

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان العلوم السياسية
تخصص: إدارة محلية



كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية

دور الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء البيداغوجي والإداري بالمؤسسات الابتدائية الجزائرية 2022-2026

دراسة ميدانية لابتدائية بن مخلوف لوصيف بلدية الياشير ولاية برج بوعريريج

مذكرة مكملّة لنيل شهادة ماستر أكاديمي

إشراف الأستاذ (ة):

د. بونوة نادية

إعداد الطالب:

سمراء طالبي.

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	المؤسسة الجامعية	الصفة
بونوة نادية	أستاذ محاضر	جامعة المسيلة	مشرفا ومقررا
زريق نفيسة	أستاذ التعليم العالي	جامعة المسيلة	مناقشا
بوعنان ليندة	أستاذ مساعد	جامعة المسيلة	رئيسا

السنة الجامعية: 2025-2026





ملحق بالقرار رقم 1082... المؤرخ في 27/06/2020
الذي يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي:

نموذج التصريح الشرفي
الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

أنا الممضي أسفله،
السيد (ة) طالب سمرأ،
الحامل (ة) لمطابقة التعريف الوطنية رقم 40681788،
المسجل (ة) بكلية / معهد الحقوق،
والمكلف (ة) بإنجاز أعمال بحث (مذكورة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه)،
عنوانها: دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الإداري
حاصلات الاختبارات في الجزائر 2022-2026،
أصبح بشرفي أني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية
المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

03 جون 2026

التاريخ:

توقيع السيد: طالب سمرأ
بطاقة التعريف رقم: 40681788
بتاريخ: 03-06-2026

مختصات شهادية
03 جون 2026

لهمس المهامس التمهيدية

ع/ رئيس المجلس الشعبي البلدي

ويستقر

رئيس فرع البرج القديم

عبد الوهاب

توقيع المعني (ة)

[Signature]



شكر وعرفان

الحمد لله الذي وفقني لإتمام هذا العمل، والصلاة والسلام على سيدنا محمد صلى

الله عليه وسلم.

أتقدم بخالص عبارات الشكر والتقدير والامتنان إلى الأستاذة المشرفة بنونة نادية،

على تفضلها بالإشراف على هذا العمل، وعلى ما قدمته من توجيهات علمية قيمة

وملاحظات سديدة ونصائح بناءة، كان لها الأثر البالغ في إنجاز هذه الدراسة

وإخراجها في صورتها الحالية. كما أشكر لها سعة صدرها، وتفانيها في المتابعة،

وحرصها الدائم على تقديم الدعم والتوجيه طوال مراحل إعداد هذا البحث.

كما أتوجه بالشكر إلى جميع أساتذة القسم الذين ساهموا في تكويني العلمي

والأكاديمي، وإلى مدير مدرسة بن "مخلوف لوصيف" بن عشرين بالقاسم الذي

ساعدني في إجراء الدراسة الميدانية، وإلى كل من مدّ لي يد العون وساهم، من

قريب أو بعيد، في إنجاز هذا العمل.

وأسأل الله تعالى أن يجزي الجميع خير الجزاء، وأن يجعل هذا العمل نافعاً ومثمراً.

والله ولي التوفيق.

إهداء

إلى روح أمي الطاهرة، رحمها الله رحمة واسعة، وجعل مثواها الجنة، وأكرم نزلها،
وأناز قبرها، وجزاها عني خير الجزاء، فقد كانت مصدر الحنان والدعاء والسند،

وسيبقى أثرها الطيب مرافقاً لي في كل خطوة من خطوات حياتي.

إلى أبي العزيز، الذي كان وما يزال رمز العطاء والتضحية، والذي لم يبخل عليّ يوماً
بدعمه وتشجيعه، فله مني كل التقدير والامتنان.

إلى زوجي العزيز بن عشرين بلقاسم، الذي ساندني بصبره وتفهمه، وشاركني عناء هذا
المشوار، فكان خير رفيق وداعم.

إلى أهلي الكرام، الذين أحاطوني بالمحبة والمساندة، وكانوا خير عون لي في
مختلف مراحل مسيرتي الدراسية.

إلى أهل زوجي الكرام، الذين غمروني بالمودة والتشجيع، وقدموا لي كل أشكال
الدعم المعنوي.

إلى أبناء أخواتي قاسمي هيثم عبد الجليل وإخوته، معاذ، قصي، عبد الرحمان
أسيد، وإلى الكتكوتة جميات مريم وأخوها ضياء عبد الرحمان، أسأل الله أن
يحفظهم و يوفقهم في حياتهم.

إلى أستاذتي بونوة نادية التي أفادتني بعلمها وتوجيهاتها.

إلى الأصدقاء والزملاء الذين رافقوني خلال هذه الرحلة العلمية. أهدي هذا العمل
المتواضع، راجيةً من الله تعالى أن يجعله خالصاً لوجهه الكريم، وأن ينفع به.

مقدمة

يشهد العالم اليوم ثورة رقمية متسارعة مست مختلف القطاعات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية، وأصبحت تكنولوجيا المعلومات والاتصال من أهم الركائز التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة ، لتحقيق الكفاءة والسرعة في الأداء وتحسين جودة الخدمات المقدمة، وقد أدى هذا التحول إلى بروز مفاهيم إدارية جديدة تقوم على توظيف الوسائل الرقمية في تسيير مختلف الأنشطة والعمليات، وهو ما أسهم في الانتقال التدريجي من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية باعتبارها نموذجاً حديثاً يواكب متطلبات العصر ويستجيب للتحديات المتزايدة التي تفرضها بيئة العمل المعاصرة.

ولم يكن قطاع التربية بمنأى عن هذه التحولات، إذ اتجهت العديد من الدول إلى تبني مشاريع الرقمنة داخل المؤسسات التعليمية بهدف تطوير الأداء الإداري والبيداغوجي وتحسين جودة الخدمات التربوية، وفي الجزائر شهد قطاع التربية الوطنية خلال السنوات الأخيرة جهوداً متزايدة لتجسيد الإدارة الإلكترونية من خلال استحداث أنظمة معلوماتية ومنصات رقمية تهدف إلى تسهيل عمليات التسيير والتواصل وتبادل المعلومات بين مختلف الفاعلين في المنظومة التربوية، وتكتسي هذه التحولات أهمية خاصة في مرحلة التعليم الابتدائي باعتبارها القاعدة الأساسية التي يركز عليها البناء التربوي والتعليمي، الأمر الذي يجعل دراسة واقع الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء البيداغوجي والإداري داخل المؤسسات الابتدائية من المواضيع العلمية ذات الأهمية النظرية والتطبيقية.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الموضوع من إعتباره أحد المداخل الحديثة لتطوير الإدارة التربوية وتحسين جودة الأداء داخل المؤسسة التربوية، خاصة في ظل التوجه نحو رقمنة قطاع التربية في الجزائر، حيث تستمد هذه الدراسة أهميتها من طبيعة الموضوع الذي تتناوله، إذ تتقاطع فيه ثلاثة محاور محورية في العمل التربوي وهي الإدارة الإلكترونية بما تمثله من تحول رقمي، والأداء البيداغوجي بما يحمله من بُعد تعليمي يمس قلب العملية التربوية، والمؤسسات الابتدائية بما تحتله من مكانة أساسية في بناء المنظومة التعليمية برمتها.

فالمدرسة الابتدائية ليست مجرد مرحلة عابرة، بل هي اللبنة الأولى التي تُبنى عليها شخصية المتعلم وتُرسى فيها قيمه ومعارفه الأساسية، كما تتبع أهمية الموضوع من كونه يُعالج مسألة راهنة وحية في الواقع الجزائري، حيث انخرط قطاع التربية في مسار الرقمنة من خلال إطلاق أنظمة ومنصات رقمية كالنظام المعلوماتي لقطاع التربية وفضاء الأولياء وغيرها، مما يجعل تقييم هذا المسار وقياس انعكاساته على الأداء مسألة علمية وميدانية في آنٍ واحد.

أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الإداري والبيداغوجي بالمؤسسات الابتدائية في الجزائر، حيث تسعى إلى:
- توضيح المفاهيم الأساسية المتعلقة بالإدارة الإلكترونية والأداء الإداري والأداء البيداغوجي
 - إبراز أهم مقومات ومتطلبات نجاح الإدارة الإلكترونية في البيئة التربوية.
 - تحديد مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين وتطوير كل من الأداء الإداري والأداء البيداغوجي.
 - التعرف على واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الابتدائية الجزائرية، والوقوف على طبيعة العلاقة بين مستوى استخدام الإدارة الإلكترونية ومستوى الأداء الإداري والأداء البيداغوجي.

أسباب اختيار الموضوع:

دفعنا إلى اختيار هذا الموضوع جملة من الدوافع الذاتية والموضوعية وتتمثل في:

الأسباب الذاتية:

- الاهتمام الشخصي بقضايا تطوير المنظومة التربوية وتحسين أدائها.
- الرغبة في التعرف على واقع تجسيد الإدارة الإلكترونية ودورها في المؤسسات التعليمية.
- الميل إلى دراسة المواضيع الحديثة المرتبطة بالتحول الرقمي والرقمنة.
- ارتباط الموضوع بمجال التخصص، وكذا بمجال العمل.

الأسباب الموضوعية:

- تزايد أهمية الإدارة الإلكترونية باعتبارها من أبرز الاتجاهات الإدارية الحديثة لتطوير الأداء داخل المؤسسة التعليمية.
- الدور المحوري الذي تؤديه المؤسسة الابتدائية في بناء المنظومة التعليمية، مما تجعل تطوير أدائها ضرورة ملحة.
- أهمية الأداء الإداري والأداء البيداغوجي في تحقيق جودة التعليم ورفع كفاءة المؤسسات التربوية.
- حداثة الموضوع وتزايد الاهتمام الأكاديمي والمهني به، في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة.
- المساهمة في تقديم نتائج وتوصيات قد تفيد القائمين على تطوير الإدارة التربوية وتحسين الأداء المؤسسي.

الإشكالية:

في ظل التحولات الرقمية التي شهدتها قطاع التربية في الجزائر، أصبح تبني الإدارة الإلكترونية ضرورة حتمية لتحسين جودة التسيير التربوي والإداري داخل المؤسسات التعليمية، خاصة في مرحلة التعليم الابتدائي التي تعد الأساس في بناء المنظومة التربوية، وقد تمحورت إشكالية الدراسة كما يلي: كيف تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء البيداغوجي والإداري في المؤسسات الابتدائية الجزائرية عامة و في ابتدائية بن مخلوف لوصيف خاصة خلال الفترة الممتدة بين 2022-2026 ؟

الأسئلة الفرعية:

وتتفرع عن هذه الإشكالية الرئيسية إلى الأسئلة التالية:

- ما المقصود بالإدارة الإلكترونية؟ والأداء الإداري والبيداغوجي؟ وكذا التنسيق الإداري
- ماهي أبرز الآليات الكفيلة بتجسيد الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الابتدائية؟

- ما هو واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات الابتدائية الجزائرية ؟
- ماهي انعكاسات تطبيق الإدارة الإلكترونية على تحسين الأداء الإداري والبيداغوجي داخل المؤسسة الابتدائية؟

الفرضيات:

- للإجابة عن إشكالية الدراسة واختبار مختلف جوانبها، تم اعتماد الفرضيات الآتية:
- تسهم الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء البيداغوجي والإداري داخل المؤسسات الابتدائية الجزائرية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء الإداري والأداء البيداغوجي بالمؤسسات الابتدائية في الجزائر.
- كلما توافرت المقومات التقنية والبشرية والمالية اللازمة زادت فعالية الأداء الإداري والأداء البيداغوجي داخل المؤسسة الابتدائية.
- تحدّ بعض المعوقات التنظيمية والتقنية والبشرية من تجسيد الإدارة الإلكترونية.

حدود الدراسة:

- **الحدود الزمانية:** تم تحديد الفترة الزمنية للدراسة 2022 - 2026 وذلك من عدة اعتبارات أهمها أن هذه الفترة شهدت تسارعا للتحويل الرقمي في قطاع التربية ، وكذا انطلاق العديد من المنصات والخدمات الرقمية التابعة لقطاع التربية الوطنية، كما أنها تمكّن الباحث من دراسة أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء الإداري و الأداء البيداغوجي خلال فترة كافية لرصد التطورات الحاصلة.
- **الحدود المكانية:** تمتد الحدود المكانية لهذه الدراسة لتشمل الإبتدائية ببلدية الياشير بولاية برج بوعريريج، وقد تم التركيز بشكل خاص على ابتدائية بن مخلوف لوصيف باعتبارها مؤسسة محل الدراسة الميدانية.

الدراسات السابقة:

– رانية هدار، "دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر"، أطروحة دكتوراه LMD في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة 01، الجزائر (2017-2018): تناولت هذه الدراسة الإشكالية المركزية المتمثلة في مدى قدرة تطبيق الإدارة الإلكترونية على ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر، هدفت الدراسة إلى تحليل أثر التحول الرقمي على الموارد والوقت والجهد داخل المؤسسات العمومية الجزائرية، ركزت الباحثة على تقييم واقع الخدمات الإلكترونية المقدم للمواطن، وخلصت إلى أن الإدارة الإلكترونية تمثل آلية استراتيجية لتجاوز مظاهر البيروقراطية، على الرغم من وجود فجوة بين الأهداف المرسومة لبرامج التحول الرقمي والواقع الفعلي للتطبيق على أرض الواقع.¹

تختلف الدراسة الحالية عن دراسة "رانية هدار" في كون الأخيرة تناولت الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بترشيد الخدمة العمومية للمواطن في المؤسسات الجزائرية، في حين الدراسة الحالية حاولت الإحاطة بموضوع الإدارة الإلكترونية من مختلف جوانبه من أجل فهم مدى إسهام الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء بنوعيه الإداري والبيداغوجي والكشف عن أهم العوامل التي تعزز هذا الإسهام أو تحد منه مع تقديم قراءة واقعية لمدى تطبيق الإدارة الرقمية دخل المؤسسة الابتدائية الجزائرية.

– حبوشي عبد الناصر، "أثر استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على أداء المؤسسات الاقتصادية (حالة المؤسسة الجزائرية)"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، (2024-2025): سعت هذه الدراسة إلى قياس العلاقة بين توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، سواء على مستوى الكفاءة التشغيلية أو الفعالية في اتخاذ القرار، اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي لتحليل كيفية مساهمة رقمنة العمليات (كالتى تم تطبيقها

¹ رانية هدار، "دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر" (أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه LMD في العلوم السياسية، جامعة باتنة 01، الجزائر، 2017-2018)

في المؤسسات الكبرى والمؤسسات الناشئة) في تعزيز الميزة التنافسية، وركزت الدراسة على التحديات التي تواجه تعميم استخدام هذه التكنولوجيات في الجزائر، مثل ضعف البنية التحتية الرقمية في بعض القطاعات، مع تقديم نموذج تفسيري يوضح كيف يمكن لتكنولوجيا المعلومات تحويل العلاقة بين الإدارة والأداء المالي والإداري.¹

-دراسة حبوشي اشتملت المؤسسات الإقتصادية التي تسعى إلى زيادة الإنتاج والربح المنافسة التجارية و تناولت التكنولوجيا بمفهومها التقني الواسع والمعدات، في حين **الدراسة الحالية:** كانت في الإبتدائية فهي مؤسسات غير ربحية هدفها تنمية وتطوير الأداء بنوعيه وركزت على الإدارة الإلكترونية كمارسات إدارية تنظيمية، ورقمية داخل المدارس كما أن الدراسة بينت وجود توجه فعلي نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة الإبتدائية محل الدراسة.

– **الدكتور عباد عبد القادر ، " تحديات الادارة الالكترونية في الجزائر (دراسة سوسيولوجية)"، جامعة محمد خيضر بسكرة (2015/2016):** هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص التحديات الاجتماعية والبشرية والتنظيمية التي تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر، مع التركيز بشكل خاص على الجانب السوسيولوجي المرتبط بثقافة الموظف والمواطن، اعتمد الباحث على دراسة ميدانية (باستخدام الاستبيان والمقابلة) في عينة من البلديات والمؤسسات العمومية، توصلت الدراسة إلى أن المعوقات ليست فقط مالية أو تقنية، بل تتعلق بشكل أساسي بمقاومة التغيير لدى الموظفين، وضعف الثقافة الرقمية لدى المواطنين، وانخفاض درجة الوعي بالخدمات الإلكترونية، كما أوضحت

¹ حبوشي عبد الناصر، "أثر استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على أداء المؤسسات الإقتصادية حالة المؤسسة الجزائرية"(أطروحة) دكتوراه في علوم التسيير،"جامعة الجزائر 2024، 3-2025)

النتائج أن تفعيل الإدارة الإلكترونية يتطلب بالضرورة معالجة هذه العوامل البشرية قبل أو بالتزامن مع تحديث البنية التحتية.¹

– **الدراسة الحالية:** تجرى حصريا داخل مؤسسة إبتدائية ومجتمع العينة يتكون من عناصر الحقل التربوي (مدراء، معلمين، مفتشين) ودراستي تبحث في الأثر الإيجابي والدور التطويري للإدارة الإلكترونية في تسيير المدارس مثل رقمنة الغيابات النقاط المنصات الرقمية المستحدثة في القطاع، وكذلك من خلال تحسين سرعة إنجاز الأعمال الإدارية وتقليص الأخطاء وتسهيل الإتصال والتنسيق بين الفاعلين داخل المؤسسة.

الاطار المنهجي والنظري للدراسة:

المناهج: اعتمدت هذه الدراسة على :

- **المنهج الوصفي:** بوصفه المنهج الأنسب لطبيعة الموضوع المدروس، إذ يتيح وصف الظاهرة وتحليل أبعادها وتفسير العلاقات القائمة بين متغيراتها، كما استُعين بـ
- **منهج دراسة الحالة:** في الجانب الميداني، من خلال التركيز على مؤسسة تربوية بعينها للكشف عن واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية فيها بشكل مفصل ومعمق، وكذا
- **المنهج التاريخي:** من خلال دراسة تطور الإدارة الإلكترونية في قطاع التعليم، بالإضافة إلى
- **المنهج الإحصائي:** الذي استخدم بغرض تصميم الاستبيان وتحليل البيانات، فهو يجيب على مامدى تأثير الإدارة الإلكترونية.

المقاربات النظرية:

استندت الدراسة إلى جملة من المقاربات النظرية التي تُيسّر قراءة الظاهرة وتحليلها ، وأبرزها:

¹ عباد عبد القادر، "تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر دراسة سسيولوجية" (أطروحة الدكتوراء، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015-2016)

مقاربة تحليل النظم: التي تنظر إلى المؤسسة التعليمية باعتبارها نسقاً مفتوحاً تتفاعل داخله المدخلات والعمليات والمخرجات، وهو ما يساعد على فهم الكيفية التي تؤثر بها الإدارة الإلكترونية بوصفها متغيراً في مجرى العمل المؤسسي، وإلى جانبها وُظِّفت **مقاربة إدارة الجودة الشاملة:** التي تُشدد على ضرورة التكامل بين مختلف الموارد البشرية والتقنية والتنظيمية لبلوغ مستويات أعلى من الأداء، كما أسهمت **نظرية التحول الرقمي:** في تسليط الضوء على ديناميات الانتقال من النمط الكلاسيكي إلى النمط الرقمي في تسيير المؤسسات.

أدوات جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة في جمع بياناتها الميدانية على الاستبيان أداة رئيسية، وقد صُمِّم ليغطي أربعة محاور: البنية التحتية الرقمية، والأداء البيداغوجي، والأداء الإداري، والتحديات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية، وقد وُزِع الاستبيان على عينة قصدية مكونة من ثلاثين فرداً من الفاعلين التربويين، كما تم الاستئناس بالمراجع الأكاديمية والنصوص القانونية والتقارير الرسمية في بناء الإطار النظري للدراسة.

تقسيم الدراسة:

جاءت هذه الدراسة مقسّمة إلى ثلاثة فصول رئيسية:

الفصل الأول: خُصص للإطار النظري والمفاهيمي للدراسة، حيث تناول في المبحث الأول مفهوم الإدارة الإلكترونية، والمبحث الثاني مفهوم الأداء بشقيه البيداغوجي والإداري، فضلاً عن المبحث الثالث تناول مفهوم المؤسسة الابتدائية. أما المبحث الرابع فتطرق إلى العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والأداء الإداري والبيداغوجي.

الفصل الثاني: تناول الإدارة الإلكترونية كآلية لتحسين الأداء الإداري والبيداغوجي في المؤسسات الابتدائية الجزائرية، من خلال استعراض هـ في المبحث الأول الإدارة الإلكترونية في قطاع التربية و المبحث الثاني آليات تفعيل الإدارة الإلكترونية في الأداء الإداري

والبيداغوجي، ثم المبحث الثالث انعكاسات الإدارة الإلكترونية على الأداء الإداري والبيداغوجي .

اختتمت الدراسة في الفصل الثالث بالجانب الميداني، الذي تضمن في المبحث الأول التعريف بالمؤسسة محل الدراسة والمبحث الثاني واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية محل الدراسة ، وصولاً إلى المبحث الثالث استعراض أبرز المعوقات والآفاق المستقبلية. **هيكل الدراسة :**

الفصل الاول: الإطار المفاهيمي والنظري للدراسة

المبحث الاول : مفهوم الإدارة الإلكترونية

المطلب الاول: نشأة الإدارة الإلكترونية

المطلب الثاني:تعريف الإدارة الإلكترونية

المطلب الثالث:مقومات الإدارة الإلكترونية.

المبحث الثاني:مفهوم الأداء البيداغوجي والإداري

المطلب الاول: تعريف الأداء البيداغوجي

المطلب الثاني: تعريف الأداء الإداري

المطلب الثالث: أهداف الأداء البيداغوجي والإداري

المبحث الثالث: مفهوم المؤسسات الابتدائية

المطلب الاول: تعريف المدرسة الابتدائية

المطلب الثاني: مقومات المؤسسات الابتدائية

المطلب الثالث: وظائف المدرسة الابتدائية

المبحث الرابع: العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والأداء الإداري والبيداغوجي

المطلب الاول: النظريات المفسرة للعلاقة بين الإدارة الإلكترونية والأداء

المطلب الثاني: معايير قياس الأداء في المؤسسات

المطلب الثالث: أثر التكنولوجيا على تحسين الأداء

الفصل الثاني : الإدارة الإلكترونية كآلية لتحسين الأداء الإداري والبيداغوجي في المؤسسات الابتدائية الجزائرية

المبحث الأول: واقع الإدارة الإلكترونية في قطاع التربية في الجزائر

المطلب الأول: مراحل إدخال الإدارة الإلكترونية في القطاع التربوي

المطلب الثاني: الإطار القانوني والتنظيمي للإدارة الإلكترونية في قطاع التربية

المطلب الثالث: المشاريع الرقمية في القطاع التربوي

المبحث الثاني: آليات تفعيل الإدارة الإلكترونية في الأداء الإداري و البيداغوجي

المطلب الأول: الآليات البشرية

المطلب الثاني: الآليات المالية والإدارية

المطلب الثالث: الآليات التقنية والقانونية

المبحث الثاني: انعكاسات الإدارة الإلكترونية على الأداء الإداري والبيداغوجي

المطلب الأول: مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدرسة الابتدائية

المطلب الثاني: الانعكاسات على الأداء الإداري

المطلب الثالث: الانعكاسات على الأداء البيداغوجي

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

المبحث الثاني: واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة محل الدراسة

المطلب الأول: تحليل البيانات الأولية لعينة الدراسة

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج محاور الاستبيان محل الدراسة

المطلب الثالث: مناقشة النتائج العامة واختبار الفرضيات محل الدراسة

المبحث الثالث: معوقات وآفاق تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسات الابتدائية

المطلب الأول: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الابتدائية

المطلب الثاني: آفاق تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الابتدائية

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للدراسة.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للدراسة

يشهد العالم المعاصر تحولات عميقة ومتسارعة مست مختلف مجالات الحياة، وعلى رأسها المجال الإداري والتربوي، وقد فرضت هذه التحولات على المؤسسات لاسيما التربوية منها، ضرورة إعادة النظر في آليات عملها وأساليب أدائها، بما يضمن التكيف مع متطلبات العصر وتحقيق الفعالية والجودة في مختلف أنشطتها.

وفي هذا السياق برزت الإدارة الإلكترونية كأحد أهم مداخل التحديث الإداري حيث تمثل نقلة نوعية من الإدارة الورقية إلى الإدارة الرقمية القائمة على توظيف التقنيات الحديثة في تسيير الموارد والخدمات، بما يساهم في تحسين الأداء وتسريع الإجراءات وتعزيز الشفافية، وبالموازاة مع ذلك ازداد الاهتمام بمفهوم الأداء سواء في جانبه البيداغوجي المرتبط بالممارسة التعليمية، أو في جانبه الإداري المتعلق بتسيير المؤسسات باعتبارهما مؤشرين أساسيين على جودة العملية التربوية ونجاحاتها.

سنتناول في هذا الفصل الإطار المفاهيمي للدراسة من خلال التطرق إلى نشأة الإدارة الإلكترونية و مفهوما ومقوماتها، ثم تناول مفهوم الأداء البيداغوجي والإداري وأهدافهما، كما تطرق إلى مفهوم المدرسة الابتدائية ومقوماتها ووظائفها، وصولا إلى تحديد العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والأداء وذلك بغرض بناء أرضية نظرية متكاملة تساعد على فهم العلاقة بين هذه المتغيرات وتحليلها.

المبحث الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية

تعتبر الإدارة الإلكترونية من أبرز المفاهيم الحديثة التي شهدها القطاع الإداري في ظل التطور المتسارع لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، فقد أصبحت أداة أساسية لتحسين كفاءة الأداء الإداري وتطوير الخدمات العمومية، لذا نجد معظم المؤسسات سواء كانت حكومية أو خاصة انتقلت من الأساليب التقليدية في التسيير إلى أساليب حديثة تعتمد على التقنيات التكنولوجية.

وعليه فقد تم تخصيص هذا المبحث لتناول نشأة الإدارة الإلكترونية و مفهومها و مقوماتها وذلك من خلال المطالب التالية:

المطلب الأول: نشأة الإدارة الإلكترونية.

ظهر مفهوم الإدارة الإلكترونية في ظل تنامي ظاهرة العولمة والتحالفات الاستراتيجية الكونية ليشير إلى الاضمحلال التدريجي لأساليب الإدارة التقليدية، حيث تعد الإدارة الإلكترونية مفهوما مبتكرا أنشأته ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتطبيقاتها على الممارسات الإدارية في المؤسسات الاقتصادية.¹

يرى العديد من المفكرين إن نشأة الإدارة الإلكترونية كان في حوالي النصف الثاني من القرن الماضي، حيث تم استعمال الهاتف والفاكس والأرشفة في الإدارة الإلكترونية، أما غالبية المختصين أرجعوا التحول من الإدارة الورقية إلى الإدارة الإلكترونية إلى اختراع الحاسوب وإدماج برامج تداول المعلومات عبره، ثم رقمنة الخدمات مع منتصف التسعينيات.²

¹ حبوشي عبد الناصر، " أثر استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على أداء المؤسسات الاقتصادية حالة المؤسسة الجزائرية" (أطروحة مقدمة لنيل شهادة "دكتوراه علوم" في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 3، 2024-2025)، ص 3.

² خرشي الهام، "محاضرات في مقياس الإدارة الإلكترونية في الجزائر"، موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس، تخصص إدارة الكترونية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 2، الجزائر، 2019-2020، ص4.

كما يمكن القول إن أول ظهور لمفهوم الإدارة الالكترونية كان من خلال مصطلح "أتمتة المكاتب" منذ سنة 1960 من طرف شركة IBM حيث ابتكرت مصطلح معالج الكلمات نسبة إلى منتجها الجديد (الطابعة الكهربائية) من أجل لفت أنظار إدارة المكاتب إلى هذا المنتج الجديد الذي يتم ربطه مع جهاز الحاسوب حيث يحتوي على معالج كلمات، فساعدت هذه الطابعة على توفير جهد كبير في عمل مكاتب الإدارات.

أما التطبيق الفعلي للإدارة الالكترونية فيعود إلى سنة 1973 في الولايات المتحدة، ثم بدأت تنمو وتتطور لاسيما بعد استخدام شبكة الانترنت حتى أصبحت الآن الكثير من المؤسسات تدير أنشطتها المتنوعة دون الحاجة إلى استخدام الأساليب الروتينية المختلفة، فهي مدخل جديد يقوم على استخدام المعرفة والمعلومات، ونظم البرامج المتطورة والاتصالات للقيام بالوظائف الإدارية وإنجاز الأعمال التنفيذية، واعتماد الانترنت والشبكات الأخرى في تقديم الخدمات والسلع بصورة إلكترونية، بالإضافة إلى تبادل المعلومات بين العاملين في المنظمة وبين الأطراف الخارجية بما يساعد على اتخاذ القرارات ورفع كفاءة الأداء وفعاليتها.¹

المطلب الثاني: تعريف الإدارة الالكترونية.

شهد الفكر الإداري تحولا عميقا بفعل الثورة الرقمية والتطور المتسارع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الأمر الذي أدى إلى انتقال الإدارة من نمطها التقليدي القائم على الإجراءات اليدوية والمعاملات الورقية إلى نمط حديث يعتمد على التقنيات الرقمية والأنظمة المعلوماتية المتكاملة، وفي هذا السياق برز مفهوم الإدارة الإلكترونية باعتباره تجسيدا لهذا التحول.²

كما برزت كتطور نوعي في الفكر والممارسة الإدارية، حيث لم تعد تقتصر على

¹sheehy, barry, technology investment, execution excellence, vol 16, n° 12, dec(1999), p 07.

² هاني خلف الطراونة، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها (الأردن: داراسامة لنشر، 2012)، ص 21.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للدراسة

الإشراف المباشر أو المعاملات الورقية، بل تعتمد على توظيف تكنولوجيا المعلومات.¹ ونظرا لحدثة هذا المصطلح وأهميته نجد عدة اسهامات من المفكرين والباحثين لإعطاء تعريف لها نذكر من بينها: التعريف الذي قدمه **نجم عبود** نجم حيث اعتبرها بأنها " تلك العملية الإدارية القائمة على الإفادة من الإمكانيات المتميزة للانترنت وشبكة الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للمنظمة من اجل تحقيق الأهداف".²

أما **البنك الدولي** يرى أن " الادارة الالكترونية مفهوم ينطوي على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وبتغيير الطريقة التي يتفاعل من خلالها المواطنين مع المؤسسات التجارية مع الحكومة، والسماح بمشاركة المواطنين في عملية صنع القرار، وربط طرق أفضل في الوصول إلى المعلومات، وزيادة الشفافية وتعزيز المجتمع المدني".³ في حين منهم من ركز على بعض المسائل الإجرائية التي تعتمد عليها الإدارات الإلكترونية، فعرفوها بأنها: " الجهود الإدارية التي تتضمن تبادل المعلومات، وتقديم الخدمات للمواطنين وقطاع الأعمال بسرعة عالية، وتكلفة منخفضة عبر أجهزة الحاسوب وشبكات الانترنت مع ضمان سرية أمن المعلومات المتناقلة".⁴

فالإدارة الإلكترونية تمثل منظومة إلكترونية شاملة تقوم على الإستخدام الواسع للحاسوب والإنترنت وشبكات الأعمال وقواعد البيانات والأنظمة الرقمية، من أجل تنفيذ

¹ فداء محمود حامد، الإدارة الإلكترونية (عمان: دار البداية للنشر، 2015)، ص 76.

² نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الالكترونية "الاستراتيجية - الوظائف - المجالات" (عمان: دار اليازوري، 2009)، ص 157

³ - Riadh ,Bouriche, " Le rôle des TIC dans la bonne gouvernance ", participation avec cette communication au séminaire national intitulé, Informations et société de la connaissance , La faculté des sciences sociales et humaines, Université Mentouri Constantine- Algérie, organisé les 18/19 avril 2009 , P 3

⁴ أحمد المعاني، وآخرون، قضايا إدارية معاصرة (الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2011)، ص 81.

الوظائف الإدارية الأساسية ذاتها ولكن بأساليب تقنية حديثة،¹

كما أنها تقوم على "إحلال المكتب الإلكتروني محل المكتب التقليدي، من خلال الاستغناء عن المعاملات الورقية وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات رقمية تتم معالجتها وفق خطوات منظمة ومبرمجة مسبقا، بما يضمن تسلسل العمليات ودقتها وسرعة إنجازها".² ولا يقتصر مفهومها على الجانب الإجرائي فقط بل يمتد ليشمل الاستخدام المنظم للتقنيات الإلكترونية، لذا عرفت بأنها: "نظام إداري رقمي متكامل يوظف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحويل الأعمال والخدمات والإجراءات إلى صيغ إلكترونية منظمة، بما يضمن كفاءة أعلى في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، ويحقق الإستخدام الأمثل للوقت والمال والطاقة، ويعزز فعالية الأداء وجودة الخدمات المقدمة للمواطنين والمؤسسات دون قيود زمانية أو مكانية".³

ومما سبق يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية على أنها نمط إداري حديث يعتمد على وسائل حديثة ومتقدمة لشبكات الاتصال والانترنت بلا قيود زمنية أو مكانية في أداء العمل الإداري فهي تسعى إلى رفع كفاءة عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، مع دعم مستوى الأداء وتحسين جودة الخدمة داخل المؤسسة.

وبناء على ما تم عرضه يمكن استخلاص أهم خصائصها التي تقوم عليها فيما يلي:

- **السرعة والوضوح والمرونة:** تتيح إنجاز المهام بسرعة عالية، مع وضوح الإجراءات ؛
- **الشفافية:** تسهم في تكريس الشفافية داخل الإدارات والمرافق العمومية ؛⁴

¹ السالمي علاء، "نظام المعلومات والذكاء الاصطناعي" (عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2003)، ص 135.

² مزهر شعبان العاني، شوقي ناحي، الإدارة الإلكترونية (الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2014)، ص 33.

³ جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، (عمان: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، 2010)، ص 209.

⁴ رحموني عبد الرزاق، "تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر بين النجاعة والتحديات، مداخلة ضمن ملتقى " مفهوم الإدارة الإلكترونية، واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، ص 5.

- افتراضية مكان العمل: انجاز المهام بدون حدود، إتخاذ القرار في أي مكان ؛¹
- عدم التقيد بالزمان: معالجة المشكلات واتخاذ القرارات في أي وقت ؛²
- سهولة تجميع البيانات): تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة؛³
- زيادة الإتقان: هي كآلية عصرية في عمليات التطوير الإداري والتغيير التنظيمي ؛⁴
- السرية والخصوصية: سرية وخصوصية المعلومات والبيانات المهمة ؛⁵

المطلب الثالث: مقومات الإدارة الإلكترونية

تقوم الإدارة الإلكترونية على مجموعة من المقومات الأساسية التي تضمن نجاح تطبيقها وتحقيق أهدافها، وتتوحد هذه المقومات بين الجوانب التشريعية والتقنية والبشرية والمالية والإدارية، وتتفاعل معًا لتشكل منظومة متكاملة تمكن الإدارة من التحول نحو العمل الإلكتروني بفعالية⁶، ومن أبرز هذه المقومات نذكر ما يلي:

- _ **المقومات التشريعية:** تُعد النصوص القانونية والتشريعية الإطار الحاكم للإدارة الإلكترونية، حيث تضع القواعد المنظمة لنشر المعلومات وحماية الأسرار وتحديد رسوم الاستخدام وضمان حقوق الأطراف.
- _ **المقومات التقنية:** تتمثل المقومات التقنية في عتاد الحاسوب وبرمجياته ونظم

¹ عبد الرؤوف عامر طارق، الإدارة الإلكترونية "نماذج معاصرة" (الهاجرة: دار السحاب للنشر والتوزيع، 2007)، ص 31-32.

² عبد الكريم عشور، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر (مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة منتوري قسنطينة، 2010/2009)، ص 18.

³ عبد الكريم عشور، المرجع السابق، ص 19.

⁴ ماجد راغب الحلو، المرجع السابق، ص 426.

⁵ رانية هدار، "دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر" (أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه LMD في العلوم السياسية، جامعة باتنة 01، الجزائر، 2017-2018)، ص 33.

⁶ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية "الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية والتطبيقات العملية" (السعودية: إدارة النشر لجامعة الطائف، 2013)، ص 238.

الاتصالات التي تسمح بربط الأجهزة المختلفة لتحقيق تبادل المعلومات وإرسالها واستقبالها صوتاً وصورة وكتابة، وتخزين البيانات وضمان سرعة العمليات¹، وهذه العناصر تشكل البنية التحتية اللازمة للإدارة الإلكترونية، وتتطلب استثمارات مستمرة لمواكبة التطور التكنولوجي المتسارع².

المقومات البشرية: يظل العنصر البشري ركناً أساسياً في الإدارة الإلكترونية كما هو الحال في الإدارة التقليدية، إلا أن التحول إلى الإدارة الإلكترونية يستلزم عناية خاصة بالموظفين من خلال تحديد الاحتياجات الوظيفية الجديدة، وتكوينهم وتطوير مهاراتهم وفقاً لتلك الاحتياجات، واستقطاب ذوي المهارات العالية³، فالتكنولوجيا تحتاج إلى عاملين ذوي مؤهلات عالية ناتجة عن معارف احترافية، كما يتميز العامل في الإدارة الإلكترونية بالعلم والتركيز والسرعة والفاعلية⁴.

المقومات المالية: تتطلب الإدارة الإلكترونية تخصيص تمويل معتبر لتوفير العناصر التقنية والتجهيزات اللازمة، بالإضافة إلى عمليات التغيير والتدريب، وهذا يستلزم التركيز على تطوير الاقتصاد وحسن إدارة المداخل للتمكن من اقتناء التكنولوجيات المطلوبة، كما يمكن التمويل الجيد من الصيانة الدورية للمعدات والحفاظ على مستوى عالٍ من الخدمات ومواكبة أي تطور في مجال التكنولوجيا⁵.

¹ عبد الكريم سعيد عبده قاسم الدعيس وناصر سعيد علي محسن، "متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في كلية مجتمع صنعاء"، مجلة الجامع في الدراسات النفسية، مج 3، ع 8، (2018) ص 110.

² بوعمامة مريم وبوهدة شهرزاد، "أثر استخدام الإدارة الإلكترونية على جودة الخدمات في المؤسسات العمومية"، مجلة الأكاديمية للبحوث في العلوم الاجتماعية، مج 1، ع 2، (2021) ص 119.

³ حماد مختار، "تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية" (رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر، 2007)، ص 20.

⁴ محمد بن سعيد محمد العريشي، "إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم" (رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008)، ص 42.

⁵ علاء عبد الرزاق السالمي السياطي، الإدارة الإلكترونية (الأردن: دار وائل للنشر، 2008)، ص 32.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للدراسة

_المقومات الإدارية والتنظيمية: يقصد بها التغييرات التي تحصل على مستوى الأجهزة والهياكل الإدارية لجعلها متناسبة مع الطابع الإلكتروني الجديد، وتبسيطها ورفع مستوى مرونتها لتواكب الرقمنة واستخدام التقنيات الحديثة¹، كما يتطلب الأمر التهيئة والتخطيط بالاستعانة بالجهات المختصة وطلب المشورة وإجراء البحوث للتحكم في مقاييس الإدارة الإلكترونية، وتوفير قيادة إدارية تضمن بيئة مناسبة لنجاح هذه الإدارة²، ويتوج ذلك كله بإرادة سياسية حقيقية تدعم التوجه نحو الإدارة الإلكترونية وتعزز السعي على جميع الأصعدة لتفعيلها عملياً³.

_المقومات الأمنية: علماً رغم أن كل ما يقدمه عصر المعلوماتية من امتيازات وخدمات إلا أن هناك تحديات كبيرة في أغلبها على سرية المعلومات سواء أكان ذلك يتعلق بحفظ المعلومات وتخزينها إلكترونياً أو المحافظة على سريتها بين المؤسسات أو التأكد من وجود المعلومات المطلوبة، وإتاحتها للجميع بشكل متساو، وتتضمن سرية المعلومات على مراحل متنوعة، منها السرية، والتكامل، وتوفير المعلومات، وتاريخ دخول أي شخص إلى المعلومات وأمن المعلومات⁴.

¹ عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة القرن الواحد والعشرين (بيروت: دار المغرب الإسلامي، 2006)، ص 185

² لبشري رميني حورية، "مقاربة قانونية للإدارة الإلكترونية في الجزائر"، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، مج 6، ع 1، (2021)، ص 1020.

³ SoumayaIntissar Ben Dahaou, Les capacités de changement du développement de l'administration électronique, thèse de doctorat en administration des affaires, université du Québec à Montréal, Canada, (2011), p.22

⁴ . الدكتور عبان عبد القادر، "تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر دراسة سيولوجية" (أطروحة الدكتوراء، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016/2015)، ص 77.

المبحث الثاني: مفهوم الأداء البيداغوجي والإداري

يعتبر الأداء من بين المواضيع التي اهتم الباحثون والمفكرون بدراسته، في مجالات التربية والتعليم، فهو بمثابة الركيزة الأساسية التي تقوم عليها جودة المنظومة التربوية، ونظرا لارتباط مفهوم الأداء بمدى نجاح المؤسسة التعليمية فإن تحقيق هذا النجاح لا يتم إلا بتداخل الجانب البيداغوجي المرتبط بعملية التعليم والتعلم، مع الجانب الإداري المسؤول عن التنظيم والتسيير.

ومن أجل توضيح هذا التكامل والترابط الوظيفي بشكل أدق سنتناول في هذا المبحث مفهوم الأداء البيداغوجي والإداري بما يسمح بتحقيق كفاءة وجودة المؤسسة التعليمية.

المطلب الأول: تعريف الأداء البيداغوجي

الأداء البيداغوجي هو منظومة متكاملة من السلوكيات المهنية والأنشطة التعليمية والممارسات التربوية التي يضطلع بها الفاعلون في العملية التعليمية وفي مقدمتهم أعضاء هيئة التدريس، في سياق تنفيذ مهامهم الأكاديمية والعلمية، ويعبر عن مستوى كفاءتهم وفعاليتهم في تخطيط العملية التعليمية وتنفيذها وتقويمها، بما يضمن تحقيق الأهداف التربوية المرسومة على مستوى المؤسسة.¹

ويعرف فلاندرز الاداء في المجال التعليمي " جميع ما يصدر عن المعلم من سلوك أثناء العملية التعليمية، ويتصل بها على نحو مباشر أو غير مباشر ".

ويعرف **حكمة البراز** الاداء في المجال المدرسي "يعني الفعل الايجابي النشط لاكتساب القدرة أو المهارة أو التمكن الجيد من أدائها تبعا للمعايير الموضوعية"².

¹ الطاهر إبراهيم وبن عامر وسيلة، معايير نظام الجودة وتأثيراتها على البيئة التدريس الجامعي في ظل نظام "ل م د" في الملتقى البيداغوجي الرابع حول ضمان جودة التعليم العالي، جامعة محمد خيضر، بسكرة 25/26 نوفمبر (2008)، ص 246.

² عاشور إبراهيم، "مستوى الأداء البيداغوجي عند أساتذة التعليم الابتدائي وعلاقته بالرضا الوظيفي جراء نظام التفويج المعتمد عليه كإجراء وقائي"(مذكرة تخرج ماستر، علم النفس، 2021-2022)، ص 21.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للدراسة

ويعرف الأداء البيداغوجي على أنه قدرة وتمكن المعلم على إيصال معلومات إلى التلاميذ بوضوح وبإتقان وذلك بتحديد طرق وأساليب مناسبة داخل الصف الدراسي. وهناك من عرّف الأداء البيداغوجي " هو مجموعة من العمليات والإجراءات التي يقوم بها المعلم في أثناء التدريس، وهي تشكّل في مجموعها نمطا مميزا لسلوك المعلم في تدريسه ¹."

وهو لا يقتصر على مجرد أداء المهام التدريسية في صورتها الإجرائية، بل يشمل الكيفية التي تُتجز بها تلك المهام من حيث جودة التخطيط ودقة التنفيذ وملائمة الطرائق والأساليب البيداغوجية المعتمدة وحسن توظيف الوسائل التعليمية والتقنيات الحديثة.² كما يُفهم الأداء البيداغوجي بوصفه تفاعلا ديناميكيا بين السلوك المهني للمدرس وبين النتائج التعليمية المتحققة.³

ولا ينحصر مفهوم الأداء البيداغوجي في دور الأستاذ وحده، وإن كان يمثل المحور الأساس في العملية التعليمية، بل يمتد ليشمل مختلف الأطراف المؤطرة للعملية التعليمية.⁴ وبذلك يمكن القول إن الأداء البيداغوجي يعبر عن مستوى الممارسة التربوية داخل المؤسسة التعليمية من حيث الكفاءة والفعالية والجودة، ومدى قدرتها على تحويل الأهداف التعليمية المعلنة إلى نتائج ملموسة، من خلال تفاعل واع بين التخطيط والتنفيذ والتقييم، وبين السلوك المهني والإنجاز التعليمي، بما يحقق الارتقاء المستمر بمستوى العملية التعليمية ومخرجاتها.

¹ عبد القادر طلحاوي، ماما دحماني، "مستوى الاداء البيداغوجي في ظل التدريس بالمقاربة بالكفاءات لدى معلمي الطور الابتدائي"، مجلة رفوف، جامعة أدرار الجزائر، العدد 2 جويلية (2022)، ص 663.

² عبد المالك مزهود، "الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الإنسانية، ع 01، (2001): ص 86.

³ كامل برر، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات (بيروت: دار المنهل اللبناني، 2008)، ص 72.

⁴ رضا جبرش، " علاقة الأداء البيداغوجي بالتكفل البيداغوجي لدى الأساتذة المتخصصين في التعليم المهني": دراسة وصفية تحليلية للمعاهد الوطنية المتخصصة في التكوين المهني لولاية البليدة (رسالة ماجستير في علوم التربية، جامعة الجزائر، 2008)، ص 53.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للدراسة

يتميز الأداء البيداغوجي بجملة من الخصائص التي، يمكن إبرازها فيما يأتي:¹

- **تمركزه حول المتعلم:** إذ يعد المتعلم محور العملية التعليمية؛
 - **ملاءمته للفروق الفردية:** اختيار طرائق وأساليب تدريستتناسب مع قدرات المتعلمين؛
 - **شموليته وتوازنه:** حيث يستهدف تنمية مختلف جوانب شخصية المتعلم ؛
 - **طابعه المنهجي المنظم:** إذ يقوم على تخطيط مسبق وتنفيذ هادف ؛
 - **انطلاقه من واقع المتعلم:** حيث يستند إلى خصائصه الفعلية وخبراته السابقة واهتماماته؛
 - **سعيه إلى إشباع حاجات المتعلمين ومساعدتهم على تحقيق طموحاتهم:** ²؛
 - **اعتماده على التفاعل الديناميكي داخل القسم:** إذ يتجسد في طبيعة العلاقة بين الأستاذ والطلبة، وفي أساليب الشرح وإدارة الحوار وطرح الأسئلة وتقديم التغذية الراجعة؛
 - **قابليته للتقويم وفق معايير متعددة:** منها النتائج التعليمية المتحققة، ومستوى التحصيل؛
 - **ارتباطه بحسن تسيير الفصل الدراسي:** ضبط النظام، وتوفير الشروط المادية الملائمة؛
 - **اعتماده على التقييم المستمر واتخاذ القرارات التربوية المناسبة في الوقت الملائم؛**
 - **توظيف التكنولوجيا والوسائل الحديثة ؛**
- وبذلك يتضح أن الأداء البيداغوجي ليس مجرد ممارسة تعليمية عادية، بل هو عملية مركبة ومتكاملة تتداخل فيها الجوانب المعرفية والمهارية والوجدانية والتنظيمية، ويمثل ركيزة أساسية لضمان جودة التعليم وتحقيق أهدافه بكفاءة وفاعلية.

¹ حمدان محمد زياد، قياس كفاية التدريس (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1985)، ص 142.

² حمدان محمد زياد، مرجع سابق، ص 143.

المطلب الثاني: تعريف الأداء الإداري

يمثل الأداء الإداري الركيزة الأساسية التي تساعد المؤسسة على تطوير قدراتها وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية أكبر، فهو بمثابة المرآة التي تعكس مدى نجاح المؤسسة وذلك بترجمة خططها على أرض الواقع.

عرّف الأداء الإداري بأنه: "مجموعة السلوكيات الإدارية ذات العلاقة المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهمات وتحمل مسؤوليات".¹

وعرّف أيضا بأنه: "إنجاز الفرد مايسند إليه من مهمات بكفاية وفاعلية".²

انطلاقا من مجمل التعريفات الواردة، يمكن القول إن الأداء الإداري هو منظومة متكاملة من السلوكيات والمهام والأنشطة التي يضطلع بها الأفراد داخل المنظمة في إطار مسؤولياتهم الإدارية، ويعبر عن مستوى كفاءتهم في توظيف الموارد البشرية والمادية المتاحة من أجل تحقيق الأهداف المحددة بكفاءة وفاعلية.³

ويقوم الأداء الإداري على العنصر البشري بوصفه المحرك الأساسي للعمل الإداري، إذ تتداخل فيه الجوانب العقلية والنفسية والمهارية، ويعكس خبرات الفرد على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، و مهارات الاتصال والتفاعل والالتزام باللوائح المنظمة.⁴

كما يفهم الأداء الإداري باعتباره تفاعلا بين السلوك والإنجاز، فهو لا يقتصر على ما يقوم به الفرد من أعمال داخل المنظمة، بل يشمل النتائج والآثار المترتبة عن هذه الأعمال،

¹ أندرو ديسيزلافي، السلوك التنظيمي والإداري، ترجمة جعفر أبو القاسم (الرياض: معهد الإدارة العامة والبحوث الرياضية، 1991)، ص 125.

² أمل سلامة الشامان "أثر من برامج تدريبية لمديري المدارس ومديرياتها في أدائهم الوظيفي من وجهة نظرهم"، مجلة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، مج 12، (2001): ص 133.

³ فليح، حكمت محمد "دور تخويل الصلاحيات في تطوير الأداء الوظيفي للمنظمة: دراسة لأراء عينة من المدراء في الشركة العامة لصناعة الأسمدة المنطقة الشمالية"، مجلة الإدارة والاقتصاد العراقية، ع 77، (2009): ص 129.

⁴ محمد عبد القادر الشبيخي ويوسف عمران النجار، "تقييم الأداء الإداري للأندية الرياضية بمدينة بنغازي من وجهة نظر مدربي الألعاب الجماعية بنغازي"، مجلة كلية التربية، ع 3، جامعة بنغازي، ليبيا، (2016): ص 31.

وبذلك يجمع بين الجهد المبذول والمخرجات المتحققة في زمني محدد ووفق جودة معينة.¹

ويُعد الأداء الإداري أيضا مؤشرا على قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات ومواجهة التحديات، لأنه يهدف إلى تحقيق الأهداف بأقل جهد ووقت وتكلفة ممكنة، مع الحرص على ضمان الجودة وتحقيق القيمة المضافة للمؤسسة.²

وعليه يمكن تعريف الأداء الإداري بأنه "عملية تنظيمية ديناميكية تعبر عن كيفية قيام العاملين بمسؤولياتهم الإدارية وتنفيذهم لمهامهم في ضوء مبادئ الإدارة الحديثة، بما يحقق التكامل بين السلوك الإداري والنتائج المتحققة، ويسهم في تعزيز فعالية المنظمة واستمرارها وتطورها".

ومن خلال ما سبق نستشف أن الأداء الإداري يتميز بـ:

- الفاعلية؛ الكفاءة، الاستمرارية؛ المرونة، التخطيط والتنظيم؛ الديناميكية؛ الموضوعية؛ التنسيق؛ استخدام التكنولوجيا

- يسهم الأداء الإداري في إيجاد مناخ من التفاهم والانسجام بين الموظفين؛³
 - يعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين، خاصة عندما يكون التقييم موضوعيا ؛
 - يرسخ روح المسؤولية لدى الموظفين، من خلال ربط الأداء بالنتائج؛⁴
 - يعد أداة لضمان العدالة والشفافية في التعامل مع الموظفين؛⁵
- وبذلك يتضح أن خصائص الأداء الإداري لا تقتصر على كونه أداة للقياس، بل

¹ عبد الملوك مزهودة " الاداء بين الكفاءة والفعالية، مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الإنسانية، ع 1، نوفمبر(2001): ص 85.

² الحسيني فلاح حسن عداي، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة (عمان: دار وائل للنشر، 2000)، ص 21

³ العيفة محمد، "اثر المناخ التنظيمي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي"-دراسة تحليلية مقارنة بين المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة، (أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2017-2018)، ص 148

⁴ حاكم أسماء، دولي لخضر، " مساهمة اخلاقيات الإدارة في رفع مستوى الأداء الوظيفي داخل المنظمة "مع الإشارة الى

جامعة طاهري-بشار، مجلة البشائر الاقتصادية، مج 3، ع 2، (2017): ص 252

⁵ العيفة محمد، مرجع سابق، ص 148

تتعداه ليكون آلية تنظيمية وتطويرية تسهم في بناء بيئة عمل متوازنة، وتحقيق التكامل بين مصلحة الفرد وأهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية.

المطلب الثالث: أهداف الأداء البيداغوجي والإداري

يتميز الأداء الإداري والبيداغوجي بكونه عملية تنظيمية متكاملة تهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية، وتتجلى أهداف كل منهما فيما يلي:

_أهداف الأداء البيداغوجي:

- يسعى الأداء البيداغوجي إلى تحقيق جملة من الأهداف التربوية التي ترتبط بتحسين جودة العملية التعليمية وضمان فعاليتها، وذلك من خلال الإرتقاء بجودة التعل¹
- الحد من ظاهرة الفشل الدراسي من خلال تحسين أساليب التدريس، وتكييفها مع خصائص المتعلمين، والكشف المبكر عن صعوبات التعلم، واقتراح الحلول المناسبة؛
 - تعزيز العلاقة بين المتعلم والمحتوى التعليمي عبر ربط المعارف الجديدة بخبراته السابقة، وجعل التعلم وتوظيف استراتيجيات تدريسية تساعد على الفهم العميق بدل ؛
 - تطوير وتحديث المحتويات المعرفية بما ينسجم مع الأهداف العامة للتعليم ومتطلبات المجتمع، مع الحرص على أن تكون المناهج مواكبة للتطورات العلمية والثقافية؛
 - الرفع من المستوى العلمي والثقافي للمتعلمين، من خلال تنمية قدراتهم على التفكير والتحليل والنقد، وتعزيز مهارات البحث والاكتشاف، وبناء اتجاهات إيجابية نحو المعرفة؛
 - تحسين جودة طرائق التدريس المعتمدة، ومتابعة مدى ملاءمتها للأهداف التعليمية، وذلك عبر التقييم المستمر للأداء الصفي، والإشراف التربوي ؛
 - تنمية الجوانب المعرفية والمهارية والوجدانية لدى المتعلم بصورة متكاملة، بما يحقق بناء شخصية متوازنة قادرة على التفاعل مع متطلبات الحياة الأكاديمية والاجتماعية؛
 - دعم اتخاذ القرار التربوي الرشيد من خلال توفير مؤشرات دقيقة حول مستوى التعلم

¹ الطاهر إبراهيم وبن عامر وسيلة، مرجع سابق، ص 251.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للدراسة

وفعالية التدريس، الأمر الذي يسمح بإدخال التعديلات الضرورية ؛
وبذلك فإن أهداف الأداء البيداغوجي تتجاوز مجرد نقل المعرفة، لتشمل إحداث تغيير
إيجابي شامل في سلوك المتعلم، والارتقاء بجودة التعليم، وضمان تحقيق الغايات التربوية
بكفاءة وفعالية داخل المؤسسة التعليمية.

_أهداف الأداء الإداري

تتمثل أهداف الأداء الإداري في مجموعة من الغايات التي تعتمدها المؤسسة
كمقاييس للحكم على مستوى نجاحها في مختلف الجوانب التنظيمية والاقتصادية
والاجتماعية، إذ يشكل الأداء إطارا مرجعيا لتقييم مدى قدرتها على تحقيق التوازن بين
الكفاءة الداخلية والتميز الخارجي في بيئة تتسم بالتغير والمنافسة. ويمكن إبراز أهم هذه
الأهداف فيما يأتي:¹

- تعزيز الموقف التنافسي في الأسواق، وذلك من خلال الارتقاء بمستويات الجودة
وتحسين المنتجات والخدمات بما يمنح المؤسسة ميزة تنافسية واضحة، مع حسن
استثمار مواردها المادية والبشرية لبناء قدرات تنافسية مستدامة قادرة على مواجهة
الضغوط المحلية والدولية،
- دعم الإبداع والتطوير التكنولوجي عبر تبني تقنيات حديثة وأساليب عمل متطورة تسهم
في تحسين العمليات الإدارية والإنتاجية، وتسرع من وتيرة الإنجاز، وتزيد من دقة الأداء،
بما يساعد المؤسسة على بلوغ أهدافها بكفاءة أعلى،
- الاستخدام الأمثل للموارد المالية والمادية، من خلال ترشيد النفقات وتوجيه الإمكانيات
المتاحة نحو الأنشطة الأكثر إنتاجية، بما يضمن تحقيق قيمة مضافة وجودة مرتفعة في
المخرجات، ويسهم في تعظيم العوائد المالية،
- رفع مستوى الإنتاجية، أي زيادة حجم المخرجات مقارنة بالمدخلات المستخدمة، بما

¹ أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية "حالات ونماذج تطبيقية" (عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2002)، ص 167.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للدراسة

يعكس كفاءة العمليات الإدارية والتنظيمية داخل المؤسسة، ويعزز قدرتها على تحقيق نتائج ملموسة في فترات زمنية مناسبة؛

– تحقيق الربحية باعتبارها مؤشرا أساسيا على نجاح الأداء الإداري، إذ تمثل الأرباح دليلا على سلامة القرارات الإدارية وفاعلية استراتيجيات العمل، وقدرة المؤسسة على الاستمرار¹؛

– تنمية القوى البشرية الإدارية والفنية، من خلال استقطاب الكفاءات المناسبة، والمحافظة عليها، وتوفير بيئة عمل محفزة، ووضع برامج تدريبية وتطويرية تسهم في رفع مستوى مهارات العاملين وتعزيز قدراتهم المهنية؛

– تطوير أداء العاملين بصورة مستمرة، عبر تنمية معارفهم ومهاراتهم واتجاهاتهم بما يتلاءم مع متطلبات الحاضر واستشراف المستقبل، لضمان جاهزيتهم للتعامل مع المستجدات وتحقيق الأداء المطلوب بكفاءة ومرونة؛

– الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه مختلف أصحاب المصلحة، مثل المجتمع والمساهمين والعاملين والجهات الحكومية، من خلال مراعاة الجوانب الأخلاقية والقانونية والبيئية في ممارسة الأنشطة، بما يعزز صورة المؤسسة ويدعم استدامتها على المدى البعيد²؛

وعليه فإن أهداف الأداء الإداري لا تقتصر على تحقيق النتائج المالية فحسب، بل تمتد لتشمل بناء قدرات تنافسية، وتطوير الموارد البشرية، وتحقيق التوازن بين متطلبات السوق ومسؤوليات المؤسسة تجاه مجتمعها وبيئتها.

¹ سامر سمية، مشري محمد، "إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الكفاءة الإنتاجية"، مجلة المعيار، مج 10، ع 4، ديسمبر (2019): ص133

² محمد عامر راهي العذاري، "الإفصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية واثرها على أداء الشركات" (رسالة ماجستير في الاقتصاد، جامعة القادسية، فلسطين، 2017)، ص 97-98

المبحث الثالث: مفهوم المؤسسات الابتدائية

تعتبر المدرسة الابتدائية من أهم المراحل التعليمية في حياة الطفل فهي اللبنة الأولى والمنصة الأساسية لتنمية المهارات التي يحتاجها الطفل في مستقبله الدراسي فهي ليست مجرد مكان يلقي فيه الأطفال مبادئ الكتابة والقراءة بل هي مؤسسة تربوية اجتماعية متكاملة تهدف إلى تكوين شخصية الطفل من جميع النواحي. ولذلك خصصنا هذا المبحث لتعريف المدرسة لغة واصطلاحاً ثم انتقلنا إلى رصد مقوماتها التي تعطيها القدرة على التميز والاستمرار وصولاً إلى وظائفها الحيوية.

المطلب الأول: تعريف المدرسة الابتدائية

تعد المدرسة الابتدائية المؤسسة التربوية الأولى والأهم في حياة الفرد بعد الأسرة، حيث ينتقل الطفل من عالم المنزل الضيق إلى فضاء اجتماعي أوسع يكتسب فيه المعارف والمهارات والقيم التي تؤهله للحياة في المجتمع. إن لفظ "مدرسة" مشتق من الفعل "درس" الذي يعني تلاوة الكتاب ودراسته، والمدرس هو المكان الذي يدرس فيه، والمدرسة هي مكان الدراسة وطلب المعرفة، وجمعها مدارس، وهي دار للتعليم العام أو الاختصاصي¹، هذا المعنى اللغوي يؤكد أن المدرسة لم تكن مجرد بناء مادي، بل ارتبطت منذ البداية بفعل التعليم والتعلم، وقد عرف علم الاجتماع المدرسة بأنها مؤسسة تقوم بوظائف أساسية تتعلق بالإدماج والحراك الاجتماعي، وتتميز باستقلالية نسبية عن غيرها من المؤسسات، حيث تنتقل إلى الأجيال الجديدة مجموعات من المعارف والكفاءات والاستعدادات في إطار برمجة مقصودة².

تتعدد التعريفات الاصطلاحية للمدرسة الابتدائية بتنوع الاتجاهات النظرية ومناهج البحث، فيميل أغلب الباحثين اليوم إلى تعريفها بوصفها نظاماً اجتماعياً، فمنهم من يؤكد

¹ ابن منظور، لسان العرب المحيط، مجلد2 (بيروت: دار الخيل، ودار اللسان، 1988)، ص 607.

² Raymond Boudon, Phillipe Besnard, Mohamed Cherkoui, Bernard Pierre Lécuyer: Dictionnaire de Sociologie, Larousse, Paris, 2005, P74.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للدراسة

على بنيتها ومنهم من يركز على وظيفتها، ففي إطار المنهج التنظيمي يعرف الباحثين "علي أسعد وطفة وعلي جاسم الشهاب" المدرسة الابتدائية بأنها "مؤسسة اجتماعية معقدة لا يمكن إحداث التغيير في أحد أجزائها دون التأثير في بنيتها الكلية، وهي نظام معقد من السلوك المنظم يهدف إلى تحقيق جملة من الوظائف في إطار النظام الاجتماعي القائم"¹، هذا يعني أن المدرسة الابتدائية ليست مجرد مكان يذهب إليه الطفل ليتعلم القراءة والكتابة، بل هي بيئة اجتماعية متكاملة تشكل شخصيته وتوجه سلوكه.

بينما يذهب "منير مرسي سرحان" في تعريفه للمدرسة الابتدائية بأنها "المؤسسة التي أنشأها المجتمع لتربية وتعليم الصغار نيابة عن الكبار الذين شغلتهم الحياة وتعقد التراث الثقافي"²، فهي بذلك حسب "محمد سبع" "مؤسسة تربية تتولى تنشئة الطفل من شتى نواحي نموه الجسمي والعقلي والخلقي والاجتماعي، بحيث تجعل منه شخصية متكاملة من ناحية، وتعدّه للتكيف الناجح مع الحياة ومنطق العصر الذي يسير على مناهج العلم والتكنولوجيا من ناحية أخرى"³، فهي إذاً لا تقوم بالتلقين المعرفي فقط، بل تمس الجوانب الاجتماعية والنفسية والخلقية.

أما من الناحية البنوية فتتكون المدرسة الابتدائية من مجموعة من العناصر المتفاعلة: الطلبة والمعلمين والإدارة والصفوف والملاعب والمختبرات، وما يحيط بها من سور يفصلها عن المباني المجاورة⁴، لكن المفهوم الحديث يتجاوز هذه العناصر المادية ليشمل العلاقة بعملية التمدرس برمتها، أي النظام التعليمي بأكمله بأهدافه ونظمه ووسائله⁵،

¹ علي أسعد وطفة، علي جاسم الشهاب، علم الاجتماع المدرسي: بنيوية الظاهرة المدرسية ووظيفتها الاجتماعية (بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2004)، ص 16.

² منير مرسي سرحان، في اجتماعيات التربية، ط3 (بيروت: دار النهضة العربية، 1981)، ص 195.

³ محمد سبع، "التربية الصحية في الوسط المدرسي": مقارنة شخصية ومحاولة لاقتراح حلول، مجلة السراج في التربية وقضايا المجتمع، مج 7، ع 1، (2023): ص.

⁴ منصور عبد الحق، أخطاء تربوية (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2000)، ص 18.

⁵ نفس المرجع، ص 18.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للدراسة

ولهذا، يدخل مفهوم المدرسة الابتدائية تحت إطار التربية النظامية أو التربية المقصودة (Formal education)، وهي تتم داخل نظام تعليمي وفق مناهج وخطط دراسية وأنشطة تربوية متنوعة، تفرض على المتعلم امتحانات شهرية وسنوية للانتقال من صف إلى آخر ومن مرحلة إلى أخرى، وذلك لتكوين فرد اجتماعي وفق المجتمع الذي ينتمي إليه¹. ومن ناحية أخرى لا يمكن فهم المدرسة الابتدائية فهماً كاملاً دون الرجوع إلى التعريف القانوني الذي يحددها في إطار النصوص والتشريعات الرسمية، حسب كل دولة. إن المدرسة الابتدائية هي حلقة الوصل بين الأسرة والمجتمع، وهي المؤسسة التي تعمل على تنشئة الأبناء تنشئة اجتماعية سليمة، وتمنحهم الفرصة لاكتساب الخبرات، فهي كما وصفها الباحث رابح تركي "المُعبر الذي يمر فيه الطفل من حياة المنزل الضيقة إلى الحياة الاجتماعية الحقيقية، ومن هنا يجب ألا تكون المدارس مجرد بناء للتعليم، بل أن تتحول إلى مجتمعات حية للتربية بأوسع معانيها"²، وبذلك تؤدي المدرسة الابتدائية دوراً محورياً في إعداد جيل واعٍ ومتعلم يطمح إلى التقدم والرفق، وتتمو فيها العلاقات بين التلاميذ والمدرسين، وتنتفتح من خلالها إمكانيات الأفراد وأنشطتهم الفكرية والعلمية.

وتتميز المدرسة بجملة من الخصائص باعتبارها مؤسسة اجتماعية وتربوية نذكر منها

- المدرسة بناء فيزيقي وتنظيمي وهذا ما يميزها من الجانب البنائي عن المصانع ؛
- تعتبر المدرسة نقطة لقاء للكثير من العلاقات الاجتماعية المعقدة ؛
- المدرسة بيئة تربوية مبسطة، لأنها تبسط لتلاميذ المواد التعليمية المتداخلة ؛
- المدرسة بيئة تربوية موسعة تسعى إلى توسيع مدارك وأفاق التلاميذ³؛
- تقوم المدرسة على التخطيط المنظم والمدرّس الهادف لتحقيق آمال المجتمع؛
- تتميز المدرسة كونها تتركز فيها المعالجة الفنية لأفكار المجتمع وأهدافه.¹

¹ عدلي سليمان، الوظيفة الاجتماعية للمدرسة (مصر: دار الفكر العربي، 1999)، ص 07.

² تركي رابح عمار، أصول التربية والتعليم، ط2 (الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب، 1990)، ص 194.

³ محمد سليمان الخزاعة، تحسين على، المعلم والمدرسة (عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2005)، ص 69

المطلب الثاني: مقومات المؤسسات الابتدائية

من أجل أن تتجح المدرسة كمؤسسة تعليمية في تحقيق مهامها التربوية والاجتماعية لابد أن تركز العملية التعليمية على مجموعة من الأسس والمقومات التي يضمن من خلالها تحقيق الأهداف التربوية وقدرات التلميذ وشخصيته ويمكن الإشارة إليه عبر النقاط التالية :

_المقومات البشرية: من أهم المقومات البشرية بالمدرسة مدير المدرسة والإداريون والمعلم والموجه والمتخصصون الاجتماعيون والنفسيون، والمتعلم أساس الموقف التعليمي، وفيما يلي شرح وتوضيح

- مدير المدرسة: هو الشخص المسؤول على تحقيق وظائف الإدارة المدرسة.

- المعلم: يعد المعلم المقوم الهام في العملية التعليمية، باعتباره أساس الموقف التعليمي وأحد مكوناته الهامة، ومن أهم صفات المعلم الأساسية الاخلاص في القول، والعمل، التقوى، العلم، الحلم، الشعور بالمسؤولية.

_الاختصاصي الاجتماعي والنفسي والصحي:

إن الوظائف التربوية للمدرسة لا تقتصر على الجانب التحصيلي للتلميذ، وإنما تشمل تنمية شخصية التلميذ ككل متكامل، يستلزم وجود عناصر متخصصة يمكنها فهم متطلبات واحتياجات المتعلم والعملية التعليمية، بحيث تسهم في تنمية شخصية التلميذ.

-الموجه التربوي: هو شخص يقوم بعملية تربوية تهدف إلى تقديم خدمات تربوية واجتماعية للمعلم والمتعلم والموقف التعليمي حتى تسهم في بناء المواقف التربوية².

- المتعلم: يشكل المتعلم أحد أهم محاور العملية التعليمية التعلمية وأبرز مكونات المثلث

¹ احمد على الحاج محمد، علم الاجتماع التربوي المعاصر (الأردن: دار الميسر للنشر والتوزيع والطباعة، 2012)، ص142.

² حميدة علي الماطوني، "أسس نظرية في مقومات العملية التعليمية" مجلة كلية الادب جامعة مصراتة، عدد 03 (2015): ص 275-276

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للدراسة

الديداكتيكي، وهو المقوم المهم و الأساسي الذي من أجله أقيمت المدرسة ¹.

المقومات المادية:

تتطلب العملية التعليمية مقومات مناسبة هيكلية محدّدونذكر منها:

- المبنى المدرسي - العمل العلمي -الملاعب المدرسية - الحديقة المدرسية - المكتبة المدرسية-حجرة الطعام (المطعم المدرسي)

المقومات البيداغوجية:

تتكامل المقومات البيداغوجية مع المقومات التربوية الأخرى في دعم رسالة المدرسة

وتحقيق أهدافها، وتتمثل هذه المقومات في:

-**الكتاب المدرسي:** يعد الكتاب أفضل وسيلة لاكتساب المعلومات والمعارف وأحد مكونات المنهج المدرسي.

-**التخطيط التربوي:** هو رسم السياسة التعليمية بكامل صورتها، من أجل الوصول إلىالأهداف المستقبلية إلى يراد بها تحقيق وتنفيذ المهام حسب الإمكانيات.

-**الوسائل التعليمية:** تعد الوسائل التعليمية مصدر دعم وإثراء للعملية التعليمية، وتسهم في تحقيق أهدافها المحددة والمرجوة، ولكن وفق شروط واعتباراتتؤسس.

-**المنهج المدرسي:** هو عبارة عن بيئة تعليمية متخصصة ومنظمة بطريقة معتمدة لتوجيه اهتمامات التلاميذ وقدراتهم نحو مشاركة فعالة في حياة المجموعة.²

مقومات تكنولوجياية:

يمكن تقسيم هذه المقومات إلى أربع محاور أساسية تتكامل فيما بينها لتشغيل

المنظومة الرقمية داخل المؤسسات الابتدائية:

- المكونات المادية تتمثل في أجهزة الحاسوب والملحقات و وسائل العرض الرقمي

¹ عبد الله البريزي، " صورة المتعلم في نظريات التعلم "، مجلة علوم التربية العدد 63 (2015) :ص 102

²د.عبد الهادي أحمد عبد الكريم، "المنهج الدراسي الحديث": مكوناته، مبادئه واسمه، مجلة إمتياز للعلوم التربوية والتعليمية، عدد2(2020):ص44.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للدراسة

- مثل السبورات التفاعلية أو الشاشات الذكية لدعم الأداء البيداغوجي.
- البرامج والأنظمة الرقمية التي تمثل المحرك الأساسي للمكونات المادية.
- شبكات الإتصال والإنترنت وهو عصب التواصل الذي يربط بين المدرسة والمحيط الخارجي (الوزارة؛ المديرية، أولياء الأمور) وربط الداخلي بين أجهزة المدرسة (مكتب المدير، الأمانة، قاعة الأساتذة) لتسهيل تبادل الملفات والطباعة.
- قواعد البيانات والتوثيق الإلكتروني تتمثل في السجلات الرقمية ونظام الأرشفة الإلكترونية.¹

المطلب الثالث: وظائف المدرسة الابتدائية

- تلعب المدرسة دوراً أساسياً في تنشئة الأفراد على الصعدين التربوي والتعليمي، فهي مؤسسة تربوية تهدف إلى تشكيل الشخصيات وتساعد الأفراد على الاندماج الاجتماعي والمشاركة الفعالة في مجتمعاتهم. وتكمن وظائف المدرسة في أبعاد متنوعة تشمل الأبعاد التعليمية والتربوية، التي تسهم في تطوير الأفراد وتعزيز هويتهم الوطنية والثقافية.²
- الوظيفة التعليمية للمدرسة الابتدائية:** المدرسة تقوم على تعليم التلاميذ مختلف المواد الدراسية التي تشمل العلوم الأساسية مثل الرياضيات، اللغة، والعلوم الطبيعية والاجتماعية. وهي توفر بيئة تعليمية منظمة تتيح للطلاب اكتساب المعارف والمهارات اللازمة لمواجهة تحديات الحياة. يتم هذا من خلال برامج دراسية مصممة.
- إضافةً إلى ذلك، تسهم المدرسة في تطوير التفكير النقدي والتأملي لدى التلاميذ.³
- الوظيفة التربوية للمدرسة الابتدائية:** تتجاوز وظيفة المدرسة البعد الأكاديمي لتشمل جوانب

¹ عبد القادر عباس، مصطفى كمال فردي "مقومات التعليم الإلكتروني الجزائري"، مجلة التعليم عن بعد والتعليم المفتوح، جامعة بني سويف، إتحاد الجامعات العربية، ع14 (2020) ص:80.

² مسعي أحمد محمد، العلاقة بين الأسرة والمدرسة وتفعيل الحياة المدرسية: دراسة في بعض متوسطات الوادي (اطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018-2019)، ص 69

³ فاضل الكعبي، الطفل بين التربية والثقافة (القاهرة: السعيد للنشر والتوزيع، 2019)، ص112-113

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للدراسة

تربوية أعمق تهدف إلى تشكيل شخصية التلميذ على أسس من القيم والأخلاق. تقوم المدرسة بتوجيه سلوك التلاميذ، وتعليمهم احترام القوانين والمبادئ الإنسانية، وتعمل على تنمية الوعي الاجتماعي لديهم. من خلال تطبيق أساليب تربوية تهدف إلى غرس قيم التعاون، والاحترام المتبادل، والمسؤولية.

كما تعزز المدرسة من المفاهيم التربوية المتعلقة بالمواطنة والانتماء الوطني،

وذلك من خلال توعية التلاميذ بحقوقهم وواجباتهم داخل المجتمع¹.

التنشئة الاجتماعية والسياسية: تعد المدرسة أحد أهم الأدوات التي يستخدمها المجتمع

لتربية الأجيال على القيم الاجتماعية والسياسية. فهي تشارك في توعية التلاميذ بالقيم

الديمقراطية، وتعريفهم بحقوق الإنسان، وتعليمهم مفاهيم السلطة والقانون².

تطهير التراث الاجتماعي: تسهم المدرسة في تطهير التراث الاجتماعي من خلال تنقية

الممارسات الثقافية من العادات السلبية والخرافات التي قد تكون جزءاً من تراث المجتمع.

فهي تعمل على توجيه التلاميذ نحو السلوكيات الإيجابية والتي تتناسب مع القيم المعاصرة.

نقل التراث الاجتماعي: تسهم المدرسة في نقل التراث الثقافي والاجتماعي من جيل إلى

جيل، ما يعزز التواصل بين الأجيال. لكن المدرسة لا تقتصر على نقل هذا التراث بشكل

مجرد، بل تقوم بتبسيطه وتكييفه بما يتناسب مع تطور التلاميذ الفكري والنفسي³.

فالمدرسة ليست مجرد مكان لتعلم العلوم والمعارف، بل هي مؤسسة تربوية شاملة

تسهم في تشكيل شخصية التلميذ وتنميته فكرياً، اجتماعياً، وسياسياً. من خلال وظائفها

التربوية والتعليمية المتعددة، تسهم المدرسة في نقل التراث الثقافي، وتعليم القيم.

¹ شفية العلوي، "الوظيفة التربوية للمدرسة وأزمة الفرد في المجتمع"، مجلة دراسات إنسانية، مج 1، ع 1، (2014): ص

² Marie DuruBellat, Agnès Vanzanten, Sociologie de l'école édition Alger, 2002, p 73.

³ علي أسعد وطفة، علي جاسم الشهاب، مرجع سابق، ص 21

المبحث الرابع: العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والأداء الإداري والبيداغوجي

تمثل الإدارة الإلكترونية تحولاً جذرياً في المفاهيم والأساليب الإدارية التقليدية إذ تعتمد على توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في أداء الوظائف الإدارية الأساسية: التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة¹، وبما أن الهدف النهائي لأي نظام إداري هو تحسين أداء المؤسسة، فقد أصبح من الضروري دراسة طبيعة العلاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وارتفاع مستوى الأداء، وهذا المبحث يهدف إلى تحليل هذه العلاقة من خلال ثلاثة مطالب، النظريات التي فسرت العلاقة، ثم معايير قياس الأداء، وأخيراً أثر التكنولوجيا في تحسين الأداء بنوعيه.

المطلب الأول: النظريات المفسرة للعلاقة بين الإدارة الإلكترونية والأداء الإداري والبيداغوجي

اهتمت النظريات الإدارية منذ نشأتها في مطلع القرن العشرين بتحديد العوامل المؤثرة في رفع كفاءة الأداء، ومع ظهور الإدارة الإلكترونية أعيد قراءة هذه النظريات في ضوء المتغيرات الرقمية، وفيما يلي أهم هذه النظريات:

النظريات الكلاسيكية التقليدية:

تقوم النظريات الكلاسيكية على فكرة أن المنظمة آلية عقلانية تسعى إلى تحقيق أقصى إنتاجية بأقل تكلفة، وقد وجدت هذه النظريات امتداداً لها في أنظمة الإدارة الإلكترونية.

– **فريدريك تايلور ونظرية الإدارة العلمية:** يرى تايلور ضرورة استبدال الأساليب التقليدية بالأساليب العلمية التي تحدد "الطريقة المثلى" لأداء كل عمل²، ويتحقق ذلك في الإدارة

¹ علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2008)، ص 15.

² حمودة نسيم، "تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية": دراسة حالة الشركة الأفريقية للزجاج-جيجل (رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة جيجل، 2009-2010)، ص 61.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للدراسة

الإلكترونية من خلال أتمتة العمليات، وتقسيم العمل رقمياً، وقياس الإنتاجية بمؤشرات أداء لحظية.

- **ماكس فيبر والنظرية البيروقراطية:** شدد فيبر على أهمية القواعد المكتوبة والتسلسل الهرمي والاختيار على أساس الكفاءة¹، وفي الإدارة الإلكترونية ترقم هذه القواعد وتصبح مسارات عمل إلكترونية ملزمة، مما يعزز الدقة والشفافية ويقلل المحسوبية.
 - **هنري فايول ونظرية الوظائف الإدارية:** حدد فايول خمس وظائف إدارية (تخطيط، تنظيم، أمر، تنسيق، رقابة)²، والإدارة الإلكترونية تقدم أدوات رقمية لكل وظيفة: برامج تخطيط الموارد، الهياكل التنظيمية الرقمية، أنظمة إدارة سير العمل، والتقارير الآلية.
- النظريات الكلاسيكية الحديثة:**

جاءت هذه النظريات كرد فعل على المادية الآلية للكلاسيكية مؤكدة أن العنصر البشري هو المحور الحقيقي للإنتاجية.³

- **إلتون مايو ونظرية العلاقات الإنسانية:** أثبتت تجارب هوثورن أن الاهتمام بالعاملين وإشباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية يرفع الإنتاجية أكثر من الحوافز المادية وحدها، وفي الإدارة الإلكترونية تتحقق هذه الأفكار عبر نظم الاتصال الداخلي، والتغذية الراجعة المستمرة، وإشراك الموظفين في اتخاذ القرار.⁴
- **دوغلاس ماك غريغور ونظرية X وY:** افترض ماك غريغور أن الإدارة التي تتعامل مع الموظفين على أنهم كسالى وتحتاج إلى رقابة صارمة (النظرية X) تفشل في تحقيق الأداء الأمثل، بينما الإدارة التي تثق بقدراتهم وتمنحهم حرية الإبداع (النظرية Y) تنجح، والإدارة

¹ ماكس فيبر، محمد تركي، الاقتصاد والمجتمع (بيروت مركز دراسات الوحدة العربية، 2015)، ص 220-225.

² حسين حريم وآخرون، أساسيات الإدارة (عمان: دار حامد للنشر، 2012)، ص 56.

³ عز الدين سليمان وآخرون، المتغيرات التنظيمية - دراسات في علم اجتماع التنظيم (قسنطينة: دار مداد، 2011)، ص

⁴ شفيق رضوان، السلوكية والإدارة (بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات، 2002)، ص 48-49.

الإلكترونية تتيح تطبيق النظرية Y من خلال تمكين الموظفين، والعمل عن بعد، والوصول إلى المعلومات¹.

النظريات الحديثة:

تجاوزت النظريات الحديثة الاختزال السابق ونظرت إلى المنظمة ككل متكامل يتفاعل مع بيئته².

نظرية النظم (فون بيرتالانفي وتلامذته): تنظر إلى المنظمة كنظام مفتوح يتكون من مدخلات (بيانات، موارد)، عمليات (معالجة وتحويل)، مخرجات (خدمات، قرارات)، وتغذية عكسية، والإدارة الإلكترونية تحقق هذا النموذج بكفاءة، حيث تتدفق المعلومات عبر الشبكات وتُتخذ القرارات بناءً على بيانات آنية³.

نظرية النسق الاجتماعي الفني (تريستوبامفورث): تؤكد على ضرورة التوازن بين النظام التقني (التكنولوجيا) والنظام الاجتماعي (البشر وثقافتهم)، فإدخال التكنولوجيا دون تأهيل العاملين وتحفيزهم يقود إلى الفشل، ولذلك تطلب الإدارة الإلكترونية استثماراً متوازياً في لبنى التحتية الرقمية وفي تنمية رأس المال البشري⁴.

نظرية التحول الرقمي: هو نموذج عمل جديد يهدف إلى تغيير طريقة القيام بالأعمال من خلال استخدام تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال من أجل تحسين بيئة العمل وإحداث تغيير في طريقة تفكير الأفراد داخل العمل، بمعنى⁵ الانتقال من نظام الكلاسيكي إلى نظام آخر

¹ عبد العالي بلعيفة، "التسيير الفعال وأثره على تماسك الجماعات المحلية" (رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، 2006-2007)، ص 81

² فايز جمعة صالح النجار، نظم المعلومات الإدارية (عمان: دار حامد، 2007)، ص 13.

³ محمد أحمد حسان، نظم المعلومات الإدارية (الإسكندرية: دار الجامعية، 2008)، ص 200-205.

⁴ رايح كعباش، علم اجتماع التنظيم (الجزائر: مخبر بحث علم الاجتماع والترجمة جامعة قسنطينة، 2006)، ص 190-195.

⁵ غريسي صدوقي، سي طيب رضا وآخرون "واقع وأهمية التحول الرقمي والأتمتة"، مجلة، آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية، مجلد 3 عدد 2، (2001)، ص 101

قائم على أسلوب رقمي ويرمز إلى التحول الرقمي برمز DX يعني إجراء تغيير جذري.

المطلب الثاني: معايير قياس الأداء في المؤسسات

قياس الأداء هو عملية تحديد مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، باستخدام مؤشرات قابلة للقياس والمقارنة، وفي عصر الإدارة الإلكترونية أصبحت هذه المعايير أكثر دقة واستمرارية، وأصبح بالإمكان جمع البيانات عنها بصورة آلية دون حاجة إلى مجهود بشري إضافي، ويمكن تصنيف معايير الأداء إلى المجموعات التالية:

المعايير الكمية

وتعتبر هذه المعايير عن حجم الإنتاج أو الخدمات المنجزة خلال فترة زمنية محددة، ومن أمثلتها: عدد المعاملات المنجزة يومياً، عدد الوثائق المصدرة، عدد العملاء الذين تمت خدمتهم، نسبة الإنجاز مقارنة بالخطة الموضوعة مسبقاً، والإدارة الإلكترونية تسهل قياس هذه المعايير آلياً من خلال أنظمة إحصاء وتقارير فورية تظهر على لوحات القيادة التنفيذية، وهذا يسمح للمديرين بمتابعة الأداء لحظة بلحظة واتخاذ قرارات تصحيحية سريعة¹.

المعايير النوعية

وترتبط بجودة الخدمة ودرجة رضا المتعاملين، ومن أمثلتها: نسبة الأخطاء في المعاملات، درجة دقة المعلومات المستخرجة، عدد الشكاوى المقدمة، نتائج استبيانات الرضا التي تُجرى إلكترونياً، والإدارة الإلكترونية تحسن المعايير النوعية عبر عدة آليات: فرض قيود على صحة الإدخال، ومنع تكرار البيانات، وتصحيح الأخطاء آلياً، وتوفير تغذية عكسية سريعة للموظفين عن مستوى أدائهم، كما أن الأرشفة الإلكترونية تضمن عدم فقدان الملفات أو تلفها مما يعزز جودة الخدمة².

¹ محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية (الاسكندرية: دار الجامعة الحديثة، 2003)، ص 50-55.

² عبد الحميد المغربي، الإدارة الاستراتيجية: الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية (السعودية، فهرسة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، 2013)، ص 490-495.

ـ معايير الوقت والتكلفة

يعد الوقت والتكلفة من أهم مؤشرات كفاءة الأداء فهما يعكسان مدى استغلال الموارد المتاحة، فكلما انخفض زمن الإنجاز، وانخفضت النفقات التشغيلية، ارتفعت الكفاءة، والإدارة الإلكترونية تخفض زمن المعاملات بشكل كبير من خلال: أتمتة الإجراءات، وإلغاء الحاجة للتنقل بين المكاتب، والتوقيع الإلكتروني، كما يمكن إنجاز معاملات متعددة بالتوازي بدلاً من التسلسل، أما التكلفة فتتخفض من خلال: تقليل استهلاك الأوراق والطباعة والتخزين، وتقليل الجهد البشري المطلوب، وإمكانية إنجاز المعاملات عن بعد مما يقلل تكاليف التنقل¹.

ـ معايير مبتكرة (الشفافية، الرضا الوظيفي، الابتكار)

بفضل الإدارة الإلكترونية ظهرت معايير جديدة لم تكن ممكنة أو كانت صعبة القياس في الأنظمة التقليدية:

- ـ **الشفافية:** وتقصّد بها وضوح الإجراءات وإمكانية تتبع المعاملة من بدايتها إلى نهايتها، والأنظمة الرقمية تجعل كل حركة مسجلة في سجل تدقيق لا يمكن حذفه أو التلاعب به دون ترك أثر، وهذا يقلل احتمالات المحسوبية والفساد الإداري، ويعزز ثقة المتعاملين².
- ـ **الرضا الوظيفي للموظفين:** وهو مدى شعور الموظفين بالرضا عن بيئة العمل والأدوات المتاحة لهم، وتوفر الأدوات الرقمية الحديثة يشعر الموظف بالتمكين والكفاءة³.
- ـ **الابتكار:** وهو قدرة المؤسسة على إحداث تغييرات إيجابية في أساليب العمل أو تقديم خدمات جديدة، والإدارة الإلكترونية تشجع على الابتكار لأنها تسهل الوصول إلى المعلومات، وتتيح تجربة حلول جديدة بتكلفة منخفضة، ومن مظاهر الابتكار: تقديم

¹ عصام عبد الفتاح مطر، الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق (الاسكندرية: المطبعة الجامعية، 2008)، ص 56-60.

² عبد الفتاح بيومي الحجازي، الحكومة الإلكترونية بين الواقع والطموح (الاسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2008)، ص 165-172.

³ ناصر قاسمي، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2011)، ص 60-

خدمات الدفع الإلكتروني، والتقديم على المعاملات عبر الإنترنت، وإتاحة التتبع الفوري للمعاملة، واستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحليل البيانات¹.

_ معايير الامتثال والأمن المعلوماتي

وهي معايير إضافية اكتسبت أهمية كبيرة في العصر الرقمي، وتشمل: مدى التزام المؤسسة بالتشريعات والقوانين المنظمة للعمل الإلكتروني (كقانون حماية البيانات الشخصية، وقانون التوقيع الإلكتروني، وقانون مكافحة الجرائم المعلوماتية)، ومدى كفاءة أنظمة الأمن المعلوماتي في حماية البيانات من الاختراق أو الضياع أو العبث أو التسريب، فالمواطن يحتاج إلى ضمان أن معلوماته الشخصية لن تُساء استخدامها².

المطلب الثالث: أثر التكنولوجيا على تحسين الأداء

للتكنولوجيا الحديثة (أجهزة حاسوب، برامج متخصصة، شبكات اتصال، قواعد بيانات، حوسبة سحابية، ذكاء اصطناعي) أثراً بالغاً في تحسين الأداء المؤسسي من جوانب متعددة، وهذه الآثار ليست نظرية فقط، بل ثبتت في تجارب لا حصر لها على مستوى العالم، وفيما يلي تفصيل لهذه الآثار:

_ أتمتة العمليات وزيادة السرعة

تحويل الإجراءات اليدوية والورقية إلى عمليات مؤتمتة هو أول وأهم أثر للإدارة الإلكترونية، فبدلاً من أن يمشي الموظف حاملاً ملفاً بين مكتب وآخر أو ينتظر أياماً لتوقيع مدير، تصبح كل خطوة تتم إلكترونياً وبسرعة فائقة، فالأتمتة تختصر زمن الإنجاز من أيام إلى دقائق أو حتى ثوانٍ (استخراج الشهادات المدرسية، كشف النقاط.. الخ)، كما أن الأتمتة تسمح بإنجاز عمليات متعددة في وقت واحد (بدلاً من إنجاز عملية واحدة ثم

¹ محمد محمود الطعمنة، طارق شريف العلوش، الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي (القاهرة: المنظمة العربية

للتنمية البشرية، 2004)، ص 80-88

² عبد الفتاح بيومي الحجازي، النظام القانوني لحماية الحكومة الإلكترونية (الاسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2003)، ص

الأخرى)، وتقلل زمن انتظار بشكل كبير¹.

تحسين الدقة وتقليل الأخطاء البشرية

تعمل البرامج وفق قواعد محددة دون تأثر بالعوامل النفسية أو الفسيولوجية، فالبرامج تفرض ضوابط على صحة البيانات المدخلة (نوع البيانات، طولها، تفردتها، نطاقها، وجود قيم افتراضية)، وتمنع الإدخال المكرر أو غير المنطقي (كأن يكون تاريخ الميلاد أكبر من تاريخ الاستحقاق، أو أن يُحول راتب سلبي)، كما أن أتمتة العمليات الحسابية (كاحتساب الرواتب أو الفوائد أو الضرائب أو درجات الطلاب) تقضي على أخطاء الحسابات اليدوية، وتضمن تطبيق نفس القاعدة على جميع المعاملات بعدالة².

تحسين الإتصال وتدفق المعلومات

تتوفر أدوات اتصال متعددة: البريد الإلكتروني (فوري وموثق بقوائم توزيع)، وأنظمة إدارة المراسلات التي تسجل الوارد والصادر، وهذه الأدوات تتيح تبادل المعلومات بشكل فوري بين جميع المستويات (نازل: من المدير للموظفين، صاعد: شكاوى واقتراحات، أفقي: بين الأقسام المختلفة، قطري: بين موظف من قسم ومدير من قسم آخر)، وهذا يحسن التنسيق بين الأقسام (فكل قسم يعرف ما يفعله الآخر)، ويسرع اتخاذ القرار (لأن المعلومة المطلوبة تصل سريعاً)، ويمكن الموظفين من الوصول إلى المعلومات التي يحتاجونها في أي وقت ومن أي مكان (العمل عن بعد، المتنقل)³.

تحسين جودة الخدمات المقدمة للمتعاملين

جودة الخدمة هي نتيجة طبيعية لاندماج العوامل السابقة: عندما تصبح الإجراءات سريعة، ودقيقة، ويتوفر الاتصال الجيد، ترتفع جودة الخدمات حتماً، فالمتعامل، يحصل على خدمته في وقت أقل، وبجهد أقل، وبأخطاء أقل، كما تتيح الإدارة الإلكترونية خدمات جديدة

¹ نجم عيود نجم، مرجع سابق، ص 125-130.

² علاء السالمي، نظم إدارة المعلومات (القاهرة: المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، 2003)، ص 135-142.

³ بشار الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة (عمان: دار الراية للنشر، 2009)، ص 65-73.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للدراسة

مثل: تقديم الطلبات عبر الإنترنت، والدفع الإلكتروني ؛ والتتبع الفوري لحالة المعامل، والاستعلام عن المعلومات دون الحاجة إلى مراجعة المقر.¹

_ تعزيز الشفافية ومكافحة الفساد

النظام الإلكتروني يسجل كل معاملة بتفاصيلها، وهذا السجل لا يمكن حذفه أو تعديله دون ترك أثر، ويُمكن المراقبين والمفتشين بل والمتعاملين أنفسهم من تتبع مسار المعاملة، يصبح التلاعب بالوثائق أو حذفها أو تأخيرها عمداً أمراً مكشوفاً ويمكن إثباته بسهولة أمام جهات التحقيق.²

_ تمكين الموارد البشرية وتحفيز الابتكار

الإدارة الإلكترونية تحرر الموظف من الأعمال الروتينية المتعبة والمكررة، وتتيح له التركيز على المهام الإبداعية والتحليلية التي تحتاج إلى ذكاء بشري.³

_ تحسين القدرة على اتخاذ القرار ودعم التخطيط الاستراتيجي

الإدارة الإلكترونية توفر للمديرين: (أ) بيانات دقيقة ومحدثة عن الأداء الحال، (ب) بيانات تاريخية يمكن مقارنتها بسهولة لتحليل الاتجاهات ومعرفة التحسن أو التدهور، (ج) أدوات لتحليل البيانات (ذكاء الأعمال تكتشف علاقات وأنماطاً لا تظهر بالطرق اليدوية، تصبح القرارات مبنية على حقائق وليس على حدس، وتصبح أكثر دقة وتوقيتاً وملائمة للظروف. كما تدعم التخطيط الاستراتيجي من خلال توفير مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) طويلة المدى، وبيانات عن رضا المتعاملين واحتياجاتهم المتغيرة، ومعلومات عن أداء المؤسسات المنافسة أو المشابهة) قياس الأداء إذا كانت تلك البيانات متاحة.⁴

¹ عمار بوحوش، مرجع سابق، ص 190-198.

² ماجد راغب الحلو، علم الإدارة العامة (الاسكندرية: الدار الجامعية الجديدة، 2007)، ص 42-50.

³ عبد الفتاح بيومي الحجازي، مرجع سابق، ص 99-107.

⁴ قوي بوحنة، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات (عمان: مركز الكتاب الأكاديمي، 2010)، ص

خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل الإطار المفاهيمي و النظري للدراسة لدور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الإداري والبيداغوجي بالمؤسسة الابتدائية في الجزائر، حيث تم التطرق إلى أبرز المفاهيم والمتغيرات المرتبطة بالدراسة، بدءا بمتغير الإدارة الإلكترونية باعتباره أسلوبا إداريا حديثا في تسيير المؤسسات، وذلك من خلال تناول تعريفها وخصائصها ومقومات نجاحها، إضافة إلى مفهومي الأداء الإداري والأداء البيداغوجي باعتبارهما عنصرين متكاملين يسهمان في تحقيق جودة العملية التعليمية، وكذلك المدرسة الابتدائية باعتبارها مجالا محوريا لتجسيد التحول الرقمي، ليتناول الفصل في نهاية العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والأداء الإداري والبيداغوجي من خلال دراسة أهم النظريات والمداخل المفسرة لهذه العلاقة.

ومن أبرز الاستنتاجات التي تم التوصل إليها من خلا هذا الفصل نذكر:

- تمثل الإدارة الإلكترونية أحد المداخل الحديثة لتطوير الإدارة التربوية وتحسين أدائها بما يتماشى ومتطلبات العصر الرقمي.

- تعتمد فعالية الإدارة الإلكترونية على توفر مجموعة من المقومات البشرية والتقنية والتنظيمية والمالية.

- يعد الاداء الإداري والبيداغوجي من أهم المؤشرات التي تعكس مستوى فعالية المؤسسة الابتدائية.

- تؤكد المداخل النظرية المفسرة للدراسة أن التكنولوجيا أصبحت عاملا أساسيا في رفع كفاءة المؤسسات التعليمية وتحقيق الجودة.

وبهذا يشكل الإطار المفاهيمي والنظري الذي تم عرضه أساسا علميا ومنهجيا لفهم واقع الإدارة الإلكترونية بالمؤسسة الابتدائية الجزائرية والذي سيتم تناوله في الفصل الثاني من الدراسة.

**الفصل الثاني: الإدارة الإلكترونية كآلية لتحسين الأداء
الإداري و البيداغوجي في المؤسسات الإبتدائية الجزائرية**

الفصل الثاني: الإدارة الإلكترونية كآلية لتحسين الأداء الإداري والبيداغوجي في المؤسسات الابتدائية الجزائرية.

أصبحت الإدارة الإلكترونية من أبرز مظاهر التحول الرقمي الذي يشهده العالم المعاصر، لما توفره من أساليب حديثة في التسيير تعتمد على التكنولوجيا والأنظمة الرقمية لتحسين جودة الأداء وتبسيط الإجراءات، وقد اتجهت الجزائر على غرار العديد من الدول إلى تبني هذا النمط الإداري في مختلف القطاعات، وكان قطاع التربية من بين أهم القطاعات التي شملتها عملية الرقمنة نظراً لدوره الحيوي في المجتمع.

وقد ساهمت الإدارة الإلكترونية في إحداث تغييرات على مستوى التسيير الإداري والبيداغوجي داخل المؤسسات التعليمية، من خلال تطوير وسائل الاتصال وتسهيل معالجة المعلومات وتحسين آليات المتابعة والتقييم، كما فرض هذا التحول تحديات جديدة تتعلق بالبنية التحتية والتكوين والكفاءة الرقمية، مما جعل من موضوع الإدارة الإلكترونية محوراً أساسياً في مسار إصلاح المنظومة التربوية وتحديثها.

وعليه يهدف هذا الفصل إلى دراسة انعكاسات الإدارة الإلكترونية على الأداء البيداغوجي والإداري في المؤسسات الابتدائية بالجزائر، من خلال التطرق إلى واقع تطبيقها، والآليات المعتمدة لتفعيلها، وأبرز أثارها على سير العمل التربوي والإداري داخل المؤسسة التعليمية.

المبحث الأول: واقع الإدارة الإلكترونية في قطاع التربية في الجزائر

يُعدّ التحول نحو الإدارة الإلكترونية في قطاع التربية بالجزائر من أبرز مظاهر تحديث المرفق العمومي، حيث سعت الدولة إلى إدماج تكنولوجيات الإعلام والاتصال في مختلف العمليات الإدارية والبيداغوجية بهدف تحسين جودة التسيير، وتبسيط الإجراءات، وتعزيز الشفافية والسرعة في تقديم الخدمات التعليمية، وتم هذا التحول بشكل تدريجي من خلال وضع إطار قانوني وتنظيمي يؤطر الرقمنة، وإطلاق مشاريع وأنظمة معلوماتية حديثة، إلى جانب توفير هياكل وهيئات تسهر على تنفيذ الإستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي داخل المؤسسات التربوية.

المطلب الأول: مراحل إدخال الإدارة الإلكترونية في القطاع التربوي

لم يكن الانتقال من التسيير الإداري التقليدي (الورقي) إلى التسيير الإلكتروني في قطاع التربية الجزائري عملية فجائية أو عشوائية، بل تم وفق مسار زمني مدروس ومتدرج، امتد لأكثر من عقدين من الزمن. مر هذا المسار بمراحل متعددة، بدأت بالتأسيس للبنية التحتية الرقمية، ثم وضع الأسس المعلوماتية، وصولاً إلى الإطلاق الرسمي لأنظمة رقمية متكاملة، وبلغت ذروتها بالانخراط في استراتيجية وطنية طموحة تستمر حتى عام 2030.

المرحلة الأولى: التأسيس والبنية التحتية (2005 – 2010)

كانت سنة 2005 هي نقطة الانطلاق للتحول الرقمي، حيث شرعت وزارة التربية الوطنية في ربط المؤسسات التعليمية بالشبكات المعلوماتية. هذا الإجراء التمهيدي مكّن من البدء في جمع ومعالجة معطيات أكثر من 08 ملايين تلميذ عبر التراب الوطني بشكل إلكتروني أولي، تزامنت هذه الخطوة مع تخصيص ميزانية قدرها 2 مليار دينار جزائري لدعم إدخال تكنولوجيا الإعلام والاتصال، مما يعكس الإرادة السياسية القوية لعصرنة القطاع¹

¹ بن عودة ليلي، نجوى بوزروين، "التحول الرقمي وحوكمة قطاع التربية الوطنية في الجزائر"، مجلة السياسة العالمية، مج

الفصل الثاني: الإدارة الإلكترونية كآلية لتحسين الأداء الإداري والبيداغوجي في المؤسسات الابتدائية الجزائرية.

وفي هذه الفترة تم أيضاً توقيع اتفاقيات مع وزارة البريد وتكنولوجيايات الإعلام والاتصال لربط أكثر من 30 ألف مؤسسة تربوية بخدمات الهاتف والإنترنت، وإنشاء مخابر للإعلام الآلي في بعض الثانويات والمتوسطات، ومع حلول عامي 2009 و 2010 صدرت قرارات بإنشاء لجان وطنية وولائية مكلفة برقمنة التسيير الإداري والتربوي، وتم إعداد رزنامة لتكوين إطارات القطاع لمواكبة هذا التطور، كانت هذه المرحلة بمثابة وضع حجر الأساس لبناء صرح الإدارة الإلكترونية¹.

المرحلة الثانية: وضع الأسس وتوحيد المعطيات (2016 - 2011).

مع بداية هذه المرحلة انتقل التركيز من مجرد ربط المؤسسات إلى توحيد وتنظيم البيانات والمعلومات، ففي عام 2013 جاء المنشور 13/398 ليؤكد على ضرورة تعميم استعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال في جميع المعاملات الإدارية مما أعطى زخماً جديداً للعملية، خلال عام 2015 تم وضع أرضية رقمية متطورة لحجز معلومات التلاميذ والمستخدمين والهياكل التربوية، وتم إضافة رقم تعريف وطني لكل موظف مما سهل عملية إدارة الملفات الشخصية للإداريين والأساتذة بشكل دقيق، كما تم إدراج رقم تعريف مدرسي وطني خاص بكل تلميذ، وهي خطوة هامة جداً مهدت لاعتماد النظام المعلوماتي كأداة مرجعية في عمليات التسجيل، التقييم، والمتابعة التربوية، وفي هذه الفترة أيضاً تم إصدار أكثر من 50 وثيقة إدارية موحدة على المستوى الوطني، إيداناً ببدء توحيد الإجراءات بين مختلف مديريات التربية في الولايات².

المرحلة الثالثة: الإطلاق الرسمي ورقمنة الامتحانات (2020 - 2017)

تُعد هذه المرحلة الأكثر حسماً في مسار التحول الرقمي حيث تم الانتقال من

¹ المرجع نفسه، ص 248

² وزارة التربية الوطنية، تقرير حول ندوة المقاطعة المفتشية لتقييم "التحول الرقمي في قطاع التربية"، يومي 10-20 نوفمبر

2024، ص 3

الفصل الثاني: الإدارة الإلكترونية كآلية لتحسين الأداء الإداري والبيداغوجي في المؤسسات الابتدائية الجزائرية.

التجريب إلى التطبيق الإلزامي. في عام 2017، تم الإعلان الرسمي عن وضع النظام المعلوماتي لقطاع التربية الوطنية (SIEP) حيز الخدمة، قبل أن يصدر دليله المرجعي سنة 2018، ونفس السنة (2018) صدر المنشور 18/230 الذي يلزم المؤسسات التعليمية باستخراج كشوف نقاط التلاميذ إلكترونياً فقط كما تم استحداث فضاء إلكتروني مخصص للأولياء لمتابعة أبنائهم، وفضاء خاص بالأساتذة لتسيير ملفاتهم.

وكانت الذروة في عام 2019 حيث أصبح النظام المعلوماتي المصدر الوحيد للتسجيل في الامتحانات الوطنية (شهادة التعليم المتوسط والباكالوريا)، مما ساهم بشكل كبير في تقليص الأخطاء وتفادي تكرار العمليات، كما تمت رقمنة مسابقات التوظيف للأساتذة، واعتماد آليات رقمية حديثة لتسريع الإجراءات وضمان تكافؤ الفرص بين المترشحين¹، هذه المرحلة رفعت من مستوى الشفافية والنزاهة بشكل ملحوظ.

المرحلة الرابعة: التعميم والاستراتيجية الوطنية (2021 – 2025 وما بعدها)

كانت جائحة كورونا (كوفيد-19) كانت بمثابة اختبار حقيقي للبنية الرقمية أثبتت فيه الجزائر أن خطواتها كانت صائبة، في عام 2021 انخرطت وزارة التربية الوطنية بشكل كامل ضمن الإستراتيجية الوطنية للرقمنة التي أقرها رئيس الجمهورية مما جعل الرقمنة تتحول من ملف قطاعي إلى ملف وطني ذي أولوية، وتواصلت الجهود في 2022 عبر توزيع آلاف اللوحات الإلكترونية على تلاميذ المرحلة الابتدائية (من السنة الثالثة إلى الخامسة)، وإعداد تطبيقات رقمية مرافقة للكتب المدرسية، وشهدت سنوات 2023 و 2024 تكثيفاً للإجراءات الرقمية، حيث تم تعميم التقييمات الإلكترونية، وتبسيط التسجيلات الأولية، وإنشاء آليات رقمية لمراقبة ظروف التمدريس (مثل نظام تتبع التدفئة في المؤسسات). ومع نهاية عام 2024 تم الإعداد لإطلاق نسخة جديدة ومتطورة من النظام المعلوماتي في مارس 2025، لتتماشى مع الإستراتيجية الوطنية للتحويل الرقمي 2030-

¹المرجع نفسه ص 4

2025، وهذه النسخة تعد بتكامل أكبر وسرعة أعلى وأمان معلوماتي محسن، لتبدأ بذلك مرحلة جديدة من مراحل التحول الرقمي في القطاع التربوي.¹

المطلب الثاني: الإطار القانوني والتنظيمي للإدارة الإلكترونية في قطاع التربية

يُعتبر الإطار القانوني والتنظيمي الركيزة الأساسية التي تحكم عملية التحول الرقمي في أي قطاع، ولا سيما في قطاع التربية الوطنية الذي يتعامل مع بيانات حساسة لملايين التلاميذ والأساتذة، وفي الجزائر اعتمدت الحكومة جملة من القوانين والمناشير التي تهدف إلى تأطير هذه العملية وضمان سيرها وفق معايير وطنية ودولية، تحقيقاً لمبادئ الحوكمة الرشيدة المتمثلة في الشفافية والمساءلة والكفاءة.

القوانين الأساسية المؤطرة للرقمنة

يرتكز البناء القانوني للإدارة الإلكترونية في قطاع التربية على مجموعة من القوانين الأم. يأتي في مقدمتها قانون التوجيه للتربية الوطنية رقم 08-04² والذي يُعد بمثابة الدستور الذي ينظم النظام التعليمي في الجزائر، ولم يغفل هذا القانون التطورات التكنولوجية، بل أشار صراحة إلى ضرورة تطوير التعليم باستخدام التكنولوجيا الحديثة، مما مثل الشرعية القانونية الأولى للانطلاق في مسار الرقمنة³، يلي ذلك خطة "الجزائر الإلكترونية 2013" التي تُعتبر استراتيجية وطنية شاملة تستهدف رقمنة القطاعات المختلفة بما فيها التعليم بهدف تحسين البنية التحتية الرقمية وتوفير الأدوات التكنولوجية اللازمة⁴، ومع تقدم عملية

¹ بن عودة ليلي، نجوى بوزروين، مرجع سابق، ص 253

² قانون (04-08) المؤرخ في (23 جانفي 2008) يتضمن (القانون التوجيهي للتربية)، ج ر ج، ع (4)، الصادرة 27 جانفي 2008، ص 7

³ إبراهيم بوترة، يسرى بوترة، "النظام التربوي الجزائري تحليل وملاحظات حول أهداف وغايات المدرسة الجزائرية"، مجلة المصباح في علم النفس وعلوم التربية والارطفونيا، مج 1، ع 1، (2021)، ص: 18

⁴ خالد قشي، منير لواح وحسيبة جبلي، "إستراتيجية الجزائر الإلكترونية 2013": فجوة النظرية والتطبيق، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، مج 1، ع 2 (2013)، ص: 97

الفصل الثاني: الإدارة الإلكترونية كآلية لتحسين الأداء الإداري والبيداغوجي في المؤسسات الابتدائية الجزائرية.

الرقمنة برزت الحاجة إلى قوانين تحمي الفضاء الرقمي والمتعاملين فيه، فجاء القانون رقم 05-18¹ والمتعلق بالتجارة الإلكترونية، والذي تضمن بنوداً هامة لتعزيز الأمن السيبراني وحماية الأنظمة الرقمية من الاختراقات ويمكن تطبيق بنوده على حماية المنصات الرقمية المستخدمة في التعليم.

وبالتزامن، صدر القانون رقم 07-18 المؤرخ في 10 يونيو 2018 المتعلق بحماية البيانات الشخصية والذي يُعد من أهم القوانين في العصر الرقمي حيث يُلزم المؤسسات التعليمية باتخاذ تدابير صارمة لحماية بيانات التلاميذ والأساتذة والإداريين من أي سرقة أو استغلال غير مشروع، مما يعزز الثقة في الإدارة الإلكترونية.²

التنظيمات والمناشير الوزارية

صدر المنشور 18/230 الذي حدد الإطار المرجعي المتعلق بالنظام المعلوماتي لقطاع التربية الوطنية³، و المنشور 18/1737 الذي جعل استخراج كشوف النقاط من النظام المعلوماتي إجراءً إلزامياً واعتبره مؤشراً للجدية والفاعلية على مستوى المؤسسات⁴، بعد جائحة كورونا صدرت توجيهات وزارية لتعزيز التعليم عن بُعد ورقمنة الإدارة التربوية كان من نتائجها إنشاء "فضاء أولياء التلاميذ" كأداة للمتابعة والتواصل، في عام 2024 أصدر وزير التربية الوطنية المنشور 839 الذي يفرض إجراء تقييم دوري سنوي للنظام المعلوماتي، مما يضمن متابعة جودة أداء الأنظمة وتصحيح الثغرات بشكل مستمر.⁵

الهيئات المؤسسية المسؤولة عن تنفيذ الإطار القانوني

¹ قانون رقم (05-18) مؤرخ في (24 شعبان عام 1439 الموافق 10 مايو 2018)، المتعلق بالتجارة الإلكترونية.

² القانون (07-18) المؤرخ في (25 رمضان عام 1430، الموافق 10 يونيو سنة 2018) يتعلق بحماية الأشخاص

الطبيعيين في مجال معالجة المعطيات ذات الطابع الشخصي، المعدل والمتمم

³ المنشور رقم 230/و.ت. و/أ. ع/ 2018 يتعلق بالإطار المرجعي بالنظام المعلومات لقطاع التربية الوطنية

⁴ مراسلة رقم (1737) المؤرخة في (08 ديسمبر 2018) المتعلقة باستغلال النظام المعلوماتي لقطاع التربية

⁵ منشور وزاري رقم (839) صادر عنه بتاريخ (10 نوفمبر 2025)

لا يمكن للإطار القانوني أن ينجح دون هيئات تنفذه وتشرف عليه، تلعب وزارة التربية الوطنية دور الهيئة المركزية التي تضع السياسات وتوجه الموارد البشرية والمادية، أما على المستوى المحلي فتقوم مديريات التربية في الولايات بتطبيق هذه السياسات ومتابعة العمليات الإدارية والتعليمية في المؤسسات، كما تلعب المقاطعات التفتيشية دوراً رقابياً هاماً في متابعة الأداء التربوي والإداري، وتقديم الدعم الفني والبيداغوجي للمعلمين، إضافة إلى ذلك تم إنشاء لجان وطنية وولائية مكلفة برقمنة التسيير الإداري والتربوي، وتم استحداث منصب "المكلف بالرقمنة" في بعض المؤسسات لضمان سير العملية الرقمية بسلاسة، وأخيراً تشرف المحافظة السامية للرقمنة (التي كانت سابقاً وزارة الرقمنة والإحصائيات) على الإستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي 2025-2030 مما يضمن تكامل جهود قطاع التربية مع الرؤية الرقمية للدولة.¹

المطلب الثالث: المشاريع الرقمية في القطاع التربوي

شهد قطاع التربية الوطنية في الجزائر إطلاق العديد من المشاريع الرقمية الطموحة، تهدف إلى عصنة الإدارة وتحسين جودة التعليم، وجاءت هذه المشاريع كنتيجة طبيعية للإطار القانوني والمراحل المتقدمة للتحول الرقمي، تتنوع هذه المشاريع بين أنظمة معلوماتية شاملة، ومنصات للتعليم عن بعد، وتطبيقات للتقييم، وفضاءات تفاعلية، ومن بين هذه المشاريع يُعتبر "فضاء الأولياء" نموذجاً بارزاً يعكس الأهداف الاستراتيجية للإدارة الإلكترونية من حيث تعزيز الشفافية وتحسين التواصل بين المدرسة والأسرة.

ـ أبرز المشاريع الرقمية في القطاع

هناك العديد من المشاريع الرقمية الرئيسية التي اكتملت أو لا تزال قيد التطوير، يبرز في مقدمتها:

ـ النظام المعلوماتي:

¹ بن عودة ليلي، المرجع سابق ص 253

الفصل الثاني: الإدارة الإلكترونية كآلية لتحسين الأداء الإداري والبيداغوجي في المؤسسات الابتدائية الجزائرية.

يُعد النظام المعلوماتي لقطاع التربية بمثابة العمود الفقري لكل العمليات الإدارية والتربوية، وتم الإعلان الرسمي عن وضع هذا النظام حيز الخدمة في 17/04/2017 إلى جانب إصدار دليل إستعماله وإدراج عملية تسيير نقاط التلاميذ لتصبح كشوف النقاط منذ 2018 تستخرج إلكترونياً فقط، وفي العام ذاته تم إصدار المنشور 18_230 الذي حدد الإطار المرجعي المتعلق به حيث يعتمد هذا النظام على قاعدة بيانات مركزية ضخمة تتولى معالجة معلومات أكثر من 11 مليون تلميذا وحوالي مليون موظفا، ويربط أكثر من 30 ألف مؤسسة تعليمية، يتكامل معه مشروع المنصة الإلكترونية للتسجيل المدرسي الذي يسمح للأولياء بتسجيل أبنائهم في السنة الأولى ابتدائي وفي التربية التحضيرية إلكترونياً، مما قلص الأعباء الإدارية وسهل عملية إحصاء الأطفال غير الملتحقين بالدراسة¹، كما تم إطلاق مشروع الكتاب المدرسي الرقمي²، مع تطبيقات داعمة على الهواتف الذكية (مثل "مكتبي الرقمية" و"الآلة الحاسبة")، بالإضافة إلى منصات التعليم عن بعد التي أثبتت فعاليتها الكبيرة خلال أزمة كوفيد-19، حيث تضمنت محتويات بيداغوجية وفروضاً إلكترونية.³

_فضاء الأولياء:

"فضاء الأولياء (Espace Parents) هو منصة رقمية تفاعلية تم استحداثها بموجب المنشور الوزاري 18/405، وتم تعميمها بشكل واسع في السنوات اللاحقة، يهدف هذا الفضاء إلى إشراك أولياء التلاميذ بشكل مباشر وفعال في المسار التعليمي لأبنائهم، تتيح هذه المنصة للأولياء الدخول إليها باستخدام كلمة مرور واسم مستخدم خاصين بكل

¹ بن يطو أسامة، رقمنة النظام المعلوماتي التربوي وأثرها على تطور حركة البحث العلمي التربوي في الجزائر - من خلال قراءة قانونية للمنشور الوزاري رقم (2018-230)، مجلة الاجتهاد القضائي، مج 5، ع 1، (2023): ص 162

² دندان أسماء، "من الكتاب الورقي إلى الكتاب الإلكتروني في المدرسة الجزائرية" - قراءة سوسيولوجية في الأسباب والانعكاسات -، مجلة الناصرية، مج 15، ع 1، (2024): ص 179

³ داحي هاني، ستر الرحمان نعيمة، "منصات التعليم عن بعد مفاهيم وآليات"، مجلة المجتمع والرياضة، مج 6، ع 1، (2023): ص 37

تلميذ، يتم منحهما من طرف المؤسسة التربوية. بمجرد الدخول، يمكن للولي الاطلاع على مجموعة من البيانات الهامة والخدمات، أبرزها: النتائج الدراسية (كشف النقاط فور اعتمادها)، متابعة الغيابات والتأخرات المسجلة على التلميذ، الاطلاع على الوضعيات المالية (مستحقات التمدرس والمنح)، والتواصل مع الإدارة والأساتذة عبر رسائل إلكترونية، مما يسهّل حل المشكلات دون الحاجة للتنقل المستمر.¹

يسعى مشروع فضاء الأولياء إلى تحقيق جملة من الأهداف الإستراتيجية التي تتدرج في إطار الحوكمة الرشيدة وتجويد الخدمة العمومية. الهدف الأساسي هو تعزيز الشفافية والمساءلة، حيث يُطلّع الولي على حقيقة وضع ابنه دون وسيط أو تلاعب، كما يساهم في تقليل العبء الإداري على المؤسسات التربوية التي كانت تستقبل أعداداً كبيرة من الأولياء للاستعلام عن النتائج، ويهدف إلى تحسين جودة التعليم من خلال إشراك الأسرة كعنصر فاعل في المتابعة، كما أنه أداة لترشيد النفقات (بالتقليل من استعمال الورق) ومحاربة البيروقراطية.²

¹ وزارة التربية الوطنية، فضاء الأولياء، متوفر على: <https://www.education.gov.dz>

² بن علجية نادية، استحداث المنصات الرقمية في قطاع التربية الوطنية "فضاء الأولياء أنموذجاً"، مجلة المعيار، مج 29،

المبحث الثاني: آليات تفعيل الإدارة الإلكترونية في الأداء الإداري و البيداغوجي

تقوم آليات تفعيل الإدارة الإلكترونية في الأداء التربوي بالجزائر على ثلاثة محاور أساسية مترابطة، يتمثل الأول في الآليات البشرية من خلال تكوين المعلمين والإداريين وتأهيلهم لاستخدام الأنظمة الرقمية، مع إدماج منسقين رقميين لدعم المؤسسات ومواجهة مقاومة التغيير. أما المحور الثاني فيتركز على الآليات المالية والإدارية عبر تخصيص اعتمادات لتمويل مشاريع الرقمنة وتبسيط الإجراءات الإدارية وتعزيز الحوكمة الإلكترونية. في حين يتمثل المحور الثالث في الآليات التقنية والقانونية من خلال تطوير البنية التحتية الرقمية واعتماد أنظمة معلوماتية متكاملة، إلى جانب توفير إطار قانوني لحماية المعطيات وضمان الأمن المعلوماتي.

المطلب الأول: الآليات البشرية

تعتبر الآليات البشرية الدعامة الجوهرية التي تقوم عليها الإدارة الإلكترونية، وذلك لان العنصر البشري هو المنشط والمحرك الأساسي لتفعيل التقنيات الحديثة، ولتحقيق أداء بيداغوجي وإداري أكثر فاعلية ونجاح يجب أن يسير ضمن هذه المسارات.

- تكوين المعلمين وإعادة تأهيلهم

لا يمكن أن تُحقق الإدارة الإلكترونية أهدافها المنشودة دون توفير كفاءات بشرية مؤهلة، وانطلاقاً من هذا الإدراك، رسّخت وزارة التربية مسارات تكوينية متنوعة لمختلف أصناف مواردها البشرية، يُخضع المعهد الوطني (INFPE) المعلمين لدورات تكوينية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التعليم، تشمل مهارات استخدام الحاسوب والتعامل مع البيانات التعليمية الرقمية، حيث أفضت الجائحة الصحية إلى تسريع وتيرة تكوين المعلمين في مجال التعليم عن بُعد¹.

¹ حناشي نجيم، "دور المعلمين في العصر الرقمي": تحديات وفرص، مجلة أنسنة للبحوث والدراسات، مج 16، ع 1،

- تأهيل المديرين والإداريين

يُعدّ تأهيل المديرين والإداريين في مجال الإدارة الإلكترونية ركيزة أساسية لنجاح التحول الرقمي. وبما أن مدير المؤسسة هو المحرك الرئيسي للديناميكية الإدارية، فإن تمكنه من أدوات الإدارة الرقمية يُشكّل شرطاً أساسياً.

وتتضمن برامج تكوين المديرين التدريب على استخدام نظم التسيير الإلكتروني المؤسسي، وإدارة قواعد بيانات التلاميذ والمعلمين، وتوظيف أدوات التواصل الرقمي.¹

- دور المنسقين الرقميين في المؤسسات

أفرزت الحاجة إلى تقنيين متخصصين ظهور 'المنسق الرقمي' الذي يضطلع بمهمة الدعم التقني داخل المؤسسة وضمان السير الحسن للأنظمة الرقمية، في غياب هذا التخصص في كثير من المدارس الابتدائية، يضطر المعلمون الأكثر كفاءة في مجال التكنولوجيا إلى تولّي هذه المهام بصفة غير رسمية مما يُثقل كاهلهم.²

- مقاومة التغيير وآليات تجاوزها

تأتي مقاومة التغيير في هذا السياق من مصادر متعددة: منها الخوف من التقنية والقصور في الكفاءات الرقمية، ومنها الإحساس بالتهديد من استبدال الأدوار التقليدية بأنظمة آلية، وفي مواجهة هذه التحديات تعمل وزارة التربية على عدة مستويات: الإقناع والتحسيس بفوائد التحول الرقمي، وتوفير التكوين الملائم، والدعم التقني المستمر، واعتماد نهج تدريجي في التطبيق.³

¹ بغداد قزو، "استراتيجية تأهيل القيادة الإدارية ودورها في تفعيل الإدارة الإلكترونية في الجزائر"، (اطروحة دكتوراه في العلوم

السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر، 3، جوان 2019)، ص 152

² علي حامد، " واقع تجسيد الرقمنة في الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري متوسطات ولاية الوادي"، مجلة العلوم

الاجتماعية والإنسانية، مج 25، ع 2، (2024):ص 113

³ المرجع نفسه، ص 116

المطلب الثاني: الآليات المالية والإدارية

إن الآليات المالية والإدارية تعد عملية أساسية ومحورية لضمان تحسين الأداء البيداغوجي والإداري داخل المؤسسات، وذلك برفع جودة الكفاءة والخدمات المقدمة، بما يخدم أهداف المؤسسة وتطلعاتها بكل دقة وفاعلية، وتتمثل هذه الآليات فيما يلي:

ـ الاعتمادات المالية المخصصة للرقمنة:

انطلقت الجهود الفعلية سنة 2001 من خلال تخصيص ميزانية قدرها 3مليار دينار جزائري لدعم إدخال تكنولوجيا الإعلام والإتصال.

يشكل التمويل الكافي والمستدام شرطاً حاسماً لنجاح التحول الرقمي. وتُخصص الدولة الجزائرية اعتمادات مالية سنوية ضمن قانون المالية لتمويل برامج رقمنة قطاع التربية، وتتوزع النفقات الرقمية في قطاع التربية على عدة أبواب: نفقات اقتناء المعدات والبنية التحتية، ونفقات تطوير البرمجيات والمنصات، ونفقات التكوين والتأهيل البشري، ونفقات الصيانة والاشتراكات¹.

وتستفيد الجزائر في تمويل مشاريعها الرقمية التربوية من شراكات دولية ومساعدات تقنية قدمتها جهات دولية متعددة كالاتحاد الأوروبي والبنك الدولي ومنظمة اليونسكو.

ـ إجراءات تبسيط المسالك الإدارية

تُعدّ إجراءات تبسيط المسالك الإدارية من أبرز إنجازات الإدارة الإلكترونية. ومن أبرز الإجراءات التي خضعت للتبسيط الرقمي: التسجيل المدرسي الإلكتروني للتلاميذ الجدد، والتسيير الإلكتروني لطلبات المواد والتجهيزات، تُسهّم هذه التبسيطات الإجرائية في تحرير الطاقات الإدارية للتفرغ للمهام الجوهرية. وقد قدّرت بعض الدراسات أن الوقت المُوفّر بالأنظمة الرقمية يُعيد توجيه جهود الإداريين نحو مهام الإشراف التربوي.

ـ دور الحوكمة الإلكترونية في ضبط المؤسسات

¹ ليلي بن عودة، نجوة بوزورين، مرجع سابق، ص 250

تُوفر الإدارة الإلكترونية أدوات فاعلة لتعزيز الحوكمة الجيدة من خلال تحسين الشفافية والمساءلة والرقابة على الأداء، تُسهم لوحات القيادة الرقمية في منح المديرين ومسؤولي التربية رؤية شاملة ومُحدّثة عن مؤشرات الأداء: نسب الحضور، والنتائج المدرسية، وتوزيع الموارد البشرية.¹

المطلب الثالث: الآليات والتقنية والقانونية

تشكل الآليات التقنية والقانونية قاعدة أساسية لتحسين الأداء، ويرجع ذلك لدورها في تسهيل استخدام التقنيات وتنظيم العمل داخل المؤسسات وتمثل هذه التقنيات فيما يلي:

_ البنية التحتية التكنولوجية

تُمثل البنية التحتية التكنولوجية العمود الفقري للإدارة الإلكترونية. وتُحكم وزارة التربية استراتيجيتها لتجهيز المؤسسات التعليمية انطلاقاً من معايير موضوعية، وتشتمل البنية التحتية الرقمية على: حواسيب مكتبية ومحمولة، وأجهزة عرض للفصول الدراسية، وشبكات LAN داخلية، وربط بالإنترنت. وتُشير الإحصاءات إلى ارتفاع ملحوظ في نسبة التجهيز خلال العقد الأخير، يهدف مشروع الشبكة التربوية الوطنية إلى ربط جميع المؤسسات التعليمية بشبكة داخلية وطنية تُوفّر خدمات الإنترنت والاتصالات بمعايير عالية.²

ثانياً: أنظمة المعلومات في التسيير التربوي

يُعدّ نظام التسيير الإلكتروني للمؤسسات التعليمية أحد أبرز هذه الأنظمة، إذ يُوفّر للإداريين أداة شاملة لتسيير مختلف جوانب الحياة المؤسسية، يشمل هذا النظام وحدات تُعالج: إدارة تسجيل التلاميذ وتوزيعهم على الأفواج، وتسيير الغيابات والانضباط، وإدارة

¹نحوى عصام، سلام هدى، "درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في تسيير المؤسسات التعليمية"، مجلة العلوم النفسية والتربوية، مج 11، ع 1، (2025):ص 167

²البار وفاء، "استراتيجيات التحول الرقمي في المجال التربوي ومعالجة تحدياته"، مجلة بحث وتربية، 15، ع 1، (2025):

الفصل الثاني: الإدارة الإلكترونية كآلية لتحسين الأداء الإداري والبيداغوجي في المؤسسات الابتدائية الجزائرية.

نتائج التلاميذ، وتوزيع الحصص الزمنية، وإدارة موارد المؤسسة المادية، ويُضاف إلى هذا النظام نظام تسيير الموارد البشرية، وهو نظام وطني يُتيح المتابعة الإلكترونية لمسار كل موظف في القطاع من التوظيف إلى التقاعد¹.

ـ الإطار القانوني لحماية المعطيات والأمن المعلوماتي

يستلزم التحول الرقمي وضع إطار قانوني صارم لحماية المعطيات الشخصية. ويُوفر القانون رقم 07-18 المتعلق بحماية الأشخاص الطبيعيين في مجال معالجة المعطيات ذات الطابع الشخصي الإطار التشريعي لهذه الحماية، تتخذ وزارة التربية إجراءات تقنية وتنظيمية لضمان أمن المنظومات المعلوماتية، أبرزها: تشفير البيانات، وإنشاء نسخ احتياطية دورية، وتحديد صلاحيات الوصول إلى المعلومات بحسب المهام والمستويات الإدارية، يُعدّ تفعيل السلطة الوطنية لحماية المعطيات الشخصية (ANPDP) ركيزة أساسية في هذا الإطار، إذ تضطلع بمهمة الرقابة على مدى احترام القوانين المتعلقة بالحماية الرقمية.²

¹نحوى عصام، سلام هدى، مرجع سابق، ص 168-169

²ليلي بن عودة، نجوة بوزورين، مرجع سابق، ص 251

المبحث الثالث: انعكاسات الإدارة الإلكترونية على الأداء الإداري والبيداغوجي

ساهمت الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء داخل المدرسة الابتدائية من خلال رفع جودة العملية البيداغوجية عبر تنويع الوسائط التعليمية وتسهيل متابعة تعلم التلاميذ بدقة أكبر، وتعزيز التواصل مع الأولياء، إضافة إلى تحسين أساليب التقييم وتسريع معالجة النتائج. كما انعكس هذا التحول إيجاباً على الأداء الإداري من خلال ترشيد الوقت وتبسيط الإجراءات وتعزيز الشفافية في تسيير الموارد والملفات، غير أن هذه الإيجابيات تبقى محدودة نسبياً أمام بعض التحديات المرتبطة بتفاوت التجهيزات الرقمية وضعف التكوين والفجوة الرقمية بين المؤسسات.

المطلب الأول: مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدرسة الابتدائية

يمثل تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدرسة الابتدائية تحولاً نوعياً في أساليب التسيير الإداري والتربوي حيث انتقلت المؤسسة التعليمية تدريجياً من الاعتماد على الوثائق الورقية والإجراءات التقليدية إلى استخدام الأنظمة الرقمية التي تتيح معالجة أسرع وأكثر دقة للبيانات، مما انعكس إيجاباً على جودة الخدمة الإدارية واستمرارية العملية التعليمية.¹

ـ المجال الإداري:

يرتكز هذا المجال على الانتقال من المعاملات الورقية إلى المعاملات الإلكترونية الرقمية لتقليل الأخطاء وتسريع العمل، وقد أسهم التسيير الإلكتروني في رقمنة لملفات التلاميذ تعني تجميع مختلف المعطيات المتعلقة بكل تلميذ داخل قاعدة بيانات رقمية موحدة، تشمل المعلومات الشخصية والوضعية الأسرية والمسار الدراسي ونتائج التقييمات وسجل الحضور والغياب. هذا التنظيم الرقمي أتاح متابعة أدق لتطور التعلّيمات، وسهّل عملية تبادل الملفات بين المؤسسات التعليمية، خاصة في حالات الانتقال المدرسي، حيث يتم تحويل الملف

¹ ليلي بن عودة، نجوة بوزورين، مرجع سابق ص 245

بشكل سريع وآمن دون تأخير أو ضياع للوثائق.¹

- مجال تسيير الموارد البشرية:

كما ساهم التسيير الإلكتروني للموارد البشرية في تحسين إدارة الحياة المهنية للموظفين في قطاع التربية، من خلال رقمنة مختلف العمليات المرتبطة بالتوظيف والترقية والتنقلات والإجازات. وقد أدى هذا التحول إلى تقليص كبير في آجال معالجة الملفات، وتحسين مستوى الشفافية والدقة في اتخاذ القرارات الإدارية، إضافة إلى تعزيز الربط بين المعطيات الإدارية والمالية بما يضمن انتظام صرف الرواتب وتقليل الأخطاء.²

وفي السياق ذاته لعب التسيير الإلكتروني للاتصالات المؤسسية دوراً محورياً في تحسين تدفق المعلومات بين مختلف الفاعلين التربويين، سواء بين المدرسة ومديرية التربية أو داخل المؤسسة أو مع الأولياء. فقد أتاح البريد الإلكتروني والتطبيقات الرقمية تبادل المراسلات والتقارير في الوقت الحقيقي، مما ساهم في تسريع اتخاذ القرار وتقليص الاعتماد على المراسلات الورقية والاجتماعات التقليدية.³

- مجال تسيير الموارد المادية:

أما في مجال التسيير الإلكتروني للمواد والتجهيزات، فقد وفرت الأنظمة الرقمية آليات دقيقة لجرد ومتابعة الممتلكات المدرسية، بدءاً من الكتب والأدوات التعليمية وصولاً إلى التجهيزات التقنية، وأسهم ذلك في تحسين التحكم في المخزون وتقليل حالات الضياع والهدر، مع تمكين الإدارة من وضع خطط استباقية لتجديد الموارد وفق معطيات دقيقة بدل

¹بوزكري جيلالي، "الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وآفاق" (أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة

الجزائر 3، 2015-2016)، ص 100

²بن علجية نادية، مرجع سابق، ص 667

³العبيدي عائشة، العبيدي مسعودة، "واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الابتدائية من وجهة نظر المديرين أنفسهم

بمدينة الأغواط"، مجلة العلوم الاجتماعية، مج14، ع2، (2020):ص 245

القرارات الارتجالية.¹

- المجال البيداغوجي:

كما ساهمت الرقمنة في تطوير وسائل التدريس وذلك بتوفير السبورة الرقمية ومنصات تعليمية رقمية و في مجال الامتحانات والنتائج تم تبسيط الإجراءات المرتبطة بالتسجيل وتنظيم المترشحين وإعداد القوائم وتوزيعهم على المراكز، وإدخال نتائج التلاميذ عبر منظومة معلوماتية، إضافة إلى تسريع إعلان النتائج بدقة أكبر وتقليل نسبة الأخطاء، مما عزز من شفافية العملية الامتحانية وسهولة وصول الأولياء والتلاميذ إلى النتائج عبر المنصات الرقمية.²

وامتد تطبيق الإدارة الإلكترونية أيضاً إلى الأنشطة التربوية والثقافية، حيث أصبح التخطيط للرحلات والأنشطة المدرسية وتسجيل التلاميذ ومتابعة الموافقات يتم بشكل رقمي منظم، مما ساعد على تقليل التعقيدات الإدارية وضمان توثيق هذه الأنشطة داخل ذاكرة مؤسسية تحفظ كل ما تم إنجازه وتسهم في استمرارية العمل التربوي بين الإدارات المتعاقبة. كما ساعد التطوير الرقمي للمكتبة المدرسية على تحسين الإعارة والجرد وتوسيع الاستفادة من الموارد المتاحة.³

وفي المحصلة يتضح أن الإدارة الإلكترونية أحدثت تطوراً ملحوظاً في أداء المدرسة الابتدائية من حيث السرعة والدقة والتنظيم، غير أن تطبيقها لا يزال متفاوتاً بين المؤسسات، خاصة بين المناطق الحضرية والريفية من حيث البنية التحتية الرقمية والتكوين البشري، مما يستدعي تعزيز السياسات الداعمة لتحقيق عدالة رقمية وتكافؤ حقيقي في الاستفادة من هذه التحولات.

¹ بوزكري جيلالي، مرجع سابق، ص 103.

² ليلي بن عودة، نجوة بوزورين، مرجع سابق، ص 247

³ العيدي عائشة، العيدي مسعودة، مرجع سابق، ص 245.

المطلب الثاني: الانعكاسات على الأداء الإداري

يمثل تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدرسة الابتدائية نقلة مهمة في تحسين الأداء الإداري، حيث أسهم بشكل مباشر في ترشيد الوقت ورفع كفاءة العمل اليومي. فقد وفّرت الأنظمة الرقمية جزءاً كبيراً من الزمن الإداري الذي كان يُستهلك في الإجراءات الورقية، خاصة في عمليات تسجيل التلاميذ وتحيين البيانات وإعداد الإحصاءات والتقارير الدورية، حيث أصبحت هذه المهام تُنجز في وقت وجيز مقارنة بالطرق التقليدية. ويكتسب هذا التحسن أهمية إضافية في المدرسة الابتدائية، باعتبار أن المدير غالباً ما يجمع بين مهام إدارية وتربوية، مما يجعل تقليص الأعباء الروتينية عاملاً مساعداً على تعزيز حضوره الميداني داخل المؤسسة وتحسين المتابعة البيداغوجية.¹

كما ساهمت الإدارة الإلكترونية في تعزيز الشفافية وترسيخ مبدأ المساءلة داخل المؤسسة التعليمية من خلال توثيق جميع العمليات الإدارية بشكل رقمي قابل للتتبع، وهذا التوثيق يقلل من الطابع الشخصي في اتخاذ القرارات مثل التعيينات وتوزيع المهام والحركة الانتقالية، ويجعلها أكثر اعتماداً على معايير واضحة ومحددة، وفي الوقت نفسه مكّن هذا النظام الجهات الإشرافية من متابعة أداء المؤسسات عن بُعد عبر لوحات قيادة رقمية توفر مؤشرات آنية حول سير العمل، مما يساعد على التدخل السريع عند وجود أي خلل أو تأخر في الأداء.²

وفي سياق آخر أدت الرقمنة إلى تحسين التواصل بين المدرسة الابتدائية ومحيطها خاصة مع الأولياء الذين أصبح بإمكانهم متابعة نتائج أبنائهم وغياباتهم بشكل فوري عبر المنصات الرقمية، وهو ما عزز دور الأسرة في دعم المسار الدراسي للتلميذ، كما ساهمت أدوات التواصل الإلكتروني داخل المؤسسة في تسريع تبادل المعلومات بين الإدارة

¹ العيدي عائشة، العيدي مسعودة، مرجع سابق، ص 245

² بن علجية نادية، مرجع سابق، ص 663

الفصل الثاني: الإدارة الإلكترونية كآلية لتحسين الأداء الإداري والبيداغوجي في المؤسسات الابتدائية الجزائرية.

والمعلمين، وتقليل الحاجة إلى الاجتماعات التقليدية، مما جعل عملية التنسيق أكثر مرونة وفعالية.¹

ومن جانب تسيير الموارد المادية والمالية وفّرت الإدارة الإلكترونية آليات دقيقة لجرد الممتلكات وتتبعها، مما ساعد على تقليل الهدر وتعزيز التحكم في استخدام التجهيزات المدرسية، كما ساهمت الأنظمة الرقمية في تحسين إدارة الميزانية من خلال تسريع معالجة المعطيات المالية وتنظيم الأرشيف المحاسبية، وهو ما يرفع من مستوى الشفافية ويقلل من الأخطاء الإدارية ويُحسن الامتثال للرقابة المالية.²

وحسب إحصاءات وزارة التربية الوطنية المعلن عليها من قبل وزير التربية عبد الحكيم بالعابد، أنه تم تجهيز 1700 مدرسة ابتدائية بالعتاد الرقمي خلال الدخول المدرسي 2024\2025 ورقمنة حوالي 16 مجالا أبرزها تسديد منحة التمدرس ورصد غياب التلاميذ كما تم ربط عبر النظام المعلوماتي ما يقارب 30 ألف مؤسسة تعليمية بالخدمات الرقمية وربط مصالح 60 مديرية تربية، ومعالجة بيانات ما يزيد عن ألف مؤسسة تعليمية و معالجة بيانات أكثر من 11 مليون تلميذ كما يعالجه ملفات ما يقارب مليون موظف وهذا خلال سنة 2023 التي مثلت منعرج حقيقي للرقمنة في القطاع.³

¹ مناصرية محمد، "واقع التعليم الرقمي في المنظومة التعليمية الجزائرية في ظل جائحة كوفيد - 19" التوجيهات والرهانات،

مجلة دراسات نفسية وتربوية، مج 14 ع 2 (2021): ص 46

² بوزكري جيلالي، مرجع سابق، ص 97

³ ليلي بن عودة، نجوة بوزورين، مرجع سابق، ص 244 - 252

المطلب الثالث: الانعكاسات على الأداء البيداغوجي

يمثل إدماج التكنولوجيا الرقمية في التعليم الابتدائي أحد أهم التحولات التي مست البيداغوجيا الحديثة حيث أصبح توظيف الوسائط الرقمية داخل القسم عاملاً مباشراً في تحسين جودة التعلم ورفع مستوى التحصيل الدراسي، وقد أظهرت الأدبيات التربوية أن التعلم المدعوم بالتكنولوجيا يساهم في زيادة دافعية التلاميذ ويعزز مشاركتهم داخل الحصة لأنه يوفر أنماطاً تعليمية متنوعة تتناسب مع الفروق الفردية بين المتعلمين، وفي السياق الجزائري ساهمت الموارد الرقمية التعليمية في توفير محتويات بيداغوجية تفاعلية مثل الفيديوهات التعليمية، والأنشطة التطبيقية، والاختبارات الذاتية، وهو ما جعل عملية التعلم أكثر وضوحاً وتشويقاً مقارنة بالأساليب التقليدية كما ساعد على تقليص الفجوة بين التلاميذ من حيث الاستيعاب والتحصيل¹.

وفي إطار المتابعة البيداغوجية أدت الرقمنة إلى تحسين نوعية التتبع التربوي بشكل كبير من خلال توفير معطيات دقيقة ومحدثة حول وضعية كل تلميذ سواء تعلق الأمر بالنتائج أو المواظبة أو السلوك الدراسي، وقد سمح هذا التحول بالانتقال من المتابعة القائمة على السجلات الورقية والانطباعات الشخصية إلى متابعة رقمية قائمة على البيانات مما عزز موضوعية التقييم وسهّل على المعلم والمدير والمفتش اكتشاف صعوبات التعلم في وقت مبكر².

كما ساهم إشراك الأولياء عبر المنصات الرقمية في تعزيز هذا المسار حيث أصبح بإمكانهم متابعة نتائج أبنائهم وغياباتهم بشكل لحظي عبر منصة "فضاء الاولياء"، وهو ما خلق نوعاً من الشراكة التربوية بين المدرسة والأسرة انعكس إيجاباً على التحفيز الدراسي لدى

¹ مناصرية محمد، مرجع سابق، ص 46

² العيدي عائشة، مرجع سابق، ص 245

التلاميذ¹.

وفي السياق نفسه أحدثت الإدارة الإلكترونية تحولاً في مجال التقييم التربوي إذ أصبحت عمليات تصحيح الاختبارات ومعالجة النتائج وإعداد الكشوفات تتم بشكل آلي وسريع مما قلل من الأخطاء البشرية ورفع من دقة البيانات، كما أتاح هذا النظام إمكانية إنتاج تقارير تحليلية تساعد على فهم مستوى التلاميذ بشكل فردي وجماعي سواء داخل القسم أو على مستوى المؤسسة التعليمية ككل، وإلى جانب التقييم النهائي ساهمت الأدوات الرقمية في تطوير التقييم التكويني من خلال اختبارات فورية أثناء الدرس تسمح للمعلم بتعديل استراتيجياته التعليمية بشكل مباشر وفق مستوى استيعاب التلاميذ، وهو ما يعزز فعالية العملية التعليمية ويجعلها أكثر مرونة.²

ومن جهة أخرى برز دور الرقمنة بشكل واضح خلال تجربة التعليم عن بُعد، خاصة أثناء جائحة كوفيد-19، حيث تم اللجوء إلى المنصات الرقمية والبث التلفزيوني لضمان استمرارية التعليم الابتدائي رغم توقف الدراسة الحضورية، وقد كشفت هذه التجربة عن أهمية البنية الرقمية في دعم استمرارية التعلم، لكنها في الوقت نفسه أبرزت تحديات كبيرة مثل ضعف الاتصال بالإنترنت، وعدم توفر الأجهزة الرقمية لدى جميع التلاميذ، إضافة إلى تفاوت الكفاءة الرقمية لدى المعلمين والأولياء. وقد دفعت هذه التحديات إلى إعادة التفكير في تطوير منظومة التعليم الرقمي وتعزيز جاهزيتها لمواجهة الأزمات المستقبلية بشكل أفضل.³ حيث تم تجسيد مشروع المدرسة الرقمية في 21 أكتوبر 2021 من ابتدائية عبد الرحمان الأخضر بباتنة وهذه الأخيرة جهزت بالوسائل التكنولوجية الضرورية (الألواح

¹ بن علجية نادية، مرجع سابق، ص 669

² العيادي عائشة، العيادي مسعودة، مرجع سابق، ص 245

³ بوعزيز، هدى، مرجع سابق، ص 119.

الفصل الثاني: الإدارة الإلكترونية كآلية لتحسين الأداء الإداري والبيداغوجي في المؤسسات الابتدائية الجزائرية.

الإلكترونية والسبورات التفاعلية)، ليتم بعدها تجهيز 22 قسما موزع على 22 إبتدائية في 21 ولاية بالألواح الإلكترونية.¹

كما تم في سنة 2022 تزويد 1629 مؤسسة إبتدائية باللوحات الرقمية المبرمجة لسنوات الثالثة، والرابعة، والخامسة من التعليم الإبتدائي حيث يستفيد من هذه العملية أزيد من 72 ألف تلميذ، بينما يستفيد قرابة 11 مليون تلميذ من مشروع "الكتاب الرقمي" بإضافة 1500 لوحة إلكترونية تكفل بها الديوان الوطني للمطبوعات المدرسية مخصصة لـ 21 ولاية عبر الوطن يضاف إليها 50 قسم رقمي مجهز بلوحات إلكترونية وسبورة رقمية، وأجهزة "داتاشو" وتحصلت كل مؤسسة تربوية على حوالي 90 لوحة إلكترونية بمعدل 30 لوحة لكل صف دراسي، وهذا من أجل تخفيف ثقل المحفظة وتحسين الأداء البيداغوجي والتربوي للتلاميذ إلى حين تعميم هذا الأسلوب الرقمي تدريجيا على كافة الأطوار التعليمية الأخرى كتكملة لمشروع الرقمنة في القطاع التربوي²

¹ وزارة التربية الوطنية، 2021/04/20، <https://www.education.gov.dz>

² ك.ليلي، " استعمال الألواح الإلكترونية وتجسيد رقمنة التعليم بالجزائر"، نشر 2020/09/20 الساعة: 14:30 جريدة البلاد <https://www.elbilad.net>.

خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل واقع الإدارة الإلكترونية في قطاع التربية في الجزائر من خلال دراسة مستوى تبني تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تسيير مختلف الأنشطة الإدارية والبيداغوجية، مع إبراز الجهود التي تبذلها الدولة الجزائرية في إطار رقمنة قطاع التربية وتحسين جودة الخدمات التعليمية والإدارية.

وقد تم استعراض البنية التحتية الرقمية ومختلف التطبيقات التي أصبحت تستخدم في تسيير شؤون التلاميذ والموظفين والوثائق الإدارية، كما أبرز الفصل دور الإدارة الإلكترونية في دعم الأداء الإداري من خلال تسريع إنجاز الأعمال وتسهيل تداول المعلومات، وكذا تحسين عملية الاتصال والتنسيق بين مختلف الفاعلين داخل المؤسسة التربوية إضافة إلى دور الإدارة الإلكترونية في دعم الأداء البيداغوجي وذلك عبر تحسين عملية التخطيط التربوي وتوفير الوسائل الرقمية وتعزيز التواصل بين الإدارة والمعلمين وأولياء التلاميذ. ومن أبرز الاستنتاجات التي تم التوصل إليها من خلال هذا الفصل مايلي:

-تشهد المؤسسة الجزائرية توجها متزايدا نحو تبني الإدارة الإلكترونية في إطار سياسة رقمنة قطاع التربية الوطنية.

-ساهمت الإدارة الإلكترونية في دعم كل من الأداء الإداري والأداء البيداغوجي داخل المؤسسة الابتدائية وذلك بناء على عدة مؤشرات.

تمثل الإدارة الإلكترونية خيارا استراتيجيا لتطوير المؤسسة الابتدائية الجزائرية وتحسين أدائها بما يتوافق مع متطلبات التحول الرقمي.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

تقتضي الدراسات الميدانية في العلوم الإجتماعية والتربوية تقديم وصف دقيق للمؤسسة محل الدراسة باعتبارها الإطار الذي تجري داخله الظاهرة المدروسة إذ يساعد ذلك على فهم الخصائص التنظيمية والبشرية والوظيفية التي قد تؤثر في نتائج البحث وتفسير معطياته ، فالمؤسسة التربوية ليست مجرد فضاء لتقديم الخدمات التعليمية، بل تُعد تنظيمًا اجتماعيًا تتفاعل داخله مجموعة من الفاعلين وفق أدوار ومهام محددة، وتسعى من خلال مختلف مواردها البشرية والمادية إلى تحقيق أهداف تربوية واجتماعية وتنموية.

وانطلاقاً من ذلك، يتناول هذا المبحث التعريف بالمؤسسة محل الدراسة من خلال عرض نشأتها وموقعها وإمكاناتها البشرية والمادية ووظائفها الأساسية، ثم التطرق إلى هيكلها التنظيمي باعتباره الإطار الذي ينظم العلاقات المهنية ويوزع الاختصاصات والمسؤوليات بين مختلف العاملين بها ، ويساهم هذا العرض في توفير خلفية معرفية حول البيئة التنظيمية للمؤسسة بما يساعد على فهم نتائج الدراسة الميدانية وربطها بالسياق الواقعي الذي تمت فيه.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة

تُعدّ ابتدائية بن مخلوف لوصيف مؤسسة تربوية عمومية تابعة لقطاع التربية الوطنية، أنشئت في إطار جهود الدولة الرامية إلى تعميم التعليم وتحسين ظروف التمدرس وضمان حق جميع الأطفال في التعليم، وقد افتتحت المؤسسة بتاريخ 19 أكتوبر 2019، لتضطلع بمهمة تربوية وتعليمية تتمثل في توفير التعليم الأساسي للتلاميذ، وتنمية قدراتهم المعرفية والمهارية، وإعدادهم لمواصلة مساهمهم الدراسي في المراحل التعليمية اللاحقة. تقع المؤسسة بحي 300 مسكن ببلدية الشير ولاية برج بوعريرج بمحاذاة الطريق الوطني رقم 05، وهو موقع يوفر سهولة الوصول إليها بالنسبة للتلاميذ والعاملين وأولياء الأمور. وتمتد على مساحة إجمالية تقدر بـ 2628 م²، منها 1828 م² مساحة مبنية، وتضم ثلاث عشرة (13) حجرة دراسية مجهزة، إضافة إلى مجموعة من المرافق الإدارية والخدماتية الضرورية، من بينها الإدارة المدرسية والمطعم المدرسي والسكن الوظيفي.

وتستقبل المؤسسة حوالي 514 تلميذاً موزعين على مختلف مستويات التعليم الابتدائي، يشرف على تأطيرهم طاقم تربوي مكوّن من 20 أستاذاً، إلى جانب طاقم إداري وخدمي يتكون مدير وناظر وستة من مربين متخصصين رئيس في الدعم التربوي وعمال مهنيين، يتكفلون بضمان السير الحسن لمختلف النشاطات التربوية والإدارية داخل المؤسسة، ويعكس هذا التنوع في الموارد البشرية طبيعة المؤسسة باعتبارها تنظيمًا اجتماعيًا يضم فئات مختلفة تتكامل أدوارها لتحقيق أهداف مشتركة.

ولا يقتصر دور المؤسسة على تقديم المعارف والمعلومات فحسب، بل يتعدى ذلك إلى أداء وظائف تربوية واجتماعية وثقافية تسهم في بناء شخصية المتعلم وتنمية قيم المواطنة والانضباط والمسؤولية لديه. كما تعمل على تعزيز التواصل والتعاون مع الأسرة والمجتمع المحلي، باعتبار أن العملية التربوية مسؤولية مشتركة تتطلب تضافر جهود مختلف الفاعلين الاجتماعيين من أجل تحقيق تعليم ذي جودة وتحسين المردود التربوي. ومن منظور سوسيولوجي، تمثل المؤسسة التربوية نسقاً اجتماعياً مفتوحاً يتفاعل بصورة مستمرة مع محيطه الخارجي، ويتأثر بمختلف العوامل الاجتماعية والثقافية والإقتصادية السائدة في المجتمع. كما تضم مجموعة من الفاعلين الاجتماعيين الذين تجمعهم أدوار ومراكز اجتماعية محددة، وترتبط بينهم علاقات تنظيمية تقوم على التعاون والتنسيق والتكامل، بما يضمن تحقيق الأهداف التربوية للمؤسسة والمحافظة على استقرارها واستمرارية نشاطها. ومن هذا المنطلق، تشكل المدرسة فضاءً اجتماعياً للتنشئة والتفاعل الاجتماعي، إلى جانب كونها مؤسسة رسمية للتعليم والتكوين.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يُعدّ الهيكل التنظيمي الإطار الذي يحدد مختلف الوحدات والمناصب داخل المؤسسة، ويوضح طبيعة العلاقات الوظيفية بين العاملين فيها، بما يضمن توزيع المهام والمسؤوليات بصورة واضحة ويساهم في تحقيق الانسجام والتنسيق بين مختلف مكونات المؤسسة.

ويكتسي الهيكل التنظيمي في المؤسسات التربوية أهمية خاصة نظراً لارتباطه المباشر بحسن سير العملية التعليمية وتحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

ويتكون الهيكل التنظيمي لابتدائية بن مخلوف لوصيف من مجموعة من المستويات والوحدات التنظيمية المتكاملة، تصدرها الإدارة المدرسية التي تتولى قيادة المؤسسة والإشراف على مختلف أنشطتها التربوية والإدارية. ويُعدّ مدير المؤسسة المسؤول الأول عن التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، كما يسهر على تطبيق التشريعات والتنظيمات التربوية، وتنسيق الجهود بين مختلف الفاعلين داخل المؤسسة، وتمثيلها أمام الهيئات الوصية والشركاء الاجتماعيين.

ويأتي الطاقم التربوي في المرتبة الأساسية ضمن البناء التنظيمي للمؤسسة، باعتباره المسؤول المباشر عن تنفيذ البرامج التعليمية وتجسيد الأهداف التربوية في الميدان. ويتكون هذا الطاقم من عشرون (20) أستاذاً موزعين على مختلف المستويات التعليمية، يتولون مهام التدريس والتقييم والمتابعة التربوية، إضافة إلى المساهمة في الأنشطة الثقافية والتربوية المختلفة. ويشكل الأساتذة العنصر المحوري في العملية التعليمية نظراً لاحتكاكهم المباشر واليومي بالتلاميذ.

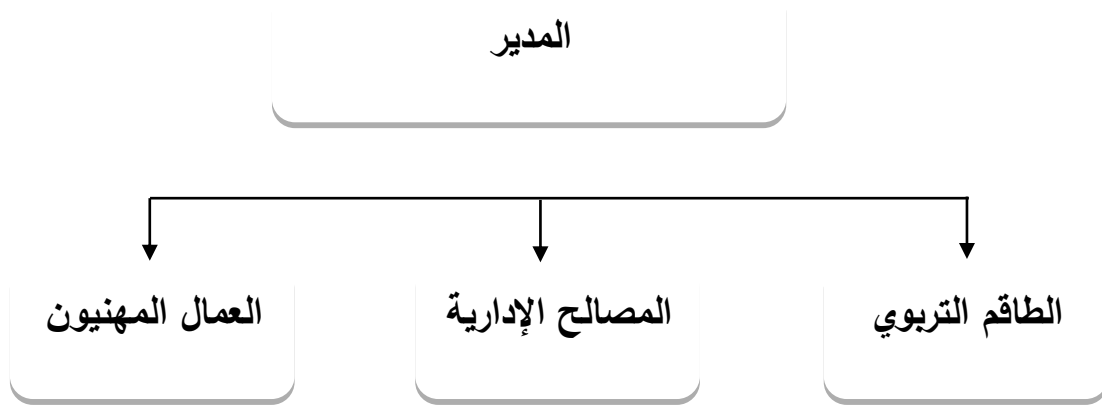
كما تضم المؤسسة فئة المربي المتخصص الذي يسهر على تأطير التلاميذ أثناء الدخول والخروج من المدرسة وكذلك تأطيرهم في فترات الحركة الكبرى والصغرى وفي المطعم المدرسي والمداومة، بالإضافة إلى أداء المهام الإدارية والخدماتية الضرورية لإستمرارية النشاط التربوي، كالأرشفة وحفظ الوثائق والإستقبال كما تضم فئة العمال المهنيين يقومون بالحراسة والنظافة والصيانة، وتؤدي هذه الفئة دوراً مهماً في توفير الظروف الملائمة للعمل وضمان السير المنتظم للمؤسسة.

ويُعدّ المطعم المدرسي أحد المرافق الأساسية بالمؤسسة، نظراً لدوره الإجتماعي والتربوي في توفير الوجبات الغذائية للتلاميذ وتحسين ظروف تدرّسهم، بما يساهم في دعم

الإستقرار المدرسي والرفع من مستوى التحصيل الدراسي، خاصة بالنسبة للتلاميذ الذين تستدعي ظروفهم الإجتماعية الإستفادة من هذه الخدمة.

ومن منظور سوسيولوجيا التنظيمات، يجسد الهيكل التنظيمي للمؤسسة نموذجاً للتنظيم الرسمي الذي يقوم على تقسيم العمل وتحديد الاختصاصات وتوزيع السلطات والمسؤوليات وفق قواعد وإجراءات محددة. ويتوافق ذلك مع التصور الذي قدمه ماكس فيبر حول التنظيم البيروقراطي القائم على التدرج الهرمي والتخصص الوظيفي والإعتماد على القواعد الرسمية في تسيير العمل. ويساهم هذا التنظيم في تحقيق التنسيق بين مختلف الفاعلين داخل المؤسسة، والحد من تداخل الصلاحيات، ورفع مستوى الكفاءة والفعالية في أداء المهام.

ويمكن تمثيل الهيكل التنظيمي للمؤسسة على النحو الآتي:



وتتفاعل هذه المكونات فيما بينها ضمن شبكة من العلاقات التنظيمية والمهنية التي تقوم على التعاون والتنسيق وتبادل الأدوار، بما يضمن تحقيق الأهداف التربوية والإجتماعية للمؤسسة، ويعكس هذا الهيكل درجة من التنظيم الرسمي الذي يسمح بتسيير الموارد البشرية والمادية بكفاءة، ويسهم في توفير بيئة تربوية ملائمة تساعد على إنجاح العملية التعليمية وتحقيق جودة الأداء التربوي.

المبحث الثاني: واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة محل الدراسة

بعد التعرف على المؤسسة محل الدراسة وخصائصها التنظيمية، يهدف هذا المبحث إلى الوقوف على واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمؤسسة الابتدائية محل الدراسة، من خلال تحليل خصائص عينة البحث وعرض نتائج الاستبيان المتعلقة بالبنية التحتية الرقمية والأداء البيداغوجي والأداء الإداري والتحديات التي تواجه التطبيق. كما يتناول مناقشة النتائج العامة واختبار فرضيات الدراسة بهدف تقييم مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية ومدى إسهامها في تحسين أداء المؤسسة التعليمية.

المطلب الأول: تحليل البيانات الأولية لعينة الدراسة

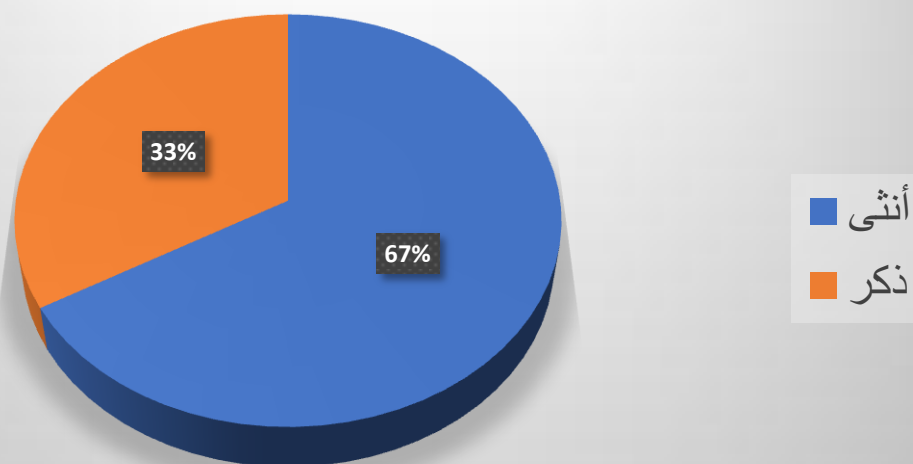
تُعدّ عينة الدراسة من العناصر الأساسية في البحث العلمي، إذ تمثل الفئة التي يتم من خلالها جمع البيانات اللازمة للإجابة عن إشكالية الدراسة واختبار فرضياتها. وقد تكونت عينة الدراسة من (30) فرداً من العاملين بالمؤسسة الابتدائية بن مخلوف لوصيف بلدية الياشير، ولاية برج بوعريّيج، موزعين بين مفتشين ومديري مدارس وأساتذة، وتم اختيارهم بطريقة قصدية نظراً لإرتباطهم المباشر بموضوع الدراسة والمتمثل في الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسات التعليمية. وفيما يلي عرض للخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة.

أولاً: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجدول رقم (1): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية(%)
أنثى	20	66.7%
ذكر	10	33.3%
المجموع	30	100%

الشكل (1) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



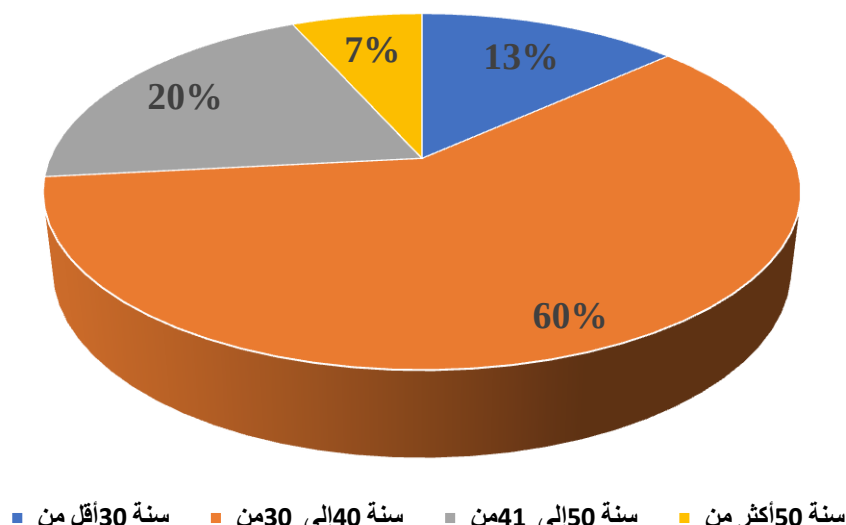
يتضح من خلال الجدول رقم (1) أن الإناث يشكلن النسبة الأكبر من أفراد العينة بنسبة (67%)، في حين بلغت نسبة الذكور (33%). ويعكس هذا التوزيع طبيعة الموارد البشرية العاملة في مرحلة التعليم الإبتدائي التي تعرف حضوراً أكبر للعنصر النسوي مقارنة بالعنصر الذكوري. كما يشير هذا التنوع إلى تمثيل فئتي الجنس داخل الدراسة بما يسمح بالحصول على تصورات مختلفة حول واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات التعليمية.

ثانياً: توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

الجدول رقم (2): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية (%)
أقل من 30 سنة	4	13%
من 30 إلى 40 سنة	18	60%
من 41 إلى 50 سنة	6	20%
أكثر من 50 سنة	2	7%
المجموع	30	100%

الشكل (2) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب السن



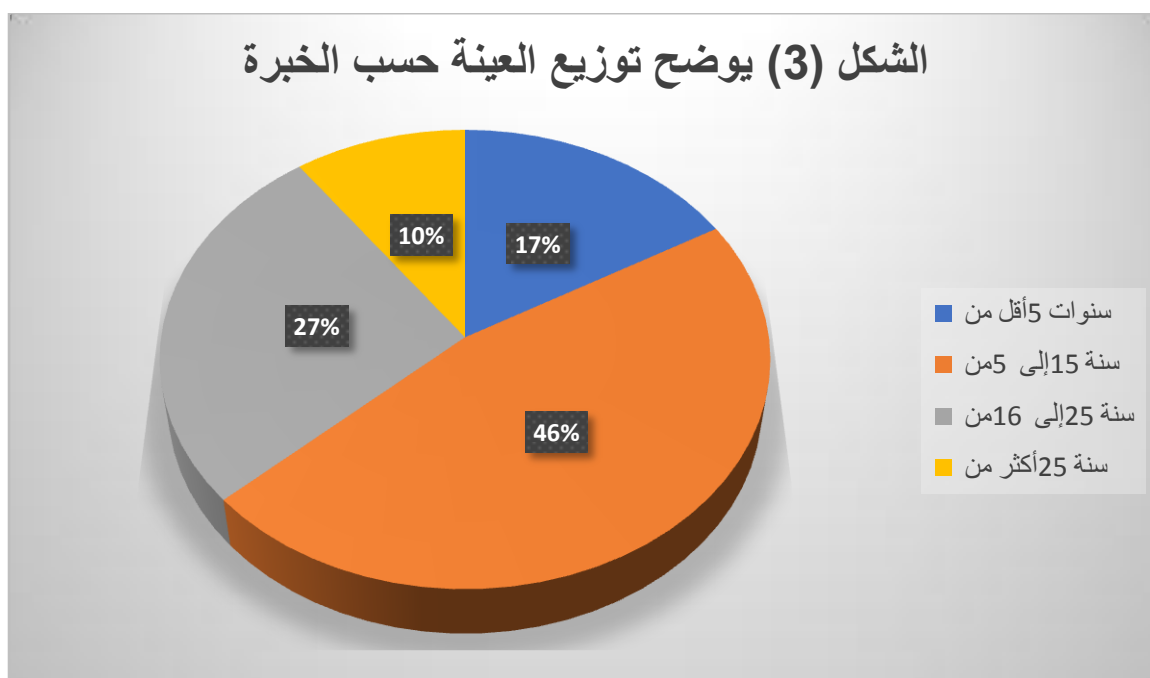
يبين الجدول رقم (2) أن أغلب أفراد العينة ينتمون إلى الفئة العمرية الممتدة من 30 إلى 40 سنة بنسبة (60%)، تليها الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة بنسبة (20%)، ثم فئة أقل من 30 سنة بنسبة (13.3%)، في حين سجلت فئة أكثر من 50 سنة أدنى نسبة بلغت (6.7%). ويعكس هذا التوزيع هيمنة الفئات العمرية النشطة مهنيًا داخل المؤسسات التعليمية، وهو ما يمنح الدراسة فرصة الاستفادة من آراء أفراد يمتلكون خبرة مهنية ومعرفة مباشرة بواقع العمل الإداري والتربوي داخل المؤسسة.

ثالثاً: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

الجدول رقم (3): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية (%)
أقل من 5 سنوات	5	17%
من 5 إلى 15 سنة	14	47%
من 16 إلى 25 سنة	8	16%
أكثر من 25 سنة	3	10%
المجموع	30	100

الشكل (3) يوضح توزيع العينة حسب الخبرة



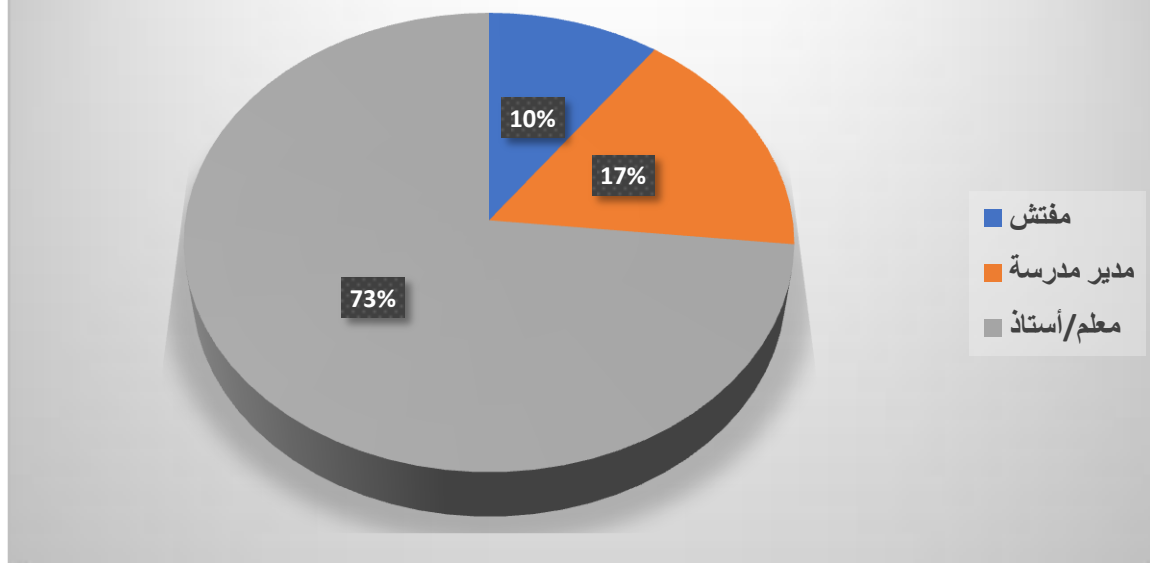
تُظهر بيانات الجدول رقم (3) أن أكبر نسبة من أفراد العينة تمتلك خبرة مهنية تتراوح بين 5 و 15 سنة، حيث بلغت (46.7%)، تليها فئة الخبرة من 16 إلى 25 سنة بنسبة (26.6%)، ثم فئة أقل من 5 سنوات بنسبة (16.7%)، بينما بلغت نسبة ذوي الخبرة التي تفوق 25 سنة (10%). وبشير هذا التوزيع إلى أن أفراد العينة يمتلكون مستويات مختلفة من الخبرة المهنية، الأمر الذي يسهم في إثراء الدراسة من خلال تنوع وجهات النظر المرتبطة بالممارسات الإدارية داخل المؤسسة التعليمية.

رابعاً: توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي

الجدول رقم (4): توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي

المنصب الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية (%)
مفتش	3	10%
مدير مدرسة	5	17%
أستاذ/معلم	22	73%
المجموع	30	100

الشكل (4) يوضح توزيع العينة حسب الوظيفة



يوضح الجدول رقم (4) أن فئة الأساتذة والمعلمين تمثل النسبة الأكبر من أفراد العينة بنسبة (73.3 %)، تليها فئة مديري المدارس بنسبة (16.7 %)، ثم فئة المفتشين بنسبة (10 %). ويعكس هذا التوزيع طبيعة المجتمع الأصلي للدراسة، حيث يشكل الأساتذة العدد الأكبر ضمن العاملين بالمؤسسات التعليمية. كما يتيح إشراك المديرين والمفتشين الحصول على تصورات مختلفة تمثل المستويات التنفيذية والإشرافية ذات العلاقة بموضوع الإدارة الإلكترونية.

من خلال عرض الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة، يتضح أن الدراسة شملت فئات متنوعة من حيث الجنس والعمر والخبرة المهنية والمنصب الوظيفي، وهو ما يوفر قاعدة مناسبة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الابتدائية. كما أن هذا التنوع من شأنه أن يساهم في تقديم رؤية أكثر شمولاً للواقع المدرس، من خلال الاستفادة من وجهات نظر مختلفة تعكس تجارب مهنية ومستويات وظيفية متعددة داخل المؤسسة التعليمية.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج محاور الاستبيان محل الدراسة

بعد الإنتهاء من عرض الخصائص العامة لأفراد عينة الدراسة، تأتي مرحلة تحليل نتائج الإستبيان باعتبارها المرحلة الأساسية التي تسمح بفهم اتجاهات المبحوثين وآرائهم تجاه موضوع الدراسة. ويستند هذا التحليل إلى البيانات التي تم جمعها من خلال محاور الإستبيان المختلفة، والتي صُممت لقياس أبعاد الظاهرة المدروسة والكشف عن طبيعة العلاقات القائمة بين متغيراتها.

وعليه، سيتم في هذا المطلب عرض النتائج المتحصل عليها لكل محور من محاور الاستبيان، مع تحليلها وتفسيرها في ضوء أهداف الدراسة والإطار النظري المعتمد، وذلك من خلال قراءة النسب والتكرارات واستخلاص المؤشرات الدالة عليها، بما يسهم في الوصول إلى نتائج علمية تساعد على الإجابة عن إشكالية الدراسة والتحقق من الفرضيات المطروحة.

أولاً: عرض نتائج: محور البنية التحتية

الجدول رقم (1): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب عبارات محور البنية التحتية

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
1	تتوفر في المؤسسة أجهزة حاسوب كافية للاستخدام الإداري والبيداغوجي	2.03	1.18	5
2	تتوفر شبكة إنترنت سريعة ومستقرة في جميع مرافق المؤسسة	1.67	0.96	6
3	تستخدم المؤسسة برامج أو منصات إلكترونية مخصصة للإدارة	2.57	1.25	3
4	يتم صيانة الأجهزة والبرامج بشكل دوري	1.70	0.88	6
5	توجد غرفة مصادر أو مختبر حاسوب للمعلمين	1.67	0.92	6
6	يستخدم المعلمون والإداريون البريد الإلكتروني أو تطبيقات التواصل الرسمية	3.50	1.14	1
7	يتوفر دعم فني سريع لحل المشكلات التقنية	1.53	0.82	7

محور البنية التحتية	2.14	1.03	ضعيف جداً
---------------------	------	------	-----------

يُظهر الجدول رقم (1) اتجاهات إجابات أفراد العينة حول واقع البنية التحتية للإدارة الإلكترونية في المؤسسة الابتدائية. وقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا المحور 2.14 من 5، وهو مستوى منخفض جداً، مما يدل على أن المدارس الابتدائية في منطقة الدراسة تفتقر إلى التجهيزات الأساسية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل جيد.

جاءت في المرتبة الأولى عبارة "يستخدم المعلمون والإداريون البريد الإلكتروني أو تطبيقات التواصل الرسمية في العمل" بمتوسط 3.50، وهو أعلى متوسط في هذا المحور. وهذا يعني أن أغلب المبحوثين يستخدمون البريد الإلكتروني أو تطبيقات مثل الواتساب أو فيسبوك في التواصل بينهم، رغم أن هذه التطبيقات ليست رسمية دائماً. والسبب في ذلك أن هذه الوسائل متوفرة على الهواتف الشخصية ولا تحتاج إلى تجهيزات معقدة من المدرسة. جاءت في المرتبة الثانية عبارة "تستخدم المؤسسة برامج أو منصات إلكترونية مخصصة للإدارة" بمتوسط 2.57، وهو مستوى منخفض. هذا يعني أن بعض المدارس تحاول استخدام برامج إلكترونية بسيطة (مثل برنامج إكسل لتسجيل الغياب أو الدرجات)، لكنها ليست منصات متكاملة ومخصصة للإدارة التربوية.

أما أدنى العبارات فقد كانت العبارة رقم 7 "يتوفر دعم فني سريع لحل المشكلات التقنية" بمتوسط 1.53، والعبارة رقم 2 "شبكة إنترنت سريعة ومستقرة" بمتوسط 1.67، والعبارة رقم 5 "توجد غرفة مصادر أو مختبر حاسوب" بمتوسط 1.67، والعبارة رقم 4 "صيانة دورية للأجهزة" بمتوسط 1.70. هذه النتائج المنخفضة جداً تعكس مشكلات حقيقية يعاني منها الميدان: الإنترنت ضعيف أو غير متوفر في كثير من مرافق المدرسة، لا يوجد مختبر حاسوب يمكن للمعلمين استخدامه للتحضير للدروس، والصيانة شبه معدومة مما يؤدي إلى تراكم الأعطال، والدعم الفني غير متوفر عند حدوث أي عطل تقني.

وبصفة عامة، يمكن القول إن البنية التحتية الرقمية في المدرسة الابتدائية المبحوثة ضعيفة لتطبيق الإدارة الإلكترونية. وأكبر مشكلتين هما: غياب الدعم الفني وضعف الإنترنت. بدون حل هاتين المشكلتين، ستبقى أي محاولة للتحويل الرقمي محدودة النتائج أو فاشلة.

ثانياً: عرض نتائج محور الأداء البيداغوجي

الجدول رقم (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب عبارات محور الأداء البيداغوجي

رقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتبة
1	تساعد الإدارة الإلكترونية في تحضير الدروس وتصميم الأنشطة	3.20	1.18	3
2	ساهمت المنصات التعليمية في تنويع طرق التدريس وتفاعل التلاميذ	3.07	1.17	5
3	تسهل الإدارة الإلكترونية متابعة تقدم التلاميذ الدراسي	3.30	1.15	2
4	توفر الوقت والجهد في إعداد الاختبارات وتصحيحها	3.10	1.21	4
5	يستطيع المعلم الوصول بسرعة إلى الموارد التعليمية الرقمية	2.33	1.09	7
6	تحسن التواصل مع أولياء الأمور عبر البريد الإلكتروني أو التطبيقات	3.63	1.10	1
7	ساهمت في رفع مستوى التحصيل الدراسي للتلاميذ	2.63	1.17	6
المحور الثاني الأداء البيداغوجي		3.08	1.15	متوسط

يُظهر الجدول رقم (2) اتجاهات إجابات أفراد العينة حول أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء البيداغوجي (التعليمي). وقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.08، وهو مستوى متوسط، مما يعني أن الإدارة الإلكترونية ساهمت في تحسين بعض الجوانب التعليمية ولكن ليس بشكل كبير .

جاءت في المرتبة الأولى عبارة "تحسن التواصل بين المعلم وولي الأمر عبر البريد الإلكتروني أو التطبيقات المدرسية" بمتوسط 3.63. هذه أعلى نتيجة في المحور، وتدل على

أن وسائل التواصل الرقمية حسّنت العلاقة بين المدرسة وأولياء الأمور بشكل واضح. فبدلاً من انتظار مقابلة ولي الأمر أو إرسال إشعار ورقي، أصبح بإمكان المعلم إرسال ملاحظاته ونتائج التلميذ عبر رسالة قصيرة أو تطبيق.

جاءت في المرتبة الثانية عبارة "تسهل الإدارة الإلكترونية متابعة تقدم التلاميذ الدراسي من خلال سجلات إلكترونية" بمتوسط 3.30. هذا يعني أن استخدام السجلات الإلكترونية (مثل جداول الدرجات والغياب على الحاسوب) ساعد المعلمين على متابعة مستوى كل تلميذ بشكل أفضل وأسرع مقارنة بالسجلات الورقية.

جاءت في المرتبة الثالثة عبارة "تساعد الإدارة الإلكترونية في تحضير الدروس وتصميم الأنشطة" بمتوسط 3.20. وهذا يدل على أن بعض المعلمين يستفيدون من النماذج الجاهزة أو القوالب الإلكترونية لتجهيز دروسهم، ولكن ليس بشكل واسع.

أما أدنى العبارات فكانت العبارة رقم 5 "يستطيع المعلم الوصول بسرعة إلى الموارد التعليمية الرقمية (فيديوهات، صور، محاكاة)" بمتوسط 2.33، والعبارة رقم 7 "ساهمت في رفع مستوى التحصيل الدراسي" بمتوسط 2.63. هذه النتائج الضعيفة تعود إلى سببين رئيسيين: أولاً، ضعف الإنترنت في المدرسة يمنع المعلم من تحميل أو مشاهدة فيديوهات تعليمية. ثانياً، عدم وجود مختبر حاسوب أو أجهزة لوحية داخل الفصل يعني أن التلاميذ لا يستفيدون من المحتوى الرقمي. وطالما أن التلاميذ لا يتعاملون مع هذه الموارد، فمن الطبيعي ألا يرتفع مستوى تحصيلهم الدراسي بشكل ملحوظ.

وبصفة عامة، الإدارة الإلكترونية أفادت أكثر في الجانب التنظيمي والتواصلي (متابعة التلاميذ، التواصل مع الأولياء)، لكنها لم تصل بعد إلى قلب العملية التعليمية (تنويع طرق التدريس، توفير الموارد الرقمية، رفع التحصيل). السبب الرئيسي هو ضعف البنية التحتية الذي رأيناه في المحور الأول.

ثالثاً: عرض نتائج: محور الأداء الإداري

الجدول رقم (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب عبارات محور الأداء الإداري

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
1	ساهمت في تسريع إنجاز المهام الإدارية اليومية	3.93	0.94	1
2	قللت الأخطاء الكتابية وازدواجية البيانات	3.93	0.96	1
3	سهّلت أرشفة واسترجاع الوثائق والمعلومات بسرعة	3.90	0.92	2
4	حسّنت التواصل بين المديرين والمعلمين والموظفين	3.87	0.90	3
5	ساعدت في إدارة الوقت وتنظيم الاجتماعات والمواعيد	3.70	0.98	4
6	وفّرت تقارير إحصائية دقيقة حول الأداء	3.57	1.00	5
7	سهّلت متابعة المخزون من الأدوات المدرسية	3.37	1.07	6
المحور الثالث: الأداء الإداري		3.75	0.97	مرتفع

يُظهر الجدول رقم (3) اتجاهات إجابات أفراد العينة حول أثر الإدارة الإلكترونية

على الأداء الإداري. وقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.75، وهو مستوى مرتفع، بل وهو أعلى متوسط بين جميع محاور الدراسة. هذا يعني أن الإدارة الإلكترونية حققت نجاحاً واضحاً في تحسين العمل الإداري داخل المؤسسة الابتدائية.

جاءت في المرتبة الأولى (بالتساوي) عبارتان: "ساهمت في تسريع إنجاز المهام

الإدارية اليومية" و"قللت الأخطاء الكتابية وازدواجية البيانات" بمتوسط 3.93 لكل منهما. هذا مؤشر قوي على أن استخدام الحاسوب والبرامج الإلكترونية في إنجاز أعمال مثل تسجيل الغياب، كتابة المكاتيب، وإصدار القرارات أدى إلى توفير وقت كبير وتقليل الأخطاء التي كانت تحدث في النظام الورقي (مثل تكرار البيانات أو ضياع الأوراق).

جاءت في المرتبة الثانية عبارة "سهّلت أرشفة واسترجاع الوثائق والمعلومات بسرعة"

بمتوسط 3.90. هذا يعني أن حفظ الملفات إلكترونياً (بدلاً من الملفات الورقية) جعل عملية البحث عن أي وثيقة قديمة تتم في ثوانٍ بدلاً من ساعات أو أيام.

جاءت في المرتبة الثالثة عبارة "حسّنت التواصل بين المديرين والمعلمين والموظفين" بمتوسط 3.87. البريد الإلكتروني وتطبيقات التواصل الرسمية ساهمت في سرعة تبادل المعلومات والتعليمات بين جميع الأطراف داخل المؤسسة.

أما أدنى عبارة فكانت "سهّلت متابعة المخزون من الأدوات المدرسية والوسائل التعليمية" بمتوسط 3.37، وهو مستوى جيد لكنه أقل من بقية العبارات. والسبب أن متابعة المخزون ليست مهمة أساسية يقوم بها جميع أفراد العينة (فالمعلمون مثلاً لا يهتمون بالمخزون بقدر ما يهتمون بالغياب والدرجات).

وبصفة عامة، النتائج تؤكد أن الإدارة الإلكترونية مفيدة جداً في تحسين العمل الإداري اليومي. حتى لو كانت البنية التحتية ضعيفة كما رأينا في المحور الأول، فإن استخدام أدوات بسيطة مثل البريد الإلكتروني والجداول الإلكترونية كافٍ لإحداث تحسن ملحوظ في سرعة ودقة العمل الإداري.

رابعاً: عرض نتائج محور التحديات

الجدول رقم (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب عبارات محور التحديات

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتبة
1	صعوبات تقنية في استخدام الأنظمة الإلكترونية (قلة مهارات)	4.23	0.89	3
2	نقص في التكوين المستمر حول أدوات الإدارة الإلكترونية	4.37	0.81	1
3	ضعف البنية التحتية للإنترنت أو انقطاع الكهرباء	4.33	0.88	2
4	مقاومة بعض المعلمين أو الإداريين للتغيير	3.57	1.07	7
5	ارتفاع تكلفة التجهيزات مقارنة بالميزانية المتاحة	4.17	0.91	4
6	مخاوف بشأن أمان وسرية بيانات التلاميذ والمعلمين	3.70	1.02	6
7	تفتقر المؤسسة إلى سياسة واضحة وخطة استراتيجية	4.33	0.84	2
	المحور الرابع: التحديات	4.10	0.92	مرتفع

يُظهر الجدول رقم (4) اتجاهات إجابات أفراد العينة حول التحديات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية. وقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي 4.10، وهو مستوى مرتفع جداً، مما يعني أن المبحوثين يعترفون بوجود عقبات كثيرة وكبيرة تعيق نجاح الإدارة الإلكترونية في مؤسساتهم.

جاء في المرتبة الأولى تحدّي "نقص التكوين المستمر حول استخدام أدوات الإدارة الإلكترونية" بمتوسط 4.37 (أعلى متوسط في المحور). هذا يعني أن أغلب المبحوثين لا يتلقون تدريباً كافياً على استخدام البرامج والأنظمة الإلكترونية. والنتيجة أنهم يواجهون صعوبات في التعامل مع هذه الأدوات، حتى لو كانت متوفرة. التكوين إما غير موجود أصلاً، أو يكون لمرة واحدة ولا يُتابع.

جاء في المرتبة الثانية (بالتساوي) تحدّيان: "ضعف البنية التحتية للإنترنت أو انقطاع الكهرباء" و"تفتقر المؤسسة إلى سياسة واضحة وخطة استراتيجية" بمتوسط 4.33 لكل منهما. التحدي الأول يتعلق بانقطاع التيار الكهربائي أو ضعف شبكة الإنترنت، وهما مشكلتان معروفتان في بعض المناطق، وتعيقان أي عمل إلكتروني. التحدي الثاني يتعلق بغياب خطة واضحة من وزارة التربية أو المديرية حول كيفية تطبيق الإدارة الإلكترونية خطوة بخطوة، مما يترك المؤسسات المحلية تتصرف بشكل عشوائي دون توجيه.

جاء في المرتبة الثالثة تحدّي "صعوبات تقنية في استخدام الأنظمة الإلكترونية (قلة مهارات)" بمتوسط 4.23. هذا مرتبط مباشرة بنقص التكوين، فقلة المهارات التقنية لدى المعلمين والإداريين تجعلهم يخطئون في الاستخدام أو يخافون من التجربة.

جاء في المرتبة الرابعة "ارتفاع تكلفة التجهيزات مقارنة بالميزانية المتاحة" بمتوسط 4.17. شراء أجهزة حاسوب، ربط الإنترنت، توفير برامج أصلية، كل هذا يحتاج إلى أموال كبيرة، والميزانية المخصصة للمدرسة لا تكفي لتغطية هذه الاحتياجات.

أما أقل التحديات فكان "مقاومة بعض المعلمين أو الإداريين للتغيير بسبب الروتين أو الخوف" بمتوسط 3.57، وهو أقل تحدّي. هذا يعني أن أغلب العاملين ليسوا ضد التغيير

أو خائفين منه، لكنهم يعانون من نقص التدريب وضعف الإمكانيات. هذه نتيجة إيجابية، لأن تغيير اتجاهات الناس أصعب من توفير أجهزة أو تدريب.

وبصفة عامة، التحديات الأكبر التي تواجه الإدارة الإلكترونية هي: نقص التكوين، ضعف الإنترنت، وغياب استراتيجية واضحة. أما مقاومة التغيير فهي المشكلة الأصغر. أي أن الحل يجب أن تتركز على تحسين البنية التحتية وتدريب الموظفين ووضع خطة وطنية واضحة.

المطلب الثالث: مناقشة النتائج العامة واختبار الفرضيات محل الدراسة

بعد عرض نتائج محاور الاستبيان وتحليلها، تبرز أهمية الانتقال إلى مرحلة مناقشة النتائج العامة التي تم التوصل إليها، وذلك من خلال ربطها بأهداف الدراسة وتساؤلاتها والمرجعيات النظرية التي استندت إليها. وتُعد هذه المرحلة من أهم مراحل البحث الميداني، لأنها لا تقتصر على عرض المعطيات الإحصائية فحسب، بل تسعى إلى تفسيرها واستخلاص دلالاتها العلمية والعملية.

وعليه سيتم في هذا المطلب مناقشة النتائج الرئيسة التي أفرزتها الدراسة الميدانية، وبيان مدى انسجامها مع الواقع محل الدراسة ومع ما توصلت إليه الدراسات السابقة، ثم اختبار الفرضيات المطروحة للتحقق من مدى صحتها أو رفضها في ضوء النتائج المتحصل عليها، بما يسمح بالوصول إلى استنتاجات موضوعية تسهم في الإجابة عن إشكالية الدراسة.

_ مناقشة النتائج العامة للدراسة

أظهرت نتائج الدراسة أن واقع الإدارة الإلكترونية بالمؤسسة الابتدائية محل الدراسة يتسم بوجود تباين بين مستوى توفر متطلبات التطبيق ومستوى النتائج المحققة من استخدامها. فقد كشفت النتائج عن ضعف مستوى البنية التحتية الرقمية، حيث سجل هذا المحور متوسطاً منخفضاً بلغ (2.14)، وهو ما يعكس محدودية توفر التجهيزات التقنية وشبكات الاتصال والدعم الفني اللازم لتطبيق الإدارة الإلكترونية بصورة فعالة. وفي المقابل،

أظهرت النتائج أن محور الأداء الإداري حقق أعلى متوسط بين محاور الدراسة بلغ (3.75)، مما يدل على وجود إسهام واضح للإدارة الإلكترونية في تحسين مختلف العمليات الإدارية داخل المؤسسة التعليمية.

كما بينت النتائج أن الأداء البيداغوجي جاء بمستوى متوسط بلغ (3.08)، وهو ما يشير إلى أن أثر الإدارة الإلكترونية على العملية التعليمية ما يزال محدوداً مقارنةً بأثرها على الجوانب الإدارية. ويمكن تفسير ذلك بكون التحسين البيداغوجي يحتاج إلى توافر منظومة متكاملة تشمل التجهيزات الرقمية والتكوين المستمر للمعلمين والموارد التعليمية الإلكترونية، وهي عناصر لم تحقق المستوى المطلوب وفق نتائج الدراسة.

وفي المقابل، سجل محور التحديات أعلى متوسط عام بلغ (4.10)، مما يدل على أن المؤسسات التعليمية ما تزال تواجه صعوبات متعددة تعيق التوظيف الأمثل للإدارة الإلكترونية، وعلى رأسها نقص التكوين المستمر للعاملين، وضعف البنية التحتية الرقمية، وغياب التخطيط الإستراتيجي الواضح للتحويل الرقمي.

ويمكن تفسير هذه النتائج في ضوء مقارنة تحليل النظم التي تنظر إلى المؤسسة التعليمية باعتبارها نسقاً متكاملاً تتفاعل داخله المدخلات والعمليات والمخرجات. فضعف المدخلات المتمثلة في البنية التحتية والتكوين انعكس بصورة مباشرة على مستوى المخرجات، خاصة في الجانب البيداغوجي. كما تؤكد هذه النتائج مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تشدد على ضرورة التكامل بين الموارد البشرية والتقنية والتنظيمية لتحقيق التحسين المستمر ورفع مستوى الأداء المؤسسي.

ـ اختبار الفرضيات ومناقشتها

1 مناقشة الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى على أن "تسهم الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء البيداغوجي والإداري داخل المؤسسات الابتدائية الجزائرية "

أظهرت نتائج الدراسة أن متوسط الأداء الإداري بلغ (3.75)، وهو مستوى مرتفع نسبياً، بينما بلغ متوسط الأداء البيداغوجي (3.08)، وهو مستوى متوسط. وتشير هذه النتائج إلى أن الإدارة الإلكترونية أسهمت فعليا في تحسين الأداء داخل المؤسسة التعليمية، غير أن درجة التأثير اختلفت بين المجالين الإداري والبيداغوجي.

ووفقاً لمقاربة تحليل النظم، فإن الإدارة الإلكترونية تمثل أحد مكونات العمليات التنظيمية داخل المؤسسة، وقد ساهمت في رفع كفاءة هذه العمليات من خلال تسريع إنجاز المهام الإدارية وتحسين تدفق المعلومات وتقليل الأخطاء. أما في الجانب البيداغوجي، فقد ظل أثرها محدوداً نسبياً بسبب ضعف بعض المدخلات الأساسية اللازمة لنجاح عملية التحول الرقمي.

كما يمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء إدارة الجودة الشاملة التي تؤكد أن تحسين جودة المخرجات التعليمية يتطلب تطويراً متكاملاً لجميع مكونات المؤسسة. لذلك فإن محدودية أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء البيداغوجي تعود إلى عدم اكتمال متطلبات الجودة المرتبطة بالبنية التحتية والتكوين.

وبناءً على ذلك، تدعم النتائج الفرضية الرئيسية، حيث تبين وجود إسهام إلكتروني في تحسين الأداء الإداري والبيداغوجي، وإن كان هذا الإسهام والأثر أكثر وضوحاً في المجال الإداري.

2 مناقشة الفرضية الثانية

تنص الفرضية الثانية على أن " كلما توفرت المقومات التقنية و البشرية والمالية اللازمة زادت فعالية الأداء الإداري البيداغوجي داخل المؤسسة الابتدائية".

أظهرت نتائج الدراسة أن أبرز التحديات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية تتمثل في نقص التكوين المستمر للعاملين وضعف البنية التحتية الرقمية، حيث سجلا من أعلى المتوسطات ضمن محور التحديات. كما أظهرت النتائج انخفاض مستوى البنية التحتية الرقمية داخل المؤسسات محل الدراسة.

ومن منظور تحليل النظم، فإن البنية التحتية والموارد البشرية تمثلان أهم مدخلات النسق التنظيمي، وأي قصور فيهما ينعكس مباشرة على فعالية العمليات والمخرجات. لذلك فإن ضعف الإمكانيات التقنية وقلة التأهيل المهني يحدان من الاستفادة الكاملة من التطبيقات الإلكترونية داخل المؤسسة التعليمية.

كما تؤكد إدارة الجودة الشاملة أن التحسين المستمر للأداء يعتمد أساساً على الاستثمار في المورد البشري وتوفير بيئة عمل مناسبة تدعم التطوير والتجديد. وعليه، فإن النتائج تؤكد أن نجاح الإدارة الإلكترونية يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى توافر التجهيزات التقنية الملائمة ومستوى تأهيل العاملين على استخدامها.

وبناءً على ما سبق، تدعم نتائج الدراسة الفرضية الثانية، حيث تؤكد أن توفير البنية التحتية الرقمية المناسبة وتطوير كفاءات الموارد البشرية يمثلان شرطين أساسيين لتعزيز وزيادة فعالية الأداء الإداري والبيداغوجي داخل المؤسسات الابتدائية.

مناقشة الفرضية الثالثة: تنص الفرضية الثالثة على أن: "تحد بعض المعوقات التنظيمية والتقنية والبشرية من تجسيد الإدارة الإلكترونية دخل المؤسسات الابتدائية الجزائرية"

أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن المتوسط الحسابي العام للمحور الخاص بالمعوقات قد بلغ مستوى يؤكد وجود عقبات لتجسيد الفعلي؛ وقد جاءت المعوقات التقنية بمتوسط حسابي بلغ 2.14، وهو ما يشير إلى وعي أفراد العينة بأن البنية التحتية التكنولوجية والتدريب يشكلان حجر الزاوية الذي لم يكتمل بعد لتحقيق التحول الرقمي السلس وعدم الاستفادة القصوى من الإدارة الإلكترونية.

ووفقاً لمقاربة تحليل النظم، فإن أي خلل وضعف في التجهيزات والشبكات والتأهيل البشري ينعكس سلباً على كفاءة العمليات التنظيمية داخل المؤسسة التربوية، مما يؤدي إلى محدودية الإدارة الإلكترونية.

كما يمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة، والتي توضح ان تحسين العام للمؤسسة التعليمية لا يمكن أن يتحقق بشكل مجزأ؛ هذا لأن إغفال الجوانب البشرية والتقنية يؤدي إلى عدم اكتمال معايير الجودة.

وبناء على ذلك، تدعم نتائج الدراسة الميدانية صحة الفرضية الثالثة، حيث تبين بشكل قاطع أن المعوقات التنظيمية، التقنية، والبشرية تحد وتعيق التجسيد الكامل للإدارة الإلكترونية داخل المؤسسات الابتدائية الجزائرية، وتمنع وصولها على المستويات المنشودة من الأداء البيداغوجي والإداري.

المبحث الثالث: معيقات وآفاق تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسات الابتدائية

بعد عرض واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسات الابتدائية وتحليل نتائج الدراسة الميدانية، تبرز أهمية الوقوف على أبرز المعوقات التي تحد من فعالية هذا النمط الإداري، إلى جانب استشراف الآفاق المستقبلية الكفيلة بتعزيز تطبيقه وتطويره. فنجاح الإدارة الإلكترونية لا يتوقف على توفر التقنيات الحديثة فحسب، بل يرتبط كذلك بمدى جاهزية الموارد البشرية والتنظيمية والمادية لإستيعاب متطلبات التحول الرقمي ، وعليه يتناول هذا المبحث أهم المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الابتدائية، ثم يستعرض أبرز الآفاق والسبل الممكنة لتطويرها بما يسهم في تحسين الأداء الإداري والإرتقاء بجودة الخدمات التربوية.

المطلب الأول: معيقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الابتدائية

أظهرت نتائج الدراسة الميدانية وجود مجموعة من المعوقات التي تحد من التطبيق الفعال للإدارة الإلكترونية داخل المدارس الابتدائية محل الدراسة، ويمكن تصنيف هذه المعوقات إلى ثلاثة أبعاد رئيسية تتمثل في المعوقات البشرية، والمعيقات التقنية والمادية، والمعيقات الإدارية والتنظيمية. وتتسجم هذه النتائج مع العديد من الدراسات التي أكدت أن نجاح التحول نحو الإدارة الإلكترونية لا يرتبط بتوفير الوسائل التقنية فقط، بل يتطلب تهيئة بيئة تنظيمية وبشرية داعمة لهذا التحولو تتمثليمايلي:

المعيقات البشرية: بينت النتائج أن نقص التكوين المستمر في مجال استخدام الأنظمة الإلكترونية وضعف المهارات الرقمية لدى بعض العاملين يشكلان من أبرز العقبات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية. ويعكس ذلك وجود فجوة بين متطلبات الإدارة الحديثة والقدرات التقنية المتاحة لدى المستخدمين، الأمر الذي يؤثر في مستوى الاستفادة من التطبيقات والمنصات الرقمية. وتؤكد الدراسات السابقة أن العنصر البشري يمثل الركيزة

الأساسية لنجاح التحول الرقمي، وأن محدودية التأهيل والتدريب تعد من أكثر العوامل تأثيراً في إبطاء عمليات التحديث الإداري.

المعوقات التقنية والمادية: فقد أظهرت النتائج أن ضعف البنية التحتية الرقمية وعدم توفر التجهيزات التقنية بالكفاءة المطلوبة يشكلان عائقاً حقيقياً أمام الاستخدام المنتظم للإدارة الإلكترونية. كما أن الحاجة المستمرة إلى الصيانة والتحديث التقني تفرض أعباء إضافية على المؤسسات التربوية، خاصة في ظل محدودية الموارد المتاحة. ويؤدي هذا الوضع إلى تقليص فعالية الأنظمة الرقمية وإضعاف قدرتها على تحقيق الأهداف المرجوة منها.

المعوقات الإدارية والتنظيمية: فقد كشفت النتائج عن وجود قصور في التخطيط الاستراتيجي الخاص بتطبيق الإدارة الإلكترونية، إلى جانب محدودية آليات الدعم والمتابعة الفنية. ويؤدي غياب رؤية تنظيمية واضحة إلى إضعاف جهود التحول الرقمي ويجعل المبادرات المتخذة ذات طابع جزئي وغير قادر على إحداث تغيير مؤسسي شامل. كما أن نجاح الإدارة الإلكترونية يتطلب وجود سياسات تنظيمية واضحة تحدد الأهداف والأدوار والمسؤوليات وآليات التنفيذ والمتابعة.

المطلب الثاني: آفاق تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الابتدائية

على الرغم من المعوقات التي كشفت عنها الدراسة، فإن نتائجها تشير إلى وجود فرص واعدة لتطوير الإدارة الإلكترونية داخل المدارس الابتدائية، خاصة في ظل التوجه المتزايد نحو توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تسيير المؤسسات العمومية وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.

وتتمثل أولى هذه الآفاق في تعزيز تكوين الموارد البشرية ورفع كفاءاتها الرقمية، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن نقص التدريب يعد من أبرز التحديات التي تواجه العاملين. لذلك فإن توسيع البرامج التكوينية وتوفير فرص التعلم المستمر من شأنه أن يسهم في تطوير مهارات المستخدمين وزيادة قدرتهم على التعامل مع مختلف التطبيقات والأنظمة الإلكترونية بكفاءة وفعالية.

كما تبرز أهمية تطوير البنية التحتية الرقمية وتوفير التجهيزات التقنية المناسبة باعتبارها شرطاً أساسياً لإنجاح مشاريع الإدارة الإلكترونية. فكلما توفرت بيئة تقنية ملائمة ازدادت قدرة المؤسسات التربوية على استغلال الإمكانيات التي توفرها التكنولوجيا الحديثة في تنظيم العمل وتسهيل الإجراءات وتحسين تدفق المعلومات.

ومن الآفاق المهمة كذلك ترسيخ ثقافة تنظيمية داعمة للتحول الرقمي، تقوم على تشجيع الابتكار وتقبل التغيير وتعزيز التعاون بين مختلف الفاعلين داخل المؤسسة. فنجاح الإدارة الإلكترونية لا يرتبط بالجوانب التقنية فقط، وإنما يتطلب أيضاً بناء قناعة جماعية بأهميتها ودورها في تحسين الأداء الإداري وتطوير الخدمات التربوية.

كما يقتضي تطوير الإدارة الإلكترونية اعتماد تخطيط استراتيجي واضح يحدد الأهداف والوسائل ومراحل التنفيذ وآليات المتابعة والتقييم، بما يضمن الانتقال التدريجي والمنظم نحو نمط إداري أكثر كفاءة ومرونة. ويساعد هذا التخطيط على توحيد الجهود وتوجيه الموارد نحو تحقيق الأهداف المرسومة وتقليل الصعوبات التي قد تواجه عملية التحول الرقمي.

ومن منظور إدارة الجودة الشاملة، تمثل الإدارة الإلكترونية مدخلاً حديثاً لتحسين جودة الأداء المؤسسي من خلال تسريع الإجراءات الإدارية، وتعزيز دقة المعلومات، وتقليل الأخطاء، وتحسين الاتصال بين مختلف الفاعلين في العملية التربوية. كما تسهم في ترشيد الوقت والجهد وتدعيم الشفافية في العمل الإداري، وهو ما ينعكس إيجاباً على فعالية المؤسسة وتحقيق أهدافها التربوية والتنظيمية.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن مستقبل الإدارة الإلكترونية في المدارس الابتدائية يرتبط بمدى قدرة المؤسسات التربوية على الاستثمار في العنصر البشري، وتطوير البنية التحتية الرقمية، وترسيخ ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير، واعتماد تخطيط استراتيجي فعال. ومن شأن تكامل هذه العناصر أن يسهم في تحقيق تحول رقمي تدريجي ومستدام يعزز كفاءة الإدارة المدرسية ويرتقي بجودة الخدمات التربوية المقدمة.

خلاصة الفصل:

خصص هذا الفصل للدراسة الميدانية، وذلك بهدف الوقوف على واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمؤسسة الابتدائية، والكشف عن مدى مساهمتها في تحسين الأداء الإداري والبيداغوجي في مدرسة بن مخلوف لوصيف

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الإدارة الإلكترونية ساهمت في تطوير الأداء الإداري من خلال تحسين سرعة إنجاز الأعمال الإدارية، وتقليل الأخطاء، وتسهيل الاتصال والتنسيق بين الفاعلين داخل المؤسسة، إضافة إلى دورها في تحسين الأداء التربوي وذلك من خلال دعم التخطيط والتقييم والم تابعة، وتحسين التواصل بين الإدارات والمعلمين و أولياء التلاميذ.

كما أظهرت الدراسة وجود بعض المعوقات التي تحد من تجسيد الإدارة الإلكترونية كنقص التجهيزات التقنية وضعف البنية التحتية وغيرها ومن أبرز الاستنتاجات التي تم تسجيلها من خلال الدراسة الميدانية نذكر: وجود توجه فعلي نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة الابتدائية" بن مخلوف لوصيف".

- ينعكس استخدام الإدارة الإلكترونية إيجابا على كل من الأداء الإداري والأداء البيداغوجي داخل المؤسسة.

- لاتزال بعض المؤسسات تواجه تحديات مرتبطة بنقص الوسائل التقنية وضعف التغطية الرقمية.

الخاتمة:

في ختام هذه الدراسة التي تناولت دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء البيداغوجي والإداري داخل المؤسسات الابتدائية الجزائرية، يمكن التأكيد على أن موضوع الرقمنة في قطاع التربية لم يعد مجرد خيار إداري أو توجه نظري، بل أصبح مساراً استراتيجياً يفرض نفسه بقوة في ظل التحولات التكنولوجية المتسارعة التي يشهدها العالم المعاصر، وقد انعكس هذا التحول على مختلف وظائف المؤسسة التربوية التي أصبحت مطالبة بتبني أساليب حديثة في التسيير تضمن السرعة والفعالية والدقة في الأداء.

كما أن المدرسة الابتدائية باعتبارها القاعدة الأساسية في بناء المنظومة التعليمية، باتت تمثل مجاًلاً محورياً لتجسيد هذا التحول الرقمي لما لها من دور في تكوين التلميذ وتأسيس معارفه الأولى، مما يجعل أي تطوير في أساليب إدارتها ذا أثر مباشر على جودة التعليم ككل، وقد أظهرت هذه الدراسة من خلال شقها النظري والميداني أن مسار الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الابتدائية الجزائرية يشهد تقدماً ملحوظاً من جهة لكنه لا يزال يواجه تحديات واقعية من جهة أخرى خاصة ما يتعلق بالبنية التحتية والتكوين والدعم التقني.

وعليه فقد حاولت هذه الدراسة الإحاطة بهذا الموضوع من مختلف جوانبه من أجل فهم مدى إسهام الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الإداري والبيداغوجي، والكشف عن أهم العوامل التي تعزز هذا الإسهام، أو تحد منه مع تقديم قراءة واقعية لمدى تطبيق الرقمنة داخل المؤسسات الابتدائية، حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج يمكن عرضها كما يلي:

- على صعيد البنية التحتية الرقمية أظهرت النتائج وجود ضعف واضح في التجهيزات الرقمية داخل المؤسسات الابتدائية محل الدراسة مع محدودية توفر الحواسيب وضعف شبكة الإنترنت، وغياب الدعم التقني المنتظم مما ينعكس سلباً على فعالية تطبيق الإدارة الإلكترونية.

- على صعيد الأداء الإداري بيّنت النتائج أن الإدارة الإلكترونية أسهمت في تحسين العمل الإداري من خلال تسهيل الإجراءات وتسريع إنجاز المهام ، وتقليل الأخطاء المرتبطة بالأساليب التقليدية في التسيير .
 - على صعيد الأداء البيداغوجي أظهرت النتائج أن أثر الإدارة الإلكترونية كان إيجابياً لكنه متوسط، حيث ساعدت في تحسين بعض الجوانب المرتبطة بالتواصل والمتابعة غير أن توظيفها في العملية التعليمية ما يزال محدوداً بسبب نقص الوسائل الرقمية .
 - على صعيد التحديات كشفت الدراسة عن وجود معوقات متعددة أبرزها ضعف التكوين المستمر للموارد البشرية ونقص التجهيزات التقنية وضعف الاستقرار في خدمات الإنترنت إضافة إلى غياب رؤية تنظيمية موحدة للتحول الرقمي .
 - على صعيد الفرضيات تبين أن الفرضيات الأساسية للدراسة قد تحققت جزئياً حيث ثبت أن الإدارة الإلكترونية تساهم في تحسين الأداء الإداري والبيداغوجي، غير أن درجة هذا التحسن تبقى مرتبطة بمدى توفر البنية التحتية والتكوين المناسب .
 - على صعيد الواقع العام لقطاع التربية في الجزائر تبين أن الدولة قطعت خطوات معتبرة في مجال الرقمنة من خلال إنشاء منصات رقمية متعددة غير أن تطبيق هذه المشاريع على مستوى المؤسسات الابتدائية ما يزال غير متكافئ ويعرف تفاوتاً واضحاً بين المؤسسات .
- وبناء على النتائج المتوصل إليها تقترح الدراسة ما يلي :
- في مجال البنية التحتية ضرورة تزويد المؤسسات الابتدائية بالتجهيزات الرقمية الأساسية وتحسين جودة الإنترنت مع ضمان الصيانة الدورية للوسائل التقنية .
 - في مجال التكوين ضرورة اعتماد برامج تكوين مستمرة للمعلمين والإداريين مع التركيز على الجوانب التطبيقية لاستخدام التكنولوجيا داخل المؤسسة التعليمية .
 - في مجال التنظيم ضرورة وضع خطة وطنية واضحة للتحول الرقمي تحدد الأهداف والمراحل وآليات التنفيذ بشكل تدريجي ومنظم .

– في مجال التعليم ضرورة تعزيز توظيف الوسائل الرقمية داخل القسم من خلال توفير محتوى تعليمي رقمي يتماشى مع مناهج التعليم الابتدائي .

– في مجال المتابعة ضرورة اعتماد نظام تقييم دوري لقياس مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسات التعليمية وربطه بجودة الأداء المؤسسي .

في الأخير يمكن القول إن الإدارة الإلكترونية تمثل أداة فعالة لتطوير المؤسسة

التربوية، وتحسين أدائها الإداري والبيداغوجي غير أن فعاليتها الحقيقية تبقى مرهونة بتوفر الظروف المناسبة، من موارد بشرية مؤهلة وبنية تحتية قوية ورؤية تنظيمية واضحة تجعل من الرقمنة وسيلة عملية للارتقاء بجودة التعليم وليس مجرد تطبيق تقني محدود .

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع القانونية.

أ. الأوامر والقوانين:

- قانون رقم (18-05) مؤرخ في (24 شعبان عام 1439 الموافق 10 مايو 2018)،
المتعلق بالتجارة الإلكترونية.
- قانون (08-04) المؤرخ في (23 جانفي 2008) يتضمن (القانون التوجيهي للتربية).
- القانون (18-07) المؤرخ في (25 رمضان عام 1430، الموافق 10 يونيو سنة
2018) يتعلق بحماية الأشخاص الطبيعيين في مجال معالجة المعطيات ذات الطابع
الشخصي، المعدل والمتمم.

ب. المراسيم والمناشير:

- مراسلة رقم (1737) المؤرخة في (08 ديسمبر 2018) المتعلقة باستغلال النظام
المعلوماتي لقطاع التربية.
- منشور وزاري رقم (839) صادر عنه بتاريخ (10 نوفمبر 2025).
- المنشور رقم 230/و.ت. و/ ا. ع/ 2018 يتعلق بالإطار المرجعي بالنظام المعلومات
لقطاع التربية الوطنية.

ثانياً: الكتب

- أندروديسيزلافي، السلوك التنظيمي والاداري، ترجمة جعفر أبو القاسم (الرياض: معهد
الإدارة العامة والبحوث الرياضية، 1991).
- أحمد القطام ع، الإدارة الاستراتيجية "حالات ونماذج تطبيقية" (عمان: دار مجدلاوي
للنشر والتوزيع، 2002).
- أحمد المعاني وآخرون، قضايا إدارية معاصرة (الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع،
2011).
- أحمد على الحاج محمد، علم الاجتماع التربوي المعاصر (الأردن: دار الميسر للنشر
والتوزيع والطباعة، 2012).

- ابن منظور، لسان العرب المحيط، مجلد 2 (بيروت: دار الخيل ودار اللسان، 1988).
- أسعد وطفة علي، وجاسم الشهاب علي، علم الاجتماع المدرسي: بنيوية الظاهرة المدرسية ووظيفتها الاجتماعية (بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2004).
- بشار الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة (عمان: دار الرؤية للنشر، 2009).
- تركي رابح عمارة، أصول التربية والتعليم، ط 2 (الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب، 1990).
- جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات (عمان: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، 2010).
- حسين حريم وآخرون، أساسيات الإدارة (عمان: دار حامد للنشر، 2012).
- حمدان محمد زياد، قياس كفاية التدريس (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1985).
- الحسيني فلح حسن عداي، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة (عمان: دار وائل للنشر، 2000).
- خرشي الهام، "محاضرات في مقياس الإدارة الالكترونية في الجزائر"، موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس، تخصص ادارة الكترونية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 2، الجزائر، 2019-2020.
- رابح كعباش، علم اجتماع التنظيم (الجزائر: مخبر بحث علم الاجتماع والترجمة جامعة قسنطينة، 2006).
- سامر سمية، مشري محمد، "إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الكفاءة الإنتاجية"، مجلة المعيار، مج 10، ع 4، ديسمبر (2019).
- السالمي علاء، نظام المعلومات والذكاء الاصطناعي (عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2003).

- شفيق رضوان، السلوكية والإدارة (بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات، 2002).
- الطاهر إبراهيم وبن عامر وسيلة، معايير نظام الجودة وتأثيراتها على البيئة التدريس الجامعي في ظل نظام "ل م د" في الملتقى البيداغوجي الرابع حول ضمان جودة التعليم العالي، جامعة محمد خيضر، بسكرة 25/26 نوفمبر (2008).
- عامر طارق عبد الرؤوف، الإدارة الإلكترونية "نماذج معاصرة" (القاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع، 2007).
- عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة القرن الواحد والعشرين (بيروت: دار المغرب الإسلامي، 2006).
- عز الدين سليمان وآخرون، المتغيرات التنظيمية - دراسات في علم اجتماع التنظيم (قسنطينة: دار مداد، 2011).
- عصام عبد الفتاح مطر، الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق (الإسكندرية: المطبعة الجامعة، 2008).
- علاء السالمي، نظم إدارة المعلومات (القاهرة: المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، 2003).
- علاء عبد الرزاق السالمي السياطي، الإدارة الإلكترونية (الأردن: دار وائل للنشر، 2008).
- عدلي سليمان، الوظيفة الاجتماعية للمدرسة (مصر: دار الفكر العربي، 1999).
- فاضل الكعبي، الطفل بين التربية والثقافة (القاهرة: السعيد للنشر والتوزيع، 2019).
- فايز جمعة صالح النجار، نظم المعلومات الإدارية (عمان: دار حامد، 2007).
- فداء محمود حامد، الإدارة الإلكترونية (عمان: دار البداية للنشر، 2015).
- قويوحنه، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات (عمان: مركز الكتاب الأكاديمي، 2010).

- كامل برر، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات (بيروت: دار المنهل اللبناني، 2008).
- ماكس فيبر، محمد تركي، الاقتصاد والمجتمع (بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، 2015).
- ماجد راغب الحلو، علم الإدارة العامة ومبادئ الشريعة الإسلامية "الحكومة الإلكترونية" (مصر: دار منشأة المعارف، 2006).
- ماجد راغب الحلو، علم الإدارة العامة (الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة، 2007).
- محمد أحمد حسان، نظم المعلومات الإدارية (الإسكندرية: دار الجامعية، 2008).
- محمد بن سعيد محمد العريشي، "إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم" (رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، 2008).
- محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية (الإسكندرية: دار الجامعة الحديثة، 2003).
- محمد سليمان الخزاعة، تحسين على، المعلم والمدرسة (عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2005).
- محمد محمود الطعامة، طارق شريف العلوش، الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية البشرية، 2004).
- مزهر شعبان العاني، شوقي ناحي، الإدارة الإلكترونية (الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2014).
- منصور عبد الحق، أخطاء تربوية (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2000).
- منير مرسي سرحان، في اجتماعيات التربية، ط 3 (بيروت: دار النهضة العربية، 1981).
- ناصر قاسمي، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2011).

– نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الالكترونية "الاستراتيجية - الوظائف - المجالات" (عمان: دار اليازوري، 2009).

– هاني خلف الطراونة، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها (الأردن: دار أسامة للنشر، 2012).

ثالثاً: الأطاريح والرسائل الجامعية

– إبراهيم عاشو، "مستوى الأداء البيداغوجي عند أساتذة التعليم الابتدائي وعلاقته بالرضا الوظيفي" (مذكرة تخرج ماستر علم النفس المدرسي، جامعة غرداية، 2021-2022).

– بغدادقزو، "استراتيجية تأهيل القيادة الإدارية ودورها في تفعيل الإدارة الالكترونية في الجزائر" (أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، جوان 2019).

– بوزكري جيلالي، "الإدارة الالكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وآفاق" (أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2015-2016).

– حبوشي عبد الناصر، "أثر استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على أداء المؤسسات الاقتصادية حالة المؤسسة الجزائرية" (أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2024-2025).

– حماد مختار، "تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية" (رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر، 2007).

– حمودة نسيم، "تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية": دراسة حالة الشركة الافريقية للزجاج-جيجل (رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة جيجل، 2009-2010).

– رانية هدار، "دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر" (أطروحة دكتوراه LMD في العلوم السياسية، جامعة باتنة 01، الجزائر، 2017-2018).

- رضاجيرش، "علاقة الأداء البيداغوجي بالتكفل البيداغوجي لدى الأساتذة المتخصصين في التعليم المهني": دراسة وصفية تحليلية (رسالة ماجستير في علوم التربية، جامعة الجزائر، 2008).
- العيفة محمد، "اثر المناخ التنظيمي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي" - دراسة تحليلية مقارنة (أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2017-2018).
- عبد العالي بلعيفة، "التسيير الفعال وأثره على تماسك الجماعات المحلية" (رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، 2006-2007).
- عبد الكريم عشور، دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر (مذكرة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2009/2010).
- عبان عبد القادر، "تحديات الادارة الالكترونية في الجزائر دراسة سييسولوجية" (أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015/2016).
- محمد عامر راهي العذاري، "الإفصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية واثرها على أداء الشركات" (رسالة ماجستير في الاقتصاد، جامعة القادسية، فلسطين، 2017).
- مسعي أحمد محمد، العلاقة بين الاسرة والمدرسة وتفعيل الحياة المدرسية: دراسة في بعض متوسطات الوادي (أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018-2019).

رابعاً: المقالات العلمية

- أمل سلامة الشامان، "أثر من برامج تدريسية لمديري المدارس ومديرياتها في أدائهم الوظيفي من وجهة نظرهم"، مجلة الملك سعود، المجلد 12، (2001).
- البار وفاء، "استراتيجيات التحول الرقمي في المجال التربوي ومعالجة تحدياته"، مجلة بحث وتربية، 15، ع 1، (2025).
- بنعلجية نادية، "استحداث المنصات الرقمية في قطاع التربية الوطنية فضاء الأولياء أنموذجاً"، مجلة المعيار، مج 29، ع 3، (2025).

- بن عودة ليلي، نجوى بوزروين، "التحول الرقمي وحوكمة قطاع التربية الوطنية في الجزائر"، مجلة السياسة العالمية، مج 9، ع 1 (2025).
- بن يطو أسامة، "رقمنة النظام المعلوماتي التربوي وأثرها على تطور حركة البحث العلمي التربوي في الجزائر"، مجلة الاجتهاد القضائي، مج 5، ع 1، (2023).
- بوعمامة مريم وبوهدة شهرزاد، "أثر استخدام الإدارة الإلكترونية على جودة الخدمات في المؤسسات العمومية"، مجلة الأكاديمية للبحوث في العلوم الاجتماعية، مج 1، ع 2، (2021).
- حاكم أسماء، دولي لخضر، "مساهمة اخلاقيات الإدارة في رفع مستوى الأداء الوظيفي داخل المنظمة"، مجلة البشائر الاقتصادية، مج 3، ع 2، (2017).
- حناشي نجيم، "دور المعلمين في العصر الرقمي": تحديات وفرص، مجلة أنسنة للبحوث والدراسات، مج 16، ع 1، (2025).
- خالد قشي، منير لواح وحسيبة جبلي، "إستراتيجية الجزائر الإلكترونية 2013": فجوة النظرية والتطبيق، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، مج 1، ع 2 (2013).
- داحي هاني، ستر الرحمان نعيمة، "منصات التعليم عن بعد مفاهيم وآليات"، مجلة المجتمع والرياضة، مج 6، ع 1، (2023).
- دندان أسماء، "من الكتاب الورقي إلى الكتاب الإلكتروني في المدرسة الجزائرية"، مجلة الناصرية، مج 15، ع 1، (2024).
- عبد القادر طلحاوي، ماما دحمان، "مستوى الاداء البيداغوجي في ظل التدريس بالمقاربة بالكفاءات لدى معلمي الطور الابتدائي"، مجلة رفوف، جامعة أدرار الجزائر، العدد 2، جويلية (2022).
- عبد القادر عباس، مصطفى كمال فردي، "مقومات التعليم الإلكتروني الجزائري"، مجلة التعليم عن بعد والتعليم المفتوح، جامعة بني سويف، ع 14 (2020).

- 63 - عبد الله البريزي، "صورة المتعلم في نظريات التعلم"، مجلة علوم التربية، العدد 63 (2015).
- عبد المالك مزهود، "الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الإنسانية، ع 01، (2001).
- عبد الهادي أحمد عبد الكريم، "المنهج الدراسي الحديث": مكوناته، مبادئه واسمه، مجلة إمتياز للعلوم التربوية والتعليمية، عدد 2 (2020).
- علي حامد، "واقع تجسيد الرقمنة في الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري متوسطات ولاية الوادي"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، مج 25، ع 2، (2024).
- العيدي عائشة، العيدي مسعودة، "واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الابتدائية من وجهة نظر المديرين أنفسهم بمدينة الأغواط"، مجلة العلوم الاجتماعية، مج 14، ع 2، (2020).
- غريسي صدوقي، سي طيب رضا وآخرون، "واقع وأهمية التحول الرقمي والأتمتة"، مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية، مجلد 3، عدد 2، (2001).
- فليح، حكمت محمد، "دور تخويل الصلاحيات في تطوير الأداء الوظيفي للمنظمة"، مجلة الإدارة والاقتصاد العراقية، ع 77، (2009).
- لبشري رميني حورية، "مقاربة قانونية للإدارة الإلكترونية في الجزائر"، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، مج 6، ع 1، (2021).
- محمد سبع، "التربية الصحية في الوسط المدرسي": مقارنة شخصية ومحاولة لاقتراح حلول، مجلة السراج في التربية وقضايا المجتمع، مج 7، ع 1، (2023).
- محمد عبد القادر الشخي ويوسف عمران النجار، "تقييم الأداء الإداري للأندية الرياضية بمدينة بنغازي"، مجلة كلية التربية، ع 3، جامعة بنغازي، (2016).
- مناصرية محمد، "واقع التعليم الرقمي في المنظومة التعليمية الجزائرية في ظل جائحة كوفيد-19"، مجلة دراسات نفسية وتربوية، مج 14، ع 2 (2021).

– حميدة علي الماطوني، "أسس نظرية في مقومات العملية التعليمية"، مجلة كلية الأدب جامعة مصراتة، عدد 03 (2015).

– نحوى عصام، سلام هدى، "درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في تسيير المؤسسات التعليمية"، مجلة العلوم النفسية والتربوية، مج 11، ع 1، (2025).

خامساً: الملتقيات والمداخلات

– رحموني عبد الرزاق، تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر بين النجاعة والتحديات، مداخله ضمن ملتقى "مفهوم الإدارة الإلكترونية، واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر"، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف المسيلة.

– وزارة التربية الوطنية، تقرير حول ندوة المقاطعة المفتشية لتقييم "التحول الرقمي في قطاع التربية"، يومي 10-20 نوفمبر 2024.

سادساً: المواقع الإلكترونية

– وزارة التربية الوطنية، فضاء الأولياء، متوفر على: <https://www.education.gov.dz>

سابعاً: المراجع الأجنبية

- Marie DuruBellat, Agnès Vanzanten, Sociologie de l'école édition Alger, 2002.
- Raymond Boudon, Phillipe Besnard, Mohamed Cherkoui, Bernard Pierre Lécuyer, Dictionnaire de Sociologie, Larousse, Paris, 2005.
- Sheehy, Barry, Technology Investment, Execution Excellence, vol 16, n° 12, Dec 1999.
- Soumaya Intissar Ben Dahaou, Les capacités de changement du développement de l'administration électronique, thèse de doctorat en administration des affaires, université du Québec à Montréal, Canada, 2011.
- Riadh, Bouriche, "Le rôle des TIC dans la bonne gouvernance", communication au séminaire national intitulé "Informations et société de la connaissance", Faculté des sciences sociales et humaines, Université Mentouri Constantine, 18/19 avril 2009

الفهرس

شكرو عرفان

إهداء

مقدمة

.....1.....

.....13..... الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للدراسة.

.....15..... المبحث الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية

.....15..... المطلب الأول: نشأة الإدارة الإلكترونية.

.....16..... المطلب الثاني: تعريف الإدارة الإلكترونية.

.....19..... المطلب الثالث: مقومات الإدارة الإلكترونية

.....22..... المبحث الثاني: مفهوم الأداء البيداغوجي والإداري

.....22..... المطلب الأول: تعريف الأداء البيداغوجي

.....25..... المطلب الثاني: تعريف الأداء الإداري

.....27... المطلب الثالث: أهداف الأداء البيداغوجي والإداري

.....30..... المبحث الثالث: مفهوم المؤسسات الابتدائية

.....30..... المطلب الأول: تعريف المدرسة الابتدائية

.....33..... المطلب الثاني: مقومات المؤسسات الابتدائية

.....35..... المطلب الثالث: وظائف المدرسة الابتدائية

.....37..... المبحث الرابع: العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والأداء الإداري والبيداغوجي

.....37..... المطلب الأول: النظريات المفسرة للعلاقة بين الإدارة الإلكترونية والأداء

.....40..... المطلب الثاني: معايير قياس الأداء في المؤسسات

42..	المطلب الثالث: أثر التكنولوجيا على تحسين الأداء
46.....	المبحث الثاني: الإدارة الإلكترونية كآلية لتحسين الأداء الإداري والبيداغوجي في المؤسسات الابتدائية الجزائرية
48.....	المبحث الأول: واقع الإدارة الإلكترونية في قطاع التربية في الجزائر
48.....	المطلب الأول: مراحل إدخال الإدارة الإلكترونية في القطاع التربوي
51..	المطلب الثاني: الإطار القانوني والتنظيمي للإدارة الإلكترونية في قطاع التربية
53.....	المطلب الثالث: المشاريع الرقمية في القطاع التربوي
56....	المبحث الثاني: آليات تفعيل الإدارة الإلكترونية في الأداء الإداري والبيداغوجي
56.....	المطلب الأول: الآليات البشرية
58.....	المطلب الثاني: الآليات المالية والإدارية
59.....	المطلب الثالث: الآليات التقنية والقانونية
61.....	المبحث الثالث: انعكاسات الإدارة الإلكترونية على الأداء الإداري والبيداغوجي
61.....	المطلب الأول: مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدرسة الابتدائية
64....	المطلب الثاني: الانعكاسات على الأداء الإداري
66.....	المطلب الثالث: الانعكاسات على الأداء البيداغوجي
70.....	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية
71.....	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
71.....	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة
72.....	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
75.....	المبحث الثاني: واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة محل الدراسة

.....75.	المطلب الأول: تحليل البيانات الأولية لعينة الدراسة
.....80	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج محاور الاستبيان محل الدراسة
.....87	المطلب الثالث: مناقشة النتائج العامة واختبار الفرضيات محل الدراسة
92	المبحث الثالث: معيقات وآفاق تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسات الإبتدائية
.....92	المطلب الأول: معيقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الابتدائية
.....93	المطلب الثاني: آفاق تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الابتدائية
.....96.....	الخاتمة:
.....99.....	قائمة المصادر والمراجع
.....109.....	الفهرس

ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف عن مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية وكذا التحول الرقمي الذي يشهده قطاع التربية والتعليم في الجزائر في تطوير العمل الإداري وتحسين الأداء البيداغوجي داخل المؤسسات الابتدائية. وكشفت الدراسة أن الإدارة الإلكترونية تسهم بشكل ملحوظ في تحسين الأداء الإداري من خلال تسريع المعاملات وتحسين الإتصال والتنسيق بين مختلف الفاعلين في المؤسسة التعليمية، كما يساهم في تحسين الأداء البيداغوجي من خلال متابعة التلاميذ وتعزيز التواصل بين الإدارة والمعلمين والأولياء. وتوصلت الدراسة الميدانية إلى أن نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية يرتبط بضرورة توفير الإمكانيات التقنية والبشرية اللازمة ودعم ثقافة التحول الرقمي داخل المؤسسة التربوية .

Abstract:

This study aims to identify the extent of electronic administration's contribution, as well as the digital transformation witnessed by the education sector in Algeria, in developing administrative performance and improving pedagogical performance within primary schools. the study revealed that electronic administration significantly contributes to improving administrative performance by accelerating transactions, and improving communication and coordination among various actors in the educational institution. It also contributes to improving pedagogical performance through tracking students and enhancing communication between the administration, teachers, and parents. The field study concluded that the success of implementing electronic administration is linked to the necessity of providing the required technical and human capabilities, and supporting the culture of digital transformation within the educational institution.