



المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي تيسمسيلت



معهد العلوم القانونية والإدارية

قسم العلوم السياسية

أثر الإدارة الالكترونية على الأداء الوظيفي في الإدارة المحلية

مصلحة التنظيم والشؤون العامة لولاية تيسمسيلت

مذكرة تخرج تندرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية

تخصص: إدارة وجماعات محلية

إشراف الأستاذ:

محمد رضا سلطاني

من إعداد الطالبتان:

• نسيمة عادل

• سهيلة لصار

لجنة المناقشة

الدكتورة: عائشة سعدي..... رئيسة

الدكتور: محمد غربي..... مناقشا

الأستاذ: محمد رضا سلطاني مشرفا

السنة الجامعية: 2018/2017م

شكر وعرفان

إن الشكر ينبغي أن يكون أولاً وأخيراً لله عز وجل فنحمده حمداً كثيراً على توفيقه لنا لهذا العمل.

كما نتقدم بجزيل الشكر والتقدير والاحترام والاعتزاز بالفضل والامتنان الأستاذ الكريم "محمد رضا سلطاني" الذي كان عوناً وسنداً لنا من خلال النصائح التي قدمها لنا طوال فترة الإشراف على هذا العمل، ونسأل الله أن يجزيه عنا خير جزاء.

كما نتقدم بشكرنا لجميع موظفي مصلحة التنظيم والشؤون العامة لولاية تيممسيلت وعلى رأسهم رئيس المصلحة السيد "محمد قباذ" الذي استقبلنا برحابة صدر ولم يبخل علينا بشيء. وإلى الشموخ التي تحترق لتبوير درج العلم، إلى كل من علمنا حرفاً وكان لنا عوناً في كل أطوارنا التعليمية،

إلى كل أساتذتنا الكرام حفظهم الله.

إهداء

أهدي ثمرة جهدي هذا

إلى الذين لهم ومعهم ولي أجلهم تمتد الحياة جديدي وجدتي وعمي
جزاكم ربكم الجنة.

إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها واقترن رضاها برضا الرحمان، وارتبطت طاعته
بطاعة الخالق إلى رمز العطاء، رمز القوة والصبر إلى من سهرت الليالي لأجل راحتي
إلى من يفيض قلبها حبا وحنانا. إلى التي تشجعني فكانت العين التي تحرصني
وكانت أول قلب يخفق لنجاحي أمي الغالية.

إلى من زرع في نفسي الإيمان العميق وروح المثابرة، إلى من رسم شخصيتي
وبنا مبادئ وعلمني الثقة والإقتداء والذي أفتخر وأعتز به بين الآباء-أبي العزيز-
إلى كل من يسعدوا لسعادتي أخواتي :
خيرة، سميرة، نسرين وتوأم روجي أمال.

إلى من يفيض الفؤاد بالحنين إليهم وكانوا نعم العون والسند ماديني ومعنوي:
كادي، علي، مصطفى.

إلى بسمة العيون البرينة التي بوجودهم تملئ الروح وسرور:
رحاب تاج القلوب، رتاج نور اليقين، مصطفى عبد الإله، أنس عبد المنعم
إلى من تكبد معي عناء إنجاز هذا العمل صديقتي نسيم.

إلى من تدمع العين لفراقهم ويتمزق القلب لبعدهم أكن لهم مشاعر الحب
والاحترام

إلى كل أصدقائي وصديقاتي: نسيم

زهرة، العونية، نوال، خيرة، مله، أحمد، علي، بلال.

وإلى كل من هم في ذاكرتي ولم يذكرهم قلبي.

سميلة

إهداء

إلى من عجزت الكلمات عن وصف حبي الكبير لعظمتها

إلى من بالحب عمروني وبجميل السجايا أدبوني

إلى من حبهم يجري في عروق دمي

إلى من أمرني ربي بطاعتهم

إلى أمي وأبي

حفظكم الله وأبقاكم لناظري

إلى سندي وقوتي في الحياة

إخواني: حسان، الحاج، إبراهيم.

إلى أختي:

فاطمة وزوجها ياسين.

إلى من عطرتنا بأريج برتوما جو الحياة:

مريم، مروة

إلى الذين تفوح من ثنايا حروفهم أسماءهم عطر الزنبق والروح والريحان

أصدقائي

إلى التي شاركتني في إنجاز هذا العمل أختي وصديقتي

سهيلة

إلى الذين دعموني فلم مني الشكر والثناء

نسبة

ملخص الدراسة

حاولت هذه الدراسة الوصول لمعرفة أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي، في الإدارة المحلية بمصلحة التنظيم والشؤون العامة لولاية تيسمسيلت، من خلال التعرف على أثرها في الإدارة المحلية، كما هدفت إلى معرفة أثر استخدام الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموظفين بالمصلحة،

بحيث تم جمع البيانات فيما يتعلق بالشق النظري، من خلال الكتب والرسائل والمجلات والمجلات، ومن وفي ما يخص الشق العملي التطبيقي تمثلت في جمع البيانات والتزود بها من الإدارة موضوع دراسة الحالة، إلى جانب الملاحظة والمقابلة و توزيع الاستبيان الذي قسم على كل موظفي مصلحة التنظيم والشؤون العامة لولاية تيسمسيلت بحيث بلغ عددهم 15 موظف وموظفة إجمالاً،

وقد خلّصت الدراسة إلى انه توجد معرفة لأبأس بها، لدى موظفي المصلحة بالإدارة الإلكترونية إلى إنه يبقى العمل بها ضعيف نوعاً ما، بالرغم من وجود معاملات تتطلب العمل بها وهذا راجع لمجموعة من المعوقات منها المالية والتقنية والبشرية والإدارية، كما أظهرت الدراسة أن الموظفين يؤيدون العمل بتقنيات الإدارة الإلكترونية، لما فيها من تسهيل للعمل وتحسين لأدائهم إلا أن البعض يتخوف من العمل بها لعدم التحكم الفعلي فيها،

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإلكترونية، ترقية الخدمة العمومية، مصلحة الشؤون والتنظيم العامة، المواطن، الأداء الوظيفي،

Summary of study:

This study attempted to access to find out the impact of electronic administration on functionality, in the local administration in the interest of public affairs of the mandate of the tismsilt, through recognition of their impact in the local administration, and aimed to find out the impact of the use of electronic administration in improving the performance of the public interest,

So that data collection with regard to theoretical aspect, through books and magazines and forums, and in relation to the practical part of the imis represented in data collection and management of the subject of the case study, as well as note the contrast and the distribution of the questionnaire to all employees of the Department of Public Affairs of the mandate of the tissmsilt so that the number of 15 employees in total.

The study concluded that there is no knowledge of La Paz, to the staff of the electronic management stakeholders that the work remains somewhat weak, despite The existence of transactions requiring action by this refer to a group of the constraints of the financial, technical and human resources, administrative, the study also showed that the staff support the work of electronic management techniques, including the facilitation of the work and improving their performance, but some fear the work by the lack of actual control.

Keywords: electronic administration, the upgrading of the public service, the Department of Management and the General Assembly, the citizen, functionality.

فهرس المحتويات

	الشكر.
	الإهداء.
01.....	الملخص.....
	خطة الدراسة
05	مقدمة عامة.....
	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة المحلية والإدارة الإلكترونية.
17.....	تمهيد الفصل :.....
18	المبحث الأول: مفهوم الإدارة المحلية.....
18	المطلب الأول: تعريف الإدارة المحلية.....
22.	المطلب الثاني: خصائص الإدارة المحلية.....
24	المطلب الثالث: وظائف الإدارة المحلية.....
26.....	المطلب الرابع: أهداف الإدارة المحلية.....
28.....	المبحث الثاني: ماهية الإدارة الإلكترونية
28.....	المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية.....
32.....	المطلب الثاني: نشأة الإدارة الإلكترونية
34.....	المطلب الثالث: خصائص وسمات الإدارة الإلكترونية
36	المطلب الرابع: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية.....

40	خلاصة الفصل
		الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء الوظيفي.
42	تمهيد الفصل:
43	المبحث الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية.
43	المطلب الأول: تعريف الأداء الوظيفي.
47	المطلب الثاني: أهمية الأداء الوظيفي.
48	المطلب الثالث: معدلات ومحددات الأداء الوظيفي.
52	المطلب الرابع: عناصر الأداء الوظيفي.
56	المبحث الثاني: مفهوم تقييم الأداء.
56	المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء.
57	المطلب الثاني: طرق تقييم الأداء.
64	المطلب الثالث: فوائد وأهداف تقييم الأداء.
67	المطلب الرابع: معوقات تقييم الأداء.
68	خلاصة الفصل
		الفصل الثالث: الإطار الميداني للدراسة.
70	تمهيد الفصل:
71	المبحث الأول: مصلحة التنظيم والشؤون العامة لولاية تيسمسيلت.
71	المطلب الأول: التعريف بالمصلحة محل الدراسة.
72	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمصلحة التنظيم والشؤون العامة.
73	المطلب الثالث: مكاتب ومهام المصلحة.
81	المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة الميدانية.

81.....	المطلب الأول: البرامج الإلكترونية المستخدمة.....
83	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة.....
98.....	المطلب الثالث: النتائج والتوصيات.....
100.....	خلاصة الفصل.....
102.....	خاتمة.....
105.....	قائمة الجداول.....
106.....	قائمة الأشكال.....
108.....	الملاحق.....
117.....	قائمة المراجع.....
123.....	الفهرس.....

فهرس الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
83	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	01
84	توزيع أفراد العينة حسب السن	02
85	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	03
86	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	04
87	توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التدريبية	05
88	الإدارة الإلكترونية	06
89	التحكم في الإعلام الآلي	07
90	الأجهزة الإلكترونية	08
91	أنظمة الحماية الإلكترونية	09
92	شبكة الربط بين الإدارات	10
93	خط انترنت علي التدفق	11
94	المبرمجين الإلكترونيين	12
95	التطبيقات الإلكترونية تسهل العمل	13
96	تكوين التقنيين	14
97	تشجيع إقصاء المعاملات الورقية	15

فهرس الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
25	وظائف الإدارة المحلية	01
39	معوقات الإدارة الإلكترونية	02
48	معدلات الأداء	03
50	محددات الأداء	04
57	طرق تقييم الأداء	05
83	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	06
84	توزيع أفراد العينة حسب السن	07
85	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	08
86	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	09
87	توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التدريبية	10
88	الإدارة الإلكترونية	11
89	التحكم في الإعلام الآلي	12
90	الأجهزة الإلكترونية	13
91	أنظمة الحماية الإلكترونية	14
92	شبكة الربط بين الإدارات	15
93	خط انترنت علي التدفق	16
94	المبرمجين الإلكترونيين	17
95	التطبيقات الإلكترونية تسهل العمل	18
96	تكوين التقنيين	19
97	تشجيع إقصاء المعاملات الورقية	20

كل الحكومات في العالم ، ومنها الجزائر تسعى إلى تقديم أفضل وأحسن الخدمات إلى مواطنيها من خلال تسهيل وتبسيط أمورهم خاصة من الناحية الإدارية و الخدماتية . فإن ذلك لا يحدث إلا من خلال مبادرة الحكومة الجزائرية إلى تفعيل، وبعث مشروع الإدارة الإلكترونية هذا المشروع الذي تعتمده أغلب الدول المتقدمة في تسيير شؤونها لا سيما منها الإدارية فاستغلال التكنولوجيا وتطور المعلومات وظهورها ووسائل متعددة لا بد من الاستعانة بها لتحقيق الأهداف المرجوة التي وجدت من أجلها هذه الأجهزة وهي الاستجابة إلى متطلبات وحاجيات المواطن ، والتي تتمثل جلها في تقريب الخدمة إلى المواطن ، السرعة في التنفيذ ثم الدقة و الجودة و استغلال كل ما هو متوفر من أجل تقديم أفضل الخدمات التي يحكم بها كل فرد .

فالتطور التكنولوجي مستمر لوسائل الاتصال ونحن لسنا بمنء عنه ، بل من استغلاله ومسايرته حتى يتسنى للحكومة خدمة المواطن والتكفل بمشاغله فضلا عن الخدمة التي قد تجنيها هي من تحديث الإدارة وأجهزتها في مختلف المجالات . وقد لا ينعكس مشروع الإدارة الإلكترونية بالإجابة على المواطن أو الحكومة بل قد ينعكس ذلك حتى على المواطنين أنفسهم وذلك من خلال تفعيل الأداء الوظيفي للعاملين لهذا رأيت الحكومة بضرورة التخلي عن العقلية الصلبة في الإدارة المحلية لا سيما في الوقت الراهن ، فالسرعة والدقة والكفاءة في الأداء أضحو أهم الانشغالات التي تواجه الحكومة الجزائرية خاصة فيما يتعلق بالإدارة المحلية إذ نجد الحكومة تسعى إلى مواجهة هذه الانشغالات بانتهاجها أسلوب ومنهج جديد في الإدارة والتسيير والمتمثل في الإدارة الإلكترونية .

وبما أن الإدارة الإلكترونية نجدها مرتبطة ارتباط مباشر بالأداء الوظيفي للعاملين في هذا المجال فإننا نجد هذا المشروع " أي الإدارة الإلكترونية " يبرز قدرات الموظفين وكفاءتهم في تفعيل أدائهم الوظيفي بمقارنة مع أجهزة وموظفي الإدارة التقليدية.

بمستخدمي الانترنت والكمبيوتر وغيرها من الوسائل الإلكترونية نجد عملهم يتميز بنوع من الدقة والكفاءة والسرعة في الأداء وتقديم الخدمة بمقارنة مع غيرهم من الموظفين الذين يتعاملون بعقلية الإدارة الصلبة ولعل ما هو ما يميز الإدارة الإلكترونية عن باقي الغدارات الأخرى ، وهو ما يجعلها ضرورة وحتمية لا بد منها بغض النظر عن ما تواجهه من عراقيل ومعوقات التي تحول دون تحقيقها بالشكل المطلوب كالصعوبات ذات الطابع المالي والإداري وصعوبة التنفيذ فقلة الإمكانيات المالية والمادية المخصصة لتحديث القطاع الإداري من أجهزة ووسائل جعل منها تؤثر بالسلب على الأداء الوظيفي للعامل وهو ما يخلق مشكل مع الإدارة والمواطن .

- صلابة العقلية الإدارية: فبرنامج الحكومة في مجال الإدارة الإلكترونية هو برنامج حديث وجديد يتطلب نوع من الخبرة والمهارات التي قد يكتسبها الموظف بمرور الوقت وهو ما يساعد على التخلص من التسيير المبني على العقلية الصلبة للموظفين في أجهزة الإدارة . وبالتالي إمكانية العنصر البشري أن يلعب دور مهم وحاسم في نجاح برنامج الإدارة الإلكترونية.

- صعوبة التنفيذ : يلقي مشروع الحكومة في الإدارة الإلكترونية صعوبة في التطبيق والتنفيذ في أرض الواقع بالرغم من انطلاقه والشروع فيه بسبب العاملين الذين يفتقدون للدعم المالي ونقص في الأداء والخبرة الكافية في مجال الإدارة الإلكترونية، بالإضافة إلى مشكلة صعوبة خلق انطباع سريع بنجاحة فكرة الإدارة الذكية كلها عوامل ساهمت في تأخير وتثبيط إقامة مشروع إدارة إلكترونية، التي تحلم بها الحكومة والتي تسعى من خلالها إلى تقديم أفضل خدماتها إلى المواطن والموظف وتعزيز أدائها كمؤسسة حكومية تمثل مكانة وقوة الدولة ، وهو ما سنتناوله بشكل مفصل من خلال بحثنا هذا والذي كان بعنوان أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي في الإدارة المحلية.

إشكالية الدراسة:

على ضوء التقدم المتزايد في استخدام التكنولوجيا الحديثة والتطبيقات الحاسوبية أصبح دور استخدام الإدارة الإلكترونية مطلباً ضرورياً لا غنى عنه في المنظمات والمؤسسات لما تحققه من نتائج إيجابية نحو تحسين الأداء ورفع كفاءتها، ولكن لا يأتي إلا بتجاوز المشكلات والمعوقات التي تعترض تطبيقاتها في المؤسسات والاعتماد على إستراتيجية واضحة تنطلق من دراسة الواقع ومشكلاته قبل الانتقال إلى التقنية الجديدة (الرقمنة) لكي تتمكن من تقديم خدماتها بأعلى درجة من الكفاءة وجودة. ومن هنا نحاول دراسة هذا الموضوع بغرض الكشف عن مدى استطاعت الإدارة الإلكترونية على تحسين الأداء الوظيفي في الإدارة المحلية.

كيف تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في الإدارة المحلية؟

ويتفرع من هذا السؤال أسئلة فرعية كالتالي:

- ما مفهوم الإدارة الإلكترونية؟
- هل يلاحظ هذا التحسن للأداء الوظيفي في الواقع الملموس؟
- ماهي الصعوبات والمعوقات التي تواجه الإدارة الإلكترونية؟
- هل حققت الإدارة الإلكترونية أهدافها في المصلحة محل الدراسة؟

فرضيات الموضوع:

تقدم هذه الدراسة جملة من الفرضيات يمكن إيجازها كالتالي:

- تعد الإدارة الإلكترونية بمفهومها العام أداة فاعلة من الأدوات الحديثة لتطوير وتحسين الأداء الوظيفي .
- ✓ نجحت الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي الإدارة المحلية .
- ✓ يتأثر الأداء الوظيفي للموظفين بدرجة الاعتماد على الإدارة الإلكترونية المطبقة داخل المؤسسة.
- ✓ كلما تحطت الإدارة الإلكترونية لمعوقاتها كلما حققت نجاحها .

أهمية الموضوع:

يكتسي موضوع الإدارة الإلكترونية وأثرها على الأداء الوظيفي، أهمية كبيرة انطلاقاً من التحول نحو الخدمة الإلكترونية والتطور في هذا المجال وهي أساس لتحسين أداء الموظفين والنهوض بمؤسساتهم وتمثل هذه الأهمية في العناصر التالية:

- ✓ حداثة موضوع الإدارة الإلكترونية الذي ظهر في القرن العشرين .
- ✓ معرفة أهمية الإدارة الإلكترونية وإسهاماتها في تأثير الايجابي في الوظائف الإدارية.

- ✓ محاولة استثمار معطيات الإدارة الالكترونية في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه.
- ✓ محاولة زيادة الوعي التكنولوجي في المجتمع من أجل تسهيل الأخذ بالخدمات الالكترونية في الإدارة المحلية.

أهداف الدراسة:

إن الهدف من دراسة الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها وآثارها هو إبراز مفهوم الإدارة الإلكترونية ودورها لما تشمله من أنظمة معلوماتية وآليات عمل تساهم في تحسين أداء الموظف بصفة خاصة، وبالتالي الرقي بالمنظمة بصفة عامة وتحقيق الأهداف المسطرة ويمكن تلخيص هذه الأهداف في النقاط التالية:

- التعرف على مفهوم الإدارة الالكترونية وتبيان تأثيراتها على الأداء الوظيفي.
- التعرف على مقومات تطبيق الإدارة الالكترونية وتطوير الأداء الوظيفي وتحسينه .
- التعرف على العلاقة بين الإدارة الالكترونية وتطوير الأداء الوظيفي .
- التعرف على درجة أهمية تطبيق الإدارة الكتروني في الإدارة المحلية.

الدراسات السابقة:

ورد في هذا الموضوع جملة من الأدبيات والدراسات والتي تركز في اغلبها على موضوع الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها.

الدراسة الأولى:

دراسة **عبان عبد القادر (2015):** "تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر"، دراسة سوسيوولوجي، أطروحة دكتوراه، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر، حيث هدفت هذه الدراسة إلى إبراز التطور الحاصل في المجتمعات المتقدمة ودواعي التحول إلى الإدارة الإلكترونية، حيث ركزت هذه الدراسة على التحديات التي تواجهها الإدارة الإلكترونية في الجزائر، هذا الذي يجعلها تتوافق مع دراستنا من خلال التركيز على عناصر ومتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات، كما انها اعتمدت على منهجين: المنهج الوصفي والمنهج الإحصائي.

الدراسة الثانية:

دراسة **محمد جمال أكرم عمار (2009):** "مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين"، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور استخدام الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء العاملين في الوكالة، حيث توصلت الدراسة إلى وجود معرفة لدى العاملين بالوكالة بالإدارة الإلكترونية، هذا

الذي يجعلها تتوافق مع دراستنا من خلال استخدام الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات ،حيث خرجت هذه الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها : زيادة الدعم المالي اللازم لتدريب الموظفين وبأهاليهم على تطبيق الإدارة الإلكترونية ،ووضع نظام حوافز فعال للمتميزين في العمل الإلكتروني ، وضرورة مشاركة جميع المستويات الإدارية في وضع الأهداف والبرامج المتعلقة بتطبيق الإدارة الإلكترونية واستخدام الإدارة الإلكترونية .

الدراسة الثالثة:

دراسة أسعد أحمد محمد عكاشة(2008): " أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي،" رسالة ماجستير،قسم إدارة الأعمال،الجامعة الإسلامية بغزة.

حيث هدفت الدراسة إلى السعي لتحقيق الكفاءة والفاعلية الإدارة من أجل تحقيق الأهداف لأنها تعبير من اهم ملامح الإدارة الحديثة وعنصر حيوي في تطوير الفكر الإداري ،هذا الذي جعلها تتوافق مع دراستنا من خلال تحقيق الإدارة الحديثة متطورة حيث توصلت هذه الدراسة إلى توصيات تمثلت في زيادة درجة الاهتمام بمجال الثقافة التنظيمية من قبل إدارة الشركة والعاملين،زيادة درجة اهتمام العاملين بالقيم الإيجابية التي تسهم في زيادة مستوى الكفاءة الإدارية ، كما أنها اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي.

الدراسة الرابعة:

دراسة خالد ماضي أبو ماضي (2007) : " معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها،"رسالة ماجستير في إدارة الأعمال : قسم إدارة الأعمال ،الجامعة الإسلامية ،غزة ،حيث هدفت هذه الدراسة على التعرف على معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها ، حيث حاولت تجاوز هذه المعوقات ، هذا الذي جعلها تتوافق مع دراستنا من خلال التركيز المعوقات التي تواجه تقييم أداء العاملين ، وخرجت هذه الدراسة بالعديد من التوصيات للتغلب على هذه المعوقات وأبرزها استخدام أكثر من نموذج لتقييم الأداء حسب نوع كل وظيفة مع التطوير الدوري لهذه النماذج والعمل على تفعيل وتطبيق وتحسين نظام المكافأة والحوافز

مبررات اختيار الموضوع:

المبررات الذاتية:

تتمحور أسباب ومبررات اختيار الموضوع على اعتبارات ذاتية التي تنطبق مع اهتمام الطالبين الشخصي لموضوع أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي، الذي يؤدي إلى تطوير أداء المنظمة ككل، وكذا تخصصنا في مجال الإدارة والجماعات المحلية مما يستوجب تناول هذا النوع من المواضيع. و رغبتنا في معرفة أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي في الإدارة المحلية خاصة مصلحة التنظيم والشؤون العامة لولاية تيسمسيلت .

المبررات الموضوعية :

فهي تشمل القيمة العلمية للموضوع ومحدودية الدراسات والأبحاث التي تعني بهذا الموضوع وهو ما يشجع ويفتح أمام الدارسين مزيدا من الاجتهاد ومحاولة إثراء موضوع الإدارة الإلكترونية والذي يبقى موضوعا يستحق البحث والدراسة في جوانبه النظرية والتطبيقية .بالإضافة إلى حداثة موضوع الإدارة الإلكترونية في الإدارة ، وأيضا لأنه يدخل ضمن مجال التخصص وأيضا بهدف الفائدة العلمية التي تعود على مصلحة التنظيم والشؤون العامة لولاية تيسمسيلت وتشخيص الإدارة الإلكترونية الموجودة فيها .

مفاهيم الدراسة :

تناولت الدراسة مجموعة من المفاهيم المتمثلة في :

الإدارة الإلكترونية:

هي مدخل إداري معاصر يحمل في فلسفته مفهوم الغدارة بلا أوراق، ذلك أنه يعتمد على تكنولوجيا الاتصال والمعلومات من حاسب آلي وشبكات انترنت وفاكس وهاتف.

الإدارة المحلية:

هي أسلوب من أساليب التنظيم المحلي يتضمن توزيع الوظيفة الإدارية بين الحكومة المركزية، وهيئات محلية منتخبة ومستقلة، وتمارس ما يناط إليها من اختصاصات تحت إشراف الحكومة المركزية.

الأداء الوظيفي:

هو عملية منهجية لتحسين الأداء التنظيمي من خلال تطوير أداء الأفراد والفرق.

المناهج المستخدمة:

تفرض طبيعة الموضوع توظيف عدة من المناهج تتمثل في :

يشكل هذا الموضوع فكرة جديدة في البحوث النظرية والتي سوف تساعد على خلق رؤية جديدة في علم الإدارة، تدعم استخدام مشروعات الإدارة الإلكترونية في العمل على بلورة جهود الإصلاح والتطوير الإدارية في مشروعات تكنولوجيا المعلومات في الإدارة كأسلوب جديد وقدم تم معالجة الموضوع باستخدام :

المنهج الوصفي التحليلي : ويهدف للوصول إلى معرفة دقيقة لعناصر الإشكالية قصد الوصول إلى أعماق الموضوع والتحقيق في كل جزء من أجزائه، كما تستعين الدراسة بالمنهج دراسة حالة : تشمل إسقاط الموضوع على واقع الإدارة المحلية خاصة مصلحة التنظيم والشؤون العامة ومدى تطبيقها لأسلوب الجديد الإلكتروني من أجل الخروج بنتائج حقيقية وواقعية.

المنهج التاريخي : ويهدف إلى معرفة حاضر الشيء دون الرجوع إلى ماضيه من أجل معرفة الحياة المعاصرة والممتدة من الحياة السابقة وكذا من أجل معرفة التطور التاريخي لمفهوم الإدارة الإلكترونية.

أدوات الدراسة:

تعتبر مرحلة جمع البيانات مرحلة جد حساسة في البحث، فهي تحتاج إلى عناية كبيرة من طرف الباحث، لأن الاختيار الصائب والأمثل للأداة التي ستعتمد في جمع البيانات يساعد في تسهيل جمع البيانات بأكثر قدر ممكن، لهذا نجد أن معظم الباحثين يستخدمون أكثر من أداة، وهذا هو الشيء الذي اعتمدناه في دراستنا. علاوة على أننا اعتمدنا على المنهج الوصفي، والذي يقتضي وجود كمية كبيرة من البيانات حول الموضوع المدروس من أجل الوصول إلى نتائج دقيقة، ولهذا فإن طبيعة الأدوات المستخدمة تمثلت في الاستمارة الاستبائية، الملاحظة.

الملاحظة:

تعرف على أنها عبارة عن نشاط يقوم به الباحث خلال المراحل المتعددة التي يمر بها بحثه، فهو يجمع الحقائق المتعلقة والتي تساعد في تحديد المشكلة، وذلك عن طريق ما يراه بعينه أو يسمعه بأذنه وبكافة حواسه الأخرى. وتطبق الملاحظة على الجماعات الصغيرة كجماعات العلاج، وجماعات التجريب¹

المقابلة

عرفها "إنجلش" المقابلة بأنها محادثة موجهة يقوم بها الفرد مع آخر أو مع أفراد، بهدف حصوله على أنواع من المعلومات لاستخدامها في بحث علمي أو للاستعانة بها في عمليات التوجيه والتشخيص.²

الاستمارة الاستبائية:

¹ عامر مصباح، منهجية البحث في العلوم السياسية والإعلام، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، 2010)، ص.124.

² عمار بوحوش، منهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، ط5، 2009)، ص.76.

وتعتبر الدليل أو المرشد الذي يوجه المقابلة التي تقع بين الباحث والمبحوث بعد أن يرسم مساراتها ويحدد موضوعاتها ويشخص طبيعة المعلومات التي يطلبها الباحث من المبحوث، وتحتوي الاستمارة على مجموعة من الأسئلة عادة ما تكون مفتوحة ومغلقة،³ لكن ارتأينا نحن أن نركز على الأسئلة المغلقة لتكون الإجابة أكثر دقة.

صعوبات الدراسة:

يكاد لا يوجد في العالم العالمي العربي أي باحث إلا واجهت الصعوبات، ومن الصعوبات التي واجهتنا في هذا البحث كالآتي

حدائثة الموضوع وقلة المراجع وتشابه الطرح في كثير من المفاهيم في الموضوع.

التطابق في الطرح داخل الكتب والمراجع المتخصصة في الإدارة الإلكترونية مما يولد نوعا من الحيرة عند الاقتباس منها.

ضيق الوقت الممنوح لإنجاز المذكرة.

قلة المراجع وصعوبة الحصول عليها.

تلقينا بعض الصعوبات في الجانب الميداني، حيث لم تتمكن من الحصول على بعض المعلومات التي تخص الموضوع إلى على جزء قليل.

حدود الدراسة:

حدود هذه الدراسة في شكلها النظري تتطرق إلى موضوع الإدارة الإلكترونية وأثرها في تحسين الأداء الوظيفي للإدارة المحلية لولاية تيسمسيلت بالتركيز على الجوانب التي تبرز أنشطة وأداء الوظيفي.

ومن هنا فقد يتجلى الموضوع إلى الجوانب متصلة بالتغير والتطوير الإداري الناتج عن تطبيق الإدارة الإلكترونية والارتقاء بنوعية الخدمة المقدمة، وبالتالي تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية وأثرها على تحسين الأداء الوظيفي لموظفيها .

الحدود المكانية :

موضوع الدراسة يرتبط ببيئة إدارة المحلية خاصة مصلحة التنظيم والشؤون العامة لولاية تيسمسيلت.

الحدود الزمانية:

فهي محددة بالفترة الممتدة من شهر مارس 2018 إلى غاية شهر ماي 2018.

³مرجع نفسه، ص. 67.

الحدود البشرية :

تقتصر الدراسة على موظفي مصلحة التنظيم والشؤون العامة لولاية تيسمسيلت ، حيث بلغ عدد موظفي المصلحة 15 موظف .

الحدود الموضوعية:

تناولت الدراسة متغيرين أساسيين الأول متغير مستقل يتمثل في الإدارة الإلكترونية، والمتغير الثاني هو متغير تابع والذي يتمثل في الأداء الوظيفي .

وعليه تمثلت الدراسة في محاولة معرفة أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي .

تصميم الموضوع:

حتى يتمكن من الإجابة على الإشكالية المطروحة وإثبات صحة الفرضيات أو نفيها . تم الاعتماد على طريقة التالية :

تناولنا في البداية الموضوع مقدمة كباقي الدراسات حيث تحتوي على أهم النقاط التي يتضمنها الموضوع بشكل دقيق ومفصل ، وطبيعة الموضوع تفرض علينا تقسيمه إلى ثلاث فصول ، فصلين نظريين وفصل ميداني مخصص لدراسة حالة ، إذ يهتم الفصل الأول بدراسة الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية والإدارة المحلية ، حيث ينقسم بدوره إلى مبحثين متصلين فيما بينها ، وهي موضحة كالتالي: المبحث الأول يتعلق بمفهوم الإدارة المحلية كتمهيد للموضوع من خلال التعريف والخصائص والوظائف والأهداف أما المبحث الثاني فتناول ماهية الإدارة الإلكترونية انطلاقا من مفهوم الإدارة الإلكترونية ونشأتها وخصائصها ومعوقات تطبيقها. وفيما يخص الفصل الثاني الذي تناولنا فيه الإطار النظري للأداء الوظيفي وهو بدوره مقسم إلى مبحثين فتتمت معالجة المبحث الأول حول مفهوم الأداء الوظيفي وأهميته ومعدلاته ومحدداته وعناصر الأداء الوظيفي ، وأما المبحث الثاني فكان عن مفهوم تقييم الأداء وطرقه وفوائده وأهدافه ومعوقاته، ومن أجل إسقاط الجانب النظري خصص الفصل الثالث لدراسة حالة مصلحة التنظيم والشؤون العامة لولاية تيسمسيلت وذلك لمعرفة واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية وأثرها على الأداء الوظيفي ، حيث تناولنا في هذا الفصل مبحثين الأول الذي يقوم على تقديم شامل للمصلحة محل الدراسة حيث تطرقنا إلى كل من مهامها وهيكلها التنظيمي والأنظمة الإلكترونية المطبقة فيها أما المبحث الثاني فتناولنا فيه عرض وتحليل نتائج الاستبيان .

وفي الأخير ختمنا بخاتمة من خلالها تم الإجابة على الإشكالية وما تقدم من فرضيات بشكل مبسط وتوضيح النتائج والتوصيات المستخلصة من هذا الموضوع.

فهرس الجداول والأشكال: تمنح للبحث صيغة تنظيمية تسهل على القارئ مهمة البحث والإطلاع والرجوع إلى كل مضامين البحث.

الملاحق: إذ تشكل سند وتقوية للبحث، وتساعد على إدراج بيانات مختلفة.

قائمة المراجع.

الفهرس.

خطة الدراسة:

مقدمة.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة المحلية والإدارة المحلية.

المبحث الأول: مفهوم الإدارة المحلية.

المبحث الثاني: ماهية الإدارة الإلكترونية.

الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء الوظيفي.

المبحث الأول: تعريف الأداء الوظيفي.

المبحث الثاني: مفهوم تقييم الأداء.

الفصل الثالث: أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي في الإدارة المحلية من خلال دراسة ميدانية بمصلحة

التنظيم والشؤون العامة لولاية تيسمسيلت.

المبحث الأول: مصلحة التنظيم والشؤون العامة لولاية تيسمسيلت.

المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة الميدانية.

خلاصة واستنتاجات.

تمهيد :

بحكم التطور والتغير السريع الذي يشهده العالم في شتى مجالات الحياة وكذا تزايد السكان وتزايد احتياجاتهم وتقديم المزيد من الخدمات من حيث الكم والنوع لذا كان لزاما على الدولة التكفل بكل الأعباء، بحيث لم تقصر وظائفها على الأمن وتحقيق العدالة، بل يتعدى إلى التأثير في حياتهم السياسية والاقتصادية والاجتماعية والإدارية عن طريق تقديم الخدمات العامة للوصول إلى درجة الرفاه المجتمعي، هذه الواجبات التي أثقلت كاهل الحكومات وجعلتها تتنازل عن جزء من المسؤوليات الإدارية لهيئات محلية منتخبة تنوب عنها بإنجازاتها وتكون تحت مراقبتها وإشرافها، وكذا تسريع الخدمة باستعمال آليات حديثة مثل تطبيق التكنولوجيا في الإدارة من أجل تقديم الخدمات العامة الأساسية للمواطنين والمساهمة في تحقيق متطلباتهم وحل مشاكلهم، حيث تكون ملبية لطلباتهم في وقت قصير.

وعليه سنتناول في هذا الفصل الإطار المفاهيمي للإدارة المحلية والإدارة الإلكترونية بحيث يحتوى على مبحثين ويتفرع عن كل مبحث أربع مطالب.

المبحث الأول: مفهوم الإدارة المحلية.

سنناول في هذا المبحث شرح لمفهوم الإدارة المحلية من حيث تعريفها وخصائصها، وكذا توضيح وظائفها وأهدافها.

المطلب الأول: تعريف الإدارة المحلية

قبل أن نتطرق إلى مفهوم الإدارة المحلية فعلينا أولاً معرفة مفهوم الإدارة

الإدارة في اللغة: مصدر مشتق من الفعل الثلاثي دار ، يدور، مداورة ، ودوارا: دار معه، وأدار الرأي والأمر أي أحاط بهما.

الإدارة في الاصطلاح: فن القيادة وتوجيه أنشطة جماعية من الناس نحو تحقيق هدف مشترك.

والإدارة عبارة عن نشاط يتعلق بإنجاز الأعمال عن طريق أشخاص آخرين، فهي عملية اجتماعية تتضمن المسؤولية عن التخطيط الاقتصادي، ومن عناصر هذه المسؤولية توجيه وتكامل الإشراف على أفراد المنظمة و تحفيزهم لإنجاز أعمالهم.¹

وعرفها كيمال (kimal) وكيمبول (Kimball) بأنها: جميع الواجبات والوظائف ذات العلاقة بإنشاء المشروع وتمويله وسياساته الرئيسية، وتوفير كل المعدات اللازمة، ووضع الإطار التنظيمي العام الذي يستعمل ضمنه، واختيار موظفيه الرئيسيين). والإدارة وفقاً لهذا التعريف تتطلب خمسة عناصر أساسية هي: التمويل، والسياسات والتنظيم والمعدات والأفراد.²

يعرف فردريك تايلور Taylor الإدارة بأنها: "المعرفة الصحيحة لما يراد أن يقوم به الأفراد، مع التأكد أنهم يفعلون ذلك بأحسن الطرق وأرخص التكاليف.

أما هنري فايول فقد عرف وظيفة المدير والتي يمكن أن نستخلص منها للإدارة فيقول فايول في تعريفه: "إن معنى أن تدير، هو أن تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب."³

¹عساف سعد العتيبي، دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل إجراءات وعمليات الحماية المدنية، رسالة ماجستير غير منشورة، (جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: كلية الدراسات العليا، 2006)، ص.11.

²مصطفى عليا رجي، العمليات الإدارية، (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010)، ص.12.

³علاء عبد الغني محمود، إدارة المنظمات، (عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع، 2011)، ص.24، 25.

وقد عرف شيلدون Sheldon الإدارة في الصناعة بأنها: "الوظيفة التي تتعلق بتحديد سياسات المنظمة والتنسيق بين التمويل والإنتاج والتوزيع، وإقرار الهيكل التنظيمي، والرقابة النهائية على أعمال التنفيذ." وتعرف على أنها النشاط الموجه نحو التعاون المثمر والتنسيق الفعال بين الجهود البشرية المختلفة العاملة من أجل تحقيق هدف معين بدرجة عالية من الكفاءة.¹

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الإدارة هي أن يكون جهاز تنفيذي مكلف بتطبيق القوانين الصادرة من هيئات أو مؤسسات عليا، من أجل تقديم الخدمات الضرورية للمواطنين وذلك في إطار قانوني محكم ومنظم مما يسمح لتحقيق البرامج والمشاريع المسطرة إقتصاديا وإجتماعيا وسياسيا.

تعريف الإدارة المحلية:

لا يمكن الحديث عن مفهوم الإدارة المحلية في تعريف واحد وذلك تبعا لوجهات نظر الفقهاء والمفكرين ولعل السبب في ذلك يرجع إلى أن كل مفكر كان ينظر إلى الإدارة المحلية من زاوية معينة مبنية على الفلسفة الفكرية السياسية والقانونية للدولة التي ينتمي إليها المفكرين أو الكاتب

عرفها الدكتور محمد محي على أنها: "تسمية تطلق للتعبير عن اللامركزية الترابية والإقليمية كأسلوب للتنظيم الإداري اللامركزي، ويقصد بها الهيئة التي تتولى إدارة المرافق المحلية في إقليم الدولة، فالمعنى الأول يطلق على المعنى العضوي أو الشكلي في حين أن التسمية الثانية يشار إليها بالمعنى المادي ويقصد بتعبير الإدارة المحلية كذلك دراسة الإدارة المحلية ويبحث أنظمتها أي علم الإدارة المحلي.

وعرفها الدكتور العربي فؤاد العطار: بأنها عبارة عن توزيع المهام الوظيفية الإدارية بين الدولة المركزية وهيئاته المحلية سواء كانت هذه الهيئات منتخبة أو غير منتخبة.

وعرفها الدكتور عبد الرزاق الشبحلي: بأنها أحد أساليب التنظيم الإداري للدولة والتي تقوم على مبدأ توزيع المهام والواجبات والنشاطات بين الأجهزة المركزية لرسم السياسة العامة للدولة والذي يميز هذا التعريف أنه يركز على دور الإدارة المحلية في إدارة المرافق العامة المحلية²

¹ شائع بن سعد مبارك القحطاني، مجالات ومتطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجون، رسالة ماجستير غير منشورة، (جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: كلية الدراسات العليا، 2006)، ص. 05.

² ورقة مشروع الملتقى العربي الأول حول نظم الإدارة المحلية في الوطن العربي، (عمان، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003)

¹ وتعرف أيضا على أنها: "توزيع الوظيفة الإدارية بين الحكومة المركزية وهيئات منتخبة أو مصلحيه تباشر اختصاصاتها تحت إشراف الحكومة ورقابتها."

كما تعرف على أنها "المناطق المحددة التي تمارس نشاطها المحلي بواسطة هيئات منتخبة من سكانها المحليين تحت رقابة وإشراف الحكومة المركزية."²

كما عرفت بأنها: "المناطق التي تمارس نشاطها المحلي بواسطة هيئات منتخبة من سكانها المحليين تحت رقابة وإشراف الحكومة المركزية."³

تعريف منظمة الأمم المتحدة : الإدارة المحلية على أنها : " نظام من أنظمة الإدارة العامة ، ووسيلة إدارية لمعاونة الحكومة المركزية على أداء رسالتها بصورة أكثر فعالية وكفاءة، وهي بذلك تحت على نقل بعض الإحتصاصات والصلاحيات من الحكومة المركزية إلى المحليات لمواجهة مسؤولياتها في إطار توزيع الأدوار الوظيفية وتقسيم العمل بين المستويين المركزي والمحلي"⁴

وتعرف على أنها : "أسلوب من أساليب التنظيم الإداري للدولة يقوم على فكرة توزيع السلطات والواجبات بين الأجهزة المركزية والمحلية ، وذلك لغرض أن تتفرغ الأولى لرسم السياسة العامة للدولة وإضافة إلى إدارة المرافق العامة في البلاد وأن تتمكن الأجهزة المحلية من تسيير مرافقها بكفاءة وتحقيق أغراضها المرغوبة."

كما تعرف بأنها: "أسلوب الإدارة بمقتضاها يقسم إقليم الدولة إلى وحدات ذات مفهوم محلي، تتمتع بشخصية اعتبارية ويمثلها مجالس منتخبة من أبنائها للإدارة مصالحها تحت إشراف ورقابة الحكومة المركزية."⁵

وتعرف على أنها "شخص معنوي ذو اختصاص عام ضمن دائرة إقليمية معينة ويقتصر اختصاصها على رقعة جغرافية محددة."

² وفاء افالو ، أمينة شرفي، دور الحكومة في تحسين الإدارة المحلية الجزائرية، رسالة تخرج غير معنونة وغير منشورة ،(جامعة قلمة : كلية الحقوق والعلوم السياسية،2013)،ص.36.

³ حمزة العراي ،خالدة أوقاسي،دراسة تجارب بعض الدول، ورقة مقدمة لـ ،"الملتقى العلمي الدولي لبتاني حول آليات تطوير الإدارة المحلية ودورها في تحقيق التنمية المحلية المستدامة"،(جامعة البلدة 2"مخبر تسيير الجماعات المحلية ودورها في تحقيق التنمية " 20 و21 أكتوبر 2014.

⁴ عطية جبار ،دور الإدارة المحلية في التنمية المستدامة في المجتمعات الريفية لبعض الدول النامية ، (جامعة البليدة2، ورقة مقدمة لمخبر تسيير الجماعات المحلية ودورها في تحقيق التنمية).

⁵ وفاء افالو، أمينة شرفي،مرجع سابق،ص. 37.

وتعرف على أنها "توزيع الوظائف الإدارية بين الحكومة المركزية في العاصمة وبين هيئات محلية أو مصلحيه مستقلة، بحيث تكون هذه الهيئات في ممارستها للوظيفة الإدارية تحت إشراف ورقابة الحكومة المركزية. وتعرفا على أنها مجموعة الوحدات في الدولة. أي كانت صورتها وعلى اختلاف مستوياتها الموجودة في الدولة. والتي تكون في مستوى أدنى من الحكومة القومية في الدولة الموحدة ومن حكومة الولاية في الدول الاتحادية." **وتعرف الإدارة المحلية بأنها** عبارة عن تنظيم الجهاز الإداري في الدولة بشكل يسمح بتعدد أشخاصه على أساس جغرافي، حيث يتولى شخص معنوي عام محلي تقديم الخدمات للمواطنين ورعاية مصالحهم في جزء معين من إقليم الدولة."

الإدارة المحلية هي عبارة عن تنظيم الجهاز الإداري في الدولة على نحو يسمح بتعدد أشخاصها الإدارية على أساس إقليمي وذلك بأن يتخصص في شؤون كل إقليم من أقاليم الدولة، جهاز إداري يكون أكثر اتصالا بالجمهور وفي أغلب الأحيان منتخبا من قبل الأفراد أنفسهم، وتتمتع بنوع من الاستقلال الإداري والمالي مع خضوعه للإشراف ورقابة الحكومة المركزية في إطار ما يسمى بالوصاية الإدارية.¹

ويرى الكاتب الأمريكي بليز بأنها: "منظمة لها سكان يقيمون في منطقة جغرافية معينة مع تنظيم مسموح به وهيئة حاكمة بالإضافة إلى شخصية قانونية مستقلة وسلطة تقدم خدمات عامة، مع درجة كبيرة من الاستقلال بما في ذلك سلطة قانونية وفعلية على الأقل من إيراداتها."

ويرى الأمريكي جاكسون الإدارة المحلية بأنها: "نقل سلطة اتخاذ بعض القرارات الإدارية في مجالات معينة من السلطة المركزية إلى المجالس محلية منتخبة."

ويرى الفرنسي أندريه دولوبادير: بأنها "إصلاح لوحدات المحلية لإدارة نفسها بنفسها وأن تقوم بالتصرفات الخاصة بشؤونها."²

وبناء على التعاريف السابقة يمكن القول أن "الإدارة المحلية هي أسلوب من أساليب التنظيم الإداري، وأداة من أدوات زيادة الكفاءة الأداء الإداري في الدولة، ووسيلة إدارية معاونة للحكومة المركزية وكذلك الحكومة اللامركزية، حيث تمارس هذه الأخيرة وظائف تحت رقابة وإشراف الحكومة المركزية."

¹ منار وحداد، واقع العلاقة بين الإدارة المحلية والتنمية المستدامة وبيل معالجتها في الأردن، (جامعة البليدة 2 ورقة مقدمة لمخبر تسيير الجماعات المحلية ودورها في تحقيق التنمية).

² وفاء فالو، أمينة شرقي، مرجع سابق، ص. 38.

المطلب الثاني: خصائص الإدارة المحلية.

من خلال تقديم التعاريف المتنوعة ظهرت لنا بعض الخصائص للإدارة المحلية، سوف نذكرها كالآتي¹:

- ترتبط الإدارة المحلية و التي هي فرع من فروع الإدارة العامة بالأجهزة الحكومية
- تقوم الإدارة المحلية بتنفيذ السياسة العامة للدولة وذلك من خلال عمليات مترابطة وفق تسلسل و تتبع إداري معيّن.
- إنّ وظيفة الإدارة المحلية وتنظيمها الداخلي و سلطاتها تتأثر بالعديد من العوامل التي تتعلق بالنظام السياسي للدولة وسلطاتها السياسية، لأنها في بعض الأحيان تستعمل أدوات الإكراه مع المجتمع لهدف الأمن والاستقرار.
- تسمح للمواطنين في إدارة شؤونهم باتجاه توسيع قاعدة الديمقراطية .
- تخفيف العبء على كاهل السلطة المركزية في تنفيذ الإصلاح الإداري القدرة على الصمود أمام الأزمات
- تساهم في نجاح التنمية وتطوير وازدهار البلاد.
- السرعة في إصدار واتخاذ القرارات اللازمة المتعلقة بالمصالح المحلية.
- التعرف على انشغالات المواطنين أكثر من الإدارة المركزية.
- تتمتع الهيئات المحلية بالشخصية المعنوية².
- وجود مصالح معينة تخدم أفراد معينين (المجتمع المدني المحلي) وهذه المصالح تتطلب تشريع نظام قانوني محدد ينظم هذا الاتجاه.
- إخضاع السلطة المحلية للإشراف والمراقبة من قبل السلطة المركزية، فهذا يستوجب منح الاستقلال القانوني والإداري والمالي للإدارة المحلية³.
- تشجيع الهيئات المحلية على ممارسة حقوقها السياسية والاجتماعية والاقتصادية⁴

¹بسملة رزق الله، دور الإدارة المحلية في صنع قرار السياسة العامة، مذكرة تخرج غير معنونة وغير منشورة،(جامعة الجليلي بوعمامة خميس مليانة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2015)، ص.18.

²منار حداد، مرجع سابق، ص.6.

³مُجد بن عيشوش، الإدارة المحلية أركانها، أسسها، ومستوياتها التنظيمية مداخلها، (جامعة مديّة: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير)، ص.04.

⁴مُجد غردي، نصر الدين بن نذير، آليات تطوير أداء الإدارة المحلية المستدامة لبعض الدول، (جامعة البليدة 2 : ورقة مقدمة لمخبر تسيير الجماعات المحلية ودورها في تحقيق التنمية)، ص.05.

- قربها من الأفراد يجعلها تصل إلى أعماق حياتهم السياسية والاقتصادية والاجتماعية
- هدفها تنمية المجتمعات المحلية لتوفر للفرد معيشة أفضل.¹
- تعتبر مدرسة للتربية السياسية للأفراد لإعداد القيادات الصالحة.
- إشراك الأفراد في إدارة الأمور ذات الأهمية المحلية لأنهم هم أقدر على معرفة حاجاتهم وكيفية تلبية هذه الاحتياجات .
- تدعم الروابط الاجتماعية بين أبناء المجتمعات المحلية وتوفير أسباب التنمية.
- إثارة الحماس والتنافس بين أفراد المجتمعات المحلية المختلفة لتحقيق أكبر قدر من النهوض بمجتمعاتهم معتمدين في ذلك على جهودهم الخاصة.

¹ عطية الجبار، مرجع سابق.

المطلب الثالث: وظائف الإدارة المحلية:

هناك عدة وظائف أسندت إلى الإدارة المحلية ممثلة في مؤسساتها المختلفة من ولاية وبلدية وما يتبعهما من مصالح وأقسام وغيرها، بالاستعانة بكل إمكانياتها المادية والبشرية المتاحة، وبكل قوتها التنظيمية والقانونية التي تحدد لها الأهداف والمجالات التي تخص عملها. ويمكننا أن نحصر هذه الوظائف فيما يلي:

- الأمن والنظام العام

- المصلحة العامة المحلية

- تخليد الرموز الوطنية (شعارات وطنية، أعياد وطنية...)

- الاتصال بالمحيط والاستماع للمواطن¹

ويمكن أن تصنف وظائف الإدارة المحلية في وظيفتين أساسيتين هما:²

- الوظيفة التنموية:

هي مسئولة عن تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال إدارة عملية التنمية المحلية ويمكن تقسيمها إلى:

1. وظائف مرتبطة باحتياجات السكان المباشرة.

2. وظائف مرتبطة بالتخطيط المستقبلي والتنمية.

- الوظيفة السياسية:

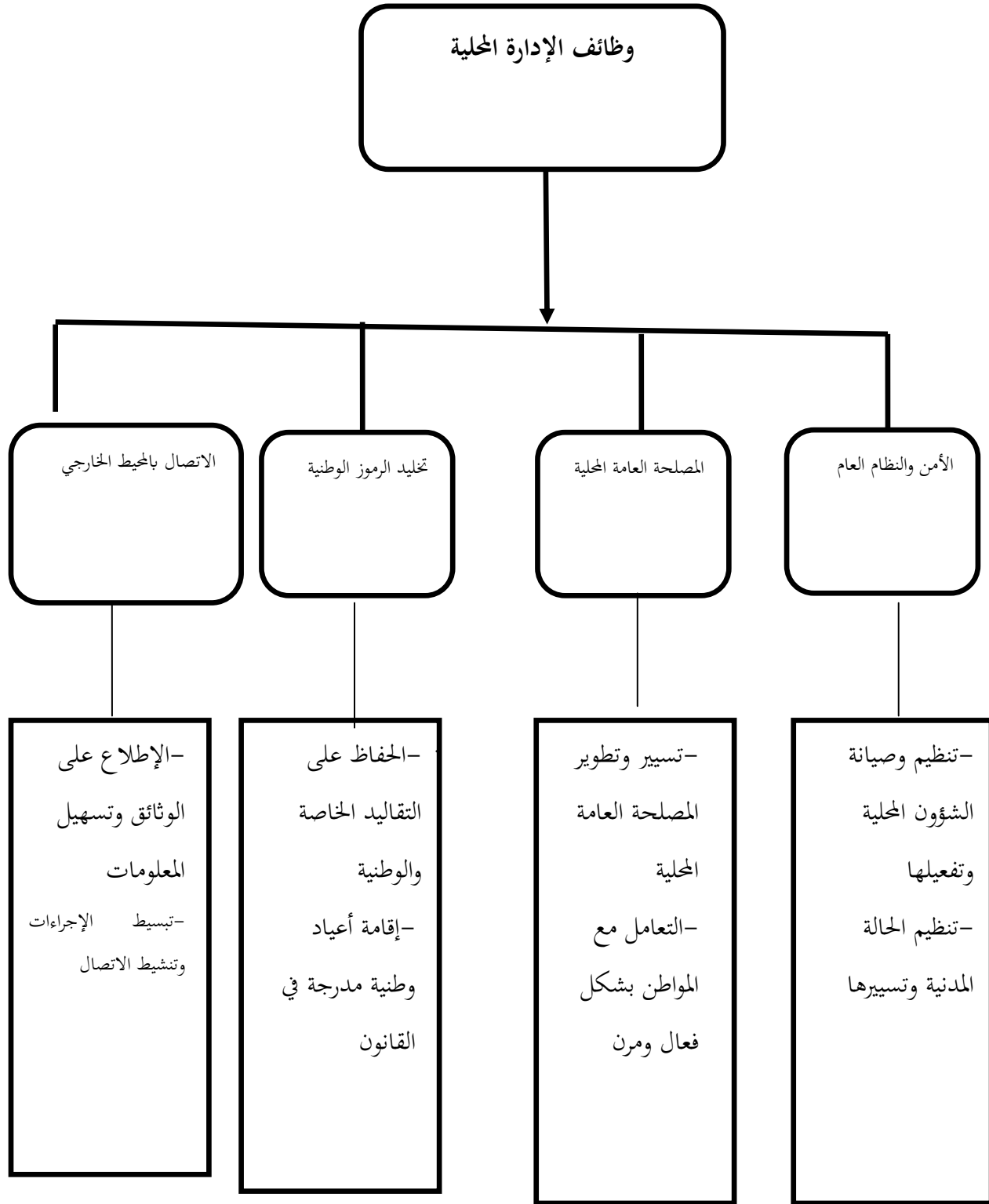
هي بدورها مسئولة عن:

1. تحقيق الديمقراطية السياسية محليا وذلك عن طريق التمثيل العادل لأفراد المجتمع في المؤسسات السياسية.

2. مشاركة السكان المحليين في ممارسة دورهم السياسي من خلال المساهمة الفعالة.

¹ عبد القادر عكوشي، التنظيم في مؤسسات الإدارة المحلية، رسالة ماجستير غير منشورة، (جامعة الجزائر: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم النفس، 2004-2005) ص. 62.

² خالد قاشي، رمزي بدرجة، اللامركزية في الإدارة المحلية ودورها في التنمية المحلية المستدامة، (جامعة البلدة: 2: ورقة مقدمة لمخبر تسيير الجماعات المحلية ودورها في تحقيق التنمية).



من إعداد الطالبتين نقلا عن عبد القادر عكوشي مرجع سابق، ص ص. 65، 67

المطلب الرابع: أهداف الإدارة المحلية:

إن اعتماد نظام الإدارة المحلية في أي دولة يهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، فوجود مثل هذه النظام لا يدعوا أن يكون وسيلة لتحقيق الأهداف المرجوة من تطبيقه وهي مختلفة ومتنوعة وهي كما يلي:

○ الأهداف السياسية: يمكن إيجازها:¹

إشراك المواطنين في إدارة وحداتهم المحلية بما ينطوي عليه ذلك من ترسيخ فكرة الديمقراطية وحكم الشعب نفسه بنفسه كممارسة الديمقراطية على الصعيد المحلي فهي المدرسة النموذجية لممارسة الديمقراطية على المستوى الوطني تربية الناخبين تربية سياسية وتدريبهم على ممارسة العملية الديمقراطية في انتخاب ممثليهم في المجالس المحلية تقوية البناء السياسي للدولة وذلك بتوزيع الاختصاصات الإدارية وعدم تركيزها في العاصمة، مما يساهم في إمكانية مواجهة المصاعب والأزمات .

تحقيق التعاون الثمر بين النشاط الحكومي والنشاط الشعبي المحلي

يقرب الحكومة من المواطنين المحليين ودفعهم نحو العمل لصالح وحداتهم المحلية.

○ الأهداف الإدارية: تتلخص في:²

القضاء على البيروقراطية

خلق روح التنافس بين وحدات الإدارة المحلية

تحقيق الكفاءة الإدارية لأنها تحقق جدوى اقتصادية، حيث يتم تلبية احتياجات المواطنين

تحقيق فعالية الوظيفة الإدارية، وذلك ما يؤدي إلى تحقيق المهام على عاتق السلطة المركزية وإسنادها إلى هيئات أخرى تزاؤها تحت إشرافها ورقابتها³

○ الأهداف الاقتصادية: تتلخص في:

¹ أمينة عيسو، الحكامة المحلية في الجزائر على ضوء ما جاء في قانون البلدية الجديد 11/10، رسالة ماستر غير منشورة، (المسيلة: جامعة محمد بوضياف: كلية الحقوق، قسم العلوم السياسية، 2016/2017)، ص.30.

² منار حداد، مرجع سابق، ص.5.

³ عبد القادر خليل، حبيبة عامر، دور الإدارة المحلية في تفعيل الأداء البيئي المحلي بالجزائر، ص. 4.

التقليل من النفقات ،وتوفير الوقت وسرعة الإنجاز وتنفيذ الإجراءات تخفيف العبء عن خزينة الدولة المركزية والمحلية من خلال توفيرها مصادر محلية لخلق نشاط إقتصادي محلي انطلاقا من المشروعات الاقتصادية من واقع المجتمعات المحلية من خلال استغلال الموارد الطبيعية المتوفرة والتي ترسخ مفهوم التنمية المحلية المستدامة.¹

مساهمة الوحدات المحلية في إعداد خطط التنمية والاستفادة من الإمكانيات الاقتصادية المحلية ،وتوجيهها نحو المشروعات الخدمية لخلق فرص عمل لمواطنين الوحدات المحلية.

تشجيع رؤوس الأموال المحلية وتوجيهها نحو مشروعات والارتقاء بالجوانب الاقتصادية لمواطنين المحليات بزيادة الدخل الفردي المحلي.²

○ الأهداف الاجتماعية: تتلخص في:

- تعميق الثقة بالإنسان وبالقيم الإنسانية مع تحقيق العدالة الاجتماعية
- الشعور بالانتماء إلى مجتمع محلي متميز وتسهيل تطبيق مبدأ المشاركة الشعبية في الشؤون المحلية³
- ربط الإدارة الحكومية بالقاعدة الشعبية ،أي تطبيق مبدأ المشاركة الاجتماعية
- ترسيخ ودعم الثقة بالمواطن واحترام حريته وإرادته ورغبته في المشاركة في إدارة الشؤون المحلية ضمن سياق الإطار العام للتنمية الشاملة للدولة

المبحث الثاني: ماهية الإدارة الإلكترونية.

¹منار حداد، مرجع سابق،ص.6.

²أمينة عيسو، مرجع سابق،ص.31.

³خليل عبد القادر ، مرجع سابق،ص.6.

ستناول في هذا المبحث شرح لماهية الإدارة الإلكترونية من خلال التعرف على مفهومها، ونشأتها بالإضافة إلى أهم الخصائص والسمات، وعلى المعوقات التي تقف حاجزا أمام تطبيقها.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية:

تعرف الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر مجموعة من الباحثين والكتاب:¹

Bellany and Taylor: مدخل يقوم على أساس المعرفة والمعلومات ونظم والبرامج المتطورة والاتصالات للقيام بالوظائف الإدارية وإنجاز الأعمال التنفيذية، واعتماد الانترنت والشبكات في تقديم الخدمات والسلع بصورة الإلكترونية.

Dale وعرفها: بأنها إطار عام ومنظومة تقنية متكاملة تختلف عن ممارسات التقليدية للإدارة العادية، وتشمل تحول كبير في العمل، ينطوي على الأنشطة الاجتماعية والاقتصادية والبشرية بهدف تقديم خدمات أفضل من تلك التي تقدمها الإدارة التقليدية.

Bird ; etal: مجموعة من الكيانات المحورية للإدارة الأعمال في المنظمة تعمل من خلال منظومة من الإجراءات الفنية والنظم المبرمجة، وأنظمة الاتصالات الرقمية داخل حلقات متكاملة من التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة.

Volber and Bosch: عملية تحويل الأعمال الورقية إلى الأعمال الإلكترونية من خلال القيام بخطوات رئيسية محددة، تبدأ برقمنة الأعمال المنظمة. ومن ثم العمل وفق مبدأ النافذة المفتوحة الواحدة الذي يحقق التوفير في الوقت وحجم الأعمال الورقية مما ينعكس بالنتيجة على توفير الأعباء المالية.

Jacobs : مجموعة من الشركات والكيانات تتعامل بكفاءة وفاعلية من خلال استخدام مجموعة أنظمة وآليات تقنية المعلومات والاتصالات فائقة ومتقدمة لأداء الأعمال بشكل منظم ودقيق.

Lam : مجموعة من شبكات الاتصال التي تنتقل فيها البيانات والوثائق من المنظمات الافتراضية إلى منظمات التربوية.

السالمي: عملية مكنته جميع مهام ونشاطات المنظم الإدارية بالاعتماد على كافة تقنيات المعلومات الضرورية وصولا إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق .

¹ سحر عناوي رهيو، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية، مذكرة تخرج غير معنونة وغير منشورة، (جامعة القادسية: كلية الإدارة والاقتصاد)، ص. 08.

الإدارة الإلكترونية هي إنجاز المعاملات الإدارية وتقديم الخدمات العامة عبر شبكة الانترنت بدون أن يضطر العملاء من الانتقال إلى الإدارات شخصيا لإنجاز معاملاتهم مع ما يتوافق من إهدار الوقت والجهد والطاقات¹ برايان: تطبيق متميز للتقنيات المعتمدة على الويب في النظم المرتبطة بالموارد البشرية والذي سيسهم في بعض التغيرات التنظيمية الأخرى في إتاحة إمكانية الوصول إلى المعلومات الخاصة بالأفراد على نطاق واسع وتوفير فرص عديدة لأداء تلك المعلومات .

نجم: العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للمنظمة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف المنظمة وعليه فالإدارة الإلكترونية: هي أسلوب إداري معاصر يعتمد على تقنيات الحاسوب تستفاد منه المنظمات على مختلف أنواعها الأداء الأعمال والأنشطة الإلكترونية بكفاءة وفاعلية وبطريقة بعيدة عن الروتين، واستعمال الورق بسرعة ودقة والتكلفة المنخفضة والابتعاد عن الأساليب التقليدية.²

وبمعنى آخر فالإدارة الإلكترونية: هي إنجاز المعاملات الإدارية وتقديم الخدمات العامة عبر شبكة الانترنت بدون أن يضطر العملاء من الانتقال إلى الإدارات شخصيا لإنجاز معاملاتهم مع ما يتوافق من إهدار للوقت والجهد والطاقات.³

-وهي استغلال الإدارة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال لتدبير وتحسين وتطوير العمليات الإدارية المختلفة داخل المنظمة.⁴

وتعرف على أنها هي إدارة بلا أوراق في تشمل مجموعة من الأساسيات حيث يوجد الورق ، ولكن لا تستخدمه بكثافة ولكن يوجد الأرشيف الإلكتروني والبريد الإلكتروني ، والأدلة والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية ونظم تطبيقات المتابعة الآلية.⁵

¹مداخلة: دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية في "الملتقى العلمي الدولي حول جودة الخدمة العمومية في ظل الخدمة العمومية في ظل الحوكمة الإلكترونية دراسة حالة البلدان العربية" يومي 29 و30 و10/2014.

²سحر عناي، مرجع سابق، ص.09.

³محمد الكبيسي كلثم، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر ،رسالة ماجستير غير منشورة،(الجامعة الافتراضية الدولية:قسم إدارة أعمال،2008)،ص.29.

⁴عساف سعد العنبي، مرجع سابق، ص.11.

⁵بشار يزيد الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة،(عمان:دار الراجحة للنشر والتوزيع،2009)،ص.147.

والإدارة الإلكترونية هي الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق استخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية تم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقاً.¹

وهي أيضاً بكل بساطة الانتقال من إنجاز المعاملات وتقديم الخدمات العامة من الطريقة اليدوية إلى الشكل الإلكتروني من أجل استخدام أمثل للوقت والمال والجهد.²

الإدارة الإلكترونية تعتمد أساساً على استخدام خليط من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في القيام بجميع العمليات الإدارية الخاصة بمؤسسة ما، وذلك بهدف تحسين أدائها وتعزيز مركزها التنافسي.³

الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة واتخاذ القرارات من خلال استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات في داخل 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.⁴

ويقصد بالإدارة الإلكترونية: تلك العملية الإدارية القائمة على الاستفادة من الإمكانيات المتميزة للانترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد، والقدرات الجوهرية للمنظمة والآخريين بدون حدود من أجل تحقيق أهدافها.

وتعرف أيضاً على أنها استخدام خليط من التكنولوجيا لأداء الأعمال والإسراع بهذا الأداء وإيجاد آلية متقدمة لتبادل المعلومات داخل المنظمة وبينها وبين المنظمات الأخرى.⁵

فالإدارة الإلكترونية بصفة عامة هي استغلال الإدارة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتدبير وتحسين وتطوير العمليات الإدارية المختلفة داخل المنظمات⁶

¹ علاء عبد الرزاق السالمي ، الإدارة الإلكترونية،(عمان : دار وائل للنشر ،2006)،ص.32.

² شريف الحموي ، الاتجاهات الحديثة في إدارة المكاتب السكرتاريا ،(عمان: دار ياف العلمية للنشر والتوزيع ،2011)،ص.20.

³ نزي غنية ، دور الإدارة الإلكترونية في ترقية خدمات المرافق العمومية المحلية، مذكرة تخرج غير معنونة وغير منشورة ،(الوادي :جامعة الشهيد مجد لخضر ،في مجلة العلوم القانونية والسياسية ع.12 جانفي 2016،ص.03.

⁴ عبد القادر عبان، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر، رسالة دكتوراه، غير منشورة ،(بسكرة: جامعة مجد خيضر: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ،2015)،ص.22.

⁵ ساري عوض حسنا، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية ،رسالة ماجستير، غير منشورة،(جامعة فلسطين:قسم إدارة تربية ،2011)،ص.43.

⁶ عبد الرحمان سعد القرني ، تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير،(جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: كلية الدراسات العليا،2007)،ص.13،14.

وللإدارة الإلكترونية أهداف تتمثل فيما يلي:¹

- لتقليل من التعقيدات الإدارية .
- زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا.
- تخفيض التكاليف
- الحد من الفساد الإداري.
- تعزيز القدرة التنافسية للمتطلبات بمختلف أنواعها.
- محاولة إعادة هيكلة المؤسسات التقليدية الحالية لتحسين الأداء التقليدي المتمثل في كسب الوقت وتقليل التكلفة.²

- الخروج برؤية وإستراتيجية واضحة من أجل الانطلاق بخطى ثابتة نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- إعادة النظر في الموارد البشرية المتاحة والعمل على رفع كفاءتها ومهاراتها تكنولوجيا لربط الأهداف المنشودة للإدارة الإلكترونية بالأداء والتطوير.

من خلال التعاريف السابقة نجد أن الإدارة الإلكترونية هي مدخل إداري معاصر يحمل في فلسفته مفهوم الإدارة بلا ورق ،ذلك أنه يعتمد على تكنولوجيا الاتصال والمعلومات من الحاسب الآلي وشبكات انترنت وفاكس وهاتف في العمليات الإدارية المختلفة من رقابة وتخطيط وتنظيم ومتابعة لمجريات العمل الإداري وتحسين الخدمات الإدارية للمواطنين .

المطلب الثاني: نشأة الإدارة الإلكترونية.

أدى التطور السريع لنموذج ونمط جديد من الإدارة في ظل التنافس وتحدي المتزايد أمام الإدارات البيروقراطية كي تحسن من مستوى أعمالها ،وجودة خدماتها وهو ما أصطلح على تسمية بالإدارة الرقمية ،أو إدارة الحكومة الإلكترونية أو الإدارة الإلكترونية ويرى الكثير من الباحثين أن الإدارة الإلكترونية امتداد لتطور الفكر الإداري

¹علي حسين ،الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية كأحد مداخل إدارة المعرفة،رسالة ماجستير ،(جامعة الجزائر 3: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ،2013/2014)،ص ص. 94،93.

²بشار الوليد ،المفاهيم الإدارية الحديثة، مرجع سابق، ص.147.

وللمدارس الفكرية عبر أكثر من قرن من الزمان إبتداءا بالمدرسة الكلاسيكية المتضمنة في النموذج البيروقراطي المثالي لماكس فيبر ،والإدارة العلمية لتايلور ووظائف الإدارة لفا يول ، إلى مدرسة العلاقات الإنسانية لإلتون مايو ،إلى المدخل الكمي لمدرسة النظم ،ثم المدرسة الموقفية ،ون ثم المنظمة المتعلمة ،وأخيرا الإدارة الإلكترونية (draft)،أما السالمي¹: فيرى أن بدايات الإدارة الإلكترونية كان منذ 1960م عندما ابتكرت شركة IBM مصطلح معالجة الكلمات على فعاليات طابعتها الكهربائية وربطها مع الحاسوب ،وأن أول برهان على أهمية ما طرحته هذه الشركة ظهر عام 1964 عندما أنتجت الطابعة المختارة إذ عند كتابة أي رسالة باستخدام هذه الطابعة يتم تخزين الكلمات على الشريط المغنط وبالإمكان طباعة هذه الرسالة بعد استرجاعها من الشريط على الطابعة وطباعة اسم وعنوان الشخص المرسل إليه ، وهذه العملية وفرت جهدا كبيرا خاصة عندما يتطلب إرسال نفس الرسالة إلى عدد كبير من المرسل إليهم ،وتوالي ظهور العديد من التقنيات في المجال الإداري لتطبيقها في المنظمات على اختلافها وصولا إلى الأهداف المنشودة بأقل التكاليف وجودة عالية ،في حين يري Magnussen أن بدايات الإدارة الإلكترونية تعود إلى الثمانيات القرن الماضي عندما بدأت المنظمات باستعمال أئمة المكتب (Fice Automation)،واعتماد أنظمة التصميم والتصنيع بمساعدة الكمبيوتر والتوسيع في استعمالها بالاستفادة من تطبيقات الذكاء الاصطناعي في مجالات الإنتاج والخدمات .²

وهناك من يرجع أن الإدارة الإلكترونية ظهرت بعد تنامي استخدام شبكات الانترنت سواء في الاتصالات أو الأعمال التجارية وعمليات البيع والشراء كما عرف بالتجارة الإلكترونية ،الأمر الذي ترتب عليه جذب انتباه الحكومات لإيجابيات الانترنت وإمكانية الاستفادة منها في تسيير العمل الحكومي .³

وفي عام 1994 مكن التاريخ مفهوم الإدارة الإلكترونية حيث عقد مؤتمر الإتحاد الدولي للاتصالات في بيونس أيريس بالأرجنتين بمشاركة 132 ممثلي دول ،من خلال مداوات المؤتمر حول الفوائد التي على اتصال والتعامل البشري الإلكتروني وإلى إمكانية خلق شبكة دولية عالمية للمعلومات يمكنها أن تحمل الرسائل والمعلومات بسرعة الضوء من أكبر مدينة لأصغرها قرية في قارات العالم (المالك 2008ص20)⁴

¹علاء عبد الرزاق السالمي ،مرجع سابق ،ص. 32.

²سحر عناوي رهيو ، مرجع سابق ،ص. 07.

³عساف بن سعد العتيبي ،مرجع سابق ،ص. 18.

⁴أحمد محمد أحمد برقان ،وردة أحمد سعيد المحمدي ،متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة حضرموت ،ص. 14.

المطلب الثالث: خصائص وسمات الإدارة الإلكترونية:

أولاً: خصائص الإدارة الإلكترونية.

هناك مجموعة من الخصائص التي تميز الإدارة الإلكترونية عن غيرها:¹

إدارة بلا ورق: بحيث تشتمل على مجموعة من الأساسيات حيث لا يوجد ورق ولا تستخدمه لأنه يوجد أرشيف إلكتروني، و بريد إلكتروني، والأدلة والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية، ونظم وتطبيقات المتابعة الآلية.

إدارة بلا مكان: بحيث تعتمد بالأساس على الهاتف المحمول والأجهزة الأخرى.

إدارة بلا زمان : فالعلم أصبح يعمل في الزمن الحقيقي 24 ساعة في اليوم و7 ايام في الأسبوع.

إدارة بلا تنظيمات جامدة : فبيتر داركر تحدث عن المؤسسات الذكية التي تعتمد على أعمال المعرفة

، فالشمال أصبح يتجه إلى صناعات المعرفة ويقذف بصناعة المعرفة للجنوب .

وهناك من يلخص خصائص الإدارة الإلكترونية في 06 خصائص كما يلي:²

1. السرعة والوضوح

2. عدم التقيد بالزمان والمكان

3. إدارة المعلومات لا احتفاظ بها.

4. المرونة.

5. الرقابة المباشرة والصادقة.

6. السرية والخصوصية.

ثانياً: سمات الإدارة الإلكترونية:³

1. عدم وجود وثائق ورقية.

¹ ساري عوض حسنة، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية رسالة ماجستير، (جامعة الدول العربية:معهد البحوث والدراسات العربية، 2011، ص.49.

² حسين محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية بين النظري والتطبيق (ماجستير إدارة أعمال)، في مؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض 1-4 نوفمبر 2009 ، ص.17.

³ بشار يزيد الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة، (عمان : دار الراجحة للنشر والتوزيع، 2009)، ص.148.

2. عدم وجود علاقة مباشرة بين طرفي المعاملة.
3. إمكانية تنفيذ كافة المعاملات إلكترونياً.
4. التفاعل الجمعي والمتوازي.
5. الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتحويلها لتكون الوسط الأساسي للعمل.
6. عدم وجود علاقة مباشرة بين طرفي المعاملة.

المطلب الرابع: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

ظهرت الإدارة الإلكترونية نتيجة للتطورات السريعة في مجال تقنيات المعلومات، فهي تعد قيد التجارب فهي تواجه مشكلات ومعوقات تعترضها.¹

● معوقات إدارية:

1. غياب التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الإلكترونية من طرف الإدارة العليا.
2. ضعف التدرج في تطبيق الإدارة الإلكترونية .
3. عدم المرونة في اختيار الحل الأفضل بسبب الطرق المتبعة في نظام المشتريات الحكومية وعقود الصيانة والتشغيل
4. عدم توافر التدريب والتكوين المتخصص بشكل واسع في المواقع المرغوبة .
5. ضعف برامج التوعية الإعلامية المواكبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية .
6. ضعف الدعم السياسي من القيادات العليا لمشروع الإدارة الإلكترونية.
7. صعوبة إيجاد التنظيم الإلكتروني لما يترتب عليه من إعادة الهيكلة للمنظمة بشكل كامل.
8. عدم وجود جهة تتبنى مشروعات الإدارة الإلكترونية على مستوى الدولة مما يؤدي إلى عدم توافق الأنظمة .
9. فقدان الشفافية بمعنى أن المواطن ليس له الحق للوصول إلى المعلومات ومعرفة آليات وضع وإتخاذ القرارات المؤسسية.
10. ضعف برنامج التوعية الإعلامية المواكبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.²

¹ شائع بن سعد مبارك القحطاني، مرجع سابق، ص.52.

² علي حسين، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية كأحد مداخل إدارة المعرفة، رسالة ماجستير غير منشورة، (جامعة الجزائر3: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2013/2014)، ص.96.

● معوقات تشريعية:

✓ عدم وجود التشريعات القانونية لاعتماد التوقيع الإلكتروني والتعامل مع البريد الإلكتروني والتحقق من شخصية طالب الخدمة.

✓ عدم ملائمة الأنظمة واللوائح المعمول بها لتطبيق الإدارة الإلكترونية .

✓ صعوبة إيجاد بيئة تشريعية وقانونية تناسب تطبيقات العمل الإلكتروني .

معوقات تقنية تتعلق بتكنولوجيا المعلومات ¹:

➤ عدم جاهزية المؤسسات من ناحية أمن المعلومات على شبكة الانترنت .

➤ ضعف خدمات الاتصالات المتوافرة .

➤ عدم وجود مواصفات ومعايير موحدة للأجهزة المستخدمة حتى داخل المنظمة الواحدة .

➤ ضعف قطاع التقنيات المعلوماتية في الدول النامية

➤ عدم وجود بنية تحتية متكاملة على مستوى الدولة ،هذا ما يعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية .

معوقات بشرية: تتعلق بالموظفين والمتعاملين

● قلة العناصر البشرية المدربة على التعامل والتشغيل والصيانة.

● ضعف مهارات اللغات الأجنبية لدى بعض الموظفين ،والتهيب من التعامل مع الأجهزة الإلكترونية .

● عدم توفر الحوافز القوية للأفراد لإنجاح عملية التحول ،وعدم إحساسهم بأنهم جزء من عملية التحول والنجاح.

● النظرة إلى مشروعات الحاسب الآلي والإدارة الإلكترونية من منطلق التكلفة.

● عدم الثقة وحماية سر وأمن التعاملات الشخصية.

● ضعف الوعي الثقافي بتكنولوجيا المعلومات على المستوى التنظيمي والاجتماعي .

● خوف العاملين من فقدان وظائفهم بسبب التغيير

● قلة دراية صناعات القرارات بالمنظمات بأهمية تقنية المعلومات ².

¹ شائع بن سعد مبارك القحطاني،مرجع سابق،ص. 54.

² علي حسين،مرجع سابق،ص.97.

معوقات مالية تتعلق بالتمويل:

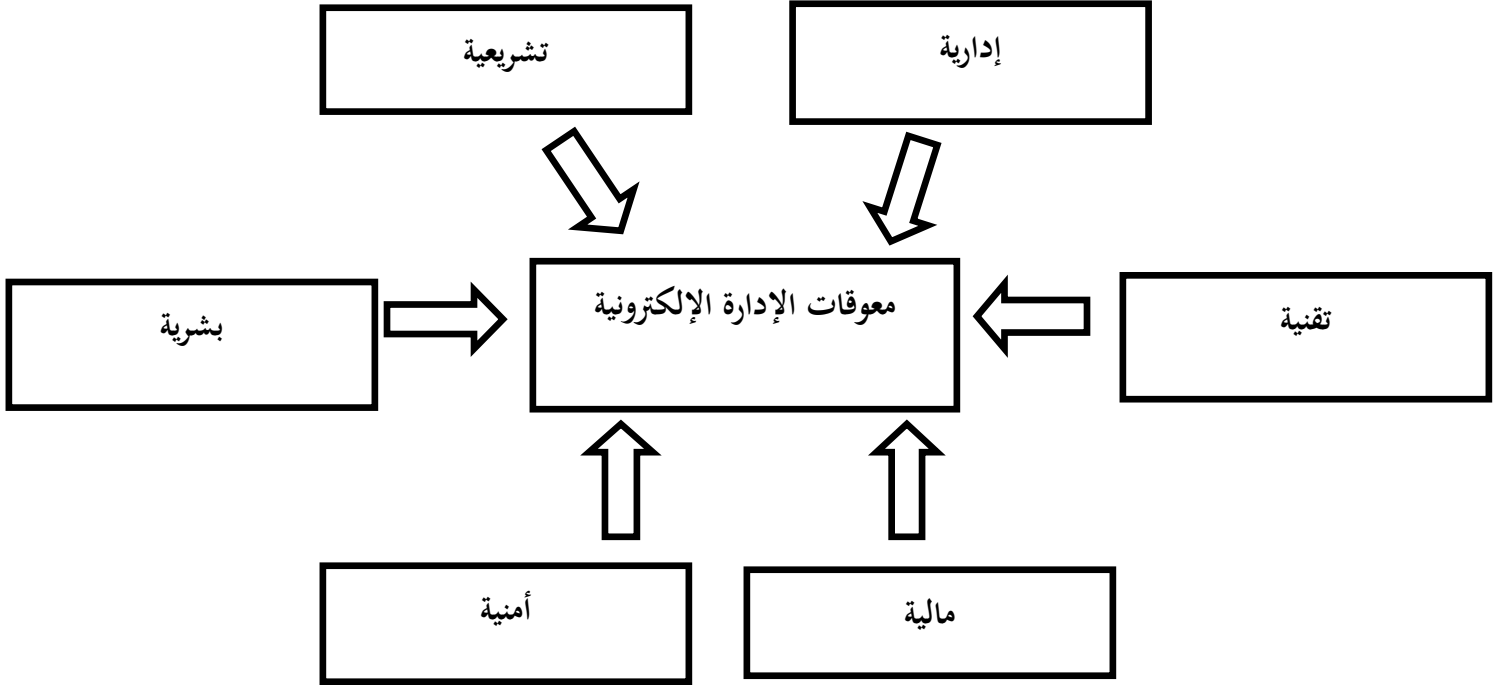
- ارتفاع تكاليف خدمة الصيانة لأجهزة الحاسبات الآلية
 - ارتفاع تكلفة استخدام الشبكة العالمية للانترنت
 - قلة المبالغ المالي المخصصة للتدريب العاملين في مجال نظم المعلومات.
 - قلة الموارد المتاحة بسبب الارتباط بميزانيات ثابتة ومحددة .
 - ارتفاع تكاليف توفير البنية التحتية من شراء الأجهزة والبرامج التطبيقية وإنشاء المواقع وربط الشبكات .
 - محدودية المخصصات المالية المخصصة لتكوين العاملين في مجال نظم المعلومات.
- وهناك من يضيف معوقات أو مهددات أمنية: تتمثل هذه المعوقات في الآتي:

● المعوقات الأمنية:¹

- التخوف من التقنية وعدم الاقتناع بالتعاملات الالكترونية ، خوفا عما يمكن أن تؤديه من مساس وتهديد لعنصري الأمن والخصوصية في الخدمات الحكومية و يمثل فقدان الإحساس بالأمان تجاه الكثير من المعاملات الالكترونية ، مثل التحويلات الالكترونية والتعاملات المالية عن طريق بطاقات الائتمان ، أحد المعوقات الأمنية التي تواجه تطبيق الإدارة الالكترونية ، حيث من مظاهر أمن المعلومات بقاء المعلومات وعدم حذفها أو تدميرها وجددير بالذكر أن تحقيق الأمن المعلوماتي يرتكز على ثلاث عناصر أساسية هي:
- العنصر المادي : من خلال توفير الحماية المادية لنظم المعلومات.
- العنصر التقني : باستخدام التقنيات الحديثة في دعم وحماية أمن المعلومات.
- العنصر البشري : بالعمل على تنمية مهارات ورفع قدرات و خبرات العاملين في هذا

¹عبد القادر عبان ، مرجع سابق،ص. 83.

ومنه يمكن أن نوضح هذه المعوقات في الشكل التالي:



الشكل رقم 02: من إعداد الطالبتين: بالاستناد إلى المرجع السابق.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم التعرف على مفهوم الإدارة المحلية وخصائصها وكذلك وظائفها وتم تصنيف وظائفها التنموية، سياسية، والتعرف على أهدافها والتي تمثلت في الأهداف السياسية، الإدارية، الاقتصادية والاجتماعية، كما تم التعرف على مفهوم الإدارة الإلكترونية باعتبارها مفهوم حديث النشأة وأيضاً ما تشمله من استخدام التقنيات الحديثة وخصائصها وفي نهاية الفصل رصدت الدراسة المعوقات التي تواجه الإدارة الإلكترونية، بحيث تم تصنيفها إلى معوقات إدارية، تشريعية، تقنية، بشرية، مالية، أمنية.

تمهيد:

يعد مفهوم الأداء الوظيفي من بين المفاهيم التي نالت نصيبا وافرا من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام وبدراسة الموارد البشرية بشكل خاص ، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمؤسسة بحكم تداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء .وعليه سنتناول في هذا الفصل أهم نقاط المتعلقة بالأداء الوظيفي وعليه قسم إلى مبحثين الأول بعنوان مفهوم الأداء الوظيفي ويتفرع عليه أربع مطالب أما المبحث الثاني فعنوانه بأساسيات الأداء الوظيفي .

المبحث الأول: مفهوم الأداء الوظيفي:

يعد مفهوم الأداء الوظيفي من أهم المواضيع التي أثارت الباحثين والممارسين في مجال الإدارة، حيث أجريت العديد من البحوث والدراسات وأهتم بعض منها في تحديد مفهوم الأداء وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: تعريف الأداء الوظيفي:

قبل التطرق لمفهوم الأداء الوظيفي يجب التطرق إلى مفهوم الأداء فيعرف الأداء كما يلي :
يعد الأداء من بين أهم المفاهيم المتداولة خاصة في الجانب التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، ولهذا سوف نحاول من خلال إعطاء عدة تعريفات لغوية واصطلاحية لتوضيح هذا المفهوم :

المعنى اللغوي:

من معاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء أوصله والاسم الأداء: أدى الأمانة، وأدى الشيء قام به.

المعنى الاصطلاحي:

تعددت التعاريف لمفهوم الأداء نذكر منها:

- الأداء هو تنفيذ أمر أو واجب أو عمل ما أسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به .
- الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.¹
- يعرف أندرو Andrew الأداء بأنه تفاعل لسلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدراته.

ويعرفه هاييز Haynes الأداء بأنه الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال.²

ويعرفه كل من Miller and Bromiley سنة 1990 بأنه: انعكاس كيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.

ويرى أحمد مُجد المصري أن الأداء هو مقدار الموارد المستخدمة لإنتاج وحدة واحدة من المخرجات .

كما ينظر للأداء على أنه العلاقة بين الموارد المخصصة والنتائج المحققة¹

¹ جلال الدين بوعيط، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، (جامعة متنوري محمود قسنطينة: كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، 2008/2009)، ص.72.

² عبد الله عبد الرحمان النيمان، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، (أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية: كلية الدراسات العليا، 1424هـ)، ص.37.

كما يشير الأداء إلى درجة تحقيق إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، ويعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي يحققها.²

ويعرف الأداء على انه: التفاعل بين السلوك والإنجاز، وأنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا، مع الميل إلى إبراز الإنجاز أو النتائج أو النتاج، وذلك لصعوبة الفصل بين السلوك من ناحية والإنجاز من ناحية أخرى³

كما يعرف الأداء بأنه: العمليات التي تتضمن إتباع الوسائل والأساليب ويتم عن طريقها القيام بالنشاطات للوصول إلى أهداف هذه النشاطات باستخدام موارد وإمكانات معينة، والأداء بالنسبة لمشروعات الأعمال يعني القيام بنشاطات هذه المشروعات في استخدامها لمواردها وإمكاناتها وعن طريق إتباع وسائل وأساليب، واتخاذ إجراءات من أجل تحقيق أهدافها⁴

ويعتبر مفهوم الأداء على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعملية من حيث كمية وجودة العمل المقدم.⁵

ويعرف الأداء على أنه تحويل المدخلات التنظيمية كالموارد الأولية والمواد نصف المصنعة والآلات إلى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية ومعدلات محددة.⁶

الأداء هو تفاعل لسلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدرته.

¹ مفيدة عيسى بجاوي، إلهام عيسى بجاوي، عزيز سطحاوي، المفاهيم الحديثة للإدارة الإنتاج والعمليات، (الأردن : دار أسامة للنشر والتوزيع، 2014، ص. 45.

² محمد جاسم شعبان، محمد صالح الأبعج، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة، (الهندرة، عمان: دار الرضوان للنشر والتوزيع، 2014)، ص. 273، 274.

³ مجدي عوض مبارك، الريادة في الأعمال، المفاهيم، النماذج والمداخل العلمية، (الأردن : دار عالم للكتب الحديثة، 2010)، ص. 249.

⁴ فليح حسن خلف، اقتصاديات الأعمال، (عمان: دار عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2009)، ص. 355.

⁵ بومدين بالكبير، دراسات ميدانية في إدارة الأعمال، (عمان : دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2013)، ص. 23.

⁶ أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، (الجامعة الإسلامية بغزة : كلية التجارة، 2008)، ص. 33.

كما يعرف على أنه الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال.¹

ثانيا: الأداء الوظيفي:

يشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة²

يعرف الأداء الوظيفي على أنه : تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها

المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها ، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة.³

ويعرف الأداء: بأنه تحويل المدخلات التنظيمية كالمواد الأولية والمواد نصف المصنعة والآلات إلى

مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية، ومعدلات محددة.

ويعبر الأداء الوظيفي عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام الذي

يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.

ويعرف الأداء الوظيفي: بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي

ترتبط وظيفته بها.

وكذا يعرف على أنه: تطوير الأشخاص مع القدرة والعمل على تحقيق الأهداف المسطرة وذلك عن

طريق التشجيع للوصول إلى الأهداف.⁴

يعبر مفهوم الأداء عن أثر جهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، و إدراك الدور، والمهام، وبالتالي فمفهوم

الأداء يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.⁵

ويعرفه آخرون على أنه :محصلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو

تحقيق الأهداف المرغوبة.⁶

¹ أسامة محجوبي، أثر الإبداع التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة غير معنونة وغير منشورة،(جامعة قاصدي مرياح -ورقلة : كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،2013/2014)،ص.7.

² أسعد أحمد محمد عكاشة، المرجع نفسه،ص.33،34.

³ عبد الله عبد الرحمان النيمان، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية،رسالة ماجستير غير منشورة،(أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية: كلية الدراسات العليا،1424)،ص.37.

⁴ Michael Armstrong of ، **Armstrong's handbook human Resource management practice**، (London and Philadelphia،koganpage،2009)·p617.

⁵ عبد الرزاق نادر حامد،تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين ،رسالة

ماجستير غير منشورة،(جامعة الأزهر بغزة : كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية،2010)،ص. 43.

⁶ صليحة شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين ،رسالة ماجستير غير منشورة،(جامعة أحمد بوقرة بومرداس : كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2010)،ص. 78.

ويعرفه الميسر: على أنه: نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة.

كما يعرفه العريان وعسكر: الأداء الوظيفي بأنه: تفاعل سلوك الموظف، حيث أن هذا السلوك يتحدد بتفاعل جهده ووقته.¹

وهو وسيلة للحصول على نتائج أفضل من فريق التنظيم والفرد عن طريق فهم الإدارة ضمن إطار متفق عليه من المعايير والمهارة المكتسبة، وهو عملية موجودة لإقامة فهم مشترك حول ما يجب تحقيقه.²

الأداء الوظيفي يعرف بأنه مدى مطابقة العمليات الإنتاجية التي يتم إنجازها في فترة زمنية محددة للخطط الموضوعة مسبقا والتعرف على أوجه القصور ونقاط الضعف، والانحراف على الخطط الموضوعة، ووضع الحلول العلمية والعملية التي تكفل تجاوز القصور، وتجنب الانحراف في الإنتاج مستقبلا.³

الأداء الوظيفي وتنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها.

وكذلك هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك المهام المكونة لوظيفة الفرد.⁴

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الأداء الوظيفي هو نتيجة التي يحققها الفرد من خلال جهده المبذول والقيام بالمهام والواجبات الموكلة إليه.

¹ وهيبه قرماش، مقومات الإبداع الإداري ودورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية، مجلة علمية محكمة عن مخبر علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي، ع.8معهد التربية البدنية والرياضة، جامعة الجزائر 3.

² Michael Armstrong، **performance management**، (London and Philadelphia، koganpage، 2006)، p. 9

³ العربي عطية، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية، الباحث، ع.10، 2012، ص.323.

⁴ أسعد أحمد مجّد عكاشة، المرجع نفسه، ص.33.

المطلب الثاني: أهمية الأداء الوظيفي:

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة في أي منظمة نذكر منها:

1. هو عملية ملموسة مثل الإنتاج الصناعي ، أو عملية غير ملموسة مثل تقديم الخدمات في مجالات المختلفة ، والأداء هو المكون الرئيسي للعملية ، وهو الجزء الأساسي منها لأنه مرتبط بالعنصر البشري والذي بدوره يدير العملية ويحول المواد الخام إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية ، بحيث يتم بيعها للمستهلك بقيمة أعلى من قيمة الموارد المستخدمة وبذلك يعود عليها بالربح.
2. ثبات كلفة الموارد وتفعيل إنتاجية العنصر البشري يجعلنا نصل إلى أهداف المنظمة بأفضل فعالية وأفضل قدرة وبأقل تكلفة وأكثر ربح.
3. لا يعد الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس ودوافع قدرات الرؤساء والقادة أيضا ، كما ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة (مرحلة الظهور ،مرحلة البقاء ،مرحلة الاستقرار ،مرحلة السمعة والفخر ،مرحلة التميز ،مرحلة الريادة).
4. لا تتوقف أهمية الأداء الوظيفي على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدول.¹
5. يمثل القاسم المشترك لعلماء الإدارة باعتباره مفهوم جوهرى وهام بالنسبة لمنظمات الأعمال²
6. يعتبر ظاهرة شمولية وعنصر محوري لجميع فروع المعرفة الإدارية بما فيها الإدارة الإستراتيجية.
7. يعتبر الأداء دالة لكافة أنشطة المنظمة.
8. يعتبر مرآة تعكس وضع المنظمة.
9. يمثل الأداء مركز الإدارة الإستراتيجية.
10. تركز أغلب الدراسات وبحوث الإدارة الإستراتيجية على الأداء لاختيار الإستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها.

¹ محجوبي أسامة، المرجع نفسه، ص.8.

² زيد زاوي، القيادة التحويلية وأثرها على الأداء الوظيفي ،رسالة ماستر غير منشورة،(جامعة محمد بوضياف بالمسيلة: قسم الإدارة والتسيير

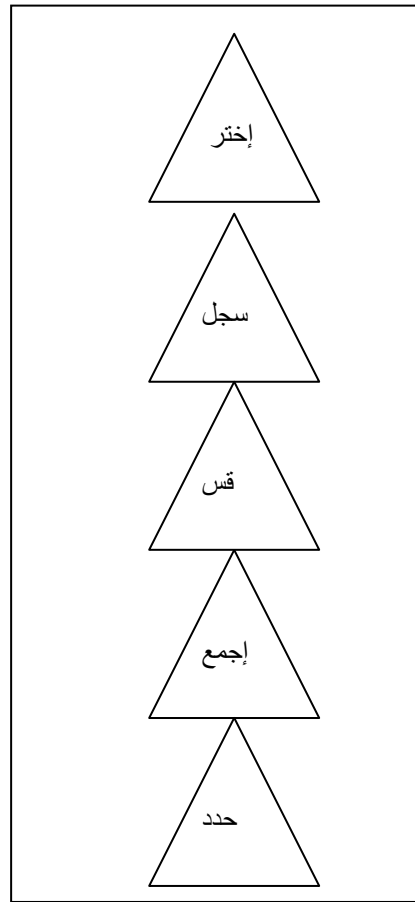
الرياضي، 2015/2016)، ص.32.

المطلب الثالث: معدلات ومحددات الأداء الوظيفي:

أولاً: معدلات الأداء الوظيفي:

إن عملية الحكم على الأداء أو تقويمه تتطلب وصف معدلات الأداء من خلال تحديد القيم المرتبطة بالخطط التي تقاس على ضوءها النتائج المتحققة. لذا يعتبر معدل الأداء أداة تخطيطية تعبر عن غاية مطلوب بلوغها، وقد يعكس خطة أو طريقة أو إجراء يستخدم لأداء نشاط معين ودون تحديد معدلات ومعايير الأداء يصعب قياس الأداء للوصول إلى حكم سليم على مدى كفايته.

ويرى زويلف أن وصف معدلات الأداء عملية تمر خلال خمسة خطوات يوضحها الشكل التالي:¹



الشكل: رقم 03.

المصدر: مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، (عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2010)، ص. 189.

¹ مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، (عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2010)، ص. 189.

وقد لخص زويلف كل خطوة من الخطوات السابقة باختصار على النحو التالي :

- ✓ الاختيار: وتشير هذه الخطوة إلى أنسب الأعمال لقياسها، فقد يكون موضوع الأداء عملاً جديداً لم يسبق قياسه، أو تغيير في طريقة أدائه يتطلب تحديد زمن نمطي جديد، أو شكاوي العاملين من ضيق الوقت المسموح به لأداء عمل معين، أو لغيرها من الأسباب، لذا يعتبر الاختيار الخطوة الأولى في توصيف معدلات الأداء.
- ✓ التسجيل: وتسبب هذه الخطوة إلى تسجيل الحقائق والمعلومات والبيانات المتعلقة بالظروف التي يتم فيها العمل والأساليب وعناصر النشاط التي يتضمنها العمل، كما تتضمن هذه الخطوة الأجزاء المكونة للنشاط المتجدد في العمل.
- ✓ التحليل الإنتقادي: وتركز هذه الخطوة على اختيار صحة البيانات المسجلة، للتأكد من استقلال الوسيلة الأكثر فاعلية وعزل العناصر الأخرى ذات التأثير الجانبي في العملية الإنتاجية.
- ✓ القياس: وتخص هذه الخطوة بقياس كمية العمل المستغلة في كل عنصر وبالوقت الأسلوب الفني المناسب لقياس العمل
- ✓ التحديد: ويتم في هذه الخطوة تحديد سلسلة النشاطات اللازمة لتشغيل تحديداً دقيقاً ويشمل الوقت القياسي لأداء النشاط والأساليب والتقنيات المعنية التي تستخدم في أدائه.¹

ثانياً: محددات الأداء الوظيفي:

- يتطلب تحديد مستوى الأداء المرغوب فيه معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى وماهية التفاعل بينها.
- السلوك الإنساني هو المحدد للأداء الوظيفي للفرد، وهو محصلة التفاعل بين طبيعة الفرد ونشأته والموقف الذي يوجه فيه، والأداء لا يظهر نتيجة القوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد والأداء لا يظهر نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين البيئة الداخلية للفرد والبيئة الخارجية المحيطة به.
- الأداء لا يتحدد بناء على توافر أو عدم توافر بعض المحددات بل هو نتيجة لمحصلة التفاعل بين محددات ثلاثة رئيسية هي: الدافعية للفردية، مناخ العمل، القدرة على أداء العمل.
- **الدافعية الفردية:** تعبر عن مدى الرغبة الموجودة لدى الفرد للعمل والتي يمكن أن تظهر من خلال حماسه وإقباله على العمل الذي يعبر عن توافق هذا العمل ميوله واتجاهاته
- **مناخ العمل:** يعبر عن إشباع الذي توفره بيئة العمل الداخلية.
- **القدرة لدى الفرد على أداء العمل:** تحصل هذه القدرة بالتعليم والتدريب واكتساب الخبرات والمهارات والمعارف المرتبطة بالعمل.²

¹ المرجع نفسه، ص 190، 191.

² عبد الرحمان النيمان، المرجع نفسه، ص 39، 40.

وهناك من يرى أن محددات الأداء الوظيفي تتمثل في:¹
 باعتبار أن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، ويعني هذا الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من:

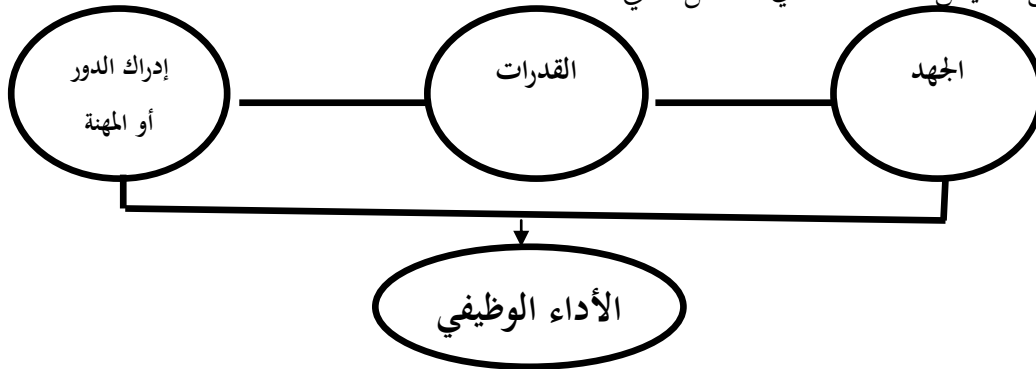
الجهد:

القدرات

إدراك الدور(المهام)

ويشير الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) إلى طاقة الجسمانية والعقلية التي يبذل دورها الفرد لأداء الوظيفة ولا تتغير وتتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة، ويشير إدراك الدور أو المهمة إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلال هو تقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه، بتعريف إدراك .

ويمكن تلخيص هذه المحددة في الشكل التالي:²



الشكل رقم 04: المصدر: أثر الإبداع التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

¹أسعد أحمد مجد عكاشة، المرجع نفسه، ص. 39.

²أسامة محجوبي، مرجع نفسه، ص. 8.

هناك من يضيف محددات أخرى تتمثل في:¹

1. كمية أو حجم الإنتاج الفعلي المقدرة بوحدة العد والقياس المتعارف عليها.
 2. درجة الجودة والمواصفات التي تتصف بها السلع أو المنتجات أو الخدمات.
 3. الإطار الزمني المحدد للأداء.
 4. اعتبارات التكلفة التي تتحملها المنشأة من جراء عملية الأداء.
- وبناء عليه فإن الغرض من تقييم الأداء عامة هو التعرف على مدى جودة الأداء لكل فرد وفي جميع المستويات التي يتكون منها التنظيم ووضع هذه المعلومات تحت نظر إدارة المنشأة.

¹ سليمان زيدان، إستراتيجيات إدارة الوقت والتغيير، (عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2011)، ص. 164.

المطلب الرابع: عناصر الأداء الوظيفي.

هناك عناصر ومكونات تدعم فاعلية الأداء الوظيفي في المنظمات وهي كالتالي:

-العلاقات بين الأنشطة ومهام العمل والتصميم المناسب للعمل.

-أنشطة العمل والجوانب المتغيرة والثابتة فيها.

-المواصفات والخصائص المطلوبة في الفرد الذي يؤدي العمل.¹

وهناك من يرى أن عناصر الأداء الوظيفي تتمثل في:²

- كفاءة الموظف: وهي تعني ما لدى الموظف من المعلومات ومهارات واتجاهات وقيم.

-متطلبات الوظيفة: وتشمل المسؤوليات والمهام والمهارات والخبرات التي يطلبها العمل.

-بيئة التنظيم: وتشمل العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال: التنظيم، الهيكل وأهدافه وموارده ومركزه

الإستراتيجي، والعوامل الخارجية المتمثلة في العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية والقانونية.

-المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة

والمجالات المرتبطة بها.

-نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية

وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

-كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة

هذا الإنجاز.

-المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في

أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين، وتقييم نتائج عمله.³

وهناك عناصر أخرى:⁴

¹ وهيبه قرماش، مرجع سابق، ص.ص. 14، 15.

² أسامة محجوبي، مرجع سابق، ص.ص. 6، 7.

³ عبد الله عبد الرحمان النيمان، مرجع سابق، ص. 39.

⁴ سحر أنور حسين، قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الأداء الوظيفي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، ع. 36، 2013، ص ص

-أنشطة العمل والجوانب الثابتة والمتغيرة فيها: حيث أن هناك أنشطة مستقرة نسبياً وأنشطة تتغير بتغير الزمن الذي يؤدي فيه العمل أو الظروف أو المواقف المحيطة بالأداء أو تفاوت الأفراد الذين يؤدون العمل في الخبرات والأسلوب.

العلاقات بين أنشطة ومهام العمل وتصميم المناسب للعمل حيث يتم ذلك عن طريق تجميع الأنشطة¹ في مهام والمهام إلى أعمال وتحديد علاقات التجانس بين هذه الأنشطة وبينها وبين الأنشطة الأخرى. المواصفات المطلوبة في الفرد الذي يؤدي العمل. فعلى ضوء أنشطة الأداء الثابتة والمتغيرة يمكن تحديد المواصفات المطلوبة التي يجب أن تتوفر في الفرد الذي يقوم بأداء هذه الأنشطة. بالإضافة إلى

- المعرفة بمتطلبات العمل.
- كمية العمل المنجز.
- نوعية العمل.
- المثابرة والوثوق.

¹مرجع نفسه.

المبحث الثاني: مفهوم تقييم الأداء.

تعتبر عملية تقييم الأداء من أهم مهام إدارة الموارد البشرية وذلك لتعدد الآثار المترتبة عنها وعلاقتها بالمهام الأخرى حيث ثبت ،منذ القدم وجود فروق واختلافات بين الأفراد في المنظمة ولهذا الفروق تأثير على صلاحية الفرد وحجم عمله وكذلك استمراره بالمنظمة لذلك تلجأ هذه الأخيرة إلى قياس وتقييم أداء عمالها لمعرفة : مدى أدائهم للوظائف المسندة إليهم ومدى تحقيقهم للمستويات المطلوبة في إنتاجيتهم. مدى قدرتهم على التقدم والاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجور وهذا يعني أن تقييم الأداء هو الحكم على مدى مساهمة كل فرد في العملية الإنتاجية لاتخاذ القرارات المتعلقة بالأجور والمرتبات وتوجيههم نحو الطريق الصحيح، مما يؤدي إلى زيادة أدائهم وإنتاجيتهم ،وعليه يشمل التقييم الأعمال التالية:

التأكد من معلومات الموظف ومهارته في أدائها.

مقارنة مهارات العمال بالمهارات والمعلومات المطلوبة لهذا العمل.

تطابق طريقة أداء الموظف مع الطريقة المرغوبة فيها.¹

المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء.

قياس الكفاءة أو تقييم الأداء أو نقل تقييم أداء العاملين، كلها مفاهيم لعملية واحدة تعددت بشأنها التعريفات، فمنهم من اعتبرها: عملية تقييم أداء وسيلة لتعريف العامل بمستوى أدائه واقتراح التغييرات التي يحتاجها في سلوكه واتجاهاته ومهاراته ومعرفته.

ويعرفها ميتشاسكي بأنها: عملية تقييم الأداء عبارة عن مراجعة منظمة لأداء مستخدم لمهمة حيث تستخدم هذه الأخيرة لتقويم فعالياته في الشغل.

ويمكن أن نعرف التقييم بأنه تلك العملية المستمرة التي يمكن من خلالها تحديد مدى كفاءة وفاعلية الفرد الأدائية ،وفقا للمعايير المحددة سلفا واتخاذ القرارات المناسبة في مجالات الموارد البشرية .وهي أيضا دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم ويمكن القول أن تقييم الأداء هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم.وهو إحدى المعايير المستعملة في قياس كفاءة الأداء الوظيفي للفرد ما والحكم على قدراته واستعداده للتقدم .²

¹ نور الدين حاروش ، إدارة الموارد البشرية،(الجزائر : دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع،2011)،ص.84.

² نور الدين حاروش ، مرجع نفسه ،ص.85.

وهناك عدة تعاريف لعملية تقييم الأداء منها أنها:

تقرير دوري بين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة به.

كما يعرف تقييم الأداء بأنه: ذلك الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة موضوعية، للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه وبطريقة موضوعية، وكذلك الحكم على سلوكه وتصرفاته أثناء العمل، وعلى مقدار التحسن الذي يطرأ على أسلوبه في أداء العمل.¹

كما عرف كونه ذلك الأجر الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة موضوعية للحكم على مدى مساهمته كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه وبطريقة موضوعية، وكذلك الحكم على سلوكه وتصرفاته أثناء العمل، وعلى مقدار التحسن الذي يطرأ على أسلوبه في أداء العمل، وأخيراً على معاملته لزملائه ومرؤوسيه.²

وقد عرف راندل "Randell" 1974: تقييم الأداء بأنه الإجراءات التي تساعد في تجميع المعلومات

وإعطاء واستخدام المعلومات المتجمعة حول الأفراد بغرض تحسين أدائهم في العمل .

وأيضاً أن تقييم الأداء هو الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب العمل لمعرفة إنجاز العمال ويترتب على هذا التقييم وصف لفرد لمستوى معين من الكفاءة والقدرة والإنجاز والجودة في العمل وإعطاءه التقدير أو المرتبة اللازمة.

كما يعرف تقييم الأداء على أنه: الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقاً لما ينبغي له أن يؤدي، ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كفاية أو جدارة و واستحقاق معين (ممتاز ، مقبول ، ضعيف ، ضعيف جداً)³

ويعرف تقييم الأداء بأنه: دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم.⁴

يعرف تقييم الأداء على أنه هو تقييم لنشاط المنظمة في ضوء ما توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة مالية معينة وذلك بغرض التعرف على:

¹ ريم بنت عمر الشريف، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي رسالة ماجستير غير منشورة، (جامعة الملك عبد العزيز بجدة، 2003)، ص. 57.

² مهدي حسن زوليف، مرجع سابق، ص. 188.

³ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002)، ص. 361، 362.

⁴ طاهر محمود الكلالدة تنمية وإدارة الموارد البشرية، (عمان : دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، 2008)، ص. 184.

-العوامل المؤثرة في النتائج التي تم التوصل إليها.

-تحديد المسؤوليات وتفادي أسباب الأخطاء مستقبلاً.¹

ويعرف أيضا على أنه عملية نظامية تجري من خلالها تقييم جوانب القوة والضعف اللتان تحيطان بالعاملين، إلى جانب كونها تحدد الطرق والأساليب التي يمكن اعتمادها لتحسين أدائهم.

ويعد تقييم الأداء من الوظائف المهمة والأساسية في المنظمة، إذا هي إرادات مكافأة العاملين فيها وبعداة لأدائهم السليم، كما يستفيد من تقييم الأداء في توجيه جهود العاملين وتحديد نوع التدريب والتطوير المطلوبين.²

ويعرف أيضا على انه: الحكم الموضوعي على مدى مساهمة العاملين في إنجاز الأعمال التي توكل إليهم، وعلى سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وعلى مقدار التحسين الذي يطرأ على أسلوبهم في أداء العمل، وأخيرا على معاملة زملائهم ومرؤوسيههم.³

وتؤدي نتائج هذه التقييمات إلى تحسين بيئة العمل متيحة الفرص لتطوير المهارات والوظائف وتبنى طرق مكافأة وتحفيز مبنية على المكافآت المعنوية والمادية.⁴

ومن خلال التعريف السابقة نستنتج أن تقييم الأداء بانه هو مقدار العمل المنجز الذي يؤدي في النهاية إلى إصدار الحكم حول مدى الإنجاز الذي يحققه من الهدف المنشود، ويتم تقييم الأداء بمتابعة مستمرة ورقابة فتقييم الأداء، هو عملية رقابة ومتابعة للعاملين خلال فترة زمنية معينة.

¹ محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة الموارد، (عمان: دار قنديل للنشر والتوزيع، 2014)، ص.223.

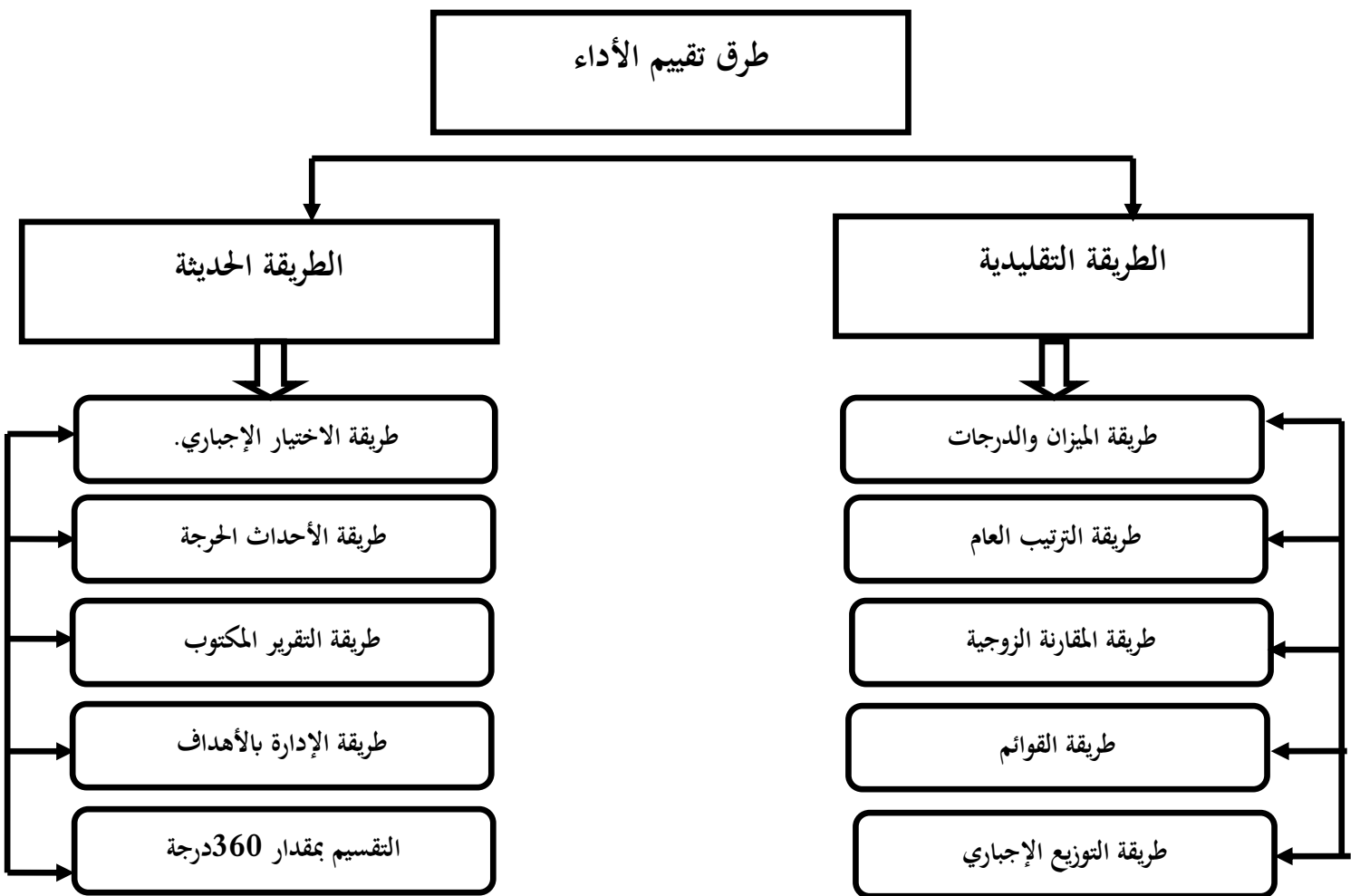
² شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال "منظور كلي"، (عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 2010)، ص.306.

³ سليمان زيدان، مرجع سابق، ص.163.

⁴ عاطف جابر طه، أشرف غريب، نظم معلومات للموارد البشرية، (مصر الجديدة:الدار الأكاديمية للعلوم، 2014)، ص.176.

المطلب الثاني: طرق تقييم الأداء.

توجد عدة طرق لتقييم أداء الموظفين حيث تم تقسيمها إلى طريقتين وكل طريقة تحتوى على 05 عناصر التي يمكن توضيحها في الشكل التالي:



الشكل رقم: 05 المصدر: من إعداد الطالبتين بالاستناد إلى نور الدين حاروش، مرجع سابق، ص. 91.

أولاً: الطريقة التقليدية: تضم هذه المجموعة عدة طرق تركز على تقييم الفرد في عمله ومن أبرزها. ¹

-طريقة الميزان والدرجات أو قائمة التقدير:

فهي من أقدم الطرق وأسهلها، حيث يستعمل فيها المشرف نموذج يتضمن صفات معينة وعلى هذا يتم الحكم على أداء الموظف وفي هذه الطريقة يضع المشرف أمام كل صفة ميزان يبدأ من الصفر وينتهي بعشرين درجة كحد أقصى حيث يضع علامة على الخط عند الدرجة التي تناسب تقدير الموظف

-طريقة الترتيب العام :

تعتبر هذه الطريقة من أبسط طرق تقييم الأداء وبموجبها يقوم المشرف أو الرئيس المباشر بترتيب الأفراد حسب كفاءتهم من خلال مقارنة الموظفين ، حيث يضع أكثرهم كفاءة على رأس القائمة وقلهم في النهاية ، حيث أن هذه الطريقة لا تقدم صورة دقيقة عن أداء الموظفين فهي تخلق فروق بين رواتب الموظفين وكذا التحيز والتأثر بالمركز الوظيفي

-طريقة المقارنة الزوجية:

حيث تعتمد هذه الطريقة على مقارنة ثنائيات من الموظفين، حيث يتم مقارنة كل موظف مع باقي الموظفين من نفس القسم وذلك بتجميع المقارنات. ولتحديد عدد المجموعات الثنائية نستعمل المعادلة الثنائية: $n(n-1)/2$ ، حيث n هي عدد الموظفين فإذا كانت لدينا مجموعة تتكون من خمسة موظفين فالمعادلة تصبح كما يلي: $5(5-1)/2$ يساوي 10، أي عشر ثنائيات ونختار واحدة من كل ثنائي وفي الأخير نحسب عدد الاختيارات

-طريقة القوائم :

حيث يستعمل المشرف قائمة تحتوي على عدد من الأسئلة تتعلق بسلوك الموظف ووظيفته ويجب أن يكون اختلاف في الأسئلة، فالأسئلة التي توجه إلى المحاسب تختلف عن التي توجه إلى الكاتب حيث تستعمل هذه الطريقة لتخفيف العبء عن الرئيس في عملية التقييم فتتولى إدارة الموارد البشرية بعملية التقييم والمشرف يقوم بالتقرير بوضع إجابة عن كل سؤال لضمان عدم التحيز في التقديرات

¹ نور الدين حاروش، مرجع سابق، ص. 94، 91.

- طريقة التوزيع الإجباري:¹

يكون في هذه الطريقة كل رئيس مجبر نسبيا على توزيع موظفيه على درجات التوزيع الطبيعي بشكل تحدده المنظمة وفي هذا التوزيع يكون اغلب الموظفين قد تحصلوا على درجة قريبة من الوسط. وتصلح هذه الطريقة عندما يكون أعداد كبيرة من الموظفين وتصلح للقطاع الحكومي.

ثانيا: الطريقة الحديثة.

جاءت نتيجة للنقد الموجه إلى أسلوب التقييم التقليدي :

- طريقة قوائم المراجعة:

يتضمن هذا النموذج الخاص بتقدير الكفاءة عددا كبيرا من العبارات والتي تصف الأشكال والمستويات المختلفة للسلوك الخاص بعمل معين أو مجموعة متشابهة من الأعمال، حيث يكون لهذه العبارات وزن وقيمة مرتبطة بها.

- طريقة الاختيار الإجباري :

تقوم هذه الطريقة بوضع استمارة التقييم حيث تتكون من مجموعات عديدة من الجمل وتحتوي كل مجموعة على أربع جمل اثنان تمثلان الصفات المرغوبة واثنان تمثلان الصفات الغير مرغوبة في أداء الموظفين فيقوم المشرف أو الرئيس باختيار جملتين فقط.

*الصفات المرغوبة:

- يقابل الموظف توقعات الإدارة في أوقات زحمة العمل.

- ينجز الأعمال المطلوبة منه والأعمال الإضافية أيضا.

*الصفات غير المرغوبة:

- لا يستطيع تحديد موقفه أثناء مصادفته للمشاكل.

- لا يعد قادرا على اتخاذ القرارات.

فلهذه الطريقة مزايا من بينها : أنها تساعد على إتمام تقييم الأداء بموضوعية مما يبعد الأخطاء الإنسانية

كالتحيز والتدخل الشخصي.

أما من عيوبها أن الرئيس لا يعرف الأساس الذي يبنى عليه التقييم.

¹ مرجع سابق، ص 95، 97.

1 -طريقة الأحداث الحرجة:

فالأحداث الحرجة هي السلوك الصادر من المنظمة الذي يعتبر مؤشرا لحسن أداء الموظف أو فشله ، فلا يركز الرئيس على الحدث في حد ذاته وإنما يركز على سلوك الفرد وكيفية التصرف لمواجهة ويقوم الرئيس بملاحظة وتسجيل الأحداث المهمة في مذكرته ،وذلك بعد تقسيمها إلى قسمين :

قسم يشير إلى الأحداث الإيجابية.

قسم يشير إلى الأحداث السلبية.

-طريقة التقرير المكتوب:

يقوم الرئيس في نهاية الفترة التي يجرى فيها التقرير بإعداد تقرير كتابي من خلال نموذج معين، حيث يقدم الرئيس توجيهات وإرشادات على الموضوعات التي يجب أن يتضمنها التقييم.

-طريقة الإدارة بالأهداف:

فتركز هذه الطريقة على الأداء المستقبلي إلى جانب الأداء الماضي وتعتمد إلى إشراك الأفراد في تحديد الأهداف التي يجب أن يحققها في عمله ،فيقوم الرئيس في هذه الطريقة بتحديد الأهداف والإجراءات اللازمة لتحقيقها للموظفين ،حيث يقوم الموظف بدوره باقتراح الأهداف التي يعمل على تحقيقها.

فمن مزايا هذه الطريقة :

- تولي اهتمامها الرئيسي للأداء المستقبلي للموظف.
- تركز على إنجازات ونواحي سلوك محدد في عمل الموظف.
- تقييم الرئيس في نفس الوقت الذي يقيم فيه الموظف.
- تهدف إلى تنمية قدرة الموظف على تحديد أهدافه وتعيين سبل تحقيقها وتحليل قدراته.
- تحسين الاتصال بين الرئيس والموظف وتقوية علاقتهما

ومن عيوبها:

رغم أنها توجه اهتمامها للأداء المستقبلي للموظفين إلا أنها ولا تستطيع أن تعطي مؤشرات لنجاحه في وظائف أخرى، كما أنها تفترض أن الأهداف التي يصنعها الموظف ورئيسه ومستوياته بلوغ هذه الأهداف متفقة مع خطة المنظمة.

¹ المرجع نفسه، ص.100،98.

- طريقة التقييم 360 درجة:¹

هو تقييم أداء الموظفين عن طريق الحصول على معلومات عن أداء وظيفة معينة من الزملاء والمديرين والتقارير المباشرة والعملاء ، واستعمل هذا الأسلوب بشكل كبير في الشركات الأمريكية، حيث يتيح هذا النوع من التقييم فرصة لمعرفة معلومات عن أداء الموظفين من التقارير الرسمية وزملاء العمل والموظفين. في حين نجد أن البعض يلخص طرق تقييم الأداء كما يلي:²

أ. الطرق التقليدية :

تعتمد الطرق التقليدية في عملية التقييم على الحكم الشخصي للرؤساء على المرؤوسين ومن أهمها:

- طريقة الترتيب البسيط:

من أقدم الطرق في تقييم الأداء وتعتمد على ترتيب أداء الأفراد العاملين بالتسلسل من الأحسن إلى الأسوأ، وهي طريقة غير موضوعية من حيث تحديد درجة الأفضلية كما أنها عرضة للتأثيرات الشخصية.

- طريقة المقارنة المزدوجة:

يتم مقارنة كل فرد بباقي الأفراد العاملين في نفس القسم، ويتكون وفقا لذلك ثنائيات يتحدد في كل منها العامل الأفضل، وبتجميع هذه المقارنات يمكن وضع ترتيبات تنازليا للعاملين .

- طريقة التدرج:

توضح هذه الطريقة عدة تصنيفات من قبل إدارة الأفراد وفقا لهذه التصنيفات المحددة مسبقا.

- طريقة التدرج البياني:

تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات أو الخصائص التي تمكن الفرد من رفع مستوى الأداء ويتم تقييم كل فرد حسب مقياس التدرج البياني المحدد وفقا لدرجة امتلاكه لهذه الصفات.

- طريقة القوائم المرجعية:

تشرح جوانب كثيرة من السلوك الواجب توافرها في العمل، وتحدد إدارة الموارد البشرية أهمية كل عنصر في تأثيره على أداء الفرد وقيمة هذه الأهمية . لكن عدم معرفة المقيم للدرجات التي تحدد قيمة كل ضمنه يحمله غير موضوعي في تقييمه

¹المرجع نفسية ،ص.102.

²وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية ،(الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية ،2004)،ص ص.130،131.

- طريقة الاختبار الإجباري:

حسب هذه الطريقة يختار المقيم العبارة التي تكون أكثر وصفا للعامل.

- طريقة المواقف الحرجة: يقوم المقيم، حسب هذه الطريقة، بتسجيل السلوك المساهم إيجابا أو سلبا في أداء العمل ويوضح السلوكيات وتسجلها من قبل المقيم السلوكيات المرغوب فيها وغير المرغوب فيها.

- طريقة المقالية:

يتم كتابة تقارير تفصيلية من قبل الرئيس المباشر تصف جوانب الضعف والقوة، الأداء، مهارات الأفراد وتضع الاقتراحات التطويرية والتشجيعية.

ب. الطرق الحديثة:

لتفادي عيوب وأخطاء الطرق التقليدية في التقييم، ظهرت الطرق الحديثة ومن أهمها مايلي:

- مقياس التدرج على الأساس السلوكي:

يربط هذا المقياس بين طريقتي التدرج البياني والمواقف الحرجة، ويتم حسب هذه الطريقة تحديد وتصميم أعمدة لكل سلوك أو الصفة، كما يتم توضيح المستويات المختلفة للسلوك ودرجة فاعليتها مما يساعد المقيم على ربط تقييمه بسلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم.

- مقياس الملاحظات السلوكية:

يعتمد تقييم الأداء حسب هذه الطريقة على النتائج المحققة فعلا مقارنة بالأهداف المسطرة، كما تركز هذه الطريقة على إدارة بالأهداف، وهو أسلوب جديد في الإدارة وتقييم الأداء.

- طريقة مراكز التقييم:

تسعى هذه الطريقة إلى قياس مهارات وصفات معينة مثل التخطيط، التنظيم والعلاقات الإنسانية. حيث تستخدم هذه الطريقة لتقييم مدراء مختلف المستويات الإدارية.¹

وهناك من يقسمها إلى طريقتين:

1. - طريقة التدرج:

وهي الطريقة التي تعتمد في عملية تقييم ومقارنة أداء مجموعة من الأفراد يؤدون نفس العمل أو أعمال متشابهة، حيث يتطلب من المقيم تحديد من هو صاحب أفضل أداء.

¹ المرجع نفسه، ص. 132، 133.

2. - الطريقة البيانية:

وتعتمد هذه الطريقة على مقياس متعدد الأبعاد يكون مكون عموماً من خمسة أو تسعة قيم هي (فوق الاعتيادي جداً، فوق الاعتيادي، اعتيادي، أقل من الاعتيادي، أقل من الاعتيادي بكثير) أو قد تعتمد الأرقام من (1) إلى (5) وكلما ازداد الرقم مال التقييم إلى الأفضل¹

¹ شوقي ناجي جواد، مرجع سابق، ص. 310.

المطلب الثالث: فوائد وأهداف تقييم الأداء:

أولاً: فوائد تقييم الأداء:

- الروح المعنوية:

تتمثل في خلق جوا من التفاهم والعلاقات الحسنة يسود العاملين ورؤسائهم عندما يشعرون أن جهدهم وطاقاتهم في تأديتهم لإعمالهم في موضع تقدير واهتمام من قبل الإدارة. هدف الإدارة الأساسي من وراء التقييم هو معالجة نقاط الضعف في أداء الفرد.

- إشعار العاملين بمسئولياتهم:

عند شعور الفرد أن نشاطه وأدائه في العمل هو موضع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين، فإنه سوف يشعر بمسئوليته تجاه نفسه والعمل معاً، وسوف يبذل كل جهده وطاقته لتأدية عمله على أحسن وجه لكسب رضا رؤسائه.

- وسيلة لضمان عدالة المعاملة:

حيث تضمن الإدارة عند استخدامها أسلوب موضوعياً لتقييم الأداء أن ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو علاوة أو مكافأة على أساس جهده وكفاءته.

- الرقابة على الرؤساء:

إن تقييم الأداء يجعل الإدارة العليا في التنظيم قادرة على مراقبة وتقييم جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال نتائج تقارير الكفاءة.

- استمرار الرقابة والإشراف:

للوصول إلى نتائج موضوعية وصحيحة يتطلب وجود سجل خاص لكل فرد يسجل فيه القائمون على عملية التقييم من ملاحظاتهم على الأداء بشكل مستمر وهذا العمل يتطلب من الرؤساء ملاحظة ومراقبة أداء مرؤوسيههم باستمرار ليكون حكمهم قائماً على أساس موضوعية.

- تقييم سياسات الاختيار والتدريب:

إن عملية تقييم الأداء بمثابة اختبار للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين بما يشير إليه مستوى تقييم الأداء، فإذا دلت تقديرات الكفاءة على معدلات مرتفعة، باستبعاد العوامل المؤثرة، فيعتبر هذا دليلاً على سلامة وصحة الأسلوب المتبع لاختيار العاملين.¹

¹ مهدي حسن زوبلف، مرجع سابق، ص 194، 193.

ثانيا: أهداف عملية تقييم الأداء:

- يشكل أداة لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين أدائهم ،وقد يأخذ لتحسين شكل التدريب داخل المنظمة أو خارجها.
- يزود متخذي القرارات في المنظمة بمعلومات عن أداء العاملين وهل من أداء مرضي أو غير مرضي .
- يسهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين، ففي ضوء المعلومات التي يتحصل عليها من العملية يمكن زيادة رواتب العاملين أو تخفيضها، بل ويمكن اقتراح نظام الحوافز لديهم.
- يساعد المسؤولين في المنظمة على الحكم على مدى إسهام العاملين في تحقيق أهداف المنظمة وعلى إنجازاتهم الشخصية.
- يكشف عن قدرات العاملة واقتراح الإمكانيات وترقيتهم وتولي مناصب قيادية أعلى.
- يساهم في تزويد مسؤولي إدارات الموارد البشرية بمؤشرات تنبؤ لعمليات الاختيار والتعيين في المنظمة .
- أداة اتصال بين العاملين من جهة وبين رؤسائهم من جهة أخرى وقد تساعد في تحسين أو إرساء الفهم المشترك بين طرفين.
- وسيلة تغذية عكسية فهي بين المطلوب من العاملين وفق معايير أداء معينة.¹

وهناك من قسم أهداف تقييم الأداء إلى ثلاثة مجموعات :²

● أهداف تقييم الأداء على مستوى المنظمة: تتمثل في :

- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل ، من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته.
- تحديد تكاليف العمل الإنساني ، وإمكانية ترشيد سياسات الإنتاج وسياسات التوظيف عن طريق الربط بين التكلفة والعائد.

● أهداف تقييم الأداء على مستوى المديرين:

- التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي.

¹ العربي عطية ،أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة- الجزائر-مجلة الباحث،ع.10، 2012، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،ص.324.

² محمد جاسم شعبان ،محمد صالح الأبعج،مرجع سابق،ص ص 273،274.

- الارتقاء بمستوى العلاقات مع الموظفين من خلال تهيئة الفرصة الكاملة لمناقشة مشاكل العمل مع إبي منهم، الأمر الذي يقود في النهاية إلى تكوين عملية التقويم وسيلة جديدة لزيادة التعارف بين المدير والموظف.

● أهداف تقييم الأداء على مستوى المرؤوسين:¹

- تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين، من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم بأن الجهود التي يبذلونها، في سبيل تحقيق أهداف المنظمة.

¹مرجع نفسه، ص.274.

المطلب الرابع: معوقات تقييم الأداء:

تتمثل في مجموعة الاختلالات التي يمكن أن تحدث من سوء التقدير أو عدم الدقة والموضوعية وغيرها

وهي :

- عدم دقة المعايير
- عدم فهم المعايير
- تأثير الهالة.(الهالة هي صفة في الفرد تغطي كل الصفات الأخرى سواء كانت إيجابية أم سلبية.)
- الوسط:أي إعطاء تقديرات متوسطة لكل تجنباً للمشاكل.
- التشدد:الاعتقاد من طرف بعض الرؤساء أنه ولا عامل يستحق التقدير المرتفع.
- التعميم: الاتجاه نحو فئة معينة وتسقط البقية في هذه الخانة.
- التحيز:الميل والرغبة القرابة والمحاباة والمحسوبية وغيرها .
- آخر الأحداث : قد يؤثر الحدث الأخير ،سواء كان إيجابيا أو سلبيا في عملية التقدير ، لذا ينصح بأن يكون التقييم على مدار السنة والرئيس يسجل كل الأحداث في سجل خاص ،يعود إليه عند عملية التقييم¹

¹ نور الدين حاروش،مرجع سابق، ص. 90.

خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل تم التعرف على مفهوم الأداء الوظيفي لأن المورد البشري هو الأساس في عملية الأداء وأهمية، وكذا معدلاته وتم تقسيمها إلى خمسة خطوات حيث تمثلت في الاختيار، التسجيل، القياس، الجمع، التحديد، وكذا عناصر الأداء الوظيفي، كما تم التعرف على مفهوم تقييم الأداء وطرق التقييم والتي تم تصنيفها إلى طرق تقليدية وطرق حديثة والتعرف على فوائد وأهداف عملية تقييم الأداء وفي النهاية تم رصد المعوقات التي تواجه عملية تقييم الأداء.

تمهيد:

من خلال دراستنا للإطار النظري الذي تناولناه في الفصلين السابقين، سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى الدراسة الميدانية وهذا لإبراز أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في المصلحة محل الدراسة، وكذا معالجتها بواسطة مجموعة من الأدوات المنهجية المناسبة من أجل الإحاطة بمختلف جوانب الدراسة، كوصف وتحليل ظاهرة الموضوع للدراسة والخروج بمجموعة من النتائج والاقتراحات. بحيث قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين :

المبحث الأول الذي يقوم على تقديم شامل للمؤسسة محل الدراسة (مصلحة التنظيم والشؤون العامة لولاية تيسمسيلت وذلك من خلال التعريف بالمصلحة وهيكلها التنظيمي وأهم المهام المقدمة فيها. أما الثاني فخصصناه لأدوات الدراسة ثم عرض وتحليل لنتائج الدراسة، وأخيرا تم وضع خاتمة شاملة للموضوع حيث احتوت على مجموعة من النتائج والمقترحات.

المبحث الأول: مصلحة التنظيم والشؤون العامة لولاية تيسمسيلت.

المطلب الأول: تعريف بالمصلحة محل الدراسة:¹

انبثقت مديرية التنظيم والشؤون العامة عن إعادة الهيكلة التي عرفتتها مصالح وزارة الداخلية على مستوى الولايات، حيث تم إنشاؤها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 265/95 المؤرخ في 1995/09/06 المحدد لقواعد التنظيم وسير مصالح مديرية التنظيم والشؤون العامة ومديرية الإدارة المحلية.

أولا: مهامها:

- ضمان تنفيذ وتطبيق القواعد القانونية العامة والشؤون العامة (نصوص قانونية وتنظيمية) أو بما يعرف بالقرارات السيادية (Actes de Souveraineté) والقرارات التنظيمية (Actes Règlementaires) وكذا الوثائق المسلمة للمواطنين تحت الإشراف المباشر لوالي الولاية.

- ضمان تقديم التقارير ودراسة الأعمال الإدارية في إطار مطابقة المشروعية سواء على مستوى الولاية أو البلديات التابعة لها.

- التكفل بمتابعة الإجراءات الخاصة بنزع الملكية ووضعها تحت تصرف الدولة لأجل المنفعة العامة قصد إنجاز مشاريع تنمية محلية للعديد من القطاعات .

ثانيا: مصالحها:

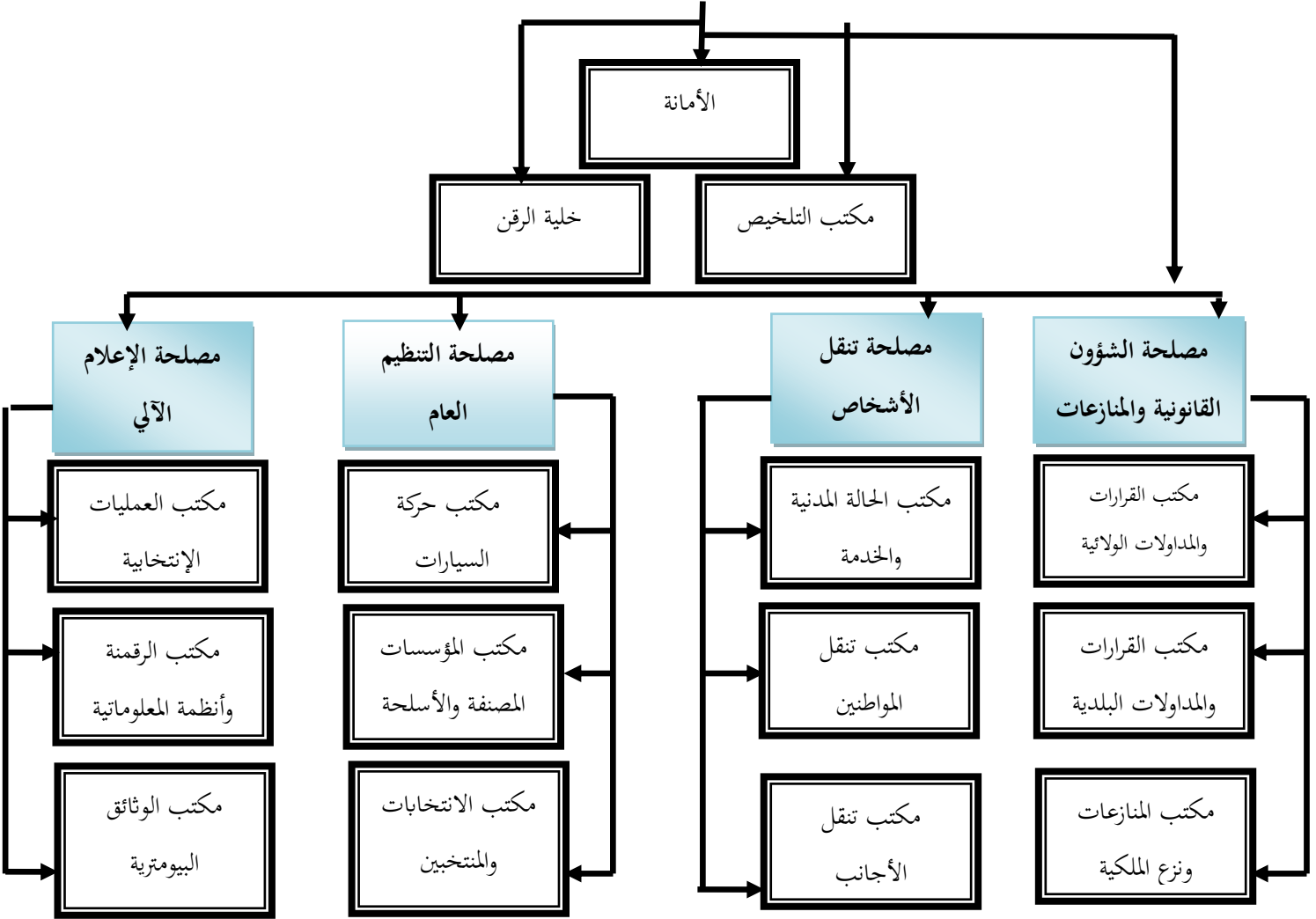
تباشر مديرية التنظيم والشؤون العامة مهامها عبر ثلاثة مصالح، متفرعة هي الأخرى إلى ثلاث مكاتب لكل مصلحة.

"وما يجدر الإشارة إليه هو أنه تم استحداث على مستوى المديرية مكتب للتلخيص يشرف على التلخيص وإعداد التقارير والمراسلات ذات الخصوصية، بالإضافة إلى استحداث مصلحة للإعلام الآلي تتشكل مبدئيا من ثلاث مكاتب (مكتب العمليات الانتخابية، مكتب الرقمنة والأنظمة المعلوماتية، مكتب الوثائق البيومترية)

¹ المرسوم التنفيذي رقم 265/95 المؤرخ في 1995/09/06.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمديرية:¹

المدير



¹ المرسوم التنفيذي رقم 265/95 المؤرخ في 06/09/1995.

المطلب الثالث: مصالح ومهام المؤسسة.

1. مصلحة الشؤون القانونية والمنازعات:¹

تتكفل هذه المصلحة بالشؤون القانونية ونزع الملكية وبمتابعة منازعات الولاية أو المديرية المجلس الولائي، حيث تقوم بإعداد ومراقبة مشاريع القرارات التي تقدمها مديريات المجلس الولائي قصد إمضاءها من طرف السيد الوالي وتتكون هذه المصلحة من ثلاث مكاتب وهي كالتالي:

1-1 مكتب القرارات والمداولات الولائية:

يتكفل هذا المكتب بما يلي:

- إعداد ومراقبة مدى مشروعية مشاريع القرارات الولائية .
 - تسجيل القرارات تسجيلاً قانونياً في سجل مرقم ومؤشر لذلك ويمنح رقماً سنوياً للرجوع إليه عند الحاجة
 - نشر القرارات شهرياً في مصنف للعقود الإدارية وتحويلها إلى الجهات المقررة بنص تنظيمي .
 - مراقبة المداولات الولائية وإرسال نسخ منها إلى الغدارة المركزية لمراقبة المشروعية.
- يشرف على هذا المكتب إطار برتبة متصرف إداري رئيسي يساعده أعوان تنفيذ من حاملي الشهادات

1-2 مكتب القرارات والمداولات البلدية:

يتكفل هذا المكتب بما يلي:

- مراقبة مدى مشروعية القرارات والمداولات البلدية، أي مراقبتها من الناحية القانونية.
 - تسجيل المداولات البلدية في السجلات المخصصة لهذا الغرض .
 - إحصاء القرارات الصادرة عن المجالس الشعبية البلدية وتسجيلها في سجل خاص بها.
- **يشرف على هذا المكتب متصرف إداري يساعده إطارين في إطار الإدماج المهني وعون تنفيذ.**

¹مرجع نفسه.

1-3 مكتب المنازعات ونزع الملكية:¹

يتكفل هذا المكتب بما يلي:

- إعداد جميع القرارات الولائية الخاصة بنزع الملكية من أجل المنفعة العمومية وهي خمس مراحل متتالية مرتبطة فيما بينها تترجمها سبعة قرارات متسلسلة على النحو التالي (قرار فتح تحقيق مسبق، قرار تصريح بالمنفعة العمومية، قرار تعيين خبير، قرار قابلية التنازل عن الأملاك، قرار إيداع مبلغ التعويض، قرار السماح بسحب مبلغ التعويض، قرار نزع الملكية).
 - يشرف على مختلف عمليات اقتناء الأراضي والعقارات بصيغة التراضي لإنجاز مشاريع عمومية.
 - معالجة القضايا الخاصة بالمنازعات القانونية مع متابعتها بمعية محامي متعاقد مع الولاية.
 - السهر على تنفيذ الأحكام والقرارات القضائية لصالح الولاية بمعية المحضر القضائي.
- **يشرف على هذا المكتب متصرف إداري رئيسي بمنصب نوعي رئيس مكتب، يساعده أعوان التحكم وأعوان التنفيذ من حاملي الشهادات الجامعية (الإدماج)**

2. مصلحة تنقل الأشخاص:

تعد المصلحة تنقل الأشخاص من بين المصالح التي تكتسي أهمية بالغة نظرا لارتباطها المباشر بالمواطن باعتبار الأجل القانونية التي تفرضها أي عملية تتعلق بتنقل الأشخاص سواء منهم المواطنين أو الأجانب، والدقة في متابعة وتنفيذ معاملاتها الإدارية، كما تتكفل بتسيير الحالة المدنية والخدمة الوطنية وتتكون هذه المصلحة من (03) مكاتب:

2-1 مكتب تنقل الأجانب:

يقوم هذا المكتب بالأجانب من خلال متابعة إقامتهم وتنقلاتهم وكذا ممارساتهم لمختلف النشاطات الاستثمارية والتجارية بالتنسيق مع مصالح الأمن للولاية تحت إشراف السيد والي الولاية. وفي هذا الصدد يسهر على إنجاز كل الوثائق الإدارية الخاصة بهم، وفقا لأحكام القانون 11/08 المؤرخ في 15/جوان 2008 المتضمن إقامة وتنقل الأجانب وهي كما يلي:

- إصدار بطاقة مقيم أجنبي.

- إصدار بطاقة التاجر الأجنبي.

- إصدار رخصة زواج مختلط.

¹ مرجع نفسه.

- تأشيرة تمديد الإقامة للأجانب.
- الترخيص للأجانب ببيع العقارات، وكل ما تعلق بتسيير الأجانب أثناء تواجدهم في التراب الوطني.
- إرسال إحصائيات الأجانب الفصلية إلى الجهات المعنية.
- إعلام كل المصالح المعنية بوضعية الأجانب مع إرسال وضعية على شكل عرض حال إلى وزارة الداخلية والجماعات المحلية.
- إصدار القرارات الطرد خارج التراب الوطني ضد الأجانب المقيمين بصفة غير قانونية .

2-2 مكتب تنقل المواطنين:¹

يتكفل هذا المكتب بما يلي:

- منح تراخيص لتنظيم التجمعات العمومية (في إطار النصوص القانونية السارية المفعول)
- منح رخص لجمع التبرعات لفائدة مساجد الولاية.
- منح رخص متعلقة بنقل الجاثمين.
- منح الرخص المتعلقة بنقل المصابين بالأمراض العقلية.
- التنظيم السنوي لعملية الحج.

2-3 مكتب الحالة المدنية والخدمة الوطنية:

تتمثل مهام هذا المكتب فيما يلي:

- تسيير الحالة المدنية للبلديات ومتابعتها وهذا بجمع الإحصائيات من جميع البلديات وإرسالها دوريا لوزارة الداخلية والجماعات المحلية.
- يقوم بجلب مختلف وثائق الحالة المدنية وهي 28 مطبوعة تضاف إليها شهادة الميلاد رقم 12 ليتم توزيعها على البلديات حسب الطلبات المقدمة واحتياجات كل بلدية، علما أنه صدر المرسوم رقم 75/14 المؤرخ في 2014/02/17 المحدد لقائمة وثائق الحالة المدنية يعيد هيكله مدونة وثائق الحالة المدنية لتصبح (12) وذلك للتخفيف عن عبئ الملفات على المواطن.
- إحصاء فئة الشباب المعنيين بالخدمة الوطنية.
- دراسة ملفات الإعفاء من واجب الخدمة الوطنية لفئات اجتماعية محددة ضمن مؤسسة قانونا تحت رئاسة السيد الوالي.

¹ مرجع نفسه.

3. مصلحة التنظيم العام:¹

هي مصلحة التي لها العلاقة المباشرة واليومية بالمواطن، حيث تقدم خدماتها من خلال استخراج مختلف الوثائق الضرورية لفائدة المواطنين في آجالها القانونية، وتتفرع إلى ثلاث مكاتب:

3-1 مكتب حركة السيارات :

يتكفل هذا المكتب بملفات ترقيم السيارات داخل وخارج الولاية ، كما يقوم بإنجاز بطاقات المراقبة للسيارات التي تباع من الولاية إلى ولايات أخرى ، كما يعتمد هذا المكتب على ترتيبات تنظيمية متعلقة بملف تنظيم المركبات بالنسبة للمركبات (مركبة جديدة ،مركبة مستعملة ،إعادة ترقيم مركبة بنفس الولاية،إعادة ترقيم مركبة مسجلة بولاية أخرى ،ترقيم مركبات مشتراة من الإدارات العمومية في إطار بيع المزاد العلني من طرف محافظ البيع بالمزايدة،مركبة مستوردة جديدة أو مستعملة ،الترقيم العادي لمعدات الأشغال العمومية)، كما يقوم كذلك بإعداد إحصائيات خاصة بالخضيرة الوطنية بصفة دورية وفي أوقات منتظمة.

إن هذا المكتب عرف تأخر كبير على مستوى الوطن حيث يشتغل بنظام الجهاز الوحيد(Mono- Poste) والذي خلق مشاكل كبيرة للمواطن وثقل في التسيير الإداري وحتى في حفظ المعلومات ، نظرا لتعطلات المستمرة ، مما جعل السلطات الولائية تقرر اللحاق بركب الولايات الأخرى في تركيب شبكة معلوماتية مؤمنة ومطورة .

دخلت حيز الخدمة في 2012/02/09، وأصبحت بطاقة تسجيل السيارات تستخرج في 15 دقيقة وهذا ما سهل التسيير الأمثل لهذا المكتب، وتبعته بعد ذلك مرحلة لامركزية استخراج بطاقات تسجيل السيارات على مستوى الدوائر لتقريب الإدارة من المواطن .

كما تم تطويره في إطار البرنامج العام لوزارة الداخلية باستحداث بطاقة وطنية معلوماتية خاصة بترقيم المركبات ابتداء من جوان 2014.

¹مرجع نفسه.

3-2 مكتب المؤسسات المصنفة والأسلحة والذخيرة: اسند له مهمتان¹

❖ مهمة متابعة المؤسسات المصنفة والمهن المنظمة:

يتكفل هذا المكتب بتمثيل مديرية التنظيم والشؤون العامة على مستوى اللجنة الولائية لمراقبة المؤسسات المصنفة التي تقوم بالسهر على احترام التنظيم الذي يسير المؤسسات المصنفة . كما يقوم بفحص طلبات إنشاء المؤسسات المصنفة ودراسة طلبات الترخيص باستعمال المحلات ومؤسسات التسلية والترقية والخدمات والمتمثلة أساسا في المقاهي وقاعات الألعاب وفضاءات الإنترنت وقاعات الحفلات .

كذا طلبات الترخيص الخاصة باستغلال المهن الخاضعة لنص قانوني والمتمثلة في مهنة كاتب عمومي وصناعة الأختام وخياطة العلم الوطني وذلك من خلال:

*دراسة كل الملفات المودعة في آجالها القانونية،

*يطلب رأي المصالح المعنية المختصة المنصوص عليها قانونا.

وبغية الإسراع في إجراءات تسوية هذه الملفات ، فإنه يتم أسبوعيا وكل يوم الأربعاء بالمصالح بها ، حيث يتم الإبداء بالرأي في الجلسة نفسها.

❖ الأسلحة والذخيرة:

تم تهيئة وفتح هذا المكتب في شهر فبراير من سنة 2013، أي أوكلت هذه المهمة إلى متصرف إداري وعون تنفيذ، علما أن هذا الملف كان مجمدا منذ أكثر من عشر سنوات.

وتتمثل مهام هذا المكتب في تنظيم عملية نقل ملكية سلاح الصيد (الاقتناء، سلاح الموروث) وإجراءات الاقتناء ورخص حمل السلاح.

نشير أن عملية الاسترجاع تخضع لإجراءات خاصة في إطار اللجنة الأمنية تطبيقا لتدابير المتضمنة في تعليمة السيد الوزير الأول رقم 02 المؤرخة في 03 جوان 2013.

¹ مرجع نفسه.

3-3 مكتب الانتخابات والمنتخبين والجمعيات:¹

(أسندت إليها مهمتان):

➤ مهمة تسيير الجمعيات:

يتكفل هذا المكتب بمتابعة ملفات الجمعيات والمنظمات على مستوى الولاية وذلك من خلال استقبال ملفات إنشاء أو تجديد أو المطابقة بعد طلب من رأي القطاعات المعنية ومصالح الأمن المختصة. وما ينبغي توضيحه في هذا الشأن، أنه بعد صدور القانون 06/12 المؤرخ في 2012/01/12 المتعلق بالجمعيات، لا سيما المادة 06 منه، أصبح إيداع ملف الجمعيات البلدية يتم على مستوى البلديات مباشرة وتحويل نسخة من قائمة المكتب إلى الولاية قصد طلب التحقيقات الأمنية مع الإبقاء على مستوى الولاية (مديرية التنظيم والشؤون العامة).

أما الجمعيات الدينية فنحن في انتظار النصوص التطبيقية التي تنص عليها القانون، حيث قد تعطى هذا النوع من الجمعيات تنظيم وتسيير خاص بها.

كما تمت مراسلة كافة القطاعات الإدارية لإعلامها بمحتوى ومضمون القانون 06/12 تطبيقاً لأحكام المادة 70 منه قصد الشروع في عملية المطابقة وفق أحكام القانون الجديد، وذلك في أجل أقصاه سنتان (02) عن طريق إيداع قوانين أساسية جديدة مطابقة لهذا النص، وفي حالة تجاوز هذا الأجل تحل بقوة القانون.

➤ مهمة الإشراف على الانتخابات والمنتخبين:

يتكفل هذا المكتب بمتابعة المراجعة السنوية للقوائم الانتخابية خلال الثلاثي الأخير من كل سنة من 01 أكتوبر 2014 إلى غاية 2014/10/31، إضافة إلى المراجعة الاستثنائية في حالات الاستحقاقات الانتخابية (التشريعية، المحلية، الرئاسية، والاستفتاءات) حيث يشرف على عملية تحضير وتنظيم العملية الانتخابية بجميع مراحلها.

كما يسهر على التنظيم والتسيير والمتابعة الدائمة لعمل المنتخبين المحليين، حيث تتخذ الإجراءات القانونية اللازمة سواء فيما يتعلق بتعويض الأعضاء المستقيلين أو المتوفين أو بعد إقرار زوال صفة المنتخب لأعضاء المجالس المنتخبة طبقاً لقانوني الولاية والبلدية أو بتوقيف الأعضاء المتابعين قضائياً بالتنسيق مع الهيئة القضائية المختصة (النائب العام)، ويتابع المكتب كل الخلافات المسجلة بين الأعضاء ويعمل على تقريب وجهات النظر بينهم تفادياً لحالات الانسداد، كما يقوم بإعداد مختلف الوثائق التي يطلبها المنتخبون ومنها:

¹ مرجع نفسه.

- شهادات إدارية بناء على طلب أعضاء المجالس الشعبية المنتخبة لإستعمالها في ملفات إدارية.
- بطاقات العضوية لأعضاء المجالس الشعبية المنتخبة.
- قرارات الديمومة وإنهائها: حسب النصوص القانونية والتنظيمية الساري العمل بها.

4-1 مصلحة الإعلام الآلي (مستحدثة)¹

4-1 مكتب الانتخابات الملحق بمصلحة الإعلام الآلي :

يتكفل هذا المكتب بالمتابعة التقنية للمراجعة العادية للقوائم الانتخابية أو المراجعة الاستثنائية أثناء الاستحقاقات الانتخابية، وذلك بالإشراف على مختلف العمليات التقنية والتنظيمية من تسجيل وشطب الناخبين في كل بلديات الولاية. وفور انتهاء الفترة المخصصة للمراجعة يقوم بطباعة بطاقات الناخبين، وقوائم الأم لكل بلدية، وقوائم الإمضاءات وتوزيعها على البلديات المعنية، أي كل المعلومات الخاصة بالبطاقية الانتخابية تكون ضمن الحفظ الإلكتروني للإعلام الآلي.

4-2 مكتب الوثائق البيومترية الملحق بمصلحة الإعلام الآلي:

يتكفل هذا المكتب بالمهام التالية:

- متابعة إحصائيات جوازات السفر البيومترية، فهو بمثابة همزة وصل بين دوائر الولاية ووزارة الداخلية والجماعات المحلية (المركز الوطني للوثائق المؤمنة)، كما يشرف على المتابعة الدائمة للعملية من حيث تنظيمها وتنسيقها على مستوى الدوائر بمعية مصالح مديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية المكلفة بالجانب التقني، وكذا جلب الجوازات المنجزة من طرف المركز وذلك بمعدل تنقلين في الأسبوع (يوم الاثنين ويوم الخميس)، وتصحيح الأخطاء المرتكبة وإدخال البيانات الخاصة بجوازات السفر .

- المتابعة التقنية لعملية الحج كل سنة انطلاقا من عملية القرعة ومن ثم معالجة البيانات الخاصة بالحجاج حتى اعتماد التأشيرات من قبل وزارة الداخلية.

4-3 مكتب الرقمنة والأنظمة المعلوماتية :

يتكفل هذا المكتب بالمهام التالية:

- متابعة عملية الحجز والمسح الضوئي لسجلات الحالة المدنية (ميلاد، زواج، وفاة).
- تركيب مختلف البرامج والتحديثات الخاصة بحفظ وحجز بيانات سجلات الحالة المدنية وكذا برامج إصدار مختلف وثائق الحالة المدنية (ح م 12، ح م 13، ح م 14، ح م 16، ح م 24)

¹مرجع نفسه.

-تحسين قاعدة بيانات الولاية الموصولة بالسجل الوطني للحالة المدنية وهذا باستقبال بيانات البلدية (ميلاد، زواج، وفاة) وتجميعها في قاعدة بيانات واحدة للولاية وإرسالها أسبوعيا إلى مصالح وزارة الداخلية (كل يوم أربعاء)

-المتابعة التقنية لأجهزة الإعلام الآلي والشبكات على مستوى كافة بلديات الولاية والإشراف على صيانتها وتصليحها في حالة العطل.

-تصحيح الأخطاء المعلن عنها من طرف المواطنين في عقود الميلاد بصفة يومية.

-إنشاء موقع إلكتروني للمديرية يسمح بالتواصل الفوري مع البلديات حول كل مايتعلق بالحالة المدنية والشبكة المعلوماتية المتصلة بها.

وبهذا الشكل نكون قد قدمنا بصورة موجزة المهام المنوطة بمديرية التنظيم والشؤون العامة.¹

¹مرجع نفسه.

المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: البرامج الإلكترونية المستخدمة.¹

أولاً: جواز السفر البيومتري:

يعتبر جواز السفر البيومتري وثيقة رسمية بيومترية وهي وثيقة سفر وليست وثيقة هوية كما يعتبرها البعض ، كما يحتوي جواز السفر البيومتري على رقم تعريف وطني يطلق عليه إسم كود بار هذا الرقم والشريحة الموجودة على جواز السفر البيومتري يسمح للقارئ المؤهل قانوناً بقراءة الشريحة التي من خلالها يطلع على مهنة صاحب جواز السفر وطول قامته ولون عينيه وكل ما يتعلق به من إسم ولقب ، هذا عكس ما كان في جواز السفر العادي.

كما يتم استخراج جواز السفر البيومتري في المديرية العامة للوثائق المؤمنة وهذا ما كان مطلب دولي ، وتعتبر الجزائر في نهايته أي 65% تحصلوا على جواز السفر البيومتري.

ثانياً: بطاقة التعريف البيومترية:

وهي بطاقة تعريف وطنية بيومترية تأخذ نفس التطبيقات التي أخذت منها معلومة جواز السفر البيومتري وتحتوي على شريحة ورقم تعريف وطني.

ثالثاً: رخصة حمل السلاح:

وهي رخصة يتم منحها لصاحب طالب لسلاح من الصنف الخامس وتمنح رخصة حمل السلاح بعد دراسة ملف المعني حتى يرخص له بجيازته بصفة شخصية ، هذا السلاح وبطبيعة الحال يكون مطابق للمواصفات من نوع وعلامة ونموذج وعتار ، وهي تطبيقية ولائية موجودة على مستوى الولاية يتم إحصاء كل من يحمل السلاح.

¹ مقابلة مباشرة مع رئيس مصلحة التنظيم والشؤون العامة لولاية تيسمسيلت يوم الأحد: 20/05/2018. على الساعة 09:15.

رابعاً: بطاقة ترقيم المركبات.¹

وهي تطبيقية تحتوى على اسم ولقب المالك والرقم التسلسلي والطرز في المركبة إضافة إلى الهيكل والنوع ورقم تسجيل المركبة والقوة وعدد المقاعد، وكذا رقم تسجيل السابق للمركبة كما تحتوى على الحمولة المقيدة وجملة الحمولة بالنسبة للوزن الثقيل .

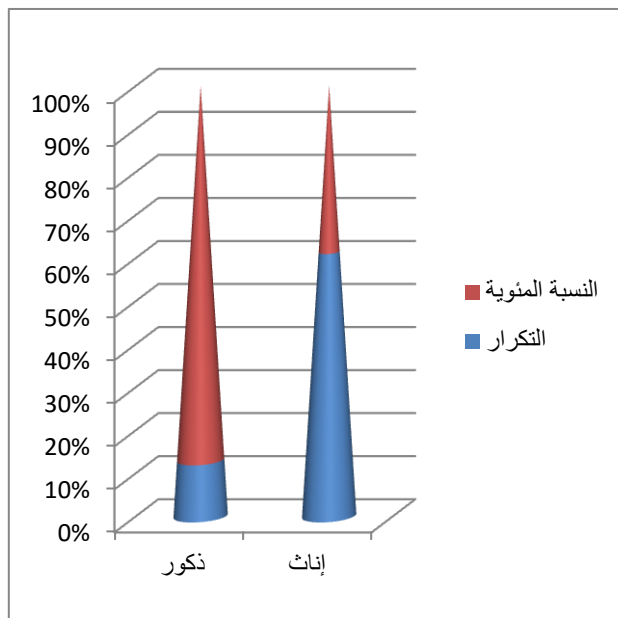
أما بطاقة مراقبة المركبة فهي تستخدم عند تحويل سيارة من ولاية إلى ولاية أخرى وهذا حتى يتم تحويلها بواسطة الإعلام الآلي عن طريق بطاقة وطنية وللإشارة فإن هاتين الوثيقتين تعتبران وثيقتين رسميتين صادرتين عن مطبعة رسمية تحتويان على رقم تسلسلي وطني وتمضيان من طرف موظف له صفة ويمنح له تفويض بالإمضاء من طرف والي الولاية .

للإشارة فإن هناك حضيرة الولاية وحضيرة وطنية تحتوى على حضيرة 48 ولاية هذا ما يسمح بمراقبة كل السيارات عبر التراب الوطني.

¹مرجع نفسه.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

الجدول رقم 01: توزيع العينة حسب الجنس.



الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
ذكور	08	53.33%
إناث	07	46.67%
المجموع	15	100%

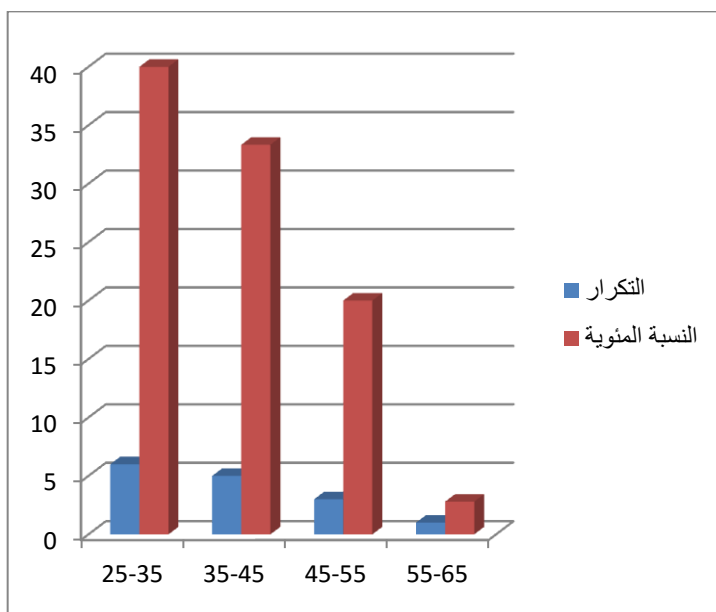
المصدر : من إعداد الطالبتين بالاستناد على الاستبيان. المصدر : بالاعتماد على الجدول المقابل.

التعليق:

نلاحظ من خلال البيانات أن نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث، وهذا مايفسر أن متطلبات العمل

تفرض في بعض الأحيان الأولوية للذكور حيث أن وجود الإناث لا يظهر بقوة.

الجدول رقم 02: توزيع العينة حسب السن:



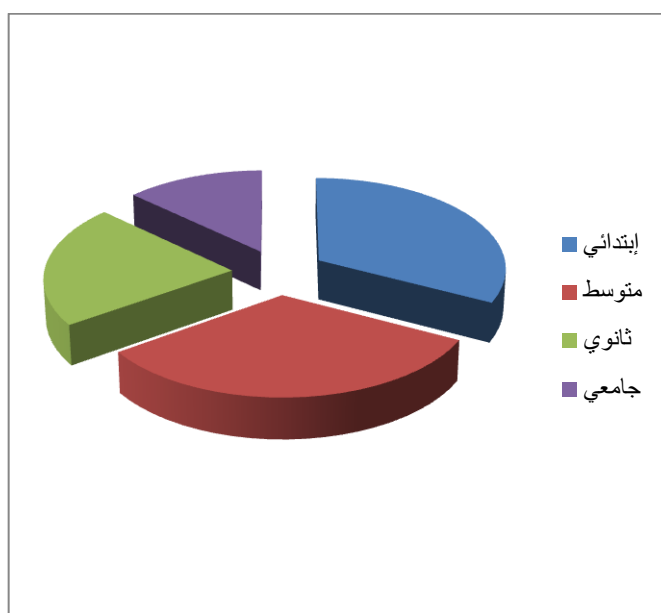
السن	التكرار	النسبة المئوية %
35-25	06	40%
45-35	05	33.33%
55-45	03	20%
65-55	01	6.67%
المجموع	15	100%

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاستناد على الاستبيان. المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل.

التعليق:

نلاحظ من خلال نتائج البيانات أن النسبة الكبرى والمتمثلة بـ 40 تمثل الفئة من 25-35، وهذا ما يفسر أن النسبة العظمى من الموظفين عبارة عن شباب وهذا ما يفسر قوة دفع قوية وطاقة إيجابية تمتاز بها الولاية.

الجدول رقم 03: توزيع العينة حسب المؤهل العلمي.



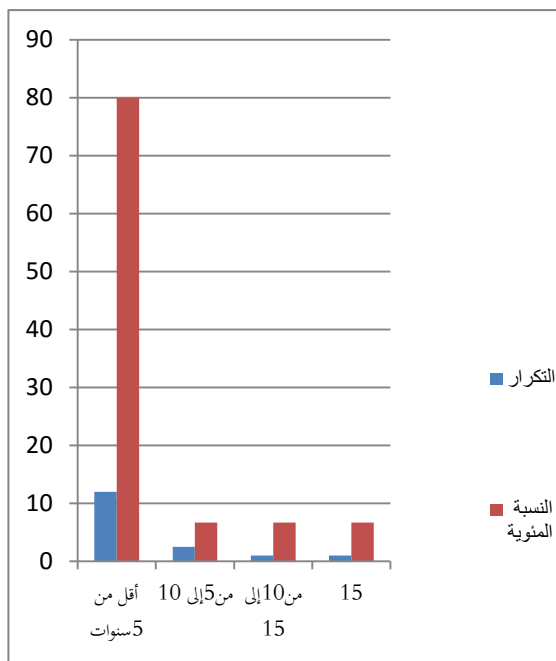
المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية %
إبتدائي	03	20%
متوسط	03	20%
ثانوي	02	13.33%
جامعي	07	46.67%
المجموع	15	100%

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاستناد على الاستبيان. المصدر : بالاعتماد على الجدول المقابل

التعليق:

نلاحظ من البيانات أن النسبة الكبرى المتمثلة في 46.67% تمثل الموظفين ذو المستوى الجامعي، وهذا ما يفسر أن الولاية تنتهج سياسات توظيف تعتمد على الكفاءة المعرفية وبتالي مساندة التطورات الحاصلة.

الجدول رقم 04: توزيع العينة حسب سنوات الخبرة



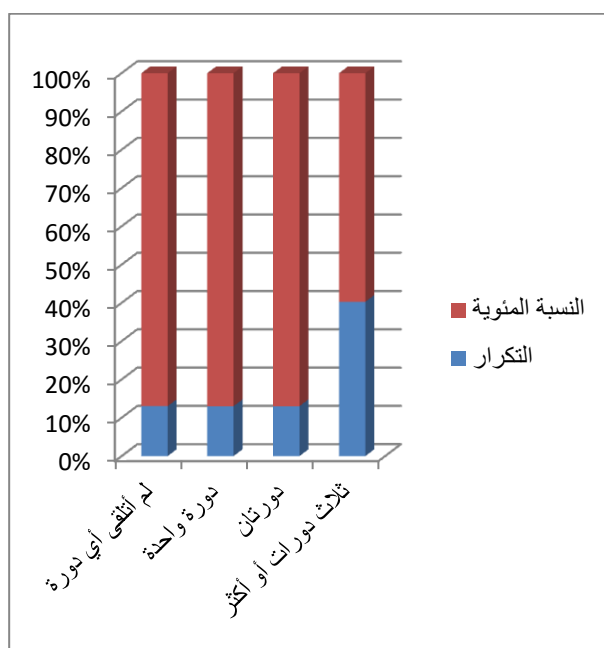
سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	12	80%
من 5 إلى 10	01	6.67%
من 10 إلى 15	01	6.67%
15+	01	6.67%
المجموع	15	100%

المصدر : من إعداد الطالبين بالاستناد على الاستبيان . المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل

التعليق:

يتضح من خلال الجدول أن الغالبية العظمى من موظفي المؤسسة ذوى خبرة قليلة في العمل ،بحيث نجد أن نسبة 80 من مجموع موظفين يفتقدون لموظفين ذوي خبرة عالية.

الجدول رقم 05. توزيع العينة حسب عدد الدورات التدريبية.



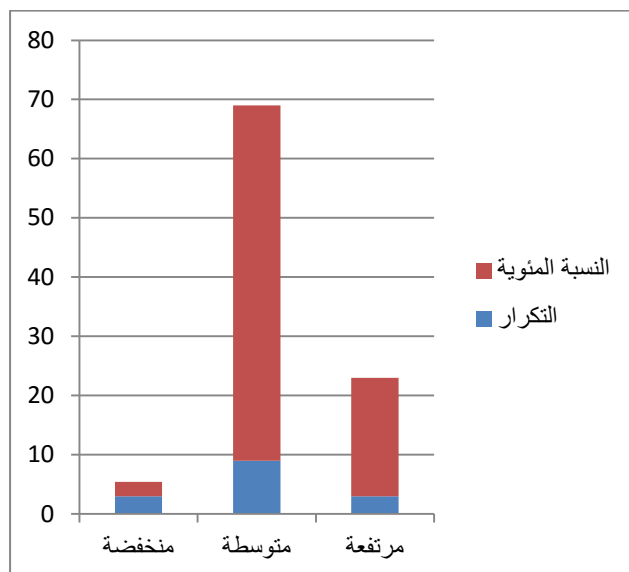
سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية %
لم أتلقى أي دورة	12	80%
دورة واحدة	01	6.67%
دورتان	01	6.67%
ثلاث دورات أو أكثر	01	6.67%
المجموع	15	100%

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاستناد على الاستبيان. المصدر : بالاعتماد على الجدول المقابل

التعليق:

نستخلص من خلال الجدول أن المؤسسة لا تعتمد على برامج التدريب والتكوين، والآليات الجيدة لتسيير وعليه نستنتج أنهم متخلفين من ناحية التطبيق.

الجدول رقم 06: مدى معرفتك بالإدارة الإلكترونية؟



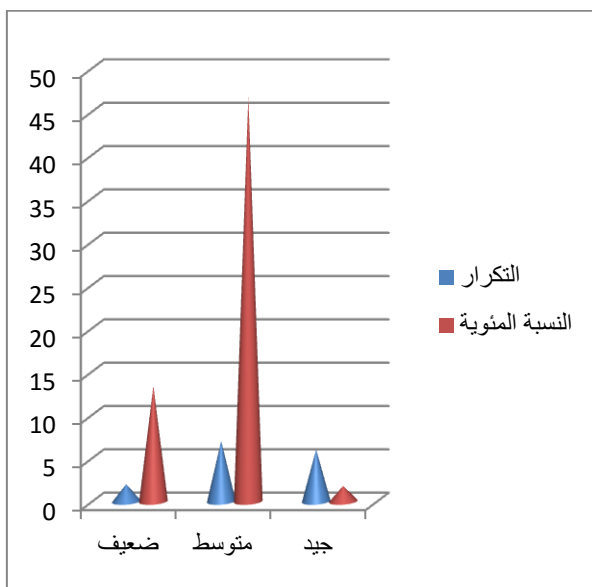
النسبة المئوية %	التكرار	الإجابة
20%	03	منخفضة
60%	09	متوسطة
20%	03	مرتفعة
100%	15	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبين بالاستناد على الاستبيان . المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل.

التعليق:

نستخلص من الجدول أن النسبة الكبرى من الموظفين لديهم معرفة معتبرة من المعلومات الخاصة بالإدارة الإلكترونية، وهذا مما يساعد نوعاً ما على السير الحسن لمصالح المؤسسة.

الجدول رقم 07: التحكم في الإعلام الآلي؟



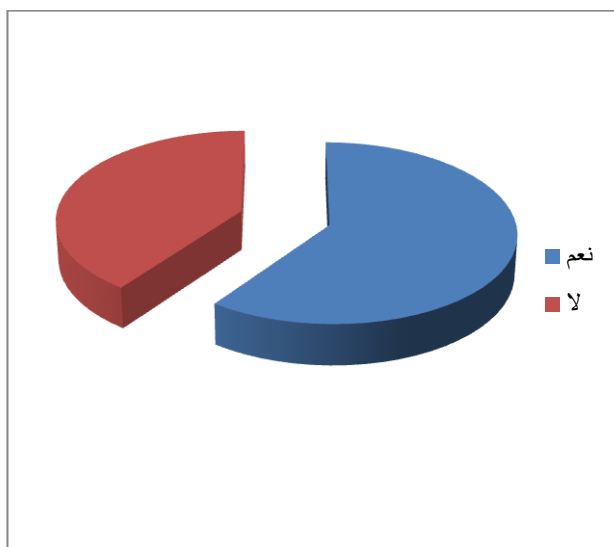
الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
ضعيف	02	13.33%
متوسط	07	46.67%
جيد	06	40%
المجموع	15	100%

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاستناد على الاستبيان . المصدر : بالاعتماد على الجدول المقابل

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول أن نصف الموظفين يتحكمون بآليات الإعلام الآلي، وهذا ما يدل على وجود إدارة إلكترونية.

الجدول رقم 08: هل تتوفر المؤسسة على أجهزة حواسب حديثة لمختلف الإدارات والأقسام؟



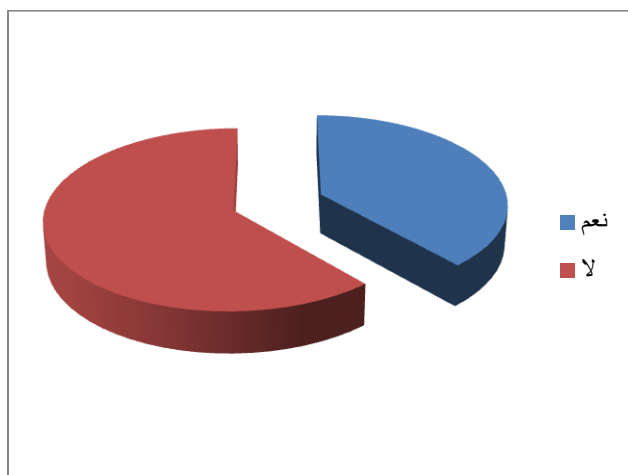
الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	09	60%
لا	06	40%
المجموع	15	100%

المصدر : من إعداد الطالبين بالاستناد على الاستبيان. المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل

التعليق:

نستخلص أن المؤسسة توفر الأجهزة اللازمة في الإعلام محاولة منها مواكبة التطورات الحاصلة في مجال التسيير الآلي والإلكتروني للإدارة .

الجدول رقم 09: هل تتوفر لدى المؤسسة أنظمة حماية آلية متطورة لحماية بياناتها.



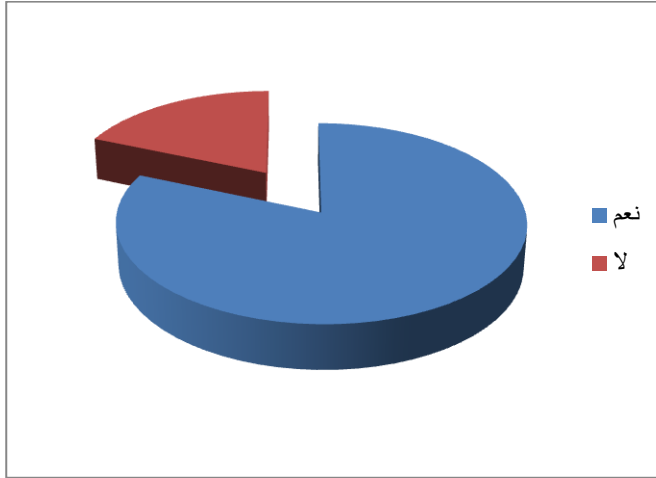
الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	02	13.33%
لا	13	86.67%
المجموع	15	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاستناد على الاستبيان. المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل

التعليق:

نستخلص أن الإدارة لا تهتم بأنظمة الحماية الآلية المتطورة في حماية البيانات الخاصة بمعلوماتها، وهذا يعود بالسلب وكذا تعريضها للخطر.

الجدول رقم 10: هل توجد شبكة تربط الإدارة المحلية بالإدارة المركزية؟



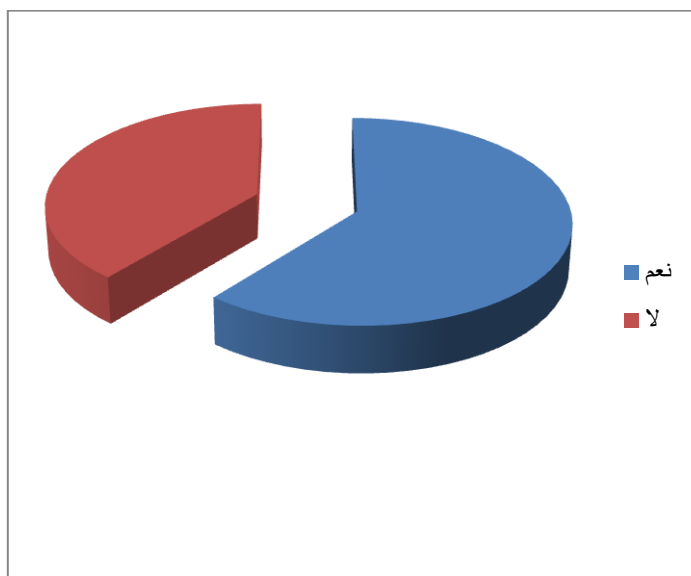
النسبة النئوية %	التكرار	الإجابة
93.33%	14	نعم
6.67%	01	لا
100%	15	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاستناد على الاستبيان. المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل.

التعليق:

نستخلص أن المؤسسة تعتمد في مجال المعلومات على المركزية المعلوماتية اعتمادا كبيرا وهذا ما يجسد توزيع المعلومات بين الإدارة المركزية والإدارة المحلية، وهذا ما يساهم بالإيجاب.

الجدول رقم 11: هل تتوفر المؤسسة على خط انترنت عالي التدفق؟



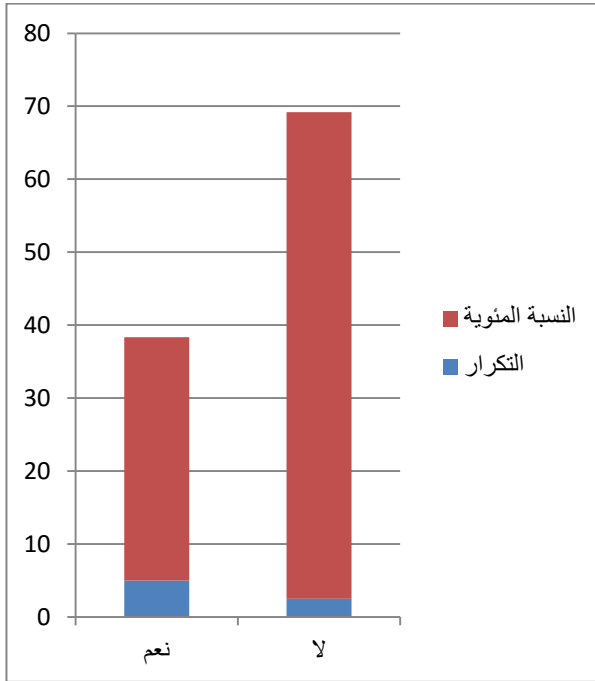
الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	05	33.33%
لا	10	66.67%
المجموع	15	100%

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاستناد على الاستبيان. المصدر : بالاعتماد على الجدول المقابل

التعليق:

نستخلص أن المؤسسة لا تهتم لأمر خط الانترنت، فهذا يتضح لنا أن المؤسسة لازالت تعتمد على الإدارة الورقية.

الجدول رقم 12: هل تتوفر المؤسسة على المرشحين القادرين على تلبية احتياجات المؤسسة؟



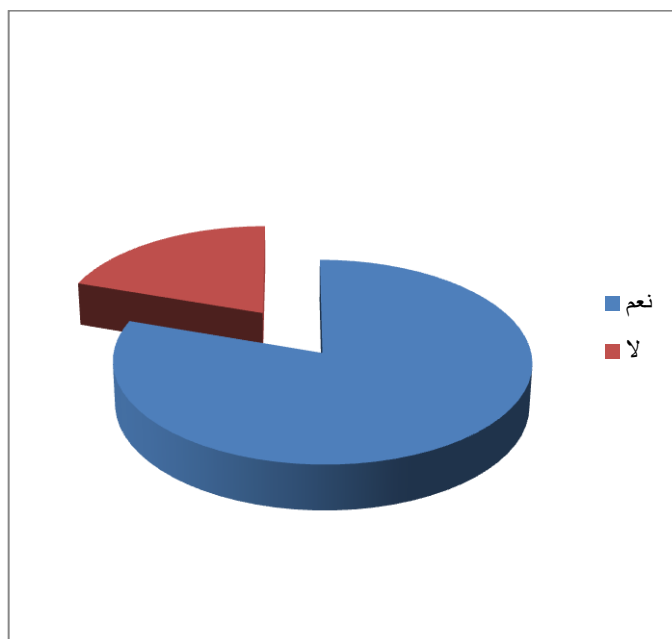
الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	05	33.33%
لا	10	66.67%
المجموع	15	100%

المصدر : من إعداد الطالبين بالاستناد على الاستبيان. المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل

التعليق:

نستخلص أن المؤسسة تفتقد المرشحين القادرين على تلبية احتياجات المؤسسة ،ومن هنا يتضح لنا أن المؤسسة لا تهتم بالدورات التدريبية لتكوين هذا النوع من المرشحين.

الجدول رقم 13: هل تعتقد أن مختلف التطبيقات الإلكترونية تسهل العمل أم تفقد الموظف مهاراته؟



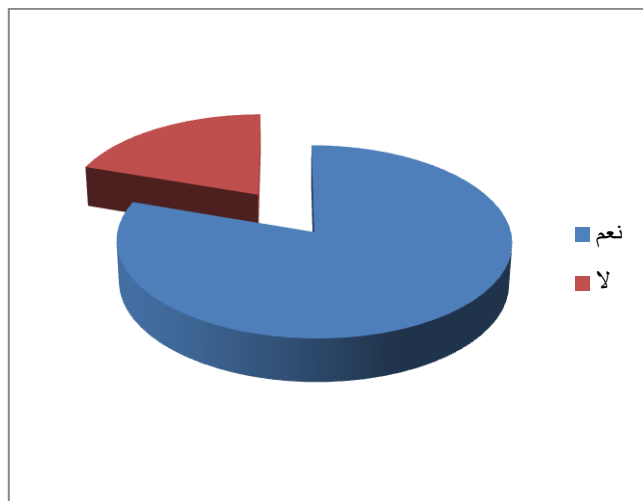
الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	13	87.67%
لا	02	13.33%
المجموع	15	100%

المصدر : من إعداد الطالبين بالاستناد على الاستبيان . المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل

التعليق:

نستخلص من الجدول أن التطبيقات الإلكترونية تسهل العمل للموظف من خلال الاختصار للوقت والجهد المبذول.

الجدول رقم 14: هل تنصح بتكوين تقنيين تابعين للمؤسسة فيما يتعلق بالبرمجة والاستغناء على البرمجيات المدفوعة؟



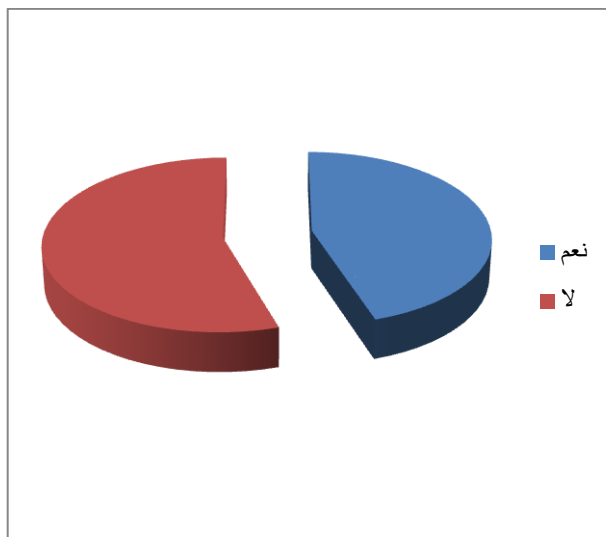
الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	13	86.67%
لا	02	13.33%
المجموع	15	100%

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاستناد على الاستبيان. المصدر : بالاعتماد على الجدول المقابل

التعليق:

نستخلص من الجدول أن النسبة العظمى من الموظفين تؤيد وتنصح بتكوين تقنيين تابعين للمؤسسة لأنهم أدري باحتياجات المؤسسة وكذا لحماية المؤسسة .

الجدول رقم 15: بعد تجربتك المتواضعة مع أجهزة الحاسوب ومختلف التطبيقات الإلكترونية هل تشجع إقصاء المعاملات الورقية؟



الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	05	33.33%
لا	15	66.67%
المجموع	15	100%

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاستناد على الاستبيان. المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل

التعليق:

نستخلص أن جل الموظفين يؤيدون المعاملات الورقية وذلك لعدم تحكمهم في الأجهزة وعدم توفرها في مكاتبهم هذا من جهة ومن جهة أخرى تخوفهم من كل ما هو جديد .

المطلب الثالث: النتائج والتوصيات:

أولاً: النتائج:

يعد مشروع الإدارة الإلكترونية مشروع حديث بدأت الجزائر في تجسيده مؤخراً. أن استخدام الإدارة الإلكترونية يعمل على زيادة فاعلية و كفاءة الأداء الوظيفي بدرجة كبيرة، و ذلك من خلال العمل على:

- سرعة إنجاز العمل.
- رفع إنتاجية العاملين.
- سرعة و دقة إيصال التعليمات.
- توفير وقت و جهد الموظفين.
- تحسين الاتصالات بين الموظفين و زيادة كفاءة العمليات الإدارية.
- تقليل التكاليف و تنظيم أعباء العمل
- التغلب على العقبات التي تخفض من مستوى الأداء
- تقليل معدلات الأخطاء.
- إمكانية أداء العمل من أي مكان في العالم.

ثانياً : التوصيات.

- بناء على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج سابقة يمكن تقديم التوصيات التالية:
- زيادة الدعم المالي اللازم للاستعانة بمدربين مؤهلين لتدريب الموظفين على تطبيق آلية العمل الإلكتروني.
 - وضع نظام حوافز جيد للمتميزين في مجال العمل الإلكتروني.
 - متابعة تطوير و تحديث البنية التحتية من أجهزة و برامج و شبكات باستمرار لضمان صلاحيتها لتطبيق الإدارة الإلكترونية و خصوصاً في ظل التطور و التغير السريع لتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في الوقت الحاضر.
 - ضرورة إعداد خطط فعالة لتدريب و تأهيل الموظفين على تطبيق الإدارة الإلكترونية.
 - زيادة التزام الإدارة العليا بتطبيق و دعم الإدارة الإلكترونية من خلال نشر ثقافة العمل الإلكتروني و نشر المزايا و الفوائد الناتجة عن تطبيق الإدارة الإلكترونية بين الموظفين.
 - الاطلاع على تجارب مؤسسات ناجحة في تطبيق الإدارة الإلكترونية.
 - الاستعانة بالجهات الاستشارية و الخبراء لتقديم المشورة في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية.
 - وضع سياسة واضحة و محددة لحماية الخصوصية و لمنع التعديات و المخالفات الأمنية للعمل على زيادة الثقة في التعاملات الإلكترونية.

ضرورة زيادة الاهتمام من قبل الإدارة العليا بتهيئة الموظفين نفسيًا و معنويًا على استخدام الإدارة الالكترونية و ذلك بزيادة التدريب و العمل على زيادة الوعي بمزايا الإدارة الالكترونية و توفير الأمن الوظيفي للعاملين من خلال التأكيد للعاملين على أن تطبيق الإدارة الالكترونية لا يمثل بأي حال من الأحوال بد يلا عنهم بل تعد مكملًا لهم في إنجاز العمليات الإدارية بكفاءة عالية.

- إقامة ورش عمل و ندوات و إصدار نشرات تعريفية تهتم بتعريف الموظفين بالإدارة الالكترونية.
- إنشاء قسم متخصص لتطبيقات الإدارة الالكترونية يضم خبراء في تكنولوجيا المعلومات بالإضافة إلى خبراء في الإدارة يعملون بشكل متكامل على مراقبة تطبيق آلية العمل.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تطرقنا إلى أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي في الغدارة المحلية، وذلك من خلال عرض البرامج الإلكترونية المستخدمة في المصلحة محل الدراسة وكيفية العمل بها وتقديم النتائج، حيث تخرجت الدراسة بمجموعة من النتائج، فالإدارة الإلكترونية في المصلحة محل الدراسة تواجه جملة من العوائق والصعوبات ومن أهمها مشكل التمويل.

يمكن القول من خلال إحاطتنا بموضوع أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في الإدارة المحلية أن للإدارة الإلكترونية دور فعال ومهم في تحسين وترقية الأداء الوظيفي للموظفين، وهذا من ناحية السرعة والدقة و الكفاءة في الأداء مقارنة بالأداء الوظيفي للإدارة التي تعمل بالطريقة التقليدية، وهو ما يخلق تحفيز لدى الموظفين والرغبة في العمل والرفع من نسبة وجودة الخدمة المقدمة .

الفرضية الأولى: وذلك من خلال اختصارها للجهد والوقت وتسريع العمل وتقريب المواطن من الإدارة . وذلك باعتبار أن الإدارة الإلكترونية قامت بالتقليل من التعقيدات الإدارية الحاصلة في الإجراءات الإدارية والمعاملات داخل المصالح، وكذلك تقريب وزيادة الارتباط بين المواطن والإدارة، كما أنها قامت بتخفيض التكاليف الخاصة بالأوراق والأفلام وكل ما هو من شأنه زيادة في تكلفة المصاريف الخاصة بأدوات التسيير، زيادة على ذلك قامت الإدارة الإلكترونية بالحد من الفساد وذلك بعدم مقدرة المستخدمى تغيير المعلومات المثبتة في الأجهزة الإلكترونية وكذا مركزية وعمومية المعلومات وبالتالي التوجه نحو الإصلاح الإداري، كما أنها ساعدت على تعزيز القدرة التنافسية للمتطلبات وبالتالي تحسين الأداء مقارنة بالأداء التقليدي، وهذا ما أثبت صحة الفرضية.

الفرضية الثانية: باعتبار أن الأداء الوظيفي هو جملة الجهودات و السلوكات التي تعتمد على الموارد والتنظيمات المتاحة بالمؤسسة بغية الوصول إلى الأهداف المسطرة من طرفها وبالتالي قامت الإدارة الإلكترونية بتسريع العمل واختصار الجهد والوقت الذي كان يأخذ من الموظف والمؤسسة الجهد الكبير والوقت الكثير ومنه اختصرت عليه كل هذه التعقيدات ومنه قامت الإدارة الإلكترونية بمساعدة العاملين بالمؤسسة على توفير الجهد النفسي والجسدي، وكذا توفير الجو الملائم والبيئة الجيدة والحفزة للعمل ما عاد بالإيجاب على الأداء الوظيفي للموظفين على كافة المستويات وبمختلف المصالح وهذا ما يعود بالإيجاب على المؤسسة والموظفين بها على حد سواء، هذا ما اثبتت الفرضية.

الفرضية الثالثة: حيث أنها كلما واجهت التحديات التي من شأنها التأثير على الدور الفعال لها كلما اقتربت من تحقيق أهدافها المرسومة، وذلك عن طريق تخطيطها لجملة من المعوقات التي تكون في أرض الواقع والمتمثلة في المعوقات الإدارية المتضمنة التدرج والهيكل التنظيمي والتداخل في الوظائف، المعوقات التشريعية التي مازالت متخلفة مقارنة بالإدارة الإلكترونية، المعوقات التقنية الخاصة بالتقنيات الحديثة في مجال البرمجيات والأدوات الإلكترونية، المعوقات البشرية الغير كفاءة والغير قابلة للتغيير في المفاهيم فيما يخص الاعتماد على المجال الإلكتروني في الإدارة والمعوقات المالية حيث تكلف الأجهزة الإلكترونية والبرمجيات التي تفرض على الإدارة

أموال إضافية والمعوقات الأمنية الخاصة بأمن المعلومات السرية والبرامج المقرصنة التي تؤثر على المعلومات الخاصة بكل جوانب المؤسسة وبالتالي طورت الإدارة كل هذه الجوانب من اجل الارتقاء ومواكبة التطورات الحاصلة وتسهيل عملها بالوصول إلى أهدافها المسطرة بشكل سريع وفعال وغير مكلف وذو تأثير على الحياة العامة للموظفين وبالتالي أثبتنا الفرضية.

ومن خلال نتائج الاستبيان الذي قمنا به إذ نلاحظ تحسن الأداء الوظيفي لمستخدمي الوسائط الإلكترونية مقارنة بغيرهم من المستخدمين الذين لا يستخدمونها داخل المؤسسات وذلك برغم من وجود بعض المعوقات والعقبات التي تحول دون تحقيق الخدمة بالشكل المطلوب، فالنقص في الكفاءات والإطارات وقلة الإمكانيات والوسائل والأجهزة وتردي خدمات شبكة الانترنت وضعفها من العوامل التي تجعل من الموظف وأدائه الوظيفي يقل ولا يؤدي بالشكل المطلوب.

لذلك على الحكومة الجزائرية التي تبنت مشروع الإدارة الإلكترونية في تسيير الإدارة المحلية أن تعمل على تخطي هذه العقبات والتقليل منها وذلك من خلال إتباعها مجموعة من الإجراءات التي من شأنها الحد من هاته المشاكل والعراقيل، من خلال تكوين الكفاءات والإطارات المتخصصة في هذا المجال والقضاء على العمل بالطريقة التقليدية في الإدارة، وتخصيص المبالغ المالية المخصصة للعملية، وتحسين خدمة شبكة الانترنت وضمان تدفقها من دون إنقطاعات، وكذا نشر ثقافة الإدارة الإلكترونية للموظف والمواطن على حد سواء .

و ضمان القيام بعملية تقييم الأداء الوظيفي بصفة دورية ومنتظمة بهدف الوقوف على مدى نجاح مشروع تطبيق الإدارة الإلكترونية في ترقية وتحسين الأداء الوظيفي في الإدارة المحلية ومحاولة القضاء على النقائص وتقديم مقترحات ترتقي بالأداء الوظيفي للموظفين كما تعمل على تسريع وتوسيع العمل بالإدارة الإلكترونية وشمولها حتى تضمن نجاح أهدافها الطامحة إلى عصرنة الإدارة التي تمثل إحدى أهم أجهزتها.

قائمة المراجع:

المراسيم:

1. المرسوم التنفيذي رقم 265/95 المؤرخ في 06/09/1995.

الكتب:

2. بالكبير بو مدين، دراسات ميدانية في إدارة الأعمال، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2013.
3. بوحوش عمار، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، ط5، 2009.
4. جابر طه عاطف، غريب أشرف، نظم معلومات للموارد البشرية، مصر الجديدة: الدار الأكاديمية للعلوم، 2014.
5. جواد شوقي ناجي، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال منظور كلي، عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 2010.
6. حاروش نور الدين، إدارة الموارد البشرية، الجزائر: دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، 2011.
7. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2004.
8. الحموي شريف، الإتجاهات الحديثة في إدارة المكاتب السكرتاريا، عمان: دار ياف العلمية للنشر والتوزيع، 2011.
9. حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: دارالجامعة الجديدة للنشر، 2002.
10. خلف فليح حسن، إقتصاديات الأعمال، عمان: دار عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، 2009.
11. ربحي مصطفى عليان، العمليات الإدارية، عمان: دار صفا للنشر والتوزيع، 2010.
12. زويلف مهدي حسن: إدارة الأفراد، عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2010.
13. زويلف مهدي حسن، إدارة المنظمات، عمان: دار صفا للنشر والتوزيع، 2011.
14. زيدان سليمان، إستراتيجيات إدارة الوقت والتغيير، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2011.
15. السالمي علاء عبد الرزاق، الإدارة الإلكترونية، عمان: دار وائل للنشر، 2006.

16. شعبان مُجَّد جاسم، الأبعج مُجَّد صالح، إدارة الموارد البشرية في ظل إستخدام الأساليب العلمية الحديثة، الجودة الشاملة، الهندرة، عمان: دار الرضوان للنشر والتوزيع، 2014.
17. الصيرفي مُجَّد عبد الفتاح، إدارة الموارد، عمان: دار قنديل للنشر والتوزيع، 2004.
18. الكلالدة طاهر مُجَّد، تنمية وإدارة الموارد البشرية، عمان: دار عالم للثقافة والنشر والتوزيع، 2008.
19. مبارك مجدي عوض، الريادة في الأعمال، المفاهيم، النماذج والمداخل العلمية، الأردن: دار عالم للكتب الحديثة، 2010.
20. محمود علاء عبد الغني، إدارة المنظمات، عمان: دار صفا للنشر والتوزيع، 2011.
21. مصباح عامر، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، ط5، 2009.
22. الوليد بشار يزيد، المفاهيم الإدارية الحديثة، عمان: دار الراية للنشر والتوزيع، 2009.

الرسائل:

23. بنت عمر الشريف ريم، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، 2003.
24. بوعطيط جلال، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، (جامعة منتوري محمود قسنطينة، 2009/2008).
25. حسن علي، الإدار الإلكتروني للموارد البشرية كأحد مداخل إدارة المعرفة، رسالة ماجستير غير منشورة، (جامعة الجزائر 2013، 2014/3).
26. حسنات ساري عوض، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة فلسطين، 2011).
27. زاوي زيد، القيادة التحويلية و أثرها على الأداء الوظيفي، رسالة ماستر غير منشورة، جامعة مُجَّد بوضياف بالمسيلة: قسم الإدارة والتسيير الرياضي، 2016/2015.
28. زرق الله بسمة، دور الإدارة المحلية في صنع قرار السياسة العامة، مذكرة تخرج غير معنونة وغير منشورة، جامعة الجيلالي بونعامة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2015.
29. شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الاقتصادية، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2010.

30. عبان عبد القادر، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر، رسالة دكتوراه غير منشور، جامعة محمد خيضر، بسكرة: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2015
31. عيسو أمينة، الحكامة المحلية في الجزائر على ضوء ما جاء في قانون البلدية الجديد 11/10، رسالة ماستر غير منشورة، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة: قسم العلوم السياسية، 2016/2017.
32. القحطاني شائع بن سعد مبارك، مجالات ومتطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجون، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2007.
33. القرني عبد الرحمان سعد، دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل الإجراءات في عمليات الحماية المدنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2016.
34. محجوبي أسامة، أثر الإبداع التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة تخرج غير معنونة وغير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2013/2014.
35. النيمان عبد الله عبد الرحمان، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية: كلية الدراسات العليا، 1424.

المجلات:

36. انور حسن سحر، قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الأداء الوظيفي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، ع. 36.
37. عطية العربي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية، مجلة الباحث، ع 10، 12/2.
38. قرماش وهيب، مقومات الإبداع الإداري ودورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية، مجلة علمية محكمة عن مخبر علوم وتقنيات النشاط البدني، الرياض، ع 8 معهد التربية البدنية والرياضية جامعة الجزائر.
39. نزلي غنية، دور الإدارة الإلكترونية في ترقية خدمات المرافق العمومية المحلية، جامعة الشهيد محمد خيضر، الوادي في مجلة العلوم القانونية والسياسية، ع 12 - 2012/1.

المقالات والتظاهرات العلمية:

40. برقان أحمد مُجد أحمد، أحمد أسعد الحمدي وردة، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة حضر موت.
41. بن عيشوش مُجد، الإدارة المحلية أركانها، أسسها، مستوياتها التنظيمية، مداخلة جامعة المدينة : كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
42. حداد منار، واقع العلاقة بين الإدارة المحلية والتنمية المستدامة وسبل معالجتها في الأردن، "إضاءات عن الأردن والجزائر"، جامعة البليدة "2" ورقة مشروع مقدمة لمخبر تسيير الجماعات المحلية ودورها في تحقيق التنمية.
43. الحسن حسين مُجد، الإدارة الإلكترونية بين النظري والتطبيق، ورقة مشروع في الملتقى الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض 1-4 نوفمبر 2009.
44. خليل عبد القادر، عامر حببية، دور الإدارة المحلية في تفعيل الأداء البيئي المحلي بالجزائر.
45. العرابي حمزة، أوقاسي خالدة، الملتقى العلمي الدولي الثاني حول آليات تطوير الإدارة المحلية ودورها في تحقيق التنمية المحلية المستدامة: دراسة تجارب بعض الدول، جامعة البليدة "2" ورقة مشروع مقدمة لمخبر تسيير الجماعات المحلية ودورها في تحقيق التنمية، 20/21 أكتوبر 2014.
46. عطية جبار، دور الإدارة المحلية في التنمية المستدامة في المجتمعات الريفية لبعض الدول النامية، جامعة البليدة "2" ورقة مشروع مقدمة لمخبر تسيير الجماعات المحلية ودورها في تحقيق التنمية.
47. غردى مُجد، بن نذير نصر الدين، آليات تطوير أداء الإدارة المحلية المستدامة لبعض الدول، جامعة البليدة "2": ورقة مشروع مقدمة في الملتقى الدولي الثاني لمخبر تسيير الجماعات المحلية ودورها في تحقيق التنمية.
48. قاشي خالد، بودرجة رمزي، اللامركزية في الإدارة المحلية المستدامة، جامعة البليدة "2" ورقة مشروع مقدمة لمخبر تسيير الجماعات المحلية ودورها في تحقيق التنمية.
49. مداخلة : دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية، ورقة مشروع مقدمة في الملتقى العلمي الدولي حول جودة الخدمة العمومية في ظل الحكومة الإلكترونية دراسة حالة البلدان العربية يومي: 29 و30 و10/2014.

50. الملتقى العربي الأول حول نظم الإدارة المحلية في الوطن العربي ،عمان:المنظمة العربية للتنمية الإدارية،2003.

المقابلات:

51. مقابلة مباشرة مع رئيس مصلحة التنظيم والشؤون العامة لولاية تيسمسيلت

الكتب باللغة الأجنبية:

52. Michael Armstrong, **performance management**, London and Philadelphia,koganpage,2006
53. Michael Armstrong, **Armstrong's handbook of human Resource management practice**, London and Philadelphia,koganpage,2009

مقدمة

الفصل الأول

الإطار النظري للإدارة المحلية والإدارة الإلكترونية

الفصل الثاني

الإطار النظري للأداء الوظيفي

المراجع

الفطرس

الفصل الثالث

الإطار الميداني

الطائف

خاتمة

قائمة الجداول والأشكال

