



جامعة ابن خلدون - تيارت -
كلية الحقوق و العلوم السياسية



مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

الشعبة: علوم سياسية

التخصص: إدارة الموارد البشرية

بعنوان:

متطلبات الإدارة الإلكترونية و تأثيرها على
الأداء الوظيفي في المنظمات الإدارية
المصلحة البيومترية لبلدية تيارت في الجزائر
- دراسة ميدانية -

تحت إشراف:

د. بلخضر طيفور

من إعداد الطالبتين:

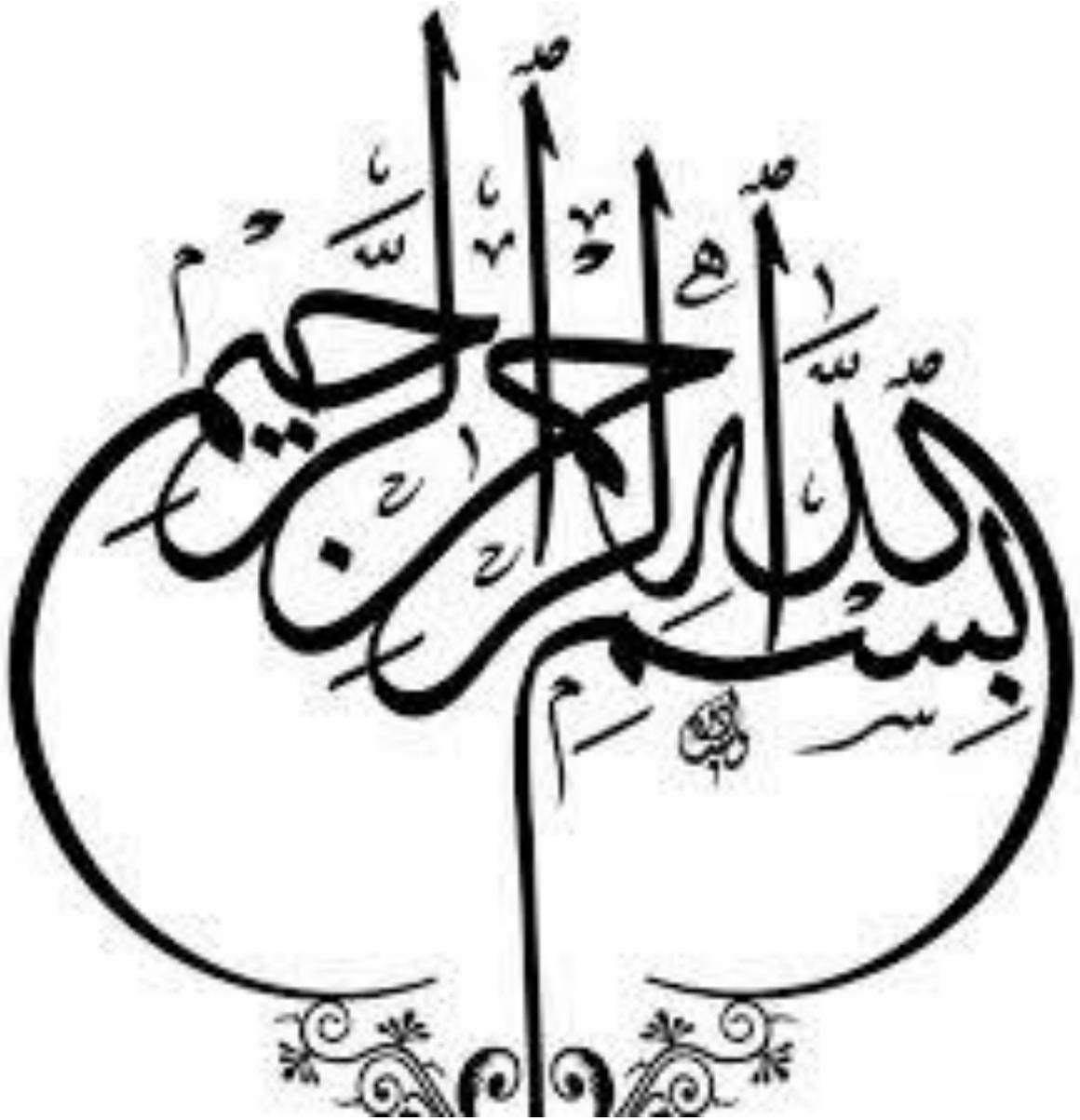
بن زرفة أسماء

حسون حليلة

لجنة المناقشة:

الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
رئيسا	أستاذ مساعد. قسم "أ"	الدكتور بكيري عمر
مشرفا مقرر	أستاذ محاضر. قسم "ب"	الدكتور بلخضر طيفور
عضوا مناقشا	استاذ محاضر. قسم "أ"	الدكتور وضاحي الميلود

السنة الجامعية: 2018 - 2019



آية قرآنية:

«أعوذ بالله من الشيطان الرجيم»

﴿ أَمَّنْ هُوَ قَانِتٌ آنَاءَ اللَّيْلِ سَاجِدًا وَقَائِمًا يَحْذَرُ الْآخِرَةَ وَيَرْجُو رَحْمَةَ رَبِّهِ قُلْ هَلْ يَسْتَوِي

الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ ﴾ الزمر: 9

الحديث الشريف:

❖ قال رسول الله صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: (إِنَّ مَثَلَ مَا بَعَثَنِي اللهُ بِهِ عَزَّ وَجَلَّ مِنَ الْهُدَى وَالْعِلْمِ، كَمَثَلِ غَيْثٍ أَصَابَ أَرْضًا، فَكَانَتْ مِنْهَا طَائِفَةٌ طَيِّبَةٌ، قِيلَتْ الْمَاءَ فَأَنْبَتَتِ الْكَلَاءَ وَالْعُشْبَ الْكَثِيرَ، وَكَانَ مِنْهَا أَجَادِبُ أُمْسَكَتِ الْمَاءَ، فَنَفَعَ اللهُ بِهَا النَّاسَ، فَشَرِبُوا مِنْهَا وَسَقَوْا وَرَعَوْا، وَأَصَابَ طَائِفَةٌ مِنْهَا أُخْرَى، إِنَّمَا هِيَ قَيْعَانٌ لَا تُمْسِكُ مَاءً، وَلَا تُنْبِتُ كَلَاءً، فَذَلِكَ مَثَلُ مَنْ قَعَّه فِي دِينِ اللهِ، وَنَفَعَهُ بِمَا بَعَثَنِي اللهُ بِهِ، فَعَلِمَ وَعَلَّمَ، وَمَثَلُ مَنْ لَمْ يَرْفَعْ بِذَلِكَ رَأْسًا، وَلَمْ يَقْبَلْ هُدَى اللهِ الَّذِي أُرْسِلْتُ بِهِ). رواه مسلم

قال رسول الله صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: (مرحبًا بطالب العلم، إنَّ طالبَ العلمِ لتُحْفَهُ الملائكةُ وتُظِلُّهُ بأجنحتها، ثم يركب بعضهم بعضًا، حتى يبلغوا السماءَ الدنيا؛ من حُبِّهم لما يُطلَبُ). [١٩] رواه الألباني

إهداء

إلى الوالدين الكريمين اللذان خصاني بالرعاية
إلى روح جدي الذي ما زالت ذكراه معلقة في الذاكرة
إلى كل الأهل والأقارب الذين أكن لهم من المودة الشيء الكثير
إلى توأم الروح ورفيقة الدرب صديقتي "حليمة"
إلى كل الرفقة الطيبة التي جمعتنا بها الجامعة
إلى من وقف على المنابر وأعطى من حصيلة فكره لينير دربنا
إلى كل من كان سببا في سعادتي وبسمتي الدائمة
إلى بلدي الجزائر الحبيبة التي احتضنتني
أهدي ثمرة جهدي وعملي المتواضع.

إهداء

إلى أبي وأمي قرة عيني وطريقي إلى الجنة

اللهم أعني على برهما وارزقني رضاهما، أجزل لهما الخير والمغفرة يا ودود

وإلى رياحين حياتي أختي الحبيبتين

وإلى كل أفراد أسرتي نورية - عبد القادر- إسرائ - أمل - آلاء

وإلى توأم الروح ورفيقة الدرب صديقتي الغالية أسماء

وإلى كل الرفقة الطيبة التي جمعتنا بها الجامعة

إلى بلدي الحبيب الجزائر الأبية لك اجمل السلام والتحية

وإلى كل من ساعدني و شجعني على إتمام هذا العمل

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين أهل المجد والثناء والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء محمد و
على آله وصحبه أجمعين.

الشكر لله العليّ القدير على توفيقه فهو عزّ وجلّ أحق بالشكر والثناء وأولى بهما،
ونسجد له شكراً أن من علينا بإتمام هذا الجهد المتواضع فقد هياً لنا من وجدنا لديهم
العون والترحيب والتوجيه السديد في كل خطوة ومرحلة مررنا بها.

فإن أخطأنا فمن أنفسنا وإن أصبنا فمن الله وحده وما توفيقنا إلا بالله العليّ القدير.

وتتوجه بخالص شكرنا إلى الأستاذ بلخضر طيفور الذي كان نعم الموجه والمرشد، كما
تتوجه بشكرنا إلى كل من الأستاذين بكيري عمر ووضاحي الميلود على تفضلهما بقبول
مناقشة الرسالة وإثرائها بملاحظتهما السديدة.

و الشكر موصول إلى كل موظفي المصلحة البيومترية بلدية تيارت على المعاملة الطيبة
وعلى كل التسهيلات المقدمة من طرفهم.

و الشكر لكل من شحذ هممنا ورفع معنوياتنا ولو بالكلمة الطيبة.

فجزاهم الله عنا خير الجزاء.

مقدمة

نتج عن التقدم العلمي والتقني انتشار شبكة الانترنت، بحيث أصبح العالم يعيش فترة الثورة التقنية العالية، وهذا التطور أدى إلى ظهور تأثيرات عديدة على طبيعة و شكل عمل المنظمات الإدارية، والتي تراجعت معها أشكال الخدمة التقليدية، حيث أصبح هاجس المنظمات البحث عن نمط جديد يواكب التطورات الحاصلة في العالم، حيث ركز هذا التطور على البعد التكنولوجي والمعلوماتي لإعادة صياغة الخدمات وجعلها قائمة على الإمكانيات المتميزة للانترنت، وبالتالي التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية كمفهوم للسرعة والعصرنة والتفاعل الآلي واختراق الحدود.

وقد أفرز هذا التحول جملة من التغييرات على وظائف المنظمات الإدارية، حيث أصبحت تمتاز بالدقة و الوضوح في تقديم الأعمال، وبالتالي مثل هذا التحول المفاهيمي نقلة نوعية في أساليب العمل، حتى أصبح توجهها عالميا يشجع على تبني نظم الخدمات الإلكترونية من بينها الخدمة العمومية الإلكترونية، وتنفيذ المعاملات في القطاعات الحكومية المختلفة، كخيار استراتيجي رغبة منها في مواكبة متطلبات هذا العصر التي فرضت على أرض الواقع كحتمية لا يمكن غض النظر عنها، إن الدول النامية بما فيها الجزائر تواجه صعوبات جمة وعراقيل في التحول من النموذج التقليدي إلى الإلكتروني، فهي لا تزال بحاجة ماسة إلى القيام بدراسات وأبحاث عميقة و دقيقة تمكنها من معرفة متطلبات ومعالم الإنجازات، بغية الكشف عن هذه المعوقات. كأساس لتحسين و تطوير الأداء.

أولاً: مبررات اختيار الموضوع

المبررات الموضوعية: محاولة تسليط الضوء على تأثير الإدارة الإلكترونية على مجال العمل الإداري، والقيمة العلمية لهذا الموضوع ، إضافة إلى توافر عنصري الجِدَّة والحداثة على مستوى الطرح العلمي والأكاديمي من جهة، ومحدودية الدراسات والأبحاث التي تُعنى به في حقل العلوم السياسية من جهة أخرى، وهو ما يفتح أمام الدارسين آفاقاً جديدة لمحاولة إثراء الموضوع في جوانبه النظرية والتطبيقية.

المبررات الذاتية: الرغبة في المساهمة في إعطاء نظرة عن التعامل الإداري التكنولوجي باستخدام الشبكات العالمية والوسائل الإلكترونية سواء العام أو الخاص، وكذا الشعور بأهمية وقيمة الموضوع خصوصاً في ظل التطورات التكنولوجية وما أحدثته من تسهيلات في مجال العمل الإداري.

ثانياً: أهمية الدراسة

تتمثل الأهمية النظرية والعلمية للدراسة في:

الأهمية العلمية: تتبثق الأهمية العلمية للدراسة من أهمية الإدارة الإلكترونية بصفة عامة، و أهمية تسيرها للمرافق العامة بصفة خاصة، ومحاولة بناء تراكم معرفي حول الدور الفعال الذي تلعبه تكنولوجيا الحديثة في التأثير على أداء المنظمات بشكل نظري.

الأهمية العملية

تكمُن الأهمية العملية في المزايا الإيجابية التي يُمكن أن تعود على الساحة العلمية بما فيها مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية، وما يمكن أن تُضيفه هذه الدراسة إلى قاموس البحث العلمي فيما يُخصّ الدراسات الإدارية، ومحاولة تقديم نتائج علمية وموضوعية للمصلحة البيومترية لبلدية تيارت لتقييم تطبيق الإدارة الإلكترونية فيها، والعراقيل التي تقف عائقاً أمام النهوض بمستوى أدائها.

ثالثاً: أهداف الدراسة

سعت هذه الدراسة إلى الوصول إلى الأهداف التالية:

1. التعرف على دور الإدارة الإلكترونية وبيان أهميتها وقدرتها على التأثير في وظائف الإدارة.
2. التعرف على المتطلبات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات الإدارية.
3. محاولة الكشف عن طبيعة تأثير تطبيق الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي في المنظمات الإدارية.
4. توضيح الدور الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في القضاء على الأساليب التقليدية الممارسة بالمصلحة البيومترية لبلدية تيارت.
5. التنقيب عن الأسباب التي تُعيق أداء الموظفين بعد تطبيق الإدارة الإلكترونية في المصلحة البيومترية.

رابعاً: الدراسات السابقة

في حدود ما تم الإطلاع عليه من بحوث ودراسات في مجال الإدارة الإلكترونية، يُمكن القول بأن هناك جملة من الدراسات التي تناولت جوانب من الموضوع، من خلالها تم بناء المرتكزات الأولية للدراسة، ومن بينها:

➤ **الدراسة الأولى:** للباحثة بدور سامي بكري، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء الموظفين دراسة تطبيقية على موظفي كلية الاقتصاد والإدارة، رسالة الماجستير في إدارة الاقتصاد والإدارة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، سنة 2012، حيث تطرق الباحثة إلى التعرف على أهمية وجود إدارات الإدارة الإلكترونية بالمنظمات، وعلى مدى تأثير الإدارة

الإلكترونية على أداء الموظفين، وتوصلت الباحثة عدة نتائج من أهمها مساهمة الإدارة الإلكترونية في رفع مستوى الأداء وتطوير المهارات لدى الموظفين بشكل فعال، ظهور علاقة طردية بين استخدام الإدارة الإلكترونية وبين الأداء الوظيفي حيث أنه كلما اتجه الموظفون إلى استخدام الإدارة الإلكترونية كلما تطورت مهارات الموظفين، وهذا بدوره يساعد في زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء.

➤ **الدراسة الثانية:** للباحثتين النباهين ريما، وعبدي مريم، أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على تطوير الأداء، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماستر فيعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلالي بونعامة، سنة 2014-2015، حيث سلطت الباحثتان الضوء على دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء في جامعة الجيلالي بونعامة، وخلصتا إلى النتيجة التالية هناك إسهام للإدارة الإلكترونية في الجامعة ويتمثل في تبسيط وتسهيل إجراءات العمل، وزيادة كفاءة وفعالية العمليات الإدارية.

➤ **الدراسة الثالثة:** للباحثة أحلام محمد شواي، الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه، مجلة جامعة بابل، المجلد 24، العدد 4، سنة 2016، حيث تطرقت الباحثة إلى التعرف على العلاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وتطوير الأداء الوظيفي وتحسينه، من خلال تسليط الضوء على بيان أهمية الإدارة الإلكترونية وقدرتها على التأثير الإيجابي في وظائف الإدارة، وتوصلت الباحثة إلى أن أهم انعكاسات الإدارة الإلكترونية على تطوير الأداء الوظيفي تتمثل في تقليل الوقت والجهد والتكلفة في الأداء، رغم أنها تعاني من عدة معوقات.

خامسا: إشكالية الدراسة

إن سعي المنظمات الإدارية إلى تبني التكنولوجيات الحديثة في أداء أعمالها، يُشكل ضرورة أساسية من خلال الاستفادة من مختلف التكنولوجيات المعلوماتية، ومما لا شك فيه أن الإدارة الإلكترونية هي ثمرة التقدم التقني والتكنولوجي في مجال أعمال وأنشطة المنظمات، وبالتالي يُمكن القول أن مشكلة الدراسة تتمثل في الكشف عن العلاقة التآثرية بين الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي، ومن ثم يُمكن صياغة الإشكالية التالية:

كيف يؤثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي في المنظمات الإدارية ؟

ومن خلال التساؤل الرئيسي يمكن صياغة التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما مفهوم الإدارة الإلكترونية ؟ وما هي خصائصها و متطلبات تطبيقها ؟
2. ما مفهوم الأداء الوظيفي ؟ وما هي معايير ومؤشراته ؟

3. ما واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المصلحة البيومترية لبلدية تيارت ؟ وما هو أثرها على أداؤها ؟

سادسا:الفرضيات

الفرضية الأولى: تلعب الإدارة الإلكترونية دورا هاما في عصرنة الإدارة وبالتالي تُقدم خدماتها بأقل جهد وتكلفة وفي أقصر وقت ممكن.

الفرضية الثانية: كلما كان تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات الإدارية بشكل فعال كلما أدى ذلك إلى تحسين مستوى أداؤها الوظيفي

الفرضية الثالثة: يُساهم الاستخدام الواسع و الأمتل للتكنولوجيات الحديثة في تطوير الأداء الوظيفي للموظفين العاملين في المنظمات الإدارية.

سابعا: حدود الدراسة

➤ **الحدود الزمنية:** تم دراسة المدة الزمنية من سنة 2015 بداية تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى غاية سنة إجراء الدراسة الميدانية 2019.

➤ **الحدود المكانية:** تم إجراء هذه الدراسة على مستوى المصلحة البيومترية لبلدية تيارت.

➤ **الحدود البشرية:** تم إجراء الدراسة على موظفي المصلحة البيومترية الدائمين والمؤقتين.

ثامنا: مناهج الدراسة:

اقتضت طبيعة الموضوع تعدد الطرق العلمية في البحث وجمع المعلومات فتم استعمال بعض المناهج من أجل الوصول إلى حقائق علمية بشأن موضوع الدراسة، ومن بين هذه المناهج:

➤ **منهج دراسة الحالة:** حيث استخدم هذا المنهج لجمع المعلومات حول المصلحة البيومترية لبلدية تيارت، ومحاولة تسليط الضوء على العلاقة بين التكنولوجيا الحديثة المستعملة والأداء الوظيفي، من خلال بناء استمارة استبيان تضمنت مجموعة من الأسئلة كان الهدف الأساسي من ورائها معرف الأثر الذي يحدثه تطبيق نموذج الإدارة الإلكترونية في مجال العمل الإداري.

➤ **المنهج الإحصائي:** نظرا لطبيعة موضوع الدراسة الذي يستدعي معرفة طبيعة العلاقة بين المتغيرين المتمثلين في الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي، تم الاستناد إلى المنهج الإحصائي من أجل الاستدلال على وجود العلاقة بين المتغيرات وبحكم أن الدراسة تدرج ضمن الدراسات

القياسية فكان لابد من أن تتضمن بعض الأدوات المنهجية التكميلية ذات الإسقاط الكمي للأرقام و الإحصائيات والحسابات وتحويلها إلى نتائج كيفية بالاعتماد على برنامج الإكسل (Excel)

الاقترابات: بغرض الإحاطة بالموضوع من كل جوانبه، اقتضت الدراسة استعمال بعض من الاقترابات للوصول إلى نتائج منطقية، وتمثلت فيما يلي:

➤ **الاقتراب البنيوي الوظيفي:** الذي يعتمد على فكرة التفسير الوظيفي ، انطلاقا من دراسة الأنشطة التي يستلزمها استمرار أي نظام، حيث تم الاعتماد على هذا الاقتراب انطلاقا من أن الإدارة الإلكترونية تمثل نظاما يؤدي مجموعة من الوظائف المرتبطة بالمدخلات والمخرجات، ومحاولة توظيف ذلك من خلال توضيح تفاعل متطلبات الإدارة الإلكترونية مع الأداء الوظيفي في المنظمات والوظائف التي تؤديها من أجل ضمان البقاء و الاستمرارية.

➤ **الاقتراب النسقي:** ويرى هذا الاقتراب أن النظام يؤثر ويتأثر بالمحيط وبالبيئتين الداخلية والخارجية، وتم توظيفه في الدراسة على اعتبار أن الإدارة الإلكترونية هي نتاج لمتغيرات (مدخلات) فرضتها البيئة الداخلية و الخارجية كالعولمة، والرغبة في تحسين جودة الخدمات التي تقدمها المنظمات الإدارية، والتفاعل مع هذه المتغيرات أفرز بدوره مجموعة من البرامج (مخرجات) وتمثلت في مشروع الحكومة الإلكترونية والخدمة العامة الإلكترونية، مع مراعاة التغذية العكسية التي تعكس مدى نجاح المشروع من فشله.

تاسعا: أدوات جمع البيانات:

تم الاعتماد على جملة من المصادر المتنوعة من كتب والدراسات غير المنشورة والمؤتمرات والملتقيات التي ساهمت في بناء الأطر الفكرية للدراسة، أما جمع البيانات فقد تم من خلال أدوات البحث العلمي المتمثلة في:

➤ **الملاحظة:** وذلك من خلال الاعتماد على هذه التقنية في ملاحظة نشاط موظفي بلدية تيارت على مستوى مصلحة الوثائق البيومترية، ومدى تفاعلهم وتكيفهم مع نظام الإدارة الإلكترونية في أداء الوظائف الموكلة إليهم.

➤ **المقابلة:** وُظفت هذه التقنية خلال الدراسة الميدانية التي أجريت بالمصلحة البيومترية تم من خلالها التواصل مع رئيس المصلحة وبعض الموظفين، حيث طُرحت فيها جملة من الأسئلة التي تمت الإجابة عليها في حدود طبيعة الخصوصية التي تتميز بها الإدارة.

➤ **الاستبيان:** تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة، من خلال عرضه على مبحوثين و استرجاع الإجابات.

عاشرا: تقسيم الدراسة

لتقصي الحقائق حول الموضوع الموسوم بمتطلبات الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على الأداء الوظيفي في المنظمات الإدارية، تم تقسيم الدراسة تقسيما منهجيا إلى ثلاث فصول تتصدرهم مقدمة كمدخل للإطار المنهجي.

الفصل الأول الذي يعالج الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي وتم تناول المتغيرين في مبحثين تضمن الأول ماهية الإدارة الإلكترونية وقسم بدوره إلى أربعة مطالب عالجت مفهوم الإدارة الإلكترونية ونشأتها، مبادئها وأهدافها، خصائصها وعناصرها، ومتطلباتها، والمبحث الثاني ركز على المدلول المعرفي للأداء الوظيفي من خلال تقسيمه إلى ثلاث مطالب عالجت مفهوم الأداء الوظيفي وعناصره المحددات والمعايير، الأنواع والمؤشرات.

الفصل الثاني تم التطرق إلى انعكاسات تطبيق الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي للمنظمات الإدارية، بحيث تم الكشف عن العلاقة بين المتغيرين من خلال مبحثين تناول الأول مرتكزات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات الإدارية الذي قُسم بدوره إلى ثلاث مطالب عالجت الدوافع الرامية إلى التحول إلى أسلوب العمل الإداري الإلكتروني ومن ثم خطوات تنفيذ التحول وفي الأخير الأهمية المرجوة من هذا التحول، في حين عالج المبحث الثاني تأثير الإدارة الإلكترونية على العملية الإدارية وتم تقسيمه إلى أربعة مطالب تناولت وظائف الإدارة الإلكترونية من تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة.

الفصل الثالث خُصص للدراسة الميدانية ببلدية تيارت المصلحة البيومترية وتم تقسيمه إلى مبحثين الأول التعريف ببلدية تيارت من خلال نشأتها ومميزاتها وتقديم نبذة عن مديرية التنظيم و الشؤون العامة (المصلحة البيومترية) ، وفي المبحث الثاني تم عرض وتحليل نتائج الاستبيان .

وفي الأخير خاتمة كحوصلة لموضوع الدراسة والإجابة على الإشكالية والتساؤلات المطروحة وفرضيات الدراسة وصولا إلى النتائج والتوصيات فيما يخص الإدارة الإلكترونية على مستوى المصلحة البيومترية خاصة وعلى مستوى المنظمات الإدارية عامة.

الحادي عشر: صعوبات الدراسة

- صعوبة الربط بين المتغيرين

- صعوبة إيجاد منظمات إدارية تتوفر على عناصر الإدارة الإلكترونية لدراسة أثر هذه الأخيرة على الأداء الوظيفي، فبعد التواصل مع بعض المنظمات التي تعتمد على تكنولوجيا الإعلام والاتصال منها

من رفض السماح بالقيام بالدراسة ومنها من كان مستوى تبنيتها للإدارة الإلكترونية لا يسمح بإجراء الدراسة الميدانية.

- تقييد المصلحة البيومترية بنوع من السرية والخصوصية في الإدلاء بالمعلومات والبيانات.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية

و الأداء الوظيفي

في ظل التغيرات التي أفرزتها العولمة، وما نتج عنها من تطورات تكنولوجية وثورة معلوماتية هائلة، وظهور الحواسيب وشبكة الإنترنت، دفع بالمنظمات القائمة على أساليب تقليدية إلى البحث عن طرق جديدة لمواكبة تلك التغيرات، وقد ظهرت الإدارة الإلكترونية كأسلوب معاصر يتم بموجبه استخدام تكنولوجيا المعلومات في أداء أعمال المنظمات والسعي نحو تحقيق أهدافها.

وقد تم التطرق في هذا الفصل إلى العناصر التالية :

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية

- المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية ونشأتها
- المطلب الثاني: مبادئ وأهداف الإدارة الإلكترونية
- المطلب الثالث: خصائص وعناصر الإدارة الإلكترونية
- المطلب الرابع: متطلبات الإدارة الإلكترونية

المبحث الثاني: أساسيات الأداء الوظيفي

- المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي وعناصره
- المطلب الثاني: محددات ومعايير الأداء الوظيفي
- المطلب الثالث: أنواع ومؤشرات الأداء الوظيفي

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية

تعد الإدارة الإلكترونية من المفاهيم الإدارية الحديثة، ظهرت نتيجة الثورة الهائلة في شبكات المعلومات والاتصالات، والتي أحدثت تحولا هاما في أداء المنظمات باعتبارها قفزة نوعية وانتفاضة على المفاهيم والأساليب التقليدية.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية ونشأتها

شغل موضوع الإدارة الإلكترونية اهتمام الباحثين والممارسين على حد سواء و قد تولد عن هذا الاهتمام الكثير من الدراسات لتحديد المفهوم الشامل لها

أولاً: مفهوم الإدارة الإلكترونية

بالرغم من حداثة مصطلح الإدارة الإلكترونية وفق ما أشارت إليه أدبيات الفكر الإداري المعاصر، إلا أن هناك العديد من التعريفات ارتبطت بتعريف الحكومة الإلكترونية نظرا لوجود تداخل و ترابط بين المصطلحين حيث تعرف الإدارة الإلكترونية على أنها: "منظومة رقمية هدفها تحويل العمل الإداري العادي من النمط التقليدي إلى النمط الإلكتروني، وذلك بالاعتماد على نظم معلوماتية قوية تساعد على اتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت، و بأقل التكاليف الممكنة"¹.

كما تعرف بأنها: تنفيذ كل الأعمال والمعاملات التي تتم بين طرفين أو أكثر سواء من الأفراد أو المنظمات، من خلال استخدام شبكات الاتصال الإلكترونية، وأنها استخدام خليط من التكنولوجيا لأداء الأعمال والإسراع به، وإيجاد آلية متقدمة لتبادل البيانات والمعلومات داخل المنظمة، وبينها وبين المنظمات الأخرى و العملاء.²

وتُعرف أيضا بأنها: "وظيفة إنجاز الأعمال باستخدام نظم والوسائل الإلكترونية."³

وهناك من يعرفها بأنها: "استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصال و شبكة الانترنت في جميع العمليات الإدارية الخاصة بمنشأة ما."⁴

الإدارة الإلكترونية هي إطار يشمل كل من الأعمال الإلكترونية للدلالة على الإدارة الإلكترونية للأعمال، والحكومة الإلكترونية للدلالة على الإدارة الإلكترونية العامة، أو الإدارة الإلكترونية لأعمال الحكومة الموجهة للمواطنين أو الموجهة للأعمال، أو الموجهة لمؤسسات ودوائر الحكومة المختلفة.

¹ أحمد فتحي الحيت، مبادئ الإدارة الإلكترونية، عمان: دار ومكتبة حامد للنشر و التوزيع، 2015، ص 19.

² ريما النباهين، ومريم عبيد، أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على تطوير الأداء الإداري، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجبالي بونعامة، 2014-2015، ص4.

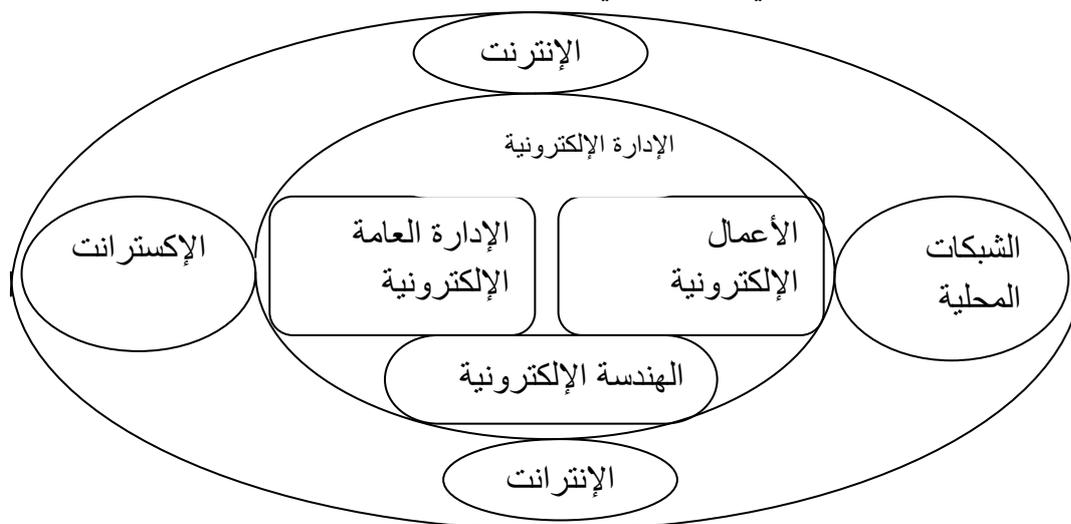
³ ياسين أسعد غالب، الإدارة الإلكترونية و آفاق تطبيقاتها العربية، عمان: دار المناهج، 2005، ص22.

⁴ محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع، 2009، ص42.

والمُلاحظ من هذا التعريف أنه حاول التمييز بين الإدارة الإلكترونية وبعض المصطلحات المرادفة لها.¹

وبالتالي يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية هي بديل جديد يعيد النظر في طبيعة العلاقة بين الدولة والمواطن، انطلاقاً من التغيير الذي حصل في مفاهيم الإدارة العامة، كمحصلة للتحوّل في عمل الأجهزة والمؤسسات الحكومية من شكل تقليدي إلى شكل يركز على تقنيات الإنترنت، والإنترنت والإكسترنات والبرمجيات، تلبيةً لحاجيات المواطنين بشكل يحقق رضاهم.²

وهذا ما يمكن توضيحه في الشكل التالي :



الشكل(01): أبعاد مفهوم الإدارة الإلكترونية

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على المعطيات المقدمة في: عبد الكريم عشور، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009-2010، ص 29.

يوضح هذا الشكل أن الإدارة الإلكترونية هي المضلة التي تطوي في إطارها أنشطة الإدارة العامة وإدارة الأعمال، وهي أيضا الفضاء الرقمي الذي يُسهّم في توحيد معايير وإجراءات العمل الإلكتروني بغض النظر عن نوع وطبيعة المنظمة.

¹ياسين أسعد غالب، مرجع سبق ذكره، ص21.
²عبد الكريم عشور، مرجع سبق ذكره، ص 14.

والمفهوم الشائع للإدارة الإلكترونية هو: "الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني محلها، وذلك عن طريق استخدام تكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية ثم معالجتها وفق خطط متسلسلة ومنفذة مسبقاً¹.

وكتعريف إجرائي للإدارة الإلكترونية : هي استراتيجية معاصرة، وإدارة آلية تستخدم تكنولوجيا المعلومات، وتقنيات الحاسب الآلي بديلاً للمعاملات الورقية، للقيام بالوظائف الإدارية، وإنجاز الأعمال التنفيذية والاعتماد على الإنترنت في تقديم الخدمات بما يساعد على سرعة اتخاذ القرارات الإدارية، ورفع كفاءة الأداء وفعاليتها.

ثانياً: نشأة الإدارة الإلكترونية

إن بدايات الإدارة الإلكترونية كانت منذ 1960 عندما ابتكرت شركة إبي بي أم (IBM)* مصطلح معالج الكلمات على فعاليات طابعتها الكهربائية، وربطها مع الحاسوب واستخدام المعالج **Wordprocessing** وأول برهان على ما أنجزته الشركة ظهر عام 1964 وهو جهاز الشريط الممغنط | جهاز الطابعة المختار فعند كتابة أي رسالة يتم حزن الكلمات على الشريط الممغنط حيث يمكن طباعة هذه الرسالة بعد استرجاعها من الشريط على الطابعة، بعد طبع اسم وعنوان المرسل إليه وهذه العملية وفرت جهداً كبيراً خاصة عندما يتطلب الأمر إرسال نفس الرسالة إلى عدد كبير من المرسل إليهم.²

ومن خلال دراسة الفكر الإداري والمدارس الإدارية يتضح أن :

أ- الإدارة الإلكترونية هي امتداد للمدارس الإدارية وتجاوزها لها

حدد المختصون في الإدارة مساراً تاريخياً متصاعداً لتطور الفكر الإداري على مدى أكثر من قرن من الزمان، ابتداءً بالمدارس الكلاسيكية فمدرسة العلاقات الإنسانية، ثم توالى ظهور العديد من المدارس في منتصف التسعينيات إلى أن توج هذا التطور بصعود الإدارة الإلكترونية منذ البدء بالتوجه إلى إحلال الآلة محل العامل، ثم تطور حتى وصل إلى الإنترنت وشبكات الأعمال.³

¹ علاء عبد الرزاق السالمي، وخالد إبراهيم السليطي، الإدارة الإلكترونية، عمان: دار وائل للنشر، 2006، ص 32.

*إبي بي أم: هي شركة عالمية متعددة الجنسيات تعمل في مجال تصنيع وتطوير الحواسيب والبرمجيات.

² شهيرة جرودي، واقع الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر، 2011-2012، ص ص 18، 19.

³ شائع بن سعد القحطاني، مجالات ومتطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجون، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006، ص 06.

ب- الإدارة الإلكترونية هي امتداد للتطور التكنولوجي في الإدارة

إن التطور التكنولوجي في الإدارة اتجه منذ البدء في إحلال الآلة محل العامل، ثم تطور حتى وصل إلى الإنترنت وشبكات الأعمال.

إن ظهور الإدارة الإلكترونية جاء نتيجة تطور موضوعي يستند إلى العقود الخمسة الأخيرة من القرن الماضي وبدايات ظهور الإدارة الإلكترونية تتمثل في انتشار استخدام نظام الحاسوب في أنشطة الأعمال حيث وجدت معظم المنظمات والمؤسسات العامة أن استخدامها للحاسوب يعني الإسراع في إنجاز الأعمال، واختصار للجهد والوقت والموارد.¹

ومما سبق يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية كمفهوم حديث هي نتاج تطور نوعي أفرزته تقنيات الإتصال الحديثة في ظل ثورة المعلومات، وازدياد الحاجة إلى توظيف التكنولوجيا في الإدارة.

المطلب الثاني: مبادئ و أهداف الإدارة الإلكترونية

لا شك في أن تحول المنظمات للعمل بالإدارة الإلكترونية يهدف إلى تحقيق جملة من الأهداف، وأن هذا التحول يقوم على مجموعة من المبادئ.

الفرع الأول: مبادئ الإدارة الإلكترونية

توجد مبادئ رئيسية تحكم عمل الإدارة الإلكترونية وهي في الوقت ذاته معايير لتقييم نجاح مشروع الإدارة الإلكترونية ومن بين أهم هذه المبادئ ما يلي:

أولاً- التفكير بالمستفيد لا بالإدارة العمومية: تتولى الإدارة الإلكترونية مهمة إعادة التفكير بكيفية تنظيم الإدارة العمومية بين منظور المستفيد، والخدمات التي يجب أن تقدم له، و للوصول إلى الهدف يجب أن تركز الإدارة العمومية على احتياجات المستفيد قبل كل شيء وبعد ذلك دعم عملية التكامل بينها وبين احتياجات المستفيد.²

ثانياً- إعادة هندسة عمليات الإدارة العمومية وليس رقمتها : إذا كانت الإدارة الإلكترونية هي مجرد حل تكنولوجي للمشاكل الإدارية، ووسيلة لحوسبة المهام الإدارية فإنها معرضة للفشل، ذلك لأن الإدارة

¹علاء عبد الرزاق السالمي، وخالد إبراهيم السليطي، مرجع سبق ذكره، ص 23.

²محمد سمير أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 84.

الإلكترونية يجب أن تكون جزءا من مشروع إعادة هندسة عمليات الإدارة العمومية من جديد، وإلا فإنه سوف تقع في مغبة الانتقال من العيوب الموجودة في الشكل التقليدي إلى البيئة الجديدة الإلكترونية.¹

وهذا ما سيؤدي بدوره إلى العديد من التعقيدات الإدارية على عمل الإدارات العمومية بدلا من تسهيل الأمور.

ثالثا- الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: يعد الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات جزءا مهما من تطبيق الإدارة الإلكترونية، وسيؤدي ذلك إلى تحقيق عائد في الأجل المتوسط والبعيد، هذا يعني أن كل ما ينفق على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يجب النظر إليه على أنه استثمار يحقق عائدا إيجابيا وبشكل سريع.²

رابعا- تطبيقات ذات قيمة مضافة و تكلفة منخفضة: اعتماد برامج الإدارة الإلكترونية على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يساعد على بناء نظم الكترونية مرنة، و مفتوحة لتنفيذ الأنشطة بجودة عالية وتكلفة منخفضة.³

خامسا- التوازن بين شفافية وخصوصية المعلومات المتعلقة بالمواطن: توفر الإدارة الإلكترونية بيئة مفتوحة لتبادل ونشر وتوزيع المعلومات، لذا يجب احترام حقوق المواطن بعدم التشهير بمعلوماته الخاصة المتعلقة بحياته الشخصية من خلال التشريعات و القوانين المنظمة لعمل الإدارة الإلكترونية.⁴

سادسا- الإدارة الإلكترونية ليست بديلا للوسائل التقليدية: تقوم الإدارة الإلكترونية بتوفير خدمات عمومية للمواطنين والإدارات العمومية الأخرى، بحيث نجحت في ضمان توفير متطلبات وشروط تنظيمية وتقنية، والتزامها بتغيير أسلوبها في العمل من التقليدي إلى الإلكتروني.

سابعا- التغيير المستمر: وهذا مبدأ أساسي للإدارة الإلكترونية بحكم أنها تسعى باستمرار إلى تحسين وإثراء ما هو موجود، ورفع مستوى الأداء لكسب رضا الموظفين والمواطنين، بقصد التفوق في مجال المنافسة.⁵

¹ عماد بوقلاشي، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات العمومية، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2010-2011، ص 88.

² كافية عيدوني، ومحمد بن حويبة، الإدارة الإلكترونية في العالم العربي وسبل تطبيقاتها، مجلة للبحوث الاقتصادية والإدارية، العدد الثاني، ديسمبر 2017، ص 10.

³ عماد بوقلاشي، مرجع سبق ذكره، ص 89.

⁴ وسيلة واعر، دور الحكومة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة الحكومية، ورقة مقدمة في ملتقى دولي: إدارة الجودة الشاملة بقطاع الخدمات: حالة وزارة الداخلية و الجماعات المحلية الجزائر، جامعة قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ص 6، 7.

⁵ عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، بيروت: دار الغرب الإسلامي، 2006، ص 189، 190.

من خلال جملة المبادئ المذكورة أعلاه يمكن القول بأن الإدارة الإلكترونية هي منهجية أعمق تتطلب إعادة التفكير في أدوار ووظائف المنظمات، وإعادة هندسة العمليات الإدارية، وأن تكون لها رؤية إستراتيجية شاملة مقرونة بأهداف دقيقة قابلة للتحقيق.

الفرع الثاني: أهداف الإدارة الإلكترونية

تقوم الإدارة الإلكترونية على مجموعة من الأهداف منها:

أولاً: تقليل تكلفة الإجراءات الإدارية و ما يتعلق بها من عمليات.

ثانياً: زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين.

ثالثاً: استيعاب عدد أكبر من الطلبات في وقت واحد، إذ أن قدرة الإدارة التقليدية بالنسبة إلى تقليص المعاملات تبقى محدودة و تضطرهم في كثير من الأحيان إلى الانتظار في صفوف طويلة.

رابعاً: إلغاء عامل العلاقة المباشرة للحد من تأثير العلاقات الشخصية و النفوذ.

خامساً: إلغاء نظام الأرشيف الورقي و استبداله بنظام الأرشيف الإلكتروني، و الإستفادة منها في أي وقت كان.¹

سادساً: القضاء على البيروقراطية بمفهومها الجامد و تسهيل تقسيم العمل و التخصص به.

سابعاً: إلغاء تأثير عاملي المكان و الزمان و محاولة إعادة هيكلة المنظمات التقليدية وفق منظور مفهوم الإدارة الإلكترونية لتحسين أدائها.

ثامناً: إعادة النظر في الموارد البشرية المتاحة و العمل على رفع كفاءتها و مهاراتها تكنولوجياً، وذلك بربط الأهداف المنشودة للإدارة بالأداء و العمل على تطبيقها.²

من خلال جملة الأهداف المذكورة التي تسعى الإدارة الإلكترونية إلى تحقيقها يستخلص أن كلها تصب في مجملها في هدف واحد وهو رفع مستوى الأداء و تقديم الخدمات بأسرع وقت و بجودة عالية و أقل تكلفة ممكنة.

¹ كلثم محمد الكبسي، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابعة للحكومة الإلكترونية في دولة قطر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2008، ص39.

² بشار الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة، عمان: دار الراية للنشر والتوزيع، 2009، ص ص 147، 148.

المطلب الثالث: خصائص وعناصر الإدارة الإلكترونية

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية يحقق استخداما فعليا لعناصر الأنظمة وشبكة المعلومات، ويضمن فحصها ومتابعتها آليا في كل وقت وأي مكان، وهذا ما يمكن أن يميزها بمجموعة من الخصائص.

أولاً: خصائص الإدارة الإلكترونية

تتميز الإدارة الإلكترونية بمجموعة من السمات والخصائص الأساسية التي تفرقها عن الإدارة التقليدية ونذكر منها :

أ- إدارة بلا أوراق: تتكون من الأرشفة الإلكترونية، والبريد الإلكتروني، والمفكرات الإلكترونية، والرسائل الصوتية، ونظم تطبيقات المتابعة الآلية.¹

ب- إدارة بلا مكان: حيث تعتمد على الهاتف المحمول، والهاتف الدولي الجديد (التيليديسك)، والمؤتمرات الإلكترونية.

ج- إدارة بلا زمان: حيث تستمر 24 ساعة متواصلة.

د- إدارة بلا تنظيمات جامدة: تعمل من خلال المؤسسات الشبكية والمؤسسات التي تعتمد صناعة المعرفة.²

هـ- التكيف والتغيير: المنظمات الرقمية الافتراضية تستطيع أن تتكيف بشكل أسرع للتغيير في إطار البيئة التي تتعايش معها.

و- الاعتماد على التقنيات الحديثة: حيث يتم استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لأداء العمل الإداري.³

ومما سبق يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية هي آلية عصرية تتميز بزيادة الإتقان والدقة في إنجاز الأعمال وكذا تبسيط الإجراءات، حتى تضمن تلبية فورية لطلبات المواطنين، وبالتالي تحقيق الشفافية داخل المنظمات الإلكترونية بفضل الرقابة التي تضمن المحاسبة الدورية على كل ما يقدم من خدمات.

ثانياً: عناصر الإدارة الإلكترونية

تقوم الإدارة الإلكترونية على مجموعة من العناصر من أجل إتمام المهام بكل سهولة وفي وقت وجيز مما يزيد من كفاءة الأداء، وتتمثل هذه العناصر فيما يلي:

¹فريد كورتل، وآسيا تيش سليمان، الإدارة الإلكترونية، عمان: زمزم ناشرون وموزعون، 2015، ص ص 48،49.

²بشار الوليد، مرجع سبق ذكره، ص 145.

³شهيبة جرودي، مرجع سبق ذكره، ص ص 35،36.

أ- عتاد الحاسوب

ويتمثل في جهاز الحاسوب الآلي وملحقاته المتمثلة في وسائط التخزين الطابعات، عارض المعلومات، أجهزة البصمة الإلكترونية، أجهزة التصوير الرقمية.

ب- برامج الحاسوب (Hardware)

هي المكونات غير المادية للحاسوب عبارة عن تعليمات منظمة، خطوة بخطوة، تصدر أوامر للمكونات المادية للحاسوب لإنجاز العمليات المختلفة بحيث تنقسم إلى:

- **برمجيات نظام التشغيل:** يتم تحميلها على معظم الأجهزة والمستخدم حاليا هو (WINDOWS).¹

- **البرمجيات التطبيقية:** تنقسم إلى عامة وخاصة، العامة المتمثلة في (WORD, EXEL, POWER POINT)، والبريد الإلكتروني وغيرها، والخاصة المتمثلة في مجموعة من البرامج التي تعمل على أداء مهام وواجبات معينة وتصمم من قبل مبرمجي الحاسوب حسب الحاجة الخاصة للمنظمة.²

ج- شبكة الاتصالات: تعتبر هذه الشبكة عنصرا مهما وأساسيا في تطبيق الإدارة الإلكترونية بغرض تحسين أداء العمل وزيادة كفاءة الأعمال وسرعتها، وبزيادة ذلك الاستخدام ازدادت الحاجة إلى تبادل المعلومات والبيانات داخل المنظمة الواحدة أو بين المنظمات.

والشبكة هي مجموعة من الحواسيب المرتبطة ببعضها البعض وتسمح لمستخدميها مشاركة الموارد المتاحة (برمجيات، طابعات ...).³

وللشبكات أشكال مختلفة مستخدمة في الإدارة الإلكترونية منها:

- **شبكة الاتصال المحلية LAN (Local Area Network):** تربط مجموعة من الحواسيب ببعضها في مجال جغرافي محدود، مما يتيح تشارك جميع موارد الشبكة من مكونات مادية وبرمجيات وتبادل البيانات والمعلومات.

- **شبكة الاتصال الإنترنت (Intranet):** شبكة خاصة بالمنظمة التي تستخدم

تكنولوجيا المعلومات، وتعرف على أنها شبكة داخلية تسمح للموظفين بالحصول على البيانات والمعلومات وتبادلها داخل المنظمة، وتوفر هذه الشبكة مجموعة من المزايا:

¹فريد كورتل، و آسيا تيش سليمان، مرجع سبق ذكره، ص ص 50، 51.

²إيهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2011، ص 46.

³إيهاب فاروق مصباح العاجز، مرجع سبق ذكره، ص 47.

- الاقتصاد في التكاليف.
- مشاركة الملفات بحيث يستطيع المستخدمون الوصول إليها.
- كفاءة وسرعة الاتصالات.
- توفير خدمة البريد الإلكتروني.¹

- **شبكة الاتصالات الإكسترنات (Extranet):** و تعرف بأنها شبكة انترنت خاصة, تسمح لبعض المستخدمين المحددين سلفا بالدخول عبر شبكة الإنترنت ولكن بصلاحيات وقيود محددة، وبذلك تكون تطويرا لشبكة الإنترنت تلبية لمتطلبات أنشطة المنظمات على اختلاف أنواعها، كما توفر مزايا عديدة منها:

- متابعة القوانين.
- خدمة التوظيف.
- تسهيل عملية الشراء في المنظمات.²

- **شبكة الاتصال الإنترنت (Internet):** هي شبكة معلوماتية عالمية تضم مجموعة من الشبكات منتشرة بجميع أنحاء العالم، محور ارتكاز الإدارة الإلكترونية.³

د- صناعات المعرفة: هم العاملون في حقل المعرفة من تقنيين ومبرمجين ومحليي النظم، والمديرين لقواعد البيانات، والمختصين في التكنولوجيا و الشبكات والاتصالات، ومهندسي المعرفة والمطورين لبرامج التطبيقات، وكل من له علاقة مع المعرفة إنتاجا وتخزيناً وتوزيعاً.⁴

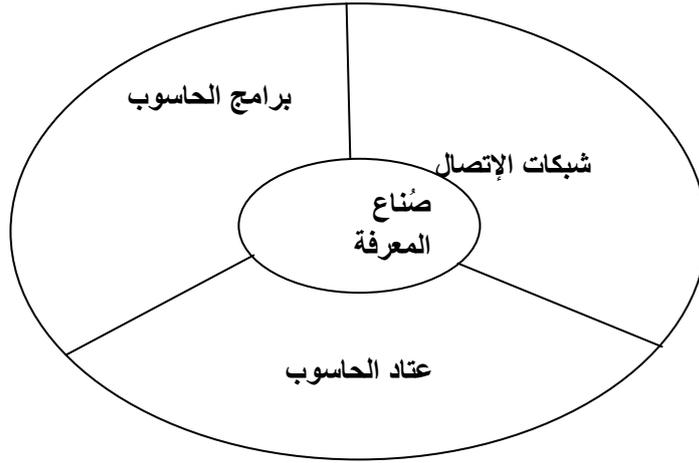
ويوضح الشكل التالي العناصر الأساسية للإدارة الإلكترونية ومحورها الإنساني الذي بدوره لا قيمة لتلك المنظمة.

¹ شائع بن سعد القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص 27.

² أمال ديلمي، دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تعزيز إدارة المعرفة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة أم البواقي، 2014-2015، ص 72.

³ عبان عبد القادر، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر، أطروحة دكتوراة في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016، ص 77.

⁴ أحلام محمد شواي، الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد 24، العدد 04، 2016، ص 07.



الشكل (02): عناصر الإدارة الإلكترونية

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على المعطيات المقدمة في: فريد كورتل، وآسيا تيش سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 50.

وعليه يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية تتكون من مجموعة من العناصر الأساسية التي تضمن السرعة والدقة والتلقائية، وفقا لمتطلبات المواكبة والاستخدام الكفاء والفعال لنظم وأدوات تكنولوجيا الإعلام والاتصال.

المطلب الرابع: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى تهيئة البيئة المناسبة، فهي بناء يؤثر ويتأثر بكافة عناصر البيئة المحيطة ويتفاعل معها لذلك يجب أن تراعي عدة متطلبات.

الفرع الأول: المتطلبات الإدارية والتقنية

أولاً: المتطلبات الإدارية: ويتمثل فيما يلي:

أ- وضع استراتيجيات وخطط التأسيس: الاستعانة بالجهات الاستشارية والبحثية لدراسة ووضع مقاييس الإدارة الإلكترونية، التكامل والتوافق بين المعلومات المرتبطة بأكثر من جهة.¹

¹كافية عيدوني، و بن حجوبة حميد، مرجع سبق ذكره، ص 228.

ب- القيادة والدعم الإداري: القيادة هي المفتاح الرئيسي لنجاح أو فشل أي مشروع، كما أن دعم الإدارة وقدرتها على إيجاد بيئة مناسبة للعمل.¹

ج- الهيكل التنظيمي: إن الهرم التقليدي لم يعد مناسباً لأي منظمة تسعى لمواكبة التطورات في عصر تكنولوجيا المعلومات، بل يجب اللجوء إلى المصفوفات والشبكات وتنظيمات الخلايا الحية المرتبطة بنسيج الاتصالات، التي تتناسب مع مبادئ الإدارة الإلكترونية.

د-تعليم وتدريب الموظفين، توعية وتثقيف المتعاملين: وذلك بإحداث تغييرات جذرية في نوعية الموارد البشرية أي بإعادة النظر في نظم التعليم والتدريب.²

هـ-وضع الأطر التشريعية وتحديثها وفقاً للمستجدات: أي إصدار القوانين والأنظمة و الإجراءات التي تسهل التحول نحو الإدارة الإلكترونية وتلبي متطلبات التكيف معها.

ثانياً- المتطلبات التقنية: تعد البنية التحتية هي المكون الطبيعي لمشروع الإدارة الإلكترونية ولا يمكنه القيام بدونها، فكلما كانت البنية التحتية قوية كلما زادت قدرتها على الوفاء بمتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المستقبل مع استيعاب الزيادة والتوسع، وتشمل تطوير وتحسين شبكة الاتصالات بحيث تكون متكاملة وجاهزة للاستخدام واستيعاب الكم الهائل من الاتصالات في آن واحد لكي تحقق الهدف من استخدام شبكة الإنترنت.³ بالإضافة إلى توفير التكنولوجيا الرقمية الملائمة من تجهيزات وحاسبات آلية وأنظمة وقواعد البيانات، مع توفير خدمات البريد الإلكتروني.

الفرع الثاني: المتطلبات البشرية والمالية:

أولاً- المتطلبات البشرية: يعتبر العنصر البشري هو الأهم في منظومة عناصر الإدارة الإلكترونية وهم صناع المعرفة من القيادات الرقمي، والمحللون للموارد المعرفية ورأس المال الفكري في المنظمة ويتولى صناع المعرفة إدارة التعاضد الإستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية من جهة وتغيير طرق التفكير السائدة للوصول إلى ثقافة المعرفة من جهة أخرى، فينبغي تدريب وبناء قدرات كافة الموظفين

¹ عبد الله حسن مسلم، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، عمان: دار المعزز للنشر والتوزيع، 2014، ص 209.

² سناء رحمانى، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير المؤسسة-دراسة حالة مؤسسة كوندور-برج بوعريج، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016-2017، ص 50، 51.

³ عبد الرحمن سعد القرني، تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2007، ص 23.

على طرق استعمال أجهزة الكمبيوتر إدارة الشبكات وقواعد المعلومات والبيانات و كافة المعلومات اللازمة، للعمل على إدارة وتوجيه الإدارة الإلكترونية بشكل سريع.¹

ثانيا- المتطلبات المالية: يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية على أرض الواقع مبالغ مالية ضخمة وهذا لضمان بلوغ أهدافها المنشودة، من تحسين مستوى البنية التحتية وتوفير الأجهزة والمعدات اللازمة، وتحديثها من وقت لآخر لمواكبة التطور الحاصل ومن بين هذه المتطلبات المالية ما يلي:

أ- ضرورة التخطيط الرشيد.

ب- رصد مبالغ مالية كافية لإقامة بنية تحتية وتكوين الموظفين في مجال الإدارة الإلكترونية.

ج- من الأحسن رصد ميزانية مستقلة بغرض ديمومة التمويل وسهولة الرقابة عليها.²

الفرع الثالث: المتطلبات القانونية والأمنية

أولاً- المتطلبات القانونية: يقدم أسلوب الإدارة الإلكترونية تحديات جديدة للجهات التشريعية والتي ينبغي عليها أن تتمتع بالمرونة والقدرة على تطوير التشريعات بحيث تتماشى مع متطلبات الإدارة الإلكترونية وفي هذا الصدد فإن الأمر يتطلب ضرورة إعطاء الصبغة القانونية لأعمال ومعاملات الإدارة الإلكترونية، وتمثل هذه المتطلبات فيما يلي:

أ- وضع استراتيجيات وطنية لأمن المعلومات

ب- وضع القوانين واللوائح التنظيمية التي تحد من السطو الإلكتروني وانتهاك خصوصية المعلومات في الإدارة الإلكترونية.³

ثانيا- المتطلبات الأمنية: تعد مسألة أمن المعلومات من أهم معضلات العمل الإلكتروني بمعنى أنه ينبغي توفير الأمن الإلكتروني والسرية الإلكترونية، وحماية الأرشيف الإلكتروني من أي عبث والتركيز على هذه النقطة لما لها من أهمية وخطورة على الأمن القومي والشخصي للدولة والأفراد وذلك بوضع الأمن في البرمجيات - بروتوكول الشبكة- أو باستخدام التوقيع الإلكتروني أو التشفير الإلكتروني.⁴

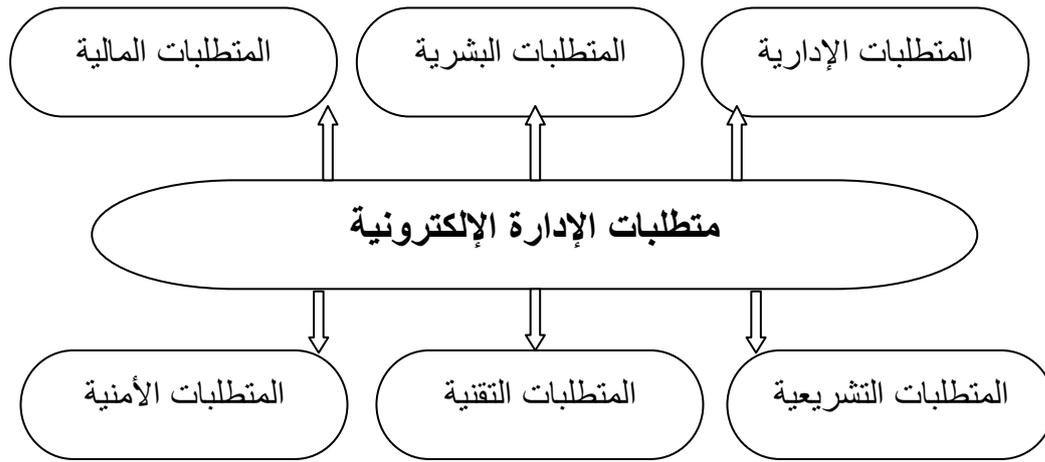
والشكل التالي يوضح المتطلبات اللازمة بتطبيق الإدارة الإلكترونية وهي كالآتي:

¹ علي بن سعيد الأسمرى، تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية ومتطلبات تطويرها من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير في التربية، جامعة الإمام محمد بن سعود، 2009، ص 49.

² عماد بوقلاشي، مرجع سبق ذكره، ص 101.

³ محمد الطيب عزوز، تأثير الإدارة الإلكترونية على أداء وتحسين سير المرفق العام دراسة حالة: مصلحة الوثائق البيومترية لبلدية مقرة ولاية المسيلة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في إدارة الموارد البشرية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2016-2017، ص 20، 21.

⁴ كلثم محمد الكبسي، مرجع سبق ذكره، ص 37.



الشكل (03): متطلبات الإدارة الإلكترونية

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على المعطيات المقدمة في: صليحة بوسليمان، واقع ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المرافق العامة في الجزائر: دراسة نموذجية لمصالح الحالة المدنية، مداخلة مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي: النظام القانوني للمرفق العام الإلكتروني، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018، ص 7.

المبحث الثاني: أساسيات الأداء الوظيفي

إن موضوع الأداء في المنظمات بات يشغل اهتمام الباحثين، و قد تولد عن هذا الاهتمام الكثير من الدراسات لتحديد هذا المفهوم، و رغم ذلك يبقى يعاني من صعوبة التحديد، نظرا لاختلاف وجهات نظر الباحثين و المفكرين، كونه يعتبر مفهوما واسعا و متداخلا مع بعض المفاهيم الأخرى.

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي و عناصره

يحظى مفهوم الأداء بأهمية كبرى في تسيير المنظمات و لا يزال الاهتمام متزايدا من طرف الباحثين و الممارسين في مجال الإدارة و التسيير، حيث يعتبر الدافع الأساسي لوجود أي منظمة و العامل الأكثر إسهاما في تحقيق أهدافها.

الفرع الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

تعددت تعريفات الباحثين للأداء الوظيفي فيعرف بأنه: " الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، و إدراك الدور أو المهام، و بالتالي يشير إلى درجة تحقيق المهام المكونة لوظيفة الفرد و إتمامها"¹.

و يشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، و يعكس الكيفية التي يحقق و يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، و غالبا ما يحدث لبس و تداخل بين الأداء و الجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج.²

و يقصد بالأداء الوظيفي القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات و واجبات، وفقا للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء و المدرب، أو هو قيام الفرد بالمهام و الأنشطة و الواجبات المتعلقة بوظيفته المكلف بها، و يمكن الحكم على أداء هذا العمل من خلال مقاييس معيارية خاصة و محددة و نوعية للجهد المبذول و نمط الأداء.³

إن الأداء الوظيفي يمكن أن يعكس و فاء الفرد العامل أو الفريق بمتطلبات العمل أو المهمة، فهو سلوك يؤدي لنتائج قد تكون مطابقة للأهداف المخططة أو تقل عنها أو حتى تتجاوزها، و هذا يكون وفقا لمدى كفاءة و فعالية الجهد المبذول لبلوغ النتائج.⁴

يُلاحظ من خلال هذا التعريف أن الأداء الوظيفي مرتبط بمؤشري الكفاءة و الفعالية حيث تشير الكفاءة إلى العلاقة النسبية بين المدخلات و المخرجات التي تفسر كيفية إنجاز العمل بالشكل المطلوب، باتباع أفضل الوسائل و الطرق الموصلة للأهداف.

أما الفاعلية فهي تعبر عن العلاقة النسبية بين النتائج المحققة و الأهداف المخططة التي تفسر القدرة على تحقيق الأهداف بالشكل الصحيح، بمقارنة الأداء المحقق بالنسبة للأداء المطلوب.

الكفاءة = المخرجات / المدخلات **الفاعلية = النتائج المحققة / الأهداف المسطرة**

¹ ميسون إسماعيل الفقاوي، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي و أثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2017، ص33.

² نادر حامد عبد الرزاق، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2010، ص 17.

³ خالد أحمد الصرايرة، الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد 01، 2011، ص 607.

⁴ سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013-2014، ص 65.

من خلال التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف إجرائي للأداء الوظيفي:

" هو مجموعة النتائج و المخرجات التي يحققها الفرد الشاغل للوظيفة خلال تأديته للمهام الموكلة إليه بفعالية و كفاءة، و بمواصفات محددة مسبقا من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المنظمة "

الفرع الثاني: عناصر الأداء الوظيفي

يتكون الأداء الوظيفي من مجموعة من العناصر و يتمثل أهمها في ما يلي:

أولاً: المعرفة بمتطلبات العمل: و تشمل المعارف العامة و المهارات الفنية و المهنية، و القدرة على التنظيم و تنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

ثانياً: نوعية العمل: و تتمثل في ما يدركه الفرد من عمله الذي يقوم به و ما يمتلكه من المهارات التي تتطلبها الوظيفة، و تشمل أيضا كل المهام و المسؤوليات و الخبرات.

ثالثاً: كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الفرد إنجازَه في الظروف العادية للعمل، و مقدار سرعة هذا الإنجاز.¹

رابعاً: المثابرة والوثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل، وكذا قدرة الموظف على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين²

وعليه يمكن القول أن عناصر الأداء الوظيفي أساسية، وبدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى أداء الموظفين في المنظمة.

المطلب الثاني: محددات ومعايير الأداء الوظيفي

يتطلب تحديد مستوى الأداء الوظيفي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى وماهية التفاعل بينها وذا ليس بالأمر سهلاً نظراً لتداخل المحددات والمعايير

الفرع الأول: محددات الأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي هو مجموعة الأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة، وهو ينتج من تضافر مجموعة من المحددات التي يتأثر بها وهي نوعان:

¹MartoryBernared, Crooner Daniel, **Gestion des ressources humaines : pilotage social et performances**, Paris : Dunod, 2013, P 160.

²حسين محمد الحراشة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، عمان: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، 2014، ص 93.

أولاً-المحددات الداخلية: وهي تتعلق بالموظف نفسه، ومدى سيطرته عليها وتتمثل في:

- أ- **الجهد (الدافعية):** وهو الجهد الناتج من حصول الموظف على الدعم والحافز، والذي يُترجم إلى الطاقة الجسمانية والحركية والعقلية التي يبذلها الموظف لأداء مهمته.¹
- ب- **القدرات:** وتتمثل في الخصائص والمهارات الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، وتسمى بالكفايات الشخصية كالقدرة والتحمل وسرعة البديهة.
- ج- **إدراك الدور أو المهمة:** ويتمثل في الاتجاه الذي يعتقد الموظف وأنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، بمعنى أن الأداء يتحدد بمدى فهمه للدور الذي يقوم به، بحيث يتضمن هذا الفهم ترجمة الجهود وتسخيرها في الوظيفة.²

وعليه يمكن صياغة محددات الأداء الوظيفي في المعادلة التالية:

محددات الأداء الوظيفي = الجهد (الدافعية) × القدرات (الخبرات) × إدراك الدور.

ثانياً-المحددات الخارجية: وتتعلق بالبيئة المحيطة، أي الخارجية عن سيطرة الموظف وهي:

- أ- **متطلبات العمل:** تتعلق بكل من الواجبات والمسؤوليات، والأدوات والتوقعات المأمولة من الموظف، إضافة إلى الطرق والأدوات والأساليب المستخدمة في ممارسته لمهامه.
- ب- **البيئة التنظيمية:** وهي البيئة السائدة في المنظمة وتشمل كل من مناخ العمل، الإشراف، توفر الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام الإتصال، السلطة، أسلوب القيادة، نظم الحوافز...³

ج- **البيئة الخارجية:** تؤثر المنافسة الخارجية والتحديات الاقتصادية على أداء الموظف.

وعليه يمكن القول أن الأداء الفعّال يتحقق من خلال توافر كل من المحددات الداخلية والخارجية للأداء الوظيفي.

الفرع الثاني: معايير الأداء الوظيفي

يهدف وضع المعايير للأداء إلى مراقبة الأداء الوظيفي بصفة دائمة للتعرف على أي تذبذب فيه بغرض التدخل في الوقت المناسب لمعالجة السلبيات وأوجه القصور، وتتمثل هته المعايير فيما يلي:

¹ ميسون إسماعيل الفقعاري، مرجع سبق ذكره، ص 38.

² حليلة موساوي، دور الإتصال المؤسسي في رفع الأداء الوظيفي في إدارة الجماعات المحلية في الجزائر، مذكرة ماستر في العلوم السياسية، جامعة الجليلي بو نعامة، خميس مليانة، 2015، ص 44.

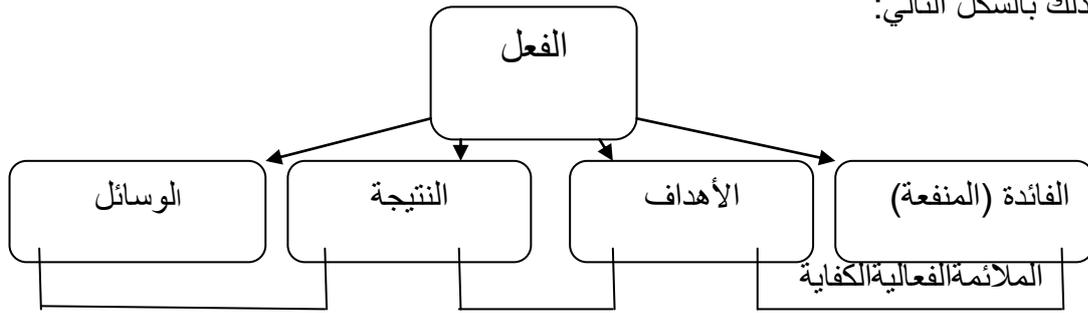
³ ميسون إسماعيل الفقعاري، مرجع سبق ذكره، ص 39.

أولاً- الجودة: هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانيات الموظف، وهي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على كيفية الأداء من حيث درجة الإتقان.¹

ثانياً- الوقت: حيث ترجع أهميته إلى أنه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض، فهو رأس مال وليس دخل، مما يحتم أهمية استغلاله استغلالاً أمثل.²

ثالثاً- الإجراءات: هي عبارة عن خطوات مركبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف، فبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في انجاز العمل متوقعة و مدونة في مستندات المنظمة، وفق قواعد ونظم وتعليمات، إلا أنه يُفضل الاتفاق بين الرؤساء و المرؤوسين على الإجراءات المتبعة سواء ما تعلق منها بانجاز المعاملات أو تسليمها أو تسلمها.³

وكذلك يمكن الحكم على أداء الموظفين من خلال ثلاثة معايير: الملائمة، الفعالية، الكفاية، ويعبر عن ذلك بالشكل التالي:



الشكل (04): معايير الأداء الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على المعطيات المقدمة في: بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013-2014، ص 65.

وعليه يمكن القول أنه على كل منظمة أن تحدد المعايير المناسبة لها وفقاً لطبيعة نشاطها وآليات عملها ولكن بشرط أن تتصف تلك المعايير بالمصادقية والموضوعية والوضوح، وإمكانية الوصول إلى تحقيقها وقياسها في آن واحد.

¹ صليحة شامي، المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2009-2010، ص 73.

² إيمان خويلدات، أثر تسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الوطنية، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013-2014، ص 8.

³ موساوي حليلة، مرجع سبق ذكره، ص 47.

المطلب الثالث: أنواع ومؤشرات الأداء الوظيفي

الفرع الأول: أنواع الأداء الوظيفي

يتم تصنيف الأداء الوظيفي وتحديد أنواعه بناءً على عدة معايير علمية والتي يمكن أن نجملها على النحو التالي:

أولاً- معيار الشمولية: وهو يقسم الأهداف إلى كلية وجزئية بحيث يُصنف الأداء إلى:

أ- الأداء الكلي: وهو الأداء الذي تجسده الإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمنظمة في تحقيقها، دون نسب أي إنجاز لأي عنصر من العناصر، مثل مدى بلوغ المنظمة لأهدافها الشاملة كالاستمرارية والنمو وغيرها من الأهداف.

ب- الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المنظمة.¹

ثانياً- معيار الأجل: وينقسم الأداء حسبه إلى طويل، متوسط، قصير الأجل، وهذا النوع يُعتبر صعب التطبيق ولا يمكن الاعتماد عليه بصفة دقيقة، وذلك لصعوبة الفصل بين الآجال وتحديد موعدها مسبقاً إلا بصفة تقريبية.

ثالثاً- معيار المصدر: ويُقسم الأداء حسبه إلى:

أ- الأداء الداخلي (الذاتي): ويُطلق عليه أداء الوحدة، أي أنه يُنتج ما تملكه المنظمة من المواد ويُنتج بالأساس ما يلي:

1- الأداء البشري: وهو أداء أفراد المنظمة الذين يمكن اعتبارهم مورداً استراتيجياً قادراً على

صنع القيمة، وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال خبراتهم ومهاراتهم.²

2- الأداء التقني: ويتمثلي قدرة المنظمة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.

3- الأداء المالي: ويكمن في فعالية تهيئة الوسائل المالية المتاحة وحسن استعمالها.

ب - الأداء الخارجي: وهو الأداء الناتج من المتغيرات الحاصلة في المحيط الخارجي للمنظمة، وهذا النوع بصيغة عامة يظهر فيالنتائج الحيدة التي تحصل عليها المنظمة.

رابعاً- معيار الطبيعة: والذي يُصنف الأداء الوظيفي إلى نوعين هما:

¹ عبد الملك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الأول، نوفمبر 2001، ص 89.
² بابة فويل، مراجعة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2012-2013، ص 71.

أ- **الأداء الصناعي:** وهو الذي يخص المنظمة الصناعية والتي تهدف إلى تقديم أفضل المنتجات ذات الجودة، وبالكمية المطلوبة وفي الوقت المناسب.¹

ب- **الأداء الخدمي:** والذي يخص المنظمة الخدمية والتي تهدف إلى توفير الخدمة تلبية لمتطلبات المواطنين.

الفرع الثاني: مؤشرات الأداء الوظيفي

إن مظاهر الأداء تعطينا فكرة عن سلبية أو إيجابية الأداء، وأحياناً قد لا يكفي مظهر أو مؤشر واحد إذ يجب تصافر عدة مؤشرات لتحقيق الأداء الجيد، وتتمثل هته المؤشرات فيما يلي:

أولاً- **رضا الموظف عن عمله:** الرضا هو الشعور الذي يشعر به الفرد في قرارات نفسه، وهو حالة نفسية قد تكون إيجابية وقد تكون سلبية وتظهر آثارها في السلوك، فيجب ملاحظة الموظف في موقع عمله من خلال الزيادة في الإنتاجية، الحضور في المواعيد، فإذا كان الموظف راضٍ عن عمله فذلك يعني أن الأداء سيكون أفضل. والرضا هو محصلة العناصر التي يتصور الموظف أن يحصل عليها من عمله وهي كالاتي:

الرضا عن العمل = الرضا عن الأجر + الرضا عن محتويات العمل + الرضا عن فرص الترقية + الرضا عن الإشراف + الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن ظروف العمل.²

ثانياً- **معدل الإنتاج:** ويُقصد به الزيادة في مستوى الإنتاج أو انخفاضه ضمن المعدلات المقررة، وبالتالي فإن معدل الإنتاج يدل على الأداء، ففي حالة قامت المنظمة بإشراك الموظفين في الأرباح مما يعني دخلاً إضافياً لهم، فسوف يُحقق الموظفون زيادةً في الإنتاج وتضافراً في الجهود وبالتالي الرفع من معدلات الأداء.

ثالثاً- **ارتفاع معدل دوران العمل:** وهو التخلي الطوعي أو غير الطوعي عن العمل في المنظمة، وهو درجة حركة الموظف وتنقله داخل المنظمة، أو من منظمة إلى أخرى حيث أن ارتفاع معدل دوران العمل يدي إلى زيادة تكلفة الاختيار والتعيين والتدريب للموظفين، وكان دليلاً على انخفاض مستوى الأداء حيث يخلق نوعاً من عدم الاستقرار في الوظيفة بسبب صعوبة التكيف.³

¹ مفيدة جياوي وآخرون، المفاهيم الحديثة لإدارة الإنتاج والعمليات، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2014، ص 51.

² سهام بن رحمون، مرجع سبق ذكره، ص 77.

³ أحمد فارس بوعمامة، المهارات القيادية ودورها في الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009-2010، ص ص 114، 115.

رابعاً- التغيب: يشير إلى الحالة التي تنشأ من عدم حضور موظف ما إلى العمل رغم أنه مدرج ضمن جدول العمل، ويؤثر على مستوى الأداء حيث أنه يصعب على المنظمة تحقيق أهدافها إذا ما انقطع الموظفون عن العمل.

وعليه يمكن القول بأن الحكم على الأداء الوظيفي لا يقاس بمعيار أو مؤشر واحد فقط وإنما بتضافر مجموعة من المعايير والمؤشرات حتى يتم الحكم على أداء الموظفين.

خلاصة الفصل الأول

تعتبر الإدارة الإلكترونية من الإستراتيجيات الحديثة التي تسعى المنظمات لانتهاجها، عن طريق استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ومحاولة ربطها بكافة الأنشطة الإدارية لتبسيط الإجراءات

وهي منظومة متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي من إدارة يدوية إلى إدارة باستخدام الحاسب الآلي، ولتجسيد هذا التحول لا بد له من توافر مجموعة من المتطلبات، وحتى تحقق المنظمات الإدارية أداء مرتفعا لا بد لها من الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاستغلال الأمثل لهذا التطور الحاصل من خلال خلق بيئة تنافسية بين المنظمات تُشجع على العمل الإلكتروني.

وبالتالي فالإدارة الإلكترونية تلعب دورا أساسيا في التأثير على أداء المنظمات من خلال اكتساب الموظفين لثقافة إلكترونية في كافة مجالات عملهم، بما يساهم في زيادة فعالية وجودة الأداء وسرعته.

الفصل الثاني
تطبيقات الإدارة الإلكترونية في
العملية الإدارية

إن التزايد المستمر في دور المنظمات في القرن الواحد والعشرين، وسعيها نحو مواكبة التطور والنمو، زاد من مسؤولياتها واهتماماتها، وأضاف إليها أهدافا جديدة لم تكن سابقا ضمن أولوياتها. كما أن التحولات التي طرأت على العالم مثل العولمة، وما بعد الحداثة والتطورات التكنولوجية واثورة المعلومات والاتصالات والانترنت ولدت تحديات كبيرة أمام هذه المنظمات مما ترتب عليها سرعة في الأداء والإنجاز واتخاذ القرارات، فالتغيير ولتطوير ومواكبة التجديد فرض على المنظمات تطبيق سياسات إدارية مفتوحة حتى تكون قادرة على تلبية احتياجات مجتمع عصر المعلومات والمعرفة، وترفع من مستوى أدائها الوظيفي من خلال تبسيط وتسهيل الإجراءات وتدريب الموظفين على استخدام التكنولوجيا الحديثة، لضمان عملها بالشكل الصحيح مما يحقق معايير الأداء الكفاء الذي تسعى كل منظمة لتحقيقه.

و على ضوء هذا الطرح تم التطرق في الفصل الثاني إلى العناصر التالية:

المبحث الأول: مرتكزات تطبيق الإدارة الإلكترونية

المطلب الأول: دواعي التحول إلى الإدارة الإلكترونية

المطلب الثاني: خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية

المطلب الثالث: أهمية الإدارة الإلكترونية

المبحث الثاني: أداء المنظمات في ظل تبنيها الإدارة الإلكترونية

المطلب الأول: التخطيط الإلكتروني

المطلب الثاني: التنظيم الإلكتروني

المطلب الثالث: القيادة الإلكترونية

المطلب الرابع: الرقابة الإلكترونية

المبحث الأول: مرتكزات تطبيق الإدارة الإلكترونية

تعتمد عملية التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية على طرق علمية وتكنولوجيا وتقنيات إدارية متخصصة، تتطلب خبرات وتخصصات رائدة تهدف إلى ترك آثار واسعة على المنظمات ومجالات عملها ووظائفها، والواقع أن هذه التأثيرات لا تعود فقط إلى البعد التكنولوجي المتمثل في التكنولوجيا الرقمية، وإنما يعود إلى البعد الإداري المتمثل في تطوير المفاهيم الإدارية التي تراكمت لعقود عديدة.

المطلب الأول: دواعي التحول إلى الإدارة الإلكترونية

تسعى كل منظمة إلى التحول الإلكتروني أو ما يسمى بالإدارة الإلكترونية، وهذا التوجه لا بد له من أسباب و دواعي تدفعه للظهور، وفق ما يلي:

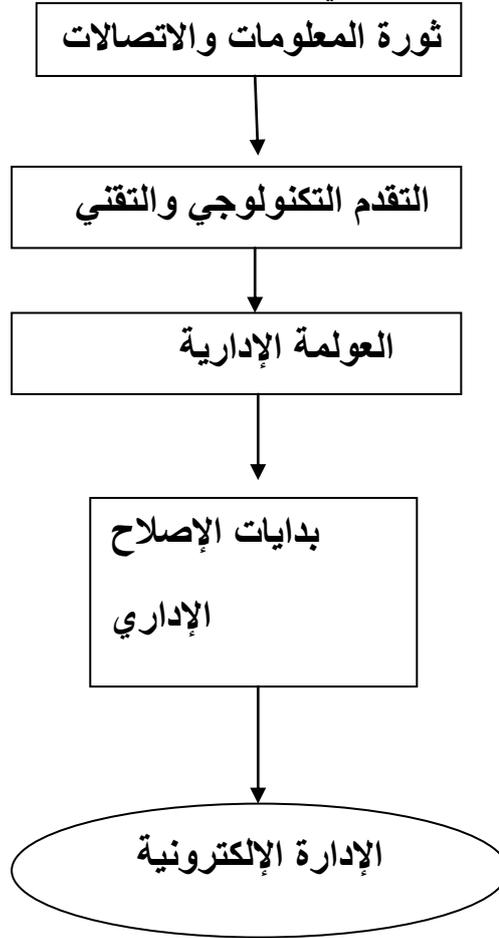
- أ- تسارع التقدم العلمي و التكنولوجي: مع انتشار الثقافة التنظيمية، تطور الحاسوب و تطبيقاته وتطورت الاتصالات التي أدت إلى ترابط المجتمعات الإنسانية، من خلال توجهات العولمة نحو القرية الكونية و تتضمن العديد من النقاط:
 - ضرورة الاستجابة لمتطلبات البيئة المحيطة والتفاعل معها.
 - التحولات الديمقراطية وما رافقتها من متغيرات و توقعات اجتماعية.
 - التحول إلى التقنية الجديدة والمعاملات الإلكترونية.¹
- ب- التحول من النمط التقليدي إلى نمط الفكر الإداري الجديد القائم على تقنيات الاتصالات والمعلومات واستيعابها من منظور إداري يقوم على تحديد الأهداف الإستراتيجية للمنظمة واستكشاف التقنيات المناسبة والقادرة على مساعدتها في تحقيق أهدافها.
- ج- التوجه نحو توظيف تكنولوجيا المعلومات، حتى يتم إنجاز الأعمال بالدقة المطلوبة.
- د- توجهات العولمة و ترابط المجتمعات الإنسانية حيث يتم الربط الفعال بين هذه المجتمعات من خلال شبكة الانترنت.

¹ رمضان سالم عمار الصكالي، محاولات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الليبية دراسة تحليلية، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد 17، 2016، ص 09.

هـ-مواكبة العالم المتقدم الذي انتشرت فيه مفاهيم جديدة مثل الحكومة الإلكترونية، وتطبيقاتها في كثير من المجتمعات، بحيث وجب على الدول النامية مواكبة هذا التطور في هذا عصر التكنولوجيا الحديثة والتنافس في تقديم الخدمات بناء على معايير السهولة، الفعالية والكفاءة.¹

و-ظهور حركات الإصلاح الإداري مثل: إدارة الجودة الشاملة.

وانطلاقاً مما سبق يمكن توضيح أهم الأسباب المتعلقة بالتحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال المخطط التالي:



الشكل(05): دواعي التحول إلى الإدارة الإلكترونية

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على المعطيات المقدمة في: إيمان آيت مهدي، تسيير الموارد البشرية في ظل الإدارة الإلكترونية، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، 2017- 2018، ص 30.

¹ إيمان آيت مهدي، مرجع سبق ذكره، ص ص 30، 31.

المطلب الثاني: خطوات تنفيذ الإدارة الإلكترونية

يحتاج التحول إلى الإدارة الإلكترونية عدة خطوات حتى تتم العملية بالشكل الذي يحقق الأهداف المرجوة حتى تتمكن المنظمة من الاستفادة القصوى من التقنية الحديثة واستثمارها استثماراً أفضل، وتتمثل خطوات التطبيق في ما يلي:

أ- إعداد الدراسات الأولية: يتم تشكيل فريق عمل يضم متخصصين في الإدارة المعلوماتية، لمعرفة واقع الإدارة من تقنيات المعلومات وتحديد البدائل المختلفة وجعل الإدارة العليا على معرفة تامة من كل النواحي المالية، فنية، بشرية.¹

عند إقرار توصية الفريق من قبل الإدارة العليا في تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمة لابد من إعداد خطة متكاملة و مفصلة لكل مرحلة من مراحل التنفيذ.

ب- تحديد المصادر: لابد من تحديد المصادر اللازمة للتطبيق، ومن هذه المصادر الكوادر البشرية التي تحتاجها، الأجهزة والمعدات المطلوبة، البرمجيات ويعني هذا تحديد البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمة.²

ج- تحديد المسؤولية: لتنفيذ الخطة لابد من تحديد الجهات التي سوف تقوم بتنفيذها و تمويلها، بشكل واضح ضمن الوقت المحدد للخطة والتكلفة المرصودة لها.

د- متابعة التقدم التقني: نظراً للتقدم السريع في مجال التقنيات الإدارية، ولغرض مواكبة آخر الابتكارات في هذا المجال فإن هناك مسؤولية مضافة عند تنفيذ الخطة وهو العمل على الحصول على آخر الابتكارات في كافة عناصر الإدارة الإلكترونية، من اتصالات برمجيات وغيرها.³

وهناك من الباحثين من يقترح خطوات أخرى:

- تقييم الواقع الحالي للمنظمة من حيث جاهزيتها لإدخال التكنولوجيا الحديثة وكذا تقييم الثقافة التنظيمية للعاملين، وقدرتهم على استخدام التكنولوجيا الحديثة بكفاءة.

- معرفة الجدوى الاقتصادية والفوائد المرجوة من تطبيق الإدارة الإلكترونية.

¹ ايمن زريق، امينة بهلول، الإدارة الإلكترونية و دورها في تطوير أداء العاملين بالمكتبات الجامعية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم المكتبات و التوثيق، جامعة 8 ماي 1949، قالمة، 2017، 2018، ص 31.

² أحمد فتحي الحيث، مرجع سبق ذكره، ص 44.

³ آلاء كامل محمد، واقع الإدارة الإلكترونية في التعليم المستمر بمؤسسات التعليم العالي في محافظة غزة و علاقته ببرامج التدريب، رسالة ماجستير في أصول التربية، جامعة الأزهر، غزة، 2014، ص 21.

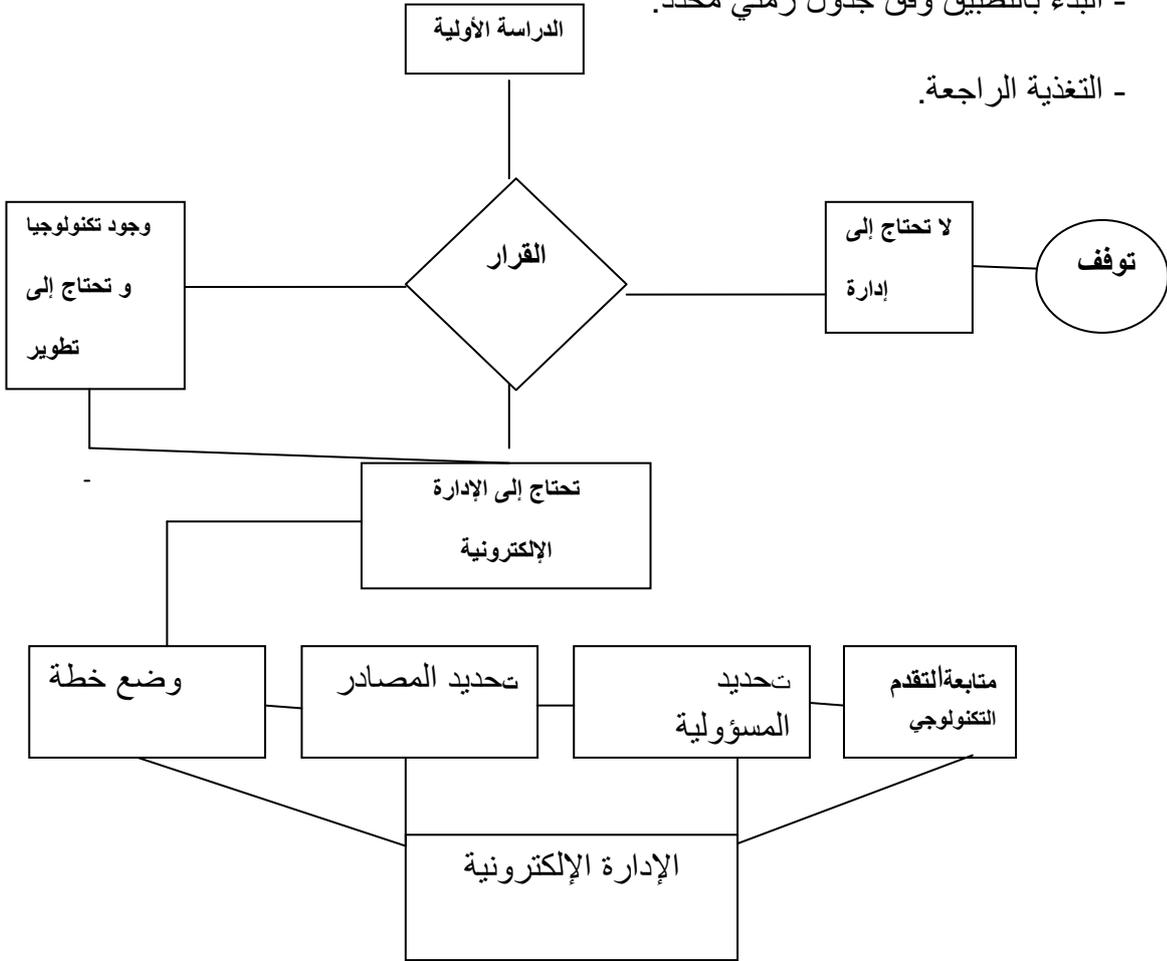
- إعداد الدراسة الأولية بجميع جوانبها مالية، فنية، موارد بشرية.

- البدء بوضع خطة تنفيذية للتطبيق.

- تحديد متطلبات تنفيذ الخطط، المتمثلة في البرامج، المعدات، و تحديد الجهات المسؤولة عن التنفيذ.

- البدء بالتطبيق وفق جدول زمني محدد.¹

- التغذية الراجعة.



الشكل(06): خطوات تنفيذ الإدارة الإلكترونية

المصدر: علاء عبد الرزاق، مرجع سبق ذكره، ص 66.

المطلب الثالث: أهمية الإدارة الإلكترونية

نظرا للاهتمام الكبير الذي توليه الدول المتقدمة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات بمكوناتها المختلفة والذي يعود سببه للفائدة التي تقدمها هذه الأخيرة وتتمثل أهميتها في ما يلي :

¹ أحمد فتحي الحيث، مرجع سبق ذكره، ص 45

- تبسيط الإجراءات داخل المنظمات، وهذا ينعكس إيجابيا على مستوى الخدمات التي تقدم إلى المواطنين ومنها: اختصار وقت تنفيذ المعاملات الإدارية المختلفة.

- الدقة و الموضوعية في إنجاز العمليات داخل المنظمات.

- تقليل استخدام الورق، وهي المشكلة التي تعاني منها أغلب المنظمات في عملية الحفظ والتوثيق، مما يؤدي إلى عدم الحاجة إلى أماكن تخزين حيث يتم الاستفادة منها في أمور أخرى.¹

- تحسين فعالية الأداء واتخاذ القرار، من خلال إتاحة المعلومات والبيانات لمن أراها، وتسهيل الحصول عليها من خلال توافرها على الشبكة الداخلية، بأقل جهد من خلال وسائل البحث.

- المرونة في عمل الموظف من حيث سهولة الدخول إلى الشبكة الداخلية من أي مكان يتواجد فيه للقيام بالعمل .

- سهولة و سرعة الوصول إلى التعليمات و المعاملات الإدارية إلى الموظفين.

- تحسين مستوى أداء المنظمة، فالإدارة الإلكترونية تساعد على تحسين إجراءات تقديم الخدمات مما يسهل الأعمال و المعاملات التي تقدمها المنظمة.

- تحقيق التواصل بين المنظمة و المتعاملين منها، حيث يمكن توفير و اتاحة البيانات و المعلومات بشفافية تامة.²

- تمكن الإدارة الإلكترونية المنظمة من عرض نتائج و إجراءات، من أجل تقديم الخدمات للجمهور بصورة أفضل تيسر حركة التعامل مع الموظفين في المنظمة، كما تتيح فرصة فتح قنوات اتصال جديدة بين القائمين على إدارتها و بين المتعاملين مما تيسر أداء الأعمال و المعاملات و تنزيل الكثير من الشكوك و المعوقات المتعلقة بها.³

- تخفيض تكاليف الإنتاج و زيادة هامش الربح حيث يختلف شكل المنظمة من الشكل التقليدي الذي يعتمد على استخدام عدد كبير من الموظفين و استخدام الهياكل التنظيمية المعقدة، إلى الشكل الإلكتروني الذي يتطلب عمالة قليلة دون التقيد بوجود مواقع إلكترونية محددة.

¹ موسى عبد الناصر، محمد قريشي، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي، كلية العلوم و التكنولوجيا بجامعة بسكرة، مجلة الباحث، العدد 09، 2011، ص 89

² أحمد فتحي الحيث، مرجع سبق ذكره، ص 30

³ Jacques sauret, **Efficacité de l'administration et service a l'administré** : les enjeux de L'administration électronique, Revue française d'administration publique, école national d'administrative, France, 2004, p 288 .

- تحسين جودة المنتجات والخدمات وزيادة درجة التنافسية، حيث تتيح الإدارة الإلكترونية للمنظمة فرصة التواجد عن قرب، الأمر الذي يوفر لها المعلومات عن رغبات المتعاملين وذلك فيما تعلق بتشكيلة المنتجات المطلوبة.¹

- تفيد في التقليل من الأعباء الوظيفية الروتينية الملقة على عاتق المدراء، مما يتيح لهم استغلال هذا الوقت في التخطيط الاستراتيجي ورسم السياسات العامة للمنظمة، مما يساهم في رفع كفاءة وفعالية الإدارة العليا.

- التأثير على الجانب المعنوي لدى العاملين بزيادة ولائهم وانتمائهم للمنظمة، من خلال ما توفره من فرص للإطلاع على المعلومات بشكل سهل، مما يساهم في تعزيز مشاركتهم في صنع القرار.

- تفيد إلى حد كبير في تحسين الأداء الوظيفي و ذلك من خلال تخطي القيام بكثير من الأعمال الروتينية وما يترتب عليها من انجاز الأعمال بسرعة و كفاءة و دقة، وبأقل تكلفة.²

- تساهم في زيادة فاعلية المنظمة في استغلال مواردها المختلفة، لتوليد المخرجات المطلوبة بأقل تكلفة ممكنة، اعتمادا على تطبيقات الحاسوب، مما يساهم في تحسين نوعية الخدمات وتقليل التفاوت في مستوى الأداء الوظيفي.³

- تسعى الإدارة الإلكترونية للاستفادة من القصى من ثورة الاتصالات و تقنية المعلومات التي تتسابق إليها الإدارات الإلكترونية على مستوى العالم، لاستثمار كل جديد فيها، لأنه يتيح مزيد من القدرات والإمكانات التي ستزيد من قدرة المنظمات وكفاءة أدائها.

المبحث الثاني: أداء المنظمات في ظل تبنيها الإدارة الإلكترونية

تعتبر الإدارة الإلكترونية المدرسة الأحدث في الإدارة، والتي تقوم على استخدام الانترنت في إنجاز الوظائف، بحيث تصبح الإدارة أكثر مشاركة وتنظيما.

تؤدي الإدارة الإلكترونية عددا من الوظائف الأساسية، والتي أحدثت تغييرا جذريا في أساليب الإدارة التقليدية وأثرت على أدائها، وتتمثل هذه الوظائف في ما يلي:

¹ نجم عبود نجم، إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت، عمان: دار صفاء للنشر و التوزيع، 2010، ص 472.

² ايهاب فاروق مصباح العاجز، مرجع سبق ذكره، ص 55

³ العربي عطية، اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الاجهزة الحكومية المحلية- دراسة ميدانية في جامعة ورقلة، مجلة الباحث، العدد 10، 2012، ص 325

المطلب الأول: التخطيط الإلكتروني

يعرف التخطيط بمفهومه التقليدي بأنه الوظيفة الإدارية التي تحدد أهداف المنظمة العامة و الأهداف التفصيلية للإدارة، ثم أيجاد الوسائل المناسبة لتحقيقها¹، بينما التخطيط الإلكتروني (E-Planning) فهو عملية دينامية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة والآنية، وقصيرة الأمد والقابلة للتجديد والتطوير المستمر خلافا للتخطيط التقليدي.²

كما يتميز بالمعلومات الرقمية الدائمة التدفق.³

يتجاوز فكرة تقسيم العمل التقليدية بين الإدارة وأعمال التنفيذ، فجميع الموظفين يمكنهم المساهمة في التخطيط الإلكتروني في كل زمان ومكان.

تعطي البيئة الرقمية قوة التخطيط الإلكتروني، انطلاقا مما يميز تلك البيئة من سرعة التغير عبر الشبكات المحلية والعالمية، مما يسهل عملية الابتكار والإبداع في البحث عن طرق جديدة للقيام بالعمل، وهذا ما يعطي ميزة وأفضلية للتخطيط الإلكتروني على حساب الشكل التقليدي.⁴

وعموما فإن التخطيط الإلكتروني لا يختلف عن التخطيط التقليدي في وضع الأهداف ، و تحديد وسائل تحقيقها و لكنهما يختلفان من حيث الآليات و الممارسات من خلال :

أ- الحاجة إلى التخطيط: في زمن الانترنت تعمل المنظمات بسرعة فائقة و ضمن بيئة

سريعة التغيير بشكل لم يسبق لها مثيل، و على الأرجح ستكون الخطة التقليدية بدون جدوى، وسيكون من الضروري إعادة تصميمها مرات أخرى، مما يجعل الخطة الجديدة أبعد من سابقتها و عن الخطة الأصلية.

ب- أفق التخطيط: إن الخطة متوسطة الأمد، وطويلة الأمد قد تكون في المنظمات التي تعمل

في زمن الانترنت، لا تزيد عن مبدأ توجيهي عام للمقاصد، تتسم بالمرونة العالية التي تغطي نطاقا واسعا من الخيارات المحتملة وغير المحتملة.⁵

ج- قيود التخطيط في المنظمات: التخطيط الإلكتروني يتميز بالمرونة والاستجابة للتغيرات

السريعة في البيئة، وانتقال وظيفة التخطيط من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الدنيا.

¹ حسين بن محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية بين النظرية و التطبيق، المؤتمر الدولي للتنمية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض: مكتبة الملك عبد العزيز، ص 27.

² يوسف مسعداوي، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية في الجزائر، مجلة علمية محكمة بجامعة الأغواط، العدد 21، 2014، ص 160.

³ محمد ابن اعراب، تجربة الإدارة الإلكترونية في الجزائر بين مقتضيات الشفافية و تجويد الخدمة و إشكالية التخلص من منطق التسيير التقليدي، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 58، ديسمبر 2014، ص 11.

⁴ يوسف مسعداوي، مرجع سبق ذكره، ص 161.

⁵ الاء كامل محمد ابو تليخ، مرجع سبق ذكره، ص 28.

ويوضح الجدول التالي الفروق بين التخطيط التقليدي والإلكتروني من حيث الأهداف ، و الأفق الزمني و المشاركين في وضع الخطة كما يلي:

التخطيط الإلكتروني	التخطيط التقليدي
<ul style="list-style-type: none"> - خطة متعددة للاستجابة للظروف المختلفة - خطط قصيرة وأنية (أمدها أيام ،أسابيع، شهر) - للخطة قواعد بسيطة ، أو مبدأ عام واحد يرشد الاتجاه و لا يفقده - الخطة مرنة جدا، من أجل الالتزام بالاستجابة الديناميكية للمتغيرات - الخطة تركز على الأسواق المتغيرة و الزبائن وحاجتهم الأنية و المحتملة - المخاطرة تأتي من عدم القدرة على العمل خارج الخطة - المخططون هم المديرين و الموظفين - الأهداف عامة ، غامضة ، احتمالية بدرجة عالية - الوسائل مفتوحة، حسب الفرصة في السوق و حسب الزبائن - الثقة: هي الأداة الرئيسية في ما هو مطلوب انجازه من اجل المنظمة 	<ul style="list-style-type: none"> - خطة واحدة توحد أعمال واتجاه المنظمة - خطة طويلة الأمد، متوسطة، أو قصيرة الأمد لا تقل عن سنة -الخطة تحدد الاهداف و مراحل و وسائل التنفيذ - الالتزام بالخطة ضروري لجميع المستويات لغرض التنسيق ووحدةالاتجاه - الخطة تركز على قدرات المنظمة - المخاطرة تأتي من عدم الالتزام بتنفيذ الخطة - المدراء هم المخططون والموظفين هم المنفذين -الأهداف واضحة ومحددة و قابلة للقياس - الوسائل محددة بدقة لضمان النجاح -معايير الخطة أداة رئيسية في ترشيد الأداء و تعزيزه.

الجدول (1): مقارنة بين التخطيط التقليدي و التخطيط الإلكتروني

المصدر: محمد سمير أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 254

بناء على ما سبق نستخلص أن التخطيط الإلكتروني هو تخطيط مرحلي آني، يجعل المنظمة قادرة على مجاراة كل ما هو جديد، واستغلاله والاستفادة منه بما يلائم الظروف الراهنة، حيث يكون الابتكار ضروريا عند تنفيذ الخطة، وبالتالي يعتبر التخطيط الإلكتروني مبدأ عام يرشد آليات المعالجة دون ان يفرض قيودا على العملية الإدارية أو غيرها من العمليات.

المطلب الثاني: التنظيم الإلكتروني

نتيجة التطورات في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال لجأت المنظمات إلى البحث عن ممارسات معاصرة للتنظيم، فأصبح يعرف بالتنظيم الإلكتروني، والذي يمثل الإطار الواسع لتوزيع السلطة والمهام والعلاقات الشبكية، مما يحقق التنسيق الآلي وفي كل مكان، من أجل انجاز الهدف المنشود لأطراف التنظيم.

وبالتالي فإن الشكل الجديد من التنظيم يتوافق مع ما أحدثته تكنولوجيا المعلومات والرقمنة، بحيث أصبح يختلف عن التنظيم التقليدي، بعد الانتقال على العمل الإداري التنظيمي الإلكتروني ويمكن تحديد التغيرات¹ من خلال الجدول التالي:

¹سمير عماري، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017-2018، ص 31.

المكونات	من	إلى
الهيكل التنظيمي	- التنظيم العمودي - الهيكل القائم على الوحدات الثابتة - تنظيم الوحدة التنظيمية الواحدة -التنظيم أعلى أسفل - شركة ذات هيكل تنظيمي	- التنظيم المصفوفي او المشروع - الهياكل القائمة على الفرق - تنظيم الوحدات المصغرة - مخطط من اليمين إلى اليسار -منظمة بدون هيكل تنظيمي محدد
التقسيم الإداري	- التقسيم الإداري على أساس الأقسام والوحدات - التقسيم الإداري التقليدي	- التنظيم القائم على الفرق - التنظيم الخلوي القائم على تحالفات داخلية أو خارجية
الرسمية	- اللوائح والسياسات التفسيرية - القواعد والإجراءات - جداول العمل القياسية و المجدولة مسبقا	- السياسات المرنة - الفريق المدار ذاتيا أو إدارة الذات - جداول العمل المرنة و المتغيرة
سلسلة الأوامر	- سلسلة الأوامر الإدارية أو السلطة الخطية - سلسلة الأوامر الخطية - التنظيم الإداري الرئيسي المباشر	- الوحدات الاستشارية أو السلطة الاستشارية - الوحدات المستقلة أو الفرق المدارة ذاتيا - التنظيم الثنائي الرئيسي المباشر أو تعدد الرؤساء المباشرين
المركزية واللامركزية	- المركزية: السلطة في القمة - اللامركزية: السلطة الموزعة	- تعدد مراكز السلطة - الوحدات المستقلة والفرق المدارة ذاتيا
القياسية المعيارية او	- تقسيم عمل مكثف - قواعد وإجراءات الأداء محددة - سلوكيات موحدة في أداء المهام	- التنوع في المهام - توسيع العمل و اثرائه - التمكين الإداري

الجدول (02): التأثيرات الأساسية للانترنت ذات العلاقة بوظيفة التنظيم

المصدر: محمد سمير أحمد، مرجع سبق ذكره، صص 257، 258.

ويلاحظ من خلال الجدول أن التنظيم الإلكتروني غير كثيرا في العناصر الأساسية للتنظيم، فقد أعطى صلاحيات أكبر للموظفين من خلال ما يسمى بتمكين الموظفين، وخرج بهم من الروتين ليتيح لهم فرصة أكبر للإبداع.¹

وبناء على ما سبق يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية، ساهمت بشكل كبير في التخلص من قيود التنظيم مثل الهرمية في الاتصالات، وسلسلة الأوامر، حيث أصبح بإمكان كل الموظفين الاتصال في أي وقت وتبادل المعلومات بسهولة فائقة، وذلك من خلال التنظيم الشبكي الذي يتسم بأنه مرن للاتصال والتعاون بين الأفراد كما أن تقنيات الانترنت أدت إلى التغيرات في قوة العمل تمثلت في استخدام موظفين ذوي خبرة و مهارات عالية مما ينعكس وبشكل كبير على أداء المنظمات.

المطلب الثالث: القيادة الإلكترونية

تعتبر القيادة وظيفية إدارية هامة، من خلالها يمكن للمدير أن يؤثر على مرؤوسيه قصد تحقيق أهداف المنظمة ومن هنا تم التطرق إلى مجموعة من التعاريف منها مايلي :

مفهوم القيادة الإلكترونية: هي وظيفة أساسية في الإدارة الإلكترونية ومن مسؤوليات كل قائد من موقعه

فالقيادة الإلكترونية هي قيام القائد بمهمة الاتصالات سواءاكانت داخلية أو خارجية، أفقية أو عمودية، بما يتيح له مناخ مناسب يوفر له إيصال رسائله للمعنيين عبر شبكات الاتصال الإلكترونية، إضافة إلى قيامه بمسؤولية التحفيز المباشر، وبما أنه قائد فهو موجه بالضرورة للجماعة التي يقودها من خلال ارشاد المرؤوسين وترغيبهم في العمل للوصول إلى الاهداف.²

أدى التغير من القيادة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية إلى ظهور ثلاث أنماط و هي:

1. **القيادة التقنية العملية:** حيث تركز في نشاطاتها على استخدام تكنولوجيا الانترنت، وتتسم بزيادة توفير المعلومات وتحسين جودتها، إضافة إلى سرعة الحصول عليها وتعرف بقيادة الإحساس بالثقة والبرمجيات، وتمكن القائد الإلكتروني من امتلاك القدرة على تحسين مختلف أبعاد التطور التقني في الأجهزة والبرمجيات، والشبكات والتطبيقات، إضافة أنها تتصف بأنها

¹ سناء رحمانى، مرجع سبق ذكره، ص 138

² سناء رحمانى، مرجع سبق ذكره، ص 141

قيادة الإحساس بالوقت، بمعنى أنها تجعل القائد الإلكتروني يتسم بمواصفات جديدة، هي سرعة الحركة والاستجابة والمبادرة على تسيير الأعمال واتخاذ القرارات¹

2. القيادة البشرية الناعمة: تطرح ضرورة وجود قائد يمتاز بالحرفية، والزاد المعرفي وحسن التعامل مع الزبائن الذين يبحثون عن سرعة الاستجابة لمطالبهم، وتتسم بالقدرة العالية على إدارة المنافسة و الوصول إلى السوق، والتركيز على عنصر التجديد في توفير الخدمات للمتعاملين.²

3. القيادة الذاتية: تركز على جملة من المواصفات، يجب على القائد ان يتصف بها ضمن إدارة الأعمال:

- تحفيز النفس و قدرته عليها.

- التركيز على انجاز المهمات.

- الرغبة في المبادرة.³

وفي الأخير وبناء على ماسبق يجب على القادة في هذا العصر متابعة كل ما هو جديد في مجال التكنولوجيا الإلكترونية، وأن يتسموا بثقافة الإبداع والإنتاج والمرونة، حتى يتمكنوا من الدخول إلى عصر الثورة الرقمية والاستفادة من إمكانياتها لتطوير أداء المنظمة وضمان استمراريتها.

كما تساهم الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التوجيه: بالاعتماد على التطبيق الكفاء والفعال للتوجيه الإلكتروني بالمنظمات المعاصرة، ووجود القيادات الإلكترونية (E-leader) ففي الإدارة التقليدية تشكل القيادة إلى جانب الاتصال و التحفيز فروعاً تحت وظيفة التوجيه، ولكن القيادة أصبحت وظيفة أساسية في الإدارة الإلكترونية، فهي تمثل الكفاءات الجوهرية القادرة على الابتكار والتحديث وتكوين المعرفة، وإدارة عملية سير المنظمة بكفاءة عالية لضمان استمرارها وبقائها.⁴

المطلب الرابع: الرقابة الإلكترونية

بعد عمليات التخطيط والتنظيم القيادة الكترونية تأتي عملية الرقابة للتأكد من دقة تنفيذ الخطط ولتصحيح أو منع الانحرافات التي قد تنشأ بعيداً عن ما تم التخطيط له.

¹ عبد القادر عبان، مرجع سبق ذكره، ص 83.

² فريد كورتل، واسيا تيش سليمان، مرجع سبق ذكره، ص ص، 115، 116.

³ عياشي زرار، أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على كفاءة العمليات الإدارية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة 20 أوت 1995، سكيكدة، مجلد 15، العدد 01، 2013، ص 38.

⁴ فريد كورتل، واسيا تيش سليمان، مرجع سبق ذكره، ص ص، 113، 114.

تعرف الرقابة الإلكترونية في ظل الإدارة الإلكترونية بأنها: رقابة فورية تعتمد على الشبكة الداخلية للمنظمة، لتقليص الفجوة الزمنية بين الانحراف وتصحيحه، كما أنها عملية مستمرة تكشف عن الانحرافات من خلال تدفق المعلومات والربط الشبكي بين المسيرين والموظفين وهذا ما يزيد من قدرة الرقابة الإلكترونية على متابعة مختلف العمليات والأنشطة، واتخاذ القرارات وتصحيح الأخطاء.

كما تعتمد على تكنولوجيا الإدارة الإلكترونية من عتاد وشبكات بأنواعها والبرمجيات وغيرها.¹ وللرقابة الإلكترونية مجموعة من الخصائص أهمها:

- قاعدة معلومات تحتوي على معلومات عن أداء و أنشطة التشكيلات التنفيذية، لتكون جاهزة عند الحاجة في الإدارة العليا لاتخاذ قرار معين، في مجال معين.

- القدرة على تحقيق نتائج عالية في الوقت المناسب، مقابل شمولية النتائج مقارنة بالنظام اليدوي.

- العمل عن بعد وهنا يتجاوز العمل صيغة تحديد المكان والزمان لإنجاز العمل، دون الاحتكاك مع موظفي التشكيل التنفيذي، فيمكن للمراقب أن يؤدي عمله دون الحاجة للحضور لموقع العمل هذا يجنبه الكثير من المخاطر.²

- الاعتماد على البرامج الرقابية لتحديد الانحرافات و تصحيحها، بإعطاء تنبيه إلكتروني من خلال تلك البرامج دون تدخل المفتش في البحث أو التحري.

- تحديد ما هو مرضي أو غير مرضي من الأداء، من النواحي المختلفة للوصول إلى حكم عام على أداء المنظمة ككل، باستخدام المعايير المناسبة لقياس الأداء و حسب طبيعة المنظمة.

- تحدد الرقابة الإلكترونية فشل أو نجاح المنظمة، و تدعم عملية اتخاذ القرار.

أشكال الرقابة الإلكترونية:

تتنوع أشكال الرقابة حسب طبيعة نشاط أي منظمة، ولها عدة أشكال متمثلة في ما يلي:

- الرقابة على شبكة الاتصالات العالمية (الانترنت) وتطبيقاتها الوظيفية.

- الرقابة على الموظفين إلكترونياً.

- الرقابة على أنظمة الحاسوب.³

وفي الأخير يمكن القول بأن للرقابة الإلكترونية أهمية كبيرة كونها تسمح بالرقابة الفورية، بمساعدة شبكة الانترنت، فهذه الأخيرة التي تعمل كقناة آنية لنقل المعلومات بشكل فوري، مما يقلص الفجوة

¹ سناء رحمانى، مرجع سبق ذكره، ص 146.

² أبو عاشور مصطفى خليفة، وديانا جميل النمري، مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة اليرموك من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإداريين، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد 09، عدد 2، 2013، ص 201.

³ احمد فتحي الحبيث، مرجع سبق ذكره، ص 80.

الزمنية بين الانحرافات و تصحيحها، كما أنها عملية مستمرة ومتجددة، تكشف الانحراف، نتيجة التداخل الكبير بين حدود المسؤولية الإدارية للمديرين و المسؤولية التنفيذية للموظفين، فالجميع يعملون في الوقت نفسه لإنهاء جميع المهام، كما أنها مرنة بما فيه الكفاية، تعمل بكفاءة عالية حتى إذا تم تبديل الخطط وتخلق جوا من الشفافية الذي تدار فيه الأعمال الإلكترونية.

فقد حققت الإدارة الإلكترونية انجازات غير مسبوقة على المستوى الرقابي، حتى أصبحت بمثابة العين المفتوحة على مدار الساعة في دوائرها الإدارية، فهي رقابة أنية و مرنة تغطي متطلبات العمل في ظل بيئة إدارية غير مستقرة.¹

¹ فريد كورتل، و اسيا تيشسليمان، مرجع سبق ذكره، ص 127

خلاصة الفصل الثاني

إن الإدارة الإلكترونية باعتبارها منظمة رقمية متكاملة تقوم على الاستثمار الإيجابي في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، التي فرضها التقدم التقني والعلمي، باعتبار المنظمات نظاما مفتوحا يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة فلا بد عليها أن تتفاعل مع كافة التغيرات حتى تضمن بقائها واستمراريتها.

والإدارة تقوم على استخدام البرامج المتطورة للقيام بالوظائف الإدارية المختلفة، وانجاز الأعمال التنفيذية، والاعتماد على الانترنت والشبكات الأخرى في تقديم الخدمات بصفة الكترونية، بالإضافة إلى تبادل المعلومات بين الموظفين، داخل المنظمة، وبين المنظمات الأخرى، بما يساعد على اتخاذ القرار ورفع كفاءة الأداء و فاعليته.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية بالمصلحة

اليومترية

بلدية تيارت

تواجه المنظمات تحديات كبيرة فرضتها مجموعة من التحولات، أبرزها التطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وهو ما يستوجب منها ضرورة إعادة النظر في أساليبها وإجراءاتها بالدرجة التي تجعلها تستجيب وتتفاعل ايجابيا مع هذه التغيرات، التي لا يمكن بأي حال من الأحوال تجاهلها أو التغاضي عنها، وبالتالي أدخلت المعلوماتية هذا التغيير الجذري في التسيير الإداري والخدمات العمومية ومن أهم ما حققته الإدارة الإلكترونية خاصة في الجزائر هي مسألة تبسيط الإجراءات الإدارية حيث فتحت المجال الواسع لعصرنة الإدارة وتحويلها إلى تسيير رقمي بدلا من الورقي.

وقد تم التطرق في هذا الفصل التطبيقي الذي يدرس المصلحة البيومترية لبلدية تيارت ومدى تطبيقها للإدارة الإلكترونية والاستفادة منها، إلى العناصر التالية:

المبحث الأول: التعريف ببلدية تيارت

- المطلب الأول: نشأة بلدية تيارت ومميزاتها
- المطلب الثاني: نبذة عن مديرية التنظيم والشؤون العامة (المصلحة البيومترية)

المبحث الثاني: تحليل نتائج الاستبيان

- المطلب الأول: الدراسة الاستطلاعية
- المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة
- المطلب الثالث: تقييم نتائج الدراسة الميدانية

المبحث الأول: التعريف ببلدية تيارت

تعتبر البلدية هي الإدارة الأقرب إلى المواطن لما تقدمه من خدمات إدارية تلبي كافة احتياجاته، والجزائر هي من بين الدول التي اتبعت نظام الإدارة المحلية، الذي يتخذ من البلدية وحدة أساسية في تقسيمه الإداري ، نتيجة التوسع الكمي الكبير في وظائف الدولة وتعقد وتشعب مسؤولياتها.

المطلب الأول: نشأة بلدية تيارت و مميزاتا

اعتبر المؤسس الدستوري الجزائري البلدية الجماعة القاعدية في التقسيم الإقليمي للبلاد، ليأتي بعد ذلك قانون البلدية لسنة 2011 و يُنصُّ على أن البلدية هي الإطار المؤسسي للممارسة الديمقراطية على المستوى المحلي والتسيير الجوّاري.¹

بقيت منطقة تيارت تحت الحكم العسكري منذ تاريخ احتلالها سنة 1843 حتى 27 جانفي 1869 تاريخ اعتمادها كبلدية، وكان أول رئيس بلدية مدني لها هو فيكتور فامولين (Victor vamelin) واعتمدت كمقاطعة (ولاية) في 21 جوان 1956.

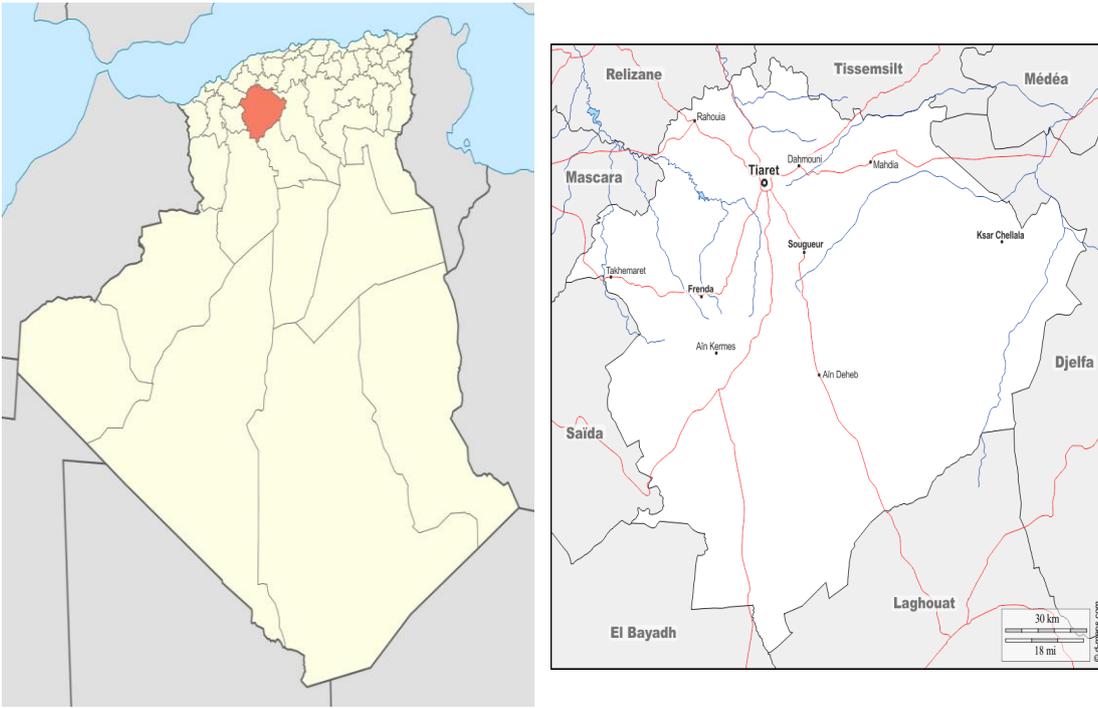
تقع مدينة تيارت أو تيهرت أو تاهرت أي اللبوة البالغة البربرية على ارتفاع 1086 متر على سطح البحر، وفي غرب الهضاب العليا التي هي عبارة عن سهول تفصل بين الأطلس التلي والأطلس الصحراوي، وجنوب جبل فزول.

وهي مدينة سكنها الإنسان منذ 500000 أو 400000 سنة حسب الاكتشافات الأثرية سنة 1960، تعاقبت عليها عدة حضارات منها مملكة الأجدار والرومان والرسامين ، كما أنها احتضنت مقاومة الأمير عبد القادر وكانت همزة وصل بين المناطق التلية والصحراوية إبان الثورة التحريرية.

تابعة إقليميا إلى دائرة تيارت ولاية تيارت حسب التقسيم الإداري الجزائري.

يُميز مدينة تيارت مناخ قاري هو جاف وحار صيفا وبارد شتاء مع مغيائية متوسطة، ويغلب عليها الطابع الفلاحي مع وجود مناطق صناعية ومؤسسات كبيرة ومتوسطة كمركب السيارات الصناعية ومطاحن تيارت التي كانت في الوقت القريب من أحسن المطاحن في الوطن.

¹الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، العدد 37، المادة 11 من القانون 10-11 المتعلق بالبلدية، المؤرخ في 3 يوليو 2011، ص 8.



الشكل (07): موقع ولاية تيارت في خريطة الجزائر .

المصدر: موقع ويكيبيديا الموسوعة الحرة/Wilaya_de_Tiaret، https://ar.wikipedia.org/wiki/Wilaya_de_Tiaret ، /، تاريخ الدخول 2019/05/10، الساعة 14:30.

المطلب الثاني: نبذة عن مديرية التنظيم والشؤون العامة(المصلحة البيومترية)

تنفيذا لمخطط عمل الحكومة الرامي إلى تحسين أداء الإدارة العمومية، وجعله يتميز بالفاعلية والكفاءة، قامت وزارة الداخلية والجماعات المحلية بتجسيد عدة إنجازات هامة في مجال عصرنه المرفق العام باستعمال احدث الوسائل التكنولوجية، والتي هدفت في مجملها إلى تمكين المواطن من خدمة عمومية ذات جودة ونوعية عالية، ومن بين أهم الانجازات التحول الجذري للمصالح البيومترية لاستخراج الوثائق من الدوائر إلى البلديات.

وبلدية تيارت على غرارها من بلديات الوطن سعت هي الأخرى إلى التغيير والعصرنة، وذلك من خلال استحداث المصلحة البيومترية، وعمدت إلى توفير مقر جديد لها وتجهيزه بالموارد المادية والبشرية اللازمة.

تعتبر المصلحة البيومترية تابعة لمديرية التنظيم والشؤون العامة لبلدية تيارت تُقدم عدة خدمات تخص المرفق العام، فتحت أبوابها ابتداء من ديسمبر 2015.

أولاً- الهيكل التنظيمي للمديرية

حسب ما صرح به رئيس المصلحة البيومترية و المكلف بتسيير مديرية التنظيم و الشؤون العامة أن الهيكل التنظيمي للمصلحة لم يتم اقراره بعد من طرف الوزارة الوصية، حيث لا يزال العمل جاري وفق الهيكل التنظيمي لمديرية التنظيم والشؤون العامة الصادر بموجب مداولة المجلس الشعبي البلدي 2004/12 المؤرخة في 2004/02/16 والمصادق عليها من طرف مديرية الادارة المحلية للولاية تحت رقم 2004/325 بتاريخ 2004/03/09، مع استحداث بعض المكاتب.¹

ثانياً- العناصر المكونة للهيكل التنظيمي

ينقسم إلى أربعة مصالح المتمثلة في مايلي:

- أ- **مصلحة التنظيم العام:** تهتم بكل ما يتعلق بالقضايا ذات الطابع التنظيمي تنقسم إلى أربعة مكاتب:
 - مكتب التنظيم: (فرع التصديق والمصادقة، فرع البطاقات الرمادية).
 - مكتب الخدمة الوطنية
 - مكتب الانتخابات والجمعيات
 - مكتب المنازعات والشؤون القانونية
- ب- **مصلحة الحالة المدنية:** تتكون من 08 مكاتب الخاصة بالملحقات الإدارية والبلدية، و04 فروع.
- ج- **مصلحة الوقاية والصحة:** تتكفل بكل ما يتعلق بالنظافة والوقاية وحفظ الصحة عبر إقليم البلدية، وتتكون من مكاتبين وفرع واحد.
- د- **مصلحة الشؤون الاجتماعية والثقافية والرياضية والسياحة.**

ثالثاً- مكاتب المصلحة البيومترية

لقد تم إنشاء المصلحة البيومترية بغرض التخفيف والتسهيل على المواطن فيما يخص استخراج الوثائق الإدارية الرسمية وهي تتكون من 04 مكاتب تسهر على تقديم الخدمة للمواطن و تتمثل فيما يلي:

أ-مكتب بطاقة تسجيل المركبات

¹مقابلة مع السيد غرام زين العابدين، مكلف بمديرية التنظيم والشؤون العامة ببلدية تيارت، يوم 2019/05/09.

يتم تسجيل وترقيم المركبات بموجب بطاقة وطنية تدعى البطاقة الرمادية، وهي مستحدثة بموجب أحكام القانون 01-14 المتعلق بتنظيم حركة المرور عبر الطرق وسلامتها وأمنها، كما تم تحديد شروط وكيفية مسكها بموجب أحكام المرسوم التنفيذي 04-381،¹ تم الانطلاق في عملية استقبال بطاقات ترقيم المركبات الواردة، داخل الولاية ابتداء من 2015/12/20 بغية معالجتها واستصدار البطاقة الرمادية للمواطن.

ب- مكتب بطاقة التعريف الوطنية

تُمثل بطاقة التعريف الوطنية البيومترية قفزة نوعية فيما يخص إدراج التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في الأساليب الإدارية، واستنادًا لما جاء في العدد 25 من الجريدة الرسمية تم صدور المرسوم الرئاسي رقم 17-143 المؤرخ في 18 أفريل 2017 المحدد لكيفيات إعداد بطاقة التعريف الوطنية وتسليمها وتجديدها، وحسب المرسوم فإن بطاقة التعريف الوطنية هي عبارة عن وثيقة تُثبت هوية لصاحبها، وتُسلم لكل مواطن جزائري بدون شرط السن.²

انطلقت العملية على مستوى البلدية في 2016/01/28 حيث تتم العملية بمعالجة ملفات المواطنين عبر أربعة مراحل أساسية وهي كالاتي: التدفق، حجز المعلومات، المصادقة، أخذ البصمات، وبطاقة التعريف البيومترية تتضمن شريحتين الأولى تتعلق بالمعلومات الإدارية ومعلومات تخص صاحبها، في حين أن الشريحة الثانية تتضمن تطبيقات من أجل التحقق من صاحبها.

ج- مكتب جواز السفر البيومتري

إن التجربة الأولى في مجال البيومترية (BIOMETRIE)³ كانت بإصدار جواز السفر البيومتري، وهو عبارة عن وثيقة رسمية وإثبات لهوية صاحبه وتسمح له بحرية السفر والتنقل عبر الحدود، و قابل للقراءة آليا، يحتوي بصفة خاصة على صورة رقمية وشريحة إلكترونية، ويتضمن الملف الخاص بجواز السفر البيومتري استمارة واحدة متوفرة على الموقع الإلكتروني لوزارة الداخلية والجماعات المحلية ويتم

¹ موقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية، <http://www.interieur.gov.dz/index.php/ar/>، تاريخ الدخول 2019/05/10، الساعة 18:30.

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، العدد 25، المادة 03 من المرسوم الرئاسي رقم 17-143 المحدد لكيفيات إعداد بطاقة التعريف الوطنية، المؤرخ في 18 أفريل 2017، ص 10.

³ Frédéric Massicotte, *La Biométrie: fiabilité ET ses impacts sur la pratique de la démocratie liberal*, mémoire présente comme exigence Partielle de la Maîtrise en science Politique, Université du Québec a Montréal, 2007, P 2.

في هذه الحالة تقديم المعطيات البيومترية المعتادة (البصمات ، الصورة، الإمضاء) بعدما يتم رقمتها عند إيداع الملف، حيث انطلقت العملية في المكتب 2016/08/08.

د- مكتب رخصة السياقة

يُقدم المكتب خدمات فيما يخص استخراج رخص السياقة سواء بالنسبة للرخص المتلفة والمنتهية صلاحيتها أو بالنسبة للرخص الإختبارية للمبتدئين الجدد ، حيث تتعدد المهام في هذا المكتب من تسيير و استقبال الملفات إلى استخراج شهادة الكفاءة إلى حجز واستخراج رخص السياقة بصفة نهائية¹

ويعتبر العمل برخصة السياقة الجديدة (بالتنقيط) التي تختلف كثيرا عن الرخصة الكلاسيكية إجراء جديدا يتم عبر مراحل عديدة والهدف منه مراقبة مختلف المركبات حيث يتم سحب النقاط الكترونيا بعد إرسال المعلومات الشخصية الخاصة بمرتكب المخالفة إلى قاعدة البيانات المركزية بوزارة الداخلية.

¹مقابلة مع السيد غرام زين العابدين، مكلف بمديرية التنظيم والشؤون العامة ببلدية تيارت، يوم 2019/05/09.

المبحث الثاني: تحليل نتائج الاستبيان

بعدما اشتمل الجانب النظري على فصلين الأول المتعلق بالجانب المفاهيمي للإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي والثاني يُفسر العلاقة بين متغيري الدراسة، سيتم في هذا المبحث محاولة لإسقاط بعض الأسس النظرية على الحالة الميدانية المدروسة والتي تضمنت تقديم استمارة استبيان موجهة إلى مجتمع الدراسة المكون من موظفي بلدية تيارت (مستخدمي المصلحة البيومترية) حيث تم اختيار عينة عشوائية من الموظفين بلغ عددهم 40 موظف من أصل 56. تحتوي على 22 سؤال مقسمة إلى 5 محاور كالآتي:

- ✓ المحور الأول: البيانات الشخصية
- ✓ المحور الثاني: الإدارة الإلكترونية
- ✓ المحور الثالث: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المصلحة البيومترية
- ✓ المحور الرابع: علاقة الإدارة الإلكترونية بالأداء الوظيفي
- ✓ المحور الخامس: الوثائق المُفعّلة في المصلحة البيومترية

المطلب الأول: الدراسة الاستطلاعية

للتعرف على أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي في المرفق العام المتمثل في المصلحة البيومترية لبلدية تيارت تم القيام بدراسة ميدانية تمثلت في:

● تحديد المشكلة البحثية الخاصة بالدراسة الميدانية:

حيث حاولت الدراسة اكتشاف العلاقة بين متغيري الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي ومعرفة إلى أي مدى ساهمت الإدارة الإلكترونية في التأثير على الأداء الوظيفي للمصلحة البيومترية لبلدية تيارت.

● أهداف الدراسة الميدانية

- التعرف على واقع الإدارة الإلكترونية في المصلحة البيومترية.
- محاولة معرفة نتائج تطبيق الإدارة الإلكترونية ومدى انعكاسها على الأداء الوظيفي للمصلحة
- اختيار عينة الدراسة.
- لتحقيق أهداف الدراسة و للكشف عن العلاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وبين تأثيرها على الأداء الوظيفي تم تصميم الاستبيان وفقا لتلك الأهداف.
- تم توزيع الاستبيان على مستوى المصلحة البيومترية لبلدية تيارت.

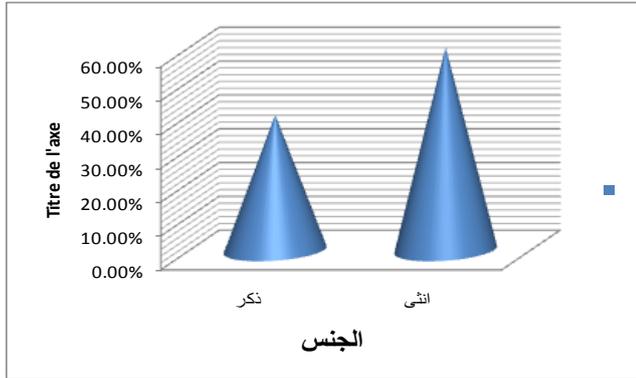
- تم استرجاع 35 استبيان من العينة بعد 5 أيام.
- طبيعة الأسئلة كانت مغلقة : لأن طبيعة العمل لا تقتضي الأسئلة ذات الإجابات المفتوحة إلا في بعض الحالات.

1. الأسئلة المغلقة: الإجابة بنعم أو لا
2. الأسئلة المفتوح: الإجابة بنعم، لا، أحيانا، الإجابة بأقل من شهر، شهر، أكثر من شهر، الإجابة بلا بأس، متوسط، ناجح، ناجح جدا.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الاستبيان

المحور الاول: تحليل البيانات الشخصية

الجنس



الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	14	40.00%
أنثى	21	60.00%
المجموع	35	100%

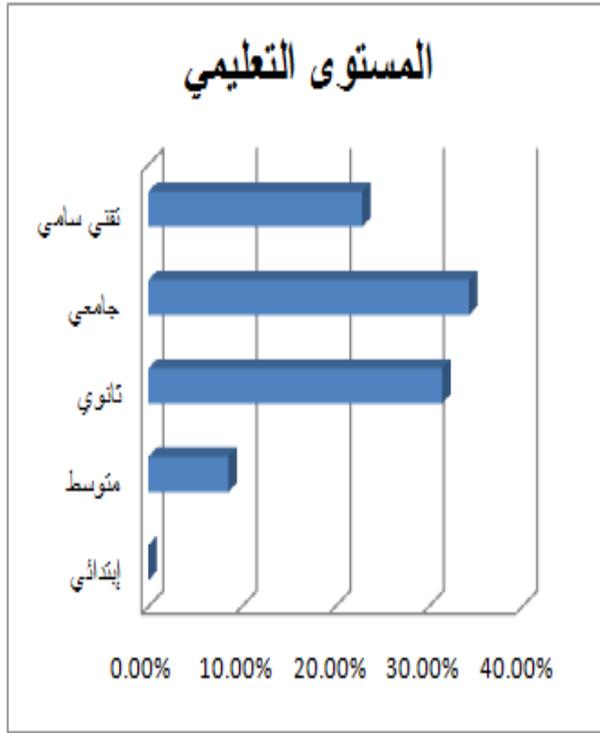
الشكل (08): مخروطات توزيع العينة حسب متغير الجنس

جدول (03): متغير الجنس

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معطيات الاستبيان

يتضح من خلال الجدول و المخروطات أن النسبة المسجلة للموظفين كانت أكثر بالنسبة للإناث حيث بلغ عددهم 21 أي بنسبة 60.00%، في حين بلغ عدد الذكور 14 أي بنسبة 40.00% ، وهذا راجع إلى أن أغلب المتخصصين في مجال الإعلام الآلي هم من فئة الإناث.

المستوى التعليمي



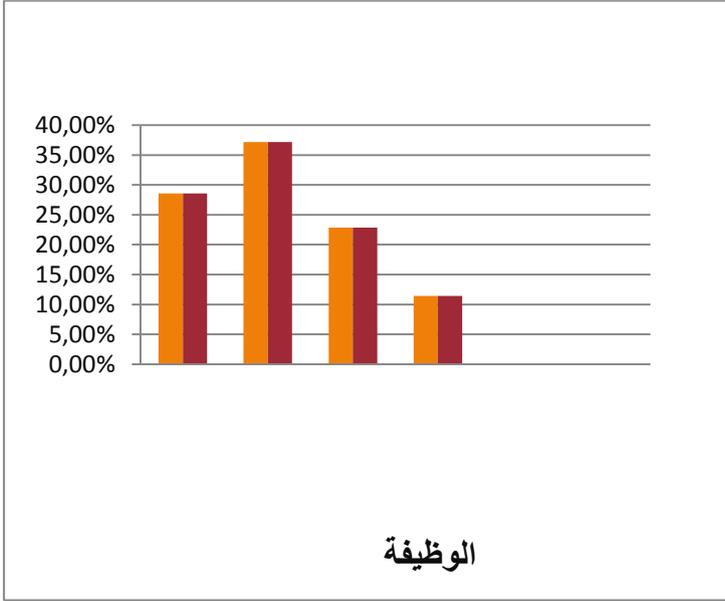
المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
ابتدائي	0	0.00%
متوسط	3	8.57%
ثانوي	13	31.43%
جامعي	11	34.29%
تقني سامي	08	22.86%
المجموع	35	100.00%

جدول (04): متغير المستوى التعليمي الشكل (09): أعمدة توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء معطيات على الاستبيان

يتضح من خلال الجدول والأعمدة البيانية أن أغلبية أفراد العينة لديهم مستوى جامعي بنسبة **34.29%**، يليها مباشرة مستوى ثانوي **31.43%**، في حين بلغت نسبة التقني السامي **22.86%**، تليها مباشرة فئة المتوسط بنسبة **8.57%**، في حين أن فئة الابتدائي كانت منعدمة بنسبة **0.00%** أي أن المصلحة تعمل على توظيف أصحاب الشهادات والكفاءات.

الوظيفة



الشكل(10): أعمدة توزيع العينة حسب متغير الوظيفة

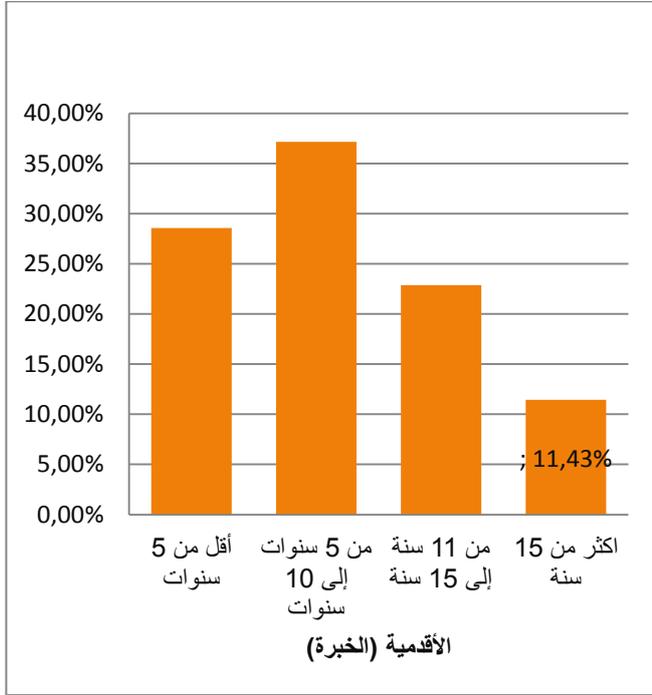
الوظيفة	التكرار	النسبة
رئيس مصلحة	01	2.86%
مهندس دولة	01	2.86%
متصرف إداري	02	5.71%
ملحق إداري	10	28.57%
عون إداري	11	31.43%
موظف في إطار الإدماج المهني	10	28.57%
المجموع	35	100.00%

جدول(05): متغير الوظيفة

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معطيات الاستبيان

من خلال الجدول والأعمدة البيانية يتضح أن وظيفتي رئيس المصلحة ومهندس الدولة في مجال الإعلام الآلي كانت بنسبة متساوية حيث بلغت 2.86%، في حين كانت أغلبية الموظفين من فئة الأعوان الإداريين بنسبة 31.43%، تليها مباشرة فئة الملحقين الإداريين والموظفين في إطار الإدماج المهني بنسبة 28.57%، مما يعني أن هناك تنوع في الوظائف داخل المصلحة.

الأقدمية (الخبرة)



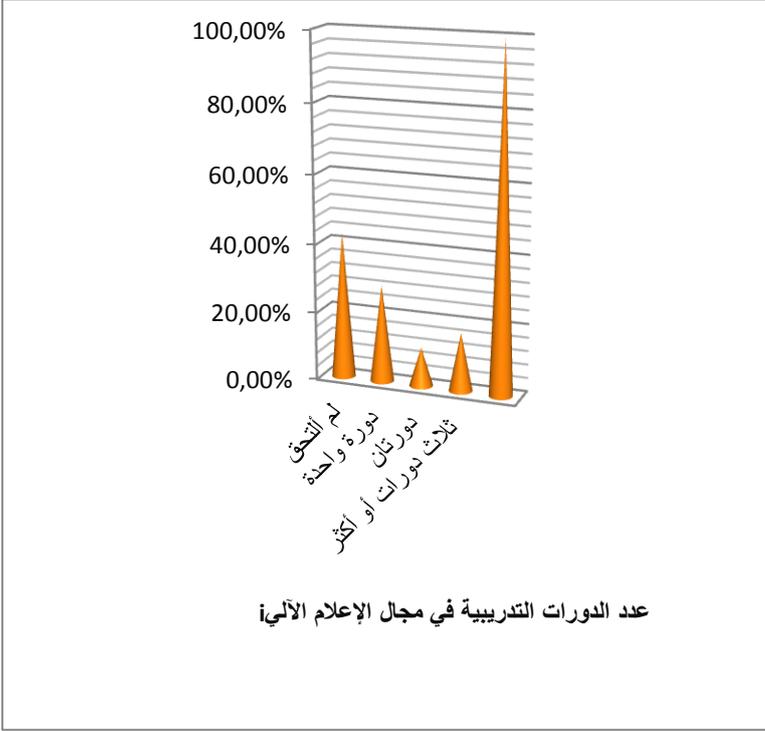
الأقدمية (الخبرة)	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	10	28,57%
من 5 إلى 10 سنوات	13	37,14%
من 11 إلى 15 سنة	8	22,86%
أكثر من 15 سنة	4	11,43%
المجموع	35	100,00%

جدول (06): يوضح متغير الأقدمية الشكل (11) أعمدة توزيع العينة حسب متغير الأقدمية

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على معطيات الإستبيان

يتضح من خلال الجدول و الأعمدة البيانية أن أغلبية أفراد العينة تتراوح سنوات الخبرة لديهم من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 37,14%، و تراوحت نسبة فئة الأقل من 5 سنوات 28,57%، هذا راجع إلى حداثة المصلحة البيومترية حيث مر على افتتاحها حوالي 5 سنوات حيث وظفت موارد بشرية جديدة، وبلغت نسبة الفئة التي تراوحت سنوات الخبرة لديها من 11 إلى 15 سنة 22,86%، في حين كانت نسبة 11,43% لفئة أكثر من 15 سنة، مما يعني ان الفئات سبق لها وأن شغلت مناصب إدارية.

- عدد الدورات التدريبية في مجال الإعلام الآلي



عدد الدورات التدريبية	التكرار	النسبة
لم التحق	15	42,86%
دورة واحدة	10	28,57%
دورتان	4	11,43%
ثلاثة أو أكثر	6	17,14%
المجموع	35	100,00%

جدول (07): يوضح متغير الدورات التدريبية الشكل (12): مخروطات توزيع العينة حسب متغير عدد الدورات

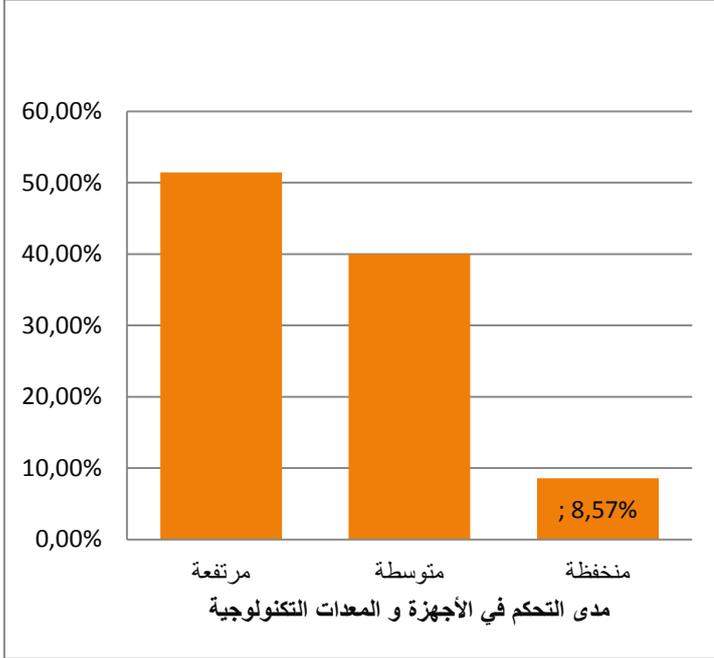
التدريبية في مجال الإعلام الآلي

في مجال الإعلام الآلي

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معطيات الإستبيان

يوضح الجدول و المخروطات البيانية أن أغلبية أفراد العينة لم تلتحق بالدورات التدريبية بنسبة **42,86%**، لأن الأغلبية لها خبرة في مجال الإعلام الآلي و تم توظيفهم على أساس التخصص، في حين بلغت نسبة الأفراد الذين التحقوا بالدورات التدريبية لمرة واحدة **28,57%**، ونسبة **11,43%** لدورتان، أما ثلاث دورات أو أكثر فقد بلغت نسبتها **17,14%**، وهم فئة التعليم الثانوي والمتوسط الذين لديهم نقص التحكم في البرمجيات.

- مدى التحكم بالأجهزة و المعدات التكنولوجية



نسبة التحكم	التكرار	النسبة
مرتفعة	18	51,43%
متوسطة	14	40,00%
منخفضة	3	8,57%
المجموع	35	100,00%

جدول (08): يوضح متغير التحكم في الأجهزة الشكل (13): أعمدة توزيع العينة حسب متغير التحكم في الأجهزة

والمعدات التكنولوجية والمعدات التكنولوجية

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على معطيات الاستبيان

يوضح الجدول والأعمدة البيانية أن أغلبية أفراد العينة لديهم نسبة مرتفعة في التحكم في الأجهزة التكنولوجية حيث بلغت 51,43%، ومتوسطة بنسبة 40,00% وهذا راجع لطبيعة الوظائف التي يشغلونها فمن مستلزماتها التخصص والقدرة العالية على التعامل مع أحدث الوسائل التكنولوجية، في حين كانت نسبة الأفراد لديهم قدرة منخفضة بلغت 8,57% وهم الذين يشغلون وظائف لا تحتاج إلى الحاسب الآلي كاستقبال الملفات.

المحور الثاني: الإدارة الإلكترونية

السؤال رقم 01: هل السبب الرئيسي هو التكلفة المالية العالية في استخراج الأوراق في التحول إلى الإدارة الإلكترونية؟



الإحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	29	82,86%
لا	6	17,14%
المجموع	35	100,00%

جدول (09): يوضح نتائج إجابات العينة السؤال **الشكل (14):** دائرة نسبية لنتائج إجابات العينة السؤال رقم 01

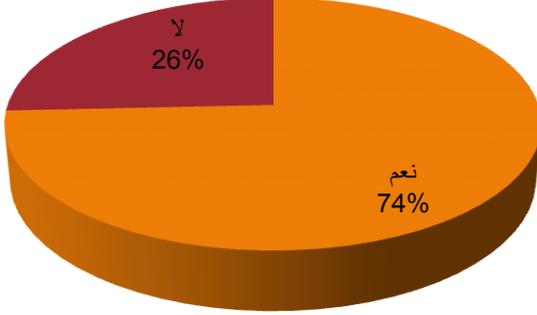
رقم 01

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معطيات الإستمبيان

يتضح من خلال الجدول و الدائرة النسبية أن اغلب إجابات العينة كانت بنعم بنسبة %82,86، أما الإجابات التي كانت بلا كانت نسبتها %17,14، مما يعني أن الأسلوب الورقي في الإدارة التقليدية يقوم على ضرورة استخراج عدد كبير من الأوراق، و احتفاظ الإدارة بركام من الملفات، مما يكبد الكثير من النفقات في سبيل السعي لحفظ تلك الملفات، وصيانة مكان الأرشيف الذي تُحفظ فيه، يحدث هذا في الوقت الذي لا يُكلف الأمر فيه في ظل الإدارة الإلكترونية أكثر من ثمن وسائط التخزين أو الشبكة التي حُمِلت عليها البيانات والمعلومات، دون حمل عناء تكبد خسائر أو نفقات إضافية.

السؤال رقم 02: هل ألغى أسلوب الإدارة الإلكترونية المعاملات الورقية؟

السؤال رقم 02



الإحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	26	74,29%
لا	9	25,71%
المجموع	35	100,00%

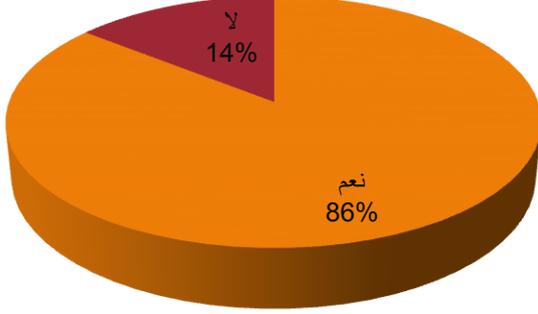
جدول (10): يوضح نتائج إجابات العينة السؤال 02 الشكل (15): دائرة نسبية لإجابات السؤال رقم 02

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معطيات الاستبيان

يتضح من خلال الجدول و الدائرة النسبية أن أغلبية الإجابات كانت بنعم بنسبة 74,29%، أما نسبة الإجابة بلا كانت 25,71%، فالحكومة بتطبيقها للإدارة الإلكترونية كانت تسعى إلى نتيجة 0 ورقة، إلا أن التعامل أصبح إلكترونياً، وبالرغم من الإجراءات الحديثة إلا أنه لا يمكن التخلص من الأوراق فهناك جملة من الوثائق التي يجب إرفاقها لطلب الحصول على وثائق معينة.

السؤال رقم 03: هل أدى تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى تبسيط إجراءات العمل؟

السؤال رقم 03



الإحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	30	85,71%
لا	5	14,29%
المجموع	35	100,00%

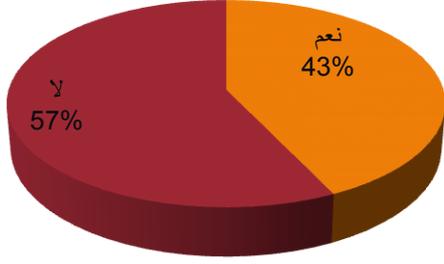
جدول(11): يوضح نتائج الإجابة على السؤال 03 **الشكل(16):** دائرة نسبية لإجابات السؤال رقم 03

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معطيات الإستبيان

يتضح من خلال الجدول و الدائرة النسبية أن أغلبية الإجابات كانت بنعم بنسبة 85,71%، أما نسبة الإجابة بلا كانت 14,29%، بحيث ساهمت الإدارة الإلكترونية في تبسيط الإجراءات الإدارية من خلال الابتعاد عن الإجراءات التعقيدية، والسرعة والدقة في إنجاز الأعمال المطلوبة وكذا تحسين الكفاءة وزيادة الفعالية والقدرة على التنسيق بين الوحدات الإدارية المختلفة، مما يساعد على إنجاز المهام بسهولة فهي بذلك تختزل الكثير من الأعمال الروتينية، وكذا التقليل من المستويات الإدارية ومنع الازدواجية في تقديم الخدمات والعمل على تقليل الأخطاء الإدارية.

السؤال رقم 04: هل يتم التواصل عن طريق الشبكة الداخلية (الانترانت) بين الموظفين؟

السؤال رقم 04



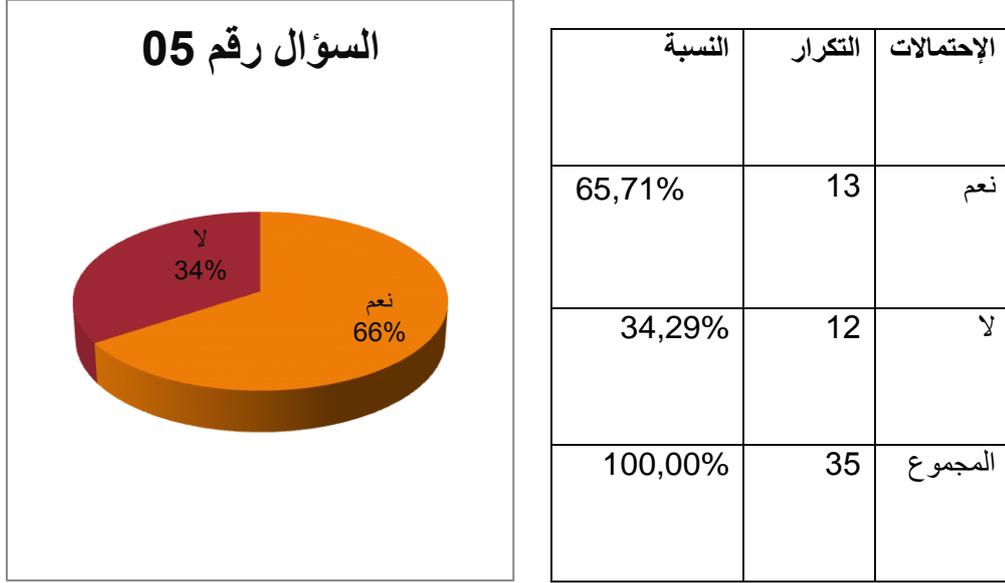
42,86%	16	نعم
57,14%	20	لا
100,00%	35	المجموع

جدول (12): يوضح نتائج الإجابة على السؤال 04 **الشكل (17):** دائرة نسبية توضح نتائج الإجابة على السؤال 04

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على معطيات الاستبيان

يتضح من خلال الجدول و الدائرة النسبية أن معظم الإجابات بلا كانت بنسبة %57,14، أما الإجابة بنعم كانت بنسبة %42,86، مما يعني أن المصلحة توفر شبكة داخلية إنترنت لكن التعامل بها محدود نوعا ما، وهذا يرجع إلى طبيعة عمل الموظفين في حد ذاتها حيث يختلف مدى احتياجهم لها، إذ أنهم لا يستخدمونها بصفة دائمة كونهم يعملون في مصلحة واحدة حيث يتم التواصل بينهم شخصيا دون الحاجة إلى وجود شبكة داخلية.

السؤال رقم 05: هل توجد شبكة خارجية (الإكسترانت) للتواصل بين المصالح؟



الشكل (18): دائرة نسبية توضح نتائج السؤال 05

جدول (13): يوضح نتائج إجابة السؤال 05

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معطيات الاستبيان

من خلال الجدول و الدائرة النسبية كانت أغلب الإجابات بنعم بنسبة **65,71%**، أما الإجابة بلا فكانت بنسبة **34,29%**، توفر المصلحة شبكة خارجية إكسترانت للتواصل مع مختلف المصالح الأخرى نظرا لتداخلها وترابطها مع بعضها وكون أن المصلحة البيومترية لها مقر خاص وباعتبارها فرعا من البلدية فإنها تحتاج إلى ضرورة الربط بينها وبين المنظمات الأخرى عن طريق الشبكة الخارجية.

المحور الثالث: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المصلحة البيومترية

السؤال رقم 06: هل توفر المصلحة العدد الكافي من أجهزة الحاسوب في المكاتب؟



الإحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	30	85,71%
لا	5	14,29%
المجموع	35	100,00%

جدول (14): يوضح نتائج إجابة السؤال 06 الشكل (19): دائرة نسبية توضح نتائج إجابة السؤال 06

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معطيات الإستبيان

من خلال الجدول والدائرة النسبية كانت أغلب الإجابات بنعم بنسبة 85,71%، أما الإجابة بلا فكانت 14,29%، وفرت المصلحة الأجهزة والمعدات والبرامج اللازمة لتسهيل استصدار الوثائق الإلكترونية وهو من متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية وهو ما أكدته نتائج العديد من الدراسات لدور الحكومة في تقديم الدعم المادي المساعد على اجتياز العقبات وتطوير العمل الإلكتروني.

السؤال رقم 07: هل تستخدم المصلحة شبكة الانترنت في إنجاز العمل؟



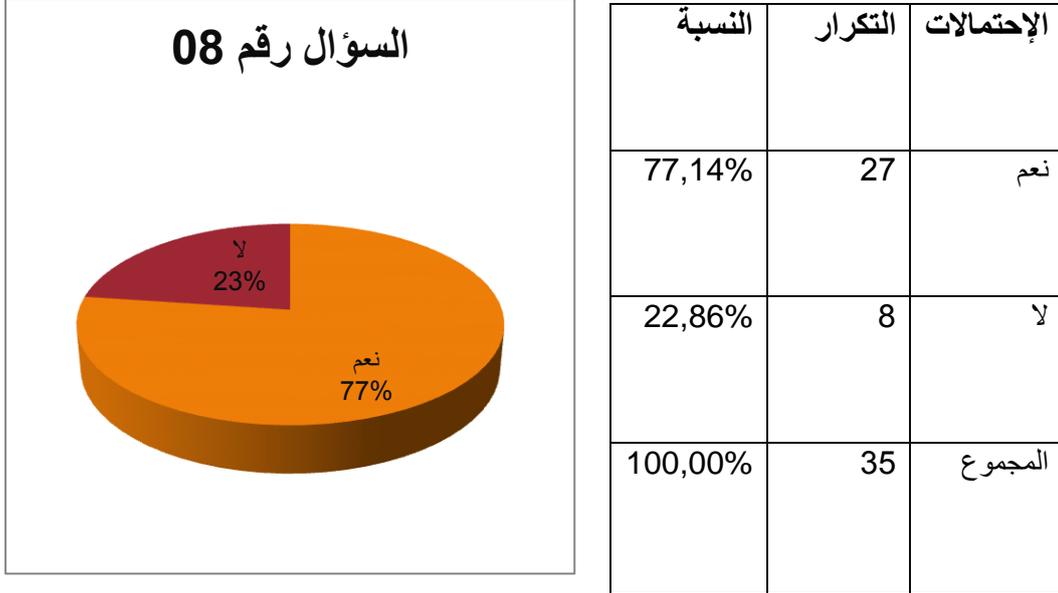
الإحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	13	37,14%
لا	22	62,86%
المجموع	35	100,00%

الجدول (15): يوضح نتائج إجابة السؤال 07 الشكل (20): دائرة نسبية توضح نتائج إجابة السؤال 07

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على معطيات الإستبيان

يتضح من خلال الجدول و الدائرة النسبية أن أغلب الإجابات كانت بلا بنسبة 37,14%، أما الإجابة بنعم نسبتها 62,86%، المصلحة تستخدم شبكة الإنترنت في أداء أعمالها ولعل اهم ما يميز ذلك خدمة البريد الإلكتروني كما أكده مهندس الإعلام الآلي أنه في الوقت الحالي لا يتم التعامل به مع المواطنين نظرا لجملة من الاعتبارات لعل أبرزها هو نقص إمكانيات المواطنين وجهلهم بثقافة التعامل الإلكتروني كما يتم الاستفادة من شبكة الإنترنت في الوصول إلى قواعد البيانات وتتيح مشاركة المعلومات وتبادلها وسهولة الاتصال واختصار الوقت والجهد وتسهيل متابعة العمل وتنظيمه.

السؤال رقم 08: هل لديك القدرة الكافية على التحكم في الأجهزة و المعدات التكنولوجية؟

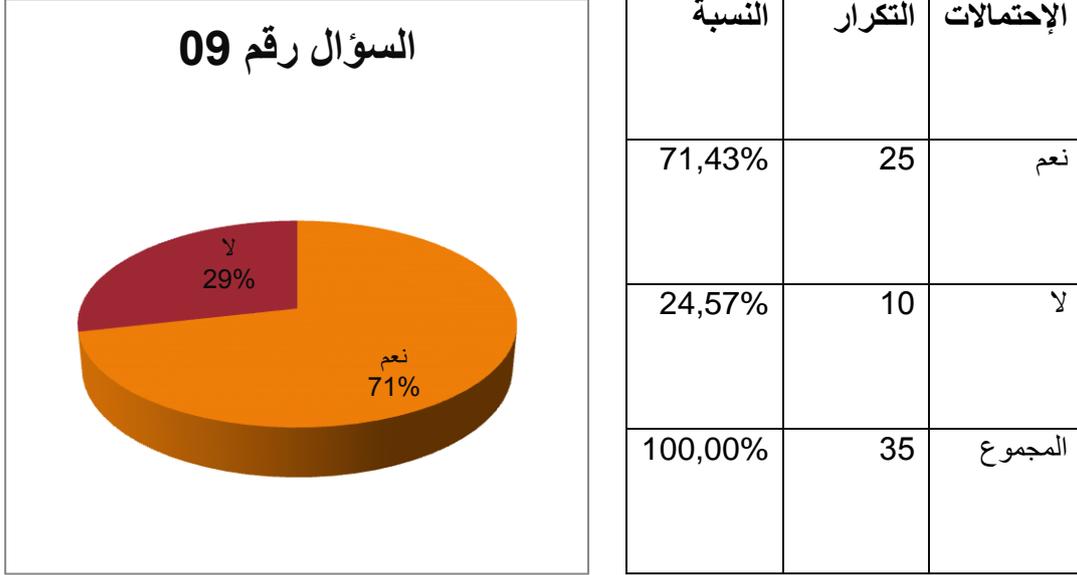


جدول (16): يوضح نتائج إجابة السؤال 08 الشكل (21): دائرة نسبية توضح نتائج إجابة السؤال 08

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معطيات الاستبيان

يتضح من خلال الجدول والدائرة النسبية أن أغلب الإجابات كانت بنعم بنسبة 77,14%، أما الإجابة بلا فكانت نسبتها 22,86%، أغلب الموظفين لديهم القدرة على التحكم في الأجهزة والمعدات التكنولوجية لأن أغلبهم تم توظيفهم على أساس الشهادة و التخصص لكن يجب الأخذ بعين الاعتبار أنه على الموظفين أن يُطوروا أنفسهم بصفة دورية في مجال الإعلام الآلي لمواكبة كل ما هو جديد في هذا المجال.

السؤال رقم 09: هل يتوفر الدعم المالي الكافي لصيانة الأجهزة و المعدات ؟



جدول(17): يوضح نتائج إجابة السؤال 09 الشكل(22): دائرة نسبية توضح نتائج إجابة السؤال 09

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معطيات الإستبيان

يتضح من خلال الجدول والدائرة النسبية أن أغلب الإجابات كانت بنعم بنسبة 71,43%، أما الإجابة بلا فكانت نسبتها 24,57%، مما يعني أن المصلحة قادرة على صيانة الأجهزة و المعدات بدعم مالي كافي من طرف البلدية.

السؤال رقم 10: هل يتم الاستعانة بمدربين لتأهيل الموظفين على آلية العمل الإلكتروني؟



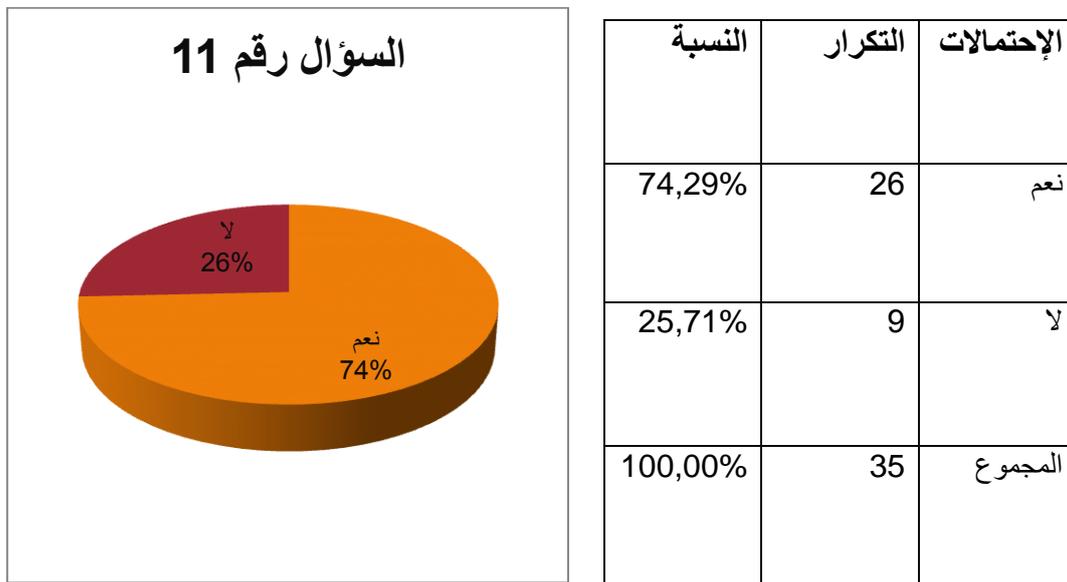
الإحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	5	14,29%
لا	30	85,71%
المجموع	35	100,00%

جدول (18): يوضح نتائج إجابة السؤال 10 **الشكل (23):** دائرة نسبية توضح نتائج إجابة السؤال 10

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معطيات الاستبيان

يتضح من خلال الجدول و الدائرة النسبية أن أغلب الإجابات كانت بلا بنسبة 85,71%، أما الإجابة بنعم فكانت نسبتها 14,29%، لأن أغلب الموظفين يجيدون استخدام الحاسب الآلي بصورة جيدة فهذا بالضرورة لا يستدعي وجود مدربين لتأهيل الموظفين، إلا في بعض الحالات يقوم فيها الموظفون بالدورات التدريبية خارج البلدية.

السؤال رقم 11: هل تعمل المصلحة على استقطاب اصحاب الخبرات و المهارات في مجال الإعلام الآلي؟



جدول (19): يوضح نتائج إجابة السؤال 11 **الشكل (24):** دائرة نسبية توضح نتائج إجابة السؤال 11

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معطيات الاستبيان

يتضح من خلال الجدول و الدائرة النسبية أن أغلب الإجابات كانت بنعم بنسبة 74,29%، أما الإجابة بلا نسبتها 25,71%، لأن المصلحة تقوم بالتوظيف على أساس الشهادة، و أن أغلب الموظفين متخصصين في مجال الإعلام الآلي.

السؤال رقم 12: هل توفر برامج أمن لحماية البيانات و المعلومات ؟



الإحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	29	82,86%
لا	6	17,14%
المجموع	35	100,00%

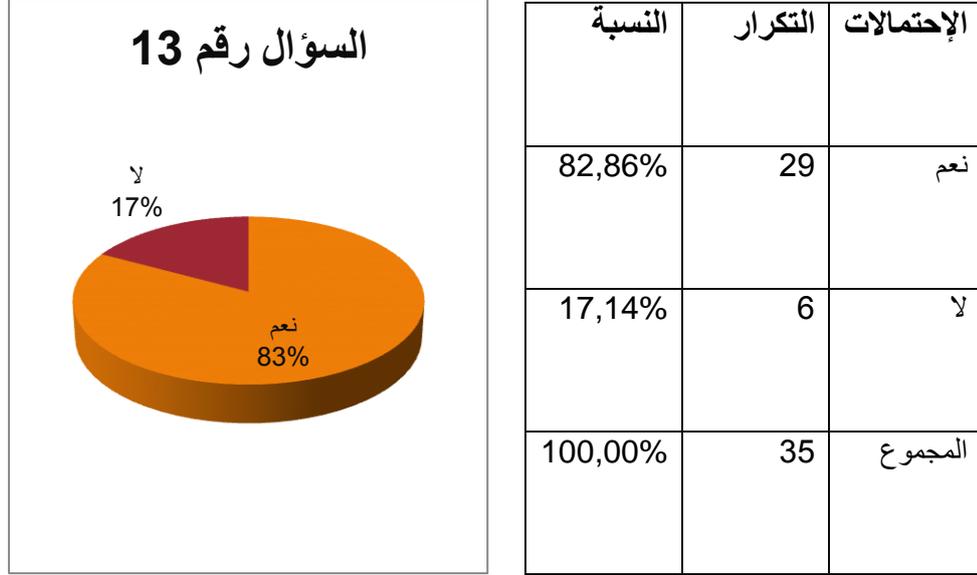
جدول (20): يوضح نتائج إجابة السؤال 12 الشكل (25): دائرة نسبية توضح نتائج إجابة السؤال 12

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معطيات الاستبيان

يتضح من خلال الجدول و الدائرة النسبية أن أغلب الإجابات كانت بنعم بنسبة %82,86، أما الإجابة بلا نسبتها %17,14، توفر المصلحة إدارة مركزية لمراقبة جميع الأجهزة بشكل دوري حيث تزود رئيس المصلحة بالتقارير عند حدوث أي مشكلة.

المحور الرابع: علاقة الإدارة الإلكترونية بالأداء الوظيفي

السؤال رقم 13: هل أحدث نمط الإدارة الإلكترونية تحولا في وظائف الإدارة (تخطيط، تنظيم، قيادة، رقابة)



جدول (21): يوضح نتائج إجابة السؤال 13 الشكل (26): دائرة نسبية توضح نتائج إجابة السؤال 13

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معطيات الاستبيان

يتضح من خلال الجدول و الدائرة النسبية أن أغلب العجابات كانت بنعم بنسبة 82,86%، أما الإجابة بلا نسبتها 17,14%، أثرت الإدارة الإلكترونية على وظائف الإدارة حيث تمت إعادة هيكلة الإجراءات الإدارية و إعادة توزيع المهام والصلاحيات وتفويض السلطات كما أسهمت في ظهور الرقابة القائمة على عنصر الثقة وليس المسائلة الرسمية والقائمة على المشاركة الجماعية.

السؤال رقم 14: هل ساعد استخدام البرمجيات في عملية التخطيط على السرعة في اتخاذ القرار؟



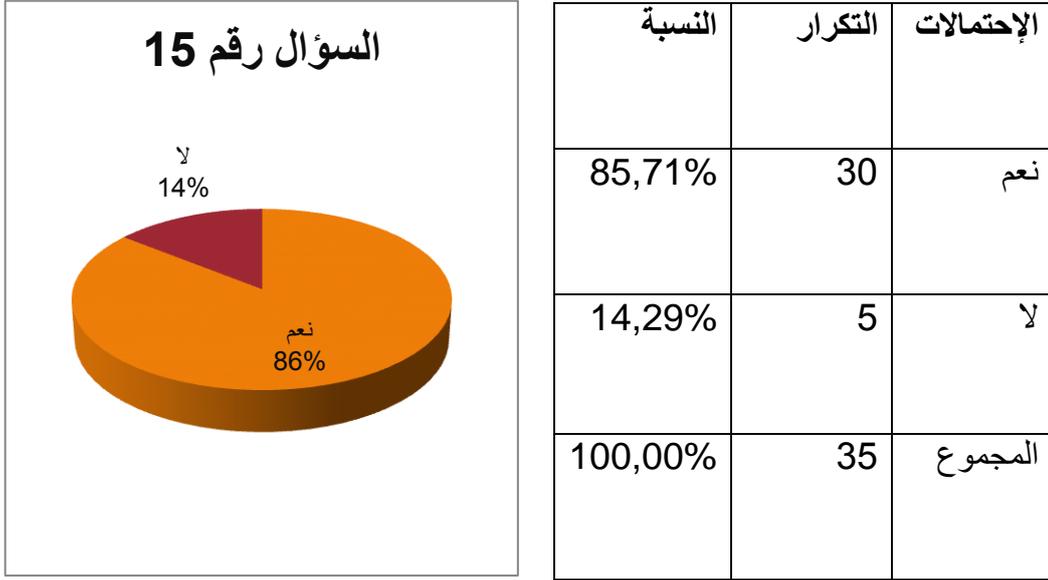
الإحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	31	88,57%
لا	4	11,29%
المجموع	35	100,00%

جدول (22): يوضح نتائج إجابة السؤال 14 **الشكل (27):** دائرة نسبية توضح نتائج إجابة السؤال 14

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معطيات الإستهبيان

يتضح من خلال الجدول و الدائرة النسبية أن أغلب الإجابات كانت بنعم بنسبة **88,57%**، أما الإجابة بلا نسبتها **11,29%**، أصبح التخطيط في الإدارة الإلكترونية يعتمد على معلومات مرنة تسهم إلى درجة كبيرة في تسهيل عملية اتخاذ القرار بسرعة كبيرة وبدقة عالية كما أن العملية في ظل الإدارة الإلكترونية تقوم على أساس المشاركة بين الموظفين والقيادات بعيدا عن نمط اتخاذ القرار التسلطي والمركزي مما يسهم في خلق البدائل المتاحة واختيار البديل المناسب منها في الوقت المناسب وبسرعة ما يؤدي بدوره إلى وضع الحلول الناجعة للمشكلات التي تواجه المنظمات .

السؤال رقم 15: هل سهلت أجهزة الحاسوب عملية حفظ الملفات من خلال الأرشفة الإلكترونية؟



جدول (23): يوضح نتائج إجابة السؤال 15 **الشكل (28):** دائرة نسبية توضح نتائج إجابة السؤال 15

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معطيات الاستبيان

يتضح من خلال الجدول و الدائرة النسبية أن أغلب الإجابات كانت بنعم بنسبة %85,71، أما الإجابة بلا نسبتها %14,29، الآن وبدخول الحاسوب في التسيير الإداري أصبحت العملية أسهل وتوفرا المزيد من المرونة والإمكانيات والسهولة في استرجاع البيانات والوصول إليها لكن المصلحة في بداية الانتقال الفعلي نحو الأرشفة الإلكترونية لان الأرشفة الآن هو على مستوى وزارة الداخلية والجماعات المحلية وكل الملفات والوثائق سواء الخاصة بالمصلحة البيومترية لولاية تيارت أو غيرها من الولايات لأخرى كلها تصب في مديرية السندات والوثائق المؤمنة على مستوى وزارة الداخلية و الجماعات المحلية ليتم أرشفتها إلكترونيا.

السؤال رقم 16: هل ساعدت تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على تحديد الإمكانيات المادية و البشرية اللازمة؟



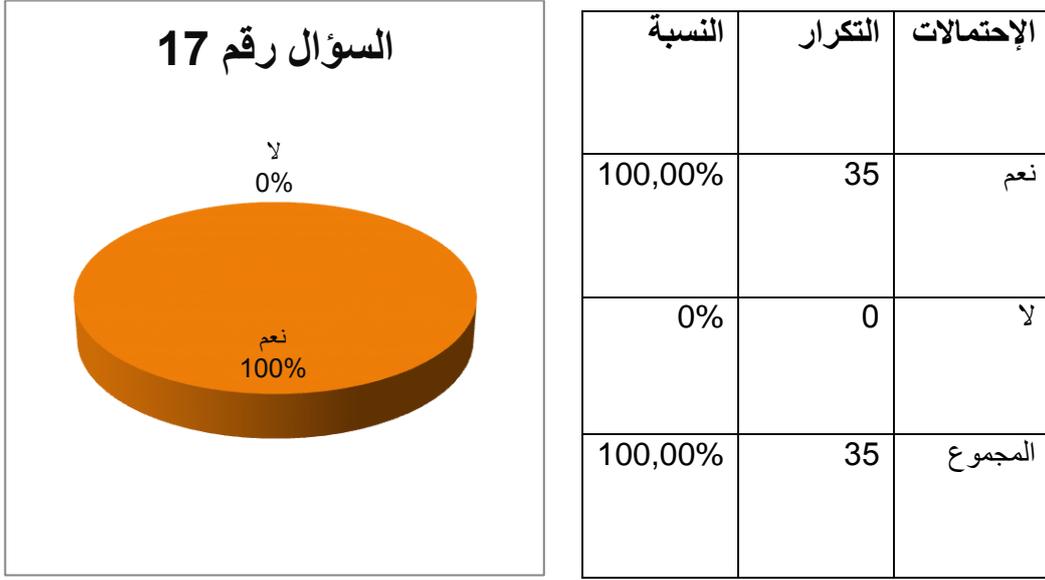
الإحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	27	77,14%
لا	8	22,86%
المجموع	35	100,00%

جدول (24): يوضح نتائج إجابة السؤال 16 **الشكل (29):** دائرة نسبية توضح نتائج إجابة السؤال 16

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معطيات الإستبيان

يتضح من خلال الجدول و الدائرة النسبية أن أغلب الإجابات كانت بنعم بنسبة **77,14%**، أما الإجابة بلا نسبتها **22,86%**، 16 للإدارة الالكترونية دور مهم في زيادة كفاءة المنظمة على تحديد واستغلال مواردها المختلفة لتحقيق المخرجات المطلوبة بأقل تكلفة ممكنة من خلال اعتمادها على تطبيقات الحاسوب وذلك يسهم بدرجة كبيرة في تحسين نوعية المخرجات ويقلل من التفاوت في مستوى الأداء.

السؤال رقم 17: هل أدى تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى رفع مستوى الأداء الوظيفي؟



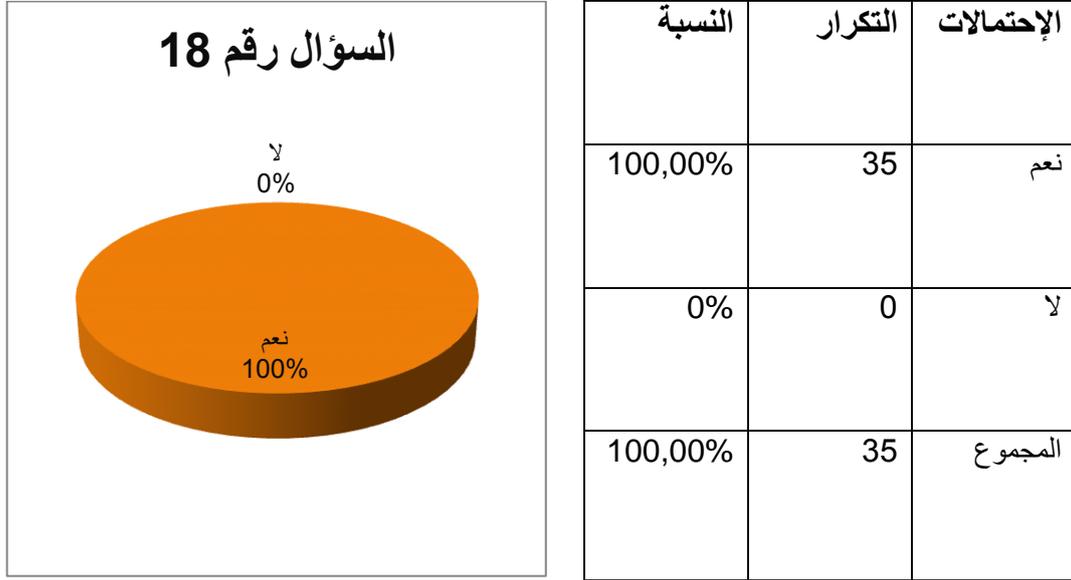
جدول (25): يوضح نتائج إجابة السؤال 17 **الشكل (30):** دائرة نسبية توضح نتائج إجابة السؤال 17

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معطيات الاستبيان

يتضح من خلال الجدول و الدائرة النسبية أن كل الإجابات كانت بنعم بنسبة **100,00%**، مما يعني أن تطبيق الإدارة الإلكترونية ناجح و بالتالي أدى ذلك على ارتفاع مستوى الاداء الوظيفي.

المحور الخامس: انعكاسات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المصلحة ؟

السؤال رقم 18: هل بتطبيق الإدارة الإلكترونية تم تقريب الإدارة من المواطن؟



جدول (26): يوضح نتائج إجابة السؤال 18 الشكل (31): دائرة نسبية توضح نتائج إجابة السؤال 18

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معطيات الاستبيان

يتضح من خلال الجدول والدائرة النسبية أن كل الإجابات كانت بنعم بنسبة 100,00%، حيث تم تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمواطنين في مختلف المجالات والمساهمة في تجسيد ذلك على أرض الواقع وكذا تحقيق السياسة الوطنية الجوارية في إطار تقريب الإدارة من المواطن.

السؤال رقم 19: هل تم تفعيل كل من (بطاقة التعريف الوطنية، جواز السفر، رخصة السيارة، البطاقة الرمادية) في المصلحة؟



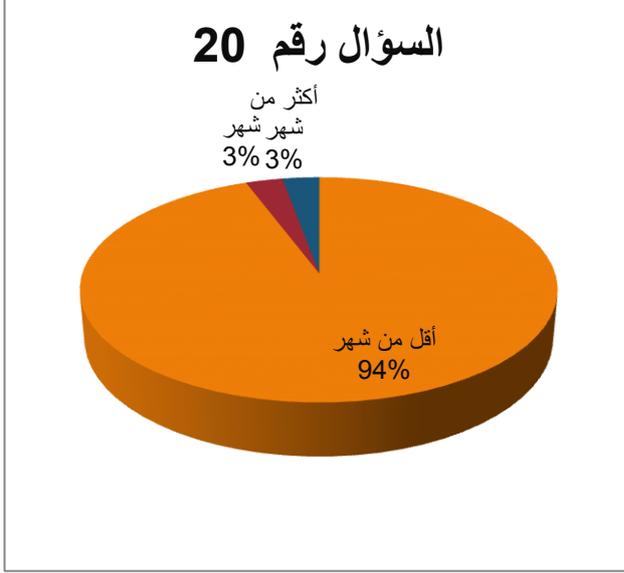
الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	35	100,00%
لا	0	0%
المجموع	35	100,00%

جدول (27): يوضح نتائج إجابة السؤال 19 **الشكل (32):** دائرة نسبية توضح نتائج إجابة السؤال 19

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معطيات الإستبيان

يتضح من خلال الجدول والدائرة النسبية أن كل الإجابات كانت بنعم بنسبة **100,00%**، فبعدها كانت كل البطاقات تستغرق وقتا لاستخراجها أصبحت و بفضل تطبيق الإدارة الإلكترونية سهولة الاستعمال و الاستخراج في أي وقت و في أي مكان.

السؤال رقم 20: ما مدة المستغرقة لاستخراج الوثائق؟



النسبة	التكرار	الإحتمالات
94,29%	33	أقل من شهر
2,86%	1	شهر
2,86%	1	أكثر من شهر
100,00%	35	المجموع

جدول (28): يوضح نتائج إجابة السؤال 20 **الشكل (33):** دائرة نسبية توضح نتائج إجابة السؤال 20

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معطيات الاستبيان

يتضح من خلال الجدول و الدائرة النسبية أن أغلب الإجابات كانت بنعم بنسبة **94,29%**، مما يعني أن المدة المستغرقة في استخراج أي وثيقة تكون أقل من شهر، إلا في بعض الحالات تكون المدة شهر أو أكثر من شهر بنسبة **2,86%**، حيث توجد بعض الأخطاء في الوثائق المستخرجة، فيتم حجزها إلى حين إعادة تصحيحها و استخراجها من جديد.

السؤال رقم 21: هل توجد أخطاء في الوثائق المستخرجة؟



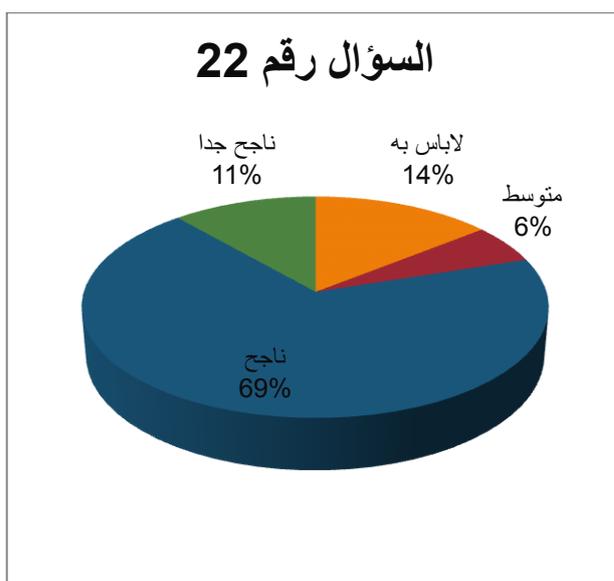
الإحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	10	28,57%
لا	20	57,14%
أحيانا	5	14,29%
المجموع	35	100,00%

جدول (29): يوضح نتائج إجابة السؤال 21 الشكل (34): دائرة نسبية توضح نتائج إجابة السؤال 21

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معطيات الاستبيان

يتضح من خلال الجدول و الدائرة النسبية أن أغلب الإجابات كانت بلا بنسبة 57,14%، أما الإجابة بنعم فكانت بنسبة 28,57%، مما يعني ان هناك أخطاء في صنع تلك البطاقات بحيث لا يتم قراءتها آليا أو تكون أخطاء على مستوى مصالح الحالة المدنية عند نقل المعلومات و البيانات من السجلات إلى الملفات الإلكترونية.

لسؤال رقم 22: إلى أي مدى نجح تطبيق الإدارة الإلكترونية في المصلحة؟



النسبة	التكرار	الإحتمالات
14,29%	5	لا بأس به
5,71%	2	متوسط
68,57%	24	ناجح
11,43%	4	ناجح جدا
100,00%	35	المجموع

جدول (30): يوضح نتائج إجابة السؤال 22 **الشكل (35):** دائرة نسبية توضح نتائج إجابة السؤال 22

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معطيات الاستبيان

يتضح من خلال الجدول و الدائرة النسبية ان أغلب الإجابات كانت بناجح بنسبة **68,57%**، أما الإجابة بلا بأس به فنسبتها **14,29%**، وبالنسبة للإجابة بناجح جدا نسبتها **11,43%**، أما الإجابة بمتوسط نسبتها **5,71%**، يتضح أن تطبيق الإدارة الإلكترونية في المصلحة البيومترية كان ناجحا لكن يبقى يعاني من مجموعة من العراقيل نتيجة عدم احترام خطوات الانتقال التدريجي.

المطلب الثالث: تقييم نتائج الدراسة

من خلال الدراسة الميدانية تم استخلاص مجموعة من الإيجابيات و السلبيات المتمثلة في ما يلي:

اولا: ايجابيات الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي

- تحسين البنية التحتية للمنظمة و توفير الظروف الملائمة للعمل.
- التوجه نحو التركيز على اصحاب الكفاءات و المعرفة.
- بناء ثقافة تنظيمية تلائم المتغيرات التكنولوجية.
- تبسيط اجراءات انجاز الاعمال من خلال تدفق تسيير المعلومات الكترونيا.
- تساهم في تحقيق التميز للمنظمة، من خلال تخفيض تكاليف العمل الإداري، ورفع مستوى الاداء.
- الإدارة الالكترونية تجسيد فعلي لمبدأ قابلية المرافق العامة للتعديل و التطوير.

ثانيا : سلبياتها

- ذهنية المجتمع في تعامله مع التكنولوجيا الحديثة غياب الوعي وثقافة المجتمع اتجاه هذه التكنولوجيا.
- التبعية للدول المتقدمة، التخوف من اختراق نظام المعلومات الذي يحوي قواعد البيانات.
- عدم احترام خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية بصفة تدريجية.
- عدم مراعاة الظروف الداخلية و الخارجية للمنظمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية
- احتمال تعرض البيانات للقرصنة و عدم توفير الامن الالكتروني اللازم للحفاظ على سرية البيانات.
- التخوف من ارشفة البيانات بصفة نهائية نتيجة التبعية للدول المتقدمة و الخوف من القرصنة و التجسس الالكتروني.
- وعليه يمكن القول أن على أي منظمة إدارية عند انتهاجها لأسلوب الإدارة الإلكترونية عليها أن تراعي البيئة الداخلية خاصة المجتمع، وتعمل على التحول التدريجي وليس التغيير المباشر في أساليب أداء أعمالها، حتى لا تقع في ثغرات تقودها إلى الفشل.

خلاصة الفصل الثالث

تطوّر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى أن أصبح ضرورة حتمية لعمل المنظمات العمومية والسعي وراء التجديد في اتباع أحدث التقنيات التي تهدف إلى تحقيق الفعالية والسرعة في إنجاز المهام، وإذا كانت تكنولوجيا المعلومات والاتصال إحدى أهم الاستثمارات الرئيسية في جدول مهام الدول المتطورة، فهي لا تزال إلى يومنا هذا أهم التحديات في الدول النامية، من بينها الجزائر التي تعرف تطورا ملحوظا في مجال تبنيها مشروع الجزائر الالكترونية، و هذا السعي يعتبر ضرورة لا بد منها و إستراتيجية هامة، خاصة و انه يحسن مستوى الأداء الوظيفي، الذي يعاني من تحديات كبيرة تحول دون الدخول في دائرة الاحترافية في تقديم الخدمات للمواطنين.

ومن خلال الدراسة الميدانية التي أجريت على المصلحة البيومترية لبلدية تيارت يستنتج أن المصلحة سعت إلى تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية على أرض الواقع من خلال استحداث جملة من الوثائق البيومترية و تسريع وتيرة إنجازها و استخراجها، الأمر الذي عاد بالفائدة على الحكومة و المواطن من خلال ارساء مفهوم الشفافية و البعد عن البيروقراطية، على الرغم من انها تبقى تعاني من مجموعة من النقائص و العراقيل التي يلزم تجاوزها لتعزيز البنية الشاملة لتحقيق الادارة الالكترونية.

الخاتمة

أنتجت تقنية التكنولوجيا الرقمية وتطبيقاتها المتطورة والمتجددة خلال السنوات القليلة الماضية واقعا إداريا جديدا وبفعل ذلك تأثرت المنظمات وتغيرت هياكلها ومعايير أدائها، وامتد نطاقها إلى خارج المواقيت الرسمية سعيا لإنجاز معاملاتها، متخطية في ذلك حدود الزمان والمكان، وصولا إلى خدمات تتسم بالسرعة والشفافية والنزاهة.

ولقد جاءت الإدارة الإلكترونية كبديل للمعاملات الورقية وإستراتيجية متطورة انتهجتها المنظمات الإدارية في سبيل حل المشاكل والقضاء على العراقيل التي سادت في ظل النظام البيروقراطي الذي عجز عن القدرة على الاستجابة لمتطلبات المجتمعات الحديثة، حيث بدأت الإدارة الإلكترونية تكتسب أبعادا جديدة واكتسحت كل المجالات في سعيها لتقديم الخدمات بصفة الإلكترونية.

تطور استخدام تكنولوجيا المعلومات إلى أن أصبح ضرورة حتمية لعمل المنظمات الإدارية وتعد الجزائر من بين الدول التي تسعى جاهدة لإرساء مجتمع يعتمد على المعلومات من خلال عصرنة قطاعاتها العمومية في مختلف المجالات، بالإعتماد على شبكة الإنترنت والتحول التدريجي من الأنشطة التقليدية إلى الإلكترونية، رغم أنها تبقى تعاني من عراقيل جمة وقفت حاجزا أمام اللحاق بركب الدول الرائدة في هذا المجال.

ومن هذا المنطلق جاءت الدراسة الحالية للخوض في هذا الموضوع ومحاولة الإجابة على الإشكالية التالية **كيف يؤثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي في المنظمات الإدارية؟** حيث تم إبراز أهم الآثار التي يمكن أن تتولد جراء نقل الإدارات العمومية بمفاهيمها وأساليبها إلى المجال الإلكتروني، وإنهاء العمل بالأساليب التقليدية التي لا تتماشى وطبيعة العصر ومتطلبات التقدم، وبالتالي يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية لعبت دورا في تحسين أداء المنظمات الإدارية وتطوير كافة الأنشطة والإجراءات وتبسيطها ونقلها نوعيا من الأطر اليدوية إلى الإلكترونية.

تدعيما لما سبق فإن الإدارة الإلكترونية تعمل على إرساء قواعد الشفافية وتوفير المعلومات الصحيحة بدقة وسرعة فائقة، وعلى المنظمات الإدارية حتى تضمن النجاح الفعلي لها يجب أن تستثمر في إيجابيات ومزايا الإدارة الإلكترونية وتعمل على تطويرها دوريا، وأن تتجنب مختلف السلبيات والعراقيل وتعمل على إيجاد الحلول المناسبة لها.

إختبار صحة الفرضيات:

الفرضية الأولى: تلعب الإدارة الإلكترونية دورا في عصرنة الإدارة وبالتالي تقدم خدماتها بأقل جهد وتكلفة وفي أقصر وقت ممكن، أثبتت الدراسة صحة الفرضية من خلال مساهمة التقدم التكنولوجي الحديث في تطوير أساليب العمل الإداري في السنوات الأخيرة مما أتاح الفرصة لتحسين طرق التسيير وتقديم والخدمات تحسين وسائل الإتصال الإداري باستخدام شبكة الإنترنت، ومن أهم ما حققته الإدارة الإلكترونية خاصة في الجزائر مسألة تبسيط الإجراءات الإدارية، وساعدت على اختصار الوقت والجهد والتقليل في التكاليف حيث فتحت المجال لعصرنة الإدارة وتحويلها إلى تسيير رقمي بدلا من الورقي، وبالتالي فإن عملية الرقمنة كان لها أثر كبير في القضاء على الأساليب البيروقراطية السلبية، والعمل على إرساء قواعد الشفافية في التعامل وتلبية أغلب الإحتياجات المطلوبة والاستجابة السريعة لها، والكفاءة في التعامل مع مختلف التغيرات الطارئة و الإستفادة من الإدارة الإلكترونية في تجويد الإدارة الحديثة وربط هياكلها بكل جديد ورفع فعالية أدائها، وبالتالي تعتبر الفرضية الأولى محققة.

الفرضية الثانية: كلما كان تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات الإدارية بشكل فعال كلما أدى ذلك إلى تحسين مستوى أدائها الوظيفي، أثبتت الدراسة صحة الفرضية بحيث توجد علاقة طردية بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحسين أداء المنظمات الإدارية، أي أنه كلما زاد معدل الاستثمار في تطبيقات الإدارة الإلكترونية في مختلف العمليات الإدارية بشكل إيجابي وفعال، كلما أدى ذلك إلى تحسين الأداء الوظيفي من خلال استخدام المعرفة والمعلومات وتوظيف نظم وبرامج متطورة للقيام بالوظائف الإدارية، والاعتماد على تطوير البنية المعلوماتية بشكل دوري وبصورة تُحقق التكامل في أداء الأعمال والإستفادة من الرقمنة في زيادة فعالية المنظمة في تحقيق أهدافها طويلة المدى المتعلقة بالبقاء والإستمرارية، وتحسين فعالية عملية صنع واتخاذ القرارات وزيادة جودتها، مما يعني أن زيادة قدرة المنظمات الإدارية تكنولوجيا يؤدي إلى تحسين مستوى أدائها الوظيفي ويرفع كفاءتها، من خلال تقديم الخدمات بشكل أسرع وجودة عالية بما يتوافق وتوقعات وحاجيات متلقي الخدمة، وبالتالي تعتبر الفرضية الثانية محققة.

الفرضية الثالثة: يُساهم الإستخدام الواسع والأمثل للتكنولوجيا الحديثة في تطوير أداء الموظفين في المنظمات الإدارية، أثبتت الدراسة صحة الفرضية بحيث تعتبر خطوة الإستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات استخدامها عنصرا أساسيا لضمان نجاح عمل المنظمة وتطوير أداء موظفيها في عصرنا الحالي، فهي بذلك أدت إلى التغلب على مختلف العراقيل التي تُخفض مهاراتهم، وتعمل على تحسين مستوى أداء الموظفين وزيادة قدرتهم على تشخيص المشاكل نتيجة قدرتهم على الحصول على المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب، كما أن اتساع المنظمات وإستغلالها لتكنولوجيا المعلومات أدى إلى الزيادة الكبيرة في الطلب على اليد العاملة المؤهلة في هذا المجال، والعمل على توظيف الكوادر

البشرية المدربة والقادرة على استخدام التكنولوجيا الحديثة، ومراعاة العنصر البشري عند الإختيار والتعيين من حيث التخصص والمؤهلات، حيث أن كفاءة المنظمة تعتمد بشكل كبير على كفاءة موظفيها من خلال تمكينهم في المساهمة في عملية التخطيط والعمل على تحفيزهم وتوجيه جهودهم نحو إنجاز المهام الموكلة إليهم.

كما أن التكنولوجيا الحديثة تلعب دورا في التأثير على الجانب المعنوي للموظفين باتجاه زيادة ولائهم وإنتمائهم للمنظمة، من خلال ما توفره من فرص للإطلاع على المعلومات بشكل يُسهم في تعزيز مشاركتهم في صنع القرار، وتشجيعهم على الإبداع والإبتكار، وبالتالي بناء ثقافة تنظيمية إيجابية لدى كافة الموظفين وزيادة الترابط بينهم وبين الإدارة العليا، وبالتالي تعتبر الفرضية الثالثة محققة.

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج تتمثل فيما يلي:

النتائج النظرية:

- تُمثل الإدارة الإلكترونية نموذجا حديثا يقوم على تكنولوجيا المعلومات والإتصالات.
- تتوفر الإدارة الإلكترونية على مجموعة من العناصر التي تساعد المنظمة على أداء أعمالها.
- يستلزم توفير مجموعة من المتطلبات لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات الإدارية.
- إستخدام الإدارة الإلكترونية يُساعد على التغلب على العديد من المشاكل والعراقيل.
- من فوائد تطبيق الإدارة الإلكترونية تبسيط الإجراءات واختصار الوقت والدقة والوضوح في إنجاز المعاملات الإدارية.
- الإدارة الإلكترونية تؤثر على الأداء الوظيفي من خلال رفعه وتحسين وتطوير أداء الموظفين.

النتائج التطبيقية (الميدانية):

- أظهرت الدراسة الميدانية أن المصلحة البيومترية توفر البنية التحتية اللازمة التي تضمن تطوير العمل الإداري.
- مستوي الأداء الوظيفي لدى الموظفين كان مرتفعا وهذا راجع إلى قدرتهم على ابتكار طرق جديدة لتبسيط إجراءات العمل والسرعة في إنجازها بشكل سليم.
- الإدارة الإلكترونية قللت من معدل الأخطاء والضعوبات في العمل.

توصيات الدراسة:

- ضرورة نشر ثقافة التعامل الإلكتروني بين المواطنين لضمان نجاح الإدارة الإلكترونية.
- تخفيض تكاليف خدمات الإنترنت وتحسينها لضمان جودة وسرعة الإتصال وتحسين نوعية الخدمة الإلكترونية.
- العمل على فتح قنوات اتصال مع المواطنين للتعرف أكثر على انشغالاتهم وتفادي العراقيل التي تعيق السير الحسن لتقديم الخدمة.
- وضع برامج حماية متطورة لتفادي مشكلة القرصنة الإلكترونية نظرا لما تشكله من مخاطر وتهديدات على أمن واستقرار الدول والمجتمعات.
- وضع التشريعات واللوائح القانونية الملائمة التي تغطي كل القضايا المتعلقة بتطبيقات الإدارة الإلكترونية خاصة ما يتعلق بمستوى الأمان وخصوصية البيانات والمعلومات لتسهيل العمل الإلكتروني.
- الإعداد لمشروع الحكومة الذكية الذي يلي الحكومة الإلكترونية بحيث تصبح كل التطبيقات المتعلقة بخدمات الحكومة ومرافقها متاحة عبر الهواتف الذكية.
- السعي إلى عقد شراكات واتفاقيات مع الدول الرائدة في مجال تكنولوجيا المعلومات.

آفاق الدراسة:

من خلال معالجة إشكالية الدراسة تم مصادفة العديد من المواضيع التي تم استخلاصها والتي يمكن أن تعتبر كأبحاث مستقبلية تُساهم في إيجاد الحلول لإشكاليات ترتبط بهذه المواضيع ويمكن طرحها كالاتي:

- مساهمة تطبيقات الإدارة الإلكترونية في تطوير جودة المناخ التنظيمي في المنظمات الإدارية.
- الإدارة الإلكترونية كمدخل إستراتيجي لتحقيق الجودة الشاملة في المنظمات الإدارية.
- دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تنمية الكفاءات البشرية في الإدارة.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة الداخلية والجماعات المحلية

جواز السفر و بطاقة التعريف البيومترية

الرئيسية النصوص التشريعية و التنظيمية الإجراءات طلب جواز السفر و بطاقة التعريف Français

جديد

خدمات جديدة

طلب بطاقة التعريف الوطنية البيومترية الإلكترونية للأشخاص المتحصلين على جواز السفر البيومتري يمكنهم طلبها مباشرة عبر الموقع ، دون التنقل إلى مصلحة الوثائق البيومترية.



رخصة القيادة البيومترية الالكترونية :

البيانات و التطبيقات (Applets) المخزنة بالشريحة :

المعلومات الشخصية لصاحب الرخصة

المعلومات البيومترية لصاحب الرخصة

المعلومات الخاصة بالوثيقة

مقارنة البصمات (MOCA)

تسيير نقاط رخصة القيادة

المعطيات المتغيرة

عدد تطبيقات (Applets) :

الصفة	Type	اسم الصانع أو العلامة	Marque
الصف	Prado	تويوتا	Toyota
الطاقة	Energie	النوع	Genre
كازوال	Guazoual	من و	SW
عدد الأسطوانات		عدد الأسطوانات	Nombre de cylindres
القوة الحصانية		القوة الحصانية	Puissance fiscale
الوزن الإجمالي		الوزن الإجمالي	Poids en charge
الوزن الفارغ		الوزن الفارغ	Poids à vide
اللون	Couleur	اللون	Usage
زرقاء	Blue	اللون	Personnel
عدد المقاعد		عدد المقاعد	Pièces assises autorisées
السلطة		السلطة	Autorité
			DGTT

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

شهادة ترقيم السيارة

CERTIFICAT D'IMMATRICULATION DE VEHICULE

VEHICLE REGISTRATION CERTIFICATE

DZ

VA 0000000000

15/03/16

14/03/26

RENAULT

MEGANI

2015

ESSENCE

A33F6D

UUI35D1NG52863704

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

شهادة ترقيم السيارة

CERTIFICAT D'IMMATRICULATION DE VEHICULE

VEHICLE REGISTRATION CERTIFICATE

DZ

VA 0000000000

15/03/16

14/03/26

RENAULT

MEGANI

2015

ESSENCE

A33F6D

UUI35D1NG52863704

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

بطاقة المستهلك

Formule de consommateur

DA 0000000000

02/01/17

01/01/27

MAHMOUDINE

LYES

15/08/69

123456789012345678

A A1 B C C1 C

F F E F E E

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

وزارة الداخلية
والمجامعات المحلية

استمارة طلب جواز السفر و بطاقة التعريف الوطنية
الالكترونيين و البيومترين
FORMULAIRE DE DEMANDE DU PASSEPORT ET DE LA CARTE NATIONALE D'IDENTITE ELECTRONIQUES ET BIOMETRIQUES

صورة شمسية ملونة
Photographie d'identité Couleur
35x45mm

جواز السفر
PASSEPORT

بطاقة التعريف الوطنية
CARTE NATIONALE D'IDENTITE

الوثيقة المطلوبة
DOCUMENT DEMANDÉ

A) ETAT CIVIL DU DEMANDEUR DU DOCUMENT

1. الحالة المدنية لطالب الوثيقة

2. الاسم

3. Nom

4. Prénoms

5. الجنس
Sexe
 ذكر
Masculin
 أنثى
Féminin

6. تاريخ الميلاد
Date de naissance
السنة / الشهر / اليوم

7. مكان الميلاد
Lieu de naissance

ولاية
Wilaya

بلدية
Commune

بالنسبة للأشخاص المولودين بالجزائر

بالنسبة للأشخاص المولودين بالخارج

8. الحالة العائلية
Situation familiale
أزواج/عزباء
Marié(e) / Célibataire
متطلق(ة)
Divorcé(e)
أرمل(ة)
Veuve

9. رقم الزوجات
Nombre de conjoints

10. الطول
Taille

11. لون العينين
Couleur des yeux

12. لون الشعر
Couleur des cheveux

13. فصيلة الدم
Groupe sanguin

14. علامات شخصية
Signes particuliers

15. الجنسية الحالية
Nationalité actuelle

16. سنة اكتساب الجنسية الجزائرية (إن كانت جديدة)
Année d'obtention de la nationalité Algérienne (si nouvellement acquise)

17. الجنسية الأصلية
Nationalité d'origine

18. العنوان الحالي
Adresse actuelle

19. بداية الإقامة في
Début de résidence à cette adresse (année)

20. العنوان السابق
Ancienne adresse

21. مهنة
Profession

22. صاحب العمل
Employeur

Remarque importante :

- Renseignez les rubriques non et prénom en Arabe et en Français.
- Renseignez les autres rubriques en Arabe ou en Français (utiliser une seule langue).
- Pour les personnes mariées, remplir l'annexe « Conjoint Étalé ».
- Pour les personnes mineures ayant un tuteur autre que les parents, remplir l'annexe « Tuteur Légal ».

1. ملء الخانات الخاصة بالاسم واللقب بالعربية و الفرنسية.
2. ملء الخانات الأخرى بالعربية أو بالفرنسية (استعمل لغة واحدة فقط).
3. بالنسبة للمترشحين ملء الخانات المخصصة للزوج و الأولاد.
4. بالنسبة للمصردين وولي شرعي غير الوالدين ملء الملحق المخصص للولي الشرعي.

B) INFORMATIONS PERSONNELLES DU PERE

المعلومات الشخصية للأب

23. اسم الأب

24. اسم الأب

25. Nom du père

26. Prénoms du père

27. الجنسية الأصلية للأب
Nationalité d'origine du père

28. الجنسية الحالية للأب
Nationalité actuelle du père

29. تاريخ ميلاد الأب
Date de naissance du père
السنة / الشهر / اليوم

30. مكان ميلاد الأب
Lieu de naissance du père

ولاية
Wilaya

بلدية
Commune

بالنسبة للأشخاص المولودين بالجزائر (الأب)

بالنسبة للأشخاص المولودين بالخارج (الأب)

31. بلد الميلاد
Pays de naissance

C) INFORMATIONS PERSONNELLES DE LA MERE

المعلومات الشخصية للأم

32. اسم الأم

33. اسم الأم

34. Nom de la mère

35. Prénoms de la mère

36. الجنسية الأصلية للأم
Nationalité d'origine de la mère

37. الجنسية الحالية للأم
Nationalité actuelle de la mère

38. تاريخ ميلاد الأم
Date de naissance de la mère
السنة / الشهر / اليوم

39. مكان ميلاد الأم
Lieu de naissance de la mère

ولاية
Wilaya

بلدية
Commune

بالنسبة للأشخاص المولودين بالجزائر (الأم)

بالنسبة للأشخاص المولودين بالخارج (الأم)

40. بلد الميلاد
Pays de naissance

أصرح بشرفي عن صحة المعلومات الواردة في الاستمارة
Je déclare solennellement que les renseignements contenus dans cette demande sont authentiques.

توقيع طالب الوثيقة أو الوالي الشرعي
بالتسمية للتصوير
Signature du demandeur ou du tuteur légal pour les mineurs

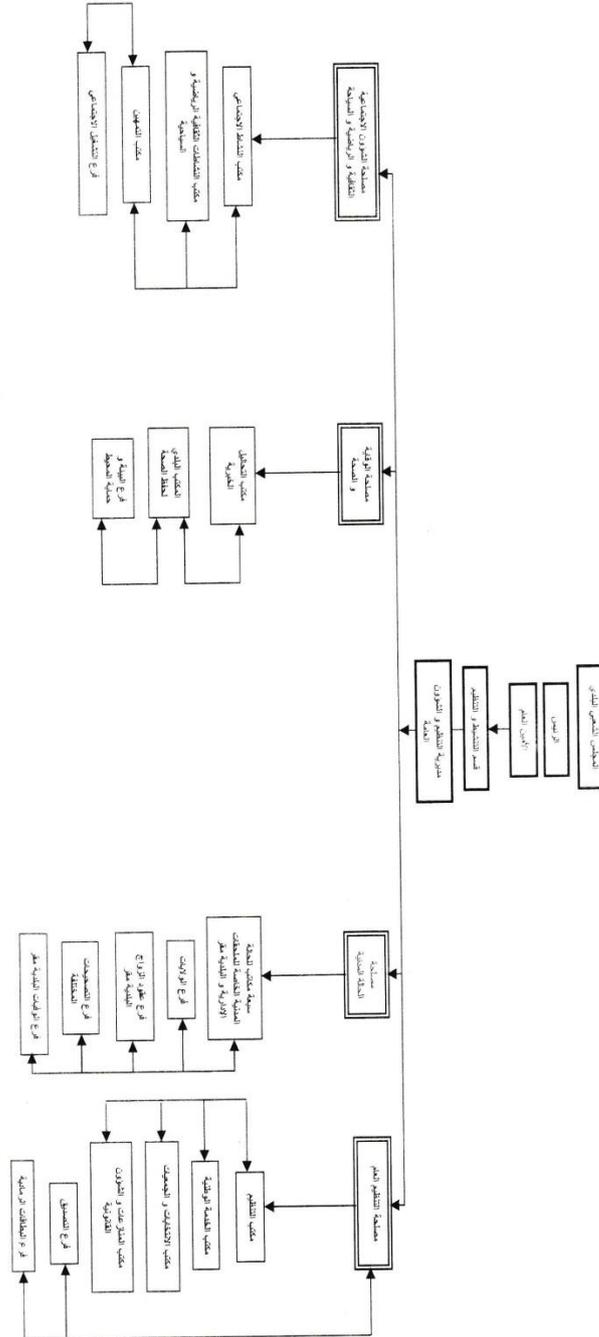
ختم البلدية
التوقيع والختم الشخصي للورن الإداري الذي صادق على الملف

أب

أو التصريح 03 من طرفي برعاشي للتصديقات الواردة في المادتين 222 و 223 من قانون العقوبات
Toute fausse déclaration de ma part m'expose aux sanctions prévues par les articles 222 et 223 du code pénal
www.dj.dz/33040404

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

الهيكل التنظيمي لمديرية التنظيم و الشؤون العامة



ولا ينفذ: تجاريت
 دائرة: تجاريت
 بلدية: تجاريت
 قسم التنظيم و التخطيط
 مديرية التنظيم و الشؤون العامة

قائمة الجداول و الأشكال

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
41	الفرق بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني	01
43	التأثيرات الأساسية للإنترنت ذات العلاقة بوظيفة التنظيم	02
58	متغير الجنس	03
59	متغير المستوى التعليمي	04
60	متغير الوظيفة	05
61	متغير الأقدمية(الخبرة)	06
62	متغير عدد الدورات التدريبية في مجال الإعلام الآلي	07
63	متغير مدى التحكم في الأجهزة والمعدات التكنولوجية	08
64	يوضح نتائج إجابات العينة على السؤال رقم 01	09
65	يوضح نتائج إجابات العينة على السؤال رقم 02	10
66	يوضح نتائج إجابات العينة على السؤال رقم 03	11
67	يوضح نتائج إجابات العينة على السؤال رقم 04	12
68	يوضح نتائج إجابات العينة على السؤال رقم 05	13
69	يوضح نتائج إجابات العينة على السؤال رقم 06	14
70	يوضح نتائج إجابات العينة على السؤال رقم 07	15
71	يوضح نتائج إجابات العينة على السؤال رقم 08	16
72	يوضح نتائج إجابات العينة على السؤال رقم 09	17
73	يوضح نتائج إجابات العينة على السؤال رقم 10	18
74	يوضح نتائج إجابات العينة على السؤال رقم 11	19
75	يوضح نتائج إجابات العينة على السؤال رقم 12	20
76	يوضح نتائج إجابات العينة على السؤال رقم 13	21
77	يوضح نتائج إجابات العينة على السؤال رقم 14	22
78	يوضح نتائج إجابات العينة على السؤال رقم 15	23
79	يوضح نتائج إجابات العينة على السؤال رقم 16	24
80	يوضح نتائج إجابات العينة على السؤال رقم 17	25
81	يوضح نتائج إجابات العينة على السؤال رقم 18	26
82	يوضح نتائج إجابات العينة على السؤال رقم 19	27
83	يوضح نتائج إجابات العينة على السؤال رقم 20	28
84	يوضح نتائج إجابات العينة على السؤال رقم 21	29
85	يوضح نتائج إجابات العينة على السؤال رقم 22	30

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
12	أبعاد مفهوم الإدارة الإلكترونية	01
20	عناصر الإدارة الإلكترونية	02
23	متطلبات الإدارة الإلكترونية	03
27	معايير الأداء الوظيفي	04
35	دواعي التحول إلى الإدارة الإلكترونية	05
37	خطوات تنفيذ الإدارة الإلكترونية	06
53	موقع ولاية تيارت في خريطة الجزائر	07
58	مخرجات توزيع العينة حسب متغير الجنس	08
59	أعمدة توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي	09
60	مخرجات توزيع العينة حسب متغير الوظيفة	10
61	أعمدة توزيع العينة حسب متغير الأقدمية	11
62	مخرجات توزيع العينة حسب متغير عدد الدورات التدريبية في مجال الإعلام الآلي	12
63	أعمدة توزيع العينة حسب متغير التحكم في الأجهزة والمعدات التكنولوجية	13
64	دائرة نسبية لنتائج إجابات العينة على السؤال رقم 01	14
65	دائرة نسبية لنتائج إجابات العينة على السؤال رقم 02	15
66	دائرة نسبية لنتائج إجابات العينة على السؤال رقم 03	16
67	دائرة نسبية لنتائج إجابات العينة على السؤال رقم 04	17
68	دائرة نسبية لنتائج إجابات العينة على السؤال رقم 05	18
69	دائرة نسبية لنتائج إجابات العينة على السؤال رقم 06	19
70	دائرة نسبية لنتائج إجابات العينة على السؤال رقم 07	20
71	دائرة نسبية لنتائج إجابات العينة على السؤال رقم 08	21
72	دائرة نسبية لنتائج إجابات العينة على السؤال رقم 09	22
73	دائرة نسبية لنتائج إجابات العينة على السؤال رقم 10	23
74	دائرة نسبية لنتائج إجابات العينة على السؤال رقم 11	24
75	دائرة نسبية لنتائج إجابات العينة على السؤال رقم 12	25
76	دائرة نسبية لنتائج إجابات العينة على السؤال رقم 13	26
77	دائرة نسبية لنتائج إجابات العينة على السؤال رقم 14	27
78	دائرة نسبية لنتائج إجابات العينة على السؤال رقم 15	28
79	دائرة نسبية لنتائج إجابات العينة على السؤال رقم 16	29
80	دائرة نسبية لنتائج إجابات العينة على السؤال رقم 17	30
81	دائرة نسبية لنتائج إجابات العينة على السؤال رقم 18	31
82	دائرة نسبية لنتائج إجابات العينة على السؤال رقم 19	32
83	دائرة نسبية لنتائج إجابات العينة على السؤال رقم 20	33
84	دائرة نسبية لنتائج إجابات العينة على السؤال رقم 21	34
85	دائرة نسبية لنتائج إجابات العينة على السؤال رقم 22	35

قائمة المصادر و المراجع

المصادر:

1. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، العدد 25، المادة 03 من المرسوم الرئاسي رقم 17-143 المحدد لكيفيات إعداد بطاقة التعريف الوطنية، المؤرخ في 18 أفريل 2017.

2. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، العدد 37، المادة 11 من القانون 10-11 المتعلق بالبلدية، المؤرخ في 3 يوليو 2011.

المراجع باللغة العربية:

• الكتب:

3. أحمد محمد سمير، الإدارة الإلكترونية، عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع، 2009.
4. بشار الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة، عمان: دار الراية للنشر و التوزيع، 2009.
5. بوحوش عمار، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد و العشرين، بيروت: دار الغرب الإسلامي، 2006.
6. الحراحشة حسين محمد، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، عمان: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، 2014.
7. الحيت أحمد فتحي ، مبادئ الإدارة الإلكترونية، عمان: دار و مكتبة حامد للنشر و التوزيع، 2015.
8. السالمي علاء عبد الرزاق ، السليطي وخالد إبراهيم، الإدارة الإلكترونية، عمان: دار وائل للنشر، 2006.
9. غالب ياسين أسعد، الإدارة الإلكترونية و آفاق تطبيقاتها العربية، عمان: دار المناهج، 2005.
10. كورتل فريد ، تيش سليمان آسيا، الإدارة الإلكترونية، عمان: زمزم ناشرون وموزعون، 2015.
11. مسلم عبد الله حسن ، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، عمان: دار المعتز للنشر والتوزيع، 2014.

12. نجم عبود نجم، إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت، عمان: دار صفاء للنشر و التوزيع، 2010.
13. يحيوي مفيدة، إلهام يحيوي، عزيز سطحوي، المفاهيم الحديثة لإدارة الإنتاج والعمليات، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2014.
14. إسماعيل الفقعاوي ميسون، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي و أثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2017.
15. الأسمرى علي بن سعيد، تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية ومتطلبات تطويرها من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير في التربية، جامعة الإمام محمد بن سعود، 2009.
- الأطروحات والمذكرات: (الدراسات غير المنشورة)
16. آيت مهدي إيمان، تسيير الموارد البشرية في ظل الإدارة الإلكترونية، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، 2017-2018.
17. بن رحمون سهام، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013-2014.
18. بوعمامة أحمد فارس، المهارات القيادية ودورها في الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009-2010.
19. بوقلاشي عماد، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات العمومية، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2010-2011.
20. جرودي شهيرة، واقع الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر، 2011-2012.
21. خويلدات إيمان، أثر تسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الوطنية، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013-2014.
22. ديلمي آمال، دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تعزيز إدارة المعرفة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة أم البواقي، 2014-2015.

23. رحمانى سناء، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير المؤسسة-دراسة حالة مؤسسة كوندور-برج بو عريرج، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016-2017.
24. زريق إيمان، بهلول أمينة، الإدارة الإلكترونية و دورها في تطوير أداء العاملين بالمكتبات الجامعية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم المكتبات و التوثيق، جامعة 8 ماي 1949، قالمة، 2017، 2018.
25. شامي صليحة، المناخ التنظيمي و تأثيره على الداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2009-2010.
26. العاجز إيهاب فاروق مصباح، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.
27. عبان عبد القادر، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016.
28. عبد الرزاق نادر حامد، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2010.
29. عزوز محمد الطيب، تأثير الإدارة الإلكترونية على أداء وتحسين سير المرفق العام دراسة حالة: مصلحة الوثائق البيومترية لبلدية مقرة ولاية المسيلة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في إدارة الموارد البشرية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2016-2017.
30. عشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009-2010.
31. فويل باية، مراجعة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2012-2013.
32. القحطاني شائع بن سعد، مجالات ومتطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجون، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006.
33. القرني عبد الرحمن سعد، تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2007.

34. كامل محمد آلاء، واقع الإدارة الإلكترونية في التعليم المستمر بمؤسسات التعليم العالي في محافظة غزة و علاقته ببرامج التدريب، رسالة ماجستير في أصول التربية، جامعة الأزهر، غزة، 2014.
35. الكبسي كلثم محمد، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابعة للحكومة الإلكترونية في دولة قطر، رسالة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2008.
36. موساوي حليلة، دور الإتصال المؤسسي في رفع الأداء الوظيفي في إدارة الجماعات المحلية في الجزائر، مذكرة ماستر في العلوم السياسية، جامعة الجليلي بو نعامة، خميس مليانة، 2015.
37. النباهين ريما، عبيدي مريم، أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على تطوير الأداء الإداري، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة الجليلي بو نعامة، 2014-2015.
- الدوريات:
38. ابن اعراب محمد، تجربة الإدارة الإلكترونية في الجزائر بين مقتضيات الشفافية و تجويد الخدمة و إشكالية التخلص من منطق التسيير التقليدي، مجلة العلوم الإجتماعية، العدد 58، ديسمبر 2014.
39. أسير عماري، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017-2018
40. خليفة أبو عاشور مصطفى، النمري ديانا جميل، مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة اليرموك من وجهة نظر الهيئة التدريسية و الإداريين، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد 09، عدد 2، 2013.
41. الصرايرة خالد أحمد، الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد 01، 2011.
42. عياشي زرزار، أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على كفاءة العمليات الإدارية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة 20 أوت 1995، سكيكدة، مجلد 15، العدد 01، 2013.

43. الصكالي رمضان سالم عمار، محاولات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الليبية دراسة تحليلية، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد 17، 2016.
44. عبد الناصر موسى، و محمد قريشي، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي، كلية العلوم و التكنولوجيا بجامعة بسكرة، مجلة الباحث، العدد 09، 2011.
45. عطية العربي، اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية- دراسة ميدانية في جامعة ورقلة، مجلة الباحث، العدد 10، 2012.
46. كافية عيدوني، وحميد بن حجوبة، الإدارة الإلكترونية في العالم العربي وسبل تطبيقاتها، مجلة للبحوث الاقتصادية والإدارية، العدد الثاني، ديسمبر 2017.
47. محمد شواي أحلام، الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد 24، العدد 04، 2016.
48. مزهودة عبد الملوك، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الأول، نوفمبر 2001.

49. مسعداوي يوسف، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية في الجزائر، مجلة علمية محكمة بجامعة الأغواط، العدد 21، 2014.

الملتقيات:

50. الحسن بن محمد حسين، الإدارة الإلكترونية بين النظرية و التطبيق، المؤتمر الدولي للتنمية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض: مكتبة الملك عبد العزيز.
51. واعروسيلة، دور الحكومة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة الحكومية، ورقة مقدمة في ملتقى دولي: إدارة الجودة الشاملة بقطاع الخدمات: حالة وزارة الداخلية و الجماعات المحلية الجزائر، جامعة قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ب س ن.
52. بوسليمان صليحة، واقع ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المرافق العامة في الجزائر: دراسة نموذجية لمصالح الحالة المدنية، مداخلة مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي: النظام القانوني للمرفق العام الإلكتروني، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018.

53.

• المواقع الإلكترونية:

54. موقع ويكيبيديا الموسوعة https://ar.wikipedia.org/wiki/Wilaya_de_Tiaret/الحرّة

55. [http //www interieur:gov.dz](http://www.interieur.gov.dz) : موقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية :
• المراجع باللغة الاجنبية:

References:

56. MartoryBernared, Crooner Daniel, **Gestion des ressources humaines : pilotage social et performances**, Paris : Dunod, 2013.

Articles :

57. Jacques sauret, **Efficacité de l'administration et service a l'administraté** : les enjeux de administration électronique, Revue française d'administration publique, école national d'administrative, France, 2004 .

Memoir:

58. MASSICOTTE Frédéric, **LA BIOMETRIE** sa fiabilité ET ses impacts sur la pratique de la démocratie libérale, mémoire présente comme exigence Partielle de la Maîtrise en science Politique, Université du Québec a Montréal, 2007.

قائمة المحتويات

	إهداء
	شكر و تقدير
08-01	مقدمة
09	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية و الأداء الوظيفي
10	تمهيد
11	المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية
11	المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية و نشأتها
14	المطلب الثاني: مبادئ و أهداف الإدارة الإلكترونية
14	الفرع الأول: مبادئ الإدارة الإلكترونية
16	الفرع الثاني: أهداف الإدارة الإلكترونية
17	المطلب الثالث: خصائص و عناصر الإدارة الإلكترونية
20	المطلب الرابع: متطلبات الإدارة الإلكترونية
20	الفرع الأول: المتطلبات الإدارية و التقنية
21	الفرع الثاني: المتطلبات البشرية و المالية
22	الفرع الثالث: المتطلبات القانونية و الأمنية
23	المبحث الثاني: أساسيات الأداء الوظيفي
23	المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي و عناصره
24	الفرع الأول: مفهوم الأداء الوظيفي
25	الفرع الثاني: عناصر الأداء الوظيفي
25	المطلب الثاني: محددات و معايير
26	الفرع الأول: محددات الأداء الوظيفي
26	الفرع الثاني: معايير الأداء الوظيفي
28	المطلب الثالث: أنواع و مؤشرات الأداء الوظيفي
28	الفرع الأول: أنواع الأداء الوظيفي
29	الفرع الثاني: مؤشرات الأداء الوظيفي
31	خلاصة الفصل الأول
32	الفصل الثاني: تطبيقات الإدارة الإلكترونية في العملية الإدارية
33	تمهيد

34	المبحث الأول: مرتكزات تطبيق الإدارة الإلكترونية
34	المطلب الأول: دواعي التحول إلى الإدارة الإلكترونية
36	المطلب الثاني: خطوات تنفيذ الإدارة الإلكترونية
38	المطلب الثالث: أهمية الإدارة الإلكترونية
39	المبحث الثاني: أداء المنظمات في ظل تبنيها الإدارة الإلكترونية
40	المطلب الأول: التخطيط الإلكتروني
42	المطلب الثاني: التنظيم الإلكتروني
44	المطلب الثالث: القيادة الإلكترونية
45	المطلب الرابع: الرقابة الإلكترونية
48	خلاصة الفصل الثاني
49	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بالمصلحة البيومترية لبلدية تيارت
50	تمهيد
52	المبحث الأول: التعريف ببلدية تيارت
52	المطلب الأول: نشأة بلدية تيارت و مميزاتاها
53	المطلب الثاني: نبذة عن مديرية التنظيم و الشؤون العامة (المصلحة البيومترية)
57	المبحث الثاني: تحليل نتائج الإستبيان
57	المطلب الأول: الدراسة الإستطلاعية
58	المطلب الثاني: عرض و تحليل نتائج الدراسة
86	المطلب الثالث: تقييم نتائج الدراسة الميدانية
87	خلاصة الفصل الثالث
92-88	الخاتمة
93	الملاحق
99	قائمة الجداول والأشكال
102	قائمة المصادر و المراجع
109	قائمة المحتويات

أصبحت الإدارة الإلكترونية عاملاً مهماً لتحسين أداء المنظمات الإدارية بفضل دورها الكبير في دعم الابتكار وخلق فرص جديدة لتنميته وتطوير مختلف العمليات والوظائف. فالتحولات والمتغيرات التي أفرزتها العولمة أدت إلى التفكير الجدي من قبل المنظمات الإدارية في الاستفادة من منجزات الثورة التقنية الهائلة باستخدام الحاسوب وشبكات الإنترنت وغيرها لتغيير طرق العمل من التقليدية إلى الإلكترونية، والجزائر من بين الدول التي تبنت مشروع الجزائر الإلكترونية الذي تضمن سلسلة من التدابير الهادفة إلى تقديم الخدمات العامة بطرق إلكترونية مما يساهم في تبسيط الإجراءات الإدارية وتحسين المرافق العامة، وترشيد الخدمة العمومية، من خلال توفير كل المتطلبات والإمكانيات اللازمة لتنفيذ المشروع حتى يكون مردودها إيجابياً على الإدارة والمواطن على حد سواء.

The electronic administration has become an important factor in improving the performance of administrative organizations through their important role in supporting innovation and creating new opportunities for the development and development of various processes and functions. and changes brought about by globalization have prompted administrative organizations to think seriously about the extraordinary technical advantages of the revolution using computers, Algeria is one of the countries that has adopted the e-Algeria project, which includes a series of measures to provide public services electronically, thus contributing to the streamlining of procedures. Improve public services and streamline public service

By bringing all the requirements and possibilities necessary for the implementation of the project in order to obtain a positive return for both the administration and the citizen.

الكلمات المفتاحية:

The electronic administration: الإدارة الإلكترونية:

الأداء الوظيفي: Functionality

