



# الموضوع

دور الكفاءات المحورية في تعزيز عملية الرقمنة في قطاع التربية  
دراسة حالة بمديرية التربية بولاية بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات

الأستاذة المشرفة:

–عديسة شهرة

إعداد الطالبات:

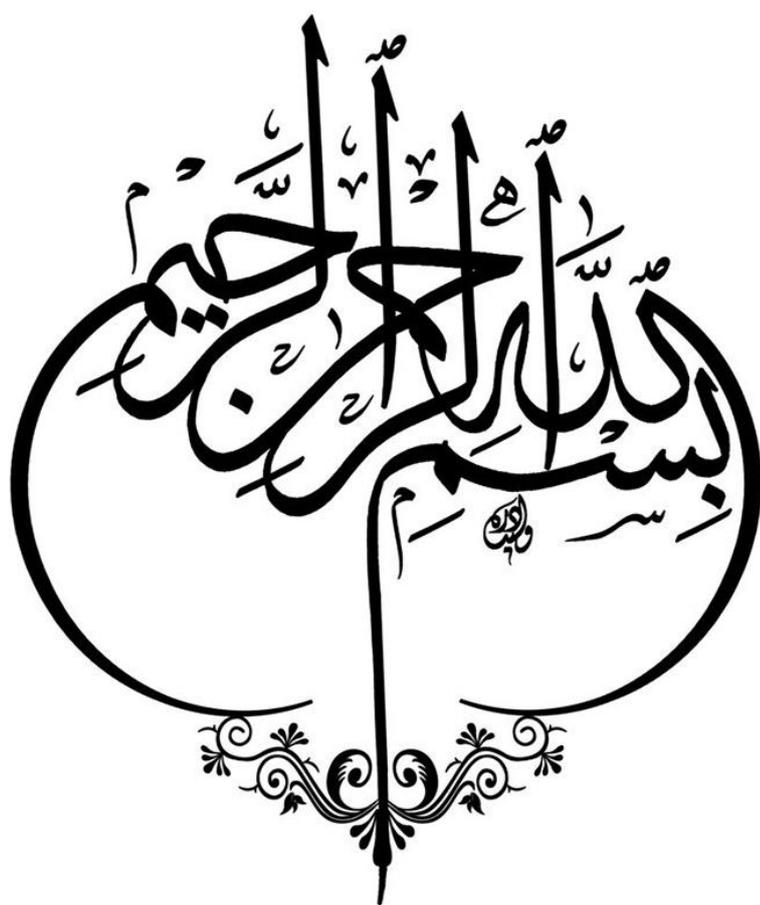
– سميلي هند

– قلالة لمياء

## لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	مؤسسة الإنتماء
1	بن طيبي دلال	أستاذ محاضر أ	رئيسا	جامعة بسكرة
2	عديسة شهرة	أستاذ محاضر أ	مشرفا	جامعة بسكرة
3	عمران كريمة	أستاذ محاضر أ	مناقشا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2024/2023



## شكر وعرفان:

نشكر الله العلي القدير الذي وفقنا وأتم نعمته علينا بإتمام هذا العمل المتواضع، كما نتقدم بجزيل الشكر والعرفان والامتنان إلى أستاذتنا الفاضلة المشرفة الدكتورة " عديسة شهرة " التي رافقتنا بتوجيهاتها طيلة مدة إنجاز هذا العمل ومتابعتها المستمرة طوال مدة البحث وتبقى مثال للعطاء المتواضع.

كما لا يفوتنا أن نشكر أعضاء لجنة المناقشة المحترمة ونتقدم بوافر الشكر والتقدير للجنة الفاضلة من أساتذتنا في قسم العلوم الاقتصادية دون أن ننسى كل زملاء الدراسة ونخص بالذكر طلبة تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات  
دفعة 2023-2024

وأخيرا خالص محبتنا وجزيل شكرنا إلى كل من مد يد العون والمساعدة في إنجاز هذا العمل المتواضع ودعائنا لهم جميعا بالتوفيق والسداد والله ولي التوفيق، إلى كل هؤلاء نهدي ثمرة جهدنا من المولى عز وجل أن يوفقنا جميعا  
هند و لمياء

## إهداء

قال الله تعالى " وما بكم من نعمة فمن الله "

الحمد لله الذي وفقني لهذا ولم أكن لأصل إليه لولا فضل الله علي.

أهدي ثمرة عملي المتواضع لوالدي أطال الله في عمرهما

إلى زوجي الغالي شكرا لدعمك ومساندتك

إلى أبنائي حفظهم الله ورعاهم

إلى أخوتي وأخواتي كل باسمه

إلى كل من ساندني ووقف إلى جانبي وشجعني

أهدي ثمرة جهدي

شكرا لكم جميعا

لمياء قلالة

## إهداء

إلى طيف الأمل ورمز الأخلاق إلى الذي بذل الغالي والنفيس لإيصالي إلى ما أنا عليه إليك أنت أبي الغالي

إلى من تملك أجمل كلمة نطق بها لساني أُمي الغالية

إلى إبني قرّة عيني وسندي في هذه الحياة محمد نسيم

إلى جميع إخوتي ميلود، عبد الرحيم، بومدين، محمد، مريم، فيروز، فريدة، إلى أخي شاكر رحمه الله

إلى بنات أختي أحلام، فريال، آنيا، أنابيس

إلى صديقتي العزيزات نعيمة، عفاف، عائشة، هدى، إيمان، سارة، هناء، أمينة ، كنزة.

إلى رفيقتي وصديقتي في هذا العمل المتواضع لمياء

إلى كل أفراد عائلتي الكبيرة دون استثناء أهدي هذا العمل المتواضع

إلى ما نسيه القلم وحفظه القلب

هند سمايلي

## ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى معالجة إشكالية دور الكفاءات المحورية في تعزيز عملية الرقمنة ، حيث يندرج موضوع الكفاءات المحورية ضمن المواضيع المتعلقة بالموارد البشرية والتي تلعب دورا مهما في أداء المؤسسات ومدى إمكانية تحقيق أهدافها، وكذا الرقمنة التي تعتبر ثورة حقيقية في مجال الإدارات وبالتالي فإن الكفاءات المحورية ترتبط بشكل مباشر بتعزيز عملية الرقمنة ، وقد تم إسقاط ذلك على مديرية التربية بولاية بسكرة من خلال دراسة حالة المديرية وإجراء مقابلة مع عدد من إطارات مديرية التربية، وقد توصلت الدراسة إلى أن الكفاءات المحورية لها دور كبير ومساهمة فعالة في تطبيق عملية الرقمنة في قطاع التربية وتحسين المعاملات الإدارية بين مختلف متعاملين من مؤسسات تربوية وموظفين، أساتذة ، تلاميذ، مواطنين.

الكلمات المفتاحية: الكفاءات المحورية – الرقمنة – مديرية التربية

## Study summary

The study aimed to address the problem of the role of pivotal competencies in enhancing the digitization process, as the topic falls within Core competencies within topics related to human resources that play an important role in the performance of institutions and their extent Its potential to achieve its goals, as well as digitization, which is considered a real revolution in the field of administration and thus competencies The pivot is directly related to enhancing the digitization process, and this has been projected onto the Directorate of Education in the state of Biskra During a case study of the directorate and conducting interviews with a number of officials from the Directorate of Education, the study concluded that Core competencies have a major role and effective contribution to implementing the digitization process in the education sector and improving transactions Administrative relations between various stakeholders, including educational institutions and employees, professors, students, and citizens

**key words:** Core competencies - Digitization - Directorate of Education

محتويات البحث:

الصفحة	المحتوى
	شكر وعرافان
	إهداء
	الملخص
III-I	محتويات البحث
IV	قائمة الأشكال
V	قائمة الملاحق
أ - ي	مقدمة
<b>الفصل الأول: دور استخدام الرقمنة في الرفع من الكفاءات المحورية</b>	
<b>المبحث الأول: ماهية الرقمنة</b>	
12	تمهيد
13-18	المطلب الأول: نشأة ومفهوم الرقمنة
14-16	الفرع الأول: نشأة الرقمنة
16-18	الفرع الثاني: تعريف الرقمنة
19-20	المطلب الثاني: خصائص الرقمنة
21-27	المطلب الثالث: أشكال ومتطلبات الرقمنة
21-23	الفرع الأول: أشكال الرقمنة
24-27	الفرع الثاني: متطلبات الرقمنة
27-28	المطلب الرابع: أهداف الرقمنة
<b>المبحث الثاني : مدخل حول الكفاءات المحورية</b>	
28-33	المطلب الأول : ماهية الكفاءات المحورية وأساليب تنميتها
28-30	الفرع الأول: تعريف الكفاءة
30-31	الفرع الثاني: تعريف الكفاءات المحورية
31-33	الفرع الثالث: أساليب تنمية الكفاءات المحورية
33-35	المطلب الثاني : خصائص وشروط الكفاءات
35-36	المطلب الثالث: أهمية الكفاءات المحورية
37	المطلب الرابع : أبعاد الكفاءات المحورية
<b>المبحث الثالث: العلاقة بين الرقمنة والكفاءات المحورية</b>	

38-40	المطلب الأول: إنعكاس الرقمنة على الكفاءات البشرية
41-42	المطلب الثاني: مساهمة الرقمنة على الكفاءات البشرية
43-45	المطلب الثالث: دور الرقمنة في الرفع من أداء الموارد البشرية
45-46	المطلب الرابع: معيقات تطبيق الرقمنة في مجال إدارة الموارد البشرية
47	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمديرية التربية بولاية بسكرة</b>	
<b>المبحث الأول: تعريف بمديرية التربية ومهامها</b>	
49	تمهيد
50-53	المطلب الأول: نشأة مديرية التربية وتعريفها وهيكلها التنظيمي
50-51	الفرع الأول: نشأة مديرية التربية
51-52	الفرع الثاني: تعريف مديرية التربية
53	الفرع الثالث: هيكلها التنظيمي
54-55	المطلب الثاني: مهام وصلاحيات مديرية التربية
55-56	المطلب الثالث: أهداف الأراضية الرقمية لقطاع التربية الوطنية
<b>المبحث الثاني: دور الرقمنة ومساهماتها في مديرية التربية</b>	
56-58	المطلب الأول: الرقمنة المستخدمة في مديرية التربية
58	المطلب الثاني: الرقمنة و المورد البشري في مديرية التربية
58-59	المطلب الثالث: انعكاسات وآثار الرقمنة على قطاع التربية الوطنية
<b>المبحث الثالث: دراسة وتحليل ومناقشة النتائج</b>	
60-63	المطلب الأول: محددات الدراسة الميدانية
60-61	الفرع الأول: نبذة عن مديرية التربية لولاية بسكرة
61	الفرع الثاني: أدوات جمع البيانات
62	الفرع الثالث: عينة ومجتمع البحث
63	الفرع الرابع: منهج الدراسة
64	المطلب الثاني: حدود الدراسة
65-69	المطلب الثالث: النتائج العامة للدراسة
65-68	أولا: نتائج المقابلة
69	ثانيا: تحليل نتائج المقابلة

70	خلاصة الفصل
72	خاتمة
72-73	النتائج العامة للدراسة
73-74	اختبار الفرضيات
75-76	توصيات الدراسة
76	أفاق الدراسة
78-81	قائمة المصادر والمراجع

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
53	الهيكل التنظيمي لمديرية التربية	01

### قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملاحق
01	نموذج التصريح الشرطي الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث
02	طلب مساعدة لاستكمال مذكرة تخرج
03	موقع فضاء الأولياء
04	موقع المديرية على الفايسبوك
05	موقع المديرية الإلكتروني
06	قناة المديرية على اليوتيوب

مكتبة

إن البيئة الاقتصادية المعاصرة تميزت بتغيرات سريعة ومتزايدة فرضتها عوامل مختلفة بداية من تطورات التكنولوجيا، حيث أصبح من الضروري في ظل هذه التغيرات إعادة صياغة أولويات مناهج العمل الإداري وفق هذا التطور والتوجه نحو الإدارة الإلكترونية الذي إنتهجته العديد من دول العالم ومنهم الجزائر، وسط عالم جديد تحكمه الرقمنة، مما فرض تبني عملية الرقمنة في معظم الإدارات العمومية.

مرورا بالاهتمام الكبير بالعنصر البشري المنتج لهذه التكنولوجيا، ووصولاً إلى مفهوم الكفاءات وما حمله من تحولات تستدعي ضرورة الاستثمار في العنصر البشري بشكل يفرض على أي مؤسسة الاهتمام أكثر بمواردها البشرية عموماً وكفاءاتها المحورية خصوصاً ليرتبط استمرار وبقاء المؤسسات بمدى قدرتها على جذب الكفاءات ومحاولة توفير مناخ يساعد على تطويرها وتنميتها، فهذه الكفاءات المحورية تمثل مجموعة المهارات العالية، والتي تشكل في مجملها أساساً جيداً وفائدة لقدرات المؤسسة على التنافس، وكلما كانت الكفاءات ذات معرفة عالية والتي يمكن الحصول عليها من خلال التأهيل العلمي الناجم عن الدراسات الأكاديمية أو عن طريق تراكم الخبرات، ويعتبر أداء المهام بدقة وتفاني من المهارات التي يجب امتلاكها من قبل الكفاءات المحورية، ومنه يمكن القول أن الكفاءات المحورية هي مجموع المهارات التي يمتلكها الأفراد والتي تحقق غايات المؤسسة.

يواجه قطاع التربية والتعليم في عصر التكنولوجيا الرقمية العديد من التحديات لمواكبة التطور التكنولوجي الذي فتح آفاقاً جديدة ومتطورة سواء من حيث الإمكانيات أو التقنيات الجديدة المستعملة أو من حيث المضامين التعليمية المتطورة.

أدى هذا إلى ظهور ما يسمى بالأرضية الرقمية، مما تطلب موارد بشرية يمكنها تسيير وضبط مثل هذه الخدمة

التي تربط مديرية التربية والأساتذة مع أولياء الأمور والتلاميذ مما يسهل ويسرع الوقت والجهد، وهي تغير ما ترسخ من مفاهيم تقليدية التي أصبحت لا تتماشى مع هذا التطور الكبير في المعاملات الاجتماعية أو الاقتصادية وحتى السياسية والتسيير في التعليم.

### 1. إشكالية الدراسة:

وهذا ما يقودنا لطرح السؤال التالي:

ما هو دور الكفاءات المحورية في تعزيز عملية الرقمنة على مستوى مديرية التربية بولاية بسكرة؟  
وعلى ضوء الإشكالية المطروحة برزت مجموعة من التساؤلات الفرعية تساعد على الإلمام بجثيات التساؤل الرئيسي المطروح تتمثل فيما يلي:

- ما أهمية الكفاءات المحورية في تطبيق عملية الرقمنة؟
  - ما هي أهمية الكفاءات المحورية في تطبيق عملية الرقمنة في قطاع التربية؟
  - هل الكفاءات المحورية لها دور في تطبيق عملية الرقمنة على مستوى قطاع مديرية التربية بولاية بسكرة؟
- ### 2. فرضيات الدراسة:

تنطوي هذه الدراسة على فرضية رئيسية تندرج ضمنها مجموعة من الفرضيات الجزئية، تعكس الإجابة على الإشكالية والفرضيات هي كالتالي:

#### - الفرضية العامة:

تساهم الكفاءات المحورية في تعزيز عملية الرقمنة وتحسينها بمديرية التربية لولاية بسكرة

#### - الفرضيات الجزئية:

- إن تدني مستوى الكفاءات المحورية يعرقل نجاح عملية الرقمنة على مستوى مديرية التربية لولاية بسكرة.
- هناك علاقة طردية بين مستوى الكفاءات المحورية ونجاح عملية الرقمنة على مستوى مديرية التربية بسكرة.

- تفعيل البنية التحتية للرقمنة تساهم في تحسين مستوى الكفاءات المحورية على مستوى مديرية التربية لولاية بسكرة.

### 3. أسباب إختيار الموضوع:

إن اهتمام الباحث بموضوع دون غيره نابع من مبررات ذاتية واعتبارات ترتبط بشخص الباحث واهتمامه وميولاته واختيارانا لهذا الموضوع لم يكن اعتباطيا وإنما نابع من قناعاتنا بضرورة الخوض فيه، ويمكن إيجاز هذه المبررات فيما يلي:

#### أ. أسباب ذاتية:

– إزالة الغموض والابهام اللذان يحيطان بهذا النوع من المواضيع ونقص الدراسات التي تطرقت لواقع الرقمنة وعلاقته بالكفاءات المحورية في مديرية التربية.

– محاولة تكوين صورة تتسم بالوضوح والشفافية لموضوع الرقمنة والأدوار التي تقوم بها في مديرية التربية كونها تمثل الحجر الأساس في تحسين الخدمات.

– الرغبة في اكتساب معارف جديدة في مجال تنمية الكفاءات المحورية وعلاقتها بالتكنولوجية الرقمية.

#### ب. أسباب موضوعية:

– البحث في أساليب وآليات التطوير لتحسين مديرية التربية التي من شأنها أن ترفع مستوى الأداء وتقدم خدمات بسرعة ودقة.

– أولوية البحث في الآليات التي من خلالها يتم تحسين الأداء في مديرية التربية وتأقلم المورد البشري مع التحولات التكنولوجية والرقمنة.

– أهمية الموضوع والهدف الذي تسعى لتحقيقه مديرية التربية عن طريق اعتماد الرقمنة و توظيف الكفاءات المحورية وتحسين جودة الخدمة.

- دعم كفاءة المورد البشري الذي يتحكم في التكنولوجيا والتأكيد على ضرورة تأهيل الموظفين.

#### 4. أهداف الدراسة:

تمثل أهم النقاط التي تهدف إلى تحقيقها من خلال هذه الدراسة إلى:

- توضيح مدى تأثير الرقمنة على تحسين الخدمة في مديرية التربية.
- محاولة التطرق لموضوع الرقمنة وعلاقته بالكفاءات المحورية .
- تجسيد مبادئ وأسس الإدارة الرقمية وضرورة الاهتمام بالدور الفعلي للرقمنة.
- إظهار أهمية الكفاءات المحورية في المؤسسات لتحقيق نجاح خدمة الرقمنة.
- محاولة معرفة دور الكفاءات وتطويرها في مديرية التربية.

#### 5. أهمية الدراسة:

أهمية هذه الدراسة تتمثل في بعض العناصر الآتية:

- جدية موضوع الرقمنة والذي ظهر مع العقد الأخير من القرن العشرين.
- يكتسي موضوع رقمنة الإدارة في الجزائر أهمية كبيرة انطلاقا من كون أن العصرية أصبحت إستراتيجية لا مفر منها لمواكبة التطور الهائل في وتحسين خدماتها، وكذلك توظيف الكفاءات المحورية للعمل في هذا المجال .
- تتضح معالم هذه الدراسة من خلال مصطلح الرقمنة والكفاءة المحورية والتي تعتبر من أهم الموارد التي تمتلكها مديرية التربية للمحافظة على مكانتها ، كما تظهر أهمية البحث من خلال معرفة دور هذه الكفاءات والرقمنة في مديرية التربية على مستوى ولاية بسكرة.

### 6. الدراسات السابقة:

لقد اعتمدنا في دراستنا هذه على مجموعة من الدراسات السابقة والتي تطرقت إلى موضوع الرقمنة والكفاءات المحورية ويمكن أن نذكر من بينها:

#### الدراسة الأولى:

دراسة حميش كهينة ( 2013-2014) بعنوان أهمية بناء الكفاءات المحورية في خلق ميزة تنافسية دراسة حالة فندق هيلتون الجزائر، مذكرة نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر 3.

هدفت الدراسة إلى:

- إعطاء نظرة شاملة لمفهوم الميزة التنافسية.
- محاولة الإلمام والتعمق في دراسة بعض الإسهامات المعرفية المقدمة من طرف العديد من الباحثين.
- التمييز والتفريق بين الكفاءات التنظيمية من خلال مقارنة الإدارة الإستراتيجية، والكفاءات البشرية من خلال مقارنة إدارة الموارد البشرية.

إشكالية الدراسة:

كيف يساهم بناء الكفاءات المحورية في خلق وتعزيز الميزة التنافسية في فندق هيلتون الجزائر؟

المنهج المتبع: المنهج الإحصائي الوصفي

النتائج المتوصل إليها:

- يمكن للمؤسسة أن تتبنى أكثر من إستراتيجية تنافسية عامة.
- يسمح نموذج سلسلة القيمة بفهم مصادر الميزة التنافسية وذلك من خلال فحص وتشخيص دقيق لكل

أنشطة المؤسسة.

- لا تعتبر المقاربة المبنية على الموارد والكفاءات بديلة للمقاربة الهيكلية وإنما مكملتها لها.
- تعد المؤسسة محفظة من الموارد والكفاءات التي تتحكم وتسيطر بها.

### الدراسة الثانية:

تقدمت بهذه الدراسة " فوزية صادقي " بعنوان " دور رقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر، وهي الأطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه شعبة علوم الإعلام والاتصال، جامعة قسنطينة 3 ، " سنة 2021 اشكالية الدراسة:

كيف تساهم الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجماعات المحلية الجزائرية، اعتمدت في دراستها على المنهج التحليلي،

نتائج المتوصل إليها:

- قابلية المواطنين للتأقلم مع التكنولوجيات الحديثة تعتبر فاعل محوري في تجسيد المشروع الرقمي الشامل لكل القطاعات في الجزائر
- على الجزائر أن تنتهج التحول الرقمي ضمن مؤسستها لأن التكامل بين إرسال دعائم الرقمنة يساهم في تأسيس ثقافة رقمية ورؤية إستراتيجية شاملة، وهذا يجعل الجماعات المحلية تحقق خدمات وضوحاً وجوداً .

- نجاح مشروع الرقمنة في الجزائر مرتبط بقدرة الجماعات المحلية على إنجاز مشروع بمرونة والتأقلم مع التحولات الرقمية المتجددة.

- أولوية بناء اجراء تحول نحو في طريقة تقدر استراتيجية رقمية و ايم الخدمات بما تلائم مع متطلبات

البيئة الرقمية الجديدة.

### الدراسة الثالثة:

دراسة سملاي محضية ( 2003-2004) بعنوان أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات

على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير جامعة

قاصدي مرباح ورقلة.

### إشكالية الدراسة:

هل يمكن للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال تسيير وتنمية الكفاءات، وتسيير المعرفة، وتسيير

الجودة الشاملة، أن يؤثر في الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟

هدفت الدراسة إلى:

- محاولة المساهمة في صياغة النموذج الفكري الحديث المبني على التحليل الاستراتيجي للموارد الداخلية

والكفاءات الإستراتيجية.

- محاولة اقتراح مقارنة نظرية تفترض أن تحقيق المؤسسة الاقتصادية للميزة التنافسية مرتبط بشكل رئيسي

بالتسيير الاستراتيجي لمواردها البشرية وتتمين كفاءتها الفردية من خلال اعتمادها لمداخله الحديثة ممثلة في

تسيير الكفاءات، وتسيير المعرفة، وتسيير الجودة الشاملة.

منهج الدراسة: المنهج الاستنباطي

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن تسيير الجودة الشاملة يعد مدخلا شاملا للتغيير يهيئ للموارد البشرية والكفاءات بيئة عمل تقوم على

المشاركة الجماعية داخل المؤسسة، أساسها التحسين المستمر بهدف تحقيق تميز في الأداء وتحقيق متطلبات

العملاء.

- كما يساهم تسيير الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية والكفاءات بصفة مستمرة بما يؤدي إلى تفجير قدراتها واستغلال مواهبها ومهاراتها بكفاءة وفاعلية. فهو يسعى لتحقيق رضا العميل بمشاركة جميع العاملين بشكل مستمر.

- وتشير إستراتيجية اختيار الموارد البشرية إلى العملية التي تتمكن من خلالها الإدارة العليا من تلبية احتياجاتها من الموارد البشرية والكفاءات بالعدد والتخصصات المطلوبة، كما تمثل أفضل الأساليب التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها الإستراتيجية ممثلة في البقاء والاستمرار، والنمو، والربحية من أجل أن تحقق المؤسسة ميزة تنافسية.

### الدراسة الرابعة:

دراسة أمينة بن جدو ( 2020-2021) بعنوان معوقات تطبيق الرقمنة بالمكتبات الجامعية الجزائرية دراسة عينة من مكتبات جامعة برج بوعريريج، أطروحة دكتوراه كلية العلوم الاقتصادية- جامعة برج بوعريريج  
إشكالية الدراسة:

ما هي أهم المعوقات التي تواجه تطبيق الرقمنة بمكتبات الجامعات الجزائرية من وجهة نظر لموظفين بالمكتبات الجامعية بجامعة برج بوعريريج ؟

أهداف الدراسة:

- التعرف على ماهية الرقمنة وأهم المتطلبات اللازمة لتطبيقها.
- التعرف على مزايا رقمنة المكتبات الجامعية والدوافع المؤدية لرقمتها.
- الوقوف على أهم المعوقات التي تواجه المكتبات الجامعية في تبني الرقمنة.

- محاولة تقديم بعض الحلول لمواجهة المعوقات التي تحول دون تطبيق الرقمنة بالمكتبات الجامعية الجزائرية.

منهج الدراسة: المنهج الوصفي

نتائج الدراسة:

- وجود معوقات إدارية تؤدي لعرقلة تطبيق الرقمنة بالمكتبات الجامعية محل الدراسة، وأهمها غياب التخطيط.

- وجود معوقات تقنية تؤدي لعرقلة تطبيق الرقمنة بالمكتبات الجامعية محل الدراسة.

- وجود معوقات تشريعية تؤدي لعرقلة تطبيق الرقمنة بالمكتبات الجامعية محل الدراسة.

- وجود معوقات بشرية تؤدي لعرقلة تطبيق الرقمنة بالمكتبات الجامعية محل الدراسة.

### 7. موقع البحث من الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة، اتضح لنا مايلي:

اهتمت الدراسات السابقة لكل من الكفاءات المحورية وعملية الرقمنة وعلاقة كل منها بمتغير من المتغيرات

الأخرى، إذ أنه في السنوات القليلة الماضية لاحظنا أن الاهتمام زاد كثيرا بمذنبين المتغيرين وذلك نظرا للدور

الذي يلعبانه في تحسين الأداء الوظيفي للإدارات العمومية، وخاصة قطاع التربية وهذا ما دعانا إلى دراستها

وفهم العلاقة بينهما.

1. المساهمة في إعداد وتأصيل الجانب النظري لمتغيرات الدراسة.

2. التعرف على مختلف الأدوات المناسبة لمثل هذا الدراسة.

3. الدراسة الحالية تناولت متغير الكفاءات المحورية و متغير الرقمنة، تم حصرها في هذه الدراسة وتطبيقها على

دراسة حالة بمديرية التربية لولاية بسكرة، وهذا بناء على احتياج حقيقي لمعرفة العلاقة بينهما.

### 8. هيكل الدراسة:

من أجل الوصول إلى الأهداف السابقة وللإجابة على مختلف التساؤلات وانطلاقاً من الإشكالية المطروحة تم تقسيم البحث إلى فصلين، فصل نظري وفصل تطبيقي.

تضمن الفصل الأول ثلاثة مباحث تتمحور في مجملها حول الرقمنة والكفاءات، تم التطرق لمدخل عام حول الرقمنة في المبحث الأول، ثم الكفاءات المحورية في المبحث الثاني، ثم في المبحث الأخير الكفاءات المحورية وعلاقتها بالرقمنة، أما الفصل الثاني والذي ينقسم إلى ثلاثة مباحث أولها تقديم عام حول مديرية التربية، والثاني حول دور

الرقمنة ومساهمتها في مديرية التربية، والثالث دراسة تحليل ومناقشة النتائج.

الجانبة

النظري

## الفصل الأول: دور استخدام الرقمنة في الرفع من الكفاءات المحورية

تمهيد

المبحث الأول: ماهية الرقمنة

المطلب الأول: نشأة ومفهوم الرقمنة

المطلب الثاني: خصائص الرقمنة

المطلب الثالث: أشكال ومتطلبات الرقمنة

المطلب الرابع: أهداف الرقمنة

المبحث الثاني : مدخل حول الكفاءات المحورية

المطلب الأول : ماهية الكفاءات المحورية وأساليب تنميتها

المطلب الثاني : خصائص وشروط الكفاءات

المطلب الثالث: أهمية الكفاءات المحورية

المطلب الرابع : أبعاد الكفاءات المحورية

المبحث الثالث: العلاقة بين الرقمنة والكفاءات المحورية

المطلب الأول: إنعكاس الرقمنة على الكفاءات البشرية

المطلب الثاني: مساهمة الرقمنة على الكفاءات البشرية

المطلب الثالث: دور الرقمنة في الرفع من أداء الموارد البشرية

المطلب الرابع: معوقات تطبيق الرقمنة في مجال إدارة الموارد البشرية

خلاصة الفصل

تمهيد:

يتزايد الاهتمام في الوقت الحالي بالتحول إلى الرقمنة في جميع الميادين، حيث يهدف ذلك إلى توفير خدمات أفضل وأسرع وأكثر كفاءة للمواطنين والشركات، لذا فإن هذا النهج يجب أن يأخذ في الاعتبار أنه يمثل ثورة حقيقية، وهو ما يعني أن الأطراف الفاعلة يجب أن تكون على دراية بقواعد التعامل مع تقنيات الرقمنة وتطبيقها بشكل صحيح .

وفي ظل المنافسة وزيادة التعقيدات في مكان العمل، تحتاج الإدارات خاصة على مستوى مديريات التربية إلى دمج التكنولوجيا والمواهب بسلسلة من أجل تغيير طرق العمل القائمة. وعلى وجه الخصوص، يجب أن تشمل الرقمنة في مديرية التربية كافة الأقسام ومجالات العمل، خاصة إدارة الموارد البشرية، لهذا سنقوم في هذا الفصل بعرض دور الرقمنة في الرفع من الكفاءات المحورية.

### المبحث الأول: ماهية الرقمنة

شهد العالم نقلة نوعية في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، هذه الأخيرة شكلت حجر الأساس للتحويل نحو الإدارة الإلكترونية "الرقمنة" فالأعمال والمعاملات الإلكترونية لم تتبلور إلا بعد انتشار الانترنت وبالذات بظهور الواب.

وتعد الرقمنة مصطلحا مستحدثا في مجال العلوم العصرية مما فتح المجال للباحثين والمتخصصين في تقديم دراسات علمية توضح هذا المصطلح فضال عن بيان فوائده، حيث أصبح المواطن ينجز أعماله كافة بجلوسه أمام الحاسوب في مقر عمله أو في أي مكان شاء.

إن الدراسة التطورات التي مر بها مفهوم الرقمنة عبر محطات عدة، لتباين الرؤى والأفكار حسب الصيغ والجوانب التي ينظر إليها منها، إضافة إلى خصائص الرقمنة، ثم أهم الأشكال والمتطلبات التي تعتمد عليها الرقمنة من خلال أنظمة المعلومات ، وصولا إلى أبرز أهمية الرقمنة .

### المطلب الاول: نشأة ومفهوم الرقمنة

ظهرت الرقمنة من خلال التحول في الأساليب التقليدية المعهود بها إلى نظم الحفظ الإلكترونية، و هذا التحول يستدعي التعرف على كل الطرق والأساليب القائمة واختيار ما يتناسب مع البيئة الطالبة لهذا التحول، والتحول إلى الرقمية ليس صيحة تموت بمرور الزمن، بل أصبح أمرا ضروريا لحل كثير من المشكلات المعاصرة من أهمها القضاء علي الروتين الحكومي، وكذلك القضاء على مشاكل التكديس وصعوبة الاسترجاع.

الفرع الأول: نشأة الرقمنة

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

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

انتقلت بعدها إلى أوروبا بمشاريع مماثلة أطلق عليها اسم ذاكرة ميموريا، بمشاركة المكتبة الوطنية الفرنسية و أكسفورد تاست أرشيف ومعهد تولون للأبحاث العلمية والمؤسسات في المعلوماتية، أو ما يعرف بالتوجه نحو حفظ

الإنتاج الفكري الإلكتروني لقطاعات نوعية وموضوعية، ليرتبط بعدها المكتبات العديد من الدول المتقدمة من

خلال مشروعات عملاقة للمكتبات الرقمية. (الكيسي، 2008، صفحة 6)

إن المتبع لمسار الرقمنة المكتبية يدرك أن هذا التحول جاء نتيجة تحديات عرفتها تقنيات المعلومات والاتصال

الذي مكن المكتبات من تدعيم إستراتيجيتها لتنمية أداؤها، فهذا التطور الهائل للمعلومات والاتصال الذي حققته

مجالات عديدة نتيجة توظيف البرمجيات والانترنت وصولا إلى المفردات والمصطلحات .

أما فيما يكتبه ويقوله الباحثون والمتخصصون في مجال المكتبات الرقمية التي تطور استخدامها في اختزان البيانات

البيولوجرافية واسترجاعها وبتنها إلى الجهات المستفيدة الأخرى.

بدأت تتردد مصطلحات عديدة مشابهة مثل (المكتبة الافتراضية، والمكتبة الإلكترونية ، والمكتبة الرقمية)، كل

هذه المصطلحات بقيت تتسم بالغموض لتعدد مصطلحاتها، حيث سماها ليكليدر بمكتبة المستقبل، وسماها

الانكيستر دون ورق، إلا أنه مهما اختلفت هذه التسميات يبقى جوهرها واحدا وهو إدخال تطبيقات الحاسوب

والشبكات في تنظيم الوثائق وإدارة واسترجاع المعلومات. (معر، 2021-2022، صفحة 12)

هذا التطور الطويل حوالي نصف القرن تبين أن هناك تسميات فرضت نفسها على أدبيات علوم المكتبات

والمعلومات والمكتبات الإلكترونية أو الرقمية أو الافتراضية والتي حصل خلط فيما بينها ، ينبغي توضيحه حسب

ما تشمله هذه المصطلحات من معاني، إضافة إلى الأشكال المختلفة والإشارات التناظرية التي تشمل كل المواد

الرقمية من أصل إلكتروني وتتطلب جهاز إلكتروني لتصبح مقروءة، لأن عبارة إلكترونية تشير إلى كيفية عمل

الأجهزة أكثر من أنها صفة للبيانات التي تحويها، وعليه فإن المكتبة الإلكترونية تتألف من كل الموارد الموجودة في

المكتبات التي أدخلت أجهزة إلكترونية والتي توجد في المكتبة الرقمية، فالمكتبة الإلكترونية هو المصطلح الأعم والأوسع دلالة حيث يشمل كلا من التناظري والرقمي ويضم كل الجهود التي ترمي إلى استخدام أجهزة إلكترونية مثل آلات الفيديو وقارئات الميكروفيلم والحاسب.

وهي تشمل مواد إلكترونية ورقمية، غير أن هذه المصطلحات ما تزال رغم شيوعها تعاني الكثير من الخلط والإضطراب بسبب عدم اهتمام عدد من المنظرين العرب للكتابة الرقمية والمهتمين بها بتحديد دلالة هذه المصطلحات وضبط حدودها. (الكيسي، 2008، صفحة 8)

### الفرع الثاني: تعريف الرقمنة

#### أولاً: التعريف اللغوي

لقد تعددت تعاريف الرقمنة فحسب معجم المجدد في اللغة العربية المعاصرة فقد عرفها كما يلي:

رقمية \_ مفرد \_ اسم مؤنث منسوب إلى رقم أما معجم الطالب فيعرفها أنها: الرقم: الكتابة والختم . (جمودي، 2001، صفحة 335)

قال تعالى: " كتاب مرقوم " (سورة المطففين الآية 20) وقولهم: وهو يرقم الماء أي بلغ من حذقه بالأمور، أن يرقم حيث لا يثبت الرقم .

#### ثانياً: التعريف الاصطلاحي:

تعرف على انه عملية تمثيل الأجسام، صور، ملفات، او الاشارات التماثلية باستخدام مجموعة متقطعة مكونة من نقاط منفصلة .

وتعني أنها التحول في الأساليب التقليدية المعهود بها إلى نظم الحفظ الإلكترونية، هاذ التحول يستدعي

التعرف، على كل الطرق والأساليب القائمة وإختيار ما يتناسب مع البيئة المطلوبة لهذا التحول والرقمنة ليست صيحة تموت مع مرور الوقت بل أصبح أمراً ضرورياً لحل الكثير من المشكلات المعاصرة .

(زبيدة، 2020 \_ 2021، صفحة 18)

عرف تيلور الرقمنة بأنها: "تمثل الفرق بين البتات "Bits" وهي كل ما ليس له لون، أو حجم، أو وزن ويستطيع السفر في سرعة الضوء ويعد أصغر عنصر في الحمض النووي للمعلومات يعبر عنه بسلاسل من الصفر والواحد والذرات "Atoms" التي تشكل بطبيعة الحال المادة الصلبة مثل الورق والحبر اللذان يوضعان معا لإعطاء المعنى والقيمة لهذه المادة، أي أن الرقمنة من الناحية العملية هي نظام إلكتروني يمكن بعض الأجهزة من التقاط الصور للمواد المطبوعة وإتاحتها بلغة مشفرة ومن ثم تخزينها ونقلها واسترجاعها ونسخها وحتى تغييرها."

عرف سشلومف مصطلح الرقمنة "Digitization" بأنه أشمل مما يقابله عند البعض الآخر وهو "مصطلح المسح الضوئي" "Scanning" ، حيث إن الرقمنة لا تقتصر على المسح فقط بل تقوم بتحويل المواد التقليدية كالصور والكتب والتسجيلات الصوتية وتسجيلات الفيديو وغيرها إلى شكل مقروء بواسطة الحاسب سواء تطلب ذلك التحويل استخدام المساحات الضوئية أم لا . "وحسب قاموس علم المكتبات والمعلومات " ODLIS " فإن الرقمنة هي "العملية التي يتم بمقتضاها تحويل البيانات إلى شكل رقمي لمعالجتها بواسطة الحاسب وعادة ما يستخدم مصطلح الرقمنة في نظم المعلومات للإشارة إلى تحويل النص المطبوع أو الصور إلى إشارات ثنائية يمكن عرضها على الحاسب باستخدام أحد أجهزة المسح الضوئي"

عرف فتحي عبد الهادي " الرقمنة "على أنها "عملية نقل أو تحويل البيانات إلى شكل رقمي للمعالجة بواسطة الحاسب الآلي وفي نظم المعلومات عادة ما يشار إلى الرقمنة على أنها تحويل النص المطبوع أو الصور (الصور الفوتوغرافية و الإيضاحات والخرائط... الخ) إلى إشارات ثنائية باستخدام وسيلة للمسح الضوئي لإمكان عرض النتيجة على شاشة حاسب آلي وفي الاتصالات عن بعد يقصد بالرقمنة تحويل الإشارات التناظرية المستمرة إلى إشارات رقمية نابضة وفي عمل المكتبات والمعلومات يقصد بالرقمنة "عملية إنشاء نصوص رقمية من الوثائق التناظرية".

في حين عرف المعجم الموسوعي لمصطلحات المكتبات والمعلومات والأرشيف الرقمنة على أنها "عملية تحويل المواد التناظرية" "Material" "Analog" إلى شكل إلكتروني رقمي "Electronic Digital".  
وعرف زين عبد الهادي الرقمنة بأنها: "عمليات التحويل التي تتم للوثائق من الأشكال التقليدية المطبوعة إلى الشكل الإلكتروني الرقمي بما فيها عمليات النشر الإلكتروني".

وعرفت (الجمعية الدولية للمترجمين واللغويين العرب) الرقمنة بالنسبة للأشياء غير المحسوسة كالمعلومات بأنها: "عملية تحويلها من شكلها التماثلي غالبا إلى شكل رقمي مكافئ"، أما بالنسبة للأمور المحسوسة فيقصد بها "اعتماد هذه الآلة أو النظام أو حتى المؤسسة لتقنيات ذات بنية رقمية بدل التماثلية" ومؤخرا أصبح يقصد بها "اعتماد التحسيب رغم وجود مصطلح "Computation" ولكن يستخدم "Digitalization" بمعنى أشمل وأوسع." (الجيلاني، 2019 \_ 2020، صفحة 14 \_ 15)

### المطلب الثاني: خصائص الرقمنة

للرقمنة عدة خصائص منها:

- تقليص الوقت : فالتكنولوجيا تجعل كل الأماكن إلكترونيا متجاورة.
- تقليص المكان : تتيح وسائل التخزين التي تستوعب حجما هائلا من المعلومات المخزنة والتي يمكن الوصول إليها بيسر وسهولة .
- اقتسام المهام الفكرية مع الآلة : نتيجة حدوث التفاعل والحوار بين الباحث ونظام الذكاء الصناعي، مما يجعل تكنولوجيا المعلومات تساهم في تطوير المعرفة وتقوية فرص تكوين المستخدمين من أجل الشمولية والتحكم في عملية الإنتاج .
- تكوين شبكات الاتصال : تتوحد مجموعة التجهيزات المستندة على تكنولوجيا المعلومات من أجل تشكيل شبكات الاتصال، وهذا ما يزيد من تدفق المعلومات بين المستعملين والصناعيين وكذا منتجي الآلات ويسمح بتبادل المعلومات مع بقية النشاطات الأخرى .
- التفاعلية : أي أن المستعمل لهذه التكنولوجيا يمكن أن يكون مستقبل ومرسل في نفس الوقت فالمشاركين في عملية الاتصال يستطيعون تبادل الأدوار وهو ما يسمح بخلق نوع من التفاعل بين الأنشطة.
- اللاتزامنية : وتعني إمكانية استقبال الرسالة في أي وقت يناسب المستخدم، فالمشاركين غير مطالبين باستخدام النظام في نفس الوقت .

- اللامركزية : وهي خاصية تسمح باستقلالية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فالانترنت مثلا تتمتع باستمرارية عملها في كل الأحوال، فلا يمكن لأي جهة أن تعطل الانترنت .
- قابلية التوصيل : وتعني إمكانية الربط بين الأجهزة الاتصالية المتنوعة الصنع، أي بغض النظر عن الشركة أو البلد الذي تم فيه الصنع، على مستوى العالم بأكمله .
- قابلية التحرك والحركية : أي أنه يمكن للمستخدم أن يستفيد من خدماتها أثناء تنقلاته، أي من أي مكان عن طريق وسائل اتصال كثيرة من الحاسب الآلي النقال، الهاتف النقال... الخ .
- قابلية التحويل : وهي إمكانية نقل المعلومات من وسيط إلى آخر كتحويل الرسالة المسموعة إلى رسالة مطبوعة أو مقروءة .
- الجماهيرية : وتعني إمكانية توجيه الرسالة الاتصالية إلى فرد واحد أو جماعة معينة بدل توجيهها بالضرورة إلى جماهير ضخمة، وهذا يعني إمكانية التحكم فيها حيث تصل مباشرة من المنتج إلى المستهلك
- الشبوع و الانتشار : وهو قابلية هذه الشبكة للتوسع لتشمل أكثر فأكثر مساحات غير محدودة من العالم، بحيث تكتسب قوتها من هذا الانتشار المنهجي لنمط مرن .
- العالمية و الكونية : وهو المحيط الذي تنشط فيه هذه التكنولوجيا، حيث تأخذ المعلومات مسارات مختلفة ومعقدة تنتشر عبر مختلف مناطق العالم، وهي تسمح لرأس المال بأن يتدفق إلكترونيا. (مشهور، 2003، صفحة

### المطلب الثالث: أشكال ومتطلبات الرقمنة

أدت مجموعة متكاملة من العوامل إلى تزايد الدعوات الرسمية والأكاديمية إلى تطبيق ما يعرف بالرقمنة والتي فرضتها الثورة الرقمية وتوجهات العولمة والديمقراطية وهذا التحول في فكر الغدارة العامة وممارستها هو الآن في مرحلة إعداد الخطط الإستراتيجية ومن الطبيعي أن هذا التحول لا يمكن تحقيقه إلا بتوفر أشكال ومتطلبات، سنتطرق إليها في هذا المطلب؟

#### الفرع الأول: أشكال الرقمنة

تأخذ الرقمنة عدة أشكال منها: (مهري، 2005 \_ 2006، صفحة 84)

#### أولاً: الرقمنة في شكل صورة:

تمثل مساحة كبيرة من حيث الاستعمال في التخزين وتشمل كلا من الكتب والمخطوطات القديمة وخاصة في دراسة القيم الفنية لا النصية، وتشمل عدة نقاط تدعى بيكسل وهي فيما يلي :

أ. أحادي بايت لصورة ابيض وأسود.

ب. 8 بايت لصورة في مستوى رمادي.

ت. 24 بايت أو أكثر لصورة ملونة.

#### 1. أحادي بايت:

في هذا النوع كل بيكسال pixel يمثل ببايت واحد وهو بذلك يفرض أحد هاتين القيمتين أبيض أو أسود،

وهي طريقة جد اقتصادية من ناحية الحفظ، وهي سهلة التطبيق على الوثائق الحديثة وشديدة الوضوح،

بينما تلقى صعوبة في التعامل مع الوثائق القديمة التي تعرضت للرطوبة و التلف، حيث أن الماسح

الضوئي لا يعرف هذه الآثار ويمكن أن يعتبرها كنقط ويترجمها إلى الأسود.

## 2. المستوى الرمادي:

وهو نوع يتطلب مساحة أكبر على مستوى الذاكرة، وعدد البتات المستخدمة لترميز البيكسال كبير، هذه التقنية تسمح عكس النوع السابق بحفظ الوثائق القديمة جدا حيث استعملتها مكتبة الكونغرس في رقمنة أرسدها التراثية القديمة. (مهري، 2005 \_ 2006، صفحة 84 \_ 85)

## 3. بالألوان:

لديه نفس مبدأ النوع السابق ويختلف عليه في كون واحد بيكسل يقابله في الترميز ثلاثة ألوان أساسية هي الأحمر، الأخضر، الأزرق، كل لون من هذه الألوان الملفات كبيرة يرمز بعدد معين من البتات Les bits ، ويؤخذ على هذا النوع أن حجم الملفات كبير جدا بالمقارنة مع النوعين السابقين، وعموماً فإن النوع من الرقمنة له سلبتان أساسيتان هما:

- يقصي كل فرص البحث داخل النص.
- تحتل الملفات مساحة كبيرة على وسائط التخزين.
- الرقمنة في شكل نص:

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

- الرقمنة في شكل اتجاهي:

يوجد شكل ثالث للرقمنة وهو الرقمنة في شكل اتجاهي، وهي تقنية تعتمد على العرض باستعمال الحسابات الرياضية، وهي تستعمل خاصة في مجال الرسوم بمساعدة الحاسب الآلي. والتحول من الشكل الورقي إلى الشكل الاتجاهي عملية طويلة ومكلفة، ويتواجد حالياً شكل للتقديم الاتجاهي وهو PDF وهي تقنية طورتها شركة Adobe عام 1993، وهي تهدف إلى نشر وتبادل المعلومات المقروءة إلكترونياً بشكل يحفظ للمادة التي يتم تبادلها الجوانب التالية: (مهري، 2005 \_ 2006، صفحة 86)

- الدقة: بحيث تحفظ تقنية PDF تنسيق الصفحة Layout Page الذي وضعه مصمم الوثيقة أصلاً أثناء تصميمه لوثيقته وملفات PDF لا يتم إعادة تنسيقها من قبل القارئ عن طريق برنامج التصفح، فملف PDF بعد صورة رقمية للصفحة المطبوعة.

- الحجم المضغوط: ملفات PDF صغيرة الحجم، وذلك يساعد على نقلها بسرعة عبر الإنترنت .

- التوافقية: يمكن قراءة ملف PDF من قبل أي مستخدم وعن طريق أي نظام باستخدام برنامج

Reader Acrobat المتوفر مجاناً على موقع Adobe ، فصيغة PDF تعتمد نظام تشغيل معين .

- جودة العرض والطباعة: ملفات PDF تحفظ للمستخدم أعلى جودة عند قراءتها من الشاشة، كما أنها

تسمح للقارئ بتكبير أجزاء من الصفحة، دون تأثر الحروف ودون تشويه لشكل الصفحة.

### الفرع الثاني: متطلبات الرقمنة

نظرا لأهمية الرقمنة وسرعة التعامل بها جعلها أهم وسيلة في التعاملات الإدارية المختلفة وذلك في إطار تحويل الإدارة التقليدية إلى إدارة إلكترونية وذلك لما تحثه من تسهيلات في تخزين البيانات وسهولة الرجوع إليها وتبادلها بين الإدارة والمستخدمين وبين الإدارات فيما بينها، ولتطبيق الرقمنة لا بد من توفر متطلبات وهي:

#### أولا: المتطلبات الإدارية:

لتطبيق الرقمنة على مستوى الإدارة لا بد من توفر جملة من المتطلبات الإدارية التي سيتم توضيحها في النقاط التالية: (خوجة، 2021، صفحة 117)

أ. وضع استراتيجيات وخطط التأسيس: يعد التخطيط أولى العمليات الإدارية، حيث يتطلب وجود رؤية مستقبلية واضحة، و الذي يتطلب تحديد مطلقاته وأبعاده والأهداف المرجوة منه، مع تحديد الأدوار التي يمكن أن يؤديها هذا المشروع بالنسبة للأفراد أو المنظمات أو للمجتمع ككل.

ب. القيادة والدعم الإداري: تعد القيادة الإدارية من أبرز العوامل التي من شأنها أن تساهم في تطبيق الإدارة الإلكترونية، وذلك لما لها من قدرة على توفير البيئة المناسبة للعمل.

ت. متطلب الإصلاح الإداري: إن تطبيق الإدارة الإلكترونية يتوجب إحداث تغيير أو ما يسمى بالإصلاح على المستوى الإداري، وذلك عن طريق إحداث وظائف إدارية جديدة تتلاءم مع هذا الأسلوب الإداري الحديث.

ث. التثقيف التعليم والتوعية.

- ج. وضع الأطر التشريعية وتحديثها وفق المستجدات: إن التحول إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية يتطلب من قوانين جديدة تماشى وهذا الأسلوب الإداري، حيث يشمل إصدار تشريعات تتعلق بالسرية والخصوصية للبيانات المتداولة على الشبكات و الحفاظ على حقوق الملكية الفكرية. (ياسين، 2010، صفحة 339)
- ح. تهيئة المنظمة للانتقال من نموذج الأعمال التقليدية إلى نموذج الأعمال الإلكترونية.
- خ. الهيكل التنظيمي.

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن التحول إلى الإدارة الإلكترونية يستوجب استحداث جملة من التغييرات على مستوى الإدارة باعتبارها العقل المدبر في عمل كل منظمة، وعليه فالهياكل التنظيمية والوظائف الإدارية وحتى القوانين والتشريعات مرتبطة ارتباط وثيق بالتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية، لما لهذه الأخيرة من تأثير على المنظمة ككل.

### ثانيا: المتطلبات البشرية والمالية:

يعتبر العنصر البشري أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح في أي مشروع وفي أي منظمة، لذلك يعتبر ذو أهمية بالغة في تطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث يعتبر هو المنشأ للإدارة الإلكترونية، فهو الذي اكتشفها ومن ثم طورها وسخرها لتحقيق أهدافه التي يصبوا إليها، لذلك فإن الإدارة الإلكترونية لى العنصر البشري. وتتمثل البنية التحتية البشرية للأعمال من الإلكترونية في مجموعة الملكات العلمية والفنية والمهارة المؤهلة لتقديم الخدمات المرتبطة بالأعمال الإلكترونية سواء تلك المرتبطة بالبنية التحتية الصلبة ( تأسيسات، توصيلات تشبيك، توصيلات، تطويرات لاحقة أو البنية التحتية الناعمة تقدم

خدمات استشارات نماذج أعمال جديدة، برمجيات تطبيق... الخ. (مكي، 2021، صفحة 27)

تعتبر الموارد المالية من النقاط الحساسة من عمر أي مشروع، وبالأخص مشروعات التحويل الرقمي، ويمكن تقدير الاحتياجات المالية للمشروع بالنظر إلى نوعية الأهداف المسطرة والمرجو الوصول إليها وتحقيقها بحيث تتطلب عملية الرقمنة والدعم المالي القوي الذي يساعد في تنفيذ المشروع وتشغيله وهذا ما يستوجب توفير ميزانية كافية لاقتناء التجهيزات والوسائل الضرورية وصيانة الأجهزة والآلات ومختلف المشكلات المحتملة. (بجاوي، 2022، صفحة 459)

### ثالثا: المتطلبات التقنية والأمنية:

أ. التوجه الجاد نحو تطبيق الرقمنة.  
ب. تكوين البنية التحتية المعلوماتية وتمثل في مجموعة المكونات المادية والبشرية اللازمة لتطبيق المشروع ويعتمد ذلك بشكل أساس على ضرورة انسياب المعلومات وتوفير الأنظمة المعلوماتية الإدارية. (القدوة، 2010، صفحة 46)

ت. وقد تمثل موضوع أمن المعلومات أساس من أسس الإدارة الإلكترونية لما له من أهمية كبيرة، فأصبح كل من يفكر بالتحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية، يعمد إلى البحث في السبل والوسائل التي تعمل على حماية وأمن المعلومات، وذلك لإمكانية اختراق البنية التحتية التقنية خاصة بعد انتشار شبكة الإنترنت التي أعطت عالم الجريمة أبعاد جديدة، فأصبح من الممكن ارتكاب جريمة اختلاس أو سرقة أو تزوير عن بعد، دون معرفة هوية الفاعل، مما أدى إلى تطور مفهوم أمن المعلومات ليشمل جميع الإجراءات الإدارية والفنية التي تتخذ لحماية الأجزاء المادية لمكونات البنية التحتية من أجهزة

وشبكات ووسائل الاتصال وأقراص صلبة ومرنة وضوئية، وحماية الأجزاء غير المادية كالبرامج والتطبيقات والمعلومات من السرقة أو التوقف أو التلف المتعمد وغير المتعمد، أو التبديل أو التعديل أو الاختراق، أو مجرد الاطلاع دون تصريح لذلك يعتبر أمن وسلامة المعلومات من المتطلبات الهامة لتطبيق الإدارة الإلكترونية والذي يدعم ثقة المستخدمين في التعامل معها. (شاهين، 2021، الصفحات 30-31)

### المطلب الرابع: أهداف الرقمنة

وتتمثل في:

- أ. إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية.
- ب. تركيز نقطة إتخاذ القرارات في نقاط العمل الخاصة بها مع إعطاء دعم أكبر في مراقبتها.
- ت. تجميع البيانات من مصدرها الأصلي بصورة موحدة .
- ث. توظيف تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم وبناء ثقافة مؤسسة إيجابية لدى كافة العاملين.
- ج. زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا وإدارة العلياً ومتابعة وإدارة كافة الموارد. (عومر، 2021-2020، صفحة 9)
- ح. تقليل كلفة الإجراءات الإدارية وما يتعلق بها من عمليات.
- خ. زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين والشركات والمؤسسات.
- د. استيعاب عدد أكبر من العملاء في وقت واحد إلا أن قدرة الإدارة التقليدية بالنسبة إلى تلخيص معاملات العملاء تبقى محدودة وتضطرهم في كثير من الأحيان إلى الإنتظار في صفوف طويلة.
- ذ. إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة أو التخفيف منه إلى أقصى حد ممكن مما يؤدي إلى الحد من تأثير العلاقات الشخصية والنفوذ في إنهاء المعاملات المتعلقة بأحد العملاء.
- ر. القضاء على البيروقراطية بمفهومها الجامد وتسهيل تقسيم العمل والتخصص به.
- ز. التأكيد على مبدأ الجودة الشاملة بمفهومها الحديث.

س. إلغاء نظام الأرشفة الورقي واستبداله بنظام أرشفة الكتروني مع ما يحمله من ليونة في التعامل مع الوثائق والمقدرة على تصحيح الأخطاء الحاصلة بسرعة ونشر الوثائق لأكثر من جهة في أقل وقت ممكن والاستفادة منها في أي وقت كان. (غنيمة، 2020 - 2021، صفحة 5)

### المبحث الثاني : مدخل حول الكفاءات المحورية

سعت المديرية التربوية إلى تطبيق المعرفة لتحقيق نشاط شامل محقق للإضافة، الأمر الذي فتح مجالاً واسعاً للاهتمام بالكفاءات المحورية باعتبارها المصدر الأول للمعلومات وللعمليات التنظيمية التي تجمع بين أهم الأنشطة داخل النظام الإنتاجي المتفاعل مع التطورات التكنولوجية. وهذا ما سنتطرق إليه من خلال هذا المبحث.

### المطلب الأول : ماهية الكفاءات المحورية وأساليب تنميتها

عرف مصطلح الكفاءة اهتماماً كبيراً من قبل العديد من الباحثين، مما ساهم في ظهور العديد من المفاهيم التي تشير إلى الكفاءة، وقد قسمت الكفاءات إلى عدة أنواع وهذا ما سيتم التطرق له في هذا الجزء.

### الفرع الأول: تعريف الكفاءة

تعد الكفاءة موضوعاً حديثاً أواله الباحثون أهمية بالغة ونجد لها عدة تعاريف يمكن اختصارها كالآتي: يقصد بالكفاءات تطبيق المعرفة والمعرفة الفعلية لتحقيق نشاط علمي، كما يمكن ملاحظة الكفاءة

بموضوعية إنطلاقاً من منصب العمل، حيث يمكن تثبيتها من خلال الأداء المهني . (مرزوقي، 2018 - 2019، صفحة

تعرف أيضا بأنها روتينات تنظيمية والتي تتشكل بالتنسيق بين عدة أنشطة، والكفاءات عموما هي ذلك المفهوم النظامي الناتج عن التفاعل بين تكنولوجيا معينة، تعلم فردي أو جماعي وسيرورات تنظيمية .  
وتسمح هذه الكفاءات بخلق موارد جديدة للمؤسسة، وهي ليست بديلا للموارد وإنما تسهل وتمكن من تطويرها. (كهينة،، 2015، صفحة 429)

تعرف على أنها روتينات تنظيمية والتي تتشكل بالتنسيق بين عدة أنشطة، والكفاءات عموما هي ذلك المفهوم النظامي الناتج عن التفاعل بين تكنولوجيا معينة، تعلم فردي أو جماعي وسيرورات تنظيمية .  
وتسمح هذه الكفاءات بخلق موارد جديدة للمؤسسة، وهي ليست بديلا للموارد وإنما تسهل وتمكن من تطويرها. (كهينة، 2015، صفحة 429)

يعتبر مفهوم الكفاءة من المفاهيم المتعددة الأوجه، اختلف من حيث التصور والمجالا المطبقة والمقترحة، و قد تطور كثيرا حتى أصبح من الصعب تحديد تعريف مشترك له حيث عرفته الجمعية الفرنسية المعايير الصناعية هي "الكفاءة هي استخدام مهنية بغية التوصل إلى الأداء الأمثل للوظيفة أو النشاط". (الجيلالي ث.، 2009، صفحة 112)  
كما عرف ترومبلي الكفاءة بأنها: "قدرة الشخص على استعمال مكتسباته لشغل وظيفة أو مهنة حسب متطلبات محددة و معترف بها" (الحريري، 2012، صفحة 21)

وعرفت أيضا بأنها: "مجموع ثلاث أنواع من المعارف: معارف نظرية، ومعرفة علمية، و بعد سلوكي معبأة أو قابلة للتعبئة يستخدمها الفرد لإنجاز مهامه بطريقة أحسن". (خيري، 2013، صفحة 68)

وعرفها ماريو بأنها: "القدرة على تنفيذ مجموعة على التصرف بصورة ملائمة في ظل شروط معينة من أجل تحقيق أهداف خصوصية و نفهم من هذا التعريف أن عملية تحقيق لفرد لأهداف وظيفته تشكل تحديا يجب مواجهته و التغلب عليه من أجل أن يثبت كفاءته" (كافي، 2014، صفحة 50)

### الفرع الثاني: تعريف الكفاءات المحورية

تمتد الأفكار الأولى في تطور العلوم الإدارية لمفهوم الكفاءات المحورية إلى المدارس الفكرية الإدارية عبر مراحل تطورها، فمدرسة الإدارة العلمية ل Taylor.F أكدت على منح الخبراء الصلاحيات الفنية لوضع الطريقة اللازمة لإنجاز مهمات العاملين، أما مدرسة التقسيمات الإدارية ل Fayol.H فوضعت 14 قاعدة إدارية تساهم في بناء الكفاءات المحورية، في حين إهتمت المدرسة البيروقراطية ل M Weber. بالاختيار السليم للمديرين وتأهيلهم لتكون المنظمة قادرة على تحقيق مستويات عالية من الكفاءة، وأول من إستخدم مفهوم الكفاءات المحورية في علم الإدارة Hemel & Prahalad 1990 في سلسلة مقالات نشرت في جامعة Harvad بعنوان "الكفاءات الأساسية للمنظمة"، إذ ركز الباحثان أفكارهما في إشارة واضحة إلى مفهوم الكفاءات المحورية بأنها الموارد الحقيقية للتميز، من خلال عدد من دراسات الحالة لمجموعة من الشركات اليابانية والأمريكية حاولا من خلالها الكشف عن أسباب تميز بعض الشركات عن الأخرى، بحيث توصلا إلى أن أسباب التميز هي امتلاكها كفاءات محورية لا تمتلكها الشركات المنافسة الأخرى في نفس المجال. (كمال، 2015، صفحة 299)

الكفاءة المحورية هي مورد ديناميكي متعلم يواكب التغيرات الطارئة في البيئة التي يعمل بها حتى يحقق أهداف المنظمة بالشكل المناسب والجودة المطلوبة، و للكفاءة المحورية ثالث خصائص تتميز من خلالها

المنظمة، كما لها ثالث أبعاد تحقق من خلالها ميزة تنافسية ومكانة أفضل من منافسيها.

هناك العديد من التعريفات التي وضحت مصطلح الكفاءات المحورية، و التي من خلالها يمكن تعريفها

كالتالي: " الكفاءة المحورية هي تعلم جماعي في المؤسسة خاصة في معرفة كيفية التنسيق بين مختلف

مهارات الإنتاج المتنوعة ودمج تيارات متعددة من التقنيات وتعرف أيضا حسب هامل وبارابالاد بأنها:

"التعلم الجماعي للمنظمة، الذي يتناول خصوصا كيفية تنسيق مهارات الإنتاج المختلفة وإدماج أنواع

متعددة من التكنولوجيا".

الكفاءة المحورية هي تعلم جماعي في المؤسسة خاصة في معرفة كيفية التنسيق بين مختلف مهارات

الإنتاج المتنوعة ودمج تيارات متعددة من التقنيات. (نادية، 2017-2018، صفحة 110)

من التعاريف السابقة يمكن استنتاج التعريف التالي: الكفاءات المحورية هي مجموعة المهارات والقدرات

التي يمتلكها الأفراد والتي عن طريقها يمكن للمؤسسة تحقيق أهدافها وضمان مكانتها بين المنافسين

وتحقيق ميزة تنافسية عالية. (نورالهدى، 2022 - 2023، صفحة 13)

### الفرع الثالث: أساليب تنمية الكفاءات المحورية

إن تنمية الكفاءة المحورية والاعتناء بها ورعايتها يعظم فرصة الاستفادة منها كما يضمن تطويرها ووصول

المؤسسات إلى تحقيق الأهداف المرسومة وتحقيق ميزة بين المنافسين وذلك بالاستغلال الأمثل لمهارات

هذه الكفاءات ويتم ذلك عن طريق:

أولاً: تطوير الكفاءات الموجودة والتي تدعم الرسالة الحالية والابتكار في المستقبل:

الرقابة المستمرة والمتابعة للكفاءات لا يؤدي فقط إلى رفع قيمتها ولكن تعني تطوير النظم واتخاذ القرارات

بما يساعدها في رعاية كفاءاتها وعدم تبديد مواردها في رعاية كفاءات أخرى غير محورية، وإن البنية

الأساسية للمنظمة تعتمد على ثالث وحدات مهمة كالآتي:

- أ. تحديد مهام اتخاذ القرار بالمنظمة.
- ب. تحديد نظم تقييم الأداء لكل من الأفراد ووحدات العمل.
- ت. تحديد طرق وأساليب إثابة العاملين بالمنظمة.

ثانياً: تنظيم الكفاءات والتغذية العكسية داخل المنظمة:

وسائل الاتصال داخل المنظمة تعتبر من أهم الممارسات الإدارية التي تساعد على تنمية وتطوير الكفاءات المحورية

والتي تتضمن تنظيم وتخصيص مسؤوليات، وتحديد الأدوار، المساءلة والرقابة، وتفويض سلطة اتخاذ القرار، وتكون

وسائل الاتصال بهدف التأكد من أن كل فرد لديه فهم وإدراك واضح كما ينبغي القيام به، فضلاً عن توضيح

أهمية المهام المحددة، كل ذلك يؤدي إلى تطوير الكفاءات المحورية بالمنظمة، بالإضافة إلى دور القيادة في إدارة

الأفكار على نطاق واسع في المنظمة، إلى أن كل من إدارة الأفكار الفعالة والتدريب الناجح، يعتمدان اعتماداً

كبيراً على توظيف الموهبة والقدرة على بناء عمل فعال .

ثالثا: المناقلة والترقية في الوظائف:

أ. المناقلة:

تعني حركة الفرد العامل من عمل إلى آخر بنفس المستوى المهني، في نفس السلم الإداري أو في دوائر متباينة. وتعد المناقلة على الوظائف أحد أهم أساليب تنمية الكفاءات وأكثر نجاعة خاصة إذا كانت وفق برنامج يحدد زمن شغل كل وظيفة، والوظائف التي سوف يشغلها الموظف تدريجيا أو مستقبلا، من أجل أن تكون للكفاءة البشرية الإدارية المسبقة لكل وظيفة وعلاقتها بالوظائف الأخرى، ومع اكتسابها للخبرة المهنية تسمح بأداء المهام المنوطة بأحسن وجه ممكن.

ب. الترقية:

الترقية تشبه المناقلة بشكل كبير، لكنها تختلف عنها في كونها تخص سلم إداري واحد، وليس دوائر متباينة، وتعد الترقيات أحد أهم أساليب تنمية الكفاءات أيضا كونها تسمح بتنمية القدرات وإبراز المهارات لدى الكفاءات والاطلاع على تفاصيل أعمال جميع أو معظم مستويات الهرم الإداري، الإنتاجي أو الخدماتي للمؤسسة، وبطبيعة الحال هذه الترقية يتبعها زيادة في الرواتب المدفوعة والامتيازات، وظروف عمل أحسن مما يزيد من تحفيزهم وبالتالي زيادة مردوديتهم بصفة عامة. (جودة، 2021، صفحة 969)

**المطلب الثاني : خصائص وشروط الكفاءات**

تساعد الاهتمام والإحاطة بالكفاءات المحورية في المنظمات على اختلاف أنواعها، ويعود ذلك للخصائص الفريدة التي تتمتع بها، وإمكانية استخدامها في مواجهة التغيرات السريعة ومواكبة المستجدات، كما تساعد المنظمة على امتلاك عناقيد للتميز، ولهذا فإن المنظمات تمتلك قابليات عديدة تشتق من مصادرها الواسعة وإمكاناتها لطلب موارد إضافية كلما تسعى الحاجة، ولكن كفاءاتها المحورية تبقى منفردة ولا يمكنها الحصول عليها بسهولة ويعود

ذلك لخصائصها التالية: (كمال، 2015، صفحة 301)

- أ. قدرات قيمة و متميزة صعبة التقليد.
- ب. قيمة أساسية لضمان بقاء المنظمة سواء على المدى القصير أو الطويل.
- ت. ناتجة عن مزج المهارات والموارد والعمليات.
- ث. أساسية في عملية البحث والتطوير.
- ج. أساس تنفيذ الهدف الاستراتيجي للمنظمة والتي تسعى إليها الإدارة العليا بلا انقطاع.
- ح. ذات علاقة إيجابية بالثقافة والتعلم التنظيمي والخبرة المتراكمة.
- خ. تتيح الوصول إلى عدة أنواع من الأسواق.
- د. تساعد بشكل معتبر في قيمة المنتج النهائي الملحوظ من قبل الزبون.
- ذ. يصعب تقليدها من قبل المنافسين.
- ر. تعتبر ثروة تصنع قيمة للمؤسسة.

وعليه تكمن فائدة الكفاءة المحورية تكمن في مساهمتها في تقديم الفوائد والمعلومات والوصول إلى معرفة وتلبية

حاجيات العملاء من المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسات. (نورالهدى، 2022 - 2023، صفحة 13)

وهذه الكفاءات تتطلب شروط أساسية: (بوسعد، 2008، صفحة 32)

- أ. أن تكون لغة الخطاب موحدة، ويتم التشارك في المعارف والمفاهيم.
- ب. التعلم من التجارب السابقة والاستفادة من الأخطاء وعدم تكرارها.
- ت. المعرفة بأصول العمل الجماعي، من أجل القدرة على تسيير وإنجاح الفريق.
- ث. صورة تصرفيه مشتركة موحدة .

من خلال مختلف الخصائص للكفاءات المحورية، يمكن استنتاج العالقة الوطيدة بينها وبين المنظمة ومدى تأثير الأولى على الثانية، بالنجاح أو الفشل باعتبار أن المنظمة نظام كفاءات تكون ذات قدرة مستمرة على العطاء للتماشي ومتطلبات الساحة التنافسية التي تفرض قيود للبقاء مرهونة بمدى إمكانية الوصول إلى الأغراض المستقبلية أكثر من الحالية، خاصة وأن تحديات المنافسة لم تعد تتسع وتعترف بالعمالقة من الإدارة الديناميكية المبادرة، والمبتكرة والمتطورة.

### المطلب الثالث: أهمية الكفاءات المحورية

لقد أصبح من المؤكد أن المؤسسات التي تمتلك الكفاءات المحورية تتمكن من تحقيق النتائج القوية على المستويين المحلي والعالمي، وأنها تساعد المؤسسة على تنمية الخصائص المختلفة للموارد، والتطوير التنظيمي وتطوير معايير التقييم، توجيه إدارة الوظائف وكل هذا يخولها بأن تكون إحدى أهم عناصر النجاح التنظيمي في ظل التغيرات البيئية التي تعيش فيها المؤسسة، كما تعمل على إضافة قيمة لأفراد المؤسسة في كافة المستويات من خلال تطوير المهارات السلوكية والفنية المطلوبة لأداء مهامهم لذا حددت أهمية الكفاءات المحورية من خلال مجالات استخدامها كالتالي:

أ. تعتبر الكفاءات المحورية مصدرا مهما لتقييم الأداء والتميز، وتعتبر الأساس الذي من خلاله تستطيع

الاحتفاظ بميزتها التنافسية بصورة أقوى من الآخرين على المدى الطويل.

ب. توفر المنظمة القدرة على تطوير استراتيجياتها وترابط قدراتها وإمكانياتها بما يضيفي على أدائها ميزة

تنافسية تعد سمة في الدخول إلى الأسواق المحتملة والاستجابة السريعة للتغيرات البيئية.

ت. تبني الكفاءات المحورية من خلال النشاطات الفكرية للمنظمة أفضل موقع سوقي لها، كما أنها

تحافظ عليه . (بوعلاق، 2021، صفحة 115)

ويمكن اختيار أهمية الكفاءات المحورية من خلال طرح الأسئلة التالية:

ث. من هو الذي يمتلك الكفاءة المحورية؟ حيث في منظمات الأعمال من يمتلك المهارات هم المستخدمون

الاختصاصيون وبالإمكان ذهابهم للمنظمات الأخرى المنافسة.

ج. ما مدى تعميم الكفاءات؟ يلاحظ أن التغيير التكنولوجي سريع، ففضال عن قصر دورات الحياة

للخدمات/المنتجات، إذ أن عمر الكفاءات المحورية يكون أطول من دورات الحياة لتلك الخدمات/المنتجات

والتكنولوجيا.

ح. ما مدى إمكانية نقل الكفاءات؟ تختلف قدرة المنظمات المنافسة في الحصول على كفاءات متماثلة

إذ هناك صعوبة في نقل الكفاءات والموارد.

خ. ما مدى إمكانية تقليد الكفاءات؟ وهذا ما يستلزم تقييم إمكانية المنافسين في تطوير قاعدة موارد

متماثلة.

من خلال هذه الأسئلة يمكن تحديد مدى قوة الكفاءة المحورية الموجودة في تلك المنظمة والتي بناء عليها

يمكن بناء أو تطوير مزايا تنافسية مختلفة.

### المطلب الرابع : أبعاد الكفاءات المحورية

تعد الكفاءة المحورية مجموع المعرفة والمهارة والاستعداد وهي التي تعمل من أجل خلق أصول إستراتيجية جديدة غير قابلة للتقليد وتشكل ميزة تنافسية ويمكن تلخيصهم كالتالي:

#### الفرع الأول: المعرفة

وهي مزيج بين المعلومات المتراكمة والتكنولوجيا والخبرة والمهارة والحكمة التي تحمل صفات الابتكار والإبداع والتي تركز على:

- أ. التأهيل العلمي الناجم عن الدراسات الأكاديمية .
- ب. التأهيل العملي المبني على الممارسة أي تراكم الخبرة ويتم إنشاء القيمة عند تطبيق المعرفة الصحيحة في الوقت المناسب كحل مشكلة معينة أو استغلال فرصة عمل جديدة، يسمى الاختيار الصحيح للمعرفة في الوقت المناسب بالكفاءة.

#### الفرع الثاني: المهارة

هي أداء مهمة ما أو إنشاء نشاط معين بصورة مقنعة وبأساليب وإجراءات ملائمة وبطريقة صحيحة وبدقة متناهية في التنفيذ وهي نشاط متعلم يتم تطويره خلال ممارسة نشاط ما تدعمه التغذية الراجعة وفق سيورة وأهداف محددة مسبقا مما يجعل المهارة أكثر ضمنية و فنية يصعب نقلها.

#### الفرع الثالث: الاستعداد

قدرة الفرد على تنفيذ المهام وممارسة كفاءته وبتفوق فهي ترتبط بصعوبة وإرادة الفرد وتحفزه لتأدية المهام بأحسن

وأكمل وجهه. (عرايبي، 2021، الصفحات 234-235)

### المبحث الثالث: العلاقة بين الرقمنة والكفاءات المحورية

في ظل المنافسة وزيادة التعقيدات في مكان العمل، تحتاج المنظمات إلى دمج التكنولوجيا والمواهب بسلسلة من أجل تغيير طرق العمل القائمة.

وعلى وجه الخصوص، يجب أن تشمل الرقمنة في المنظمة كافة الأقسام ومجالات العمل، خاصة إدارة الموارد البشرية، سنقوم في هذا المبحث بعرض علاقة الرقمنة بالكفاءات المحورية و الموارد البشرية.

#### المطلب الأول: انعكاس الرقمنة على الكفاءات البشرية

ساعدت رقمنة العمليات الإدارية على رفع مستوى الأداء البشري وزيادة الكفاءة لدى العاملين وتغيير النظرة اتجاه العمل الإداري ومن هذا المنطلق يمكن الوقوف على انعكاس الرقمنة الإدارية على أداء الموارد البشرية من خلال ما يلي:

#### الفرع الأول: انعكاس المتطلبات التقنية على أداء الموارد البشرية

للمتطلبات التقنية تأثير مهم على أداء المؤسسة، فامتلاكها على أحدث عتاد للحاسوب وبالعدد الكافي إلى جانب توفر العدد الكافي من الطابعات والمساحات الضوئية وشبكة الانترنت لانطلاق الإدارة الالكترونية بأنشطتها وعملياتها على تحسين أدائها من خلال تحسين إنتاجها كما ونوعا، كما يساعد على: (غيمية، 2020 - 2021، الصفحات 14-15)

- أ. تقليل التكاليف اللازمة لأداء العمل.
- ب. تحسين زيادة جودة ونوعية مخرجات العمل.
- ت. جعل ساعات العمل أكثر مرونة وزيادة تأهيل العاملين.
- ث. توفير كم هائل من المعلومات يوميا وفي كل وقت مما يسمح بتوجيه جهود العاملين وأنشطتهم.
- ج. تبسيط الإجراءات وطرق معالجة العمليات الإدارية.
- ح. قيادة الكفاءة والفعالية لدى الموارد البشرية بالمؤسسة من خلال توفر أنظمة التسيير وبالتالي السرعة

في الإنجاز والقضاء على الازدواجية في أداء العمل.

خ. تقليل الأخطاء في العمل.

### الفرع الثاني: انعكاس المتطلبات البشرية على أداء الموارد البشرية

لا يقلل العنصر البشري ف معادلة الرقمنة أهمية على العنصر التقني في إنعكاسه على أداء الموارد البشرية فكلما

توفرت الموارد البشرية الفعالة في المؤسسة كلما ساهم في دعم فكرة رقمنة العمليات الإدارية.

وللكوادر البشرية تأثير على أداء الموارد البشرية من خلال:

أ. تبسيط إجراءات العمل من خلال الابتعاد عن البيروقراطية والتعقيدات الإدارية.

ب. إن توافق وظائف الموظفين مع مؤهلاتهم ومهاراتهم يؤدي إلى أداء جيد.

ت. الحفاظ على اليد المؤهلة الموجودة لدى المؤسسة والسع إلى الحصول على يد ذات كفاءة عالية كلما

سمحت الفرصة بذلك، إما عن طريق تدريب وتكوين أفرادها أو السعي لاكتساب يد عاملة مؤهلة جديدة

من محيطها الخارجي وذلك يسمح لها بالرفع من مستوى أدائها وتحسينه بصورة مستمرة. (غنيمة، 2020 - 2021،

صفحة 15)

### الفرع الثالث: انعكاس المتطلبات الإدارية على أداء الموارد البشرية:

عندما تكون هناك علاقة بين مختلف الإدارات والأقسام ويكون هناك تحسن في الاتصال بين الموظفين،

إلى جانب الدعم الإداري اللازم للبحوث والدراسات المتعلقة بمجال وظائف الموارد البشرية في المؤسسة

سيستبعه حتما:

أ. تحسين مستوى الأداء الوظيفي من خلال رفع مستوى ما يقوم به كل فرد من مهام وأعمال موكلة إليه.

ب. تحسين جودة القرارات أو درجة الرشد في اتخاذها تبعا لتطور أساليب إنتاج وتوصيل المعلومات

وتوصيل المعلومات وتوظيفها واستثمارها بشكل أكثر فعالية.

ت. رفع مستوى الفعالية بزيادة قدرة كل مسئول بالتنظيم الإداري بما يمكنه من تحقيق الأهداف المناطة

بشكل أفضل.

ث. المشاركة في اتخاذ القرارات مما يولد روح الانتماء لدى الموظفين ورضاهم على وظائفهم مما يساهم

في تأدية مهامهم بجودة وإتقان.

### الفرع الرابع: انعكاس المتطلبات الأمنية على أداء الموارد البشرية

تؤثر المتطلبات الأمنية على الأداء وتساهم في تحسينه من خلال:

أ. وضع سياسة واضحة ومحددة لحماية الخصوصية ولمنع التعديلات والمخالفات الأمنية للعمل على زيادة الثقة في

التعاملات الإلكترونية.

ب. ضرورة الإهتمام من قبل الإدارة العليا بتهيئة الموظفين نفسيا ومعنويا على استخدام الإدارة الإلكترونية

وذلك بزيادة التدريب وزيادة الوعي بمزايا الرقمنة الإدارية. (غنيمة، 2020 - 2021، صفحة 16)

المطلب الثاني: مساهمة الرقمنة على الكفاءات البشرية

وتتلخص فيما يلي:

### الفرع الأول: إعادة تحديد المهام

ينبغي على الموارد البشرية اليوم تحديد مهامها كفريق لمساعدة الإدارة والعاملين على سرعة التكيف مع طريقة التفكير الرقمي، التأقلم مع الهياكل التنظيمية الشبكية، تحليل الشبكات التنظيمية ونماذج القيادة الرقمية.

### الفرع الثاني: ترقية التقنيات الأساسية

وذلك عن طريق استبدال الأنظمة القديمة بمنصات سحابية متكاملة لإنشاء بنية تحتية سليمة، و تطوير الأدوات السابقة للتدريب، التوظيف وتسيير الأداء إضافة إلى اعتماد أنظمة سهلة الاستخدام بالنسبة للموظفين.

### الفرع الثالث: تطوير إستراتيجية متعددة السنوات لتكنولوجيا الموارد البشرية

في ظل التطور الحالي لعالم تكنولوجيا الموارد البشرية، أصبح من المهم بناء إستراتيجية طويلة المدى، و التي تتضمن المنصات السحابية لتخطيط موارد المؤسسة، التطبيقات، التحليلات، مجموعة من أدوات الذكاء الاصطناعي، إدارة الحالات وغيرها من الحلول.

### الفرع الرابع: بناء فريق رقمي للموارد البشرية

لقد أصبح من الضروري تكريس فرق لإيجاد حلول مع الاعتماد على الذكاء الاصطناعي لتطوير أنشطة التوظيف والتدريب، والمؤسسات الكبرى حالياً تملك فرق تصميم رقمية في الموارد البشرية، تعمل على تصميم نماذج أولية وطرح تطبيقات خاصة بها.

### الفرع الخامس: تنظيم الموارد البشرية في شبكات ذات خبرة مع شركاء أعمال أقوى

يجب إعادة النظر في نموذج المنظمة للموارد البشرية، لتركيز الجهود على خبرة العاملين، التحليلات، الثقافة، وفتح مجال التكوين، والتأكد من جودة الاتصالات بين الفرق: الموارد البشرية عالية الأداء تشارك نشاطات الريادة ويمكنها معرفة ما تقوم به الفرق الأخرى.

### الفرع السادس: جعل الابتكار إستراتيجية أساسية في إطار الموارد البشرية

يجب أن تعمل المنظمة على تشجيع الابتكار في كافة نشاطات الموارد البشرية، حيث تعتمد العديد من المنظمات على ممارسات جديدة لرقمنة هذا المجال بناءً على أسلوبين: ملتقيات التصميم، وكذا انتهاج طرق جديدة للتوظيف بما في ذلك استعمال البيانات الرقمية قصد إيجاد الموارد البشرية التي تحقق أعلى أداء في المنظمة.

### الفرع السابع: تدوير اليد العاملة الشابة في وظائف الموارد البشرية

ينبغي على المنظمة تدوير الموظفين من وإلى إدارة الموارد البشرية قصد التوجيه العكسي لكبار القياديين، بالإضافة إلى توظيف المتخرجين الجدد الذين يمتلكون مهارات تحليلية في الموارد البشرية. (جريدة، 2021 - 2022، صفحة 37)

### المطلب الثالث: دور الرقمنة في الرفع من أداء الموارد البشرية

تلعب الرقمنة أدوارا داعمة في أداء وظائف إدارة الموارد البشرية، وفيما يلي نستعرض البعض من هذه الأدوار:

#### الفرع الأول: دور الرقمنة في رفع الإنتاجية

من الأدوار الهامة التي تلعبها الرقمنة في مجال إدارة الموارد البشرية، زيادة الإنتاجية من خلال عدة طرق، أهمها:

أ. الحفظ المعلوماتي: الذي يمكن من تخفيض تكاليف النسخ المتكرر للبيانات بغية استعمالها مجددا، وبالتالي

تكون الرقمنة عامل لرفع الإنتاجية.

ب. هيكلية المعلومات: إذ أن حفظ المعلومات بطريقة مهيكلة يسمح باسترجاع مجموعة كبيرة من البيانات في

وقت

قصير مما يساعد على ربح الوقت.

ت. المعالجة المعلوماتية: حيث تتم معالجة الوثائق والبيانات بطريقة آلية ودقيقة وبذلك تكون أسرع من المعالجة

المنفردة.

ث. الحسابات المعقدة: تتعلق بالحسابات الضرورية لاتخاذ القرارات، فبالاعتماد على التطبيقات المعلوماتية يتم ربح

الوقت المستغرق فيها وتدنية التكاليف.

#### الفرع الثاني: دور الرقمنة في تطوير الاتصالات داخل المنظمة

إن للاعتماد على شبكات الاتصال الرقمية والانترنت دور فعال وأهمية بالغة تتمثل في سرعة انتقال المعلومات

وبالتالي الحصول عليها واستعمالها لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب، كما يتجلى دورها في الحد من الدوران

السيئ للمعلومات، إضافة إلى ضمان السير الحسن للعمل داخل المنظمة إذ أنها تساعد على التنسيق بين مختلف

أجزاء المنظمة، كما تمثل قاعدة لإنشاء نظام معلوماتي فعال وغير مكلف .

إضافة إلى ذلك فإن شبكات الاتصال تساعد على تبادل الخبرات بين مختلف الموارد البشرية وزيادة العمل الجماعي، بفضل تقنيات التحوار الجماعي، وبالتالي زيادة ارتباط العاملين بالمنظمة وولائهم لها. (جلبية، 2021 - 2022، صفحة 42)

### الفرع الثالث: الإدارة الرقمية للوثائق والمستندات

بفضل رقمنة الوثائق، يتم استرجاعها بكل سهولة لإطلاع عليها أو لتحليلها وتوظيفها، بغض النظر عن مكان تواجد مستعملها، وبالتالي تتم إدارة هذه الوثائق رقمياً وذلك ما يسمح بتخفيض التكاليف و الحد من الاستعمال الورقي، كما أن الإدارة الرقمية للوثائق تعتبر آلية لحماية الوثائق من التلف وتسمح بتبادل هذه الوثائق إلكترونياً وبناء أرشيف رقمي ضخم يجمع كافة الوثائق المتعلقة بكل العاملين في المنظمة، يمكن الرجوع إليه عند القيام بمختلف وظائف المنظمة.

### الفرع الرابع: توفير وقت العمل

يقود تطبيق التكنولوجيا الرقمية في الأعمال والأنشطة الإدارية بفعالية إلى تحقيق وفر ملموس وقابل للقياس الكمي في وقت العمل، و ذلك نتيجة تبني منظمات الأعمال الأساليب وتقنيات حديثة، وهناك العديد من الشواهد التي تساند وتدعم هذا التوجه ومنها :

تقليص الوقت المهدور في الاجتماعات وتجنب الطرق التقليدية لنقل المعلومات والقرارات بفضل البريد الإلكتروني.

### الفرع الخامس: التحكم في ممارسات إدارة الموارد البشرية

بفضل تمت العمليات الإدارية للموارد البشرية، يمكن للقائمين على إدارة الموارد البشرية القيام بها آلياً و التحكم فيها مع التقليل من احتمال الخطأ في بعض الممارسات.

### الفرع السادس: تحسين مستوى الأداء وجودة القرارات

تسمح الرقمنة برفع مستوى كفاءة الموارد البشرية، مما يسمح بالمشاركة في عملية اتخاذ القرار، وهذا يؤدي إلى جودة وفعالية القرارات وجعلها أكثر رشداً وعقلانية، مما يسمح بالارتقاء بالمؤسسة والتنظيم بصفة عامة. (جليلة، 2021 - 2022، الصفحات 43-44)

### المطلب الرابع: معيقات تطبيق الرقمنة في مجال إدارة الموارد البشرية

عملياً، هناك العديد من القيود والعراقيل تحول دون رقمنة الموارد البشرية، من بينها نذكر ما يلي:

#### الفرع الأول: أنظمة المعلومات والموارد البشرية لتدعم التكنولوجيا الرقمية الحديثة

تعمل عمليات الموارد البشرية في معظم المنظمات وفق أنظمة متعددة بما فيها تخطيط الموارد البشرية، وهي مصممة لتعمل بطريقة تقليدية حيث أثبتت الدراسات أن معظم هذه المنظمات تجد صعوبة في التعامل مع أنظمة المعلومات والتكنولوجيا الرقمية الحالية، حيث تحد هذه الأنظمة المجزأة من طرح الإقتراحات والمبادرات، كما أنها غير متوافقة مع أحدث التقنيات مثل تقنية الويب والأجهزة الحديثة مثل الهواتف الذكية.

#### الفرع الثاني: تصورات الإدارة العليا التي تحد من الجهود المبذولة في الرقمنة

ترى الكثير من المنظمات على مستوى إدارتها الموارد البشرية على أنها مركز تكلفة للمنظمة، عكس ما يراه البعض الآخر على أنها محرك للربح، وبالتالي لا تبذل جهود لرقمنة إدارة الموارد البشرية حتى تتجنب تكاليف إضافية عليها. (جليلة، 2021 - 2022، صفحة 38)

الفرع الثالث: نقص الرؤى القائمة على البيانات يعيق قدرة الموارد البشرية على اتخاذ قرارات مستنيرة

تمتلك وظائف الموارد البشرية كميات هائلة من البيانات ولكن قلة من المؤسسات تستخدم هذه البيانات لتتبع

فعالية برامج الموارد البشرية الخاصة بها أو قياس مشاركة الموظفين أو تخطيط احتياجات القوى العاملة، كما أن

الأنظمة المنفصلة تسبب صعوبة في جمع البيانات مما يشكل عائق للرقمنة.

إضافة إلى ذلك، هناك بعض القيود المتعلقة بنقص الموارد تعتبر عقبة أساسية أمام المنظمة في محاولتها لرقمنة الموارد

البشرية، من بينها:

أ. إفتقار المنظمة للكفاءات البشرية القادرة على تسيير التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية.

ب. نقص الموارد المالية اللازمة لإنجاح عملية التحول الرقمي.

ت. قلة التقنيات إما بسبب عدم توفرها أو عدم إعطاء الإدارة العليا أولوية لتوفيرها. (جريدة، 2021 - 2022، صفحة

### خلاصة الفصل:

تعتبر الرقمنة في الوقت الحاضر من الحتميات الواجب تبنيتها واعتمادها من أجل المساهمة في رفع الكفاءات المحورية داخل مديريات التربية و إنتاجية الموارد البشرية، خاصة وأنها تلعب دورا داعما في إدارة الكفاءات البشرية، حيث تدعم وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية بغية إنجازها على أحسن طريقة، بأقل وقت، وهي لا تغير هذه الوظائف في حد ذاتها بل تهدف إلى تغيير أساليب القيام بها اعتمادا على التكنولوجيا الرقمية بحيث تواكب إدارة الموارد البشرية التحول الرقمي المستمر، كما تجعل الأفراد يساهمون في العمل الإداري للموارد البشرية بدرجة أكبر وفاعلية أكثر.

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمديرية التربية بولاية بسكرة

تمهيد

المبحث الأول: تعريف بمديرية التربية ومهامها

المطلب الأول: نشأة مديرية التربية وتعريفها وهيكلها التنظيمي

المطلب الثاني: مهام وصلاحيات مديرية التربية

المطلب الثالث: أهداف الأراضية الرقمية لقطاع التربية الوطنية

المبحث الثاني: دور الرقمنة ومساهماتها في مديرية التربية

المطلب الأول: الرقمنة المستخدمة في مديرية التربية

المطلب الثاني: الرقمنة و المورد البشري في مديرية التربية

المطلب الثالث: انعكاسات وآثار الرقمنة على قطاع التربية الوطنية

المبحث الثالث: دراسة وتحليل ومناقشة النتائج

المطلب الأول: محددات الدراسة الميدانية

المطلب الثالث: النتائج العامة للدراسة

خلاصة الفصل

تمهيد:

تمثل إجراءات الدراسة الميدانية أهم خطوة في الجانب التطبيقي ألي دراسة ، ورغم أن الدراسات العلمية تختلف عن بعضها حسب طبيعتها أو ميدانها أو منهجها، لكنها تلتقي في نقطة معينة نكاد نجزم أن البحث كله قام عليها ، فالجانب التطبيقي هو إسقاط للخلفية النظرية للدراسة والوصول الى نتائج يستفاد منها على مستوى المؤسسة أو على مستوى البحث العلمي .

وقد تناولنا في هذا الفصل دراسة إجرائية تبحث في مديرية التربية وعلاقتها بالكفاءات المحورية والرقمنة والوقوف على جوانب الموضوع وترجمتها الى وقائع ملموسة بالاعتماد على منهجية متكاملة تضم كل من مجالات الدراسة والمتمثلة في المجال الموضوعي والمكاني والزمني بالإضافة إلى المجال البشري هذا من جهة، ومن جهة أخرى تقوم على دراسة أدوات جمع البيانات والمتمثلة هنا في كل من أداة المقابلة بالإضافة إلى مجتمع الدراسة وكيفية إختيار العينة،

### المبحث الأول: تعريف بمديرية التربية ومهامها

من المعروف أن لكل دراسة لا أن تتوفر بالضرورة على مجالات وحدود معينة ترسم المعالم الأساسية لها، ومن بين هذه الحدود المجال المكاني والتمثل هنا في مديرية التربية.

### المطلب الأول: نشأة مديرية التربية وتعريفها وهيكلها التنظيمي

يعتبر قطاع التربية من القطاعات الكبرى في ولاية بسكرة بما يتميز به من إطار بشري و هيكل متوزعة عبر كامل تراب الولاية.

حيث ينشط مجموع النشاطات التربوية في مجال التعليم الابتدائي ، المتوسط ، و التعليم الثانوي ، والسهر ، بالاتصال مع الهياكل و الهيئات المعنية ، على توفير الشروط التي تمكن من الأداء العادي للأنشطة المدرسية ، و السير الحسن لمؤسسات التربية و التكوين التابعة للقطاع.

### الفرع الأول: نشأة مديرية التربية

اعتمد النظام الجزائري مباشرة بعد الاستقلال نفس النظام التربوي الموروث من الاستعمار الفرنسي والذي يعود إلى عهد نابوليون الثالث الذي ندم التعليم في وقته من خلال إنشاء أكاديميات تشرف على جميع أطوار التعليم من الابتدائي إلى التعليم الجامعي ، وكان يطلق على الهيئة المسيرة و المشرفة على تنظيم التعليم إسم الأكاديمية.

وتحولت التسمية من مفتشية الأكاديمية إلى مديرية التربية و الثقافة بمقتضى القرار الوزاري المشترك

المؤرخ في 1971/09/09

ويمكن تلخيص مسيرة مديرية التربية في المراحل التالية:

- أ. من 1962 إلى 1971 كانت تسمى في هذه الفترة مفتشية الأكاديمية
- ب. من 1971 إلى 1979 كانت تسمى مديرية التربية و الثقافة
- ت. من 1980 إلى 1986 كانت تسمى في هذه الفترة قسم استثمار الموارد البشرية
- ث. من 1986 إلى يومنا هذا تسمى " مديرية التربية " (زهية، 2020-2021، صفحة 79)

### الفرع الثاني: تعريف مديرية التربية

يعرف المرسوم التنفيذي 90-174 في مادته الثانية ان مديرية التربية هي :

مجموع مصالح التربية على مستوى كل ولاية تتولى علاوة عن تسيير الموظفين العاملين في حقل التربية القيام بالمهام التي حددها لها المرسوم ذاته في مادته الثالثة تحت سلطة وزير التربية الوطنية، فتكون بذلك الهيئات المنبثقة عن وزارة التربية الوطنية والممثلة لها على مستوى الولاية والساهرة على تطبيق سياستها التربوية وتنفيذ توجيهاتها العاملة على حسن سير مؤسساتها التعليمية والتكوينية.

وتشمل هذه المهام كل مجالات التربية والتعليم التي اسندت الى وزارة التربية من تنشيط لجميع النشاطات

التربوية والتكوينية والعمل على توفير الشروط اللازمة لأداء النشاطات المدرسية والموازية للمدرسة والسهر

على حسن سير المؤسسات التعليمية والتكوينية ، وإعداد الخريطة المدرسية وتحيينها وجمع الإحصائيات

ودراستها واستغلالها لتقدير احتياجات الولاية في ميدان التربية، ومتابعة البناءات المدرسية والتجهيزات من

حيث تطبيق المقاييس التربوية والسهر على تنظيم ومتابعة المؤسسات التعليمية والتكوينية ، وعلى تطبيق

برامج التعليم في مختلف المستويات والتنظيم المدرسي وتعيين الموظفين وتسيير شؤونهم وتكوينهم وتحسين

مستواهم وتنظيم الامتحانات والمسابقات التابعة لقطاع التربية وتسليم الشهادات وتنظيم نشاطات المفتشين،

وترقية الأنشطة التربوية والثقافية والرياضية في المؤسسات المدرسية والسهر على احترام مقاييس الصحة المدرسية

والأمن في المؤسسات التعليمية والتكوينية .

إن المهام الملخصة في ما سبق تكتسي أهمية كبيرة من حيث شموليتها وكثافتها وثقلها وتؤثر تأثيرا كبيرا من حيث العمل على اتساع قطاع التربية وتطوره ومن حيث تنفيذها لسياسة سلطة البلاد وتلبيتها للطلب الاجتماعي والاطلاع بهذه المهام الجسيمة يتطلب قدرات ومهارات ويستلزم إمكانيات ووسائل ، ويحتاج السند ودعم من طرف المحيط الذي تتعامل معه مديرية التربية التي تربطها روابط به لا تفصل وعلاقات لا تنفصم، وقد تكون هذه العلاقات محددة بمقتضى النصوص القانونية والتنظيمية هذه العلاقات تساعد مديرية التربية على اداء مهامها على أحسن وجه ولهذا يجب أن تتسم بالدقة والوضوح وأن تضحي بالعناية الكبيرة من طرف مدير التربية. (زهية، 2020-2021، الصفحات 80-81)

تشرف مديرية التربية على مستوى الولاية على كل ما يتعلّق بالتربية والتكوّن حيث يقوم بتسيير أمور المديرية إطار سامي في الدولة يتمثل في مدير التربية حيث يعتبر:

أ. ممثل وزير التربية على مستوى الولاية في كل ما يخصّ التربية والتعليم.  
ب. مشرف على التعليم بكلّ أطواره و أنواعه (تضريي ابتدائي - متوسط - ثانوي - خاص - مكيف - معمم).

ت. مكلف بتعيين و تنصيب الموظّفين.

ث. مكلف بتسيير جميع المعلمين العاملين بالولاية.

ج. يمارس الرقابة التربوية و الإدارية و المالية على جميع المؤسسات التابعة للولاية.

ح. يرأس لجان الموظّفين (اللجان المتساوية الأعضاء).

خ. ينقط الموظّفين، الإداريين و المفتشين في الولاية.

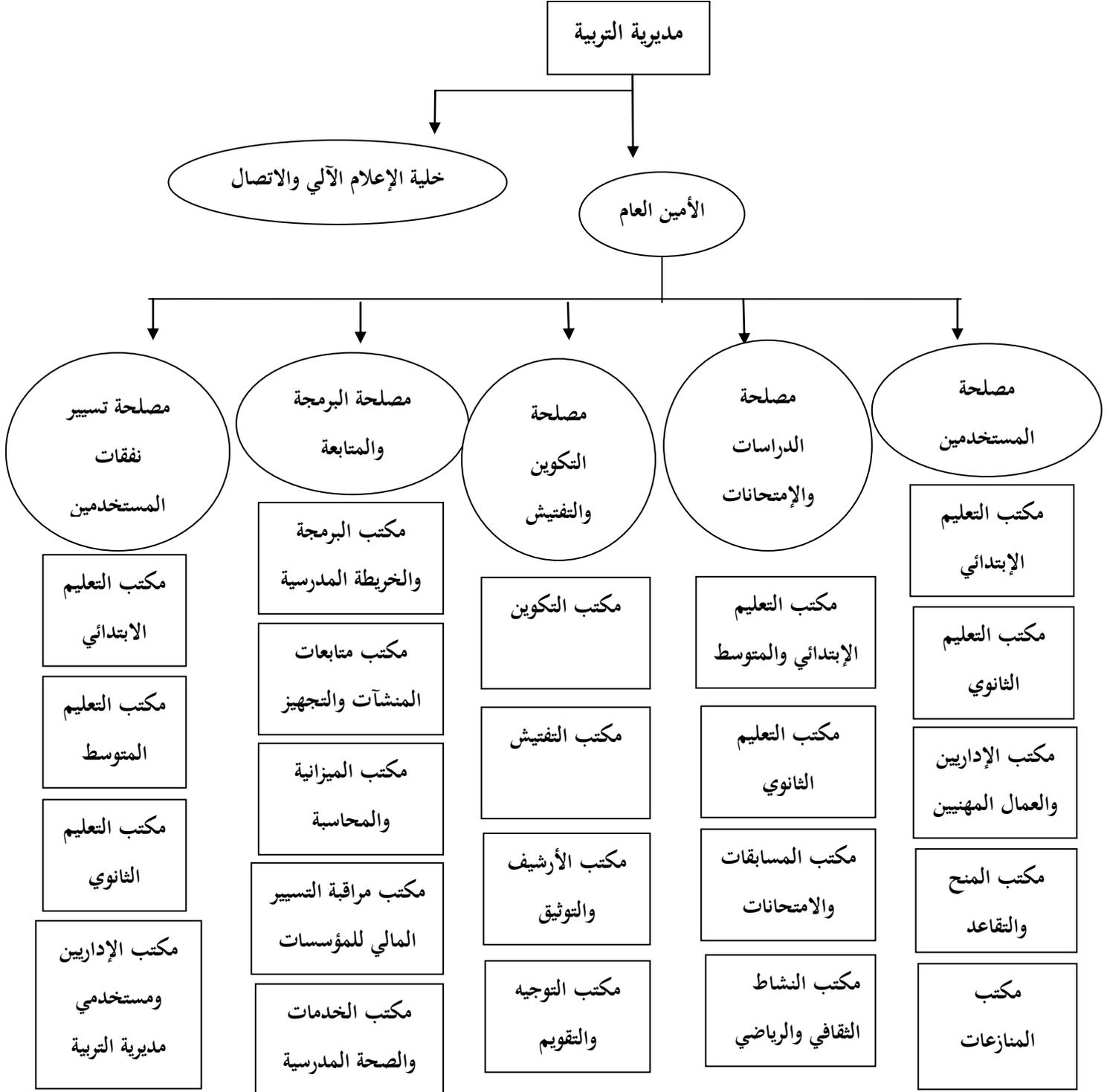
د. يقترح و يقرر تعيين الموظّفين أو توقيفهم أو تسريحهم أو اتخاذ أي عقوبة في حدود القانون.

ذ. يشرف و يراقب الاجتماعات ويرأس لجانها و يقترح أعضاءها.

ر. يضمن حقوق الموظّفين ويسهر على مدى تنفيذ واجباتهم. (زهية، 2020-2021، صفحة 81)

الفرع الثالث: هيكلها التنظيمي

الشكل 01 الهيكل التنظيمي لمديرية التربية



المصدر: موقع مديرية التربية

### المطلب الثاني: مهام وصلاحيات مديرية التربية

تتولى مديرية التربية مجموعة من الصلاحيات و المهام تحت ما تخوله لها المراسيم التنظيمية الموضوعة تحت وصاية وزير التربية، و نلخص هذه الصلاحيات فيما يلي:

- أ. تنشيط مجموعة النشاطات التربوية في المجال التعليم الأساسي و التعليم الثانوي و التكوين على مستوى قطاع التربية و تنسيقها و متابعتها.
- ب. الاتصال مع الهياكل و الهيئات المعنية لتوفير الشروط اللازمة لأداء الأنشطة المدرسية و السير الحسن لمؤسسات التربية التابعة للقطاع.
- ت. إعداد الخريطة المدرسية لمختلف مراحل التعليم و القيام بتحديثها بالاتصال مع المصالح و الهيئات المعنية.
- ث. جمع الإحصاءات المدرسية و معالجتها و تحليلها و القيام بكل العمليات اللازمة لتقدير احتياجات الولاية في ميدان التربية.
- ج. تطبيق المقاييس التربوية في مجال البناءات و التجهيزات المدرسية و التربوية.
- ح. التنظيم و المتابعة و المراقبة التربوية لمؤسسات التربية الموضوعة تحت وصاية وزير التربية الوطنية.
- خ. تطبيق برامج التعليم و احترام التنظيم المدرسي.
- د. القيام بتعيين الموظفين التربويين و الإداريين و التقنيين و أعوان الخدمة في المؤسسات التربوية و متابعة سير شؤونهم في إطار التنظيم الجاري به العمل.
- ذ. تنظيم الامتحانات و المسابقات التابعة للقطاع.
- ر. تنظيم عمليات التوجيه و التقويم المدرسي و تنفيذها.

- ز. تنظيم عمليات تكوين الموظفين و تحسين مستواهم و تحديد معارفهم.
- س. تنظيم نشاطات التفتيش و تنفيذه بالاتصال مع الأجهزة المعنية.
- ش. ترقية الأنشطة التربوية و الثقافية و الرياضية في المؤسسات المدرسية بالاتصال مع الأجهزة و الجمعيات المعنية.

ص. احترام مقاييس حفظ الصحة المدرسية و الأمن في المؤسسات التربوية التابعة للقطاع. (زهية، 2020-2021، صفحة 83)

### المطلب الثالث: أهداف الأرضية الرقمية لقطاع التربية الوطنية

تدخل عملية الرقمنة ضمن إطار تنفيذ مشروع الحكومة الالكترونية لإدراج التكنولوجيا الإعلام والاتصال بهدف تحسين الأداء الوظيفي كما تنظم وتسير منحة 5000 دينار جزائري والاطلاع على ما إن كان التلميذ مستفيدا منها من قبل أم لا دون الذهاب إلى المؤسسات التربوية وتسهيل المعاملة مع ذوي الاحتياجات الخاصة، ومع ذوي الأمراض المزمنة، وتظهر على تحسين استعمال الإعلام الآلي للمتابعة والمراقبة المستمرة، والتقييم وتساهم في بناء جسر التواصل بين المؤسسات والمستخدمين عبر شبكة الانترنت ومواقع التواصل الاجتماعية، بأسرع جهد وأقل تكلفة.

وتسعى لتعزيز استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال في التربية لفائدة التعليم على جميع المستويات كما يبرز هدفها على مستوى التلاميذ وأوليائهم من خلال إنشاء دفتر مراسلة الكتروني خاص بكل تلميذ. ويصبح بإمكان الأولياء الاطلاع على نتائج أبنائهم وسلوكاتهم إضافة إلى ملاحظات أساتذتهم عبر الموقع، دون الذهاب إلى المؤسسة.

كما تظهر في استخراج الدروس والامتحانات النموذجية للتلاميذ خاصة المقبلين على الشهادة من موقع التربية الوطنية، بالإضافة إلى استخراج كشف النقاط لأبنائهم المتدرسين دون عناء الذهاب للمؤسسة ومعرفة قائمة الأدوات المدرسية والتوقيت الزمني، أما بالنسبة للموظفين والأساتذة.

فتهدف الرقمنة إلى التحكم في مسار التوظيف من خلال ترقية التأييل، التوظيف، والامتحانات المهنية وضبط الاحتياجات الحقيقية من الموارد البشرية، للقطاع من خلال حصر عدد المناصب الشاغرة وتسريع في تقديم الوثائق التي تهم الموظف، مثل شهادة عمل، كما تسمح عملية الرقمنة بالتعامل مع الأرقام التعريفية وليس مع الأشخاص لضمان الشفافية والسرعة في العمل، ومنه التخلص من الأوراق والحرص على التقليل من الأخطاء التي قد تقع مع الموظفين في عمليات الترقية الخاصة بهم وكذلك الشفافية في الحركة التنقلية، وزادت أهمية استخدام الرقمنة بقوة في فترة كورونا، مع صعوبة الاتصال بالمؤسسات

التربوية. (علي، 2020 - 2021، صفحة 76)

### المبحث الثاني: دور الرقمنة ومساهمتها في مديرية التربية

سنتناول في هذا المبحث رقمنة وزارة التربية الوطنية من حيث نوعية إستخدامها وكذلك من حيث تجهيزاتها داخل المؤسسة وكذا مراحلها

### المطلب الأول: الرقمنة المستخدمة في مديرية التربية

استطاعت الجزائر على غرار كل الدول أن تواكب العصرية، وذلك من خلال رقمنة العديد من القطاعات فيعتبر مشروع الأرضية الرقمية لوزارة التربية الوطنية أطلقت جزء مخططها الاستراتيجي لترقيه وتطوير قطاعها وهو مشروع مخصص لتلبية احتياجات المؤسسات التربوية من خدمات للأساتذة والطلاب، وحتى الأولياء. ففي 28 ديسمبر 2010 صدر قرار من وزير التربية أبو بكر بن بوزيد يتضمن إنشاء لجنه وطنيه ولائية

لرقمنة التسيير الإداري والتربوي لقطاع التربية الوطنية ترأس اللجنة الوطنية مدير الدراسات بالأمانة العامة للوزارة السيد عبد الحكيم بلعابد، كما تم استحداث لجنة على مستوى كل مديرية التربية كامتداد للجنة الوطنية، تسمى اللجنة الولائية لرقمنة التسيير الإداري والتربوي في قطاع التربية الوطنية، ثم تحديد تركيبتها البشرية بموجب مقرر إنشاء صدر عن الأمين العام لوزارة التربية الوطنية، وهي مطالبة برفع تقرير شهر إلى رئيس اللجنة الوطنية للرقمنة. (علي، 2020 - 2021، صفحة 20)

وكانت بوادر إطلاق المشروع من خلال الندوة الوطنية حول رقمنة القطاع بتوصية إنشاء الأرضية الرقمية لوزارة التربية الوطنية وتم الإعلان الرسمي عن وضع النظام المعلوماتي في أبريل 2017 والذي تسعى من خلاله على محاربة الفساد والعراقيل الإدارية والذهاب نحو حوكمة ذات جودة وتسيير ومرافقة وتكوين الأساتذة من أجل تحسين الممارسات البيداغوجية وتعزيز الدعم المدرسي للمتعلمين وتقريب المدرسة من الأولياء ليتسنى لهم متابعه تدرس أطفالهم بشكل أحسن، كما أنشأت الوزارة صفحة عبر مواقع التواصل الاجتماعي من خلال المديرات الولائية من أجل التكفل بالجانب الإعلامي للأرضية ويتمكن الأولياء والمعنيين من الاطلاع على ما هو مستجد في الأرضية. (حين، 2020-2021، صفحة 19)

رقمنة قطاع التربية يعني إدراج رقم تعريف لجميع الموظفين المنتمين لقطاع التربية وكذا التلاميذ و تسجيل كل المعلومات الخاصة بهم في الموقع الإلكتروني المخصص للرقمنة الخاص بقطاع التربية. و تمر العملية عبر عدة مراحل:

### المرحلة الأولى:

تتمثل في ملاءمة الإستمارات الخاصة بموظفي القطاع و كذا التلاميذ عبر المؤسسات التربوية.

### المرحلة الثانية:

و المتمثلة في حجز المعلومات عبر الموقع الإلكتروني المخصص للرقمنة على مستوى المؤسسات التربوية :

[www.amatti.education.gov.dz](http://www.amatti.education.gov.dz)

### المرحلة الثالثة:

تكون على مستوى مديريات التربية حيث تتم عملية حجز المعلومات على مستوى مديريات التربية والتي تقوم بدورها بإرسالها إلى المصالح المركزية لوزارة التربية الوطنية.

### المطلب الثاني: الرقمنة و المورد البشري في مديرية التربية

وهنا يخصص محور يخص مستخدمي القطاع وهو محور جد معقد ومهم أيضا، لوجود عدة عوامل قانونية وتنظيمية تؤثر على الحياة المهنية للمستخدمين وارتباطهم بصفة مباشرة أو غير مباشرة بكل مناحي التسيير في القطاع التربوي.

وفي نفس الشيء في طريقة التسجيل مثلها مثل تسجيل التلاميذ وكذلك تخضع لتحديث بالإضافة إلى تفعيل حساب خاص بموظف بقطاع التربية يتم الدخول منه للرقمنة عبر اسم المستخدم وكلمة المرور الخاصة به.

### المطلب الثالث: انعكاسات وآثار الرقمنة على قطاع التربية الوطنية

لقد برزت انعكاسات الرقمنة على قطاع التربية من خلال مساهمتها في الحصول على المعدلات بطريقة آلية، بمجرد صب النقاط وحتى الملاحظات التي يضعها الأساتذة، في ضوء انجاز الكشوف وطباعتها وحفظها بالأرشفيف.

كما يمكن للأستاذ استخراج وثائقه بسهولة من خلال حسابه الخاص مثل شهادة العمل، وبما أن الأرشيف حاجة مهمة في أي مؤسسة، فمن الضروري رقمته و الاطلاع عليه بسهولة عند الحاجة إليه كتاريخ المؤسسة والاستقصاء الإحصائي، وغيره قد حمايته.

ومساعدة المقتصدین في العديد من الأعمال كحساب المنح الدراسية، وإحصاء الكتب المدرسية بطريقة تقلص الأخطاء، وكذلك ترشيد النفقات كالا اعتماد على الهاتف وطوابع البريد، ورسوم ونفقات التعليم العام ولوازم المكتب، والصيانة وتصليح وغيرها.

بفضل الرقمنة يكون الاتصال بين المؤسسات سهل ودون عراقيل في المراسلات مثل المتوسطة والإبتدائيات التابعة له، وبين المؤسسة التربوية والمؤسسات الأخرى، كالضمان الاجتماعي، ووصلت حتى لبناء علاقات ودية بين مختلف المؤسسات، كما أصبحت التقارير والمناسبات سريعة وسهلة، وهذا ما يسهل عمل المدراء مثلاً سهلت الرقمنة عمل المشرف و مستشار التربية في أداء عملهم. (برمان، 2014-2015، صفحة 23)

### المبحث الثالث: دراسة وتحليل ومناقشة النتائج

بعد القيام بالإجراءات المنهجية سوف نتطرق الى عرض محددات الدراسة ثم المقابلة وتحليلها ومناقشة نتائجها ومنه طرح بعض التوصيات والاقتراحات.

#### المطلب الأول: محددات الدراسة الميدانية

لإجراء المقابلة الممنهجة للموضوع قيد الدراسة لابد إلى التطرق لـ:

#### الفرع الأول: نبذة عن مديرية التربية لولاية بسكرة

من خلال بحثنا في النشأة الأولى لمديرية التربية لولاية بسكرة، توجب علينا التطرق إلى نشأة بسكرة كولاية.

حسب الموقع الإداري ظهرت بسكرة كبلدية بموجب قرار مجلس الشيوخ المؤرخ في 29 أفريل 1889،

بعدها كان التقسيم الإداري كما يلي:

كانت بسكرة تابعة لولاية الأوراس حتى 1984 لترقى بعدها إلى ولاية طبقا للقانون 09-84 المؤرخ في 4

فيفري 1984 وما يليه أصبح التقسيم الإداري لبلدية بسكرة كما يلي:

أ. من الشمال بلدية لوطاية

ب. من الغرب بلدية الحاجب

ت. من الشرق بلدية سيدي عقبة وشتمة

ث. من الجنوب بلدية أوماش

وقد كانت النشأة الأولى لمديرية التربية لولاية بسكرة انطلاقا من التقسيم الإداري الذي أسفر عن فصل

بسكرة عن ولاية باتنة، باعتبارها ولاية مستقلة وفقا لقانون رقم 09-84 المؤرخ في 2 جمادى الأول عام

1404 الموافق ل 4 فيفري 1984، وبهذا أصبحت بسكرة مستقلة إداريا في جميع القطاعات.

وقد مثل توفير الكفاءات اللازمة لإدارة المديرية الجديدة تحديا حقيقيا آنذاك فقد تم الاستعانة بأساتذة أوكلت لهم مهام إدارية عن طريق الانتداب وهذا حسب تصريح السيد بن جدو نور الدين عبر مكالمة هاتفية جمعنا معه، أكد لنا من خلالها أنه تم الاستعانة به لتسيير مصلحة المستخدمين عن طريق الانتداب بعدما كان أستاذا في التعليم الثانوي.

وقد تم تكوينهم ذاتيا من خلال تبادل الخبرات والمعلومات مع إداريين سابقين فيما بينهم.

### الفرع الثاني: أدوات جمع البيانات

يعتمد المنهج البحثي أيا كان نوعه على أدوات و وسائل لجمع البيانات و المعلومات التي يستعين بها الباحث و يستخدمها في الإجابة على ما أثاره من تساؤلات، والتحقق من الفروض المصاغة وصولا إلى النتائج المتعلقة بمشكلة دراسته، و تحقيقا لهذا الغرض استخدمت الباحثة المقابلة كأداة لجمع المعلومات و البيانات الخاصة بمشكلة البحث كونها الأداة التي تناسب المنهج الوصفي التحليلي المتبع في هذه الدراسة و في هذا المجال يرى أحد المهتمين بالبحث العلمي أن المقابلة تعرف على أنها: "علاقة ديناميكية وتبادل لفظي بين شخصين أو أكثر، وهي محادثة موجهة بين الباحث والشخص أو أشخاص آخرين بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين يسعى الباحث للتعرف عليه من أجل تحقيق أهداف الدراسة". (الرحيم، 2015، صفحة 72)

كما تعرف على أنه: "محادثة موجهة يقوم بها شخص مع شخص آخر أو أشخاص آخرين ، هدفها استشارة أنواع معينة من المعلومات لاستغلالها في بحث علمي أو للاستعانة بها في التوجيه والتشخيص والعلاج". (نديرة، 2021/2022، صفحة 19)

الفرع الثالث: عينة ومجتمع البحث

أولاً: مجتمع البحث:

يقصد بمجتمع الدراسة ذلك المحيط الذي تنمو أو تظهر فيه الظاهرة المراد دراستها، لكونها ناتجة منه وعائدة

له، ولمزيد من الدقة يمكن الاعتماد على التعريف الآتي في تحديد مفهوم مجتمع البحث.

حيث يعرف بأنه: " مجموعة من المشاهدات أو المفردات ضمن إطار معين تتصف فيما بينها بصفة، سمة، أو

أكثر". (إحسان، 2014، صفحة 156)

ويتمثل مجتمع الدراسة في العاملين التابعين لإدارة الرقمنة على مستوى مديرية التربية بولاية بسكرة والذي يتمثل

في مدير مصلحة الرقمنة بصفة رئيسية.

ثانياً: عينة البحث:

تعد العينة إحدى دعائم البحث العلمي، التي تسمح بالحصول على المعلومات المطلوبة مع اقتصاد في

التكلفة والوقت والجهد، دون الابتعاد عن الواقع المراد معرفته. (الجيلالي س.، 2004، صفحة 168)

وتم اختيار عينة مقصودة قدرها مفردة من المجتمع الأصلي، والتي تحقق أغراض الدراسة وتستطيع تقديم

المعلومات التي تخدم أغراض البحث، حيث تمت إجراء مقابلة مع السيد نويبات جمال رئيس مصلحة

التكوين والتفتيش والمسؤول الأول على رقمنة مديرية التربية بولاية بسكرة، والسيد مردف النوي رئيس مكتب

التفتيش بمصلحة التكوين والتفتيش، و السيد بن جدو نور الدين رئيس مصلحة المستخدمين بمديرية التربية

بولاية بسكرة.

### الفرع الرابع: منهج الدراسة

يعتبر المنهج الطريق الذي يتبعه الباحث للكشف عن الحقائق بواسطة مجموعة من القواعد العمومية التي

ترتبط بالبيانات وتحليلها للوصول إلى النتائج وفي دراستنا اتبعنا المناهج التالية:

#### أ. المنهج الوصفي التحليلي:

يعد هذا المنهج من المناهج المتبعة في دراية الظواهر الإنسانية وطريقة تحليلها وتفسيرها بشكل علمي ومنظم من

أجل الوصول إلى حلول لظاهرة اجتماعية و قد استعملنا هذا المنهج في دراستنا لمعرفة الرقمنة داخل مديرية

التربية و العلاقة بينها وبين الكفاءات المحورية داخل المؤسسة.

#### ب. منهج دراسة حالة:

هذا المنهج يركز على دراسة الوحدة كجزء من الكل من خلال جمع البيانات و المعلومات المتعلقة بوحدة

معينة سواء كانت فردا أو مؤسسة أو تنظيما إداريا، ودراستنا الرقمنة والكفاءات المحورية مديرية التربية بولاية

بسكرة نموذجاً على ذلك و اختيارنا للمديرية كوحدة لتحليل.

### المطلب الثاني: حدود الدراسة

يتحدد نطاق الدراسة على النحو التالي:

#### أولاً: الحدود الموضوعية:

بحثت هذه الدراسة في دور الكفاءات المحورية في تعزيز عملية الرقمنة بمديرية التربية التابعة لولاية بسكرة.

#### ثانياً: الحدود المكانية:

أجريت هذه الدراسة في مديرية التربية بولاية بسكرة.

#### ثالثاً: الحدود الزمانية:

و يقصد به الفترة التي يستغرقها البحث بدأ من اختيار المشكلة و إعداد خطة البحث، مروراً بتحديد

الإجراءات و الخطوات المنهجية و إعداد أدوات البحث و اختيار المجالات (المكاني و البشري)،

وصولاً إلى جمع البيانات الميدانية و تحليلها و كتابة التقرير النهائي للبحث. (ناصر، 1997، صفحة 41)

تم تطبيق هذه الدراسة في السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2023-2024.

### 1. الحدود البشرية:

إن هدف كل باحث هو التوصل إلى استنتاجات سليمة عن المجتمع الأصلي، و يتم ذلك عن طريق اختيار

فئة ممثلة لهذا المجتمع تمثيلاً صحيحاً، وذلك عندما يتعذر على الباحث تغطية المجتمع الأصلي مباشرة.

(أبو بكر، 2002، صفحة 151)

تقتصر الدراسة على إجراء مقابلة مع السيد نوبيات جمال رئيس مصلحة التكوين والتفتيش والمسؤول الأول

على رقمنة مديرية التربية بولاية بسكرة، والسيد مردف النوي رئيس مكتب التفتيش بمصلحة التكوين

والتفتيش، و السيد بن جدو نور الدين أول رئيس لمصلحة المستخدمين بمديرية التربية بولاية بسكرة.

### المطلب الثالث: النتائج العامة للدراسة

#### أولاً: نتائج المقابلة

من خلال مقابلة أجريناها مع عدد من إطارات مديرية التربية تم الإجابة على ما يلي:

س 1: كيف ومتى كانت بداية استخدام الرقمنة على مستوى مديرية التربية بولاية بسكرة؟

ج 1: أكد لنا أنه لم تكن هناك حاجة لتكوين الكفاءات بشكل خاص للانطلاق في عملية الرقمنة فحسب

كانت الانطلاقة سنة 2015 بتكليف الإطارات من مهندسين ومساعدى المهندس في الإعلام الآلي لتسيير

الرقمنة التي كانت تسيير ببطئ لكن في خطوات ثابتة

س2: هل تتوفر المديرية على الوسائل اللازمة لإنجاح عملية الرقمنة؟

ج2: صرح السيد جمال نويبات أنه تم توفير جميع الوسائل التقنية اللازمة لإنجاح عملية الرقمنة منذ

انطلاقتها.

لكن رغم توفير المعدات التقنية الضرورية لتسيير عملية الرقمنة إلا أن القطاع ليست لديه الوسائل الكافية

إضافة أن التدفق الضعيف للانترنت والانقطاع المتكرر لها، يعرقل السير الحسن للعملية.

س3: ماهي الجوانب التي تغطيها الرقمنة على مستوى القطاع؟

ج3: أكد لنا السيد نويبات جمال رئيس مصلحة التكوين والتفتيش والمسؤول الأول والمباشر من الرقمنة

في القطاع أنه في الوقت الحالي الرقمنة تغطي أربع جوانب أساسية في القطاع وهي:

ج. المستخدممين.

ح. الهياكل.

خ. التمدرس.

د. فضاء الأولياء.

س4: هل تعمل مديرية التربية بولاية بسكرة على تطوير قدرات و مهارات الموظفين في استخدام الرقمنة

داخل المديرية؟

ج4: أكد لنا متحدثنا أنه تتم برمجة أيام تكوينية وملتقيات بهذا الخصوص وذلك بصفة دورية.

س5: ما هي أنواع الأجهزة والمعدات والشبكات المعلوماتية الموجودة والمستخدمه حاليا بالمديرية؟

ج5: تتمثل في الأجهزة والشبكات الموضوعه تحت تصرف المديرية تتمثل في:

- أجهزة الكمبيوتر أو الحواسيب موزعة على مستوى جميع مكاتبها، حيث يحتوي كل مكتب تقريبا على

جهاز واحد أو أكثر.

- الفاكس لدى المديرية أكثر من خط لكل مصلحة خط هاتفي، وفاكس خاص بها.

- شبكة الإنترنت، متوفرة في جميع الحواسيب على مستوى المديرية.

س6: هل هذه الأجهزة كافية؟

ج6: الأجهزة تغطي نسبة كبيرة من الاحتياج الضروري لتسيير عملية الرقمنة فهي تعتبر إلى حد ما كافية.

س7: هل تعتبر الأجهزة المتوفرة جديدة أم تقليدية؟

ج7: هناك أجهزة تقليدية لكنها صالحة للاستعمال وأجهزة أخرى جيدة.

س8: كيف تتم صيانة وتجديد الأجهزة لضمان استمرار كفاءتها؟

ج8: تتم صيانة الأجهزة بصفة منتظمة من طرف مهندسين مختصين داخل وخارج المديرية.

س9: هل تمتلك مديرية التربية مواقع وصفحات للتواصل الاجتماعي توضع تحت تصرف الأعوان والمتعاملين

لتقريبهم من الإدارة؟

ج9: نعم هناك مواقع وصفحات التواصل الاجتماعي منها صفحة المديرية على الفيس بوك كما تمتلك موقع

الالكتروني [http// de. Biskra.com](http://de.Biskra.com)، كما أن لديها قناة يوتيوب direction de l'education biskra، كما أنها

توفر منصات تستعمل للتسجيل في المسابقات التوظيف والتعاقد وكذلك من أجل تسجيل في الامتحانات الرسمية.

إلى جانب فضاءات متخصصة للمواطنين حسب إحتياجاتهم مثل فضاء الأولياء لمتابعة دراسة أبنائهم أو فضاء

الأساتذة لمتابعة مسارههم المهني.

س10: هل يحافظ الموظفون على علاقات العمل فيما بينهم من خلال التعارف و التكامل في انجاز العمل داخل البيئة الرقمية في المديرية؟.

ج10: أكد لنا السيد مردف أن التعاون والتعارف بين الموظفين ضرورة ملحة وذلك بسبب ارتباط الأعمال فيما بينها، إضافة إلى التقيد بإطار زمني محدد مرتبط بأعمال تابعة للوزارة الوصية مباشرة دون المساس بسر المهنة

س11: هل الإحترام المتبادل بين الموظفين و الرؤساء فيما بينهم يساعد على نجاح العمل الرقمي داخل المديرية؟

ج11: طبعا الاحترام ضروري لا خلاف عليه لانجاح جميع الأعمال الرقمية وغير الرقمية.

س12: هل تخطط المديرية إلى مساعدة متابعيها في الاستفادة من المعلومات التي يحتاجونها من خلال زيادة صفحات الويب عبر المواقع الرقمية؟

ج12: أكد لنا السيد جمال نوبيات أنه تم توفير صفحات الويب الضرورية لمتابعة عملية الرقمنة من طرف المواطنين للاطلاع على ما يهمهم من معلومات مثل فضاء الأولياء لمتابعة تدرس أبنائهم أو

غيرها من الأمور التي تعنيهم

س13: هل يوجد مانع لدى الموظفين في الرد على رسائل البريد الالكتروني خارج الدوام الرسمي؟

ج 13: أكد لنا ذات المتحدث أنه لا يوجد أي مانع للموظفين في الرد على رسائل البريد الالكتروني خارج

الدوام الرسمي.

### ثانيا: تحليل نتائج المقابلة

من خلال تحليلنا للمقابلة التي أجريناها مع عدد من إطارات مديرية التربية لولاية بسكرة، وجمع ما توفر لدينا من معلومات حول موضوع الكفاءات المحورية ودورها في تعزيز الرقمنة في قطاع التربية لولاية بسكرة، تبين لنا أنه وبتوفير جميع الوسائل التقنية اللازمة وتوفير التدفق المثالي للإنترنت، فإنه لا يمكن لعملية الرقمنة في القطاع أن تنجح نجاحا كاملا دون توفير كفاءات محورية على قدر كبير من النزاهة والشفافية وتوفر روح المبادرة والمسؤولية مع وجود الضمير المهني والأخلاق العالية.

### خلاصة الفصل:

من خلال محتوى هذا الفصل تمت دراسة مقابلة مع عدد من إطارات مديرية التربية لولاية بسكرة وتناولنا تقديم نشأة وتعريف مديرية التربية ، كما تم إظهار الأهمية البالغة للرقمنة و للكفاءات المحورية في مديرية التربية والجهود المادية والمعنوية التي تبذلها المديرية لتكوين وتطوير هذه الكفاءات بما يخدم أهدافها.

كما تم استخدام المقابلة لجمع المعلومات التي كانت قد أجريت مع السيد نويات جمال رئيس مصلحة التكوين والتفتيش المسؤول الأول عن عملية الرقمنة بمديرية التربية لولاية بسكرة ، والسيد مردف النوي رئيس مكتب التفتيش والسيد بن جدو نور الدين أول رئيس لمصلحة المستخدمين بمديرية التربية لولاية بسكرة، ومن خلال تحليل النتائج تم التوصل إلى الدور الهام الذي تلعبه الكفاءات المحورية في تعزيز عملية الرقمنة.

# الخلاصة

### خاتمة:

بعد التطرق إلى مختلف الأطر المفاهيمية في الجانب النظري المرتبطة برقمنة قطاع مديرية التربية، وكذلك تعزيز عملية الرقمنة من خلال الكفاءات المحورية، وبالرغم من حداثة موضوعنا هذا الذي كان سببا رئيسيا في عرقلة الكثير من مراحلها إلا أننا استطعنا جاهدين معرفة واقع الرقمنة في مديرية التربية بولاية بسكرة، ومدى نجاح سيورة هذه الديناميكية كون استخدام الرقمنة في القطاع هو ثورة حتمية حديثة في أساليب و تقنيات التعليم، فقد سعت المديريات على نحو الجزائر وعلى مستوى ولاية بسكرة خصوصا كنموذج دراسة لدعم النمط الجديد من الرقمنة من خلال المنصات الرقمية التعليمية وذلك من خلال تسهيل التواصل ونقل المعلومات وتبادل الآراء .

### النتائج العامة للدراسة:

من خلال ما تطرقنا له في هذه الدراسة، ومن خلال المقابلة التي قمنا بها، يمكن أن نجمع على أهم النتائج فيما

يخص الرقمنة والكفاءات المحورية بمديرية التربية بولاية بسكرة، والتي يمكن إيجازها في النقاط التالية:

أ. يغطي قطاع الرقمنة داخل مديرية التربية أربع جوانب أساسية في القطاع وهي: المستخدمين،

الهيكل، التمدرس، فضاء الأولياء

ب. استخدام الرقمنة في قطاع التربية هو الثورة الحديثة في أساليب وتقنيات التعليم، والتي تسخر أحدث

ما تتوصل إليه التقنية من أجهزة و برامج في عمليات التعليم وولاية بسكرة شجعت رقمنة مديرية التربية

من خلال مشاريع من طرف وزارة التعليم والتربية.

ت. ضعف تطبيق الرقمنة داخل مديرية التربية يتعلق مباشرة بضعف البنية التحتية لشبكة الإنترنت التي

تعتبر مشكل عويص والذي بدوره يعطل عمل الرقمنة داخل المديرية.

ث. تساهم الرقمنة الإدارية المستحدثة في عمل الإدارة من خلال توطيد الموظفين ذوي الكفاءات

والمهارات المتخصصة في المجال وتسهيل العمليات البيداغوجية، وتوفير المعلومات من أجل توفير البنية

التحتية الإلكترونية.

ج. تخرص مديرية التربية بولاية بسكرة على وجود التكوين والدورات التدريبية للموظفين مما يساعد

استخدام الموظفين للمنصات التعليمية الحديثة وخاصة الرسمية.

ح. لتحقيق النجاح في الإدارة الإلكترونية للرقمنة لا بد من وجود عامل إحترام الوقت وإحترام الموظفين

والمزلاء لبعضهم البعض لأن عمل كل منهم يكمل الآخر.

**إختبار الفرضيات:**

- اختبار الفرضية العامة:

حيث جاءت بالصياغة التالية:

تساهم الكفاءات المحورية في تعزيز عملية الرقمنة وتحسينها بمديرية التربية لولاية بسكرة، فقد تمكنا من إثبات

جزئي للفرضية وهذا ما لمسناه من خلال دراستنا فقد توصلنا إلى أنه لا يمكن تحقيق النجاح الكامل

للرقمنة من خلال التركيز على الكفاءات المحورية فقط بل يجب أيضا التركيز على العوامل الأخرى مثل البنية

التحتية والبرامج والمواد البشرية.

- اختبار الفرضيات الجزئية:

**1. الفرضية الأولى:**

تمحورت حول " إن تدني مستوى الكفاءات المحورية يعرقل نجاح عملية الرقمنة على مستوى مديرية التربية

لولاية بسكرة"، فقد تمكنا من إثبات صحتها وهذا ما لمسناه من خلال دراستنا أنه لا يمكننا لعملية الرقمنة أن تنجح دون وجود كفاءات محورية تديرها بالشكل الأمثل.

### 2. الفرضية الثانية:

تتمحور حول هل هناك علاقة طردية بين مستوى الكفاءات المحورية ونجاح عملية الرقمنة على مستوى مديرية التربية لولاية بسكرة، فقد تمكنا من إثبات صحتها حيث أن العاملين الذي يتمتعون بمستوى العاملين عالي من الكفاءات المحورية سيكونون أكثر قدرة على استخدام التكنولوجيا الرقمية بفعالية مما سيؤدي إلى نجاح عملية الرقمنة بينما قد تواجه عملية الرقمنة صعوبات في المديرية التي يعاني فيها العاملون من نقص في الكفاءات المحورية.

### 3. الفرضية الثالثة:

تمحورت حول تفعيل البنية التحتية للرقمنة تساهم في تحسين مستوى الكفاءات المحورية، على مستوى مديرية التربية فقد تمكنا من صحتها، فقد توصلنا إلى:  
وجود علاقة إيجابية بين تفعيل البنية التحتية للرقمنة وتحسين مستوى الكفاءات المحورية أي أن توفر أجهزة الكمبيوتر والاتصال بالانترنت والبرامج الرقمية للعاملين، سيساعدهم على تطوير مهاراتهم المحورية وتحسين كفاءتهم في العمل.

### توصيات الدراسة:

بناء على توصلنا إليه نتائج هذه الدراسة، نوصي بـ:

- أ. تأمين الدعم المادي لتوفير كل مستلزمات وتقنيات استخدام الرقمنة في قطاع مديرية التربية.
- ب. ضرورة استحداث خلية مكلّفة للبحث والتطوير تابعة للرقمنة في مديرية التربية لمتابعة كل المستجدات والتكنولوجيات الحديثة عبر العالم من أجل استقطابها والعمل بها .
- ت. الاستفادة من تجارب الدول الأخرى الرائدة في هذا المجال .
- ث. تحويل البرامج التعليمية والمقررات إلى برامج ومقررات رقمية، وتزويد التلاميذ بمهارات استخدام أدوات البحث العلمي الإلكتروني ومحركات البحث العلمية.
- ج. إنشاء دورات دائمة للرفع من الكفاءات الإنتاجية والمهارية للموظفين داخل المديرية لتوسيع نشاطهم في مجال الرقمنة.
- ح. تسهيل التواصل الرقمي بين الأساتذة والأولياء .
- خ. وضع تسهيلات الدخول لمنصات التعليمية مع إجراء حملات تعريفية بالمنصة.
- د. توفير عدد لا بأس به من مزودي الخدمة بالإنترنت والتشديد على أن تكون الأسعار معقولة قدر الإمكان من أجل فتح مجالاً أكبر عدد ممكن من المستفيدين والإداريين للتفاعل مع الإدارة الإلكترونية بأقل جهد وفي أقصى وقت وتكلفة ممكنة.
- ذ. العمل على تحسين تدفق الانترنت.

- ر. استقطاب الكفاءات البشرية المتميزة في مجال الإدارة الإلكترونية من مدربين وانتشار بين خبراء في تصميم وتطوير البرامج، للاستفادة منهم عند تطبيق الإدارة الإلكترونية سواء في تدريب العاملين أو جل المعوقات التي تعترض تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- ز. العمل على تأمين المعلومات، وحفظها من السرقة والولوج الغير الشرعي، وحماية شبكات ومعدات الرقمنة من تخزين المعلومات وصيانتها.

### أفاق الدراسة:

- موضوع الكفاءات المحورية ودوره في تعزيز الرقمنة موضوع حديث في الجزائر ويحتاج إلى الكثير من البحوث والدراسات للإلمام بجميع جوانبه ولقد حاولنا في هذه الدراسة التعرض إلى أهم ما تم إحرازه حتى الآن من تطورات في هذا المجال، لهذا يمكننا اقتراح بعض المواضيع كأفاق بحثية جديدة:
- الرقمنة إستراتيجية أساسية في الرفع من مستوى عمل مديرية التربية وتحسينها.
  - دور إدارة الكفاءات في تحقيق الجودة الشاملة لمديرية التربية.
  - التكامل الاستراتيجي للتوافق بين الكفاءات المحورية والرقمنة لإنجاح عملية الرقمنة وتحسين جودتها في قطاع مديرية التربية

قائمة المصادر

والمراجع

أولاً: القرآن الكريم

سورة المطففين الآية 20.

ثانياً: القواميس والمعاجم

صحيح البخاري . 1/226 رقم 232.

ثالثاً: الكتب

1. أبوبكر، أ. ع. (2002). البحث العلمي. الاسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
2. إحسان، ش. ف. (2014). طرق البحث العلمي. الاسكندرية، مصر: مؤسسة الثقافة الجامعية.
3. الجيلالي، ث. ا. (2009). تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية. ط 1. الاسكندرية: مؤسسة الثقافة الجامعية.
4. الجيلالي، س. ب. (2004). منهجية العلوم الاجتماعية. قسنطينة، الجزائر: دار الهدى.
5. لحريري، ر. (2012). اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية. ط 1. عمان، الأردن: دار البازوري للطباعة و النشر.
6. القدوة، م. (2010). الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
7. جمودي، ص. (2001). معجم المجد في اللغة العربية المعاصرة. بيروت، الطبعة الثالثة، لبنان: دار المشرق.
8. خيرى، أ. (2013). التميز التنظيمي. عمان، الأردن: دار الراية للنشر و التوزيع.
9. كافي، م. ي. (2014). إدارة الموارد البشرية. طرابلس، ليبيا: دار الرواد للطباعة والنشر.
10. ناصف، س. (1997). محاضرات تصميم البحوث الاجتماعية و تنفيذها. القاهرة، مصر: مكتبة زهراء الشرق.
11. ياسين، س. غ. (2010). الإدارة الإلكترونية. الأردن: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع.

### رابعاً: الرسائل والأطروحات

1. الجيلالي ع. س. (2020 \_ 2019) ، دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر تخصص إدارة أعمال ، تيارت، كلية العلوم التجارية، الاقتصادية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير ، الجزائر :جامعة ابن خلدون.
2. بوسعد ز، (2008) أثر تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية .رسالة ماجستير . جامعة الجزائر.
3. جلييلة ط. (2022 - 2021) . دور الرقمنة في إدارة الموارد البشرية . مذكرة تخرج من متطلبات نيل شهادة ماستر في إدارة الأعمال الإستراتيجية . مستغانم، الجزائر :جامعة عبد الحميد بن باديس.
4. زبيدة ح. (2021 \_ 2020) . تقنيات وإجراءات الرقمنة في الإدارة . مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص تكنولوجيا وهندسة المعلومات . مستغانم، شعبة علم المكتبات، الجزائر :جامعة عبد الحميد بن باديس.
5. زهية ي. ن. (2021-2020) . الادارة الالكترونية و التغيير التنظيمي بمديرية التربية تبسة .التخصص : تنظيم وعمل . تبسة، الجزائر :جامعة العربي التبسي.
6. شاهين ح. س. (2021) . الادارة الالكترونية وأثرها على جودة العمليات الادارية المقدمة في وزارة الاقتصاد بغزة، .رسالة ماجستير . فلسطين :جامعة الاقصى.
7. علي ج. ب. (2021 - 2020) . دور الحكومة الالكترونية في تحسين الأداء الإداري .غرداية ،كلية الحقوق والعلوم السياسية، الجزائر :جانعة غرداية.
8. عومر أ. ز. (2021-2020) . أهمية الرقمنة الالكترونية في تحسين أداء الخدمات المقدمة للمتعاملين في المركز الوطني للسجل التجاري .مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي تخصص مالية المؤسسة .أدرار ،كلية علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية قسم العلوم التجارية، الجزائر :جامعة احمد
9. غنيمة ب. س. (2021 - 2020) . أثر رقمنة العمليات الادارية على أداء الموارد البشرية بالمؤسسات القضائية .مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص إدارة أعمال .أدرار، الجزائر :جامعة أحمد دراية.

10. معمر, ب. د. (2021-2022). رقمنة الخدمة العمومية ومبدأ قابلية المرفق العمومي للتكيف . مذكرة شهادة الماستر في الحقوق تخصص قانون اقتصادي . ورقلة, الجزائر :جامعة قاصدي مرباح.
11. مكي, ر. (2021). الرقمنة كألية لتطوير الإدارة العمومية،. مذكرة ماستر أكاديمي . المسيلة , الجزائر :جامعة محمد بوضياف.
12. مرزوقي, ي. (2018 - 2019). دور إدارة الكفاءات في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسات الصناعات الدوائية الجزائرية . دراسة حالة مجمع صيدال أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير . جامعة الجزائر, 03 الجزائر : كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
13. مهري, س. (2006 \_ 2005). المكتبة الرقمية في الجزائر . دراسة للواقع وتطلعات المستقبل، - مذكرة ماجستير . قسنطينة, الجزائر :جامعة منتوري.
14. نادية, ط. (2017-2018). دور الذكاء الاستراتيجي في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية . أطروحة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه . كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
15. نورالهدى, ب. ف. (2023 - 2022). دور بناء الكفاءات المحورية في تحقيق الميزة التنافسية . مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر إدارة أعمال . تبسة, الجزائر :جامعة الشهيد العربي التبسي.

### خامسا: المجالات

1. الكبيسي, أ. (2008). تطور النظم الآلية في المكتبات من الحوسبة إلى الرقمنة الافتراضية . العدد . 29 مجلة العربية . 300
2. برمان, ب. (2014-2015). الرقمنة وأثرها في تسيير المؤسسات التربوية . تيارت, الجزائر :المعهد الوطني لتكوين موظفي القطاع التربوي.
3. بوعلاق, و. م. (2021). جوان. (دور الكفاءات المحورية في تفعيل ممارسات الادارة الخضراء . المجلد 14 العدد :1مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية.
4. جودة, م. ي. (2021). يوليو. (تنمية الكفاءات المحورية كمدخل لتدعيم الميزة التنافسية لقطاع الاتصالات المصرية . المجلد الثاني والعشرين، العدد الثالث . مجلة البحوث التجارية والمالية.

5. حنين, س. ب. (2020-2021). واقع الرقمنة في المدرسة الجزائرية وأثرها في عملية التسيير. ميلة , الجزائر :المعهد الوطني لتكوين موظفي قطاع التربية الوطنية.
6. خوجة, و. ح. (2021). ديسمبر. (متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ومعوقاتهما في الإدارة الجزائرية . العدد 102, الجزائر :مجلة رؤى للدراسات المعرفية والحضارية.
7. عرابي, ك. ع. (2021). الدور الاستراتيجي للكفاءة المحورية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية. المجلد 24 العدد 1, الجزائر :مجلة معهد العلوم الاقتصادية.
8. كمال, ج. أ. (2015). أثر بناء الكفاءات المحورية في تحسين أداء المؤسسات دراسة حالة مؤسسة بسكرية للإسمنت،. العدد . 15 بسكرة ,جامعة محمد خيضر ,الجزائر :مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية.
9. كهينة, ع. ع. (2015). ديسمبر. (بناء الكفاءات المحورية من أجل إنشاء ميزة تنافسية في فندق هيلتون الجزائر. قسم العلوم الاقتصادية،النسخة 10،العدد :10مجلة معارف.
10. كهينة, ع. ع. (2015). ديسمبر. (بناء الكفاءات المحورية من أجل إنشاء ميزة تنافسية في فندق هيلتون. النسخة العاشرة،العدد التاسع عشر . قسم العلوم الاقتصادية ,الجزائر :مجلة معارف.
11. مشهور, أ. (2003). تكنولوجيا المعلومات و أثرها على التنمية الاقتصادية .المؤتمر العربي الثالث للمعلومات الصناعية و الشبكات . المنظمة العربية للتربية و الثقافة والعلوم.
12. نديرة, ا. (2022/2021). تقنيات جمع البيانات . مطبوعة بيداغوجية .قلمة, الجزائر :جامعة 8 ماي 1945.
13. يجياوي, م. ب. (2022). متطلبات تطبيق الرقمنة ودورها في تحسين أداء الإدارة المحلية. المجلد 16 العدد . 03 البويرة ,جامعة البويرة ,الجزائر :مجلة الدراسات الاقتصادية.

# الملاحق

## الملحق -01- تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

République Algérienne Démocratique et Populaire  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la  
Recherche Scientifique  
Université Mohamed KHIDHER - Biskra  
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et  
des Sciences de Gestion  
Département des Sciences Economiques



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية

### تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث  
(ملحق القرار القرار 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضي أدناه،

السيد: ملاية صياء

الصفة: طالب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 14.1.3.04 ... الصادرة بتاريخ: 20.17.105/03

المسجل بكلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم: العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

والمكلف بإنجاز أعمال بحث: مذكرة التخرج  مذكرة ماستر  مذكرة ماجستير

أطروحة دكتوراه

تحت عنوان: دور الكفاءات المحسوبة في تعزيز عملية الرقمنة

في قطاع التسيير

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: 20.24.1.06.1.04

إمضاء المعني بالأمر

قسم العلوم الاقتصادية

République Algérienne Démocratique et Populaire  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la  
Recherche Scientifique  
Université Mohamed KHIDHER - Biskra  
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et  
des Sciences de Gestion  
Département des Sciences Economiques



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية

### تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث  
(ملحق القرار القرار 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضي أدناه،

السيد: سمائل بويحيى

الصفة: طالب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 2.017.7.86.66 ... الصادرة بتاريخ: 20.17.108.1.27

المسجل بكلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم: العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

والمكلف بإنجاز أعمال بحث: مذكرة التخرج  مذكرة ماستر  مذكرة ماجستير

أطروحة دكتوراه

تحت عنوان: دور الكفاءات المحسوبة في تعزيز عملية الرقمنة

في قطاع التسيير

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: 20.24.1.06.1.04

إمضاء المعني بالأمر

قسم العلوم الاقتصادية

الملحق -02- \* طلب مساعدة لاستكمال مذكرة تخرج

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed Khider –Biskra  
Faculté des Sciences Economiques  
Commerciales et des Sciences de gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
عمادة الكلية

الرقم : 00371/ك.ع.إ.ت.ع ت/ 2024

إلى السيد مدير: مديرية التربية لولاية بسكرة

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطلبة:

- 1- سمايلي هند
- 2- قلالة لمياء
- 3- /

المسجلون بـ قسم العلوم الاقتصادية

بالسنة: ثانية ماستراقتصاد المؤسسة

وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة التخرج المعنونة بـ:

"" دور الكفاءات المحورية في تعزيز عملية الرقمنة في قطاع التربية ""

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

بسكرة في: 2024-03-21

ع/ عميد الكلية



تأشيرة المؤسسة المستقبلة

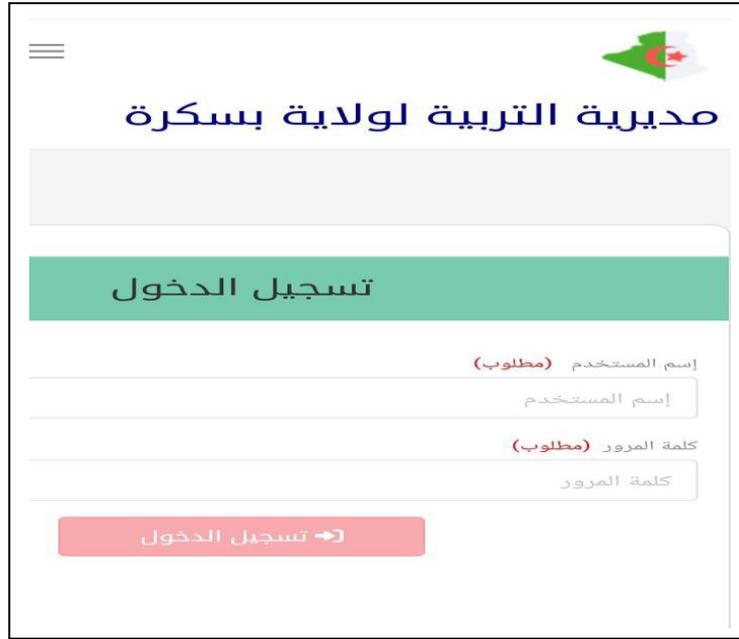
231 أبريل 2024



عن مدير التربية وبتفويض منه  
رئيس مصلحة التكوين والتفتيش  
نويبات جمال



## الملحق -05- موقع المديرية الالكتروني



The screenshot shows the login page of the Biskra Education Directorate website. At the top, there is a logo of the directorate and the title "مديرية التربية لولاية بسكرة" (Biskra Education Directorate). Below the title, there is a green button labeled "تسجيل الدخول" (Login). Underneath, there are two input fields: "إسم المستخدم (مطلوب)" (Username) and "كلمة المرور (مطلوب)" (Password). A red button labeled "تسجيل الدخول" (Login) is positioned below the input fields.

## الملحق -06- قناة المديرية على موقع يوتيوب



The screenshot shows the YouTube channel page for the Biskra Education Directorate. The channel name is "direction de l'éducation biskra ...مدير" (Biskra Education Directorate). The channel handle is "@directiondeeducationbiskr9865" and it has 170 subscribers and 49 videos. Below the channel information, there is a "S'abonner" (Subscribe) button. The page also features navigation tabs for "Accueil", "Vidéos", "Shorts", and "Playlists". Under the "Pour vous" (For you) section, there are two video thumbnails: one showing a young boy in a white t-shirt and another showing a scenic view of a lake and mountains.