



جامعة مولود معمري تيزي وزو
كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية
قسم العلوم الإنسانية
فرع علوم الإعلام و الاتصال

مذكرة تخرج بعنوان :

أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية
-دراسة حالة بلدية "إيلولأومالو" تيزي وزو-

ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم الإعلام و الإتصال، تخصص إتصال تنظيمي

إشراف الأستاذ الدكتور:

رمضان بن منصور

إعداد الطالبتين:

فلورة كسار

ثانينة شري

السنة الجامعية: 2025/2024

شكر و تقدير

الحمد لله وحده والصلاة والسلام على من لا نبي بعده.

إحفاقا للحق و انسابا لفضل أهله و الفضل الأول يعود للمولى عزوجل الذي قدر لنا هذا

النجاح ورزقنا بهذا العلم فله الحمد و الشكر سبحانه.

أولا نقدم بالشكر إلى:

الأستاذ المشرف الدكتور "رمضان بن منصور" الذي كان لنا سندا في هذا البحث، كما

نشكره جزيل الشكر على تصحيح، تقديم وتوجيه مضمون هذا العمل، وعلى كل

المساعدات التي قدمها لنا والنصائح المفيدة التي زودنا بها.

أعضاء لجنة المناقشة وكل أساتذتنا المحترمين الذين وافقوا على تقييم هذه المذكرة و تحسينها

باقتراحاتهم القيمة.

جميع عمال بلدية ايلولة اومالو على مشاركتهم و تشجيعهم.

إلى كل من قدم لنا يد المساعدة من قريب أو بعيد.

فلورة. ثانية

الإهداء

ها أنا اليوم اتمم مشواري الدراسي فمن الرائع ان احصد ثمار مجهوداتي لأهديها إلى أمي التي

كانت بجواري في مشواري هذا و دعمها لي فلا توجد كلمات توفي حقك، أدامك الله

شمس تنير حياتي و أدام عليكى الصحة و العافية والى عائلتي و إلى زميلاتي في الإقامة

اللواتي كن المشجع الأول و الدائم و أخيرا شكر لنفسياتي تحملت عبء المشقة و صعوبة

الطريق.

ثانية

الإهداء

اهدي هذه المذكرة إلى من أضاء نفسه لينير دربي ويشجعني بكل إخلاص لأكمل مشواري،

ولو كرست بقية عمري لما استطعت رد جميله، أبي العزيز.

إلى رمز العطاء والصبر، أُمي الحبيبة، حفظها الله وأدام عليها الصحة والعافية والتي أتمنى أن

تمنحني الحياة فرصة لمكافأتهما ولو حتى بالقليل.

إلى إخوتي وأخواتي السند الأمين والرافد المعين، اعتزازا و احتراماً.

إلى مصدر البهجة والسعادة أبناء أخواتي حفظهم الله.

إلى صديقاتي اللواتي حرصن على مساندي: كاتية، ياسمين، صبرينة و نسيمة.

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى محاولة التعرف على أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين و ذلك من خلال إجراء دراسة وصفية تحليلية على موظفين بلدية إيلولا أومالوا. كما اعتمدنا في هذه الدراسة على منهج دراسة حالة ، كونه الأنسب و الأمثل لدراستنا، من أجل الوصول إلى نتائج ذات مصداقية كبيرة. و يتمثل مجتمع البحث في موظفين بلدية إيلولا اومالوا كما استخدمنا أسلوب الحصر الشامل أما أدوات جمع البيانات فتمثلت في إستمارة الإستبيان بإعتبارها أداة أساسية لجمع المعلومات، إضافة إلى الملاحظة و المقابلة.

اذ توصلنا إلى أن الإدارة الإلكترونية لها دور في حسن التسيير و توفير الوقت و الجهد و التكلفة، فتعتبر كثمرة المنجزات التقنية في العصر الحديث، حيث أدت التطورات في مجال الاتصالات و ابتكار تقنيات الاتصال المتطورة إلى التفكير الجدي في الاستفادة من منجزات الثورة باستخدام الحاسوب و الأنترنت في انجاز الأعمال و تقديم الخدمات للمواطنين بطريقة إلكترونية، اذ تساهم بفعالية في حل العديد من المشكلات، من أهمها التزاحم. من خلال النتائج المتوصل إليها، قد تبين لنا أن الإدارة الإلكترونية ساهمت في تحسين التواصل بين الموظفين و الإدارة من خلال إستخدام منصات إلكترونية و توفير أدوات تواصل فورية لتحسين سرعة انجاز المهام.

الكلمات المفتاحية: الادارة الالكترونية، الاداء الوظيفي، المؤسسة العمومية

Résumé de l'étude

Mon étude intitulée « L'impact de l'administration électronique sur l'amélioration de la performance des employés dans l'établissement public » a tenté d'examiner l'impact de l'administration électronique dans l'amélioration de la performance au travail de point de vue des salariés, à travers une étude descriptive et analytique appliquée sur un échantillon de travailleurs de la municipalité d'Iloulou Oumalou.

Nous avons adopté dans cette étude une approche méthodologique basée sur l'étude de cas comme outil fondamental pour la recherche, afin d'atteindre des résultats valides et crédibles. Concernant les outils de collecte de données, nous avons utilisé le questionnaire comme méthode principale, en plus de l'observation directe.

Nous avons déduit que l'administration électronique joue un rôle dans la bonne gestion et dans l'optimisation du temps, des efforts et des coûts. Elle est considérée comme le fruit des avancées techniques de l'ère moderne ; les développements dans le domaine des communications et l'innovation des technologies de communication avancées ont conduit à envisager sérieusement d'utiliser les acquis de la révolution, en utilisant l'ordinateur et l'internet dans l'exécution du travail et fournir des services aux citoyens par voie électronique, elle contribue efficacement à la résolution de nombreux problèmes, principalement le surpeuplement.

Parmi les résultats obtenus, il est apparu que l'administration électronique a contribué à améliorer la communication entre les employés et l'administration, grâce à l'usage des plateformes électroniques et en offrant des outils de communication instantanée afin d'améliorer la vitesse de l'exécution des tâches.

Mots-clés : administration électronique, performance au travail, institution publique.

Summary of the study

My study entitled "The impact of e-administration on improving employee performance in public establishments" attempted to examine the impact of e-administration in improving work performance from the employee's point of view, through a descriptive and analytical study applied to a sample of workers in the municipality of Illoula Oumalou.

In this study, we adopted a methodological approach based on case studies as a fundamental research tool, in order to achieve valid and credible results. Regarding data collection tools, we used the questionnaire as the main method, in addition to direct observation.

We have concluded that e-government plays a role in good management and optimization of time, effort and costs. It is considered as the result of the technical advances of the modern era; developments in the field of communications and the innovation of advanced communication technologies have led to serious consideration of using the achievements of the revolution

by using computers and the internet in the execution of work and providing services to citizens electronically, it effectively contributes to solving many problems, mainly overcrowding.

Among the results obtained, it appeared that e-administration contributed to improving communication between employees and the administration, through the use of electronic platforms and by offering instant communication tools in order to improve the speed of task execution.

Keywords: e-administration, job performance, public institution

فهرس المحتويات

	شكر و تقدير
	الاهداء
	ملخص الدراسة
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول و الاشكال
أ	مقدمة
	الإطار المنهجي للدراسة
5	1. إشكالية الدراسة
6	2. التساؤلات
6	3. الفرضيات
6	4. أهمية الدراسة و أهدافها
7	5. أسباب إختيار الموضوع
8	6. نوع الدراسة
8	7. منهج الدراسة
8	8. تحديد مفاهيم الدراسة
10	9. مجتمع الدراسة
10	10. أدوات جمع البيانات
12	11. الدراسات السابقة
15	12. حدود الدراسة
	الإطار النظري
	الفصل الأول: مدخل إلى الإدارة الإلكترونية
18	تمهيد
19	المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية
19	المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية
19	المطلب الثاني: نشأة وتطور الإدارة الإلكترونية

20	المطلب الثالث: خصائص الإدارة الإلكترونية
21	المطلب الرابع: أهداف و مبادئ الإدارة الإلكترونية
22	المبحث الثاني: أسس تطبيق الإدارة الإلكترونية
23	المطلب الأول: عناصر الإدارة الإلكترونية
24	المطلب الثاني: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية
26	المطلب الثالث: أهمية الإدارة الإلكترونية
28	المطلب الرابع: إيجابيات تطبيق الإدارة الإلكترونية و معوقتها
31	خلاصة
	الفصل الثاني: الأداء الوظيفي في ظل الإدارة الإلكترونية
33	تمهيد
34	المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي
34	المطلب الأول: تعريف الأداء الوظيفي
34	المطلب الثاني: خصائص الأداء الوظيفي
36	المطلب الثالث: أنواع الأداء الوظيفي
37	المطلب الرابع: أبعاد الأداء الوظيفي
38	المبحث الثاني: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي و طرق تحسينه
38	المطلب الأول: محددات الأداء الوظيفي
39	المطلب الثاني: عناصر الأداء الوظيفي
40	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي
41	المطلب الرابع: طرق تحسين وتقييم الأداء الوظيفي
44	خلاصة
	الفصل الثالث: مدخل إلى المؤسسة العمومية
46	تمهيد
47	المبحث الأول: ماهية المؤسسة العمومية
47	المطلب الأول: تعريف المؤسسة العمومية
47	المطلب الثاني: نشأة المؤسسة العمومية

49	المطلب الثالث: عناصر المؤسسة العمومية
50	المطلب الرابع: أهداف المؤسسة العمومية
53	المبحث الثاني: الإطار العام للبلدية
53	المطلب الأول: مفهوم البلدية
53	المطلب الثاني: اختصاصات البلدية
54	المطلب الثالث: أهداف البلدية
55	المطلب الرابع: أهمية البلدية
57	خلاصة
	الفصل الرابع: الإدارة الإلكترونية و دورها في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية
59	تمهيد
60	المبحث الأول: العلاقة بين الإدارة الإلكترونية و الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية
60	المطلب الأول: العلاقة بين الإدارة الإلكترونية بالأداء الوظيفي
61	المطلب الثاني: دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي
62	المبحث الثاني: آثار و تحديات التي تواجهها الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية
62	المطلب الأول: آثار التحول إلى الإدارة الإلكترونية
64	المطلب الثاني: التحديات التي تواجهها الإدارة الإلكترونية
65	خلاصة
	الإطار التطبيقي
	الفصل الخامس الادارة الالكترونية و الاداء الوظيفي في المؤسسة العمومية
67	تمهيد
67	المبحث الأول: تقديم مؤسسة بلدية إيلولاً أومالوا
68	المطلب الأول: تعريف بلدية إيلولاً أومالوا
69	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي الإداري لبلدية إيلولاً أومالوا
70	المبحث الثاني: عرض و تحليل البيانات المتعلقة بالدراسة
70	المطلب الأول: جمع و تحليل محور البيانات الشخصية
77	المطلب الثاني: جمع و تحليل وسائل و التقنيات الرقمية المستخدمة في تطبيق الإدارة الإلكترونية

82	المطلب الثالث: جمع و تحليل محور محور الأداء الوظيفي في ظل الإدارة الإلكترونية
87	المطلب الرابع: جمع و تحليل محور العلاقة بين الإدارة الإلكترونية و الأداء الوظيفي
92	المطلب الخامس: جمع و تحليل محور التحديات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية
98	نتائج الدراسة
101	اقتراحات الدراسة
103	خاتمة
105	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول

70	الجدول رقم 1: يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس.
71	الجدول رقم 2: يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير السن
72	الجدول رقم 3: يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي.
73	الجدول رقم 4: يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الخبرة.
74	الجدول رقم 5: يوضح توزيع المبحوثين حسب الحالة الاجتماعية.
75	الجدول رقم 6: يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الوظيفة.
76	الجدول رقم 7: يوضح توزيع المبحوثين حسب الدورات التكوينية.
77	الجدول رقم 8: يوضح مفهوم الإدارة الإلكترونية.
78	الجدول رقم 9: يوضح الهدف المنشود للإدارة الإلكترونية لبلدية "إيلولاً وأمالوا" :
79	الجدول رقم 10: يوضح وظائف الإدارة الإلكترونية.
80	الجدول رقم 11: يوضح مختلف الوسائل الإلكترونية المعتمدة من طرف بلدية إيلولاً أو مالوا.
81	الجدول رقم 12: يوضح تكوين الموظفين على تطبيق الإدارة الإلكترونية.
82	الجدول رقم 13: يوضح مستوى الأداء الوظيفي في بلدية إيلولاً وأمالوا.
83	الجدول رقم 14: يوضح عملية تحسين الأداء الوظيفي في بلدية إيلولاً وأمالوا.
84	الجدول رقم 15: يوضح ظروف العمل داخل مؤسسة إيلولاً وأمالوا.
85	الجدول رقم 16: يوضح تشجيع المؤسسة للموظفين.
86	الجدول رقم 17: يوضح تحفيز الموظفين لتحسين أدائهم داخل بلدية إيلولاً وأمالوا.
87	الجدول رقم 18: يوضح مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين سرعة إنجاز المهام.
88	الجدول رقم 19: يوضح دور الإدارة الإلكترونية في تعزيز الشفافية لتحسين الأداء الوظيفي في بلدية إيلولاً وأمالوا.
89	الجدول رقم 20: يوضح مساهمة الإدارة الإلكترونية لتحسين التواصل بين الموظفين.
90	الجدول رقم 21: يوضح كيفية تأثير الإدارة الإلكترونية على تحسين كفاءة الأداء الوظيفي.
91	الجدول رقم 22: يوضح مساهمة الإدارة الإلكترونية في تقليل الأخطاء و تحسين دقة العمل.
92	الجدول رقم 23: يوضح التحديات التقنية التي تعيق تنفيذ الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية.
93	الجدول رقم 24: يوضح المعوقات الإدارية التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل بلدية إيلولاً وأمالوا.
94	الجدول رقم 25: يوضح المعوقات البشرية التي تواجه الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة.
95	الجدول رقم 26: يوضح العقبات المالية التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة.
96	الجدول رقم 27: يوضح المعوقات الأمنية التي تعيق تنفيذ الإدارة الإلكترونية.

قائمة الأشكال

69	الشكل رقم 1: يمثل الهيكل التنظيمي الإداري لبلدية إيلولا أومالوا
70	الشكل رقم 2: يمثل توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس.
71	الشكل رقم 3: يمثل توزيع المبحوثين حسب متغير السن.
72	الشكل رقم 4: يمثل توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي.
73	الشكل رقم 5: يمثل توزيع المبحوثين حسب متغير الخبرة.
74	الشكل رقم 6: يمثل توزيع المبحوثين حسب الحالة الاجتماعية.
75	الشكل رقم 7: يمثل توزيع المبحوثين حسب الوظيفة.
76	الشكل رقم 8: يمثل توزيع المبحوثين حسب عدد الدورات التكوينية.
77	الشكل رقم 9: يمثل المبحوثين حسب مفهوم الإدارة الإلكترونية.
78	الشكل رقم 10: يمثل المبحوثين حسب الهدف المنشود لبلدية إيلولا أومالوا.
79	الشكل رقم 11: يمثل وظائف الإدارة الإلكترونية.
80	الشكل رقم 12: يمثل مختلف الوسائل الإلكترونية المعتمدة من طرف بلدية إيلولا أومالوا.
81	الشكل رقم 13: يمثل تكوين الموظفين على تطبيق الإدارة الإلكترونية.
82	الشكل رقم 14: يمثل مستوى الأداء الوظيفي في بلدية إيلولا أومالوا.
83	الشكل رقم 15: يمثل عملية تحسين الأداء الوظيفي في بلدية إيلولا أومالوا.
84	الشكل رقم 16: يمثل ظروف العمل داخل مؤسسة إيلولا أومالوا.
85	الشكل رقم 17: يمثل تشجيع المؤسسة للموظفين.
86	الشكل رقم 18: يمثل تحفيز الموظفين لتحسين أدائهم داخل بلدية إيلولا أومالوا.
87	الشكل رقم 19: يمثل مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين سرعة إنجاز المهام.
88	الشكل رقم 20: يمثل دور الإدارة الإلكترونية في تعزيز الشفافية لتحسين الأداء الوظيفي في بلدية إيلولا أومالوا.
89	الشكل رقم 21: يمثل مساهمة الإدارة الإلكترونية لتحسين التواصل بين الموظفين و الإدارة.
90	الشكل رقم 22: يمثل كيفية تأثير الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي.
91	الشكل رقم 23: يمثل كيفية مساهمة الإدارة الإلكترونية في تقليل الأخطاء و تحسين دقة العمل.
92	الشكل رقم 24: يمثل التحديات التقنية التي تعيق تنفيذ الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية.

93	الشكل رقم 25: يمثل المعوقات الإدارية التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل بلدية إيلولاً أو مالوا.
94	الشكل 26: يمثل المعوقات البشرية التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة.
95	الشكل رقم 27: يمثل العقبات المالية التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة.
96	الشكل رقم 28: يمثل المعوقات الأمنية التي تعيق تنفيذ الإدارة الإلكترونية.

مقدمة

يسعى الإنسان إلى البحث عن طرق من شأنها أن تجعل حياته اليومية سهلة ومرحة وديناميكية، وذلك عن طريق مسار تطوير الأفكار المستهلكة إلى أخرى أكثر حداثة ومواكبة المستجدات بيئته فهو ابن بيئته، فالطرق الكلاسيكية مثلاً في علاقة المواطن بالإدارة من جهة أو حتى في طريقة تسيير وإدارة الشأن العام أصبحت أقل قدرة وأقل نجاعة من أن تصل المستوى تطلعات إنسان القرن الحادي والعشرون وبالتالي فتبني خيار دمج التكنولوجيا الحديثة في علم الإدارة أضحي خيار استراتيجي تتبناه أغلب دول العالم.

لقد عرف العالم في العقود الأخيرة خاصة في الألفية الثالثة ثورة هائلة في جل المجالات العلمية و التكنولوجيا التي أحدثت تغيير في الحياة اليومية للإنسان وأصبحت من الركائز الجوهرية والمعمول عليها في إحداث التنمية الاقتصادية والاجتماعية هذا ما انعكس على الإدارة العمومية التي تعتبر هي الآلية التي تحرك عجلة التنمية في الدولة و تخدم المواطنين، بذلك تم إدراج البرمجة المعلوماتية داخل نسق عمل الإدارة، ساعدها في ذلك ظهور شبكة الإنترنت وما نتج عنها من تأثير في تسهيل العمليات الإدارية، وتبسيط إجراءاتها وتقليل استخدام الورق فيها وتحقيق عدد من المزايا الأخرى، هذه التطورات كان لها الأثر البارز في إحداث تغييرات جذرية على أداء المؤسسات ويأتي في مقدمة هذه التغييرات مطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية التي تعتبر أحدث ممارسة يعرفها التنظيم الإداري في مختلف الإدارات في الوقت الراهن. وتعتمد الإدارة الإلكترونية على الإمكانيات المتميزة للإنترنت والقدرات الجوهرية للمؤسسة دون أي حدود لتحقيق أهدافها، فهي المدرسة الأحدث في التسيير وقد جاءت كرد فعل واقعي لاستخدام تطبيقات الحاسب الآلي في مجال الخدمات العامة، لتطوير طرق العمل التقليدية إلى طرق أكثر مرونة وفعالية من ناحية، وتوفير الجهد والوقت والمال من ناحية أخرى.

الجزائر كغيرها من الدول تسعى بكل الطرق لإرساء مجتمع يعتمد على المعلومات وتكنولوجيا الاتصال من خلال عصرة قطاعاتها العمومية في مختلف المجالات بالاعتماد على شبكة الانترنت، والتحول التدريجي من الأنشطة التقليدية إلى الإلكترونية، وبعد قطاع الجماعات الإقليمية في الجزائر من بين أهم القطاعات التي سايرت هذا النهج الإلكتروني وذلك بعدما كانت تعتمد على المعاملات التقليدية من خلال اكتظاظ الملفات والوثائق الورقية على الموظفين، وانتظار المواطنين في طوابير لاستخراج الوثائق بالإضافة إلى الروتين والوساطة وغيرها من العوامل التي تقف حائلاً دون تطور النظم الإدارية الحالية كمشاكل البيروقراطية وانعدام الشفافية، ومن أجل التقليل من هذه المشاكل سعت الحكومة الجزائرية لرسم استراتيجية لمواكبة حركة التقدم في المجال التكنولوجي من خلال

تبنى مخطط عمل متناسق وصارم بهدف تعزيز كفاءات الاقتصاد الوطني، المؤسسات والإدارات العمومية للارتقاء إلى مستوى التحولات العميقة والسريعة التي يشهدها العالم في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال، ولهذا فقد أطلقت وزارة الداخلية في أواخر سنة 2013 مشروع "المواطن الإلكتروني"، الذي يعد خطوة هامة في دخول الجزائر مجال الإدارة الإلكترونية، باعتبارها كأحد أهم الإستراتيجيات المتبعة قصد تحسين الخدمة العمومية، وتقريب المواطن أكثر من الإدارة وتبسيط الإجراءات الإدارية وهذا من أجل إرضاء الصالح العام، و للوصول إلى ذلك لابد من تحقيق جملة من المتطلبات التقنية والبشرية لتسهيل تطبيق الإدارة الإلكترونية وتكريس مفهومها.

ولإنجاز هذا الموضوع قسمنا دراستنا إلى ثلاث جوانب تشمل الإطار المنهجي الذي حاولنا من خلاله الإلمام بجميع شروط البحث العلمي ابتداء من الإشكالية والتساؤلات الفرعية ومنهج البحث مع إبراز أهمية الدراسة وأهدافها وأسباب اختيار الموضوع كما قمنا بتحديد الإجراءات الإجرائي للمفاهيم الدراسة وتطرقنا إلى شرح أدوات جمع البيانات المتمثلة في الاستبيان والملاحظة والمقابلة.

أما الإطار النظري قد تم تقسيمه إلى أربع فصول وهي الفصل الأول حول مدخل إلى الإدارة الإلكترونية وتم تقسيمها إلى مبحثين، المبحث الأول ماهية الإدارة الإلكترونية وتطرقنا فيه إلى أربع مطالب وهي مفهوم الإدارة الإلكترونية، نشأة الإدارة الإلكترونية، خصائص الإدارة الإلكترونية، أهداف ومبادئ الإدارة الإلكترونية، أما المبحث الثاني كان حول أسس تطبيق الإدارة الإلكترونية وتطرقنا فيه إلى أربع مطالب وهي عناصر الإدارة الإلكترونية ومتطلبات الإدارة الإلكترونية، أهمية الإدارة الإلكترونية، إيجابياتها ومعوقتها أما الفصل الثاني كان حول الأداء الوظيفي في ظل الإدارة الإلكترونية وتم تقسيمه إلى مبحثين، المبحث الأول ماهية الأداء الوظيفي وتطرقنا إلى أربع مطالب وهي تعريف الأداء الوظيفي، خصائص الأداء الوظيفي أنواع الأداء الوظيفي، إبعاده أما المبحث الثاني كان حول العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي وطرق تحسينه وتطرقنا فيه إلى أربع مطالب وهي محددات الأداء الوظيفي، عناصره العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، طرق تحسينه وتقييم الأداء الوظيفي، أما الفصل الثالث كان حول صورة المؤسسة العمومية وتم تقسيمه إلى مبحثين المبحث الأول كان حول ماهية المؤسسة العمومية وتطرقنا إليه إلى أربع مطالب وهي تعريف المؤسسة العمومية، نشأة المؤسسة العمومية، عناصرها، أهداف المؤسسة العمومية، أما المبحث الثاني كان حول الإطار العام للبلدية وتطرقنا فيه إلى أربع مطالب وهي مفهوم البلدية، اختصاصات البلدية، أهداف البلدية، أهمية البلدية .

أما الفصل الرابع كان حول الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية وتم تقسيمه إلى مبحثين، المبحث الأول حول العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية وتطرقنا فيه إلى مطلبين وهي العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي.

أما المبحث الثاني كان حول آثار وتحديات التي تواجهها الإدارة الإلكترونية وتطرقنا فيه إلى مطلبين، آثار التحول إلى الإدارة الإلكترونية، تحديات التي تواجهها الإدارة الإلكترونية.

أما الإطار التطبيقي قد يحتوي على مبحثين المبحث الأول حول تقديم مؤسسة بلدية ايلولا اومالوا ، وتم تقسيمهم الى مطلبين المطلب الأول تعريف بلدية ايلولا اومالوا ، المطلب الثاني حول الهيكل التنظيمي الاداري لبلدية ايلولا اومالوا اما المبحث الثاني حول عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالدراسة وتم تقسيمه إلى خمس مطالب وهي عرض وتحليل البيانات الشخصية، عرض وتحليل البيانات المحور الأول، عرض وتحليل البيانات المحور الثاني، عرض وتحليل البيانات المحور الثالث، عرض وتحليل البيانات المحور الرابع عرض وتحليل البيانات المحور الخامس.

الإطار المنهجي

1. إشكالية الدراسة
2. التساؤلات
3. الفرضيات
4. أهمية الدراسة و أهدافها
5. أسباب إختيار الموضوع
6. منهج الدراسة
7. نوع الدراسة
8. مجتمع وعينة الدراسة
9. حدود الدراسة
10. أدوات جمع البيانات
11. تحديد مفاهيم الدراسة
12. الدراسات السابقة

1- إشكالية الدراسة:

إن ما يشهده العالم اليوم من تطورات و تغيرات سريعة ناتج عن التقدم العلمي و التقني و على الضوء التقدم المتزايد في استخدام تقنيات الحديثة لتكنولوجيا الإعلام و الاتصال التي أدت الى إحداث تغيرات على كافة المستويات ،فهذه التغيرات أدت إلى ظهور العديد من المفاهيم الإلكترونية و بروز تأثيرات عديدة على طبيعة و شكل النظم الإدارية التي انتقلت من الخدمة العامة التقليدية إلى أساليب جديدة تركز على البعد التكنولوجي و المعلوماتي لإعادة صياغة المهام الإدارية بطرق حديثة تقوم على الإمكانيات المتميزة للانترنت و شبكات الأعمال ،و بالتالي أصبح التحول إلى الإدارة الإلكترونية أمر ضروري باعتبارها المفهوم الذي يعبر عن السرعة و التفاعل و اختصار الإجراءات الروتينية التي تضيع الكثير من الوقت والجهد ،فكان لمختلف المؤسسات أن تتجه نحو الاستفادة من مزاياها ،و في فترة ليست بالقصيرة تنبعت بعض الدول العربية على غرار الدولة الجزائرية إلى ما يمكن أن تحققة من مكاسب و إنجازات إذا ما سارعت إلى ملاحقة تلك التطورات في مجال الإدارة الإلكترونية و الإمساك بمقوماتها كوسيلة لتحقيق غايتها المستقبلية و مواجهة متطلبات شؤون الدولة و مواطنها ،سعيًا لتحقيق هذا الهدف بادرت في توفير المقومات اللازمة و تأهيل الموارد البشرية الوطنية القادرة على إدخال التكنولوجيا المتقدمة بحثًا عن سبل استخدام تطبيقاتها في مختلف الإدارات العمومية ،و كذا تطوير الأداء الوظيفي داخلها بما يعود إلى تحسين أداء المؤسسة على المدى البعيد فالأداء الوظيفي يتعلق بالكفاءات الموجودة و كيفية تحديد المهارات اللازمة لمقابلة التغيرات على مستوى البلدية فيعد موضوع مهما لدى المؤسسات الناجحة التي تعني بأداء عاملها ،فالأداء الجيد هو مقياس المؤسسات المتميزة بعملها في مجال البحث نحو الأفضل في الأداء وذلك باهتمامها بجودة الأداء ومواجهة الظروف التي تجعله يأخذ منحى سلبي.

ومن هنا نستخلص أهمية الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية لكونها قادرة على ادخال خدمات إلكترونية جديدة على الشبكة لفائدة المواطنين والمواطنين الجزائريين وبالأخص على مستوى المجلس الشعبي البلدي. وفي حين الأداء الوظيفي تكمن في زيادة فعالية الأفراد والأداء الجيد لعملهم مما يهدف إلى تحقيق التواصل بينهم، فجاءت هذه الدراسة سعيًا إلى توضيح العلاقة بين الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي.

من هذا المنطلق يمكننا تحديد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: ما هو اثر الإدارة الإلكترونية في

تحسين الأداء الوظيفي للموظفين في بلدية أيلولا أمالوا ؟

2- التساؤلات:

- ما هي وسائل وتقنيات المعتمدة للإدارة الإلكترونية في بلدية إيلولاً أو مالوا؟
- كيف ساهمت اتكنولوجيات الإتصال في تحسين الأداء الوظيفي في بلدية إيلولاً أو مالوا؟
- ما العلاقة بين الادارة الالكترونية وتحسين الاداء الوظيفي؟
- ما هي العراقيل التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في بلدية إيلولاً أو مالوا؟

3- الفرضيات:

- الوسائل الاكثر استخداما للادارة الالكترونية هو الحاسوب.
- تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي بين البلدية و الموظفين مما يؤدي إلى تحسين عملهم.
- هناك علاقة ارتباطية بين الادارة الالكترونية وتحسين الاداء الوظيفي.
- هناك الكثير من العراقيل التي تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية في بلدية إيلولاً أو مالوا.

4- أهمية الدراسة وأهدافها:

أهمية الدراسة:

يكتسي موضوع الإدارة الإلكترونية و علاقته بالأداء الوظيفي أهمية بالغة من كون التحول من المعاملات الورقية إلى المعاملات الإلكترونية و التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية ، كون هذه الأخيرة من المواضيع المهمة و الحديثة التي عرفتها النظم الإدارية و التي مازالت محل الدراسة و البحث عند العديد من الباحثين و الدارسين و قد تم ربطها في موضوع آخر لا يقل أهمية عنها و هو تحسين الأداء الوظيفي و يمكن حصر أهمية البحث في النقاط التالية:

- مساهمة هذه الدراسة في التواصل لفهم العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي.
- يعد موضوع الدراسة من أهم المواضيع في ميدان الإدارة المعاصرة نظرا لتناوله.
- إفادة الباحثين على إجراء بحوث جديدة من خلال الإطلاع على نتائج الدراسة الحالية.
- تعد الإدارة الإلكترونية وتطبيقها من أكثر المواضيع التي لاقى اهتماما كبيرا في العديد من الميادين.

أهداف الدراسة:

- معرفة الوسائل و التقنيات المعتمدة في بلدية ايلولا او مالو.
- معرفة مدى إسهام الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي.
- بيان طبيعة العلاقة بين الإدارة الإلكترونية و الأداء الوظيفي في بلدية إيلولا أو مالو.
- الوقوف على أهم التحديات و معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في بلدية إيلولا أو مالو.

5- أسباب اختيار الموضوع :

لعل اهتمام الباحث و رغبته في البحث في موضوع معين كما سواه في الحقيقة مبني على اعتبارات ذاتية مرتبطة بشخصية الباحث بحكم الميل نحو موضوعات معينة و أخرى موضوعية ترتبط بموضوع الدراسة من حيث قيمته العلمية و حدائته ، و يمكن تلخيص أهم أسباب اختيار الدراسة فيما يلي:

- الأسباب ذاتية:

تتبع رغبتنا في إنجاز هذا الموضوع من أجل الإدارة الإلكترونية والبحث النظري والميداني عن العلاقة بين الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي.

الاهتمام الشخصي بدور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لأنها تمثل محورا أساسيا في عصر السرعة المعلوماتية.

الاهتمام الكبير والميل إلى مواضيع الإدارة الإلكترونية لتكون على علم بكل ما هو جديد ومتطور في هذا المجال.

رغبتنا في استكشاف الموضوع وفهم مدى تأثيره الفعال على الحياة اليومية للمواطن.

- الأسباب الموضوعية:

يدخل هذا الموضوع في صلب التخصص المدروس وبالتالي فهو يمثل محو هام للبحث والتحليل بغرض تزويد المكتبة بهذه الدراسات واستفادة الدفعات اللاحقة للمعطيات.

يشهد العالم تطورا مستمرا في مجال التكنولوجيا وهو ما يفتح آفاق جديدة لتحسين الإدارة الإلكترونية وجعلها أكثر فعالية وسهولة الوصول.

- تلعب الإدارة الإلكترونية دورا حيويا في حياة المواطنين ولذلك فإن تحسين جودتها وتسهيل الوصول إليها يعتبر أمرا ضروريا.

- في عصر التكنولوجيا، يتوقع المواطنين وجود الإدارة الإلكترونية متطورة ومبتكرة تلي احتياجاتهم بسرعة وكفاءة.

6- نوع الدراسة:

لقد استخدمنا في موضوعنا الدراسة الوصفية التحليلية ، و التي تعرف بأنها نوع من أنواع البحوث التي تستخدم لتوصيف و تحليل العوامل المرتبطة بموضوع معين، و يستخدم هذا النوع من البحوث لجمع البيانات و تفسيرها، اذ يهدف إلى الاستكشاف و التعرف على نماذج العلاقات التي ترتبط بين المتغيرات، كما يهدف إلى التعرف على الأسباب و العوامل المرتبطة بموضوع معين. (<https://www.researchgate.net>, 2025)

7- منهج الدراسة:

قصد الامام بخلفيات الموضوع و بغية الاجابة على التساؤلات المطروحة قد اعتمدنا على منهج دراسة حالة و الذي يطلق عليه اسم «المنهج المونوغرافي»، و هو المنهج الذي يتجه إلى جمع البيانات العلمية المتعلقة بأي وحدة فردية كانت مؤسسة أو نظاما اجتماعيا محليا أو مجتمعا عاما، وهو يقوم على أساس التعمق في دراسة مرحلة معينة من تاريخ الوحدة أو دراسة جميع المراحل التي مرت بها وذلك بقصد الوصول إلى تعميمات علمية متعلقة بالوحدة المدروسة وبغيرها من الوحدات المشابهة لها (السلام، 2020، صفحة 171)

8- تحديد مفاهيم الدراسة:

تعريف أثر اصطلاحا: هو كلما يمكن أن يحدث تغيير الموقف أو سلوك على المدى القريب أو البعيد أو المتوسط ويعتبر الهدف النهائي الذي يسعى إليه المرسل، هو النتيجة التي يتوفى تحقيقها القائم بالإتصال. (رفوريكو، 1990، صفحة 46)

إجرائيا: هو التحسن الملموس في كفاءة أداء خدمات البلدية نتيجة تطبيق وسائل الإدارة الإلكترونية، ويقاس عبر تقليل وقت إنجاز المعاملات، زيادة رضا المواطنين وتحسين مستويات الشفافية وسهولة الوصول إلى المعلومات.

- الإدارة الإلكترونية:

اصطلاحاً: هي منظومة إلكترونية متكاملة تعتمد على تقنيات الاتصالات والمعلومات لتحويل العمل الإداري اليدوي إلى أعمال تنفذ بواسطة التقنيات الرقمية الحديثة، وتهدف إلى العمل على تقديم الخدمات لجميع العاملين في مكان وجودهم بالسرعة والكفاءة المطلوبة. (عامر، 2007، صفحة 28)

إجرائياً: إن الإدارة الإلكترونية قائمة على استخدام الإمكانيات التكنولوجية المتميزة التي يوفرها الكمبيوتر و شبكات الاتصال بدلا من العمل الورقي في أداء الوظائف الإدارية و كذلك تقديم الخدمات و المعاملات بشكل يضمن السرعة و السهولة.

- الأداء الوظيفي:

اصطلاحاً: هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة في عمله ويحكم على هذا الاداء بواسطة معايير محددة تستخدم لقياس الاداء وتكون نتيجة التقسيم ايجابية إذا كانت نتائج العمل المؤدي متوافقة مع معايير الاداء وتكون سلبية إذا كانت معايير الاداء خارج حدود هذه المعايير. (الرحمن، فروح التعلم التقسيمي واخره في تحسين الأداء الوظيفي، 2010، صفحة 42)

إجرائياً: هو الجهد الفكري والعضلي الذي يبذله العامل أو الموظف في المؤسسة مقابل عائد محدد.

- تحسين الأداء الوظيفي:

اصطلاحاً: عصب التقرير الإداري يتم من خلالها متابعة أداء الموظفين و تحسين قدراتهم الوظيفية و لها تأثيرات في سلوك الأفراد و جماعات العمل، لتكون نتائج الأداء مناسبة و تعطي للعامل القدرة على إنجاز المهام و الواجبات الموكولة إليه و تحمل مسؤوليات إضافية تحقق من درجة عالية من الرضى الوظيفي. (الرحمن، فروح التعلم التقسيمي واخره في تحسين الأداء الوظيفي، 2010)

إجرائياً: تحسين الأداء الوظيفي يشير إلى الجهود المبذولة لتعزيز فعالية و كفاءة الأفراد أو الفرق في مكان العمل، و يتم ذلك من خلال مجموعة من الاستراتيجيات و الأساليب التي تهدف إلى رفع مستوى الأداء.

- المؤسسة العمومية:

اصطلاحاً: حسب الأستاذ طعيمة الجرف، هي مصلحة عمومية إدارية تمنح قسطاً من الاستقلال في إدارة شؤونها وذلك عن طريق تمتعها بالشخصية المعنوية التي تستقل بوسائلها الإدارية وبذمتها المالية وتتخصص في إدارة مرفق عام. (الجرف، صفحة 263)

إجرائياً: هي كيان تنظيمي يهدف إلى تقديم خدمات أو إدارة موارد معينة لصالح المجتمع أو الدولة.

-9- مجتمع الدراسة:

إن المقصود بمجتمع البحث هو جميع الوحدات المستهدفة من البحث مباشرة أو من خلال تعميم أو توسيع النتائج، أي هو كل الوحدات البشرية أو غير البشرية، الفردية في دراسة الحالة مثلاً أو الجماعية المستهدفة من جمع البيانات في البحث: أفراد، مجموعات، هيئات، أحداث، عمليات، فضاءات، أشياء، حيوانات أو كلمات... الخ، وكلها قد تكون هي نفسها مجتمع البحث أو أحد عناصرها لطبيعة موضوع البحث وأهدافه. (دليو، 2024، صفحة 177)

أما بالنسبة لدراستنا فمجتمع البحث فيها هو موظفين بلدية ايلولا او مالو و الذي يحتوي على 60 مفردة.

و لقد اعتمدنا في دراستنا هذه على اسلوب الحصر الشامل و الذي يعتبر بأنه أسلوب جمع البيانات من جميع الوحدات الإحصائية وحدات المجتمع موضوع الدراسة دون استثناء ، و يهدف الحصر الشامل إلى الحصول على بيانات ومعلومات شاملة عن كل وحدة من وحدات المجتمع سواء كانت هذه الوحدة شخصا أو أسرة، أو مؤسسة أو أي وحدة أخرى (<https://www.arab-api.org>)

-10- أدوات جمع البيانات:

- الملاحظة:

تعد الملاحظة كأداة من أدوات البحث العلمي، قديمة قدم الإنسان نفسه، فقد شغل الكتاب والشعراء منذ أقدم العصور بوصف السلوك الاجتماعي وباشتقاق الفرضيات عن الدوافع والمشاعر على أساس السلوك الملحوظ كما أن كل منا يهتدي في سلوكه اليومي بما يلاحظه من ظواهر في محيط حياته، و يمكننا تعريف

الملاحظة على أنها المشاهدة الدقيقة لظاهرة ما، و تستخدم في البحوث الميدانية لجمع البيانات التي يمكن الحصول عليها عن طريق الدراسة النظرية أو المكتبية. (الشهداني، 2019، الصفحات 150-151)

- الاستبيان :

يعتبر الاستبيان من أهم أدوات البحث ويستعمل في جمع البيانات والمعلومات وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة. (سوسي، صفحة 15) ويعرف أيضا بأنه مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المتنوعة المرتبطة ببعضها البعض بشكل يحقق الهدف أو الأهداف التي يسعى إليها الباحث نحو موضوعه والمشكلة التي اختارها لبحثه. (سرحان، 2019، صفحة 123)

و يعرفه «أبو النيل» بأنه عبارة عن مجموعة من الأسئلة المصممة لتواصل من خلالها إلى حقائق، يهدف إليها الباحث لتعرف على خبرات المختصين في موضوع معين من خلال توجيه أسئلة فردية من حيث الترتيب و الصياغة و ما شابه ذلك. (الحرابوي، 2010، صفحة 16)

و قد احتوت استمارة الاستبيان المنجزة في اطار هذا البحث على 05 محاور ،ضمنت هذه المحاور 27 سؤال و التي تخدم تساؤلات الدراسة و اهدافها و قد تضمنت الاستمارة الموزعة على :

- المحور الأول: البيانات الشخصية.

- المحور الثاني : الوسائل و التقنيات الرقمية المستخدمة في تطبيق الادارة الالكترونية على مستوى بلدية ايلولا اومالو.

- المحور الثالث : الاداء الوظيفي في ظل الادارة الالكترونية في المؤسسة العمومية بلدية ايلولا اومالو.

- المحور الرابع : العلاقة بين الادارة الالكترونية و الاداء الوظيفي في المؤسسة العمومية.

- المحور الخامس : التحديات التي تواجه الادارة الالكترونية في المؤسسة العمومية بلدية ايلولا اومالو.

- المقابلة:

تعد المقابلة من الأدوات البحثية الفعالة التي تستخدم في بحوث دراسة الحالة، أو جماعات التركيز وهي أكثر استخداما في البحوث الكيفية و توجه أسئلة معمقة و مفتوحة بهدف الحصول على بيانات دقيقة ومفضلة. (العبدلي، 2022، صفحة 63)

وقد اعتمدنا في دراستنا على المقابلة وذلك من خلال إجرائنا مقابلة مع رئيس الأمانة العامة وقد زدنا بالمعلومات حول مؤسسة إيلولا أ ومالوا.

11- الدراسات السابقة:

- الدراسة الأولى:

دراسة الباحث "بوزكري جيلالي" تحت عنوان الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الجزائرية: تم اجراء هذه الدراسة بجامعة الجزائر (3) أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص علم إدارة الأعمال والتسويق سنة 2015-2016، التي انطلق الباحث من المشكلة البحثية التي تتمحور حول مدى استجابة المؤسسات الجزائرية لتطبيقات الإدارة الإلكترونية وماهي التطلعات التي تسعى لتحقيقها. حيث تهدف هذه الدراسة إلى معرفة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسات الجزائرية ومعرفة أهم تطبيقات الإدارة الإلكترونية ومحاولة معرفة متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية. فقد قام الباحث في دراسته باختيار المنهج الوصفي التحليلي المناسب لدراسته.

تقاطع الدراسة:

تختلف هذه الدراسة مع دراستنا في المنهج ، كوننا اعتمدنا على منهج دراسة الحالة بينما هذه الدراسة اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي.

المكان والزمان: تختلف هذه الدراسة مع دراستنا في زمان ومكان إجراء الدراسة بحيث اجريت هذه الدراسة في الجزائر عام 2015 و2016، بينما دراستنا الحالية اجريت في بلدية إيلولا أو مالوا عام 2025.

تختلف هذه الدراسة في مجتمع البحث المتمثل في المؤسسات الجزائرية، بينما في دراستنا اعتمدنا على موظفين المؤسسة العمومية البلدية. وتتشابه هذه الدراسة مع دراستنا في اشتراكنا في نفس المتغير المستقل ألا وهو الإدارة الإلكترونية.

- الدراسة الثانية:

دراسة الباحثة "ندار فاطمة" تحت عنوان الإدارة الإلكترونية وانعكاساتها على جودة الخدمة العمومية في الجزائر، تم إجراء هذه الدراسة بجامعة مستغانم، أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية، تخصص حكومات مقارنة، سنة 2022 و 2023.

تتمحور الإشكالية حول أي مدى يمكن القول إن التوجه نحو تطبيق الجيد للإدارة الإلكترونية يعتبر آلية فعالة لتجويد الخدمة العمومية في الجزائر؟ كما تهدف هذه الدراسة إلى أهداف علمية وأخرى عملية، فالأهداف العلمية تتمثل في إثراء الجامعة بأفضل وأحسن الدراسات الأكاديمية التي تفيد الباحث، الطالب وموظفي الإدارات العمومية كل حسب مجال اختصاصه لغرض الاستفادة من مخرجات هذه الدراسة. وكذا الاعتماد على النتائج المتواصل إليها، كما تفيد هذه الدراسات الحكومة من معرفة مواطن الضعف في تطبيق الإدارة الإلكترونية وتداركها والاستفادة منها. أما الأهداف العملية فتتمثل في أن موضوع الإدارة الإلكترونية من بين أهم المواضيع التي أصبحت توليها الدراسات الأكاديمية أهمية بالغة، حيث أصبحت تسعى جاهدة لعصرنة قطاع الإدارة العمومية، و منه تجويد الخدمة العمومية، إلى جانب ارتباطه الوثيق بإدخال الوسائل العلمية، و التكنولوجيا في الميدان الإداري من خلال وسائل الإعلام و الاتصال الحديثة و المتطورة، إضافة في كونه موضوع حديث معاصر يحتوي على حركية و ديناميكية، فهو موضوع يتغير باستمرار يستمد قوته من التطور التكنولوجي و العلمي الذي يعرفه العالم، إذ يمثل استجابة فعالة و قوية للتكنولوجيا الاتصالات و المعلومات. وتم استخدام منهج الوصفي التحليلي من خلال جمع الحقائق و المعلومات و مقارنتها و تحليلها و تفسيرها للوصول إلى تعميمات مقبولة. و تم استخدام في هذه الدراسة الملاحظة، المقابلة، والاستبيان. كما توصلت الباحثة في نهاية دراستها إلى جملة من النتائج أهمها:

الإدارة الإلكترونية أداة فعالة و ضرورة حتمية لعصرنة الإدارة العمومية من خلال هذه الفرضية تم التوصل إلى أنها صحيحة و هذا من خلال النتائج الميدانية المتوصل إليها و التي تبرز ضرورة الانسباق وراء تطورات علمية و التكنولوجيا في مجال عصرنة المرفق العام و ما قدمته من إضافة في الميدان من خلال ربح المال و الجهد و المال. تسعى الجزائر لتطوير مرافقها من خلال الاعتماد على الإدارة الإلكترونية بعد اختيار هذه الفرضية اتضح أنها صحيحة فالحكومة الجزائرية تسعى جاهدة لمواصلة جهودها فيما يتعلق بالتطبيق الفعلي لمشروع الجزائر الإلكترونية من خلال تعميمه على كافة القطاعات بما فيها التعليم العالي. تحسين جودة الخدمة العمومية مرهون بالتطبيق

الإطار المنهجي

الفعلي للإدارة الإلكترونية في الجزائر بعد معالجة هذه الفرضية تبين أثر رشادة الخدمة العمومية وفق المستوى المطلوب.

تقاطع الدراسة: حيث اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي أما نحن اعتمدنا على المنهج دراسة الحالة. الأدوات المستعملة: تختلف هذه الدراسة في أدوات جمع البيانات كون الباحثة في دراستها اعتمدت على (3) أدوات ألا وهي المقابلة، الملاحظة، الاستبيان، أما في دراستنا الحالية اعتمدنا فقط على أداتين ألا وهما استمارة استبيان والملاحظة. و الباحثة اعتمدت في بحثها على موظفين ومواطنين بلدية غليزان، أما في دراستنا الحالية اعتمدنا فقط على موظفين بلدية إبلولاً أو مالوا. المكان و الزمان: يكمن الاختلاف في كون الباحثة اجريت دراستها في ولاية غليزان ، سنة 2022 و 2023 ،أما دراستنا الحالية في ولاية تيزي وزو سنة 2025.

- الدراسة الثالثة:

دراسة الباحثة "قادة دليله" تحت عنوان "الإدارة الإلكترونية و دورها في تحسين الخدمة العمومية" أطروحة دكتوراه في علوم التسيير. حيث تتمحور إشكالية هذه الدراسة حول: كيف يمكن أن تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية وكيف يمكن أن تستفيد وزارة الداخلية والجماعات المحلية من تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية و إعادة النظر في طريقة التقدم وتحسين الخدمة العمومية؟
تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

توصلت الباحثة في نهاية دراستها إلى جملة من النتائج أهمها: تقوم الإدارات العمومية بإنتاج وتقديم الخدمات المتنوعة للمواطنين في المجتمع وذلك لإشباع حاجتهم الأساسية المختلفة من هذه الخدمات، تعليم ثقافة العدالة، الصحة، الهاتف. وجهود الدولة الجزائرية في توفير البيئة للتكفل للمشروع الجزائري الإلكترونية 2013 يعتبر دليلا قويا في تعزيز العصرية الإدارية و بالتالي تحسين و ترقية الخدمة العمومية بما يتماشى مع تطورات الإقليمية و الدولية توجه وزارة الداخلية و الجماعات المحلية نحو تقديم خدماتها إلكترونيا يؤدي إلى بناء الثقة بينهما و بين المواطنين و من ثم الوصول إلى السرعة في إنجاز و تقديم الخدمات بشكل مباشر فيتم بذلك توفير الجهد و الوقت و التكلفة .

- تقاطع الدراسة:

- افادتنا الدراسة الثالثة نظريا من خلال إيجابيات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

- الدراسة الرابعة:

دراسة للباحثة بن جدو خضرة فطيمة الزهرة، بعنوان "الإدارة الإلكترونية وأثرها على الأداء الوظيفي" أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع والتنظيم سنة 2019-2020. تتمحور المشكلة البحثية لهذه الدراسة حول مدى تأثير الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي داخل الجامعة؟ و يتكون مجتمع البحث على 1200 عامل، من حيث العينة اعتمدت على العينة العشوائية البسيطة. وتم الاستعانة بالمنهج الوصفي التحليلي. توصلت الباحثة في نهاية دراستها إلى جملة من النتائج أهمها: أثرت الإدارة الإلكترونية من عدة زوايا منها الاتصال الإلكتروني بطريقة استخراج البيانات، حفظ البيانات، تغيير القاعدة المعلوماتية المتعلقة بالأرشفة. وعملت إدارة الجامعة على توفير البنية التحتية الأساسية لتوفير شبكة الاتصال و الحواسيب مما انعكس إيجابيا على أداء العاملين. تطورت الإدارة الجامعية مقارنة بالسابق من ناحية التجهيز وطبيعة المعاملات إلا أن هناك مزيج بين الأعمال التقليدية والأعمال الحديثة إلا أن الجامعة الجزائرية تطمح لبعض الخدمات الإلكترونية أكثر تميزا. وأثرت الإدارة الإلكترونية على العاملين داخل الجامعة من خلال تناسب مهارتهم المهنية مع تطبيق الشبكة المعلوماتية.

تقاطع الدراسة:

الاختلاف من حيث المنهج كون الباحثة اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، و في دراستنا اعتمدنا على منهج دراسة حالة. من حيث العينة اعتمدت على العينة العشوائية البسيطة، بينما في دراستنا اعتمدنا على أسلوب الحصر الشامل. نوع المؤسسة: اختلاف من حيث المؤسسة كون الباحثة اختارت المؤسسة الجامعية، بينما في دراستنا اعتمدنا على المؤسسة العمومية وهي البلدية. تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في متغير الدراسة، المتغير المستقل والمتغير الثابت ألا وهما الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي.

12- حدود الدراسة:

- ◀ الحدود المكانية: تم إجراء هذه الدراسة داخل بلدية إيلولا أومالوا.
- ◀ الحدود الزمانية: امتدت هذه الدراسة من شهر جانفي الى شهر ماي.

الإطار النظري

الفصل الأول: مدخل إلى الإدارة الإلكترونية

تمهيد

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية

- المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية
- المطلب الثاني: نشأة وتطور الإدارة الإلكترونية
- المطلب الثالث: خصائص الإدارة الإلكترونية
- المطلب الرابع: أهداف ومبادئ الإدارة الإلكترونية

المبحث الثاني: أسس تطبيق الإدارة الإلكترونية

- المطلب الأول: عناصر الإدارة الإلكترونية
- المطلب الثاني: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية
- المطلب الثالث: أهمية الإدارة الإلكترونية
- المطلب الرابع: إيجابيات تطبيق الإدارة الإلكترونية ومعوقتها

خلاصة الفصل

تمهيد:

تعد الإدارة الإلكترونية من أبرز التطبيقات الإدارية التي تشغل حيزا واسعا من حاضرات العمليات الإدارية و مستقبلها و لكن تطبيقها يتطلب وعي و إدراك لطبيعة التحول و ضرورته، إضافة إلى توفر المتطلبات الإدارية، التقنية، البشرية، و المالية في بيئة المؤسسة الداخلية لتتلاءم مع ظروف البيئة المحيطة و طبيعتها المتطورة باستمرار حيث تعمل الإدارة الإلكترونية على حماية الكيان الإداري و الارتقاء بأدائه و تحقيق الاستخدام الأمثل للخدمات بسرعة عالية الدقة، كما تساهم في دعم و مساندة لأجل تبسيط الإجراءات الإدارية، و الاستغناء عن المعاملات الورقية و بهذا تتمكن المؤسسة من التحول من النمط الإداري التقليدي إلى النمط الإداري الإلكتروني يتماشى مع معطيات العصر، و في هذا الفصل سنتحدث عن الإدارة الإلكترونية بحيث قسمنا الفصل إلى مبحثين:

✓ المبحث الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية.

✓ المبحث الثاني: أسس تطبيق الإدارة الإلكترونية.

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية.

يعني تحويل كافة الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية (الإجراءات الطويلة باستخدام الأوراق) إلى أعمال وخدمات إلكترونية تنفذ بسرعة عالية ودقة متناهية باستخدام تقنيات الإدارة وهو ما يطلق عليه إدارة بلا أوراق، وهي الإدارة التي تقوم على استخدام الأنترنت وشبكات الأعمال في إنجاز وظائف الإدارة من تخطيط إلكتروني، تنظيم إلكتروني، قيادة إلكترونية، رقابة إلكترونية. (كافي, مصطفى يوسف, د.س, صفحة 75)

إن الإدارة الإلكترونية عبارة عن عملية إعادة هندسة الأعمال والعلاقات الحكومية وذلك بتفعيل تقنية المعلومات والاتصال لتحويلها إلى صيغة إلكترونية، لتقديم الحكومية إلى الأفراد وقطاع الأعمال بكفاءة عالية كما أنها تهدف إلى جعل الحصول على الخدمات أكثر شفافية وسرعة ومسؤولية لتوفير احتياجات المجتمع وتحقيق طموحاته من خلال تقديم خدمات فاعلة وخلق تفاعل رقمي بين الأفراد وقطاع الأعمال. (الأسناوي, جلال فاروق أحمد; السيد , ابراهيم جابر, د.س, صفحة 61)

وتعرف أيضا بأنها إدارة بلا أوراق وأنها تستخدم الأرشيف الإلكتروني والأدلة والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية وهي إدارة بلا مكان وتعتمد أساسا على الهاتف المحمول وهي إدارة بلا زمن حيث تعمل اليوم، الأسبوع، السنة أي العالم يعمل في الزمن الحقيقي. (حامد، 2015، الصفحات 193-194)

المطلب الثاني: نشأة الإدارة الإلكترونية

أدى التطور السريع لتقنية المعلومات والاتصالات إلى بروز نموذج و نمط جديد من الإدارة في ظل التنافس والتحدي المتزايد أمام الإدارات البيروقراطية كي تحسن مستوى أعمالها وجودة خدماتها وهو ما اصطلح على تنمية بالإدارة الرقمية أو إدارة الحكومة الإلكترونية أو الإدارة الإلكترونية، بذلك فإن ظهور الإدارة الإلكترونية جاء بعد التطور النوعي السريع للتجارة الإلكترونية وانتشار شبكة الأنترنت، في حين ترى الدراسات أن الاهتمام بالإدارة الإلكترونية ظهر مع بداية اهتمام الحكومات وتوجهها نحو تحقيق شفافية التعامل وتعميق استخدام التكنولوجيا الرقمية لخدمة أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية السياسية، وبالتالي فالإدارة هي أحد مفاهيم الثورة الرقمية التي تقودنا إلى عصر المعرفة، كما أن الطبيعة التحويلية التقوية لهذه التكنولوجيا أصبح لها تأثير عميق على الطريقة التي يتعامل بها الناس ويعملون ويتبادلون العلاقات الاجتماعية، ويتواصلون في شتى بقع العالم، و

مما سبق يمكن القول أن نشأة الإدارة الإلكترونية كمفهوم حديث و تطور نوعي أفرزته تقنيات الاتصال الحديثة في ظل ثورة المعلومات ،ازدياد الحاجة إلى توظيف التكنولوجيا الحديثة في إدارة علاقات المواطن و المؤسسات و ربط الإدارات العامة و الوزارات عبر آليات التكنولوجيا ،و بالتالي التحول الجذري في مفاهيم الإدارة التقليدية و تطويرها.

إن نشأة الإدارة العامة الإلكترونية تعود إلى التحول للعمل بأشكال و أساليب مختلفة إذا كانت تعتمد على استخدام بعض البرامج الحاسوب التي تستخدم لأغراض الإحصاء و يستخدم بعضها الآخر للمساعدة في إظهار بعض النتائج المختلفة في موازنات الدول ،و كذا طريقة توزيع بنودها و قد ظهر أول استخدام للتقنية في أنشطة الحكومات ،لقد كان تطبيق الإدارة الإلكترونية بصورة مصغرة ،و بأساليب بسيطة و لم تصل إلى الصورة الرسمية إلا من حيث بدأت بالظهور أواخر عام 1995 بولاية فلوريدا الأمريكية في هيئة البريد المركزي ومفهوم الإدارة الإلكترونية يدل على أن كل شخص يستطيع الحصول على الخدمات من خلال الحاسوب دون الذهاب إلى المؤسسة.

ومن ثم فالإدارة الإلكترونية هي محصلة لتقدم في المجالات التقنية والمعلوماتية وهو ما جعل الإدارات الحكومية ودوائر صنع القرار تعتمد على وسائل تقنية متطورة، تساعد على إنجاز المهام المحاطة بها، وتنفيذها على الوجه الأكمل، فعلى صعيد التجارب العالمية جاءت المبادرة الأمريكية في مجال الإدارة الإلكترونية الحكومية وتبعها فيما بعد دول أخرى مثل المملكة المتحدة والمساحة العقد الأخير من القرن الماضي. (الكريم، 2010، الصفحات 11-12)

المطلب الثالث: خصائص الإدارة الإلكترونية.

في ظل انتشار الواسع الإدارة الإلكترونية ومميزاتها العديدة والمبنية على استخدام تقنيات المعلومات والاتصال مما يجعلها تتسم بجملة من الخصائص وهي كالتالي:

- استعمال تكنولوجيا المعلومات وشبكات الاتصالات في أداء الأعمال وتقديم الخدمات.
- تأكيد رفع الكفاءة في الأداء وتحقيق الفاعلية في التعامل.
- القضاء على البيروقراطية والهرمية في التنظيم.

- إنها إدارة بلا ورق أي تعتمد على البريد الإلكتروني والأرشيف الإلكتروني والرسائل الصوتية والأدلة والمفكرات الإلكترونية ونظم المتابعة الإلكترونية.
- إدارة بلا مكان تقوم على الاجتماعات والمؤتمرات الإلكترونية واستخدام الهاتف المحمول والعمل عن بعد والتعامل مع المؤسسات الافتراضية.
- إدارة بلا زمن تعمل على مدار اليوم والأسبوع والشهر والسنة ولا تنفذ بمحدود زمنية.
- قوة الاعتماد على النظم المتطورة والبعد عن التنظيمات الجامدة حيث المؤسسات الشبكية والذكية والتي تقوم على أساس المعلومات والمعرفة.
- إدارة الملفات والوثائق بدلا من الحفظ والكتابة.
- استخدام البريد الإلكتروني والصوتي بدلا من الصادر والوارد.
- تتميز بالابتكار والعالمية حيث تعتمد على المعرفة كأساس تنفيذ الأعمال.
- تحتاج إلى أنظمة إلكترونية مثل أنظمة التحصيل المجمعمة والخدمة على الشراء الإلكتروني وأنظمة المتابعة الفورية وأنظمة تخطيط الموارد ونقاط البريد الإلكتروني والتجارة الإلكترونية والبنوك.
- تهتم باكتشاف المشاكل بدلا من حلها.
- التركيز على الإجراءات التنفيذية والإنجازات. (المعري و وآخرون، 2007، صفحة 11)

المطلب الرابع: أهداف ومبادئ الإدارة الإلكترونية.

● أولا: أهداف الإدارة الإلكترونية

- إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية.
- تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها مع إجراء دعم أكبر في مراقبتها.
- تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة.
- تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها.
- تقليل أوجه الصرف في متابعة عمليات الإدارة المختلفة.
- توظيف تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم بناء ثقافة مؤسسة إيجابية لدى كافة العاملين.
- توفير البيانات والمعلومات للمستفيدين بصورة فورية.
- التعلم المستمر وبناء المعرفة.

- زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا ومتابعة وإدارة كافة الموارد. (رضوان، صفحة 4)
- تساعد على استعادة الثقة في الإدارة الي تعد شرطا أساسيا من شروط الحكومة الرشيدة، كما تساهم في تعزيز الديمقراطية الإلكترونية من خلال تمكين الأفراد من المشاركة في المسار الديمقراطي التشاوري وتعزيز الشفافية كما يمكن من محاربة الغش والفساد.
- تسمح الإدارة الإلكترونية بتحقيق الفعالية مما يمكن من رفع في إنتاجية المؤسسة الإدارية. (عساوي، 2017، صفحة 271)

● **ثانيا: مبادئ الإدارة الإلكترونية:**

- إزالة الفجوة التنظيمية بين الإدارة في الأعلى العاملين في الأسفل.
- إلغاء التقسيم التقليدي من الإدارة وإعادة بناء الأدوار والوظائف.
- احلال الآلة محل العامل واستخدام البرمجيات التي تتعلق بالوظائف والعلاقات وإنجاز الأعمال والصفقات رقميا بعد.
- تبادل البيانات إلكترونيا لتعطي جميع العاملين في المؤسسة وعلاقات المؤسسة مع الموردين والعملاء والمجموعة المشتركة من المؤسسات.
- كما تقوم الإدارة العامة على المبادئ التالية:
- تقديم أحسن الخدمات للمواطنين: وهذا لخدمة المواطن يتطلب خلق بيئة عمل متنوعة من المهارات والكفاءات المهياة مهنيا لاستخدام التكنولوجيا الحديثة بشكل يسمح بالتعرف على كل مشكلة يتم تشخيصها وضرورة انتقاء المعلومات المتوفرة مع تحديد نقاط القوة والضعف واستخلاص النتائج واقتراح الحلول المناسبة لكل مشكلة.
- التركيز على النتائج: حيث ينصب إتمام الحكومة الإلكترونية (الإدارة العامة الإلكترونية) على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع وأن تحقق فوائد للجمهور تتمثل في تحقيق العبء عن المواطنين من حيث الجهد والمال والوقت وتوفير خدمة مستمرة على مدار الساعة.
- سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع: أي إتاحة تقنيات الإدارة الإلكترونية للجميع في المنازل والعمل والمدارس والمكتبات لكي يتمكن كل مواطن من التواصل.
- تخفيض التكاليف: ويعني أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وتعدد المنافسين على الخدمات بأسعار زهيدة يؤدي إلى تخفيف التكاليف.

التغير المستمر: وهو مبدأ أساسي في الإدارة الإلكترونية بحكم أنها تسعى بانتظام لتحسين وإثراء ما هو موجود ورفع مستوى الأداء سواء بقصد كسب رضا الزبائن أو بقصد التوقف في التنافس. (بوزكري، 2015، الصفحات 52-53)

المبحث الثاني: أسس تطبيق الإدارة الإلكترونية.

المطلب الأول: عناصر الإدارة الإلكترونية.

- تخفيف حدة المشكلات الناجمة عن تعامل طالب الخدمة مع موظف محدود الخبرة أو غير معتدل المزاج.
- تهيئة فرص ميسرة لتقديم الخدمات لطلابها من خلال الحاسب الآلي.
- الإدارة الإلكترونية ليست بديل الحكومة العادية ولا تنهي دورها بل وسيلة لرفع أداء وكفاءة الحكومة.
- إدارة بلا أوراق حيث تتكون من البريد الإلكتروني والأرشفة الإلكترونية والرسائل الصوتية ونظم تطبيقات المتابعة الآلية.
- إدارة بلا مكان تتمثل في الهواتف المحمول والهاتف الدولي الجديد والعمل عن بعد من خلال المؤسسات التخيلية.
- إدارة بلا زمن في 24 ساعة متواصلة ففكرة الليل والنهار والصيف والشتاء، لا بد من العمل المتواصل حتى تتمكن من الاتصال بهم وقضاء مصالحنا.
- إدارة بلا تنظيمات جامدة فهي تعمل من خلال المؤسسات الشبكية والمؤسسات الذكية التي تعتمد على صناعة المعرفة. (الخالدي، 2006، الصفحات 21-22)

وتتكون الإدارة الإلكترونية من ثلاثة عناصر أساسية هي عتاد الحاسوب Har، ويقع في قلب هذه المكونات صناعات المعرفة من الخبراء والمختصين الذين يمثلون البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية.

و إن الإدارة الإلكترونية و ثورة تكنولوجيا المعلومات هي صنعة الامتزاج الخصب لثلاثية عتاد الحاسوب ،و البرمجيات و شبكات الاتصالات و على مدى نصف القرن المنصرم ارتقت هذه التكنولوجيا الثلاثية لتتوالى أجيالها و يتسارع معدل ظهورها و انقراضها حتى جاز لبعض مؤرخي تكنولوجيا المعلومات ذات الخمسين ربيعاً أن يتحدث عن عصورها الحجرية و حفرياتها الرمزية و هم يشيرون بذلك إلى الوسائل البدائية لتبادل المعلومات و عناصر العتاد العتيقة ،و كذلك إلى الأساليب المختلفة للبرمجة الموسوعة بالقطيعة و الخطية و عدم المرونة ،إضافة

إلى النظم التقليدية لمعمارية عتاد الكمبيوتر ذات الطابع المركزي المتلاحق الذي حد كثيرا من سرعة الآلة وحدة ذكائها الآلي، و بعد هذا التاريخ الحافل يمكن للمرء أن يتحدث عن نظم المعلومات المحسوبة الذكية و عن نظم إدارة قواعد المعرفة التي بإمكانها التعامل مع أكثر معطيات التفكير الإنساني تعقيدا و تركيبا.

software، وشبكات الاتصالات **communication network**، البرمجيات dware،

إن جوهر عمل الإدارة الإلكترونية يرتكز على فكرة تحقيق التعاضد البنيوي بين عناصر عتاد الحاسوب والبرامج وشبكات الاتصال وذلك من أجل تحقيق أكبر قدر ممكن من الحوسبة والتلقائية في تدفق أنشطة وعمليات المنظمة في الداخل والخارج وخاصة ضمان توفير الاستجابة السريعة لحوافز التغيير المتمثلة بالبيئة التنافسية وظهور التحالفات وأنشطة الأعمال الكونية وانبثاق الشركات الكونية ذات البنية الشبكية.

وعليه يمكن القول بأن الإدارة الإلكترونية هي التي تمارس عناصرها الأساسية بالوسائل الإلكترونية لضمان السرعة والدقة والتلقائية، أي هي إدارة التي تمارس عناصرها وفقا لمتطلبات المواكبة والاستخدام الكفوء والفعال لنظم وأدوات تكنولوجيا المعلومات. (ياسين، الصفحات 23-24)

المطلب الثاني: متطلبات الإدارة الإلكترونية

إنالتحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية يتطلب توفر توليفة متكاملة من المتطلبات الجوهرية بغية اخراج الإدارة الإلكترونية إلى حيز الواقع العملي:

1- المتطلبات البشرية:

يعد العنصر البشري من أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح في أي مؤسسة، وله أهمية كبيرة في تطبيق الإدارة الإلكترونية حيث يمكن تلخيص أهم المتطلبات البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في النقاط التالية:

- تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الأفراد المؤهلين في نظم المعلومات والبرمجيات والعمل على الأنترنت.

- استقطاب أفضل الأفراد المؤهلين في مجالات نظم المعلومات والبرمجيات.

- إيجاد نظم فعالة للمحافظة على الأفراد وتطويرهم وتحفيزهم.

- التمكين الإداري للأفراد من أجل إتاحة الفرصة أمامهم للتعامل السريع مع المتغيرات في البيئة التكنولوجية.

2- المتطلبات السياسية والإدارية: تتمثل فيما يلي:

- توفر الإرادة السياسية: بحيث يكون هناك مسؤول أواللازمة والمناسبة للعمل وتتولى الإشراف على التطبيق وتقييم المستويات التي وصلت إليها في التنفيذ.
- وضع الاستراتيجيات وخطط التأسيس: ويتطلب ذلك تشكيل وحدة إدارية لها وظائف التخطيط، المتابعة والتنفيذ لمشروع الإدارة الإلكترونية، مع تخصيص مبالغ مالية كافية لإجراء التحول المطلوب.
- القيادة والدعم الإداري: من أهم العوامل المؤثرة في أي مشروع كان هو القيادة وهو المفتاح الرئيسي لنجاح أو فشل أي منها، إذ أن دعم الإدارة وقدرتها على إيجاد بيئة مناسبة للعمل تلعب دورا رئيسيا في نجاح أي عمل أو فشله، كما أن التزام القيادة يعتبر أمرا ضروريا لدعم كل نقطة من نقاط لجنة محددة تتولى تطبيق هذه الإدارة وتعمل على تهيئة البيئة
- استراتيجيات المؤسسة، كذلك متابعة القيادة للمشروع وتقديم المعلومات المرتدة سيضمن نجاح المشروع وتطويره، كما أن قناعة واهتمام ومساندة الإدارة العليا لتطبيق تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات كافة يعتبر أحد العوامل الحرجة والمساعدة في تحقيق نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- وضع الأطر التشريعية وتحديثها وفقا المستجدات أي اصدار القوانين والأنظمة والجراءة التي تسهل التحول نحو الادارة الإلكترونية وتلبي متطلبات التكيف معها لأن معظم التشريعات والقوانين نشأت في بيئة تقليدية، لذا فقد أسست لأداء العمل وفق معايير الانتقال واللقاء المباشر بين الموظف وطالب الخدمة. _التوعية الاجتماعية بثقافة الإدارة الإلكترونية ومتطلباتها: نظر لأن التحول نحو الإدارة الإلكترونية فلسفة متكاملة من القيم والأهداف والوسائل والنظم المتكاملة فإن ترجمتها الى الواقع العملي يتطلب إحداث تغييرات جذرية في نوعية الموارد البشرية الملائمة لها بما يضمن وعي الموظفين لطبيعة من التحول والاستعداد سواء كان نفسي، سلوكي، تقني، مالي وغير ذلك من متطلبات التكيف مع متطلبات الإدارة الإلكترونية.

3-المتطلبات الأمنية:

- تعد مسألة أمن المعلومات من أهم معضلات العمل إلكترونيا، بمعنى أن المعلومات والوثائق التي يجرى حفظها وتطبيقات إجراءات المعالجة والنقل عليها إلكترونيا لتنفيذ متطلبات العمل يجب الحفاظ على أمنها، ولتحقيق أمن المعلومات وتقليص التأثيرات السلبية على استخدام شبكة الأنترنت فإن الإدارة الإلكترونية تتطلب القيام ببعض الإجراءات منها:

- وضع السياسات الأمنية لتقنيات المعلومات بما فيها خدمة الأنترنت -وضع القوانين واللوائح التنظيمية والعقوبات الأمنية التي تحد من السطو الإلكتروني، وانتهاكات خصوصية المعلومات في الإدارة الإلكترونية.
- وضع سياسة حماية عامة لأمن نظم المعلومات المحاسبية تتحدد حسب طبيعة عمل وتطبيقات المؤسسة.
- يجب على الإدارة العليا في المؤسسة دعم أمن نظم المعلومات لديها.
- يجب أن نوكل مسؤولية أمن نظم المعلومات في المؤسسة لأشخاص محددين.
- تحديد الحماية اللازمة لنظم التشغيل والتطبيقات المختلفة.
- تحديد آليات المراقبة والتفتيش لنظم المعلومات والشبكات الحاسوبية.

4-المتطلبات المالية:

توافر مستوى مناسب من التمويل، بحيث يمكن التمويل الحكومة من إجراء صيانة دورية وتدريب للكوادر والموظفين والحفاظ على مستوى عال من تقديم الخدمات ومواكبة أي تطور يحصل في أطار التكنولوجيا والإدارة الإلكترونية على مستوى العالم.

5-المتطلبات التقنية:

اذ أن الإدارة الإلكترونية تتطلب وجود مستوى مناسب أن لم نقل عال من البنية التحتية أي الجانب الملموس من تأمين أجهزة الحاسب الآلي، وربط الشبكات الحاسوبية السريعة والأجهزة المرفقة معها، وتأمين وسائل الاتصال الحديثة، والبدء ببرمجة المعاملات الأكثر انتشارا بدءا بالمعاملات الورقية أكثر انتشارا في جميع الأقسام وبرمجتها إلى معاملات إلكترونية لتقليل هدر استخدام الورق. (خليل و عمار، 2023، الصفحات 15-17)

المطلب الثالث: أهمية الإدارة الإلكترونية

- تتجلى أهمية الإدارة الإلكترونية في قدرتها على مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل فب مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات، وهي تمثل استجابة قوية لتحديات عالم القرن الواحد والعشرون التي تشمل العولمة، الفضاء الرقمي، اقتصاديات والمعرفة وثورة الأنترنت.
- إن اهتمام العالم المتزايد بتقنيات المعلومات الإدارية لم يأتي من فراغ بل بسبب وجود فوائد كبيرة، ولذلك بدأت الدول تتسابق في تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسساتها ومن أهم هذه الفوائد هي:

- تبسيط الإجراءات داخل المؤسسات وهذا ينعكس إيجاباً على مستوى الخدمات التي تقدم إلى المواطنين، كما تكون الخدمات المقدمة أكثر جودة.
 - اختصار وقت تنفيذ إنجاز المعاملات الإدارية المختلفة.
 - الثقة والموضوعية في العمليات المختلفة داخل المؤسسة.
 - تسهيل إجراء الاتصال بين دوائر المؤسسة المختلفة وكذلك المؤسسات الأخرى داخل وخارج بلد المؤسسة.
 - إن استخدام الإدارة الإلكترونية بشكل صحيح سيققل من استخدام الأوراق بشكل ملحوظ مما يؤثر إيجاباً على عمل المؤسسة.
 - تقليل استخدام الورق سوف يعالج مشكلة تعاني منها أغلب المؤسسات في عملية الحفظ والتوثيق مما يؤدي إلى عدم الحاجة لأماكن تخزين حيث يتم الاستفادة منها في أمور أخرى.
 - الإدارة الإلكترونية سوف تؤدي إلى تحويل الأيدي العاملة الزائدة عن الحاجة في أيدي عاملة لها دور أساسي في تنفيذ هذه الإدارة، عن طريق إعادة التأهيل لغرض مواكبة التطورات الجديدة التي طرأت على المؤسسة والاستغناء عن الموظفين الغير أكفاء والغير قادرين على التكيف مع الوضع الجديد.
- وهناك المزيد من الدلائل على أهمية الإدارة الإلكترونية من أهمها:
- تحسين فعالية الأداء واتخاذ القرار من خلال إتاحة المعلومات والبيانات لمن أَرادها، تسهيل الحصول عليها من خلال تواجدها على الشبكة الداخلية وإمكانية الحصول عليها بأقل مجهود من خلال وسائل البحث الآلي المتوفرة.
 - المرونة في عمل الموظف من حيث سهولة الدخول إلى الشبكة الداخلية من أي مكان قد يتواجد فيه للقيام بالعمل في الوقت والمكان الذي يرغب فيه، حيث أصبح المكتب باستخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية ليس لها حدود.
 - سهولة عقد الاجتماعات عن بعد بين الإدارات المتباعدة جغرافياً.
 - سهولة وسرعة التعليمات والمعاملات الإدارية للموظفين والزبائن والمراجعين.
 - سهولة تخزين وحفظ البيانات والمعلومات وحمايتها من الكوارث والعوامل الطبيعية من خلال الاحتفاظ بالنسخ الاحتياطي في أماكن خارج حدود المؤسسة وهو ما يعرف بنظام التحوط من الكوارث.

- تسهيل الحصول على الخدمات الإلكترونية من خلال سرعة الأداء والاستجابة للمعلومات المطلوبة في خدمة الأفراد.
- خلق آثار إيجابية في المجتمع من خلال تطوير معايير ومهارات تكنولوجيا المعلومات بين أفرادها وذلك تحقيق منافع اجتماعية وثقافية وتربوية.
- أسهم نظام الإدارة الإلكترونية في تعزيز الشفافية بتقديم معلومات موثوق فيها ليتم تداولها بأمان ومصداقية فضلا عن توفير المال والوقت والموارد المستعملة من قبل الإدارة وتفعيل نظم الرقابة على أداء الموظف العام. (روايح، 2024، الصفحات 57-58)

المطلب الرابع: إيجابيات تطبيق الإدارة الإلكترونية

- 1- سرعة الإنجاز:** لا شك أن إنجاز المعاملة إلكترونيا لا يستغرق إلا دقائق محدودة مما يوفر الوقت الضائع في الانتقال إلى مقر الإدارة والبحث الموظف المختص وانتظار الدور وقيام الموظف بالتحقق من توافر شروط الخدمة المطلوبة وإنجاز المعاملة يدويا.
- 2- زيادة الإتقان:** إن الإنجاز الإلكتروني للخدمة عادة ما يكون أكثر دقة وإتقان من الإنجاز اليدوي، كما أنه يخضع للرقابة أسهل وأدق من تلك التي تفرض على الموظف في أداء عمله على نظام الإدارة التقليدية وبذلك يمكن تقديم خدمات أفضل لمستحقيها واستغلال أمثل للإدارة.
- 3- تخفيض التكاليف:** لا شك أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يحتاج في البداية مبالغ ضخمة تتفق في شراء الأجهزة والمعدات، إعداد البرامج وتدريب العاملين، غير أن بعد ذلك تقل تكلفة الخدمة على أدائها بطريقة التقليدية، باختصار الإجراءات ومراحل العمل فضلا عن تخفيض أو الاستغناء عن كمية الأوراق والأدوات المكتبية المستخدمة في أداء الخدمة.
- 4- تبسيط الإجراءات:** عن طريق الإدارة الإلكترونية يمكن القضاء على البيروقراطية بمعناها البغيض ونتائجها السيئة المؤدية إلى إهدار الجهد والوقت والمال فمثلا يمكن في نظام الإدارة الإلكترونية لموظف واحد إنهاء المعاملة المطلوبة وتقديم الخدمات لصاحبها دون الرجوع إلى رؤسائه ورفاقه في العمل، وذلك بالرجوع إلى قاعدة البيانات المعدة سلفا في إدارته.
- 5- الشفافية الإدارية:** عندما تتم المعاملات بطريقة إلكترونية دون اتصال مباشر بين المواطن والموظف سوء معاملتهم للمواطنين، وبذلك مكافحة الفساد الوظيفي وجرائم العمل بالإضافة إلى الإنجاز الإلكتروني لا يتم أمام

المواطن أو الجمهور مما يجعله أيسر تحقيق لتجانبه لمشاكل المواجهة المباشرة مع طلبي الخدمة خاصة من ذوي الوعي المنخفض. (قادة، 2018، الصفحات 81-82)

معوقات الإدارة الإلكترونية

- عدم وجود بنية تحتية متكاملة على مستوى الدولة مم يعرقل عدم تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسستها.
- ارتفاع أسعار بعض الأجهزة والبرمجيات الحديثة.
- عدم وجود وفي معلوماتي حاسوبي عند المواطنين وهذا يشكل عائق كبيرا في تطبيق الإدارة الإلكترونية ومن ثم الحكومات الإلكترونية.

ولابد من وجود مشاكل ومعوقات تقف أمام تطبيقها ومن أهم هذه المعوقات نجد:

- نظام الإدارة الإلكترونية يتطلب ساعات تخزينية كبيرة جدا للحفاظ الرسومات، الوثائق والبيانات بأنواعها المختلفة مم يمثل تحديا كبيرا في تطور النوع من الإدارة على رغم من ظهور الأقراص الليزرية والفيديو بساعات تخزينية كبيرة، إلا أن هذه التقنيات قد توفر جزء من الحل لهذه المشكلة لكنها لا تزال تتطلب حلولاً أكثر كفاءة وتطور لتلبية احتياجات تخزين المتزايدة في الإدارة الإلكترونية.
- النظرة السلبية لمفهوم الإدارة الإلكترونية من حيث تقليلها للعنصر البشري.
- وجود الفجوة الرقمية بين الناس المتخصصين في مجال التقنية وآخرين لا يفهمون شيئا من إيجابياتها.
- غياب الشفافية ونفوذ مجموعة المصالح الخاصة.
- عدم وجود أنظمة وتشريعات أمنية أو تساهل في تطبيقها.
- قلة الموارد المالية وصعوبة توفير السيولة.
- غياب هيئات على مستويات عليا في الأجهزة الحكومية بتبادل تشاور سياسي وتظهر في تقارير المكافأة بتقويم برامج تحول إلكتروني، لاتخاذ القرارات اللازمة لرفع مؤشر الجاهزية الإلكترونية وترقيته. (علاء، صفحة

(297)

معوقات مالية:

- قلة الموارد المالية بتقديم برامج تدريبية والاستعانة بخبرات معلوماتية في ميدان التكنولوجيا المعلومات ذات كفاءة عالية.
- ضعف الموارد المالية المتخصصة لمشاريع الإدارة الإلكترونية ومشكل الصيانة، تقنية للبرامج الإدارة الإلكترونية.
- الأمية الإلكترونية لدى العديد من الشعوب من الدول النامية وصعوبة التواصل عبر تقنية الحديثة الفقر وانخفاض الدخل الفردي أدى إلى صعوبة تواصل عبر شبكات الإدارة الإلكترونية.
- تزايد الفوارق الاجتماعية بين فئة المجتمع وانقسامه إلى فئات تمتلك أجهزة حاسوبية ومعدات، وأخرى تفتقدها، مما أدى إلى ازدياد حد تفرق. (عاشور، 2010، صفحة 38)

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى مفهوم الإدارة الإلكترونية و ما تحتويه من خصائص و أهداف و مبادئ و عناصر إلى غير ذلك من معلومات متنوعة، فالإدارة الإلكترونية ما هي إلا عملية الاستغناء عن المعاملات الورقية و إحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع للتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات، كما يمكننا القول أن الإدارة الإلكترونية في تطور سريع حيث لها أهمية كبيرة للمؤسسات في هذه الفترات الأخيرة، مما أدى بالمجتمعات الالتحاق بالركب تجنباً للاحتمالات العزلة و التخلف و مواكبة عصر السرعة و المعلومات، 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 اشتراك المواطنين في معاملات المؤسسة و الحصول عليها وفق تسهيلات الجديدة من أجل مواصلة سيرورة العمل وفق التكنولوجيا الحديثة.

الفصل الثاني: الأداء الوظيفي في ظل الإدارة الإلكترونية

تمهيد

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي

- المطلب الأول: تعريف الأداء الوظيفي
- المطلب الثاني: خصائص الأداء الوظيفي
- المطلب الثالث: أنواع الأداء الوظيفي
- المطلب الرابع: أبعاد الأداء الوظيفي

المبحث الثاني: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي و طرق تحسينه

- المطلب الأول: محددات الأداء الوظيفي
- المطلب الثاني: عناصر الأداء الوظيفي
- المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي
- المطلب الرابع: طرق تحسين وتقييم الأداء الوظيفي

خلاصة الفصل

تمهيد: الأداء الوظيفي

إن تقويم الأداء باعتباره أحد الوظائف الأساسية لإدارة الأفراد بدئاً باعتماده أساساً لأجل تحديد و تحليل و تقدير مستوى الإنجاز الفعلي للأفراد في فترة زمنية ماضية، و بالتالي هو يمثل أحد مداخلات اتخاذ القرارات المتعلقة بالأفراد و توفير الوسائل التي تساعد المديرين تسهيل عملهم باتجاه توجيه و تطوير أداء الأفراد و في وضع الخطط المستقبلية الكفيلة بتطوير و تحسين طرق أداء الأعمال و كذلك تنمية المهارات للأفراد، و قدراتهم بحيث تكون أكثر تلاؤمها مع النمو و التطور الحاصل في الوظيفة ، و العمل على تحسين و تطوير العلاقات بين الأفراد العاملين من جهة و رؤسائهم من جهة أخرى، بالإضافة إلى استثمار الوقت بالانضباط الموظفين بساعات العمل أين يدرك العامل جميع وجباته، و مسؤولياته اتجاه عمله، و يقوم بإعطاء كل ما لديه بتقديم الأفضل و استغلال قدرات، و إمكانيات الفرد الظاهرة و الكامنة و استغلالها أحسن استغلال، بالإضافة إلى التكامل المنسق بين أهداف الفرد و أهداف المؤسسة.

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

يعرف الأداء الوظيفي بأنه قدرة الفرد على إنجاز المهام المطلوبة منه بنجاح باستخدام الموارد المتاحة في العمل، وتعرف أيضا بالمهام والمسؤوليات التي تؤدي الأفراد خلال فترة زمنية معينة لتحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها. و لا يوجد اتفاق بين العلماء على تعريف الأداء الوظيفي، فبعضهم يعتقد أنه مجموعة من السلوكيات المتعلقة بإنجاز المهام و البعض الآخر يعتقد أنه مجموعة من السلوكيات المتعلقة بإنجاز المهام، و مع ذلك يمكن تعريفها على أنها قدرة الفرد و رغبته في تنفيذ الأنشطة المتعلقة بوظيفته في الوقت المحدد و بطريقة محددة، كما يعد الأداء الوظيفي ما يسمى أحيانا بأداء العمل أداة و مقاييس مستخدمة على نطاق واسع في الإدارة، و مع ذلك نادرا ما تتناول المؤسسات ما هو عليه حقا، و الأبعاد التي يتضمنها و في أي مجالات العمل يصبح مهما، يصف ملف الجودة هذا المكونين الرئيسيين للأداء الوظيفي، أداء المهام و السياق و علاقتهما بمكان العمل في مختلف المجالات و يناقش الدليل المتاح حول كيف يمكن للمنظمات التي تدمج الأداء السياقية في التوظيف و التقييم و التدريب أن تكتسب ميزة تنافسية و توفر معلومات حول كيفية تفاعل لعنصري الأداء الوظيفي في الممارسة العملية. (فلاح سالم المجالي، 2022، صفحة 25)

يعتبر الأداء الوظيفي المكون الرئيسي للعملية الإدارية والتنظيمية للمنظمة كونه الجزء الجيد منها لأنه مرتبط بالإنسان يدير العملية الإنتاجية ويحول موادها الخام إلى مواد جاهزة للاستهلاك، كما أن أهمية الأداء الوظيفي لا تتوقف على مستوى بل تتعدى ذلك إلى انجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية لدولة. (b.sociologie.com)

المطلب الثاني: خصائص الأداء الوظيفي

-الكفاءة: تعتبر الكفاءة من أهم خصائص الأداء الوظيفي، وتشير إلى القدرة على تنفيذ المهام بأقل جهد ووقت ممكنين دون التأثير على جودة العمل، خلال فترة عملي في إدارة الموارد البشرية لاحظت أن الكفاءة تلعب دورا محوريا في تحقيق أهداف المؤسسة. على سبيل المثال في شركة تكنولوجيا كان لدينا مهندس يتمتع لكفاءة عالية مما يساهم في تقليل عدد الأخطاء البرمجية نسبة 40% وزيادة الإنتاجية بنسبة 30% لتحقيق هذه الكفاءة.

-الإنتاجية: تعني الإنتاجية القدرة على تحقيق نتائج كبيرة في وقت قصير لتعزيز الإنتاجية، استخدمت في العديد من المؤسسات إطار عمل "agile" والذي يساعد على تحسين الإنتاجية من خلال تقسيم العمل إلى مراحل قصيرة وتقديم نتائج مستمرة.

وفي أحد الشركات التي عملت بما قمنا بتطبيق منهجية sacrum كجزء من إطار العمل agile مما أدى إلى زيادة الإنتاجية بنسبة 25% خلال ستة أشهر.

-الجودة: الجودة هي مقياس لقدرة الموظف على تقديم عمل ذو مستوى عالي من الدقة والإتقان لضمان تحقيق الجودة اعتمادنا في مؤسسة التصنيع على تدريب الموظفين على تقنيات الجودة الشاملة. (Management-Tom-Total qualité.)

هذا التدريب أدى إلى تحسين جودة المنتجات وتقليل نسبة العيوب 20% ليعد إطار العمل six sigma، أحد الأدوات الفعالة التي استخدمناها لتحسين جودة وتقليل القياس في العمليات.

-الالتزام بالمواعيد النهائية: الالتزام بالمواعيد النهائية يعكس مدى احترام الموظف للجدول الزمني وقدرته على إدارة وقته بفعالية لتطوير هذه الخاصية استخدمنا في العديد من المشاريع إطار العمل المعروف الذي يساعد في تخطيط المشاريع ومتابعة تقدمها بدقة.

في إحدى الحالات أدى استخدام cant chart إلى تحسين نسبة الالتزام بالمواعيد النهائية بنسبة 10% مما يساهم في تحقيق الأهداف المحددة في الوقت المناسب.

-القدرة على العمل ضمن فريق: القدرة على العمل ضمن فريق تعد من الخصائص الأساسية التي تعكس مدى تعاون الموظف مع زملائه لتحقيق أهداف مشتركة لتعزيز هذه الخاصية اعتمادنا على منهجية team building في تحسين التفاهم والتواصل بين أعضاء الفريق مما أدى إلى زيادة فعالية العمل الجماعي وتحقيق الأهداف المشتركة بشكل أكثر كفاءة. (<https://getvom.com>)

المطلب الثالث: أنواع الأداء الوظيفي

أولاً: أنواع الأداء الوظيفي حسب معيار المصدر:

الأداء الداخلي: ويطلق هذا النوع من الأداء أداء الوحدة أي أنه ينتج مما تملكها المؤسسة من الموارد، فهو ينتج أساساً مما يلي:

الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن عددهم مورداً استراتيجياً قادراً على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.

الأداء المالي: ويمكن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن متغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، وهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو السلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أي يمكن قياسها وتحديد أثرها.

ثانياً: أنواع الأداء الوظيفي حسب معيار الشمولية:

الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر، في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية والشمولية، الربح والنمو.

الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق. (بشار، 2020،

الصفحات 47-48)

المطلب الرابع: أبعاد الأداء الوظيفي

الأداء متعدد الأبعاد مما يعني أننا ينبغي أن نفكر في عدة أنواع عديدة مختلفة من السلوكيات لفهم الأداء، و على الرغم من أننا نستطيع أن نحدد سلوكيات عديدة، فهناك نوعان من السلوكيات أو جوانب الأداء بارزان: أداء المهمة و الأداء الضمني، يستخدم أيضا بعض المؤلفين أيضا السلوكيات الاجتماعية و سلوكيات المواظبة التنظيمية للإشارة إلى الأداء الضمني، يجب التفكير في أداء المهمة الضمني بشكل منفصل لأنهم لا يتموا بالضرورة على نحو متصل حيث يمكن أن يكون الموظف كفؤ بدرجة كبيرة في عمله و لكنه يكون تحت المستوى بالنسبة للأداء الضمني، يتم تعريف أداء المهمة كالتالي:

- الأنشطة التي تحول المواد الخام إلى السلع والخدمات التي تنتجها المنظمة.
- التي تساعد عملية التحويل باستخدام موارد المواد الخام، وتوزيع منتجاتها الناتجة، أو تقديم تخطيط هام، الإشراف، أو وظائف الموظفين التي تساعد المنظمة على تحقيق الكفاءة والفعالية.
- يتم تعريف الأداء الضمني على أن هذه السلوكيات التي تسهم فاعلية المنظمة بتقديم بيئة جيدة يمكن أن يحدث بها أداء المهمة، يشمل الأداء الضمني على سلوكيات مثل: الإصرار على الحماس وبذل مجهود إضافي كما ينبغي لإنجاز أنشطة مهمة الفرد الخاصة بنجاح مثل: المواظبة والغياب النادر، زيادة المجهود الإضافي بالعمل.
- التطوع لإنجاز أنشطة المهمة التي لا تعتبر رسميا جزءا من الوظيفة مثل: اقتراح تحسينات تنظيمية عمل اقتراحات بناءة.
- المساعدة والتعاون مع الآخرين مثل مساعدة ومساندة العمال والعملاء.
- إتباع القواعد التنظيمية والإجراءات مثل إتباع اللوائح والأوامر، بإظهار الاحترام للسلطة، الالتزام بالقيم والسياسات التنظيمية.
- المساندة والتدعيم والدفاع عن الأهداف التنظيمية مثل الإخلاص التنظيمي، تمثيل المنظمة بشكل مفصل للناس بالخارج.

و هناك من يحدد أبعاد الأداء في ثلاث أبعاد كالتالي:

- **البعد الكمي:** فبعض الأعمال قد تكون كمية والجهد المبذول مقاسه بمعدل وسرعة كمية الإنتاج لأن تأثير الفرد على الجودة محدودة.

-البعد الكيفي: (نوعية الجهد): تعني مستوى الدقة والجودة، ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات معينة ويندرج تحت هذا المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس مطابقت الإنتاج للمواصفات، والتي تقيس درجة خلو الأداء من الأخطاء والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

-نمط الأداء: المقصود به الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل، فعلى أساس نمط الأداء يمكن مثلا قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركاته، أنشطة معينة مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة. (لطيفة، الصفحات 108-109)

المبحث الثاني: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي وطرق تحسينه

المطلب الأول: محددات الأداء الوظيفي

إن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور والمهام ويعني هذا أن الأداء هو إنتاج موقف معين النظر إليه على أنه نتائج العلاقة المتداخلة بين جهد والقدرات الأداء تتوضح في:

- الجهد المبذول من طرف الفرد.
- القدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفة.
- مدى إدراكه لمتطلبات وظيفته.
- الجهد: يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.
- القدرات: تشير القدرات إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه.
- إدراك الدور: ويعني به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أدائه.

لتحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإتيقان في كل مكون من مكونات الأداء بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهودا قائمة و يكون لديهم قدرات متوقفة و لكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين، فالبرم من بذل الجهد الكبير في العمل فإن هذا العمل لن يكون موجهها في

الطريق الصحيح و بنفس الطريقة فإن الفرد يعمل بجهد كبير و يفهم عمله و لكنه تنقصه القدرات اللازمة و الفهم لازم و لا يبذل جهدا كبيرا في العمل فيكون أداء مثل هذا الفرد أيضا منخفضا، و بطبيعة الحال أن أداء الفرد قد يكون مرتفعا في مكون من مكونات الأداء و ضعيف في مكون آخر.

ومن خلال هذا يمكننا القول: إن محددات الأداء الوظيفي هي مزيج بين جهد الفرد المبذول لإنجاز أعماله وما يتمتع به من مهارات، معلومات، وخبرات ومدى إدراكه لما يقوم به في المنظمة التي ينتمي إليها. (الدين، 2009، الصفحات 74-75)

المطلب الثاني: عناصر الأداء الوظيفي

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

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

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

-المثابرة: وتشمل الجدية والتعاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ومدى حاجة هذا العامل.

-الإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله، ويحدد "هانز" ثلاثة عناصر للأداء وهي:

- الموظف: من حيث ما يمتلكه الموظف من معرفة مهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.
- الوظيفة: من حيث ما تتصف به الوظيفة من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص العمل ممتع فيه ويحتوي على عنصر لتغذية الاسترجاعية كجزء منه.
- الموقف: من حيث ما يتصف لبيئة التنظيمية كمناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد الأنظمة الإدارية والهيكل التنظيميون نقد هذه العناصر من بين أهم ما يحتوي عليه الأداء الوظيفي كما أنه من الضروري مراعاة جوانب كل

عنصر فمعرفة متطلبات الوظيفة يساهم بصفة كبيرة في التخطيط الاستراتيجي الذي تحدده أي إدارة كون هذا العنصر يساهم في رسم متطلبات الوظيفة وما تحتاجه من قواعد وأسس حتى يتم القيام بالمهام على أكمل وجه. أما فيما يخص العناصر التي اعتمدها "هانز" كأساسيات لأداء الوظيفي فيمكن اعتبار هذه العناصر نقد من بين الأولويات التي يحتوي بها الأداء الوظيفي، فالموظف هو رأس المال البشري الذي يجب الاهتمام به وتوفير الظروف التي تلائم طبيعة وظيفته. (الحميد و عمار، الصفحات 45-46)

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

هناك عدة عوامل قد تؤثر على الأداء في بيئة العمل إذ أن كل نقص أو تغير يمس هذه البيئة قد يؤثر سلبا على الأداء الوظيفي، بما أن هذه الإدارة هي متفتحة لبيئتها فهي تتأثر وتتأثر وبذلك قد يغير في الأداء ومن أهم العوامل التي يمكن أن نذكرها:

● عوامل إدارية تنظيمية:

- عدم توفر مناخ يساعد على العمل و الإنتاجية في المؤسسة.
- عدم تحديد مهام الوظيفة تحديدا دقيقا.
- الإشراف السيئ.
- النقص في التدريب.
- عدم تحديد واجبات الموظف.
- نقص في الموارد المادية.

● عوامل بيئية خارجية:

- نقص في الرغبة والدافعية.
- ضعف الشخصية.
- مشكلات شخصية.

وبرآن هناك عوامل مؤثرة على الأداء:

● **الأداء وصاحب العمل:** تنشأ المنظمات وتنمو في وسط مليء بالعوامل المؤثرة وقد يكون أهم عامل هو العنصر البشري فهو العنصر في المنظمة وتحقيقه للنجاح ويكون من خلال استخدامه للعناصر الأخرى، ظهور مفهوم صاحب العمل يشير إلى محيط ثقافي معين مرتبط بنظام القيمة ومستنبط من التشكيلة الاجتماعية

الاقتصادية، يمثل رجال الأعمال العمود الفقري للمنظمة وللاقتصاد ككل حين اهتم الكثير من الباحثين بتحديد الخصائص الأساسية لهذا الرجل عموماً، نجد خصائص عامة لكن قد يشترك رجال الأعمال الناجحين في بعض الصفات الأساسية تتمثل في التمييز في مجال أعمالهم المبادرة الشخصية، الفهم الواضح للبيئة التي تعمل للنضج والكفاءة.

● **الأداء و تدخل الدولة:** يعود مشكل الأداء كذلك إلى تبعية المنظمات للدولة حين تتبنى سياسة دعم و مساندة المنظمات و تمهل حقوقها في المنافسة و المردودية و خاصة الاستمرارية داخل المحيط التنافسي الحالي قد يكون الهدف من وراء هذه للتبعية اجتماعياً محطاً دعم الخدمات الضرورية و توفير للمستهلك لكن نتيجة لهذا للملاحظون الدوليون إلى اقتراح خوصة المنظمات العمومية باعتبارها الحل الوحيد لتحسين الأداء، لا يمكن التسليم بأن الخوصة هي الحل الوحيد لأنها تضمن النجاح ، كما أن المؤسسة العمومية ليست مرادف للعجز حين في كلتا الحالتين هناك نجاح و فشل رغم وجود حظوظ أكبر للنجاح في القطاع الخاص، و يمكن استخلاص أن درجة الدولة هي معيار لأداء و كلما منحت المنظمات درجة أكبر من الاستقلالية و الحرية في اختيار أساليب التسيير كلما دل هذا على فرص جديدة لرفع الأداء. (الزهرة، 2020، الصفحات 85-86)

المطلب الرابع: طرق تحسين وتقييم الأداء الوظيفي

أولاً: طرق تحسين الأداء الوظيفي:

هناك ثلاث مداخل لتحسين الأداء الوظيفي وتتمثل فيما يلي:

تحسين العامل: تحسين العامل يعد من أكثر العوامل صعوبة في التأثير مقارنة بالعوامل الأخرى بحيث هناك عدة وسائل تعمل إلى تحسين أداء العامل في المؤسسة وهي:

- **الوسيلة الأولى:** وتتمثل في التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أو لا واتخاذ اتجاه إيجابي نحو العامل، بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها والاعتراف بأنه ليس هناك فرد كامل وتركيز الجهود لتحسين الأداء.
- **الوسيلة الثانية:** وتتمثل في التركيز على المرغوب بين كل ما يرغبه من عمله وبين ما يؤديه الفرد بامتياز وأن وجود العلاقة بين الرغبة والأداء تؤدي إلى زيادة احتمالات الأداء الممتاز، إيجاد التوافق بين الوظيفة واهتمامات العامل.

- الوسيلة الثالثة: الربط مع الأهداف الشخصية العامل وهذا يعني أن تفتتح المؤسسة العامل بأنه تحسين أدائه يخدم مصالحه الشخصية.

تحسين الوظيفة: إن تغيير في مهام الوظيفة سيوفر فرصا لتحسين الأداء الوظيفي، حيث تساهم محتويات الوظيفة أو العمل من التحكم في مستوى الأداء، بحيث تحسين الوظيفة يتم من خلال توسيع نطاق وزيادة مستوى دافعية العاملين من خلال حملهم على التدوير الوظيفي لفترة من الزمن لتخفيض وإزالة الملل ويعطي هذا الأسلوب منفعة للعامل.

تحسين الموقف (البيئة): البيئة أو الموقف الذي يؤدي فيها الوظيفة تعطي فرصا لتغيير والذي يؤدي إلى تحسين الأداء من حيث درجة اهتمام المشرف بالاتصالات ومقدار تفويض السلطة، مدى متابعة الأعمال أثناء الإنجاز وإلى أي مدى يشجع المشرف موظفيه على تحمل المسؤولية. (رضا، 2004، الصفحات 59-60)

ثانيا: طرق تقييم الأداء الوظيفي

هناك عدة تعريفات لتقييم الأداء فقد عرف أنه العملية التي يمكن لأي منظمة من خلال الحصول على المعلومات الراجعة عن فعالية العاملين فيها ويحدث الأداء نتيجة تفاعل ثلاث مجموعات من النظم المستقلة والمرتبطة بنوع الأداء المطلوب تقييمه وهذه النظم هي:

- **النظم المتعلقة بالواجب الوظيفي:** تستخدم هذه النظم إجراءات ربط إمكانات وأهلية أعضاء المنظمة الذين يشغلون وظائفهم المختلفة مع تكنولوجيا المتاحة بها.

- **نظم بيئة الأداء الاجتماعية السياسية:** تهتم هذه النظم بإشباع احتياجات الأعضاء الاجتماعية والسياسية، وتوظيف عملية التفاعل الاجتماعي بين الأفراد لخلق وتوزيع المكانة والقوة طبقا لرؤية الإدارة العليا بهذه المنظمة.

- **النظم المتعلقة بالفرد القائم بالأداء:** يشمل هذا البعد عوامل القدرة والرغبة لدى الفرد في الموقف الأدائي، والتي تحمل له في لحظة معينة معاني خاصة، فيحدث الأداء بالطريقة خاصة.

فوائد تقييم الأداء الوظيفي: إن عملية التقييم أهمية كبيرة للمؤسسة التي تبحث عن النجاح من خلال تحسين وتطوير المستمر في أداء العاملين فيها، وخاصة إذ تمت هذه العملية وفق أسس موضوعية بعيدة عن التحيز ويؤكد «ديل» وإيل " 2002 أن التقييمات التي تحدث أثناء فترة العمل تقدم معلومات عن أدائه الفعلي الجيد والغير الجيد.

وتبدي كل المنظمات تقريبا أهمية قصوى لعملية تقييم أداء العاملين فمن خلالها يمكن للمنظمة:

- أن تتأكد من أن جميع الموظفين قد تمت معاملتهم بعدالة.
- يعد تقييم الأداء الوظيفي أساسيا جوهريا لعملية التطوير الإداري، فمعرفة مستوى أداء موظف تمهد له الطريق والاتفاق مع رئيسه حول الخطوات القادمة فما يتعلق بتطوير أدائه وتحسين إنتاجياته.
- إن الهدف الأساسي من عملية تقييم الأداء هو استخلاص معلومات واقعية صادقة عن سلوك وأداء الأفراد في المنظمة ولذلك فإن المعلومات الناجمة عن هذه العملية يمكن أن يخدم الأغراض التالية:
- قرارات الترقية، الفصل والنقل.
- معلومات التقييم المرتدة ذات الصلة بالموظف، توضح فكرة أو نظرة المنظمة إليه.
- يبين المساهمة النسبية التي يقوم بها الأفراد والأقسام في تحقيق المستوى الأعلى من الأهداف التنظيمية.
- مقياس لتقييم فعالية قرارات الاختيار والتعيين.
- إن تقييم الأداء من السياسات الإدارية الهامة في المنظمات سواء الحكومية منها أو الخاصة في مختلف دول العالم حين أن كل منظمة لها نظام رقابي لتقييم أداء الأفراد وفق لمعايير المنظمة، وقد يكون هذا النظام غير معترف به، وغير رسمي وغير موثق، لكن الحاجة إلى تقييم الأداء حاضرة في جميع بيئات الأعمال وتبرز أهمية تقييم الأداء الوظيفي من خلال الحقائق الآتية:
- أنه يساعد المنظمات على الاستمرار والنمو وتحقيق أهدافها عن أن تقييم الأداء يعتبر مفتاح الإدارة في حد ذاتها وهو الذي يمكن المنظمة من تحقيق النمو والازدهار.
- إن التقدم الوظيفي للموظفين يتأثر بنتائج التقييم وعليه فإن الطريقة التي يتم بها التقييم يمكن أن تؤثر بشكل كبير في روح معنوية والدافعية لدى هؤلاء الموظفين نحو العمل.
- الاتجاهات الحديثة في مجال الإدارة ويتم ذلك من خلال أعضاء الحرية والاستقلالية للموظفين، ومحاسبتهم عن النتائج.
- تهدف إلى تخفيض عدم الثقة ونشر الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين كما تساعد على تخطيط المسارات المستقبلية للعمل والنشاط.
- يقوم نظام تقييم الأداء بتوفير المعلومات والإمكانات اللازمة لزيادة فعالية القرارات المتعلقة بالموارد البشرية وإشباع حاجات الموظفين من المعلومات حول أدائه. (الفروخ، 2010، الصفحات 47-50)

خلاصة: الأداء الوظيفي

إن الاهتمام بموضوع الأداء الوظيفي أخذ حيزا كبيرا في الدراسات السسيولوجية لماله من أثر كبير على أداء المؤسسة و إنتاجيتها لأن نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها يعتمد على درجة كبيرة من كفاءة القوى البشرية العاملة بها و حسن أدائها يحقق أهداف المؤسسة و يؤدي إلى تحسينها المستمر و يحقق الفاعلية الأعلى لها، و يعد موضوع الأداء الوظيفي من الموضوعات الرئيسية بل و الأساسية في السلوك الإداري ، و في المسار الوظيفي كما أن عملية تقييم الأداء من العمليات الاستراتيجية في التسيير المؤسساتي ، ذلك أنها تقف على مدى تحقيق معدلات و معايير لأداء المستهدفة و التعرف على جوانب القوة و تعظيمها و التعرف أيضا على نقاط الضعف و محاولة تحسين واقع كفاءتها ، و تقييم الأداء ليس هدفا في حد ذاته و إنما هو أداة ضرورية لتحسين المستمر سواء على مستوى أداء الفرد أو الأداء الكلي للمنظمة أو حتى على مستوى أداء فرق العمل ، و الأداء يحدد مستوى نوعية المسار الوظيفي للفرد الذي ينعكس إيجابا أو سلبا على المسار الوظيفي للمؤسسة.

الفصل الثالث: مدخل الى المؤسسة العمومية

تمهيد

المبحث الأول: ماهية المؤسسة العمومية

- المطلب الأول: ماهية المؤسسة العمومية
- المطلب الثاني: نشأة المؤسسة العمومية
- المطلب الثالث: عناصر المؤسسة العمومية
- المطلب الرابع: أهداف المؤسسة العمومية

المبحث الثاني: الإطار العام للبلدية

- المطلب الأول: مفهوم البلدية
- المطلب الثاني: اختصاصات البلدية
- المطلب الثالث: أهداف البلدية
- المطلب الرابع: أهمية البلدية

خلاصة الفصل

تمهيد: البلدية

تعتبر البلدية في الجزائر الخلية الأساسية للدولة، و التي تعكس الديمقراطية الشعبية، و تجسد اللامركزية، فهي امتداد متكامل للدولة تتمثل في معظم مهامها، و قد حولها موقعها هذا أن تكون إطارا مفضلا للدراسة فضايا المواطنين و معالجتها و تعزيز الترابط الديمقراطي بينها و بين مجالس الأخرى، و لاشك أن هذه الأهمية التي تنفرد بها تتطلب الدعم بالإمكانات البشرية و المادية حتى يمكنها الاطلاع بالمهام الكبرى الملقاة على عاتقها و تحقيق الآمال المتعلقة عليها، و لا يكفي ذلك فقط بل يجب أن يتم دعمها بالدعامات القانونية التي تعينها على حسن تسيير مهامها و إدارة مرافقها.

وللتعرف على هذه الإدارة تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

1- المبحث الأول: ماهية المؤسسة العمومية

2- المبحث الثاني: الإطار العام للبلدية

المبحث الأول: ماهية المؤسسة العمومية

المطلب الأول: تعريف المؤسسة العمومية

إن المؤسسة العمومية هي عبارة عن مؤسسة يسمح لأي أحد بالوصول إليها، فهي مصلحة عمومية إدارية، حيث أنها تتمتع بالشخصية المعنوية التي تستقل بوسائلها الإدارية وأيضاً بدمتها المالية وهي عبارة عن هيئة عامة تقوم بإنشائها الدولة حين تقوم هذه الهيئة بمنحها الشخصية المعنوية المستقلة، حيث أن هذه المؤسسة يتم إدارتها بالأسلوب الإداري المركزي وذلك بهدف تحقيق أهداف محددة في نظامها القانوني. (public institutions definition laurnnider retrived 8-02-2022)

وتعرف أيضاً بأنها هي الهدف العملي الذي يتعلق بإنجاز المشروعات العامة بما يتفق مع رغبات الناس وحاجاتهم عن طريق الإدارة العامة حيث توفر الحكومات حاجات المجتمع التي يعجز النشاط الفردي عن الوفاء لها. (بولقوس، 2020، صفحة 30)

المطلب الثاني: نشأة المؤسسة العمومية

يدور نشاط الدولة في إطار الفكر الفلسفي السائد فيها، فهو الذي يحدد لهذا النشاط طبيعته و أبعاده الحقيقية، و كان طبيعياً أن تستحدث الدولة من الأساليب الإدارية، ما يكفل القيام بتلك الأوجه الجديدة من النشاط الذي تحقق به أهداف الفكر الفلسفي الذي تؤمن به و لقد كانت المؤسسة العمومية وحيدة من تلك الوسائل التي ابتدعها الفكر الإداري في مجال تنفيذ أوجه نشاط الدولة الحديثة، بقصد التخفيف من غلو الإدارة المركزية لذلك استحدثت المؤسسة العمومية في الماضي لغرض إدارة قطاعات محدودة لأوجه نشاط الدولة، ثم استخدمت فيما بعد في مجال الضخم للمشروعات العامة لذا سنحاول تتبع مراحل التطور التي مرت بها هذه الفكرة في ضوء التطور المقابل في وظائف الدولة المعاصرة، من خلال الفرعيين التاليين:

- الفرع الأول: ظهور فكرة المؤسسة العمومية
- الفرع الثاني: تطور فكرة المؤسسة العمومية

اولا: ظهور فكرة المؤسسة العمومية:

تستلهم مبادئ المذهب الحر مقومات وجودها من الفرد، فيقوم هذا المذهب على أساس أن للأفراد حقوقا لصيقة بهم، ولدت معهم و لا يمكن للدولة أن تمسها أو تسن ما يخالفها، فهي إذن سابقة عن نشأة الدولة و في مرتبة تعلوا الدولة لأن غاية من قيام الدولة حماية تلك الحريات الفردية، و بهذا يكون المذهب الفردي قد أرسى مبادئ هما: الحرية و عدم تدخل الدولة. و من هذا المبدأين استلهمت الدولة الحارسة مبررات سلطاتها، و اشتقت منها أبعاد تدخلها فقد كان هذا التدخل مقصورا على ضرورة تأمين المتطلبات الأمن و العدالة و يمكن القول بصورة عامة أن الجذور التاريخية لفكرة المؤسسة العمومية ترجع إلى تلك الهيئات التي أنشأتها السلطة العامة في فرنسا في غضون القرنين السابع عشر و الثامن عشر لتقوم بأداء بعض الخدمات العامة في مجالات التعليم و الصحة، إن تعبير المؤسسة العمومية الذي ظهر في هذه الفترة كان يتسم بالغموض، و استمر الحال كذلك في الفترة الممتدة من الثورة الفرنسية حتى منتصف القرن التاسع عشر حيث لم تكسب فكرة المؤسسة العمومية سمات الوضوح و من ثم فقد ظلت غامضة بنقصها التجديد و التأهيل و لقد ساهم المشرع المدني الفرنسي بدوره في إلقاء المزيد من الغموض حيث استخدم في مناسبات عديدة تعبير المؤسسة العمومية دون تفريق كامل بين هذا المفهوم و المفاهيم الأخرى القريبة فأحيانا يظهر تعبير المؤسسة العمومية مساويا لتعبير شخص معنوي من القانون أو الإداري و هذا هو حال البلدية، و أحيانا على عكس ينطبق تعبير المؤسسة العمومية على شخص معنوي من القانون الخاص يستفيد من حماية معينة من الإدارة و هو المؤسسات ذات النفع العام.

ثانيا: ظهور فكرة المؤسسة العمومية:

تعرضت فكرة المؤسسة العمومية لتطور بالغ الأهمية، وصفه بعض الفقهاء بأنه أزمة، وذلك لكون المؤسسة العمومية بدأت في أول الأمر في نطاق ضيق فاقترنت على صلح بعض المرافق العامة الإدارية الشخصية المعنوية، وترتب على ذلك وجود نظام قانوني خاص وموحد تقريبا خضعت له المؤسسات العمومية التقليدية، لكن مع تطور دور الدولة ونشاطاتها تعددت المؤسسات وتميزت لدرجة أنها وضعت كليا موضوع التقليدي ونظامه القانوني. و بالفعل فإن النظام القانوني الإداري البحث، سيتقهقر شيئا فشيئا بحيث بدأت تظهر مرافق عمومية يتضمن نظامها القانوني تطبيق قواعد من القانون الخاص، و بدأ تمييز جديد يفرض نفسه بين المرافق العامة الإدارية التي تتكفل بها المؤسسة العمومية الإدارية و الذي استمر نظامها القانوني في خضوعه كليا لقواعد القانون العام، و المرافق العمومية الصناعية و التجارية التي تتكفل بها المؤسسة العمومية الصناعية و التجارية الخاضعة جزئيا لقانون

العام و الخاص، و إن الاعتراف القانوني بهذه الفئة الجديدة من المؤسسات العمومية بدأ مع القرار الشهير لمحكمة الشارح الفرنسية بتاريخ 22 جانفي 1921 في القضية المسماة مركب إيلوكا أو الشركة التجارية لغرب إفريقيا، فهذا الاعتراف من طرف القضاة لفئة جديدة داخل مفهوم المؤسسة العمومية، يعتبر الفجوة الأولى في المفهوم التقليدي للمؤسسة العمومية، كما أن انتشار الأفكار الاشتراكية و الاقتصاد الموجه ساهم في ظهور الأنواع العمومية الجديدة من المرافق العامة الاقتصادية، إلى جانب ذلك ظهرت المرافق العامة المهنية، و أخيرا بلغ تدخل الدولة مرحلة القمة نتيجة لجوئها إلى اتباع سياسة التأميم، و بالتالي اتسعت قمة القطاع العام. (غلابي، 2011، الصفحات 9-16)

المطلب الثالث: عناصر المؤسسة العمومية

ترتكز الإدارة العمومية على عنصرين أساسيين هما:

-العنصر البشري: ويشمل كل الموظفين بالإدارة العمومية والذي يعد إحدى عناصر تقدمها وحسن اضطلاعها بمهامها المتنوعة، فالوقوف على أفضل قواعد الإدارة واستخدام الإمكانيات لا يمكن أن يؤدي إلى حسن سير الإدارة العمومية واستقام أعمالها، ما لم يكن الموظفون فيها ذات كفاءة عالية وتكوين سليم. وعلى الموظفون مراعاة ثلاثة اعتبارات أساسية هي:

- الحاسة السياسية: أي ربط سياسة التنفيذ بأهداف سياسة العمومية المقررة.
- الصالح العام: العمل لصالح المجتمع أو مجموعة الموظفين أو الدولة.
- العلاقات العامة: أي اعتبار الموظف حلقة وصل المواطنين والإدارة العمومية.

-العنصر المادي: إذا كانت الإدارة تقوم على موظفيها الذين يتولون إنجاز أعمالها المختلفة فإنها تستخدم كذلك من الماديات ما يتم عنها النهوض بمهامها، كما يمثل العنصر المادي كل ما يدخل في نطاق الأموال العامة أو الأملاك الوطنية ويضيف بعض المفكرين العنصر القانوني الذي يتمثل في السلطات والقدرات التي تحولها النصوص القانونية للأجهزة الإدارية من أجل استعمالها في ممارسة نشاطاتها الإداري. (نصيرة، صفحة 396)

المطلب الرابع: أهداف المؤسسة العمومية

أولاً: تقديم الخدمات العمومية: في تلك الرابطة التي تجمع بين الإدارة العامة الحكومية للمواطنين بغية اشباع حاجات الأفراد المختلفة من طرف الجهات الإدارية و المنظمات العامة و منه يتبين بأنه واجب الإدارة العامة أن تسعى لتنظيم الخدمات العمومية لمواطنيها بانتظام و أفراد و مساواة بين الأفراد و هو ما سوف يتم التفصيل فيه.

1- تقديم الخدمات العمومية بانتظام و اطراد: تهدف الإدارة العمومية لتقديم الخدمات العمومية بنظام و اطراد عن طريق الإستمرار في إنتاج السلع اللازمة، و تقديم الخدمات العمومية المطلوبة اذا أن الحاجات العامة التي تنشأ المرفق لإشباعها إذا ما تم سد تلك الحاجات بصفة وقتية و على نحو متقطع و غير منتظم، و لضمان تحقيق هذا الهدف يجب على الإدارة العمومية اتخاذ العديد من الإجراءات أهمها تنظيم الأحزاب ، تنظيم الإستقالة و منع الحجز على أموال الإدارة العمومية.

2- المساواة في تقديم الخدمات العمومية: يقصد بالمساواة أمام الإدارة العمومية التزام هذه الأخيرة بتقديم خدماتها أو بتحميل أعبائها للمنتفعين دون مبرر لا مبرر له، و يرتبط بالمساواة في تقديم الخدمات العمومية ضرورة حياد هذه الأخيرة عند تقديمها لهذه الخدمات على مراعاة المصلحة العامة وحدها دون اعتبار الإتجاهات السياسية و المصالح الخاصة.

تطبيق المساواة في الإدارة العمومية اشتراط توفر بعض الشروط لا يمكن الإنتفاع بخدماتها، كدفع رسوم معينة لأن مثل هذه الشروط عامة ليست شخصية، غير أنه لا يجوز التفرقة بيناء على توافر أو تخلف بعض الشروط التي يحددها القانون مثال ذلك شرط العجز المالي لإعفاء من بعض الرسوم المرفقية كالرسوم الفضائية.

= يراقب القضاء في مختلف الدول التي تطبق المساواة في إدارتها العمومية مدى احترام الإدارة بهذا الشرط و له في سبل ذلك إلغاء قراراتها التي تقدر مخالفة له، فضلا عن تعويض الأفراد الذين سببوا بضرر من براءة هذه المخالفة.

ثانيا: **المحافظة على النظام العام:** يعتبر هدف المحافظة على النظام العام من أهم أهداف الإدارة العمومية، و بالرغم من صفة النسبية لمفهوم النظام العام، إلا أن أغلب الفقهاء يتفق على وجود عناصر ثابتة مكونة لمفهوم النظام العام، و هذه العناصر هي:

- المحافظة على الأمن العام.

- المحافظة على الصحة العامة.

- المحافظة على السكينة العامة.

و سنقوم بتقليصها في العناصر التالية:

1- **المحافظة على الأمن العام:** يقصد بالمحافظة على الأمن العام استتباب الأمن و النظام في المدن و القرى و الأحياء بما يحقق الإطمئنان لدى الجمهور على أنفسهم و أولادهم و أعراضهم و أموالهم من كل خطر قد يكونوا عرضة له، و من أخطار الكوارث العامة و الطبيعية كالحرائق و الفيضانات و الزلازل و غيرها، لذلك يتعين على السلطات الإدارية توفير كافة الإمكانيات و اتخاذ كل الإجراءات لضمان الأمن العام للأفراد و المحافظة على سلامة المواطنين من المخاطر.

و عليه فإن هدف المحافظة على الأمن العام من طرف الإدارة العمومية، يتحقق عن طريق اتخاذ الإجراءات اللازمة من طرف هذه الأخيرة، و بتحقيقه يتحقق أهم عنصر من عناصر النظام العام.

2- **المحافظة على الصحة العامة:** يقصد بالمحافظة على الصحة العامة وقاية صحة المواطنين من خطر الأمراض بمقاومة أسبابها عن طريق السهر على نظافة الأماكن و الشوارع العمومية و ميادين العمل و مراقبة نظافة المياه الصالحة للشرب و نظافة المأكولات المعروضة للبيع و محاربة الأمراض المعدية و تحسين الظروف الصحية و العلاجية للمواطنين، تتدخل الإدارة العمومية للمحافظة على الصحة العامة عن طريق اتخاذ الإجراءات اللازمة

بغرض وقاية الأفراد، مهما كان مصدر خطر أو مرض، فإذا تبين للإدارة أن مادة غذائية أصبحت تشكل خطراً على صحة المواطنين جاز أن تتخذ أي إجراء بغرض منع بيعها أو عرضها للمواطنين، لا تتدخل الإدارة العمومية فقط عند ظهور الخطر أو المرض، و إنما يمكن التدخل باتخاذ إجراءات وقائية قبل ذلك، فيمكن لها مثلاً مراقبة مجاري المياه و معالجتها.

و عليه يتبين بأن المحافظة على الصحة العامة هي العنصر الثاني من عناصر النظام العام، و الذي تسعى الإدارة لتحقيقه باستخدام مختلف الإجراءات اللازمة.

3- المحافظة على السكينة العامة: يقصد بالمحافظة على السكينة العامة، القضاء على مختلف مصادر الإزعاج في الشوارع و الطرقات العامة و منع استخدام الوسائل المسببة للفوضى و الضوضاء، و عليه يقع على عاتق الإدارة العمومية اتخاذ كافة الإجراءات للقضاء على مثل هذه الأفعال المنافية لحق المواطنين في السكينة العامة، و المحافظة على حالة الهدوء و السكون في الطرق و الأماكن العمومية، حتى لا يتعرض المواطنين لمضايقات الغير بهذه الأماكن و إزعاجهم في أوقات الراحة بالضوضاء التي تسببها الأصوات المقلقة كمشغلات الصوت.

يتبين مما سبق بأنه إضافة إلى سعي الإدارة العمومية لتقديم الخدمات العمومية بنظام و أطراد و مساواة فإنها تسعى كذلك للمحافظة على النظام العام و الذي يتحقق العناصر المشكلة له، و هي الأمن العام ، الصحة العامة و السكينة العامة، عن طريق اتخاذ الإجراءات اللازمة و بواسطة الوسائل المحددة قانوناً.

من خلال ما تم عرضه نلخص إلى القول بأن الإدارة العمومية هي إدارة متميزة بخصائصها، و أهدافها مما يجعل لها أهمية كبيرة داخل الدولة، غير أن هذه الأهداف لا يمكن أن تتحقق إلا إذا توفرت العديد من العناصر و الوسائل.

(ساري، 2020، الصفحات 26-30)

المبحث الثاني: الإطار العام للبلدية

المطلب الأول: مفهوم البلدية

البلدية هي الجماعة الإقليمية الأساسية وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، أما قانون البلدية الجديد والصادر مؤخرا سنة 2011 فقد عرف ".... الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة"، وهي القاعدة الإقليمية للامركزية ومكان لممارسة المواطنة وتشكل إطار مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية. (دليل، 2013، صفحة 12)

وتعتبر البلدية بشكل عام هي العصب الإداري والخدمي لأي منطقة جغرافية إذا أعطيت الصلاحيات المناسبة لاتخاذ القرار التنموي وكذلك الأحوال والكفاءات الإدارية حيث تقوم البلدية بهذا الدور بشكل فاعل من خلال عدة محاور أهمها: محور الخدمات والبيئة، محور المسؤولية الاجتماعية، محور التدريب والتأهيل. (الرديني، 2022، صفحة 74)

وتعتبر أيضا البلدية هي دائرة حكومية تقوم بتطوير المدن والقرى المحيطة بها وإنارة الطرق وتجميل الشوارع بالأشجار واللوحات الارشادية وتنفيذ المخططات للمواطنين وتنظيم الأسواق وتقوم الدولة بتخصيص ميزانية ضخمة للبلدية من أجل التطور تحسين مظاهر ال مدن. (<httpsar.wikipedia.org>)

المطلب الثاني: اختصاصات البلدية

لقد عرف دور الجماعات المحلية تحولات وتطورات كبيرة ليشمل جميع المجالات وهي:

في المجال المالي: إن الجماعات المحلية مسؤولة عن تسيير مواردها المحلية والتي تتمثل المادة 195 في: الناتج الموارد الجبائية المرخص بتحصيلها لفائدة البلديات بموجب التشريع والتنظيم المعمول بها.

- المساهمات وناتج التسيير الممنوح من الدولة والصندوق المشترك للجماعات المحلية والمؤسسة العمومية.
- رسوم وحقوق ومقابل الخدمات المرخص بها بموجب القوانين والتنظيمات.
- ناتج ومداخيل أملاك البلدية.

ويخصص لتغطية نفقات قسم التجهيز واستثمارها يأتي:

- الاقتطاع من إيرادات التسيير المنصوص عليها في المادة 198 أدناه.
- ناتج الاستغلال لامتياز المرافق العمومية البلدية.
- الفائض المحقق عن المصالح المسيرة في شكل مؤسسة ذات طابع صناعي وتجاري.
- ناتج المساهمات في رأس المال.
- إعانات الدولة والصندوق المشترك للجماعة المحلية والولاية.
- ناتج التمليك.
- الهيئات والوصايا المقبولة (الداخلية والخارجية مع ضرورة المصادقة من طرف الوالي على المداولة في حالة الهيئات والوصايا الأجنبية مع الموافقة المسبقة للوزير المكلف بالداخلية.
- كل الإيرادات المؤقتة أو الظرفية.

في المجال الاقتصادي:

يقوم المجلس الشعبي البلدي في نطاق المخطط الوطني للتهيئة والتنمية المستدامة للإقليم وكذا المخططات التوجيهية القطاعية وفي حدود اختصاصات البلدية المحددة قانونا ونطاق مواردها واحتياجاتها بوضع البرامج السنوية والمتعددة السنوات الموافقة لعهدته.

ولهذا الغرض، يتخذ المجلس الشعبي البلدي كافة التدابير التي من شأنها تشجيع الاستثمار وترقيته (المادة 111) باعتباره المفتاح الرئيسي للتنمية الاقتصادية، واتخاذ كافة التدابير اللازمة لترقية وتشجيع القطاع الخاص لإنجاز المشاريع التنموية على إقليم البلدية. (بوزرق، الصفحات 57-58)

المطلب الثالث: أهداف البلدية

- المحافظة على مظهر ونظافة المدينة وإنشاء حدائق والمتنزهات.
- مساعدة أفراد المجتمع خاصة العاطلين عن العمل من خلال تقديم يد العون لهم ولأسرهم من خلال مشاريع تشغيلية.
- إنشاء أسواق وتحديد مراكز البيع.
- تشجيع النشاط الثقافي والرياضي والاجتماعي والمساهمة فيه.
- تنظيم وتنسيق المدينة وفق مخطط تنظيمي معتمد من الجهات المختصة. (<https:nuserat.ps>)

- ضمان العدالة في توزيع الخدمات الضرورية الأساسية وعدالة وتوزيع التمويل بناء على تخطيط علمي سليم تشارك فيه المحليات.
- تحقيق أهداف التنمية وزيادة الرفاهية عن طريق تقسيم العمل لتحسين أداء وظائف الدولة.
- المشاركة الفعلية لسلطة تطبيقاً لمبدأ الديمقراطية.
- تدريب القيادات على العمل التنفيذي والسعي والسياسي على المستوى المحلي الوطني. (محمدي، 2013، صفحة 10)

المطلب الرابع: أهمية البلدية

● المهام الإلزامية :

- تقديم الرعاية الصحية للموظفين.
- تقديم الخدمات الاجتماعية بتوفر فرص الرئيسية وإقامة العمليات التأهيلية وتقديم الخدمات لذوي الاحتياجات الخاصة وتأمين رعاية الأطفال المسنين.
- تقديم الخدمات الفنية للمجتمع مثل إعادة الطرق وصيانتها والعمل على إقامة الأبنية.
- تقديم التصاريح لأشخاص العاملين في السوق.
- العمل على التأكد عن شموله الذهاب إلى التجمعات الصناعية.
- تطبيق قانون البنية وإدارتها.
- تعني البلدية بمسؤولية متابعة المنشآت التربوية كالمدارس فتعمل على وضع المخصصات المالية لها.
- تقديم استخراج الوثائق الرسمية.
- إنشاء سجلات لكل يعيش ضمن حدودها الإدارية. (cytga overnments role in the community development system urlon retrived)

● المهام الاختيارية :

- هي تلك المهام التي تقوم البلدية بالقيام فيها بشكل طوعي دون إلزام وليس كل اختياري كما لا يحق للبلدية أن تقوم بتأدية مهام الحكومة المركزية، أو الاشتراك بأي أعمال ذات طبيعة تجارية أو أعمال ذات طبيعة صناعية بشكل تام، ومن الأعمال الإجبارية التي تقوم بها البلدية هي:
- إتاحة المتطلبات الأساسية لقيام الأعمال ذات الطابع التجاري.

- تقديم المساعدة للجمعيات والفعاليات في المجتمع المدني.
- إتاحة وحلف فرص العمل.
- تقديم المساندة لأحزاب السياسية.
- تقديم امدادات الطاقة.
- المشاركة من خلال النشاطات الدولية. (mawicipities.8community participation.ircwgsh.retrieved)

خلاصة الفصل: البلدية

من خلال ما تم التطرق إليه يمكن القول بأن البلدية هي وحدة أو جماعة أو هيئة إدارية لا مركزية إقليمية، نظامها يعبر عن النظام الإداري السائد في صورة وحيدة وفريدة للامركزية الإدارية المطلقة، حيث أن جميع أعضائها وجميع هيئاتها ولجان تسييرها وإدارتها يتم اختيارهم بواسطة الانتخاب العام السري والمباشر وعليه فإن كل ما تحتويه البلدية من أجهزة فإن القانون أعطاها استقلال مالي ومنحها الشخصية المعنوية للقيام بجملة من الوظائف خدمة للصالح العام.

الفصل الرابع: الإدارة الإلكترونية و دورها في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية

تمهيد

المبحث الأول: العلاقة بين الإدارة الإلكترونية و الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية

- المطلب الأول: العلاقة بين الإدارة الإلكترونية بالأداء الوظيفي
- المطلب الثاني: دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي

المبحث الثاني: آثار و تحديات التي تواجهها الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية

- المطلب الأول: آثار التحول إلى الإدارة الإلكترونية
- المطلب الثاني: التحديات التي تواجهها الإدارة الإلكترونية

خلاصة الفصل

تمهيد:

أصبحت عصنة الإدارة وتنفيذ الإدارة الإلكترونية أولوية لدى المؤسسات في العالم اليوم. تلعب الإدارة الإلكترونية دورا كبيرا في تحقيق أهداف المؤسسات وتحسين أداء الموظفين وتقديم الخدمات بشكل أفضل وإنما أحد متطلبات الحداثة والتطور التكنولوجي الذي يشهده العالم حاليا. تعد جودة المورد البشري واحدة من العوامل الرئيسية لتحقيق أهداف المؤسسة، ولذلك بدأت المؤسسات في التركيز على تكوين وتدريب الموظفين مع ظهور الإدارة الإلكترونية، ثم تمكين المورد البشري لديها لأداء عمله بشكل أفضل وأسرع. تعمل الإدارة الإلكترونية على تسهيل وتحسين عمليات التواصل والتعاون بين الموظفين، وتوفير الأدوات والتقنيات التي تساعدهم في أداء مهامهم بشكل فعال في هذا الفصل، ستقدم مدخلا مفاهيمي للإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي في المبحث الأول، حيث سنتناول فهم أبعاد الإدارة الإلكترونية وكيفية تأثيرها على أداء الموظفين، وفي المطلب الثاني سنتناول بعض الدراسات السابقة المحلية والأجنبية التي تركزت على موضوع دراستنا.

وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل:

1- المبحث الأول: العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية**2- المبحث الثاني: آثار وتحديات الإدارة الإلكترونية**

المبحث الأول: العلاقة بين الإدارة والأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية

المطلب الأول: علاقة الإدارة الإلكترونية بالأداء الوظيفي

يعتبر استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات عنصرا أساسيا لضمان نجاح و تطور عمل المنظمات في عصرنا الحالي، فأصبحت الإدارة الإلكترونية من عوامل تحسين الأداء الوظيفي حيث من هذا المنطلق يمكن الوقوف على أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء يتطلب عناصر بشرية مؤهلة في مجال التكنولوجيا، أي هناك قدرة في إحداث تغيرات في العناصر البشرية بما يلائم العمل و تنفيذه، حيث يتم انتقاء الموارد البشرية بموضوعية ثم يتم تدريبها و تطويرها و تحفيزها حتى تستطيع في تحقيق أهداف المنظمة بالمستوى المطلوب، مما يزيد من قدرة المنظمة في التنافس مع المنظمات الأخرى و في إطار ذلك نرى أن أساليب تنمية العاملين لتطبيق الإدارة الإلكترونية متعددة نذكر منها:

- رسم خطة فعالة وناجحة لتدريب تقوم على أسس سليمة من تحديد الأفراد المطلوب تدريبهم، تحديد النواحي المطلوب تدريبهم فيها، تحديد من يقوم بعملية التدريب، اختيار وسائل وأساليب التدريب، تقييم نتائج التدريب سعيا لزيادة قدرات العاملين على المساهمة في تحقيق الأهداف.
- تطوير آليات التكوين لتنمية مهارات وسلوكيات الأفراد التي تتلاءم مع التغيرات المتنوعة في مجال التنظيمي والتكنولوجي.
- تصميم برامج القراءة والدراسة والاطلاع، التي تكفل للموظف التزود بالمعارف والخبرات الجديدة على الدوام.
- الاستقطاب المستمر للعمال من خلال استغلال مهارتهم ومشاركتها مع باقي العمال هذا يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي.
- عقد مؤتمرات وندوات التي تعقد محليا وعالميا، واستضافة الآخرين من ذوي الخبرة كالمدرين من جهات أخرى وذوي الاختصاص كالأساتذة والباحثين من الجامعات أو المراكز المهنية المتخصصة من خلال احتكاك العقول واستقطاب المعارف الجديدة.
- تنوع الوظائف يزيد من الخبرات والمهارات، فمن خلال تمكين العمال من إجراء تجارب مختلفة ونقل معارفهم والتعلم من الأخطاء.
- التعامل الفوري والإيجابي مع التحولات في سوق العمل بحثا عن الموارد البشرية الأفضل وتعديل أساليب وخطط الاستقطاب والاختيار بما يتوافق مع تلك التحولات.

- إن نجاح أي نظام كان يعتمد على مدى تقبل الموظفين للنظام، ولن ينجح أي نظام في حال وجود رفض ومعارضة، لذلك يجب العمل على شرح العلاقة بين أهمية النظام وإجراءات العمل، وجعل الموظفين جزءا من تصميم وتنفيذ النظام، مع الاتصال المستمر معهم في كل مرحلة من مراحل النظام والحصول على التغذية العكسية حول التغييرات الحاصلة.

- تزايدت الحاجة للعاملين القادرين على تفعيل الصلاحيات التي تعهد إليهم في المنظمات المتجهة بدرجات متزايدة إلى أنماط اللامركزية، والذين يتمتعون لقدرات هائلة من الرغبة في الإنجاز، الابتكار والتجديد، الاستعداد للخدمة والتقبل واستصعاب التغيير ولذلك فإن أصالي تنمية العاملين المستمدة على الحاسب الآلي والتدريب عبر الشبكة العالمية هي التي تركز على التوجهات الجديدة لتنمية وتحسين الأداء الوظيفي. (زوقاغ، 2022، الصفحات 57-58)

المطلب الثاني: دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي

تهدف الإدارة الإلكترونية إلى تحسين الأداء الوظيفي و الإنتاجية في المؤسسات و المنظمات، و ذلك باستخدام التكنولوجيا الحديثة و البرمجيات المختلفة لتسهيل عمليات الإدارة و التواصل بين الموظفين و تحسين إدارة المعلومات، حيث يعد نموذجا تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات ICT أحد أهم النماذج النظرية التي تعتمد عليها الإدارة الإلكترونية، حيث يتم استخدام تقنيات تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات لتحسين الأداء الوظيفي و تسهل الإدارة و التواصل كما يتضمن هذا النموذج الاهتمام بتوفير البنية التحتية اللازمة لدعم تطبيقات التكنولوجيا المنظمة للإدارة الإلكترونية، و تطورها و تنفيذها لتلبية الاحتياجات الإدارية و تحسين الأداء الوظيفي، كما يتمحور نموذج إدارة العمليات الإلكترونية حول تحسين عمليات العمل و الإنتاجية في المؤسسات و المنظمات من خلال استخدام الإدارة الإلكترونية، و يتم ذلك عن طريق تحليل و تصميم عمليات العمل و تحديد النواحي التي يمكن تحسينها باستخدام التكنولوجيا الحديثة و تطبيقات الإدارة الإلكترونية، أما نموذج إدارة المعرفة الإلكترونية فيركز على تحسين إدارة المعلومات و تبادلها بين الموظفين و تعزيز الإبداع و الإنتاجية، من خلال استخدام أدوات و تقنيات الإدارة الإلكترونية لتخزين و مشاركة المعلومات و تحسين الاستفادة منها. ومن خلال استخدام هذه البرامج النظرية للإدارة الإلكترونية، يمكن للمؤسسات والمنظمات تحسين الأداء الوظيفي بشكل كبير، حيث يتم تحسين الكفاءة والإنتاجية وتسهيل عمليات الإدارة والتواصل بين الموظفين، ويمكن استخدام

التحليل الإحصائي ونماذج التنبؤ الرياضية لتحسين الأداء الوظيفي في الإدارة الإلكترونية. (فزون، 2023، صفحة 18)

المبحث الثاني: اثار وتحديات الإدارة الإلكترونية

المطلب الاول: آثار التحول إلى الإدارة الإلكترونية

تظهر آثار التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية واضحة لدى الدول المتقدمة التي تمتلك اجارب ناجحة في هذا المجال، أما بالنسبة لمجتمعاتنا النامية فيصعب تحديد الآثار الناجمة على هذا التحول نظرا لحدثة مشروع الإدارة الإلكترونية، حيث ينصب تركيز الخبراء والباحثين على الآثار الإيجابية لمشروع الإدارة الإلكترونية، مع القليل من التنبيه للآثار السلبية التي يمكن استنتاجها من طبيعة العمل الإلكتروني، كما يمكن حصر الآثار المتوقعة للتحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية في عدة مجالات تتضمن:

- **المجال الإداري:** نظرا لأن مفهوم الإدارة الإلكترونية يندرج ضمن مفهوم الفكر الإداري التنظيمي، فإن غالبية آثاره تظهر ضمن المجال الإداري لنشاطات المؤسسات الحكومية وغير الحكومية، حيث تنعكس تلك التأثيرات على وظائف الإدارة الرئيسية، والعناصر الرئيسية للنشاط الإداري، وبصفة خاصة عملياتتهيئة وإصلاح البنية التنظيمية. وقد لاحظنا ذلك عند التطرق لوظائف الإدارة الإلكترونية.
- **المجال السياسي:** سيؤدي التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية إلى تطوير نظام الحكم الإلكتروني والشؤون العامة ويمكن أن يتم ذلك بإيجاد علاقة جديدة بين المواطنين والدولة في إدارة شؤون الدولة من خلال:
 - البدء بعملية جمع المعلومات حول أسس تطوير السياسات، ثم نشرها للمواطنين لزيادة وعيهم السياسي وإدراكهم لكيفية وضع السياسات التي تخص الدولة.
 - استخدام نظم المعلومات الإلكترونية لتسهيل عملية المشاركة والتحاور الإعداد السياسات وتحديد الأولويات والتوجهات الاستراتيجية للدولة.
 - استخدام نظم المعلومات الإلكترونية في عملية الانتخابات والتمثيل السياسي.

كما يمكن أن توفر:

- اتساع قاعدة المواطنين المشاركين في القرار السياسي، وزيادة قدرة المواطنين على تبادل القيم الديمقراطية وثبوت حق الحصول على المعلومات وتبادل الآراء.
- في ظل الإدارة الإلكترونية ستتخلص الحكومة والقيادات السياسية من روح المركزية والانفراد بالقرارات السائدة في ظل الإدارة البيروقراطية، كما تتحول الدولة من دور القائد إلى دور الوسيط.
- **المجال الاقتصادي:** تؤثر الإدارة الإلكترونية بشكل مباشر على النواحي الاقتصادية في شتى بقاع العالم، وأهم تأثيراتها على الفعالية الاقتصادية هي:
 - تسريع التطور الاقتصادي من خلال فتح قطاعات جديدة للاستثمار تتضمن قطاع التقنيات المعلوماتية وما يمكن أن تحدثه كاستثمار معلوماتي في القطاع الاقتصادي للدولة.
 - تحفز الثورة المعلوماتية الرقمية على مبدأ التنافسية بفتح أسواق جديدة.
 - تخفيف أعباء التعامل بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص وبقية أطراف الخدمة.
 - تحسين مكانات الأداء الإداري في كل القطاعات وزيادة فعالية عمل المسيرين ومنتخذي القرار في كل المستويات، كما تشجع العمل عن بعد.
 - زيادة فاعلية العمليات الإنتاجية من خلال تحسين البنيات التحتية الوطنية، مما يؤدي إلى تخفيض تكلفة الإنتاج وتحفيز زيادة الإنتاجية.
 - المساعدة على دخول سلع جديدة للسوق المحلي.
- **المجال الاجتماعي:** تؤثر الإدارة الإلكترونية بشكل مباشر على النواحي الاجتماعية من خلال:
 - ظهور أنظمة جديدة أكثر قدرة على التكيف مع متطلبات العصر وملائمة لمظاهر التغير المتسارع.
 - تآكل البيروقراطية، وظهور هياكل تنظيمية جديدة تعتمد على استخدام المجموعات المؤقتة وزيادة درجات الحرية المتاحة للفرد.
 - سيادة قيم الشفافية والمشاركة والصراحة والوضوح، وكذلك الثقة التي يشعر بها الأفراد، والقدرة على إبداء الرأي والمشاركة إيجابيا. (جيلالي، دور الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية، 2015، الصفحات 123-125)

المطلب الثاني: التحديات التي تواجهها تطبيقات الادارة الإلكترونية

في ظل تبني الجزائر مشروع الإدارة الإلكترونية ظهرت بعض التحديات والعراقيل التي تحد من نجاح الإدارة الإلكترونية ويمكن توضيحها فيمايلي:

- غياب دورات تكوينية لدى موظفي الإدارة والأجهزة التنظيمية في ظل التحول الإلكتروني.
 - عدم وجود بيئة عمل إلكترونية محمية وفق أطر قانونية مثل غياب تشريعات قانونية تجرم اختراق برامج إلكترونية وتحدد عقوبات رادعة لمرتكبها.
 - ارتفاع تكاليف تجهيز البنى التحتية للإدارة الإلكترونية.
 - ضعف الموارد المالية الخاصة للمشاريع الإدارة الإلكترونية ومشاكل الصيانة التقنية لبرامج الإدارة الإلكترونية.
 - مشكلة دخول الشبكة كيفية استخدامها، صعوبة فهم المضمون.
 - عدم اقتناع القيادات الإدارية بفكر وفلسفة الإدارة الإلكترونية وعدم قدرتهم على التخلي عن نمط الإدارة التقليدية.
 - المخاوف المتعلقة بالأمن المعلوماتي، بسبب إمكانية اختراق المنظومة المعلوماتية وما يترتب عليه من فقدان خصوصية وسرية المعلومات وسلامتها من التزوير والتخريب المقصود للسكان وغيرها.
 - عدم اكتمال الثقافة الإلكترونية لدى معظم أفراد المجتمع الجزائري وبقاء عامل الخوف حاجز بينه وبين استخدام هذه التقنية وذلك سبب خوف من التقنية في حد ذاتها وإنما مسيرها والمسؤول عن أمانها.
 - ضعف الدخل الفردية مما يمنع توصيل ودفع مستحقات الأنترنت التي تعتبر المحرك الرئيسي للإدارة الإلكترونية.
- (الشكير، 2019، الصفحات 300-301)

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل لاحظنا التطور الذي عرفته الإدارة الإلكترونية ومدى أهميتها بنسبة للمؤسسات في هذه الأونة الأخيرة مما فرض على المنظمات والمجتمعات التحول نحو الإدارة الإلكترونية وضرورة الاستفادة منها مما خلق الدافعية والإدراك لدى الموظفين بأهمية وفائدة التغيير وأثرها الايجابية على طبيعة عملهم والإنتاجية بصفة عامة ، ومن ثم تقديم الأفضل للمؤسسة والمجتمع مما ينعكس ايجابيا ، وبالتالي هذه الأخيرة تساهم في تحسين أداء العاملين وخلق لديهم الرغبة في ابرز جل قدراتهم وطاقاتهم في إنجاز مهامهم المحددة بأقل جهد ووقت.

الإطار التطبيقي

تمهيد:

بعد الإنتهاء من دراسة موضوع البحث و التعرف على مختلف مداخله لكل من الإدارة الإلكترونية و تحسين الأداء الوظيفي، سنحاول في الإطار التطبيقي اختبار هذه المحاور ميدانيا في شكل دراسة حالة أي تحليل أثر الإدارة الإلكترونية على تحسين الأداء الوظيفي في بلدية إيلولا أومالوا ولاية تيزي وزو.

وعليه من أجل القيام بهذا التحليل و لتحقيق أهداف الدراسة تم اعداد إستمارة الإستبيان -الملاحظة- في جمع البيانات و تبويبها و تحليلها بمعالجة يدوية قصد الحصول على نتائج دقيقة و قد تضمن هذا الفصل مبحثين :

1- المبحث الأول: تقديم مؤسسة بلدية إيلولا أومالوا.

2- المبحث الثاني: عرض و تحليل البيانات المتعلقة بالدراسة.

الفصل الخامس : الادارة الالكترونية و الاداء الوظيفي في المؤسسة العمومية

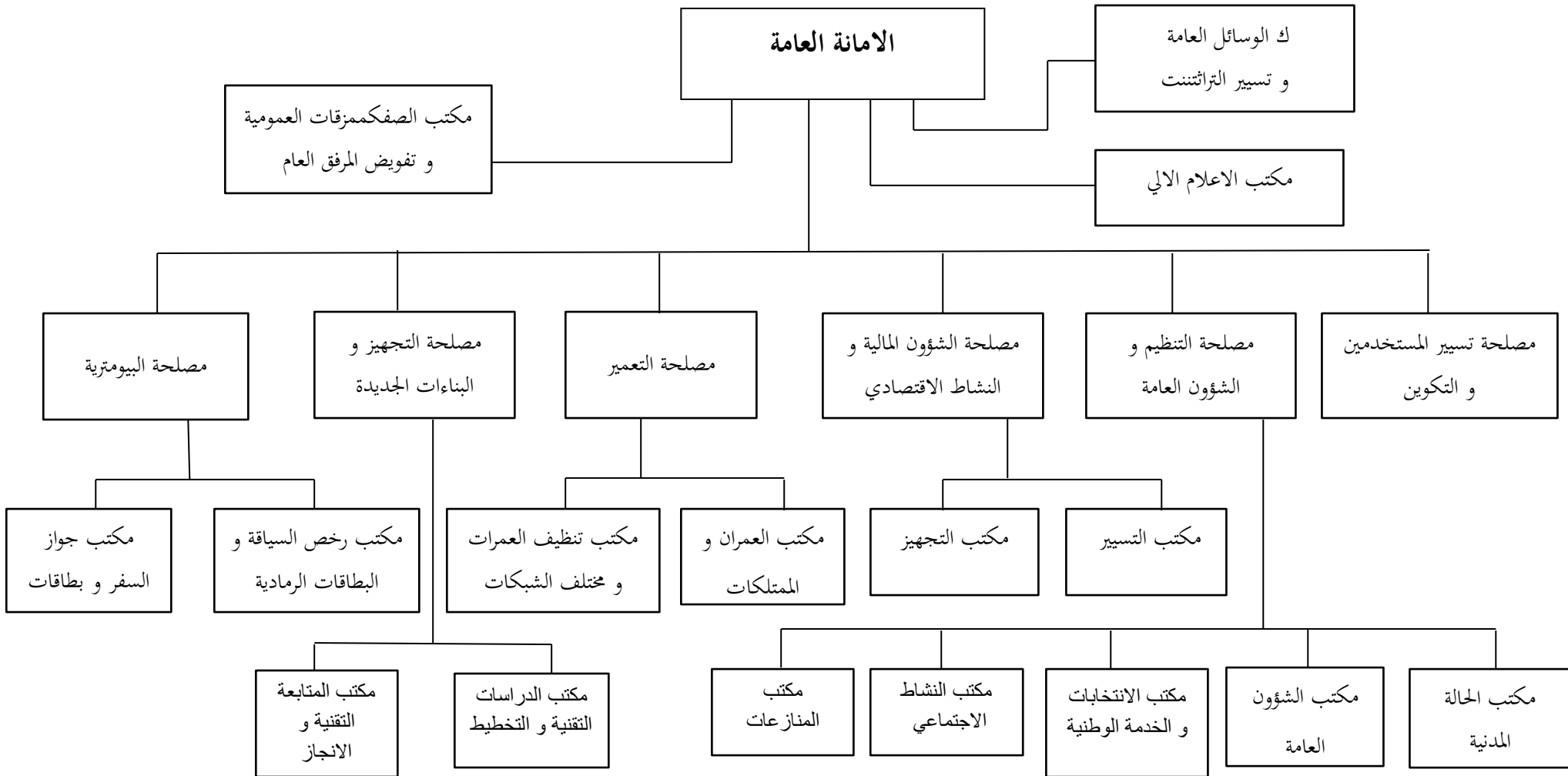
المبحث الأول: تقديم مؤسسة بلدية إيلولأومالوا

المطلب الأول: تعريف بلدية إيلولأومالوا

هي إحدى البلديات التابعة لدائرة بوزقن في ولاية تيزي وزو، يقع مقرها في تابودة مركز ، تخدم خدمات لمواطنين بلدية إيلولأومالوا و التي تحتوي على 17 قرية، و تتميز بتاريخها الثقافي و الإجتماعي الغني ، تبلغ مساحتها حوالي 50,38 كم ، و يبلغ عدد سكانها 12,952 نسمة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي الإداري لبلدية إيلولأومالوا

شكل رقم 1 يمثل الهيكل التنظيمي الاداري لبلدية ايلولا اومالوا



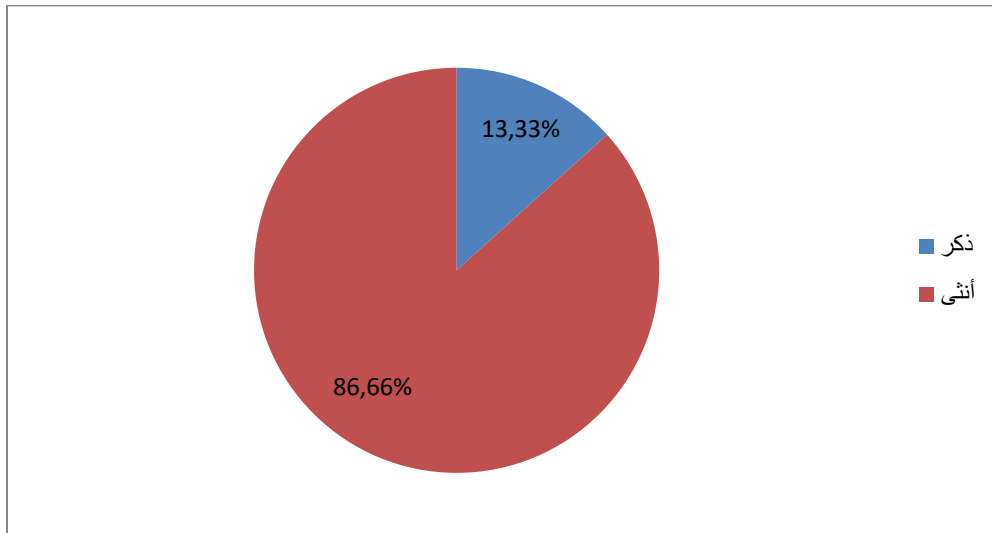
المبحث الثاني: عرض و تحليل البيانات المتعلقة بالدراسة

المطلب الأول: جمع و تحليل محور البيانات الشخصية

الجدول رقم (1) : يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس.

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
%13,33	8	ذكر
%86,66	52	أنثى
%100	60	المجموع

المصدر من اعداد الطالبتين



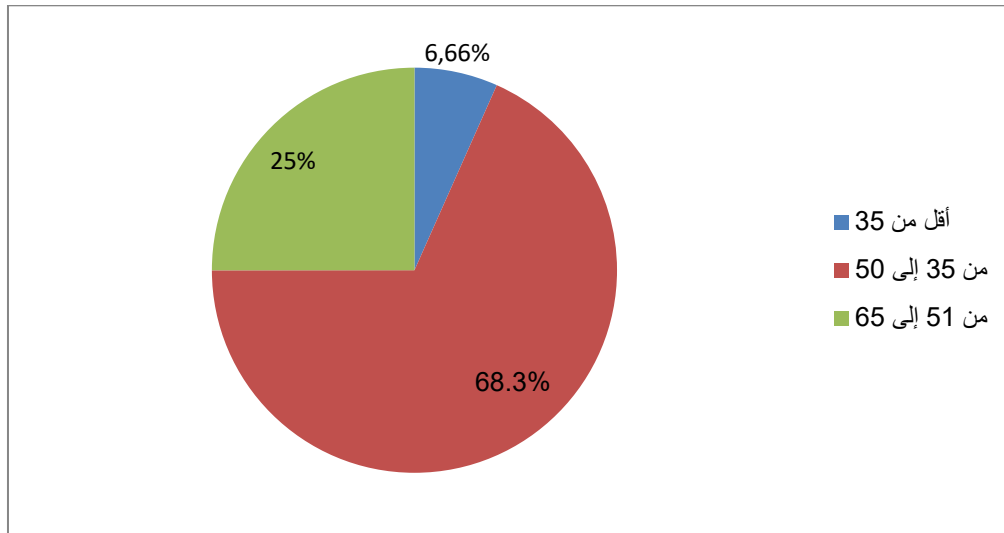
الشكل رقم (02) يمثل توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس.

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه و الشكل التالي الذي يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس أن أكثر نسبة للموظفين إناث و تقدر بنسبتهم بـ %86,66، في حين نجد نسبة الذكور أقل نسبة من الإناث بنسبة %13,33.

الجدول رقم (2) يوضح توزيع الموظفين حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرار	السن
6,66%	4	أقل من 35
68,3%	41	من 35 إلى 50
25%	15	من 51 إلى 65
100%	60	المجموع

المصدر من اعداد الطالبتين



الشكل رقم (03)

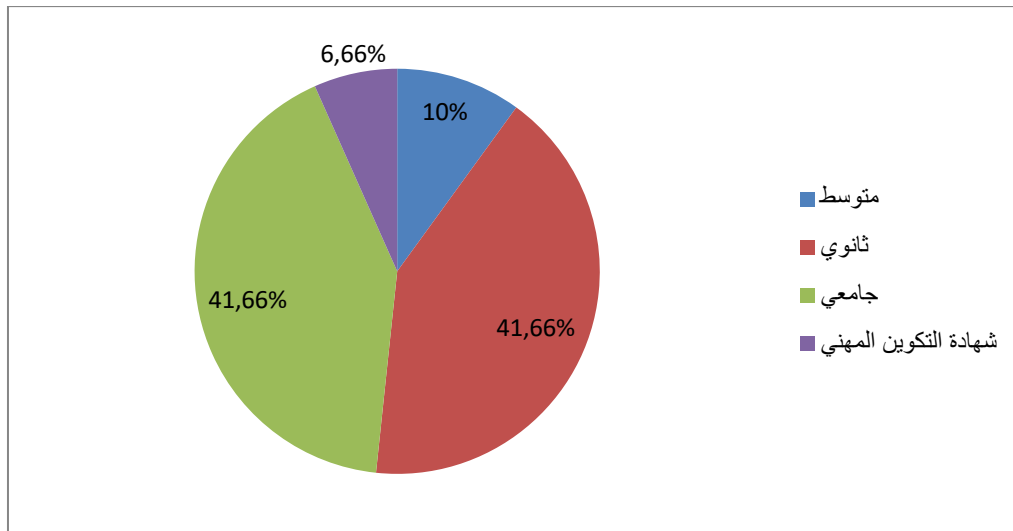
(يمثل توزيع الموظفين حسب متغير السن.

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه و الشكل التالي الذي يوضح توزيع الباحثين حسب متغير السن، حيث تتراوح أعمارهم من 35 إلى 50 سنة، و تقدر نسبتهم بـ 68,3% مقابل نسبة 25% ، يبلغ أعمارهم ما بين من 51 إلى 65 سنة ثم تليهم 6,66% أين تتراوح أعمارهم أقل من 35 سنة.

الجدول رقم (3) : يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	مستوى تعليمي
10%	6	متوسط
41,66%	25	ثانوي
41,66%	25	جامعي
6,66%	4	شهادة التكوين المهني
100%	60	المجموع

المصدر من اعداد الطالبين



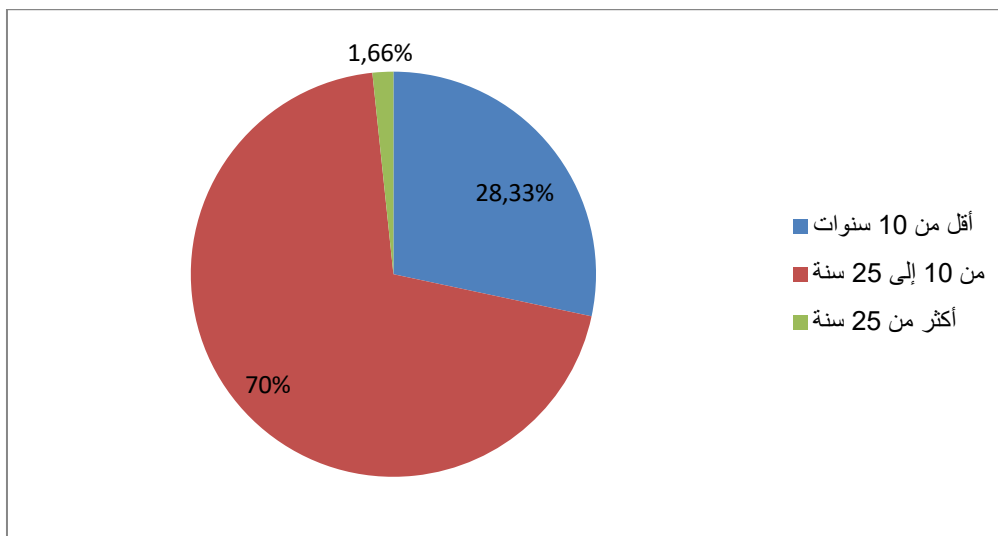
الشكل رقم (04) يمثل توزيع الموظفين حسب متغير المستوى التعليمي.

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه و الشكل التالي الذي يوضح من أن معظم من ذوي مستوى جامعي و ثانوي بنسبة 41,66% ثم تليهم متوسط ب 10%، ثم ذوي شهادة التكوين المهني ب 6,66%.

الجدول رقم (4) : يوضح توزيع الباحثين حسب متغير الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة المهنية
28,33%	17	أقل من 10 سنوات
70%	42	من 10 إلى 25 سنة
1,66%	1	أكثر من 25 سنة
100%	60	المجموع

المصدر من اعداد الطالبتين



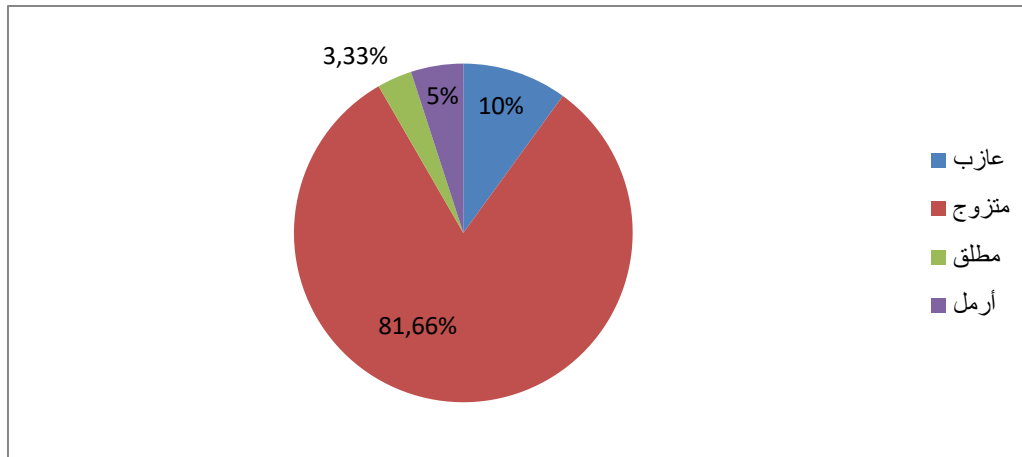
الشكل رقم (05) يمثل توزيع الموظفين حسب متغير الخبرة.

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه و الشكل التالي الذي يوضح توزيع الباحثين حسب ذوي خبرة تتراوح ما بين 10 إلى 25 سنة بنسبة 70%، في حين عدد سنوات الخبرة للفئة الأولى أقل من 10 سنوات فهي أكثر من 25 سنة بنسبة 1,66%.

الجدول رقم (5) : يوضح توزيع المبحوثين حسب الحالة الاجتماعية.

النسبة المئوية	التكرار	الحالة الاجتماعية
10%	6	عازب
81,66%	49	متزوج
3,33%	2	مطلق
5%	3	أرمل
100%	60	المجموع

المصدر من اعداد الطالبتين



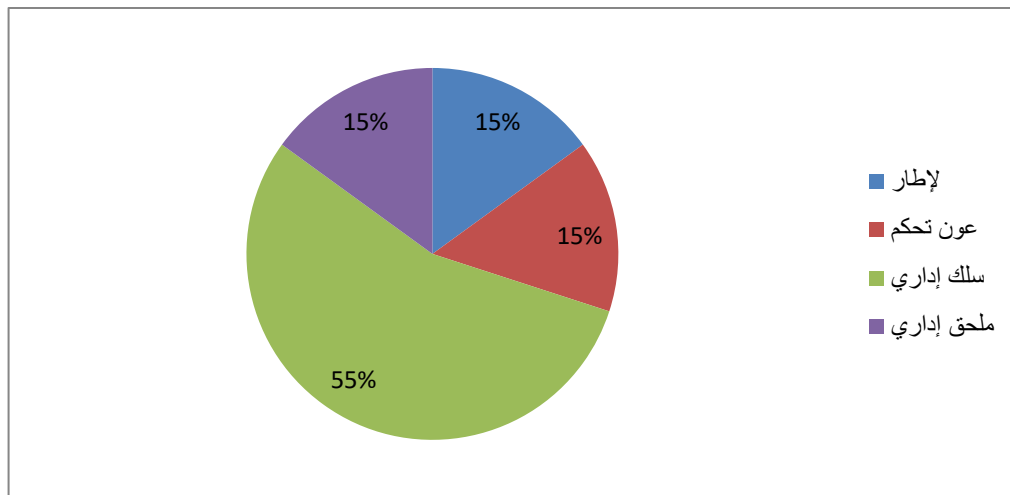
الشكل رقم (06) يمثل توزيع الموظفين حسب الحالة الاجتماعية

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه و الشكل التالي الذي يوضح توزيع المبحوثين حسب الحالة الاجتماعية بحيث يظهر أن فئات المتزوجين تمثل الاتجاه العام للجدول بنسبة 81.66%، ثم تليهم بنسبة العزاب و التي تقدر بـ 10%، و نسبة الأرمل 5% في حين نجد أقل نسبة مطلق تقدر بـ 3,33%.

الجدول رقم (6) : يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الوظيفة

النسبة المئوية	التكرار	الوظيفة
15%	9	إطار
15%	9	عون تحكم
55%	33	سلك إداري
15%	9	ملحق إداري
100%	60	المجموع

المصدر من اعداد الطالبتين



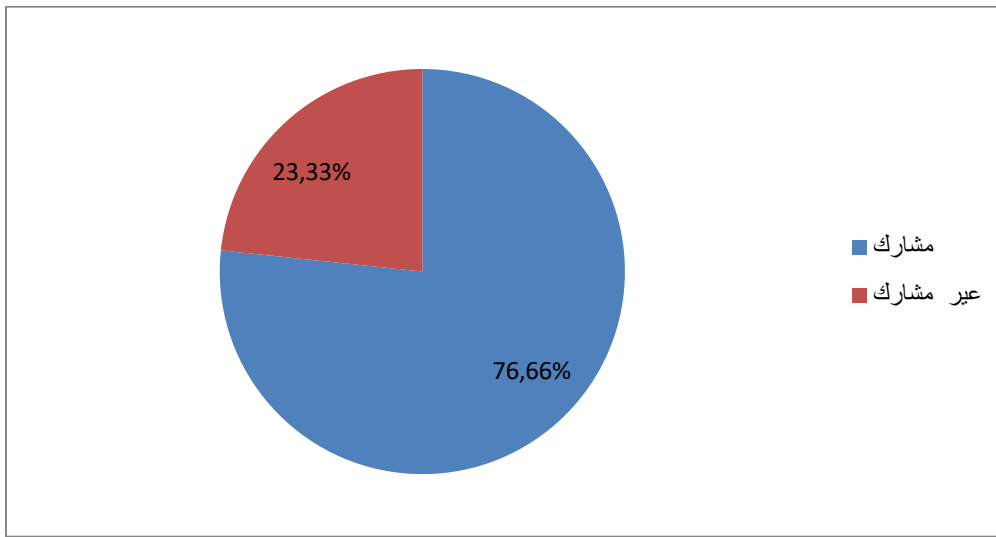
الشكل رقم (07) يمثل توزيع الموظفين حسب الوظيفة

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه و الشكل التالي الذي يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الوظيفة في بلدية إيلولأومالو و بناء على التوزيع الموضح في الجدول يظهر أن هناك تنوع في توزيع الوظائف فأكثر تمثيلا هو الأفراد الذين يشغلون "سلك الإداري" بنسبة 55%، و يأتي بعدهم "ملحق إداري" حسي يشكل كل منهما 15%.

الجدول رقم (7) : يوضح توزيع المبحوثين حسب الدورات التكوينية

عدد الدورات	التكرار	النسبة المئوية
مشارك	46	76,66%
ليس مشارك	14	23,33%
المجموع	60	100%

المصدر من اعداد الطالبين



الشكل رقم (08) يمثل توزيع الموظفين حسب عدد الدورات التكوينية

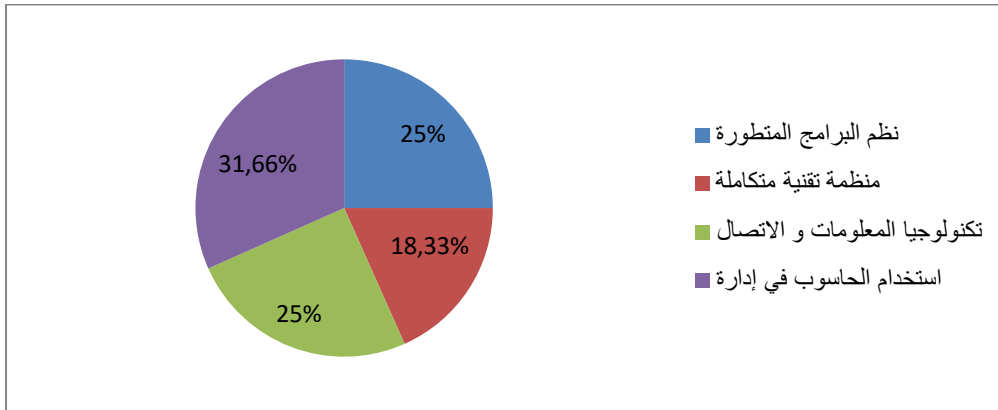
نلاحظ من خلال الجدول اعلاه و الشكل التالي الذي يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير عدد الدورات التكوينية أن أغلبهم التحقوا بالمشاركة في الدورات بالنسبة 76,66%، و تأتي المرتبة الثانية المبحوثين الذين لم يلتحقوا بالنسبة بدورات التكوينية، و هذا ما تبينته النسبة المنخفضة و المقدرة بـ 23,33%.

المطلب الثاني: جمع و تحليل وسائل و التقنيات الرقمية المستخدمة في تطبيق الادارة الالكترونية

الجدول رقم (8) : يوضح مفهوم الإدارة الإلكترونية

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نظم البرامج المتطورة	15	25%
منظومة تقنية متكاملة	11	18,33%
تكنولوجيا المعلومات و الاتصال	15	25%
استخدام الحاسوب في إدارة	19	31,66%
المجموع	60	100%

المصدر من اعداد الطالبين



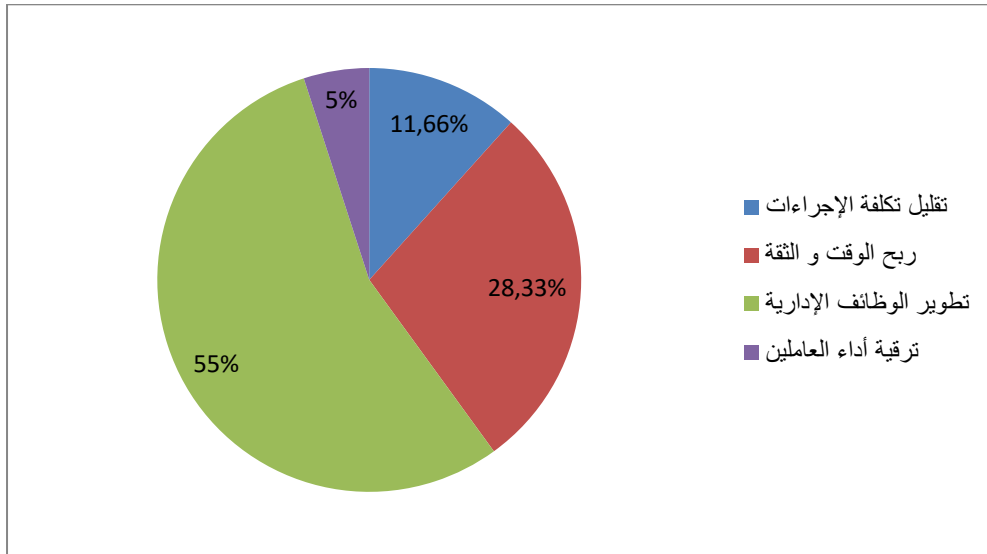
الشكل رقم (09) يمثل مفهوم الإدارة الإلكترونية

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه و الشكل التالي الذي يوضح توزيع الباحثين حسب مفهوم الإدارة الإلكترونية، يتضح أن أعلى نسبة استخدام الحاسوب في الإدارة بنسبة 31,66%، ثم تليه نظم البرامج المتطورة و تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات بنسبة متساوية و التي تقدر بـ 25% ثم تأتي أقل نسبة منظومة تقنية متكاملة بنسبة 18,33%. و ذلك لان الحاسوب هو الأكثر انتشارا في الإدارة و الكثير من الباحثين يعتمدون عليه للقيام باعمالهم بطريقة سهلة و سريعة .

الجدول رقم (9) : يوضح الهدف المنشود للإدارة الإلكترونية لبلدية "إيلولأومالو" :

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
تقليل تكلفة الإجراءات	7	11,66%
ربح الوقت و الثقة	17	28,33%
تطوير الوظائف الإدارية	33	55%
ترقية أداء العاملين	3	5%
المجموع	60	100%

المصدر من اعداد الطالبتين



الشكل رقم (10) يمثل توزيع المبحوثين حسب الهدف المنشود لبلدية "إيلولأومالو"

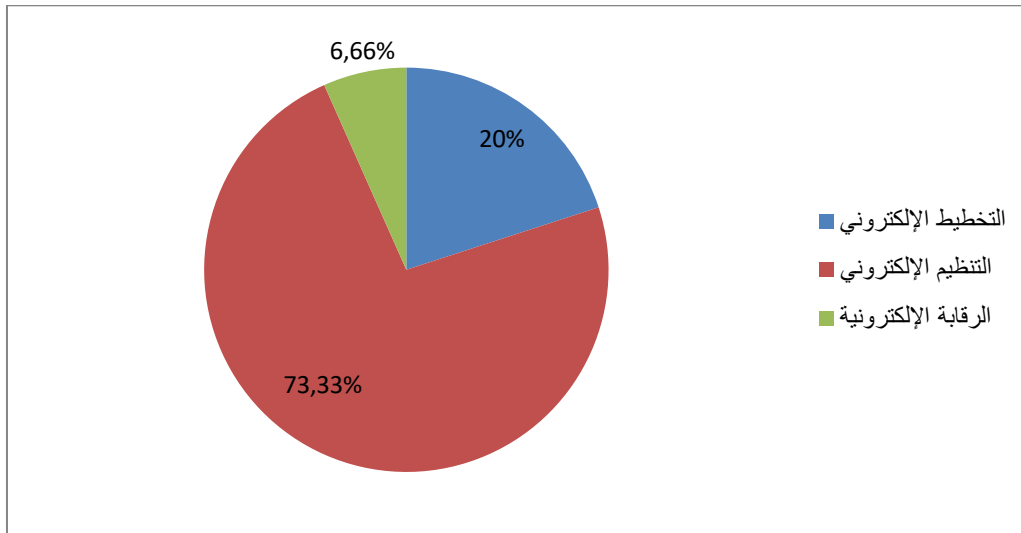
نلاحظ من خلال الجدول اعلاه و الشكل التالي الذي يوضح توزيعه المبحوثين حسب الهدف المنشود لبلدية "إيلولأومالو"، يتضح أن تطوير الوظائف الإدارية بنسبة 55%، و ربح الوقت و الثقة بنسبة 28,33% و تقليل تكلفة الإجراءات بـ 11,66% و ترقية أداء العاملين كان الأقل بنسبة 5%.

تطوير الوظائف الإدارية هي الأكثر انتشارا لكونها تسمح للإدارة الإلكترونية بتحقيق الفعالية مما يمكن من رفع إنتاجية المؤسسة و استعادة الثقة كما توفر للمستخدمين بيانات و معلومات بصورة فورية.

الجدول رقم (10) : يوضح وظائف الإدارة الالكترونية:

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
20%	12	التخطيط الإلكتروني
73,33%	44	التنظيم الإلكتروني
6,66%	4	الرقابة الالكترونية
100%	60	المجموع

المصدر من اعداد الطالبين



الشكل رقم (11) يمثلوظائف الإدارة الإلكترونية

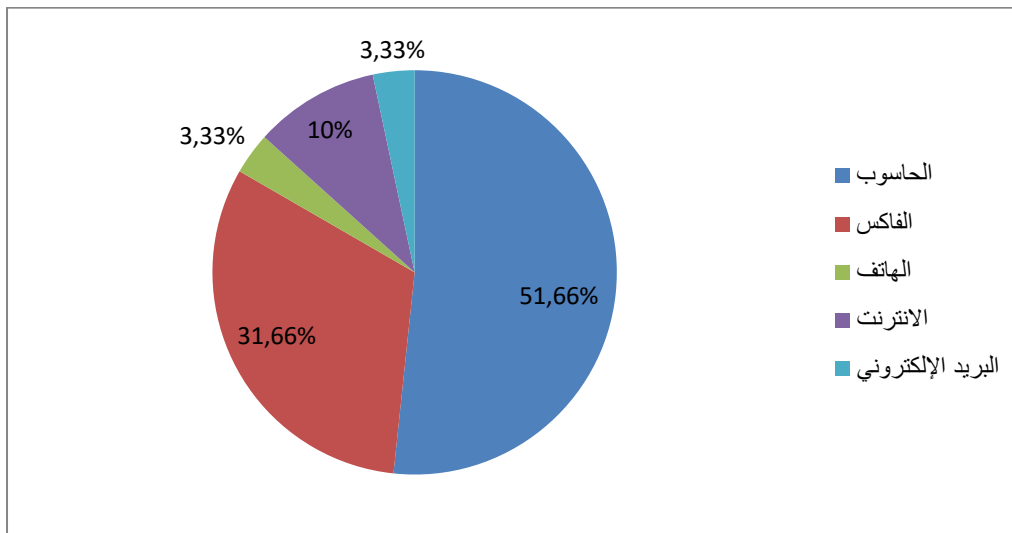
نلاحظ من خلال الجدول اعلاه و الشكل التالي الذي يوضح توزيع المبحوثين حسب وظائف الإدارة الالكترونية في بلدية "إيلولةأومالوا" يتضح من خلال بيانات الجدول (10) بأن وظيفة الإدارة الالكترونية تقوم على التنظيم الإلكتروني بنسبة 73,33% و يليه التخطيط الإلكتروني بـ 20% و الرقابة الالكترونية بـ 6,66%.

و ذلك التنظيم الإلكتروني في البلدية يمثل أعلى مرتبة لكونها تهتم بترتيب العمليات الإدارية، توزيع المهام و تسهيل التواصل بين الإدارات باستخدام الأنظمة، الأنظمة الرقمية مما يساعد في تحسين الكفاءة الإدارية و تقليل الأخطاء التشغيلية.

الجدول رقم (11) : يوضح مختلف الوسائل الإلكترونية المعتمدة من طرف بلدية "إيلولة أومالو"

النسبة المئوية	التكرار	الوسائل الإلكترونية
51,66%	31	الحاسوب
31,66%	19	الفاكس
3,33%	2	الهاتف
10%	6	الانترنت
3,33%	2	البريد الإلكتروني
100%	60	المجموع

المصدر من اعداد الطالبين



الشكل رقم (12) : يمثل مختلف الوسائل الإلكترونية المعتمدة من طرف بلدية "إيلولة أومالو".

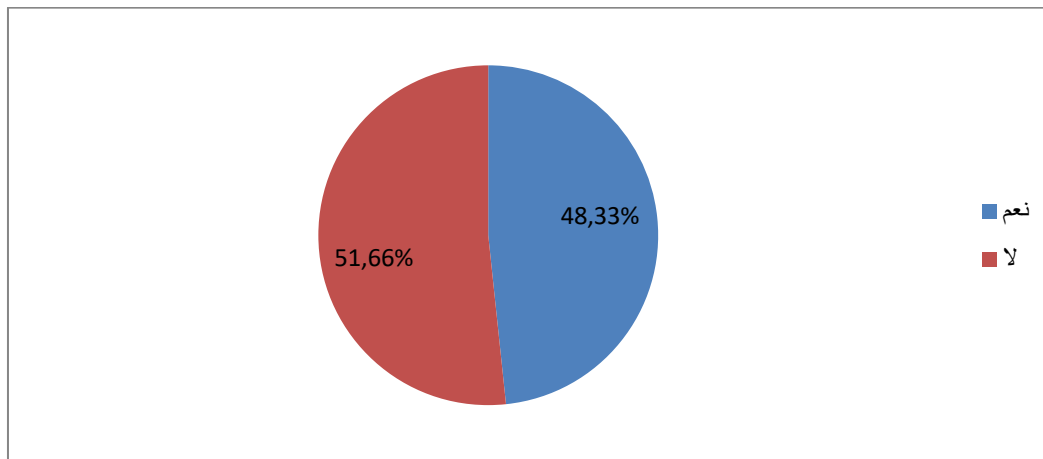
نلاحظ من خلال الجدول اعلاه و الشكل التالي الذي يوضح توزيع الوسائل الإلكترونية حسب الاستخدام، فالحاسوب هو الأكثر استخداما و الذي يقدر بنسبة 51,66%، ثم يليه الفاكس بـ 31,66%، و نسبة الانترنت 10%، في حين نجد أقل نسبة البريد الإلكتروني و الهاتف بنسبة 3,33%.

و يتبين من خلال الجدول الحاسوب هو الأداة الرئيسية للإدارة الإلكترونية لان معظم المبحوثين يعتمدون عليه في كل أعمالهم لكونه يضمن السرعة و قلة التكلفة و الجهد مما يشير إلى وجود بنية رقمية أساسية داخل البلدية.

الجدول رقم (12) : يوضح تكوين الموظفين على تطبيق الإدارة الإلكترونية

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
48,33%	29	نعم
51,66%	31	لا
100%	60	المجموع

المصدر من اعداد الطالبتين



الشكل رقم (13) : يمثل تكوين الموظفين على تطبيق الإدارة الإلكترونية.

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه و الشكل التالي الذي يوضح توزيع المبحوثين حسب تكوين الموظفين على تطبيق الإدارة الإلكترونية أن نسبة الذين لم يتم تكوينهم أكبر بنسبة 51,66%، من الذين تم تكوينهم بنسبة 48,33%.

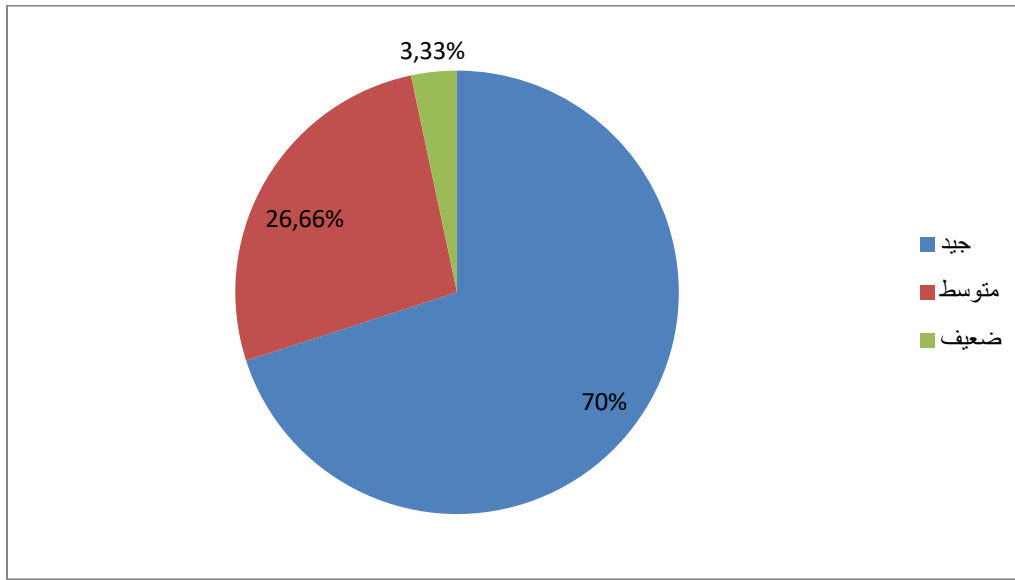
يظهر من خلال إجابة المبحوثين أن ضعف تكوين الموظفين يمكن أن يؤدي إلى مقاومة التغيير، إنخفاض الكفاءة في استخدام الأنظمة الرقمية، و زيادة الأخطاء الإدارية الناتجة عن عدم فهم السؤال الإلكترونية.

المطلب الثالث: جمع و تحليل محور الأداء الوظيفي في ظل الإدارة الالكترونية

الجدول رقم (13) : يوضح مستوى الأداء الوظيفي في بلدية "إيلولةأومالو"

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
70%	42	جيد
26,66%	16	متوسط
3,33%	2	ضعيف
100%	60	المجموع

المصدر من اعداد الطالبتين



الشكل رقم (14) : يمثل مستوى الأداء الوظيفي في بلدية إيلولوأومالو

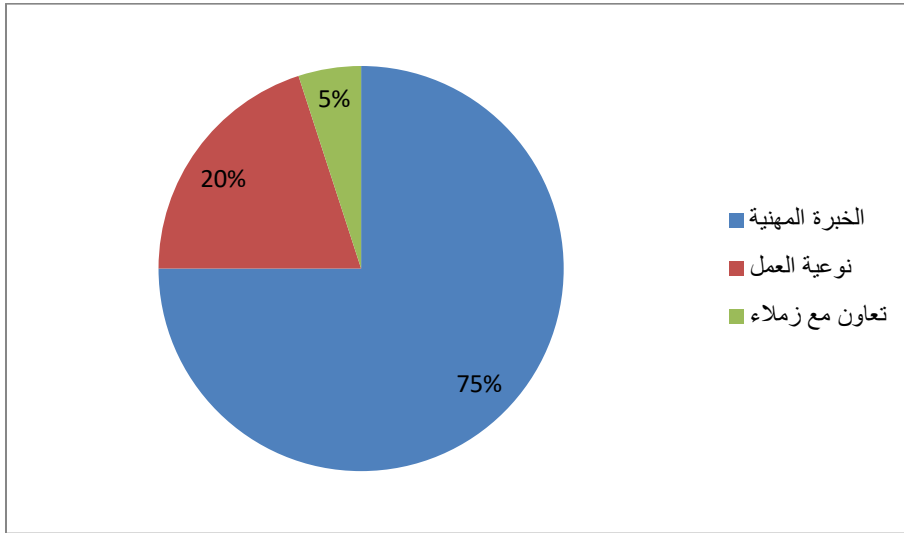
نلاحظ من خلال الجدول اعلاه و الشكل التالي الذي يوضح توزيع المبحوثين حسب مستوى الأداء الوظيفي في بلدية إيلولوأومالو، يتضح أن أعلى نسبة المتصلة بجيد و التي تقدر بـ 70% فيما تليها مستوى متوسط و التي تقدر بـ 26,66%. أما مستوى ضعيف أقل نسبة تقدر بـ 3,33%.

يمكن القول من خلال الإجابات أن المبحوثين يتمتعون بمستوى أداء جيد و هو مؤشر إيجابي يعكس كفاءة إدارية عالية توفر بيئة عمل ملائمة و انخراط فعال لأنظمة و الموارد و هذا ما يعكس استقرارا إداريا و مهنية عالية في تنفيذ المهام.

الجدول رقم (14) : يوضح عملية تحسين الأداء الوظيفي في بلدية إيلولأومالو

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
75%	45	الخبرة المهنية
20%	12	نوعية العمل
5%	3	تعاون مع زملاء
100%	60	المجموع

المصدر من اعداد الطالبتين



الشكل رقم (15) : يمثل عملية تحسين الأداء الوظيفي في بلدية إيلولأومالو

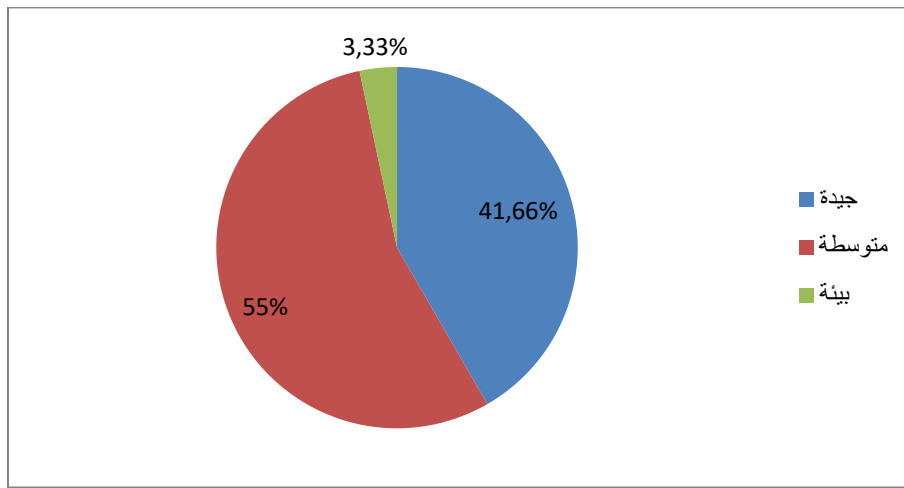
نلاحظ من خلال الجدول اعلاه و الشكل التالي الذي يوضح توزيع المبحوثين حسب عملية تحسين الأداء الوظيفي في بلدية إيلولأومالو أن أعلى نسبة تتمثل في الخبرة المهنية التي تقدر بنسبة 75% ثم تليه نوعية العمل بنسبة 20%، في حين أن أقل نسبة تعاون مع زملاء التي تقدر بـ 5%.

حسب إجابة المبحوثين أن الخبرة المهنية تمثل العنصر الأكثر تأثيرا في تحسين الأداء الوظيفي داخل البلدية، مما يعكس أهمية المهارات، الخبرة المكتسبة في تخفيف جودة العمل العالية و تنمية مهارة المبحوثين.

الجدول رقم (15) : يوضح ظروف العمل داخل مؤسسة إيلولأومالو

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
41,66%	25	جيدة
55%	33	متوسطة
3,33%	2	سيئة
100%	60	المجموع

المصدر من اعداد الطالبتين



الشكل رقم (16) : يمثل ظروف العمل داخل مؤسسة إيلولأومالو

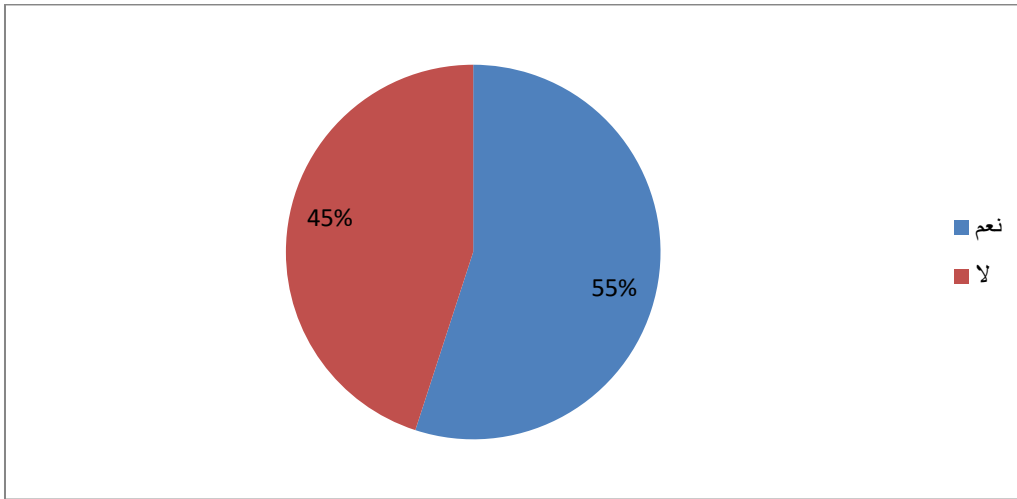
نلاحظ من خلال الجدول اعلاه و الشكل التالي الذي يوضح توزيع الباحثين حسب ظروف العمل داخل المؤسسة يتضح أن أعلى نسبة متوسطة و التي تقدر ب 55% ، ثم تليها جيدة بنسبة 41,66%، أما النسبة الأخيرة فهي منخفضة بنسبة 3,33%.

تشير البيانات أن الباحثين يصفون ظروف العمل بأنها متوسطة مما يشير إلى وجود بعض التحديات مثل الضغط الوظيفي، نقص التحفيز أو عدم كفاية البنية التحتية لدعم الانتاجية بشكل كامل و البعض الآخر يرون أن ظروف العمل جيّدة مما يدل على وجود بيئة وظيفية مناسبة و موارد كافية لإنجاز المهام.

الجدول رقم (16) : يوضح تشجيع المؤسسة للموظفين

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
55%	33	نعم
45%	27	لا
100%	60	المجموع

المصدر من اعداد الطالبتين



الشكل رقم (17) : يمثل تشجيع المؤسسة للموظفين

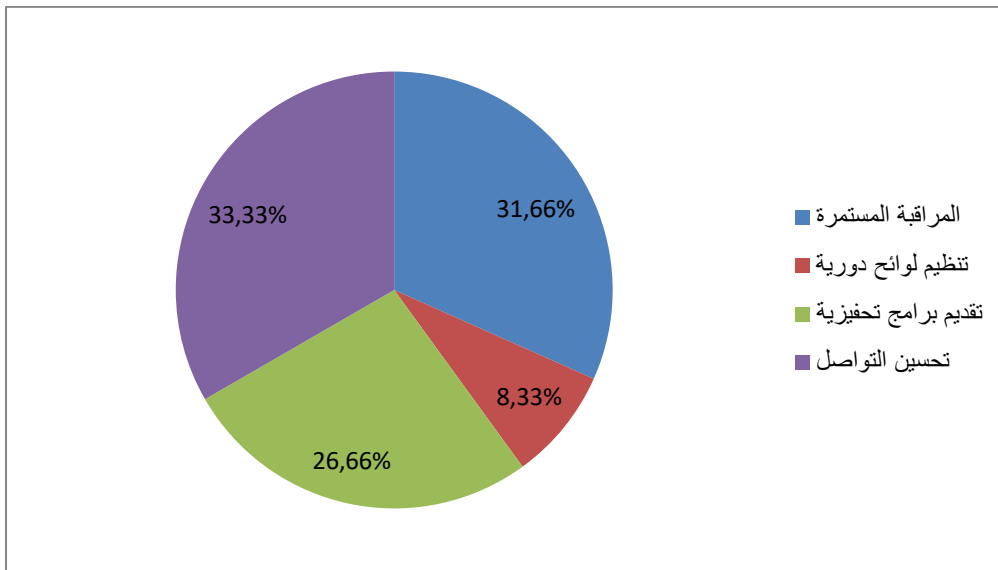
نلاحظ من خلال الجدول اعلاه و الشكل التالي الذي يوضح توزيع المبحوثين حسب تشجيع المؤسسة للموظفين أن نسبة الذين تم تشجيعهم أكبر نسبة بـ 55% من الذين لم يتم تشجيعهم بنسبة 45%.

تشير المعطيات الجدول رقم (16) بأن معظم المبحوثين في البلدية يشعرون بتشجيع و الدعم مما يعني وجود بيئة عمل إيجابية لبعض الفئات، ربما من خلال الحوافز أو التقدير المهني، بينما البعض منهم لا يرون وجود تحفيز كاف مما قد يؤدي إلى ضعف الدافع الشخصي أو الشعور بعدم تقدير داخل المؤسسة.

الجدول رقم (17) : يوضح تحفيز الموظفين لتحسين أدائهم داخل بلدية إيلولأومالو

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
31,66%	19	المراقبة المستمرة
8,33%	5	تنظيم لوائح دورية
26,66%	16	تقديم برامج تحفيزية
33,33%	20	تحسين التواصل
100%	60	المجموع

المصدر من اعداد الطالبتين



الشكل رقم (18) : يمثل تحفيز الموظفين لتحسين أدائهم داخل بلدية إيلولأومالو

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه و الشكل التالي الذي يوضح توزيع الباحثين حسب تحفيز الموظفين لتحسين أدائهم يتضح أن أعلى نسبة تتمثل في تحسين التواصل التي تقدر بنسبة 33,33% ثم تليها المراقبة المستمرة بنسبة 31,66%، و تقديم برامج تحفيزية التي تقدر بنسبة 26,66%. في حين أقل نسبة تنظيم اللوائح الدورية تقدر بـ 8,33%.

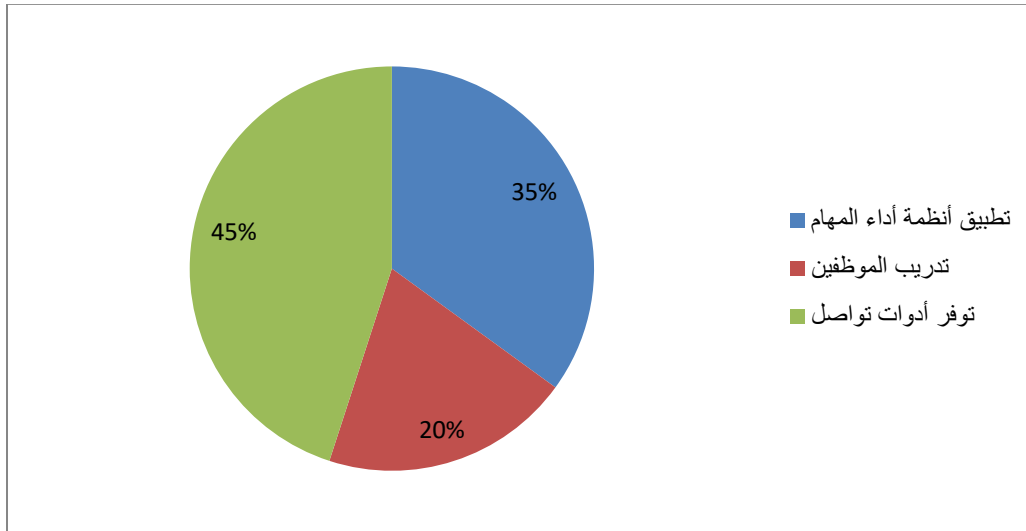
و من خلال إجابة المبحوثين أن تحسين التواصل يحتل النسبة الأكبر مما يدل على أن البلدية تعتبر التواصل الفعال عاملا رئيسيا في تعزيز التحفيز سواء بين المبحوثين أو بين الإدارة و العاملين و تحسين قنوات التواصل أن يساهم في زيادة الشعور بالاندماج و الشفافة داخل المؤسسة.

المطلب الرابع: جمع و تحليل محور العلاقة بين الادارة الالكترونية و الاداء الوظيفي

الجدول رقم (18) : يوضح مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين سرعة إنجاز المهام :

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
35%	21	تطبيق أنظمة أداء المهام
20%	12	تدريب الموظف
45%	27	توفير أدوات تواصل
100%	60	المجموع

المصدر من اعداد الطالبتين



الشكل رقم (19) : يمثل مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين سرعة إنجاز المهام.

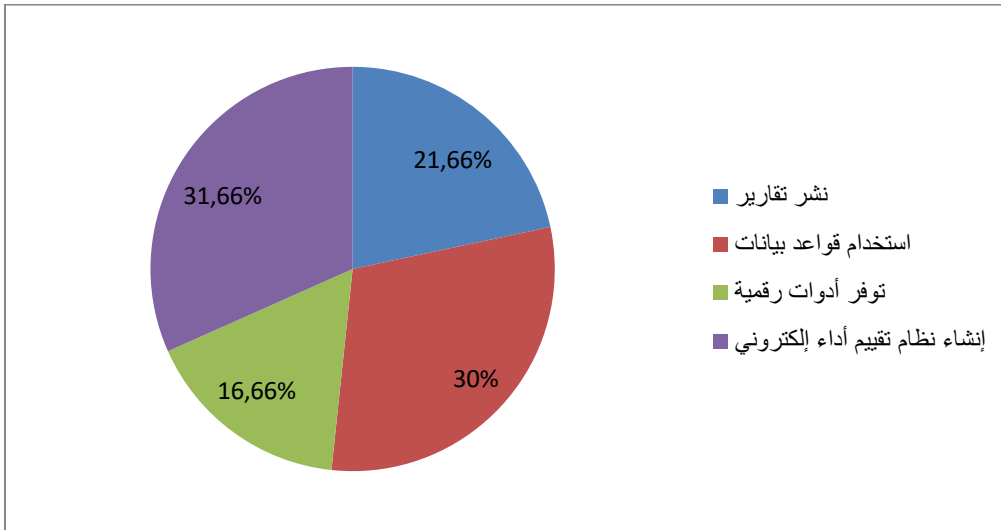
نلاحظ من خلال الجدول اعلاه و الشكل التالي الذي يوضح توزيع المبحوثين حسب مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين سرعة إنجاز المهام، الإتجاه الأكثر توفير أدوات تواصل الذي يقدر بنسبة 45% ثم تليه تطبيق أنظمة إدارة المهام بـ 35%، و أقل نسبة تقدر بـ 20%.

و يظهر لنا من خلال إجابة المبحوثين أن توفير أدوات التواصل هو العامل الأكثر تأثير في تعزيز سرعة الإنجاز داخل البلدية مما يدل على أهمية الاتصال الفعال بين المبحوثين لتشريع العمليات و تجنب التأخيرات الإدارية.

الجدول رقم (19) : يوضح دور الإدارة الالكترونية في تعزيز الشفافية لتحسين الأداء الوظيفي في بلدية إيلولأومالو

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
21,66%	13	نشر تقارير
30%	18	استخدام قواعد بيانات
16,66%	10	توفير أدوات رقمية
31,66%	19	إنشاء نظام تقييم أداء إلكتروني
100%	60	المجموع

المصدر من اعداد الطالبتين



الشكل رقم (20) : يمثل دور الإدارة الالكترونية في تعزيز الشفافية لتحسين الأداء الوظيفي في بلدية إيلولأومالو

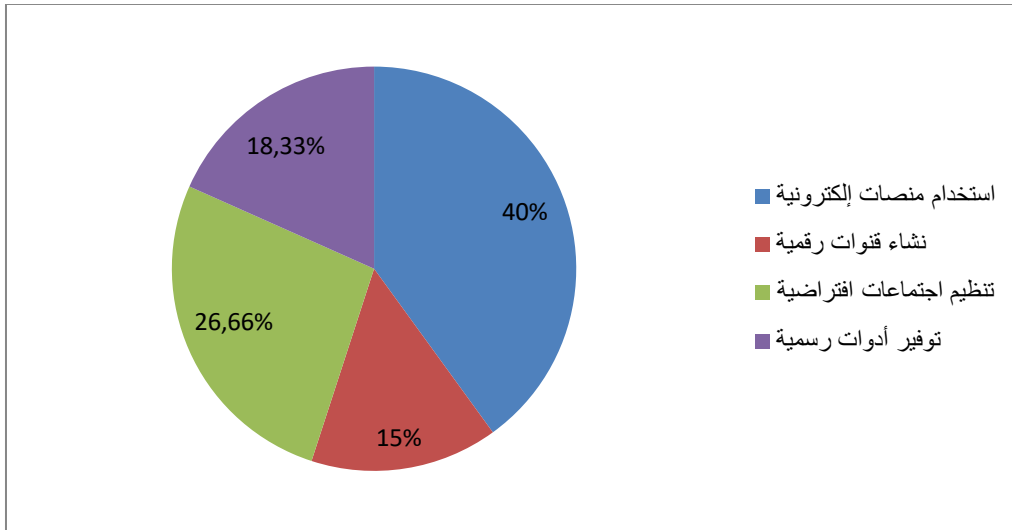
نلاحظ من خلال الجدول اعلاه و الشكل التالي الذي يوضح توزيع المبحوثين حول دور الإدارة الإلكترونية في تعزيز الشفافية، حيث يتضح أن أكبر نسبة 31,66% ثم تليها استخدام قواعد بيانات بنسبة 30%، و نشر تقارير بنسبة 21,66%، و في حين أقل نسبة توفير أدوات رقمية التي تقدر بـ 16,66%.

و يمكن القول من خلال الإجابات أن إنشاء نظام تقييم أداء الكتروني هو العامل الأكثر تأثيراً في تحسين الشفافية داخل البلدية مما يدل على أهمية وجود آليات واضحة لتقييم أداء المبحوثين إلكترونياً بعيداً عن الإجراءات التقليدية.

الجدول رقم (20) : يوضح مساهمة الإدارة الإلكترونية لتحسين التواصل بين الموظفين و الإدارة:

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
40%	24	استخدام منصات إلكترونية
15%	9	انشاء قنوات رقمية
26,66%	16	تنظيم اجتماعات افتراضية
18,33%	11	توفير أدوات رسمية
100%	60	المجموع

المصدر من اعداد الطالبتين



الشكل رقم (21) : يمثل مساهمة الإدارة الإلكترونية لتحسين التواصل بين الموظفين و الإدارة

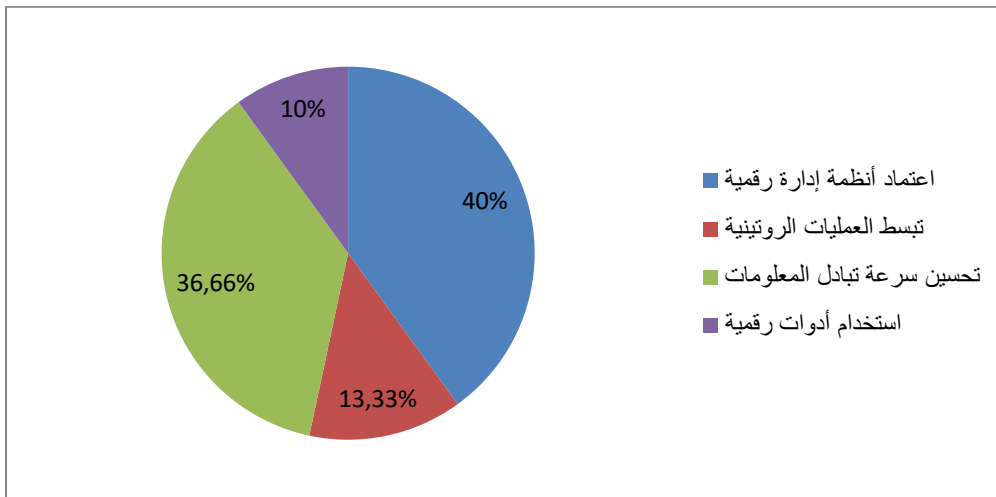
نلاحظ من خلال الجدول اعلاه و الشكل التالي الذي يوضح توزيع المبحوثين حسب مساهمة الإدارة الإلكترونية لتحسين التواصل بين الموظفين و الإدارة، استخدام المنصات الإلكترونية أعلى نسبة تقدر ب 40%، ثم تنظيم اجتماعات افتراضية تقدير ب 26,66%، ثم تليها توفير أدوات رسمية التي تقدر ب 18,33%. في الأخير النسبة المنخفضة إنشاء قنوات رقمية التي تقدر بنسبة 15%.

حسب إجابة المبحوثين يظهر لنا أن استخدام المنصات الإلكترونية يمثل العامل الأكبر في تحسين التواصل داخل البلدية مما يدل على دور الأدوات الرقمية في تبسط تبادل المعلومات بين المبحوثين و الإدارة.

الجدول رقم (21): يوضح كيفية تأثير الإدارة الإلكترونية على تحسين كفاءة الأداء الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
40%	24	اعتماد أنظمة إدارة رقمية
13,33%	8	تبسط العمليات الروتينية
36,66%	22	تحسين سرعة تبادل المعلومات
10%	6	استخدام أدوات رقمية
100%	60	المجموع

المصدر من اعداد الطالبتين



الشكل رقم (22) : يمثل كيفية تأثير الإدارة الإلكترونية على تحسين كفاءة الأداء الوظيفي

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه و الشكل التالي الذي يوضح توزيع المبحوثين حسب كيفية تأثير الإدارة الإلكترونية على تحسين كفاءة الأداء الوظيفي، يتضح أن أعلى نسبة اعتماد أنظمة إدارة رقمية التي تقدر ب

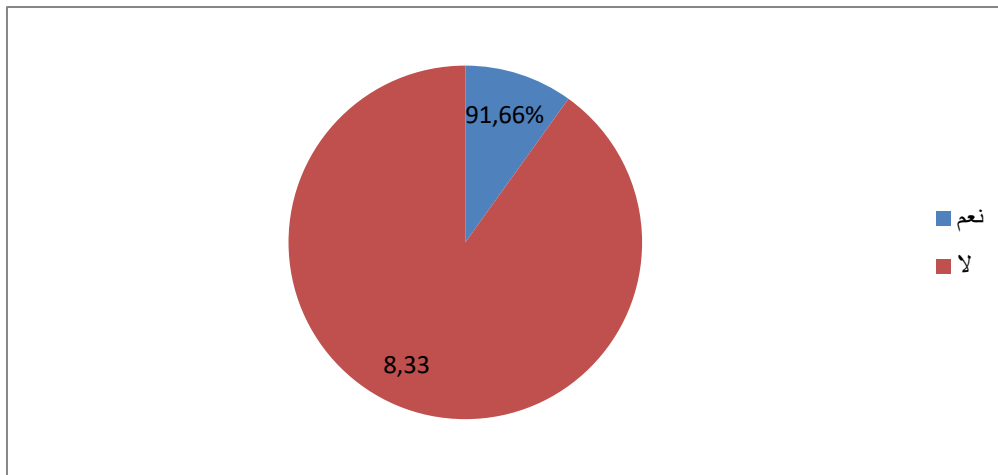
40%، ثم تحسين سرعة تبادل المعلومات بنسبة 36,66%، ثم أقل نسبة استخدام أدوات رقمية تقدر بنسبة 10%.

يتبين من خلال الجدول و إجابات المبحوثين أن إعتداد أنظمة إدارة رقمية هو العامل الأكثر أهمية حيث تساعد هذه الأنظمة في تنظيم العمليات الإدارية، تبسيط المهام و التقليل الإخفاء التشغيلية مما يؤدي إلى أداء أكثر كفاءة و فعالية داخل البلدية.

الجدول رقم (22): يوضح مساهمة الإدارة الالكترونية في تقليل الأخطاء و تحسين دقة العمل

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
91,66%	55	نعم
8,33%	5	لا
100%	60	المجموع

المصدر من اعداد الطالبتين



الشكل رقم (23): يمثل كيفية مساهمة الإدارة الالكترونية في تقليل الأخطاء و تحسين دقة العمل

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه و الشكل التالي الذي يوضح توزيع المبحوثين حسب مساهمة الإدارة الإلكترونية في تقليل الأخطاء حيث تمثل أكبر نسبة التي تقدر بـ 91,66% مقارنة بعدم مساهمتها في تقليل من الأخطاء بنسبة 8,33%.

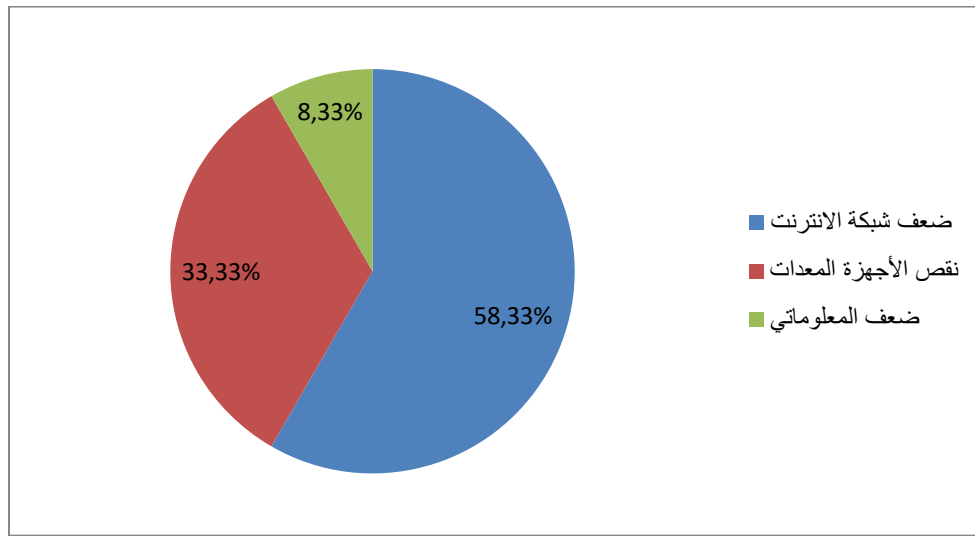
حسب إجابة الباحثين يؤكدون أن الإدارة الإلكترونية تلعب دور أساسيا في تقليل الأخطاء و تحسين دقة العمل مما يعكس فعالية الأنظمة الرقمية في ضبط العمليات الإدارية و ضمان تنفيذ المهام بكفاءة عالية، بينما النسبة التي لا ترى تأثيرا كبيرا لإدارة الإلكترونية فقد يكون ذلك بعدم استغلال إمكانيات التقنية.

المطلب الخامس: جمع و تحليل محور التحديات التي تواجه الادارة الالكترونية في المؤسسات العمومية

الجدول رقم (23): يوضح التحديات التقنية التي تعيق تنفيذ الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية :

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
58,33%	35	ضعف الانترنت
33,33%	20	نقص الأجهزة و المعدات
8,33%	5	ضعف المعلوماتي
100%	60	المجموع

المصدر من اعداد الطالبتين



الشكل رقم (24): يمثل التحديات التقنية التي تعيق تنفيذ الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه و الشكل التالي الذي يوضح توزيع الباحثين حسب التحديات التقنية التي تعيق تنفيذ الإدارة الإلكترونية، ضعف شبكة الأنترنت تتمثل أعلى نسبة و التي تقدر بـ 58,33%، و تليها نقص الأجهزة و المعدات بنسبة 33,33%، و أقل نسبة ضعف الأمن المعلوماتي بنسبة 8,33%.

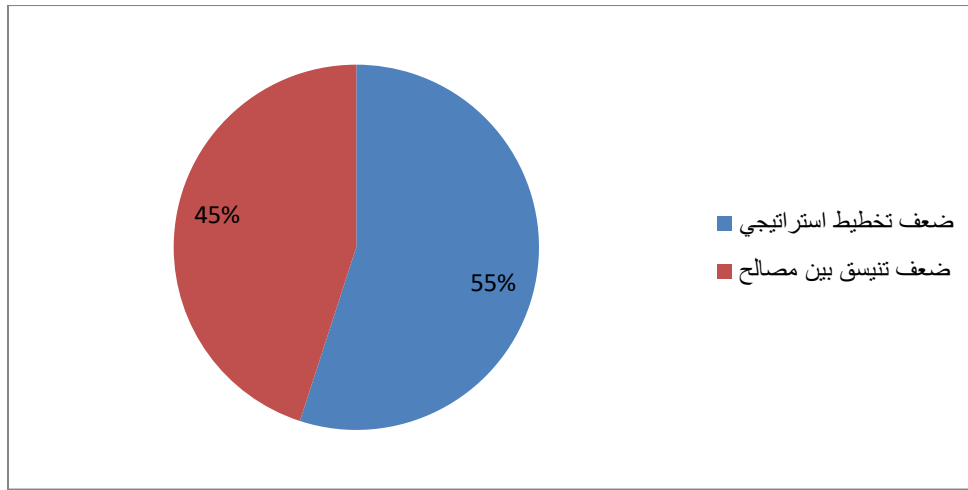
يظهر لنا من خلال إجابة الباحثين أن ضعف الأنترنت هو العقبة الأكبر أمام تنفيذ الإدارة الإلكترونية داخل البلدية لكونها تمثل الجزء المهم في المؤسسة.

الجدول رقم (24) : يوضح المعوقات الإدارية التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل بلدية

إيلولة أومالو

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
55%	33	ضعف تخطيط استراتيجي
45%	27	ضعف تنسيق بين مصالح
100%	60	المجموع

المصدر من اعداد الطالبتين



الشكل رقم (25) : يمثل المعوقات الإدارية التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل بلدية

إيلولة أومالو

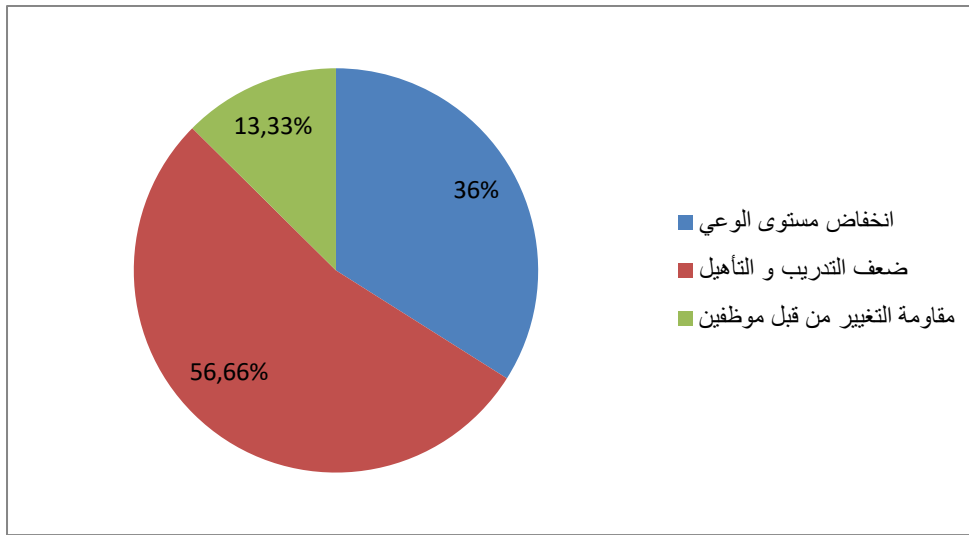
نلاحظ من خلال الجدول اعلاه و الشكل التالي الذي يوضح توزيع المبحوثين حسب المعوقات الإدارية، أعلى نسبة ضعف التخطيط الاستراتيجي بنسبة 55%، بينما أقل نسبة تتمثل في ضعف التنسيق بين مصالح بـ 45%.

فحسب إجابة المبحوثين أن ضعف التخطيط الاستراتيجي هو العائق الأكبر أمام تنفيذ الإدارة الإلكترونية داخل البلدية مما يدل على الحاجة الضرورية لوضع رؤية واضحة تشمل أهدافا طويلة المدى.

الجدول رقم (25) : يوضح المعوقات البشرية التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
36%	18	انخفاض مستوى الوعي
56,66%	34	ضعف التدريب و التأهيل
13,33%	8	مقاومة التغيير من قبل موظفين
100%	60	المجموع

المصدر من اعداد الطالبتين



الشكل رقم (26) : يمثل المعوقات البشرية التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة

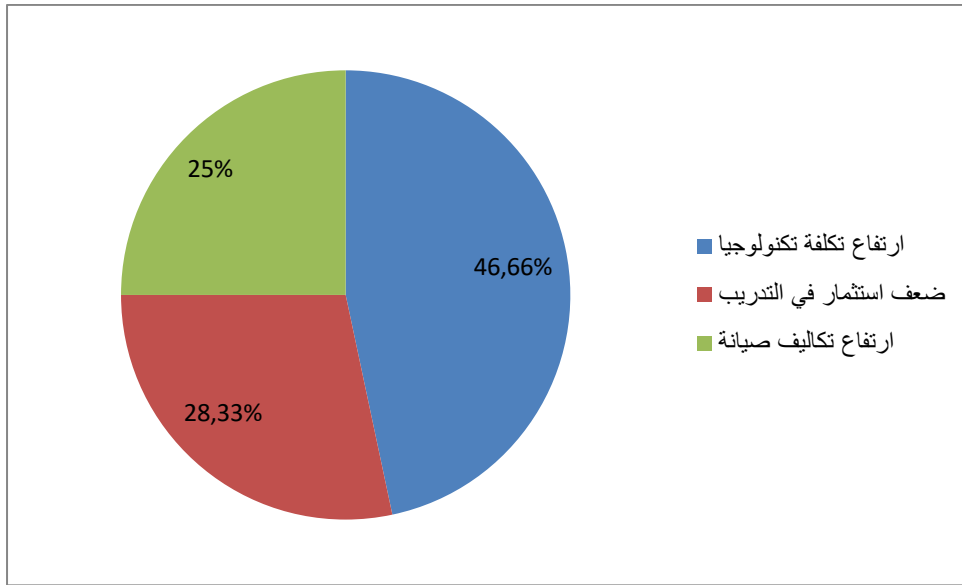
نلاحظ من خلال الجدول اعلاه و الشكل التالي الذي يوضح توزيع المبحوثين حسب المعوقات البشرية التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية، يتضح أن ضعف التدريب و التأهيل أعلى نسبة تقدر بـ 56,66%، ثم تليها انخفاض مستوى الوعي بنسبة 36%، و في الأخير تأتي النسبة المنخفضة مقاومة التغيير من قبل الموظفين بنسبة 13,33%.

نستنتج من خلال إجابة المبحوثين أن ضعف التدريب و التأهيل يمثل العائق الأكبر أمام تنفيذ الإدارة الإلكترونية داخل البلدية، لأن التدريب يمثل الميزة الأساسية لكل موظف داخل المؤسسة لتحسين استخدام الإدارة الإلكترونية.

الجدول رقم (26) : يوضح العقبات المالية التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
46,66%	28	ارتفاع تكلفة تكنولوجيا
28,33%	17	ضعف استثمار في التدريب
25%	15	ارتفاع تكاليف صيانة
100%	60	المجموع

المصدر من اعداد الطالبتين



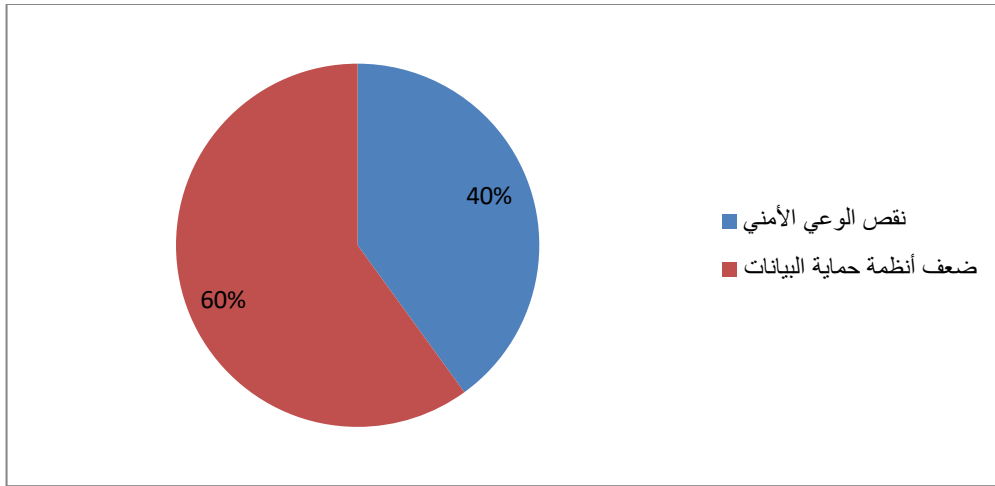
الشكل رقم (27) : يمثل العقبات المالية التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه و الشكل التالي الذي يوضح توزيع المبحوثين حسب العقبات المالية التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية، يتضح أن إرتفاع تكلفة تكنولوجيا أعلى نسبة و التي تقدر ب 46,66%، ثم تليه ضعف إستثمار في التدريب بنسبة 28,33% و أقل نسبة تقدر ب 25%.
فحسب إجابة المبحوثين أن إرتفاع تكلفة التكنولوجيا يعد العائق الأكبر في الإدارة الإلكترونية مما يتطلب إلى توفير ميزانيات كافية لاستثمار في أنظمة رقمية حديثة.

الجدول رقم (27) : يوضح المعوقات الأمنية التي تعيق تنفيذ الإدارة الإلكترونية في بلدية إيلولأومالو

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
40%	24	نقص الوعي الأمني
60%	36	ضعف أنظمة حماية البيانات
100%	60	المجموع

المصدر من اعداد الطالبتين



الشكل رقم (28) : يمثل المعوقات الأمنية التي تعيق تنفيذ الإدارة الإلكترونية.

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه و الشكل التالي الذي يوضح توزيع الباحثين حسب المعوقات الأمنية التي تعيق تنفيذ الإدارة الإلكترونية حيث يتضح أن ضعف أنظمة حماية البيانات أعلى نسبة و التي تقدر بـ 60%، و تليه أقل نسبة نقص الوعي الأمني بـ 40%.

يظهر لنا من خلال إجابة الباحثين أن ضعف أنظمة حماية البيانات أكبر عائق أمني أمام تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلدية مما يدل على وجود مخاطر كبيرة تتعلق بسرية المعلومات و سلامة البيانات و أما نقص الوعي الأمني فهو يشكل تحدياً مهماً، أي ضعفه يؤدي إلى أخطاء بشرية.

نتائج الدراسة

نتائج الدراسة:

لقد توصلت دراستنا هذه إلى جملة من النتائج المتمثلة فيمايلي:

من خلال البيانات الشخصية أوضحت الدراسات النتائج التالية:

- غالبية المبحوثين هم إناث لكونهم الأكثر إهتماما بخدمة البلدية و المهامات الخاصة.
- غالبية المبحوثين من 35 سنة إلى 50 سنة و هذا راجع إلى أن هذه الفئة أكثر إنتشارا لكون البلدية توفر استقرارا واطفيا و مزايا مالية مثل التقاعد و التأمين.
- غالبية المبحوثين ذوي مستوى جامعي و هذا راجع إلى تحسين أدائهم في المؤسسة حيث يمتلك هؤلاء المبحوثين القدرة على إدارة الموارد بكفاءة و تقديم حلول مبتكرة.
- غالبية المبحوثين ذوي الخبرة المهنية تتراوح أعمارهم من 10 سنة إلى 25 سنة و هذا راجع أن البلديات توفر وظائف مؤقتة و تقاعدية لكون هذه الفئة العمرية تتمتع بخبرة عملية طويلة، مما يجعلها أكثر قدرة على إدارة المهام الإدارية و اتخاذ قرارات فعالة.
- أغلبية المبحوثين ينتمون إلى وظيفة سلك إداري و هذا راجع إلى طبيعة العمل في البلدية حيث يكون العمل في البلديات بشكل كبير على الإدارة و التنسيق بين الأقسام المختلفة مما يتطلب عددا كبيرا من المبحوثين الإداريين لإدارة العمليات اليومية و تنفيذ سياسات العمل.
- أغلبية المبحوثين تم مشاركتهم في الدورات التكوينية لمجال الإدارة الإلكترونية و هذا ما أدى إلى تحسين الأداء الإداري و رفع مستوى الكفاءة ، و تقديم خدمات بلدية أكثر جودة فعالية، كما تساعد في تطوير أساليب العمل و مواجهة التحديات الإدارية الجديدة.

من خلال المحور الأول المتمثل في وسائل و تقنيات الرقمية المستخدمة في تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى بلدية إيلولأومالوا:

- غالبية المبحوثين عرفوا الإدارة الإلكترونية بأنها عبارة عن استخدام الحاسوب في الإدارة.
- غالبية المبحوثين يرون أن هدف الإدارة الإلكترونية يتمثل في تطوير الوظائف الإدارية.
- معظم المبحوثين يرون أن وظائف الإدارة الإلكترونية تتمثل في التنظيم الإلكتروني.

- المبحوثين يفضلون وسيلة الحاسوب من بين الوسائل الأكثر إستخداما لكونه يسهل العمل في الإدارة.
- معظم المبحوثين لا يوافقون بأن الإدارة الإلكترونية تقدم تكوين للموظفين على تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- من خلال المحور الأول نجد أن مفهوم الإدارة الإلكترونية لموظفي البلدية هي استخدام الحاسوب في الادارة و ذلك تهدف إلى تطوير الوظائف الإدارية التي تتمثل في التنظيم الإلكتروني ، كما يفضلون الحاسوب كوسيلة الأكثر إستخداما لكونه يسهل العمل في الإدارة.

من خلال المحور الثاني لمتمثل في الأداء الوظيفي في ظل الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية ببلدية إيلولأومالوا:

- أكدت نتائج الدراسة أن أغلب المبحوثين يتميزون بمستوى أداء وظيفي جيد في المؤسسة.
- بينت الدراسة أن أساس عملية تحسين الأداء الوظيفي تتمثل في الخبرة المهنية.
- معظم المبحوثين يرون أن ظروف العمل داخل المؤسسة متوسطة .
- أغلبية المبحوثين يرون أن تحفيز الموظفين لتحسين أدائهم و زيادة إنتاجيتهم داخل المؤسسة يتمثل في تحسين التواصل .

• من خلال المحور الثاني يتضح أن مستوى الأداء الوظيفي جيد بنسبة لموظفي البلدية و إن أساس تحسين الأداء الوظيفي تتمثل في الخبرة المهنية و كذلك ظروف العمل متوسطة ، كما تقدم تشجيع للموظفين في الإدارة و هذا يؤدي إلى تحفيز الموظفين و تحسين أدائهم و كل هذا يعود إلى تحسين التواصل بينهم.

من خلال المحور الثالث المتمثل في العلاقة بين الإدارة الإلكترونية و الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية:

- أغلبية المبحوثين يرون أن الإدارة الإلكترونية تساهم في توفير أدوات تواصل فورية لتحسين سرعة إنجاز المهام داخل المؤسسة.
- أظهرت الدراسة أن معظم المبحوثين يرون أن دور الإدارة الإلكترونية يتمثل في استخدام قواعد بيانات في تعزيز الشفافية لتحسين الأداء الوظيفي.
- أكدت نتائج الدراسة أن معظم المبحوثين يرون أن الإدارة الإلكترونية تساهم في تحسين التواصل بين الموظفين و الإدارة من خلال إستخدام منصات إلكترونية.
- أسفرت نتائج الدراسة أن الإدارة الإلكترونية تؤثر على تحسين كفاءة الأداء الوظيفي و هذا من خلال الإعتماد على أنظمة إدارة رقمية.

● معظم المبحوثين يوافقون أن الإدارة الإلكترونية تساهم في تقليل الأخطاء لتحسين دقة العمل.
 ◀ من خلال المحور الثالث نرى أن الإدارة الإلكترونية تساهم في توفير أدوات تواصل فورية لتحسين سرعة الإنجاز المهام و دورها يتمثل في توفير قواعد بيانات كما تساهم في تحسين التواصل بين الموظفين و الإدارة من خلال إستخدام منصات إلكترونية كما تؤثر على تحسين كفاءة الأداء من حيث أنظمة إدارة رقمية و أيضا تساعد في تقليل الأخطاء لتحسين الدقة و العمل.

من خلال المحور الرابع المتمثل في التحديات التي تواجه الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية ببلدية إيلولأومالو

- أغلبية المبحوثين يرون أن ضعف شبكة الأنترنت من أبرز التحديات التقنية التي تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- معظم المبحوثين يرون أن ضعف التخطيط الإستراتيجي هو أكبر عائق لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
- أكدت نتائج الدراسة أن أغلب المبحوثين يرون أن ضعف التدريب و التأهيل من أبرز المعوقات البشرية التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- أظهرت الدراسة أن معظم المبحوثين يرون أن ارتفاع تكلفة التكنولوجيا الحديثة من أعظم العقبات المالية التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- أغلبية المبحوثين يرون أن ضعف حماية البيانات من أبرز المعوقات الأمنية التي تعيق تنفيذ الإدارة الإلكترونية.
- ◀ من خلال المحور الرابع نستنتج أن التحديات التقنية التي تعيق تنفيذ تطبيق الإدارة الإلكترونية تتمثل في ضعف شبكة الأنترنت و ضعف التخطيط الإستراتيجي الذي يعتبر أكبر عائق من التحديات الإدارية، و أيضا هناك معوقات أخرى بشرية كضعف التدريب و التأهيل ، المالية ارتفاع تكلفة التكنولوجيا الحديثة ، و الأمنية ضعف حماية البيانات.

اقتراحات الدراسة

بناء على ما توصلنا إليه من نتائج قمنا بوضع مجموعة من الإقتراحات في:

- على المؤسسة تدريب الموظفين وإكسابهم ثقة العمل الإداري الإلكتروني .
- على المؤسسة تبسيط اجراءات العمل وتغييرها بما يتماشى مع التكنولوجيا الحديثة.
- على المؤسسة توفير البرامج الناجعة لحماية بيانات وخصوصيات العمل الإداري الإلكتروني من المخاطر والتهديدات .
- على المؤسسة إستقطاب الكفاءات البشرية المتميزة في مجال الإدارة الإلكترونية لتطوير البرامج ومواكبة التطورات.

خاتمة

إن فكرة الإدارة الإلكترونية تتعدى بكثير مفهوم الميكنة الخاصة بإدارات العمل داخل المؤسسة، إلى مفهوم تكامل البيانات والمعلومات بين الإدارات المختلفة، واستخدام تلك البيانات والمعلومات بين الإدارات بسرعة ودقة عالية في توجيه سياسات العمل للمؤسسة نحو تحقيق أهدافها وتوفير المرونة اللازمة للاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية، فنبين لنا من خلال السرد النظري للإدارة الإلكترونية في أدبيات الفكر الإداري، أن فكرة تطبيقها يعتبر ميزة من مميزات تحسين الأداء وتطويره، حيث تعد وسيلة لرفع كفاءة الموارد البشرية وتحسينها وتطوير كافة الوظائف الإدارية لتصبح وظائف إلكترونية.

كما تعمل الإدارة الإلكترونية على تحسين جودة الخدمات المنتجة المقدمة، جودة أداء العاملين من خلال استخدام الأساليب والطرق التي تدعم عناصر ومتطلبات الإدارة الإلكترونية، بالإضافة إلى دورها الأساسي في تقليل التكاليف، توفير السرعة والجهد وسعيها إلى توفير جميع الإمكانيات المادية والبشرية من أجل تسريع العمل الإداري عبر توفير بنية تحتية من عمال متخصصين ومؤهلين، إذ يمكن القول أن المورد البشري هو العنصر الوحيد القادر على استيعاب الأفكار الجديدة من خلال نتائجهم كتنفيذ الخدمات وإنجاز الأعمال بطريقة إلكترونية مما يساهم في تحسين الأداء الوظيفي.

ومن خلال دراستنا هذه حاولنا أن نسلط الضوء على مدخلين إداريين بتغييرات نسبية والتي تعتبر من أحدث المناهج التي توصل إليها الفكر الإداري، فكانت الإدارة حلقة وصل بين الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

الكاتب:

● باللغة العربية:

- أبو زائدة حاتم، **مناهج البحث العلمي**، طبعة (2) شباط 2018.
- الأسناوي جلال فاروق، أحمد جابر إبراهيم، **الإدارة الإلكترونية**، دار العلم لنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
- الجرف طعيمة، **القانون الإداري دراسة مقارنة في تنظيم ونشاط الإدارة العامة**، مكتبة القاهرة الحديثة.
- جفال عبد الحميد، سيدى دريس عمار، **الروح المعنوية وعلاقته بالأداء الوظيفي**.
- الحرابوي زياد علي، **القواعد المنهجية لبناء إستبيان**، مطبعة أبناء الجراح بفلسطين مدينة غزة 2010.
- حماد إيناس الرديني سالم، **البلدية ودورها في خدمة المجتمع** العدد 74، 2022.
- دليل اجراءات تنظيم و تسيير وثائق ارشيف البلديات- لجزائر 2013.
- دليوفضيل، **مدخل إلى منهجية البحث العلمي**، طبعة إلكترونية مجانية 1445هـ. 2024م.
- رأفت رضوان، **رئيس مركز المعلومات ودعم إتخاذ القرار القاهرة**.
- سرحان المحمودي محمد علي، **مناهج البحث العلمي**، طبعة (3) 2019.
- سعدغالباسين، **الإدارة الإلكترونية**، اليازوري.
- سوسي عبد الناصر، **أساليب جمع البيانات و المعلومات وإعداد إحصائيات هيئة الرقابة الإدارية ليبيا**.
- الشهداني سعد سلمان، **منهجية البحث العلمي**، دار أسامة لنشر والتوزيع الأردن عمان، الطبعة الأولى، 2019.
- عامر طارق عبد الرؤف، **الإدارة الإلكترونية**، نماذج معاصرة دار السحاب لنشر والتوزيع، طبعة الأولى سنة 2007.
- عبد الرحمن فايز، **وروح التعليم التقييمي وآخره في تحسين الأداء الوظيفي**، دار جليس الزمان لنشر والتوزيع، طبعة الأولى، 2010.
- عبد سلام محمد، **مناهج البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية** مكتبة نور سنة 2020
- علاء عبد الرزاق، حسن السالمي محمد، **نظم دعم القرارات**، دار وائل لنشر عمان.

قائمة المراجع

- فداء أحمد ،الإدارة الإلكترونيةالأسس النظرية والتطبيقية، دار مكتبة الكندي للنشر والتوزيع ،عمان،وسط البلد الطبعة الأولى 2015، 1436هـ.
- كافي مصطفى يوسف ،الادارة الإلكترونية دكتوراة في الإقتصاد الإلكتروني دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع ،سوريا ،دمشق، جرمان .
- لباد ناصر ،القانون الإداري ،جامعة 2 ،الطبعة الأولى ،لباد لنشر الجزائر 2005.
- محمود الخالدي محمد،التكنولوجيا الإلكترونية ،دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع طبعة الأولى 2006.
- المعرفي عادل وآخرون ، الإدارة الإلكترونية مرتكزات الفكرية ومتطلبات تأسيس عملية،مصر المنظمة العربية لتنمية الإدارية 2007،.

● باللغة الأجنبية

- City Gouvernements role in the community, development system urban, Retrieved 5/4/2022.
- public institutions difinitintions,lournsider,retrieved 8/02/2022.

◀ المقالات و المجالات:

- بطاط نصيرة : تسيير الإدارة العمومية في الجزائر خصوصية التسيير العمومي و متطلبات المناجما العمومي، العدد الثالث، جامعة البليدة.
- بن عروس محمد لين : مجلة العلوم القانونية و الإجتماعية في المجتمع ، جامعات زيان عاشور مجلد سادس العدد الرابع ، الجلفة الجزائر، ديسمبر 2021.
- بوزراق أحمد : أهم الموارد المالية البلدية في الجزائر من خلال قانون البلدية 10-11 و دورها في التنمية المحلية، مجلة الحقوق و علوم الإعلام و الإتصال ، جامعة الجلفة.
- شاكرا أيوب: الإدارة الإلكترونية في الجزائر تطبيقات و تحديات مجلة الإدارة و التنمية للبحوث و الدراسات العدد الأول ، جامعة لونسي علي البليدة ، الجزائر 2019.
- عيساوي نادية : الإدارة الإلكترونية كأداة لتحسين الخدمة العمومية مع الإشارة لتجربة بعض المؤسسات الخدمة العمومية للولايات المتحدة الأمريكية، مجلة البحوث و الدراسات الإنشائية ، العدد

قائمة المراجع

- محمد فلاح سالم : القيادة التحويلية و دورها في تحسين الأداء الوظيفي في البلديات الكرك الكبرى ، الأردن، 2022.

- المدرسة التحفيزية في العلوم الاقتصادية و التجارية ، علوم التسيير ، قسنطينة ، جامعة عبد الحميد مهري 2017.

- مندار سامية بولقوس زرفة: الإدارة العمومية في الجزائر و إستراتيجية تطبيق الإدارة الإلكترونية فيها، مجلة الباحث في العلوم الإستثنائية و الإجتماعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة 2020.

الملتقيات :

- مولاي خليل، عمار طهرات، الادارة الالكترونية المفهوم و المتطلبات التطبيق- اجاث الملتقى الوطني حول جودة الخدمات في ظل التحول الرقمي و الادارة الالكترونية في المؤسسات الجزائرية رهنات و تحديات تقييم الواقع و استشراف الواقع.._2023.

المذكرات و الأطروحات:

- بن جدو خضرة ،فاطمة الزهرة 2019_2020 الإدارة الإلكترونية وأثارها على الأداء الوظيفي مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة ،جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله قسم ،علم الإجتماعوالديمقرافيا تخصص علم إجتماع وتنظيم

- بوزكري جيلالي 2015-2016 الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وآفاق أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة في علوم تسيير جامعة الجزائر 3 كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال والتسويق.

- بوعطيط.جلال الدين 2008_2009 الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي ،مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير في علم النفس عمل وتنظيم جامعة منتوري محمود قسنطينة ،كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية قسم علم النفس والعلوم التربوية والأطفونيا ،تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية.

- حاتم حسن رضا 2004،الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي مذكرة ماجستير جامعة نايف السعودية كلية الدراسات العليا قسم علوم إدارية.

قائمة المراجع

- روابح حمزة ،علو أيمن 2023_2024 دور المنصات الرقمية البطاقة الذهنية في تحسين جودة الخدمات العمومية لمؤسسة بريد الجزائر مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والإتصال جامعة محمد لمين دباغين ،سطيف 2كلية العلم الإنسانية والإجتماعية ،تخصص علاقات عامة.
- زرتال لطيفة ،الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين ،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير،في علم الإجتماع جامعة محمد الصديق ،بن يحيى جيغل كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية تخصص علم إجتماع تنظيم.
- ساري مريم،2009-2010 الإدارة الإلكترونية ودورها في عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراة الطور الثالث في شعبة الحقوق جامعة عباس لغرور خنشلة كلية الحقوق والعلوم السياسية تخصص قانون إداري وإدارة عامة.
- طيبون حكيم ، رقابة الدولة على المؤسسات العمومية في الجزائر ،أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة في علوم التسيير تخصص نفوذ مالية .
- عبد الكريم عاشور 2009-2010، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة و الجزائر ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية ،جامعة منتوري ،كلية الحقوق والعلوم السياسية ،تخصص الديمقراطية والرشادة.
- علابي بوزيد 2010-2011 مفهوم المؤسسة العمومية ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير في القانون العام جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي كلية الحقوق والعلوم السياسية قسم الحقوق تخصص الإدارة العامة .
- قادة دليلة 2017 2018- الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية ،أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير جامعة الجزائر(3) كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير وعلوم تجارية ،قسم علوم التسيير تخصص تسيير عمومي.
- قزونعددسلامبنيايسين 2022-2023 دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر قسم علوم التسيير كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص إدارة الأعمال.

قائمة المراجع

- كروك خولة 2021_2022 دور الإتصال الداخلي في تفعيل الأداء الوظيفي بالمؤسسات الجامعية مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة لطور الثالث في علوم الإعلام و الإتصال جامعة محمد لمين سطيف 2 كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علوم الإعلام والإتصال تخصص إتصال في المؤسسة .
- وفق اعلامية، ساعد مريم 2019-2020 دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي، لنيل شهادة الماستر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية تخصص إدارة أعمال.

المواقع الإلكترونية

- <https://bsociologie.com> 10/02/2025 à 13:30h
- <https://get.com> 13/03/2025 à 14:15h
- <https://nuseirat.ps> 26/03/2025 à 16:23h
- <https://www.arab-api.org> 15/02/2025 à 15h

الملاحق

الملحق (01): إستمارة إستبيان



جامعة مولود معمري تيزي-وزو

كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية

فرع علوم الإعلام و الاتصال



استمارة استبيان بعنوان:

أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية

دراسة حالة بلدية "إيلولأومالو"

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام و الإتصال تخصص إتصال تنظيمي

في إطار إنجاز مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم الإعلام و الإتصال، تخصص إتصال تنظيمي تحت عنوان "دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية" نرجوا من سيادتكم المحترمة ملء هذه الإستمارة الإستبائية، بعناية لتزويدنا بمعلومات دقيقة تساعدنا في بحثنا و نحيطكم علما أن هذه المعلومات التي سوف تدلون بها لن نستخدمها إلا لغرض علمي.

يرجى وضع علامة (X) في المكان الذي تراه مناسباً. تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير.

إشراف الأستاذ الدكتور:

رمضان بن منصور

من إعداد الطالبين:

فلورة كسار

ثانينة شيري

السنة الجامعية: 2024 / 2025

البيانات الشخصية

1. الجنس:

- ذكر - أنثى

2. السن:

- أقل من 35 سنة
 من 35 إلى 50 سنة
 من 51 إلى 65 سنة

3. المستوى التعليمي:

- متوسط
 ثانوي
 جامعي
 شهادة التكوين المهني

4. الخبرة المهنية:

- أقل من 10 سنوات
 من 10 إلى 25 سنة
 أكثر من 25 سنة

5. الحالة الإجتماعية:

- عازب متزوج مطلق أرمل

6. الوظيفة:

- إطار (رئيس مكتب/ رئيس مصلحة)
 عون تحكم (تقني / تقني سامي في الإعلام الآلي)
 سلك إداري
 ملحق إداري

7. المشاركة في الدورات التكوينية في مجال الإدارة الإلكترونية:

- مشارك لست مشارك

المحور الأول: الوسائل و التقنيات الرقمية المستخدمة في تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى بلدية إيلولاً أو مالوا:

8. ما مفهومك للإدارة الإلكترونية؟

- نظام البرامج المتطورة. منظومة تقنية متكاملة
- تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات استخدام الحاسوب في الإدارة

9. ما هدف الإدارة الإلكترونية في بلدية إيلولاً أو مالوا؟

- تقليل تكلفة الإجراءات ربح الوقت و الثقة
- تطوير الوظائف الإدارية ترقية أداء العاملين

10. فيما تتمثل وظائف الإدارة الإلكترونية داخل مؤسستك؟

- التخطيط الإلكتروني التنظيم الإلكتروني الرقابة الإلكترونية

11. فيما تتمثل الوسائل الإلكترونية المعتمدة من طرف مؤسستكم للتحويل من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الحديثة؟

- الحاسوب الفاكس الهاتف
- الانترنت البريد الإلكتروني
- هل هناك وسائل أخرى؟

أذكرها؟.....

12. هل يتم تكوين الموظفين على تطبيق الإدارة الإلكترونية؟

- نعم لا

• إذا كانت إجابتك ب " نعم " ، فهل عن طريق؟

- داخل المؤسسة خارج المؤسسة

المحور الثاني: الأداء الوظيفي في ظل الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية " بلدية إيلولاً أو مالوا":

13. ما مستوى أدائك الوظيفي في المؤسسة؟

- جيد متوسط ضعيف

14. على أي أساس تتم عملية تحسين أدائك الوظيفي؟

- الخبرة المهنية. نوعية العمل تعاون مع الزملاء

15. ما رأيك في ظروف العمل داخل مؤسستكم؟

- جيدة متوسطة سيئة

16. هل تقدم المؤسسة التشجيع للموظفين؟

نعم لا

• إذا كانت الإجابة ب "نعم" كيف يتم ذلك؟

- خلق بيئة تواصل إيجابية تشجيع المبادرات الفردية
- إطلاق برامج للتوجيه و الإرشاد الداخلي تعزيز ثقافة العمل الجماعي

17. كيف يتم تحفيز الموظفين لتحسين أدائهم و زيادة إنتاجيتهم داخل المؤسسة العمومية؟

المراقبة المستمرة تنظيم لوائح دورية

تقديم برامج تحفيزية تحسين التواصل

المحور الثالث: العلاقة بين الإدارة الإلكترونية و الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية:

18. كيف تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين سرعة إنجاز المهام داخل مؤسستك؟

تطبيق أنظمة إدارة المهام تدريب الموظفين

توفير أدوات تواصل فورية

19. ما دور الإدارة الإلكترونية في تعزيز الشفافية في تحسين الأداء الوظيفي؟

نشر تقارير استخدام قواعد بيانات

توفير أدوات رقمية إنشاء نظام تقييم أداء إلكتروني

20. كيف تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين التواصل بين الموظفين و الإدارة؟

إستخدام منصات إلكترونية إنشاء قنوات رقمية

تنظيم إجتماعات افتراضية توفير أدوات رسمية

21. كيف تؤثر الإدارة الإلكترونية على تحسين كفاءة الأداء الوظيفي؟

إعتماد أنظمة إدارة رقمية تبسيط العمليات الروتينية

تحسين سرعة تبادل المعلومات استخدام الأدوات الرقمية

22. هل تساهم الإدارة الإلكترونية في تقليل الأخطاء و تحسين دقة العمل؟

نعم لا

• إذا كانت الإجابة ب "نعم" كيف يتم ذلك؟

ضمان دقة البيانات تقليل التكرار

التحقق الآلي التوثيق و التسجيل الآلي

المحور الرابع: التحديات التي تواجه الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية بلدية إيلولأومالوا :

23. ما هي أبرز التحديات التقنية التي تعيق تنفيذ الإدارة الإلكترونية في مؤسستكم؟

ضعف شبكة الانترنت نقص الأجهزة و المعدات

ضعف الأمن المعلوماتي

24. ما هي المعوقات الإدارية التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسساتكم؟

ضعف التخطيط الإستراتيجي ضعف التنسيق بين المصالح

25. ما هي المعوقات البشرية التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسساتكم؟

انخفاض مستوى الوعي بأهمية الإدارة الإلكترونية ضعف التدريب و التأهيل
مقاومة التغيير من قبل الموظفين

26. ما هي العقبات المالية التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسساتكم؟

ارتفاع تكلفة التكنولوجيا الحديثة ضعف الاستثمار في التدريب التقني
ارتفاع تكاليف الصيانة و التحديث

27. ما هي المعوقات الأمنية التي تعيق تنفيذ تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسساتكم؟

نقص الوعي الأمني لدى الموظفين ضعف أنظمة حماية البيانات

الملحق (02): صورة بلدية ايلولا اومالوا

