

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
فرع: علوم التسيير



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير

جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

رقم:

عنوان الموضوع:

دور الإدارة الالكترونية في تحسين أداء المؤسسات الخدمية

دراسة حالة بلدية سيدي عيسى - المسيلة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

إشراف الأستاذ:

- شريف مراد

إعداد الطالبة :

- بوعزيز حنان

أعضاء لجنة المناقشة:

اللقب والاسم	الجامعة	الصفة
بوعباية حسان	جامعة المسيلة	رئيسا
شريف مراد	جامعة المسيلة	مشرفا ومقررا
نوي نور الدين	جامعة المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2017 / 2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

كلمة شكر

الشكر لله عز وجل الذي أنار لنا الدرب، وفتح لنا أبواب العلم وأمدنا بالصبر والإرادة.

ثم الشكر للأستاذ المشرف الدكتور شريف مراد على توجيهاته ونصائحه. و نتقدم بخالص عبارات الشكر و العرفان و التقدير إلى كل من ساعدنا في إنجاز هذه المذكرة.

كما نتقدم بالشكر لأعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذه المذكرة.

إلى كل من ساهم في إنجاز هذا البحث من بعيد أو قريب

إلى كل هؤلاء فائق التقدير والاحترام.

الإهداء

أحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله محمد بن عبد الله صلى الله عليه وسلم
أهدي هذا العمل إلى تاج راسي الذي كان دوماً بجانبني نوراً يبيحني عن درب علمي
إلى الذي بذل كل ما استطاع من أجل مستقبلي إلى منبع الحكمة إلى من أعطاني و
لم يطلب مني إلى من تمنى لي أكثر من نفسه أبي حفظه الله بقلاسم وأطال في
عمره

إلى من هي رمز سعادتني وامل حياتي إلى أهم وسادة للحب والحكمة إلى من
شأركتني كل الأفراح والأحزان التي أعطت دون أن تنتظر شكراً أو مقابل
من راحتها باعت ولسعادتني اشتريت إلى أحلى لفظ علمي لساني أمي الحبيبة
مسعودة حفظها الله ورعاها

إلى الإخوة والأخوات كل باسمه

إلى جدتي الغالية

إلى جميع الأصدقاء

" حنان "

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

	تشكر
	إهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الأشكال
أ	مقدمة
الفصل الأول: المقاربات النظرية للإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالأداء في المؤسسات الخدمية	
07	تمهيد
08	المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية.
08	المطلب الأول: نشأة الإدارة الإلكترونية.
09	المطلب الثاني: مفهوم الإدارة الإلكترونية.
12	المطلب الثالث: مبادئ وأهداف الإدارة الإلكترونية.
14	المطلب الرابع: خصائص وعناصر الإدارة الإلكترونية.
18	المطلب الخامس: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.
21	المبحث الثاني: العلاقة التوافقية بين الإدارة الإلكترونية والأداء.
21	المطلب الأول: مفهوم الأداء وأنواعه وأبعاده.
25	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الأداء.
27	المطلب الثالث: جوانب تحسين أداء المؤسسات الخدمية في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية.
31	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دراسة واقع دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الإدارات المحلية (بلدية سيدي عيسى)	
33	تمهيد
34	المبحث الأول : الإطار المنهجي للدراسة

فهرس المحتويات

34	المطلب الأول: منهج الدراسة
36	المطلب الثاني: أدوات جمع المعلومات
38	المبحث الثاني: عرض وتقديم المؤسسة محل الدراسة.
38	المطلب الأول: التعريف بالبلدية.
39	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للبلدية.
47	المطلب الثالث: وظائف البلدية
49	المبحث الثالث: دور الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بتحسين الأداء في بلدية سيدي عيسى.
49	المطلب الأول: دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء خدمة تقديم جواز السفر وبطاقة التعريف الوطنية.
54	المطلب الثاني: واقع الإدارة الإلكترونية في تسيير شؤون الحالة المدنية.
56	خلاصة الفصل
58	خاتمة
62	المراجع
	الملاحق
	الملخص

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال:

الصفحة	الشكل
11	الشكل رقم (01): أبعاد مفهوم الإدارة الإلكترونية.
18	الشكل رقم (02): عناصر الإدارة الإلكترونية.

مقدمة

مقدمة:

إن التقدم العلمي والتقني وانتشار شبكة الأنترنت نتج عنه بروز تأثيرات عديدة على طبيعة وشكل عمل النظم الإدارية، والتي تراجعت معها أشكال الخدمة العامة التقليدية إلى نمط جديد يركز على البعد التكنولوجي والمعلوماتي لإعادة صياغة الخدمات، وجعلها قائمة على الإمكانيات المتميزة للأنترنت وشبكات الأعمال، وبالتالي التحول نحو الإدارة الإلكترونية كمفهوم يعبر عن السرعة، والتفاعل الآني.

لقد أفرز التحول نحو الإدارة الإلكترونية جملة من التغيرات على أداء المؤسسات الخدمية تؤسس إلى مقولة نهاية الإدارة العامة التقليدية، فأسلوب الإدارة الإلكترونية يوفر الكثير من فرص النجاح، والوضوح والدقة، في تقديم الخدمات، وإنجاز المعاملات، وبالتالي يمثل ثورة تحول مفاهيمي.

إضافة إلى ذلك أصبح التحول نحو الإدارة الإلكترونية يمثل توجهها عالميا، يشجع على تبني نظم الخدمات الإلكترونية، والتي من بينها الخدمة الإلكترونية، حيث كانت هناك جملة من المبادرات قدمتها حكومات دول عديدة توجت بنجاح كبير في مناطق منها، وعرفت صعوبات في دول أخرى، ولعل هذه النجاحات وفي مقابلها المعوقات هي بحاجة إلى القيام ببحوث ودراسات عميقة ودقيقة، تمكن من معرفة متطلبات ومرتكزات ومعالم الإنجازات، ومواصلة البحث بغية الكشف عن هذه المعوقات المانعة لتحقيق التحول نحو الخدمة الإلكترونية.

وتتطلق دراستنا لتقديم تحليل مفصل للإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء المؤسسات الخدمية، من خلال طرح الإشكالية التالية:

أولاً: إشكالية الدراسة.

✓ ما هو الدور الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمة على مستوى بلدية

سيدي عيسى ؟

وتتدرج ضمن هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

✓ ما المقصود بالإدارة الإلكترونية وما هي أهدافها ؟

✓ ما المقصود بالأداء في المؤسسات الخدمية وما هي أبعاده ؟

✓ هل يساهم تبني الإدارة الإلكترونية على مستوى بلدية سيدي عيسى في تحسين

خدماتها المقدمة للمواطن ؟

ثانياً: الفرضيات.

1- تعتبر الإدارة الإلكترونية أحد الأساليب التكنولوجية الحديثة المعتمدة في المؤسسات

الخدمية عموماً وبلدية سيدي عيسى على وجه الخصوص.

2- إن الأداء الجيد في المؤسسات الخدمية عموماً وبلدية سيدي عيسى على وجه

الخصوص مرهون بجودة الخدمات المقدمة.

3- تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسات الخدمية والذي من شأنه أن

يسهم في تحسين الخدمات المقدمة .

ثالثاً: أهمية الموضوع.

تبرز أهمية الإدارة الإلكترونية في التعرف على المقاربات النظرية للإدارة الإلكترونية

ودورها في المؤسسات الخدمية، والتعرف على مفهوم الأداء على مستوى هاته المؤسسات

ودور الإدارة الإلكترونية في تحسينه من خلال جودة الخدمات.

رابعاً: أهداف الموضوع.

- إزالة الغموض حول موضوع الإدارة الإلكترونية.
- تسليط الضوء على دور الإدارة الإلكترونية في المؤسسة محل الدراسة وكذا التعرف على المحاسن التي تقدمها الإدارة الإلكترونية للمؤسسات الخدمية.
- إبراز أهمية الإدارة الإلكترونية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات وذلك في تقديم الخدمات للمؤسسة وكذا التعرف على الخدمات التي تقدمها المؤسسة.

خامساً: دوافع اختيار الموضوع.

تتمثل أهم الدوافع لاختيار الموضوع فيما يلي:

أسباب ذاتية: والتي تنطلق من الاهتمام الشخصي بالموضوع.

أسباب موضوعية: وتتبع هذه الأخيرة من القيمة العلمية لموضوع الإدارة الإلكترونية واعتبار الموضوع من أهم المواضيع الحديثة الذي يفرض نفسه على الساحة العلمية والعملية لأنه يواكب التطورات الحديثة.

سادساً: حدود الدراسة.

- الإطار الزمني: تمت الدراسة الميدانية من شهر مارس إلى غاية شهر أبريل 2017.
- الإطار المكاني: أجريت الدراسة ببلدية سيدي عيسى.

سابعاً: الدراسات السابقة.

- دراسة عاشور عبد الكريم بعنوان دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر (رسالة ماجستير)، علوم التسيير، جامعة منتوري، 2010، حاول الباحث الإجابة على الإشكالية وقد توصل إلى عدة نتائج نذكر منها:

- تأثير الإدارة الإلكترونية على الخدمة العامة من خلال آلياتها المتمثلة في شبكة الأنترنت.
- نجاح تجربة الخدمة العامة الإلكترونية في أمريكا وذلك من خلال التقدم في تكنولوجيا الإتصال.
- فقدان الجزائر إلى بيئة إلكترونية مناسبة لإستراتيجيتها الإلكترونية.
- دراسة رحمانى سناء، الإدارة الإلكترونية كخيار استراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2009، حاولت الباحثة الإجابة على الإشكالية وقد توصلت إلى عدة نتائج نذكر منها :
- الإدارة الإلكترونية هي عملية استخدام المؤسسة لتكنولوجيا المعلومات والإتصال وربطها بكافة النشاطات الإدارية داخل المؤسسة لتطورها وتحسينها، وتبسيط الإجراءات والسرعة وكفاءة الإنجاز بأقل تكلفة وفي أقصر وقت وبدقة عالية، لا تقوم إلا إذا توافرت عناصرها التقنية المتمثلة في العتاد والبرمجيات والشبكات، وكذا عناصرها البشرية المتمثلة في صناع المعرفة .
- يوفر تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة عدة مزايا، فالنموذج التنظيمي الشبكي المناسب للمؤسسة يسمح بمرونة أكبر في الإتصال، أما الشبكة الداخلية المقترحة فتوفر سهولة أكبر لتدفق المعلومات داخل المؤسسة، وبالتالي توفير وقت أكبر و تحسين الأداء.

ثامنا: المنهج المستخدم في الدراسة.

باعتبار أن البحث العلمي مهما كانت درجته يجب أن يعتمد على منهج يمكن الباحث من تحقيق الهدف من الدراسة، وفي بحثنا هذا سوف يتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري من الدراسة وهو المنهج الذي يعبر عن الظاهرة المراد دراستها، حيث يتم من خلالها استخلاص مختلف النتائج.

كما سيتم جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة المدروسة، وذلك بالاعتماد على الملاحظة والمقابلة التي تم إجرائها مع بعض المسؤولين داخل المصالح البلدية التي تمت على مستواها الدراسة.

تاسعا: خطة الدراسة.

سوف يتم تقسيم البحث إلى فصلين: فصل نظري وفصل تطبيقي، حيث سيتم التطرق في الفصل الأول إلى المقاربات النظرية للإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالأداء في المؤسسات.

أما الفصل التطبيقي فسنحاول فيه التطرق إلى الدراسة الميدانية من خلال دراسة بلدية سيدي عيسى، حيث سيتم فيه إبراز واقع دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الإدارات المحلية.

عاشرا: صعوبات الدراسة.

- ✓ عدم توفر المعلومات الكافية نحو هذا الموضوع.
- ✓ تحفظ المؤسسة حول التصريح بالوثائق.

الفصل الأول

المقاربات النظرية للإدارة الإلكترونية

وعلاقتها بالأداء في المؤسسات الخدمية

تمهيد

تعد الإدارة الإلكترونية مجالاً للولج إلى عالم فسيح للمؤسسات الخدمية في التفاعل والتواصل خارج حدودها والتكيف مع التوجهات الجديدة للانفتاح وقد أتاحت التكنولوجيا المتمثلة في شبكة الاتصالات عبر الانترنت وما يرافقها من مستلزمات مادية في أن تكون واسعة للاستخدام والتفاعل مع قواعد وتعاملات الإدارة الإلكترونية.

وهذا الفصل يقدم مفهوم الإدارة الإلكترونية والأداء في المؤسسات الخدمية.

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية.

يركز هذا المبحث على الجوانب المرتبطة بنشأة الإدارة الإلكترونية، ومحاولة ضبط مختلف ما قدم حولها من تعاريف وأهم المبادئ والأهداف وخصائص وعناصر الإدارة الإلكترونية مع التطرق إلى متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

المطلب الأول: نشأة الإدارة الإلكترونية.

إن بدايات الإدارة الإلكترونية بدأت منذ 1960 عندما ابتكرت شركة (IBM) مصطلح معالج الكلمات على فعاليات طابعتها الكهربائية، وكان سبب إطلاق هذا المصطلح هو لفت نظر الإدارة في المكاتب إلى إنتاج هذه الطابعات عند ربطها مع الحاسوب واستخدام معالج الكلمات، وأن أول برهان على أهمية ما طرحته هذه الشركة ظهر عام 1964م.

عندما أنتجت هذه الشركة جهازا طرحته في الأسواق أطلق عليه اسم الشريط الممغنط جهاز الطابعة المختار، حيث كانت هذه الطابعة MT/ST عند كتابة أي رسالة يتم خزن الكلمات على الشريط الممغنط، حيث بإمكان طباعة هذه الرسالة بعد استرجاعها من الشريط على الطابعة بعد أن نطبع اسم وعنوان الشخص المرسل إليه وهذه العملية وفرت جهدا كبيرا خاصة عندما يتطلب إرسال نفس الرسالة إلى عدد كبير من المرسل إليهم وتواكب ظهور العديد من التقنيات في المجال الإداري، لتطبيقها في المؤسسات على اختلافها وصولا إلى الأهداف المنشودة بأقل التكاليف وجودة عالية في الأداء.¹

إن نشأة الإدارة الإلكترونية تعود إلى التحول للعمل بأشكال وأساليب مختلفة، إذ كانت تقتصر على استخدام بعض برامج الحاسوب التي تستخدم لأغراض الإحصاء ويستخدم بعضها الآخر للمساعدة في إظهار بعض النتائج المختلفة في موازنات الدول وقد ظهر استخدام التقنية في أنشطة الحكومات.

¹ جمعة اسماعيل العياط، الإدارة الإلكترونية، دار أمجد للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص18.

لقد كان تطبيق الإدارة الإلكترونية بصورة مصغرة وبأساليب بسيطة، ولم تصل إلى الصورة الرسمية إلا مؤخرًا حيث بدأت بالظهور في أواخر عام 1995 بولاية فلوريدا الأمريكية في هيئة البريد المركزي، من خلال الحاسوب دون الذهاب إلى المؤسسة.

ومن ثم فالإدارة الإلكترونية هي محصلة للتقدم في المجالات التقنية والمعلوماتية وهو ما جعل الإدارات الحكومية ودوائرها لصنع القرار تعتمد وسائل تقنية متطورة تساعدهم على انجاز المهام، وتنفيذها على أكمل وجه.¹

المطلب الثاني: مفهوم الإدارة الإلكترونية.

يعتبر مفهوم الإدارة الإلكترونية من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة ظهر نتيجة لتطورات كثيرة شهدها العالم المعاصر منذ الانتقال إلى مرحلة العمل الإلكتروني بعيدا عن التعاملات الورقية.

ومن هنا نشير إلى وجود العديد من التعريفات نذكر منها:

تعريف الأول: الإدارة الإلكترونية هي عملية مكننة جميع مهام ونشاطات المؤسسة الإدارية باعتماد على كافة تقنيات المعلومات الضرورية وصولاً إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين والانجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات لتكون كل إدارة جاهزة لربط مع الحكومة الإلكترونية لاحقاً.²

¹ تارقي يونس، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمة العمومية، مذكرة غير منشورة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2017، ص3.

² جمعة اسماعيل العياط، مرجع سبق ذكره، ص12.

تعريف الثاني: وهناك من يعرف الإدارة الإلكترونية على أنها " منظومة الأعمال والأنشطة التي يتم تنفيذها إلكترونياً وعبر الشبكات " ¹.

تعريف الثالث: تعرف أيضاً بأنها " العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للانترنت وشبكة الأعمال في تخطيط وتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للشركة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف الشركة " ².

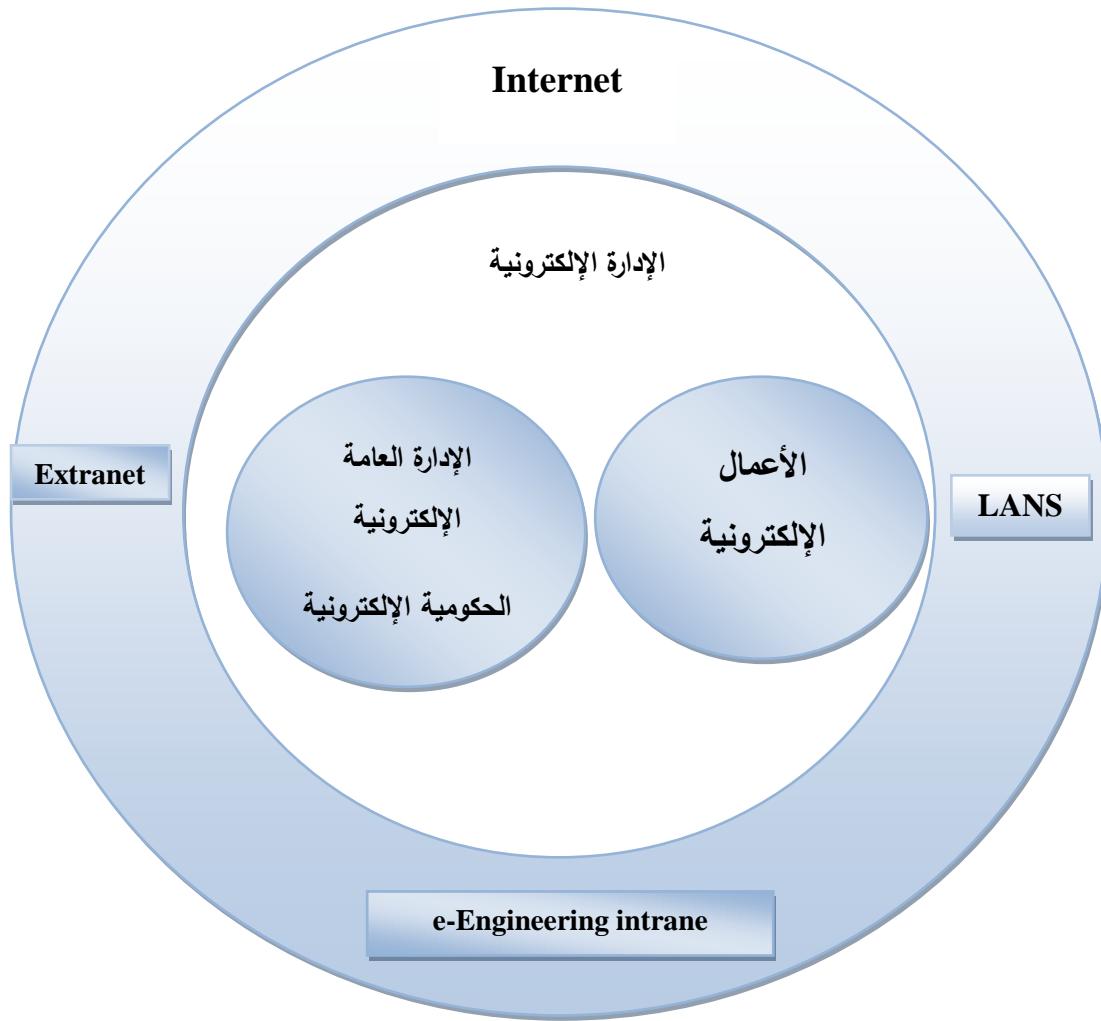
ومما سبق يمكننا أن نستنتج تعريف للإدارة الإلكترونية يجمع التعريفات السابقة:

الإدارة الإلكترونية هي: 'عملية استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للقيام بكافة العمليات الإدارية الخاصة بالمؤسسة، من أجل تحقيق فاعلية الأداء بها.'

¹ سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص27.

² فريد كورتل، اسياتيش سليمان، الإدارة الإلكترونية، دار زمزم للنشر، عمان، طبعة أولى، 2014، ص17.

الشكل رقم (01): أبعاد مفهوم الإدارة الإلكترونية.



المصدر: سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 27.

المطلب الثالث: مبادئ وأهداف الإدارة الإلكترونية.

يرتكز مفهوم الإدارة الإلكترونية على العديد من المبادئ والأهداف والتي سيتم التطرق إليها فيما يلي:

أولاً: المبادئ.

من مبادئ الإدارة الإلكترونية ما يلي:¹

1- تقديم أحسن الخدمات للمواطنين:

وهذا الاهتمام بخدمة المواطن يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع من المهارات والكفاءات، المهياة مهنيا لاستخدام التكنولوجيا الحديثة، بشكل يسمح بالتعرف على كل مشكلة يتم تشخيصها، وضرورة انتقاء المعلومات حول جوهر الموضوع والقيام بتحليل دقيق للمعلومات المتوفرة.

2- التركيز على النتائج (Results Oriented):

حيث ينصب اهتمام الإدارة العامة الإلكترونية على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة على أرض الواقع، وأن تحقق فوائد للجمهور تتمثل في تخفيف العبء على المواطنين من حيث الجهد، والمال والوقت، وتوفير خدمة مستمرة على مدار الساعة.

3- سهولة الإستعمال والإتاحة للجميع:

أي إتاحة تقنيات الحكومة الإلكترونية للجميع لكي يتمكن كل مواطن من التواصل.

¹ عشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة غير منشورة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010، ص 15-16.

4- تخفيض التكاليف:

ويعني أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وتعدد المتنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة يؤدي إلى تخفيض التكاليف.

5- التغير المستمر:

وهو مبدأ أساسي في الإدارة الإلكترونية، بحكم أنها تسعى بانتظام لتحسين وإثراء ماهو موجود، ورفع مستوى الأداء سواء بقصد كسب رضا الزبائن، أو بقصد التفوق في التنافس.

ثانياً: الأهداف.

إن فلسفة الإدارة الإلكترونية ترتبط بالإدارة الفعلية الطبيعية كمصدر للمعلومات والخدمات، كما أن الزبائن ومؤسسات الأعمال والمؤسسات المختلفة المتواجدة في المجتمع تعامل كعملاء أو منتفعين يرغبون في الاستفادة من هذه المعلومات والخدمات، ويمثل ذلك تغييراً جوهرياً في ثقافة تنفيذ الخدمات والمعاملات الإدارية ونظرة الزبائن والأعمال تجاهها، والهدف الإستراتيجي للإدارة الإلكترونية يتمثل في دعم وتبسيط الخدمات الإدارية لكل الأطراف المعنية، الحكومة والمواطنين ومؤسسات الأعمال واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يساعد في ربط الأطراف الثلاثة معا وتدعيم الأنشطة والعمليات، أي أنه في الإدارة الإلكترونية تساند الوسائل الإلكترونية وتساهم في تدعيم جودة الأعمال التي تقدمها للأطراف الثلاثة المعنية.¹

كما يرى الباحثين أن أهداف الإدارة الإلكترونية تتمثل فيما يلي:

¹ سحر فذوري، الإدارة الإلكترونية وإمكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة، مجلة المنصور، العدد 14، 2010، ص161.

- التخلص من حدة البيروقراطية وتبسيط الإجراءات داخل المؤسسة.¹
- ضمان دقة المعاملات الإدارية بفعل ثبات أداء النظام الإلكتروني.
- الحد من الأعباء الإدارية في الاعتماد على الورق، وما يتبعه من عيوب في الحفظ والتوثيق.
- توفير المعلومات وسهولة الحصول عليها.
- ربط دوائر المؤسسة بوسائل اتصال الكترونية تضمن سهولة التواصل فيما بينها وبالجهات الإدارية في المؤسسات الأخرى.
- البريد الإلكتروني بدلا من الصادر والوارد.²
- الإنجازات بدلا من المتابعة.
- مراجعة محتوى الوثيقة بدلا من كتابتها.

المطلب الرابع: خصائص وعناصر الإدارة الإلكترونية.

أولا: خصائص الإدارة الإلكترونية.

تقدم الإدارة الإلكترونية وجها آخر مغايرا لوجه الإدارة التقليدية، نظرا لسلاسة أدائها وإيقاعها السريع، وقد أصبحت أداة فاعلة في أيدي الذين بادروا بتطبيق التقنية في دوائهم الإدارية، وحلما يتطلع إليه الإداريون الذين لم يحظوا بالانتقال إلى الإدارة الإلكترونية وفيما سنتعرض لبعض خصائص الإدارة الإلكترونية:

- 1- من خصائص الإدارة الإلكترونية أنها بالإمكان مراجعتها طوال ساعات اليوم، فهي لا تتقيد في عملها بزمن معين، فمواقع هذه الإدارة متاحة عبر الأنترنت أو عبر أجهزتها المنتشرة في الشوارع.

¹ فريد كورنيل، اسياينيش سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 38-39.

² علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص 39-40.

- 2- لا تقوم الإدارة الإلكترونية على مثل تلك الهياكل التنظيمية ولا تعرف التسلسل الوظيفي المعمول به في دوائر الإدارة التقليدية، فهي إدارة لا تقوم على ممارسات الأفراد من موظفيها وجهدهم اليدوي في إدارة معاملاتها، بقدر ما تقوم على إدارة المعلومات التي تحتفظ بها في دوائرها حسب برامج معينة.
- 3- الإدارة الإلكترونية تهتم بإدارة الملفات وليس الاحتفاظ بها وتكديسها فوق بعضها على أرفف أرشيف الإدارة، ولا يعني هذا أن الإدارة الإلكترونية لا تحتفظ بالمعلومات والبيانات، بل تضمن لها وسائل الحفظ الأمنية، لكن تلك الملفات في ظل الإدارة الإلكترونية تتحول إلى معلومات تحتفظ بها الإدارة على شبكتها الإلكترونية.¹
- 4- سهولة إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمنظمة وكأنها وحدة مركزية واحدة.
- 5- تبسيط الإجراءات وسرعة الإنجاز ورفع مستوى أداء الخدمات.
- 6- السرعة في اتخاذ القرارات المناسبة المبنية على معلومات دقيقة ومباشرة.²

ثانياً: عناصر الإدارة الإلكترونية.

تتكون الإدارة الإلكترونية من أربعة عناصر أساسية تتمثل في عتاد الحاسوب Hardware البرمجيات Software، شبكة الاتصالات Communication Network، صناع المعرفة Knowaledy Workes، وفيما يلي استعراض لشرح عناصر الإدارة الإلكترونية:

¹ حسن محمد حسين، الإدارة الإلكترونية (المفاهيم، الخصائص، المتطلبات)، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ص75-77.

² جمعة اسماعيل العياط، مرجع سبق ذكره، ص23-24.

1- عتاد الحاسوب Hard Ware:

يتمثل العتاد في المكونات المادية للحاسوب ونظمه وشبكاته وملحقاته أما البرامج فتعني الشق الذهني من نظم وشبكات الحاسوب، وهي تتوزع على فئتين رئيسيتين هما برامج النظام وبرامج التطبيقات.

تضم برامج التطبيقات العامة مستعرضات الويب، برامج البريد الإلكتروني، قواعد البيانات وغيرها، أما برامج التطبيقات الخاصة فتكون بحكم طبيعتها متنوعة ومتباينة نذكر منها البرامج المحاسبية، برامج التجارة الإلكترونية وغيرها.¹

2- الشبكات:

فهي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي للشبكات التالية:²

أ- الأنترنت:

تقدم خدمة الأنترنت بشكل عام من خلال برمجيات موحدة تسمى الخادم للاستخدام من قبل برمجيات أخرى تسمى العميل وبناءا على ذلك يطلق على الأنترنت تسمية نظام العميل ومن الأمثلة على برمجيات العميل بما يسمى متصفح الويب Web Browser ومتصفح الويب عبارة عن برنامج يستطيع تشغيل وتصفح صفحات الويب ويستطيع جلب وعرض المستندات على شاشة الحاسوب ليتمكن المستخدم من قراءتها.

ب- الأنترانت:

لبناء شبكة الأنترانت يجب توفير حاسب خادم (Server) وبرامج التصفح وأدوات نشر على شبكة الأنترنت وقواعد بيانات وحائط المنع (Firewall).

¹ سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 31-32.

² محمد الصيرفي، الإدارة الإلكترونية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ط1، 2007، ص 219.

إن حوائط المنع هي برامج وأجهزة تسمح فقط لمستخدمين خارجيين الذين لديهم مواصفات خاصة بالدخول إلى الشبكة المؤمنة والمحمية.

ج- الإكسترنانت:

يمكن اعتبار الإكسترنانت أنترنت ممتدة وذلك لأنها تستخدم بروتوكول الأنترنت (tcp/ip) لربط أكثر من أنترنت في مواقع مختلفة، وتعتمد الإكسترنانت على الأنترنت في النقل لذلك من الضروري تحسين طرق الحماية والأمن في تداول المعلومات على هذه الشبكة يتم ذلك عن طريق استخدام نظم التشفير عند تدفق المعلومات عبر أنفاق مؤمنة tunneling وتسمى الأنترنت في هذه الحال بالشبكة الخاصة الافتراضية (Vpn).¹

والاهم في منظومة الإدارة الإلكترونية هو صناع المعرفة (Know ledgeWorkers)؛ وهم العاملون في حقل المعرفة من تقنيين، ومبرمجين، ومحلي النظم والمديرين لقواعد البيانات ومختصين في تكنولوجيا الإتصالات والشبكات، ومهندسي المعرفة والمطورين لبرامج التطبيقات وكل من له علاقة مع المعرفة.

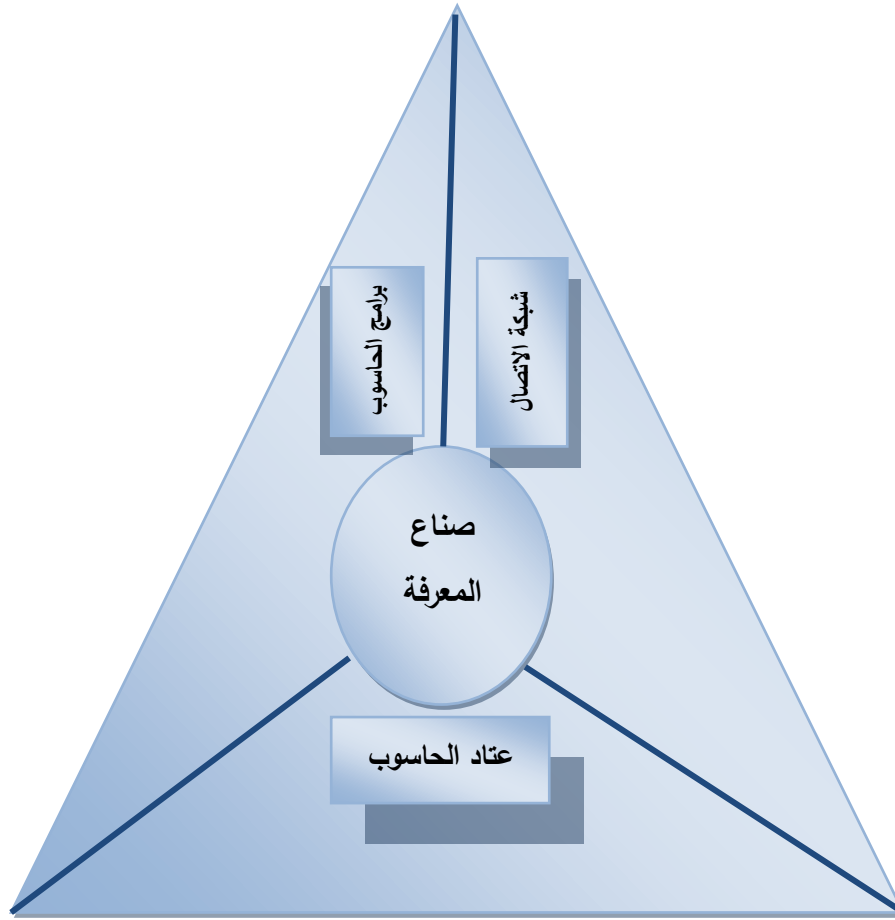
كما يقوم صناع المعرفة بأداء التالي:

- استخدام الحواسيب للعمل أينما يتواجدون.
- تطوير تطبيقات قواعد البيانات.
- إنشاء شبكات الحواسيب التي تسمح للوحدات الإدارية بتطوير وحفظ تطبيقاتها.²

¹ خالد ممدوح ابراهيم، الإدارة الإلكترونية، دار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2010، ص94-95.

² فريد كورتل واسيا تيش سليمان، مرجع سبق ذكره، ص55.

الشكل رقم (02): عناصر الإدارة الإلكترونية.



المصدر: سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص31.

المطلب الخامس: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

تمثل الإدارة الإلكترونية تحولا شاملا في الأساليب والإجراءات والهيكل والتشريعات التي تقوم عليها الإدارة التقليدية، وهي ليست وصفة جاهزة يمكن نقلها وتطبيقها بل هي عملية معقدة تتطلب توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية ومن أهم هذه المتطلبات ما يلي:

أولاً: المتطلبات الإدارية.

يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية العديد من المتطلبات منها:¹

أ- وضع إستراتيجيات وخطط التأسيس:

إن الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية يعتمد على رؤية واضحة لما يمكن أن تساهم به هذه التقنية الجديدة في تحقيق أهداف المؤسسة، لاسيما على المدى الطويل من خلال الحصول على المعلومات البيئية، سواء الخارجية أو الداخلية، مما يمكنها من تحديد الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف وصياغة أهدافها الإستراتيجية.

ب- القيادة والدعم الإداري:

يعد دعم والتزام الإدارة العليا أمراً مهماً لنجاح أسلوب الإدارة الإلكترونية في المؤسسات فوجود قيادة إدارية قوية يساعد في تجاوز العقبات وتذليل الصعوبات التي تعترض تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية نتيجة الرفض المحتمل من بعض القيادات التقليدية لتحقيق أهدافه التي يصبوا إليها.

ثالثاً: المتطلبات القانونية.

تظهر القضايا القانونية نتيجة للمتابع التي يمكن أن تحدثها الأنترنت في التعامل مع القانون، فكيف نتعامل مع التوقعات التي هي أساس أي معاملات هل تقبل التوقيع الإلكتروني خاصة ونحن نعمل بسهولة التزييف التقليدي على الحاسبة، وهذا بإضافة إلى إمكانية تكوين عصابات تتوافر لها إمكانيات تكنولوجية عالية تمكنها من إتقان الإجرام، مما يمكن أن يؤثر بشكل سلبي على الأمان العالمي، فمن الضروري تطوير القوانين الحالية.²

¹ فريد كورنل واسيا تيش سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 60-64.

² محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 201.

رابعاً: المتطلبات المالية.

يقترن تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية بالإمكانات المالية المتاحة للمؤسسات من خلال توافر السيولة النقدية لديها، والتي تسهل تطبيقه وتضمن نجاحه حتى لا يتوقف في منتصف الطريق انتظارا، للدعم، مما قد يعطل المشروع، ومن ضمن التكاليف التي تتحملها المؤسسات نتيجة التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية تكلفة شراء الآلات والمعدات، تكاليف الدورات التدريبية للعاملين في مجال استخدام الحواسيب والشبكات.

خامساً: المتطلبات الامنية.

تتمثل المتطلبات الأمنية للإدارة الإلكترونية في ضمان أمن وحماية معلوماتها، هذه الأخيرة تعد ثروة ذات قيمة عالية وثمانية مما يجعلها عرضة للتهديد والتعدي والخرق من قبل العابثين وقرصنة الحاسوب، ويقصد بأمن المعلومات مجموعة الإجراءات والتدابير المستخدمة في المجالين الإداري والفني لحماية المصادر البيانية من (أجهزة وبرمجيات وبيانات الأفراد) من التجاوزات والتدخلات غير المشروعة التي تقع عن طريق الصدفة أو عمداً أو عن طريق التسلسل أو كنتيجة لإجراءات خاطئة أو غير الوافية المستخدمة من إدارة هذه المصادر.¹

¹ فريد كورتلواستيتش سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 60-64.

المبحث الثاني: العلاقة التوافقية بين الإدارة الإلكترونية والأداء.

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة لمنظمات الأعمال بشكل عام وهو يمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة، ويكاد يكون الظاهرة الشمولية لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية بما فيها الإدارة الإستراتيجية كما يعد عنصراً محورياً لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف منظمات الأعمال والذي يتمحور حوله وجود المنظمة من عدمه، وعلى الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تتناول الأداء وفيما يلي بعض التعريفات المقدمة للأداء وأنواعه وأبعاده.

المطلب الأول: مفهوم الأداء وأنواعه وأبعاده.

أولاً: تعريف الأداء.

- **التعريف الأول:** يعتبر الأداء بكونه " انعكاس لقدرة منظمة الأعمال قابليتها لتحقيق أهدافها " ¹.
- **التعريف الثاني:** هو النتائج المحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية على اختلاف أنواعها، والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المؤسسة في تحقيق أهدافها. ²
- **التعريف الثالث:** الأداء هو عبارة على محصلة قدرة المؤسسة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة فالأداء هو انعكاس بكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها. ³

¹ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، " سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي - أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن "، طبعة أولى، دار وائل للنشر، 2009، ص38.

² سميحة تريكي، اقتراح تطبيق أحد نماذج بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الخدمية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2013-2014، ص10.

³ عربو محمد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعة الغذائية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم اقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011-2012، ص3.

• **التعريف الرابع:** هو النتيجة النهائية لنشاط منظمة ما، لذلك فهو يعبر عن قدرة المنظمة على استخدام مواردها المالية والبشرية والتكنولوجية والمعرفية بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها بطريقة كفؤة وفاعلة.¹

من خلال التعريفات السابقة يمكن تقديم تعريف الأداء المؤسسي على أنه:

" هو مختلف السبل والعمليات التي تعتمد عليها المؤسسة سعياً منها للوصول إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف المسطرة، تحت قيد تدنية التكاليف إلى أدنى من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها، وكذا الحفاظ على مصالح مختلف الأطراف التي لها علاقة بها".

ثانياً: أنواع الأداء.

يمكن تقسيم الأداء إلى عدة أنواع، ويرجع ذلك إلى تعدد المعايير المعتمدة في التصنيف والتي تختلف باختلاف وجهات نظر الباحثين والكتاب وحتى أصحاب المؤسسات، حيث يعتمدون التقسيم الذي يرونه مناسباً لوجهة نظرهم، فمنهم من يقسم الأداء وفقاً للأجل إلى أداء طويل ومتوسط وقصير الأجل، ومنهم من يقسمه على حسب طبيعة المؤسسة إلى أداء خدمي، وصناعي والعديد من التقسيمات الأخرى، وفيما يلي سيتم الاعتماد على تصنيفين أساسيين يعتبران الأنسب:

1- على حسب الشمولية: وفقاً لهذا المعيار نجد ما يلي:

أ- الأداء الكلي:²

¹ وصفي الكساسبية، تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات"، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص27.

² عبد الملوك مزهودة، " مفهوم الأداء بين الكفاءة والفاعلية"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خبضر، بسكرة، العدد01، 2001، ص89.

يتجسد في الإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر. وتشير الدراسات إلى أن الأداء الكلي للمؤسسة لا يتحقق إلا من خلال تفاعل أداء الأنظمة الفرعية لها، وأن دراسة الأداء الشامل للمؤسسة يفرض دراسة الأداء على مستوى مختلف وظائفها.

ب- الأداء الجزئي:

وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، ومنها التقسيم المعتمد على الوظائف كأداء الوظيفة المالية، ووظيفة الأفراد، ووظيفة البحث والتطوير وغيرها.¹

ثالثاً: أبعاد الأداء.

هناك أربعة أبعاد للأداء تمثل الأداء الشامل هي: البعد الاقتصادي التنظيمي، الاجتماعي والبيئي.²

أ- البعد الاقتصادي: والذي بواسطته تشبع المؤسسة رغبات المساهمين والزبائن والموردين وتكتسب ثقتهم.

ب- البعد التنظيمي للأداء: يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء، مع الإشارة إلى أن القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى

¹ محمد إبراهيم، " الإدارة المالية"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص150.

² مومن شرف الدين، " دور الإدارة بالعمليات في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس-سطيف، 2011، ص51-52.

فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية.

ت-البعد الاجتماعي للأداء: يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم، وتتجلى أهمية هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصرَت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة.

ث-البعد البيئي: والذي يركز على المساهمة الفاعلة للمؤسسة في تنمية بيئتها¹.

¹ المرجع نفسه، ص 52.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الأداء.

يوجد العديد من العوامل التي تؤثر على أداء المؤسسات وأغلبية الدراسات تصنفها إلى عوامل داخلية وخارجية أو عوامل متحكم فيها وعوامل غير خاضعة للتحكم وفيما يلي تقديم هذه العوامل:

أولاً: العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة.

تتمثل في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها، ويمكن للمسير أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة آثارها الإيجابية أو التقليل من آثارها السلبية والمتمثلة في:¹

1-العوامل التقنية: وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة وتضم ما يلي:

- نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات.
- نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال.
- تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات والآلات.
- الموقع الجغرافي للمؤسسة.

2-العوامل البشرية: وهي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة وتضم:

- التركيبة البشرية من حيث السن والجنس.
- مستوى تأهيل الأفراد.
- التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة.

¹ عبد المالك مزهودة، مرجع سابق، ص 93-94.

- نظامي المكافآت والحوافز.
- الجو السائد بين العمال والعلاقة السائدة بين المشرفين والمنفذين.

ثانياً: العوامل غير الخاضعة لتحكم المؤسسة.

هي التغيرات والقيود والمواقف التي هي بمنأى عن رقابة المؤسسة لعدم قدرتها على ضبطها والتحكم فيها، غالباً ما تكون خارج المؤسسة منها:¹

1-العوامل السياسية:

- وجود سياسات حاكمة لأعمال المؤسسة.
- مدى ملائمة السياسات مع أعمال المؤسسة.
- طبيعة النظام السياسي في الدولة.
- المناخ السياسي العام وأثره على المؤسسة.

2-العوامل الاقتصادية:

- الموارد الاقتصادية للمؤسسة.
- الاقتصاد المحلي والإقليمي والعالمي وأثره على المؤسسة.
- النظام الاقتصادي للدولة وأثاره على المؤسسة.

3-العوامل الاجتماعية:

- مصالح وقضايا وحاجات المؤسسة والمجتمع.
- مستوى الاخلاق والقيم والسلوك العام.
- توجهات المجتمع ونمط حياته وطبيعة سكانه.

4-العوامل التكنولوجية:

- مدى المواكبة للتقدم التقني.

¹بوعرار أحمد شمس الدين، " مدى فعالية مراجعة العمليات في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية "، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في قسم العلوم الاقتصادية والتسيير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور يحي فارس، المدينة، 2006، 2007، ص 46-47.

- أثر التقنية على أداء المؤسسة.
- مدى الإهتمام في توظيف التقنية لحياة أفضل.

5-العوامل البيئية:

- طبيعة المناخ والبيئة الداخلية للمؤسسة.
- نوعية السياسات والقيم والمعايير للمؤسسة.
- الموقع الجغرافي والإستراتيجي للمؤسسة.
- المجال الذي تتحرك فيه المؤسسة.

6-العوامل القانونية:

- وجود دستور ينظم شؤون الدولة والمجتمع.
- وضوح التشريعات والقوانين.
- الحقوق المدنية للمواطنين.
- المحاكم واستقلالية القضاء.¹

المطلب الثالث: جوانب تحسين أداء المؤسسات الخدمية في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية.

إن أداء تحسين الخدمة ليس مفهوما جديدا، فشركات ومؤسسات ومنظمات كثيرة حول العالم قد باشرت تطبيقه منذ سنوات لتحسين أداء العمل فيها ويعتبر تحسين أداء الخدمة مقوم أساسي للإدارة الحديثة يهدف إلى تحسين إجراءات العمل من خلال تحديد الغايات والأهداف وتعريف الإستراتيجيات، وإزالة جميع العقبات الموجودة التي تؤثر على سير العمل، وذلك باستخدام أحدث الوسائل التكنولوجية لتطوير الإدارة بشكل يستجيب لاحتياجات المستفيدين من خدماتها، خاصة بعد أن أصبح تحسين أداء الخدمة ضرورة حتمية في الإدارة الحديثة، وينعكس دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمة في المزايا التي تتمتع بها الإدارة الحديثة عند نجاحها في تحسين أداء الخدمة، والمتمثلة فيما يلي:

¹بوعرار أحمد شمس الدين، مرجع سبق ذكره، ص 48.

- رضا المستفيدين من الخدمات بتحسين أداء الخدمات.
- الحلول القطعية للمشاكل في العمل سواء بالنسبة للموظفين أو لطالبي الخدمات.
- استخدام إجراءات ودورات عمل جديدة.
- استحداث أنظمة قياس جديدة.
- بناء وتدريب مهارات جديدة ذات كفاءة عالية.
- اختصار الوقت والجهد والمال سواء بالنسبة للموظفين أو المستفيدين من أداء الإدارة للخدمات.¹

وفيما يلي يمكن تلخيص الجوانب المختلفة لأثر تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الخدمية على أدائها كما يلي:

- 1- **الجودة:** هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الاداء من حيث درجة الإتقان وجودة المنتج، لذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة، وهذا يستدعي وجود معيار لدى الرؤساء والمرؤوسين للإحتكام إليه إذا دعت الضرورة، فضلا عن الإتقان على مستوى الجودة المطلوبة في أداء العمل.
- 2- **الكمية:** هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانات الأفراد ولا يتعداها، وفي الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم لأن ذلك يعني بطء الأفراد، مما يصيب العاملين بالتراخي واللامبالاة، لذلك يفضل الإتقان على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات، تدريب وتسهيلات.²

¹ سليمة بن حسين، " دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمات الإدارية "، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، العدد السابع، 2014، جامعة الجزائر، ص223.

² شامي صليحة، "المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2009، 2010، ص73.

3- الوقت: ترجع أهمية الوقت إلى كونه من الموارد غير القابلة للتجدد أو التعويض، فهو رأسمال وليس دخلا، مما يحتم استغلاله الإستغلال الصحيح في كل لحظة.

4- الإجراءات: هي الخطوات التي تسيّر عليها أداء العمل لتحقيق أهدافه وبالرغم من أن الإجراءات المتبعة في انجاز العمل متوقعة ومدونة ومخططة في مستندات المنظمة وفق قواعد وقوانين ونظم وتعليمات، إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل، سواء تعلق بإنجاز المعاملات أو تسليمها، حتى تتضح الأمور، وتقاديا للخلافات، وكذا تقاديا لمخالفة النظم والتعليمات والقوانين.¹

إضافة إلى ما سبق تساهم كذلك الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسات الخدمية من خلال المزايا التي تقدمها لهاته المؤسسة فيما يلي:

- إنشاء قنوات اتصال إضافية بين الزبائن ومؤسسات الأعمال ومنظمات المجتمع المختلفة.
- تقليل تكلفة الخدمات والأعمال والمعلومات وما يصاحبها من إجراءات متعددة.
- تبسيط العمليات والإجراءات الإدارية والتخلص من بيروقراطية الأداء.²
- تبسيط الإجراءات داخل المؤسسة وهذا ما ينعكس إيجابيا على مستوى الخدمات التي تقدم إلى المواطنين، ومنه اختصار الوقت في تنفيذ المعاملات الإدارية المختلفة.
- تسهيل إجراء الاتصال بين الدوائر المختلفة للمؤسسة وكذلك مع المؤسسات الأخرى.
- الدقة والموضوعية في إنجاز العمليات المختلفة داخل المؤسسة.
- تقليل استخدام الورق بشكل ملحوظ وهذا ما يؤثر إيجابيا على عمل المؤسسة.

¹ سليمة بن حسين، مرجع سبق ذكره، ص 219.

² سحر قدوري، مرجع سبق ذكره، ص 162.

- كما أن تقليل استخدام الورق يعالج مشكلة تعاني منها أغلب المؤسسات في عملية الحفظ والتوثيق مما يؤدي إلى عدم الحاجة إلى أماكن التخزين حيث يتم الاستفادة منها في أمور أخرى.¹
- تمكين المواطنين من إيجاد المعلومات والحصول على الخدمات في أماكن وجودهم دون الحاجة إلى حضورهم الشخصي.
- تساهم في سرعة أداء الخدمات بفضل سرعة تدفق المعلومات الإلكترونية.
- تساهم في تخفيض التكاليف وأعباء المنظمة حيث أن الإدارة الإلكترونية عكس الإدارة التقليدية لا تستهلك كمية كبيرة من الأوراق والأدوات الكتابية ولا تحتاج لعمالة كبيرة، مما يساعد على معالجة التغلب على مشكلة حفظ البيانات وتوثيقها.
- تساهم الإدارة الإلكترونية في تحقيق التميز من خلال تحسين أداء خدماتها وتطويرها بشكل يقضي على البيروقراطية أو يخفض من تكلفتها.

¹ موسى عبد الناصر، محمد قريشي، "مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي"، مجلة الباحث، العدد 09، 2011، جامعة بسكرة، الجزائر، ص 89.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل يظهر لنا التطور الذي عرفته الإدارة الإلكترونية ومدى أهميتها بالنسبة للمؤسسات في هذه الفترات الأخيرة، مما أدى بالمجتمعات للالتحاق بالركب تجنباً لاحتمالات التخلف ومواكبة عصر السرعة والمعلومات، في تقديم الخدمات خاصة عندما بدأت الإدارة الإلكترونية تهتم بقطاع الخدمات، وفق لمعايير الدقة والسهولة، الكفاءة، وذلك من أجل خلق بيئة وثقافة إدارية إلكترونية حديثة، تهدف إلى التحسين المستمر في أداء الخدمة، والتخفيض من التكاليف وريح الوقت، وذلك من خلال إشراك المواطنين في معاملات المؤسسة والحصول عليها وفق تسهيلات جديدة من أجل مواصلة سيرورة العمل وفق تكنولوجيا حديثة.

الفصل الثاني

دراسة ميدانية لدور الإدارة الإلكترونية في تحسين

أداء الإدارات المحلية لبلدية سيدي عيسى

تمهيد:

بعدها تم استعراض الجانب النظري للإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء المؤسسات الخدمية، سوف نحاول إسقاط ذلك على واقع " بلدية سيدي عيسى " لتكون حقلًا للدراسة الميدانية وهذا من خلال دراسة دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمة.

ولذلك قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة.

المبحث الثاني: عرض وتقديم المؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثالث: واقع الإدارة الإلكترونية.

المبحث الأول : الإطار المنهجي للدراسة

سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى المنهج العلمي، الذي سنتبعه في الدراسة الميدانية ثم سنشرح الأدوات البحثية المستعملة في جمع المعلومات، وفي الأخير سنعرف بالدراسة المختارة.

المطلب الأول: منهج الدراسة

لابد لكل دراسة علمية من منهج علمي يتبعه الباحث، لإثبات فرضيات بحثه، وذلك من خلال الانسجام الذي يخلقه المنهج العلمي المستخدم بين فرضيات البحث وعملية إثباتها ميدانيا.

وقد اعتمدنا في تحليل موضوع بحثنا هذا على منهجين رئيسيين هما :

- منهج دراسة الحالة
- منهج الوصفي

يعود اختيار المنهجين السابقين إلى طبيعة البحث المتميزة بالامتداد النظري إلى ميادين شتى، بالإضافة إلى تنوع الدراسة وتباين المؤسسات محل البحث

وسنعرض فيما يلي شرحا مختصرا للمناهج المختارة في البحث :

أولا : منهج دراسة الحالة

يرتكز هذا المنهج، على تحديد حالة محددة بعينها كخطوة أولى، ومن ثم جمع معلومات مفصلة ودقيقة عنها كخطوة ثانية، وتحليل المعلومات التي تم جمعها بطريقة علمية و موضوعية للحصول على نتائج محددة .

ونظرا لأهمية هذا المنهج، الذي اعتمدنا عليه أثناء القيام بدراستنا للمؤسسة محل البحث، حيث قمنا بجمع المعلومات والبيانات التي من شأنها أن تعطينا وصفا شاملا للظاهرة من متغيراتها، و استخدام الأدوات المناسبة.

ثانيا : المنهج الوصفي

يقوم المنهج الوصفي على جمع المعلومات والبيانات وتصنيفها وتدوينها ومحاولة تفسيرها وتحليلها من أجل معرفة دور الإدارة الإلكترونية على أحداث الظاهرة محل الدراسة، كما تهدف إلى استخلاص النتائج .

إذ يمكن القول أن المنهج الوصفي يعد أسلوبا من أساليب تحليل البيانات و الذي يركز على مجموعة من المعلومات تكون كافية و دقيقة عن موضوع أو ظاهرة معينة خلال فترة زمنية معلومة، وذلك من أجل الحصول على النتائج

إذن و بناءا على الركائز الأساسية التي يقوم عليها المنهج الوصفي، حاولنا تطبيق هذه الركائز في بحثنا هذا، إذ قمنا في المرحلة الأولى من بحثنا بجمع المعلومات و البيانات اللازمة عن موضوع ميدان الدراسة، و اعتمدنا في ذلك على مختلف طرق و أساليب جمع المعلومات و البيانات، و المتمثلة في :

- طريقة المقابلة
- طريقة الملاحظة

وبعدما قمنا بجمع المعلومات، تم تسجيلها وترتيبها، ومن بعد ذلك قمنا بتحليلها موضوعيا، حسب ما يتطابق مع فرضيات البحث، وبعد الانتهاء من عملية التحليل، تم الوصول إلى نتيجة مفادها أن الإدارة الإلكترونية لها دور كبير في تحسين أداء خدمات المؤسسة الدراسة.

المطلب الثاني: أدوات جمع المعلومات

لتمكن من الوصول إلى تحقيق أهداف دراستنا الميدانية، لجأنا إلى استخدام مجموعة من الطرق والأدوات ، لجمع القدر الكافي من المعلومات، وذلك لمعرفة واقع الإدارة الإلكترونية و دورها في تحسين الأداء في المؤسسة محل الدراسة، و تتمثل هذه الطرق في:

- المقابلة
- الملاحظة

أولا : المقابلة

لقد اعتمدنا في بحثنا هذا على أسلوب المقابلة مع إطارات المؤسسة محل الدراسة.

وقد شملت هذه المقابلة مختلف مسؤولي المصالح كمصلحة البيوميترية ومصلحة الحالة المدنية، وقد كان الهدف الأساسي منها هو الحصول على أكبر حجم من المعلومات، وكذلك الاستفسار عن بعض المعلومات المتعلقة بمختلف نشاطات البلدية، والتي من شأنها أن تساعد في الإجابات المتعلقة بأسئلة

وذلك قصد إعطاء إجابات منطقية وحقيقية .

ثانيا : الملاحظة

قمنا باستخدام هذه الأداة لجمع المعلومات أثناء إجرائنا للمقابلات ،التي تمت في البلدية مع مسؤولي المصالح المعنية، حيث لعبت الملاحظة في دراستنا هذه دورا مكملا أيضا للدور المنوط بالمقابلة ،حيث أنه أثناء تجولنا لأقسام العمل وإدارة البلدية محل البحث، ومقابلتنا لمسؤوليها كنا نسجل أهم ما نلاحظه في طريقة العمل

ومدى تنظيم الأعمال، و قد اعتمدنا بشكل أكبر على الملاحظة أي قمنا بتحديد مسبق لأهم النقاط التي يجب التركيز عليها و ملاحظتها أثناء الزيارات الميدانية، و المتمثلة بالأساس في مستوى العلاقة بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة .

وتجدر الإشارة إلى أننا اعتمدنا التسجيل و الكتابة لهذه الملاحظات

المبحث الثاني: عرض وتقديم المؤسسة محل الدراسة.

من خلال هذا المبحث سوف نتطرق إلى التعريف بالبلدية ودراسة الهيكل التنظيمي لها ووظائف البلدية، حيث سيتم تناول أهم العناصر المتعلقة بها من حيث نشأتها وأهدافها.

المطلب الأول: التعريف بالبلدية.

أولاً: نشأة بلدية سيدي عيسى.

تأسست بلدية سيدي عيسى سنة 1906 ووضعت عام 1915 تحت الإدارة العسكرية الفرنسية وبعد الاستقلال وفي عام 1963 ألحقت سيدي عيسى إدارياً بدائرة سور الغزلان التابعة في تلك الفترة إلى ولاية المدية وخلال التقسيم الإداري لشهر جويلية من عام 1974 صنف سيدي عيسى دائرة جديدة تابعة للولاية الجديدة المسيلة.

ثانياً: تعريف البلدية.

البلدية هي مدرسة كبيرة للتربية وبعث روح الوعي في المواطنين وهي تكوين ثورة جديدة في القاعدة الشعبية فتمثل البنية الأولى في بناء الدولة الديمقراطية الشعبية في مضمونها وهيكلها.

وتعتبر أصغر وحدة في التقسيم الجغرافي والإداري للبلاد ولها دور كبير في التسيير والإنجاز وتشكل البلدية الوحدة اللامركزية مستقلة نسبياً، مكلفة بالمهام التي تخصها ولها أن تتخذ القرارات المفيدة دون عرض الأمر مسبقاً على سلطات الدولة ولكنها تخضع لتلك السلطات لتكون القرارات مطابقة للقوانين والأنظمة المعمول بها وتقوم بحل مشاكل المواطنين اليومية بسرعة وفعالية، كما أن المجلس الشعبي البلدي هو الجماعة المحلية المسؤولة على تقدير مصلحة المجتمع، والعمل على تحقيقها وهي الممثل الرسمي للشعب في محيط البلدية

والمعنية بتجسيد حاجاته الأساسية وطموحاته المختلفة فالمجلس الشعبي البلدي يملك من السلطة والمال ما يؤهله لإنجاز ما يخطط من النشاطات وما يخضع من برامج ومشاريع.

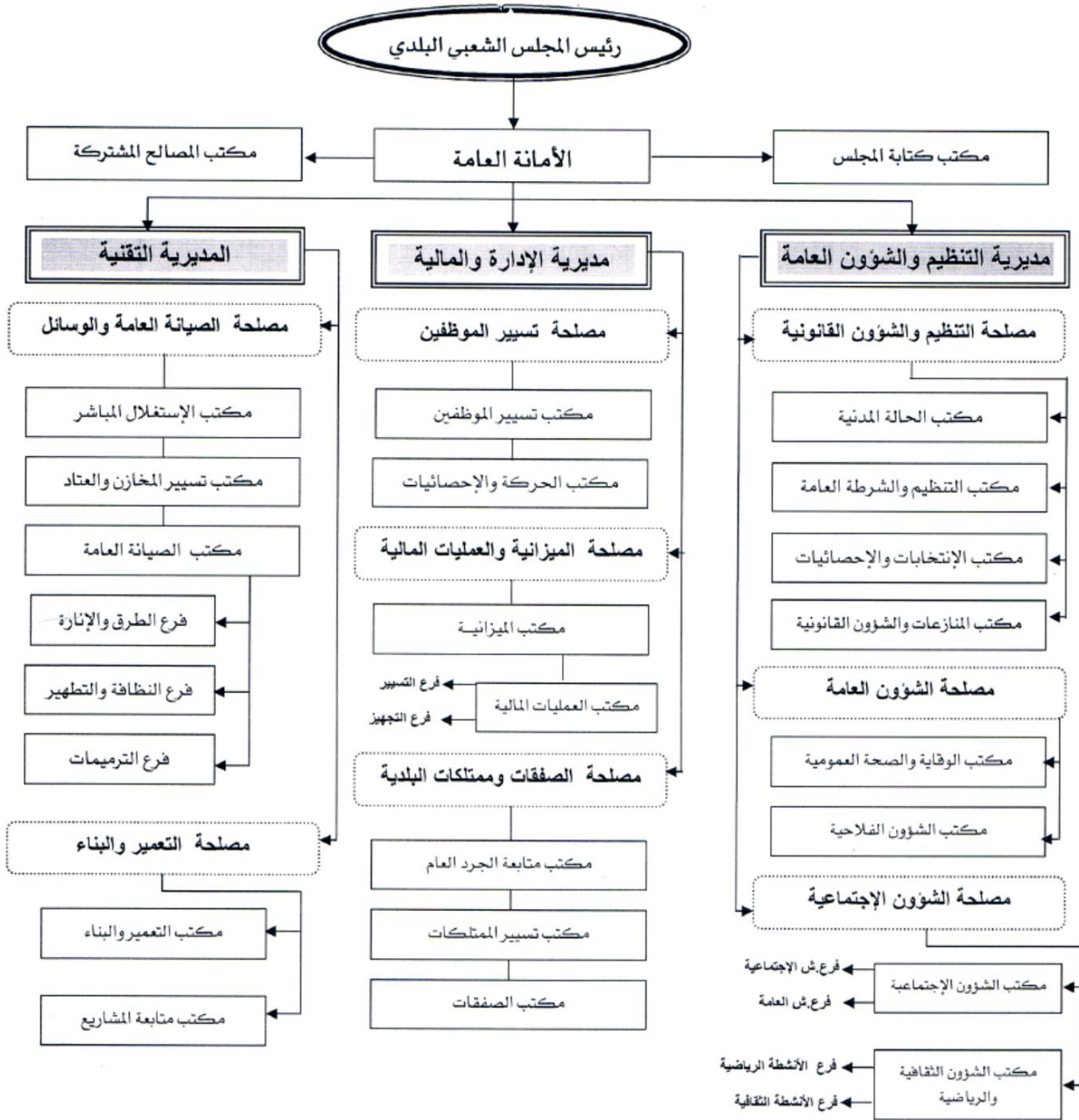
ثالثا: أهداف البلدية.

من بين أهداف البلدية ما يلي:

- خدمة المواطن وتقديم كل ما يحتاجه من أساسيات.
- بناء مجتمع عصري مدني متطور.
- تقديم كل الخدمات لكل المواطنين وتلبية احتياجاتهم.
- تنمية الموارد المتاحة وتطوير كل القطاعات والشراكة مع كل المؤسسات الفاعلة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للبلدية.

الهيكل التنظيمي لبلدية سيدي عيسى



المصدر: وثائق بلدية سيدي عيسى

يتكون الهيكل التنظيمي للبلدية مما يلي:

1-رئيس المجلس الشعبي البلدي: هو القاضي المدني والأمر بالصرف ينتخبه المجلس

الشعبي البلدي من بين أعضائه وهو يتمتع بالإزدواجية في الاختصاص إذ يمثل البلدية تارة ويمثل الدولة تارة أخرى.

2-الأمانة العامة: تعتبر الامانة العامة عصب البلدية حيث يتولى الأمين العام للبلدية

وتحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي بما يلي:

- جمع مسائل الإدارة العامة (المصالح) وكل القضايا والمهام المتعلقة بها.
- القيام بإعداد اجتماعات المجلس الشعبي البلدي.
- القيام بتنفيذ المداولات.
- ممارسة السلطة السلمية على موظفي البلدية.

كما تنقسم الأمانة العامة إلى مكتبين:

أ-مكتب كتابة المجلس: تتمثل مهام هذا المكتب فيما يلي:

- إعداد وإرسال الاستدعاءات الموجهة للمجلس.
- متابعة محاضر لجان المجلس.
- تنظيم استقبالات المواطنين وتوجيههم وإعلامهم.

ب-مكتب المصالح المشتركة: ويقوم بالمهام التالية:

- تنسيق وتنظيم الأعمال الإدارية والتقنية.
- متابعة وتنظيم وحفظ أرشيف البلدية.
- متابعة وإنجاز الإعلام الآلي للبلدية.
- متابعة وإحصاء عرائض المواطنين.

ج- مكتب الأرشيف:

مكتب الأرشيف والمحفوظات هو الذاكرة الإدارية لكل وثائق المصالح البلدية حيث يتم حفظ كل الوثائق والجرائد الرسمية والقرارات والسجلات التي انتهى العمل بها للعمل بها في الوقت الذي تحتاج إليها.

3- مديرية التنظيم والشؤون القانونية:

تحدد مهام مدير مديرية التنظيم والشؤون العامة كما يلي:

- يتولى تحت سلطة الأمين العام تنشيط المصالح التي يشرف عليها والتنسيق بينها.
- استقبال البريد الخاص بالمديرية والتعقيب عليه في حين تقوم المصالح التابعة لها بالرد على البريد وفقا للتعليمات الصادرة عنه.

وتضم المديرية ثلاثة مصالح وهي:

أ- مصلحة التنظيم والشؤون القانونية:

تطبيقا لأحكام المادة 122 من المرسوم 91/26 يحدد مهام رئيس المصلحة كما يلي:

- يتولى رئيس المصلحة تحت سلطة الأمين العام أو المسيرين تنشيط الهياكل الموضوعية تحت سلطتهم وتضم هذه المصلحة أربعة مكاتب وهي:

❖ **مكتب التنظيم والشرطة العامة:** يقوم هذا المكتب بالمهام التالية:

- ✓ المهام المتعلقة بالشرطة العامة (المصادقة على الوثائق، حركة السيارات والدراجات النارية، بطاقة الوطنية باستثناء البلديات التي يوجد بها مقر الدائرة، شهادة عدم العمل).

✓ متابعة ملفات انشاء واستغلال المؤسسات المصنفة والنشاطات المنظمة.

✓ إعداد وتسليم الوثائق الخاصة بالنشاطات الحرفية.

❖ **مكتب المنازعات والشؤون القانونية:** يقوم بالمهام التالية:

- ✓ الإطلاع على كل المنازعات المتعلقة بالبلدية سواء بين البلدية والمواطن أو بين البلدية وشخص معنوي خاص أو شخص معنوي عام.
- ✓ متابعة الأحكام القضائية وذلك بتعيين محامي كفاء يلتزم بالدفاع عن حقوق البلدية وذلك وفقا لاتفاقية تحدد المواد التي اتفق عليها الطرفان.
- ✓ الاتصال بالمحاكم ومحامي البلدية.

❖ مكتب الانتخابات والإحصائيات: ويقوم بالمهام التالية:

- ✓ تسجيل الناخبين الذين وصلوا السن القانوني (18 سنة).
- ✓ تسجيل المواطنين المحولين من منطقة بلديات أخرى إلى البلدية.
- ✓ شطب الوفيات عن طريق سجل البلدية.
- ✓ المراجعة الاستثنائية في حالة إجراء العملية الانتخابية.

❖ مكتب الحالة المدنية: ويقوم بالمهام التالية:

- ✓ المسك الحسن والمحافظة على سجلات الحالة المدنية.
- ✓ إعداد وتسليم مختلف وثائق الحالة المدنية.
- ✓ تسجيل المواليد والوفيات.
- ✓ إبرام عقود الزواج وتسجيلها.
- ✓ تسجيل الأحكام القضائية (الميلاد، الزواج، الطلاق، ... إلخ).
- ✓ حفظ الأختام ووثائق الحالة المدنية.

ب- مصلحة الشؤون العامة:

يتولى رئيس تحت سلطة الأمين العام أو المسيرين تنشيط الهياكل الموضوعة تحت تصرفهم وتضم هاته المصلحة مكتبين هما:

❖ مكتب الوقاية والصحة العمومية: ويقوم بالمهام التالية:

- ✓ مراقبة النظافة على مستوى تراب البلدية.

- ✓ معالجة المياه ومراقبتها ويدخل ذلك في إطار التطهير ونظافة المحيط.
- ✓ شبكة الطرق حيث يقوم بتسليم رخص من أجل الحفر وإصلاح القنوات الخاصة بصرف المياه القذرة أو القنوات الخاصة بالمياه الصالحة للشرب.
- ❖ **مكتب الشؤون الفلاحية:** يقوم بالمهام التالية:
 - ✓ متابعة عمليات الاستصلاح (المتابعة التقنية والمتابعة المادية).
 - كما يقوم هذا المكتب بالتكفل بانشغالات الفلاحين من حيث:
 - إعداد القوائم للفلاحين والموالين من أجل الدعم.
 - تسليم شهادة الفلاح وشهادة الموال، شهادة وجود أرض- حفر بئر.

ج- مصلحة الشؤون الاجتماعية: وتضم مكتبين:

- ❖ **مكتب الشؤون الاجتماعية:** وينقسم إلى فرعين:
 - فرع الشؤون الاجتماعية: يهتم بمتابعة القضايا الاجتماعية الخاصة.
 - فرع الشؤون العامة: (مكتب النشاط الاجتماعي) يهتم بمتابعة قضايا المسنين والمعاقين والفئات المحرومة.

❖ **مكتب الشؤون الثقافية:** وينقسم إلى فرعين:

- فرع النشاطات الثقافية: من مهامها ترقية النشاطات الثقافية.
- فرع النشاطات الرياضية: من مهامها ترقية النشاطات الرياضية.

4- مديرية الإدارة والمالية:

يتم تحديد مهام المدير في تنشيط المصالح التي يشرف عليها والتنسيق بينها وعددها ثلاثة مصالح وهي:

أ- مصلحة تسيير الموظفين:

يتولى رئيس المصلحة تنشيط الهياكل الموضوعة تحت سلطتها وتضم مكتبين:

❖ **مكتب تسيير الموظفين:** يقوم بالمهام التالية:

✓ تنظيم وحفظ الملفات للموظفين.

✓ تسيير الحياة المهنية للموظفين.

❖ **مكتب الحركة والإحصائيات:** يقوم بالمهام التالية:

✓ عمليات الإحصاء وحركة الموظفين.

✓ وضع بطاقة فردية لكل موظف من بداية توظيفه إلى التقاعد.

✓ تسجيل القرارات والمقررات الفردية.

✓ يقوم بالإعلان عن المسابقات للتوظيف في المناصب الشاغرة.

✓ يقوم بإعداد مخطط سنوي لتسيير الموارد البشرية الذي يبين الوضعية العامة

للتوظيف بالبلدية.

ب- **مصلحة الميزانية والعمليات المالية:**

ويتولى مهامه طبقاً للمادة 122 من المرسوم 26/91 المؤرخ في 1991/02/02 رئيس

مصلحة كفاً، وبها مكتبين هما:

❖ **مكتب العمليات المالية:** ويضم فرعين:

▪ **فرع التسيير:** يقوم بالمهام التالية:

○ تنفيذ العمليات المالية الخاصة بالتسيير.

○ تحرير الحوالات.

○ مسك الملحقات الخاصة بالفرع.

▪ **فرع التجهيز:** يقوم بما يلي:

○ تحرير الحوالات.

○ مسك الملحقات الخاصة بالفرع.

❖ **مكتب الميزانية:** يقوم بالمهام التالية:

- ✓ إعداد الميزانية الأولية.
 - ✓ إعداد الميزانية الإضافية.
 - ✓ إعداد الحساب الإداري.
 - ✓ متابعة نفقات وإيرادات البلدية والملحقات التابعة لها.
- ج- مصلحة الصفقات والممتلكات البلدية: وتضم ثلاثة مكاتب هي:

❖ **مكتب متابعة الجرد العام:** ويقوم بالمهام التالية:

- ✓ جرد كل ممتلكات البلدية.
- ✓ إنجاز كل الملحقات التابعة للمكتب.
- ✓ الإحصاء السنوي للممتلكات المنقولة والثابتة.

❖ **مكتب تسيير الممتلكات:** ويقوم بالمهام التالية:

- ✓ متابعة إيرادات الممتلكات.
- ✓ تحضير المزايدات الخاصة بالممتلكات.

❖ **مكتب الصفقات:** ويقوم بالمهام التالية:

- ✓ يختص مكتب الصفقات بالمشاريع التنموية الخاصة بالبلدية.
- ✓ إعداد ومتابعة الصفقات.
- ✓ الإعلان عن المناقصات في الجرائد.
- ✓ إعداد دفاتر الشروط للمشاريع وتسليمها للمقاولين.

5- المديرية التقنية:

يتولى المدير تحت سلطة الأمين العام تنشيط المصالح التي يشرف عليها والتنسيق بينها، وتضم هاته المديرية ثلاثة مصالح وهي:

أ- مصلحة البناء والتعمير: وتضم بدورها ثلاثة مكاتب:

❖ **مكتب البناء والتعمير:** ويقوم بالمهام التالية:

✓ السهر على احترام قواعد التهيئة والتعمير.

✓ إعداد الوثائق الخاصة بالتعمير والبناء.

✓ متابعة الاحتياطات العقارية.

❖ **مكتب متابعة المشاريع:** ويقوم بالمهام التالية:

✓ إحصاء مشاريع البلدية.

✓ التنسيق بين المصالح التقنية والبلدية.

✓ متابعة تقدم الأشغال.

✓ تقديم تقارير دورية عن الوضعية العامة لمشاريع البلدية.

ب- **مصلحة الصيانة العامة والوسائل:** وتضم ثلاثة مكاتب وهي:

❖ **مكتب الاستغلال المباشر:** ويقوم بالمهام التالية:

✓ انجاز بطاقة تقنية لكل مشروع.

✓ فتح ملف يتكون من :

○ مداولة تعيين وتسيير الاستغلال المباشر.

○ مداولة تتضمن القروض المخصصة لإنجاز المشروع.

○ متابعة الدخول والخروج لكل مشروع.

❖ **مكتب تسيير المخازن والعتاد:** يتولى هذا المكتب المهام التالية:

✓ متابعة جميع مخازن البلدية.

✓ مسك دفاتر وسجلات لجميع المخزونات.

✓ متابعة استهلاك محروقات وزيوت العتاد.

❖ **مكتب الصيانة العامة:** ويضمن هذا المكتب ثلاثة فروع وهي:

■ **فرع الطرق والإنارة:** تشكل هذه الفروع من فرق تتولى كل فرقة إنجاز الأعمال

المنوطة بها.

■ **فرع التطهير والنظافة:** المتابعة عن قرب لكل أعمال الفرقة.

■ **فرع الترميمات:** مسك سجلات تحدد فيها الأعمال التي تقوم بها كل فرقة يوميا وكذا تسجيل كل الأعمال التي قامت بها.

المطلب الثالث: وظائف البلدية:

تتمثل وظائف البلدية أساسا في ما يلي:

أولا: المحافظة على الممتلكات: هذه المحافظة تتمثل في المنشآت الإدارية، التربوية، الثقافية والمنشآت القاعدية كالطرق والسدود والجسور والشبكات المختلفة التي تتطلب جهدا وأموالا في الصيانة والتجديد والتصليح والحماية.

ثانيا: التجهيز العام: ونعني به كل المنشآت والمخططات المبرمجة التي تهدف إلى تنمية محلية في كل المجالات التي تمس حياة المواطن اليومية الفردية والجماعية الاجتماعية والاقتصادية.

ثالثا: المحيط والعمران: القيام بكل الأعمال التي تساهم في تقوية نظافة المحيط كجمع الأوساخ وتنظيف وتزيين الأحياء ومحاربة الأمراض المتنقلة سواء عن طريق المياه أو الحيوان ومحاربة التلوث وحماية البيئة وفرض احترام قواعد البناء وتطوير الأشكال المعمارية الأصلية والاستفادة من المخططات في مجال التعمير والبناء، فإن المحيط والعمران هما من المهام التي تعبر عن سلطة الدولة ومصدقية الجماعات المحلية وصدق المسؤولين في تغيير الأمور.

رابعا: النشاط الاجتماعي: يتمثل النشاط الاجتماعي في:

- مأوى في حالة أمر طارئ.
- مساعدة البناء.
- التكفل بالمعوزين والمعوقين.
- تشغيل الشباب.
- مساعدة العائلات عديمة الدخل.

المبحث الثالث: دور الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بتحسين الأداء في بلدية سيدي عيسى.

عززت الجزائر إجراءات عصرنة الإدارة باعتماد أنظمة إلكترونية حديثة للتقرب من المواطن والقضاء على البيروقراطية وشملت الإصلاحات المعمقة على وجه الخصوص وزارة الداخلية والجماعات المحلية، حيث تبنت الحكومة منذ أربع سنوات مشروع مخطط تقرب الإدارة من المواطن وحضى هذا المشروع المهم بحرص ومتابعة شديدين من قبل السلطات العليا للبلاد حيث البداية كانت بفرز دقيق لحزمة الوثائق وتكوين أبسط الملفات وبعدها انتقلت إلى تنصيب فريقا خاصا سهر على وضع أنظمة إلكترونية حديثة سمحت بشحن السجل الوطني للحالة المدنية في رابط واحد، وبعدها تم اعتماد العمل بجواز السفر البيومتري وخلال سنة 2016 تم الإعلان الرسمي من قبل وزارة الداخلية عن الانتقال من بطاقة التعريف العادية إلى بطاقة التعريف البيومترية بالإضافة إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة على مستوى الحالة المدنية من خلال تبني نظام الشبكات لإخراج الوثائق بطريقة إلكترونية وسريعة ويمكن تلخيص أهم أدوار الإدارة الإلكترونية في بلدية سيدي عيسى من خلال العرض التالي:

المطلب الأول: دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء خدمة تقديم جواز السفر وبطاقة التعريف الوطنية.

أولاً: تطبيق جواز السفر وبطاقة التعريف البيومترين

قامت وزارة الداخلية بإنتاج برمجية لاستخراج بطاقة التعريف وجواز السفر وذلك بتنصيب مجموعة من المهندسين في الإعلام ذو خبرة وكفاءة تم اختيارهم من كل ولايات الوطن خضعوا لدورات تدريبية لدى العديد من الهيئات ومن أجل السير الحسن لهذه البرمجة وبناء على تعليمات وزارة الداخلية والجماعات المحلية زودت البلدية من طرف مصالح الولاية بـ:

❖ ستة أجهزة للإعلام الآلي بنظام الويندوز Windows 7 pack 1 كل بوظيفته:

- Poste de verification
- Poste de saisir
- Poste de certification
- Poste de l'enrolement
- Poste de transfer
- Poste de deliverance

❖ خادم بنظام تشغيل Windows server 2008 R2 يحوي 5 أقراص صلبة، تخزين معلومات في قاعدة البيانات أوراكل، Microsoft SQL server 2005 service .pack 2

❖ شبكة محلية تربط الأجهزة الستة بالخادم.

❖ شبكة ذات التدفق العالي تربط البلدية بالولاية والبلدية بوزارة الداخلية (المركز الوطني للوثائق المؤمنة) حيث تتواجد هذه البرمجية على مستوى مصلحة التنظيم والشؤون العامة مكتب استخراج الوثائق البيومترية وتم ربط هذه المصلحة بمصالح الولاية وكذا مصالح وزارة الداخلية (المركز الوطني للمستندات البيومترية) بشبكات الألياف البصرية وشبكة الأنترنت ذات التدفق العالي مع ضمان حماية لمختلف المعلومات التي يتم نقلها عبر الشبكة كما سخرت البلدية كل الإمكانيات المادية والبشرية لتقديم الخدمة على أحسن وجه حيث خصصت جناحا خاصا تم تجهيزه بمختلف المعدات المتطورة الخاصة بذلك من تجهيزات معلوماتية وتجهيزات لأخذ الصور والبصمات الرقمية بالإضافة إلى طاقم بشري متمكن للإشراف على هذه العملية

▪ الطاقم الإداري: تم تكليف موظفو كفاءة وخبرة للإشراف على العملية من الجانب الإداري (مراقبة الوثائق).

▪ الطاقم التقني: تم تعيين مهندس دولة في الإعلام الآلي للإشراف على العملية من الناحية التقنية (رفع الملفات إلى المركز الوطني للوثائق المؤمنة، تسجيل

الوثائق على مستوى جهاز تحويل الملفات، حل المشاكل في الأجهزة والبرامج، التعامل مع قاعدة البيانات (...) كما تم تكليف أعوان حجز لإدخال البيانات ومعالجة الملفات والقيام بمختلف العمليات الأخرى كأخذ الصورة والبصمة البيومترية والذين تم اخضاعهم لدورات تكوين خاص من طرف مهندسين على مستوى الولاية للتدريب على تقنيات الإعلام والأرشفة والحفظ.

ثانيا: مراحل استخراج بطاقة التعريف وجواز السفر البيومترين:

1-المعالجة الإدارية: بعد استلام كل الوثائق المطلوبة من ملف استخراج بطاقة التعريف وجواز السفر البيومترين من طرف العون المكلف يقوم بمراقبته جيدا خصوصا شهادة الميلاد البيومترية من ناحية البيانات الهامشية أو تناقض في معلومات المعني وأيضا وصل تسديد والإقامة وهل الصورة مطابقة أم لا ويمرر الملف إلى المعالجة الآلية.

2-المعالجة الآلية:

✓ **مرحلة التدقيق:** على مستوى Poste de vérification حيث ندخل إلى التطبيق الخاصة بهذه العملية بواسطة اسم مستخدم وكلمة مرور نضغط على الحالة التي تم بها طلب بطاقة التعريف أو جواز السفر (ملحق 1) فمثلا طلب جواز السفر لأول مرة ونقوم بملء بعض بيانات المعني ومسح شهادة الميلاد البيومترية S12 الصورة الشمسية (ملحق 2) بعد عملية الحفظ نقوم بطباعة الوصل مدون عليه كافة المعلومات التي تم إدخالها وهو يحتوي جزئين الجزء العلوي تقوم بتسليمه للشخص المعني والجزء السفلي يحفظ مع الملف على مستوي المكتب كأرشيف.

✓ **مرحلة التدوين:** على مستوى Poste de saisie بعد ادخال رقم الملف المدون بالوصل واختيار نوع الوثيقة وجواز السفر أو بطاقة تعريف نقوم بإكمال البيانات للمعني من طول ولون العينين ومعلومات الأم والأب ورقم الهاتف (ملحق 3).

✓ **مرحلة المصادقة:** على مستوى Poste de certification وهي التأكد فقط من المعلومات وتصحيحها إن كان هناك خطأ وفي هذه المرحلة يجب إشراك المعني في عملية التدقيق (ملحق 4).

✓ **مرحلة أخذ البصمات والإمضاء والصورة البيومترية:** وهي تتم على مستوى Poste de l'enrolement.

✓ **مرحلة التحضير وإرسال الملفات:** وتتم هذه المرحلة على مستوى Poste de transfer ويقوم المهندس في هذه المرحلة بتحضير الملفات وإرسالها إلى المركز الوطني للوثائق بوزارة الداخلية من خلال التطبيقية .

✓ **مرحلة تسجيل الوثائق المرسله:** بعد أن تقوم وزارة الداخلية بإرسال جوازات السفر أو بطاقات التعريف داخل أظرفة مكون من 15 رقم يقوم المهندس بتسجيل الوثائق المرسله مع التأكد من عدد الوثائق.

✓ **مرحلة تسليم الوثيقة للمعني:** على مستوى Poste de délivrance قبل تسليم الوثيقة للمعني نقوم أولاً بتسجيلها عن طريق ملاء رقم الظرف وكذا تاريخ الصدور وتميرير الوثيقة بقارئ وبعدها تأتي عملية التسليم وبعد الحضور الشخصي للمعني نضع البطاقة فوق القارئ لنتم عملية القراءة وتثبيت كل المعلومات الخاصة به واستلامها فوراً.

ومن خلال ما سبق تعد بطاقة التعريف الوطنية وجواز السفر البيومتريين وثيقة مؤمنة تماما وذات شكل أكثر مرونة طبقاً لآخر التطورات التكنولوجية في العالم، حيث تحتوي على شريحة إلكترونية وصورة رقمية تضمن للمواطنين الإتمام السريع لمختلف الإجراءات اليومية بسبب ثقتها واستخداماتها المتنوعة في إطار الربط البيني مع القطاعات الأخرى.

ثالثا : دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات ببلدية سيدي عيسى

لقد أدرك القائمون على البرامج الإلكترونية أهمية التغيرات المستمرة في تكنولوجيا الإعلام و الإتصال و في مفهوم الإدارة الإلكترونية أيضا ، ولم يعد لدى وزارة الداخلية والجماعات المحلية خيارا آخر إلا التفكير جديا في تطبيق الإدارة الإلكترونية كقناة خدمات عامة يستخدمها الجميع في أي وقت و في أي مكان ،وهو ماسيوفر عليها الكثير من الوقت والجهد والمال ،ومتاعب انتقال المواطنين إلى مكاتب البلدية والانتظار في طوابير طويلة لإنهاء إجراء لمعاملة ما .

وتلعب الإدارة الإلكترونية دورا هاما في تحسين جودة الخدمات المقدمة من خلال :

- تقليل الضغوط على مستوى شبابيك الخدمة وتقليص آجال الإنتظار .
- تسهيل معاملات الأفراد وإعادة هيكلة الإجراءات نحو التبسيط والتسهيل .
- تقليل التراكم الورقي بإحلال الوثائق الإلكترونية بديلا عن الوثائق الورقية .
- استخدام الإمكانيات الهائلة لتكنولوجيا الإعلام والإتصال على توفير المعلومات والخدمات بسهولة ويسر .
- تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين في مختلف مجالات الحياة ،والمساهمة كذلك في التجسيد على أرض الواقع وكذا تحقيق السياسة الوطنية الجوارية عن طريق تقريب الإدارة من المواطن .
- تمنح الوثيقة المؤمنة ضمانات للأمن تنقل المسافرين على مستوى المطارات وغيرها وسهولة التنقل بفضل مراقبة إلكترونية سريعة لوثائق المسافرين إضافة إلى التعرف الموثوق الذي تسمح به وثائق السفر الإلكترونية والبيومترية .

رابعاً : الأهداف المتوخاة من عصنة وثائق الهوية و جواز السفر

- تسهيل تطوير الإدارة الإلكترونية .
- تأمين كافة الوثائق المسلمة للمواطن .
- إصدار وثائق خاصة بالهوية و السفر طبقا للمواصفات المعمول بها عالميا .
- حماية وثائق المواطن من عمليات التقليد و التزوير و إزدواجية الهوية .
- تقادي البطء في تسيير الملفات الإدارية المتعلقة بجواز السفر و الهوية .

المطلب الثاني: واقع الإدارة الإلكترونية في تسيير شؤون الحالة المدنية.

إن نظام الحالة المدنية يكتسي أهمية بالغة الأثر في حياة المواطنين اليومية لأن الحالة المدنية هي قواعد تنظم التواجد القانوني للفرد داخل الأسرة والمجتمع، وتعتمد على أهم الأحداث المميزة لحياته ومنها الولادة، الزواج، والوفاة ويبقى الإنسان في حاجة لخدمات مصلحة الحالة المدنية طيلة حياته القانونية. لذا اهتمت الدولة الجزائرية بنظام الحالة المدنية.

يتولى مكتب الحالة المدنية على الخصوص باستخراج وثائق الحالة المدنية وفقا لمدونة عقود الحالة المدنية المرتبة وشهادة الميلاد رقم 12 خ (S12) كما يعني بتقييد الولادات، الوفيات وعقود الزواج بالإضافة إلى تسجيل الملاحظات الهامشية وتدوين ملخصات الأحكام القضائية كما أنه يهتم بشؤون تسيير الفروع الإدارية الموزعة على التجمعات السكانية، كما يختص هذا المكتب بالسهر على تجديد سجلات الحالة المدنية المتلفة واقتراح تغليفها وحفظها.

أولاً: تطبيق عقود الحالة المدنية.

قامت وزارة الداخلية بإنتاج برمجية لاستخراج عقود الميلاد والزواج والوفيات حيث يقوم العون المكلف برقمنة الحالة المدنية بنسخ جميع عقود الحالة المدنية، بواسطة الناسخ أو السكاير، وبعدها يقوم بوضعها في المجلد الخاص بها، وعن طريق تطبيق خاصة يقوم العون المكلف بحجز جميع المعلومات الموجودة في السجل.

حيث ندخل إلى التطبيق الخاصة ونضغط على الحالة التي تم بها طلب عقد الميلاد أو عقد الزواج أو عقد الوفيات (الملحق 01) فمثلا طلب شهادة ميلاد، نقوم بملاً بعض البيانات الخاصة بالمعني المتمثلة في سنة الميلاد ورقم عقد الميلاد كما في الملحق 02، وبعد استخراج الوثيقة تقدم إلى رئيس المكتب أو العون المكلف بإمضائها وتقديمها للمواطن، وكذلك بالنسبة لعقد الزواج والوفيات الملحق (3) و (4).

ومن أجل استخراج وثائق الحالة المدنية تم تحديد قواعد معطيات النظام، وباستخدام لغة البرمجة SQL تم إنشاء برنامج يسمح باستخراج وثائق الحالة المدنية باستغلال الجداول التالية:

- IDENTITE
- REFERENCE
- MONTION
- UTILISATEUR

ومن خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية في هذه المصلحة فكانت لها نتائج إيجابية والمتمثلة في ما يلي:

- المحافظة على السجلات من التلف.
- سهولة البحث.
- تفادي الأخطاء اليدوية بوثائق الحالة المدنية.
- وضوح الخط بالوثائق المستخرجة بواسطة الإعلام الآلي.
- التقليل من الأخطاء اليدوية، عكس الأسلوب الحالي.
- تقليل التكاليف.
- اختصار الجهد والوقت.

خلاصة الفصل:

لقد تطرقنا في هذا الفصل من بحثنا إلى الدراسة الميدانية في بلدية سيدي عيسى من خلال تعريف هيكلها التنظيمي، ووظائفها، حيث اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث أنه يربط بين الدراسة النظرية والدراسة التطبيقية، كذلك تم الكشف على الأدوات المستعملة من أجل جمع المعلومات والبيانات اللازمة والمتمثلة في المقابلة، والملاحظة ثم قمنا بدراسة واقع الإدارة الإلكترونية في البلدية.

خاتمة عامة

خاتمة عامة:

من خلال دراستنا تبين أن ما أفرزته التطورات التكنولوجية في مجال الإتصال والمعلومات والتي طبقت في جميع المجالات والمؤسسات، سعت الدول إلى توفير جميع الإمكانيات المادية والبشرية والتقنية من أجل إنجاح هذا التغير وتسريع العمل بهذه التكنولوجيا عبر توفير بنية تحتية وإعداد كوادر بشرية متخصصة ومؤهلة لمثل هذه التقنيات.

وبعد التحول التدريجي للجزائر في مجال الإدارة من التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية اجتازت مرحلة اللحاق بموكب الدول المتطورة، وذلك بتطبيق الإدارة الإلكترونية على أرض الواقع، كمشروع الوثائق البيومترية، فقد نجح إلى حد ما وهذا ما رجع بالفائدة على الحكومة وعلى المواطن من خلال عصنة الإدارة بتطبيق تكنولوجيا الاتصال والمعلومات.

وبهذا نصل إلى أن الإدارة الإلكترونية تمثل أسلوبا إداريا متطور الخدمات للموظف بهدف رفع كفاءة الأداء الحكومي وترشيد الخدمة للمواطنين واختصار الإجراءات الروتينية التي يعاني منها المواطنين.

نتائج الدراسة و إختبار الفرضيات :

- تمثل الإدارة الإلكترونية منهجا حديثا يقوم على تكنولوجيا المعلومات والإتصال حيث يتميز هذا المنهج الحديث بمميزات و خصائص تميزه عن غيره من المناهج.

- الإدارة الإلكترونية هي عملية استخدام المؤسسة لتكنولوجيا المعلومات والإتصال وربطها بالنشاطات الإدارية داخل المؤسسة لتطويرها وتحسينها

وهذا ما يثبت صحة الفرضية القائلة : "تعتبر الإدارة الإلكترونية أحد الأساليب

التكنولوجية الحديثة المعتمدة في المؤسسات الخدمية عموما و بلدية سيدي

عيسى على وجه الخصوص".

- الإدارة الإلكترونية تتوفر على مجموعة من العناصر والأجهزة و المعدات و الشبكات التي تساعد المؤسسة في أداء خدماتها بشكل جيد.
 - تطبيق الإدارة الإلكترونية يعمل على زيادة فعالية و كفاءة الأداء بدرجة كبيرة من خلال تحسين جودة الخدمات المقدمة.
- وهذا ماثبت صحة الفرضية القائلة : " إن الأداء الجيد في المؤسسات الخدمية عموما و بلدية سيدي عيسى خصوصا مرهون بجودة الخدمات المقدمة ".
- تؤثر الإدارة الإلكترونية على تحسين جودة الخدمات.
 - يوجد تأثير للشبكات على تحسين الخدمة.
 - وضوح أثر الإدارة الإلكترونية على المؤسسات الخدمية و ضرورة تطبيقها وهذا ماثبت صحة الفرضية القائلة : "تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسات الخدمية عموما وبلدية سيدي عيسى خصوصا من خلال تحسين جودة الخدمات.

الاقتراحات :

- تفعيل الإدارة الإلكترونية واستخدامها في العمل الإداري.
- تمكين المواطنين من استخراج الوثائق الخاصة بهم عبر شبكة الأنترنت.
- محاولة القضاء على مشكلة الأمية الرقمية، ونشر الثقافة المعلوماتية بتوفير البنية التحتية من الأجهزة والوسائل الحديثة.
- يعتبر تطبيق الإدارة الإلكترونية الخيار الأفضل للمؤسسة الراغبة في تحسين جودة خدماتها، إذ يؤدي إلى زيادة الأداء، تحسين جودة الخدمات وتخفيض التكاليف.

- نشر الوعي الإلكتروني للعاملين والمواطنين وتزويدهم بمعارف حديثة تسمح بتجسيد مفهوم الإدارة الإلكترونية.

آفاق الدراسة

بعد الإنتهاء من معالجة إشكالية بحثنا المركزة على الدور الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمة، تبين لنا العديد من الجوانب والإشكاليات الجديرة بمواصلة البحث في هذا الموضوع والإهتمام بكل جوانبه وذلك من خلال التطرق لأهم النقاط نذكر منها :

- متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الخدمية.
- واقع الإدارة الإلكترونية في الإدارات المحلية.

قائمة المراجع

اولا: الكتب

- 1- جمعة اسماعيل العياط، الإدارة الإلكترونية، دار أمجد للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
- 2- حسن محمد حسين، الإدارة الإلكترونية (المفاهيم، الخصائص، المتطلبات)، الطبعة الاولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
- 3- خالد ممدوح ابراهيم، الإدارة الإلكترونية، دار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2010.
- 4- سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 5- علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، عمان، 2006.
- 6- فريد كورتل، اسياتيش سليمان، الإدارة الإلكترونية، دار زمزم للنشر، عمان، طبعة أولى، 2014.
- 7- محمد إبراهيم، " الإدارة المالية"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 8- محمد الصيرفي، الإدارة الإلكترونية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ط1، 2007.
- 9- وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، " سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي- أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن "، طبعة أولى، دار وائل للنشر، 2009.
- 10- وصفي الكساسبة، تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات "، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.

ثانيا: المذكرات

- 1- بوعرار أحمد شمس الدين، " مدى فعالية مراجعة العمليات في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية "، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في قسم العلوم الاقتصادية والتسيير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور يحي فارس، المدينة، 2006، 2007.

- 2- تارقي يونس، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمة العمومية، مذكرة غير منشورة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2017.
- 3- سميحة تريكي، اقتراح تطبيق أحد نماذج بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الخدمية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة لمسيلة، 2013-2014.
- 4- شامي صليحة، "المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2009، 2010.
- 5- عريوقمحاد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعة الغذائية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم اقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011-2012.
- 6- عشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة غير منشورة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010.
- 7- مومن شرف الدين، " دور الإدارة بالعمليات في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس-سطيف، 2011-2012.
- ثالثاً: المجالات

- 1-سحور فذوري، الإدارة الإلكترونية وامكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة، مجلة المنصور، العدد 14، 2010.
- 2-سليمة بن حسين، " دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمات الإدارية "، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، العدد السابع، 2014، جامعة الجزائر.
- 3-عبد الملوك مزهودة، " مفهوم الأداء بين الكفاءة والفاعلية "، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد01، 2001
- 4-موسى عبد الناصر، محمد قريشي، " مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي"، مجلة الباحث، العدد09، 2011، جامعة بسكرة، الجزائر.

الملاحق

الملاحق

الملحق رقم 01: اسئلة المقابلة

السؤال الأول: هل تقومون بتحديث موقع البلدية بشكل مستمر لتواكبوا الأحداث المتغيرة؟	
الإجابة	يتم تحديث الموقع الإلكتروني للبلدية من أجل مواكبة الأحداث المتغيرة والمتسارعة حتى يمكن للمواطن أن يطلع على آخر الأخبار والمعلومات التي يتطلبها لذلك فإن المعلومات الموجودة على موقع البلدية، يمكن أن تكون يومية أو أسبوعية أو شهرية بحسب ما تتوافر عليه البلدية.
السؤال الثاني: هل ترون أن هناك نقصا في الوسائل والتجهيزات الإلكترونية لتطبيق الإدارة الإلكترونية؟	
الإجابة	لا توجد نقائص على مستوى البلدية تتعلق بالتجهيزات أو شبكة الأنترنت من أجل تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية، لأنها تتوفر على معدات وأجهزة حواسيب جديدة ومتوفرة على مستوى المكاتب الإدارية.
السؤال الثالث: هل تنشرون المعلومات الكافية والتي تلبي احتياجات المواطنين؟	
الإجابة	المعلومات المنشورة على موقع البلدية كافية لتلبية حاجات المواطنين لأنها تتمثل في آخر الأخبار والمداولات المطروحة وكذا بعض الوثائق الإدارية التي يحتاجها المواطن.
السؤال الرابع: هل هناك نقص في كفاءة الموظفين بالبلدية من أجل تطبيق الإدارة الإلكترونية في بلديتكم؟	
الإجابة	هناك نقص في كفاءة الموظفين في كيفية استخدام جهاز الحاسوب في أداء أعمالهم.
السؤال الخامس: هل ترون أن هناك تأثيرا من طرف رئيس البلدية على سيرورة عمل البلدية؟	
الإجابة	هناك تأثير من طرف رئيس البلدية على سيرورة عمل البلدية وموظفيها بحكم أن الأول منتخب وغير دائم المنصب بعكس أن الموظفين معينين ودائمين في مناصبهم لهذا فإن تغيير الجهاز التنفيذي في كل عهدة انتخابية يؤثر سلبا على عمل البلدية وموظفيها.

الملاحق

السؤال السادس: ماهي الحلول التي تقترحونها من أجل تطبيق الغدارة الإلكترونية في بلديتكم ؟	
الحلول المقترحة من أجل تمكين تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى بلدية سيدي عيسى تتمثل في ما يلي: • تدريب العاملين على استخداما لحاسوب. • ضرورة اتمام عمل الجهاز التنفيذي السابق وليس البدء من جديد في كل عهدة انتخابية.	الإجابة
السؤال السابع: ما المؤشرات الدالة على تطبيق البلدية الإلكترونية على مستوى بلديتكم ؟	
المؤشرات الدالة على تطبيق البلدية الإلكترونية تتمثل في: • استخراج الوثائق الإدارية من خلال جهاز الحاسوب. • وجود موقع إلكتروني للبلدية يتوفر على كافة المعلومات.	الإجابة
السؤال الثامن: هل تقوم بلديتكم باستخدام أجهزة ذات تقنية عالية وحديثة للإستفادة من المعلومات والعمل بأدق الطرق.	
نعم تقوم بلديتنا باستخدام أجهزة ذات تقنية عالية وحديثة للاستفادة من المعلومات اللازمة والدقة في العمل وتسهيل العمل.	الإجابة
السؤال التاسع: هل تتوفر تكنولوجيا الاتصال الحديثة في بلديتكم ؟	
إن البلدية محل الدراسة تتوفر على أجهزة الاتصال الحديثة من أجهزة إعلام آلي وشبكة أنترنت وهاتف، وأجهزة تصوير رقمية وكل ما يساعد في العمل الإداري.	الإجابة
السؤال العاشر: هل هناك سرعة في أداء العاملين لمهامهم باستخدام الحاسوب ؟	
إن العاملين على مستوى البلدية محل الدراسة يتسمون بالتفاني والسرعة في أداء أعمالهم خاصة تلك الأعمال المرتبطة بالحاسوب نظرا لأن غالبية موظفي البلدية لديهم تدريب على استخدام الحاسوب	الإجابة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الملخص

تهدف هذه الدراسة الى ابراز دور الادارة الالكترونية في تحسين اداء المؤسسات الخدمية العمومية و هذا من خلال عرض اهم المقاربات النظرية التي تخص الإدارة الإلكترونية والأداء في المؤسسات الخدمية والعلاقة التوافقية بينهما ومن ثما إسقاط هذه المقاربات النظرية على الجانب الميداني الذي يخص بلدية سيدي عيسى من خلال المحاولة لدراسة واقع الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الخدمة في هاته البلدية .

الكلمات المفتاحية : الإدارة الإلكترونية ، الأداء في المؤسسة الخدمية العمومية .

Résumé:

L'objectif de cette étude est de souligner le rôle de la gestion électronique dans l'amélioration des performances des institutions de service public en présentant les approches théoriques les plus importantes en matière de gestion électronique et de performance dans les organisations de service. Étudier la réalité de l'administration électronique et son rôle dans l'amélioration de la performance du service dans ces municipalités.

Mots-clés: e-management, performance dans l'organisation de service public.