

## واقع رقمنة قطاع التربية وأثره على أداء المدرء

(دراسة حالة: ولاية البليدة، الجزائر).

ط.د. درعي إبراهيم

جامعة الجزائر 02

ملخص الدراسة:

يعتبر التغير الاجتماعي كظاهرة طبيعية على حد تعبير أهل الاختصاص من أهم المواضيع التي أعطتها العلماء أهمية بالغة بكونه يعكس التحولات التي تحدث في المجتمع بمختلف أنساقه مثل التغير في الأنظمة السياسية و الاقتصادية و حتى نظم العمل في مختلف المؤسسات، كما لا يستثنى النظام الثقافي الذي يشمل القيم .

ويحدث ذلك لأسباب مختلفة وخاصة عن طريق الطفرة الإيجابية التي حظيت بها البشرية في العصر الحالي، ألا و هو تطور و تراوح الوسائل التكنولوجية ووسائل الإعلام و الاتصال. و لهذا انتهجت مختلف النظم أساليب جديدة لمحاكاة كل ما قد يقف في طريق تكملة مسيرتها، وضمان مكانتها التنافسية في عالم متجدد و بأساليب جد متطورة ومواجهة مقتضيات التحولات التي تأثر على القيم و السلوكيات و الذهنيات.

ومن هذا المنطلق كان للأنظمة الجزائرية المحاولات الجادة و المتكررة لتجديد أساليب عملها و العمل على مواكبة الحركة العالمية في التسيير التقني و التكنولوجي.

وهو ما لمسناه في مختلف المؤسسات عن طريق ما أصبحنا نسمع به بعصر رقمنة القطاعات و تطوير أساليب العمل إلا أن واقع الممارسات وقف ضد هذه العصرية كون المؤسسات لا تملك المورد البشري المؤهل لحمل مشعل هذا التجديد و العصرية، وكذا الوسائل المادية والتقنية لتجسيدها.

وهو ما سنحاول التطرق إليه في بحثنا هذا و الذي يتناول موضوع: "واقع رقمنة قطاع التربية في الجزائر وأثره على أداء المدرء".

. الكلمات المفتاحية : النظام التربوي، الرقمنة، التكنولوجيا، الأداء ، المدير.

**Résumé :**

*Le changement social considère comme un phénomène naturel par les spécialistes du domaine, ces derniers considérant ce changement l'un des sujets les plus important qui reflète les Grands changements dans la société avec ses différents formes comme le changement des systèmes : politique, économique et même les systèmes de travail dans*

*les différents institutions et sans exclus le système culturel qui comprend les différents valeurs.*

*Cela se produit actuellement pour diverses raisons. Notamment par le changement bénéfique en enrichissant la vie humaine par le bais de développement de la technologie, les medias et de la communication.*

*C'est pour, des différents systèmes ont été adoptés pour faire face à tout ce qui fait obstacle à la poursuite de Sans chemin et assure sa position concurrentielle dans un monde renouvelé de manière développée et face aux exigences des transformations qui affectent les valeurs, les comportements et les croyances.*

*De ce point de vue ,les régimes algériens ont tenté à plusieurs reprises de renouveler leurs méthodes de travail et de suivre le rythme de la mobilité mondial dans la gestion technique et technologique c'est ce que nous avons vu dans les différentes institutions à travers ce que nous avons entendu de l'air de **la numérisation** des secteurs et de l'élaboration de méthode de travail mai la réalité des pratiques s'opposait à cette modernisation car les institution n'out pas de ressources humains qualifiées pour porter le flambeau de la modernisation.*

*C'est ce que nous allons essayer de étudier dans cette recherche, dans le sujet est « la réalité de la numérisation du secteur de l'éducation en Algérie et son impact sur les performances des directeurs ».*

**Les mots clés :** Le système éducatif, La numérisation, La technologie, La performance, directeur

. مقدمة:

إن موضوع التغيير الاجتماعي من المواضيع التي نالت اهتمام الباحثين من مختلف التخصصات إلا أنه من الصعب والعسير تحديد أسبابه وحصرها كون الظواهر الاجتماعية مرتبطة بعضها البعض، والجدير بالذكر أن التحولات الاجتماعية تكون وليدة التطور الحاصل في الأدوات التكنولوجية والوسائل الاتصالية، وهو ما ينتج عنه متطلبات وتطلعات وتوسعة في دائرة الاحتياجات، ولهذا تبحث مختلف النظم الاجتماعية عن أساليب جديدة تواكب هذه التحولات وتتماشى ومقتضيات العصرنة والتجديد في آليات العمل والإبداع لضمان مكانتها وتأمين مخرجاتها.

## 1. إشكالية الدراسة:

يتميز العصر الحالي والذي تحددت ملامحه من خلال سرعة وتيرة التغير وتفجر المعرفة الإنسانية بشكل ملفت للنظر في مجالات متعددة، مثل تقنية المعلومات والتقنيات الحيوية وعلوم الفضاء، و أصبح العالم اليوم كقرية صغيرة تلاشت فيه الحدود والمسافات، حيث تحولت فيه الدول والمجتمعات من مجتمعات وطنية ومحلية إلى مجتمع دولي أي قرية عالمية كحتمية لظاهرة العولمة المرتبطة بالتقدم العلمي والتقني.

لقد حتم هذا الواقع على الدول السائرة في طريق النمو أن تراجع منجزاتها وتطور أنظمتها التربوية وفقا لمتطلبات وتحديات التطور التكنولوجي العالمي الذي فرضته ظاهرة العولمة على هذه البلدان، وبما أن الجزائر تعتبر إحدى هذه الدول فقد كان لزاما عليها أن تخوض غمار هذا السباق وأن تواجه هذه التحديات .

ومن المنطق أن تصادف كل تجربة وفي شتى المجالات أو الأنظمة مجموعة من العقبات والمشاكل التي تقف أمام السير الحسن لهذه المحاولة، كان على الدول اتخاذ التدابير الوقائية والعلاجية المناسبة، وخاصة الدول التي لا تنتج التكنولوجيا وليست لها القدرة على مسايرة الابتكارات الإبداعية .

وكما هو متعارف عليه أنه من السهل أن تقدم وصفا للتطبيقات والوسائط والوسائل التكنولوجية الحديثة، ولكن الأهم من كل هذا هو إعادة اكتشاف هذه الطرق والإبداع في استخدامها واستثمارها و إخضاعها للحاجات التي ندير بها منظماتنا في القرن الحادي والعشرين.

إن التنظيم القديم للإدارة في مختلف المنظمات لا يتماشى مع حاجات المجتمع الحديث "فهو محكوم عليه بالتنحي وإتاحة الفرصة أمام مجموعة كبيرة ومتنوعة ومتطورة باستمرار للاستفادة من الأساليب والتطبيقات الجديدة. (بشار، 2001، ص13)

إضافة إلى "إدراك أن التكنولوجيا ليست عاملا مهيمنا يعمل بشكل مستقل، إنه نتاج الإبداع الإنساني وهو قابل للاستخدام بشكل جيد ولكنه أيضا قادرة في الوقت نفسه تقديم أسوأ التطبيقات إذا لم تفهمه. (بشار، 2001، ص14)

لقد أصبحت التكنولوجيا هي الحل للموائمة بين التحديات التي تواجه الإداري في المحافظة على دقة وسرعة إنجاز الأعمال، كون الغاية الأسمى هي خدمة جميع الفئات وبالكيفيات المطلوبة وهذا بالموازاة مع التركيبة النفسانية المعاصرة التي تبحث دائما عن الأهم من المهم وبالسرعة المرغوب فيها، يفرض علينا الكفاءات المتخصصةين.

وكما تؤكد البحوث على أن النظام التربوي والتعليمي هو النظام الأساسي لإنتاج الكفاءات القادرة على تغذية مختلف المنظمات المجتمعية، كان لزاما علينا إعادة النظر في منظومتنا التربوية وإعطائها حقه في العصرية والتطوير حتى تلي احتياجات المجتمع من المورد البشري المؤهل .

ومن هذا المنطلق كان للنظام التربوي الجزائري المحاولات الجادة والمتكررة للتحديد أساليب العمل ومواكبة الحركة العالمية في التسيير التقني والتكنولوجي، وهو ما ألتمس عن طريق رقمنة القطاع، إلا أن واقع الممارسات التقليدية وقف ضد هذه العصرية، كون المؤسسات التربوية لا تملك المورد البشري المؤهل لقيادة التغيير المنشود ومواكبة التحولات التي تؤثر على قيم وسلوكيات الإداريين.

وحيث تجمع كل الأوساط التربوية على أن الإدارة المدرسية هي حجر الزاوية في تمكين النظام التعليمي من تحقيق أهدافه، إضافة إلى كون الإدارة في جوهرها هي عملية قيادة على التأثير في العاملين وتحفيز دائم لأدوارهم بكفاءة فعالية، وتوفير بيئة مدرسية تسودها الثقة والتقدير و التعاون و المشاركة لتطوير أنشطتها ورفع كفاءتها وإتمام إنجاز أعماله إلا أن التحول المحتوم إن لم يتناسب مع معطيات قبلية في أنماط التسيير قد يولد التذمر والضغط التي من شأنها أن تعرقل عملية التجديد والتطوير وهو ما سنحاول التطرق إليه من خلال بحثنا هذا الذي يتناول واقع رقمته النظام التربوي و أثره على أداء المدرء .

### التساؤل الرئيسي:

ما هو واقع نظام الرقمنة في قطاع التربية وأثره على أداء المدرء؟

### التساؤلات الفرعية:

- ما هو واقع الرقمنة في المنظومة التربوية ؟

- هل الشروط التقنية والمادية والبشرية للمؤسسات التربوية كافية لتطبيق تكنولوجيا الرقمنة ؟

- ما هي مكانة المهام التقليدية (بيداغوجية، إدارية، تربوية) في ظل استخدام الرقمنة ؟

## 2 فرضيات الدراسة:

1. نظام الرقمنة في المؤسسات التربوية يسمح بتسهيل الأعمال الإدارية.

2 الشروط التقنية المادية والبشرية كافية لتطبيق تكنولوجيا الرقمنة في المؤسسات التربوية.

3 استخدام نظام الرقمنة لا يلغي مكانة المهام التقليدية.

## 3 أهمية الدراسة

تنبثق أهمية الدراسة من أنها تتناول موضوعا حيويا في تسير المنظمة التربوية، ألا وهو موضوع أداء المدراء وأنها تتماشى مع جهود وزارة التربية الوطنية في الجزائر حول الارتقاء بمخرجات المؤسسة التربوية وتطوير أدائها الإداري لتتوافق والتغيرات العالمية المعاصرة، كما يمكن أن تسهم نتائج هذه الدراسة في مساعدة القائمين على تطوير النظام لتدارك النقائص وتكييفه ومقتضيات الممارسة الاحترافية، بتصميم برامج تدريبية تستجيب للبنيات الإدارية الحديثة تمكنهم من التعامل مع المستجدات.

## 4. مبررات اختيار الموضوع:

هناك عدة مبررات دعت إلى ظهور هذه الدراسة نذكرها فيما يلي:

1-غموض و تداخل المهام في ظل إدخال نظام الرقمنة للمؤسسة التربوية.

2-محدودية مستوى الأداء الإداري للمدراء و عدم فعاليتهم بالنظر للمشاكل التي تتخبط فيها المؤسسات التربوية.

3-إن الأداء الإداري الفعال كفيل بتحسين مخرجات المنظومة التربوية و بالتالي وجب البحث في عوامل تحسينه.

4- الحاجة إلى فحص واقع المنظومة التربوية و تقييمها تقيماً موضوعياً دقيقاً من أجل تبيان جوانب النقص فيها.

### 5. منهج الدراسة:

يعتبر المنهج العلمي مسعى الباحثين في كل ميادين العلم فرغم الاختلافات إلا أنهم يشتركون في هدف واحد التعمق أكثر في المعارف حول العالم، حيث إن المنهج العلمي يفرض ملاحظة الواقع بأقصى حد من الموضوعية الممكنة حتى تصبح الإجراءات المنهجية والأدوات التي تم اختبارها أكثر صلاحية وبالتالي إقامة دراسة صحيحة وسليمة (موريس وآخرون، 2004، ص102).

وبالنظر إلى طبيعة هذه الدراسة والهدف المستوفي من إجراءات اعتمادنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعني الطريقة المنظمة لدراسة حقائق راهنة متعلقة بظاهرة أو موقف أو فرد أو أحداث أو أوضاع معينة بهدف اكتشاف حقيقة جديدة أو للتأكد من صحة حقائق قديمة وأثرها، والعلاقات المنبثقة عنها وتفسيرها وكشف الجوانب التي تحكمها.

### 6. مجتمع الدراسة:

مثل مجتمع الدراسة المؤسسات التربوية المتواجدة في ولاية من ولايات الوطن كون النظام التربوي متركز التوجيه والإشراف من طرف وزارة التربية الوطنية وكل الولايات تابعة للوصاية و تتلقى التعليمات والتوجيهات والمناشير وفق سياسة تربوية واحدة، وبهذا كان عدد المؤسسات التربوية الذي يمثل ولايات البلدة هو 370 ابتدائية و 139 متوسطة و 49 ثانوية.

### 7. عينة الدراسة:

من المعلوم أن العينة هي جزء من المجتمع يتم اختياره لتمثيل المجتمع الأصلي أما المعاينة فهي عملية اختيار جزء من المجتمع الإحصائي للاستدلال على خواص المجتمع بأكمله عن طريق تعميم النتائج، وحتى نتمكن من ربح الوقت وتثمينه ومعاينة الواقع المراد دراسته تم الاختيار ل: 37 ابتدائية و 13 متوسطة و 05 ثانويات وهذا ما يمثل نسبة 10% من المجتمع الإحصائي الكلي، والذي نعتبره تمثيلاً

للمجمع الأصلي من بيئات مختلفة، إضافة إلى كون المؤسسات التربوية لها نفس الهيكل التنظيمي وتنتهج سياسة تسيير موحدة بنصوص تشريعية تصدر من الإدارة المركزية، (وزارة التربية الوطنية).

## 8. أدوات جمع البيانات:

قبل البدء في جمع البيانات ارتأينا القيام ببعض الزيارات لبعض المدراء بهدف الاستطلاع الميداني على كيفية تأدية مهامهم على مستوى المؤسسات التربوية والوقوف على إيجابيات وسلبيات مختلف المهام وعلى أثر هذا قمنا ببناء استمارة خاصة بالمدراء أفراد العينة وتم بناؤها باستشارة بعض الزملاء قصد الإثراء حيث تمس محاور الدراسة الخاصة بواقع نظام الرقمنة في التسيير الإداري، مكانة المهام التقليدية في الإدارة وكفاية الشروط التقنية المادية والبشرية لتطبيق نظام الرقمنة.

## 9. مصطلحات الدراسة:

**1.9. النظام التربوي:** إن النظام التربوي هو أساس النظم الأخرى الموجودة في المجتمع ومحورها، إذ أنه يتكفل ببناء أهم رأس مال في الأمة وهو الإنسان، فإذا كان النظام قائما على أسس قيمية وعلمية فاعلة، انعكس ذلك على نوعية الإنسان وكفاءته، ومن ثم على أدائه كعضو يساهم في تطوير مجتمعه والعكس كذلك، والنظام التربوي في مفهومه العلمي هو نظام يتكون من العناصر والمكونات والعلاقات التي تستمد مكوناتها من النظم السوسيوثقافية والسياسية والاقتصادية وغيرها، لبلورة غايات التربية وأدوار المدرسة و نظام سيرها ومبادئ تكوين الأفراد الوافدين إليها، كما يعرف على أنه عبارة عن جملة من القواعد والتنظيمات والإجراءات التي تتبعها الدولة في تنظيم شؤون التربية والتعليم، والنظام التربوي هو انعكاس للفلسفة الفكرية والاجتماعية والسياسية السائدة. (الراشدي، 2006، ص357).

## 2.9 مفهوم الأداء: الأداء يعرف بعدة تعريفات نذكر منها:

. حسب عبد الناصر موسى: درجة إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة (بن عيشي، 2011، ص13).

. حسب راوية حسن بأنه المستوى الذي يحققه الفرد الموظف عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه. (راوية، 2003، ص209).

ويعرفه عقله محمد بأنه عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد أو مؤسسة ويتمثل في أعمال وتصرفات مقصودة من اجل عمل لتحقيق هدف أو أهداف محددة. (بن عيشي، 2011، ص14).

**3.9 مفهوم الرقمنة:** تعرف الشبكة الكندية للمعلومات حول التراث "RCIP" عملية الرقمنة بأنها العملية التي من خلالها يتم خلق صورة رقمية (بمعنى محتوى على الحاسوب) انطلاقاً من وثيقة ورقية أو كيان ثلاثي الأبعاد فالرقمنة إذن هي تكنولوجيا تحويل الوثائق الأصلية المتاحة إلى وسيط رقمي أو مكبر فيلم إلى صورة رقمية والوثائق يمكن رقمتها في شكل صور أو نصوص. (Reseau canadien, RCIP, 2017).

**4.9 مفهوم المدير:** هو الشخص الذي يقوم بتنفيذ مهامه وواجباته عن طريق الآخرين، أو بمعنى آخر هو الشخص المسؤول عن توجيه أعمال الآخرين .

**1. النصوص التنظيمية لمهام المدير:** بناء على المرسوم التنفيذي رقم 12 . 240 مؤرخ في رجب عام 1433 الموافق ل 29 مايو 2012 يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 08 . 315 المؤرخ في 11 شوال 1429 الموافق ل 11 أكتوبر 2008 والمتضمن القانون الأساسي الخاص بالمواطنين المنتخبين للأسلاك الخاصة بالتربية الوطنية.

## 2. مهام موظفو ادارة المؤسسات التعليمية

### الفصل السابع:

موظفو إدارة مؤسسات التعليم:

سلك مديري المدارس الابتدائية:

المادة 140 مكرر: يضم سلك مديري المدارس الابتدائية رتبتين هما:

● رتبة مساعد مدير المدرسة الابتدائية:

● رتبة مدير المدرسة الابتدائية:

الفقرة 01: تحديد المهام



**المادة 140 مكرر1:** يكلف مساعد مديري المدارس الابتدائية بمساعدة المدير في التسيير الإداري والتربوي للمؤسسة وكذا في تسيير المطاعم المدرسية ويمكن أن يقوموا بمهام التدريس لتعويض الغياب ويتوبون على المدير في حالة غيابه.

**المادة 140 مكرر2:** يكلف مدير المدارس الابتدائية بالتأطير البيداغوجي والتسيير الإداري والتنشيط التربوي وتسيير المطاعم المدرسية في المدارس الابتدائية طبقا للتنظيم المعمول به، ويؤهلون بهذه الصفة لاتخاذ جميع التدابير الضرورية لضمان حسن سير المؤسسة .

سلك مديري المتوسطات:

**المادة 140 مكرر:** يضم سلك مديري المتوسطات رتبة وحيدة:

- رتبة مدير متوسطة:

**الفقرة 01:** تحديد المهام

**المادة 140 مكرر8:** يكلف مدير المتوسطات بالتأطير البيداغوجي والتسيير الإداري والتنشيط التربوي ويكونون أمرين بصرف ميزانية المؤسسة طبقا لتنظيم المعمول به، ويمارسون بصفتهم موظفين موكلين من الدولة سلطتهم على جميع الموظفين والأعوان العاملين في المؤسسة وهم مسؤولون على حفظ النظام وأمن الأشخاص والحفاظ على الممتلكات، ويؤهلون بهذه الصفة لاتخاذ جميع التدابير الضرورية لضمان سير المؤسسة .

سلك مديري الثانويات

**المادة 140 مكرر11:** يضم مديري الثانويات رتبة وحيدة :

- رتبة مدير ثانوية:

**الفقرة 01:** تحديد المهام

**المادة 140 مكرر12:** يكلف مديري الثانويات بالتأطير البيداغوجي والتسيير الإداري والتنشيط التربوي ويكونون أمرين بصرف ميزانية المؤسسة طبقا للتنظيم

المعمول به، ويمارسون بصفتهم موكلين من الدولة سلطتهم على جميع الموظفين والأعوان العاملين في المؤسسة وهم مسؤولون على حفظ النظام وامن الأشخاص والحفاظ على الممتلكات ويؤهلون بهذه الصفة لاتخاذ جميع التدابير الضرورية لضمان حسن سير المؤسسة. (الجريدة الرسمية، 2012، العدد 04).

### 3 المهام التربوية للمدير:

- يعمل بروح الفريق مع كافة العمال.
- يعمل على تفادي الصراعات المهنية و التحصين ضدها.
- يسعى إلى ربط العلاقات مع جميع الشركات ( التلاميذ و الأولياء و الموظفين ).
- يشغل علاقاته مع الشركاء في تنمية الشعور.
- يشجع العلاقات الاجتماعية و التربوية.
- يعمل بما يردده من تقارير من قبل.
- يسعى لتوفير الشروط المادية و المعنوية والسهر على النشاطات الاجتماعية و التربوية.
- يتأسس المدير اجتماعات مجالس التأديب.
- يسعى لان يعيد لمجلس التأديب الهيبة للمدرسة.
- يتابع تنفيذ ما يصدر عن المجلس التأديبي من النتائج.

### 4. النشاطات الإدارية:

- يقيم أداة الموظفين طبقا لنصوص التنظيمية.
- يرتب الملفات الشخصية الخاصة بالموظفين بالأحكام.
- يسهر على احترام الآجال في المراسلات الإدارية ويشرف بنفسه على استقبال البريد الإداري و فتحه.
- يحترم السلطة السلمية في المراسلات الإدارية يسهر على ضبط كافة الإجراءات التنظيمية في مجال حفظ الصحة و النظام.
- يحرص على تمثيل المؤسسة أمام جميع الهيئات.
- يتولى تنفيذ مداورات مجلس التوجيه والتسيير.

-يتعاون مع الموظف المكلف بالتسيير المالي والمادي للمؤسسة في إعداد المشاريع الميزانية.

-يحرص على عرض الحساب المالي أمام مجلس التوجيه و التسيير.

### 10. الدراسات السابقة:

**1.10. دراسة دليل العفوي:** مجتمع المعلومات في الجزائر واقع الفجوة الرقمية حيث تناولت الدراسة موقع الجزائر في ظل التحولات التكنولوجية الدولية و يبين المؤشرات التي تقف عليها الجزائر وهي تخوض تجربتها في خلق "مجتمع المعلومات" وفق المقاييس الدولية وقد وضحت الدراسة أن الجزائر ليست مضطرة لإتباع مسيرات الدول المتقدمة في التعامل مع هذه التكنولوجية ولا مسارات غيرها من الدول وأما الأمر يتطلب دراسة تجارب هذه الدول لتكون مفيدة في بلورة سياسات مستقلة تتبع من واقع الجزائر و تعتمد على الطاقات و الإمكانيات المتوفرة فيها، وأشارت إلى أن الجزائر في حاجة إلى تأميم هذا التحول من خلال سد الفجوة التشريعية في التأطير لتكنولوجيا المعلومات وترشدها لخلق نوع من الحماية لتشجيع الإبداع كما لفتت الدراسة إلى واقع البنية التحتية التي تبقى مقتصرة فقط على قطاع الاتصالات دون غيره من المجالات مما يستوجب حسب الدراسة صياغة استراتيجية وطنية شاملة تركز على التكوين والاستثمار البشري وتكوين القدرات و السواعد الكفؤة في استثمار منتجات الكون في دفع التنمية المحلية و لا يتحقق هذا إلا بمشاركة القطاع العام و الخاص معا في الاستراتيجية نظرا للنتائج التي حققها الخواص في البلدان المتقدمة في ظل وضوح الرؤية و شفافية المصالح .

وخلصت الدراسة إلى أن الجزائر تلاحق مجتمع المعلومات ولكن لا تواكبه، فهذا يعني أنها تعيش فجوة رقمية مركبة ومتشعبة تكنولوجية وتشريعية وإحصائية تتطلب جهودات معتبرة لسدها وأنا مازلنا في "فجوة من المستوى الأول" من أن الغرب يتحدث عن الفجوة الرقمية المضاعفة. (العفوي, 2007, ص20).

**2.10. دراسة ليستر:** استهدفت هذه الدراسة تحديد المهارات الأزمة للمترشح للوظائف القيادية و التي يمتلكها لعام 2000 والاحتياجات الأزمة والبرامج التي يجب

الجامعات لتلبية الاحتياجات الأزمة للمتشحين و ثم جمع المعلومات من خلال المقابلات الشخصية وبلغ الكلية 280 من المراحل التعليمية المختلفة وبنيت الدراسة أن معظم الأفراد اقرؤا بأهمية امتلاكهم مهارات العلاقات الإنسانية وضرورة امتلاكهم مهارات الاتصال وأيضا حددت الموضوعات المطلوبة لتنمية هذه المهارات ومن أهم هذه الموضوعات التمويل، قانون المدرسة وتطبيقات الكمبيوتر ومن أهم توصيات الإدارة التربوية و القيادة ضرورة تقديم دراسات خاصة في مجال العلاقات الإنسانية والإدارة واتخاذ القرار واستخدامات الكمبيوتر والاتصال ومهارات العلاقة الشخصية والقيادة (dawne , 2008).

### 11. شبكة الانترنت في الجزائر:

تفيد معطيات الواقع المحلي أنه في الوقت الذي كان فيه المجتمع الغربي مع مطلع الثمانينات يستعمل الانترنت في كل حاجياتها اليومية، فإن الجزائر كان موعدها بالانترنت مع حلول شهر مارس 1994، وقبل ذلك سجلت محاولات للاستعمال الشبكة يرجع تاريخها إلى مطلع التسعينات 1991 عن طريق الجمعية الجزائرية لمستعملي نظام التشغيل ومع إشرافه 1993 تولى مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني مهمة توفير خدمات الانترنت في الجزائر، وقد تمكن المركز نفسه عن طريق خط ما بين متخصص من ربط الجزائر بالانترنت بالتعاون مع المنظمة العالمية للتربية والعلوم الثقافية، من خلال مشروع طموح تكون الجزائر محوره لربط شمال إفريقيا بالشبكة العنكبوتية، وفي محاولة جريئة للانخراط بقوة في الجمع المعلومات، سطرت وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال برنامجا يقضي بتوفير حاسوب لكل عائلة جزائرية في آفاق سنة 2010، ويبدو أن انفتاح الجزائر وإقبالها نحو العالم التكنولوجي المتطور يتحقق من خلال إنجاز مشروع المدينة الجديدة الذي سوف يتجسد في إنجاز الحظيرة المعلوماتية التي تضم 10 مشاريع والمقرر إنهاء الاشتغال به مع نهاية 2006، وتأتي هذه الجهود وغيرها لتساهم في تجسيد الهوة المعلوماتية التي تفصل الجزائر عن العالم بل عن جيرانها المغرب وتونس، إذ تفيد دراسة مقارنة حول التكنولوجيا الحديثة

وتأثيرها على الاقتصاد أن وضع الجزائر في ترتيب سلم المعلومات غير مريح، حيث احتلت المرتبة العاشرة في إفريقيا من حيث انتشار الإعلام والاتصال .

أما على الصعيد العالمي فعن استعمال الحكومة الجزائرية للإنترنت ضعيف للغاية، فقد أظهرت دراسة قام بها "توسمان" للسياسات العامة التابعة لمعهد "براون" بالولايات المتحدة الأمريكية أن الجزائر تحتل المركز 128 ضمن ما أسمته الدراسة أحسن الحكومات الإلكترونية، وقد اعتمدت الدراسة التي غطت مواقع حكومية لـ 198 دولة على عدة مؤشرات من أهمها الإصدارات المتوفرة، وقاعدة البيانات، وعدد الخدمات الإلكترونية التي تقدم على المواقع الحكومية.

12. دراسة وتحليل ومناقشة النتائج:

جدول رقم 01: توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
24.07%	13	ذكور
75.92%	41	إناث
100%	54	المجموع

تبين معطيات الجدول رقم 01 معطيات أفراد العينة حسب الجنس حيث مثلت فئة الإناث 75.92% تليها نسبة الذكور بـ 24.07% وهو ما يفسر طبيعة الحراك السوسيوومهنى الذي أصبحت تعيشه مؤسساتنا بالارتقاء بدور المرأة لمهام المسؤولية إضافة إلى التوسع في الأدوار الاجتماعية في مختلف القطاعات.

جدول رقم 02: يبين الأقدمية في الوظيفة وعلاقتها بالجنس:

المجموع	أكثر من 20 سنة	من 11 إلى 20 سنة	من 6 إلى 10 سنوات	من 0 إلى 5 سنوات	الأقدمية الجنس
13 %24.07	04 %07.40	03 %5.55	03 %5.55	03 %5.55	ذكور
41 %75.92	04 %7.40	09 %16.66	12 %22.22	16 29,26%	إناث
54 %100	08 %14,80	12 %22.22	15 % 27.77	19 %35.18	المجموع

تبين معطيات هذا الجدول أن **29.26%** من المبحوثين لا يقل من خمس سنوات تليها **27.77%** من الفئة الموالية وبعدها **22.22%** من الفئة الثالثة كان لهم أكبر تمثيل من جنس الإناث وبعدهم فئة أكثر من **20** سنة بالتساوي بين الذكور والإناث بنسبة **07.40%** وبناء على هذه المعطيات يتضح أن وظيفة الإدارة بالنسبة للنساء ليست وليدة اليوم بل هي في تزايد مستمر كون المرأة اعتادت على لعب ادوار مرموقة في المجتمع .

جدول رقم 03: العلاقة بين الجنس وكيفية الالتحاق بالمنصب وبيئة العمل:

المجموع		ريفي		شبه حضري		حضري		البيئة
بدون تدرج	تدرج	بدون تدرج	تدرج	بدون تدرج	تدرج	بدون تدرج	تدرج	الكيفية الجنس
10	03	05	01	03	01	02	01	ذكور
%18.51	%05.55	%09.25	%01.85	%05.55	%01.85	%03.7	%1.85	
38	03	11	00	13	01	14	02	إناث
%70.37	%05.55	%20.37	%00	%24.07	%01.85	%25.92	%03.7	
48	06	16	01	16	02	16	03	المجموع
%88.88	%11.11	29.62%	%01.85	%29.62	%03.75	%29.62	%05.5	

توضح معطيات هذا الجدول أن **25.92%** من فئة الإناث وبعدها **24.07%**

تليهم **20.37%** من نفس الفئة التحقوا بالمناصب الحالية بدون تدرج في المهام

الإدارية، موزعين على مختلف المؤسسات في حين بقية فئة من التحقوا بالمناصب

بالتدرج من **05.55%** في المناطق الشبه حضارية تليها **01.85%** في كل من

المناطق الحضرية والريفية ، ومن هنا يمكن القول بان شروط التأهيل والارتقاء إلى

منصب مدير مؤسسة تربوية بدون التدرج في المهام قد يقف عائقا أما الممارسة

الإدارية الفعالة والتي تمكن من التحكم الجيد في مختلف الجوانب التي ترتقي بها المؤسسة إلى مبتغى الأهداف والغايات التي ترسمها السياسة التربوية.

### جدول رقم 04: يبين العلاقة بين نوع التغطية وبيئة المؤسسة:

النوع	سلكي	وفي	ساتل	وسائل خاصة
البيئة				
حضري	16	00	00	00
	%29.62	%00	%00	%100
شبه حضري	14	01	00	04
	%25.92	%1.85	%00	%07.40
ريفي	10	04	00	05
	%18.51	%7.40	%	%9.25
المجموع	30	05	00	09
	%55.55	%9.25	%00	16.66%

تبين معطيات هذا الجدول العلاقة بين نوع التغطية وبيئة المؤسسة تبين النسب أن **29.26%** من المؤسسات مربوطة بشبكة الانترنت عن طريق السلكي تليها نسبة **25.92%** في المناطق الشبه حضرية وبعدها **18.5%** في المناطق الريفية، وبتفحص النسب وخاصة المناطق الشبه حضارية والريفية يتضح جليا ضعف البنية التحتية للاتصالات، إضافة إلى ذلك التغطية المتمثلة في الوسائل الخاصة للمدراء والتي تعتمد على شرائح الشركات الاتصالية والتي مثلت ب نسبة **09.25%** في الريف تليها **07.40%** في المناطق الشبه حضارية، مع ال إشارة إلى أن وزارة التربية الوطنية

مع نهاية 2018 أطلقت مشروع ربط كل المؤسسات بالسائل إلا أن المشروع لازال

يرواح مكانه للأسباب تقنية ومالية.

جدول رقم 05: العلاقة بين الحرص على تنفيذ ما يرد في النصوص بالأقدمية:

المجموع	أكثر من 20	من 11 إلى 20	من 6 إلى 10	من 05 إلى 100	الأقدمية الاحتمالات
27 %50.00	06 %11.11	06 %11.11	03 % 5,55	12 % 22.22	نعم
01 %01.85	00 %00.00	00 %00.00	00	01 %01.85	لا
25 %46.29	02 %03.70	06 %11.11	12 %22.22	05 %09.25	أحيانا
01 %01.85	00 %00.00	00 % 00.00	00 %00.00	01	أبدا
54 %100	08 %14.01	12 %22.22	15 %27.77	19 % 35.18	المجموع

توضح معطيات هذا الجدول مدى حرص المدراء على تنفيذ ما يرد في النصوص التشريعية وعلاقته بالأقدمية حيث صرحت الفئة الأولى بنعم بنسبة 22.22% تليها فئة أكثر من 20 سنة ب 11.11% وبعدها فئة من 10 إلى 20 سنة بنفس النسبة وأخيرا فئة من 06 إلى 10 سنوات ب 05.55% وهو ما يوضح أن الفئة الأقل أقدمية أكثر حرصا على التعامل مع المراسلات الإدارية والنصوص المتجددة، أما من كانت إجاباتهم ب أحيانا فعبر عنها بنسبة 22.22% لفئة من 06 إلى 10 سنوات تليها نسبة 11.11% من فئة من 11 إلى 20 سنة تليها فئة أقدمية من 00 إلى 05 سنوات ب 1.25% وبناء على هذا يمكن القول أن المورد البشري عندما يكون جديد في المنظمة يكون أكثر حرصا على تأدية مهامه



في حين يكون هناك تراجع في لعب دوره على أحسن ما يرام بعدد مرور الوقت مع المحاولة المتكررة لاسترجاع التجربة السابقة وهو ما يقتضي التشجيع والإنصاف للحفاظ على المكتسبات وتجديد الطاقة الخلاقة.

جدول رقم 06: العلاقة بين التحكم في تطبيق محتويات المناهج و الأقدمية:

المجموع	أكثر 20 سنة	من 11 إلى 20 من	من 06 إلى 10 من	من 00 إلى 05 من	الأقدمية الاحتمالات
42 %77.77	08 14,81%	11 % 20.37	10 % 18.51	13 % 24.07	نعم
06 %11.11	00 00%	01 %01,86	02 % 03.70	03 %05.55	لا
06 %11.11	00 00%	00 00%	03 %05.55	03 %05.55	أحيانا
54 %100	08 %14.81	12 %22.22	15 %27.77	19 %35.18	المجموع

كما هو موضح في الجدول أعلاه كانت أكبر نسبة ب **24.07%** لذوي

أقل تجربة، تليها الفئة الثانية ب **18.51%** وبعدها الفئة الثالثة ب **20.37%** وأقل

نسبة لذوي أقدمية أكثر من **20** سنة ب **14.71%** وبناء على هذه المعطيات

تتضح العلاقة العكسية بين الأقدمية والقدرة على التحكم في تطبيق محتوى المناهج

إضافة إلى المستجدات التي أثرت بها المنظومة التربوية من حيث التجديد للمناهج

ومحتويات البرامج من الجيل الأول إلى الجيل الثاني، وأين تتضح صعوبة مواكبة التغيرات

المتسارعة بالنسبة لذوى الاقدمية , وعلى نفس الوتيرة كانت النسب للإجابات ب لا

وأحيانا حيث لم تسجل هناك فوارف في العلاقة العكسية

جدول رقم 07: يبين مدى سهر المدراء على احترام الآجال في المراسلات

الإدارية:

النسبة المئوية	التكرار	التكرار الإجابات
%48.14	26	نعم
%50.00	27	لا
%100	54	المجموع

تبين معطيات الجدول رقم 07 مدى سهر المدراء على احترام آجال المراسلات الإدارية، حيث صرح %50 من المبحوثين بلا تليها نسبة %48.14 صرحوا بنعم، بالنسبة للسؤال المفتوح لمن أجابوا بلا كانت اغلب التبريرات تصرح بان كثافة المراسلات والإلزام بالرد عليها في وقت وجيز يقف عائقا أمام احترام الآجال، إضافة إلى إجبارية الإرسال الإلكتروني والورقي في نفس الوقت.

جدول رقم 08: يبين فيما إذا كان هناك روح الفريق داخل المؤسسة وعلاقته

بالجنس:

المجموع	ليس الكل	لا	نعم	
13 %24.07	01 %01.85	02 %03.70	10 %18.51	رجال
41 %75.92	29 %53.70	05 %09.25	07 %12.96	نساء
54 %100	30 %55.55	07 %12.96	17 %31.48	المجموع

توضح معطيات هذا الجدول في ما إذا كان هناك روح الفريق داخل المؤسسة بالنسبة للجنسين، حيث صرح **53.70%** من المديرات ب ليس الكل تليها نسبة **12.96%** ب نعم وبعدها **09.25%** ب لا في حين كانت نسبة الرجال **18.51%** والتي صرحت بنعم تليها نسبة **03.70%** بلا و أخيراً **01.85%** ب ليس الكل وهو ما يوضح الفروق الواضحة بين روح الفريق في المؤسسات التي تديرها النساء مقارنة بالمؤسسات التي يديرها الرجال.

جدول رقم 09: يوضح صرامة اتجاه المخالفات التي تعطل العمل التربوي وعلاقته بالأقدمية:

المجموع	أكثر من 20 سنة	من 11 إلى 20 من	من 06 إلى 10 من	من 05 إلى 10 من	الأقدمية الاحتمالات
21 %38.88	01 %01.85	04 07.40%	06 11.11%	10 18.51%	دائما
24 %44.44	03 %05.55	03 05.55%	09 16.66%	09 16.16%	أحيانا
09 %12.96	04 %07.40	05 09.25%	00 00%	00 00.00%	أبدا
54 %100	08 %14.81	12 %22.22	15 27.27%	19 35.18%	المجموع

تعكس معطيات الجدول أعلاه صرامة المدراء اتجاه المخالفات التي من شأنها عرقلة العمل التربوي حيث عبرت نسبة **18.51%** من الفئة الأولى ب: دائما تليها الفئة الثانية ب **11.11%** وبعد ذلك الفئة الثالثة بنفس النسبة **07.40%** وبعدها الفئة التي لها أقدمية لا أكثر من 20 سنة ب **01.85%** نفس القراءة سجلت في الجوامع والنسب العامة وهو ما يؤكد العلاقة العكسية بين الصرامة و الأقدمية أي كلما زادت الأقدمية في الممارسة الإدارية قلت الصرامة تجاه ارتكاب المخالفات وهو

ما يستدعي إعادة النظر في أساليب التكوين والتحديد في آليات العمل حتى تتماشى والمستجدات السوسيو مهنية.

جدول رقم 10: يبين الجدول ترتيب الاهتمام بالأعمال حسب الأولوية:

الدرجة الثالثة	الدرجة الثانية	الدرجة الأولى	النسبة المئوية %	درجة الاهتمام (التكرار)	
/	/	25	46.29%	25	الأعمال الإدارية
/	12	/	22.22%	12	الأعمال البيداغوجية
17	/	/	31.48%	17	الأعمال التربوية
17	12	25	100%	54	المجموع

يبين الجدول رقم 10 ترتيب الأعمال حسب الأهمية حيث نالت الأعمال الإدارية أولويات الاهتمام لدي المدراء بنسبة 46.29%، تليها الأعمال التربوية ب 31.48% وأخيرا الأعمال البيداغوجية بنسبة 22.22%، وهو ما يوضح الاهتمام البارز بالأعمال الإدارية التي تعبر العمل المهم في إدارة المؤسسة التربوية، كما يمكن استخلاص أن أنماط التسيير المعتمدة حسب ما تم استجلاؤه في الزيارات الميدانية لا يعتمد على نمط القيادة ولا مظهر ملامح عمل الفريق التربوي كون جل المشاكل اليومية تحول إلى المدراء بعيدا عن المبادرات الشخصية من طرف المرؤوسين لاتخاذ بعض القرارات البسيطة.

جدول رقم 11: يبين كفاية الوسائل المادية لأعمال الرقمنة:

النسبة المئوية	التكرار	التكرار الكفاية
55.55%	30	كافية
44.44%	24	غير كافية
100%	54	المجموع

تبين معطيات الجدول رقم 11 مدى كفاية الوسائل المادية لا بنجاز أعمال الرقمنة. حيث صرح 33مبحوث بكفاية الوسائل بنسبة 55.55% في حين صرح

24مبحوث بنسبة 44.44% بعدم كفاية الوسائل وهو ما لا يسهم في إعطاء عملية عصرنة الأعمال الإدارية حقها كونها لازالت تتبع الأساليب التقليدية المعتمدة على السجلات والأوراق إضافة إلى ما هي ملزمة بإنجازه عن طريق نظم التشغيل الحديثة.

جدول رقم12: كفاية الموارد المادية الخاصة بصيانة الوسائل التكنولوجية:

النسبة المئوية	التكرار	التكرار الكفاية
37.03%	20	كافية
46.29%	25	غير كافية
16.66%	09	نوعا ما
100%	54	المجموع

تبين معطيات هذا الجدول أن 46.29% من المبحوثين صرحوا بعدم كفاية المواد المالية لصيانة الوسائل التكنولوجية المستعمل في عصرنة أعمال المؤسسة، تليها التصريحات التي ترى أن الموارد المالية كافية بنسبة 37.03% وبعدها 16.66% من المبحوثين صرحوا ب: نوعا ما وهو ما يقودنا للقول بأن عملية الصيانة للوسائل التكنولوجية قد تقف عائقا أمام السيرورة الجيدة للأعمال التي تتطلب التجديد والتحديث الآني قصد جمعها على مستوى الإدارة المركزية لاتخاذ الإجراءات والقرارات المهمة في القطاع التربوي .

جدول رقم 13: يبين فيما إذا كانت أعمال الرقمنة موكلة إلى موظف آخر في

المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	التكرارات الاحتمالات
33.33%	18	نعم
35.18%	19	لا
31.48%	17	أحيانا
100.00%	54	المجموع

توضح معطيات هذا الجدول فيما إذا كان توكل أعمال الرقمنة إلى موظف آخر ، حيث صرح 19 مبحوث بلا بنسبة 35.18% تليها نسبة 33.33% صرحت بنعم وبعدها 31.48% صرحت بأحياننا وبناء على هذا يمكن استخلاص سرية المعلومات وأمنها غير مضمون كون المعلومات متاحة لفائتين تقارب 64.01%، وهو مساس بالهوية الرقمية وخرق لميثاق امن المعلومات مما قد يجر المؤسسة والنظام الرقمي إلى عملية القرصنة ويضعها في مصف ضحية للجرائم الالكترونية.

كما كانت مبررات توكل المهام إلى أعوان آخرين هي:  
عدم التحكم في التقنية .

الاهتمام بأعمال أخرى .

هناك من الموظفين من هم أجدر بهذه التقنية.

جدول رقم 14: يبين فيما إذا كانت الرقمنة تسيير وفق الإطار المنشور المحدد

لوظيفتها:

النسبة المئوية	التكرار	التكرار الأعمال المنجزة
100%	54	تسيير التلاميذ
00%	00	تسيير الموظفين
00%	00	الاتصال بالأولياء
100%	54	المجموع

تبن معطيات الجدول رقم 14 فيما إذا كان نظام الرقمنة يسيير وفق الإطار المنشور الخاص بعصرنة المنظومة التربوية. حيث عبر 100% أن الأعمال الخاصة بتسيير ماله علاقة بالتلاميذ موافق لما برمج له في حين الأعمال الخاصة بتعيين معطيات العمال والاتصال مع الأولياء لازالت تراوح مكانها وهو ما يتطلب إعادة النظر في قدرات المورد البشري والموارد المالية قصد الارتقاء بهذه الخطوة الايجابية رغم حداثتها أخذها على عاتق الوزارة بوسائلها الخاصة.

## 13. نتائج الدراسة

أكدت الدراسة أن فئة النساء التي تشغل المناصب الإدارية للمؤسسات التربوية تمثل الأكثرية وهو ما يتضح في دور المرأة في مختلف المجالات القيادية إضافة إلى تعدد الأدوار السوسيو اجتماعية وهو ما يضعف من مهمة التوفيق بين الأعمال الأموية و الأدوار المهنية .

بينت لنا المعطيات الخاصة بالعلاقة بين الجنس والأقدمية أن المرأة الجزائرية تعتل مناصب المسؤولية في القطاع التربوي منذ مدة وهو ما أتضح بنسبة **29.26 %** للخمس سنوات الأخيرة ونسبة **7.40 %** لفئة أكثر من **20** سنة أقدمية متساوية مع نسبة الرجال .

أي إن المرأة الجزائرية في قطاع التربية تشرف على إدارة المؤسسات منذ أكثر من **20** سنة وهو ما يعكس ترسيخ مبادئ حرية المرأة وترجمة التوجهات السياسية و الاقتصادية والاجتماعية منذ مدة، إضافة إلى إشكالية عدم التدرج في المناصب الإدارية للوصول إلى المناصب المرموقة يقف عائقا أمام التنظيم الفعلي والتحكم في آليات التسيير .

بالنسبة لواقع الرقمنة أوضحت الدراسة أن البنية التحتية للاتصالات ضعيفة وخاصة في المناطق الشبه حضارية و الريفية وليست متطورة بما يسمح بإعطاء المنظومة حقها مقارنة بالانتظارات المجتمعية للارتقاء إلى مصف الريادة في إنتاج المورد البشري المؤهل لدخول المنافسة المميز لعصر العولمة.

وبناء على الأسئلة الخاصة بالمهام التقليدية للإدارة ومكانتها في ظل التحول إلى نظام الرقمنة لازالت محافظة على مكانتها مع الإشارة إلى تجذرها في ذهنية المسؤولين ذوي تجربة أكثر مقارنة بحداتها للمدراء الجدد، وما رسخ التشبث بها الأساليب المتبعة في تقييم الوظائف التي مازالت وفق الأساليب التقليدية إضافة إلى ما تطلبه الوصاية من أعمال عن طريق المراسلات الالكترونية والرقمية .

وتبين الدراسة أن النسبة كانت متساوية فيما يخص كفاية الوسائل المادية لإنجاز أعمال الرقمنة ب: **55.55%** و **44.44%** إلا أن الموارد المالية الخاصة بالصيانة غير كافية حيث كانت نسبة التصريح على ذلك بنسبة **46.29%** .

بالنسبة لسرية وأمنية المعلومات المتداولة لا يوجد هناك توافق بين واقع الممارسة وما تنص عليه التشريعات، كون **66.66%** من المؤسسات تسند هذه المهمة إلى أعوان آخرين وهو ما قد يعرض المعطيات إلى القرصنة والتزيف، وكما يمكننا استنتاج أن الإطار المسئول عن الإدارة التربوية بالمؤسسة لا يتوافق ذهنيا مع المستجندات التي فرضتها تكنولوجيا الرقمنة .

بينت الدراسة أن التجربة الخاصة برقمنة القطاع التربوي تعتبر فنية ومازال أمامها خطوات جبارة قصد التطبيق في المجال الموسع الخاص بالموظفين والاتصال مع الأولياء والذين يعتبرون مسارات مهمة في سياقات تكاملية الإنجاز والاستفادة .

**. خاتمة:**

حاولنا في هذه الدراسة استجلاء واقع رقمنة النظام التربوي في الجزائر والذي كان من بين أولويات وزارة التربية الوطنية في الآونة الأخيرة بغية الانتقال الفعلي إلى مجال التسيير الرقمي ليصبح ممارسة يومية في كل المصالح البيداغوجية والإدارية لأن واقع الأنظمة الاجتماعية الأخرى كنظام الاتصالات والقيم والعادات السلوكية التي تتحكم في السلوك الوظيفي تقف كحاجز آني أمام هذا التحول، وهو ما يستدعي إعادة النظر في الواقع المعاش لمنظومتنا التربوية بالفحص والتدقيق في مختلف العمليات شكلا ومضمونا، ووضع طرق وأساليب عملية كالتدريب الفعلي وتأهيل المورد البشري لمسيرة التحولات والارتقاء بالأعمال المطلوبة في سياق الاحترافية والجودة .

#### قائمة المراجع:

1. بشار عباس (2001)، ثورة المعلومات التكنولوجية التعليم بوابة مجتمع المعلومات، دار الفكر المعاصرة، بيروت، لبنان.
2. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، (2012)، العدد 34، 13 رجب 1433هـ، 03 يونيو.



3. دليلة العوفي،(2007)، مجتمع المعلومات في الجزائر، واقع الفجوة الرقمية، مذكرة ماجستير في علم الإعلام والاتصال، الجزائر.
4. راوية حسن، (2003)، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر.
5. عمار بن عيشي (2011)، التدريب المعاصر وتقييم أداء الأفراد الموظفين، ط 1 دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
6. موريس أنجرس،(2004)، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، تدريبات عملية، ترجمة بوزيد
- المراجع بالأجنبية:

01-Reseau canadien,(2017), *d 'information sur le patrimoine(RCIP), numériser (en ligne) date de visite 04/03/2017.*

02-Dawn.e.(2008) *coffin, teacher perception of the changing rôle of the secondary middle school principal, unv of south Florida school commons , thésedoctorat .*