



جامعة محمد بوضياف - المسيلة  
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -



جامعة محمد بوضياف - المسيلة  
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

ميدان: العلوم الانسانية والاجتماعية

فرع: علم الاجتماع

الرقم التسلسلي:

رقم التسجيل: 2101492496

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع

تخصص تنظيم وعمل

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص: التنظيم وعمل

بعنوان

" دور مدراء المدارس الابتدائية في رقمه قطاع التربية "

" دراسة ميدانية بالمدارس الابتدائية ببلدية المسيلة "

إعداد الطالب:

سامي زنات

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة الأساتذة :

الصفة	الجامعة	الرتبة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	جامعة المسيلة	أستاذ محاضر -أ-	بوسكرة عمر
مشرفا ومقررا	جامعة المسيلة	أستاذ التعليم العالي	بن يمينة السعيد
مناقشا	جامعة المسيلة	أستاذ التعليم العالي	بوخيظ سليمة

السنة الجامعية : 2022 - 2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر و عرفان

بداية أحمد الله و أشكره سبحانه و تعالى على كل شيء أنعم به علينا، من نعمة العقل و الصحة لإنجاز و إتمام هذا العمل و نصلي و نسلم على رسول الله ،  
أما بعد :

أتوجه بإسداء بالغ الشكر و التقدير و الاحترام لمن كان أول الواقفين على عتبة هذا البحث إشرافا و توجيها، مراقبة و تصحيحا ، الدكتور " بن يمينة السعيد " كما لا أنسى فضل من مد لنا يد العون فيما يتعلق بالمراجع و المصادر ، وشكري موصول إلى كل الأساتذة الذين تدرست على أيديهم و رافقوني في مساري الجامعي خصوصا الذين لم يبخلوا علي لا بوقتهم و لا بتوجهاتهم القيمة و إرشاداتهم النيرة و إلى كافة الأسرة العلمية بقسم علم الاجتماع

– جامعة محمد بوضياف المسيلة –

## اهداء

أهدي هذا العمل الذي هو ثمرة كفاح وجهد إلى من أحبهم القلب وارتاح لهم،  
إلى كل الأساتذة الأفاضل الذين تكوّنت على أيديهم كل باسمه وبمقامه ، إلى  
كل أهلي وزوجتي وأولادي ، وكل من قدم لي يد العون والمساعدة.

حفظكم الله ورعاكم

زنات سامي

الصفحة	فهرس المحتويات
	اهداء
	شكر وعرفان
11 - 10	مقدمة
	الجانب الأول: الإطار النظري للدراسة الفصل الأول الاطار المفاهيمي للدراسة
13	1- إشكالية الدراسة
15	2- فرضيات الدراسة
15	3- أسباب اختيار الموضوع
16	4- أهمية الدراسة
18	5- أهداف الدراسة
18	6- تحديد المفاهيم
20	7- المنهج المستخدم
21	8- الدراسات السابقة
	الفصل الثاني : مدير المدرسة المهام والأدوار
29	تمهيد
30	1- ماهية المدرسة الجزائرية
30	1-1- تعريف المدرسة
30	1-2- نشأة المدرسة الجزائرية
36	1-3- أهداف المدرسة الابتدائية
37	1-4- أهمية المدرسة الابتدائية
37	2- مدير المدرسة
37	2-1- تعريف مدير المدرسة
39	2-2- مهام مدير المدرسة
41	2-3- الأدوار الأساسية لمدير المدرسة
47	2-4- أهداف مدير المدرسة

48	2-5- السمات الشخصية لمدير المدرسة
49	2-6- علاقات مدير المدرسة
51	خلاصة
	الفصل الثالث : رقمنة قطاع التربية
53	تمهيد
54	1- تعريف الأرضية الرقمية لوزارة التربية الوطنية
54	2- أهمية الرقمنة
55	3- أهداف الأرضية الرقمية لوزارة التربية الوطنية
56	4- خصائص الأرضية الرقمية لوزارة التربية الوطنية
57	5- مكونات الأرضية الرقمية لوزارة التربية الوطنية
61	6- سلبيات وإيجابيات تطبيق رقمنة قطاع التربية
63	خلاصة
	الجانب الثاني: الإطار الميداني للدراسة الفصل الرابع : المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية
65	تمهيد
66	1- مجالات الدراسة
66	2- خصائص عينة الدراسة
66	3- العينة وكيفية اختيارها
67	4- أدوات الاستقصاء الميدانية
69	خلاصة
	الفصل الخامس: عرض النتائج وتحليلها
71	تمهيد
72	1- عرض وتحليل نتائج الدراسة
102	2- النتائج العامة للدراسة
104	خلاصة
105	خاتمة
108	قائمة المصادر والمراجع
113	الملاحق
	ملخص الدراسة

## قائمة الجداول

- الجدول رقم 1: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس ..... 69
- الجدول رقم 2: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية ..... 70
- الجدول رقم 3: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير نوع المدرسة ..... 72
- الجدول رقم 4: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي ..... 73
- الجدول رقم 5: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية ..... 74
- الجدول رقم 6: يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01) ..... 74
- الجدول رقم 7: يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (02) ..... 75
- الجدول رقم 8: يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (03) ..... 76
- الجدول رقم 9: يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04) ..... 77
- الجدول رقم 10: يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (05) ..... 78
- الجدول رقم 11: يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (06) ..... 80
- الجدول رقم 12: يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (07) ..... 81
- الجدول رقم 13: يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (08) ..... 82
- الجدول رقم 14: يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (09) ..... 83
- الجدول رقم 15: يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (10) ..... 83
- الجدول رقم 16: يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (11) ..... 76
- الجدول رقم 17: يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (12) ..... 77
- الجدول رقم 18: يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (13) ..... 78
- الجدول رقم 19: يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (14) ..... 80
- الجدول رقم 20: يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (15) ..... 81
- الجدول رقم 21: يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (16) ..... 82
- الجدول رقم 22: يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (17) ..... 83
- الجدول رقم 23: يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (18) ..... 83
- الجدول رقم 24: يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (19) ..... 76
- الجدول رقم 25: يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (20) ..... 77
- الجدول رقم 26: يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (21) ..... 78
- الجدول رقم 27: يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (22) ..... 80
- الجدول رقم 28: يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (23) ..... 81
- الجدول رقم 29: يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (24) ..... 82
- الجدول رقم 30: يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (25) ..... 83

- الجدول رقم 31: يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (26) .....
- الجدول رقم 32: يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (27) ..... 82
- الجدول رقم 33: يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (28) ..... 83
- الجدول رقم 34: يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (29) .....
- الجدول رقم 35: يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (30) .....
- الجدول رقم 36: يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (31) ..... 82
- الجدول رقم 37: يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (32) ..... 83
- الجدول رقم 31: يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (29) ..... 84

### قائمة الأشكال

- الشكل رقم 1: يوضح يوضح علاقة الخبرة بالإنتاجية ..... 69
- الشكل رقم 2: يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية ..... 70
- الشكل رقم 3: يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير نوع المدرسة ..... 71
- الشكل رقم 4: يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي ..... 72
- الشكل رقم 5: يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية .....

# مقدمة

مقدمة:

شهد تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل في الآونة الأخيرة على المستوى الوطني، العربي والدولي توسعاً بارزاً بخصوص معالجة الكثير من المواضيع الاجتماعية التي لها علاقة مباشرة بالحياة الاجتماعية للأفراد والجماعات، كما وقد لقيت العديد من الدراسات الاجتماعية حيزاً هاماً من طرف الباحثين والمختصين في هذا المجال، فمن بين أهم المواضيع التي يهتم بمعالجتها هذا العلم موضوع الرقمنة الالكترونية وارتباطها المباشر بالأداء الوظيفي لمدراء المدارس الابتدائية بالمنظمات الوطنية والعالمية لاسيما المدارس الجزائرية.

ولكن في ظل هذه الظروف والمستجدات المتدهورة والغير مستقرة التي تعيشها المؤسسات التربوية في الآونة الأخيرة من جراء ما خلفته الجائحة العالمية وباء كورونا (كوفيد19)، فقد تراجعت مستويات الإنتاج والخدمات بالنسبة لمعظم المؤسسات والشركات العالمية في كل الميادين المختلفة وخاصة في الثلاثي الأول والثاني من سنة 2020 ، وهذا طبعا انعكس بشكل مباشر على ثقافة المنظمة وسلوكها الإداري.

وتعمل المؤسسات اليوم على تنمية مواردها المتاحة خاصة البشرية منها، باعتبار العنصر البشري هو الفيصل بين التقدم والتخلف، وهو مقياس النجاح أو الفشل لأي منظمة لأنه المحور الأساسي في العملية التكوينية وهذه المؤسسات التربوية هي الآن أمام تحدٍ كبير من أجل تنمية وتطوير وترشيد استغلال إمكانيات وقدرات القوى العاملة لتمكين من القيام بأعبائها الوظيفية بكفاءة وفعالية كبيرتين لتحقيق أكبر قدر من المردودية الناجحة.

فقد اهتمت معظم المؤسسات التربوية الناجحة بالعمل على ترقية وترشيد التسيير الإداري وتحسين صورتها أمام مختلف المنظمات الوطنية والعالمية المنافسة لها في مجالها. وهذا ما نلاحظه حالياً في أروقة المدارس الابتدائية الجزائرية لاسيما بعض المدارس الابتدائية ببلدية المسيلة التي تسعى دائماً إلى تحسين نظامها الإداري ومحاولة تحقيق أكبر

قدر من المردود المهني باستخدام كافة الوسائل التكنولوجية الحديثة لتلبية متطلبات رقمنة إدارة المدرسة إلكترونياً بشكل حديث يتماشى مع سوق العمل المعاصر.

فمديري المدارس الابتدائية أصبحوا يعتمدون على الرقمنة الإلكترونية بشكل دائم ومتزامن مع متطلبات العولمة الإدارية من أجل التسيير الرقمي المحكم لإدارة المدرسة، فهذه المدارس هي ملزمة بمواكبة مختلف التطورات التكنولوجية الحديثة ومن الضروري رقمنة إدارتها بشكل يؤهلها للمحافظة على مكانتها ضمن المحيط التربوي الوطني بكل أريحية.

ونفس الشيء ينطبق على بعض المدارس الابتدائية ببلدية المسيلة، فهي تعمل جاهدة من أجل مواكبة هذا التقدم التكنولوجي الحاصل في مجال الاتصالات والبرمجيات ووسائل الإعلام السمعي والبصري وبالأخص شبكة الإنترنت، ومختلف وسائل التواصل الاجتماعي التي أدت ومازالت تؤدي دوراً هاماً وبارزاً في عملية ترشيد وتثقيف المؤسسات التعليمية واستغلال مواردها البشرية ميدانياً من خلال مدرائها الأكفاء.

**فقد سعت هذه الدراسة الحالية للبحث عن دور مدرء المدارس الابتدائية في رقمنة قطاع التربية [ دراسة ميدانية بالمدارس الابتدائية ببلدية المسيلة].**

ولمعالجة هذا الموضوع قسمت دراستنا إلى جانبين لكل جانب ثلاث فصول، الجانب النظري، ويشمل فصل الإطار المفاهيمي للدراسة، وفصلاً نظرياً لمدير المدرسة المهام والأدوار، وفصلاً ثالثاً نظرياً لرقمنة قطاع التربية، أما الجانب الميداني فتناول فصل رابعاً المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية، وآخر خامساً لعرض النتائج تحليلها ومناقشتها، وعرض النتائج العامة المتوصل إليها مع تقديم توصيات، فالخاتمة.

المجانِب الأول: الإطار النظري للدراسة

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي للدراسة

### 1- الإشكالية:

تزداد أهمية توظيف تكنولوجيا المعلومات، وإدماجها في العملية التعليمية لتحسين نوعية التعليم، فقد أصبح الحاسوب وشبكة الإنترنت من المصادر الرئيسية والضرورية للإيصال ونقل المعلومات، والمعارف ومواكبة المستجدات العلمية والتقنية، والاطلاع على تجارب الأمم المتقدمة في التعليم، وطرائق التدريس، لما تحققه من جذب انتباه التلميذ نحو الدرس وتشويقه، وإعطائه أفكاراً جديدة، وإشراكه في مناقشة محتوى الدرس وتشجيعه على التحليل والربط لما يشاهده أو يسمعه.

وترى سلس (Sells,1997) أن توظيف تقنيات التعليم، يتطلب استثمار جميع الأجهزة الإلكترونية وما يرتبط بها من برامج تشغيل بهدف تسهيل تبادل المعلومات ونقلها بين الأفراد والمجتمعات، وبناءً على مستجدات المرحلة فإن النظام التربوي في أي مجتمع يتطلع للرقى والتقدم ويسعى إليهما، مطالب بتطوير نظامه التعليمي وتطوير أدواته وأساليبه واستراتيجيته وتوظيف تكنولوجيا المعلومات، ولذلك سعت المؤسسات التعليمية التربوية جاهدة إلى تنظيم أعمالها وتطويرها وتبني أساليب العلم الحديثة، فكان للتكنولوجيا نصيبها الأعلى في المؤسسات التربوية والمدارس والجامعات، وأصبح لتوظيف التكنولوجيا أهميتها في تقويم أداء المعلمين وتقييم المدارس والنظام التربوي التعليمي في الدول، وبناءً على هذه الطرح واستناداً على أفكارها المنادية بالتغيير، وانطلاقاً من توجه القيادة التربوية نحو التغيير.

ومواكبة لمتطلبات القرن الحادي والعشرين عمدت وزارة التربية الوطنية الجزائرية إلى تبني سياسات تربوية تعليمية حديثة، تمثلت في تطوير المناهج التربوية وإجراء بعض التعديلات عليها، خصوصاً بعد انتشار وباء كورونا سنة 2020، وتبني سياسات تعليمية جديدة ومشاريع تربوية حديثة.

## الفصل الأول:.....الإطار المفاهيمي للدراسة

ومن هذه المشاريع المهمة التي جسدها وزارة التربية الوطنية بالمؤسسات التعليمية الأرضية الرقمية التي تحتوي على منصة أولياء التلاميذ، ومصحة المستخدمين، بالإضافة إلى توظيف التكنولوجيا الحديثة في بنية النظام التربوي، وتنفيذ برامج رقمنة التعليم ضمن أربعة محاور تمثلت في تدريب المشرفين والمعلمين، وتعميم ربط جميع المدارس بالإنترنت وتفعيل استخدام الإنترنت في المدارس، وتوظيف الوسائط المتعددة وأجهزة الحاسوب والأجهزة اللوحية وشاشات العرض وتوفير المحتوى الرقمي كمنهاج تفاعلي يتوافق مع متطلبات المرحلة.

وبما أن مدراء المدارس الابتدائية يمثلون أهم عناصر العملية التربوية والإدارية فهم ملزمون بالمشاركة والمساهمة باقتراحاتهم وآرائهم في رقمنة قطاع التربية تطبيقاً لسياسة الوزارة ورؤيتها ورسالتها المستقبلية نحو تكوين وتوجيه الأجيال نحو نمط رقمي إلكتروني معاصر يتلاءم مع المرحلة الراهنة، ومدراء المدارس الابتدائية هم العنصر البشري المسؤول على تطبيق الرقمنة بالمؤسسات التعليمية وتفعيلها بالمعاملات الإدارية، ومن هنا أتت مبررات الدراسة للتعرف على الدور الذي يلعبه مدراء المدارس الابتدائية في رقمنة قطاع التربية.

ومن خلال هذا الطرح نطرح التساؤل الرئيسي:

- ما هو دور مدراء المدارس الابتدائية في رقمنة قطاع التربية ؟

حيث اندرج تحت هذا السؤال العام (الرئيسي) ثلاث تساؤلات فرعية ( جزئية ) هي:

- هل للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، الخبرة المهنية) دور في استخدام في المدير

للرقمنة في قطاع التربية؟

- هل دور مدير المدرسة الابتدائية مرتبط بعملية التكوين والتدريب داخل المؤسسة أن بما

اكتسبه من مهارات شخصية؟

## الفصل الأول:.....الإطار المفاهيمي للدراسة

- هل عملية الرقمنة مرتبطة فقط بدور المدير أم بكل الأطراف الفاعلة في العملية التربوية (أساتذة، أولياء التلاميذ، الهيئة المشرفة)؟

### 2- فرضيات الدراسة:

إن الباحث في المجال الاجتماعي يجتهد دائما لإيجاد حلول لمختلف الأسئلة المطروحة حول دراسته فهو يعتمد على طبيعة الموضوع المدروس والبيانات وجل المعلومات النظرية والدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة، وكذلك يعتمد على ملاحظاته العميقة والمستمرة لمجتمع الدراسة قصد فهم الظاهرة ووصفها وبالتالي يمكنه طرح فروض وحلول مسبقة، فالفرضيات هي تخمين ذكي يعبر عن العلاقة بين متغيرين أو أكثر.

### أ- الفرضية العامة للدراسة:

- لمدراء المدارس الابتدائية دور في رقمنة قطاع التربية.

### ب- الفرضيات الفرعية ( الجزئية ):

- يلعب متغير (الجنس، السن، الخبرة المهنية) دور في استخدام في المدير للرقمنة في قطاع التربية؟

دور المدير في عملية الرقمنة مرتبط بالمهارات المكتسبة أكثر مما هو مرتبط بعمليات التكوين والتدريب في المؤسسة.

فعالية دور المدير في عملية الرقمنة مرتبط بتعميم العملية على كل الأطراف (الأساتذة، أولياء التلاميذ، الهيئة المشرفة)

### 3- أسباب و دواعي اختيار الموضوع:

يعتبر اختيار موضوع ما للدراسة من أهم مراحل وخطوات البحث العلمي بشكل عام والاجتماعي بشكل خاص، فهذه الخطوة تعكس مدى قدرات وطموحات الباحث للتقصي والإحاطة بالموضوع من كل جوانبه، وعليه فإن أسباب ودواعي اختيارنا لموضوع دور

## الفصل الأول:.....الإطار المفاهيمي للدراسة

مدراء المدارس الابتدائية في رقمه قطاع التربية يعود إلى عدة أسباب و مبررات منها ما هي موضوعية وأخرى ذاتية:

أ- الأسباب الموضوعية:

- محاولة معرفة وتشخيص معنى مفهومي الرقمنة والتعريف بمدير المدرسة ودورها في الرقي بالقطاع التربوي وتحسين جودة التعليم.
- قابلية الموضوع للدراسة وإمكانية النزول به إلى الميدان.
- إبراز الأهمية الكبيرة التي يؤديها مدير المدرسة ودوره الفعال في رقمنة قطاع التربية.

ب- الأسباب الذاتية:

- ملائمة موضوع الدراسة الحالي بالتخصص الجامعي الذي أدرس فيه حاليا بجامعة المسيلة.
- الرغبة الملحة والميول الشخصي لدراسة هذا الموضوع سواء في جانبه النظري أو جانبه التطبيقي.
- شعوري كطالب باحث بقيمة وأهمية هذا الموضوع في الدراسات السوسيو إدارية والسوسيو تنظيمية مع الأخذ بعين الاعتبار رأي الأستاذ المشرف على أهميته من الناحية السوسولوجية بشكل عام.
- قلة الدراسات السوسولوجية والسوسيو تنظيمية التي ربطت بين متغيري دور مدير المدرسة الابتدائية و رقمنة قطاع التربية في تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل

4- أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة الحالية في النقاط التالية:

أ- الأهمية العلمية:

- تظهر الأهمية العلمية لهذه الدراسة في طبيعة الموضوع المدروس وهو دور مدير المدرسة الابتدائية في رقمه قطاع التربية دراسة ميدانية بابتدائيات بلدية المسيلة ، حيث من المتوقع أن تسهم هذه الدراسة في زيادة التراكم المعرفي من خلال النتائج التي تلقي

## الفصل الأول:.....الإطار المفاهيمي للدراسة

الضوء حول أهمية دور مدير المدرسة في رقمنة قطاع التربية و بالتالي إمكانية تحسين جودة التعليم والمنظومة ككل.

- إن أهمية هذه الدراسة تكمن أيضا في كونها من الدراسات القليلة التي تناولت موضوع دور مدير المدرسة الابتدائية في رقمته قطاع التربية.

- هذه الدراسة هي إضافة جديدة في مجال البحوث والدراسات السوسيولوجية تضاف إلى المكتبات الجامعية.

### ب- الأهمية الاجتماعية:

إنها تتناول مفهوم سوسيو تنظيمي حديث في مجال الإدارة وعلم اجتماع تنظيم وعمل، كما أنها توضّح الرابطة الموجودة بين دور مدير المدرسة و الرقمنة داخل قطاع التربية، فهي أيضا تقرب الفكرة للقارئ الكريم و للباحث في آن واحد بأن موضوع الرقمنة بات من المواضيع الهامة في الفكر الإداري الحديث لدى كافة المجتمعات، كونه يشكل عاملا أساسيا في نجاح أي منظمة لبلوغ أهدافها الاستراتيجية، وبما أن مفهوم الرقمنة أصبح مفهوما حديثا في البيئة الإدارية عموما والسوسيولوجية خصوصا فإن إخضاعه للدراسة السوسيولوجية يعطيه أهمية اجتماعية كبيرة في الإطار العلمي للتسيير الإداري ولاسيما إذا ارتبط وتعلق الأمر بقطاع التربية وأدوار مدير المدرسة.

كذلك فإن هذه الدراسة قد تساعد المسؤولين في الإدارات العامة والخاصة على فهم العلاقة الوطيدة بين أدوار المدير و الرقمنة وكل هذا ينعكس إيجابا على الثقافة الإدارية للمجتمع الجزائري عامة والمؤسسة التربوية خاصة.

### ت- الأهمية الشخصية :

تمثلت هذه الأهمية في رغبتني الذاتية كطالب باحث للحصول على شهادة جامعية من جامعة محمد بوضياف بالمسيلة وهي شهادة الماستر أكاديمي في ميدان العلوم الاجتماعية، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل.

## الفصل الأول:.....الإطار المفاهيمي للدراسة

### 5- أهداف الدراسة:

- حاولنا من خلال هذه الدراسة الحالية تحقيق جملة من الأهداف أهمها:
- محاولة طرح تصوّر نظري وفكري لبعض المفاهيم الواردة ضمن هذه الدراسة لاسيما دور مدير المدرسة الابتدائية و رقمه قطاع التربية.
- محاولة الإجابة على بعض التساؤلات الغامضة وإمكانية قراءة وتحليل هذه الدراسة من منظور سوسيولوجي.
- محاولة التقرب من الواقع الملموس للمدرسة الابتدائية ببلدية المسيلة، وكذا معرفة مختلف التحديات التي تواجه تطبيق الرقمنة بالمدارس.
- حاولنا أيضا تعميق الفهم بموضوع مدير المدرسة، وإلقاء المزيد من الضوء حول إمكانية تطبيق مختلف المعايير و التدابير الضرورية لمعرفة مدى رقمنة المدارس الابتدائية.
- حاولنا معرفة ما إذا كانت هناك دور فعلا بين دور مدير المدرسة و رقمنة قطاع التربية بالمؤسسات محل الدراسة، وإمكانية حث هذه المؤسسة لاعتماد الخطط الاستراتيجية للإدارة المعاصرة.
- محاولة التحقق من صدق وصحة الفرضيات المقترحة كحلول لهذه الدراسة الحالية.

### 6- تحديد المفاهيم

يعتبر تحديد المفاهيم والمصطلحات الدالة في مثل هذه الدراسات عمل علمي منهجي يتطلبه إنجاز أي بحث علمي أو دراسة علمية تربوية أو سوسيولوجية، فهنا يتم توفير الجهد والوقت من طرف الباحث، فبدلا من شرحه لمعنى المصطلح في كل مرة يكتفي بتحديد مفهومه في فقرة واحدة، قصد تمييزه عن المعاني الأخرى لباقي المصطلحات المستخدمة، حيث ارتأينا في هذه الدراسة الحالية توضيح بعض المفاهيم والمصطلحات بغية نزع اللبس والغموض عليها، وهذه المفاهيم والمصطلحات هي:

[الرقمنة، الإدارة، الإدارة الإلكترونية].

6-1- مفهوم الرقمنة:

- لغة: عرفها القاموس الموسوعي للمعلومات والتوثيق على أنها عملية إلكترونية لإنتاج رموز إلكترونية أو رقمية، سواء من خلال وثيقة أو شيء مادي من خلال إرشادات إلكترونية تناظرية. (Serge،2001،p431)
- اصطلاحاً: الرقمنة هي العملية التي يتم عن طريقها تحويل المعلومات من شكلها التقليدي الحالي إلى شكل رقمي سواء كانت هذه المعلومات صور أو بيانات نصية أو ملف صوتي أو أي شكل آخر. (سامح زينهم وعبد الجواد، 2006، ص 46)
- التعريف الإجرائي: الرقمنة هي عملية تحويل مصادر المعلومات والوثائق على اختلاف أشكالها من الشكل الورقي التقليدي إلى شكل العصري مقروء بواسطة تقنيات الحواسيب الآلية والمواقع الإلكترونية.

6-2- مفهوم الإدارة:

- لغة: بأنها مصدرًا للفعل أدار وتعني عملية التعامل مع الأفراد وتنظيم الشؤون العامة. (قاموس المعاني، [/https://www.almaany.com/](https://www.almaany.com/))
- اصطلاحاً: يقصد بالإدارة التنبؤ و التخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة . وتتناولها " موسوعة العلوم الاجتماعية " بأنها عملية خاصة بتنفيذ الأغراض والإشراف على تحقيقها وهي الناتج المشترك لأنواع ودرجات مختلفة من المجهود الإنساني الذي يبذل في هذه العملية.(مصطفى حسين باهي، 2001، ص 25)
- التعريف الإجرائي: الإدارة هي نظام هادف ومتكامل يشتمل على مكونات جزئية حيث يسهم كل جزء منها في تحقيق هدف فرعي ومن ثم فإن محصلة هذه الأهداف الفرعية تمثل الهدف العام الكلي للمنشأة وعليه فإن الإخفاق الذي قد يحدث في أداء أي وظيفة منها سينعكس أثره بالتبعية على النظام كله .

### 6-3- الإدارة الإلكترونية:

- لغة: تعني تحويل جميع العمليات الإدارية ذات الطبيعة الورقية إلى عمليات ذات طبيعة إلكترونية باستخدام التطورات التقنية الحديثة "العمل الإلكتروني" أو الإدارة بلا أوراق؛ وتعمل الإدارة الإلكترونية على تطوير البنية المعلوماتية داخل المؤسسة، وبعبارة أخرى إن تطبيقها مقتصر على حدود المنظمة فقط. (محمود القدوة، 2010، ص 23)

- اصطلاحاً: الإدارة الإلكترونية هي استغلال الإدارة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتدبير وتحسين وتطوير العمليات الإدارية المختلفة داخل المنظمات.

(عشور عبد الكريم، 2009-2010، ص 25)

- التعريف الإجرائي: تعني الانتقال من الإدارة التقليدية الكلاسيكية إلى إدارة عصر التكنولوجيا ، وهذا امتداداً للتطور التكنولوجي الحاصل في الإدارة؛ وإلى تحويل كافة الأعمال والخدمات الإدارية إلى أعمال وخدمات تكنولوجية باستخدام الإنترنت وتقنيات المعلومات والاتصالات، وهذا كله يؤدي إلى تسهيل العمليات الإدارية وما يضمنه من نجاح تحقيق أهداف الإدارة الإلكترونية وزيادة كفاءة وفعالية تطوير العمل الإداري داخل المؤسسة.

### 7- المنهج المستخدم:

ان القيام بأي دراسة علمية هو الوصول الى الحقيقة او البرهنة عليها ويتوجب إتباع منهج واضح يساعد على دراسة المشكلة وتشخيصها من خلال تتبع مجموعة من القواعد والأنظمة العامة التي وضعها من اجل الوصول الى حقائق حول الظاهرة موضوع البحث:

فالمنهج هو ترجمة للكلمة اللاتينية methodologies المركبة من كلمتين هما methode ومعناها الطريقة و logie ومعناها العلم وبذلك فإن معناه الطريقة العلمية لأنه لا سبيل للعلم دون الاعتماد على طريقة علمية.

ونظراً لأهمية وطبيعة الموضوع في هذه الدراسة فإن المنهج المتبع هو المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتبر مجموعة من الإجراءات التي تتكامل بوصف الظاهرة او

## الفصل الأول:.....الإطار المفاهيمي للدراسة

الموضوع اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها لاستخلاص دلالتها والوصول الى النتائج وتعميمها على الظاهرة او موضوع محل الدراسة.

استخدمنا المنهج الوصفي لجمع البيانات ولملائمته مع طبيعة الدراسة، ولأن المنهج الوصفي بصورته التحليلية هو الأنسب لوصف الظاهرة من جميع جوانبها يصفها بشكلها الدقيق كما ونوعا.

### 8- الدراسات السابقة:

#### الدراسة العربية:

تكتسي الدراسات السابقة أهمية بالنسبة للبحث العلمي لأنها تفيد في الكثير من المراحل والجوانب التي يمر بها، كما أنها تقدم صورة إيجابية عن البحث والباحث.

(علي غربي، 2009، ص 56 )

- الدراسة الأولى: دراسة بوغلاشي عماد 2011 بعنوان " الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات العمومية - دراسة حالة وزارة العدل" مذكرة الماجستير، جامعة الجزائر3.

#### أهداف الدراسة:

حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الإدارات العمومية - دراسة حالة وزارة العدل من خلال الوقوف على مختلف المفاهيم والخصائص المنصبة حول الإدارة العمومية والتنويه بضرورة عصرنتها من خلال تبنيها لمفهوم الإدارة الإلكترونية في تعاملاتها.

#### منهج الدراسة:

## الفصل الأول:.....الإطار المفاهيمي للدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، وكذا اتبع أسلوب دراسة الحالة.

أهم النتائج:

أن للإدارة العمومية دور هام في ضمان استمرارية الخدمة العمومية من جهة وتبرير خصوصية التسيير في هذه الإدارات من جهة أخرى من خلال التوجه إلى تبني تسيير عمومي حديث يخرجها من كنف أزماتها المشروعة ،سعيًا منها لتحسين أدائها.

في قطاع العدالة تم إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عمل وزارة العدل من خلال توفير التجهيزات والوسائل اللازمة لسيرها وسير قطاع العدالة بشكل عام.

وقد ساعد ذلك على تجسيد بعض المشاريع الهامة على أرض الواقع النتيجة العامة: وتمثلت في أن الجزائر أدركت أن عملية التحسين والارتقاء بخدمات الإدارات العمومية لن تأتي إلا باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحديث نفسها والتحول نحو طريق رقمي يزيد قدراتها التنافسية من خلال تبني مشاريع الإدارة الإلكترونية .

كما تفتنت أيضا إلى ضرورة توسيع استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتجسيد مختلف المشاريع الإلكترونية.

- الدراسة الثانية: دراسة جهاد مختار 2007 بعنوان " تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية" مذكرة الماجستير ،جامعة يوسف بن خدة - الجزائر.

تهدف دراسة الى توضيح و ابراز تأثير الادارة الالكترونية على دوام السير الحسن للمرافق العامة وعلى اداء موظفيه حيث تسعى الادارة الالكترونية الى تحسين قدرات المنظمة على استيعاب التجديدات ومواكبة التطورات لحل المشكلات التي تقف امام السير الحسن للمرافق

## الفصل الأول:.....الإطار المفاهيمي للدراسة

العامة من خلا توظيف النظريات والتقنيات السلوكية المعاصرة في تعبئة الجهود الجماعية واستيعاب الحضارة التنظيمي.

منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج المقارن.

أهم النتائج:

- عدم الإدراك الكامل والواعي لكل عناصر التكنولوجيا والبرمجيات وأهميتها عند بناء مشروع الإدارة الإلكترونية في العالم العربي.
- أهمية تعزيز البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومراعاة التوزيع الجغرافي النسبي لها في أنحاء كل دولة عربية بما يضمن وصول خدمات لمستحقيها.
- النتيجة العامة: وفي الأخير وعلى ضوء معالجتنا لموضوع البحث وما استخلصنا من نتائج فإن العلم بموضوع الإدارة الإلكترونية لا يكون مفيدا إلا إذا استثمر في تطبيق العملي، واستفاد منه المتعاملون مع خدمات المرافق العامة، وإلا فما الفائدة أن نعلم ولا نعمل.

**الدراسة الثالثة:** دراسة جعلاب نور الدين 2017 بعنوان " واقع التكوين المتخصص لمديري المدارس الابتدائية ودوره في تنمية مهارات القيادة الإدارية دراسة ميدانية على عينة من مديري المدارس الابتدائية في ولاية المسيلة" تمثل الهدف الأساسي من هذه الدراسة في الوقوف على واقع التكوين المتخصص لمديري المدارس الابتدائية في الجزائر، والتعرف على دوره في تنمية مهارات القيادة الإدارية، ولتحقيق ذلك تم القيام بدراسة علمية اعتمدنا فيها المنهج الوصفي، وتتكون هذه الدراسة من شقين، أحدهما نظري تم استنادا إلى التراث النظري وأدبيات الاختصاص وبعض الأدبيات الرسمية من نصوص قانونية وأخرى تنظيمية

## الفصل الأول:.....الإطار المفاهيمي للدراسة

وسندات تكوينية، أما الشق الآخر فهو تطبيقي من خلال القيام بدراسة ميدانية على عينة عشوائية من مديري المدارس الابتدائية المعينين في المدارس الموجودة على مستوى إقليم ولاية المسيلة، طبقت عليهم أداتي الدراسة المتمثلتين في استبيان واقع التكوين المتخصص، واستبيان مهارات القيادة الإدارية، كان ذلك في الموسم الدراسي 2015/2014.

وبعد تفريغ البيانات ومعالجتها إحصائياً باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، تم التوصل إلى النتائج التالية :

– يلبي برنامج التكوين المتخصص لمديري المدارس الابتدائية الاحتياجات التكوينية الفعلية لمديري المدارس الابتدائية بدرجة مرتفعة، حيث بلغ متوسطها الحسابي 2.43 بانحراف معياري 0.28 ونسبة مئوية 81 %.

– مستوى فعالية التأطير الإداري في تنظيم التكوين المتخصص لمديري المدارس الابتدائية على مستوى المعاهد المتخصصة في حدود الدرجة المتوسطة، حيث بلغ متوسطها الحسابي 2.06 بانحراف معياري 0.34 ونسبة مئوية 69.66 %.

– مستوى فعالية التأطير البيداغوجي في ضمان تنفيذ محتويات برنامج التكوين المتخصص لمديري المدارس الابتدائية في حدود الدرجة المتوسطة، حيث بلغ متوسطها الحسابي 2.22 بانحراف معياري 0.71 ونسبة مئوية 78 %.

– يستفيد مديرو المدارس الابتدائية من التكوين المتخصص في تنمية المهارات الفنية بدرجة مرتفعة على، حيث بلغ متوسطها الحسابي 2.60 بانحراف معياري 0.20 ونسبة مئوية 86.66 %

– يستفيد مديرو المدارس الابتدائية من التكوين المتخصص في تنمية المهارات الإنسانية بدرجة مرتفعة على، حيث بلغ متوسطها الحسابي 2.50 بانحراف معياري 0.20 ونسبة مئوية 83.33 %.

## الفصل الأول:.....الإطار المفاهيمي للدراسة

– يستفيد مديرو المدارس الابتدائية من التكوين المتخصص في تنمية المهارات الإدراكية التصورية بدرجة مرتفعة، حيث بلغ متوسطها الحسابي 2.50 بانحراف معياري 0.30 ونسبة مئوية 83.33% .

– يوجد ارتباط ضعيف موجب وغير دال عند مستوى الدلالة (0.01) بين واقع التكوين المتخصص لمديري المدارس الابتدائية ومهارات القيادة الإدارية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.08، وهو غير دالة إحصائياً عند 0.01 إذا ما قارناها بجدول الدلالة الإحصائية لمعامل الارتباط بيرسون عند درجة حرية بين 125 و150 والتي تتراوح بين 0.174 و0.159 (بوعلاق، 2009، ص207)، إلا أنها قريبة جداً من الدلالة الإحصائية عند 0.05، وهذه يشير إلى وجود علاقة ارتباطية بين درجات أفراد العينة في استبيان واقع التكوين المتخصص ودرجاتهم في محاور استبيان مهارات القيادة الإدارية.

### الدراسات الأجنبية:

#### دراسة: John bourn 2002

بعنوان: تحسين الخدمات الحكومية من خلال الحكومة الالكترونية.

هدفت الدراسة إلى تناول العلاقة بين الخدمات الحكومية والحكومة الالكترونية حيث ذكرت أن تقديم الخدمات الحكومية إلكترونياً يؤدي إلى زيادة توقعات المستخدمين بحث تكون الخدمات سريعة وشاملة وأن تلبي كافة احتياجات المتعاملين معها، وكذلك الحاجة إلى إعادة هندسة الأعمال الإدارية التي تقدمها الحكومة، ذلك من خلال القيام بمراجعة العمليات الإدارية و أتممتها الأمر الذي يؤدي إلى اختصارها واستغلالها بطريقة أفضل.

### نتائج الدراسة:

أن للحوافز التشجيعية دور في استقطاب المزيد من العملاء لاستخدام خدمات الحكومة الالكترونية.

أن حافز التعليم في مجال تصميم وتطوير ومراجعة برامج تعليم تكنولوجيا المعلومات يؤدي لنجاح تقديم الخدمات الحكومة الكترونيا لكل المواطنين والقطاع الخاص ويعمل على تقليل الفجوة ما بين من يعرف ومن لا يعرف.

### تعقيب على الدراسات السابقة:

في البداية تجدر الإشارة إلى أهمية الدراسات السابقة في البحث العلمي، فالبحث العلمي يتميز بخاصية التراكم، فالدراسات السابقة تشكل قاعدة وسند للدراسات اللاحقة، والدراسات الحالية تساهم في تنمية وتطوير الدراسات السابقة سواء من حيث الإضافة او التعديل او التغيير، ومن ثم فإن أي بحث علمي يكتسي قيمته من خلال تحديد موقعه من الدراسات السابقة، وهذه الوظيفة لا تتحقق الا من خلال مراجعة الادبيات السابقة ذات الصلة بالدراسة الحالية.

في حدود إمكانيات البحث والاستطلاع، لقد تم الاطلاع على مجموعة من الدراسات ذات الصلة بالموضوع التي قدمت اسهامات حثيثة في بناء الإطار النظري والمفاهيمي للموضوع، وفي تحديد الإجراءات المنهجية للدراسة التي تضمن تحقيق مصداقية وموثوقية في النتائج من خلال اتباع إجراءات تضمن التوقعات التي حددتها الباحثة في البداية، كما ساهمت الدراسات السابقة في بناء أدوات جمع البيانات، وكانت لها وظيفة في المقارنة بين نتائجها ونتائج الدراسة الحالية.

ومن حيث أوجه الشبه والاختلاف في جوانب الدراسة، فإن الدراسة الحالية تتفق مع بعض الدراسات بخصوص متغيرات الدراسة الرقمنة ودور مدير المدارس الابتدائية.

## الفصل الأول:.....الإطار المفاهيمي للدراسة

---

(دراسة بوغلاشي عماد 2011 بعنوان " الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات العمومية ) و (دراسة جعلاب نور الدين 2017 بعنوان " واقع التكوين المتخصص لمديري المدارس الابتدائية ودوره في تنمية مهارات القيادة الإدارية دراسة ميدانية على عينة من مديري المدارس الابتدائية في ولاية المسيلة")

# الفصل الثاني:

مدير المدرسة المهام والأدوار

### تمهيد:

يعتبر مدير المدرسة هو الشخص المسؤول عن إدارة المدرسة وتنظيمها، كما يعمل مدير المدرسة على تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية للمدرسة وتحسين جودة التعليم، فإن المدير هو أحد أركان المنظومة التعليمية باعتباره الإداري الأول في المدرسة ورأس التنظيم فيها، وعلى عاتقه تقع مسؤولية النجاح أو الفشل أم السلطة التعليمية والمجتمع، وهذا ما يفرض وجود مهارات قيادية وجب على المدير يتمتع بها.

### 1- ماهية المدرسة الجزائرية:

#### 1-1- تعريف المدرسة الابتدائية :

يعرفها (إبراهيم ناصر) ب « أن المدرسة تنفذ الأهداف التي يتبناها المجتمع ويرسمها لنفسه وفقا لخطط ومناهج محددة ، وعمليات تفاعل وأنشطة متنوعة ومبرمجة داخل الصفوف وخارجها » ( محمد عبد القادر عابدين ، 2005 ، ص 41 ) ، فالمدرسة الابتدائية في المصطلح التربوي المعاصر، تلك المدرسة التي تربي التلميذ وتعلمه من سن السادسة إلى سن الثانية عشرة.

فالمدرسة هي " المؤسسة التي أنشأها المجتمع لتتولى تربية نشئه الطالع وهي تلك المؤسسة القيمة عمى الحضارة الإنسانية هي الأداة التي تعمل مع الأسرة على تربية الطفل". ويرى أحمد محمد "أن المدرسة بناء اجتماعي يستمد مقوماته المؤسسية من التكوين الاجتماعي العام تستمد منه هذه المؤسسة فلسفتها وسياساتها وأهدافها وتسعى إلى تحقيقها من خلال الوظائف والأدوار التي تقوم بها "

(محمد، أحمد عمي الحاج، 2003، ص 32).

#### 1-2- نشأة المدرسة الجزائرية :

من العوامل المساعدة على فهم حاضر العربية في أي دولة من الدول التعرف على تطور مؤسساتها التربوية مما يساعد على فهم حضارتها ومقومات شخصيتها ، ومن هنا فالأحداث التاريخية و التطورات الاقتصادية التي مرت بها الجزائر انسحبت على نظام التربية قمرت هي الأخرى بمراحل مختلفة متماشية مع الأحداث و التطورات سالفه الذكر للبلاد، وهكذا عرفت الجزائر فترات مشرقة و أخرى مظلمة وذلك حسب المماليك و القوى التي توالى على حكم مناطق الجزائر المختلفة وهو ما أثر دون شك على تحديد مسار التربية في بلادنا فإذا بدأنا من الفترة التي سبقت الاستعمار الفرنسي نجد أن التعليم لم يكن

## الفصل الثاني:..... مدير المدرسة المهام والأدوار

مزدهرا والتعليم العربي الإسلامي هو المنتشر ، و يقوم أساسا على التعليم و التفقه في أمور الدنيا والدين و القليل من اللغة ، ومعاهده هي الكتابيب القرآنية والمساجد والزوايا ، وقد كانت منتشرة في الجزائر انتشارا كبيرا ، وقد اقتصرت هذه الأخيرة على تعليم القراءة والكتابة وتحفيظ القرآن ودراسة الفقه والعقيدة وإعطاء تربية إسلامية قاعدية لشباب الدوار و القرية ، أما التعليم المهني أو الحربي فلم تكن له في الغالب معاهد خاصة به وإنما كان يؤخذ طريق المباشرة ، عن طريق التقليد والمحاكاة و الممارسة العملية الطويلة مع مهرة الصناعات و الحرفيين حتى يتقنوها و يصبحوا بدورهم ماهرين فيها ومعلمين لغيرهم وهكذا.

وفي ظل السلطة الاستعمارية التي لم تكن تشجع التعليم ، استمر الشعب الجزائري في تأدية مهمته التي تمثلت في بناء المساجد والكتاتيب والزوايا ، و إيجاد الأفراد القائمين عليها، وتكملة مهمتها ووظائفها السابقة ، وقد عمل المستعمر الفرنسي على مطاردة العلماء ، ومصادرة الأملاك الدينية و الوقفية ، فكانت ضربة قاضية للتعليم في الجزائر ، ومن هنا عرف التعليم في الجزائر إبان هذا العهد ركودا عاما بالرغم من الإنعاش الذي عرفه بعد الحرب العالمية الأولى ، إلا أنه كان منحصرًا في التعليم الابتدائي إذ لم يصاحبه انتعاش في التعليم الثانوي والعالي ، لأن تعليم الجزائريين كان يهدف فقط لتكوين الموظفين الصغار الذين كان الاستعمار في حاجة إليهم لتمرير سياسته ، وبعد خروج الجزائر من قبضة الاستعمار وجدت نفسها قد تخلفت عن باقي الدول في جميع الميادين من بينها القطاع التعليمي الذي أعطته جل اهتماماتها باعتباره الحجر الأساس لأي بناء محكم ومتمين و هو الأساس الذي تبنى عليه أي حضارة وتعلق عليه الآمال.

ولم تكن المراحل حسب المفهوم الحديث متميزة في الجزائر كما هو الحال عليه الآن و إنما كانت متداخلة وبصفة عامة كانت المرحلتان الابتدائية والتعليم الثانوي والعالي، حيث كان يوجد 349 زاوية للتعليم الابتدائي موزعة على مختلف مناطق البلاد، يقتصر التعليم فيها على القراءة والكتابة وإتقانها تمهيدا للحفظ القرآن الكريم وتجويده ثم تعليم المبادئ

## الفصل الثاني:..... مدير المدرسة المهام والأدوار

الأساسية للحساب فإذا أتم التلميذ حذق هذه المواد فإنه ينتقل إلى التعليم في المرحلة الأخرى، أما التعليم الثانوي والعالي فكانت موزعة في الغرب والشرق و الوسط ويتناول الطلبة علوما متنوعة علوم نقلية وعلوم عقلية .

فمنذ الأيام الأولى للاستقلال، بدأت الجزائر تعاني من مشاكل التعليم وتواجه صعوبات جمة في هذا الميدان "ففي عام 1954 كانت نسبة 14 بالمئة من الأطفال المتعلمين ،أما في عام 1974 فقد وصلت نسبة التعليم إلى 70 بالمئة بالنسبة للأطفال البالغين من العمر ما بين 6 إلى 14 سنة ، ونسبة 100 بالمئة ما بين 6 و 9 سنوات "

( Seddk touati .sans date.P131.)

لقد اهتمت الحكومة الجزائرية بالتعليم و تمكنت من حل المشكل جزئيا رغم ضخامته ومع مطلع الاستقلال أدخلت تعديلات جمة على التعليم و اتخذت إجراءات عملية من بينها " في أول دخول مدرسي تم في أكتوبر 1962 في الجزائر المستقلة، اتخذت وزارة التربية آنذاك قرار يقضي بإدخال اللغة العربية في جميع المدارس الابتدائية بنسبة سبع ساعات في الأسبوع ". (الطاهر زرهوني، 1986، ص 146 )

بالإضافة إلى هذا أدخلت تحويلات متعددة ومختلفة على برامج التعليم ، ومن هنا نلاحظ أن سياسة التعليم في الجزائر بنيت على ثلاثة محاور رئيسية وهي ديموقراطية التعليم والتعريب وجزارة الإطار إذا علمنا أن كثير من إطارات التعليم بعد الاستقلال تم استقدامهم من دول عربية شقيقة و الهدف من هذه التحويلات ملائمة المضمون التعليمي مع واقع المجتمع الجزائري ليعبر عن طموحاته .

فمن بين ما ورثته الجزائر من الاستعمار الفرنسي، نظمه التربوية فلقد كان التعليم الأساسي غداة الاستقلال مقسما إلى مرحلتين وهما مرحلة التعليم الابتدائي ومرحلة التعليم العام وهو ما صار يعرف فيما بعد مرحلة التعليم المتوسط ويمكن شرح المرحلتين كما يلي :

## الفصل الثاني:..... مدير المدرسة المهام والأدوار

"التعليم الابتدائي وقد كان منظما كالاتي: (بداية الدراسة عند بلوغ سن السادسة من العمر ) مدة الدراسة الابتدائية سنة سنوات وتنتهي بالسنة السادسة ابتدائي مع مسابقة الدخول إلى السنة الأولى من التعليم المتوسط.

"التعليم العام وهو ما صار يعرف فيما بعد بالتعليم المتوسط وهو منظم كما يلي: (يستقبل التعليم المتوسط الناجحين في مسابقات الدخول إلى السنة الأولى من التعليم المتوسط ، وتدوم هذه المرحلة أربعة سنوات ) يتوج التعليم المتوسط بشهادة التعليم العام والتي صارت تعرف بشهادة التعليم المتوسط ، ويلتحق تلاميذ السنة الرابعة من التعليم المتوسط و الناجحون إلى السنة الأولى من التعليم الثانوي ". (بوقلجة غياث، 1992، ص 43 -

(44

وأعدت الدولة هيكله المدارس الابتدائية والمتوسطة بعد سنة 1971 وعوضتها بنظام شامل متكامل، وهو نظام المدرسة الأساسية "الذي استطاع أن يحدث القطيعة بالنسبة لكل الآليات و السلوكيات المرتبطة بالنشاط التربوي في هذا المستوى من التعليم".

(وزارة التربية الوطنية، 1991، ص 5)

والجزائر لم تكن البلد الوحيد الذي طبق نظام التعليم الأساسي في تلك الفترة، فقد كان ينظر له على أنه تأمين قدر كاف من التعليم لجميع المواطنين بدون تمييز يسمح لهم بمتابعة دراستهم ، إن هم شاءوا ذلك ، أو بدخول الحياة العملية ، والمشاركة في النشاطات الاجتماعية والاقتصادية كمواطنين فعالين " هذا الحد الأدنى الذي يقوم على توفير تعليم مناسب لجميع المواطنين صغارا وكبارا ويختلف هذا المفهوم باختلاف الظروف الاجتماعية والاقتصادية في كل قطر من الأقطار ويمدى ما يتوفر له من تطور و إمكانيات " فهو يعني المستوى الأول من نظم التربية المدرسية ، وقد يطول مداه في بعض البلدان فيتجاوز ما يسمى بالتعليم الابتدائي ليشمل المرحلة المتوسطة بل المرحلة الثانوية في بعض الأحيان فهو يعني أيضا بتوفير حد أعلى من الفرص التعليمية لأكثر عدد ممكن من الصغار والكبار

## الفصل الثاني:..... مدير المدرسة المهام والأدوار

الذين لم يحظوا بحقهم في التعليم أو يتسربوا منه". (المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، 1987، ص 123)

إن التغيرات التي شهدتها المجتمع الجزائري في مختلف الميادين الاقتصادية و الثقافية والزراعية ، طرح مطلب تكوين الأشخاص ، وإعدادهم للتكيف مع هذه التغيرات العامة " إن هذه التغيرات أدت إلى عملية الإصلاح التربوي الذي تمخض عنه بناء المدرسة الأساسية كبديل عن النظام التربوي المورث عن عهد الاستعمار ، والذي لم يعد صالحا حتى لمنبته الأصلي فرنسا ، حيث ثار ضده الفرنسيون في مظاهرات عارمة سنة 1968 وأعلنوا فشله". (محمد طيب العلوي، 1982، ص 1)

وفي أوائل السبعينيات بدأ مفهوم التعليم الأساسي في الانتشار و الاهتمام به في مختلف أنحاء العالم، وتم تداوله و مناقشته على مستوى واسع في المؤتمرات التربوية الدولية، وكان من بين من أسهم في ذلك لجنة شكلتها منظمة الأمم المتحدة للأطفال يونسيف، والمجلس الدولي لتنمية التعليم بمشاركة منظمة اليونسكو ومنظمة العمل الدولية وبرنامج الأمم المتحدة للتنمية ، وبعدها "نشأت مرحلة التعليم الأساسي في عام 1976 ، بمقتضى المرسوم الرئاسي الصادر في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، وهي مرحلة مكونة من إدماج مرحلة التعليم المتوسط بعد اقتصارها من أربع سنوات إلى ثلاث سنوات، و المرحلة الابتدائية التي تستغرق ست سنوات، وذلك فإن مرحلة التعليم الأساسي تستغرق تسع سنوات". (رابح تركي، 1983، ص 57-58 )

والمتتبع لنظام التعليم في الجزائر بجده قد مر بعدة مراحل وتغيرات وكذا تحولات في كل مجالاته قبل تطبيق المدرسة " الأساسية فالمرحلة الأولى كانت من فترة الاستقلال 1962 إلى غاية 1970 التي قامت فيها الجزائر بعدة إصلاحات جزئية وتغييرات ضرورية وهامة في النظام التعليمي، إضافة إلى بناء عدة مدارس جديدة في كل أرجاء الوطن ، تلتها المرحلة الثانية وهي المخطط الرباعي الأول من 1970 إلى 1973 وفي هذه المرحلة قامت

## الفصل الثاني:..... مدير المدرسة المهام والأدوار

الجزائر بإصلاحات في المجال الزراعي والصناعي وعلى رأسهم القطاع التعليمي، حيث وفرت أساتذة وأقسام حسب إمكانيات البلاد الاقتصادية أي أنها قامت بتغييرات كبيرة في هذا المجال ، وهدفت إلى تحقيق التوازن والتوافق بين التعليم العام و التقني أما المرحلة الثالثة وهي مرحلة المخطط الرباعي الثاني 1974 إلى 1977 وفيها أحدثت الدولة الجزائرية عدة ثورات كالثورة الزراعية والصناعية وكذلك تغيير نظام التعليم المتوسط بنظام آخر متمثل في الدراسة الأساسية (رابح تركي، 1983 ص 112 )، وقد شرع في تنفيذها على سبيل التجربة من العام 1977/1978 ، وطبقت نهائيا على المستوى الوطني من العام الدراسي 1980/1981 ، وقد خطط للمدرسة الأساسية أن تستغرق الدراسة فيه تسع سنوات موزعة على ثلاث أطوار هي: **الطور الأول** : ويتم فيها إتقان المهارات الأساسية من السنة الأولى إلى السنة الثالثة ، وهي بذلك مرحلة قاعدية من ( 6 إلى 10 سنوات) يتم فيها إكساب التلميذ وسائل التعبير الضرورية و الأساسية .

**الطور الثاني** : يمتد من السنة الرابعة إلى السنة السادسة ويضاف إليه اللغة الأجنبية ومواد جديدة كالتاريخ و الجغرافيا، وتعتبر مرحلة الإيقاظ من ( 11 إلى 12 سنة) أين يكتسب التلميذ الوسط الاجتماعي وتثبت وسائل التعبير .

**الطور الثالث** : من السنة السابعة أساسي إلى التاسعة، حيث يدرس فيه مختلف العلوم النظرية و التطبيقية أي الجمع بين التعليم العام والمهني ، وتسمى مرحلة التوجيه (من 13 إلى 15 سنة ) أين يتم تجسيم المعارف و المفاهيم المكتسبة مع الاهتمام بعملية التوجيه.

ويختم هذا الطور باختبار امتحان شهادة التعليم الأساسي ، ونتائج هذا الامتحان مع المعدل المتحصل عليه في العام الدراسي تقرر مصير التلميذ الدراسي في قبوله بالتعليم الثانوي و التخصص أو عكس ذلك.

## الفصل الثاني:..... مدير المدرسة المهام والأدوار

إن الإصلاح المنظومة التربوية في إطار التحولات التي يشهدها المجتمع الجزائري غايات تتمثل في :

- يستمد النظام التربوي مبادئه من القيم العربية الإسلامية و مبادئ الاشتراكية .
- تنمية شخصية الطفل و المواطن وإعدادهما للعمل و الحياة وتتضمن هذه الغاية مبادئ أساسيين .
- مبدأ النضج الواعي ، ومبدأ الاندماج في الحياة الاجتماعية والمهنية.
- اكتساب المعارف العامة التكنولوجية .
- الاستجابة للتطلعات الشعبية إلى العدالة الاجتماعية .
- تنشئة الأطفال على حب الوطن .

### 1-3- أهداف المدرسة الابتدائية:

تهدف المدرسة إلى :

- تدريب العقل والمتمثل تطوير القدرة العقلية لزيادة الذكاء
- تعليم الأساسيات للحفاظ على الموروث الثقافي وانتقاله
- التكيف الاجتماعي والانسجام مع الآخرين داخل المجتمع
- من أجل إحداث التغيير والمساهمة في تصحيح المشكلات
- تحقيق الذات ومساعدة الأفراد على الإبداع واتخاذ القرار وتحمل المسؤوليات .

( محمد عبد القادر عابدين ، 2005 ، ص 43 )

1-4- أهمية المدرسة الابتدائية :

موقع المدرسة الابتدائية في بداية السلم التعليمي باعتبارها الخطوة الأولى يجعلها من الأهمية بمكانة عظيمة، وذلك للأسباب التالية: (السيد سلامة الخميسي، 2002، ص 202 )

1 - يكسب التلميذ فيها المعلومات والمهارات والاتجاهات اللازمة له كإنسان .

2 - يكسب التلميذ فيها وسائل تحصيل المعرفة من قراءة وكتابة وحساب .

3 - يُحصّل التلميذ فيها أوليات المعرفة وأساسها الضروري للتعليم في مراحل التعليم التي تلي المدرسة الابتدائية .

4 - المدرسة الابتدائية هي مدرسة كل مواطن على اعتبار أن إلزامية التعليم بها أصبحت من المسلمات، على حين تقل الأعداد الملتحقة بالمرحل التالية، لذلك فهي تمثل أساس البناء والمواطنة. ( السيد سلامة الخميسي، 2002، ص 203 )

2- ماهية مدير المدرسة

2-2- تعريف مدير المدرسة

يعد دور المدير في أي منظمة كانت خافيا على أحد، إذ أنه يعتبر المحرك الرئيس لدواليب العمل أيا كانت طبيعته صناعيا أو خدميا أو تربويا، كما أنه العامل المهم في تحريك الجماعة بما يكفل تحقيق أهداف المنظمة التي يشكل أفراد الجماعة في العمود الفقري، ولأن المنظمات الحديثة ومن بينها المؤسسات التربوية وفي سعيها الحثيث لتحقيق أهدافها، لا يمكنها بأي حال من الأحوال الاستغناء عن المدير باعتباره المسؤول الأول عن المؤسسة سواء في حالة النجاح أو الفشل، خاصة إذا تعلق الأمر بالمدرسة التي أوكلها المجتمع مهمة تربية أبنائه وتعليمهم وإعدادهم للحياة بكل أبعادها المختلفة، ونظرا للصعوبة

## الفصل الثاني:..... مدير المدرسة المهام والأدوار

هذه المهمة فلا بد أن يكون من يقود المدرسة على قدر جسامته هذه المسؤولية، ولعل هذا كان سببا في الاختلاف بين مدير المدرسة كمؤسسة تربوية ومديري باقي المؤسسات رغم التشابه الكبير في الوظائف والأدوار، وسنقف على هذا الاختلاف عندما نستعرض بعض التعاريف التي من شأنها أن تجلي بعض الغموض عن مدير المدرسة وتميزه عن غيره.

ويعرف مصطفى محمود أبو بكر في كتابه دليل المدير المعاصر المدير بأنه الشخص الذي يكون مسؤولا عن تحديد وصياغة أهداف المنظمة ويعمل على تحقيقها من خلال التخطيط لتوفير الموارد والإمكانيات اللازمة، والتنسيق بين الجهود وتوجيهها ومتابعتها وتقييمها بما يحقق تلك الأهداف أو بمعنى آخر، أن كل فرد تدور مهامه حول وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة بغرض تحقيق أهداف المنظمة، يمكن أن نطلق عليه مديرا.

ويعرف علي الشرقاوي المديرين بأنهم الطبقة من الناس التي تتولى توجيه جهود الجماعات المنظمة نحو تحقيق أهداف محددة، وهم يعملون في مراكز مختلفة من المستويات التنظيمية، ويوجهون أنشطة مختلفة الطبيعة، ويُطلق عليهم ألقابا، متعددة، ورغم اختلافهم في أنواع النشاط الذي يديرونه، وفي المراكز التنظيمية التي يحتلونها، فإن السمة المميزة لهم فهي تمتعهم بسلطة توجيه الغير لأداء أو الامتناع عن أداء أشياء معينة. (جعلاب نورالدين، 2016-2017، ص182)

الملاحظ أن التعريفين يتسمان بالعمومية نوعا ما لأنهما يقدمان بعض الوصف لأهم وظائف المدير أيا كانت طبيعة المنظمة التي يشرف عليها، من خلال التركيز على بعدين رئيسيين يميزان عمل المدير؛ فأما الأول فيركز على العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ومتابعة، وهذه العمليات تعتبر المجالات الإجرائية لنشاط المدير في جميع المستويات والمراكز التنظيمية، أما البعد الثاني فيركز ضمنا على القيادة ودورها في التأثير على سلوك المرؤوسين من خلال توجيه أنشطة الجماعة بما يحقق أهداف المنظمة.

## الفصل الثاني:..... مدير المدرسة المهام والأدوار

ويقدم أحمد إبراهيم أحمد تعريفا لمدير المدرسة أكثر تحديدا ودقة، يسلط فيه الضوء أكثر على أهم الأدوار التي يمارسها مدير المدرسة، فهو المسؤول الأول عن مؤسسته من حيث هي اصغر وحدة في التنظيم الهيكلي، كما يركز على الدور الحيوي للبعد العلائقي في الإدارة المدرسية، وأهمية عملية الاتصال التربوي في تدعيمه بشكل يحفظ استمرار العلاقات بين جميع الأطراف الفاعلة في العملية التعليمية، فيعرفه بأنه الرئيس المباشر لجميع العاملين في المدرسة، وهو المسؤول الأول عن نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها وتربية تلاميذها، وهو حلقة الاتصال الثابتة في العلاقات المدرسية على اختلاف أنواعها بين المدرسين ببعضهم وبين المدرسين والتلاميذ وبين الآباء والمدرسين، وبين الموجهين والمعلمين وهو دائما في المركز الرئيس للعملية التعليمية، فعليه عبء تنظيمها للحصول على أفضل النتائج الممكنة، وهو الذي يوجه رسم الخطط المختلفة وتنفيذها. (محمد عبدالقادر عابدين، 2001، من 29)

كما يعرف مدير المدرسة بأنه الشخص الذي يرأس الإدارة المدرسية، ويقوم بعملية توجيه أنشطتها والإشراف عليها ومتابعتها، ويتم اختياره عادة من ضمن أعضاء الهيئة التدريسية في المدرسة أو من خارجها ضمن شروط أو مواصفات معينة. (جغلاب نورالدين، 2016-2017، ص 183)

### 2-2- مهام مدير المدرسة الابتدائية

إن تغير النظرة إلى وظيفة التربية في المجتمع ترتب عليه تغيير في النظرة كذلك إلى العديد من المجالات المتعلقة بها كالمناهج التعليمية وطرق التدريس وأساليب التعليم وتدابير التقويم وغيرها، والمجال الإداري الذي يشرف عليه مدير المدرسة على مستوى وحدته التنظيمية لم يسلم من هذا التغيير أيضا، كما أن التطور الكبير الذي شهدته العملية التربوية في جميع مجالاتها الحيوية أدى إلى تغير مفهوم العمل الذي يقوم به مدير المدرسة، وما

## الفصل الثاني:..... مدير المدرسة المهام والأدوار

نتج عن هذا التغيير في إعادة تقييم مهام هذا الأخير من خلال إدراج أبعاد أخرى تضمن حدا من الفعالية الإدارية والفاعلية القيادية.

وحتى يحقق المدير الفعالية المطلوبة عليه أيكون ذلك القائد التربوي الذي يحتفظ بأكبر قدر ممكن من الوقت للعمل مع المعلمين والمتعلمين وأولياء الأمور لتعزيز أهداف المدرسة، ويتوجب على المديرين العمل بشكل مباشر مع المتعلمين لتحقيق أهداف المدرسة من خلال النشاطات المختلفة، وكلما كان المدير أكثر تعاوناً مع المعلمين والمتعلمين كانت النتائج أكثر إيجابية، وتعتبر الإدارة المدرسية العمود الفقري للعمل الفني والتربوي والإداري المدروس، الأمر الذي يتطلب منها أن تتصف ببعد النظر والنضج الفكري، والقدرة على الإبداع والابتكار في العمل الإداري والجهد التربوي، مع الحيوية والنشاط في الأداء والمتابعة. (جعلاب نورالدين، 2016-2017، ص 183)

ثمة جانبين رئيسيين لدور مدير المدرسة في إدارة مدرسته؛ يتعلق الأول بالجانب القيادي والإبداعي باعتبار مدير المدرسة قائد تعليمي، ويتعلق الثاني بالجانب الإداري التنفيذي والذي يتعلق بتسيير الأمور الإدارية اليومية، والأعمال الكتابية الروتينية التي يجب عليه القيام بها، فالجانب القيادي من عمل المدير كقائد تعليمي يشتمل على مهام تطوير المناهج وتحسينها وزيادة فعالية التعليم والتعلم، ومساعدة المتعلمين على زيادة تحصيلهم الأكاديمي، ونموهم السوي، ومساعدة المعلمين النمو المهني وتطوير قدراتهم ومهاراتهم التدريسية، وتطوير العلاقة بين المدرسة وجماعة المعلمين والطلاب والمجتمع المحلي، لذلك نرى أن هذا الجانب يتعلق بعملية تفاعل مدير المدرسة - كقائد تعليمي - وجماعة المعلمين، فهو يمارس التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة والمتابعة والتقويم، وذلك كمثيرات لها احتمال كبير في التأثير على عمليات التعليم والتعلم. أما الجانب الإداري التنفيذي الذي لا مناص منه، فهو يمكن مدير المدرسة من التأكد من السير الحسن لشؤون المدرسة، وعد نقص الأدوات والأجهزة، والوسائل ومستلزمات العملية التعليمية، وتقعد المباني المدرسية

## الفصل الثاني:..... مدير المدرسة المهام والأدوار

والمرافق الصحية والمحافظة عليها وصيانتها باستمرار، وكذلك متابعة مواظبة المعلمين والمتعلمين والعمال على حد سواء، ومتابعة تنفيذ الجداول المدرسية، وغيرها من الأعمال الروتينية في ظاهرها المهمة في ضرورة تنفيذها. ( محمد حسنين العجمي، 2007، ص65)

### 2-3- الادوار الاساسية لمدير المدرسة

وتعتبر المدرسة أحد أهم المؤسسات الاجتماعية التي يعتمد نجاحها في أداء رسالتها وتحقيق أهدافها على وجود مدير يعي مهامه جيدا، ويقوم بها حسب المعايير والضوابط المحددة لفعالية الممارسة الإدارية ووفق موقعه على رأس هذه المؤسسة، وقيام المدير بمهامه مرهون بدرجة إتقانه لأدواره في الإدارة المدرسية، والتي يمكن اعتبارها مجالات إجرائية يغطيها المدير من خلال نشاطه المدرسي، وإذا كانت المهام القانونية مصدرا رئيسيا لهذه الأدوار فإن العمليات الإدارية أيضا يمكن اعتبارها إطارا علميا وعمليا تستلهم منه هذه الأدوار التي تتميز بالاختلاف والتعدد، وسنحاول من خلال هذا العنصر أن نميط اللثام على أهم هذه الأدوار اعتبارا لأهميتها الإجرائية في تأدية المهام وفعالية العمليات الإدارية.

### 2-3-1- اتخاذ القرار

تعددت وجهات نظر الباحثين والدارسين حول وظائف الإدارة وعملياتها، غير أن ما أمكن الاتفاق عليه اعتبارها كلا متشابكا لا يمكن تقسيمه إلى عناصر مجزأة أو مراحل منعزلة عن بعضها، وتتكامل تلك الوظائف مشكلة إطارا متكامل يقع اتخاذ القرار في وسطه، بحيث يكون لب العملية الإدارية والمحور الذي تدور حوله الوظائف والعمليات المختلفة إذ أن ارتباطه بكافة عمليات الإدارة ووظائفها جعله كالقلب من الجسد بل إن صلاح الدين جوهر (1974) عده بمثابة محك حقيقي لقدرة الإداريين والرؤساء على القيادة والإدارة والتوجيه. (محمد عبدالقادر عابدين ، 2001، ص123)

## الفصل الثاني:..... مدير المدرسة المهام والأدوار

وفي الإدارة المدرسية يواجه مدير المدرسة مواقف ومشكلات متعددة يوميا، أو خلال العام الدراسي بشكل عام، وتختلف تلك المواقف والمشكلات باختلاف حجم المدرسة ومرحلة التعليم فيها وموقعها الجغرافي ومتغيرات أخرى، وقد تكون تلك المواقف والمشكلات بسيطة متكررة تحتاج لاتخاذ قرارات بسيطة روتينية تنفيذية لا تحتاج إلى قدر كبير من التفكير والمناقشة، ولا إلى البدائل المتنوعة، مثل تحديد موعد اجتماع، أو معالجة تأخر معلم أو غياب عن المدرسة، أو تكون المواقف والمشكلات معقدة تتطلب التفكير والمناقشة والتروي، واستدراج البدائل والتمييز بينها مثل تدني دافعية المعلمين

انصراف الطلبة عن المشاركة في الأنشطة التعليمية، نقص المرافق والتجهيزات المدرسية، ويمثل اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية، والمحور الذي تدور حوله عملياتها ووظائفها، وكافة الأنشطة والإجراءات الأخرى من تخطيط وتنظيم وإشراف واتصال وتدريب وتقييم، وتحديد أهداف وسياسات وغيرها من الأمور، فجميع العمليات والأنشطة الإدارية ما هي في الواقع إلا نتائج لمجموعة من القرارات التي تتخذها الإدارة، ولذلك يعتبر اتخاذ القرار المحك الحقيقي لمقدرة القادة الإداريين على القيادة، والإدارة المدرسية كغيرها من الإدارات تواجه مواقف ومشكلات تتطلب اتخاذ قرارات حيالها وان مقدار النجاح الذي تحققه أي مدرسة إنما يتوقف على قدرة المديرين وفهمهم للقرارات الإدارية وأساليب اتخاذها، وما لديهم من مفاهيم تضمن فاعلية القرارات ومتابعة تنفيذها وتقويمها. (هادي مشعان ربيع، 2008، ص69)

### 2-3-2- إدارة الاجتماعات

تلعب الاجتماعات دورا هاما في الإدارة المدرسية، وهي وسيلة أساسية من وسائل الاتصال والاتصال عملية يتم خلالها نقل البيانات والمعلومات والأفكار، كما يتم توجيه السلوك أو تعديله وتغييره بما يحقق الأهداف المطلوبة، وتعطي الاجتماعات الأفراد شعورا بالانتماء والأهمية، وتتيح لهم فرصة المشاركة، كما تقدم لهم وسيلة لتبادل المعلومات،

## الفصل الثاني:..... مدير المدرسة المهام والأدوار

وبالرغم من مزاياها المذكورة، فلاجتماعات مساؤها، فقليل من الأفراد يشاركون بفاعلية فيها، وهي تستغرق وقتا كبيرا، وتتحيز للمتحدث البارع البليغ حتى وإن لم يتم بطرح أحسن الأفكار وأفضل الحلول. (محمد عبدالقادر عابدين، 2001، ص 133)

ويحتاج مدير المدرسة إلى الاجتماعات للتعرف على المجتمع المدرسي ، وربط أفرادهم ببعضهم بعضا، وإخبارهم بما يعينهم ويلزمهم للقيام بما هو متوقع منهم، ولجمع المعلومات، والمساعدة في اتخاذ القرار باعتبارها فضاء مناسباً لإبداء الرأي في مختلف القضايا والمشكلات المتعلقة بالجوانب المادية والمالية والبيداغوجية، واقتراح بعض الآليات التي تفيد في تحسين الوضع العام للمدرسة بما يساعد في توفير مناخ ملائم لتنظيمها وتربويها ونفسيا، يبدع فيه المعلم ويتألق فيه المتعلم ويجتهد فيه العامل.

ويكون لهذه الاجتماعات أثرها الفعال إذا ما أحسن تنظيمها وتوجيهها بحيث تؤدي الغرض الحقيقي منها، وفي زيادة فعالية الإشراف وزيادة مقدرة المدرسين وتحسين البرنامج المدرسي، وفيها تتاح ويكون لهذه الاجتماعات أثرها الفعال إذا ما أحسن تنظيمها وتوجيهها بحيث تؤدي الغرض الحقيقي منها، وفي زيادة فعالية الإشراف وزيادة مقدرة المدرسين وتحسين البرنامج المدرسي، وفيها تتاح الفرصة للتفكير التعاوني البناء، وتتناول الأفكار والآراء، ووضع الخطط والبرامج، ويدلي فيها ذوو المعرفة بالآراء المفيدة، وفيها تتاح الفرصة لتعرف المدرسين على أحوار العمل في المدرسة. ( محمد منير مرسي، 1998، ص 202)

### 2-3-3- إدارة الأفراد

تسمى في بعض الأدبيات إدارة الموارد البشرية التي اختلفت وجهات النظر في تحديد مفهوم موحد لها، غير أنه يمكن التمييز بين وجهتي نظر مختلفتين وهما التقليدية والحديثة، ويرى اصحاب النظرة التقليدية أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا نشاط روتيني، يشتمل على نواحي تنفيذية مثل حفظ الملفات وسجلات العاملين ومتابعة النواحي المتعلقة بهم كضبط

## الفصل الثاني:..... مدير المدرسة المهام والأدوار

أوقات حضورهم وانصرافهم وإجازاتهم، وانعكس ذلك على الدور الذي يقوم به المدير ، وكذلك على الوضع التنظيمي للجهاز الذي يقوم بأداء الوظيفة في الهيكل التنظيمي العام للمنظمة، من ناحية أخرى يرى أصحاب النظرة الحديثة، أن إدارة الأفراد تعتبر إحدى الوظائف الأساسية في المنظمة ولها نفس أهمية تلك الوظائف، وذلك لأهمية العنصر الإنساني وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية. (صلاح الدين عبد الباقي، 2002، ص15)

وتعرف Martin, j إدارة الموارد البشرية : إدارة الأفراد بأنها ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو كمجموعات وعلاقاتهم داخل التنظيم، وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم، كما تعرف بأنها النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة، وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة بأعلى كفاءة ممكنة. (علي السلمي، 1985، ص17)

### 2-3-4- إدارة المبنى المدرسي

تعتبر الأبنية والمرافق والتجهيزات المدرسية الحيز المكاني والمادي الذي تتم في عملية التعليم المدرسي، وهي جزء اساسي آمن المدرسة، ولها أثرها الكبير على العملية التعليمية التعليمية، وعلى تحصيل المتعلمين ونموهم في جميع المجالات، لذا فإن أي إصلاح أو تطوير في أي نظام تربوي لا يأخذ في اعتباره أهمية وأثر الأبنية والمرافق المدرسية التي لن يكتب له النجاح مهما اجتهد المخططون له.

( محمد حسنين العجمي، 2007، ص 73 )

وللمبنى المدرسي أهمية واضحة في تنفيذ العملية التربوية، وفي مساعدة إدارة المدرسة على النجاح في تحقيق الأهداف المنشودة، ويعتبر المبنى المدرسي بمثابة البيئة أو الوسط الذي تجري فيه العملية التربوية، وقد يكون مسهلاً لتنفيذها بنجاح وفاعلية، أو يكون عائقاً دون القيام بها على الوجه الأكمل، ودون تنفيذ الأنشطة والبرامج المتنوعة، وقد دفع الشعور

## الفصل الثاني:..... مدير المدرسة المهام والأدوار

بهذه الأهمية للمبنى المدرسي المسؤولين والمخططين التربويين إلى مراعاة معايير وشروط فنية ونفسية وصحية وتربوية في اختيارهم لمواقع المدارس، وتنظيمهم لمبانيها ومرافقها، وأصبح من الضروري أن يتم اختيار مبنى المدرسة، أو إعدادها وتنظيمه، على أساس وظيفي يسهم بشكل مباشر في خدمة عمليتي التعليم والتعلم.

### 2-3-5- إدارة الوقت:

يعتبر مفهوم إدارة الوقت من المفاهيم المتكاملة والشاملة، فإدارة الوقت لا تقتصر على إداري دون آخر ، ولا يقتصر تطبيقها على مكان دون آخر، وقد ارتبط مفهوم إدارة الوقت بشكل كبير بالعمل الإداري دون غيره من المجالات الأخرى، وعرف عبد العزيز ملائكة إدارة الوقت بأنها تخطيط استخدام الوقت وأسلوب استغلاله بفاعلية لجعل الحياة منتجة وذات منفعة، كما عرفها سهيل سلامة بأنها عملية مستمرة من التخطيط والتحليل والتنظيم المستمر لكل النشاطات التي يقوم بها الشخص خلال فترة زمنية محددة، تهدف إلى تحقيق فعالية مرتفعة من استغلال الوقت المتاح للوصول إلى الأهداف المنشودة.

على الرغم من حداثة هذا الموضوع في أدبيات الإدارة الحديثة، إلا أن جذوره ترجع بشكل عام إلى جهود و أعمال فريدريك تايلور Ftaylor من خلال تركيزه على دراسة الحركة والزمن، بتقسيم العمل الى جزئيات بسيطة بحيث يتم تحديد حركتها الأساسية من منطقة إلى أخرى، والزمن الذي يستغرقه ذلك، بهدف ربط الأجزاء بعضها مع بعض بأسرع وأفضل طريقة، وباقل وقت ممكن، إلا أن التركيز على موضوع إدارة الوقت بالمفهوم الشامل بدأ في أواخر الخمسينيات وأوائل الستينيات من القرن العشرين، وقد كانت أول محاولة في هذا المجال للكاتب James Mackay عام 1958 حيث وضع كتابه إدارة الوقت The Management of time وكان من أهم أقواله في هذا الكتاب " إذا كنت تشعر بنقص في الوقت أثناء عمالك فهذا مؤشر بأن مهارتك الإدارية تتجه نحو العدم. (حافظ فرج أحمد و حافظ محمد صبري، 2003، ص 182 )

### 2-3-6 - حفظ النظام المدرسي

يعتبر النظام المدرسي هدفا رئيسا للإدارة المدرسية، وهذا ما جعله ينال قسطا وافرا من اهتمامها، كما أن تحقيقه واحد من أهم المهام الإجرائية التي يقوم بها مدير المدرسة والمسؤوليات التي تقع على عاتقه، ويدل دلالة واضحة على مدى الجودة التي تتميز بها المدرسة، ويرتبط النظام المدرسي ارتباطا وثيقا بالفلسفة التربوية التي يستند إليها مدير المدرسة في سلوكياته، وبنمطه في الإدارة، لذلك فقد اختلفت النظرة الحديثة للنظام المدرسي عن النظرة القديمة التي سادت فيما مضى.

ويُعرف النظام المدرسي بأنه "عملية تربوية تُعنى بضبط سلوك الطلبة، وعواطفهم، وانفعالاتهم تحت قيادة موجهة من أجل تحقيق هدف معين (سمعان ومرسي، 1975، ص137)، ويتطلب ذلك مطابقة سلوك المتعلم المعايير السلوك السوى والمقبول في الشرع، وفي الأنظمة والمبادئ التربوية ولدى المجتمع، ولتكوين

عادات مرغوبة ومضبوطة واتجاهات سليمة يخضع الفرد بموجبها سلوكه وتصرفاته تعاليم الشرع، واعراف، مجتمعه، وقوانين التعليم وأنظمته، ويزكي بها نفسه، ويُعرف أيضا بأنه "السلوك الواعي للتلاميذ والمكتسب عن طريق الفرص التي تهيئها المدرسة لهم، وينبع من التلاميذ أنفسهم، ولا يفرض عليهم، ويتحقق بوسائل مختلفة. (صلاح عبد الحميد مصطفى، 1994، ص 85)

### 2-3-7 - الاتصال الإداري

يُعتبر الاتصال أحد الوظائف والعمليات الإدارية الأساسية التي بدونها لا يتم إنجاز العمل، فأي قصور في الاتصالات يمكن أن يؤثر سلبا على مستوى أداء الأعمال في المؤسسات، وتظهر أهمية الاتصالات الإدارية من خلال تأكيد بعض النظريات الإدارية وخاصة أنصار المدخل السلوكي في الإدارة Behavioral Approach على مبدأ المشاركة

## الفصل الثاني:..... مدير المدرسة المهام والأدوار

كأساس للإدارة الناجحة والذي يرى أن الإدارة ليست مجرد هياكل و أقسام إدارية كما يوجد في المدخل البنائي أو الهيكلي في الإدارة Approach Structural، فالتنظيمات الإدارية من وجهة النظر السلوكية ليست إلا علاقات أو اتصالات تجري في محيط العمل، فالخرائط التنظيمية على أهميتها لا تعكس حقيقة الأوضاع في التنظيمات بشكل دقيق. (جعلاب نورالدين، 2016-2017، ص 284)

ولقد اهتمت نظريات الإدارة الحديثة ليس فقط بالوظائف التقليدية للإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، وإنما تهتم أكثر بوحدة من أهم القضايا الإدارية والتنظيمية على إصدار الأوامر والتعليمات للوصول إلى الأهداف المنشودة، بل إنه يمثل مسمار الربط الذي يجمع بين كافة أرجاء التنظيم الإداري، فالوظائف الإدارية الأخرى لا تؤدي بمعزل عن الاتصالات لأن هذه الأخيرة بمثابة القلب النابض لهذه الوظائف، وفي ضوء ذلك يعتبر الاتصال أهم الوظائف الإدارية التي تربط كافة وظائف الإدارة عبر قنواته الممتدة داخل التنظيم وخارجه، ومن ثم لا يمكن أن نتصور نجاح التخطيط دون أن يكون هناك نظام دقيق للاتصالات، وكذلك فإن التنظيم الناجح يحقق نجاحه عبر وسائل الاتصال التي يوفرها نظام الاتصال الدقيق. (احمد إبراهيم أحمد، 2002، ص 243)

### 2-4- أهداف مدير المدرسة:

- المحافظة على النظام.
- التأكد من سير المدرسة وفق الجدول الموضوع.
- حصر حضور التلاميذ وتعيينهم والعمل على إتقانهم المواد الدراسية.
- توفير الظروف و الإمكانيات التي تساعد على توجيه نموه.
- تحقيق الأهداف الاجتماعية.
- وإدارة وتنظيم الموارد والميزانيات، وتحسين جودة العملية التعليمية، وتمثيل المدرسة في الفعاليات والمؤتمرات.

## الفصل الثاني:..... مدير المدرسة المهام والأدوار

- إعداد وتقديم التقارير والوثائق، وحضور اجتماعات أولياء الأمور.
- وحل المشاكل التي تواجه المدرسة. (عقوني محمد، 2005، ص 15)

### 2-5- السمات الشخصية لمدير المدرسة

يفترض أن تتوفر لدى مدير المدرسة كقائد تربوي كفايات متعددة بممارسته للعمل في مختلف المجالات التي يعمل بها، كما يرتبط نجاح الإدارة بالسمات الإدارية التي تتوفر لدى مديرها و لعل أهم هذه السمات هي ما يلي:

- أن يؤمن بعمله و أن يكون راغبا فيه و مؤهلا له و لديه الاستعداد لممارسة عمله و تأدية مسؤولياته .
- أن يكون قدوة حسنة في مظهره وسلوكه العام من حيث دوامه وتقييده بالتعليمات الموكلة إليه.
- أن يطلع باستمرار على ما يستجد في مجال عمله ليستفيد منه.
- أن يعتمد أسلوب المشاركة في العمل.
- أن تكون له دراية بالعادات والتقاليد.
- أن يحسن توزيع الوقت على مجالات عمله العديدة.
- أن يكون محبا لعمله مخلصا له يتميز بالدقة و النزاهة و الأمانة و أن يتقبل النقد بصدر رحب.
- القدرة على تحمل المسؤولية وحسن التصرف وسرعة البث في الأجور المتعلقة بالمدرسة واتخاذ القرار.
- الإلمام بالقوانين واللوائح و الأسس الفنية التي تحكم عمله.
- القدرة على الإثابة و تفويض السلطة و تنمية روح التعاون بين الفئات المختلفة.
- أن يكون عادل موضوعي، واثق بنفسه ، كريم متواضع، لا يتكلم كثيرا إلا في حالة الضرورة.

## الفصل الثاني:..... مدير المدرسة المهام والأدوار

- أن يكون قادرا على حل المشكلات المختلفة في مدرسته سواء للعاملين بها أو التلاميذ.
- امتلاك الخبرة الإدارية و فهم طبيعة السلوك البشري.

(جودت عزة عبدالهادي، 2006، 48-49)

### 2-6- علاقات مدير المدرسة

#### 2-6-1- علاقة مدير المدرسة بالمعلمين

يتوجب على مدير المدرسة أن يكون حريصا على تكوين علاقة مهنية انسانية بينه و بين المعلمين تستند على التعاون والاحترام و الثقة المتبادلة، و إلى تطوير هذه العلاقة بحيث تمكن كل واحد من الشعور بمدى أهمية و قيمة ما يقدمه من جهد في جو يسوده العمل بروح الفريق، مع إعطائهم هامشا من الحرية ليساعدهم على تنمية وتطوير مستوى أدائهم، وذلك في إطار الفروق الفردية لديهم، و أن يكون مدير المدرسة على مستوى من الوعي و الإدراك للمشكلات التي قد تعترض المدرسين باعتباره مشرفا و قائدا تربويا فيحاول مساندهم على حل تلك المشكلات، لأن ذلك يقوي من معنوياتهم و يدفعهم المضاعفة جهودهم بصورة تلقائية.

#### 2-6-2- علاقة مدير المدرسة بالتلاميذ

يمثل التلميذ جوهر و محور العملية التعليمية و هو المخرج النهائي الذي يعكس مدى فعالية وجدوى و نجاح هذه العملية فمدير المدرسة كقائد و مشرف تربوي، ينبغي أن تكون علاقته مع التلاميذ مرتكزة على استراتيجية واضحة، ترمي إلى مساعدتهم السلوكية و المعرفية و الروحية، و الجسمية و الاجتماعية و الثقافية و التربوية و أن يحاول معرفة مشكلاتهم ويحاول الأخذ بأيديهم ليكونوا نواة صالحة و منتجة تفيد الوطن و يستفيد منها المجتمع. (عبد الصمد الأغبري، 2012، ص 140)

## الفصل الثاني:..... مدير المدرسة المهام والأدوار

### 2-6-3- علاقة مدير المدرسة بالسلطات التعليمية:

تقوم بالإشراف على الإدارة المدرسية سلطات قد يختلف اسمها من دولة لأخرى، ففي الجزائر مثلا تقوم بالإشراف على كافة مستويات التعليم الابتدائي ، المتوسط والثانوي وزارة التربية الوطنية " و لهذا إدارة المدرسة أن تحرص على تكوين علاقة جيدة أساسها الاحترام والتفاهم والتعاون المشترك لتحقيق الأهداف التي تطمح إليها الدولة ممثلة في " وزارة التربية الوطنية ، و لهذا لا بد من إيجاد نوع من التواصل المستمر و المنظم الذي يرمي إلى تقديم الإرشادات و التوجيهات و المقترحات، و ذلك رغبة في تحسين مستوى الأداء و رفع الكفاءة الإدارية و مخرجاتها.

### 2-6-4- علاقة مدير المدرسة بالسلطات التعليمية

" الإدارة المدرسية الناجحة هي التي تتعاون مع أولياء الأمور باعتبارهم الشريك الأساسي في إنجاح العملية التعليمية .

فالإدارة المدرسية لا يمكنها القيام بدورها بنجاح بدون التعاون بينها و بين أولياء الأمور من حيث المتابعة و الرقابة و اقتراح الجديد من أجل رفع مستوى التلاميذ".

(عبد الصمد الأغبري، 2012، ص 142)

## الفصل الثاني: مدير المدرسة المهام والأدوار

### خلاصة:

تتعد مهام وأدوار مدير المدرسة الابتدائية على اعتباره الإداري الذي يسهر على تنفيذ العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتنفيذ وتنسيق ورقابة ومتابعة، بل أصبح يُنظر إلى مدير المدرسة نظرة شاملة تجمع بين الإدارة والقيادة والإشراف التربوي، فهو الذي يقوم بالعمليات الإدارية من خلال قيامه بالأدوار التي سبق التفصيل فيها في متن هذا الفصل والفعالية في أدائها من خلال تحصيل مستويات عالية من التعليم على مستوى المدرسة التي يشرف على إدارتها، وهو القائد المتمرس الذي يوجه جهود الجماعة التربوية على مستوى وحدته التنظيمية لتحقيق مخرجات تعليمية تتوافق مع ما حددته المناهج التعليمية من أهداف، كما أن المدير هو المشرف التربوي الذي يعمل على تحسين الممارسة التعليمية بكل أبعادها من خلال الاستشراف والمساهمة في تطوير قطاع التربية خلال أفكاره واقتراحاته البناءة حول مكونات العملية التعليمية.

## الفصل الثالث:

رقمنة قطاع التربية رؤية سوسيو تنظيمية

### تمهيد:

لقد تمت رقمنة قطاع التربية الوطنية وهذا سعيًا لعصرنة الإدارة وتحسين أدائها الإداري من خلال التحول من الطرق التقليدية والتي تكون بطريقة يدوية إلى استخدام طرق التكنولوجيا الرقمية، وهذا على غرار القطاعات الأخرى، ومن أجل هذا سنتحدث بالتفصيل في هذا الفصل عن ماهية الأرضية الرقمية لوزارة التربية الوطنية.

1- تعريف الرقمنة:

هي " تنظيم وتحويل البيانات والمعلومات إلى وحدات منفصلة من البيانات التي يمكن معالجة كل منها بشكل منفصل كمجموعات من الرقمين الصفر والواحد أي النظام الثنائي.

الذي تستطيع الأجهزة والأدوات ذات التكنولوجيا الرقمية من حواسيب وآلات تصوير ومسجلات الصوت والصورة فهمها ومعالجتها والتعامل معها للحصول على المعلومات".(جبير بابا عمر، نورالدين بهون علي، 2019-2020 ، ص 70 - 71)

2- تعريف الأرضية الرقمية لوزارة التربية الوطنية:

تعرف بأنها: " في عملية تحمل رمزية عميقة، لتزامنها مع الاحتفالات المخددة ليوم العلم، أطلقت وزارة التربية الوطنية، يوم الاثنين 17 أبريل 2017 ، نظامها المعلوماتي، بحضور كل من الوزير المنتدب المكلف بالاقتصاد الرقمي وعصرنة الأنظمة المالية ورئيس لجنة التربية والتعليم العالي والبحث العلمي والشؤون الدينية بالمجلس الشعبي الوطني ونائب الرئيس وزارة التربية الوطنية، يوم الاثنين 17 أبريل 2017 ، نظامها المعلوماتي، بحضور كل من لئات اللجنة بمجلس الأمة... وإطارات التربية على المستوى المركزي والمحلي والشركاء الاجتماعيين للقطاع.

ويتمثل الرهان في إدخال تكنولوجيات الإعلام والاتصال في قطاع التربية، في الذهاب نحو حوكمة ذات جودة وتيسير مرافقة تكوين الأساتذة من أجل تحسين الممارسات البيداغوجية وتعزيز الدعم المدرسي للمتعلمين وتقريب المدرسة من الأولياء ليتسنى لهم متابعة تدرس أطفالهم بشكل أحسن".

(جبير بابا عمر، نورالدين بهون علي، 2019-2020 ، ص 71)

## الفصل الثالث:.....،.....رقمنة قطاع التربية

رقمنة قطاع التربية الوطنية يعني إعطاء رقم تعريفى لكل موظف وأستاذ وتلميذ، لتمكين الأولياء من الاطلاع على نتائج أبنائهم وكذا سلوكياتهم عن بعد دون التنقل إلى المؤسسات التي يزاولون فيها دراستهم. (جمال متايح، خليفة بومهانى، 2019، ص 69)

وتجدر الإشارة إلى أن الوزارة الوصية أنشأت صفحات عبر مواقع التواصل يتمكن عبرها الأولياء والمعنيون من الاطلاع على جديد الأرضية أو أي مستجد من خلال المديرية الولائية من أجل التكفل بالجانب الإعلامي للأرضية يتمكن عبرها الأولياء والمعنيون من الاطلاع على جديد الأرضية أو أي مستجد قد يطرأ عليها، وكذا طرح انشغالاتهم واستفساراتهم ومن بينها مديرية التربية لولاية غرداية في موقع التواصل الاجتماعي فيسبوك. (جبير بابا عمر، نورالدين بهون علي، 2019-2020، ص 72)

### 3- أهمية الرقمنة:

يعد القطاع التعليمي في الدولة مهم جدا الذي يعتمد رسميا على الأمور التي تعمل على تحسين القدرات بشكل أفضل عند التلاميذ وأيضا تساهم في بناء المجتمع وجعله متطور بجميع المجالات المختلفة، والذي يجعله قادر على الإبداع والتميز والعطاء والتطوير بأفضل التقنيات والوسائل التعليمية ليكون مجتمع مميز لديه العديد من الفرص لتطوير العلم في المجال المعرفي. (ما هي الرقمنة في قطاع التربية، 2021، <https://fieda.net>)

تكمن أهمية الرقمنة في أنها تعد مبادرة أصبحت لها قيمتها الثمينة لدى المؤسسات على اختلاف أنواعها ومن بينها قطاع التربية الوطنية، كما أن لها أهمية كبيرة في أوساط المختصين في المعلوماتية والنظم التقنية، حيث يتطلب إنشاء أرضية رقمية أن تكون محتوياتها من مصادر المعلومات في قالب إلكتروني، حيث شجعت وأعطت دافعا قويا في تحويل مصادر المعلومات من شكلها التقليدي الورقي إلى بيانات متاحة على وسائط رقمية إلكترونية حديثة. (جبير بابا عمر، نورالدين بهون علي، 2019-2020، ص 73)

4- أهداف الأرضية الرقمية لوزارة التربية الوطنية:

4-1- بالنسبة للإدارة :

- تدخل عملية الرقمنة ضمن إطار تنفيذ مشروع الحكومة الإلكترونية لإدراج تكنولوجيات الإعلام والاتصال بهدف "تحسين الأداء الإداري".
- تنظيم وتسيير منحة 5000 دج ، والاطلاع على ما إن كان التلميذ مستفيدا منها من قبل أم لا، دون الذهاب إلى المؤسسات التربوية.
- تسهيل المعاملة مع ذوي الاحتياجات الخاصة ومع تلاميذ ذوي الأمراض المزمنة.
- تحسين سهولة استعمال الإعلام الآلي لمتابعة التلاميذ والمراقبة المستمرة والتقييم الاشهادي.
- تواصل المؤسسات مع مستخدمي مواقع الويب والبريد الإلكتروني وشبكات التواصل الاجتماعي بأيسر جهد وأقل تكلفة.
- تعزيز استعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال في التربية لفائدة التعلم على جميع المستويات. ( جمال متايح، خليفة بومهاني، 2019، ص 71)

4-2- بالنسبة للتلاميذ وأولياءهم:

- إنشاء دفتر مراسلة إلكتروني خاص بكل تلميذ.
- بإمكان الأولياء الاطلاع على نتائج أبنائهم وسلوكياتهم، إضافة إلى ملاحظات أساتذتهم عبر الموقع دون الذهاب إلى المؤسسات التي يدرس فيها أبنائهم .
- استخراج الدروس والتمارين والامتحانات النموذجية بالنسبة للتلاميذ المقبلين على الشهادة من موقع التربية الوطنية.
- معرفة الولي لقائمة الأدوات المدرسية والتوقيت الزمني من موقع مؤسسة تدرس ابنه. (جبير بابا عمر، نورالدين بهون علي، 2019-2020، ص 74)

4-3- بالنسبة للموظفين والأساتذة :

- التحكم في مسار الموظف من خلال الترقيات التأهيل التوظيف والامتحانات المهنية.
- ضبط الاحتياجات الحقيقية من الموارد البشرية للقطاع من خلال حصر عدد المناصب الشاغرة.
- السرعة في تقديم الوثائق التي تهم الموظف: شهادة العمل مثلاً.
- تسمح عملية الرقمنة بتعامل الوصاية مع أرقام تعريفية وليس مع أشخاص، كما تتضمن هذه الأخيرة الشفافية والسرعة في العمل، رقم الحساب البريدي) وبالتالي الاستغناء على الملفات الورقية.
- الحرص على التقليل من الأخطاء التي قد تقع مع الموظفين في عمليات الترقية الخاصة بهم. (جبير بابا عمر، نورالدين بهون علي، 2019-2020 ، ص 75)

5- خصائص الأرضية الرقمية لوزارة التربية الوطنية:

5-1- تكامل النظام المعلوماتي وشموليته:

إن النظام المعلوماتي لقطاع التربية الوطنية نظام موحد ومتكامل وذو امتداد وطني شامل لكل مكونات قطاع التربية الوطنية، كما أن قواعد بياناته مترابطة ومنسجمة.

5-2- دقة المعلومات والمعطيات وتحيينها :

إن النظام المعلومات الي لقطاع التربية الوطنية يستمد وظيفته وفعاليتها من تجدد المعلومات التي يتضمنها، وتحيينها بصفة دورية ومنتظمة، وهو ما يجعل قاعدة البيانات حيوية باستمرار. (محمد سمير أحمد، 2009، ص 72)

### 3-5- مجال تطبيق النظم المعلوماتية

يطبق النظام المعلوماتي على مستوى هياكل الإدارة المركزية لوزارة التربية الوطنية والمؤسسات الوطنية تحت الوصاية والمصالح غير الممركزة (مديريات التربية) والمؤسسات التعليمية بما في ذلك مؤسسات التربية والتعليم الخاصة المعتمدة لدى وزارة التربية الوطنية، وسيوسع هذا النظام المعلوماتي في وقت لاحق ليشمل مجالات وخدمات أخرى.

(محمد سمير أحمد، 2009، ص 72 - 73)

### 6- مكونات الأرضية الرقمية لوزارة التربية الوطنية:

تدخل عملية رقمنة قطاع التربية الوطنية في إطار تنفيذ برنامج الحكومة لإدراج تكنولوجيات الإعلام والاتصال في قطاعاتها ومصالحها بالتدرج، بهدف تحسين الأداء الإداري داخل القطاع، بحيث تتكوّن الأرضية الرقمية لوزارة التربية الوطنية في بداية عهدها بالنشأة من أربعة برامج أساسية مترابطة ومتكاملة فيما بينها، وعليه، يتعين على المستخدم المكلف بالتحيين تحديث البيانات والمعلومات بشكل مستمر ومنتظم وفي منتهى الدقة، بعد استلام الوثائق المطلوبة للتحيين ووفق الآجال المحددة:

### 6-1- تسيير تدرس التلاميذ نقاط ( التلاميذ - المواظبة - التوجيه المدرسي):

تعد متابعة التلاميذ من الأولويات التي تخص التسيير اليومي لمؤسسات التربية والتعليم وعليه فان وزارة التربية الوطنية تولي لذلك أهمية بالغة من خلال وضع الأرضية الرقمية لوزارة التربية الوطنية حيز الخدمة، لذلك فانه من الضروري تحيين المعلومات في وقتها دوريا، وتحديث البيانات والحرص على دقتها لتقديم خدمات ذات جودة لفائدة جميع أفراد الجماعة التربوية، لاسيما التلاميذ وأولياءهم، وتقريب الإدارة المدرسية منهم مما يسمح بإبراز مختلف الأنشطة المتعلقة بالحياة المدرسية خاصة الجانب التربوي المتمثلة في المتابعة ومواظبة التلاميذ وانضباطهم وكذا الجانب البيداغوجي المتعلق بالنتائج المدرسية وأثرها على

## الفصل الثالث:.....،.....رقمنة قطاع التربية

المسار الدراسي للتلاميذ؛ أما بخصوص صور التلاميذ، فإنه يطلب من مديري المؤسسات التربوية والتعليم أخذ هذه الصور حسب المواصفات البيومترية على مستوى المتوسطات والثانويات بالنسبة للتلاميذ المتمدرسين بها أما بخصوص التلاميذ المتمدرسين بالمدارس الابتدائية فإن هذه العملية توكل لمديري المتوسطات الذين يكلفون من طرف مدير التربية بذلك مع ضرورة تجديد هذه الصور مع بداية كل سنة دراسية وهذا تحسبا لاستصدار بطاقات مدرسية للتلاميذ في نفس السياق يمكن ويسمح للتلاميذ إيداع الصور في نسخة رقمية وذلك لتسهيل عملية تحميلها على أرضية الرقمنة مباشرة، وفي حال عدم إمكانية حصول التلاميذ على صور رقمية فإنه يبقى ملزما بتسليم الصور الورقية التي تقوم إدارة المؤسسة بنسخها في ملف رقمي باستعمال الماسح الضوئي (سكانير)، وإذا تعذر ذلك بالنسبة للمؤسسات التي لا تتوفر على هذا الجهاز فإنه يتوجب على مصالح مديريات التربية القيام بهذه العملية. (جبير بابا عمر، نورالدين بهون علي، 2019-2020، ص 79-80)

### 6-2- برنامج تسيير شؤون المستخدمين (الترقيات التأهيل - التوظيف):

إن العمليات التي تخص تسيير الموارد البشرية، تعد هي الأخرى هامة وحساسة، وتقنية، وتأثيرها البالغ على الحياة المهنية للمستخدمين وارتباطها بصفة مباشرة بكل مناحي التسيير في قطاع التربية الوطنية لاسيما التسيير البيداغوجي والإداري وبخصوص الصور الرقمية للمستخدمين، فإنه يطلب من مديري مؤسسات التربية والتعليم جمع هذه الصور حسب المواصفات البيومترية، لإدراجها في نظام المعلومات، وهذا تحسبا لاستصدار البطاقات المهنية والملفات الالكترونية والسير الذاتية للمستخدمين.

(جبير بابا عمر، نورالدين بهون علي، 2019-2020، ص 80)

6-3- برنامج تسيير الهياكل (متابعة الهياكل-السكنات الوظيفية-الاستقصاء الشامل)

بعد تسيير الهياكل هو الآخر عملية ذات أهمية كبيرة نظرا لارتباطه بمناحي التسيير المختلفة لاسيما تلك المتعلقة بالتسيير البيداغوجي والإداري، وفي هذا الصدد يتوجب تحيين كل المعلومات المتغيرة في هذا الشق لاسيما ما تتمخض عنه اللجنة الوزارية لإنشاء المؤسسات وما يتبع ذلك من العمليات التي تجدد معلومات الهياكل. كما تعتبر السكنات الوظيفية مرفقا من مرافق المؤسسة التعليمية تمنح لضرورة الخدمة ولمنفعة الخدمة حسب الحالة بغرض توفير الاستقرار، ولهذا يجب التحيين المستمر لوضعية السكنات وشاغليها لترشيد استعمالها والتطبيق الدقيق للمناشير المنظمة العملية الاستفاد من السكنات الوظيفية وحياسة وضعية السكنات حسب المؤسسة والولاية.

( جبير بابا عمر، نورالدين بهون علي، 2019-2020 ، ص 82 )

6-4- برنامج فضاء الأولياء ( أولياء التلاميذ - التسجيل عن بعد التكوين عن بعد):

يعتبر فضاء الأولياء عنصراً محورياً في الأرضية الرقمية لقطاع التربية حيث " تعد متابعة تدرس التلاميذ من الأولويات التي تخص التسيير اليومي لمؤسسات التربية والتعليم وعليه فإن وزارة التربية الوطنية تولي أهمية بالغة لذلك من خلال وضع النظام المعلوماتي حيز الخدمة. لذلك فإنه من الضروري تحيين المعلومات في وقتها، وتحديث البيانات والحرص على دقتها لتقديم خدمات ذات جودة لفائدة جميع أفراد الجماعة التربوية، لاسيما التلاميذ وأولياءهم، وتقريب الإدارة المدرسية منهم، مما يسمح بإبراز مختلف الأنشطة المتعلقة بالحياة المدرسية خاصة الجانب التربوي المتمثل في متابعة مواظبة التلاميذ، وانضباطهم وكذا الجانب البيداغوجي المتعلق بالنتائج المدرسية وأثرها على المسار الدراسي للتلميذ" (الإطار المرجعي، المتعلق بالنظام المعلوماتي لقطاع التربية الوطنية، 2018/01/31، ص 05)، إلا أنه وبحكم حداثة موقع الأرضية الرقمية فإن استغلال فضاء

## الفصل الثالث:.....،.....رقمنة قطاع التربية

الأولياء لم يكتمل حيث يقتصر حاليا على تسجيل دخول الأولياء للاطلاع على سيرورة تدرس أبنائهم وكذا التسجيلات المتعلقة بمختلف الشهادات الوطنية.

(جبير بابا عمر، نورالدين بهون علي، 2019-2020، ص 83)

### 7- إيجابيات وسلبيات تطبيق الرقمنة في قطاع التربية:

#### 7-1- إيجابيات تطبيق الرقمنة في قطاع التربية:

- التحكم الامثل في المسار المهني للموظف من حيث: الترقيات - التأهيل - التوظيف - الامتحانات المهنية .
- ضبط الاحتياجات الحقيقية للقطاع من خلال حصر عدد المناصب الشاغرة.
- السرعة في تقديم الوثائق التي تهم الموظف : مجمل الخدمات ، شهادة العمل...
- العمل على الوقاية والتقليل من الأخطاء التي قد تقع مع الموظفين في عمليات الترقية الخاصة بهم .
- تسمح عملية الرقمنة بتعامل الوصاية مع أرقام تعريفية وليس مع أشخاص، كما ستضمن هذه الأخيرة الشفافية والسرعة في العمل، علما أن كل وثيقة خاصة بالمستخدمين ستحمل هذا الرقم على غرار رقم الحساب البريدي، وبالتالي الاستغناء على الملفات الورقية.

(حم عيد حسين، حنة عبد القادر، 2020، ص 13 )

#### 7-2- السلبيات

- عدم امتلاك الكثير من المؤسسات التربوية لأجهزة الاعلام الآلي في استعمالها في الرقمنة.
- عدم توفر الانترنت في المدارس النائية مما عرقل السير الحسن لعملية الرقمنة وتوافقها مع خلية الاعلام و الاتصال على مستوى المديرية.

## الفصل الثالث:.....،.....رقمنة قطاع التربية

- نقص الخبرة و التكوين لدى الموظفين المكلفين بعملية الرقمنة على مستوى المؤسسات التربوية.
- الانقطاع المتكرر للإنترنت سببا تأخرا كبيرا و نقصا شديدا في عملية تحيين المعلومات على مستوى موقع الرقمنة لكثير من المؤسسات التربوية.
- جهل أولياء الأمور بنجاعة وفعالية الرقمنة مستقبلا، وعدم إلمام الكثير منهم بكيفية استعمال وسائل التكنولوجيا الحديثة و كذا بكيفية استخدام أيقونات الموقع للاطلاع على نتائج أبنائهم المتمدرسين.
- البطء الشديد في استبدال الإنترنت بالقمر الصناعي ALCOMSATI التي باشرت الوزارة العمل عليه في بداية السنة الماضية 2018.

(حم عيد حسين، حنة عبد القادر، 2020، ص 13-14 )

### خلاصة:

إن الوصول إلى إدارة رقمية عصرية، تتطلب المرور بعدة مراحل بداية من مرحلة الإدارة التقليدية الفاعلة إلى مرحلة الإدارة الرقمية الفاعلة وهذا بدوره كان له الأثر البالغ على التحول بقطاع التربية وتحسن الخدمات المقدمة، بالإضافة إلى تقليل التكلفة.

ومنه نستنتج أن الرقمنة أصبحت ضرورة حتمية لعصرنة قطاع التربية الوطنية حتى تتماشى مع الثورة الحاصلة في تكنولوجيا الإعلام والاتصال ومواكبة الدول المتطورة في تحسين جودة التعليم.

الجانب الثاني: الإطار الميداني للدراسة

الفصل الرابع:

المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية

### تمهيد:

تعتمد كل دراسة علمية على منهجية علمية دقيقة، وفق خطوات متتالية ومتكاملة، يستعين فيها الباحث بأدوات علمية لجمع البيانات من عينة الدراسة، ويقوم بتحليل النتائج المتحصل عليها اعتمادا على الأساليب احصائية تتماشى مع طبيعة الموضوع ونوع الدراسة وكذا الفرضيات التي يسعى للتأكد منها.

## الفصل الرابع:.....المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية

### 1- مجالات الدراسة:

المجال الزمني: تم القيام بهذه الدراسة في الفترة الممتدة من أفريل 2023 إلى غاية ماي 2023.

المجال المكاني: تمت هذه الدراسة على كل ابتدائيات بلدية المسيلة.

المجال البشري: لقد بلغ عدد كل مدرء المدارس الابتدائية بلدية المسيلة 36 مديرا.

### 2- خصائص عينة الدراسة:

الهدف من هذا الإجراء هو معرفة مميزات وخصائص عينة الدراسة، ومدى قابليتها للخضوع إلى الدراسة التطبيقية التي أجريت عليهم لاحقا ابتداء 21 ماي إلى غاية 28 ماي 2023 والمعمول به منهجيا في مثل هذه الدراسات. والحجم الحقيقي لمجتمع الدراسة 77 مديرا، والعينة الخاضعة للدراسة التطبيقية هو 36 مفردة.

### 3- العينة وكيفية اختيارها:

يتكون مجتمع الدراسة من مدرء المدارس الابتدائية بإقليم بلدية المسيلة - ولاية المسيلة وبلغ عددهم (77) مديرا، تم أخذ نسبة 48 % عدد العينة المبحوث من المجتمع الأصلي:

$$\frac{46 \times 77}{100} = 36$$

وقد استخدمنا أسلوب العينة العشوائية في استهداف مدرء المدارس الابتدائية وذلك للموضوعية و عدم التحيز وصغر وكبر حجم العينة.

### 3- أدوات الاستقصاء الميداني

تحدد الأدوات المنهجية لأية دراسة على ضوء طبيعة البيانات والمعلومات المتوفرة حول الموضوع وكذلك الاتجاه المنهجي الذي انطلقت منه الدراسة وعليه فقد انتقينا الاستمارة كأداة وتقنية ملائمة لجمع البيانات والحقائق من الميدان، حيث تعرف الاستمارة بأنها نموذج يضم مجموعة من الأسئلة التي توجه للأفراد بهدف الحصول على البيانات.

(موريس انجريس، 2010، ص 204).

في حين تعرف بأنها نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه الى افراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع او موقف. (قنديلجي، 2008، ص154).

وكانت استمارة هذه الدراسة مخصصة لمدراء المدارس الابتدائية بإقليم بلدية المسيلة وتم طرحها على العينة المبحوثة.

وقد كانت مقسمة الى:

المحور الأول: البيانات الاجتماعية

المحور الثاني: عناصر ومكونات الرقمنة

المحور الثالث: الأنشطة والاعمال الرقمية (محددات الدور للمدير)

المحور الرابع: أطراف العملية الرقمية

اما فيما أداة الملاحظة فتعني توجيه الحواس لمشاهدة ومراقبة سلوك معين أو ظاهرة معينة، وتسجيل جوانب ذلك السلوك وخصائصها بهدف الوصول الى كسب معارف جديدة عن تلك الظاهرة. (عمار بوحوش واخرون، 2001، ص81).

## الفصل الرابع:.....المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية


---

وفي دراستنا اعتمدنا على الملاحظة البسيطة التي هي ملاحظة الظواهر كما تحدث تلقائياً في ظروفها العادية، دون إخضاعها للضبط العلمي، وبدون استخدام أدوات دقيقة للقياس بغية الدقة في الملاحظة والتحلي بالموضوعية.

حيث قمنا بمراقبة مدى مهارات مدراء المدارس الابتدائية مع مختلف أجهزة الحواسيب وما مدى سرعتهم في معالجة البيانات ونشرها بالإضافة لمدى توفر أقسام نموذجية والتي تتوفر على لوحات الكترونية، دون أن ننسى مواقع التواصل الاجتماعي لكل ابتدائية.

### خلاصة:

كانت الدراسة وصفية تحليلية تهدف الى وصف الموضوع محل الدراسة وهو دور مدراء المدارس الابتدائية في رقمته قطاع التربية بالمسيلة، وتفسيره فقد تم توظيف المنهج الوصفي، مع الاعتماد على اداه واحده لجمع البيانات من الميدان مجال الدراسة، وهي الاستمارة وقد اجريت الدراسة على مدراء المدارس الابتدائية بإقليم بلدية المسيلة، اما عينة الدراسة فقد شملت 36 مدير، وذلك باستخدام المسح بالعينة، اما الصعوبات التي واجهتنا تتمثل في التأخر بالإجابة والرد.

A decorative border in a reddish-brown color with intricate floral and scrollwork patterns, framing the central text.

# الفصل الخامس

## عرض وتحليل ومناقشة النتائج

## الفصل الخامس:.....عرض وتحليل ومناقشة النتائج

---

### تمهيد:

لقد تم التطرق في الجانب النظري الى موضوع اخلاقيات مهنة التعليم وعلاقتها ببعض المتغيرات النوعية من خلال الاعتماد على التراث السوسيو التربوي المتوافق في هذا المجال، اضافة الى انه تم تحديد الاطار النظري والعام الذي انطلقت منه الدراسة، وبعد الاستفادة من الجانب النظري، وفي السياق الإشكالية المحددة والفرضيات التي تمت صياغتها، ثم ترجمه الفرضيات الى اسئلة في شكل استبيان بغية الكشف عن مدى تحقق الفرضيات او بطلانها، وبعد تفريغ البيانات اسفرت الدراسة الميدانية على نتائج يمكن عرضها على النحو التالي:

## الفصل الخامس:.....عرض وتحليل ومناقشة النتائج

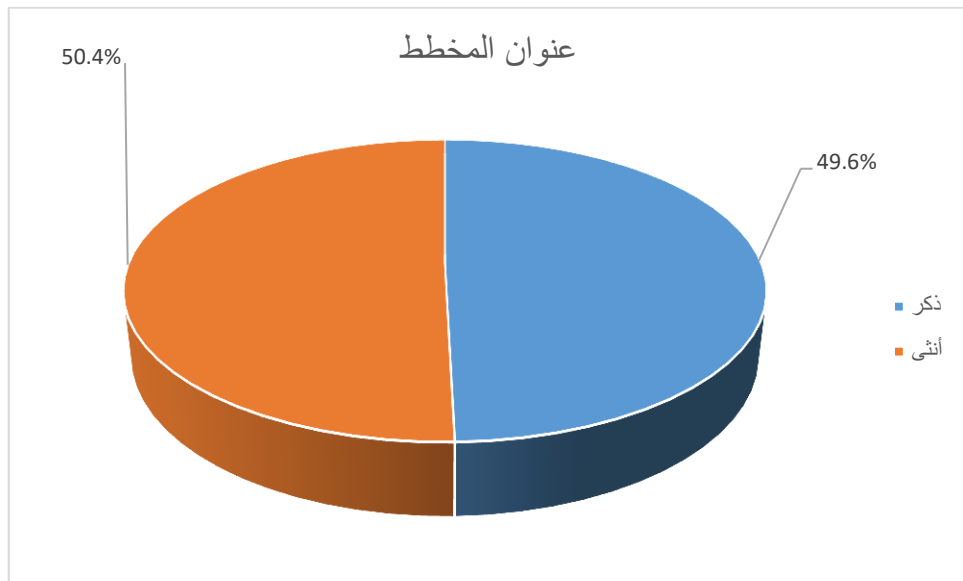
### 1- عرض وتحليل النتائج

أ/ تحليل البيانات الوصفية:

الجدول رقم (01) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	32	%88.88
أنثى	4	%11.12
الإجمالي	36	%100

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 36 فرداً، نلاحظ أن 32 فرداً يمثلون حجم الذكور بنسبة بلغت %88.88، أما حجم الإناث فقد بلغ 4 أنثى بنسبة قدرت بـ %11.12، وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (01) ومن خلال توزيع الجدول نستنتج أننا معظم مدراء المدارس الابتدائية هم من فئة الذكور والذي بلغ عددهم 32 مديراً مما يبين لنا التوظيف مفتوح لكلا الجنسين لشغل منصب المدير، بالإضافة لقدرة الذكور على الإدارة وتحمل ضغوط العمل.



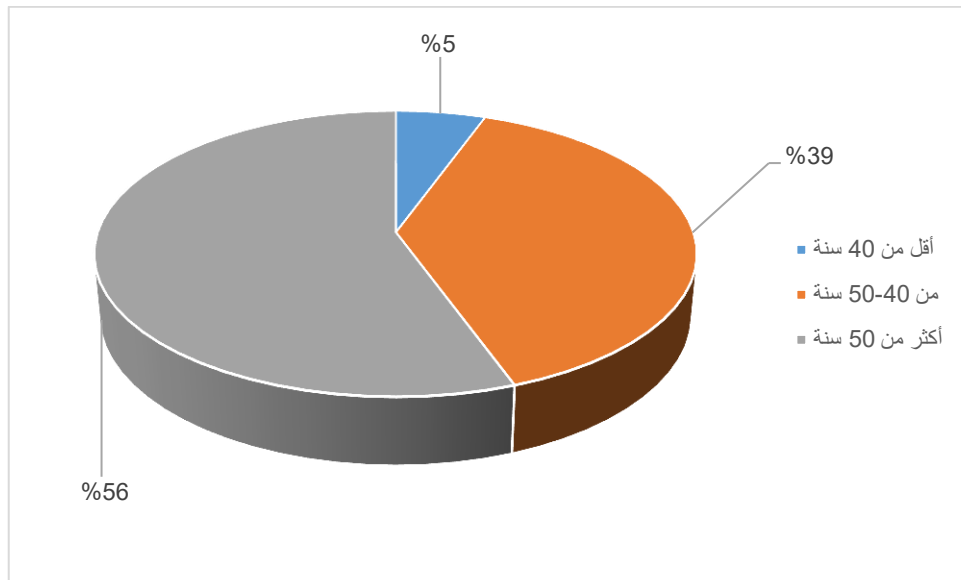
الشكل رقم (01) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

## الفصل الخامس:.....عرض وتحليل ومناقشة النتائج

الجدول رقم (02) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 40 سنة	2	5%
من 40-50 سنة	14	39%
أكثر من 50 سنة	20	56%
الإجمالي	36	100%

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 36 فرداً، نلاحظ أن الذين يبلغ سنهم أقل من 40 سنة بلغ عددهم 2 بنسبة 5%، أما الذين يتراوح سنهم من 40-50 سنة فقد كان عددهم 14 بنسبة قدرت بـ 39%، في حين بلغ عدد الذين يتراوح سنهم أكثر من 50 سنة 20 فرداً بنسبة قدرت بـ 56%، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (02) نستنتج أن أغلب المدراء يتجاوز سنهم 50 سنة وهذا بسبب رفع سن التقاعد بالإضافة إلى بطء عمليات الترقية السنوية بالقطاع التربوي.



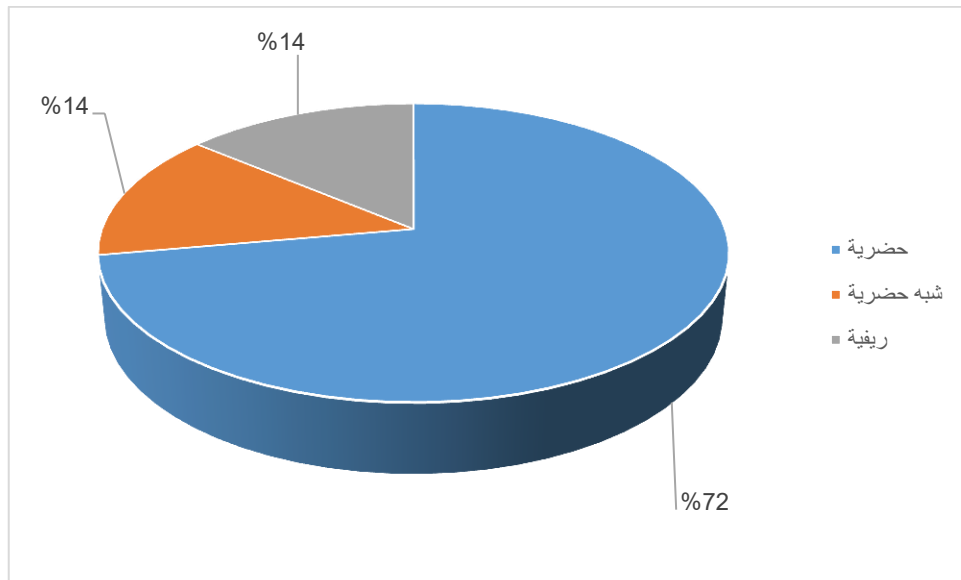
الشكل رقم (02) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية

## الفصل الخامس:.....عرض وتحليل ومناقشة النتائج

الجدول رقم (03) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير نوع المدرسة

نوع المدرسة	التكرارات	النسبة المئوية
حضرية	26	72%
شبه حضرية	5	14%
ريفية	5	14%
الإجمالي	36	100%

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 36 فرداً، نلاحظ أن الذين يديرون مدرسة حضرية بلغ عددهم 26 فرداً بنسبة 72%، أما الذين يديرون مدرسة شبه حضرية فقد كان عددهم 5 بنسبة قدرت بـ 14%، في حين بلغ عدد الذين يديرون مدرسة ريفية 5 أفراد بنسبة قدرت بـ 14%، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (03) نستنتج أن أغلب المدارس تقع بالأماكن السكنية الحضرية التي تتميز بالكثافة السكانية المرتفعة.



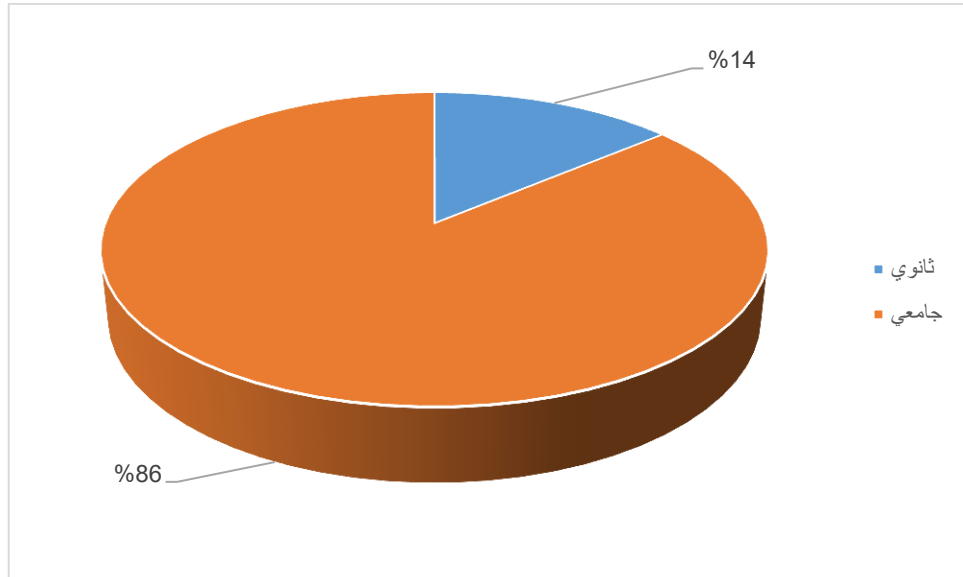
الشكل رقم (03) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير نوع المدرسة

## الفصل الخامس:.....عرض وتحليل ومناقشة النتائج

الجدول رقم (04) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى الدراسي
14%	5	ثانوي
86%	31	جامعي
100%	36	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 36 فرداً، نلاحظ أن 5 أفراد يمثلون الذين لديهم مستوى ثانوي بنسبة بلغت 14%، أما حجم الذين لديهم مستوى جامعي فقد بلغ 31 فرداً بنسبة قدرت بـ 86%، وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (04) ومن خلال ما سبق نستنتج أن معظم أفراد العينة المبحوثة متحصلون على مستوى تعليمي جامعي وهذا ما عبرت عنه النسبة المئوية 86%، مما يدل أن شغل منصب المدير يتطلب شهادات عليا، فهي ضرورية للترقية وشغل منصب المدير.



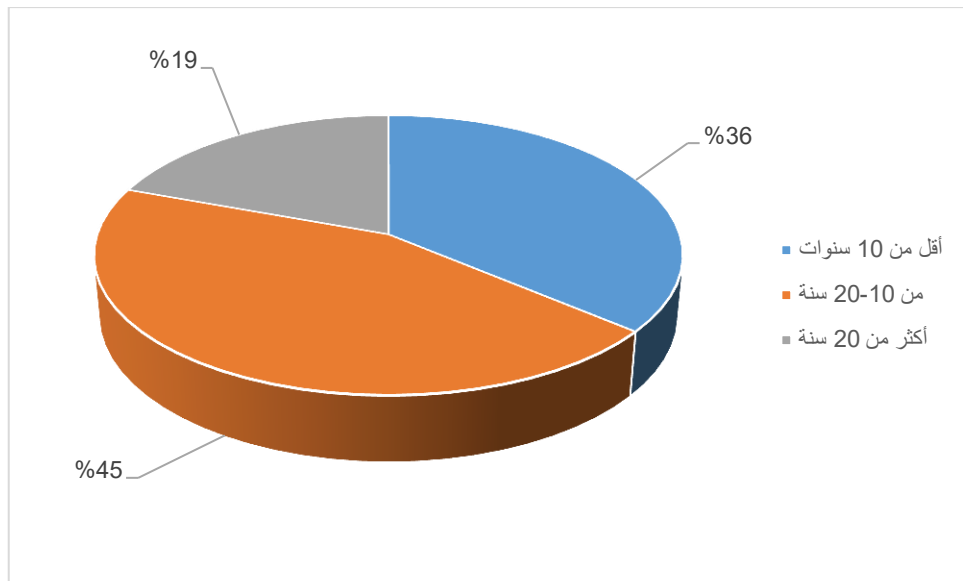
الشكل رقم (04) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي

## الفصل الخامس:.....عرض وتحليل ومناقشة النتائج

الجدول رقم (05) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

الأقدمية	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 10 سنوات	13	36%
من 10-20 سنة	16	45%
أكثر من 20 سنة	7	19%
الإجمالي	36	100%

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 36 فرداً، نلاحظ أن الذين لديهم أقدمية في العمل أقل من 10 سنوات بلغ عددهم 13 بنسبة 36%، أما الذين لديهم أقدمية في العمل من 10-20 سنة فقد كان عددهم 16 بنسبة قدرت بـ 45%، في حين بلغ عدد الذين لديهم أقدمية في العمل أكثر من 20 سنة 7 أفراد بنسبة قدرت بـ 19%، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (05) نستنتج أن معظم المدراء يكتسبون أقدمية وخبرة مهنية معتبرة، مما يدب فعلاً أن الخبرة المهنية في مجال المدراس الابتدائية مهمة جداً في عملية التسيير.



الشكل رقم (05) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

## الفصل الخامس:.....عرض وتحليل ومناقشة النتائج

ب/ تحليل أسئلة الاستبيان:

السؤال رقم (01):

نص السؤال رقم (01) على: " هل يوجد جهاز للحاسب الالي في المدرسة "، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (06) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01)

السؤال 1	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	36	%100
الإجمالي	36	%100

من خلال الجدول أعلاه رقم (06) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (36) فرداً قد تمحورت كل إجاباتهم على السؤال رقم (01) بالبديل "نعم" بنسبة مئوية بلغت 100%، نستنتج أن جميع المدراس مزودة بالحواسيب وهذا ما يجعلها تقوم بالمعاملات الإدارية بطريقة عصرية ومع ما يتماشى مع الإدارة الحديثة التي تقوم باستغلال التكنولوجيا.

السؤال رقم (02):

نص السؤال رقم (02) على: " إذا كانت الإجابة بنعم الى أي جيل ينتمي الحاسب الالي "، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (07) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (02)

السؤال 2	التكرارات	النسبة المئوية
الجيل 2	2	%6
الجيل 3	8	%22
الجيل 4	7	%19

## الفصل الخامس:.....عرض وتحليل ومناقشة النتائج

53%	19	الجيل 5
100%	36	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (07) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (36) فرداً قد انقسمت إلى أربع مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (02) بالبديل "الجيل 2" وقد بلغ عددهم (2) أفراد بنسبة مئوية بلغت 6%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "الجيل 3" والبالغ عددهم (8) بنسبة مئوية قدرت بـ 22%، والمجموعة الثالثة تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "الجيل 4" والبالغ عددهم (7) بنسبة مئوية قدرت بـ 19%، أما المجموعة الرابعة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "الجيل الخامس" والبالغ عددهم (19) بنسبة مئوية قدرت بـ 53%، نستنتج أن أغلب المدارس تحتوي على حواسيب ذات كفاءة وأداء عالي مما ينعكس على العملية الإدارية والسرعة في المعاملات.

### السؤال رقم (03):

نص السؤال رقم (03) على: "هل المدرسة موصولة بالإنترنت"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

### الجدول رقم (08) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (03)

النسبة المئوية	التكرارات	السؤال 3
78%	28	نعم
22%	8	لا
100%	36	الإجمالي

## الفصل الخامس:.....عرض وتحليل ومناقشة النتائج

من خلال الجدول أعلاه رقم (08) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (36) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (03) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (28) أفراد بنسبة مئوية بلغت 78%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (8) بنسبة مئوية قدرت بـ 22%، نستنتج أن أغلب المدارس مربوطة بشبكة الأنترنت وهذا في إطار سياسية الدولة بالتوجه نحو رقمته خصوصاً المؤسسة التربوية وهذا بنسبة بلغت 78%.

### السؤال رقم (04):

نص السؤال رقم (04) على: " حجم التدفق للأنترنت "، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

### الجدول رقم (09) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04)

السؤال 4	التكرارات	النسبة المئوية
2 جيغا	21	58%
4 جيغا	7	20%
8 جيغا	8	22%
الإجمالي	36	100%

من خلال الجدول أعلاه رقم (09) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (36) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (04) بالبديل "2 جيغا" وقد بلغ عددهم (21) فرداً بنسبة مئوية بلغت 58%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "4 جيغا" والبالغ عددهم (7) بنسبة مئوية قدرت بـ 20%، في حين أن

## الفصل الخامس:.....عرض وتحليل ومناقشة النتائج

المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "8 جيغا" والبالغ عددهم (8) بنسبة مئوية قدرت بـ 19%، نستنتج مما سبق أن جودة الإنترنت متوسطة وليست بالسرعة العالية ممثلة في سرعة 2 جيغا بنسبة بلغت 58%، مما ينعكس على أداء المدرسة وسرعة تحميل المعلومات والوثائق وإعلان النتائج.

### السؤال رقم (05):

نص السؤال رقم (05) على: " ماهي اجهزة الاتصال التي تستخدمها في ادارتك "، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

### الجدول رقم (10) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (05)

السؤال 5	التكرارات	النسبة المئوية
الحاسب الآلي	25	69%
الهاتف الخاص	11	31%
الإجمالي	36	100%

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (36) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (5) بالبديل " الحاسب الآلي " وقد بلغ عددهم (25) فرداً بنسبة مئوية بلغت 69%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " الهاتف الخاص " والبالغ عددهم (11) بنسبة مئوية قدرت بـ 31%، نستنتج أن أغلب المعاملات والاستخدامات تتم عن طريق الحواسيب بنسبة بلغت 69% وهذا ما ينعكس على المهام وأداء المدير ويساهم بشكل كبير السرعة في الانجاز والتشجيع على استعمال وسائل التكنولوجيا في انجاز المهام لما توفره من اختصار للجهد والوقت.

## الفصل الخامس:.....عرض وتحليل ومناقشة النتائج

### السؤال رقم (06):

نص السؤال رقم (06) على: " هل توجد اقسام رقمية بمدركتك (تدرس بالألواح الرقمية)"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

### الجدول رقم (11) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (06)

السؤال 6	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	1	3%
لا	35	97%
الإجمالي	36	100%

من خلال الجدول أعلاه رقم (11) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (36) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (06) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (1) بنسبة مئوية بلغت 3%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (35) بنسبة مئوية قدرت بـ 97%، نستنتج أن المدرسة الابتدائية تسير ببطء في سياسة تزويد الأقسام بلوحات الكترونية مما ينعكس على جودة التعليم وحدوث تفاوت بين مؤسسات التعليم.

### السؤال رقم (07):

نص السؤال رقم (07) على: " إذا كانت الإجابة بنعم كم عدد الأقسام المستفيدة "، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

## الفصل الخامس:.....عرض وتحليل ومناقشة النتائج

الجدول رقم (12) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (07)

السؤال 7	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	1	3%
لا	35	97%
الإجمالي	36	100%

من خلال الجدول أعلاه رقم (12) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (36) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (07) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (1) بنسبة مئوية بلغت 3%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (35) بنسبة مئوية قدرت بـ 97%، نستنتج أن عملية تزويد المدارس الابتدائية تسيير ببطء وذلك لتوفر مؤسسة ابتدائية واحدة على الألواح الرقمية وهذا ما ينعكس بالسلب على باقي المؤسسات بحدوث تفاوت في النتائج والتحصيل.

السؤال رقم (08):

نص السؤال رقم (08) على: " هل خضع مسيرو هذه الاقسام الى تكوين متخصص "، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

## الفصل الخامس:.....عرض وتحليل ومناقشة النتائج

الجدول رقم (13) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (08)

السؤال 8	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	32	%89
لا	4	%11
الإجمالي	36	%100

من خلال الجدول أعلاه رقم (13) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (36) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (08) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (32) بنسبة مئوية بلغت %89، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (2) بنسبة مئوية قدرت بـ %11، نستنتج أن أغلب مسيري الأقسام على كفاءة بالاستعمال اللوحات الالكترونية وذلك بسبب التكوين الخاص المتحصلون عليه وكيفية استغلالها والتعامل بها.

السؤال رقم (09):

نص السؤال رقم (09) على: " هل تستخدم موقع مديرية التربية السكريبت بشكل دوري "، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (14) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (09)

السؤال 9	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	36	%100
الإجمالي	36	%100

## الفصل الخامس:.....عرض وتحليل ومناقشة النتائج

من خلال الجدول أعلاه رقم (14) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (36) فرداً قد تمحورت كل إجاباتهم على السؤال رقم (09) بالبديل "نعم" بنسبة مئوية قدرت بـ 100%، نستنتج أن أغلب مدراء المدارس الابتدائية يستخدمون موقع مديرية التربية وهذا يساهم بشكل كبير تنمية مهاراتهم في استخدام موقع مديرية التربية وسرعة التواصل بين المدارس الابتدائية و المديرية.

### السؤال رقم (10):

نص السؤال رقم (10) على: "هل تستخدم منصة الوزارة بشكل دوري"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

### الجدول رقم (15) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (10)

السؤال 10	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	32	89%
لا	4	11%
الإجمالي	36	100%

من خلال الجدول أعلاه رقم (15) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (36) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (10) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (32) بنسبة مئوية بلغت 89%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (2) بنسبة مئوية قدرت بـ 11%، نستنتج مما سبق أننا كل المدراء يستعملون منصة وزارة التربية وذلك في إطار اجبارية الوزارة على التحول نحو الإدارة الإلكترونية و رقمنة قطاع التربية.

## الفصل الخامس:.....عرض وتحليل ومناقشة النتائج

### السؤال رقم (11):

نص السؤال رقم (11) على: " هل شاركت بدورات تكوينية في الاعلام الآلي نظمت من طرف مدير التربية "، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

### الجدول رقم (16) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (11)

السؤال 11	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	36	%100
الإجمالي	36	%100

من خلال الجدول أعلاه رقم (16) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (36) فرداً قد تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (11) بالبديل "نعم" بنسبة مئوية قدرت بـ 100%، نستنتج أن المدراء على أهمية بقيمة التكوين المقدم من طرف مديرية التربية لما يوفره التكوين من تطوير مهارات تشغيل الحواسيب واستعمال تكنولوجيا الاتصال والتواصل.

### السؤال رقم (12):

نص السؤال رقم (12) على: "هل شاركت في دورات تدريبية اخرى خارج قطاع التربية"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

## الفصل الخامس:.....عرض وتحليل ومناقشة النتائج

الجدول رقم (17) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (12)

السؤال 12	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	4	11%
لا	32	89%
الإجمالي	36	100%

من خلال الجدول أعلاه رقم (17) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (36) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (12) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (32) بنسبة مئوية بلغت 89%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (2) بنسبة مئوية قدرت بـ 11%، نستنتج أن مدرّاء المدارس الابتدائية على دراية تامة بمدى تطوير مهاراتهم في الأنشطة والاعمال الرقمية خارج قطاع التربية مما يساعدهم على اكتساب مهارة تطبيقية تمكنهم من استعمال الرقمنة والحواسيب بمهارات عالية.

السؤال رقم (13):

نص السؤال رقم (13) على: "هل تخصص للتدريب أثناء العمل في الاعلام الآلي"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

## الفصل الخامس:.....عرض وتحليل ومناقشة النتائج

الجدول رقم (18) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (13)

السؤال 13	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	15	42%
لا	21	58%
الإجمالي	36	100%

من خلال الجدول أعلاه رقم (18) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (36) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (13) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (15) بنسبة مئوية بلغت 42%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (21) بنسبة مئوية قدرت بـ 58%، نستنتج مما سبق أن المدراء يطورون من مهاراتهم أثناء العمل ومحاولة تطبيق تلك المعارف على أرض الواقع مما يساعدهم على اكتساب المزيد في مجال الإعلام الآلي.

السؤال رقم (14):

نص السؤال رقم (14) على: "إذا كانت الإجابة بنعم هل تجرى على مستوى"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

## الفصل الخامس:.....عرض وتحليل ومناقشة النتائج

الجدول رقم (19) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (14)

النسبة المئوية	التكرارات	السؤال 14
22%	8	ورشات مديرية التربية
78%	28	مفتشية إدارة الابتدائيات
100%	36	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (19) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (36) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (14) بالبديل " ورشات مديرية التربية " وقد بلغ عددهم (8) أفراد بنسبة مئوية بلغت 22%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " مفتشية إدارة الابتدائيات " والبالغ عددهم (28) بنسبة مئوية قدرت بـ 78%، نستنتج أن أغلب التدريبات حول الإعلام الآلي للمدرء تتم تحت اشراف مفتشية إدارة التربية وذلك للتأكد من حضور المدرء وإجبارية التعلم واتقان الإعلام الآلي.

السؤال رقم (15):

نص السؤال رقم (15) على: " هل تستخدم الحاسب الالى في مختلف الاعمال والأنشطة بالمدرسة "، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

## الفصل الخامس:.....عرض وتحليل ومناقشة النتائج

الجدول رقم (20) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (15)

السؤال 16	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	36	%100
الإجمالي	36	%100

من خلال الجدول أعلاه رقم (20) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (36) فرداً قد تمحورت كل إجاباتهم على السؤال رقم (15) بالبديل "نعم" بنسبة مئوية قدرت بـ 100%، نستنتج أن مدراء المدارس يدركون قيمة استعمال الحواسيب في العمليات الإدارية اليومية لما يوفره من جهد وسرعة في الإنجاز و التواصل.

السؤال رقم (16):

نص السؤال رقم (16) على: " هل استخدامك للحاسب الالى راجع الى "، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (21) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (16)

السؤال 16	التكرارات	النسبة المئوية
مهارات مكتسبة	34	%94
برامج التكوين والتدريب	2	%6
الإجمالي	36	%100

من خلال الجدول أعلاه رقم (21) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (36) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (16) بالبديل " مهارات مكتسبة " وقد بلغ عددهم (34) أفراد بنسبة مئوية بلغت 94%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على

## الفصل الخامس:.....عرض وتحليل ومناقشة النتائج

هذا السؤال بالبديل " برامج التكوين والتدريب " والبالغ عددهم (2) بنسبة مئوية قدرت بـ 6%، نستنتج أن استخدام الحاسوب من طرق أغلب المدراء هو مهارة مكتسبة خارج اطار العمل وذلك بفضل الممارسة التطبيقية التي من خلالها يكتسبون مهارة .

السؤال رقم (17):

نص السؤال رقم (17) على: " هل تتقن استخدام مجموعة الأوفيس ( وورد - اكسل - ..... ) في الاعمال الإدارية والانشطة الروتينية بالمدرسة "، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (22) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (17)

السؤال 17	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	36	%100
الإجمالي	36	%100

من خلال الجدول أعلاه رقم (22) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (36) فرداً قد تمحورت كل إجاباتهم على السؤال رقم (17) بالبديل "نعم" بنسبة مئوية قدرت بـ 100%، نستنتج أن استخدام مجموعة الأوفيس من طرف المدراء يساعدهم على السرعة في تحرير البيانات والمقررات والمراسلات وذلك بفضل الخبرات التي تمتعون بها في استخدام الأوفيس.

## الفصل الخامس:.....عرض وتحليل ومناقشة النتائج

### السؤال رقم (18):

نص السؤال رقم (18) على: " ما هو مصدر إتقانك لبرامج الأوفيس "، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

### الجدول رقم (23) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (18)

السؤال 18	التكرارات	النسبة المئوية
مهارات مكتسبة	33	94%
برامج التكوين والتدريب	3	6%
الإجمالي	36	100%

من خلال الجدول أعلاه رقم (23) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (36) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (18) بالبديل " مهارات مكتسبة " وقد بلغ عددهم (33) أفراد بنسبة مئوية بلغت 92%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " برامج التكوين والتدريب " والبالغ عددهم (3) بنسبة مئوية قدرت بـ 8%، نستنتج اتقان المدراء للأوفيس بفضل الممارسات خارج العمل مما يكسبهم مهارات أكثر وتعلم كل ما يتعلق بجوانب الأوفيس.

### السؤال رقم (19):

نص السؤال رقم (19) على: " رتب تطبيقات أوفيس التي تستخدمها في مختلف العمليات والمراسلات "، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

## الفصل الخامس:.....عرض وتحليل ومناقشة النتائج

الجدول رقم (24) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (19)

السؤال 19	التكرارات	النسبة المئوية
ورد (تحرير المراسلات)	32	89%
إكسال (جداول بيانات)	3	8%
أكسس (قاعدة بيانات)	1	3%
الإجمالي	36	100%

من خلال الجدول أعلاه رقم (24) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (36) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (19) بالبديل "ورد (تحرير المراسلات)" وقد بلغ عددهم (32) أفراد بنسبة مئوية بلغت 89%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "إكسال (جداول بيانات)" والبالغ عددهم (3) بنسبة مئوية قدرت بـ 8%، في حين أن المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أكسس (قاعدة بيانات)" والبالغ عددهم (1) بنسبة مئوية قدرت بـ 3%، نستنتج أن أغلب تعاملات المدراء تتم عن طريق الورد word وذلك لما يتطلب منصب المدير بكثرة المراسلات مابين المفتشين و المعلمين وأولياء التلاميذ.

السؤال رقم (20):

نص السؤال رقم (20) على: " هل تستخدم البريد الالكتروني بشكل دوري "، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

## الفصل الخامس:.....عرض وتحليل ومناقشة النتائج

الجدول رقم (25) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (20)

النسبة المئوية	التكرارات	السؤال 20
%100	36	نعم
%100	36	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (25) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (36) فرداً قد تمحورت كل إجاباتهم على السؤال رقم (20) بالبديل "نعم" بنسبة مئوية قدرت بـ 100%، نستنتج أن أغلب معاملات المدراء تتم عن طريق البريد الإلكتروني لما يوفره من وقت واختصار للجهد.

السؤال رقم (21):

نص السؤال رقم (21) على: " ماهي الهيئات والمصالح التي تتواصل معها بتقنية البريد الإلكتروني "، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (26) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (21)

النسبة المئوية	التكرارات	السؤال 21
%6	2	مصالح مديرية التربية
%6	2	مفتشية الإدارة
%88	32	كل ما سبق
%100	36	الإجمالي

## الفصل الخامس:.....عرض وتحليل ومناقشة النتائج

من خلال الجدول أعلاه رقم (26) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (36) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (21) بالبديل " مصالِح مديريّة التربية " وقد بلغ عددهم (2) فرداً بنسبة مئوية بلغت 6%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " مفتشية الإدارة " والبالغ عددهم (2) بنسبة مئوية قدرت بـ 6%، في حين أن المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " كل ما سبق " والبالغ عددهم (32) بنسبة مئوية قدرت بـ 88%، نستنتج أن أغلب مراسلات المدراء ما بين مصالِح التربية و المفتشية.

### السؤال رقم (22):

نص السؤال رقم (22) على: " هل تمارس عمليات التحرير الإداري بالطرق"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

### الجدول رقم (27) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (22)

السؤال 22	التكرارات	النسبة المئوية
تقليدية	4	11%
تطبيقات مكتبية	32	89%
الإجمالي	36	100%

من خلال الجدول أعلاه رقم (27) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (36) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (22) بالبديل "تقليدية" وقد بلغ عددهم (32) بنسبة مئوية بلغت 89%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "تطبيقات مكتبية" والبالغ عددهم (2) بنسبة مئوية قدرت بـ 11%، نستنتج أن أغلب

## الفصل الخامس:.....عرض وتحليل ومناقشة النتائج

المدرء يطبقون فكرة الإدارة الإلكترونية التي تعتمد على أجهزة الحواسيب و تكنولوجيا الاتصال.

السؤال رقم (23):

نص السؤال رقم (23) على: " هل ترى ان تكنولوجيا الاتصال في الادارة التربوية:"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (28) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (23)

السؤال 23	التكرارات	النسبة المئوية
ناجحة	16	44%
مقبولة	8	22%
تحتاج إلى تطوير	12	34%
الإجمالي	36	100%

من خلال الجدول أعلاه رقم (28) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (36) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (23) بالبديل "ناجحة" وقد بلغ عددهم (16) فرداً بنسبة مئوية بلغت 44%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "مقبولة" والبالغ عددهم (8) بنسبة مئوية قدرت بـ 22%، في حين أن المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "تحتاج إلى تطوير" والبالغ عددهم (12) بنسبة مئوية قدرت بـ 34%، نستنتج أن أغلب المدرء يؤكدون على نجاح تكنولوجيا الاتصال بالمدارس الابتدائية وذلك لقفزة النوعية التي حققتها التكنولوجيا تحسن جودة العملية التعليمية.

## الفصل الخامس:.....عرض وتحليل ومناقشة النتائج

السؤال رقم (24):

نص السؤال رقم (24) على: " هل ترى ان تكنولوجيا الاتصال في الادارة التربوية اختصرت المسافة والزمن "، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (29) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (24)

السؤال 24	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	36	%100
الإجمالي	36	%100

من خلال الجدول أعلاه رقم (29) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (36) فرداً قد تمحورت كل إجاباتهم على السؤال رقم (24) بالبديل "نعم" بنسبة مئوية قدرت بـ 100%، نستنتج أن أغلب مدرّاء المدارس الابتدائية يؤكدون على أهمية تكنولوجيا الاتصال في اختصار الوقت والمسافة وهذا ينعكس إيجاباً على العملية الإدارية بصفة عامة ويحفز المدرّاء على تبني واستغلال هاته الوسائل في النهوض بالقطاع التربوي.

السؤال رقم (25):

نص السؤال رقم (25) على: " كيف تتواصل مع الطاقم التربوي والاداري العامل بالمؤسسة "، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (30) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (25)

السؤال 25	التكرارات	النسبة المئوية
بالتفيس بوك	6	%17
بالبريد الالكتروني	9	%25
بالتواتساب	1	%3

## الفصل الخامس:.....عرض وتحليل ومناقشة النتائج

كل ما سبق	20	55%
الإجمالي	36	100%

من خلال الجدول أعلاه رقم (30) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (36) فرداً قد انقسمت إلى أربع مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (25) بالبديل " بالفايسبوك " وقد بلغ عددهم (6) أفراد بنسبة مئوية بلغت 17%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " بالبريد الالكتروني " والبالغ عددهم (9) بنسبة مئوية قدرت بـ 25%، والمجموعة الثالثة تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " بالواتساب " والبالغ عددهم (1) بنسبة مئوية قدرت بـ 3%، أما المجموعة الرابعة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " كل ما سبق " والبالغ عددهم (20) بنسبة مئوية قدرت بـ 55%، نستنتج أن مدراء المدارس الابتدائية يقومون باستغلال كل وسائل التواصل المتاحة بين الطاقم التربوي والإداري ما بين فيسبوك وبريد الكتروني و واتس اب.

### السؤال رقم (26):

نص السؤال رقم (26) على: " هل تبرمج حصص تكوينية وتدريبية للموظفين بالمدرسة "، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

### الجدول رقم (31) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (26)

السؤال 26	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	11	31%
لا	25	69%
الإجمالي	36	100%

## الفصل الخامس:.....عرض وتحليل ومناقشة النتائج

من خلال الجدول أعلاه رقم (31) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (36) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (26) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (11) بنسبة مئوية بلغت 31%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (25) بنسبة مئوية قدرت بـ 69%، نستنتج أن مدرء المدارس الابتدائية لا يوفرون حصص تكوينية للموظفين بالمدرسة وذلك بسبب أنه ليس من صلاحية المدير بل من صلاحيات مديرية التربية.

### السؤال رقم (27):

نص السؤال رقم (27) على: " هل يستخدم الأساتذة تكنولوجيا الاعلام في التحضير والتواصل "، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

### الجدول رقم (32) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (27)

السؤال 27	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	18	50%
لا	18	50%
الإجمالي	36	100%

من خلال الجدول أعلاه رقم (32) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (36) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (27) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (18) بنسبة مئوية بلغت 50%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (18) بنسبة مئوية قدرت بـ 50%، نستنتج أن التعليم بواسطة

## الفصل الخامس:.....عرض وتحليل ومناقشة النتائج

الاعلام والتواصل مزال بعيد كل البعد في المدرسة الابتدائية ، ويكتفي المعلمون بالتحضير بالطريقة التقليدية.

السؤال رقم (28):

نص السؤال رقم (28) على: " هل يتم اشراك الأساتذة والموظفين في عمليات الرقمنة: " ، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (33) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (28)

السؤال 28	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	13	%36
لا	23	%64
الإجمالي	36	%100

من خلال الجدول أعلاه رقم (33) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (36) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (28) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (13) بنسبة مئوية بلغت %36، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (23) بنسبة مئوية قدرت بـ %64، نستنتج أن اشراك اراء الاساتذة في الرقمنة غير مفعل وذلك لدورهم الذي يقتصر على العملية التربوية أكثر منها إدارية.

السؤال رقم (29):

نص السؤال رقم (29) على: " هل تتواصل مع الاولياء باستخدام تكنولوجيا الاعلام والاتصال " ، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

## الفصل الخامس:.....عرض وتحليل ومناقشة النتائج

الجدول رقم (34) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (29)

السؤال 29	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	36	%100
الإجمالي	36	%100

من خلال الجدول أعلاه رقم (34) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (36) فرداً قد تمحورت كل إجاباتهم على السؤال رقم (29) بالبديل "نعم" بنسبة مئوية قدرت بـ 100%، نستنتج أن مدرء المدارس الابتدائية يستغلون تكنولوجيا الاعلام والاتصال بالتواصل مع أولياء التلاميذ وذلك راجع للسرعة التي توفرها والسهولة في الاستعمال ودقة الوصول لأولياء التلاميذ.

السؤال رقم (30):

نص السؤال رقم (30) على: " ماهي وسائل الاتصال المستخدمة "، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (35) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (30)

السؤال 30	التكرارات	النسبة المئوية
البريد الإلكتروني للمؤسسة	9	%25
موقع خاص بالمؤسسة	3	%8
صفحة الفايسبوك الخاصة بالمؤسسة	24	%67
الإجمالي	36	%100

من خلال الجدول أعلاه رقم (35) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (36) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (30) بالبديل " البريد الإلكتروني للمؤسسة " وقد

## الفصل الخامس:.....عرض وتحليل ومناقشة النتائج

بلغ عددهم (9) أفراد بنسبة مئوية بلغت 25%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل " موقع خاص بالمؤسسة " والبالغ عددهم (3) بنسبة مئوية قدرت بـ 8%، في حين أن المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل " صفحة الفايسبوك الخاصة بالمؤسسة " والبالغ عددهم (24) بنسبة مئوية قدرت بـ 67%، نستنتج أن أغلب المدراء يستغلون منصة الفيسبوك لأنها المنصة الأكثر شيوعا بالجزائر وسهولة استعمالها.

### السؤال رقم (31):

نص السؤال رقم (31) على: " هل تم تفعيل خدمة فضاء الاولياء في المنصة الرقمية "، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

### الجدول رقم (36) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (31)

السؤال 31	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	34	94%
لا	2	6%
الإجمالي	36	100%

من خلال الجدول أعلاه رقم (36) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (36) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (31) بالبديل " نعم " وقد بلغ عددهم (34) أفراد بنسبة مئوية بلغت 94%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل " لا " والبالغ عددهم (2) بنسبة مئوية قدرت بـ 6%، نستنتج أن المدرسة تقرب الأولياء من معرفة كل ما يتعلق بأولادهم في إطار سياسة تقريب الإدارة من المواطن.

## الفصل الخامس:.....عرض وتحليل ومناقشة النتائج

### السؤال رقم (32):

نص السؤال رقم (32) على: " هل تبرمج حملات تحسيسية للأولياء بخصوص التواصل الرقمي "، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

### الجدول رقم (37) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (32)

السؤال 32	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	19	53%
لا	17	47%
الإجمالي	36	100%

من خلال الجدول أعلاه رقم (37) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (36) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (32) بالبديل " نعم " وقد بلغ عددهم (19) أفراد بنسبة مئوية بلغت 53%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا " والبالغ عددهم (17) بنسبة مئوية قدرت بـ 47%، نستنتج أن مدرء المدارس يقومون بعملية التحسيس والتوعية بأهمية التواصل الرقمي ولما له من مزايا من تقريب المعلومة والأخبار للأولياء والتلاميذ.

### 2- النتائج العامة للدراسة

من خلال وضع الفرضيات والتحقق منها في الميدان يمكن ان نستعرض التحليل التالي، - لقد ثبت تحقق الفرضية الجزئية التي تصرح بان متغيرات الجنس والسن والخبرة المهنية لها دور في رقمنة قطاع التربية، فلقد كانت اجابات المبحوثين تصب لصالح ان متغير الجنس يلعب دور في تحقيق المدرء لعملية الرقمنة من خلال ان الجنس الذكوري له تأثير قوي في القيام بالمهام المنوطة بالمدير في سبيل رقمنة القطاع.

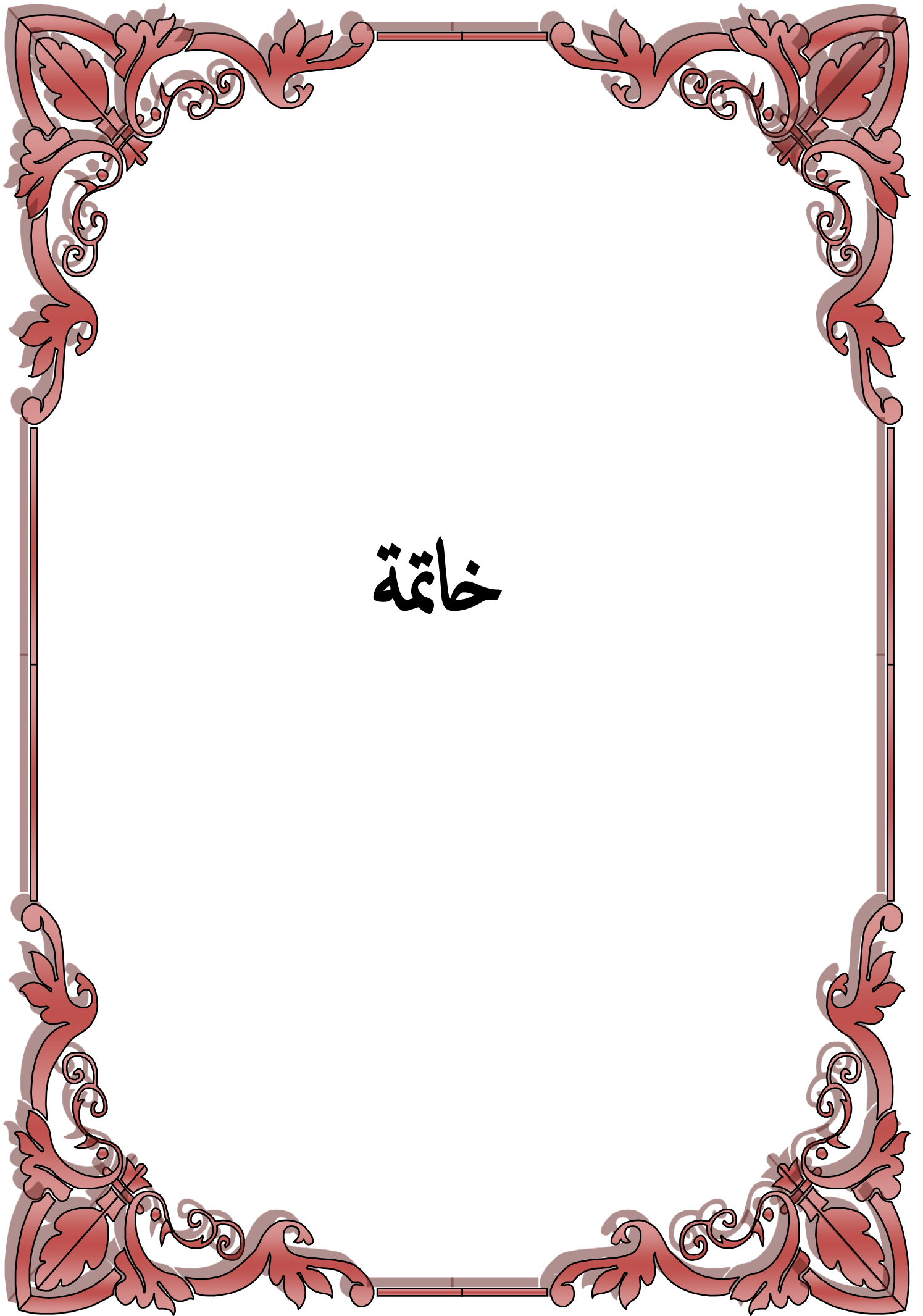
## الفصل الخامس:.....عرض وتحليل ومناقشة النتائج

- متغير السن كذلك يلعب دور قوي في رقمنة القطاع فكلما كان سن المدير كبيرا كلما تمكن من القيام بالمهام المنوطة به على اكمل وجه، اما بخصوص متغير الخبرة المهنية فقد ثبت ان لسنوات العمل الكبيرة دورا بارزا في رقمنة قطاع التربية ذلك الى ان هذا المتغير يوفر للمدير المهارة الكافية في التحكم بمختلف العمليات التي تقود الى رقمنة القطاع، فالعمليات المتكررة تصبح عادة بالتكرار وبالتالي توفر للمدير عامل الوقت وتمكنه من تحقيق المهارات اللازمة في ذلك، وكذلك الفرضية الجزئية التي تصرح بان المكتسبات القبلية للمدير لها دور كبير اكثر من برامج التدريب والتكوين فان عملية التحقق من الفرضية في الميدان قد ثبتت هذه الفرضية اي ان المدير يتمتع بقدرة قبلية تمكنه من التحكم بمختلف العمليات التي تقود الى تحقيق رقمنة القطاع،

- وبالنظر الى النتائج المتحصل عليها وبالأخذ بتحقق الفرضيات الجزئية فقد بدا لنا جليا تحقق الفرضية العامة التي تصرح لمدراء المدارس الابتدائية دور في رقمنة قطاع التربية. فالمدير هو محور العملية الرقمية لما يحتل من مكانة تتيح له متابعة العملية والرقابة عليها وتنفيذ مختلف العمليات والسهر على التنسيق بين مختلف مكونات قطاع التربية، بالإضافة انه الحلقة الرئيسية بين مديرية التربية والمدرسة.

### خلاصة :

قمنا في هذا الفصل بعرض نتائج الدراسة من خلال استعراض إجابات المبحوثين ثم اختبار صدق الفرضيات الجزئية، وفي آخر الفصل استخلصنا النتائج العامة للدراسة وتوصلنا أننا لمدراء المدرسة الابتدائية دور في رقمنة القطاع التربوي، من خلال مجموعة من الآليات والعمليات التي تسهم في التحول نحو الإدارة الرقمية.



خاتمة

### خاتمة:

من خلال موضوع دراستنا الذي يتناول دور المدير في رقمنة قطاع التربية ومن خلال صياغة الفرضيات والتحقق منها ومفادها انا لمتغيرات الجنس والسن والخبرة المهنية دورا في عملية رقمنة قطاع التربية، وبالنظر الى الاطار النظري الذي يشير الى ان عملية الرقمنة أي التحول الرقمي على مستوى الادارة التربوية والمدرسية من الحالة التقليدية الى الحالة الرقمية حتمية لابد منها قد فرضتها الظروف في انتشار وسائل التواصل الاجتماعي لما لها من افضال في تقليص التكاليف وريح الوقت، واجمالا يمكن عرض نتائج الدراسة وفق التالي:

1/ المدير في المدرسة يعتبر هو الحلقة القوية والمركزية في تنفيذ مختلف التعليمات الى رقمنة قطاع التربية.

2/ متغير الجنس عامل حاسم في التحكم في رقمنة قطاع التربية ذلك ان اغلب مديري المدارس الابتدائية هم من الذكور وهذا المتغير يتيح للمدير هامش الحركة بحرية بعيدا عن القيود الاجتماعية التي تقيد عمل المرأة مثل التواجد في المدرسة في كل الاوقات، فمن خلال الملاحظة والتحاور مع مديري المدرسة فقد وقفنا على ان اغلب مديري المدرسة يأتون الى المدرسة في اوقات مختلفة من السهر الى اوقات مختلفة لمتابعة عملية الرقمنة لأسباب عديدة منها ارتفاع سرعة الانترنت في هذا الوقت وكذلك التخلص من ضغوط العمل.

3/ المكتسبات القبلية للمدير في مجال استخدام تقنيات الرقمنة تمكنه من اولا التحكم الجيد في العمليات الرقمية ثانية ايضا تجعله يقدم بلا تردد على الاسراع في رقمنة المهام المنوطة به.

## خاتمة

4/ ثبت ان برامج التكوين والتدريب تكاد تكون غير مجدية وغير فعالة نظرا لغياب برامج تدريب جادة، ثانيا افتقار الوسائل الضرورية التي تذلل الصعاب وتزيد من المهارات المحتملة للمدير، فيكتفي المدير بالمكتسبات القبلية التي اتى بها من الوسط الاجتماعي والتي قد خبرها من خلال استخدامه لوسائل التواصل الاجتماعي وايضا قد مارس عمليات التحكم في الكمبيوتر سواء في المنزل او في مقاهي الانترنت او في بعض المراكز والاماكن في حياته اليومية.

5/ للمدير القدرة على استمالة الاساتذة في استخدام تكنولوجيا التحول الرقمي في اطار عمليات الاشراف بأنواعه.

6/ يتمكن المدير من اشراك اولياء التلاميذ من خلال نشر ثقافة التواصل عبر تقنية فضاء الاولياء بذل التواصل التقليدي، لان فضاء الاولياء يقصر المسافة ويوفر الاطلاع الفوري على المستجدات المدرسية وكذلك الاطلاع على نتائج اولادهم.

وفي النهاية يمكن ان نستنتج ان المدرسة في مركز عملية التحول الرقمي الذي يعتبر تجربة رائدة وجديد في الحكومة الجزائرية فقطاع التربية هو اول قطاع يقوم بعملية التحول من الحالة التقليدية في الادارة والتسيير الى الحالة الرقمية في الادارة والتسيير.

A decorative border in a reddish-brown color with intricate floral and scrollwork patterns, framing the central text.

قائمة

المصادر والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع

أولاً: قائمة المصادر:

1. القرآن الكريم.

ثانياً: قائمة الكتب العربية

2. أحمد إبراهيم أحمد، (2002)، الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق، بدون طبعة، دار الهناء للطباعة، الاسكندرية.
3. بوقلجة غياث، (1992)، التربية والتكوين في الجزائر، الجزائر ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
4. جودت عزت عبدالهادي، (2006) الإشراف التربوي مفاهيمه وأساليبه، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن.
5. حافظ فرج أحمد ومحمد صبري حافظ، (2003)، إدارة المؤسسات التربوية، ط1، عالم الكتب، مصر.
6. رابع تركي، (1983) أصول التربية والتعليم، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، 1983.
7. سامح زينهم عبد الجواد، (2006)، المكتبات والأرشيفات الرقمية التخطيط والبناء والإدارة، دط، شركة ناس للطباعة، مصر.
8. السيد سلامة الخميسي، (2002)، قراءات في الإدارة المدرسية أسسها النظرية وتطبيقاتها الميدانية والعلمية، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر.
9. صلاح الدين عبد الباقي، (2002)، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر.
10. صلاح عبد الحميد مصطفى، (1994)، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، ط2، دار المريخ، المملكة العربية السعودية.

## قائمة المصادر والمراجع

11. الطاهر زرهوني، (1986)، التعليم في الجزائر قبل وبعد الاستقلال، مجلة الثقافة، عدد 93، ماي - جوان، الجزائر.
12. عبد الصمد الأغبري، (2012)، الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، دار النهضة العربية، لبنان.
13. عقوني محمد، (2005)، الإدارة العامة الجديدة، دار الغرب للنشر والتوزيع، دون بلد.
14. علي السلمي، (1985)، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، ط3، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
15. عمار بوحوش محمد محمود الذنبيات، (2001)، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
16. محمد حسنين العجمي، (2007)، الإدارة المدرسية ومتطلبات العصر، دون طبعة، دار الجامعة الجديدة، مصر.
17. محمد سمير أحمد، (2009)، الإدارة الإلكترونية، ط1، عمان، الأردن.
18. محمد عبد القادر عابدين، (2005)، الإدارة المدرسية الحديثة، بدون ط، دار الشروق، عمان، الأردن.
19. محمد عبدالقادر عابدين، (2001)، الإدارة المدرسية الحديثة، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، رام الله، فلسطين.
20. محمد منير مرسي، (1998)، الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب، القاهرة، 1998.
21. محمد، أحمد عمي الحاج، (2003)، أصول التربية، ط2، دار المناهج، عمان.
22. محمود القدوة، (2010)، الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، ط1، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.

## قائمة المصادر والمراجع

23. مصطفى حسني باهي، (2001)، سيكولوجية الإدارة الرياضية ، ط1 ، مركز الكتاب للنشر ، القاهرة .

24. هادي مشعان ربي، (2008)، تطوير الإدارة المدرسية، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ليبيا.

### ثالثا: الرسائل والاطروحات

25. جبير بابا عمر، نورالدين بهون علي، (2019-2020)، دور الحكومة الإلكترونية في تحسين الأداء الإداري - الأراضية الرقمية لوزارة التربية الوطنية أنموذجا - ، رسالة ماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم الحقوق، تخصص، قانون إداري، جامعة غرداية، الجزائر.

26. جمال متايح، خليفة بومهاني، (2019)، تقييم موقع الرقمنة لقطاع التربية الجزائرية دراسة حالة بمديرية التربية لولاية الشلف، رسالة ماستر، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم العلوم الانسانية، جامعة الجليلي بونعامة، خميس مليانة، الجزائر.

27. عشور عبد الكريم، (2009-2010)، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، رسالة الماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص الديمقراطية والرشادة، بجامعة منتوري، قسنطينة.

28. نور الدين جعلاب، (2016-2017)، واقع التكوين المتخصص لمديري المدارس الابتدائية ودوره في تنمية مهارات القيادة الإدارية دراسة ميدانية على عينة من مديري المدارس الابتدائية في ولاية المسيلة، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص الإدارة والتسيير التربوي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

## قائمة المصادر والمراجع

رابعاً: قائمة الكتب الفرنسية

29. Seddk touati .la formation des cadres.alrer .O.P.U.sans date.
30. Serge cacaly (2001)dictionnaire encyclopédique de l'information et de la documentation, Nathan, amsterdam,

خامساً : المجلات والملتقيات العلمية والقوانين:

31. الإطار المرجعي، المتعلق بالنظام المعلوماتي لقطاع التربية الوطنية، المؤرخ في: 2018/01/31، رقم 230، الجزائر.

32. حم عيد حسين، حنة عبد القادر،(2020)، رقمنا المدرسة الجزائرية الحديثة واقع وآفاق، الملتقى الوطني الأول حول المدرسة الجزائرية الإشكالات والتحديات 18- 19 فيفري 2020. جامعة الوادي، الجزائر.

33. حمد طيب العلوي، (1982) المدرسة الأساسية خصائصها وغاياتها ،مجلة التربية ،عدد01، دون بلد.

34. حمد، المتولي، (2003)إدارة الموارد البشرية لتطبيق الحكومة الإلكترونية في الدول العربية، بحث قدم إلى المؤتمر العلمي الأول الذي نظّمته شرطة دبي في الفترة من (24.26 إبريل 2003).

35. المنظمة العربية التربية و الثقافة والعلوم، (1987)،70-1987 التعليم الأساسي، مطبعة المنطقة ، تونس.

36. وزارة التربية الوطنية، (1991)، مديرية التعليم الثانوي ، إعادة هيكلة التعليم الثانوي ،الجزائر.

سادساً: المواقع الإلكترونية:

37. ما هي الرقمنة في قطاع التربية، (2021)، الموقع: [/https://fieda.net](https://fieda.net)

38. موقع قاموس المعاني ، [/https://www.almaany.com](https://www.almaany.com)

الملاحق

## الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية  
قسم علم الاجتماع  
ماستر التنظيم والعمل

### استمارة البحث

سيدي المدير سيدي المدير يشرفني ان اضع بين ايديكم هذا الاستبيان الخاص بالدراسة الموسومة:  
دور مدير المدرسة الابتدائية في رقمه قطاع التربية بالمسيلة لذا نرجو من سيادتكم اعانتنا وملء هذه  
الاستمارة بالإجابة عن اسئلتنا بصراحة ودقة وامانة حسب ما تعرفه من خلال دراستك وتكوينك ، وممارستك  
لوظيفتك ، وكل هذا من اجل الوصول الى نتائج دقيقة تفيدنا في بحثنا العلمي ، وبذلك تكونون قد قدمتم خدمة  
جليلة لثمين ما هو ايجابي والوقوف على النقائص في مجال موضوع الدراسة ، واحيطكم علما ان كل المعلومات  
والبيانات تخضع للسرية التامة ولا تستخدم الا لأغراض البحث العلمي

اشراف الأستاذ الدكتور

السعيد بن يمينة

اعداد الطالب:

سامي زنات

2023/2022

## الملاحق

### المحور الأول: البيانات الاجتماعية

1. الجنس: ذكر  انثى
2. السن: (كتابة رقم فقط)
3. نوع المدرسة: حضرية:  شبه حضرية  ريفية
4. المستوى الدراسي: متوسط  ثانوي  جامعي
5. سنوات الخبرة المهنية: أقل من 10 من 10 الى 20 أكثر من 20

### المحور الثاني: عناصر ومكونات الرقمنة:

1. هل يوجد جهاز للحاسب الالى في المدرسة: نعم  لا
2. إذا كانت الإجابة بنعم الى أي جيل ينتمي الحاسب الالى: .....
3. هل المدرسة موصولة بالإنترنت: نعم  لا
4. حجم التدفق للأنترنت: 2 جيجابايت  4 جيجابايت  8 جيجابايت
5. ماهي اجهزة الاتصال التي تستخدمها في ادارتك:

❖ الفاكس

❖ الحاسب الالى

❖ الهاتف الذكي الخاص

6. هل توجد اقسام رقمية بمدرستك (تدرس بالألواح الرقمية): نعم  لا
7. إذا كانت الإجابة بنعم كم عدد الأقسام المستفيدة: .....
8. هل خضع مسيرو هذه الاقسام الى تكوين متخصص: نعم  لا
9. هل تستخدم موقع مديرية التربية السكرتير بشكل دوري: نعم  لا
10. هل تستخدم منصة الوزارة الرقمية بشكل دوري: نعم  لا

### المحور الثالث: الأنشطة والاعمال الرقمية (محددات الدور للمدير):

11. هل نظمت مديرية التربية دورات تكوينية في الاعلام الالى: نعم  لا
12. وهل شاركت في دورات تكوينية اخرى خارج قطاع التربية: نعم  لا
13. هل تخضع للتدريب اثناء العمل في الاعلام الالى: نعم  لا
14. اذا كانت الاجابة بنعم هل تجرى على مستوى: ورشات مديرية التربية  مفتشية ادارة الابتدائيات

## الملاحق

15. هل تستخدم الحاسب الالى في مختلف الاعمال والأنشطة بالمدرسة:

نعم  لا

16. هل استخدامك للحاسب الالى راجع الى: مهارات مكتسبة  دورات التدريب والتكوين

17. هل تتقن استخدام مجموعة الاوفيس ( وورد - اكسال - ..... ) في الاعمال الإدارية والانشطة الروتينية

بالمدرسة: نعم  لا

18. ما هو مصدر إتقانك لبرامج الاوفيس: مهارات مكتسبة  برامج التكوين والتدريب

19. رتب تطبيقات اوفيس التي تستخدمها في مختلف العمليات والمراسلات:

❖ وورد word (تحرير المراسلات):

❖ اكسال excel (جداول بيانات):

❖ باوربوانت power point (عروض تقديمية):

❖ اكسس access (قاعدة بيانات):

❖ بيبليشر publisher (انشاء منشورات ومواد تسويقية):

20. هل تستخدم البريد الالكتروني بشكل دوري: نعم  لا

21. ماهي الهيئات والمصالح التي تتواصل معها بتقنية البريد الالكتروني:

❖ مصالح مديرية التربية: نعم  لا

❖ مفتشية الادارة: نعم  لا

❖ الأساتذة والموظفون: نعم  لا

❖ مفتش البيداغوجيا: نعم  لا

23. هل تمارس عمليات التحرير الاداري بالطرق:

التقليدية (مراسلة خطية)  تطبيقات مكتبية (الاوفيس وورد - اكسال - ..... )

24. هل ترى ان تكنولوجيا الاتصال في الادارة التربوية:

ناجحة  مقبولة  تحتاج الى تطوير

25. هل ترى ان تكنولوجيا الاتصال في الادارة التربوية اختصرت المسافة والزمن: نعم  لا .

### المحور الرابع: أطراف العملية الرقمية

26. كيف تتواصل مع الطاقم التربوي والاداري العامل بالمؤسسة:

- بالفاسبوك  نعم  لا

## الملاحق

- بالبريد الالكتروني نعم  لا

- بالواتساب نعم  لا

بوسيلة اخرى اذكرها:.....

27. هل تبرمج حصص تكوينية وتدريبية للموظفين بالمدرسة: نعم  لا

❖ إذا كانت الإجابة بنعم: ماهي مجالات التدريب والتكوين:

28. هل يستخدم الأساتذة تكنولوجيا الاعلام في التحضير والتواصل: نعم  لا

29. ماهي اهم التقنيات الرقمية التي يستخدمها الأساتذة:

هل يتم اشراك الأساتذة والموظفين في عمليات الرقمنة: نعم  لا

هل يستخدم الأساتذة أجهزة الاعلام والاتصال في العملية التدريسية مع التلاميذ:

نعم  لا

30. هل تتواصل مع الاولياء باستخدام تكنولوجيا الاعلام والاتصال: نعم  لا

31. ماهي وسائل الاتصال المستخدمة:

❖ البريد الالكتروني للمؤسسة: نعم  لا

❖ موقع خاص بالمؤسسة: نعم  لا

❖ صفحة الفيس بوك الخاصة بالمدرسة: نعم  لا

32. هل تم تفعيل خدمة فضاء الاولياء في المنصة الرقمية: نعم  لا

كم عدد المشتركين من أولياء التلاميذ: اذكر العدد....

33. هل تبرمج حملات تحسيسية للأولياء بخصوص التواصل الرقمي: نعم  لا



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
People's Democratic Republic of Algeria  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministry of Higher Education and Scientific Research  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
University Mohamed Boudiaf of M'sila  
Faculty of Humanities and Social Sciences  
Vice-Deanship of the College for Studies and  
Student Affairs



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
نيابة العمادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة

وثيقة ايداع مذكرة ماستر

الموضوع

دور مدراء المدارس الابتدائية في رقمنة قطاع التربية - مدارس ابتدائي بلدية المسيلة نموذجا  
إعداد الطلبة:

1- اللقب والاسم : ZANAT SAMI رقم التسجيل : 2101492496

القسم : علم الاجتماع ..... الشعبة : علم الاجتماع ..... التخصص : علم اجتماع التنظيم والعمل

إشراف : أ.د/ بن يمينة سعيد ..... الرتبة : أستاذ

أقر بأنني تابعت العمل المذكور أعلاه في جلسات إشرافية طيلة الموسم الجامعي: 2022-2023 وأسمح بإيداعه على مستوى ادارة القسم للمناقشة والتقييم.

رئيس فريق الاختصاص :

موافقة وإمضاء الاستاذ(ة) المشرف(ة):



أ.د/ بن خالد جمال

الجامعة



## ملخص الدراسة

تناولت الدراسة موضوع دور مدراء المدارس الابتدائية في رقمنة قطاع التربية، وقد تمحور تساؤل الدراسة حول ما هو دور مدراء المدارس الابتدائية في رقمنة قطاع التربية ؟ وقد وظفت هذه الدراسة المنهج الوصفي التي يتيح للباحث جمع أكبر عدد ممكن من الحقائق والمعلومات ووصفها وتحليلها أما أدواته فقد تمثلت في الملاحظة و الاستبيان بالإضافة إلى أسلوب التحليل الكيفي والكمي وقد تمثل مجتمع الدراسة في مدراء المدارس الابتدائية ببلدية المسيلة وبلغ عددهم 36 موظف.

توصلت الدراسة الى انا لمتغيرات الجنس والسن والخبرة المهنية دورا في عملية رقمنة قطاع التربية، وبالنظر الى الاطار النظري الذي يشير الى ان عملية الرقمنة أي التحول الرقمي على مستوى الادارة التربوية والمدرسية من الحالة التقليدية الى الحالة الرقمية حتمية لابد منها قد فرضتها الظروف في انتشار وسائل التواصل الاجتماعي لما لها من افضال في تقليص التكاليف وريح الوقت ولما يلعبه المدير كقائد في تطبيق وتفعيل التكنولوجيا في المعاملات الإدارية.

كلمات المفتاحية: الرقمنة ، تكنولوجيا الاتصال، المدير ، المدرسة الابتدائية، الإدارة .

## Abstract :

The study dealt with the issue of the role of primary school principals in digitizing the education sector. The study question focused on what is the role of primary school principals in digitizing the education sector? This study employed the descriptive approach, which allows the researcher to collect as many facts and information as possible, to describe and analyze them .

Study summary The study concluded that the variables of gender, age, and professional experience have a role in the process of digitizing the education sector, and in view of the theoretical framework that indicates that the process of digitization, that is, the digital transformation at the level of educational and school administration from the traditional case to the digital case, is inevitable and must have been imposed by the circumstances in the spread of means of communication. Because of its advantages in reducing costs and gaining time, and for what the manager plays as a leader in applying and activating technology in administrative transactions.

Keywords: Digitization, communication technology, principal, primary school, administration.



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ