

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

الرقم التسلسلي:



مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع الاتصال

ب عنوان:

دور المنصات الرقمية في تعزيز العلاقة بين الإدارة والفريق التربوي داخل المؤسسة
التربوية «دراسة ميدانية بثانوية بوراوي لعريضي الصادق الطارف»

الأستاذ المشرف

د/أونيبي خالد

إعداد الطلبة:

جاءب الله نورهان

UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID - ELTARF

لجنة المناقشة:

غريبي اكرام

الصفة	مؤسسة الانتساب	الرتبة	اسم ولقب لأستاذ
رئيسا	جامعة الشاذلي بن جديد بالطارف	أستاذ محاضرا أ	إدريس لعبيدي
مشرفا ومقررا	جامعة الشاذلي بن جديد بالطارف	أستاذ محاضر أ	أونيبي خالد
عضوا ممتحنا	جامعة الشاذلي بن جديد بالطارف	أستاذ محاضرا أ	سمير يونس

السنة الجامعية: 2025/2024م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ
وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ"

(سورة المجادلة، آية 11)

الشكر والتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله كما نقول، والحمد لله خير مما نقول، والحمد لله كما قال في كتابه الكريم: "الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ
الْعَالَمِينَ".

وصلى الله وسلم وبارك على الحبيب المصطفى، سيدنا محمد، وعلى آله وصحبه أجمعين.
أما بعد، وبعد الحمد والثناء على المولى عز وجلّ على توفيقه وفضله في إتمام هذا العمل المتواضع،
حمداً يليق بجلاله وعظيم سلطانه،

يسعدني أن أتقدم بجزيل الشكر وخالص الامتنان إلى أستاذي المشرف الدكتور أونيسي خالد،
حفظه الله ورعاه،

على قبوله الإشراف على هذا البحث، وعلى ما قدّمه من توجيهات قيّمة ونصائح سديدة،
وعلى صبره وحسن تواضعه. أسأل الله أن يوفقه ويسدّد خطاه، ويزيده رفعة وعلماً.
كما لا يفوتني أن أتوجه بالشكر والعرفان إلى جميع الأساتذة الذين رافقونا في مسيرتنا الدراسية،
وساندونا بعلمهم وتوجيهاتهم، فجزاهم الله عنا خير الجزاء، وبارك في جهودهم وأوقاتهم.

الاهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

[يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات والله بما تعملون خبير].

من قال أنا لها....نالها

لم تكن الرحلة قصيرة وما لها أن تكون

ولم يكن الحلم قريبا ولا الطريق كان مخفوفاً بالتسهيلات.... ولكني فعلتها و نلتها

أهدي تخرجي إلى اليد الخفية والقلب الحنون وصاحبة الدعاء الصادق

إلى نور عيني وضوء دري وبمحة حياتي التي وهبتي الحياة و الأمل واحتضني قلبها قبل يدها وسهلت لي الشدائد بدعائها " أُمِّي الحبيبة "

أخي علاء وأختي إسراء

إلى من تسعد العين برؤيتهم، ويطرب القلب بنجواهم و تهدأ نفسي بلقياهم و يتسم الثغر بمحياهم

إلى سندي و ضلعي الثابت وأمان أيامي، ملهم نجاحي، إلى من قدم لي الدعم لمواصلة طريقي زوجي الغالي وعائلته التي هي بمثابة عائلتي الثانية، اهدي تخرجي الى من ساندوني وشجعوني بكل حب شكرا لوجودكم الدائم ودعمكم الذي لا يقدر بثمن "صفاء وبشرى".

إلى صغيراتي "ميلينا وقمر" "تخرجي أهديه وردًا نديًا.... لصغيراتي... حيّ الأبدية".

إلى صديقتي و زميلتي في هذا المشوار نورهان رفيقة التعب والنجاح، كان دعمك طوق نجاة أسعد الله أيامك، أهديك جزءا من هذا النجاح لأنه يحمل بصمتك

وإلى أستاذي و مشرفي علي المذكرة الدكتور "أونييسي خالد" كل عبارات الشكر لا تكفيك حقلك شكرا على مجهودك و تقديمك لنا التوجيهات والنصائح

لإنجاز هذه المذكرة، فجزاك الله خيرا

وإلى زملائي رفقاء الروح دفعة [2020_2025] الذين شاركوني هذا الطريق من السنة الأولى ليسانس إلى السنة الثانية ماستر كانت أياما لا تنسى إلى رفقاء السنين ممتنة لكم جميعا.

وآخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين

اكرام

الاهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿وَأَنْ لَّيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَى، وَأَنَّ سَعْيَهُ سَوْفَ يُرَى، ثُمَّ يُجْزَاهُ الْجَزَاءُ الْأَوْفَى، وَأَنَّ إِلَى رَبِّكَ الْمُنْتَهَى﴾
[النجم: 39-42]، ها هي ثمرة السعي تتجلى، وها أنا أقطفُ من غراسِ الجهد والتعب ما تطيبُ له النفس وتقرّ به العين. فالحمد لله الذي بنعمته تتمّ الصالحات، وبتوفيقه تذلل الصعاب وتُكتب النهايات، اللهم اجعل هذا العمل بداية خيرٍ لا نهايته، واجعله زادًا لنا في طريق النور، ونقطة انطلاقٍ إلى دروبٍ أوسع في العلم والعطاء. اللهم انفعنا بما علّمتنا، وعلمنا ما ينفعنا، وزدنا علمًا، أهدي ثمرة هذا الجهد: إلى أمي الحبيبة، ملهمة الصبر ومصدر النور، التي كان دعاؤها سرّ نجاحي، فأسأل الله أن يحفظها ويحسن إليها كما أحسنت إليّ.

وإلى أبي العزيز، الذي أحمل اسمه بكل فخر واعتزاز، جزاه الله عني خير الجزاء.

وإلى أخواتي سيف وهناء وهديل، وأزواجهم وزوجاتهم وأبنائهم، أنتم النبع الدافئ والدعم المستمر.

وإلى زوجي ، الذي كان خير عون لي .

وإلى كل صديقاتي العزيزات، ومن عرفن قلبي وأرشدن خطاي.

إلى أساتذتي الكرام، الذين رافقوني في جميع مراحل دراستي، وكانوا لنا أكثر من معلمين، قدوةً في الأخلاق، ونبراسًا في المعرفة، ومصدرًا لنصائح دنيوية، وحياتية، وعلمية، وعملية... لكم مني كل الشكر والامتنان، فأنتم من غرس فينا بذور الطموح، وصقل فينا روح المسؤولية.

وإلى فلسطين، إلى بيت المقدس الحبيبة، أسأل الله أن يحرك ويعيد عزّك،

وإلى كل طالب علمٍ ساعٍ للحقيقة والنور،

أهدي هذه الثمرة... فلكم جميعًا خالص الحب والدعاء.

نورهان

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
شكر وتقدير	/
اهداء	/
فهرس المحتويات	/
فهرس الجداول	/
ملخص الدراسة	/
مقدمة	أ-ب
الفصل الأول:الاطار المنهجي للدراسة	20-39
تمهيد	21
1.1. الإشكالية	22
2.1.أسباب اختيار الموضوع	24
3.1. أهمية واهداف الدراسة	25
4.1. تحديد مفاهيم الدراسة	26
5.1.الدراسات السابقة	32
6.1.المداخل النظرية للدراسة	35
7.1.مجتمع الدراسة وعينتها	37
8.1.مجالات الدراسة	38
خلاصة الفصل	39
الفصل الثاني:المنصات الرقمية في المؤسسة التربوية	40-70
تمهيد	41
1.1.نشأة المنصات الرقمية داخل المؤسسة التربوية	42
2.2.خصائص المنصات الرمية داخل المؤسسة التربوية	47
3.2.اهمية المنصات الرقمية في المؤسسة التربوية	48

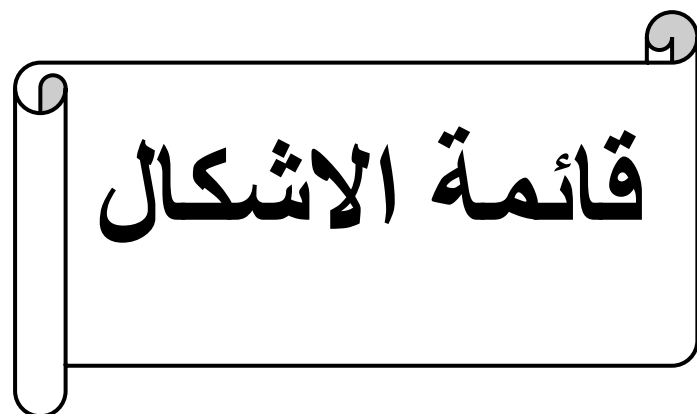
50	4.2.انواع المنصات الرقمية في المؤسسة التربوية
61	5.2.مكونات المنصات الرقمية التعليمية
63	6.2.خطوات الرقمنة
65	7.2.وظائف المنصات الرقمية وأهدافها في المؤسسة التربوية
67	8.2.اشكاليات ومعوقات المنصة الرقمية التربوية
70	خلاصة الفصل
71-	الفصل الثالث: الإدارة والفريق التربوي في المؤسسة التربوية
72	تمهيد
73	1.3.المؤسسة التربوية الجزائرية
77	1.1.3.نشأة المؤسسة التربوية الجزائرية
80	2.1.3.مكونات المؤسسة التربوية الجزائرية
86	3.1.3.خصائص المؤسسة التربوية الجزائرية ووظائفها
91	4.1.3.المؤسسة التربوية وأهدافها
94	2.3.مفهوم الإدارة ونشأتها
97	3.3.اهمية الإدارة ووظائفها
103	4.3.انواع الإدارة وانماطها وعناصرها
105	5.3.نشأة الفريق التربوي وخصائصه
107	6.3.مكونات الفريق التربوي ووظائفه
117	7.3.أهمية الفريق التربوي وأهدافه
119	8.3.واقع الإدارة والفريق التربوي داخل المؤسسة
122	خلاصة الفصل
124	الفصل الرابع:الجانب التطبيقي للدراسة
125	4.1.تحليل نتائج استمارة الاستبيان
173	2.4.مناقشة نتائج الدراسة
176	3.4.النتائج العامة للدراسة

177	خاتمة الفصل
190	الخاتمة
192	قائمة المراجع
/	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان
138	متغير الجنس لافراد العينة
139	الحالة العائلية لعينة البحث
140	متغير السن لعينة البحث
141	الحالة الجغرافية لعينة البحث
142	متغير طبيعة الوظيفة لافراد العينة
143	متغير المؤهل العلمي لعينة البحث
144	متغير المهنية لافراد العينة
145	الاعتماد على وسائل الاتصال الحديثة لعينة البحث
146	السنوات التي تم تبني الرقمنة في المؤسسة
148	معدل استخدام المنصات الرقمية بالنسبة لافراد
149	ميزانية المؤسسة كافية للرقمنة
150	انتشار المبتكر الرقمي في المؤسسة
151	المنصات الرقمية التي تستخدمها المؤسسة
152	تلقي التكوين حول المنصات الرقمية
153	الراي في تصميم المنصة الرقمية التعليمية
154	دافع استخدام المنصات الرقمية لدى عينة البحث
155	المعيقات التي تواجهها افراد العينة في مشروع الرقمنة
155	اعتماد المؤسسة عل المنصات الرقمية التعليمية يعد اكثر فعالية وسهولة مقارنة باساليب التعليم التقليدية
156	استخدام الرقمنة التعليمية من ربح الوقت والمسافة والجهد
157	مساهمة المنصات الرقمية في تعزيز التفاعل بين الإدارة والفريق التربوي داخل المؤسسة التربوية
158	اكتساب معارف جديدة من خلال استخدام المنصات الرقمية
159	مواجهة صعوبات الولوج للمنصات الرقمية
160	مساعدة المنصات الرقمية في الاطلاع على المستجات وتبادل المعلومات

161	التمسك بالمركزية وعدم الرضا بالتغيير يعتبر عائق لتطبيق الرقمنة داخل المؤسسة
162	الصعوبات التي تواجه المؤسسة عند تطبيق استراتيجيات المنصات الرقمية
163	التعامل مع المشكلات الأمان والخصوصية عند استخدام المنصات الرقمية
164	للرقمنة نتائج إيجابية في المؤسسة
165	التخطيط المستقبلي لتطوير مشروع الرقمنة في المؤسسة
166	المنصات الرقمية ملائمة لطبيعة عمل المؤسسة
167	الأجهزة والبرمجيات المستخدمة في الرقمنة تساهم في المؤسسة
168	الأهداف الرئيسية تالتي تسعة لتحقيقها المؤسسة من خلال الرقمنة.
169	طبيعة التوجه الإداري في المؤسسة
170	الخطط المستقبلية داخل المؤسسة التربوية



الصفحة	العنوان
138	متغير الجنس لأفراد العينة
139	الحالة العائلية لعينة البحث
140	متغير السن لعينة البحث
141	الحالة الجغرافية لعينة البحث
142	متغير طبيعة الوظيفة لأفراد العينة
143	متغير المؤهل العلمي لعينة البحث
144	متغير المهنة لأفراد العينة
145	الاعتماد على وسائل الاتصال الحديثة لعينة البحث
146	السنوات التي تم تبني الرقمنة في المؤسسة
148	معدل استخدام المنصات الرقمية بالنسبة للأفراد
149	ميزانية المؤسسة كافية للرقمنة
150	انتشار المبتكر الرقمي في المؤسسة
151	المنصات الرقمية التي تستخدمها المؤسسة
152	تلقي التكوين حول المنصات الرقمية
153	الراي في تصميم المنصة الرقمية التعليمية
154	دافع استخدام المنصات الرقمية لدى عينة البحث
155	المعيقات التي تواجهها افراد العينة في مشروع الرقمنة
155	اعتماد المؤسسة عل المنصات الرقمية التعليمية يعد اكثر فعالية وسهولة مقارنة باساليب التعليم التقليدية
156	استخدام الرقمنة التعليمية من ربح الوقت والمسافة والجهد
157	مساهمة المنصات الرقمية في تعزيز التفاعل بين الإدارة والفريق التربوي داخل المؤسسة التربوية
158	اكتساب معارف جديدة من خلال استخدام المنصات الرقمية
159	مواجهة صعوبات الولوج للمنصات الرقمية

160	مساعدة المنصات الرقمية في الاطلاع على المستجات وتبادل المعلومات
161	التمسك بالمركزية وعدم الرضا بالتغيير يعتبر عائق لتطبيق الرقمنة داخل المؤسسة
162	الصعوبات التي تواجه المؤسسة عند تطبيق استراتيجيات المنصات الرقمية
163	التعامل مع المشكلات الأمان والخصوصية عند استخدام المنصات الرقمية
164	للرقمنة نتائج إيجابية في المؤسسة
165	التخطيط المستقبلي لتطوير مشروع الرقمنة في المؤسسة
166	المنصات الرقمية ملائمة لطبيعة عمل المؤسسة
167	الأجهزة والبرمجيات المستخدمة في الرقمنة تساهم في المؤسسة
168	الأهداف الرئيسية تالتي تسعة لتحقيقها المؤسسة من خلال الرقمنة.
169	طبيعة التوجه الإداري في المؤسسة
170	الخطط المستقبلية داخل المؤسسة التربوية

الملخص

تعد هذه الدراسة من الدراسات التي تهدف إلى مساهمة دور المنصات الرقمية التعليمية في تعزيز العلاقة بين الإدارة والفريق التربوي داخل المؤسسة التربوية، وقد استهدفت الدراسة ثانوية بوراوي لعريضي الصادق لولاية الطارف، وتم استخدام المنهج الوصفي عبر تقنية الملاحظة واستمارة استبيان، حيث اتبعنا أسلوب العينة القصدية من الفريق التربوي والإداريين وقمنا بتوزيع 45 استمارة، وعملاً بالإجراءات المنهجية فقد أسفرت هاته الدراسة على جملة من النتائج كانت أهمها:

1. المنصات الرقمية التعليمية تسهم بشكل إيجابي في تعزيز التواصل بين الإدارة والفريق التربوي داخل المؤسسة التعليمية.
2. تحسن التنسيق والتفاعل المهني بين مختلف الفاعلين التربويين بفضل استخدام هذه المنصات.
3. تفاوت في مدى تبني المنصات الرقمية بين أعضاء الطاقم التربوي والإداري، ما يشير إلى الحاجة إلى استراتيجيات موحدة لتنفيذها.
4. رغم العراقيل، فإن النظرة العامة نحو المنصات الرقمية إيجابية من قبل المشاركين في الدراسة.
5. تحسّن مستوى التنظيم الإداري بفضل اعتماد المنصات في جدولة الاجتماعات، توزيع المهام، وتوثيق الأنشطة التربوية.
6. المنصات الرقمية شجعت على ممارسات تشاركية، حيث أصبح الفريق التربوي أكثر انخراطاً في صنع القرار التربوي وتقديم المقترحات.
7. تم تعزيز مبدأ الشفافية داخل المؤسسة التربوية، من خلال تبادل المعلومات بشكل مفتوح ومنظم بين الفاعلين التربويين.

8. رغم الإيجابيات، ظهرت مقاومة نسبية للتغيير من بعض أفراد الطاقم بسبب ضعف المهارات الرقمية أو الخوف من التكنولوجيا.

9. غياب سياسة مؤسسية واضحة لتكامل المنصات الرقمية ضمن خطط العمل المدرسية، ما أدى إلى استخدام غير منتظم أو غير موحد.

10. المنصات الرقمية لم تُستثمر بعد بالشكل الأمثل في مجال التكوين المستمر للمعلمين وتحفيز المبادرات الابداعية.

الكلمات المفتاحية:

المنصات الرقمية التعليمية، الفريق التربوي ، الإدارة، المؤسسة التربوية.

Summary

This study aims to examine the role of educational digital platforms in enhancing the relationship between administration and the educational team within the school institution. The research focused on Bouraoui Laridi El Sadeq High School in the El Tarf province. A descriptive methodology was adopted, utilizing both observation and a questionnaire form. A purposive sampling method was applied, targeting members of the educational and administrative staff, with 45 questionnaires distributed. Following methodological

procedures, the study yielded a set of key findings, the most significant of which are:

1. Educational digital platforms contribute positively to strengthening communication between the administration and the educational team within the school institution.
2. The use of these platforms has led to improved coordination and professional interaction among various educational stakeholders.
3. There is a disparity in the adoption of digital platforms among educational and administrative staff, indicating the need for unified strategies to implement their use effectively.
4. Despite challenges, participants in the study generally hold a positive perception of digital platforms.
5. The level of administrative organization has improved due to the adoption of digital platforms for scheduling meetings, task distribution, and documentation of educational activities.
6. Digital platforms have encouraged participatory practices, with the educational team becoming more involved in educational decision-making and the submission of proposals.
7. The principle of transparency has been reinforced within the educational institution through the open and organized exchange of information among educational actors.
8. Despite the benefits, there has been some resistance to change among certain staff members, due to limited digital skills or fear of technology.

9. The absence of a clear institutional policy for integrating digital platforms into school work plans has led to irregular and unstandardized use.

10. Digital platforms have not yet been fully utilized for continuous teacher training or for encouraging pedagogical initiatives.

Keywords

Digital educational platforms, educational team, Management, educational institution.

المقدمة

يُعدّ الاتصال بمختلف أشكاله عنصراً أساسياً تستند إليها المنظومات التنظيمية والإدارية في المجتمعات الحديثة، باعتباره الأداة الأساسية لتبادل المعلومات، وتنسيق الأدوار، واتخاذ القرارات بشكل فعال. ومع تطور المجتمعات البشرية، شهدت وسائل الاتصال تحولات نوعية، انتقلت من الأساليب التقليدية المباشرة إلى الوسائط الرقمية المتطورة، التي باتت تحتل موقعاً مركزياً في تسيير المؤسسات على اختلاف أنواعها.

وفي وسط هذا التحول الرقمي، لم تكن المؤسسة التربوية بمنأى عن هذه المستجدات، بل وجدت نفسها مدفوعة إلى مواكبة هذا التطور بهدف تحسين جودة الأداء التربوي والإداري على حد سواء. وفي هذا الإطار، ظهرت المنصات الرقمية التعليمية كأحدى أبرز الأدوات التي ساهمت في إحداث نقلة نوعية في طرائق التدبير والتواصل داخل الفضاء المدرسي، من خلال توفير بيئة افتراضية تتيح التفاعل الفوري، وتبادل الوثائق، وتتبع الأنشطة، وتنظيم العلاقات المهنية بين مختلف الفاعلين التربويين.

وقد أضحت هذه المنصات، في سياق متزايد من التحول نحو الرقمنة، آلية فعالة لتعزيز الانسجام والتكامل بين الإدارة التربوية والفريق التربوي، إذ مكّنت من إرساء دينامية جديدة تقوم على الشفافية، والتواصل المستمر، والعمل التشاركي. ومن هذا المنطلق، تروم هذه المذكرة دراسة دور المنصات الرقمية التعليمية في تعزيز العلاقة بين الإدارة والفريق التربوي داخل المؤسسة التربوية، وذلك من خلال تحليل طبيعة هذه الوسائط، واستكشاف أثرها على تفعيل أدوار الفاعلين التربويين، وتحسين جودة العمل الجماعي والتدبري داخل المؤسسات التعليمية.

وعليه ستركز دراستنا على الطريقة التي عالجنا فيها موضوع دور المنصات الرقمية التعليمية في تعزيز العلاقة بين الإدارة والفريق التربوي داخل المؤسسة التربوية، بتوظيف أداة الإستبيان والملاحظة، وقد قادتنا متطلبات البحث ومادته إلى اتباع خطوات البحث التالية في بناءه حيث قدمناه إلى مقدمة و أربعة فصول وخاتمه على النحو التالي:

مقدمة و فيها أحطنا بالموضوع، ووضعنا الخطة التي اعتمدناها في بناء موضوع الدراسة.

أما الفصل الاول والحامل لعنوان الإطار المنهجي للدراسة وفيه ذكرت إشكالية الدراسة، أسباب إختيار الموضوع، أهمية وأهداف الدراسة، تحديد مفاهيم الدراسة، الدراسات السابقة، المداخل النظرية للدراسة، منهج الدراسة وعينتها، مجالات الدراسة.

بينما في الفصل الثاني والمعنون بالمنصات الرقمية في المؤسسة التربوية، والذي عالجت فيه نشأة المنصات الرقمية داخل المؤسسات التعليمية، خصائص المنصات الرقمية داخل المؤسسة التربوية، أهمية المنصات الرقمية داخل المؤسسة التربوية، أنواع المنصات الرقمية داخل المؤسسة التربوية، مكونات المنصات الرقمية التعليمية، خطوات الرقمنة، إشكاليات ومعوقات الرقمنة في المؤسسة التربوية، وظائف المنصات الرقمية وأهدافها في المؤسسة التربوية.

وفيما يخص الفصل الثالث، الذي عنوانه : الإدارة والفريق التربوي في المؤسسة التربوية، تطرقنا فيه إلى: المؤسسة التربوية الجزائرية، نشأة المؤسسة التربوية الجزائرية، مقومات المؤسسة التربوية الجزائرية، خصائص المؤسسة التربوية الجزائرية ووظائفها، أهمية المؤسسة التربوية وأهدافها، نشأة الإدارة، أهمية الإدارة ووظائفها، أنواع الإدارة وأنماطها وعناصرها، نشأة الفريق التربوي وخصائصه، مكونات الفريق التربوي و وظائفه، أهمية الفريق التربوي وأهدافه، واقع الإدارة والفريق التربوي داخل المؤسسة التربوية.

أما الفصل الرابع، الذي عنوانه: الجانب التطبيقي للدراسة، فتطرقنا فيه إلى: تحليل نتائج استمارة الاستبيان، مناقشة نتائج الدراسة، النتائج العامة للدراسة. وقد كانت الخاتمة حوصلة عامة تطرقنا اليه في هذه الدراسة.

الفصل الاول: الاطار العام للدراسة

تمهيد

1-1 الاشكالية

2-1 اسباب اختيا الموضوع

3-1 اهمية واهداف الدراسة

4-1 تحديد مفاهيم الدراسة

5-1 الدراسات السابقة

6-1 المداخل النظرية

7-1 منهج الدراسة وعينتها

8-1 مجالات الدراسة

خلاصة الفصل

تمهيد

تُعد المنهجية العلمية الركيزة الأساسية التي ينبني عليها أي عمل بحثي أكاديمي رصين، حيث تضمن التماسك الداخلي للدراسة، وتوفر الإطار المنظم الذي يوجه الباحث في مقاربتة للإشكالية المطروحة. وفي سياق التحول الرقمي الذي يشهده القطاع التربوي، برزت الحاجة إلى تناول موضوع "دور المنصات الرقمية في تعزيز العلاقة بين الإدارة والفريق التربوي داخل المؤسسة التربوية" لما يحمله من أهمية في تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق تواصل فعال داخل البيئة التربوية، وفي هذا الفصل، تم عرض إشكالية الدراسة بشكل دقيق، منبثقة من واقع الممارسات التربوية في ظل التحول الرقمي، كما تم توضيح أسباب اختيار الموضوع استنادًا إلى دوافع علمية وميدانية. كما تم بيان أهمية الدراسة وأهدافها على المستويين النظري والتطبيقي، إلى جانب تحديد المفاهيم الأساسية المرتبطة بالبحث، لضبط المعاني وتفاذي أي لبس مفاهيمي، فضلاً عن ذلك تضمن الفصل عرضاً لمجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، بغرض الاستفادة من نتائجها وتحديد موقع الدراسة الحالية ضمن السياق البحثي القائم. وتم اعتماد المدخل النظري المناسب من خلال اختيار نظرية انتشار المبتكرات (Diffusion of Innovations)، التي تشكّل إطاراً ملائماً لفهم كيفية تبني واستخدام المنصات الرقمية داخل المؤسسات التربوية، كما حدّد في هذا الفصل منهج الدراسة المتبع، ونوع العينة المختارة وأدوات جمع البيانات، إلى جانب توضيح مجالات الدراسة (المكاني، الزماني، والبشري)، ما يتيح تأسيساً منهجياً واضحاً يُمكن من الانتقال لاحقاً إلى التحليل النظري والتطبيقي للموضوع محل الدراسة.

الإشكالية

شهد العالم قفزة نوعية في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال وفي مجال الرقمنة بشكل خاص، إذ مست هذه الأخيرة أغلب القطاعات والميادين خاصة في ظل التحولات الجديدة التي شهدتها العالم إثر وباء كورونا(كوفيد19) الذي أحدث تغييرا جذريا في العالم أجمع الأمر الذي يتطلب استحداث آليات وأساليب مبتكرة وفعالة لمسايرة الوضع والاستفادة من امتيازاته، وبالتالي برزت المنصات الرقمية في مقدمة أولويات الدول فقد اولت حكومات العالم جميعها وعلى اختلاف مستوياتها وإمكانياتها الاهتمام البالغ بتبني هذه الوسائل والتقنيات او ما يطلق عليها بالرقمنة وسخرت لها الامكانيات المادية والبشرية لتطبيقها في كافة المجالات بهدف تنفيذ الاستراتيجيات والبرامج التنموية بشكل أفضل.¹

إن تبني الوسائل التكنولوجية والمنصات الرقمية قد ساعد في التخلي عن الأنظمة التقليدية الورقية واستبدالها بالأنظمة الحديثة الرقمية، وهذا ما دفع الدولة الجزائرية إلى تبني نظام الرقمنة حيث أصبحت المنصات الرقمية واضحة و جلية في كل القطاعات، ومن بين القطاعات التي وجدت نصيبها من هذا التحول الرقمي قطاع التربية والتعليم في الجزائر حيث عملت وزارة التربية الجزائرية على مواكبة التطور التكنولوجي بوضع سياسات واستراتيجيات طبقت من أجل هذا التحول. فكان قطاع التربية والتعليم من اولى اهتمامات الدولة وخصيصا في كون أن القطاع التربوي من بين القطاعات التي ساهمت على مدار التاريخ في البحث واتاحة مواد المعرفة المتعددة، ومع تزايد الإنتاج الفكري توضح مدى حاجة المؤسسات التربوية إلى تبني مشروع الرقمنة باعتبارها من أحدث التكنولوجيات كما تعتبر الوسيلة المثلى لمواكبة التطور و مساعدة المستفيد الذي يبحث دائما عن الأهم والأفضل. حيث ارتكزت مجهودات المؤسسات التربوية على تفعيل الرقمنة باستغلال كاهه الوسائل والتقنيات التكنولوجية المتاحة وكذا تدريب الاداريين والفريق التربوي على استخدامها وتقديم الدعم لمسايره تطورات هذا العصر .

وحتى تتمكن المؤسسات التربوية من تحقيق اهدافها واداء المهام المرتبطة بها من جهة ومن جهة اخرى مجابهة مختلف التحديات والصعوبات التي قد تتجم عن هذا التطور المستمر وهذه التغييرات

¹ أمور وآخرون، دور المنصات الرقمية التعليمية في تحصيل الطالب الجامعي (منصة مودل نموذجا) جامعة 8ماي1945قائمة كلية العلوم الانسانية ، قسم علوم الاعلام والاتصال، تخصص اتصال و علاقات عامة، السنة الجامعية 2022-2023ص10

المتتالية تفرض وضع استراتيجيات فعالة مبنية على اسس قوة تدفع بهذه المؤسسات لتحسين ادائها وإدارتها وفريقها التربوي ومواكبة التحول الرقمي الذي بات جزءا لا يتجزأ من الميزة التنافسية التي ترغب اي مؤسسة بتبنيها من اجل الريادة والتميز إن استخدام المنصات الرقمية التعليمية داخل المؤسسة التعليمية مرتبط بالإدارة والفريق التربوي، حيث ان الإدارة تتأثر بكل ما يحيط بها من عوامل ومعطيات وبالتالي للإدارة دورا أساسيا في المؤسسة التربوية، حيث تتولى مسؤولية التخطيط والتنظيم والتوجيه والتقييم لضمان تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية. فهي تعمل على وضع رؤية واضحة للمؤسسة، وتنظيم الموارد البشرية والمادية، وتنسيق الجهود بين المعلمين والإداريين، كما تشرف على سير العملية التعليمية من خلال المتابعة والتقييم المستمرين، إضافة إلى ذلك تأثرت بجملة الاستراتيجيات لعصره الإدارة وتبنيها للرقمنة بحيث اصبحت عملية الاتصال بين الإدارة والفريق التربوي مرنة ولا تستغرق وقت ولا جهد وبالتالي تبنت المؤسسات التربوية مشروع الرقمنة بغرض تسهيل العمل والاتصال بين الإدارة والفريق التربوي، كما ان الاهتمام بالرقمنة بدورها تمثل تحولا شاملا في المراكز التي تقوم عليها الإدارة اذ ان هذه الأخيرة تحظى باهتمام كبير من خلال تحقيق الاداء والزيادة في العمل ما يحافظ على البقاء واستمراره المؤسسة التربوية في ظل المشهد التنافسي وهذا من خلال استغلال الموارد المتاحة وباقل تكلفة مع الحفاظ على صحه وراحه المورد البشري ومع زيادة قدراته ومهاراته، ان ادارة المنصات الرقمية في المؤسسة التربوية هي تحدي مهم يتطلب توجيه وتخطيط دقيق من قبل الفريق التربوي لذلك فهي تعكس الحاجه الى تبني استراتيجيات فعالة لتحقيق اقصى استفادة من التكنولوجيا في مجال التعليم بما ان العصر الرقمي يتطور بسرعة يتعين على الفريق التربوي ان يكون على دراية بأحدث التغيرات والتطورات التكنولوجية وكيفيه تطبيقها بشكل فعال داخل المؤسسة التربوية، كما ان للفريق التربوي دورا رئيسيا في تحقيق الاهداف التعليمية والتربوية حيث يعمل على تخطيط وتنفيذ البرامج الدراسية بطريقه تكاملية تضمن جوده التعليم كما يساهم في توجيه التلاميذ ومساعدتهم على تجاوز الصعوبات الأكاديمية والسلوكية من خلال تقديم الدعم النفسي والتربوي كما يقوم الفريق التربوي بعملية التقييم المستمر لمستوى التلاميذ مما يساعد في اتخاذ قرارات تصحيحية لتحسين الاداء بالإضافة الى ذلك للفريق التربوي دورا هام في استخدام المنصات الرقمية التربوية داخل المؤسسة التعليمية حيث يعمل على ادماج التكنولوجيا في العملية التعليمية من خلال اعداد المحتوى الرقمي وتوجيه التلاميذ لاستخدامه بفعالية كما يساعد على التواصل بين المعلمين والتلاميذ واوليائهم عبر المنصات

مما يعزز المتابعة الفردية ويسهم في تقديم الارشادات التربوية اضافة الى ذلك للفريق التربوي دور هام في استخدام المنصات الرقمية داخل المؤسسة التعليمية حيث يتولى ادماج التكنولوجيا في العملية التعليمية و إعداد المحتوى الرقمي وتوجيه التلاميذ لاستخدامه بفعالية كما يعمل على التواصل بين المعلمين والتلاميذ واوليائهم عبر المنصات مما يساهم في تقديم الارشادات التربوية بالإضافة الى ذلك يعتمد على الادوات الرقمية لتقييم اداء التلاميذ وتحليل نتائجهم الى جانب ذلك يطور الفريق التربوي مهاراته الرقمية باستمرار عبر التكوين المستمر لمواكبه المستجدات التربوية.

وفي ظل التحول الرقمي الذي يشهده قطاع التربية والتعليم اصبحت المنصات الرقمية التربوية اداة محورية كما لها دور تنسيق الجهود بين مختلف الفاعلين داخل المؤسسة التربوية الجزائرية غير ان فاعلية هذه المنصات في تعزيز العلاقة بين الإدارة والفريق التربوي تبقى موضوع شك وتساؤل نظرا للتحديات المرتبطة بتوظيفها ودور الإدارة في استغلالها بفعالية من جهة وقدرة الفريق التربوي على تحفيز استخدامها من جهة اخرى، وقد ظهرت مشكلة البحث من خلال تعامل الفريق التربوي والإدارة مع المنصات الرقمية التي وفرتها وزارة التربية والتعليم الجزائرية في ثانويه براوي العريضي الصادق بعد جائحة كورونا وتباين الادوار فمنهم من قام بدوره على اكمل وجه والكثير منهم اصبح دوره باهتا للعديد من الاسباب اولها الضعف التكنولوجي او عدم الدراية بكيفية إدارة المنصات الرقمية في التعليم، كما ان مشكلة البحث تتمحور حول دور المنصات الرقمية في تعزيز وتحسين العلاقة بين الادارة والفريق التربوي داخل المؤسسة التربوية وفي ضوء ما تم عرضه نحاول فيه دراستنا هذه الإجابة على التساؤل التالي:

ما دور المنصات الرقمية في تعزيز العلاقة بين الإدارة والفريق التربوي داخل المؤسسة التربوية؟

وعلى ضوء هذا التساؤل المركزي اندرجت مجموعه من الأسئلة الفرعية:

كيف تساهم الرقمنة في تحسين الاتصال بين الموظفين داخل ثانوية براوي لعريضي الصادق ؟

ما هي العوائق والتحديات التي تواجه الفريق التربوي في ادارة المنصات الرقمية التعليمية؟

ما التصور المقترح لتعزيز استخدام المنصات الرقمية في ادارة مؤسسة بوراوي لعريضي الصادق

؟

2.1. أسباب اختيار الموضوع

ان اختيارنا لهذا الموضوع راجع الى دوافع موضوعية وذاتية خاصة في ظل توجه الدولة الجزائرية الى رقمنة جميع القطاعات وعلى راسها قطاع التربية ويمكن حصر دوافع اختيارنا لهذا الموضوع الى:

أسباب ذاتية

- ✓ الميول والرغبة في استكشاف موضوع الرقمنة بصفة عامة، والمنصات الرقمية بصفة خاصة، لأنه موضوع جديد ولم يحظ بالقدر الكافي من الدراسات .
- ✓ معرفة دور المنصات الرقمية على مستوى المؤسسة التربوية خاصة في ظل اهتمامنا بالتطور التكنولوجي ودوره في التعليم.
- ✓ الاحساس بأهمية الموضوع وارتباطه بتخصص علم اجتماع الاتصال.

أسباب موضوعية

- ✓ التعرف على دور المنصات الرقمية في تحسين العلاقة بين الادارة والفريق التربوي داخل المؤسسة التربوية.
- ✓ تحليل واقع المنصات الرقمية التعليمية في الثانويات الجزائرية مع التركيز بشكل خاص مع ثانوية بوراوي لعريضي الصادق.
- ✓ كون دراسة تكنولوجيا الاتصال والاعلام الحديثة من متطلبات هذه العصر لها دور في تطوير المؤسسات التربوية الجزائرية.

3.1. اهمية وأهداف الموضوع:

1.3.1. اهمية الموضوع

تكمن اهمية الموضوع من خلال ما يلي:

من اهمية الموضوع في حد ذاته كونه يمثل احد الموضوعات الهامة والحيوية في عالم التكنولوجيا اليوم وتعتبر المنصات الرقمية اداة حيوية في تعزيز العلاقة بين الادارة والفريق التربوي داخل

المؤسسات التربوية فهي تسهم في تحسين التواصل وتبادل المعلومات بشكل سريع وفعال مما يساعد على بناء بيئة تعليمية اكثر تعاونا ، ومن خلال استخدام هذه المنصات يمكن للادارة مشاركة القرارات والسياسات بشكل مباشر مع المعلمين مما يعزز من الشفافية ويقلل من الفجوات في المعلومات، كما تتيح المنصات الرقمية للمعلمين التعبير عن ارائهم وملاحظاتهم بشكل أسهل مما يعزز مشاركتهم الفعالة في العملية التعليمية.

بالاضافة الى ذلك تسهم هذه المنصات في تنظيم الاجتماعات والندوات عن بعد مما يسهل على الجميع المشاركة دون الحاجة للتنقل وبالتالي توفير الوقت والجهد ،فالمنصات الرقمية تعزز من التعاون والمشاركة بين جميع الاطراف مما ينعكس ايجابا على جودة التعليم.

كما تبرز اهمية دراسة في ابراز مدى تبني المؤسسات التربوية الجزائرية للاتصال الرقمي وتقنياته خصوصا وان المنصات الرقمية غيرت من اساليبها الى الافضل.

1.2.3.1.اهداف الموضوع

تهدف دراسة هذا الموضوع الى تحقيق ومعرفة ما يلي:

ضبط المفاهيم التي لها صلة بالموضوع.

مكانة المنصات الرقمية في المؤسسات التربوية "ثانوية ولاية الطارف".

تحليل فعالية التواصل :دراسة كيفية تحسين التواصل بين الادارة والمعلمين من خلال المنصات الرقمية وتحديد ذلك على جودة التفاعل.

تقييم تأثير المنصات الرقمية على اداء الفريق التربوي والادارة ، ومعرفة القواعد التي يمكن

أن تحققها في تحسين بيئة العمل .

تحديد التحديات: التعرف على التحديات التي قد تواجه المؤسسات التربوية ، وكيفية التغلب عليها لتحقيق اقصى استفادة .

تطوير استراتيجيات المنصات الرقمية بحيث اقترح استراتيجيات فعالة لاستخدام المنصات الرقمية بشكل يساهم في تعزيز الاداء التعليمي.

تعزيز التعاون: دراسة كيفية تعزيز التعاون بين مختلف الاطراف المعنية مما يساهم في خلق بيئة تعليمية اكثر تفاعلا ونجاحا.

4.1. تحديد مفاهيم الدراسة

ان تحديد مفاهيم الدراسة من الشروط الاساسية في البحث العلمي فهذه الخطوة تسهل معرفة المعاني والافكار التي يريد الباحث التعبير عنها وكإستجابة لهذه الخطوة المهمة في إجراءات الدراسة تم تحديد المفاهيم التالية: الدور، الرقمنة، المنصات الرقمية؛ المؤسسة؛ المؤسسة التربوية؛ منصات العزيز؛ الفريق التربوي؛ الإدارة.

1.4.1. الدور

هو مجموعة من الأنشطة المرتبطة والأطر السلوكية التي تحقق ما هو متوقع في موافق معينة¹. مجموعة من النماذج الإجتماعية المرتبطة بمكانة معينة وتحتوي على مواقف وقيم وسلوكات محددة من طرف المجتمع لكل فرد يشغل هذه المكانة ويفرق LINTO بين المكانة والدور حيث يعتمد ان المكانة هي مجموعة الحقوق والواجبات؛ وان الدور هو المظهر الديناميكي للمكان فالسير على هذه الحقوق و الواجبات معناه القيام بالدور².

هو مجموعة من الأنماط المرتبطة او الأطر السلوكية التي تحقق ما هو متوقع في مواقف معينة وتترتب على الأدوار إمكانية التنبؤ بسلوك الفرد في المواقف المختلفة ويمثل الدور نوعا من الممارسات السلوكية التي ترتبط بموقع إجتماعي معين والتي تتسم بالإستمرار والثبات³.

وعليه يمكن القول ان الدور يتمثل في كونها الوظيفة التي تؤديها المنصات الرقمية في تعزيز العلاقة بين الإدارة والفريق التربوي داخل المؤسسة التربوية.

2.4.1. الرقمنة

¹ حسن محمد الزهراني؛ دور الثقافة الرقمية في تعزيز العملية التعليمية لدى طلاب الإعداد التربوي بالجامعة الإسلامية مجلة كلية التربية جامعة عين الشمس العدد 46 الجزء الاول 2022 ص22.

² بوزينة امينة دور التلفزيون في معالجة ظاهرة الجريمة الإلكترونية مذكرة ماستر (غير منشورة) في علم الاجتماع تخصص اتصال جامعة الشاذلي بن جديد الطارف 2022.

³ بن عروس محمد لمين الدور والمكانة الإجتماعية في المجتمع مجلة العلوم القانونية و الإجتماعية جامعة زيان عاشور بالجلفة الجزائر. المجلد السادس العدد الرابع 2021 ص15.

تعرف الرقمنة على انها عملية استنساخ راقية تمكن من تحويل الوثيقة مهما كان نوعها ووعائها الى سلسلة رقمية يواكب هذا العمل التقني عل فكري ومكتبي لتنظيم ما بعد المعلومات من اجل فهرستها وجدولتها وتمثيل محتوى النص المرقم كذلك فان الرقمنة او اللغة الرقمية هي لغة تعد خصيصا طبقا لقواعد معينة لتستخدم في الحاسبات الالكترونية وتتحول بواسطتها النصوص والكلام والموسيقى والاشكال والقوانين والقواعد الى ارقام كما تمثل جوهر الوظيفة الاساسية تقوم بها وحدات الادخال التي تحول الكمبيوتر مهما كان اصله إلى ارقام في حين تقوم وحدات الاخراج بجرد الارقام الى الصورة الطبيعية في نصوص واشكال واصوات¹.

وهناك من يعرفه على انه كل عملية يتم عن طريقها تحويل المعلومات من شكلها التقليدي الى شكل رقمي سواء كانت هذه المعلومات صورة او بيانات نصية او ملفات صوتية او اي شكل اخر².

ويعرفها تايلور انها كل ما ليس له حجم ولون ويستطيع السفر في سرعة الضوء اي ان الرقمنة من الناحية العلمية هي نظام الكتروني يمكن بعض الاجهزة من التقاط الصور المطبوعة واتاحتها بلغة مفرة ومن ثم تخزينها ونقلها الى استرجاعها ونسخها وحتى تغييرها.

وعرفها الدكتور فتحي عبد الهادي"انها عملية نقل او تحويل البيانات الى شكل رقمي للمعالجة بواسطة الحاسب الالي في نظم المعلومات عادة ما يشار الى الرقمنة انها تحويل النص الطبع او الصور المطبوعة الى اشارات ثنائية³.

وبالتالي ومن هذه التعريفات اعطتنا صورة واضحة عن ماهية مصطلح الرقمن من خلالها تم صياغة التعريف التالي: الرقمنة هي عملية يتم من خلالها تحويل البيانات من شكلها التقليدي (الورقي) الى شكل رقمي بواسطة التكنولوجيا وذلك يسهل عن عملية التخزين والمعالجة والمشاركة اي انها نظام الكتروني يسهل عمل المتعاملين بها ووفر لهم الجهد والوقت وساعدهم في تخزين المعلومات واعادة استرجاعها بطريقة سهلة الجهد والوقت وساعدهم في تخزين المعلومات واعادة

¹ أمدرور ريان واخرون دور المنصات الرقمية التعليمية في تحصيل الطالب الجامعي،مذكرة ماستر تخصص علوم الاعلام والاتصال جامعة 8ماي 1945 سنة 2023 ص90

² حميدوش علي بزويده حميد، اقتصاديات الاعمال القائمة على الرقمنة، المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي،المجلد 8 العدد 01 ديسمبر 2020 ص44

³ بلغروم لهاللي، الرقمنة وتسهيل اليات الاتصال الداخلي في المؤسسات التربوية مذكرة ماستر منشورة تخصص علوم الاعلام والاتصال،جامعة محمد بوضياف المسيلة سنة 2022 ص16.

استرجاعها بطريقة سهلة وذلك باستخدام الوسائل الالكترونية المتنوعة ومنها الحاسوب ،ممسحات ضوئية فهي نظام يجعل المعلومات تسلا ب شكل رقمي نتيجة التطور باستخدام المسح الضوئي وبذلك فهي نظام التخزين للمعلومات بطريقة انية سريعة لا تكلف الجهد.

3.4.1. المنصات الرقمية

عرفت المنصات الرقمية على انها المكان الذي يجتمع فيه مجموعات اصحاب المصلحة بموجب قواعد إشتباك محددة بموضوع من اجل تبادل الافكار والسلع و الخدمات واي شيء آخر يمكن تبادله في شخص آخر واجهزة الكمبيوتر او الآلات والاجهزة التي تعمل نيابة عن البشر¹.

تعرف كذلك المنصات الرقمية على انها اجهزة او برامج تستخدم للإضافة تطبيق او خدمة ما تعمل وفق نظام وتنسيق البرامج التي تستخدم مجموعة من التعليمات لمعالج معين².

كما عرفها الدكتور مجدي محمود حسن المنصات الرقمية هي ادوات ومواقع عبر الأنترنت تهدف الى توفير بيئة عمل افتراضية تسمح للطلاب والمعلمين لوصول الى محتوى التعليمي والتواصل والتفاعل في عملية التعليم توفر هذه المنصات مجموعة متنوعة من الموارد والادوات التعليمية مثل الفيديوهات التعليمية المقابلة الحل ومنصات مناقشة والتعاون فعلى مدى السنوات الاخيرة شهدت التكنولوجيا التعليمية تقدما مذهلا وقد ادى ذلك الى ظهور مجموعة واسعة من المنصات الرقمية في مجال التعليم حيث توفر هذه المنصات بيئة افتراضية تعليمية تجمع بين المعلمين والطلاب وتوفر المحتوى الرقمي التعليمي والادوات التفاعلية والتقييم والتواصل ومع ذلك فان هذه المنصات تختلف في طريقة تقديم المحتوى والادوات و الخدمات التعليمية وذلك لتلبية احتياجات مختلف المتعلمين والمعلمين³.

تعرف ايضا بأنها أرضيات التكوين عن بعد قائمة على التكنولوجيا الويب وهي بمثابة المساحات التي يتم بواسطتها عرض الاعمال وجميع ما يخص بالتعليم الالكتروني وتشمل مجموعة من ادوات

¹ امدور ريان واخرون مرجع سبق ذكره ص19

² مصطفى قري عبد الكريم يوسفى استخدام الطلبة الجامعيين المنصات الرقمية التعليمية والاشاعات المحقق لديهم مذكرة ماستر تخصص اعلام واتصال جامعة محمد خيضر بسكرة السنة الجامعية 2021 ص12.

³ مجدي محمود حسن محمود. القيادة التربوية وادارة المنصات الرقمية التعليمية مجلة كلية التربية جامعة الاسكندرية المجلد الثالث والثلاثون العدد الرابع 2023 ص116

الاتصال والتواصل التي تمكن المتعلم من الحصول على ما يحتاجه من قراراته الدراسية وبرامج المعلومات.

ومن خلال التعريفات فالمنصات الرقمية او الالكترونية هي نفسها المنصات التعليمية او يمكن ان تكون المنصات التعليمية جزء منها فالمنصات الرقمية انظمة الكترونية تمكن للمستخدم التفاعل وتبادل المعلومات والخدمات عبر الانترنت ومنصات التعلم الرقمية عبارة عن واجهات تعليمية مهمة ولكنها ذات بيئة تعليمية تفاعلية فهي انظمة الكترونية توفر بيئات تعليمية عبر الانترنت حيث يمكن للمتعلمين الوصول الى المحتوى التعليمي والتفاعل مع المدرسين والزلاء بطرق متنوعة.

1.4.4. المؤسسة

تعرف على انها الوحدة التي تجمع فيها وتتسق العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي فهي عبارة عن تجمع لأشخاص ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الاموال والقدرات لإنتاج سلع وبيعها بأعلى تكلفة.¹

المؤسسة هي جملة من الرسائل تشكل مجموعة من العناصر التي تكون مادية ومعنوية تستمر من طرف مجموعة من الاشخاص بعض الوصول الى اتباع هدف اقتصادي واجتماعي.

حسب هيربرت تشبه المؤسسة العضو او الجهاز الذي ينجز وظائف مهمة بتقديم خدمات او النفع للصالح العام.²

ومن خلال التعريفات السابقة فالمؤسسة هي عبارة عن مكان خاص به العديد ³ من البرامج العلية والوظيفية لتحقيق اهداف معينة كما انها كيان اجتماعي منظم يتكون من مجموعة من الافراد الذين يعملون معا وفقا لقواعد وهياكل محددة لتحقيق اهداف معينة كما يمكن ان تكون المؤسسة تعليمية مثل الثانويات والجامعات او سياسية مثل الاحزاب او اقتصادية مثل الشركات او اجتماعية مثل الجمعيات الخيرية.

¹ امدرور ريان، مرجع سبق ذكره ص19.

² هديل عيسوي مرجع سبق ذكره ص20.

³ dz. https asjp crist تم تصفح الموقع يوم 03/01/2023 الساعة 12:00.

5.4.1. مفهوم المؤسسة التربوية

من اهم مؤسسات المجتمع تقوم بالدور التربوي وفق ما يتطلبه المجتمع المحلي والتي بواسطتها يتم احداث التغييرات والتطورات المطلوبة في مختلف المجالات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية في المجتمع.¹

وتعرف ايضا على انها اجهزة منظمة يمكنها من توظيف كوادر مؤهلة علميا ومسلشيا لتغطية متطلبات تربية الافراد بشكل يضمن الاحاطة والشمول في مرحلة من مراحل الاعداد والعمق والتخصيص في المراحل اللاحقة وهي بناء اساسي من ابنية المجتمع للتولي تربية ابنائه.²

وتعرف انها المؤسسات التي ينحصر دورها الرئيسي ومهمتها الرئيسية في توفير التعليم والتي عادة ما تكون مرخصة او مراقبة من طرف السلطات الحكومية غالبا ما تدل هذه المؤسسات او تكون تحت وصاية سلطات تربوية ويمكن ان تدل المؤسسات التربوية لذلك من قبل مؤسسات خاصة كالمؤسسات الاجنبية او مجموعات النفع الخاصة والمؤسسات التعليمية والتدريبية الخاصة ذات المنفعة اولا.

ومن خلال التعاريف السابقة فان المؤسسة التعليمية هي مكان مخصص لتربية الافراد وتعليمهم وتهدف الى تطوير القدرات الفكرية والمهارية والاجتماعية.³

6.4.1. الإدارة

لغة

الاصل: كلمة "ادارة" مشتقة من الفعل "ادار" وتعني تدوير الشي او توجيهه.

المعنى العام: تشير الى عملية توجيه وتسيير الامور.⁴

¹ هديل عيساوي، مرجع سابق ص 20.

² بلقروم لهاللي، سليمان طارق، مرجع سابق ص 8.

³ <https://www.usescv.gov> تم تصفح الموقع يوم: 01.03.2025 الساعة 10:10.

⁴ حنان شكري، شاكر بشير، واقع ادارة الوقت لدى العاملين في القنوات الفضائية في قطاع غزة، رسالة ماجستير منشورة، تخصص ادارة اعمال الجامعة الاسلامية، غزة 2010 ص 10.

اصطلاحا

عرفها "فريدريك تايلور على انها: "المعرفة الصحيحة لما يراد من الأفراد ان يؤديه ثم التأكد من أنهم يؤديونه بأحسن وارخص طريقة.

عرفها" (هولت) على انها "تلك العملية المتعلقة التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة لكل من الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات في بيئة تنظيمية معينة.

يرى (وايرتيش وكونتر) ان الادارة تعني "تلك العملية الخاصة بتصميم وصيانة بية معينة يعمل فيها الافراد معا كفريق بكفاءة وذلك لإنجاز اهداف مختارة.¹

ومن هنا يمكن القول ان الادارة تعني مجموعة من العمليات التي تسعى لتحقيق اهداف المنظمة باقل التكاليف والجهود بأقل وقت ممكن من خلال التخطيط والتنسيق والتوجيه والتنظيم والرقابة.

7.4.1. الفريق التربوي

لغة

الفريق التربوي هو مصطلح حديث نسبيا وهو مزيج بين كلمتين:

فريق: مجموعة من الأفراد يعملون معا لتحقيق هدف مشترك.

تربوي: مشتق من التجربة وتعني التوجيه والتعليم والتكوين لتحقيق النمو الشامل.²

اصطلاحا

فيشير الفريق التربوي الى مجموعة من المعلمين والاداريين والموظفين الاخرين لتحسين عملية التعليم والتعلم وقد يشمل الفريق التربوي ايضا اولياء الأمور والطلاب أنفسهم بعض الحالات.³

الفريق التربوي هو فاعلية التسيير المدرسي حسب اسلوب التسيير المعتمد في تنظيم شؤون المدرسة وهو مرتبط بالعلاقات والمناخ الاجتماعي للمدرسة الابتدائية وتشمل التفاعلات الاجتماعية السائدة

¹ www.alnany.com اطلع عليه بتاريخ 1.1.2025 الساعة 12:00.

² https.academa-arabia/com. Pdf اطلع عليه: 12.11.2024 الساعة: 15.00.

³ نفس المرجع السابق

في تسيير المدرسة والهيئة التعليمية من جهة وبينهما وبين التلاميذ من جهة اخرى وكذلك العلاقة بين المدرسة واولياء امور التلاميذ.

ومن هنا نستنتج ان يعني مجموعة من الاشخاص الذين يعملون معا في مجال التربية والتعليم وجميعهم هدف مشترك يتعلق بالتجربة والتعليم.¹

8.4.1. تعزيز

لغة

عززه: عظمة.

عززه: جعله عزيزا.

عززه: نصره، قوة، عزز الجيش بفرق جديدة.

إصطلاحا

يعني تقوية او دعم شيء معين لتعزيز فعاليته او قوته يستخدم هذه المصطلح في مجالات متعددة مثل تعزيز الاداء في العمل او تعزيز العلاقات الاجتماعية في السياقات النفسية يشير الى تقوية السلوكيات الايجابية من خلال المكافآت او الدعم.²

يوجد العديد من التعاريف المتنوعة للتعزيز منها:

يعرف حسن حسين زيتون التعزيز بأنه العملية التي يتم بمقتضاها زيادة او (تقوية) احتمالية قيام الفرد بسلوك او استجابة معين وذلك عن طريق تقديم معزز يعقب ظهور هذا السلوك او تلك الاستجابة منه اي من الفرد.³

¹ امدرور ريان، المنصات الرقمية التعليمية في تحصيل الطالب الجامعي، منصة مودل نموذج دراسة على طلبة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة 8ماي 1945 قالمة 2023 ص65.

² Article.https. asjp/ dz اطلع عليه 2024/12/1 الساعة 9.23.

³ احسان عدنان مهارات التدريس، مهارة التعزيز الجامعة المستنصرية كلية التربية الاساسية.

ويعرف كمال عبد الحميد زيتون التعزيز بأنه "عملية زيادة تكرار حدوث سلوك قليل التكرار او الابتعاد على درجة تكرار سلوك كثير التكرار اي المكافاة على السلوك المرغوب للطالب به من الاخرين وهي عبارة عن اشياء مادية ومعنوية محببة للطفل القيام بها.

هو عملية تثبيت السلوك المناسب او زيادة احتمالات تكراره في المستقبل وذلك بإضافة مثيرات ايجابية او ازالة مثيرات سلبية بعد حدوثه، ولا تتوقف وظيفة التعزيز على زيادة احتمالات تكرار السلوك في المستقبل¹.

9.4.1. المنصات

لغة: تعني سطح او قواعد التي يتبع عليها بناء شئ ما او تقديمه .

اصطلاحاً: تشير الى بيئات او هياكل رقمية تستخدم محتوى معين مثل التعليم التجارة الالكترونية، او وسائل التواصل الاجتماعي يمكن ان تشمل المنصات التعليمية مثل مودل حيث يتم تقديم الدروس والموارد التعليمية او منصات التواصل الاجتماعي مثل فيسبوك سناپ شات التي تستخدم للتواصل والمشاركة المحتوى بين المستخدمين.

والمنصات هي المنتجات والخدمات التي تربط بين مجموعتين متباينتين من المستخدمين في الشبكات ذات الوجهتين وتوفر المنصات البيئة التحتية والقواعد اللازمة لتسهيل التعاملات بين المجموعتين ويمكن ان تتخذ اكالاً متعددة.

المنصات تعد من التطبيقات التكنولوجية الحديثة بواسطتها يتم نقل المحتوى باستخدام وسائل اتصال متنوعة للتواصل.

5.1. الدراسات السابقة

من بين الخطوات الاساسية التي يجب على الباحث اتباعها في اعداد اي بحث علمي هو الاطلاع على ما كتب من بحوث سابقة وماله من علاقة مباشرة بموضوع البحث فهذه الخطوة لها عدة فوائد بالنسبة للباحث والموضوع معا وعليه فمن خلال عمليات الاستطلاع التي قمنا بها لاحظنا

¹ Fr.side share/net.

ان هناك ندرة في الدراسات الاكاديمية حول موضوع دور المنصات الرقمية في تعزيز العلاقة بين الادارة والفريق التربوي داخل المؤسسة التربوية.

1.5.1 الاجنبية:

دراسة Asher a.shailhg sahebe nirooherafmaher

عنوان الدراسة: the effects of digitahation on students lerning experienceeafter the vise of the covid 19 pandemic

"اثار الرقمنة على تعلم الطلاب "تجربة بعد ظهور جائحة كورونا رسالة ماجستير في الداخل الاعمال الرقمية جامعة جونكوبينغ الدولية السويدية ماي 2022.

اهداف الدراسة:

مساهمة نظرية تشرح أثر الرقمنة على تعلم الطلاب بعد جائحة كورونا واعطاء صورة واضحة عن مستويات التعلم والجودة.

دراسة تأثير الرقمنة على الطلاب في بيئة جديدة حيث الحضور المادي للطلاب في الجامعة ليس الزاميا.

تقديم فكرة للجامعات حول رد فعل الطلاب اتجاه المسافة والتعلم,

حيث يمثل مجتمع البحث طلاب من جامعة سويدية .

توصلت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج منها:

المنصات الرقمية يسمح لجميع المشاركين بالتفاعل والتواصل مع بعضهم البعض .

يسمح للطلاب بحضور الدروس من اي مكان في العالم.

الرقمنة تلعب دور مهم للغاية في التنشئة الاجتماعية.

تحسين الاتصال بين الطلبة.

1.5.2 الدراسات العربية:

بعنوان: القيادة التربوية وإدارة المنصات الرقمية التعليمية، دراسة ميدانية على إدارة المنصة الرقمية لأكاديمية سيسكو انطلق الباحث من التساؤل التالي: ما هو دور القادة التربويين لإدارة المنصات الرقمية التعليمية .

سعت هذه الدراسة الى تحقيق اهداف سياسية وهو بيان الادوار المختلف التي يمكن ان ينفذها القائد التربوي على المنصة الرقمية التعليمية ،تحديد العوائق والتحديات التي تواجه القائد التربوي في ادارة المنصات الرقمية التعليمية ،وضع التصور المقترح للإدارة القائد التربوي للمنصات الرقمية وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وطبق المقابلة على عينة من المعلمين الذين تم تسجيلهم على منصة اكااديمية سيسكو مديرية التربية والتعليم الاسكندرية.

توصل الباحث مجموعة من النتائج نذكر منها: ان هناك فعالية في ادارة القائد التربوي للمنصات الرقمية التعليمية في حالة توف بعض الشروط الهامة لها وهي التي ميزت المنصة الرقمية لسييسكو اكاديمي حيث توفر شهادات معتمدة دوليا بالإضافة الى وجود مكان مخصص لثلاثي اصحاب العمل والمواهب المتميزة التي درست على المنصة. كذلك اتضح للباحث ان هناك تأثير ايجابي للتعلم عبر المنصة سواء للمدربين او الطلاب وخاصة ان هناك لوحة مخصصة توضح مدى تقدم الطلاب والدرجات التي حصل عليها.

ضرورة وجود متابعة فعالة ومستمرة سواء من مركز التطوير التكنولوجي او من القادة التربويين.

1.5.3 الدراسات الجزائرية:

الدراسة الاولى: بعنوان الرقمنة وتسهيل اليات الاتصال الداخلي في المؤسسة التربوية دراسة ميدانية
بثانوية "تيطوم يحي والنوغة"¹

انطلق الباحثان من التساؤل التالي: كيف تساهم الرقمنة في تحسين الاتصال الداخلي للمؤسسات التربوية؟

هدفت هذه الدراسة الى محاولة الكشف عن التحديات التي تواجهها الرقمنة في تطبيقها بالمؤسسة التعليمية، التعرف على الوسائل التعليمية الحديثة المتوفرة في المؤسسات التربوية وابرار الرقمنة في هذه المؤسسات للوصول الى تواصل ناجح تقييم مدى نجاح مشروع الرقمنة في المؤسسات التربوية وقد اعتمد الباحثان على منهج المسح كونه يعد احد المناهج الملائمة لمثل هذه الدراسات وذلك من اجل ابرار ملامح الظاهرة وتقديم المعلومات الكافية عنها بواسطة اداة الاستبيان والملاحظ قصد جمع المعلومات وتقديم المعلومات الكافية عنها، حيث توصلت هذه الدراسة في الاخير الى النتائج التالية:

يعتمد الموظفون على وسائل الاتصال الكتابية خاصة الاعلانات الحائطية التتب تعتبر بمثابة رزنامة لمواقيت العمل وكل ما يخص تنظيم مهامهم.

ساهمت عملية استخدام الرقمنة في المؤسسات التربوية الى ربح وقت والجهد معا وكذا تقليل الوظائف المساوية للموظفين.

الدراسة الثانية: بعنوان "دور الرقمنة في تحسين اداء الموظفين داخل المؤسسة الخدمائية من وجهة نظر المكونين في الرقمنة دراسة ميدانية بمديرية املاك الدولة برج بوعريرج ².

انطلق الباحث من التساؤل التالي: ما هو دور الرقمنة في تحسين اداء الموظفين داخل المؤسسة. هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن دور المنة في تحسين اداء الموظفين داخل المؤسسة والتطرق لدراسة البحث من الجانب النظري والميداني فالدراسة النظرية للرقمنة تضمن ان الرقمنة مشروع هادف ومن المشاريع الهامة ولأجل تنمية القدرات والمهارات والزيادة في الاداء وقد اعتمد الباحث

¹ بلغروم لهاللي، سلمان طارق، مرجع سبق ذكره.

² ديبس الزهرة دو الرقمنة في تحسين اداء الموظفين داخل المؤسسة الخدمائية، مذكرة ماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد البشير الابراهيمي، 2024 .

لإجراء الدراسة على المنهج الوصفي الذي لائم الدراسة واسلوب المسح الشامل وتم توزيعه ادوات الدراسة على المكونين في الرقمنة وتضمنت 40 فردا والمقابلة والملاحظة وفقا لأسلوب المعتمد عليه داخل المؤسسة الخدماتية بمديرية املاك الدولة برج بوعرييج .

توصلت هذه الدراسة في الاخير الى مجموعة من النتائج اهمها:

ان للرقمنة دور في تحسين اداء الموظفين داخل المؤسسة .

شبكة الاتصال لها دور في تحفيز الموظفين داخل المؤسسة.

الوسائل الالكترونية لها دور في تخفيض تغيب الموظفين داخل المؤسسة.

4.5.1.التعقيب على الدراسات السابقة

تم الاطلاع على اربع دراسات علمية تتقارب وتتداخل مع دراستي منها دراستين محليتين (جزائريتين) ودراستين عربيتين حيث ساهمت تلك الدراسات من حيث اهميتها في اثراء المعرفة وبعد النظر فيهم فيهم يتبين انه يوجد اوجه تشابه واختلاف بينهما وبين دراستين حالييتين حيث تتمثل اوجه التشابه والاختلاف في:

اتفقت دراستي الحالية والدراسة السابقة في كونها سلطة الضوء عاى اهميته ودور الذي تقدمه المنصات الرقمية في المؤسسات التعليمية.

تشترك دراستي مع دراسة بلفروم لهلالي في الكشف عن التحديات التي تواجه الرقمنة في تطبيقها بالمؤسسة التعليمية وكذا التعرف على الوسائل التعليمية الحديثة المتوفرة في المؤسسات التربوية.

وتختلف دراستنا مع دراسة بلفروم لهلالي في المنهج الدراسة حيث اعتمدت على منهج المسح بينما اعتمدت دراستنا على المنهج الوصفي.

اختلفت دراستنا عن دراسة دببش الزهرة حيث انها اعتمدت على المقابلة و الملاحظة بينما دراستنا اعتمدت على الملاحظة والاستبيان.

5.5.1. جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة

تكوين رؤية واضحة نحو المشكلة البحثية من حيث تحديدها وصياغتها والاطار العام.

المساعدة في تحديد المنهج العلمي المناسب لموضوع الدراسة والادوات المناسبة لجمع البيانات في تعلم كيفية تصميم الاستمارة.

صياغة تساؤلات الدراسة الفرعية سواء المتعلقة بناحية الشكل او المضمون بشكل علمي يحقق اهداف الدراسة بناء على ما جاء بها من نتائج ومقارنة ما جاء بها من نتائج مع توصلت اليه هذه الدراسة من نتائج.

التعرف على مراجع تتعلق بالدراسة الحالية.

كما اسهمت الدراسات السابقة في تحديد وتاهيل مفاهيم ومصطلحات متعلقة بموضوع دراستنا بالتالي تشكيل فكرة حول جوانب موضوع الدراسة والاخذ بعين الاعتبار التوصيات التي حثت عليها الدراسات السابقة لتجنب الوقوع في الالخطاء وتغطية النقائص الموجودة بها.

6.1. المداخل النظرية للدراسة

بغية تحقيق اهداف الدراسة تستند الى نظرية انتشار المبتكرات" والتي تهتم بدراسة الوسائل الالكترونية في ظل التطور التكنولوجي ولان موضوع دراستنا يتمحور حول الرقمنة اخترنا هذه النظرية لأنها تخدم موضوع دراستنا.

نظرية انتشار المبتكرات diffusion of innovations theory

جاءت نظرية انتشار المبتكرات على يد الباحث ايفرت روجر وهو مختص في مجال علم الاجتماع الريفي والعمل الاجتماعي الذي ركز على كيفية تبني الجمهور للمتحدثات اي كل الابتكارات الجديدة سواء في مجال الإنتاج او الإستهلاك حيث كان الاهتمام منصبا آنذاك على تحديث المجتمع الريفي الأمريكي وجعله مواكبا للتغيرات الاقتصادية و الاجتماعية التي جعلت من الولايات المتحدة الامريكية قوة عظمى بعد الحرب العالمية الثانية¹.

مفهوم نظرية إنتشار المبتكرات

¹ منال هلال المزاهرة نظرية الاتصال ط1 الاردن دار المسيرة للنشر والتوزيع سنة 2011 ص303.

يذكر روجون ان الانتشار عبارة عن انتقال الافكار والتكنولوجيا والممارسات الجديدة من مصادر إبتكارها الى الناس والنجاح الذي يصادف بعض هذه المبتكرات والفشل الذي يصاحب الاخر وظروف النجاح وأسباب الفشل وتركز هذه النظرية على نشر المعلومات المتعلقة بالمبتكرات والتجديد بين الأفراد او قطاع منه بهدف تحقيق التنمية وهو في الوقت نفسه يعتبر الهدف النهائي لها فالانتشار مرتبط بالابتكارات والحداثات والتجديد هو العنصر الأساسي في عملية الانتشار حيث يعد تلقي الفرد الاول مرة وحداثها عاملين محددين لردة فعله¹.

فرضية النظرية

يفترض هذا النموذج ان قنوات وسائل الاعلام تكون اكثر فعالية في زيادة المعرفة حول المبتكرات حيث تكون قنوات الاتصال الشخصي اكثر فعالية في تشكيل المواقف حول الابتكار الجديد²

مراحل عملية تبني الافكار

قد حدد روجون خمسة مراحل نذكر منها:

مرحلة الوعي الشعور بالفكرة Awareness: فيها يتعرف الفرد على المبتكر لأول مرة وهي تعد من أهم مراحل التبنى للمبتكرات وأهمها.

مرحلة الاهتمام interest: في هذه مرحلة يبدأ الفرد في البحث عن أصول الفكرة وجمع المعلومات المتاحة عنها قدر الامكان ويسعى لمزيد من المعرفة عن طبيعتها وذلك نتيجة لتولد الدافعية لديه لمعرفة المزيد عن هذه الفكرة الجديدة.

مرحلة اتخاذ القرار والتقييم: يتخذ الفرد القرار المتبني في الاستمرار في البحث وراء مزيد من المعلومات عن الفكرة او الاقلاع عنها . وكذلك يبدأ في تقييم ما تجمع لديه من المعلومات عن الفكرة الجديدة في ضوء موقفه الحالي منها وتوقعاته المستقبلية عنها لينتهي الى قرار لتجريب الفكرة الجديدة في ضوء موقفه الحالي³.

² منال هلال المزاهرة، مرجع سبق ذكره ص 306.

³ هديل عيسوي، مرجع سبق ذكره ص 43.

مرحلة التجريب: يبدأ الفرد في تجريب المستحدث او تركه ضيق لتحديث مدى وكم الفائدة التي تعود عليه من الشيء.

مرحلة التبني: يكون فيها الفرد قد اقتنع بالمستحدث بعد ان تم التعرف على الفوائد التي ستعود عليه من جراء التبني.

الهدف من توظيف هذه النظرية

تُوظف في هذه الدراسة نظرية انتشار المبتكرات لـ "إيفريت روجرز" (Everett Rogers, 2003) باعتبارها إطارًا نظريًا يفسر كيفية إدخال الابتكارات وتبنيها داخل المؤسسات، لا سيما في السياق التربوي ونظرًا لكون المنصات الرقمية تمثل ابتكارًا تكنولوجيًا حديثًا في المؤسسات التعليمية، فإن هذه النظرية تُمكننا من فهم آليات التبني والرفض من طرف الإدارة والفريق التربوي على حدّ سواء، عند استخدام هذه المنصات بهدف تعزيز العلاقات المهنية داخل المؤسسة.

وفقًا للنظرية، يمر الأفراد بخمس مراحل أساسية قبل تبني الابتكار: المعرفة، الإقناع، اتخاذ القرار، التنفيذ، والتأكيد، وبإسقاط ذلك على موضوع دراستنا، فإننا نلاحظ أن تبني المنصات الرقمية من قبل الطاقم التربوي والإداري يتبع نفس المسار، بدءًا من مرحلة التعرف على المنصة وفهم خصائصها، مرورًا بتكوين موقف منها، ثم اتخاذ القرار باستخدامها، وصولًا إلى تقييم تجربة الاستخدام، كما نستفيد من النظرية في تصنيف الفاعلين التربويين داخل المؤسسة إلى فئات حسب درجة تقبلهم للتجديد، وهي المبتكرون، المتبنون الأوائل، الأغلبية المبكرة، الأغلبية المتأخرة، والمتخلفة، هذا التصنيف يساعدنا على تحليل التباين في سلوك مجتمع البحث تجاه استخدام المنصات الرقمية.

من جهة أخرى، نُشير إلى أن خصائص الابتكار تلعب دورًا مهمًا في سرعة تبنيه وانتشاره، مثل المنفعة النسبية، التوافق مع الممارسات التربوية، مستوى التعقيد، إمكانية التجريب، وإمكانية ملاحظة النتائج وبالتالي فإن ضعف تبني المنصات الرقمية في بعض المؤسسات قد يُعزى إلى غياب هذه الخصائص أو ضعف إدراك الفاعلين لها وبذلك تُمكننا هذه النظرية من بناء تفسير علمي لسلوك الإدارة والفريق التربوي تجاه استخدام المنصات الرقمية، ومن فهم مدى فاعلية هذا الابتكار في تحسين التواصل والعلاقات المهنية داخل المؤسسة التربوية.

7.1. مجتمع الدراسة وعينتها

1.7.1. مجتمع الدراسة

لمجتمع الالهمية بالغة في البحث العلمي فهو يعد المصدر الاساسي الذي يعتمد عليه الباحث في جمع البيانات وتحليلها لفهم الظاهرة المستهدفة حيث يمثل جميع الافراد او الوحدات التي تمتلك خصائص محددة تتصل مباشرة بموضوع الدراسة¹.

يعرف مجتمع البحث بأنه مجموعة من العناصر لها خاصية او عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الاخرى والتي يجري عليها البحث او التقصي.

وبما ان هدف دراستنا هو معرفة دور المنصات الرقمية في تعزيز العلاقة بين الادارة والفريق التربوي داخل المؤسسة التربوية فان المجتمع البحث هم الموظفين والاساتذة والاداريين الذين يشغلون في هذه المؤسسة².

2.7.1. عينة الدراسة

تعرف العينة على انها عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة واجراء الدراسة عليها ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل المجتمع الاصلي للدراسة وكذلك مجموعة من مفردات المجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة بحسب انواع العينات بحيث تكون المفردات المختارة تحمل نفس خصائص المجتمع الاصلي للدراسة وممثله تمثيلا كاملا³.

اعتمدنا على المنهج التحليلي في دراستنا وذلك لتحقيق الأهداف المرجوة فقد قمنا باختيار 45 من موظفي ثانوية بوراوي لعريضي الصادق-الطارف- كعينة قصدية وهي العينة التي تقوم فيها الباحث باختيار مفرداتها بطريقة تحكمية لا مجال فيها⁴.

حيث يعرفها شدي كعينة "العينة القصدية هي العينة التي يختارها الباحث عن قصد وتحديد مسبق في ضوء اهداف بحثية".

¹ بل فروم لهالالي سلماني، مرجع سبق ذكره.

² هديل عيساوي، مرجع سابق ص 40

³ ريم ماجد، منهجية البحث العلمي، لبنان، مؤسسة فريد ريش بيروت 216 ص 29.

⁴ مصطفى قريمي، عبد الكريم يوسفى الطلبة الجامعين للمنصات الرقمية التعليمية والاشباعات المحققة لديهم مذكرة ماستر تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة محمد خيضر بسكرة 2021 ص 17.

ويعرفها رودينة عثمان "أنها مجموعة من الافراد يتم سحبهم من مجتمع الدراسة على ان تكون ممثلة لهذه المجتمع ويستطيع ان يعمم النتائج التي يتحصل عليها على كافة افراد مجتمع البحث¹.

1.7.1. منهج الدراسة وادواتها

تنتمي هذه الدراسة إلى المنهج الوصفي باعتباره أنسب منهج لمعالجة الإشكالية المطروحة والإجابة على التساؤلات المدرجة في هذه الدراسة، حيث أنه يعتبر وصف الظاهرة هو الخطوة الأولى لفهمها، حيث يعرف المنهج الوصفي على أنه أسلوب منظم للتفكير يعتمد على الملاحظة العلمية والحقائق والبيانات لدراسة الظواهر الاجتماعية والاقتصادية دراسة موضوعية بعيدة عن الميول والأهواء الشخصية للوصول إلى حقائق علمية وتعميمها والقياس عليها "، ويعرف أيضا بأنه الطريقة التي تحتوي على مجموعة القواعد العلمية الموصلة إلى هدف البحث، حيث يستطيع الباحث من خلالها دراسة الواقع بشكل دقيق للغاية، وبالتالي تمكنه من تحليل الظاهرة المدروسة والتعرف على مختلف جوانبها وكشف الحقائق الراهنة التي تتعلق بظاهرة ما².

كما يمكن تعريف المنهج الوصفي أنه أحد المناهج العلمية المستخدمة في البحث العلمي، ويهدف إلى دراسة الظواهر كما هي في الواقع، من خلال وصفها وصفا دقيقا وتفسير خصائصها وعلاقاتها دون التدخل في متغيراتها. يعتمد هذا المنهج على جمع البيانات وتحليلها للوصول إلى استنتاجات تساعد في فهم الظاهرة المدروسة، وتم الاعتماد عليه في دراستنا لما له دور حاسم في فهم و تحليل أثر المنصات الرقمية على العلاقة بين الإدارة والفريق التربوي داخل المؤسسة التربوية، وساعد المنهج الوصفي في وصف الواقع الحالي لاستخدام المنصات الرقمية وتحليل طبيعة العلاقة بين الإدارة والفريق التربوي ووصف و تحديد العقبات والتحديات التي تواجه المنصات الرقمية، كذلك تساهم في وصف واقع استخدام هذه المنصات، و تحديد مدى تأثيرها على التواصل والتنسيق داخل

¹ بوزينة امينة مرجع سابق ص 21.

² بوزرق عبد الرؤوف سعد الدين خالد الإتصال التربوي في ظل التحول الرقمي مذكرة ماستر تخصص علم اجتماع" 13 التربية 2023.2022 ص 45

المؤسسة التربوية. وتم جمع البيانات من عينة من الإداريين والمعلمين باستخدام أداة الاستبيان والملاحظة.¹

وبما أن هذه الدراسة تندرج ضمن الدراسات الوصفية التحليلية فهي بذلك تهدف إلى تقديم تحليل شامل وموضوعي لدور المنصات الرقمية في تعزيز العلاقة بين الإدارة والفريق التربوي، مما ساعد في اتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة التحسين بيئة العمل التربوي. كما تم التطرق إلى وصف العلاقة بين المنصات الرقمية والإدارة والفريق التربوي داخل المؤسسات التربوية وأنواع المنصات الرقمية المستخدمة في ثانوية بوراوي الصادق.

أدوات جمع البيانات:

هناك العديد من الوسائل العلمية التي يستعملها الباحث في جمع المعلومات والوصول إلى الحقائق التي تتطلبها الدراسة وتختلف بحسب طبيعة الدراسة وهدفها، ولقد اعتمدنا في دراستنا على مجموعة من الأدوات المنهجية المستهدفة في إعداد البحوث العلمية تمثلت في الملاحظة والاستبيان

الملاحظة:

تعرف الملاحظة بأنها عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر أو المشكلات والأحداث و مكوناتها البيئية، ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقاتها بأسلوب علمي منظم و مخطط هادف يقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنسيق وتوجيهها الخدمة أعراض الإنسان وتلبية احتياجاته".

الملاحظة وسيلة لجمع البيانات تعتمد على متابعة الظواهر أو السلوكيات بشكل مباشر لتسجيلها وتحليلها، وتعتبر الملاحظة من الأدوات المهمة التي قمنا بتوظيفها، إذ قمنا بملاحظة المبحوثين وتعاملاتهم مع البيئة الرقمية الحديثة في سير ممارساتهم الإتصالية

¹ غازي غناية منهجية البحث العلمي، طا ، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الأردن 2008، ص 2014

تعتبر الملاحظة من أكثر أدوات جمع البيانات والمعلومات منهجية وصارمة للتحقيق الذي يهدف لوصف الظواهر ووضع واختبار المفاهيم والنظريات التفسيرية، تعتمد طريقة الملاحظة بالأساس على قابلية الباحث وقدرته على الصبر.¹

الاستبيان:

الاستبيان يعرف على أنه مجموعة من التساؤلات الاستفهامية رتبت بطريقة معينة في وثيقة مكتوبة توجه إلى أشخاص معينين يعيدون مصدر لجمع المعلومات، يتولون ملأ المعلومات المطلوبة بأنفسهم ليعيدوها عقبه ذلك إلى مصدر الاستفهام.

يمكننا القول أن الإستبيان أداة لجمع البيانات تتضمن الأسئلة المكتوبة، وتطرح على عينة لدراسة آراء وسلوكيات حول موضوع معين

ويعرف الإستبيان بأنه أحد الأساليب الأساسية التي تستخدم في جمع البيانات الأولية أو الأساسية أو مباشرة من العينة المختارة، أو من جمع مفردات مجتمع البحث عن طريق توجيه مجموعة من الأسئلة المحددة المعدة مقدما، وذلك بهدف التعرف على حقائق معينة أو وجهات نظر المبحوثين واتجاهاتهم أو الدوافع والعوامل والمؤثرات التي تدفعهم إلى تصرفات سلوكية معينة²

وأیضا تم تعريفها كأداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق إعداد استمارة معينة تحتوي على عدد من الأسئلة مرتبة بأسلوب منطقي مناسب، يجرى توزيعها على أشخاص معينين لتعبئتها.³

اذن اعتمدنا في دراستنا على الإستبيان، كوسيلة لجمع المعلومات والبيانات عن طريق تعبئة استمارات وتوزيعها على عينة الدراسة، المتمثلة في الأساتذة والفريق التربوي والإداريين ووزعنا 45 استمارة، تحتوي على أسئلة مباشرة وغير مبهمة يمكن الإجابة عليها بسهولة وهذه الأسئلة تتشكل من أسئلة مغلقة ومحددة بإجابات اختيارية، وأخرى مفتوحة تترك للمبحوث التعبير عن رأيه بكل حرية .

¹ الملاحظة وأنواعها ومميزاتها¹.bts_academy.com

² عز الدين آسيا وآخرون، آليات الرقمنة في الجامعة الجزائرية وصعوبات تطبيقها. دراسة 3 ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945 قالمة نموذجاً - تخصص اتصال و علاقات عامة سنة 2022 2023

³ سمير محمد حسين دراسات في مناهج البحث العلمي (بحوث الإعلام) علم الكتب، القاهرة 2006 ص 206

وبناء عليه قمنا بتقسيم محاور استمارة الإستبيان إلى ثلاثة محاور تتمثل في:

المحور الأول: البيانات الشخصية (الاسم، العمر، الجنس، الحالة الإجتماعية المستوى الدراسي.

المحور الثاني: تعريف المنصات الرقمية المستخدمة في المؤسسات التربوية.

المحور الثالث: التحديات التي تواجه استخدام المنصات الرقمية في المؤسسات ومساهمة الرقمنة في تحسين العلاقة بين الموظفين داخل المؤسسة التربوية.

9.1. مجالات الدراسة

تحدد المجال المكاني للدراسة في الفترة الممتدة من شهر فيفري 2024 الى غاية شهر ماي 2025 اي ما يعادل اربعة اشهر حيث يتم اختيار عينة متمثلة في 50 فرد من موظفي الثانوية.

وقد تم تقسيم المجال الزمني الى 03 مراحل كالتالي:

المرحلة الاولى: 2024/12/04 الى 2025/01/01 اين تم في هذه الفترة بإنجاز الاشكالية والاطار المفاهيمي للدراسة.

المرحلة الثانية: وامتدت من 2025/02/02 الى غاية 2025/03/03 تم فيها توزيع الاستمارة وتحكيمها.

المرحلة الثالثة: اين تم في هذه الفترة انجاز الدراسة الميدانية.

2.9.1. المجال المكاني: تم تحديد مجال الدراسة وفقا لطبيعة الموضوع وبناءا عليه فان الدراسة تمت على مستوى ثانوية لعريضي الصادق الطارف.

3.9.1. المجال البشري: شملت الدراسة اداري وعمال واساتذة الثانوية.

خلاصة

تتناول هذا الفصل الإطار المنهجي الذي ارتكزت عليه الدراسة، حيث تمّ تحديد الإشكالية التي انطلقت من واقع التحول الرقمي داخل المؤسسات التربوية، وما يفرضه من تحديات وفرص في تعزيز العلاقة بين الإدارة والفريق التربوي. وقد تمّ توضيح أهمية الدراسة من حيث راهنتها وأثرها في تطوير الأداء المؤسسي، مع ضبط الأهداف العامة والخاصة التي تسعى إلى فهم وتفسير مدى توظيف المنصات الرقمية كأداة للتواصل التربوي الفعّال، كما شمل الفصل طرحًا لفرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية التي وجهت العمل الميداني، إضافة إلى عرض المنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات المناسبة لطبيعة الموضوع، وكذا تحديد ميدان الدراسة، وصفات العينة، والمنهج الإحصائي المعتمد في تحليل المعطيات، ويُعد هذا الإطار المنهجي مرجعًا أساسيًا لفهم المنطلقات العلمية للدراسة، مما يُمهّد لفصول لاحقة أكثر تفصيلاً، خاصة فيما يخص الخلفية النظرية والجانب الميداني.

الفصل الثاني: المنصات الرقمية التعليمية داخل المؤسسة التربوية

- 1-1 نشأة المنصات الرقمية داخل المؤسسة التربوية
- 2-1 خصائص المنصات الرقمية داخل المؤسسة التربوية.
- 3-1 اهمية المنصات الرقمية في المؤسسة التربوية
- 4-1 انواع المنصات الرقمية في المؤسسة التربوية
- 5-1 مكونات المنصات الرقمية التعليمية
- 6-1 خطوات الرقمنة.
- 7-1 وظائف المنصات الرقمية التعليمية.
- 8-1 اشكاليات ومعوقات المنصات الرقمية التعليمية.

تمهيد

يشكل التطور الرقمي تحولًا جذريًا في أساليب التواصل والتسيير داخل المؤسسات، بفعل التطور المتسارع في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، الأمر الذي انعكس بشكل ملحوظ على الحقل التربوي، حيث باتت المنصات الرقمية أداة محورية في دعم وتحسين العمليات التربوية والإدارية على حد سواء. فقد أصبحت هذه المنصات من الوسائل الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات التربوية لمواكبة التحولات الرقمية وتجاوز العديد من الإكراهات التقليدية المرتبطة بالتنظيم والتواصل وتدبير الموارد البشرية والبيداغوجية، وانطلاقًا من هذا السياق يسعى هذا الفصل إلى تقديم رؤية نظرية شاملة حول المنصات الرقمية من حيث نشأتها وتطورها التاريخي، مع التطرق إلى خصائصها وأهميتها في البيئة التربوية، بالنظر إلى ما توفره من إمكانيات في تسهيل التفاعل، وتبادل المعلومات، وتعزيز العمل الجماعي داخل المؤسسة. كما يتناول الفصل تصنيف المنصات الرقمية حسب طبيعتها ووظائفها، إلى جانب عرض مكوناتها التقنية والبيداغوجية، وشرح خطوات الرقمنة التي تُعد أساسًا لتحويل المؤسسة التربوية إلى فضاء رقمي تفاعلي، كما يناقش الفصل أيضًا الإشكاليات والمعوقات التي قد تعرقل عملية الرقمنة، سواء كانت ذات طابع تقني، تنظيمي أو بشري، بالإضافة إلى إبراز الوظائف الجوهرية التي تضطلع بها هذه المنصات داخل المؤسسة التربوية، إلى جانب أهدافها الاستراتيجية في تطوير الأداء الإداري والتربوي، وتحقيق الحوكمة الرقمية، ومن خلال هذا التأسيس النظري، يتحدد الإطار المفاهيمي الذي يسمح بفهم أعمق للمنصات الرقمية كآلية لتعزيز العلاقة بين الإدارة والفريق التربوي، مما يُمهّد لاحقًا لتحليل أبعاد هذا الدور في الجانب الميداني من الدراسة.

2.1 نشأة المنصات الرقمية داخل المؤسسات التعليمية:

المنصات الرقمية داخل المؤسسات التعليمية نشأة نتيجة للتطور التكنولوجي السريع والحاجة إلى تحسين أساليب التعليم والتعلم. بدأت الجامعات والمدارس في استخدام الإنترنت لتوفير محتوى تعليمي ميسر للطلاب¹

تشمل هذه المنصات مجموعة من الأدوات والتطبيقات مثل نظم إدارة التعلم التي تساعد في تنظيم الدروس، وتقديم المحتوى، والتفاعل بين المعلمين والطلاب، كما تتيح المنصات الرقمية للمتعلمين الوصول إلى الموارد التعليمية في أي وقت وفي أي مكان، مما يسهل عملية التعلم الذاتي و يعزز من تجربة التعليم.²

مع مرور الوقت، ازدادت أهمية هذه المنصات، خاصة خلال جائحة كورونا حيث اضطرت المؤسسات التعليمية إلى الانتقال إلى التعلم عن بعد بشكل سريع، اليوم تعتبر المنصات الرقمية جزءاً أساسيات من النظام التعليمي، مما يسهم في تحسين جودة التعليم والتعلم توسيع نطاق الوصول إلى المعرفة .

في الثمانينات من القرن السابق توصل العلماء إلى إمكانية تقديم الإشارات التماثلية في شكل إشارات رقمية، ومنذ ذلك الحين بدأت هذه التكنولوجيا الرقمية تحل محل المعدات التناظرية التقليدية القديمة، كما نلمس مدى تطور الاتصالات وسهولة في عصر الإتصال الإلكتروني والفضائيات وتطورات وإنجازات علمية مما ساهمت في التقدم الاتصالي منذ النصف الثاني من القرن العشرين وبداية الألفية الثالثة مع عام 2001، وتتمثل في ثلاثة مراحل:³

المرحلة الأولى: تمثلت في اختراع الترانزستور عام 1948 على يد بعض العلماء الأمريكيين: "براتان، برادين، شوكلي" وحصولهم على جائزة نوبل عام 1956، نظراً لإنجازهم الكبير وأثرهم

¹ مجدي محمود حسين محمود، مقال القيادة التربوية وإدارة المنصات الرقمية التعليمية سنة 2023 مجلة كلية التربية، جامعة الإسكندرية اطلع عليه يوم: 2025_02_02.

² نفس المرجع السابق.

³ امدرور ريان، دور المنصات التعليمية في تحصيل الطالب الجامعي _ منصة مودل نموذجاً _ دراسة على طلبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية _ جامعة 08 ماي 1945 قالمة سنة 2022 _ 2023.

في تصغير حجم أجهزة الإرسال والاستقبال في نظم الاتصالات، وكذلك استخدام أجهزة الحاسوب في التدريس و الاعتماد على الأقراص المدمجة والبرمجيات التعليمية كأدوات تعلم ذاتي.

المرحلة الثانية: ترتبط بالتوصل إلى صناعة دوائر متكاملة صغيرة الحجم عالية الكثافة، بفضل هذه المرحلة أمكن تصغير حجم الحسابات لتصبح حاسبا شخصيا صغيرا يمكن تحمله.

المرحلة الثالثة: قد تحققت حينما قام الأمريكي "شانون" بنشر بحثه الذي وضع الأساس للاتصالات الرقمية التي تتميز بكفاءتها العالية.¹

ثم إن مسيرة هذا التطور اتجهت في خط متسارع نحو مرحلة الإتصال الإلكتروني، والذي شهد تقدما هائلا في مجال الإتصال حتى أصبح من الصعوبة ملاحقة تطورها ومن بين هذه المجالات:

_ مجال الاتصالات بين الحاسبات الإلكترونية وشبكات الإتصال.

_ مجال الإتصال عبر أقمار الفضاء والسموات المفتوحة.

_ الإتصال عبر الألياف الضوئية واكتشاف أشعة الليزر ثم الطفرة (الثورة) الكبرى وهي الإتصالات الشخصية المتنقلة اتصالات المحمول.²

نشأة المنصات الرقمية داخل المؤسسات التعليمية جاءت استجابةً للتطورات التكنولوجية المتسارعة والحاجة إلى تحسين جودة التعليم وجعله أكثر تفاعلية ومرونة. وقد بدأت هذه المنصات في الظهور بشكل ملحوظ مع انتشار الإنترنت وتطور تقنيات الحوسبة السحابية، حيث وفرت بيئة تعليمية رقمية متكاملة تتيح للطلاب والمعلمين التفاعل بسهولة.

2.2. خصائص المنصات الرقمية في المؤسسة التربوية

إن المنصات التعليمية الإلكترونية نظام مصمم لخلق بيئة تعلم افتراضية يمكن من خلالها تقديم دورات تدريبية وإدارتها ومراقبتها والوصول إلى سلسلة من الخيارات والتسهيلات، فهي مجموعة

¹ سيف السويدي، كتاب صناعة المنصات الرقمية 2020، 1441هـ، اطلع عليه 08_02_2025 على الساعة 20:19
² نفس المرجع السابق

متكاملة من الخدمات التفاعلية، وتمتاز بالعديد من الخصائص تتمثل فيما توفره من إمكانيات متعددة سواء للمعلمين أو المتعلمين بشكل عام فيما يلي:¹

- ✓ توفير بيئة تفاعلية ومهام مختلفة موجهة للمعلم والطالب.
- ✓ وجود قوالب جاهزة معدة مسبقاً لإستخدام بما يخدم تنوع المحتوى العلمي والمعرفي المقدم.
- ✓ إشراك الطالب في المحتوى الدراسي.
- ✓ تدعم الفاعلية بين المعلم والمتعلم.
- ✓ يمكن للمستخدمين الوصول إليها من أي مكان وفي أي وقت عبر الأنترنت.
- ✓ تتيح تجربة مستخدم مخصصة بناءاً على تفضيلات المستخدم و سلوكه.

أيضا من خصائص المنصات التربوية:²

التفاعلية: يعني أن هناك سلسلة من الأفعال الإتصالية التي تمكن الفرد من القيام بأفعاله الإتصالية، فالمرسل يستقبل ويرسل في نفس الوقت وكذلك المستقبل. ويطلق على القائمين بالإتصال لفظ "المشاركين" بدلا من "مصادر".

اللاتزامنية: يعني إرسال الرسائل واستقبالها في وقت مناسب للفرد ولا تطلب من المشاركين أن يستخدموا النظام في الوقت نفسه دونما حاجة لتواجد مستقبل الرسالة.

الشيوع و الإنتشار: تعني الإنتشار المنهجي لنظام وسائل الإتصال حول العالم في داخل كل طبقة من طبقات المجتمع وكل وسيلة من وسائل الإتصال تظهر وتصبح أكثر ضرورة من التلفاز.

الكونية : حيث أصبحت بيئة الإتصال بيئة عالمية تفوق حواجز المكان والزمان والرقابة.

الحركة و المرونة: يمكن نقل الرسائل الجديدة إلى أي مكان مثل الهاتف المحمول أو كاميرات الفيديو المحمولة .

قابلية التحويل: مكن الإتصال الرقمي إمكانية تحويل الإشارات المسموعة إلى رسائل مطبوعة أو مصورة والعكس .

¹ أمبور ريان وآخرون، مرجع سابق ذكره ص 15.

² غضبان إكرام، مرجع سابق ذكره ص 87.

ـ **الفردية و التجزئة:** يرفع الإتصال الرقمي من قيمة الفرد وتميزه، فيعطي لأطراف عملية الإتصال حرية أوسع في الاختيار ومن ميزته يرفع من قيمة وشأن الفردية ويحافظ على سرية الإتصال و خصوصيته¹

ـ **إدارة المحتوى:** إن الأدوات التي تستخدمها المنصة التعليمية تسمح الوصول إلى المستوى التعليمي الإلكتروني سواء تم شراؤه تجاريا أم إضافته من قبل المستخدمين وبالتالي يمكن للمدرسين وأساتذة الجامعة والمدرسين إنشاء المواد

التعليمية والدورات وتخزينها وإعادة توظيفها وإتاحة الوصول آلى هذا المحتوى عن طريق الإنترنت.

ـ **تخطيط المناهج:** بحيث توفر المنصة الأدوات والسعة التخزينية اللازمة لتقييم

و دعم الدروس والمحاضرات ورسم خطة عملية للتعلم.

ـ **التواصل:** تسهل المنصات التعليمية عملية التواصل والإتصال حيث توفر الأدوات المختلفة المدمجة في نظامها عمليات التواصل عن طريق الإيميل.²

ـ **الإدارة:** تسهل عملية إستخدام المنصات الرقمية بحيث تقدم للطلبة و المعلمين و الفريق التربوي مختلفة المعلومات عن طريق المنصات الرقمية التعليمية مثل مواعيد الحضور و الجدول الزمني و الإطلاع على حافظة أعمالهم الإلكترونية.

وذكرت العنيزي، خصائص أخرى للمنصات الرقمية التعليمية مثل متابعة التلاميذ و إدارة سجلاتهم، وإمكانية تواصل التلاميذ بالأستاذ والأساتذة بالطاقم الإداري عن طريق منتديات خاصة توفرها المنصات الرقمية .

إن المنصات الرقمية التعليمية يمكن استخدامها في أي مكان و زمان وتدعم و تكمل أسلوب التعلم التقليدي.

3.2 أهمية المنصات الرقمية في المؤسسات التربوية

¹ غضبان إكرام، مرجع سابق ذكره ص 88.

² بوخناف حمزة وآخرون، مرجع سبق ذكره ص 15.

المنصات الرقمية أصبحت عنصرًا أساسيًا في المؤسسات التعليمية، حيث تقدم العديد من الفوائد التي تعزز عملية التعلم وتطوير الأداء الأكاديمي، وتكمن أهمية المنصات الرقمية داخل المؤسسات التربوية في نجاح العملية الإتصالية داخل المؤسسة ولذلك لابد من وضع استراتيجية أو خطة مناسبة ومن أهميتها:¹

لمديري المدارس أنه من دون تحفيز للمستخدمين لا يمكن تطوير وازدهار تحفيز المستخدمين: إتضح أنه لابد للمؤسسة أن توجد مؤسساتهم وكذلك الظروف المواتية لظهورها و تطويرها، وذلك من خلال الإجابة على تساؤلاته المتعلقة بأهداف المؤسسة وتطورها مستقبلا.

تنسيق الأفعال: لا تستطيع أي مؤسسة أن تحقق أهدافها الاستراتيجية إذا لم تقم بتنسيق كل أفعالها ومبادراتها، وعندما يغيب تنسيق الأفعال على المستوى العام يؤدي إلى عدم التجانس أو ظهور انقسامات بين مجموع أطراف العملية الإتصالية داخل المؤسسة .

تغير التصرفات والعقليات: حاليا ظهرت عدة تغيرات تواجه المؤسسة بحيث تنقسم إلى متغيرات داخلية ومتغيرات خارجية ومن هذه المتغيرات تغير مجال النشاط أو ظهور المنافسة الحادة كذلك تطور التكنولوجيا والاستثمارات .

تحسين الإنتاجية: أكبر هدف تعتمده المؤسسة هو تحسين الإنتاجية والمنافسة داخل المؤسسة، كذلك تكمن أهمية المنصات الرقمية في المؤسسات التربوية في بناء ثقة بين جمهورها الداخلي و الخارجي وتحقيق الأهداف المرجوة، وتطوير نقاط قوتها والعمل على الكشف عن نقاط النقص وتحسينها.

المنصات الرقمية تجعل العملية التعليمية أكثر ذكاءً وتفاعلية، وتسهم في تحسين جودة التعليم وإعداده لمواكبة التطورات التكنولوجية، وتساهم المنصات الرقمية داخل المؤسسات التربوية في تعزيز عملية التعلم و التفاعل بين الطلاب والمعلمين ،و من أهميتها:²

¹ بلفروم لهاللي، مرجع سبق ذكره ص 06.

² مشير زبيدة و آخرون، الإتصال التربوي في ظل التحول الرقمي، دراسة ميدانية بثنائية قصدي عرفة _ العقلة_ تبسة نمونجا، مذكرة لنيل شهادة الماستر، قسم علم اجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي_التبسي تبسة 2022.2023.

الوصول إلى الموارد: توفر المنصات الرقمية وإمكانية الوصول إلى مجموعة واسعة من الموارد التعليمية، مثل المحاضرات، والكتب الإلكترونية، والمقالات ، مما يسهل على الطلاب التعلم في أي وقت ومن أي مكان.

التفاعل والتواصل: تعزز هذه المنصات الرقمية التواصل بين المعلمين والطلاب، حيث يمكن للطلاب طرح الأسئلة ومناقشة المواضيع بشكل فوري، مما يزيد من تفاعلهم مع المحتوى الدراسي.

التعلم الشخصي: تتيح المنصات الرقمية للطلاب التعلم وفقاً لسرعتهم الخاصة ، مما يساعدهم على فهم المواد بشكل أفضل ويعزز من تجربتهم التعليمية.

تقييم الأداء: تسهل هذه المنصات عمليات التقييم من خلال أدوات مثل الاختبارات الإلكترونية والواجبات المنزلية، مما يساعد المعلمين على متابعة تقدم الطلاب بشكل أكثر فعالية.

تعليم مهارات جديدة: من خلال المنصات الرقمية يمكن للطلاب تعلم مهارات جديدة مثل البرمجة أو التصميم، مما يعزز من فرصهم في سوق العمل .

2-4 أنواع المنصات الرقمية في المؤسسات

توجد أنواع متعددة من المنصات الرقمية الإلكترونية، ويمكن تصنيفها حسب ما يلي:

2-4-1 حسب المصدر

نظام إدارة التعلم كما يعرفها داشيتي هو منصة تسمح بإدارة العملية التعليمية عبر شبكة الانترنت ويمكن استخدامها للمقررات التي تطرح الكترونياً أو التعلم المدمج أو التعليم التقليدي ويسمح هذا النظام للمعلم بتوفير المحتوى العلمي والأنشطة التعليمية للمادة حيث يمكن المتعلم الاطلاع عليها في أي وقت ومن أي مكان كما يمكن للنظام تقديم الاختبارات الإلكترونية رصد الدرجات متابعه تطور المتعلم والتواصل مع المتعلمين وبعض هذه النظم تسمح أيضاً بالتواصل مع أولياء الأمور كذلك يسمح النظام للتعلم من تواصل مع المعلم ومع بعضهم البعض تحت إشراف المعلم وتسليم الواجبات إن النظام إدارة التعلم كما يعرف هو تطبيق برمجي يعتمد على

الانترنت يعمل على ادارة عمليتي التعلم والتعليم الالكترونيين من خلال منظومه برمجيه متكاملة مسؤوله عن اداره العملية التعليمية الإلكترونية.¹

وبالتالي فان اداره التعلم انه برنامج او منصة الكترونيه مصممه لإدارة وتنظيم عملية التعلم والتدريب، سواء في المؤسسات التعليمية والشركات ويسمح LMS للمستخدمين بإنشاء الدورات تسجيل المتعلمين تتبع التقدم واجراء التقييمات وهو ايضا مجموعة من البرمجيات تكون نظاما متكاملًا لتوفير المحتوى وعرض الأنشطة التعليمية ويستخدم لإدارة العملية التعليمية ومتابعتها وتقييمها الكترونيا عبر شبكه الانترنت.²

انظمة ادارة التعلم الإلكتروني مغلقة المصدر او التجارية: تعرف بالأنظمة التجارية او المملوكة وهي نظم تطورها شركه ربحيه وتحفظ بحقوق ملكيتها لا يسمح باستخدام هذه الأنظمة الا بموجب ترخيص يمنح للمستخدمين وفقا لشروط محدده كما تعرف ايضا انها منصات تعليميه رقميه تطورها وتسوقها شركات خاصه وتستخدم لتنظيم وتقديم المحتوى التعليمي واداره التقييمات ومتابعه اداء المتعلمين لكنها تختلف عن الأنظمة مفتوحة المصدر في ان قودها البرمجة غير متاح للتعديل او الترخيص من قبل المستخدمين كما تتطلب عادة شراء تراخيص او اشتراكات سنوية.³

كما تعرف ايضا بانها الأنظمة التي تملكها شركه ربحيه وتقوم بتطويرها ولا تسمح باستخدامها الا بترخيص تتميز هذه الأنظمة مثل Canreas وBlakborard (النسخة التجارية) وبجوده الدعم الفني والتحديثات المستمرة ومستوى امان عالي مما يجعلها مفضله لدى المؤسسات التعليمية التي تبحث عن حلول تعليميه متكاملة و موثوقة وتعد هذه الأنظمة جزءا اساسيا من التحول الرقمي في التعليم وتستند الى معايير دوليه مثل Ferpa وGdpr لضمان حمايه البيانات وخصوصيه المستخدمين.⁴

ومن خلال ما سبق فان نظام اداره التعلم الإلكتروني مغلق المصدر هو نظام معلوماتي تعليمي يتم تطويره وتسويقه من قبل شركات خاصه ويتميز بكونه غير المتاح للمستخدمين للاطلاع على

¹ أحمد عبد القادر عبدالله فروانه، فاعلية تقنية المنصات التعليمية في تنمية المفاهيم العلمية في مساق استراتيجيات تعليم العلوم، رسالة دكتوراه، منشور، جامعة القرآن الكريم وتأسيس العلوم كلية الدراسات العليا، السودان، السنة 2019/2018 ص90،

<https://www.noor-book.com>

² <https://www.researchgate.net> أطلع عليه 2024/12/27 الساعة 12:35

³ أمدور وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 18

⁴ أحمد عبد القادر عبدالله فروانه، نفس المرجع 92

الشفرة المصاري أو التعديل عليها مما يعني ان المؤسسات التعليمية أو تدريبه التي تستخدمه هو تظل مقيدة بالوظائف التي توفرها الشركة المطورة فقط وتعد هذه الأنظمة حلولاً تجارياً تتطلب دفع الرسوم ماله سواء على شكل اشتراك سنوي أو تراخيص استخدام وغالباً ما تتضمن في المقابل حزمه من الخدمات الداعمة مثل الدعم النفسي المتواصل والتحديثات التلقائية وضمانات الأمان وحمايه البيانات.

أنظمة إدارة التعلم الإلكتروني مفتوحة المصدر

عرفت من قبل اليونيسكو بأنها موارد التعليم والتعلم والبحث المتاحة عبر وسائل رقميه أو غير رقميه وتندرج ضمن الملك العام أو تصطاده بترخيص مفتوحة تتيح هذه التراخيص امكانيه الوصول المجاني لهذه الموارد مع سماح باستخدامها تعديلها واعاده توزيعها دون قيود أو بقيود محدودة كما يندرج التعلم الإلكتروني المفتوحة المصدر ضمن الحلول التعليمية التي تتيح وصولاً مجانياً ومرناً للتعليم حيث تقوم هذه الأنظمة على البرمجيات الحرة التي يمكن استخدامها وتعديلها وتوزيعها دون قيود مما يعزز مبدأ الانصاف في الوصول الى التعليم وتؤكد لنذكر ان هذه الأنظمة تعد جزءاً من المنصات الإلكترونية للتعلم التي تدعم سته وظائف أساسيه انشاء المحتوى وتنظيمه تقديمها التفاعل التعاون والتقييم كما تشجع المنظمة استخدام الموارد المفتوحة والتي تعرف بأنها مواد تعليميه أو تدريبيه أو بحثيه متاحة للجميع مجاناً ويمكن تعديلها وتكييفها حسب السياقات المحلية مما يجعل انظمه ادارته التعلم جزءاً أساسياً في كل مؤسسه تعليمية.¹

كما تعرف ايضاً بأنها انظمه الكترونيه تستخدم في ادارته وتنظيم ومتابعه العملية التعليمية ويتم استخدامها مجاناً ولا يحق لأي جهة بيعها كما انها تخضع للتطوير والتعديل من قبل المحتوى المهتمين ومن انظمه ومن امثله هذه الأنظمة Edmodo Moodle.²

ومن خلال ما تم عرضه يمكننا تعريفها على انها منصات تعليمية رقمية مفتوحة المصدر هي أدوات تكنولوجية حديثة تُستخدم في تقديم وتنظيم المحتوى التعليمي عبر الإنترنت، وتُعد من أبرز الحلول المعتمدة في التعليم الإلكتروني. تتميز هذه المنصات بكونها مجانية ومفتوحة المصدر، مما يعني أن شيفرتها البرمجية متاحة للتعديل والتطوير من قبل الأفراد أو المؤسسات دون قيود

¹ <https://unevoc.unesco.org> أطلع عليه 2024/12/27 الساعة 13:55

² أحمد عبد القادر عبدالله فروانه، نفس المرجع السابق، ص 93

تجارية. هذا يتيح للمستخدمين حرية تكيف المنصة وفقًا لاحتياجاتهم التعليمية والثقافية، سواء من حيث التصميم أو المحتوى أو الوظائف. كما تسهم هذه المنصات في تعزيز الوصول العادل إلى التعليم، خصوصًا في المجتمعات ذات الموارد المحدودة، حيث يمكن اعتمادها وتطويرها محليًا دون الحاجة إلى استثمارات مالية كبيرة.

أمثلة عن الأنظمة مفتوحة المصدر:

منصة ادمودو التعليمية Edmodo

منصة ادمودو التعليمية كما تسمى الفيسبوك التعليمي هي بيئة تعليمية تقوم ببناء مجتمعات شبكية تعليمية تربط بين كل من المعلمين والمتعلمين ومصادر التعلم المتاحة بهدف الانتقال من العملية التعليمية إلى بيئة تعليمية تواكب متطلبات القرن الحادي والعشرين وتعمل على تزويد اطراف العملية التعليمية بالأداة المناسبة للمساهمة في نشر المعلومات وتبادلها على نحو آمن.¹

كما تعرف منصة ادمودو التعليمية بأنها منصة اجتماعية مجانية توفر المعلمين والطلاب بيئة امنه للاتصال والتعاون وتبادل المحتوى التعليمي وتطبيقاته الرقمية اضافته الى الواجبات المنزلية والدرجات والمناقشات هي وتجمع ادمودو بين مزايا شبكه الفيسبوك ونظام بلاك بورد بإدارة التعلم وتستخدم المنصة تقنيه الويب ٢.٠".²

ويعرفها الغامدي هي بيئة تعليمية تفهميه توظف تقنيه الويب وتساعد المعلمين على نشر الدروس والاهداف ووضع الواجبات وتوزيع الادوار بين المتعلمين وتساعد على تبادل الافكار والآراء ومشاركه المحتوى مع مجموعات اخرى ولها نفس الاهتمامات وتتيح لأولياء الامور الاطلاع على نتائج ابنائهم مما يساعد على تحقيق مخرجات تعليميه ذات جوده عاليه.³

وعليه يمكن القول ان ادمودو هو منصة تعليميه رقميه تهدف الى تسهيل التواصل بين المعلمين والطلاب والاولياء الامور تشبه ادمودو في عملها من السطر الاتصال الاجتماعي لكنها مخصصه لأغراض تعليميه حيث توفر بيئة امنه للتعلم التفاعلي كما تجمع هذه المنصة بين الفيسبوك والبلاك

¹ <https://journals.ajsrp.com> أطلع عليه 2024/12/27 على الساعة 15:٤٥

² أحمد عبد القادر عبدالله فروانه، مرجع سبق ذكره، ص 93

³ <https://sjses:journals.ekb.eg> أطلع عليه 2024/12/27 على الساعة 15:50

بوردر وتستخدم فيها تقنية الويب 0.2 لتسهيل عملية التعلم وإدارته وتوفير بيئة تعليمية تفاعلية آمنة وتعتمد في المناقشات الواجبات المنزلية مجموعات العمل إنشاء الفصول تصميم الاختبارات وغيرها كما تتيح لأولياء الأمور الاطلاع على نتائج ابنائهم ومتابعتهم.

منصة مودل التعليمية Moodle:

إن التطور في أدوات وخدمات التعلم الإلكتروني ساهم وبشكل كبير في تطور أنظمته إداره التعلم وكان من أشهر هذه الأنظمة التي تعمل كمساعد لدور المعلم ومعزز العملية التعليمية في جميع جوانبها نظام مودل هذا النظام الذي يضم العديد من الوظائف المتكاملة والقادرة على تقديم حدود مناسبة للتعلم الإلكتروني وقادر كذلك على توفير بيئة تعليمية إلكترونية مناسبة للمتعلمين.¹ نظام مودل كما يعرف أيضا على أنه نظام إداره تعلم مفتوح المصدر قامت بتصميمه شركه مودل كوم وهو يوفر بيئة تعليمية إلكترونية ويمكن استخدامها على مستوى الفرد بشكل شخصي ويدعم النظام 45 لغة منها العربية وسجل أكثر من 75,000 مستخدم موضوع عام 2009 من 138 دولة كما أنه صمم على أساس تعليمية تمكن المعلم من توفير المحتوى التعليمي وعرضه تقديمه الأنشطة والمهام تصميم الاختبارات تقديم التغذية راجعه متابعه المتعلمين وغيرها من المهام وتمكنهم من إداره عملية التعلم بكل سهولة ويسر وتوفير المتعلمين بيئة تعليمية تفاعلية إلكترونية.²

2-4-2 حسب اللغة المستعملة

المنصات التعليمية الأجنبية: هناك العديد من المنصات الأجنبية نذكر منها:

منصة إيدكس EDX:

منصة إيدكس (edX) هي واحدة من أبرز منصات التعليم الإلكتروني المفتوح عالميًا، تأسست بمبادرة مشتركة بين جامعة هارفارد ومعهد ماساتشوستس للتكنولوجيا (MIT)، وتهدف إلى إتاحة التعليم العالي عالي الجودة لجميع المتعلمين حول العالم. تقدم edX دورات تعليمية مفتوحة على الإنترنت (MOOCs) في شراكة مع أكثر من 130 جامعة ومؤسسة تعليمية مرموقة، مثل جامعة

¹ أحمد عبد القادر عبدالله فروانه، مرجع سبق ذكره، ص109

² سعيد عمر، دور منصة مودل في تحقيق أهداف التكوين "طلبة السنة الثانية قسم التربية البدنية"، مذكرة ماستر، منشورة تخصص النشاط البدني الرياضي المدرسي، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف-المسيلة-السنة 2022 / 2021 <https://repository.univ.msila.dz/items>

كاليفورنيا، أكسفورد، وجامعة طوكيو، بالإضافة إلى منظمات دولية مثل مايكروسوفت ومنظمة الصحة العالمية. تُغطي المنصة مجالات واسعة منها الذكاء الاصطناعي، البرمجة، إدارة الأعمال، العلوم الإنسانية، الصحة العامة، واللغات، وتتميز الدورات بجودة أكاديمية عالية، حيث يشرف عليها أساتذة جامعيون وخبراء متخصصون. وتمنح edX خيار التسجيل المجاني في معظم الدورات، مع إمكانية الحصول على شهادات معتمدة مدفوعة بعد اجتياز التقييمات المطلوبة، ما يعزز من فرص التعلم الرسمي والمهني.¹

كما توفر المنصة تطبيقًا مخصصًا للهواتف الذكية، متاحًا على Play Google وStore App، مما يسمح للمتعلمين بالوصول إلى الدروس والمحتوى التعليمي في أي وقت ومن أي مكان، حتى أثناء التنقل، الموقع الرسمي:

<https://www.edx.org> يتضح من ذلك أن منصة edX تمثل نموذجًا رائدًا في التعليم المفتوح عبر الإنترنت، لما توفره من محتوى أكاديمي متميز، مرونة في التعلم، وشراكات تعليمية عالمية، مما يجعلها خيارًا مثاليًا للباحثين عن تعليم عالي الجودة في بيئة رقمية.²

من خلال ما سبق يمكن استنتاج أن منصة إديكس (edX) هي واحدة من المنصات الرائدة في مجال التعليم المفتوح عبر الإنترنت. تقدم المنصة دورات تعليمية مجانية من جامعات مرموقة عالمياً مثل جامعة هارفارد، MIT، وغيرها من المؤسسات التعليمية العالمية، مما يجعلها مصدراً موثوقاً للمتعلمين في مختلف أنحاء العالم. إديكس ليست فقط منصة لتقديم الدورات المجانية، بل تقدم أيضاً شهادات معتمدة للطلاب الذين يجتازون الامتحانات المطلوبة، مما يجعلها خياراً ممتازاً للمتعلمين الذين يرغبون في إضافة قيمة أكاديمية أو مهنية إلى سيرتهم الذاتية. من الناحية التقنية، المنصة توفر تجربة تعلم مرنة عبر الإنترنت من خلال دورات تعليمية عالية الجودة في مجالات متنوعة مثل الذكاء الاصطناعي، البرمجة، والعلوم الإنسانية، كما أنها تدعم التعلم على الهواتف الذكية من خلال تطبيقات خاصة، مما يُتيح للمتعلمين الوصول إلى المحتوى التعليمي أثناء التنقل، كما تعتبر إديكس واحدة من أهم منصات التعلم المفتوح التي توفر فرصاً كبيرة للتعليم المستمر،

¹ <https://firststepacademy.online> اطلع عليه 2024/12/29 على الساعة 11:01

² أحمد عبد القادر عبدالله فروانه، مرجع سبق ذكره، ص 87

وتتميز بجودة المحتوى، والشهادات المعتمدة، والشراكات مع جامعات ومؤسسات أكاديمية مرموقة، مما يجعلها خياراً ممتازاً للمتعلمين الباحثين عن التعليم الجامعي المتخصص بأسلوب مرن وحديث.

منصة يوديمي Udemty : منصة يوديمي (Udemy) هي واحدة من أبرز المنصات التعليمية العالمية على الإنترنت، وقد تأسست سنة 2010 بهدف تمكين أي شخص في العالم من التعلم الذاتي من خلال دروس الفيديو عبر الويب. تُقدم المنصة محتوى متنوعاً في مجالات متعددة مثل البرمجة، التصميم، ريادة الأعمال، التنمية الذاتية، اللغات، علم البيانات وغيرها، مما يجعلها خياراً مناسباً للمتعلمين الراغبين في تطوير مهاراتهم الشخصية والمهنية. يتم تقديم الدورات على يوديمي من طرف خبراء مستقلين ومدربين متخصصين، حيث يستطيع أي شخص لديه خبرة أن ينشئ دورة وينشرها عبر المنصة. وتُقدم المواد التعليمية بشكل مرن يشمل مقاطع فيديو، عروض تقديمية، ملفات نصية وصوتية، وتمارين عملية، ما يُتيح للمتعلمين التقدم حسب وتيرتهم الخاصة، وهو ما يُميزها عن أساليب التعليم التقليدية. المنصة تعتمد نموذجاً تجارياً يتيح تقديم دورات مجانية ومدفوعة، وتُقسم أرباح الدورات المدفوعة بين المدرب والمنصة حسب سياسة محددة. يُمكن الوصول إلى المنصة من خلال موقعها الرسمي:

¹ <https://www.udemy.com>

مما سبق يمكن القول إن هذه المنصة udemy التعليمية تمثل بيئة رقمية متكاملة تهدف إلى تمكين المتعلمين من تطوير مهاراتهم الشخصية والمهنية في مختلف المجالات، وذلك من خلال تقديم دورات تدريبية متنوعة وشهادات معترف بها. تعتمد المنصة على مبدأ التعلم المرن، حيث تتيح للمستخدمين إمكانية التعلم في أي وقت ومن أي مكان، مما يساهم في تجاوز العوائق الزمانية والمكانية التي قد تعترض سبل التعلم التقليدي. كما تتميز بتوفير محتوى تعليمي عالي الجودة، غالباً ما يتم تطويره بالشراكة مع خبراء ومؤسسات أكاديمية مرموقة، مما يعزز من مصداقية الشهادات المقدمة. وتشجع هذه المنصة مبدأ التعلم الذاتي والمستمر، حيث يمكن للمتعلمين اختيار المسارات التي تناسب احتياجاتهم وأهدافهم، سواء كانت تتعلق بتطوير مهارات تقنية، إدارية،

تواصلية، أو حتى معرفية في مجالات العلوم الإنسانية والعلوم التطبيقية، مما يجعلها أداة فعالة لدعم التطوير المهني والشخصي في عصر المعرفة الرقمية.

منصة يودا سيتي Audacity: حسب الموقع الرسمي www.udacity.com فإن المنصة بدأت 2011 كتجربة في التعلم عبر الإنترنت حيث تم تقديم ودوره مقدما في الذكاء الاصطناعي عبر الإنترنت لأي شخص مجانا والتحقق بالدوره ما يزيد عن 19,000 متعلم في اكثر من 190 دولة وتهدف المنصة الى اطفاء الطابعة الديمقراطية من خلال تقديم فرص للتعليم دون مستويات عالميه مرنة واقتصاديه وتهتم بمناسبه التفاعل الطلبة مع بعضهم البعض للوصول الى الهدف المنشور من الدورة التدريبية فياراكوناتشي واخر بنامي منصة¹ انها واحده من افضل المؤسسات التي تقدم خدمك الموك وبدأت تجربتها في جامعة ستار فارد عام 2011 وانطلقت بصورة فعلية فبرابر عام 2012.

من خلال ما سبق، يمكننا القول إن المنصة التعليمية تُعد وسيلة فعالة لتقديم برامج ودورات مهنية متخصصة تستهدف فئة المحترفين والراغبين في تطوير مهاراتهم الوظيفية بشكل منظم ومنهج. حيث تتيح هذه المنصة للمستخدمين إمكانية التسجيل في مجموعة من الدورات المترابطة التي تم تصميمها خصيصًا لتلبية احتياجات سوق العمل، وتعزيز الكفاءة المهنية في مجالات متعددة مثل الإدارة، تكنولوجيا المعلومات، التسويق الرقمي، الموارد البشرية، وغيرها. تعتمد هذه الدورات على منهجيات تدريبية حديثة تركز على التطبيق العملي والمهارات القابلة للنقل إلى بيئة العمل الفعلية، مما يضمن للمتعلمين اكتساب معرفة متخصصة قابلة للاستخدام الفوري. وعند إكمال المسار التدريبي المحدد بنجاح، يحصل المتعلم على شهادة معتمدة تُعد بمثابة توثيق رسمي لإنجازاته، ويمكن الاستفادة منها في تطوير المسار المهني أو التقدم إلى وظائف أعلى. إن هذا النموذج من التعلم الموجه نحو الكفاءة يُعتبر أداة مهمة في دعم التعلم مدى الحياة وتعزيز التنافسية في بيئة العمل الحديثة.

منصة كورسيرا cousera: منصة كورسيرا (Coursera) تُعد واحدة من أبرز المنصات التعليمية الرقمية العالمية، وقد أنشئت كمبادرة تهدف إلى إتاحة التعليم عالي الجودة للجميع بشكل مجاني أو بأسعار رمزية، من خلال التعاون مع نخبة من الجامعات والمؤسسات التعليمية الرائدة

¹ أحمد عبد القادر عبدالله فروانه، مرجع سبق ذكره، ص88

على مستوى العالم. تضم المنصة أكثر من 100 جهة أكاديمية مرموقة، مثل جامعة ستانفورد، جامعة ييل، جامعة ميشيغان، وغيرها، وتوفر آلاف الدورات التعليمية في مجالات متنوعة تشمل الطب، القانون، علوم التغذية، التربية، الأدب، الهندسة، الذكاء الاصطناعي، تحليل البيانات، والعديد من التخصصات الأخرى.¹

تعتمد كورسيرا على نظام محاضرات مرئية تفاعلية يقدمها أساتذة وخبراء متخصصون، وتتميز بتقديمها مسارات تعليمية منظمة تُعرف بـ"برامج التخصص" أو "المسارات المهنية"، والتي تُمكن المتعلمين من اكتساب مهارات عملية ومعرفة متعمقة في مجال معين. كما تتيح المنصة فرصة الحصول على شهادات معترف بها دوليًا عند إتمام الدورات، وهي شهادات يمكن إضافتها إلى السيرة الذاتية أو الملف المهني على منصات التوظيف مثل LinkedIn، وتُسهم كورسيرا بشكل فعال في دعم التعلم المستمر وتطوير الكفاءات المهنية في عصر الاقتصاد الرقمي، حيث تمكّن ملايين المستخدمين حول العالم من التعلم الذاتي المرن وفقًا لسرعتهم وأهدافهم الشخصية والمهنية.²

مما سبق يمكن القول أن كورسيرا هي منصة تعليمية رقمية عالمية، تقدم دورات ومسارات تدريبية وشهادات أكاديمية عبر الإنترنت، بالتعاون مع جامعات ومؤسسات تعليمية مرموقة، وتهدف إلى إتاحة التعليم عالي الجودة للجميع، وتطوير المهارات الشخصية والمهنية في مختلف التخصصات من خلال محاضرات مرئية تفاعلية وشهادات معترف بها دوليًا.

منصة إيديونو Edunao :

تُعد منصة إيديونو (Edunao) واحدة من أبرز المنصات التعليمية الرقمية في أوروبا، حيث تقدم حلولاً تدريبية مرنة ومخصصة عبر الإنترنت، تستهدف الأفراد والمؤسسات على حد سواء. تعتمد المنصة بشكل أساسي على نظام إدارة التعلم مفتوح المصدر Moodle، وتوفر دورات متنوعة في مجالات متعددة مثل اللغات، والإدارة، وعلم الاجتماع، والمهارات الرقمية، وذلك بهدف تمكين المتعلمين من اكتساب معارف ومهارات جديدة بمرونة وفعالية. تعمل إيديونو بشراكة مع جامعات ومراكز تدريب وشركات في أكثر من 20 دولة، وقد طورت منصات تعليمية متقدمة مثل "Skills Move" التي تجمع بين أدوات التعليم والتجارة الإلكترونية وتحليل البيانات، مما يعزز تجربة التعلم

¹ cpointkw.com اطلع عليه 2024/12/29 على الساعة 10:12

² أمدور وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص20

ويجعلها أكثر تفاعلية. كما تقدم خدمات استشارية وتقنية متكاملة تشمل تصميم المنصات، إدارتها، وتدريب الكوادر التعليمية. بفضل التزامها بالجودة والابتكار، تُعد إيديونو خيارًا مثاليًا للباحثين عن تعلم مرّن ومتطور يدعم تطوّرهم الأكاديمي والمهني (edunao.com).¹

المنصات التعليمية العربية:

منصة خان أكاديمي khan academy

تُعد منصة خان أكاديمي (Academy Khan) من أبرز المنصات التعليمية غير الربحية على مستوى العالم، حيث تهدف إلى إتاحة التعليم الأكاديمي عالي الجودة مجانًا للجميع وفي أي مكان. تعتمد المنصة على أساليب تعليمية متطورة تجمع بين الشروحات المصورة، التمارين التفاعلية، والتقييمات الذاتية، مما يعزز من فرص التعلم الذاتي ويجعل العملية التعليمية أكثر فعالية. تقدم خان أكاديمي محتوى نظريًا ثريًا تم تطويره واعتماده وفقًا لمعايير تعليمية عالمية، ويشمل مختلف المواد مثل الرياضيات، العلوم، الاقتصاد، الحوسبة، والتاريخ، إلى جانب مهارات الحياة والجامعات. المنصة متاحة عبر موقعها الرسمي khanacademy.org، كما توفر محتوى مترجمًا وداعمًا باللغة العربية من خلال شراكة مع مؤسسة "نور" التربوية، ما يُسهّم في توفير تعليم رقمي مجاني باللغة العربية يُراعي السياق الثقافي والتربوي للمتعلم العربي. وتتميز خان أكاديمي بدورها الداعم للمعلمين، حيث توفر أدوات لتخصيص المحتوى وفق احتياجات الطلاب ومتابعة تقدمهم بشكل دقيق. بفضل هذه المميزات، أصبحت خان أكاديمي نموذجًا رائدًا في democratization التعليم، إذ تُمكن المتعلمين من مختلف الأعمار والخلفيات من اكتساب المعرفة بطريقة مرنة وشاملة.²

من خلال ما سبق، يمكن استنتاج أن منصة خان أكاديمي تمثل نموذجًا رائدًا في democratization التعليم، إذ توفر محتوى أكاديميًا مجانيًا عالي الجودة بأساليب تعليمية حديثة، مما يتيح فرص التعلم الذاتي المفتوح للجميع. كما تبرز المنصة كأداة دعم قوية للمعلمين، بفضل ما توفره من موارد رقمية وأدوات لتخصيص التعليم ومتابعة تقدم الطلاب. ويُعزز اعتمادها على

¹ امندور وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص21

² <https://ar.khanacademy.org> اطلع عليه 2024/12/29 على الساعة 12:20

معايير تعليمية عالمية وشراكات محلية (مثل دعمها باللغة العربية) من تأثيرها وانتشارها عالميًا وعربيًا.

منصة إدراك: منصة إدراك هي منصة تعليمية إلكترونية عربية رائدة للمسابقات الدراسية الجماعية مفتوحة المصدر (MOOCs)، وتُعد إحدى مبادرات مؤسسة الملكة رانيا للتعليم والتنمية في الأردن. تهدف إدراك إلى تمكين المتعلمين في العالم العربي من الوصول إلى محتوى تعليمي مجاني عالي الجودة، وذلك من خلال توفير مسابقات إلكترونية متنوعة تغطي مجالات متعددة مثل العلوم، التكنولوجيا، المهارات المهنية، وريادة الأعمال، وغيرها، تُسهم المنصة في دعم المؤسسات التربوية والطلبة والمعلمين من خلال إتاحة محتوى أكاديمي متميز، تقدمه نخبة من الأكاديميين والخبراء العرب، كما توفر خاصية الحصول على شهادات إتمام للمسابقات، مما يعزز من فرص التعلم الذاتي ويزيد من الكفاءة المهنية للمتعلمين. يمكن الوصول إلى المنصة عبر موقعها الرسمي <https://www.edraak.org> وتُتمثل إدراك خطوة استراتيجية نحو بناء مجتمع معرفي عربي يدعم التنمية والتعليم المستدام¹.

من خلال ما سبق، يمكن استنتاج أن منصة إدراك تُعد مبادرة استراتيجية لتعزيز التعليم المفتوح باللغة العربية، حيث تُوفر محتوى أكاديميًا ومهنيًا مجانيًا عالي الجودة موجّهًا للناطقين بالعربية. تساهم المنصة في سد الفجوة التعليمية في العالم العربي عبر تمكين الأفراد من التعلم الذاتي واكتساب مهارات جديدة، بدعم من خبراء وأكاديميين عرب. كما تعزز من دور التكنولوجيا في التعليم من خلال تقديم مسابقات مرنة، قابلة للوصول، وتمنح شهادات موثوقة، ما يجعلها أداة فعالة لدعم الأفراد والمؤسسات التعليمية على حد سواء.

منصة رواق:

تُعد منصة رواق من أبرز المنصات التعليمية العربية المفتوحة، حيث تقدم مسابقات أكاديمية مجانية باللغة العربية في مجالات متنوعة مثل العلوم، التكنولوجيا، الفلسفة، التعليم، والتاريخ. أُطلقت المنصة عام 2013 كمبادرة تهدف إلى نشر التعليم العالي باللغة العربية وإتاحة الفرصة للمتعلمين لتطوير معارفهم ومهاراتهم من خلال محتوى علمي يقدمه أكاديميون وخبراء من جامعات مرموقة.

¹ <https://www.edraak.org> اطلع عليه 2024/12/29 على الساعة 13:45

وتتميز رواق بسهولة الاستخدام، وتوفير أدوات تفاعلية مثل الفيديوهات والاختبارات، إضافة إلى منح شهادات إتمام للمسابقات. من خلال هذه المبادرة، تسعى رواق إلى تعزيز ثقافة التعلم الذاتي في العالم العربي، والمساهمة في بناء مجتمع معرفي رقمي يواكب تطورات العصر. يمكن الوصول إلى المنصة عبر موقعها الرسمي: rwaq.org. تُعد رواق أقدم منصة علمية إلكترونية عربية تقدم دورات دراسية أكاديمية مجانية باللغة العربية، وتغطي مجموعة واسعة من التخصصات مثل العلوم، الفلسفة، الإدارة، التاريخ، والتقنية. يشارك في تقديم هذه الدورات نخبة من الأكاديميين والخبراء من مختلف أنحاء العالم العربي، ما يمنح المحتوى مصداقية وجودة عالية. تهدف رواق إلى توسيع دائرة الوصول إلى المعرفة العلمية المتخصصة، من خلال تمكين الأفراد من التعلم الذاتي خارج الإطار التقليدي للجامعات، وتوفير بيئة تعليمية رقمية مفتوحة تتيح الفرصة للتطوير الشخصي والمهني لجميع الناطقين بالعربية، بغض النظر عن خلفياتهم الأكاديمية أو أماكن إقامتهم.¹

من خلال ما تم ذكره، يمكن استنتاج أن منصة رواق هي منصة تعليمية رائدة في العالم العربي تهدف إلى تقديم دورات أكاديمية مجانية باللغة العربية في مختلف التخصصات العلمية والتقنية. تُتيح المنصة فرصة التعلم الذاتي للمتعلمين من جميع الفئات العمرية والاحتياجات الأكاديمية، مما يجعلها أداة فعالة في توسيع دائرة المعرفة العلمية المتخصصة وتعزيز التعليم الرقمي في الوطن العربي. كما تشارك في تقديم الدورات نخبة من الأكاديميين العرب، مما يساهم في رفع مستوى المحتوى التعليمي وتوفير تعليم ذي جودة عالية.

منصة مهارة Maharah: منصة مهارة هي مبادرة جديدة تهدف إلى تعزيز التعليم الرقمي في العالم العربي، وقد تم إطلاقها بعد نجاح منصة رواق مع تطويرها على نفس الأسس التي قامت عليها رواق، لكنها تُعتبر مشروعًا مستقلًا عنها. تقدم مهارة فرصة لأي شخص لفتح حساب على المنصة وإنشاء دورات تدريبية حول أي موضوع يرغب فيه، سواء كانت دورات أكاديمية، مهارات حياتية، أو مجالات أخرى. كما تسمح المنصة بتقديم هذه الدورات مجانًا أو مقابل مقابل مادي بسيط، مما يعزز من إمكانية الوصول إلى المحتوى التعليمي للجميع. هدف المنصة هو توسيع دائرة المشاركة في مجال التعليم الرقمي وتمكين الأفراد من مشاركة معرفتهم وتجاربهم مع الآخرين. وتعتبر مهارة أداة مثالية للتعلم الذاتي والتطوير المهني في العالم العربي، حيث تتيح للمتعلمين

¹ ostathi.com اطلع عليه 2024/12/29 على الساعة 14:23

فرصة اختيار الموضوعات التي يرغبون في تعلمها بمرونة تامة والموقع الرسمي للمنصة:
<https://www.maharah.net>¹

من خلال ما تم ذكره، يمكن استنتاج أن منصة مهارة هي منصة تعليمية رقمية حديثة تهدف إلى تعزيز التعليم الرقمي في العالم العربي عبر تقديم دورات تدريبية مرنة يمكن لأي شخص إنشاءها حول مواضيع متعددة. تتيح المنصة الفرصة للجميع لفتح حساب وإنشاء دورات سواء كانت مجانية أو مقابل مادي بسيط، مما يوفر فرص تعلم مرنة ومفتوحة للجميع. كما أنها تعتبر مشروعًا مستقلًا عن منصة رواق، مما يجعلها أداة مبتكرة ومُكملة في مجال التعلم الذاتي والتطوير المهني في العالم العربي.

منصة نفهم Nafham:

منصة نفهم هي منصة تعليمية رقمية مجانية تهدف إلى توفير مقاطع فيديو تعليمية تساهم في تسهيل عملية التعلم للطلاب في مختلف المراحل الدراسية. يمكن للمعلمين والطلاب وأولياء الأمور نشر مقاطع الفيديو التعليمية المتعلقة بأي موضوع ضمن المنهج الدراسي، مما يجعلها منصة تفاعلية تتيح تبادل المعرفة بشكل سهل ومرن. تمتاز منصة نفهم بإمكانية الوصول إلى مقاطع الفيديو عبر موقعها الإلكتروني الرسمي www.nafham.com أو من خلال التطبيقات الخاصة بالهواتف الذكية، مما يتيح للمتعلمين متابعة الدروس في أي وقت ومن أي مكان باستخدام أجهزتهم المحمولة. تساهم هذه المنصة في تحسين تجربة التعلم من خلال توفير دروس مرئية ومبسطة في العديد من المواد الدراسية، مما يساهم في تعزيز الفهم واستيعاب الدروس بشكل أكبر. تعتبر منصة نفهم أداة تعليمية مبتكرة وفعالة تدعم التعليم عن بعد وتوفر بيئة تعليمية تفاعلية تساهم في تيسير الوصول إلى المعلومات التعليمية.²

من خلال ما تم ذكره، يمكن استنتاج أن منصة نفهم هي منصة تعليمية تفاعلية مجانية تتيح للمعلمين والطلاب وأولياء الأمور نشر ومشاركة مقاطع فيديو تعليمية تغطي مواضيع المنهج الدراسي في مختلف المراحل التعليمية. تهدف المنصة إلى تعزيز تجربة التعلم عبر محتوى مرئي يساعد في تبسيط المفاهيم الدراسية وجعلها أكثر وضوحًا. كما تتيح المنصة الوصول إلى الدروس

¹ www.maharah.net اطلع عليه 2025/01/17 على الساعة 09:١٠

² <https://nifam.onlin> اطلع عليه 2025/01/17 على الساعة 10:٢٠

عبر الإنترنت من خلال الموقع الإلكتروني أو التطبيق الخاص بالهواتف الذكية، مما يوفر مرونة وسهولة في الوصول إلى المحتوى التعليمي في أي وقت وأي مكان. وبذلك، تسهم نفهم في تسهيل التعلم ودعمه بطريقة مبتكرة، مما يجعلها أداة فعالة للتعليم عن بُعد.

منصة تمكين : منصة تمكين هي منصة تدريبية سعودية تهدف إلى تعزيز المهارات البشرية وتطوير الكفاءات في مختلف المجالات بما يتماشى مع احتياجات سوق العمل المحلي. تسعى المنصة إلى تمكين الأفراد من تطوير قدراتهم من خلال تقديم برامج تدريبية شاملة ومتنوعة تغطي مجموعة واسعة من التخصصات المهنية. تتضمن المنصة برامج تطويرية وتأهيلية مصممة خصيصاً لتحسين المهارات العملية وتهيئة الأفراد لدخول سوق العمل بكفاءة. تقدم منصة تمكين دورات تدريبية معتمدة في مجالات متنوعة مثل إدارة المشاريع، التسويق الإلكتروني، الموارد البشرية، المحاسبة، وغيرها، ما يتيح للمشاركين الحصول على شهادات معترف بها تعزز من فرصهم في التوظيف والتطور المهني. كما تتميز المنصة بتقديم برامج تدريبية عن بُعد، مما يتيح للمشاركين التعلم في أي وقت ومن أي مكان، ويعزز من مرونة تجربة التعلم. تمكين أيضاً توفر وسائل تدريب تفاعلية تهدف إلى جعل عملية التعلم أكثر تفاعلاً وواقعية، مما يساهم في فهم أفضل للمفاهيم واكتساب مهارات جديدة بطريقة مبتكرة. تسعى المنصة بشكل عام إلى تمكين الأفراد وزيادة فرصهم المهنية، ما يعكس أهداف رؤية المملكة العربية السعودية 2030 في تطوير رأس المال البشري وتعزيز قدراته في مختلف القطاعات. لزيارة منصة تمكين والتسجيل في الدورات التدريبية المتاحة، يمكن الدخول إلى الموقع الرسمي: <https://site.tamkeen.sa>¹.

من خلال المراجع السابقة، يمكن استنتاج أن منصة تمكين هي مبادرة سعودية تعليمية متخصصة تسعى إلى تطوير المهارات والكفاءات البشرية بما يتوافق مع متطلبات سوق العمل. المنصة تركز على التمكين المهني من خلال تقديم برامج تدريبية وتأهيلية معتمدة، تُعزز فرص الأفراد في الحصول على وظائف أو تحسين وضعهم المهني. كما تُعد أداة فعالة للتعلم عن بُعد، وتتماشى مع رؤية المملكة 2030 في الاستثمار في رأس المال البشري، مما يجعلها منصة محورية في دعم التنمية المهنية والتوظيف في السعودية.

¹ <https://tamkeen.rdu.org> اطلع عليه 2025/01/17 على الساعة 11:٢٣

منصة ندرس كوم: منصة ندرس كوم هي منصة تعليمية عربية متخصصة تهدف إلى رفع كفاءة المتعلمين في العالم من خلال الفقرة، نستنتج أن نجاح مشاريع الرقمنة يعتمد بشكل كبير على دقة تحديد المخصصات المادية والتجهيزات التقنية اللازمة، إذ تختلف التكلفة باختلاف طبيعة الوثائق، ومستوى الجودة المطلوبة، ونوع الأجهزة والبرمجيات المعتمدة. كما أن وضع ميزانية مرنة ومدرسة يُعد أمرًا حاسمًا لتفادي العراقيل وضمان استمرارية المشروع بكفاءة. من خلال تقديم دورات تدريبية عالية الجودة في مختلف المجالات. تتيح المنصة للمتعلمين فرصًا لتطوير مهاراتهم المهنية والاحترافية عبر محتوى تعليمي مرئي ومكتوب، مصمم بعناية ليتناسب مع احتياجات سوق العمل. تتميز ندرس كوم بسهولة الاستخدام ومرونة التعلم الذاتي، حيث يمكن للمتعلمين متابعة الدورات وفق جدولهم الخاص ومن أي مكان. كما تركز على تقديم محتوى موثوق ومبسط يساعد في تحسين تجربة التعليم عن بعد. وتُعد المنصة أداة فعالة لكل من يسعى إلى تحسين مستواه المهني أو اكتساب مهارات جديدة في بيئة تعليمية رقمية عربية. للمزيد، يمكن زيارة الموقع الرسمي:

www.nadrus.com¹

من خلال ما تم تقديمه، يمكن استنتاج أن منصة ندرس كوم تُعد من المنصات التعليمية العربية المهمة التي تسهم في تطوير المهارات المهنية ودعم التعلم الذاتي في العالم العربي. تركز المنصة على توفير محتوى تدريبي عالي الجودة في مجالات متنوعة، مما يساعد المتعلمين على رفع كفاءاتهم بما يتماشى مع متطلبات سوق العمل. كما تتميز بمرونة الاستخدام وسهولة الوصول، مما يجعلها خيارًا مثاليًا للراغبين في تحسين مستواهم الوظيفي أو تعلم مهارات جديدة من خلال بيئة تعليمية رقمية فعالة.

5.2 مكونات المنصات الرقمية التعليمية

تتكوّن المنصات الرقمية التعليمية من عدة مكونات مترابطة تضمن تقديم تجربة تعليمية متكاملة وفعّالة. في مقدمة هذه المكونات تأتي واجهة المستخدم، وهي مصممة لتكون بسيطة وسهلة الاستخدام، مما يُسهل على المتعلمين والمعلمين التنقل والوصول إلى الموارد التعليمية المختلفة. كما تعتمد المنصات على نظام إدارة التعلم (LMS)، الذي يُنظم المحتوى التعليمي من فيديوهات

¹ www.ndrus.com اطلع عليه 2025/01/17 الساعة 14:05

ودروس مكتوبة وعروض تقديمية واختبارات بطريقة منظمة ومتكاملة. عنصر آخر لا يقل أهمية هو نظام إدارة المستخدمين، والذي يُمكن من إنشاء حسابات بصلاحيات مختلفة (طلاب، معلمون، أولياء أمور)، مما يساعد في تخصيص المحتوى وتتبع التقدم بشكل فردي. وتشمل المنصات أيضًا أدوات للتقييم والمتابعة مثل الاختبارات الإلكترونية، الواجبات، والتغذية الراجعة، والتي تُمكن المعلمين من قياس أداء الطلاب وتحديد نقاط القوة والضعف لديهم. من ناحية أخرى، توفر المنصات محتوى رقميًا تفاعليًا، يشمل مواد مرئية ومقروءة وأدوات محاكاة، مما يُعزز من فهم المتعلم ويُشجّع على التفاعل. وتُدعم هذه البيئة التعليمية بمجموعة من أدوات التواصل مثل الرسائل الفورية والمنتديات وغرف النقاش، التي تسهّل التفاعل بين المعلمين والطلاب، وتُعزز من التعلم التشاركي. كما تتيح المنصات للمتعلمين الحصول على شهادات إلكترونية بعد إتمام الدورات، سواء كانت شهادات مشاركة أو شهادات معتمدة، مما يُعزز من قيمة التعلم ويوفر حافزًا للاستمرار. ولا تغفل هذه المنصات عن أهمية توفير دعم تقني وتعليمي مستمر لمساعدة المستخدمين على تجاوز أي صعوبات. وأخيرًا، فإن التوافق مع الهواتف الذكية يُعد أحد العوامل الحاسمة في نجاح المنصات، حيث يُمكن الوصول إلى المحتوى التعليمي بسهولة من أي مكان وفي أي وقت¹.

تُعد المنصات التعليمية على الويب من أبرز أدوات التحول الرقمي في التعليم، حيث تجمع بين تقنيات الويب الحديثة والمحتوى التربوي لخلق بيئة تعلم مرنة ومتاحة للجميع. وتقوم هذه المنصات على مجموعة مكونات تقنية وبيداغوجية متكاملة تضمن تقديم تجربة تعليمية فعالة. أول هذه المكونات هو واجهة المستخدم (User Interface)، والتي يجب أن تكون سهلة الاستخدام وسلسة التفاعل، تتيح للطلاب والمعلمين التنقل والوصول إلى المحتوى بسهولة من أي جهاز. إلى جانب ذلك، تعتمد المنصة على نظام إدارة التعلم (LMS) الذي ينظم المحتوى التعليمي مثل المحاضرات، الفيديوهات، الكتب، ويتيح إنشاء الاختبارات والمهام ومتابعة التقدم. كما تحتوي المنصات على قاعدة بيانات قوية لتخزين بيانات المستخدمين، الدورات، الدرجات، والتقارير التحليلية. ولتعزيز التواصل، توفر المنصة أدوات تفاعلية مثل المحادثة الفورية، المنتديات، والبث المباشر (Webinars) التي تسمح بتفاعل مباشر بين المتعلم والمدرّب. أما من الناحية التقنية، فتوفر المنصة نظامًا لإدارة الحسابات والصلاحيات يميز بين الطلاب، المدرسين، والمشرفين، ويحدد

مستويات الوصول. كذلك، تتضمن المنصات خاصية إصدار الشهادات الرقمية تلقائيًا بعد إنهاء الدورات أو اجتياز الاختبارات، مع إمكانية ربطها بمنصات احترافية مثل LinkedIn. وفي حال كانت المنصة تقدم محتوى مدفوعًا، تُدمج أنظمة دفع إلكترونية آمنة تسهل عمليات الاشتراك أو شراء الدورات. ولا يمكن إغفال أهمية الدعم الفني والتربوي الذي يضمن استمرارية استخدام المنصة دون مشاكل، ويقدم المساعدة للمستخدمين وقت الحاجة. ومن الجوانب الحيوية أيضًا، تأتي أمن المعلومات كعنصر محوري، إذ تعتمد المنصات الحديثة على بروتوكولات HTTPS وتشفير البيانات لحماية خصوصية المستخدمين. وأخيرًا، يراعى أن تكون المنصة متوافقة مع الأجهزة المختلفة (حاسوب، هاتف ذكي، جهاز لوحي) لضمان الوصول السلس في أي وقت ومكان، وغالبًا ما تُدعم بتطبيقات خاصة بالهواتف لتوسيع قاعدة الاستخدام.¹

من خلال ما سبق ذكره نستنتج أن المنصات الرقمية التربوية تتكون من مجموعة من العناصر الأساسية التي تعمل بشكل متكامل لتقديم تجربة تعلم إلكتروني فعالة. في مقدمة هذه العناصر يأتي نظام إدارة التعلم (LMS)، الذي يُعد البنية التنظيمية التي تُمكن من تحميل وتنظيم المحتوى التعليمي، ومتابعة أداء المتعلمين، وإدارة التقييمات. كما تُوفّر المنصات واجهات استخدام مصممة بعناية لتكون سهلة التصفح والتفاعل، مما يسهل على المتعلم الوصول إلى الموارد التعليمية والتفاعل مع المحتوى بسهولة. ومن العناصر المهمة أيضًا أدوات التفاعل مثل غرف النقاش، المحادثات المباشرة، والتعليقات، والتي تُسهم في خلق بيئة تعليمية ديناميكية تُشجّع على الحوار والتفاعل بين المتعلمين والمدرّبين. كذلك تعتمد هذه المنصات على أنظمة قواعد بيانات متطورة لحفظ المعلومات الخاصة بالمستخدمين، وسجلات الأداء، مما يُساعد على إعداد تقارير وتحليلات تسهم في تحسين جودة التعليم. إضافة إلى ذلك، توفر العديد من المنصات خاصية إصدار الشهادات الرقمية المعتمدة، والتي تُمنح عند إتمام الدورات بنجاح، مما يُعزز القيمة المهنية والأكاديمية للتعلم عبر الإنترنت. كما تُعير المنصات اهتمامًا بالغًا لأمن المعلومات من خلال اعتماد بروتوكولات تشفير متقدمة، لحماية بيانات المستخدمين وضمان الخصوصية. وتُصمّم معظم المنصات لتكون متوافقة مع مختلف الأجهزة الذكية، وتدعم تطبيقات الهواتف المحمولة لتمكين التعلم في أي وقت ومن أي

¹ ماضي رونق وآخرون، صناعة المحتوى التعليمي في المنصات الرقمية، مذكرة ماستر منشورة، تخصص إتصال وعلاقات عامة، شعبة علوم الاعلام والاتصال، جامعة 08 ماي 1945 قالمة، <https://dspace.univ.guelma.dz> السنة الجامعية 2024/2022، ص25

مكان. يتّضح من ذلك أن المنصات الرقمية التربوية تعتمد على بنية تقنية وتربوية متكاملة، تجعل من التعلم الإلكتروني تجربة مرنة، آمنة، وفعالة، تُلبّي حاجات المتعلمين والمؤسسات التعليمية في العصر الرقمي.

6.2 خطوات الرقمنة

التخطيط الميداني: يمثل التخطيط الميداني نقطة الانطلاق العملية في أي مشروع رقمنة ناجح، إذ يُمكن القائمين عليه من فهم السياق الواقعي الذي سيتم فيه تنفيذ التحول الرقمي. في هذه المرحلة، يتم جمع بيانات نوعية وكمية دقيقة حول البيئة المستهدفة، سواء كانت مؤسسة تعليمية، إدارية أو خدمية. وتشمل هذه البيانات: البنية التحتية التقنية المتوفرة، مستوى الجاهزية الرقمية لدى المستخدمين، الكفاءات البشرية، الموارد المالية، والإطار القانوني والتنظيمي. يُعد هذا الجمع والتحليل المنهجي للبيانات أمرًا حيويًا لأنه يوفر صورة واضحة وشاملة حول الواقع، ويُساعد على اتخاذ قرارات رشيدة واستباقية تقلل من المخاطر وتدعم استدامة المشروع. إضافة إلى ذلك، يُراعى في التخطيط الميداني تحديد أهداف واقعية قابلة للقياس، وتوضيح العلاقات بين مختلف المتدخلين، مع ضبط الأدوار والمسؤوليات، ووضع آليات متابعة وتقييم دقيقة. كما يتطلب الأمر تقدير الصعوبات المحتملة، سواء كانت تقنية، بشرية أو لوجستية، والعمل على صياغة حلول وقائية لها. ولتحقيق فعالية أعلى، يجب أيضًا إنشاء وحدة مخصصة لإدارة المعلومات وتحديثها باستمرار، مما يُساعد في دعم اتخاذ القرار خلال مختلف مراحل المشروع، ومن الضروري كذلك رسم خريطة استراتيجية واضحة تتضمن مراحل التنفيذ، الفئات المستهدفة، الأدوات الرقمية المستعملة، والمخرجات المتوقعة، إلى جانب ضبط الجدول الزمني والميزانية. فنجاح الرقمنة لا يرتكز فقط على توفر التكنولوجيا، بل على حسن الإعداد والتخطيط الواقعي المبني على معرفة دقيقة بالسياق واحتياجات المستفيدين.¹

اختيار مواد الرقمنة: تُعد مرحلة اختيار مواد الرقمنة من المراحل الحاسمة في أي مشروع رقمي، نظرًا لما تنطوي عليه عملية الرقمنة من تعقيد تقني وتكاليف مالية وزمنية معتبرة، إضافة إلى الحاجة إلى كفاءات بشرية ذات خبرة عالية. ولهذا، فإن نجاح هذه المرحلة يعتمد بدرجة كبيرة على

¹ بلفروم لهاللي، سلمان طارق، مرجع سبق ذكره، ص 17

مدى وضوح الرؤية والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. ينبغي للمؤسسة أن تقوم أولاً بتحديد الموارد التي تمتلكها، سواء كانت بشرية (من حيث عدد المختصين وخبراتهم)، أو مادية (مثل الوثائق، الصور، الأشرطة، قواعد البيانات)، أو تقنية (منصات رقمية، أدوات تحويل، برامج معالجة المحتوى). كما يتطلب الأمر تقييم مدى أهمية المحتوى المراد رقمنتها، ودرجة تأثيره على تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، سواء كانت أهدافاً تعليمية، إدارية أو خدمية. يرتبط نجاح اختيار المواد ارتباطاً وثيقاً بدقة التصور حول النتائج المنتظرة من الرقمنة. فكلما كانت الأهداف محددة بوضوح، أمكن وضع أولويات للاختيار، والتركيز على المواد ذات القيمة الاستراتيجية الأعلى، مما يسهم في تحقيق أثر ملموس وفعل في وقت وجيز وبكفاءة أكبر. لذا، تُعد هذه المرحلة بمثابة التصفية المبدئية التي تضمن توجيه الجهود والموارد نحو ما يستحق فعلاً أن يُحوّل إلى صيغة رقمية.¹

البدء في عملية الرقمنة:

تُعد مرحلة البدء الفعلي في عملية الرقمنة نقطة التحول من التخطيط النظري إلى التنفيذ العملي، وهي تتطلب تنسيقاً دقيقاً بين الموارد المتاحة والاحتياجات التقنية. ونظراً لأن العديد من المؤسسات، خاصة في الدول النامية، تُعاني من نقص في الخبرة الفنية وارتفاع تكاليف التجهيزات الرقمية، فإنها غالباً ما تلجأ إلى الاستعانة بجهات خارجية متخصصة، سواء من خلال الشراكة مع شركات تكنولوجيا أو التعاون مع خبراء رقمنة. في هذا السياق، يتم وضع اتفاقيات أو عقود واضحة تُحدد أدوار كل طرف، وتُفصل خطوات العمل التي تشمل مراحل تنفيذ المشروع، من التجهيز والمعالجة إلى الحفظ والنشر. كما تُحدد هذه الاتفاقيات آليات تبادل البيانات وضمان حماية المعلومات وحقوق الاستخدام، لضمان احترام المعايير الأخلاقية والقانونية للعمل الرقمي المشترك. وتستند عملية الرقمنة على تقنيات متعددة، تُعد من أبرزها تقنية المسح الضوئي (Scanning)، التي تُستخدم لتحويل المواد الورقية إلى صور رقمية عالية الجودة، يُمكن معالجتها وفهرستها لاحقاً. وتختلف درجة تعقيد هذه التقنية حسب نوع المادة الأصلية (نصوص، صور، مخطوطات، خرائط) وجودتها، كما تتطلب أجهزة مهنية وبيئة عمل مناسبة للحفاظ على دقة النتائج. فإن نجاح هذه المرحلة يعتمد

¹ عوشار خديجة، واقع الرقمنة في المؤسسات التعليمية، مذكرة ماستر منشورة، تخصص علم اجتماع الاتصال، السنة الجامعية 2020/2019، <https://e.biblio.univ.mosta.dz>، ص15

على مدى الاستعداد التقني والتنسيق التنظيمي، إلى جانب وجود كفاءات مدربة قادرة على التعامل مع أدوات الرقمنة الحديثة وتطبيق المعايير الدولية ذات الصلة.¹

الترميز واختبار خطة الميتاذا: الهدف الأساسي من عملية الرقمنة هو تحويل الوثائق والمعلومات من صيغها التقليدية إلى صيغ إلكترونية مهيكلية، بحيث تُصبح مفهومة بالنسبة للحواسيب وقابلة للتبادل والمعالجة بين مختلف الأنظمة الرقمية. وفي هذا السياق، تلعب الميتاداتا (Metadata)، أو ما يُعرف بـ"البيانات الوصفية"، دورًا محوريًا في وصف هذه الوثائق الرقمية وتسهيل إدارتها واسترجاعها. الميتادا ليست مجرد معلومات إضافية، بل هي وسيلة تنظيمية ذكية تُستخدم لوصف محتوى الوثائق الرقمية (مثل الصور، الفيديو، النصوص، الصوت)، وتُمكن من تصنيفها وتحليلها عبر كلمات مفتاحية أو وصف نصي.²

وتنقسم الميتاداتا إلى ثلاثة أنواع رئيسية:³

1. الميتاداتا الوصفية: تُستخدم لتحديد مصدر الوثيقة، مثل عنوانها، الجهة المنتجة، تاريخ الإنشاء، الموضوع، اللغة، وغير ذلك، مما يسهل تصنيفها واسترجاعها عند الحاجة.
2. الميتاداتا البنائية: تهتم بوصف التركيب الداخلي للوثيقة الرقمية، كأقسام المحتوى، ترتيب الصفحات، فهرس المحتويات، مما يساعد على عرضها وتنقل المستخدم داخلها بسهولة.
3. الميتاداتا الإدارية: تتعلق بالجوانب الفنية والتنظيمية، مثل نوع الملف، امتداده، نظام الألوان، البرمجيات المستخدمة في إنشائه، حقوق الاستخدام والملكية، ما يساعد في إدارة المحتوى الرقمي على المدى القصير والطويل.

7.2. وظائف المنصات الرقمية وأهدافها في المؤسسة التربوية

وظائف المنصات الرقمية التعليمية

¹ حفطلاوي سمير، سهي الحمزاوي، الرقمنة ومدى تأثيرها على الفاعلية التنظيمية " تـمـيـن رأس المال البشري في المؤسسة بين الإدارة الكلاسيكية و الإلكترونية "، مجلة الباحث الاجتماعي، العدد 12 السنة 2016، ص8

² حفطلاوي سمير، سهي الحمزاوي، نفس المرجع السابق، ص9

³ عوشار خديجة، مرجع سبق ذكره، ص16

تُعد المنصات الرقمية التربوية من أبرز أدوات التحول التربوي في العصر الرقمي، حيث تُمثل حلاً متكاملاً يجمع بين التقنية والإدارة التربوية، وتتيح إمكانات غير مسبقة في تخطيط وتنفيذ ومتابعة العملية التعليمية. فمن جهة المحتوى، تُمكن هذه المنصات المعلمين من إعداد وتوزيع الموارد التعليمية بشكل رقمي، وتنظيمها في وحدات تعليمية قابلة للتحديث المستمر تخدم أطراف العملية التعليمية (الطلاب، المعلمين، الإداريين)¹. وتُقسم هذه الوظائف إلى مجموعة مترابطة من المهام التي تضمن سيراً تربوياً فعالاً ومتقدماً:

1. إدارة المستخدمين وتسجيل الدخول: تشمل إنشاء حسابات للمتعلمين والمعلمين وتحديد صلاحياتهم. تضمن هذه الوظيفة بيئة آمنة ومراقبة، بحيث لا يتمكن من الوصول إلى المنصة إلا من يملك صلاحيات واضحة، مما يُعزز الخصوصية وحماية البيانات.
2. إدارة المحتوى التعليمي: تُتيح للمعلمين رفع وتنظيم الدروس، الموارد التعليمية، الاختبارات، والملاحظات. تُصمم هذه الموارد غالباً باستخدام وسائط متعددة وتُعرض بصيغ متوافقة مع الأجهزة والمتصفحات المختلفة، لضمان الوصول السلس للمحتوى.
3. توزيع الأدوار والصلاحيات: تمكن المنصة من تفويض بعض المهام للمتعلمين، مثل المشاركة في منتديات النقاش أو إنشاء محتوى بسيط، مما يعزز من استقلالية الطالب ويزيد من مشاركته الفاعلة.
4. وسائل التواصل والتفاعل: تشمل المنتديات، غرف الدردشة، البريد الإلكتروني الداخلي، الصبورة التفاعلية، دفتر الملاحظات، وغيرها من أدوات التعاون، التي تتيح تواصلًا ديناميكياً بين المعلمين والطلاب.
5. التقييم والاختبارات الإلكترونية: توفر المنصة أدوات لإنشاء اختبارات قابلة للتصحيح الآلي، وتقديم تقارير فورية عن أداء الطلاب، مما يساعد المعلمين في رصد التقدم وتحديد نقاط الضعف.

¹ ميدون باسر، سديري لخضر، أثر التحول الرقمي على أداء المؤسسات التربوية، رسالة ماستر منشورة، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عين تيموشنت بلحاج بوشعيب الجزائر، 2024/2023 <https://dspace.univ.temouchent.edu.dz> ص24

6. إدارة البيانات والتحليلات: تُسهم في جمع وتحليل بيانات أداء الطلاب والمعلمين، وإعداد تقارير إحصائية دقيقة تساعد في اتخاذ قرارات تربوية فعالة.

7. التعلم المخصص: تسمح هذه الوظيفة بتصميم مسارات تعليمية تلائم مستوى كل متعلم واحتياجاته الخاصة، عبر توصيات ذكية لموارد إضافية أو تحديات جديدة.

8. التكامل مع أدوات وتطبيقات أخرى: تُمكن المنصة من الربط مع برامج تحليل البيانات التعليمية أو أدوات التعلم المفتوح أو حتى الواقع المعزز، مما يُثري العملية التعليمية بشكل شامل.

تُعد المنصات الرقمية التربوية من أبرز أدوات التحول التربوي في العصر الرقمي، حيث تُمثل حلاً متكاملاً يجمع بين التقنية والإدارة التربوية، وتتيح إمكانيات غير مسبوقة في تخطيط وتنفيذ ومتابعة العملية التعليمية. فمن جهة المحتوى، تُمكن هذه المنصات المعلمين من إعداد وتوزيع الموارد التعليمية بشكل رقمي، وتنظيمها في وحدات تعليمية قابلة للتحديث المستمر، مع تضمين وسائط متعددة كالفيديو، والخرائط التفاعلية، والعروض التقديمية، مما يعزز الفهم ويراعي تنوع أساليب التعلم. كما تدعم الوصول إلى المحتوى من خلال الحواسيب والهواتف الذكية، وهو ما يضمن مرونة التعلم خارج جدران الصف. أما من حيث التفاعل، فتوفر المنصات قنوات اتصال متعددة بين المعلمين والطلاب وأولياء الأمور، مثل المنتديات والنقاشات المباشرة والبريد الداخلي، مما يُعزز من ثقافة الحوار والتغذية الراجعة المستمرة. وتُعد أدوات التقييم الذكي ميزة أساسية حيث تسمح بإجراء اختبارات إلكترونية متنوعة، تصحح بشكل آلي وتوفر بيانات تحليلية عن أداء المتعلمين، مما يوجه المعلم لتقديم الدعم المناسب لكل طالب. وفي الجانب الإداري، تُسهل المنصات إدارة بيانات المعلمين والطلاب والجداول، وتساعد في تتبع الحضور والغياب، وإعداد تقارير مفصلة تُسهم في اتخاذ قرارات تربوية دقيقة مبنية على البيانات. كما تتيح بعض المنصات خاصيات متقدمة مثل تحليل الاتجاهات التعليمية أو اقتراح مسارات تعليمية خاصة بناءً على أداء الطالب. ومن الناحية التربوية، تدعم المنصات مفهوم التعلم المخصص والمستقل، حيث يُمكن لكل طالب التقدم في مساره التعليمي وفق قدراته وسرعته الخاصة، مما يعزز مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية ويزيد من دافعية التعلم.¹

¹ <https://oercommons.org> اطلع عليه 2025/01/20 على الساعة 10:28

8.2. اشكاليات و معوقات المنصات الرقمية التربوية:

حجم المخصصات المالية وتكلفة الرقمنة:

تشكل المخصصات المادية وتكلفة الرقمنة جانبًا محوريًا في تخطيط وتنفيذ أي مشروع رقمي. فعلى الرغم من إمكانية تحديد ميزانية المشروع بشكل عام، إلا أن هذه الميزانية تعتمد بدرجة كبيرة على طبيعة المواد التي سيتم رقمتها والتقنيات اللازمة لذلك. وتشمل التكاليف عناصر متعددة مثل: محطات العمل، أجهزة المسح الضوئي بمختلف أنواعها (المسطحة، الدفترية، عالية الدقة)، أجهزة الحفظ (مثل الأقراص الصلبة أو الضوئية)، إضافة إلى البرمجيات والتطبيقات المتخصصة في معالجة وتحرير وتنظيم المحتوى الرقمي. كما تتطلب الرقمنة أيضًا أدوات تخزين مناسبة وبنية تحتية متينة، مما يزيد من التكاليف الإجمالية. ويعتمد اختيار هذه التجهيزات على عدة عوامل، من أبرزها حجم ونوع الوثائق أو المواد المراد رقمتها، ودقة المعالجة المطلوبة، والمعايير التقنية المعتمدة في المؤسسة. لذلك يُعد وضع ميزانية مرنة ومدروسة بدقة أمرًا ضروريًا لضمان سير المشروع بسلاسة وكفاءة دون انقطاع أو إخلال بالجودة. تُعد المخصصات المادية وتكلفة الرقمنة من العناصر الأساسية التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند التخطيط لأي مشروع رقمي. فإعداد ميزانية شاملة يتطلب دراسة دقيقة للتجهيزات الضرورية مثل محطات العمل، وأجهزة المسح الضوئي بأنواعها المختلفة (سواء كانت مسطحة، أو مخصصة للوثائق النادرة، أو عالية الدقة)، بالإضافة إلى أدوات التخزين مثل الأقراص الصلبة أو الوسائط الضوئية. كما تشمل الميزانية كذلك البرمجيات وتطبيقات المعالجة الرقمية، التي تُستخدم في إنتاج المحتوى وتنظيمه وفقًا لمعايير دقيقة. ويعتمد اختيار هذه التجهيزات بشكل أساسي على طبيعة المواد التي سيتم رقمتها، وحجمها، ودقة المعالجة المطلوبة، مما يجعل التكلفة متفاوتة من مشروع لآخر. ولهذا، فإن تقدير التكلفة بدقة مع مرونة

في الميزانية يساهم في ضمان جودة تنفيذ المشروع وتحقيق أهدافه بكفاءة دون إغفال المتطلبات التقنية أو الوقوع في العوائق المالية.¹

من خلال ما سبق نستنتج أن نجاح مشاريع الرقمنة يعتمد بشكل كبير على دقة تحديد المخصصات المادية والتجهيزات التقنية اللازمة، إذ تختلف التكلفة باختلاف طبيعة الوثائق، ومستوى الجودة المطلوبة، ونوع الأجهزة والبرمجيات المعتمدة. كما أن وضع ميزانية مرنة ومدرسة يُعد أمرًا حاسمًا لنفاذ العراقيل وضمان استمرارية المشروع بكفاءة.

الكفاءة البشرية:

تُعد الكفاءة البشرية أحد الركائز الأساسية التي يقوم عليها نجاح أي مشروع رقمنة، إذ لا يمكن تحقيق أهداف التحول الرقمي دون وجود فريق عمل مؤهل يمتلك المهارات التقنية والمعرفية المناسبة. يشمل ذلك الإلمام بأساليب الرقمنة، وتشغيل الأجهزة التقنية كالمساحات الضوئية، وإدارة البرمجيات المتخصصة، إلى جانب القدرة على التعامل مع أنظمة إدارة البيانات والوثائق الرقمية. يجب التعرف على قدرات وكفاءات الهيئة العاملة التي تأخذ على عاتقها مسؤوليه رقم المصادر المعلومات والتأكد من قدراتها على السيطرة على مختلف التقنيات والأجهزة المتطورة، كما يجب قياس حجم فريق العمل من أجل ضمان استمرار الأعمال دون توقف أو أن يقع اختلال في سعر العمل في المؤسسة، وذلك من خلال تحديد العدد الفعلي للموظفين على محطه العمل مع الأخذ بعين الاعتبار فترات العمل والخيابات المحتملة عن العمل.²

من خلال ما سبق، يمكن استنتاج أن العنصر البشري يشكل أساسًا استراتيجيًا لنجاح الرقمنة، وأن ضمان كفاءته من خلال التدريب والتخطيط الدقيق لعدد العاملين وتنظيم مهامهم، يضمن استمرارية العمل وجودته. كما أن الاستثمار في الكفاءات البشرية يوازي في أهميته الاستثمار في التكنولوجيا، إذ لا يمكن لأي مشروع رقمي أن ينجح دون موارد بشرية مؤهلة وقادرة على التكيف مع التحديات التقنية المتغيرة.

حجم العملية: هي تحدد في ضوء حجم مجموعات المصادر المعلومات المواد رقميتها والفترة الزمنية المخصصة لانتهاء من الأعمال وبالتالي تحديد حجم العمل اليوم المراد القيام به، وذلك

¹ عوشار خديجة، مرجع سبق ذكره، ص18

² بلفروم لهاللي، سلمان طارق، مرجع سبق ذكره، ص19

في ضوء العدد الكلي لمصادر المعلومات مع ضرورة الاخذ بعين الاعتبار طبيعة النصوص التي سيتم معالجتها ان الفترة الزمنية الرقم ما هي العامل الاساسي في استخدامها وذلك عمل اخطر في عين الاعتبار حجم المصادر والمعلومات وذلك قصد رقمنة عدد معين من المعلومات بنظام المحدد. يُعد تحديد حجم العملية في مشاريع الرقمنة خطوة محورية، حيث يتم بناء هذا التحديد وفقاً لحجم مجموعات مصادر المعلومات المراد رقمنتها، ومدى تعقيدها، والفترة الزمنية المخصصة لإنجاز المشروع. ويشمل ذلك تقدير كمية العمل اليومي المطلوب، مع مراعاة طبيعة النصوص ومدى تعقيد معالجتها رقمياً. كما تُؤخذ بعين الاعتبار القدرة التقنية والبشرية المتاحة لإنجاز هذا العمل وفق الجدول الزمني المخطط. ويمثل العامل الزمني أحد العناصر الحاسمة في هذه المرحلة، إذ يساعد على توزيع الجهود بانتظام، وضمان رقمنة أكبر قدر ممكن من المعلومات بكفاءة ضمن الإطار الزمني المحدد.¹

الرقمنة وإشكالية حقوق الملكية الفكرية: على الرغم من اهمية رقمنة والمميزات التي تمنحها غير انها عاده ما تصدم بكثير من العقوبات وتحديات وان كانت ماله تتعلق بالميزانية والاعتمادات المالية المخصصة او بالمسائل الفنية المحضر المتعلقة بتبني افضل المقاييس والمعير واشكال ملفات مصادر المعلومات الناتجة عن عمليه الرقمنة او القضايا المرتبطة اساسا بالبنية التقنية مشاريع الرقمنة بتخطي اشكاليات المرتبطة بحقوق الملكية الفكرية. تُعد إشكالية حقوق الملكية الفكرية من أبرز التحديات التي تواجه مشاريع الرقمنة، رغم الفوائد الكبيرة التي تقدمها هذه العملية في حفظ المعلومات وتيسير الوصول إليها. فعلى الرغم من توفر الإمكانيات التقنية وتخصيص الميزانيات، إلا أن القضايا القانونية المتعلقة بحقوق النشر وإعادة توزيع المحتوى تمثل عقبة حقيقية أمام الكثير من المؤسسات. إذ يُمنع أحياناً رقمنة بعض المواد أو نشرها دون الحصول على التراخيص القانونية من أصحاب الحقوق أو الجهات المالكة لها. كما أن هناك صعوبات فنية وإدارية مرافقة، تتعلق بتحديد شكل الملفات الرقمية ومعايير حفظها، إضافة إلى ضرورة احترام القوانين المحلية والدولية الخاصة بحماية الملكية الفكرية، مما يُحتم على الجهات المعنية بالرقمنة

¹ <https://asjp.cerist.dz> اطلع عليه 2025/01/19 على الساعة 11:17

أن تضع سياسات واضحة ومحددة لتقادي الوقوع في مخالفات قانونية قد تؤثر سلباً على مصداقية المشروع وشرعيته.¹

يمكننا القول إن حماية حقوق الملكية الفكرية تشكل عائقاً معقداً في مشاريع الرقمنة، ما يتطلب التنسيق القانوني المسبق، وتحديد الاستخدامات المسموح بها بوضوح، وتطوير حلول تقنية تراعي هذه الحقوق، لضمان تنفيذ مشروع رقمي قانوني ومستدام. وعلى الرغم من أهمية عملية الرقمنة في العصر الراهن إلا أنها توجه صعوبات وعراقيل كثيرة سواء كانت مادية أو بشرية الرقمنة مشروع ضخم يجب الاهتمام به ودراسته ومن خلال توفير المعدات والاعدادات المالية او التقنية من اجل تبني معاييرنا مثاليه في عمليه الرقمنة.

البنية البرمجية: تُعتبر البنية البرمجية حجر الأساس في أي مشروع رقمنة، حيث تحدد مدى قدرة النظام الرقمي على العمل بكفاءة واستقرار. وتشمل البنية البرمجية أنظمة التشغيل، برامج إدارة البيانات، برمجيات الحماية والأمان، وبرامج معالجة المحتوى الرقمي. ويُعد نظام التشغيل، مثل "ويندوز" أو "لينكس"، أحد أهم المكونات، حيث يوفر البيئة الأساسية لتشغيل الأجهزة والبرمجيات المختلفة. إلى جانب أنظمة التشغيل، تعتمد الرقمنة على برمجيات متخصصة مثل أنظمة إدارة المحتوى (CMS)، وبرامج المسح الضوئي ومعالجة الصور، وبرمجيات الحفظ الرقمي، التي تساعد في تحويل الوثائق الورقية إلى ملفات إلكترونية ذات جودة عالية. كما أن برامج الأمان والتشفير تُعد ضرورية لحماية البيانات الرقمية من الاختراق أو الفقدان، خاصةً عند التعامل مع معلومات حساسة، ومع أن بعض هذه البرمجيات تتطلب تكاليف مالية مرتفعة بسبب حقوق الملكية الفكرية، إلا أن توفرها يُعد استثماراً ضرورياً يضمن تشغيل الحواسيب بكفاءة واستمرارية. لهذا السبب، تسعى بعض المؤسسات إلى استخدام البرامج مفتوحة المصدر مثل "لينكس" و"LibreOffice" لتقليل التكاليف، دون التأثير على جودة الرقمنة.²

¹ <https://www.wipo.int/treaties/en/ip/berne> اطلع عليه 2025/01/19 الساعة 11:٢٥

² هديل عيساوي، مرجع سبق ذكره، ص 82

خلاصة

استعرض هذا الفصل الأسس النظرية المرتبطة بالمنصات الرقمية في سياق المؤسسة التربوية، من خلال تتبع نشأتها وتطورها التاريخي، وتسلط الضوء على خصائصها التقنية والبيداغوجية، وأهميتها المتزايدة في تحسين أداء المؤسسات التعليمية وتعزيز التواصل بين مختلف الفاعلين التربويين. كما تمّ تصنيف المنصات الرقمية حسب طبيعتها ووظائفها، مع تحليل مكوناتها الأساسية التي تتيح تفاعلاً مرناً ومتكاملاً داخل البيئة التربوية، وتطرق الفصل كذلك إلى خطوات عملية الرقمنة باعتبارها مساراً تدريجياً يتطلب تخطيطاً واستراتيجية واضحة، فضلاً عن معالجة أهم الإشكاليات والمعوقات التي تعترض تطبيق الرقمنة، سواء تعلّقت بالجانب التكنولوجي، البشري أو التنظيمي. وقد تمّ التأكيد على أن فعالية المنصات الرقمية تتجلى في الوظائف التي تؤديها، مثل تسهيل التواصل، تنظيم العمل الإداري، دعم التعلم، وتوفير فضاء رقمي آمن وفعال، إلى جانب تحقيقها لأهداف جوهرية ترتبط بتحديث التسيير التربوي وتحقيق الجودة، وعليه يشكل هذا الإطار النظري أرضية خصبة لفهم أعمق لآليات عمل المنصات الرقمية، تمهيداً لدراسة مدى تأثيرها الفعلي في تعزيز العلاقة بين الإدارة والفريق التربوي، كما سيتم التطرق إليه في الفصول اللاحقة.

الفصل الثالث: الادارة والفريق التربوي في المؤسسة التربوية

1.3. المؤسسة التربوية الجزائرية

1.1.3. نشأة المؤسسة التربوية الجزائرية

2.1.3. مكونات المؤسسة التربوية الجزائرية

3.1.3. خصائص المؤسسة التربوية الجزائرية ووظائفها.

4.1.3. اهمية المؤسسة التربوية واهدافها

2.3. الادارة

1.3. نشأة الادارة

2.3. اهمية الادارة ووظائفها

3.3. انواع الادارة وانماطها وعناصرها

4.3. نشأة الفريق التربوي وخصائصه

5.3. مكونات الفريق التربوي ووظائفه

6.3. اهمية الفريق التربوي واهدافه

7.3. واقع الادارة والفريق التربوي داخل المؤسسة التربوية

تمهيد

بالنظر إلى الأهمية المحورية التي تضطلع بها المؤسسة التربوية في تشكيل الوعي وبناء الأفراد والمجتمعات، فإن تناول مكوناتها الداخلية، وعلى رأسها الإدارة والفريق التربوي، يُعد أمرًا أساسيًا لفهم ديناميكيات الأداء داخلها، وتحديد العوامل المؤثرة في نجاحها أو تعثرها. وفي هذا الإطار، يأتي هذا الفصل ليسلط الضوء على البنية الوظيفية والتنظيمية للعلاقة بين الإدارة والفريق التربوي داخل المؤسسة التربوية، باعتبارهما ركيزتين تكمل إحداهما الأخرى لضمان سير العملية التعليمية بشكل فعال وهادف.

وقد تم تخصيص هذا الفصل لتقديم قراءة شاملة ومعمقة لمفهوم المؤسسة التربوية بصفة عامة، مع تركيز خاص على السياق الجزائري، حيث تم التطرق إلى نشأة المؤسسة التربوية الجزائرية وتطورها في ظل التحولات التاريخية والاجتماعية التي عرفت البلاد، كما تم الوقوف على أبرز مقوماتها وخصائصها ووظائفها

وانطلاقاً من هذا الإطار، تم الانتقال إلى تناول الإدارة التربوية باعتبارها عنصراً فاعلاً في ضبط وتنظيم العمل داخل المؤسسة، حيث تم عرض نشأتها، وأهمية الدور الذي تضطلع به، ووظائفها الأساسية في توجيه وتنسيق الجهود، إلى جانب التعريف بأنواع الإدارة وأنماطها والعناصر المكونة لها، بهدف إبراز تنوع الممارسات الإدارية وأثرها في تجويد الأداء المؤسسي.

كما خُصص جزء من الفصل لدراسة الفريق التربوي، حيث تم تناول نشأته، وخصائصه، والمكونات التي تشكّله، بالإضافة إلى الوظائف الحيوية التي يؤديها في إطار العملية التربوية، مع بيان أهمية وجود فريق متجانس ومتعاون يساهم في بناء مناخ تربوي إيجابي داخل المؤسسة. وقد تم أيضاً تسليط الضوء على أهداف الفريق التربوي، سواء على المستوى التعليمي أو المهني.

3.1. المؤسسة التربوية الجزائرية

3-3-1 إنشاء المؤسسة التربوية الجزائرية:

المؤسسة التربوية ما قبل الاستعمار الفرنسي: لم تكن هناك وزارات مختصة بالتعليم خلال هذه المرحلة فالتعليم كان مسؤوليه جماعيه يتعاون الكل على لإنشاء المساجد والكتاتيب ومن اهم هذه المؤسسات في هذه المرحلة:

➤ **المساجد:** كانت المساجد في الجزائر، خاصة في المدن الكبرى ومناطق التجمعات السكانية المتوسطة والكبيرة، تُبنى على طراز معماري متميز، حيث كان البنّاءون يتفنونون في تصميمها وزخرفتها، مما أكسبها مكانة رمزية وجمالية في النسيج الحضري. ويُطلق على المساجد في الجزائر العاصمة، تحديدًا، اسم "الجوامع"، وهو مصطلح يدل على الطابع الشامل لهذه الفضاءات، سواء في وظيفتها الدينية أو الاجتماعية. قبل الاحتلال الفرنسي للجزائر سنة 1830، لم تكن المساجد مجرد أماكن لأداء الصلوات والطقوس الدينية، بل كانت تُعدّ من الركائز الأساسية للمؤسسة التربوية التقليدية. فقد لعبت دورًا محوريًا في نشر التعليم، حيث كانت تُدرّس فيها العلوم الشرعية، واللغة العربية، وعلوم اللغة كالنحو والصرف، إلى جانب بعض المبادئ الحسابية والمنطق. وكان التعليم فيها متاحًا للجميع، دون تمييز بين الطبقات الاجتماعية، إذ كانت مفتوحة أمام عامة الناس، من الفقراء والأغنياء، ومن أبناء الحرفيين إلى أبناء الأعيان. ما مثّلت المساجد فضاءً لنقل المعارف والقيم الدينية والأخلاقية، وساهمت في الحفاظ على الهوية الثقافية والدينية للمجتمع الجزائري، خاصة في ظل التحديات الخارجية ومحاولات المسخ الثقافي. وكان العلماء والشيوخ الذين يُدرّسون في المساجد يُعتبرون مرجعية علمية ودينية، يلجأ إليهم الناس للاستفتاء وطلب النصح والتوجيه. هذا الدور المزدوج - العبادي والتربوي - جعل من المسجد مؤسسة مركزية في الحياة اليومية للجزائريين، قبل أن تتعرض هذه الوظائف للتراجع بفعل السياسات الاستعمارية التي استهدفت التعليم العربي الإسلامي والمؤسسات الدينية.¹

¹ بلفروم لهاللي، سلماني طارق، مرجع سبق ذكره، ص43

➤ **الكتاتيب:** كانت الكتاتيب، والتي يُطلق عليها محليًا اسم "لمسيد"، تمثل النواة الأولى للتعليم التقليدي في الجزائر قبل الاستعمار الفرنسي. وهي مؤسسات تعليمية بسيطة، غالبًا ما تتكوّن من حجرة واحدة أو غرفتين، ويتركز نشاطها الأساسي على تحفيظ القرآن الكريم. وبسبب صغر حجمها وبساطة تجهيزاتها، انتشرت "لمسيد" بكثرة في القرى والمناطق الريفية والنائية. كانت تستقبل الأطفال في سن مبكرة، لتعليمهم القراءة والكتابة، وتحفيظهم سور القرآن الكريم، إلى جانب تلقينهم مبادئ الدين الإسلامي، مثل الصلاة، والتوحيد، وبعض الأدعية الأساسية. وكان التعليم فيها يتم بطريقة تقليدية، حيث يجلس التلاميذ على الأرض في شكل حلقة دائرية حول الشيخ أو المعلم، ويُستخدم في التعليم اللوح الخشبي الذي يُكتب عليه بالحبر المحلي، ثم يُمحى ويُعاد استخدامه. رغم بساطة الوسائل التعليمية، إلا أن الكتاتيب عُرفت بفعاليتها العالية في التلقين والحفظ، إذ كان الهدف الأساسي منها هو تحفيظ القرآن الكريم كاملاً. وبعد إتمام هذا الهدف، كان يُتاح للطالب مواصلة تعليمه في المسجد أو في الزاوية، حيث يُمكنه التعمق في علوم أخرى كالفقه واللغة والمنطق.¹

➤ **الزوايا:** انتشرت الزوايا في الجزائر بشكل واسع خلال العهد العثماني، نتيجة لعدة عوامل سياسية واجتماعية ودينية، أبرزها غياب السلطة المركزية وتفشي الفساد الإداري، مما أوجد فراغًا مؤسسيًا ساهم في بروز الزوايا كمراكز بديلة للقيادة الروحية والاجتماعية. كما ساهم ازدهار التصوف في تلك المرحلة في ظهور شخصيات دينية عُرفت بالورع والتقوى، أسست زوايا أصبحت تُنسب إليهم، واستمرت في حمل أسمائهم حتى بعد وفاتهم. وقد أدّت الزوايا دورًا متعدد الوظائف، حيث لم تقتصر على كونها فضاءات للعبادة والتصوف، بل تحوّلت إلى مؤسسات تعليمية ذات طابع ثانوي، يلتحق بها طلاب العلم بعد مراحل التعليم الأولي في الكتاتيب والمساجد. وتركز التعليم داخل الزوايا على تدريس القرآن الكريم، والفقه، والحديث، والتفسير، والنحو، والبلاغة، إضافة إلى بعض العلوم العقلية كعلم المنطق والفلك. وتميّز التعليم فيها بالطابع الشفوي من خلال الحلقات العلمية التي كان يُشرف عليها شيوخ الزاوية، مما ساهم في ترسيخ المعرفة الدينية واللغوية لدى الطلاب. وإلى جانب وظيفتها التعليمية، نظّمت الزوايا ندوات علمية ودروسًا وعظية، ما جعلها مراكز إشعاع ثقافي وروحي، وأسهمت بشكل كبير في

¹ سعد عبد السلام، **التعليم في الجزائر الواقع والأفاق**، مجلة البحوث التربوية و التعليمية، المجلد 9، العدد2، السنة 2020، ص115

الحفاظ على الهوية الإسلامية والعربية للجزائريين في ظل التحديات التي واجهت البلاد خلال تلك الفترة.¹

➤ **المدارس:** لم تكن المدارس في الجزائر، خلال الفترة السابقة للاستعمار الفرنسي، تتخذ شكل المؤسسات التعليمية المنظمة والمستقلة كما نعرفها اليوم. بل إن هناك اختلافاً بين المؤرخين بشأن عدد المدارس وطبيعتها في تلك الحقبة، وذلك يعود إلى غياب الاعتراف بها كمؤسسات قائمة بذاتها تحت اسم "مدرسة"، حيث كانت غالباً عبارة عن كتاتيب بسيطة أو ملحقة بالمساجد والزوايا. ورغم ذلك، فقد شكّلت المنظومة التربوية آنذاك بنية متكاملة تجمع بين التعليم الديني، اللغوي، والاجتماعي، واستندت إلى أسس تقليدية أصيلة، تُرجع مرجعيتها إلى القيم الإسلامية والعربية. تعددت مؤسسات هذه المنظومة وتنوّعت أدوارها، فكان المسجد على سبيل المثال يلعب دوراً مركزياً، يجمع بين العبادة والتعليم، حيث احتضن حلقات علمية يشرف عليها علماء وفقهاء، يدرّسون القرآن الكريم، والفقه، والحديث النبوي، والنحو، وعلوم اللغة العربية. وقد كان التعليم يتم غالباً بطريقة شفوية تعتمد على الحفظ والمناقشة كأسلوب رئيسي في ترسيخ المعارف. أما الكتاتيب (أو الكُتّاب)، فكانت تُعد المرحلة الأولى في التعليم التقليدي، وهي مؤسسات بسيطة منتشرة في القرى والأحياء، وتهدف إلى تعليم الأطفال أساسيات القراءة، والكتابة، وتحفيظ القرآن الكريم. وكان يُشرف عليها شيوخ محليون يُعرفون بـ"الطلبة" أو "المعلمين"، وغالباً ما كانت هذه الكتاتيب تُموّل من الأوقاف أو التبرعات الأهلية، مما يدل على ارتباط العملية التعليمية بالمجتمع وبدعمه المباشر.²

2.1.3. مكونات المؤسسات التربوية الجزائرية:

تركز الدراسات السوسولوجية والتربوية الحديثة على المكونات الجوهرية للمؤسسة التربوية، باعتبارها فضاءً مركزياً لإعادة إنتاج الثقافة وتنشئة الأفراد اجتماعياً. ومن بين هذه المقومات:

المعلم: يُعد المعلم العنصر الأساسي والمحوري، فهو ليس مجرد ناقل للمعرفة، بل هو مرشد، موجه، ومكوّن للوجدان الجمعي، يعمل على صقل شخصية المتعلم معرفياً وأخلاقياً وسلوكياً. يُنظر

¹ مصطفى بجماني، مرجع سبق ذكره، ص51

² عبدو سامية، **المنظومة التربوية و الرضى الوظيفي لدى الفريق التربوي**، رسالة ماجستير منشورة، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر بن يوسف خدة، السنة الجامعية 2010/2009
<https://theses-algerie.com> ص22

إلى المعلم على أنه "وسيط ثقافي" بين التراث المجتمعي وبين الأجيال الصاعدة، فهو يقوم بدور المحافظ على القيم، كما يساهم في تجديدها بما يتلاءم مع تطورات العصر، وهو بذلك أحد الفاعلين الرئيسيين في إنتاج رأس المال الرمزي كما أشار بيير بورديو (Bourdieu, 1977). كما أن المعلمين يشكلون طبقة مهنية ذات طابع خاص، تتمتع بمكانة اعتبارية داخل البنية الاجتماعية، نظراً لدورهم في بناء الهوية الثقافية والوطنية. من جهة أخرى، تعتبر المدرسة المؤسسة الاجتماعية الرسمية الثانية بعد الأسرة في عملية التنشئة، إذ تقوم بوظيفة "نقل الثقافة" من خلال المناهج الدراسية والأنشطة التربوية، فضلاً عن دورها في تصحيح الانحرافات السلوكية والثقافية التي قد يكتسبها التلميذ من محيطه الخارجي، كجماعة الرفاق، أو وسائل الإعلام غير المراقبة. وقد أشار الباحث توما جورج شخوري إلى أن الطفل عندما يدخل المدرسة لا يأتي إليها فارغاً، بل يكون قد تشكلت لديه أنماط سلوكية وثقافية أولية، بفعل ما تلقاه من الأسرة، ومن تجاربه مع جماعة الأقران، ولعبه، وتفاعلاته اليومية، لذلك فإن المدرسة لا تبدأ من الصفر، بل تبني على رصيد مسبق. كما أن المؤسسة التربوية تُعد فضاءً للتنشئة المتعددة الأبعاد: المعرفية، الاجتماعية، النفسية، والرمزية. فهي تعمل على إعداد الفرد للاندماج في الحياة الاجتماعية، من خلال تعليمه مهارات التفكير النقدي، والانضباط، واحترام القواعد الجماعية، مما يجعلها أداة لإعادة إنتاج النظام الاجتماعي أو تغييره، حسب طبيعة السياسات التعليمية المطبقة. وتُشير العديد من الدراسات (مثل دراسة إميل دوركايم حول التربية والمجتمع، ودراسات باولو فريري حول التربية النقدية) إلى أن المدرسة ليست فقط مكاناً للتلقين، بل فضاء للصراع الرمزي وإعادة تشكيل الوعي الجمعي، حيث تتداخل فيها رهانات السلطة، والطبقات الاجتماعية، والإيديولوجيا.¹

✓ **التلميذ:** ينظر إلى التلميذ، في غالب الأحيان، على أنه كائن يجب ملؤه بالمعلومات فقط، دون اعتبار لكونه فاعلاً في العملية التعليمية. ومن هذا المنظور، تُختزل النظرة إلى التلميذ في بُعد غائي صرف، أي أنه مجرد وسيلة أو غاية تربوية يتم العمل عليها لتحقيق أهداف محددة. وتنعكس هذه النظرة في العديد من الممارسات التربوية داخل الأقسام الدراسية، حيث يُنظر إلى التلميذ كطرف سلبي يتلقى المعارف، دون إشراكه الفعلي في بناء التعلم وتطويره. ويُعزى هذا التوجه، إلى حد بعيد، إلى تراكمات ثقافية ومجتمعية، ترسّخت في

¹ مصطفى بحماني، مرجع سبق ذكره، ص55

الوعي الجمعي، وخاصة لدى المعلمين. فمنذ ولادته، يتعود الطفل على تلقي الأوامر والإرشادات من الكبار، ويُنظر إلى ما يصدر عنهم على أنه مقدس لا يُناقش. وهذه التنشئة المبنية على الطاعة والامتثال تنعكس لاحقاً في الفضاء المدرسي، حيث يُسقط المعلم سلطته الأبوية على التلميذ، فيعيد إنتاج الممارسات التربوية نفسها التي يعيشها في بيته مع أبنائه. وضمن هذا التصور، يُعتبر التلميذ كائنًا ضعيفًا، عاجزًا عن الإسهام في العملية التعليمية، ولا يملك القدرة على النقد أو التكوين الذاتي للمعرفة لكن في المقابل، تشير النظريات التربوية الحديثة إلى أن المتعلم هو محور العملية التربوية وهدفها الأساسي. فهو كائن إنساني يمتلك احتياجات خاصة، ورغبات، وقدرات عقلية ونفسية واجتماعية يجب أخذها بعين الاعتبار. وبالتالي، فإن كل الأسس التربوية، بما في ذلك المناهج التعليمية، وتنظيم الأنشطة المدرسية، يفترض أن تُبنى على أساس واقع المتعلم، وتستجيب لمتطلباته واهتماماته، بما يضمن له تعلمًا نشطًا وفعالاً.¹

✓ **المدير:** يُعدّ المدير في المؤسسات التربوية عنصراً محورياً لا غنى عنه في إنجاح العملية التعليمية، إذ يقع على عاتقه مسؤولية القيادة الإدارية والتربوية، وهو من يتحمل العبء الأكبر في توجيه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها. فالمدير هو المسؤول الأول عن تنظيم العمل داخل المؤسسة وضبط العلاقات بين جميع الأطراف الفاعلة فيها، وهو من يقود عمليات التخطيط، والتنسيق، والمتابعة، والتقييم. ويؤكد الباحثون التربويون أن المدير الناجح لا يُنظر إليه فقط باعتباره مشرفاً إدارياً، بل كقائد تربوي يسهم في بناء بيئة تعليمية فعالة ومحفزة، ويعمل على تطوير الأداء المهني للمعلمين، وتحسين مستوى التحصيل الدراسي لدى التلاميذ. كما أن له دوراً رئيساً في إقامة علاقات تواصل إيجابية بين مختلف مكونات المؤسسة، من معلمين، وتلاميذ، وأولياء، وإداريين. ويمثل المدير نقطة الاتصال المركزية في المؤسسة التربوية، إذ يعمل على تعزيز الانسجام بين المعلمين أنفسهم، وكذلك بين المعلمين والمتعلمين، إضافة إلى دوره في مد جسور التواصل مع أولياء الأمور والإدارة التربوية العليا. فنجاح العملية التعليمية يتطلب قيادة فعالة وقادرة على اتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب، وهو ما يُعزز من فعالية النظام التربوي ككل.²

¹ سويسبي فضية، نفس المرجع السابق، ص25

² <http://mail.almerja.com> اطلع عليه 2025/01/21 الساعة 10:44

✓ **العلاقات الاجتماعية:** تُعدّ العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة التربوية الجزائرية من الركائز الأساسية لنجاح العملية التعليمية وتحقيق بيئة مدرسية مستقرة وفعالة. فالمؤسسة ليست مجرد فضاء للتلقين، بل هي نسيج اجتماعي تتفاعل فيه مختلف الأطراف كالإدارة، الأساتذة، التلاميذ، الإداريين وأولياء التلاميذ، ويُشكّل هذا التفاعل شبكة من العلاقات التي تؤثر مباشرة في جودة الأداء التربوي. فالعلاقة بين المدير والعاملين يجب أن تقوم على الاحترام المتبادل والتواصل الفعّال، مما يساهم في تعزيز الانضباط وتحقيق الأهداف المشتركة. كما أن العلاقة المهنية بين المعلمين تُعتبر عاملاً مهماً في تبادل الخبرات وتحسين نوعية التعليم، في حين تلعب العلاقة التربوية بين الأستاذ والتلميذ دوراً جوهرياً في تحفيز المتعلم وتعزيز ثقته بنفسه. أما العلاقة مع أولياء التلاميذ، فهي ضرورية لضمان المتابعة السلوكية والبيداغوجية للتلاميذ، مما يعزز من فعالية العمل التربوي.¹

✓ **البنية والاساليب الفنية:** تُعدّ البنية والأساليب الفنية من المقومات المادية الأساسية التي تساهم في تحقيق بيئة تربوية فعالة داخل المؤسسة التعليمية. وتشمل هذه المكونات مجموعة من الفضاءات والمرافق، من بينها الأقسام الدراسية، والمكاتب الإدارية، والصالات الرياضية، وقاعات المطالعة، والمكتبة، والمطاعم المدرسية، إلى جانب مكاتب الخدمات الاجتماعية والنفسية، ومرافق النقل، والمصحة المدرسية. ويُستحسن أن تكون هذه المرافق، خصوصاً الإدارية منها أو المتعلقة بالخدمات الصحية والاجتماعية، بعيدة عن قاعات الدراسة، وذلك لتفادي التشويش على تركيز التلاميذ وضمان سير الحصص التعليمية في جو من الهدوء والانضباط. فتصميم البنية المادية للمؤسسة ينبغي أن يراعي التوزيع الوظيفي للمرافق بما يخدم الأهداف التربوية والبيداغوجية، ويساهم في تحسين جودة التعليم والتكوين.²

✓ **المنهج:** يُعدّ المنهج من المفاهيم الجوهرية في العملية التعليمية، إذ يُعبر عن الأداة التي تعتمد عليها المؤسسات التربوية لتحقيق أهدافها التكوينية والتربوية. فالمنهج لا يُختزل فقط في المقررات الدراسية، بل يشمل كل الخبرات والأنشطة التي يُتاح للتلميذ خوضها تحت إشراف

¹ إبراهيم ناصر، **أسس التربية**، طه، دار عمان للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2000

² مصطفى حماني، مرجع سبق ذكره، ص 57

المعلم، سواء داخل القسم أو خارجه. ويشير المنهج التاريخي إلى تلك المعارف والأنشطة التي تُستمد من التراث والخبرات المتراكمة للأجيال السابقة، والتي يُعيد كل من المعلم والمتعلم معالجتها بغية الوصول إلى أهداف تربوية مستمدة من السياق الثقافي والاجتماعي للمجتمع. وفي التربية الحديثة، يُعرف المنهج بأنه "مجموعة من الخبرات والتجارب التي تُنظم وتُقدّم للمتعلمين بقصد تحقيق نمو شامل في جوانبهم العقلية، النفسية، الاجتماعية والجسدية".

✓ الإدارة المدرسية التربوية: تُعرّف الإدارة المدرسية التربوية بأنها مجموعة من العمليات التنظيمية التي يقوم بها فريق من الأفراد داخل المؤسسة التعليمية، بروح من التعاون والمشاركة، وبشعور عالٍ بالمسؤولية والفهم المتبادل. وتهدف هذه العمليات إلى تحسين وتطوير الفعل التربوي من خلال التنسيق بين الجهود، وتوجيه الموارد، وتوظيف الإمكانيات، ومتابعة الأداء وتقويمه، بما يضمن تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية بفعالية. كما تسعى الإدارة المدرسية إلى خلق مناخ مناسب يسمح بتفاعل إيجابي وبناء بين المعلمين والتلاميذ، ويُعزز جودة التعلم داخل القسم وخارجه.¹

✓ المراكز والأدوار: تُبنى المؤسسة التربوية على أساس توزيع الأدوار وتحديد المراكز الوظيفية، حيث يشغل كل فرد فيها موقعاً معيناً يترتب عليه دور محدد ومسؤوليات واضحة. ويحتل المدير مكانة عليا داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة، باعتباره المسؤول الأول عن تسييرها وضمان تحقيق أهدافها التربوية. أما المدرس، فيُعدّ عنصراً محورياً في العملية التعليمية، ولا يقتصر دوره على نقل المعارف والمعلومات، بل يتعداه إلى القيام بوظيفة التربية والتوجيه، من خلال بناء شخصية المتعلم وتنمية قدراته الاجتماعية والأخلاقية. في المقابل، يُنتظر من التلاميذ الالتزام بدورهم المتمثل في احترام المعلمين، والطاعة، والانضباط، والمشاركة الفعالة في مختلف الأنشطة التعليمية. ويُسهم هذا التوزيع المنظم للأدوار في خلق توازن وظيفي داخل المؤسسة، ويعزز الانسجام والتكامل بين مختلف أعضائها.²

¹ مصطفى حماني، نفس المرجع السابق، ص58

² إبراهيم ناصر، مرجع سبق ذكره، ص176

✓ **النظام:** يشمل النظام في المؤسسة التربوية جميع القواعد والقوانين والضوابط التي تحكم سير العمل داخلها. ويُعتبر النظام أساسًا لضمان تنظيم الأنشطة التعليمية والإدارية بطريقة فعّالة، ويعكس الهيكل التنظيمي للمؤسسة وطريقة عملها. كل مؤسسة تربوية تمتلك نظامًا خاصًا بها يتناسب مع أهدافها وخصوصياتها، وهو يشمل تنظيم وقت الدراسة، إدارة الموارد، تطبيق السياسات التربوية، وضمان الانضباط بين كافة الأفراد داخل المؤسسة. كما أن النظام يعكس الثقافة المؤسسية ويسهم في تحقيق بيئة تعليمية هادئة ومنظمة، وهو ضروري لضمان نجاح العملية التربوية وتحقيق الأهداف التعليمية المرجوة.¹

✓ **الرموز والسمات:** تشمل الرموز والشعارات في المؤسسة التربوية مجموعة من العناصر التي تعكس هويتها الثقافية والتربوية وتساهم في تعزيز روح الانتماء والاحترام داخلها. من أبرز هذه الرموز نجد اسم المؤسسة الذي يُعتبر تمثيلًا لهويتها، والعلم الوطني الذي يرمز للوطنية والاعتزاز بالهوية الوطنية. كما تتضمن الرموز المستويات التعليمية التي تشير إلى التنظيم الأكاديمي داخل المؤسسة، بالإضافة إلى الألبسة الموحدة التي تعكس النظام والانضباط. الشكل الهندسي للمؤسسة أيضًا يعتبر رمزًا لبيئتها التربوية، حيث يساهم التصميم الجمالي في تحفيز البيئة الدراسية. علاوة على ذلك، شعار المؤسسة يمثل أحد الرموز الرئيسية الذي يعكس أهدافها ورؤيتها التربوية. تساهم هذه الرموز في بناء هوية المؤسسة وتعزز من قيم الانضباط والتعاون بين جميع مكوناتها.²

3.1.3. خصائص المؤسسة التربوية الجزائرية ووظائفها.

أ- خصائص المؤسسات التربوية الجزائرية

تتميز المؤسسة التربوية بعدد من الخصائص التي تجعلها تختلف عن غيرها من المؤسسات الاجتماعية الأخرى، مثل مؤسسة العمل، ومؤسسة العائلة، والنادي، والمؤسسات الإعلامية بمختلف

¹ مصطفى حماني، مرجع سبق ذكره، ص59
² إبراهيم ناصر، نفس المرجع السابق، ص178

أنواعها، سواء كانت رسمية (حكومية) أو غير رسمية (أهلية أو تطوعية). وتُعدّ المؤسسة التربوية من أهم المؤسسات في المجتمع، نظرًا لوظيفتها المحورية في تنشئة الأفراد، ونقل المعارف، وترسيخ القيم والمعايير الاجتماعية. وتتميّز البيئة التربوية داخل هذه المؤسسة بعدة خصائص رئيسية، من أبرزها:

✓ **مبسطة:** تُعد البساطة من أبرز خصائص المؤسسة التربوية، حيث تهدف إلى تبسيط

المعارف والمفاهيم للمتعلمين، من خلال استخدام كلمات مألوفة ومتشابهة يسهل عليهم فهمها واستيعابها. ويتم ذلك باستخدام وسائل تعليمية مناسبة تساعد في إيصال المعلومات إلى أذهان التلاميذ بشكل سلس وواضح. تعتمد المؤسسة التربوية في تقديم المعرفة على مبدأ التدرّج من السهل إلى الصعب، ومن القريب إلى البعيد، ومن المعلوم إلى المجهول، وذلك لتمكين التلميذ من بناء معرفته بطريقة تراكمية ومنظمة. كما أنها لا تكتفي بتقديم المعارف بشكل نظري، بل تسعى إلى غرس المهارات الأساسية في عقول التلاميذ، وتحويلها إلى سلوكيات عملية قابلة للتمثّل والتطبيق في الحياة اليومية. وتلتزم المؤسسة التربوية بتصنيف المحتوى الدراسي وفق منطق التدرّج والتبسيط، فتتظم المادة العلمية والمهارات بشكل تدريجي، بحيث تُقدّم بدايةً في أبسط صورها، ثم يُبنى عليها تدريجيًا وصولًا إلى المفاهيم الأكثر تعقيدًا. أما المهارات، فتُغرس منذ البداية بشكل بسيط، ثم تُعزّز وتُوجّه تدريجيًا لتتحول إلى ممارسات حية يعيشها التلميذ ويُجسّدها في سلوكه اليومي.¹

✓ **موسعة:** تتجلى إحدى أهم خصائص المؤسسة التربوية في كونها موسّعة، أي أنها تسعى

إلى توسيع آفاق المتعلمين على مختلف المستويات الفكرية، والاجتماعية، والزمانية، والنفسية. فهي لا تقتصر على تقديم المعارف والمعلومات في شكلها المجرد، بل تعمل على ربط الماضي بالحاضر من خلال استحضار التجارب التاريخية والقيم الثقافية التي تُعدّ ركيزة للهوية الوطنية، وتساعد التلميذ على فهم تطوّر مجتمعه في سياق متصل، مما يعزز لديه الوعي التاريخي والانتماء الحضاري. كما تُسهم المؤسسة التربوية في اختزال المسافات الزمنية والمعرفية، إذ تتيح للتلميذ، في فترة زمنية قصيرة، أن يطّلع على تجارب وأفكار ومعارف تم إنتاجها عبر قرون، مستخدمة في ذلك المناهج التربوية الحديثة والوسائل

¹ عبدو سامية، مرجع سابق، ص 36

التعليمية المتطورة. إضافة إلى ذلك، فهي تُهيئ للتلاميذ الفضاء التربوي والمكاني المناسب الذي يساعد على بناء المعرفة بشكل تفاعلي، منفتح، وغير مقيد بجدران الفصل الدراسي، من خلال الأنشطة الثقافية، الرحلات الميدانية، والانفتاح على العالم الرقمي. وقد تجاوزت المؤسسة التربوية دورها التقليدي كمجرد ناقل للمعرفة، لتُصبح مؤسسة اجتماعية متكاملة تُعنى بتكوين الفرد في كل جوانبه. فهي تسعى إلى تربية الفرد تربية شاملة تشمل البُعد العقلي (تنمية التفكير النقدي والتحليلي)، والجسدي (عبر التربية البدنية والصحية)، والنفسي (من خلال دعم الصحة النفسية والتكيف الاجتماعي)، والروحي (عبر ترسيخ القيم الأخلاقية والدينية). ومن هذا المنطلق، تهدف المؤسسة التربوية إلى تخريج فرد متكامل، متوازن الشخصية، سليم العاطفة، وإع بحقوقه وواجباته، وقادر على التفاعل مع محيطه والمساهمة الإيجابية في تطوير مجتمعه. إنها تسعى إلى إعداد المواطن الصالح، القادر على خدمة نفسه ومجتمعه ووطنه، بما ينسجم مع متطلبات العصر ومقتضيات التنمية الشاملة.¹

✓ **صاهرة:** تتميز المؤسسة التربوية بكونها صاهرة، أي أنها تلعب دورًا جوهريًا في دمج الأفراد من مختلف الفئات الاجتماعية والثقافية داخل إطار موحد، من خلال العمل على توحيد ميولهم واتجاهاتهم، بما ينسجم مع الفلسفة التربوية التي يعكسها المجتمع، وبما يخدم الأهداف الكبرى المنشودة مثل الوحدة الوطنية، والعدالة، والمساواة. وتسهم المدرسة في إذابة الفوارق الاجتماعية بين التلاميذ، سواء كانت طبقية، ثقافية أو جهوية، إذ تفتح المجال أمامهم للتفاعل الحر مع زملائهم، وتشجع على الحوار، والتعاون، والتقبل المتبادل، مما يجعلها بيئة حاضنة للتنوع، ومؤسسة تسعى إلى تقريب المسافات النفسية والاجتماعية بين الأفراد. فالمدرسة تعترف بتعدد الخلفيات، لكنها تعمل في الوقت نفسه على تشكيل تلميذ يتقاسم مع غيره منظومة قيمية وأخلاقية واحدة، تعبّر عن فلسفة المجتمع وهويته الجامعة. إن هذه الوظيفة "الصاهرة" تجعل من المؤسسة التربوية أداة أساسية في تحقيق الاندماج الاجتماعي، حيث يتم تكوين جيل يتقاسم مواقف وسلوكيات متقاربة، مما يوفّر أرضية مشتركة للتقاهم والتعايش. وبذلك، تسهم المدرسة في تهيئة بيئة اجتماعية مواتية للحركة

¹ سويسبي فضية، مرجع سابق، ص 37

الاجتماعية، تعزز التفاعل الإيجابي، وتحفز على الاحترام المتبادل والتسامح، بما يدعم التماسك الاجتماعي ويحدّ من التفاوتات والانقسامات داخل المجتمع.¹

✓ **تنقيوية:** تسعى المؤسسة التربوية إلى تصفية التراث من كل ما قد يعكر صفو قيمه الأصلية، من شوائب أو آراء مغلوبة أو فساد قد يعلق به عبر الزمن. وتهدف بذلك إلى خلق بيئة تربوية اجتماعية مشبعة بالقيم الفضيلة والتقوى، بما يساهم في ترسيخ الاتجاهات والمثل العليا التي يتطلع المجتمع إلى نشرها بين أفرادها. وهي تضع في مقدمة أولوياتها توفير المناخ المناسب لاستيعاب التراث على نحو نقي وصافٍ، يعزز استخدامه بشكل إيجابي، ويسهم في توجيه السلوك بما يتوافق مع القيم المجتمعية المقبولة من خلال هذه الجهود، تخلق المؤسسة التربوية بيئة تسهم في تصفية التلميذ من أي تأثيرات سلبية قد تلحق به، وتوفر له الجو الذي يعزز الفضيلة، والتقوى، والأخلاق الحميدة. كما تسعى المؤسسة إلى تقويم اتجاهات التلميذ، وغرس القيم التي تتماشى مع المثل العليا للمجتمع الذي أنشأ هذه المؤسسة وأعطاه الخصائص التي تميزها. في سياق آخر، تسهم المدرسة في تطوير المهارات الاجتماعية لدى التلاميذ، حيث تمكنهم من العيش والعمل والتفاعل مع الآخرين بشكل إيجابي. من أبرز هذه المهارات: الاتصال المتبادل، التعاون، العمل الجماعي، الولاء والانتماء، وتحمل المسؤولية. كما أن هذه المؤسسة تساهم في تحسين معدلات النمو لدى التلاميذ على مستويات متعددة: الجسمي، العقلي، النفسي والاجتماعي. على سبيل المثال، في بعض المدارس، يتم تنظيم اجتماعات دورية بين المدير، المعلمين، أولياء الأمور، والطلاب بهدف اتخاذ قرارات مشتركة تتعلق بتطوير العملية التعليمية. أما في مدارس أخرى، فقد يكون القرار التربوي محصوراً في يد مدير المؤسسة وحده، مما يعكس اختلافات في أساليب الإدارة واتخاذ القرارات في المؤسسات التربوية.²

ب- وظائف المؤسسة التربوية الجزائرية:

¹ مرخوفي ضياء الحق، ميموني عبد المؤمن، واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة التربوية الجزائرية، مذكرة ماستر منشورة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، سنة 2021/2022، <https://dspac.univ.ourgla.dz>

ص 24

² مصطفى جماني، مرجع سابق ذكره، ص 61

تُعَدُّ المؤسسة التربوية إحدى أهم المنظمات الاجتماعية التي أنشأها المجتمع لتأدية وظائف أساسية تمثل امتداداً وتكميلاً لدور الأسرة، خصوصاً مع تعقّد الحياة الاجتماعية وتزايد متطلبات التنشئة. وقد أصبحت المدرسة ضرورة اجتماعية ملحة، لما تؤديه من أدوار لا تستطيع الأسرة القيام بها منفردة، سواء بسبب التحولات المجتمعية أو بسبب محدودية إمكانياتها. ومن بين أبرز الوظائف التي تؤديها المؤسسة التربوية نذكر:¹

■ اعداد القوى البشرية القادرة على العمل والانتاج

يُعدّ العنصر البشري الركيزة الأساسية لأي تنمية اقتصادية أو اجتماعية، إذ لا يمكن تصور تقدم أي مجتمع دون توفر أفراد يمتلكون الكفاءة والمعرفة والمهارة اللازمة للإنتاج والعمل. ومن هذا المنطلق، تضطلع المؤسسة التربوية بدور محوري في إعداد القوى البشرية المؤهلة، من خلال توفير بيئة تعليمية وتكوينية تُنمي المهارات الفردية والجماعية، وتُعزز القيم المهنية والعملية. فالمدرسة، بما تتوفر عليه من برامج دراسية منظمة، موارد بشرية مؤهلة، ووسائل تعليمية متنوعة، تُهيئ التلاميذ لاكتساب جملة من الكفايات الأساسية والمهارات التطبيقية، التي تجعلهم قادرين مستقبلاً على الاندماج في سوق الشغل، والمساهمة الفعالة في التنمية الوطنية. كما تعمل على غرس روح المبادرة والاعتماد على النفس، وتشجع على الابتكار والتعلم المستمر، وهو ما يتطلب منها مواكبة التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية في محيطها. من خلال هذه الوظيفة، تُساهم المؤسسة التربوية في تحقيق التنمية البشرية المستدامة، بوصفها أحد الأهداف الجوهرية للسياسات التعليمية والاجتماعية المعاصرة، وبالتالي، فهي لا تقتصر على التعليم النظري، بل تتعداه إلى التكوين العملي الذي يُترجم إلى سلوك إنتاجي ملموس في الحياة المهنية والاجتماعية.

■ حفظ واستمرار التراث الثقافي للمجتمع

يُعدّ المجتمع في جوهره ظاهرة ثقافية، تعتمد استمراريته على الحفاظ على تراثه الثقافي وتوارثه بين الأجيال. ويشمل هذا التراث القيم، المعتقدات، العادات، التقاليد، اللغة، الرموز، والمعارف التي تشكّل هوية المجتمع وتميّزه عن غيره. ومن هنا، تبرز أهمية المؤسسة التربوية كإحدى المنظمات الاجتماعية المحورية التي تُنشط بها مهمة حفظ وتسجيل التراث الثقافي للأجيال السابقة، والعمل

¹ <http://www.scribd.com> اطلع عليه ٢٠٢٥/٢/٧ على الساعة 9:15

على نقله بشكل واسع ومنظم إلى الأجيال اللاحقة. تلعب المدرسة دوراً أساسياً في ترسيخ عناصر الثقافة الوطنية، من خلال المناهج الدراسية والأنشطة التعليمية والتربوية التي تُسهم في تعريف التلميذ بجذوره الحضارية، وتعزيز ارتباطه بثقافته. كما تُساهم في حماية هذا التراث من التلاشي أو التحريف، خاصة في ظل التحديات الثقافية التي يفرضها الانفتاح والعولمة. وعليه، فإن المؤسسة التربوية لا تؤدي فقط وظيفة تعليمية، بل تقوم بدور حيوي في استدامة الهوية الثقافية للمجتمع، مما يضمن وحدة الجماعة واستقرارها عبر الزمن.

■ المحافظة على تقاليد الثقافة الفرعية

لا تقتصر المؤسسة التربوية على نقل التراث الثقافي العام للمجتمع، بل تُسهم أيضاً في الحفاظ على تقاليد الثقافات الفرعية، التي تميز بعض الجماعات داخل المجتمع الواحد، مثل الجماعات ذات الانتماء العرقي المشترك، أو الجماعات الدينية، أو تلك التي تتقاسم عرفاً اجتماعياً موحداً. فهذه الفئات غالباً ما تطمح إلى نقل منظومتها القيمية والثقافية الخاصة إلى أبنائها، ولذلك قد تعتمد على المؤسسات التعليمية، أو تُنشئ مؤسسات تربوية خاصة تُراعي خصوصيتها الثقافية. وتعد المدارس الدينية مثلاً واضحاً على هذا النوع من المؤسسات، حيث تعمل على تبسيط التراث الثقافي والديني، ونقل خبرات الكبار ومعتقداتهم إلى النشء ضمن إطار تربوي منظم. ويتم هذا النقل وفق نظام تعليمي تدريجي يأخذ بعين الاعتبار قدرات المتعلمين، ويعتمد على أساليب التعليم المتدرجة: من البسيط إلى المعقد، ومن المحسوس إلى المجرد، ومن المعروف إلى المجهول. بهذا الشكل، تسهم المؤسسة التربوية في صون التنوع الثقافي داخل المجتمع، من خلال احترام الثقافات الفرعية وتمكينها من الاستمرار، مع ضمان التفاعل المتوازن بينها وبين الثقافة العامة للمجتمع.¹

■ الوظيفة التعليمية

تُعد الوظيفة التعليمية من أبرز الوظائف الأساسية للمؤسسة التربوية، حيث تقع على عاتقها مسؤولية تدريس العلم وتزويد التلاميذ بالمعارف والمهارات اللازمة التي تؤهلهم للانتقال إلى مراحل تعليمية أعلى، أو للاندماج في سوق العمل وفق أسس مهنية واضحة. فالمؤسسة التربوية لا تقتصر على مجرد نقل المعلومات، بل تعمل على بناء الكفاءات وتنمية التفكير النقدي، وتعزيز قدرات المتعلمين

¹ <https://sahl.io> اطلع عليه 2025/02/7 الساعة 9:20

في مختلف التخصصات، بما يتيح لهم الفهم العميق للعالم من حولهم. كما تسعى هذه المؤسسة إلى تحقيق التوازن بين الجوانب النظرية والتطبيقية، من خلال تقديم محتوى دراسي منظم، وطرق تدريس فعّالة تُراعي الفروق الفردية بين المتعلمين، وتُوجّههم نحو التخصصات والمجالات التي تتناسب مع ميولاتهم وقدراتهم، وتتسجم مع حاجات المجتمع وسوق العمل. وبهذا المعنى، تُعد الوظيفة التعليمية حجر الأساس في بناء رأس المال البشري، والمساهمة في التنمية المستدامة.

■ الوظيفة التربوية

تُعد الوظيفة التربوية من الوظائف الجوهرية للمؤسسة التربوية، إذ لا تقتصر مهمتها على نقل المعارف، بل تتجاوز ذلك إلى تربية الطالب وتنمية شخصيته بصورة متكاملة. ويشمل هذا الدور تعزيز القيم الأخلاقية والاجتماعية، وترسيخ السلوك المدني، وتطوير القدرات النفسية والعقلية والوجدانية، بما يُؤهل الفرد ليكون مواطناً صالحاً وفاعلاً في مجتمعه. وتحرص المؤسسة التربوية على تنمية الاتجاهات الإيجابية لدى المتعلم، مثل احترام الآخر، وتحمل المسؤولية، والانتماء الوطني، والقدرة على اتخاذ القرار، والتفاعل الإيجابي مع المحيط. كما تساهم في صقل شخصية المتعلم من خلال بيئة مدرسية قائمة على الحوار، والمشاركة، والانضباط الذاتي. وبذلك، فإن الوظيفة التربوية تُساهم في إعداد الإنسان المتوازن، القادر على التكيف مع تحديات الحياة المعاصرة، والمشاركة في بناء مجتمع متماسك ومتقدم.

■ الوظيفة الاجتماعية

تُعد الوظيفة الاجتماعية من الركائز الأساسية في دور المؤسسة التربوية، إذ تتحمل مسؤولية كبرى في عملية التنشئة الاجتماعية. فالمؤسسة التربوية لا تقتصر على الجانب المعرفي، بل تسعى إلى إكساب المتعلمين الخصائص الاجتماعية والسلوكية التي تؤهلهم للاندماج الفعّال في المجتمع، والتفاعل الإيجابي مع الآخرين ضمن بيئة يسودها التعاون والاحترام المتبادل. ومن أبرز القيم الاجتماعية التي تعمل المدرسة على ترسيخها لدى التلاميذ: التواصل الفعّال، التعاون، العمل الجماعي، تحمل المسؤولية، الولاء والانتماء، والمشاركة في الحياة العامة. كما تهيئ المؤسسة التربوية المتعلم لفهم قواعد السلوك الاجتماعي المقبول، وتُعزز لديه روح الانضباط، والتعاش

السلمي، والاحترام للأنظمة والقوانين. بالإضافة إلى ذلك، تساهم المؤسسة في تحسين مؤشرات النمو الشامل لدى التلاميذ، سواء كان نموًا جسديًا أو عقليًا أو نفسيًا أو اجتماعيًا، من خلال بيئة تربوية داعمة ومحفزة، وبرامج وأنشطة متكاملة تعزز التفاعل بين الفرد والجماعة. بذلك فإن الوظيفة الاجتماعية تُسهم في إعداد المواطن المتوازن اجتماعيًا، القادر على المشاركة الفعالة في بناء مجتمعه والانخراط في مؤسساته.¹

4.1.3. المؤسسة التربوية (أهميتها؛ أهدافها):

أ- أهمية المؤسسة التربوية

تُعَدُّ المؤسسة التربوية حجر الزاوية في بناء الأمن الفكري داخل المجتمعات الحديثة، حيث تمارس دورًا جوهريًا في توجيه عقول النشء نحو الاعتدال والوسطية، ومواجهة مظاهر التطرف والانحراف الفكري، التي قد تهدد استقرار المجتمع وتماسكه. ويتجلى هذا الدور في عدة محاور مترابطة، تبدأ من اختيار المعلمين والمعلمات الذين يتحلون بالاعتدال سلوكيًا وفكريًا، ويتمتعون بالكفاءة العلمية والقدرة على احتواء التلاميذ وتوجيههم بالحكمة والموعظة الحسنة. كما تُسهم المناهج الدراسية في دعم الأمن الفكري من خلال تقديم محتوى علمي متوازن، يُرسِّخ قيم التسامح، والحوار، واحترام الآخر، ويُجَنِّب التلاميذ الوقوع في مغالطات فكرية أو دينية تؤدي إلى الانغلاق أو التطرف. وتفتح المؤسسة التربوية المجال أمام التلاميذ لطرح تساؤلاتهم، خصوصًا في القضايا الدينية والفقهية، وتوفير إجابات منفتحة تنطلق من فهم صحيح للنصوص الدينية في سياقها الزمني والاجتماعي. وإلى جانب ذلك، تقوم المؤسسة بدور توفيق بين العلم والدين، وبين العبادة والعمل، وبين الانتماء الوطني والولاء الديني، بما يُحقِّق توازنًا في شخصية التلميذ، ويُعَدُّه ليكون مواطنًا صالحًا وفاعلًا في مجتمعه. ولا يقتصر هذا الدور على نقل المعرفة، بل يمتد إلى غرس القيم والفضائل، مثل: الصدق، والتسامح، وحب الوطن، والعمل الجماعي، والمسؤولية، بما يجعل المدرسة بيئة تربوية آمنة ومتكاملة. كما تُعَدُّ المؤسسة التربوية مركزًا لتنمية الوعي الفكري والنقدي، حيث تُزود التلميذ بمهارات التفكير العلمي والتحليلي، وتُثَمِّم لديه القدرة على التمييز بين الحق والباطل، وبين الرأي والحقيقة، وتمكِّنه من بناء موقف مستقل ومستنير تجاه ما يدور حوله من أفكار وسلوكيات.

¹ <http://thesis-univ-biskra-dz> اطلع عليه ٢٠٢٥/02/٧ على الساعة 9:30

وبالتالي، فإن أهمية المؤسسة التربوية لا تقتصر على التعليم وحده، بل تمتد إلى صيانة الهوية الثقافية والدينية للمجتمع، وحماية أفراد من الانجراف وراء تيارات فكرية دخيلة أو متطرفة، الأمر الذي يجعلها شريكاً أساسياً في حفظ أمن الأمة الفكري والثقافي والاجتماعي. حيث تُعدّ المرحلة الابتدائية اللبنة الأساسية في المسار التعليمي للتلميذ، فهي أولى خطواته في طريق طويل من التكوين والتعلم المستمر الذي لا يتوقف عند سنّ معينة، بل يمتد ليواكب تطورات الحياة. وتكتسب هذه المرحلة أهمية بالغة لكونها المرحلة التي تشكل وعي الطفل الأولي بنفسه وبالعالم من حوله، إذ يبدأ فيها باكتشاف ذاته، وتنمو خلالها قدراته العقلية والحسية والحركية تدريجياً. كما تُعدّ المدرسة الابتدائية البيئة الأولى التي يفتح فيها التلميذ على محيطه الاجتماعي، ويتعلم عبر دروسها وفعاليتها الأولى مفاهيم الحياة داخل المجتمع، بما في ذلك القيم والمعايير السائدة فيه. ومن خلالها تتشكل بدايات المهارات الأساسية، وتترسخ الخبرات الأولية التي تمثل القاعدة التي تُبنى عليها مراحل التعليم التالية أما المرحلة المتوسطة، فهي تمثل جسراً انتقالياً حاسماً بين التعليم الابتدائي والتعليم الثانوي، وتؤدي دوراً تربوياً وتعليمياً بالغ الأهمية. إذ تعمل على تعزيز المعارف الأساسية التي اكتسبها التلميذ في المرحلة السابقة، وتطوير قدراته العقلية والنفسية والاجتماعية. كما تسهم بفعالية في ترسيخ القيم الأخلاقية، وتعليم السلوك المدني، وتكوين شخصية متوازنة قادرة على التفاعل مع المحيط الأسري والمدرسي والاجتماعي بشكل إيجابي. وفي هذه المرحلة، تبدأ ميولات التلميذ الدراسية والمهنية في التبلور، حيث يمكن ملاحظة توجهاته العلمية أو الأدبية أو التقنية، مما يتيح توجيه هذه الميول نحو المسارات المناسبة في المرحلة الثانوية. وتعد هذه المرحلة أيضاً مرحلة النضج التربوي والمعرفي، إذ يتم فيها تعميق المعارف المكتسبة، وتدريب التلميذ على التفكير النقدي والتحليلي، وتعزيز استقلالته الفكرية. كما تركز على إعداد التلميذ للحياة الجماعية والمهنية، وتغرس فيه مبادئ المواطنة وحقوق الإنسان، وتشجعه على الإسهام في بناء مجتمعه بوعي ومسؤولية. كل هذه الجوانب تجعل من المرحلتين - الابتدائية والمتوسطة - الأساس الحقيقي لتكوين فرد متكامل، واعي، ومنفتح، وقادر على التعلم المستمر والمشاركة في تحقيق التنمية الاجتماعية والثقافية والاقتصادية لمجتمعه. أما المرحلة الثانوية، فهي تمثل المرحلة الحاسمة في المسار التربوي للتلميذ، إذ تُعدّ بمثابة بوابة العبور إلى التعليم العالي أو سوق العمل. تركز هذه المرحلة على توسيع المعارف المتخصصة وتعميق القدرات الفكرية والعلمية التي اكتسبها التلميذ في المراحل السابقة، من خلال توجيهه نحو شعب تعليمية معينة (علمية، أدبية، تقنية، أو مهنية)

تتناسب مع ميوله وقدراته. وفي هذه المرحلة، يتم تعزيز الاستقلالية الفكرية والاعتماد على الذات، كما تُنمى مهارات التفكير النقدي، والتحليل، وحل المشكلات، مما يساعد التلميذ على اتخاذ قرارات مصيرية تتعلق بمستقبله الدراسي والمهني. تلعب الثانوية كذلك دورًا اجتماعيًا وثقافيًا مهمًا، إذ تسهم في ترسيخ الهوية الوطنية، وتكريس مبادئ الانتماء والمسؤولية، إضافة إلى تنمية الحس المدني والقدرة على التفاعل الواعي مع القضايا المجتمعية. كما توفر للتلميذ فرصًا لتطوير شخصيته من خلال الأنشطة التربوية والثقافية والرياضية، وتُعدّه لأن يكون مواطنًا فاعلاً، قادرًا على تحمل المسؤولية، والمساهمة في تنمية مجتمعه بفعالية. وبذلك، فإن المدرسة الثانوية لا تُعدّ فقط مرحلة إتمام التعليم الأساسي، بل تشكل محطة تربوية استراتيجية تعمل على تهيئة التلميذ للاندماج السليم في الحياة الجامعية أو المهنية، وتمكنه من مواجهة تحديات العالم المعاصر بعقل متفتح، وشخصية متوازنة، ومهارات متقدمة.¹

ب- أهداف المؤسسة التربوية

تُعد أهداف المؤسسة التربوية من الركائز الأساسية التي تُبنى عليها العملية التعليمية، حيث تهدف إلى إحداث تغييرات معرفية وسلوكية وقيمية لدى التلاميذ بما يتماشى مع احتياجات المجتمع وتطلعاته. فهي لا تقتصر على نقل المعرفة فحسب، بل تتعداها إلى تنمية شخصية المتعلم من جميع الجوانب: العقلية، النفسية، الاجتماعية، والروحية. وتتبع هذه الأهداف من فلسفة المجتمع وثقافته، وتسعى إلى تحقيق التوازن بين المحافظة على التراث والهوية من جهة، والانفتاح على مستجدات العصر من جهة أخرى. ومن أبرز هذه الأهداف إعداد التلاميذ ليكونوا مواطنين صالحين قادرين على تحمل المسؤولية والمشاركة الفعالة في تطوير مجتمعهم، مع غرس قيم المواطنة، التسامح، واحترام القانون. كما تعمل المؤسسة التربوية على تنمية التفكير النقدي والإبداعي وتشجيع روح المبادرة والثقة بالنفس، بالإضافة إلى اكتشاف الموهوبين ورعايتهم، وتوفير بيئة تعليمية آمنة ومحفزة تساعد على التعلم الفعّال. وتسعى المدرسة من خلال هذه الأهداف إلى تحقيق الاندماج الاجتماعي والتقريب بين الفئات والطبقات المختلفة، ما يجعلها أداة فعّالة في البناء الاجتماعي

¹ مصطفى بحماني، مرجع سبق ذكره، ص 61

والثقافي والاقتصادي للأمة، إنّ التحول من المدرسة التقليدية إلى المدرسة الحديثة لم يكن مجرد تعديل في أساليب التعليم، بل كان تحولاً عميقاً في النظرة إلى دور كل من المعلم والمتعلم في العملية التربوية. ففي الماضي، كانت المدرسة ترى في المعلم المصدر الوحيد للمعرفة، بينما يُنظر إلى التلميذ كعنصر سلبي يتلقى المعلومات دون مشاركة أو نقد. أمّا في النموذج التربوي الحديث، فقد أصبح المتعلم محور العملية التعليمية، وتهدف المدرسة إلى خلق بيئة تعليمية تشاركية تُشرك التلميذ في البحث، التفكير، التحليل، وصنع القرار، بما يحقق تنمية شاملة لشخصيته. وعلى هذا الأساس، لم يعد دور الإدارة المدرسية يقتصر على الجوانب التنظيمية فقط، بل أصبحت الإدارة التربوية الحديثة معنية ببناء المناخ النفسي والاجتماعي المناسب داخل المؤسسة. فهي تسعى إلى تحسين الأداء التعليمي والتربوي من خلال تطوير المعلمين، توجيههم، وتحفيزهم على الابتكار، إضافة إلى إشراك أولياء الأمور في العملية التعليمية، وتعزيز الشراكة مع المجتمع المحلي. كما تعمل على تنظيم الأعمال الفنية والإدارية، ووضع خطط للتنمية المهنية المستدامة، وتوفير الوسائل التعليمية الحديثة، والأنشطة الصيفية التي تدعم نمو التلاميذ على مختلف المستويات: المعرفية، النفسية، الاجتماعية، والجسدية. إنّ الهدف الأسمى للمؤسسة التربوية الحديثة هو إعداد مواطن صالح، قادر على التفكير النقدي، الإبداع، التعاون، والعيش ضمن مجتمع متعدد القيم والتوجهات. وهي بذلك تؤدي دوراً حيوياً في بناء المجتمعات وتقديمها من خلال الاستثمار في العنصر البشري، بوصفه المحرك الحقيقي للتنمية المستدامة.¹

2.3. مفهوم الادارة ونشأتها

أ. مفهوم الادارة

تُعد الإدارة من أهم الركائز التي تعتمد عليها المؤسسات والمنظمات لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. فهي تمثل العملية التي يتم من خلالها تنظيم الموارد البشرية والمادية لتحقيق الأهداف المحددة.²

¹ عوشار خديجة، مرجع سبق ذكره، ص25

² رعد حسن الصون، ياسر حسن، مبادئ الادارة، جامعة الشام الخاصة، سوريا، 2021/2020 ص19

في ظل الاهتمام الذي حظيت به الإدارة إلا أن تعريفاتها التي قدمها العلماء والرواد قد تباينت، شأنها في ذلك شأن كثير من مصطلحات العلوم الإنسانية، فكل منهم قد تأثر بمدخل معين، وقد عرفها بعض الكتاب بأنها "النشاط الموجه نحو التعاون المثمر والتنسيق الفعال بين الجهود البشرية المختلفة العاملة من أجل تحقيق هدف معين بدرجة عالية من الكفاءة".¹

وهناك من يعرف الإدارة بأنها "عملية توجيه الجهود البشرية بشكل منظم لتحقيق أهداف معينة"، ويمكن تعريف الإدارة بأنها "عملية اجتماعية مستمرة تسعى إلى استثمار القوى البشرية والإمكانات المادية من أجل تحقيق أهداف مرسومة بدرجة عالية من الكفاءة".²

الإدارة هي عملية التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة على الموارد المختلفة لتحقيق الأهداف المنشودة بأفضل الطرق الممكنة، كما تعرف أيضا الإدارة على أنها عملية تنسيق وتوجيه جهود الأفراد لتحقيق أهداف مشتركة باستخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية. وعلى الرغم من أن الإدارة كممارسة وُجدت منذ فجر التاريخ، فإن تطورها كعلم مستقل بدأ في العصر الحديث.

ب-نشأة وتاريخ الإدارة

عند تناول نشأة الإدارة ينبغي التفريق بين ثلاث أمور هي الإدارة كممارسة ، والإدارة كفكر ، و الإدارة كعلم مستقل:³

✓ الإدارة كممارسة

نشأت الإدارة كممارسة في العصور القديمة، ولا غرابة إذا قلنا إنها كانت حاضرة منذ بدء الخليقة، فالمجتمعات القديمة وإن كانت تتسم بالبساطة فقد كانت بحاجة إلى تنظيم العلاقات بين أفرادها

¹ "Principles of Management" Harold Koontz & Heinz Weihrich - ، كتاب كلاسيكي يُدرّس في جامعات الأعمال حول العالم، الولايات المتحدة الأمريكية، يونيو 2021، ص510

² Investopedia – Management Definition FlatWorld Knowledge- ، الإدارة من منظور الأعمال، الولايات المتحدة الأمريكية، سنة 2021، ص510.

³ عطية محمود ، تاريخ الفكر الإداري. مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، سنة 2008، ص 57.

لتحقيق أهداف محددة، وظهرت بعض الممارسات الإدارية عندما أدرك الإنسان أن التعاون مع الآخرين أصبح ضرورة حيوية للبقاء والنماء، وتعد الأسرة نواة العمليات الإدارية، فقد كانت منذ الأزل تقوم بعدد من الوظائف كتقسيم العمل وتوزيع الأدوار واتخاذ القرارات والقيادة وممارسة السلطة.

✓ الإدارة كفكر

ظهر الفكر الإداري في الحضارات الإنسانية منذ آلاف السنين، ويبدو ذلك جلياً في التراث الإنساني القديم، فقد ظهرت الأفكار وبعض التطبيقات الإدارية في الحضارة المصرية القديمة كالنخطيط الإداري والرقابة، وظهر التنظيم في الحضارة الصينية من خلال دستور الفيلسوف "تشاو" الذي تضمن المهام والواجبات الوظيفية لموظفي الدولة كافة، وظهر التنظيم المتدرج (الهرمي) وتفويض السلطة والتقسيم الإداري وفقاً للعدد الجغرافي في الإمبراطورية الرومانية، وقدمت الإمبراطورية اليونانية الكثير من الأفكار والتطبيقات حول التخصص واختيار الموظفين وتفويض السلطة.

✓ الإدارة كعلم مستقل

تعد بداية القرن العشرين مرحلة فاصلة في نشأة الإدارة كعلم قائم بذاته يستند إلى مقومات شأنه في ذلك شأن بقية فروع العلم والمعرفة، فظهرت النظريات والتجارب والدراسات التي استخدمت الأسلوب العلمي²، وأصبح التخصص في دراسة هذا الحقل أمراً مألوفاً، وشهد القرن العشرون العديد من الإسهامات، ومال المتخصصون إلى تصنيفها في مدارس عدة، ومن الجدير بالذكر أن هذه التصنيفات التي وردت في الدراسات الإدارية العربية والأجنبية قد انطوت على بعض القواسم المشتركة، إلا أنها في الوقت نفسه تباينت في جزء أو أكثر، وهو ما تسبب في وجود بعض اللبس والغموض، وخصوصاً لدى حديثي العهد بدراسة الإدارة.

تعود نشأة الإدارة كممارسة إلى العصور القديمة، حيث ظهرت الحاجة لتنظيم العمل وتوزيع المهام في الحضارات القديمة مثل مصر الفرعونية، وبلاد ما بين النهرين، والصين، حيث كان يتم تنظيم شؤون الدولة، الزراعة، وبناء المعابد والأهرامات. أما كمفهوم علمي ومنهجي، فقد بدأت الإدارة بالتبلور في أواخر القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين مع الثورة الصناعية، حيث ظهرت الحاجة لإدارة المصانع وتنظيم العمل الجماعي الكبير.

ومن أبرز الرواد الذين ساهموا في تطوير الفكر الإداري:¹

فريدريك تايلور (1856 - 1915): يُعرف بـ"أب الإدارة العلمية"، وقد ركز على دراسة الوقت والحركة لزيادة الإنتاجية.

هنري فايول: وضع المبادئ الأساسية للإدارة مثل التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة.

ماكس فيبر: قدم مفهوم "البيروقراطية" كإطار تنظيمي يعتمد على القواعد والهيكل الهرمي.

وهكذا تطورت الإدارة من مجرد ممارسات تقليدية إلى علم متكامل يُدرس ويُطور باستمرار، مع مراعاة التغيرات الاقتصادية، والتكنولوجية، والاجتماعية.

الإدارة عند المسلمين :

تفردت الحضارة الإسلامية بوجود تنظيم إداري متقدم ، شمل معظم الوظائف الإدارية ، فالفكر الإداري بدأ يتبلور منذ أن أنزل الله سبحانه وتعالى رسالته على الرسول خاتم الأنبياء والمرسلين، وكان الفكر الإداري في الصدر الأول من الإسلام يستند إلى نصوص القرآن الكريم وتوجيهات السنة النبوية الشريفة ، ويقوم على أساس من القيم الإنسانية التي لا يزال الفكر الإداري المعاصر يلهث للوصول إليها، وهناك علاقة وطيدة بين الإدارة والشرعية الإسلامية، فقد أشار القرآن الكريم بلفظة الإدارة في قوله تعالى: { إلا أن تكون تجارة حاضرة تديرونها بينكم } (البقرة آية 282) وفي السنة النبوية إشارة أخرى في حديث كعب بن عجرة - رضي الله عنه - أن النبي - صلي الله عليه وسلم- قال: (لا تقوم الساعة حتى يدير الرجل أمر خمسين امرأة) [رواه الطبراني].²

تُعد الإدارة من أقدم الممارسات التي ظهرت مع نشوء المجتمعات البشرية، حيث برزت الحاجة إلى تنظيم العمل وتوزيع المهام بين الأفراد منذ العصور القديمة. فقد استخدمت الحضارات القديمة مثل المصرية، والسومرية، والبابلية، والصينية أساليب تنظيمية لإدارة شؤون الدولة والزراعة والبناء وتحصيل الضرائب. وعلى الرغم من أن تلك الممارسات لم تكن "إدارة" بالمعنى العلمي الحديث، فإنها شكّلت اللبنات الأولى للفكر الإداري، ومع الثورة الصناعية في القرن الثامن عشر، تعاظمت

¹ الخطيب حسن، مبادئ الإدارة الحديثة. دار المسيرة، عمان، سنة 2012، ص 90.

² الزغبى عبدالله بن سعد، الإدارة "المبادئ والوظائف والاتجاهات المعاصرة". مكتبة العبيكان، الرياض السعودية، سنة 2016، ص 42.

الحاجة إلى تنظيم العمل والإنتاج داخل المصانع، مما أدى إلى ظهور الإدارة العلمية على يد فريدريك تايلور، الذي ركز على الكفاءة وتحسين الأداء. ومن ثم بدأ علم الإدارة بالتبلور في بدايات القرن العشرين من خلال إسهامات مفكرين مثل هنري فايول وماكس فيبر، حيث ظهرت النظريات والمبادئ الإدارية التي نُبني عليها إلى اليوم.¹

إذن، نشأت الإدارة من ممارسات بدائية تطورت تدريجيًا عبر الحضارات القديمة، إلى أن أصبحت علمًا قائمًا على أسس علمية ومنهجية منذ الثورة الصناعية. وتستمر الإدارة بالتطور لتلائم متغيرات العصر الرقمي.

3.3. أهمية الإدارة وأهدافها

أ. أهمية الإدارة

تلعب الإدارة دورًا أساسيًا في نجاح الأفراد والمؤسسات على حد سواء، إذ تُعدّ العنصر المنظم الذي يربط بين الموارد البشرية والمادية لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية. ومن أبرز أوجه أهمية الإدارة:²

1. **تحقيق الأهداف:** تساعد الإدارة في تحديد الأهداف بوضوح ووضع الخطط اللازمة للوصول إليها.

2. **تنظيم الموارد:** تضمن الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة (بشرية، مالية، مادية) وتقليل الهدر.

3. **تحسين الإنتاجية:** من خلال التنظيم والتحفيز والمتابعة، تسهم الإدارة في رفع كفاءة العاملين وزيادة الإنتاج.

4. **اتخاذ القرارات:** توفر الإدارة المعلومات والتحليلات التي تساعد في اتخاذ قرارات سليمة.

5. **التكيف مع التغيرات:** تساعد الإدارة المؤسسات على التكيف مع البيئة المحيطة والاستجابة للتحديات.

¹ عبد الباري إبراهيم، مبادئ الإدارة "نظريات وتطبيقات". دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الاردن، سنة 2020، ص57.

² الزيد محمد بن إبراهيم، أسس الإدارة العامة، مكتبة الرشد، الرياض السعودية، سنة 2018، ص166.

6. تحقيق الاستقرار والنمو: تضمن الإدارة استمرارية العمل وتحقيق تطور مستدام على المدى الطويل.

إذن، تُعد الإدارة عنصرًا حيويًا في نجاح أي منظمة أو مؤسسة، إذ تُمثل الركيزة الأساسية لتنظيم الموارد البشرية والمادية وتحقيق الأهداف بفعالية وكفاءة.

تُعتبر الإدارة العمود الفقري لأي مؤسسة، سواء كانت صغيرة أو كبيرة، حكومية أو خاصة. فهي العملية التي يتم من خلالها تنسيق الجهود البشرية والموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المنشودة بأقصى درجات الكفاءة والفعالية. وتظهر أهمية الإدارة في عدة جوانب رئيسية:¹

1. تحقيق الأهداف بفعالية: الإدارة توجّه جهود العاملين نحو أهداف موحدة، من خلال التخطيط والتنظيم والتوجيه، مما يضمن عدم تشتت الطاقات ويحقق نتائج ملموسة.

2. زيادة الإنتاجية وتقليل الهدر: الإدارة الجيدة تضمن الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية والمادية، مما يساعد على رفع الكفاءة وتقليل التكاليف، وبالتالي تحسين الأداء العام للمؤسسة.

3. تحفيز العاملين وتحسين بيئة العمل: الإدارة تهتم بتحقيق الرضا الوظيفي من خلال الاهتمام بالجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين، مما يعزز الانتماء ويقلل من معدل الدوران الوظيفي.

4. اتخاذ قرارات رشيدة: من خلال تحليل البيانات وتقييم البدائل، تُمكن الإدارة من اتخاذ قرارات مبنية على معلومات دقيقة، مما يقلل من المخاطر ويزيد من فرص النجاح.

5. مواجهة التغيرات والتحديات: تساعد الإدارة المؤسسات على التكيف مع التطورات السريعة في البيئة المحيطة (مثل التقدم التكنولوجي أو التغيرات الاقتصادية)، من خلال التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات.¹

6. تحقيق النمو والاستدامة: تسعى الإدارة إلى وضع خطط طويلة الأمد تضمن استمرارية المؤسسة ونموها في بيئة تنافسية.

¹ Robbins, Stephen P., & Coulter, Mary. Management (15th ed.). Pearson Education (2021).

نستنتج أن، الإدارة ليست مجرد عملية تنظيمية، بل هي فن وسيلة لتحقيق التنمية، وضمان الاستدامة، وتحقيق التميز المؤسسي في مختلف المجالات، سواء التعليمية أو الاقتصادية أو الإدارية.

ب. وظائف الإدارة

تُقسم وظائف الإدارة إلى خمس وظائف رئيسية مترابطة، وكل واحدة تؤثر في الأخرى. وهذه الوظائف هي¹

✓ التخطيط

التخطيط هو العملية التي يتم من خلالها تحديد الأهداف المستقبلية للمنظمة وتحديد الوسائل والإجراءات المناسبة لتحقيق هذه الأهداف.

الخطوات الأساسية

تحليل الوضع الحالي (نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات).

تحديد الأهداف الذكية (واضحة، قابلة للقياس، واقعية، محددة بالزمن).

وضع السياسات والخطط الاستراتيجية والتكتيكية.

التنبؤ بالتحديات المحتملة والاستعداد لها.

أيضا يمكن تعريفه أنه هو تحديد الأهداف المستقبلية ووضع السياسات والاستراتيجيات لتحقيقها.

يشمل ذلك التنبؤ بالمستقبل، وتحديد الموارد المطلوبة، ووضع الجداول الزمنية.²

مثال: تخطيط حملة تسويقية أو إعداد ميزانية سنوية.

هو الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة، ويقصد به رسم خارطة طريق للمستقبل، أي تحديد الأهداف

التي تسعى المنظمة لتحقيقها، وتحديد الوسائل والموارد المناسبة لذلك.

¹ السالمي ناصر بن سعيد، مبادئ الإدارة الحديثة. دار المعرفة الجامعية، سلطنة عمان، سنة 2020، ص110.

² جابر عبد الحميد حسن، مدخل إلى علم الإدارة. دار الفكر العربي، القاهرة مصر، سنة 2014، ص60.

تُعد وظائف الإدارة أساس العمل الإداري داخل المؤسسات، حيث تسهم في توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، وهي تمثل الإطار العملي الذي يُنظم العمل ويوجّه الجهود لتحقيق الأهداف بفعالية.

أهميته:¹

يحدد الاتجاه العام للمنظمة.

يساعد على استخدام الموارد بشكل فعال.

يقلل من المخاطر والقرارات العشوائية.

يساعد في ترتيب الأولويات.

يوفر إطارًا لتقييم الأداء لاحقًا.

مكوناته:

تحديد الأهداف العامة والفرعية.

التنبؤ بالظروف المستقبلية.

تحديد الموارد المطلوبة (مالية، بشرية، مادية).

وضع السياسات والإجراءات.

إعداد الجداول الزمنية.

✓ التنظيم

¹ عبد الكريم يوسف. أسس الإدارة: منظور معاصر. غزة: المكتبة الأكاديمية. (2012). ص130.

التعريف: هو تحديد المهام وتقسيمها وتوزيعها على الأفراد، مع تحديد العلاقات بين الأقسام والموظفين.¹

مثال: إنشاء هيكل تنظيمي يحدد من المسؤول عن ماذا.

و يمكن تعريفها أنها تنظيم الموارد والإمكانات وتوزيع المسؤوليات والمهام على الأفراد والفرق بما يضمن تحقيق الأهداف

العناصر الأساسية:²

تحديد الأنشطة الضرورية.

تجميع الأنشطة في وحدات أو أقسام.

تحديد المهام والمسؤوليات لكل وظيفة أو شخص.

إنشاء خطوط الاتصال والتنسيق.

أهميته:³

يوضح من يفعل ماذا.

يقلل من التداخل والتكرار.

يسهل الرقابة والإشراف.

يوفر وضوحاً في الأدوار.

يمنع التداخل والتكرار.

¹ جابر عبد الحميد حسن. مدخل إلى علم الإدارة. دار الفكر العربي، القاهرة مصر، 2012 ص 61.

² الشرقاوي، علي السلمي. لإدارة الأصول والأسس العلمية، دار غريب للطباعة والنشر. القاهرة مصر، (2012)، ص 120.

³ الشرقاوي، علي السلمي. لإدارة الأصول والأسس العلمية، دار غريب للطباعة والنشر. القاهرة مصر، (2012)، ص 120.

يسهل الانسيابية في العمل.

مكوناته: ¹

تقسيم العمل إلى مهام محددة.

تجميع الأنشطة في وحدات تنظيمية (مثل الإدارات).

تحديد المسؤوليات والسلطات.

وضع الهيكل التنظيمي الرسمي.

✓ التوجيه أو القيادة

التعريف: هو تحفيز الموظفين وتوجيههم لتنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف، ويشمل القيادة، والاتصال، وتحفيز العاملين.

مثال: إعطاء التوجيهات لفريق العمل، وعقد اجتماعات لتحفيز الموظفين.

التوجيه يعني إرشاد وتحفيز الأفراد للعمل نحو تحقيق أهداف المنظمة، ويشمل القيادة، الاتصال، والتحفيز.

هو تحفيز الأفراد والتأثير فيهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.

يُعرف أيضًا بالقيادة.

الجوانب الأساسية: ²

القيادة: التأثير في الآخرين وتوجيههم.

الاتصال: ضمان فهم التعليمات والتوجيهات.

¹ الهيثم، عبد الله بن محمد. أساسيات الإدارة الحديثة، دار الخريجي للنشر، جدة، السعودية، سنة 2021، ص 67.

² عبد الرحمن بن محمد، إدارة المؤسسات التعليمية "الأسس والاتجاهات الحديثة". مكتبة العبيكان، الرياض السعودية، سنة 2016، ص 41.

التحفيز: خلق بيئة عمل إيجابية لرفع الإنتاجية.

أهميته:

يزيد الإنتاجية.

يقلل من المقاومة للتغيير.

يعزز العمل الجماعي والانتماء.

يرفع من الروح المعنوية.

يسهل تحقيق الأهداف بكفاءة.

مكوناته:¹

التحفيز: تشجيع الموظفين وتحفيزهم مادياً ومعنوياً.

القيادة: التأثير في سلوك العاملين لتحقيق الأهداف.

الاتصال: نقل المعلومات بوضوح بين المستويات المختلفة.

الإشراف المباشر.

✓ الرقابة

التعريف: هي عملية قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمخطط، واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند

وجود انحرافات.¹

هي قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالأهداف المحددة مسبقاً، واتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا لزم الأمر.

مثال: مراجعة التقارير المالية الشهرية للتأكد من الالتزام بالميزانية.

¹ النجار عبد الرحمن، الإدارة العامة: نظريات وتجارب عربية. المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت، سنة 2018، ص 67.

الرقابة هي عملية متابعة الأداء الفعلي ومقارنته بالمخطط، ومعالجة الانحرافات لضمان الوصول للأهداف.

مراحلها:¹

تحديد المعايير (معايير الأداء).

قياس الأداء الفعلي.

مقارنة الأداء بالمعايير.

أهميته:²

يضمن تحقيق الأهداف كما خطط لها.

يكشف نقاط الضعف.

يساعد على تحسين الأداء المستقبلي.

يضمن العمل في المسار الصحيح.

يساهم في تحسين الأداء.

يكشف الأخطاء والانحرافات مبكرًا.

مكوناته:

وضع معايير للأداء.

قياس الأداء الفعلي.

مقارنة الأداء بالمخطط.

اتخاذ إجراءات تصحيحية.

¹ حمودة مصطفى، الإدارة والتنظيم "المبادئ والاتجاهات الحديثة"، دار الفكر الجامعي، القاهرة مصر، سنة 2013، ص 51

² العريفي خالد، مبادئ الإدارة "منظور شمولي". مكتبة المتنبي، جدة السعودية، سنة 2020 ص 143.

✓ اتخاذ القرارات

التعريف: هو اختيار أفضل بديل ممكن من بين عدة بدائل لحل مشكلة أو تحقيق هدف، وهي وظيفة متقاطعة مع باقي الوظائف، وتتمثل في اختيار البديل الأنسب من بين عدة بدائل لحل مشكلة أو استغلال فرصة.¹

3.3. أنواع الادارة وأنماطها.

أ.أنواع الادارة

تتعدد أنواع الإدارة حسب المجال الذي تُمارس فيه، ومن أبرزها:²

✓ الإدارة العامة :

تختص بالمؤسسات الحكومية وتقديم الخدمات العامة، تركز على تحقيق المصلحة العامة والكفاءة في استخدام الموارد العامة.

مثال: إدارة البلديات، الوزارات، المرافق العامة.

الإدارة الخاصة :

تتعلق بالشركات والمنظمات الخاصة، تهدف لتحقيق الربح والكفاءة الاقتصادية.

مثال: إدارة الشركات التجارية، المصانع، الشركات التقنية.

✓ الإدارة التربوية:

تعنى بإدارة المؤسسات التعليمية، تهدف إلى تحقيق الأهداف التعليمية بكفاءة.

مثال: إدارة المدارس، الجامعات، الإدارات التعليمية.

✓ الإدارة الصحية :

¹ حمودة مصطفى، مرجع سبق ذكره ص 146.

² ناصر بن سليمان، مدخل إلى الإدارة الحديثة. مكتبة، مكة المكرمة ، السنة 2020 ، ص 104.

تختص بإدارة المستشفيات والمنشآت الصحية، تهدف إلى تقديم خدمات صحية بجودة عالية وكفاءة.

مثال: إدارة المستشفيات، مراكز الرعاية الأولية.

✓ الإدارة المالية:

تُعنى بإدارة الموارد المالية للمؤسسة، تشمل الميزانية، المحاسبة، الاستثمار، والرقابة المالية.

✓ إدارة الموارد البشرية :

تختص بتخطيط وتنظيم وتوجيه القوى العاملة، تشمل التوظيف، التدريب، تطوير الأداء، العلاقات العمالية.¹

✓ الإدارة الإستراتيجية:

تهتم بوضع الخطط والرؤى بعيدة المدى لتحقيق أهداف المنظمة، تركز على التحليل البيئي، صياغة الإستراتيجية، تنفيذها وتقييمها.

ب. أنماط الإدارة (أنماط القادة الإداريين)

تُصنف أنماط الإدارة عادة حسب أسلوب المدير في اتخاذ القرار والتعامل مع الموظفين، ومن أشهر التصنيفات:²

النمط التسلطي :

يتخذ المدير كل القرارات بمفرده، قليل التفاعل مع الموظفين، يصلح في الأزمات، لكنه يقلل من دافعية الفريق.

النمط الديمقراطي:

¹ الهلالي عبد العزيز محمد، الإدارة في القرن الحادي والعشرين. دار النهضة العربية، القاهرة، سنة 2018، ص 110.

² نفس المرجع السابق. ص 110

يشرك الفريق في صنع القرار، يعزز التعاون والابتكار، أكثر ملاءمة للمنظمات الحديثة.

النمط الحر:

يترك للموظفين حرية اتخاذ القرارات، يصلح للفرق عالية الخبرة والكفاءة.

4.3. نشأة الفريق التربوي وخصائصه

نشأة الفريق التربوي تُعد من المواضيع المهمة في مجال التربية والتعليم، حيث يعكس هذا المفهوم تطوراً في أساليب الإدارة المدرسية والتدريس الجماعي، ويهدف إلى تحسين جودة التعليم من خلال التعاون بين مختلف الفاعلين التربويين. فيما يلي تفصيل حول نشأة الفريق التربوي:

أولاً: المفهوم العام للفريق التربوي:

الفريق التربوي هو مجموعة من الأطر التربوية (معلمين، إداريين، مستشارين، وأخصائيين...) الذين يعملون بشكل تعاوني لتخطيط وتنفيذ وتقييم البرامج التعليمية والأنشطة التربوية، مع التركيز على تحسين الأداء المدرسي وتنمية المتعلمين.¹

ثانياً: النشأة التاريخية للفريق التربوي:

1. القرن العشرون – بداية التفكير الجماعي في التدريس:

بدأ التفكير في العمل الجماعي داخل المؤسسات التعليمية في أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية في منتصف القرن العشرين، خاصة مع تطور نظريات الإدارة الحديثة مثل "الإدارة التشاركية" ونظرية النظم في التعليم، كانت البداية مرتبطة بإشراك المعلمين في اتخاذ القرارات التربوية من خلال لجان مدرسية

2. السبعينات والثمانينات – ظهور مفهوم الفرق التربوية:²

¹ injazatpapers.com عليه بتاريخ: 27_05_2025، على الساعة: 13:52.

² بصاشي هدى، الادارة الإلكترونية وعلاقتها بتطوير العمل الإداري "دراسة عينة من جامعات الجزائر وسط" مذكرة دكتوراه، منشورة، جامعة يحي فارس _ المدينة _ الجزائر، asjp.carist dz سنة 2020، ص 61.

في هذه المرحلة، بدأ يظهر بشكل أوضح مفهوم "الفريق التربوي"، خاصة في فرنسا وكندا، حيث شُجع العمل التعاوني بين المعلمين من أجل معالجة صعوبات التعلم ومشاكل التوجيه التربوي، تبنت نظم التعليم مفهوم "الفريق متعدد التخصصات" لتقديم الدعم التربوي والنفسي والاجتماعي للمتعلمين.

3. في الوطن العربي:

بدأ الاهتمام بالفريق التربوي في الدول العربية خلال التسعينيات، مدفوعاً بإصلاحات تعليمية، خاصة في المغرب، تونس، ومصر، ركزت هذه الإصلاحات على تطوير المناهج وتحسين جودة التعليم من خلال مقاربة تشاركية بين الفاعلين التربويين.

ثالثاً: الفريق التربوي في السياسات التعليمية:

في المغرب مثلاً:

تشير الميثاق الوطني للتربية والتكوين (1999) والرؤية الاستراتيجية 2015-2030 إلى ضرورة "العمل التشاركي داخل المؤسسات التعليمية"، أنشئت فرق تربوية داخل المؤسسات لمتابعة التعليمات، معالجة صعوبات المتعلمين، وضمان التكوين المستمر¹

خصائص الفريق التربوي:

يتسم الفريق التربوي بمجموعة من الخصائص البنوية والوظيفية التي تميزه عن باقي أشكال التنظيم داخل المؤسسة التعليمية. هذه الخصائص تندرج ضمن بُعدين أساسيين: الخصائص التنظيمية والخصائص التربوية/العملية²

أولاً: الخصائص التنظيمية:

1. التعددية التخصصية (Pluridisciplinarité):

¹ سعدي وداد، مذكرة نيل شهادة الماستر، جامعة الجزائر3، سنة 2021، ص46.
² أحمد بن عبد الرحمان الشميمري وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال، ط10، الرياض، مكتبة العبيكان، ص 31.

يتكون الفريق من فاعلين تربويين من تخصصات مختلفة: أساتذة مواد دراسية، مستشارون تربويون، مدير، أخصائي نفسي إن وجد، حارس عام...

هذا التنوع يتيح النظر إلى المشكلات التربوية من زوايا مختلفة.

2. الهيكلة والتأطير:

الفريق التربوي لا يعمل عشوائياً، بل ضمن هيكلية رسمية تحدد له مهاماً واضحة، وأحياناً يرأسه منسق أو رئيس فريق، يُبرمج لقاءات دورية خلال السنة الدراسية.

2. الاستمرارية والديمومة:

الفريق ليس لجائاً مؤقتة، بل يتمتع بنوع من الاستمرارية خلال الموسم الدراسي أو بين المواسم، ما يضمن تراكم الخبرات وتحسين الأداء.

3. العمل التعاوني (Collaboration):

يتم اتخاذ القرارات بشكل جماعي، وتوزّع الأدوار والمسؤوليات داخل الفريق، يتم تبادل الخبرات والممارسات التدريسية.

الخصائص التربوية والوظيفية:

1. التركيز على المتعلم:

الغاية الأساسية للفريق التربوي هي دعم المتعلم تربوياً ونفسياً ومعرفياً، خصوصاً من خلال تتبع تعثراته وتوفير الدعم المدرسي.¹

2. المرونة في التخطيط والتنفيذ:

للفريق القدرة على التكيف مع المستجدات الطارئة (مشاكل سلوكية، ضعف في مادة معينة، غياب أستاذ...) واتخاذ قرارات تربوية مناسبة.

3. التقويم الذاتي المستمر:

¹ _ <https://www.rwaq.org> اطلع عليه بتاريخ: 2025_05_28، على الساعة : 14:02.

من الخصائص المهمة قيام الفريق بعمليات تقويم دوري لأدائه: ماذا أنجز؟ ما العوائق؟ ما نقاط القوة والضعف؟

هذا التقويم ضروري لتجويد الأداء وتحسين الخطط التربوية.

4. الدعم المهني المتبادل:

يُشكّل الفريق التربوي إطارًا لتبادل الخبرات والدعم بين المعلمين، خاصة الجدد منهم، ما يعزز كفاءاتهم المهنية.

5.3. مكونات الفريق التربوي وظائفه:

أ- مكونات الفريق التربوي

يتكوّن الفريق التربوي، أو ما يُعرف بالجماعة التربوية، من مجموعة من الفاعلين التربويين والإداريين الذين يساهمون، بشكل مباشر أو غير مباشر، في تربية وتكوين التلاميذ، ومرافقتهم في مساراتهم الدراسي، بالإضافة إلى تسيير المؤسسة التعليمية وتحقيق أهدافها التربوية والتعليمية، ويتكون من:

المدير: ويعتبر مدير المؤسسة التربوية أحد أبرز عناصر هذا الفريق، حيث يشغل موقع الإشراف والتوجيه ويقع على عاتقه التنسيق بين مختلف المصالح والوظائف داخل المؤسسة. ووفقًا للقرار الوزاري رقم 297 المؤرخ في 17 جوان 2006، فإن المدير يُعتبر المسؤول الأول عن تسيير المؤسسة وتنشيط جميع هياكلها التربوية والإدارية، كما أنه يسهر على حسن استخدام الوسائل البشرية والمادية والمالية الموضوعة تحت تصرف المؤسسة، في خدمة المصلحة العليا للتلميذ، ويمارس المدير أدوارًا متعددة تشمل الجانب الإداري، حيث يشرف على إعداد الدخول المدرسي، وتشكيل المجالس التربوية (مجلس الأقسام، مجلس التعليم، مجلس التوجيه)، وتنصيب العاملين الجدد. كما يضطلع بدور تنظيمي مهم في إعداد جداول التوقيت الأسبوعية بالتنسيق مع الأساتذة ومستشاري التربية. أما من الناحية المالية، فهو المسؤول عن متابعة تسليم الأموال وتسيير ميزانية المؤسسة بما يتماشى مع القوانين المعمول بها، وضمان استغلالها في تحسين الأداء التربوي.

بالإضافة إلى ذلك، يشرف المدير على تكوين وتأطير الطاقم التربوي والإداري، ويعمل على تحسين الكفاءة المهنية داخل المؤسسة، ما ينعكس إيجاباً على المناخ التربوي العام.¹

يُعد المدير العنصر المحوري في قيادة المؤسسة التربوية، حيث يشغل موقعاً استراتيجياً يجعله حلقة الوصل الأساسية بين وزارة التربية الوطنية، ومديريات التربية، من جهة، وبين المجتمع المدرسي بمختلف مكوناته من جهة أخرى. فهو المسؤول الأول عن تنظيم سير العمل داخل المدرسة وضمان الانسجام بين مختلف أجهزتها التربوية والإدارية، ويضطلع بأدوار متعددة، منها كونه المخطط، والمنسق، والمشرف، والموجه، إلى جانب كونه القدوة التربوية التي يُحتذى بها داخل المؤسسة. يتجاوز دور المدير مجرد الإدارة الروتينية، فهو "مدرس المدرسين" من حيث إشرافه على تطوير الأداء البيداغوجي للأساتذة، كما أنه القائد الإداري الذي يُشرف على العاملين ويُعزز بيئة عمل قائمة على التعاون والانضباط. إضافة إلى ذلك، يتكفل المدير بتسيير الميزانية وضمان حسن توظيف الموارد المالية وفق أولويات المؤسسة واحتياجاتها، مما يمنحه دور "المُمَوِّل والمنظَّم المالي". من الجانب الاجتماعي، يُتوقع من المدير أن يكون خبيراً في ديناميكية الجماعة، أي قادراً على فهم التفاعلات بين مختلف الفاعلين داخل المدرسة، والعمل بفعالية معهم لتحقيق أهداف المؤسسة. كما أن عليه أن يُوفّر بيئة تربوية محفّزة وآمنة للتلاميذ، ويُشرف على تنفيذ البرامج التعليمية والتربوية، ويتابع تطبيق المناهج الرسمية وفق ما تقرره الوزارة. وباختصار، المدير ليس مجرد إداري، بل هو شخصية قيادية متعددة الأبعاد، تتطلب منه الكفاءة في التسيير، والحنكة في التعامل مع الأفراد، والقدرة على حل المشكلات واتخاذ القرار التربوي السليم، بما يضمن نجاح المؤسسة وتحقيق رسالتها التعليمية.²

الناظر: الناظر في المؤسسة التربوية يعتبر القائد الإداري الذي يشرف على تنظيم سير العملية التعليمية والتربوية، ويمثل حلقة وصل حيوية بين مختلف الأطراف داخل وخارج المؤسسة. يبدأ دوره منذ إعداد وتنظيم الجداول الدراسية وتوزيع المهام على المدرسين، لضمان سير الدروس بشكل منظم وفعال. بالإضافة إلى ذلك، يقوم الناظر بالمتابعة الدقيقة لأداء المعلمين، والتأكد من تطبيق المنهج الدراسي بالشكل الذي يضمن تحقيق أهداف العملية التعليمية، فيما يخص التلاميذ، يتابع

¹ حليلة السعدية بزيو، دينامية الجماعة التربوية ودورها في أداء الفاعلين في التعليم الثانوي، مجلة علوم الانسان والمجتمع، المجلد

08، العدد: 04، سنة النشر 2019، ص377

² سويسبي فضية، مرجع سبق ذكره، ص30

الناظر أداءهم الأكاديمي والسلوكي، ويشرف على التوجيه التربوي ويسهم في إدارة المشكلات السلوكية التي قد يواجهها التلاميذ. كما يساهم في تنظيم الأنشطة التربوية واللامنهجية التي تدعم التفاعل الاجتماعي وتغني التجربة التعليمية خارج الفصل الدراسي. الناظر هو أيضا المسؤول عن تحقيق الانضباط المدرسي، وضمان بيئة تعليمية آمنة وصحية، من خلال التنسيق مع فريق العاملين من أجل توفير المرافق اللازمة والأنشطة الترفيهية التي تساعد في تعزيز تطور التلاميذ بشكل شامل. بالإضافة إلى مهامه الإدارية اليومية، يعمل الناظر على تطبيق السياسات التربوية المعتمدة من وزارة التربية والتعليم، ويحرص على تسوية المشكلات التي قد تنشأ بين الأطراف المختلفة، سواء كانت تتعلق بالمعلمين، أو التلاميذ، أو حتى أولياء الأمور. كما يعتبر الناظر مديراً للموارد المالية، حيث يوزع الميزانية المدرسية بما يخدم احتياجات المؤسسة التعليمية.¹

مستشار التوجيه والإرشاد المدرسي: إن لمستشار التوجيه المدرسي والمهني دوراً محورياً في المنظومة التربوية، حيث لا تقتصر مهامه على الإرشاد الأكاديمي فقط، بل تشمل أيضاً الأبعاد النفسية والاجتماعية والتنمية التي تُمكن التلميذ من بناء مشروعه الدراسي والمهني بوعي وواقعية. فمستشار التوجيه هو المختص المكلف بمرافقة التلاميذ خلال مساهمهم الدراسي، ويقوم بتحليل نتائجهم وتحديد الصعوبات التي تعيق تقدمهم، سواء كانت تربوية، نفسية أو اجتماعية، ما يجعله مساهماً أساسياً في الوقاية من الفشل الدراسي والانقطاع عن التمدرس، وتتص الأنظمة التشريعية الجزائرية، لاسيما القرار الوزاري رقم 827 المؤرخ في 13 نوفمبر 1991، على أن مستشار التوجيه يمارس مهامه تحت إشراف مدير المؤسسة التعليمية بالتنسيق مع مدير مركز التوجيه المدرسي والمهني. ويضطلع هذا المستشار أيضاً بدور فاعل داخل المؤسسة، إذ يشارك بصفة استشارية في مختلف المجالس التربوية، كما يساهم في إعداد مشروع المؤسسة فيما يخص اختصاصه، ويعمل على تنشيط الحياة المدرسية عبر تنظيم حصص إعلامية جماعية، ولقاءات فردية مع التلاميذ وأولياتهم، بالتعاون مع الأساتذة والإداريين ومساعدتي التربية، إضافة إلى ذلك، يُكلف مستشار التوجيه بتفعيل مكتب التوثيق والإعلام داخل المؤسسة وتزويده بالوثائق والمراجع الضرورية، مما يُسهم في توفير بيئة معرفية غنية تساعد التلاميذ على اتخاذ قرارات سليمة تتوافق مع ميولاتهم وقدراتهم. وبهذا، يُعدّ مستشار التوجيه فاعلاً تربوياً استراتيجياً، يعمل على ترسيخ مبدأ التوجيه

¹ حليلة السعيدة، مرجع سبق ذكره، ص379

المبني على البحث العلمي والتحليل النفسي التربوي، بهدف تمكين التلاميذ من الاندماج المدرسي السليم، وتهيئتهم لخوض الحياة المهنية أو الجامعية بنجاح.¹

إن لمستشار التوجيه والإرشاد المدرسي دوراً محورياً داخل الفريق التربوي، إذ يُعتبر همزة وصل بين التلميذ، الفريق التربوي، والأسرة. يتمثل دوره أساساً في مرافقة التلاميذ خلال مساهم الدراسي من خلال تقديم الدعم النفسي، التربوي والمهني، بما يضمن لهم حسن التكيف داخل الوسط المدرسي واتخاذ قرارات مناسبة لمساراتهم التعليمية والمهنية، كما يساهم المستشار في تحليل نتائج التلاميذ، وتحديد الصعوبات التي قد تواجههم، ويقترح الحلول الملائمة بالتنسيق مع الإدارة والأساتذة. إضافة إلى ذلك، يُنظّم حصص الإعلام المدرسي والمقابلات الفردية، ويشارك في المجالس البيداغوجية بصفة استشارية، مما يُعزز التكامل بين مختلف مكونات الفريق التربوي، ويُساهم في تحسين جودة التعليم والتوجيه داخل المؤسسة، كما يُشرف المستشار على تفعيل مكتب التوثيق والإعلام، وتنظيم لقاءات مع الأولياء والمتعاملين الاقتصاديين، بما يربط التوجيه المدرسي باحتياجات سوق العمل، ويؤطر اختيارات التلاميذ وفقاً لقدراتهم وميولاتهم، في إطار مشروع المؤسسة ومبادئ العدالة التربوية.²

من خلال ما سبق، نستنتج أن مستشار التوجيه المدرسي والمهني يمثل حلقة وصل أساسية داخل المؤسسة التربوية، فهو ليس مجرد مرشد أكاديمي، بل فاعل تربوي شامل يساهم في تحقيق التوازن النفسي والاجتماعي للتلميذ، ويواكبه في بناء مشروعه الشخصي والمهني. كما يعد دعامة فكرية وبيداغوجية تساعد الإدارة والأساتذة على اتخاذ قرارات مدروسة تخص المسارات التعليمية، ما يجعله عنصراً أساسياً في الوقاية من التعثر الدراسي وضمان السير البيداغوجي السليم للمؤسسة.

الأستاذ: يُعدّ الأستاذ أحد الأعمدة الأساسية في المنظومة التربوية، إذ لا يمكن تصوّر عملية تربوية ناجحة دون حضوره الفعّال والمركزي. فهو المربي، والموجه، والمرشد، وناقل المعرفة، كما أنه الوسيط المباشر بين المؤسسة التربوية والتلميذ. وتستند مهامه إلى المرجعيات التربوية الوطنية، ويُنتظر منه أن يحقق الكفاءات المهنية المحددة، وعلى رأسها العمل الجماعي ضمن فريق يشمل الإدارة، والمفتشين، وأولياء التلاميذ، وكافة الشركاء التربويين. لا يقتصر دوره على التعليم فقط، بل

¹ <https://asjp.carist.dz> اطلع عليه 2025/02/18 على الساعة 18:41

² حليلة السعدية، مرجع سبق ذكره، ص380

يتجاوز ذلك إلى ترسيخ القيم الوطنية والإنسانية مثل المواطنة، والعدالة، والمساواة، والتسامح، والاحترام، والتضامن. وعلاقته بالتلميذ يجب أن تكون قائمة على الاحترام المتبادل والثقة والمرافقة النفسية والتربوية، مما يجعل منه مرجعية يومية في حياة التلميذ.¹

كما يُعتبر الأستاذ حلقة وصل فعالة بين جماعة التلاميذ وجماعة التسيير، إذ ينقل انشغالات التلاميذ ويترجم حاجاتهم التعليمية إلى الإدارة، ويُسهّم بذلك في تحسين الحياة المدرسية ومناخ المؤسسة التربوية. وبما أن الأستاذ يقضي أطول وقت ممكن مع التلميذ مقارنة بباقي أعضاء الفريق التربوي، فإنه في حاجة ماسة إلى دعم مهني، وتكوين مستمر، وبيئة عمل مشجعة تُمكنه من أداء مهامه على أكمل وجه. فتوفير الوسائل التربوية والتجهيزات اللازمة، وتقدير دوره من طرف الإدارة والمجتمع، يساهم في تعزيز مكانته المهنية، والرفع من مردوده البيداغوجي، وتحقيق أهداف المؤسسة التربوية في بناء الإنسان المتعلم والفاعل في مجتمع، فهو ليس مجرد ناقل للمعرفة بل هو مهندس لبناء الإنسان المتكامل، المؤهل علمياً، والمتوازن نفسياً واجتماعياً. ومن خلال تفاعله اليومي والمباشر مع التلميذ، يكون للأستاذ دورٌ تكويني وتربوي يتجاوز التلقين إلى التأثير في السلوك، وبناء منظومة القيم، وتوجيه التفكير نحو التحليل والإبداع، لا الحفظ والتكرار. فالأستاذ اليوم مطالب بأن يكون موجّهاً ومُرافقاً تربوياً، يعمل على إكساب التلميذ الكفاءات الأساسية والكفايات الممتدة التي تؤهله للاندماج الفاعل في المجتمع ومواكبة متغيراته، كما يُنتظر من الأستاذ أن يُجسّد روح العمل الجماعي عبر الانخراط الإيجابي في المجالس البيداغوجية، والتنسيق المستمر مع الطاقم الإداري ومستشاري التربية والتوجيه، لضمان التكامل في أداء الفريق التربوي. ويُعدّ أيضاً همزة وصل بين المؤسسة والمجتمع، خاصة من خلال تفاعله مع أولياء التلاميذ، ومساهمته في مشاريع المؤسسة الهادفة إلى تحسين الجودة التربوية. ويلعب الأستاذ دوراً جوهرياً في تنمية الكفاءات العرضية لدى التلاميذ مثل: روح المسؤولية، المواطنة، احترام الغير، ومهارات الحوار والتفكير النقدي، ما يجعل منه فاعلاً رئيسياً في إعداد جيل قادر على بناء ذاته ومجتمعه في هذا السياق، تبرز الحاجة الملحة إلى توفير الدعم المؤسسي واللوجستي للأستاذ، من خلال التكوين المستمر، وتحسين ظروف العمل، وتزويده بالوسائل البيداغوجية الحديثة، وإشراكه في اتخاذ القرار التربوي، مما يعزز من مكانته ويدفعه لبذل المزيد من الجهد والعطاء. إذ تؤكد جميع الدراسات التربوية

¹ سويسبي فضية، مرجع سبق ذكره، ص22

الحديث على أن جودة التعليم ترتبط ارتباطاً وثيقاً بجودة أداء الأستاذ ومدى تقدير المجتمع والمؤسسة له.¹

ومن الضروري أن تتوفر في الأستاذ صفات شخصية ومهنية تساهم في تحقيق أهداف العملية التعليمية والتربوية بكفاءة. فالأستاذ الناجح لا يقتصر دوره على نقل المعرفة فحسب، بل يجب أن يكون شخصية جذابة قادرة على التأثير الإيجابي في التلاميذ. ومن أهم الصفات التي يجب أن يتحلى بها: روح الدعابة والمرح، لما لها من أثر كبير في خلق جو تعليمي مريح يُحبب التلاميذ في الدروس ويشجعهم على التفاعل. كما أن المظهر الخارجي للأستاذ، بما في ذلك هندامه ونظافته وأناقة ملبسه، يلعب دوراً في تعزيز احترام التلاميذ له وبناء علاقة قائمة على التقدير والانضباط. فالمعلم يمثل قدوة، وسلوكه ومظهره ينعكسان بشكل مباشر على سلوك التلاميذ ومواقفهم. إضافة إلى ذلك، يُشترط أن يكون الأستاذ ملماً بأساليب التدريس الحديثة، قادراً على إدارة القسم بفعالية، وأن يتسم بالصبر والقدرة على التواصل الجيد مع مختلف الفاعلين في المؤسسة التعليمية.²

مستشار التربية: يمارس مستشار التربية مهامه في مؤسسات التعليم الثانوي تحت إشراف مدير الثانوية وناظرها، ويعدّ من الفاعلين التربويين الأساسيين ضمن الفريق التربوي والإداري. وقد نصّت المادة 87 من القانون الجزائري على أن المستشارين الرئيسيين للتربية يُكلفون بمرافقة التلاميذ بيداغوجياً، مع السهر على مواظبتهم وانضباطهم في الدروس، ومتابعة انتظامهم في الحضور اليومي سواء في النظام الخارجي أو الداخلي. كما يشاركون في مراقبة التلاميذ خلال الفترات البينية، والمذكرات المحروسة، ويشرفون على تنظيم الحياة المدرسية داخل المؤسسة بما يضمن خلق مناخ تربوي ملائم للتعلم، يساعد مستشار التربية الناظر في تنفيذ المهام الإدارية والتربوية، كما ينسق عمل مساعدي التربية والمساعدات الرئيسيين للتربية، ويوجه أنشطتهم لضمان الانضباط وتحقيق الأهداف البيداغوجية. ويكتسي دوره أهمية خاصة نظراً لاحتكاكه اليومي المباشر مع التلاميذ، لا سيما في مرحلة المراهقة التي تتميز بحساسية كبيرة من الناحية النفسية والانفعالية والاجتماعية. لذلك، يتطلب هذا المنصب من شاغله أن يتحلى بروح المسؤولية، وأن يكون قدوة حسنة في سلوكه وتعامله، إلى جانب امتلاكه معرفة عميقة بعلم النفس التربوي وخصائص النمو

¹ حليلة السعدية، مرجع سبق ذكره، ص380

² سويسبي فضية، نفس المرجع السابق، ص23

في مرحلة المراهقة، حتى يتمكن من مرافقة التلاميذ بشكل فعال، ومعالجة مشكلاتهم، وتوجيههم نحو السلوك الإيجابي والتفاعل التربوي السليم.¹

ب-وظائف الفريق التربوي

تُعد الوظائف التي يضطلع بها الفريق التربوي داخل المؤسسة التعليمية من الركائز الأساسية التي تضمن نجاح العملية التربوية والتعليمية. فكل عضو من أعضاء هذا الفريق - من مدير، ناظر، مستشار تربية، مستشار توجيه، أساتذة ومساعدين - يضطلع بمهمة محددة تكمل مهام الآخرين، وتعمل في إطار متكامل من أجل تحقيق الأهداف التربوية والبيداغوجية للمؤسسة. وتتنبق هذه الوظائف من القوانين والتشريعات المنظمة للعمل التربوي، وهي تشمل مهام إدارية، تربوية، بيداغوجية، اجتماعية وتوجيهية، تضمن كلها توفير مناخ تعليمي ملائم، وتنشئة متكاملة للتلاميذ، ومن بين وظائف الفريق التربوي ما يلي:

الوظيفة التخطيطية: الوظيفة التخطيطية للفريق التربوي تُعد من أهم الوظائف التي يقوم بها داخل المؤسسة التربوية، كونها تشكل الأساس الذي تُبنى عليه باقي المهام التربوية والإدارية. ويقصد بالتخطيط هنا وضع تصور شامل ومسبق لما يجب القيام به، مع تحديد الأهداف التربوية والتعليمية بشكل دقيق، وتوزيع المسؤوليات والمهام على أعضاء الفريق التربوي، مع مراعاة الإمكانيات المتاحة والخصائص الاجتماعية والبيداغوجية للمؤسسة. ويشترك في هذه الوظيفة كل من المدير، الناظر، مستشارو التربية، مستشارو التوجيه، الأساتذة، والمساعدون التربويون، تحت إشراف القيادة التربوية للمؤسسة. ويتمثل دورهم في:²

1. تحديد الأهداف العامة والخاصة: كتحسين النتائج المدرسية، رفع نسبة الحضور، تقليص نسب التسرب، أو تعزيز الانضباط.

2. وضع برامج العمل السنوية والدورية: من خلال الجداول الزمنية، الخطط التكوينية، الأنشطة الثقافية والرياضية، وتوزيع المهام البيداغوجية.

¹ حليلة السعدية بزيو، مرجع سبق ذكره، ص380

² حليلة السعدية، مرجع سابق، ص385

3. تحليل الوضعية الحالية للمؤسسة: من حيث النتائج، السلوك، التحديات، والفرص، بهدف التنبؤ بما يمكن أن يعوق تحقيق الأهداف، والعمل على تجاوزه.
 4. تحقيق التشاركية: إذ يتم إشراك جميع أعضاء الفريق في اتخاذ القرارات ووضع الأهداف، ما يعزز الإحساس بالمسؤولية والانتماء.
 5. الاستناد إلى معطيات دقيقة: التخطيط الجيد لا يتم بناءً على الانطباع أو التقدير العشوائي، بل على أساس معطيات إحصائية وتقارير تربوية دقيقة.
- ويُسهم هذا النوع من التخطيط في تقوية الانسجام بين أعضاء الفريق، كما يساعد المؤسسة على الاستجابة بمرونة وفعالية لمتطلبات محيطها التربوي والاجتماعي، وضمان تحقيق نتائج ملموسة ومستمرة.

الوظيفة الاجتماعية:

الوظيفة الاجتماعية للفريق التربوي تعتبر من الوظائف الحيوية التي تسهم بشكل كبير في تحقيق التناغم داخل المؤسسة التربوية، حيث تساهم في تعزيز العلاقات بين أعضاء الفريق التربوي والتفاعل الاجتماعي بينهم. وتعد هذه الوظيفة أساسية لبناء بيئة تربوية إيجابية، وتحقيق الأهداف التعليمية والتربوية بشكل فعال. يتم ذلك من خلال تطبيق مجموعة من القيم والمبادئ الاجتماعية التي تؤدي إلى تفاعل اجتماعي مثمر بين جميع الأفراد داخل الفريق التربوي. تساهم القيم والقواعد السلوكية في التفاعل الوجداني بين أعضاء الفريق وتعمل على تعزيز التماسك الاجتماعي داخل المؤسسة. هذه الدينامية الجماعية تسهم في جعل الفريق التربوي كجسد واحد يعمل بروح التعاون والمثابرة لتحقيق الأهداف المشتركة. وهناك عدة جوانب تظهر فيها أهمية هذه الوظيفة، منها:¹

1. التماثل الاجتماعي: حيث يسعى أعضاء الفريق التربوي لتقليد بعضهم البعض في سلوكيات إيجابية تعزز العمل الجماعي وتدعم بيئة التعاون بين الجميع.
2. المحاكاة الاجتماعية: تتجلى في التأثير المتبادل بين الأفراد داخل المؤسسة، ما يساعد على نقل المهارات والمعارف والقيم التربوية بشكل فعال من عضو لآخر.

¹ محمد عبد النعم شعيب، إدارة المستشفيات منظور تطبيقي، دار النشر للجامعات، القاهرة مصر، سنة النشر 2014، ص185

3. التعاون الاجتماعي: أحد أبرز الجوانب التي تميز الفريق التربوي الناجح. فالتعاون بين المعلمين والإدارة والتلاميذ يساهم في تسهيل تنفيذ المهام ويعزز الإحساس بالمسؤولية المشتركة.

4. التماسك الاجتماعي: يشمل انسجام الأفراد داخل الفريق التربوي في إطار واحد، مع احترام التنوع والاختلافات، مما يعزز الوحدة ويقلل من الصراعات داخل المؤسسة.

5. البناء الاجتماعي: يشير إلى كيفية تنظيم العلاقات وتوزيع الأدوار داخل الفريق التربوي، حيث يكون لكل فرد دوره المحدد، ما يساهم في تسهيل أداء المهام وتحقيق الأهداف.

6. الأدوار والمعايير الاجتماعية: يتم تحديد الأدوار بناء على المهارات والقدرات الخاصة بكل عضو في الفريق، مع مراعاة المعايير الاجتماعية والاحترافية التي تضمن سير العمل بسلاسة.

الوظيفة التنسيقية للفريق التربوي: هي وظيفة حيوية تساهم في تيسير سير العمل داخل المؤسسة التعليمية وتحقيق الأهداف التربوية المرجوة. وهي تتطلب التنسيق المستمر بين جميع أعضاء الجماعة التربوية من معلمين وإداريين وأطراف أخرى من المستشارين وغيرهم. يهدف التنسيق إلى تحقيق التناغم بين هذه الأطراف بحيث يتم تكامل الجهود من أجل إنجاح العملية التعليمية وتحقيق مصلحة التلميذ، تمثل إدارة المدرسة دورًا محوريًا في التنسيق، حيث يقع على عاتق المدير مسؤولية توجيه وتنسيق جميع الجهود المبذولة من طرف المعلمين والإداريين والمستشارين لتحقيق الهدف المشترك. يتم ذلك من خلال تنظيم الاجتماعات واللقاءات الدورية بين أعضاء الفريق التربوي لمناقشة القضايا التربوية والإدارية، حيث يشارك المدير في هذه الاجتماعات ليعمل على ضبط التوجيهات والقرارات التي تضمن سير العمل بفعالية. المجالس المدرسية تعتبر إحدى الوسائل الأساسية التي يعتمد عليها المدير في التنسيق بين أفراد الفريق التربوي. من خلال هذه المجالس، يتم تشجيع التواصل المستمر بين جميع الأطراف، بما في ذلك الأستاذ و مستشار التربية و مستشار التوجيه. الاجتماعات الدورية أو الاستثنائية تتيح للجميع فرصة التفاعل وتبادل الآراء حول كيفية تحسين بيئة العمل داخل المؤسسة، وتقديم الحلول للمشاكل التي قد تواجه سير العملية التعليمية. من خلال هذه الوظيفة التنسيقية، يتم تعزيز الشفافية داخل المؤسسة التعليمية، حيث يُشجع الجميع

على الالتزام بالتشريعات والتنظيمات السارية المفعول، كما يتم التأكد من تطبيق النظام الداخلي بشكل دقيق. وبالتالي، يساهم التنسيق في تعزيز العمل الجماعي وتحقيق التناغم بين مختلف الفاعلين داخل المؤسسة، مما يدعم بيئة تعليمية صحية ومستقرة، الهدف النهائي للتنسيق بين الأعضاء هو تحسين الشروط الدراسية للتلاميذ، وتوفير بيئة تعليمية مناسبة تساهم في نجاحهم وتطورهم.¹

الوظائف الشخصية والتنموية والفكرية داخل الفريق التربوي: تعتبر من الركائز الأساسية في بناء جماعة تربوية فعالة ومبدعة. هذه الوظائف لا تقتصر على أداء المهام الروتينية، بل تتجاوزها نحو تطوير القدرات الذهنية والدينامية التشاركية التي تضمن التفاعل الفعال بين الأعضاء لتحقيق الأهداف التربوية. الوظيفة الفكرية الذهنية تتمثل في القدرة على التفكير المنهجي، من خلال اتباع استراتيجيات متعددة لحل المشكلات وتبادل الخبرات والمعارف. يسعى الفريق إلى توحيد الاتجاهات الفكرية من أجل بناء رؤية واضحة ومشاركة تساهم في تحسين الأداء الجماعي، بحيث يصبح كل عضو مساهماً في بلورة أفكار جديدة تدفع نحو التجديد التربوي. أما الوظيفة الدينامية التصورية، فهي تتجلى في الحركية المستمرة داخل الفريق من خلال تنظيم ومشاركة الأعضاء في أنشطة تفاعلية، كفرق العمل وورشات التفكير الجماعي. هذه المشاركة تساهم في تنمية الحس الإبداعي، وتساعد في اتخاذ قرارات مستنيرة مبنية على معطيات واقعية وتجارب سابقة. إنها وظيفة تعزز النمو الذاتي والمهني لدى كل عضو، من خلال إشراكه في عمليات التغيير وتوجيهه نحو التطور المستمر، في المجمل، فإن هذه الوظائف تهدف إلى دعم العمل الإبداعي والابتكاري، مما يجعل من الجماعة التربوية جسماً ديناميكياً يسير بخطى ثابتة نحو التميز، ويساهم في إحداث تغيير إيجابي داخل المؤسسة التعليمية، على مستوى الأداء التربوي والمناخ المهني العام.²

الاستماع الفعال والتعاون وتحمل المسؤولية: تُعد مهارات الاستماع الفعال، والتعاون، وتحمل المسؤولية من الأسس الجوهرية التي يقوم عليها نجاح الفريق التربوي داخل المؤسسة التعليمية، إذ تساهم بشكل مباشر في تحسين جودة العلاقات المهنية وتفعيل الدينامية الجماعية، الاستماع الفعال ليس مجرد عملية سمعية، بل هو مهارة تواصلية راقية تقوم على الانتباه الكامل للمتحدث، مع

¹ لعمش سعد، **الجامع في التشريع المدرسي الجزائري**، الجزء الثاني، الجزائر عين حليلة، دار الهدى، سنة النشر 2010 ص77

² محمد عبد النعم شعيب، مرجع سبق ذكره، ص187

السعي لفهم أفكاره ومشاعره دون مقاطعة أو حكم مسبق. هذا النوع من الاستماع يساعد على بناء جو من الثقة المتبادلة بين أعضاء الفريق، ويفتح المجال لتبادل الآراء بفعالية، كما يعزز من تماسك الفريق وقدرته على حل المشكلات التربوية، أما التعاون، فيمثل العمود الفقري للعمل الجماعي. يتجلى من خلال مشاركة الأفكار، تبادل الخبرات، وتقديم الدعم عند الحاجة، مما يجعل الفريق التربوي يعمل بروح جماعية تكاملية. كل عضو يساهم بمهاراته الخاصة ضمن رؤية موحدة تركز على خدمة المصلحة العليا للتلاميذ، في حين أن تحمل المسؤولية هو ما يضمن تنفيذ المهام بأعلى درجات الالتزام. إذ ينبغي لكل عضو أن يعرف ما هو مطلوب منه، ويعمل على إنجازه بكفاءة وفي الوقت المحدد. هذا السلوك يعكس مدى الوعي الفردي والجماعي بأهمية الدور التربوي، ويُعد شرطاً أساسياً لتحقيق الأهداف التربوية المشتركة وضمان سيرورة العمل داخل المؤسسة بانضباط وفعالية، باختصار فإن الاستماع الفاعل، التعاون، وتحمل المسؤولية ليست فقط مهارات شخصية، بل هي قيم مهنية تُسهم في بناء فريق تربوي متماسك، قادر على مواجهة التحديات وتحقيق رسالته التربوية بأفضل شكل ممكن.

التقويم: التقويم يُعد من العمليات الجوهرية والأساسية في كل مشروع تربوي ناجح، حيث يُستخدم كأداة فعالة لتشخيص الواقع التربوي، واكتشاف النقائص والاختلالات في سير العمل التعليمي، سواء على مستوى البرامج أو الوسائل أو أداء الأفراد. إنه لا يقتصر فقط على إصدار حكم أو تحديد نتائج، بل يتعدى ذلك ليكون وسيلة لفهم مواطن القوة والضعف في العملية التربوية، مما يسمح بوضع خطة علاجية أو تطويرية تستند إلى معطيات موضوعية. فمن خلال جمع معلومات دقيقة ووجيهة، يتيح التقويم إمكانية مقارنة هذه المعطيات بالأهداف المحددة سلفاً، أو المعدلة خلال مسار التطبيق، مما يُفضي إلى اتخاذ قرارات بناءة تهدف إلى تحسين الأداء التربوي، وتعديل الشروط التي تعوق تحقيق الأهداف التعليمية والتكوينية كما أن عملية التقويم تساعد الفاعلين التربويين على ضبط استراتيجياتهم وتوجيه تدخلاتهم بطريقة منهجية، وهو ما يعزز من مردودية المؤسسة التربوية ويرفع من جودة التعليم. فكل نظام تربوي يسعى إلى التطوير يجب أن يجعل من التقويم آلية مستمرة، لا ترتبط فقط بنهاية العمليات، بل تصاحبها في كل مراحلها لضمان التوجيه

الدقيق والفعالية، التقويم ليس مجرد أداة للحكم، بل هو عنصر أساسي لتطوير الأداء التربوي، وتحقيق جودة التعليم، واتخاذ قرارات تربوية سليمة قائمة على معطيات واقعية ومدروسة.¹

التوجيه: التوجيه هو إحدى الوظائف الحيوية التي يمارسها الفريق التربوي بالتنسيق مع مدير المؤسسة الثانوية، ويتجسد بشكل عملي من خلال مجلس التوجيه والتسيير الذي يُعد هيئة استشارية وتنظيمية مهمتها تقديم الرأي والمشورة حول مختلف القضايا التي تخص تنظيم عمل المؤسسة وتحسين أدائها، يُساهم المجلس في اقتراح مشاريع تخص ميزانية المؤسسة، توسيعها، ترميمها، تجهيزها، والتدخل في المسائل القضائية وتسوية الخلافات التي قد تنشأ في الحياة المدرسية. كما يقدم اقتراحات لتحسين ظروف العمل داخل المؤسسة، من خلال دراسة المشاكل التربوية والإدارية والاجتماعية وطرح الحلول الملائمة لها، وذلك ضمن التوجيهات الرسمية الصادرة عن السلطة الوصية، يتطلب التوجيه الفعال عدة عناصر أساسية، أبرزها:²

- التحفيز: من خلال بث روح الحماس والانخراط لدى أعضاء الجماعة التربوية.
 - إثارة الدافعية للعمل: بجعل الأهداف واضحة ومحفزة.
 - القيادة وروح الفريق: عبر تشجيع التعاون والاحترام المتبادل.
 - المشاركة في اتخاذ القرار: بما يعزز الانتماء والمسؤولية الجماعية.
 - الاتصال الفعال: عبر تواصل دائم بين المسؤولين والمرؤوسين على مختلف المستويات.
- كل هذه العناصر تجعل من وظيفة التوجيه آلية استراتيجية تسهم في ترشيد العمل التربوي وتحسين فعاليته، كما تسمح بمواكبة متطلبات الحياة المدرسية وضمان استقرارها وتنميتها، ووظيفة التوجيه داخل المؤسسة التعليمية تضمن التنسيق الفعال، واقتراح الحلول المناسبة، وتحقيق أهداف المنظومة التربوية، مما يجعلها من الركائز الأساسية في التنظيم والعمل الجماعي داخل الفريق التربوي.

الاتصال:³

¹ حافظ فرج أحمد، إدارة المؤسسات التربوية، ط2، القاهرة مصر، دار النشر عالم الكتب، السنة 2003، ص388

² لعمش سعد، مرجع سبق ذكره، ص78

³ حافظ فرج أحمد، مرجع سبق ذكره، ص389

الاتصال التربوي يُعد من أهم أدوات القيادة والإدارة الناجحة داخل المؤسسات التعليمية، كونه الوسيلة التي يتم من خلالها تبادل المعلومات، التنسيق، ونقل التعليمات بين أعضاء الجماعة التربوية. وقد عرّفه "ديفز" بأنه: الخطوة التي يقوم بها الرئيس لإحداث تأثير على المرؤوسين مما يؤدي إلى استجابتهم. بينما يرى "إيميل" أن الاتصال التربوي هو: نقل الأفكار والمعلومات التربوية بين مدير المدرسة والمعلمين أو من مجموعة معلمين إلى أخرى، باستخدام الأساليب الشفهية أو الكتابية، بهدف توحيد الجهود وتحقيق أهداف المؤسسة، أنواع الاتصال داخل المؤسسة تشمل:

- الاتصال الرسمي: عبر المجالس الإدارية والتربوية مثل مجالس التعليم، التوجيه، التسيير... ويكون في شكل تقارير شهرية أو اجتماعات دورية يقدم فيها كل فاعل تربوي (الأستاذ، مستشار التربية، المقتصد، مستشار التوجيه...) تقارير حول الأداء والنشاطات.
 - الاتصال غير الرسمي: يتمثل في التفاعلات اليومية العفوية بين أعضاء الفريق، أو بين التلاميذ والأساتذة، أو حتى أثناء المناسبات المدرسية.
- وظيفة الاتصال لا تقتصر على نقل الأوامر فقط، بل تتعداها إلى:
- تحقيق التنسيق والتكامل بين مختلف الفاعلين التربويين.
 - ضمان انسيابية المعلومات وتدفقها السلس بين الإدارات.
 - تعزيز العلاقات المهنية والاجتماعية داخل الفريق التربوي. حل المشكلات من خلال التواصل الفعال وتبادل الرؤى، الاتصال هو العمود الفقري للعمل التربوي داخل المؤسسة التعليمية، وبدونه تتعطل باقي الوظائف، لأنه الوسيلة الأساسية لتحقيق وحدة الجهود، وضمان سيرورة العمل التربوي بشكل منظم، منسجم ومتفاعل.

وبالتالي نستنتج أن للفريق التربوي وظائف ضرورية لضمان فعالية العملية التعليمية داخل المؤسسة، إذ تتكامل هذه الوظائف فيما بينها وتشمل التخطيط، التنفيذ، التقويم، التوجيه، التنسيق، والاتصال، إلى جانب الأبعاد الاجتماعية والدينامية. هذا التكامل يُحقق بيئة عمل منظمة، قائمة على التعاون وتحمل المسؤولية، ويعزز من جودة الأداء التربوي ويدعم التلميذ في جميع أبعاده النفسية، التربوية والاجتماعية، يُظهر تحليل وظائف الفريق التربوي داخل المؤسسة التعليمية أن هذا الفريق لا يُعد فقط مجموعة من الأفراد يؤدون مهامًا متفرقة، بل هو نظام متكامل ومتربط يجمع بين مختلف

الفاعلين من مدير، أساتذة، مستشاري التربية، مستشاري التوجيه، والمساعدون التربويين، وغيرهم. تتكامل أدوارهم ضمن منظومة موحدة لتحقيق هدف مشترك يتمثل في تهيئة بيئة تعليمية سليمة وفعالة تُراعي الحاجات النفسية والتربوية والاجتماعية للتلميذ. يسهم التخطيط المحكم في رسم الأهداف وتوحيد الجهود، في حين تضمن الوظيفة التنسيقية انسجام الأدوار وتفاذي التداخل أو الصراعات. أما التقويم، فهو أداة ضرورية لتحسين الأداء ومواجهة النقائص باستمرار. كما يُعتبر الاتصال الفعال، سواء الرسمي أو غير الرسمي، العمود الفقري الذي يربط بين مختلف أعضاء الفريق، ويُمكن من تبادل المعارف واتخاذ القرارات المناسبة، وعلى الصعيد الاجتماعي، فإن التفاعل والدينامية داخل الفريق تُسهم في بناء روح الجماعة، مما يخلق بيئة عمل قائمة على الثقة والتعاون والاحترام المتبادل. هذه الوظائف مجملها تُشكل إطارًا عمليًا يساعد على تطوير المؤسسة التربوية وضمان نجاح المتعلمين.

6.3. أهمية الفريق التربوي وأهدافه

1. تحسين جودة التعليم

يسعى الفريق التربوي إلى رفع مستوى التحصيل الدراسي للتلاميذ من خلال تحليل نتائجهم الدراسية واقتراح استراتيجيات بيداغوجية ملائمة.

يتم ذلك عبر مراجعة طرائق التدريس، وإدماج الوسائل الحديثة (تكنولوجيا، موارد رقمية...).

2. دعم المتعلمين المتعثرين

يضطلع الفريق التربوي بمهمة تشخيص التعثرات الدراسية وتخطيط تدخلات مناسبة (دروس دعم، خطط فردية...).

كما يتعاون مع المستشارين التربويين وأحيانًا الأخصائيين النفسيين.¹

3. تنسيق الجهود التربوية داخل المؤسسة

¹ مهمل عادل أمين، إدارة الموارد البشرية، مطبوعة بيداغوجية، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، سنة 2023، ص113.

يعمل الفريق على توحيد الرؤية التربوية بين المدرسين والإدارة لضمان الانسجام في تطبيق البرامج، وتجنب التكرار أو التناقض في التوجيهات التربوية.¹

4. إعداد وتنفيذ مشروع المؤسسة (Projet d'établissement)

يعتبر الفريق التربوي فاعلاً رئيسياً في تشخيص وضع المؤسسة، وتحديد أولويات مشروع المؤسسة، ثم تنفيذ ومتابعة وتقييم الأنشطة التربوية.

1. المساهمة في التكوين المستمر للمدرسين

يوفر الفريق التربوي فضاءً لتبادل الخبرات والتجارب، ما يساهم في التنمية المهنية الذاتية والجماعية للمعلمين، خاصة الجدد منهم. كما ينخرط في تنظيم ورشات ودورات داخلية.

2. تعزيز الحياة المدرسية والقيم التربوية

يشارك الفريق في تنمية القيم، والسلوك المدني، والانتماء لدى المتعلمين من خلال أنشطة الحياة المدرسية والمبادرات الثقافية.

يتم التنسيق مع الفاعلين الآخرين (جمعيات، أولياء الأمور...) ².

3. تعزيز الحياة المدرسية والقيم التربوية

يشارك الفريق في تنمية القيم، والسلوك المدني، والانتماء لدى المتعلمين من خلال أنشطة الحياة المدرسية والمبادرات الثقافية.

يتم التنسيق مع الفاعلين الآخرين (جمعيات، أولياء الأمور...) ².

7. ترسيخ ثقافة التقويم الذاتي والتحسين المستمر

¹ تارزي أمّنة، مدخل لإدارة الأعمال 3، مطبوعة بيداغوجية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، سنة 2022، ص 47.

² زيد نايل عيسى الفقهاء، أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، منشورة، تخصص إعلام و اتصال، جامعة الجزائر 3 <https://www.aau.edu.jo> سنة 2020، ص 125.

يعمل الفريق على تحليل الأداء التربوي داخل الفصول وخارجها، ويقترح حلولاً للتحسين، يُعزز مبدأ "المدرسة المتعلمة" القادرة على تطوير ذاتها.

8. تحقيق الانسجام التربوي بين الأساتذة

يهدف الفريق التربوي إلى توحيد المقاربات البيداغوجية في التعامل مع المتعلمين، خصوصاً داخل نفس المستوى الدراسي أو التخصص، يقلل هذا الانسجام من التناقضات التي قد تؤثر على نفسية التلميذ أو تعثره الدراسي.

9. تطوير خطط الدعم التربوي المندمج

الفريق التربوي مسؤول عن وضع خطط علاجية شاملة تراعي الأبعاد المعرفية والنفسية والاجتماعية للتلميذ، يتم التنسيق مع أطر الدعم التربوي داخل المؤسسة (مستشار، أخصائي نفسي، مرافقة تربوية...).

10. المشاركة في اتخاذ القرار داخل المؤسسة

الفريق التربوي له دور استشاري وتقريري في بعض الحالات، ويشارك في مجلس التدبير والمجالس التعليمية والمجالس التربوية. يُقترح من خلاله تنظيم استعمالات الزمن، اختيار الوسائل التعليمية، تحديد حاجات التكوين.

11. تعزيز المقاربة التشاركية في التدبير المدرسي

يُعد الفريق آلية لتطبيق الحكمة الجيدة في الإدارة التربوية من خلال إشراك جميع الفاعلين في التشخيص، التخطيط، التنفيذ، والتقييم. يُعزز هذا التشارك الانخراط الجماعي والشعور بالانتماء للمؤسسة.

7.3. واقع الادارة والفريق التربوي داخل المؤسسة التربوية

تُعتبر الإدارة التربوية داخل المؤسسة التعليمية العمود الفقري للعملية التعليمية والتربوية، إذ تتحمل مسؤولية وضع التصورات العامة وصياغة الخطط التنفيذية التي تنبثق من الفلسفة التربوية للمجتمع، بما ينسجم مع الأهداف الكبرى للنظام التعليمي. وتشمل مهام الإدارة التربوية إعداد المناهج الدراسية وتكييفها بما يتناسب مع خصوصيات المتعلمين، واختيار المعلمين ذوي الكفاءة وتوفير التكوين المستمر لهم، إضافة إلى توفير الموارد البشرية والمادية الضرورية لضمان نجاح العملية التربوية. ولا يقتصر دورها على التخطيط والتنظيم فقط، بل يشمل أيضًا تهيئة البيئة المدرسية الملائمة، وإرساء علاقات إنسانية إيجابية بين مختلف مكونات الجماعة التربوية من معلمين، وتلاميذ، وأولياء، وإداريين، تقوم الإدارة التربوية كذلك بدور تنسيقي بين مختلف الفاعلين داخل المؤسسة، حيث تتسق الجهود وتوجه الأنشطة التربوية بما يخدم الرؤية العامة للمؤسسة، وتعمل على تفجير الطاقات والخبرات المتاحة وتوجيهها نحو تحقيق الجودة والفعالية في الأداء التربوي. وهي مسؤولة عن مراقبة مدى تقدم العملية التعليمية من خلال أدوات التقييم والمتابعة المستمرة لأداء المعلمين والتلاميذ، مما يساهم في تصحيح الانحرافات وتحسين المخرجات التعليمية. وتبرز أهمية التخطيط التربوي كوظيفة أساسية للإدارة، حيث يتم تحديد الأهداف، ورسم السياسات، وبرمجة الأنشطة، وتخصيص الموارد، بما يسمح بتحديد الأولويات وضمان الاستخدام الأمثل للإمكانات.¹

أما الفريق التربوي فله دورًا حيويًا في تنفيذ المهام التعليمية داخل المؤسسة التربوية، حيث يشمل دوره التدريس، والتقويم، والإرشاد، والمساهمة في الأنشطة التربوية، بالإضافة إلى دوره الأساسي في إعداد التلاميذ وتنمية قدراتهم الفكرية والاجتماعية. يتكون الفريق التربوي من مجموعة من الأفراد المترابطين والمتعاونين، مثل هيئة التدريس (المعلمين والمعلمات)، وهيئة التأثير (المرشدين التربويين، والمستشارين)، والتلاميذ وأوليائهم، جميعهم يشكلون وحدة دينامية متكاملة ترتبط بعلاقات اجتماعية وتربوية وثيقة. وهذا التفاعل المستمر بين هذه الأطراف يشكل الجانب الحيوي في سير العملية التعليمية، حيث يؤثر في المخرجات التربوية، سواء من حيث المستوى الأكاديمي أو الاجتماعي وقد حظيت الجماعة التربوية باهتمام كبير في الأبحاث الاجتماعية والنفسية نظرًا لأهمية هذا التفاعل في تشكيل بيئة تعليمية فعالة. فالتفاعل بين الأفراد داخل المؤسسة التربوية لا يتوقف عند حدود نقل المعرفة فقط، بل يمتد إلى التأثير في تكوين شخصية التلميذ، وتعزيز قيم

¹بوترعة حياة، مرجع سبق ذكره، ص 84

التعاون، والمواطنة، والانضباط الاجتماعي. كذلك، يُعد الفريق التربوي من أبرز العوامل التي تساهم في توفير بيئة تعليمية تحفز التلاميذ على الإبداع والتفكير النقدي، وتمكنهم من التكيف مع متطلبات الحياة الاجتماعية والمهنية. هذا التفاعل بين عناصر الفريق التربوي يعد من الأسس الرئيسية التي تضمن فاعلية المؤسسة التربوية في تحقيق أهدافها التعليمية، مما يعزز من جودة التعليم ويسهم في بناء مجتمع متكامل يتمتع بالقيم الإنسانية والاجتماعية التي تساهم في رفع مستوى التنمية المستدامة.¹

تتولى الإدارة التربوية مسؤولية بناء شخصية الطالب بشكل متكامل على جميع الأصعدة، سواءً من الناحية العقلية، الجسدية، التربوية، الثقافية، الاجتماعية أو النفسية. حيث تسعى الإدارة إلى تحقيق توازن في تطوير هذه الجوانب جميعها من خلال تنظيم وتنسيق الأعمال الفنية والإدارية داخل المؤسسة التعليمية. الهدف من هذا التنظيم هو تحسين العلاقة بين العاملين في المؤسسة التعليمية، مما يؤدي إلى تعزيز التعاون والتفاهم بينهم، وتسريع إنجاز الأعمال بشكل فعال، كذلك تساهم الإدارة التربوية في القضاء على الاحتكاك والصراعات التي قد تنشأ بين الأفراد في بيئة العمل، حيث تسعى لبناء بيئة تعليمية مريحة ومتناغمة، تشجع على العمل الجماعي. علاوة على ذلك، فإن الإدارة التربوية تلتزم بتطبيق ومراقبة الأنظمة والقوانين التي تصدر عن الإدارات العليا المسؤولة عن التعليم، مما يساعد في ضمان سير العملية التربوية بشكل منتظم ومتناسق، كما تساهم الإدارة في وضع خطط استراتيجية تركز على تطوير المؤسسة وتحقيق النمو المستدام على المدى البعيد. هذه الخطط تتضمن تحديد الأهداف المستقبلية للمؤسسة التربوية، ووضع أساليب لتنفيذها بشكل يحقق الفعالية ويعزز جودة التعليم والتعلم. إعادة النظر في مناهج المدرسة ومواردها التعليمية يشكل خطوة أساسية نحو تحسين وتطوير العملية التربوية بشكل شامل. من خلال تقييم شامل للنشاطات المدرسية، ووسائل التعليم، والمكتبة، والبرامج الدراسية، والأنشطة الرياضية والثقافية،

¹ حليلة السعدية بزيو، مرجع سبق ذكره، ص 391

يمكن للإدارة التربوية تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تطوير هذه المجالات بما يتماشى مع تطورات العصر واحتياجات التلاميذ، تمثل الإدارة التربوية دوراً محورياً في ضمان تمويل هذه الأنشطة، وتوفير بيئة تعليمية تحفز الابتكار والإبداع لدى التلاميذ. كما تضمن تنفيذ مشاريع المؤسسة التربوية بشكل فعال سواء في الحاضر أو المستقبل، مع السعي المستمر لإيجاد علاقات إيجابية بين المؤسسة التربوية والمحيط الخارجي، بما في ذلك من خلال مجالس الآباء، النوادي، والجمعيات، والمؤسسات الثقافية الموجودة في البيئة المحيطة، من ناحية أخرى يعتبر اكتشاف ميول التلاميذ وقدراتهم واستعداداتهم الفطرية جزءاً من مهمة الإدارة التربوية، حيث تساهم في توجيه هذه القدرات بما يخدم مصلحة التلاميذ أولاً ويعود بالفائدة على المجتمع بشكل عام. يساعد ذلك في إعداد التلاميذ ليكونوا مواطنين واعين ومدركين لمصلحة أنفسهم ومجتمعاتهم وأوطانهم، وتزويدهم بالمعرفة والمهارات اللازمة لفهم حاضرهم وماضيهم، وتهيئتهم لمستقبل مشرق. كما تعمل الإدارة على الكشف عن الموهوبين ورعايتهم، لضمان تنمية شاملة لجميع جوانب شخصياتهم بطريقة متوازنة ومتكاملة.¹

انطلاقاً مما تم عرضه، يمكن استنتاج أن واقع الإدارة والفريق التربوي داخل المؤسسة التربوية يعكس تداخلاً بنيوياً بين الوظائف التنظيمية والأدوار التربوية ضمن نسق اجتماعي وتواصلية مركب. فالإدارة لا تقتصر على مجرد التخطيط والتنظيم، بل تؤدي أدواراً رمزية وسلطوية من خلال الممارسات اليومية والخطاب الرسمي، ما يجعلها فاعلاً مركزياً في إعادة إنتاج العلاقات داخل الفضاء المدرسي. أما الفريق التربوي، فهو يمثل الجماعة المهنية المسؤولة عن التنفيذ العملي للمناهج والمرافقة التربوية والنفسية للمتعلمين، لكنه يعمل ضمن توازن هش بين منطق بيداغوجي يسعى لتحقيق الجودة التعليمية، ومنطق إداري يحكمه الانضباط والتراتبية، ويظهر

¹ حليلة السعدية بزيو، مرجع سبق ذكره، ص 398

هذا الواقع أن العلاقة بين الطرفين ليست دائماً متكافئة أو تشاركية، حيث قد يَسود الاتصال العمودي وضعف التنسيق، مما يُضعف من دينامية المؤسسة ويؤثر سلباً على المناخ التربوي العام. لذا، فإن فعالية المؤسسة التربوية مرهونة بإعادة هيكلة الاتصال الداخلي وتعزيز القيادة التربوية التشاركية، التي تسمح لكل فاعل بالمساهمة في صناعة القرار وتحقيق الأهداف التعليمية بشكل متكامل.

خلاصة الفصل

تناول الفصل الثالث من الدراسة موضوع "الإدارة والفريق التربوي في المؤسسة التربوية" بوصفه أحد المرتكزات الأساسية لفهم الإطار المؤسساتي الذي تتفاعل فيه مختلف الفواعل التربوية. وقد تم في هذا الفصل تسليط الضوء على خصوصية المؤسسة التربوية الجزائرية، من خلال استعراض نشأتها التاريخية، وتحديد مقوماتها الأساسية، وخصائصها التي تميزها في السياق الوطني، إلى جانب وظائفها المتعددة التي تتوزع بين الأدوار التعليمية، والتربوية، والاجتماعية.

كما تم التطرق إلى أهمية المؤسسة التربوية وأهدافها بوصفها نواة حيوية في بناء الإنسان والمجتمع، حيث تؤدي دوراً محورياً في تنمية الكفاءات وترسيخ القيم الوطنية. وفي السياق نفسه، عرض

الفصل نشأة الإدارة التربوية، مبرزاً تطورها التاريخي، وأهميتها المتزايدة في تسيير المؤسسة وضمان فعاليتها، مع تفصيل في وظائف الإدارة وأنواعها وأنماطها، وكذا العناصر المكونة لها، بما في ذلك التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة.

وانتقل التحليل بعد ذلك إلى الفريق التربوي باعتباره شريكاً أساسياً في العمل المؤسسي، حيث تم التطرق إلى نشأته، وخصائصه التي تجعل منه وحدة متجانسة وفعالة، مع توضيح مكوناته ووظائفه الحيوية داخل المنظومة التربوية، فضلاً عن بيان أهمية هذا الفريق في تحقيق الأهداف التربوية والبيداغوجية، انطلاقاً من روح التعاون وتكامل الأدوار.

واختتم الفصل باستعراض واقع العلاقة بين الإدارة والفريق التربوي داخل المؤسسة التربوية الجزائرية، حيث تمّ الوقوف عند التحديات التي تعيق هذه العلاقة، والفرص الكامنة لتطويرها، وهو ما يشكل مدخلاً ضرورياً لفهم الأبعاد التطبيقية التي ستناقش في الفصل الرابع، في ضوء التحولات الرقمية ودور المنصات الإلكترونية في إعادة تشكيل أنماط التفاعل المؤسسي.

الفصل الرابع: الجانب التطبيقي للدراسة

تمهيد

1.4. تحليل نتائج استمارة الاستبيان

2.4. مناقشة نتائج الدراسة

3.4. النتائج العامة للدراسة

خلاصة الفصل

تمهيد

يُعدّ الفصل الرابع امتدادًا طبيعيًا للبناء المنهجي الذي أُرسِيَ في الفصول السابقة، إذ ينتقل بالبحث من الإطار النظري والتأصيلي إلى ميدانه التطبيقي الذي يختبر فيه الفرضيات ويتقصى واقع الظاهرة قيد الدرس. ففي هذا الفصل الموسوم بـ«الجانب التطبيقي للدراسة» جرى التعرّض بشمولية منهجية إلى تحليل بيانات استمارة الاستبيان التي وُجّهت إلى عيّنة من أفراد الفريق التربوي والإداري داخل المؤسسة التربوية، قصد استجلاء تمثّلاتهم وممارساتهم المتعلقة باستخدام المنصّات الرقمية في تعزيز قنوات التواصل المؤسسي.

وقد استُهل هذا الفصل بعرض تفصيلي للإجراءات الإحصائية المتّبعة ومعايير صدق وثبات الأداة البحثية، ضامنًا لموضوعية النتائج ودقّتها. ثم تلا ذلك تقديم منظّم للجداول والرسوم البيانية التي تُبرز مؤشرات الاستجابات وتوزيعها، مع تفسيرٍ مستند إلى الأطر النظرية ذات الصلة بنظرية انتشار المبتكرات، بما يكشف عن العوامل المُيسِّرة والمعوقات التي تحكم عملية تبني المنصّات الرقمية في البيئة التربوية.

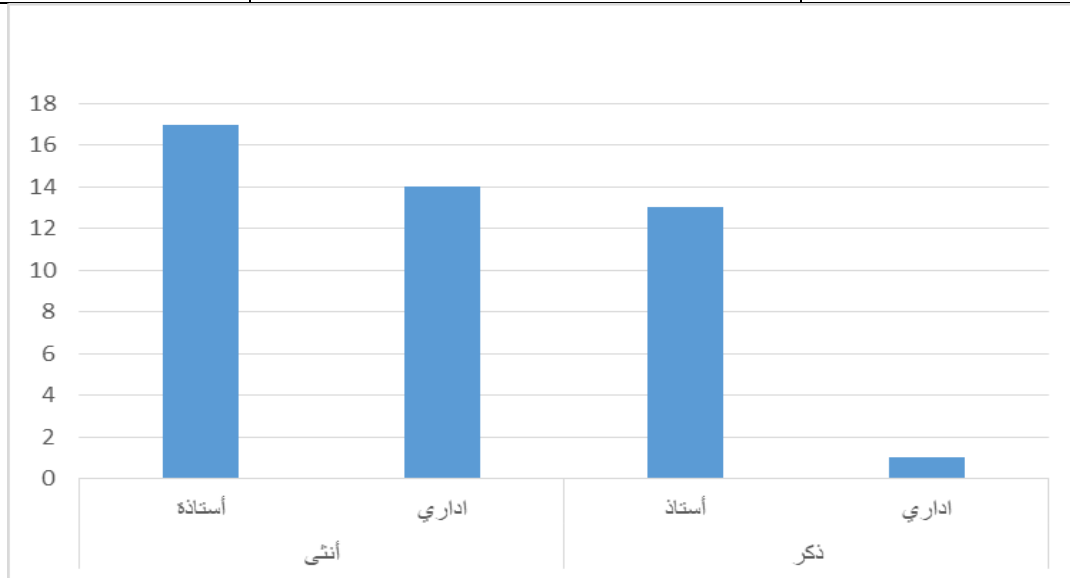
وانطلاقًا من معطيات التحليل الكمي، خُصّصت فقرة موسّعة لمناقشة النتائج في ضوء أدبيات الموضوع والدراسات السابقة، حيث تم الربط بين ما توصلت إليه الدراسة الحالية وبين الاتجاهات البحثية الراهنة، مبينين نقاط الالتقاء والتمايز، ومفسّرين أسباب ذلك في ضوء الخصوصيات السياقية للمؤسسة التربوية محل الدراسة.

واختتم الفصل باستخلاص النتائج العامة التي تجلّ أهم ما أسفرت عنه عملية التحليل والمناقشة، مُبرزة إسهام المنصّات الرقمية في تمتين العلاقة بين الإدارة والفريق التربوي، وكذلك محددات هذا الإسهام والعوائق التي ينبغي معالجتها. وبذلك يمهد هذا الفصل الطريق أمام التوصيات والمقترحات العملية التي سيُفصّل فيها لاحقًا، مُعزِّزًا القيمة العلمية والتطبيقية للدراسة

1.4. تحليل نتائج استمارة الاستبيان

جدول رقم 01: يوضح متغير الجنس بالنسبة لأفراد العينة.

الجنس/المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
أنثى	أستاذة	17
	اداري	14
ذكر	أستاذ	13
	اداري	1
المجموع	45	%100



شكل رقم 01: يوضح متغير الجنس بالنسبة لأفراد العينة.

يتضح من بيانات الجدول رقم (1) أن النساء يشكلن الأغلبية في تركيبة الموارد البشرية بالمؤسسة التربوية المدروسة، حيث بلغت نسبتهن 69% مقابل 31% فقط للذكور، ويتوزع هذا التمثيل على 17 أستاذة و14 موظفة إدارية، مقابل 13 أستاذاً وموظف إداري واحد فقط من الذكور. وتعكس هذه الأرقام هيمنة نسوية واضحة في كل من الجانبين التعليمي والإداري، ما يشكل سمة بارزة في التركيبة البشرية داخل الفضاء التربوي. ومن خلال الملاحظة الميدانية، تبين أن الكادر النسوي يتميز بدرجة عالية من الانضباط في أداء المهام اليومية، كما أظهر التزاماً مهنيّاً في التفاعل مع محيط المؤسسة، وحرصاً على التنسيق مع مختلف الفاعلين التربويين. ورغم أن نسبة الذكور أقل

عددياً، إلا أن الدراسة كشفت عن مساهمتهم الفعالة في مختلف الأنشطة التربوية والإدارية، مما يعكس توازناً وظيفياً نسبياً بين الجنسين. وتؤكد هذه النتائج أهمية مراعاة البعد الجندي عند تحليل البنية التربوية، حيث تتداخل العوامل الاجتماعية والثقافية والتنظيمية في تشكيل ديناميكية العمل داخل المؤسسات التعليمية. وتشير هذه المعطيات إلى أن النساء يمثلن دعامة أساسية في المنظومة التربوية الجزائرية، بحكم حضورهن المكثف في المجالين التعليمي والإداري، وهو ما يجعل مساهمتهم ضرورية لضمان استقرار الأداء المؤسساتي وفعاليته.

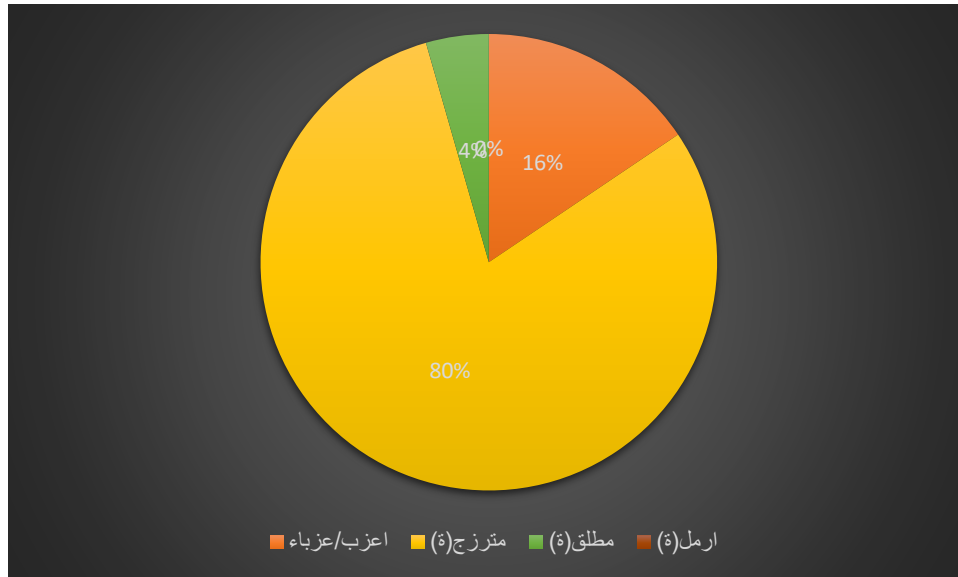
كما نجد توافق بين نتائج دراستي و دراسة بلفروم لهلالي والسليمان طارق (2022) المعنونة "الرقمنة وتسهيل آليات الاتصال الداخلي في المؤسسات التربوية"، في ما يخص الهيمنة العددية للنساء داخل المؤسسات التربوية الجزائرية، سواء في الجانب التعليمي أو الإداري. فقد أكدت تلك الدراسة أن النساء يشكلن نسبة معتبرة من الكادر التربوي، ويرجع ذلك إلى ميلهن للعمل في القطاعات التعليمية والإدارية، ما يجعل وجودهن عاملاً حاسماً في استقرار البنية التنظيمية للمؤسسة.

إلا أن الدراسة المرجعية ركزت بشكل خاص على دور النساء في تفعيل أدوات الرقمنة وتحسين الاتصال الداخلي، في حين أن البيانات المستخلصة من الجدول رقم (1) في دراستنا تبرز التركيبة الجنسانية من منظور إحصائي وميداني عام دون الاقتصار على البعد الرقمي. وبالرغم من هذا الفارق في زاوية التناول، إلا أن كلا الدراستين تتفقان في أن الوجود النسوي يمثل ركيزة محورية في الأداء التربوي والإداري داخل المؤسسات التعليمية الجزائرية.

وبالتالي، تؤكد المقارنة أن العامل الجندي ليس فقط محدداً كمياً في التمثيل، بل أيضاً نوعياً في طبيعة المشاركة والتفاعل داخل البيئة المدرسية، مما يدعم ضرورة تضمين هذا البعد في أي تحليل لبنية الموارد البشرية في الحقل التربوي

جدول رقم 02: يوضح الحالة العائلية لعينة البحث

المتغير/الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة المئوية
اعزب/عزباء	07	16%
مترج(ة)	36	80%
مطلق(ة)	02	4%
ارمل(ة)	00	00%
المجموع	45	100%



شكل رقم 02: يوضح الحالة العائلية لعينة البحث

بالاعتماد على المعطيات الإحصائية للجدول رقم 2 الخاصة بالحالة العائلية لأفراد العينة داخل مؤسسة "بوروي لعريضي الصادق"، يتبين أن فئة المتزوجين تمثل النسبة الأعلى بـ 80%، تليها فئة العزاب بنسبة 16%، ثم فئة المطلقين بنسبة 4% فقط، في حين لم تُسجل أي حالة أرامل ضمن العينة المدروسة. ويُظهر هذا التوزيع أن الغالبية العظمى من أفراد العينة يعيشون في إطار اجتماعي مستقر، مما يعزز فرضية أن الاستقرار الأسري يُسهم بشكل إيجابي في تعزيز مستويات الالتزام المهني والانخراط الوظيفي داخل المؤسسة التربوية. فالمتزوجون، بفضل طبيعة حياتهم

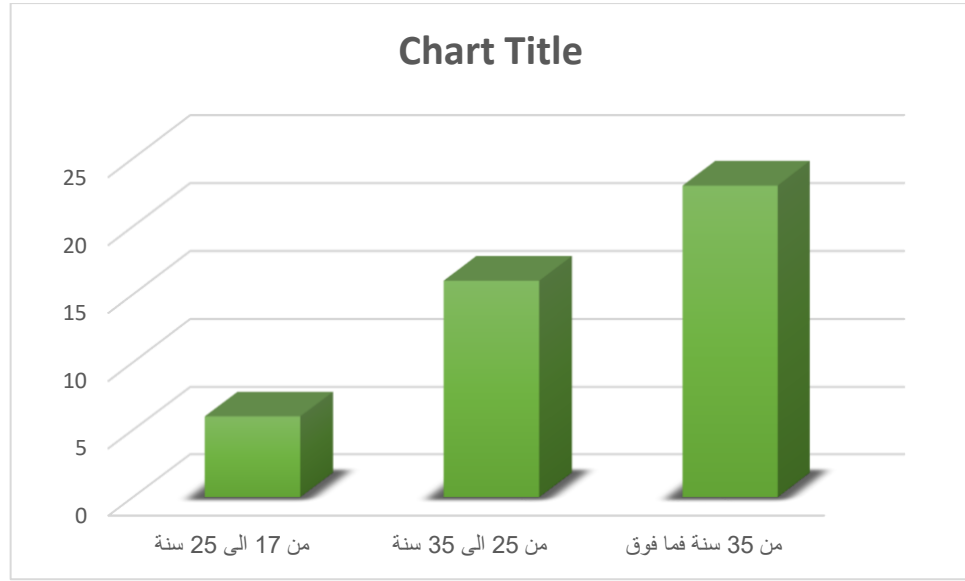
المنظمة، قد يكونون أكثر انتظاماً في أداء المهام، وأكثر حرصاً على استخدام المنصات الرقمية بصفة منهجية ومتصلة بالواجبات المهنية.

أما فئة العزاب، وعلى الرغم من نسبتهم الأقل، إلا أنهم يُظهرون - كما تبين من المقابلات الميدانية - ميولاً أكبر نحو استكشاف التطبيقات الرقمية الحديثة، غير أن هذا الاستخدام غالباً ما يتسم بعدم الانتظام والتذبذب بين التجريب والتفاعل المهني المنتظم. في حين أن فئة المطلقين، رغم محدودية عددها، أظهرت نمطاً متبايناً من حيث الانخراط في العمل الرقمي، نتيجة لما قد تواجهه من ظروف شخصية تؤثر في الاستقرار المهني والتفاعل الرقمي.

وتتوافق هذه النتائج مع ما توصل إليه أحمد عبد القادر عبد الله فروانة (2021) في دراسته المعنونة "فاعلية تقنية المنصات التعليمية في تنمية المفاهيم العلمية في مساق استراتيجية تعليم العلوم"، حيث أكد أن المتزوجين هم الأكثر انتظاماً في استخدام المنصات الرقمية بحكم استقرارهم الاجتماعي والتنظيم الذاتي العالي، بينما تُظهر فئة العزاب اندفاعاً تجريبياً نحو الرقمنة دون انتظام دائم، أما فئة المطلقين، فهي تتفاعل بشكل غير منتظم مع الأدوات الرقمية، بسبب تأثير الظروف الاجتماعية على سلوكهم المهني.

جدول رقم 03: يوضح متغير السن بالنسبة لأفراد العينة

المتغير/السن	التكرار	النسبة المئوية
من 17 الى 25 سنة	6	13%
من 25 الى 35 سنة	16	36%
من 35 سنة فما فوق	23	51%
المجموع	45	100%



شكل رقم 03: يوضح متغير السن بالنسبة لأفراد العينة

يُظهر الجدول رقم (3) أن الفئة العمرية أكثر من 35 سنة تمثل النسبة الأكبر من أفراد العينة بنسبة 51%، تليها الفئة من 25 إلى 35 سنة بنسبة 33%، ثم الفئة من 17 إلى 25 سنة بنسبة 13%، هذا التوزيع يعكس الطبيعة العمرية للمورد البشري داخل المؤسسة التربوية، ويُشير إلى حضور قوي للفئة الأكبر سنًا، والتي غالبًا ما تتولى مهام إدارية ومسؤوليات تتطلب خبرة ومتابعة دقيقة. وقد لاحظنا ميدانيًا أن هذه الفئة تتواجد بكثافة في مواقع المسؤولية والإشراف، مما يدل على استقرار وظيفي وتجربة ميدانية معتبرة.

وعلى الرغم من أن هذه الفئة تُظهر تحصيلًا نسبيًا أقل في استخدام المنصات الرقمية، إلا أن ذلك لا يعني غيابًا كليًا عن التفاعل الرقمي، بل يُعبّر عن أسلوب عملي يجمع بين العمل الرقمي والتقليدي، وهو ما يعكس توجهات سائدة في المؤسسات الجزائرية نحو "التوفيق بين الرقمي والمباشر".

أما الفئة المتوسطة (25-35 سنة)، فقد أظهرت من خلال المقابلات الميدانية مستوى أعلى من الحماس لاستخدام الوسائط الرقمية في أداء المهام التربوية والإدارية، كما عبرت هذه الفئة عن وعي بأهمية الرقمنة في تحسين الاتصال الداخلي، خاصة في المهام التنسيقية والوثائقية. واعتبر

بعض أفراد هذه الفئة أنفسهم بمثابة جسر يربط بين الكفاءات الرقمية الشابة والكوادر التقليدية، مما يمنحهم موقعاً محورياً في دينامية التحول الرقمي داخل المؤسسة.

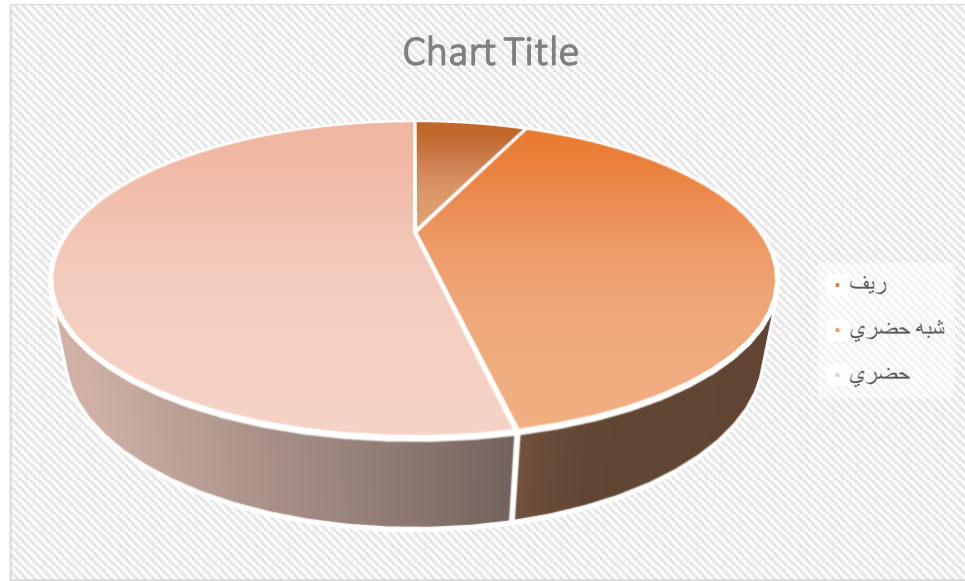
وفيما يخص الفئة الشبابية (17-25 سنة)، فقد تبين من الملاحظة الميدانية أنها أكثر حيوية وتفاعلاً مع المنصات الرقمية، خاصة عبر مواقع التواصل الاجتماعي. غير أن نتائج المقابلات كشفت عن حاجة هذه الفئة إلى إشراف إداري وتربوي منتظم، من أجل تعزيز مساهمتها الفعالة داخل المؤسسة وتوجيه استخدامها للمنصات نحو أهداف بيداغوجية وتنظيمية.

وبتالي يتضح أن التفاعل مع المنصات الرقمية التعليمية لا يرتبط فقط بالمهارات الفردية، بل يتأثر أيضاً بمتغيرات السن والخبرة. وهو ما يفرض على الإدارة التربوية تبني مقاربات متعددة في التكوين والتوجيه، تراعي خصوصيات واحتياجات كل فئة عمرية على حدة.

كما تتوافق نتائج دراستي مع دراسة بن زيدان (2021) التي بعنوان استخدام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات التعليمية بسطيف، حيث أظهرت الدراسة أن الفئة المتوسطة هي الأكثر اندماجاً رقمياً، بينما الفئات الأكبر سناً تستخدم المنصات بشكل محدود، رغم دورها المحوري في التنظيم. وتشير الدراستان إلى ضرورة اعتماد الإدارة التربوية لمقاربات تكوينية مختلفة تراعي الفروقات العمرية لضمان التحول الرقمي الفعال داخل المؤسسة.

جدول رقم 04: الحالة الجغرافية لعينة البحث

المتغير/ الحالة الجغرافية	التكرار	النسبة المئوية
ريف	3	7%
شبه حضري	18	40%
حضري	24	53%
المجموع	45	100%



شكل رقم 04: الحالة الجغرافية لعينة البحث

يُظهر الجدول رقم (4) الخاص بالحالة الجغرافية لأفراد العينة أن نسبة 53% من العاملين في المؤسسة التربوية ينحدرون من مناطق حضرية، تليها الفئة القادمة من مناطق شبه حضرية بنسبة 40%، في حين تمثل الفئة القادمة من المناطق الريفية نسبة 7% فقط من إجمالي العينة، يعكس هذا التوزيع هيمنة الامتداد الحضري في التمثيل الجغرافي، مما يطرح إشكالية العلاقة بين الانتماء الجغرافي ومستوى التفاعل مع البيئة الرقمية داخل المؤسسة التربوية.

ومن خلال الملاحظة الميدانية، تبين أن العاملين المنحدرين من البيئات الحضرية يُبدون درجة أعلى من الانخراط في استخدام الوسائط الرقمية، سواء لأغراض التسليم أو التواصل المهني. ويُعزى ذلك إلى سهولة الوصول إلى الإنترنت، والبنية التحتية الرقمية المتقدمة نسبياً.

كما أوضحت المقابلات الميدانية أن العديد من الموظفين، خصوصاً الإداريين والأساتذة القادمين من المناطق الحضرية، يعتبرون استخدام المنصات الرقمية التعليمية جزءاً من الروتين المهني اليومي، إذ تُستخدم في تبادل الوثائق، توزيع الجداول، متابعة سير الدروس، الامتحانات، والتقارير التربوية.

وتتوافق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة بلفروم الهاللي وسليمان طارق (2022)، التي أشارت إلى أن التباين الجغرافي يمثل عاملاً حاسماً في فعالية تطبيق الرقمنة داخل المؤسسات التربوية. وقد بينت الدراسة أن المناطق الحضرية توفر شروطاً مواتية لدمج المنصات الرقمية،

على عكس المناطق الريفية التي تعاني من ضعف الخدمات الرقمية ونقص برامج التكوين في المجال الرقمي.

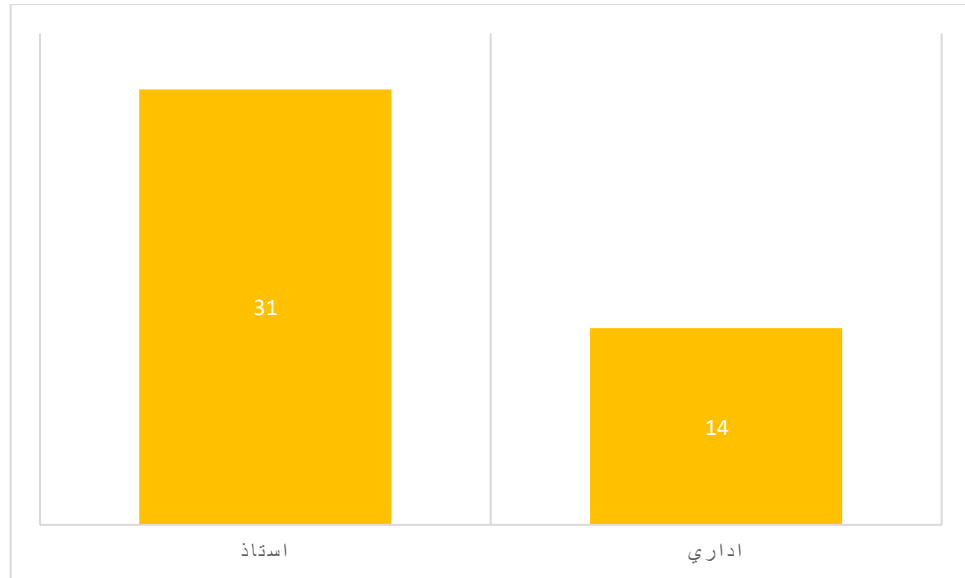
أما الأفراد القادمين من المناطق شبه الحضرية (40%)، فقد أظهروا من خلال المقابلات استعدادًا قويًا للتكيف مع المنصات الرقمية التربوية، غير أن محدودية الإمكانيات التقنية تمثل عائقًا فعليًا أمام الاستخدام الفعال. وهو ما أكدته أيضًا نتائج نفس الدراسة، التي اعتبرت أن هذه المناطق تُعدّ مناطق انتقالية رقمية، وتحتاج إلى سياسات دعم موجهة.

في المقابل، تُمثّل الفئة القادمة من المناطق الريفية (7%) تحديًا حقيقيًا في سياق التحول الرقمي، حيث كشفت الملاحظة عن وجود نوع من الارتباك أو التردد في استخدام المنصات الرقمية. وقد أرجع المستجوبون ذلك إلى ضعف التغطية الشبكية وصعوبة الاتصال بالإنترنت في مناطق سكنهم.

بناءً على ما سبق، فإن التوزيع الجغرافي للعاملين في المؤسسة التربوية يُؤثر بشكل مباشر على فاعلية التكيف مع المنصات الرقمية، الأمر الذي يفرض ضرورة تبني مقاربة إدارية قائمة على العدالة الرقمية، من خلال توفير برامج تكوين ودعم تقني يأخذان في الحسبان الخصوصيات الجغرافية المختلفة.

جدول رقم 05: يوضح متغير طبيعة الوظيفة لأفراد العينة

المتغير	التكرار	المجموع
استاذ	31	69%
اداري	14	31%
المجموع	45	100%



شكل رقم 05: يوضح متغير طبيعة الوظيفة لأفراد العينة

يبين الجدول رقم (5) أن الغالبية العظمى من أفراد العينة هم من فئة الأساتذة بنسبة 69%، مقابل 14% فقط من الإداريين، دون الإشارة إلى فئات مهنية أخرى. تعكس هذه النتيجة بوضوح الهيمنة النسبية للكادر التعليمي ضمن الهيكل البشري للمؤسسة التربوية، مما يشير إلى أن العملية التعليمية تعتمد بشكل أساسي على هذه الفئة، سواء من حيث التعداد أو الوظائف التربوية الحيوية التي تضطلع بها.

ومن خلال الملاحظة الميدانية، يتجلى أن الأساتذة يمثلون العنصر المحوري في تفعيل المنصات الرقمية داخل المؤسسات التربوية، حيث سجلوا تفاعلاً كبيراً مع أدوات رقمية مثل "فضاء الأساتذة"، "منصة فضاء الأولياء"، والبريد الإلكتروني المهني، خاصة في أعقاب أزمة كوفيد-19، التي شكلت منعطفاً حاسماً نحو الرقمنة في الممارسات البيداغوجية والتعليم عن بعد. وقد أشار عدد من الأساتذة، ضمن المقابلات الميدانية، إلى أن استخدامهم المكثف لهذه الوسائل نابع من الحاجة إلى التكيف مع التحولات الرقمية الجديدة التي فرضتها الجائحة.

أما فئة الإداريين، ورغم محدوديتهم العددية، فإنهم يؤدون أدواراً تنظيمية محورية تضمن انتظام العمل داخل المؤسسة. غير أن تفاعلهم مع المنصات الرقمية بدا محصوراً في الجوانب الإدارية والتنظيمية، حيث أظهرت البيانات تفضيلاً لاستخدام منصات مثل "فضاء الاساتذة" و"التحويلات

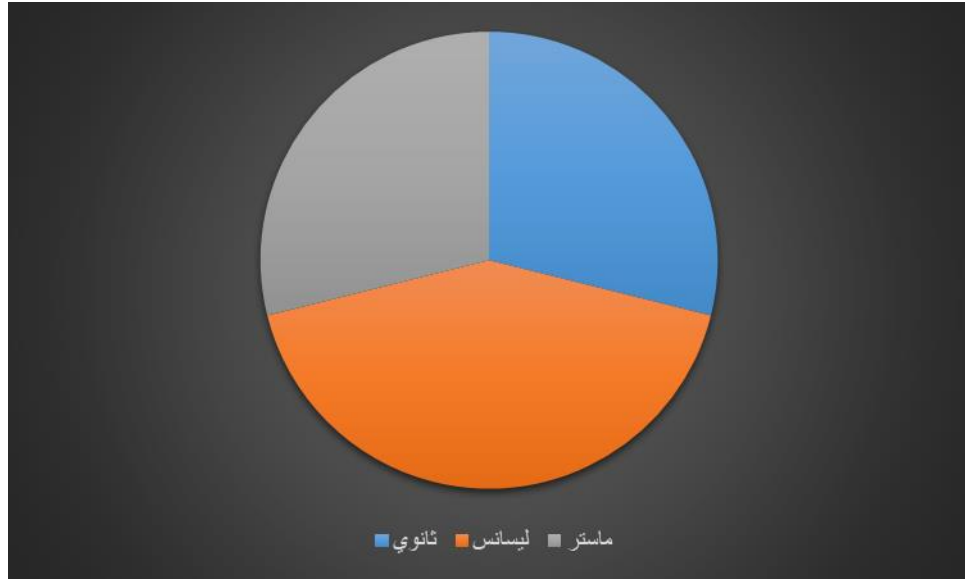
والتسجيلات"، مع الإشارة إلى عقبات في الاستخدام مرتبطة أساساً بضعف التكوين وغياب الدعم الفني، وهو ما أكدته شهادات بعض الإداريين.

وتتوافق هذه النتائج مع ما ورد في دراسة هلالي والسليمانى طارق (2022)، حيث أوضحت أن الهوية الرقمية داخل المؤسسة التربوية لا تُختزل فقط في عدد المستخدمين، بل تتعلق بأنماط الاستخدام، التكوين، والدافعية المهنية. فبينما ينظر الأساتذة إلى المنصات الرقمية كأدوات أساسية لتسهيل العملية التعليمية والتواصل مع التلاميذ وأولياءهم، فإن الإداريين غالباً ما يستخدمونها في إطار الإجراءات الرسمية والتقارير الإدارية، ما يؤدي إلى تباين ملحوظ في مستوى الاندماج الرقمي بين الفئتين.

بالتالي، فإن طبيعة الوظيفة تشكل عاملاً مؤثراً في درجة استخدام المنصات الرقمية، الأمر الذي يستدعي من الإدارة التربوية تصميم برامج تكوين مهنية موجهة بحسب طبيعة كل وظيفة، بما يضمن عدالة رقمية وتكاملاً وظيفياً في بيئة تعليمية رقمية متكاملة.

جدول رقم 06: يوضع متغير المؤهل العلمي لعينة البحث

المتغير/المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	13	29
ليسانس	19	42
ماستر	13	29
المجموع	45	100



شكل رقم 06: يوضع متغير المؤهل العلمي لعينة البحث

يشير جدول رقم (6) إلى وجود تباين واضح في المؤهل العلمي لأفراد العينة، حيث تبين أن 29% منهم يحملون شهادة التعليم الثانوي، و42% حاصلون على شهادة الليسانس، بينما 29% يمتلكون شهادة الماستر، ما يعكس تنوعاً في المستويات الأكاديمية داخل المؤسسة التربوية. هذا التعدد في المؤهلات يؤثر بشكل مباشر على درجة التفاعل مع متطلبات الرقمنة، حيث أظهرت الملاحظة الميدانية أن الأفراد الحاصلين على شهادات جامعية عليا (ليسانس وماستر) يتفاعلون بدرجة أكبر مع المنصات الرقمية التربوية، ويستخدمونها في مهام متنوعة تتصل بالتسيير التربوي والبيداغوجي، إضافة إلى مبادرات ذاتية لاكتساب مهارات رقمية جديدة.

وقد صرح العديد من هؤلاء في المقابلات بأن التكوين الجامعي سهّل عليهم الانخراط في البيئة الرقمية بفضل تعرضهم لمقررات في الإعلام الآلي وتقنيات الاتصال، ما عزز من ثقتهم في التعامل مع أدوات مثل البريد الإلكتروني والمنصات التعليمية. في المقابل، عبّر الأفراد ذوو المستوى الثانوي عن صعوبات في استخدام الوسائط الرقمية، واقتصر تفاعلهم غالباً على مهام تقنية بسيطة، كما أبدوا حاجة ملحة إلى التكوين والدعم الفني. وبناءً عليه، يتبين أن المؤهل العلمي يشكل عاملاً حاسماً في تحديد القدرة على استيعاب التحول الرقمي، سواء من حيث الكفاءة التقنية أو الاستعداد النفسي، ويُعد ذلك محدداً أساسياً في صياغة استراتيجيات التكوين داخل المؤسسات التربوية، بما يضمن العدالة الرقمية وتقليص الفجوة في الاستخدام. وتدعم هذه

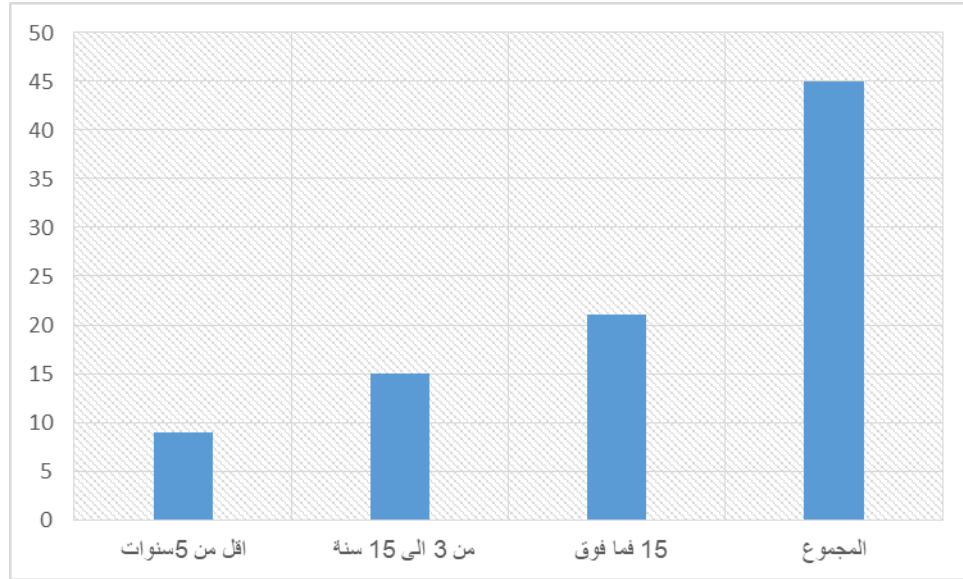
النتائج دراسات متعددة تؤكد وجود علاقة طردية بين المستوى الأكاديمي وكفاءة الاستخدام الرقمي.

كما توافقت دراستي مع دراسة هلالى والسليمانى (2022) التي تناولت الفجوة الرقمية داخل المؤسسات التربوية الجزائرية. فقد كشفت هذه الدراسة أن الفروق في المؤهل العلمي بين العاملين تُعدّ من أبرز المحددات في مدى استيعاب واستخدام المنصات الرقمية. إذ أظهرت نتائجها أن الأساتذة الحاصلين على مؤهلات جامعية عليا يمتلكون استعداداً أكبر للانخراط في البيئة الرقمية، ويبدون مرونة أكبر في تبني أدوات التكنولوجيا، في حين يعاني الموظفون الأقل تأهيلاً أكاديمياً من صعوبات في التعامل مع الأدوات الرقمية، وهو ما يعكس فجوة رقمية داخلية تهدد فعالية الاتصال والتكامل الوظيفي في المؤسسة.

وبالمثل، بيّنت الدراسة الحالية أن الفئة الحاصلة على شهادة التعليم الثانوي تُظهر تفاعلاً محدوداً مع الوسائط الرقمية، مقابل حيوية وفاعلية أكبر لدى حملة الليسانس والماستر، وهو ما يتطابق مع استنتاجات هلالى والسليمانى بأن التحصيل العلمي العالي لا يؤثر فقط على الكفاءة التقنية، بل يمتد لتعزيز الوعي الرقمي والدافعية الذاتية للتعلم المستمر. وبناءً على ذلك، تبرز الحاجة إلى تصميم برامج تكوين مرنة ومتكيفة مع مستوى التأهيل الأكاديمي، بهدف تضيق الفجوة الرقمية وتحقيق توازن في استخدام المنصات الرقمية التربوية.

جدول رقم 07: يوضح متغير المنهية بالنسبة لافراد العينة

المتغير/متغير	التكرار	النسبة
الخبيرة		
اقل من 5 سنوات	9	20%
من 3 الى 15 سنة	15	33%
15 فما فوق	21	47%
المجموع	45	100%



شكل رقم 07: يوضح متغير المنهية بالنسبة لأفراد العينة

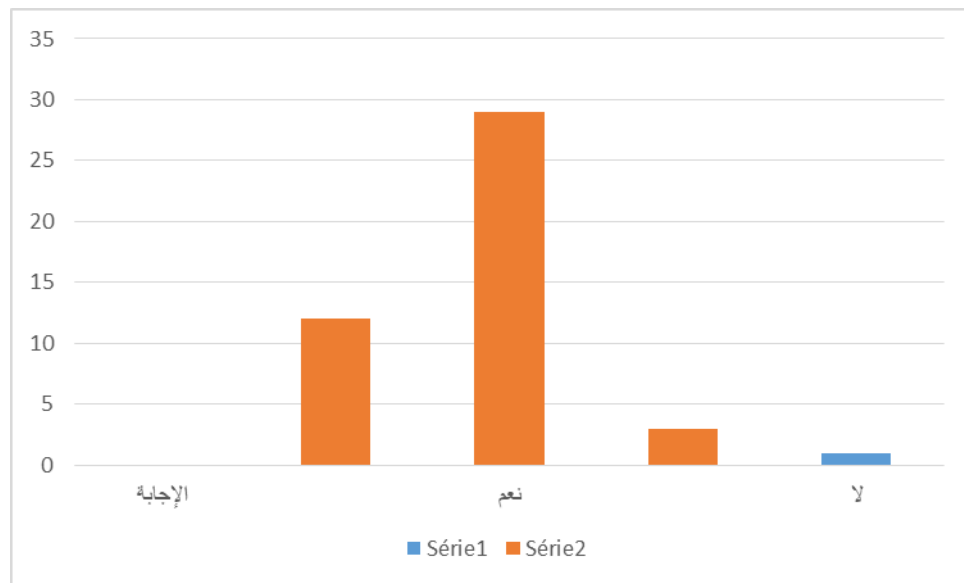
يبرز جدول رقم 7 الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية إلى أن الفئة الغالبة داخل المؤسسة التربوية هي فئة ذوي الخبرة التي تفوق 15 سنة بنسبة 47%، تليها فئة ذوي الخبرة ما بين 5 إلى 15 سنة بنسبة 33%، ثم فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 20%. ويعكس هذا التوزيع اعتماد المؤسسة في بنيتها البشرية على موارد ذات تجربة مهنية طويلة، مما يمنحها قدرًا من الاستقرار في الأداءين التربوي والتنظيمي. إلا أن المعاينة الميدانية أظهرت أن هذه الخبرة الطويلة لا تعني بالضرورة إلماماً كافياً بالأدوات الرقمية؛ إذ عبّر عدد من الموظفين ذوي الأقدمية عن تحفظهم أو تردددهم في استخدام المنصات الرقمية، مشيرين إلى اعتيادهم على الأساليب التقليدية في التسجيل والإدارة والتواصل، رغم إقرارهم بأهمية التحول الرقمي. في المقابل، أبدت فئة ذوي الخبرة المتوسطة والحديثة استعداداً أكبر للانخراط في الممارسات الرقمية، خاصة ممن تلقوا تكويناً حديثاً يدمج تكنولوجيا التعليم.

وتتسجم هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة غازي (2021) حول "دور استخدام المنصات الرقمية التعليمية الإلكترونية في تحسين العملية التعليمية لدى طلبة المرحلة الثانوية من وجهة نظر المعلمين في منطقة الفروانية بالكويت"، والتي بينت أن المعلمين ذوي الخبرة الأقل أظهروا فاعلية وتفاعلاً أكبر في استخدام المنصات الرقمية مقارنةً بنظرائهم من ذوي الخبرة الطويلة الذين واجهوا صعوبات نسبية في التكيف مع البيئة التعليمية الرقمية، وقد عزّي ذلك إلى الفارق في التكوين

الأولي والانفتاح الرقمي بين الفئات. وعليه، يمكن الاستنتاج أن متغير الخبرة المهنية يؤدي دوراً مزدوجاً داخل المؤسسة، إذ يُسهم من جهة في تحقيق الاستقرار والتراكم المعرفي، لكنه قد يمثل من جهة أخرى عائقاً في مسار الانتقال الرقمي ما لم تُصاحب السياسات التكوينية بمرافقة مستمرة للفئات ذات الخبرة الطويلة، مع دعم وتشجيع الفئات الشابة على قيادة الابتكار الرقمي.

جدول رقم 08: يوضح الاعتماد على وسائل الاتصال الحديثة في تبادل المعلومات داخل المؤسسة والوسائل المستخدمة بالنسبة لعينة البحث

الإجابة	التكرارات	النسبة
نعم	البريد الإلكتروني	12
	الانترنت	29
	مواقع التواصل الاجتماعي	3
%98		
لا	1	%2
المجموع	45	100%



جدول رقم 08: يوضح الاعتماد على وسائل الاتصال الحديثة في تبادل المعلومات داخل المؤسسة والوسائل المستخدمة بالنسبة لعينة البحث

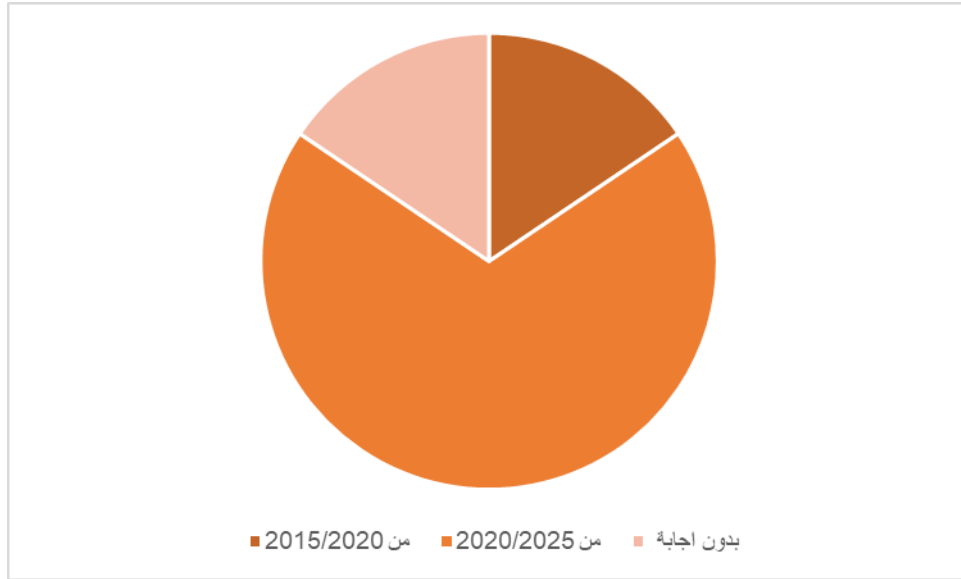
يوضح الجدول رقم (8) مدى الاعتماد على وسائل الاتصال الحديثة في تبادل المعلومات داخل المؤسسة التربوية. وتشير البيانات إلى أن نسبة 98% من أفراد العينة يستخدمون وسائل الاتصال الحديثة، مقابل 2% فقط لا يعتمدون عليها، ما يعكس واقعاً رقمياً متقدماً في المؤسسة ويؤكد تكريس استخدام الوسائط الرقمية في الممارسات اليومية. وتبين المعطيات أن الإنترنت يمثل الوسيلة الأكثر استخداماً، يليه البريد الإلكتروني الذي يستخدمه 29 موظفاً، بينما يعتمد 12 موظفاً على البريد الورقي، و3 موظفين فقط يستخدمون وسائل التواصل الاجتماعي. هذا الميل إلى الوسائل الرسمية أو شبه الرسمية يبرز حرص المؤسسة على التنظيم والانضباط في توظيف التكنولوجيا، إذ تُستخدم هذه الوسائل في إرسال الجداول، والإعلانات الرسمية، والتواصل بين الإدارة والفريق التربوي، وحتى مع أولياء التلاميذ.

من خلال الملاحظة الميدانية داخل المؤسسة التربوية محل الدراسة، يمكن استنتاج أن التحول الرقمي بات واقعاً قائماً من حيث توفر الوسائل التقنية كشبكة الإنترنت والبريد الإلكتروني والمنصات الرقمية، غير أن التكيف الفعلي مع هذا الواقع يختلف بين فئات المستخدمين. فقد لوحظ أن الموظفين ذوي الخبرة الطويلة يميلون إلى استخدام محدود للوسائل الرقمية، غالباً في إطار المهام الرسمية كإرسال الجداول أو الإعلانات، ويُرجع ذلك إلى غياب التكوين المستمر في المجال الرقمي، مما أضعف قابليتهم للانخراط التام في البيئة الرقمية. في المقابل، أبدت الفئات الشابة والحديثة في العمل استعداداً أكبر لاستخدام هذه الأدوات بمرونة وفعالية، خصوصاً ممن استفادوا من تكوين عصري يدمج تكنولوجيا التعليم. كما أظهرت المقابلات أن المؤسسة تميل إلى اعتماد قنوات اتصال رسمية أو شبه رسمية كالبريد الإلكتروني أكثر من اعتمادها على وسائل التواصل الاجتماعي، وهو ما يعكس حرصها على الطابع التنظيمي في إدارة الاتصال. ويتبين من هذا أن المؤسسة تسير بخطى متدرجة نحو ترسيخ ثقافة تنظيمية رقمية، إلا أن هذا المسار يظل بحاجة إلى مرافقة تأطيرية وتكوينية تضمن شمولية التكيف الرقمي لدى جميع الفئات، مما يعزز فعالية الأداء الإداري والتربوي في آن واحد.

وتتسجم هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة غازي (2021) في السياق الكويتي، والتي أظهرت أن 93% من المعلمين يستخدمون الإنترنت والبريد الإلكتروني كوسائل مساندة، لكنها ليست مركزية في العمل التربوي الرسمي. ويكشف هذا التقارب بين السياقين الجزائري والكويتي أن مؤسسة بوراوي العريض الصادق تُعد من بين المؤسسات الجزائرية التي تسير بخطى متوازنة مع التجارب الدولية في رقمنة الاتصال التربوي، كما هو الحال في بعض دول الخليج، وأوروبا، وحتى بعض الدول الإفريقية التي شرعت في مشاريع رقمية تعليمية، وذلك استجابةً للحاجة المتزايدة إلى السرعة في تداول المعلومات وضمان استمرارية التفاعل التربوي خارج الأطر التقليدية. ومن هذا المنظور، تصبح وسائل الاتصال الحديثة رافعة استراتيجية نحو ترسيخ ثقافة تنظيمية رقمية تعزز من جودة الأداء الإداري والبيداغوجي داخل المؤسسة التربوية.

جدول رقم 09: يوضح السنوات التي تم فيها تبني الرقمنة في المؤسسة

المتغير	التكرارات	النسبة
من 2020/2015	7	16%
من 2025/2020	31	69%
بدون اجابة	7	16%
المجموع	45	100%



شكل رقم 09: يوضح السنوات التي تم فيها تبني الرقمنة في المؤسسة

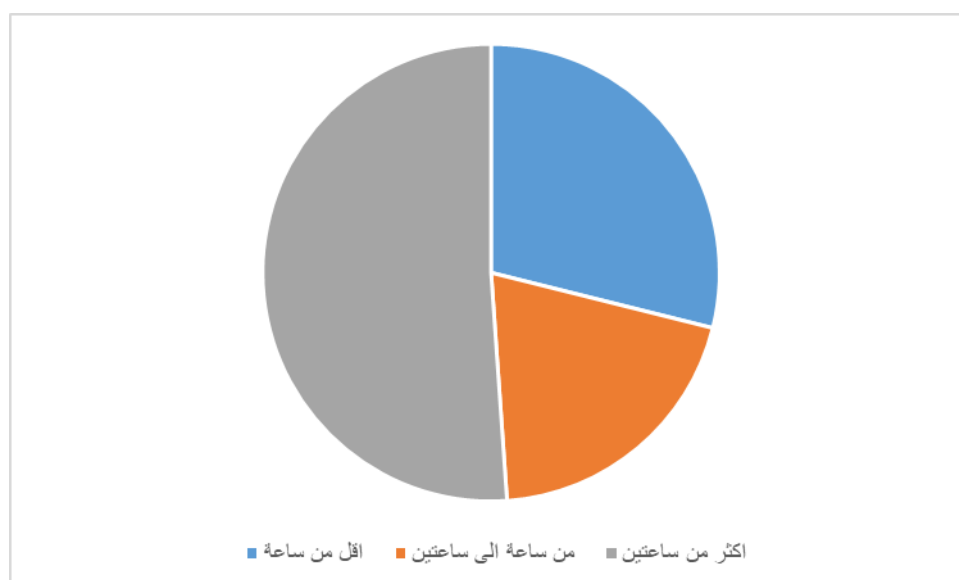
تشير بيانات الجدول رقم (9) إلى أن نسبة كبيرة من أفراد العينة، تُقدّر بـ 69%، أقرّوا بأن مشروع الرقمنة داخل المؤسسة التربوية قد تم تبنيه خلال الفترة الممتدة ما بين 2020 و 2025، وهي فترة تُعد محورية نظراً للتحويل الرقمي الذي شهده قطاع التربية، خاصةً في ظل جائحة كوفيد-19، التي فرضت اعتماد وسائل الاتصال الرقمية والمنصات التعليمية كبديل ضروري للتواصل التقليدي. في المقابل، صرّح 16% فقط أن الرقمنة بدأت ما بين 2015 و 2020، ما يشير إلى أن المرحلة الأولى من الرقمنة كانت محدودة التأثير، ومحجوزة في مهام إدارية جزئية دون تعميم فعلي على مستوى الممارسات التربوية اليومية داخل المؤسسة. أما 16% من أفراد العينة الذين لم يجيبوا عن هذا السؤال، فيعكس ذلك ضعفاً في الوعي المؤسسي بتاريخ التحويل الرقمي، وهو ما أكدته المقابلات الميدانية مع عدد من الإداريين والأساتذة، حيث صرّح بعضهم بأنهم التحقوا حديثاً بالمؤسسة ولا يعلمون تاريخ بداية تطبيق الرقمنة بها، ما يبرز وجود فجوة معرفية داخلية حول مراحل التحويل الرقمي ويعكس غياب سياسة تواصل داخلي فعّالة تُعزز من إدراك جماعي موحد لهذا المسار.

وقد توافقت هذه المعطيات مع ما توصلت إليه دراسة أحمد عبد القادر عبد الله فروانة (2021)، التي بيّنت أن تبني المنصات الرقمية لم يكن دائماً نتيجة تخطيط تربوي استراتيجي، بل جاء غالباً كردّ فعل طارئ على الظروف، مما جعل فعالية استخدامها تختلف باختلاف درجة الاستعداد الرقمي للأطر التربوية. كما أشار فروانة إلى أن غياب تكوين ممنهج وخطط إدماج واضحة للمنصات

الرقمية قبل سنة 2020 كان من أبرز التحديات. وهو ما يتطابق مع نتائج الدراسة الميدانية الحالية، حيث لا يزال العديد من الموظفين غير مدركين لمراحل نشوء التحول الرقمي داخل مؤسساتهم. وهو ما يستدعي ضرورة تعزيز الثقافة الرقمية المؤسسية من خلال خطط تدريبية مستدامة، وتفعيل آليات التواصل الداخلي لضمان تملك جماعي للمشروع الرقمي ومواكبة التحول بكفاءة.

جدول رقم 10: يوضح معدل استخدام المنصات الرقمية بالنسبة لأفراد العينة

المتغير	التكرارات	النسبة
أقل من ساعة	13	33%
من ساعة إلى ساعتين	9	20%
أكثر من ساعتين	23	51%
المجموع	45	100%



شكل رقم 10: يوضح معدل استخدام المنصات الرقمية بالنسبة لأفراد العينة

تشير بيانات الجدول رقم (10) إلى أن معدل استخدام المنصات الرقمية داخل ثانوية "العريض الصادقة" يتوزع بين فئات زمنية مختلفة، حيث تبين أن 33% من أفراد العينة يستخدمون هذه المنصات لأقل من ساعة يوميًا، بينما أفاد 20% أنهم يستخدمونها من ساعة إلى ساعتين، في حين أن النسبة الأكبر، وهي 51%، يستخدمونها لأكثر من ساعتين يوميًا.

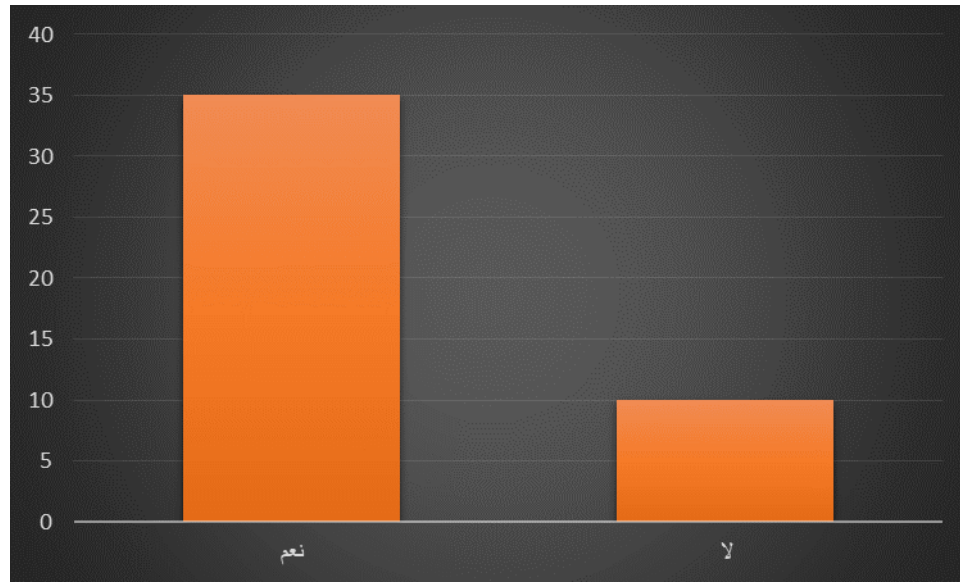
تعكس هذه النتائج الحضور الواضح للرقمنة في الحياة المهنية اليومية داخل المؤسسة التربوية، لاسيما بين الأساتذة والإداريين المنخرطين في العملية التربوية والإدارية عبر الفضاءات الرقمية. ومن خلال المقابلات التي أجريت، تبين أن الأساتذة الذين يستخدمون المنصات الرقمية لأكثر من ساعتين يوميًا يوظفونها أساسًا في تحضير الدروس والتفاعل مع التلاميذ عبر فضاء الأولياء، في حين أن الفئة التي لا تتجاوز مدة استخدامها ساعة يوميًا غالبًا ما تعاني من ضعف البنية التحتية (كغياب الاتصال الجيد بالإنترنت أو نقص الوسائل التكنولوجية).

كما أظهرت الملاحظة الميدانية أن الأساتذة الشباب هم الأكثر تفاعلاً مع هذه المنصات، بخلاف زملائهم من ذوي الخبرة الطويلة، الذين يبدون تزايدًا نسبيًا في استخدامها لكن بوتيرة أقل.

تتوافق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة غازي (2021) التي أجريت في منطقة الفروانية بدولة الكويت، حيث بينت أن 49% من الأساتذة يستخدمون المنصات الرقمية لأكثر من ساعتين يوميًا، وهو ما أرجعه الباحث إلى توفر الدافعية لدى المعلمين، إلى جانب وجود التكوين المناسب والتجهيزات التقنية الضرورية. ويظهر هذا التقارب في النتائج بين الدراستين أن الرقمنة أصبحت أداة حيوية في العمل التربوي المعاصر، تسهم في تطوير الأداء وتحسين التفاعل بين مختلف الفاعلين التربويين.

جدول رقم 11: يبين اذا كانت عينة البحث ان ميزانية المؤسسة كافية للعمل بالرقمنة

المتغير	التكرارات	النسبة
نعم	35	78%
لا	10	22%
المجموع	45	100%



شكل رقم 11: يبين اذا كانت عينة البحث ان ميزانية المؤسسة كافية للعمل بالرقمنة

يكشف الجدول رقم (11) عن موقف الأساتذة والإداريين داخل ثانوية "العريض الصادقة" بخصوص مدى كفاية ميزانية المؤسسة لدعم الرقمنة، حيث صرّح 78% من أفراد العينة بأن الميزانية تُعتبر كافية لدعم الرقمنة، في حين رأى 22% منهم أنها غير كافية، تعكس هذه النتائج توجهها عاماً نحو الرضا النسبي عن الدعم المالي المخصص للعمل الرقمي داخل المؤسسة، وهو ما تؤكدّه التجهيزات المتوفرة مثل الحواسيب، شبكة الإنترنت، وبعض البرمجيات البيداغوجية المعتمدة في التعليم والتسيير التربوي.

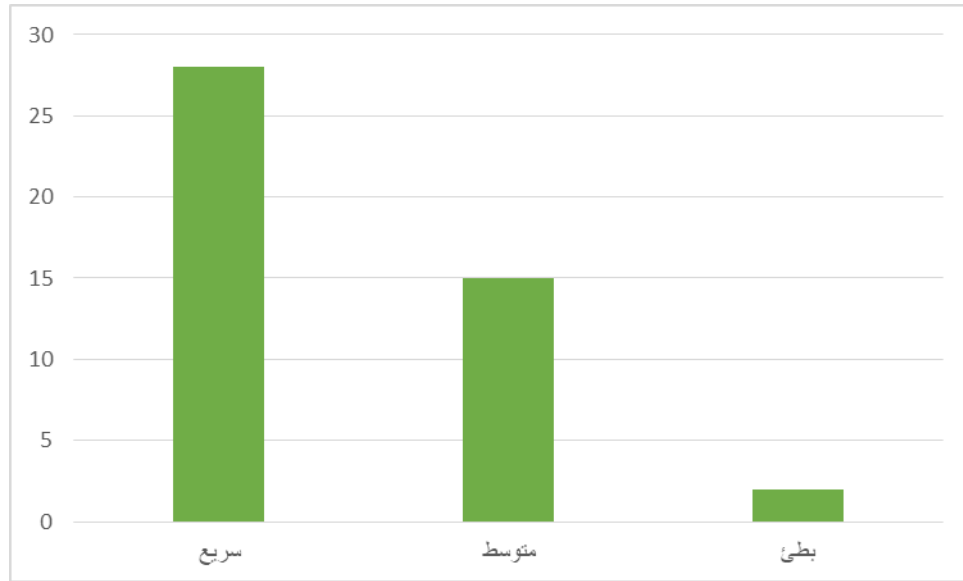
ومن خلال المقابلات الميدانية، أفاد عدد من الإداريين أن الميزانية الحالية سمحت بتوفير الحد الأدنى من المستلزمات التكنولوجية الضرورية، لكنها تبقى غير كافية لمواكبة التطورات السريعة

في المجال الرقمي، خصوصًا من حيث الصيانة الدورية والتكوين المستمر. أما بالنسبة للأساتذة، فقد اعتبر بعضهم أن الإمكانيات التقنية الموجودة مقبولة، لكنها لا تلبّي أحيانًا حاجيات الأقسام ذات الكثافة العددية المرتفعة أو الشعب التقنية التي تتطلب برمجيات خاصة ومعدات إضافية، بناءً على هذه المعطيات، يمكن القول إن الميزانية الحالية تُعد كافية نسبيًا في نظر غالبية الفاعلين التربويين، إلا أن ذلك لا ينفي الحاجة إلى تعزيز الاستثمار في مجال الرقمنة داخل المؤسسات التربوية الجزائرية، لضمان شمولية الوصول إلى الموارد الرقمية وتحقيق ما يُعرف بالعدالة الرقمية بين جميع الفاعلين في الوسط التربوي.

وتجدر الإشارة إلى وجود اختلاف بين نتائج هذه الدراسة ونتائج دراسة هشام الزكراوي (2020) المعنونة بـ "الموارد المالية والتحول الرقمي في المؤسسات التربوية الجزائرية"، حيث أظهرت أن 74% من المشاركين يرون أن الميزانية غير كافية لمواكبة التحول الرقمي، خاصة في المؤسسات الواقعة في مناطق أقل تجهيزًا. يمكن تفسير هذا التباين إما بتحسّن تدريجي في دعم الرقمنة ببعض المؤسسات التربوية، أو باختلاف السياق الجغرافي والمؤسساتي بين الدراستين، ما يجعل من نتائج هذه الدراسة مؤشرًا على تقدّم نسبي في السياسات الرقمية ببعض الفضاءات التربوية داخل الجزائر.

جدول رقم 12: يوضح وصف عملية انتشار المبتكر الرقمي في المؤسسة

المتغير	التكرارات	النسبة
سريع	28	62%
متوسط	15	33%
بطئ	2	4%
المجموع	45	100%



جدول رقم 12: يوضح وصف عملية انتشار المبتكر الرقمي في المؤسسة

أظهرت بيانات الجدول رقم (12) الخاص بوصف وتيرة انتشار الابتكار الرقمي داخل المؤسسة التربوية أن النسبة الأكبر من أفراد العينة، أي 38%، وصفوا عملية الانتشار بأنها "سريعة"، مقابل 33% اعتبروها "متوسطة"، بينما رأى فقط 4% أنها "بطيئة". تعكس هذه النتائج تصوراً عاماً إيجابياً بشأن سرعة تبني الرقمنة داخل المؤسسة، ما يُوحي بوجود بيئة تنظيمية محفزة ساعدت على تسريع وتيرة الاندماج الرقمي، سواء من حيث دعم الإدارة، أو توفر الوسائل التكنولوجية، أو جاهزية الموارد البشرية.

وقد أكدت الملاحظة الميدانية هذا التوجه، حيث لوحظ حضور مكثف للوسائل الرقمية في العمليات اليومية، مثل استخدام المنصات التعليمية، والاتصال الإلكتروني بين مختلف الفاعلين. كما أظهرت المقابلات التي أجريت مع بعض الأساتذة والإداريين أنهم تمكنوا من التكيف السريع مع التطبيقات الرقمية، بفضل التكوينات والدعم التقني الذي وفرته الإدارة التربوية.

انطلاقاً من هذه المعطيات، يمكن الاستنتاج أن المؤسسة محل الدراسة تسير ضمن ما يُعرف بـ"نمط الانتشار المتسارع للابتكار"، كما ورد في نظرية انتشار الابتكارات لإيفريت روجرز (Everett Rogers)، حيث تجاوزت المؤسسة المرحلة التمهيديّة وانتقلت إلى مستوى أوسع من

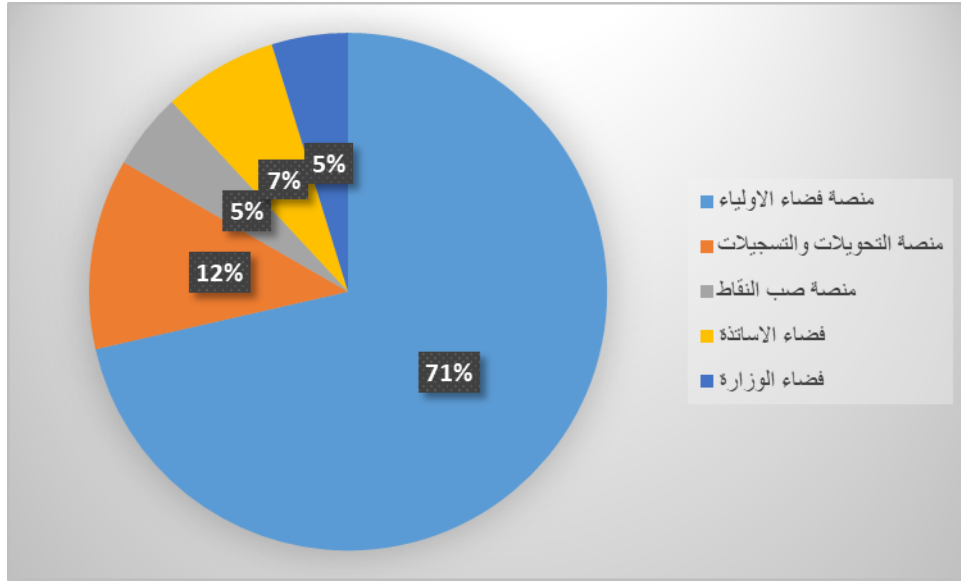
التبني. ويعزز ذلك كون نسبة الذين وصفوا عملية الرقمنة بالبطيئة لا تتعدى 4%، مما يعكس محدودية المقاومة للتغيير الرقمي داخل المؤسسة.

وتتشابه نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة أحمد عبد الله فروانة (2021)، التي أُجريت على معلمين ومعلمات في المدارس الثانوية، حيث أشار أكثر من 60% من أفراد العينة إلى أن استخدام المنصات الرقمية انتشر بوتيرة سريعة داخل مؤسساتهم. وقد فسّر الباحث هذا الانتشار بظروف التعليم عن بعد خلال جائحة كورونا، وبزيادة الحاجة إلى أدوات تكنولوجية تسهل التواصل ونقل المحتوى الرقمي.

يعكس هذا التقارب في النتائج اتجاهًا عامًا نحو رقمنة البيئة التربوية في العالم العربي، مدفوعًا بتحولات تكنولوجية متسارعة، وضغوط خارجية مثل الجائحة، وأيضًا بارتفاع وعي الفاعلين التربويين بأهمية الابتكار الرقمي. وتؤكد الأدبيات الحديثة أن سرعة التبني الرقمي ترتبط بعوامل عدة، من أبرزها: وفرة الوسائل التكنولوجية، التكوين المستمر، والدعم الإداري الفعّال، ما يجعل النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة منسجمة مع نتائج فروانة.

جدول رقم 13: يوضح المنصات الرقمية التي تستخدمها المؤسسة التربوية بالنسبة لأفراد العينة.

المتغير	التكرار	النسبة
منصة فضاء الاولياء	30	67%
منصة التحويلات والتسجيلات	5	11%
منصة صب النقاط	2	4%
فضاء الاساتذة	3	7%
فضاء الوزارة	2	4%
المجموع	45	100%



جدول رقم 13: يوضح المنصات الرقمية التي تستخدمها المؤسسة التربوية بالنسبة لأفراد العينة.

أوضحت بيانات الجدول رقم (13) المنصات الرقمية الأكثر استخداماً من قبل أفراد العينة من أساتذة وإداريين داخل المؤسسة التربوية، حيث احتلت منصة "فضاء الأولياء" المرتبة الأولى بنسبة بلغت 67%، ما يدل على تركيز واضح على جانب التواصل مع أولياء التلاميذ، خاصة فيما يتعلق بمتابعة التحصيل الدراسي، معدلات التلاميذ، وتلقي البلاغات التربوية في المقابل جاءت نسب استخدام باقي المنصات الرقمية منخفضة نسبياً، إذ لم تتجاوز 11% لمنصة التحويلات والتسجيلات، و7% لمنصة صب النقاط، بينما حصلت كل من منصة "فضاء الأساتذة" ومنصة "التدريس" على نسبة متساوية بلغت 4%. وتعكس هذه النسب نمطاً من الاستخدام الانتقائي للرقمنة داخل المؤسسة، حيث يتم التركيز على المنصات ذات الطابع التواصلية والإداري الأكثر فاعلية ومباشرة، مقابل ضعف استخدام المنصات التي تخدم وظائف تعليمية تسييرية أكثر تخصصاً.

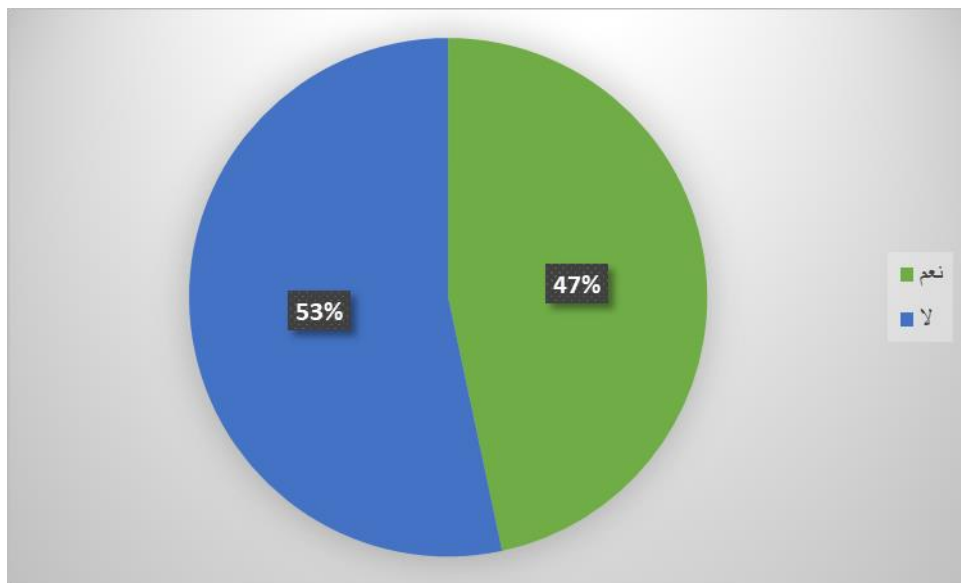
وقد أكد عدد من الإداريين في المقابلات الميدانية أن بعض المنصات، مثل "فضاء الأستاذ" و"تدريس"، لا تحظى بالوعي الكافي لدى المستخدمين، سواء من حيث الوظائف أو طرق الاستعمال. ويُمكن استنتاج أن المؤسسة التربوية لا تزال في مرحلة "الانتقاء الرقمي"، وفق تعبير بعض النظريات، حيث يتم اعتماد المنصات الأكثر انتشاراً وأسهل استخداماً، بينما تبقى بقية

المنصات أقل اندماجًا في سير العمل اليومي، ما يعكس الحاجة إلى تكوين مستمر وتحفيز إداري يهدف إلى الاستخدام المتوازن والشامل لكامل منظومة الرقمنة التربوية.

وتُظهر نتائج هذا الجدول تباينًا ملحوظًا مقارنةً بنتائج دراسة غازي عارف المطيري (2022) حول استخدام المنصات الرقمية في التعليم الثانوي بالكويت، حيث أشار الباحث إلى أن المعلمين يستخدمون منصات تعليمية مثل Google Classroom و Microsoft Teams بتركيز أكبر على التعليم الإلكتروني المباشر. ويُعزى هذا الاختلاف إلى تباين السياسات التربوية والبنى الرقمية بين السياقين: ففي الوقت الذي يُظهر فيه النظام التعليمي الكويتي انحرافًا أكبر في التعليم الافتراضي والتعليم عن بُعد، لا تزال المؤسسات الجزائرية تركز في رقمنتها على الوظائف الإشرافية والتواصلية بدرجة أساسية.

جدول رقم 14: يبين تلقي التكوين حول المنصات الرقمية

المتغير	التكرار	النسبة
نعم	21	47.66%
لا	24	53%
المجموع	45	100%



جدول رقم 14: يبين تلقي التكوين حول المنصات الرقمية

يشير الجدول رقم (14) إلى أن 47% من أفراد العينة من أساتذة وإداريين صرّحوا بأنهم تلقوا تكوينًا حول استخدام المنصات الرقمية، في حين أكد 53% منهم عدم استفادتهم من أي تكوين، وهي نسبة مرتفعة تُظهر نقصًا واضحًا في جهود التكوين الرسمي داخل المؤسسة التربوية.

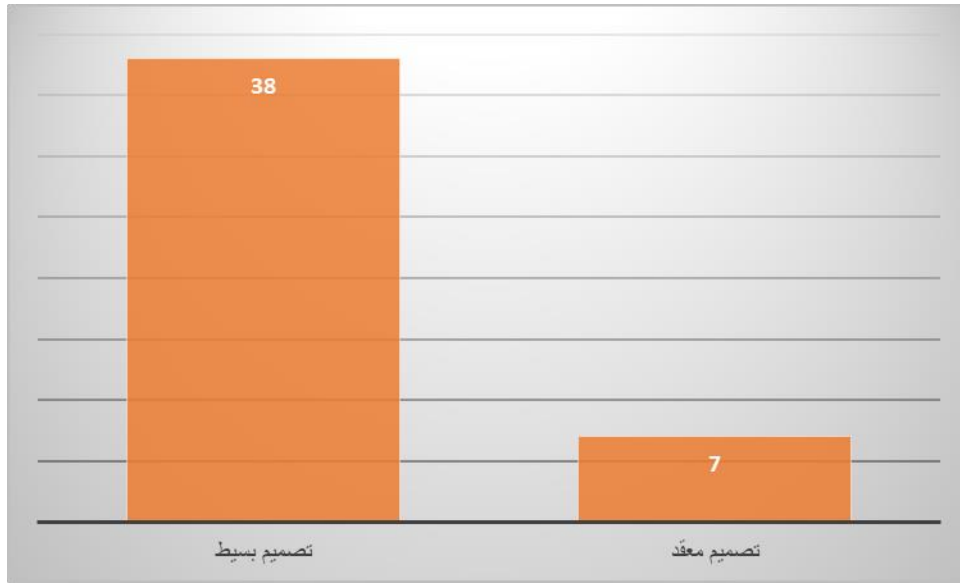
ومن خلال الملاحظة الميدانية والمقابلات التي أُجريت في "ثانوية العريض الصادقة"، أفاد العديد من الأساتذة والإداريين أنهم لم يستفيدوا من أي دورات تكوينية رسمية، ولا من مرافقة تقنية مؤسساتية منظمة. بل إن الغالبية يعتمدون على الاجتهاد الفردي أو تبادل الخبرات مع الزملاء لاكتساب المهارات الرقمية الضرورية. هذا الواقع يشير إلى أن غياب التكوين الممنهج يُشكل عائقًا حقيقيًا أمام التحول الرقمي الفعلي داخل المؤسسة، وقد يؤدي إلى استخدام سطحي أو غير فعال للمنصات الرقمية، بالرغم من توفر حد أدنى من البنية التقنية.

وتتقاطع نتائج هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة رابعة عبد القادر (2021) المعنونة بـ "فعالية برامج التدريب الإلكتروني في تنمية الكفاءة الرقمية لدى معلمي المرحلة الثانوية"، والتي أثبتت أن 80% من المشاركين أكدوا أن التكوين المنتظم ساهم في رفع كفاءتهم في استخدام المنصات الرقمية وساعد على إدماج فعال للتكنولوجيا في الممارسة التربوية اليومية.

بالتالي، بينما تكشف دراستنا عن غياب سياسات تكوين واضحة داخل بعض المؤسسات التربوية الجزائرية، تُظهر دراسة رابعة عبد القادر أن البرامج التدريبية المدروسة تلعب دورًا حاسمًا في إنجاح الرقمنة وتحقيق تحول رقمي فعلي. وهو ما يبرز الحاجة الملحة إلى دمج التكوين الرقمي ضمن السياسات التربوية الجزائرية، لضمان عدالة رقمية وتحقيق استغلال أمثل للمنصات المتوفرة.

جدول رقم 15: بوضخ الرأي في تصميم المنصة الرقمية التعليمية

المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
تصميم بسيط	38	84.44%
تصميم معقد	7	15.55%
المجموع	45	100%



شكل رقم 15: بوضخ الرأي في تصميم المنصة الرقمية التعليمية

يشير الجدول رقم (15) إلى أن 84% من أفراد العينة من أساتذة وإداريين يرون أن تصميم المنصة الرقمية التربوية بسيط وسهل الاستخدام، في حين أن 16% فقط وصفوا التصميم بالمعقد. تعكس هذه النسب اتجاهاً إيجابياً عاماً نحو قابلية استخدام المنصات الرقمية المعتمدة داخل المؤسسات التربوية الجزائرية، وهو ما يمكن اعتباره عاملاً محفزاً على تعزيز استخدامها في السياقات الإدارية والتربوية.

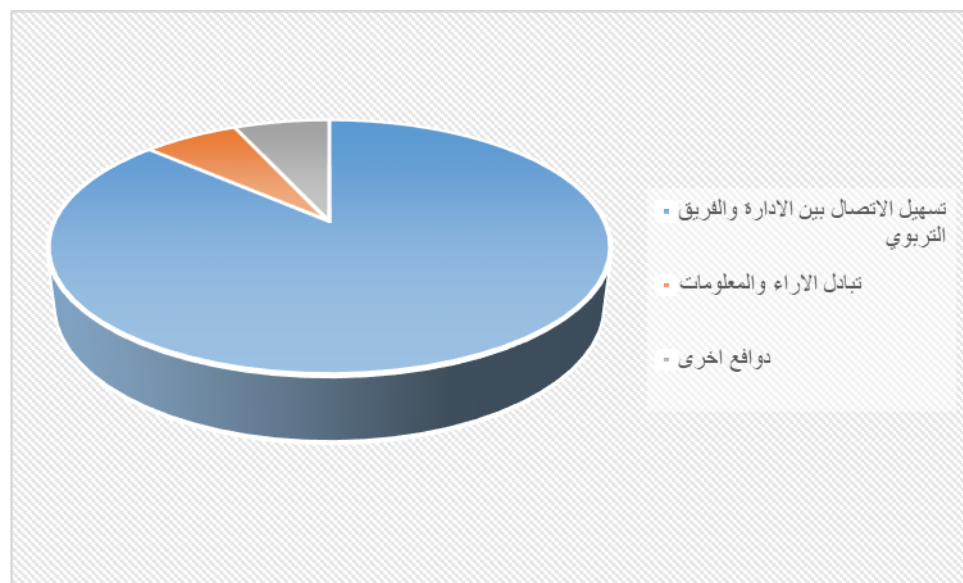
وقد أوضحت المقابلات التي أجريت مع الفريق التربوي في ثانوية العريض الصادقة أن بساطة تصميم المنصات الرقمية تساهم بشكل ملحوظ في تقليص الوقت والجهد المطلوبين لإنجاز المهام التربوية والإدارية، لا سيما المهام المتكررة مثل إدخال النقاط وتتبع الأداء الدراسي للتلاميذ. كما أكدت الملاحظة الميدانية أن معظم المستخدمين يتمكنون من التنقل داخل المنصة الرقمية بسهولة نسبية، ما يُعزز من الاستقلالية الرقمية للأساتذة ويقلل من الحاجة للدعم التقني المستمر، وبالتالي يمكن الاستنتاج أن بساطة التصميم تعد عاملاً داعماً في تشجيع الرقمنة داخل المؤسسات التعليمية، إذ تسهل تبني المنصات الرقمية وترفع من معدلات استخدامها، خصوصاً لدى الفئات التي قد تمتلك كفاءة رقمية متوسطة أو ضعيفة.

تتوافق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة سنة الزواوي (2022) الموسومة بـ "أثر وإجهات الاستخدام الرقمية على فاعلية التعليم الإلكتروني في المؤسسات التربوية المغربية"، والتي بيّنت

أن سهولة واجهة الاستخدام تُعد من العوامل الأساسية في تحفيز الاستخدام اليومي للمنصات الرقمية، خاصة لدى الفئات التي لا تملك خبرة كبيرة في المجال الرقمي. وقد أكدت الدراسة أن التصميم البسيط والواضح يُسهم في رفع الثقة الرقمية وتحقيق اندماج فعال في البيئات التربوية الرقمية.

جدول رقم 16: يبين دوافع استخدام المنصات الرقمية لدى عينة البحث

المتغير	التكرارات	النسبة
تسهيل الاتصال بين الادارة والفريق التربوي	39	87.66%
تبادل الآراء والمعلومات	3	7.66%
دوافع اخرى	3	7.66%
المجموع	45	100%



شكل رقم 16: يبين دوافع استخدام المنصات الرقمية لدى عينة البحث

الجدول رقم (16) يُظهر أن الدافع الرئيس لاستخدام المنصات الرقمية من قبل أفراد العينة من أساتذة وإداريين يتمثل في تسهيل الاتصال بين الإدارة والفريق التربوي، بنسبة مرتفعة بلغت 87%. وتعكس هذه النسبة وعياً متقدماً لدى الفاعلين التربويين بأهمية الوظيفة الاتصالية للمنصات الرقمية، كونها تُسهم في تحسين قنوات التواصل الداخلي وتسريع الإجراءات التربوية والإدارية داخل المؤسسة، كما أشار عدد أقل من المبحوثين إلى أن تبادل الآراء والمعلومات يُعد دافعاً مهماً لاستخدام المنصات، في حين بلغت نسبة من ذكروا دوافع أخرى 7% فقط، وقد تفرعت هذه الدوافع إلى أغراض إجرائية وتنظيمية مثل: قوانين العمل الإداري، تسهيل الاتصال مع أولياء التلاميذ، وتنظيم سير الامتحانات.

وقد دعمت المقابلات الميدانية في ثانوية العريضي الصادق هذه المعطيات، حيث عبّر عدد من أعضاء الفريق التربوي عن أن استخدام المنصات الرقمية أتاح لهم تواصلاً أكثر سرعة وتنظيماً مع الإدارة، مما أدى إلى تقليص الزمن البيروقراطي، وتحسين بيئة العمل التربوي. كما تم رصد ذلك أثناء الملاحظة المباشرة، حيث أصبح استعمال المنصات الرقمية جزءاً من العادات اليومية في ما يتعلق بالتبليغات الإدارية، جداول العمل، وتنسيق المهام التربوية.

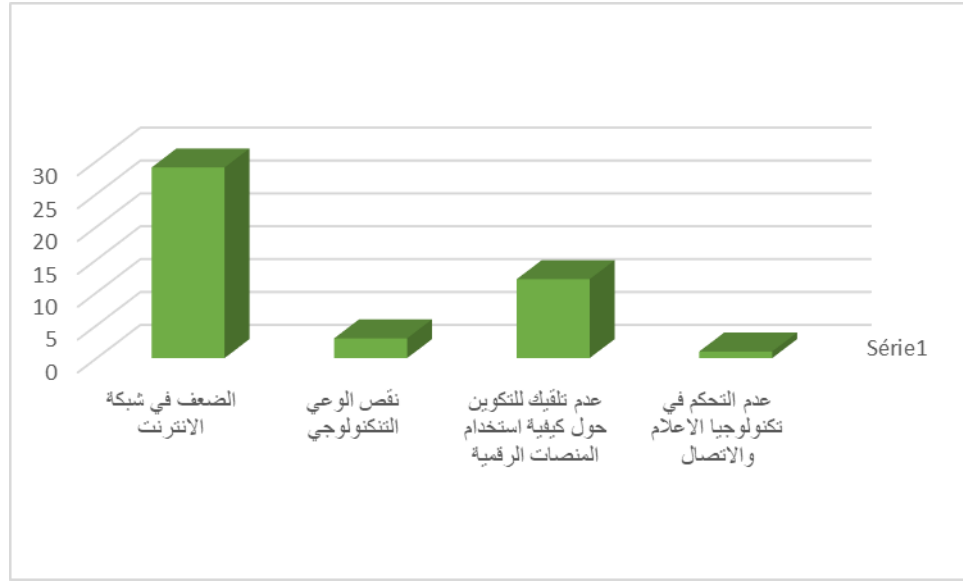
انطلاقاً من هذه المؤشرات، يمكن الاستنتاج بأن المنصات الرقمية قد تحولت إلى أداة استراتيجية لتعزيز الانسجام والتكامل الوظيفي داخل المؤسسة التربوية، ما يُعد مؤشراً دالاً على نضج التحول الرقمي في هذه المؤسسة.

تتقاطع هذه النتائج بشكل واضح مع ما ورد في دراسة محمد غازي (2022) الموسومة بـ "دور استخدام المنصة الرقمية التعليمية الإلكترونية في تحسين العملية التعليمية الإلكترونية لدى طلبة المرحلة الثانوية من وجهة نظر المعلمين في منطقة الفروانية بالكويت"، حيث أظهرت نتائجها أن أحد أبرز محفزات استخدام المنصات الرقمية هو تحسين التواصل بين الأطراف التربوية، إلى جانب تسهيل المهام الإدارية ورفع كفاءة التلاميذ.

تُظهر هذه النتائج أن الدوافع الاتصالية تُعد عنصراً مشتركاً ومركزياً في استخدام المنصات الرقمية عبر السياقات التربوية في الوطن العربي، مما يؤكد أن فعالية المنصات الرقمية لا تقتصر على الجانب البيداغوجي، بل تشمل كذلك تحسين الأداء التنظيمي والإداري للمؤسسات التعليمية.

جدول رقم 17: يبين المعوقات التي تواجهها افراد العينة في مشروع الرقمنة

المتغير	التكرار	النسبة
الضعف في شبكة الانترنت	29	64%
نقص الوعي التكنولوجي	3	6%
عدم تلقينك للتكوين حول كيفية استخدام المنصات الرقمية	12	27%
عدم التحكم في تكنولوجيا الاعلام والاتصال	1	2%
المجموع	45	100%



شكل رقم 17: يبين المعوقات التي تواجهها افراد العينة في مشروع الرقمنة

يشير الجدول رقم (17) إلى أبرز المعوقات التي تواجه أفراد العينة من أساتذة وإداريين في مشروع الرقمنة داخل المؤسسة التربوية، حيث تصدر ضعف شبكة الإنترنت قائمة العراقيل بنسبة 64%، وهو ما يُعد عائقاً تقنياً وهيكلياً يحدّ من استمرارية واستقرار استخدام المنصات الرقمية، لا سيما خلال الفترات الحساسة مثل عمليات إدخال النقاط أو التصريحات الرسمية. يُمثّل هذا العائق أبرز مظاهر القصور في البنية التحتية الرقمية، في المرتبة الثانية، جاءت نسبة 27% من المشاركين الذين أشاروا إلى عدم تلقينهم تكويناً مناسباً حول استخدام المنصات الرقمية، ما يعكس ضعفاً في جهود الدعم المؤسسي الموجه لرفع الكفاءة الرقمية، خصوصاً لدى العاملين الجدد أو غير المتمكنين رقمياً. أما نقص الوعي التكنولوجي فجاء بنسبة 6%، وهي فئة قد تمثل الأفراد الذين لم تتشكل لديهم بعد قناعة راسخة بأهمية التحول الرقمي ودوره في تجويد الممارسة التربوية.

وأخيراً، عبّر 2% من المشاركين في المقابلات الميدانية عن وجود ضعف شخصي في التحكم في تكنولوجيا الإعلام والاتصال، مما يكشف عن تفاوت فردي في المهارات الرقمية.

وقد أظهرت المقابلات الميدانية في ثانوية العريض الصادق أن ضعف الشبكة يؤدي في كثير من الأحيان إلى تأخير أو تعطيل المهام الإدارية والتربوية، كما أن غياب التكوين المنهجي يُفضي إلى اعتماد سطحي أو محدود على المنصات، وأثناء الملاحظة الميدانية تم رصد اعتماد بعض العاملين

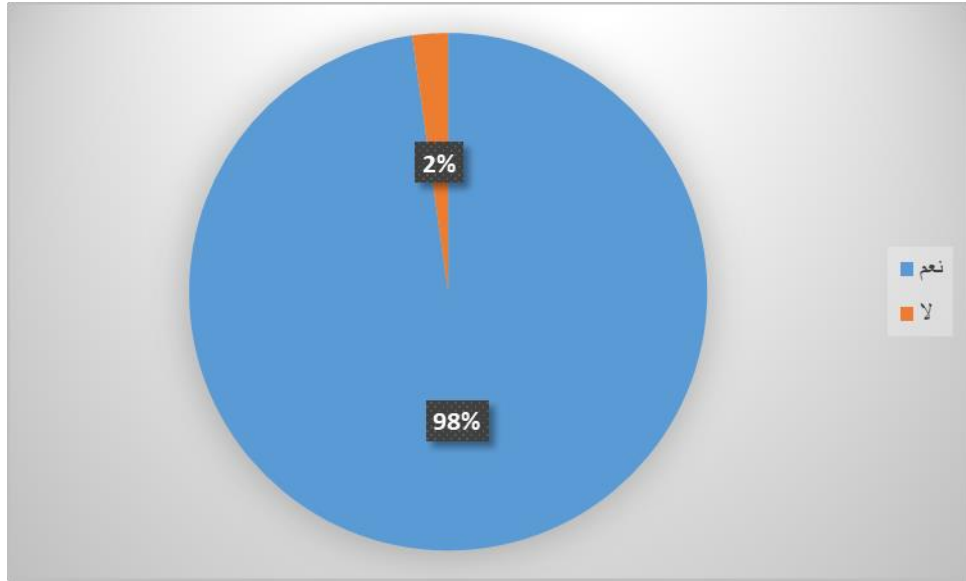
على وسائلهم الخاصة مثل الهواتف الذكية وبيانات الهاتف المحمول كبداية للشبكة الضعيفة، مما يُحمّلهم أعباء إضافية ويؤثر على جودة الأداء الرقمي.

يتّضح من هذه النتائج أن نجاح مشروع الرقمنة في المؤسسات التربوية لا يرتبط فقط بتوفير المنصات، بل يتطلب وجود بيئة رقمية داعمة متكاملة تشمل بنية تحتية قوية، تكويناً مستمراً، ودعمًا بشرياً وتقنياً مناسباً. فضعف البنية التقنية وغياب التكوين المؤسسي يُشكلان عقبة حقيقية أمام التبنّي الفعّال والمستدام للمنصات الرقمية.

تتوافق نتائج هذه الدراسة مع ما ورد في دراسة أحمد عبد القادر عبد الله فروانة (2022) بعنوان: "فاعلية البيئة الرقمية في تطوير التعليم الإلكتروني في المدارس الثانوية في فلسطين"، والتي أشار فيها الباحث إلى أن من أهم التحديات التي تعيق التحول الرقمي ضعف البنية التحتية ونقص التكوين الممنهج للمعلمين. وخلصت الدراسة إلى أن معالجة هذه التحديات تتطلب خطاً وطنياً شاملة تهدف إلى تطوير الشبكات، توفير الأجهزة، والتكوين المستمر للكوادر التربوية.

جدول رقم 18: هل ترى ان اعتماد المؤسسة على المنصات الرقمية التعليمية يعد اكثر فعالية وسهولة مقارنة بأساليب التعليم التقليدية

المتغير	التكرار	النسبة
نعم	44	98%
لا	1	2%
المجموع	45	100%



شكل رقم 18: هل ترى ان اعتماد المؤسسة على المنصات الرقمية التعليمية يعد أكثر فعالية وسهولة مقارنة بأساليب التعليم التقليدية

يشير الجدول رقم (18) إلى آراء أفراد العينة حول مدى اعتبار اعتماد المؤسسة على المنصات الرقمية التعليمية أكثر فعالية وسهولة مقارنة بأساليب التعليم التقليدية. وقد جاءت النتائج بشكل واضح وحاسم، عبّر 98% من أفراد العينة عن قناعتهم بأن استخدام المنصات الرقمية يُعتبر أكثر فعالية وسهولة. تعكس هذه النسبة المرتفعة رضاً واسعاً عن الأداء الذي تتيحه هذه الوسائط الرقمية، خاصة في ما يتعلق بسرعة الوصول إلى المعلومات، تسهيل عملية التعلم، تقليص الزمن الإداري، وتنظيم المحتوى التربوي، في المقابل لم تتجاوز نسبة الراضين لهذه الفكرة 2%، وهي نسبة هامشية تكاد لا تؤثر على الاتجاه العام للنتائج، وقد تعود إلى صعوبات فردية في التكيف مع البيئة الرقمية أو تفضيل شخصي لأساليب التعليم التقليدية.

تعكس هذه المعطيات أن المنصات الرقمية التعليمية لم تعد مجرد أدوات مكملّة، بل أصبحت الوسيلة الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة في تأدية مهامها التعليمية والإدارية بفعالية. هذا الرأي العام الإيجابي يبرز مدى نجاح المؤسسة في التحول الرقمي، ويشير إلى أن الغالبية الساحقة من الفاعلين التربويين قد تبنّوا هذه التقنية كجزء من روتينهم المهني اليومي.

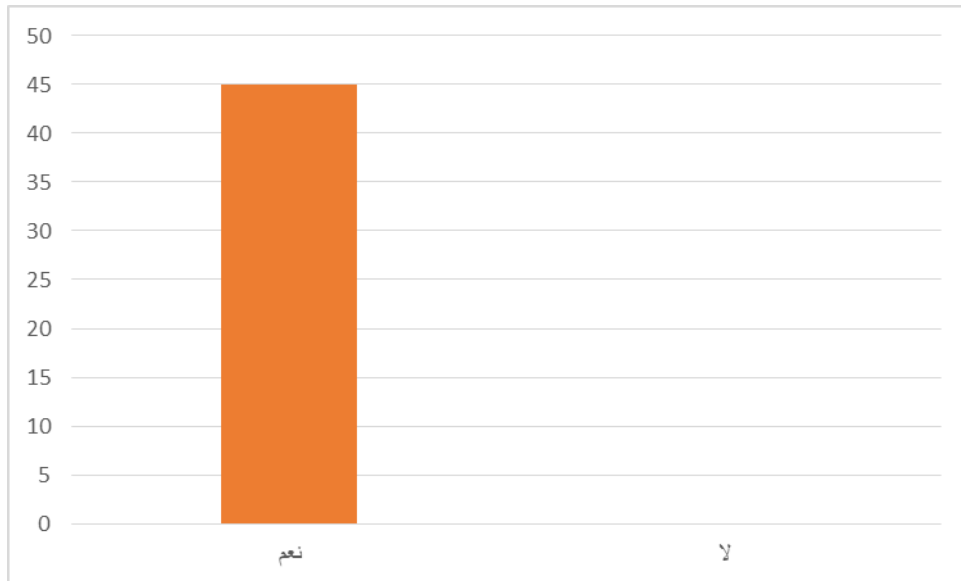
يتضح من خلال هذا الجدول أن المنصات الرقمية التعليمية تمثل خياراً استراتيجياً لا غنى عنه في المنظومة التربوية الحديثة، خاصة عندما تقتزن بالتكوين المستمر والدعم التقني. كما أن هذا

التوجه يتقاطع مع ما توصلت إليه دراسات سابقة في السياق العربي، مثل دراسة محمد غازي (2022)، التي أكدت على أهمية الوظيفة الاتصالية والتنظيمية للمنصات في تحسين جودة التعليم.

وتتوافق هذه النتائج أيضًا مع ما توصلت إليه دراسة هالي وعبد الله (2021)، التي أشارت إلى أن الاعتماد على المنصات الرقمية يعزز من تفاعل المتعلمين ويزيد من كفاءتهم في إنجاز المهام التعليمية، مقارنة بالأساليب التقليدية، مما يؤكد التوجه العام نحو ترسيخ التعليم الرقمي كخيار مفضل في البيئة التربوية المعاصرة.

جدول رقم 19: هل استخدامك للرقمنة التعليمية من ربح الوقت والمسافة والجهد

المتغير	التكرار	النسبة
نعم	45	100%
لا	0	0%
المجموع	45	100%



شكل رقم 19: هل استخدامك للرقمنة التعليمية من ربح الوقت والمسافة والجهد

يشير هذا الجدول إلى آراء أفراد العينة بشأن مدى قدرة المنصات الرقمية التعليمية على تحقيق ربح في الوقت والمسافة والجهد. وقد جاءت النتائج بشكل حاسم:

100% من المشاركين (47 فردًا) أكدوا أن المنصات الرقمية التعليمية تمكّن فعليًا من توفير الوقت، اختصار المسافات، وتقليل الجهد المبذول في العملية التعليمية والإدارية على حد سواء.

عدم تسجيل أي نسبة في خيار "لا" و "لا أدري" يدل على إجماع مطلق وقناعة راسخة بجدوى هذه الأدوات الرقمية، خاصة في ما يتعلق بالجانب العملي واللوجستي.

تعكس هذه النتائج أن المنصات الرقمية لا تُتَظَر إليها فقط كأداة دعم تربوي، بل كحل استراتيجي لتجاوز التحديات التقليدية المرتبطة بالمكان والزمان. فإمكانية عقد الاجتماعات الافتراضية، إرسال التبليغات الفورية، تقديم الدروس عن بعد، وتحميل الموارد التكوينية كلها ساهمت في تقليل الوقت المهدور في التنقل والاجتماعات الميدانية؛ تسهيل التنسيق بين الإدارات، الأساتذة، والمتعلمين؛ خفض التكاليف الجسدية والذهنية الناتجة عن الجهد الإداري التقليدي.

يؤكد هذا الجدول أن اعتماد المنصات الرقمية التعليمية أصبح ضرورة حتمية في ظل متطلبات العصر، وأن المؤسسة المدروسة نجحت في تحقيق تحول رقمي فعال ساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية والتنظيمية. كما أن هذا الإجماع يُعد مؤشرًا قويًا على جاهزية الهيئة التربوية للاستمرار في استخدام هذه الوسائل وتطويرها.

تتوافق هذه النتائج بدرجة كبيرة مع ما توصلت إليه دراسة الدكتور ليلي بوزيد بعنوان: "فاعلية استخدام المنصات الرقمية في تطوير الأداء الإداري والتربوي في المؤسسات التعليمية الجزائرية - دراسة ميدانية بثانويات ولاية سطيف" (2020)، والتي أشارت إلى أن 84% من أفراد العينة المستجوبة أكدوا أن المنصات الرقمية ساهمت في ترشيد الوقت وتحسين كفاءة الأداء الإداري والتربوي. غير أن الدراسة سجلت أيضًا نسبة 11% أبدوا تحفظًا على فعالية هذه الأدوات، مرجعة ذلك إلى ضعف البنية التحتية وعدم انتظام التكوين في بعض المؤسسات.

ما يميز الدراسة الحالية هو الإجماع التام بنسبة 100%، وهو ما لم يظهر في دراسة بوزيد، مما يدل على نضج التجربة الرقمية في المؤسسة المدروسة، وربما استفادتها من تراكمات معرفية وتجريبية سابقة، ساهمت في تيسير تبني هذه الأدوات وتحقيق أقصى استفادة منها.

تُبرز النتائج أن نجاح التحول الرقمي لا يقتصر على توفر التكنولوجيا فحسب، بل يتطلب قيادة مؤسساتية واضحة، وتكوينًا ممنهجيًا، واستعدادًا فعليًا لدى الأطراف التربوية لتبني التغيير، وهي عوامل يبدو أنها توفرت بقوة في السياق الحالي للدراسة.

جدول رقم 20: هل تساهم المنصات الرقمية في تعزيز التفاعل بين الادارة والفريق التربوي داخل المؤسسة التربوية؟

المتغير	التكرار	النسبة
نعم	44	98%
لا	1	2%
المجموع	45	100%



جدول رقم 20: هل تساهم المنصات الرقمية في تعزيز التفاعل بين الادارة والفريق التربوي داخل المؤسسة التربوية؟

يعكس هذا الجدول تصورات أفراد العينة حول مدى فعالية المنصات الرقمية في تعزيز التفاعل والتواصل داخل البيئة التربوية، تحديداً بين الإدارة والفريق التربوي.

النسبة الكبيرة (93.6%) من المشاركين أكدوا أن المنصات الرقمية ساهمت بشكل واضح في تحسين مستوى التواصل، مما يدل على رضا شبه تام عن مستوى التفاعل الرقمي داخل المؤسسة. بينما 6.3% فقط أبدوا رأياً سلبياً أو تحفظاً، وهو ما قد يرتبط بعوامل مثل نقص التكوين الرقمي، أو ضعف البنية التحتية التقنية، أو حتى مقاومة التغيير لدى البعض.

عدم تسجيل أي نسبة ضمن خيار "لا أدري" يعكس أن الجميع لديهم تصور واضح وتجربة واقعية مع هذه الأدوات الرقمية، سواء إيجابية أو سلبية.

تشير هذه النتائج إلى أن استخدام المنصات الرقمية داخل المؤسسة التعليمية لم يعد مجرد خيار، بل تحول إلى وسيلة تواصل أساسية ومؤثرة في بناء علاقة فعّالة بين الإدارة والفريق التربوي. ومن أبرز أوجه هذا التأثير تسهيل تبادل المعلومات والوثائق التربوية بشكل فوري؛ تنظيم الاجتماعات والتنسيق التربوي دون الحاجة للحضور الفعلي رفع مستوى المشاركة والمواكبة من طرف الأساتذة والإداريين؛ توثيق التفاعلات والقرارات التربوية بشكل منظم ومحفوظ رقمياً.

يعكس هذا الجدول أن المنصات الرقمية تمثل أداة دعم حقيقية في تحسين الحوكمة التربوية الداخلية، وتعزيز ثقافة التواصل الرقمي بين مختلف الأطراف الفاعلة في المؤسسة. ورغم وجود نسبة ضئيلة من التحفظات، فإن التوجه العام يشير إلى نجاح هذا الخيار الرقمي في تحقيق الانسجام والتنسيق التربوي.

كما نجد تبايناً بين نتائج دراستي مع ما توصلت إليه دراسة الباحث عبد الحق إسكي بعنوان "أثر استخدام المنصات الرقمية في تحسين جودة التواصل التربوي بالمؤسسات التعليمية دراسة ميدانية بثمانويات إقليم اشتوكة آيت باها" (2021)، في درجة الرضا ومستوى التفاعل الرقمي.

فقد بينت دراسة إسكي أن نسبة المشاركين الذين رأوا أن المنصات الرقمية ساهمت في تعزيز التواصل لم تتجاوز 71%، بينما عبر 21% عن تحفظات مرتبطة بضعف التكوين وعدم وضوح الإطار التنظيمي لاستخدام المنصات، وسجلت نسبة 8% في خانة "لا أدري"، وهو ما يشير إلى عدم نضج التجربة الرقمية في السياق المدرس آنذاك.

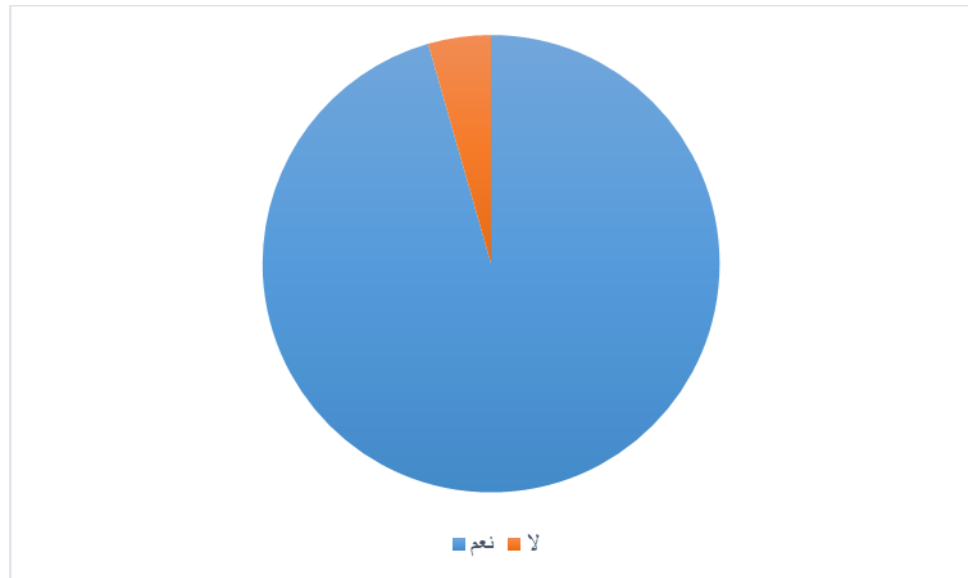
في المقابل تبرز الدراسة الحالية تقدماً ملحوظاً في الوعي الرقمي والتبني المؤسسي لهذه الأدوات، حيث إن غياب أي نسبة في خيار "لا أدري" يدل على تجربة عملية مباشرة عاشها كل أفراد العينة،

ومردها غالباً إلى التوسع في استخدام المنصات، وتحسن البنية التحتية والتكوين خلال السنوات الأخيرة.

تدل هذه المقارنة على أن تطور استعمال المنصات الرقمية لا يرتبط فقط بتوفر الأدوات التقنية، بل يحتاج إلى تفعيل استراتيجي ومرافقة بيداغوجية واضحة، مما يجعل من هذه الوسائل رافعة حقيقية لتطوير الحوكمة والتواصل داخل المنظومة التربوية.

جدول رقم 21: هل اكتسبت معارف جديدة من خلال استخدامك للمنصات الرقمية التعليمية؟

المتغير	التكرار	النسبة
نعم	43	96%
لا	2	4%
المجموع	45	100%



شكل رقم 21: هل اكتسبت معارف جديدة من خلال استخدامك للمنصات الرقمية التعليمية؟

نتائج سؤال موجه إلى عينة الدراسة حول هل اكتسبت معارف جديدة من خلال استخدامك للمنصات الرقمية التعليمية؟" الغالبية العظمى من أفراد العينة (43 من أصل 45 فردًا، أي ما يعادل 96%) صرحوا بأنهم اكتسبوا معارف جديدة من خلال استخدام المنصات الرقمية التعليمية، مقابل نسبة ضئيلة جدًا (4%) لم تجد فائدة معرفية في هذه المنصات. تعكس هذه النتيجة مؤشرًا إيجابيًا للغاية حول فعالية المنصات الرقمية في دعم العملية التعليمية وتوسيع الأفق المعرفي للمستخدمين.

ويمكن تفسير هذه النسبة العالية بوجود محتوى تعليمي ثري ومتجدد، بالإضافة إلى سهولة الوصول إلى الموارد الرقمية وتنوع أساليب التعلم التفاعلي. كما قد يشير إلى ارتفاع درجة تقبل واستخدام هذه المنصات لدى المتعلمين، من جهة أخرى، تُعد نسبة 4% التي لم تكتسب معارف جديدة فرصة لتحسين تجربة التعلم الرقمي، ربما من خلال تحسين المحتوى، أو دعم الفئات التي تواجه صعوبات في التفاعل مع التكنولوجيا.

تعكس النتائج فعالية كبيرة للمنصات الرقمية التعليمية في تحقيق الأهداف المعرفية، مما يبرز ضرورتها كأداة مساندة (أو بديلة) في النظام التعليمي الحديث، ويؤكد على أهمية تعزيز استخدامها وتطويرها باستمرار.

تتوافق هذه النتائج إلى حد كبير مع ما توصلت إليه دراسة الباحثة خديجة العمري بعنوان "أثر استخدام المنصات التعليمية الرقمية في تنمية المعارف لدى طلبة المرحلة الثانوية - دراسة ميدانية بمدارس محافظة البريمي" (2021)، حيث أظهرت الدراسة أن 91% من المشاركين أكدوا استفادتهم المعرفية من استخدام المنصات الرقمية، بينما عبّر 6% عن عدم تحقيق فائدة تعليمية مباشرة، وأرجعت العمري ذلك إلى ضعف التفاعل أو غياب الدعم التقني والتربوي.

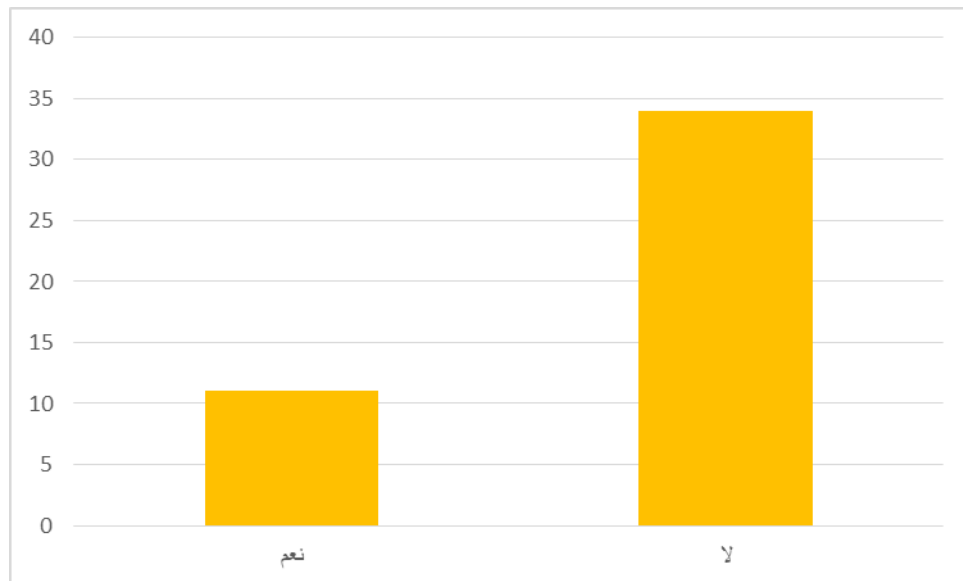
ما يميز نتائج الدراسة الحالية هو ارتفاع نسبة التأكيد على اكتساب المعارف لتصل إلى 96%، مما يدل على فعالية أكبر في استخدام المنصات الرقمية، وقد يُعزى ذلك إلى التحسينات في المحتوى الرقمي، ونجاعة طرق التقديم، وزيادة الاعتماد على البيئة الرقمية من طرف المستخدمين.

تشير هذه المقارنة إلى أن الاستفادة المعرفية من المنصات الرقمية ليست ثابتة، بل تتأثر بعوامل متعددة مثل جودة المنصة، درجة التفاعل، مستوى التكوين الرقمي للمستخدمين، وطبيعة المحتوى

المتاح. وهو ما يُبرز الحاجة إلى مأسسة استخدام المنصات الرقمية ضمن رؤية تعليمية متكاملة تركز على الجودة والابتكار.

جدول رقم 22: هل تواجه صعوبات للولوج للمنصات الرقمية التعليمية؟

المتغير	التكرار	النسبة
نعم	11	24%
لا	34	76%
المجموع	45	100%



شكل رقم 22: هل تواجه صعوبات للولوج للمنصات الرقمية التعليمية؟

يتناول هذا الجدول رأي المستجوبين بخصوص الصعوبات التقنية أو اللوجستية التي قد تعترض طريقهم في استخدام المنصات الرقمية التعليمية.

تشير النسبة الكبرى (76%) إلى أن غالبية المشاركين لا يواجهون مشكلات في الولوج إلى المنصات الرقمية، وهو ما يعكس مستوى جيداً من التمكن التقني والقدرة على التفاعل مع البنية الرقمية المتوفرة داخل المؤسسة أو خارجها.

في المقابل، صرّح 24% من المشاركين بأنهم يواجهون صعوبات في هذا المجال، وهي نسبة ليست ضئيلة، وتعكس وجود بعض العوائق المحتملة التي ينبغي الانتباه لها وتجاوزها.

رغم النسبة الإيجابية الكبرى، فإن نسبة الـ 24% توحى بأن بعض الأفراد لا يزالون يعانون من ضعف في التكوين الرقمي أو نقص في المهارات التكنولوجية اللازمة؛ مشاكل تقنية مثل ضعف التغطية أو انقطاعات الإنترنت؛ أو ربما نقص في المعدات مثل الحواسيب أو الهواتف الذكية المناسبة وقد تعود بعض العراقيين إلى تعقيد واجهات المنصات نفسها أو عدم ملاءمتها لجميع المستخدمين.

تكشف نتائج هذا الجدول أن تجربة استخدام المنصات الرقمية التعليمية تسير في منحى إيجابي، إلا أن استمرار بعض العوائق لدى ربع العينة يستدعي تدخلاً تربوياً وتقنياً لتوفير الدعم الكافي، سواء من خلال التكوين المستمر، أو تحسين البنية التحتية، أو تبسيط أدوات الولوج.

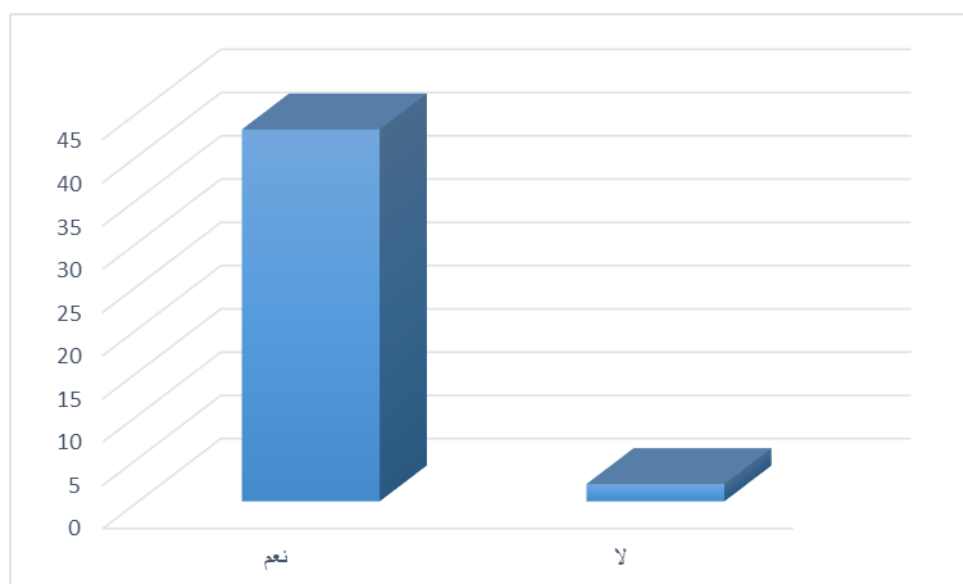
وبالتالي فإن تعزيز الاستخدام الفعال والشامل لهذه المنصات يتطلب إزالة هذه العراقيل لضمان عدالة رقمية وتكافؤ في فرص التعلم والتواصل لجميع الفاعلين التربويين.

تتفق هذه النتائج جزئياً مع ما ورد في دراسة الدكتور عبد الحكيم اليعقوبي بعنوان "الصعوبات التقنية التي تواجه المعلمين في استخدام المنصات التعليمية الرقمية في المدارس الثانوية بالمغرب" (2021)، حيث كشفت الدراسة أن حوالي 38% من المعلمين يواجهون صعوبات تقنية ولوجستية تمنعهم من استخدام المنصات الرقمية بكفاءة. وقد عزا الباحث ذلك إلى عدة أسباب أبرزها ضعف البنية التحتية في بعض المؤسسات، وقلة التكوين التقني المستمر، وتعدد المنصات مما يُربك المستخدمين.

ويلاحظ أن نسبة الصعوبات في الدراسة الحالية (24%) أقل مما ورد في دراسة اليعقوبي، ما يدل على تحسن نسبي في شروط استخدام هذه الأدوات الرقمية داخل المؤسسة المدروسة، سواء من حيث التكوين أو توفير المعدات والدعم التقني. كما أن هذا الفرق قد يعكس تفاوتاً بين المؤسسات من حيث الجاهزية الرقمية والموارد المتوفرة.

جدول رقم 23: هل تساعدك المنصات الرقمية في الاطلاع على المستجدات الاداريى وتبادل المعلومات؟

المتغير	التكرار	النسبة
نعم	43	%96
لا	2	%4
المجموع	45	%100



جدول رقم 23: هل تساعدك المنصات الرقمية في الاطلاع على المستجدات الاداريى وتبادل المعلومات؟

تشير هذه النتائج إلى أن غالبية ساحقة من المستجوبين يرون في المنصات الرقمية التعليمية وسيلة فعالة وذات نجاعة عالية في الوصول إلى المستجدات الإدارية وتبادل المعلومات داخل المؤسسة التربوية.

هذا المعطى يعكس مستوى عالٍ من الاندماج الرقمي في الوظائف الإدارية والتواصلية داخل المؤسسات التعليمية، ويمكن قراءته من عدة زوايا وجود ممارسات تنظيمية رقمية حديثة تعتمد على نشر المعلومات الإدارية عبر المنصات، وعي الفاعلين التربويين بأهمية هذه الوسائط في تحسين سرعة التواصل الإداري وشفافيته، المنصات الرقمية أصبحت تشكل صلة وصل مركزية بين مختلف الفاعلين (إدارة، أساتذة، أعوان، الخ...) الأمر قد يعكس أيضًا تحسن البنية التحتية الرقمية وسهولة ولوج الأطر التربوية إليها بانتظام.

تبرز النتائج أن المنصات الرقمية التعليمية لم تعد تقتصر فقط على الجوانب البيداغوجية، بل أصبحت أيضًا دعامة أساسية في تدبير الشؤون الإدارية للمؤسسة. هذا التوجه يعزز من فعالية التواصل الداخلي ويختصر الزمن والمسافة في تبادل المعلومات.

يوصى بالاستمرار في هذا المسار الرقمي، مع الحرص على تحيين المعلومات بصفة منتظمة توسيع قاعدة المستخدمين وتدريبهم على حسن استغلال هذه الوسائط دعم البنية الرقمية للمؤسسات التربوية لتكريس المزيد من النجاعة الإدارية والتربوية.

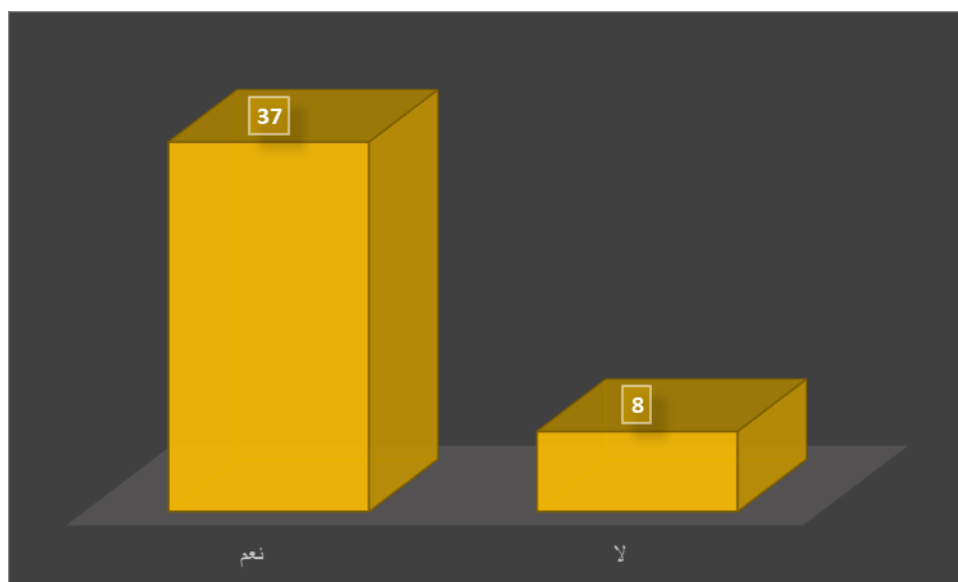
تتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة الباحث عبد الله بن مسعود بعنوان "فاعلية استخدام المنصات الرقمية في تحسين التواصل الإداري داخل المؤسسات التربوية: دراسة ميدانية بمدارس التعليم الثانوي في الجزائر" (2020)، حيث أشار الباحث إلى أن 84% من أفراد العينة رأوا أن استخدام المنصات الرقمية ساعد على تسريع عمليات التبليغ الإداري، وتحقيق تواصل أكثر سلاسة بين الإدارة والطاقت التربوي.

غير أن الدراسة نفسها أشارت إلى وجود تفاوت في فعالية هذا التواصل حسب نوعية المنصة الرقمية ومدى التكوين الذي تلقاه المستخدمون، وهي نقطة تبرز أهمية الدعم المستمر وتحسين الكفاءات الرقمية، وهو ما تؤكدُه أيضًا نتائج الدراسة الحالية.

تشير المقارنة إذن إلى أن التحول الرقمي في الشق الإداري بات واقعًا ملموسًا في العديد من المؤسسات التعليمية، لكن تعزيزه يتطلب رؤية استراتيجية تشمل التطوير التقني والبشري معًا.

جدول رقم 24: في نظرك هل التمسك بالمركزية وعدم الرضا بالتغيير يعتبر عائق لتطبيق الرقمنة داخل المؤسسة التعليمية

المتغير	التكرار	النسبة
نعم	37	82%
لا	08	18%
المجموع	45	100%



جدول رقم 24: في نظرك هل التمسك بالمركزية وعدم الرضا بالتغيير يعتبر عائق لتطبيق الرقمنة داخل المؤسسة التعليمية

تعكس هذه النتائج وعيًا واضحًا لدى أغلبية المستجوبين بأن من أبرز العوائق التي تقف أمام تطبيق الرقمنة داخل المؤسسات التعليمية هو التمسك بالمركزية وغياب القابلية للتغيير نسبة 82% تعكس نقدًا للبيروقراطية الإدارية التقليدية التي ما تزال تتحكم في آليات التدبير داخل بعض المؤسسات التعليمية، يشير هذا المعطى إلى وجود حاجز ثقافي أو ذهني أمام التحول الرقمي، حيث يُنظر إلى التغيير بعين التوجس أو المقاومة، عدم الرغبة في التخلي عن الأساليب الكلاسيكية يُعد عائقًا نفسيًا وإداريًا أمام اعتماد نظم رقمية فعالة ومرنة.

نسبة 18% من الرافضين لفكرة وجود هذا العائق قد تشير إلى فئة ترى أن هناك تقدمًا نحو اللامركزية أو أن المشكلة لا تكمن في الإدارة بل في جوانب أخرى (كالبنية التحتية أو التكوين).

يُعد التمسك باللامركزية وغياب الانفتاح على التغيير أحد العوائق البنيوية والثقافية الكبرى التي تحول دون إنجاح ورش الرقمنة داخل المؤسسات التربوية.

لذلك، من الضروري تحفيز التغيير الثقافي والإداري داخل المؤسسات، تشجيع اللامركزية في اتخاذ القرار الرقمي، وتكوين الأطر الإدارية والتربوية على أهمية التكيف مع المستجدات التكنولوجية.

فبدون إرادة مؤسساتية في التغيير، يصعب تحقيق انتقال رقمي حقيقي ومستدام في المجال التربوي.

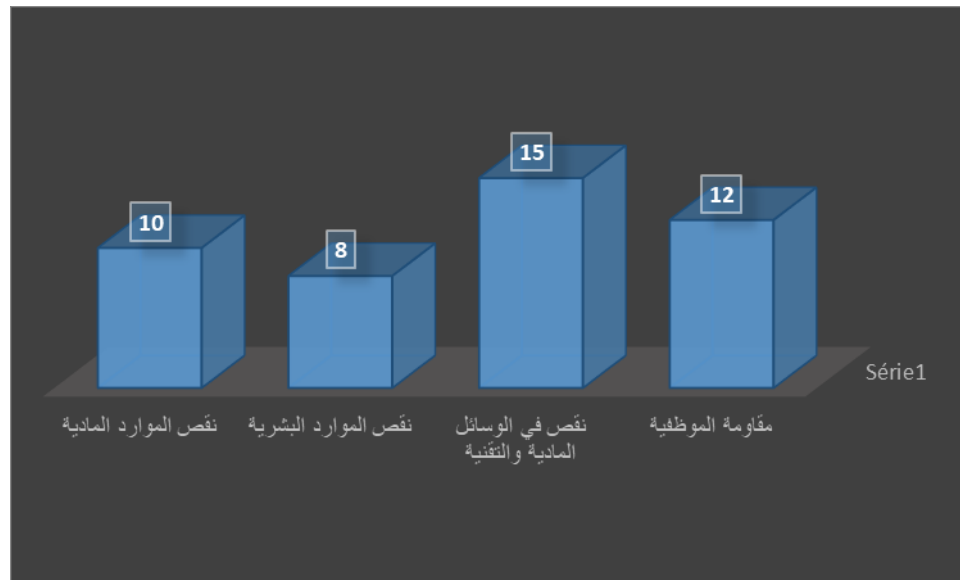
تتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة الدكتور يوسف الناصري (2021) بعنوان "معوقات التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية: دراسة تحليلية ميدانية بالمغرب"، وهي دراسة نوعية اعتمدت على المقابلات وتحليل الوثائق الرسمية، حيث أكد المشاركون أن من أبرز المعوقات المؤثرة على رقمنة الإدارة التعليمية هو "الثقافة التنظيمية الجامدة، وتركز القرار الإداري في يد فئة محدودة".

غير أن دراسة الناصري أضافت بعدًا مهمًا يتمثل في تأثير العامل السياسي والتشريعي في تأخير التحول الرقمي، وهو جانب لم تركز عليه الدراسة الحالية، مما يُغني التحليل ويوضح أن مشكلة المركزية ليست فقط ثقافية بل قد تكون مؤسسية وتشريعية أيضًا.

هذا التقاطع بين الدراستين يبرز أن التغلب على المركزية الإدارية يتطلب إصلاحات متعددة المستويات: تشريعية، تنظيمية، وتكوينية، لضمان نجاح مشاريع الرقمنة في المؤسسات التربوية.

جدول رقم 25: ماهي الصعوبات التي تواجهها مؤسستك عند تطبيق استراتيجية المنصات الرقمية

المتغير	التكرار	النسبة
نقص الموارد المادية	10	22%
نقص الموارد البشرية	08	18%
نقص في الوسائل المادية والتقنية	15	33%
مقاومة الموظفين	12	27%
المجموع	45	100%



جدول رقم 25: ماهي الصعوبات التي تواجهها مؤسستك عند تطبيق استراتيجية المنصات الرقمية

يعكس هذا الجدول تعدد العوائق التي تواجه المؤسسات التعليمية عند محاولة تفعيل استراتيجيات رقمية، ما بين عوائق مادية وبشرية وتنظيمية، نقص الوسائل المادية والتقنية (33%) يمثل هذا العائق النسبة الأعلى، مما يدل على أن غياب التجهيزات الأساسية (كالحواسيب، الربط بالإنترنت، الشبكات، الخوادم...) يشكل الحاجز الأول أمام التحول الرقمي داخل المؤسسات التعليمية، هذا القيد البنيوي يُعيق التشغيل الفعلي للمنصات الرقمية ويحد من إمكانيات التفاعل المستمر معها، نقص الموارد المالية (22%) يُظهر هذا المعطى أن الجانب المالي يشكل عقبة رئيسية في تمويل المشاريع الرقمية، سواء على مستوى اقتناء التجهيزات أو تحديث البنية التحتية، أو حتى تمويل برامج التكوين، فالرقمنة تتطلب استثمارًا مستمرًا يصعب توفيره في مؤسسات تعاني من ميزانيات محدودة، مقاومة الموظفين (22%) تعكس هذه النسبة وجود رفض جزئي أو مقاومة نفسية وثقافية للتغيير من طرف بعض الموظفين، مما يؤخر أو يُفشّل تبني الحلول الرقمية.

قد يكون ذلك بسبب الخوف من التكنولوجيا، أو الحنين إلى الأساليب التقليدية، أو بسبب غياب تحفيز فعلي لهم للانخراط في هذه العملية، نقص تدريب الموارد البشرية (18%) تشير هذه النسبة إلى أن بعض الأطر التربوية والإدارية يفتقرون للتكوين الكافي في مجال استخدام المنصات الرقمية، ويُعتبر هذا عائقًا يمكن تجاوزه بسهولة نسبيًا، شرط أن تتوفر خطة تكوين منظمة ومستمرة. يكشف هذا الجدول أن التحول الرقمي داخل المؤسسات التعليمية لا يواجه عائقًا واحدًا، بل شبكة من التحديات المتداخلة تتطلب تعبئة موارد مالية إضافية، توفير التجهيزات والبنية التحتية الاستثمار في التكوين المهني، ومعالجة الجانب النفسي والثقافي المتمثل في مقاومة التغيير.

ويُعد النجاح في تجاوز هذه الصعوبات شرطًا أساسيًا لإرساء استراتيجية رقمية فعالة ومستدامة داخل المدرسة الحديثة.

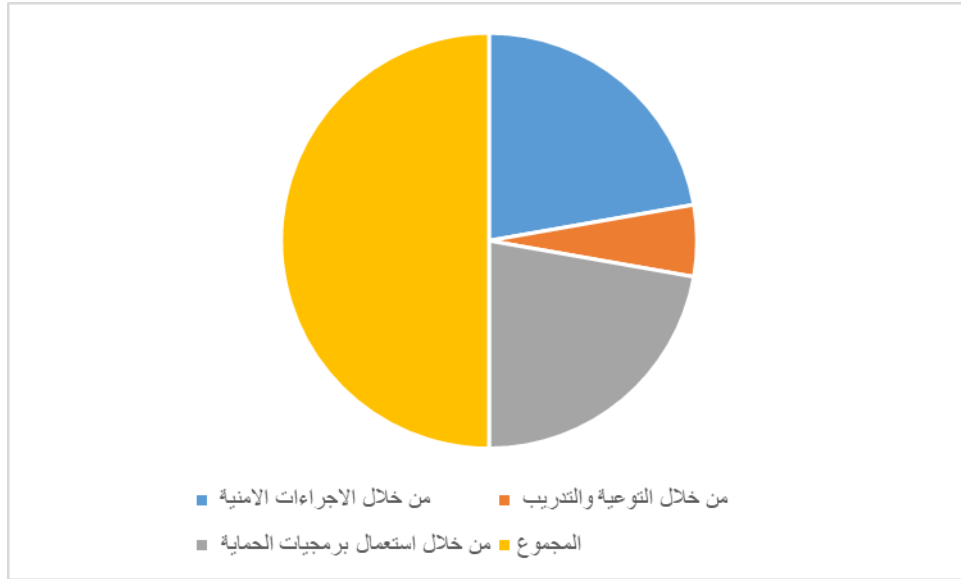
تتوافق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة الدكتورة نادية قاسمي (2020) بعنوان "العوامل المعيقة لاعتماد الرقمنة في المؤسسات التربوية: دراسة ميدانية في قطاع التعليم الثانوي بالجزائر"، حيث أكدت الباحثة أن من أبرز العوائق التي تحول دون التحول الرقمي الناجح في المؤسسات التعليمية هي: نقص الإمكانيات المادية، وضعف البنية التحتية، والمقاومة النفسية لدى بعض الأطر التربوية.

غير أن دراسة قاسمي أضافت أيضًا أن ضعف الرؤية الإستراتيجية وغياب خطة وطنية واضحة لتأطير الرقمنة يُعد من العوامل المؤثرة بقوة، وهو جانب لم يُشر إليه صراحة في الجدول الحالي، مما يفتح مجالاً للتفكير في أهمية السياسات العمومية الداعمة لهذا التحول.

هذا التلاقي بين الدراستين يعزز أهمية العمل المتكامل على المستويات: المادي، البشري، التنظيمي، والسياسي، لضمان نجاح أي مشروع رقمي تربيوي مستدام.

جدول رقم 26: كيف تعامل مع مشكلات الأمان والخصوصية عند استخدام المنصات الرقمية التعليمية من خلال:

المتغير	التكرار	النسبة
من خلال الاجراءات الامنية	20	44%
من خلال التوعية والتدريب	05	12%
من خلال استعمال برمجيات الحماية	20	44%
المجموع	45	100%



شكل رقم 26: كيف تعامل مع مشكلات الامان والخصوصية عند استخدام المنصات الرقمية التعليمية

يعكس هذا الجدول تنوع الممارسات المتبعة داخل المؤسسات التعليمية لمواجهة التحديات المرتبطة بأمان المعلومات وحماية الخصوصية عند استخدام المنصات الرقمية الإجراءات الأمنية (44%) تشمل هذه الفئة تدابير تنظيمية مثل اعتماد كلمات مرور قوية، تحديد صلاحيات الدخول، تقييد الوصول إلى البيانات الحساسة، وغيرها من الخطوات التي تهدف إلى تقنين استعمال المنصات وتوفير بيئة رقمية آمنة.

النسبة المرتفعة هنا تعكس وعياً تنظيمياً بأهمية ضبط العمليات الرقمية والتحكم في النفاذ، استعمال برمجيات الحماية (44%) تشير هذه النسبة المتساوية إلى اعتماد المؤسسات أيضاً على حلول تقنية مثل مضادات الفيروسات، برامج الجدار الناري (firewall)، وتطبيقات التشفير وغيرها، وهو ما يدل على إدراك واضح لأهمية الجانب التكنولوجي في تعزيز الحماية من التهديدات الرقمية مثل الاختراقات أو تسرب المعطيات.

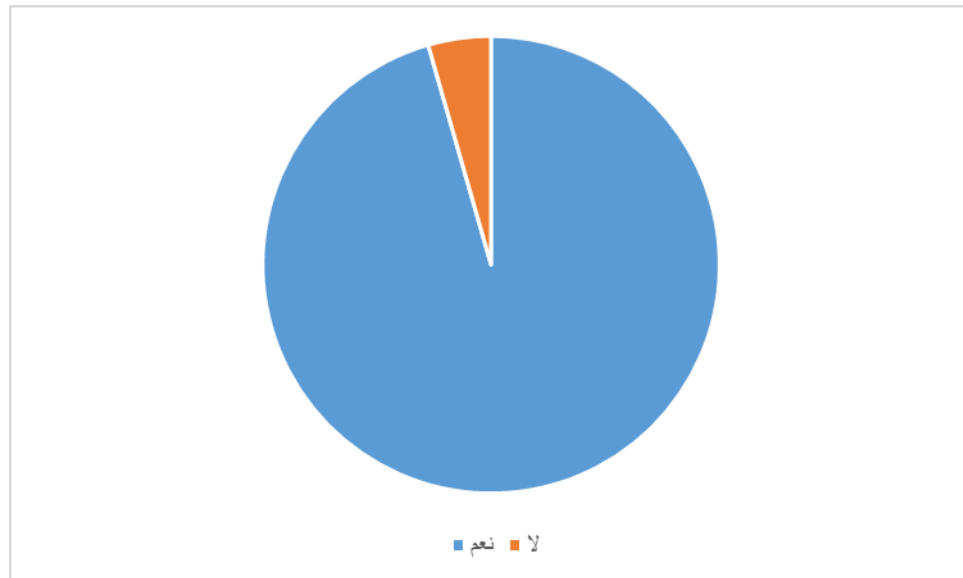
التوعية والتدريب (12%) تمثل النسبة الأقل وهي مؤشر على وجود قصور في الجانب التربوي المرتبط بأمان المعلومات رغم أن التكوين والتوعية يمثلان عنصراً جوهرياً في الأمن الرقمي، إلا أن اعتماد المؤسسات عليه لا يزال محدوداً، وقد يعكس ذلك إما نقصاً في برامج التكوين، أو عدم اعتبار هذه المقاربة أولوية مقارنة بالإجراءات والبرمجيات.

تشير النتائج إلى أن التعامل مع مشكلات الأمان والخصوصية في البيئة الرقمية التعليمية يتم أساساً من خلال مقارنة مزدوجة تنظيمية وتقنية، في حين لا تحظى المقاربة التكوينية بالاهتمام الكافي.

ولتحقيق توازن فعال ومستدام، من الضروري أن تُولي المؤسسات اهتماماً أكبر لجانب التربية الرقمية والتكوين المستمر لفائدة المستخدمين، إلى جانب تعزيز البنية التقنية والتنظيمية، وذلك من أجل إرساء ثقافة أمن رقمي شاملة داخل البيئة التربوية.

جدول رقم 27: هل ترى أن للرقمنة نتائج ايجابية في المؤسسة التربوية

المتغير	التكرار	النسبة
نعم	43	96%
لا	2	4%
المجموع	45	100%



شكل رقم 27: هل ترى أن للرقمنة نتائج ايجابية في المؤسسة التربوية

تشير النتائج إلى إجماع شبه تام من طرف المستجوبين حول الأثر الإيجابي الذي تُحدثه الرقمنة داخل المؤسسات التربوية، حيث عبّر 96% منهم عن قناعتهم بجدوى التحول الرقمي في هذا السياق، وهي نسبة دالة على رسوخ الوعي الجماعي بمنافع الرقمنة على مختلف الأصعدة.

هذا المعطى يمكن تفسيره من خلال النتائج التراكمية التي تم رصدها في الجداول السابقة، والتي أظهرت أن الرقمنة ساهمت في تحسين التواصل الداخلي بين الإدارة والفريق التربوي تسهيل الإجراءات الإدارية وتخفيف العبء البيروقراطي، تسريع الوصول إلى المعلومات وتحديثها الرفع من جودة الأداء التربوي والإداري من خلال أدوات تنظيمية وتنسيقية فعالة.

في المقابل، تشكل نسبة 4% الرفض لهذا الطرح أقلية ضئيلة، وقد تُعزى آراؤهم إلى تجارب شخصية غير مرضية مع التحول الرقمي، أو صعوبات في التكيف مع التقنيات الجديدة، أو ارتباطهم بنموذج العمل التقليدي.

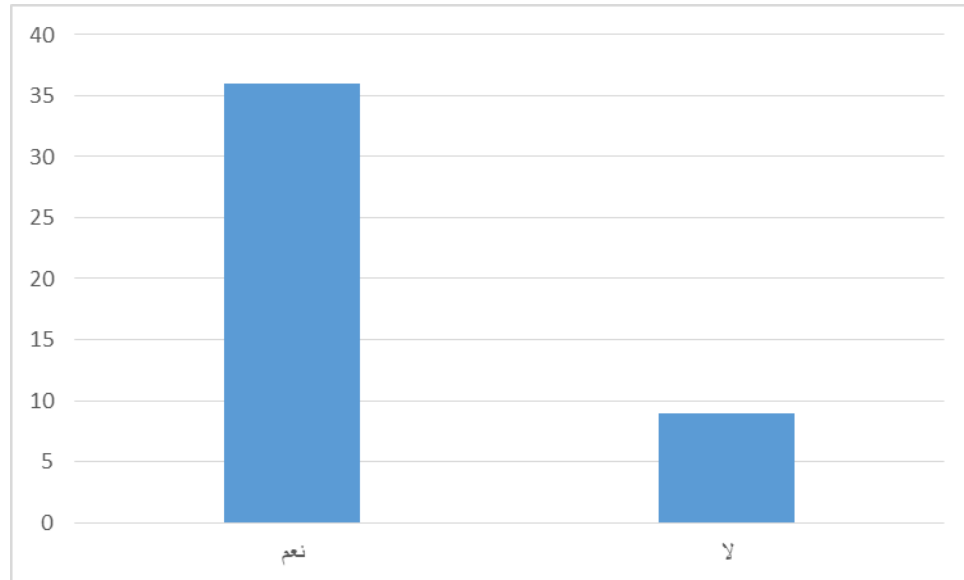
تعكس نتائج هذا الجدول وجود رضا عام وثقة واسعة في الدور الإيجابي للرقمنة داخل المؤسسات التربوية، سواء من حيث التنظيم، أو الفعالية، أو المردودية، وهو ما يمثل أرضية خصبة لمواصلة الاستثمار في المجال الرقمي، وتعزيز الممارسات الرقمية الجيدة، وتوسيع نطاق استخدامها لتشمل مزيداً من الوظائف والخدمات التربوية والإدارية.

تتوافق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة الدكتور سامي مرزوق (2021) بعنوان: "أثر التحول الرقمي على تطوير الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية: دراسة حالة بمدارس التعليم الثانوي في تونس"، حيث أظهرت الدراسة أن 94% من المشاركين لاحظوا تحسناً ملحوظاً في فعالية العمل الإداري والتواصل داخل المؤسسات بعد اعتماد الرقمنة، وخاصة في ما يتعلق بتدبير الاجتماعات، أرشفة الوثائق، والتواصل الفوري بين الأطراف التربوية.

وقد أكد الباحث أن هذا التحول الرقمي يعزز مناخ الثقة والشفافية، ويختصر الزمن الإداري، ويزيد من إنتاجية المؤسسات التعليمية، وهو ما يتقاطع بشكل كبير مع نتائج الجدول الحالي ويعزز مصداقيتها.

جدول رقم 28: هل هناك تخطيط مستقبلي لتطوير مشروع الرقمنة في المؤسسة

المتغير	التكرار	النسبة
نعم	36	80%
لا	9	20%
المجموع	45	100%



شكل رقم 28: هل هناك تخطيط مستقبلي لتطوير مشروع الرقمنة في المؤسسة

تعكس هذه النتائج وجود توجه عام داخل المؤسسات التعليمية نحو تبني استراتيجيات مستقبلية لتطوير مشروع الرقمنة، حيث أقرّ 80% من المشاركين بوجود تخطيط فعلي أو نية واضحة لتوسيع نطاق الرقمنة وتعزيزها، هذا المعطى يعكس عدة مؤشرات إيجابية نضج في الوعي المؤسساتي بضرورة استمرارية مشروع الرقمنة وعدم الاكتفاء بمبادرات آنية أو محدودة، وجود رؤية مستقبلية تراهن على دمج الرقمنة بشكل أعمق في الوظائف الإدارية والبيداغوجية، احتمال ربط المشروع الرقمي بمشاريع إصلاحية أكبر تشمل التكوين، البنية التحتية، والحوكمة الرقمية في المقابل فإن نسبة 20% من الأجوبة الراضة أو النافية لوجود تخطيط مستقبلي تكشف عن فجوة

في بعض المؤسسات، وقد تُعزى إلى غياب الإرادة الإدارية أو ضعف القيادة الرقمية، نقص الموارد أو ضعف الدعم المؤسسي أو محدودية التجربة السابقة مع الرقمنة.

تشير هذه النتائج إلى أن مشروع الرقمنة في المؤسسات التربوية لا يُنظر إليه كعملية ظرفية بل كخيار استراتيجي مستقبلي لدى الغالبية ومع ذلك، فإن تفاوت الاستعدادات بين المؤسسات يُبرز الحاجة إلى وضع سياسات دعم موحدة، تشمل التكوين القيادي في مجال التحول الرقمي،

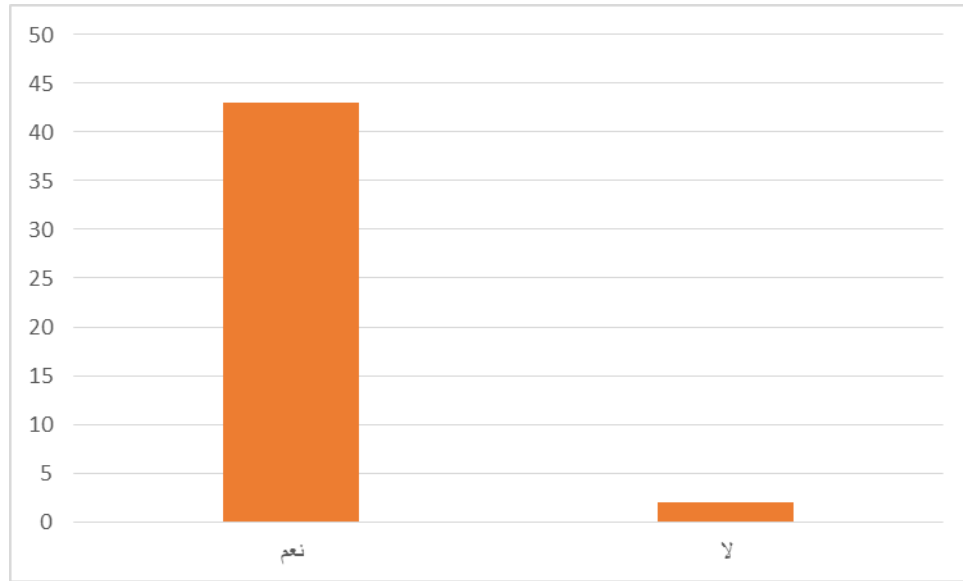
دعم الموارد المالية والتقنية وتأطير التخطيط الاستراتيجي الرقمي على مستوى كل مؤسسة لضمان استمرارية وتطور المشروع الرقمي.

تتوافق هذه النتائج مع ما توصل إليه الباحث محمد الزهراني في دراسته المعنونة "استراتيجيات التحول الرقمي في التعليم العام: رؤية مستقبلية" (2020)، إذ خلص الزهراني إلى أن 78% من المؤسسات التعليمية المشمولة في دراسته أبدت نية واضحة في اعتماد خطط مستقبلية لتعزيز الرقمنة، لكن نجاح هذه الاستراتيجيات كان مشروطاً بتوفر ثلاثة عناصر أساسية: القيادة الرقمية الفعالة، التمويل الكافي، وبرامج التكوين المستمر.

وقد أكد الباحث أن غياب التخطيط الاستراتيجي الرقمي في بعض المؤسسات يرتبط أساساً بعدم وعي الإدارات بأهمية التحول الرقمي كخيار مستدام، وليس مجرد حل تقني ظرفي، وهو ما يتقاطع مع نتائج الجدول الحالي بشكل واضح.

جدول رقم 29: هل ترى أن للمنصات الرقمية التي تستخدمها مؤسستك ملائمة مع طبيعة عملك؟

المتغير	التكرار	النسبة
نعم	43	96%
لا	2	4%
المجموع	45	100%



جدول رقم 29: هل ترى أن للمنصات الرقمية التي تستخدمها مؤسستك ملائمة مع طبيعة عملك؟

تُظهر نتائج هذا الجدول رضاً شبه تام من طرف المشاركين حول مدى ملائمة المنصات الرقمية المستخدمة في المؤسسة لطبيعة عملهم التربوي والإداري، حيث عبّر 96% من المستجوبين عن توافق هذه المنصات مع احتياجاتهم ومهامهم اليومية، هذا المعطى يعكس نجاح المؤسسة في اختيار أو تكييف المنصات الرقمية بما يتماشى مع طبيعة العمل داخل الفضاء التربوي، قدرة هذه المنصات على تلبية مختلف الوظائف المطلوبة، سواء في مجال التنسيق الإداري، التبليغات، البرمجة الزمنية، أو التفاعل البيداغوجي، وعي متزايد لدى العاملين بقيمة هذه المنصات وفعاليتها في دعم الأداء المهني، أما النسبة القليلة (4%) التي ترى أن المنصات غير ملائمة، فقد يعود ذلك إلى اختلاف التخصصات أو المهام داخل المؤسسة،

أو عدم التكيف الشخصي مع بعض خصائص المنصات أو نقص في التكوين على كيفية الاستفادة القصوى من وظائفها.

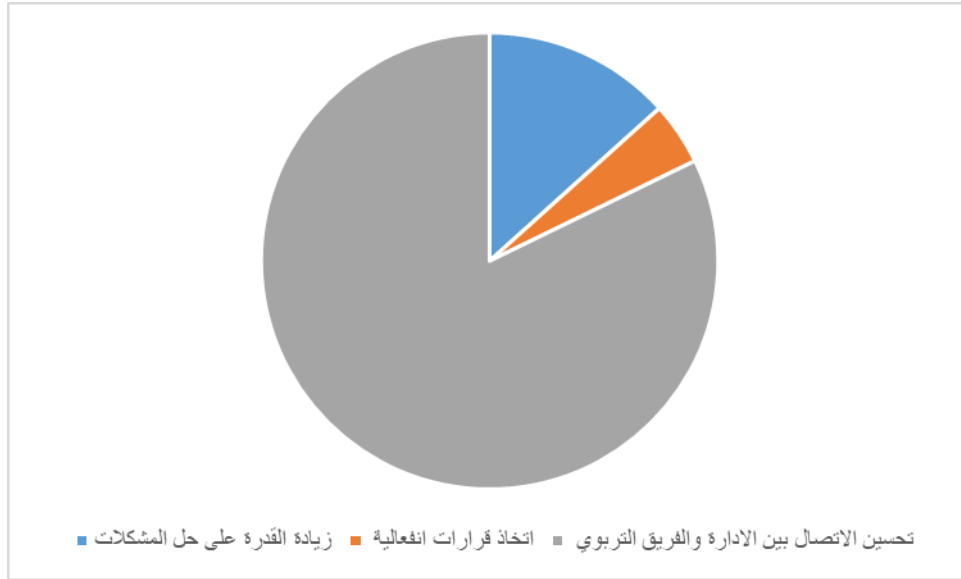
تمثل هذه النتيجة مؤشراً قوياً على نضج تجربة الرقمنة داخل المؤسسة التربوية، ليس فقط من حيث الاعتماد على التكنولوجيا، بل أيضاً من حيث مدى ملاءمتها وانسجامها مع الحاجيات الواقعية لمستخدميها وينبغي أن يشكل هذا الرضا دافعاً للمؤسسة لمواصلة تحسين وتطوير هذه المنصات

توسيع استخدامها مع ضمان استجابة مستمرة لملاحظات الأقلية التي لا تزال تجد بعض الصعوبات أو نقاط عدم التوافق.

تتطابق هذه النتائج مع ما توصل إليه الباحث سامي الرحالي في دراسته الموسومة، "مدى مواءمة المنصات الرقمية لاحتياجات الأطر التربوية في المؤسسات التعليمية" (2021)، حيث أظهرت الدراسة أن 93% من المشاركين أكدوا على ملائمة المنصات الرقمية لطبيعة عملهم التربوي والإداري، وأشار الرحالي إلى أن نجاح تلك المنصات يعود أساساً إلى إشراك المستخدمين في مرحلة التصميم أو التكيف، بالإضافة إلى تقديم دعم تقني وتكويني مستمر. كما لفت إلى أهمية أخذ الملاحظات الواردة من الأقلية غير الراضية بعين الاعتبار لتفادي أي فجوة استخدام مستقبلاً.

جدول رقم 30: هل الأجهزة والبرمجيات المستخدمة في الرقمنة تساهم في:

المتغير	التكرار	النسبة
زيادة القدرة على حل المشكلات	6	14%
اتخاذ قرارات انفعالية	2	4%
تحسين الاتصال بين الادارة والفريق التربوي	37	82%
المجموع	45	100%



شكل رقم 30: هل الأجهزة والبرمجيات المستخدمة في الرقمنة تساهم في:

تعكس نتائج الجدول رقم (30) إجماعاً واضحاً حول الوظيفة الاتصالية للأجهزة والبرمجيات الرقمية، حيث أشار 82% من المشاركين إلى أن أهم إسهام لهذه الوسائل يتمثل في تحسين التواصل بين الإدارة والفريق التربوي. هذا التركيز على الاتصال يكشف أن المنصات الرقمية والأدوات المصاحبة لها، مثل البريد المؤسسي، تطبيقات الجدولة، ومجموعات العمل الرقمية، أصبحت تشكل ركيزة مركزية لتنظيم التفاعل الإداري والتربوي.

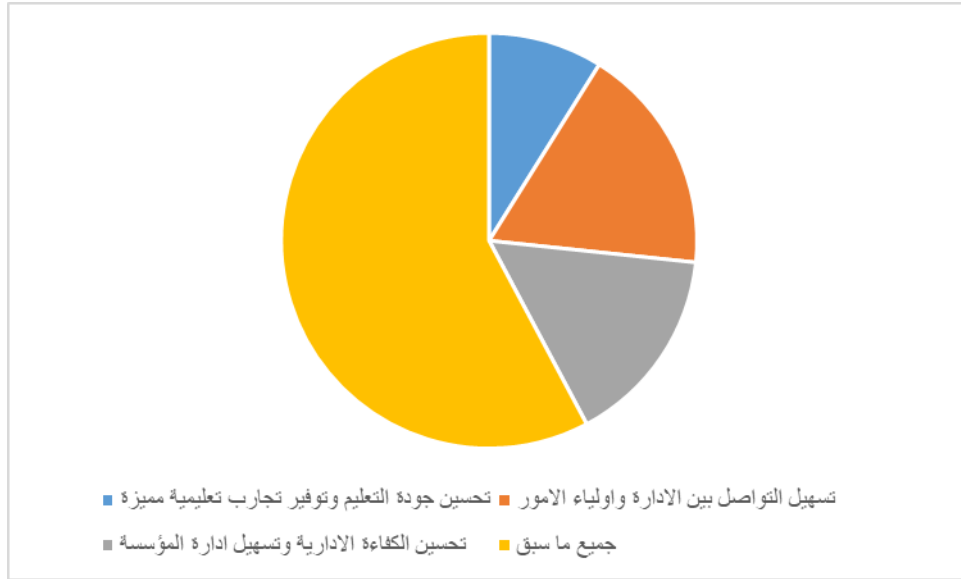
وقد أظهرت المقابلات التي أجريت مع بعض أعضاء الفريق التربوي وجود ارتياح كبير لاستخدام هذه الوسائل في تسهيل تدفق المعلومات، تسريع التنسيق، وتبسيط عمليات الرد والتفاعل، ما يعزز فعاليتها الاتصالية بشكل واضح. في المقابل، أظهرت النتائج أن نسبة من رأوا في هذه الأدوات وسيلة فعالة لحل المشكلات لم تتجاوز 14%، وهو ما يعكس ضعف استغلال القدرات التحليلية والإدارية لهذه البرمجيات. أما النسبة الأضعف، وهي 4%، والتي تربط بين استخدام هذه الوسائل وتحسين فعالية اتخاذ القرار، فهي مؤشر على أن التحول الرقمي داخل المؤسسات التربوية لم يُفعّل بعد على المستوى الاستراتيجي، إذ لا يتم استثمار الإمكانيات التي توفرها البيانات الرقمية، مثل لوحات القيادة وتحليلات الأداء، في دعم القرار الإداري. بناءً على ذلك، يمكن القول إن استخدام الأجهزة والبرمجيات الرقمية داخل المؤسسات التربوية يتركز أساساً على تحسين قنوات الاتصال والتفاعل اليومي، بينما يبقى توظيفها في مهام التخطيط، التحليل، وصنع القرار محدوداً. ولتحقيق

تحول رقمي متكامل، يُنصح بتوسيع استعمال هذه البرمجيات نحو الوظائف الإدارية التحليلية، مع توفير تكوينات موجهة في مجالات الإدارة الرقمية، الذكاء المؤسسي، وتحليل البيانات التربوية، إلى جانب دمج أدوات رقمية متقدمة تسهم في ترشيد القرارات وحل المشكلات بطريقة أكثر فعالية.

وتتسجم هذه النتائج مع ما ورد في دراسة عبد اللطيف بن عيسى (2020) بعنوان "دور الأدوات الرقمية في دعم اتخاذ القرار الإداري داخل المؤسسات التعليمية"، والتي خلُصت إلى أن الاستخدام الشائع للأدوات الرقمية يتمحور غالبًا حول تسهيل التواصل، أكثر من كونه أداة فاعلة لاتخاذ القرار الاستراتيجي. وقد أشار الباحث إلى أن غياب التكوين في تحليل البيانات التعليمية وعدم تفعيل نظم معلومات تربوية متقدمة، من أبرز العوامل التي تُعيق تطور دور الأدوات الرقمية من وظيفة تواصلية إلى أداة دعم فعالة لصنع القرار.

جدول رقم 31: ماهي الاهداف الرئيسية التي تسعى لتحقيقها من خلال استخدام المنصات الرقمية.

المتغير	التكرار	النسبة
تحسين جودة التعليم وتوفير تجارب تعليمية مميزة	04	9%
تسهيل التواصل بين الادارة واولياء الامور	08	18%
تحسين الكفاءة الادارية وتسهيل ادارة المؤسسة	07	16%
جميع ما سبق	26	57%
المجموع	45	100%



شكل رقم 31: ماهي الاهداف الرئيسية التي تسعى لتحقيقها من خلال استخدام المنصات الرقمية.

تعكس نتائج هذا الجدول وجود رؤية شاملة لدى غالبية المستجوبين حول أهداف استخدام المنصات الرقمية التعليمية، حيث يرى 57% أن هذه المنصات تحقق مجتمعة أهدافاً تربوية، إدارية واتصالية، وهو ما يدل على نضج في الوعي المؤسسي بأهمية الرقمنة كأداة متعددة الأبعاد، وتقدير واضح لمدى قدرة المنصات على تحقيق التكامل الوظيفي داخل البيئة التعليمية.

أما التوزيع الجزئي لبقية الإجابات فيشير إلى وجود تباين نسبي في إدراك الأهداف، حيث تم التركيز على: البعد الاتصالي (18%) عبر تسهيل العلاقة بين الإدارة وأولياء الأمور البعد الإداري (16%) بتحسين الكفاءة التنظيمية والبعد التربوي (9%) من خلال تقديم محتوى تعليمي نوعي وتجارب تعلم تفاعلية.

النسب المنخفضة نسبياً لتلك الأهداف عندما طُرحت كلٌّ على حدة قد تعكس أن فعالية المنصات لا تُختزل في وظيفة واحدة، بل تتجلى عند تكامل وظائفها، وهو ما أكدته اختيار الغالبية لخيار "جميع ما سبق".

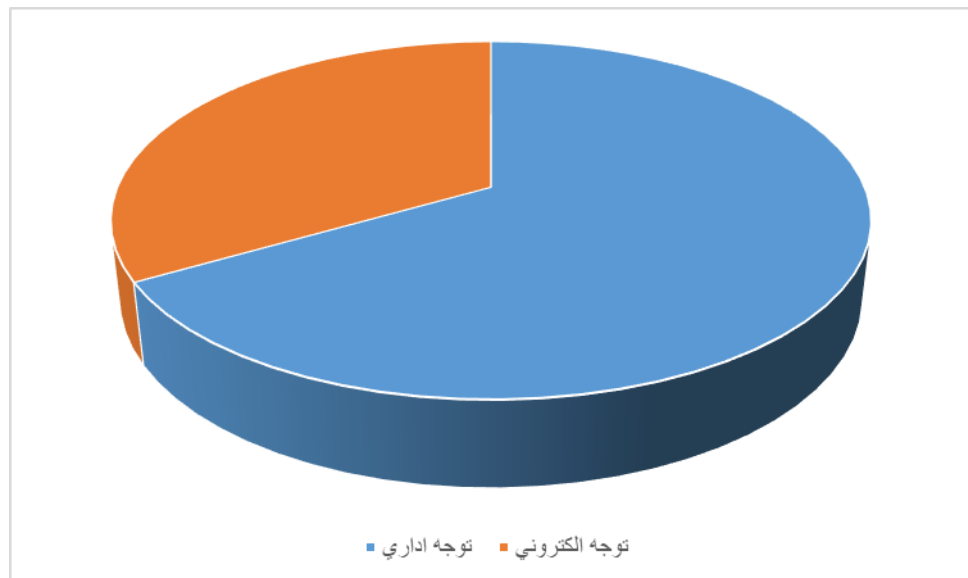
تشير هذه النتائج إلى أن المنصات الرقمية لم تعد تُستخدم لأغراض جزئية أو محصورة، بل أصبحت تُنظر إليها كأداة مركزية في تحقيق رؤية مؤسسية شاملة تجمع بين الجودة التربوية، الفعالية الإدارية، والتواصل الجيد مع مختلف الفاعلين.

ولتعزيز هذا التوجه، ينبغي على المؤسسة الاستمرار في تطوير المنصات بما يخدم مختلف الأبعاد التعليمية والتنظيمية وتقديم دورات تكوينية تبرز كيفية الاستفادة الكاملة من هذه المنصات في جميع الجوانب.

تتوافق هذه النتائج مع ما توصلت إليه الباحثة سعاد بوخريس في دراستها المعنونة: "فاعلية المنصات الرقمية التعليمية في دعم الإدارة التربوية والتواصل المدرسي" (2021)، والتي أكدت فيها أن التكامل بين الأبعاد التربوية، الإدارية، والاتصالية هو ما يمنح المنصات الرقمية فعاليتها الحقيقية داخل المؤسسات التعليمية. وقد أظهرت نتائج دراستها أن المؤسسات التي ركزت على أحد هذه الأبعاد فقط لم تحقق نفس مستوى الرضا والكفاءة مقارنة بالمؤسسات التي اعتمدت على منظور شامل ومتكامل في استغلال هذه الوسائط الرقمية.

جدول رقم 32: حسب رأيك ما طبيعة التوجه الإداري في مؤسساتكم؟

المتغير	التكرار	النسبة
توجه اداري	30	67%
توجه الكتروني	15	33%
المجموع	45	100%



شكل رقم 32: حسب رأيك ما طبيعة التوجه الإداري في مؤسساتكم؟

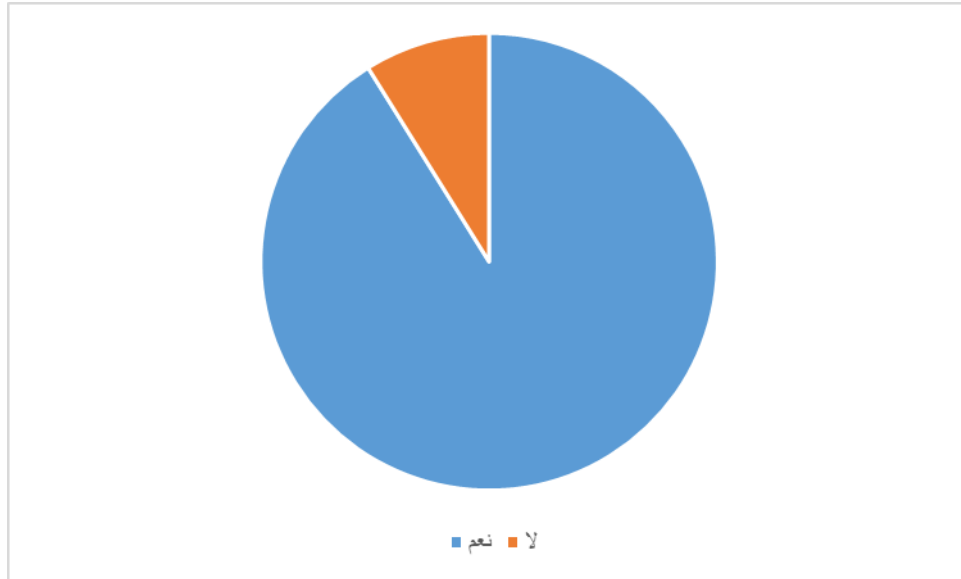
تشير معطيات هذا الجدول إلى أن أغلبية أفراد العينة (67%) يرون أن مؤسساتهم لا تزال تعتمد على نمط إداري تقليدي، يعتمد غالبًا على الورق، الإجراءات اليدوية، والمسارات المركزية في اتخاذ القرار، وهذا يكشف عن استمرار طغيان البيروقراطية الإدارية رغم إدماج بعض الأدوات الرقمية في المؤسسة في المقابل، ثلث المستجوبين (33%) عبّروا عن وجود توجه إداري إلكتروني داخل مؤسساتهم، وهو ما يعكس بداية تحول رقمي في بعض الفضاءات التربوية، يعوّل عليه لتحديث أنماط الإدارة والرفع من نجاعتها هذا التباين في الآراء قد يعود إلى اختلاف مستوى الرقمنة بين المؤسسات أو تفاوت في حجم الاستثمار في البنية التحتية الرقمية، أو حتى اختلاف في درجة تقبل التغيير من طرف الموارد البشرية الإدارية.

تُبرز نتائج هذا الجدول أن الرقمنة الإدارية داخل المؤسسات التعليمية لا تزال في طور الانتقال التدريجي، حيث تهيمن الأساليب التقليدية على أغلب المؤسسات، بينما بدأ نمط الإدارة الرقمية في فرض حضوره في نسبة أقل، لكنه دال على توجه مستقبلي واعد، ولتسريع الانتقال إلى الإدارة الرقمية، يُوصى بـ: تعزيز التكوين في الإدارة الإلكترونية توفير الوسائل الرقمية المناسبة وتشجيع ثقافة التغيير والتخلي عن المركزية الورقية لصالح نظام أكثر مرونة وفعالية.

تتوافق هذه النتائج مع ما توصلت إليه الباحثة نوال بوصوف في دراستها المعنونة: "تحول الإدارة التربوية نحو الرقمنة: تحديات واعتمادات" (2020)، والتي بينت أن المؤسسات التعليمية ما تزال رهينة نماذج إدارة تقليدية رغم إدخال بعض الوسائل الرقمية، مشيرة إلى أن التحول الرقمي الحقيقي يتطلب تغييرات تنظيمية وثقافية عميقة، وليس فقط تجهيزات تقنية. وأكدت في دراستها أن تجاوز هذا الحاجز يمر عبر تكوين القيادات المدرسية وإعادة هيكلة آليات اتخاذ القرار لجعلها أكثر مرونة وتكيفًا مع البيئة الرقمية.

جدول رقم 33: هل هناك خطط مستقبلية لزيادة من فعالية الرقمنة داخل المؤسسة التربوية

المتغير	التكرار	النسبة
نعم	41	91%
لا	4	9%
المجموع	45	100%



شكل رقم 33: هل هناك خطط مستقبلية لزيادة من فعالية الرقمنة داخل المؤسسة التربوية

بالاعتماد على نتائج الجدول رقم (33) ونتائج الدراسة الميدانية، يتضح وجود اتجاه مؤسسي قوي نحو تبني الرقمنة كخيار استراتيجي طويل المدى، حيث أشار 91% من المشاركين إلى وجود خطط مستقبلية واضحة تهدف إلى تعزيز فعالية التحول الرقمي داخل المؤسسات التربوية. وتُعدّ هذه النسبة مؤشراً إيجابياً على إدراك متزايد بأهمية التكنولوجيا في تجويد العمل التربوي والإداري، وقناعة بأن الرقمنة ليست مجرد إجراء ظرفي، بل مسار مستدام يتطلب التخطيط والتطوير المستمر.

وقد دعمت المقابلات التي أجريت مع الفريق التربوي داخل بعض المؤسسات هذه المعطيات، حيث أكد العديد من أفراد الهيئة التربوية وجود مبادرات فعلية لتدريبهم على استخدام المنصات الرقمية، إضافة إلى إدماج هذه المنصات في تسيير الجداول والوثائق الرسمية. في المقابل، عبّر بعض الموظفين عن تحديات حقيقية تتعلق بضعف البنية التحتية أو نقص الموارد التقنية والمالية، خاصة في المناطق ذات الظروف المحدودة. أما نسبة 9% من المشاركين التي نفت وجود خطط مستقبلية، فقد تعكس غياب رؤية رقمية واضحة أو ضعف التواصل المؤسسي بشأن السياسات الرقمية. وبناءً على هذه المعطيات، يمكن القول إن هناك إرادة مؤسسية لدعم مسار الرقمنة، غير أن تجسيد هذا التوجه يقتضي صياغة خطط تنفيذية واضحة، وتعزيز التكوين المستمر، وتوفير الموارد التقنية والمالية اللازمة.

وتتسجم هذه النتائج مع ما توصل إليه خالد العسالي (2021) في دراسته الموسومة "إدارة التغيير والتحول الرقمي في المؤسسات التعليمية: رؤية استراتيجية"، حيث أشار إلى أن توفر رؤية مستقبلية واضحة وخطط تنفيذ ملموسة يُعدّ من العوامل الحاسمة في نجاح التحول الرقمي، مؤكداً أن غياب التخطيط غالباً ما يؤدي إلى مشاريع رقمية محدودة الأثر، وشدد على أهمية التكامل بين الرؤية، والتكوين، وتوفير الموارد لضمان نجاعة واستدامة التحول الرقمي.

2.4. مناقشة نتائج الدراسة

كشفت نتائج الدراسة الميدانية، بالاعتماد على الاستبيان والتحليلات الإحصائية المجرة على عينة من أساتذة وإداريي ثانوية "بوروي لعريضي الصادق"، عن وجود دور فعال للمنصات الرقمية في تعزيز العلاقة بين الإدارة والفريق التربوي. وقد أظهرت المعطيات المستخلصة من إجابات المبحوثين أن استخدام هذه المنصات ساهم في تحسين مستوى التواصل، وتسهيل تبادل المعلومات، وتعزيز التنسيق بين مختلف الفاعلين التربويين داخل المؤسسة، وقد انعكست هذه النتائج على تحقيق أحد الأهداف الأساسية للدراسة، والمتمثل في الوقوف على مدى إسهام التكنولوجيا الرقمية في دعم التفاعل الإيجابي والتكامل الوظيفي بين الإدارة التربوية وأعضاء الفريق البيداغوجي، والاجابة عن مختلف الأسئلة المطروحة في المذكرة:

1-الإجابة على التساؤل الفرعي الأول: كيف تساهم الرقمنة في تحسين العلاقة بين الموظفين داخل ثانوية بوراوي لعريضي الصادق؟ بالاعتماد على نتائج الدراسة، يمكن تلخيص الإجابة في النقاط التالية:

1. ساهمت الرقمنة في ضبط المهام وتوزيعها بشكل أكثر كفاءة عبر المنصات الرقمية، مما قلل من الارتباك الإداري وساعد على تحسين التنسيق بين الأطراف المختلفة وتنظيم العمل الإداري والتربوي.

2. تقليص الفجوة بين الموظفين والإدارة حيث سهلت المنصات الرقمية عملية التواصل المباشر والسريع، مما عزز من الشفافية وسرعة تبادل المعلومات بين الإدارة والموظفين.

3. تحسين التفاعل داخل الفريق التربوي و أتاحت الرقمنة فضاءات رقمية للتكوين المستمر ومشاركة المستجدات التربوية، مما ساعد على خلق جو من التعاون والتكامل داخل الفريق التربوي.

2-الإجابة على التساؤل الفرعي الثاني: ما هي العوائق والتحديات التي تواجه الفريق التربوي في إدارة المنصات الرقمية التعليمية؟ بالاعتماد على نتائج الدراسة، تم تحديد أبرز العوائق والتحديات التي تواجه الفريق التربوي في إدارة المنصات الرقمية التعليمية كما يلي:

1. ضعف التكوين التقني: يمثل أحد أبرز العوائق، حيث أشار المبحوثين إلى نقص التكوين في كيفية استخدام وإدارة المنصات الرقمية.
2. ضعف التغطية الشبكية: يعاني الفريق التربوي من مشاكل تقنية متكررة كضعف الإنترنت والانقطاعات المتكررة، مما يعرقل الاستخدام السلس للمنصات.
3. ضغط المهام التربوية لا يجد أعضاء الفريق التربوي الوقت الكافي للتعامل مع المنصات الرقمية نتيجة كثافة المسؤوليات والمهام اليومية.
4. تصور المبحوثين يرى أغلب المبحوثين أن غياب التكوين يمثل العائق الأساسي أمام الاستفادة المثلى من المنصات الرقمية.

الاجابة على التساؤل الفرعي الثالث: ما التصور المقترح لتعزيز استخدام المنصات الرقمية في إدارة مؤسسة بوراوي لعريضي الصادق؟ بناءً على نتائج الدراسة، يمكن تلخيص التصور المقترح لتعزيز استخدام المنصات الرقمية في إدارة مؤسسة بوراوي لعريضي الصادق في النقاط الآتية:

1. توفير دورات تكوينية تقنية دورية تهدف إلى رفع كفاءة الفريق التربوي في استخدام المنصات الرقمية، ومعالجة ضعف التكوين الذي يمثل عائقاً رئيسياً (ظهر بنسبة 75.4%).

2. تحديث البنية التحتية التكنولوجية من خلال تحسين التغطية الشبكية، وتوفير الأجهزة والبرمجيات الضرورية، خاصة وأن 73.6% من المبحوثين أشاروا إلى غياب البنية التحتية كعائق كبير.

3. دمج المنصات الرقمية في الخطط الرسمية إدماج المنصات مثل فضاء الأولياء ومنصة التحويلات والتسجيلات ضمن السياسات الإدارية والتربوية للمؤسسة لضمان استخدامها المنهجي والفعال.

4. تعزيز التوجيه والدعم التقني و توفير دعم مستمر للفريق التربوي من خلال مرافقة تقنية وإدارية لتجاوز التحديات، خصوصاً وأن 69.8% من المبحوثين أشاروا إلى قلة التوجيه كعائق.

5. الاستفادة من المنصات القائمة حيث أثبتت الدراسة أن المنصات الرقمية ساهمت بنسبة تفوق 87% في تسريع عملية التواصل الداخلي، تنظيم العمل الجماعي، تبادل المعلومات والآراء بين الإدارة والفريق التربوي.

6. اقتراح استراتيجية دعم مؤسساتي مستدامة: تضمن هذه الاستراتيجية التكوين، البنية التحتية، والمتابعة المستمرة، لتعزيز فعالية استخدام المنصات.

وفيما يتعلق بالتساؤل المركزي وهو: ما دور المنصات الرقمية في تعزيز العلاقة بين الإدارة والفريق التربوي؟ بناءً على نتائج الدراسة وتحليلها في ضوء أهدافها، يمكن تلخيص دور المنصات الرقمية في تعزيز العلاقة بين الإدارة والفريق التربوي في مؤسسة بوراوي لعريضي الصادق، إضافة إلى مناقشة النتائج، كما يلي:

1. تسهيل الاتصال الإداري حيث تمثلت النسبة الأعلى من المبحوثين (91.6%) في تأكيدهم على أن المنصات الرقمية سهّلت الاتصال اليومي مع الإدارة، عبر أدوات مثل البريد الإلكتروني (Gmail)، ومنصات التواصل الاجتماعي (مثل Facebook)، وفّرت هذه الوسائل تواصلًا آنيًا، مرئيًا وغير مقيد بزمن أو مكان.
2. ساعدت المنصات الرقمية في تخطيط وتنظيم الجداول الزمنية، توزيع المهام، وتنسيق الأنشطة التربوية بشكل دقيق.
3. تيسير تبادل المعلومات حيث وفّرت أدوات لمشاركة الوثائق، المذكرات، التعليمات الإدارية، والمواد التربوية، ما سرّع تداول المعلومة داخل المؤسسة.
4. ساهمت المنصات في تقليص الفجوة بين الإدارة والفريق التربوي من خلال تنسيق الجهود وتحديد المسؤوليات بوضوح.
5. تعزيز التفاعلية والمشاركة في الاجتماعات الافتراضية، وأتاحت متابعة التعليمات التربوية بشكل مباشر ومستمر.

3.4. النتائج العامة للدراسة

أظهرت الدراسة بوضوح أن المنصات الرقمية تُعد وسيلة محورية في تطوير الاتصال الإداري والتربوي داخل المؤسسة. فهي تمكّن من تبادل المعلومات بين أفراد الطاقم التربوي والإداري بطريقة سريعة وفورية، وتُيسّر التنسيق المشترك في المهام اليومية. المنصات مثل منصة فضاء الأولياء أصبحت أجهات اتصال رسمية شبه يومية تُستخدم ليس فقط لنقل التعليمات، بل أيضًا لتعزيز روح العمل الجماعي والتعاون في اتخاذ القرار التربوي، استخدام هذه الوسائط الرقمية أدى إلى تنظيم أكبر في العمل التربوي وتسهيل في المهام الإدارية، ما ساهم في تخفيف الضغط عن الإدارة وتحسين تجاوب الفريق التربوي مع التحديثات اليومية. كما خلقت هذه المنصات بيئة عمل مرنة تُراعي متطلبات التغيير الرقمي وسرعة تبادل البيانات، رغم الإيجابيات المسجلة، تواجه المؤسسة التربوية مجموعة من القيود البنيوية والتنظيمية، أبرزها ضعف التكوين التكنولوجي لأفراد الفريق التربوي، ما يجعل بعضهم غير متمكنين من استخدام المنصات بفعالية وغياب تجهيزات رقمية ملائمة مثل أجهزة الحاسوب أو الربط الجيد بشبكة الإنترنت، مما يحدّ من إمكانية الاعتماد

الكلي على الرقمنة، انعدام الدعم الإداري المنهجي الذي يواكب التغيير الرقمي بسياسات واضحة وبرامج تأطير مستدامة، كما كشفت الدراسة عن وجود وعي متنامٍ داخل الفريق التربوي بأهمية الرقمنة، ويظهر ذلك في استجابتهم السريعة للمستجدات التقنية، ورغبتهم في الاستفادة من المنصات الرقمية لتطوير ممارساتهم التربوية، لكن هذا الوعي يحتاج إلى إطار مؤسسي منظم يُحفز على الاستخدام المتكامل والمنسق للرقمنة في التسيير والعمل اليومي، بناءً على ما سبق، تُوصي الدراسة بتصميم دورات تكوينية دورية في مجال تكنولوجيا التعليم والإدارة الرقمية، تحسين البنية التحتية الرقمية داخل المؤسسة عبر تجهيزها بوسائل اتصال حديثة وشبكة إنترنت قوية، تبني رؤية استراتيجية من قبل الإدارة تدمج المنصات الرقمية ضمن خطة العمل البيداغوجية والإدارية، تحفيز الفريق التربوي من خلال إشراكه في اتخاذ القرارات التقنية وتقدير مجهوداتهم في التكيف مع التطورات الرقمية.

خلاصة الفصل

استعرض الفصل الرابع الجانب التطبيقي للدراسة، حيث تم التركيز على تحليل نتائج استمارة الاستبيان التي وُجّهت إلى عينة من الفاعلين التربويين داخل المؤسسة التعليمية، بهدف رصد تصوراتهم ومواقفهم من استخدام المنصات الرقمية. وقد تمّ عرض البيانات المستخلصة من الاستمارة بشكل منهجي، مع توظيف الجداول والرسوم البيانية لتيسير فهم المعطيات وتفسيرها.

كما خُصص جزء من الفصل لمناقشة نتائج الدراسة، من خلال مقارنتها بالإطار النظري والمفاهيم التي تمت معالجتها في الفصول السابقة، مع إبراز أوجه التقاطع أو التباين بينها. وقد أتاح هذا النقاش فرصة لتسليط الضوء على مدى تجاوب الفاعلين التربويين مع آليات الرقمنة، والكشف عن التحديات التي ما تزال تعيق تفعيل المنصات الرقمية على النحو الأمثل.

وفي ختام الفصل، تمّ تقديم النتائج العامة للدراسة، والتي أكدت في مجملها على وجود وعي متزايد بأهمية الرقمنة في المجال التربوي، إلى جانب الحاجة إلى مزيد من الدعم التقني والتكوين المستمر لضمان الاستخدام الفعّال للمنصات الرقمية. وتشكّل هذه النتائج أرضية صلبة لاستنتاجات وتوصيات سيتم تناولها في الفصل الأخير، بما يعزز من توجه المؤسسات التعليمية نحو التحول الرقمي المنشود.

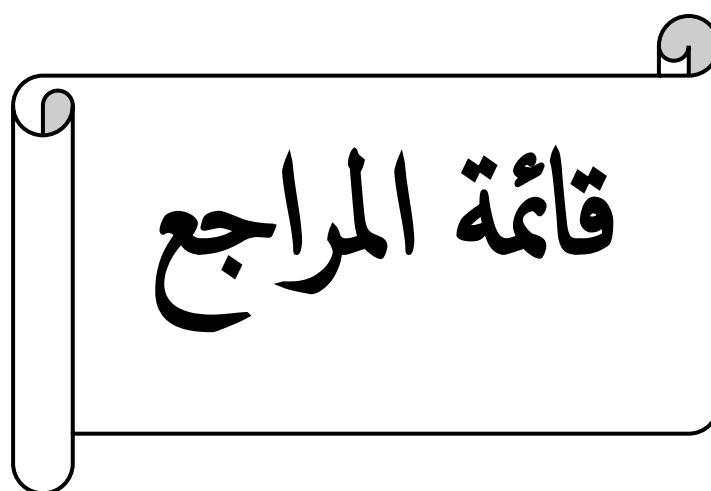


ختامًا تؤكد نتائج هذه الدراسة أن توظيف المنصات الرقمية داخل المؤسسة التربوية لم يعد خيارًا ثانويًا، بل أصبح ضرورة تنظيمية واستراتيجية لتعزيز فعالية العلاقة بين الإدارة والفريق التربوي فقد بيّنت المعطيات النظرية والميدانية أن هذه المنصات—وخاصة فضاء الأولياء ومنصة التحويلات والتسجيلات—أسهمت بشكل ملموس في تحسين انسيابية المعلومات، تسريع آليات اتخاذ القرار، وتحقيق تواصل أكثر انتظامًا وتفاعلية بين مختلف الأطراف. كما ساهمت في ترسيخ مناخ عمل قائم على التشارك، الشفافية، وتحمل المسؤولية، مما انعكس إيجابًا على جودة الأداء التربوي العام، كما أبرزت الدراسة من خلال تحليل استجابات المبحوثين، وجود وعي متزايد بأهمية الرقمنة في العمل التربوي، غير أن هذا الوعي يبقى في حاجة إلى مرافقة فعلية تتمثل في التكوين المستمر، توفير الأدوات اللازمة، وتفعيل سياسات مؤسسية واضحة تدعم هذا التحول من جانب آخر لاحظنا أن فعالية المنصات الرقمية لا تقتصر فقط على الاتصال التقني، بل تمتد لتشمل أبعادًا سوسيولوجية وتنظيمية، تتعلق بطريقة ممارسة السلطة، بناء الثقة، تبادل الآراء، والتفاعل المهني المستمر، مما يجعل هذه المنصات أدوات لإعادة بناء العلاقات داخل الفضاء التربوي وعليه يمكن القول إن تبني الرقمنة في المؤسسات التعليمية يجب أن يتم وفق مقاربة شاملة تجمع بين البعد التكويني من خلال تدريب المستخدمين على استعمال المنصات بكفاءة، البعد التقني عبر توفير بنية تحتية ملائمة، البعد التنظيمي بدمج الرقمنة ضمن الاستراتيجيات الرسمية للمؤسسة، والبعد التواصل بتشجيع ثقافة تشاركية قائمة على الانفتاح والثقة المتبادلة.

وبذلك، فإن الرقمنة داخل المؤسسة التربوية لا ينبغي أن تُختزل في بعدها التقني بل يجب التعامل معها كأداة إعادة تشكيل للعلاقات الاجتماعية والتنظيمية داخل الثانوية، من أجل تحقيق قدر أكبر من الفعالية، الانسجام، وجودة الممارسات التربوية والتعليمية، كشفت النتائج الميدانية أن المنصات الرقمية ساعدت في تسهيل التواصل بين الإدارة والمعلمين، خاصة فيما يتعلق بتبادل المعلومات، متابعة المهام اليومية، وتنسيق العمل التربوي. كما ساهمت في تنظيم الاجتماعات عن بُعد، مشاركة الوثائق والقرارات، وتقديم الملاحظات في وقت قصير مما حسن من سير العمل داخل المدرسة، ومن بين أبرز المنصات المستخدمة نجد فضاء الأولياء ومنصة التسجيلات والتحويلات، والتي تحوّلت من أدوات إدارية إلى وسائل تسيير فعالة، سمحت بتقليل العراقيل التي كانت تواجه الإدارة والمعلمين، ورسّخت مبدأ العمل الجماعي وتبادل الخبرات.

وعلى الأرجح فإن هذه المنصات وفّرت فرصاً أكبر للأساتذة من أجل التكوين الذاتي والمستمر، وتبادل الآراء التربوية، مما عزز من روح التعاون والتكامل داخل المؤسسة. كما ساعدت الإدارة على متابعة أداء الفريق بشكل أدق، واتخاذ قرارات مبنية على معطيات رقمية موثوقة، لكن فعالية هذه الأدوات تظل مرتبطة بعدة شروط أهمها التكوين المستمر في المهارات الرقمية، وعليه فإن الدراسة توصي بإدراج برامج تدريبية تقنية في كل مؤسسة تربوية، دعم المؤسسات من خلال تجهيزات رقمية ملائمة، تبني رؤية إدارية واضحة تدمج الرقمنة في التخطيط التربوي، تعزيز المشاركة الفعلية للأساتذة في تطوير استخدام المنصات.

وفي ضوء ما سبق توصي دراستنا بضرورة تعزيز الأبحاث المستقبلية حول الموضوع، سواء من خلال دراسات مقارنة بين مختلف المنصات الرقمية المستعملة في القطاع التربوي، أو من خلال بحوث سوسيولوجية معمقة ترصد أثر الرقمنة على الأداء التربوي على المدى المتوسط والبعيد، فإن التحول الرقمي داخل المؤسسات التربوية لم يعد خياراً بل ضرورة عملية وتنظيمية لتحسين جودة التعليم والتسيير.



المذكرات

1. أمدور ريان وآخرون، دور المنصات الرقمية التعليمية في تحصيل الطالب الجامعي، مذكرة ماستر، تخصص علوم الإعلام والاتصال، جامعة 8 ماي 1945، سنة 2023
2. بوزينة أمينة، دور التلفزيون في معالجة ظاهرة الجريمة الإلكترونية، مذكرة ماستر (غير منشورة)، علم الاجتماع، جامعة الشاذلي بن جديد الطارف، 2022
3. بلقروم لهلال، الرقمنة وتسهيل آليات الاتصال الداخلي في المؤسسات التربوية، مذكرة ماستر منشورة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2022
4. دببى الزهرة، دور الرقمنة في تحسين أداء الموظفين داخل المؤسسة الخدمية، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، 2024
5. سعيد عمر، دور منصة مودل في تحقيق أهداف التكوين "لطلبة السنة الثانية قسم التربية البدنية"، مذكرة ماستر منشورة، جامعة محمد بوضياف-المسيلة، 2022/2021
6. عوشار خديجة، واقع الرقمنة في المؤسسات التعليمية، مذكرة ماستر منشورة، جامعة مستغانم، 2020/2019
7. عباس محمد، بحار صديق، فعالية الاتصال الشخصي بالمؤسسات التربوية الخاصة الجزائرية من وجهة نظر أولياء تلاميذ، تخصص علوم الإعلام والاتصال، جامعة غرداية، 2018/2017
8. عبدو سامية، المنظومة التربوية والرضى الوظيفي لدى الفريق التربوي، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الجزائر بن يوسف خدة، 2010/2009
9. ماضي رونق وآخرون، صناعة المحتوى التعليمي في المنصات الرقمية، مذكرة ماستر منشورة، جامعة 08 ماي 1945 قالم
10. مرخوفي ضياء الحق، ميموني عبد المؤمن، واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة التربوية الجزائرية، مذكرة ماستر منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2022/2021

11. ميدون باسر، سديري لخضر، أثر التحول الرقمي على أداء المؤسسات التربوية، رسالة ماستر منشورة، جامعة عين تيموشنت بلحاج بوشعيب الجزائر، 2024/2023
12. مصطفى بجماني، واقع العلاقات العامة في المؤسسة التربوية الخاصة، رسالة ماستر منشورة، جامعة غرداية
13. مصطفى قرمي عبد الكريم يوسف، استخدام الطلبة الجامعيين المنصات الرقمية التعليمية والإشاعات المحققة لديهم، مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2021
14. مشير زبيدة وآخرون، الاتصال التربوي في ظل التحول الرقمي، مذكرة ماستر، جامعة العربي التبسي تبسة، 2023/2022
15. زيد نايل عيسى الفقهاء، أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر 3، 2020
16. سعدي وداد، مذكرة نيل شهادة الماستر، جامعة الجزائر 3، 2021

الكتب

1. أحمد بن عبد الرحمن الشميمري وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال، ط10، الرياض، مكتبة العبيكان
2. إبراهيم ناصر، أسس التربية، ط5، دار عمان للنشر والتوزيع، عمان، 2000
3. الخطيب حسن، مبادئ الإدارة الحديثة، دار المسيرة، عمان، 2012
4. الزغبيني عبد الله بن سعد، الإدارة "المبادئ والوظائف والاتجاهات المعاصرة"، مكتبة العبيكان، الرياض، 2016
5. العريفي خالد، مبادئ الإدارة منظور شمولي، مكتبة المتنبّي، جدة، 2020
6. الزيد محمد بن إبراهيم، أسس الإدارة العامة، مكتبة الرشد، الرياض، 2018
7. الهلالي عبد العزيز محمد، الإدارة في القرن الحادي والعشرين، دار النهضة العربية، القاهرة، 2018

8. جابر عبد الحميد حسن، مدخل إلى علم الإدارة، دار الفكر العربي، القاهرة، 2012
9. حافظ فرج أحمد، إدارة المؤسسات التربوية، ط2، القاهرة، دار النشر عالم الكتب، 2003
10. حمودة مصطفى، الإدارة والتنظيم "المبادئ والاتجاهات الحديثة"، دار الفكر الجامعي، القاهرة، 2013
11. رعد حسن الصون، ياسر حسن، مبادئ الإدارة، جامعة الشام الخاصة، سوريا، 2021/2020
12. ريم ماجد، منهجية البحث العلمي، لبنان، مؤسسة فريد ريش بيروت، 2016
13. سعد عبد السلام، التعليم في الجزائر الواقع والآفاق، مجلة البحوث التربوية والتعليمية، 2020 (مقال/كتاب)
14. سيف السويدي، كتاب صناعة المنصات الرقمية، 2020
15. عبد الباري إبراهيم، مبادئ الإدارة "نظريات وتطبيقات"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2020
16. عبد الرحمن بن محمد، إدارة المؤسسات التعليمية "الأسس والاتجاهات الحديثة"، مكتبة العبيكان، الرياض، 2016
17. عطية محمود، تاريخ الفكر الإداري، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، 2008
18. منال هلال المزاهرة، نظرية الاتصال، ط1، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2022
19. مهمل عادل أمين، إدارة الموارد البشرية، مطبوعة بيداغوجية، جامعة الجزائر 3، 2023
20. ناصر بن سعيد السالمي، مبادئ الإدارة الحديثة، دار المعرفة الجامعية، سلطنة عمان، 2020

المجلات العلمية

1. حميدوش علي بوزيدة حميد، اقتصاديات الأعمال القائمة على الرقمنة، المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، المجلد 8 العدد 01 ديسمبر 2020
2. حسن محمد الزهراني، دور الثقافة الرقمية في تعزيز العملية التعليمية لدى طلاب الإعداد التربوي بالجامعة الإسلامية، مجلة كلية التربية جامعة عين شمس، العدد 46 الجزء الأول، 2022
3. بن عروس محمد لمين، الدور والمكانة الاجتماعية في المجتمع، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، المجلد السادس العدد الرابع، 2021
4. حفظاوي سمير، سهي الحمزاوي، الرقمنة ومدى تأثيرها على الفاعلية التنظيمية، مجلة الباحث الاجتماعي، العدد 12، 2016
5. مجدي محمود حسن محمود، القيادة التربوية وإدارة المنصات الرقمية التعليمية، مجلة كلية التربية، جامعة الإسكندرية، المجلد الثالث والثلاثون العدد الرابع، 2023
6. حليلة السعدية بزيو، دينامية الجماعة التربوية ودورها في أداء الفاعلين في التعليم الثانوي، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، المجلد 08، العدد 04، 2019

المواقع الإلكترونية

1. <https://academa-arabia.com>
2. <https://adelall.com>
3. <https://alnany.com>
4. <https://ar.khanacademy.org>
5. <https://asjp.cerist.dz>
6. <https://asjp.crist.dz>

- <https://dspace.univ.guelma.dz> .7
- <https://dspace.univ.msila.dz/items> .8
- <https://dspace.univ.temouchent.edu.dz> .9
- <https://e.biblio.univ.mosta.dz> .10
- <https://firststepacademy.online> .11
- <https://fisc.univ.alger3.dz> .12
- <https://journals.ajsrp.com> .13
- <https://maharah.net> .14
- <https://ndrus.com> .15
- <https://nifam.onlin> .16
- <https://oercommons.org> .17
- <https://platform.almanhal.com> .18
- <https://reseachgle.net> .19
- <https://rwaq.org> .20
- <https://sahl.io> .21
- <https://sjses:journals.ekb.eg> .22
- <https://tamkeen.rdu.org> .23
- <https://theses-algerie.com> .24
- <https://unevoc.unesco.org> .25
- <https://www.edraak.org> .26

<https://www.udacity.com> .27

<https://www.wipo.int/treaties/en/ip/berne> .28

<http://dspace-univ-ghardaia> .29

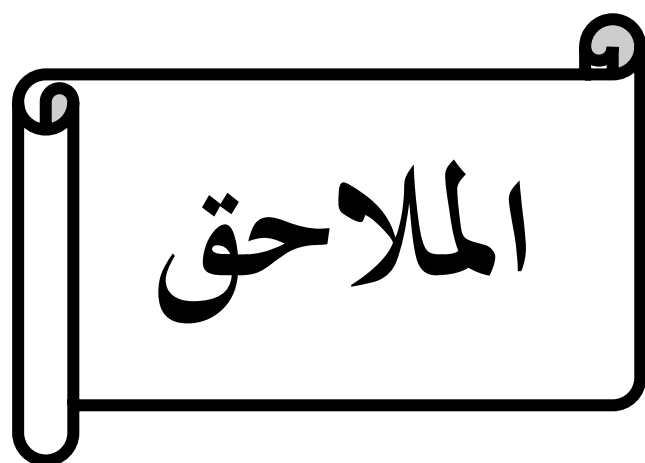
<http://mail.almerja.com> .30

<http://thesis-univ-biskra-dz> .31

<http://www.scribd.com> .32

المراجع الاجنبية

1. Robbins, Stephen P., & Coulter, Mary. Management (15th ed.), Pearson Education, 2021
2. Harold Koontz & Heinz Weihrich, Principles of Management



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد _-الطارف-

كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية

قسم علم اجتماع

استمارة مذكرة موجهة للتحكيم بعنوان:

دور المنصات الرقمية في تعزيز العلاقة بين الإدارة والفريق التربوي داخل المؤسسة
التربوية-دراسة ميدانية بثنائية -بوراوي لعريضي الصادق- ولاية الطارف-.

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر تخصص علم اجتماع اتصال

إشراف:

د/ اونيسي خالد

إعداد الطالبتين:

- غربي إكرام
- جاب الله نورهان

ملاحظة:

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة، لذلك نطلب من سيادتكم:
التمعن في الإستمارة وتتعهد بأن المعلومات الواردة بالاستمارة تبقى سرية ولا توظف إلا لأغراض البحث العلمي، يجب وضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة.

السنة الجامعية: 2024_2025

السؤال المركزي للمذكرة:

ما دور المنصات الرقمية التعليمية في تعزيز العلاقة بين الإدارة والفريق التربوي داخل المؤسسة التربوية؟

الأسئلة الفرعية:

- كيف تساهم الرقمنة في تحسين الإتصال بين الموظفين داخل ثانوية بوراوي لعريضي الصادق؟
- ماهي العوائق و التحديات التي تواجه الفريق التربوي في إدارة المنصات الرقمية التعليمية؟
- ما التصور المقترح لتعزيز استخدام المنصات الرقمية في إدارة مؤسسة بوراوي لعريضي الصادق؟

المحور الأول: خاص بالبيانات الأولية للمبحوثين:

تحديد فئات الأعمار:

1_ الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2_ السن :

3_ الحالة العائلية:

_عازب (ة) ☐ متزوج (ة) ☐ مطلق (ة) ☐ أرمل (ة) ☐

4_ الحالة الجغرافية:

ريف ☐ شبه حضري ☐ حضري ☐

5_ طبيعة الوظيفة:

أستاذ ☐ إداري ☐

6_ المؤهل العلمي:

ثانوي ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐

7_ الخبرة المهنية :

أقل من 5 سنوات ☐ من 6 إلى 15 ☐ 16 سنة فما فوق ☐

المحور الثاني: دور الرقمنة في تحسين الإتصال بين الموظفين داخل المؤسسة التربوية:

8_ هل تعتمد على الوسائل الاتصالية الحديثة في تبادل المعلومات داخل مؤسستك:

نعم. ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة بنعم، فما هي الوسائل المستخدمة:

☐ البريد الإلكتروني

☐ الإنترنت

☐ مواقع التواصل الاجتماعي

☐ لوحة الإعلانات الإلكترونية

أخرى تذكر.....

9_ متى تم تبني مشروع الرقمنة في مؤسستكم؟

.....

10_ ما هو معدل استخدامك للمنصات الرقمية التعليمية:

☐ _أقل من ساعة

☐ _من ساعة إلى ساعتين

☐ _أكثر من ساعتين

11_ هل تظن أن ميزانية المؤسسة كافية للعمل بالرقمنة:

☐ نعم. ☐ لا

12_ كيف تصف عملية انتشار المبتكر الرقمي في مؤسستك:

☐ _سريع

☐ _متوسط

☐ _بطيء

13_ ماهي المنصات الرقمية التي تستخدمها المؤسسة التربوية؟

.....

14_ هل تلقيت تكويناً حول المنصات الرقمية:

نعم. ☐ لا ☐

15_ ما رأيك في تصميم المنصة الرقمية التعليمية؟

تصميم بسيط ☐ تصميم معقد ☐

المحور الثالث: التحديات التي تواجه الفريق التربوي في إدارة المنصات الرقمية التعليمية:

16_ ما هي دوافعك لاستخدام المنصات الرقمية التعليمية؟، من أجل:

تسهيل الاتصال بين الإدارة والفريق ☐
تبادل الآراء والمعلومات. ☐

دوافع أخرى اذكرها.....

17_ ماهي المعوقات التي تواجهك في مشروع الرقمنة؟

الضعف في شبكة الإنترنت. ☐
نقص الوعي التكنولوجي. ☐

عدم تلقيك للتكوين حول كيفية استخدام المنصات الرقمية. ☐

عدم التحكم في تكنولوجيا الإعلام والاتصال. ☐

18_ هل ترى أن اعتماد المؤسسة على المنصات الرقمية التعليمية يعد أكثر فعالية وسهولة مقارنة

بأساليب التعليم التقليدية؟

☐ ☐

19_ هل استخدامك للمنصات الرقمية التعليمية يمكنك من ربح الوقت والمسافة والجهد؟

☐ ☐

نعم. لا

20_ هل تساهم المنصات الرقمية في تعزيز التفاعل بين الإدارة والفريق التربوي داخل المؤسسة التربوية؟

نعم. لا

21_ هل اكتسبت معارف جديدة من خلال استخدامك للمنصات الرقمية التعليمية؟

نعم. لا

22_ هل تواجه صعوبات للولوج للمنصات الرقمية التعليمية:

نعم. لا

23_ هل تساعدك المنصة الرقمية التعليمية في الاطلاع على المستجدات الإدارية و تبادل المعلومات؟

نعم. لا

24_ في نظرك هل التمسك بالمركزية وعدم الرضا بالتغيير يعتبر عائق لتطبيق الرقمنة داخل المؤسسة

التعليمية؟

نعم. لا

25_ ماهي الصعوبات التي تواجهها مؤسستك عند تطبيق استراتيجية المنصات الرقمية؟

نقص الموارد المالية.

نقص تدريب الموارد البشرية.

نقص في الوسائل المادية والتقنية.

مقاومة الموظفين.

26_ كيف تتعامل مع مشكلات الأمان و الخصوصية عند استخدام المنصات الرقمية التعليمية؟ من

خلال:

من خلال الإجراءات الأمنية.

من خلال التوعية والتدريب. ☐

من خلال استعمال برمجيات الحماية. ☐

المحور الرابع: التصور المقترح لتعزيز استخدام المنصات الرقمية في إدارة المؤسسة التربوية:

27_ هل ترى أن للرقمنة نتائج إيجابية في المؤسسة التربوية؟

نعم. ☐ لا ☐

28_ هل هناك تخطيط مستقبلي لتطوير مشروع الرقمنة في مؤسستكم؟

نعم. ☐ لا ☐

29_ هل ترى أن المنصات الرقمية التي تستخدمها مؤسستك ملائمة مع طبيعة عملك ؟

نعم. ☐ لا ☐

30_ هل الأجهزة والبرمجيات المستخدمة في الرقمنة تساهم في:

زيادة القدرة على حل المشكلات . ☐

اتخاذ القرارات بفعالية. ☐

تحسين الاتصال بين الإدارة والفريق التربوي. ☐

31_ ماهي الأهداف الرئيسية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال استخدام المنصات الرقمية

التعليمية؟

تحسين جودة التعليم وتوفير تجارب تعليمية مميزة. ☐

تسهيل التواصل بين الإدارة وأولياء الأمور. ☐

تحسين الكفاءة الإدارية وتسهيل إدارة المؤسسة. ☐

☐

جميع ماسبق.

32_ حسب رأيك ما طبيعة التوجه الإداري في مؤسساتكم؟

☐

توجه إداري

☐

توجه إلكتروني

33_ هل هناك خطط مستقبلية لزيادة من فعالية الرقمنة داخل المؤسسة التربوية؟

☐

لا

☐

نعم.

لجنة التحكيم: بن حمزة حورية

