



جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير



قسم: علوم التسيير

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

في شعبة: علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال

الإدارة الإلكترونية و دورها في تحسين أداء العاملين

- دراسة ميدانية ببلدية مهدية (ولاية تيارت) -

الأستاذ المشرف:

إعداد الطلبة:

- معسكري سمرة

- دريدي مليكة

- يوسف الحبيب

لجنة المناقشة:

الصفة	الدرجة العلمية	إسم ولقب الأستاذ:
رئيسا	أستاذ محاضر - أ -	حري المخطارية
مقرا	أستاذ محاضر - أ -	معسكري سمرة
مناقشا	أستاذ محاضر - أ -	بلخضر ناصيرة
مناقشا	أستاذ محاضر - أ -	نجاح عائشة

نوقشت و أجزيت علنا بتاريخ:

السنة الجامعية: 2022/2021



جامعة ابن خلدون - تيارت -



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم: علوم التسيير

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

في شعبة: علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال

الإدارة الإلكترونية و دورها في تحسين أداء العاملين

- دراسة ميدانية ببلدية مهدية (ولاية تيارت) -

الأستاذ المشرف:

- معسكري سمرة

إعداد الطلبة:

- دريدي مليكة

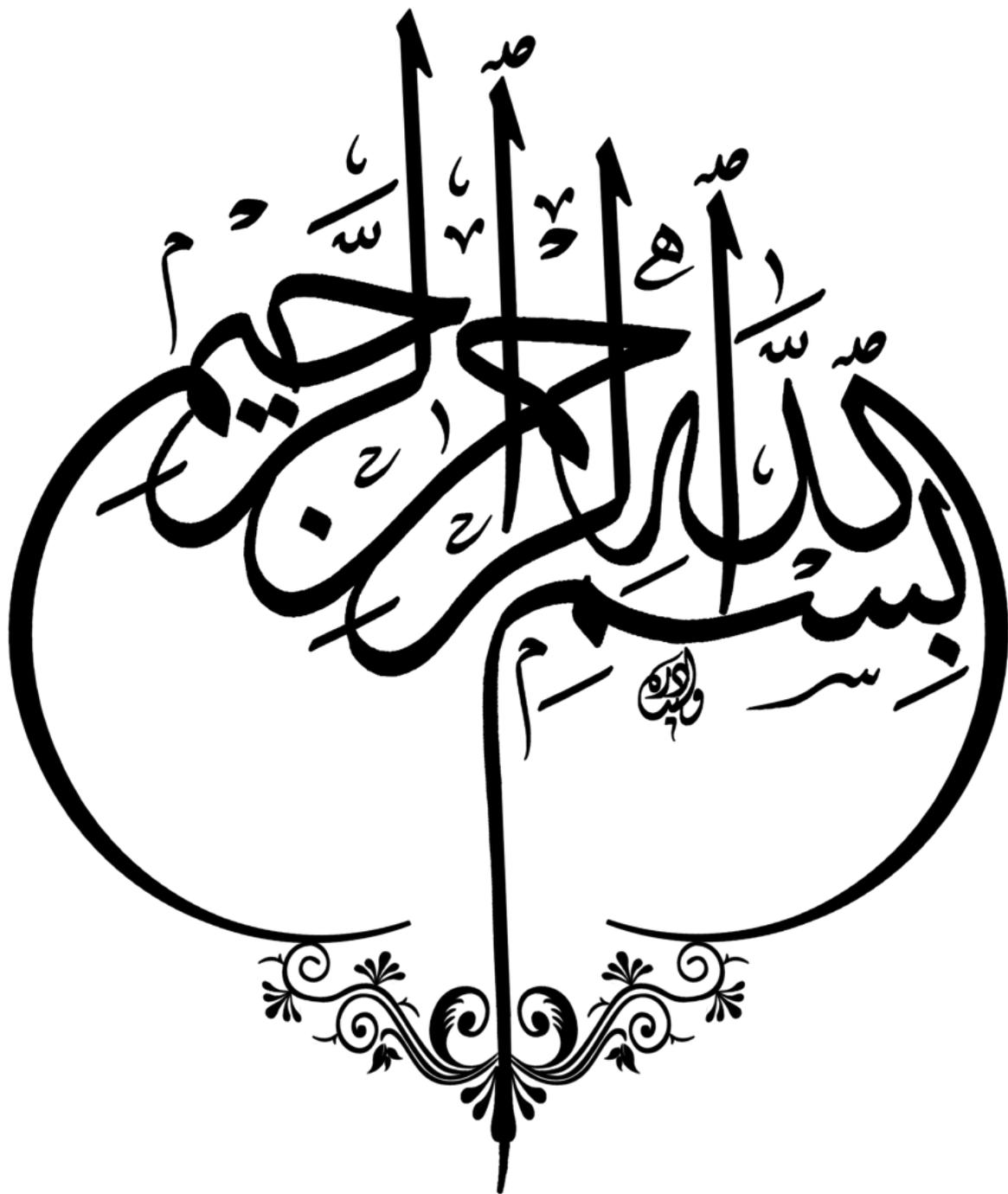
- يوسف الحبيب

لجنة المناقشة:

الصفة	الدرجة العلمية	إسم ولقب الأستاذ:
رئيسا	أستاذ محاضر - أ -	حري المخطارية
مقورا	أستاذ محاضر - أ -	معسكري سمرة
مناقشا	أستاذ محاضر - أ -	بلخضر ناصيرة
مناقشا	أستاذ محاضر - أ -	نجاح عائشة

نوقشت و أجيبت علنا بتاريخ:

السنة الجامعية: 2022/2021



شكر وتقدير

الحمد لله الذي أعاننا على إنجاز هذا البحث، ولا يسعنا إلا أن نسجد لله شكراً وحمداً على توفيقه، و بذكر لأهل الفضل علينا بعد الله سبحانه كل جميل و حسن صنيع.

لذا نتقدم بجزيل شكره و العرفان و آيات الإمتنان إلى الأستاذة المشرفة: معسكري سمرة، و على صبرها معنا في تقديم النصح و الإرشاد و الآراء النيرة، و على كل ما بذلته من جهد، و الذي كان لتوجيهاتنا و ملاحظاتها الأثر العميق علينا.

كما نتقدم بالإمتنان و العرفان للأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة المؤثرة على تفضلهم لمناقشة هذه المذكرة.

دون أن ننسى توجيه جزيل الشكر و العرفان وبأسمى عبارات التقدير و الإحترام إلى كل أفراد عائلتي خاصة* الوالدة* و* الوالد* الإخوة و الأخوات؛

كما أتقدم بالشكر والعرفان لكل الأصدقاء وإلى كل الأساتذة في كلية العلوم الإقتصادية و التجارية، المالية وعلوم التسيير وخاصة عميد الكلية؛ ألف شكر لكل من علمنا حرفاً...، أو سهل علينا أمراً...، أو دعى لنا

سراً.



الإهداء

إلى وطني العزيز: الجزائر الصامدة بأهلها.

إلى من أراه بين الناس رجلا وبين الرجال بطلا، وبين الأبطال مثلا، إلى الإنسان الذي علمني كيف يكون الصبر طريقا للنجاح السند و القدوة والذي العزيز أطال الله في عمره.

إلى من عجزت الألسنة في وصفها وجفت الأقلام في تسميتها، إلى من رضاها غايتي و طموحي فأعطتني الكثير و لم تنتظر الشكر، إلى باعثة العزم و التصميم و الإرادة صاحبة البصمة الصادقة في حياتي والدتي العزيزة أطال الله في عمرها.

اهدي عملي هذا إلى كل أفراد عائلتي حتى آخر ثمرة في عرجونها وإلى صديقاتي الحميمات كل باسمها (تركية، إيمان، نسيم، خولة)، وإلى كل من أحبني وأحب نجاحي وساهم فيه سواء من قريب او بعيد، كما أهدي نتاج عملي إلى كل من أمدني يد العون في إنجاز مذكري خاصة أساتذتي.

دريدي مليكة

الإهداء

الحمد لله الذي وفقنا و لم نكن لنصل إليه لولا فضل الله علينا اما بعد فإلى من
نزلت في حقهما الآيتين الكريمتين لقوله تعالى: " ولا تقل لهما أف ولا تنهرهما و
قل لهما قولا كريما"

أهدي هذا العمل المتواضع إلى والدي الكريمين حفظهما الله لي اللذان سهرنا و
تعبا على تعليمي.

إلى كل من ساهم في مساعدتي لإتمام هذا العمل من قريب أو بعيد إلى كل
أفراد أسرتي و إلى كل أقاربي.

إلى كل الأصدقاء و الأحباب من دون إستثناء إلى كل أساتذتي الكرام و كل
رفقاء الدراسة

و في الأخير أرجو من الله تعالى أن يجعل عملي هذا نفعا يستفيد منه جميع
الطلبة المقبلين على التخرج.

يوسف الحبيب

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

المحتويات	أرقام الصفحات
قائمة الجداول البيانية.....	أ.....
قائمة الأشكال البيانية.....	ب.....
مقدمة.....	01.....
الفصل الأول: مدخل عام للإدارة الإلكترونية.....	07.....
تمهيد.....	08.....
المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية.....	09.....
المطلب الأول: نشأة الإدارة الإلكترونية.....	09.....
المطلب الثاني: مفهوم الإدارة الإلكترونية.....	11.....
المطلب الثالث: مبادئ و وظائف الإدارة الإلكترونية.....	21.....
المبحث الثاني: التحول إلى الإدارة الإلكترونية.....	25.....
المطلب الأول: أسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية.....	25.....
المطلب الثاني: خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية.....	26.....
المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية.....	27.....
خلاصة الفصل.....	31.....
الفصل الثاني: الإطار النظري لأداء العاملين.....	32.....
تمهيد.....	33.....
المبحث الأول: الأداء الوظيفي و العوامل المؤثرة فيه.....	34.....
المطلب الأول: ماهية الأداء الوظيفي.....	34.....
المطلب الثاني: عناصر و محددات الأداء الوظيفي.....	37.....
المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.....	39.....
المبحث الثاني: تطوير و تحسين أداء العاملين.....	41.....
المطلب الأول: ماهية تقييم أداء العاملين.....	41.....
المطلب الثاني: تطوير أداء العاملين في ظل البيئة الإلكترونية.....	45.....
المطلب الثالث: تأثير الإدارة الإلكترونية على العاملين.....	50.....
خلاصة الفصل.....	52.....

الفصل الثالث: واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية على تحسين أداء العاملين - دراسة ميدانية

53.....	بلدية مهدية (ولاية تيارت).....
54.....	تمهيد.....
55.....	المبحث الأول: التعريف ببلدية مهدية.....
55.....	المطلب الأول: مفهوم البلدية، هيأتها و هيكلها.....
57.....	المطلب الثاني: هيكل التنظيمي للبلدية.....
60.....	المبحث الثاني: مراحل و إجراءات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصالح بلدية مهدية.....
60.....	المطلب الأول: مراحل و إجراءات تطبيق الإدارة الإلكترونية بمصالح بلدية مهدية - ولاية تيارت.....
73.....	المطلب الثاني: آثار تطبيق الإدارة الإلكترونية على أداء الخدمات.....
78.....	المطلب الثالث : إنعكاسات تطبيق الإدارة الإلكترونية على تقليل من التكاليف و عدالة في التوزيع.....
80.....	خلاصة الفصل.....
81.....	خاتمة.....
85.....	قائمة المراجع.....
92.....	الملخص.....

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
15	الفرق بين الإدارة التقليدية و الإدارة الإلكترونية	جدول رقم (01-01)
76	إصدار بطاقات التعريف الوطنية البيومترية لمرشحي شهادة التعليم المتوسط	جدول رقم (01-03)
77	إصدار بطاقات التعريف الوطنية البيومترية لمرشحي شهادة التعليم الثانوي	جدول رقم (02-03)
78	نسبة تكاليف الخاصة بالأدوات المكتبية الموجهة إلى مكتب الحالة المدنية لبلدية مهدية (ولاية تيارت)	جدول رقم (03-03)

قائمة الأشكال البيانية

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
11	تطور الفكر الإداري	الشكل رقم (01-01)
14	أبعاد مفهوم الإدارة الإلكترونية	الشكل رقم (02-01)
20	مكونات برامج الحاسوب	الشكل رقم (03-01)
50	تأثير الإدارة الإلكترونية على العاملين	الشكل رقم (01-02)
67	شباك الإنترنت للحالة المدنية	الشكل رقم (01-03)
68	آلية عمل برنامج الحج الإلكترونية في بلدية مهدية	الشكل رقم (02-03)
69	آلية عمل التطبيق الإلكتروني (قفة رمضان بلدية مهدية	الشكل رقم (03-03)
72	الشباك الإلكتروني و آلية عمله بالمصلحة البيومترية في بلدية مهدية (ولاية تيارت)	الشكل رقم (04-03)

مقدمة

شهد العالم في السنوات القليلة الماضية تطورا هائلا في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على مستويات عدة، وكان له الأثر الكبير على الإنسان وعلى أسلوبه ومنهجه في الإدارة، ومن ثمة أصبح من الضروري التعرض لدراسة العناصر الإدارية المؤثرة والمتأثرة بتلك التكنولوجيا.

في ظل هذا التقدم العلمي وظهور ما يسمى التقنية الرقمية أو الإلكترونية، كان لابد لدول العالم أن تتجه نحو الاستفادة من هذه التقنية في كافة المجالات، بما في ذلك المجالات الإدارية، فأدخلت هذه التقنية الرقمية في التجارة الإلكترونية وكذا في مجال الإدارة الإلكترونية والإدارة الحكومية. حيث تسعى الدول إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية على كافة تعاملاتها، للتخلص من الإدارة التقليدية.

تعمل الإدارة الإلكترونية و ما تشمله على جميع إستعمالات تكنولوجيا المعلومات و الإتصال يعمل على تبسيط الإجراءات داخل المؤسسات، مما ينعكس إيجابا على مستوى أداء العاملين حيث يعتبر هذا الأخير من المفاهيم واسعة الإنتشار و نظرا لما تكتسبه من أهمية في المؤسسات بإعتباره يمثل الدافع الأساسي لوجود أي مؤسسة من عدمه، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدفها الرئيسي ألا و هو القاء و الإستمرارية، بالإضافة إلى أنه يتصف بكونه مفهوما واسعا و متطورا ذو محتويات تتميز بالديناميكية نظرا لتغير و تطور ظروف العمل الإداري، بسبب تغير ظروف و عوامل بيئتها الداخلية و الخارجية على حد سواء، لذا فإن تحسن مستوى الأداء مرتبط و بشكل مستمر مع هذه التغيرات التي حصلت، ما يعكس بصورة مباشرة على أداء العامل كالسرعة، الدقة و الجودة في العمل الإداري بكفاءة و فعالية، بما يتوافق مع توقعات و حاجات ملتقي الخدمة.

و تعدد الجوائز من بين الدول التي تسعى بكل الطرق لإرساء مجتمع يعتمد على المعلومات و تكنولوجيا الإتصال من خلال عصرنه قطاعاتها في مختلف المجالات، و ذلك بالإعتماد على شبكة الأنترنت و التحول التدريجي من الأنشطة التقليدية إلى الأنشطة الإلكترونية، و الإدارة أخذت النصيب الأكبر من التغيير. و منه فإن محور دراستنا يتمثل في محاولة الإجابة على الإشكالية التالية:

كيف تؤثر الإدارة الإلكترونية على تحسين أداء العاملين في بلدية مهدية -تيارت- ؟
الأسئلة الفرعية:

من الإشكالية المطروحة تنتج الأسئلة الفرعية التالية:

ما هو دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء العاملين ؟

هل تطبيق الإدارة الإلكترونية له أثر على تحسين أداء العاملين ؟

فرضيات البحث:

على ضوء التساؤلات الفرعية يمكن وضع الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: للإدارة الإلكترونية دور هام في بلدية مهدية -تيارت-.

الفرضية الثانية: تأثير الإدارة الإلكترونية بدرجة كبيرة على أداء العاملين و ذلك من خلال عصرنة الإدارة التقليدية بمختلف عملياتها و وسائلها.

أسباب اختيار الموضوع:

هناك أسباب ذاتية وأسباب موضوعية لاختيار موضوع الدراسة والتي سنتناولها كالاتي:

بإزالة الغموض لإدارة الاللكترونية

أ-أسباب ذاتية :

يمكن إرجاعها للميولات الشخصية واهتمامنا بالإدارة الإلكترونية، بإزالة الغموض عنها ومحاولة تقصي جوانبها والوصول إلى نتيجة يمكن تعميمها انطلاقا من قناعتنا الشخصية، التي تتمحور في إصلاح مؤسسات الدولة التي تكمن في علاقة المواطن بالمؤسسات العمومية و هذا ما تهدف إليه الإدارة الإلكترونية.

ميول الباحثان لمثل هذه المواضيع المتعلقة بالتكنولوجيا والانترنت واستخداماتها في مجال الإدارة.

التعرف على كل ما يساعد خدمة المواطن و تحقيق المساواة والقضاء على البيروقراطية حيث

الإدارة الاللكترونية ساعدت في التقليل من كل هذه المشاكل.

ب-الأسباب الموضوعية :

وتتمحور أهم أسباب بحثنا في الموضوع لما تكتسيه الإدارة الاللكترونية من أهمية في تطوير مستوى الخدمات العامة، و الانتقال من نمط الإدارة التقليدية إلى إدارة الاللكترونية وصولا لتبني خدمة عمومية تتمتع بتطبيقها لتكنولوجيا حديثة تساعدها على تقديم أجود الخدمات.

حادثة وحيوية موضوع الإدارة الإلكترونية في مجال الإدارة وتطبيقاتها مما يستوجب تناوله بالدراسة لأهميته في مساعدة المؤسسات في تحقيق أهدافها بأقل وقت وجهد وتكلفة.

أهداف البحث:

إن الهدف الأساسي لهذه الدراسة يتمثل في محاولة الكشف عن دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء العاملين في المنظمة، و ذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

- 1- إبراز تأثير الإدارة الإلكترونية على أداء العاملين في المؤسسات الجزائرية، و ضرورة إنشاء إدارة رقمية للموارد البشرية على المستوى المحلي الجزائري، كرد فعل واعي لأهميتها كون أن المجتمعات المتطورة قد تعدت فكرة العلاقة بينهما إلى كيفية إدارة هذه العلاقة.
- 2- التعرف على مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة محل الدراسة، ومدى مساهمتها في تحسين أداء العاملين.
- 3- معرفة مدى إسهام الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي ببلدية مهدية- تيارت-.

- 4- معرفة مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية ببلدية مهدية - تيارت-.
- 5- إبراز أهمية موضوع تقييم الأداء ببلدية مهدية - تيارت-.
- 6- تحديد العلاقة بين الإدارة الإلكترونية و أداء العاملين ببلدي مهدية- تيارت-.
- 7- تقديم عدد من التوصيات التي يمكن أن تكون ذات فائدة للإدارة ببلدية مهدية- تيارت-.

أهمية البحث:

يمكن حصر أهمية هذا البحث في النقاط التالية:

- 1- تعتبر الإدارة الإلكترونية من الموضوعات الحيوية الحديثة التي نالت إهتماما كبيرا في الفكر الإداري الحديث لأهميته في مساعدة المؤسسات في تحقيق أهدافها بأقل وقت و جهد و تكلفة.
- 2- كما برزت أهميتها الكبيرة في جائحة الكورونا.
- 3- يعد موضوع الدراسة من أهم المواضيع في ميدان الإدارة المعاصرة، نظرا لتناوله مفهومين هما الإدارة الإلكترونية و الأداء الوظيفي.
- 4- مساهمة هذه الدراسة في التوصل إلى فهم الدور الذي تمارسه الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء العاملين.

حدود الدراسة:

لقد تمت هذه الدراسة في إطار حدود زمانية و مكانية معينة كما يلي:
الحدود المكانية تمت هذه الدراسة التطبيقية في بلدية مهدية - تيارت- .
الحدود الزمنية : تستلزم أي دراسة فترة زمنية لإجرائها، و التي تحدد حسب طبيعة الموضوع و قدرة الباحث على جمع المعلومات اللازمة عنه، و لقد تم تحديد الفترة الزمنية للقيام بالدراسة ابتداء من 2022/04/24 إلى 2022/05/18.

المنهج المتبع في البحث:

إعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي و التحليلي.

الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: بوزكري جيلالي، الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع و آفاق ، شهادة دكتوراه، 2015 / 2016، لقد تم تطرق إلى مفهوم الإدارة الإلكترونية و أهم تطبيقاتها و معيقاتها، و أكدت نتائج إلى أن المؤسسة الجزائرية تعتبر ضعيفة ولا تحفز لتطبيق الإدارة الإلكترونية رغم وعي موظفيها بفوائد تطبيقها.

الدراسة الثانية: سحنون خالد ، تأثير تكنولوجيا المعلومات على مردودية البنوك دراسة حالة- مقارنة بين البنوك الجزائرية و البنوك الفرنسية ، شهادة دكتوراه ، 2016/2015، قدم الطالب مفاهيم حول تكنولوجيا

المعلومات و أهم تأثيرها على مردودية البنوك، و أكدت النتائج أن تكنولوجيا المعلومات عنصر من عناصر نشاط البنوك لتنفيذ أعمالها بكفاءة و فعالية بالإضافة لتوفير حزمة متكاملة و متنوعة من الخدمات المالية و المصرفية و الإستثمارية، و إمكانية التوسع إلى الأسواق الخارجية.

الدراسة الثالثة: بوقطف محمود، أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية- دراسة بجامعة عباس لغرور- خنشلة، رسالة ماجستير ، 2014/2013، تهدف هذه الدراسة لتعرف على مفهوم التكوين و دوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، وأكدت النتائج على مدى مساهمة التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات و سلوك الموظفين و تحقيق أهداف الموظف و المؤسسة الجامعية. و في الأخير تختلف دراستنا عن الدراسات السابقة بأن الإدارة الإلكترونية هي عملية إدارية تقوم على تكنولوجيا الإتصال و المعلومات و ذلك لتبسيط الإجراءات داخل المؤسسة، مما ينعكس إيجاباً على مستوى أداء العاملين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بالسرعة و دقة.

صعوبات البحث:

أثناء إنجازنا لبحثنا تلقينا بعض الصعوبات نذكر منها:

- نقص الدراسات الحديثة حول الموضوع رغم أهميته.
- نقص المعلومات في المؤسسة محل الدراسة.

هيكل البحث:

بنية بحث و دراسة هذا الموضوع، و بغرض الإجابة على الإشكالية البحث تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول سبقتهم مقدمة و تليهم الخاتمة التي تحتوي ملخصاً عاماً حول البحث و نتائج التي تم التوصل إليها في كل من الجانب النظري و التطبيقي و أفاق الدراسة.

الفصل الأول: مدخل عام للإدارة الإلكترونية

نعالج فيه إدارة الإلكترونية و التي تتكون من مبحثين، تناول هذا مبحثين: ماهية الإدارة الإلكترونية، و سبل التحول إلى الإدارة الإلكترونية.

الفصل الثاني: الإطار النظري لأداء العاملين

و تم فيه التطرق إلى مبحثين و هما: الأداء الوظيفي و عوامل المؤثرة فيه و تطوير و تحسين أداء العاملين.

الفصل الثالث: واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية على تحسين أداء العاملين- دراسة ميدانية لبلدية

مهديّة (ولاية تيارت)-

و الذي يتكون من ثلاثة مباحث بحيث تناولنا في المبحث الأول تعريف بلدية مهديّة

أما المبحث الثاني تطرق إلى مراحل و إجراءات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصالح بلدية مهديّة

و في الأخير المبحث الثالث الذي يتناول إنعكاسات تطبيق الإدارة الإلكترونية في خدمات بلدية مهديّة (ولاية تيارت)

الفصل الأول: مدخل عام للإدارة الإلكترونية

الفصل الأول: مدخل عام لإدارة الإلكترونيّة

تمهيد:

تعد الإدارة الإلكترونيّة من أبر التطبيقات الإدارية التي أخذت تشغل حيزا واسعا من حاضر العمليات الإدارية و مستقبلها، ولكن تطبيقها يتطلب وعيا و إدراكا لطبيعة التحول و ضرورته، إضافة إلى توافر المتطلبات الإدارية ، التقنية، البشرية، والمالية في بيئة المؤسسة الداخلية لتلائم مع ظروف البيئة المحيطة و طبيعتها المتطورة باستمرار، حيث تعمل الإدارة الإلكترونيّة على حماية الكيان الإداري و الإرتقاء بأدائه و تحقيق الإستخدام الأمثل للخدمات بسرعة عالية و دقة، بما تساهم في دعم و مساندة لأجل تبسيط الإجراءات الإدارية و الإستغناء عن المعاملات الورقية و بهذا تتمكن المؤسسة من التحول من النمط الإداري التقليدي على النمط الإداري الإلكترونيّ يتماشى مع معطيات العصر، و في هذا الفصل سنتحدث عن الإدارة الإلكترونيّة بحيث قسمنا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونيّة

المبحث الثاني: سبل التحول الإدارة الإلكترونيّة

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية

ظهرت الأنظمة التقليدية البيروقراطية في علم الإدارة ، وحقق الإنسان من خلالها كثيرا من الإنجازات وأرسى في ظلها دعائم الفكر الإداري عامة، لكن الإنسان الكائن المفكر الذي لا حدود لطموحه ظل يمارس إنتفاضاته على كل قدم، تلك الإنتفاضات والثورات التي قام بها الانسان على أكثر من جبهة تنموية، منها الثورة الزراعية، والثورة الصناعية، وشملت أيضا الإتصالات، فكانت الثورة المعلوماتية التي أعقبت إختراع الحاسوب، ثم ظهور شبكة الحاسوب، ثم الشبكات المحلية، ثم الشبكات العالمية للإنترنت مما لفت إنتباه علماء الإدارة على ظهور أداة جديدة تسمى الإدارة الإلكترونية والتي يمكن من خلالها أن تدار المؤسسات والمنظمات الحكومية والأهلية وتحمل عليها بياناتها، وتتيح إستدعاء تلك البيانات بسهولة و سرعة فائقة.

المطلب الأول: نشأة الإدارة الإلكترونية

جاء ظهور الإدارة الإلكترونية نتيجة تطور موضوعي يمتد إلى العقود الخمسينية الأخيرة من القرن الماضي، وبدايات ظهور الإدارة الإلكترونية تمثل في إنتشار إستخدام نظم الحاسوب في أنشطة أعمال منذ بداية عقد الخمسينيات والستينيات، حيث وجدت معظم المنظمات والمؤسسات العامة أن إستخدام الحاسوب يسعى للإسراع في إنجاز الأعمال و إختصار للجهد والوقت والموارد.

لقد أدى التطور السريع لتقنية المعلومات و الإتصالات إلى بروز نموذج جديد من الإدارة في ظل التنافس والتحدي المتزايد أمام الإدارات البيروقراطية كي تحسن من مستوى أعمالها، وجودة خدمات، وهو ما سمي بالإدارة الرقمية، أو إدارة الحكومة الإلكترونية، أو الإدارة الإلكترونية، وعليه فإن ظهور الإدارة الإلكترونية جاء بعد التطور النوعي السريع للتجارة الإلكترونية، والأعمال الإلكترونية و إنتشار شبكة الأنترنت ، في حين ترى بعض الدراسات أن الإهتمام بالإدارة الإلكترونية، ظهر مع بداية إهتمام الحكومات وتوجهها نحو تحقيق شفافية التعامل، وتعميق إستخدام التكنولوجيا الرقمية¹.

أما بدايات ظهور الإدارة الإلكترونية فتعود تحديدا إلى عام 1960 و كانت شركة المؤسسة الدولية لحواسيب "IBM" الأمريكية السبّاقة إلى إبتكار أساليب إدارية قريبة من حيث النشاط ، لما تسعى إليه الإدارة الإلكترونية ، و من خلال دراسة الفكر الإداري و المدارس الإدارية، يتضح أن الإدارة الإلكترونية إمتدت لهذه المدارس وتجاوزتها، فقد حد المختصين في الإدارة مسارا تاريخيا متصاعدا لتطور الفكر الإداري و المدارس الإدارية على أكثر من قرن الزمان إبتداءا بالمداس الكلاسيكية، مرورا بمدرسه العلاقات الإنسانية

¹ - علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2008، ص32.

* international business machines corporation

الفصل الأول: مدخل عام للإدارة الإلكترونية

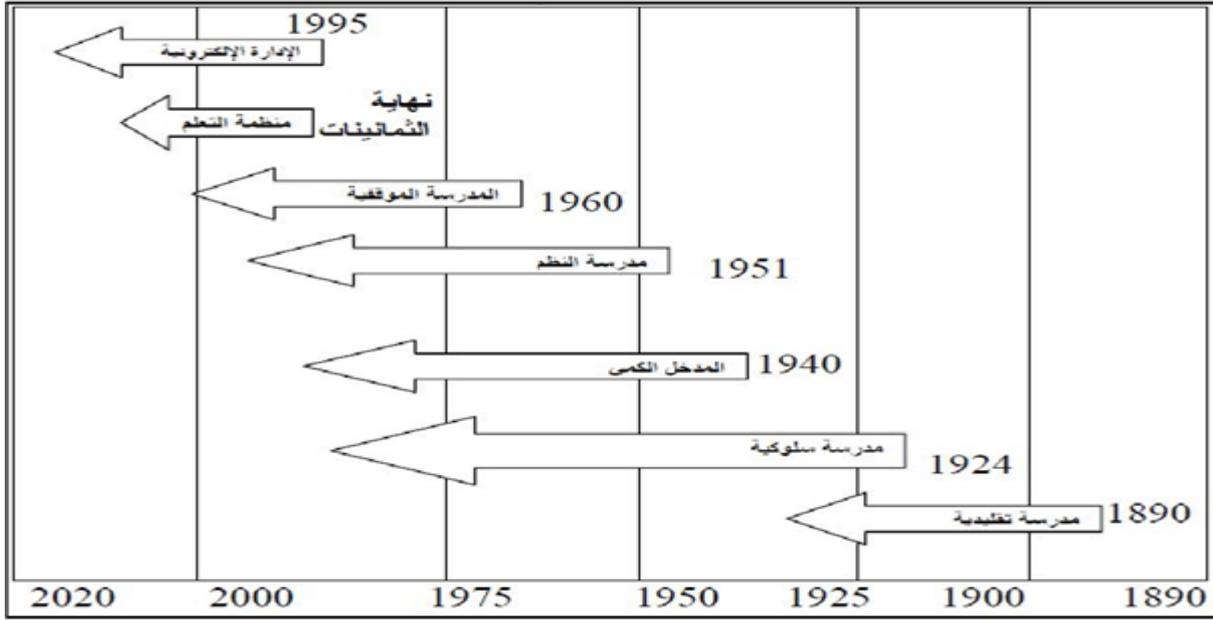
توالى إلى ظهور العديد من المدارس الإدارية، وفي منتصف التسعينات، كما ظهر الإدارة الإلكترونية جاء نتيجة تطور موضوعي يمتد إلى العقود الخمسة الأخيرة من القرن الماضي، و بدايات ظهور الإدارة الإلكترونية تمثل في إنتشار إستخدام الحاسوب في الأنشطة الأعمال منذ نهاية عقد الخمسينيات و الستينيات، كما تم إستخدام مصطلح المكتب اللاورقي لأول مرة عام 1937 في الولايات المتحدة الأمريكية، إشارة إلى فكرة مفادها العمل الرقمي¹.

حيث بدأت التجربة في أواسط الثمانينات في عام 1986 في دول الإسكندنافية تمهلت في ربط القرى البعيدة بالمراكز و أطلق عليها القرية الإلكترونية و يعد "لارس" من جامعة أودونيس في الدنمارك رائد هذه التجربة و أطلق عليها مراكز الخدمة عن بعد، و من رواد المشروع " مايكل دل" صاحب الشركة دل التي لها الدور الريادي في ميدان الحلول الإلكترونية، و في المملكة المتحدة بدأت التجربة عام 1989 في مشروع قرية مانشستر و ذلك بالإستفادة من التجربة الدنمركية التي تستند عليها عدة مشاريع فرعية و قد أنشأ مضيف مانشستر كمرحلة أولى يهدف إلى ترقية و متابعة التطورات الإجتماعية و الإقتصادية و التعليمية و المهارية و قد بدأ المشروع فعليا عام 1991، و في عام 1992 عقد مؤتمر ا لأكواخ البعيدة في المملكة المتحدة لمتابعة هذه المشاريع ، و قد تبني مجلس لندن مشروع بونتيل الإتصالات البعيدة التقنية لذا أكد جمع و نشر و تنمية المعلومات بوسائل إلكترونية كالبريد الإلكتروني و الوصول عن بعد لقواعد المعلومات و قد ظهرت محاولات أخرى في الولايات المتحدة عام 1995 بولاية فلوريدا².

¹ عبد الله حسن مسلم، إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات، دار المعزز للنشر و التوزيع، 2015، ص205

² منير عبد الله عثمان طائش، "علاقة الإدارة الإلكترونية و الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي. دراسة وصفية تحليلية." ، رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا ، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية ، مالانج ، أندونيسيا، 2016، ص21.

الشكل رقم (01-01): تطور الفكر الإداري



المصدر: فريد كورتل، آسيا تيش سليمان، "الإدارة الإلكترونية"، زمزم ناشرون و موزعون، الأردن، ط2015، ص1، ص18.

و مما سبق يمكن القول أن نشأة الإدارة الإلكترونية هي نتاج تطور نوعي أفرزته التقنيات الإتصال الحديثة، في ظل ثورة المعلومات، إزدیاد الحاجة إلى توظيف التكنولوجيا الحديثة في إدارة العلاقات المواطن و المؤسسات، و ربط الإدارات العامة و الوزارات عبر آليات التكنولوجيا، و بالتالي التحول الجذري في مفاهيم الإدارة و تطويرها.

المطلب الثاني: مفهوم الإدارة الإلكترونية

أولاً-تعريف الإدارة :

وتعددت تعاريف الإدارة من قبل المفكرين الإداريين، و من أكثر التعاريف المستخدمة شيوعاً، عرفها فريدريك تايلور (F.Taylor) * بأنها:

" المعرفة الصحيحة لما يراد من الأفراد أن يؤديه ثم التأكد من أنهم يؤديه بأحسن و أرخص طريقة".¹
كما عرفها أيضا (هنري فايول) * : " أن تدير يعني أن تتوقع و تخطط و تنظم وتأمّر و تراقب ".²

*فريدريك تايلور ، ولد 20مارس1856، توفي 21مارس 1915، إقتصادي ،مهندس ميكانيك، محاضر، و كاتب.

¹ حنان شكري شاكور شبيب، "واقع إدارة الوقت لدى العاملين في القنوات الفضائية العاملة في قطاع غزة"، شهادة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2010، ص10

*هنري فايول، ولد 29 يوليو1841، توفي 19نوفمبر1925، إقتصادي و لرائد أعمال ، مهندس و كاتب.

² ج.كول ، "الإدارة في النظرية و التطبيق"، ط1، دار الفرقد للطباعة و النشر و التوزيع ، سوريا، 2014، ص21

الفصل الأول: مدخل عام للإدارة الإلكترونية

و يعرفها (Holt)* الإدارة على أنها: "عملية التخطيط و التنظيم و القيادة و الرقابة للموارد البشرية والمادية و المعلوماتية في بيئة المنظمة"¹

و بعد مخصص هذه التعريفات عموما لا نكاد نجد تعريفا شاملا للإدارة بل وجدنا أن كل كاتب يحاول أن يعرف الإدارة من وجهة نظرة الخاصة و لكن و بصفة عامة حيث للعمل الإدارة السليم عدة صفات و ذلك على النحو التالي:²

1. الصفة الجماعية فالإدارة تطبق على الجماعات و ليس على الفرد.
2. الصفة الهدفية أي أن الهدف ضرورة و لازم الطبيعة.
3. الصفة التنظيمية أي أن الإدارة ليست تنفيذيا للأعمال بل الأعمال تنفذ بواسطة الآخرين.
4. الصفة الإجتماعية أي أن الإدارة مسؤولة إجتماعيا عن تحقيق توازن مصالح الأفراد كافة.
5. الصفة الذهنية أي أن العملية الإدارية نشاط ذهني موجه لكافة الجهود الجماعية و مخطط الإتجاهات التي يسلكها المشروع حتى يصل إلى بر الأمان و تحقيق أهدافه المرسومة معتمدا على أسس و مبادئ بدلا من الإرتجال و العشوائية.
6. الكفاية و الفاعلية حيث يقصد بالكفاية محاولة الوصول إلى الهدف المنشود داخل التنظيم بأقل تكلفة مادية و أقل جهد و أسرع وقت ممكن بينما يقصد بالفاعلية الوصول إلى أفضل نوعية ممكنة من الإنتاج أو السلع و تزداد أهمية التأكيد عنصري الكفاية و الفاعلية بسبب المنافسة الشديدة بين مختلف المنظمات.

ثانيا- مفهوم الإدارة الإلكترونية:

يعتبر مفهوم الإدارة الإلكترونية واحدا من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري المعاصر فهي تعد نمطا جديدا ترك آثاره التكنولوجية على إدارة المؤسسات و على وظائفها و هذا ما دفع الكثير من منظري الفكر الإداري المعاصر للنظر إليها من عدة زوايا و من بين هذه التعاريف:

تعرف الإدارة الإلكترونية بأنها نمط جديد في العمل الإداري ، يعتمد على إستخدام تقنيات المعلومات و الإتصالات في عصر الانفجار المعرفي ، لإنجاز الأعمال الإدارية إلكترونيا ، باقل جهد ووقت وتكاليف.³

*ديفيد هولت، من مواليد 10 مارس 1979، محامي و رجل أعمال و سياسي.

¹ ملاح عبد القادر النعيمي، "الإدارة"، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2013، ص ص 19-20.

² محمد سمير أحمد، "الإدارة الإلكترونية"، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص ص 25-25.

³ عبد الكريم سعيد عبده قاسم الدعيس ، ناصر سعيد علي محسن، "متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية"، مجلة الجامع في الدراسات النفسية و العلوم التربوية ، اليمن، العدد الثامن، مارس 2018، ص 108.

الفصل الأول: مدخل عام للإدارة الإلكترونية

تعريف السالمي و الذي عرفها بأنها "الإدارة الإلكترونية هي عملية مكننة جميع مهام و نشاطات المؤسسة الإدارية بإعتماد على كافة تقنيات المعلومات الضرورية وصولاً إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق و تبسيط الإجراءات و القضاء على الروتين و الإنجاز السريع و الدقيق للمهام و المعاملات لتكون كل إدارة جاهزة لربط مع الحكومة الإلكترونية لاحقاً "

يتضح من خلال هذا التعريف أن الإدارة الإلكترونية هي عملية آلية تعتمد على تقنيات المعلومات لتحقيق أهدافها.¹

الإدارة الإلكترونية منظومة رقمية متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي من النمط اليدوي إلى النمط الإلكتروني ، و ذلك بإعتماد على نظم معلوماتية قوية تساعد في إتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت و بأقل التكاليف.²

كما يمكن تعريفها أيضاً بأنها عملية مكننة جميع المهام و النشاطات الإدارية للمؤسسة بالإعتماد على كافة تقنيات المعلومات الضرورية (إتصالات، أجهزة، برمجيات) لتحقيق أهداف المؤسسة.

و يعرفها البنك الدولي ، الإدارة الإلكترونية بأنها: "مصطلح حديث يشير إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات و الإتصال من أجل زيادة كفاءة و فعالية و شفافية و مساءلة الحكومة فيما تقدمه من خدمات للمواطن و مجتمع الأعمال، و تمكنهم من المعلومات بما يدعم كافة النظم الإجرائية الحكومية، و يقضي على الفساد، و إعتقاد الفرصة للمواطنين للمشاركة في كافة مراحل العملية السياسية و القرارات المتعلقة بها و التي تؤثر على مختلف نواحي الحياة "³.

¹ فريد كورتل، أسيا تيش سليمان، "الإدارة الإلكترونية"، ط1، زمزم ناشرون و موزعون، الأردن، 2015، ص16.

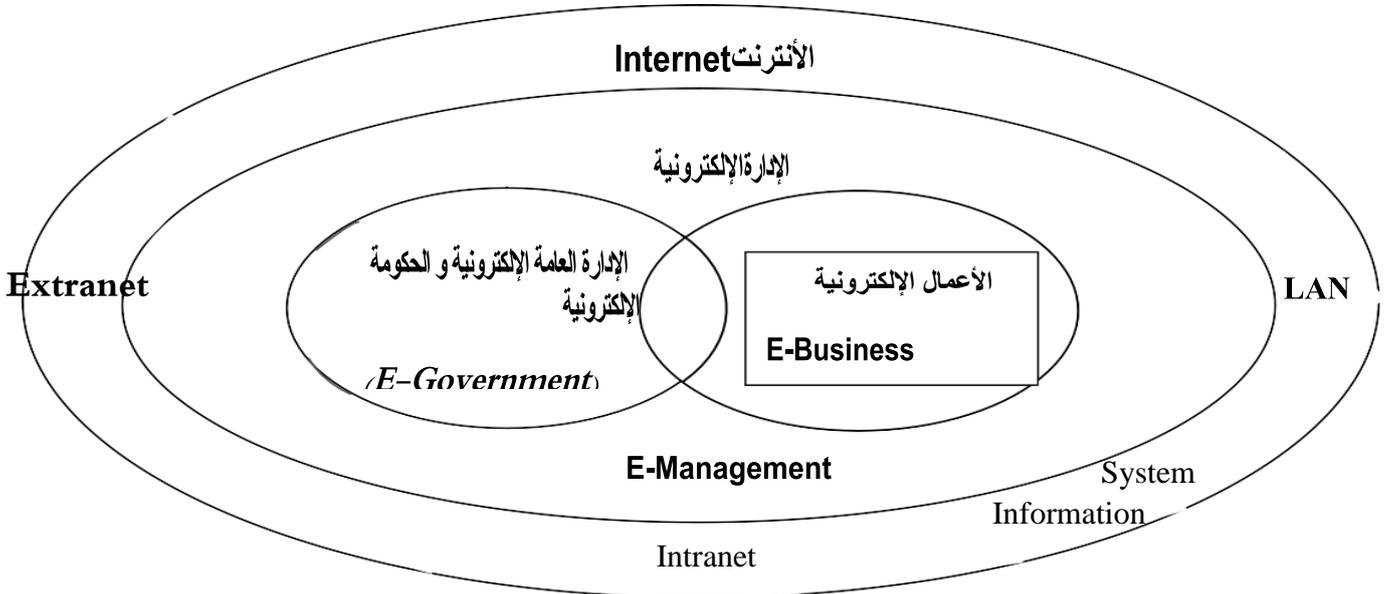
² أحمد فتحي الحيت، "مبادئ الإدارة الإلكترونية"، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2015، ص22.

³ - عيدوني كافية، بن حجوبة حميد، "الإدارة الإلكترونية في العالم العربي و سبل تطبيقها (واقع و آفاق)"، مجلة الأصيل للبحوث الإقتصادية و الإدارية، حنشلة، العدد الثاني ، ديسمبر 2017، ص221.

الفصل الأول: مدخل عام للإدارة الإلكترونية

و لعل هذا ما يمكن توضيحه في الشكل التالي:

الشكل رقم (01-02): أبعاد مفهوم الإدارة الإلكترونية



المصدر: سعد غالب ياسين، "الإدارة الإلكترونية"، دار اليازوري للنشر و التوزيع، الأردن، 2010، ص27.

من خلال الشكل المبين يتضح أن الإدارة الإلكترونية مفهوم يشمل كل الأعمال الإلكترونية في إشارة إلى قطاع منظمات الأعمال، كما يحتوي على الحكومة الإلكترونية (الإدارة العامة الإلكترونية) و التي تمثل الهيئات ذات الطابع الخدمي الحكومي، التي توجه خدماتها للأفراد أو المؤسسات ، في مقابل ذلك تعمل الإدارة الإلكترونية وفق آلية شبكية تضم الأنترنيت، الإكسترنيت، الأنترنيت، في ظل وجود نظام المعلومات. من خلال التعاريف السابقة وأخرى، يمكننا إستخلاص التعريف التالي: الإدارة الإلكترونية هي عملية إدارية تعتمد على تقنيات الإتصالات و المعلومات لتحويل العمل الإداري اليدوي إلى أعمال تنفذ بواسطة تقنيات رقمية و ذلك من أجل تسهيل و تسريع التعاملات بدقة عالية و تقديم أفضل الخدمات بأقل جهد و أقصر سرعة ممكنة.

ثالثاً- مقارنة بين الإدارة و الإدارة الإلكترونية:

لن يحتاج الباحث إلى طول عناد لعقد مقارنة بين أسلوبي الإدارة التقليدية والإلكترونية، وغالبا فإن كل ميزة في الإدارة الإلكترونية هي أمر كانت تفتقده الإدارة التقليدية، ويؤثر فقده بالسلب في أدائها وفعالية دوائرها، ويمكن الوقوف على أبرز الفوارق بين الإدارتين، ونقترح الجدول رقم(1) لعرض أوجه الاختلافات الجوهرية بين المفهومين:¹

¹ بدر محمد السيد إسماعيل القزاز، "دور الإدارة الإلكترونية في محاربة الفساد الإداري"، دار الفكر الجامعي، مصر، 2015، ص37.

الفصل الأول: مدخل عام للإدارة الإلكترونية

الجدول رقم (01-01): الفرق بين الإدارة التقليدية و الإدارة الإلكترونية

وجه المقارنة	الإدارة التقليدية	الإدارة الإلكترونية
الحفظ و الوثوقية	الملفات معرضة للتلف و أقل وثوقية	الملفات في مأمن عن التلف و تتوفر على برامج لا من الشبكات الإلكترونية
الضياع	أكثر عرضة للضياع	نادرة الضياع
الوصول للبيانات	صعوبة الوصول بسبب التسلسل البيروقراطي وكثرة المستندات الورقية	سهولة الوصول بسبب توافر قواعد بيانات ضخمة جدا
سرعة إنجاز الأعمال	بطيئة	إستجابة فورية
الجودة	جودة أقل	جودة عالية جدا
مدة الخدمة	محدودية ساعات الدوام للإدارة	متوفرة 24 ساعة
وسائل التعامل بين الأطراف	إتصال مباشر، مراسلات ورقية	وسيط إلكتروني(شبكات الإتصال الإلكترونية)
طبيعة العلاقة بين أطراف التعامل	علاقة مباشرة	علاقة غير مباشرة(عن طريق شبكة الإتصالات الإلكترونية)
المعلومات	هرمية	متاحة للجميع
إتخاذ القرارات	في قمة الهرم	تشاركية بين العاملين في الإدارة
تكنولوجيا المعلومات	دورها منفصل عن الإدارة وتقتصر على توفير المعلومات اللازمة لدعم إتخاذ القرارات	تضمين تكنولوجيا المعلومات في كافة وظائف الإدارة من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة
مدى الإعتماد على الإمكانيات المادية والبشرية	تعتمد على إستخدام أمثل للإمكانيات المادية والبشرية في تحقيق الأهداف	إستخدام التكنولوجيا في تحقيق الأهداف

المصدر: فريد كورتل وآسيا تيش سليمان، "الإدارة الإلكترونية"، مرجع سبق ذكره، ص ص 26-27.

الفصل الأول: مدخل عام للإدارة الإلكترونية

رابعاً- أهمية الإدارة الإلكترونية:

تتجلى أهمية الإدارة الإلكترونية في قدرتها على مواكبة التطور النوعي و الكمي الهائل في مجال تطبيق تقنيات و نظم المعلومات، وهي كما يلي:¹

- إنخفاض تكاليف الإنتاج و زيادة الربحية للمؤسسة، حيث تؤدي الإدارة الإلكترونية إلى تخفيض تكاليف المباني و الأجهزة و رواتب العاملين و الإجراءات الإدارية نتيجة لإختلاف شكل المؤسسات من التقليدي إلى الإلكتروني الذي يتطلب عمالة أقل و مواقع جغرافية محدودة مما يترتب عليه زيادة الأرباح.
- تحسين و زيادة القدرة التنافسية للمظمة من خلال ما توفره الإدارة الإلكترونية للمنظمة من فرصة التواجد عن قرب في الأسواق و معرفة نوع و شكل المنتج المستهدف من قبل العملاء ، العمل على إشباع رغباتهم من خلال تحسين جودة المنتج.
- تساهم الإدارة الإلكترونية في التخفيف و الحد من الإعتماد على التعامل الورقي و أثره السلبية ، و التي أبرزها تبديد الجهد و الوقت و زيادة التكاليف و صعوبة البحث عن المعلومة عند الحاجة لها من خلال الحاسب الآلي و تطبيقاته المختلفة.
- تتيح الإدارة الإلكترونية المجال بشكل واسع و سهل أمام الأفراد للوصول للأسواق و مراكز الإستهلاك التي يستهدفونها بمنتجاتهم بأقل تكلفة.²
- تبسيط الإجراءات داخل المنظمات و هذا ينعكس إيجابيا على مستوى الخدمات التي تقدم إلى المواطنين ، و منه إختصار وقت تنفيذ إنجاز المعاملات الإدارية المختلفة.
- تسهيل إجراء الإتصال بين المصالح المختلفة داخل المنظمة و كذلك مع المنظمات الأخرى.
- الدقة و الموضوعية في إنجاز العمليات المختلفة داخل المنظمات.
- تقليل إستخدام بشكل ملحوظ و هذا ما يؤثر إيجابيا على عمل المنظمة.
- كما أن تقليل إستخدام الورق يعالج مشكلة تعاني منها أغلب المنظمات في عملية الحفظ و التوثيق مما يؤدي إلى عدم الحاجة إلى أماكن التخزين حيث يتم الإستفادة منها في أمور أخرى.
- و يمكن توضيح بأن أهمية الإدارة الإلكترونية يمكن تحديدها بالآتي:
- مساعدة في إتخاذ القرار و تقديم المعلومات بشكل مستمر و بسرعة لمتخذي القرار.

¹ عبد الله بن سعد آل دحوان، " دور إدارة التطوير الإداري في تطبيق الإدارة الإلكترونية- دراسة مسحية على العاملين في رئاسة الهيئة الملكية للجبيل و ينبع، شهادة ماجستير، جامعة الملك سعود ، الرياض ، 2008، صص 23-24.

² عيدوني كافية، بن حجوبة حميد، مرجع سبق ذكره، صص 223- 224.

الفصل الأول: مدخل عام للإدارة الإلكترونية

- تخفيض تكاليف الخدمة و جودتها.
- تطوير مهارات الأفراد العاملين و زيادة كفاءتهم باستخدام برامج تدريبية تعتمد على تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات.

- سرعة الوصول إلى الوثائق و المعلومات بوجود نظام متكامل في أي وقت وأي مكان.

خامسا- أهداف و فوائد الإدارة الإلكترونية:

1- أهداف الإدارة الإلكترونية:

تسعى إدارة إلكترونية لتحقيق العديد من الأهداف لتحقيق الإستخدام الأمثل للموارد في المؤسسة و التي تتمثل في مايلي ¹:

- التخلص من حدة البيروقراطية و تبسيط الإجراءات داخل المؤسسات.
- ضمان دقة المعاملات الإدارية بفعل ثبات أداء النظام الإلكتروني و كفاءة نظام الحفظ فيه.
- الحد من الأعباء الإدارية في الإعتماد على الورق أو ما يتبعه من عيوب في الحفظ.
- ضمان السرية و الخصوصية المعلومات المهمة في ظل توافر أنظمة مع الإختراق.
- زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات عبر توافر القدرات المعلوماتية العالية، مما يمكنها من معرفة رغبات المستهلكين، و يعينها على تطوير منتجاتها ².
- تحقيق السرعة المطلوبة لإنجاز إجراءات العمل و بتكلفة مالية مناسبة.
- إيجاد مجتمع قادر على التعامل مع معطيات العصر التقني.
- تعميق مفهوم الشفافية و البعد عن المحسوبية.
- الحفاظ على حقوق الموظفين من حيث الإبداع و الإبتكار.
- زيادة حجم الإستثمارات التجارية.

2- فوائد الإدارة الإلكترونية:

إن الدول بدأت تتسابق في تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسساتها لما لها من فوائد و من بن هذه الفوائد مايلي ³:

- تبسيط الإجراءات داخل هذه المؤسسات و ينعكس إيجابا على مستوى الخدمات التي تقدم إلى المواطنين كما تكون نوع الخدمات المقدمة أكثر جودة.

¹ - فريد كورتل، أسيا تيش سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 38،39.

² - عاشور عبد الكريم، " دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد خدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية و الجزائر"، شهادة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010، ص 18.

³ - علاء عبد الرزاق السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 36-37.

الفصل الأول: مدخل عام للإدارة الإلكترونية

- إختصار وقت تنفيذ إنجاز المعاملات الإدارية المختلفة .
- الدقة و الموضوع في العمليات الإنجازية المختلفة داخل المؤسسة .
- تسهيل إجراء الإتصال بين دوائر المؤسسة المختلفة كذلك مع المؤسسات الأخرى داخل و خارج بلد المؤسسة.
- إن إستخدام الإدارة الإلكترونية بشكل صحيح ستقلل إستخدام الأوراق بشكل ملحوظ مما يؤثر إيجابا على عمل المؤسسة.
- كما إن تقليل إستخدام الورق سوف يعالج مشكلة تعاني منها أغلب المؤسسات في عملية الحفظ والتوثيق مما يؤدي إلى دعم الحاجة إلى أماكن خزن حيث يتم الإستفادة منها في أمور أخرى.

سادسا- خصائص و عناصر الإدارة الإلكترونية:

1-خصائص الإدارة الإلكترونية:

- تعتبر الإدارة الإلكترونية نمطا من أنماط الإدارة لما لها آثار الواسعة على المنظمات المختلفة و مجالات عملها و بذلك تتميز بعدة خصائص نذكر منها ما يلي:¹
- إدارة بلا أوراق: حيث تتكون من الأرشيف الإلكتروني و البريد الإلكتروني و المذكرات الإلكترونية و الرسائل الصوتية، و نظم تطبيقات المتابعة الآلية.
 - إدارة بلا مكان: و تعتمد أساسا على الهاتف المحمول و الهاتف الدولي الجديد(التليديسك) و المؤتمرات الإلكترونية.
 - إدارة بلا زمان: تستمر 24 ساعة متواصلة ففكرة الليل و النهار و النهار و الصيف و الشتاء هي أفكار لم يعد لها مكان في العالم الجديد.
 - إدارة بلا تنظيمات جامدة: فهي تعمل من خلال المؤسسات الشبكية و المؤسسات التي تعتمد على صناعة المعرفة.

بالإضافة إلى الخصائص السابقة، يمكن أن نذكر ما يلي:²

- السرعة و الوضوح: إن كثيرا من المعوقات الإدارية و العقبات التي ترسخت و بقيت لسنوات على حواجز البيروقراطية يمكن أن تتلاشى و تصبح ماضيا بفعل التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية، في ظل الإدارة الإلكترونية لن نجد تلك الأوراق التي يحتاج إنجازها إلى وقت طويل ليس إنجازها إلى

¹ - فريد كورتل، آسيا تيش سليمان، مرجع سبق ذكره، ص ص 48-49.

² - بوزكري جيلالي، "الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وآفاق"، شهادة دكتوراه، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة الخلفة، الجزائر، 2015/2016، ص ص 46-47.

الفصل الأول: مدخل عام للإدارة الإلكترونية

وقت طويل ليس إنجازها فحسب، بل نسخها أكثر من نسخة إذا إستلزم الأمر ، وحفظها و إرسالها إلى الجهة التي سببت في أمرها ، ثم إنتظار عودتها و إمكان تكرار ذلك مرات و مرات في حال وقوع في خطأ ما و ربما البدء من جديد في حال ضياع تلك الأوراق و هذه كلها أمور ليست من نسج الخيال بقدر ماهي واقع و معاناة عاشتها المجتمعات البشرية في ظل الإدارات التقليدية التي كانت تقف دائما عاجزة عن تبديل شيء من هذا الواقع، و هي مشكلات أصبح بالإمكان تجاوزها في ظل السيطرة الإدارية الإلكترونية على معلوماتها و معاملاتها، و أيضا ضمان سرعة إنجاز المعاملات المعاملات الفائقة وإرسالها و إستقبالها.

● إدارة المعلومات لا الإحتفاظ بها: لا تقوم الإدارة الإلكترونية على ممارسات الأفراد من موظفيها

و جهدهم اليدوي في إدارة معاملاتها، بقدر ما تقوم على إدارة المعلومات التي تحتفظ بها دواتها حسب برامج معينة، و من تلك البرامج ما يتيح للمراجع إنجاز معاملاته عبر شاشاتها و أزرارها و تبسيطها له بدرجة أشبه بالتعليمية و لا تعني هذا إن الإدارة الإلكترونية لا تحتفظ بالبيانات و المعلومات ، بل تضمن لها وسائل الحفظ الأمنية، لكن تلك الملفات في ظل الإدارة الإلكترونية تتحول إلى معلومات تحتفظ بها الإدارة الإلكترونية على شبكته، حيث يتم إستدعائها حين يقوم صاحب تلك المعلومات بطلب معاملة ما ، أو بناءا عليها يوافق البرنامج على منحه تلك المعاملة أو رفضه.

● المرونة: الإدارة الإلكترونية إدارة مرنة يمكنها بفعل التقنية و بفعل إمكاناتها الإستجابة السريعة

للأحداث و التجاوب معها متجاوزة تلك حدود الزمان و المكان و صعوبة الإتصال، ما يعين الإدارة على تقديم كثير من الخدمات التي لم تكن متاحة أبدا بفعل تلك العوائق في ظل الإدارة التقليدية .

● الرقابة المباشرة و الصداقة: أصبح بإمكان الإدارة الإلكترونية متابعة مواقع عملها المختلفة عبر

شاشات و الكاميرات الرقمية التي في وسعها أن تسلطها على كل بقعة من مواقعها الإدارية ، كذلك عبر منافذها و أجهزتها التي يتعامل معها الجمهور ، و هكذا أصبح لدى الإدارة تلك الأداة المضمونة الصداقة التي تقيم بها أنشطتها و تتابع مواقعها باطمئنان بعيدا عن أسلوب المتابعة بالمذكرات و التقارير التي يرفعها الأفراد في الإدارة التقليدية بما يعرف عنها من مشكلات يأتي في مقدمتها إنعدام الشفافية في كثير من الحالات.

● السرية والخصوص: توفر الإدارة الإلكترونية السرية والخصوصية للمعلومات المهمة لما تملكه تلك

الإدارة من برامج تمكنها من حجب المعلومات والبيانات المهمة وعدم إتاحتها إلا لذوي الصلاحية

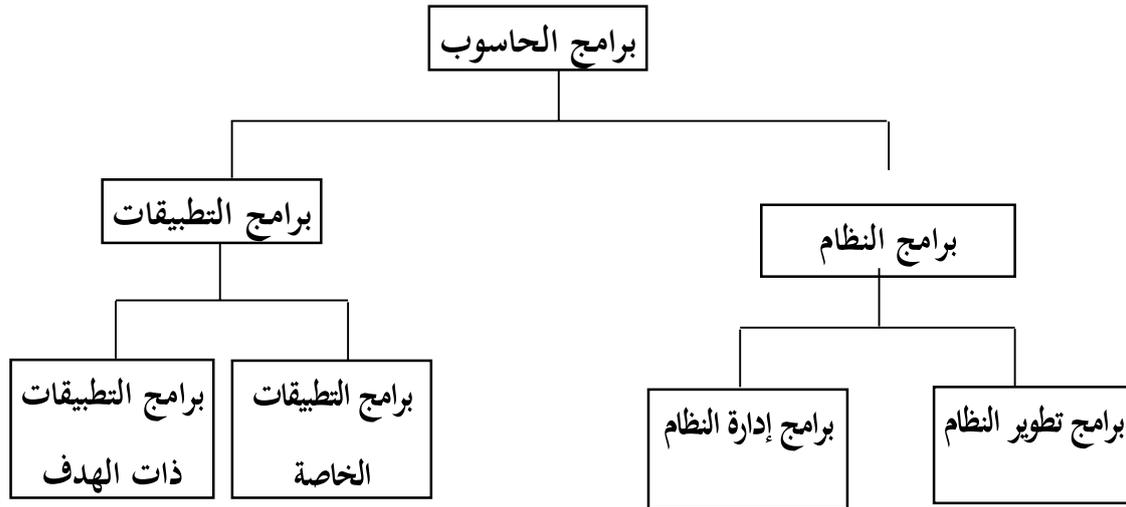
الفصل الأول: مدخل عام للإدارة الإلكترونية

الذين يملكون كلمة المرور للنفاد لتلك المعلومات، فعلى الرغم من الوضوح والشفافية الذي تتمتع بهما الإدارات الإلكترونية إلا أنه ظل لا ينطبق على مختلف أنواع المعلومات، فهنا تتفوق الإدارة الإلكترونية على الإدارة التقليدية، إذ أن قدرتها على الإخفاء والسرية أعلى، ولديها أنظمة منع الإختراق، ما يجعل الوصول إلى أسرارها وملفاتها المحجوبة أمرا بالغ الصعوبة .

2- عناصر الإدارة الإلكترونية:

تتكون الإدارة الإلكترونية من أربعة عناصر أساسية وهي:¹

- **عتاد الحاسوب:** يتمثل في المكونات المادية للحاسوب.
 - **البرامج:** هو الشق الذهني من نظم و شبكات الحاسوب وهي تتوزع على فئتين رئيسيتين هما: برامج النظام و برامج التطبيقات كما موضح في الشكل التالي:
- الشكل رقم(01-03): يوضح مكونات برامج الحاسوب



المصدر: مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية، دار رسلان للطباعة و النشر و التوزيع، سوريا، 2011،

ص 88

- **شبكة الاتصالات:** هي عبارة عن الوصلات التي تربط شبكات الأنترنت و الأكسترنات و الأنترانت وهي التي تمثل قيمة المنظمة و إدارتها.
- **صناع المعرفة:** هم أشخاص يستخدمون عقولهم في تحويل أفكارهم إلى منتجات و خدمات أو عمليات و يتكون صناع المعرفة من القيادة الرقمية و المديرون الفرعيين و المحللون للموارد المعرفية و

¹ غلب سعد ياسين، "مقدمة في الإدارة الإلكترونية"، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2020، ص 13.

الفصل الأول: مدخل عام للإدارة الإلكترونية

رأس مال الفكري للمنظمة و تولى صناعات المعرفة إدارة التعاضد الإستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية من جهة و تغيير طرق التفكير للوصول إلى ثقافة المعرفة.

و يجدر التأكيد على ضرورة وجود عنصر التكامل لنموذج الإدارة الإلكترونية ، عن طريق اعطاء أولية لتكامل العمليات ، التي تمثل وسيلة تتحدد من خلالها أنظمة معلومات، و مناهج العمل، و هذا بأهداف تجزئة المصالح مما يسمح للمستخدمين بالتوجه الى شبك واحد.

المطلب الثالث: مبادئ و وظائف الإدارة الإلكترونية

تتمثل هذه المبادئ و وظائف في مايلي:

أولاً- مبادئ الإدارة الإلكترونية:

تتمثل هذه المبادئ في مايلي: ¹

- ✓ إزالة الفجوة التنظيمية بين الإدارة في الأعلى و العاملين في الأسفل .
- ✓ إلغاء التقسيم التقليدي بين الإدارة.
- ✓ إعادة بناء الأدوار و الوظائف.
- ✓ إحلال الآلة محل العامل، و إستخدام البرمجيات التي تتعلق بالوظائف و العلاقات، و إنجاز الأعمال و الصفقات رقمياً عن بعد.
- ✓ تبادل البيانات إلكترونياً لتغطي جميع العاملين في المؤسسة، و علاقات المؤسسة مع الموردين و العملاء و المجموعة المشتركة من المؤسسات.
- ✓ التفاعل الآلي.

كما تقوم الإدارة الإلكترونية على المبادئ التالية: ²

- ✓ **التركيز على النتائج:** حيث ينصب إهتمام الإدارة الإلكترونية على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع، و أن تحقق فوائد للجمهور تتمثل في تخفيف العبء من حيث الجهد، و المال و الوقت، و توفير الخدمة مستمرة على مدار الساعة.
- ✓ **تخفيض التكاليف:** و يعني أن الإستثمار في تكنولوجيا المعلومات، و تعددت المتنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة، يؤدي إلى خفض التكاليف.

¹ - بوزكري جيلالي، طيباوي أحمد، " أثر تطبيق مبادئ الإدارة الإلكترونية على الوظائف الإدارية للمؤسسات"، مجلة الإقتصاد الحديث و التنمية المستدامة، جامعة البويرة، العدد 01، 2019، ص 37.

² - نفس المرجع، ص 37

الفصل الأول: مدخل عام للإدارة الإلكترونية

✓ **التغير المستمر:** و هو مبدأ أساسي في الإدارة الإلكترونية، بحكم أنها تسعى بانتظام لتحسين و إثراء ماهو موجود، و رفع مستوى الأداء سواء بقصد كسب رضا الزبائن، أو بقصد التفوق في التنافس.

ثانيا: وظائف الإدارة الإلكترونية:

تؤدي الإدارة الإلكترونية عدد من الوظائف الأساسية مثلت مرتكزات هامة في إصلاح الإدارة التقليدية، وتشمل هذه الوظائف مايلي:

- ✓ **التخطيط الإلكتروني:** يختلف التخطيط الإلكتروني على التخطيط التقليدي في ثلاث سمات:¹
- التخطيط الإلكتروني يمثل عملية ديناميكية في إتجاه الأهداف الواسعة و المرنة و الآنية، و قصيرة الأمد و القابلة للتجديد و التطوير المستمر و المتواصل.
 - عملية مستمرة بفضل المعلومات الرقمية دائمة التدفق.
 - يتجاوز فكرة تقسيم العمل التقليدية بين الإدارة و أعمال التنفيذ، فجميع العاملين يمكنهم المساهمة في التخطيط الإلكتروني في كل مكان و زمان.
 - تعطي البيئة الرقمية قوة التخطيط الإلكتروني، إنطلاقا ما يميز البيئة الرقمية من التغيير بسرعة، عبر الشبكات المحلية و العالمية، مما يحقق القدرة على الوصول إلى جديد من الأفكار أو الأسواق، و المنتجات، و الخدمات غير الموجودة، و هذا ما يعطي ميزة، و أفضلية لعملية التخطيط الإلكتروني و على حسب الشكل التقليدي.

✓ **التنظيم الإلكتروني:** إذا كان التخطيط يمثل الوظيفة الأولى بين وظائف الإدارة، فإن التنظيم يمثل الوظيفة الثانية التي تركز مهمتها في تنفيذ الخطط المرسومة، و التنظيم الذي يجعل لأية فكرة وجودا واقعا يعبر عنها، و مسارا عمليا يضمن تنفيذها.

التنظيم الإداري في ظل الإدارة الإلكترونية يكاد أن يختلف عن التنظيم الإداري التقليدي، حيث أنه يمكن إستبدال الهياكل التنظيمية الطويلة باستخدام هياكل تنظيمية أخرى جديدة، حيث الهياكل التنظيمية الطويلة المعتادة تتعدد فيها المستويات الإدارية مما يترتب عليه زيادة في التكاليف، كما تتباعد فيها المسافات بين الإدارة العليا و العاملين، مما يؤدي إلى وجود صعوبات في التنسيق و تتعدد عمليات الإتصال.²

¹ محمد بن عبد العزيز الضائي، "مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في المديرية العامة للجوازات لمدينة الرياض"، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2006، ص ص 23.

² محمد أحمد عودة الأغا، "درجة توظيف الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة و علاقتها بجودة الخدمة المقدمة للطلبة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2012، ص ص 32-33.

الفصل الأول: مدخل عام للإدارة الإلكترونية

كما يوجد مجموعة من التغيرات العميقة التي تترافق مع إعادة التنظيم للمؤسسات في ظل التنظيم الإلكتروني، تتمثل في:¹

- التنظيم الشبكي مقابل التنظيم التقليدي : يتسم التنظيم الشبكي بكونه تنظيمًا مرنا للإتصال و التعاون بين الأفراد.
- تحقيق التشبيك الفائق و الواسع بين جميع العاملين عن طريق الشبكة الداخلية (internet)، و التي تؤدي إلى تجاوز هرمية الإتصالات التي تسود أشكال التنظيم التقليدية.
- الإستفادة من القدرات الجوهرية و المزايا الأساسية لمؤسسات الأخرى.
- إيجاد تغييرات مهمة في قوة العمل مما ينعكس بشكل كبير على التنظيم و هذه التغييرات نجدها على الأقل في جانبين هما:

- الأول: يتمثل في إستخدام عاملين ذوي تخصصات و مهارات عالية من مهنيين و عمال المعرفة الذين لا يمكن التعامل معهم أو إستغلال قدراتهم من خلال أنماط التنظيم التقليدية.
- و الثاني : إستخدام العاملين عن بعد على أساس الحاسوب، و الذي يتم من خلاله إفراز أنماط جديدة من التنظيم.

- تحويل المستفيدين من متلقين سلبيين إلى مشارين فعالين.

✓ **الرقابة الإلكترونية:** "إذا كانت الرقابة التقليدية تركز على الماضي لأنها تأتي بعد التخطيط و التنفيذ، فإن الرقابة الإلكترونية تسمح بالمراقبة الآنية من خلال شبكة المؤسسة أو الشركة الداخلية، مما يعطي إمكانية تقليص الفجوة الزمنية بين عملية إكتشاف الإنحراف أو الخطأ، و عملية تصحيحه عملية مستمرة متجددة تكشف الإنحراف أولاً بأول، من خلال تدفق المعلومات و التشبيك بين المديرين و العاملين، و الموردين، و المستهلكين فالجميع يعمل في الوقت نفسه، و هو ما يؤدي إلى زيادة تحقيق الثقة الإلكترونية، و الولاء الإلكتروني، سواء من العاملين و الإدارة أو بين المستخدمين و الإدارة ، مما يعني أن الرقابة الإلكترونية تكو أكثر إقتراباً من الرقابة القائمة على الثقة .²

✓ **التوجيه (القيادة) الإلكترونية:** أدى التغير في بيئة الأعمال الإلكترونية والتحول في المفاهيم الإدارية لإحداث نقلة نوعية كان من نتائجها الانتقال لنمط القيادة الإلكترونية والتي تنقسم ل:³

¹ محمد أحمد عودة الأغا، مرجع نفسه، ص 33-34.

² وهيبه ختيري و آخرون، " دور الإدارة الإلكترونية في تحسين و تطوير العمل الإداري"، مجلة التنمية و الإقتصاد التطبيقي، جامعة المسيلة العدد 2020، 02، ص 75.

³ عشور عبد الكريم مرجع سبق ذكره، ص 32.

الفصل الأول: مدخل عام للإدارة الإلكترونية

- ✓ القيادة التقنية العملية: حيث تركز في نشاطاتها على استخدام تكنولوجيا الإنترنت، و تتسم بزيادة توفير المعلومات وتحسين جودتها، إضافة لسرعة الحصول عليها وهي التي تعرف بقيادة الإحساس بالثقة، وتمكن القائد الإلكتروني من امتلاك قدرة على تحسين مختلف أبعاد التطور التقني في الأجهزة(البرمجيات، الشبكات، التطبيقات).
- ✓ القيادة البشرية الناعمة: تطرح فكرة القيادة الناعمة ضرورة وجود قائد يتميز بالحرفية والزاد المعرفي وحسن التعامل مع الزبائن، الذين يبحثون عن سرعة الاستجابة لمطالبهم وتتسم القيادة الناعمة بالقدرة العالية على إدارة المنافسة.
- ✓ القيادة الذاتية: تركز القيادة الذاتية على جملة من المواصفات يجب أن يتصف بها القائد ضمن إدارة الأعمال عبر الإنترنت، وهو ما يجعل قيادة الذات تتصف بالقدرة على تحفيز النفس والتركيز على إنجاز المهمات والرغبة في المبادرة.

المبحث الثاني: التحول إلى الإدارة الإلكترونية

إن حاجة الماسة لإدارة جديدة تستطيع التعامل مع المتغيرات المتجددة لتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات يدعو إلى الاتجاه نحو البحث عن أساليب حديثة متطورة في الإدارة تمتاز بالديناميكية بعيدا عن السكون، و يتمتع مديروها بمهارات فكرية و تقنية عالية مقرونة بالإبداع و القدرة على التغيير.

المطلب الأول: أسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية

إن التحول إلى الإدارة الإلكترونية ليس دربا من دروب الرفاهية وإنما حتمية تفرضها التغيرات العالمية، وقد فرض التقدم العلمي والتقني والمطالبة المستمرة برفع جودة الأداء الإداري، كلها من الأمور التي دعت إلى التطور الإداري نحو الإدارة الإلكترونية، ويمثل عامل الوقت أحد أهم العجلات التنافسية بين الدوائر والمؤسسات، إذ لم يعد من المقبول الآن تأخر تنفيذ العمليات بدعوى التحسين وذلك لإرتباط الفرص المتاحة أمام الدوائر والمؤسسات بعنصر الوقت.

ويمكن تلخيص الأسباب الداعية للتحول الإلكتروني في النقاط التالية:¹

1. زيادة السرعة والتنسيق والأداء والإنجاز في دوائر ومؤسسات الدولة.
2. تأمين الإتصال الدائم مع المواطنين وتوفير الخدمات والمعلومات لكافة المواطنين.
3. تقليل التعقيد الإداري في مرافق الدولة ومن ثم تحقيق فائدة أكبر للمواطنين و الإدارة.
4. تحقيق العدالة والشفافية والتعاون و المساءلة.
5. من أجل تحقيق توحيد البيانات على مستوى الإدارة.
6. توظيف إستخدام التطور التكنولوجي و الإعتماد على البيانات الإلكترونية.
7. صعوبة توفير البيانات بالنسبة للموظفين في الإدارة.
8. الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على سير عمل الإدارة.
9. القرارات والتوجيهات التي من شأنها إحداث عدم التوازن في عمل الإدارة.
10. صعوبة الوقوف على معادلات قياس الأداء الوظيفي للمواطنين.
11. التطور السريع في أساليب و تقنيات الأعمال الإدارية.

ومن بين أهم أسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية في الآونة الأخيرة ، "جائحة كورونا حيث كان لها تأثير على الصعيد الإجتماعي و الإقتصادي والتكنولوجي، وكان لابد من تواكب التطورات التي فرضتها الجائحة على صعيد المجتمعات العالمية".¹

¹ سحنون خالد، "تأثير تكنولوجيا المعلومات على مردودية البنوك-دراسة حالة (مقارنة بين البنوك الجزائرية والبنوك الفرنسية)-"، دكتوراه، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2016/2015، ص 82.

المطلب الثاني: خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية

هناك عدد من الخطوات اللازمة لتطبيق نظام الإدارة الإلكترونية في منظمات الأعمال و هي حسب ما أشار كما يلي:²

1. توثيق جميع العمليات الداخلية و الخارجية للمنظمة.
2. تعريف المتطلبات و الفوائد المرجوة من تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية.
3. شراء أو تطوير البرمجيات و الأدوات اللازمة لتطبيق نظام الإدارة الإلكترونية.
4. فحص و إختبار نظام الإدارة الإلكترونية و قدرته على تنفيذ العمليات المطلوبة منه.
5. الصيانة الدورية و التحديث المستقبلي الدوري للنظام.

بينما يضيف بعض الباحثين الخطوات التالية لتطبيق الإدارة الإلكترونية:³

1. إعداد الدراسة الأولية: و يتطلب ذلك تشكيل فريق عمل يضم عضويته متخصصين في الإدارة و المعلوماتية لغرض معرفة واقع حال الإدارة من تقنيات المعلومات و تحديد البدائل المختلفة، و جعل الإدارة العليا على بينة من كل النواحي المالية و الفنية و البشرية.
2. وضع خطة التنفيذ: عند إقرار توصية الفريق من قبل الإدارة العليا في توظيف الإدارة الإلكترونية في المؤسسة، لابد من إعداد خطة متكاملة و مفصلة لكل مرحلة من مراحل التنفيذ.
3. تحديد المصادر: التي تدعم الخطة بشكل محدد وواضح، و من هذه المصادر الكوادر البشرية التي تحتاجها الخطة لغرض التنفيذ، و الأجهزة و المعدات و البرمجيات المطلوبة، و يعني هذا تحديد البنية التحتية لتوظيف الإدارة الإلكترونية.
4. تحديد المسؤولية: عند تنفيذ الخطة، لا بد من تحديد الجهات التي سوف تقوم بتنفيذها و تمويلها بشكل واضح ضمن الوقت المحدد في الخطة و الكلف المرصودة إليها.
5. متابعة التقدم التقني: لا بد من متابعة كل ما يستجد في المجال التقني من إتصالات و أجهزة و برمجيات و غيرها من العناصر التي لها علاقة بهذا المجال.

¹ علي سعدي عبد الزهرة جبير، "التحول الرقمي في ظل جائحة كورونا"، المجلة الأكاديمية للبحوث القانونية والسياسية، العدد 1، المجلد 5، جامعة النهدين، العراق، 2021، ص 382

² - أحمد الفتحي الحيت ، مرجع سبق ذكره ، ص 43.

³ - محمد أحمد عودة الأغا، مرجع سبق ذكره، ص 15.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية

إن تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية بنجاح يتطلب عملية تقييم مستمر لقياس مدى فعاليتها و مقارنة النتائج المتحققة بالأهداف المرجوة منها، و من ثم بذل جهود تطويرية لإغلاق أي فجوة أداء بين ما هو متحقق و ما هو مطلوب من هذه الأنظمة، و بذلك يجب على الإدارة الإلكترونية دراسة المعوقات و التحديات التي يمكن أن تواجهها.

أولاً: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية: يجابه تطبيق الإدارة الإلكترونية تحديات مختلفة تتباين من نموذج على آخر، وعموماً يمكن التطرق إلى بعض المعوقات التي تكاد تعترض أغلب برامج الإدارة الإلكترونية فيما يلي:

1. معوقات الإدارية:

تتجه بعض الدراسات إلى تحديد أو محاولة حصر المعوقات الإدارية في تطبيق الإدارة الإلكترونية أو ترجعها إلى الأسباب التالية:¹

- ✓ ضعف التخطيط و التنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الإلكترونية.
- ✓ عدم القيام بالتغيرات التنظيمية المطلوبة لإدخال الإدارة الإلكترونية من إضافة أو دمج بعض الإدارات أو التقسيمات، و تحديد السلطات و العلاقات بين الإدارات و تدفق العمل بها.
- ✓ غياب الرؤية الإستراتيجية الواضحة بشأن إستخدام تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات، بما يخدم التحول نحو منظمات المستقبل الإلكترونية .
- ✓ المستويات الإدارية و التنظيمية و اعتمادها على أساليب تقليدية، و محاولة التمسك بمبادئ الإدارة الإلكترونية.
- ✓ مقاومة التغيير في المنظمات، و المؤسسات الوطنية من طرف العاملين التي تبرز ضد تطبيق التقنيات الحديثة خوفاً على مناصبهم، و مستقبلهم الوظيفي.

2. المعوقات السياسية و القانونية:

تشمل هذه المعوقات مايلي:²

¹ عشور عبد الكريم، "دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية و الجزائر، شهادة ماجستير، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة منتوري- قسنطينة-، 2010/2009، ص38.

² عبان عبد القادر، "تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر - دراسة سوسولوجية ببلدية الكاليتوس العاصمة"، دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016/2015، ص79

الفصل الأول: مدخل عام للإدارة الإلكترونية

✓ غياب الإدارة السياسية الفاعلة و الدائمة لإحداث نقله نوعية في التحول نحو الإدارات الإلكترونية، وتقديم الدعم السياسي اللازم لإقناع الجهات الإدارية بضرورة تطبيق التكنولوجيا الحديثة و مواكبة العصر.

✓ غياب هيئات على مستوى عليا في الأجهزة الحكومية تتبادل تشاور سياسي، و تنظر في تقرير اللجان المكلفة بتقديم برامج التحول الإلكتروني، لإتخاذ القرارات اللازمة لدفع مؤشر الجاهزية الإلكترونية و ترقيته.

✓ عدم وجود بيئة عمل إلكترونية محمية وفق أطر قانونية تحدد شروط التعامل الإلكتروني مثل غياب تشريعات قانونية تحرم إختراق، و تخريب برامج الإدارة الإلكترونية، و تحديد عقوبات رادعة لمرتكبيها.

3. المعوقات المالية و التقنية:

حيث تتمحور حول مايلي¹:

✓ إرتفاع تكاليف تجهيز البنية التحتية للإدارة الإلكترونية، و هو ما يحد من تقدم مشاريع التحول الإلكتروني.

✓ ضعف الموارد المالية المخصصة لمشاريع الإدارة الإلكترونية، و مشكل الصيانة التقنية لبرامج الإدارة الإلكترونية.

✓ معوقات فنية تتعلق بتكنولوجيا المعلومات على مستويات عديدة.

4. المعوقات البشرية:

و تتمثل هذه المعوقات في ما يلي²:

✓ ضعف الوعي الثقافي بتكنولوجيا المعلومات على المستوى الإجتماعي و التنظيمي .

✓ قلة برامج التدريب في مجال التقنية الحديثة المتطورة.

✓ تنامي شعور بعض المديرين و ذوي السلطة بأن التغيير يشكل تهديدا للسلطة.

✓ ندرة تقديم الحوافز مادية للمديرين، و نقص و تفاوت الخبرات.

✓ ضعف المعرفة الكافية بتقنيات الحاسب الآلي، و الرهبة و الخوف الذي يمتلك بعض المديرين عند إستعماله.

¹ - عشور عبد الكريم، مرجع سبق ذكره، ص ص 38-39.

² - ساري عوض الحسنات، " معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية"، شهادة ماجستير، جامعة عين شمس، مصر، 2011، ص55.

الفصل الأول: مدخل عام للإدارة الإلكترونية

- ✓ ضعف الثقة في حماية سرية و أمن المعلومات و التعاملات الشخصية.
- ✓ مقاومة العاملين لتطبيق هذه التقنية و ضعف الرغبة بها و عزوفهم عن إستخدامها و ضعف القناعة لديهم بسبب مخاوف نفسية و صحية ، بالإضافة لطبيعة الإنسان و ميله لمقاومة التغيير.
- ✓ قلة تشجيع المسؤولين و أجهزة الإعلام للأفراد على التعلم الذاتي لبرامج و تطبيقات الإدارة الإلكترونية و تقنية المعلومات.

ثانيا: تحديات الإدارة الإلكترونية

- يمكن تلخيص أهم التحديات التي تواجه عملية تطبيق نظم الإدارة الإلكترونية بما يلي:¹
- ✓ إدارة عملية التحول الإلكتروني الكامل لأنشطة و عمليات المنظمة: يعد من أهم التحديات التي تواجهها المنظمة عند إنتقالها إلى النمط الإلكتروني، و هذا لأن عملية التحول تضم بعدين أساسيين: البعد الأول يتعلق بنقا الأنشطة و العمليات الداخلية للمنظمة إلى أنشطة و عمليات يتم تنفيذها إلكترونيا، و البعد الثاني يتضمن إدارة تدفقات العمل إلكترونيا مع الزبائن و المستفيدين.
 - ✓ تهيئة المنظمة للإنتقال إلى نموذج الأعمال الإلكترونية: المقصود بهذا التحدي مدى قدرة المنظمة على تطبيق المفاهيم الجديدة و الوسائل المبتكرة، التي تساعد في تهيئة المنظمة و العاملين للعمل الجديد، و طبعا تهيئة المنظمة تنجح إذا حدث تغيير جوهري في أربعة عناصر متكاملة هي: تطوير و تطبيق إستراتيجية للأعمال الإلكترونية، تنمية الموارد الإلكترونية، إبتكار الثقافة الإلكترونية و إستقطاب و رعاية صناع المعرفة.
 - ✓ تنمية و تطوير البنية التحتية للأعمال الإلكترونية: تعد هذه النقطة من تحديات تطبيق الإدارة الإلكترونية كون مكونات البنية في غالب الأحيان تلعب دور المتغيرات المستقلة التي تؤثر في درجة إتساع الأعمال و تطورها في المنظمة، و عليه تتوفر البنية التحتية و التقنية و المعلوماتية ذات قدرات عالية يوفر ضمانات أكبر لنجاح الإدارة الإلكترونية بالمقابل يلزم تحسين و تطوير مكونات هذه البنية بصفة مستمرة.
 - ✓ إدارة موقع المنظمة على شبكة المعلومات العالمية: يعتبر موقع المنظمة صورة إفتراضية للمنظمة و أن جزءا من نجاح المنظمة هو قدرتها على بناء موقع يستجيب لمتطلبات العمل الإلكتروني، و

¹ - وسام بن صالح، الهادي بوقلقول، "معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بقطاع الخدمات الصحية - دراسة حالة المؤسسة الإستشفائية العمومية عبد الرزاق بوحارة- سكيكدة-، الملتقى الوطني الأول حول: التسيير الصحي: الصحة و تحسين الخدمات الصحية في الجزائر بين إشكاليات التسيير و رهانات التمويل " المستشفيات نموذجا"، الجزائر، يومي: 10 و 11 أبريل 2018، ص ص 9-10.

الفصل الأول: مدخل عام للإدارة الإلكترونية

يتوفر على المواصفات القياسية العالمية، إذن فعلى المنظمة التي تسعى لنجاح عملية تحولها أن تأخذ هذا العنصر بعين الإعتبار.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى مفهوم الإدارة الإلكترونية و ما تحتويه من خصائص و أهداف و وظائف إلى غير ذلك من معلومات متنوعة، فلإدارة الإلكترونية ماهي إلا عملية الإستغناء عن المعاملات الورقية و إحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الإستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات و الإتصالات. كما يمكننا القول أن الإدارة الإلكترونية في تطور سريع حيث لها أهمية كبيرة للمؤسسات في هذه الفترات الأخيرة، مما أدى بالمجتمعات الإلتحاق بالركب تجنباً لإحتمالات العزلة و التخلف و مواكبة عصر السرعة و المعلومات، و التنافس في تقديم السلع و الخدمات، خاصة عندما بدأت الإدارة الإلكترونية تهتم بكل القطاعات ، وفق لمعايير الدقة، السهولة، و الكفاءة، و ذلك من أجل خلق بيئة و ثقافة إدارية إلكترونية حديثة، حيث تهدف إلى تحسين الخدمة العامة، و تخفيض من تكاليف و ربح الوقت، و ذلك من خلال إشراك المواطنين في معاملات المؤسسة و الحصول عليها وفق تسهيلات الجديدة من أجل مواصلة سيورة العمل وفق التكنولوجيا الحديثة .

الفصل الثاني: الإطار النظري لأداء العاملين

تمهيد:

تسعى معظم المنظمات إلى تطوير و تحسين أداء الوظيفي بمستوى عال من كفاءة و فعالية و ذلك من خلال تدريب العنصر البشري على تقنيات الحديثة (إدارة الإلكترونية)، و تحتل عملية تقييم أداء الموارد البشرية أهمية كبيرة و هذا يعود إلى أهمية إستثمار اليد العاملة من أجل تحقيق أهداف المنظمات. تقوم إدارة الموارد البشرية بممارسة وظيفة مهمة و معقدة في نفس الوقت من وظائفها ، ألا و هي وظيفة تقييم أداء العاملين و تكوينهم، و يشرف عليها أفراد و مدربون على أدائها، و تستعمل فيها مقاييس رسمية توضع على أساس علمي و موضوعي، حيث على العاملين بتزود بجميع المعلومات الضرورية لأداء أدوراهم .

و في هذا الفصل سنتحدث عن الأداء الوظيفي بحيث قسمنا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: الأداء الوظيفي و العوامل المؤثرة فيه

المبحث الثاني: تطوير و تحسين أداء العاملين

المبحث الأول: الأداء الوظيفي و العوامل المؤثرة فيه

شغل و مزال الأداء في المنظمات إهتمام الباحثين و الممارسين، سواء المستوى الكلي و الجزئي للمؤسسة، فأداء العاملين المتميز يرتكز على خلفية علمية و تأهيل عملي يوضح متطلبات عمل و يبسط إجراءاته و خطواته تساهم القدرات و الخبرات السابقة للعاملين في دعم إبتكار و الإبداع في عملية الأداء.

المطلب الأول: ماهية الأداء الوظيفي

يعد الأداء الوظيفي المحور الرئيسي الذي تدور حوله كل الجهود والنشاطات التي تقوم بها إدارة المؤسسة لرفع مستوى الأداء الفردي والجماعي والذي يؤثر على مستوى أداء المنظمة، كما أن تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات مرهون بجودة الأداء الوظيفي للعنصر البشري.

أولاً: تعريف الأداء

يعتبر الأداء من المواضيع التي أخذت حيزاً في مجال البحث العلمي و خاصة الدراسات الإدارية نظراً لأهمية عنصر الأداء في المنظمة، و غالباً ما يرتبط مفهوم الأداء بدرجة إستيعاب أهداف المنظمة من طرف العمال و قدرتهم على تحقيقها.

عرفه بيتر دراكر* بأنه " قدرة المؤسسة على الإستقرار و البقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين و العاملين".

و عرفه باحث آخر على أنه " تحقيق الأهداف بأقل وقت و أقل تكلفة و بأكبر كم و أكبر جودة. من خلال تحفيز العاملين و خلق المبادرات لديهم و تشجيعهم و تمكينهم و ترك هامش من الحرية لتنفيذهم للقوانين و الأنظمة". كما يعرف على أنه " درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة للوظيفة"¹.

فمنهم من عرفه " أنه المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها" و هذا التعريف يتماشى مع آراء العديد من الباحثين الذين ركزوا على الأداء من حيث تحقيق الأهداف و نسبة الوصول إليها، أي ما يتعلق أكثر بالفعالية، مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، فقد تم تعريفه أيضاً على نفس النحو السابق بأنه إنعكاس لقدرة منظمة الأعمال و قابليتها على تحقيق أهدافها كما أوضح Miller and

Bromiley الأداء في إشارة أكثر لمفهوم الكفاءة، حيث تم النظر إلى " أن الأداء هو محصلة أو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية و البشرية و استغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على، و

* بيتر فرناند دراكر، ولد في 19 نوفمبر 1909، توفي 11 نوفمبر 2005، كاتب و إقتصادي، أستاذ جامعي، صحافي، محامي، نخات، رجل أعمال، فيلسوف.

¹ بلبخاري سامي، " دور نظام التحفيز في تحسين أداء العاملين - دراسة ميدانية لعينة من العاملين في المؤسسات الإتصالات في مدينتي عنابة و قالمة-، مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة، العدد 07، 2018، ص ص 155-156.

عرف آخرون الأداء بأنه "النشاط الشمولي المستمر الذي يعكس نجاح المنظمة ، و إستمراريتها تحقيق أهدافها" و قدرتها على التكيف مع البيئة ، و فشلها وانكماشها وفق أسس وفق معايير محددة تضعها المؤسسة، وفق لمتطلبات نشاطاتها وفي ضوء الأهداف طويلة الأمد.¹

ثانيا: مفهوم الأداء الوظيفي

يعرف الأداء الوظيفي بأنه " الأنشطة والمهام التي يزاؤها الموظف في المنظمة والنتائج الفعلية التي يحققها في مجال عمله بنجاح لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية وفقا للموارد المتاحة والأنظمة الإدارية والقواعد والإجراءات والطرق المحددة للعمل".²

كما يرى Thomas Gilbert* بأنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من ا، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن أعمال في المؤسسة التي يعملون العمل أي أنه مخرج أو نتاج أو النتائج، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز معا، أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً.³

ونجد أن الأداء الوظيفي بأنه " فعل أو نشاط وسلوك أي تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة بغرض الوصول إلى الأهداف المسطرة".⁴

وفي تعريف آخر هو " نتاج ومحصلة لفعل معين، حسب ماينز فهو الناتج الذي يحققه الموظف عند القيام بأي عمل من الأعمال، أي الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وادارك الدور أو المهام، وذلك يشير إلى درجة تحقيق وتمام المهام الموكلة والمكونة لوظيفة الفرد".⁵

كما يشير بوفيلولز (Bovelols) للأداء بأنه ينطوي على واجبات ومسؤوليات يجب تحقيقها، وهو : انعكاس لمدى نجاح الفرد أو فشله في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله أياً كانت طبيعة هذا العمل، وهذه الأهداف هي:

1 -مجموعة الأهداف الروتينية :وهي مجموعة الأهداف المرتبطة بالأعمال التي تحتاج إلى

حد أدنى من المهارات.

¹ - بوجان عادل، " تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الإقتصادية- دراسة حالة مؤسسة صناعة كوابل - فرع جنرال كابل، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بيسكرة، 2015، ص ص 44-45.

² - حاتم علي حسن رضا، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض ، 2003، ص 54.

* جون توماس جلبرت، ولد عام 1829، توفي عام 1898، مؤرخ و كاتب.

³ - مانع فاطمة، بوهراوة زورة، " السعادة الوظيفية و أثرها على الأداء الوظيفي "، مجلة الإستراتيجية و التنمية، العدد 02، الجزائر، 2021، ص 397.

⁴ - الشيخ الداوي، " تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث، العدد السابع، جامعة الجزائر، 2010، ص 218.

⁵ - عبد الفتاح صالح الخليفات، شربين محمد المطارنة، " أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي"، مجلة جامعة دمشق، العدد الأول والثاني، جامعة مؤتة الأردن ، ص 912 .

2- مجموعة الأهداف المتعلقة بحل المشكلات: وهي مجموعة الأهداف التي تتطلب قدرات ومهارات عالية لحل المشكلات القائمة والمشكلات المتنبأ بها مستقبلاً.

3 - مجموعة الأهداف الخلاقة.

وهذه المجموعات الثلاث من الأهداف موجودة في جميع الأعمال على اختلاف أهميتها من عمل لآخر.¹ و على ضوء ما سبق يمكن ان نستخلص ما يلي:

الأداء الوظيفي هو قيام الفرد بالمهام المختلفة المكونة لعمله، من خلال جهد ذو نوعية معينة ووفق نمط أداء معين، وهو ما يسمح بتحويل المدخلات إلى مخرجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة، وهذا في ظل بيئة عمل تساعد على القيام بهذا الجهد بدقة وأقصر وقت ممكن وأقل تكلفة.

ثالثاً: أهمية الأداء الوظيفي

يعد الأداء الوظيفي المكون الرئيسي لعملية انتاج المخرجات سواء كانت هاته المخرجات منتجات أو خدمات، وفيما يلي نستعرض أهمية الأداء بالنسبة للعاملين والمنظمة:²

أ - بالنسبة للعاملين

يعد أداء الفرد على مختلف المستويات والتنظيمات انعكاساً لأداء المنظمة التي يتبعها، كما أن العاملين ودرجة أدائهم الجيدة هو تعبير عن درجة فاعلية المنظمة التي يعملون بها، حيث أن اهتمام الفرد بمستوى أدائه ينعكس عليه ايجابياً على النحو التالي:

يعد الأداء مقياساً لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر و كذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبياً في المستقبل، فإذا ما ارتبط ذلك بوجود أنظمة موضوعية سليمة لقياس كفاءة أداء العاملين فإن الأداء الفردي يصبح احد العوامل الأساسية التي تبنى عليه الكثير من القرارات الإدارية، والتي تتعلق ببعض الأمور المهمة في حياة كل فرد، مثل النقل والترقية والتكوين والانتداب لمناصب عليا...، ومن خلال ذلك المنطلق يجب على كل فرد أن يوجه اهتماماً خاصاً لأدائه في العمل لارتباطه بمستقبله الوظيفي.

يجب على كل فرد الاهتمام بأدائه لعمله نظراً لارتباط ذلك بما يتقاضاه من أجور ومراتب مقابل هذا الأداء، وذلك بشرط أن تتوافر المقومات اللازمة لإيجاد العلاقة الإيجابية بين الحوافز والأداء.

يرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية له، وهي الحاجة إلى الاستقرار في عمله وإثبات ذاته.

¹ توفيق عطية توفيق العجلة، " الإبداع الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام - دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة-، شهادة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2009، ص ص 64-65 .

² بوقطف محمود، " التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية- دراسة ميدانية بجامعة عباس لزور- خنشلة-، شهادة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014، ص ص 62-63.

ب - بالنسبة للمنظمة

يحتل موضوع الأداء المقام الأول من حيث أهميته لدى كل مسؤول، حيث يمثل الأداء أحد العوامل المهمة التي تستخدم في تقييم المنظمة التي يديرها أو يرأسها أو يشرف عليها. لذلك نجد أن جميع المسؤولين عن التنظيمات المختلفة يهتمون اهتماما كبيرا بأداء العاملين في هذه التنظيمات، ذلك لأن الأداء لا يعد انعكاسا لقدرات كل فرد ودفاعيته فحسب، وإنما هو انعكاس لأداء هذه التنظيمات ودرجة فاعليتها أيضا .

كما يحتل الأداء أهمية كبيرة داخل أي منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة، فإذا كان هذا الناتج مرتفعا فإن ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها، فالمنظمة تكون أكثر استقرارا و أطول بقاءا حين يكون أداء العاملين متميزا، ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء يفوق عادة اهتمام العاملين بها، ومن ثم فإن الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب، بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضا. كما ترجع أهمية الأداء بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والاستمرارية، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التميز، مرحلة الريادة (إذ أن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدما إنما يعتمد على مستوى الأداء بها.

كما لا تتوقف أهمية الأداء على مستوى المنظمة فقط، بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.

المطلب الثاني: عناصر و محددات الأداء الوظيفي

يحاط أداء الفرد بالعديد من العناصر و المحددات المترابطة والمتداخلة، وحتى يتسنى إدارة الأفراد بكفاءة لابد أولا من فهم العوامل والمحددات التي من شأنها تحديد طبيعة السلوك الذي سيسلكه الفرد عند أدائه لمهام وظيفته.

أولاً: عناصر الأداء الوظيفي

للأداء الوظيفي عدة عناصر مهمة وفيما يلي سنبرز أهمها وماذا نقصد بكل عنصر:¹

1- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلقية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

¹ محمد الصالح بوطوطن، زديرة خمارة، " دور ثقافة المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي"، مجلة الدراسات المالية، المحاسبية و الإدارية، العدد2، الجزائر، ديسمبر2014، ص ص 43 -44.

2- نوعية العمل: وتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يملكه من رغبة ومهارات فنية وقدرة على التنظيم.

3- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع العامل إنجازها في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

4- المشاركة: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا العامل للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقويم نتائج عمله.

و يرى الباحثون آخرون بأن عناصر الاداء الوظيفي يمكن تلخيصها من خلال النقاط التالية:¹

1- كفاءة الموظف: أي يمتلكه الموظف من معلومات و مهارات و قيم و إتجاهات تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج اداء فعال يقوم به ذلك الموظف.

2- متطلبات العمل: وهي المهام و المسؤوليات و الأدوار و المهارات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف لإنجازها.

3- بيئة المنظمة: و هي تتكون من عوامل داخلية و خارجية، و تتمثل العوامل الداخلية في تأثيرها على الأداء الفعال من خلال تنظيميه و هيكله و أهدافه و مركزه الإستراتيجي ، أما العوامل الخارجية تتمثل في العوامل السياسية و الإقتصادية و التكنولوجية و الحضارية و القانونية.

ثانيا: محددات الأداء الوظيفي

إن الأداء الوظيفي لا يتحدد نتيجة لقوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد نفسه فقط، و لكن نتيجة لعملية التفاعل و التوافق بين القوى الداخلية للفرد و القوى الخارجية المحيطة به . و يمكن أن تصنف هذه القوى إلى عوامل أساسية و أخرى جزئية، حيث يشير الكثير من الباحثين أن مستوى الأداء الوظيفي يتحدد بتفاعل عاملين رئيسيين معا و هما: المقدرة على العمل و الرغبة في العمل، و تتحدد العلاقة بينهما من حيث تأثيرها على مستوى الأداء بالشكل الآتي:²

الرغبة في العمل × المقدرة على العمل = مستوى الأداء

أي أن تأثير المقدرة على العمل في مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الشخص في العمل، وبالعكس فإن تأثير الرغبة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على مدى مقدرة الشخص على القيام بالعمل.

¹ عنان الجعبري، " دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية- دراسة تطبيقية على شركة كهرباء الخليل-، شهادة ماجستير، فلسطين، كانون الول 2009، ص42.

² عبد الفتاح بو خمخ، عز الدين هنوم، "تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الإقتصادية- دراسة ميدانية بمركب مجارف و الرفاعات()-قسنطينة"، مجلة الإقتصاد و المجتمع، العدد06، 2010، ص ص 57-58.

و قد وضع " بورتير " (Porter) * و زميله " إدوارد لولير (Lawler) سنة " 1968 نموذجاً نظرياً يقوم على مجموعة من الفروض حول محددات الأداء الوظيفي تتكون من ثلاث عوامل رئيسية هي:

✓ **الجهد المبذول:** الذي يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل أو درجة دافعيته، التي تتحدد هي الأخرى بعوامل جزئية مختلفة و مترابطة بعضها ببعض ك: الأجور و المكافآت، عدالة العائد، فرص التطور و الترقية المتاحة للفرد، نمط القيادة أو الإشراف، الظروف المادية، المكانة الوظيفية طبيعة العلاقات داخلاً لتنظيم، تضخم العمالة، تحديد أهداف الأداء، محتوى العمل و تنوع المهام.

✓ **قدرات الفرد و خبراته السابقة:** التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول، ويشمل ذلك التعليم و التدريب و الخبرات.

يمكن النظر إلى الأداء على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من: الجهد المبذول في العمل والذي يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل ومدى دافعيته للأداء، والقدرات الفردية والتي هي القدرات الفردية والخبرات السابقة التي يتوقف الجهد المبذول عليها، وإدراك الفرد لدوره الوظيفي الذي يمثل في سلوك الفرد الشخصي أثناء الأداء لتصورته و إنطباعاته عن الكيفية التي يمارس بها في المنظمة.¹

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

توجد مجموعة كبيرة من العوامل التي تؤثر على أداء العاملين، يمكن تلخيص أهمها في ما يلي:²

أ - **التوظيف:** من الضروري أن توظف المؤسسة العاملين الذين تتوافر فيهم الشروط الملائمة لشغل الوظيفة، فمثلاً المحاسب يجب أن تتوفر لديه المعارف والمهارات الخاصة بعمليات الحساب والتشخيص المالي، كما أن توظيف الكفاءات يساهم بشكل فعال في الرفع من المردودية الكلية الأداء العاملين في المؤسسة.

ب - **التكوين:** وهي عملية تنمية مهارات وقدرات العاملين، وهي تلك الجهود الهادفة إلى تزويدهم بالمعلومات والمعارف بغية تحسين أدائهم، ويجب أن يكون هذا التكوين بصفة مستمرة.

ت - **التنظيم:** من الضروري أن يهتم المسؤولون بالتنظيم كونه المحرك الأساسي لأداء العاملين، بحيث أن التقسيم الجيد للمهام والتوزيع الملائم للمسؤوليات سيخلق فعالية في العمل ويقلل من حدة الصراعات وسيصل بالمؤسسة إلى الكفاءة المطلوبة.

* مايكل بوجين بورتير، ولد سنة 1947، إقتصادي و مهندس ميكانيكي، و مهندس فضاء جوي، و أستاذ جامعي.

¹ - أيمن سليمان أبو سويح، يوسف عبد بجر، " اثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة"، مجلة الجامعة الإسلامية، العدد 02، فلسطين، 2010، ص

² - باديس بوخلوه، مريم بوخلوه، " أثار أنماط الإتصال التنظيمي في الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية بمستشفى الأم و الطفل بتقوت"، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، العدد 01، الجزائر، 2021، ص 277.

ث -التكنولوجيا : أصبحت تمثل عنصراً أساسياً في أغلب المؤسسات كونها تساعد العامل في أداء مهامه، بحيث أن أغلب نشاطات هذا الأخير تستلزم آلات ومعدات تتماشى مع طبيعة عمله.

ج -ظروف العمل : يجب على مسؤولي المؤسسة الاهتمام بتحسين ظروف العمل (الإضاءة، الأمن، الرعاية الصحية والاجتماعية، النظافة، أدوات العمل...)، كونها تؤثر بشكل مباشر على نفسية العامل ومن ثمّ تؤثر على أدائه، ويمكن القول أنه كلما توفرت ظروف ملائمة للعمل كلما تحسن أداء العاملين والعكس صحيح، يمكن أن يلعب الأجر والحافز المناسبين دوراً في تحسين أداء العامل وحثه على بذل جهودات إضافية تساهم في الرفع من مردودية المؤسسة.

خ -الرقابة و التقييم : وتستهدف مقارنة الأداء الحالي مع الأداء المرجو واستخراج الفجوات وتحليلها واكتشاف نقط القوة والضعف في الأداء.

د -الصراعات العمالية الفردية أو الجماعية : وتعتبر من الأسباب الأساسية التي قد تؤثر على أداء العامل بحيث كلما اشتدت الصراعات العمالية كلما انخفض الأداء في المؤسسة وانخفضت نسبة تحقيق الأهداف.

ذ -الإشراف و التأطير : هو عملية توجيه جهودات العاملين، وهو من الواجبات الضرورية التي يوكلها المسؤول أو إدارات أخرى مؤهلة حيث يستلزم أن يؤطر جهودات عماله لضمان توجيه أدائهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة وفعاليتها.

المبحث الثاني: تطوير و تحسين أداء العاملين

تعتبر عملية تطوير و تحسين أداء العاملين من أهم أساليب الإستراتيجية الحديثة التي تهدف إلى تحقيق نجاح مستمر للمؤسسة، من خلال تحقيق الأهداف وإن أمكن تجاوزها، وهذا عن طريق تحقيق مستويات عالية و متميزة من أداء العاملين، ويتم ذلك بتطوير كفاءاتهم و استغلالها أحسن استغلال، حيث تُعتبر عملية تقييم أداء العاملين أهم حلقة في دورة إدارة الأداء، ذلك أنها تمثل الآلية التي من خلالها تتمكن المؤسسة من الحصول على معلومات كافية و موضوعية حول نقاط ضعف و قوة أداء العاملين، والتي على أساسها يتم اتخاذ الإجراءات الملائمة.

المطلب الأول: ماهية تقييم أداء العاملين

أولاً: مفهوم تقييم أداء العاملين

اختلفت تسميات عند مختلف الباحثين فبعضهم يستخدم عبارة "تقييم أداء العاملين" و آخرون يستخدمون "تقويم أداء العاملين" و فريق ثالث يستخدم "إدارة أداء العاملين". و مع إختلاف التسميات لكن الإختلافات في توضيح و تعريف النشاط لا تختلف كثيراً. و نعرض فيما يلي بعض التعاريف لتوضيح المفهوم. فقد عرف أحد الكتاب تقييم الأداء " نظام رسمي لقياس و تقييم و التأثير في خصائص الفرد الأدائية و السلوكية و محاولة التعرف على إحتتمالية تكرار نفس السلوك و الأداء في المستقبل لإفادة الفرد و المنظمة و المجتمع".¹

و يتحدد مفهوم عملية تقييم أداء العاملين بكونها " مجموعة من العمليات التي تستخدم لغرض قياس و تقويم كفاءة أداء العاملين في المنظمة و إتخاذ مجموعة من الإجراءات".²

إن عملية قياس و تقويم أداء العاملين هي عملية مكاملة للوظائف الأخرى و التي ينتج عنها مجموعة من البرامج و منها:

2. برامج تدريبية

1. برامج تطويرية

4. برامج إعادة صيغ و أساليب العمل

3. برامج تحسين

و تستخدم عملية قياس و تقويم أداء العاملين مجموعة من الأساليب التي يمكن أن تقسم إلى قسمين:

أ. أساليب تقليدية: و هي أساليب شائعة الإستخدام

ب. أساليب حديثة: و هي أساليب متقدمة تستخدم فيها وسائل حديثة .

و كذلك تستخدم نتائج وظيفة قياس و تقويم الأداء العاملين في مجموعة من المجالات منها:

¹ حسين حريم، " إدارة الموارد البشرية"، ط01، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، 2013، ص247.

² عبد العزيز بدر النداوي، " عولمة إدارة الموارد البشرية"، ط01، دار المسيرة للنشر و الطباعة، عمان، 2003، ص ص 49-50.

1. تحديد صلاحيات العاملين

2. الإسترشاد بها عند عملية النقل و الترقية.

3. الإسترشاد بها عند منح المكافئات التشجيعية.

4. النهوض بمستوى أداء الوظيفة.

5. الحكم على سلامة عملية الإختبار و التعيين.

و عملية تقويم أداء العاملين هذه العملية مخططة و مستندة إلى قواعد و أساليب محددة بشكل موضوعي و واقعي. كما أنها عملية إيجابية لا تسعى إلى كشف العيوب و الأخطاء بهدف إيقاع العقوبات على المقصرين من الموظفين، و هي عملية حركية مستمرة، و إن كانت نتائجها النهائية لا تظهر في التو و اللحظة.¹

كما ينظر إلى تقويم الأداء كونه جميع العمليات و الدراسات التي ترمي غلى تحديد مستوى العلاقة التي تربط بين الموارد المتاحة و كفاءة إستخدامها من قبل وحدة الإقتصادية مع دراسة تطور العلاقة المذكورة خلال فترات زمنية متتابة أو فترة زمنية محددة عن طريق إجراء المقارنات بين المستهدف و المتحقق من الأهداف بالإستناد مقاييس و معايير معينة.²

ووصفها آخريين بأنها دراسة و تحليل أداء العاملين لعملهم، و ملاحظة سلوكهم و تصرفاتهم أثناء العمل للحكم على مدى نجاحهم و مستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، و أيضا للحكم على إمكانيات النمو، و التقدم للفرد في المستقبل و تحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقيته لوظيفة أخرى.³

و مما سبق نستنتج التعريف التالي: أنّ عملية تقييم الأداء هي عملية يتم الحكم فيها بشكل موضوعي ودون تحيز على جهود العاملين ليتم مكافأتهم بصفة منصفة وعادلة على ما يعملون و ينتجون، هي الوسيلة التي تضمن التأكد من أن الجهود التي تبذلها الوظائف الإدارية تصب في تحسين نوع الخدمات والمخرجات.

ثانيا: أهمية تقييم أداء العاملين

إن تقييم الأداء عبارة عن نظام تحاول المؤسسة من خلاله استغلال مخرجاته، والمتمثلة في معلومات حول مستوى أداء العاملين، لوضع برامج تعزيز أو تحسين أو تطوير الأداء الفردي و الجماعي والتنظيمي،

¹ نادر أحمد بوشیخة، "إدارة الموارد البشرية (إطار نظري و حالات علمية)، ط02، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2013، ص332.

² مجيد جعفر الكرخي، "تقويم الأداء في الوحدات الإقتصادية باستخدام النسب المالية"، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص31.

³ محمد شيخ صالح القدومي، "إدارة الموارد البشرية"، ط01، دار المعتز للنشر و التوزيع، عمان، 2014، ص252.

وللإبقاء أو تغيير بعض أو مختلف إجراءات وسياسات إدارة الموارد البشرية، حتى تتسق مع أهداف المؤسسة، وكذلك من أجل تحقيق العديد من المزايا الأخرى، والمتمثلة فيما يلي:¹

1- تحديد مدى كفاءة الفرد.

2- المعاملة العادلة و حصول كل عامل على ما يستحقه (ترقية، علاوة، مكافأة...).

3- زيادة مستوى الرضا.

4- يمثل تقييم الأداء وسيلة رقابية على المشرفين الذين يتابعون مراقبة وتقييم جهود العاملين.

5- تساعد هذه الوسيلة على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، (الاختبار على أساس مواصفات الوظيفية) و تنمية مهارات و قدرات العاملين.

6- التعرف على نقاط القوة والضعف (تطوير نقاط القوة و معالجة نقاط الضعف).

ثالثاً: أهداف تقييم الأداء

تعد عملية تقييم الأداء من الوظائف الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، والمؤسسة عند قيامها بعملية التقييم تستهدف تحقيق الأهداف:

أ - على مستوى المؤسسة:

الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية ونشاطات العاملين وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية والمتمثلة بالمرحجات المحددة مسبقاً لذلك لا بد أن يكون نظام تقييم الأداء مرناً يستجيب أي تغيير في إستراتيجية المنظمة.²

تحسين المحيط الاجتماعي للعمل إذ تساعد عملية تقييم الأداء على توضيح أساليب التعايش في المنظمة و تحسين علاقات العمل بها. يتضح أن عملية تقييم الأداء تهدف أساساً إلى تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة إلى بلوغها ولهذا ينبغي أن يكون نظام تقييم الأداء مرناً يتكيف مع أي تغيير يطرأ على المؤسسة، إضافة إلى اعتباره وسيلة لتنمية علاقات الترابط بين الأفراد والمنظمة. كما تهدف إلى:

وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزمات . إعداد سياسة جيدة للرقابة فلكي يقوم الرئيس بتقييم مرؤوسيه على أساس سليم فإن الأمر يستلزم منه الاحتفاظ ببيانات منظمة على أداء العاملين، ونقاط القوة والضعف فيها، وهذا بدوره حسن من العملية الرقابية في المنظمة.³

¹ عبد الرحمان الهيتي خالد، "إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2015، ص200-201

² سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان، 2007، ص 67 .

³ مشيد سعيد سالم، عادل حرحوش: إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، عالم الكتب الحديث، الأردن، عمان، 2002، ص105

تحديد تكاليف العمل الإنساني، والمكانة ترشيد سياسات الإنتاج وسياسات التوظيف عن طريق الربط بين العائد والتكلفة.

ب - على مستوى المديرين :

تنمية قدرات المديرين في الإشراف و التوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين .
مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم وتحسين الاتصال بهم، مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين و زيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة الإنتاجية من ناحية، و تنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى.¹

كما يهدف إلى:

بناء علاقات جيدة مع العاملين والتعرف على المشاكل التي يواجهونها في العمل و تنمية مهارات المديرين و إمكاناتهم للوصول إلى تقييم موضوعي سليم.²

ج - على مستوى العاملين :

دفع العاملين للاجتهاد في العمل، فحين يدرك العامل أنّ أدائه الوظيفي سوف يخضع للتقييم و التقدير

الدائم من جانب رؤسائه، فإن ذلك يمكن أنّ يدفع العامل لبذل مزيد من الجهد.³
كما يهدف إلى:⁴

يساهم نظام تقييم الأداء في الكشف عما يكون هناك من طاقات وقدرات كامنة لدى الأفراد و غير مستغلة في عملهم الحالي.

يكشف نظام تقييم الأداء عن العاملين الذين لا تتفق قدراتهم واستعداداتهم ومهاراتهم مع ما يقومون به من أعمال تتطلب مستوى أعلى من القدرات والمهارات.

ثالثاً: خطوات تقييم أداء العاملين

تبدأ عملية تقييم الأداء بتحديد معايير الأداء ومن ثم مناقشة التوقعات في الأداء مع الأفراد العاملين، وبعد ذلك قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير الموضوعية، وبعد ذلك يتم مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين لاتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم الأمر ذلك، و من بين هذه الخطوات مايلي:⁵

¹- محمد سعيد سلطان، "إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003 ، ص 295

²- محمد عبد الفتاح الصبري، "إدارة الموارد البشرية"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ط1 ، مصر، 2006 ، ص 20

³- علي المسكيني، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ط2 ، الإسكندرية، 1997 ، ص . 87

⁴- زكي محمود هاشم، "إدارة الموارد البشرية"، منشورات ذات السلاسل للطباعة والنشر، ط2 ، الكويت، ص29 .

⁵- عبد الناصر موسى، "تقييم أداء الأفراد كأداة لرفع أداء المنظمات"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد06، بسكرة، جوان 2004، ص ص 8-9.

أ. **تحديد معايير الأداء:** أي الإتفاق بين الرئيس و المرؤوس على العمل الذي سيتم إنجازه و كيف سيتم تقييمه و بالتالي فإن معيار الأداء هو بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يحققها العامل(المرؤوس) الذي يؤدي عمله المطلوب.

و تمثل معايير الأداء في هذه الحالة القانون الداخلي المتفق عليه بين الرئيس و المرؤوس على الطريقة التي تمكنه من الوصول إلى أفضل أداء، و في نفس الوقت التعرف على القصور في الأداء فور حدوثه. و معايير الأداء عادة هي المسؤوليات العمل المحددة و الواردة في توصيف منصب العمل.

ب. **نقل توقعات أداء العاملين:** و المقصود بهذه الخطوة الإتصال بالأفراد العاملين و توضيح المسؤوليات و الأهداف الرئيسية للأعمال التي يقومون بها مع شرح أهمية عناصر الأداء و هذا من أجل خلق تفاهم متبادل فيما يتعلق بكيفية تقييم الأداء.

ج. **قياس الأداء:** و تكون هذه الخطوة بجمع معلومات حول الأداء الفعلي للأفراد العاملين بطرق مثل: ملاحظة الأفراد العاملين، التقارير الشفهية و المكتوبة ، التقارير الإحصائية، غير أن الإستعانة بجمع هذه المصادر في جمع المعلومات يؤدي إلى زيادة الموضوعية في عملية القياس.

د. **مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المتوقع:** و هذا من أجل كشف الإنحرافات بين الأداء المتوقع و الأداء الفعلي.

هـ. **مناقشة النتائج التقييم مع الأفراد العاملين:** أي أن يقوم الرئيس بمناقشة نتائج الأداء مع مرؤوسيه من أجل توضيح الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل و خاصة الجوانب السلبية في أدائه، بالإضافة إلى أن المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج الي تعكس الأداء السلبي.

و. **الإجراءات التصحيحية:** و هنا يتم البحث عن أسباب التي أدت إلى ظهور الإنحرافات بكافة أبعادها للوصول للأسباب الرئيسية وراء ذلك و القيام بتصحيحها أو معالجتها.

المطلب الثاني: تطوير أداء العاملين في ظل البيئة الإلكترونية

أولاً: مفهوم تطوير أداء العاملين

التطوير هو تغيير استراتيجي ذو طابع علمي يهدف إلى تحسين الأداء، و التطوير ضرورة تظهر عند ظهور مشكلة معينة داخل التنظيم مثل: انخفاض في جودة تقديم الخدمات، وجود انفصال بين العاملين والإدارة، عدم القدرة على المنافسة... إلخ

كما عرف التطوير بأنه " :البدء لما هو موجود والتدرج به من مرحلة لأخرى من خلال تحليل الواقع إلى عناصره الأولية ثم تتم عمليات تركيبية مخططة بعد ذلك.

كذلك يعرف التطوير " :على أنه محاولة لتحسين الأداء الحالي والمستقبلي للعاملين عن طريق

زيادة قدرتهم على الإنجاز.¹

و تم التطرق لتعريف أداء العاملين مسبقا، و يمكن أن نستنتج تعريف لتطوير أداء العاملين على أنه إستراتيجية أو أسلوب متبع لتنظيم الجهد المبذول و المخطط للعاملين داخل المنظمة.

ثانيا: أهمية تطوير أداء العاملين

لتطوير أداء العاملين أهمية كبيرة وخاصة تكمن الأهمية الأولى في تطوير الأفراد ونقلهم إلى مواقع الإنتاج والتغيير معا، إذ أن الفعالية والكفاية في الإنتاج والأداء واللذات يعتبران مطلبين أساسيين يقفان في صلب إستراتيجيات إدارة المؤسسة العاملة يتحققان غالبا عن طريق التطوير، فهذا الأخير يرفع من أداء و انتاجية الفرد والأهمية الثانية لتطوير العاملين تتضح أكثر من خلال تحقيق التطوير للأهداف الموجودة والتي يمكن تلخيص بعضها فيما يلي:²

- ✓ زيادة في الإنتاج عن طريق ضمان التطوير لأداء الأفراد للعمل بكفاءة وفعالية.
- ✓ تحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل وذلك عن طريق مد الأفراد بالمهارات والقدرات التي تساعدهم على القيام بالمسؤوليات التي توكل إليهم.
- ✓ إستقرار في العمل بما يؤمن متابعة إنتاج المؤسسة لمشاريعها المختلفة بما يوفر الإستقرار الوظيفي للأفراد المدربين على تلبية حاجات وشروط نخالف مشاريع المؤسسة.

ثالثا: أهداف أداء العاملين

لكي ينجح أي برنامج لتطوير الأداء يجب على المؤسسة توفير الإمكانيات للموظفين لكي يتمكنوا من:

- التأقلم والتجاوب مع إحتياجات المشروع وطبيعة العملية الإنتاجية منذ أول يوم عمل.
- تنمية الكفاءات والمهارات وتحسين الاتجاهات بحيث يستمر نمو المشروع وتكمن أهداف تطوير الأداء فيما يلي:³

✓ تنمية المهارات:

بمعنى زيادة قدرة الأفراد على أداء محددة، والهدف هنا هو تحسين وتطوير الفرد من خلال

¹ -براهمية ندى، صوالة حفيظة: دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء العاملين بالمحاكم الإدارية، مذكرة ماجستير، جامعة 1 ماي 1945، قالمة، 2008، ص82.

² -باباه ولد سيدن: دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء، رسالة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010، ص 37.

³ -جهلان فاروق، حمادي عبد الكريم: أثر المطابقة وفق الإيزو 9000 في أداء العاملين، مذكرة ماجستير، جامعة ورقلة، 2013، ص24.

الإمام بجميع جوانب العمل وترقية أداء كل جزء كافية بالفرد قد يكون على علم تام بكافة المعلومات والحقائق المتعلقة بالعمل ولكنه لا يبلغ درجة عالية من الكفاءة في الأداء إلا إذا تم تحسين أداء العمل فعلا.

وعلى ذلك فإن الهدف من تنمية المهارات هو إتاحة الفرصة لكل فرد في المشروع لتنمية مهاراته الخاصة، حيث تسمح له بأداء العمل المسند إليه بطريقة تتفق مع معدلات الأداء المسطرة في هذا العمل ومستويات المهارات المطلوبة لا تكفي تطور التغيير ومما يجعل الحاجة إلى التحسن والتطوير المستمر يتناسب مع إحتياجات المشروع.

✓ تنمية القدرات الذهنية واكتمال الشخصية:

إن توفر درجة عليا من المهارة عند أداء عمل معين لا يكفي بل يجب تنمية الشخص ككل وتمكنه من إستعمال كل طاقاته الذهنية والنفسية وتوجيهه إلى الطاقات أحسن إستغلالا، يقول أحد الكتاب " : إن المشروع يحتاج أحد الأشخاص ليشغل وظيفة معينة إنها تختار الشخص ككل وليس المهارة الخاصة التي يتمتع بها فقط بمعنى أننا حين نستخدم كل طاقته الذهنية والبدنية التي ينبغي على الإدارة تنميتها وتوجيهها إلى المشروع.

✓ أهداف أخرى:

● **تغيير الاتجاهات** وهو ما يشير إلى الرغبة في ما يعتقده المتدربون في العمل أو تفضيلاتهم لأساليب العمل، و تعني تعديلات في توجيهات المتدربين و آرائهم وقد تعني أيضا تغييرا أو تطويرا في نية التصرف السلوكي المقبل إن سمحت الظروف أيضا لتهيئة المتدربين لتقبل آراء جديدة أو ظروف عمل جديدة.

● **تقادم المعرفة**: إن تقدم المعرفة وإتيان هذه المعرفة، أو ظهور حصيلة جديدة من المعارف والعلوم في القيام ببرامج تدريبية تستهدف تقديم أحدث ما توصل إليه التقدم العملي وذلك إستنادا إلى أن العلم بالشيء أفضل من الجهل به و إستنادا إلى أن توسيع معارف العاملين تفيدهم في توسيع طريقة تناولهم لأعمالهم.

رابعا: مجالات تطوير أداء العاملين

يمكن تحديد مجالات تحسين وتطوير أداء العاملين فيما يلي¹:

✓ تطوير قدرات ومهارات الفرد:

إن المحدد الأساسي لنجاح أو فشل برامج تحسين وتطوير أداء العاملين هو مدى كفاءة هذا العنصر وما يمتلكه من مؤهلات علمية وخبرات ومهارات، ويمكن تحقيق ذلك من خلال التدريب الذي يعتبر

¹ -براهمية ندى، صوالة حفيفة، مرجع سبق ذكره، ص ص 84-85.

من أكثر الإستراتيجيات المعترف بها في مجال تنمية العاملين لتحسين أدائهم، حيث تصمم برامجهم لتنمية مهارات ومعارف جديدة يتوقع أن تستخدم في الحال، أو بعد فترة زمنية قصيرة عند العودة للعمل وفي الغالب يأخذ ثلاث أوقات:

- **قبل عملية التدريب:** باعتبار أن العاملين يملكون مهارات وقدرات وخبرات سابقة ينبغي توضيح سبب هذا التدريب إستدعاء الأفراد قبل إبلاغهم بضرورة إخضاعهم للتدريب والمناقشة معهم حول مستواهم وما يطمحون في الوصول إليه مستقبلا، وبهذا يصبح خبر إخضاعهم للتدريب كأنه تحقيق لرغباتهم وليس شيئا مفروضا عليهم، وفي نفس الوقت يكون العامل شريكا في إتخاذ هذا القرار .

- **خلال عملية التدريب:** إذا ظهرت مشاكل أو إنحرافات خلال العملية التدريبية يجب تدخل المسئول المباشر بالإستعانة بمتخصص في التدريب لإحداث التغيرات والتعديلات اللازمة، ومنه فإن عملية المراقبة ضرورية خلال عملية التدريب.

- **بعد عملية التدريب:** عند الإنتهاء من التدريب يجب تكليف المتدرب بالمهمة التي تتناسب مع مهاراته الجديدة، إذ أن عدم إستغلالها يؤدي بالفرد إلى نسيانها، فتضيع كل تلك الجهود.

✓ تطوير ثقافة المنظمة:

تعتبر ثقافة المنظمة من أهم العوامل المؤثرة على الأداء المرغوب الذي يتم التخطيط له فقد تكون عاملا إيجابيا مساعدا ودافعا إلى الإنجاز وتحقيق الأداء، وقد تكون عاملا سلبيا معوقا له ومانعا للتطوير والتحديث، لذلك يجب تطويرها باستمرار، وذلك يتم بعد تحليلها الذي يتناول مايلي:

- السمات العامة لثقافة المنظمة وملامح نميزها و إختلافها عن المنظمات الأخرى.
- درجة الانفتاح الفكري التي تسود المنظمة ومدى قبول الأفكار الجديدة والتطورات التكنولوجية المتجددة.

- أسلوب إدراك التغيير والقدرة على اكتشاف الفرص وتجنب المعوقات و المخاطر.
- مدى تشجيع الابتكار والمبادأة بين أفراد المنظمة.
- مدى شيوع الثقة والتعاون المشترك بين أفراد المنظمة.
- درجة إدراك العلاقات مع المحيط الخارجي وأهميتها في تسير أمور المنظمة.

وبالتالي فإن بناء الثقافة التنظيمية هو أحد الأدوار الرئيسة للقيادات الإدارية مما يساعد على تهيئة المنظمة لتقبل التغيرات في البيئة المحيطة، إذ أن الثقافة و ما تحتويه من معتقدات وقيم وعادات

وسلوكيات... إلخ، وهي المحور الأساسي لتقبل جميع المتغيرات الجديدة التي تساعد القيادات الإدارية على بناء ثقافة المنظمة من خلال ما يلي¹:

- التحلي عن أساليب وطرق الإدارة التقليدية التي تنسم بالبيروقراطية و العمل على تشجيع العاملين على الإبداع و التطوير و الابتكار وأن تتحلى بالشجاعة في إتخاذ القرارات الهامة.
- أن تعترف بأهمية تفويض السلطة والبعد عن الميل الشديد إلى المركزية المطلقة، وأن تدرك أهمية الدور الفعال للعاملين على مختلف مستوياتهم.
- أن تشغل القيادات الإدارية نفسها دوما بمعالجة المشاكل اليومية الروتينية، وأن لا تكون مولعة بالحلول السريعة المؤقتة، بل يجب أن تفكر في المستقبل وتعمل من أجله.
- العمل على توفير بيئة تنظيمية ملائمة لإحداث التحسين المستمر.

✓ تحفيز وتنمية إهتمامات الفرد:

يعتبر تحفيز العاملين من أهم المجالات التي يتم التركيز عليها لتحسين وتطوير الأداء، فبالإضافة إلى الأجر الذي يتقاضاه العامل يجب استخدام مجموعة من الحوافز التي تكون مشجعة له سواء كانت مادية كتقديم مكافآت وعلاوات أو معنوية كالا احترام والتقدير والاعتراف بالمجهودات وغيرها، إلا أن النوع الثاني من الحوافز هو الأكثر تأثير، ولذلك اكتسب أهمية كبيرة مؤخرا لأن الحاجة لأفراد النوع الأول أصبحت مشجعة في الوقت الحاضر وأصبحوا يطمحون إلى تحقيق أكثر من ذلك أي تحقيق الاعتبار والاحترام والتقدير من الآخرين والاعتراف بمجهوداتهم خصوصا من طرف القادة بما يشعرهم بالأهمية والمكانة التي يحتلوها، والسبل لتحقيق ذلك يمكن في إبداء القادة في المنظمة اهتمامهم بالعاملين بالإصغاء إليهم وفهمهم وإشراكهم في عمليات إتخاذ القرار وتقديم المكافآت عند استحقاقها، إذ أن الجانب المادي ذو تأثير مباشر على سلوك وأداء الأفراد، كما يساهم في التعبير عن رضا القادة، وبالتالي إعتراهم بالمجهودات والأداء الجيد للعاملين، وهذا ما سيخلق روح الإلتزام والولاء لدى الأفراد وإخلاصهم للمنظمة والسعي لتحسين وتطوير أدائها.

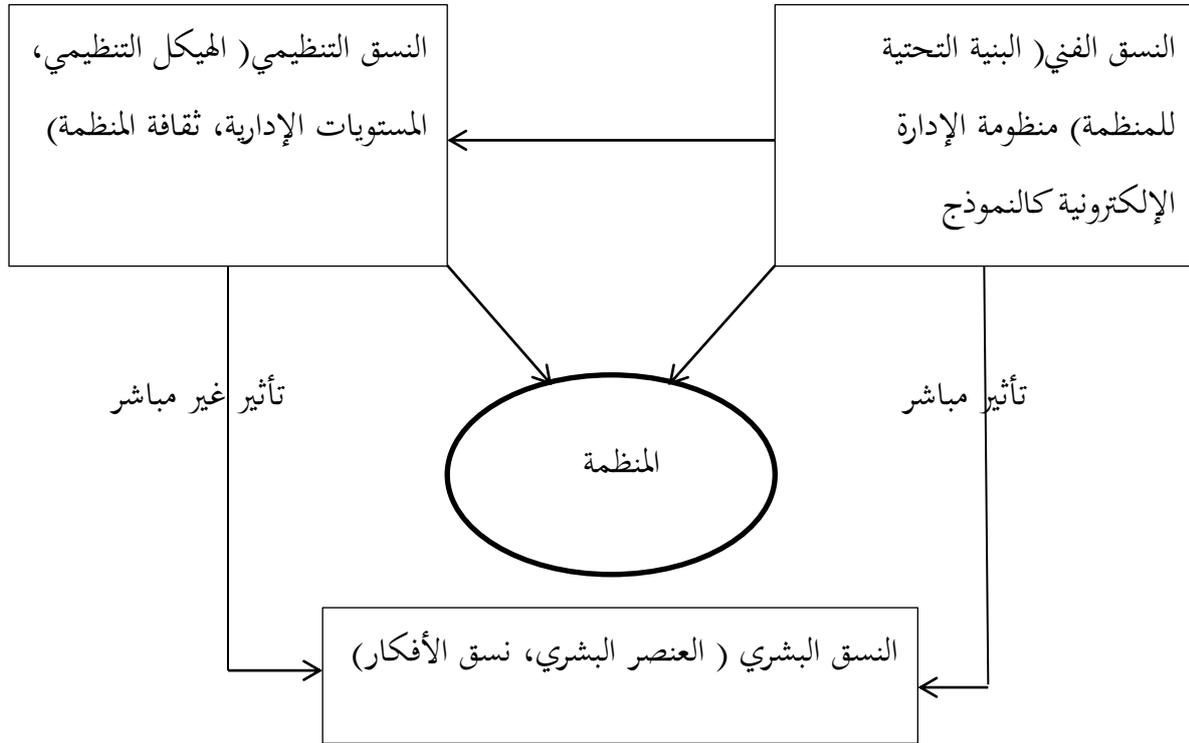
لكن في الأخير يمكن القول أن هذه المجالات تعتبر ذات أهمية لمنها ليست الوحيدة، لأنه توجد مجالات أخرى لتحسين وتطوير الأداء لا يمكن إهمال أهميتها، كتحسين مكان العمل بجعله آمنا يوفر سلامة العاملين ويحفظ صحتهم، وتطوير قدرات ومهارات القادة، وإعادة تصميم الأنظمة والعمليات.

¹ - براهمية ندى، صوالة حفظة، مرجع نفسه، ص 87.

المطلب الثالث: تأثير الإدارة الإلكترونية على العاملين

تعتبر الإدارة الإلكترونية من أهم الأنساق الفنية المكونة للمنظمة، و من أهم مظاهر تأثير التكنولوجيا الحديثة على مختلف وظائف و مهام المؤسسات و المنظمات و العامل الأبرز في تشكيل البنية التحتية للهيكل التنظيمي أو البنية المؤسسي للمنظمة المعاصرة و بالتالي تعتبر من أهم المؤشرات المساهمة في تسيير العاملين، إنطلاقاً من الدور الفاعل للعنصر البشري في نجاح هذه المنظومة الإدارية و تحويل سلوكيات التنظيمية إلى أداء فاعل و متكامل و المخطط التالي يوضح ذلك:¹

الشكل رقم (2-1): تأثير الإدارة الإلكترونية على العاملين



مصدر: مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي، "الإدارة الإلكترونية"، دار الثقافة، 2014، ص 234.

من خلال الشكل أعلاه نستنتج أن للإدارة الإلكترونية نمطان من التأثير على العاملين في المنظمة، و ذلك من خلال التأثير المباشر و الذي يحدث باحتكاك الأفراد العاملين مباشرة بتقنياتها من أجهزة حاسوب و لواحقتها، و أساليب رقمنة و شبكات إتصال مختلفة. أما التأثير الغير مباشر عن طريق تأثير الإدارة الإلكترونية على بيئة المنظمة و ما تتضمنه من هيكل تنظيمي بمستوياته، و هياكله الإدارية المختلفة، ثقافة المنظمة بما تحويه من قوانين و قيم و إستراتيجيات توظيفها

¹ مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، "الإدارة الإلكترونية"، دار الثقافة، 2014، ص ص 233-234.

للعاملين، أو ما يعرف سياسة التشغيل فكل هذه العوامل تؤثر في العنصر البشري، كمكون أساسي من مكونات المنظمة و ركائزها.

ملخص الفصل:

من خلال هذا الفصل تم تطرق إلى الأداء الوظيفي والذي يعد مجموعة من الأنشطة والمهام التي يقوم بها الفرد ما داخل المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف الخاصة به مع التطرق الى مختلف جوانبه، محدداته، عناصره، حيث تم تسليط الضوء على عملية تقييم الأداء و انعكاسها على مستوى أداء الفرد العامل، لتكون عملية تقييم الأداء ضرورة لا بد منها لقياس كفاءة الأداء و الحكم على الفرد و محاولة تحسين أدائه و تحفيزه للوصول الى المستويات العالية منه.

كما تطرقنا إلى تطوير أداء العاملين الذي لا يتحقق إلا من خلال الدراسة الشاملة لعناصره ومستوياته وتحليل العوامل التنظيمية المؤثرة فيه والبحث عن الاساليب الفعالة لتحسين وتطوير تلك العوامل وفلسفة تحسين الاداء تمثل سياسة عامة تنتهجها المنظمات الحديثة حيث يسود الاقناع بضرورة التحسين والتطوير المستمر لكافة العوامل التنظيمية المتبعة في المنظمة والتي تؤثر على اداء العاملين فيها بدءا بالقيادات العليا وانتهاء بالمستويات التنظيمية في كل مجالات النشاط.

و أخيرا تم التطرق إلى تأثير الإدارة الإلكترونية على العاملين و ذلك من خلال تأثيرين و هما: تأثير مباشر و نعي به حواسيب و لواحقه، أساليب الرقمنة ، شبكات إتصال. أما تأثير غير مباشر فنعني به بيئة المنظمة و ثقافتها ، هيكلها الإدارية و التنظيمية.

الفصل الثالث: واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية على تحسين أداء
العاملين - دراسة ميدانية لبلدية مهديّة (ولاية تيارت) -

تمهيد :

حتى يكون موضوع دراستنا متكامل، سوف نبرز كيفية مساهمة الإدارة الإلكترونية في تفعيل الخدمات التي تقدمها الإدارة المحلية، بعد أن وضحنا من خلال الجانب النظري للدراسة كيف يمكن استغلال تكنولوجيا الإدارة لإلكترونية في تحسين الخدمات العمومية المحلية عن طريق أداء العاملين، سنحاول في هذا الفصل القيام بدراسة ميدانية تطبيقية لدور الإدارة الإلكترونية في تفعيل الخدمات على مستوى بلدية مهديّة بولاية تيارت ، وسنعمد في جزئها الأول بعد التعرف على بلدية مهديّة على دراسة مراحل تطبيق الإدارة الإلكترونية وبنيتها الأساسية ، وكخطوة ثانية سنقوم بالتطرق إلى إجراءات ومجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى البلدية ، وفي الأخير سنتعرف على انعكاسات هذه التطبيقات على أداء العاملين من جهة ، وعلى الخدمات المقدمة من طرف هذه البلدية من جهة أخرى.

المبحث الأول : التعريف ببلدية مهدية

تعتبر البلدية جزء لا يتجزأ من مؤسسات الدولة باعتبارها أسلوب من أساليب التنظيم الإداري ، وجهاز تنفيذي محلي يقوم بإدارة المصالح العامة المحلية وهي النواة الرئيسية للتنمية المحلية باعتبارها قريبة من المواطن ، وقد وضعت أساسا من أجل تسيير شؤون المواطنين وتحسين وضعية حياتهم في الوسط الحضري والريفي، وعلى جميع المستويات .الاجتماعية ،الاقتصادية والتعليمية ، وترقية الوسط المعيشي على المستوى المحلي.

المطلب الاول : مفهوم البلدية، هيأتها و هيكلها

أولا- مفهوم البلدية

1. تعريف البلدية في التشريع الجزائري :

عرف قانون البلدية رقم 10/11 في المادة الأولى منه البلدية على أنها "الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة وتحدث بموجب قانون"¹، تنص المادة الثانية من نفس القانون 10/11 بأن البلدية هي :القاعدة الإقليمية اللامركزية ومكان لممارسة المواطنة ، وتشكل إطار مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية"². وبذلك يمكن القول أن البلدية هي مكان لممارسة الديمقراطية المحلية باعتبارها الخلية الأولى للامركزية الإدارية ، ونظرا لأهميتها فقد أشار لها المشروع الجزائري في كل الدساتير وأحدث لها قوانين تنظمها³ ، وبحكم موقعها فهي مسؤولة عن الاستجابة لاحتياجات المواطنين وإعداد البرامج التنموية المحلية وتهيئة الإقليم، و توفير الأمن والحفاظ على الإطار المعيشي للمواطن وتحسينه.

2. تعريف بلدية مهدية:

تعتبر مهدية بلدية تابعة ولاية تيارت وسميت سابقاً (بيردو) بالفرنسية (BURDEAU) ،أسست مدينة مهدية في عهد الاستعمار سنة 1904، وتقع بلدية مهدية وسط الجزء الغربي من الهضاب العليا المسمى سابقا بالسرسو يحدها شمالا ولاية تيسمسيلت، وجنوبا بلدية الناظورة وعين دزاريت ومن الشرق دائرة حمادية وغربا بلدية السبعين وتتربع على مساحة تقدر ب 143.01 كلم²، تميز مهدية بأراضيها

¹ -حسن طاهري ، "القانون الإداري للمؤسسات الإدارية"، دار الخلدونية لنشر والتوزيع ، الجزائر ،2002، ص305.

² -حسن طاهري ، نفس المرجع ، ص305

³ -لطيفة عشاب ، "النظام القانوني للبلدية في الجزائر"، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ،2013، ص06

الفصل الثالث: واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية على تحسين أداء

العاملين - دراسة ميدانية لبلدية مهدية (ولاية تيارت) -

الفلاحيّة الخصبّة ومن اجل هذا أنشئت عدّة مؤسسات لتسيير وتوزيع المنتوج الفلاحي من الحبوب مطاحن مهدية¹.

ثانيا- هيئات البلدية:

حسب ما تنص عليه المادة 15 من قانون البلدية 10/11 فإن الهيكل التنظيمي للبلدية يتوفر على: هيئة المجلس الشعبي البلدي ، وهيئة تنفيذية يرأسها المجلس الشعبي البلدي وإدارة ينشطها الأمين العام للبلدية تحت سلطة رئيس المجلس البلدي ، وتمارس الهيئات البلدية أعمالها في إطار التشريع والتنظيم المعمول بهما².

• هيئة المداولات (المجلس الشعبي البلدي): يتكون المجلس الشعبي البلدي لبلدية مهدية من

19عضو، هم :

✓ رئيس المجلس الشعبي البلدي؛

✓ اربعة (04) نواب لرئيس المجلس الشعبي البلدي؛

✓ اربعة (04) رؤساء اللجان وهي كالتالي :

- لجنة البناء والتعمير ؛

- لجنة الشؤون الاجتماعية ؛

- لجنة الصفقات ؛

- لجنة الصحة ، النظافة ، البيئة والفلاحة .

✓ اثنين (02) مندوب بلدي؛

✓ سعة (09) أعضاء لمجلس الشعبي البلدي .

وتدوم عهدة وعضوية المجلس الشعبي البلدي خمسة سنوات .

يجتمع المجلس الشعبي البلدي في دورة عادية كل شهرين و لا تتعدى مدة كل دورة خمسة أيام ، حيث يعد نظامه الداخلي ويصادق عليه في أول دورة . كما يجتمع في دورات استثنائية كما نصت عليه المادة 17من قانون 10/11على أنه: " يمكن للمجلس الشعبي البلدي أن يجتمع في دورة غير عادية كلما اقتضت شؤون البلدية وذلك بطلب من رئيسه أو ثلثي أعضائه أو بطلب من الوالي"³.

¹ دليل الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، بلدية مهدية ، ص 01.

² الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، قانون رقم 10/11 ، المتعلق بقانون البلدية ، العدد 2011، 37، ص 08

³ نفس المرجع السابق، قانون رقم 10/11 ، المتعلق بقانون البلدية ، العدد 2011، 37، ص 09

الفصل الثالث: واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية على تحسين أداء

العاملين - دراسة ميدانية لبلدية مهدية (ولاية تيارت) -

- **الهيئة التنفيذية:** تتشكل من رئيس المجلس الشعبي البلدي والنواب الأربعة حيث يعتبر رئيس المجلس الشعبي البلدي هو المسؤول البلدي الأول في البلدية ورئيسها ، يمثل الهيئة التنفيذية وينتخب من بين أعضائه ، ويمارس رئيس المجلس الشعبي البلدي سلطاته باسم الجماعة الإقليمية التي يمثلها ، وباسم الدولة كما تنص المادة 64 من قانون البلدية رقم 10/11 انه يجب على رئيس المجلس الشعبي البلدي أن يقيم بصفة دائمة وفعلية بإقليم البلدية ، وفي الحالات الاستثنائية . ويمكن للوالي الترخيص بغير ذلك¹ .

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للبلدية (بلدية مهدية بولاية تيارت)

- للبلدية هيكل تنظيمي كغيرها من المؤسسات التي تساهم في إحداث التوازن بين الصلاحيات والمسؤوليات فيما بينهم ، وسنعرض فيما يلي مصالح البلدية ومكاتبها والتفصيل في مهام هذه المصالح:
- **الرئيس:** هو المسؤول الأول في البلدية ، يشرف على حسن سيرها ويخضع لسلطته جميع الموظفين والعمال

- **الأمانة العامة :** من مهامها:

- إعداد اجتماعات المجلس الشعبي البلدي ، وتبليغ محاضر ومداومات المجلس إلى السلطة ؛

- تسيير مصالح البلدية (البريد، عتاد المكتب، الهاتف...) بالإضافة إلى التنسيق فيما بين مصالح

البلدية و مراقبتها.

- **مكتب الأرشيف والإحصائيات :** يقوم هذا المكتب بـ :

-التكفل بالأرشيف البلدي من حيث الجمع والحفظ وتنسيق العلاقات مع مختلف المصالح الخارجية في مجال المحفوظات والأرشيف؛

- توفير الإحصائيات و استغلالها؛

-تكوين بنك للوثائق الخاصة التي تمس بشكل مباشر تسيير مصالح البلدية

- **مصلحة التنظيم والشؤون العامة :** وتشمل المكاتب التالية

-**مكتب الحالة المدنية :** ويقوم بإعداد سجلات الحالة المدنية بكل أنواعها ، وإحصاء جميع الوثائق

الخاصة بالحالة المدنية وتسجيل الأحكام المتعلقة بالحالة المدنية والتصريحات على الهامش.

-**مكتب الانتخابات والسكن:** يقوم هذا المكتب بإحصاء الناخبين، وإعداد البطاقات للناخبين ، وكذا

التحضير للعمليات الانتخابية وضبط القوائم الانتخابية . كما يقوم بمتابعة تعداد عملية السكان وإعداد

شهادات تغيير الإقامة.

¹ - حسن طاهري ، مرجع سابق ، ص ص 319 - 320

الفصل الثالث: واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية على تحسين أداء

العاملين - دراسة ميدانية لبلدية مهديّة (ولاية تيارت) -

- مكتب التنظيم: ويتولى هذا المكتب إحصاء كل المؤسسات التجارية المتواجدة عبر تراب البلدية واستقبال طلبات التسجيل في السجلات التجارية ، كما يقوم بمتابعة لجنة الطعن المتعلقة بالضرائب المباشرة.

- مكتب المنازعات: يقوم هذا المكتب بمتابعة كل المنازعات التي تكون البلدية طرفاً فيها . كما يقوم بالتحضير والرد على العرائض والمحاكم المختصة ، ومتابعة تنفيذ الأحكام القضائية.

● مصلحة الشؤون الاجتماعية والثقافية والرياضية : تضم هذه المصلحة المكاتب التالية:

- مكتب الشؤون الاجتماعية : ويتولى هذا المكتب إحصاء الفئات الإجتماعية (المكفوفين ، ذوي العاهات، المصابين بالأمراض المزمنة، متابعة ملفات الشبكة الاجتماعية ، وإعداد الشهادات ذات الطابع الاجتماعي.

- مكتب السكن: يتولى هذا المكتب استقبال طلبات الحصول على السكن الاجتماعي والوظيفي . والقيام بالتحقيقات الاجتماعية في قطاع السكن بالإضافة إلى التنسيق مع لجنة التحقيقات ولجنة توزيع السكنات الاجتماعية، كما يقوم هذا المكتب بدراسة ملفات السكن الريفي (الإعانة)

-مكتب الثقافة والرياضة : يتولى هذا المكتب التنسيق والمتابعة في ميدان ترقية المجال الثقافي والرياضي، التحضير لاحتفالات في مختلف الاعياد.

● مصلحة الصيانة والتطهير : تشمل ثلاث مكاتب

✓ مكتب تسيير الحظيرة : يتكون بدوره من ثلاث فروع

- فرع تسيير الحظيرة : يتولى متابعة حركة ممتلكات البلدية خاصة العتاد المتحرك أو المنقول.

-فرع المخازن : يقوم بضبط دخول وخروج كل الموارد القابلة للاستهلاك ، مع إعداد السجلات الخاصة بها.

-فرع الورشات : يقوم بإنجاز أشغال عن طريق ورشات وإصلاح وترميم الإنارة العمومية

✓ مكتب التطهير وتزيين المحيط: يقوم بصيانة ومراقبة أماكن التفريغ العمومي ، وتنظيف إقليم البلدية عن طريق جمع القمامات وتفرغها في أماكنها المخصصة . ويتكون هذا المكتب من فرع للتطهير والنظافة وفرع آخر للصيانة وتزيين المحيط

● مصلحة التعمير والبناء : تتكون هذه المصلحة من ثلاث مكاتب هي:

- مكتب التعمير : ويتولى إعداد رخص البناء وإصدار قرارات توقيف البناء كما يقوم بمتابعة البناءات الفوضوية وعمليات تسوية البنايات الغير مطابقة لرخص البناء

الفصل الثالث: واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية على تحسين أداء

العاملين - دراسة ميدانية لبلدية مهديّة (ولاية تيارت) -

- مكتب الصفقات العمومية: يتولى هذا المكتب إبرام الصفقات والعقود و تنفيذها وتنظيم مختلف المناقصات

- مكتب الدراسات والمتابعة: ويتولى هذا المكتب متابعة عمليات الإنجاز وإعداد البطاقات التقنية والدراسات المتعلقة بكل المشاريع.

● **مصلحة المالية والتنشيط الاقتصادي** : تشمل هذه المصلحة ثلاث مكاتب هي:

- **مكتب المستخدمين** : يتكفل هذا المكتب بمتابعة الحياة المهنية لجميع عمال وموظفي البلدية.

- **مكتب الميزانية**: يقوم بإدارة الأعمال المحاسبية التي تسمح بتسوية الأجور والمنح الخاصة بالموظفين والعمال، كما يقوم المحاسب في هذا المكتب بإعداد الميزانية الأولية *BP* وفتح الإعتمادات المسبقة وإعداد الميزانية الإضافية *BS*، كما يقوم في آخر كل سنة بإعداد الحساب الإداري.

- **مكتب الممتلكات** : يقوم هذا المكتب بمجموعة من المهام أهمها : إصدار مختلف الكشوفات الخاصة بإيرادات البلدية وتحضير دفاتر الشروط وإجراء المزايدات المختلفة للمرافق العامة بالإضافة إلى منح الترخيصات الخاصة بالأفراح ، وإصدار شهادات على الرسم للطرق والمساحات.

● **المصلحة البيومترية**: وهي مصلحة جديدة تم استحداثها مؤخرا خلال عام 2016 بعد تحويل عملية

دار جواز السفر وبطاقة التعريف الوطنية من الدائرة إلى البلدية . حيث تقوم هذه المصلحة بإصدار جواز السفر البيومتري وبطاقة التعريف الوطني بالإضافة إلى رخصة السياقة ، في انتظار أن تسند إليها خدمات أخرى.

أما فيما يتعلق بتطبيق الإدارة الإلكترونية في البلدية محل الدراسة ، فإن المصالح المعنية بذلك تتمثل في مصلحة التنظيم والشؤون العامة والمصلحة البيومترية باعتبارهما الأكثر اعتمادا على الإدارة الإلكترونية في تقديم الخدمات للمواطنين¹.

¹ مقابلة مع السيد : عيشوش حمزة ، رئيس المجلس الشعبي البلدي ، بلدية مهديّة ، يوم : 24 افريل 2022 ، على الساعة 09:30.

*BP : Budget première

*BS : Budget supplémentaire

الفصل الثالث: واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية على تحسين أداء

العاملين - دراسة ميدانية لبلدية مهدية (ولاية تيارت) -

المبحث الثاني : مراحل وإجراءات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصالح بلدية مهدية

تعتبر البلدية إحدى مؤسسات الجماعات المحلية الأكثر أهمية على المستوى الوطني، و هي الجهة الأقرب للمواطنين و المسؤولة على تقديم الخدمات لهم، حيث يهدف هذا المبحث إلى توضيح إجراءات و آثار الإدارة الإلكترونية ببلدية مهدية ولاية تيارت

المطلب الاول : مراحل وإجراءات تطبيق الإدارة الإلكترونية في بلدية مهدية

أولاً- المرحلة الأولى:

تتميز هذه المرحلة ببداية توظيف البلدية لتكنولوجيا الإعلام و الإتصال في تسيير بعض الوظائف والمهام وتحسين اداء العاملين، و هي مرحلة كانت مصالح البلدية بجميع مكاتبها تعتمد على الطرق التقليدية والإجراءات اليدوية في إصدار الوثائق وتقديم الخدمات للمواطن و استخدام الأساليب التقنية البسيطة حيث كانت تتميز بكثرة الإجراءات الورقية ، ولأدوات المكتبية خاصة مكتب الحالة المدنية الذي يقوم بتقديم الخدمة للمواطن بصفة مباشرة حيث كان يواجه صعوبات كبيرة في استخراج الوثائق أمام كثرة الطلبات ومظاهر الإكتضاض والوقوف في طوابير الانتظار لساعات بالإضافة إلى معانات المواطن الذي يجد نفسه مجبرا على الذهاب إلى بلدية منشأه للحصول على ما يحتاجه من وثائق . وعلى العموم يمكن القول أن بلدية مهدية في هذه المرحلة كانت تتميز بعدم تطبيقها لتكنولوجيا الإلكترونية الحديثة وكل ما كلف تعتمده هو بنية تقنية بسيطة تمثلت في عدد محدود من أجهزة الحاسوب والبريد العادي و الإتصالات السلكية واللاسلكية مثل التلفون والفاكس وبعض الطابعات و الآلات الرقمنة ، بالإضافة إلى نقص في اليد العاملة والإطارات لتلبي . الإحتياجات المتزايدة للمواطنين¹ .

ثانيا- المرحلة الثانية:

تعتبر هذه المرحلة هي مرحلة الإدخال التدريجي للإدارة الإلكترونية على مستوى مصالح البلدية خاصة مصلحة التنظيم والشؤون العامة التي تضم مكتب الحالة المدنية و المصلحة البيومترية . و يمكن القول أن هذه المرحلة هي نقلة نوعية في تاريخ بلدية مهدية (ولاية تيارت) ، حيث تم الشروع بصفة رسمية في التطبيق التدريجي " لمشروع الجزائر الإلكترونية*" وقد كان من أهم ما تناولته المحاور الثلاثة عشر الرئيسية لهذه الإستراتيجية نحو تطبيق استخدامات التكنولوجيا الحديثة في الإدارات العامة والمحلية ، مما يعيد لنظر في كيفية التسيير والتنظيم وتكثيف الخدمة المقدمة للمواطنين وترقية أداء العاملين ،بالإضافة إلى المحاور الأخرى التي ساهمت في تطبيق الإدارة الإلكترونية على المستوى المحلي وتمثلت فيما يلي²:

¹ مقابلة مع السيد : مادوي خالد، رئيس مصلحة الشؤون العامة، بلدية مهدية ، يوم: 25 افريل 2022 ، على الساعة 10:30.

² مقابلة مع السيد : لحر عبد الرحمان ، الأمين العام ، بلدية مهدية ، يوم: 25 افريل 2022 ، على الساعة 14:30.

الفصل الثالث: واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية على تحسين أداء

العاملين - دراسة ميدانية لبلدية مهدية (ولاية تيارت) -

- ✓ تسريع عملية استعمال تكنولوجيا الإعلام و الإتصال في الإدارة العمومية؛
- ✓ تسريع استعمال تكنولوجيا الإعلام و الإتصال على مستوى المؤسسات ؛
- ✓ تطوير الآليات والإجراءات التحفيزية الكفيلة بتمكين المواطن من الاستفادة من تجهيزات وشبكات تكنولوجيا الإعلام و الإتصال ؛
- ✓ تعزيز البنية الأساسية للإتصالات ذات التدفق السريع والفاائق السرعة؛
- ✓ تطوير القدرات البشرية؛
- ✓ تأهيل الإطار القانوني والتشريعي و التنظيمي؛

ويمكن القول أن مشروع الجزائر لإدارة الإدارة الإلكترونية مثل الأراضية الملائمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية ببلدية مهدية ولاية تيارت من خلال قيامها بعدة إجراءات شملت إنشاء الشباك الموحد للحالة المدنية إدخال نظام الرقمنة على مكاتب الحالة المدنية حيث قامت خلال هذه المرحلة إدارة البلدية بإعادة هيكلة مكاتب الحالة المدنية ، ودمج ثلاث مكاتب مع بعضها في شباك واحد ، كما تم وضع خطة إستراتيجية من أجل تنفيذ مشروع رقمنة سجلات الحالة المدنية تضمنت هذه الخطة مجموعة من الإجراءات والخطوات التدريجية يمكن إجمالها فيما يلي¹:

1. إعادة تأسيس سجلات الحالة المدنية : فنظرا للتلف الكبير الذي لحق معظم سجلات الحالة المدنية في أغلب بلديات الوطن خاصة البلديات العريقة مثل بلدية مهدية ، فقد تم اللجوء إلى استخراج سجلات جديدة بالإعتماد على سجلات أصلية على مستوى المجالس القضائية ، وذلك من أجل تسهيل برنامج الرقمنة لجميع الوثائق بمكتب الحالة المدنية.

2. الإحصاء الشامل لجميع السجلات والعقود : حيث تم إحصاء جميع السجلات والعقود التي يحتويها كل سجل دون إهمال أي سجل أو أي عقد ، وجمعها في جداول مفصلة ، وقد استخدم هذا الإجراء كمرجع للمرحلة القادمة.

3. وضع قاعدة معطيات محلية : مكنت عملية الإحصاء الشامل للسجلات والعقود من تسهيل وضع قاعدة معطيات محلية تضم جميع الحالات وما تحتويه من عقود ، حيث تم تكليف مهندسين في الإعلام الآلي بهذه المهمة وتحت إشراف المصالح التقنية الولائية، حيث تعتبر هذه القاعدة بمثابة حجر الأساس

* مشروع الجزائر الإلكترونية 2013، (E- Algeria 2013) : إستراتيجية تهدف إلى تعميم استخدام التكنولوجيا الرقمية في اغلب الإدارات العمومية ومجالات النشاط الاقتصادي ، كما تم التخطيط لتعميم مشروع التحول الإلكتروني ومحاوله توسيعه ليشمل كافة المواطنين مع سنة 2013 ، وهو ما يهدف إلى تعميم استخدام الخدمات العامة الإلكترونية .

¹ مقابلة مع السيد : جومي مختار ، مسؤول عن إدارة الشبكات والبرامج بمكتب الحالة المدنية ، بلدية مهدية ، يوم 26 افريل 2022 ، على الساعة 10:30.

الفصل الثالث: واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية على تحسين أداء

العاملين - دراسة ميدانية لبلدية مهدية (ولاية تيارت) -

للاستغلال الإلكتروني والتطبيق الفعلي الإلكتروني لأجهزة الحالة المدنية مع الحرص على عدم حدوث أي خلل يؤثر على العملية.

4. بداية إستخراج شهادات الميلاد الخاصة "12 خ (S12): يعتبر تطبيق إستخراج شهادة 12 خ " هو أول تطبيق إلكتروني على مستوى شبك الحالة المدنية وهي شهادة خاصة موجهة لإصدار بطاقة التعريف الوطنية وجواز السفر البيومتريين الخاضعين للمقاييس والشروط الدولية ، وتعتبر هذه الشهادة نموذجاً مطابقاً لشهادة الميلاد العادية ما عدى بعض الإضافات البسيطة ، حيث تطبع على ورق مؤمن سمكه 110 ميكرومتر (11) يحتوي على أربع 4 علامات مائية موزعة من الأسفل إلى الأعلى على مساحة الوثيقة كلها وتكون هذه المعاملات مظلمة ومرئية من خلال الإستكشاف، يحمل المطبوع الخاص رقماً تسلسلياً إضافة إلى وجود رقم تعريفى وطني في أعلى الشهادة

5. عملية نسخ العقود : تتم هذه العملية عن طريق المسح الضوئي لجميع صفحات السجلات التي تحمل عقود الحالة المدنية بواسطة جهاز سكانير خصص فقط لهذه العملية ، وقد سهلت عملية النسخ من القيام بعملية . حجز المعلومات بطريقة آلية دون العودة إلى السجل الأصلي.

6. عملية حجز المعلومات آلياً : في هذه المرحلة تم توفير مالا يقل عن عشرين جهازاً للإعلام الآلي موصولين بجهاز الخادم الذي يحتوي على قاعدة المعطيات ، كما تم تكليف عدد من الموظفين تحت إشراف مهندسي الإعلام الآلي وتسخيرهم لهذه العملية التي تستدعي الدقة والسرعة في العمل ، حيث تم حجز جميع المعلومات الخاص بالحالة المدنية وإعادة المصادقة عليها عن طريق التأكد من صحة المعلومات المحجوزة ، وتصحيح الأخطاء في حالة وجودها.

7. إصدار الشهادات والوثائق بطريقة إلكترونية : وهي آخر مراحل برنامج عملية الرقمنة بمكتب الحالة المدنية حيث أصبحت الشبكة المحلية جاهزة لعملية إصدار ومن أجل نجاح هذه العملية تم إعادة هيكلة مكتب الحالة المدنية وتزويده بشبكات جديد مقسم حسب الوثائق والخدمات التي يقدمها، حيث أصبح من حق كل مواطن الحصول على الوثائق في ظرف وجيز وبطريقة آلية.

8. فتح شبكات السجل الوطني للحالة المدنية : فبعد نجاح عملية الرقمنة المحلية لشبكات الحالة المدنية تم وضع قاعدة معطيات وطنية على مستوى وزارة الداخلية ، تتكون هذه القاعدة من مجموع قواعد ومعطيات لكل بلديات الوطن التي تتجمع فيما يسمى بـ "السجل الوطني الإلكتروني للحالة المدنية " ، بهذه الطريقة يمكن استخراج الوثائق لأي شخص مهما كانت البلدية التي ينتمي إليها.

9. حجز المعلومات الخاصة: باستخراج الوثائق التي لم يتم حجزها مسبقاً مع إصدارها عن طريق الشبكة المحلية. الداخلية وتمثل هذه الوثائق في شهادة الإقامة، بطاقة الإقامة ، الشهادة العائلية.

الفصل الثالث: واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية على تحسين أداء

العاملين - دراسة ميدانية لبلدية مهدية (ولاية تيارت) -

كما تضمنت هذه المرحلة تحويل المصلحة البيومترية من مقر دائرة مهدية إلى بلدية مهدية من أجل إصدار جواز السفر البيومترية وبطاقة التعريف البيومترية ، حيث عملت إدارة البلدية على توفير البنية التحتية الإلكترونية المناسبة و توفير المتطلبات التقنية و الفنية اللازمة لإصدار جواز السفر وبطاقة التعريف البيومترية.

إقتصرت هذه المرحلة على إصدار جواز السفر البيومترية الذي كانت بداية إنطلاق في العملية خلال عام 2016 في حين إقتصرت إصدار بطاقة التعريف البيومترية فقط للأشخاص الذين إنتهت صلاحية بطاقتهم أو الذين ستنتهي صلاحيتها خلال سنة 2018.

أما مصالح البلدية الأخرى فقد بدأت في الاعتماد على وسائل وأدوات تقنية و إتصالية حديثة منذ 2012، مثل إدخال أجهزة حاسوب جديدة مزودة ببرامج وتطبيقات متطورة ، بالإضافة إلى تطور في وسائل الاتصال خاصة بعد إستعمال بروتوكول نقل الملفات FTP شبكة الإنترنت و الإكسترنات، و إستعمال البريد الإلكتروني مما سمح بتدفق لمعلومات بسهولة وتبادلها داخل وخارج البلدية ومصالحها ، كما تم اعتماد برنامج الحج الذي يسمح بالتسجيل عن طريق الإنترنت أو من خلال التطبيق الإلكتروني على مستوى البلدية.

وما يميز هذه المرحلة هو إستخدام شبكة التدفق العالي (Haut débit) التي تسهل من عملية الإتصال والربط بين مختلف المراكز على مستوى الوطن، كما تسهل من عملية نقل المعلومات والبيانات الإدارية بسرعة فائقة. كما تم تحويل عملية إصدار رخص السياقة والبطاقة الرمادية من الدائرة إلى بلدية مهدية حيث أصبحت تعتمد في ترقيم المركبات وإعداد البطاقة الرمادية ، ورخص السياقة على برامج إلكترونية مبروطة بالشبكة الوطنية.

ثالثا- المرحلة الثالثة:

تدخل هذه المرحلة ضمن عملية إستكمال تطبيق الإدارة الإلكترونية الذي أعلنته الجزائر مسبقا من خلال مشروع الجزائر الإلكترونية . حيث شرعت وزارة الداخلية والجماعات المحلية بداية من سنة 2017 لرقمنة البلدية عن طريق مشروع " البلدية الإلكترونية " التي سبق الشروع التحضير لها على مستوى بلدية مهدية وتبرز مظاهر التحضير للعملية من خلال القيام بإجراءات جديدة خاصة بتقديم الخدمات الإلكترونية وتفعيلها على مستوى مصالح البلدية بالإضافة إلى إدخال تطبيقات إلكترونية في أغلب مكاتب البلدية¹.

¹ مقابلة مع السيدة : مسكين عوالي ، رئيس مصلحة البيومترية ، بلدية مهدية ، يوم : 27 افريل 2022 ، على الساعة 09:30.

الفصل الثالث: واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية على تحسين أداء

العاملين - دراسة ميدانية لبلدية مهدية (ولاية تيارت) -

فعلى مستوى المصلحة البيومترية فقد تقرر التوقيف النهائي لإصدار بطاقة التعريف الوطني العادية ابتداء شهر سبتمبر 2017 كما تم الشروع في إستخراج جواز السفر البيومترى وفق الخدمة المتميزة (premium) عن طريق برنامج جديد من المركز الوطني لإصدار الوثائق والمستندات المؤمنة . كما تم إدخال تطبيق إلكتروني جديد خاص " بقفة رمضان " ابتداء من سنة 2018 و الإنطلاق في البدء بوضع الإجراءات الخاصة بالتحضير على مشروع البطاقة الرمادية ورخصة السياقة الإلكترونيين على مستوى المصلحة البيومترية¹ .

وتعمل البلدية على تحقيق أهداف مشروع " البلدية الإلكترونية" الذي تم تطبيقه من قبل في بلدية الجزائر الوسطى بالجزائر العاصمة كبلدية رائدة عبر العديد من التطبيقات التي تم تطويرها ، لاسيما التطبيق المتعلق بالتسيير المالي للبلدية .

لقد تطلب إستكمال كل هذه المراحل سالفه الذكر توفر بنية تحتية تقنية، فنية و بشرية تمثلت عموما في² :
■ تم تزويد جميع مصالح بلدية مهدية بأجهزة حاسوب متطورة ، كما تم توزيع هذه الأجهزة على مكاتب كل مصلحة . حيث نجد مكتب الحالة المدنية وحده يحتوي على جهاز كمبيوتر بالإضافة إلى أجهزة سكانير وطابعات، كما تم تعيين 20 موظف يجيدون إستعمال الإعلام الآلي والعمل بمختلف التطبيقات والبرامج الإلكترونية على مستوى شبك الحالة المدنية.

أما على مستوى المصلحة البيومترية فتم تزويدها بحوالي 06 أجهزة حاسوب ، وجهاز سكانير وأجهزة أخرى إلكترونية خاصة بالصور الفوتوغرافية وأخذ البصمات ، وغيرها من الأجهزة الرقمية المستخدمة في المجال البيومترى.

وتعتمد المكاتب الإدارية على أجهزة الحاسوب في معالجة المعلومات بطريقة آلية ، و بالإعتماد على برامج الحاسوب وتطبيقاته الإلكترونية، وما يميز العمل بجهاز الإعلام الآلي أنه أسرع في المعالجة ، ويحمل معلومات أكبر ، كما أن تكلفته أقل من الحاسوب قبل إدخال التكنولوجيا الإلكترونية.

■ إستعمال الشبكات الإلكترونية، حيث نجد الشبكة المحلية الداخلية مربوطة بالخادم تقوم بحجز المعلومات وتخزينها على المستوى الداخلي ، والشبكة الوطنية ذات التدفق العالي (Haut debit) تقوم بنقل المعلومات وتبادلها بسرعة فائقة حيث نجد جميع الشبكات المستعملة على مستوى البلدية متصلة بمجموعة من المكاتب بين مصالح أو بين مجموعة من مصالح البلدية ، والتي تكون بدورها مربوطة بجهاز الخادم

¹ مقابلة مع السيد : جومي مختار ، مسؤول عن إدارة الشبكات والبرامج بمكتب الحالة المدنية ، بلدية مهدية ، يوم : 27 افريل 2022 ، على الساعة 14:00.

² البلدية الإلكترونية " من اجل توطيد العلاقة بين الادارة والمواطن " تم تحميله من الموقع التالي :
<http://www.intreieur.gov.dz/index.php/ar/> ، اطلع عليه بتاريخ 2022/04/25 ، على الساعة 13:00.

الفصل الثالث: واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية على تحسين أداء

العاملين - دراسة ميدانية لبلدية مهدية (ولاية تيارت) -

المركزي الذي يقوم بتخزين المعلومات ، تحويلها وتوزيعها داخل وخارج البلدية ، كما يتم الإعتماد على الشبكات التي تدعم نقل البيانات مثل بروتوكول نقل الملفات إف.تي.بي (FTP Protocol) وهو نظام يستعمل في نقل وتبادل الملفات على أي شبكة تدعم نظام السيطرة على الإرسال " نظام آي.بي " ، مثل الإنترنت والإنترنت . ويتميز ال " FTP " بالأمان في نقل البيانات والتأكد من عدم فقدانها خلال النقل .

■ تفعيل البريد الإلكتروني على مستوى الأمانة العامة وبعض المكاتب الأخرى ويستعمل البريد الإلكتروني في إرسال المراسلات والمعلومات إلى خارج البلدية أو في تلقي الرسائل العادية مما يسهل أداء العاملين .

■ البرامج والتطبيقات الإلكترونية و هي برامج متعددة ، كل برنامج متوافق مع الخدمة التي صمم لها حيث نجد هذه البرامج والتطبيقات في شكل جداول إلكترونية ، أدوات تدقيق ، قواعد بيانات أو برامج حسابات ، أو برامج تحيين المعلومات ... ، ومن الأمثلة على هذه البرامج نجد:

- برنامج شهادة الميلاد والوفاة؛

- برنامج شهادة الزواج(عقد الزواج)؛

- برنامج الحالة العائلية؛

- برنامج شهادة الإقامة وبطاقة الإقامة؛

- برنامج الانتخابات؛

- برنامج الحج؛

- برنامج قفة رمضان؛

- برنامج الخدمة الوطنية؛

- برنامج رخصة السياقة؛

- برنامج البطاقة الرمادية ؛

- برنامج أملاك البلدي وغيرها من البرامج و التطبيقات الإلكترونية

والملاحظ أن كل مكتب قد يعتمد على مجموعة من البرامج والتطبيقات الإلكترونية فمثلا : مكتب ميزانية البلدية يعتمد على برنامج خاص بإعداد الميزانية والحساب الإداري ، وإصدار بطاقات الالتزام الخاصة بهذه كما أنه يعتمد على تطبيقات وبرامج أخرى مثل التطبيق المتخصص في التأمينات والتصريح السنوي للأجور.

ثانيا: إجراءات تطبيق الإدارة الإلكترونية بمصالح بلدية مهدية ولاية تيارت

أ. مصلحة التنظيم والشؤون العامة:

الفصل الثالث: واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية على تحسين أداء

العاملين - دراسة ميدانية لبلدية مهديّة (ولاية تيارت) -

1. مكتب الحالة المدنية: تم إنشاء ما يسمى " بالشباك الإلكتروني الموحد للحالة المدنية " حيث يتيح هذا الشباك للمواطن إستخراج كل ما يلزمه من وثائق سواء تعلق الأمر بالوثائق المستخرجة من الشبكة المحلية التي تضم المواطنين المولودين على مستوى البلدية أو أولئك المولودين خارج البلدية أي الذين يستخرجون وثائقهم من الشبكة الوطنية ، حيث يعمل في كل شبك موظف مسخر لاستقبال طلبات المواطنين مباشرة . وقد تم استحداث شبك خاص بالبحث فقط دون طباعة في الشبكة الوطنية وهذا في إطار المساعي الرامية إلى إعفاء المواطن من تقديم وثائق الحالة المدنية في الملفات المقدمة على مستوى البلدية و الاكتفاء بتكليف موظف بالتأكد من المعلومات آليا فقط، حيث يعمل بهذا الشباك موظفين لكل منهما جهاز حاسوب خلف الشباك الأمامي يوجد صف ثاني مزود بسبعة مكاتب يقدم مختلف الخدمات التابعة لمكتب الحالة المدنية على النحو التالي:

- مكتب الإمضاء والمصادقة على الوثائق المستخرجة ، يضم موظفين إثنين؛
- مكتب إصدار واستخراج وثائق الحالة المدنية باللغة الفرنسية ، ويضم ثلاث موظفين وجهاز إعلام آلي وطابعة؛
- مكتبين للتصحيحات القضائية و التعديلات، يقوم باستقبال ملفات التصحيحات القضائية وإدخال التعديلات المستجدة على عقود الحالة المدنية بمختلف أنواعها؛
- مكتب المراسلات ، يعمل عليه موظف مكلف بالرد على المراسلات المتعلقة بمكتب الحالة المدنية ويضم جهاز الإعلام الآلي وطابعة؛
- مكتب السكانير : إستحدث هذا المكتب ضمن عملية الرقمنة من أجل نسخ العقود . وحاليا يعمل على إعادة نسخ العقود المعدلة من طرف مكتب التعديلات؛
- مكتب إصدار شهادة الميلاد الخاصة " 12 خ " يضم جهاز إعلام آلي و طباعة ، يقوم بالتأكد من المعلومات الخاصة بالطالب وتصحيح الأخطاء إن وجدت لأن هذه الشهادة تستخرج مرة واحدة مدى الحياة ، يتم إستخراج هذه الشهادة بواسطة التطبيق الإلكتروني المعد لحفظ وتأمين الشهادات ، وعدم المساس بالعقد المثبت.

إذن فمن خلال التطبيق الإلكتروني الخاص " بالشباك الموحد " " Guichet Unique " يستطيع عون الشباك الدخول إلى السجل الوطني الآلي للحالة المدنية واستخراج كل وثائق الحالة المدنية (ميلاد وفاة ، شهادات الميلاد الخاصة 12 خ ، بيانات الطلاق ، عقد الزواج) وكذا إستخراج شهادة الإقامة من

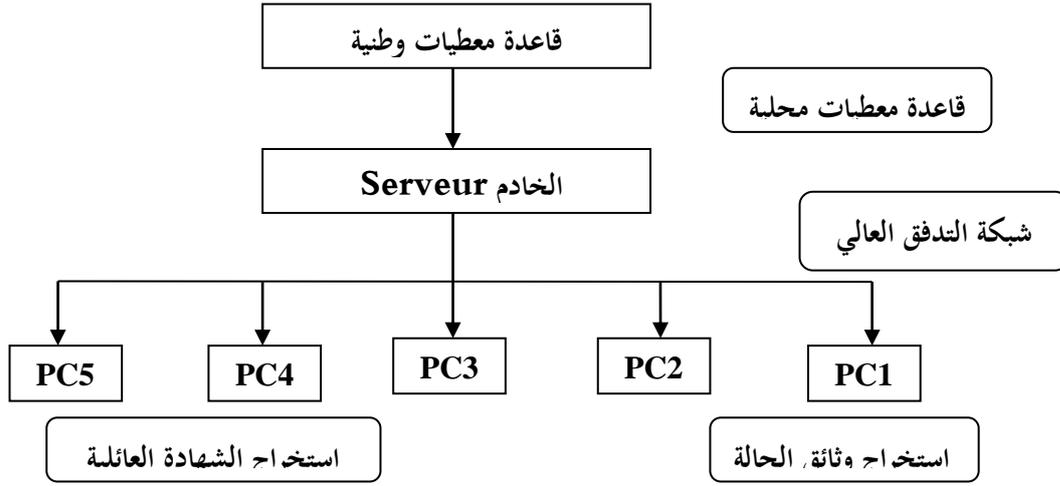
الفصل الثالث: واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية على تحسين أداء

العاملين - دراسة ميدانية لبلدية مهديّة (ولاية تيارت) -

نفس الشبّاك عن طريق التطبيق الخاص بشهادة الإقامة (A pp-Résidence) المربوطة مباشرة بالسجل الآلي للحالة المدنيّة، أما الشهادة العائليّة فيتم إستخراجها عبر الشبّكة الداخليّة المحليّة (LAN)¹.

الشكل رقم (03-01): يمثّل الشبّاك الإلكترونيّ للحالة المدنيّة.

السجل الوطني الآلي للحالة المدنيّة



المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على المعلومات المتحصل عليها .

ويمثّل هذا الشكل الشبّاك الإلكترونيّ وأجهزته الموصولة فيما بينها والمربوطة بالسجل الوطني الآلي للحالة المدنيّة كما يبيّن أيضا إمكانيّة المواطن الحصول على الشهادة العائليّة للحالة المدنيّة بواسطة الشبّكة المحليّة الداخليّة.

2. مكتب التنظيم : أصبح هذا المكتب يقوم بمهامه بالاعتماد على بعض التطبيقات والبرامج

الإلكترونيّة خاصّة المتعلقة بتقسيم الخدمات للمواطنين ، ومن بين هذه البرامج والتطبيقات نجد² :

- برنامج التسجيل الإلكترونيّ بالحج: فمنذ عام 2016 تم استحداث تطبيق إلكترونيّ خاص بتسجيلات الحج والتي تسمح للمواطن بالتسجيل عن طريق الإنترنت دون الرجوع إلى بلدية أو جهة أخرى ، كما أن المواطن الذي لا يملك الإتصال بشبّكة الإنترنت أولا يجيد إستعمالها بمكانه التوجه إلى مكتب التنظيم والتسجيل عن طريق تطبيق الحج الموصولة بالسجل الوطني الآلي للحالة المدنيّة من أجل تسهيل إستخراج

¹ مقابلة مع السيد : جومي مختار، مسؤول عن إدارة الشبّكات والبرامج بمكتب الحالة المدنيّة ، بلدية مهديّة ، يوم: 28 افريل 2022 ، على الساعة 11:00.

² مقابلة مع السيد : سعدون ساعد، رئيس مكتب الحج والعمرة، بلدية مهديّة ، يوم: 05 افريل 2022 ، على الساعة 10:00.

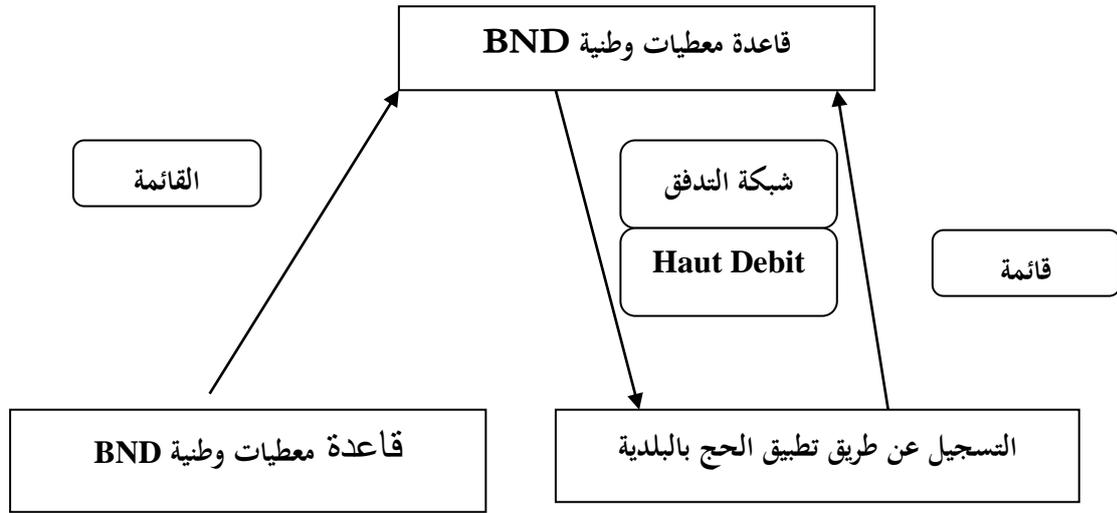
الفصل الثالث: واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية على تحسين أداء

العاملين - دراسة ميدانية لبلدية مهدية (ولاية تيارت) -

المعلومات الخاصة بكل شخص . في حين يقوم الموظف بتسجيل عدد مرات تسجيل المواطن في الحج و للسنوات السابقة، و بعد عملية التسجيل واستخراج المعلومات الخاصة بكل شخص يتم طباعة القصاصات بالتطبيق بصورة آلية من أجل إستعمالها في عملية القرعة ، فإذا كان المواطن قد سجل 6 مرات في عملية الحج فإن التطبيق سيخرج 06 قصاصات ، وبعد القيام بعملية القرعة يتم تسجيل الفائزين في نفس التطبيق الخاص بالحج.

الشكل رقم : 03-02: آلية عمل برنامج الحج الإلكترونية في بلدية مهدية.

السجل الوطني الآلي للحالة المدنية



المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على المعلومات المتحصل عليها .

- تطبيق قفة رمضان لإلكترونية : هو تطبيق إلكتروني جديد تم إستحداثه مؤخرا في شهر ماي 2018 ، اعتمده وزارة الداخلية من أجل تسهيل وتوزيع قفة رمضان . ويعتمد هذا التطبيق الإلكتروني على مايلي¹:

- تحديد ميزانية البلدية المخصصة للقفة؛
- تحديد ثمن القفة الواحدة؛
- تحديد محتوى القفة من مواد غذائية.

بالإضافة إلى تحديد معطيات وبيانات أخرى متعلقة بالمستفيدين حيث يتم إرسال كل هذه المعلومات إلى مصالح الولاية لدراستها ومدى مطابقتها للمعايير الوطنية لتقوم بعد ذلك بالمصادقة عليها وإعطاء الضوء الأخضر للبلدية في حجز قوائم المستفيدين ، حيث يسمح تطبيق قفة (Cuffa -r) بالولوج إلى

¹ مقابلة مع السيد : فارلو محمد الامين، المكلف بالتسيير قفة رمضان، بلدية مهدية ، يوم 05 ماي 2022 ، على الساعة 14:00.

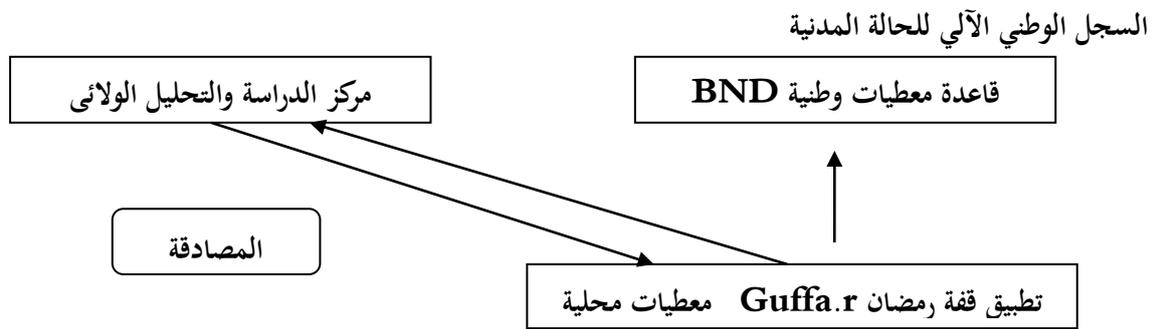
الفصل الثالث: واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية على تحسين أداء

العاملين - دراسة ميدانية لبلدية مهدية (ولاية تيارت) -

السجل الوطني الآلي للحالة المدنية الإستخراج كافة المعلومات الخاصة بالمستفيدين من (اسم ، لقب ، تاريخ الميلاد، مكان الميلاد....).

هذا التطبيق سيؤدي إلى تنظيم عملية توزيع قفة رمضان بشكل جديد مع تحقيق العدالة والشفافية في عملية التوزيع و يمثل الشكل التالي آلية عمل تطبيق قفة رمضان بحيث يتم تبادل المعلومات ما بين البلدية و مركز الدراسة والتحليل بمقر الولاية وفي نفس الوقت يتم استعمال المعطيات الموجودة بالسجل الوطني الآلي للحالة المدنية والذي يقوم كذلك بتخزين كل المعلومات والمعطيات الخاصة بالتطبيق.

الشكل رقم : 03-03: يمثل آلية عمل التطبيق الإلكتروني لقفة رمضان ببلدية مهدية.



المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على المعلومات المتحصل عليها .

ب- المصلحة البيومترية:

تعتبر هذه المصلحة الجديدة التي تم إستحداثها منذ عام 2017 ببلدية مهدية (ولاية تيارت) وهي المصلحة الأكثر تطبيقا للتكنولوجيا الإلكترونية فأغلب الإجراءات والمهام داخل المصلحة تتم بالدرجة الأولى باستعمال الأدوات والأجهزة الإلكترونية و الاتصالية ، تحتوي هذه المصلحة على الشباك الإلكتروني للوثائق البيومترية (جواز السفر البيومتري، و بطاقة التعريف الوطنية البيومترية) ، حيث سيتم توسيعه بصفة تدريجية إلى وثائق أخرى.

و يرتكز عمل الشباك الكتروني للوثائق البيومترية على إستقبال طلبات مختلف الوثائق البيومترية وتسجيلها بصفة آنية في قاعدة معطيات مركزية، و هذا باستغلال الربط المباشر مع قاعدة معطيات الوثائق البيومترية الوطنية وكذا السجل الوطني الآلي للحالة المدنية.

كما يرتكز الشباك الإلكتروني البيومتري في عمله على مقاطعة ومقارنة قاعدة معطيات الوثائق البيومترية المنجزة سلفا مع معطيات السجل الوطني الآلي للحالة المدنية بصفة آلية ، وبالتالي فإن هذه المقارنة ستسمح بالتأكد بصفة آنية من صحة المعلومات الخاصة بطلب الوثيقة (جوا السفر أو بطاقة التعريف البيوميتريين) ومن أجل نجاح عمل هذا و الشباك الإلكتروني في تقديمه للخدمات ، وفرت البلدية

الفصل الثالث: واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية على تحسين أداء

العاملين - دراسة ميدانية لبلدية مهدية (ولاية تيارت) -

الشروط المناسبة لضمان نجاح هذا الحل الإلكتروني من خلال توزيع المهام على الموظفين المكلفين بالشبكات الإلكترونية على النحو التالي¹ :

1. مهام العون المكلف باستلام الملف وفحصه :

حيث يقوم بـ:

- التأكد من الوثائق المكونة للملف الإداري لصاحب الطلب حسب الحالة (طلب لأول مرة أو تجديد)؛

- التأكد من مطابقة صورة الهوية المقدمة للمعايير المعمول بها؛

- تحديد نوع الوثيقة المطلوبة في نظام الشبكات الإلكترونية (جواز السفر أو بطاقة تعريف)؛

- البحث عن المعلومات الخاصة بالشخص في السجل الوطني الآلي للحالة المدنية؛

- التأكد من كل المعلومات الخاصة بالشخص (بيانات الهوية والصورة إن وجدت)؛

- حجز المعلومات الناقصة في حالة عدم وجودها أو تغييرها في حالة حصول الشخص على وثيقة بيومترية أخرى من قبل؛

- التأكد من تناسب مبلغ القسيمة الجبائية مع نوع الطلب ونوع الوثيقة ، وذلك بمقارنته مع المبلغ المحسوب آليا في نظام الشبكات الإلكترونية؛

- تسجيل طلب الوثيقة البيومترية الذي يرفق آليا برقم تسلسلي للملف؛

- المسح الضوئي لصورة استمارة المعني بالأمر مع احترام المقاييس والجودة؛

- التأكد من كتابة إسم ولقب المعني بالأمر وإمضائه على الإستمارة؛

- إعادة مسح الصورة مع احترام مقاييس الجودة.

2 . مهام العون المكلف بأخذ البيانات البيومترية :

يقوم العون المكلف بأخذ البيانات البيومترية بما يلي :

- عرض المعلومات الشخصية عبر الشاشة لصاحب الطلب في حالة عدم تمكنه من القراءة؛

- المصادقة على الصورة الملتقطة بالماسح الضوئي مع التأكد من العلامات الخصوصية وحالة الأصابع؛

- أخذ البصمات مع الحرص على أن تكون ذات جودة عالية؛

- إزالة آثار البصمات من على جهاز أخذ البصمات بعد كل . عملية التقاط؛

- إتقاط الصورة بحيث يجب أن تكون مطابقة للمعايير التقنية المعمول؛

- أخذ الإمضاء الرقمي لصاحب الطلب؛

¹ مقابلة مع السيد : العيمش علي ، رئيس مصلحة المستخدمين، بلدية مهدية ، يوم 08 ماي 2022 ، على الساعة 10:00.

الفصل الثالث: واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية على تحسين أداء

العاملين - دراسة ميدانية لبلدية مهدية (ولاية تيارت) -

- بعد أخذ المعلومات والبيانات تتم آليا عملية تشفير المعلومات ، ثم يقدم العون وصل إيداع المعني.

3. مهام المسؤول التقني عن الأرضية البيومترية:

- تثبيت التطبيقات المستعملة في الأرضية البيومترية ، وكذا التحديثات مباشرة بعد استلامها؛
- إدارة مختلف الأنظمة وقاعدة البيانات مع حفظها وفق ملف الصور يوميا؛
- حل المشاكل التقنية بسرعة مع الإتصال بالخلية التقنية الموجودة على مستوى الولاية في حالة تعذر حل المشكلة؛

4. مهام رئيس المصلحة: وتتمثل في:

- معاينة وضعية الطلبات على المستويين المحلي والمركزي؛
- معاينة المعلومات المحجوزة وتصحيحها في حالة وجود خطأ؛
- تحميل الملفات المرفوضة مؤقتا وإعلام المعني بالأمر بالرفض المؤقت والقيام بمختلف الإجراءات المرتبطة بحالة الرفض المؤقت.

5. مهام العون المكلف بتسليم الوثائق البيومترية:

- تسليم الوثائق البيومترية لأصحابها بعد قراءة الشريحة ومقارنة البصمات؛
- تسليم أظرفه الرقم السري؛
- إعادة الوثائق التي تحتوي على أخطاء أو عيوب مادية إلى مركز الإنتاج عن طريق السلم الإداري.

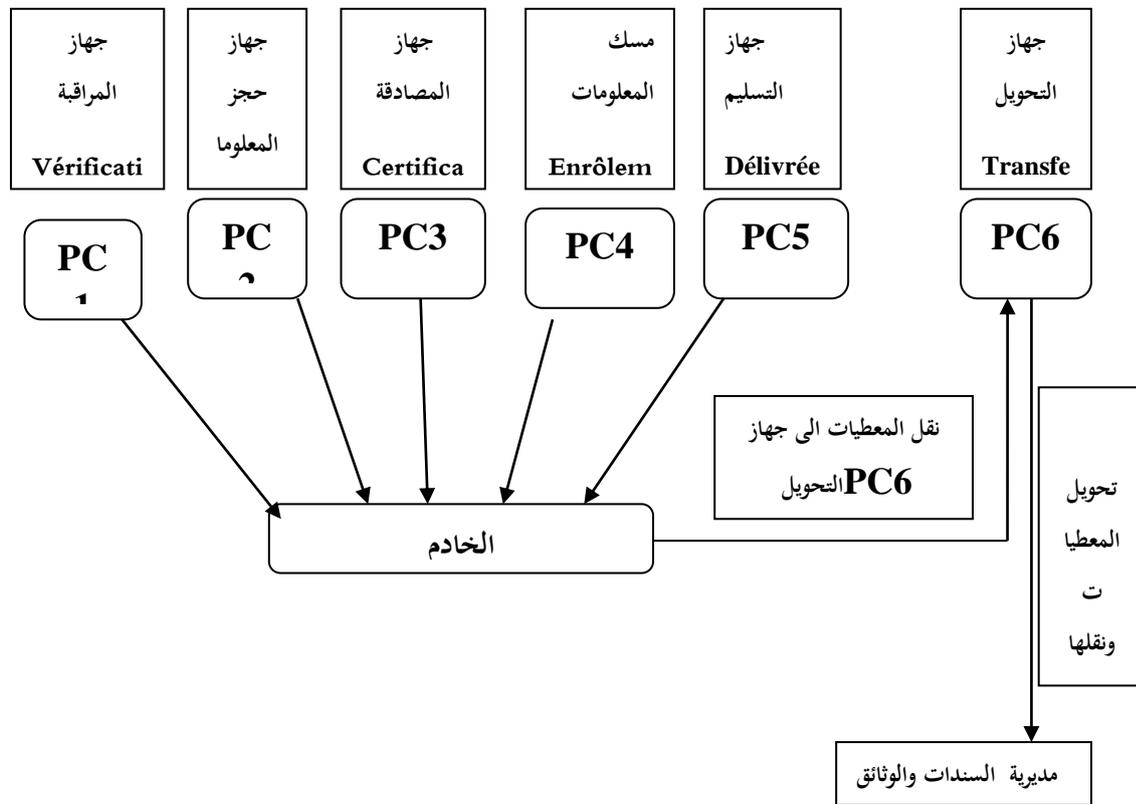
6. مهام المهندس بالمصلحة البيومترية:

- إدارة الشبكة المحلية داخل الشباك الإلكتروني؛
- مراقبة حسن تسيير قاعدة التجهيزات؛
- الحفاظ والتخزين المؤمن للمعلومات؛
- إدارة أجهزة الاستغلال (أجهزة وموزعين)؛
- الإرسال الدوري المنتظم للمعلومات إلى مركز الإنتاج عبر شبكة الإرسال؛
- تحيين الحل المضاد للفيروسات وتنفيذ الإستراتيجية الموضوعية لتأمين الأجهزة.

الفصل الثالث: واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية على تحسين أداء

العاملين - دراسة ميدانية لبلدية مهديّة (ولاية تيارت) -

الشكل رقم (03-04): يمثل الشبكات الإلكترونية وألية عمله بالمصلحة البيومترية في بلدية مهديّة (ولاية تيارت).



المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على المعلومات المتحصل عليها من البلدية.

يمثل هذا الشكل آلية عمل الشبكات الإلكترونية البيومترية و توزيع المكاتب حسب المهام الخاصة باستصدار الوثائق البيومترية و التي تكون مربوطة مديرية السندات والوثائق المؤمنة.

ثالثا- مكتب حركة السيارات:

وهو مكتب جديد تم استحداثه مؤخرا بعد تحويل عملية استصدار وثائق رخصة السياقة والبطاقة الرمادية من الدائرة إلى البلدية حيث يتم التمهيد حاليا لتطبيق إجراءات وزارة الداخلية المتعلقة باستخراج البطاقة الرمادية الإلكترونية ورخصة السياقة البيومترية ، في إطار عصرنة الإدارة وتحسين الخدمة العمومية

الفصل الثالث: واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية على تحسين أداء

العاملين - دراسة ميدانية لبلدية مهدية (ولاية تيارت) -

للموطن¹.

وتقوم البلدية حاليا بالاعتماد على برنامجين في مكتب حركة السيارات الأول يتعلق بالبطاقة الرمادية ، والبرنامج الثاني يتعلق برخصة السياقة ، وكلا البرنامجين يتيح تسجيل مختلف المعلومات والمعطيات المتعلقة بطلب الخدمة داخل التطبيق الإلكتروني المربوط بالشبكة الوطنية من أجل تبادل المعلومات ، والمعطيات في استصدار " شهادة التأكيد" التي تتضمن المعلومات التقنية للمركبة والشخص . هذه الشهادة توفر على المواطن عناء التنقل إلى الجهة التي أصدرت البطاقة الرمادية دون عناء ، وتمكنه من إستخراجها ببساطة من عدة مناطق .

المطلب الثاني : آثار تطبيق الادارة الالكترونية على أداء الخدمات

1. تخفيف البيروقراطية في تقديم الخدمات:

✓ التخفيف من ملف تجديد رخصة السياقة إلى : صورتان شمسيتان ، شهادة طبية ، طابع بريدي ، رخصة السياقة القديمة؛

✓ تم حذف شهادة الجنسية الجزائرية من ملفات تجديد بطاقة التعريف الوطنية البيومترية وجواز السفر و استبدالها بشهادة ميلاد أو وفاة الأب أو الأم؛

✓ إزالة شهادة الميلاد الخاصة 12 خ من ملف الحيازة على بطاقة التعريف الوطنية البيومترية ، واستبدالها بشهادة الميلاد رقم 12 ؛

✓ التقليل من الإجراءات الورقية حيث تم إصدار قانون يتعلق بتمديد عمر الوثائق من عام إلى 10 سنوات باستثناء وثيقة الزواج و الوفاة، و هناك بعض الوثائق تم إلغاؤها تماما من الشباك الإلكتروني للحالة المدنية نظرا لعدم الحاجة إليها مثل : شهادة الميلاد رقم 14 ، والشهادة الشخصية للحالة المدنية التي تم حذفها من الملفات وعوضت بشهادة الميلاد 12 ، التي تستعمل لأغراض متعددة وبالمحصلة نجد أن هذا الشباك قد تقلصت الوثائق التي يقوم بإصدارها من 29 وثيقة إلى 14 وثيقة فقط؛

✓ توفير العناء عن المواطنين الذين يمتلكون جواز سفر ب ومترى من التقدم للبلدية من أجل طلب بطاقة التعريف الوطنية البيومترية . حيث أصبح بالإمكان طلبها مباشرة دون ملف خاص ، لأن المعلومات التي سيتم طبعها على بطاقة التعريف الوطنية البيومترية هي نفسها المعلومات الموجودة على جواز السفر البيومتري ؛

¹ مقابلة مع السيد : قاصدي خالد ، رئيس مصلحة حركة السيارات و بطاقات الرمادية، بلدية مهدية ، يوم : 09 ماي 2022 ، على الساعة

الفصل الثالث: واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية على تحسين أداء

العاملين - دراسة ميدانية لبلدية مهدية (ولاية تيارت) -

✓ إعفاء المواطن من تقديم وثائق الحالة المدنية المتوفرة ضمن السجل الوطني الآلي للحالة المدنية ، حيث تنص المادة الثانية من المرسوم التنفيذي رقم :204/15 المؤرخ في:2015/07/27 على انه " يتعين على الإدارات العمومية والسلطات الإدارية والجماعات المحلية المرتبطة بالسجل الوطني الآلي للحالة المدنية في إطار الإجراءات الإدارية التي تدرسها ، ألا تشترط على المواطن تقديم وثائق الحالة المدنية التي يمكنها الإطلاع عليها مباشرة على مستوى ذات السجل الوطني" وفي هذا الصدد يقوم مكتب التصحيحات ببلدية مهدية باستخراج جميع الوثائق اللازمة لتصحيح الأخطاء في وثائق الحالة المدنية مباشرة من الشباك الإلكتروني، و إضافة الى ملف التصحيح دون قيام المواطن بهذه الخطوة ، كما ان البلدية هي من تتكفل بالتنسيق مع السلطات القضائية المختصة بطلبات المواطنين الراغبين في تصحيح الأخطاء المكتشفة في وثائق الحالة المدنية الخاصة بهم ؛

✓ كما أن إدخال الإدارة الإلكترونية أدى إلى إلغاء بعض الإجراءات البيروقراطية ، وعلى رأسها إلغاء شرط المصادقة على نسخ الوثائق الأصلية المسلمة من طرف الإدارات العمومية.

2.تحقيق الجودة في الخدمات :

ويكمن ذلك من خلال إحلال الوثائق الإلكترونية بديلا للوثائق الورقية ابتداء من شهادة الميلاد الخاصة ، وبطاقة التعريف البيومترية وجواز السفر البيومتري حيث تتميز هذه الخدمات الجديدة بالجودة العالية فمثلا : بطاقة التعريف الوطنية البيومترية أصبحت وثيقة مؤمنة تماما وذات شكل أكثر مرونة تحتوي على شريحة إلكترونية وصورة رقمية من شأنها تضمن للمواطنين الإتمام السريع لمختلف الإجراءات اليومية وهذا بسبب استخدامها المتنوعة دون التعرض لعواقب، كما أن جواز السفر البيومتري أصبح يتم تداوله باعتباره وثيقة سفر وهوية في نفس الوقت ، كما أنه وثيقة مؤمنة للقراءة الآلية يحتوي بصفة خاصة على صورة رقمية وشريحة إلكترونية ، فهو مطابق للمعايير المملاة من طرف المنظمة الدولية للطيران المدني¹ .

كما أن الخدمات الإلكترونية التي تقدمها البلدية من خلال أداء العاملين أصبحت تتميز بقلّة الأخطاء الناتجة عن الحجز لأن الحل يعتمد على الإطلاع المباشر على البيانات الموجودة في قواعد المعطيات المركزية ، كما نتج عن هذه الخدمات تمكين المواطن من الاتصال الدائم بالبلدية وتحسين ظروف الإستقبال ، وتحسين العلاقة بين الموظف والمواطن مما يؤدي إلى تحقيق أكبر قدر من الرضا الوظيفي على نوعية الخدمات التي يتلقونها وعلى طبيعة الأداء الإداري على نوعية الخدمات بالإضافة إلى تعزيز ثقة المواطن في الخدمات المقدمة كونها خالية من الأخطاء وذات كفاءة عالية تعتمد على إجراءات بسيطة وغير مكلفة للطرفين (المواطن والإدارة).

¹ مقابلة مع السيد : لحر عبد الرحمان ، الأمين العام، بلدية مهدية ، يوم :11 ماي 2022 ، على الساعة 09:00.

الفصل الثالث: واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية على تحسين أداء

العاملين - دراسة ميدانية لبلدية مهدية (ولاية تيارت) -

3. تحقيق مبدأ الاستمرارية في تقديم الخدمات:

حيث يتجلى تأثير تطبيقات الإدارة الإلكترونية على مبدأ إستمرارية الإدارة في تقديم الخدمات من خلال تأثيرها على سير أداء البلدية في تقديمها لمختلف الخدمات ، فلاشك أن نظام الإدارة الإلكترونية سيؤدي إلى دوام عمل الإدارة على مدار ساعة دون عراقيل داخلية أو خارجية مع التقليل من المخاطر التي يتعرض اليها المواطنين ، كما أن تقديم خدمات ذات جودة عالية يعتبر تأكيدا تاما لمبدأ دوام سير المرفق العام بانتظام وإطراء .

إذن يمكن القول أن هذه هي مجمل انعكاسات تطبيق الإدارة الإلكترونية على الخدمات التي تقدمها البلدية ، لكن على الرغم من هذا التطبيق والتطور في تقديم الخدمات إلا أننا سجلنا مجموعة من التحديات المرتبطة بتطبيق الإدارة الإلكترونية و إدخال التكنولوجيا الحديثة في تقديم الخدمات ، حيث يمكن إجمال هذه التحديات فيما يلي¹:

- ✓ عدم كفاية الشروط المالية والبشرية والتقنية من أجل تطبيق الإدارة الإلكترونية وإدخالها على الأجهزة الإدارية في البلدية خاصة و أن الكثير من المكاتب لازالت تعاني نقص في التجهيزات الإلكترونية كالحاسوب وبرامجه الإلكترونية؛
 - ✓ ضعف البنية التحتية للاتصالات والمعلومات داخل البلدية حيث لازالت الكثير من المكاتب لا تستعمل شبكات الإتصال كالإنترنت و البريد الإلكتروني و غيرها ، إضافة إلى غياب القوانين و التشريعات التي شأنها إنجاح التعاملات التي تتم في إطار الإدارة الإلكترونية مما يعيق تطبيقها ؛
 - ✓ عدم تعميم تطبيقات الإدارة لإلكترونية على باقي المصالح والمكاتب إدارية حيث لازالت بعض المصالح داخل البلدية تمارس العمل الإداري بطريقة تقليدية؛
 - ✓ عدم اقتناع بعض الموظفين والمواطنين بضرورة التعامل مع نظام الإدارة الإلكترونية نتيجة لضعف الوعي بمزايا تطبيقها ، وضعف برامج التوعية الإعلامية للإدارة الإلكترونية؛
 - ✓ نقص الكوادر البشرية المتخصصة في المجال الإلكتروني ، ونقص التكوين للكثير منهم في مجال استخدام التكنولوجيا الحديثة وهذا يعد عائقا لتطبيق الإدارة الإلكترونية؛
 - ✓ عدم توفر دورات تدريبية متخصصة في مجال الإدارة الإلكترونية مما يعي تطبيقها.
- #### 4. السرعة في تقديم الخدمات :

¹ مقابلة مع السيد : جومي مختار، مسؤول عن إدارة الشبكات والبرامج بمكتب الحالة المدنية ، بلدية مهدية ، يوم: 15 ماي 2022 ، على الساعة 10:00.

الفصل الثالث: واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية على تحسين أداء

العاملين - دراسة ميدانية لبلدية مهدية (ولاية تيارت) -

حيث نتج عن إنشاء الشباك الإلكتروني الموحد للحالة المدنية تمكين المواطن من إستخراج كل وثائق الحالة المدنية بصفة آنية من أي بلدية أو ملحقة إدارية في مختلف ولايات الوطن دون أن يتكبد عناء التنقل كما أنه مكن الجالية المقيمة في الخارج من الحصول على شهادة ميلاد الخاصة 12 خ مباشرة عبر خدمة الإنترنت واستخراج الشهادة من الممثلة الدبلوماسية أو القنصلية المسجل فيها بطريقة سهلة وسريعة¹.

و ترتبط السرعة التي يتميز بها الإدارة الإلكترونية في تقديم الخدمات بالقدرة الإستجابية و جاهزية الإدارة المحلية في تقديم الخدمات ، ويتجلى ذلك من خلال تزايد حجم الخدمات المقدمة مع التقليل في مدة تقديم الخدمة ويمكن ملاحظة ذلك من خلال الجدولين التاليين المتعلقين بإصدار بطاقات التعريف البيومترية لفائدة مترشحي شهادة التعليم المتوسط و البكالوريا لدورات: جوان 2020-جوان 2021 بالإضافة الى الدورة المقبلة جوان 2022.

الجدول رقم (03-01): يمثل إصدار بطاقات التعريف الوطنية البيومترية لمترشحي

شهادة التعليم المتوسط

البلدية	السنوات (دورات)	عدد الملفات المودعة	عدد البطاقات المستلمة	عدد البطاقات العالقة	الملاحظة
مهدية (ولاية تيارت)	2020	192	177	15	تم انجازها وتسليمها
	2021	311	293	18	تم انجازها وتسليمها
	2022	350	322	08	06 - تم انجازها وتسليمها 02 - في طور المعالجة
	المجموع	853	866	41	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مراسلات رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية مهدية (ولاية تيارت) "مصلحة التنظيم والشؤون العامة ببلدية مهدية" إلى مديرية التقنين والشؤون العامة " مصلحة تنقل الأشخاص " بولاية تيارت، خلال سنوات 2020، 2021، و 2022

نلاحظ من خلال الجدول الخاص بمترشحي شهادة التعليم المتوسط ببلدية مهدية (ولاية تيارت) أنه هناك تغطية شبه تامة المتمثلة في بطاقات التعريف البيومترية، باستثناء بعض الحالات العالقة تم إنجازها وتسليمها لأصحابها بعد القيام باجراءات القانونية اللازمة لاسيما قيام مصالح البلدية بالتنسيق مع الجهات القضائية للإتمام التصحيحات القضائية الواجب تصحيحها كما نلاحظ خلال سنة 2022 تم تسجيل 06 حالات بسبب تصحيح الاخطاء وحالتين بسبب عدم مطابقة الصورة التلاميذ المعنيين مع التطبيق الخاص بإصدار البطاقة البيومترية تم معالجة الحالتين في مدة قصيرة .

¹ مقابلة مع السيد : قهلوز ميلود ، المكلف بالتصحيحات القضائية، بلدية مهدية ، يوم 09 ماي 2022 ، على الساعة 14:00.

الفصل الثالث: واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية على تحسين أداء

العاملين - دراسة ميدانية لبلدية مهدية (ولاية تيارت) -

كما سجلنا أيضا من الجدول أنه لا يوجد أي طالب من المترشحين لشهادة التعليم المتوسط قد عجز عن إيداع الملف الخاص ببطاقة التعريف البيومترية ، ويرجع ذلك إلى سهولة الطلب الإلكتروني مقارنة مع الطلب العادي في الإدارة التقليدية.

الجدول رقم (03-02): يمثل اصدار بطاقات التعريف الوطنية البيومترية لمترشحي

شهادة التعليم الثانوي

البلدية	السنوات (دورات)	عدد الملفات المودعة	عدد البطاقات المستلمة	عدد البطاقات العالقة	الملاحظة
مهدية (ولاية تيارت)	2020	140	138	02	تم انجازها وتسليمها
	2021	20	15	05	تم انجازها وتسليمها
	2022	11	10	01	06 - تم انجازها وتسليمها - 02 في طور المعالجة
	المجموع	853	866	41	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مراسلات رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية مهدية (ولاية تيارت) "مصلحة التنظيم والشؤون العامة ببلدية مهدية" إلى مديرية التقنين والشؤون العامة " مصلحة نقل الأشخاص " بولاية تيارت ، خلال سنوات 2020، 2021، و2022

أما بالنسبة للجدول الثاني الخاص بمترشحي شهادة البكالوريا فالملاحظ أنه قد تم تلبية جميع طلبات الحصول على بطاقة التعريف البيومترية بنسبة 98 % دون وجود أي عائق أو تأخر في الإصدار كما أن نسبة المترشحين الذين لم يتمكنوا من إيداع ملفاتهم بلغت 0 % . كما أن معظم الحالات العالقة التي تم معالجتها راجع الى وجود اخطاء في شهادات الميلاد وجب على مصالح البلدية تصحيحها بالتنسيق مع الجهات القضائية وبلديات الاصلية مكان ازدياد التلاميذ الذين حولوا للدراسة بثانويات بلدية مهدية نستنتج من الجداول السابقة أن الإدارة الإلكترونية في البلدية تكون أكثر إستجابة وجاهزية في بعض الحالات أو في الظروف المستعجلة على إعتبار أن المصلحة البيومترية قامت بتلبية جميع الطلبات الخاصة ببطاقة التعريف الوطنية لمترشحي شهادتي التعليم المتوسط و البكالوريا خلال مدة أقصاها شهرين فقط (فيفري و مارس) حيث تم استكمال العملية قبل وصول آجال الامتحانات بشهرين.

كما أن السرعة في تقديم الخدمات تبرز من خلال عدة مؤشرات منها :

الفصل الثالث: واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية على تحسين أداء

العاملين - دراسة ميدانية لبلدية مهدية (ولاية تيارت) -

- ✓ تسهيل عملية طلب جواز السفر البيومتري من خلال تسهيل إجراءات الطلب والسرعة في الحصول عليه حيث أصبح بإمكان أي مواطن الحصول على جواز السفر البيومتري في مدة لا تتجاوز 05 أيام من خلال إدراج الخدمة المتميزة لجواز السفر Preium الخاصة بالإجراء السريع مع إضافة رسوم الخدمة؛
- ✓ التقليل من مدة دراسة ملفات الحيازة على البطاقة الرمادية إلى يوم واحد فقط في الحالات العادية ، وإلى 21 يوم في الحالات الأخرى المتعلقة ببيع السيارات في ما بين الولايات؛
- ✓ أصبح بإمكان المواطن أن يتسلم بطاقة التعريف البيومترية بعد تلقيه رسالة نصية قصيرة SMS تعلمه بتاريخ ومكان إستلام بطاقة التعريف الوطنية البيومترية دون عناء التنقل لمعرفة تاريخ إستلامها.

المطلب الثالث: انعكاسات تطبيق الاللكترونية على تقليل من التكاليف وعدالة في التوزيع.

1. ترشيد النفقات وتقليل التكاليف

حيث ساهم إنشاء الشباك الإلكتروني الوطني للحالة المدنية في تقليل النفقات الخاصة بالأدوات المكتبية على مستوى البلدية ، وتمثل هاته الأدوات في: (الأقلام، الأوراق، حبر الطابعات والملفات ، إستمارات ، وثائق. وغيرها) .

والملاحظ أن هناك فرق بين نسبة التكاليف المخصصة لمكتب الحالة المدنية قبل لإنشاء ا شبك الإلكتروني وبعده ويمكننا توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (03-02): يمثل نسبة التكاليف الخاصة بالأدوات المكتبية الموجهة إلى مكتب

الحالة المدنية لبلدية مهدية (ولاية تيارت)

السنوات	نسبة التكاليف الخاصة بالأدوات المكتبية الموجهة الى مكتب الحالة المدنية
2020	54 % من مجموع تكاليف الأدوات المكتبية
2021	38 % من مجموع تكاليف الأدوات المكتبية
2022	32 % من مجموع تكاليف الأدوات المكتبية

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على المعلومات المتحصل عليها .

يمثل هذا الجدول الفرق بين نسبة التكاليف الخاصة بالأدوات المكتبية الموجهة إلى مكتب الحالة المدنية خلال السنوات الثلاث الأخيرة (2020، 2021، 2022) من إنشاء الشباك الإلكتروني.

و الملاحظ من خلال هذا الجدول أن الشباك الإلكتروني قد ساهم في تخفيض التكاليف الخاصة بالأدوات المكتبية الموجهة لمكتب الحالة المدنية بنسبة 32 % لأن الشباك الإلكتروني الذي أنشأ خلال سنة 2022 لم يعد يعتمد كثيرا على الإجراءات الورقية ، أو إستعمال الأدوات المكتبية بكثرة كما كان

الفصل الثالث: واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية على تحسين أداء

العاملين - دراسة ميدانية لبلدية مهديّة (ولاية تيارت) -

في سنة 2020 تجاوزت تكاليف الأدوات المكتبية بنسبة 54% من مجموع تكاليف الأدوات المكتبية ، لتسجل انخفاض آخر سنة 2021 بنسبة 38% من مجموع تكاليف الأدوات المكتبية من خلال ما سبق يمكن القول أن تطبيقات الإدارة الإلكترونية داخل البلدية قد تسمح بتنفيذ إستراتيجية ترشيد النفقات في البلديات من خلال تقليص التكاليف الخاصة بالإجراءات الورقية والمكتبية وغيرها ، ويمكن أن تعزز في المستقبل من خلال إلغاء بعض المصالح والمكاتب ودمجها.

2. تحقيق مبدأ الشفافية والعدالة في التوزيع:

إن تطبيقات الإدارات الإلكترونية أدت إلى تحقيق النزاهة و الشفافية في مختلف التعاملات الإدارية نتيجة لاعتمادها على وسائل وأدوات الاتصال الحديثة في تقديم الخدمات فمثل التسجيل الإلكتروني في القرعة الخاصة بالحج سواء كان عن طريق الإنترنت أو عن طريق تطبيقه الحج بالبلدية لم تؤدي إلى تسهيل عملية التسجيل وتحقيق السرعة في الإجراءات فحسب بل ساهمت في تحقيق النزاهة والشفافية في عملية القرعة التي تنظم وفق إجراءات حديثة ، كما أن تطبيق قفة رمضان التي تم إدخالها خلال شهر رمضان 2018 تساهم إلى مدى بعيد في تحقيق الشفافية والعدالة في التوزيع لمستحقيها الحقيقيين بالإضافة إلى تسليمها مباشرة بمقر سكن المعنيين بما فيها القاطنين بالمناطق المنعزلة تفاديا للطوابير والفوضى ، كما أن هذا التطبيق ستمنع المسؤولين من التلاعب بمحتوى القفة الذي تم تحديده من خلال التطبيق إضافة إلى ذلك فإن قفة رمضان : أبعادا أخرى تتمثل في :

- ✓ إنشاء سجل وطني خاص بالمعوزين للاستفادة من قفة رمضان في المستقبل؛
- ✓ ربط برنامج قفة رمضان الإلكتروني بالمنح المدرسة؛
- ✓ تقديم دعم للفئات المحتاجة؛
- ✓ تقديم الإحصاءات الدقيقة حول الفئات المعوزة.

3. تحقيق مبدأ المساواة في تقديم الخدمات:

ويقصد بذلك أن المواطنين متساويين أمام الإدارة في حصولهم على الخدمة، لأن نظام الإدارة الإلكترونية يؤكد ويدعم مبدأ المساواة في تقديم الخدمات ، كما يقوم بالتغلب والقضاء على مشكلة الوساطة والمحسوبية والرشوة التي تعرفها التعاملات الإدارية القديمة ، حيث تفيد المعلومات التي حصلنا عليها من مكتب الأمانة ببلدية مهديّة (ولاية تيارت) أن نسبة شكاوى المحسوبية التي عادة ما يوجهها المواطنين للمسؤولين حول الخدمات التي يتلقونها قد انخفضت بنسبة كبيرة في السنوات التي بدأت البلدية

الفصل الثالث: واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية على تحسين أداء

العاملين - دراسة ميدانية لبلدية مهدية (ولاية تيارت) -

فيها بتطبيق الإدارة الإلكترونية خاصة بعد إنشاء الشبكات الإلكترونية الموحد الذي خلص المواطنين من الكثير من الصعوبات والعراقيل أهمها : التقليل من طوابير الانتظار وتحقيق مبدأ الشفافية والمساواة الكاملة في الحصول على الخدمة .

خلاصة الفصل :

ختاماً لما سبق يمكننا القول أن هدف بلدية مهدية (ولاية تيارت) من تطبيق الإدارة الإلكترونية هو تطوير وترقية خدماتها، و تحسين العلاقة بين الموظف و المواطن، و الانتقال بالإجراءات والأساليب التقليدية الى الإجراءات والأساليب الحديثة وهي خطوة هامة نحو التحول الى بلدية إلكترونية باعتبارها أحد أهم الأهداف و الإستراتيجيات التي أطلقتها وزارة الداخلية والجماعات المحلية قصد تحسين الخدمة العمومية وتقريب الإدارة من المواطن وتبسيط الإجراءات الإدارية ، ومن خلال دراستنا في هذا الفصل استخلصنا أن قيام البلدية بالتحول للعمل بنظام الإدارة الإلكترونية كان عبر تطبيق تدريجي خلال مراحل متتالية هدفه الأساسي هو تحسين الخدمات و التخلص من رداءة الإدارة التقليدية و محدوديتها، وتخلص من المعاملات الطويلة والطوابير خاصة في شبكات الحالة المدنية وكان من تطبيق هذه الإستراتيجية هدف أساسي هو تحديث الإدارة الذي يشمل تطوير الإجراءات والأساليب و كافة الأقسام الإدارية ، إضافة إلى ضرورة مواكبة التطورات التكنولوجية الحاصلة.



أحدث التحول التكنولوجي ثورة في المفاهيم الإدارية التقليدية وأسهمت إسهاما كبيرا في تطوير حياة الأمم والشعوب، وذلك بالانتقال الى الخدمات الإلكترونية والقضاء على كل أشكال عمل الإدارة التقليدية التي كانت قائمة التدوين باستعمال الورق، وترتكز هذه التقنية على استعمال الوسائل والأجهزة الحديثة المتطورة للقضاء على البيروقراطية ، بالإضافة الى إعادة بناء العمليات الإدارية بشكل إلكتروني يهدف تحقيق السرعة في المعاملات الإدارية والحفاظ على سرية وسلامة المعلومات ، و تحديث مختلف الخدمات التي تقدمها من خلال تحقيق الدقة ، السرعة تبسيط الاجراءات المتمثلة في شبكة الإنترنت ومختلف المعدات التقنية والتكنولوجية ، بمعنى أن للإدارة الإلكترونية الدور الأساسي في تحسين الخدمات وبلوغها مستويات الجودة والتفوق.

يعتبر أسلوب الإدارة الإلكترونية الذي تتبناه الإدارة المحلية في الجزائر نقطة انطلاق جوهرية تساهم بشكل كبير في التحسين المستمر لنوعية الخدمات التي تقدمها الإدارة المحلية عموما و البلدية على وجه الخصوص لكن ذلك يتوقفا على العديد من الإمكانيات من أجل تقديم الخدمة المتميزة للمواطن المحلي ، وتحقيق مستوى أداء العاملين ، وتعزيز البنية التحتية الإلكترونية وتوافر جميع عناصر ومتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية التي تشمل المعلوماتية الاتصالية و الخدماتية وجميع المتطلبات البشرية ، الإدارية والتقنية ، كما لا يجب إهمال ضرورة وجود إرادة سياسية قوية.

وانطلاقا مما ذكرناه سابقا يمكننا الإجابة على الإشكالية التي طرحناها في مقدمة الدراسة حيث يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية تساهم بشكل فعال في تحسين أداء العاملين بالإضافة الى تعزيز جودة خدمات الإدارة المحلية من خلال قدرتها وفعاليتها في ترشيد الخدمات عالية المستوى مما يمكنها من الإستجابة لمختلف المتطلبات والحاجات المحلية ، فهي آلية جديدة لدى الإدارة المحلية نظرا لنتائجها الإيجابية على أداء الموظفين " العاملين " و أداء الأجهزة الإدارية المحلية في تقديم الخدمات العامة بكفاءة وفعالية ،

اختبار الفرضيات :

- **الفرضية الاولى** صحيحة وتبرير ذلك نرى ان الدولة الجزائرية بذلت جهدا كبيرا في مجال ارساء وتجسيد متطلبات الادارة الالكترونية من اجل تحسين اداء العاملين وكل ذلك يحتاج الى وضع رؤية استراتيجية شاملة بمشاركة الدولة وجميع الفاعلين بما يضمن الانتقال الإيجابي من الإدارة التقليدية الى الإدارة الإلكترونية تم تحسين وترقية الخدمات التي تقدمها الإدارة المحلية للمواطنين.

-الفرضية الثانية صحيحة لأن الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها بمثابة استراتيجية محورية تعتمد على الإدارة المحلية في تقديم الخدمات بطريقة حديثة ومتطورة تساهم في تقريب الإدارة من المواطن وتحقق الرضا على نوعية تلك الخدمات ،وما يؤكد صحة الفرضية الثانية. ولكن على الرغم من الدور الأساسي الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها في تفعيل الخدمات على مستوى بلدية مهدية بولاية تيارت، إلا أن هناك عدة تحديات تواجهها وتعيق تطبيقها ومن أهم هذه التحديات نجد : كثرة الاعتماد على الأساليب التقليدية حيث لازالت الكثير من المصالح والمكاتب داخل الأجهزة الإدارية للبلدية تمارس الإجراءات التقليدية لسابقة دون إدخال للوسائل والأدوات التكنولوجية الحديثة ، ويعود ذلك على عدم وجود خطة مدروسة لتطبيق أساليب الإدارة الإلكترونية على مستوى البلدية تؤدي الى تطوير الخدمات و الإجراءات على حد سواء ، ضعف النفقات المالية المخصصة لتوفير متطلبات تطبيق الإدارة .

ويمكن حصر أهم النتائج المتوقعة لهذه الدراسة التي من الممكن الوصول إليها في هذه الدراسة في النقاط التالية:

-إجراء عمليات التقويم المختلفة اللازمة لمتابعة العمل الإداري وتحسينه وذلك باستخدام التقنيات المتاحة باستخدام الحاسب الألي.

-إن توفر برامج متطورة في المنظمة من أجل العمل الإداري يؤدي إلى رفع كفاءة الموظفين، والذي بدوره يساهم في تطوير العمل الإداري ويزيد من فاعليته من خلال الوصول إلى المعلومات الضرورية للإدارة العليا المسؤولة.

-إستخدام الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى التغلب على العديد من المشاكل التي كانت تعيق مسيرة العمل مثل عامل الوقت، أمن المعلومات، المكان والزمان وغيرها...

-تحسين فعالية الأداء و إتخاذ القرارات من خلال إتاحة المعلومات والبيانات لمن أرادها، وتسهيل الحصول عليها من خلال تواجدها على الشبكة الداخلية مهما كان البعد الجغرافي.

-تعمل الشبكات من خلق فرص الإبداع و الابتكار على مستوى المدراء والعاملين، لوجود مرونة في العمل و إنفتاحهم على المحيط الخارجي.

-تصبح وظائف الموظفين تتفق مع مؤهلاتهم وتستوعب طاقاتهم ومهاراتهم، مما يؤدي الى ابتكار طرق جديدة تعمل على تبسيط إجراءات العمل وبالتالي تؤدي إلى أداء جيد.

-تحسين الأداء الوظيفي، يتطلب عناصر بشرية مؤهلة ومدربة في مجال تكنولوجيا المعلومات، بمعنى هناك قدرة في احداث التغييرات المناسبة في العناصر البشرية، وبما يلائم العمل و مراحل تنفيذه.

- ومن بين الحلول والتوصيات التي يمكن أن تساعد على تَفَادَى مختلف هذه التحديات و العراقيل:
- لا بد من توفير متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية والبنية التحتية للاتصالات لكي لا تكون عائقاً أمام تنفيذ وتطبيق هذا المشروع المهم؛
 - يجب أن يكون مشروع تطبيق الإدارة الإلكترونية مبني من خلال رؤية استراتيجية شاملة و واضحة تضمن الانتقال من الإدارة التقليدية الى الإدارة الإلكترونية من أجل الوصول الى تطوير لخدمات الإدارة المحلية؛
 - لا بد من تهيئة بيئة عمل مناسبة للعاملين في الادارة المحلية من أجل تحسين الخدمات العامة؛
 - يجب تحديث القوانين والنصوص التشريعية اللازمة للانتقال من العمل الإداري اليدوي الى العمل الإداري لإلكتروني في تقديم الخدمات وعدم عرقلتها وذلك من أجل إضفاء نوع من الشفافية على ألياتها وبيئة عملها؛
 - عقد دورات تدريبية متخصصة في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية للموظفين محل الدراسة؛
 - تخصيص ميزانية من أجل تجسيد مشاريع الإدارة الإلكترونية؛
 - مناقشة الأنظمة والتشريعات والقوانين اللازمة لضمان أمن وسلامة تبادل الوثائق والمعلومات ، ووضع التي تحكم التوثيق الإجرائي للتعاملات الإلكترونية؛
 - القضاء على مشكلة الأمية الرقمية ونشر الثقافة والوعي الإلكتروني للعاملين والمواطنين بمفهوم الإدارة الإلكترونية وأهميتها ، وذلك بتوفير البنية التحتية للاتصالات والوسائل الحديثة؛
 - إعادة بناء الهياكل التنظيمية للإدارات المحلية و تغيير الإجراءات الإدارية بما يتوافق مع متطلبات الإدارة الإلكترونية؛
 - التحديث المستمر لتقنية المعلومات ووسائل الاتصال ، و التطوير المستمر لأساليب العمل ومحاولة توضيحها للموظفين لإمكانية إستيعابها.

أفاق البحث:

- و في ختام الدراسة نقترح مجموعة من المواضيع التي تعتبر كبحوث مستقبلية للمزيد من التجديد و التطور في المستقبل و نذكر على سبيل المثال:
- دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء فرق العمل.
 - دراسة واقع الإدارة الإلكترونية في الجزائر
 - مساهمة الإدارة الإلكترونية في زيادة أداء المؤسسات العمومية

➤ أولاً: الكتب

1. أحمد فتحي الحيت، "مبادئ الإدارة الإلكترونية"، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2015.
2. بدر محمد السيد إسماعيل القزاز، "دور الإدارة الإلكترونية في محاربة الفساد الإداري"، دار الفكر الجامعي، مصر، 2015.
3. ج. كول، "الإدارة في النظرية و التطبيق"، ط1، دار الفرقد للطباعة و النشر و التوزيع، سوريا، 2014.
4. حسن طاهري، "القانون الإداري للمؤسسات الإدارية"، دار الخلدونية لنشر والتوزيع، الجزائر، 2002.
5. حسين حريم، "إدارة الموارد البشرية"، ط01، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، 2013.
6. زكي محمود هاشم، "إدارة الموارد البشرية"، منشورات ذات السلاسل للطباعة والنشر، ط2، الكويت، 1996.
7. سهيلة محمد عباس، علي حسين علي:، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان، 2007.
8. عبد الرحمان الهيبي خالد، "إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2015.
9. عبد العزيز بدر النداوي، "عولمة إدارة الموارد البشرية"، ط01، دار المسيرة للنشر و الطباعة، عمان، 2003.
10. عبد الله حسن مسلم، إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات، دار المعتز للنشر و التوزيع، 2015.
11. علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2008.
12. علي المسكيني، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ط2، الإسكندرية، 1997.
13. غلب سعد ياسين، "مقدمة في الإدارة الإلكترونية"، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2020.
14. فريد كورتل، أسيا تيش سليمان، "الإدارة الإلكترونية"، ط1، زمزم ناشرون و موزعون، الأردن، 2015.

15. مجيد جعفر الكرخي، "تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية"، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، 2010.
16. محمد سعيد سلطان، "إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.
17. محمد سمير أحمد، "الإدارة الإلكترونية"، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، 2009.
18. محمد سمير أحمد، "الإدارة الإلكترونية"، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، 2009.
19. محمد شيخ صالح القدومي، "إدارة الموارد البشرية"، ط01، دار المعتر للنشر و التوزيع، عمان، 2014.
20. محمد عبد الفتاح الصيرفي، "إدارة الموارد البشرية"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ط1، مصر، 2006.
21. مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، "الإدارة الإلكترونية"، دار الثقافة، 2014.
22. مشيد سعيد سالم، عادل حرحوش: إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، عالم الكتب الحديث، الأردن، عمان، 2002.
23. ملاح عبد القادر النعيمي، "الإدارة"، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2013.
24. نادر أحمد بوشیخة، "إدارة الموارد البشرية (إطار نظري و حالات علمية)"، ط02، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2013.
- ثانياً: الرسائل و المذكرات الجامعية
25. سحنون خالد، "تأثير تكنولوجيا المعلومات على مردودية البنوك-دراسة حالة (مقارنة بين البنوك الجزائرية والبنوك الفرنسية)-"، دكتوراه، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2016/2015.
26. عبان عبد القادر، "تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر - دراسة سوسيولوجية بلدية الكاليتوس العاصمة"، دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016/2015.
27. بوجمان عادل، "تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مؤسسة صناعة كوابل - فرع جنرال كابل، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015.

28. منير عبد الله عثمان طائش، "علاقة الإدارة الإلكترونية و الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي - دراسة وصفية تحليلية." ، رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا ، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية ، مالانج ، أندونيسيا، 2016.
29. حنان شكري شاكرا شبير، "واقع إدارة الوقت لدى العاملين في القنوات الفضائية العاملة في قطاع غزة"، شهادة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2010.
30. عبد الله بن سعد آل دحوان، " دور إدارة التطوير الإداري في تطبيق الإدارة الإلكترونية- دراسة مسحية على العاملين في رئاسة الهيئة الملكية للجبيل و ينبع، شهادة ماجستير، جامعة الملك سعود ، الرياض ، 2008.
31. عاشور عبد الكريم، " دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد خدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية و الجزائر"، شهادة ماجستير، جامعة منتوري ، قسنطينة، 2010.
32. بوزكري جيلالي ، "الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وآفاق"، شهادة دكتوراه ، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة الجلفة، الجزائر، 2016/2015.
33. محمد بن عبد العزيز الضائي، "مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في المديرية العامة للجوازات لمدينة الرياض"، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2006.
34. محمد أحمد عودة الأغا، "درجة توظيف الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة و علاقتها بجودة الخدمة المقدمة للطلبة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2012.
35. عشور عبد الكريم، "دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية و الجزائر، شهادة ماجستير، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة منتوري- قسنطينة-، 2010/2009.
36. ساري عوض الحسنات، "معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية"، شهادة ماجستير، جامعة عين شمس، مصر، 2011.
37. حاتم علي حسن رضا، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.

38. توفيق عطية توفيق العجلة، "الإبداع الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام - دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة-، شهادة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2009.
39. بوقطف محمود، " التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية- دراسة ميدانية بجامعة عباس لعزور-خنشلة-"، شهادة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014.
40. عنان الجعبري، " دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية- دراسة تطبيقية على شركة كهرباء الخليل-، شهادة ماجستير، فلسطين، كانون الـ2009.
41. براهيمية ندى، صوالة حفيظة: دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء العاملين بالمحاكم الإدارية، مذكرة ماجستير، جامعة 1 ماي 1945، قالمة، 2008.
42. باباه ولد سيدن: دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء، رسالة ماجستير ، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010.
43. جهلان فاروق، حمائي عبد الكريم: أثر المطابقة وفق الإيزو 9000 في أداء العاملين، مذكرة ماجستير، جامعة ورقلة، 2013 .
44. لطيفة عشاب، " النظام القانوني للبلدية في الجزائر"، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013.

➤ ثالثا: مجلات العلمية

45. أيمن سليمان أبو سويرح، يوسف عبد بحر، " اثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة"، مجلة الجامعة الإسلامية، ، العدد 02، فلسطين، 2010.
46. باديس بوخلوه، مريم بوخلوه، " أثار أنماط الإتصال التنظيمي في الأداء الوظيفي- دراسة ميدانية بمستشفى الأم و الطفل بتقرت"، مجلة الدراسات الإقتصادية الكمية، العدد 01، الجزائر، 2021.
47. بلبخاري سامي، " دور نظام التحفيز في تحسين أداء العاملين- دراسة ميدانية لعينة من العاملين في المؤسسات الإتصالات في مدينتي عنابة و قالمة-، مجلة الدراسات الإقتصادية المعمقة، العدد 07، 2018.

48. بوزكري جيلالي، طيباوي أحمد، " أثر تطبيق مبادئ الإدارة الإلكترونية على الوظائف الإدارية للمؤسسات"، مجلة الإقتصاد الحديث و التنمية المستدامة، جامعة البويرة، العدد01، 2019.
49. الشيخ الداوي، " تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث، العدد السابع، جامعة الجزائر، 2010.
50. عبد الفتاح بو خمحم، عز الدين هزوم، "تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية- دراسة ميدانية بمركب مجارف و الرافعات()-قسنطينة"، مجلة الإقتصاد و المجتمع، العدد06، 2010.
51. عبد الفتاح صالح الخليفات، شرين محمد المطارنة، " أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي"، مجلة جامعة دمشق، العدد الأول والثاني، جامعة مؤتة الأردن .
52. عبد الكريم سعيد عبده قاسم الدعيس ، ناصر سعيد علي محسن، " متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية"، مجلة الجامع في الدراسات النفسية و العلوم التربوية ، اليمن، العدد الثامن، مارس2018.
53. عبد الناصر موسى، " تقييم أداء الأفراد كأداة لرفع أداء المنظمات"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد06، بسكرة، جوان 2004.
54. علي سعدي عبد الزهرة جبير، "التحول الرقمي في ظل جائحة كورونا"، المجلة الأكاديمية للبحوث القانونية والسياسية، العدد1، المجلد5، جامعة النهريين، العراق، 2021.
55. عيدوني كافية، بن حجوبة حميد، "الإدارة الإلكترونية في العالم العربي و سبل تطبيقها) واقع و آفاق)"، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية و الإدارية، خنشلة، العدد الثاني ، ديسمبر 2017.
56. مانع فاطمة، بوهراوة زورة، " السعادة الوظيفية و أثرها على الأداء الوظيفي"، مجلة الإستراتيجية و التنمية، العدد02، الجزائر، 2021.
57. محمد الصالح بوطوطن، زديرة خممار، " دور ثقافة المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي"، مجلة الدراسات المالية، المحاسبية و الإدارية، العدد2، الجزائر، ديسمبر2014.
58. وهيبه ختيري و آخرون، " دور الإدارة الإلكترونية في تحسين و تطوير العمل الإداري"، مجلة التنمية و الإقتصاد التطبيقي، جامعة المسيلة العدد02، 2020.

➤ رابعاً: الملتقيات

59. وسام بن صالح، الهادي بوقلقول، "معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بقطاع الخدمات الصحية - دراسة حالة المؤسسة الإستشفائية العمومية عبد الرزاق بوحارة- سكيكدة-، الملتقى الوطني الأول حول: التسيير الصحي: الصحة و تحسين الخدمات الصحية في الجزائر بين إشكاليات التسيير و رهانات التمويل " المستشفيات نموذجاً"، الجزائر، يومي: 10 و 11 أفريل 2018.

➤ خامساً: جرائد ودلائل

60. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ،قانون رقم 10/11 ، المتعلق بقانون البلدية ،العدد 2011،37،ص08

61. دليل الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، بلدية مهدية ، ص 01.

➤ سادساً: مقابلات

62. مقابلة مع السيد : العيمش علي ، رئيس مصلحة المستخدمين، بلدية مهدية ، يوم: 08 ماي 2022 .

63. مقابلة مع السيد : جومي مختار ، مسؤول عن إدارة الشبكات والبرامج بمكتب الحالة المدنية ، بلدية مهدية ، يوم: 26 افريل 2022 .

64. مقابلة مع السيد : سعدون ساعد، رئيس مكتب الحج والعمرة، بلدية مهدية ، يوم: 05 افريل 2022 .

65. مقابلة مع السيد : عيشوش حمزة ،رئيس المجلس الشعبي البلدي ، بلدية مهدية ، يوم: 24 افريل 2022

66. مقابلة مع السيد : فارلو محمد الامين، المكلف بالتسيير قفة رمضان، بلدية مهدية ، يوم: 05 ماي 2022 .

67. مقابلة مع السيد : قاصدي خالد ، رئيس مصلحة حركة السيارات وبطاقات الرمادية، بلدية مهدية ، يوم: 09 ماي 2022 .

68. مقابلة مع السيد : قهلوز ميلود ، المكلف بالتصحيحات القضائية، بلدية مهدية ، يوم: 09 ماي 2022

69. مقابلة مع السيد : لحر عبد الرحمان ، الأمين العام ، بلدية مهدية ، يوم: 25 افريل 2022 .

70. مقابلة مع السيد : مادوي خالد، رئيس مصلحة الشؤون العامة، بلدية مهدية ، يوم :25 افريل 2022 .

71. مقابلة مع السيدة : مسكين عوالي ، رئيس مصلحة البيومترية ، بلدية مهدية ، يوم :27 افريل 2022

➤ سابعا: مواقع إلكترونية

72. البلدية الالكترونية " من اجل توطيد العلاقة بين الادارة والمواطن " تم تحميله من الموقع التالي :
<http://www.intrerieur.gov.dz/index.php/ar>

الملخص:

تعتبر الإدارة الإلكترونية من المفاهيم الإدارية الحديثة في التسيير، حيث أن تطبيقها له أثر كبير على المؤسسة، من جميع جوانب بما فيها أداء العاملين، حيث تهدف هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على الإدارة الإلكترونية و دورها في تحسين أداء العاملين و ذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية لبلدية مهدية بتيارت ، إذ خلصت الدراسة بمجموعة من نتائج حول دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات، كما ألحت على ضرورة تنمية ثقافة إستعمال التكنولوجيا الحديثة لدى العاملين، و ضرورة تكييف التطبيقات و العتاد المستخدم مع واقع الإدارة الإلكترونية و توحيد طرق المستخدمة من أجل رفع مستوى أداء العاملين.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإلكترونية، أداء العاملين، التكنولوجيا.

Abstract :

Electronic management is one of the modern administrative concepts in management, As it is application has a significant impact on the institution, In all aspects, including the performance of employees, as this study aims to try to identify electronic management and its role in improving the performance of employees, through a field study for the municipality of mehdiat –tiaret-, as the study concluded with a set of results about the role of electronic management in improving job performance in institutions as well as the need to develop a culture of using modern technology among employees, and the need to adapt applications and used hardware to the reality of electronic management and standardization of the methods used for raising the performance level of employees.

Keyword: e-management, employee performance, technology