



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
كلية الحقوق والعلوم السياسية  
قسم العلوم السياسية



الرقم التسلسلي: 2025/....

رقم التسجيل: .....

دور تكنولوجيا الاعلام والاتصال في تحسين الأداء  
الوظيفي لدى مشرفي التربية  
-حالة ابتدائية شبيرة بن شبيرة بالمسيلة-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

تخصص: إدارة محلية

شعبة: العلوم السياسية

تحت إشراف:

من إعداد الطالبة:

أ-د/زريق نفيسة

غرمة نوال

الموسم الجامعي: 2024-2025

## شكر وتقدير

نشكر الله سبحانه وتعالى على فضله وتوفيقه لنا، والقائل في محكم تنزيله

﴿اذ تَأذَن رَّبِّكُمْ لَأَن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ...﴾ سورة إبراهيم (الآية 07)

كل الشكر وأعظمه وأتمه، ووافره على النعم الجليلة، عظيم الشأن الذي يسر وبارك وأعان على إتمام هذه الرسالة.

الى الذي بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة حبيبنا المصطفى صلى الله عليه وسلم ومن سار على هديه واقتدى.

نتقدم بالشكر الخالص الى الأستاذة المشرفة على هذا البحث الدكتورة: "زريق نفيسة"

التي سهلت لنا طريق العمل ولم تبخل علينا بنصائحها القيمة

ولا ننسى ان نتقدم بكل احترامنا الى من ساعدنا من قريب او من بعيد في انجاز هذا العمل المتواضع.

وفي الأخير نحمد الله جلا وعلا الذي انعم علينا بإنهاء هذا العمل.

## إهداء



الحمد لله الذي هدانا وما كنا لنهتدي لولا ان هدانا الله.

اهدي هذا العمل الى والداي منبع الحنان، رعاهما الله بفضله وجعلنا ذخرا لهما.

والى إخوتي وأخواتي الأعزاء وإلى كل الأقارب والأصدقاء

إلى كل اساتذتنا بقسم العلوم السياسية

إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا البحث المتواضع،

إلى كل من يحب الله ورسوله والعلم والوطن.

أهدي هذا الجهد المتواضع.

## ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل وتوضيح دور تكنولوجيا الاعلام والاتصال في تحسين الأداء الوظيفي لمشرفي التربية من خلال الرفع من كفاءتهم وفعاليتهم وفي ظل التحولات الرقمية والتكنولوجية التي يشهدها قطاع التربية. ركزت الدراسة على أهمية استخدام تكنولوجيا الاعلام والاتصال لدى مشرفي التربية، ومن أجل معرفة واقع هذا الأخير قمنا بإجراء مقابلة ميدانية مع ثلاثة مشرفي تربية بإبتدائية شبيرة بن شبيرة حيث أظهرت الدراسة أن لتكنولوجيا الاعلام والاتصال دور فعال في تحسين الأداء الوظيفي لدى مشرفي التربية.

## Abstract

This study aims to analyze and clarify the role of Information and Communication Technologies (ICT) in improving the job performance of educational supervisors by enhancing their efficiency and effectiveness, especially in light of the digital and technological transformations taking place in the education sector. The study focused on the importance of ICT utilization among educational supervisors. In order to examine the practical reality of this issue, a field interview was conducted with three educational supervisors at Chbira Ben Chbira Primary School. The study revealed that ICT plays an effective role in improving the job performance of educational supervisors.

## خطة الدراسة

مقدمة

### الفصل الأول الإطار المفاهيمي للدراسة

المبحث الأول: ماهية تكنولوجيا الاعلام والاتصال

المطلب الأول: تعريف تكنولوجيا الاعلام والاتصال وأهميتها

المطلب الثاني: خصائص وأهداف تكنولوجيا الاعلام والاتصال

المطلب الثالث: مكونات وأنواع تكنولوجيا الاعلام والاتصال

المبحث الثاني: ماهية الأداء الوظيفي

المطلب الأول: تعريف الأداء الوظيفي

المطلب الثاني: معايير، معدلات ومؤشرات الأداء الوظيفي

المطلب الثالث: عناصر ومراحل عملية تقييم الأداء الوظيفي

المبحث الثالث: مشرف التربية والمؤسسة التعليمية في ظل التوجه نحو الوسائط التكنولوجية

المطلب الأول: تعريف مشرف التربية

المطلب الثاني: تعريف المؤسسة التعليمية

المطلب الثالث: المدرسة في ظل التوجه الرقمي باستخدام الوسائط التكنولوجية

خلاصة الفصل الأول

### الفصل الثاني تكنولوجيا الاعلام والاتصال في المؤسسة التعليمية

المبحث الأول: أهمية استخدام تكنولوجيا الاعلام والاتصال في المؤسسة التعليمية

المطلب الأول: مفهوم تكنولوجيا الاعلام والاتصال في المؤسسة التعليمية

المطلب الثاني: خصائص استخدام تكنولوجيا الاعلام والاتصال في المؤسسة

المطلب الثالث: مبادئ ودواعي واستخدام تكنولوجيا الاعلام والاتصال

المبحث الثاني: متطلبات تبني عملية تكنولوجيا الاعلام والاتصال في المؤسسة التعليمية وآثارها

المطلب الأول: متطلبات تبني عملية تكنولوجيا الاعلام والاتصال في المؤسسة التعليمية

المطلب الثاني: آثار ومعوقات تطبيق تكنولوجيا الاعلام والاتصال في المؤسسة التعليمية

خلاصة الفصل الثاني

الفصل الثالث دراسة حالة ابتدائية شبيرة بن شبيرة

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة

المطلب الثاني: مصادر بيانات الدراسة

المطلب الثالث: هيكلية أسئلة المقابلة

المبحث الثاني: تحليل أداة الدراسة واختبار الفرضيات

المطلب الأول: عرض حيثيات اجراء المقابلة

المطلب الثاني: تحليل محاور المقابلة

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

خلاصة الفصل الثالث

الخاتمة

# مقدمة

يشهد العالم المعاصر ثورة رقمية متسارعة أرست ملامح عصر جديد قوامه المعرفة والتكنولوجيا، حيث أصبحت تكنولوجيا الإعلام والاتصال من المقومات الأساسية لأي نظام إداري أو تربوي يسعى لمواكبة متطلبات الجودة والكفاءة. وفي هذا السياق، لم يعد دور مشرفي التربية يقتصر على الوظائف التقليدية المتمثلة في الرقابة والتقييم فحسب، بل اتسع ليشمل وظائف إشرافية قيادية تعتمد بدرجة متزايدة على توظيف التكنولوجيا في دعم صناعة القرار، وتحسين التواصل، وتيسير عمليات المتابعة والتقييم المستمر للعملية التعليمية بكل مكوناتها.

لقد أوجدت تكنولوجيا الإعلام والاتصال آفاقاً واسعة لمشرفي التربية في مجال تطوير أدائهم الوظيفي، من خلال توفير أدوات وبرمجيات متطورة تُمكنهم من إدارة المعلومات التربوية بكفاءة عالية، وتحليل المعطيات الإحصائية المتعلقة بأداء المعلمين والتلاميذ، فضلاً عن تحسين آليات التنسيق بين الأطراف الفاعلة في المؤسسة التربوية، سواء داخل المدرسة أو على مستوى مديريات التربية والمصالح المركزية. كما ساهمت هذه التقنيات في دعم التكوين المستمر للمشرفين التربويين عبر توفير مصادر متعددة ومتنوعة من المعارف والمهارات المهنية التي تعزز من كفاءاتهم في التعامل مع المستجدات التربوية المتسارعة.

وترتكز العلاقة بين تكنولوجيا الإعلام والاتصال والأداء الوظيفي لدى مشرفي التربية على بعدين أساسيين؛ يرتبط الأول بمدى امتلاك المشرفين للمهارات التقنية والرقمية اللازمة لاستخدام هذه الأدوات بفاعلية، ويتصل الثاني بقدرة المنظومة التربوية ذاتها على توفير البنية التحتية المناسبة والبيئة التنظيمية المحفزة التي تسمح بالتوظيف الأمثل لهذه التكنولوجيا في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

لذلك فقد جاءت هذه الدراسة من أجل تشريح العلاقة القائمة بين كفاءة المشرفين في استثمار الإمكانيات التكنولوجية، وانعكاس ذلك على مستوى جودة أدائهم المهني، وعلى قدرتهم على الإشراف الفعال الذي يراعي معايير الجودة الشاملة، ويسهم في تحسين العملية التعليمية برمتها.

إلى جانب ذلك تسعى هذه الدراسة إلى تعميق الفهم الواقعي والميداني للعلاقة الجدلية بين استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال وتطوير الأداء الوظيفي لمشرفي التربية، من خلال تحليل طبيعة هذا التأثير، ورصد أبعاده المختلفة، واستقصاء المعوقات التي قد تحد من فعاليته، مع اقتراح مجموعة من التوصيات العملية الكفيلة بدعم نجاح تطبيق التكنولوجيا في الإشراف التربوي، وصولاً إلى تحقيق الأهداف الكبرى للمنظومة التربوية في تحسين المخرجات التعليمية وتطوير الموارد البشرية.

## مقدمة

### أولاً. أهمية الدراسة:

- إبراز الدور الفعال التي تلعبه تكنولوجيا الاعلام والاتصال في تحسين الأداء الوظيفي لدى مشرفي التربية.
- حداثة الموضوع، وبالأخص الثمرات الناتجة عن التطبيق الجيد لتكنولوجيا الاعلام والاتصال من خلال مساهمة للتطورات التكنولوجية بالإضافة إلى معرفة مدى تأثيرها على تحسين الأداء الوظيفي لمشرفي التربية، وأهميتها في تحقيق تطلعات المجتمع والصالح العام.
- كما أن الموضوع إضافة جديدة ومساهمة بناءة في إثراء المكتبة وتبصير القارئ بما أحدثته ثورة تكنولوجيا الاعلام والاتصال في مجال الأداء الوظيفي خاصة مع النقص الملاحظ في معالجة هذا الموضوع.

### ثانياً. أهداف الدراسة:

- الوقوف على المتطلبات المادية والبشرية والأمنية اللازمة لتحقيق تكنولوجيا الاعلام والاتصال في قطاع التربية؛
- معرفة المعوقات التي تواجه تكنولوجيا الاعلام والاتصال في قطاع التربية، وكذا معرفة التحديات التي يصبو لها القطاع.
- لفت النظر إلى هذه المواضيع الهامة المتعلقة بالمجريات الحديثة والتي تتسم بالتجديد والبحث بصفة دورية.
- محاولة توضيح بعض المصطلحات والمفاهيم المتعلقة بالموضوع، كتكنولوجيا الاعلام والاتصال، الأداء الوظيفي، مشرفي التربية.
- ثالثاً. أسباب اختيار الموضوع : يرجع اختيارنا للموضوع لجملة من الدوافع والأسباب والتي يمكن حصرها فيما يلي:
  - أ- أسباب ذاتية:
    - رغبتنا الشخصية باستخدام تكنولوجيات الاعلام والاتصال واهتمامنا الخاص بمتابعة تطوراتها في مجال التربية والتعليم؛
    - الميل للبحث في مجال تكنولوجيا الاعلام والاتصال، ومعرفة الانعكاسات التي أحدثتها على الأداء الوظيفي لدى المشرفين داخل المؤسسات التعليمية؛
  - ب- أسباب موضوعية:
    - الاهتمام بالموضوع على اعتبار أن الطالبة جزء من ميدان الدراسة.
    - الاهتمام المتزايد بتطبيق تكنولوجيا الاعلام والاتصال في تحسين جودة الأداء الوظيفي في مختلف المؤسسات بما فيها المؤسسات التربوية.
    - قابلية الموضوع للدراسة والبحث فيه منهجياً ومعرفياً ونقص الدراسات الجزائرية التي تناولت هذه الزاوية من البحث.

## مقدمة

### رابعاً. إشكالية الدراسة:

في ظل التطورات المتسارعة التي شهدتها العالم في إطار ما عرف بثورة المعلومات والتحول الرقمي، والتي دفعت جميع المؤسسات على اختلاف انشطتها نحو الاستخدام الواسع لتكنولوجيا الاعلام والاتصال، حتى بات المتغير التكنولوجي ضمن المتطلبات الرئيسية لمواكبة التطورات في بيئة العمل.

وقد كان للمؤسسات التربوية نصيبها في التعامل مع الوسائط التكنولوجية، ولم تعد العملية التربوية والتعليمية وحتى الادارية في منأى عن التأثير المباشر لها، بل أصبحت آليات مهمة في التعليم والتسيير والتوجيه، من قبل العاملين داخل هذه المؤسسات بما فيهم المشرفين التربويين.

وعليه تتمحور إشكالية دراستنا حول التساؤل الرئيسي التالي: ما هو دور تكنولوجيا الاعلام والاتصال في تحسين الأداء الوظيفي لدى مشرفي التربية على مستوى ابتدائية شبيرة بن شبيرة؟

ويندرج تحت هذه الاشكالية العديد من التساؤلات الفرعية:

– ما المقصود بتكنولوجيا الاعلام والاتصال ومشرفي التربية؟

– ما هو الأداء الوظيفي؟

– كيف تؤثر الوسائط التكنولوجية في عمل المشرفين التربويين؟

– هل يتم استخدام فعلي لتكنولوجيا الاعلام والاتصال في ابتدائية شبيرة بن شبيرة؟

– هل تسهم تكنولوجيا الاعلام والاتصال في تحسين الأداء الوظيفي لدى مشرفي التربية بابتدائية شبيرة بن شبيرة؟

**خامساً. فرضيات الدراسة:** وعلى اعتبار أن الفرضية هي إجابة مؤقتة للإشكالية المطروحة، فقد ارتأينا طرح الفرضيات التالية:

– كلما كان استخدام فعلي لتكنولوجيا الاعلام والاتصال في ابتدائية شبيرة بن شبيرة كلما ساهم ذلك في تحسين مستوى الأداء الوظيفي لمشرفي التربية بالمؤسسة.

– كلما زادت كفاءة المشرفين في استثمار الإمكانيات التكنولوجية، ارتفع مستوى جودة أدائهم المهني.

– كلما غاب استخدام وسائط تكنولوجيا الاعلام والاتصال ونقص التدريب على مستوى ابتدائية شبيرة بن شبيرة تدنى الأداء الوظيفي للمشرفين في المؤسسة.

**سادساً. الإطار المنهجي للدراسة:**

**المنهج:** لمعالجة الإشكالية المذكورة أعلاه واختبار فرضيات الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي، الذي لا يكتفي بوصف الظاهرة بل يتعداه للتحليل المرتكز على معلومات كافية عن الظاهرة محل الدراسة من أجل الحصول على نتائج علمية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية. ولأن الدراسة تركز على حالة بعينها فقد استعنا بمنهج دراسة الحالة. **الاقترب:** ومن اجل فهم أعمق للظاهرة محل الدراسة استعنا بالاقتراب النسقي والاقتراب الوظيفي.

## مقدمة

سابعاً. أدوات جمع البيانات: هي الوسائل التي تُمكن الباحث من جمع معلومات عن موضوع الدراسة بالتوجه إلى الواقع، بحيث جاءت الدراسة التطبيقية لتستند على بيانات تم الحصول عليها من خلال إدارة مقابلة نوعية، وتحليلها بغية استخلاص النتائج ومعالجة إشكالية الدراسة.

إلى جانب اعتماد أسلوبين للتحليل:

أسلوب المسح المكتبي ويبرز من خلال جملة المراجع الذي استندت إليها الدراسة؛

الأسلوب الكيفي ويبرز من خلال عرض وتحليل البيانات والمعطيات المتحصل عليها من خلال المقابلة، وربطها بالواقع بهدف التأكد من صدق فرضيات الدراسة.

ثامناً: حدود الدراسة

- الحدود المكانية: يُقصد بها النطاق المكاني لإجراء الدراسة العلمية، وفيما يتعلق بدراستنا فقد تم انجازها على مستوى المدرسة الابتدائية شبيبة بن شبيبة الواقعة بولاية المسيلة.

- الحدود البشرية: ويقصد بها المجال البشري الذي اجريت عليه الدراسة أي العناصر البشرية التي اعتمدنا عليها في جمع البيانات والمتمثلة في مشرفي التربية على مستوى ابتدائية شبيبة بن شبيبة.

- الحدود الزمانية: وتمثل الفترة التي انجزت فيها الدراسة وبالتحديد خلال شهر ماي من سنة 2025.

تاسعاً. الدراسات السابقة: تكتسي الدراسات السابقة أهمية كبيرة في تطوير البحث العلمي، فباعتبار أن المعرفة العلمية تراكمية، يكون من الضروري مراجعة الحوث والدراسات التي تناولت الموضوع محل الدراسة سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة. ويمكن التطرق لبعض هذه الدراسات على سبيل الذكر لا الحصر:

الدراسة الأولى: مصطفى عومرية و بن عبو الجبالي، "تأثير تكنولوجيات الإعلام والاتصال على كفاءات العمال في ظل تطبيقات إدارة الموارد البشرية"، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 05 العدد 01، مارس 2016.<sup>1</sup> وقد تم الاعتماد في هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وعلى الاستبانة كأداة في الدراسة التحليلية، وشملت عينة الدراسة 107 مؤسسة بولاية معسكر. وتوصلت إلى جملة النتائج أهمها:

- تبني المؤسسات الجزائرية لتكنولوجيات الإعلام والاتصال يحدث تطور مهم في كفاءات عمالها من خلال تسهيل عملية تحصيل المعلومات السليمة وفي الوقت المناسب؛

<sup>1</sup> - مصطفى عومرية و بن عبو الجبالي، "تأثير تكنولوجيات الإعلام والاتصال على كفاءات العمال في ظل تطبيقات إدارة الموارد البشرية"، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 05 العدد 01، مارس 2016.

## مقدمة

- ما زالت المؤسسات الجزائرية لم تدرك بعد الأهمية البالغة لوظيفة إدارة الموارد البشرية التي تلعب دور الوسيط في عملية تطوير الكفاءات عن طريق تكنولوجيا الإعلام والاتصال حيث مازالت تشهد قصورا في إدماج تكنولوجيا الإعلام والاتصال كأهم عامل في وظائف التوظيف، التقييم والتكوين.

**الدراسة الثانية:** حسام قفصي، جمال العلمي، "واقع استخدام تكنولوجيا الاعلام والاتصال في المؤسسات التربوية: دراسة ميدانية بالمؤسسات التربوية (محمد الصديق بن يحي، هواري بومدين، متقن الزيت محمد الصالح) بالميلية"<sup>2</sup> ركزت الدراسة على البحث في مدى مساهمة تكنولوجيا الاتصال المستخدمة في الثانويات محل الدراسة ومدى مساهمتها في زيادة فعالية الأداء داخل المؤسسة التربوية الجزائرية موظفة المنهج الوصفي، والاستمارة كأداة بحث رئيسية. وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- التوجه الكبير داخل المؤسسات التعليمية محل الدراسة نحو استخدام وسائط تكنولوجيا الاعلام والاتصال خاصة الانترنت والبريد الالكتروني إلى جانب الهاتف النقال والفيديو.

- مساهمة وسائط تكنولوجيا الاعلام والاتصال في تحسين الأداء داخل هذه المؤسسات التربوية وتفعيل الاتصال الداخلي والخارجي رغم العوائق التي تواجه هذه المؤسسات، كنقص التمرن والامكانيات.

**الدراسة الثالثة:** سارة حراث، ريمة بوزيرة " دور تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تحسين الأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي: دراسة ميدانية على أساتذة ثانوية دراع محمد الصادق - جيجل -"<sup>3</sup>، وقد شملت الدراسة أساتذة ثانوية دراع محمد الصديق بجيجل واعتمدت المنهج المسحي وتوصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- التوجه الكبير لأساتذة الثانوية لاستخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في ممارسة مهامهم التعليمية بما من شأنه تحسين أدائهم الوظيفي؛

- وتأكيد أغليبتهم بأهمية هذه الوسائط في توفير المعلومات واختصار الجهد والوقت لمواكبة التطورات بما ينعكس ايجابا على أدائهم الوظيفي.

تتشترك هذه الدراسات مع دراستنا الحالية في تناول متغيري الدراسة الأول والثاني تكنولوجيا الاعلام والاتصال والأداء الوظيفي، وبالتالي الاستفادة منها خاصة ما تعلق بالجانب المفاهيمي. وتختلف معها في كون الدراسة الحالية تركز على متغير مشرفي التربية، وتبحث في دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تحسين الأداء الوظيفي لهذه الفئة

---

<sup>2</sup> - حسام قفصي ، جمال العلمي، "واقع استخدام تكنولوجيا الاعلام والاتصال في المؤسسات التربوية: دراسة ميدانية بالمؤسسات التربوية (محمد الصديق بن يحي، هواري بومدين، متقن الزيت محمد الصالح) بالميلية"، مذكرة ماستر، جامعة جيجل: كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علوم الاعلام والاتصال، تخصص اتصال وتسويق، 2017/2018.

<sup>3</sup> - سارة حراث، ريمة بوزيرة " دور تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تحسين الأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي: دراسة ميدانية على أساتذة ثانوية دراع محمد الصادق - جيجل -"، مذكرة ماستر، جامعة جيجل: كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علوم الاعلام والاتصال، تخصص صحافة مكتوبة وإلكترونية، 2020/2021.

## مقدمة

---

المهمة داخل المؤسسات التربوية، من أجل إبراز مدى تطبيق هذه التكنولوجيا في قطاع التربية عموماً وفي المؤسسات التعليمية على وجه الخصوص، ومدى مواكبة التطورات في ظل التحول نحو الإدارة الإلكترونية والرقمنة، واعتماد أسلوب تكنولوجي إداري جديد يواكب التطورات الحاصلة في مجال التسيير الإلكتروني وتحسين الأداء الوظيفي لمشرفي التربية.

### عاشراً. هيكلية الدراسة:

حيث تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول، تناول الفصل الأول الإطار المفاهيمي للدراسة. وعالج الفصل الثاني انعكاسات استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال لدى مشرفي التربية. أما الفصل الثالث فكان دراسة تطبيقية داخل المدرسة الابتدائية محل الدراسة قصد الوقوف على واقع استخدام الوسائط التكنولوجية داخل هذه المؤسسة من قبل المشرفين وانعكاس ذلك على آدائهم الوظيفي.

# الفصل الأول

## الإطار المفاهيمي للدراسة

شهد قطاع الاتصالات مؤخرًا تحولاً جذرياً بفضل التقنيات المتطورة، وبات يلعب دوراً حيوياً في الاقتصاد الجديد أو اقتصاد المعرفة. هذا القطاع أصبح اليوم العمود الفقري للعديد من الأنشطة الاقتصادية، حيث يعتمد على تكنولوجيا المعلومات لنقل البيانات بسرعة وكفاءة، مما يقلل من التكاليف ويسهل الوصول إلى المعلومات. ومع تقدم الأرقام الصناعية، وتطوير الألياف الضوئية، واستخدام الهواتف المحمولة، أصبح للمؤسسات تحديات جديدة في امتلاك وإدارة تكنولوجيا الاتصالات بشكل فعال.

بالتالي، يصبح الحصول على معلومات دقيقة وفعالة متطلباً لاستخدام كفاءات عالية وتقنيات حديثة في إدارة الموارد البشرية، حيث تعتبر الموارد البشرية المحرك الرئيسي لتطوير واستخدام هذه التقنيات بشكل مبتكر وفعال مما يرفع في مستوى الأداء الوظيفي.

وفي هذا السياق قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث وهي كالتالي:

**المبحث الأول: ماهية تكنولوجيا الاعلام والاتصال**

**المبحث الثاني: مفهوم الأداء الوظيفي**

**المبحث الثالث: مشرف التربية والمؤسسة التربوية**

### المبحث الأول: ماهية تكنولوجيا الاعلام والاتصال

ساهمت تكنولوجيا الاعلام والاتصال في احداث تطورات عديدة في مختلف المجالات، وأصبحت من أهم الوسائل التي تعتمد عليها مختلف المؤسسات بما فيها التربوية في تقديم الخدمات بكفاءة وسرعة وفعالية، ومعيار لمدى توجه هذه المؤسسات لاستيعاب هذه الوسائط الحديثة.

سنحاول في هذا المبحث التطرق الى مفهوم وأهمية تكنولوجيا الاعلام والاتصال وخصائصها وأهدافها وأهم مكوناتها.

### المطلب الأول: مفهوم تكنولوجيا الاعلام والاتصال وأهميتها

#### أولا. تعريف تكنولوجيا الاعلام والاتصال

تكنولوجيا الإعلام والاتصال ويرمز لها بالرمز ( TIC ) في الفرنسية اختصارا للمصطلح:

Technologie de l'information et de la Communication،

ويرمز لها بالرمز ( ICT ) في الانجليزية اختصارا للمصطلح :

Information and Communications Technology

وفيما يلي نعرض بعض أهم التعاريف المتعلقة بهذا المصطلح:

- **التعريف الأول:** كثيرا ما يستخدم مصطلح تكنولوجيا الإعلام والاتصال باعتباره مرادفا موسعا لتكنولوجيا المعلومات ( Information technology ) ولكنه مصطلح مختلف، فهو أكثر تحديدا لأنه يشدد على دور الاتصالات ( الأقمار الصناعية، الشبكات السلكية واللاسلكية، أجهزة الاتصال )، أجهزة الكمبيوتر وكذلك البرامج والأنظمة المعلوماتية ( software ) أجهزة التخزين والأنظمة السمعية والبصرية، التي تمكن من معالجة وتخزين ونقل وتداول المعلومات على شكل نصوص وصوتيات وصور ثابتة وصور فيديو، كما أن مصطلح: (تكنولوجيا الإعلام والاتصال) يعد أشمل وأدق من الترجمة المتداولة (تكنولوجيا المعلومات والاتصالات )، التي تعتمد ميدانين: الإعلام ( Communication ) والمعلومات ( Information )<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> "مفهوم تكنولوجيا الإعلام والاتصال"، على الموقع الإلكتروني: <http://www.edu-dz.com>، تم الاطلاع عليه بتاريخ:

## الفصل الأول \_\_\_\_\_ الإطار المفاهيمي للدراسة

- **التعريف الثاني:** هي تلك الأدوات التي تستخدم لبناء نظم المعلومات، والتي تساعد الإدارة على استخدام المعلومات المدعمة لاحتياجاتها في اتخاذ القرارات والقيام بمختلف العمليات التشغيلية في المؤسسة، وذلك عن طريق تحويل، تخزين، ومعالجة كل أنواع المعلومات (نصوص، صور، صوت) في شكل معطيات رقمية موحدة، وبنها في كل أنحاء العالم باستخدام الشبكة العالمية "انترنت"، كما يمكنها ترجمة المعلومات المستقبلية، وتحويلها إلى الشكل المرغوب فيه، (نصوص، صور، صوت) فضلا عن طريق تغيير طرق الاتصال داخل الإدارات.<sup>1</sup>؛

**التعريف الثالث:** يقصد بتكنولوجيا الإعلام والاتصال "أنها خليط من أجهزة الحواسيب الإلكترونية ووسائل الاتصال المختلفة، مثل الألياف الضوئية والأقمار الصناعية، وكذلك تقنيات المصغرات الفلمية، والبطاقية، أي مختلف أنواع الاكتشافات والمستجدات والاختراعات والمنتجات التي تعاملت وتتعامل مع شتى أنواع المعلومات...<sup>2</sup>.

وبسبب غياب تعريفات دقيقة ومنطق عليها، دوليا لقطاع وأنشطة هذه التكنولوجيا، وللتحكم إحصائيا في قياسها قدمت بض المنظمات الدولية "منظمة الأمم المتحدة ( ONU ) ومنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) وكل من الولايات المتحدة الأمريكية، والاتحاد الأوروبي تعريفاتها الخاصة بقطاعات هذه التكنولوجيا نلخصها في الجدول التالي:<sup>3</sup>

### الجدول رقم: (01) تعريف تكنولوجيا الإعلام والاتصال

القطاعات الحرفية والخدمية التي تعمل استقبال ونقل وتخزين ومعالجة ونشر المعلومات بوسائل الكترونية (1998) وذلك خدمة للتنمية (2002)	OCDE، ONU 1998-2002
بائعو الحواسيب وتجهيزات الإعلام الآلي وأدوات القياس الالكترونية (بالجملة والتجزئة)، وكذا البرمجيات والصناعات الخدمية، بما فيها تلك التي تنتج البرمجيات، "الجاهزة للاستعمال"، الخدمات المرتبطة بالحواسيب، صناعة أجهزة الاتصال والخدمات التي تشمل البنية التحتية المادية وغير المادية، والتي تسمح بالتواصل بين الحواسيب ومقدمي الخدمات الالكترونية	و م أ 1987
قائمة النشاطات الشاملة لثلاث قطاعات: المعلوماتية بما فيها صناعة الحواسيب والبرمجيات، والاتصالات عن بعد الشاملة للشبكات (الانترنت أساسا)، والإلكترونيك.	الاتحاد الأوروبي 1998

<sup>1</sup> بلحمري سمية، "الموارد البشرية ومدى استفادتها من تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الجماعات المحلية دراسة حالة بلدية وولاية الشلف"، مذكرة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، تخصص تسيير المالية العامة، 2013-2014م، ص42.

<sup>2</sup> نوال مغزلي، "دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال في إرساء ممارسة جديدة للديمقراطية: الديمقراطية الالكترونية"، مجلة الدراسات الإعلامية، العدد الأول، يناير 2018، المركز الديمقراطي العربي، ص291.

<sup>3</sup> فضيل دليلو، التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال المفهوم الاستعمالات، الآفاق، ط01، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2010، ص27.

المصدر: فضيل دليلو، التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال المفهوم الاستعمالات، الآفاق، ط01، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2010، ص27.

من خلال ما سبق يمكن القول أنّ مفهوم تكنولوجيا الإعلام والاتصال يشير الى ((التكنولوجيات التي تتعلق بالنشاطات المرتبطة بتصنيع واستعمال أجهزة الإعلام الآلي والاتصالات فهي تجمع نشاطات التصنيع المتمثلة في العتاد الإلكتروني، عتاد الإعلام الآلي والاتصالات وخلق المحتويات بالنسبة لمواقع الإنترنت وتدفقات المعلومات وتعددتها، والخدمات المرتبطة بهذه التقنيات (الاتصالات اللاسلكية خدمات الإعلام الآلي ومعالجة المعلومات، والمتاجرة بها وانجاز البرمجيات).

### ثانيا. أهمية تكنولوجيا الاعلام والاتصال:

تؤدي تكنولوجيا المعلومات والاتصال دورا كبيرا في تحديث وتطوير إدارة الأعمال، خلق وظائف جديدة من الوظائف ومجالات عمل ونشاطات متنوعة في بيئات العمل، ويمكن ملاحظة هذا من خلال<sup>1</sup>:

- تساعد على توفير الوقت خاصة الإدارة العليا والتفرغ لواجبات أكثر أهمية؛
- تساعد على زيادة قنوات الاتصال الإداري بين مختلف الإدارات؛
- تساعد على توفير قوة عمل فعلية داخل التنظيم؛
- تساعد على تقليص حجم التنظيمات؛
- تساعد على تحقيق رقابة فعّالة في العمليات التشغيلية.

كما " تعود أهمية تكنولوجيا الاتصال والمعلومات إلى الخصائص التي تميزها، ومن ضمنها الانتشار الواسع وسعة التحمل سواء لعدد الأشخاص المتصلين أو المشاركين، أو لحجم المعلومات التي يتم نقلها".

<sup>1</sup> القري عبد الرحمن، "التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال وأثرها على الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: دراسة حالة مؤسسة اقتصادية"، أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس سطيف، كلية العلوم الاقتصادية، 2016/05/30، ص46 .

### المطلب الثاني: خصائص وأهداف تكنولوجيا الاعلام والاتصال

أولا. خصائص تكنولوجيا الاعلام والاتصال:

هناك جملة من الخصائص تتميز بها تكنولوجيا الاعلام والاتصال الحديثة وهي:<sup>1</sup>

1- **التفاعلية Interactivity**: حيث يؤثر المشاركون في العملية الاتصالية على أدوار الآخرين وأفكارهم ويتبادلون معهم المعلومات ويطلق على هذه الممارسة الممارسة المتبادلة أو التفاعلية، كما يطلق على القائمين بالاتصال لفظ مشاركين بدلا من مصادر. وقد ساهمت هذه الخاصية في نوع جديد من منتديات الاتصال والحوار الثقافي المتكامل والمتفاعل عن بعد، مما جعل المتلقي متفاعلا مع وسائل الاتصال تفاعلا إيجابيا.

2- **اللاجماهيرية (الرسائل الإعلامية الشخصية)**: تعني أن رسائل الاتصال قد توجه إلى مجموعة من الأفراد الجماهير أو قد تتجه إلى فرد بعينه، وقد سمحت الوسائل الجديدة للفرد أن يستقبل عن المجموع من حيث الرسائل التي يتبعها.

ما يؤخذ على وسائل الاتصال الحديثة تحولها في توزيع رسائل جماهيرية إلى الميل إلى تحديد هذه الرسائل وتصنيفها لتلائم جماعات نوعية أكثر تخصصا، وتشير الدلائل إلى أن رؤية "مارشال ماكلوهان" الخاصة بوحدة العالم والحياة في قرية عالمية التي حققته نهضة وسائل الاتصال الجماهيري خلال عقد الستينيات قد أصبحت في حاجة إلى إعادة النظر في عقد التسعينيات والقرن الحادي والعشرين.

3- **اللاتزامنية**: وتعني إمكانية إرسال الرسائل واستقبالها في وقت مناسب للفرد المستخدم ولا تتطلب من كل مشارك أن يستخدم النظام في الوقت نفسه. مثلا في نظم البريد الإلكتروني ترسل الرسالة إلى مستقبلها في أي وقت دونما حاجة لتواجد مستقبل الرسالة.

4- **القابلية الحركية**: تعني أن هناك وسائل اتصالية كثيرة يمكن لمستخدمها الاستفادة منها بالاتصال من أي مكان ثم نقلها إلى آخر.

5- **قابلية التوصيل**: وتعني إمكانية توصيل الأجهزة الاتصالية بتنويعة كبرى من أجهزة أخرى بغض النظر عن الشركة الصناعية لها أو البلد الذي تم فيه التصنيع.

6- **قابلية التحويل**: وهي قدرة وسائل الاتصال على نقل المعلومات من وسط إلى آخر كالتقنيات التي يمكنها تحويل الرسالة المسموعة إلى رسالة مطبوعة وبالعكس.

<sup>1</sup> محمد الفاتح حمدي وآخرون ، تكنولوجيا الاتصال والاعلام الحديثة:الإستخدام والتأثير، مؤسسة كنوز للنشر والتوزيع، الجزائر 2011، ص 87-90.

7- التوجه نحو التصغير قابيله التحرك أو الحركية تتجه الوسائل الجماهيرية في ظل هذه الثورة إلى وسائل صغيرة يمكن نقلها من مكان إلى آخر من الأمثلة على هذه الوسائل الجديدة الهاتف النقال، الحاسوب النقال وغيرها.

8- **الشيوع والانتشار:** ويعني به تغلغل وسائل الاتصال حول العالم وداخل كل طبقة اجتماعية، فتكنولوجيا الاتصال تتجه من الضخم إلى الصغر، ومن المعقد إلى البسيط، ومن الحادي إلى المتعدد مثل: الكمبيوتر الذي تميز في أجياله الأولى بالضخامة والعمليات المحددة ليصبح فيما بعد صغيرا وفي متناول الشرائح ومتعدد الخدمات والوظائف.

9- **التداول أو الكونية والعالمية:** التطور المتسارع في هذه التكنولوجيا في اتجاه اختصار عامل المسافة والزمن، هذا التطور بلغ من الأهمية في الحقبة الأخيرة إلى حد أن أطلق على الكرة الأرضية التي نعيش عليها وصف "القرية العالمية".

10- **التعقيد وكثافة الاستخدام:** تكنولوجيا الاتصال وبالذات المتقدمة منها تتسم بكثافة استخدام رأس المال والتعقيد الشديد وارتفاع التكلفة.

11- **الاحتكارية وسيطرة قلة قليلة عليها:** إن صناعة هذه التكنولوجيا تتسم بالتركيز الشديد

حاليا في عدد من الدول الصناعية الكبرى، ومن الشركات العالمية متعددة الجنسيات ويؤدي هذا التركيز إلى السيطرة المطلقة لهذه الشركات الاحتكارية ليس فقط على عملية نقل وتسويق هذه التكنولوجيا ولكن أيضا على طريق إدارتها واستخدامها وصياغتها.

**ثانيا. أهداف تكنولوجيا الاعلام والاتصال:**

هناك العديد من الأهداف فيما يخص تكنولوجيا الاعلام والاتصال ويمكن ذكر أهمها:

- زيادة القدر المتاح من الموارد الطبيعية الموجودة عن طريق اكتشاف وإضافة موارد جديدة او من خلال ابتكار وسائل فعالة قادرة على الكشف عما هو موجود من الموارد؛

- اضافة استخدامات جديدة للموارد الاقتصادية؛

تسمح بزيادة القيمة الاقتصادية للموارد، أي زيادة درجة الانتفاع الاقتصادي من هذه الموارد؛

- ابتكار وسائل جديدة تتيح الإحلال بين الموارد البشرية بالشكل الذي يقلل من استخدام الموارد النادرة بزيادة استخدام الموارد المتوفرة، بالشكل الذي يقود الى زيادة الانتاج من خلا ذلك؛

- زيادة انتاجية الموارد الموجودة، أي تحقيق الاقتصاد في استخدام الموارد المتاحة في العمليات الانتاجية، من خلال التوصل الى استنباط أساليب انتاجية تتضمن الكفاءة وبما يحقق الزيادة في انتاجية الموارد؛
- اكتشاف طرق ووسائل انتاج جديدة ومن خلا التطور التكنولوجي بالشكل الذي يتيح زيادة الانتاج وتحسين نوعيته وتقليل كلفته.

### المطلب الثالث: مكونات وأنواع تكنولوجيا الاعلام والاتصال

تعد مكونات تكنولوجيا الاعلام والاتصال هي البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات هي: <sup>1</sup> "الإطار المتكامل الذي تعمل عليه الشبكات الرقمية، وتتضمن هذه البنية الأساسية مراكز البيانات وأجهزة الحاسوب وشبكات الحاسوب وأجهزة إدارة قواعد البيانات."

حددها آخرون بأربعة عناصر هي: المكونات المادية، والبرمجيات، وقواعد البيانات، وأخيرا الاتصالات اللاسلكية، وتبين الفقرات الآتية المكونات التي تتسجم وتوجهات، وأهداف البحث الحالي<sup>2</sup>:

أولاً- المكونات المادية: تُشكّل تقانةُ أجهزة الحاسوبِ الأساس المادي للبنية التحتية لتكنولوجيا الإعلام والاتصال والمكونات الأخرى (البرمجيات، والبيانات، والشبكات) بحاجة إلى أجهزة الحاسوب لإنجاز مهامها والمكونات المادية هي عبارة عن حاسوب وأجهزة ملحقة به، ويمكن تفصيل هاته المكونات على النحو الآتي:

- 1- وسائل الإدخال: وتتضمن لوحة المفاتيح، والفأرة، ولاقطة الصوت، والكاميرات، وغيرها من الأدوات؛
- 2- وحدة المعالجة المركزية: التي تعالج البيانات وتسيطر على نظام الحاسوب؛
- 3- وسائل الخزن: مثل الخزن الأولي الداخلي، والخزن الثانوي كالأقراص والأشرطة الممغنطة، والأقراص الضوئية؛
- 4- وسائل الإخراج: مثل الطابعات، والشاشات، ووسائل الإخراج الصوتي؛
- 5- وسائل الاتصال: وتستخدم لربط الحواسيب بعضها.

<sup>1</sup> Krajewski J.، Lee and P. Ritzman، Larry "Operations Management: Processes and Value Chain"، 7th ed.، 2005، Prentice Hall. P509.

2 غسان قاسم داود اللامي، "تحليل مكونات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، دراسة استطلاعية في بيئة عمل عراقية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد الخاص بمؤتمر الكلية، جامعة بغداد، 2013، ص 11 .

ثانياً - البرمجيات: (Software) تعرف على أنها " مجموعة من الأوامر والتعليمات المعدة من قبل الإنسان والتي توجه المكونات المادية لغرض أداء مهمة ما أو للعمل بطريقة معينة وفق تعليمات دقيقة للحصول على نتائج مطلوبة بشكل معين" تقسم البرمجيات عموماً إلى<sup>1</sup>:

1- **برمجيات النظام:** (System Software) وهي برامج عامة تدير موارد الحاسوب، مثل المعالج المركزي وروابط الاتصالات، والأجهزة الطرفية أي تُعد كوسيط بين برمجيات التطبيق وأجهزة الحاسوب المادية.

2- **برمجيات التطبيق:** (Application Software) برامج كُتبت لتطبيق محدد ولأداء وظائف محددة من قبل المستخدمين النهائيين.<sup>2</sup>

ثالثاً - **شبكات الاتصال (Networks):** وتعني كل تكنولوجيا الاتصالات والشبكات التي تسهل عملية تبادل ونقل البيانات والمعلومات، بكل أشكالها المقروءة، والمسموعة، والمرئية إلى مستخدميها، مثل شبكة الإنترنت والشبكة الداخلية للمؤسسة للإنترنت، ومن أهم التقنيات التي تعد العمود الفقري للشبكات هي:

- **شبكة الإنترنت (Internet Network):** هي شبكة الشبكات؛ وسط لتبادل كل أشكال البيانات الرقمية، من ضمنها النصوص، الرسوم، الصوت، الصور، البرامج والفاكسات.

- **شبكة الإنترنت (Intranet Network):** وهي شبكة إنترنت داخلية محاطة بجدار عازل (Fire Wall) لأغراض أمنية، والتي تربط النظم الإلكترونية المختلفة للمنظمة.

- **شبكة الإكسترنات (Extranet Network):** وهي شبكة إنترنت خاصة يُسمح لمجموعات خارجية مختارة بدخولها إذ تسمح لأفراد ومنظمات من خارج الشركة بدخول محدد لشبكة الإنترنت الخاصة بها مثل بعض المشترين للحصول على معلومات تخص الكلفة ومزايا منتجاتها.

رابعاً - **قاعدة البيانات (Databases):** "وهي البرمجيات التي يمكن استخدامها لوضع كمية ضخمة من البيانات على هيئة تسجيلات مثل بيانات كل موظف في الأمانة أو بيانات الأعضاء ومن ثم استرجاعها عند الضرورة، وهناك عدة أنواع من قواعد البيانات مثل قواعد البيانات النصية وقواعد بيانات الصور وقواعد البيانات الجغرافية وقواعد البيانات الإحصائية وقواعد البيانات الكيميائية وغيرها الكثير"، وتساعد قواعد البيانات في الأمور الآتية:

<sup>1</sup> إيمان فاضل السمراي وهيثم الزعبي، نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، صص 87-88.

<sup>2</sup> فاروق حريزي، "أثر استخدام الإنترنت على استدامة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة"، أطروحة دكتوراه علوم، جامعة محمد بوضياف المسيلة، تخصص علوم التسيير، 2017، صص 77.

- تقليص تكرار البيانات وذلك لوجود علاقات منطقية تفرضها أنظمة قواعد البيانات؛
- توفير الأمن وحماية البيانات من دخول غير المخولين؛
- تمثيل البيانات تبعاً لواقع المنظمة، إذ تكون المعلومات الموجودة في قواعد البيانات مطابقة لوضع المنظمة؛
- القدرة على استخدام لغات متعددة في كتابة التطبيقات وسهولة تطوير تلك التطبيقات.

### المبحث الثاني: مفهوم الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء نشاط يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقه، ويرتبط بالمرجات التي تسعى المؤسسات بمختلف توجهاتها إلى تحقيقها. ولا شك أن الأداء يدل على ما يتمتع به الموظفون في المؤسسات بصفة عامة، والمؤسسات الجامعية بصفة خاصة من قدرات وإمكانيات ومهارات، فإذا كان الأداء مناسباً للعمل المطلوب إنجازه فإنه يحقق الغرض منه، أما إذا كان لا يرقى غالباً إلى المستوى المطلوب لإنجاز العمل فإن ذلك يتطلب استحداث وسائل وطرق جديدة لرفع كفاءتهم وتحسين مستوى أدائهم وهذا لا يتم التعرف عليه إلا في ظل تقييم أداء العاملين من أجل ضبط النقائص ونقاط الضعف وتحديد الاحتياجات اللازمة لتحسينها وتداركها بشكل يساهم في رفع قدرات الموظفين بغية الوصول إلى المستوى المطلوب من الأداء.

### المطلب الأول: ماهية الأداء الوظيفي

أثار موضوع الأداء الوظيفي اهتمام الباحثين والمفكرين في محيط الإدارة، ذلك لأن العامل البشري هو المحور الحقيقي في المؤسسات، كما أنه يعتبر أحد المؤشرات الدالة على مستوى كفاءة العاملين وبلوغهم مستوى الانجاز المطلوب وفق الإمكانيات المتاحة، ومن هنا يمكن أن نتعرف على مفهوم الأداء الوظيفي بالإضافة إلى التعرض إلى أهميته وعناصره.... الخ.

### أولاً. مفهوم الأداء الوظيفي:

ظهر مصطلح الأداء في القرن التاسع عشر إذ تعود جذوره الأصلية إلى اللغة الفرنسية Performance وكان يعرف آنذاك على أنه: "النتيجة المحصلة من قبل حصان السباقات والنجاح الذي يحصده في ذلك السباق، ثم أصبح يستعمل مصطلح الأداء للدلالة على سباق العدو للرجال ليتطور بعدها على مدى القرن العشرين ليكون مؤشراً رقمياً لاستطاعة الآلة القصوى للإنتاج<sup>1</sup>، وهناك العديد من التعاريف التي تناولت مفهوم الأداء، حيث يشير التعريف الأول إلى أن الأداء هو: «نشاط يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يفيد المحيط بأي الأشكال». فالأداء سلوك يحدث نتيجة، أو بعبارة أخرى: "ما يفعله الفرد استجابة لمهمة معينة سواء فرضها عليه الآخرون أو قام بها من ذاته."<sup>2</sup>

<sup>1</sup> شاذلي شوقي، "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مذكرة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2007-2008، ص 79.

<sup>2</sup> الخزامي عبد الحكم أحمد، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، (الجزء الأول: تقييم الأداء سلسلة الإدارة المعاصرة)، مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع والتصدير، مصر، بدون سنة النشر، ص 19.

وعليه فإن الأداء يعتبر حسب هذا التعريف كل سلوك يقوم به الفرد استجابة لإنجاز المهمة المكلف بها من طرف إدارته ورؤسائه، أو القيام بسلوك بإرادته الشخصية وفي كلا الحالتين يؤدي إلى نتيجة.

كما يعرف في قاموس الموسوعة العالمية على أنه: "إنجاز الأعمال كما يجب أن تتجزأ أي أن إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المؤسسة مرتبط بدرجة تحقيق وإمام مهام وظيفته".

إذن الأداء هو سلوك يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المؤسسة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المؤسسة بما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب.<sup>1</sup>

ويعرف حسن راوية الأداء الوظيفي بأنه: "درجة تحقيق وإتمام المهمة المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد"<sup>2</sup> من خلال هذا التعريف يلاحظ أن الأداء الوظيفي هو الوسيلة التي يشبع بها الفرد متطلبات وظيفته.

أما أحمد صقر عاشور يعرف الأداء الوظيفي على أنه: "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها، وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد ونمط الأداء."<sup>3</sup>

ومن خلال هذا التعريف نجد أنه ركز على كيفية قياس الأداء حيث تعبر كمية الجهد عن الطاقة المبذولة من الفرد في عمله خلال فترة زمنية معينة، أما نوعية الجهد فتعني درجة تطابق ذلك الجهد لمواصفات تتسم بالدقة والجودة، أما نمط الأداء هو الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله، وبالتالي فإن الأداء يرتبط بطبيعة العمل الذي يقوم به الفرد، وهو محصلة تفاعل بين كل من كمية الجهد المبذول ونوعية الجهد ونمط الأداء. ويرى علي السلمي الأداء الوظيفي على أنه: "الرغبة والقدرة يتفاعلا معا في تحديد مستوى الأداء، حيث أن هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والمقدرة في العمل والمستوى في الأداء الوظيفي"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> حمداوي عمر، أحمد بخوش، "انعكاس الأداء التنظيمي في جودة البحث العلمي من منظور بعض الأساتذة بجامعة ورقلة"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 08، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، جوان 2012، ص 150.

<sup>2</sup> راوية حسن محمد، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 216.

<sup>3</sup> صقر احمد عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 25-26.

<sup>4</sup> عبد الباقي صلاح الدين محمد، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، مصر، 2005،

التعريف الإجرائي: من التعاريف السابقة يمكن تعريف الأداء الوظيفي إجرائياً: "المخرجات أو النتائج التي يحققها الموظف خلال تأدية مهامه، والقيام بواجباته بفعالية وبمواصفات محددة مسبقاً من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة".

ثانياً. عناصر الأداء الوظيفي:

للأداء الوظيفي عناصر ومكونات بدونها لا يمكن التحدث عن أداء فعال وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد وتنمية مستوى الأداء للموظفين في المؤسسات، وتتمثل هذه العناصر فيما يلي:<sup>1</sup>

### 1- الموظف وكفاءاته:

وهو ما يمتلكه الموظف من مهارات ومعارف واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع، أما كفاءاته فهي مادي الموظف من معلومات ومهارات، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعال يقوم به ذلك الموظف، بالإضافة إلى التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيدها ومدى الحاجة إلى

### 2- العمل ومتطلباته (الوظيفة):

وتشمل المهام والمسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها أي عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف، وما تتصف به الوظيفة من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل مميزة فيها تحد، وتشمل أيضاً الدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكن الفني والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل وسرعة الإنجاز والتحرر من الأخطاء.

### 3- البيئة التنظيمية ومركباتها (الموقف):

وهي تتكون من عوامل داخلية وأخرى خارجية، وتتمثل العوامل الداخلية التي تؤثر على الأداء الفعال في الهيكل التنظيمي وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة، أما العوامل الخارجية فتتمثل في العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحضارية والسياسية والقانونية.

## المطلب الثاني: معايير، معدلات ومؤشرات الأداء الوظيفي

للأداء الوظيفي معايير ومعدلات وعدة مؤشرات تتمثل فيما يلي:

أولاً. معايير الأداء الوظيفي:

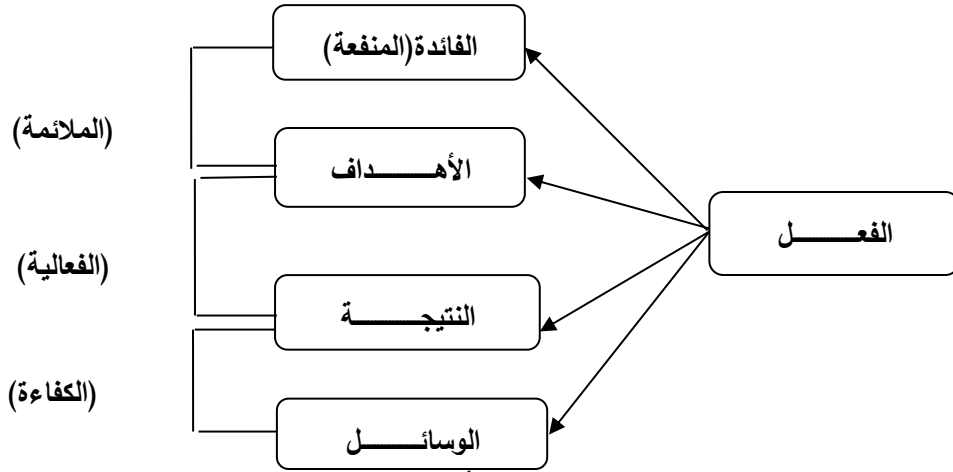
<sup>1</sup> العثمان محمد بن عبد الله، "تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء"، مذكرة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص 74-75.

**1- يقصد بمعايير الأداء:** الأساس الذي ينسب إليه الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه، أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا ومرضيا، حيث أنها تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المؤسسة، وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تأخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء.<sup>1</sup>

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي المرغوب فيه معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى وماهية التفاعل بينهما وهذا أمر ليس بالسهل وذلك لتعدد هذه العوامل من جهة، بالإضافة إلى أن دور كل عامل من هذه العوامل في علاقته بمستوى الأداء غير معروف، لذلك فإن ظاهرة الأداء تزداد تعقيدا نظرا لتضارب النتائج التي توصل إليها الباحثون في هذا المجال.

وفي هذا المجال يرى " علي غربي " وآخرون أن أداء الفرد يقرن بالجهد الذي يبذله، سواء تعلق الأمر بالإنتاجية أو الحركية أو القدرة التنافسية، أو انجاز المهام المطلوبة ويمكن الحكم على أداء الفرد من خلال ثلاث معايير الملائمة، الفعالية، الكفاءة، ويعبر عن ذلك بالشكل التالي:

الشكل رقم: (01) يوضح معايير الأداء



المصدر: علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص 203. بينما يحصر البعض الآخر أهم معايير الأداء الوظيفي فيما يلي:

### 1-1 الجودة

<sup>1</sup> الهيتي خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 203.

<sup>2</sup> شامي صليحة، "المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2009-2010، ص 64.

وهي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان، وجودة المنتج لذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة وهذا يستدعي وجود معيار لدى الرؤساء والمرؤوسين للاحتكام إليه إذا دعت الضرورة فضلا عن الإتقان على مستوى الجودة المطلوب في أداء العمل في ضوء التصميمات السابقة للإنتاج والأهداف والتوقعات.

### 1-2- الكمية

وهي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانات الأفراد ولا يتعداها، وفي الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وإمكانياتهم لان ذلك يعني بطء الأداء مما يصيب العاملين بالتراخي واللامبالاة، لذلك يفضل الاتفاق على حجم العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات وتدريب وتسهيلات.

### 1-3- الوقت

ترجع أهمية الوقت كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض فهو رأسمال وليس دخل، مما يحتم أهمية استغلاله الاستغلال الأمثل في كل لحظة لأنه يتضاءل على الدوام ويمضي إلى غير رجعة، فهولا يقدر بثمن ويعد أحد أهم خمسة موارد أساسية في مجال إدارة الأعمال وهي المواد، المعلومات، الأفراد، الموارد المادية والوقت الذي يعد من أهم المؤشرات التي يستند عليها في أداء العمل فهو بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل، ولإنجاز العمل يجب أن يراعى:

✓ كمية العمل المطلوب القيام به.

✓ عدد العمال اللازمين لإنجاز العمل.

### 1-4- الإجراءات

وهي عبارة عن خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف، فبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في انجاز العمل متوقعة ومدونة في مستندات المؤسسة وفق قواعد وقوانين وتعليمات ونظم، إلا أنه بفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في انجاز المعاملات وتسليمها أو تسلمها حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف وحتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين، وهذا لا يعني قتل عمليات الابتكار والإبداع لدى

العاملين، ولكن الاتفاق والتفاهم على ما يريد المرؤوس تنفيذه مع الرئيس قبل اعتماده كأسلوب مفضل في انجاز العمل ولضمان اتفاهه وعدم مخالفته للنظام والتعليمات واللوائح والقوانين.<sup>1</sup>

ويعود عدم الاتفاق بين الباحثين حول معايير الأداء إلى اختلاف درجة الأهمية التي ينظر إليها الباحثون إلى هذه المعايير.

### ثانياً. معدلات الأداء الوظيفي:

تتطلب عملية الحكم على الأداء الوظيفي أو تقييمه وصف معدلات الأداء الوظيفي من خلال تحديد القيم المرتبطة بالخطط والتي تقاس على ضوءها النتائج المحققة، لذا يعتبر معدل الأداء أداة تخطيطية، تعبر عن غاية مطلوب بلوغها، وقد يعكس خطة أو غاية أو إجراء يستخدم لأداء نشاط معين ودون تحديد معدلات ومعايير الأداء يصعب قياس الأداء والوصول إلى حكم سليم على مدى كفاءته.<sup>2</sup>

إن وصف معدلات الأداء عملية تتم من خلال عدد من الخطوات التالية:<sup>3</sup>

#### 1- الاختيار:

تشير هذه الخطوة إلى اختيار أنسب الأعمال لقياسها، فقد يكون موضوع الأداء عملاً جديداً لم يسبق قياسه، أو تغيير في طريقة أدائه يتطلب تحديد زمن نمطي جديد لم يسبق قياسه، أو شكاوى الموظفين من ضيق الوقت المسموح به لأداء عمل معين، أو غيرها من الأسباب، لذا يعتبر الاختيار الخطوة الأولى في توصيف معدلات الأداء

#### 2- التسجيل

تشير هذه الخطوة إلى تسجيل الحقائق، المعلومات والبيانات المتعلقة بالظروف التي يتم فيها العمل والأساليب وعناصر النشاط التي يتضمنها العمل، كما تتضمن هذه الخطوة الأجزاء المكونة للنشاط المتجدد في العمل.

#### 3- التحليل الانتقادي

تركز هذه الخطوة على صحة البيانات المسجلة للتأكد من استغلال الوسيلة والحركة الأكثر فعالية، وعزل العناصر الغريبة التي لا تساعد على الإنتاجية.

<sup>1</sup> بوقطف محمود، مرجع سبق ذكره، ص 66.

<sup>2</sup> شامي صليحة، مرجع سبق ذكره، ص 71.

<sup>3</sup> زويلف مهدي حسن، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1993، ص 288.

### 4- القياس

وتخص هذه الخطوة بقياس كمية العمل المستغلة في كل عنصر، وبالوقت والأسلوب الفني المناسب لقياس العمل.

### 5- التحديد

يتم في هذه الخطوة تحديد سلسلة النشاطات اللازمة للتشغيل تحديدا دقيقا يشمل الوقت القياسي لأداء النشاط والأساليب والتقنيات المعينة التي تستخدم في أدائه، علما أن معدلات الأداء تختلف من مجتمع لآخر ومن مؤسسة لأخرى لتأثرها بالعادات والتقاليد السائدة في المجتمع، وبالظروف البيئية المحيطة بالعمل، وبدرجة التقدم التقني والمعلوماتي السائد في المؤسسة.

ومع ذلك فإن معدلات الأداء لها أهمية خاصة وأهداف معينة تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

- وضع مواصفات محددة للعمليات وأوجه النشاط قبل البدء في العملية الإنتاجية من أجل قياس المنتج النهائي والحكم على مدى جودته.

- توضيح مستوى الأداء المطلوب أو المرغوب به من خلال توفير مؤشرات قابلة للقياس مثل السرعة، الدقة، الاقتصاد، والكفاءة.

---

<sup>1</sup> عيسى قيقوب، "المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء في العمل، دراسة ميدانية بمؤسسة الكوابل ببيسكرة"، رسالة دكتوراه في علم النفس، تخصص العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007-2008، ص 90.

### المطلب الثالث: مفهوم، عناصر ومراحل عملية تقييم الأداء الوظيفي

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى تحليل عملية تقييم الأداء الوظيفي، بالإضافة إلى المراحل التي تمر بها هذه العملية.

#### أولا. مفهوم تقييم الأداء الوظيفي:

قبل التطرق إلى مفهوم تقييم الأداء الوظيفي، يتم أولا تحديد الفرق بين تقييم الأداء وتقويم الأداء، بغية تفادي الالتباس الذي قد يحدث عند استخدام هذين المصطلحين عند التعبير عن عملية تقييم الأداء الوظيفي.

#### 1- الفرق بين تقييم الأداء وتقويم الأداء:

يكثر الخلط بين هذين المصطلحين ويستخدمان كمرادفين لنفس العملية، فعملية تقييم الأداء تعني إعطاء قيمة رقمية، أو وصفية لأداء الموظف وذلك عن طريق مقارنة الأداء الفعلي للموظف في فترة ما، مع الأداء المتوقع من قبل المؤسسة، ويشمل ذلك تعبئة نماذج معينة.

أما تقويم الأداء فهو عملية شاملة تتضمن عمليات للإصلاح والتطوير الإداري، بدءا من تحسين مستويات الأداء المتوقع وانتهاء بمرحلة تطوير الأداء، حيث تعتبر عملية تقييم الأداء هي جزء من برنامج إداري، وليست عملية محددة.<sup>1</sup>

#### 2- تعريف تقييم الأداء الوظيفي:

إن عملية تقييم الأداء أداة مهمة من أدوات إدارة الموارد البشرية، فعلاوة على أنها توفر أساسا موضوعيا عادلا للقرارات المتعلقة بالعاملين في استخدامها لحثهم لبذل أقصى جهد وتفاني في العمل، ومن ثم تتيح الاستغلال الأمثل للطاقات البشرية، حيث تعددت التعاريف المتعلقة بتقييم الأداء الوظيفي ومن أهمها مايلي:

يقصد بتقييم الأداء الوظيفي على أنه: "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقية أخرى ذات شأن ومسؤوليات أكبر".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أبو شرخ نادر حامد عبد الرزاق، "تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2010، ص 21.

<sup>2</sup> عبد الباقي صلاح الدين محمد، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 257.

ومن خلال هذا المفهوم نستنتج أن تقييم الأداء الوظيفي يقوم على عدة أسس:

- إن التقييم ينصب على أداء الفرد أو نتائج أعماله من ناحية وعلى سلوكه وتصرفاته من ناحية أخرى.

- إن التقييم يشمل الحكم على نجاح الفرد في وظيفته الحالية من ناحية، وعلى الحكم على مدى نجاحه وترقيته في المستقبل من ناحية أخرى.

كما يعرف على أنه: " تحليل لما يؤديه العامل من واجبات وما يتحمله من مسؤوليات بالنسبة للوظيفة التي يشغلها، ثم تقدير هذا الأداء تقديرا موضوعيا وفقا لنظام واف يكفل تسجيل عمل كل فرد ووزنه بمقياس دقيق وعادل، بحيث يكون التقدير في النهاية ممثلا للكفاءة الحقيقية للعامل وذلك خلال فترة زمنية " <sup>1</sup>.

ويقصد به أيضا: " قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجر " <sup>2</sup>.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف شامل لعملية تقييم الأداء الوظيفي على أنها: " عملية إدارية مخططة مسبقا تقوم بها إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة، ويتم بموجبها قياس أداء كل العاملين من خلال سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل عن طريق الملاحظة المستمرة، وذلك خلال فترات دورية محددة مسبقا، وهو ما يسمح بالحكم على مدى كفاءتهم ونجاحهم في القيام بالأعمال المنوطة إليهم، وكذا الحكم على إمكانية النمو والتقدم مستقبلا (المكافآت، الترقية، النقل، الفصل، التعيين).

### 3- الإطار القانوني لعملية تقييم الأداء الوظيفي:

تحدد كل من المواد 97 إلى 103 من الأمر رقم: 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006، المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، المرفق بالقانون رقم 06-12 المؤرخ في 14 نوفمبر 2006، والذي يحدد القواعد القانونية الأساسية المطبقة على الموظفين في إطار تأدية مهامهم في خدمة الدولة، الإجراءات القانونية لتقييم الموظف.

بحيث يهدف تقييم الموظف إلى:

✓ الترقية في الدرجات.

✓ الترقية في الرتبة.

<sup>1</sup> أبو السعود أحمد محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 17.

<sup>2</sup> يوسف جمال، "أثر المركزية واللامركزية على الأداء الوظيفي للهيئة الإدارية العمومية الجزائرية"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2012، ص 19.

✓ منح امتيازات مرتبطة بالمردودية وتحسين الأداء.

✓ منح الأوسمة التشريفية والمكافآت.

ويرتكز تقييم الموظف على معايير موضوعية تهدف على وجه الخصوص إلى:

- احترام الواجبات العامة والواجبات المنصوص عليها في القوانين الأساسية.

- الكفاءة المهنية.

- الفعالية والمردودية.

**ملاحظة:** تعود سلطة التقييم والتقدير للسلطة السلمية المؤهلة، ويتم التقييم بصفة دورية، ينتج عنه تقييم منقط مرفق بملاحظة عامة، وتبلغ نقطة التقييم إلى الموظف المعني الذي يمكنه أن يقدم بشأنها إلى اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء، كما تحفظ استمارة التقييم في ملف الموظف.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> شنوفي نور الدين، أنظمة والية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، الجزائر، 2011، ص 148.

### ثانياً. عناصر تقييم الأداء الوظيفي:

يقصد بعناصر تقييم الأداء الوظيفي الإجراءات التطبيقية التي تساهم في إنجاح وفعالية عملية تقييم الأداء ومنها:

1- **المشرف المباشر:** الرئيس المباشر هو أكثر الأشخاص معرفة بعمل الموظف من حيث الواجبات والمسؤوليات، ومن حيث تقييم قدراته وانجازاته وسلوكياته، يضاف إلى ذلك أن الرئيس المباشر هو الأدرى بجوانب القوة والضعف في أداء المرؤوس، ولديه المعلومات الكافية عن كافة الأوضاع والأفراد في القسم الذي يرأسه، ومع ذلك فإن الرئيس قد يتحيز لصالح هذا المرؤوس أو ذلك، وقد تتدخل عوامل غير موضوعية في عملية التقييم نتيجة للعلاقات الشخصية والمحابة.<sup>1</sup>

2- **تقييمات الأفراد:** ويسمى أيضاً بنظام التقييم المتبادل، حيث يقوم كل موظف بتقييم زملائه في المجموعة تحت إشراف الرئيس المباشر وتتم العملية بأسلوب سري، يتخذ هذا التقييم ثلاثة أشكال وهي:

- طريقة الترتيب: وتتمثل في ترتيب أفراد المجموعة من الأحسن إلى الأسوء.

- طريقة التقديرات: ويتم فيها إعطاء درجات على سلم التقدير.

- طريقة التشريعات: حيث يقوم كل موظف من المجموعة باختيار وانتخاب عدد محدد من أعضاء المجموعة كأفضل الموظفين بالنسبة لجانب الأداء.<sup>2</sup>

3- **من الصعب تحديد ووضع معايير محددة** حول فترة ووقت التقييم لأداء الأفراد العاملين ولكن من الممكن الاعتماد في هذا المجال على آراء المستشارين في مجال إدارة الأفراد وبصورة خاصة مستشاري التطوير للأفراد العاملين حيث يرى هؤلاء أن التقييمات الدورية هي المفضلة بسبب تأثيرها على تعديل السلوك عندما يزود الأفراد العاملين بالتغذية العكسية على نتائج التقييم وتشخيص نقاط الضعف لديهم ويتم إرشادهم من قبل الإدارة لكيفية تعديل سلوكهم ورفع كفاءتهم وفعالية أدائهم.

أما من وجهة نظر الأفراد العاملين في التقييمات الدورية فإنهم يرون بضرورة وجود تقييمات دورية، هدفها تعديل الأداء وزيادة فعاليته وليس الهدف منها تعديل الرواتب والأجور أو الترقيات، ومن الضروري أن تكون هناك

<sup>1</sup> سالم مؤيد سعيد، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، الطبعة الثالثة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، أريد، الأردن، 2002، ص 120-121.

<sup>2</sup> ماهر احمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2011، ص 414.

إلى جانب التقييمات الرسمية تقييمات غير رسمية هدفها المتابعة وتصحيح الأخطاء وتحديد القدرات التي يتمتع بها الأفراد العاملين.<sup>1</sup>

4-إجراءات التقييم: بعد تحديد المقيم والوقت لابد من إتباع إجراءات معينة في تنفيذ هذه العملية وأهم إجراء هي المقابلة للأفراد العاملين لإمدادهم بالمعلومات التي تهمهم والتي يستفيدون منها في تحسين أدائهم مستقبلا وهذه المقابلة تدعى بمقابلة التقييم.<sup>2</sup>

5-المقيمون الخارجيون: يمكن أن يجرى التقييم من قبل أشخاص من خارج المؤسسة " خبراء" يجري استدعائهم لتقييم إمكانيات شخص لغرض ترقيته في مؤسسة معينة، ولكن هناك عيوب في هذا النوع من التقييم، إذ أن الشخص الخارجي لا يمكن أن يعرف جميع الحالات المهمة ضمن المؤسسة، إضافة إلى أن التقييمات الخارجية مكلفة.<sup>3</sup>

### ثالثا: مراحل تقييم الأداء الوظيفي:

يتطلب نجاح تقييم الأداء الوظيفي الالتزام بجملة من الخطوات المتسلسلة، التي من شأنها أن تسهل هذه العملية وتساهم في توفير المعلومات المتعلقة باتخاذ القرارات المتعلقة بالأفراد وتمثل هذه الخطوات فيمايلي:<sup>4</sup>

1- مرحلة وضع توقعات الأداء: وتعد هذه العملية أولى تقييم الأداء الوظيفي، حيث تقوم كل من المؤسسة والعاملين بوضع توقعات الأداء والاتفاق على وصف المهام المطلوبة والنتائج المرغوب تحقيقها.

2- مرحلة مراقبة التقدم في الأداء: تهدف هذه المرحلة إلى التعرف على كيفية عمل الفرد مقارنة بالمعايير المحددة مسبقا، ويتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية من خلال ما توفره هذه المرحلة من معلومات لازمة عن كيفية انجاز الأعمال بشكل أمثل، ويكون ذلك بشكل مستمر لما للرقابة من أثر فعال في تصحيح الانحرافات أثناء حدوثها والعمل على تقادي وقوعها لاحقا.

3- مرحلة تقييم الأداء: وتهدف هذه المرحلة إلى التعرف على مستوى أداء الفرد للمساعدة على اتخاذ مختلف القرارات المتعلقة بالأفراد.

<sup>1</sup> محمد عباس سهيلة، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص ص 26-27.

<sup>2</sup> شحادة نظمي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 87.

<sup>3</sup> الأميري وليد حميد رشيد، تقييم وتطوير نظام تقويم أداء العاملين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 88.

<sup>4</sup> الهيتي خالد عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص ص 204-206.

- 4- التغذية العكسية: وتتمثل في تعريف الفرد العامل بمستوى أدائه والنتائج التي حققها ودرجة تقدمه في أدائه لعمله، وتعتبر التغذية العكسية أكثر من ضرورة لأنها تفيد في تحديد الأداء المستقبلي للفرد العامل.
- 5- اتخاذ القرارات الإدارية: تتمثل في القرارات المتعلقة بالفرد كالتعيين، النقل، الترقية والاستغناء.
- 6- وضع خطط تطوير الأداء: وتمثل آخر خطوات تقييم الأداء الوظيفي، بحيث يتم وضع الخطط التطويرية على أساس قدرات ومهارات الأفراد، مع محاولة الاستفادة منها وتعزيزها وتطويرها لتحقيق الأداء المرغوب.

### المبحث الثالث: مشرف التربية والمؤسسة التعليمية في ظل التوجه نحو الوسائط التكنولوجية

سنتناول في هذا المبحث مفهوم مشرف التربية، تعريف المؤسسة التعليمية، مفهوم المدرسة الابتدائية في ظل التوجه نحو الوسائط التكنولوجية.

#### المطلب الأول: تعريف مشرف التربية

يُعد مشرف التربية أحد الفاعلين الأساسيين في المنظومة التربوية، حيث يضطلع بدور محوري في تسيير الحياة المدرسية اليومية وضمان السير الحسن للعملية التربوية داخل المؤسسات التعليمية. وهو موظف ينتمي إلى السلك التربوي، يزاول مهامه وفق القوانين والأنظمة المعتمدة في قطاع التربية الوطنية.

يتمثل دوره في الإشراف على التنظيم العام للحياة المدرسية، من خلال متابعة حضور التلاميذ وضبط سلوكهم، وضمان احترام النظام الداخلي للمؤسسة، والإشراف على مختلف الأنشطة التربوية المرافقة، فضلاً عن المساهمة في التنسيق بين مختلف الفاعلين في الوسط المدرسي من إداريين، معلمين، أولياء وتلاميذ.

ويعد مشرف التربية حلقة وصل أساسية بين الإدارة والتلاميذ، إذ يعمل على الوقاية من المشكلات التربوية والتنظيمية داخل المؤسسة، والتدخل لمعالجة حالات السلوك المخالف، إضافة إلى المساهمة في إعداد التقارير اليومية والدورية حول الحياة المدرسية<sup>1</sup>.

وفقاً للمرسوم التنفيذي رقم 08-315 المؤرخ في 11 أكتوبر 2008، فإن مهام مشرف التربية تتمثل أساساً في:

- متابعة تدرّس التلاميذ؛
- مراقبة الانتظام والانضباط واحترام الأنظمة الداخلية؛
- المشاركة في التنظيم العام للحياة المدرسية؛
- الإشراف على تنظيم الامتحانات والاختبارات ومختلف الأنشطة التربوية؛
- إنجاز الأعمال الإدارية المرتبطة بالحياة المدرسية؛
- المساهمة في تحسين ظروف التدرّس.

<sup>1</sup> هادي مشعان، تطوير الإدارة المدرسية، ط 01، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ص 82.

ويمتلك مشرف التربية كفاءات مهنية وشخصية متعددة، من أبرزها: القدرة على التواصل والتفاعل مع التلاميذ، مهارات التنظيم والتسيير، ضبط النفس، اتخاذ القرار في المواقف الطارئة، فضلاً عن الإلمام بالنصوص القانونية والتنظيمية السارية في قطاع التربية.

### المطلب الثاني: تعريف المؤسسة التعليمية

تُعرف المؤسسة التعليمية بأنها "تنظيم اجتماعي رسمي وممنهج، ينشأ بقصد تحقيق أهداف تربوية وتعليمية محددة، يتم من خلالها إعداد المتعلمين إعداداً شاملاً يشمل الجوانب المعرفية، الوجدانية، المهارية والاجتماعية، بما ينسجم مع حاجات المجتمع وتوجهاته التنموية والثقافية".

تقوم المؤسسة التعليمية على تفاعل منظم بين مجموعة من المكونات الأساسية تشمل: الإدارة التربوية، الهيئة التعليمية، المتعلمين، المناهج الدراسية، والموارد المادية والتكنولوجية، وذلك في إطار من التشريعات والأنظمة والقيم التي يحددها النظام التربوي الوطني.

وتؤدي المؤسسة التعليمية جملة من الوظائف الحيوية من أهمها:

- **النقل المعرفي المنهجي:** نقل المعرفة والعلوم وفق أسس بيداغوجية علمية.
- **التنشئة الاجتماعية والقيمية:** غرس القيم الأخلاقية والاجتماعية والوطنية في المتعلمين.
- **الإعداد المهني:** تهيئة المتعلمين للاندماج الفاعل في سوق العمل وفق احتياجات المجتمع.
- **التنمية الشخصية:** تنمية مهارات التفكير النقدي والإبداعي ومهارات حل المشكلات.
- **تحقيق التوازن الاجتماعي:** دعم الاستقرار الاجتماعي عبر بناء أفراد قادرين على احترام القوانين والنظم الاجتماعية.

وقد أشار إليها العديد من الباحثين:

- حيث يرى **فتحي عبد الرحمن جروان** أن:

"المؤسسة التعليمية هي وحدة اجتماعية منظمة تهدف إلى تحقيق النمو المتكامل للمتعلمين عبر تهيئة بيئة تربوية منظمة يسودها التعاون بين عناصرها المختلفة بهدف تنمية شخصية الفرد معرفياً، وجدانياً، وسلوكياً<sup>1</sup>".

كما يعرفها **Emile Durkheim**:

<sup>1</sup> جروان، فتحي عبد الرحمن، تعليم التفكير مفاهيم وتطبيقات، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 35.

"التربية وسيلة المجتمع لنقل ثقافته عبر المؤسسة التعليمية، بغرض دمج الأفراد في النظام الاجتماعي السائد، عبر تزويدهم بالمعرفة والقيم اللازمة".<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: المدرسة في ظل التوجه الرقمي باستخدام الوسائط التكنولوجية

أصبحت المؤسسة التعليمية المعاصرة، في ظل التحولات الرقمية المتسارعة، تشهد نقلة نوعية في وظائفها وأدوارها نتيجة دمج الوسائط التكنولوجية في العملية التربوية والتعليمية. لم تعد المدرسة مجرد مكان لتلقي المعارف، بل تحولت إلى بيئة تعلم رقمية تفاعلية تجمع بين التقنيات الحديثة والبيداغوجيا النشطة، في إطار ما يُعرف بـ "المدرسة الرقمية" أو "التربية الذكية".

#### 1. مفهوم المدرسة الرقمية:

تشير المدرسة الرقمية إلى تلك المؤسسة التعليمية التي تعتمد بشكل متكامل على الوسائط التكنولوجية (كالحواسيب، الألواح الذكية، الإنترنت، التطبيقات التعليمية، التعليم السحابي، الذكاء الاصطناعي) في جميع أبعادها التربوية والإدارية، بهدف تحسين نوعية التعليم والتعلم وتطوير كفاءة التسيير الإداري والتربوي.<sup>2</sup>

#### 2. أهداف التوجه الرقمي في المدرسة:

- تحسين جودة التعلم والتعليم.
- تكيف المناهج مع متطلبات العصر الرقمي.
- تعزيز مهارات القرن 21 (التفكير النقدي، حل المشكلات، الإبداع، التعلم الذاتي).
- تسهيل وصول المتعلمين إلى الموارد المعرفية العالمية.
- تعزيز التفاعل بين المعلمين والطلبة داخل وخارج الفصول الدراسية.

#### 3. الوسائط التكنولوجية المعتمدة في المدرسة الرقمية:

- أنظمة إدارة التعلم (LMS) مثل Moodle، Google Classroom.
- التعليم المتنقل عبر الهواتف الذكية.
- السبورات التفاعلية الذكية.

<sup>1</sup> Durkheim, E. **Education and Sociology**, Free Press, New York, 1956, p. 71

<sup>2</sup> العساف، صالح بن محمد، التعليم الإلكتروني في المؤسسات التربوية، دار الزهراء للنشر والتوزيع، الرياض، 2015، ص 124.

- منصات المحاكاة والواقع الافتراضي (VR)
- الذكاء الاصطناعي في التقويم والتوجيه التربوي.
- برمجيات تحليل البيانات التعليمية. (Learning Analytics)
- 4. دور مشرف التربية في المدرسة الرقمية:
  - الإشراف على استعمال الوسائل التكنولوجية داخل المؤسسة.
  - متابعة مدى التزام التلاميذ والمعلمين باستخدام الموارد الرقمية بشكل فعال.
  - تقديم الدعم الفني والتربوي للطاقم التربوي.
  - التنسيق مع الإدارة حول تطوير البيئة الرقمية.
  - المساهمة في التكوين المستمر للمعلمين في مجال تكنولوجيا التعليم.
- 5. التحديات التي تواجه المدرسة الرقمية:
  - ضعف البنية التحتية التكنولوجية في بعض المؤسسات.
  - نقص تكوين الكوادر التربوية في استخدام الوسائط الرقمية.
  - الفجوة الرقمية بين المتعلمين حسب المستوى الاجتماعي.
  - قضايا حماية البيانات وخصوصية المتعلمين.

### خلاصة الفصل الأول:

يُعد إدماج تكنولوجيا الإعلام والاتصال في المجال التربوي من أبرز مظاهر التحولات التي يشهدها النظام التعليمي في ظل التطورات المتسارعة لعصر المعرفة والمجتمع الرقمي. إذ باتت الوسائط التكنولوجية الحديثة أداة فعالة لدعم العملية التربوية وتعزيز جودة الأداء الوظيفي لمختلف الفاعلين داخل المؤسسة التعليمية، وفي مقدمتهم مشرفو التربية، حيث تعد تكنولوجيا الإعلام والاتصال كمحفز أساسي لتطوير مهام مشرف التربية، من خلال تسهيل العمليات الإدارية اليومية، كإدارة سجلات التلاميذ إلكترونياً، تنظيم الجداول الزمنية، متابعة الحضور والغيابات بدقة، وإعداد التقارير التربوية بسرعة وفعالية. كما تُمكن التقنيات الحديثة المشرف من تحسين آليات التواصل مع مختلف الأطراف الفاعلة داخل المؤسسة، سواء مع الإدارة أو المعلمين أو أولياء التلاميذ، وتساهم هذه الوسائط في تنمية مهارات مشرف التربية في مجال اتخاذ القرار المبني على المعطيات الرقمية الدقيقة، إلى جانب تعزيز قدراته في التكوين الذاتي المستمر عبر الاستفادة من مصادر التعلم المفتوحة والدورات التدريبية الإلكترونية، مما ينعكس إيجاباً على جودة أدائه في تأطير الحياة المدرسية وتنظيمها.

وبناء على ما سبق يمكن استخلاص مايلي:

- تعد تكنولوجيا الإعلام والاتصال عنصراً محورياً في تجديد النظام التعليمي ومواكبته لعصر المعرفة.
- ساهمت الوسائط التكنولوجية في دعم وتحسين جودة الأداء الوظيفي لمشرفي التربية.
- أدت إلى تسهيل المهام الإدارية اليومية مثل إدارة السجلات، متابعة الغيابات، وإعداد التقارير.
- عززت فعالية التواصل بين مشرف التربية وباقي الأطراف داخل المؤسسة (الإدارة، الأساتذة، الأولياء).
- مكنت مشرف التربية من اتخاذ قرارات أكثر دقة وموضوعية بفضل المعطيات الرقمية.
- ساهمت في دعم التكوين الذاتي المستمر للمشرف عبر الموارد الإلكترونية المفتوحة والدورات التدريبية.
- انعكس استعمال التكنولوجيا إيجابياً على تنظيم وتأطير الحياة المدرسية.

# الفصل الثاني

تكنولوجيا الاعلام والاتصال في  
المؤسسة التعليمية

أصبحت تكنولوجيا الإعلام والاتصال في العصر الراهن من أهم مرتكزات النظم التربوية الحديثة، نظراً للدور الفعّال الذي تؤديه في تطوير الممارسات التعليمية والتربوية داخل المؤسسات التعليمية. فقد فرضت الثورة الرقمية واقعاً جديداً حتمّ على الأنظمة التربوية ضرورة إدماج هذه الوسائط الحديثة في العملية التعليمية، بهدف تحسين جودة التعليم وتطوير كفاءات المتعلمين والمعلمين على حد سواء.

وتتيح تكنولوجيا الإعلام والاتصال للمؤسسة التعليمية العديد من الفرص، من أبرزها تنويع مصادر التعلم، وتسهيل الوصول إلى المعلومات، وتعزيز التفاعل بين المعلم والمتعلم، فضلاً عن تطوير أساليب التقويم والتسيير الإداري التربوي. كما تساهم في تجاوز الكثير من القيود التقليدية للتعليم، من خلال التعليم عن بُعد، التعلم الذاتي، والتعليم المدمج، مما يسمح بمواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية المتسارعة.

وفي هذا السياق، تبرز أهمية تكوين الفاعلين التربويين، خاصة مشرفي التربية، في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال، بما يمكنهم من أداء مهامهم بكفاءة وفاعلية داخل المؤسسة التعليمية، ويعزز قدرتهم على إدارة الحياة المدرسية في ظل بيئة رقمية متطورة.

إن البحث في تكنولوجيا الإعلام والاتصال في المؤسسة التعليمية يمثل استجابة موضوعية لما يشهده التعليم من تحولات جوهرية، ويعكس الحاجة الملحة إلى تطوير الممارسات التربوية بما يتماشى مع متطلبات مجتمع المعرفة والاقتصاد الرقمي.

### المبحث الأول: أهمية استخدام تكنولوجيا الاعلام والاتصال في المؤسسة التعليمية

أصبحت تكنولوجيا الإعلام والاتصال من الأدوات الجوهرية التي تسهم في تطوير جودة التعليم وتحسين أدائه داخل المؤسسة التعليمية، إذ تتيح فرصاً واسعة لنقل المعرفة بوسائل متنوعة وجذابة، وتنمية مهارات التفكير العليا لدى المتعلمين، فضلاً عن تسهيل التواصل والتفاعل بين جميع مكونات المجتمع المدرسي. كما تُمكن هذه التقنيات الإطار الإداري والتربوي، وعلى رأسهم مشرفو التربية، من تحسين أدائهم الوظيفي عبر تسريع تنفيذ المهام الإدارية والتربوية، وتطوير آليات المتابعة والتقييم، وإدارة شؤون التلاميذ بصورة أكثر دقة وفاعلية.

### المطلب الأول: مفهوم تكنولوجيا الاعلام والاتصال في المؤسسة التعليمية

عرفت تكنولوجيا الاعلام والاتصال في المؤسسة التعليمية بعدة توجهات وبأراء مختلفة منها:

تعتبر تكنولوجيا الاعلام والاتصال في المؤسسة التعليمية التكنولوجية المتعلقة بتخزين، استرجاع تداول الاعلام ونشرها من انتاج البيانات الشفوية، المصورة، النصية والرقمية بالوسائل الالكترونية من خلال التكامل بين أجهزة الحاسوب الالكتروني ونظم الاتصالات المرئية".<sup>1</sup>

كما يقصد بها كل ما يستخدم في مجال المؤسسة التعليمية من تقنيات الاعلام والاتصالات، والتي تستخدم بهدف تخزين معالجة استرجاع ونقل الاعلام من مكان لآخر، مما يعمل على تطوير وتجويد العملية التعليمية بجميع الوسائل الحديثة كالحاسب الآلي وبرمجيته، تقنيات شبكة الانترنت كالكتب الالكترونية قواعد البيانات الموسوعات الدوريات المواقع التعليمية البريد الالكتروني، البريد الصوتي التخاطب الكتابي التخاطب الصوتي المؤتمرات المرئية الفصول الدراسية الافتراضية التعليم الالكتروني المكتبات الرقمية، التلفزيون التفاعلي التعليم عن البعد الفيديو التفاعلي، الوسائط المتعددة، الأقراص المضغوطة، البث التلفزيوني الفضائي.<sup>2</sup>

وتعرف كذلك على انها مجموعة الطرق والتقنيات الحديثة المستخدمة بغرض تبسيط نشاط معين ورفع أدائه، وهي تجمع مجموعة الأجهزة الضرورية لمعالجة الاعلام وتداولها من حواسيب، برامج ومعدات حفظ، استرجاع ونقل الالكتروني سلكي ولا سلكي عبر رسائل الاتصال بكل اشكالها وعلى اختلاف أنواعها: المكتوب المسموع والمرئي،

<sup>1</sup> ماجد محمد الزيودي، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المشروع تطوير التعليم نحو الاقتصاد المعرفي في تنمية المهارات الحياتية لطلبة المدارس الحكومية الأردنية، المجلة العربية لتطوير التفوق، المجلد 03، العدد 05، اليمن، 2012، ص 93

<sup>2</sup> عبد الباقي عبد المنعم أبو زيد، معوقات توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مناهج المواد التجارية بالتعليم الثانوي، المؤتمر الدولي الأول حول استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتطوير التعليم قبل الجامعي، مصر، 2007، ص 275

والتي تمكن من التواصل الثنائي والجماعي وتؤمن انتقال الرسائل من مرسل الى متلقي عبر الشبكات المغلقة والمفتوحة".<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: خصائص استخدام تكنولوجيا الاعلام والاتصال في المؤسسة

تتمثل خصائص تكنولوجيا الاعلام والاتصال في المؤسسة التربوية فيما يلي:<sup>2</sup>

- **تقليل الوقت:** فالتكنولوجية تجعل كل الأماكن - إلكترونيا - متجاور.
- **تقليل المكان:** تتيح وسائل التخزين التي تستوعب حجما هائلا من الاعلام المخزنة والتي يمكن الوصول إليها ببسر وسهولة.
- **اقتسام المهام الفكرية مع الآلة:** نتيجة حدوث التفاعل والحوار بين الباحث ونظام الذكاء الصناعي مما يعل تكنولوجيا الاعلام تساهم في تطور المعرفة وتقوية فرص تكوين المستخدمين من أجل الشمولية والتحكم في عملية الإنتاج.
- **تكوين شبكات الاتصال:** تتوحد مجموعة التجهيزات المستندة على تكنولوجيا الاعلام من أجل تشكيل شبكات الاتصال، وهذا ما يزيد من تدفق الاعلام بين المستعملين والصناعيين وكذا منتجي الآلات ويسمح بتبادل الاعلام مع بقية النشاطات الأخرى.
- **التفاعلية:** أي أن المستعمل لهذه التكنولوجيا يمكن أن يكون مستقبل ومرسل في نفس الوقت فالمشاركين في عملية الاتصال يستطيعون تبادل الأدوار وهو ما يسمح بخلق نوع من التفاعل بين الأنشطة.
- **اللاتزامنية:** وتعني إمكانية استقبال الرسالة في أي وقت يناسب المستخدم، فالمشاركين غير مطالبين باستخدام النظام في نفس الوقت.
- **اللامركزية:** وهي خاصية تسمح باستقلالية التكنولوجيا الاعلام والاتصالات، فالإنترنت مثلا تتمتع باستمرارية عملها في كل الأحوال فلا يمكن لأي جهة أن تعطل الإنترنت.

<sup>1</sup> بختي إبراهيم شعوبي محمد فوزي، "دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية قطاع السياحة والفندقة"، مجلة الباحث، العدد 07، ورقة 2010، ص 275.

<sup>2</sup> مقدم عبد الغني، مدلل عبد الفتاح، "الرقمنة كمدخل لتحسين الخدمة العمومية في الجزائر: قطاع العدالة نموذجا"، مذكرة ماستر في العلوم السياسية، جامعة الوادي: كلية العلوم السياسية، تخصص سياسة عامة وإدارة محلية، 2016/2017، ص 31.

- **قابلية التوصيل:** وتعني إمكانية الربط بين الأجهزة الاتصالية المتنوعة الصنع، أي بغض النظر عن الشركة أو البلد الذي تم فيه الصنع، على مستوى العالم بأكمله.
  - **قابلية التحرك والحركية:** أي أنه يمكن للمستخدم أن يستفيد من خدماتها أثناء تنقلاته، أي من أي مكان عن طريق وسائل الاتصال كثيرة من الحاسب الآلي.
  - **قابلية التحويل:** وهي إمكانية نقل الاعلام من وسيط إلى آخر كالتحويل الرسالة المسموعة إلى رسالة مطبوعة أو مقروءة.
  - **اللاجماهيرية:** وتعني إمكانية توجيه الرسالة الاتصالية إلى فرد واحد أو جماعة معينة بدل توجيهها بالضرورة إلى جماهير ضخمة، وهذا يعني إمكانية التحكم فيها حيث تصل مباشرة من المنتج إلى المستهلك.
  - **الشيوع والانتشار:** وهو قابلية هذه الشبكة للتوسع لتشمل أكثر فأكثر مساحات غير محدود من العالم بحيث تكتسب قوتها من هذا الانتشار المنهجي لنمط المرن.
  - **العالمية والكونية:** وهو المحيط التي تنشط فيه هذه التكنولوجيا، حيث تأخذ الاعلام مسارات مختلفة ومعقدة تنتشر عبر مختلف مناطق العالم، وهي تسمح لرأس المال بأن يتدفق إلكترونياً.
- ويمكن أن نلخص خصائص استخدام تكنولوجيا الاعلام والاتصال في قطاع المؤسسة التعليمية كما يلي:<sup>1</sup>
- **الوفرة الهائلة في مصادر الاعلام مثل:** الكتب الالكترونية الدوريات، قواعد البيانات الموسوعات، والمواقع التعليمية.
  - **الاتصال المباشر:** الذي يتم عن طريق التخاطب في اللحظة نفسها بواسطة عدة طرق منها: التخاطب الكتابي حيث يكتب الشخص ما يريد قوله بواسطة لوحة المفاتيح التخاطب الصوتي التخاطب بالصورة والصوت.
  - **الاتصال غير المباشر:** حيث يستطيع الطلبة الاتصال فيما بينهم بشكل غير مباشر ودون اشتراط حضورهم في نفس الوقت باستخدام عدة رسائل منها: البردي الالكتروني والبريد الصوتي.

---

<sup>1</sup> جمال بن زروق، "دماج تقنيات الاعلام والاتصال في التعليم العالي الطريق نحو ضمان الجودة"، ورقة عمل قدمت للمؤتمر العربي حول التعليم العالي وسوق العمل، سكيكدة، يومي 23-24 فيفري 2011، ص 10-11.

### المطلب الثالث: مبادئ ودواعي واستخدام تكنولوجيا الاعلام والاتصال

تتميز تكنولوجيا الاعلام والاتصال عن غيرها من التكنولوجيات الأخرى بعدة خصائص وأهداف نذكرها كما

يلي:

**أولاً: مبادئ مشروع تكنولوجيا الاعلام والاتصال.**

ويتحكم في نجاح التخطيط لمشاريع تكنولوجيا الاعلام والاتصال مجموعة المبادئ والخصائص التالية:<sup>1</sup>

- **الواقعية:** لكي تحقق الخطة غايتها لا بد أن تكون هناك نظرة شاملة وواقعية لوضع المؤسسة وهذا من خلال الدراسة العلمية الدقيقة للتعرف على مواردها المالية وامكانياتها البشرية، الشيء الذي يسمح بوضع خطة سليمة تحقق غايتها في حدود هذه الإمكانيات.

- **الشمولية:** يجب أن يشمل التخطيط كل الجهات المسؤولة في المشروع.

- **المرونة:** تسمح مرونة الخطة بإمكانية تعديلها والتكيف مع التغيرات التي تطرأ على البيئة المحيطة بمشروع تكنولوجيا الاعلام والاتصال دون إعاقة سر المشروع أو زيادة في التكاليف.

- **وضوح الهدف:** حيث يكون للخطة أهداف واضحة من البداية وهي بمثابة الدليل الذي يسير عليه المشروع.

- **التنسيق:** من الضروري التنسيق في عملية التخطيط بين الأهداف المسطرة في بداية المشروع والوسائل المستخدمة في عملية تنفيذ المشروع.

- **الإلزام:** إن هذا المبدأ مهم جداً في التخطيط، الخطة الجيدة هي التي تحدد المهام والصلاحيات بدقة.

**ثانياً: دواعي استخدام تكنولوجيا الاعلام والاتصال في المؤسسة التعليمية.**

تتمثل مبررات استخدام تكنولوجيا الاعلام والاتصال في المؤسسة التعليمية بالتحديد ما أورده طوالبه عام

1997 من الدراسة المستفيضة التي قام بها كل من هو كريبج ورفاقه عام 1995 حول مبررات ادخال تكنولوجيا

<sup>1</sup> بن علة فتيحة، بلحاج قمر، "الرقمنة في المكتبات الجامعية الجزائرية: دراسة واقع رقمنة الأطروحات والمذكرات- دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية الجامعية-"، مذكرة ماستر، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم: تخصص تكنولوجيا وهندسة المعلومات، 2019/2018، ص31.

الاعلام والاتصال الى المؤسسة التعليمية في دول العالم الثالث خاصة وقد تم تلخيص هذه المبررات في الأربعة التالية:<sup>1</sup>

**1. المبرر الاجتماعي:** الذي يؤكد على ضرورة تعريف الطلبة باستخدامات ومحددات تكنولوجيا الاعلام والاتصال ونشر التوعية الحاسوبية بينهم ليتكيفوا مع التغيرات الجديدة التي جلبتها الى حياة الناس في مختلف الميادين الحياتية.

**2. المبرر المهني:** الذي يهدف الى المساعدة في تأهيل الطلبة للحصول على فرص عمل في المستقبل تتعلق بأحد مجالات تكنولوجيا الاعلام والاتصال مثل استخدام التطبيقات المختلفة كمعالجة النصوص والبيانات المجدولة وقواعد البيانات.

**3. المبرر التعليمي:** الذي ينص على ان تكنولوجيا الاعلام والاتصال تسهم في تحسين العملية التعليمية، وأنها تتميز عن كثير من الوسائل التقليدية الأخرى بمساهمتها في اثراء وتحسين وتطوير المساعدة على التعليم والتعلم، والذي ينتمل في تعليم وتعلم موضوعات دراسية مختلفة بواسطة الحاسوب اما بشكل مكمل او يحل مؤقتا محل الأستاذ.

**4. المبرر الحاث او المحفز على التغيير:** ينص هذا المبرر على ان تكنولوجيا الاعلام والاتصال تفيد في تغيير أسلوب تعلم الطلبة من حفظ واستذكار الاعلام من التعلم المعتمد على الأستاذ والكتاب الجامعي بالدرجة الأولى الى أسلوب اخر يتطلب منه معالجة الاعلام وحل المشكلات مع إعطاء فرصة للطلاب ليتحكم بتعلمه، وتشجعه على التعلم من خلال المشاركة او من خلال كل من التعلم التعاوني، والتعلم النشط، وليس من خلال المناقشة الفردية فقط، إضافة الى: الحاجة الى تحسين فرص العمل المستقبلية وذلك بتهيئة الطلبة لعالم يتمحور حول التقنيات المتقدمة.

- ضرورة تنمية مهارات معرفية عقلية عليا مثل حل المشكلات التفكير وجمع البيانات تحليل وتركيب البيانات.

<sup>1</sup> جودة احمد سعادة عادل فايز السرطاوي، استخدام الحاسوب والانترنت في ميادين التربية والتعليم، الشروق للنشر والتوزيع، اصدار

01، الأردن، 2003، ط01، ص 41-42

**المبحث الثاني: متطلبات تبني عملية تكنولوجيا الاعلام والاتصال في المؤسسة التعليمية وآثارها**

**المطلب الأول: متطلبات تبني عملية تكنولوجيا الاعلام والاتصال في المؤسسة التعليمية**

يجب توفر عدة متطلبات قبل البدء في عملية تكنولوجيا الاعلام والاتصال والتي تتمثل فيما يلي:

### 1- المتطلبات الإدارية:

ترتكز هذه المتطلبات على إعادة هندسة الهياكل والإجراءات والعمليات الإدارية في مؤسسات المؤسسة التعليمية حتى توفر الأطر الإدارية والتنظيمية لاستخدام تكنولوجيا الاعلام والاتصال منها:<sup>1</sup>

- **وضع استراتيجيات وخطط التأسيس:** إنّ الانتقال من النمط التقليدي إلى النمط الإلكتروني يعتمد على رؤية واضحة لما يمكن أن تساهم به هذه التكنولوجيا الجديدة في تطوير أداء مؤسسات المؤسسة التعليمية.

- **القيادة والدعم الإداري:** يُعد دعم والتزام الإدارة العليا أمراً مهماً وحيوياً لنجاح أسلوب تكنولوجيا الاعلام والاتصال في مؤسسات المؤسسة التعليمية، فوجود قيادة إدارية قوية يساعد في تجاوز العقبات وتذليل الصعوبات التي تعترض تطبيق أسلوب تكنولوجيا الاعلام والاتصال نتيجة الرفض المحتمل من بعض القيادات التقليدية، وعليه فإنّ جهود التحول إلى تكنولوجيا الاعلام والاتصال في مؤسسات المؤسسة التعليمية سيكون مصيرها الفشل في حالة عدم وجود قيادة إدارية إلكترونية تتعامل بكفاءة وفعالية مع تكنولوجيا الاعلام والاتصال، مع قدرتها على الابتكار وإعادة هندسة عمليات وأعمال مؤسسات المؤسسة التعليمية.

- **الهيكل الإداري الإلكتروني:** لا تستطيع تكنولوجيا الاعلام والاتصال العمل في هيكل تنظيمي هرمي عمودي الاتصال ببعد واحد من حيث سلطة إصدار الأوامر من أعلى إلى أسفل، ومجرى الاعلام من أسفل إلى أعلى، ومن هنا فإنّ النموذج الهرمي التقليدي في مؤسسات المؤسسة التعليمية لم يعد ملائماً لعصر تكنولوجيا الاعلام والاتصال، فتكنولوجيا الاعلام والاتصال تتطلب وجود بنية تنظيمية حديثة ومرنة، أفقية وعمودية باتصالاتها، وكذلك بنية شبكية تستند إلى قاعدة تقنية ومعلوماتية، وثقافة تنظيمية تتمحور حول قيمة الابداع والمبادرة والريادة في الأداء وإنجاز الأعمال بكفاءة وفعالية.

وعليه فإنّ تطبيق تكنولوجيا الاعلام والاتصال يتطلب إجراء تغييرات في الهياكل التنظيمية تتناسب مع طبيعة عملها، وذلك من خلال:

<sup>1</sup> حسين محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية: المفاهيم، الخصائص، المتطلبات، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011،

\* استحداث وحدات تنظيمية جديدة في الهيكل التنظيمي الجاري العمل به، أو إلغاء بعض الوحدات الإدارية الأخرى أو دمجها مع بعضها البعض ليتلاءم الهيكل مع التغيير الحاصل؛

\* إعادة النظر في طبيعة العمليات الداخلية بما يكفل توفير الظروف الملائمة لتطبيق إدارة إلكترونية تتميز بالكفاءة وسرعة الإنجاز؛

\* تطوير نظام الإجراءات والمعاملات والأساليب المتبعة في مؤسسات المؤسسة التعليمية والتخلص من النظام البيروقراطي الذي يعيق أي عملية تطوير.

### 2- المتطلبات البشرية:

يعتبر العنصر البشري ذو أهمية بالغة في تطبيق تكنولوجيا الاعلام والاتصال، إذ بدونها لن تتمكن مؤسسات المؤسسة التعليمية من تحقيق النجاح في تطبيق أي مشروع، كما يعتبر هذا العنصر بمثابة المنشأ للإدارة الإلكترونية، فهو الذي اكتشفها ومن ثم طورها وسخرها لتحقيق أهدافه التي يصبوا إليها، لذلك فإن تكنولوجيا الاعلام والاتصال من وإلى العنصر البشري.

كما توجد جملة من المتطلبات البشرية اللازم على مؤسسات المؤسسة التعليمية توفيرها لتطبيق تكنولوجيا الاعلام والاتصال تتمثل في:<sup>1</sup>

- تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الأفراد المؤهلين في نظم الاعلام والبرمجيات والعمل على الإنترنت؛
- استقطاب أفضل الأفراد المؤهلين في مجالات نظم الاعلام والبرمجيات؛
- إيجاد نظم فعالة للمحافظة على الأفراد العاملين وتطويرهم وتحفيزهم؛
- التمكين الإداري للأفراد من أجل إتاحة الفرصة أمامهم للتعامل السريع مع المتغيرات في البيئة التكنولوجية؛
- عقد ندوات ومحاضرات ودورات تدريبية للموظفين لمواكبة التحول نحو أسلوب تكنولوجيا الاعلام والاتصال؛
- إجراء ودعم الدراسات والبحوث المتعلقة بالاستفادة من تكنولوجيا الاعلام والاتصال وسبل تطويرها بما في ذلك التعريب في شبكة الإنترنت وتعريب البرمجيات التنفيذية؛

<sup>1</sup> شادي محمد مطر، "دور تنمية الموارد البشرية في تطبيق الإدارة الإلكترونية: دراسة ميدانية على وزارة الأشغال العامة والإسكان في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى فلسطين: تخصص إدارة الدولة والحكم الرشيد، 2013، ص 36.

- تحليل الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسات المؤسسة التعليمية، وتحديد التغييرات المطلوب إحداثها في قيم ومعتقدات الموظفين وعاداتهم وتقاليدهم وسلوكياتهم في العمل والتي تمثل فجوة ثقافية يجب التغلب عليها لنشر ثقافة العمل الالكتروني.

### 3- المتطلبات المالية:

يتطلب تطبيق تكنولوجيا الاعلام والاتصال في الواقع العملي أموال طائلة، وهذا لضمان استمراريتها ونجاحها في بلوغ أهدافها المنشودة، كما أنّ تطبيقها على مستوى مؤسسات المؤسسة التعليمية يحتاج لتوفير جميع المتطلبات مهما كان نوعها، وهذا يتطلب رصد ميزانيات مستقلة لمشروع تكنولوجيا الاعلام والاتصال بغرض توفير<sup>1</sup>:

- الدعم المالي لتوفير البنية التحتية أو تحسينها فيما يتعلق باقتناء الأجهزة والمعدات وإنشاء المواقع وربط الشبكات؛  
- الدعم المالي لتصميم وتطوير البرامج اللازمة لتطبيقات تكنولوجيا الاعلام والاتصال في مؤسسات المؤسسة التعليمية؛

- الموارد المالية للاستعانة بالخبراء والمتخصصين لتدريب الموارد البشرية في مؤسسات المؤسسة التعليمية؛

- الموارد المالية اللازمة لصيانة الأجهزة والبرامج الإلكترونية؛

- الدعم المالي لتحديث الأجهزة والبرمجيات.

### 4- المتطلبات التكنولوجية:

تعتبر هذه المتطلبات عن البنية التحتية للرقمنة، وهي القاعدة الأساسية التي تُبنى عليها تكنولوجيا الاعلام والاتصال، وتشمل تطوير وتحسين شبكة الاتصالات بحيث تكون متكاملة وجاهزة للاستخدام، ولاستيعاب الكم الهائل من الاتصالات في وقتٍ واحد حتى تحقق الهدف من استخدام شبكة الإنترنت، بالإضافة إلى التكنولوجيا الرقمية الملازمة من حواسيب وأنظمة وقواعد بيانات وبرمجيات، وتوفير كل ذلك للاستخدام الفردي أو المؤسسي على أوسع نطاق ممكن، وتتمثل البنية التحتية للإدارة الإلكترونية في مجموعة من العناصر على غرار أجهزة الحاسوب، شبكات الاتصال، برامج حاسوبية، بالإضافة إلى المورد البشري الذي يرتبط عمله بتكنولوجيا الاعلام والاتصال.

<sup>1</sup>إيمان عبد المحسن زكي، الحكومة الإلكترونية: مدخل إداري متكامل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2009، ص

وتتمثل المتطلبات التكنولوجية لتطبيق تكنولوجيا الاعلام والاتصال: وتشمل جميع الأجهزة التكنولوجية اللازمة لتطبيق تكنولوجيا الاعلام والاتصال والتي يمكن تقسيمها إلى:<sup>1</sup>

- **عتاد الحاسوب:** يمكن إجمال أهم العناصر المتعلقة بعتاد الحاسوب على النحو الآتي:
- **جهاز الحاسوب:** تختلف أنواع الحواسيب باختلاف المهام التي صممت من أجلها، كما تختلف حاجة مؤسسات المؤسسة التعليمية إليها بناءً على طبيعة عملها وإمكانياتها وحجمها، حيث يجب على هذه المؤسسات اختيار ما يناسبها من أجهزة الحاسوب حسب احتياجها للتطبيق.
- **وحدات الإدخال:** للحاسوب وحدات إدخال متعددة والتي تعتبر الوحدات المسؤولة عن إدخال البيانات للحاسوب والتي سيتم تخزينها تمهيداً لإجراء عمليات المعالجة المطلوبة عليها، ويرجع السبب في وجود العديد من وحدات الإدخال إلى اختلاف أنواع البيانات المطلوب إدخالها للحاسوب، ونذكر منها: لوحة المفاتيح، الفأرة، الماسح الضوئي وغيرها.
- **وحدات الإخراج:** وهي التي تقوم بعرض وإظهار البيانات بعد معالجتها من قبل الحاسوب وتشمل أنواع مختلفة منها: الطابعات، أجهزة تكبير الصوت وغيرها.
- **وسائط الاتصال:** وهي عبارة عن الأجهزة المستخدمة للربط بين موقعين أو أكثر، وتُعد عنصراً رئيسياً في بناء الشبكات لكونها الوسيلة التي تحقق الاتصال بين أجهزة الحاسوب المختلفة، وبالتالي تعتبر أحد متطلبات تطبيق تكنولوجيا الاعلام والاتصال في مؤسسات المؤسسة التعليمية، وتصنف هذه الوسائط إلى نوعين رئيسيين هما:
- **الوسائط السلكية:** وهي التي تستخدم الأسلاك والكابلات في نقل الاعلام والبيانات وتشمل:
- الأسلاك المزدوجة المجدولة (pair wire-Twisted) تتكون من مجموعة من الأسلاك النحاسية المجدولة بشكل ثنائي، وهي شبيهة بتلك التي تستخدم في الخطوط الهاتفية العادية؛
- الكابلات المحورية وهي تتكون من مادتين ناقلتين، الأولى شكلها أسطواني مجوف والثاني هو سلك كهربائي عادي يتوسط المادة الناقلة الأولى ويغطي بمادة عازلة، ويربط الحواسيب لمسافة من 17 إلى 15 كلم.
- كابلات الألياف الضوئية (Fiber optics) وهي عبارة عن أسطوانة تتكون من مادة ناقلة للضوء ومغلقة بعازل، تسمح بانتقال أشعة الليزر خلالها.

---

<sup>1</sup> عماد بوقلاشي، "الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات العمومية: دراسة حالة وزارة العدل"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر3: كلية علوم التسيير، ص ص 94-95.

- **الوسائط اللاسلكية:** وتستخدم لبث الصوت والاعلام الصوتية بواسطة الموجات الكهرومغناطيسية التي لا تحتاج إلى وسيط مادي لنقلها، وإنما تعتمد على خصائصها الفيزيائية والتي يمكن التحكم بها بواسطة جهاز الإرسال مثل:
- **الميكروويف (Microwave):** وهي عبارة عن موجات قصيرة ذات نطاق ترددي واسع، تستخدم لبث الصوت والاعلام الصوتية، وهي تتميز بالسعة والسرعة الفائقة في نقل الاعلام. (السالمي، 2008، صفحة 242)
- **الأقمار الصناعية:** هي أقمار مصطنعة تتحرك في مجالات ثابتة تبعد 22000 ميل فوق سطح الأرض وتكون لها القدرة على التقاط الإشارات من أجهزة البث حتى ولو كانت ضعيفة.
- **شبكات الاتصال:** وتتمثل في شبكة الاتصالات المحلية (LAN)، الشبكة الداخلية (Intranet)، الشبكة الخارجية (Extranet)، وشبكة الإنترنت (Internet) التي لا يمكن تطبيق تكنولوجيا الاعلام والاتصال من دونها، وقد سبق التطرق بالتفصيل إلى هذه الأنواع من الشبكات في الفصل السابق.

### 5- المتطلبات القانونية:

- يقدم أسلوب تكنولوجيا الاعلام والاتصال تحديات جديدة للجهات التشريعية والتي ينبغي عليها أن تتمتع بالمرونة والقدرة على تطوير التشريعات وإصدار القوانين والأنظمة والإجراءات التي تنظم عمل تكنولوجيا الاعلام والاتصال، وفي هذا الصدد فإنّ هذا الأمر يتطلب<sup>1</sup>:
- ضرورة إعطاء الصيغة القانونية لأعمال ومعاملات تكنولوجيا الاعلام والاتصال من خلال إصدار قوانين أو قرارات وزارية بهدف تحديد النشاطات السلبية منها والعقوبات المفروضة عليها وتحديد الأمن الوثائقي وتحديد متطلباته بما يحافظ على سرية العمل الإلكتروني وخصوصيته؛
- السعي لنشر الثقافة الرقمية، وإدخال التقنيات الرقمية ضمن المناهج الدراسية ودعم الدراسات والبحوث العلمية في مجال الاعلامية بمؤسسات المؤسسة التعليمية؛
- إقرار الطابع الإلزامي لتطبيق تكنولوجيا الاعلام والاتصال بمؤسسات المؤسسة التعليمية مع منح امتيازات للمؤسسات الرائدة في هذا المجال؛
- وضع تعريف قانوني وتقني موحد للمصطلحات المتداولة والجديدة المتصلة باعتماد تكنولوجيا الاعلام والاتصال في العمل (إدارة إلكترونية، خدمات إلكترونية، ... الخ)، والقواعد والمواصفات التقنية المتبعة أو الواجب إتباعها لدى مجمل مؤسسات المؤسسة التعليمية؛

<sup>1</sup> عماد بوقلاشي، مرجع سابق ذكره، ص 98.

- وضع التشريعات القانونية اللازمة لتطبيق تكنولوجيا الاعلام والاتصال قبل التطبيق، وذلك عن طريق تحديد الإطار القانوني الذي يقر بالتحول الالكتروني، وكذا أثناء التطبيق أي تكملة للفئات والفراغ القانوني اللازم.

### 6- المتطلبات الأمنية:

إنّ تطبيق تكنولوجيا الاعلام والاتصال في مؤسسات المؤسسة التعليمية يحتاج إلى توفير البيئة الأمنية الملائمة، والتي من شأنها أن توفر لشبكات تكنولوجيا الاعلام والاتصال المستوى المطلوب من الأمان والسرية والموثوقية والإثبات، غير أنّ توفير هذه العناصر يتطلب من مؤسسات المؤسسة التعليمية القيام ببعض الإجراءات والتي من أهمها:<sup>1</sup>

- استخدام برامج خاصة لتأمين وحماية برامج أجهزة الحاسوب من الفيروسات المختلفة؛
- استخدام البرامج الأصلية فقط على أجهزة الحاسوب لمؤسسات المؤسسة التعليمية؛
- التحسين والتطوير المستمرين للبرامج المضادة للفيروسات لضمان كفاءتها وفعاليتها عند استخدامها للقضاء على تلك الفيروسات؛
- إعداد نسخ احتياطية من برامج مؤسسات المؤسسة التعليمية تتضمن أعمالها وكل معاملاتها، وذلك بشكل دوري؛
- إجراء الاختبارات المطلوبة للتأكد من عدم وجود فيروسات على أيّ ملفات يتم الحصول عليها من شبكة الإنترنت وذلك قبل حفظها على أجهزة الحاسوب المتواجدة بمؤسسات المؤسسة التعليمية؛
- استخدام تقنية التوقيع الإلكتروني والبصمة الإلكترونية كوسائل لإثبات الشخصية والاعتراف بالوثائق الإلكترونية وتسهيل المعاملات؛
- استخدام بعض الوسائل الأمنية الإلكترونية مثل البطاقات الذكية لإثبات هوية الأشخاص؛
- تطوير أدوات التشفير الإلكتروني المستخدمة في مؤسسات المؤسسة التعليمية وخاصة تلك المتعلقة بخدمات الإنترنت.

<sup>1</sup> رابح مرواني، "رقمنة نظم المصالح الإدارية للبلدية ودورها في تحسين أداء الخدمة الوثائقية: دراسة حول مصالح الحالة المدنية والبيومترية لبعض البلديات التابعة لولاية المسيلة"، ورقة عمل مقدمة للملتقى الوطني الافتراضي: "واقع الإدارة الالكترونية والتحول الرقمي في الجزائر"، جامعة الجليلي بونعامة- خميس مليانة: كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2020-2021، ص 164.

- لابد من وجود أساليب وإجراءات أمنية لتساعد على حماية البيانات الرقمية من الاختراق، وذلك بمتابعة تطورات الإجرام الحادثة في العالم الرقمي، وأيضاً، بمعرفة التوجهات والإمكانيات والتقنيات المتقدمة الرامية إلى خرق منظومات الحواسيب، سواء بغية سرقة بياناتها أو تدميرها لمعلوماتها.

### المطلب الثاني: آثار ومعوقات تطبيق تكنولوجيا الاعلام والاتصال في المؤسسة التعليمية

إن تبني أي أسلوب إداري حديث يكون له العديد من الآثار المترتبة التي من شأنها التأثير بشكل إيجابي وإضفاء التميز والكفاءة على العمليات، ولكن يبقى التطبيق يعترضه مجموعة من المعوقات، هذا ما سيتم الإشارة إليه في هذا المطلب للآثار ومعوقات تطبيق تكنولوجيا الاعلام والاتصال في قطاع المؤسسة التعليمية.

#### أولاً: آثار استخدام تكنولوجيا الاعلام والاتصال في المؤسسة التعليمية.

كما تبرز آثار استخدام تكنولوجيا الاعلام والاتصال في المؤسسة التعليمية في النقاط التالية:<sup>1</sup>

1. **توسيع نطاق التعليم:** فتكنولوجيا الاعلام والاتصال توسع حدود التعلم حيث يمكن حدوثه في أي مكان تتوفر فيه خدمة الانترنت، لتصبح إمكانية الوصول الى المعلومة او مصادر التعلم ذات الوسائط المتعددة متاحة بسهولة ويسر بغض النظر عن الموقع التي عليه بما يسمح للطالب مواصلة العمل والبحث ويشجعه علالتزود من المعرفة.
2. **الديناميكية المتجددة:** يتميز المحتوى العلمي المعروض بواسطة هذه التكنولوجيا بالديناميكية المتجددة بخلاف النصوص الثابتة التي يتم نشرها في تواريخ محددة.
3. **تعزيز مفهوم التعلم عن بعد:** فهناك الكثير من المقررات الدراسية التي يتم تدريسها من خلال التعليم الالكتروني الممثل الأساسي لهذه التكنولوجيات في الآونة الأخيرة، والتي تتميز بتوفير الوقت المناسب للدراسة والمرونة في المحتوى كما يمكن من خلالها الحصول على تقويم مناسب لأداء الطالب، فإمكانية الاتصال بين الأستاذ والطالب قائمة سواء كان هذا الاتصال متزامناً أو غير متزامن بشكل فردي أو جماعي مما يضيفي بعداً جديداً على أساليب التعلم تناسبه.
4. **مراعاة الفروق الفردية:** حيث يمكن للطالب اختيار المحتوى الوقت، مصادر التعلم اساليبه، وسائله وطرق التقويم التي تناسبه.

<sup>1</sup> هندريك فان دير بول، دليل لقياس تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التعليم، منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة، معهد اليونسكو للإحصاء، 2009، ص 104-105.

5. منح خاصية الامتياز التكنولوجي: من منطلق امتياز قطاع تكنولوجيا الاعلام والاتصال بالحدة التكنولوجية العظمى المترجمة مباشرة في مستوى السوق من خلال التجديد السريع للمعروضات مدعمة بعمليات البحث والتطوير.

6. تسهيل عملية التعامل: تعتبر تكنولوجيا الاعلام والاتصال المنتج الأكثر تطبيق وانتشار، اذ تعمل على تسهيل عملية التعامل بين الافراد من خلال المساعدة على تأليف المعارف وتقديم مؤتمرات بعدية من اجل برمجة القرارات.

7. القدرة على التنبؤ: تسمح تكنولوجيا الاعلام والاتصال بالتنبؤ بقبول الافراد لنظام الاعلام الجديد من طرف المستعملين المستقبلين وتشخيص التوقفات الحادثة في تبني أي نظام في حال تطبيق نموذج ما، كما انها تضع التصورات التي هي وسيلة لقياس تدارك المشاكل المعينة وتحسن درجة قبول التكنولوجيا وهذا من اجل تقييم توظيف أغراض الاستخدام.

ونشير ان حصر فوائد استخدام تكنولوجيا الاعلام والاتصال في المؤسسة التعليمية صعب بعض الشيء وهذا لتعدد أدوارها كوسيلة مهمة ذات مزايا عديدة، إلا أنها تعمل على:

- إعادة هيكلة التعليم وهذا استجابة الى احتياجات مجتمع الاعلام المعاصر، علاوة على ذلك فهو يعتقد ان استخدامها سيؤدي الى تقليص الفجوة القائمة بين الواقع الاجتماعي الاقتصادي من جهة ونتائج أنظمة المؤسسة التعليمية من جهة أخرى.

- زيادة فرص التعلم ان استخدام تكنولوجيا الاعلام والاتصال من شأنه ان يساعد في زيادة فرص الوصول للتعلم، كما يمكن ان يساعد على رفع نوعية التعليم باستخدام أساليب تعليم متقدمة.

- الرقابة وتقوية عملية الاحتفاظ بالمعرفة: اذ بإمكانها تقوية عملية الاحتفاظ بالمعرفة مع التقليل من الخاصية بإعادة الامتحان القلق لدى الطلبة من جهة ومن جهة أخرى تسمح للأساتذة من تمضية وقت أطول مع الطلبة ووقتنا أقصر في تصحيح الامتحانات.

ليتوصل العالمان ديرلي وكينمان عام 1996 الى أن قواعد الاتصالات في تكنولوجيا الاعلام والاتصال تشبه شبكة الانترنت وتستطيع مساعدة الأساتذة لتحقيق الأهداف التعليمية الاتية:

- تطوير التفكير الخلاق والابداعي.

- تنمية استراتيجيات حل المشكلات.

- تنمية مهارات التفكير العلمي.

أما وفق هابس والكندري فان استخدام تكنولوجيا الاعلام والاتصال في التعليم يحقق الإيجابيات التالية:

- إمكانية الوصول الى عدد أكبر من الجمهور والمتابعين في مختلف العالم.

- إعطاء التعليم الصبغة العالمية والخروج من الإطار المحلي.

**ثانيا: معوقات تطبيق تكنولوجيا الاعلام والاتصال.**

تتمثل معوقات تطبيق تكنولوجيا الاعلام والاتصال في المؤسسة التعليمية فيما يلي:<sup>1</sup>

**1. المعوقات الإدارية: تمثل في:**

- غياب التخطيط ودراسة جدول التطبيقات قبل تبنيتها.

- غياب سياسة وطنية تتكفل بمتابعة وتقييم المشاريع التكنولوجية بالإضافة إلى غياب الإطار القانوني.

- التمسك بالإجراءات الإدارية التقليدية ما يحول دون تطبيق التكنولوجيا داخل مراكز الأرشيف والتي ستخلق اسلوبا

اداريا جديدا يفرض عليها اعادة هندسة الهياكل التنظيمية وجعلها مرنة لاستيعاب التغييرات التي ستطرأ عليها بيئة العمل ما يؤدي بالضرورة إلى حدوث صعوبات عند عدم توزيع المهام.

**2. المعوقات التقنية: وتتمثل في:**

- ضعف البنية التحتية التكنولوجية الحديثة ونقص جاهزية المراكز الأرشيفية لتبنيها.

- عدم المقدرة على مسايره التطورات التكنولوجية.

- عدم توفر بنية تكنولوجية آمنة.

- بالإضافة إلى التحديات الأخرى كالاتجاهات السلبية نحو استخدام التكنولوجيا ما أدى بمقاومة الأرشيف لتغيير

وتجديد وزيادة الابعاء اليومية عند العمل في بيئة تكنولوجية يسوئها تعلق بكثرة الوظائف الواجب انجازها في وقت واحد أم تعلق بقدرات الفرد ومهاراته.

**3. المعوقات المالية: وتتمثل في:**

<sup>1</sup> أمينة بن جدو، معوقات تطبيق الرقمنة بالمكتبات الجامعية الجزائرية، مطبوعات الملتقى الدولي الأول، الرقمنة وتطبيقاتها، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 25 جوان 2020، دار النشر للطبع والتوزيع، الجزائر، 2020، ص 10-06

- قلة الموارد المالية المخصصة لتنمية البنية التحتية اللازمة لتطبيق المشروع الرقمي وخاصة انشاء الشبكات وربط المواقع وتطوير الأجهزة.

- قلة الموارد المتاحة للجامعة بسبب الارتباط بميزانيات ثابتة ومحددة الاتفاق.

- قلة المخصصات المالية الموجهة لعمليات التدريب والتأهيل من أجل تطبيق مشاريع الرقمية.

- التكلفة العالية للبرمجيات والأجهزة الإلكترونية.

#### 4. المعوقات القانونية: وتتمثل في:

- غياب المتابعة من قبل السلطات العليا لمشروع تكنولوجيا الاعلام والاتصال في الإدارات الصغرى.

- الافتقار إلى وجود جهة مركزية لتبني تكنولوجيا الاعلام والاتصال على مستوى الدولة مما يؤدي إلى ضعف توافق الأنظمة.

- صعوبة ايجاد بيئة تشريعية وقانونية تتناسب والعمل الرقمي مما يتطلب جهد ووقت طويل.

#### 5. المعوقات البشرية: وتتمثل في:

- ضعف الوعي الثقافي بتكنولوجيا الاعلام على المستوى الاجتماعي والتنظيمي داخل الإدارة.

- قلة البرامج التدريبية في مجال التقنية الحديثة المتطورة في الإدارة.

- تنامي شعور بعض المديرين ذوي السلطة بأن التغيير يشكل تهديد للسلطة.

- ندرة تقديم الحواضر للعاملين للتوجه نحو نمط الرقمي.

- ضعف المعرفة الكافية لتقنية الحاسب الآلي والرغبة والخوف الذي يمتلك بعض المديرين وموظفين عند استخدامه.

- ضعف الثقة في حماية وسرية الاعلام والتعاملات الشخصية داخل البيئة الرقمية.

- مقاومة العاملين لتطبيق التقنية وضعف الرغبة بها وعزوفهم عن استخدامها وضعف القناعة لديهم بسبب مخاوف نفسية وصحية إضافة إلى ميل الانسان إلى مقاومة التغيير.

### خلاصة الفصل الثاني

في ضوء ما تم عرضه، يتضح أن تكنولوجيا الإعلام والاتصال أصبحت تمثل أحد أهم الأعمدة التي تستند إليها المؤسسة التعليمية المعاصرة في أداء وظائفها وتحقيق أهدافها التربوية. فقد وُفرت هذه التكنولوجيا إمكانيات واسعة لتطوير أساليب التدريس، وتحسين جودة التعلم، وتيسير إدارة الحياة المدرسية، إلى جانب دعم عمليات التواصل والتفاعل بين جميع الأطراف الفاعلة داخل المؤسسة.

ومع كل هذه المزايا، فإن نجاح إدماج تكنولوجيا الإعلام والاتصال في المؤسسة التعليمية يظل رهيناً بتوافر مجموعة من الشروط الأساسية، من أبرزها: توفير البنية التحتية المناسبة، وتكوين الكوادر التربوية والإدارية، وتطوير المناهج التعليمية بما يتلاءم مع متطلبات البيئة الرقمية، فضلاً عن ضرورة العمل على التقليل من مظاهر الفجوة الرقمية بين مختلف شرائح المتعلمين.

وعليه، فإن تفعيل استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال بشكل منهجي ومدروس داخل المؤسسات التعليمية يشكل خطوة أساسية نحو تجويد الأداء التربوي والإداري، وتعزيز كفاءة الفاعلين التربويين، وفي مقدمتهم مشرفو التربية، بما يساهم في الارتقاء بالمؤسسة التعليمية نحو تحقيق رسالتها التربوية في ظل التحولات الرقمية المتسارعة.

وتأسيساً لما سبق يمكننا استنتاج مايلي:

**أصبحت تكنولوجيا الإعلام والاتصال دعامة أساسية في أداء وظائف المؤسسة التعليمية وتحقيق أهدافها التربوية.**

- تساهم هذه التكنولوجيا في تطوير أساليب التدريس وتحسين جودة التعلم.
- تلعب دوراً مهماً في تيسير إدارة الحياة المدرسية وتنظيمها.
- تعزز آليات التواصل والتفاعل بين مختلف الفاعلين داخل المؤسسة (إدارة، معلمين، مشرفين، أولياء..).
- نجاح إدماج التكنولوجيا في التعليم مرتبط بتوفير بنية تحتية رقمية ملائمة.
- يتطلب الإدماج الفعال تكوين الكوادر التربوية والإدارية في المجال الرقمي.
- تطوير المناهج التعليمية يجب أن يواكب متطلبات البيئة الرقمية.

الفصل الثالث  
دراسة حالة ابتدائية  
شبيرة بن شبيرة

## تمهيد

تعكس التطورات المتلاحقة التوجه نحو التوظيف الواسع لتكنولوجيا الاعلام والاتصال من طرف المؤسسات على اختلاف نشاطها بما فيها المؤسسات التربوية، لما تلعبه هذه الوسائط من دور مهم في تحسين الأداء الوظيفي لمختلف العاملين بها من أساتذة وإداريين ومشرفين رغم عديد العراقيل التي تواجههم.

وقد جاء الفصل الأخير من الدراسة ليقف على واقع توظيف تكنولوجيا الاعلام والاتصال في واحدة من المؤسسات التعليمية لولاية المسيلة وهي ابتدائية شبيرة بن شبيرة، ومدى توجه مشرفي المدرسة في استغلال وسائط الاتصال الحديثة وانعكاس ذلك على أدائهم الوظيفي.

ومن أجل اختبار صحة فرضيات الدراسة قمنا بأجراء مقابلات مع مجموعة خبراء في ميدان الدراسة وتحليلها. وقسمنا الفصل إلى:

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة

المبحث الثاني: تحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها.

### المبحث الأول: الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة

نهدف من خلال هذا المبحث إلى ذكر مختلف الجوانب المنهجية التي اعتمدها في الدراسة وأهدافها، الذي ساعدنا في معالجة إشكالية الدراسة من خلال اعتمادنا على منهجية علمية واضحة ومناسبة، ويتضمن هذا المبحث ثلاثة مطالب تتمثل فيما يلي:

المطلب الأول: الإطار المنهجي؛

المطلب الثاني: مصادر بيانات الدراسة؛

المطلب الثالث: هيكل أسئلة المقابلة.

### المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة

من المهم أن تكون المنهجية العلمية تتماشى والإطار العام للدراسة بغية الوصول إلى تحقيق أهدافها ومعالجة الإشكالية المطروحة وهذا من خلال استخدام منهج علمي مناسب.

الفرع الأول : التعريف بالمؤسسة :

التعريف بالمدرسة:

- سميت المدرسة الابتدائية باسم المجاهد المتوفي شبيرة شبيرة وهو مجاهد من بلدية مسيف دائرة الخبانة ولاية المسيلة
- تاريخ الانشاء 2002 تاريخ الافتتاح 2003 نمطها : حضري
- المامن التابعة له : بشيري محمد
- العنوان الكامل للمدرسة : حي 05 جويلية 1962 بلدية المسيلة ولاية المسيلة

الهيكل:

- المساحة الكلية 2579 م المساحة المبنية : 819 م
- عدد الحجرات 13 المستعملة للتدريس : 11 طاقة الاستيعاب : 400 تلميذ
- الحجرات المتعددة الخدمات : 01 المكاتب الادارية 01 المخزن 01 الحجابة 01
- دورة المياه : (وظيفية) - مداخل المدرسة : 02
- الساحة معبدة - السور : (مبني - مسيج) - المشتلة : غير مستغلة
- الماء الشروب : (خزان) المياه القذرة : (قنوات الصرف)
- بلوعات مياه الامطار : (وظيفية) - التدفئة : (غاز)
- اجهزة الاعلام الالي 2 جهاز كمبيوتر

التلاميذ

- عدد التلاميذ : 406 الذكور 208 الاناث 198

التأطير

- مدير المدرسة : 01 نائب المدير : 01
- معلمو المدرسة :
- اساتذة العربية : 15 الفرنسية : 3 الانجليزية 01 الرياضة 02 المشرفين : 06
- الحراسة : 04 مرسم : 02 شبكة اجتماعية : 02
- النظافة : 03 شبكة اجتماعية : 03
- العدد الاجمالي للعاملين بالمؤسسة : 37 (موظف وعامل مهني)

### الفرع الثاني: منهج الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي يحاول الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر المشكلة أو الظاهرة القائمة للوصول إلى فهم أفضل وأدق أو وضع أساسيات والإجراءات المستقبلية الخاصة بها، وهنا لمعرفة تفاصيل أكثر حول الموضوع أو الظاهرة ويهدف هذا المنهج إلى توفير المعلومات والحقائق عن إشكالية موضوع البحث والوقوف على دلالتها<sup>1</sup>.

وتبرز أهمية استخدام المنهج الوصفي في الدراسة من خلال التطرق إلى دراسة وتحليل دور تكنولوجيا الاعلام والاتصال في تحسين الأداء الوظيفي لدى مشرفي التربية في الواقع من خلال اختيار ابتدائية شبيرة بن شبيرة بالمسيلة محل الدراسة.

### الفرع الثالث: عينة الدراسة

تتكون عينة الدراسة من ثلاثة خبراء في ميدان الدراسة، والمتمثلون أساسا في مشرفي التربية بإبتدائية شبيرة بن شبيرة، والذي بإمكانهم إدراك موضوع الدراسة باعتباره يخص أكثر هذه الفئة.

### المطلب الثاني: مصادر بيانات الدراسة

الهدف من هذا المطلب هو تحديد وذكر المصادر التي تم الاعتماد عليها في الدراسة سواء في الفصل النظري أو في الفصل الميداني الذي يمثل الإسقاط الميداني للجزء النظري، وتقسّم مصادر بيانات الدراسة إلى جزئين: الأول يتمثل في المصادر الثانوية، أما الثاني فهو يمثل المصادر الأولية.

### الفرع الأول: المصادر الثانوية

من أجل تناول التأصيل النظري للدراسة تمت الاستعانة بمجموعة من المصادر متنوعة والتي تعد أساس الدراسة، وتمثلت هذه المصادر فيما يلي:

- مراجع كتب لأغلبها بالغة العربية والبعض باللغة الأجنبية؛
- استخدام مراجع بعض المقالات والمدخلات؛
- الاستعانة بالملتقيات التي تناولت تقريبا نفس الدراسة؛
- الاستعانة بالمواقع الإلكترونية.

<sup>1</sup> صونيا بنغمة، "الذكاء الاقتصادي كآلية للتحكم في المعلومة الإستراتيجية ودوره في صناعة مؤسسة تنافسية: دراسة حالة على عينة من المؤسسات الاقتصادية"، جامعة محمد وضياف المسيلة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2016، ص185.

### الفرع الثاني: المصادر الأولية

للإسقاط الميداني للدراسة وجعلها أكثر عمقا تم الاعتماد على مصادر ذات البيانات الأولية التي توصلنا إلى بيانات مباشرة تخص الدراسة.

وتتمثل المصادر الأولية التي اعتمدها في مصادر ميدانية وذلك عن طريق التواصل مع أفراد عينة الدراسة من خلال جمع المعلومات من مصادرها والتي تتمثل في إجراء مقابلة معهم.

ولقد تم الاعتماد على الشروط التالية عند صياغة أسئلة المقابلة لبناء أسئلة واضحة ودقيقة<sup>1</sup>:

- مراعات التسلسل المنطقي للأسئلة؛

- يجب أن تكون صياغة الفقرات واضحة وتحاشي الأسئلة المبهمة؛

- تجنب ازدواجية المعنى للفقرة.

وقد تم صياغة أسئلة المقابلة بدقة ووضوح وتم تحكيمها ومنهجيا وضمنا من طرف الأستاذة المشرف على الدراسة، وقمنا بإجراء هذه المقابلة مع مشرفي التربية بابتدائية شبيرة بن شبيرة وهذا من أجل تلقي المعلومات التي تخص موضوع الدراسة.

### المطلب الثالث: هيكلية أسئلة المقابلة

سنتناول في هذا المطلب هيكلية أسئلة الدراسة وعلى ما تمحور وكيف تم تقسيمها.

#### الفرع الأول: أداة الدراسة " المقابلة "

تم الاعتماد في دراستنا على أداة المقابلة من أجل جمع المعلومات المتعلقة بالدراسة، والتي يتم من خلالها طرح مجموعة من الأسئلة على عدد من الخبراء الذين تم اختيارهم، وتعرف المقابلة على أنها " أحد أهم أدوات جمع المعلومات وهي عبارة عن محادثة أو حوار موجه بين الباحث من جهة وشخص أو مجموعة من الأشخاص من جهة أخرى، بغرض جمع المعلومات اللازمة للدراسة، وتكون الأسئلة فيها إما مغلقة أو مفتوحة ويتم اعدادها عبر مجموعة من الخطوات لعل أهمها (تحديد الهدف من المقابلة، الاعداد المسبق للمقابلة ويتضمن الأسئلة وكذا تحديد الأشخاص الذين يتوافقون والبحث، تنفيذ المقابلة من خلال إجرائها وتدوين المعلومات).

#### الفرع الثاني: هيكلية محاور المقابلة

<sup>1</sup> محمد حسين محمد رشيد ومنى عطا الله الشويلات، مبادئ الإحصاءات والاحتمالات ومعالجتها، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012، ص 20-21

تم هيكلة أسئلة المقابلة الدراسة كالتالي:

**أولاً: مقدمة تمهيدية**

وفيها تم توضيح مختلف حيثيات أسئلة الدراسة الموجه لأفراد عينة الدراسة، مع إعلامهم بأن البيانات التي سيقدمونها تهدف إلى الإسقاط الميداني للدراسة العلمية.

**ثانياً:** تم تقسيم استبانة الدراسة إلى ثلاثة محاور وهي كالتالي:

**المحور الأول:** تكنولوجيا الاعلام والاتصال.

**المحور الثاني:** حول الأداء الوظيفي لدى مشرفي التربية.

**المحور الثالث:** علاقة تكنولوجيا الاعلام والاتصال بالأداء الوظيفي لمشرفي التربية

**الفرع الثالث: خطوات الدراسة**

تتمثل خطوات الدراسة في المراحل التالية:

**المرحلة الأولى:** تم اختيار ثلاث خبراء في ميدان الدراسة الذين هم مشرفي التربية بإبتدائية شبيرة بن شبيرة، كونهم على إحاطة تامة بموضوع الدراسة.

**المرحلة الثانية:** بعد التشخيص بشكل عام لواقع الأداء الوظيفي لمشرفي التربية ودور تكنولوجيا الاعلام والاتصال في تحسينها، تم إعداد دليل مقابلة، مع تحديد مواعيد مع عينة الدراسة واختيار الوقت المناسب.

**المرحلة الثالثة:** سيتم فيها التحليل التقليدي للمقابلات، وذلك بإعداد جدول شامل ملخص لجميع أجوبة الخبراء وهذا ما يسمح لنا بتحديد أوجه التشابه وأوجه الاختلاف بين أجوبتهم وتحديد نظرتنا الشخصية لأقوالهم.

### المبحث الثاني: تحليل أداة الدراسة واختبار الفرضيات

سيتم في هذا المبحث تحليل المقابلة التي تم إجرائها وكذلك اختبار فرضيات الدراسة لهذا تم تقسيمه إلى ثلاثة مطالب وهي كالتالي:

المطلب الأول: عرض حيثيات إجراء المقابلة؛

المطلب الثاني: التحليل التقليدي للمقابلة؛

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.

### المطلب الأول: عرض حيثيات اجراء المقابلة

سنعرض في هذا المطلب كيف ومع من تم اجراء المقابلة ويمكننا تلخيص هذا في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): يمثل حيثيات اجراء مقابلة الدراسة

المقابل	تاريخ ومدة اجراء المقابلة	ظروف اجراء المقابلة	أهداف المقابلة
الخبير رقم 01 مشرف تربية بإبتدائية شبيرة بن شبيرة	التاريخ: 2025/05/21 المدة: أكثر من 48 دقيقة	الظروف التي فيها تمت اجراء المقابلة كانت ممتاز، من حيث المعاملة ومن حيث الاثراء الهائل بالمعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة	أجريت هذه المقابلة من أجل معرفة واقع تكنولوجيا الاعلام والاتصال ودورها في تحسين الأداء الوظيفي لمشرفي التربية بالمؤسسات التربوية في الجزائر.
الخبير رقم 02 مشرف تربية بإبتدائية شبيرة بن شبيرة	التاريخ: 2025/05/21 المدة: أكثر من 26 دقيقة	كانت جد ممتازة حيث أن الخبير استقبلنا حسن الاستقبال وأبدع في اجابته على الأسئلة المتعلقة بموضوع الدراسة.	
الخبير رقم 03 مشرف تربية بإبتدائية شبيرة بن شبيرة	التاريخ: 2025/05/21 المدة: أكثر من 30 دقيقة	أجريت مقابلة الدراسة عن طريق الحوار المباشر وكانت جيدة جدا من حيث الاضفاء المعرفي بموضوع الدراسة من طرف الخبير.	

المصدر من اعداد: الطالبة

### المطلب الثاني: تحليل محاور المقابلة

بعد اجرائنا للمقابلات مع عينة الدراسة، سوف يتم تحليلها وتبيان أهم إجابات الخبراء فيما يتعلق بمحاور الدراسة المتمثلة في تكنولوجيا الاعلام والاتصال، الأداء الوظيفي، والعلاقة بينهما.

#### الفرع الأول: تحليل المحور الأول

هنا سيتم تحليل أجوبة الخبراء المتعلقة بالمحور الأول والتي لخصناها في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): يمثل أجوبة الخبراء المتعلقة بالمحور الأول

التحليل	أوجه الاختلاف	أوجه التشابه	الإجابة	الخبير	السؤال
بعد تحليلنا لإجابات الخبراء استنتجنا أن مشرفي التربية يتمتعون بحد أدنى من الكفاءة الرقمية، لكنهم يحتاجون إلى دعم تكويني مستمر لمواكبة التحديات، خصوصاً التطبيقات المستحدثة في القطاع التربوي	اختلف الخبراء الأول نوعاً ما حيث أنه أحدهم عبر عن صعوبة جزئية في التكيف مع الجديد	تقريباً كان للخبير الأول والخبير الثاني والثالث نفس الإجابة حيث كلها تشير إلى وجود إمام بالتكنولوجيا بدرجات متفاوتة.	أعتبر نفسي ملماً بشكل متوسط، أستطيع استخدام الحاسوب وبعض التطبيقات الأساسية في المهام الإدارية.	1	س 01 ما مدى إمامك بتكنولوجيا الإعلام والاتصال المستخدمة حالياً في القطاع التربوي؟؟
			أملك إماماً جيداً بالتكنولوجيا، وأستخدم البريد الإلكتروني والمنصات الرقمية بانتظام	2	
			معرفتي بالتكنولوجيا معقولة، لكن أجد صعوبة في التعامل مع بعض التطبيقات الحديثة أو التحديثات الجديدة	3	
عند تحليلنا لإجابات الخبراء نستنتج أن الأدوات الرقمية تُستخدم فعلاً، لكن غياب توحيد الأدوات الرقمية الرسمية يدفع المشرفين إلى استعمال تطبيقات شخصية، ما يستدعي توفير أدوات موحدة مدعومة وتكوينات مرتبطة بها	اختلف الخبراء كان في نوع التطبيقات (مكتبية، تعليمية، تواصل).	هنا كانت إجابات الخبراء كلها إيجابية حيث عبروا على أنهم جميعهم يستخدمون أدوات رقمية في المهام اليومية.	أستخدم برنامج Excel لتدوين الملاحظات، والبريد الإلكتروني للتواصل مع الإدارة والأساتذة.	1	س02 - ما هي الأدوات أو التطبيقات الرقمية التي تعتمد عليها في عملك اليومي كمشرف تربية؟
			أعتمد على منصات التربية وتطبيقات Google مثل Drive و Gmail في تنظيم العمل اليومي	2	
			أستعمل المنصة الرقمية الخاصة بالمؤسسة	3	

<p>س03- هل تلقيت تكويناً أو تدريباً رسمياً في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال؟ وإن كان نعم، كيف كان تقييمك له؟</p>	<p>1</p>	<p>نعم، تلقيت تكويناً لكنه كان عاماً ولم يتطرق لتفاصيل العمل الميداني كمشرف تربية.</p>	<p>تمحور تعريف الخبراء على أنهم تلقوا تكوينين وتدريب فيما يخص استخدامات تكنولوجيا الاعلام والاتصال لكن التكوين كان ضعيف ولا يوجد تحديث للمعارف</p>	<p>الاختلاف الرئيسي لإجابات الخبراء هو كون إجابة الخبير الثالث حيث أجاب بأنه لم يتلقى تكوين كمشرف تربية فيما يخص تكنولوجيا الاعلام والاتصال</p>	<p>من خلال تحليلنا لإجابات الخبراء نستنتج أن التكوين في التكنولوجيا إما غير متوفر بشكل كافٍ، أو غير ملائم لطبيعة المهام الفعلية، ما يفرض ضرورة إعادة النظر في برامج التكوين وجعلها مخصصة ومحدثة دورياً</p>
<p>س04- ما التحديات التي تواجهها عند استخدامك للتكنولوجيا في أداء مهامك الإدارية أو البيداغوجية؟</p>	<p>1</p>	<p>أواجه صعوبة في توفر الإنترنت بشكل مستقر في بعض المراسلات عبر المنصات التربوية.</p>	<p>هناك إجماع بين الخبيرين الثاني والثالث أن التحديات هي عراقيل تقنية أو لوجستية، جميعهم يؤكدون أن هذه التحديات تؤثر على الإنجاز السلس للمهام.</p>	<p>اختلفت الخبير الأول عن الثاني والثالث من خلال إجابته في نوع التحدي، الإنترنت، الأجهزة، الكفاءة الرقمية الذاتية</p>	<p>من خلال تحليلنا لإجابات الخبراء نستنتج أن تتداخل التحديات التقنية مع ضعف التكوين لتشكل حاجزاً مزدوجاً أمام الاستخدام الفعال للتكنولوجيا. الحل يتطلب معالجة البنية التحتية والتكوين في آنٍ واحد.</p>
<p>التحدي الأكبر هو عدم توفر أجهزة حديثة في المؤسسة.</p>	<p>2</p>	<p>من أكبر التحديات التي نواجهها هي قلة التكوين في تكنولوجيا الاعلام والاتصال التي جعلتني أحتاج وقتاً أطول لفهم واستعمال بعض البرامج.</p>	<p>3</p>	<p>3</p>	<p>3</p>

<p>س05- هل ترى أن البنية التحتية الرقمية (شبكة الإنترنت، الأجهزة، البرمجيات...) في مؤسستك كافية لأداء مهامك بفعالية؟</p>	<p>1</p>	<p>لا، البنية التحتية ضعيفة جداً، الإنترنت بطيء ولا توجد أجهزة كافية.</p>	<p>كانت إجابتي الخبراء متشابهة حيث تتم حيث عبر كلاهما على أن البنية التحتية لتكنولوجيا الاعلام والاتصال بالمؤسسة ضعيفة.</p>	<p>اختلف الخبير الأول على أن البنية التحتية لتكنولوجيا الاعلام والاتصال ضعيفة جداً.</p>	<p>بعد تحليلنا لإجابات الخبراء يتضح أن ضعف البنية التحتية الرقمية عقبة رئيسية أمام استخدام فعال للتكنولوجيا، مما يتطلب تدخلاً من الجهات المعنية لتجهيز المؤسسات بأدوات حديثة وشبكات مستقرة.</p>
<p>س06- ما مدى استخدامك للبريد الإلكتروني، المنصات التعليمية، أو التطبيقات التعاونية في التواصل مع الأساتذة والإدارة؟</p>	<p>1</p>	<p>أستعمل البريد الإلكتروني والمنصة الرقمية للتربية والتعليم باستمرار في التواصل الرسمي مع الإدارة والأساتذة.</p>	<p>أجمع الخبراء على أنه كلهم يستخدمون التكنولوجيا في التواصل بدرجات متفاوتة، وهذا ما يؤكد على وجود تواصل إلكتروني فعلي.</p>	<p>لم يكن هناك اختلاف</p>	<p>عند تحليلنا لإجابات الخبراء يعتمد مشرفو التربية بشكل متزايد على أدوات التواصل الرقمي، لكن التفاوت في استيعاب الزملاء لهذه الأدوات يجعل التعاون الإلكتروني غير مستقر. ينبغي تنظيم ورشات داخلية لتوحيد آليات التواصل.</p>
<p>س07- في رأيك، ما مدى استعداد زملائك المشرفين لتبني</p>	<p>1</p>	<p>معظم الزملاء لديهم استعداد، لكن ينقصهم التكوين والدعم.</p>	<p>اشترك الخبراء في إجابتهم في أن الجميع يقر بوجود الاستعداد لدى المشرفين، حيث كان إجماع على أن</p>	<p>اختلف الخبير الأول في إجابته من خلال يركز على نقص التكوين، وآخر على تفاوت في</p>	<p>من خلال تحليلنا لإجابات الخبراء نستنتج أن التغيير ممكن، فالمشرفون مستعدون</p>
<p>2</p>	<p>هناك تفاوت، بعض الزملاء متحمسون، وآخرون متحفظون</p>	<p>حيث كان إجماع على أن</p>	<p>آخر على تفاوت في</p>	<p>ممكن، فالمشرفون مستعدون</p>	

## الفصل الثالث \_\_\_\_\_ دراسة حالة ابتدائية شبيرة بن شبيرة

<p>لتبني التكنولوجيا، شرط توفير التكوين والدعم الفني والبنية المناسبة.</p>	<p>المواقف الشخصية</p>	<p>العائق ليس في الرفض، بل في الدعم أو الإمكانيات.</p>	<p>أو مترددون في استخدامها. 3 الاستعداد موجود عند الأغلبية، لكن العائق يكمن في ضعف الإمكانيات لا في الإرادة.</p>	<p>التكنولوجيا في أداء مهامهم؟</p>
<p>من خلال تحليلنا لإجابات الخبراء نستنتج أن تطوير الاستخدام الرقمي يتطلب مقارنة شاملة تشمل التكوين، التجهيز، والإلزام باستخدام أدوات موحدة. وهذا من شأنه رفع جودة الإشراف التربوي ومواكبته للتحول الرقمي</p>	<p>في حين تعددت اقتراحات الخبراء بين تكوين، تجهيز، وتوحيد الأدوات الرقمية</p>	<p>اشترك الخبير الأول والثاني والثالث في اقتراحهم بتطوير التكنولوجيا وتفعيلها بجدية، حيث كانت جميع المقترحات تتعلق بـ الدعم العملي والتكويني.</p>	<p>1 أقترح تنظيم دورات تدريبية دورية متخصصة للمشرفين 2 ينبغي توفير أجهزة حديثة وبرامج رقمية موحدة للعمل الإداري والتربوي 3 أنصح بإدماج المنصات الرقمية الرسمية في المهام اليومية، مع إلزام الجميع باستخدامها</p>	<p>س08 ما الاقتراحات التي تقدمها لتطوير استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال في مهام الإشراف التربوي؟</p>

المصدر من اعداد: الطالب بالاعتماد على المقابلة

## الفصل الثالث \_\_\_\_\_ دراسة حالة ابتدائية شبيرة بن شبيرة

### الفرع الثاني: تحليل المحور الثاني

سيتم هنا تحليل أجوبة الخبراء الخاصة بالمحور الثاني المتعلق بالأداء الوظيفي لمشرفي التربية'

**الجدول رقم (04):** يمثل أجوبة الخبراء المتعلقة بالمحور الثاني

السؤال	الخبير	الإجابة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف	التحليل
س 01 - كيف تقيّم أدائك الوظيفي كمشرف تربية في ظل المهام الموكلة إليك؟	1	أعتبر أدائي جيدا وأحاول تنفيذ المهام في وقتها رغم كثرتها.	تقريبا كان للخبير كانت إجابات الخبراء بنفس وجهة النظر لتقييمهم لأدائهم لكن بدرجات متفاوتة	كان الاختلاف الجوهرى بين إجابات الخبراء يتمثل في تفاوتهم في درجات تقييمهم لأدائهم حيث أن الخبير الأول عبر على أدائه بأنه جيد والثاني بأنه متوسط والثالث بأنه مقبول	بعد تحليلنا لإجابات الخبراء استنتجنا أن المشرفون يبذلون جهداً في أداء مهامهم رغم التحديات، ما يشير إلى كفاءة مهنية أساسية، إلا أن ضغط المهام وكثافتها يستدعي إعادة تنظيم أو دعم إضافي لتحسين الكفاءة.
	2	أدائي متوسط، أواجه ضغطاً في تنظيم الوقت لكنه لا يؤثر كثيراً على النتائج.			
	3	أرى أن أدائي مقبول، لكن هناك مهام كثيرة يصعب إنجازها كلها بجودة عالية.			

س02 - ما الجوانب التي ترى أنها بحاجة إلى	1	أحتاج إلى دعم في مجال التكوين، خصوصاً في الجوانب القانونية والتنظيمية.	هنا كانت إجابات الخبيرين الأول والثاني متقاربة حيث كلاهما عبرا	علق الخبير الثالث على أن تنظيم الوقت وتوزيع المهام هو أكثر ما	عند تحليلنا لإجابات الخبراء نستنتج أن
--	---	--	--	---	---------------------------------------

<p>التحسين المطلوب يتوزع بين المهارات المعرفية (التكوين)، والعلاقات الإنسانية (التواصل)، والتنظيمية، ما يشير إلى أن برامج الدعم المهني يجب أن تكون شاملة ومتنوعة حسب احتياجات المشرفين</p>	<p>يحتاج إلى تطويره</p>	<p>على أن الجوانب التي يحتاجونها في تحسين أدائهم هي التكوين والتدريب في التخصص المهني</p>	<p>أرغب في تحسين مهارات التواصل مع الطاقم التربوي والإداري.</p>	<p>2</p>	<p>تحسين أو دعم في أداءك الوظيفي؟</p>
<p>من خلال تحليلنا لإجابات الخبراء نستنتج المشرفون يديرون وقتهم بمرونة وتخطيط، لكن غياب الاستقرار في جدول المهام</p>	<p>الاختلاف الرئيسي لإجابات الخبراء هو كون إجابة الخبراء الأول أنه يعتمد تقسيمًا زمنيًا ثابتًا، والآخر مرونة بالأولوية، والثالث مرونة</p>	<p>تمحور تعريف الخبراء على أنهم كلهم يعتمدون تنظيمًا مبدئيًا للوقت كما أنهم يواجهون تحديات بسبب المهام الطارئة أو تغير الأولويات</p>	<p>أخصص أياما محددة لكل نشاط، لكن أحيانا تضطرنى الظروف لتغيير البرنامج</p>	<p>1</p>	<p>س03- كيف تنظم وقتك بين المتابعة الميدانية، التقارير، والتكوينات؟</p>
<p>الاستقرار في جدول المهام</p>	<p>مرونة بالأولوية، والثالث مرونة</p>	<p>الطارئة أو تغير الأولويات</p>	<p>أحاول التوفيق بين المهام حسب الأولويات، ولو على حساب بعض التكوينات</p>	<p>2</p>	<p>س03- كيف تنظم وقتك بين المتابعة الميدانية، التقارير، والتكوينات؟</p>

<p>يمثل تحديًا كبيرًا. مما يستدعي آليات دعم تنظيمية أو تقويم مرن للمهام لتخفيف الضغط وتحقيق التوازن.</p>	<p>أسبوعية</p>		<p>أعتمد على خطة أسبوعية مرنة، لكنها لا تتجح دائمًا بسبب المهام الطارئة</p>	<p>3</p>	
<p>من خلال تحليلنا لإجابات الخبراء نستنتج أن العوائق تتنوع لكنها كلها مرتبطة بالنظام الإداري أو الدعم المؤسسي، مما يبرز الحاجة إلى مراجعة تنظيمية وإدارية لتيسير عمل المشرفين وزيادة فاعليتهم</p>	<p>اختلف الخبراء حيث أن الخبير الأول ركز على نقص الموارد البشرية، الثاني على التنسيق، والثالث على التكوين</p>	<p>هناك إجماع بين إجابات الخبراء حيث كلها كانت تشير إلى أن عوامل خارجية تؤثر على الأداء حيث أنهم يعانون من نقص أو خلل في الدعم أو الموارد.</p>	<p>1 قلة الموارد البشرية تجعل المهام كثيرة وموزعة بشكل غير متوازن.</p>	<p>1</p>	<p>س04- ما المعوقات التي تؤثر سلبيًا على جودة أداك كمشرف؟</p>
			<p>2 غياب التنسيق بين الإدارة وبعض الأطراف يخلق عوائق تنظيمية.</p>	<p>2</p>	
			<p>3 ضعف التكوين يجعل بعض المهام صعبة الإنجاز بالدقة المطلوبة.</p>	<p>3</p>	

<p>بعد تحليلنا لإجابات الخبراء نستنتج أن غياب التكوين</p>	<p>اختلف الخبير الثالث أنه لم يتلقى أي تكوين منذ التحاقه</p>	<p>كانت إجابتي الخبير الأول والثاني متشابهة حيث أكد كلاهما على أنهما</p>	<p>لا، التكوين نادر ويقتصر غالبًا على جوانب نظرية</p>	<p>1</p>	<p>س05- هل ترى أن التكوين المستمر متاح</p>
---	--	--	---	----------	--

<p>المستمر أو محدوديته يشكل نقطة ضعف هيكلية، ويؤثر سلبيًا على جودة الإشراف. المطلوب هو وضع برنامج تكويني سنوي خاص بالمشرفين يتسم بالواقعية والعملية</p>	<p>بالوظيفة</p>	<p>تلقيًا تكوين لكنهم غير كافي</p>	<p>2 تلقيت بعض التكوينات، لكنها غير منتظمة ولا تواكب الواقع.</p>	<p>2</p>	<p>لك بما يكفي لتطوير مهاراتك؟</p>
<p>عند تحليلنا لإجابات الخبراء استنتجنا المشرفون يشرون إلى أن لعملهم تأثيرًا ملموسًا على المؤسسة التربوية، لكنه يختلف حسب المجال (بيداغوجي/إداري) ودرجة تجاوب الفاعلين التربويين. تقوية هذا التأثير يتطلب مراقبة أكثر وأدوات متابعة فعالة</p>	<p>الاختلاف الجوهرى كان في الخبرير الأول ركز على التأثير البيداغوجي، والثاني على تفاوت التجاوب، والثالث على الجانب الإداري</p>	<p>أجمع الخبراء على أن المتابعة والمراقبة تؤثر في سلوك الأساتذة أو التنظيم الإداري</p>	<p>1 ألاحظ تحسنًا في التزام الأساتذة بالتعليمات ومواعيد التقارير بعد الزيارات والمتابعة</p>	<p>1</p>	<p>س06- كيف تقيس تأثير عملك كمشرف على أداء الأساتذة والإداريين في المؤسسة التربوية؟</p>
<p>من خلال تحليلنا لإجابات الخبراء نستنتج أن الأدوات والوسائل تشكل أحد أعمدة نجاح المشرف</p>	<p>كان جوهر الاختلاف في أن الخبرير الأول يركز على الوسائل الشخصية، أما الثاني</p>	<p>اشترك الخبراء في أنهم غير راضين عن الأدوات والوسائل المتاحة لهم</p>	<p>1 الوسائل غير كافية وغالبًا أعتمد على إمكانياتي الشخصية.</p>	<p>1</p>	<p>س07- ما مدى رضاك عن الأدوات والوسائل المتاحة لك لأداء عملك</p>
			<p>2 بعض الأدوات متوفرة لكن أغلبها غير محدث أو غير صالح</p>	<p>2</p>	

<p>بفعالية؟</p>		<p>للاستخدام المكثف.</p> <p>3</p> <p>الوسائل الحالية قد تفي بالعرض في المهام الأساسية فقط، أما المتابعة الرقمية أو التواصل فهي صعبة دون تجهيزات مناسبة</p>	<p>لأداء بفعالية</p>	<p>على تقادم الأدوات، والثالث على عدم التلاؤم مع المهام الحديثة.</p>	<p>التربوي، ولكن الوضع الحالي يعكس نقصاً واضحاً في الدعم اللوجستي والتقني. المطلوب هو تحديث التجهيزات وتوفير أدوات تكنولوجيا التعليم بشكل أوسع.</p>
<p>س08: ما العوامل التي ترى أنها تعزز من جودة أدائك المهني؟</p>	<p>1</p> <p>2</p> <p>3</p>	<p>الدعم الإداري من المديرية وتعاون إدارة المدرسة يُعزز كثيراً من فاعليتي</p> <p>2</p> <p>توفر وسائل العمل مثل الحاسوب والاتصال السريع تسهل المهام كثيراً</p> <p>3</p> <p>التحفيز المعنوي والشعور بقيمة الدور التربوي يدفعني لتقديم أفضل ما لدي</p>	<p>اشترك الخبراء في أن العوامل الخارجية محفزة مثل التعاون أو الأدوات أو التحفيز.</p>	<p>في حين كان جوهر الاختلاف هو تعدد العوامل المحفزة والتي تمثلت في: داري، لوجستي، نفسي ومعنوي</p>	<p>من خلال تحليلنا لإجابات الخبراء نستنتج أن تحسين الأداء المهني يرتبط بعوامل متعددة ومتكاملة: دعم الإدارة، توفر الأدوات، والتحفيز المعنوي. ويفترض أن تعمل المنظومة التربوية على دعم هذه المحفزات جميعاً بشكل متوازن</p>

المصدر من اعداد: الطالب بالاعتماد على المقابلة

### الفرع الثالث: التحليل التقليدي لأجوبة المحور الثالث

هنا سيتم تحليل مختلف أجوبة الخبراء المتعلقة بأثر تكنولوجيا الاعلام والاتصال في تحسين الأداء الوظيفي لمشرفي التربية كما لخصناها في الجدول التالي:

الجدول رقم (05): يمثل أجوبة الخبراء المتعلقة بالمحور الثالث

السؤال	الخبير	الإجابة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف	التحليل
س 01 - برأيك، كيف أثر استخدام التكنولوجيا على جودة أدائك كمشرف تربية؟	1	التكنولوجيا حسّنت من جودة أدائي عبر تسهيل جمع المعلومات ومتابعة العمل.	كانت تقريبات إجابات خبراء الدراسة متقاربة حيث كلهم يرون أن تكنولوجيا الاعلام والاتصال تساهم في تسهيل المهام لدى مشرفي التربية	لا يوجد اختلاف بين إجابات خبراء الدراسة	بعد تحليلنا لإجابات الخبراء استنتجنا أن تكنولوجيا الاعلام والاتصال تُعتبر أداة داعمة للأداء، لكنها ليست كافية بذاتها، وتحتاج إلى دعم مستمر وتدريب لتحقيق التأثير الأمثل.
	2	التكنولوجيا ساعدتني في تنظيم المهام بسرعة، لكن تأثيرها على الجودة محدود أحياناً			
	3	أثرها إيجابي لكن يحتاج إلى استعمال أفضل ودعم فني مستمر			
س 02 - هل ساعدتك التكنولوجيا في إنجاز مهامك بكفاءة وفعالية؟ كيف؟	1	نعم، البريد الإلكتروني والمنصات ساعدت في التواصل السريع وتقليل الاجتماعات.	هنا كانت إجابات الخبراء كلها إيجابية حيث عبروا عن كيفية الاعتماد على تكنولوجيا الاعلام والاتصال في إنجاز مهام بكفاءة وفعالية من خلال استخدام المنصات الالكترونية والاعتماد على المنصات الالكترونية مما يسهل عليهم التواصل ويوفر لهم الجهد والوقت	تقريباً كانت إجابات الخبراء متقاربة أي لا يوجد اختلاف	عند تحليلنا لإجابات الخبراء نستنتج التكنولوجيا تعزز فعالية المشرف في جوانب مختلفة، لكنها لا تغطي كل جوانب العمل وتتطلب تكاملاً مع مهارات إدارية
	2	ساعدتني في متابعة التقارير إلكترونياً، مما وفر الوقت والجهد.			
	3	التكنولوجيا سهّلت تنظيم الملفات والمعلومات، لكنها لم تحل كل مشاكل الفعالية			

<p>من خلال تحليلنا لإجابات الخبراء نستنتج أن الأدوات الرقمية تساعد في تحسين التواصل، لكن نجاحها يعتمد على تدريب وتوعية الجميع لضمان الاستخدام الأمثل.</p>	<p>الاختلاف الرئيسي لإجابات الخبراء هو كون إجابة الخبير الأول قال أن تكنولوجيا الاعلام والاتصال ساهمت بشكل متوسط ولهذا يجب تكوين المشرفين على كفاءات استخدام تكنولوجيا الاعلام والاتصال</p>	<p>إجماع على أن الأدوات الرقمية تحسن التواصل إلى حد ما.</p>	<p>1 نعم، أداة البريد الإلكتروني والمنصات التكنولوجية جعلت التواصل أكثر سرعة ووضوحًا.</p>	<p>س03- هل ساهمت الأدوات الرقمية في تحسين تواصلك وتفاعلك مع الأساتذة والإداريين؟</p>
<p>من خلال تحليلنا لإجابات الخبراء نستنتج أن التكنولوجيا تقدم إمكانيات كبيرة لتحسين التكوين والمتابعة، مما يدعو إلى توظيف أدوات متعددة ومتنوعة حسب الحاجة</p>	<p>اختلفت الإجابة الثالث عن الثاني والاول من خلال إجابته على أن تكنولوجيا الاعلام والاتصال تساهم في تقييم الأداء وتليل البيانات بشكل دقيق</p>	<p>هناك إجماع بين الخبراء الأول والثاني أن تكنولوجيا الاعلام والاتصال تساعد على تنظيم دورات وورشات تكوينية عن بعد</p>	<p>1 تكنولوجيا المعلومات تتيح متابعة التكوين عن بعد وتوفير مصادر تعليمية حديثة</p>	<p>س04- ما الأدوار التي تعتقد أن التكنولوجيا يمكن أن تلعبها في تحسين التكوين والمتابعة البيداغوجية؟</p>
<p>بعد تحليلنا لإجابات الخبراء نستنتج أن التكنولوجيا تحسن الأداء</p>	<p>لا يوجد اختلاف بين إجابات خبراء الدراسة</p>	<p>أجمع كل الخبراء على أن تكنولوجيا الاعلام والاتصال ساهمت في تحسين أدائهم</p>	<p>1 نعم، الفارق واضح من حيث السرعة والدقة في إنجاز المهام.</p>	<p>س05- هل لاحظت فرقاً في أدائك قبل وبعد استخدام التكنولوجيا في</p>
			<p>2 الفرق موجود لكنه ليس كبيراً، لأن بعض المهام تتطلب تفاعلاً بشرياً مباشراً.</p>	

الفصل الثالث \_\_\_\_\_ دراسة حالة ابتدائية شبيرة بن شبيرة

لكنها ليست العامل الوحيد، فالعوامل البشرية والتنظيمية تؤثر أيضاً.			لاحظت تحسناً بسيطاً في تنظيم العمل لكن لا أزال أحتاج إلى مزيد من الدعم.	3	عملك؟
عند تحليلنا لإجابات الخبراء استنتجنا المهام التي تتطلب تنظيمًا وإدارة معلومات تتأثر إيجابياً بالتكنولوجيا أكثر من المهام التي تحتاج تفاعلاً بشرياً مباشراً	لم يكن هناك اختلاف	أجمع الخبراء على أن المهام التنظيمية والمهام الإدارية هي الأكثر استفادة	التواصل والمتابعة الإدارية هي أكثر الجوانب استفادة.	1	س06- ما الجوانب من مهامك التي ترى أنها استفادت أكثر من غيرها من استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال؟
			إعداد التقارير وتنظيم المعلومات استفاد بشكل كبير.	2	
			تنظيم التكوينات وجدولة اللقاءات أصبح أسهل بكثير.	3	
من خلال تحليلنا لإجابات الخبراء نستنتج أن التكنولوجيا فعالة في تقليل الأعباء الروتينية، لكنها ليست بديلاً كاملاً للعنصر البشري في المهام المعقدة.	لم يكن هنا اختلاف في إجابات أفراد خبراء الدراسة	اشترك الخبراء في إجابتهم في أن اتفاق على أن التكنولوجيا ساهمت في تقليل بعض الأعباء	نعم، خاصة في حفظ الوثائق والملفات، مما وفر وقتاً وجهداً كبيرين.	1	س07- هل تعتقد أن التكنولوجيا ساهمت في تقليل الأعباء الإدارية عليك؟ كيف؟
			أهم ساهمت إلى حد ما، لكن هناك مهام لا يمكن أتمتها بسهولة.	2	
			التكنولوجيا قللت الأعباء الإدارية ولكن لا تعني عن الخبرة والجهد البشري.	3	

<p>من خلال تحليلنا لإجابات الخبراء نستنتج أن تعزيز التكامل يتطلب مقارنة شاملة تجمع بين تطوير القدرات البشرية وتحسين الموارد التقنية والبنية التحتية</p>	<p>في حين اختلفوا على أن الخبير الأول عبر على الموارد البشرية أما الثاني والثالث فعبروا على الموارد المادية والمالية.</p>	<p>اشترك في اقتراحاتهم لتعزيز تكامل التكنولوجيا حول توفير تكوين مستمر وتدريب عملي لجميع المشرفين وتوفير الوسائل اللازمة لذلك</p>	<p>توفير تكوين مستمر وتدريب عملي لجميع المشرفين على الأدوات الحديثة. تحديث البنية التحتية الرقمية لضمان سرعة الاتصال واستمراريتها.. إنشاء منصة موحدة تجمع جميع الأدوات والخدمات لتسهيل العمل اليومي</p>	<p>1</p>	<p>س08: ما اقتراحاتك لتعزيز تكامل تكنولوجيا الإعلام والاتصال مع مهام الإشراف التربوي مستقبلاً؟</p>
---	---	--	---	----------	--

المصدر من اعداد: الطالبة بالاعتماد على المقابلة

### المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

سيتم في هذا المطلب اختبار فرضيات الدراسة من خلال تحقيقها أو رفضها

#### الفرع الأول: اختبار الفرضية الأولى

الفرضية الأولى تتمثل في " هناك استخدام فعلي لتكنولوجيا الاعلام والاتصال بابتدائية شبيرة بن شبيرة" ومن أهم النتائج التي تحصلنا عليها عند تحليلنا للمقابلة ما يلي:

- تم تجهيز ابتدائية شبيرة بن شبيرة بمختلف الوسائل التقنية من أجل استخدام تكنولوجيا الاعلام والاتصال؛
- تم تكوين الكادر البشري من أجل رفع مستوى أدائه فيما يخص استخدام تكنولوجيا المعلومات؛
- الحكومة لعبة دورا بارزا في عصرنة ورقمنة قطاع التربية من أجل استخدام تكنولوجيا الاعلام والاتصال
- يوجد نقص في بعض الأجهزة التقنية مما يخص استخدامات تكنولوجيا الإعلام والاتصال.

ومن خلال هذه النتائج يمكننا القول أن فرضية "هناك استخدام فعلي لتكنولوجيا الاعلام والاتصال بابتدائية شبيرة بن شبيرة" محققة فمن خلال تحليلنا لأجوبة الخبراء الذين أجرينا معهم المقابلة تبين لنا أنه تم استخدام تكنولوجيا الاعلام والاتصال على مستوى ابتدائية شبيرة بن شبيرة فعليا وهذا من خلال الدعم الحكومي لها من كل الجوانب والحصول على نتائج فعلية فيما يخص استخدامات تكنولوجيا الاعلام والاتصال.

#### الفرع الثاني: اختبار الفرضية الثانية

هنا سنختبر الفرضية الثانية التي تمثلت في " أن مستوى الأداء الوظيفي لمشرفي التربية بابتدائية شبيرة بن شبيرة متوسط" وقبل هذا يجب علينا التطرق إلى أهم نتائج الدراسة المتعلقة بالمحور الثاني الخاص بالأداء الوظيفي والتي تمثلت في:

- نقص دورات التكوين مشرفي التربية في استخدام تكنولوجيا الاعلام والاتصال؛
- نقص توفير الوسائل المادية والتقنية لاستخدامات تكنولوجيا الإعلام والاتصال من أجل رفع أدائهم؛
- توفر الابتدائية على منصات إلكترونية لزيادة فعالية وكفاءة مشرفي التربية؛

حيث تمثلت الفرضية الثانية في " أن مستوى الأداء الوظيفي لمشرفي التربية بابتدائية شبيرة بن شبيرة متوسط" فقد وجدنا أن هذه الفرضية محققة وهذا من خلال تحليلنا الكلي لإجابات الخبراء.

### الفرع الثالث: اختبار الفرضية الثالثة

تتمثل الفرضية الثالثة في " تسهم تكنولوجيا الاعلام والاتصال بشكل فعال في تحسين الأداء الوظيفي لدى مشرفي التربية" ومن أهم النتائج التي تحصلنا عليها عند تحليلنا لإجابات الخبراء في مجال الدراسة ما يلي:

- أن الدولة تبذل جهود كبيرة في دعم استخدامات تكنولوجيا الاعلام والاتصال في قطاع التربية؛
- خلق بنى تحتية وبيئة فعالة تتناسب وتكنولوجيا الاعلام والاتصال في تحسين الأداء الوظيفي لدى مشرفي التربية؛
- توجه قطاع التربية نحوى عصرنة الإدارة من خلال رقمنتها؛
- تحقيق الابتدائية ونجاحها في تحسين الأداء الوظيفي لمشرفي التربية من خلال استخدام تكنولوجيا الاعلام والاتصال.

ومن خلال هذه النتائج يمكننا القول أن فرضية الثالثة التي تنص على أنه "تسهم تكنولوجيا الاعلام والاتصال بشكل فعال في تحسين الأداء الوظيفي لدى مشرفي التربية" محققة

### خلاصة الفصل الثالث

بعد ما تم الانتهاء من الفصلين النظري للدراسة الذي أعطينا فيه لمحة شاملة حول تكنولوجيا الاعلام والاتصال ومدى اسهامها في تحسين الأداء الوظيفي لدى مشرفي التربية تم الانتقال الى الفصل الثالث الذي تناولنا فيه الدراسة الميدانية وهذا من أجل الإضفاء بالدراسة واقعا حيث تناولنا جمع معلومات من خبراء لهم إضفاء بموضوع الدراسة، كما عرضنا تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال اجرائنا للمقابلة مع ثلاث خبراء في ميدان الدراسة متمثلين في مشرفي التربية يعملون بابتدائية شبيرة بن شبيرة، كذلك وضحنا المنهج التي اعتمدناه في دراستنا الميداني والتي هي عبارة عن دراسة كيفية لهذا اعتمدنا على المنهج التحليلي الوصفي حيث قمنا بتحليل المقابلة بطريقة تقليدية، حيث كانت نتيجة التحليل تؤكد على أن تكنولوجيا الاعلام والاتصال لها إسهام كبير في تحسين الأداء الوظيفي لمشرفي التربية.

وهذا ما يؤكد صحة فرضيات الدراسة المتمثلة فيما يلي:

- هناك استخدام فعلي لتكنولوجيا الاعلام والاتصال بابتدائية شبيرة بن شبيرة؛
- أن مستوى الأداء الوظيفي لمشرفي التربية بابتدائية شبيرة بن شبيرة متوسط؛
- تسهم تكنولوجيا الاعلام والاتصال بشكل فعال في تحسين الأداء الوظيفي لدى مشرفي التربية.

الخاتمة

### الخاتمة

بعدما تناولنا لموضوع دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تحسين الأداء الوظيفي لمشرفي التربية، تبين أن إدماج تكنولوجيا الإعلام والاتصال في المجال التربوي لم يعد خياراً تكميلياً، بل أصبح ضرورة حتمية تفرضها متطلبات العصر الحديث وما يشهده من تطور معرفي وتقني متسارع. فقد أبرزت النتائج أن استخدام المشرفين التربويين لهذه التكنولوجيا أسهم بشكل ملموس في رفع جودة أدائهم الوظيفي من خلال تسريع إنجاز المهام الإدارية، تحسين آليات المتابعة والتقييم، تيسير عمليات التواصل مع مختلف الفاعلين في الوسط المدرسي، فضلاً عن تعزيز قدراتهم على التكوين الذاتي المستمر ومواكبة المستجدات التربوية.

حيث أن التكنولوجيا ساعدت على تجاوز العديد من الصعوبات التقليدية المرتبطة بضيق الوقت وكثرة الأعباء الإدارية، حيث مكنت المشرف التربوي من تنظيم عمله بشكل أكثر فاعلية، وتوفير قاعدة بيانات محينة تساعده في اتخاذ قرارات مبنية على معطيات دقيقة وموضوعية. غير أن هذا الدور الإيجابي يبقى مرهوناً بمدى توفر التكوين المستمر للمشرفين في مجال الكفاءات الرقمية، ومدى جاهزية المؤسسات التعليمية لتوفير البنية التحتية التقنية اللازمة والدعم المؤسسي الملائم.

وعليه أصبح من الضروري تكثيف برامج التكوين التكنولوجي الموجهة لمشرفي التربية، وتحديث التشريعات والسياسات التربوية بما يواكب مستجدات الثورة الرقمية، إلى جانب العمل على تطوير بيئة العمل التقنية داخل المؤسسات التعليمية لضمان استثمار أمثل لإمكانات تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تحسين جودة الأداء الوظيفي والمساهمة في تجويد العملية التربوية برمتها.

### نتائج الدراسة:

- تُمثل تكنولوجيا الإعلام والاتصال أحد المرتكزات الأساسية في تطوير الإدارة التربوية الحديثة، بما توفره من وسائل دعم فعالة لمختلف الوظائف الإدارية والتربوية؛
- توجد علاقة طردية بين توظيف تكنولوجيا الإعلام والاتصال وبين رفع كفاءة الأداء الوظيفي لمشرفي التربية، حيث يؤدي الاستخدام السليم لها إلى تحسين جودة الأداء وسرعة الإنجاز؛
- تسهم التكنولوجيا في تسهيل جمع وتحليل المعلومات والبيانات المتعلقة بأداء المعلمين والمؤسسات، مما يتيح اتخاذ قرارات موضوعية وفعالة من قبل المشرف التربوي؛
- تتيح تكنولوجيا الإعلام والاتصال فرصاً واسعة للتكوين المستمر والتطوير المهني الذاتي لمشرفي التربية، من خلال الوصول السريع للمصادر العلمية والدورات التكوينية عبر الأنترنت.

## الخاتمة

- تساعد التكنولوجيا في تخفيف الأعباء الإدارية والبيروقراطية التقليدية، عبر أتمتة العمليات الإدارية وتسريع إنجاز المهام الروتينية؛
  - يرتبط فعالية استخدام التكنولوجيا باتجاهات المشرفين نحوها، حيث أن الإيجابية في التقبل والانفتاح على التقنيات الجديدة تسهم في تحسين استثمار هذه الوسائل في تطوير الأداء المهني.
- ومن خلال الدراسة الميدانية التي أجريناها مع مشرفي تربية بابتدائية شبيرة بن شبيرة بالمسيلة يمكننا تأكيد فرضيات الدراسة التي نصت على مايلي:

- هناك استخدام فعلي لتكنولوجيا الاعلام والاتصال بابتدائية شبيرة بن شبيرة؛
- مستوى الأداء الوظيفي لمشرفي التربية بابتدائية شبيرة بن شبيرة متوسط؛
- تسهم تكنولوجيا الاعلام والاتصال بشكل فعال في تحسين الأداء الوظيفي لدى مشرفي التربية.

### الاقتراحات والتوصيات:

من خلال ما سبق يمكننا تقديم جملة من الاقتراحات والتوصيات أبرزها:

- تكثيف برامج التكوين المهني لمشرفي التربية في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال.
- توفير الإمكانيات التقنية اللازمة والبنية التحتية الملائمة في المؤسسات التربوية.
- تعزيز ثقافة الاستخدام الواعي والمسؤول للتكنولوجيا في الممارسات المهنية التربوية.
- مراجعة الأطر التنظيمية والتشريعية لمواكبة التطور الرقمي وتحقيق الانسجام بين التطور التكنولوجي ومتطلبات العمل التربوي.

# قائمة المراجع

### قائمة المراجع

#### ➤ الكتب:

- 1- أبو السعود أحمد محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2004.
- 2- الأميري وليد حميد رشيد، تقييم وتطوير نظام تقويم أداء العاملين، بدون طبعة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
- 3- إيمان عبد المحسن زكي، الحكومة الإلكترونية: مدخل إداري متكامل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2009.
- 4- إيمان فاضل السمراي وهيثم الزعبي، نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
- 5- جروان، فتحي عبد الرحمن، تعليم التفكير مفاهيم وتطبيقات، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
- 6- جمال بن زروق، ادماج تقنيات الاعلام والاتصال في التعليم العالي الطريق نحو ضمان الجودة، المؤتمر العربي حول التعليم العالي وسوق العمل، سكيكدة، 24/23 فيفري 2011.
- 7- جودة احمد سعادة عادل فايز السرطاوي، استخدام الحاسوب والانترنت في ميادين التربية والتعليم، الشروق للنشر والتوزيع، اصدار 01، الأردن، 2003، ط01.
- 8- حسين محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية: المفاهيم، الخصائص، المتطلبات، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 9- الخزامي عبد الحكم أحمد، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين (الجزء الأول: تقييم الأداء سلسلة الإدارة المعاصرة)، مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع والتصدير، مصر، بدون سنة النشر.
- 10- راوية حسن محمد، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999.
- 11- زويلف مهدي حسن، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 12- سالم مؤيد سعيد، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، الطبعة الثالثة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، أربد، الأردن، 2002.

## قائمة المراجع

- 13- شحادة نظمي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- 14- شنوفي نور الدين، أنظمة والية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، الجزائر، 2011.
- 15- صقر احمد عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 25-26.
- 16- عبد الباقي صلاح الدين محمد، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، مصر، 2005.
- 17- عبد الباقي صلاح الدين محمد، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
- 18- العساف، صالح بن محمد التعليم الإلكتروني في المؤسسات التربوية. الرياض: دار الزهراء للنشر والتوزيع، 2015، ص 124.
- 19- فضيل دليلو، التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال المفهوم الاستعمالات، الآفاق، ط01، دار الثقافة للنشر والتوزيع 2010.
- 20- ماهر احمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2011.
- 21- محمد الفاتح حمدي، مسعود بوسعدية، ياسين قرناني، تكنولوجيا الاتصال والاعلام الحديثة: الإستخدام والتأثير، مؤسسة كنوز للنشر والتوزيع، الجزائر 2011.
- 22- محمد حسين محمد رشيد ومنى عطا الله الشويلات، مبادئ الإحصاءات والاحتمالات ومعالجتها، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012.
- 23- محمد عباس سهيلة، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 24- هادي مشعان، تطوير الإدارة المدرسية، ط 01، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- 25- هندريك فان دير بول دليل لقياس تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التعليم، منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة، معهد اليونسكو للإحصاء، 2009

## قائمة المراجع

26- الهيتي خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.

### الأطروحات والمذكرات:

1- - بغتة صونيا الذكاء الاقتصاد كآلية للتحكم في المعلومة الإستراتيجية ودوره في صناعة مؤسسة تنافسية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد وضياف المسيلة، الجزائر، ص2016.

2- أبو شرخ نادر حامد عبد الرزاق، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2010.

3- بلحمري سمية، الموارد البشرية ومدى استفادتها من تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الجماعات المحلية دراسة حالة بلدية وولاية الشلف، مذكرة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، تخصص تسيير المالية العامة، 2013-2014م.

4- بن علة فتيحة، بلحاج قمر، الرقمنة في المكتبات الجامعية الجزائرية دراسة واقع رقمنة الأطروحات والمذكرات دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية الجامعية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص تكنولوجيا وهندسة المعلومات، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2018/2019.

5- شادي محمد مطر، دور تنمية الموارد البشرية في تطبيق الإدارة الإلكترونية: دراسة ميدانية على وزارة الأشغال العامة والإسكان في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الدولة والحكم الرشيد، جامعة الأقصى، فلسطين، 2013.

6- شاذلي شوقي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في الحقوق، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2007-2008.

7- شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2009-2010.

8- العثمان محمد بن عبد الله، تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

## قائمة المراجع

- 9- عماد بوقلاشي، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات العمومية: دراسة حالة وزارة العدل، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة الجزائر3.
- 10- عيسى قفوب، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء في العمل، دراسة ميدانية بمؤسسة الكوابل ببسكرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس، تخصص العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007-2008.
- 11- فاروق حريزي، أثر استخدام الإنترنت على استدامة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2017.
- 12- القري ع الرحمن، التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال وأثرها على الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، دراسة حالة مؤسسة اقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، نوقشت بتاريخ 2016/05/30.
- 13- مقدم عبد الغني، مدلل عبد الفتاح، الرقمنة كمدخل لتحسين الخدمة العمومية في الجزائر قطاع العدالة نموذجاً، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية تخصص سياسة عامة وإدارة محلية، جامعة الوادي، كلية العلوم السياسية 2016/2017.
- 14- يوسف جمال، أثر المركزية واللامركزية على الأداء الوظيفي للهيئة الإدارية العمومية الجزائرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2012.

### المدخلات والمجلات:

- 1- أمينة بن جدو، معوقات تطبيق الرقمنة بالمكتبات الجامعية الجزائرية، مطبوعات الملتقى الدولي الأول، الرقمنة وتطبيقاتها، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 25 جوان 2020، دار النشر للطبع والتوزيع، الجزائر، 2020.
- 2- بختي إبراهيم شعوبي محمد فوزي، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية قطاع السياحة والفندقة، مجلة الباحث، العدد 07، ورقة 2010.

## قائمة المراجع

- 3- حمداوي عمر، أحمد بخوش، انعكاس الأداء التنظيمي في جودة البحث العلمي من منظور بعض الأساتذة بجامعة ورقلة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 08، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، جوان 2012.
- 4- رابح مرواني، مداخلة بعنوان رقمنة نظم المصالح الإدارية للبلدية ودورها في تحسين أداء الخدمة الوثائقية - دراسة حول مصالح الحالة المدنية والبيومترية لبعض البلديات التابعة لولاية المسيلة الوطني الافتراضي الموسوم ب: واقع الإدارة الالكترونية والتحول الرقمي في الجزائر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الجيلالي بونعامة- خميس مليانة، 2020-2021.
- 5- عبد الباقي عبد المنعم أبو زيد، معوقات توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مناهج المواد التجارية بالتعليم الثانوي، المؤتمر الدولي الأول حول استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتطوير التعليم قبل الجامعي، مصر، 2007.
- 6- غسان قاسم داود اللامي، تحليل مكونات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، دراسة استطلاعية في بيئة عمل عراقية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد الخاص بمؤتمر الكلية، جامعة بغداد، 2013.
- 7- ماجد محمد الزيودي، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المشروع تطوير التعليم نحو الاقتصاد المعرفي في تنمية المهارات الحياتية لطلبة المدارس الحكومية الأردنية، المجلة العربية لتطوير التفوق، المجلد 03، العدد 05، اليمن، 2012.
- 8- نوال مغزيلي، مقال بعنوان، دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال في إرساء ممارسة جديدة للديمقراطية: الديمقراطية الالكترونية، مجلة الدراسات الإعلامية، العدد الأول، يناير 2018، المركز الديمقراطي العربي.

### المراجع باللغة الأجنبية:

- 1- Krajewski J، Lee and P. Ritzman، Larry "Operations Management: Processes and Value Chain"، 7th ed.، 2005، Prentice Hall.
- 2- Durkheim, E. Education and Sociology, Free Press, New York.

### المواقع الالكترونية:

- 1- <http://www.edu-dz.com>

# قائمة الملاحق



## الملحق رقم (02): دليل المقابلة

### عنوان الدراسة: دور تكنولوجيا الاعلام والاتصال في تحسين الأداء الوظيفي لمشرفي التربية

#### - دراسة حالة إبتدائية شبيرة بن شبيرة-

#### الإشكالية الرئيسية:

ما هو دور تكنولوجيا الاعلام والاتصال في تحسين الأداء الوظيفي لمشرفي التربية؟

ملاحظة: المعلومات المقدمة في المقابلة سوف يتم معالجتها وتحليلها فقط لغرض علمي بحت وليست بأهداف ربحية، نرجو من المقابل أن يتحرى الصدق والشفافية في إعطائه للمعلومات.

#### المحور الأول: تكنولوجيا الإعلام والاتصال

1. ما مدى إلمامك بتكنولوجيا الإعلام والاتصال المستخدمة حالياً في القطاع التربوي؟
2. ما هي الأدوات أو التطبيقات الرقمية التي تعتمد عليها في عملك اليومي كمشرف تربية؟
3. هل تلقيت تكويناً أو تدريباً رسمياً في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال؟ وإن كان نعم، كيف كان تقييمك له؟
4. ما التحديات التي تواجهها عند استخدامك للتكنولوجيا في أداء مهامك الإدارية أو البيداغوجية؟
5. هل ترى أن البنية التحتية الرقمية (شبكة الإنترنت، الأجهزة، البرمجيات...) في مؤسستك كافية لأداء مهامك بفعالية؟
6. ما مدى استخدامك للبريد الإلكتروني، المنصات التعليمية، أو التطبيقات التعاونية في التواصل مع الأساتذة والإدارة؟
7. في رأيك، ما مدى استعداد زملائك المشرفين لتبني التكنولوجيا في أداء مهامهم؟
8. ما الاقتراحات التي تقدمها لتطوير استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال في مهام الإشراف التربوي؟

#### المحور الثاني: الأداء الوظيفي

1. كيف تقيّم أداءك الوظيفي كمشرف تربية في ظل المهام الموكلة إليك؟

2. ما الجوانب التي ترى أنها بحاجة إلى تحسين أو دعم في أداءك الوظيفي؟

3. كيف تنظم وقتك بين المتابعة الميدانية، التقارير، والتكوينات؟

4. ما المعوقات التي تؤثر سلباً على جودة أدائك كمشرف؟

5. هل ترى أن التكوين المستمر متاح لك بما يكفي لتطوير مهاراتك؟

6. كيف تقيس تأثير عملك كمشرف على أداء الأساتذة والاداريين في المؤسسة التربوية؟

7. ما مدى رضاك عن الأدوات والوسائل المتاحة لك لأداء عملك بفعالية؟

8. ما العوامل التي ترى أنها تعزز من جودة أدائك المهني؟

### المحور الثالث: العلاقة بين تكنولوجيا الإعلام والاتصال والأداء الوظيفي

1. برأيك، كيف أثر استخدام التكنولوجيا على جودة أدائك كمشرف تربوية؟

2. هل ساعدتك التكنولوجيا في إنجاز مهامك بكفاءة وفعالية؟ كيف؟

3. هل ساهمت الأدوات الرقمية في تحسين تواصلك وتفاعلك مع الأساتذة والإداريين؟

4. ما الأدوار التي تعتقد أن التكنولوجيا يمكن أن تلعبها في تحسين التكوين والمتابعة البيداغوجية؟

5. هل لاحظت فرقاً في أدائك قبل وبعد استخدام التكنولوجيا في عملك؟

6. ما الجوانب من مهامك التي ترى أنها استفادت أكثر من غيرها من استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال؟

7. هل تعتقد أن التكنولوجيا ساهمت في تقليل الأعباء الإدارية عليك؟ كيف؟

8. ما اقتراحاتك لتعزيز تكامل تكنولوجيا الإعلام والاتصال مع مهام الإشراف التربوي مستقبلاً؟

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

شكر وتقدير

إهداء

ملخص الدراسة

خطة الدراسة

مقدمة..... أ- و

### الفصل الأول

#### الإطار المفاهيمي للدراسة

تمهيد ..... Erreur ! Signet non défini.

المبحث الأول: ماهية تكنولوجيا الاعلام والاتصال ..... 9

المطلب الأول: مفهوم تكنولوجيا الاعلام والاتصال وهيتها ..... 9

المطلب الثاني: خصائص وأهداف تكنولوجيا الاعلام والاتصال ..... 12

المطلب الثالث: مكونات وأنواع تكنولوجيا الاعلام والاتصال ..... 14

المبحث الثاني: الأداء الوظيفي ..... 17

المطلب الأول: ماهية الأداء الوظيفي ..... 17

المطلب الثاني: معايير، معدلات ومؤشرات الأداء الوظيفي ..... 19

المطلب الثالث: مفهوم، عناصر ومراحل عملية تقييم الأداء الوظيفي ..... 24

المبحث الثالث: مشرف التربية والمؤسسة التعليمية في ظل التوجه نحو الوسائط التكنولوجية ..... 30

المطلب الأول: تعريف مشرف التربية ..... 30

المطلب الثاني: تعريف المؤسسة التعليمية ..... 31

المطلب الثالث: المدرسة في ظل التوجه الرقمي باستخدام الوسائط التكنولوجية ..... 32

خلاصة الفصل الأول ..... 34

### الفصل الثاني

#### تكنولوجيا الاعلام والاتصال في المؤسسة التعليمية

تمهيد ..... Erreur ! Signet non défini.

37.....	المبحث الأول: أهمية استخدام تكنولوجيا الاعلام والاتصال في المؤسسة التعليمية
37.....	المطلب الأول: مفهوم تكنولوجيا الاعلام والاتصال في المؤسسة التعليمية
38.....	المطلب الثاني: خصائص استخدام تكنولوجيا الاعلام والاتصال في المؤسسة
40.....	المطلب الثالث: مبادئ ودواعي واستخدام تكنولوجيا الاعلام والاتصال
42.....	المبحث الثاني: متطلبات تبني عملية تكنولوجيا الاعلام والاتصال في المؤسسة التعليمية وآثارها
42.....	المطلب الأول: متطلبات تبني عملية تكنولوجيا الاعلام والاتصال في المؤسسة التعليمية
48.....	المطلب الثاني: آثار ومعوقات تطبيق تكنولوجيا الاعلام والاتصال في المؤسسة التعليمية
52.....	خلاصة الفصل الثاني

### الفصل الثالث

#### دراسة حالة المدرسة الابتدائية شبيرة بن شبيرة بالمسيلة

54.....	تمهيد
55.....	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة
56.....	المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة
57.....	المطلب الثاني: مصادر بيانات الدراسة
58.....	المطلب الثالث: هيكل أسئلة المقابلة
60.....	المبحث الثاني: تحليل أداة الدراسة واختبار الفرضيات
61.....	المطلب الأول: عرض حيثيات اجراء المقابلة
61.....	المطلب الثاني: تحليل محاور المقابلة
75.....	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
77.....	خلاصة الفصل الثالث
79.....	الخاتمة
82.....	قائمة المراجع

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
11	تعريف تكنولوجيا الإعلام والاتصال	01
62	يمثل حيثيات اجراء مقابلة الدراسة	02
63	يمثل أجوبة الخبراء المتعلقة بالمحور الأول	03
67	يمثل أجوبة الخبراء المتعلقة بالمحور الثاني	04
72	يمثل أجوبة الخبراء المتعلقة بالمحور الثالث	05

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
21	يوضح معايير الأداء	01