

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

LARBI TEBESSI-TEBESSA UNIVERSITY

جامعة العربي التبسي - تبسة -

UNIVERSITE LARBI TEBESSI-TEBESSA

كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية

قسم علم الاجتماع

الميدان : علوم إنسانية وإجتماعية

الشعبة : علم الاجتماع

التخصص : تنظيم وعمل

الإدارة الإلكترونية والمسار المهني للموظف

دراسة ميدانية بمديرية التربية لولاية تبسة

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر"ال م د"

دفعة: 2019

إشراف الأستاذة:

د. مكلاطي فاطمة الزهراء

إعداد الطالبتين (ة):

خديري حورية

جديوي نادية

لجنة المناقشة:

| الصفة | الرتبة العلمية | الإسم و اللقب |
|---------------|-----------------|----------------------|
| رئيسا | أستاذ محاضر - ب | لبنى فتيحة |
| مشرفا و مقررا | أستاذ محاضر - ب | مكلاطي فاطمة الزهراء |
| عضوا ممتحنا | أستاذ مساعد - أ | مطلاوي ربيع |

السنة الجامعية: 2018-2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

تشكرات:

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب ووفقنا
في إنجاز هذا العمل.

نتوجه بجزيل الشكر والإمتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد على إنجاز
هذا العمل وفي تذليل ما واجهناه من صعوبات، أخص بالذكر الأستاذة المشرفة
د. مكلا تي فاطمة الزهراء التي أفادتنا بتوجيهاتها ونصائحها القيمة التي كانت عوننا
لنا في إتمام هذا البحث.

ولا يفوتنا أن نشكر كل موظفي مديرية التربية لولاية تبسة على ما أفادونا به.
كما نشكر أساتذة كلية العلوم الإجتماعية الذين لازمونا طيلة مشوارنا الدراسي
وخاصة الأستاذ تواجية رابح و د. مزبوة بلقاسم على نصائحه
وتوجيهاته، الأستاذ الحمزة أحمد على كل ما قدمه لنا
إلى شقيقه عمار الحمزة الذي ساعدنا كثيرا.

إلى كل هؤلاء نتقدم بجزيل الشكر والعرفان

إهداء خاص:

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين

إلى:

أغلى إنسان في هذا الوجود ومن كان سندا لي في الدنيا وداعما لي في مسيرتي
الدراسية وشجعني في رحلتي إلى التميز والنجاح وعلمني معنى الكفاح

أخي الحبيب عبد الحكيم رحمه الله

أقول لك أهدي هذا العمل إلى روحك الطاهرة راجية من المولى أن يتغمد

روحك

وأن يجعل قبرك روضة من رياض الجنة

إلى

زوجة أخي فيروز رحمها الله التي كانت ستكون فيروزة المنزل لكن الله شاء غير

ذلك

حورية

أهدي هذا العمل المتواضع.

الإهداء:

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين

إلى:

من ربنتي وأنارت دربي وأعانتني بالصلوات والدعوات ، إلى أغلى إنسان في
هذا الوجود أمي الحبيبة.

إلى

من عمل بكد في سبيلي وعلمني معنى الكفاح وأوصلني إلى ما أنا عليه
وشجعني في رحلتي إلى التميز والنجاح أبي الكريم أدامه الله لي.

إلى

أفراد أسرتي ورياحين حياتي وسندي في الدنيا إخوتي الأعزاء:
عبد الحكيم "رحمه الله"، توفيق، عبد اللطيف، عبد الناصر

إلى

أختي ربيعة وتوأم روعي التي ساندتني كثيرا، إلى رفيقة دربي نادية والصغير
طارق وأخته "سارة" وزوجة أخي عائشة
دون أن أنسى الكتكوتة أميرة المنزل "ملاك الرحمان".
إلى كل من ساندني ووقف بجانبي.

حورية

أهدي هذا العمل المتواضع.

الإهداء:

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين

إلى:

التي حملتني وهن على وهن وبكت وفرحت لأجلي ورافقتني دعاؤها طيلة مشوار حياتي بصفة عامة ومشواري الدراسي بصفة خاصة أمي الحنونة

إلى

روح أبي الغالية رحمه الله الذي تمنيت لو كان بيننا في هذا اليوم السعيد إلى زوجي الغالي وتاج رأسي " عبد اللطيف " الذي كان سنداً لي وصبر عن كل تقصير مني لأجل إتمام هذا العمل .

إلى أبنائي وقررة عيني : أيمن ، بسملة والكتكوت "يوسف"

إلى

صديقتي وأختي الغالية خديري حورية رفيقة دربي التي ساندتني كثيراً في إنجاز هذا العمل وأختها الغالية ربيعة التي ساعدتنا ومنحتنا كل الدعم والوقت

إلى

أخي الغالي ناجي وزوجته وكل أبنائه وخاصة إكرام ، و إهدائي الخاص إلى

أخواتي لويزة، غنية، هدى، صبرينة وأشكرهم عن دعواتهن لي

وكذلك أبي الثاني خديري محمد الهادي الذي ساندني واستضافني في بيته

طيلة إنجاز هذا العمل

إلى كل من ساندني ووقف بجانبي.

أهدي هذا العمل المتواضع.

نادية

| | |
|----|---|
| أ | مقدمة..... |
| | الفصل الأول: الإطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة |
| 04 | أولاً: إشكالية الدراسة..... |
| 06 | ثانياً: فرضيات الدراسة..... |
| 07 | ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع..... |
| 08 | رابعاً: أهمية الدراسة..... |
| 09 | خامساً: أهداف الدراسة..... |
| 10 | سادساً: تحديد مفاهيم الدراسة..... |
| 10 | 1- مفهوم الإدارة..... |
| 11 | 2- مفهوم الإدارة الإلكترونية..... |
| 12 | 3- مفهوم المسار المهني..... |
| 13 | سابعاً: المقاربة السوسيولوجية..... |
| 13 | 1- تعريف النظرية السوسيولوجية..... |
| 13 | 2- مفهوم نظرية الحتمية التكنولوجية..... |
| 14 | 3- مفهوم النظرية الوظيفية..... |
| 16 | ثامناً: الدراسات السابقة..... |
| 23 | تعقيب على الدراسات السابقة..... |
| | الفصل الثاني: الإدارة الإلكترونية |
| 25 | تمهيد..... |
| 25 | أولاً: الإنتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية..... |
| 25 | 1- مرحلة الإدارة التقليدية الفاعلة..... |
| 26 | 2- مرحلة الفاكس و التلفون الفعال..... |
| 26 | 3- مرحلة الإدارة الإلكترونية الفاعلة..... |
| 26 | ثانياً: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية..... |
| 26 | 1- المتطلبات الإدارية..... |
| 29 | 2- المتطلبات البشرية..... |
| 31 | 3- المتطلبات التقنية..... |
| 33 | ثالثاً: وظائف الإدارة الإلكترونية..... |
| 36 | رابعاً: خصائص الإدارة الإلكترونية..... |
| 38 | خامساً: أهمية وأهداف الإدارة الإلكترونية..... |
| 38 | 1- أهمية الإدارة الإلكترونية..... |
| 38 | 2- أهداف الإدارة الإلكترونية..... |
| 39 | سادساً: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية..... |
| 39 | 1- المعوقات التشريعية و التنظيمية..... |
| 40 | 2- المعوقات التقنية..... |
| 40 | 3- المعوقات البشرية..... |
| 41 | 4- المعوقات المالية..... |

| | |
|---------|---|
| 41..... | خلاصة الفصل |
| | الفصل الثالث: المسار المهني للموظف |
| 43..... | تمهيد |
| 43..... | أولاً: خصائص المسار المهني |
| 45..... | ثانياً: أهمية المسار المهني |
| 45..... | 1- أهمية المسار المهني بالنسبة للفرد |
| 46..... | 2- أهمية المسار المهني بالنسبة للمنظمة |
| 48..... | ثالثاً: طرق و مراحل المسار المهني |
| 48..... | 1- الطريقة التقليدية |
| 51..... | 2- الطريقة الحديثة |
| 51..... | رابعاً: أنواع المسار المهني |
| 51..... | 1- المسار المهني التقليدي |
| 52..... | 2- المسار الشبكي |
| 53..... | 3- مسار الإنجاز |
| 53..... | 4- المسار الوظيفي المزدوج |
| 54..... | خامساً: استخدامات المسارات المهنية |
| 54..... | 1- التدريب |
| 54..... | 2- الترقية |
| 54..... | 3- إستراتيجية التدوير الوظيفي |
| 55..... | 4- الإحلال الوظيفي وإعداد القيادات الإدارية |
| 55..... | 5- النقل |
| 55..... | 6- الإستقطاب |
| 55..... | 7- الحوافز |
| 55..... | 8- تقييم الأداء |
| 56..... | سادساً: أسباب فشل الفرد في مساره المهني |
| 56..... | 1- العناصر المرتبطة ببداية المسار المهني |
| 57..... | 2- العناصر المرتبطة بمتاعب منتصف المسار المهني |
| 58..... | 3- العناصر المرتبطة بنهاية المسار (التقاعد) |
| 59..... | خلاصة الفصل |
| | الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية والميدانية للدراسة |
| 61..... | تمهيد |
| 61..... | أولاً: مجالات الدراسة |
| 61..... | 1- المجال المكاني للدراسة |
| 72..... | 2- المجال الزمني للدراسة |
| 73..... | 3- المجال البشري للدراسة |
| 73..... | ثانياً: المنهج المستخدم في الدراسة |
| 74..... | ثالثاً: أدوات جمع البيانات |
| 74..... | 1- الملاحظة |

| | |
|----------|---|
| 75..... | 2- الإستبيان..... |
| 76..... | رابعا: الأساليب الإحصائية المستخدمة..... |
| 76..... | 1- التكرارات والنسب المئوية..... |
| 76..... | 2- الحزم الإحصائية SPSS..... |
| 76..... | خامسا: عينة الدراسة..... |
| 76..... | 1- تحديد عينة الدراسة..... |
| 79..... | 2- خصائص العينة المدروسة..... |
| 85..... | خلاصة الفصل..... |
| | الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة |
| 87..... | تمهيد..... |
| 87..... | أولا: عرض وتحليل البيانات..... |
| 87..... | 1- عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى..... |
| 103..... | 2- عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية..... |
| 114..... | 3- عرض وتحليل بيانات الفرضية الثالثة..... |
| 128..... | ثانيا: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات..... |
| 128..... | 1- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الأولى..... |
| 129..... | 2- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثانية..... |
| 131..... | 3- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثالثة..... |
| 132..... | ثالثا: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة..... |
| 136..... | رابعا: النتائج العامة..... |
| 138..... | الخاتمة..... |
| 140..... | قائمة المراجع..... |
| | الملاحق |

فهرس الجداول:

| الصفحة | عنوان الجدول | الرقم |
|--------|---|----------|
| 50 | مراحل المسار المهني | جدول(1) |
| 66 | التأطير الحالي لمديرية التربية | جدول(2) |
| 77 | مجتمع الدراسة | جدول(3) |
| 78 | عينة الدراسة | جدول(4) |
| 79 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس | جدول(5) |
| 80 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن | جدول(6) |
| 81 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة المدنية | جدول(7) |
| 82 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي | جدول(8) |
| 83 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الرتبة | جدول(9) |
| 84 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة | جدول(10) |
| 87 | العلاقة بين السن وكيفية تعيين الموظف | جدول(11) |
| 88 | العلاقة بين سنوات الخبرة و كيفية تعيين الموظف | جدول(12) |
| 89 | العلاقة بين الرتبة وكيفية تعيين الموظف | جدول(13) |
| 90 | العلاقة بين المستوى التعليمي والأسلوب المنتهج في تعيين الموظف في ظل الإدارة الإلكترونية | جدول(14) |
| 92 | العلاقة بين الرتبة والأسلوب المنتهج في تعيين الموظف في ظل الإدارة الإلكترونية | جدول(15) |
| 94 | العلاقة بين سنوات الخبرة والأسلوب المنتهج في تعيين الموظف في ظل الإدارة الإلكترونية | جدول(16) |
| 96 | العلاقة بين المستوى التعليمي والتقنيات و الأساليب الحديثة الأكثر استخداما في مديرية التربية | جدول(17) |
| 97 | العلاقة بين المستوى التعليمي وتوفر أرضية رقمية بمديرية التربية | جدول(18) |
| 98 | العلاقة بين الرتبة وتوفر أرضية رقمية بمديرية التربية | جدول(19) |
| 99 | العلاقة بين سنوات الخبرة وتوفر أرضية رقمية بمديرية التربية | جدول(20) |
| 101 | العلاقة بين الرتبة والتخفيف من التذمر والضغط الممارس باستخدام الإدارة الإلكترونية | جدول(21) |

| | | |
|-----|---|----------|
| 103 | العلاقة بين المستوى التعليمي وبرامج التكوين المعلنة في رابطها الإلكتروني | جدول(22) |
| 104 | العلاقة بين سنوات الخبرة والتعامل مع البرنامج الإلكتروني | جدول(23) |
| 105 | العلاقة بين السن و تلقي تكوين مناسب باستخدام برنامج إلكتروني متطور | جدول(24) |
| 107 | العلاقة بين الرتبة و تلقي تكوين مناسب باستخدام برنامج إلكتروني متطور | جدول(25) |
| 109 | العلاقة بين الرتبة ومدى مساهمة البرنامج الإلكتروني في وضع إستراتيجية عن طريق تكوين الموظف | جدول(26) |
| 111 | العلاقة بين سنوات الخبرة والتخفيف من التذمر و الضغط الممارس على الموظف باستخدام البرنامج الإلكتروني للتكوين | جدول(27) |
| 112 | العلاقة بين المستوى التعليمي والتحكم في تقنيات الإدارة الإلكترونية ومساعدته في الإخضاع لدورات تكوينية | جدول(28) |
| 113 | العلاقة بين السن والخضوع إلى برامج تكوينية من أجل إعداد الموظف لشغل مناصب عليا باستخدام برامج متطورة | جدول(29) |
| 114 | العلاقة بين سنوات الخبرة ورقمنة الملف الإداري | جدول(30) |
| 116 | العلاقة بين الرتبة واكتساب بطاقة إلكترونية تتم عن طريقها الترقية | جدول(31) |
| 117 | العلاقة بين سنوات الخبرة والترقية من رتبة لأعلى من خلال الأرضية الرقمية عند توفر الشروط الترقية | جدول(32) |
| 119 | العلاقة بين الرتبة والترقية من رتبة لأعلى من خلال الأرضية الرقمية عند توفر الشروط الترقية | جدول(33) |
| 121 | العلاقة بين سنوات الخبرة والإعلام بفرص الترقية المتاحة باستخدام تقنيات متطورة | جدول(34) |
| 122 | العلاقة بين سنوات الخبرة ومنح فرص ترقية باستخدام برنامج إلكتروني | جدول(35) |
| 123 | العلاقة بين أنماط الترقية باستخدام برنامج إلكتروني | جدول(36) |
| 124 | العلاقة بين سنوات الخبرة وزيادة التحفيز باستخدام آليات حديثة | جدول(37) |
| 126 | العلاقة بين الرتبة وسعي المؤسسة لترقية موظفيها لتطوير أساليب جديدة تدعم العمل بالنظام الإلكتروني | جدول(38) |

فهرس الأشكال:

| الصفحة | عنوان الشكل | الرقم |
|--------|---|---------|
| 79 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس | شكل (1) |
| 80 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن | شكل (2) |
| 81 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة المدنية | شكل (3) |
| 82 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي | شكل (4) |
| 84 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة | شكل (5) |

مقدمة:

إن تطور التقنية وتفجير ثورة المعلومات إستجابت معظم المؤسسات العالمية بكافة مستوياتها لمتطلبات الحياة الجديدة، ووجب عليها اللحاق بالعالم المتطور ومواكبة ثورة المعلومات والتكنولوجيا السريعة في ظل الإدارة الإلكترونية. و لابد من القول أن التكنولوجيا الحديثة بكل أنواعها تشكل قفزة نوعية في الحياة البشرية والعملية تستدعي الوقوف عندها لما من تأثير على الحياة العملية لأن التطورات السريعة التي يعرفها العالم تفرض نفسها على بيئة العمل تستوجب إحداث تغييرات لمواكبتها، لأن المؤسسة لا تعمل بمعزل عن البيئة الموجودة بها، فهي تؤثر وتتأثر بما يحدث من تغييرات خارجية وفي خضم هذه الظروف اقتضت الحاجة لاستحداث البرامج التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية لغرض تحقيق أهدافها بالتركيز على المورد البشري بالإستخدام الأمثل والأفضل للمهارات التي تمتلكها بالوقوف والإهتمام على المسار المهني للمورد البشري باعتباره محورا هاما في الدراسات ، إذ يعتبر المسار المهني من المواضيع الحديثة التي تطرق إليها الباحثون ، فالدراسات في هذا الموضوع ظهرت مؤخرا لظهور الإدارة الإلكترونية في المؤسسات لمواكبة التطور التكنولوجي الحديث السريع، بدءا منذ تعيينه إلى غاية نهاية مساره المهني ، إذ يكون الفرد على دراية بالوظيفة التي سيبدأ منها و ماهي الوظائف المحتملة التي يرقى إليها خلال مساره المهني عن طريق الترقية.

في إطار الظروف الحالية التي تعيشها المؤسسات الجزائرية المتمثلة خاصة في العولمة والتكنولوجيا الحديثة وفي ظل الإدارة الإلكترونية أصبحت الوسيلة التي يعتمد عليها بتطبيق وتنفيذ وتفعيل المسار المهني للموظف من بدايته حتى نهايته توفيراً للجهد والوقت ومواكبة التطور و لتحقيق أهداف المؤسسات المسطرة في البيئة التنظيمية بكفاءة وفعالية.

و من هنا تسعى هذه الدراسة الحالية على توضيح ما تقدمه الإدارة الإلكترونية في المسار المهني للموظف.

ونظرا لأهمية وحيوية هذا الموضوع والذي شغل اهتمام العديد من الباحثين، لذلك من المهم الوقوف على محددات وتأثيرات الإدارة الإلكترونية في المسار المهني للموظف.

من هذا المنطلق كان الهدف من خلال هذه الدراسة تسليط الضوء على الإدارة الإلكترونية و المسار المهني للموظف بمديرية التربية لولاية تبسة آخذين بعين الاعتبار أن الإدارة الإلكترونية ذات تأثير وإسهام فعال ومباشر على المسار المهني للموظف ، تطلب ذلك منا القيام بدراسة ميدانية في مديرية التربية باعتبارها قطاعا حساسا ومهما في المؤسسات الجزائرية، حيث قمنا بتوزيع مضامين البحث على عدة فصول قسم مخصص للجانب النظري من الدراسة والآخر مخصص للجانب الميداني التطبيقي كما جرت العادة في مثل هذه الدراسات.

ونحن إذ نقوم بهذا الإجراء فإننا نهدف إلى تسهيل عرض نتائج الدراسة عرضا منهجيا يسهل تناوله والتعاطي معه بكل سهولة ويسر، محاولة منا الإحاطة بكافة جوانب الدراسة الراهنة .

الفصل الأول: تضمن الإطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة

من إشكالية الدراسة و فرضياتها وأسباب اختيار الموضوع والتطرق إلى أهمية و أهداف هذه الدراسة ، وبناء المفاهيم والمقاربة السوسيولوجية والتطرق لدراسات سابقة .

الفصل الثاني: تضمن الجانب النظري في شقه الأول الإدارة الإلكترونية من متطلبات ووظائف

وخصائص و أهمية ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية .

الفصل الثالث: تضمن المسار المهني للموظف بدءا بخصائصه و أهميته ومراحل و أنواعه واستخداماته و أسباب فشل الفرد في مساره المهني.

الفصل الرابع: والذي احتوى الإجراءات المنهجية والميدانية بدءا بتعريف ميدان الدراسة من حدود و عدد

موظفيها والوقت المستغرق في إجرائها ميدانيا وعرض المنهج و الأدوات اللازمة والأساليب الإحصائية المستخدمة وكيفية انتقاء العينة وعرض لخصائصها .

و أخيرا الفصل الخامس: وكان مضمونه عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء

الفرضيات وكذا في ضوء الدراسات السابقة مع استخلاص النتائج العامة.

الفصل الأول: الإطار التصوري و المفاهيمي للدراسة

أولاً: إشكالية الدراسة

ثانياً: فرضيات الدراسة

ثالثاً: أسباب إختيار الموضوع

رابعاً: أهمية الدراسة

خامساً: أهداف الدراسة

سادساً: تحديد مفاهيم الدراسة

سابعاً: المقاربة السوسيولوجية

ثامناً: الدراسات السابقة

الفصل الأول: الإطار التصوري و المفاهيمي للدراسة

أولاً- إشكالية الدراسة:

نظرا للثورة التقنية واجهت المنظمات مجموعة من التحديات والتغيرات والتطورات، لزم من الضروري مواكبة هذه التغيرات ورفع التحديات من خلال تقديم الجديد والأفضل، بدأت الإدارات العمومية والخاصة تتسابق في استخدام أحدث الابتكارات من أجل تحسين الأداء للموظف من الدور التقليدي إلى الدور الحديث، لذا أصبحت تكنولوجيا المعلومات جزء لا يتجزأ في نجاح أي منظمة مما أدى إلى استفادتها منها ومن آلياتها في تحسين أدائها مما أعطت وأحدثت تغييرات في وظائفها عن طريق ما يسمى بالإدارة الإلكترونية. حيث تعد الإدارة الإلكترونية ثمرة التطور التقني والتكنولوجي في مجال أعمال وأنشطة المنظمات، فالإدارة الإلكترونية آخر ما توصل إليه الفكر الإنساني في مجال الإدارة في مجتمع ما بعد الحداثة نظرا للتغير الهائل الذي أحدثته ثورة المعلومات في ميادين الحياة.

إن الإدارة الإلكترونية لها آثار واسعة لا تنحصر في بعدها التكنولوجي المتمثل في التكنولوجيا الرقمية وحسب بل أيضا في بعدها الإداري والمتمثل في تطوير وتحقيق أهداف المنظمة فقد تكون الإدارة الإلكترونية الحل الأمثل في الوصول إلى تحقيق النجاح الإداري التنظيمي وخلق تحديات جديدة يمكن أن تواجهها مختلف الأعمال الإدارية و التنظيمية الكبرى منها والصغرى كذلك ، ومدخل الإدارة الإلكترونية كمدخل إداري حديث تم تطبيقه في الدول المتقدمة من أجل التحكم في المعلومات وسهولة تسييرها وفق ما تتطلبه الحاجة واقتصار الوقت في تخزينها واستعمالها وتوزيعها نظرا للمنجزات التقنية التي أدت إلى التطور في مجال الاتصالات باستخدام الحاسوب وشبكة الأنترنت في تقديم خدمات الإدارة إلى عملائها بطريقة إلكترونية وذلك لتوفير الوقت والجهد والتكلفة في الأداء الإداري بتنمية الكفاءات البشرية التي تسيير الإدارات وكذا القضاء على المركزية من خلال الرجوع إلى المشرف أو المدير في تنفيذ المهام الإدارية وكذا بطئ العمليات الإدارية حيث تستغرق وقتا طويلا ، وكذلك الروتين الإداري التقليدي ، كل هذه العوامل قد تكون أهم أسباب التوجه نحو استخدام هذه الطريقة العلمية في إدارة مجالات المنظمة، وعليه كان التوجه القوي لأغلب

المؤسسات إلى التحول من الأعمال الإدارية التقليدية نحو الإدارة الإلكترونية وخدماتها التقنية لأنها تمثل اتجاها جديدا في الإدارة المعاصرة، وهذا قد يعود إلى أن الإدارة التقليدية أصبحت غير قادرة على الإستجابة لمتغيرات العصر ومتطلباته ، ومع التزايد السريع في الأعمال الإدارية داخل مؤسسات المجتمع أصبح لهذه الثورة العلمية الكبيرة جانبا هاما من أجل مواكبة التطور التكنولوجي وتحقيق النجاح الإداري.

نظرا للتغيرات والتطورات الدائمة في مختلف مجالات العمل لزم الإعتماد على الأساليب العلمية كتحطيط المسار المهني للموظف وعملية تنمية العاملين في المنظمات لم تعد تقتصر على إلحاقهم ببرامج تدريبية لاكتساب مهارات جديدة وتطوير قدراتهم في الأداء بل تتعداه إلى تنمية الحياة الوظيفية للعاملين حيث يتم رسم خط سير حياتهم الوظيفية من الوظائف الدنيا إلى الوظائف العليا مع معرفة الطرق والسبل التي من خلالها يمكن لهم أن يرتقوا في السلم الوظيفي لشغل المناصب المرموقة: فالتحطيط الجيد يزيد من وعي وإدراك العاملين لميولهم المهنية ونقاط قوتهم وضعفهم من خلال ما توفره المنظمة من معلومات حول الفرص الوظيفية وطبيعة الوظائف والمواقع في المنظمة من أجل تحديد أهدافهم الوظيفية والأساليب المناسبة لتحقيق هذه الأهداف. فالمسار المهني للموظف مرتبط بما توفره الإدارة الإلكترونية من كم هائل من المعلومات حول الفرد والمنظمة.

في إطار الظروف الحالية التي تعيشها المؤسسات الجزائرية خاصة في ظل العولمة أصبحت إدارة وتخطيط الموارد البشرية وبما تقوم به من برامج وتخطيط المسار المهني للأفراد في ضوء الإدارة الإلكترونية أمرا ضروريا لضمان الإستمرارية بالإستخدام الأمثل للأفراد المبدعين والمبتكرين واستخدام الأساليب والممارسات التي تتعلق بأنشطة ومهام الموارد البشرية.

فبين الدافعية إلى التطوير والتجديد للعمل الإداري والتوجه نحو التقدم الإجتماعي والوظيفي للممارسات الإدارية وجاذبية المحافظة والتمسك بالعمل التقليدي للعاملين في المؤسسات الجزائرية ارتأينا التوجه إلى مديرية التربية لولاية تبسة، هذه المؤسسة التي أرادت الإنتقال من الإدارة التقليدية نحو الإدارة الإلكترونية محاولة الوصول إلى النجاح في المجال الإداري خاصة ، والمديرية اليوم مع تزايد في استقطاب وتوظيف كم

هائل من الموظفين باختلاف نمط المهنة ونوعيتها وتتبع المسار المهني للموظف إلى غاية انتهائه، محاولة منها القضاء على تراكمية الملف الورقي وكثرة التعامل ورقيا التي أرهقت كاهل المؤسسة والموظف معا. وفي ضوء هذا التكامل بين التسيير الإداري الإلكتروني وتقبل واقع التطور العلمي قد تصل هذه المؤسسة الكبيرة إلى تحقيق النجاح الإداري الإلكتروني في متابعة تسيير المسار المهني للموظف. من هذا المنطلق نطرح التساؤل الرئيسي التالي:

كيف تؤثر الإدارة الإلكترونية في المسار المهني للموظف بمديرية التربية

لولاية تبسة ؟

وعليه فإن دراستنا تنطلق من التساؤلات الفرعية التالية:

1. كيف تساهم الإدارة الإلكترونية في تعيين الموظف بمديرية التربية لولاية تبسة؟
2. كيف تساهم الإدارة الإلكترونية في ترقية الموظف بمديرية التربية لولاية تبسة؟
3. كيف تساهم الإدارة الإلكترونية في تكوين الموظف بمديرية التربية لولاية تبسة؟

ثانيا - فرضيات الدراسة:

بناء على التساؤلات السابقة يمكننا صياغة الفرضيات التالية :

الفرضية الأولى:

تساهم الإدارة الإلكترونية في تعيين الموظف بمديرية التربية لولاية تبسة

الفرضية الثانية:

تساهم الإدارة الإلكترونية في ترقية الموظف بمديرية التربية لولاية تبسة

الفرضية الثالثة:

تساهم الإدارة الإلكترونية في تكوين الموظف بمديرية التربية لولاية تبسة

ثالثاً - أسباب اختيار الموضوع:

لم تكن طريقة اختيار الموضوع عن طريق الصدفة أو العشوائية أو وجوب دراسة فقط، لقد كان وراء هذا الإختيار دوافع وأسباب حفزتنا إلى محاولة التطرق لهذا الموضوع وتتلخص الأسباب والدوافع فيما يلي:

الأسباب الذاتية:

- الميول الشخصي لمثل هذه المواضيع الجديدة وروح الفضول في الإكتشاف في خبايا الموضوع لتشجيع وتحسين متابعة السير الحسن للمسار المهني للموظف إلكترونيا.
- ارتباطنا بمجال العالم الافتراضي وعلم الحاسوب والبرمجيات الأمر الذي استوجب تناول مثل هذا الموضوع.
- الإحتكاك المباشر بمجالات الإدارة الإلكترونية بالمديرية والفضول الكبير من أجل التعمق في مثل هذه الدراسات.

الأسباب الموضوعية:

- قمنا بدراسة هذا الموضوع نظرا لقربه من تخصصنا ولحدائته واستكمال دراسة موضوع الإدارة الإلكترونية من زاوية أخرى.
- الحداثة: اعتبار الموضوع أحد أهم المواضيع على الساحة العلمية والعملية والذي يطرح نفسه بقوة في الوقت الحالي، لأنه حان الوقت للإنتقال إلى عصر مجتمع المعلومات والإلتحاق بالركب.
- الإقتناع بأن المنظمات المعاصرة تصنع الميزة التنافسية وهذا ما يبرز أهمية الإدارة الإلكترونية في متابعة المسار المهني للموظف.

رابعاً - أهمية الدراسة:

- إن موضوع واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في مديرية التربية له أهمية بالغة من حيث الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية وكذا التحول من المعاملات الورقية إلى المعاملات الإلكترونية في المسار المهني للموظف.
- تساعد هذه الدراسة في رفع مستوى المديرية في مجال استخدام الأساليب الإلكترونية الإستخدام الأمثل في مجال العمل الإداري.
- أن يكون إضافة جديدة ومساهمة بناءة في إثراء المكتبة وتبصير القارئ بما أحدثته تكنولوجيا المعلومات في عالم الأعمال خاصة مع النقص الملاحظ في معالجة هذا الموضوع.
- تكمن أهمية البحث كذلك في كونه زاوية من الزوايا التي تعالج موضوع تكنولوجيا المعلومات و أثرها على المسار المهني للموظف.
- الأهمية المتزايدة للإدارة الإلكترونية في المنظمات المعاصرة بما يميز هذا النظام من مرونة في التعامل مع المسار المهني للموظف.
- تزويد الدراسات اللاحقة ببعض المعلومات والنتائج المتوصل إليها وكذلك تقديمه كدراسة جديدة يعتمد عليها في البحث العلمي الأكاديمي.

خامسا - أهداف الدراسة:

إن الهدف الأساسي لهذه الدراسة يتمثل في محاولة الكشف عن دور الإدارة الإلكترونية والمسار المهني للموظف وذلك من خلال تحقيق:

- التعرف على فوائد ومحاولة توضيح أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية كمفهوم إداري حديث لدى الموظفين بمديرية التربية لولاية تبسة.
- توضيح الدور الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في تنمية المسار المهني للموظف والقضاء على الأساليب التقليدية إنطلاقا من تعيينه.
- مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين مختلف الإجراءات في المسار المهني للموظف ومتابعة عملية تكويبه .
- مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين مختلف الإجراءات في المسار المهني للموظف ومتابعة سير عملية ترقيته .
- تشخيص واقع المنظمات المعاصرة الجزائرية (مديرية التربية ولاية تبسة) فيما يتعلق باستخدام الإدارة الإلكترونية في المسار المهني للموظف.
- تسليط الضوء على دور وسبل الاستفادة من نظام الإدارة الإلكترونية بمديرية التربية وكذا التعرف على ماتقدمه للمسار المهني للموظف.
- دراسة الفوائد الناتجة عنها كمنع التزاحم أمام مكاتب الموظفين و القضاء على مشكلة تكديس الأوراق وغيرها من السلبيات الذي سيزول أثرها تدريجيا بتطبيق الإدارة الإلكترونية على المعاملات الإدارية.

سادسا - تحديد مفاهيم الدراسة :

للمفاهيم أهمية كبرى في البحوث الإجتماعية و تحديدها و يعتبر خطوة ضرورية لأي بحث علمي ، لا يمكن تجاوز تحديدها إذ تمثل حلقة وصل بين النظرية و الميدان ، فالمفهوم في أحد نوعيه يعبر عن مستويات تجريدية للظاهرة الفعلية التي تحمل أكثر من معنى من حيث المتخصصين فيها و المتعاشين معها. (1)

وبالنسبة لهذا الموضوع فسوف نقتصر على تحديد المفاهيم الأساسية التالية:

1- مفهوم الإدارة:

تعرف الإدارة حسب قاموس لاروس La rousse أنها تقنية إدارة وتسيير المؤسسة. (2)

كما يعرفها كامبل في كتابه أصول التنظيم الصناعي حيث يقول : إن الإدارة تشمل جميع الواجبات والوظائف التي تختص أو تتعلق بإنشاء المشروع من حيث تمويله ووضع سياسته الرئيسية وتوفير ما يلزمه من معدات وإعداد التكوين أو الإطار التنظيمي الذي يعمل فيه وكذلك اختبار الرؤساء والأفراد الرئيسيين. (3)

ويعرفها هارسي بأنها: عملية تقوم على أسس العمل بين الإدارة و الجماعات والموارد لإنجاز الأهداف. (4)

والتعريف الإجرائي للإدارة هو:

مجموعة الإجراءات المتخذة لمجابهة ومواجهة مشكلة البطالة، ويرتبط مضمونها والآليات التي تقوم عليها في الغالب على طبيعة تحليل البطالة.

(1) غربي علي : أجدبيات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، مطبعة سيرتا، قسنطينة، 2006، ص 44.

(2) أبو اصبح صالح خليل: إتصال الجماهيري، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 1999، ص13.

(3) مروان عبد المجيد إبراهيم: أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص15.

(4) علي حسن باكير : المفهوم الشامل للإدارة الإلكترونية ، مجلة آراء حول الخليج، مركز الخليج للأبحاث، الإمارات العربية المتحدة، عدد 23، 2006، ص12.

2- مفهوم الإدارة الإلكترونية:

تعرف الإدارة الإلكترونية بأنها تبادل غير ورقي لمعلومات العمليات وذلك باستخدام التبادل الإلكتروني للبيانات والبريد الإلكتروني وشاشات الكتالوجات.⁽¹⁾

كما يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية على أنها منهج حديث يعتمد على تنفيذ كل الأعمال والمعاملات التي تتم بين طرفين أو أكثر من الأفراد أو المؤسسات باستخدام كل الوسائل الإلكترونية مثل البريد الإلكتروني e-mail والتحويلات الإلكترونية للأموال Electronic Funds Transfer والتبادل الإلكتروني للمستندات Data Inter Change Electronic والفاكس والنشرات الإلكترونية وأية وسائل إلكترونية أخرى.⁽²⁾

تعرف رفيده خطاب الإدارة الإلكترونية على أنها إستراتيجية إدارية لعصر المعلومات تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين والمؤسسات ولزبائنها (الإدارة الخاصة منهم مع استغلال أمثل لمصادر المعلومات المتاحة) من خلال توظيف الموارد المادية والبشرية والمعنوية المتاحة في إطار إلكتروني حديث من أجل استغلال أمثل للوقت والمال والجهد وتحقيق للمطالب المستهدفة وبالجودة المطلوبة.⁽³⁾

ويعرفها السالمي: بأنها عملية ميكنة جميع مهام وأنشطة المؤسسة الإدارية، بالإعتماد على جميع تقنيات المعلومات الضرورية للوصول إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين والإنجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات لتكوين كل إدارة جاهزة لربطها مع الحكومة الإلكترونية لاحقاً.⁽⁴⁾

وتعريفنا الإجرائي للإدارة الإلكترونية هو:

من خلال التعاريف السابقة خلصنا إلى التعريف التالي: الإدارة الإلكترونية هي الإنتقال من المعاملات الورقية إلى المعاملات الإلكترونية لتسهيل العمل الإداري بين الفرد والمؤسسة.

(1) أحمد محمد غنيم : الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، ط1، 2009، ص 26.

(2) حسن محمد الحسن: الإدارة الإلكترونية المفاهيم، الخصائص، المتطلبات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، ط1، 2011، ص 41.

(3) رفيده خطاب: إدارة الأعمال الإلكترونية، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2016، ص ص 19-20.

(4) فداء محمود حامد: الإدارة الإلكترونية، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان- الأردن، ط1، 2012، ص 73.

3- مفهوم المسار المهني:

يرى Douglas hall أن المسار المهني هو تتابع من تجارب وأنشطة العمل الموجهة نحو أهداف فردية وتنظيمية والتي يمر بها الفرد خلال حياته العملية ، والمسار المهني هو مجموعة من الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره المهني وتطوير المسار المهني هو تطوير لأداء العاملين حتى يحققوا أهداف المنظمة.⁽¹⁾

ويعرفه مصطفى محمود أبو بكر بأنه تحقيق التوافق الفعال بين إمكانيات وقدرات الفرد واحتياجات المنظمة، وذلك من خلال مجموعة من القرارات والإجراءات التنظيمية التي تهيئ فرص العمل المناسبة والمفيدة للفرد والمنظمة على مدار حياة الفرد الوظيفية.⁽²⁾

ويقول جمال الدين محمد المرسي: يمكن النظر إلى مفهوم المسار المهني من عدة زوايا فقد ينظر إليه على أنه مجموعة الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي والتي تتأثر باتجاهاته وطموحاته وآماله ومشاعره.⁽³⁾

ويعرفه أحمد ماهر بأنه مجموعة التصرفات الفردية أو التنظيمية المتتابعة و المرتبطة بالعمل أو بمهنة خلال حياة الفرد وتسعى هذه التصرفات إلى إحداث التوافق بين الفرد و الوظيفة.⁽⁴⁾

و في الأخير يمكننا صياغة التعريف التالي:

المسار المهني هو ذلك النشاط الرسمي والمنظم الذي تضعه المنظمة من خلال تدرج الموظف في

عمره المهني من تعيين وترقية وتكوين لزيادة القدرات والمهارات التي تؤثر على مستقبله المهني.

(1) قشي الهام: محددات تخطيط المسارات الوظيفية في إطار الموارد البشرية، رسالة ماجستير في علم النفس تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية

والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر ، 2008/2009 ، ص139.

(2) أبو بكر مصطفى وحيدر معالي : الموارد البشرية تحقيق الميزة التنافسية ،الدار الجامعة للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 2001، ص212.

(3) جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الواحد والعشرون،الدار الجامعية،

الإسكندرية، مصر ، 2004، ص375.

(4) أحمد ماهر : المستقبل الوظيفي دليل المنظمات و الأفراد في تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي ،الدار الجامعية، مصر، ط1، 2009، ص28.

سابعاً: المقاربة السوسيولوجية:

1- تعريف النظرية السوسيولوجية:

تعرف بأنها مجموعة من العلاقات التي تفسر ظواهر التفاعل في إحدى مجالات الأنشطة التي يمارسها الإنسان الفرد والجماعة الاجتماعية والمجتمع بوجه عام فهي علاقات تبادلية متفاعلة بين الفرد والجماعة والمجتمع في إطار ظواهر التفاعل الفيزيقي والاجتماعي داخل البيئة الاجتماعية وتعبّر عن مجموعة المعايير والإيديولوجيات والقيم التي تمثلها هذه البيئة لتفسير ما يحدث داخلها، ومن الطبيعي أن تختلف المعايير والإيديولوجيات والقيم باختلاف البيئات واختلاف المجتمعات كما تختلف أيضاً في البيئة الواحدة باختلاف الزمان.⁽¹⁾

وقد اعتمدنا في دراستنا الحالية على النظرية الحتمية التكنولوجية لمكلوهان والنظرية الوظيفية لبارسونز لأنهما الأقرب إلى موضوع بحثنا.

2- مفهوم نظرية الحتمية التكنولوجية:

تنتمي نظرية الحتمية التكنولوجية إلى المفكر الكندي "مارشال ماكلوهان"، وقد عرض أفكار نظريته عام 1962 في كتابه: الإنسان الطباعي ، حيث قسم التاريخ الإنساني إلى أربع مراحل كالتالي:

– مرحلة طفولة البشرية: وهي فترة ما قبل الحضارة أي عصر المجتمع القبلي الذي كان يعتمد على الإتصال الشفهي.

– عهد الشباب الأول للبشرية: وهي فترة الإنتقال إلى عصر الكتابة والتدوين.

(1) طلعت إبراهيم لطفى و كمال عبد الحميد الزيات: النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، د ط، د س، ص14.

- عهد الشباب الثاني للبشرية: وهي الفترة التي بدأت باختراع جوتنبرج للحروف الطباعة المعدنية المتحركة.

- عهد الشباب الثالث للبشرية: وهي الفترة التي بدأت بظهور التقنيات الإلكترونية بالذات مع ظهور التلفزيون.

من خلال هذه المراحل الأربعة يفسر ماكلوهان أن البشرية ماهي إلا نتاج لحتمية تكنولوجية تدفعنا بقوة نحو المستقبل.

تؤكد نظرية الحتمية التكنولوجية على حتمية إستخدام التكنولوجيا، والتي تدفع بقوة نحو المستقبل حيث أصبح العالم مجرد قرية كونية صغيرة بفضل ماتوفره وسائل التكنولوجيا المتطورة من تسهيلات، وقد عرفت انتشارا واسعا، هذا ما جعل المؤسسات تتسابق نحو الإستفادة من مختلف وسائل التكنولوجيا الحديثة، وذلك من اجل تطوير أساليب العمل ومواكبة التطورات الحاصلة ، فالتطور التكنولوجي الذي شهده العصر الحالي أصبح من التحديات التي تطرح نفسها بقوة في المؤسسات المعاصرة، فاستخدام هاته الأخيرة لوسائل التكنولوجيا أصبح ضرورة حتمية وليس أمرا إختياريا.⁽¹⁾

3- مفهوم النظرية البنائية الوظيفية:

لا تزال كتابات رواد البنائية الوظيفية تتزايد أهميتها عند دراسة و تحليل القضايا و المشكلات المجتمعية التي توجد في الوقت الحاضر وتقوم هذه النظرية السوسيولوجية على عدد من المقولات و الأفكار الأساسية التي يمكن تطبيقها على المؤسسات و قضايا المجتمع في سياقات إجتماعية متباينة.

إن أبسط تصور للنسق الاجتماعي أنه يتألف من شخصين أو أكثر ينشأ بينهم تفاعل مباشر في موقف معين و يعالج بارسونز المؤسسة باعتبارها نسق اجتماعي يتألف من أنساق فرعية مختلفة كالجامعات و الأقسام والأدوات و يعرف التنظيم على أنه توجيه أساسي نحو تحقيق هدف معين يقوم بتحليل العلاقات والعمليات

(1) محمد محفوظ: تكنولوجيا الإتصال (دراسة في الأبعاد النظرية و العلمية لتكنولوجيا الإتصال) ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية، مصر، د ط، 2005، ص 36.

المتداخلة مع الأنساق الفرعية المكونة له، حتى يتلائم الموقف مع المتطلبات الوظيفية و البيئة الخارجية و يذهب بارسونز إلى ان هناك أربعة متطلبات و وظيفية تتحكم في بقاء النسق و إستقراره.

- **التكيف:** ويعبر عن مشكلة تدبير الموارد البشرية و المالية لتحقيق أهداف المؤسسة.

- **تحقيق الهدف :** و يتمثل في حشد الموارد التنظيمية لتحقيق الهدف عن طريق المواثمة و التكيف.

- **التكامل :** ويشير إلى العلاقات بين الوحدات و يهدف إلى تحقيق التضامن و التماسك بين الأنساق

الفرعية.

- **الكمون والمحافظة على النمط و إدارة التوتر:** يشير إلى ملائمة استيعاب التوترات التنظيمية

و احتوائها من خلال خلق دوافع لدى الأفراد في أداء مهامها التنظيمية .

ومن خلال هذه النظرية فالتنظيم يقوم على عدة متغيرات منها تقسيم العمل و التخصص، وهو بذلك

ينظر إلى الترقية كمتطلب وظيفي في البناء التنظيمي حيث يتحدد وضع كل فرد حسب دوره و مكانته التي

يشغلها داخل المؤسسة ، وهو يعتمد في المسار المهني على وجود القواعد المعمارية الرسمية كوسيلة للضبط

و التحكم إعتقادا على عدد من الخصائص و السمات العامة كالمهارات اللازمة و التخصص و الحوافز

المادية و المعنوية وتوزيعها توزيعا عادلا، وعليه فإن هذه النظرية تنظر إلى المسارات المهنية كمتطلب

وظيفي و كعملية مهنية متدرجة ولا بد من الأخذ بعين الإعتبار كفاءة الفرد ومهارته وتخصصه المناسب

لتحقيق الاستقرار و الأمن و الطمأنينة و الولاء ، باعتبار أن الأداء الناجح يتوقف على الرضا و الإشباع

الذي تحققه الحوافز و المكافآت مقابل قيامهم بأدوارهم.

وخلاصة القول أن المسارات المهنية عند بارسونز تعتمد على كفاءة الفرد في إنجازها للدور المسند

إليه داخل النسق الفرعي ومدى تحقيقه للتكامل و التبادل الوظيفي مع بقية الأدوار في النسق الأكبر من أجل

تحقيق التكامل و الاستقرار داخل المؤسسة بصفة خاصة و المجتمع بصفة عامة.⁽¹⁾

(1) جبلي فاتح : الترقية الوظيفية و الاستقرار المهني دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت وحدة الخروب -قسنطينة- ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ،تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، الجزائر، 2006/2005، ص55.

ثامنا: الدراسات السابقة:

تكتسي الدراسات السابقة أو أدبيات الدراسة أهمية بالغة في مختلف البحوث والدراسات العلمية لما لها من دور كبير في مساعدة الباحث على التحكم في موضوع بحثه وطرح إشكاليته بالشكل الصحيح والمطابق للمعايير العلمية الدقيقة وكذلك تكوين خلفية نظرية على الظاهرة موضوع الدراسة، و الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالمسار المهني للموظف من المواضيع المهمة والحديثة لأنها تقوم على أساس الإهتمام بالموارد البشري في المنظمات المختلفة لذلك سنستعرض بعض الدراسات السابقة المحلية والعربية و أخرى أجنبية، والتي لها صلة مباشرة بأحد متغيرات الدراسة.

الدراسة الأولى: دراسة الباحث : بوقلاشي عماد تحت عنوان " الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات العمومية " دراسة حالة وزارة العدل ،2011.

إشكالية الدراسة: تمحورت إشكالية هذه الدراسة حول الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات العمومية انطلقت الدراسة من إشكالية مفادها: إلى أي مدى تؤثر الإدارة الإلكترونية على أداء الإدارات العمومية؟

تساؤلات الدراسة :

- 1- ما طبيعة الإدارة العمومية و ماهي الطريقة الحديثة لتسييرها؟
- 2- كيف يتأثر أداء الإدارة العمومية في ظل تبنيها للإدارة الإلكترونية؟
- 3- ما مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء وزارة العدل وقطاع العدل عامة؟
- 4- ما هو النموذج الجديد للإدارة في مجتمع المعلومات؟

فرضيات الدراسة:

- 1- تتيح الإدارة الإلكترونية فرصة تيسير إجراءات أعمال الإدارات العمومية و الإرتقاء بكافة آدائها و تنقسم هذه الفرضية إلى فرضيتين جزئيتين:

أ- تطبيق الإدارة الإلكترونية يمكن أن يبعد الإدارات العمومية من اتهامات البيروقراطية والفساد الإداري.

ب- تساهم الإدارة الإلكترونية في تعزيز مفهوم الإدارة القريبة من المواطن وعصرنتها.

2- تعد الإدارة الإلكترونية أداة لعصرنة قطاع العدالة.

3- الإدارة الإلكترونية أداة تسمح لوزارة العدل من مواكبة التطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا

المعلومات والاتصالات.

منهج الدراسة: اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

أدوات جمع بيانات الدراسة: اعتمد الباحث على الملاحظة و المقابلة و الإستبيان كأدوات أو تقنيات لتقصي المعلومات وجمعها.

عينة الدراسة: أما عن عينة دراسة الباحث فتمثلت في بعض نماذج الخدمات الإلكترونية بوزارة العدل.

نتائج الدراسة: أما نتائج دراسة هذا الباحث فتمثلت في:

- إن للإدارة دور هام في ضمان استمرارية الخدمة العمومية من جهة وتبرير خصوصية التسيير.

- توصلت هذه الدراسة إلى أن الإدارة الإلكترونية تلعب دور هام في تحسين أداء الإدارات العمومية لأن

استخدام التكنولوجيا في الأعمال الإدارية يصحبه تطوير في كافة الأنشطة و المعاملات الإدارية بالإضافة

إلى تبسيطها : وهذا ما يجعل الإدارة العمومية أكثر قربا من المواطنين و إرضاء المتعاملين معها بصفة

عامة. (1)

الدراسة الثانية: دراسة الباحث موسى عبد الناصر ومحمد قريشي: تحت عنوان " مساهمة الإدارة الإلكترونية

في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي " ، 2011.

إشكالية الدراسة: إنطلقت الدراسة من إشكالية مفادها : ما مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل

الإداري بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية ؟ وهذا من خلال تسليط الضوء على واقع الإدارة الإلكترونية في

مؤسسة التعليم العالي.

(1) بوقلاشي عماد : الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات العمومية، دراسة حالة وزارة العدل ، رسالة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير ،جامعة الجزائر3 ، الجزائر، 2011 .

فرضيات الدراسة: شملت هذه الدراسة فرضية رئيسية تمثلت في وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية و تطوير العمل الإداري و تتدرج تحتها الفرضيات الفرعية التالية:

- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام الأجهزة و تطوير العمل الإداري.
- 2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام البرمجيات و تطوير العمل الإداري.
- 3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام شبكات الإتصال و تطوير العمل الإداري.
- 4- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام صناعات المعرفة و تطوير العمل الإداري.

منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي.

أدوات جمع بيانات الدراسة: استخدم الباحث: الملاحظة، المقابلة و الإستبيان.

عينة الدراسة: تم أخذ عينة عشوائية طبقية حجمها 50 عاملا.

نتائج الدراسة: على ضوء فرضياتها توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- الإدارة الإلكترونية تتوفر على مجموعة من العناصر و الأجهزة و المعدات و البرمجيات و الشبكات التي تساعد المؤسسة في أداء أعمالها.

- استخدام الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى التغلب على العديد من المشاكل التي كانت تعيق مسيرة العمل مثل عامل الوقت و أمن المعلومات و حواجز الزمان و المكان.

- تطبيق الإدارة الإلكترونية يعمل على زيادة فعالية أداء العاملين بدرجة كبيرة من خلال توفير وقت و جهد العاملين و تقليل التكاليف. (1)

الدراسة الثالثة: دراسة الباحث حشو عبد الكريم ، تحت عنوان دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة و الجزائر، 2010.

إشكالية الدراسة: انطلقت الدراسة من إشكالية مفادها: إلى أي مدى شكلت الإدارة الإلكترونية آلية محورية في ترشيد الخدمة العمومية من خلال تطبيقات النموذج الأمريكي و التجربة الجزائرية ؟

(1) موسى عبد الناصر و محمد قريشي: مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة كلية العلوم و التكنولوجيا بجامعة بسكرة)، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد 09، 2011، صص 87-88.

تساؤلات الدراسة:

- 1- ما هي متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية؟
- 2- ما هي توجهات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الولايات المتحدة الأمريكية؟
- 3- كيف ساهم ذلك في ترشيد الخدمة العامة بالجزائر؟

فرضيات الدراسة:

- 1- التحول نحو الإدارة الإلكترونية هو نتيجة فشل الإدارة التقليدية في ترشيد الخدمة العمومية.
- 2- تحسين مستوى الإستجابة و الفعالية في الخدمة العمومية مرتبط بتطبيق نموذج الإدارة الإلكترونية.
- 3- عرفت الخدمة الإلكترونية في الجزائر تحديات كبيرة عرقلت ترشيد الخدمة العمومية.

منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحليل المضامين و القوانين و التشريعات ومنهج دراسة الحالة .

نتائج الدراسة: توصلت هذه الدراسة إلى :

- الإدارة الإلكترونية لها تأثير على الخدمات العمومية و تحسين مستواها وتقدم تكاملا منطقيًا بين مستوى التخطيط و التقنية انطلاقًا من تركيزها على خدمات المواطن.
- ضعف الجاهزية الإلكترونية في الجزائر أدت إلى عرقلة الخدمات العامة الإلكترونية و إن التجربة الجزائرية في نموذج الإدارة الإلكترونية قد مثلت إرهابًا أولية تعبر عن وجود رغبة في التحول إلى الخدمات العامة الإلكترونية.⁽¹⁾

الدراسة الرابعة: دراسة محمد بن سعيد محمد العريشي تحت عنوان: إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في

الإدارة العامة للتربية و التعليم بالعاصمة المقدسة ، 2008.

إشكالية الدراسة: تضمنت السؤال التالي: ما مدي تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية و التعليم

بالعاصمة المقدسة ؟

(1) حشو عبد الكريم : دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة و الجزائر ، رسالة لنيل شهادة الماجستير، قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية، جامعة منتوري، قسنطينة ، الجزائر، 2010 .

فروض الدراسة:

1- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى للمؤهل العلمي

لصالح الحاصلين على الماجستير.

2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى لدورات الحاسب

الآلي لصالح الحاصلين على أكثر من ثلاث دورات.

منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

التقنية المستعملة: استخدم الباحث إستبانة مغلقة كأداة للدراسة.

عينة الدراسة: جميع العاملين بالإدارة الإلكترونية للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة والبالغ عددهم 428.

نتائج الدراسة : توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- ان أفراد عينة الدراسة يرون أن هناك أهمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية و

التعليم بالعاصمة المقدسة.

- توجد معوقات لتطبيق ذلك مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للمعوقات تعزى للمؤهل العلمي

أيضا لمتغير دورات الحاسب الآلي.⁽¹⁾

الدراسة الخامسة: دراسة الطراونة ابراهيم و البلوشي عادل، تحت عنوان: أثر وظائف إدارة الموارد البشرية

على المسار الوظيفي لموظفي وزارة المالية في الأردن، 2010.

إشكالية الدراسة : ما تأثير وظائف إدارة الموارد البشرية على المسار الوظيفي لموظفي وزارة المالية بالأردن؟

فروض الدراسة:

1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للوظائف السابقة مجتمعة و منفردة على المسار الوظيفي لموظفي وزارة

المالية.

(1) محمد بن سعيد محمد العريشي : إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية و التعليم بالعاصمة المقدسة، نقلا

عن [https:// www.research.mandumah.com](https://www.research.mandumah.com) يوم 2019/01/12 على الساعة : 21:30 .

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين للمسار الوظيفي للمتغيرات الشخصية.

منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

التقنية المستعملة: استخدم الباحث إستبانة كأداة للدراسة.

عينة الدراسة: 315 مشاركا.

نتائج الدراسة : توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- أن تصورات المبحوثين عن المسار الوظيفي و التدريب و التطوير و النقل و المكافأة كانت إيجابية ودرجة مرتفعة و بدرجة متوسطة لتقييم الأداء، و تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين للمسار المهني تعزى للمتغيرات الشخصية. ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية للوظائف السابقة مجتمعة و منفردة على المسار الوظيفي وزارة المالية.(1)

الدراسة السادسة:دراسة parry & others بعنوان:HR andTechnology:Impact and Advantages

"أثر وإيجابيات التكنولوجيا على المورد البشري " ،2007، هذه الدراسة أجريت تحت إشراف المركز القانوني للمستخدمين و التطوير في بريطانيا "CIPD" ضمن عدة دراسات وتقارير تتعلق بموضوع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا e-HRM ، و ركزت الدراسة على أثر التكنولوجيا على وظائف الموارد البشرية و إدارة الأفراد، و حلت 10 حالات دراسية لمنظمات مختلفة في قطاع الصناعة وقطاع الخدمات.

وكانت المحاور المركزية لهذه الدراسة حول أثر التكنولوجيا على الموارد البشرية من خلال:

1- كفاءة وظائف إدارة الموارد البشرية و عملياتها.

2- مشاركة الموظفين و الإتصال.

3- تغيير الأدوار و المهارات للموارد البشرية و المدراء.

نتائج الدراسة: توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

(1) الطراونة ابراهيم و البلوشي عادل: أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على المسار الوظيفي لموظفي وزارة المالية في الأردن، نقلا عن

[https:// www.researchgate.net](https://www.researchgate.net) يوم 2019/01/12 على الساعة : 21.00 .

- استخدام التكنولوجيا ضمن الموارد البشرية له أثر واضح على كفاءة تنفيذ وظائف إدارة الموارد البشرية.
 - يتم استخدام تكنولوجيا المعلومات للإستفادة من وظائف إدارة الموارد البشرية بشكل يتناسب مع متطلبات المنظمات المختلفة فمنها من يركز على خدمات الموظفين الذاتية و منها من يركز على نظام الحوافز و أخرى على تقييم الأداء.
 - تساؤلات أنشطة التدريب و التطوير و الحوافز بنسبة 75%.
 - حصلت وظيفة الإختيار و التعيين على 51%.
- أوصت الدراسة بما يلي :

- تطبيق إستخدام التكنولوجيا ضمن الموارد البشرية يجب أن يكون محور رئيسي في المنظمة لما للتكنولوجيا من أثر بالغ على كفاءة عمليات الموارد البشرية و سرعتها.
- أهمية تطوير أنظمة معلومات الموارد البشرية HRMIS.
- أهمية مشاركة الموظفين الجدية في تطوير الأنظمة و تدريبهم على إستخدام الأنظمة الجديدة حتى يتكون لديهم وعي يساعد على تقبلها.⁽¹⁾

الدراسة السابعة:دراسة Matisa بعنوان: المسار الوظيفي للمؤهلين في إدارة الموارد البشرية من خلال نموذج الخدمة المشاركة،2012.

إشكالية الدراسة:تمثلت مشكلة البحث في أن المهنيين العاملين في الموارد البشرية يساعدون الناس على بناء مساراتهم الوظيفية يعانون من نوع من الإهمال ، و تحاول الدراسة التعرف على المتغيرات الخاصة في النموذج الخدمي للعاملين و معرفة العوامل التي تساهم في زيادة ديناميكية الإدارة لمساعدة الناس على بناء مساراتهم الوظيفية و ذلك من خلال دراسة مقارنة بين شركة خاصة و أخرى عامة للرعاية الصحية لبحث التشابهات و الإختلافات في مسارات و تحركات العاملين و تفسير هذا الإختلاف.

(1) يوسف محمد يوسف أبو أمونة : واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا e-HRM في الجامعات الفلسطينية النظامية، قطاع غزة ، نقلا عن [https:// www.mobt3ath.com](https://www.mobt3ath.com) يوم 12/ 01/ 2019 على الساعة : 21:15 .

عينة الدراسة: احتوت 21 باحث متخصص في الموارد البشرية.

الزمن و المكان: سنة 2012، قطاع الصحة.

التقنية المستعملة: استخدم الباحث تقنية المقابلة كأداة للدراسة.

هدفت الدراسة إلى وصف و تحليل المتغيرات في المهارات الخاصة بالمؤهلين في الموارد البشرية داخل نموذج الخدمة المشاركة.

نتائج الدراسة:

- نموذج الخدمة يرصد تحولات في المسار الوظيفي متأثراً بمجالات متنوعة و معقدة اجتماعياً و ثقافياً.

أوصت الدراسة بـ:

- إجراء مزيد من الدراسات التي تسلط الضوء على قدرات العاملين في الموارد البشرية و التي وصلت

لمواقع إشرافية تمكنها من رسم المسارات الوظيفية للموظفين.⁽¹⁾

التعقيب على هذه الدراسات:

نتفق مع الدراسات السابقة في تناول المتغير المستقل ألا وهو الإدارة الإلكترونية في قطاع التربية و

نتشابه مع هذه الدراسات في إستخدام نفس أداة جمع البيانات وهي إستمارة الإستبيان وكذا المنهج المستخدم

بينما يكمن الاختلاف من ناحية الحدود الزمانية و المكانية المدروسة وكذا عينة الدراسة وقد إستفدنا من هذه

الدراسة في إثراء الجانب النظري و كذا مساعدتنا في بناء الفرضيات بناء على النتائج التي توصلت إليها

هذه الدراسات .

(1) Matisa : أثر المسار الوظيفي للمؤهلين في إدارة الموارد البشرية من خلال نموذج الخدمة المشاركة، نقلا عن

www.damascusuniversity.edu.sy يوم: 20/ 01/ 2019 على الساعة : 21:00.

الفصل الثاني: الإدارة الإلكترونية

تمهيد

أولا : الإنتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية

- 1 -مرحلة الإدارة التقليدية الفاعلة
- 2 -مرحلة الفاكس والتلفون الفاعل
- 3 -مرحلة الإدارة الإلكترونية الفاعلة

ثانيا: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

- 1 -المتطلبات الإدارية
- 2 -المتطلبات البشرية
- 3 -المتطلبات التقنية

ثالثا: وظائف الإدارة الإلكترونية

رابعا: خصائص الإدارة الإلكترونية

خامسا: أهمية وأهداف الإدارة الإلكترونية

سادسا: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية

خلاصة الفصل

الفصل الثاني: الإدارة الإلكترونية

تمهيد:

لقد شهدت الإدارة الإلكترونية تطورات كبيرة نتيجة للثورة المعلوماتية و التكنولوجيا التي بدأت في العقد الأخير من القرن العشرين و بداية القرن الواحد والعشرين بحيث تطورت من خلالها وازدهرت وسائل التقنية فظهرت عدة وسائل إدارية إلكترونية ساعدت في تطوير الأنشطة الإدارية وتحولها من أنشطة تقليدية تعتمد على الورق إلى أنشطة إلكترونية أساسها الحاسوب و البرمجيات و التقنيات الرقمية المتطورة . وبذلك ظهرت الإدارة الإلكترونية كثمرة من ثمار التطور في وسائل التقنية المختلفة و التجارب الإيجابية مع متغيرات العصر و الاستفادة من تقنية المعلومات الإدارية الرقمية وتطبيقاتها ،ومن هنا سوف نحاول التعرض لأهم جوانب الإدارة الإلكترونية.

أولاً : الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية :

إن أفضل طريقة للوصول إلى تطبيق سليم لإستراتيجية الإدارة الإلكترونية هو العمل على تقسيم خطة الوصول إلى المرحلة النهائية للإدارة الإلكترونية بما يتماشى و الظروف المحيطة بالمنظمات و الهيئات الإدارية التي تشهد عملية التحول الإلكتروني.

لقد قدمت العديد من الإسهامات الفكرية حول المراحل الأساسية لتطبيق الإدارة الإلكترونية حيث ترى إحدى هذه الإسهامات أن التحول الناجح مع نموذج الإدارة التقليدية التي تتصف بجمود الهيكل التنظيمي و الروتين و التعقيد البيروقراطي وزيادة مستوياتها التنظيمية إلى نموذج الإدارة الإلكترونية لابد أن يمر بمراحل ذات أهمية و التي تشمل ما يلي:

1 -مرحلة الإدارة التقليدية الفاعلة :

حيث يتم خلال هذه المرحلة تفعيل الإدارة التقليدية و محاولة تنميتها و تطويرها وذلك بالتوازي مع عملية الشروع في تنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية إذ يستطيع المواطن بذلك تقليص معاملته و إجراءاته بشكل سهل و بدون أي روتين أو مماطلة ، في الوقت الذي يستطيع فيه كل فرد يملك حاسب شخصي أو عبر الأكشاك للإطلاع على نشرات المؤسسات و الإدارات و الوزارات و أحدث البيانات و الإعلانات عبر الشبكة الإلكترونية مع إمكانية طبع و استخراج الاستثمارات اللازمة و تعبئتها لإنجاز أي معاملة (1)

(1)الخالدي محمد محمود: التكنولوجيا الإلكترونية، دار كنوز للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2007 ، ص20.

2 مرحلة الفاكس و التلفون الفعال:

تعد هذه المرحلة هي المرحلة الوسيطة و التي يتم فيها تفعيل تكنولوجيا الهاتف و الفاكس ، حيث يتمكن المتعامل و المواطن الإعتماد على الهاتف المتوفر في كافة الأماكن و المنازل و الذي يوفر خدمات بشكل معقول التكلفة إذ يمكن الأفراد من الإستفسار عن الإجراءات و الأوراق و الشروط اللازمة لإنجاز أي معاملة بشكل سهل ، كما يمكن للأشخاص في هذه المرحلة إستعمال الفاكس لإرسال و استقبال الأوراق و غيرها، وفي هذه المرحلة يكون أغلب الأفراد أو المتعاملين وطالبي الخدمة العامة قد إكتسبوا تجربة فيما يتعلق بنمط الإدارة الإلكترونية و إن اكتساب التجربة أولية للتعامل عن طريق تقنيات الإدارة الإلكترونية يؤدي بكمبار التجار و الإداريين و المتعاملين في هذه المرحلة إلى التمكن من انجاز معاملاتهم عن طريق الشبكة الإلكترونية نظرا لأن عدد مستخدمي الإنترنت في هذه المرحلة يكون متوسط كما من الطبيعي أن تكون المعرفة في هذه المرحلة أكبر من الهاتف و الفاكس .

3 مرحلة الإدارة الإلكترونية الفاعلة:

هي المرحلة الأخيرة و التي يتم من خلالها التخلي عن الشكل التقليدي للإدارة بعد أن يصبح عدد المستخدمين للشبكة الإلكترونية يقارب 30 % من المواطنين و يجب أن يصاحب ذلك توفر الحواسيب سواء بشكل شخصي أو عن طريق الأكشاك أوفي مناطق عمومية،ويمكن كل الأفراد من استعمال الشبكة الإلكترونية لإنجاز أي معاملة إدارية و بالشكل المطلوب و بأسرع وقت و أقل جهد و أقل تكلفة ممكنة.⁽¹⁾

ثانيا: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

لكي تقوم وتطبق الإدارة الإلكترونية فلا بد من توفير عدة متطلبات لتطبيقها وذلك على النحو التالي:

1-المتطلبات الإدارية:

هناك عدة متطلبات ومستلزمات إدارية ينبغي أن تقوم بها الإدارة بكافة مستوياتها و نذكر منها مايلي

1 1- إدارة تتبنى مشروع الإدارة الإلكترونية:

تعتبر الإدارة الأساس الأول في عملية التحول، يشير "سميث Smith" إلى أن القيادة الجيدة ضرورية ولكنها غير كافية، إذ لابد من التزام الإدارة العليا، فلن يتم التغيير إذا لم تلتزم به الإدارة العليا.

(1) محمد سمير أحمد: الإدارة الإلكترونية ، دار المسيرة للطباعة و النشر و التوزيع، عمان الأردن ،ط1، 2009، ص87

وذكر "المغربي" أن من أول المستلزمات والمتطلبات إلزام الإدارة العليا بدعم وتبني مشروع الإدارة الإلكترونية.

واشترط "الباز" لذلك التحول إدارة سليمة صالحة للتحول إلى الإدارة الإلكترونية.

ويوضح "المغربي" أن القضية ليست قضية تقنية وحسب ولكنها في الدرجة الأولى قضية إدارية

تعتمد على فكر إداري متطور وقيادات إدارية واعية من الواجبات الإدارية الأخرى التي أوردها "المغربي"

لتطبيق الإدارة الإلكترونية:

أ - الإعتماد على أساليب علمية تتطلب خبرات وتخصصات رائدة للتحول إلى المنظمة الإلكترونية.

ب - تطوير أنماط التعامل والعلاقات البينية بين أجزاء المنظمة الإلكترونية ذاتها وأقسامها الداخلية من

ناحية وفيما بينها وبين المنظمات والجهات الإدارية ذات العلاقة من ناحية أخرى بإضافة إلى تنمية

علاقاتها بالمتعاملين معها.

ج - تحسين مستوى الخدمة وترشيد استخدام الموارد وضبط الأداء وفق المواصفات الفنية والقانونية

والنظم الإدارية المعتمدة بعد الدراسة والتمحيص.

د - تبسيط الهياكل التنظيمية وتقليل أعداد الوظائف والإستعانة بأعداد أقل من العاملين الأكثر تأهيلا

والأعلى تدريباً.

1 2 - القوانين والتشريعات:

يرى "الباز" أنه لا بد أن تتوفر تشريعات مناسبة مواكبة لذلك التحول وحددها "العوامل" بوضع

الأطر التشريعية وتحديثها وفقاً للمستجدات أي إصدار القوانين والأنظمة والإجراءات التي تسهل التحول نحو

الإدارة الإلكترونية، وتلبية متطلبات التكيف معه ، ويرى "المغربي" أن الغرض من تطوير التشريعات واللوائح

المنظمة للعمل في تبسيطها وتوفيقها مع مقتضيات التعامل الإلكتروني من خلال الشبكات مع استخدام

التقنيات التي تتضمن حماية المعاملات الإلكترونية من التزوير.

1 3 - التخطيط الإستراتيجي للتحول:

لكي يتم تطبيق الإدارة الإلكترونية بطريقة منظمة لتتمكن المنظمة من التحول إليها لابد من وضع الخطط الواضحة والمحددة ويؤكد ذلك "توفيق" عندما يقول : "يجب على النظم المدرسية أن تخطط لاستخدام الكمبيوتر بعناية".⁽¹⁾

ويرى "الكبيسي" أن العوائق أو الصعوبات التي تواجه العمل الجماعي في الإدارة تختلف من عمل لآخر وتختلف كذلك حسب قدرات المنظمة ، وقد قسم صعوبات وعوائق التخطيط في الإدارة الحديثة إلى قسمين:

1 - صعوبات أو عوائق ناتجة عن الأفراد: ومنها:

-عدم وجود تأييد كاف من الإدارة العليا.

-عدم تحديد المسؤولية للعاملين وقلة الإلتزام.

-أساليب الرقابة والمتابعة ومقاومة العاملين للعمل.

2 - عوائق متعلقة بالعمليات الإدارية نفسها: ومنها:

-الصعوبة في الحصول على المعلومات الدقيقة.

-تركيز الإهتمام على جانب دون آخر.⁽²⁾

1 4 - توفير البنية الأساسية فنية ومعلوماتية:

يشير "الباز" إلى ضرورة إيجاد بنية أساسية فنية مناسبة متمثلة في توفير الحاسبات الآلية وشبكات الإتصال وبنوك المعلومات وما يتبع ذلك من توفير شبكات الإتصالات الهاتفية والمعلومات وكذلك تأمين وحماية البيانات والمعلومات وأضاف "العوامل" توفير التكنولوجيا الملائمة ومواكبة مستجداتها في كافة المؤسسات وإتاحتها للإستخدام الفردي والمؤسسي على أوسع نطاق ممكن.

(1) ماجد بن عبد الله الحسن: الإدارة الإلكترونية وتجويد العمل الإداري المدرسي (ضرورة ملحة في ظل الثورة العلمية التكنولوجية)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2011، ص ص 77-78.

(2) عبد الرحمان توفيق: الإدارة الإلكترونية وتحديات المستقبل، مركز الخبرات المهنية للإدارة الجيزة، مصر، ط2، 2005، ص65.

1 5 - توعية الجمهور:

من واجبات المنظمة توعية الجمهور لهذا التحول لذا اشترط "الباز" الوعي الجماهيري الجيد بمتطلبات ذلك التحول أو ما أطلق عليه البعض "جمهور إلكتروني" وأضاف "العوامل" التوعية الإجتماعية بثقافة الإدارة الإلكترونية ومتطلباتها فإن ترجمتها إلى الواقع العلمي يحتاج إلى جهود ومتطلبات عديدة يأتي في مقدمتها وعي الجمهور لطبيعة هذا التحول والاستعداد النفسي والتقني والمالي وغير ذلك من متطلبات التكيف معه.⁽¹⁾

2- المتطلبات البشرية:

يكاد يتفق أغلب المتخصصين في مجال نظم المعلومات الإدارية القائمة على التقنية الإلكترونية على الأهمية القصوى للعنصر البشري ذلك لأن العنصر البشري كما يرى "أبو مغيض" يمثل مدخلا إنتاجيا أساسيا في التعامل مع الإدارة الإلكترونية ، وقادرين على التعامل معها. يرى "الطائي" أن أهمية العنصر البشري في إدارة وتشغيل هذه التقنيات الإلكترونية تفوق أهمية المستلزمات المادية نفسها وترجع هذه الأهمية إلى أمور منها:

- ندرة المستلزمات البشرية كما ونوعا بحيث أصبحت هذه الندرة ظاهرة عامة تعاني منها جميع المنظمات في مختلف أنحاء العالم.
- زيادة التكاليف المترتبة على اختيار وتدريب العاملين الجدد.
- تسارع التطور في ثقافة المعلومات جعلت من مهمة تدريب العاملين على التقنيات مسألة بالغة الصعوبة والتعقيد.

-ارتفاع معدلات دوران هؤلاء العاملين.

-الحاجة المتزايدة إلى العاملين ذوي المهارة والخبرة.

(1) ماجد بن عبد الله الحسن: مرجع سابق ، ص ص 80 - 81.

كما يذكر "العلاق" في مقالاته العلمية أن الإدارة الإلكترونية تتطلب توافر أرقى الكوادر والكفاءات الرقمية

من محللين ومبرمجين ومديرين تنفيذيين وغيرهم.⁽¹⁾

إن أهم الوظائف المتعلقة بالمستلزمات البشرية التي تدير التقنية الإلكترونية تتمثل في:

• **مدير النظام** : ويتولى تأمين مستلزمات إدارة النظام بالكفاءة والفاعلية المستهدفة من خلال ممارسة

وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

• **مسؤول البيانات**: ويتولى مسؤولية جميع العمليات الخاصة بإدارة البيانات وذلك من خلال تحديد أنواع

البيانات المتاحة أمام المنظمة ومصادرها، أشكالها، درجة التكرار، نماذج الإستثمارات المستخدمة في

تجميعها.

• **مسؤول قاعدة المعلومات**: ويتولى مسؤولية الجوانب الفنية المتعلقة بتصميم قاعدة المعلومات في النظام.

• **مسؤول استرجاع المعلومات**: ويتولى القيام بتصميم نظم الإسترجاع المناسب الذي يلبي احتياجات

المستفيدين من المعلومات الموجودة في نظام قاعدة المعلومات، وذلك من خلال تحديد أسلوب الإسترجاع،

لغة الإستفسار، الجهات المرخص لها بالإسترجاع، وسائل وأدوات الإسترجاع.

• **محلل ومصمم النظام**: ويتولى مسؤولية الجوانب الفنية المتعلقة بتحليل وتصميم وتطبيق الأنظمة من

خلال فحص المشكلات والنظم بطريقة علمية ومنظمة بعد تجزئتها إلى أجزاء صغيرة لأغراض الدراسة

التفصيلية وتحديد المستلزمات الضرورية للوصول إلى حلول لهذه المشاكل أو دراسة هذه الأنظمة.

• **فريق المبرمجين**: ويتولى هذا الفريق إعداد صيانة البرامج وتطبيقها لأجل القيام بمعالجة البيانات في

ضوئها

• **مدخلو البيانات**: ويتولون مهمة تحويل البيانات من صيغتها الأولية إلى صيغة قابلة للقراءة من قبل

الحاسب الإلكتروني وذلك بإعادة كتابتها على أساس وسائط معينة كالأقراص الممغنطة.

(1) محمد عيد حسين آل فرج الطائي: الموسوعة الكاملة في نظم المعلومات الإدارية الحاسوبية سلسلة نظم المعلومات 3، دار زهران للنشر والتوزيع،

عمان الأردن، 2002، ص ص 157-158.

• **المتخصصون في تقنيات الإتصال:** وتتمثل مهمتهم بتأمين التدفق الداخل (تدفق البيانات) إلى النظام من مصادرها الأصلية لأجل ضمان تغذية النظام بحاجته من المدخلات من جهة، وتأمين التدفق الخارج (تدفق المعلومات) وإيصالها إلى المستفيدين بالشكل الذي يلبي احتياجاتهم من جهة أخرى، ويفترض في هؤلاء الإختصاصيين الإلمام بوسائل وتقنيات الإتصال ومعوقات الإتصال.

• **المتخصصون في تشغيل الأجهزة وصيانتها:** ويضم الفنيين الذين يتولون تشغيل الأجهزة وصيانتها وكذلك ملحقاتها من خلال تغذيتها بالبيانات والبرامج وأيضا القيام بأعمال الصيانة وإصلاح الأعطال التي قد تصيب الأجهزة والمعدات الأخرى المستخدمة.⁽¹⁾

3 - المتطلبات التقنية:

إن التقنية الإلكترونية تلعب دورا كبيرا في عملية الإدارة الإلكترونية وخاصة مجال التعليم، فلا تقوم الإدارة الإلكترونية دون أدوات التقنية الإلكترونية، فهي الوسيلة والأداة في يد الإدارة التعليمية لتنفيذ أدوارها في التحويل الإلكتروني لعملية الإدارة ، وتتكون الإدارة الإلكترونية من :

3_1 الحاسبات الإلكترونية: يجب أن تتوفر في كل جهاز حاسب ثلاثة عناصر وهي:

البرمجة، القدرة على التخزين ،القدرة على إجراء العمليات الحسابية والمنطقية ومعالجة البيانات.

وتصنف الحاسبات إلى ثلاثة أنواع (حسب غرض الاستخدام وحسب طريقة الأداء وحسب أحجامها)

والحاسب بدوره يتكون من مكونين أساسيين هما: المكون المادي . المكونات البرمجية.

3_2 تقنيات الإتصال الإلكتروني: وتعني وسائل الإتصال الإلكتروني المتوفرة للمؤسسة سواء مع بيئتها

الداخلية أو الخارجية لتنفيذ الأهداف المنوطة بها في عملية الإدارة ، وذكر أن وسائل الإتصال تصنف على

أساس الوسيلة إلى أنواع نذكر منها:

(1) محمد عيد حسين آل فرج الطائي: مرجع سابق ، ص ص 168-169.

1-الهاتف المتطور: إن الهاتف يعد من أهم أجهزة الإتصال الحديثة الذي لم يعد ممكنا الإستغناء عنه، ولأهمية تطوره بشكل كبير بإدخال وظائف جديدة عليه بناء على تقنيات جديدة مثل الهاتف اللاسلكي والجوال والإتصال المرئي.

2 نظم الإستنساخ عن بعد: يعتبر من الأجهزة التقنية الحديثة التي لا يمكن الإستغناء عنها في العمل لنشاط التراسل الإلكتروني وتفوق على أجهزة التلكس بإمكانية إرسال المواد المكتوبة باليد والرسومات والصور إضافة إلى النصوص المطبوعة.

3 المحطات الطرفية (النهايات):إن المحطات الطرفية تعد من الأجهزة الهامة للإتصال نظرا لكونها حلقة الوصل بين القائمين بتغذية وحدة المعالجة، كما أنها تعد الحلقة الوسيطة بين المستخدمين من مخرجات نظام المعلومات وبين النظام ذاته.

4-الإتصال باعتماد الحاسوب : يمكن ربط المستخدمين بأنظمة المعلومات الإدارية في إطار شبكة الاتصالات بإعتماد الحاسوب والأجهزة الملحقة به، وخاصة ما يتعلق بعدد كبير من المحطات الطرفية ، وذكر أنه قد تكون المسافة بين الحاسوب والمستخدمين قصيرة جدا وبذلك يمكن للمستخدم الإتصال من خطوط الهاتف بالحاسوب الموجود في المنظمة التي يعمل فيها أو تكون المسافة بعيدة الأمر الذي يتطلب استخدام الأقمار الصناعية أو خطوط الاتصالات السلكية و اللاسلكية و شبكات الأنترنت (1).

3_3 الشبكات :

تتمثل وظائفها في تسيير المشاركة في المعلومات والبرامج و غيرها من موارد النظام بين عدد كبير من المستخدمين ومن أنواع الشبكات ما يلي شبكات سلكية و أخرى لا سلكية (2).

(1) ماجد بن عبد الله الحسن: مرجع سابق ، ص ص 84 - 86.

(2) محمد عيد حسين آل فرج الطائي: مرجع سابق ، ص 213.

ثالثاً : وظائف الإدارة الإلكترونية :

إن الإدارة الإلكترونية تمثل منظومة تنظيمية ووظيفية مرنة ومفتوحة تتبادل تأثيراتها مع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وبالتالي تعتبر هذه الإدارة حزمة متكاملة من العمليات المترابطة للتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة واتخاذ القرارات وفقاً لمتطلبات المواكبة والاستخدام المناسب لتقنيات المعلومات من عتاد الحاسوب وبرمجيات وشبكات اتصال وإدارة فعالة وذكية لموارد المنظمة من البيانات، المعلومات، والمعرفة، ولذلك من غير الممكن وضع الوظائف التقليدية للإدارة في إطار الوسائل والتقنيات الحديثة للمعلوماتية لأن هذه الأخيرة قد أثرت بصورة جوهرية في مضمون العملية الإدارية نفسها وفي شكلها وطبيعتها كما أثرت بعمق في وسائل وأدوات عمل الإدارة بما في ذلك بنية وعلاقات واتصالات التنظيم الإداري.⁽¹⁾

لذا فإن الحديث عن وظائف الإدارة الإلكترونية يجب أن يبدأ من نسيان النظريات التنظيمية من هرمية، وتنظيم وظيفي ومركزية واتصالات عمودية وأفقية، وتفويض للسلطات إلى غير ذلك من مبادئ النظرية التنظيمية التقليدية معاً . يتطلب موضوع تحليل وظائف ومهام الغدارة الإلكترونية دراسة أهم التغيرات الجوهرية التي طرأت على نظرية وتطبيق الإدارة الحديثة تحت تأثير تقنيات وبرمجيات المعلومات و الاتصالات هذه التغيرات التي انعكست على وظيفة الإدارة الإلكترونية هي:

1 - الانتقال من منظومة المعلومات المحسوبة المستقلة إلى منظومات المعلومات المحسوبة الشبكية :

كان من نتائج ظهور المعالجة الموزعة وقواعد البيانات الموزعة أن اتجهت تكنولوجيا المعلومات على مزيد من الإنتشار و اللامركزية ونتيجة لانبثاق ثورة الاتصالات تحولت نظم المعلومات المحسوبة إلى نظم معلومات شبكية تعمل و تستفيد من التقنيات المتقدمة في مجال شبكات الاتصالات و التبادل الإلكتروني للبيانات.

2 - الانتقال من نظم المعلومات الإدارية التقليدية إلى نظم المعلومات الإدارية الذكية : تستطيع الإدارة

الإلكترونية التعامل مع مورد المعلومات التي تنتجها نظم معلومات إدارية تحتوي على مكونات ذكية مهمة مثل (قاعدة بيانات ذكية و قاعدة نماذج ذكية و برمجيات ذكية للتقيب عن البيانات) و ذلك لتشكيل أبعاد و علاقات جديدة فيما بينها أي أن بإمكان الإدارة الإلكترونية استخدام منظومات و تقنيات محسوبة تتضمن القدرة على التفكير و التعلم و الفهم و استنباط المغزى العام من سياق المعلومات المنتجة.

(1) نجم عبود نجم: الإدارة الإلكترونية (الاستراتيجية والوظائف والمشكلات)، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، دون طبعة، 2004، ص185.

3 -الانتقال من نظم المعالجة بالدفعات إلى نظم المعالجة التحليلية الفورية: تعتبر نظم المعالجة الفورية on line Analytical Processing Systems تطويرا نوعيا لنظم المعالجة بالدفعات التقليدية التي لم تعد تناسب الطبيعة المتغيرة و السريعة للأعمال والتي تتطلب تحديثا مستمرا للبيانات و انتاجا مستمرا للمعلومات.فضلا عن ذلك تقدم نظم المعالجة التحليلية الفورية فرصة إضافية للغدرة الإلكترونية لإنتاج تقارير معلوماتية متعددة و توفير قدرات الدخول المرن و السريع لأحجام كبيرة من بيانات مشتقة من عمليات تخضع مدخلاتها لتغيير مستمر.

4 -العمل من خلال الشبكات Extranet Intranet : تعمل الإدارة الإلكترونية في المنظمات الحديثة من خلال ربط نظم المعلومات بتقنيات الإتصالات المهمة مثل شبكات الإنترنت Intranet والإكسترنات Extranet، شبكة الإنترنت كما ذكر في السابق هي الشبكة المنظمة الخاصة التي تستخدم تكنولوجيا الأنترنت والمصممة لتلبية حاجات العاملين من المعلومات الداخلية ، ولا يستطيع غير العاملين بالمؤسسة من استخدام هذه الشبكة أو الدخول إلى بياناتها كقاعدة عامة لكن قد تسمح المنظمة باعطاء موافقة لمجموعة خاصة من المستفيدين وتستطيع المنظمة ضمان أن المستعملين الشرعيين هم الذين لديهم إمكانية الدخول إلى الشبكة أما شبكة المنظمة الخارجية Extranet على عكس شبكة المنظمة الداخلية Intranet تقوم بتجهيز العاملين وأطراف معينين من أصحاب العلاقة أوالمصلحة من خارج المنظمة فالأولى تصمم بالدرجة الأولى لتلبية الحاجة للمعلومات من أطراف خارجية مثل :المجهزين ، العملاء ، شبكة Extranet هي إذن بالتحديد شبكة خاصة private net work تصمم لتلبية حاجة المنظمات الأخرى الموجودة في بيئة الأعمال، لكن على عكس نظام التبادل الإلكتروني للبيانات الذي يعالج المعلومات المصممة بأنماط مهيكلية بإختصار تعتبر شبكات المنظمة الداخلية و الخارجية جزءا حيويا مهما من البنية الشبكية للإدارة الإلكترونية فضلا عن كونها قاعدة انطلاق تقنية للأعمال الإلكترونية و التجارة الإلكترونية (1).

5 -العمل على أساس تقنية حوسبة المزود /الزبون : من ضمن الأدوات الثمينة التي تستخدمها الإدارة الإلكترونية هي تقنية المزود التي تعتبر أساس عمل شبكات الأنترنت والإنترانات والإكسترنات ويتألف نظام client /server من الزبون و المزود اللذين يرتبطان من خلال شبكة و برنامج خاص Special Software يساعد الزبون و المزود على تبادل الإتصال بينهم الزبون هو حاسوب يطلب الخدمة Service من حاسوب لآخر يسمى في بعض الأحيان باسم الخادم Server المزود أو الخادم هو حاسوب يقوم

(1) سعد غالب ياسين : الإدارة الإلكترونية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ،عمان، الأردن، 2010، ص ص46-47.

بتجهيز الخدمة المطلوبة للزبون تحت ظروف محددة مسبقا ، إن معظم النظم التي نستخدمها في كل يوم هي نظم المزود/الزبون في الأصل أو هي نظم تعمل على أساس البنية التقنية platforme للمزود/الزبون و بفضل هذا النظام يمكن تنفيذ أنواع مختلفة من الأنشطة بسرعة ومرونة مثل البرنامج المالي الذي يسمح للعملاء الدخول إلى المعلومات الخاصة بهم من بيوتهم أو من مكاتبهم التي يوجد فيها حاسوب شخصي PC يرتبط بحاسوب المنظمة "المزود" عبر الشبكة.⁽¹⁾

6 - تحول المنظمات من الهياكل المركزية إلى الهياكل المرنة البيئية : كان من نتائج تطبيق نظم و تقنيات

الإدارة الإلكترونية حدوث تغيير جوهري في بيئات منظمات الأعمال ، لقد تحولت هذه المنظمات مع بزوغ عصر الإدارة الإلكترونية من المركزية الوظيفية إلى اللامركزية الوظيفية إلى الهياكل التنظيمية المرنة و الإيكولوجية المستندة إلى المعلومات لا الأحكام وعمل الفريق لا عمل الفرد مهما بلغ من نبوغ و خبرة ، وقد رافق هذا الإتجاه إنبثاق الاقتصاد الجديد ، و إدارة الشبكات ن وتكوين وحدات الأعمال الإستراتيجية ، و التوجه نحو العولمة بالإضافة إلى الاستخدام المكثف للتقنيات الحديثة و المتجددة في مجال إدارة الموارد و تطوير أساليب العمل الإداري.

7 - الإنتقال من مفهوم الميزة النسبية إلى مفهوم الميزة التنافسية المؤكدة : لقد ظهر مفهوم الميزة التنافسية

الذي يستند على قدرات عمل المنظمة مع قوى المنافسة الخمسة التي يتكون منها نموذج Porter قوى المنافسة الإستراتيجية هي: (شدة المنافسة في السوق ، قوة مساومة المجهزين ، قوة مساومة المشتريين ، تهديدات منتجات وخدمات بديلة ، تهديدات الداخلين الجدد) وتستطيع الإدارة الإلكترونية أن تحقق تكاملا شبكيا أماميا مع المشتركين و تكاملا شبكيا خلفيا مع الموردين بالإضافة إلى قدرات العمل مع المنافسين الحاليين و الجدد من خلال شبكاتها و نظمها وما تتيحه من أدوات تقنية للتحليل و إنتاج القيمة المضافة للمنظمة .⁽²⁾

(1) سعد غالب ياسين : مرجع سابق، ص 48.

(2) جمعة سعيد : الأداء المالي لمنظمات الأعمال (التحديات الراهنة) ، دار المريخ للنشر والتوزيع ،الرياض، السعودية، 2000، ص 474.

و كخلاصة قول يمكن تجسيد وظائف الإدارة الإلكترونية من خلال التغييرات التكنولوجية المهمة في خلق أسلوب جديد للإدارة الحديثة يختلف عن الأسلوب السابق بل أن تقنيات تكنولوجيا المعلومات و الاتصال قد أسهمت في تغيير مضامين الوظائف العملية الإدارية التقليدية من : تخطيط ، رقابة ، تنسيق ، واتخاذ القرارات. فلم تعد وظيفة التخطيط كالسابق نشاطا رسميا روتينيا سبق التنفيذ ويتم تنفيذه من الأعلى إلى الأسفل كما تغيرت بصورة جوهرية وظائف التنظيم و الرقابة و اتخاذ القرارات.(1)

رابعا : خصائص الإدارة الإلكترونية :

تتميز الإدارة الإلكترونية بالآتي :

1 **أنها عملية إدارية :** وهذا يعني أنها لاتخرج عن نطاق خبرتنا الواسعة في الإدارة سواء في تحديد

الأهداف ورسم السياسات (وإن كانت سريعة التغيير) وتوجيه الموارد وفق خيارات إستراتيجية و عملية الرقابة عليها.

2 **-إمكانات المتميزة للإنترنت و شبكات الأعمال:** وتفسر البعد الإلكتروني و الذي يحدد عبر :

-التفاعل الآني و على مدار الساعة : حيث الإنترنت في تفاعل حي و مباشر و بالوقت الحقيقي سواء بين العاملين أو بينهم وبين الزبائن و الموردين و الأطراف الأخرى.

-التفاعل هنا وفي كل مكان : حيث أن الإنترنت و شبكات الأعمال توفر إمكانات التفاعل و العمل في الوقت الحقيقي مع العاملين أو الزبائن الموجودين هنا .

-السرعة الفائقة: إن المزايا التي تتمتع بها الإنترنت في الاتصالات عن بعد تجعل إرسال رسالة

من قارة لأخرى عبر البريد الإلكتروني لا يأخذ أكثر من 15 ثانية ، بل إن كتابة الرسالة تأخذ أضعاف وقت إيصالها إلى المستقبل في الطرف الآخر من العالم.

(1) سعد غالب ياسين : مرجع سابق، ص 54.

-الموارد و العمل عن بعد : إن الشركة مع الإنترنت لم تعد تهتم بالحدود التي تفصلها كموارد مادية

و بشرية مع الآخرين ، لهذا فإن سمة العمل الأساسية للأعمال الإلكترونية إمكانية العمل بلا حدود وبالتالي

فان النشاط الافتراضي هو جزء من قدرة الشركة و إن العاملين عن بعدهم جزء من قوة عمل الشركة و لو

كانوا يقدمون لها خدماتهم من خارجها.

3 -السرعة والوضوح : وذلك عبر تجاوز حواجز الإدارة البيروقراطية و تلاقي كثير من عقبات و معوقاتها

الإدارية ومع ضمان سرعة إنجاز المعاملات بسرعة فائقة و إرسالها و استقبالها.

4 -عدم التقيد بالزمان و المكان : إمكانية المراجعة طوال ساعات اليوم فمواقع الإدارة متاحة عبر الإنترنت

أو عبر أجهزتها المنتشرة في الشوارع ، ويقوم الحاسوب بالإجابة على أسئلة المراجع و يتلقى منه معاملته

ببسر عبر قائمة من الخيارات و الأوامر التي يتيحها للمراجع.

5 -إدارة المعلومات لا الإحتفاظ بها : وذلك عبر توقيع برامج للمراجع يمكنه من انجاز معاملته عبر

شاشاتها و أزرارها و تبسيطها له بدرجة شبه تعليمية.

6 -المرونة : وذلك بسبب الاستجابة السريعة للأحداث و التجاوب معه، متعددة بذلك حدود الزمان و المكان

و صعوبة الاتصال مما يعين الإدارة على تقديم كثير من الخدمات ، لم تكن متاحة في السابق بسبب

عوائق الإدارة التقليدية.(1)

7 -الرقابة المباشرة و الصادقة : وذلك عبر متابعة مواقع عملها المختلفة في كل المواقع الإدارية وكل

منازها و أجهزتها التي يتعامل معها الجمهور.

8 - السرية و الخصوصية: وذلك عبر ما تمتلكه الإدارة من برامج تمكنها من حجب المعلومات والبيانات

المهمة و عدم إتاحتها إلا لذوي الصلاحية الذين يملكون كلمة للنفاد إلى تلك المعلومات.(2)

(1) نجم عبود نجم: مرجع سابق، ص ص186-187.

(2) الحسن حسين بن محمد: الإدارة الإلكترونية بين النظرية و التطبيق_(ورقة عمل قدمت للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية) ، الرياض، السعودية،

2009، ص ص17-18.

خامسا : أهمية وأهداف الإدارة الإلكترونية

1 - أهمية الإدارة الإلكترونية:

للإدارة الإلكترونية أهمية بالغة في مجال العمل الإداري حيث تعتبر عنصرا جديدا وحديثا في المنظمة ووسيلة فعالة لمواكبة التغيرات العلمية ومن أهمها:

- توفير المعلومات بشكل يساعد على تحديد ومعالجة المشكلات و العقبات الإدارية.
- الانتقال من النظام الروتيني التقليدي إلى النظام الحديث والمتطور ، كالتسجيل و التصنيف وحفظ البيانات.
- تبسيط الإجراءات و سرعة إنجاز الأعمال.
- مواجهة التحديات الخارجية التي تواجه المنظمة في مجال الإنتاج أو التوزيع أو الاستهلاك.
- الحفاظ على سلامة و سرية البيانات و المعلومات الخاصة بالمنظمة .
- المساهمة في الترقية الداخلية للمؤسسة وكذا ربطها بعالمها الخارجي من زبائن و عملاء.
- تسهيل أسلوب العمل و اختصار الوقت والجهد مما يضمن زيادة في الإنتاجية و تقليص الضغوط الإدارية.
- تشجيع بيئة العمل على تنمية و تطوير العاملين و الاستفادة من مهاراتهم ومعارفهم.
- جعل الموارد البشرية تشارك في بناء و تصميم المعلومات. (1)

2- أهداف الإدارة الإلكترونية :

- إن الاهتمام بالمجالات الإدارية ليست قضية تقنية فقط بل هي قضية فنية إدارية تعتمد على فكرة إدارة متطورة و قيادات إدارية واعية لذا فأهداف الإدارة الحديثة تتمثل في:

(1) عبد الرحمن توفيق : الإدارة الإلكترونية وتحديات المستقبل ، مطابع الشرطة للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة، جمهورية مصر العربية،

-تبسيط الإجراءات داخل المنظمة و ينعكس إيجابيا على مستوى الخدمات التي تقدم للمواطنين كما تكون الخدمات المقدمة أكثر جودة .

-اختصار وقت تنفيذ انجاز المعاملات الإدارية المختلفة .

-الدقة و الموضوعية في العمليات التجارية الإدارية داخل المؤسسة.

-تسهيل إجراء الاتصال بين دوائر المؤسسة المختلفة و كذلك المؤسسات الأخرى داخل وخارج المؤسسة.

-إن استخدام المؤسسة للإدارة الإلكترونية بشكل صحيح سيقول من استخدام الأوراق بشكل ملحوظ مما

يؤثر إيجابيا على عمل المؤسسة و قلة تبذير الورق و التقليل منه ، كما أن تقليل استخدام الورق سوف يعالج مشكلة تعاني منها أغلب المؤسسات في عملية الحفظ والتوثيق مما يؤدي إلى عدم الحاجة إلى أماكن خزن حيث يتم الاستفادة منها في أمور أخرى.

والإدارة الإلكترونية سوف تؤدي إلى تحويل الأيدي العاملة الزائدة عن الحاجة إلى أيدي عاملة لها دور أساسي في تنفيذ هذه الإدارة عن طريق إعادة التأهيل لغرض مواكبة التطورات الجديدة التي طرأت على المؤسسة من الناحية التقنية و التكنولوجية.(1)

سادسا : معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية :

إن وجود إستراتيجية متكاملة لتحول إلى نمط الإدارة الإلكترونية لا يعني أن الطريق ممهدة للتطبيق وتنفيذ هذه الإستراتيجية بسهولة و سلاسة وبشكل سليم ، وذلك لأن العديد من العوائق و المشاكل ستواجه تطبيق الخطة و لذلك يجب على المسؤولين عن وضع وتنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية التمتع بفكر شامل و محيط بكافة العناصر و المتغيرات التي يمكن أن تطرأ و تعيق خطط عمل و تنفيذ إستراتيجية الإدارة الإلكترونية ، و من هذه العوائق التي يمكن أن تعيق عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية.

1 - المعوقات التشريعية و التنظيمية :

وتتمثل أهم المعوقات التشريعية و التنظيمية في :

-انعدام التخطيط و التنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الإلكترونية و تحديد الوقت الذي يلزم فيه البدء بتطبيق و تنفيذ الخدمات المعلومات الإلكترونية.

(1)علاء عبد الرزاق السالمي: الإدارة الإلكترونية Le_management ، دار وائل للنشر ، عمان، الأردن، 2008، ص ص35-36.

- غياب المتابعة من قبل السلطات العليا لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات الصغرى.
- غياب التنسيق بين الأجهزة و الإدارات الأخرى ذات العلاقة بنشاط المنظمة حتى تمتلك نفس الأنواع من الأجهزة و البرمجيات.
- قلة المعرفة الحاسوبية لدى الإداريين اللذين يملكون قرار إدخال هذه التقنية داخل المؤسسة.
- ضعف برامج التوعية الإعلامية المواكبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية مع البنيات التنظيمية.
- صعوبة إيجاد بيئة تشريعية و قانونية تتناسب و العمل الإلكتروني مما يتطلب جهد ووقت طويل. (1)

2- المعوقات التقنية :

- ندرة وجود مواصفات و معايير موحدة للأجهزة المستخدمة داخل المؤسسة الواحدة.
- تقادم أجهزة و برامج الحاسب الآلي المستخدمة نظرا للتطور السريع لها و ظهور أجهزة أكثر تطور.
- ضعف البنية التحتية للكثير من المؤسسات و تخص جاهزيتها لاستقبال مثل هذه التقنية المتطورة.
- ضعف قطاع التقنيات الحديثة في الدول النامية كمحدودية القدرة التصنيعية و قلة الخبرات الفنية المؤهلة .

3- المعوقات البشرية :

- التباين من نظام لأخر مما يعيق تبادل الرسائل و الملفات.
- عدم وجود مراكز بحوث علمية عربية موثقة.
- التجاهل لهذه الثورة خوفا من سلبياتها.
- مقاومة التغيير و الخوف منه من أهم المعوقات التي تواجه معظم المنظمات وذلك لجهلهم الهدف من التغيير وطبعته.

(1) سعدي سليمة وآخرون: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية والمكتبات الجزائرية من وجه نظر مسنولي المكتبات الجامعية ولاية قسنطينة (ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الدولي المحكم المكتبات ومراكز المعلومات في بيئة رقمية متغيرة " 2013/10/31.29"، عمان، صص 561-562.

- عدم وجود تخطيط مسبق لاستكمال حدوث التغيير .

4- المعوقات المالية :

إن مشروع هام مثل الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى أموال ضخمة تتلاءم مع هذا الأسلوب التقني الحديث و توفير كافة مستلزماته ، لكن تعاني معظم المنظمات من النقص في الإمكانيات المادية لمثل هذه المشاريع.

-ضعف الدعم السياسي و المالي من قبل القيادات العليا.

-التكلفة العالية للبرمجيات و الأجهزة.

-نقص المخصصات المالية التي تحتاج إليها عمليات التدريب.⁽¹⁾

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل وبعد استعراض أهم جوانب الإدارة الإلكترونية، تعتبر الإدارة الإلكترونية أهم

جانب ووسيلة توصلت إليه المؤسسة من حيث الأهداف التي تخدم مصالح الأفراد من جهة وبقاء واستمرارية المؤسسة وتميزها ونجاحها من جهة أخرى.

فوظيفة الإدارة الإلكترونية تكمن في الانتقال من نظم المعالجة بالدفعات إلى نظم المعالجة التحليلية الفورية وكذا العمل من خلال شبكات الانترنت.

وتتميز بالسرعة والوضوح والمرونة في التعامل بالإننتقال من النظام الروتيني التقليدي إلى النظام الحديث المتطور بتسهيل أسلوب العمل و اختصار الوقت و الجهد وهدفها في الأخير هو تحويل الأيدي العاملة عن طريق إعادة تأهيلها لمواكبة التطورات الجديدة .

(1) مطر المسعودي-سميرة:معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الموارد البشرية بالقطاع الصحي من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية مكة المكرمة ، نقلا عن [https:// www.univ-jijel.dz](https://www.univ-jijel.dz) : يوم 2018/12/18 على الساعة : 22.00 .

الفصل الثالث: المسار المهني للموظف

تمهيد

أولاً: خصائص المسار المهني

ثانياً: أهمية المسار المهني

1 - أهمية المسار المهني بالنسبة للفرد

2 - أهمية المسار المهني بالنسبة للمنظمة

ثالثاً: طرق ومراحل المسار المهني

1 - الطريقة التقليدية

2 - الطريقة الحديثة

رابعاً: أنواع المسار المهني

خامساً: إستخدامات المسارات المهنية

سادساً: أسباب فشل الفرد في مساره المهني

خلاصة الفصل

الفصل الثالث: المسار المهني للموظف

تمهيد:

أظهرت المنظمات في السنوات الماضية إهتماما متزايدا بالمسار المهني ، وعلى المنظمات عدم إغفال الفرد وتطلعاته التي تلعب دورا هاما أيضا من خلال حاجتهم للتطوير و إتاحة الفرص الوظيفية المتاحة لهم.

فلا بد أن تقوم إدارة الموارد البشرية بالتشاور مع العاملين لمساعدتهم على تحليل أوجه قوتهم و حاجاتهم للتطوير لما يكتسبه المسار المهني من أهمية من منظور الفرد و المؤسسة ، و المؤسسة لديها الحافز لفهم ديناميكية المسار المهني بدراسة المراحل التي يمر بها الفرد خلال حياته المهنية .
وفي ما يلي نستعرض أهم جوانب المسار المهني.

أولا : خصائص المسار المهني :

يمكن إبراز خصائص المسار المهني فيما يلي:

- يقع على عاتق الفرد أن يرسم المسار الذي من خلاله يرى مستقبله المهني شريطة أن يكون ذلك مقرونا بالصفات و القدرات و المهارات التي تؤهله لذلك.
- يقع على الفرد قدر من مسؤولية تأهيل نفسه و توفير القدرات و المهارات و الصفات التي تؤهله لشغل الوظيفة التي يدفع المنظمة لتوفيرها له لشغلها .
- إن المسار المهني يقوم على أساس مسؤولية المؤسسة لإيجاد الوظيفة المناسبة للفرد وفق قدراته و مهاراته و صفاته، و تهيئة مناخ العمل لاستثمار ما لدى الفرد من مهارات.

لوضع المسار المهني يستلزم أن تمارس المنظمة من الممارسات التنظيمية و الإدارية في مجالات الاختيار و التعيين و التأهيل و الإدخال إلى العمل و التدريب و الترقية و النقل و إنهاء الخدمة و كذلك قرارات الإنتداب وغيرها من مجالات حركة التوظيف لما يتفق و المسار المهني لكل فرد بناء على قدراته و كفاءته . (1)

-وضوح مبدأ الاستمرارية في التعامل مع الحركة الوظيفية للفرد بحيث يوجد ترابط موضوعي بين المسار الوظيفي للفرد و خطط المنظمة في تشغيل العمالة.

-وضوح مبدأ المنفعة المتبادلة و المصلحة المشتركة ، حيث لا يمثل احد الطرفين (الفرد أو المؤسسة) عبئاً على الآخر و ذلك لوجود منفعة و مصلحة ذاتية لكلا الطرفين من خلال وضع مسار مهني فعال.

-العمل من خلال النظم و تكامل جهود كل من الفرد و المؤسسة لتحقيق التوافق بين اتجاهات و صفات و قدرات الفرد و توقعاته و احتياجات المؤسسة و أهدافها . (2)

-وضوح مبدأ المشاركة في المسؤولية و التوزيع المنطقي و العادل للأدوار حيث يقع على الفرد عبء المساعدة في تأهيل نفسه و تنمية قدراته ، تطوير و تحديث ما لديه من معرفة و إحداث التكيف في اتجاهاته و رغباته بصورة تساعد المؤسسة للقيام بدورها في إيجاد الوطنية المناسبة لاستثمار ما لدى الفرد من قدرات و مهارات و صفات.

-تساهم المسارات المهنية في تقليل احتمالات الصراع أو النزاع في العمل و ما يترتب عليه من حالات التوتر أو ضغوط الوظيفة بين الفرد و المؤسسة لتحقيق مصالح الأفراد في اختيار الحياة الوظيفية الملائمة و إعدادها للتقدم بنجاح في مراحلها المختلفة . (3)

(1) مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2004، ص ص 212-213 .
(2) رافدة الحريري: اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2014، ص 222.
(3) مصطفى محمود أبو بكر: مرجع سابق، ص 214.

ثانياً: أهمية المسار المهني:

يمكن النظر إلى أهمية المسار المهني من منظور الفرد و المؤسسة.

1. أهمية المسار المهني بالنسبة للفرد:

إن نجاح المسارات المهنية في ظل التغيرات البيئية و الاقتصادية و التكنولوجية و الثقافية السريعة يحقق للفرد أهمية بالغة يمكن عرضها في النقاط التالية:

- محاولة ضمان الاتساق و التوافق بين التوقعات و الخبرات : فزيادة رغباته و اهتماماته يميل الفرد إلى وضع أهداف غير واقعية عن العمل ، و التوقعات المبالغ فيها يمكن أن ينتج عنها الإحباط و الغضب و عدم الرضا، إذا ما اختلفت خبرات العمل مع القيم و الأهداف.

- إشباع القيم المهنية المميزة لكل فرد حيث يختلف الأفراد فيها يؤمنون به من قيم و ما يؤدونه من أنواع المهن و في توجهاتهم الوظيفية ، فبينما يعطي بعض الأفراد قيمة أكبر للترقي ، فإين آخرين يعطون قيمته أكبر للمتعة الداخلية المتحققة من العمل ، و آخرين يقدرون بدرجة أكبر الشعور بالأمان و تحقيق التوازن في حياتهم، و من هنا يكون رسم المسار المهني من الأمور الهامة لإشباع هذه التوجهات المهنية لكل فرد مهما كانت هذه القيم.(1)

- تحقيق التوازن بين الحاجة إلى المال و الترقى و التحدي و المسؤولية في العمل و المجتمع ، و بين الأسرة و وقت الفراغ و التي تأخذ قيم ترجيحية أكبر عن العمل ، و من ثم فالفرد الآن يحاول أن يسعى إلى تحقيق تعايش، حيث لا يطغى على الجوانب الأخرى لحياته ، و مثل هذا القرار يعد من القرارات الصعبة التي يتخذها الفرد، لأنها تحتاج للمقارنة بين الحاجة إلى العمل و الحاجة إلى وقت فراغ أكبر.

- توفير فرص تطور وظيفي عادلة للرجال و النساء ، حيث أن تشريعات العمل في العديد من بلدان العالم توفر فرص عمل متكافئة للرجال و النساء، بالإضافة إلى توفير برامج التطوير و التدريب تمكنهم من تحمل المسؤوليات، كما أن وجود مثل هذه البرامج يساعد على إزالة الصراعات في مجال العمل ، و ينمي الولاء أو الانتماء لكافة فئات العاملين.(2)

(1) قشي الهام : مرجع سابق، ص166.

(2) راوية حسن: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص339.

2. أهمية المسار المهني بالنسبة للمنظمة:

المؤسسة مثل الفرد لديها حافز لفهم ديناميكية المسار المهني ، ففي الواقع قدرة المؤسسة على إدارة مواردها البشرية فعالية تتوقف على قدراتها على فهم الحاجات الوظيفية للفرد و مساعدته على إدارة مساره المهني بفاعلية.

● اختيار الموارد البشرية : تبدأ إدارة الموارد البشرية بالاستقطاب و الاختيار و التكيف الاجتماعي الفعال

للفرد الجديد و تحتاج المؤسسة إلى الاهتمام بتحديد وعاء من الأفراد المؤهلين الموهوبين و اختيار و تعيين أفضل فرد في العمل، و الذي يكون هناك احتمالات أكبر لإسهامه في التنمية، و لكي تحقق المؤسسة هذه المهام لابد و أن نتفهم المسارات المهنية التي تقدمها و التي تتوافق مع أهدافها و توقعاتها، علاوة على ذلك عليها أن تساعد الأفراد على فهم وظائفهم و تقدير قيمة الثقافة التنظيمية. (1)

● **تنمية و استخدام الموارد البشرية:** عند ما يكون وضع الفرد في المؤسسة لا يتناسب مع مؤهلاته أو ميوله يصيبه الإحباط نتيجة عدم وجود فرص لنموه، فيصبح الفرد عبئاً و التزاماً على المؤسسة، و هذا من خلال أدائه الضعيف، لذلك فإلته و من مصلحة المؤسسة أن تساعد أفرادها على إدارة مساراتهم المهنية. و علاوة على ذلك و لكي تساعد و تدعم أداء و تنمية الموارد البشرية ، عليها أن تفهم المهام الحرجة التي تواجه الأفراد في المراحل المختلفة لمساراتهم المهنية ، و ضمان الحركة المؤسسة للموارد البشرية لشغل المراكز الشاغرة فالترقية و المعاش و النقل وإنهاء الخدمة لبعض العناصر الرئيسية في المستويات العليا ، تحدد سلسلة من فرص الحراك للمستويات الأقل ، حيث أن كل فراغ وظيفي يشغل من الداخل ، يخلق مراكز شاغرة أخرى بالمؤسسة ، لذلك يتطلب التدفق المنتظم للموارد البشرية لديهم الخبرات المتطورة الضرورية لتحمل مسؤولية أكبر ، كما يجب على المؤسسة فهم الديناميكية التي تتخذ بها القرارات المهنية ، و أن تكون على علم بالاهتمامات المهنية للفرد حتى تتجنب الخطأ في تقديراتها و حساباتها لاحتياجات الموارد البشرية. (2)

● **توافر المهارات و المواهب:** و يقصد به توفير معلومات على قدرات و طموحات الأفراد بحيث يمكن وضع

الفرد المناسب في مكانه المناسب، لتحقيق التوافق بين الاحتياجات التنظيمية و الإمكانيات الفردية .

(1) قشي الهام : مرجع سابق ، ص.168.

(2) فائزة بوراس : تخطيط المسار الوظيفي ، دراسة حالة مؤسسة الإسمنت، عين التوتة باتنة ، رسالة لنيل شهادة الماجستير، تخصص ادارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، قسم علوم التسيير ،جامعة الحاج لخضر ، باتنة،الجزائر، بحث منشور،2008/2007، ص60.

- **الاستقطاب:** ونعني به تدعيم جاذبية المناخ التنظيمي كمكان يسعى الأفراد المهويين للعمل به.(1)
- **توضيح الأهداف :** و يعنى العمل على مساعدة المديرين و المشرفين على توضيح الأهداف التنظيمية على مستوى الوحدات و كيفية توافقها مع مهام الأفراد.
- **تقييم الأداء:** يساهم المسار الوظيفي في القيام بعمليات تقييم الأداء على أساس أساليب عادلة مثل : الكفاءة و المهارة و مدى الاستعداد و ليس على أساس معايير غير موضوعية مثل : الجنس، العمر، و من ثم توضيح نقاط القوة و الضعف في أداء الفرد.(2)
- **إدارة الرسوب أو الجمود الوظيفي:** في حالة وجود عدد كبير من المترشحين لمراكز معينة بدرجة تفوق عدد المراكز المتاحة للترقي للمديرين و الأفراد الآخرين يصبح كثير من الأفراد راسبين مهنيًا في المراحل المهنية الأولى، أي أن احتمال بقائهم في وظائف تقدم فرص محدودة للترقي ، و يمثل هذا الموقف تحدي بالنسبة لمؤسسة تسعى للحفاظ على مستوى عالي من إنتاجية أفرادها بتقليل معدل دوران العمل العالي مثلا أو نسبة الغيابات التي يمكن أن تسبب مشاكل انخفاض معنويات لأفراد الذين يدركون عدم وجود فرص كبيرة أمامهم للترقي في العمل، و ذلك لن يكون إلا بفهم المسار المهني لكل فرد في المنظمة.
- **الدافعية:** إن إثارة دافعية الفرد للعمل بفاعلية متوقف على مدى إدراكه بأن البيئة و مناخ عمله يقدم له فرص النمو و التحدي و المسؤولية المشتركة للمؤسسة، لتحقيق النمو الشخصي.(3)
- و باختصار و كما هو واضح فإن المسار المهني يعتبر بمثابة الرسالة التي تضيف قيمة أكبر لأنشطة الموارد البشرية داخل المؤسسة ، فبدون تحقيق هذه العلاقة المترابطة بين أنشطة الموارد البشرية ، فلن الاتصال بين برامج المؤسسة و الأفراد سينعدم.

Alain Chauvet P102.2000.paris. les éditions d'organisation : **méthodes des management** (1)

(2) أحمد ماهر: دليلك إلى تخطيط و تطوير المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1995، ص16.

(3) فايزة بوراس : مرجع سابق، ص62.

ثالثاً: طرق و مراحل المسار المهني:

يمر الفرد خلال حياته الوظيفية بعدد من المراحل المتميزة ، و لكل مرحلة توجهات و أهداف تختلف عن توجهات و أهداف المراحل الأخرى، و للتوفيق بين أهداف و حظوظ المنظمة و أهداف طموحات الأفراد و خطته الشخصية ، ينبغي أن يكون القائمون بتخطيط و إدارة المسارات المهنية بالمنظمة على دراسة المراحل التي يمر بها الفرد خلال حياته الوظيفية و هناك طرق عديدة في تخطيط المسار المهني.⁽¹⁾

1 الطريقة التقليدية: و تحتوي هذه الطريقة على أربع مراحل:

1 1 - مرحلة الاستكشاف :

يحاول الفرد في هذه المرحلة تحديد نوعية الوظائف التي تتوافق مع اهتماماته و رغباته و طموحاته ، و بالتالي فلفه يضع في عين الاعتبار اهتماماته الشخصية، القيم الذاتية، و أيضا في هذه المرحلة يكون الفرد متأثراً ببيئته كون الإنسان ابن بيئته ، فلفه يبدأ حياته الوظيفية مستكشفا مهاراته و قدراته و يقوم بمقارنتها بمهارات و قدرات الآخرين في المنظمة و الذين يكونون في غالب الأحيان أكثر منه مهارة و قدرة و ذوا خبرة أين يحتاج إلى دعمهم و توجيههم و مساعدتهم للتأقلم مع الوظيفة.

كذلك يحتاج إلى الأمان الوظيفي فغالبا ما يتعرض الشخص في مرحلة الاستكشاف لنوع من عدم الاستقرار و عادة ما يتساءل عما إذا كان اختار الوظيفة المناسبة أم لا و يعمل استكشاف بدائل الحالات الوظيفية المختلفة و مدى تناسبها مع قدراته و ميوله و اهتماماته.⁽²⁾

1 2 - مرحلة التأسيس :

و هي مرحلة التطور و الصعود و تعتبر محور حياة الفرد في العمل حيث يصبح مؤهلا و بدأ يشعر بالاستقلالية و تحقيق الذات و التمتع بحرية في اتخاذ القرارات و امتلاك صلاحيات أوسع من السابق و صار يعتمد عليه ، أما إذا لم يثبت جدارة و تقدم في هاته المرحلة فلا بد من إعادة تقييم أدائه و تغيير وظيفته بأخرى تتسجم مع قدراته و حاجاته الذاتية.⁽³⁾

(1) عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجية، دار وائل، عمان، الأردن، ط1، 2005، ص558.

(2) أحمد سيد مصطفى: إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، مصر، 1999، ص310.

(3) صلاح عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص297.

1 3 -مرحلة الحفاظ المهني

و يتم الفرد في هذه المرحلة بتطوير مهاراته و معلوماته الوظيفية ، و الحفاظ على إدراك الآخرين لقدراته على الانجاز و المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة ، و يمتلك الأفراد في هذه الحالة رصيدا كبيرا من الخبرة و المعرفة و الإلمام الوظيفي ، كما يمكن استخدامهم كمدرّبين للعاملين الجدد ، و تزداد مشاركتهم في مراجعة و تصميم سياسات المؤسسة أو أهدافها و في التوجيه، و بالرغم من ذلك نجد الفرد في هذه المرحلة أمام ثلاث مسارات متميزة و منفصلة تماما و هي:

الاستمرار في المسار المهني بنفس المستوى الذي انتهى به مرحلة التأسيس و لا يعتبر ذلك سهلا حيث يحتاج إلى مزيد من جهد الفرد أولا و من المؤسسة التي يعمل بها ثانيا.

الركود و في هذه المرحلة يبدأ الفرد نهاية مساره المهني مبكرا، و ربما أدى ذلك إلى فقدته وظيفته.

التقدم في المسار المهني إلى أعلى عن طريق الترقية و قد يستلزم ذلك البحث عن وظيفة جديدة ذات مستوى أعلى حتى و لو خارج المؤسسة.⁽¹⁾

1 4 -مرحلة الانفصال المهني

و تمثل في اعتقادنا أصعب مراحل المسار المهني للفرد ، خاصة بالنسبة لأولئك الذين كانت قدراتهم سريعة و نالوا حظا من الشهرة و التقدير و السلطة ، فبعد عقود من الانجازات المستمرة و الأداء المتميز يحين الوقت للتقاعد، و في هذه المرحلة يحاول الأفراد الاستعداد لهذا التغيير من خلال محاولة إيجاد التوازن بين الأنشطة غير الوظيفية و الأنشطة غير الوظيفية مثل: الرحلات و ممارسة الرياضة.

و رغم ذلك فإنه بالنسبة لبعض العاملين فإن هذه المرحلة قد لا تعني عدم العمل نهائيا ، بل قد يقرر الفرد

إذ وجد الفرصة أن يستمر في العمل مع المؤسسة لعدد محدود من الساعات أو من خلال العمل

الاستشاري، كذلك فإنه بغض النظر عن السن فقد يقرر بعض العاملين للالتحاق بوظائف أخرى ليست

مماثلة لنوعيات الوظائف السابقة.⁽²⁾

(1) أحمد سيد مصطفى: إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية معاصرة ، القاهرة، 2006، ص361.

(2) صلاح الدين عبد الباقي: الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية" ،الدار الجامعية للنشر والتوزيع ،الإسكندرية، مصر، 2002، ص 270 .

و نلاحظ أن عمر الفرد و مدة البقاء في الوظيفة يعتبران مؤشرين جيدين لمراحل المسار المهني التي يمر بها الفرد.⁽¹⁾

2 - الطريقة الحديثة:

أما الطريقة الحديثة فلنفا تتوافق مع حاجات الإدارة المعاصرة ، حيث ترى إن فرص التقدم الوظيفي تضيق كلما ارتقينا في سلم المناصب القيادية العليا ، إضافة إلى سعي الموظف الجاد و المثابر إلى بلوغ المراتب العليا من الوظيفة باختصار المراحل الزمنية الاعتيادية إذا امتلك الموصفات التي تؤهله إلى ذلك مما دفع المنظمات لوضع عدة مسارات للمهنة الواحدة و يدعى المسار المزدوج "Duel Career Path" من اجل وضع خيارات أمام الموظف ليسلك واحد من البدائل التي تتلاءم مع قدراته و استعداداته.

إن واقع هذه الخيارات يخلق واقعية و حماسا لدى الموظف و يرفع درجة رضاه مما يزيد من إنتاجيته فيساعد المنظمة على بلوغ خططها و برامجها المرسومة. و بالإمكان وضع مسارات متعددة من قبل المنظمة لكي تفسح المجال أمام الكفاءات و القدرات الكامنة لدى بعض الموظفين للنمو بالشكل الذي يتناسب مع هذه الامكانيات و ترك المجال أمام الموظفين الآخرين لكي يتصرفوا حسب قدراتهم و حدود مؤهلاتهم، في هذه الحالة يكون لكل موظف خيار مهني يستطيع أن يسلكه.⁽²⁾

رابعا: أنواع المسار المهني:

يوجد هنا ك أنواع رئيسية للمسار المهني و يمكن إيجازها فيما يلي:

1 - المسار المهني التقليدي : يمثل هذا المسار حركة انتقال الموظف العمودية من وظائف أدنى إلى وظائف أعلى عن طريق الترقية على أن تكون الوظيفة التي سبق إليها ذات علاقة بالوظيفة القديمة من حيث طبيعتها بمعنى أن الوظيفة السابقة هي بمثابة إعداد و تهيئة للموظف لكي يرقى للوظيفة الجديدة.

(1) جمال الدين محمد المرسي: مرجع سابق، ص381.

(2) مجيد الكرخي: إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان-الأردن، ط1، 2014، ص212.

وعليه يمكن القول بلأن المسار التقليدي يمثل عدد الوظائف التي يمكن أن يرقى أو ينقل إليها الموظف من بداية تعيينه حتى إحالته على التقاعد، يفهم من ذلك أن الوظائف الواقعة على المسار التقليدي تكون من نوعية واحدة و تخصص واحد، و ذلك من أجل تحقيق الترابط بين الوظائف الواقعة عليه من هنا نجد أن الموظف ينتقل خطوة بخطوة عبر المسار التقليدي حين لا يمكنه الانتقال للوظيفة الجديدة إلا بعد تقضية فترة زمنية في الوظيفة السابقة.

يوصف هذا المسار بالمسار الضيق أو المحدد لأنه يحدد سلسلة من الوظائف ذات نوعية واحدة مرتبطة ببعضها البعض و بالتالي يفقد هذا الصنف مسار المرنة و يجعل بدائل الترقية و الانتقال الوظيفي عليه معدومة مما يصاحب ذلك نقص في فرص الترقية المتاحة.

و في المقابل يتميز بأنه يبني للفرد و بوضوح تام و بدقة عالية الوظائف التي يمكن أن ينتقل إليها الموظف عبر مسيرة حياته الوظيفية في المؤسسة كما يتميز هذا المسار بأن الفرد لا يمكث فترة طويلة من الزمن في آخر وظيفة واقعة عليه لحين إحالته على التقاعد، و هذه الفترة تدعى فترة الركود التي إذا كانت طويلة يشعر الفرد بالملل و عدم الاهتمام.

و تجدر الإشارة إلى أن المسار التقليدي يفترض بأن الموظف سيبقى في المؤسسة لحين بلوغه سن التقاعد و أنه سيصل إلى نهاية المسار مصمم على أن يبقى كل موظف في كل وظيفة واقعة فترة محددة من الزمن و في هذه الحالة سوف يجد أن المسار التقليدي طويل من حيث الزمن لكن لا يعني ذلك بالضرورة أن يصاحب هذا الطول كثرة الوظائف الواقعة عليه و التي سيرقى إليها الموظف. (1)

2- المسار الشبكي: يمثل هذا المسار احتمال حركة انتقال الموظف العمودية و الأفقية ب آن واحد في الهيكل التنظيمي عبر حياته الوظيفية بمعنى أن المسار لا يحقق فقط الانتقال لوظيفة في المستوى الإداري بل يعمل على نقله في عدة وظائف في المستوى الإداري بل يعمل على نقله في عدة وظائف في المستوى

(1) عمر وصفي عقيلي: مرجع سابق، ص552.

الإداري الواحد على مدى فترة من الزمن و هذا يعني أن بقاؤه في المستوى الإداري الأعلى لا يقتصر على وظيفة واحدة و هي التي رقى إليها، بل ينتقل بين عدة وظائف في نفس المستوى الإداري الواحد مما يتبع له الترقي بعد فترة زمنية محددة إلى أكثر من وظيفة في المستوى الإداري الأعلى.

من هنا نجد أن المسار الشبكي مرن و لا يعتمد على التخصص الضيق ، بل يعتمد على توسيع نطاق تخصص الموظفين لتوفير فرص و بدائل ترقية متنوعة أكثر ، تساهم على تحقيق طموحاتهم المستقبلية ومرونة أكثر من المسار التقليدي. (1)

3 - مسار الإنجاز : في ظل احتمالات تسريح الموارد البشرية من العمل بهدف تخفيض حجمها وضغط التكلفة و ما يصاحب ذلك من عدم إمكانية الموظفين بلوغ نهاية المسارات المهنية التنظيمية ظهور مفهوم جديد للمسار المهني التنظيمي لا يشترط بقاء الموظف لفترة محددة من الزمن ليرقى و ينتقل إلى وظيفة أخرى فقد ركز التواجد الجديد على أن تكون الترقية و الانتقال إلى وظيفة أخرى واقعة على خط المسار معتمدة على النجاحات و الانجازات التي يحققها الفرد في عملية بغض النظر عن المدة الزمنية التي قضاها في الوظيفة.

في هذه الحالة نجد أن كلما زادت نجاحاته و انجازاته ساعده ذلك على سرعة الترقية و الانتقال و بلوغه نهاية المسار ، و من هذا المنطلق نجد بأن احتمال بلوغ نهاية المسارات في سن مبكرة نسبيا من قبل أصحاب الانجازات و النجاحات.

4 - المسار الوظيفي المزدوج : إن معظم المؤسسات تحدد المسار المهني للموظفين ، و هو التقدم إلى المواقع الإدارية، حيث أن هذه المواقع تزيد من مركز الموظف و يحصل على راتب أعلى ، و لكون أن هذه المواقع الإدارية محدودة، لذلك بادرت العديد من المنظمات إلى تطوير أنظمة المسارات المهنية المزدوجة

(1) بوزورين فيروز : دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، رسالة لنيل شهادة الماجستير، علوم اقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، قسم علوم التسيير، جامعة سطيف ، 2009، ص61.

(الثنائية)، حيث تعطي الموظفين فرصة البقاء في مساره المهني التقني أو التحرك نحو المسار المهني الإداري. (1)

خامسا: استخدامات المسارات المهنية:

بعد التعرف على فوائد المسارات المهنية ودورها في استراتيجيات الموارد البشرية المختلفة، عرض فيما يلي أهم الاستراتيجيات المتفاعلة مع المسارات المهنية:

1 - التدريب (Training):

يعرف التدريب بالجهد المنظم من قبل المنظمة لتزويد الموظفين بمعارف معينة و تحسين و تطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي.

هناك ترابط بين المسار المهني و التدريب، حيث يمثل التدريب جوهر عملية إدارة و تطوير المسار المهني، لذلك يجب تحليل مستويات الخبرة و المهارات الحالية للعامل ومقارنتها بالمستويات المطلوبة للخطوة القادمة في المسار المهني للتعرف على الفجوة التي بينهما، وملؤها بالتدريب والرعاية المهنية (Mentoring)، فإذا تبنت المنظمة إستراتيجية تربط المسار المهني بالمسار التدريبي تصبح العملية التدريبية منظمة ومبنية على إحلال مفهوم المسار المهني وتسلسله محل التدريب العشوائي، و بذلك يستطيع العامل المضي قدما في مساره المهني، بعد نجاحه في البرامج التدريبية المتعلقة به.

2 - الترقية الوظيفية (Promotion):

تعرف الترقية بانتقال العامل من درجته الوظيفية الحالية إلى درجة وظيفة أعلى، تتيح له الحصول على مزايا مادية و وضع معنوي ونفسي أفضل مما كان عليه قبل الترقية، وهي نتاج عطائه واجتهاده. عند وجود خطة واضحة للمسارات الوظيفية للعاملين، تصبح قرارات الترقية مبنية على أساس علمي وعلى احتياجات واضحة ومحددة سلفا وليس على أساس الرغبات والآراء الشخصية.

3 - إستراتيجية التدوير الوظيفي (Job Rotation):

يعرف التدوير الوظيفي بأنه عملية تحويل ونقل العامل من وظيفة إلى أخرى مع بقاءه في الوظيفة فترة محددة من الزمن. ويمكن أن يتم التدوير بشكل مخطط يظهر الوظائف التي سينتقل لها العامل مسبقا أو أن يكون بشكل عشوائي، ويعد من أفضل الطرق التي يختبر العامل قدراته من خلالها وتزيد من معرفته و إدراكه حول طبيعة الوظائف ومعرفة محتواها الوظيفي ومدى توافقها مع مساره الوظيفي، مما قد يفتح

(1) عمر وصفي عقيلي: مرجع سابق ، ص553.

أمامه أبوابا جديدة لتطوير مساره وتعديله ، الأمر الذي يتيح للعامل تكوين رؤية متكاملة عن مختلف الوظائف .

4- الإحلال الوظيفي و إعداد القيادات الإدارية :

يساعد تخطيط المسار المهني من خلال رسم خرائط الإحلال الوظيفي في الكشف عن القيادات الإدارية الواعدة وتهيئة هذه الكوادر بدرجة عالية من المهارة ، حتى تصبح جاهزة لملء الشاغر في المواقع القيادية، لأن الفراغ في هذه المواقع قد يولد نتائج سلبية كبيرة على المنظمة ، مثل عدم القدرة على إتخاذ القرارات في الوقت المناسب لحل بعض القضايا التي تتطلب الحل سريعا.

5- النقل (Transfer):

عملية نقل الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى بالمستوى الوظيفي نفسه و المزايا المالية نفسها ، سواء كان النقل داخل مقر عمله أو خارجه. وقد يكون النقل بناء على رغبة العامل أو بقرار من الإدارة دون تدخل منه، ويعد النقل أحد أساليب إدارة المسار المهني لأنه قد يستخدم لزيادة خبرات العامل أو لمواجهة الجمود الوظيفي في آخر مراحل المسار المهني للعامل ، ويمكن أن يمثل حافزا ايجابيا كلما انسجم مع ظروف العامل العائلية والشخصية وتوقعاته الشخصية.

6- الاستقطاب (Recruitment):

يعد تخطيط وإدارة المسار المهني للعامل أداة استقطابية لجذب الموارد البشرية المؤهلة ، لأن العامل الذي يجد اهتماما من المنظمة في إدارة مساره المهني سيسعى جاهدا للعمل لديها لأنها تحقق طموحاته و رغباته المهنية.(1)

7- الحوافز (Motivation):

تعرف الحوافز بأنها عوامل خارجية تشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد من قيامه بعمل معين ، أي أنها العوائد و التي يتم من خلالها استثارة الدوافع وتحريكها . تساعد الحوافز على التفاعل بين العامل و المنظمة وزيادة حماسه ورغبته بالأداء وولائه للمنظمة ، لذلك تعمل المنظمة على تطوير برامج للحوافز بنوعها المادية والمعنوية ، مما يثير دافعية العامل للعمل بجد والسير قدما في مساره المهني وتنمية الطاقات الإبداعية لديه و تحقيق طموحاته المستقبلية.

8- تقييم الأداء (Performance Assessment):

يعرف تقييم الأداء بأنه محاولة لتحليل أداء الموظف بكل ما يتعلق به من صفات نفسية وبدنية ومهارات فنية أو فكرية أو سلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة و الضعف ومحاولة تعزيز الأولى ومواجهة

(1) أحمد ماهر: مرجع سابق، ص 268.

الثانية ، وذلك لتحقيق فاعلية المنظمة ، وبعد الأداء عاملا مهما لإدارة المسار المهني لأنه من خلال التقييم المستمر للأداء يتم التعرف على مدى التقدم و النجاح في تحقيق أهداف المسار المهني و التعرف على المشكلات و إيجاد الحلول لها و يساعد كذلك في كشف نقاط القوة و الضعف في قدرات العامل ومهاراته التي قد تؤدي لتغيير المسار إذا لم يكن متوافقا معها .⁽¹⁾

سادسا :أسباب فشل الفرد في مساره المهني:

هناك العديد من العناصر التي تحكم نجاح أو فشل الفرد في المراحل المختلفة من مساره المهني ، و سوف نتعرض لبعض من هذه العناصر و ذلك حسب اختلافها من مرحلة إلى أخرى خلال المسار الحياتي و الوظيفي للفرد.

1.العناصر المرتبطة ببداية المسار المهني:

ويقصد بذلك نقطة البداية في المسار عند دخول الفرد لأول وظيفة له و تعرضه لأول خبرات و تجارب وظيفية بها يقابل الفرد مجموعة من الصعوبات و المشاكل منها:

• **زيادة الطموح و عدم واقعيته:** في بداية المسار المهني لأي فرد سكون لديه مجموعة من الأحلام بأمل أن يحققها ، و قد يفشل في ذلك رغم ما يتوفر لديه من إمكانيات تحقق له ذلك الطموح ، فتكون النتيجة أحيانا تحطم الآمال.

• **انعدام أهمية الوظيفة الأولى:**يزداد إحباط كثير من الأفراد في أولى وظائفهم بسبب صغر الوظيفة و انخفاض أهميتها، و ما يزيد المشكلة تعقيدا هو أن الشخص يبني آمالا لا تفوق الواقع و في نفس الوقت لا يعطي المديرين بالا إلا أن الشباب لديهم طاقات يمكن استغلالها لو تم توفير وظائف و أعمال بها درجة من التحدي، و توفر الإمكانيات و السلطات التي تطلق إمكانياتهم.

• **عدم النضج الشخصي:** يتميز الفرد في بداية مساره بعدم الخبرة الكافية لتحمل المسؤوليات الكبيرة ، كما أنهم غير ماهرين في العلاقات الاجتماعية و الشخصية مع الآخرين ، و هي أمور كلها مطلوبة للنجاح في العمل.

(1) عبد العزيز شفيق: الحوافز و الفعالية التنظيمية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية و تسيير الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا ، جامعة سكيكدة، غير منشورة، 2008/2007، ص18.

- **انخفاض الجانب العملي:** يتميز الموظفون الجدد بأنهم نظريون ، و أنهم يحتاجون إلى أن يتعلموا كثيرا الفن التطبيقي، و أن ما درسوه يحتاج إلى بعض التكيف حتى يتم تطبيقه.
- **عدم تبليغ الفرد بتقييم أداءه:** يحتاج الموظف الجديد باستمرار أن يتحصل على معلومات عن مدى تقدمه في الأداء و الانجاز ، و ما إذا كان أداءه جيدا أم انه يحتاج إلى تطوير و تعديل و تدريب و توجيه إضافي.(1)
- **الرئيس المباشر سيئ:** و تتعدد مشاكل الرئيس المباشر ، فقد يكون تجاهله التام للموظف الجديد و عدم تدريبه له، إهماله في إعطائه التعليمات اللازمة، و عدم تحفيزه و عدم نصحه و إرشاده اثر سلبي على الموظف الجديد.
- **مشاكل مع الزملاء:** يمارس الزملاء مع الموظف الجديد بعض الخدع و الحيل ، لإثبات أقدمتهم و أحقيتهم في الوظيفة ، أو ربما لغرض النفوذ عليه ، بينما يحتاج الموظف الجديد إلى كل زميل ناصح أمين يرشده إلى الطريق السليم في العمل.

2. العناصر المرتبطة بمتاعب منتصف المسار المهني:

تعتبر مرحلة منتصف المسار المهني من أصعب المراحل التي يمر بها الفرد على طول المسار نظرا للتغيرات العديدة التي تصاحب هذه الفترة، فهي و إن كانت فترة جني بثمار السنوات الماضية، إلا أنها كثيرا ما تكون فترة إعادة نظر و تقييم الأمور ، و من المعروف أن الأفراد عند مرورهم بهذه المرحلة يتعرضون للعديد من التغيرات النفسية و الفكرية و المهنية و الأسرية، مثل:

- إدراك الفرد لانخفاض قدراته الجسمانية.
- إدراك الفرد لأهدافه الوظيفية التي حققها و التي سوف يحققها.
- حدوث تغيرات كثيرة في العلاقات الأسرية.
- حدوث تغيرات في العلاقات داخل محيط العمل.

(1) أحمد ماهر: مرجع سابق، ص 37- 38.

-تزايد الشعور بالتقادم.

كما تتميز هذه المرحلة بحدوث تغيرات في بيئة العمل نفسها و التي تساهم في تفاقم أزمة منتصف العمر و التي يمكن تحديدها فيما يلي:

1 عدم انفصال العمل عن الحياة لبعض الأفراد اللذين يعتبرون أن مستقبلهم الوظيفي هو حياتهم و

بالتالي يصبح الوقت عنصر حرج ثمين جدا.

2 الخوف المتزايد من الهزيمة مع تزايد الضغوط المحيطة بالفرد، تصبح الحاجة للنجاح قوية جدا.

تزايد الاعتمادية، فنظرا لتعدد الأعمال يضطر المدير للاعتماد على فريق من المستشارين الفنيين و

المساعدين. (1)

3 يقضي الفرد معظم حياته في شق طريقه إلى القمة أو المدافعة عن هذه القمة ، و هذا يعني البقاء

في حالة طوارئ مستمرة مما يسبب ضغط شديد على الأعصاب.

4 نظرا لتزايد تقدير المجتمع للشباب فان النجاح الذي حققه خلال منتصف العمل يشوبه الشعور بتقدم

العمر.

3. العناصر المرتبطة بنهاية المسار (التقاعد):

في هذه المرحلة يتحول الفرد من شخص عامل إلى شخص متقاعد، و بما أن العمل هو جزء هام من كيان

المرء، و خاصة بالنسبة للأشخاص من ذوي الوظائف العليا مثل المديرين و المتخصصين فإن فقد العمل

يؤدي إلى شعوره بأن جزءا من كيانه قد ضاع، و لكن من ناحية أخرى فلين التقاعد يمكن أن يعني الهروب

من وظيفة محبطة و من العمل الصعب و الشاق ، و الحرية لعمل أشياء لم يكن لديه وقت للقيام بها ، و

ربما يعني الهروب من ضغوط كثيرة جدا ،إن التقاعد يتطلب تغيير العادات و الروتين اليومي للحياة ، و

(1) أحمد ماهر: مرجع سابق ، صص 41-42.

تغيير التصور الذاتي الذي كان ثابت نسبيا على مدى فترة طويلة باعتبار أن العمل كان يحقق للفرد العديد من الأهداف في السابق و من بينها:

- إن العمل يعطي الفرد الفرصة لكي يربط نفسه بالمجتمع ، و أن يسهم في المجتمع أو أن يرى نفسه على أنه شخص مساهم في المجتمع من خلال توفير السلع و البضائع و الخدمات التي يحتاجها.
- يساعد الفرد على دعم و توطيد منزلته و احترام الذات.
- يساعد العمل أيضا على أبعاد الأفكار و مشاعر الوحدة و العزلة.
- إن العمل يقدم المجال لكي يحقق الفرد ذاته و شخصه و مواجهة الأهداف التي يرى الآخرون أنها ذات قيمة و تستحق المدح.

ولعل أهم ما يصور أهمية العمل في حياة الفرد هو أنه يقدم العائد الاقتصادي الذي يعتبر لوسيلة لاقتناء الحاجات أي أن العمل هو أداة للبقاء.⁽¹⁾

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تم عرض أهم ما يميز المسار المهني من خصائص و أنواع و أهمية المسار المهني سواء بالنسبة للفرد أو المنظمة مع ذكر أهم الطرق و المراحل التي مر بها المسار المهني مع إبراز استخدامات المسار المهني وذكر أسباب فشل الفرد في مساره المهني و انطلاقا مما سبق تبين أن المسار المهني هو ذلك النشاط الرسمي و المنظم التي تضعه المنظمة من خلال تدرج الموظف في عمره المهني من تعيين و ترقية وتكوين لزيادة القدرات و المهارات التي تؤثر على مستقبلهم المهني إذ بواسطته تستطيع المنظمة تحسين استخدام الموظفين وجعلهم أكثر كفاءة في المنظمة.

(1) أحمد ماهر: مرجع سابق ، ص ص 44-45.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية والميدانية للدراسة

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة

1- المجال المكاني للدراسة

2- المجال الزمني للدراسة

3- المجال البشري للدراسة

ثانياً: المنهج المستخدم في الدراسة

ثالثاً: أدوات جمع البيانات

رابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

خامساً: عينة الدراسة

1- تحديد عينة الدراسة

2- خصائص عينة الدراسة

خلاصة الفصل

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية والميدانية للدراسة

تمهيد:

يعتبر الجانب التطبيقي إسقاطاً للخلفية النظرية للدراسة على الواقع التنظيمي لما يكتسبه من أهمية بالغة في الدراسة لأن الدراسة الميدانية هي مراد الباحث للوصول إلى نتائج يمكن الإستفادة منها على مستوى المؤسسة وعلى مستوى البحث العلمي ككل ، وقد تناولنا في هذا الفصل الدراسة الإجرائية التي تبحث في الإدارة الإلكترونية والمسار المهني للموظف بمديرية التربية لولاية تبسة ومحاوله الوقوف على الوقائع الواقعة للموضوع وترجمتها إلى معطيات ملموسة و ذلك بالإستناد إلى إستراتيجية منهجية متكاملة تمكننا من تحويل المعطيات النظرية إلى حقائق واقعية في ضوء البيانات والمعلومات المقدمة من طرف المسؤولين وبعض موظفي مديرية التربية لولاية تبسة والنصائح المقدمة من طرف الأستاذ المؤطر من أجل الوصول إلى هدف الدراسة.

أولاً : مجالات الدراسة:

تتمثل الدراسة في ثلاث مجالات رئيسية وهي: المجال المكاني وهي مديرية التربية لولاية تبسة التي إعتمدت الإدارة الإلكترونية في متابعة المسار المهني للموظف ، ثم المجال الزمني وأخيراً المجال البشري (مجتمع الدراسة المقصود) وفي ما يلي عرض لكل منهم:

1-المجال المكاني للدراسة:

1-1- التعريف بمديرية التربية لولاية تبسة:

تكتسي عملية التعريف بمديرية التربية أهمية نظرية و علمية لا تغيب عن نظر الباحث والمتربص ذلك لان المديرية لها نظامها القانوني الخاص بها، والذي تختلف نتائجه وآثاره عن نظام غيرها من المديريات الأخرى .

1-2- نشأة وتطور مديرية التربية لولاية تبسة :

أنشأت مديرية التربية سنة 1974 ، حيث عرفت تحولات عديدة ومتسارعة في هيكلتها التنظيمية والبيداغوجية ، فان مديرية التربية سنة 1974 شهدت تحويل من هيكل إداري وبيداغوجي إلى طاقم إداري وبيداغوجي أكبر وإذا اردنا تتبع مسيرة مديرية التربية نجدها مرت بعدة مراحل وتتمثل هذه المراحل في مرحلة المفتشية الاكاديمية 1962/1969 مرحلة التربية 1969/1986 ومرحلة قسم استثمار الموارد البشرية والمرحلة الأخيرة 1990 ليومنا هذا .⁽¹⁾

(1) أنظر المادة 03 من المرسوم التنفيذي المؤرخ في 16 ذي القعدة عام 1440 الموافق ل 09 يوليو 1990م المحدد لكيفيات تنظيم مصالح مديريات التربية على مستوى الولاية وسيره.

1-3- موقع مديرية التربية لولاية تبسة :

تتمتع مديرية التربية لولاية تبسة بموقع إستراتيجي ،حيث تقع مقابل الولاية والمجلس الشعبي الولائي وبمحاذاة الدائرة سابقا ومقرات عمومية مختلفة ، ثم توسعت مصالحها عند نقل مديرية الغابات والتشغيل بقرار من السيد : والي الولاية منذ زيارته لمقر مديرية التربية. يوم 2016/09/06 ، وهذا ما ساعد مصالح المديرية بالتوسع والتنظيم أكثر ، لذلك بها 03 أجنحة تحتوي على 88 مكتبا وقاعة إجتماعات ، قاعة إستقبال ، وقاعة أرشيف ومخزين .

توجد هناك مقرات أخرى تابعة لقطاع التربية خارج المديرية مستغلة من طرف المصالح الخارجية لمديرية التربية ، منها التوجيه والإرشاد المدرسي ، مفتشية المطاعم المدرسية ، الرابطة الرياضية ، طب العمل ، وإتحاد الشؤون المكلمة للمدرسة إلى جانب فرع محو الأمية وتعليم الكبار والتعليم عن بعد وهيئة التفقيش وكذا الشركاء الإجتماعيين.

وتعتبر مديرية التربية لولاية تبسة مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني تتمتع بالشخصية والاستقلال المادي تابعة لوزارة التربية والتعليم كما تعتبر صرح علمي وثقافي ورمز إشعاع فكري جمع بين ضخامة المنشأة ورسالة المنهج ويساعدها على تحقيق وظيفتها الأساسية التي هي ذات طابع إداري وأداء بيداغوجي جيد وهاذف لضمان إمداد المجتمع بكفاءات ذات جيل متعلم ومتقف ويد عاملة تستجيب للمقاييس الوطنية والدولية وتسهيل الاندماج في المحيط الاجتماعي.

1-4- أهداف مديرية التربية لولاية تبسة :

ترتكز مديرية التربية إلى عدة أهداف تربوية وإجتماعية وإقتصادية وأخرى ثقافية تتمثل في :

1-4-1- الأهداف التربوية :

- تربية النشء وتعليمه والعمل على رفع المستوى التعليمي و ترسيخ حب العلم والتعلم والإبداع فيه
- تقويم السلوك لدى التلميذ في المدرسة وفي الأسرة وفي المحيط الإجتماعي ومنهجية إكتسابها
- تكوين المعلم وتدعيمه قصد النجاح في توصيل رسالته
- تكوين المؤطرين لتطوير قطاع التربية والتعليم

1-4-2- الأهداف الإجتماعية :

- دفع المجتمع إلى مرتبة الرقى والتقدم الحضاري وتعزيز مكانته العلمية
- العمل على نشر العدالة العلمية والإجتماعية من خلال توفير المادة الخام المتمثلة في تلميذ اليوم هو رجل الغد (العالم ، الباحث ، الطبيبإلخ)
- توفير مناصب الشغل والمساهمة في القضاء على البطالة

- دمج أكبر عدد ممكن من شريحة الشباب خاصة خريجي الجامعات والمعاهد الوطنية في سلك التعليم
- تقويم التركيبة الإجتماعية وتنويعها من خلال توفير جميع المختصين بمختلف المجالات العلمية
والتربوية.

- تشجيع محاربة الآفات الإجتماعية من خلال إقامة ملتقيات ومؤتمرات وندوات وتوضيح خطواتها
داخل المدارس والمؤسسات التربوية .

- مساعدة الأسرة في تربية الأبناء والعمل على تماسكها بإعتبارها الخلية الأساسية لبناء المجتمع قبل
المدرسة.

- ترسيخ مبدأ التضامن المدرسي عن طريق المساعدات المادية والمعنوية وكذا التربية لأبناء المعوزين.

1-4-3- الأهداف الإقتصادية :

- المساهمة في صنع الإقتصاد الوطني من خلال تكوين الأدمغة والخبراء المختصين والتقنيين في
مجال التربوي قصد الإستقلال من التبعية الأجنبية

1-4-4- الأهداف الثقافية والرياضية:

- غرس المبادئ الأساسية للمجتمع والمحافظة عليها مثل الوطنية، الشخصية، الدين، اللغة ، التقاليد.

- توفير وسائل ترفيهية وثقافية يستفيد منها الموظف والتلميذ معا

- تكوين الأفراد المبتدئين في السلك التربوي ورسكلة القدامى

- تشجيع وتدعيم ذوي الهوايات الثقافية والرياضية وتكريمهم

- تخصيص مرافق للممارسة الرياضية بمختلف أنواعها بجميع المؤسسات التربوية . (1)

1-5-5- نشاطات مديرية التربية لولاية تبسة :

يمكن أن تصنف إلى مايلي :

1-5-1- التخطيط : يدخل ضمن هذا النشاط برامج متنوعة مثل توظيف الوظائف ، تخطيط

الإحتياجات البشرية والمادية ، وتقدير الأعداد اللازمة للعمل ، تحديد مستوى المهارات المطلوبة ، طرق
الإختيار والتوظيف ، وتقويم الأداء والنقل والترقية ، والفصل من الخدمة .

1-5-2- تنمية الموارد البشرية : من أهم أنشطة إدارات الموارد البشرية وأكثرها كلفة حيث تشمل

التأهيل والتدريب ، وإعادة التدريب ، وعمليات التطوير الإداري للمستويات الإدارية الرفيعة ، وكذلك
التطوير التنظيمي وتقديم خدمات الأمن والسلامة والصحة للموظفين .

(1) أنظر المادة 03 من المرسوم التنفيذي رقم 90-174 السابق

1-5-3- التعويض (الأجور والرواتب): يدخل ضمنه تقييم الوظائف ومقارنتها ببعضها لتحديد الأجر العادل ، طرق تقويم الأجور والرواتب ، مقارنة الأجور بالأجور السائدة خارج المنظمة.

1-5-4- التربية والتعليم: تسجيل التلاميذ والإشراف على الدخول المدرسي والإمتحانات ، وتوفير كل الإحتياجات التلميذ والمعلم معا ، ونشر التربية والتعليم داخل المدارس والمتوسطات والثانويات للوصول إلى جيل متعلم ومتقف .

1-5-5- صيانة الموارد البشرية : الإهتمام بالمنافع المالية المباشرة وغير مباشرة ، وكذلك الخدمات المختلفة صحية وتعليمية واجتماعية وترفيهية ورياضية ، والإهتمام برفع معنويات الأفراد وإرضائهم الوظيفي.

1-5-6- العلاقات الوظيفية : توفير فرص التوافق والإنسجام بين مسؤولي المديرية والموظفين لضمان فرص التقدم الوظيفي للأفراد وتخطيط مسار هذا التقدم وتقليل مصادر الإحتكاك بين الإدارة والموظفين والإدارة والمعلم والتلميذ وتقليل الشعور بعدم الرضا والتأكيد على مبدأ العدالة والمساواة من قبل الإدارة تجاه الموظفين والإدارة الحركة الوظيفية،التنقلات الوظيفية ،الترقية،الإستغناء عن الخدمة ،الإستقالة ، التقاعد ،الوفاة ، وإنتهاء العلاقة الوظيفية. (1)

1-6- مهام وصلاحيات مدير التربية لولاية تبسة :

المادة الثالثة من المرسوم التنفيذي 90-174 المؤرخ في : 09/06/1990 المتعلق بكيفيات تنظيم مصالح التربية على مستوى الولاية وسيرها ، والتي تحدد بدقة صلاحيات والمهام التي يجب أن تتكفل بها مديرية التربية الموضوعة تحت سلطة الوزير المكلف بالتربية كما يلي :

- تنشيط مجموع النشاطات التربوية في مجال التعليم الأساسي والتعليم الثانوي والتكوين على مستوى قطاع التربية وتنسيقها ومتابعتها .
- السهر بالإتصال مع الهياكل والهيئات المعنية على توفير الشروط التي تمكن من الأداء العادي للأنشطة المدرسية والموازية للمدرسة والسير الحسن للمؤسسات التربوية .
- إعداد الخريطة المدرسية لمختلف مراحل التعليم والقيام بتحديثها بالإتصال مع المصالح والهيئات المعنية .

(1) أنظر المادة 03 من المرسوم التنفيذي رقم 90-174 السابق

- جمع الإحصاءات المدرسية ومعالجتها وتحليلها والقيام بكل العمليات السير والتحقيقات لتقدير إحتياجات الولاية في ميدان التربية .
- السهر على إحترام وتطبيق المقاييس التربوية في مجال البناءات والتجهيزات المدرسية والتربوية
- السهر على التنظيم والمتابعة والمراقبة التربوية لمؤسسات التربية والتكوين الموضوعة تحت وصاية وزير التربية الوطنية .
- القيام بتعيين الموظفين التربويين والإداريين وأعاون الخدمة في المؤسسات ومتابعتهم وتسيير شؤونهم في إطار التنظيم الجاري به العمل .
- تنظيم الإمتحانات والمسابقة التابعة للقطاع ومتابعتها بالإتصال مع الهياكل والهيئات المؤهلة ، وتسليم البراءات والشهادات المتعلقة بالإمتحانات والمسابقات المذكورة في إطار التنظيم الجاري به العمل .
- تنفيذ عمليات تكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معارفهم .
- ترقية الأنشطة التربوية والثقافية والرياضية في المؤسسات المدرسية بالإتصال مع القطاعات والأجهزة والجمعيات المعنية.

- السهر على إحترام مقاييس حفظ الصحة والأمن في مؤسسات التربية والتكوين التابعة للقطاع.⁽¹⁾

1-7-7- الهيكل التنظيمي لمديرية التربية لولاية تبسة مع التأطير الحالي :

1-7-7-1- الهيكل الإداري لمديرية التربية :

تختلف هيكلية مديرية التربية من ولاية لاخرى بحسب المهام المرسومة وعدد المؤسسات التربوية والكثافة السكانية حيث يتراوح عدد المصالح فيها ما بين ثلاث وستة مصالح .

1-7-7-2- الهيكل التنظيمي لمصالح مديرية التربية لولاية تبسة :

وفقا للمرسوم رقم 90-174 المؤرخ في 16 ذي القعدة عام 1440 الموافق ل 09 يوليو 1990م المحدد لكيفيات تنظيم مصالح مديريات التربية على مستوى الولاية وسيرها والقرار الوزاري المشترك المؤرخ في 20 ربيع الاول عام 1423 الموافق ل 2 يونيو سنة 2002 المتضمن تنظيم مصالح مديريات التربية ومكاتبها على مستوى الولايات ومفتشية أكاديمية الجزائر (المادة 25 و28 منه) ومن خلال ما تطرقنا اليه

(1) أنظر المادة 03 من المرسوم التنفيذي رقم 90-174 السابق

سابقا يمكن حصر هيكل مديرية التربية في خمسة مصالح حيث يشرف على تسييرها رؤساء المصالح تحت إشراف مدير التربية. (1) هيكلها التنظيمي مجسد في الملحق رقم(03)

التنظيم التربوي لمديرية التربية طبقا للمادة 29 من القرار الوزاري المؤرخ في 06/02/2002 المعدل والمتمم تحتوي مديرية التربية لولاية تبسة على 05 مصالح موزعة وفق التآطير التالي:

الجدول رقم : (02) خاص بالتآطير الحالي لمديرية التربية

| مصلحة البرمجة والتابعة | مصلحة التكوين والتفتيش | مصلحة تسيير نفقات المستخدمين | مصلحة الموظفين | مصلحة التمدرس | المصلحة | الأمين العام | الفترة |
|------------------------------|------------------------------|------------------------------------|-------------------|------------------|--------------|-----------------|--------|
| / | 01 | / | 01 | / | رئيس المصلحة | معين | 2019 |
| 01 | / | 01 | / | 01 | المكلفين | | |
| 04 | 02 | 03 | 04 | 04 | عدد المكاتب | | |

1-8-8- مهام مصالح مديرية التربية لولاية تبسة

1-8-1- مصلحة التمدرس والإمتحانات :

يرأسها رئيس المصلحة بمعية أربعة رؤساء مكاتب:

- **مكتب الامتحانات المهنية:** حيث تتحصر مهامه تنظيم المسابقات والإمتحانات الخاصة بقطاع التربية على مستوى إقليم الولاية حيث يقوم بالإعداد لإمتحانات شهادة التعليم الأساسي وشهادة البكالوريا وكذا شهادة إنتهاء مرحلة التعليم الإبتدائي ، وكذا الإمتحانات المهنية الخاصة بالأستاذة والمعلمين والعمال الإداريين .

- **مكتب التنظيم الخاص بالتعليم الإبتدائي والطور الثالث:** تتجلى مهامه في تنظيم وإعداد الخرائط التربوية على مستوى المدارس الإبتدائية و المتوسطات وذلك بحصر المناصب المالية للأستاذة والعمال .

(1) أنظر المادة 25، 28 من المرسوم التنفيذي المؤرخ في 16 ذي القعدة عام 1440 الموافق ل 09 يوليو 1990م المحدد لكيفيات تنظيم مصالح مديريات التربية على مستوى الولاية وسيره والقرار الوزاري المشترك المؤرخ في 20 ربيع الاول عام 1423 الموافق ل 2 يونيو سنة 2002 المتضمن تنظيم مصالح مديريات التربية ومكاتبها على مستوى الولايات ومفتشية أكاديمية الجزائر

- مكتب التنظيم التربوي الخاص بالتعليم الثانوي: نفس المهام الذي يقوم بها المكتب السالف الذكر إلا أنها خاصة بالتعليم الثانوي.

- مكتب النشاط الثقافي والاجتماعي والرياضي: تتحصر مهامه في الإشراف على التظاهرات الرياضية والمدرسية .

كذلك أنشأت مصلحة خلية الإعلام والاتصال : وهي مصلحة تابعة للأمانة العامة لمدير التربية وتهتم الخلية بمتابعة كل ما يصدر في وسائل الإعلام والاتصال (الصحافة المكتوبة ، الإذاعة والتلفزيون) حول القطاع ومحيطه وكذا المبادرة بنشر الأخبار والمعلومات عن مديرية التربية عن طريق إرسالها إلى مختلف وسائل الإعلام ، وتعتبر إذاعة تبسة الجهوية من أكثر الوسائل إستعمالا نظرا لكونها الأكثر فعالية وقربا من المواطن وإهتماما بجديد القطاع ، فالمبادرة بنشر المعلومات والأخبار تعطى مصداقية للمديرية وتجعلها في مأمن من الإشاعات والمضاربات الإعلامية التخمينية.

1-8-2- مصلحة التكوين والتفتيش :

يسير من طرف رئيس مصلحة مثله مثل بقية المصالح بالإضافة إلى رؤساء المكاتب وعدد من الموظفين وتقوم المصلحة بالتنظيم والإشراف على العمليات التكوينية لجميع الفئات من معلمين وأساتذة ومفتشين في مختلف الأطوار ، كذلك إجراء دورات لتحسين المستوى في إطار جهازين مؤقت ودائم وكل ذلك يتعلق بعمال قطاع التربية ، وتسهر على متابعة الميدانية من طرف المفتش والترسيمات للعمال لذلك تفرع عنها مكتبين .

أ- مكتب التكوين :

تتمثل مهامه في الإشراف على تنظيم الدورات التكوينية الخاصة بالمعلمين وأساتذة التعليم الثانوي ويقوم هذا المكتب ببناء على المناشير ومقررات وزارية خاصة بالتكوين ، بالتنسيق مع مفتشي التعليم الابتدائي والطور الثالث ومفتشي التعليم الثانوي وبالإعداد الجيد والسير الحسن للفترة التكوينية.

ب- مكتب التفتيش : يقوم هذا المكتب بالتنسيق مع مفتشي التعليم الابتدائي والطور الثالث والتعليم الثانوي على تفتيش المعنيين ومراقبة تقارير التفتيش وتسجيلها، وذلك يتعلق بعمال قطاع التربية ، وتسهر على المتابعة الميدانية من طرف المفتش والترسيمات للعمال لذلك تفرع عنها مكتبين . (1)

(1)المادتين 25 و28 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في : 20 ربيع الأول عام 1423 هـ السابق.

1-8-3- مصلحة تسيير نفقات مستخدمي قطاع التربية (الأجر)

وهي مصلحة جديدة أنشأت في 2002/01/01 مقارنة بالمصالح الأخرى وتتكون من ثلاثة مكاتب :

أ- مكتب تحصيل الملفات المحاسبية : (مكتب الإداريين) يعمل على :

متابعة خصم الغيابات وإقتطاع الخدمات الإجتماعية وترتكز مهام هذا المكتب في تصنيف وترتيب وحفظ الملفات الخاصة بعمال قطاع التربية ، ولكل موظف ملحف محاسبي خاصة به يتكون من مجموعة من الوثائق .

ب- مكتب تسيير نفقات المستخدمين التعليم الابتدائي والمتوسط

- يقوم بدفع رواتب المستخدمين في قطاع التربية على مستوى الولاية وضواحيها ، وتسوية الوضعيات العالقة .

- المحافظة على وتيرة العمل مع الخزينة في عملية دفع الأجر وغيرها من الأمور المالية.

ج-مكتب تسيير نفقات المستخدمين التعليم الثانوي

نفس مهام مكتب السابق إلا أن هذا المكتب يخص التعليم الثانوي فقط .

1-8-4- مصلحة البرمجة والمتابعة : يشرف عليه رئيس مصلحة تتكون من 5 مكاتب التالية :

أ- مكتب الخريطة المدرسية: يشرف هذا المكتب على ما يلي :

- إنجاز الإستقصاء الوجير لجميع مراحل التعليم (الإبتدائي - المتوسط - الثانوي) .

- الإحصاء الشامل لكل دخول مدرسي .

- إنجاز ملف إنشاء المؤسسات التربوية (بناءها)

- يقوم بإعداد المخطط السنوي لكل عام .

ب- مكتب مراقبة التسيير المالي : يشرف هذا المكتب على مايلي :

- المصادقة على مشاريع الميزانية السنوية لكل المؤسسات مراجعة ومراقبة الحسابات المالية السنوية

- توزيع مختلف التعليمات والمناشير الخاصة بالتسيير المالي والمادي للمؤسسات .

- مراقبة الكشوف الشهرية .

ج- مكتب الميزانية والمصالح الإقتصادية : يشرف هذا المكتب على مايلي :

- إنجاز الجداول التقديرية المتعلقة بمشروع ميزانية التسيير .

- متابعة إستهلاك الإعتمادات خلال السنة المالية

- الإلتزام بالنفقات العامة ومتابعة عملية التأشير على الإلتزامات مع مصالح الرقابة المالية .

- إنجاز بطاقات الإلتزام المرفقة بكل الوثائق التربوية .

د- مكتب البناءات والتجهيز : هذا المكتب يختص بمايلي :

- تسيير الأثاث والتجهيزات ومختلف الوسائل المتوفرة بمديرية التربية لولاية تبسة

- متابعة حظيرة السيارات وسير المخازن (مخزن الوسائل المكتبية ومواد التنظيف ، متابعة ومراقبة

أعوان الأمن والصيانة)

هـ- مكتب النشاط الإجتماعي وحفظ الصحة المدرسية : ومن أهم مهام المكتب مايلي:

- دراسة وإنجاز قرارات الإستفادة من المنح لصالح التلاميذ الأيتام والمعوزين بجميع المؤسسات التربوية .

- الإشراف على عملية شراء مختلف الأجهزة والأدوية وتوزيعها على المؤسسات التربوية بالولاية والبلديات

والدوائر التابعة للولاية . (1)

1-8-5- مصلحة المستخدمين :

تعتبر مصلحة الموظفين الركيزة الأساسية في المديرية حيث تعد من أهم المصالح الفرعية

المشكلة لمديرية التربية لولاية تبسة وهذا نظرا لما تكتسيه من دور كبير في إقتناء الموارد البشرية من

(1) أنظر المادة 03 من المرسوم التنفيذي رقم 90-174 السابق

مختلف المستويات (إداريين تقنيين - أعوان مصالح) لتوظيفهم وتعيينهم والمحافظة على سير المديرية بانتظام حيث يشرف على تسييرها رئيس مصلحة المستخدمين ،وتضم العديد من المكاتب و تعتمد على موارد بشرية من مختلف المستويات (إداريين ، تقنيين ، وأعوان مصالحإلخ) ، ومن أهم مهامها الإشراف على تسيير المستخدمين داخل المصلحة ، وذلك بمراجعة ملفات المستخدمين بشكل مستمر وتجديد البطاقات والسجلات، لإستخراج شهادات العمل مع تسجيل الغيابات والتأخرات ، كذلك الإستفسارات وما ينتج عنها من فرض عقوبات، ولهذه الأخيرة أنواع وأسباب مختلفة ، وكل نوع لديه رقم خاص وتاريخ معين ، بالإضافة إلى تسجيل الساعات الإضافية وما ينجم عنها من إجازات كضمان التعويض، لنصل إلى أن هذه المصلحة تهتم بكل ما يتعلق بالموظف من أول يوم عين فيه بالمديرية إلى آخر يوم له بالمديرية ونهاية العلاقة الوظيفية سواء نهاية عادية أو غير عادية ، بالإضافة إلى التسيير اليومي العادي لشؤون المستخدمين فإن مصلحة المستخدمين وبناء على المرسوم التنفيذي 90/147 المؤرخ في: 09/06/1990 خاصة مادته الثالثة التي تحدد مهام مصلحة الموظفين والتي تنحصر في :

- القيام بتعيين المستخدمين التربويين والإداريين والتقنيين وأعوان الخدمات في المؤسسات التربوية ومتابعة مساهمهم المهني وتسيير شؤونهم في إطار التنظيم الجاري به وكذلك تهتم هذه المصلحة بشؤون الأساتذة . - القيام بإنجاز مخطط تسيير الموارد البشرية وتنفيذ عملياته كتنظيم المسابقات وإنجاز القوائم الإسمية لجميع المستخدمين المؤقتة إلى غاية 31 ديسمبر من كل سنة .

- متابعة المسار المهني للموظف من بداية قيام العلاقة الوظيفية إلى غاية نهايتها ويتم تسيير ملفات المستخدمين حسب الآتي :

- إنجاز قرارات التعيين ، إنجاز قرارات التربص ، إنجاز قرارات التثبيت ، إنجاز قرارات الترقية

- إنجاز قرارات العطل المرضية طويلة المدى ، التكفل ، الشطب ، الإنتداب ، التأهيل والترقية

للمناصب العليا

- التحولات عن طريق الحركة العادية أو الإدارية ، الإجازات والعقوبات

- إنجاز مخطط التسيير وتنفيذ عملياته كتنظيم المسابقات

- إنجاز القوائم الإسمية لجميع المستخدمين ، ملفات التقاعد على مستوى الصندوق

جميع العمليات السابقة الذكر معظمها يخضع للتأشير من قبل مصالح الرقابة وتبليغ القرارات المؤشرة إلى

مصالح الوظيفة العمومية

- إنجاز حصيلة الشغل

- إستقبال البريد ودراسته والرد عليه

وتنقسم بدورها إلى أربعة مكاتب .

أ- مكتب الموظفين الإداريين وعمال الخدمات : يهتم بتسيير ملفات الموظفين الإداريين وعمال الخدمة

بالمديرية وبالمؤسسات التربوية ومتابعة مساهم المهني .

ب-مكتب التعليم المتوسط والثانوي : يهتم بتسيير ملفات الموظفين (الأساتذة) بالمؤسسات التربوية

ومتابعة مساهم المهني .

ج- مكتب التعليم الإبتدائي : يهتم بتسيير ملفات الموظفين (المعلمين) بالمؤسسات التربوية ومتابعة

مساهم المهني .

د- مكتب التقاعد والمنازعات : يهتم بتسيير ملفات التقاعد الخاصة بالموظفين الإداريين وعمال الخدمات

بمديرية التربية والأساتذة والمشرفين وغيرهم بالمؤسسات التربوية ، وكذلك يهتم بملفات المنازعات ، حيث

يقوم بالمهام التالية :

- إحصاء المستخدمين الذين بلغوا سن التقاعد

- تحضير ملفات المستخدمين الحاليين على التقاعد بالتنسيق مع صندوق التقاعد والمعاشات

- التكفل بمتابعة مختلف القضايا محل المنازعات

- التكفل بإعداد ومتابعة ملفات المستخدمين الحاليين على مجالس التأديب (اللجان الإدارية

المتساوية الأعضاء)⁽¹⁾

(1) أنظر المادة 04 من المرسوم التنفيذي رقم 90-174 السابق

2-المجال الزمني للدراسة :

وهي فترة إنجاز البحث ميدانيا منذ النزول إلى الميدان مديرية التربية لولاية تبسة من شهر أكتوبر 2018 إلى غاية شهر ماي 2019 وتم تقسيم هذه المدة على فترات متفاوتة .

المرحلة الأولى: بعد اختيار الموضوع وأخذ الموافقة النهائية من طرف فريق التكوين تم الشروع في إنجاز الفصول النظرية للبحث ابتداء من شهر نوفمبر 2018 وتواصلت الدراسة إلى شهر جانفي.

المرحلة الثانية: بحكم عملنا بالمديرية كنا نقوم بدراسات استطلاعية مع الموظفين ورؤساء المصالح كما كنا نقوم بالملاحظة بالمشاركة حيث تم تسجيل بعض السلوكيات وردود الأفعال الصادرة من الموظفين من 03 فيفري 2019 إلى غاية 10 فيفري 2019 وقد تم تبويبها عن طريق شبكة الملاحظة .

المرحلة الثالثة : قمنا بزيارة ميدانية و إجراء لقاء مع رئيس مصلحة التكوين بتاريخ 18 أبريل 2019 و إعطائه فكرة عن موضوع البحث و أخذ الموافقة بتوجيهنا إلى مصلحة المستخدمين.

المرحلة الثالثة : قمنا بزيارة إلى مصلحة المستخدمين بتاريخ 22 أبريل 2019 و إجراء مقابلة مع رئيس مصلحة المستخدمين وإعطائه فكرة عن موضوع البحث حيث قام بتوجيهنا إلى رؤساء المكاتب .

المرحلة الرابعة : قمنا بزيارات متفرقة لميدان الدراسة أين إلتقينا برؤساء مكاتب مصلحة المستخدمين ورؤساء مكاتب مصلحة التكوين والتفتيش وزيارة رئيس مصلحة الامتحانات والتدرس الذي أمدنا ببعض الإحصائيات، ورؤساء مكاتب مصلحة البرمجة والمتابعة الذين أمدونا بمعلومات عن الهيكل التنظيمي للمديرية .بتاريخ 28 أبريل 2019 إلى غاية 12 ماي 2019 .

المرحلة الخامسة: تم إمدادنا من طرف المسؤولين وبعض الموظفين بالمديرية بكافة المعلومات عن الإدارة الإلكترونية وكيفية إعتماها في متابعة سير المسار المهني للموظفين وقد إنتهت الدراسة إلى وضع استبيان . بتاريخ 15 ماي 2019 و 19 ماي 2019.

المرحلة السادسة: بتاريخ 20،21 ماي 2019 تم فيها عدة مقابلات مع الموظفين وذلك لتوزيع الإستبيانات وتم استرجاعها في نفس اليوم .

3-المجال البشري للدراسة :

تعد مديرية التربية من القطاعات الضخمة والحساسة بالولاية لما تكتسيه من أهمية للفرد والمجتمع وتقديم مختلف الخدمات التربوية والإدارية الهامة ويمكن تحديد المجال البشري لهذه الدراسة على أنه يشمل موظفي مديرية التربية لولاية تبسة، باعتباره القطاع الذي يلعب دورا هاما في تنمية المجتمع، والبالغ عددهم 130 موظف .

ثانيا: المنهج المستخدم في الدراسة:

إن المنهج العلمي في دراسته للظواهر الإجتماعية يقتضي الإحاطة و الشمولية بمختلف جوانب هذه الظواهر ، وجميع صلاتها و ارتباطاتها بالعوامل المشكلة لها. يعرف على أنه أسلوب الوصول إلى الحقيقة العلمية أو الطريقة الموضوعية التي يسلكها الباحث ويعرفه مورس أنجرس بأنه " مجموعة منظمة من العمليات تسعى لبلوغ هدف" (1) و اختيار منهج البحث لا يأتي من قبيل الصدفة أو ميل الباحث ، إن هدف ونوع موضوع الدراسة هما اللذان يحددان المنهج المناسب وانطلاقا من موضوعنا فقد فرضت علينا طبيعة الدراسة ضرورة استخدام المنهج الوصفي : لأن هذه الدراسة ذات طبيعة وصفية " الإدارة الإلكترونية و المسار المهني للموظف بمديرية التربية لولاية تبسة" وذلك من خلال الحصول على معلومات وبيانات دقيقة حول الظاهرة المراد دراستها بهدف الوصول إلى بيانات و الوقوف على معرفة دور الإدارة الإلكترونية في المسار المهني للموظف .

ولأنه المنهج الأكثر ملائمة للواقع الإجتماعي، الذي تستخدمه العلوم الطبيعية و الإجتماعية ويعتمد على الملاحظة بأنواعها بالإضافة إلى عمليات التصنيف و الإحصاء ، وتفسير تلك العمليات. وبعده المنهج الوصفي سبيلا لفهم الظواهر و استخلاص السمات و يأتي على مرحلتين :

(1) موريس أنجرس : منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية (تدريبات عملية) ، ت:بوزيد صحراوي وآخرون ، دار القصة للنشر ، الجزائر ، ط1، 2006، ص98.

المرحلة الأولى :مرحلة الإستكشاف و الصياغة التي تحتوي بدورها على ثلاث خطوات هي تلخيص تراث العلوم الإجتماعية فيما يتعلق بموضوع الدراسة و الإستناد إلى ذوي الخبرة العلمية و العملية موضوع الدراسة ثم تحليل بعض الحالات التي تزيد من إستبصارنا للمشكلة وتلقي الضوء عليها. أما المرحلة الثانية: فهي مرحلة التشخيص و الوصف ، وذلك بتحليل البيانات و المعلومات التي تم جمعها تحليلًا يؤدي إلى إكتشاف العلاقة بين المتغيرات وتقديم تفسير ملائم لها. (1)

ثالثًا: أدوات جمع البيانات:

تختلف أدوات جمع البيانات والمعلومات باختلاف موضوع الدراسة وقد اعتمدنا في دراستنا على مجموعة من الأدوات لمعرفة دور الإدارة الإلكترونية في المسار المهني للموظف بمديرية التربية لولاية تبسة.

1-الملاحظة :

تقنية من التقنيات الأساسية لجمع البيانات والمعلومات بصورة مباشرة ، وتعتبر أيضا عملية جمع المعلومات عن طريق ملاحظة الناس أو الأماكن وعلى عكس البحوث الكمية فإن البحوث النوعية لا تستخدم أدوات مطورة من قبل باحثين آخرين، بل يطورون أشكال من الملاحظة لجمع البيانات وللملاحظة حسنتها و سيئاتها فمن حسنتها أن الباحث يمكن أن يسجل المعلومات كما تحصل في الواقع وكذلك دراسة السلوك الحقيقي و بالإضافة على دراسة الأشخاص الذين يجدون صعوبات في التعبير اللفظي ، ومن سيئاتها أنها محددة بدراسة مواقف معينة من جهة ومن جهة أخرى فإن هناك صعوبة في تكوين ألفة مع الأشخاص الذين تتم ملاحظتهم. وتتطلب الملاحظة مهارات إصغاء و إنتباه جيد للتفاصيل المراد ملاحظتها . (2) وقد اعتمدنا الملاحظة بدراستنا بمديرية التربية لولاية تبسة لمحاولة التعرف علي كيفية الإعتماد على الإدارة الإلكترونية ومعرفة علاقتها بالمسار المهني للموظف .

(1) محمد قاسم :المدخل إلى مناهج البحث العلمي ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت ،1999،ص60.

(2) منذر الضامن : أساليب البحث العلمي ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان ، ط2 ، 2009 ، ص ص94.95.

2-الإستبيان:

هناك تعريفات عديدة للإستبيان من الصعب حصرها ومن بينها: أنه أداة تتضمن مجموعة من الأسئلة أو الجمل الخبرية التي يطلب من المفحوص الإجابة عنها بطريقة يحددها الباحث حسب أغراض البحث. (1)

وقد تم بناء الإستبيان قصد معالجة إجابات المبحوثين لاستخلاص وجهات النظر للموظفين حول الإدارة الإلكترونية و المسار المهني للموظف بمديرية التربية لولاية تبسة . كون التعامل مع الدراسة على فئة موظفي مديرية التربية وهي مقسمة إلى:

- جزء يتعلق ببيانات شخصية تخص موظفي مديرية التربية ورتبتهم وصفتهم من ناحية وسنوات خبرتهم من ناحية أخرى.

وجزه يتضمن محاور فرضيات الدراسة:

المحور الأول تضمن : البيانات الشخصية واحتوى 06 بنود.

المحور الثاني تضمن : الإدارة الإلكترونية و تعيين الموظف واحتوى 10 بنود.

و المحور الثالث تضمن : الإدارة الإلكترونية و تكوين الموظف واحتوى 08 بنود.

أما المحور الرابع فتضمن : الإدارة الإلكترونية وترقية الموظف واحتوى 10 بنود.

(1) ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم: أساليب البحث العلمي (الأسس النظرية والتطبيق)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان،الأردن ، ط2 ، 2008، ص88.

رابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

في دراستنا هذه تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1- التكرارات والنسب المئوية:

- اعتماد تحليل المحتوى في الجزء الأول من الإستمارة بحساب التكرارات والنسب المئوية وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة .
- عرض البيانات الشخصية في جداول بسيطة أما البيانات الأخرى فتم عرضها في جداول مركبة
- اعتماد التحليل الإحصائي في الجزء الثاني من الإستمارة بحساب التكرارات والنسب المئوية (الجميع البدائل) لوصف خصائص عينة الدراسة.

2- إستعمال الحزم الإحصائية عن طريق SPSS:

تم إدخال البيانات في الحاسب الآلي على البرنامج الإحصائي IBM SPSS Statistics. 22 (برنامج الحزمة الإحصائية) وهو اختبار إحصائي غرضه مقارنة النسب الملاحظة والنسب المتوقعة لها لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين (عينة الدراسة).

خامساً: عينة الدراسة:

1- تحديد عينة الدراسة:

العينة: هي ذلك الجزء من المجتمع التي يجرى اختيارها وفق قواعد وطرق علمية بحتة تمثل المجتمع تمثيلاً صحيحاً.⁽¹⁾

إن اختيار العينة الجيد يعكس بدقة خصائص مجتمع الدراسة لأنها تمثل مجتمع الدراسة و تكون صادقة، دون تحيز أي خالية من أي تأثير يتسبب في إيجاد فروق بين قيم المجتمع وقيم العينة.

(1) كامل محمد المغربي: أساليب البحث العلمي في العلوم الإجتماعية والإنسانية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007،

تم اختيار العينة الطبقية لأن مجتمع الدراسة مقسم و موزع إلى مجموعات متجانسة ومن هذه المجموعات يتم اختيار عينات عشوائية، لما تزودنا العينة الطبقية من بيانات جيدة للتحليل، وتعد أكثر كفاءة من العينة البسيطة وهي الملائمة للمجتمع الكبير غير المتجانس، وتزيد من الكفاءة الإحصائية للعينة. (1)

مجتمع الدراسة كما ذكرنا سابقا هو موظفي مديرية التربية والمقدر بـ **130 موظف** موزع كالتالي:

| العدد | الرتبة |
|------------|-----------------------------|
| 4 | متصرف رئيسي |
| 4 | متصرف محلل |
| 8 | متصرف إداري |
| 4 | مساعد متصرف |
| 6 | ملحق رئيسي للإدارة |
| 18 | ملحق إدارة |
| 18 | عون رئيسي للإدارة |
| 22 | عون إدارة |
| 2 | مساعد محاسب إداري |
| 2 | مقتصد |
| 4 | نائب مقتصد |
| 2 | مهندس دولة في الإعلام الآلي |
| 4 | مساعد مهندس للإعلام الآلي |
| 24 | عون حفظ بيانات |
| 8 | كاتب مديرية |
| 130 | المجموع |

جدول رقم (3) يوضح مجتمع الدراسة

وفيما يلي نوضح كيفية تحديد عينة دراستنا:

أخذنا من مجتمع الدراسة 50% يعني $100/130 * 50 = 65$ موظف

(1) منذر الضامن : مرجع سابق ، ص .169.

طريقة الإنتقاء :

كانت باستخدام عينة طبقية حتى نحصل على 65 فرد (العينة الطبقية) ومن كل طبقة نأخذ منها 50% . نأخذ على سبيل المثال رتبة متصرف رئيسي : $04 \times 50 / 100 = 02$ متصرف رئيسي ثم بنفس الطريقة انتقاء باقي الرتب، وبذلك نتحصل على التوزيع التالي بالجدول أدناه:

| العدد | الرتبة |
|-------|-----------------------------|
| 2 | متصرف رئيسي |
| 2 | متصرف محال |
| 4 | متصرف إداري |
| 2 | مساعد متصرف |
| 3 | ملحق رئيسي للإدارة |
| 9 | ملحق إدارة |
| 9 | عون رئيسي للإدارة |
| 11 | عون إدارة |
| 1 | مساعد محاسب إداري |
| 1 | مقتصد |
| 2 | نائب مقتصد |
| 1 | مهندس دولة في الإعلام الآلي |
| 2 | مساعد مهندس للإعلام الآلي |
| 12 | عون حفظ بيانات |
| 4 | كاتب مديرية |
| 65 | المجموع |

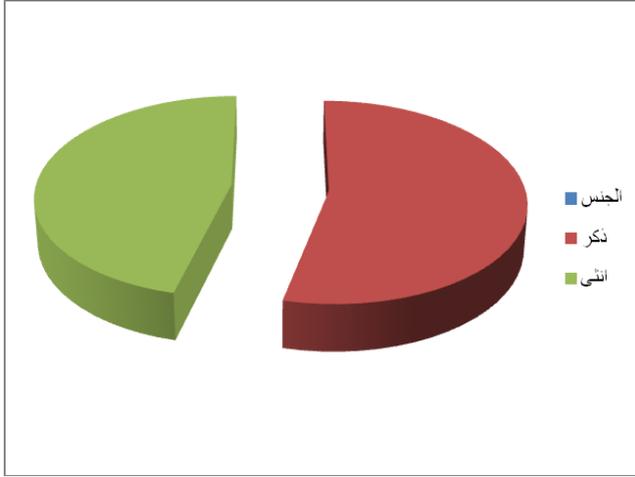
جدول رقم (4) يوضح عينة الدراسة

ثم يتم الإنتقاء لأفراد العينة بطريقة عشوائية من كل رتبة .

2- خصائص العينة المدروسة:

تحدد من خلال مواصفات عينة الدراسة والمتمثلة في الخصائص الديموغرافية لهم وتتمثل في: الجنس، السن، الحالة المدنية، المستوى التعليمي، الرتبة و سنوات الخبرة بالمؤسسة المستخدمة.

جدول رقم (5) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس: شكل رقم (1) : توزيع أفراد العينة حسب الجنس

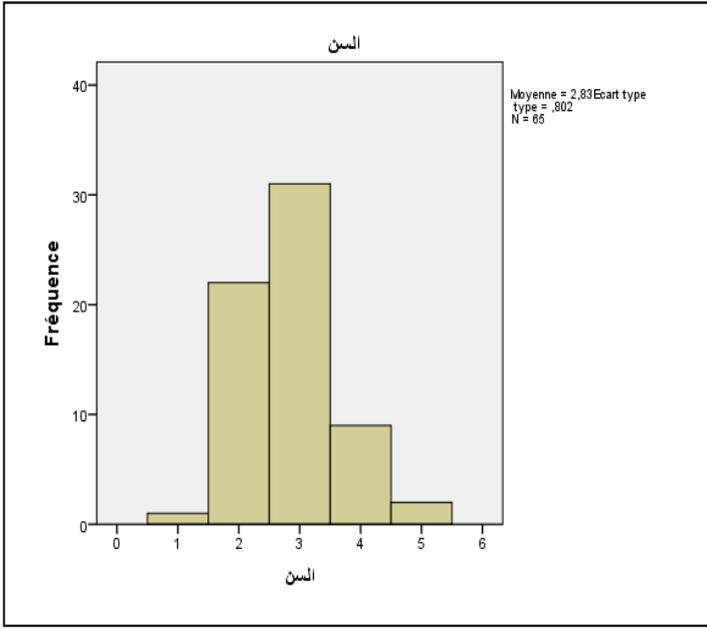


| النسبة | التكرار | الجنس |
|--------|---------|---------|
| % 53,8 | 40 | الذكور |
| %46,2 | 60 | الإناث |
| %100 | 100 | المجموع |

المصدر من اعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج الاستمارة

من خلال الجدول يتضح لنا أن نسبة الذكور في عينة الدراسة تمثل 53.8% وتفوق نسبة الإناث الممثلة بـ 46,2% وهي نسب متقاربة و هذا راجع إلى طبيعة العمل بالمديرية المناسب للذكور والإناث على حد السواء وعلى مبدأ تكافؤ الفرص بين الجنسين في الحصول على مناصب عمل بمديرية التربية لولاية تبسة ومنه نستنتج أن التحول إلى الإدارة الإلكترونية يتجسد من خلال تضافر جهود الموارد البشرية المتاحة لدى المنظمة و بالتالي طبيعة عمل المنظمة له دور كبير في توجه الأفراد نحو العمل بها وهذا طبعا باختلاف الجنس .

جدول رقم (6) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن: شكل رقم (2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن



| السن | التكرار | النسبة |
|------------|---------|--------|
| أقل من 25 | 1 | 1,5% |
| [35,25] | 22 | 33,8% |
| [45,35] | 31 | 47,7% |
| [55,45] | 9 | 13,8% |
| 55 فما فوق | 2 | 3,1% |
| المجموع | 65 | 100% |

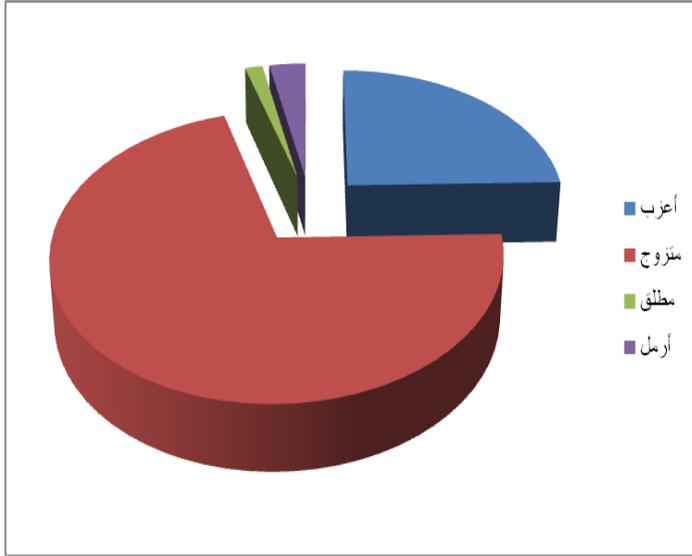
المصدر من اعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج الاستمارة

من خلال الجدول يتبين لنا أن أغلبية أفراد عينة الدراسة هم من فئة [45,35] سنة بنسبة 47,7% أي ما يعادل 31 موظف وتليها الفئة العمرية [35,25] بنسبة 33,8% أي ما يعادل 22 موظف ثم فئة [55,45] والتي قدرت نسبتها بـ 13,8% أي ما يعادل 9 موظفين وتليها فئة سنة 55 فما فوق والتي مثلت بنسبة 3,1%، وفي المرتبة الأخيرة نجد الفئة الأقل من 25 سنة والتي مثلت بـ 1,5% أي ما يعادل موظف واحد، ويمكن أن نستخلص بأن النسبة المرتفعة راجع إلى اعتماد مديرية التربية على هذه الفئة كون طبيعة العمل تتطلب ذلك من خلال خبراتهم في العمل و الأقدمية في مجال الإدارة وهذا راجع إلى أن هذه الشريحة الهامة بالمجتمع تتمتع بروح العطاء وبطاقات عالية تساعد في زيادة مردودية العمل بالمديرية وهذا ما يفسر استفادة المديرية من هذه الشريحة الهامة من الأفراد لأنها أكثر تجاوبا وتكيفاً مع التكنولوجيا الحديثة أكثر من غيرها من الفئات العمرية والتي خضعت لأغلبيتها إلى عمليتي التكوين والترقية بغية إعداد أفراد ذوو كفاءة مهنية تساعد على تحقيق أهداف المديرية في حين نجد الفئة التي مثلت نسبتها 3,1% هي فئة في طور نهاية مسارها المهني أما الفئة الأخيرة و الممثلة بأقل نسبة والبالغة 1,5% والمعبرة عن فئة حديثة التعيين بالمديرية ولم تخضع لأغلبيتها لعمليتي الترقية والتكوين و بالتالي فهي في بداية مسارها المهني.

جدول رقم(7) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة

شكل رقم (3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة المدنية

حسب الحالة المدنية:



| الحالة المدنية | التكرار | النسبة |
|----------------|---------|--------|
| أعزب | 16 | 24,6% |
| متزوج | 46 | 70,8% |
| مطلق | 1 | 1,5% |
| أرمل | 2 | 3,1% |
| المجموع | 65 | 100% |

المصدر من اعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج الاستمارة

من خلال الجدول يتبين لنا أن نسبة المستفيدين هي نسبة فئة المتزوجين هي الأكثر بالمديرية بنسبة 70,8% والمقدر عددهم ب 46 موظف وموظفة تليها فئة العزاب بنسبة 24,6% أي 16 موظف في حين نسبة الأرمال بنسبة 3,1% وفي الأخير نجد فئة المطلقين والممثلة ب 1,5% وهي أقل نسبة في هذه العينة .

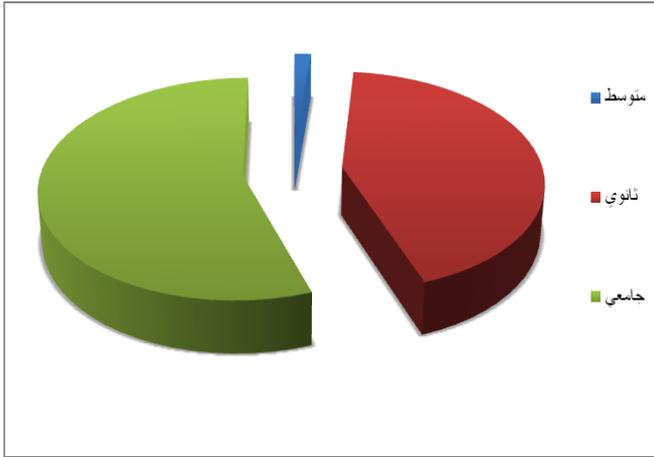
ويمكن تفسير ارتفاع عدد الموظفين المتزوجين إلى الاستقرار النفسي والاجتماعي والوظيفي بالمديرية والذي يؤدي إلى تسيير الإدارة بشكل جيد .

وبالتالي فئة المتزوجين تكون أنساق اجتماعية تتوافق ومحيط المهنة مما يساعد هذه الفئة على تناغم الأفكار وتكاملها وفق ما تمليه الضرورة الحتمية لتقبل المهنة من أجل تحقيق الأهداف الاجتماعية و الاقتصادية داخل الوظيفة .

جدول رقم (8) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب

شكل رقم(4):توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي



| النسبة | التكرار | المستوى الجامعي |
|--------|---------|-----------------|
| 1,5% | 1 | متوسط |
| 43,1% | 28 | ثانوي |
| 55,4% | 36 | جامعي |
| 100% | 65 | المجموع |

المصدر من اعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج الاستمارة

من خلال المعطيات الكمية لنتائج الجدول يتبين لنا أن نسبة خريجي الجامعة محتلة المرتبة الأولى بنسبة 55,4% أي 36 موظف تليها مباشرة نسبة التعليم الثانوي و المقدر ب 43,1% أي 28 موظف أما النسبة الأخيرة فمثلت أصحاب المستوى التعليمي المتوسط بنسبة 1,5% .

من هنا يتضح أن مديرية التربية تعتمد على فئة المتحصلين على الشهادات الجامعية وهذا راجع لشروط التعيين في السنوات الأخيرة كذلك فان مديرية التربية تفضل الموظفين ذوي الكفاءات العالية لأن الإدارة الإلكترونية لا يمكن أن تتحقق إلا بوجود وتوفر هذه الفئة البناءة التي لها تحصيل أكاديمي يساعدها على استيعاب التقنيات الحديثة المختلفة لتحقيق الأهداف العامة للمديرية.في حين نجد أن فئة الموظفين ذوي المستوى التعليمي الثانوي في المرتبة الثانية نظرا لطبيعة بعض المناصب التي تقتضي ذلك أما بالنسبة لأصحاب المستوى التعليمي المتوسط وهي النسبة الضئيلة مقارنة بالنسب الأخرى فهي تمثل فئة الموظفين القدامى الذين هم في نهاية مساره المهنى .

جدول رقم(9) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الرتبة

| الرتبة | التكرار | النسبة |
|-----------------------------|-----------|--------------|
| متصرف رئيسي | 2 | 3.1 % |
| متصرف محلل | 2 | 3.1 % |
| متصرف إداري | 4 | 6.2 % |
| مساعد متصرف | 2 | 3.1 % |
| ملحق رئيسي للإدارة | 3 | 4.6 % |
| ملحق إدارة | 9 | 13.8 % |
| عون رئيسي للإدارة | 9 | 13.8 % |
| عون إدارة | 11 | 16.9 % |
| مساعد محاسب إداري | 1 | 1.5 % |
| مقتصد | 1 | 1.5 % |
| نائب مقتصد | 2 | 3.1 % |
| مهندس دولة في الإعلام الآلي | 1 | 1.5 % |
| مساعد مهندس للإعلام الآلي | 2 | 3.1 % |
| عون حفظ بيانات | 12 | 18.5 % |
| كاتب مديرية | 4 | 6.2 % |
| المجموع | 65 | 100 % |

المصدر من اعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج الاستمارة

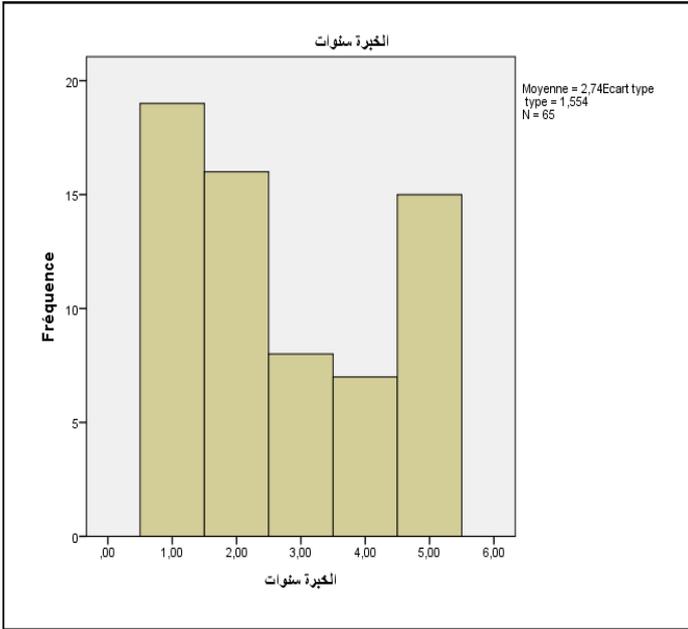
من خلال الجدول أعلاه يتبين أن النسبة الأكبر هي نسبة رتبة عون حفظ البيانات و التي مثلت 18.5 % أي ما يعادل 12 موظف و هي أعلى قيمة في الجدول أما النسبة التي تليها مباشرة هي فئة أعوان الإدارة و التي مثلت نسبة 16.9 % أي ما يعادل 11 موظف، تليها مباشرة فنتي ملحق إدارة و أعوان الإدارة الرئيسيين الذين تشاركوا في نسبة واحدة تمثلت في 13.8 % أي ما يعادل موظفين لكل فئة ثم تليها فئة المتصرفين و فئة كاتب مديرية في نفس النسبة و هي 6.2 % أي 4 موظفين لكل رتبة، ثم تليها مباشرة رتبة ملحق رئيسي للإدارة والتي مثلت 4.6 % أي ما يعادل 3 موظفين ثم بعدها مباشرة نجد أن فئة رتبة متصرف رئيسي محلل ومساعد متصرف و نائب مقتصد وكذلك مساعد مهندس للإعلام الآلي يمثلون نفس النسبة الدراسية و هي 3.1 % أي ما يعادل موظفين لكل رتبة و أخيرا نجد أقل نسبة

في هذه الدراسة و تخصص فئت مهندس دولة في الإعلام الآلي حيث احتلت نسبة 1.5% أي موظف واحد بالمديرية.

نستخلص أن فئة أعوان حفظ البيانات هي النسبة الأعلى في هذه الدراسة وهذا راجع إلى اعتماد المديرية على هذه الفئة نظرا لتوفر المناصب ولتوفرها على الشروط اللازمة لشغل المنصب وتلقيها تكوينا في مجال التكنولوجيا الحديثة و هذا ما ساعد في تحقيق الأهداف العامة للمديرية .

جدول رقم(10) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب

شكل رقم(5):توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



سنوات الخبرة

| النسبة | التكرار | سنوات الخبرة |
|--------|---------|--------------|
| %29,2 | 19 | أقل من 05 |
| %24,6 | 16 | 10 - 05] |
| % 12,3 | 8 | 15 - 10] |
| %10,8 | 7 | 20 - 15] |
| %23,1 | 15 | أكثر من 20 |
| %100 | 65 | المجموع |

المصدر من اعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج الاستمارة

الجدول أعلاه يبين لنا توزيع المبحوثين حسب أقدميتهم بالعمل وقد تبين أن النسبة الأعلى هي نسبة الموظفين المكتسبين لخبرة مهنية أقل من 5 سنوات بنسبة %29,2 أي ما يعادل 19 موظف في حين تليها فئة الموظفين الذين لديهم خبرة من [10-05] سنوات بنسبة %24,6 أي 16 موظف ثم تليها فئة الأكثر من 20 سنة حيث مثلت نسبتهم %23,1 و يقابلها 15 موظف من عينة الدراسة تليها نسبة الموظفين من [10-15] سنة بنسبة % 12,3 أي ما يعادل 8 موظفين أما في المرتبة الأخيرة نجد الفئة الأقل نسبة وهي الخاصة بالموظفين المكتسبين لخبرة من [20-15] سنة بنسبة %10,8 .

نستخلص من هذه المعطيات الكمية أن أعلى نسبة للموظفين بمديرية التربية والمتعلقة بفئة الأقل من 5 سنوات خبرة تعود إلى أنه تم تعيينها حديثاً بالمديرية وتم ترقيتها وفق الشروط المعمول بها حسب قانون الوظيفة العمومية ، أما عن النسبة الأقل مقارنة بالنسب الأخرى فتمثل فئة الموظفين الذين لديهم خبرة من [15-20] سنة وهذا راجع إلى أن هذه الفئة في طريق إنتهاء مسارها المهني .

ومنه نستنتج مدى أهمية عامل الخبرة بمديرية التربية وهذا يدل على روح الإنتماء و الإرتياح المهني لموظفي مديرية التربية .

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم توضيح أهم الأطر المنهجية التي تم استخدامها في الدراسة و ذلك بعد التعرض لمجالات الدراسة ومدى ملائمة المنهج المتبع لموضوع الدراسة ، بالإضافة إلى التطرق لأهم الأدوات المنهجية التي إستخدمت في جمع و تحليل البيانات الميدانية ولقد شكلت هذه العناصر والأدوات في مجملها سندا منهجيا ساعد في تفسير و معالجة الموضوع ميدانيا من خلال توفير قاعدة بيانات هامة و متنوعة ليتم على أساسها الإنتقال إلى المرحلة الأخيرة من البحث الميداني و المتمثل في تفرغ بيانات الدراسة و تحليل وتفسير النتائج .

الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة

تمهيد

أولاً: عرض وتحليل البيانات

- 1 - عرض و تحليل بيانات الفرضية الأولى
- 2 - عرض و تحليل بيانات الفرضية الثانية
- 3 - عرض و تحليل بيانات الفرضية الثالثة

ثانياً: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

- 1 - نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الأولى
- 2 - نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثانية
- 3 - نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثالثة

ثالثاً: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

رابعاً: النتائج العامة

قائمة المراجع

خاتمة

الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة

تمهيد:

سوف نتعرض في هذا الفصل إلى مناقشة وتحليل المعطيات التي جمعت من مديرية التربية لولاية تبسة حول جملة من المسائل المتعلقة بموضوع الدراسة ومتغيره التابع والمستقل الإدارة الإلكترونية والمسار المهني ولتحقيق هذا المسعى اعتمدنا في هذا الجانب على تكميم البيانات و احتساب النسب المئوية لتفسير و تحليل الواقع المدروس.

أولا : عرض وتحليل البيانات:

1- عرض وتحليل بيانات بالفرضية الأولى: تساهم الإدارة الإلكترونية في تعيين الموظف بمديرية التربية تبسة.

- جدول رقم(11) يوضح العلاقة بين السن وكيفية التعيين في المؤسسة

| المجموع | كيفية التعيين في المؤسسة | | كيفية التعيين | | |
|---------|--------------------------|---------|---------------|------------|------|
| | الالكترونيا | تقليديا | السن | | |
| 1 | 1 | 0 | التكرار | أقل من 25 | السن |
| %100 | %100 | 0% | النسبة | | |
| 22 | 4 | 18 | التكرار |]35-25] | |
| %100 | %18,2 | %81,8 | النسبة | | |
| 31 | 0 | 31 | التكرار |]45-35] | |
| %100 | 0% | %100 | النسبة | | |
| 9 | 0 | 9 | التكرار |]55-45] | |
| %100 | % 0 | %100 | النسبة | | |
| 2 | 0 | 2 | التكرار | أكبر من 55 | |
| %100 | % 0 | %100 | النسبة | | |
| 65 | 5 | 60 | التكرار | المجموع | |
| %100 | 7,7% | 92,3% | النسبة | | |

يبين لنا الجدول أعلاه كيفية التعيين بالمؤسسة بالطريقة التقليدية و الأخرى الإلكترونية مقارنة بالسن حيث أن الفئة العمرية من] 35-45 سنة و] 45-55 سنة و فئة الأكبر من 55 سنة هي الفئة الأعلى تعيننا بالطريقة التقليدية بمديرية التربية بنسبة 100 % تليها الفئة من] 35-25 سنة بنسبة 1.8 % أي ما يعادل 18 موظفا تم تعيينهم أيضا تقليديا.

بالمقابل نجد أن الفئة أقل من 25 سنة بنسبة 100 % وهي النسبة لأعلى في الجدول وأخيرا نجد الفئة العمرية] 35-25 سنة بنسبة 18.2 % أي ما يعادل 4 موظفين تم تعيينهم إلكترونيا.

وعليه يتبين لنا أن التعيين التقليدي مس مختلف الفئات العمرية وهذا راجع لكون نمط تعيين الموظف في السابق تقليديا في حين نجد أن التعيين الإلكتروني مس الفئة الشبابية وهذا راجع إلى توجه المديرية نحو الإدارة الإلكترونية والتوظيف الإلكتروني الذي أصبح من التحديات التي تطرح نفسها وبقوة في المؤسسات المعاصرة و هذا ما أكده ماكلوهان في نظرية الحتمية التكنولوجية .

- جدول رقم(12) يوضح العلاقة بين سنوات الخبرة وكيفية التعيين في المؤسسة

| المجموع | كيفية التعيين في المؤسسة | | كيفية التعيين | | |
|---------|--------------------------|---------|---------------|------------|--------------|
| | إلكترونيا | تقليديا | سنوات الخبرة | | |
| 19 | 4 | 15 | التكرار | أقل من 5 | سنوات الخبرة |
| %100 | 21,1% | 78,9% | النسبة | | |
| 16 | 1 | 15 | التكرار |] 05-10 | |
| %100 | 6,3% | 93,8% | النسبة | | |
| 8 | 0 | 8 | التكرار |] 10-15 | |
| %100 | 0% | %100 | النسبة | | |
| 7 | 0 | 7 | التكرار |] 15-20 | |
| %100 | 0% | %100 | النسبة | | |
| 15 | 0 | 15 | التكرار | أكثر من 20 | |
| %100 | 0% | %100 | النسبة | | |
| 65 | 5 | 60 | التكرار | المجموع | |
| %100 | 7,7% | 92,3% | النسبة | | |

يبين الجدول أعلاه أن الموظفين المكتسبين لخبرة مهنية أكثر من 20 سنة ومن] 10-15[سنة و] 15-20[سنة وهي الأعلى نسبة بنسبة 100 % تم تعيينهم تقليديا، تليها الفئة ذات الخبرة من] 05-10[سنوات بنسبة 93.8% أي م يعاد 15 موظف ثم الفئة ذات الخبرة أقل من 5 سنوات بنسبة 78.9% أي 15 موظف في حين نجد أن بعض الموظفين المكتسبين لخبرة أقل من 05 سنوات بنسبة 21.1 % تم تعيينهم إلكترونيا.

وعليه يتبين لنا أن التعيين بالطريقة التقليدية مس أغلب الموظفين الذين لديهم خبرة أكثر من 5 سنوات نظرا لاعتماد مديرية التربية هذا النمط سابقا ،بينما نجد فئة ضئيلة أي ما يعادل 4 موظفين تم تعيينها إلكترونيا خبرتهم أقل من 5 سنوات كون الإدارة الإلكترونية نظام حديث ومتطور والذي عرف انتشارا واسعا

في الآونة الأخيرة وهذا ما أكده ماكلوهان في نظرية الحتمية التكنولوجية والتي تفسر بأن البشرية ماهي إلا نتاج لحتمية تكنولوجية تدفعنا بالقوة نحو المستقبل.

- جدول رقم(13) يوضح العلاقة بين الرتبة وكيفية التعيين في المؤسسة:

| المجموع | كيفية التعيين في المؤسسة | | كيفية التعيين | |
|---------|--------------------------|---------|---------------|-----------------------------|
| | الالكترونيا | تقليديا | الرتبة | |
| 2 | 0 | 2 | التكرار | متصرف رئيسي |
| %100 | 0% | %100 | النسبة | |
| 2 | 0 | 2 | التكرار | متصرف محلل |
| %100 | 0% | %100 | النسبة | |
| 4 | 0 | 4 | التكرار | متصرف إداري |
| %100 | 0% | %100 | النسبة | |
| 2 | 0 | 2 | التكرار | مساعد متصرف |
| %100 | 0% | %100 | النسبة | |
| 3 | 0 | 3 | التكرار | ملحق رئيسي للإدارة |
| %100 | 0% | %100 | النسبة | |
| 9 | 0 | 9 | التكرار | ملحق إدارة |
| %100 | 0% | %100 | النسبة | |
| 9 | 1 | 8 | التكرار | عون رئيسي للإدارة |
| %100 | 11,1% | 88,9% | النسبة | |
| 11 | 0 | 11 | التكرار | عون إدارة |
| %100 | 0% | %100 | النسبة | |
| 1 | 0 | 1 | التكرار | مساعد محاسب إداري |
| %100 | 0% | %100 | النسبة | |
| 1 | 0 | 1 | التكرار | مقتصد |
| %100 | 0% | %100 | النسبة | |
| 2 | 1 | 1 | التكرار | نائب مقتصد |
| %100 | 5%0 | 5%0 | النسبة | |
| 1 | 0 | 1 | التكرار | مهندس دولة في الإعلام الآلي |
| %100 | 0% | %100 | النسبة | |
| 2 | 0 | 2 | التكرار | مساعد مهندس للإعلام الآلي |
| %100 | 0% | %100 | النسبة | |
| 12 | 2 | 10 | التكرار | عون حفظ بيانات |
| %100 | 16,7% | 83,3% | النسبة | |
| 4 | 1 | 3 | التكرار | كاتب مديرية |
| %100 | 25,0% | 75,0% | النسبة | |
| 65 | 5 | 60 | التكرار | المجموع |
| %100 | 7,7% | 92,3% | النسبة | |

من خلال هذا الجدول يتبين لنا أن مختلف الرتب بمديرية التربية (متصرف رئيسي، متصرف محلل، متصرف إداري، مساعد متصرف، مهندس دولة في الإعلام الآلي، مساعد مهندس للإعلام الآلي، ملحق رئيسي للإدارة، ملحق إدارة، عون إدارة، مساعد محاسب إداري، مقتصد) بنسبة 100 % تم تعيينهم تقليديا تليها رتبة عون إدارة رئيسي بنسبة 88.9 % ثم رتبة عون حفظ البيانات نسبة 73.8 % ثم كاتب مديرية بنسبة 75 % أي ما يعادل 3 موظفين و أخيرا رتبة نائب مقتصد بنسبة 50 % أي ما يعادل موظف واحد بينما نجد نائب مقتصد ثاني تم تعيينه إلكترونيا ويليه كاتب مديرية بنسبة 25 % ثم عون حفظ البيانات بنسبة 16.7 % أي ما يعادل ثم عون إدارة رئيسي بنسبة 11.1 % تم تعيينهم إلكترونيا.

وعليه يتبين لنا أن مختلف الرتب التي تم تعيينها تقليديا خصصت للترقية الداخلية من رتبة إلى أعلى هذا ما استدعى عدم فتح مسابقات في هذه الرتب العليا، على خلاف الرتب الأخرى التي يتم فتح مسابقات دورية فيها و تطبيق التعيين الإلكتروني بها نظرا لحاجة المديرية لمثل هذه الرتب المهنية لما تكتسب من أهمية من أجل تطوير أساليب العمل ومواكبة التطورات الحاصلة.

جدول رقم(14) يوضح العلاقة بين المستوى التعليمي والأسلوب المنتهج في تعيين الموظف في ظل الإدارة الإلكترونية معقد مقارنة بالأسلوب التقليدي.

| المجموع | الأسلوب المنتهج في تعيين الموظف في ظل الإدارة الإلكترونية مقارنة بالأسلوب التقليدي. | | الأسلوب المنتهج | | |
|---------|---|-------|------------------|---------|------------------|
| | نعم | لا | المستوى التعليمي | | |
| 1 | 0 | 1 | التكرار | جامعي | المستوى التعليمي |
| %100 | 0% | %100 | النسبة | | |
| 28 | 2 | 26 | التكرار | ثانوي | |
| %100 | 7,1% | 92,9% | النسبة | | |
| 36 | 9 | 27 | التكرار | متوسط | |
| %100 | 25,0% | 75,0% | النسبة | | |
| 65 | 11 | 54 | التكرار | المجموع | |
| %100 | 16,9% | 83,1% | النسبة | | |

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن الموظفين ذوي المستوى التعليمي الجامعي بنسبة 100% أي ما يعادل موظف واحد بالمديرية صرح بأن الأسلوب المنتهج في تعيين الموظف في ظل الإدارة الإلكترونية غير معقد مقارنة بالأسلوب التقليدي.

في حين نجد أن الموظفين ذوي المستوى التعليمي الثانوي بنسبة 92.9% أي ما يعادل 26 موظف أجابوا بلا، وبالمقابل نجد منهم نسبة 7.1% أي ما يعادل موظفين إثنين بالمديرية اعتبروا أن الأسلوب المنتهج في تعيين الموظف في ظل الإدارة الإلكترونية معقد مقارنة بالأسلوب التقليدي، وفي الأخير نجد أن الموظفين ذوي المستوى التعليمي المتوسط بنسبة 75% أي ما يعادل 27 موظف أجابوا بلا بمعنى أنهم يرون أن الأسلوب المنتهج في تعيين الموظف في ظل الإدارة الإلكترونية غير معقد مقارنة بالأسلوب التقليدي وتقابلها من نفس المستوى التعليمي نسبة 25% أجابوا بنعم.

نستخلص أن أغلب موظفي المديرية وبمختلف المستويات التعليمية صرحوا بأن الأسلوب المنتهج في تعيين الموظف في ظل الإدارة الإلكترونية غير معقد مقارنة بالأسلوب التقليدي. نظرا لمواكبتهم ركب التقدم التكنولوجي و تقبلهم لفكرة الحتمية التكنولوجية، وبالتالي يتميز أسلوب الإدارة الإلكترونية بمرونة التعامل الإداري بين هياكل المؤسسة مما يسهل عملية تعيين الموظف وفق مبادئ ومعايير علمية دقيقة تسهل للموظف فهم أساليب تعيينه مقارنة بالأساليب التقليدية.

جدول رقم (15) يوضح العلاقة بين الرتبة والأسلوب المنتهج في تعيين الموظف في ظل الإدارة الإلكترونية معقد مقارنة بالأسلوب التقليدي.

| المجموع | الأسلوب المنتهج في تعيين الموظف في ظل الإدارة الإلكترونية معقد مقارنة بالأسلوب التقليدي. | | الأسلوب المنتهج | | الرتبة |
|---------|--|-------|-----------------|-----------------------------|--------|
| | نعم | لا | التكرار | النسبة | |
| 2 | 0 | 2 | التكرار | | الرتبة |
| %100 | 0% | %100 | النسبة | متصرف رئيسي | |
| 2 | 1 | 1 | التكرار | | |
| %100 | 5%0 | 5%0 | النسبة | متصرف محلل | |
| 4 | 2 | 2 | التكرار | | |
| %100 | 5%0 | 5%0 | النسبة | متصرف إداري | |
| 2 | 0 | 2 | التكرار | | |
| %100 | 0% | %100 | النسبة | مساعد متصرف | |
| 3 | 0 | 3 | التكرار | | |
| %100 | 0% | %100 | النسبة | ملحق رئيسي للإدارة | |
| 9 | 2 | 7 | التكرار | | |
| %100 | 22,2% | 77,8% | النسبة | ملحق إدارة | |
| 9 | 1 | 8 | التكرار | | |
| %100 | 11,1% | 88,9% | النسبة | عون رئيسي للإدارة | |
| 11 | 2 | 9 | التكرار | | |
| %100 | 18,2% | 81,8% | النسبة | عون إدارة | |
| 1 | 0 | 1 | التكرار | | |
| %100 | 0% | %100 | النسبة | مساعد محاسب إداري | |
| 1 | 1 | 0 | التكرار | | |
| %100 | %100 | 0% | النسبة | مقتصد | |
| 2 | 0 | 2 | التكرار | | |
| %100 | 0% | %100 | النسبة | نائب مقتصد | |
| 1 | 0 | 1 | التكرار | | |
| %100 | 0% | %100 | النسبة | مهندس دولة في الإعلام الآلي | |
| 2 | 1 | 1 | التكرار | | |
| %100 | 5%0 | 5%0 | النسبة | مساعد مهندس للإعلام الآلي | |
| 12 | 1 | 11 | التكرار | | |
| %100 | 8,3% | 91,7% | النسبة | عون حفظ بيانات | |
| 4 | 0 | 4 | التكرار | | |
| %100 | 0% | %100 | النسبة | كاتب مديرية | |
| 65 | 11 | 54 | التكرار | | |
| %100 | 16,9% | 83,1% | النسبة | المجموع | |

من خلال هذا الجدول يتبين لنا أن معظم الرتب بمديرية التربية : (متصرف رئيسي ، مساعد متصرف ، ملحق رئيسي للإدارة ، مساعد محاسب إداري ، نائب مقتصد ، مهندس دولة في الإعلام الآلي و كاتب مديرية) بنسبة 100% قالوا لا بمعنى أن الأسلوب المنتهج في تعيين الموظف في ظل الإدارة الالكترونية غير معقد مقارنة بالأسلوب التقليدي وتليها رتبة عون حفظ البيانات بنسبة 91.7 % أجابوا أيضا بلا، وتليها رتبة عون إداري رئيسي بنسبة 88.9 % أجابوا بلا، ثم رتبة عون إداري بنسبة 81.8 % أجابوا أيضا بلا أي ما يعادل 09 موظفين بالمقابل نجد أن نسبة 18.2 % من نفس الرتبة أي عون إداري أجابوا بنعم أي أن الأسلوب المنتهج في تعيين الموظف في ظل الإدارة الالكترونية المعقد مقارنة بالأسلوب التقليدي أي ما يعادل موظفين اثنين ثم نجد أن رتبة ملحق إداري بنسبة 77.8 % أي ما يعادل 07 موظفين في المديرية بالمقابل نجد أن نفس الرتبة بنسبة 22.2 % أي ما يعادل موظفين أجابوا بنعم، وتليها رتبة متصرف إداري بنسبة 50 % أي ما يعادل موظفين أجابوا بلا تقابلها نفس النسبة اي 50 % منها أجابوا بنعم ثم نجد أن رتبة متصرف محلل هي أيضا بنسبة 50 % أي ما يعادل موظف واحد أجاب بلا ، ولذلك 50 % من نفس الرتبة أي موظف واحد أجاب بنعم.

وبناء على هذا النسب نستخلص أن أغلبية الموظفين بمديرية التربية وباختلاف رتبهم صرحوا بان الأسلوب المنتهج في تعيين الموظف في ظل الإدارة الالكترونية غير معقد مقارنة بالأسلوب التقليدي كون هذا الأسلوب بسيط من أساليب العمل المنتهجة في المعاملات الإدارية وذلك ربحا للوقت وتوفير للجهد على اختلاف باقي الموظفين باختلاف رتبهم الذين إعتبروا بان الأسلوب المنتهج في تعيين الموظف في ظل الإدارة الالكترونية معقد مقارنة بالأسلوب التقليدي كونهم ألفوا النظام التقليدي لأنهم توائموا في ظلته لفترة طويلة .

جدول رقم(16) يوضح العلاقة بين سنوات الخبرة والأسلوب المنتهج في تعيين الموظف في ظل الإدارة الإلكترونية معقد مقارنة بالأسلوب التقليدي.

| المجموع | الأسلوب المنتهج في تعيين الموظف في ظل الإدارة الإلكترونية معقد مقارنة بالأسلوب التقليدي. | | الأسلوب المنتهج | | |
|---------|--|-------|-----------------|------------|--------------|
| | نعم | لا | سنوات الخبرة | | |
| 19 | 2 | 17 | التكرار | أقل من 5 | سنوات الخبرة |
| %100 | 10,5% | 89,5% | النسبة | | |
| 16 | 2 | 14 | التكرار |] 10-05] | |
| %100 | 12,5% | 87,5% | النسبة | | |
| 8 | 2 | 6 | التكرار |] 15-10] | |
| %100 | 25,0% | 75,0% | النسبة | | |
| 7 | 1 | 6 | التكرار |] 20-15] | |
| %100 | 14,3% | 85,7% | النسبة | | |
| 15 | 4 | 11 | التكرار | أكثر من 20 | |
| %100 | 26,7% | 73,3% | النسبة | | |
| 65 | 11 | 54 | التكرار | المجموع | |
| %100 | 16,9% | 83,1% | النسبة | | |

يبين لنا الجدول أعلاه أن الموظفين المكتسبين لسنوات خبرة أقل من 5 سنوات بنسبة 89.5%، أي

ما يعادل 17 موظف، وهي النسبة الأعلى صرحوا بلا أي أن الأسلوب المنتهج في تعيين الموظفين في ظل

الإدارة الإلكترونية غير معقد مقارنة بالأسلوب التقليدي.

بالمقابل نجد أن البعض الآخر بنسبة 10.5% أي ما يعادل موظفين اثنين صرحوا بنعم أي

الأسلوب المنتهج مع تعيين الموظفين في ظل الإدارة الإلكترونية معقد مقارنة بالأسلوب التقليدي. في حين

نجد أن الموظفين المكتسبين لسنوات خبرة من [05-10] سنوات بنسبة 87.5% أي ما يعادل 14 موظف أجابوا بلا في المقابل نجد أن بعض من هذه الفئة بنسبة 12.5% أي ما يعادل موظفين صرحوا بنعم، ثم تليها فئة الموظفين ذوي الخبرة من [15-20] سنة بنسبة 85.7% أي ما يعادل 6 موظفين صرحوا بلا، تقابلها من نفس الفئة نسبة 14.3% أي ما يعادل موظف واحد صرح بنعم، ثم نجد أن الموظفين الذين لهم سنوات خبرة من [10-15] سنة بنسبة 75% أي ما يعادل 6 موظفين أجابوا بلا، وتقابلها من نفس الفئة نسبة 25% أي موظفين اثنين أجابوا بنعم. وفي الأخير نجد أن فئة الموظفين ذوي خبرة تقدر بأكثر من 20 سنة بنسبة 73.3% أي ما يعادل 11 موظف في المديرية أجابوا بلا وتقابلها من نفس الفئة نسبة 26.7% أي ما يعادل 4 موظفين صرحوا بنعم.

ونستخلص أن الموظفين الذين خبرتهم أقل من 5 سنوات اعتبروا أن الأسلوب المنتهج في تعيين الموظفين في ظل الإدارة الالكترونية غير معقد مقارنة بالأسلوب التقليدي هم من الموظفين المعينين حديثا بالمديرية وهم من فئة الشباب المواكبين للتطور والتكنولوجيا والمشجعة على التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية لمسيرة ركب التقدم والرقي بغية تحقيق أهداف المديرية. في حين نجد أن بقية الموظفين الذين لديهم سنوات خبرة أكثر من 20 سنة رفضوا الأسلوب المنتهج في نفس الموظف على ظل الإدارة الالكترونية كونه معقد بالنسبة لهم نظرا لتعودهم على الأسلوب التقليدي في المعاملات الإدارية وعدم مسيطرة الرتب التكنولوجية الحديثة.

جدول رقم (17) يوضح العلاقة بين المستوى التعليمي و التقنيات والأساليب الحديثة الأكثر استخداما في المؤسسة:

| المجموع | من بين التقنيات والأساليب الحديثة الأكثر استخداما في مؤسستكم | | | التقنيات والأساليب | | |
|---------|--|---------|---------------|--------------------|---------|------------------|
| | أنترنات | أنترنيت | بريد الكتروني | المستوى التعليمي | | |
| 1 | 0 | 0 | 1 | التكرار | متوسط | المستوى التعليمي |
| %100 | %0 | 0% | %100 | النسبة | | |
| 28 | 4 | 10 | 14 | التكرار | ثانوي | |
| %100 | 14,3% | 35,7% | %50 | النسبة | | |
| 36 | 3 | 14 | 19 | التكرار | جامعي | |
| %100 | 8,3% | 38,9% | 52,8% | النسبة | | |
| 65 | 7 | 24 | 34 | التكرار | المجموع | |
| %100 | %10,76 | 36,9% | ,%52,3 | النسبة | | |

يبين لنا الجدول أعلاه أن الموظفين أصحاب المستوى التعليمي المتوسط بنسبة 100% أن البريد

الإلكتروني هو التقنية الأكثر استخداما في مديرية التربية، ثم نجد أن الموظفين ذوي المستوى التعليمي

الجامعي بنسبة 52.8% صرحوا بأن البريد الإلكتروني هو الأسلوب الأكثر استخداما في المديرية بنسبة

38.9% وتليها الأنترنت في حين توجد نسبة 8.3% وهي أقل نسبة من استخدام الأنترنت كما نجد أن

الموظفين أصحاب المستوى التعليمي الثانوي بنسبة 50% ترى أن البريد الإلكتروني هو الأسلوب الأكثر

استخداما في المديرية تليها نسبة 35.7% من استخدام الإنترنت وأخيرا نسبة 14.3% يستخدم الأنترنت

بنسبة ضئيلة.

ومنه نستخلص من خلال مستويات الموظفين أن البريد الإلكتروني هو التقنية الأكثر استخداما في

مديرية التربية لسهولة ممارسته والتعود عليه لدى جميع المستويات التعليمية للموظفين.

جدول رقم (18) يوضح العلاقة بين المستوى التعليمي و توفر أرضية رقمية بمديرية التربية:

| المجموع | المؤسسة تتوفر على أرضية رقمية | | توفر أرضية رقمية | | |
|---------|-------------------------------|------|------------------|---------|------------------|
| | نعم | لا | المستوى التعليمي | | |
| 1 | 1 | 0 | التكرار | متوسط | المستوى التعليمي |
| %100 | %100 | 0% | النسبة | | |
| 28 | 27 | 1 | التكرار | ثانوي | |
| %100 | 96,4% | 3,6% | النسبة | | |
| 36 | 34 | 2 | التكرار | جامعي | |
| %100 | 94,4% | 5,6% | النسبة | | |
| 65 | 62 | 3 | التكرار | المجموع | |
| %100 | 95,4% | 4,6% | النسبة | | |

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن معظم الموظفين باختلاف مستوياتهم صرحوا بوجود أرضية

رقمية كالتالي:

أصحاب المستوى التعليمي المتوسط بنسبة 100 % أي ما يعادل موظف واحد وهي أعلى نسبة تليها فئة الموظفين ذوي المستوى التعليمي الثانوي بنسبة 96.4 % أي ما يعادل 27 موظف و أخيرا نجد نسبة 94,4 % أصحاب المستوى التعليمي الجامعي أي ما يعادل 34 موظف وتقابلها من نفس المستوى 5.6 % أي موظفين اثنين صرحوا بعدم وجود أرضية رقمية بالمؤسسة ثم ذوي المستوى الثانوي بنسبة 3.6 % أي موظف واحد وهي نسبة ضئيلة .

ومنه نستنتج من خلال المعطيات أن معظم الموظفين بمختلف مستوياتهم التعليمية يؤكدون على

وجود أرضية رقمية للمديرية نظرا لاستفادتهم من مختلف وسائل التكنولوجيا الحديثة لمواكبة التطورات

الحاصلة فاستخدام هذه الأخيرة لوسائل التكنولوجيا أصبح ضرورة حتمية.

جدول رقم (19) يوضح العلاقة بين الرتبة و توفر أرضية رقمية بمديرية التربية:

| المجموع | المؤسسة تتوفر على أرضية رقمية | | توفر أرضية رقمية | | الرتبة |
|---------|-------------------------------|-------|------------------|--------|--------|
| | نعم | لا | التكرار | النسبة | |
| 2 | 2 | 0 | التكرار | النسبة | الرتبة |
| %100 | %100 | 0% | التكرار | النسبة | |
| 2 | 2 | 0 | التكرار | النسبة | |
| %100 | %100 | 0% | التكرار | النسبة | |
| 4 | 4 | 0 | التكرار | النسبة | |
| %100 | %100 | 0% | التكرار | النسبة | |
| 2 | 2 | 0 | التكرار | النسبة | |
| %100 | %100 | 0% | التكرار | النسبة | |
| 3 | 3 | 0 | التكرار | النسبة | |
| %100 | %100 | 0% | التكرار | النسبة | |
| 9 | 9 | 0 | التكرار | النسبة | |
| %100 | %100 | 0% | التكرار | النسبة | |
| 9 | 7 | 2 | التكرار | النسبة | |
| %100 | 77,8% | 22,2% | التكرار | النسبة | |
| 11 | 11 | 0 | التكرار | النسبة | |
| %100 | %100 | 0% | التكرار | النسبة | |
| 1 | 1 | 0 | التكرار | النسبة | |
| %100 | %100 | 0% | التكرار | النسبة | |
| 1 | 0 | 1 | التكرار | النسبة | |
| %100 | 0% | %100 | التكرار | النسبة | |
| 2 | 2 | 0 | التكرار | النسبة | |
| %100 | %100 | 0% | التكرار | النسبة | |
| 1 | 1 | 0 | التكرار | النسبة | |
| %100 | %100 | 0% | التكرار | النسبة | |
| 2 | 2 | 0 | التكرار | النسبة | |
| %100 | %100 | 0% | التكرار | النسبة | |
| 12 | 12 | 0 | التكرار | النسبة | |
| %100 | %100 | 0% | التكرار | النسبة | |
| 4 | 4 | 0 | التكرار | النسبة | |
| %100 | %100 | 0% | التكرار | النسبة | |
| 65 | 62 | 3 | التكرار | النسبة | |
| %100 | 95,4% | 4,6% | التكرار | النسبة | |

من خلال الجدول يتبين لنا أن أغلبية الرتب بمديرية التربية وهي (متصرف رئيسي، متصرف محلل، متصرف إداري، مساعد متصرف، ملحق رئيسي للإدارة، ملحق للإدارة، عون إدارة، مساعد محاسب إداري، مهندس دولة في الإعلام الآلي، نائب مقتصد، مساعد مهندس للإعلام الآلي، عون حفظ بيانات، كاتب مديرية) أكدوا أن توفر المديرية على أرضية رقمية بنسبة 100% تليها 7 أعوان إدارة رئيسيين بنسبة 77.8 % على خلاف موظفين اثنين من رتبة عون إدارة رئيسي بنسبة 22.2 % صرحوا بعدم وجود أرضية رقمية بمديرية التربية.

ومنه نستنتج أنه بتوفر مديرية التربية على مختلف الوسائل التكنولوجية الحديثة سهل على الموظفين باختلاف رتبهم القيام بمهامهم الإدارية في ضل الإدارة الإلكترونية.

جدول رقم(20) يوضح العلاقة بين سنوات الخبرة وتسهيل الأرضية الرقمية في تعيين الموظف:

| المجموع | الأرضية الرقمية سهلت في سير تعيينك كموظف بالمؤسسة | | تسهيل الأرضية الرقمية في تعيين الموظف | |
|---------|---|-------|---------------------------------------|------------|
| | نعم | لا | سنوات الخبرة | |
| 19 | 13 | 6 | التكرار | أقل من 5 |
| %100 | 68,4% | 31,6% | النسبة | |
| 16 | 12 | 4 | التكرار |] 05-10 |
| %100 | 75,0% | 25,0% | النسبة | |
| 8 | 4 | 4 | التكرار |] 10-15 |
| %100 | 5%0 | 5%0 | النسبة | |
| 7 | 4 | 3 | التكرار |] 15-20 |
| %100 | 57,1% | 42,9% | النسبة | |
| 15 | 10 | 5 | التكرار | أكثر من 20 |
| %100 | 66,7% | 33,3% | النسبة | |
| 65 | 43 | 22 | التكرار | المجموع |
| %100 | 66,2% | 33,8% | النسبة | |

من خلال الجدول تبين لنا أن الموظفين المكتسبين لسنوات خبرة من [05-10]سنوات بنسبة 75%

أي ما يعادل 12 موظف صرحوا بنعم حول أن الإدارة الرقمية سهلت في سير عملية تعيينهم كموظفين

بالمديرية وهي النسبة الأعلى، تليها فئة الموظفين أصحاب خبرة أقل من 5 سنوات بنسبة 68.4% أي ما

يعادل 13 موظفا وتليها فئة الموظفين ذوي خبرة أكثر من 20 سنة بنسبة 66.7% أي ما يعادل 10

موظفين، تليها مباشرة فئة الموظفين ذوي خبرة من [15-20] سنة بنسبة 57.1% أي إلى موظفين وفي

الأخير نجد الموظفين أصحاب خبرة من [15-20] سنة بنسبة 50% وهي أقل نسبة وفي المقابل نجد أن

الموظفين ذوي خبرة من [10-15] سنة بنسبة 50% أي ما يعادل 4 موظفين أكدوا أن الأرضية الرقمية

تسهل في عملية تعيينهم كموظفين بالمؤسسة تليها فئة الموظفين ذوي الخبرة من [15-20] سنة بنسبة

4.29% أي 3 موظفين ثم تليها فئة الموظفين أصحاب خبرة أكثر من 20 سنة بنسبة 33.3% ما يعادل

5 موظفين في المديرية تليها فئة الموظفين أصحاب خبرة أقل من 5 سنوات بنسبة 31.6% تقابلها 6

موظفين ثم في الأخير نجد رتبة الموظفين ذوي الخبرة من [05-10] سنوات بنسبة 25% ما يعادل 5

موظفين وهي أقل نسبة مقارنة بالفئات الأخرى.

من هنا نستخلص أن الموظفين ذوي الخبرة أقل من 5سنوات إلى غاية 20 سنة أكدوا بأن الأرضية

الرقمية سهلت في سير عملية تعيين الموظف بمديرية التربية وهذا راجع إلى كون هذه التقنية الحديثة ساعدت

في توفير الجهد و الوقت وهذا ما أكدته نظرية الحتمية التكنولوجية حول حتمية التحول نحو التكنولوجيا

الحديثة.

- جدول رقم (21) يوضح العلاقة بين الرتبة والتخفيف من التذمر والضغط الممارس باستخدام الإدارة الإلكترونية:

| المجموع | باستخدام الإدارة الإلكترونية هل تم التخفيف من التذمر و الضغط الممارس عليكم في عملية تعيين الموظف | | التخفيف من التذمر و الضغط الممارس باستخدام الإدارة الإلكترونية | | الرتبة |
|---------|--|-------|--|-----------------------------|--------|
| | نعم | لا | التكرار | النسبة % | |
| 2 | 2 | 0 | التكرار | | الرتبة |
| %100 | %100 | 0% | النسبة % | متصرف رئيسي | |
| 2 | 2 | 0 | التكرار | | |
| %100 | %100 | 0% | النسبة % | متصرف محلل | |
| 4 | 3 | 1 | التكرار | | |
| %100 | 75,0% | 25,0% | النسبة % | متصرف إداري | |
| 2 | 2 | 0 | التكرار | | |
| %100 | %100 | 0% | النسبة % | مساعد متصرف | |
| 3 | 3 | 0 | التكرار | | |
| %100 | %100 | 0% | النسبة % | ملحق رئيسي للإدارة | |
| 9 | 7 | 2 | التكرار | | |
| %100 | 77,8% | 22,2% | النسبة % | ملحق إدارة | |
| 9 | 8 | 1 | التكرار | | |
| %100 | 88,9% | 11,1% | النسبة % | عون رئيسي للإدارة | |
| 11 | 10 | 1 | التكرار | | |
| %100 | 90,9% | 9,1% | النسبة % | عون إدارة | |
| 1 | 1 | 0 | التكرار | | |
| %100 | %100 | 0% | النسبة % | مساعد محاسب إداري | |
| 1 | 0 | 1 | التكرار | | |
| %100 | 0% | %100 | النسبة % | مقتصد | |
| 2 | 2 | 0 | التكرار | | |
| %100 | %100 | 0% | النسبة % | نائب مقتصد | |
| 1 | 1 | 0 | التكرار | | |
| %100 | %100 | 0% | النسبة % | مهندس دولة في الإعلام الآلي | |
| 2 | 2 | 0 | التكرار | | |
| %100 | %100 | 0% | النسبة % | مساعد مهندس للإعلام الآلي | |
| 12 | 10 | 2 | التكرار | | |
| %100 | 83,3% | 16,7% | النسبة % | عون حفظ بيانات | |
| 4 | 4 | 0 | التكرار | | |
| %100 | %100 | 0% | النسبة % | كاتب مديرية | |
| 65 | 57 | 8 | التكرار | | |
| %100 | 87,7% | 12,3% | النسبة % | المجموع | |

من خلال الجدول يتبين أن أغلبية الرتب بمديرية التربية وهي: (متصرف رئيسي، متصرف محلل، مساعد متصرف، ملحق رئيسي للإدارة، مساعد محاسب إداري، نائب مقتصد، مهندس دولة في الإعلام الآلي، مساعد مهندس بالإعلام الآلي، كاتب مديرية) أكدوا أن باستخدام الإدارة الإلكترونية تم التخفيف من التذمر والضغط الممارس عليهم في عملية تعيين الموظف بنسبة 100% تليها نسبة 90.9% من أعوان الإدارة أي ما يعادل 10 موظفين ثم بنسبة 88.9% أي 8 موظفين من رتبة عون إدارة رئيسي وتليها نسبة 83.9% من رتبة عون حفظ البيانات أي ما يعادل 10 موظفين ثم بنسبة 77.8% أي 7 موظفين من رتبة ملحق إدارة ومع الأخير نجد نسبة 75% من رتبة متصرف إداري أي ما يعادل 3 موظفين في المديرية و هي النسبة الأقل بالمقابل نجد أن أغلبية الرتب وبنسب متفاوتة واعتبروا بأن استخدام الإدارة الإلكترونية لم يخفف من التذمر والضغط الممارس عليهم في عملية تعيين الموظف حيث نجد رتبة مقتصد بنسبة 100% ما يعادل موظف واحد تليها نسبة 25% من رتبة متصرف إداري أي ما يعادل موظف واحد وتليها نسبة 22.2% من رتبة ملحق إدارة أي موظفين إثنين ثم بنسبة 16.7% من رتبة عون حفظ البيانات ما يعادل موظفين آخرين ثم نجد نسبة 11.1% من رتبة عون إدارة رئيسي أي موظف واحد وفي الأخير نجد نسبة 9.1% من رتبة عون إدارة أي ما يعادل موظف واحد وهي أصغر نسبة.

نستنتج أن أغلبية الموظفين باختلاف رتبهم أكدوا أنه تم التخفيف من التذمر و الضغط الممارس عليهم في سبيل تعيين الموظف باستخدام الإدارة الإلكترونية لما تكتسيه من توفير للجهد و الوقت.

لمواكبة التطورات التكنولوجية الحاصلة التي أصبحت من التحديات الكبرى التي تطرح نفسها و بقوة في المؤسسة المعاصرة.

2 - عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية: تساهم الإدارة الإلكترونية في تكوين الموظف بمديرية

التربية بولاية تبسة.

- جدول رقم (22) يوضح العلاقة بين المستوى التعليمي وبرامج التكوين المعلنة في رابطها الإلكتروني:

| المجموع | تقوم المؤسسة بإعداد برامج تكوين تكون معلنة في رابطها الإلكتروني | | برامج التكوين المعلنة في رابطها الإلكتروني | | |
|---------|---|-------|--|---------|------------------|
| | نعم | لا | المستوى التعليمي | | |
| 1 | 0 | 1 | التكرار | متوسط | المستوى التعليمي |
| %100 | 0% | %100 | النسبة | | |
| 28 | 15 | 13 | التكرار | ثانوي | |
| %100 | 53,6% | 46,4% | النسبة | | |
| 36 | 18 | 18 | التكرار | جام-عي | |
| %100 | 5%0 | 5%0 | النسبة | | |
| 65 | 33 | 32 | التكرار | المجموع | |
| %100 | 50,8% | 49,2% | النسبة | | |

من خلال الجدول يتبين لنا أن الموظفين أصحاب المستوى التعليمي الثانوي بنسبة 53.6 %

أي ما يعادل 15 موظف وهي أعلى نسبة صرحت بأن المؤسسة تقوم بإعداد برامج تكوين معلنة في رابطها

في رابطها الإلكتروني تليها فئة الموظفين أصحاب المستوى الجامعي بنسبة 50% ما يعادل 18 موظف

ثم في الأخير تجد فئة الموظفين أصحاب المستوى التعليمي الثانوي بنسبة 46.4% وهي أقل نسبة .

ومنه نستخلص أن فئة الموظفين التي صرحت بأن مديرية التربية تقوم بإعلان برامجها التكوينية في

رابطها الإلكتروني هي المطلعة بصفة دائمة على كل ما هو جديد و اعتمادهم على الرابط الإلكتروني في

مختلف معاملاتهم الإدارية منها عملية التكوين.

- جدول رقم (23) يوضح العلاقة بين سنوات الخبرة والتعامل مع البرنامج الإلكتروني:

| المجموع | التعامل مع البرنامج الإلكتروني التكوين للموظف | | التعامل مع البرنامج الإلكتروني | | |
|---------|--|-------|--------------------------------|------------|--------------|
| | نعم | لا | سنوات الخبرة | | |
| 19 | 17 | 2 | التكرار | اقل من 5 | سنوات الخبرة |
| %100 | 89,5% | 10,5% | النسبة | | |
| 16 | 13 | 3 | التكرار |] 10-05] | |
| %100 | 81,3% | 18,8% | النسبة | | |
| 8 | 7 | 1 | التكرار |] 15-10] | |
| %100 | 87,5% | 12,5% | النسبة | | |
| 7 | 7 | 0 | التكرار |] 20-15] | |
| %100 | %100 | 0% | النسبة | | |
| 15 | 14 | 1 | التكرار | أكثر من 20 | |
| %100 | 93,3% | 6,7% | النسبة | | |
| 65 | 58 | 7 | التكرار | المجموع | |
| %100 | 89,2% | 10,8% | النسبة | | |

من خلال الجدول يتبين أن فئة الموظفين أصحاب الخبرة من] 20-15] سنة بنسبة 100% أي ما يعادل 07 موظفين وهي أعلى نسبة أجابوا بنعم أي أن التعامل مع البرنامج الإلكتروني يزيد من فرص التكوين للموظفين، تليها فئة الموظفين ذات الخبرة أكثر من 20 سنة بنسبة 93.3% أي ما يعادل 14 موظف ثم فئة ذوي الخبرة اقل من 05 سنوات بنسبة 89.5% أي ما يعادل 17 موظف ثم تليها فئة ذوي الخبرة من] 15-10] سنة بنسبة 87.5% أي ما يعادل 07 موظفين وفي الأخير نجد أن فئة الموظفين أصحاب الخبرة من] 10-05] سنوات بنسبة 81.3% أي 13 موظف وهي نسبة ضئيلة في المقابل نجد أن بعض الفئات أجابت بلا حيث صرحت بان البرنامج الإلكتروني لا يزيد من فرص التكوين للموظفين وهي فئة الموظفين ذوي الخبرة من] 10-05] سنوات بنسبة 18.8% أي ما يعادل موظفين اثنين وهي أعلى نسبة تليها فئة الموظفين ذوي الخبرة من] 15-10] سنة بنسبة 12.5% ثم تليها فئة الموظفين ذوي الخبرة اقل

من 05 سنوات بنسبة 10.5 % أي ما يعادل موظفين ذوي الخبرة أقل من 05 سنوات بنسبة 10.5 % أي ما يعادل موظفين اثنين، وفي الأخير نجد فئة الموظفين أصحاب الخبرة أكثر من 20 سنة بنسبة 6.7 % وهي نسبة ضئيلة مقارنة مع النسب الأخرى

من هنا نستخلص أن فئة الموظفين ذوي الخبرة من [15-20] و فئة أكثر من 20 سنة والمكتسبين خبرة مهنية خلال مسارهم المهني أكدت أن التعامل مع البرنامج الإلكتروني يزيد من فرص التكوين عن طريق الموائمة والتكيف مع كل ما هو حديث في مجال المعاملات الإدارية نظرا لتقبلهم لكل ما هو حديث ويخدم المصلحة العامة للمديرية.

- جدول رقم(24) يوضح العلاقة بين السن و تلقي تكوين مناسب باستخدام برنامج إلكتروني متطور:

| المجموع | تلقي تكوين مناسب باستخدام برنامج إلكتروني متطور | | تلقي تكوين مناسب باستخدام برنامج إلكتروني متطور | | |
|---------|---|-------|---|------------|------|
| | نعم | لا | السن | | |
| 1 | 0 | 1 | التكرار | اقل من 25 | السن |
| %100 | 0% | %100 | النسبة | | |
| 22 | 8 | 14 | التكرار | 35-25 | |
| %100 | 36,4% | 63,6% | النسبة | | |
| 31 | 2 | 29 | التكرار | 45-35 | |
| %100 | 6,5% | 93,5% | النسبة | | |
| 9 | 2 | 7 | التكرار | 55-45 | |
| %100 | 22,2% | 77,8% | النسبة | | |
| 2 | 1 | 1 | التكرار | أكبر من 55 | |
| %100 | 5%0 | 5%0 | النسبة | | |
| 65 | 13 | 52 | التكرار | المجموع | |
| %100 | 2%0 | 8%0 | النسبة | | |

يتبين من الجدول أن فئة الموظفين الأقل من 25 سنة بنسبة 100 % أي ما يعادل موظف واحد أجابوا بأنهم لم يتلقوا تكوين مناسب باستخدام برنامج الكتروني متطور تليها فئة الموظفين المتراوحة أعمارهم بين [45-35] سنة بنسبة 93.5 % أي ما يعادل 29 موظف ثم الفئة العمرية للموظفين [55-54] سنة بنسبة 77.8 % أي ما يعادل 07 موظفين يليها الموظفون البالغون من العمر [35 -25] سنة بنسبة 63.6 % أي ما يعادل 14 موظف وأخير الموظفين البالغين من العمر أكثر من 55 سنة بنسبة 50 % أي يعادل موظف واحد، بالمقابل نجد أن بعض الموظفين تلقوا تكوين مناسب باستخدام برنامج الكتروني متطور منها نسبة 50 الممثلة لفئة الموظفين الأكبر من 55 سنة أي ما يعادل موظف واحد، تليها الفئة العمرية بين [35 -25] سنة بنسبة 36.6 % أي ما يعادل 08 موظفين ثم الموظفين البالغين من العمر بين [55-45] سنة بنسبة 22.2 % أي ما يعادل موظفين اثنين ثم يليها الموظفون البالغ سنهم بين [54 -35] سنة بنسبة 6.5 % وهي النسبة الأقل من الجدول.

من هنا يتبين لنا أن الموظفين الأكبر من 55 سنة حضوا بفرص تكوين باستخدام برنامج الكتروني متطور في ظل الإدارة الالكترونية عكس الإدارة التقليدية نظرا لاكتسابهم خبرة في مجال عملهم وترقيتهم من مناصبهم إلى مناصب أعلى مما أدى إلى تكوينهم في ظل هذه الإدارة، في حين نجد أن الموظفين الأقل من 25 سنة لم يتلقوا أي تكوين مناسب باستخدام برنامج الكتروني متطور لأنه لم تتسنى لهم فرص الترقية و التكوين في ظل الإدارة الالكترونية نظرا لعدم استيفاء شروط الترقية لأغلبية هؤلاء الموظفين.

- جدول رقم (25) يوضح العلاقة بين الرتبة و تلقي تكوين مناسب باستخدام برنامج إلكتروني

متطور:

| المجموع | تلقى تكوين مناسب باستخدام برنامج إلكتروني متطور | | الرتبة | |
|---------|---|-------|---------|-----------------------------|
| | نعم | لا | التكرار | النسبة |
| 2 | 2 | 0 | التكرار | متصرف رئيسي |
| %100 | %100 | 0% | النسبة | |
| 2 | 0 | 2 | التكرار | متصرف محلل |
| %100 | 0% | %100 | النسبة | |
| 4 | 0 | 4 | التكرار | متصرف إداري |
| %100 | 0% | %100 | النسبة | |
| 2 | 0 | 2 | التكرار | مساعد متصرف |
| %100 | 0% | %100 | النسبة | |
| 3 | 0 | 3 | التكرار | ملحق رئيسي للإدارة |
| %100 | 0% | %100 | النسبة | |
| 9 | 2 | 7 | التكرار | ملحق إدارة |
| %100 | 22,2% | 77,8% | النسبة | |
| 9 | 1 | 8 | التكرار | عون رئيسي للإدارة |
| %100 | 11,1% | 88,9% | النسبة | |
| 11 | 3 | 8 | التكرار | عون إدارة |
| %100 | 27,3% | 72,7% | النسبة | |
| 1 | 1 | 0 | التكرار | مساعد محاسب إداري |
| %100 | %100 | 0% | النسبة | |
| 1 | 0 | 1 | التكرار | مقتصد |
| %100 | 0% | %100 | النسبة | |
| 2 | 0 | 2 | التكرار | نائب مقتصد |
| %100 | 0% | %100 | النسبة | |
| 1 | 0 | 1 | التكرار | مهندس دولة في الإعلام الآلي |
| %100 | 0% | %100 | النسبة | |
| 2 | 0 | 2 | التكرار | مساعد مهندس للإعلام الآلي |
| %100 | 0% | %100 | النسبة | |
| 12 | 4 | 8 | التكرار | عون حفظ بيانات |
| %100 | 33,3% | 66,7% | النسبة | |
| 4 | 0 | 4 | التكرار | كاتب مديرية |
| %100 | 0% | %100 | النسبة | |
| 65 | 13 | 52 | التكرار | المجموع |
| %100 | 2%0 | 8%0 | النسبة | |

من خلال الجدول نجد أن معظم الرتب بمديرية التربية من (متصرف إداري، مساعد محاسب إداري) بنسبة 100 % صرحوا بأنه توجد علاقة بين الرتبة وتلقي تكوين مناسب باستخدام برنامج الكتروني متطور وهي النسبة الأعلى، تليها رتبة عون حفظ البيانات بنسبة 33.3 % أي ما يعادل 04 موظفين ثم رتبة عون إدارة بنسبة 27.3 % أي 03 موظفين في المديرية وتليها رتبة ملحق إدارة بنسبة 22.2 % ما يقابل موظفين اثنين وفي الأخير نجد رتبة عون إدارة رئيسي بنسبة 11.1 % ما يعادل موظف واحد وهي نسبة ضئيلة مقارنة بالنسب الأخرى وفي المقابل نجد رتب متفاوتة النسب رفضت وجود علاقة بين الرتبة وتلقي تكوين مناسب باستخدام برنامج الكتروني متطور حيث (متصرف محلل, متصرف إداري، مساعد متصرف، ملحق رئيسي للإدارة، مقتصد، نائب مقتصد، مهندس دولة في الإعلام الآلي، كاتب مديرية) بنسبة 100 % لكل رتبة وهي أعلى نسبة وتليها رتبة عون إدارة رئيسي بنسبة 88.9 % ما يقابل 09 موظفين، ثم تليها رتبة ملحق إداري بنسبة 77.8 % ما يعادل 07 موظفين، ونجد رتبة عون إدارة بنسبة 72.7 % ما يقابلها 08 موظفين وفي الأخير نجد رتبة عون حفظ البيانات بنسبة 66.7 % ما يعادل 08 موظفين وهي نسبة ضئيلة مقارنة بالنسب الأخرى.

من هنا نستنتج أن اغلب الموظفين باختلاف رتبهم لم يتلقوا تكوين مناسب باستخدام برنامج الكتروني متطور نظرا لعدم إدراج هذه الرتب ضمن برامج الترقيات المتاحة وهذا ما يدل على أن المديرية تبنت هذه الأنظمة المعلوماتية حديثا وبالتالي ما زالت تلجأ إلى الإدارة التقليدية في بعض المعاملات المتعلقة بتكوين الموظف.

- جدول رقم (26) يوضح العلاقة بين الرتبة ومدى مساهمة البرنامج الإلكتروني في وضع إستراتيجية عن طريق تكوين الموظف:

| المجموع | البرنامج الإلكتروني ساهم في وضع إستراتيجية عن طريق تكوين الموظف | | | مساهمة البرنامج الإلكتروني في وضع إستراتيجية ع/ ط تكوين الموظف | | الرتبة |
|---------|---|------------------------------------|------------------------------|--|-----------------------------|---------|
| | تبادل خبرات بين عدة جهات | تكوين عن طريق ملتقيات وندوات علمية | تكوين مستمر للأفراد العاملين | التكرار | النسبة | |
| 2 | 1 | 0 | 1 | التكرار | متصرف رئيسي | الرتبية |
| %100 | %50 | 0% | %50 | النسبة | متصرف محلل | |
| 2 | 1 | 0 | 1 | التكرار | متصرف إداري | |
| %100 | %50 | 0% | %50 | النسبة | مساعد متصرف | |
| 4 | 3 | 0 | 1 | التكرار | ملحق رئيسي للإدارة | |
| %100 | 75,0% | 0% | 25,0% | النسبة | ملحق إدارة | |
| 2 | 2 | 0 | 0 | التكرار | عون رئيسي للإدارة | |
| %100 | %100 | 0% | 0% | النسبة | عون إدارة | |
| 3 | 0 | 2 | 1 | التكرار | مساعد محاسب إداري | |
| %100 | 0% | 66,7% | 33,3% | النسبة | مقتصد | |
| 9 | 5 | 1 | 3 | التكرار | نائب مقتصد | |
| %100 | 55,6% | 11,1% | 33,3% | النسبة | مهندس دولة في الإعلام الآلي | |
| 9 | 1 | 4 | 4 | التكرار | مساعد مهندس للإعلام الآلي | |
| %100 | 11,1% | 44,4% | 44,4% | النسبة | عون حفظ بيانات | |
| 11 | 3 | 2 | 6 | التكرار | كاتبة مديرة | |
| %100 | 27,3% | 18,2% | 54,5% | النسبة | المجموع | |
| 1 | 0 | 0 | 1 | التكرار | | |
| %100 | 0% | 0% | %100 | النسبة | | |
| 1 | 0 | 0 | 1 | التكرار | | |
| %100 | 0% | 0% | %100 | النسبة | | |
| 2 | 1 | 0 | 1 | التكرار | | |
| %100 | 5%0 | 0% | 5%0 | النسبة | | |
| 1 | 0 | 1 | 0 | التكرار | | |
| %100 | 0% | %100 | 0% | النسبة | | |
| 2 | 1 | 0 | 1 | التكرار | | |
| %100 | 5%0 | 0% | 5%0 | النسبة | | |
| 12 | 9 | 1 | 2 | التكرار | | |
| %100 | 75,0% | 8,3% | 16,7% | النسبة | | |
| 4 | 0 | 3 | 1 | التكرار | | |
| %100 | 0% | 75,0% | 25,0% | النسبة | | |
| 65 | 27 | 14 | 24 | التكرار | | |
| %100 | 41,5% | 21,5% | 36,9% | النسبة | | |

من خلال الجدول أن موظفي المديرية من مختلف الرتب أجابوا بخيارات مختلفة حول علاقة الرتبة مع البرنامج الإلكتروني ومساهمته في وضع استراتيجية عن طريق تكوين الموظف، حيث يوجد موظفين من رتب مختلفة أجابوا أن البرنامج الإلكتروني يساهم في وضع استراتيجية عن طريق التكوين المستمر للأفراد

العاملين وهم على التوالي: رتبة مساعد محاسب إداري، رتبة مقتصد بنسبة 100% أي ما يعادل موظف واحد من كل رتبة ، تليها رتبة أعوان الإدارة بنسبة 54.4% ما يعادل ست موظفين يقابلها من نفس الرتبة بنسبة 18.2% أن موظفين إثنين صرحوا أن البرنامج الإلكتروني يساهم في وضع إستراتيجية عن طريق تكوين ملتقيات وندوات علمية وتقابلها أيضا بنسبة 27.3% أي ثلاث أعوان إدارة صرحوا أن البرنامج الإلكتروني يساهم في وضع إستراتيجية تكوين عن طريق تبادل خبرات بين عدة جهات وتليها رتبة متصرف رئيسي ورتبة متصرف محلل وكذلك رتبة مقتصد ورتبة مساعد مهندس للإعلام الآلي بنسبة 50% ما يعادل موظف واحد من كل رتبة أجابوا بأن البرنامج الإلكتروني يساهم في وضع إستراتيجية تكوين عن طريق تكوين مستمر للأفراد العاملين تقابلها من نفس الرتب بنسبة 50% أجابوا بتبادل الخبرات بين عدة جهات تليها رتبة عون إدارة رئيسي بنسبة 44.4% ما يعادل أربع موظفين أجابوا بتكوين مستمر للأفراد العاملين وتقابلها من نفس الرتبة بنسبة 44.4% أجابوا أن التكوين عن طريق ملتقيات وندوات علمية، ومنها أيضا بنسبة 11.1% أي ما يعادل موظف واحد أجاب بتبادل خبرات بين عدة جهات ثم تليها رتبة ملحق رئيسي للإدارة ورتبة ملحق إدارة بنسبة 33.3% أجابوا بتكوين مستمر للأفراد العاملين تقابلها من نفس الرتب على التوالي: بنسبة 66.7% ، 11.1% أجابوا بتكوين عن طريق ملتقيات وندوات علمية، تقابل أيضا بنسبة 55.6% من رتبة ملحق إدارة أجابوا بتكوين عن طريق تبادل خبرات ثم تليها رتبة متصرف إداري ورتبة كاتب مديرية بنسبة 25% أجابوا بتكوين عن طريق تكوين مستمر للأفراد العاملين تقابلها من نفس الرتب على التوالي بنسبة 75% أي ما يعادل ثلاث متصرف إداري في المديرية أجابوا بتكوين عن طريق تبادل خبرات متبادلة بين عدة جهات ونسبة 55.6% أي ما يعادل خمس موظفين من رتبة ملحق إدارة ونسبة 75% من رتبة كاتب مديرية أي ما يعادل ثلاث موظفين أجابوا بتكوين ملتقيات وندوات علمية، أخيرا نجد أن رتبة عون حفظ البيانات بنسبة 16.7% أجابوا بتكوين مستمر للأفراد العاملين، تقابلها في نفس الرتبة 8.3% أجابوا بتكوين ملتقيات وندوات علمية وتقابلها أيضا بنسبة 75% أجابوا بتبادل خبرات بين عدة جهات. نستخلص من هذه المعطيات أن أغلبية الموظفين وباختلاف رتبهم اعتبروا أن البرنامج الإلكتروني يساهم في وضع إستراتيجية عن طريق تكوين مستمر للأفراد العاملين وبالتالي التكوين المستمر للموظف ضرورة حتمية خلال مساره المهني وهذا ما يساعده على كسب خبرات مهنية حيث بات الهدف الأساسي للمديرية وضع برنامج إستراتيجية في تكوين موظفيها لتمكينهم من استغلال كل الوسائل الإلكترونية الحديثة من أجل تطوير معارفهم والتحسين في مستوى العمل مما ع تحقيق أهداف المديرية.

- جدول رقم (27) يوضح العلاقة بين سنوات الخبرة والتخفيف من التذمر و الضغط الممارس على الموظف باستخدام البرنامج الإلكتروني للتكوين:

| المجموع | استخدام البرنامج الإلكتروني في التكوين يخفف من التذمر والضغط الممارس عليك | | البرنامج الإلكتروني يخفف من التذمر والضغط | | |
|---------|---|-------|---|------------|--------------|
| | نعم | لا | سنوات الخبرة | | |
| 19 | 16 | 3 | التكرار | أقل من 5 | سنوات الخبرة |
| %100 | %84,2 | 15,8% | النسبة | | |
| 16 | 16 | 0 | التكرار | 110-51 | |
| %100 | %100 | 0% | النسبة | | |
| 8 | 07 | 1 | التكرار | 115-101 | |
| %100 | %87,5 | 12,5% | النسبة | | |
| 7 | 6 | 1 | التكرار | 120-151 | |
| %100 | %85,7 | 14,3% | النسبة | | |
| 15 | 13 | 1 | التكرار | أكثر من 20 | |
| %100 | %93,4 | 6,7% | النسبة | | |
| 65 | 58 | 6 | التكرار | المجموع | |
| %100 | %90,8 | 9,2% | النسبة | | |

تبين من خلال الجدول أن أغلبية الموظفين ذوي الخبرة من [5-10] سنوات بنسبة 100% أي ما يعادل 16 موظف وهي الأعلى نسبة في الجدول صرحت بان استخدام البرنامج الإلكتروني يخفف من التذمر والضغط الممارس عليهم، تليها نسبة الموظفين الأكثر من 20 سنة بنسبة 93.4% أي ما يعادل 13 موظف، ثم من [10-15] سنة بنسبة 87.5% أي ما يعادل 7 موظفين، تليها فئة الموظفين العمرية [15-20] سنة بنسبة 85.7% أي ما يعادل 6 موظفين على خلاف الفئة العمرية الأقل من 5 سنوات بنسبة 15.8% أي ما يعادل 3 موظفين اعتبروا أن استخدام البرنامج الإلكتروني في التكوين لم يخفف من التذمر والضغط الممارس عليهم، تليها مباشرة فئة الموظفين ذوي خبرة من [15-20] سنة بنسبة 14.3%، ثم [10-15] سنة بنسبة 12.5% وأخيرا فئة الأكثر من 20 سنة بنسبة 6.7% أي ما يعادل موظف واحد. نستنتج مما سبق أن الفئة المرتفعة والمكتسبين لخبرة مهنية من [5-10] سنوات صرحت بأن

استخدام البرنامج الإلكتروني في التكوين خفف من التذمر والضغط الممارس عليهم كون عمليات التكوين تكون خارج الولاية أي بالتعاقد مع المعاهد المتخصصة في التكوين سواء على مستوى الشرق أو بالجزائر

العاصمة على حسب اختلاف خبرتهم المهنية وباستخدام البرنامج الإلكتروني تم التخفيف من التذمر والضغط الممارس عليهم سواء كان ضغط نفسي أو تسهيل التعامل والتواصل لاكتساب الوقت والجهد وتزويدهم بالمهارات والمعارف الجديدة الإلكترونية ليصبح أكثر تمكن من كل التطبيقات وبالتالي تجعله أكثر سرعة ودقة في انجاز المعاملات مما ينعكس إيجابا على مردود المديرية، أما الموظفين القائمين على سير عملية تكوين الموظفين أكدوا بأن البرنامج الإلكتروني خفف من الضغط الممارس عليهم وكذلك التذمر من خلال تسهيل الاتصال والتواصل بينهم وبين الموظفين ومرونة العمليات المتعلقة بتكوين الموظفين.

- جدول رقم (28) يوضح العلاقة بين المستوى التعليمي والتحكم في تقنيات الإدارة الإلكترونية ومساعدته في الإخضاع لدورات تكوينية:

| المجموع | إتقانك بالتحكم في تقنيات الإدارة الإلكترونية ساعد بإخضاعك لدورات تكوينية | | التحكم في تقنيات الإدارة الإلكترونية ومساعدته في الإخضاع لدورات تكوينية | | |
|---------|--|-------|---|---------|------------------|
| | نعم | لا | المستوى التعليمي | | |
| 1 | 0 | 1 | التكرار | متوسط | المستوى التعليمي |
| %100 | 0% | %100 | النسبة | | |
| 28 | 10 | 18 | التكرار | ثانوي | |
| %100 | 35,7% | 64,3% | النسبة | | |
| 36 | 14 | 22 | التكرار | جامعي | |
| %100 | 38,9% | 61,1% | النسبة | | |
| 65 | 24 | 41 | التكرار | المجموع | |
| %100 | 36,9% | 63,1% | النسبة | | |

من خلال الجدول يتبين لنا أن الموظفين أصحاب المستوى التعليمي المتوسط بنسبة 100 %

أجابوا بلا حيث صرحوا أن الإتقان بالتحكم في تقنيات الإدارة الإلكترونية لا يساعد الموظف بإخضاعه

لدورات تكوينية وهي أعلى نسبة في الجدول، تليها فئة الموظفين أصحاب المستوى التعليمي الثانوي بنسبة

64,3 % ما يعادل 18 موظف يقابلها موظفين اثنين من نفس المستوى التعليمي بنسبة 35,7 % أجابوا بنعم

وفي الأخير نجد بعض الموظفين أصحاب المستوى الجامعي بنسبة 61,1% أجابوا بلا وتقابلها من نفس المستوى التعليمي نسبة 38,9% أجابوا بنعم .

ومنه نستخلص أن موظفي مديرية التربية وباختلاف مستوياتهم الدراسية اعتبروا أن الإتقان بالتحكم في تقنيات الإدارة الإلكترونية ليس له علاقة بإخضاع الموظف لدورات تكوينية وهذا نظرا لعدم إدراج هذه الشروط في البرامج التكوينية حيث يعتبر تحسين أداء الموظف وجعله قادر على الاستجابة السريعة للمتغيرات ومواكبة التطورات المتعلقة بمجال الإدارة الإلكترونية معيارا لكسبه مهارات فنية في عمله فقط .

- جدول رقم(29) يوضح العلاقة بين السن والخصوع إلى برامج تكوينية من أجل إعداد الموظف لشغل مناصب عليا باستخدام برامج متطورة:

| المجموع | الخصوع إلى برامج تكوينية من أجل إعداد الموظف لشغل مناصب عليا باستخدام برامج متطورة | | الخصوع إلى برامج تكوينية من أجل إعداد الموظف لشغل مناصب عليا باستخدام برامج متطورة | | |
|---------|--|-------|--|------------|------|
| | نعم | لا | السن | | |
| 1 | 1 | 0 | التكرار | أقل من 25 | السن |
| %100 | %100 | 0% | النسبة | | |
| 22 | 20 | 02 | التكرار | [35-25] | |
| %100 | % 20.9 | % 9.1 | النسبة | | |
| 31 | 27 | 04 | التكرار | [45-35] | |
| %100 | % 87.1 | %12,9 | النسبة | | |
| 9 | 9 | 0 | التكرار | [55-45] | |
| %100 | %100 | 0% | النسبة | | |
| 2 | 2 | 0 | التكرار | أكبر من 55 | |
| %100 | %100 | 0% | النسبة | | |
| 65 | 59 | 06 | التكرار | المجموع | |
| %100 | %90,8 | % 9.2 | النسبة | | |

من خلال الجدول تبين أن موظفي المديرية من مختلف الفئات العمرية و بنسب متقاربة أجابوا بنعم بأنهم خضعوا لبرامج تكوينية من أجل إعدادهم لشغل مناصب عليا باستخدام برامج متطورة وهذه الفئات هي:

فئة الموظفين الأقل من 25 سنة و الفئة العمرية من [45 - 55] سنة و كذلك فئة الأكبر من 55 سنة بنسبة 100% و هي أعلى نسبة في الجدول، تليها فئة الموظفين من [25 - 30] سنة بنسبة 90.9% ما يعادل 20 موظف و تقابلها من نفس الفئة العمرية نسبة 9.1% أجابوا بلا وهي نسبة ضئيلة في الجدول تليها فئة الموظفين من [35 - 45] سنة نسبة 87.1% أي ما يعادل 27 موظف أجابوا بنعم و تقابلها من نفس الفئة العمرية نسبة 12.9% أي 4 موظفين أجابوا بلا.

نستخلص أن أغلب موظفي المديرية و باختلاف فئاتهم العمرية أكدوا أن أنهم خضعوا لبرامج تكوينية من أجل إعدادهم لشغل مناصب عليا باستخدام برامج متطورة وهذا ما يفسر إدراج عالم المعلوماتية في عملية التكوين بغية الرفع من كفاءات الموظف وبالتالي تسعى مديرية التربية إلى خلق برامج تكوينية بآليات حديثة من أجل رفع مستوى الموظف ومنها يشغل مناصب عليا بما يتطابق ومواصفات قانون الوظيفة العمومية.

3 - عرض وتحليل بيانات الفرضية الثالثة: تساهم الإدارة الإلكترونية في ترقية الموظف بمديرية

التربية بولاية تبسة.

- جدول رقم (30) يوضح العلاقة بين سنوات الخبرة ورقمنة الملف الإداري:

| المجموع | تم رقمنة ملفك الإداري قبل ترفيتك أم بعدها | | رقمنة الملف الإداري | |
|---------|---|-------|---------------------|------------|
| | نعم | لا | سنوات الخبرة | |
| 16 | 10 | 6 | التكرار | أقل من 5 |
| %100 | 62,5% | 37,5% | النسبة | |
| 8 | 5 | 3 | التكرار | [5-10] |
| %100 | 62,5% | 37,5% | النسبة | |
| 19 | 15 | 4 | التكرار | [10-15] |
| %100 | 78,9% | 21,1% | النسبة | |
| 15 | 11 | 4 | التكرار | [15-20] |
| %100 | 73,3% | 26,7% | النسبة | |
| 7 | 7 | 0 | التكرار | أكثر من 20 |
| %100 | %100 | 0% | النسبة | |
| 65 | 48 | 17 | التكرار | المجموع |
| %100 | 73,8% | 26,2% | النسبة | |

من خلال الجدول يتبين لنا أن بعض موظفي المديرية باختلاف سنوات خبرتهم أجابوا بنعم أي أثبتوا رقمه ملفهم قبل ترقيتهم و هي على التوالي فئة الموظفين ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات بنسبة 37.5% ما يعادل 06 موظفين تليها فئة أصحاب الخبرة من [05-10] سنوات بنسبة 37.5% ما يعادل 03 موظفين تليها الفئة [15-20] سنة بنسبة 26.7% أي ما يعادل 04 موظفين وفي الأخير نجد الفئة من [10-15] سنة ما يعادل 04 موظفين بنسبة 21.1% بالمقابل نجد الفئة الأعلى و المتمثلة بفئة الموظفين ذوي الخبرة أكثر من 20 سنة والمصرحة بأنه تمت رقمنة ملفها الإداري و لكن بعد استفادتهم من الترقية تليها فئة [10-15] سنة بنسبة 21.1% و الممثلة بـ 04 موظفين ثم تقابلها فنتي الأقل من 5 سنوات خبرة والفئة من [05-10] سنوات خبرة بنسبة 62.5% .

نستخلص أن موظفي المديرية باختلاف سنوات خبرتهم المهنية و المتمثلة لأعلى نسبة و خاصة حديثي الخبرة أكدوا أنه تمت رقمنة ملفهم الإداري قبل الترقية لأنه منذ الاعتماد على الأرضية الرقمية ثم رقمنة الملفات الموظفين بصفة عامة أما البقية التي أكدت عدم الرقمنة ملفها الإداري قبل الترقية و يتعلق الأمر بالموظفين المكتسبين للخبرة المهنية الأكثر من 20 سنة فغنه تمت رقمنة ملفهم لكن بعد حصولهم على الترقية لأنهم استفادوا من الترقية في ظل الإدارة التقليدية أما فئة الأقل من 5 سنوات وتم رقمنة ملفها الإداري لكن دون ترقية لعدم إستيفاء شروط الترقية فيهم.

- جدول رقم (31) يوضح العلاقة بين الرتبة واكتساب بطاقة إلكترونية تتم عن طريقها الترقية:

| المجموع | لديك بطاقة إلكترونية عن طريقها تم ترقيتك بالمؤسسة | | إكتساب بطاقة إلكترونية الترقية | | الرتبة |
|---------|---|--------|--------------------------------|--------|-----------------------------|
| | نعم | لا | التكرار | النسبة | |
| 2 | 0 | 2 | التكرار | النسبة | متصرف رئيسي |
| %100 | 0% | %100 | التكرار | النسبة | |
| 2 | 0 | 2 | التكرار | النسبة | متصرف محلل |
| %100 | 0% | %100 | التكرار | النسبة | |
| 4 | 0 | 4 | التكرار | النسبة | متصرف إداري |
| %100 | 0% | %100 | التكرار | النسبة | |
| 2 | 1 | 1 | التكرار | النسبة | مساعد متصرف |
| %100 | 5% | 5% | التكرار | النسبة | |
| 3 | 0 | 3 | التكرار | النسبة | ملحق رئيسي للإدارة |
| %100 | 0% | %100 | التكرار | النسبة | |
| 9 | 2 | 7 | التكرار | النسبة | ملحق إدارة |
| %100 | 22,2% | 77,8% | التكرار | النسبة | |
| 9 | 4 | 5 | التكرار | النسبة | عون رئيسي للإدارة |
| %100 | 44,4% | 55,6% | التكرار | النسبة | |
| 11 | 2 | 9 | التكرار | النسبة | عون إدارة |
| %100 | 18,2% | 81,8% | التكرار | النسبة | |
| 1 | 0 | 0 | التكرار | النسبة | مساعد محاسب إداري |
| %100 | 0% | 0% | التكرار | النسبة | |
| 1 | 0 | 1 | التكرار | النسبة | مقتصد |
| %100 | 0% | %100 | التكرار | النسبة | |
| 2 | 0 | 2 | التكرار | النسبة | نائب مقتصد |
| %100 | 0% | %100 | التكرار | النسبة | |
| 1 | 1 | 0 | التكرار | النسبة | مهندس دولة في الإعلام الآلي |
| %100 | %100 | 0% | التكرار | النسبة | |
| 2 | 0 | 2 | التكرار | النسبة | مساعد مهندس للإعلام الآلي |
| 100.0% | 0.0% | 100.0% | التكرار | النسبة | |
| 12 | 2 | 10 | التكرار | النسبة | عون حفظ بيانات |
| 100.0% | 16.7% | 83.3% | التكرار | النسبة | |
| 4 | 3 | 1 | التكرار | النسبة | كاتب مديرية |
| 100.0% | 75.0% | 25.0% | التكرار | النسبة | |
| 65 | 16 | 49 | التكرار | النسبة | المجموع |
| 100.0% | 24.6% | 75.4% | التكرار | النسبة | |

من خلال الجدول تبين أن موظفي المديرية من مختلف الرتب أجابوا بنعم حيث أكدوا أن لديهم بطاقة إلكترونية عن طريقها تم ترقيتهم بالمديرية وهذه الرتب هي (متصرف رئيسي، متصرف محلل، متصرف إداري، مساعد متصرف، ملحق رئيس للإدارة، مساعد محاسب إداري، نائب مقتصد، مساعد مهندس للإعلام الآلي، مقتصد) بنسبة 100 % و هي أعلى نسبة تليها رتبة عون إدارة بنسبة 81.8 % أي ما يعادل 9 موظفين يقابلها من نفس الرتبة نسبة 18.2 % أي موظفين إثنين أجابوا بلا و هي نسبة ضئيلة في الجدول تليها رتبة عون حفظ بيانات بنسبة 83.3 % أي ما يعادل 10 موظفين تليها رتبة ملحق إدارة بنسبة 77.8 % أي 7 موظفين أجابوا بنعم و يقابلها من نفس الرتبة 22.2 % أي موظفين إثنين أجابوا بلا ثم تليها آخر رتبة و هي عون رئيسي للإدارة بنسبة 55% أجابوا بنعم و هي النسبة الأقل في الجدول في حين تقابلها من نفس الرتبة نسبة 44 % أي 4 موظفين أجابوا بلا .

نستخلص من هذه المعطيات أن أغلب موظفي المديرية و باختلاف رتبهم لديهم بطاقات إلكترونية أنجزت وفق معايير تكنولوجية حديثة يتم من خلالها ترقيتهم حسب ما تتوفر عليه هذه البطاقة من معلومات دقيقة حول المسار المهني للموظف و بالتالي يتم عن طريقها تعيين كل البيانات الخاصة بالموظفين من سنوات خبرة، شهادات، بيانات شخصية يتم من خلالها ترقية الموظف أما عن الأقلية الذين أجابوا بلا فهم من الموظفين الجدد الذين لديهم بطاقات إلكترونية لكن لم يترقوا بعد لأنهم لا يستوفون شروط الترقية.

- جدول رقم(32) يوضح العلاقة بين سنوات الخبرة والترقية من رتبة لأعلى من خلال الأرضية الرقمية عند توفر الشروط الترقية:

| المجموع | يتم ترقيتك من رتبة إلى أعلى من خلال الأرضية الرقمية عند توفرك على شروط الترقية | | الترقية من رتبة لأعلى من خلال الأرضية الرقمية | | |
|---------|--|-------|---|------------|--------------|
| | لا | نعم | سنوات الخبرة | | |
| 19 | 9 | 10 | التكرار | أقل من 5 | سنوات الخبرة |
| %100 | 47,4% | 52,6% | النسبة | | |
| 16 | 3 | 13 | التكرار |]10-5] | |
| %100 | 18,8% | 81,3% | النسبة | | |
| 8 | 3 | 5 | التكرار |]15-10] | |
| %100 | 37,5% | 62,5% | النسبة | | |
| 7 | 2 | 5 | التكرار |]20-15] | |
| %100 | 28,6% | 71,4% | النسبة | | |
| 15 | 6 | 9 | التكرار | أكثر من 20 | |
| %100 | 4%0 | 6%0 | النسبة | | |
| 65 | 23 | 42 | التكرار | المجموع | |
| %100 | 35,4% | 64,6% | النسبة | | |

من خلال الجدول يتبين لنا أن موظفي المديرية باختلاف سنوات خبرتهم وينسب متفاوتة أجابوا بنعم أي أن ترقية الموظف من رتبة إلى أعلى من خلال الأرضية الرقمية يتم عند توفر كل شروط الترقية حيث نجد فئة الموظفين ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات بنسبة 37.5% ما يعادل 6 موظفين تليها فئة أصحاب الخبرة من [05-10] سنوات بنسبة 81.3% ما يعادل 13 موظف أكدوا ذلك وهي أعلى النسب بالمقابل نجد من نفس الفئة نسبة 18.8% أجابوا بلا تليها فئة الموظفين أصحاب الخبرة من [15-20] بنسبة 71.4% ما يعادل 5 موظفين أجابوا بنعم ويقابلها من نفس نسبة 28.6% أي ما يعادل موظفين إثنين أجابوا بلا تليها الفئة ذات الخبرة من [10-15] سنة بنسبة 62.5% أي ما يعادل خمس موظفين أجابوا بنعم ويقابلها من نفس الفئة نسبة 37.5% ما يعادل ثلاث موظفين أجابوا بلا تليها فئة الموظفين ذوي الخبرة الأكبر من 20 سنة بنسبة 60% ما يعادل تسع موظفين أجابوا بنعم تقابلها من نفس الفئة نسبة 40% أي ست موظفين، أخيرا نجد فئة الموظفين ذوي الخبرة الأقل من 05 سنوات بنسبة 52.6% ما يعادل 10 موظفين أجابوا بنعم وهي أصغر نسبة في الجدول، تقابلها من نفس الفئة نسبة 47.4% أي تسع موظفين أجابوا بلا.

نستخلص أن موظفي المديرية باختلاف سنوات خبرتهم وينسب متفاوتة أكدوا على أن ترقية الموظف من رتبة إلى أعلى من خلال الأرضية الرقمية يتم عند توفر الموظف على الشروط اللازمة كاحتساب سنوات الخبرة لذلك نجد أن معظم موظفي المديرية على اطلاع دائم على شروط الترقية، التي تعتبر نتطلب وظيفي في البناء التنظيمي حيث يتحدد وضع كل فرد حسب دوره ومكانته التي يشغلها داخل المؤسسة خلال مساره المهني والتي كشفت عنها الأساليب الإدارية المتطورة.

- جدول رقم (33) يوضح العلاقة بين الرتبة والترقية من رتبة لأعلى من خلال الأرضية الرقمية عند توفر الشروط الترقية:

| المجموع | يتم ترقية من رتبة إلى أعلى من خلال الأرضية الرقمية عند توفر شروط الترقية | | الترقية من رتبة لأعلى من خلال الأرضية الرقمية | | الرتبة |
|---------|--|-------|---|--------|-----------------------------|
| | لا | نعم | التكرار | النسبة | |
| 2 | 2 | 0 | التكرار | النسبة | متصرف رئيسي |
| %100 | %100 | 0% | | | |
| 2 | 1 | 1 | التكرار | النسبة | متصرف محلل |
| %100 | 5%0 | 5%0 | | | |
| 4 | 0 | 4 | التكرار | النسبة | متصرف إداري |
| %100 | 0% | %100 | | | |
| 2 | 2 | 0 | التكرار | النسبة | مساعد متصرف |
| %100 | %100 | 0% | | | |
| 3 | 0 | 3 | التكرار | النسبة | ملحق رئيسي للإدارة |
| %100 | 0% | %100 | | | |
| 9 | 2 | 7 | التكرار | النسبة | ملحق إدارة |
| %100 | 22,2% | 77,8% | | | |
| 9 | 6 | 3 | التكرار | النسبة | عون رئيسي للإدارة |
| %100 | 66,7% | 33,3% | | | |
| 11 | 2 | 9 | التكرار | النسبة | عون إدارة |
| %100 | 18,2% | 81,8% | | | |
| 1 | 0 | 1 | التكرار | النسبة | مساعد محاسب إداري |
| %100 | 0% | %100 | | | |
| 1 | 0 | 1 | التكرار | النسبة | مقتصد |
| %100 | 0% | %100 | | | |
| 2 | 0 | 2 | التكرار | النسبة | نائب مقتصد |
| %100 | 0% | %100 | | | |
| 1 | 1 | 0 | التكرار | النسبة | مهندس دولة في الإعلام الآلي |
| %100 | %100 | 0% | | | |
| 2 | 1 | 1 | التكرار | النسبة | مساعد مهندس للإعلام الآلي |
| %100 | 5%0 | 5%0 | | | |
| 12 | 3 | 9 | التكرار | النسبة | عون حفظ بيانات |
| %100 | 25,0% | 75,0% | | | |
| 4 | 3 | 1 | التكرار | النسبة | كاتب مديرية |
| %100 | 75,0% | 25,0% | | | |
| 65 | 23 | 42 | التكرار | النسبة | المجموع |
| %100 | 35,4% | 64,6% | | | |

من خلال معطيات الجدول أعلاه تبين أن موظفي المديرية من مختلف الرتب وبنسب متقاربة أجابوا بنعم أي تمت ترقيتهم من رتبة إلى أعلى من خلال الأرضية عند استيفاء شروط الترقية لديهم وهذه الرتبة هي: (متصرف إداري، ملحق رئيسي للإدارة، مساعد محاسب إداري، مقتصد، نائب مقتصد) بنسبة 100% وهي أعلى نسبة في الجدول، تليها رتبة عون إدارة بنسبة 81.8%، في حين تقابلها من نفس الرتبة نسبة 18.2% أي ما يعادل موظفين اثنين أجابوا بلا وهي بنسبة ضئيلة في الجدول، تليها رتبة ملحق إدارة بنسبة 77.8% ما يعادل 7 موظفين أجابوا بنعم وتقابلها من نفس الرتبة نسبة 22.2% أي ما يعادل موظفين اثنين أجابوا بلا. تليها رتبة عون حفظ البيانات بنسبة 75% أي 9 موظفين أجابوا بنعم، في حين تقابلها من نفس الرتبة نسبة 25% ما يعادل 3 موظفين أجابوا بلا، تليها رتبة متصرف محلل ورتبة مساعد مهندس للإعلام الآلي بنسبة 50% ما يعادل موظف واحد من كل رتبة أجابوا بنعم، في حين تقابلها من نفس الرتبتين نسبة 50% ما يعادل موظفين اثنين أجابوا بلا، تليها رتبة عون إدارة رئيسي بنسبة 33.3% أجابوا بنعم وتقابلها من نفس الرتبة نسبة 66.7% أجابوا بلا، وأخيرا نجد رتبة كاتب مديرية بنسبة 25% ما يعادل موظف واحد وهي نسبة ضئيلة في الجدول وتقابلها من نفس الرتبة نسبة 75% أجابت بـ لا.

نستخلص أن موظفي المديرية باختلاف رتبهم أكدوا أنه تم ترقيتهم من رتبة إلى أعلى من خلال الأرضية الرقمية عند توفرهم على شروط الترقية وبالتالي وجدنا أن سنوات الخبرة التي تعبر عن أقدمية كل رتبة من هاته الرتب تمثل شرط أساسي من شروط الترقية، حيث تمت ترقيتهم عن طريق اللجوء إلى مجمل الخدمات الذي يلخص المسار المهني لكل موظف والذي أصبح ينجز إلكترونيا مزودا بكل البيانات الخاصة بالموظف وهي ضرورة حتمية فرضتها التطورات الكبرى في مجال تكنولوجيا الإدارة الحديثة ورقمنة كل معلومة يتم تحينها حول الموظف.

أما عن باقي الرتب التي نفت ترقيتهم من رتبة إلى أعلى من خلال الأرضية الرقمية، فهي رتب خاصة لموظفين جدد في المديرية لم تتوفر فيهم الشروط الأساسية للترقية ما يثبت أنهم في بداية مسارهم

المهني أو من جهة أخرى نجد فئة و برتب مختلفة تم ترقيتهم من رتبة إلى أعلى من خلال توفرها على شروط الترقية لكن ليس عبر الأراضية الرقمية نظرا لاستفادتهم من الترقية في ظل الإدارة التقليدية.

- جدول رقم(34) يوضح العلاقة بين سنوات الخبرة والإعلام بفرص الترقية المتاحة باستخدام تقنيات متطورة:

| المجموع | تقوم المؤسسة بإعلامك مسبقا بفرص الترقية المتاحة لك باستخدام تقنية متطورة | | الإعلام بفرص الترقية بتقنيات متطورة | | |
|---------|--|-------|-------------------------------------|------------|--------------|
| | نعم | لا | سنوات الخبرة | | |
| 19 | 8 | 11 | التكرار | أقل من 5 | سنوات الخبرة |
| %100 | 42,1% | 57,9% | النسبة | | |
| 16 | 6 | 10 | التكرار |]10-5] | |
| %100 | 37,5% | 62,5% | النسبة | | |
| 8 | 2 | 6 | التكرار |]15-10] | |
| %100 | 25,0% | 75,0% | النسبة | | |
| 6 | 3 | 3 | التكرار |]20-15] | |
| %100 | 5%0 | 5%0 | النسبة | | |
| 15 | 6 | 9 | التكرار | أكثر من 20 | |
| %100 | 4%0 | 6%0 | النسبة | | |
| 65 | 26 | 39 | التكرار | المجموع | |
| %100 | 39,1% | 60,9% | النسبة | | |

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن موظفي المديرية باختلاف سنوات خبرتهم وبنسب مختلفة أجابوا بنعم أي أكدوا على أن المؤسسة تقوم بإعلامهم مسبقا بغرض الترقية المتاحة لهم باستخدام تقنية متطورة منهم فئة الموظفين ذوي الخبرة من]15-10] سنة بنسبة 75 % ما يعادل 6 موظفين فهي النسبة الأعلى ، ويقابلها من نفس الفئة نسبة 25% ما يعادل موظفين اثنين أجابا ب لا أي أن المؤسسة لا تقوم بإعلامها مسبقا بغرض الترقية المتاحة لهما باستخدام تقنية متطورة، تليها فئة الموظفين أصحاب الخبرة من]10-05] سنوات بنسبة 62.5% ما يعادل 10 موظفين أجابوا ب نعم، ويقابلها من نفس الرتبة نسبة 37.5% أجابوا ب لا، و تليها فئة الموظفين أصحاب خبرة أكثر من 20 سنة بنسبة 60% ما يعادل 9 موظفين أجابوا ب نعم، في حين تقابلها من نفس الفئة نسبة 40% أجابوا ب لا، تليها الفئة ذات الخبرة أقل من 5 سنوات بنسبة 57.9% ما يعادل 11 موظف أجابوا ب نعم، وتقابلها من نفس الفئة نسبة

1.42% أجابوا بـ لا، و أخيرا نجد فئة الموظفين أصحاب الخبرة المهنية من [15-20] سنة بنسبة 50% ما يعادل 3 موظفين أجابوا بـ نعم وهي أقل نسبة و تقابلها من نفس الفئة نسبة 50% أجابوا بـ لا. نستخلص من المعطيات السابقة أن أغلبية موظفي المديرية باختلاف سنوات خبرتهم بنسب عالية ومقاربة أكدوا على أن المؤسسة تقوم بإعلامهم مسبقا بغرض الترقية المتاحة لهم باستخدام تقنية متطورة. وهذا ما يفسر إطلاع هذه الفئات على كل ما تنتشره المديرية عبر وسائلها المتطورة كالموقع الإلكتروني الخاص بها و الأرضية الرقمية لإعلامهم بكل شروط وفرص الترقية المتاحة لهم، حيث بعد اطلاعهم الدائم على أرضية المديرية وموقعها الإلكتروني أمر حتمي بالنسبة لهم في أي وقت وفي أي مكان لمعرفة كل جديد تقدمه المديرية. أما عن الفئة الأخرى و التي تمت إعلام المؤسسة المسبق بغرض الترقية المتاحة لهم باستخدام تقنية متطورة يدل على عدم تصفحهم و اطلاعهم على مستجدات المديرية و كذلك الفئة الضئيلة منهم لم يتم إدراجهم ضمن الترقيات لأنهم حديثي التعيين بالمديرية و لم تمسهم الترقيات بعد.

- جدول رقم (35) يوضح العلاقة بين سنوات الخبرة ومنح فرص ترقية باستخدام برنامج إلكتروني:

| المجموع | منحت لك فرص ترقية خلال سنوات عملك باستخدام برنامج إلكتروني | | منح فرص ترقية باستخدام برنامج إلكتروني | | |
|---------|--|--------|--|------------|--------------|
| | نعم | لا | سنوات الخبرة | | |
| 19 | 18 | 1 | التكرار | أقل من 5 | سنوات الخبرة |
| %100 | 94,7% | 5,3% | النسبة | | |
| 16 | 1 | 15 | التكرار | [5-10] | |
| %100 | 6,3% | 93,8% | النسبة | | |
| 8 | 0 | 8 | التكرار | [10-15] | |
| %100 | 0% | %100 | النسبة | | |
| 7 | 3 | 4 | التكرار | [15-20] | |
| %100 | 42,9% | 57,1% | النسبة | | |
| 15 | 5 | 10 | التكرار | أكثر من 20 | |
| %100 | 33,3% | 66,7% | النسبة | | |
| 65 | 27 | 38 | التكرار | المجموع | |
| %100 | %67,71 | %32,29 | النسبة | | |

من خلال المعطيات الكمية للجدول تبين أن موظفي المديرية باختلاف سنوات خبرتهم وينسب متفاوتة تم منحهم فرص ترقية خلال سنوات عملهم باستخدام برنامج إلكتروني و هي فئة الموظفين أصحاب الخبرة من [10-15] سنة بنسبة 100% ما يعادل 8 موظفين و هي أعلى نسبة في الجدول تليها الفئة ذات الخبرة من [05-10] سنوات بنسبة 93.8% ما يعادل 15 موظف، و تقابلها من نفس الفئة بنسبة 6.3 % أجابوا بنعم، تليها فئة أصحاب الخبرة أكثر من 20 سنة بنسبة 66.7% أجابوا بلا في حين تقابلها من نفس الفئة بنسبة 33.3% ما يعادل 5 موظفين أجابوا بنعم، و تليها فئة الموظفين أصحاب الخبرة من [15-20] سنة بنسبة 57.1% ما يعادل 4 موظفين أجابوا بلا في حين تقابلها من نفس الفئة بنسبة 42.9% أجابوا بنعم، و في الأخير نجد فئة الموظفين أصحاب الخبرة أقل من 5 سنوات بنسبة 5.3% أي موظف واحد و هي النسبة الضئيلة في الجدول في حين يقابلها في الجدول و من نفس الفئة بنسبة 94.7% ما يعادل 18 موظف أجابوا بنعم وهي أعلى النسب في الجدول.

نستخلص من المعطيات أن موظفي المديرية باختلاف سنوات الخبرة وينسب متفاوتة نفوا منحهم

فرص ترقية خلال سنوات عملهم باستخدام برنامج إلكتروني نسبة لكونهم ترقوا في ظل الإدارة التقليدية ومازالوا طريقهم إلى ترقيات جديدة وفق معايير تكنولوجية متطورة . أما عن الفئات التي أجابت بنعم فهي فئة الموظفين ذوي سنوات خبرة حديثة بمعنى أنها مواكبة لكل التطورات الحديثة في مجال الإدارة من وسائل و تقنيات تستخدم في الجانب الإداري الذي أصبح ضرورة لا مفر منها.

- جدول رقم (36) يوضح العلاقة بين أنماط الترقية باستخدام برنامج إلكتروني:

| المجموع | منحت لك فرص ترقية خلال سنوات عملك باستخدام برنامج إلكتروني | | استخدام برنامج إلكتروني | | |
|---------|--|-------|-------------------------|-------------------------|-----------------|
| | نعم | لا | نوع الترقية | | |
| 55 | 0 | 55 | التكرار | لا وجود لترقية | الترقية كانت في |
| %100 | 0% | %100 | النسبة | | |
| 3 | 3 | 0 | التكرار | الدرجة | |
| %100 | %100 | 0% | النسبة | | |
| 4 | 4 | 0 | التكرار | الصف | |
| %100 | %100 | 0% | النسبة | | |
| 2 | 2 | 0 | التكرار | عن طريق الامتحان المهني | |
| %100 | %100 | 0% | النسبة | | |
| 1 | 1 | 0 | التكرار | على أساس الشهادة | |
| %100 | %100 | 0% | النسبة | | |
| 65 | 10 | 55 | التكرار | المجموع | |
| %100 | 15,4% | 84,6% | النسبة | | |

من خلال الجدول يتبين أن معظم موظفي مديرية التربية استفادوا من ترقية باستخدام برنامج الكتروني وكانت في الدرجة بنسبة 100% أي ما يعادل 3 موظفين، وفي الصنف بنسبة 100% أي ما يعادل 4 موظفين و2 موظفين اثنين تم ترقيتهم عن طريق الامتحان المهني بنسبة 100%، أما على أساس الشهادة أيضا بنسبة 100% أي ما يعادل موظف واحد، أما باقي الموظفين أكدوا على عدم استفادتهم من الترقية باستخدام برنامج الكتروني بنسبة 100% أي ما يعادل 55 موظف.

ومنه نستخلص أن الموظفين المستفيدين من ترقية على اختلاف نوعها سواء كانت حسب (الدرجة، الصنف، عن طريق الامتحان المهني، على أساس الشهادة) باستخدام برنامج الكتروني نظرا لفتح فرص جديدة للترقية في هذه الأنماط بمعايير دقيقة تتطابق والنظام الجديد سنة 2017، حيث تم منح فرص ترقية لأغلبية الموظفين وقد مست مختلف الأنماط ولم تمنح مثل هكذا فرص منذ عدة سنوات أما بقية الموظفين الذي لم يستفيدوا من فرص ترقية باستخدام برنامج الكتروني نظرا لاستفادتهم من فرص للترقية في ظل الإدارة التقليدية.

- جدول رقم (37) يوضح العلاقة بين سنوات الخبرة وزيادة التحفيز باستخدام آليات حديثة:

| المجموع | ترقيتك زادت من تحفيزك في استخدام آليات حديثة في الإدارة | | زيادة التحفيز في استخدام آليات حديثة | | |
|---------|---|-------|--------------------------------------|------------|--------------|
| | نعم | لا | سنوات الخبرة | | |
| 19 | 4 | 15 | التكرار | أقل من 5 | سنوات الخبرة |
| 100% | 21,1% | 78,9% | النسبة | | |
| 16 | 5 | 11 | التكرار |]5-10] | |
| 100% | 31,3% | 68,8% | النسبة | | |
| 8 | 7 | 1 | التكرار |]10-15] | |
| 100% | 87,5% | 12,5% | النسبة | | |
| 7 | 6 | 1 | التكرار |]15-20] | |
| 100% | 85,7% | 14,3% | النسبة | | |
| 15 | 12 | 3 | التكرار | أكثر من 20 | |
| 100% | 80% | 20% | النسبة | | |
| 65 | 34 | 31 | التكرار | المجموع | |
| 100% | 52,3% | 47,7% | النسبة | | |

من خلال معطيات الجدول أعلاه تبين أن أغلبية موظفي المديرية و باختلاف سنوات خبرتهم أجابوا بنعم أي أن ترقيتهم زادت من تحفيزهم في استخدام آليات حديثة في الإدارة حيث فئة الموظفين أصحاب الخبرة من [10-15] سنة بنسبة 87.5 % ما يعادل 7 موظفين أكدوا ذلك و هي أعلى نسبة في الجدول و في المقابل ومن نفس الفئة نجد نسبة 12.5% أي ما يعادل موظف واحد أجاب بلا تليها فئة الموظفين أصحاب الخبرة من [15-20] بنسبة 85.7 % ما يعادل 6 موظفين أجابوا بنعم و تقابلها من نفس الفئة نسبة 14.3 % أي موظف واحد أجاب بلا تليها الفئة ذات الخبرة أكثر من 20 سنة بنسبة 80 % ما يعادل 12 موظف أجابوا بنعم و تقابلها من نفس الفئة نسبة 20 % أي ثلاث موظفين أجابوا بلا تليها الفئة صاحبة الخبرة من [05-10] سنوات بنسبة 31.3 % أجابوا بنعم تقابلها من نفس الفئة نسبة 68.8 % أجابوا بلا و في الأخير تجد الفئة صاحبة الخبرة أقل من 5 سنوات بنسبة 21.1 % أي 4 موظفين أجابوا بنعم وهي نسبة ضئيلة في الجدول في حين تقابلها من نفس الفئة نسبة 78.9 % أي 15 موظف أجابوا بلا و هي النسبة الأعلى في الجدول التي صرحت بلا.

نستنتج من المعطيات السابقة أن أغلبية موظفي المديرية باختلاف سنوات خبرتهم أكدوا أن ترقيتهم تزيد من تحفيزهم في استخدام آليات حديثة في الإدارة خلال مساهم المهني باعتبارها مطلب وظيفي في البناء التنظيمي من خلال وضع كل فرد حسب دوره و مكانته التي يشغلها داخل المديرية وهذا ما أكده بارسونز في نظريته الوظيفية حيث اعتبر أن الترقية من القواعد الرسمية للضبط و التحكم إعتمادا على عدد من الخصائص و السمات العامة كالمهارات اللازمة و التخصص و الحوافز المادية و المعنوية .

- جدول رقم (38) يوضح العلاقة بين الرتبة وسعي المؤسسة لترقية موظفيها لتطوير أساليب

جديدة تدعم العمل بالنظام الإلكتروني:

| المجموع | تسعى المؤسسة لترقية الموظفين الذين يسعون لتطوير أساليب جديدة تدعم العمل بالنظام الإلكتروني | | سعي المؤسسة لترقية موظفيها | | الرتبة |
|---------|--|-------|----------------------------|--------|-----------------------------|
| | نعم | لا | التكرار | النسبة | |
| 2 | 2 | 0 | التكرار | النسبة | متصرف رئيسي |
| %100 | %100 | 0% | | | |
| 2 | 1 | 1 | التكرار | النسبة | متصرف محل |
| %100 | 5%0 | 5%0 | | | |
| 4 | 2 | 2 | التكرار | النسبة | متصرف إداري |
| %100 | 5%0 | 5%0 | | | |
| 2 | 1 | 1 | التكرار | النسبة | مساعد متصرف |
| %100 | 5%0 | 5%0 | | | |
| 3 | 1 | 2 | التكرار | النسبة | ملحق رئيسي للإدارة |
| %100 | 33,3% | 66,7% | | | |
| 9 | 4 | 5 | التكرار | النسبة | ملحق إدارة |
| %100 | 44,4% | 55,6% | | | |
| 9 | 1 | 8 | التكرار | النسبة | عون رئيسي للإدارة |
| %100 | 11,1% | 88,9% | | | |
| 11 | 2 | 9 | التكرار | النسبة | عون إدارة |
| %100 | 18,2% | 81,8% | | | |
| 1 | 1 | 0 | التكرار | النسبة | مساعد محاسب إداري |
| %100 | %100 | 0% | | | |
| 1 | 0 | 1 | التكرار | النسبة | مقتصد |
| %100 | 0% | %100 | | | |
| 2 | 1 | 1 | التكرار | النسبة | نائب مقتصد |
| %100 | 5%0 | 5%0 | | | |
| 1 | 0 | 1 | التكرار | النسبة | مهندس دولة في الإعلام الآلي |
| %100 | 0% | %100 | | | |
| 2 | 0 | 2 | التكرار | النسبة | مساعد مهندس للإعلام الآلي |
| %100 | 0% | %100 | | | |
| 12 | 3 | 9 | التكرار | النسبة | عون حفظ بيانات |
| %100 | 25,0% | 75,0% | | | |
| 4 | 2 | 2 | التكرار | النسبة | كاتب مديرية |
| %100 | 5%0 | 5%0 | | | |
| 65 | 21 | 44 | التكرار | النسبة | المجموع |
| %100 | 32,3% | 67,7% | | | |

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن موظفي المديرية باختلاف رتبهم وبنسب متفاوتة اختلفت إجاباتهم بين مؤيد ومعارض لفكرة سعي المؤسسة لترقية الموظفين الذين يسعون لتطوير أساليب جديدة تدعم العمل بالنظام الالكتروني، حيث نجد الرتب التالية: (متصرف رئيسي، مساعد محاسب إداري) بنسبة 100% أجابوا بنعم وهي أعلى نسبة، تليها رتبة: (متصرف محلل، متصرف إداري، مساعد متصرف، نائب مقتصد، كاتب مديرية) بنسبة 50% أجابوا بنعم، في حين تقابلها من نفس الرتب نسبة 50% أجابوا بلا، تليها رتبة ملحق إدارة بنسبة 44.4% ما يعادل 4 موظفين أجابوا بنعم، وتقابلها من نفس الرتبة نسبة 55.6% أجابوا بلا، ثم تليها رتبة ملحق رئيسي للإدارة بنسبة 33.3% أجابوا بنعم، وتقابلها من نفس الرتبة نسبة 66.7% أجابوا بلا، وتليها رتبة عون حفظ البيانات بنسبة 25% أجابوا بنعم ويقابلها من نفس الرتبة نسبة 75% أجابوا بلا. ثم تليها رتبة عون إدارة بنسبة 18.2% أجابوا بنعم، في حين تقابلها من نفس الرتبة نسبة 81.8% أجابوا بلا، ثم في الأخير نجد رتبة عون رئيسي للإدارة بنسبة 11.1% أي ما يعادل موظف واحد أجاب بنعم وهي النسبة الضئيلة في الجدول. وتقابلها من نفس الفئة نسبة 88.9% أجابوا بلا، أما عن الرتب التي أجابت بلا وبنسب عالية هي رتبة: (مقتصد، نائب مقتصد، مهندس دولة في الإعلام الآلي، مساعد مهندس للإعلام الآلي) بنسبة 100% أجابوا بلا.

نستنتج من المعطيات السابقة أن أغلبية موظفي المديرية بمختلف رتبهم لم يصرحوا بسعي المؤسسة لترقية الموظفين الذي يسعون لتطوير أساليب جديدة تدعم العمل بالنظام الالكتروني وهذا راجع لعدم توفر المديرية على فرص ترقية من هذا النوع على الرغم من وجود ترقيات من نوع آخر وبأنماط مختلفة وفق ما ينص عليه قانون الوظيفة العمومية، ورغم الابتكارات والتحديثات في مجال المعاملات الإدارية التي يقدمها بعض الموظفين من عدة رتب، إلا أنها لم يتم أخذها بعين الاعتبار، قد تكون نوع من أنواع الترقية في المستقبل.

ثانيا - مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات :

1 نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الأولى:

تساهم الإدارة الإلكترونية في تعيين الموظف من خلال مناقشة وتحليل بيانات هذه الفرضية توصلنا إلى مجموعة من النتائج تؤكد صدق الفرضية ومعظم نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بالفرضية الأولى جاءت إيجابية بالشكل التالي:

-إن نسبة 100 % من أفراد العينة تم تعيينهم إلكترونيا وهذا راجع إلى توجه مديرية التربية نحو تعيين موظفيها إلكترونيا وفق تقنيات إدارية حديثة .

-إن نسبة 100 % من أفراد العينة أجابوا بأن الأسلوب المنتهج في ظل الإدارة الإلكترونية غير معقد مقارنة بالأسلوب التقليدي نظرا لمواكبتهم ركب التقدم التكنولوجي و تقبلهم لفكرة الحتمية التكنولوجية ومسايرة كل أساليب التحديث في المعاملات الإدارية.

-إن نسبة 100 % من أفراد العينة أجابوا بأن البريد الإلكتروني من أكثر التقنيات و الأساليب الحديثة الأكثر استخداما بالمديرية إضافة إلى الأنترنت وهذا ما يدل على اختلاف الوسائل المستخدمة بمديرية التربية حسب اختلاف النشاطات بالمديرية لتسهيل التعامل بها في مختلف المعاملات الإدارية.

-إن نسبة 100 % من أفراد العينة أجابوا بأن المديرية تتوفر على أرضية رقمية يتم من خلالها متابعة المسار المهني للموظف وفق مبادئ ومعايير حديثة لتسهيل القيام بالمهام الإدارية في تعيين الموظفين بالمديرية.

-إن نسبة 75 % من عينة الدراسة أجابوا بأن الأرضية الرقمية سهلت في سير عملية تعيين الموظف بالمديرية من خلال تسهيل المعاملات الإدارية لتعيين الموظف بالمديرية والإطلاع على المناصب الشاغرة ومواقع تعيينهم.

- إن نسبة 100 % من عينة الدراسة أجابوا بأنه باستخدام الإدارة الإلكترونية تم التخفيف من التذمر و الضغط الممارس عليهم في عملية تعيين الموظف من خلال القضاء على الروتين الوظيفي و الآثار الاجتماعية و النفسية التي خلفتها الإدارة التقليدية.

2 نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثانية:

تساهم الإدارة الإلكترونية في تكوين الموظف من خلال مناقشة وتحليل بيانات هذه الفرضية توصلنا إلى مجموعة من النتائج التي تؤكد صدق الفرضية ومعظم نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بالفرضية الثانية جاءت إيجابية بالشكل التالي:

- إن نسبة 100 % من أفراد العينة أجابوا بأن المديرية تقوم بإعداد برامج تكوين تكون معلنة في رابطها الإلكتروني وهذا من خلال التسهيلات المقدمة للموظفين ربحا للوقت والجهد وسهولة التواصل مع الجهات المعنية بطريقة إعلامية متطورة والمرونة في تبادل المعلومات.

- إن نسبة 100 % من أفراد العينة أجابوا بأن التعامل مع البرنامج الإلكتروني يزيد من فرص التكوين للموظف من خلال التكيف والمواءمة لتأهيل الموظف لاستغلال كل الوسائل المتاحة بالمديرية لأن الإدارة لإلكترونية في الأساس تعتمد على كل التقنيات والوسائل التكنولوجية الحديثة .

- إن نسبة 100 % من أفراد العينة أجابوا بأنهم لم يتلقوا تكوين مناسب باستخدام برنامج إلكتروني متطور نظرا لترقيتهم في ظل الإدارة التقليدية بالرغم من أنه تمت رقمنة ملفاتهم وفق المعايير التكنولوجية الحديثة التي تقوم عليها الإدارة الإلكترونية .

- إن نسبة 100 % من أفراد العينة أجابوا بأن البرنامج الإلكتروني ساهم في وضع إستراتيجية في تكوينهم عن طريق تكوين مستمر للأفراد العاملين وهو المؤشر لانتقال مديرية التربية من الإدارة التقليدية التي

تعتمد على الأوراق إلى الإدارة الإلكترونية القائمة على التقنيات الحديثة الهادفة إلى الإرتقاء و الرقي في المجالات الإدارية.

- إن نسبة 100 % من عينة الدراسة أجابوا بأنه باستخدام البرنامج الإلكتروني تم التخفيف من التذمر و الضغط الممارس عليهم في عملية تكوين الموظف لأنها تسهل العملية للمتكون والقائم على عملية التكوين عن طريق خلق فضاء متبادل بين الطرفين مم يسهل الحصول على كل متطلبات و شروط العملية بطريقة آلية سهلة وسريعة للقضاء على ضرورة الانتقال من مكان إلى آخر وبالتالي التخفيف من الضغوط النفسية والاجتماعية لناجمة عن ذلك.

- إن نسبة 100 % من عينة الدراسة أجابوا بأن الإلتقان بالتحكم في تقنيات الإدارة الإلكترونية لم يساعد بإخضاعهم لدورات تكوينية نظرا لعدم توفر فرص للترقية من هذا النوع وبالتالي تستفيد المديرية من خبراتهم دون إخضاعهم لبرامج تكوينية حيث لا توجد مادة أو بند في قانون الوظيفة العمومية ينص على ذلك.

- إن نسبة 100 % من أفراد العينة أجابوا بأنهم لم يتلقوا تكوين مناسب باستخدام برنامج إلكتروني متطور نظرا لترقيتهم في ظل الإدارة التقليدية بالرغم من أنه تمت رقمنة ملفاتهم وفق المعايير التكنولوجية الحديثة التي تقوم عليها الإدارة الإلكترونية .

- إن نسبة 100 % من أفراد العينة أجابوا بأنهم خضعوا إلى برامج تكوينية من أجل إعدادهم لشغل مناصب عليا باستخدام برامج متطورة نظرا لكون برامج التكوين في الإدارة الإلكترونية تحضى بدور كبير في تحسين مستوى الموظف بناء على كل من أهداف التكوين وتحديد الاحتياجات التكوينية للموظف .

3 نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثالثة:

تساهم الإدارة الإلكترونية في ترقية الموظف إن نسبة 100 % من أفراد العينة أجابوا بأنه لم يتم رقمنة ملفاتهم الإدارية قبل ترقيتهم تلقوا تكوين مناسب باستخدام برنامج إلكتروني متطور نظرا لترقيتهم في ظل الإدارة التقليدية بالرغم من أنه تمت رقمنة ملفاتهم وفق المعايير التكنولوجية الحديثة التي تقوم عليها الإدارة الإلكترونية لأن أغلبية موظفي مديرية التربية تمت ترقيتهم بناء على بياناتهم المذكورة في بطاقاتهم الإلكترونية مما يفسر السير الحسن لعملية متابعة المسار المهني للموظف إلكترونيا.

- إن نسبة 81,3 % من أفراد عينة الدراسة أجابوا بأنه تمت ترقيتهم من رتبة إلى أعلى من خلال الأرضية الرقمية عند توفرهم على شروط الترقية مما يفسر أن احتساب سنوات الخبرة مثلا كمؤشر أساسي تقوم عليه عملية ترقية الموظف وبالتالي بزيادة المنظمات تعقيدا تم وضع شروط قانونية تنص عليها قوانين الوظيفة العمومية من أجل ترقية الموظفين حيث تسهل الأرضية الرقمية في الكشف عن هذه الشروط.
- إن نسبة 75 % من أفراد عينة الدراسة أكدوا أن المديرية تقوم بإعلامهم مسبقا بفرص الترقية المتاحة لهم باستخدام تقنية متطورة وهو ما يفسر إطلاعهم الدائم على المستجدات التي تنشر في الموقع الإلكتروني الخاص بالمديرية حيث بات أمر حتمي بالنسبة لهم وبصفة دورية لإشباع حاجاتهم من المعلومات و المعطيات المتعلقة بكل ما يهمهم في الترقية.
- إن نسبة 100% من أفراد عينة الدراسة منحت لهم فرص ترقية خلال سنوات عملهم باستخدام برنامج إلكتروني حيث كانت ترقيتهم في الدرجة ، الصنف ، عن طريق الإمتحان المهني، على أساس الشهادة وبالتالي تعمل المديرية على تطوير موظفيها من أجل تطوير مهاراتهم والاستفادة منها لتحقيق أهدافها التنظيمية حيث إدراج هذه الأنماط من الترقية في ملفات إلكترونية يتم اللجوء إليها عند الحاجة.

- إن نسبة 87,5 % من أفراد عينة الدراسة أجابوا بأن ترقيتهم زادت من تحفيزهم في استخدام آليات حديثة في الإدارة حيث تعتبر الترقية إمتياز يتحصل عليه الموظف كوسيلة من وسائل الضبط والتحكم تمنحه مجموعة من الخصائص والميزات التي تزيد من اجتهاده من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية للمديرية.

- إن نسبة 100% من أفراد عينة الدراسة أجابت بأن المديرية لا تسعى لترقية الموظفين الذين يسعون لتطوير أساليب جديدة تدعم العمل بالنظام الإلكتروني وهذا راجع لأن المديرية لا تعمل بمثل هكذا نمط من الترقية مما يفسر عدم إدراجه ضمن فرص الترقية المتاحة وبالتالي ما يقدمه الموظف للمديرية هو نتاج لاحتكاكه المباشر بآليات الإدارة الحديثة التي لا تعد مؤشر لترقيته.

ثالثاً - مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة :

من أجل فهم دور الإدارة الإلكترونية في متابعة المسار المهني للموظف ومن خلال النتائج المتحصل عليها سيتم مناقشتها بناء على نتائج الدراسات السابقة كمايلي:

المحور الأول: الإدارة الإلكترونية وتعيين الموظف

إن إجابات التساؤلات الخاصة بهذا المحور والتي أشارت إلى دور الإدارة الإلكترونية في تعيين الموظف تتوافق مع نتائج دراسة Parry & others 2010 التي هدفت إلى أثر وإيجابيات التكنولوجيا على المورد البشري حيث توصلت إلى:

- استخدام التكنولوجيا ضمن الموارد البشرية له أثر واضح على كفاءة تنفيذ وظائف إدارة الموارد البشرية.
- تحتاج عملية التحول إلى إدارة الموارد البشرية وتغيير في الإدارة والمدراء.
- يتم استخدام تكنولوجيا المعلومات للاستفادة من وظائف إدارة الموارد البشرية بشكل يتناسب مع متطلبات المنظمات المختلفة فمنها من يركز على خدمات الموظفين الذاتية ومنها من يركز على نظام الحوافز وأخرى على تقييم الأداء.

- تساؤلات أنشطة التدريب والتطوير والحوافز بنسبة 75%.

- حصلت وظيفة الاختيار والتعيين على 51%.

في حين توصلت نتائج هذا المحور إلى أن:

-التحول نحو الإدارة الإلكترونية ساعد في تسهيل سير عملية تعيين الموظف.

وبناء على ذلك نجد كلاهما ركز على الإدارة الإلكترونية وهذا راجع لكون عملية تعيين الموظف تتناسب مع التطورات التكنولوجية الحديثة حيث لا تتم إلا عن طريق تبني مشروع الإدارة الإلكترونية الهادف في أساسه إلى تبسيط إجراءات تعيين الموظف وجعل العملية متداولة بين الأجهزة و المستويات الإدارية وذلك لما يميز الإدارة الإلكترونية عن غيرها من الإدارة التقليدية كالسرعة و الفعالية في تعيين الموظف.

المحور الثاني: الإدارة الإلكترونية و تكوين الموظف

إن إجابات التساؤلات الخاصة بهذا المحور والتي أشارت إلى دور الإدارة الإلكترونية في تكوين

الموظف تتوافق مع نتائج دراسة **بوقلاشي** عماد 2010 التي هدفت إلى الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات العمومية والتي توصلت إلى:

- إن للإدارة دور هام في ضمان استمرارية الخدمة العمومية من جهة وتبرير خصوصية التسيير .

توصلت هذه الدراسة إلى : أن الإدارة الإلكترونية تلعب دوره هام في تحسين أداء الإدارات العمومية لأن

استخدام التكنولوجيا في الأعمال الإدارية يصحبه تطوير في كافة الأنشطة و المعاملات الإدارية بالإضافة

إلى تبسيطها وهذا ما يجعل الإدارة العمومية أكثر قربا من المواطنين و إرضاء المتعاملين معها بصفة

عامة.حيث أن كلاهما ركز على الإدارة الإلكترونية، كون عملية تكوين الموظف أصبحت تتماشى و

التطورات التكنولوجية الحاصلة في مجال الإدارة مما ساعد في زيادة كفاءة الموظفين وتعزيز ثقتهم بقدراتهم

الوظيفية في المديرية بالإضافة إلى أن تصميم البرامج التكوينية تعتبر الترجمة الفعلية للأهداف التي يسعى التكوين بصفة عامة إلى تحقيقها باستخدام آليات حديثة من أجل تسهيلها على المتكون.

كما أن إجابات التساؤلات الخاصة بهذا المحور و التي أشارت إلى دور الإدارة الإلكترونية في تكوين الموظف تتفق أيضا مع نتائج دراسة الباحث حشو عبد الكريم 2010 التي هدفت إلى "دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة و الجزائر " والتي كانت نتائجها كالتالي:

- الإدارة الإلكترونية لها تأثير على الخدمات العمومية و تحسين مستواها وتقدم تكاملا منطقيا بين مستوى التخطيط و التقنية انطلاقا من تركيزها على خدمات المواطن.

- ضعف الجاهزية الإلكترونية في الجزائر أدت إلى عرقلة الخدمات العامة الإلكترونية و إن التجربة الجزائرية في نموذج الإدارة الإلكترونية قد مثلت إرهابات أولية تعبر عن وجود رغبة في التحول إلى الخدمات العامة الإلكترونية .

وبناء على ذلك نجد أن كلاهما ركز على الإدارة الإلكترونية وهذا راجع لكون عملية التكوين تتناسب مع التحولات التكنولوجية الحديثة حيث بات تبني نظام الإدارة لإلكترونية مر حتمي من أجل التكفل بعملية التكوين بطريقة علمية تتماشى و التطورات الحديثة للإدارة.

المحور الثالث: الإدارة الإلكترونية و ترقية الموظف

إن إجابات التساؤلات الخاصة بهذا المحور والتي أشارت إلى دور الإدارة الإلكترونية في ترقية الموظف تتفق مع نتائج دراسة الطراونة إبراهيم و البلوشي عادل 2010 التي هدفت إلى أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على المسار الوظيفي لموظفي وزارة المالية والتي توصلت إلى:

-إن تصورات المبحوثين عن المسار الوظيفي و التدريب و التطوير و النقل و المكافأة كانت إيجابية ودرجة مرتفعة و بدرجة متوسطة لتقييم الأداء، و تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين للمسار المهني تعزى للمتغيرات الشخصية. و يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للوظائف السابقة مجتمعة و منفردة على المسار الوظيفي وزارة المالية.

وبناء على ذلك نجد أن كلاهما ركزا على الإدارة الإلكترونية وهذا راجع لكون عملية ترقية الموظف بمختلف أنواعها تتناسب مع التطورات التكنولوجية الحديثة حيث لا تتم هذه العملية إلا عن طريق تبني مشروع الإدارة الإلكترونية الهادف في أساسه إلى جميع الأعمال المتعلقة بعملية تكوين الموظف من شكلها التقليدي إلى شكل إلكتروني متطور يكشف عن منح الموظف امتيازات ترقيته التي تعمل على تحفيزه في أداء أعماله جراء العمليات التكوينية و التدريبية الهادفة .

-كما نجد أيضا أن إجابات التساؤلات إجابات بهذا المحور و التي أشارت إلى دور الإدارة الإلكترونية في تكوين الموظف تتفق كذلك مع نتائج دراسة الباحث **موسى عبد الناصر و محمد قريشي 2011** والتي هدفت إلى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي حيث توصلت إلى:

- الإدارة الإلكترونية تتوفر على مجموعة من العناصر و الأجهزة و المعدات و البرمجيات و الشبكات التي تساعد المؤسسة في أداء أعمالها.
- استخدام الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى التغلب على العديد من المشاكل التي كانت تعيق مسيرة العمل مثل عامل الوقت و أمن المعلومات و حواجز الزمان و المكان.
- تطبيق الإدارة الإلكترونية يعمل على زيادة فعالية أداء العاملين بدرجة كبيرة من خلال توفير وقت

وجهد العاملين و تقليل التكاليف.

من هذا المنظور نجد أن كلاهما ركزا على الإدارة الإلكترونية وهذا يعود لكون عملية ترقية الموظف بمختلف أنماطها تتناسب مع التطورات التكنولوجية الحديثة في مجال الإدارة ، حيث استخدام آليات حديثة في ترقية الموظف زاد من فعالية هذه العملية و أيضا ساعد في التغلب على العديد من المشاكل التي كانت تعيق العملية في ظل الإدارة التقليدية.

رابعا- النتائج العامة :

- من خلال النتائج المتوصل إليها لموضوع الإدارة الإلكترونية و المسار المهني للموظف بمديرية التربية تبسة وبعد تحليل النتائج في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة توصلنا إلى ما يلي:
- التعيين الإلكتروني وفق تقنيات إدارية حديثة يسهل من العمل الإداري .
 - البريد الإلكتروني وسيلة هامة تساعد في تبسيط مختلف المعاملات الإدارية بمديرية التربية ربحا للوقت والجهد.
 - الاعتماد على الأرضية الرقمية سهل في سير عملية تعيين الموظف.
 - الإدارة الإلكترونية عملت على التخفيف من التذمر و الضغط الممارس في عملية تعيين الموظف.
 - البرامج التكوينية المعلنة في الرابط الإلكتروني ساعدت الموظف في الإطلاع على كل ما يتعلق بعملية التكوين.
 - إستخدام مديرية التربية للبرنامج الإلكتروني خلق إستراتيجيات حديثة عن طريقها يتم تكوين الموظف.
 - الآليات الحديثة في عملية التكوين أدى إلى خلق فضاء إجتماعي عمل على التخفيف من التذمر و الضغط الممارس على الموظف.
 - خضوع الموظف إلى برامج تكوينية باستخدام آليات متطورة يزيد من كفاءته لشغله مناصب عليا.
 - تسهل الأرضية الرقمية في الإطلاع على شروط الترقية بمختلف أنماطها.

- ساعدت الإدارة الإلكترونية في إعداد بطاقات إلكترونية للموظف للتخفيف من الضغط والتعويض عن استخدام الملفات الورقية.
- الإعتداع على تقنيات متطورة ساهمت في إعلام الموظف بفرص الترقية المتاحة له.
- إدراج أنماط الترقية في ملفات إلكترونية أدى إلى فهمها أكثر من طرف الموظف.
- ترقية الموظف عزز من تحفيزه في استخدام آليات حديثة بمديرية التربية.

الخاتمة:

تناولت الدراسة الراهنة موضوع الإدارة الإلكترونية و مساهمتها في المسار المهني للموظف فالإدارة هي وليدة بيئتها تؤثر وتتأثر بكافة عناصر البيئة المحيطة بها وتتفاعل مع كافة العناصر السياسية ، الاقتصادية والاجتماعية و الثقافية و التكنولوجية ، لذلك فان مشروع الإدارة الإلكترونية يجب أن يراعي عدة متطلبات من شأنها أن تنتقل من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الحديثة و يستوجب على المؤسسة أن تعي بأهمية التجديد في الإدارة الحديثة التي تعد من المواضيع المهمة بالنسبة للمؤسسة و الفرد معا .

وتمت دراسة الموضوع في شقيه النظري والميداني حيث تبين في الدراسة النظرية أن الإدارة الإلكترونية مرتبطة بعلاقة ملازمة بالمسار المهني حيث تساهم في تعيين الموظف بطريقة آلية تعتمد على استخدام برنامج إلكتروني خفف من المعاملات الورقية في ظل الإدارة التقليدية باستخدام تقنيات و أساليب حديثة متطورة و أيضا تساهم في تكوين الموظف بإعداد برامج إلكترونية تستخدم في ذلك لتحديد الاحتياجات التدريبية لشغل مناصب ملائمة مع المستوى التعليمي و قدرات الموظف، كما توصلت دراستنا إلى أن الإدارة الإلكترونية تساهم في التخفيف من التذمر والضغط الممارس في عملية تعيين الموظف و أيضا في خلق إستراتيجيات حديثة يستفاد منها في العمليات التكوينية كما تعمل على منح فرص لترقية الموظف بإعلامه و برقمته ملفه إداريا ببطاقة إلكترونية حتى تزيد من تحفيزه في تقديم جل مجهوداته و بزيادة أدائه حتى يتجدد و يتطور وبالتالي إعتبار أن الإدارة الإلكترونية ذات تأثير وإسهام فعال ومباشر على المسار المهني للموظف.

وضمن هذا السياق واستنادا إلى ما سبق يمكن القول أن هذه الدراسة قد تكون قد نجحت في معالجة بعض الجوانب من مساهمة الإدارة الإلكترونية في تعيين وتكوين وترقية الموظف مع نطاق الإستفادة من التكنولوجيا الحديثة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: الكتب باللغة العربية:

1. أبو اصبع صالح خليل: إتصال الجماهيري، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 1999.
2. أبو بكر مصطفى وحيدر معالي: الموارد البشرية تحقيق الميزة التنافسية،الدار الجامعة للنشر و التوزيع، الإسكندرية،مصر، 2001.
3. أحمد سيد مصطفى: إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية معاصرة، القاهرة، 2006.
4. أحمد سيد مصطفى: إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية،مصر، 1999.
5. أحمد ماهر: المستقبل الوظيفي دليل المنظمات و الأفراد في تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي،الدار الجامعية، مصر، ط1، 2009.
6. أحمد ماهر: دليلك إلى تخطيط و تطوير المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1995.
7. أحمد محمد غنيم: الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، ط1، 2009.
8. الإسكندرية، مصر، 2004.
9. جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لنظمة القرن الواحد والعشرون،الدار الجامعية،
10. جمعة سعيد: الأداء المالي لمنظمات الأعمال (التحديات الراهنة) ، دار المريخ للنشر والتوزيع،الرياض، السعودية، 2000.
11. الحسن حسين بن محمد: الإدارة الإلكترونية بين النظرية و التطبيق _ (ورقة عمل قدمت للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية) ، الرياض، السعودية، 2009.
12. حسن محمد الحسن: الإدارة الإلكترونية المفاهيم ، الخصائص، المتطلبات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع،عمان- الأردن، ط1، 2011.
13. الخالدي محمد محمود: التكنولوجيا الإلكترونية، دار كنوز للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2007.
14. رافدة الحريري: اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2014.
15. راوية حسن: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية، الإسكندرية،مصر، 2004
16. ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم: أساليب البحث العلمي (الأسس النظرية والتطبيق)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان،الأردن ، ط2 ، 2008.
17. رفيدة خطاب: إدارة الأعمال الإلكترونية ، دار أمجد للنشر والتوزيع،عمان، ط1، 2016.
18. سعد غالب ياسين: الإدارة الإلكترونية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ،عمان، الأردن، 2010.
19. صلاح الدين عبد الباقي: الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"،الدار الجامعية للنشر والتوزيع ،الإسكندرية، مصر، 2002 .
20. صلاح عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
21. طلعت إبراهيم لطفي و كمال عبد الحميد الزيات: النظرية المعاصرة في علم الإجتماع، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، د ط، د س.
22. عبد الرحمان توفيق: الإدارة الإلكترونية وتحديات المستقبل ، مطابع الشرطة للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2003.
23. عبد الرحمان توفيق: الإدارة الإلكترونية وتحديات المستقبل، مركز الخبرات المهنية للإدارة الجيزة، مصر، ط2، 2005.
24. علاء عبد الرزاق السالمي: الإدارة الإلكترونية Le_management ، دار وائل للنشر ، عمان، الأردن، 2008.
25. عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجية، دار وائل، عمان، الأردن، ط1، 2005..

26. غربي علي : أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، مطبعة سيرتا، قسنطينة، 2006.
27. فداء محمود حامد: الإدارة الإلكترونية ، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان-الأردن، ط1، 2012.
28. كامل محمد المغربي: أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان،الأردن،2007.
29. ماجد بن عبد الله الحسن: الإدارة الإلكترونية وتجويد العمل الإداري المدرسي (ضرورة ملحة في ظل الثورة العلمية التكنولوجية)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية،مصر، 2011.
30. مجيد الكرخي :إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان-الأردن، ط1، 2014.
31. محمد سمير أحمد: الإدارة الإلكترونية ، دار المسيرة للطباعة و النشر و التوزيع، عمان الأردن ،ط1، 2009.
32. محمد عيد حسين آل فرج الطائي: الموسوعة الكاملة في نظم المعلومات الإدارية الحاسوبية سلسلة نظم المعلومات3، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2002.
33. محمد قاسم :المدخل إلى مناهج البحث العلمي ،دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت ،ط1999،1.
34. محمد محفوظ: تكنولوجيا الإتصال (دراسة في الأبعاد النظرية و العلمية لتكنولوجيا الإتصال) ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية، مصر، د ط، 2005.
35. مروان عبد المجيد إبراهيم: أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ،عمان، 2006.
36. مصطفى محمود أبو بكر : الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية،الدار الجامعية، الإسكندرية،مصر، 2004.
37. منذر الضامن : أساليب البحث العلمي ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان ، ط2 ، 2009.
38. مورييس أنجرس : منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية (تدريبات عملية) ، ت:بوزيد صحراوي وآخرون ، دار القصبه للنشر ، الجزائر ، ط1، 2006.
39. نجم عبود نجم: الإدارة الإلكترونية (الإستراتيجية والوظائف والمشكلات)، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية ، دون طبعة، 2004.

ثانيا: رسائل الماجستير والدكتوراه:

1. بوزورين فيروز : دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، رسالة لنيل شهادة الماجستير، علوم اقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة سطيف ، 2009.
2. بوقلاشي عماد : الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات العمومية، دراسة حالة وزارة العدل ، رسالة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير ،جامعة الجزائر3 ، الجزائر، 2011 .
3. جبلي فاتح : الترقية الوظيفية و الاستقرار المهني دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت وحدة الخروب - قسنطينة- ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ، الجزائر، 2006/2005.
4. حشو عبد الكريم : دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة و الجزائر ، رسالة لنيل شهادة الماجستير، قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية ،جامعة منتوري، قسنطينة ، الجزائر، 2010 .
5. عبد العزيز شفيق: الحوافز و الفعالية التنظيمية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية و تسيير الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا ، جامعة سكيكدة، غير منشورة، 2008/2007.
6. فايذة بوراس : تخطيط المسار الوظيفي ، دراسة حالة مؤسسة الإسمنت ، رسالة لنيل شهادة الماجستير،تخصص ادارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير ،جامعة الحاج لخضر ، باتنة،الجزائر، بحث منشور،2008/2007.

7. قشي الهام: محددات تخطيط المسارات الوظيفية في إطار الموارد البشرية، رسالة ماجستير في علم النفس تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر ، 2009/2008 .

ثالثا: المجالات:

1. علي حسن باكير: المفهوم الشامل للإدارة الإلكترونية ، مجلة آراء حول الخليج، مركز الخليج الأبحاث، الإمارات العربية المتحدة، عدد 23، 2006.
2. موسى عبد الناصر ومحمد قريشي: مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة كلية العلوم و التكنولوجيا بجامعة بسكرة)، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد 09، 2011 .

رابعا: الملتقيات:

1. سعدي سليمة وآخرون: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية والمكتبات الجزائرية من وجه نظر مسئول المكتبات الجامعية ولاية قسنطينة (ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الدولي المحكم المكتبات ومراكز المعلومات في بيئة رقمية متغيرة " 29/10/2013)، عمان.

خامسا: المصادر والقوانين

1. المادة 03 من المرسوم التنفيذي المؤرخ في 16 ذي القعدة عام 1440 الموافق ل 09 يوليو 1990م المحدد 2. لعمليات تنظيم مصالح مديريات التربية على مستوى الولاية وسيره.
3. 2. المادتين 25 و 28 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في : 20 ربيع الأول عام 1423 هـ الموافق ل 02 يوليو سنة 2002 م المتضمن تنظيم مصالح مديريات التربية ومكاتبها على مستوى الولايات ومفتشية أكاديمية الجزائر

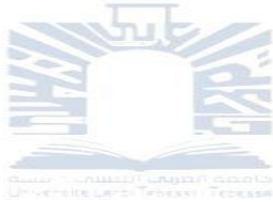
سادسا: المواقع الإلكترونية:

1. Matisa : أثر المسار الوظيفي للمؤهلين في إدارة الموارد البشرية من خلال نموذج الخدمة المشاركة، نقل عن www.damascusuniversity.edu.sy
1. الطراونة ابراهيم و البلوشي عادل: أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على المسار الوظيفي لموظفي وزارة المالية في الأردن، نقل عن [https:// www.researchgate.net](https://www.researchgate.net)
2. محمد بن سعيد محمد العريشي : إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية و التعليم بالعاصمة المقدسة، نقل عن [https:// www.research.mandumah.com](https://www.research.mandumah.com) .
3. مطر المسعودي سميرة: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الموارد البشرية بالقطاع الصحي من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية مكة المكرمة ، نقل عن www.univ-jijel.dz .
4. يوسف محمد يوسف أبو أمونة : واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا e-HRM في الجامعات الفلسطينية النظامية، قطاع غزة ، نقل عن [https:// www.mobt3ath.com](https://www.mobt3ath.com) .

سابعا: الكتب باللغة الأجنبية:

- 1- Alain Chauvet, méthodes des management, les éditions d'organisation, paris, 2000.

الملاحق



ملحق رقم (01)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي تبسة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

شعبة علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

الإدارة الإلكترونية و المسار المهني للموظف

دراسة ميدانية بمديرية التربية لولاية تبسة

إستمارة مذكرة مكملة أنيل شهادة ماستر تخصص تنظيم وعمل

ملاحظة:

إن المعلومات التي تصرحون بها لا تستخدم إلا لغرض علمي بحت، مع العلم أن جميع إجاباتكم ستحظى بالسرية التامة.

الرجاء وضع علامة (X) وفي الخانة المناسبة بالإجابة على محاور الإستمارة ، وشكرا مسبقا.

إشراف الأستاذ(ة):

د. مكلا تي ف الزهراء

إعداد الطلبة

خديري حورية

جديوي نادية

السنة الجامعية 2018 / 2019

المحور الأول : بيانات شخصية:

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن: أقل من 25 [35-25] [45-35] [55-45] أكثر من 55 سنة
- 3- الحالة المدنية: أعزب متزوج مطلق أرمل
- 4- المستوى العلمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- 5- الرتبة :
- 6- سنوات الخبرة : أقل من 5 سنوات من [10-5] سنوات من [15-10] سنة
- من [20-15] سنة أكثر من 20 سنة

المحور الثاني: الإدارة الإلكترونية و تعيين الموظف

- 7- كيف تم تعيينك بالمؤسسة ؟ تقليديا إلكترونيا
- 8- تعيينك بالمؤسسة لم يستغرق وقت طويل ؟ نعم لا
- 9- لماذا في كلتا الحالتين؟
- 10- هل الأسلوب المنتهج في تعيين الموظف في ظل الإدارة الإلكترونية معقد مقارنة بالأسلوب التقليدي؟ نعم لا
- 11- إذا كان الجواب بنعم كيف ذلك ؟
- 12- من بين التقنيات و الأساليب الحديثة الأكثر إستخداما في مؤسساتكم ؟
بريد إلكتروني أنترنيت إنترانات
- 13- هل المؤسسة تتوفر علي أرضية رقمية ؟ نعم لا
- 14- هل الأرضية الرقمية سهلت في سير عملية تعيينك كموظف بالمؤسسة ؟ نعم لا

15- باستخدام الإدارة الإلكترونية هل تم التخفيف من التذمر و الضغط الممارس عليكم في

عملية تعيين الموظف ؟ نعم لا

16- وضح ذلك؟.....

المحور الثالث: الإدارة الإلكترونية و تكوين الموظف

17- هل تقوم المؤسسة بإعداد برامج تكوين تكون معلنة في رابطها الإلكتروني ؟

نعم لا

18- هل التعامل مع البرنامج الإلكتروني يزيد من فرص التكوين للموظف ؟ نعم لا

19- هل تلقيت تكوين مناسب باستخدام برنامج الكتروني متطور؟ نعم لا

20- إذا كان الجواب بنعم ماهو ؟

21- هل البرنامج الإلكتروني ساهم في وضع استراتيجية عن طريق تكوين الموظف بـ ؟

- تكوين مستمر للأفراد العاملين

- تكوين ملتقيات وندوات علمية

- تبادل خبرات بين عدة جهات

22- هل استخدام البرنامج الإلكتروني في التكوين خفف من التذمر والضغط

الممارس عليك؟ نعم لا

23- اتقانك بالتحكم في تقنيات الإدارة الإلكترونية ساعد باخضاعك لدورات تكوينية ؟

نعم لا

24- هل تخضع إلى برامج تكوينية من أجل إعدادك لشغل مناصب عليا باستخدام برامج

متطورة ؟ نعم لا

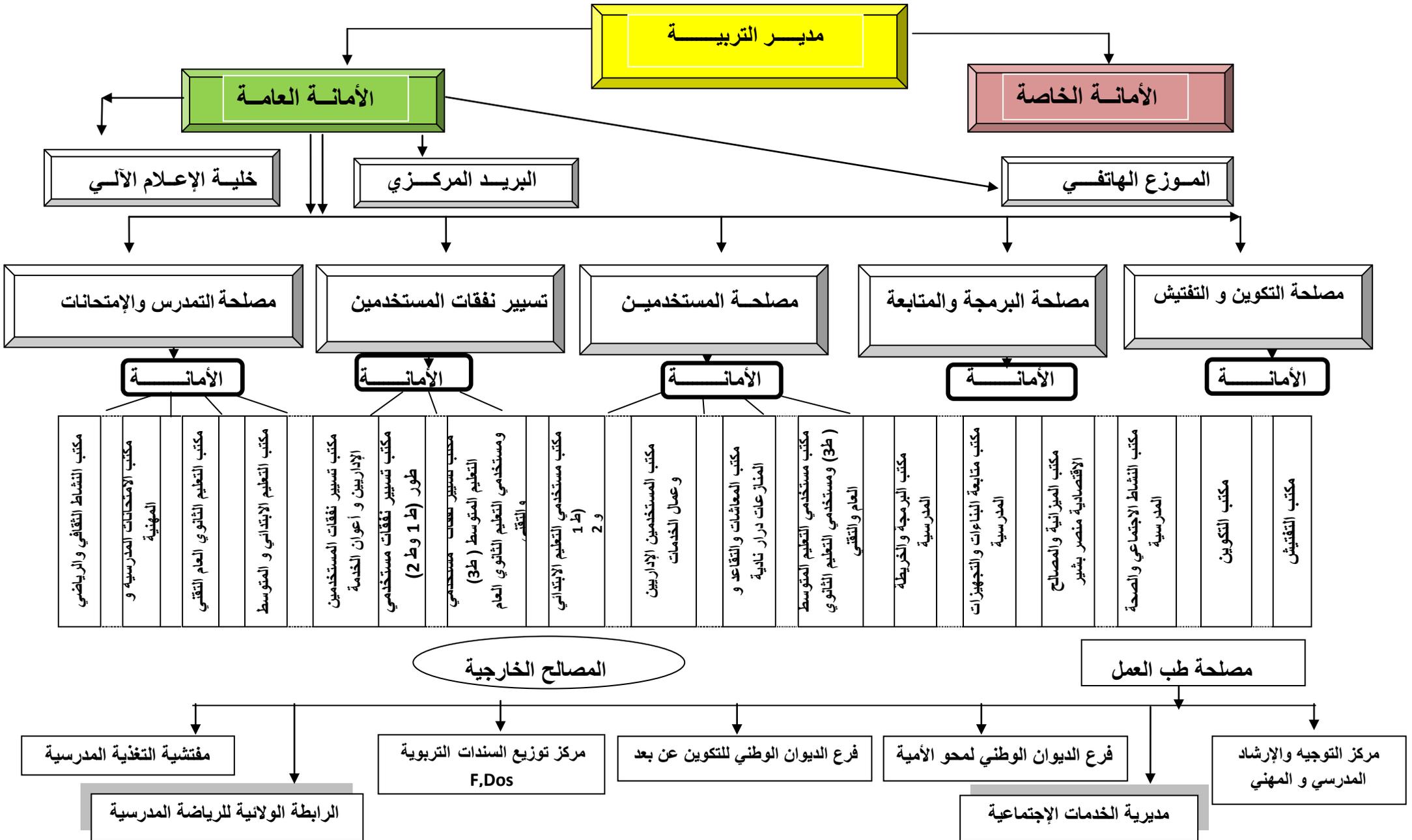
المحور الرابع: الإدارة الإلكترونية و ترقية الموظف

- 25- هل تم رقمنة ملفك الإداري قبل ترقيتك أم بعدها ؟ نعم لا
- 26- هل لديك بطاقة إلكترونية عن طريقها تم ترقيتك بالمؤسسة؟ نعم لا
- 27- هل يتم ترقيتك من رتبة إلى أعلى من خلال الأرضية الرقمية عند توفرك على شروط الترقية ؟ نعم لا
- 28- هل تقوم المؤسسة باعلامك مسبقا بفرص الترقية المتاحة لك باستخدام تقنية متطورة ؟ نعم لا
- 29- إذا كان الجواب بنعم أذكرها ؟
- 30- هل منحت لك فرص ترقية خلال سنوات عملك باستخدام برنامج إلكتروني؟ نعم لا
- 31- إذا كانت الإجابة بنعم هل الترقية كانت في ؟
- الدرجة
- الصنف
- عن طريق الإمتحان المهني
- على أساس الشهادة
- التأهيل
- 32- ترقيتك زادت من تحفيزك في استخدام آليات حديثة في الإدارة ؟ نعم لا
- 33- هل تسعى المؤسسة لترقية الموظفين الذين يسعون لتطوير أساليب جديدة تدعم العمل بالنظام الإلكتروني ؟ نعم لا
- 34- كيف ذلك ؟

شكرا على تعاونكم

| التاريخ | التوقيت | الملاحظات |
|------------|-------------|--|
| 2019/02/03 | 11:00—09:00 | خلال انتقالنا إلى مصلحة الموظفين مكتب الإداريين لاحظنا وجود بعض الموظفين يستفسرون عن قرارات تعيينهم. |
| 2019/02/05 | 11:30—10:00 | أثناء زيارتنا لمصلحة تسيير نفقات المستخدمين لاحظنا أن بعض الموظفين يسألون عن مخلفات ترقيةاتهم مختلفة الأنماط. |
| 2019/02/06 | 14:30—11:30 | أثناء زيارتنا لمصلحة التكوين والتفتيش لاحظنا شخص في مكتب التكوين يقوم بإعطاء موقع إلكتروني للموظف بالمكتب ثم قام هذا الموظف بتسجيله على مستوى الحاسوب الخاص به ثم قام بالتأكد عليه وقد اتضح لنا بأن هذا الشخص هو أحد المتكويين رتبة عون إدارة رئيسي. |
| 2019/02/07 | 10:00—08:00 | أثناء زيارتنا لمصلحة التكوين والتفتيش في اليوم الموالي لاحظنا وجود بعض الأشخاص الذين تحصلوا على الدليل الخاص بعملية التكوين، وآخرون يستفسرون إن كانت هناك برامج تكوينية مبرمجة لهذه السنة. |
| 2019/02/10 | 11:00—08:00 | قمنا بزيارة إلى مصلحة الموظفين لاحظنا فتاة تستلم مقرر تعيينها، في حين لاحظنا شاب بمكتب الإداريين يقوم بإمضاء محضر تنصيبه. |

الملحق رقم (03) الهيكل التنظيمي العام لمديرية التربية - تبسة -



ملخص:

المذكورة: الإدارة الإلكترونية والمسار المهني للموظف، مديرية التربية أنموذجاً
من إعداد: خديري حورية، جديوي نادية تحت إشراف: د.مكلاتي فاطمة الزهراء
مع تطور التقنية وتفجر ثورة المعلومات وظهور الإدارة الإلكترونية، استجابت معظم المؤسسات العالمية بكافة مستوياتها لمتطلبات الحياة الجديدة، لما تكتسيه من أهمية بالغة في جميع المؤسسات بتحقيق النجاح الإداري الإلكتروني في متابعة المسار المهني للموظف، من تعيين وتكوين وترقية له.
اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي، من خلال أدوات عديدة في جمع البيانات منها الملاحظة والإستبيان الذي وزع على عينة حجمها 65 موظف، توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ملازمة بين الإدارة الإلكترونية والمسار المهني للموظف.
الكلمات المفتاحية: الإدارة الإلكترونية، المسار المهني.

Résumé :

Thèse : la gestion électronique et le parcours de carrière de l'employée, model direction de l'éducation
Avec le développement de la technologie et l'éruption de la révolution de l'information et l'émergence de la gestion électronique, la plupart des institutions mondiales ont répondu à tous les niveaux aux exigences de la vie nouvelle, ce qui est très important pour que toutes les institutions réussissent à obtenir le succès de la carrière, de la nomination, de la composition et des promotions.

Cette étude reposait sur la méthode analytique, à travers de nombreux outils de collecte de données notamment l'observation et le questionnaire distribué à un échantillon de 65 employés, cette étude a mis en évidence une relation entre la gestion électronique et le parcours professionnel de l'employé.

Les mots clés : Gestion Electronique, Parcours de Carrières.

Summary: the electronic management and the career track of the employee, working of the education direction.

With the development of technology and the eruption of the information revolution and the emergence of electronic management, most of the world's institutions have responded at all levels to the requirements of new life, which is very important in all institutions to achieve the success of electronic management in pursuing the career path of the employee, the appointment and composition and promotion.

This study was based on the analytical method, through many tools in the collection of data, including observation and questionnaire distributed to a sample of 65 employees, this study found a relationship between the electronic management and the professional path of the employee.

Keywords: Electronic Management, Career Track.