



جامعة مولود معمري تيزي وزو

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية

فرع علوم الإعلام والاتصال



مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى الجماعات  
المحلية

دراسة وصفية تحليلية للمجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال

تخصص اتصال تنظيمي

إشراف الأستاذ:

د. عبد العزيز جودي

من إعداد الطالبتين:

- مريم لعباسي

- ياسمين حلالو

السنة الجامعية 2021/2020



# شكر و عرفان



" رب أوزعني أن اشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن

اعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين "

النمل - 19 -

نشكر الله عز وجل الذي جعل لنا العلم مصباحا ينير لنا الطريق، والذي قدرنا و الذي منحنا الصبر و العقل لإتمام هذا العمل إلى كل الأساتذة الذين تداولوا على تكويننا من الابتدائي إلى الجامعي .

نتقدم بجزيل الشكر وخالص العرفان إلى الأستاذ: عبد العزيز جودي لقبوله الإشراف على مذكرتنا ولم ييخل بتوجيهاته ونصائحه لنا، والذي ساعدنا على إنجاز هذا البحث .

كما نخص بالشكر إلى كل عمال و رؤساء الأقسام في المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو على التسهيلات المقدمة ومساعدتهم لنا في سبيل إتمام هذا العمل .

كما لا يفوتنا أن نشكر رئيس قسم فرع الإعلام والاتصال وجميع أساتذته، وكل من ساعدنا من قريب أو بعيد .

إلى كل هؤلاء نتقدم لهم بكلمة شكر خالصة

بارك الله فيكم جميعا

## الإهداء

الحمد لله الذي وفقنا لتثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه.

أما بعد اهدي هذا العمل المتواضع :

إلى التي جعل الله الجنة تحت أقدامها، و التي غمرتني بعطفها و حنانها، و أنارت لي درب

حياتي، "أمي" العزيزة حفظها الله و أطال في عمرها.

و إلى من علمني العطاء و قدوتي و سندي في الحياة، "أبي" الغالي حفظه الله و أطال في عمره.

كما اهدي عملي هذا إلى اعز ما املك في الوجود أخواتي : "مالك" و زوجته "لينده" و "طارق" و زوجته "Floriane" .

إلى قرة عيني و تاج رأسي: أختي "لياسمين" .

و إلى كل عائلتي : "العباسي" و "بن زيان" من كبيرهم إلى صغيرهم.

إلى أخواتي اللواتي لم تلهن أمي و رفيقات دربي : "شهرزاد، ويسام" و "Hilida" .

إلى أصدقائي و صديقاتي الغاليين : "موموح"، "رابح"، "مراد"، "مناد"، "جمال"، "علي"،

"عزيز"، "حسان"، "تدير"، "طارق"، "عبد القادر"، "دليلة"، "سيليا"،

"ويزة"، "كنزة"، "كاتيا"، "صارة"، "حنان"، "شهيناز" .

والى كل الأقارب و الجيران و كل من وسعهم قلبي و لم يسعهم قلبي.

و في الختام اهديه إلى كل من يرى في العلم السبيل للخروج من شبك الجهل

و الميل نحو التقدم و الإزدهار.

مريم

# الإهداء

إلى اللذان أمداني بالأمل في ساعات اليأس وما أصعبها إلا اللذان غمرني بالأنس في ساعات الوحدة وما أوحشها.

إلى اللذين علمني الصبر وعرفاني بالحياة والسعادة بقربهما، إلى أملي ومستقبلي "والدي الحبيبان" أطال الله في عمرهما.

إلى اللذين تقاسمت معهم أحلى الأيام وأصعبها إخوة العزيزين الغاليين "إسماعيل" "سعيد" أتمنى لهما كل السعادة والتوفيق والنجاح.

أختي الغالية "إيمان" التي تعتبر سندا لي الذي ليس له عوض في هذه الحياة.

إلى الأختي الصديقتي وتوأم حياتي وروحي "منال" "أمينة" التي تقاسمت معهما كل أفراح وأحزان هذه الحياة أتمنى لهما كل النجاح والسعادة والتوفيق.

إلى ابنة عمتي الغالية "كاتية" أتمنى لها الشفاء العاجل والنجاح والتوفيق.

إلى جدي الغالية وخالتي "زهرة" و"فاتحة" وأبنائها وأتمنى لهم كل النجاح

إلى أعز أصدقائي وصديقاتي والأخص بالذكر "ديهيا" "نبيل" "فؤاد" "جمال" "زوهير" "تسعديت" "يسرى" "فريد" "عزيز".

والشكر الخاص للأستاذ المشرف علينا "عبد العزيز جودي".

....ياسمين

## ملخص الدراسة:

الإدارة الإلكترونية هي وليدة تطور التكنولوجيا الذي شهده العالم المعاصر حيث جاءت كضرورة حتمية للمؤسسات لمسايرة التطورات والتغيرات في البيئة الخارجية، حيث أن تطبيقها له أثر كبير على أداء المؤسسة، من جميع الجوانب بما فيها الأداء الوظيفي.

من هذا المنطلق هدفت دراستنا لتوضيح مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في الجماعات المحلية وقمنا بطرح التساؤل الرئيسي كيف تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي المجلس الشعبي البلدي بتيزي وزو؟ وكانت أهم التساؤلات الفرعية في ما يلي:

ما هي العوامل المساعدة في تطبيق الإدارة الإلكترونية التي تهدف على تحسين الأداء الوظيفي للمجلس الشعبي البلدي بتيزي وزو؟

ما هي الوسائل الاتصالية المستخدمة من أجل تحسين الأداء الوظيفي بالمجلس الشعبي البلدي بتيزي وزو؟

فقد تم استخدام المنهج المسحي التحليلي واستمارة الاستبيان كأداة رئيسية إضافة إلى الملاحظة

وخلصت الدراسة إلى وجود دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها:

نستنتج أن هناك العديد من العوامل المساعدة في تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى المجلس الشعبي البلدي بتيزي وزو وفي تحسين الأداء الوظيفي نظرا لتوفير جميع المعدات والآليات اللازمة لضمان حسن وسير الخدمات الإدارية.

لدى المجلس الشعبي البلدي بتيزي وزو مجموعتين من الوسائل الاتصالية مستخدمة في تحسين الأداء الوظيفي وتمثل في البريد الإلكتروني الموقع الإلكتروني، الهاتف... إلخ وكل هذه الوسائل من أجل تحديث الإدارة وهيكلها.

الكلمات الدالة: الإدارة الإلكترونية، الأداء الوظيفي، الجماعات المحلية ( نموذج البلدية).

## **Résumé:**

La gestion électronique est le résultat du développement de la technologie dans le monde contemporain a été témoin, car il est devenu impératif pour les institutions de suivre le rythme des évolutions et des changements de l'environnement externe, car son application a un impact significatif sur la performance de l'institution, dans tous les aspects, y compris le rendement au travail.

De ce point de vue, notre étude visait a clarifier la contribution de l'e-management a l'amélioration de la performance au travail dans les collectivités locales, et nous avons soulevé la question principale:

Comment l'e-management contribue-t-il a l'amélioration de la performance au travail des employés du Conseil Populaire Communal de Tizi Ouzou?

Les sous-questions les plus importantes étaient les suivantes:

Quels sont les facteurs auxiliaires dans l'application de la gestion électronique qui vise a améliorer les performances fonctionnelles du Conseil Populaire Communal de Tizi Ouzou?

Quels sont les moyens de communication utilisés pour améliorer les performances du Conseil Populaire Communal de Tizi Ouzou?

La méthode d'enquête analytique et le questionnaire ont été utilisés comme outil principal en plus de l'observation.

L'étude a conclu que la gestion électronique a un rôle a jouer dans l'amélioration du rendement au travail dans l'organisation. les résultats les plus importants qui ont été atteints sont les suivants:

Nous concluons qu'il existe de nombreux facteurs qui contribuent a l'application de la gestion électronique au niveau de l'Assemblée populaire municipale de Tizi Ouzou et a l'amélioration des performances au travail grâce a la mise a disposition de tous les

équipements et mécanismes nécessaires pour assurer le bon fonctionnement des services administratifs.

L'Assemblée populaire Municipale de Tizi Ouzou dispose de deux ensembles d'outils de communication utilisés pour améliorer la performance au travail, qui sont le courrier électronique, le site Internet, le téléphone...etc. tous ces moyens sont utilisés pour moderniser l'administration et ses structures.

**Mots-clés: gestion électronique, performance au travail, collectivités locales (le modèle municipal).**

## خطة الدراسة

### مقدمة

### الإطار المنهجي.

1. الإشكالية.
2. تساؤلات الدراسة
3. أسباب اختيار الموضوع.
4. أهداف الدراسة.
5. أهمية الدراسة.
6. منهج وأدوات الدراسة.
7. مجتمع الدراسة وعينة البحث.
8. تحديد المصطلحات والمفاهيم.
9. الدراسات السابقة.

### الإطار النظري

#### أ. الفصل الأول : ماهية الإدارة الإلكترونية لدى الجماعات المحلية

- 1\_1\_1 مفهوم الإدارة الإلكترونية.
- 1\_2\_1 نشأة الإدارة الإلكترونية.
- 1\_3\_1 وظائف الإدارة الإلكترونية.
- 1\_4\_1 خصائص الإدارة الإلكترونية.
- 1\_5\_1 الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية.

1\_1\_6\_ مجالات الإدارة الإلكترونية.

1\_1\_7\_ فوائد ومزايا الإدارة الإلكترونية.

### II. الفصل الثاني: ماهية الأداء الوظيفي وأهميته في المؤسسات العمومية

1\_1\_1\_ مفهوم الأداء الوظيفي

1\_1\_2\_ أهمية الأداء الوظيفي.

1\_1\_3\_ عناصر الأداء الوظيفي.

1\_1\_4\_ أنواع الأداء الوظيفي.

1\_1\_5\_ أبعاد الأداء الوظيفي.

1\_1\_6\_ محددات الأداء الوظيفي.

1\_1\_7\_ مظاهر الأداء الوظيفي.

1\_1\_8\_ تقييم الأداء الوظيفي.

### III. الفصل الثالث: ماهية الجماعات المحلية.

1\_1\_1\_ مفهوم الجماعات المحلية والأسباب الداعية للأخذ بنظامها.

1\_1\_2\_ خصائص الجماعات المحلية.

1\_1\_3\_ أهداف الجماعات المحلية.

1\_1\_4\_ المجالس المحلية في التشريع الجزائري.

1\_1\_5\_ معوقات ومتطلبات نجاح الجماعات المحلية.

1\_1\_6\_تعديلات لقانون الانتخابات البلدية لسنة 2021.

## الإطار التطبيقي

IV. الفصل الرابع: تفريغ وتحليل بيانات الدراسة الميدانية في المجلس الشعبي

### البلدي.

1\_1\_1\_تعريف المجلس الشعبي البلدي.

1\_1\_2\_نشأة المجلس الشعبي البلدي.

1\_1\_3\_الخدمات الالكترونية التي يقدمها المجلس الشعبي البلدي.

1\_1\_4\_البيانات الشخصية.

1\_1\_5\_واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المجلس الشعبي البلدي بتيزي وزو.

1\_1\_6\_علاقة الإدارة الإلكترونية بالأداء الوظيفي بالمجلس الشعبي البلدي بتيزي

وزو.

1-1-7\_تفريع وتحليل بيانات الجداول المركبة.

1\_1\_8\_الاستنتاجات الجزئية والعامة للدراسة.

الخاتمة.

المراجع.

الملاحق.

مع بداية القرن الحادي والعشرين، وظهر الثورة المعلوماتية شهد العالم تقدما هائل في مجال التكنولوجيا عامة. وتكنولوجيا المعلومات والحوايب والاتصالات خاصة، إذ مازال هذا التقدم مستمرا وبشكل أسرع من ذي قبل، إذ نتج عن هذا التقدم ظهور العديد من آليات تصنيع المعرفة، والمزيد من الوسائل التكنولوجية الحديثة التي جعلت من العالم قرية كونية صغيرة وفي ظل هذا التقدم العلمي وظهر ما يسمى التقنية الرقمية أو الإلكترونية، كان ولا بد لدول العالم أن تتجه نحو الاستفادة من هذه التقنية في كافة المجالات بما في ذلك المجالات الإدارية، فأدخلت هذه التقنية الرقمية في التجارة الإلكترونية وكذا في جمال الإدارة الإلكترونية والإدارة الحكومية.

حيث تسعى الدول إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية على كافة تعاملاتها، للتخلص من الإدارة التقليدية وعموما يمكن الجزم بأن إدخال تقنيات المعلومات والاتصالات هو ثورة حقيقية في الإدارة لما أحدثته من تحويري في أسلوب العمل الإداري. وبالتالي فإن الإدارة الإلكترونية تعد الانتقال من العمل التقليدي إلى تطبيقات معلوماتية، بما فيها شبكات الحاسب الآلي لربط الوحدات التنظيمية مع بعضها لتسهيل الحصول على البيانات والمعلومات اتخاذ القرارات المناسبة إنجاز الأعمال و تقديم الخدمات للمستفيدين بكفاءة وبأقل تكلفة، وأسرع وقت ممكن، بحيث تحويل العمل الإداري العادي من النمط اليدوي إلى النمط الإلكتروني، وهذا بطبيعة الحال يترتب عنه فوائد كالسرعة في إنجاز العمل، تجاوز

## مقدمة

مشكلة البعدين الجغرافي والزمني والمساعدة في اتخاذ القرار للتوفر الدائم للمعلومات بني يدي متخذ القرار بالإضافة إلى تجاوز مشاكل العمل اليومية مع وجود بنية تحتية معلوماتية آمنة وقوية.

بحيث أصبح استخدام الإدارة الإلكترونية ضرورة لا عنى عنها إن الإدارة الإلكترونية وما تشمله على جميع استعمالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من حواسيب وشبكات وأجهزة فاكس، وأجهزة إدخال المعلومات السلكية واللاسلكية، يعمل على تبسيط الإجراءات داخل المنظمات مما ينعكس إيجابيا على مستوى الأداء الوظيفي بصورة مباشرة كالسرعة والدقة والجودة في العمل ومنه تقليل الجهد والوقت والتكلفة وتقديم الخدمات بشكل أسرع وجودة عالية، بما يتوافق مع توقعات وحاجات متلقي الخدمة.

إن موضوع الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي أصبحا يستحوذان على اهتمام مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة ، وذلك لما لها من أهمية في تطوير تلك المؤسسات ، هذا جاءت هذه الدراسة للتعرف على واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية و أثره على الأداء الوظيفي للعاملين في أحد مؤسسات الدولة ألا وهي البلدية والتي تعتبر أحد ركائز في الخدمة العمومية في الجزائر، ومن أجل التعمق في دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى عمال بلدية تيزي وزو ارتأينا في بحثنا هذا في الإجابة عن هذا التساؤل قسمنا بحثنا هذا إلى قسمين نظري وآخر تطبيقي، اشتمل الجانب النظري أولا الإطار المنهجي للدراسة والذي يحتوي على إشكالية وتساؤلات الدراسة، أهمية وأهداف الدراسة بالإضافة إلى

## مقدمة

---

أسباب اختيار الموضوع، مجتمع البحث وعينة الدراسة وتحديد مفاهيم الدراسة إلى جانب الدراسات السابقة. أما في الفصل الأول تطرقنا إلى موضوع الإدارة الإلكترونية تعريفها أهميتها نشأتها، في الفصل الثاني كان موضوعه الأداء الوظيفي أما الفصل الثالث كان حديثنا عن الجماعات المحلية، أما في الفصل الرابع فهو الإطار التطبيقي فإنه يحتوي على تعريف بميدان الدراسة وتحليل بيانات الدراسة وعرض النتائج وفي الأخير استنتاج عام وخاتمة.

الإطار المنهجي

## الإطار المنهجي.

1. الإشكالية.
2. تساؤلات الدراسة
3. أسباب إختيار الموضوع.
4. أهداف الدراسة.
5. أهمية الدراسة.
6. منهج وأدوات الدراسة.
7. مجتمع البحث وعينته.
8. تحديد المصطلحات والمفاهيم.
9. الدراسات السابقة.

صار تفعيل الإدارة الإلكترونية وتطوير الموارد البشرية أبرز عناصر الإدارة الحديثة مع التقدم الهائل في نظم المعلومات واجتياح العالم بما يسمى بعنصر العولمة، إن هذا التفعيل للإدارة الإلكترونية وتطوير الموارد البشرية يتوقف على عملية التحسين المستمر بمتطلباتها بما يعود إلى تحسين أداء المنظمة على المدى البعيد، فهما يعتبران أمران ضروريان في تحقيق أهداف المنظمة أيا كان نشاطها وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية.

وتعتبر الإدارة الإلكترونية على مدار المفاهيم التي ظهرت معها في السنوات الأخيرة نتيجة للثورة المعلوماتية، وثورة الاتصالات الحديثة وتزايد لاستخدام الكمبيوتر وشبكات الاتصال وتطبيقاتها من ناحية ومن ناحية أخرى السعي الحديث لكل الدول والمؤسسات لتطوير أعمالها، والاستفادة من التقدم العلمي واستخدامه في إنجاز جميع الأعمال والمعاملات الإدارية، فإن أغلب المؤسسات في وقتنا الحالي، مقتنعة بضرورة تطور عملياتها الإدارية، فالمبدأ الأساسي في هذه العمليات هو أن كل عنصر من عناصر المؤسسة يمثل طرفا فيها، لذلك فإن على المؤسسات البحث على أحسن التقنيات التي تضمن لها استمرار تدفق المعلومات في ظل تأثير عوامل البيئة بالشكل الذي يسمح بإنجاز الأعمال بكفاءة وفعالية، كون العديد من الإدارات تستخدم الإدارة الإلكترونية ومن بين هذه القطاعات نجد الخدمات العمومية التي شرعت في تبني هذا المشروع وكذا القطاع الداخلية والجماعات المحلية الذي يعد من أهم القطاعات في تسيير مصالح المواطنين في مختلف الخدمات

## الإطار المنهجي للدراسة

لكونها أقرب الإدارات العامة لكل فئات المجتمع، وذلك بسبب طبيعة الخدمات التي تقدمها وأهميتها في حياتهم، إلا أن ما يعانيه هذا القطاع من إختلالات ونقائص، وما يعرفه من تماطل، وتقصير في الأداء، وتفشي لمظاهر البيروقراطية التقليدية، حال دون تقديم خدماته بالفعالية المطلوبة، مما ولد صعوبة نيل رضا وكسب ثقة المواطنين والمتعاملين، الأمر الذي طرح ضرورة إحداث تفسير جذري في نمطه الإداري التقليدي لذلك حرصت الوزارة المعنية على عصرنه وتحديث كل المؤسسات والمصالح التابعة لها مركزيا ومحليا وتحويلها للتعامل بالنمط التكنولوجي بهدف الارتقاء بمستوى الخدمات التي تقدمها كميًا ونوعيًا، وتجسيد معايير الفعالية، السهولة، وسرعة الاستجابة التي تحقق الرضا العام للمستفيدين من مواطنين ومؤسسات الأعمال، كما يعد تحسين الأداء الوظيفي موضوع مهم لدى المنظمات المتميزة والتي تعني بأداء عاملها وبه تنهض المؤسسة وبدونه تتنافس عن جودة خدماتها فالأداء الجيد هو مقياس المنظمات المتميزة بعملها الدعوب في مجل البحث نحو الأفضل في الأداء وذلك باهتمامها بجودة الأداء ومواجهة الظروف التي تجعله يأخذ منحى سلبى.

ومن بين مصالح القطاع التي استهدفتها عملية العصرنه والتحديث نجد مجلس الشعبى البلدى لتيزى وزو الذى يعتبر إحدى المصالح الأساسية فى الهيكل التنظيمى لها والعصب المحورى الذى يقوم عليه نظرا لدقة وأهمية الخدمات التى يقدمها فى الحياة القانونية للمواطنين، وصلتها الوثيقة بتسيير شؤون المجتمع فى كل المجالات.

## الإطار المنهجي للدراسة

ونظرا لأهمية الإدارة الإلكترونية في المنظمة وأهمية الأداء الوظيفي فبين الدافعية فتسعى الدافعية إلى التطوير والتجديد للعمل الإداري والتوجه نحو التقدم الاجتماعي والوظيفي للممارسات الإدارية، وجاذبية المحافظ والتمسك بالعمل التقليدي للعاملين، في المجلس الشعبي البلدي بتيزي وزو، الذي يشكل فلسفتهم الإدارية، ونمط ومجلس الشعبي البلدي الحالي.

ومن هنا نطرح التساؤل التالي: كيف تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي المجلس الشعبي البلدي بتيزي وزو؟

### 2- تساؤلات:

وينبثق من هذا التساؤل الجوهري مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي كالتالي:

1- ما هي العوامل المساعدة في تطبيق الإدارة الإلكترونية التي تهدف على تحسين

الأداء الوظيفي للمجلس الشعبي البلدي بتيزي وزو؟

2- ما هي الوسائل الاتصالية المستخدمة من أجل تحسين الأداء الوظيفي بالمجلس

الشعبي البلدي بتيزي وزو؟

3- فيما تتمثل وظائف الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للمجلس الشعبي

البلدي بتيزي وزو؟

## الإطار المنهجي للدراسة

4- ما هي المعوقات التي تواجهها الإدارة الإلكترونية بهدف تحسين الأداء الوظيفي

للمجلس الشعبي البلدي بتيزي وزو؟

### 3-أسباب اختيار الموضوع:

إن إقبال الباحث على دراسة موضوع معين يكون في الحقيقة مبني على اعتبارات ذاتي ترتبط بشخصية الباحث، وتوجه اهتماماته بحكم الميل نحو موضوعات معينة وأخرى موضوعية ترتبط بمواصفة موضوع الدراسة من حيث قيمته العلمية، وكذا حداثة الموضوع وصلاحيته البحث فيه.

مما سبق يمكن تلخيص أهم أسباب تناول هذا الموضوع فيما يلي:

#### أ. الأسباب الذاتية:

هو التي تنطلق من الاهتمام الشخصي بمواضيع ونشاطات الإدارة العمومية والإلكترونية وتطوير شتى خدماتها وأدائها الوظيفي باعتبارها تمثل مركز النهوض بجودة الأداء، وكذا إعلام المؤسسات العمومية بأهمية الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي من تسهيلات وإنجاز في المعاملات للموظفين.

#### ب. الأسباب الموضوعية:

بحكم التخصص العلمي المدروس الذي يتماشى مع الموضوع الحداثة، اعتبارنا موضوع الإدارة الإلكترونية من أهم المواضيع الحديثة التي تفرض نفسها على الساحة العلمية والعملية لأنها تواكب التطورات العصرية.

## الإطار المنهجي للدراسة

كما أن ظهور الإدارة الإلكترونية حديثاً على مستوى المؤسسات العمومية عبر مراحل ودرجات متفاوتة، تحسين الأداء المهني للموظفين على مستوى المجلس الشعبي البلدي بتيزي وزو.

معرفة أهمية التي تكتسبها الإدارة الإلكترونية في المجلس الشعبي البلدي في تحقيق التنسيق والتفاعل بين الموظفين من أجل تحسين الأداء الوظيفي. التعرف على نطاق الضعف والقصور والخلل على مستوى مجلس الشعبي البلدي من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية.

### 4- أهداف الدراسة:

لكل دراسة بحث علمي تسعى إلى تحقيق هدف معين والهدف الأول التي تسعى إليه دراستنا هو إثراء مجال البحث العلمي وتنمية الحقول التي تصب فيها حيث تدرج أهداف دراستنا فيما يلي:

1- جمع البيانات والمعلومات حول واقع الإدارة الإلكترونية على مستوى المجلس

الشعبي البلدي بتيزي وزو ومدى مساهمتها في تحقيق الأداء الوظيفي لدى الموظفين.

2- التعرف على ماهية الإدارة الإلكترونية وأبعادها وكيفية تطبيقها ودورها في الإدارة

على مستوى المجلس الشعبي البلدي.

## الإطار المنهجي للدراسة

3- معرفة مدى إسهام الإدارة الإلكترونية في تحسن الأداء الوظيفي بالمؤسسة

العمومية في المجلس الشعبي البلدي.

4- إبراز أهم الوسائل والتقنيات الاتصالية المستخدمة من أجل تطبيق الإدارة

الإلكترونية على مستوى المجلس الشعبي البلدي بتييزي وزو ومنه تحسين الأداء المهني

للموظفين.

5- رصد وتحديد أهم فجوات الإدارة الإلكترونية على مستوى مجلس البلدي بتييزي وزو

ومحاولة اقتراح حلول واقتراحات لازمة.

### 5- أهمية الدراسة:

لا وجود لدراسة لأكاديمية بدون وجود أهمية مرجوة منها، ذلك أن البحث العلمي يسعى

لتحقيق مجموعة من النتائج العلمية والحقائق التي يتوصل إليها بناء على المعطيات التي

يتحصل عليها في ميدان تخصصه.

حيث تكمن أهمية دراستنا باعتبار الإدارة الإلكترونية عصب حياة المجتمعات المدنية

الحديثة إذ تسعى إلى الانتقال والتطور من الإدارة التقليدية إلى إدارة إلكترونية وكذا التحول

من المعاملات الورقية إلى الإلكترونية التي تعتبر من أهم التطورات التي يسعى العصر إلى

مواكبتها، وأيضاً تختصر الوقت في تنفيذ المعاملات الإدارية المختلفة وتسهيل الاتصال بين

إدارات الأجهزة الحكومية ومنظماتها وتوفر الدقة والوضوح في العمليات الإدارية وترشيد

## الإطار المنهجي للدراسة

استخدام الأوراق وهذا من أجل تحسين الأداء الوظيفي والخدمات داخل المجلس الشعبي

البلدي لولاية تيزي وزو؟

### 6- منهج الدراسة:

تعتبر إجراءات الدراسة الميدانية في البحوث العلمية تكملة وتدعيما للخلفية النظرية للبحث، وهذا من خلال ما يمكن التوصل إليه من نتائج ذات قيمة علمية وعملية، تعكس وتفسر الواقع المدروس، وذلك عن طريق إتباع منهج ملائم للظاهرة المدروسة لجمع البيانات والمعطيات من خلال أدوات جمع البيانات كالاستبيان وتحليلها وقد استخدمنا هذه الأخيرة للتوصل في الأخير إلى نتائج عامة.

### التعريف بمنهج الدراسة:

يعتبر المنهج الدعامية الأساسية لكل البحوث العلمية، وفي مقدمتها البحوث الإنسانية والاجتماعية وإن طبيعة الموضوع وطريقة تناوله هي التي تفرض على الباحث إتباع منهجا معيناً لإعطاء إجابات ولو تقريبية على التساؤلات المطروحة.

تعرف (مادلين غراويتز) المنهج: "بأنه مجموع العمليات العلمية التي تنطبق عليها

أخلاقيات البحث من أجل الوصول إلى الحقائق، مهما كانت تبعاتها فنظرها وننقحها هذا

## الإطار المنهجي للدراسة

المفهوم للمنهج بالمعنى العام، هو مسار منطقي مطابق لكل الخطوات العلمية التي تسمح بملاحظة هذه الحقائق مثل مجموع القواعد المستقلة لأي بحث أو محتوى خاص.<sup>1</sup>

فالمنهج هو الخطوات الفكرية التي يسلكها الباحث لحل مشكلة معينة، باعتبار أن مناهج البحث التي يستخدمها الباحثون متعددة، فإنهم يعتمدون في اختياره على طبيعة مشكلة موضوع البحث.<sup>2</sup>

تتدرج دراستنا هذه ضمن الدراسات الوصفية التحليلية، فهي من الدراسات الشائعة في البحوث الإعلامية الاتصالية، إذ تقوم بوصف الظاهرة المدروسة ومشكلتها من خلال تحديد ظروفها وأبعادها والعلاقة بين متغيراتها للتواصل إلى وصف الدقيق والمتكامل لها نظراً لطبيعة الدراسة وأهدافها فقد تم استخدام المنهج المسحي التحليلي الذي " يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيمياً أو كميًا فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، والتعبير الكمي يعطي وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى.<sup>3</sup>

### 7- مجتمع البحث وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في مجموعة عمال بلدية تيزي وزو التي يبلغ عددهم 998 موظف موزعين على جميع المصالح بين الذكور والإناث وكان من المفروض إجراء مسح

<sup>1</sup> - Madeleine Grawitz, **Méthodes des sciences sociales**, 5eme, Edition, dalloz, paris, 1981, p348.

<sup>2</sup> - محمد راكان الدغمي، أساليب البحث العلمي ومصادر الدراسات العلمية، ط2، مكتبة الرسالة، الأردن، 1997، ص33.

<sup>3</sup> - محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي، القواعد والمراحل التطبيقية، دار وائل، عمان، 1999، ص 223.

## الإطار المنهجي للدراسة

شامل لمجتمع البحث لكن نظرا لصعوبات التي وجدها والتي تتعلق أساسا بجائحة كورونا والتي تزامنت مع توقيت توزيع إستمارتنا على مجتمع الدراسة تعذر علينا إسترجاع كل الاستمارات وبالتالي كان لزاما علينا التقيد والاستعانة بمفهوم المعاينة عند التعرض لمثل هذه المواقف لذا اعتمدنا على العينة العشوائية البسيطة.

تعتبر العينة هي الطريقة الشائعة في معظم البحوث كونها الطريقة الأيسر في تطبيق وأقل في الوقت والتكاليف من دراسة المجتمع الأصلي.<sup>1</sup> فهي تكون ممثلة لأفراد مجتمع الدراسة بالتالي فهي جزء منه، وفي دراستنا هذه والتي تتمثل دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي، وقد تم توزيع 50 استمارة بصورة عشوائية على موظفي البلدية وتم استرجاع 45 استمارة فقط.

**العينة المتعمدة (قصدية):** وهي العينة التي يتم اختيار وحداتها وفق وجهة نظر الباحث لا اعتقاده من أنها تعطي نتائج مرضية.<sup>2</sup>

وهو ما قمنا به في هذه الدراسة على عمال المجلس الشعبي البلدي تيزي وزو.

### 8- أدوات الدراسة:

تعد أدوات جمع البيانات مجموعة من الوسائل والتقنيات العلمية التي تسهل وتنظم عملية جمع كافة المعلومات والبيانات اللازمة حول موضوع البحث أو الظاهرة المراد

<sup>1</sup> فوزي غرابية وآخرون، أساليب البحث العلمي في العلوم الإجتماعية والإنسانية، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، 2002، ص61.  
<sup>2</sup> عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، البحث العلمي والتحليل الإحصائي التخطيطي وجمع وتحليل البيانات، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص72.

## الإطار المنهجي للدراسة

دراستها ونظرا لأهداف الدراسة والمنهج المستخدم اعتمدنا على أدوات جمع البيانات وهي الملاحظة والمقابلة والاستمارة، ولكل منها منهجية علمية متبعة.

1 - **الملاحظة:** هي أداة من أدوات البحث العلمي الأساسية ووسيلة من وسائل مشاهدة الظاهرة محل الدراسة أو البحث، فتعرف الملاحظة بأنها: "مشاهدة الظاهرة محل الدراسة عن كثب في أطرها المميز ووصف ظروفها الطبيعية، وهدفها ينحصر في مشاهدة الجوانب الخاضعة للدراسة.<sup>1</sup> وهي مشاهدة الظاهرة محل الدراسة عن كثب، في إطارها المميز ووفق ظروفها الطبيعية، حيث الباحث يتمكن الباحث من مراقبة تفاعلات المبحوثين.<sup>2</sup> وحسب Frey فإن الملاحظة تعتبر من بين أكبر الأدوات استخداما في الدراسات السوسولوجية، لما توفره من ميزة جمع عدد كبير من البيانات والمعلومات.<sup>3</sup>

هناك نوعان من الملاحظة: الملاحظة بالمشاركة والملاحظة بدون مشاركة فالملاحظة بالمشاركة هي مشاركة الباحث للمبحوثين وذلك من خلال العيش والاحتكاك معهم من أجل التقرب أكثر من الظاهرة المراد دراستها لجمع المعلومات عنها بكل تعمق ومعرفة خباياها. أما الملاحظة بدون مشاركة فهي عدم مشاركة الباحث للمبحوثين حيث تكون ملاحظة الظاهرة عن بعد دون اللجوء إلى الاحتكاك والتعمق مع الجماعة التي يلاحظها.

<sup>1</sup> - أحمد بن مرسل، منهجية البحث العلمي في علوم الإعلام والإتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، 2003، ص 203، 204.

<sup>2</sup> - مصطفى السيد، البحث الإعلامي مفهومه وإجراءاته ومناهجه، دار الفلاح للطباعة والنشر، ط2، العين، 2003، ص 33.

<sup>3</sup> - موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار القصب، ط2، الجزائر، 2006، ص 107.

## الإطار المنهجي للدراسة

وفي دراستنا اعتمدنا على الملاحظة بدون مشاركة وهذا من خلال ملاحظتنا لعمال البلدية في مدى تحكمهم في التكنولوجيا الحديثة و الجودة في أداء وظيفتهم.

ولقد لاحظنا مصلحة الحالة المدنية هي الأكثر استعمالا للتكنولوجيا الحديثة وهذا ما أدى إلى توفير الوقت والجهد وخدمة أحسن من ذي قبل.

**2 - المقابلة:** تعد المقابلة أفضل التقنيات المباشرة لجمع المعلومات والبيانات وأداة أساسية من أدوات البحث العلمي، فهي عبارة عن لقاء مباشر بين الباحث والمبحوث بهدف الحصول على معلومات حول موضوع معين. وتعرف بأنها: "أسلوب منظم يقوم على مجموعة من الخطوات والإجراءات العلمية والمنهجية التي تنظم اللقاء وتدير الحوار في إطار الأهداف البحثية لتنظيم المقابلة"<sup>1</sup>.

ولم تسمح لنا الظروف الصحية لإجراء المقابلة مع عمال بلدية تيزي وزو وذلك نظرا للموجة الثانية لجائحة كوفيد 19 ، من أجل الفهم الجيد لميدان الدراسة.

### 3- الإستمارة:

الإستمارة هي عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين، وتعد الإستمارة من أكثر الأدوات المستخدمة في جميع البيانات الخاصة بالعلوم الإجتماعية التي تتطلب الحصول على

<sup>1</sup>- محمد شفيق، البحث العلمي الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الإجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1985، ص196.

## الإطار المنهجي للدراسة

معلومات أو معتقدات أو تصورات أو آراء الأفراد.<sup>1</sup> كما يعرفها موريس أنجرس: " تقنية مباشرة للتقصي العلمي، تستعمل إزاء الأفراد، وتسمح باستجوابهم بطريقة موجهة، والقيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقات رياضية، والقيام بمقارنات رقمية<sup>2</sup>.

ولقد اعتمدنا 10 نسخ تجريبية لمعرفة ما مدى وضوح أسئلة الاستبيان، في المرحلة الأولى، وبعد التأكد من فهم الأسئلة قمنا بتوزيع الاستمارات الأخرى والتي تبلغ 50 استمارة واسترجعنا منها 45 استمارة فقط.

### 9- تحديد المصطلحات والمفاهيم

لقد حظي موضوع الإدارة الإلكترونية باهتمام واسع الذي انعكس إيجاباً فيتعدد التعاريف المقدمة لهذا المفهوم من بينها:

#### تعريف الاصطلاح الإداري الإلكتروني:

الإدارة الإلكترونية هي الإدارة التي عمادها استخدام الحواسيب وشبكات الانترنت والاكسترنات التي توفر المواقع الإلكترونية المختلفة لدعم وتعزيز الحصول على المعلومات والخدمات وتوصيلها للمواطنين والمؤسسات والأعمال في المجتمع بشفافية وكفاءة وبعدالة عالية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي، القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، 1999، ص 63.

<sup>2</sup> - موريس أنجرس، المرجع السابق، ص 204.

<sup>3</sup> - سحر قدوري، الإدارة الإلكترونية وإمكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة، مجلة المنصور، العدد 14 خاص، الجزء الأول، الجامعة المستنصرية 2016، ص - ص 157 ، 175

## الإطار المنهجي للدراسة

كما تم تعريف الإدارة الإلكترونية بأنها قدرة المنظمات المختلفة على إدارة الأنشطة التنظيمية والخدمات الداخلية والخارجية بما ييسر توفيرها وتقديمها للعملاء الداخليين والخارجيين بوسائل الإلكترونية وبسرعة وقدرة عالية وبتكاليف ومجهود أقل.<sup>1</sup>

كما عرفت أيضا أنها " الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق استخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات العامة وإلى إجراءات مكنية ثم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقا.<sup>2</sup>

**التعريف الإجرائي:** الإدارة الإلكترونية هي استخدام التقنيات الإلكترونية بعصر المعلومات وهدفها هو تحقيق خدمات أفضل للمؤسسات ومتعاملها، من خلال توظيف الموارد التكنولوجية والبشرية اللازمة في إطار إلكتروني حديث من أجل استغلال أمثل للوقت والمال والجهد وتحقيقا للمطالب المستهدفة بالجودة المطلوبة.

### 2- الأداء الوظيفي:

إن موضوع الأداء الوظيفي شغل اهتمام العديد من الباحثين والممارسين، وقد تولد عن هذا الاهتمام الكثير من الدراسات، لتحديد مفهومه، ورغم ذلك يبقى يعاني من صعوبة التحديد لهذا سوف نتطرق إلى مفهوم الأداء الوظيفي.

**التعريف اللغوي:** يعرف الأداء في المعاجم والقواميس بأنها مصدر الفعل أدى ويقال

أدى الشيء أي أوصله أدى الأمانة وأدى الشيء الذي قام به.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009، ص 25.

<sup>2</sup> - علاء عبد الرزاق محمود السالمي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل، عمان، 2008، ص 32.

## الإطار المنهجي للدراسة

يقابل مصطلح الأداء الكلمة اللاتينية Performe التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والتي اشتقت من الكلمة الإنجليزية Performan التي تعني انجاز العمل، أو الكيفية التي تبلغ بها الأهداف<sup>2</sup>.

**تعريف الأداء الوظيفي:** تعددت تعاريف الأداء الوظيفي بتعدد واختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمدها كل مؤسسة في دراسته على الرغم من البحوث والدراسات التي تناولت الأداء الوظيفي إلا أنه لم يتم التوصل إلى مفهوم محدد له، لكن يمكن عرض مجموعة من التعاريف منها:

يعبر مفهوم الأداء الوظيفي عن "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور الذي أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد<sup>3</sup>.

هي وظيفة إنجاز الأعمال باستخدام النظم والوسائل الإلكترونية، وتقوم بانجاز الوظائف الإدارية من تخطيط ، وتنظيم، ورقابة واتخاذ القرارات من خلال استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات في داخل المنظمة من ناحية، كما تقوم بعملية ربط المنظمة من ناحية كما تقوم بعملية ربط المنظمة بفئة المؤثرين من موردين، مشترين، عملاء، منافسين أجهزة وهيئات حكومية، وذلك بهدف تطوير علاقات المنظمة مع بيئتها من ناحية أخرى<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - ابن منظور، ابن مكرم الافريقي المصري محمد، معجم لسان العرب، دار صادر، بيروت، 2010، ص 26.

<sup>2</sup> - أحمد سيد مصطفى، المدير ومهاراته السلوكية، بدون دار النشر، القاهرة، 2005، ص 97.

<sup>3</sup> - راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 5002 ، ص 209.

<sup>4</sup> - بن عيشاوي أحمد، أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية على مؤسسات الأعمال، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرياح ورقلة الجزائر، العدد، 07 ، 2010، ص 288.

## الإطار المنهجي للدراسة

يعرف أيضا أنه "قيام الفرد بالعمل الصحيح وبالطريقة الصحيحة مراعيًا الفاعلية والكفاية والسلامة العامة في العمل والاحترام وتوفير المصادر والوقت، ويعتمد على مدى معرفة المسؤول الإداري بالعمل وجودته، وتحقيق مستوى إنتاجية عالي، وكذلك القدرة على التخطيط والتنظيم وتوقيت العمل، والمبادرة والحضور، وصنع القرار والتفاعل مع المجتمع المحلي، وسلوك المواطنة"<sup>1</sup>.

**التعريف الإجرائي:** يعني مجموعة من السلوك الإداري والعلاقة المعبر عن قيام الموظف بأداء مهامه، وتحمل مسؤولياته وهي تتضمن جودة الأداء وكفاءة التقنية والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة.

### 3- تعريف الجماعات المحلية

**لغة:** يتكون من كلمتين هما: الجماعة والمحلية.

أ- الجماعة: وفق ما تضمنه معجم "Roberd" هذا المصطلح Collectivité له

معنيان:

- الأول يشير إلى مجموعة الأفراد المجتمعين طبيعياً أو من أجل بلوغ هدف مشترك.

- أما الثاني فإنه يشير إلى الملكية المشتركة، أو شيوع وسائل الإنتاج، بالمقابل معجم

<sup>1</sup> - الحراشة حسين محمد، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، ط1، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 16.

## الإطار المنهجي للدراسة

"La Rousse" أعطى لذات الكلمة معنى أكثر تحديدا حيث يشير إلى أنها تعني:

"مجموع الكائنات التي تشكل مجتمع".

-ولمصطلح "الجماعة" مصطلحات أخرى مترادفة تعني ذات المعنى والتي يمكن

حصرها في الكلمات الثلاث التالية: <sup>1</sup>.Communauté, Société, Group

ب-محليّة: باستغلالنا من جديد لمعجم "Robert" نجد أن مصطلح "Local" يمكن أن

يستخدم كصفة لدلالة على وصف مرتبط بمكان أو موضوع أو محلّ، ويكون مقابلا لكلمة

"Générale" والتي تعني العمومية، وقد يقابل كلمة "قومي" Nationale حيث الحديث عن

الأخلاق والتقاليد المحليّة، وإما أن يكون له استخدام لكلمة "مركزي" Central حيث الحديث

عن الإدارة المحلية والسلطة المحلية.<sup>2</sup>

### اصطلاحا:

تعددت التعاريف حول "الإدارة المحليّة"، أو "الجماعة المحليّة"، كما يصطلح أيضا

بالجماعة الإقليمية، ويمكن عموما إيراد التعريفات التالية:

<sup>1</sup>شويح بن عثمان، حقوق وحرّيات الجماعات المحليّة في الجزائر مقارنة بفرنسا، رسالة دكتوراه في القانون العام، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2017-2018، ص ص 23-24.

<sup>2</sup> Voir Robert, Sus référencié Tome 1v, paris, 1966 ; p 131, et, aussi, nouveau Larousse élémentaire, op.cit. paris ; 1967 , p 414

## الإطار المنهجي للدراسة

تعرف الجماعات المحليّة بأنها: "وحدات جغرافية مقسمة في إقليم الدولة، وهي وحدات مستقلة في الولايات والمدن، وتتمتع بالشخصية المعنوية، والاستقلال المالي، وتتولى إدارة الشؤون المحلية بالأساليب المتوفرة لديها".<sup>1</sup>

أما في الفقه الإداري، فيرى الأستاذ (فالين) بأنها: "نقل أو تحويل سلطة إصدار قرارات إدارية إلى مجالس منتخبة لجرية من المعنيين".

**التعريف الإجرائي:** هي إدارة إقليمية ومحلية تتمتع بالإستقلال المالي وتساهم في التنمية والترقية المحلية وتفعيل التنظيم الإداري للدولة وذلك بالتكفل الأمثل لحاجيات المواطنين.

### 10- الدراسات السابقة:

للدراسات السابقة أهمية كبيرة في المعرفة العلمية والبحث العلمي والبحث العلمي لأن هذا الأخير يستمد فروضه وتساؤلاته من نتائج الجهود العلمية السابقة، فهو عملية تواصلية يغذي بعضها البعض لذلك من الضروري مراجعة الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة سواء مباشر أو غير مباشر.

<sup>1</sup> عبد الرزاق إبراهيم الشخيلي، الإدارة المحليّة، دراسة مقارنة، دار وائل للنشر، الأردن، 2001، ص25.

### الدراسة الأولى:

من إعداد، الثائر أحمد حمود العمور رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في الإدارة العليا قسم الإدارة العامة بعنوان "العوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء الوظيفي وأثرها في الأداء الوظيفي" دراسة حالة دائرة الجمارك الأردنية جامعة مؤتة، سنة 2012.

الإشكالية المطروحة: ما هي العوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء وأثرها في الأداء

الوظيفي في دائرة الجمارك الأردنية؟

والتي تضمنت التساؤلات التالية:

- ما هي تطورات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى ترتيب العوامل المحيطة بعملية تقييم

الأداء في دائرة الجمارك الأردنية؟

- ما هي تصورات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الأداء الوظيفي في دائرة الجمارك

الأردنية؟

### فرضيات الدراسة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) العوامل المحيطة بعملية

تقييم الأداء في دائرة الجمارك الأردنية.

### المنهج المستخدم:

نظرا لطبيعة الدراسة التي تستهدف عن العوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء الوظيفي وقد استخدم المنهج الوصفي، وذلك لرصد الظاهرة في مختلف أبعادها مع محاولة القيام باستنتاجات عامة بعد ذلك، كما تم الاعتماد أداة الإستبيان لغرض جمع البيانات وتكونت عينة الدراسة من (325 مبحوث).

من الملاحظ على ضوء هذه الدراسة أن تصورات العاملين في دائرة الجمارك للعوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء ومستوى الأداء الوظيفي جاءت بدرجة مرتفعة.

وجود أثر للعوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء في مستوى الأداء الوظيفي، وأن العوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء، وتفسير ما مقداره (58,1%)، من التباين في مستوى الأداء الوظيفي.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $0 \leq 0,05$ ) في تصورات المبحوثين للعوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء ومستوى الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات النوع الإجتماعي العمر والمؤهل التعليمي، والخبرة.

### أوجه الاستفادة من الدراسة:

بعد استعراض الدراسة السابقة التي تمحورت حول "العوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء وأثرها على الأداء الوظيفي".

## الإطار المنهجي للدراسة

فإن الدراسة تتشابه مع دراستنا في كوننا ندرس متغير مشترك وهو الأداء الوظيفي في المؤسسة، وأيضا في المنهج المستخدم ألا هو المنهج الوصفي ونفس أداة جمع البيانات وهي الاستمارة.

رغم التشابه الموجود بين الدراستين، إلا أنهما يتجلبان باختلافات عديدة ومن بينها، أولا من حيث التخصص هذه الدراسة في الإدارة العامة، أما في دراستنا في علوم الإعلام والاتصال، طريقة التحليل أيضا مختلفة في كلا التخصصين نحن اعتمدنا التحليل الكمي والكيفي السوسولوجي.

### الدراسة الثانية:

من إعداد الطالبة جهيدة حماد، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية، تخصص سياسات عامة، تحت عنوان "الإدارة الإلكترونية كآليات تصدي للفساد الإداري"، دراسة حالة بلدية الناصرية، ولاية بومرداس، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، 2019.

**الإشكالية المطروحة:** إلى أي مدى يمكن اعتبار الإدارة الإلكترونية آلية تصدي للفساد

الإداري، لا سيما في بلدية الناصرية في ولاية بومرداس؟

وتم طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية المتمثلة في:

- ما مفهوم الإدارة الإلكترونية والفساد الإداري

## الإطار المنهجي للدراسة

- هل تفعيل الوسائل الإلكترونية قلل من ظاهرة الفساد الإداري خلال تجارب الدول

المتقدمة وغير المتقدمة؟

- ما واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية كأسلوب لتقليص الفساد الإداري في بلدية

الناصرية؟

هدفت الدراسة إلى تحقيق هدف عام يتمثل في تسليط الضوء على مكافحة الفساد

الإداري عن طريق تطبيق برامج الإدارة الإلكترونية وإبراز تطبيقات الإدارة ودورها في التقليل

من الفساد الإداري.

### فرضيات الدراسة:

يمكن تقليص حالات ممارسة الفساد الإداري عن طريق الخدمات الإلكترونية وذلك

يرفع كفاءة العمليات والمعاملات الإدارية.

### المنهج المستخدم:

تم اختيار منهج المقارن وذلك للمقارنة بين بعض التجارب الدول في إطار تطبيق

مشروع الإدارة الإلكترونية، ومنهج دراسة حالة في الدراسة التطبيقية واعتمدوا على أداة

الاستبيان للوقوف على رأي المواطن، وكذا المقابلات الشخصية.

### أهم نتائج الدراسة:

- الإدارة الإلكترونية حتمية فرضتها التغيرات التكنولوجية الحاصلة في العالم.

## الإطار المنهجي للدراسة

- تعتبر الإدارة الإلكترونية أنجح وسيلة لتحسين الخدمات باعتبارها آلية لعصرنة الإدارة في سياق ترقية المرافق العامة من خلال الاستغلال الأمثل للمال والجهد، والوقت.
- توفر الإدارة الإلكترونية مبادئ الشفافية والمساءلة والرقابة وبالتالي تحدد من مشكل الإداري وسوء التنظيم.
- ساهمت الإدارة الإلكترونية من خلال الفساد الإلكتروني الإداري من خلال رقمنة الوثائق.

### أوجه الاستفادة من الدراسة:

- باطلاع على الدراسة السابقة، تحت عنوان "الإدارة الإلكترونية كآليات تصدي للفساد الإداري" تبين لنا أن هذه الدراسة تتشابه مع دراستنا الحالية في أننا ندرس عامل مشترك المتمثل ألا وهو الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية، وإضافة إلى ذلك فقد اعتمدت الدراسات على نفس المنهج المتمثل في دراسة حالة، وكذا نفس أداة البيانات وهي أداة الاستبيان لجمع البيانات حيث ساعدنا كثيرا في الإلمام بالمعطيات ومعلومات الدراسة.
- وهناك اختلاف من حيث نوع المؤسسة.

### الدراسة الثالثة:

من إعداد سعود الفتوزري، رسالة ماجستير في الإدارة العليا للأعمال، قسم الإدارة تحت عنوان "أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية على الأداء الوظيفي في وزارة الداخلية الكويتية جامعة عمان العربية 2015.

وهدف هذه الدراسة هو التعرف على أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية على الأداء الوظيفي في وزارة الداخلية الكويتية والتعرف على المنافع الموجودة في تطبيق الحكومة الإلكترونية والتعرف على مجالات تطبيق خدمات الحكومة الإلكترونية.

**الإشكالية المطروحة:** ما أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية بأبعادها (تحقيق الشفافية السرعة، الاستجابة، الدقة، جودة الخدمة على الأداء الوظيفي بأبعاده (الالتزام، الولاء الوظيفي، الانضباط، إنجاز المهام في وزارة الداخلية الكويتية؟

وينبثق عن هذا السؤال عدد من الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية على الولاء الوظيفي في الوزارة الداخلية الكويتية؟
- ما أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية على إنجاز المهام في وزارة الداخلية الكويتية؟

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتم تحليل البيانات واعتمد على أداة الإستبيان وتكون مجتمع البحث من العاملين في الإدارة العامة للتنظيم المعلومات في وزارة الداخلية الكويتية.

## الإطار المنهجي للدراسة

أهم النتائج المتحصل عليها في هذه الدراسة:

- وجود أثر إيجابي لتطبيق الحكومة الإلكترونية على الاتزان الوظيفي في وزارة الداخلية الكويتية.
- إن الخدمات الإلكترونية التي تقدمها الحكومة الإلكترونية تلامس احتياجات المستفيدين وتظهر قدرة عالية على تلبية توقعات المستفيدين.
- أظهرت نتائج الدراسة تغير العاملين في مجتمع الدراسة بالأنظمة واللوائح المعمول بها عند إنجاز الأداء من المعاملات الإلكترونية.
- إن الاعتماد على الخدمات الإلكترونية يؤدي إلى زيادة الدقة بالأعمال اليومية ويؤدي إلى تبسيط إجراءات العمل.

### أوجه التشابه:

- تشابه دراستنا مع هذه الدراسة التي تحت عنوان الأداء الوظيفي في وزارة الداخلية الحكومية في كوننا ندرس نفس الموضوع (الأداء الوظيفي).
- كل من الدراستين اعتمدت على المنهج الوصفي ونفس أداة لجمع البيانات.

### أوجه الاختلاف:

- تختلف دراستنا عن هذه الدراسة في مكان إجراء الدراسة حيث أقيمت هذه الأخيرة في وزارة الداخلية أما دراستنا فهي البلدية.

أوجه الاستفادة من الدراسة:

رغم الدور الفعال الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الأداء إلا أنه لا يمكن تعميمه على جميع مؤسسات الدولة نظرا لاختلاف الخدمات التي تقدمها كل مؤسسة ونطاق عملها.

الدراسات الأجنبية:

**الدراسة الرابعة: دراسة تان TAN C ، 2015**

دراسة من إعداد الدكتور TAN، تحت عنوان " استخدام التكنولوجيا في إدارة المدرسة: المدرسة الإلكترونية، سنة 2015.

إشكالية الدراسة: ما هو مفهوم المدرسة الإلكترونية وما هي وجهة نظر المعلمين بشأن استخدام التكنولوجيا في الإدارة؟

وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي المسحي، وعلى الاستمارة (الإستبانة) كأداة للدراسة لجمع البيانات.

هدفت الدراسة إلى تحديد وجهات نظر المعلمين بشأن استخدام التكنولوجيا في الإدارة المدرسية، والاعتماد على هذه الآراء لمناقشة مفهوم المدرسة الإلكترونية.

## الإطار المنهجي للدراسة

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن المعلمين لديهم موقف إيجابي من استخدام التكنولوجيا في الإدارة المدرسية، حيث إن هذا الموقف الإيجابي كان أكثر انتشارا ومعلمي العلوم والرياضيات، وأن استخدام لدى المدرسين الشباب التكنولوجيا يوفر الدعم للنظام والإدارة، والتخطيط، وتطوير المشاريع، وعملية صنع القرار .

ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة تدريب مديري المدارس على القيادة التكنولوجية، وتوفير الفنيين اللازمين في المدارس.

### أوجه التشابه:

هناك قاسم مشترك بين هذه الأخيرة و دراستنا هي الإدارة الإلكترونية في مؤسسة خدماتية بحيث هنا الباحث في دراسته دراسة حالة لمدرسة في تركيا، أما في دراستنا هي دراسة حالة لبلدية (بلدية تيزي وزو)، وأيضا نفس المنهج ونفس أداة لجمع البيانات.

### أوجه الاختلاف:

يتمثل في الفترة الزمنية حيث هذه الدراسة أجريت في سنة 2015، أما نحن في سنة 2021، وأيضا المكان بحيث هذه الدراسة في تركيا ودراستنا في الجزائر.

### أوجه الاستفادة من الدراسة:

توصيات الدراسة مرتبطة فقط للحالة المخصصة في الدراسة ألا وهي المتروسة وليست شاملة وليس على الأداء في جميع المؤسسات الحكومية الأخرى.

# الإطار النظري

## الإطار النظري

### تمهيد

1\_1\_1 مفهوم الإدارة الإلكترونية.

1\_1\_2 نشأة الإدارة الإلكترونية.

1\_1\_3 وظائف الإدارة الإلكترونية.

1\_1\_4 خصائص الإدارة الإلكترونية.

1\_1\_5 الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية.

1\_1\_6 مجالات الإدارة الإلكترونية.

1\_1\_7 فوائد ومزايا الإدارة الإلكترونية.

خلاصة الفصل.

### تمهيد:

لقد ترتب عن التطورات السريعة التي شهدها العالم في كافة المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية مع نهاية القرن العشرين الكثير من التحديات أمام المجتمعات، التي ألقت على الإدارة عبء الإعداد لتغيير أساليب العمل من خلال تطوير التنظيمات الإدارية داخليا لكي تتلاءم مع التغييرات البيئية الخارجية لتهيئة الظروف المواتية للنجاح بما ينعكس بشكل مباشر على الأداء عبر تحقيق التوازن والتناسق المرغوب بين المتغيرات وسلوك الأفراد والعلاقات بين جماعات العمل وبين أساليب ونظم الأداء.

يسلط هذا الفصل الضوء على جانب له علاقة بموضوع الدراسة بالتركيز على موضوع الإدارة الإلكترونية من خلال توضيح مفهوم الإدارة الإلكترونية والذي يعتبر أحد التطبيقات الهامة.

### 1-1-1- مفهوم الإدارة الإلكترونية:

بالرغم من حداثة موضوع الإدارة الإلكترونية، فإن جهوداً مهمة بذلت لتطوير شامل لهذا الموضوع، إذ يشير مصطلح الإدارة الإلكترونية إلى مقدرة الحكومة على تحسين الخدمات المقدمة إلى المواطنين باستخدام التكنولوجيا، وفي الغالب يكون مرتبطاً باستخدام وتسيير تكنولوجيا المعلومات وينطلق تعريف الإدارة الإلكترونية من خلال ما عرضه الأدبيات الحديثة في الإدارة ذات الصلة بتطور التقنيات الإلكترونية في الإدارة، المكاتب الإلكترونية وغيرها.

كما أن هناك العديد من التعريفات لمفهوم الإدارة الإلكترونية منها ما هو مبسط ومنها ما هو مركب وأكثر عمقا، ولعل من أهم هذه التعريفات للإدارة الإلكترونية:

- يعرفها (نجع) بأنها: العملية الإدارية القائمة التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجهوية للمؤسسة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف الشركة.<sup>1</sup>

- أما (المفرجي) فيرى بأنها: نظام يقوم بتحويل الأعمال الورقية إلى أعمال إلكترونية، وذلك بالقيام بخطوات رئيسية محددة، تبدأ بإتمام أعمال المنظمة، ومن ثم العمل وفق مبدأ النافذة الواحدة، الذي يحقق التوفير في الوقت، وفي حجم الأعمال الورقية، مما ينعكس

<sup>1</sup> أحمد قبان آل فضيح، دور الإدارة الإلكترونية في التطوير بالأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2008، ص21.

بالنتيجة على توفير الأعباء المالية، التي يمكن توظيفها في أماكن مختلفة، والذي يسمح بخلق فرض عمل جديدة، تتعكس إيجاباً على قدرات العاملين.<sup>1</sup>

- ويعرفها (عتيم): هي أداة العمليات بين مجموعة من الشركات، من خلال استخدام تكنولوجيا معلومات متطورة، بغية زيادة كفاءة وفعالية الأداء.

- في حين يعرفها (السالمي) بأنها: عملية يمكنها جميع مهام وأنشطة المؤسسة الإدارية بالاعتماد على تجميع تكنولوجيا المعلومات الضرورية للوصول إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق، وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين والإنجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات.

- أمات (الكبيسي): فيعرفها بأنها العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للانترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية بدون حدود من أجل تحقيق الأهداف، وهي إدارة بدون أوراق أو أزمات أو متطلبات جامدة حيث أنها تعتمد على الأرشيف الإلكتروني والبريد الإلكتروني والرسائل الصوتية، وهي مؤسسة شبكة ذكية تعتمد على عمال المعرفة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عادل حرحوش المبرجي، أحمد على صالح، ببداء تيار البياني، الإدارة الإلكترونية (مرتكزات الفكرية ومتطلبات علمية) منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2007، ص12.

<sup>2</sup> كلثوم الكبيسي، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، من مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر رسالة ماجستير (غير منشورة)، قطر، 2008.

ومن خلال هذه التعاريف يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية هي مدخل جديد يقوم على استخدام المعرفة والمعلومات ونظم البرامج المتطورة ، والاتصالات للقيام بالوظائف الإدارية التي تعتمد على تطوير البنية المعلوماتية داخل المؤسسة بصورة تحقق تكامل الرؤية ومن ثم أداء الأعمال، وذلك لاستثمار الوقت والجهد وتعزيز الخدمة وتحقيق الرضا للجميع.

### 1-1-2- نشأة الإدارة الإلكترونية:

أدى التطور السريع لتقنية المعلومات والاتصالات إلى بروز نموذج ونمط جديد من الإدارة في ظل التنافس والتحديات المتزايدة أمام الإدارات البيروقراطية، كي تحسن من مستوى أعمالها، أو الإدارة الحكومية الإلكترونية أو الإدارة الحكومية، بذلك فإن ظهور الإدارة الإلكترونية جاء بعد التطور النوعي السريع للتجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية وانتشار شبكة الإنترنت، في حين ترى بعض الدراسات أن الاهتمام بالإدارة الإلكترونية، ظهر مع بداية اهتمام الحكومات وتوجهها نحو تحقيق شفافية التعامل، وتعميق استخدام التكنولوجيا الرقمية لخدمة أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية<sup>1</sup>.

وبالتالي فالإدارة الإلكترونية هي أحد مفاهيم الثورة الرقمية لخدمة أهداف التي تقودنا إلى عصر المعرفة، كما أن الطبيعة التي تتعامل لهذه التكنولوجيا أصبح المعرفة، كما أن

<sup>1</sup> ياسين، سعد غالب، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2005، ص03.

الطبيعة التحويلية القوية بهذه التكنولوجيا أصبح لها تأثير عميق على الطريقة التي يتعامل بها الناس، ويعملون ويتبادلون العلاقات الاجتماعية ويتواصلون في شتى بقاع العالم.

فالإدارة العامة الإلكترونية تعود إلى التحول للعمل بأشكال وأساليب مختلفة، إذ كانت تقتصر على استخدام بعض برامج الحاسوب التي تستخدم لأغراض الإحصاء، ويستخدم بعضها الآخر للمساعدة في إظهار بعدي النتائج المختلفة في موازنات الدولة وكذا طريقة توزيع بنودها، وقد ظهر استخدام للتقنية في أنشطة الحكومات.<sup>1</sup>

أين كان تطبيق الإدارة الإلكترونية هي محصلة للتقدم في المجالات التقنية والمعلوماتية وهو ما جعل الإدارات الحكومية ودوائرها منع القرار تعتمد وسائل تقنية متطورة تساعدهم علت انجاز المهام، وتنفيذها على الوجه الأمثل، فعلى صعيد التجارب العالمية جاءت المبادرة الأمريكية في مجال الإدارة الإلكترونية الحكومية، وتبعها بعد ذلك دول أخرى مثل المملكة المتحدة البريطانية والنمسا، خلال العقد الأخير من القرن الماضي.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> سعيد، بن معلا العمري، "المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، دراسة مسحية على المؤسسة العامة للموانئ"، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص01.

<sup>2</sup> عشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة منتوري قسنطينة، 2010، ص12.

### 1-1-3-وظائف الإدارة الإلكترونية:

تؤدي إدارة الإلكترونية جملة من الوظائف الأساسية مثلت مرتكزات في الإصلاح الإداري وتغيرا جذريا في أساليب الإدارة الإلكترونية، وتشمل هذه الوظائف في ما يلي:

#### 1-التخطيط الإلكتروني (E.Planning): يختلف التخطيط عن التخطيط التقليدي في

ثلاث مجالات:

أ-إن التخطيط الإلكتروني يمثل عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة الأجنبية وقصيرة الأمد والقابلة للتجديد والتطوير المستمر والمتواصل.

ب-التخطيط الإلكتروني هو عملية مستمرة بفضل المعلومات الرقمية الدائمة التدفق.

ج-التخطيط الإلكتروني هو تخطيط أفقي في إطار العام ومتداخل بشكل كبير بين

الإدارة والعاملين حيث أن كل العاملين يمكنهم المساهمة في التخطيط الإلكتروني في كل زمان ومكان، في حين التخطيط التقليدي كان جوهر تخطيط أعلى أسفل.<sup>1</sup>

#### 2-التنظيم الإلكتروني (E.Organizing): في ظل التحول الإلكتروني برز الدكتور

(نجم عبود) أن مكونات التنظيم قد حدث فيها انتقال من النموذج التقليدي إلى التنظيم الإلكتروني من خلال بروز هيكل تنظيمي جديد قائم على بعض الوحدات الثابتة والكبيرة

<sup>1</sup>موفق حديد محمد، الإدارة (المبادئ، النظريات والوظائف)، ط1، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، 2001، ص140.

والتنظيم (المصفوفي) يقوم أساساً على الوحدات الصغيرة دون هيكل تنظيمي، كما حدث التغيير في مكونات التنظيم وبالتالي يصبح التقسيم أساس الوحدات والأقسام والانتقال من سلسلة الأوامر الإدارية الخصبة إلى الوحدات المستقلة والسلطة الاستشارية ومن التنظيم الإداري الذي يبرز صور الرئيس المباشر إلى التنظيم متعدد الرؤساء المباشرين ومن اللوائح التفصيلية إلى الفرق المدارة ذاتياً، ومن مركزية السلطة إلى مراكز السلطة<sup>1</sup>.

### 3- الرقابة الإلكترونية: إذا كانت الرقابة الذاتية تركز على الماضي لأنها تأتي بعد

التخطيط والتنفيذ فإن الرقابة الإلكترونية تسمح بالمراقبة الآنية من خلال شبكة المؤسسة أو الشركة الداخلية مما يعطي إمكانية تقليدي الفجوة الزمنية بين عملية اكتشاف الانحراف والخطأ وعملية تصحيحه كما أنها عملية مستمرة متجددة، أول بأول من خلال تدفق المعلومات والتشبيك بين المديرين والعاملين والموردين والمستهلكين، فالجميع يعمل في الوقت نفسه، وهو ما يؤدي إلى زيادة تحقيق الثقة الإلكترونية والولاء الإلكتروني، سواء بين العاملين والإدارة أو المستفيدين والإدارة، مما يعني الرقابة الإلكترونية تكون أكثر اقتراباً من الرقابة القائمة على الثقة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية الإستراتيجيات والوظائف والمشكلات، المملكة العربية، دار المريخ للنشر، 2004، ص ص 247-248.

<sup>2</sup> عادل حرحوش المفرجي، المرجع السابق، ص 111.

4- القيادة الإلكترونية: أدى التغيير في بيئة الأعمال الإلكترونية، والتحول في

المفاهيم الإدارية إلى إحداث نقلة نوعية كان من نتائجها الانتقال إلى نمط القيادة الإلكترونية، والتي تنقسم الثلاثة التالية:

أ- القيادة التقنية العلمية: حيث تركز في نشاطاتها على استخدام تكنولوجيا

الإنترنت، وتتسم بزيادة توفير المعلومات، وتحسين جودتها، إضافة إلى سرعة الحصول عليها، وهي التي تعرف بقيادة الإحساس بالثقة<sup>1</sup>.

والبرمجيات، تمكن القائد الإلكتروني، من امتلاك قدرة على تحسين مختلف أبعاد

التطور التقني في الأجهزة، والبرمجيات والشبكات والتطبيقات، إضافة إلى أنها تتصف بأنها قيادة الإحساس بالوقت بمعنى أنها تجعل القائد الإلكتروني يتسم بمواصفات جديدة وهي

سرعة الحركة، والاستجابة والمبادرة على تسيير الأعمال، واتخاذ القرارات.

ب- القيادة البشرية الناعمة: تطرح فكرة القيادة الناعمة ضرورة وجود قائد يمتاز

بالحرفية، والزاد المعرفي وحسن التعامل مع الزبائن، الذين يبحثون عن سرعة الاستجابة لمتطلباتهم، وتتسم القيادة الناعمة بالقدرة العالية على إدارة المنافسة، والوصول إلى السوق

وبالتركيز على عنصر التجديد في توفير الخدمات للمتعاملين.

<sup>1</sup> موسى عيد الناصر، محمد قريشي، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسة التعليم العالي دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا، مجلة، العدد 9، 2011، ص 75.

ج- القيادة الذاتية: تركز القيادة الذاتي على جملة من المواصفات، يجب أن يتصف بها القائد ضمن إدارة الأعمال عبر الإنترنت، وهو ما يجعل قيادة الذات تتصف بالقدرة على تحفيز النفس والتركيز على إنجاز المهمات والرغبة في المبادرة إضافة إلى المهارة العالية ومرونة التكيف مع مستجدات البيئة المتغيرة.

### 1-1-4- خصائص الإدارة الإلكترونية:

إن الأمر يحدو الكثير من المراجعين وأصحاب المعاملات وأصحاب الأعمال والمستثمرين والكثير الإدارات إلى أن تختفي أكوام الملفات الورقية التي تكتسب اللون الأصفر مع مرور الزمن، مما يشعر مراجعي تلك الإدارات إلى أن تختفي أعوام الملفات الورقية التي تكتسب اللون الأصفر مع مرور الزمن، مما يشعر مراجعي تلك الإدارات ومنسوبيها بخضوعهم لنظام قديم قدم أوراقه ويمكن استعراض بعض خصائص الإدارة الإلكترونية في النقاط التالي:<sup>1</sup>

أ- السرعة والوضوح: إن كثيرا من المعلومات الإدارية والعقبات التي ترسخت وبقيت لسنوات على حواجز البيروقراطية يمكن أن لا تتلاشى وتصبح ماضيا بفعل التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية التي تعطل قوانينها وظروف أعمالها الورقية وإنجاز المعاملات ففي ظل الإدارة الإلكترونية لن تجد تلك الأوراق التي تحتاج إنجازها وقت طويل، ليس

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى، المدير وتحديات العولمة، دار النهضة العربية، القاهرة، 2001، ص ص36-37.

إنجازها بل أيضا نسخها أكثر من نسخة إذا استلزم الأمر ودفعها وإرسالها إلى الجهة التي سببت في أمرها، ثم انتظار عودتها وإمكان تكرار ذلك مرات في حال وقوع خطأ ما.

وهذه كلما أمور ليست من نسج الخيال بقدر ما هي واقع المعاناة عاشتها المجتمعات البشرية طويلا في ظل الإدارات التقليدية التي كانت تقف عاجزة عن تغيير هذا الواقع، وهي مشكلات أصح في الاحتراز منها كليا في ظل سيطرة الإدارة الإلكترونية التامة على معلوماتها وأيضا ضمان سرعة إنجاز المعاملات الفائقة وإرسالها واستقبالها.<sup>1</sup>

**ب- عدم التقيد بالزمان والمكان:** من خصائص الإدارة الإلكترونية إذا ما تم تعميمها وانتشارها في مختلف الإدارات أنه بالإمكان مراجعتها طوال ساعات اليوم، فهي لا تتقيد في عملها بزمن معين، فمواقع هذه الإدارة متاحة عبر الإنترنت أو عبر أجهزتها المنتشرة في الشوارع، كما أن وصلات شبكاتها الداخلية أو وصلات شبكات الانترنت ليست في حاجة إلى مبان ضخمة لإستعاب موظفيها ومكاتبها ودواليبها الكثيرة المتخصصة بالملفات والأوراق، وإنما مكان صغير محدود يكفي لاستيعاب وبعض أجهزة الحاسوب ومتعلقاتها.<sup>2</sup>

**ج- إدارة المعلومات للاحتفاظ بها:** لا تقوم الإدارة الإلكترونية على ممارسات الأفراد من موظفيها وجهدهم البدوي في إدارة معاملاتها، بقدر ما يقوم على إدارة المعلومات التي

<sup>1</sup>توفيق عبد الرحمان، الإدارة الإلكترونية وتحديات المستقبل، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2005، ص136.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 137.

تحتفظ بها في دوائرها حسب برامج معينة، ومن ضمن تلك البرامج ما يتيح للمراجع إنجاز معاملاتها عبر شاشاتها وأزرارها وتبسيطها له بدرجة أشبه بالتعليمية.

كما تهتم بإدارة الملفات وليس الاحتفاظ بها وتكيسها فوق بعضها على أرفق أرشيف الإدارة، ولا يعني هذا أن الإدارة الإلكترونية حيث تتحول إلى معلومات تحتفظ بها الإدارة على شبكتها الإلكترونية حيث يتم استدعاؤها حيث يقوم صاحب تلك المعلومات

(الملف سابقا) بطلب معاملة مل، وبناء عليها يوافق البرنامج على منحه تلك المعاملة أو رفضها، وأيضا تكون تلك المعلومات عن الأشخاص والمشروعات وكثيرا من تفاصيل الحياة داخل المجتمع مرجعية معرفية تفيد الإدارة حين الرجوع إليها في حال طلب إحصائها أو بيانات عن شيء ما، وهذه كلها ممارسات ووسائل استغلال لتلك المعلومات التي تملكها الإدارة الإلكترونية تختلف من إدارة لأخرى حسب طبيعة عمل تلك الإدارة والمهام المنوطة بها.<sup>1</sup>

**د- المرونة:** الإدارة الإلكترونية إدارة مرنة يمكنها بفعل تقنية وبفعل إمكانياتها الاستجابة السريعة للأحداث والتجارب معها، متعدية بذلك حدود الزمان والمكان وصعوبة الاتصال مما يعين الإدارة على تقديم كثير من الخدمات التي لم تكن متاحة أبدا بفعل تلك العوائق في ظل الإدارات التقليدية.

<sup>1</sup> محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009، ص ص 40 43.

هـ-السرية والخصوصية: من خصائص الإدارة الإلكترونية السرية والخصوصية للمعلومات المهمة بها تملكه تلك الإدارة من برامج تملكها من حجب المعلومة والبيانات المهمة، وعدم إتاحتها إلا لذوي الصلاحية الذين يملكون كلمة المرور للنفاد إلى تلك المعلومات إذ أن قدرتها على الإخفاء والسرية أعلى ولديها أنظمة منع الاختراق.<sup>1</sup>

-مبادئ الإدارة الإلكترونية: تتلخص أهم مبادئ الإدارة الإلكترونية فيما يلي:

**1-تقديم أحسن الخدمات للمواطنين:** وهذا الاهتمام بخدمة المواطن يتطلب خلق بنية عمل فيها تنوع في المهارات والكفاءات المهية مهنيا لاستخدام التكنولوجيا الحديثة لأن في الإدارة دائما التركيز على توظيف المعلومات واستخلاص النتائج واقتراح الحلول المناسبة لكل مشكلة وحسن استغلالها في بيئة الإدارة الإلكترونية بشكل يسمح ب:

-التعرف على جوهر حل مشكلة تقوم بتشخيصها ومعرفة كنهها.

-ضرورة انتقاء المعلومات المتعلقة بجوهر موضوع.

-القيام بتحليلات دقيقة وصادقة للمعلومات المتوفرة.

-تحديد نقاط القوة والضعف والتعرف عليها.

<sup>1</sup>حسين بن محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية بين الواقع والتطبيق، المؤتمر الدولي الثاني تحت شعار (نحو أداء متميز في القطاع الحكومي)، المملكة العربية السعودية، الرياض، من 1-4 نوفمبر 2009، ص33.

2- التركيز على النتائج: ونقصد بهذا المبدأ أن اهتمام الإدارة الإلكترونية ينصب على

تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع، لأن المواطنين لا تهمهم كثيرا فلسفة

العمل أو الشعارات البراقة، إنما الشيء الذي يهمهم بالدرجة الأولى هو الإتيان بالبرهان

والدليل الفعلي على صحة العلمية الإلكترونية و بروز نتائجها في أرض الميدان.<sup>1</sup>

بمعنى آخر ينبغي على الإدارة الإلكترونية أن تعود بفوائد للجمهور تتمثل في تحقيق

العبء على المواطنين من حيث الجهد والمال والوقت وتوفير خدمة دائمة على مدار الساعة

وإنجاز العمل وبكفاءة عالية وفي وقت سريع، وكذلك الحصول على خدمة بصورة مبسطة

ومسيرة ودفع الفواتير عن طريق بطاقات الائتمان بدون التنقل إلى مراكز الهاتف والغاز لدفع

الفواتير المطلوبة.

3- سهولة الاستعمال والإتاحة: ونقصد بهذا المبدأ أن تقنيات الإدارة الإلكترونية متاحة

للجميع في المنازل وفي العمل والمدارس والمكتبات وذلك لكي يتمكن كل مواطن وكل وافد

من التواصل مع الإدارة الإلكترونية، كما أن نظام الإدارة الإلكترونية يقوم على أساس سهولة

الاستعمال بحيث يمكن ربط الاتصال بين الجمهور والإدارات الحكومية بسهولة وإتمام

الإجراءات بسلاسة وبساطة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> حسين بن محمد الحسن، المرجع السابق، ص33.

<sup>2</sup> حماد مختار، تأثير الإدارة الإلكترونية في إدارة المرفق العام وتطبيقاته في الدول العربية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، في التنظيم السياسي، جامعة الجزائر، 2004، ص5.

**4- التغيير المستمر:** وهذا المبدأ أساسي في الإدارة الإلكترونية تسعى بانتظام لتحسين

وإثراء ما هو موجود ودفع مستوى الأداء سواء بقصد ترضية الزبائن أو بقصد التفوق في مجال المنافسة وفي جميع الحالات فإن الزبون هو المستفيد الأول من هذا التحسين المستمر والمتواصل.

**5- تخفيض التكاليف:** وهذا الاهتمام بخدمة المواطن يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع

في المهارات والكفاءات المهية مهنيا لاستخدام التكنولوجيا الحديثة لأن في الإدارة دائما التركيز على توظيف المعلومات واستخلاص النتائج واقتراح الحلول المناسبة لكل مشكلة وحسن استغلالها في بيئة الإدارة الإلكترونية بشكل يسمح ب: وهذا يعني أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وتعدد المنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة ينتج عنها تخفيض التكاليف ورفع مستوى الأداء وتوسيع نطاق الخدمات إلى عدد معتبر من المشاركين الذين يستفيدون من الخدمات بأسعار زهيدة كلما كثر عددهم.<sup>1</sup>

### 1-1-5- الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية:

إذا كان تطبيق الإدارة الإلكترونية دفعة واحدة يؤدي إلى خلل في إستراتيجية التطبيق كون الانتقال نحو واقع معين يرتبط دائما بتهيئة الظروف والمناخ الملائم، فإن أفضل سيناريو للوصول إلى تطبيق سليم لإستراتيجية الإدارة الإلكترونية، هو العمل على تقسيم

<sup>1</sup>حماد مختار، تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم علة السياسة والعلاقات الدولية، جامعة بن خدة، الجزائر، 2006-2007، صص 15-16.

خطة الوصول إلى المرحلة النهائية للإدارة الإلكترونية، بما يتماشى والظروف المحيطة بالمنظمات والهيئات الإدارية التي تشهد عملية التحول الإلكتروني.

لقد قدمت العديد من الإسهامات الفكرية حول المراحل الأساسية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث ترى إحدى هذه الإسهامات، أن التحول الناجح من نموذج الإدارة التقليدية التي تتصف بجمود الهيكل التنظيمي والروتين المميز للوظائف والأنشطة، والتعقيد البيروقراطي الناتج عن تضخم الأجهزة الإدارية، وزيادة مستوياتها التنظيمية إلى نموذج الإدارة الإلكترونية، لا بد أن يمرّ بمراحل ذات أهمية والتي تشمل ما يلي:

**أولاً- مرحلة الإدارة التقليدية الفاعلة:** حيث يتم خلال هذه المرحلة تفعيل الإدارة التقليدية، ومحاولة تتميتها وتطويرها، وذلك بالتوازي مع عملية الشروع في تنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية، إذ يستطيع المواطن بذلك تنفيذ معاملته، وإجراءاته بشكل سهل وبدون أي روتين، أو مماطلته في الوقت الذي يستطيع فيه كل فرد يملك حاسب شخصي، أو عبر الأكشاك، الإطلاع على نشرات المؤسسات والإدارات والوزارات وأحدث البيانات والإعلانات عبر الشبكة الإلكترونية، مع إمكانية طبع أو استخراج الاستثمارات اللازمة، وتعبئتها لإنجاز أي معاملة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> حماد مختار، المرجع السابق، ص 20.

ثانيا-مرحلة الفاكس والتلفون الفاعل: تعد هذه المرحلة هي المرحلة الوسطية، والتي يتم فيها تفعيل تكنولوجيا الهاتف والفاكس، حيث يتمكن المتعامل أو المواطن الاعتماد على الهاتف المتوفر في كافة الأماكن والمنازل، والذي يوفر خدمات بشكل معقول التكلفة، إن يمكن الأفراد من الاستفسار عن الإجراءات، والأوراق والشروط اللازمة لإنجاز أي معاملة بشكل سهل، كما يمكن للأشخاص في هذه المرحلة استعمال الفاكس لإرسال واستقبال الأوراق والاستمارات وغيرها، وفي هذه المرحلة يكون أغلب الأفراد، أو المتعاملين وطالبي الخدمة العمومية قد اكتسبوا تجربة فيما يتعلق بنمط الإدارة الإلكترونية.

إن اكتساب تجربة أولية للتعامل عن طريق تقنيات الإدارة الإلكترونية يؤدي بكبار التجار والإداريين والمتعاملين في هذه المرحلة، إلى التمكن من انجاز معاملاتهم عن طريق الشبكة الإلكترونية، نظرا لأن عدد مستخدمي الإنترنت في هذه المرحلة يكون متوسط، كما من الطبيعي أن تكون المعرفة في هذه المرحلة أكبر من الهاتف والفاكس<sup>1</sup>.

ثالثا-مرحلة الإدارة الإلكترونية الفاعلة: هي المرحلة الأخيرة والتي يتم من خلالها التخلي عن الشكل الثقافي للإدارة بعد أن يصبح عدد المستخدمين للشبكة الإلكترونية يقارب ب 30 بالمائة من المواطنين، ويجب أن يصاحب ذلك توفر الحواسيب، سواء بشكل شخصي، أو عن طريق الأكشاك، أو في مناطق عمومية، بحيث تكون تكلفتها أيضا معقولة

<sup>1</sup> عبان عبد القادر، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر، دراسة سوسيوولوجية ببلدية الكاليتوس العاصمة، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، في علوم الاجتماع، تخصص إدارة وعمل، جامعة محمد خضر، بسكرة، 2016، ص71.

## الإدارة الإلكترونية

ويسيرة (جميع) المواطنين، مما يتيح لكل الأفراد من استعمال الشبكة الالكترونية الانجاز أي معاملة إدارية ، بالشكل المطلوب وأسرع وقت وأقل جهد، وأقل تكلفة ممكنة، وأكثر فعالية كمية ونوعية (جودة) وبذلك يكون الرأي العام قد تفهم الإدارة الالكترونية تقبلها وتفاعل معها وتعلم طرق استخدامها.

والملاحظة للمراحل الخاصة بالتحول للإدارة الالكترونية التي يقدمها أصحاب هذا التوجه، يجد أنها ركزت على خطة انتقال تساعد على اندماج المجتمع بشكل تدريجي ، لكي يكون هناك تقبل طوعي لإستراتيجية الإدارة الإلكترونية، بما يؤدي إلى تحفيظ شدة مقاومة التغيير التنظيمي، التي تنتج غالبا عندما يكون هناك مشروع يتعلق بتحول جذري، ومفاجئ في الأساليب الإدارية<sup>1</sup> .

إن وجهة النظر سابقة الذكر قد أولت اهتماما بالمعدات والأجهزة الإلكترونية يتطلب بالأساس وجود وعي ثقافي، ومستوى علمي مناسب، يتماشى وبيئة العمل الإلكترونية فمراحل التحول نحو الإدارة الإلكترونية لابد أن يصاحبه القضاء على الأمية الإلكترونية عن طريق بناء مجتمع معلومات، وتكوين حلقات التواصل الإلكتروني، مقابل ذلك نتجه لبعض الدراسات في تحديد مراحل التحول للإدارة الإلكترونية إلى طريقة تصنيف الخدمات الإلكترونية،

<sup>1</sup> قيانز اهية، الإدارة الالكترونية وتحسين أداء أعمال المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص تسيير الاستراتيجي الدولي، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2014/2015، ص 18.

ووضعها في شكل إلكتروني على شبكة الإنترنت، وتبعاً لذلك يمكن اختصار عملية التجول للإدارة الإلكترونية وفق ما تراه هذه الدراسات في الآتي<sup>1</sup>:

1-الخدمات على الإنترنت بطريقة صحيحة تبعاً لنوع الخدمة وتشمل: خدمات شخصية، خدمات تجارية، خدمات تعليمية، خدمات صحية.

2-الخدمات الإلكترونية تبعاً لمراحل العمر وتشمل: خدمات طلب شهادة ميلاد الكشف الطبي، الالتحاق بالمدارس، خدمات التجنيد، خدمات انتخابية، خدمات التشغيل والتوظيف.

3-الخدمات الإلكترونية تبعاً لنوع المستخدمين من الخدمة وتشمل: خدمات فردية تقدم للمواطنين، خدمات مؤسسية تقدم للشركات والتوادي، ويركز أصحاب هذا الاتجاه دائماً على ضرورة توفير بعض الميكانيزمات الضرورية، والتي يجب أن تكون مصاحبة لكل مراحل التحول نحو خدمات الإدارة الإلكترونية والتي تتجسد في الآتي:

-يجب البدء بالقطاعات الأكثر إلحاحاً والقضاء على الهوة بين النظري والتطبيقي وامتلاك الكوادر البشرية المؤهلة.

-يجب الحفاظ على أمن المعاملات والتعاملات.

---

<sup>1</sup> قياس أهية، المرجع السابق، ص 19.

## الإدارة الإلكترونية

- يجب توفير التمويل الكافي بالبحث عن مصادر رسوم دائمة لسد نفقات التشغيل.

- توظيف العناصر الماهرة وإشباعه ثقافة التدريب، ونشر الثقافة الإلكترونية المبسطة

والمقدمة.

- توعية المواطنين والإدارات الحكومية بفوائد وعوائد الإدارة الإلكترونية.<sup>1</sup>

### جدول رقم 01: يوضح الفرق بين الإدارة التقليدية والإلكترونية.

وجه المقارنة	الإدارة التقليدية	الإدارة الإلكترونية
الهدف	-تركز على إدارة الأفراد والموارد لتحقيق الكفاءة والفعالية.	-تركز على إدارة المعلومات والرقميات والشبكات والعلاقات لتحقيق التفاعل والتجارب.
التخطيط	- مهمة الإدارة العليا. -الخطط الطويلة والمتوسطة الأجل. -التخطيط من الأعلى إلى الأسفل.	-مشترك بين الإدارة والعامين. -إعداد الخطط على فترات قصيرة. التخطيط الأفقي.
التنظيم	-هرمي متعدد المستويات. التقسيمات التنظيمية ثابتة. -تركيز السلطة في الإدارة العليا.	-الهيكل التنظيمية الشبكة. -التقسيمات التنظيمية متغيرة. -تعدد مراكز السلطة وفرق العمل.
القيادة	القائد مركز التحكم والتوجيه. -القرارات من سلطة القائد ودور	-القائد يقدم الإستشارات ويحل المشكلات. -القرار تشاركية لإتاحة الفرصة للعاملين

<sup>1</sup> عيان عبد القادر، المرجع السابق، ص30.

## الإدارة الإلكترونية

العاملين إمداده بالعمومات.	للإبداع والتميز.
مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف وتحديد الانحرافات وتصحيحها.	-الوقاية فورية وهي عملية مستمرة يشارك فيها أكثر من طرف من خلال الشبكة الإلكترونية.

### تحليل الجدول:

ويمكن القول أن وظائف الإدارة الإلكترونية هي ذاتها ووظائف الإدارة التقليدية مع الاختلاف في آلية التنفيذ والسرعة، بحكم استخدام الإدارة الرقمية كأساس لتقديم الخدمات بدلا من استخدامات الورقية، الأمر الذي أدى إلى إزالة الفجوة بين الإدارة والعاملين وإلغاء التقييم التقليدي المتمثل في الإدارة والعاملين والمستشارين، حيث أصبح الشخص هو العامل والمدير والاستشاري في نفس الوقت<sup>1</sup>.

### 1-1-6- مجالات الإدارة الإلكترونية:

تأخذ الإدارة الإلكترونية أنماط مختلفة وأشكالا متعددة تتفق مع طبيعة العمل لدى المنشأة بما يحقق أهدافها، ومن تلك الأنماط ما يلي:

<sup>1</sup> إيمان عبد المحسن، الحكومة الإلكترونية، مدخل إداري متكامل، المنظمة الإدارية للتنمية الإدارية، دار النشر المنظمة العربية، القاهرة، 2009، ص106.

## الإدارة الإلكترونية

---

1-الحكومة الإلكترونية: تعد الحكومة الإلكترونية أحد أنماط الإدارة الإلكترونية

ويقصد بها إدارة الشؤون العامة بواسطة وسائل الإلكترونية لتحقيق أهداف اجتماعية واقتصادية وسياسية، والتخلص من الأعمال الروتينية المركزية بشفافية عالية.

2-التجارة الإلكترونية: التجارة الإلكترونية هي تبادل المعلومات والخدمات عبر شبكة

الانترنت لتحقيق التنمية الاقتصادية بصورة سريعة، ويمكن أن يتحقق الموقع من خلال البطاقات البنكية، وتقصد التجارة الإلكترونية أول تطبيق للإدارة الإلكترونية.

3-الصحة الإلكترونية: تقوم الصحة الإلكترونية بتوفير الاستشارات والخدمات

والمعلومات الطبية عبر وسائل الكترونية، فالمريض يستطيع متابعة نتائج الفحوصات الطبية والتحليل المخبرية والمعلومات والخدمات عبر شبكة المحلية للمستشفى أو عبر شبكة الانترنت.

4-التعليم الإلكتروني: في التعليم الإلكتروني يمكن إجراء المحاضرات الدراسية

والاختبارات التحريرية ومناقشة الرسائل العلمية عبر الشبكة المحلية للمنشأة أو عبر شبكة الانترنت.

5-النشر الإلكتروني: من خلال النشر الإلكتروني يمكن متابعة الأخبار العاجلة والنشرات الاقتصادية والاجتماعية والإطلاع على آخر المؤلفات، والاستفادة من محركات البحث المتنوعة وتحقيق سرعة الحصول على المعلومات من مصادرها الأصلية.<sup>1</sup>

### 1-1-7- أهداف الإدارة الإلكترونية:

أن الأهداف الرئيسية للإدارة الإلكترونية في نظرتها إلى الإدارة كمصدر للخدمات والمواطن والشركات كزبائن أو عملاء يرغبون في الاستفادة من هذه الخدمات لذلك فإن للإدارة الإلكترونية أهداف كثيرة تسعى إلى تحقيقها في إطار تعاملها مع العميل نذكر منها:

1-تقديم الخدمات لدى المستفيدين بصورة مرضية وفي خلال 24 ساعة في اليوم واطيلة أيام الأسبوع بما في ذلك الإجازة الأسبوعية.

2-تقليل كلفة الإجراءات (الإدارية) وما يتعلق بها من عمليات.

3-زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين والشركات والمؤسسات.

4-استيعاب عدد أكبر من العملاء في وقت واحد إذ أن قدرة الإدارة التقليدية بالنسبة إلى تخليص معاملات العملاء تبقى محدودة وتضطرهم في كثير من الأحيان إلى الانتظار في صفوف طويلة.

<sup>1</sup>محمود صبري خميس أبو حبيب، ملتقى تكنولوجيا المعلومات نحو مجتمع معلوماتي في كلية تكنولوجيا المعلومات، الجامعة الفلسطينية، غزة، فلسطين، أبريل 2009، ص25.

5-إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة أو التخفيف منه إلى أقصى حدّ ممكن مما يؤدي إلى الحد من سير العلاقات الشخصية والنفوذ إنشاء المعاملات المتعلقة بأحد العملاء.

6-إلغاء نظام الأرشيف الوطني الورقي واستبداله بنظام أرشفة الكترونية مع ما يحمله من ليونة في التعامل مع الوثائق والقدرة على تصحيح الأخطاء الحاصلة بسرعة ونشر الوثائق الأكثر من جهة في أقل وقت ممكن والاستفادة منها في أي وقت كان.

7-إلغاء كامل المكان إذ أنها تطمح إلى تحقيق تعيينات الموظفين والتخاطب معهم وإرسال الأوامر والتعليمات والإشراف على الإدارة وإقامة الندوات والمؤتمرات من خلال "الفيديو كونفرانس"<sup>\*</sup>، ومن خلال الشبكة الإلكترونية للإدارة.<sup>1</sup>

8-إلغاء تأثير عامل الزمن ففكرة الصيف والشتاء لم تعد موجودة وفكرة أخذ العطل والإجازات لإنجاز بعض المعاملات الإدارية ثم الحد منها إلى أقصى حد ممكن.

9-التأكيد على مبدأ الجودة الشاملة بمفهومها الحديث، فالجودة كما هي في قاموس أكسفورد تعني الدرجة العالية من النوعية أو القيمة ومن هنا تأتي الإدارة الإلكترونية لتأكيد

<sup>\*</sup>الفيديو كونفرانس، هو عملية المؤتمرات والاجتماعات عن طريق الفيديو حيث تستطيع هذه التقنية أن تعرض الوثائق والملفات الإلكترونية وعرض المعلومات عن طريق أجهزة الحاسوب.

<sup>1</sup>خالد ممدوح ابراهيم، الإدارة الإلكترونية، ط1، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2010، صص51-52.

على أهمية تلبية احتياجات العمل في الوقت والزمن الذي يكون فيه العمل محتاجا إلى الخدمة في أسرع وقت ممكن.

10- محاولة إعادة هيكلة المؤسسات التقليدية الحالية لتحسين الأداء الإداري التقليدي المتمثل في كسب الوقت وتقليل التكلفة اللازمين لإنجاز المعاملات وفق تطور مفهوم الإدارة الإلكترونية.

11- إعادة النظر في الموارد البشرية المتاحة والعمل على رفع كفاءتها ومهارتها تكنولوجيا لربط الأهداف المنشودة للإدارة الإلكترونية بالأداء والتطبيق.

12- تقسيم البيئة التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتحريها لكي تستجيب ومتطلبات الخدمات اللازمة بالحجم والتوعية لتحقيق الخدمات للإدارة الإلكترونية<sup>1</sup>.

### 1-1-8- فوائد ومزايا تطبيق الإدارة الإلكترونية:

- 1- إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركبة.
- 2- تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها مع إعطاء دعم أكبر في مراقبتها.

3- تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة.

<sup>1</sup>خالد ممدوح ابراهيم، المرجع السابق، ص 53.

4-تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها.

5-تقليل أوجه الصرف في متابعة عمليات الإدارة المختلفة.

6-توظيف تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم وبناء ثقافة مؤسسة إيجابية لدى كافة

العاملين.

7-توفير البيانات والمعلومات للمستخدمين بصورة فورية.

8-التعلم المستمر وبناء المعرفة.

9-زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا ومتابعة إدارة كافة الموارد<sup>1</sup>.

يترتب تطبيق مفهوم الإدارة الإلكترونية العديد من المزايا والآثار الإيجابية يمكن

تلخيصها في النقاط التالية:

1-سرعة أداء الخدمات للعملاء مع الحفاظ على جودتها.

2-نقل الوثائق إلكترونياً بشكل أكثر فعالية.

3-تقليل التكلفة نتيجة تبسيط الإجراءات وتقليل المعاملات الورقية وتخفيض وقت الأداء.

4-تقليل الحاجة إلى العاملين بأداء الخدمة وخاصة ما يتعلق بالمعاملات الورقية.

<sup>1</sup> جهة حمزة، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد خضر، 2018/2019، ص 26.

5-التقييم الموضوعي لأداء العاملين وتنمية نظام متطور لمعرفة المقصرين.

6-تخفيض الأخطاء إلى أقل ما يمكن فالنظام الإلكتروني أقل عرضة للأخطاء.

7-تقليص المخالفات نظرا لسهولة وسير النظام ودقته.

8-الوضوح وسهولة الفهم من قبل المستفيدين لما هو مطلوب منهم من وثائق.

9-تخفيض الاستثمارات الخاصة بالمبادئ والعقارات وما إليها.

10-تقليل العلاقات الشخصية على إنجاز الأعمال.<sup>1</sup>

مما تقدم يمكن القول أن كثيرا من الإدارات في العالم قد وصلت إلى قناعة لم تعد قابلة للتراجع عنها، بأن التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية وتطبيقها شكل فاعل، وضح معطياتها في مفاصل الجسد الإداري، هو الإنجاز الأهم الذي يمكن أن تحققه تلك الإجراءات واندفعت الجهات الإدارية إلى الاستفادة من تطبيقات التقنية نظرا إلى الفوائد الملموسة على أرض الواقع من جراء ممارسات تقنية معزولة منفصلة كانت بمثابة، إرهاقات لتميم التقنية على سائر الوظائف الإدارية، واعتماد التقنية رابطا بين تلك الإدارات.

---

<sup>1</sup> محمد قبلان الفضيح، المرجع السابق، ص ص 25 26.

### خلاصة الفصل:

مما سبق يمكننا القول بأن الإدارة الإلكترونية لها أهمية كبيرة فهي وسيلة لبناء اقتصاد قوي كما تساهم في حل المشكلات الإدارية، ووسيلة خدمة اجتماعية فعالة ووسيلة تفاعل بأداء أعلى وكلفة أقل ويمكن القول بأن الإدارة الإلكترونية تحارب الفساد الإداري، وهذا بما تحتويه من عناصر وخصائص وأهداف، وظهروها لم يكن عشوائيا بل نتيجة للتغيرات الحاصلة في العصر، فبهذا المبحث لها أهمية بالغة، وتظهر أهميتها من مدى تطبيقاتها في جميع وظائف المؤسسة وكافة المعاملات التي تقوم بها والمزايا التي تحققها للمجتمع وذلك بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات بمختلف عناصرها من أجهزة وبرمجيات والشبكات المختلفة كالإنترنت والإكسترانت التي تشكل عنصرا أساسيا في الإدارة الإلكترونية، وكذا صناع المعرفة، وتوصلنا إلى كيفية تطبيق الإدارة الإلكترونية، وما هي متطلباتها، وأخيرا تعرفنا على مزايا ومعوقات الإدارة الإلكترونية.

## الأداء الوظيفي

### تمهيد

1\_1\_1 مفهوم الأداء الوظيفي.

2\_1\_1 أهمية الأداء الوظيفي.

3\_1\_1 عناصر الأداء الوظيفي.

4\_1\_1 أنواع الأداء الوظيفي.

5\_1\_1 أبعاد الأداء الوظيفي.

6\_1\_1 محددات الأداء الوظيفي.

7\_1\_1 مظاهر الأداء الوظيفي.

8\_1\_1 تقييم الأداء الوظيفي.

خلاصة الفصل.

### تمهيد:

لقي موضوع الأداء الوظيفي اهتمام العديد من المفكرين والباحثين في عدة مجالات وقد أجمعوا على أن الاهتمام بأداء الفرد في المنظمة وإعطائه العناية اللازمة، ولهذا تسعى المؤسسات لتركيز جهودها للارتقاء المستمر بمستوى أدائها وأداء العاملين فيها. حيث أنها تخصص الكثير من ميزانياتها لإيجاد السبل الكفيلة برفع الأداء وتحسينه.

وتبعا لهذا ارتأينا أم يكون الأداء الوظيفي موضوع هذا الفصل أنه من خلاله سيتم التعرف على مفهوم الأداء الوظيفي، أهميته، وعناصره، وكذا أبعاده وأهدافه، وكذلك سيتم التطرق إلى محددات ومعايير الأداء الوظيفي، وأنواعه، ومداخل تحسينه وأخيرا إلى صعوبات تقييم الأداء الوظيفي.

### 1-1-1- مفهوم الأداء الوظيفي:

#### ✓ تعريف الأداء:

عرفه "سيراقي" على أنه: "مجموعة من السلوكيات الإدارية ذات العلاقة المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهامه وتحمل مسؤولياته، وهي تتضمن جودة الأداء وكفاءة التنفيذ والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، فضلا عن الاتصال والتفاعل مع باقي أعضاء المؤسسة وقبول مهام جديد، والإبداع، والالتزام بالنواحي الإدارية في العمل، والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وفاعلية، والأداء الوظيفي هو مشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح.<sup>1</sup>

#### ✓ المفاهيم المرتبطة بالأداء:

غالبا ما يرتبط مفهوم الأداء ببعض المفاهيم التي تعتبر فـقريبة منه أهمها الكفاءة، الفعالية والإنتاجية، إلا أن هناك اختلاف بينها:

-الكفاءة: تعني إنجاز النتائج (المخرجات) بأقل استخدام للموارد (المدخلات) أي تركز

على مفهوم للاستفادة القصوى من الموارد المتاحة بأقل الكلف.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أندري سيراقي ومارنجي والاس، السلوك التنظيمي والأداء، ط1، عمادة شؤون المكتبات الرياض، السعودية، 1991، ص137.

<sup>2</sup> وائل محمد صبيحي إدريس وظاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، ط1، دار وائل للنشر، 2009، ص46.

## الأداء الوظيفي

-**الفعالية:** وهو مصطلح مرتبط بتحقيق الأهداف، كما يعني التأكد من أن استخدام

الموارد المتاحة قد أدى 'لى تحقيق الغايات والمقاصد والأهداف المرجوة منها.<sup>1</sup>

-**الإنتاجية:** تعبر عن كفاءة المؤسسة في تحويل المدخلات إلى مخرجات وبالتالي

تقوم على دراسة العلاقات القائمة بين الموارد المستخدمة وبين النتائج المحققة.<sup>2</sup>

### ✓ تعريف الأداء الوظيفي:

هو مستوى الإنجاز ومقدرة الأفراد على حسن التصرف بالإمكانيات المتاحة وذلك

لإتمام المهام المطلوبة بالطريقة المثلى، وسيتم قياسها من خلال الأبعاد الآتية: الالتزام،

الولاء الوظيفي، الانضباط، إنجاز المهام.<sup>3</sup>

ويمكن تعريفه أيضا: الناتج الذي يحققه الموظف عند إنجازهِ من الأعمال فهو المجهود

الذي بذله الفرد في تنسيق عمله للإنجاز مهام وظيفته بدقة في أقصر وقت وجهد.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup>وائل محمد صبيحي إدريس وظاهر محسن منصورى الغالى، المرجع السابق، ص 48.

<sup>2</sup>عطية عبد الحى مرعى، المحاسبة الإدارية أساسيات التخطيط واتخاذ القرارات والرقابة وتقييم الأداء، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2008، ص49.

<sup>3</sup>الحارث محمد أبو حسين، أحمد صالح السكر، أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية على الأدوات الوظيفي في وزارة الداخلية الكويتية، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، 2015، ص8.

<sup>4</sup>حلمي يوسف شحاده، العوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء وأثرها في الأداء الوظيفي، رسالة إلى عمادة الدراسة العليا أستكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة، 2012، ص29.

### 1-1-2- أهمية الأداء الوظيفي:

يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أي منظمة كانت باعتبارها الناتج النهائي المحصلة لجميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، ذلك أن المنظمة تكون أكثر استقرارا وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين أداء متميزا ومن ثم يمكن القول بشكل عام إن إهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها، وعلى ذلك فإنه يمكن القول بأن الأداء على أعلى مستوى تنظيمي داخل المنظمة، وفي أي جزء منها لا يعد القدرات المرؤوسين ودوافعهم فحسب بل هو انعكاسات القدرات الرؤساء والقادة ودوافعهم أيضا.

وترجع أهمية مفهوم الأداء من وجهة نظر المنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة، وهي مرحلة الظهور، ومرحلة البقاء والاستمرارية، ومرحلة الاستقرار ومرحلة السمعة والفخر، ومرحلة التمييز، ثم مرحلة الزيادة، ومن ثم فإن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدما، إنما يتوقف على مستويات الأداء بها.

إن أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمات تتضح من خلال مناقشة الأداء في إطار ثلاثة أبعاد رئيسية نظريا وتجريبيا وإداريا، فمن الناحية النظرية يمثل الأداء الوظيفي مركز الإدارة الإستراتيجية حيث تحتوي جميع المتطلبات الإدارية على مضامين ودلالات تختص

## الأداء الوظيفي

بالأداء سواء بشكل ضمني أو بشكل مباشر، ويرجع السبب في ذلك إلى أن الأداء يمثل اختباراً زمنياً للإستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة، ومن الناحية التجريبية فإن أهمية الأداء الوظيفي للإدارة تظهر بوضوح من خلال حجم الاهتمام الكبير من قبل إدارات المنظمات بالأداء ونتائجه، والتحويلات التي تجري في هذه المنظمات اعتماداً على نتائج الأداء.<sup>1</sup>

### 1-1-3- عناصر الأداء الوظيفي:

للأداء عناصر أو مكونات أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المنظمات، وقد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر أو مكونات الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين.<sup>2</sup>

**-كفايات الموظف:** وهي تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداءً فعالاً يقوم به ذلك الموظف.

**-متطلبات العمل (الوظيفية):** تشمل المسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.

<sup>1</sup> عطية عبد الحي مرعي، المحاسبة الإدارية أساسيات التخطيط واتخاذ القرارات والرقابة وتقييم الأداء، ص 49

<sup>2</sup> عبد البراي، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، 2003، ص 96.

## الأداء الوظيفي

-بيئة التنظيم: تتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال، التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الإستراتيجي والإجراءات المستخدمة. والعوامل الخارجية مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحضارية والسياسية والقانونية.<sup>1</sup>

1-1-4-أنواع الأداء الوظيفي: يتم تصنيف الداء الوظيفي وتحديد أنواعه بناء على

عدد من المعايير العلمية والتي يمكن أن تحملها على النحو التالي:

-معيار الشمولية: معيار الشمولية يقسم الأهداف إلى كلية وجزئية وبالتالي يصنف

الأداء إلى:

أ-الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد من خلال الإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمنظمة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي أطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى بلوغ المنظمة لأهدافها الشاملة والاستمرارية والأرباح والنمو وكيفيةها، وغيرها من الأهداف.

ب-الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المنظمة، حيث يمكن أن ينقسم حسب الوظائف إلى أداء وظيفة المالية، أو وظيفة الأفراد، أو أداء التسويق، وتجدر الإشارة إلى أن الأداء الكلي للمنظمة هو نتيجة تفاعل أداء مختلف أنظمتها الفرعية.

<sup>1</sup>عبد البراي، المرجع السابق، ص96.

## الأداء الوظيفي

- **معيار الأجل:** وينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى طويل، متوسط، قصير الأجل وهذا النوع من التصنيف يعتبر صعب التطبيق، ولا يمكن الاعتماد عليه بصفة دقيقة، وذلك لصعوبة الفصل بين الأجل وتحديد موعدها مسبقا إلا بصفة تقريبية.

- **معيار الطبيعة:** ويتم تصنيف الأداء وفق هذا المعيار إلى اقتصادي، اجتماعي سياسي، تقني، إن لا يمكن للمنظمة تحقيق الأداء الاقتصادي دون وجود أداء تكنولوجي.

- **معيار المصدر:** حسب معيار المصدر وفقا لهذا المعيار، يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين، الأداء الذاتي، أو الأداء الخارجي.

أ- **الأداء الداخلي:** ويطلق على هذا النوع من الأداء أداة الوحدة، أي أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من المواد وينتج بالأساس ما يلي:

• **الأداء البشري:** وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم موردا استراتيجيا قادرا على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال مهاراتهم.

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

• **الأداء المالي:** ويكمن في فعالية تهيئة الوسائل المالية المتاحة واستخدامها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> من إعداد فضاة محمد العقون، فراج عبد القادر، دور الثقافة التكنولوجية في تحسين الأداء الوظيفي للعمال، دراسة ميدانية لعمال مؤسسة الضمان الاجتماعي بالجلفة، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، 2019-2020، ص56.

## الأداء الوظيفي

ب-الأداء الخارجي: وهو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي، فالمؤسسة لا تتسبب في إحدائه، ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المؤسسة كما يصنف الأداء إلى ثلاثة أنواع كما أوردها أبو شرح (2010)، وهي كالتالي:

➤ **أداء المهام:** يقصد به السلوكيات التي تسهم في انجاز عمليات جوهرية في المنظمة مثل الإنتاج المباشر للبضائع والخدمات والبيع وجرد المخزون، إدارة التابعين وكل أداء يسهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تنفيذ عمليات المنظمة، فمثلا: في الوظائف الإدارية يمكن أن يشمل هذا الأداء، أو السلوك إلى الحاجة إلى إحداث تحويل الأفراد من حالة النزاع بواسطة الصراع إلى جو تنافسي كذلك أيضا يمكن أن يكون هذا السلوك عبارة عن جهود تحضرية مثل هذا الجو<sup>1</sup>.

➤ **الأداء الظرفي:** هو كل السلوكيات الجزهرية في المنظمة ومعالجتها، وهذه السلوكيات التي تسهم بشكل العمليات عبر مباشرة في تحويل في المنظمة ومعالجتها، وهذه السلوكيات تسهم في تشكيل كل من الثقافة والمناخ التنظيمي، والأداء هنا ليس دورا إضافيا في طبيعته، وإنما يكون خارج نطاق المهام الوظيفية الأساسية، ويعتمد على الطرف الذي تجري فيه معالجة العمليات، ممكن يكون موجه نحو الزملاء أو نحو المنظمة ككل من خلال الحرص واستمرارية الحماس وبذل مجهود إضافي في العمل، أو التوجه نحو العمل التطوعي

<sup>1</sup> من إعداد فضاة محمد العقون، فراج عبد القادر، المرجع السابق، ص 57.

## الأداء الوظيفي

لتنفيذ مهام خارج الدور الرسمي للوظيفة وكذلك إتباع اللوائح التنظيمية والإجراءات عندما لا تكون متوافقة مع رغبة الفرد.

➤ **الأداء المعاكس أو المجابه:** وهو يختلف عن النوعين السابقين حيث يتميز بسلوك سلبي في العمل مثل التأخر عن مواعيد العمل أو الغياب ويشمل بعض السلوكيات مثل الانحراف والعدوان وسوء الاستخدام والعنف وروح الانتقام والمهاجمة.<sup>1</sup>

**1-1-5-أبعاد الأداء الوظيفي:** كان الأداء لفترة قريبة جدا يعتبر ذو بعد داخلي فقط لكن المصطلح تغير ولم يعد أحادي البعد حيث تكتشف مع مرور الوقت أن الأداء نصار له بعدين داخلي وخارجي، وفقا للمعادلة الآتية: (الأداء = الأداء الداخلي + الأداء الخارجي).

**-البعد الداخلي للأداء:** يمكننا توضيح البعد الداخلي للأداء من خلال العناصر المكونة له كما يلي:<sup>2</sup>

**أ-التوعية:** إن النوعية اليوم هي عامل أساسي للأداء الداخلي حيث يمكن أن نعرفها بأنها مجموع الخصائص والصفات الإجمالية للخدمة أو المنتج التي تكون قادرة على إرضاء حاجلات الزبائن، فالنوعية إذن هي التكيف الكامل مع توقعات السوق حسب الاختبارات

<sup>1</sup> من إعداد فضة محمد العقون، فراج عبد القادر، دور الثقافة التكنولوجية في تحسين الأداء الوظيفي للعمال، دراسة ميدانية لعمال مؤسسة الضمان الاجتماعي بالجلفة، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، 2019-2020، ص 58-59.

<sup>2</sup> تأصر داري عدون، المحاسبة التحليلية، دروس وتمارين، دار المحمدية، الجزائر، ج1، 1999، ص14.

## الأداء الوظيفي

الإستراتيجية للمنظمة من وجهة نظر الإستراتيجية، أما من وجهة نظر الأداء المرتبط برضا الزبون فهي تصور ملائم وموافقة المنتجات أو الخدمات مع توقعات وتطلعات الزبائن.

**ب-التكلفة:** هي مجموع الأعباء المتعلقة بمرحلة معينة أو بمنتج مادي معين، أو مجموعة منتجات أو خدمة أو مجموعة خدمات، مقدمة في مرحلة معينة قبل المرحلة النهائية أي قبل وصولها إلى البيع.

إن التكلفة تمثل البعد المالي للأداء الداخلي، إن كل مؤسسة تحلل في الداخل العلاقة بين الوظيفة والتكلفة كما يحلل الزبون العلاقة بين النوعية والثمن حيث نعتبر كل نشاط يخلق قيمة بتكلفة إيجابية ولهذا فالأداء بالنسبة لهذا المفهوم قد تطور من حيث قياسه وتحول إلى ثلاثية التكاليف.

إن التمكن من التحكم في التكاليف هو أولاً قضية الفهم الصحيح لهذه الأخيرة والمنافع المتوفرة من الوسائل المستعملة للحصول على النتائج، وبذلك فإن التكاليف الزائدة الفعلية وللتوقعات الخارجية وعليه يمكن ربط كل التكاليف الداخلية بالرضا الخارجي.<sup>1</sup>

**ج-الآجال:** بصفة عامة، يمثل الأجل بالنسبة للمنتجات الموجودة، "مجال الوقت بين استقبال الطلبية وتسليم المنتج".

<sup>1</sup>ناصر داري عدون، المرجع السابق، ص43.

## الأداء الوظيفي

أما بالنسبة للمنتجات الجديدة فهو يمثل الفترة الضرورية للعرض في السوق منتج معروف ومحدد، لأن الأداء هو الإحباط واحترام المسؤوليات المحددة داخليا وخارجيا.

وهو كذلك معرفة كيفية عزل المراحل الوسطية التي لا تخدم الزبون ولا توقعاتهم وبذلك فالأجل هو ضلع مختلط للأداء، داخلي بالنسبة للجزء الأكبر، وخارجي بالنسبة للجزء الظاهر للزبون في الداخل، والمؤشرات المرتبطة بالآجال تفسر سرعة المؤسسة في التفاعل مع المؤثرات الخارجية (عدم استقرار البيئة، طلبات الزبائن، المنافسة... الخ) وأصبح معيارا مهما للحصول على حصص من السوق، فبعدما كان أداء المؤسسة يتحقق عن طريق تقليص الآجال، تقليص التكاليف وتحسين النوعية، أصبح الآن يتحقق عن طريق التبادل والعلاقة بين تقليص الآجال والإيرادات وبين تقليص التكاليف وتحسين النوعية.

**-البعد الخارجي للأداء:** في ظل البيئة المتقلبة، أداء المؤسسة الخارجي يجب أن يقيم بالنسبة للرضا، لأن نجاح هذه الأخيرة متعلق برضا الزبون، فإذا تلقى هذا الأخير منتج أو خدمة ذو نوعية ترضي توقعاته سيشعر بقيمة بين الثمن والنوعية، وإذا نفس الزبون تلقى منتج يرضى توقعاته بسرعة كبيرة سوف يكون لديه شعور الاستفادة من الخدمة الجيدة وعليه فالأداء الخارجي ذو علاقة وطيدة مع الأداء الداخلي الجيد هو ضروري للأداء الخارجي لأنه يمثل إسقاط له.

## الأداء الوظيفي

ويعرف الأداء الخارجي بأنه: "القدرة على تحسين العلاقة بين القيمة المعروفة من الزبون، تكلفة الوسائل الضرورية لخلق هذه القيمة"، فرضا الزبون هو الوحيد الذي يضمن القابلية لن=تنافسية المؤسسة عن طريق القيمة التي يتلقاها، وبذلك فأداء المؤسسة الخارجي يتعلق بهذه القيمة، بالإضافة إلى ذلك يجب أن نؤكد أن معالم أو مكونات الأداء الخارجي نجدها ضمن عوامل النجاح الأساسية للمؤسسة، هذه الأخيرة يمكن تعريفها بأنها: "العوامل التي تؤثر على الموقع التنافسي في قطاع معين".

إن مصطلح الأداء تعقد فبجانب القياس التقليدي بالتنافسية للإنتاجية، ظهرت أشكال أخرى للأداء بالتدرج، مصحوبة بالتنافسية، ليس فقط مرتكزة على التكلفة، لكن أيضا على النوعية وخاصة على الآجال، في هذا السياق، ضبط الأداء لم يعد يقتصر على تدني التكاليف ورفع حجم الإنتاج، وإنما يستلزم تحسين مستمر، شامل، داخليا، وخارجيا، والذي يترجم عبر يسلمته على جميع المستويات.

**1-1-6- محددات الأداء الوظيفي: الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد**

بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من:<sup>1</sup>

<sup>1</sup>فاروق وعبد المجيد السيد محمد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط2، دار الميسرة، الأردن، 2009، ص266.

## الأداء الوظيفي

**1- إدراك الدور (المهام):** يعني تصور الفرد للدور وانطباعه عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله، وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المؤسسة وهو الإتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله وبالتالي فإن العامل أثناء أدائه لمهنته يتلقى مؤثرات تترجم في شكل معلومات تتكون عبارة من التوجيهات وردود أفعال الزملاء وما يتلقاه من أجور وحوافز، هذه المؤثرات يقوم بها العامل بفرزها وتفسيرها وتنظيمها وفهمها انطلاقاً من تأثيره بدوافعه وخبراته السابقة من جهة وخصائص المعلومات من جهة أخرى، ومن هذا المنطق نجد أن الأفراد يختلفون في فهمهم وإدراكهم لنفس الظروف والواقع الذي يتعاملون معه.

**2- الجهد:** حيث يشير الجهد المبذول إلى الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

**3- القدرات:** أو قدرة الفرد على أداء عمله وهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، والتي لا تتغير أو تتقلب خلال فترة زمنية قصيرة وتتألف محصلة من المعرفة والمعلومات التقنية اللازمة للعمل، والمهارة كالتمكن من ترجمة نص معين، ومدى وضوح الدور، فيجب أن تتوافر لدى الفرد العامل القدرة على أداء العمل المحدد له، والخبرات السابقة التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول ويشمل: التعليم والتدريب والخبرات، ويمكن صياغة محددات الأداء في المعاملة التالية:

محددات الأداء الوظيفي = إدراك الدور \* الجهد \* القدرات.

إذن الأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من الجهد، القدرات وإدراك الدور

أو المهنة فكل عامل لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة بل يتفاعله مع العاملين الآخرين<sup>1</sup>.

-ويرى البعض الأخرى من الباحثين أن أداء الفرد في العمل هو محصلة ثلاثة عوامل

هي:<sup>2</sup>

1-الرغبة: وهي حاجة ناقصة الإشباع تدفع الفرد ليسلك باتجاه إشباعها في بيئة

العمل، أو هي تعبير عن دافعية الفرد وتتألف من محصلة:

- اتجاهاته وحاجاته التي يسعى لإشباعها.
- المواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل ومدى كونها مواتية أو معاكسة لاتجاهاته.

2-القدرة: تعبر عن مدى تمكن الفرد فنيا من الأداء وتتألف بدورها من محصلة:

- المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل.
- المهارة أي التمكن من ترجمة المعرفة أو المعلومات في أداء عمله، أو مهارات استخدام المعرفة.

<sup>1</sup> محمد رواية، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص216.

<sup>2</sup> فليه مصطفى أحمد سيد، تكنولوجيا المعلومات والتحسس التجاري، أخباره الإدارة المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد17، ص147.

• مدى وضوح الدور.

**3-بيئة العمل:** تتمثل في ملامح مادية مثل الإضاءة، التهوية، ساعات العمل

التجهيزات، الأدوات المستخدمة وأخرى معنوية مثل العلاقات بالرؤساء والزملاء والمرؤوسين.

ومنه يمكن التوصل للمعدلات البسيطة التالية:

الرغبة = الاتجاهات والحاجات الغير مشبعة \* مواقف بيئة العمل.

القدرة = المعرفة \* المهارة \* وضوح الدور.

الأداء = الرغبة \* القدرة \* بيئة العمل.<sup>1</sup>

⇐ رغم اختلاف الباحثين في التحديد الدقيق لمحددات الأداء الوظيفي، وذلك نظرا

لارتباطه بالسلوك الإنساني المعقد، إلا أنها تشترك في النقاط الثلاثة التالية:

**1-الموظف:** وما يمتلكه من معرفة، مهارة، قيم، اتجاهات ودوافع خاصة بالعمل.

**2-الوظيفة:** وما تتصف به من بيئة التنظيمية التي تتضمن مناخ العمل، الإشراف

وفرة الموارد الأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

<sup>1</sup> محمد روية، المرجع السابق، ص 217.

## الأداء الوظيفي

إن التباين في الأداء ناتج في الأصل عن متغيرات عديدة منها الفيزيولوجية المادية التنظيمية، الاجتماعية، البيئية والتقنية وهو تفاعل لسلوك الموظف وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدراته، ويعتمد أغلب الديرين إلى التأثير على السلوك والأداء من خلال التوجيه والإرشاد و ثم بمجموعة أخرى من المحركات تتبع إتمام العمل ولها أثر رجعي على الجهود والسلوك والأداء اللاحق، ففي ظروف مماثلة نرى أن جهد الفرد وسلوكه وأدائه يحدث استجابة لمؤثرات بيئة وجوانب شخصية ودوافع وقدرات وإدراك وتعليم لازمة جميعا لحدوث الفعل وأنها عوامل ترتبط بعضها ببعض ارتباطا وثيقا وتؤثر على سلوك والأداء.<sup>1</sup>

### 1-1-7- مظاهر الأداء الوظيفي:

إن مظاهر الأداء الوظيفي من محدداته، حيث يمكن تصورها نتائج لأسباب معينة فمن خلالها يمكن الحكم على الأداء والتعرف عليه وتحديدته بأنه فعال أو غير فعال، إيجابي أم سلبي، وهذه المظاهر تتعدد وتختلف حتى أن هناك من الباحثين الذين يرون أم مظهرا واحدا كاف للحكم على الأداء الوظيفي ونجاح المؤسسة أو فشلها وهناك من الباحثين الذين يرون أن مظهرا واحدا كاف للحكم على الأداء الوظيفي ونجاح المؤسسة أو فشلها، وهناك من يرى تساند مظاهر عدة للحكم على الأداء الوظيفي الجيد، وعليه فإن إختبار مظهر واحد أو عدة مظاهر في آن واحد للحكم على الأداء الوظيفي الجيد يعود لعدة عوامل وأسباب تتعلق بالفرد

<sup>1</sup>جهدة حمزة، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي، دراسة حالة على الولاية المنتدية أولاد جلال، مذكرة ماجستير مذكرة الماستر في علوم التسيير، 2018-2019، ص45.

## الأداء الوظيفي

ذاته وبالجماعة وبيئة العمل والمؤسسة ككل فالفرد يختلف من فرد الآخر والجماعة تختلف من جماعة لأخرى، وكذلك المؤسسة تختلف من مؤسسة لأخرى، ومع ذلك يمكن تحديد أهم المظاهر التي يمكن من خلالها تحديد مستوى الأداء الوظيفي:<sup>1</sup>

-رضا العامل عن العمل: يمكن اعتبار الرضا عن العمل محصلة مختلفة المشاعر التي تكونت لدى الفرد العامل تجاه عمله، ودرجة الرضا العام، تعتبر عن الناتج النهائي لدرجات رضا العمل الفرد عن مختلف الجوانب التي يتصف بها العمل الذي يشغله، وإذا تحقق رضا العامل عن عمله فإنه بذلك سيبرز قدراته، ومهاراته لتحقيق أهداف المؤسسة أي أداء جيد.

ولمعاينة رضا العمل عن عمله من عدمه لا بد من ملاحظة دقيقة للعامل أثناء أدائه للأعمال وذلك من خلال جملة من المؤشرات الدالة على الرضا مثل الالتزام بمواعيد العمل وزيادة في الإنتاج، والرضا هو محصلة عناصر الرضا التي يتصور الفرد أن يحصل عليها من عمله وهي كالآتي:

الرضا عن العمل = الرضا عن الأجر + الرضا عن محتويات العمل + الرضا عن فرض الترقية + الرضا عن الإشراف + الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن ظروف العمل.

<sup>1</sup>فقيه، فاروق وعبد المجيد، السيد محمد، المرجع السابق، ص260.

## الأداء الوظيفي

يلاحظ أن الرضا عن العمل يمثل إشاعات يحصل عليها الفرد، وبالتالي فبقدر ما تملكه الوظيفة مصدر اشباع له، بقدر ما يزيد رضاه عن الوظيفة، وبالتالي ارتباطه بها ومن ثم أداء جيد ومقبول.

-**الرضا الجماعي:** الرضا الجماعي يعني رضا جماعة من الأفراد والذي ينشأ من خلال العلاقات الاجتماعية والإنسانية بين العمال، وهو يعمل على تماسك الجماعة، وترابط أعضائها الأمر الذي يدفعهم إلى تحسين الأداء لزيادة الإنتاجية، وهذا الرضا الجماعي لا يتحقق إلا إذا اعترفت الإدارة بتلك الجماعة المتماسكة، وأسندت إليها بعض المهام كإشراكها في اتخاذ القرارات المتعلقة خاصة بمصلحتهم وبمهامهم.<sup>1</sup>

-**التعاون مع الزملاء:** التعاون مع الزملاء سمعة العمل الجماعي، فهو يحقق الأهداف المشتركة والتعاون عملية اجتماعية تجعل الأفراد أو الجماعات تعمل متضافرة جنبا إلى جنب في سبيل تحقيق أهداف وغايات مشتركة، فالتعاون مع الزملاء جده متبادل، ونجاح إحدى الأطراف الآخر ويعتبر التعاون مع الزملاء أحد أهم مظاهر الأداء الجيد لأنه يتيح لهم فرص التفاعل من خلال نقل التجارب والمعلومات فيما بينهم وعليه يكون مظهرا من مظاهر الجيد.

<sup>1</sup> عويضة الشيخ كامل محمد، علم النفس الاجتماعي الصناعي، دار الكتب العلمية، بيروت، 1996، ص 349-350.

## الأداء الوظيفي

-معدل الإنتاج: المعدل بسير إلى التآرجح وزيادة أو نقصان وبالتالي معدل الإنتاج دالا رئيسيا على الأداء في تلك الحالة التي تقوم فيها الإدارة بإشراك العمال في أرباح المؤسسة مما يعني دخلا إضافيا وتلجأ بالإدارة إلى هذا النوع أو الأسلوب كمكافئة جماعية على تضافر جهودهم من أجل رفع مستوى الإنتاج وبالتالي فإن الإنتاج يعد مظهر من مظاهر الأداء الوظيفي أو الأداء الإداري.<sup>1</sup>

### 1-1-8- تقييم الأداء الوظيفي:

-تعريف تقييم الأداء الوظيفي: هناك عدة تعاريف لتقييم أداء العاملين، ومن أهمها

أنه:

«دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقيته لوظيفة أخرى.<sup>2</sup>

«هو: "العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل لتجري

مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها

مقارنة مستويات أدائهم بها لتحديد مستويات كفاءتهم في الأعمال الموكلة إليهم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ابن رحمون سهام، العلاقات الإنسانية وفعالية الإدارة المدرسية، دار ابن بطوطة، الأردن، 2012، ص27.

<sup>2</sup> عبد الباقي صباح الدين، الجوانب العلمية والتنظيمية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، الدار الجامعية للتوزيع والنشر، مصر، 2002، ص257.

▪ نستخلص من هذه التعاريف خاصيتين هما:

«إن سلوكه تقييم الأداء بنصب بناء على أداء الفرد أو نتائج أعماله من ناحية وعلى سلوكه وتصرفاته أثناء العمل من ناحية أخرى.

«هو الصفة النظامية أو الرسمية التي تعبر عن مكان القوة، ومكان الضعف في المساهمات التي يعطيها الأفراد للوظائف التي كلفوا بإنجازها والقيام بها.

«عملية تقييم الأداء تمتاز بالعمومية والشمولية، أي أن تقييم الأداء يشمل جميع العاملين في المنظمة (رؤساء ومرؤوسين)، في كافة المستويات الإدارية، فشمولية التقييم تشعر جميع من يعمل في المنظمة بنزاهة وعدالة نظام تقييم الأداء فيها فالكل يعرف مسبقاً أنه محاسب عن نشاطه في العمل.<sup>2</sup>

▪ **القائمين على تقييم الأداء الوظيفي:**

أ- **المشرف أو الرئيس المباشر للفرد:** يعتبر التقدير والحكم على أداء الفرد من خلال المشرف المباشر المدخل التقليدي والأكثر استخداماً كما أن هذه العملية فهي جزء من مسؤوليات المدير ولا يمكن التهرب منها والمشرفة من خلال مركزه يمكنه التعرف على متطلبات العمل وإعطاء حكم وتقدير أفضل عنه.

---

<sup>1</sup>فايز الزغيبي، الرقابة الإدارية في منشآت الأعمال (طرق وأساليب سياسيات، إستراتيجيات)، دار الهلال، عمان، الأردن، 1991، ص191.  
<sup>2</sup>بعجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007، ص ص15-17.

## الأداء الوظيفي

**ب-التقييم عن طريق الزملاء:** يمثل زملاء الموظف أحد المصادر القيمة للمعلومات عن الأداء خاصة في المواقف التي يصعب على المشرف ملاحظة سلوك مرؤوسيه فالزملاء تتوفر لديهم خبرات واسعة عن المتطلبات أداء الوظيفة كما تتوفر لديهم الفرص المتجددة لملاحظة أداء بعضهم البعض في الأنشطة اليومية.

**ج-التقييم الذاتي:** على الرغم من عدم استخدام التقييم الذاتي كمصدر وحيد للمعلومات عن الأداء إلا أنه يمثل أحد المصادر العامة فإن الأفراد يستطيعون الحكم على سلوكياتهم الخاصة كما أنهم يمتلكون كافة نواحي المعرفة عن الأداء ومحدداته إلا أنه يأخذ على هذا المصدر الميل للمبالغة في التقييم.

**د-التقييم عن طريق العملاء:** ينظر إلى المرؤوسين باعتبارهم مصدرا هاما للمعلومات عن أداء المديرين حيث تتوفر لهم فرصة التعبير عن كفاءة الرئيس في قيادتهم وتوجيههم في العمل وتنمية روح الفريق وتشجيع التعاون وحل الصراعات.

**هـ-التقييم عن طريق العملاء:** تبرز أهمية هذا المصدر عند تقييم أداء العاملين في مجالات الخدمة على وجه الخصوص حيث أن المشرف والزملاء لا تتاح لهم الرفض عادة لملاحظة سلوك الموظف وهنا يعتبر العميل الشخصي الوحيد الذي يتمكن من ملاحظة سلوك الموظف والحكم على أدائه ومن ثمة يعتبر أفضل مصدر للمعلومات بشأن الأداء.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>لعجي سعاد، المرجع السابق، ص17.

### خلاصة الفصل

تناولنا في هذا الفصل أهم تعريفات الأداء الوظيفي فتطرقنا بشيء من التفصيل إلى أهمية الأداء الوظيفي وأنواعه ومن ثم التعرف على عناصر وأبعاد الأداء الوظيفي، كما سلطنا الضوء على محددات ومظاهر الأداء الوظيفي وبالتالي تقييم الأداء الوظيفي، كل هذا يحدد مدى كفاءة الفرد وتحسين مستوى أداء الموظفين.

## الجماعات المحلية.

### تمهيد

1\_1\_1\_ مفهوم الجماعات المحلية والأسباب الداعية للأخذ بنظامها.

1\_1\_2\_ خصائص الجماعات المحلية.

1\_1\_3\_ أهداف الجماعات المحلية.

1\_1\_4\_ المجالس المحلية في التشريع الجزائري.

1\_1\_5\_ معوقات ومتطلبات نجاح الجماعات المحلية.

1\_1\_6\_ تعديلات لقانون الانتخابات البلدية لسنة 2021.

خلاصة الفصل.

### تمهيد:

تعتبر الجماعات المحلية جزء لا يتجزأ من الدولة، وهي تعبر عن نظام اللامركزية الإدارية في الجزائر الذي يقوم على أساس توزيع سلطات الوظيفة الإدارية في الدولة بين الإدارة المركزية من جهة، وبين هيئات وحدات إدارية من جهة أخرى، متمثلة في الولاية والبلدية التي تتمتع باستقلالية في كيانها ومالياتها، كما تستقل بصلاحيات تعمل من خلالها على تسيير مصالح محلية لها خصوصياتها التي تنفرد بها وتعمل هذه الوحدات في ظل نظام الوصاية الإدارية.

كما أن الهدف من وجودها هو إشباع الحاجات العامة، حيث تعمل هذه الوحدات المحلية على إدارة شؤون المواطنين المحليين، وبالتالي تحسين حياة الأفراد وتحقيق مطالبهم لذلك تعتبر محرك كمختلف النشاطات وذلك بتفعيل اللامركزية.

وسنتناول في هذا الفصل الإطار المفاهيمي للجماعات المحلية.

### 1\_1\_1 مفهوم الجماعات المحلية:

كانت مهمة الدولة فيما سبق تتمثل في الأمن والعدالة والدفاع، إلا أن التطورت مهمتها إلى اعتناؤها بمسائل اجتماعية واقتصادية وثقافية، وغيرها، هذا التنوع في النشاط والتعدد في المهام فرض عليه إنشاء هياكل لمساعدتها تعرف بالجماعات المحلية.<sup>1</sup>

حيث تعددت تعاريف ومفاهيم المقدمة للجماعات المحلية، منها:

أن الجماعات المحلية هي مجموعة الأجهزة التنفيذية والفنية على المستوى المحلي تتولى إدارة الشؤون والخدمات العامة ذات الطابع المحلي،<sup>2</sup> قد تكون منتخبة أو معينة وتباشر اختصاصها عن طريق النقل أو التفويض، فهي تعني توزيع الوظيفة الإدارية في الدولة بين أجهزتها المركزية في العاصمة، وهيئات محلية مستقلة عنها، ومن ثم فهي أسلوب من أساليب تنظيم الدولة من شأنه تحقيق اللامركزية الإدارية.<sup>3</sup>

وإضافة إلى ما سبق، فقد عرفها أحد المفكرين الإنجليز بأنها ذلك الجزء من الحكومة الأم أو الدولة، الذي يختص أساسا بالمسائل التي تهم سكان منطقة معينة أو مكان معين

<sup>1</sup> بسملة علمي، تشخيص نظام الإدارة المحلية والمالية المحلية في الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، عدد 04، ص 258.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 300.

<sup>3</sup> عثمان عزيز، دور الجماعات والمجتمعات المحلية في تسيير والتنمية بولاية خنشلة، مذكرة ماجستير في التهيئة العمرانية، كلية علوم الأرض والتهيئة العمرانية، جامعة قسنطينة، 2008، ص 25.

## الجماعات المحلية

إلى جانب المسائل التي يرى البرلمان ملائمة إدارتها بواسطة سلطات محلية منتخبة تعمل عمل الحكومة المركزية.<sup>1</sup>

أما في الجزائر فيطلق على الجماعات اسم البلديات والولايات، وتضم مجموعة سكانية معينة، وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتحدث بموجب قانون، وعبرة الجماعات المحلية في الجزائر بمقتضى المادة 54 من قانون 1947/09/20، والتي تنص على أن: "الجماعات المحلية في الجزائر هي البلديات والولايات".<sup>2</sup>

### ✓ الأسباب الداعية للأخذ بنظام الجماعات المحلية:

تعددت أسباب ظهور الجماعات المحلية باعتبارها جزءا من الهيكل الإداري العام للدولة، وبصفتها مؤسسات دستورية مميزة منها الإدارية والسياسية والمتعلقة بالجانب الاقتصادي والتنموي، وكذا المتعلقة بالجانب الاجتماعي.

### أ- الأسباب الإدارية: وتتجلى فيما يلي:

1- التخفيف من أعباء موظفي الإدارات المركزية وكرينها على الأعمال الإدارية

المهمة.

<sup>1</sup> LES RESSOURCES FISCALES DES COLLECTIVITES, HAMMDAOUÏ SMAÏL. LOCALES DE MEMOIRE DE FIN D'ETUDES LEDF 1986, P02.

<sup>2</sup> صالح ساكري، المعوقات التنظيمية وأثرها على الجماعات المحلية، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع كلية العلوم الاجتماعية والاسلامية، 2008، 169.

## الجماعات المحلية

2-ضمان سرعة الإنجاز والفعالية والحدّ من الروتين بتبسيط الإجراءات.

3-استخدام أساليب مختلفة عن تلك التي تطبقها الإدارة المركزية ومراعاة الظروف

والعوامل المحلية معاً، برفع من كفاءة العمل.

4-زيادة قدرة الموظفين المحليين على الإبداع واكتساب الكوادر المحليّة خبرة متزايدة

نتيجة مشاركتها في عمليات لاتخاذ القرارات.<sup>1</sup>

ب-الأسباب السياسية: تتجلى فيما يلي:

1.تعمل الإدارة المحلية على إرسال قواعد الديمقراطية بين المواطنين لأن عملية

الترشيح والانتخاب واحترام الرأي الآخر يعتبر تدريباً على ممارسة العمل واحترامه وتعمل

على إشراك مواطنيها في إدارة شؤونهم المحلية من خلال مجالس محلية منتخبة.<sup>2</sup>

2.تلجأ الحكومة المحليّة إلى الاعتراف بقبول من اللامركزية الإقليمية للأقليات بها

فيتحقق لهم نوع من الاستغلال الذاتي دون المساس بالوحدة السياسية للدولة.

3.يؤدي نظام الإدارة المحليّة إلى تعاون المستثمرين النشاط الحكومي والأجهزة

المركزية في العاصمة ويؤدي أيضاً إلى قرب الحكومة من المواطنين.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>أيمن عودة المعاني، الإدارة المحليّة، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2013، ص19.

<sup>2</sup>مصطفى الجندي، الإدارة المحليّة وإستراتيجيتها، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1987، ص43.

<sup>3</sup>القبيلات حمدي، القانون الإداري، ماهية القانون الإداري، النشاط الإداري، التنظيم الإداري، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص25.

### ت- الأسباب الاجتماعية:

1. حماية حياة الإنسان من كل ما يضرها خاصة الآفات التي تصاحب التقدم الاقتصادي والتكنولوجي.
2. إيجاد مزيد من فرص العمل للمواطنين في مناطقهم والحد من هورتهم إلى العاصمة أو المدن الكبرى والحدّ من البطالة.
3. مراعاة احتياجات السكان ورغباتهم ومصالحهم في المناطق المحلية بما يلاءم ظروفهم المحلية ويؤدي إلى رفع مستواهم الاقتصادي والاجتماعي.
4. توعية السكان وترغيبهم في عملية المشاركة لضمان مساهمتهم في تنمية مجتمعهم المحلي.<sup>1</sup>

### ث- الأسباب الاقتصادية: تتمثل الأسباب الاقتصادية فيما يلي:

- 1- اتخاذ القرارات محليا بدلا من صدورها للإدارة المركزية يوفر الوقت والتكلفة والجهد ويحسن إنجاز العمل.
- 2- توفير التمويل المحلي يساهم في سدّ جزء من كلفة المشروعات والأعمال المحلية ويدعم ولا يستغل الخزينة المركزية.

<sup>1</sup>باديس بن حدّ، الاتجاهات الحديثة لتطوير الإدارة المحلية في الوطن العربي، دراسة مقارنة لنماذج النماذج المختارة، رسالة ماجستير في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2012، ص31.

3- تشجيع مواطني المناطق المحليّة على المساهمة مع سلطتها المحلية في المشاريع

الاستثمارية تقود عليها بالخير والفائدة.

4- حصر اتفاق معظم عائدات المجالس المحليّة في مناطق من خلال تحقيق العدالة

في الاتفاق والمساهمة في تنميتها والنهوض بها.<sup>1</sup>

### 1\_1\_2\_ خصائص الجماعات المحلية.

تتميز الجماعات المحليّة بالعديد من الخصائص والمميزات أهمها:

#### 1.1. الاستقلالية الإدارية:

ينتج الاستقلال الإداري للجماعات المحليّة من خلال الاعتراف بالشخصية المعنوية

وهو ما أكدته لنا المادة الأولى من القانون 90-08 المؤرخ في 04/04/1990 المتعلق

بقانون البلدية<sup>2</sup>. والاستقلال الإداري هو أيضا أن تنشأ أجهزة تتمتع بكل السلطات اللازمة

بحيث يتم توزيع الوظائف الإدارية بين الحكومة المركزية والهيئات المحليّة المستقلة، وذلك

وفقا لنظام رقابي يعتمد من طرف السلطات المركزية للدولة<sup>3</sup>. بطريقة تضمن:

#### 1- تخفيف العبء عن الإدارة المركزية.

<sup>1</sup> باديس بن حدة، المرجع السابق، ص 31.

<sup>2</sup> لمير عبد القادر، الضرائب المحلية ودورها في تمويل الجماعات المحليّة، دراسة تطبيقية لميزانية بلدية أدرار، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص لاقتصاد وإدارة الأعمال كلية العلوم الاقتصادية، جامعة وهران، 2013-2014، ص 44.

<sup>3</sup> لخضر مرغاد، (الإدارات العامة للجماعات المحلية في الجزائر)، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 7، الجزائر، 2005، ص 12.

2- تخفيف الكفاءة والفعالية والسرعة في إصدار القرارات المتعلقة بالمصالح المحلية.

3- القيام بخدمة المواطنين وحسن التكفل برغباتهم وحاجاتهم.

4- تحقيق مبدأ الديمقراطية عن طريق المشاركة المباشرة للمواطن في تسيير شؤونه

العمومية المحلية.<sup>1</sup>

### 2. الاستقلالية المالية:

بما أن الجماعات المحلية قد تمتعت بالشخصية المعنوية والاستغلال الإداري، فإنه سيكون بسبب وجود لها الاستقلال المالي أو الذمة المالية المستقلة، وهذا يعني توفر للجماعات المحلية موارد مالية تكون ملكيتها للجماعات المحلية تمكنها من أداء الاختصاصات الموكلة لها، وإشباع حاجات المواطنين ومن نتائج الاستقلالية المالية أنه يستطيع الجماعات المحلية إدارة ميزانيتها بحرية في حدود ما تمليه عليها السياسة الاقتصادية للدولة، حتى لا يكون لهذا الاستقلال تأثير على مجرى نمو النشاط الاقتصادي للدولة<sup>2</sup>، وينص قانون البلدية ففي الجزائر بأن يقوم المجلس الشعبي باسم البلدية وتحت

<sup>1</sup> مليكة بن علي، لعبيدي مهاوت، واقع إصلاح منظومة المحلية والمستدامة، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، المجلد 2، العدد 1، 2019، ص 87.

<sup>2</sup> مسعود شيهوب، مدى تكييف الإدارة المحلية الجزائرية مع الحقائق الجديدة، مجلس الأمة، الجزائر، العدد 3، 2002، ص 31.

## الجماعات المحلية

مراقبة المجلس بجميع الأعمال الخاصة بالمحافظة على الأموال والحقوق التي تتكون منها ثروة البلدية<sup>1</sup>.

### 3. وظائف الجماعات المحلية:

هناك عدة وظائف أسندت لي الجماعات المحلية ممثلة في مؤسستها المختلفة من ولاية وبلدية وما يتبعها من مصالح وأقسام ويمكن أن نحصر هذه الوظائف في:

#### 1. الأمن والنظام العام:

أي يتعلق بتسيير الشؤون المحلية وتنظيمها وتأطيرها، كما تعمل كذلك على صياغة المؤسسات وتفعيل عملها، كما يمكن أن يساهم في راحة المواطنين من كهرباء، غاز، غذاء صحة وتهيئة عمرانية، وتقوم كذلك بتفعيل الأمن العام وأمن الأشخاص والممتلكات والحفاظ على النظام العام.<sup>2</sup>

#### 2. المصلحة العامة المحلية:

وهنا تتعلق بتنظيم الحالة المدنية وتسييرها من خلال الاعتماد على سجلات وميكانيزمات تنظيمية خاصة بكل الحالات المدنية من ولادات ووفيات وغيرها، ويعتبر هذا القسم من أهم الأقسام التنظيمية الضرورية للمواطن، وللدولة على حدّ سواء وتقوم أيضا مؤسسات الإدارة المحلية فيما يخص مهام تسيير وتطوير الخدمات للمواطنين وتحسينها.

<sup>1</sup>لخضر مرغاد، المرجع السابق، ص13.

<sup>2</sup>خالد سماره الزغبى، المرجع السابق، ص64.

### 3. الاتصال بالمحيط والاستماع للمواطن:

وتتم هذه العملية بإشراك المواطن في مجريات الحياة التنظيمية المحلية والإعلامية بما يجري وهذا بالإضافة إلى مهمة استقبال الزوار وتبسيط إجراءاتها وتنشيط الاتصال وتسهيل مرور المعلومات بين المواطن وإدارته.<sup>1</sup>

#### 1\_3\_ أهداف الجماعات المحلية.

##### 1- الأهداف السياسية:

ترتبط بمقومات الإدارة المحلية والمتمثلة أساسا في مبدأ الانتخاب لرؤساء المجالس المحلية، وأنماط العمل السياسي الذي يتبع هذا المبدأ، وفي إطار تلك الأهداف يمكن ذكر الأهداف الفرعية التالية:

##### – التعددية:

يقصد بالتعددية توزيع السلطة في الدولة بين الجماعات والمصالح المتنوعة، وتكون وظيفة الدولة في هذه الحالة التنسيق ووضع الحلول التوفيقية بين هذه الجماعات، والمصالح التناسقية، فالتعددية في صنع القرارات تسمح للوحدات المحلية التمتع بنفوذ قوي بالمشاركة في وضع مختلف السياسات.

<sup>1</sup> عبد القادر عكوشي، التنظيم في مؤسسات الإدارة المحلية، رسالة ماجستير في علوم الاجتماع، تخصص تنظيم اجتماعي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علوم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2006، ص55.

### – الديمقراطية:

من الأهداف الأساسية للجماعات المحلية فهي تعكس حرية المجتمعات المحلية في انتخاب مجالسها المحلية وهذا ما سعى إلى تحقيق ما يلي:

1) تدفع المواطن ألقى الاهتمام بالشؤون العامة وتوثيق صلته بالحكومة، لما أن تلك الممارسة تنمي الشعور لدى الأفراد بالدور الذي يؤديه اتجاه محلياتهم، مما يرفع كرامتهم ويزيد في تحسسيهم بحقوقهم الوطنية وواجباتهم القومية.

2) تتيح فرصة تدريب القيادات وإعدادها لشغل مناصب سياسية أعلى من المجالين التشريعي والتنفيذي على المستوى القومي.<sup>1</sup>

### 2- الأهداف الاجتماعية:

يمثل نظام الإدارة المحلية فرصة حقيقية لتحقيق جملة من الأهداف الاجتماعية نذكر منها:

1- تحقيق رغبات واحتياجات السكان المحليين من الخدمات المحلية بما يتفق مع ظروفهم وأولوياتهم، حيث إن وجود مجلس محلي في رفقة جغرافية محددة يشعر بمسؤولية اجتماعية اتجاه المواطنين، إذ لا بد أن ينعكس ذلك على زيادة المستوى الاقتصادي

<sup>1</sup>صالح ساكري، المعوقات التنظيمية وأثرها على الجماعات المحلية، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإسلامية، جامعة باتنة، 2008، ص169.

## الجماعات المحلية

والاجتماعي لهم، وارتفاع مستوى الصحة والتعليم والحدّ من تلوث البيئة والحصول على الخدمات المحلية بيسر وسهولة.

2- شعور الفرد داخل المجتمعات المحليّة بأهميته في التأثير على صناعة وتنفيذ القرارات المحلية مما يعزز ثقته بنفسه ويزيد من ارتباطه بالمجتمع المحلي الذي ينتمي إليه وهي حظوظ أولي نحو تطوير وح المواطنة الحرة.

3- كما تساهم الجماعات المحلية في ربط الحكومة المركزية بقاعدتها الشعبية، وهو ينعكس إيجاباً على السكان المحليين وتلبية حاجاتهم الاقتصادية، كما تساهم في ترشيح الثقة في المواطن واحترام رغباته في المشاركة، 'دائرة الشأن العام، كما تنمي الإحساس بالانتماء للوطن لدى المواطنين.<sup>1</sup>

### 4- الأهداف الإدارية:

إن منح الجماعات المحلية سلطة اتخاذ القرارات في الشؤون المحلية يضمن لها الدقة والسرعة والكفاءة في الاستجابة لمتطلبات وحاجيات السكان المحليين مما يتيح عنه تحسين الخدمات العامة المقدمة للسكان، ويمكن تلخيص الأهداف الإدارية فيما يلي:

1- النهوض بمستوى الخدمات وأدائها في المجتمعات المحلية.

2- التخفيف من أعباء الأجهزة الإدارية المركزية.

<sup>1</sup>محمد محمود الطعمانة، سمير محمد عبد الوهاب، الحكم في الوطن العربي واتجاهات التطوير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الأردن، 2005، صص 15-16.

3- خلق جو من المنافسة بين مختلف الجماعات المحلية واستفادتها من تجارب بعضها البعض.

4- تحقيق الكفاءة الإدارية والتي غالباً ما تكون على جدول أولويات الشأن المحلي والقضاء على بيروقراطية الإدارات المركزية.

5- تحقيق الكفاءة الإدارية: تسعى الهيئات اللامركزية للاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتوفير الخدمات للمواطنين بأيسر السبل، ولن يتحقق هذا إلا عن طريق كفاءة الإدارة في تقسيم الخدمات المختلفة، وقياس مدى كفاية الخدمة يكون بمدى قدرتها على إشباع حاجات المواطنين.<sup>1</sup>

### 1\_1\_4\_المجالس المحلية في التشريع الجزائري.

نصت المادة 16 من الدستور الجزائري على أن: "الجماعات الإقليمية للدولة هي البلدية والولاية".

إن البلدية والولاية هما وسيلتنا للتنظيم المحلي، ومشاركة المواطن في إدارة شؤونه عبر المجالس المحلية المنتخبة، إذ أن البلدية تقوم على مبدأ أساسي هو أنها الخلية الأساسية للدولة وقد أدركت السلطات العمومية أهمية الدور الذي يمكن أن تؤديه هذه الهيئة منذ

<sup>1</sup>صورية رمضاني، دور أملاك الجماعات المحلية في التنمية المحلية ما بين التشريع والممارسة، دراسة مقارنة ببلدية ذراع بن خدة وبلدية بغلية، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية، تخصص السياسات العامة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مولود معمري تيزي وزو، 2017، ص 19-20.

## الجماعات المحلية

صدر قانون البلدية الأول سنة 1967، وهو ما ذهب إليه أيضا قانون 10-11 المنظم للبلدية إذ نصت المادة الأولى على أن: "البلدية هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة".

كما تنص المادة (15) من قانون 10-11 على ما يلي:

• تتوفر البلدية على هيئة مداولة هي:

1- المجلس الشعبي البلدي.

2- هيئة تنفيذية: برأسها رئيس المجلس الشعبي البلدي.

3- إدارة ينشطها الأمين العام للبلدية تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي.<sup>1</sup>

عرفت المادة الأولى من القانون 90-09 الولاية بأنها: "جماعة إقليمية تتمتع

بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي".<sup>2</sup>

عرفت الجزائر أربع دساتير متتالية، تناولت جميعها الجماعات الإقليمية، لذا فقد

نصت:

<sup>1</sup> لوصيف لخضر، مدى فعالية المجالس المحلية في تحقيق التنمية، مذكرة ماجستير، تخصص قانون إداري معمق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان، 2010-2017، ص 38-39.

<sup>2</sup> الجريدة الرسمية، قانون رقم 90-09 المؤرخ في 07 أبريل 1990 يتعلق بالولاية، العدد 15، المؤرخة في أبريل 1990، ص 504، ينظم المجلس الشعبي الولائي وتسييره القانون واعتبار الولاية عمومية إقليمية وتتمتع بالاستقلال المالي.

## الجماعات المحلية

1- دستور 1963: أعتبر البلدية اللبنة الأساسية وقاعدة اللامركزية في المادة (09)

منه التي نصت على: "أن المجموعة الإقليمية والإدارية والاقتصادية والاجتماعية القاعدية هي البلدية".

2- دستور 1976: استمر المؤسس الدستوري الاهتمام بالإدارة المحلية من خلال

الميثاق الوطني ومن خلال هذا الدستور أيضا، فاعترف بالولاية أيضا كجماعة إقليمية إلى جوار البلدية، حيث نصت المادة (36) منه على أن: "المجموعات الإقليمية هي الولاية والبلدية"<sup>1</sup>.

3- دستور 1989: تابع الأخذ بنظام الجماعات المحلية من خلال نصوص المواد

(14)، (15)، (16)، مؤيدا اللامركزية والمجلس المنتخب كإطار للتعبير عن الإدارة الشعبية ومكان مشاركة المواطنين في تسيير الشؤون العمومية، بتبني صريح للديمقراطية المحلية ومعتبرا البلدية ولاية كجماعات محلية دون غيرها.

4- دستور 1996: نقل عن سابعة نفس البنود ليستمر في تثمين واعتبار الجماعة

الإقليمية من القضايا الأساسية في الدولة وذات مكانة رفيعة ومتميزة.

مشروع تعديل الدستور 2016: ورد المشروع التمهيدي لتعديل الدستور الصادر عن

رئاسة الجمهورية في 2015/12/28، بعض البنود المتعلقة بالجماعات الإقليمية ولعل أبرز

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية، لقانون رقم 76\_97 المؤرخ في 28 نوفمبر 1976، للمادة 36، العدد 94، متعلقة بالدستور، المؤرخ في 24 نوفمبر 1976.

## الجماعات المحلية

ما يمكن تسجيله هو أنه حافظ على مستوياتها باعتبارها البلدية ولاية دون سواهما كوحدين إقليميتين.<sup>1</sup>

### 4-1- هيئات تسيير البلدية:

يمارس المجلس الشعبي البلدي اختصاصات المخولة له بموجب التداول، ويأخذ المجلس بأسلوب الإدارة الديمقراطية الحديثة إذ أن قراراته لا تتخذ إلا بعد البحث والاستقصاء وجمع البيانات والتداول في الأمر، لا مجال فيه للعمل الفردي.<sup>2</sup>

### المجلس الشعبي البلدي:

هو الإطار الذي يعبر فيه الشعب عن إرادته ويراقب عمل السلطات العمومية<sup>3</sup>، كما أنه القاعدة اللامركزية ومكان مشاركة المواطنين في تسيير الشؤون العمومية<sup>4</sup>، كما يجري المجلس الشعبي البلدي خلال دواته مداولات تحكمها قواعد أساسية ممثلة في العلانية، لغة المداولة، التصويت، الوكالة، وباعتباره قاعدة اللامركزية والإطار الذي يعبر فيه الشعب عن إرادته فإن القاعدة العامة تقتضي بأن تكون مداولات المجلس علنية إلا أنه تكون استثناء مغلفة في حالتين:

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، دستور 1963 المؤرخ في 10/09/1963، العدد (64)، 1963.

<sup>2</sup> حسين مصطفى حسين، الإدارة المحلية المقارنة، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص158.

<sup>3</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المادة 14 من دستور المؤرخ في 28 نوفمبر 1996، العدد 76، سنة 1996.

<sup>4</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المادة 16 من دستور المؤرخ في 28 نوفمبر 1996، العدد 76، سنة 1996.

✓ فحص الحالات الانضباطية للمنتخبين.

✓ دراسة المسائل المتعلقة بالنظام العمومي والأمن.

### 4-2- دورات المجلس الشعبي البلدي:

يجتمع المجلس الشعبي البلدي في دورة عادية كل شهرين ولا تتعدى مدة خمسة أيام أي دورات عادية في السنة.

وما يلاحظ أن المشروع عدل في عدة دورات المجلس فبعد إن كانت كل ثلاثة أشهر أي 04 دورات في السنة وهذا ما نصت عليه المادة 14 من القانون القديم والمادة 17 من مشروع القانون، فقد قلص المشروع مدة الدورة إلى شهرين اثنين، كما قام المشرع بتحديد مدة الدورة 05 أيام.

وبالنسبة للدورات الاستثنائية فقد نصت المادة 17 من قانون 10/11 على انه: "يجمع المجلس في دورة استثنائية كلما قضت شؤون البلدية ذلك بطل من رئيسته أو ثلثي أعضائه أو بطلب من الوالي".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بخوش الحاج، اللجان الدائمة لمجلس لشعبي البلدي في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماستر في الحقوق تخصص دولة ومؤسسات، جامعة زيان عاشور، 2014-2015، ص 16.

## الجماعات المحلية

وتنص المادة 19 من قانون 10/11 على انه يعقد المجلس الشعبي البلدي دوراته بمقر البلدية إلا في حالة القوة القاهرة فإن المشرع أجاز للدورة أن تتعقد خارج مقر البلدية أو خارج إقليم البلدية كليا بعد أن يعينه الوالي.

ويتم تحديد تاريخ وجدول أعمال دورات المجلس من قبل رئيس المجلس البلدي بالتشاور مع الهيئة التنفيذية ويبدأ المجلس المداولات حين يحضر الجلسات أغلبية الأعضاء وذلك بإرسال الاستدعاء إليهم كتابيا و إلى مقر سكنهم مرفقة بجدول الأعمال بواسطة ظرف محمول قبل عشرة أيام على الأقل من تاريخ افتتاح الدورة.<sup>1</sup>

### 3-4- مداولات المجلس الشعبي البلدي:

تنص المادة 23 من قانون البلدية على ان اجتماعات المجلس الشعبي لا تصح إلا بحضور الأغلبية المطلقة، أي أن المداولات تعتبر صحيحة بعد الاستدعاء الثاني بفارق 5 أيام كاملة مهما كان عدد الأعضاء الحاضرين، وتكون جلسات المجلس علنية وتكون مفتوحة لمواطني البلدية ولكل مواطن معني بموضوع المداولة، ورغم أنه ليس لهذا الحضور الحق بالتدخل في النقاش والتداول فإنه من الناحية العلمية فإن 90% من المجالس المنتخبة يرفض أعضائها ورئيسها حضور المواطنين بأي شكل من الأشكال، ويجدون في كل مرة نفس الحجة لحرمان المواطن من متابعة مصالح بلديته وهي أن المداولات متعلقة

<sup>1</sup> بخوش الحاج، المرجع السابق، نفس الصفحة.

## الجماعات المحلية

بمسائل سرية وتتعلق بفحص حالات المنتخبين أو بمسائل مرتبطة بالأمن، وهذا ما يتعارض مع مبدأ تأطير التشاور المحلي وتعزيز الديمقراطية المحلية وكذلك مبدأ الإدارة من المواطن.

إلا أن المشرع تدرك الأمر ووضع هذه المادة أكثر في قانون لانتخابات جديدة 01/12 في المادة 80 منه حيث نصت على انه في حالة ما إذا لم توجد أي قائمة حازت على الأغلبية المطلقة يمكن للقوائم الحائزة على 35% من المقاعد تقديم مرشح.

ولقد طرح المشرع حلاً آخر في حالة عدم حصول أي قائمة على 35% على الأقل من المقاعد فانه يمكن للجميع القوائم تقديم مرشح وهنا يكون الانتخاب سري ويعلن رئيساً المجلس المرشح الذي تحصل على أكثر الأصوات.

وفي حالة تساوي الأصوات يجري دور ثاني في اليومين المواليين وإذا ما تساوت الأصوات في هذه المرة يعلن المترشح الأصغر سناً رئيساً للمجلس الشعبي البلدي<sup>1</sup>.

### -3- لجان المجلس الشعبي البلدي Commission:

في سبيل ممارسة المجلس الشعبي البلدي لاختصاصاته المتعددة، عليه تقسيم العمل وتطبيق مبدأ التخصص، فوجب عليه أن يشكل من بين أعضائه لجاناً دائمة وأخرى مؤقتة تساعد في القيام بمختلف الصلاحيات المنصبة به.

<sup>1</sup> بخوش الحاج، المرجع السابق، ص 17.

### 1) اللجان الدائمة:

يشكل المجلس الشعبي البلدي من بين أعضائه لجانا دائمة للمسائل التابعة لمجال

اختصاصه ولاسيما تلك المتعلقة بما يأتي:

- الاقتصاد والمالية والاستثمار.
- الصحة والنظافة وحماية البيئة.
- تهيئة الإقليم والتعمير والسياحة والصناعات التقليدية.
- الري والفلاحة والصيد البحري.
- الشؤون الاجتماعية والثقافية والرياضية والشباب.<sup>1</sup>

إن عدد اللجان الدائمة كما يأتي:

- ثلاث (3) لجان بالنسبة للبلديات التي يبلغ عدد سكانها 20000 نسمة أو أقل.

- أربع (4) لجان بالنسبة للبلديات التي يتراوح عدد سكانها بين 20001 إلى 50000 نسمة.

- خمسة (5) لجان بالنسبة للبلديات التي يتراوح عدد سكانها بين 50001 إلى 100000 نسمة.

- ستة (6) لجان بالنسبة للبلديات التي يفوق عدد سكانها 100000 نسمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، القانون 10-11، المؤرخ في 22 يونيو 2011، المادة 31، ص 09.

## الجماعات المحلية

---

وتحدث هذه اللجان بواسطة مداولة مصادق عليها بأغلبية أعضاء المجلس الشعبي البلدي بناء على اقتراح من رئيسه، كما تعد نظامها الداخلي وتعرضه على المجلس للمصادقة عليه.

مكن المشرع الجزائري المجلس الشعبي البلدي من تشكيل من بين أعضائه لجنة خاصة لدراسة موضوع محدد يدخل في مجال اختصاصه كما بينه في القانون 10-11 حيث تكون بناء على اقتراح من الرئيس عن طريق مداولة مصادق عليها بأغلبية أعضائه وتحدد المداولة موضوع وتاريخ انتهاء المهمة والآجال الممنوحة للجنة الخاصة من أجل استكمال مهمتها بصفة صريحة في المداولة المحدثة لها.

إن اللجان الدائمة تكون ممثلة تمثيلا نسبيا يعكس التركيبة السياسية للمجلس، وتنتخب كل لجنة رئيسا لها من بين أعضائها، وتجتمع بناء على طلب من رئيسها بعد إعلام رئيس البلدية على أن توكل أمانة الجلسة الى موظف في البلدية، تتولى لكل لجنة مكتب يتكون من رئيس ونائب رئيس ومقرر يعين من قبل رئيس اللجنة، ونذكر على سبيل المثال بعض اللجان الدائمة وفق مايلي:

---

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، القانون 10-11، المؤرخ في 22 يونيو 2011، المادة 31، ص ص 9،10.

### 1- لجنة الاقتصادية والمالية والاستثمار:

ففي الجانب الاقتصادي فيمكن للبلدية أن تكون مؤسسات عمومية ذات طابع إداري أو صناعي أو تجاري وعلى المؤسسة موازنة بين إيراداتها ونفقاتها<sup>1</sup>، وترك مسألة تنظيم سير هذه المؤسسات للتنظيم، كما جعل المشرع البلدية مسؤولة عن تسيير مواردها المالية الخاصة بها، وهي كذلك مسؤولة أيضا عن مواردها.<sup>2</sup>

### 2- لجنة الصحة والنظافة وحماية البيئة:

وتتكفل هذه اللجنة في مجال تحسين الإطار المعيشي للمواطن بحفظ الصحة والنظافة العمومية ولا سيما في المجالات التالية:

- توزيع المياه الصالحة للشرب.
- صرف المياه المستعملة ومعالجتها.
- مكافحة نواقل الأمراض المتنقلة.
- الحفاظ على صحة الأغذية والأماكن والمؤسسات المستقبلية للجمهور.
- صيانة طرق البلدية.

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية المادة 154، القانون 10-11، مؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق ل 22 يونيو سنة 2011، يتعلق بتكوين المؤسسات العمومية ذات طابع إداري، ص 22.

<sup>2</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية المادة 169، القانون 10-11، في 20 رجب عام 1432 الموافق ل 22 يونيو 2011، يتعلق بمسؤولية البلدية عن تسيير مواردها المالية الخاصة بها، ص 23.

- إشارات المرور التابعة لشبكة طرقاتها.<sup>1</sup>

### 3- لجنة تهيئة الاقليم والتعمير والسياحة والصناعة التقليدية:

تعمل هذه اللجنة على برنامج المجلس السنوي ولسنوات مدة العهدة الانتخابية كما تعمل على تنفيذ تماشيا مع المخطط الوطني للتهيئة والتنمية المستدامة للأقاليم وكذا المخططات التوجيهية القطاعية مادة.

أما في مجال التعمير فتزود البلدية بكل أدوات التعمير، وتعمل على اتخاذ كل التدابير اللازمة إلى توسيع قدراتها السياحية وتشجيع المتعاملين المعنيين باستغلالها.

### 4- لجنة الري والفلاحة والصيد البحري:

إن إقامة أي مشروع في إطار البرامج القطاعية للتنمية لا بد أخذ الرأي المسبق للمجلس الشعبي البلدي ولاسيما في مجال حماية الأراضي الفلاحية والتأثير على البيئة، كما يتخذ المجلس كافة التدابير التي من شأنها تشجيع الاستثمار في هذا المجال كما تساهم البلدية في حماية التربة والموارد المائية وتسهر على الاستغلال الأمثل لها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية المادة 123، القانون 10-11، مؤرخ في 20 رجب 1432 الموافق ل 22 يونيو سنة 2011 يتعلق بحفظ الصحة والنظافة العمومية، ص 19.

<sup>2</sup> بن التركي جموعي، المجلس الشعبي البلدي في ظل القانون رقم 10\_11 المتعلق بالبلدية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في الحقوق تخصص قانون إداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014/2015، ص 30.

### 5- لجنة الشؤون الاجتماعية الثقافية والرياضية:

إن كل أعضاء المجلس الشعبي البلدي هم أعضاء في اللجان الدائمة، يمكن لأي عضو أن يشارك في أشغال الجان الأخرى بعد موافقة رئيس اللجنة المعنية ولا يكون لله حق التصويت.

تستمر اللجان الدائمة في العمل حتى بعد انتهاء الموضوع الذي كلفت لدراسته وإبداء المشورة فيه، لأنه يعهد إليها بان تقوم بدراسة أخرى في نفس الميدان<sup>1</sup>.

### (2) اللجان المؤقتة:

خول القانون لأعضاء المجلس البلدي إنشاء لجان مؤقتة تتولى القيام بمهام يحددها المجلس كمباشرة التحقيق في أمر معين يخص مؤسسة البلدية، أو تجاوزات على مستوى مصلحة تابعة للبلدية أو غيرها، ويجوز لكل لجنة من لجان البلدية الدائمة أو المؤقتة أن تستدعي لحضور الاجتماعات بصفة استشارية بحتة موظفي الدولة، الذين يزاولون أنشطتهم في نطاق الحدود الإدارية للبلدية، والذين يمكن استشاراتهم أن تضي نوع من الوضوح والدقة دراسة مسألة ما، وكذا مواطني سكان البلدية من ذوي الخبرة والدراسة والتخصص<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> بن التركي جموعي، المرجع السابق، ص 31.

<sup>2</sup> عمار عوابدي، دروس في القانون الإداري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص 194.

### 4-4-اختصاصات المجلس الشعبي البلدي:

يمارس المجلس للشعبي البلدي صلاحيات كثيرة تمس جونب مختلفة من شؤون الإقليم

من أهمها:

#### ✓ في المجال الاقتصادي:

توكل البلدية بكل مبادرة أو عمل من شأنه تطوير الأنشطة الاقتصادية المسطرة في برنامجها التنموي، وكذلك تشجيع المتعاملين الاقتصاديين، ويمكن اختصار مجال الوظائف التي تختص بها البلدية في هذا المجال في النقاط التالية:

#### 1. في ميدان التجارة: للبلدية صلاحيات القيام بكل عمل يستهدف تنظيم تنمية الأعمال

التجارية والمهنية والخدمات وتسهر زيادة على ذلك توفير احتياجات السكان وحماية قدرتهم الشرائية وفي هذا الإطار تتولى البلدية على الخصوص مايلي:

▪ تنظيم وتراقب الأعمال التجارية في الأسواق البلدية لا سيما بتخصيص أماكن وتعيين مسيرها واختيار أعمالها<sup>1</sup>.

▪ مراقبة إشهار الأسعار والتأكد من تطبيق الأسعار القانونية واحترام الأسعار المعلنة.

▪ مراقبة المواقع التجارية والمهنية والخدمات وتوزيعها الجغرافي تبعاً لاحتياجات

السكان.

<sup>1</sup> هشام بن دحو، وليد بوزيان، تسيير المخصصات المالية المحلية دراسة حالة بلدية مغنية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد بنكي ومالي، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان الملحق الجامعية مغنية، 2015/2016، ص 29.

## الجماعات المحلية

- تتجز وتسيير الأسواق البلدية وتنظيم الأسواق المتنقلة المخصصة لتوزيع المنتجات والأدوات ذات الاستهلاك الواسع ولاسيما المنتجات الغذائية منها.
- تتجز أي هيكل أساسي تجاري وتسييره مباشرة أو تسند تسييره للغير.
- تشجيع تكوين تعاونيات الاستهلاك.

### 2. في ميدان السياحة: تساهم البلديات في إطار صلاحياتها في تحديد منطقة التوسع

السياحي وإعداد المخطط الرئيسي للتهيئة السياحية، لاسيما تخصيص الأراضي، واستصلاح الأماكن والقيام بأشغال الهياكل الأساسية والتجهيزات الجماعية وكذلك حماية منابع الحمامات المعدنية والمحافظة عليها، كما تساهم البلدية في تنمية السياحة ذات الطابع الاجتماعي بإنشاء هياكل الاستقبال التي تتطلب التكنولوجيا عالية وتتولى على الخصوص<sup>1</sup>:

- الفنادق.
- المطاعم التقليدية والعصرية.
- المراكز العائلية.
- مساحات التخييم.
- حظائر التسلية.
- الحمامات المعدنية الصغيرة.
- الشواطئ المهيأة.

<sup>1</sup> هشام بن دحو، وليد بوزيان، المرجع السابق، ص 29 30.

3. في ميدان الصناعة والطاقة: تخول لبلديات صاحبات القيام بكل عمل يرمي إلى

وضع شبكة صناعية عبر المناطق الترابية التابعة لها ويكون هدفها:

- المساهمة في توفير الاحتياجات المحلية انطلاقاً من الإنتاج المحلي.
- إقامة صناعة محلية ودعمها بترقية الأعمال السابقة واللاحقة بوحدة صناعية

هامة.

- يمكن للبلدية وحدها أو بالاشتراك مع غيرها من البلديات في ميدان الصناعة الصغيرة والمتوسطة أن تقوم بانجاز أي وحدة صناعية للإنتاج أو الخدمات تعد لتوفير احتياجات المحلية وتسييرها وتقوم بصيانتها كما يمكن لها أن تنشأ وتستغل أي مؤسسة حرفية لها علاقة مع إمكانية البلدية البشرية والمادية، كما تشجع زيادة على ذلك إنشاء تعاونيات ذات طابع حرفي وتشتغل أي مصنع أو محجر أو مصدر لمواد البناء يتطلب تسخير تجهيزات صغيرة<sup>1</sup>.

- تسهر على التمويل المنتظم للمؤسسات الصناعية الخاصة لوصيتها بالمواد الأولية والمنتجات الوسيطة.

- تنشئ وتهيئ مناطق صناعية ومناطق النشاط قصد الحث على التطور الصناعي عبر ترابها وفي إطار مخطط التهيئة الخاصة بها، كما يمكن لها أن تنشئ مكاتب للدراسات

<sup>1</sup> هشام بن دحو، وليد بوزيان، المرجع السابق، ص 30.

## الجماعات المحلية

الصناعية تتولى الدراسة العامة والانجاز في القطاع الصناعي والحرفي زيادة على هذا تسهر احترام قواعد حفظ الصحة والأمن في المحلات التي تأوي الأعمال الصناعية.

**4. في ميدان النقل:** تقوم البلديات بأي عمل يستهدف تسهيل وسائل النقل في المناطق الترابية التابعة لها بحيث تتخذ في ميدان النقل البري أي إجراء يستهدف ضمان النقل المنتظم عبر الخطوط ذات المنفعة المحلية لاسيما التي تربط الأماكن المعزولة والمراكز الاقتصادية وتنظيم زيادة على ذلك النقل المدرسي، كما يمكن للمجلس الشعبي البلدي أن ينشئ أي مؤسسة للنقل العمومي للمسافرين والبضائع داخل تراب البلدية ويمكن أن يتم هذا الإنشاء مع بلديات أخرى.

**5. في ميدان الفلاحة:** تتولى البلدية بالاتصال مع المصالح المعنية في الولاية وفي مجال الأراضي الفلاحية ب:

- إحصاء المساحات الفلاحية التابعة لكل القطاعات.
- تتخذ جميع الإجراءات التي تحافظ على الأراضي الفلاحية أو ذات الطاقة الفلاحية.
- تشجع الاستقلال الكامل للأراضي الفلاحية وتنمية استصلاح الأراضي بإحياء أراضي جديدة. وهي في هذه الحالة تأتي مساعدة الدولة للجماعات المحلية تقنيا لاسيما في مجال الدراسات والانجازات وتكوين المتخصصين في الأعمال الفلاحية قصد تعيينهم لدى الجماعات المحلية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عمار بوضياف، التنظيم الإداري في الجزائر بين النظري والتطبيق، ط1، جسر النشر والتوزيع، 2010، ص 206.

6. في ميدان البريد والمواصلات: تخول للبلدية صلاحيات القيام بكل عمل يستهدف

تطوير البريد والمواصلات بحيث تتولى ما يلي:

- تتجزر الوكالات البريدية وتجهزها وتصونها.
- تقييم المباني المخصصة لإيواء مكاتب البريد.
- تقييم المباني للمراكز الهاتفية.
- تتجزر قنوات الشبكات الحضرية للمواصلات.
- تركيب غرف هاتفية عمومية.

كما أجاز قانون البلدية للمجلس الشعبي البلدي في المجال الاقتصادي إنشاء مؤسسات عامة ذات طبع اقتصادي تتمتع بالشخصية المعنوية، إلا أتي الجزائر وجدت نفسها تزخر بعدة مؤسسات وهياكل اقتصادية هامة لكن جلها تعاني منا لبيروقراطية الإدارية مع قلة الخبرة التقنية والعلمية في إدارة المؤسسات الاقتصادية مما أدى إلى التسيير العقلني والاستعمال المكلف لهذه المؤسسات<sup>1</sup>.

كما أجاز أيضا لبلديات المساهمة في تجسيد الاستثمار قد تعتبر قطبا جغرافيا واقتصاديا في كل جهة من جهات الوطن، فالكثير من بلديات الوطن تتوفر على ثروات باطنية لهذا فإن لسياسة العامة للحكومة في مجال الاستثمار تقوم على تشجيعها مع مساعداتها في استغلال هذا الطابع لاقتصادي وذلك عن طريق جعلها مراكز وقواعد

<sup>1</sup> هشام بن دحو، وليد بوزيان، نفس المرجع السابق، ص 31.

## الجماعات المحلية

استثمارية بالدرجة الأولى وذلك حتى تستفيد وتضطلع بنوع من التطوير ولازدهار، فبالنظر إلى الإمكانيات الطبيعية والبشرية التي تتوفر عليها بلديات الوطن إلا انه من لملاحظ أن استغلال هذه الإمكانيات والتخطيط لها لم يكن في المستوى المطلوب ولم يحقق النتائج المرجوة مع تفعيل اللامركزية وجعل البلديات تلعب دور هاماً في المجال الاقتصادي ولاسيما في مجال الاستثمار.

### ✓ في مجال التهيئة العمرانية والتخطيط والتجهيز:

- يكلف المجلس الشعبي البلدي بوضع مخطط تنموي يخص البلدية ينفذ على المدى القصير أو المتوسط أو البعيد، أخذ بعين الاعتبار برنامج الحكومة ومخطط الولاية، وما يساعد المجلس للقيام بهذه المهمة ان هناك بنك المعلومات على مستوى الولاية يشمل كافة الدراسات والمعلومات والإحصائيات الاجتماعية والعلمية المتعلقة بالولاية<sup>1</sup>.
- من جهة أخرى يتولى المجلس الشعبي البلدي رسم النسيج العمراني مع مراعاة مجموعة من النصوص القانونية والتنظيمية السارية المفعولة، وخاصة النصوص المتعلقة بالتشريعات العقارية وعلى هذا الأساس اعترف المسرع للبلدية بممارسة الرقابة الدائمة للتأكد من مطابقة عملية البناء للتشريعات العقارية، وخضوع هذه العمليات لترخيص مسبق من المصلحة التقنية، مع تسديد الرسوم التي حددها القانون، وأوجب المشرع ساعة وضع ومناقشة مخطط البلدية ونسجها العمراني مراعاة المساحات المخصصة للفلاحة، وكذلك

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، لقانون رقم 10-11، المؤرخ في 22 يونيو 2011، المادة 123، العدد 37، المؤرخ 3 يونيو 2011.

## الجماعات المحلية

تجانس المجموعات السكانية والطابع الجمالي للبلدية، ويهدف المحافظة على البيئة أوجب قانون استصدار قانون ترخيص المجلس الشعبي البلدي كلما تعلق الأمر بمشروع ينطوي على مخاطر.

■ يعود على البلدية السهر على المحافظة على النظافة العمومية، وصيانة الطرق ومعالجة المياه القذرة وتوزيع المياه الصالحة للشرب، كما يعود لها مكافحة الأمراض المعدية وحماية الثروة المالية.

■ على صعيد آخر حمل المشرع البلدية ممثلة في مجلسها مسؤولية حماية التراث العمراني والمواقع الطبيعية والأثر والمتاحف، وكل شئ ينطوي على قيمة تاريخية أو جمالية.

### ✓ في المجال الاجتماعي والثقافي<sup>1</sup>:

أعطى المشرع للمجلس حق المبادرة بإتباع كل إجراء من شأنه التكفل بالفئات الاجتماعية المحرومة، ومد يد المساعدة إليها في مجالات الصحة والتشغيل والسكن، كما يمكن اختصار يحمل الوظائف التي تختص بها البلدية في هذا المجال في النقاط التالية:

#### 1. في ميدان الحماية والترقية الاجتماعية لبعض فئات المواطنين:

تخول البلدية صلاحيات القيام بأي إجراء من طابعته أن يضمن حماية المواطنين اللذين شاركوا في حرب التحرير (المجاهدين وأبناء الشهداء وضحايا الإرهاب) والمواطنين اللذين يتطلب سنهم أو عجزهم عناية خاصة وترقيتهم الاجتماعية في المناطق التربية لها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، لقانون رقم 90-08، المؤرخ في 7 جمادي الثاني 1410 الموافق ل7 أبريل 1990، للمادة 90 إلى 96، 1990.

### أ. حماية المجاهدين وذوي الحقوق وترقيتهم الاجتماعية:

- تساعد المجاهدين وذوي الحقوق على الصعيد الإداري كي يستفيدوا من الإجراءات ذات الطابع الاقتصادي والمالي أو غيرها.
- تقوم البلدية بأي عمل من طبيعته أن يضمن ترقية المجاهدين مهنيا وإدراجهم في الشبكات الاقتصادية لاسيما تشجيعهم على لتأسيس التعاونيات للإنتاج والخدمات، وفي هذا الإطار تسهل لهم الالتحاق بالأعمال الفلاحية والتجارية والحرفية أو الخدمات وتمنحهم حسب الأحوال أراضي للبناء أو محلات مهنية.

### ب. حماية المسنين وترقيتهم الاجتماعية:

- تحصي البلدية المسنين اللذين ليس لديهم سند عائلي ولا موارد.
- تكون ملفات قبول المسنين في المراكز الخاصة بهم.
- تمنح البلدية في إطار حماية المسنين مساعدات لهم كما تقوم بانجاز مراكز استقبال المسنين وتسهر على حسن عملها.

### ت. حماية المعوقين حركيا أو حسيا وترقيتهم الاجتماعية:

- تحصي البلدية المصابين بعجز وراثي أو مكتسب القاطنين في البلدية وتساعدهم على الصعيد الإداري للحصول على بطاقة عجز أو إعانة اجتماعية<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> عشاب لطيفة، النظام القانوني للبلدية في الجزائر، مذكرة للاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في ميدان الحقوق والعلوم السياسية ، تخصص قانون الإداري، جامعة قسدي مرياح ، ورقلة، 2013/2012، ص70.

ث. حماية الأطفال والمراهقين وترقيتهم الاجتماعية:

- تتخذ البلدية أي إجراء ضروري لقبول الأطفال المنتمين إلى الفئات المنصوص عليها من المادة 246 من قانون الصحة العمومية من مصلحة المساعدة العمومية للطفولة<sup>1</sup>.

### 2. في ميدان الصحة:

تساهم البلديات في إعداد المخطط الوطني لتطوير القطاع الصحي وإنجازه وفي إعداد الخريطة الصحية لها وتتعاون زيادة على ذلك في تعميم الطب المجاني، كما تتولى البلدية بالاتصال مع مدير القطاع الصحي انجاز الهياكل الأساسية البسيطة للصحة وتجهيزها لاسيما:

- قاعات العلاج.
- عيادات الولادة الحضرية والقروية.
- وحدات حماية الطفولة والأمومة.
- مراكز الصحة.
- العيادات المتعددة الاختصاصات.

### 3. في ميدان السكن:

تختص البلديات في مجال السكن بتنظيم التشاور وخلق شروط الترقية العقارية العمومية الخاصة وتنشيطها ولهذا تقوم ب:

- المشاركة باسهم الإنشاء مؤسسات وشركات البناء العقارية.

<sup>1</sup> عمار بوضياف، المرجع السابق، ص 209.

- تشجيع إنشاء التعاونيات العقارية في التراب البلدية.
- تشجيع كل جمعية للسكان وتنظيمها قصد حماية العقارات أو الاحياء وصيانتها أو تجديدها.

- تساعد في ترقية برامج السكن أو تشارك فيها.
- توزيع السكان الاجتماعية التي قامت بانجازها مؤسسة الديوان الترقية والتسيير العقاري<sup>1</sup>.

#### 4. في ميدان الثقافة:

تخول للبلدية صلاحيات القيام بكل عمل من طبيعته أن يحفظ التراث الثقافي والتاريخي ويضمن تطوره وذلك في المناطق الترابية التابعة لها وفي هذا الإطار تتولى البلدية في مجال الهياكل الأساسية انجاز مؤسسات ثقافية بلدية وتسييرها وتصونها وتمثل في:

- قاعات السينما.
- النوادي الثقافية.
- المتاحف البلدية.
- قاعات العروض والأفراح.
- المكتبات البلدية.

---

<sup>1</sup> هشام بن دحو، وليد بوزيان، نفس المرجع السابق، ص 34.

### 5. في ميدان العمل والتكوين المهني:

تخول للبلديات القيام بكل عمل من طبيعته أن يضمن ترقية العمل وحمايته وتشجع كل

عمل من شأنه أن يزيد في تشغيل وتكوين وتحسين المستوى المهني وتكف البلدية ب:

- تقويم الاحتياجات في مجال التشغيل.
- تقويم التكوين المهني المحتاج إليه.
- تنجز ملحقات مراكز التكوين المهني.
- تحصي إمكانيات التمهين وتبلغها إلى المصلحة المعنية<sup>1</sup>.

### 6. في ميدان الشبيبة والرياضة:

تخول للبلدية في إطار تشريع الجاري به العمل، صلاحية القيام بكل عمل يرمي إلى

تشجيع تطور التسلّيات التربوية للشبيبة والأنشطة الرياضية في المناطق التربوية التابعة لها

حيث تنجز وتصون المنشآت الأساسية منها:

- ساحات الألعاب.
- دور الشباب.
- ملاعب الهواء الطلق.
- ملاعب مختلف الرياضات.
- أحواض السباحة.
- تهيئة ممرات ومساحات الرياضة في أماكن ملائمة.

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، لقانون رقم 11-10، المؤرخ في 22 يونيو 2011، للمادة 126، المتعلقة بالولاية، العدد 73، 2011.

### 7. في ميدان الشؤون الدينية والأوقاف:

تخول البلديات صلاحيات القيام بكل إجراء يرمي إلى تشجيع وتطوير العمل الديني في المناطق التابعة لها وعلى هذا الأساس تكلف أجهزة بالأمور التالية:

- تصون المساجد والمدارس القرآنية والمراكز الإسلامية.
- تصلح المقابر وتصونها وتنشأ المصالح العمومية المكلفة بتنظيم الجنائز.
- تنظم الندوات والمحاضرات والمعارض التي تتعلق بالثقافة الإسلامية تبعا للبرنامج الذي يقرره وزير الشؤون الدينية والأوقاف.

- تعد قوائم المرشحين لحج بيت الله المحرم<sup>1</sup>.

### 8. في ميدان التربية:

تخول للبلديات صلاحيات القيام بأي عمل من طبيعته أن يضمن تطوير المنظومة التربوية في المناطق الترابية التابعة لها بحيث تتولى البلدية في المجال التربوي مايلي:

- تنفيذ البرامج المحلية في التربية والتكوين.
- تتجز برامج المباني المدرسية من مؤسسات المرحلتين الأولى والثانية من الرحلة الأساسية والمطاعم المدرسية وتجهيزها.

- تخصيص مجموعة من المساكن لمعلمي المدرسة.
- تفتني التجهيزات الأولية من أثاث مدرسي وتربوي وتخصص لمؤسسات التعليم.
- تساهم في إعداد الخيطة المدرسية لاسيما جمع المعلومات المرتبطة بها.

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، لقانون 371\_200، المؤرخ في 22 شعبان 1421 الموافق ل 18 نوفمبر 2000.

## الجماعات المحلية

▪ تشجيع تأسيس جمعيات أولياء التلاميذ وتساعد على تطوير أعمالها لفائدة مؤسسات

التعليم.

▪ تبادر بانجاز مؤسسات التعليم التحضيري مثل مدرسة الحضانة ورياض الأطفال

وتتولى تسييرها<sup>1</sup>.

### ✓ في المجال المالي:

يتولى المجلس الشعبي البلدي سنويا المصادقة على ميزانية البلدية، سواء الميزانية

الأولية قبل 31 أكتوبر من السنة السابقة للسنة المعنية، أو الميزانية الإضافية قبل 15 جوان

من السنة المعنية وتتم المصادقة على الاعتمادات المالية مادة بمادة وباب باب.

وغنى عن الذكر أنت الدولة هي من تدعيم البلديات ماليا، وما يلاحظ في المدة

الأخيرة أن عددا كبيرا من البلديات يعاني من ظاهرة الديون، مما فرض على الدولة ضرورة

التدخل من أجل التكفل بهذا الملف من حيث بادرت وزارة الداخلية إلى إحصاء البلديات

وجرد ديونها ومعرفة المؤسسات صاحبة هذه المستحقات<sup>2</sup>.

### 5-5- رئيس المجلس الشعبي البلدي:

لمعرفة النظام القانوني لرئيس المجلس الشعبي البلدي يتعرض للأحكام المتعلقة بتعيينه

وإنهاء مهامه وصلاحياته.

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، للقانون 10\_11، المؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق ل 22 يونيو 2011، المادة 122، 2011.

<sup>2</sup> Ben issa said, "l'aid de l'etat aux collectivites locales" opu, alger, 1983,p 118.

### 1- تعيين رئيس المجلس الشعبي البلدي:

خلافا للوضع الذي كان سائد في نظام الأحادي السابق سواء الوارد في القانون البلدي لسنة 1967 ( المواد من 33 إلى 78) أو قانون الإنتخابات لسنة 1980، يقوم المجلس الشعبي البلدي بجميع أعضائه بعد تنصيبه بانتخاب أحد أعضائه رئيسا وتماشيا مع النظام التأسيسي التعددي، يقوم أعضاء القائمة التي نالت أغلبية المقاعد بتعيين عضو منهم رئيسا للمجلس الشعبي البلدي للمدة الانتخابية أي 5 سنوات، ويتم تنصيبه في مدة أقصاها 8 أيام من تاريخ إعلان نتائج الاقتراع، على أن يعلن للعموم ويبلغ الولي فورا، وبعد تعيينه يقوم رئيس المجلس الشعبي البلدي بتشكيل هيئات تنفيذية وذلك بتعيينه لعدد من النواب له يتراوح بين 2 و6 نواب حسب عدد أعضاء المجلس الشعبي البلدي، كما هو وارد بالمادة 50 من القانون البلدي 90-08.<sup>1</sup>

### 2- إنهاء مهام رئيس المجلس الشعبي البلدي:

إضافة إلى حالة الوفاة والانتهاة العهدة التي مدتها 5 سنوات، تنهى مهام رئيس المجلس للأسباب نفسها التي تنهى بها مهام أعضاء المجلس والمتمثلة في الاستقالة التي يتم إعلانها أمام المجلس ويخطر بها الولي فورا ويتم قبولها نهائيا بعد شهر من تقديمها، والإقالة

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المادة 45 من قانون البلدية رقم 90-08، المؤرخ في 07/04/1990 المتضمن قانون البلدية، العدد 15، المؤرخة في 11/04/1990.

## الجماعات المحلية

والإقصاء وسحب الثقة، فقد نصت المادة 55 على مايلي " تسحب ثقة المجلس الشعبي

البلدي من رئيسه وتتهي مهامه عن طريق اقتراع علني بعدم الثقة وبأغلبية ثلثي أعضائه"

وإن كان الأجدر أن تترك مهمة سحب الثقة إلى الأعضاء القائمة الفائزة دون غيرهم

من الأعضاء فهم أصحاب الثقة الممنوحة لدى التعن حيث ترتب على نص المادة 55 عدم

الاستقرار. وفي كل الحالات فإنه خلال الشهر ينتخب آخر من أعضاء القائمة نفسها التي

كان ينتمي إليها.<sup>1</sup>

### 5-6-صلاحيات رئيس المجلس الشعبي البلدي:

عالج القانون رقم 11-10 مسألة صلاحية رئيس المجلس الشعبي البلدي بصفته

ممثلا للبلدية في المواد 77 إلى 84، حيث يعتبر رئيس المجلس الشعبي ممثل البلدية في

جميع المناسبات الرسمية والتظاهرات الثقافية والمراسيم التشريفية والأعياد الوطنية والذنية

والأيام التاريخية وهذا بموجب المادة السابعة والسبعون.

كما يمثل الرئيس المجلس الشعبي البلدي البلدية كل أعمال الحياة المدنية والإدارية

وفق الشروط والأشكال المنصوص عليها من القانون.<sup>2</sup> ويرأس رئيس المجلس الشعبي البلدي

بصفته ممثلا للبلدية المجلس الشعبي البلدي ويقوم باستدعاء جميع أعضائه ويعرض عليهم

<sup>1</sup> الجريد الرسمية للجمهورية الجزائرية ، لقانون رقم 08-90، المؤرخ في 18 صفر عام 1429 الموافق ل 23 فبراير سنة 2008، المادة 55 ، 2008.

<sup>2</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية،قانون رقم 12-07 المؤرخ في 28 ربيع الأول عام 1433 الموافق ل21 فبراير 2012 المتعلق بالولاية.

## الجماعات المحلية

المسائل الخاضعة لاختصاص هذا المجلس، ويعود مشروع جدول مشروع الدورات ويترأسها ومن خلال قراءة المادة الثاني والثمانون 82 من قانون البلدية يقوم رئيس المجلس الشعبي البلدي بمايلي:

- يحفظ على ممتلكات البلدية المنقولة والعقارية<sup>1</sup>. ويمثل البلدية أمام الجهات القضائية سواء كانت صاحبة الدعوة القضائية أي صاحبة الحق أو المشتكي منها أو المدعي عليها ويدير ويأمر بصرف النفقات والمداخيل الخاصة بالبلدية ومتابعة التطور المالية والمحاسبة في البلدية.

- يبرم رئيس المجلس الشعبي البلدي عقود اقتناء الأملاك والمعاملات والصفات والإيجارات وقبول الهيئات والوصاية ويسهر على مراقبة ومتابعة مناقصات الأشغال العمومية الموجودة في إقليم البلدية ومراقبة حسن تنفيذها ويحافظ على الأملاك البلدية التي يحددها القانون وتتكون من الأملاك العامة والخاصة التي تمنحها كل من الدولة والولاية والبلدية.<sup>2</sup>

- يتخذ رئيس المجلس الشعبي البلدي جميع الإجراءات التي تساهم في إيقاف كل القرارات التي توقف التقدم أمام الجهات القضائية المختصة ويمارس كل الحقوق على الأملاك العقارية والمنقولة التي تملكها البلدية بما في ذلك حق الشفعة ويتخذ جميع التدابير التي تساهم في ترقية وتطوير شبكة الطرقات المتواجدة في إقليم البلدية.

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، قانون 90-30 المؤرخ في 1990/12/01 يتضمن قانون الأملاك الوطنية الجريدة الرسمية العدد 52 الصادر في 1990/12/02، المعدل والمتم بموجب قانون 08-14 المؤرخ في 2008-06-20، العدد 44 الصادرة في 3-08-2008.

<sup>2</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المادة 18 من دستور 1996، الأملاك الوطنية يحددها القانون وتتكون من الأملاك العمومية والخاصة التي تملكها كل من الدولة والولاية والبلدية.

## الجماعات المحلية

• ويسهر رئيس المجلس الشعبي البلدي باعتباره ممثلاً للبلدية بالمحافظة على الأرشيف مع اتخاذ كافة التدابير التي تساهم في زيادة مداخل البلدية ويقوم بإعداد وتحضير والسهر على تنفيذ مداوات المجلس الشعبي البلدي، وينفذ ميزانية البلدية وهو يعتبر في نظر القانون الأمر بالصرف طبقاً لنص المادة 81 من قانون رقم 11-10.

### 1\_1\_5 مقومات وأسس نجتح الجماعات المحلية.

يقوم نظام الجماعات المحلية على أساليب تنظيمية وإدارية ومالية مستقلة لها الشخصية المعنوية ولها الصلاحيات المخولة لها قانوناً، ومن بين أهم مقومات الجماعات المحلية نجد:

### 1- وجود مصالح محلية متميزة عن المصالح الوطنية:

إن تحديد المصالح المحلية المتميزة عن المصالح الوطنية يتم بواسطة التشريعات التي تتصل بالنظام الإداري للدولة، فاعتراف المشرع بوجود مصالح محلية تختلف عن المصالح العمومية يستلزم أن تتولاها هيئات محلية منتخبة تتوب عن السكان المحليين في إدارتها باعتبار هؤلاء الممثلين من أبناء المنطقة المحلية يرغبون في خدمة وحل مشاكلها، إضافة إلى تلبية حاجات سكانها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>الطماوي سليمان محمد، الوجيز في القانون الإداري، دراسة مقارنة، دار الفكر العربي، مصر، 1979، ص72.

## الجماعات المحلية

يرى الفقيه "ريفيرو" أن الاعتراف بوجود مصالح محلية متميزة عن المصالح الوطنية هي المعطى الأول لأي تنظيم لامركزية، ولتكتسب مصلحة ما الصفة المحلية يجب أن تتوافر على شرطين وهما:

1- أن تعبر المصلحة على احتياجات وآمال وطموحات غالبية سكان الإقليم المحلي.

2- أن لا تتعرض مع المصلحة العليا للدولة.<sup>1</sup>

2- الاعتراف بالشخصية المعنوية لجزء من إقليم الدولة:

إداريا تقسم الدولة إلى عدد من الوحدات المحلية وفقا لطبيعتها الخاصة، وتمنع هذه الوحدات الشخصية المعنوية التي تعرف بأنها مجموعة من الأشخاص تستهدف تحقيق عرض معين أو مجموعة من الأموال تخصص لغرض معين، حيث تكون الشخصية المعنوية أحد عناصر استقلالية الجماعات المحلية ووسيلة لتحقيق اللامركزية.

-تعرف الشخصية المعنوية بأنها: "كيان له أجهزة خاصة وذمة مالية".

وهناك من عرفها بأنها: "كل مجموعة من الأشخاص تستهدف غرض معين، بحيث تشكل هذه المجموعة من الأشخاص أو الأموال كيانا قانونيا له أهمية قانونية مستقلة وقائمة بذاتها يكتسب الحقوق ويتحمل الالتزامات".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> فريدة مزياي، المجالس الشعبية المحلية في ظل نظام التعددية السياسية في التشريع الجزائري، مذكرة دكتوراه الدولة في القانون، 2005، ص

### 3- الاستقلال الإداري:

استقلال الجماعات المحلية هو الركن المهم والأساسي في نظام الجماعات المحلية فإذا لم يتحقق هذا الركن فقدت الجماعات المحلية مقوماتها الأساسية.

يتم الاستقلال الإداري من خلال إنشاء أجهزة تتمتع بكل السلطات والصلاحيات اللازمة، حيث يتم توزيع الوظائف الإدارية بين الحكومة المركزية والهيئات المحلية المستقلة وأسلوب اللامركزية، وهذا في إطار نظام رقابة مشددة من طرف الحكومة المركزية على عمل الهيئات اللامركزية بمتابعة مدى مطابقتها أعمالها الإدارية مع القانون.

ومن مظاهر هذا الاستقلال وجود أنظمة إدارية خاصة بهذه الهيئات تختلف عن ما هو معمول به لدى السلطات المركزية.<sup>2</sup>

### 3- المجالس المحلية المنتخبة:

إن الاعتراف بالشخصية المعنوية للمجالس المحلية لا تعتبر كافية، فلا بد من وجود هيئات محلية منتخبة تتوب عن السكان المحليين في إدارة شؤونهم التي اعترف المشرع بها ولما كان من المستحيل على جميع أبناء الأقاليم أو البلاد أن يقوموا بهذه المهمة بأنفسهم مباشرة فإنه من المتقن أن يقوم بذلك من ينتخبونه نيابة عنهم ومن ثم كان الانتخاب هو

<sup>1</sup> أعمار عوايدي، دروس في القانون الإداري، ط3، الجزائر، 1990، ص97.

<sup>2</sup> محمد بعلي، القانون الإداري للنشاط الإداري، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، 2007، ص74.

## الجماعات المحلية

الطريقة الأساسية التي يتم عن طريقها تكوين المجالس المعبرة عن إرادة الشخص المعنوي العام الإقليمي.

وجوهر الإدارة المحلية هو أن يعهد إلى أبناء الوحدة الإدارية بأن يشبعوا حاجاتهم في آرائهم إلى الفريقين: الفريق الأول يدعم فكرة قيام المجالس المحلية على أساس الانتخاب وحثهم بذلك هو تكريس معنى استغلال المجالس المحلية، بينما يرى أنصار ملئ العضوية بالتعيين أن الانتخاب لا يفرز بالضرورة أكفاً

الأشخاص رغم أغليبيتهم، وهناك رأي توفيقى يرى الجمع بين الانتخاب والتعيين لضمان توفير عناصر كفاءة وفي نفس الوقت تحقيق الديمقراطية، ورغم هذا الخلاف يرى غالبية الباحثين أن انتخاب هو الطريقة المثلى الواجب الأخذ بها عند ملئ مقاعد المجالس المحلية.

### 5- الوصاية الإدارية:

تتمثل الوصاية الإدارية فيما يعرف بسلطة الرقابة الوصائية، فتعتبر الرقابة ركناً جوهرياً من أركان نظام الإدارة المحلية، فوجود الرقابة من أساسيات اللامركزية الإدارية، ولهذا يحتم وجود نظام الرقابة على الإدارة المحلية وهو ما يعرف بالوصاية الإدارية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> علي حسين أحمد، وجهة نظر قانونية في أزمة الإدارة المحلية في الطرق، مجلة الجامعة العراقية، العدد(43)، 2003، ص252.

## الجماعات المحلية

تعرف الوصاية الإدارية بأنها: "وسيلة فنية تقوم على أساس قانوني وفي إطار مبدأ وحدة الدولة الدستورية والسياسية والتي تمارسها الإدارة المركزية على الهيئات المحلية، وهذا من أجل الحفاظ على وحدة الدولة الدستورية، وكذا من أجل ضمان قيام الإدارة المحلية بالمهام الموكلة لها.

-ومن بين أهداف الرقابة نذكر:

1-مراقبة مدى قيام الإدارة المحلية بالواجبات والوظائف الموكلة لها بكفاءة وفعالية.

2-التأكد من عدم خرق الإدارة المحلية للقوانين والأنظمة المنظمة لعملها.

3-ضمان حسن سير الخدمات المحلية ووضع معيار لنوع مستوى الخدمات المطلوب

تقديمها للسكان وبتعاون وثيق مع الإدارة الحكومية والإدارة المحلية.<sup>1</sup>

### 6-التمويل الذاتي بالموارد المحلية:

يكون استغلال الوحدات المحلية إداريا باستغلالها يمكنها من إيجاد موارد تمويل ذاتية يمنح لها ذمة مالية مستقلة، وبالتالي يتمتعها بالحرية في إنفاق أموالها دون الرجوع إلى السلطة الوصية، فهذا الاستقلال المالي يمنحها استقلالية إدارية ويكرس مبادئ الحكم المحلي.

<sup>1</sup>علي حسين أحمد، المرجع السابق، ص254.

### 7- المشاركة التقنية:

تعتبر المشاركة الشعبية أحد المقومات الأساسية لقيام نظام الإدارة المحلية، فالمشاركة الشعبية هو اشتراك المواطنين أفرادا وجماعات مع الهيئات الإدارية في تحديد الاحتياجات والأولويات واتخاذ القرارات وتنفيذ السياسات.<sup>1</sup>

### معوقات الجماعات المحلية:

تعاني الجماعات المحلية من العديد من المعوقات والعراقيل التي تحد من فعاليتها وتعرقل عملها المحلي الذي يقيد في تنفيذ برامجها المحلية نجد منها:

### 1- المعوقات على الصعيد التنظيمي:

إذا كان التنظيم نسقا اجتماعيا موجه نحو تحقيق أهداف محددة فإنه سيتعين لتحقيق هذه الأهداف بوسائل عديدة وتدابير مختلفة ترسم في نهاية أبعاده التي تعبر عنها الخصائص التنظيمية المتعارف عليها مثل التسلسل الرئاسي، تقسيم العمل، قنوات الاتصال فالمعوقات التنظيمية للإدارة المحلية لها مصادر تأتي منها، وذلك أن نظام الجماعات المحلية يضم أجزاء ثلاثة وهي المدخلات والأنشطة والمخرجات التي تتفاعل وتتعامل بالمنظمة وإدارتها، ويمكن حصر مصادر المعوقات التنظيمية في الجماعات المحلية في مصدرين.

<sup>1</sup> بوعمران عادل، استقلالية الجماعات المحلية، مجلة المعرفة، العدد (8)، جوان 2010، ص42.

### أ- مصادر داخلية ومصادري خارجية:

أ-المصادر الخارجية (البيئة الخارجية): البيئة هي أول مصدر للمعوقات التي تواجه المنظمات في أي مجتمع في العالم فهي البيئة المحيطة بالإدارة المحلية كما توجد قوى اجتماعية وعادات وتقاليد حضارية، كما توجد أيضا منظمات ومؤسسات حكومية وسلطات تشريعية ووسائل إعلام تعليمية وثقافية تهتم بكثير من شؤون المجتمع المحلي وتحاول التأثير في مسيرته بالإضافة إلى ذوي النفوذ ومالهم من تأثير على إعاقة تحقيق الأهداف التنظيمية.<sup>1</sup>

ب-المصادر الداخلية: يعتبر كل نوع من أنواع المدخلات التي تتعامل معها الإدارة المحلية مصدرا لمعوقات المضيفة من نوع خاص، ولكن يأتي في مقدمتها العنصر البشري الذي عادة ما يسبب الإدارة المحلية أخطر وأهم المعوقات.<sup>2</sup>

### 2-المعوقات على المستوى الاقتصادي:

تعاني الجماعات المحلية من عدة عراقيل اقتصادية تحول دون الوصول إلى تحقيق تنمية اقتصادية محلية ماردها خاصة تفشي الفساد الإداري في الحكم المحلي، حيث تخسر الجماعات المحلية مبالغ كبيرة من الإيرادات والمداخل عندما تتم الرشوة مع موظفي الدولة

<sup>1</sup>الصالح ساكري، المعوقات التنظيمية وآثارها على فعالية الجماعات المحلية، رسالة ماجستير في العلوم الإسلامية، كلية العلوم الإسلامية، جامعة باتنة، 2008، ص163.

<sup>2</sup>بن شعيب نصر الدين، الجماعات الإقليمية ومفارقات التنمية المحلية في الجزائر، مجلة الباحث، العدد (10)، الجزائر، 2012، ص161.

## الجماعات المحلية

حتى يتجاهلوا جزء من الإنتاج والدخل والواردات في تقويمهم للضرائب المستحقة على هذه النشاطات الاقتصادية.

### المعوقات على المستوى السياسي:

تبدو العلاقة متلازمة بين فساد الطبقة السياسية على المستوى الوطني وعلى المستوى المحلي، فالفساد كظاهرة معقدة تبدأ من الأسفل لتتصعد نحو الأعلى وفق التصنيفات التالية:

-سوء العلاقة بين المواطن (المنتخب) وبين الفرد المنتخب (رئيس البلدية).

-فساد المحليات هو بداية لفساد المواطن السياسي الذي يتم انتخابه في المجالس المحلية.

-رداءة المجالس المحلية المنتخبة من سياسيين وبيروقراطيين تساهم في تشكيل صورة سيئة للأحزاب السياسية لتجسيد الأداء الخلفي للأحزاب.<sup>1</sup>

### 4-المعوقات على المستوى التقني:

تتمثل أهم العراقيل للجماعات المحلية على المستوى التقني في:

-المركزية الشديدة السائدة في الأجهزة الإدارية في الوحدات الإدارية الإقليمية والاعتماد الكلي على رأي الحكومة المركزية (الوصاية).

<sup>1</sup>قاش خالد، الفساد الإداري المحلي وأساليب معالجته، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة المدينة، 2010، ص07.

## الجماعات المحلية

- غياب الكوادر التخطيطية والفنية المدربة والمؤهلة لإعداد خطط التنمية الإقليمية سواء كان ذلك على المستوى الوطني أو الإقليمي.

- عدم تفويض السلطات الأمر الذي يترتب عليه اللامبالاة والإهمال والمركزية الشديدة وتعدد المستويات الإدارية.

### 1\_1\_6\_تعديلات لقانون الانتخابات البلدية 2021:

وتنص المادة 64 من الأمر رقم 21-13 المؤرخ في 31 أوت 2021 على أن الوالي "يستدعي المنتخبين قصد تنصيب المجالس الشعبية البلدي خلال الثمانية (8) أيام التي تلي إعلان النتائج النهائية للانتخابات."

وحسب المادة 64 مكرر، يجتمع المجلس الشعبي البلدي تحت رئسه المنتخب الأكبر سنا قصد انتخاب رئيسته خلال الخمسة (5) أيام التي تلي تنصيب المجلس.

وعليه، يتم وضع مكتب مؤقت للإشراف على الانتخابات يتشكل من المنتخب الأكبر سنا يساعده المنتخبان الأصغر سنا، على أن يكونوا غير مترشحين، حيث يستقبل هذا المكتب المؤقت الترشيحات لانتخاب الرئيس ويقوم بإعداد قائمة المترشحين<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> الجريد الرسمية، الأمر المعدل والمتمم لبعض أحكام القانون رقم 11-10، المؤرخ في 22 يونيو 2011، المتعلق بالبلدية، وهذا تحسبا لانتخابات البلدية والولاية المزمع إجراؤها يوم 27 نوفمبر المقبل.

## الجماعات المحلية

---

وتتص المادة 64 المعدلة من نفس الامر على أن "يقدم المترشح للانتخاب لرئاسة المجلس الشعبي البلدي من القائمة الحائزة على الأغلبية المطلقة للمقاعد وفي حالة عدم حصول أي قائمة على الأغلبية المطلقة للمقاعد، يمكن للقائمتين الحائزتين على خمسة وثلاثين من المائة (35%) على الأقل من المقاعد تقديم المرشح".

أما في حالة عدم حصول أي قائمة على خمسة وثلاثين من المائة (35%) على الأقل من المقاعد، يمكن لجميع القوائم تقديم مرشح عنها.

وفي حالة تساوي الاصوات المحصل عليها، يعلن فائزا المترشح الأكبر سنا<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> الجريد الرسمية، الأمر المعدل والمتمم لبعض أحكام القانون رقم 11-10، المؤرخ في 22 يونيو 2011، المتعلق بالبلدية، وهذا تحسبا لانتخابات البلدية والولاية المزمع إجراؤها يوم 27 نوفمبر المقبل.

### خلاصة الفصل:

تهدف هذا الفصل إلى دراسة ومعرفة مفهوم الجماعات المحلية التي عرفت على أنها مجموعة من الأجهزة تتولى إدارة الشؤون والخدمات على المستوى المحلي، واعتبرت هذه الجماعات أسلوب يتم من خلاله توزيع الوظيفة الإدارية بين السلطة المركزية ووحدات إدارية تتمتع بالشخصية المعنوية، والاستقلال المالي، وتم التطرق في هذا الفصل إلى إبراز أهداف و مقومات قيام الجماعات المحلية من بينها الأهداف الاجتماعية تحقيق رغبات ومتطلبات السكان بما يتوافق مع ظروفهم وأولوياتهم وهناك أهداف إدارية من بينها التخفيف من أعباء الأجهزة الإدارية المركزية والحد من ظاهرة التضخم أما الأهداف السياسية يذكر منها تحقيق الديمقراطية وتوزيع السلطة في الدولة بين الجماعات والمصالح المتنوعة وتحديد أهم مرتكزات هذا النظام فهو يقوم على مجموعة من المرتكزات منها تقسيم إداري لإقليم الدولة بالإضافة إلى تمتع المجالس المحلية بالاستقلال في ممارسة اختصاصاتها مع خضوعها لرقابة السلطة المركزية.

# الإطار التطبيقي

## الإطار التطبيقي

تمهيد.

تفريغ وتحليل بيانات الدراسة الميدانية في المجلس الشعبي البلدي.

1\_1\_1\_ تعريف المجلس الشعبي البلدي.

1\_1\_2\_ نشأة المجلس الشعبي البلدي.

1\_1\_3\_ الخدمات الالكترونية التي يقدمها المجلس الشعبي البلدي.

1\_1\_4\_ البيانات الشخصية.

1\_1\_5\_ واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المجلس الشعبي البلدي بتييزي وزو.

1\_1\_6\_ علاقة الإدارة الإلكترونية بالأداء الوظيفي بالمجلس الشعبي البلدي بتييزي

وزو.

1-1-7\_ تفريغ وتحليل بيانات الجداول المركبة.

1\_1\_8\_ الاستنتاجات الجزئية والعامّة للدراسة.

**تمهيد:**

يتناول هذا الفصل الدراسة الميدانية بحيث قسم إلى ثلاثة أقسام، يتناول القسم الأول التعريف بالمجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو، القسم الثاني تناول تفريغ وتحليل بيانات الدراسة الميدانية حسب محور الاستمارة ، أما في القسم الثالث أهم النتائج المتوصل إليها بعد التحليل والنقاش.

## 1-1-1- تعريف المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو:

المجلس الشعبي البلدي هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة، مرفق عام تتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة للدولة، تحدد بموجب القانون، وهي القاعدة الإقليمية اللامركزية.

المجتمع بحاجة إلى مؤسسة عمومية تقوم بتسيير شؤونه وتنظيم إدارة أعمال الأمم والشعوب من بينها البلدية والتي تعتبر الوحدة القاعدية الأساسية والأدنى في التنظيم الجزائري فهي تمثل نقطة المشاركة الأولى للمواطن المحلي في شؤون التسيير وذلك باعتبارها هيئة دولية تعتمد على النظام اللامركزية ما يكسبها صفة الاستقلالية في طريقة تسييرها من جهة وتقريب الإدارة من المواطن من جهة أخرى، تتشكل البلدية من المجلس الشعبي البلدي ويترأسها رئيس المجلس الشعبي البلدي وتتفرع البلدية إلى أقسام ومصالح.

يشرف على إدارة البلدية جهاز منتخب يمثل جهاز المداولة وهو الجهاز الأساسي في البلدية، والوسيلة الرئيسية لتحقيق مبدأ الديمقراطية على المستوى المحلي وخاصة بعد التغييرات السياسية والتعددية الحزبية التي عرفتها الجزائر.

وهذا المجلس يتألف من عدد يتراوح ما بين 07 أعضاء إلى 23 عضوا حسب البلديات والتعداد السكاني بها لمدة 5 سنوات ينتخبون من قبل سكان البلدية بالاقتراف والعام المباشر والسري الذي تتوفر فيهم الشروط القانونية التالية:

- أن يبلغ المترشح 23 سنة كاملة يوم الاقتراع.
- أن يثبت أداء للخدمة الوطنية أو الإعفاء منها.
- أن يكون ضمن قائمة مقبولة صراحة من طرف حزب سياسي أو تدعم بتوقيع 5% على الأقل من الناخبين في الدائرة الإنتخابية ويتشكل المجلس الشعبي البلدي لبلدية تيزي وزو من 20 عضوا.

### 1-1-2- نشأة المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو:

يرجع إنشاء بلدية تيزي وزو كغيرها من البلديات الأخرى إلى الفترة الاستعمارية وبالضبط أواخر القرن التاسع عشر (19) حيث تمثل بلدية تيزي وزو أكبر سوق أسبوعي يسمى (سبت عمراوى) كونها تحتل موقعا جغرافيا متميزا بحيث تتوسط منطقة القبائل، وذلك نظرا لطرق المواصلات البرية والحديدية التي تربها بباقي لمناطق المجاورة.

وفي عام 1854 أصبحت تيزي وزو مركزا إداريا للاحتلال الفرنسي، ثم بعدها أصبحت بلدية تيزي وزو دائرة القبائل الكبرى بموجب التقسيم الإداري الاستعماري عام 1889.

وفي عام 1957 قسمت الولاية إلى خمس مناطق إقليمية تحت اسم (عمالة القبائل الكبرى) وتأتي بلدية تيزي وزو لتكون وسط البلديات الأخرى التابعة للولاية حيث يحدها من الشمال: واد سباو وماكودة ومن الشرق : بلدية واقتون وفريحة، ومن الغرب: سيدي نعمان ذراع بن خدة، من الجنوب: بني عيسى وبني زمزرر ومعاينة.

1-3- الخدمات الإلكترونية التي تقدمها المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو:

- شهادة الميلاد.

- شهادة الزواج.

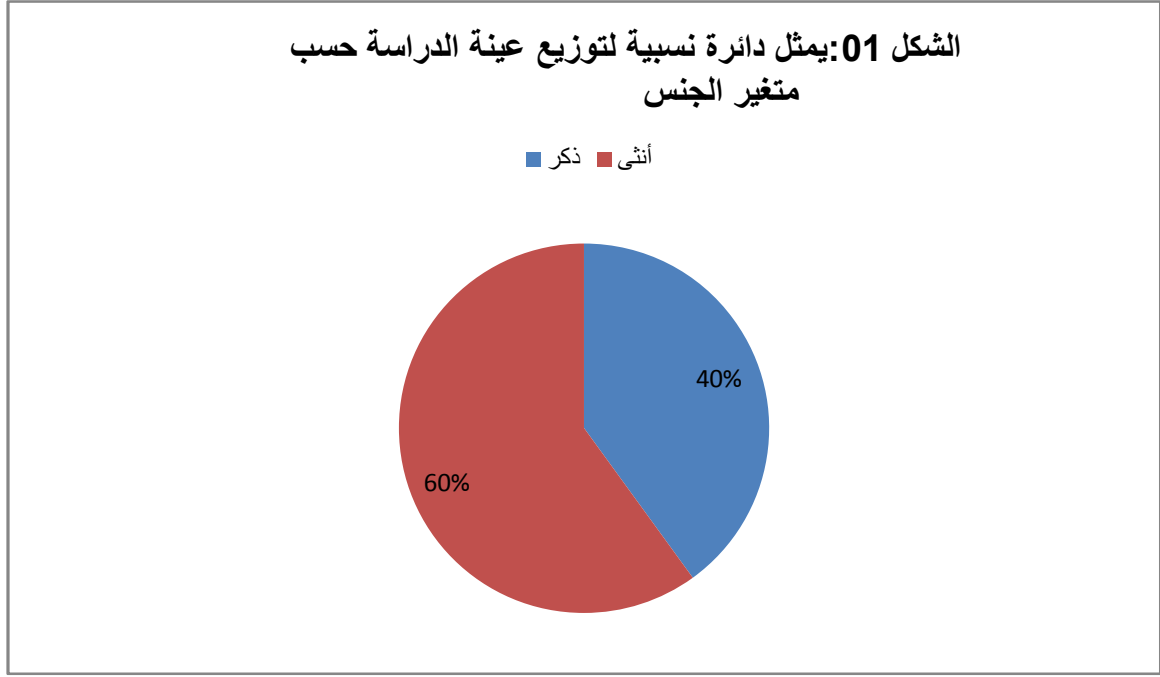
- شهادة الوفاة.

- شهادة الحالة العائلية.

1-4- محور البيانات الشخصية:

الجدول رقم 02: يمثل توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

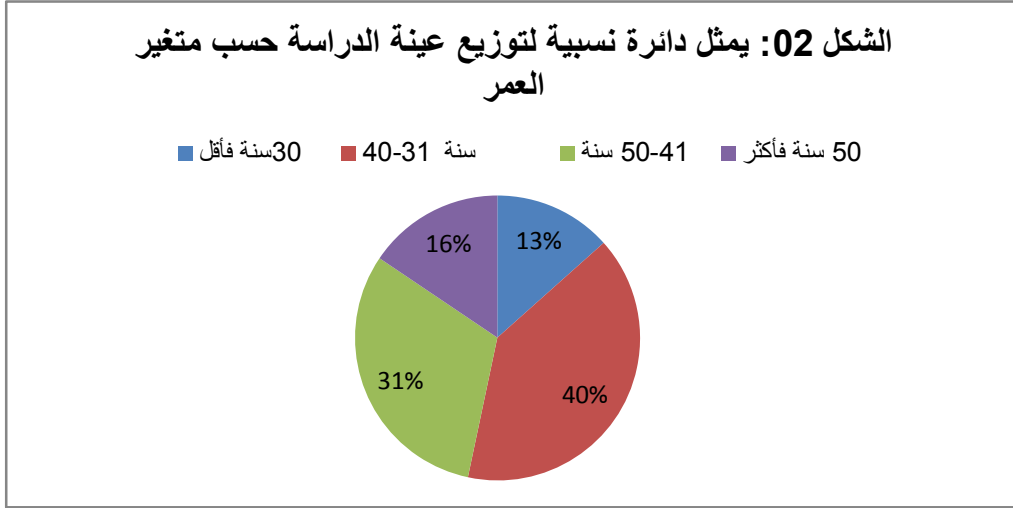
النسبة	التكرار	الجنس
40%	18	ذكر
60%	27	أنثى
100%	45	المجموع



تشير نتائج الجدول بأن غالبية أفراد عينة البحث من الإناث بنسبة بلغت (60% بينما نسبة الذكور (40%).

جدول رقم 03: توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر.

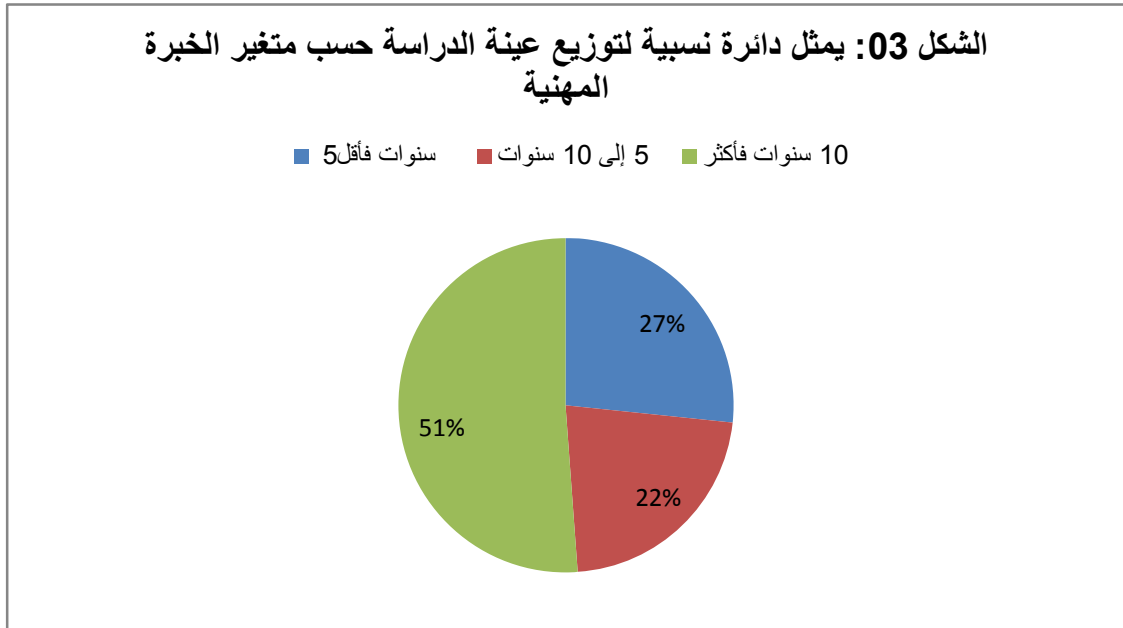
النسبة	التكرار	العمر
%13.33	6	30 سنة فأقل
%40	18	31-40 سنة
%31.11	14	41-50 سنة
%15.56	7	51 سنة فأكثر
%100	45	المجموع



تشير نتائج الجدول أن فئة العمر من (31 إلى 40 سنة) تقدر بنسبة (40%) أما الفئة العمرية التي تتراوح أعمارهم من (41 إلى 50 سنة) بلغت نسبتهم (31.11%)، بينما الفئة العمرية التي من 30 سنة فأقل و 50 سنة فأكثر بنسبة متقاربة تقدر ب (13.33%) و (15.55%).

الجدول رقم 04 : توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية.

النسبة	التكرار	الخبرة المهنية
26.67%	12	5 سنوات فأقل
22.22%	10	من 5-10 سنوات
51.11%	23	من 10 سنوات فأكثر
100%	45	مجموع



تبين نتائج الجدول بأن خبرة غالبية أفراد عينة الدراسة 10 سنوات، فأكثر بنسبة تقدر ب (51.11%) بينما 5 سنوات فأقل، ومن 5 إلى 10 سنوات خبرة بنسبة متقاربة تقدر ب (26.67%) و(22.22%).

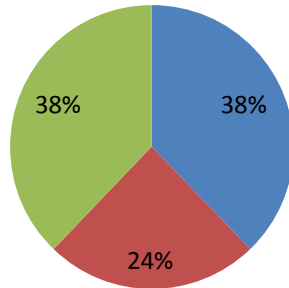
## 1\_1\_5\_ واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المجلس الشعبي البلدي بتيزي وزو.

الجدول رقم 05: يبين طريقة ربط المجلس الشعبي البلدي تيزي وزو بالانترنت.

طريقة ربط المجلس بالانترنت	التكرار	النسبة
عن طريق خط الهاتف ADSL	17	47.78%
عن طريق الألياف البصرية FIBRES	11	24.44%
عن طريق WIFI	17	37.78%
المجموع	45	100%

الشكل 04: يمثل دائرة نسبية لطريقة ربط المجلس الشعبي البلدي بتيزي وزو

■ ADSL ■ FIBRES ■ WIFI

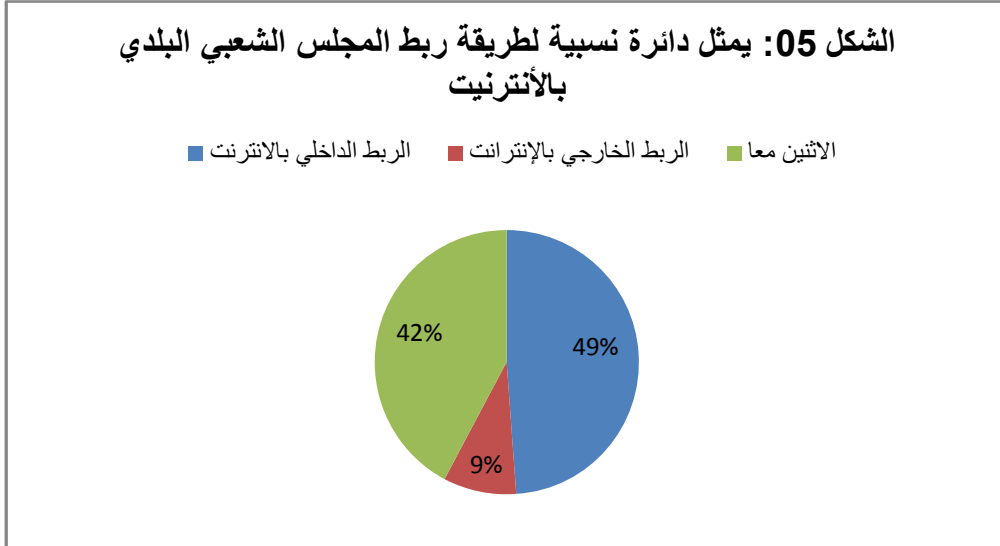


يتبين من خلال الجدول أن ربط المجلس الشعبي البلدي بالانترنت يعتمد بنسبة متساوية بين خط الهاتف الثابت (ADSL) وطريق (Wifi)، تقدر ب (37.78%) بينما الألياف البصرية (Fibres) بنسبة تقدر ب (24.44%).

نستنتج أن هناك اختلاف بسيط حول طريقة ربط المجلس الشعبي البلدي بالانترنت وهذا راجع إلى طريقة استخدامه من طرف المواطنين.

**الجدول رقم 06:** يمثل طريقة ربط المجلس الشعبي البلدي بالانترنت.

النسبة	التكرار	طريقة ربط المجلس الشعبي بالانترنت
%48.89	22	الربط الداخلي بالانترنت
%8.89	4	الربط الخارجي بالانترنت
%42.22	19	الاشتين معا
%100	45	المجموع



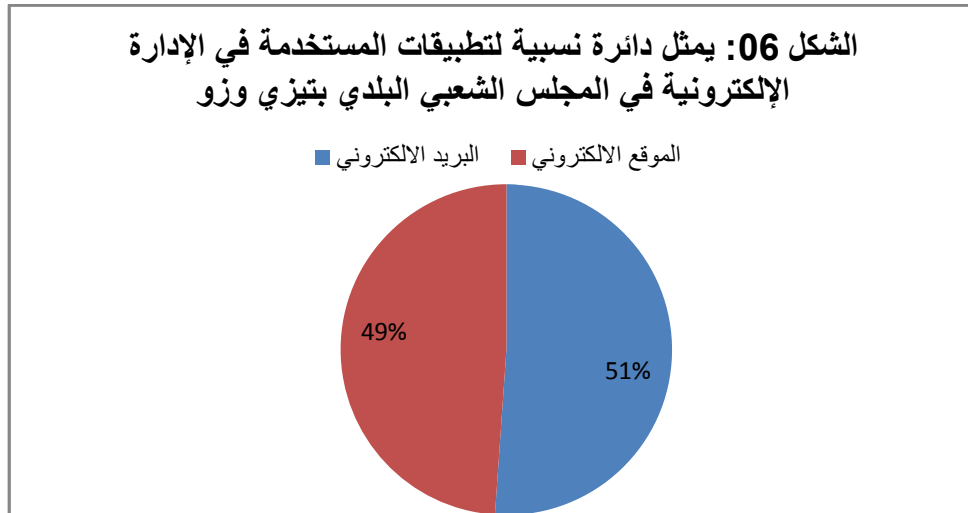
يوضح نتائج الجدول أعلاه طريقة ربط المجلس الشعبي البلدي في تيزي وزو بالإنترنت أن أعلى نسبة تم ربطها عن طريق الربط الداخلي بالإنترنت تقدر ب 48.89%، أما 42.22% عن طريق الاثنين معا ثم يقابلها الربط الخارجي بالإنترنت بنسبة تقدر ب 8.89%.

نستنتج أن هناك نسبة ضئيلة تفهم معنى الإدارة الإلكترونية في المجلس الشعبي البلدي بتيزي وزو في حين يرى معظم الموظفين أن الإدارة الإلكترونية هي الربط الخارجي بالإنترنت هذا ما يدل على شيء واحد، إنما يدل على عدم وجود ثقافة مترسخة في ذهنية الموظفين حول مفهوم الإدارة الإلكترونية وكيفية ربطها أساسا بالإنترنت.

جدول رقم 07: جدول يبين التطبيقات المستخدمة في الإدارة الإلكترونية في المجلس

الشعبي البلدي بتيزي وزو.

النسبة	التكرار	التطبيقات المستخدمة في الإدارة الإلكترونية
51.11%	23	البريد الإلكتروني
48.89%	22	الموقع الإلكتروني
100%	45	المجموع



تشير المعطيات الكمية للجدول الموضح أعلاه أن النسبة التي تقدر ب(51.11%)،

تمثل الفئة المتعلقة بتطبيقات المستخدمة في الإدارة الإلكترونية للبريد الإلكتروني على

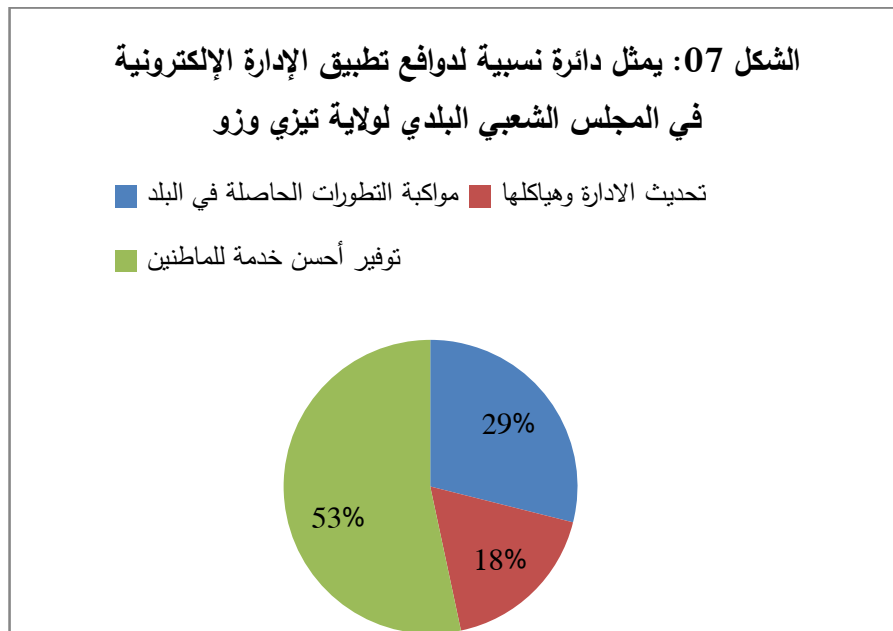
مستوى المجلس الشعبي البلدي بتيزي وزو، أما الفئة الثانية بنسبة (48.89%) للموقع الإلكتروني.

نستنتج من خلال المعطيات بأن البريد الإلكتروني هو التطبيق الأكثر استخداما بين موظفي المجلس الشعبي البلدي بتيزي وزو لأنه يؤدي تبادل المعلومات بشكل سريع ودقيق دون الحاجة إلى التنقل بين المصالح الإدارية المختلفة.

الجدول رقم 08: جدول يبين الهدف من تطبيق الإدارة الإلكترونية في المجلس الشعبي في تيزي وزو.

الهدف تطبيق الإدارة الإلكترونية	التكرار	النسبة
الإشراف في عملية الانجاز	13	28.89%
القضاء على البيروقراطية	8	17.78%
القضاء على الرشوة	6	13.33%
تحسين الخدمات	5	11.11%
القضاء على الوساطة الشخصية	2	4.45%
القضاء على طوابير	4	8.89%

الانتظار		
2.22%	1	ضمان الكفاءة
13.33%	6	السرعة والفعالية
100%	45	المجموع



نقرأ من الجدول أعلاه أن من دوافع تطبيق الإدارة الإلكترونية راجع أساسا إلى توفير أحسن خدمة للمواطنين بنسبة تقدر ب(53.33%) بينما مواكبة التطورات الحاصلة في البلاد بنسبة (28.89%) أما تحديث الإدارة وهيكلها بنسبة(17.78%).

نستنتج أن دوافع تطبيق الإدارة الإلكترونية في بلدية تيزي وزو ساهم في توفير أحسن للمواطنين لشفافيتها في تعاملاتها الإدارية، الأمر الذي يجعل المواطن على اطلاع دائم وكذا كسب لرضى المواطنين.

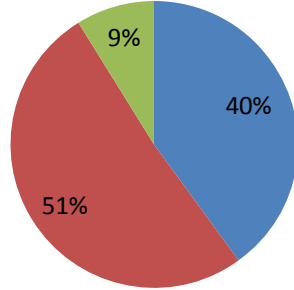
**الجدول رقم 09:** جدول يمثل إذا ما استخدام الإدارة الإلكترونية سهل في تسيير

نشاطات المجلس الشعبي البلدي بتيزي وزو.

النسبة	التكرار	استخدام الادارة الالكترونية في تسيير نشاطات المجلس
40%	18	بشكل كبير
51.11%	23	بشكل متوسط
8.89%	4	بشكل ضعيف
100%	45	المجموع

الشكل 08: يمثل دائرة نسبية إذا ما استخدام الإدارة الإلكترونية سهل في تسيير نشاطات المجلس الشعبي البلدي

■ بشكل كبير ■ بشكل متوسط ■ بشكل ضعيف



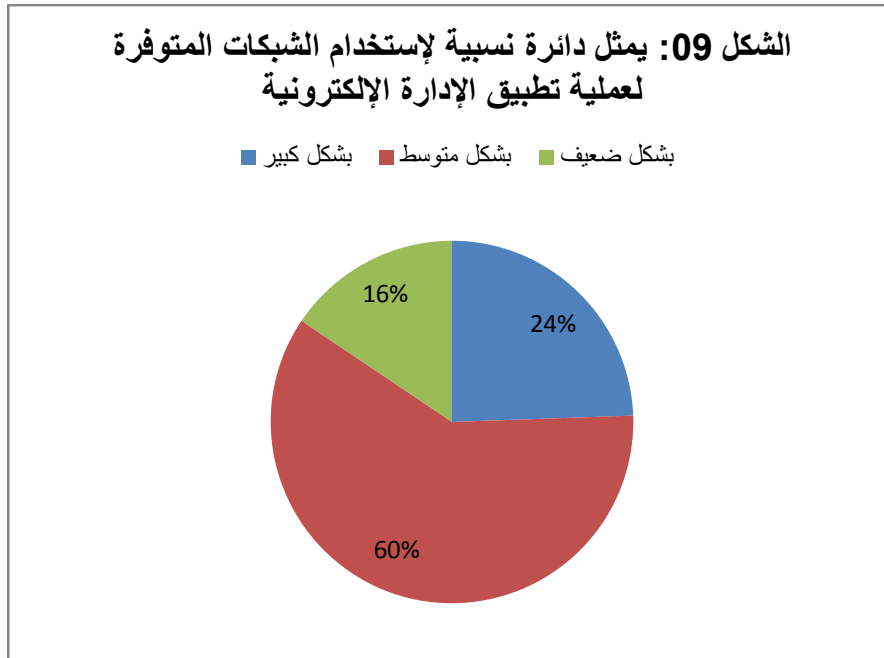
نقرأ من خلال الجدول أعلاه أن استخدام الإدارة الإلكترونية يسهل في تسيير نشاطات المجلس الشعبي البلدي بـتيزي وزو بشكل متوسط وذلك بنسبة تقدر ب (51.11%) ثم يليه بشكل كبير بنسبة (40%) أما بشكل ضعيف بنسبة (8.89%).

نستنتج من خلال معطيات الجدول أن استخدام الإدارة الإلكترونية يسهل نشاطات المجلس الشعبي البلدي لتيزي وزو وتحسين الأداء وإدارة الأعمال إلكترونياً ورفع جودة الخدمات وتحسينها.

الجدول رقم 10: جدول يبين استخدام الشبكات المتوفرة لعملية تطبيق الإدارة

الإلكترونية

النسبة	التكرار	الشبكات المتوفرة في عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية
%24.44	11	بشكل كبير
%60	27	بشكل متوسط
%15.56	7	بشكل ضعيف
%100	45	المجموع



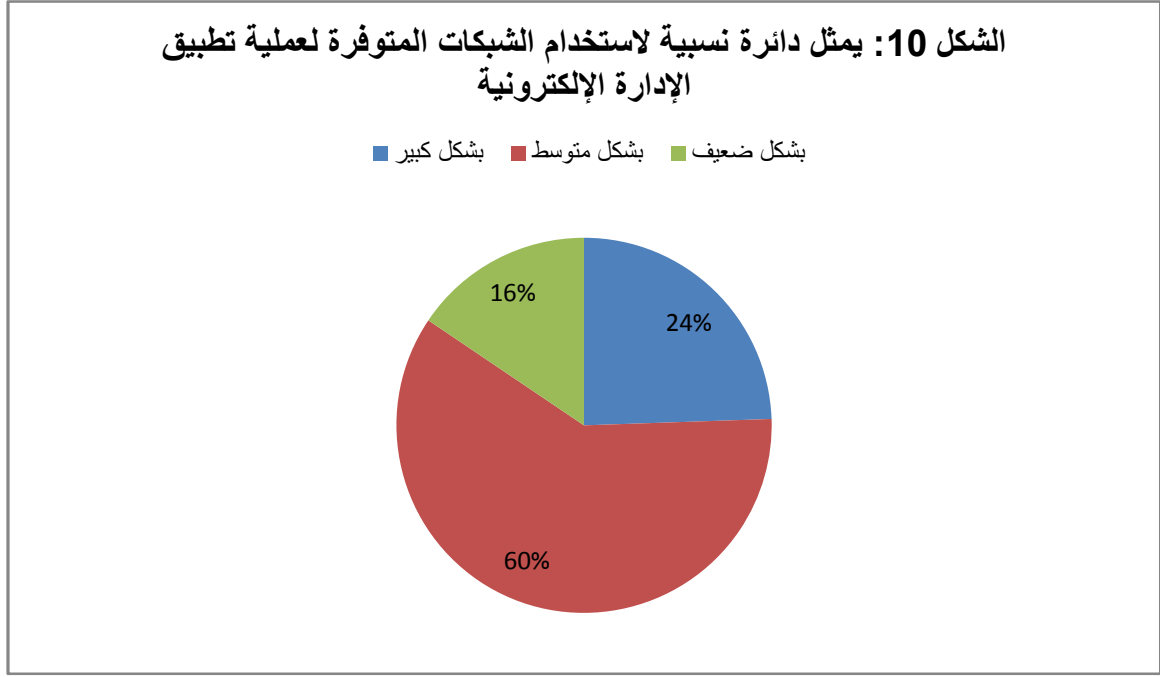
نقرأ من خلال المعطيات المقدمة في الجدول أعلاه أن استخدام ربط الشبكات المتوفرة حالياً كافياً لعملية تطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل متوسط نسبة تقدر (60%)، يليه بشكل كبير (24.44%) ثم ضعيف بنسبة (15.56%).

نستنتج من خلال الإحصائيات أن المجلس الشعبي البلدي بـتيزي وزو توفر الربط بشبكات لعملية تطبيق الإدارة الإلكترونية حيث أسهمت هذه الشبكات في تغييرات جوهرية في العمليات الإدارية من أجل مسايرة التطورات الحاصلة في البلاد.

**الجدول رقم 11:** جدول يبين استخدام الشبكات المتوفرة لعملية تطبيق الإدارة

الإلكترونية

النسبة	التكرار	الشبكات المتوفرة في عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية
24.44%	11	بشكل كبير
60%	27	بشكل متوسط
15.56%	7	بشكل ضعيف
100%	45	المجموع



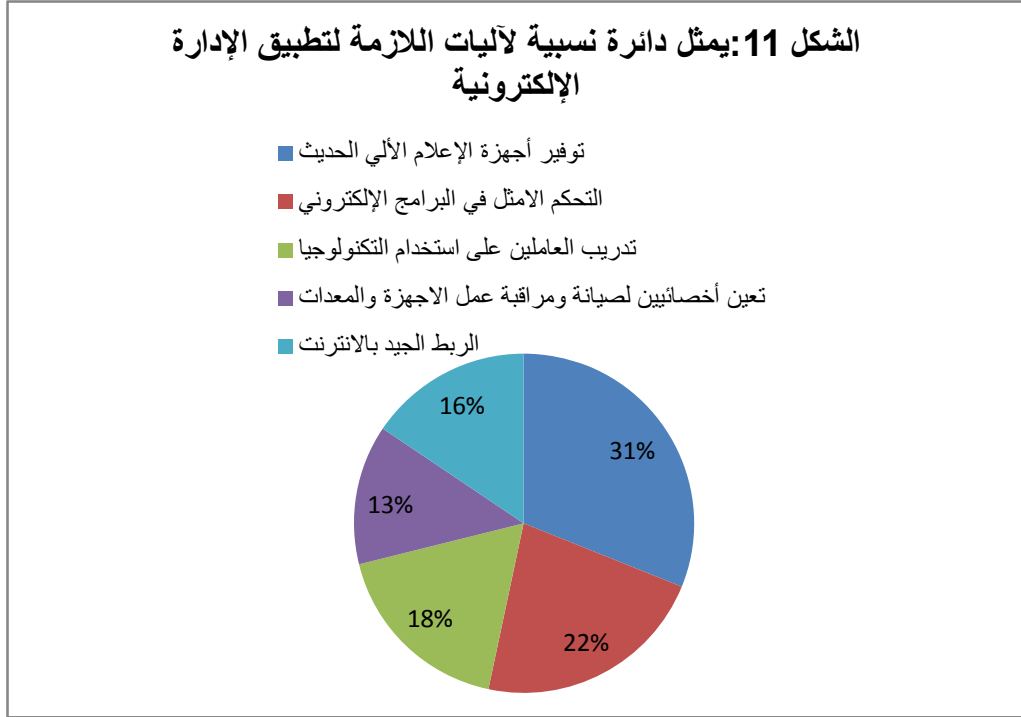
نقرأ من معطيات الجدول أعلاه أن الآليات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية وذلك بتوفير أجهزة الإعلام الآلي الحديثة بنسبة تقدر ب (31.11%)، ثم تليه التحكم الأمثل في البرامج الإلكترونية بنسبة (22.22%) بينما تدريب العاملين على استخدام التكنولوجيا بنسبة (17.78%)، أما نسبة الربط الجيد بالإنترنت تقدر ب (15.56%) وأخيرا تعيين أخصائيين لصيانة ومراقبة الأجهزة والمعدات بنسبة (13.33%).

نستنتج أن المجلس الشعبي البلدي بتيزي وزو يستخدم تطبيقاته للإدارة الإلكترونية على توفير أجهزة الإعلام الآلي الحديثة كونها نظرا لضرورتها في ملحق الإداري، كما أنها تعتمد عليها بدرجة كبيرة في معاملاتها وانجاز الوثائق المطلوبة وصيانة الأجهزة الإلكترونية، ولكن هذا لا يفي أن تطبيق الإدارة الإلكترونية فاعلة على مستوى المجلس الشعبي البلدي

تيزي وزو توفير آليات على أخرى تعتبر أيضا عوامل مهما لتطبيق الإدارة الالكترونية التحكم فيها وهي عوامل مرتبطة بعضها البعض.

الجدول رقم 12: يوضح الآليات اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية.

النسبة	التكرار	آلياتاللزما لتطبيق الإدارة الالكترونية
%31.11	14	توفير أجهزة الإعلام الآلي الحديث
%22.22	10	التحكم الأمثل في البرامج الإلكترونية
%17.78	8	تدريب العاملين على استخدام التكنولوجيا
%13.33	6	تعيين أخصائيين لصيانة ومراقبة عمل الأجهزة والمعدات
%15.56	7	الربط الجيد بالإنترنت
%100	45	المجموع



نقرأ من معطيات الجدول أعلاه أن الآليات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية وذلك بتوفير أجهزة الإعلام الألي الحديثة بنسبة تقدر ب (31.11%)، ثم تليه التحكم الأمثل في البرامج الإلكترونية بنسبة (22.22%) بينما تدريب العاملين على استخدام التكنولوجيا بنسبة (17.78%)، أما نسبة الربط الجيد بالانترنت تقدر ب (15.56%) وأخيرا تعيين أخصائيين لصيانة ومراقبة الأجهزة والمعدات بنسبة (13.33%).

نستنتج أن المجلس الشعبي البلدي بتيزي وزو يستخدم تطبيقاته للإدارة الإلكترونية على توفير أجهزة الإعلام الألي الحديثة كونها نظرا لضرورتها في ملحق الإداري، كما أنها تعتمد عليها بدرجة كبيرة في معاملاتها وانجاز الوثائق المطلوبة وصيانة الأجهزة الإلكترونية، ولكن هذا لا يفي أن تطبيق الإدارة الإلكترونية فاعلة على مستوى المجلس الشعبي البلدي

تيزي وزو توفير آليات على أخرى تعتبر أيضا عوامل مهما لتطبيق الإدارة الالكترونية التحكم فيها وهي عوامل مرتبطة بعضها البعض.

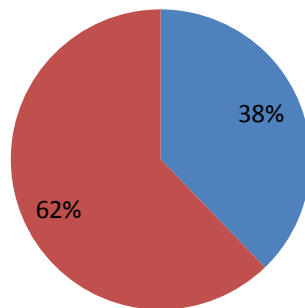
**الجدول رقم 13:** يوضح ما إذا تم إجراء دورات تدريبية للموظفين على مستوى

المجلس الشعبي البلدي بتيزي وزو للانتقال إلى الإدارة الإلكترونية.

النسبة	التكرار	إذ ما تم إجراء دورات تدريبية
37.78%	17	نعم
62.22%	28	لا
100%	45	المجموع

**الشكل 12:** يمثل دائرة نسبية إذا تم إجراء دورات تدريبية للموظفين على مستوى بلدية تيزي وزو للانتقال إلى الإدارة الإلكترونية

■ نعم ■ لا

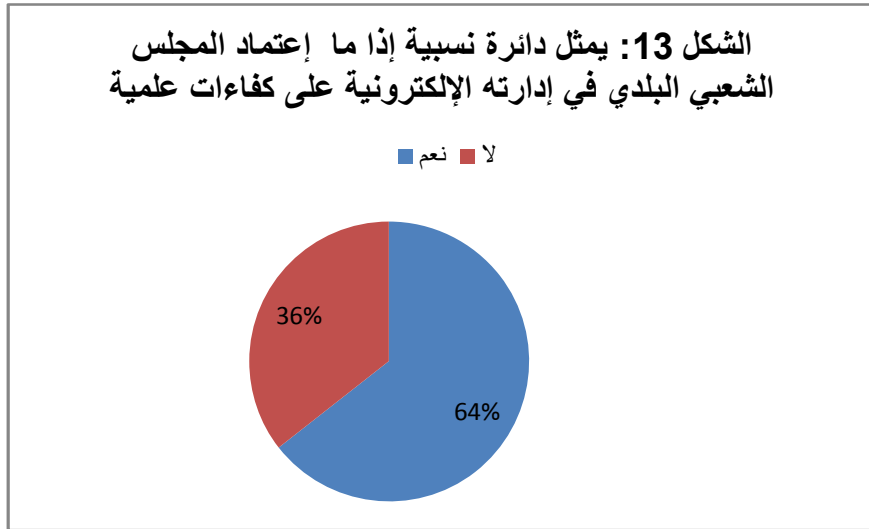


يتبين لنا من خلال الجدول أن أغلب الموظفين لم يشتركوا في أي دورات تدريبية وهي نسبة مرتفعة تصل إلى حدود (62.22%) وقد يعود السبب في ذلك إلى قدرتهم في التحكم في الأجهزة الحديثة، لإجراء تدريبات بينما نسبة الذين شاركوا في مجال تكنولوجيا الاتصال تقدر ب (37.78%).

بناء على المعطيات المتحصل عليها من خلال الجدول نستنتج أن أغلب الموظفين لم يشتركوا في أي دورة تدريبية نظرا لكفاءاتهم وخبرتهم وقدرتهم على التحكم في تسيير مختلف أجهزة تكنولوجيا الحديثة وتوفيرهم خبرة عالية.

**الجدول رقم 14:** إذ ما إعتماذ المجلس الشعبي البلدي في إدراته الإلكترونية على كفاءات علمية.

النسبة	التكرار	الكفاءات العلمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية
64.44%	29	نعم
35.56%	16	لا
100%	45	المجموع



نستنتج من خلال الجدول أن الإدارة الإلكترونية في البلدية تعتمد على كفاءات علمية

بنسبة تقدر (64.44%)، بينما لا تعتمد على الكفاءات بنسبة (35.56%).

بناءً على المعطيات المتحصل عليها نستنتج أن الإدارة الإلكترونية تعتمد على

كفاءات العلمية وخبرة عالية من قبل الموظفين من أجل تسيير إدارتها بأحسن الطرق.

نستنتج بأن المجلس البلدي بـتيزي وزو يعتمد في إدارته الإلكترونية على كفاءات علمية

وقدرات عالية.

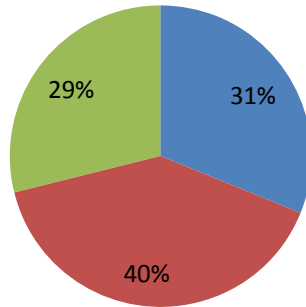
الجدول رقم 15: يوضح على نوع أرشيف الذي تعتمد عليه المجلس الشعبي البلدي

بتيزي وزو في إدارته الإلكترونية.

النسبة	التكرار	نوع الأرشيف الذي تعتمد عليه المجلس
31.11%	14	الأرشيف الورقي
40%	18	الأرشيف الإلكتروني
28.89%	13	الإثنين معا
100%	45	المجموع

الشكل 14: يمثل دائرة نسبية لنوع الأرشيف الذي يعتمد عليه المجلس الشعبي البلدي بتيزي وزو في إدارته الإلكترونية

■ الإثنين معا ■ الإلكتروني ■ الأرشيف الورقي



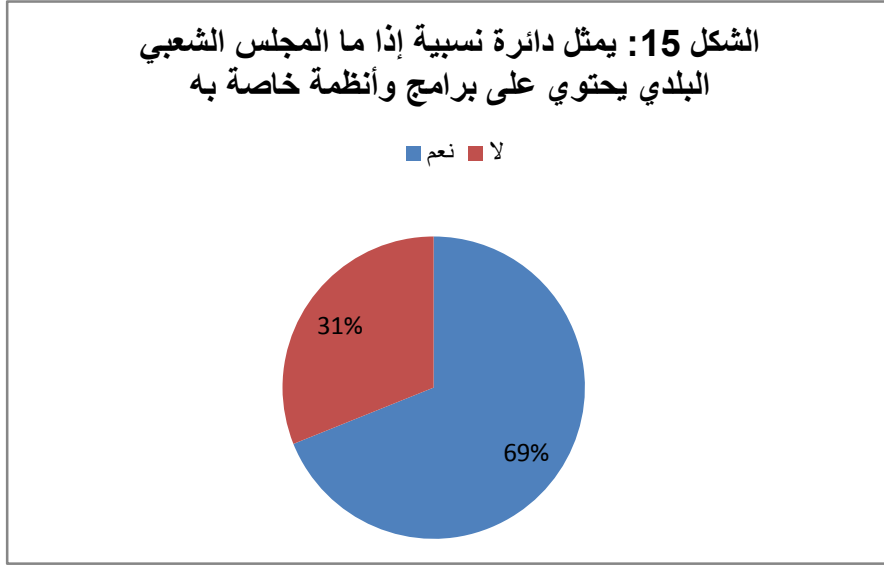
نقرأ من الجدول رقم 13 بأن الإدارة تعتمد على الأرشيف الإلكتروني بنسبة تقدر ب (40%) والأرشيف الورقي بنسبة (31.11%) وتعتمد بنسبة تقدر (28.89%) على الأرشيفين معا.

نستنتج أن موظفي الإدارة يعتمدون على الأرشيف الإلكتروني نظرا لتسهيل عملية تخزين المعلومات والملفات داخل الأرشيف الإلكتروني والرجوع إليها عند الحاجة.

نستنتج أن الإدارة الإلكترونية في المجلس الشعبي البلدي بتييزي وزو يعتمد في إدارته على الأرشيف الإلكتروني مما سهل العمل للموظفين.

الجدول رقم 16: يبين ما إذا المجلس الشعبي البلدي بتييزي وزو يحتوي على برامج وأنظمة خاصة به.

النسبة	التكرار	إذا ما المجلس يحتوي على أنظمة خاصة به
68.89%	31	نعم
31.11%	14	لا
100%	45	المجموع



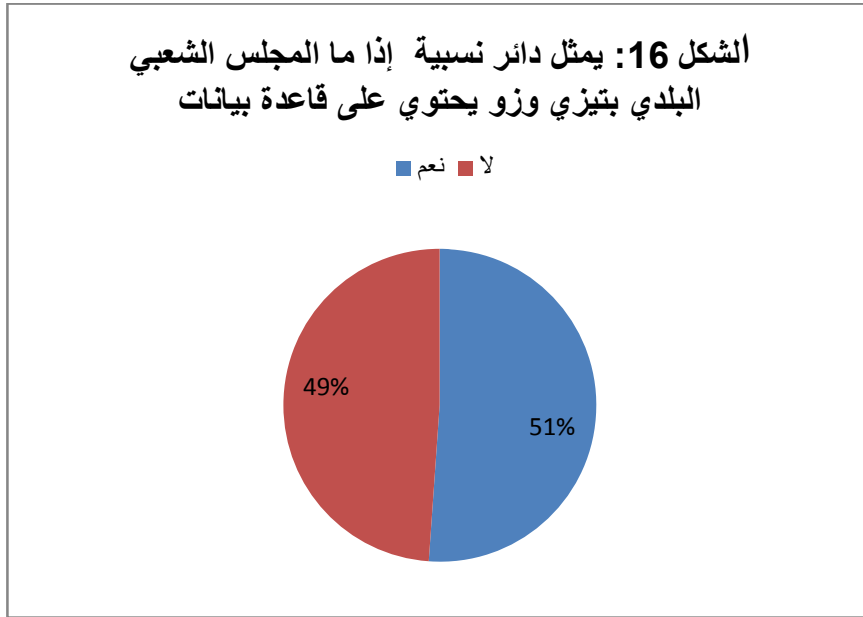
يتبين من معطيات الجدول رقم 15 على احتواء المجلس الشعبي البلدي بتيزي وزو على برامج ونظمه سرية خاصة بها تقدر بنسبة (68.89%)، أما بنسبة لا تقدر ب (31.11%).

نستنتج من خلال عينة المبحوثين أن المجلس الشعبي البلدي بتيزي وزو يحتوي على برامج وأنظمة سرية خاصة بها، بغرض حفظ وتسيير المعاملات الإدارية التي تعتبر الغرض الرئيسي من تبني هذه التقنية الإدارية الإلكترونية.

الجدول رقم 17: يوضح إذا ما المجلس الشعبي البلدي بتيزي وزو يحتوي على قاعدة

بيانات.

النسبة	التكرار	إذا ما يحتوي على قاعدة بيانات خاصة بها
51.11%	29	نعم
48.89%	22	لا
100%	45	المجموع

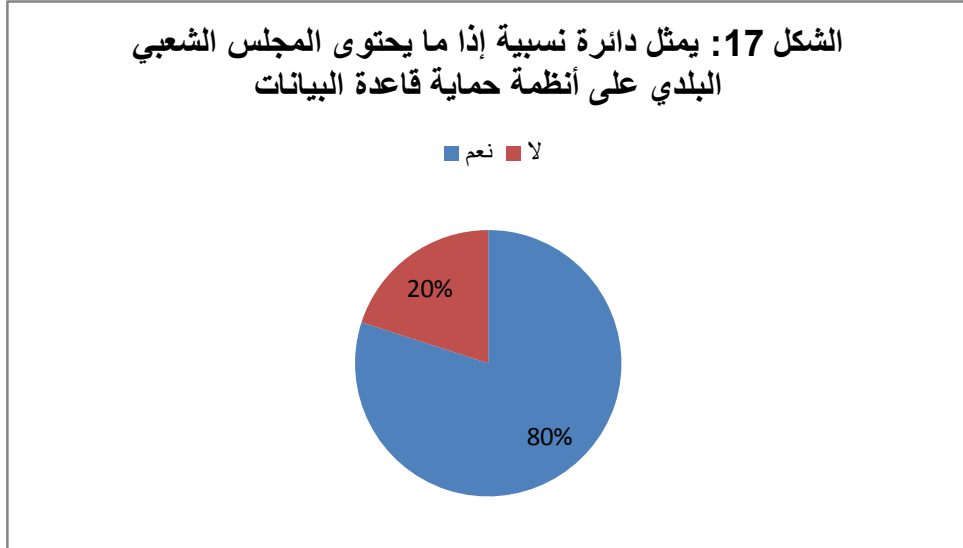


نقرأ من خلال معطيات الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين أجابوا على أن المجلس الشعبي البلدي لتيزي وزو يحتوي على قاعدة بيانات خاصة بها بنسبة نعم تقدر ب (51.11%) أما لا بنسبة (48.89%).

نستنتج من خلال الجدول أعلاه أن المجلس الشعبي بتيزي وزو قاعدة بيانات خاصة بها لأنها تسعى بالدرجة الأولى إلى تفعيل المعاملات الإدارية وتسريعها من أجل تلبية حاجيات المواطن من وثائق بطريقة سريعة وسهلة.

**الجدول رقم 18:** يبين إذ ما يحتوى المجلس الشعبي البلدي تيزي وزو على أنظمة حماية قاعدة البيانات.

النسبة	التكرار	إذا ما يحتوى المجلس على أنظمة حماية قاعدة البيانات
80%	36	نعم
20%	9	لا
100%	45	المجموع



نلاحظ من الجدول أن أغلبية عينة الدراسة أجابوا بنعم على وجود أنظمة لحماية القاعدة والبيانات، وذلك بنسبة (80%) بينما فقط (20%) أجابوا بعدم وجودها (لا).

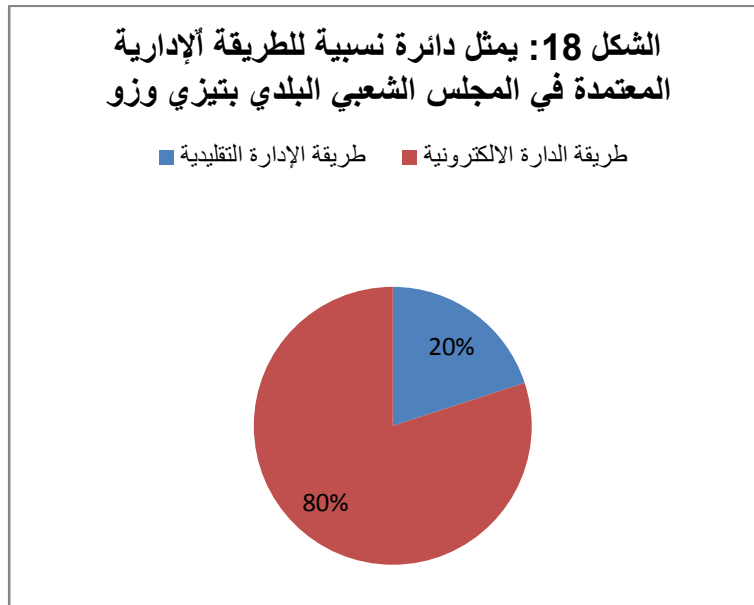
بناء على المعطيات نستنتج أن وجود أنظمة لحماية القاعدة والبيانات وذلك من أجل حفظ وصيانة المعلومات والبيانات ومراقبة عمل الأجهزة والمعدات وذلك نظرا إلى التطور السريع في تكنولوجيا الحاسوب والانترنت يتم تخزين المعلومات في شكل رقمي في قاعدة بيانات، ويتبين أن موظفين بلدية تيزي وزو يؤكدون على ضرورة وجود أنظمة حماية البيانات.

## 1\_1\_6\_ علاقة الإدارة الإلكترونية بالأداء الوظيفي بالمجلس الشعبي البلدي بتيزي وزو.

الجدول رقم 19: جدول يوضح الطريقة الإدارية المعتمدة في المجلس الشعبي البلدي بتيزي وزو.

وزو.

النسبة	التكرار	الطريقة الإدارية المعتمدة في المجلس الشعبي البلدي
20%	9	طريقة الإدارة التقليدية
80%	36	طريقة الإدارة الإلكترونية
100%	45	المجموع



تشير نتائج الجدول طريقة تفضيل الموظفين هي طريقة الإدارة الإلكترونية بنسبة تقدر ب (80%)، أما التقليدية ب (20%) ذلك لأنهم يرغبون في تجسيد عملهم بشكل يفضي على الروتين والملل الوظيفي وكذا مواكبة التطورات الحديثة في مجال عملهم.

نستنتج من خلال المعطيات المتحصل عليها من خلال الجدول أن اتجاه الموظفين نحو طريقة عملهم بدرجة كبيرة بالإدارة الإلكترونية والتخلي عن أساليبهم القديمة في العمل وضرورة التحول وتطوير أدائهم المعرفي وإدخال التحسينات في طريقة الإدارة الإلكترونية نظرا لمواكبة التطورات الحديثة في مجال عملهم.

وبدرجة كبيرة رغبة الموظفين في تعلم التكنولوجيا الحديثة من أجل تطوير وتحسين أدائهم وتكيفهم وفق المتغيرات الإلكترونية الحديثة.

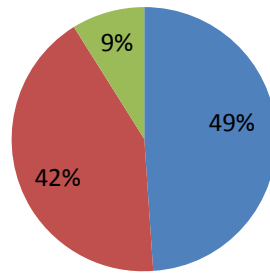
كما أن هناك وعي لدى العاملين بضرورة الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية لأنها شكل من أشكال العصرية وتجسيد الإدارة الإلكترونية.

## الجدول رقم 20: يبين الفترة المستخدمة لمعالجة الملفات

الفترة المستخدمة لمعالجة الملفات	التكرار	النسبة
يوم	22	%48.89
أسبوع	19	%42.22
أكثر من أسبوع	4	%8.89
المجموع	45	%100

الشكل 19: يمثل دائرة نسبية للفترة المستخدمة لمعالجة الملفات

■ يوم ■ أسبوع ■ أكثر من أسبوع

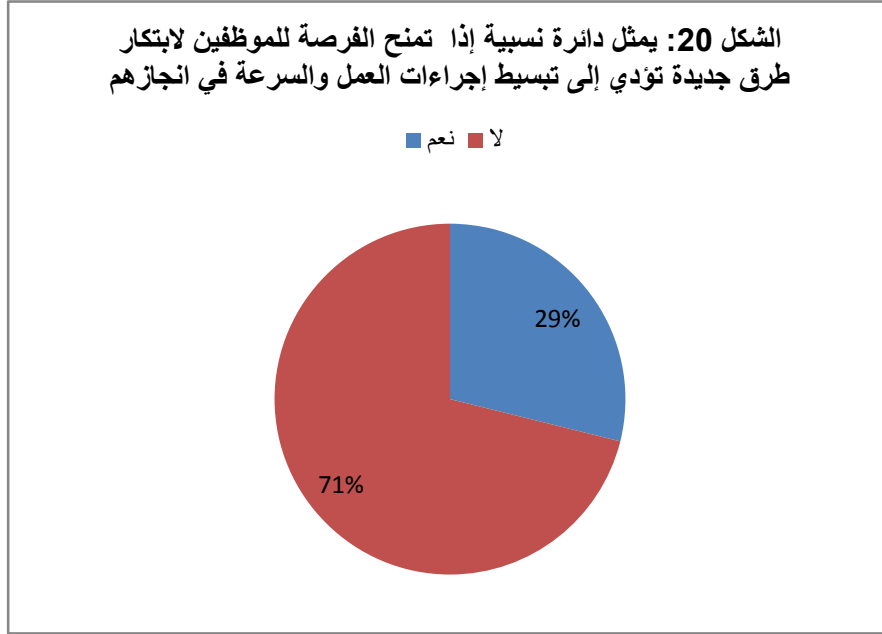


نلاحظ من خلال الجدول هناك نسبة متقاربة في الفترة التي يستغرقونها الموظفون في معالجة الملفات التي تتراوح من يوم إلى أسبوع بنسبة تقدر (48.89%) و(42.22%) و بنسبة ضئيلة الذين يستغرقون أكثر من أسبوع (8.89%).

نستنتج من خلال التحليل أن أغلب الموظفين يستغرقون من يوم إلى أسبوع في معالجة الملفات وهذا راجع إلى الخبرة الموظفين في تعامل مع الإدارة وكفاءاتهم نظرا لتوفير الأجهزة والمعدات اللازمة.

**الجدول رقم 21:** يبين إذا ما تمنح الفرصة للموظفين للابتكار طرق جديدة تؤدي إلى تبسيط إجراءات العمل والسرعة في إنجازهم.

النسبة	التكرار	إذا ما تمنح الفرصة للموظفين للابتكار طرق جديدة
28.89%	13	لا
71.11%	32	نعم
100%	45	المجموع



نقرأ من خلال الجدول أن الإدارة الإلكترونية تمنح للموظفين الفرصة لابتكار طرق جديدة وهذا ما يؤدي إلى تبسيط العمل وإجراؤه بسرعة وهذا ما يقدر بنسبة (71.11%) بينما لا تمنح فرص تقدر بنسبة (28.89%).

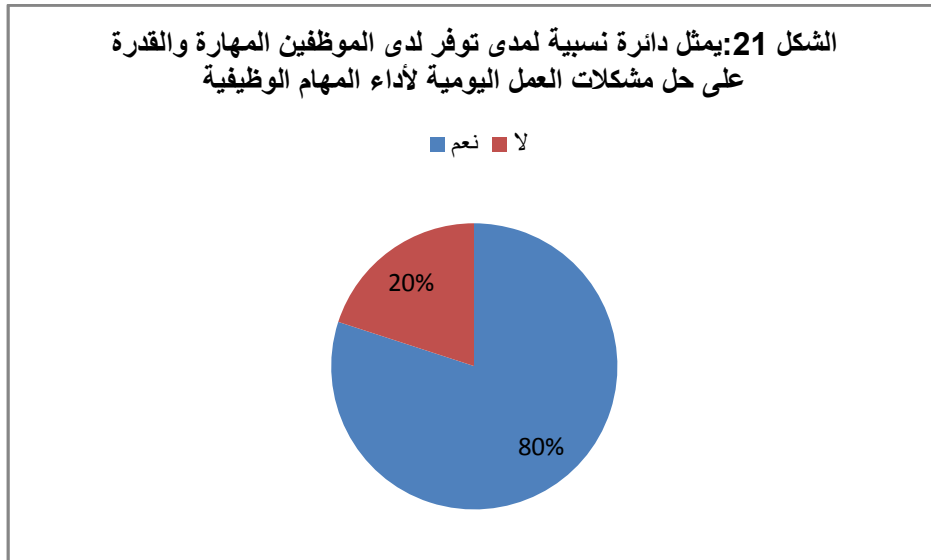
يتبين من خلال المعطيات أن الإدارة الإلكترونية تتيح للعاملين بدرجة عالية جدا فرص للإبداع والابتكار في عملهم خاصة في ظل وجود برامج إلكترونية تتطلب مستوى عالي من الكفاءة المهنية لهذا يتطلب من العامل تجديد عمله والإبداع فيه، وهذا يؤدي إلى زيادة مهارات العاملين.

نستنتج أن المجلس الشعبي البلدي بتيزي وزو يمنح للموظفين فرص للإبداع والابتكار طرق جديدة في العمل من مواكبة التغيرات التكنولوجية الحديثة.

الجدول رقم 22: يوضح مدى توفر لدى الموظفين المهارة والقدرة على حل مشكلات

العمل اليومية لأداء المهام الوظيفية.

النسبة	التكرار	مدى توفير لدى الموظفين المهارة على حل مشكلات العمل اليومية
80%	36	نعم
20%	9	لا
100%	45	المجموع



نقرأ من خلال الجدول نعم يتوفر لدى الموظفين المهارة والقدرة على حل مشكلات

العمل اليومية لأداء المهام الوظيفية بنسبة تقدر ب (80%)، بينما لا تتوفر لدى الموظفين

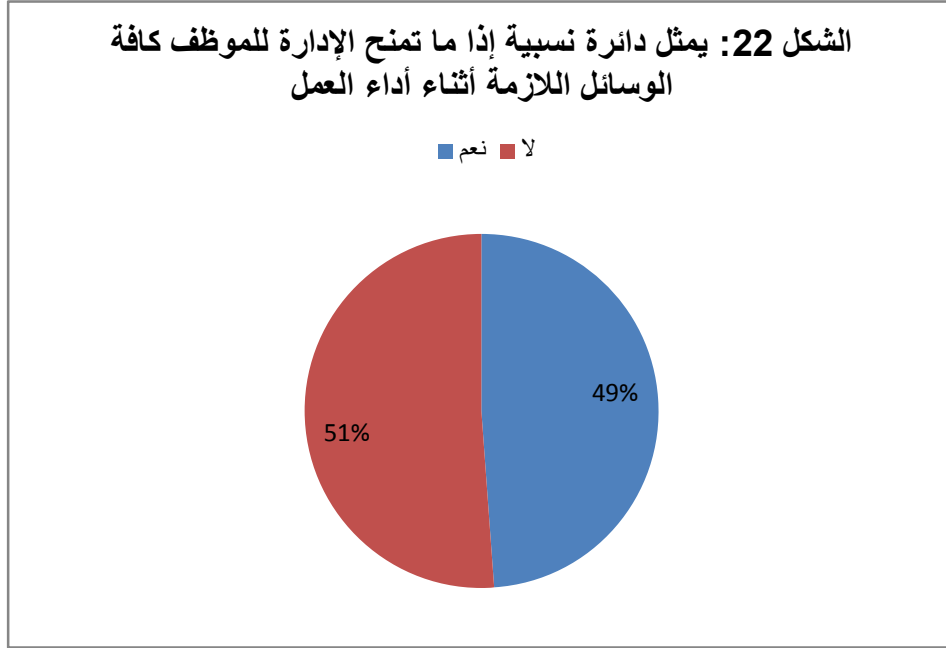
المهارة والقدرة على مشكلات العمل اليومية لأداء المهام والوظيفية بنسبة تقدر ب (20%).

بناء على المعطيات الجدول نستنتج تساهم الإدارة في اعتماد العاملين على أنفسهم وتتوفر لدى الموظفين المسؤوليات في حل مشاكلهم وهذا ما يؤدي إلى وضع خطط وبرامج الإلكترونية تسيير العمل الإداري.

ونستنتج أن بلدية تيزي وزو تتوفر لدى الموظفين المصادر والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية لأداء المهام الوظيفية وهذا ما يؤدي إلى زيادة مهارات العاملين لأداء وظائفهم وفرحه في ابتكار طرق جديدة.

**الجدول رقم 23:** يبين إذا ما تمنح الإدارة للموظف كافة الوسائل اللازمة أثناء أداء عمله.

النسبة	التكرار	إذا ما تمنح الإدارة للموظف كافة الوسائل اللازمة أثناء أداء عمله
48.89%	22	نعم
51.11%	23	لا
100%	45	المجموع



يوضح لنا الجدول أعلاه أنه لا تمنح للموظف كافة الوسائل اللازمة أثناء أداء عمله بنسبة تقدر (48.89%) بالنسبة ل نعم أما لا بنسبة (51.11%).

من خلال المعطيات تبين لنا عدم توفير إمكانية الوسائل اللازمة للموظفين من أجل أداء عمله وهذا يعود إلى نقص الميزانية والمعدات والأجهزة.

نستنتج أن المجلس الشعبي البلدي بتيزي وزو لم يوفر كافة إمكانية والوسائل اللازمة للموظفين لأداء عملهم على أحسن وجه وبشكل دقيق.

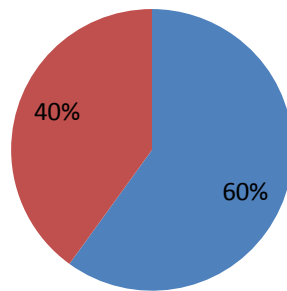
الجدول رقم 24: يبين إذا ما تمنح المؤسسة مكافآت وحوافز للموظفين المبدعين الذين

يقدمون أفكارا ابتكارية تساعد في تنمية وتطوير إجراءات ونظم العمل.

النسبة	التكرار	إذا ما تمنح المؤسسة مكافآت وحوافز للموظفين المبدعين
60%	27	نعم
40%	18	لا
100%	45	المجموع

الشكل 23: يمثل دائرة نسبية إذا ما تمنح المؤسسة مكافآت وحوافز للموظفين المبدعين الذين يقدمون أفكارا ابتكارية تساعد في تنمية وتطوير إجراءات ونظم العمل

■ نعم ■ لا



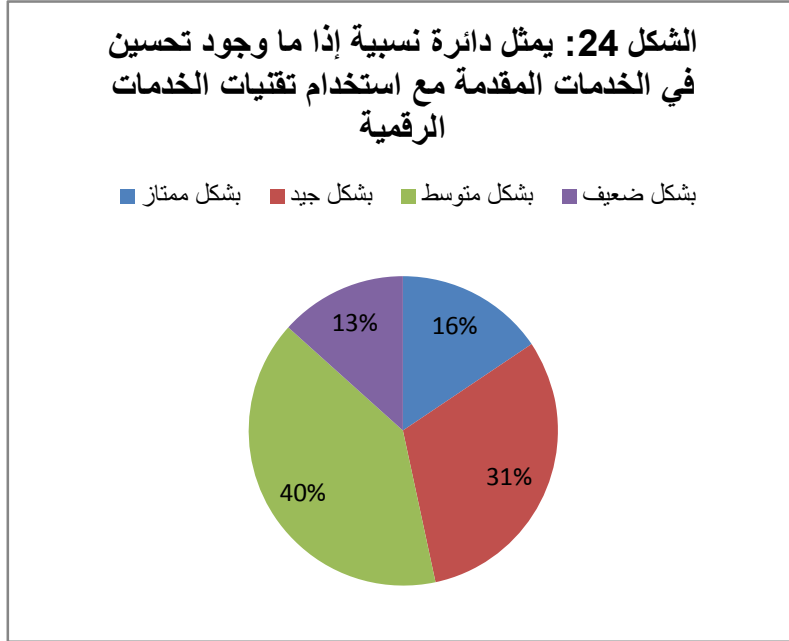
نلاحظ من خلال الجدول أن المؤسسة تقدم حوافز ومكافآت للموظفين المبدعين الذين يقدمون أفكارا ابتكارية تساعد على تنمية وتطوير إجراءات ونظم العمل بنسبة نعم تقدر ب 60%، أما لا ب 40%.

من خلال التحليل نتوصل إلى استنتاج وجود تحفيزات ومكافآت للموظفين المبدعين الذين يقدمون أفكارا إبتكارية لأنه يحقق رضى العاملين وتعزيز الرغبة في العمل أكثر وتساهم إلى ترقية وظائف وأعمال مسؤوليات أرقى.

**الجدول رقم 25:** يبين إذا ما وجود تحسين في جودة الخدمات المقدمة مع استخدام

تقنيات الخدمات الرقمية.

النسبة	تكرار	إذا ما وجود تحسين في جودة الخدمات المقدمة
15.56%	7	بشكل ممتاز
31.11%	14	بشكل جيد
40%	18	بشكل متوسط
13.33%	6	بشكل ضعيف
100%	45	المجموع



يوضح الجدول تحسن في جودة الخدمات المقدمة مع استخدام تقنيات الخدمات الرقمية

بشكل متوسط وبشكل جيد بنسبة متقاربة تقدر ب (40%) و (31.11%)، بينما بشكل

ممتاز وضعيف أيضا بنسبة متقاربة تقدر ب (15.56%) و (13.33%).

من هذا التحليل نتوصل إلى استنتاج في تحسين الخدمات المقدمة مع استخدام تقنيات

الخدمات الرقمية متقاربة بين متوسطة وجيدة وهذا راجع إلى كيفية استخدام الموظفين لتلك

التقنيات وتحكمه فيها باعتبارها تقنيات جديدة في الإدارة الإلكترونية.

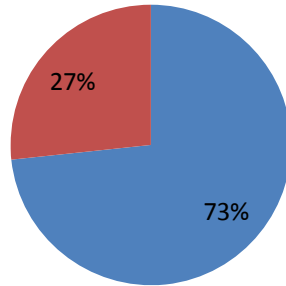
الجدول رقم 26: يوضح إذا ما يعتبر العامل البشري الكفاء عامل أساسي في الإدارة

الإلكترونية.

النسبة	التكرار	إذا ما وجود تحسين في جودة الخدمات المقدمة
%73.33	33	نعم
%26.67	12	لا
%100	45	المجموع

الشكل 25: يمثل دائرة نسبية إذا ما يعتبر العامل البشري كفاء عامل أساسي في الإدارة الإلكترونية

■ نعم ■ لا

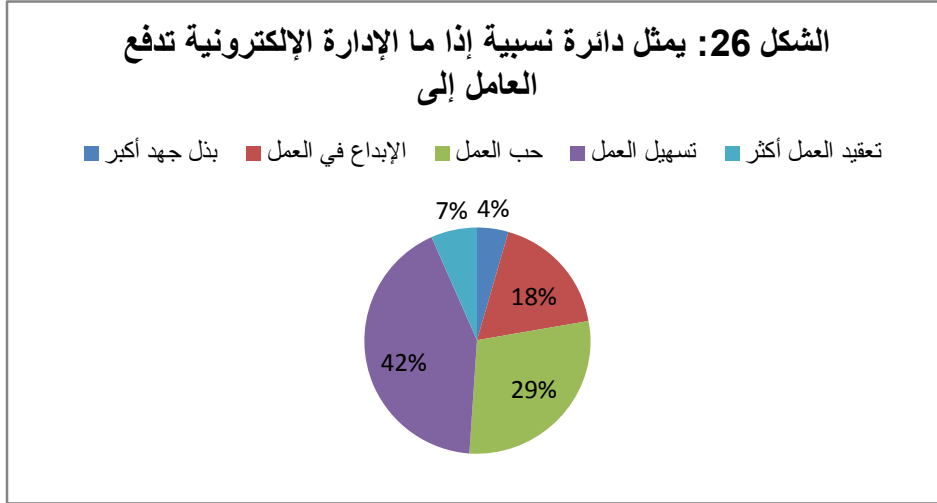


من خلال قراءتنا للجدول أعلاه ونسبة تقدر ب (73.33%) بنعم على العامل البشري يعتبر كفاء عامل أساسي في الإدارة الإلكترونية، أما لا بنسبة تقدر ب (26.67%).

نستنتج من إحصائيات الجدول أنه يعتبر العامل البشري الكفاء عامل أساسي في الإدارة الإلكترونية على مستوى المجلس الشعبي البلدي بتييزي وزو نظرا لكفاءته وقدراتهم.

الجدول رقم 27: يبين إذا ما تقنية الإدارة الإلكترونية تدفع العامل إلى

النسبة	تكرار	إذا ما تقنية الإدارة الإلكترونية تدفع العامل إلى
4.44%	2	بذل جهد أكبر
17.78%	8	الإبداع في العمل
28.89%	13	حب العمل
42.22%	19	تسهيل العمل
6.67%	3	تعقيد العمل أكثر
100%	45	المجموع



نلاحظ من خلال الجدول أن تقنية الإدارة الإلكترونية تدفع العامل إلى تسهيل العمل وحبه بنسب متقاربة تقدر ب 42.22% و 28.89% ويليهما الإبداع في العمل وتعقيد العمل أكثر وبذل جهد أكبر بنسب متقاربة بلغت (17.78%) و (6.67%) وأدناها ب(4.44%). نستنتج من التحليل أن تقنية الإدارة الإلكترونية تدفع العامل إلى تسهيل وحب العمل وهذا بسبب أنها أكثر دقة وسرعة من الإدارة التقليدية وتقلل من بذل الجهد أكثر إضافة إل لأنها تتفادى كل الأخطاء في مختلف الوظائف.

نستنتج أن تقنية الإدارة الإلكترونية تدفع العامل إلى تسهيل العمل في المجلس الشعبي

البلدي.

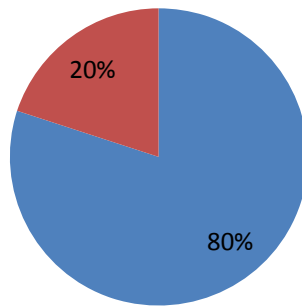
الجدول رقم 28: يوضح إتمام إنجاز المعاملات عن طريق الإدارة الإلكترونية وفق

الأصول المهنية المتعارف عليه من قبل الموظفين.

النسبة	التكرار	إتمام إنجاز المعاملات عن طريق الإدارة الإلكترونية وفق الأصول
%80	36	نعم
%20	9	لا
%100	45	المجموع

الشكل 27: يمثل دائرة نسبية لكيفية أتمام إنجاز المعاملات عن طريق الإدارة الإلكترونية وفق الأصول المهنية المتعارف عليها من قبل الموظفين

■ نعم ■ لا



نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب أفراد العينة بنسبة تقدر ب (80%) أجابوا نعم، بحيث نجد الذين أجابوا ب لا بنسبة تقدر ب(20%).

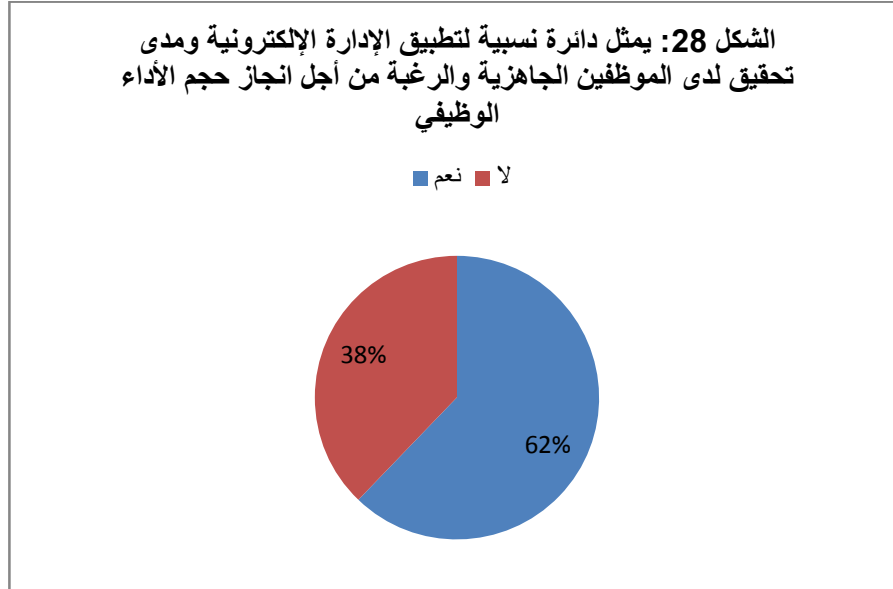
يبين لنا من خلال الجدول أن أغلب أفراد العينة ينجزون المعاملات عن طريق الإدارة الإلكترونية وفقا للأصول المهنية المتعارفة بها وهذا راجع إلى الإمكانيات والإجراءات المكتبية واتباع القوانين المنص عليها.

نستنتج أن المجلس البلدي يقوم بانجاز المعاملات الإدارية وفقا للأصول المهنية المتعارفة عليها من قبل الموظفين وهذا وفقا لمجموعة من الصلاحيات والمهام الخاصة بكل موظف.

**الجدول 29:** يبين لنا تطبيق الإدارة الإلكترونية ومدى تحقيق لدى الموظفين الجاهزية

والرغبة من أجل انجاز حجم الأداء الوظيفي.

النسبة	التكرار	تطبيق الإدارة الإلكترونية ومدى تحقيق لدى الموظفين الجاهزية والرغبة
%62.22	28	نعم
%37.78	17	لا
%100	45	المجموع



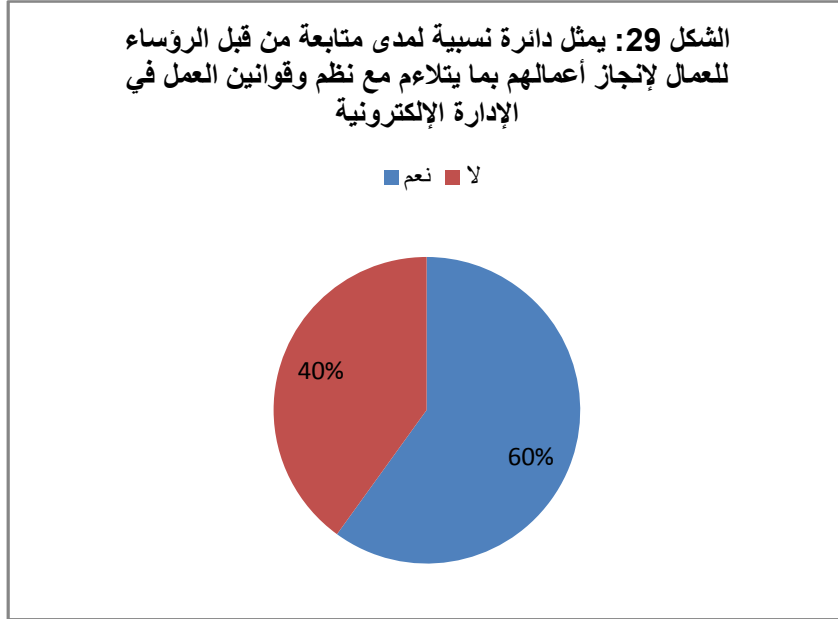
تبين لنا من خلال الجدول (28) أن تطبيق الإدارة الإلكترونية حقق لدى الموظفين الجاهزية والرغبة من أجل انجاز حجم الأداء الوظيفي المطلوب حيث أجابوا بنعم بنسبة تقدر ب (62.22%)، بينما أجاب (37.78%) ب لا.

نستنتج أن تطبيق الإدارة الإلكترونية في بلدية تيزي وزو حقق لدى الموظفين الجاهزية والرغبة في انجاز حجم الأداء الوظيفي المطلوب نظرا لإمكانية تصرفهم في عملهم دون الرجوع إلى القرارات والإجراءات اللازمة والمناسبة أثناء عملهم، بالإستعانة بالبرامج الإلكترونية والأجهزة التكنولوجية الحديثة.

**الجدول رقم 30:** يوضح مدى متابعة من قبل رؤساء العمال لإنجاز أعمالهم بما يتلاءم

مع نظم وقوانين العمل في الإدارة الإلكترونية.

النسبة	التكرار	مدى متابعة من قبل رؤساء العمال لإنجاز أعمالهم بما يتلاءم
60%	27	نعم
40%	18	لا
100%	45	المجموع



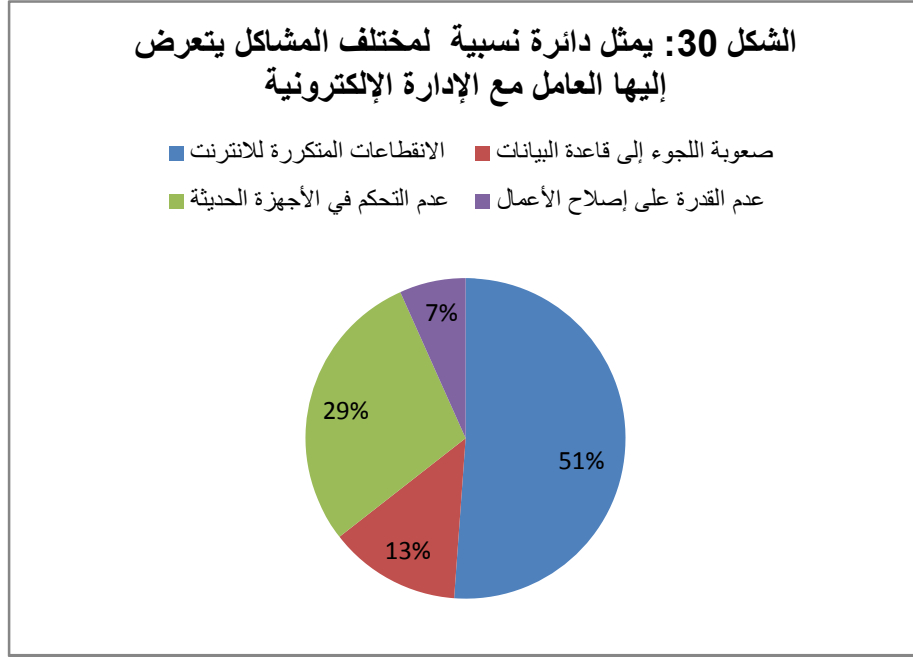
نلاحظ من معطيات الجدول أن أغلبية الموظفين أجابوا بنعم بنسبة (60%)، بأن هناك متابعة من قبل رؤساء العمال لإنجاز أعمالهم بما يتلائم مع نظم وقوانين العمل في الإدارة الإلكترونية بينما (40%)، أجابوا بـ لا.

نستنتج وجود متابعة من قبل رؤساء لعمال البلدية تيزي وزو وهذا بغرض تحقيق الرقابة الضمنية وسير العمل بشكل جيد، ومن أجل أداء العمل على أحسن وجه في الوقت المحدد.

الجدول رقم 31: يوضح مختلف المشاكل التي يتعرض إليها العامل مع الإدارة

الإلكترونية.

النسبة	التكرار	مختلف المشاكل التي تتعرض إليها العامل مع الإدارة الإلكترونية
%51.11	23	الانقطاعات المتكررة للانترنت
%13.33	6	صعوبة اللجوء إلى قاعدة البيانات
%28.89	13	عدم التحكم في الأجهزة الحديثة
%6.67	3	عدم القدرة على إصلاح الأعمال
%100	45	المجموع



نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن (51.11%) من الموظفين أجابوا على أنه أحيانا يتعرضون لمختلف المشاكل مع الإدارة الإلكترونية لسبب الإنقطاعات المتكررة للانترنت تبعدها يأتي عدم التحكم في الأجهزة الحديثة بنسبة (28.89%)، بينما صعوبة اللجوء إلى قاعدة البيانات بنسبة (13.33%)، وهي نسبة متقاربة، وأخيرا يأتي عدم القدرة على إصلاح الأعمال بنسبة (6.67%).

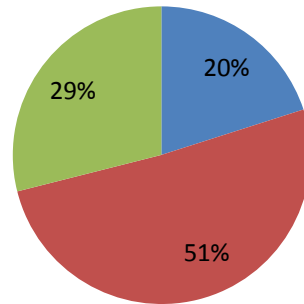
نستنتج من هذه الإحصاءات أن بلدية تيزي وزو تتعرض للعديد من المشاكل مع الإدارة الإلكترونية ويعود سبب ذلك إلى الإنقطاعات المتكررة للانترنت وأن بلدية تيزي وزو غير متمكنة من توفير الكم اللازم من التدفق للانترنت من أجل تعزيز الأداء الجيد والمثالي للإدارة الإلكترونية التي تركز في أساسها على الانترنت وسرعة تدفقه.

الجدول رقم 32: يوضح كيفية تعامل الموظف مع مشكلات الإدارة الإلكترونية.

النسبة	التكرار	كيفية تعامل الموظف مع مشكلات الإدارة الإلكترونية
20%	9	لا يبالي
51.11%	23	يحاول حل المشكلة بسرعة
28.89%	13	ينتظر المسؤولين لحل المشكلة
100%	45	المجموع

الشكل 31: يمثل دائرة نسبية لكيفية تعامل الموظف مع مشكلات الإدارة الإلكترونية

■ لا يبالي ■ يحاول حل المشكلة بسرعة ■ ينتظر المسؤولين لحل المشكلة



حسب عينة البحث الجدول أن الموظفين يحاولون حل المشكلات الإدارية الإلكترونية بسرعة بنسبة تقدر (51.11%) و أغلبهم ينتظرون المسؤولين لحل المشكلة بنسبة بلغت (28.89%)، أما اللامبالاة فوصلت نسبتهم إلى (20%).

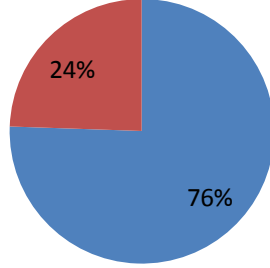
نستنتج أن موظفي المجلس الشعبي البلدي لتيزي وزو يحاولون حل مشكلات الإدارة الإلكترونية بسرعة وتلبية حاجات المواطنين والوصول في عملهم دون تعطيل في الخدمات الإدارية المقدمة.

**الجدول رقم 33:** يوضح إذا ما هناك عملية تنسيق بين بلدية تيزي وزو ومختلف البلديات الجهوية الأخرى.

النسبة	التكرار	إذا ما هناك عملية تنسيق بين بلدية تيزي وزو ومختلف البلديات الجهوية الأخرى
75.56%	34	نعم
24.44%	11	لا
100%	45	المجموع

الشكل 32: يمثل دائرة نسبية إذا ما هناك عملية تنسيق بين بلدية تيزي وزو ومختلف البلديات الجهوية الأخرى

■ لا ■ نعم



تبين معطيات الجدول نعم هناك عملية تنسيق بين بلدية تيزي وزو ومختلف البلديات

الجهوية الأخرى بنسبة (75.56%)، أما بنسبة لا تقدر (24.44%).

نستنتج أن هناك تنسيق بين بلدية تيزي وزو ومختلف البلديات الجهوية الأخرى كونها

تقدم فرص التعامل والخدمات الإدارية فيما بينها وهذا راجع أيضا أنهم يتشاركون في نفس

المصالح والخدمات المقدمة للمواطنين.

## I-1-7: تفريغ وتحليل بيانات الجداول المركبة

الجدول رقم 34: علاقة متغير الجنس والسن بطريقة ربط المجلس الشعبي البلدي بـتيزوزو

السن								الجنس				
أكثر من 50 سنة		من 41-50 سنة		من 31-40 سنة		أقل من 30 سنة		أنثى		ذكر		
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
%57.14	4	%21.42	3	%44.44	8	%33.33	2	%37.04	10	%38.04	7	ADSL
%14.28	1	%28.41	4	%27.78	5	%16.67	1	%18.51	5	%33.33	6	FIBRE
%28.58	2	%50	7	%27.78	5	%50	3	%44.40	12	%27.78	5	WIFI
%100	7	%100	14	%100	18	%100	6	%100	27	% 100	18	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن الذكور يرون أن الربط بالمجلس الشعبي البلدي بتيزي وزو يكون بالإنترنت يكون ب ADSL بنسبة تقدر ب 38.89%.

أما بالنسبة للإناث يعتمدون في طريق ربط المجلس بالإنترنت على طريق Wifi، بنسبة تقدر ب 44.46% و ADSL بنسبة تقدر ب 37.01%.

نستنتج من خلال الجدول أن أغلبهم يعتمدون في طريقة ربط المجلس بالإنترنت على ADSL خط الهاتف الثابت.

أما فيما يتعلق بمتغير السن فالفئة العمرية أقل من 30 سنة يرون أن المجلس يعتمدون على ربط بالإنترنت Wifi بنسبة تقدر ب 50%.

أما الذين تتراوح أعمارهم ما بين 31 إلى 40 يعتمدون على ADSL تقدر ب 44.44%.

أما الذين تتراوح أعمارهم 41 إلى 50 سنة يعتمدون على Wifi، بنسبة 50%.

أما أكثر من 50 سنة تقدر ب 57.19% يعتمدون على ADSL. نلاحظ أن هناك إختلاف بين إجابات المبحوثين فيما يعني الأمر بمتغير السن والجنس ومنه نقول أن له تأثير على إجابات المبحوثين.

نستنتج أن هناك علاقة بين المتغيرين الجنس والسن في طريقة ربط المجلس الشعبي البلدي بالإنترنت يعتمدون بنسبة عالية على ADSL.

الجدول رقم 35: علاقة متغير الجنس والسن ودوافع تطبيق الإدارة الإلكترونية

السن								الجنس				
أكثر من 50 سنة		من 41-50 سنة		من 31-40 سنة		أقل من 30 سنة		أنثى		ذكر		
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
%57.14	4	%7.14	1	%27.78	5	%50	3	%22.22	6	%38.89	7	مواكبة التطورات الحاصلة في البلاد
%14.29	1	%14.28	2	%27.78	5	%00	0	%18.52	5	%16.67	3	تحديث الإدارة وصيانتها
%28.57	2	%78.57	11	%44.44	8	%50	3	%59.26	16	%44.44	8	توفير أحسن خدمة للمواطن
%100	7	%100	14	%100	18	%100	6	%100	27	% 100	18	المجموع

يمثل الجدول علاقة متغير الجنس والسن لدوافع تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى المجلس الشعبي البلدي لتيزي وزو.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ نسبة الذكور الذين أجابوا على دوافع تطبيق ادارة الإلكترونية، هي توفير أحسن خدمة للمواطن بنسبة تقدر (44.44%).

أما بالنسبة للإناث فأجابوا بدورهم على دوافع تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى المجلس الشعبي البلدي هي توفير أحسن خدمة للمواطن بسنة (59.26%).

نستنتج من خلال الإحصائيات أعلاه أن أغلب المبحوثين من الذكور والإناث صرحوا أن السبب الذي دفعهم إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى المجلس الشعبي البلدي لتيزي وزو هو توفير أحسن خدمة للمواطنين.

أما فيما يتعلق بمتغير السن للذين تتراوح أعمارهم أقل من 30 سنة على أن دوافع تطبيق الإدارة الإلكترونية على المجلس الشعبي البلدي بتيزي وزو بنسبة متساوية تقدر ب 50 % لمواكبة التطورات الحاصلة في البلاد وتوفير أحسن خدمة للمواطنين.

أما للموظفين الذين أعمارهم ما بين 41 إلى 50 سنة أجابوا على توفير أحسن خدمة للمواطن بنسبة تقدر ب (78.57%).

بينما الفئة العمرية التي تتراوح أكثر من 50 سنة أقروا على مواكبة التطورات الحاصلة في البلاد بنسبة تقدر ب (57.14%).

نستنتج من خلال الجدول أعلاه هناك علاقة بين توافق بين متغير الجنس والسن في دوافع تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى المجلس الشعبي البلدي لنتيزي وزو وعلى توفير أحسن خدمة للمواطن لأن الإدارة الإلكترونية من شأنها تحسين الأداء الخدماتي وبالتالي توطيد الثقة المتبادلة بين المواطن والمؤسسة.

الجدول رقم 36: علاقة متغير الجنس والسن بإجراء دورات تكوينية للموظفين على مستوى الشعبي البلدي بتيزي وزو

السن								الجنس				
50 فأكثر		41 - 50 سنة		31-40 سنة		30 فأقل		أنثى		ذكر		
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
42.86%	3	21.42%	3	44.44%	8	50%	3	29.62%	8	%50	9	نعم
57.14%	4	78.58%	11	55.56%	10	50%	3	70.38%	19	%50	9	لا
%100	7	%100	14	%100	18	%100	6	%100	27	%100	18	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن النسب متساوية عند الذكور الذين قاموا بإجراء دورات تدريبية والذين لم يتم إجراء دورات تدريبية بنسبة تقدر ب 50% بينما نجد نسبة عالية عند الإناث تقدر ب 70.38%.

نستنتج أن معظم الذكور والإناث لم يقوموا بدورات تدريبية للانتقال إلى الإدارة الإلكترونية وهذا يعود إلى خبرتهم في المجال وتعودهم على استخدام أجهزة الإعلام الآلي الحديثة.

أما بالنسبة إلى متغير السن نجد الفئة العمرية التي تتراوح أعمارهم 30 فأقل صرحوا بنعم و لا بنسب متقاربة تقدر 50%.

بينما من 31 إلى 40 سنة و 50% فأكثر نجد النسب متقاربة للذين لم يقوموا بدورات تدريبية تقدر ب 55.56% و 57.14%.

أما بالنسبة الذين تتراوح أعمارهم من 41 إلى 50 سنة أجابوا ب لا بنسبة عالية تقدر ب 78.58%.

في الأخير نستخلص أن هناك علاقة بين المتغيرين الجنس والسن للذين صرحوا بعدم إجرائهم لدورات تدريبية للانتقال إلى الإدارة الإلكترونية وهناك اتفاق بين المتغيرين.

الجدول رقم 37: يوضح علاقة متغير الجنس والخبرة في الإدارة الالكترونية للمجلس الشعبي البلدي على كفاءات علمية.

الخبرة						الجنس				
من 10 فأكثر		من 5 إلى 10 سنوات		5 سنوات فأقل		أنثى		ذكر		
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
14	%60.86	6	%60	9	%75	17	%62.96	12	%66.66	نعم
9	%39.13	4	%40	3	%25	10	37.03%	6	%33.33	لا
23	%100	10	%100	12	%100	27	%100	18	%100	المجموع

يوضح الجدول اعتماد المجلس الشعبي البلدي بتيزي وزو في إدارته الإلكترونية على كفاءات علمية حسب متغير الجنس ومتغير الخبرة.

من خلال قراءتنا للجدول أن عينة البحث الذكور الذين أجابوا بنعم وبنسبة تقدر ب (66.66%) على أن المجلس الشعبي البلدي لتيزي وزو يعتمد على كفاءات علمية، نفس الأمر تتشارك معهم الإناث بنسبة (62.96%).

نستنتج أن المتغيرين الجنس والسن كلاهما صرحوا على اعتماد المجلس الشعبي البلدي لتيزي وزو في إدارته الإلكترونية على كفاءات علمية قصد تجهيز كل الإمكانيات المادية والبشرية تجهيز كل الإمكانيات المادية والبشرية من أجل ضمان الأداء الجيد.

أما بالنسبة لمتغير الخبرة والذين تتراوح خبرتهم 5 سنوات فأقل أجابوا بنعم بنسبة تقدر ب (75%) على اعتماد المجلس الشعبي البلدي بتيزي وزو في إدارته الإلكترونية على كفاءات علمية.

أما للذين يمتلكون خبرة من 5 إلى 10 سنوات أجابوا بنسبة تتراوح (60%) وهو نفس

الرأي الذي يشاركه الذين تتراوح خبرتهم من 10 سنوات وأكثر وذلك بنسبة تقدر ب (60.86%) على اعتماد المجلس الشعبي البلدي بتيزي وزو في إدارته الإلكترونية على كفاءات علمية.

نستنتج من خلال إحصائيات العينة أن هناك اتفاق بين متغير الجنس ومتغير الخبرة، على أن المجلس الشعبي البلدي بتيزي وزووزو في إدارته الإلكترونية على كفاءات علمية، لأنها تسعى إلى مواكبة التطورات الإدارية وتحديثها وتدعيمها بأحدث الأجهزة والكفاءات.

الجدول رقم 38: يوضح علاقة متغير الجنس والسن في طريقة العمل المفضلة.

السن								الجنس				
50 فأكثر		50-41 سنة		31 - 40 سنة		30 فأقل		انثى		ذكر		
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
2	%28.57	2	%14.29	2	%11.11	3	%50	5	%18.52	4	%22.22	الطريقة التقليدية
5	%71.43	12	%85.71	16	%88.89	3	%50	22	%81.48	14	%77.77	الطريقة الالكترونية
7	%100	14	%100	18	%100	6	%100	27	%100	18	%100	المجموع

يبين لنا من خلال الجدول أن أغلبية الذكور يفضلون الطريقة الإلكترونية بنسبة تقدر

ب 77.77%.

أما بالنسبة للإناث فوصلت نسبة الذين يفضلون الطريقة الإلكترونية تقدر ب

81.48%.

نستنتج من خلال التحليل أن أغلبية الإناث والذكور يفضلون طريقة العمل الإلكترونية

وهذا لأنه الأسلوب السهل لأداء العمل للمواطنين وكذا تقليل الوقت في انجاز الأعمال

الإدارية عكس التقليدية التي تستغرق وقتا أكثر وجهودا أكبر.

أما بالنسبة لمتغير السن فأقل من 30 سنة بنسبة متساوي تقدر ب 50%.

أما الذين تتراوح أعمارهم ما بين 41 إلى 50 سنة تقدر بنسبة عالية 85.71%.

أما الذين تتراوح أعمارهم 50 فأكثر يعتمدون على الطريقة الإلكترونية فوصلت إلى

71.43%.

نستنتج من خلال تحليلنا أن هناك علاقة بين متغيرين الجنس والسن، في طريقة

عملهم بالاعتماد على طريقة الإلكترونية التي تسهل في عملهم الإداري.

الجدول رقم 39: يوضح علاقة متغير الجنس والخبرة في الفترة المستغرقة لمعالجة الملفات

الخبرة						الجنس				
أكثر من 10 سنوات		من 5-10 سنوات		أقل من 5 سنوات		أنثى		ذكر		
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
11	%47.83	6	%60	5	%41.67	16	%59.26	6	%33.33	يوم
10	%43.47	4	%40	5	%41.67	9	%33.33	10	%55.56	أسبوع
2	%8.70	0	%00	2	%16.66	2	%7.41	2	%11.1	أكثر من أسبوع
23	%100	10	%100	12	%100	27	%100	18	%100	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول التالي أن أغلبية الذكور يستغرقون أسبوع في معالجة الملفات بنسبة تقدر ب 55.56%.

أما بالنسبة للإناث يستغرقون يوم لمعالجة الملفات بنسبة تقدر ب 59.26%. نستنتج من خلال التحليل أن الغالبية يستغرقون يوم لمعالجة الملفات وهذا راجع إلى خبرتهم المهنية ويتميزون بالدقة والمرونة في العمل والليونة في التعامل مع الوثائق لأنهم يبذلون جهدا أكثر لمعالجة الملفات.

أما بالنسبة لمتغير الخبرة الذين يتمتعون بخبرة 5 سنوات فأقل بنسبة متساوية بين الذين يستغرقون يوم وأسبوع بنسبة وصلت إلى 41.67%.

أما بالنسبة للذين تتراوح خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات أغلبيتهم ستغرقون يوم بنسبة تقدر ب 60%.

أما بالنسبة للذين تتراوح خبرتهم أكثر من 10 سنوات بنسبة تقدر ب 47.83% للذين يستغرقون يوم.

نتوصل إلى استنتاج أن هناك علاقة بين متغيرين الجنس والخبرة في استغراقهم لمعالجة الملفات وأنهم ذو خبرة طويلة في المؤسسة وهذا ما يجعلهم يستغرقون يوم واحد في معالجتهم للملفات.

الجدول رقم 40: يوضح علاقة متغير الجنس والسن في تحسن جودة الخدمات المقدمة مع استخدام تقنيات الخدمات الرقمية.

السن								الجنس						
50 سنة فأكثر		50-41 سنة		40-31 سنة		30 فأقل		أنثى		ذكر				
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت			
1	14.29%	2	14.29%	2	11.11%	2	33.33%	5	18.52%	2	11.11%	بشكل ممتاز		
3	42.86%	4	28.57%	6	33.33%	1	16.67%	8	29.63%	6	33.33%	بشكل جيد		
2	28.57%	6	42.85%	8	44.45%	2	33.33%	13	48.15%	5	27.78%	بشكل متوسط		
1	14.29%	2	14.29%	2	11.11%	1	16.67%	1	3.70%	5	27.78%	بشكل ضعيف		
7		100%		14		100%		6		100%		18		المجموع

يوضح الجدول تحسن جودة الخدمات المقدمة مع استخدام تقنيات الخدمات الرقمية حسب متغير الجنس والسن.

من خلال قراءتنا لهذا الجدول نلاحظ أن عينة البحث الذكور للذين صرحوا بنسبة تقدر ب (33.33%) وذلك بشكل جيد تحسن في جودة الخدمات المقدمة مع استخدام تقنيات الخدمات الرقمية.

بينما الإناث ترى وبنسبة (48.15%) وبشكل متوسط في تحسن جودة الخدمات المقدمة مع استخدام تقنيات الخدمات الرقمية.

نستنتج من خلال الجدول ليس هناك اتفاق بين المتغيرين الذكور والإناث وهذا راجع إلى طريقة استخدام كل موظف الخدمات.

أما فيما يتعلق بمتغير سن الفئة العمرية التي تتراوح أعمارهم 30 سنة فأقل أجابوا بنسب متساوية تقدر ب (33.33%) بشكل ممتاز وبشكل متوسط في تحسن جودة الخدمات المقدمة مع استخدام تقنيات الخدمات الرقمية.

وهم نفس الرأي يشاركه أعمار 31 سنة إلى 40 سنة بنسبة (44.45%) بشكل متوسط وبنسبة تقدر (42.85%) على أن هناك تحسن في جودة الخدمات المقدمة مع استخدام تقنيات الرقمية أما الفئة العمرية لأكثر من 50 سنة وبنسبة (42.86%) بشكل جيد

نستنتج من الإحصائيات المقدمة من خل الجدول 7 أن متغير الجنس والسن علاقة متقاربة فيما بينهما على تحسن في جودة الخدمات المقدمة مع استخدام تقنيات الخدمات الرقمية على مستوى المجلس الشعبي البلدي لتيزي وزو لأن موظفيها ذوي خبرة عالية.

الجدول رقم 41: يوضح علاقة متغير الجنس والخبرة في انجاز المعاملات عن طريق الإدارة الإلكترونية وفقا لأصول المهنة المتعارف

عليها من قبل الموظفين.

الجنس		الخبرة									
		ذكور		أنثى		5 سنوات فأقل		من 5 - 10 سنوات		أكثر من 10 سنوات	
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت
نعم	11	61.12%	22	81.49%	10	83.33%	5	50%	18	78.26%	
لا	7	38.88%	5	18.51%	2	16.67%	5	50%	5	21.74%	
المجموع	18	100%	27	100%	12	100%	10	100%	23	100%	





جدول يوضح انجاز المعاملات عن طريق الإدارة الإلكترونية وفقا لأصول المهنة المتعارف عليها من قبل الموظفين حسب متغير الجنس ومتغير الخبرة.

من خلال قراءتنا لهذا الجدول نلاحظ أن أغلبية الذكور صرحوا بنسبة (61.12%) نعم هناك إنجاز المعاملات عن طريق الإدارة الإلكترونية وفق الأصول المهنية المتعارف عليها من قبل الموظفين، ونفس الأمر الذي يتشارك معهم الإناث وذلك بنسبة (81.49%). نستنتج من خلال إحصائيات الجدول أن كل الجنسين صرحوا على هناك إنجاز المعاملات عن طريق الإدارة الإلكترونية وفقا للأصول المهنية المتعارفة عليها من قبل الموظفين وذلك لضمان حسن سير العمل وبذل جهد أكبر لتحديث كل أعمالهم ومعاملاتهم الإدارية.

أما بالنسبة لمتغير الخبرة فنجد الذين تتراوح خبرتهم أقل من 5 سنوات بنسبة نعم ب (83.33%)، بينما الفئة العمرية التي تتراوح بين 5 إلى 10 سنوات خبرة ، أجابوا بنسبة متساوية بين نعم و لا وتقدر ب (50%) على انجاز المعاملات عن الإدارة الإلكترونية وفقا لأصول المهنة المتعارف عليها من قبل الموظفين نفس الأمر الذي يتشارك معهم الفئة العمرية لأكثر من 10 سنوات وذلك بنسبة (78.26%).

نستنتج من خلال تحليلنا هذا أن كل من المتغيرين الجنس والخبرة أقرروا على أن هناك إنجاز المعاملات عن طريق الإدارة الإلكترونية وفق الأصول المهنية المتعارف عليها من قبل الموظفين وذلك باستغلال كل ما هو جديد وجيد في مجال التكنولوجيا.

1-1-8- الاستنتاجات الجزئية والعمامة:

1- الاستنتاجات الجزئية:

1- من خلال النتائج المتحصل عليها من عينة الدراسة تبين لنا أن المجلس الشعبي

البلدي بتيزي وزو تم ربط بالانترنت عن طريق ال Wifi، والألياف البصرية، ADSL وهذا نحتسبه كنقطة إيجابية فما يتعلق الأمر بالتنوع لمصادر الانترنت بالخدمة جيد للإدارة الإلكترونية.

2- أجمعت عينة الدراسة على أن دوافع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المجلس الشعبي

البلدي بتيزي وزو هو توفير أحسن خدمة للمواطن وكسب ثقة وتسهيل المهام لهم.

3- أجمعت عينة الدراسة أنه يتم إجراء دورات تدريبية للموظفين على مستوى المجلس

الشعبي البلدي بتيزي وزو للانتقال إلى الإدارة الإلكترونية وهذا راجع إلى توظيفهم لعمال ذوي خبرة وحاملي شهادات باستطاعتهم تسيير هذه التقنية بشكل صحيح.

4- اعتبر (80%) من عينة البحث أن المجلس الشعبي البلدي بتيزي وزو يعتمد في

إدارته الإلكترونية على كفاءات علمية وهذا يوضح أن البلدية قامت بتجهيز كل الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة من أجل ضمان الأداء الجيد.

- 5- تقييم أغلبية عينة البحث على أن الطريقة تعامل موظفي المجلس الشعبي البلدي بتيّزي وزو في عملهم هي الطريقة الإلكترونيّة لأنها تسعى إلى مواكبة التطورات الإداريّة الحاصلة في إدارة الإلكترونيّة ورقميّة، من خلال تبني نظام إداري إلكتروني جديد.
- 6- أجمع فئة من المبحوثين على أن الفترة التي يستغرقها موظفي المجلس الشعبي البلدي بتيّزي وزو ومعالجة الملفات هي يوم وهذا راجع إلى تمكن موظفيها في تحكم بالإعلام الآلي والقوانين الجديدة التي تحكم الإدارة الإلكترونيّة.
- 7- أجمعت عينة الدراسة على أن هناك تحسن في جودة الخدمات المقدّمة مع استخدام تقنيات الخدمات الرقمية على المستوى المجلس الشعبي البلدي بتيّزي وزو وهذا راجع إلى تيسر هذه التقنيات بشكل صحيح وتحسين الداء الخدماتي.
- 8- يتم إنجاز المعاملات عن طريق الإدارة الإلكترونيّة وفقاً للأصول المهنيّة المتعارف عليها من قبل موظفي المجلس الشعبي البلدي بتيّزي وزو، ذلك باستغلال كل ما هو جديد وجيد في مجال التكنولوجيا، ومدى تفطن الموظفين على عملهم ومدة اهتمامهم به.

ب- الاستنتاجات العامّة:

من خلال تحليلنا لبيانات الدراسة الميدانية استخلصنا النتائج العامّة وهي كالآتي:

- 1- نستنتج أن هناك العديد من العوامل المساعدة في تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى المجلس الشعبي البلدي ببتيزي وزو وفي تحسين الأداء الوظيفي نظرا لتوفير جميع المعدات والآليات اللازمة لضمان حسن وسير الخدمات الإدارية.
- 2- لدى المجلس الشعبي البلدي ببتيزي وزو مجموعتين من الوسائل الإتصالية مستخدمة في تحسين الأداء الوظيفي وتتمثل في البريد الإلكتروني الموقع الإلكتروني، الهاتف... إلخ وكل هذه الوسائل من أجل تحديث الإدارة وهيكلها.
- 3- تعمل الإدارة الإلكترونية على مستوى المجلس الشعبي البلدي ببتيزي وزو في تسريع الأداء وتقصير الوقت في تقديم الخدمات بأعلى جودة وأقل تكلفة كما تتميز بالدقة والوضوح في انجاز مختلف المعاملات الإدارية.
- 4- أجمع موظفي المجلس الشعبي البلدي ببتيزي وزو وأن هناك العديد من المعوقات التي تقف أمام تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارتهم بدرجة كبيرة مما جعلهم يتأخرون في الإدارة الإلكترونية وتتعدد هذه المعوقات إلى بشرية ومادية وتقنية، وتذبذب في الأنترنت.

### الخاتمة:

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية في العمل الإداري يعتبر حالياً أحد الرهانات لتحسين الأداء الوظيفي ومن ثم الأداء المنظمي للمؤسسات في اقتصاد يزداد رقمنة يوماً بعد يوم وفي هذا السياق فإن عصرنة المرافق العمومية كمحور أساسي في مسار إصلاح الخدمة العمومية يعتمد على جملة من التدابير الضرورية، والتي تستند إلى تبني الأساليب الحديثة في التسيير وعلى رأسها أسلوب الإدارة الإلكترونية التي تتطلب خطوات مرحلية وفق أبعاد إدارية، ثقافية، سياسية واقتصادية حتى يُحقق للإدارة المزايا المنتظرة منها على مستوى أداء العاملين من خلال تجسيد الإدارة الإلكترونية المعتمدة على فكر إداري متطور وقيادات إدارية واعية تستهدف التطوير وتسانده وتدعمه بكل قوة لغرض خدمة المستفيدين وتحقيق رغباتهم مع الالتزام بأعلى مستويات الجودة والإتقان في العمل.

وقد توصلنا إلى أهم النتائج التي يمكن حصرها فيما يلي:

1- نستنتج أن هناك العديد من العوامل المساعدة في تطبيق الإدارة الإلكترونية على

مستوى المجلس الشعبي البلدي بتيزي وزو وفي تحسين الأداء الوظيفي نظراً لتوفير جميع المعدات والآليات اللازمة لضمان حسن وسير الخدمات الإدارية.

## خاتمة

2- لدى المجلس الشعبي البلدي بتيزي وزو مجموعتين من الوسائل الاتصالية مستخدمة في تحسين الأداء الوظيفي وتمثل في البريد الإلكتروني الموقع الإلكتروني، الهاتف... إلخ وكل هذه الوسائل من أجل تحديث الإدارة وهياكلها.

3- تعمل الإدارة الإلكترونية على مستوى المجلس الشعبي البلدي بتيزي وزو في تسريع الأداء وتقصير الوقت في تقديم الخدمات بأعلى جودة وأقل تكلفة كما تتميز بالدقة والوضوح في انجاز مختلف المعاملات الإدارية.

4- أجمع موظفي المجلس الشعبي البلدي بتيزي وزو وأن هناك العديد من المعوقات التي تقف أمام تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارتهم بدرجة كبيرة مما جعلهم يتأخرون في الإدارة الإلكترونية وتتعدد هذه المعوقات إلى بشرية ومادية وتقنية، وتذبذب في الانترنت.

هناك مجموعة من المشاكل التي يتعرض إليها الموظفين مع المواطنين في تأدية عملهم مثل عدم الاحترام وضغوطات العمل وهذا يؤدي في الأحيان إلى الأخطاء في الوثائق.

### الاقتراحات والتوصيات:

بعد توصلنا إلى نتائج الدراسة يمكننا أن نطرح الاقتراحات التالية من شأنها أن تحسن

تطبيق الإدارة الإلكترونية وهي كالتالي:

## خاتمة

---

1- إنشاء موقع إلكتروني بكل بلدية يتم فيها إدراج الوثائق التي يحتاجها المواطن بكثرة مما تقتضيه ضرورة القدوم إلى مقر البلدية، وإنما يتم تحميلها من موقع الإلكتروني الخاص بها.

2- تخصيص ميزانية مالية في تدريب العاملين وتأهيلهم على البرامج الإلكترونية.

3- إجراء استفتاءات حول المعوقات التي تواجهها في تطبيق الإدارة الإلكترونية ومحاولة إيجاد حلول مناسبة لها.

4- استقطاب الكفاءات البشرية المتميزة في مجال الإدارة الإلكترونية لتطوير مختلف البرامج ومواكبة التطورات الجديدة

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المراجع والمصادر:

أ. الكتب باللغة العربية والأجنبية:

1. إبراهيم ممدوح خالد، الإدارة الإلكترونية، ط1، الدار الجامعية، القاهرة، 2010.
2. أحمد سيد مصطفى، المدير وتحديات العولمة، دار النهضة العربية، القاهرة، 2001.
3. أحمد محمد سمير ، الإدارة الإلكترونية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009.
4. أنجيس موريس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ط2، تر: بوزيد صحراوي، دار القصة، الجزائر، 2006.
5. بعلي محمد ، القانون الإداري للنشاط الإداري، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، 2007.
6. بن رحمون سهام، العلاقات الإنسانية وفعالية الإدارة المدرسية، دار ابن بطوطة، الأردن، 2012.
7. بن مرسلي أحمد، منهجية البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، 2003.

8. بوضياف عمار، التنظيم الإداري في الجزائر بين النظري والتطبيقي، ط1، جسر النشر والتوزيع، 2010، ص 206.
9. الجندي مصطفى، الإدارة المحلية وإستراتيجيتها، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1987.
10. حديد محمد موفق، الإدارة (المبادئ، النظريات والوظائف)، ط1، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، 2001.
11. حسن راوية، إإواة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للطبع والنشر القاهرة، 2001.
12. حسين محمد الحرارشة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، ط1، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
13. حسين مصطفى حسين، الإدارة المحلية المقارنة، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982.
14. خاطر أحمد مصطفى، تنمية المجتمعات المحلية، المكتب الجمعي، الإسكندرية، الإسكندرية، 2005.
15. راكان الدغمي محمد، أساليب البحث العلمي ومصادر الدراسات العلمية، ط2 مكتبة الرسالة، الأردن، 1997.

16. رواء زابي يونس، التنمية المستدامة والأمن الاقتصادي في ظل الديمقراطية  
دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
17. الزغبى فايز ، الرقابة الإدارية في منشآت الأعمال (طرق وأساليب سياسيات  
إستراتيجيات)، دار الهلال، عمان، الأردن، 1991.
18. السالمي علاء عبد الرزاق محمود ، الإدارة الإلكترونية، دار وائل، عمان 2008.
19. سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة  
العامة، المملكة العربية السعودية، 2005.
20. سمير أحمد محمد، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة  
عمان، الأردن، 2009 .
21. السيد مصطفى ، البحث الإعلامي، مفهومه وإجراءاته ومناهجه، دار الفلاح  
للطباعة والنشر، ط2، العين، 2003.
22. سيد مصطفى أحمد، المدير ومهاراته السلوكية، بدون دار النشر، القاهرة  
2005.
23. سيراقي أندري ومارنجي والاس: السلوك التنظيمي والأداء، ط1، عمادة شؤون  
المكتبات الرياض، السعودية، 1991.
24. شفيق محمد ، البحث العلمي الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الإجتماعية،  
المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1985.

25. الشيخ كامل محمد عويضة ، علم النفس الإجتماعي الصناعي، دار الكتب العلمية، بيروت، 1996.
26. الشيخلي إبراهيم عبد الرزاق، الإدارة المحلية، دراسة مقارنة، دار وائل للنشر، الأردن، 2001.
27. صالح بن حتبور عبد العزيز، أصول ومبادئ الإدارة العامة، الدار العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
28. صبيحي إدريس وائل محمد و منصوري الغالي طاهر محسن، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، ط1، دار وائل للنشر، 2009.
29. الطعامنة محمد محمود، سمير محمد عبد الوهاب، الحكم في الوطن العربي واتجاهات التطوير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الأردن، 2005.
30. الطماوي سليمان محمد، الوجيز في القانون الإداري، دراسة مقارنة، دار الفكر العربي، مصر، 1979.
31. عبد الباقي صباح الدين، الجوانب العلمية والتنظيمية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، الدار الجامعية للتوزيع والنشر، مصر، 2002.
32. عبد البراي: تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، 2003.

33. عبد الحي مرعي عطية، المحاسبة الإدارية أساسيات التخطيط واتخاذ القرارات والرقابة وتقييم الأداء، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2008.
34. عبد الرحمان توفيق، الإدارة الإلكترونية وتحديات المستقبل، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2005.
35. عبد المجيد البلداوي عبد الحميد، البحث العلمي والتحليل الإحصائي التخطيط وجمع وتحليل البيانات، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
36. عبد المحسن إيمان، الحكومة الإلكترونية، مدخل إداري متكامل، المنظمة الإدارية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009.
37. عبود نجم نجم، الإدارة الإلكترونية، الإستراتيجيات والوظائف والمشكلات، المملكة العربية، دار المريخ للنشر بدون سنة النشر.
38. عبيدات محمد وآخرون، منهجية البحث العلمي، القواعد والمراحل التطبيقية، دار وائل، عمان، 1999.
39. عوايدي عمار، دروس في القانون الإداري، ط3، الجزائر، 1990.
40. عودة المعاني أيمن، الإدارة المحلية، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2013.
41. غرابيبة فوزي وآخرون، أساليب البحث العلمي في العلوم الإجتماعية والإنسانية، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، 2002.

42. فاروق و السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط2، دار الميسرة، الأردن، 2009.
43. القبيلات حمدي سليمان ، مبادئ الإدارة المحلية، ط1، دار وائل، عمان، الأردن، 2010.
44. القبيلات حمدي، القانون الإداري، ماهية القانون الإداري، النشاط الإداري، التنظيم الإداري، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2008.
45. قدوري سحر، الإدارة الإلكترونية وإمكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة، مجلة المنصور، العدد 14 خاص، الجزء الأول، الجامعة المستنصرية 2016.
46. عبد الناصر موسى ، محمد قريشي، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسة التعليم العالي دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا ، مجلة، العدد 9 ، 2011.
47. محمد رواية، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
48. ناصر داري عدون، المحاسبة التحليلية، دروس وتمارين، دار المحمدية، الجزائر، ج1، 1999.

49. Madeleine Grawitz, **Méthodes des sciences sociales**,  
5eme, Edition, dalloz, paris, 1981.

50. 2. Ben issa said, " **l'aid de l'etat aux collectivités locales**"  
opu, alger, 1983, p 118.

ب. الرسائل والمذكرات:

1. باديس بن حدة، **الاتجاهات الحديثة لتطوير الإدارة المحلية في الوطن العربي**،

دراسة مقارنة لنماذج النصائح المختارة، رسالة ماجستير في العلوم السياسية، كلية الحقوق  
والعلوم السياسية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2012.

2. بعجي سعاد، **تقييم فعالي نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية**،

رسالة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007.

3. جهدة حمزة، **دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي**، دراسة حالة على

الولاية المنتدية أولاد جلال، مذكرة ماجستير مذكرة الماستر في علوم التسيير، 2018-  
2019.

4. بخوش الحاج، **اللجان الدائمة لمجلس شعبي البلدي في لجزئر**، مذكرة لنيل شهادة

الماستر في الحقوق تخصص دولة ومؤسسات، جامعة زيان عاشور، 2014-2015.

5. الحارث محمد أبو حسين، أحمد صالح السكر، أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية على الأداء الوظيفي في وزارة الداخلية الكويتية، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، 2015.

6. حرور عبد الحفيظ، تفصيل الديمقراطية التشاركية على مستوى الجماعات المحلية في الجزائر، دراسة حالة ولاية المسيلة، أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية، تخفيض دراسات محلية وإقليمية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مولود معمري تيزي وزو، 2019-2020.

7. حماد مختار، تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم علة السياسة والعلاقات الدولية، جامعة بن خدة، الجزائر، 2006-2007.

8. حمد قبلان آل فضيح، دور الإدارة الإلكترونية في التطوير بالأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2008.

9. جموعي بن التركي ، المجلس الشعبي البلدي في ظل القانون رقم 10\_11 المتعلق بالبلدية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في الحقوق تخصص قانون إداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014/2015.

10. حمزة جهرة ، دور الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد خضر، بسكرة، 2018/2019.

11. رمضاني صورية، دور أملاك الجماعات المحلية في التنمية المحلية ما بين التشريع والممارسة، دراسة مقارنة ببلدية ذراع بن خدة وبلدية بغلية، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية، تخصص السياسات العامة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مولود معمري تيزي وزو، 2017.

12. زاهية قياد ، الإدارة الالكترونية وتحسين أداء أعمال المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص تسيير الاستراتيجي الدولي، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2014/2015.

13. ساكري الصالح ، المعوقات التنظيمية ولآثارها على فعالية الجماعات المحلية، رسالة ماجستير في العلوم الإسلامية، كلية العلوم الإسلامية، جامعة باتنة، 2008.

14. سعيد، بن معلا العمري، "المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، دراسة مسحية على المؤسسة العامة للموانئ"، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.

15. شحاده حلمي يوسف، العوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء وأثرها في الأداء الوظيفي، رسالة إلى عمادة الدراسة العليا أستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة، 2012.
16. شويح بن عثمان، حقوق وحرريات الجماعات المحلية في الجزائر مقارنة بفرنسا، رسالة دكتوراه في القانون العام، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2017-2018.
17. عبان عبد القادر، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر، دراسة سوسيولوجية ببلدية الكاليتوس العاصمة، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، في علوم الاجتماع ، تخصص إدارة وعمل، جامعة محمد خضر، بسكرة، 2016.
18. عشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة منتوري قسنطينة، 2010.
19. عكوشي عبد القادر، التنظيم في مؤسسات الإدارة المحلية، رسالة ماجستير في علوم الاجتماع، تخصص تنظيم اجتماعي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علوم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2006.

20. عزيز عثمان ، دور الجماعات والمجتمعات المحلية في تسيير والتنمية بولاية خنشلة، مذكرة ماجستير في التهيئة العمرانية، كلية علوم الأرض والتهيئة العمرانية، جامعة قسنطينة، 2008.
21. فريدة مزياني، المجالس الشعبية المحلية في ظل نظام التعددية السياسية في التشريع الجزائري، مذكرة دكتوراه الدولة في القانون، 2005.
22. قاش خالد، الفساد الإداري المحلي وأساليب معالجته، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة المدية، 2010.
23. كلثوم الكنيسي، متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية من مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الالكترونية في دولة قطر، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قطر، 2008.
24. لخضر لوصيف، مدى فعالية المجالس المحلية في تحقيق التنمية، مذكرة ماجستير، تخصص قانون إداري معمق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان -، 2010-2017.
25. عشاب لطيفة، النظام القانوني للبلدية في الجزائر، مذكرة للاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في ميدان الحقوق والعلوم السياسية ، تخصص قانون الإداري، جامعة قصدي مرياح ، ورقلة، 2012/2013.

26. لمير عبد القادر: الضرائب المحلية ودورها في تمويل الجماعات المحلية، دراسة تطبيقية لميزانية بلدية أدرار، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص لاقتصاد وإدارة الأعمال كلية العلوم الاقتصادية، جامعة وهران، 2013-2014.

27. محمد العقون فضة، عبد القادر فراج، دور الثقافة التكنولوجية في تحسين الأداء الوظيفي للعمال، دراسة ميدانية لعمال مؤسسة الضمان الاجتماعي بالجلفة، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، 2019-2020.

28. هشام بن دحو، وليد بوزيان، تسيير المخصصات المالية المحلية دراسة حالة بلدية مغنية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية ، تخصص اقتصاد بنكي ومالي، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان الملحق الجامعية مغنية، 2015/2016.

#### ت. المجالات والموسوعات:

1. بن شعيب نصر الدين: الجماعات الإقليمية ومفارقات التنمية المحلية في الجزائر، مجلة الباحث، العدد (10)، الجزائر، 2012.

2. بن علي مليكة، لعبيدي مهاوت، (واقع إصلاح منظومة المحلية والمستدامة)، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، المجلد2، العدد1، 2019.

3. بن عيشاوي أحمد، أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية على مؤسسات الأعمال، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر، العدد، 07، 2010 .

4. بوحميده عطاء الله، (معالجة التشريع والتنظيم)، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والإقتصادية والسياسية، العدد 01، جامعة الجزائر، 2005.
5. بوعمران عادل، (استقلالية الجماعات المحلية)، مجلة المعرفة، العدد (8)، جوان 2010.
6. شيهوب مسعود، مدى تكييف الإدارة المحلية الجزائرية مع الحقائق الجديدة، مجلس الأمة، الجزائر، العدد 3، 2002.
7. علي حسين أحمد، (وجهة نظر قانونية في أزمة الإدارة المحلية في الطرق)، مجلة الجامعة العراقية، العدد (43)، 2003.
8. عولمي بسمة، (تشخيص نظام الإدارة المحلية والمالية في الجزائر)، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 04، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر.
9. فريجات إسماعيل، (النظام القانوني للجماعات الإقليمية في الجزائر)، مجلة العلوم القانونية والسياسية، العدد (12)، 2016.
10. فريحة حسين، (الرشادة الإدارية ودورها في تنمية الإدارة المحلية)، مجلة الإجتهد القضائي، العدد (06)، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2010.
11. مرغاد لخضر، (الإدارات العامة للجماعات المحلية في الجزائر)، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 7، الجزائر، 2005.
- ث. الجريد والمراسيم:

1. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، دستور 1963، المؤرخ في 1963/09/10، العدد (64)، 1963.
2. الجريدة الرسمية، لقانون رقم 97\_76 المؤرخ في 28 نوفمبر 1976، للمادة 36، العدد 94، متعلقة بالدستور، المؤرخ في 24 نوفمبر 1976.
3. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، قانون رقم 90-09 المؤرخ في 07 أبريل 1990 يتعلق بالولاية، العدد 15، 1990.
4. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المادة 45 من قانون البلدية رقم 90-08، المؤرخ في 1990/04/07 المتضمن قانون البلدية، العدد 15، المؤرخة في 1990/04/11.
5. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، قانون 90-30 المؤرخ في 1990/12/01 يتضمن قانون الأملاك الوطنية الجريدة الرسمية العدد 52 الصادر في 1990/12/02، المعدل والمتم بموجب قانون 08-14 المؤرخ في 20-06-2008، العدد 44 الصادرة في 2008-08-3.
6. الجريدة رسمية للجمهورية الجزائرية، المادة (14) المؤرخة في 28 نوفمبر 1996، العدد 76، سنة 1996.
7. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المادة (16) المؤرخة في 28 نوفمبر 1996، العدد 76، سنة 1996.

8. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المادة 18 من دستور 1996، المؤرخة في 28 نوفمبر 1996، الأملاك الوطنية يحددها القانون وتتكون من الأملاك العمومية والخاصة التي تملكها كل من الدولة والولاية والبلدية.
1. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، لقانون 371\_200، المؤرخ في 22 شعبان 1421 الموافق ل 18 نوفمبر 2000.
2. الجريد الرسمية للجمهورية الجزائرية ، لقانون رقم 08- 90، المؤرخ في 18 صفر عام 1429 الموافق ل 23 فبراير سنة 2008، المادة 55 ، 2008.
3. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، القانون 10-11، المؤرخ في 22 يونيو 2011، المادة 31، 2011.
4. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، للقانون 10\_11، المؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق ل 22 يونيو 2011، المادة 122.
5. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية المادة 123، القانون 10-11، مؤرخ في 20 رجب 1432 الموافق ل 22 يونيو سنة 2011 يتعلق بحفظ الصحة والنظافة العمومية.
6. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، لقانون رقم 10-11، المؤرخ في 22 يونيو 2011، للمادة 126، المتعلقة بالولاية، العدد 73، 2011.

7. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية المادة 154، القانون 10-11، مؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق ل 22 يونيو سنة 2011، يتعلق بتكوين المؤسسات العمومية ذات طابع إداري.

8. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية المادة 169، القانون 10-11، في 20 رجب عام 1432 الموافق ل 22 يونيو 2011، يتعلق بمسؤولية البلدية عن تسير مواردها المالية الخاصة بها.

9. الجريد الرسمية، الأمر المعدل والمتمم لبعض أحكام القانون رقم 10-11، المؤرخ في 22 يونيو 2011، المتعلق بالبلدية، وهذا تحسبا لانتخابات البلدية والولائية المزمع إجراؤها يوم 27 نوفمبر المقبل.

10. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المادة (14) من القانون (07/12) المتعلق بالولاية والبلدية، المؤرخ في 28 ربيع الأول عام 1433 الموافق ل 21 فبراير 2012.

### ج. المحاضرات:

1. حسين بن محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية بين الواقع والتطبيق، المؤتمر الدولي الثاني تحت شعار (نحو أداء متميز في القطاع الحكومي)، المملكة العربية السعودية، الرياض، من 1-4 نوفمبر 2009.

2. الفيديو كونفرانس، عملية المؤتمرات والاجتماعات عن طريق الفيديو حيث تستطيع هذه التقنية أن تعرض الوثائق والملفات الإلكترونية وعرض المعلومات عن طريق أجهزة الحاسوب.

1. مصطفى أحمد السيد، تكنولوجيا المعلومات والتحسس التجاري، أخبار الإدارة

المنظمة العربية للتنمية، العدد 17

ح. المعاجم والقواميس.

1. ابن منظور، بن مكرم الإفريقي المصري محمد، لسان العرب، دار صادر، بيروت ،

2010.

1 Voir Robert, Sus référencié Tome 1v, paris, 1966 ; p 131, et, aussi, nouveau Larousse élémentaire, op.cit. paris ; 1967.

خ. الملتقيات والندوات:

1. صبري خميس أبو حبيب محمود، ملتقى تكنولوجيا المعلومات نحو مجتمع

معلوماتي في كلية تكنولوجيا المعلومات، الجامعة الفلسطينية، غزة، فلسطين، أبريل

2009.

2. محمود صبري خميس أبو الحبيب، ملتقى تكنولوجيا المعلومات، الجامعة

الفلسطينية، غزة، فلسطين للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009

د. منشورات على مواقع إلكترونية:

1. حروش المفرجي عادل، أحمد على صالح، ببداء تيار البياني، الإدارة الإلكترونية

(مرتكزات الفكرية ومتطلبات علمية) منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة،

مصر، 2007، ص12.

[https://balis.bibalex.org, home,record details?](https://balis.bibalex.org/home/record/details?)

الملاحق

جامعة مولود معمري تيزي وزو

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

فرع علوم الإعلام والاتصال



## استمارة الاستبيان

حول موضوع:

مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى الجماعات المحلية

دراسة وصفية تحليلية للمجلس الشعبي البلدي بتيزي وزو

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال تنظيمي.

في إطار التحضير لشهادة تخرج الماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال تنظيمي بعنوان مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي أرجو منكم ملئ هذه الاستمارة بكل موضوعية وكما نحيطكم علما أن إجاباتكم ستوظف لأغراض علمية فقط وشكرا لتعاونكم معنا.

من إعداد الطالبتين: تحت إشراف الأستاذ:

- د. عبد العزيز جودي

- ياسمين حلالو

- مريم لعباسي

## المحور الأول: البيانات الشخصية

1-الجنس: ذكر  أنثى

2-السن:

3-الوظيفة: .....

4-الخبرة: أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنة  أكثر من 10 سنوات

## المحور الثاني: واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المجلس الشعبي البلدي بـتيزي وزو.

5-كيف تم ربط المجلس الشعبي البلدي بـتيزي وزو بالإنترنت؟

-عن طريق خط الهاتف الثابت (ADSL)

-عن طريق الألياف البصرية Fibres

-عن طريق WIFI

-عن طريق استخدام طرق أخرى

أذكرها.....

6-هل يعتمد تطبيق الإدارة الإلكترونية في المجلس الشعبي البلدي بـتيزي وزو على؟

الربط الداخلي بالإنترنت  الربط الخارجي بالإنترنت

الاثنين معا  عن طريق ربط بطرق أخرى

أذكرها.....

ملحق رقم 01: استمارة الدراسة

7- ما هي التطبيقات المستخدمة في الإدارة الإلكترونية في المجلس الشعبي البلدي في تيزي وزو لبلدية تيزي وزو؟

البريد الإلكتروني  الموقع الإلكتروني

أخرى

أذكرها.....

8- ما هو الهدف من تطبيق الإدارة الإلكترونية في المجلس الشعبي البلدي في تيزي وزو؟

الإسراع في عملية الإنجاز القضائي  إلى الوساطة الشخصية

القضاء على البيروقراطية  القضاء على طوابير الإنتظار

القضاء على الرشوة  ضمان الكفاءة

تحسين الخدمات  السرعة والفعالية

أهداف أخرى

أذكرها.....

9- ما هي دوافع تطبيق الإدارة الإلكترونية في مجلس الشعبي البلدي بتيزي وزو؟

مواكبة التطورات الحاصلة في البلاد  تحديث الإدارة وهيكلها

توفير أحسن خدمة للمواطن  أخرى

أذكرها.....

10- هل استخدام الإدارة الإلكترونية سهل في تسيير نشاطات المجلس الشعبي البلدي بتيزي وزو؟

بشكل كبير  بشكل متوسط  بشكل ضعيف

11- هل الربط بالشبكات المتوفرة حاليا يعتبر كافيا لعملية تطبيق الإدارة الإلكترونية؟

بشكل كبير  بشكل متوسط  بشكل ضعيف

لا أدري

12- ما هي الآليات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المجلس الشعبي البلدي بتيزي وزو؟

13- توفير أجهزة الإعلام الآلي الحديث  الربط الجيد بالانترنت

التحكم الأمثل في البرامج الإلكترونية  أخرى

تدريب العاملين على استخدام تكنولوجيا

تغيير أخصائيين لصيانة ومراقبة عمل الأجهزة والمعدات

أذكرها.....

14- هل تم إجراء دورات تدريبية للموظفين على مستوى المجلس الشعبي البلدي بتيزي وزو للانتقال إلى الإدارة الإلكترونية؟

نعم  لا

15- إذا كانت الإجابة بنعم: ما نوع هذه الترتيبات؟ .....

-إذا كانت الإجابة بلا لماذا في رأيك؟.....

16- هل يعتمد المجلس الشعبي البلدي بتيزي وزو في إدارته الإلكترونية على كفاءات علمية؟

نعم  لا

17- هل ما زالت الإدارة الإلكترونية في المجلس الشعبي البلدي بتيزي وزو تعتمد على الأرشيف؟

الأرشيف الورقي  لأرشيف إلكتروني  أو الاثنين معا

18- هل لدى بلدية تيزي وزو برامج وأنظمة سرية خاصة بها لتطبيق الإدارة الإلكترونية؟

نعم  لا

19- هل تحتوي بلدية تيزي وزو على قاعدة بيانات خاصة بها؟

نعم  لا

-إذا كانت الإجابة بنعم ما نوعها؟.....

20- هل للمجلس الشعبي البلدي بتيزي وزو أنظمة لحماية هذه القاعدة والبيانات؟

نعم  لا

**المحور الثالث: علاقة الإدارة الإلكترونية بالأداء الوظيفي بالمجلس الشعبي البلدي بتيزي وزو.**

21- لو خيرت بيت طريقة العمل أيهما تفضل؟

-طريقة الإدارة التقليدية؟

طريقة الإدارة الإلكترونية؟

22- ما هي الفترة التي تستغرقها لمعالجة الملفات؟

يوم  أسبوع  أكثر من أسبوع

23- ما هي المشاكل التي تواجهونها مع المواطنين في تطبيق الإدارة الإلكترونية؟

.....

24- هل تمنح للموظفين الفرصة لابتكار طرق جديدة تؤدي إلى تبسيط إجراء العمل والسرعة

في إنجازه في بلديتكم؟

نعم  لا

25- ما هي أهم العمليات التي تتجز عن طريق الإدارة الإلكترونية؟.....

- ما هي أسهل هذه العمليات؟.....

- ما هي أصعبها؟.....

26- هل يتوفر لدى الموظفين المهارة والقدرة على حلّ مشكلات العمل اليومية لأداء المهام

الوظيفية؟

نعم  لا

27- هل تمنح للموظف كافة الوسائل اللازمة أثناء أداء عمله؟

نعم  لا

28- هل تمنح المؤسسة مكافآت وحوافز للموظفين المبدعين الذين يقدمون أفكار إبتكارية

تساعد في تنمية وتطوير إجراءات ونظم العمل؟

ملحق رقم 01: استمارة الدراسة

نعم  لا

29- هل هناك تحسن في جودة الخدمات المقدمة مع استخدام تقنيات الخدمات الراقمية؟

بشكل ممتاز  بشكل جيد  بشكل متوسط  بشكل ضعيف

30- هل يعتبر العامل البشري الكفاء عامل أساسي في الإدارة الإلكترونية؟

نعم  لا

31- هل تقنية الإدارة الإلكترونية تدفع بالعامل إلى؟

بذل جهد أكثر  حب العمل  تسهيل العمل

الإبداع في العمل  تعقيد العمل أكثر

32- هل يتم إنجاز المعاملات عن طريق الإدارة الإلكترونية وفقا لأصول المهنية المتعارفة

عليها من قبل الموظفين؟

نعم  لا

33- هل تطبيق الإدارة الإلكترونية حقق لدى الموظفين الجاهزية والرغبة من أجل إنجاز

حجم الأداء الوظيفي المطلوب؟

نعم  لا

34- هل هناك متابعة من قبل رؤساء العمال لإنجاز أعمالهم بما يتلاءم مع نظم وقوانين

العمل في الإدارة الإلكترونية؟

نعم  لا

35- ما هي مختلف المشكلات التي يتعرض إليها العامل في الإدارة الإلكترونية؟

- الانقطاعات المتكررة للإنترنت  صعوبة اللجوء إلى قاعدة البيانات
- عدم التحكم في الأجهزة الحديثة  عدم القدرة على اصلاح الأعمال
- أخرى

أذكرها.....

36- كيف يتعامل الموظف مع مشكلات الإدارة الإلكترونية؟

- لا يبالي  يحاول حل المشكلة بسرعة
- ينتظر المسؤولين لحل المشكلة

37- هل هناك عملية تنسيق بين بلدية تيزي وزور مختلف البلديات الجهوية الأخرى؟

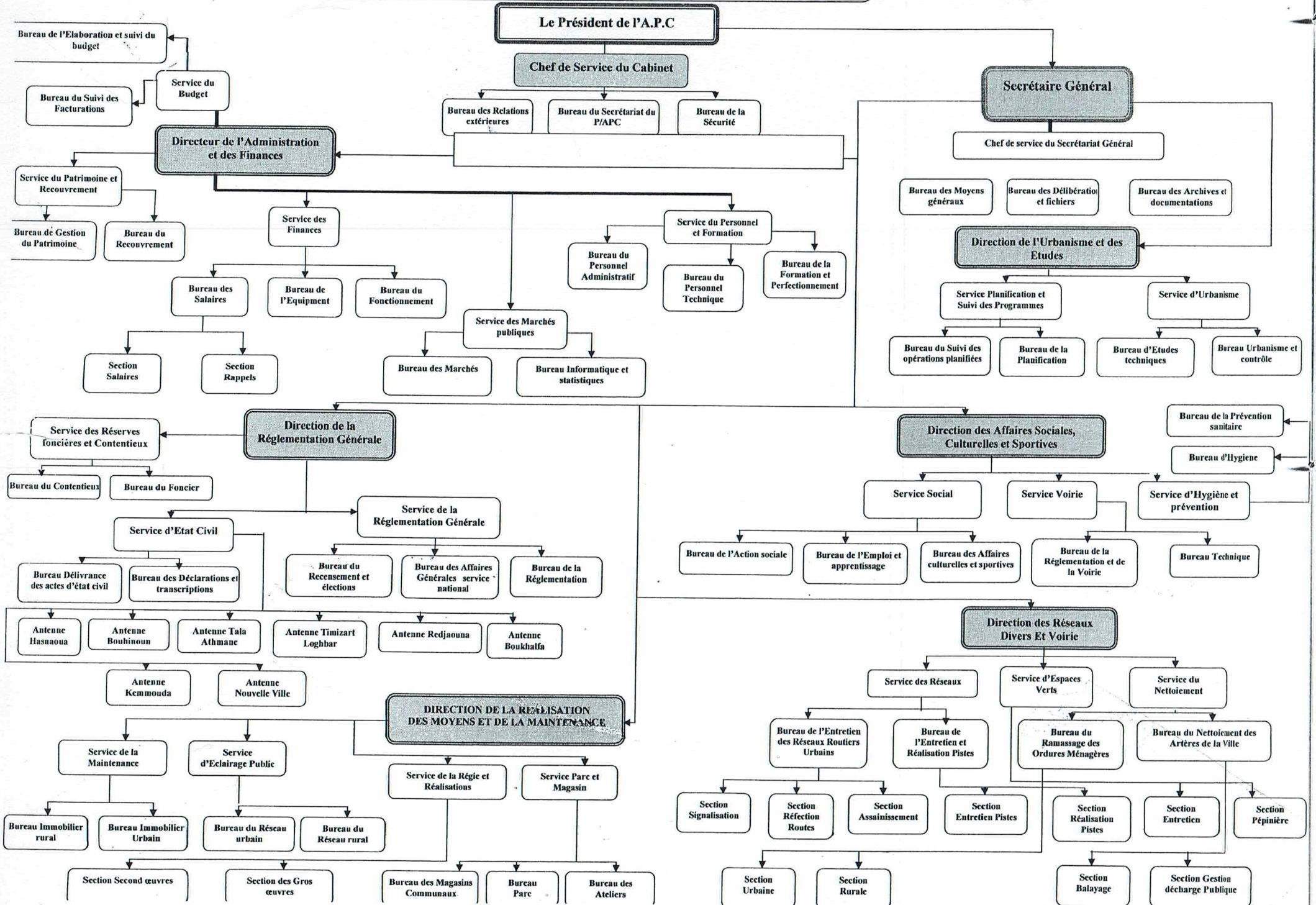
- نعم  لا

38- ما هي المشاكل التي تتعرض إليها أثناء تأديتكم للعمل؟.....

.....

39- ما هي مختلف الاقتراحات لتحرير الأداء الوظيفي للعامل بتطبيق الإدارة الإلكترونية؟

.....



## الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

## البطاقة العائلية للحالة المدنية

<p>ملاحظة: إثبات الحياة، أو عدم الطلاق، يجب كتابته غير مؤنث أو غير مؤنث، وذلك حسب كل حالة، ويجب إثبات ذلك بوضوح في الهامش أمام اسم كل شخص معني.</p>	<p>وزارة الداخلية والجماعات المحلية ولاية ..... دائرة ..... بلدية .....</p>
<p>الأب ..... (بالتكامل حسب نظام الحالة المدنية)</p> <p>الأم ..... (الاسم العائلي للمرأة قبل الزواج)</p> <p>زوجة (1) - أممثلة (2) ..... (تعب الزوج)</p> <p>تاريخ الميلاد ..... (يجب كتابة اسم الشهر بالحروف)</p> <p>مكان الولادة ..... (البلدية - الدائرة - الولاية)</p> <p>أبوين ..... (السر وتعب الأب)</p> <p>بن ..... (السر وتعب الأم)</p>	
<p>زوجة في ..... بن ..... (البلدية - الدائرة - الولاية)</p> <p>الزوجة ..... (الاسم والتعب)</p> <p>ملاحظات .....</p>	<p>الكتابة السابقة للاسرة والتعب بالأحرف اللاتينية</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>(2-1) أخطب العبارة الزائدة</p>

# شهادة بوفاة

نحن الموقعون أسفله ①

1

2

3

4

نشهد بأن المسمى

المولود في ( أو المولود على وجه التقريب في )

بلدية

و

أين

قد توفي منذ حوالي

بلدية

في

وحزر ب

إمضاء أو بصمات أصابع الشهود

بلدية

نحن المضمون أسفله

نشهد بأن الشهود ②

قد وقعوا بحضورنا

وأن الشهود ②

الذين لا يعرفون النوقيع قد وضعوا بصمات أصابعهم بحضورنا

في

حزر ب

① و ② أذكر أسماء الشهود

الجماعة السابقة للإسم واللقب

وزارة الداخلية والجماعات المحلية

ولاية.....  
دائرة.....  
بلدية.....

## شهادة الميلاد

(نسخة كاملة (1)، مستخرج (2))

رقم الشهادة

في يوم (3)

على الساعة.....

ولد(ت) بـ.....

بلدية.....

ولاية.....

المسمى (4) (5).....

الجنس.....

ابن (6).....

عمره.....

مهنته.....

و.....

عمرها.....

مهنتها.....

السكانين بـ.....

بلدية.....

ولاية.....

حرفي.....

على الساعة.....

بإعلان أدلى به السيد (7).....

وبعد التلاوة وقع معنا نحن ضابط الحالة المدنية بالبلدية

البيانات الهامشية:

حسرت بـ.....

في.....

ضابط الحالة المدنية

الاسم واللقب والصفة والنوع والجنس

الكتابة السابقة للاسم واللقب بالأحرف اللاتينية

1 و 2 أخطب العبارة الزائدة

3 بكامل الحروف

4 اسم و لقب الولد

المرجع: ح 7





[www.apctiziouzou.dz](http://www.apctiziouzou.dz)

# الفهرس العام

## فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	صفحة
01	الفرق الإدارة الإلكترونية والإدارة التقليدية	40
02	يوضح خصائص العينة (الجنس)	97
03	يوضح خصائص العينة (السن)	98
04	يوضح خصائص العينة (الخبرة)	99
05	يوضح كيف تم ربط المجلس البلدي بتيزي وزو بالأنترنيت	100
06	يوضح طريقة ربط المجلس البلدي بتيزي وزو بالأنترنيت	101
07	يوضح التكرار والنسبة المئوية المتعلقة بالتطبيقات المستخدمة في الإدارة الإلكترونية	102
08	يوضح التكرار النسبة المئوية المتعلقة بالهدف من تطبيق الإدارة الإلكترونية	103
09	يوضح التكرار والنسبة المئوية المتعلقة بدوافع الإدارة الإلكترونية	104
10	يوضح التكرار والنسبة المئوية باستخدام وتسهيل الإدارة الإلكترونية في تسيير نشاطات المجلس	105
11	يوضح النسبة المئوية المتعلقة باستخدام الشبكات المتوفرة لعملية تطبيق الإدارة الإلكترونية	106
12	يوضح تكرار والنسبة المئوية المتعلقة بالآليات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية	107
13	يوضح التكرار والنسبة المئوية المتعلقة بإجراء دورات تدريبية للموظفين على مستوى المجلس الشعبي البلدي	109
14	يوضح التكرار والنسبة المئوية باعتماد المجلس الشعبي البلدي في إدارته الإلكترونية على كفاءات علمية	110
15	يوضح التكرار والنسبة المئوية المتعلقة بالأرشيف المستخدمة في	111

	المجلس الشعبي بنيزي وزو	
112	يوضح التكرار والنسبة المئوية المتعلقة لإحتواء بلدية تيزي وزو برامج وأنظمة سرية خاصة بها	16
113	يوضح التكرار والنسبة المئوية المتعلقة لإحتواء بلدية تيزي وزو على قاعدة بيانات خاصة بها	17
114	يوضح التكرار والنسبة المئوية المتعلقة بأنظمة لحماية القاعدة والبيانات	18
115	يوضح التكرار والنسبة المئوية المتعلقة بالطريقة المعتمدة	19
116	يوضح التكرار والنسبة المئوية المتعلقة بالفترة المستغرقة لمعالجة الملفات	20
117	يوضح التكرار والنسبة المئوية المتعلقة بمنح للموظفين الفرصة لابتكار وطرق جديدة وتؤدي إلى تبسيط إجراء العمل والسرعة في انجازه في البلدية	21
118	يوضح التكرار والنسبة المئوية المتعلقة بمدى توفير لدى الموظفين المهارة والقدرة على حل مشاكل العمل اليومية	22
119	يوضح التكرار والنسبة المئوية المتعلقة هل تمنح للموظفين كافة الوسائل اللازمة أثناء أداء عمله	23
120	يوضح التكرار والنسبة المئوية المتعلقة بهل تمنح المؤسسة مكافآت وحوافز للموظفين المبدعين الذين يقدمون أفكار ابتكارية تساعد على تنمية وتطوير إجراءات العمل	24
121	يوضح التكرار والنسبة المئوية المتعلقة هل هناك تحسن في جودة الخدمات المقدمة مع استخدام تقنيات الخدمات الرقمية	25
122	يبين هل تعتبر العامل البشري الكفاءة عامل أساسي في الإدارة الإلكترونية	26
123	يبين تقنية الإدارة الإلكترونية تدفع العامل	27
124	يوضح التكرار والنسبة المئوية المتعلقة هل يسهل إنجاز المعاملات في طريق الإدارة الإلكترونية وفقا للأصول المهنية المتعارفة عليها من قبل	28

	الموظفين	
125	يبين تطبيق الإدارة الإلكترونية حقق لدى الموظفين الجاهزية والرغبة من أجل انجاز حجم الأداء الوظيفي المطلوب	29
126	يبين هل هناك متابعة من قبل الرؤساء للعمال لإنجاز أعمالهم بما يتلاءم مع نظم وقوانين العمل الإدارية الإلكترونية	30
127	يبين فيما تتمثل مختلف المشاكل التي تتعرض إليها العامل مع الإدارة الإلكترونية	31
128	يبين كيف يتعامل الموظف مع المشكلات الإدارية الإلكترونية	32
129	يبين هل هناك عملية تنسيق بين بلدية تيزي وزو ومختلف البلديات الجهوية الأخرى	33
130	علاقة متغير الجنس والسن ربط المجلس الشعبي البلدي الأنترنيت	34
131	يمثل علاقة متغير الجنس والسن لدوافع تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى المجلس الشعبي البلدي لتيزي وزو.	35
132	يمثل علاقة متغير الجنس بإجراء دورات تدريبية في بلدية تيزي وزو	36
133	يوضح اعتماد المجلس الشعبي البلدي بتيزي وزو في إدارته الإلكترونية على كفاءات علمية حسب متغير الجنس ومتغير الخبرة.	37
134	علاقة متغير الجنس مع السن في طريقة المفضلة للعمل	38
135	علاقة متغير الجنس والخبرة في الفترة المستغرقة لمعالجة الملفات	39
136	يوضح تحسن جودة الخدمات المقدمة مع استخدام تقنيات الخدمات الرقمية حسب متغير الجنس والسن.	40
137	يوضح انجاز المعاملات عن طريق الإدارة الإلكترونية وفقا الأصول المهنية المتعارف عليها من قبل الموظفين حسب متغير الجنس ومتغير الخبرة.	41

## فهرس الأشكال

صفحة	عنوان الأشكال	رقم الشكل
140	دائرة نسبية توضح توزيع عينة البحث حسب متغير الجنس	01
141	دائرة نسبية توضح توزيع عينة البحث حسن متغير العمر	02
142	دائرة نسبية توضح توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية	03
143	دائرة نسبية توضح طريقة ربط المجلس الشعبي البلدي بتيزي وزو	04
145	دائرة نسبية تمثل طريقة ربط المجلس البلدي بتيزي وزو بالانترنت	05
146	دائرة نسبية تبين التطبيقات المستخدمة في الإدارة الإلكترونية في المجلس الشعبي البلدي بتيزي وزو	06
148	دائرة نسبية توضح دوافع استخدام الإدارة الإلكترونية في المجلس الشعبي البلدي بتيزي وزو	07
150	دائرة نسبية تمثل إذا ما استخدام الإدارة الإلكترونية سهل في تسيير نشاطات المجلس الشعبي البلدي بتيزي وزو.	08
151	دائرة نسبية تبين استخدام الشبكات المتوفرة لعملية تطبيق الإدارة الإلكترونية	09
153	دائرة نسبية تبين استخدام الشبكات المتوفرة لعملية تطبيق الإدارة الإلكترونية	10
155	دائرة نسبية توضح الآليات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية	11
156	دائرة نسبية توضح إجراء دورات تدريبية للموظفين على مستوى المجلس الشعبي البلدي	12
158	دائرة نسبية توضح اعتماد المجلس الشعبي البلدي في إدارته الإلكترونية على كفاءات علمية	13
159	دائرة نسبية توضح الأرشيف المستخدمة في المجلس الشعبي بتيزي وزو	14
161	دائرة نسبية توضح إذا ما تحتوي بلدية تيزي وزو برامج وأنظمة سرية	15

	خاصة بها	
162	دائرة نسبية توضح إحتواء بلدية تيزي وزو على قاعدة بيانات خاصة بها	16
164	دائرة نسبية توضح أنظمة لحماية القاعدة والبيانات	17
165	دائرة نسبية توضح الطريقة الإدارية المعتمدة في المجلس الشعبي البلدي	18
167	دائرة نسبية توضح الفترة المستغرقة لمعالجة الملفات من طرف الموظفين	19
169	دائرة نسبية توضح إذا ما تمنح للموظفين الفرصة لابتكار وطرق جديدة وتؤدي إلى تبسيط إجراء العمل والسرعة في انجازه في البلدية	20
170	دائرة نسبية توضح مدى توفير لدى الموظفين المهارة والقدرة على حل مشاكل العمل اليومية	21
172	دائرة نسبية توضح إذا ما البلدية تمنح للموظفين كافة الوسائل اللازمة أثناء أداء عمله	22
173	دائرة نسبية توضح إذا ما تمنح المؤسسة مكافآت وحوافز للموظفين المبدعين الذين يقدمون أفكار ابتكارية تساعد على تنمية وتطوير إجراءات العمل	23
175	دائرة نسبية توضح إذا ما هناك تحسن في جودة الخدمات المقدمة مع استخدام تقنيات الخدمات الرقمية	24
176	دائرة نسبية تبين هل يعتبر العامل البشري الكفاءة عامل أساسي في الإدارة الإلكترونية	25
178	دائرة نسبية تبين تقنية الإدارة الإلكترونية تدفع العامل	26
179	دائرة نسبية توضح إذا ما تسهل إنجاز المعاملات في طريق الإدارة الإلكترونية وفقا للأصول المهنية المتعارف عليها من قبل الموظفين	27
181	دائرة نسبية تبين تطبيق الإدارة الإلكترونية حقق لدى الموظفين الجاهزية والرغبة من أجل انجاز حجم الأداء الوظيفي المطلوب	28

183	دائرة نسبية تبين هل هناك متابعة من قبل الرؤساء للعمال لإنجاز أعمالهم بما يتلاءم مع نظم وقوانين العمل الإدارية الإلكترونية	29
185	دائرة نسبية تبين فيما تتمثل مختلف المشاكل التي تتعرض إليها العامل مع الإدارة الإلكترونية	30
186	دائرة نسبية تبين كيف يتعامل الموظف مع المشكلات الإدارية الإلكترونية	31
188	دائرة نسبية تبين هل هناك عملية تنسيق بين بلدية تيزي وزو ومختلف البلديات الجهوية الأخرى	32

## فهرس المحتويات

كلمة شكر.

الإهداء.

..... مقدمة

### الجانب النظري

- 5 .....الإشكالية
- 7.....تساؤلات الدراسة
- 8.....أسباب اختيار الموضوع
- 9.....أهداف الدراسة
- 10.....أهمية الدراسة
- 11.....منهج الدراسة
- 13.....مجتمع البحث وعينة الدراسة
- 14 .....أدوات الدراسة
- 17.....تحديد المصطلحات والمفاهيم
- 22.....الدراسات السابقة

### الفصل الأول: الاطار النظري للإدارة الإلكترونية.

- 34.....تمهيد
- 35.....المبحث الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية.
- 37.....1-1-1-نشأة الإدارة الإلكترونية

- 39.....-1-1-2-وظائف الإدارة الإلكترونية.
- 42.....-1-1-3-خصائص ومبادئ الإدارة الإلكترونية.
- 47.....-1-1-4-الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية.
- 53.....-1-1-5-مجالات الإدارة الإلكترونية.
- 55.....-1-1-6-أهداف الإدارة الإلكترونية.
- 57.....\_1\_1\_7\_ فوائد ومزايا الإدارة الإلكترونية.
- 60.....خلاصة الفصل.

## الفصل الثاني: مدخل عام للأداء الوظيفي.

- 62.....تمهيد.
- 63.....المبحث الثاني: مفهوم الأداء الوظيفي.
- 55.....-1-1-1-أهمية الأداء الوظيفي.
- 66.....-1-1-2-عناصر الأداء الوظيفي.
- 67.....-1-1-3-أنواع الأداء الوظيفي.
- 70.....-1-1-4-أبعاد الأداء الوظيفي.
- 73.....-1-1-5-محددات الأداء الوظيفي.
- 77.....-1-1-6-مظاهر الأداء الوظيفي.
- 80.....-1-1-7-تقييم الأداء الوظيفي.
- 84.....خلاصة الفصل.

## الفصل الثالث: ماهية الجماعات المحلية.

تمهيد.....	86
1_1_1_ مفهوم الجماعات المحلية.....	87
1_2_1_ الأسباب الداعية للأخذ بنظام الجماعات المحلية.....	88
1_3_1_ خصائص الجماعات المحلية.....	91
1_4_1_ وظائف الجماعات المحلية وأهدافها.....	94
1_5_1_ المجالس المحلية في التشريع الجزائري.....	97
1_6_1_ متطلبات ومعوقات نجاح الجماعات المحلية.....	126
خلاصة الفصل.....	136

## الجانب التطبيقي

### المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

التعريف بالمؤسسة.....	139
النشأة.....	140
الخدمات الإلكترونية.....	140

### المبحث الثاني: التحليل الكيفي والكمي لعينة الدراسة

الجدول البسيطة.....	141
الجدول المركبة.....	191
الاستنتاجات الجزئية.....	210

212.....الاستنتاجات العامة

214.....الخاتمة

215.....التوصيات

216.....قائمة المصادر والمراجع

الملاحق.