

## أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة: مصلحة الحالة المدنية ببلدية بئر مراد رايس

### *The Effects of the e-Administration on Employees' Job Performance. Case Study: Bir-Mourad-Rais Civilian Case Office*

د. قديد فوزية

ط. د. بوبكر عبد القادر

مخبر الرأسمال البشري و الأداء في الجزائر

مخبر الاقتصاد الرقمي في الجزائر

University of Algiers 3

University of Algiers 3

fouzia-ka@hotmail.com

boubakeur.abdelkader@univ-alger3.dz

تاريخ القبول: 2021/03/07

تاريخ الاستلام: 2020/12/01

#### ملخص:

تعتبر الإدارة الإلكترونية من المفاهيم الإدارية الحديثة في التسيير، التي تركز على الاستخدام الكثيف للتكنولوجيات الحديثة كأسلوب جديد في التسيير. فلهذا المفهوم الجديد أثر بالغ على أداء العاملين وعلى طبيعة العلاقة بين الإدارة الإلكترونية كمتغير مستقل والأداء الوظيفي كمتغير تابع، وهو ما أكدته نتائج الاستبيان المعد لهذا الغرض، حيث تم توزيع الاستبيان على عينة مكونة من (50) موظف، اختبر منها (34) استبياناً صالحاً للدراسة. توصلت دراسة المتغيرات والعلاقة بينهما، من خلال التحليل الإحصائي، إلى تحقيق مستوى مقبول فيما يخص توفر المقومات التقنية، المالية والبشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، قدرت في المتوسط بـ: (54%)، كما بينت النتائج أن الإدارة الإلكترونية تسهم بنسبة كبيرة في زيادة وتطوير الأداء الوظيفي للعاملين، كتوصية، أكدت الدراسة على التكوين وتنمية ثقافة استعمال التكنولوجيات الحديثة للموظفين، وإشراكهم في جهود التطوير والتحسين. كما ألحّت على ضرورة تكيف التطبيقات والعتاد المستخدم مع واقع الإدارة العمومية وتوحيد طرق العمل المستخدمة من أجل الرفع في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

**الكلمات المفتاحية:** أداء وظيفي، إدارة إلكترونية، إدارة عمومية، تكنولوجيات حديثة، تكوين.

#### Abstract:

E-administration is one recent management concept, based on the Intensive use of the New Information Technology "NIT". It has a real effect on employees' job performance and the nature of the relationship between E-administration as independent variable and the job performance as a dependant one. This is confirmed by the questionnaire distributed to a sample of (50) employees. The study of the variables and their relationships, through statistical analysis, has brought out an acceptable level of technical, financial and human conditions availability for E-Administration (54%), and shown that E-administration contributes significantly in improving and developing employees' job performance. The study recommends that E-administration development efforts should be associated with more training and spreading employees' "NIT" culture. Also, it stresses on the necessity for adapting applications and equipments in use to the reality of public administration and the standardization of work methods to raise employees' job performance.

**Key Words:** job performance, E-administration, public administration, new information technology "NIT", computing.

**JEL Classification:** H83 ; M12.

\* مرسل المقال: بوبكر عبد القادر (boubakeur.abdelkader@univ-alger3.dz)

## المقدمة:

عرف العالم مع مطلع الألفية الثالثة مرحلة جديدة أطلق عليها عصر المعرفة والمعلومات، فكانت تكنولوجيا الإعلام والاتصال المحرك الرئيسي في هذا التحول الذي أحدث تغييرات عميقة في كافة المنظمات العامة منها والخاصة، حيث بعث ديناميكية داخل المنظمات والسبب راجع إلى توفرها على تقنيات جديدة تسمح لها بتطوير أدائها وتحقيق أهدافها عن طريق تطوير العمل الإداري بشكل أكثر كفاءة وأكثر تجديدا وإبداعا، كما أتاح توسع استخدام تقنيات الإعلام والاتصال في شتى مجالات العمل الإداري بروز أشكال جديدة ومفاهيم حديثة في الإدارة غير تلك المطبقة تقليديا في عالم الإدارة، كالإدارة الإلكترونية، التجارة الإلكترونية، التسويق الإلكتروني، الحكومة الإلكترونية وتعد الإدارة الإلكترونية (e-administration) أحد هذه الأساليب الحديثة التي تطبق في عالم الإدارة والتي تسمح بانجاز الأعمال وتأدية الخدمات بشكل إلكتروني، لا سيما رفع الأداء في شتى مستوياته واستجابة لهذه التطورات التي فرضت نفسها بقوة على طبيعة العمل الإداري، انتقلت المنظمات العمومية الخدمية إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية الذي صار أحد أهم محاور عصرنتها .

**إشكالية الدراسة:** أصبحت الإدارة الإلكترونية كأسلوب حديث وموردا تنظيميا هاما في المنظمات، ونظرا لأثرها المباشر على تحسين الأداء، عرفت الإدارة الإلكترونية تطورا سريعا في تطبيقها في العقد الأخير على مستوى الجماعات الإقليمية في الجزائر (البلديات والولايات) كنمط جديد في العمل الإداري الذي غيّر النمط التقليدي السائد في مختلف المرافق العمومية على المستوى المحلي.

مما سبق، نطرح الإشكالية الآتية: "ما مدى مساهمة تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بمصلحة الحالة المدنية ببلدية بئر مراد رايس؟"

وللإجابة على هذه الإشكالية نطرح تساؤلين إثنين:

- ما مدى تطبيق أساليب الإدارة الإلكترونية على مستوى مصلحة الحالة المدنية ببلدية بئر مراد رايس؟

- ما مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمصلحة؟

**الفرضيات:** على ضوء التساؤلات الفرعية يمكن وضع الفرضيات التالية:

**الفرضية الأولى:** هناك توفر لمقومات الإدارة الإلكترونية على مستوى المصلحة.

**الفرضية الثانية:** هناك ارتباط قوي إيجابي بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمصلحة. **أهمية الدراسة:** تتجلى من خلال الأهمية النظرية للدراسة في كون الإدارة الإلكترونية موضوع حديث تقل فيه الدراسات والبحوث مما يجعله يساهم بإضافة معرفية في هذا المجال من جهة، ومن جهة أخرى تتجلى هذه الأهمية من خلال إبراز دور ممارسات الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء لدى العاملين من ناحية الكفاءة، الفعالية والجودة. كما يمكن أن تتجلى هذه الأهمية في إبراز الدور الفعال لتطبيق الإدارة الإلكترونية وتوافر مقوماتها في تحقيق أداء أفضل للموظفين ورضا أكبر للعملاء (المواطنين) المستفيدين من الخدمات المقدمة.



## أهداف الدراسة:

- تسليط الضوء على المفاهيم المرتبطة بالإدارة الإلكترونية والأداء.
- تحليل واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى مصلحة الحالة المدنية.
- إبراز مكانة الإدارة الإلكترونية في التسيير العمومي المحلي من خلال التعرف على الآثار الايجابية لهذه الأخيرة من خلال رفع مستوى أداء العنصر البشري العامل بالمصلحة و تقديم بعض التوصيات في هذا المجال.
- مبررات اختيار الموضوع: المبرر يبرز من كون أن الموضوع يتميز بالجددة وندره الدراسات الأكاديمية التي تناولته، هذا ما يفتح المجال لمزيد من الدراسات التي من شأنها إثراء هذا الموضوع في شتى جوانبه النظرية والتطبيقية.

## منهجية الدراسة وأسلوب البحث:

- **منهجية الدراسة:** اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي و التحليلي في شقه النظري من خلال التطرق للإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي. وتم استخدام المنهج الإحصائي في جمع البيانات ومعالجتها في الشق التطبيقي من الدراسة.
- **أسلوب الدراسة:** تم اعتماد عدة أساليب في نفس الوقت وهي المسح المكتبي من خلال جمع المعلومات الخاصة بالجانب النظري من المصادر المختلفة (كتب، مقالات، رسائل جامعية ومذكرات.... الخ)، والملاحظة من خلال معاينة مختلف المكاتب التابعة للمصلحة والتجهيزات المتوفرة عليها وكيفية انجاز العمل الإداري بها، مع الاستعانة بالمقابلة من خلال توجيه عدد من الأسئلة الشفوية المرتبطة بالموضوع على العاملين فيها والأسلوب الأكثر اعتماداً عليه هو الاستبيان حيث تم اختيار عينة الدراسة وشملت خمسين (50) عاملاً وزعت عليهم استمارات ملئها وإجراء الدراسة الإحصائية عليها للخروج بنتائج دقيقة عن موضوع الدراسة.

## I. الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية:

نتطرق في هذا المحور إلى ماهية الإدارة الإلكترونية (مفهومها، عناصرها وعلاقتها بالمفاهيم الأخرى التي تقترب منها، أهم العوامل التي أدت إلى التحول إلى هذا الأسلوب وأبرز المتطلبات وأهم التحديات التي تعترض تطبيقها).

### 1. ماهية الإدارة الإلكترونية: نتعرف على مفهومها وتبيان عناصرها، خصائصها، علاقتها بمصطلحات أخرى.

#### 1.1 مفهوم الإدارة الإلكترونية:

##### أ. تعريف الإدارة الإلكترونية:

1. تعريف الإدارة (محمد سمير، 2009): إن كلمة إدارة هي مشتقة من أصل لاتيني مكون من كلمتين "admin" و "strat" ومعناها يخدم أو يساعد الآخرين وفي اللغة الانجليزية يطلق عليها إحدى اللفظين التاليين: management ونعني بها مهام الإدارة في مستويات التنفيذ والعمل الجاري ويطلق هذا اللفظ على ما يقوم به المدير في منظمة الأعمال التي تسعى إلى تحقيق الربحية. و administration وهو لفظ يشير إلى المهام الأساسية

التي تنهض بها الإدارة العليا ويطلق هذا اللفظ في مجال المنظمات التي لا تسعى إلى تحقيق الربحية أي القطاع الحكومي أو العمومي، و هناك عدة تعريف قدمها الباحثون للإدارة، نحاول أن نستعرض بعضها:

- **تعريف لفينجستون Livingston** في كتابه هندسة التنظيم: عرف الإدارة بأنها تتمثل في وظيفتها التي ترمي إلى الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل وأقل التكاليف في حدود الموارد والتسهيلات المتاحة وحسن استخدامها.
  - **تعريف بيتل bethel**: عرفها بأنها تتمثل في وضع المدراء السياسات الخاصة بنوع السلعة المطلوب إنتاجها وسياسات ومنافذ التوزيع والخدمة والأفراد والعوامل الأخرى، والإدارة مسؤولة عن وضع الهيكل التنظيمي اللازم لتنفيذ هذه السياسات (محمد سمير، 2009).
  - **تعريف فرديريك تايلور**: "الإدارة هي المعرفة الصحيحة لما تريد من الرجال عمله ثم التأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة وأرخصها.
  - **تعريف قاموس أكسفورد للمتقدمين**: عرفها بأنها "تسيير الأمور من خلال العاملين ومن معهم بكفاءة وفعالية للوصول إلى غايات معينة، فالإدارة هي عملية تجميع الموارد المالية والبشرية والمادية من أجل تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة والعاملين فيها وحفظ التوازن بين هذه الأهداف للوصول إلى الغايات بكفاءة وفاعلية".
- 2. تعريف الإدارة الإلكترونية** يعتبر مفهوم الإدارة الإلكترونية من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة، ولقد قدمت عدة تعريفات للإدارة الإلكترونية منها: تعريف (عبدالرزاق و السالمي، 2009) " الإدارة الالكترونية هي عملية مكننة جميع مهام ونشاطات المؤسسة الإدارية بالاعتماد على كافة تقنيات المعلومات الضرورية وصولاً إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين والانجاز السريع والتدقيق للمهام والمعاملات لتكون إدارة جاهزة للربط مع الحكومة الإلكترونية لاحقاً.
- وعرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE) بأنها "استخدام لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ولا سيما شبكة الإنترنت كأداة تسمح بالوصول إلى إدارة أفضل". ويذهب بعض الباحثين إلى أن الإدارة الإلكترونية هي تطبيق لمفهوم الحكومة الإلكترونية في علاقتها مع المواطنين والمؤسسات باعتبارهم مدارين من قبل الإدارة العمومية وهو ميدان الأداء الإلكتروني للخدمة المتعلقة بالمدارين مع إمكانية حصولهم على كل المعاملات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية على الخط (AIDOUNIS & autres, 2007).
- من خلال التعاريف السابقة وأخرى، يمكننا استخلاص التعريف التالي: الإدارة الإلكترونية هي الاستخدام الكفء والفعال لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في وظائف الإدارة ( التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة) ، قصد تحقيق أهداف وتطلعات المنظمة، أو هي تنفيذ كافة المعاملات والخدمات الحكومية المقدمة للمواطن أو قطاعات الأعمال من خلال شبكات المعلومات وقواعد البيانات باستخدام وسائل الاتصال الحديثة للإنترنت والهواتف بما يدعم كفاءة وفعالية الأداء الحكومي في إطار من التفاعل بين طالب الخدمة ومقدمها.



## ب. خصائص الإدارة الإلكترونية:

- توفير المعلومات للمستفيدين بصورة فورية، مع زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا، والمتابعة لكافة الموارد (رأفت، 2004)

- صفة التواصل الدائم، فهي إدارة بلا زمان إذ تستمر 24 ساعة متواصلة، مما يرفع من جودة الخدمات المقدمة.  
- مرونة تنظيمية باعتبار طابعها الشبكي والذكي، وباعتبارها تعتمد على صناعة المعرفة (jacques, 2004) وهناك خصائص جوهرية:

- **زيادة الإتقان:** المعالجة الفورية للطلبات ، والدقة والوضوح التام في انجاز المعاملات.  
- **تخفيض التكاليف:** توفر ميزانيات مالية ضخمة، حيث تقلل الحاجة لليد العاملة، هذا رغم تخصيص أغلفة مالية لدفع عملية التحول.  
- **تبسيط الإجراءات:** القدرة على تلبية حاجات المواطنين بشكل مبسط وسريع في ظل تنوع الفئات التي تستهدفها المنظمات العامة.

**تحقيق الشفافية:** فالشفافية الكاملة داخل المنظمات الإلكترونية هي محصلة لوجود الرقابة الالكترونية، إذ تعرف الشفافية بأنها الجسر الذي يربط بين المواطن، ومؤسسات المجتمع المدني، من جهة، والسلطات العمومية من جهة أخرى (أحمد أمير، 2007).

## 2.1. علاقة الإدارة الإلكترونية بالمفاهيم الأخرى:

أ. علاقة مصطلح الإدارة الإلكترونية ببعض المفاهيم القريبة منها:

1. **الإدارة الإلكترونية و الإدارة عن بعد:** الإدارة عن بعد تعني السماح للعاملين بالعمل خارج المؤسسة معتمدة على الوسائل التكنولوجية الحديثة، تتفق في شكلها الحديث في استخدام الوسائط الإلكترونية لكن يختلفان في الأهداف، فالإدارة عن بعد تقتصر على مراقبة سير العمل وعملية التنظيم والتنسيق، أما الإدارة الإلكترونية فهي نظام إداري شامل، تهتم بأنشطة المنشأة داخليا وخارجيا باستخدام تكنولوجيا المعلومات (محمد سمير، 2009).

2. **الإدارة الإلكترونية و إدارة الأعمال الإلكترونية:** إدارة الأعمال الإلكترونية هي عملية إجراء الوظائف التي تقوم بها المنشأة عن طريق شبكات إلكترونية متصلة ببعضها البعض بما فيها الإدارة الإلكترونية.

3. **الإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية:** الحكومة الإلكترونية إحدى مجالات الإدارة الإلكترونية لأنها تستخدم الأساليب الإلكترونية في انجاز كافة الأعمال الحكومية بتطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية وهو أول خطوة لتطبيق أسلوب الحكومة الإلكترونية فالعلاقة بينهما هي علاقة الجزء بالكل. والقاسم المشترك بين كل هذه المصطلحات هو الاستخدام لتكنولوجيات الإعلام والاتصال.

## 2. الانتقال إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية:

حيث أصبحت من أهم متطلبات هذا العصر المتجدد.

## 1.2. عوامل وأسباب التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية:

التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية اعتمد على فكر إداري متطور وقيادات إدارية واعية تستهدف التطوير وتسانده وتدعمه بكل قوة (عبدالرزاق و السالمي، 2009)، ويمكن تلخيص الأسباب الداعية للتحول إلى الإدارة الإلكترونية في:

- الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة الأعمال، مع صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء،
- التوجه نحو توظيف استخدام التطور التكنولوجي والاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات لتحسين الخدمة،
- ازدياد المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات للتميز داخل كل مؤسسة تسعى للتنافس،
- حتمية تحقيق الاتصال المستمر بين العاملين لترشيد الموارد وضبط الأداء وفق المواصفات الفنية والقانونية المعتمدة،
- التقدم الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، انتشار الثقافة الإلكترونية، اهتمام المنظمات بالتكنولوجيا.

## 2.2. أهداف الإدارة الإلكترونية:

- التخلص من حدة البيروقراطية وتبسيط الإجراءات داخل المؤسسات، وترشيد الوقت، وتطوير الخدمات الإدارية،
- ضمان دقة المعاملات بفعل ثبات أداء النظام الإلكتروني وكفاءة نظام الحفظ فيه وتقليل أعباء الحفظ والتوثيق،
- توفير المعلومات وسهولة الحصول عليها مع ترشيد اليد العاملة، و فرز الأفراد غير الفاعلين،
- ضمان السرية والخصوصية للمعلومات المهمة في ظل توافر أنظمة منع الاختراق،
- ضمان عدم تكرار المعاملات سواء بالخطأ أو بالقصد بنية اللاعبين (الوادي و محمودالوادي، 2008)،
- فك الاختناقات داخل الدوائر الإدارية وتيسير تقديم الخدمة عن طريق شبكة الإنترنت،
- الوصول إلى وتيرة ثابتة ومستقرة لأداء أعمال، وتجاوز حالة العاملين النفسية والتي تؤثر على جودة الخدمة،
- تركيز اتخاذ القرار في نقاط العمل ودعمها بالثقة مع المراجعة والتصويب المستمر لتقليل معوقات اتخاذ القرار،
- زيادة القدرة التنافسية بتوافر القدرات المعلوماتية العالية لتطوير منتجاتها (بن محمد الحسن، 2009)،
- تعميق مفهوم الشفافية والبعد عن المحسوبية وتشجيع الإبداع والابتكار من خلال الاستثمار في التعليم المستمر.

## 3.2. مكانة الإدارة الإلكترونية في العمل الإداري:

هو احتياج حقيقي بناءً على معطيات من واقع الإدارات، وحتمية تفرضها التغيرات العالمية جعلها تدرك قيمة التقنية وأهميتها وما تدره الإدارات من مكاسب، وما سيتيحه لها من فرص البقاء والاستمرار والتميز.

أ. أهمية الإدارة الإلكترونية: تتجلى في قدرتها على مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل في مجال تطبيق التقنيات والنظم في ظل العولمة، والفضاء الرقمي، حيث يشير (غنيم، 2009)، أن للإدارة الإلكترونية أهمية سواء بالنسبة للمؤسسات أو على المستوى الوطني، لا سيما انخفاض تكاليف الإنتاج وزيادة ربحية المؤسسة، تحسين مستوى أداء المؤسسات العمومية، زيادة الصادرات وتدعيم الاقتصاد الوطني... إلخ.

## ب. مزايا تطبيق الإدارة الإلكترونية:

- تبسيط الإجراءات مما ينعكس إيجاباً على مستوى الخدمات التي تقدم للمواطنين بأكثر جودة وفي أقصر وقت،

- اختصار وقت تنفيذ إنجاز المعاملات الإدارية المختلفة مع الدقة والموضوعية في العمليات المختلفة داخل المنظمة،
- تسهيل إجراءات الاتصال بين دوائر المؤسسة المختلفة وكذلك مع المؤسسات الأخرى داخل وخارج بلد المؤسسة،
- التقليل من استخدام الأوراق وبالتالي معالجة مشكلة الحفظ والتوثيق (محمد السالمي، 2005).
- ج. **سليبيات الإدارة الإلكترونية:** بالرغم من المزايا المتعددة، إلا أن تطبيقها قد ينطوي على بعض السليبيات، منها:
  - انقطاع التيار الكهربائي أو توقف البطاريات الاحتياطية المساندة،
  - رداءة البرمجيات المطورة، وضعف الصيانة البرمجية، مع تسجيل نقص في المتابعة والتطوير للتطبيقات البرمجية،
  - اجتماعيا، البطالة حيث يتم الاستغناء عن عدد من الموظفين (مطر، 2008).
- و بناءً على ما تقدم يمكن القول أن الإيجابيات التي تحققها الإدارة الإلكترونية تفوق بكثير سلباتها، هذه الأخيرة تعتبر قليلة ومحدودة مقارنة بحجم الفوائد والأهداف التي تحققها التقنية وآثارها الإيجابية.

### 3. الإدارة الإلكترونية بين المتطلبات والتحديات:

#### 1.3. متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

إن نجاحها مرهون بتحقيق متطلبات إدارية، تقنية، بشرية، مالية وأمن معلوماتي. وهناك عدة عوامل ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار في مرحلة التحول (رفعت شاكر، 2013):

- وضوح الرؤية الإستراتيجية لدى الهيئات العليا والفهم الشامل لكل أبعاد الإدارة الإلكترونية ومراحلها،
- التحديث المستمر لتقنيات المعلومات والاتصال مع ضمان تأمين سرية المعلومات للمستعملين والمستفيدين،
- الاستفادة من التجارب السابقة لتفادي تكرار الأخطاء، من التعاون والتنسيق بين الأفراد والهيئات عموديا وأفقيا،
- تدريب وتأهيل الموظفين كل حسب تخصصه.

#### أ. المتطلبات الإدارية والأمنية (عاشور، 2010) تنحصر المتطلبات الإدارية والأمنية الواجب مراعاتها في:

وضع استراتيجيات وخطط التأسيس، توفر البنية التحتية للإدارة الإلكترونية، تطوير التنظيم الإداري والخدمات والمعاملات الحكومية، توفير الكفاءات والمهارات المتخصصة، سن التشريعات القانونية وضمان أمن وسرية المعاملات الإلكترونية من خلال توفر ثلاث عناصر أساسية: العنصر المادي، بتوفير الحماية المادية لنظم المعلومات؛ العنصر التقني، باستخدام التقنيات الحديثة في دعم وحماية أمن المعلومات؛ والعنصر البشري، بالعمل على تنمية مهارات، ورفع قدرات، وخبرات العاملين في هذا المجال.

ب. **المتطلبات السياسية:** يعني وجود إرادة سياسية داعمة لإستراتيجية التحول الإلكتروني، ومساندة لمشاريع الإدارة الإلكترونية، مادياً ومالياً ومعنوياً، ومثال ذلك نجد مبادرة دبي عام 1999 بموجب إعلان رسمي أصدره حاكم دبي، إذ سرعان ما تحولت المبادرة إلى واقع ملموس وفق برنامج محدد (Government Dubai, 2007).

ج. **المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية:** ضرورة توفير المخصصات المالية الكافية لتغطية الإنفاق على مشاريع الإدارة الإلكترونية، دون إهمال الاستثمار في ميدان التكنولوجيا.

د. **المتطلبات التقنية:** (رفعت شاكر، 2013)

- أجهزة الحاسوب بمختلف أنواعها فضلاً عن الأجهزة الملحقة بها، وكذا توفير أنظمة برامج التطبيقات المختلفة،
- متطلبات البنية التحتية كالمواقع المكانية، التوصيلات ومختلف الشبكات والبنية الشبكية،
- وسائط الاتصال وهي عبارة عن الأجهزة المستخدمة للربط بين موقعين أو أكثر.

### 2.3. تحديات (معوقات) تطبيق الإدارة الإلكترونية:

هناك تحديات مختلفة تتباين من نموذج إلى آخر:

أ. المعوقات الإدارية: (قبلاي آل فطيط، 2008):

- العشوائية في التخطيط وضعف التنسيق على المستوى الاستراتيجي في تطبيق الإدارة الإلكترونية،
- عدم القيام بتنظيمات جديدة مطلوبة لإدخال الإدارة الإلكترونية مع وجود رؤية ضبابية بشأن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وقلة الوعي بالأهداف التي ترمي إليها نظراً للاعتماد على الأساليب التقليدية، ومحاولة التمسك بمبادئ الإدارة التقليدية
- ب. المعوقات السياسية والقانونية: غياب الإرادة السياسية الفاعلة، والداعمة لإحداث نقلة نوعية في التحول نحو الإدارات الإلكترونية، وتقديم الدعم السياسي اللازم لإقناع الجهات الإدارية بضرورة تطبيق التكنولوجيا الحديثة، مع عدم توفر بيئة عمل محمية وفق أطر قانونية.

ج. المعوقات المالية والتقنية: (رفعت شاكر، 2013)

- ارتفاع تكاليف توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية من شراء الأجهزة والبرامج التطبيقية وربط الشبكات،
- ارتفاع تكاليف الصيانة، ومحدودية المخصصات المالية الموجهة لتدريب العاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات،
- عدم وجود بنية تحتية متكاملة على مستوى الدولة ومحدودية انتشار الإنترنت يحد من تطبيق الإدارة الإلكترونية.

د. المعوقات البشرية:

- الأمية الإلكترونية لدى العديد من الفئات، وصعوبة التواصل عبر التقنيات الحديثة،
  - تزايد الفوارق الاجتماعية في المجتمع وانقسامه بين فئات تمتلك أجهزة حاسوبية ومعدات وأخرى تفتقدها،
  - غياب الدورات التكوينية، ورسكلة موظفي الإدارة،
  - مشكل البطالة التقنية، بحلول الآلة محل الإنسان، ومشكلة مقاومة التحول الإلكتروني خوفاً عن المنصب.
- مما سبق نستخلص أن الإدارة الإلكترونية تسمح بتحول جذري في الممارسات التقليدية للإدارة وتكسر القيود والحوافز الزمنية والمكانية التي كانت تفرضها الأنماط التقليدية في الإدارة، ولتطبيقها، ينبغي على المؤسسات أن تتبنى إستراتيجية للتحول نحو الإدارة الإلكترونية، نظراً لأن تطبيقها يتطلب توليفة من المقومات البشرية والتقنية والإدارية والأمنية، كما أن الواقع يفرض جملة من التحديات، ما على المنظمات إلاً مسايرتها حتى تستطيع تحقيق النقلة الإيجابية في هذا الأسلوب الجديد.

## II. الأداء الوظيفي للعاملين وعلاقته بالإدارة الإلكترونية:

يعتبر الأداء الوظيفي المحور الرئيسي الذي تدور حوله كل الجهود والنشاطات التي تقوم بها إدارة المؤسسة لرفع مستوى الأداء الفردي والجماعي والذي يؤثر على مستوى أداء المنظمة، كما أن تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات مرهون بمجودة الأداء الوظيفي للعنصر البشري.

### 1. ماهية الأداء الوظيفي:

وهو مصطلح متداول بكثرة في ميادين الإدارة، نتطرق إلى مفهومه وعناصره ومحدداته.

#### 1.1 مفهوم الأداء الوظيفي:

##### أ. تعريف الأداء الوظيفي:

1.1. المعنى اللغوي: يقابل كلمة الأداء اللفظة اللاتينية "Performare" التي تعني إعطاء كلية الشكل، ومنه اشتقت كلمة "Performance" التي تعني انجاز العمل، ومن معاجم اللغة، يتضح أن الأداء مصدر للفعل أدى ويقال أدى الشيء أي أوصله والاسم هو الأداء: أدى الأمانة، أدى الشيء: قام به (قرماش، 2015).

2.2. المعنى الاصطلاحي: لقد تعددت التعاريف لمصطلح الأداء فنذكر منها تعريف توماس جلبرت "فقد أشار إلى أنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، كعقد الاجتماعات، أو تصميم نموذج أو التفتيش، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتاج أو نتائج كتقديم خدمة محددة أو إنتاج سلعة ما. أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز. أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس (علوط، 2013)". وهناك عدة تعاريف للأداء الوظيفي بين من يرى أنه حصيلة جهد، ومنهم من يرى أنه سلوك ومنهم من يرى أنه إنجاز عمل، وحوصله ذلك أن الأداء ينطوي على مايلي (شامي، 2010): الناتج الذي يحققه الموظف، نتيجة التفاعل بين كل من الجهد، القدرات وإدراك الدور، تحويل المدخلات إلى مخرجات، بيئة العمل والقدرة على الإنجاز، الجهد المنسق من أجل إنجاز العمل بدقة في أقصر وقت وأقل تكلفة، سلوك يحقق نتيجة.

ب. عناصر الأداء الوظيفي: (زيني، 2013) يتكون الأداء الوظيفي من ثلاثة عناصر، يمكن إيجازها فيما يلي:

● الموظف: وما يمتلكه من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم ودوافع واتجاهات،

● الوظيفة: وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص العمل،

● الموقف: ويقصد به البيئة التنظيمية وما تتصف به، ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي، فتؤدى

الوظيفة من خلال ضمان هذه العوامل، أما العناصر التي يتداخل معها فتتمثل في محتوى العمل ومتطلبات الأداء.

#### 2.1 مستويات الأداء الوظيفي ومحدداته:

أ. مستويات الأداء الوظيفي: ينقسم الأداء إلى ثلاثة مستويات على النحو التالي (زيني، 2013):

1.1. الأداء الفردي: الأعمال التي يمارسها وينفذها الفرد في الوحدة التنظيمية الرامية لتحقيق الأهداف المسطرة له.

2. الأداء التنظيمي: هي الأعمال التي تمارسها الوحدات التنظيمية في المؤسسة لتحقيق الأهداف التي وضعت لها على ضوء الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وسياساتها العامة، حيث يقوم بتنفيذ هذا النوع من الأداء كلا من الإدارة العليا وأجهزة الرقابة الداخلية.

3. الأداء المؤسسي: محصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية، بالإضافة إلى تأثيرات البيئة.

ب. محددات الأداء الوظيفي (راوبة محمد، 1999): يميز بعض الباحثين بين ثلاثة محددات للأداء الوظيفي

ب1. الجهد: حيث يشير الجهد المبذول من الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

ب2. القدرات: تتمثل في السمات الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، والتي لا تتغير خلال فترة زمنية قصيرة.

ب3. إدراك الدور أو المهمة: يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء، لابد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكوناته.

فالأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة تفاعل بين المحددات الثلاثة فكل محدد يؤثر على الأداء بصفة تفاعلية مع المحددين الآخرين.

3.1. معايير الأداء الوظيفي (شامي، 2010) :

أ. الجودة: هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان وجودة المنتج.

ب. الكمية: هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانات الأفراد ولا يتعداها، ولا يقل عنها.

ج. الوقت: مورد غير قابل للتجديد، فهو رأسمال يراعى فيه كمية العمل المطلوب القيام به وعدد العمال اللازمين.

د. الإجراءات: الإجراءات عبارة عن خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها.

2. تقييم الأداء الوظيفي للعاملين:

1.2. مفهوم تقييم الأداء الوظيفي:

أ. تعريف تقييم الأداء الوظيفي:

1. لغة (الهيبي، 2005): يرجع الأصل اللغوي للكلمة إلى معنى قَوَم الشيء وأقامه فقام واستقام وتَقَوَّمَ و عَرَف العرب القدماء كلمة تقويم، لكن مع الزمن مالوا إلى الكسر في الكلمات، فعوضت كلمة تقويم بكلمة تقييم.

2. اصطلاحاً (حجازي، 2007): عملية تقييم للأداء يجب أن تتضمن: قياسه، تقييمه، و تقويمه، إذ عُرِف بأنه " العملية المستمرة التي يمكن من خلالها تحديد مدى كفاءة وفعالية الفرد الأدائية، واتخاذ القرارات المناسبة."

وعرفه (محمد عبد الباقي، 2000) بأنه: "دراسة وتحليل أداء العاملين لمهامهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على إمكانات النمو والتقدم للفرد في المستقبل، وتحمل مسؤوليات أكبر وترقيته لوظيفة أخرى.

ب. أهداف تقييم الأداء الوظيفي: عموماً الإدارة تسعى لتحقيق ثلاثة أنواع من الأهداف (تلخوخ، 2014).

ب1. الأهداف الإستراتيجية: دمج أنشطة العاملين مع قدراتهم، والتعديل في سلوكهم لتحقيق النتائج المحددة.

ب2. الأهداف الإدارية: تتمثل في اتخاذ القرارات الإدارية كتعديل الأجور، الترقية والتسريح بناءً على أداء العاملين

ب3. الأهداف التنموية: في حالة وجود انحراف سلبي في أداء العامل، فإن التقييم يسعى إلى تنمية أدائه الوظيفي واقتراح إجراءات لتحسينه بتحديد البرامج التدريبية من خلال المعلومات المرتدة من أنظمة التقييم.

## 2.2. مراحل تقييم الأداء الوظيفي:

أ. وضع معايير تقييم الأداء (صحراوي، 2012): المعايير المرجعية للأداء، هي أساس نظام تقييم الأداء فعال:

- معايير تصف الخصائص الشخصية مثلاً صفات الإخلاص، الولاء... إلخ.
  - معايير تصف السلوك مثل السلوكيات الإيجابية كالتعاون، المبادرة، تحدي الصعاب والمشاكل، وحسن التعامل.
  - معايير تصف النتائج لتحديد ما هو مطلوب تحقيقه من قبل الفرد (مقارنة الإنجاز الفعلي مع المعايير المعتمدة).
- ب. اختيار طرق التقييم المناسبة ومناقشتها مع الموظفين: يجب على المقيّم أن يراعي نموذج التقييم الأنسب على حسب طبيعة الوظيفة التي يشغلها الفرد لأن الصفة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالوظيفة.
- ج. تدريب المقيّمين: إن أهم أسس نجاح عملية تقييم الأداء هي تدريب المقيّمين على ممارسة طريقة التقييم بصورة دقيقة وعادلة، وعلى كيفية مناقشة نتائج التقييم مع مرؤوسيه، وأساليب التدريب تكون بواسطة الندوات والاجتماعات والمحاضرات، وقد تكون بكتابة التعليمات للمقيّمين، حيث يطلب منهم إعداد تقييم عن فرد معين ثم تجمع التقييمات وتُقارن في النهاية لتوحيد الصفات المقيّمة.

د. مناقشة نتائج التقييم مع الموظفين: إبلاغ الموظفين بنتائج تقييم أدائهم غير كافٍ بل يجب مناقشة كافة نقاط القوة والضعف لمعرفة مدى تقدمهم في العمل والكيفية التي يؤدي بها المناقشة توفر تصحيح الأوضاع الخاطئة وتمكن من تطوير وتحسين القدرات والكفاءات.

هـ. إجراءات تحسين الأداء: عندما لا تصل النتائج المحققة مع ما خطط له مسبقاً من أهداف، يتم اتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح وتحسين الأداء المنحرف ليتطابق ويتوافق مع الأداء المعياري المستهدف، وقد تشمل عدة مجالات ( الجانب الفني، سلوكيات الأداء والتعاون، رفع كفاءة التواصل واتخاذ القرارات).

و. تحديد مدة تقييم الأداء: يتوقف على طبيعة وظروف العمل والقوانين المعمول بها، وعادة ما تكون سنوية.

## 3.2. طرق تقييم الأداء الوظيفي للعاملين:

هناك طرق تقليدية وأخرى حديثة نوجزها فيما يلي:

أ. الطرق التقليدية (محمد عباس و علي، 2003): يعتمد هذا النوع من الطرق على الحكم الشخصي للرؤساء على أداء مرؤوسيه.

1. طريقة الترتيب البسيط: تعتبر من أقدم الطرق، وهي تعتمد على ترتيب العاملين تسلسلياً من الأحسن إلى الأسوأ، لكن التأثيرات الشخصية قد تعرض التقييم للخطأ، من مزاياها السهولة ووضوحها لدى العاملين.

2. طريقة المقارنة المزدوجة: يقوم المقيّم بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد الذين يخضعون للتقييم في المجموعة.

3. طريقة التدرج: يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين مسبقاً، ثم يُقيم كل فرد حسب درجة أدائه.

و هناك طرق أخرى (طريقة التدرج البياني، طريقة قوائم المراجعة، طريقة الاختيار الإجباري، طريقة المواقف الحرجة).

## ب. الطرق الحديثة في قياس الأداء:

**ب1. طريقة الإدارة بالأهداف** (محمد المرسى، 2006): يعتبر "دروكر" أول من أشار إلى مصطلح الإدارة بالأهداف وهي فلسفة إدارية جديدة محورها العنصر البشري، حيث يتم تحديد الأهداف للفترة القادمة بين كل من المرؤوسين والرؤساء، ويتم الاتفاق على مستوى إنجاز الأهداف ومن ثم يقيم أداء الموظفين على ما تم تحقيقه من أهداف.

**ب2. طريقة نظام قياس وتقييم الإنتاجية:** حيث يتم تحفيز الموظفين على تحقيق مستويات عالية من الإنتاجية من خلال تزويدهم بالمعلومات المرتدة عن إنتاجيتهم.

**ب3. طريقة الجودة الشاملة** (صحراوي، 2012): على عكس الطرق السابقة التي تركز على الأداء الفردي وتقييم الرئيس المباشر فقط، تركز مقارنة الجودة الشاملة في عملية التقييم على الأداء الجماعي تعتمد على إشراك الموظفين في اتخاذ القرار وتحسين الأداء من خلال تزويدهم بمعلومات حول أدائهم ومجالات تحسينه.

## 3. تحسين الأداء الوظيفي وعلاقته بالإدارة الإلكترونية:

### 1.3 تحسين الأداء الوظيفي:

تحسين الأداء الوظيفي هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى.

**أ. طريقة تحسين الأداء الوظيفي** (شامي، 2010): بوجود الوسائل والأساليب وتوافر العناصر الأربع (الجودة، الإنتاجية، التكنولوجيا والتكلفة) يتم تحسين الإنتاجية والأداء بالمنظمة، حيث يطلق على هذا المنهج المتكامل "إدارة التحسين الشاملة".

### 1.1 عناصر إدارة التحسين الشاملة: تتكون إدارة التحسين الشاملة من خمسة عناصر وهي:

- **التوجيه:** هو الإستراتيجية التي تحدد اتجاهات التحسين المستقبلية بتركيز الطاقات وحشد الجهود.
- **المفاهيم الأساسية:** تضعها المنظمة أمام منهجيات التحسين الأساسية التي تتكامل مع الأنشطة العادية للأداء.
- **عمليات التسليم:** تركز على التحفيز والعمل بأكثر كفاءة بالتكيف، وتقليص الوقت والجهد والتكلفة.
- **التأثير التنظيمي:** يختص هذا البناء بوضع المقاييس والهيكل التنظيمي للمنظمة.
- **المكافآت والاعتراف بالفضل:** يختص بنظام المكافآت والاعتراف بالفضل (المكافآت المالية وغير المالية).

### 2.3 دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين:

تمثل الإدارة الإلكترونية محورا أساسيا في عملية الرفع من مستوى أداء التسيير العمومي والقيام بالإصلاح الإداري حيث أنها تقدم الخدمات بشكل الكتروني وهذا ما يجعل العمل أكثر فعالية حيث تؤدي إلى خفض التكاليف وتوفير الوقت والجهد للموظفين، وتقليص وتحسين مستوى أداء الموظفين وزيادة مهاراتهم، وتنظيم العمل وتحديد بشكل دقيق للمسؤوليات، وسهولة الحصول على المعلومات هذا ما يحقق رضا العاملين والشعور بالانتماء و يعزز الاتصال بين المرؤوسين والرئيس في المنظمة.

ونستخلص مما سبق، مكانة ودور الأداء الوظيفي في المنظمات باعتباره المحدد الرئيسي لنجاحها وتميزها فالأداء الوظيفي للعاملين هو رهان المؤسسات الرائدة في عالم الأعمال اليوم كي تحافظ على مركزها التنافسي في بيئة مفتوحة وغير مستقرة وعليه وجب الاهتمام بتقييم الأداء واستخدام معايير وأدوات قياس مختلفة له تتناسب مع الهيكلة التنظيمية وتوزيع الوظائف، قصد معرفة موضع الخلل والقصور في الأداء والعمل على تقويمها وتحسينها للوصول إلى الكفاءة والفعالية اللازميتين.

### III. الجانب التطبيقي للدراسة: "دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين بمصلحة الحالة المدنية ببلدية بئر مراد رايس":

نمر للجانب الميداني للدراسة من خلال تحليل واقع الإدارة الإلكترونية بمصلحة الحالة المدنية ببلدية بئر مراد رايس، وتبيان الأثر الذي جاء به تطبيق هذا النمط الجديد على الأداء الوظيفي للعاملين بالمصلحة ومن خلاله نتطرق إلى:

- واقع نظام الحالة المدنية في ظل التحول الإلكتروني،
- عرض المنهجية ومناقشة نتائج الدراسة، بعد تحديد مجالها وعينتها وأساليب جمع البيانات،
- وفي الأخير سنحاول اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها واستخلاص النتائج.

#### 1. واقع نظام الحالة المدنية في ظل التحول الإلكتروني:

##### 1.1. بلدية بئر مراد رايس: التعريف والتنظيم:

أ. لحة تعريفية ببلدية بئر مراد رايس: بلدية بئر مراد رايس هي إحدى بلديات الجزائر العاصمة من بين 57 بلدية، تعود نشأتها إلى سنة 1846، أين كانت تسمى "بيرمندراس" وهذا نسبة لأحد البحارة الجزائريين المشهورين في القرن السابع عشر، ألا وهو الرايس مراد، تقع على بعد 07 كلم جنوب الجزائر العاصمة، تعداد سكانها يتجاوز 50.000 نسمة.

ب. تنظيم بلدية بئر مراد رايس، تتشكل من:

##### ب1. هيئات البلدية :

- رئيس المجلس الشعبي البلدي: يعتبر أهم هيئة في التسيير البلدي وهو ممثل للبلدية وللدولة على إقليمها ، يتمتع بصفة الضبطية ويرأس المجلس الشعبي البلدي،

- المجلس الشعبي البلدي: يتشكل المجلس الشعبي البلدي من (15) عضواً، والمكتب التنفيذي للمجلس،

- اللجان البلدية: توجد ببلدية بئر مراد رايس (04) لجان دائمة، في حين لا توجد أي لجنة مؤقتة.

ب2. المكتب البلدي (المصالح الإدارية والتقنية): موضوعة تحت سلطة الأمين العام للبلدية،

- الأمانة العامة: هي جهاز تنفيذي يرأسها الأمين العام يشرف على مصالح البلدية ويدير أعمالها.

- المصالح الإدارية: و عددها (07) من بينها مصلحة الحالة المدنية، والمصالح التقنية.

## 2.1. نظام الحالة المدنية في الجزائر و تحولاته:

أ. نشأة و تطور نظام الحالة المدنية في الجزائر: ظهر نظام الحالة المدنية في الجزائر على يد السلطات الاستعمارية الفرنسية بموجب القانون المؤرخ في 1882/03/23، المتضمن إنشاء نظام حالة مدنية لأهالي الجزائر، وفي الاستقلال تم تنظيم الحالة المدنية بالأمر 70-20 الصادر في 1970/02/19 المتضمن قانون الحالة المدنية (ج رسمية رقم 07، 1970) وآخرها القانون رقم 14-08 المؤرخ في 09 أوت 2014 المتعلق بالحالة المدنية (ج رسمية رقم 49، 2014) وبموجبه تم إلغاء أحكام الأمر 70-20.

ب. نظام الحالة المدنية على مستوى المجلس الشعبي البلدي (راجي، 2014): نظام الحالة المدنية في الجزائر يرتكز على صفة الضبطية المدنية التي يتمتع بها رئيس المجلس الشعبي البلدي وهي قابلة للتفويض، من وظائفه تحرير وإصدار العقود الكلاسيكية للحالة المدنية (عقود الميلاد، عقود الزواج، عقود الوفيات) والتسجيل الإداري لوثائق الحالة المدنية (تسجيل الولادات، الوفيات، شهادات الميلاد والإقامة... إلخ).

ج. عصنة نظام الحالة المدنية في ضوء التحول الإلكتروني: يندرج إصلاح نظام الحالة المدنية في إطار إستراتيجية الجزائر الإلكترونية 2008-2013، و من بين أهدافه تحسين الخدمة العمومية المقدمة للمواطن وهذا بتطبيق الإدارة الإلكترونية كأسلوب جديد في التسيير العمومي. حيث تم رقمنة سجل الحالة المدنية، على مستوى البلديات ومركزها قي السجل الوطني للحالة المدنية، وتنصيب شبكة داخلية للاتصال المؤسسات بين البلديات ووزارة الداخلية والجماعات المحلية والربط بين الوزارات.

## 3.1. تنظيم مصلحة الحالة المدنية ببلدية بئر مراد رابيس:

أ. تنظيم مصلحة الحالة المدنية: تتكون المصلحة من مكتب عقود، فرع الأرشيف، فرع الوثائق البيومترية والشبابيك. ب. نظرة عامة حول المورد البشري بمصلحة الحالة المدنية: حيث نسبة الأفراد العاملين على مستوى مصلحة الحالة المدنية موزعة بين (65%) من جنس ذكر و(35%) من جنس أنثى و يتوزعون على أساس التأهيل المهني

جدول رقم (01): توزيع المورد البشري بمصلحة الحالة المدنية

| التأهيل               | عدد الذكور | عدد الإناث |     |
|-----------------------|------------|------------|-----|
| أعوان التنفيذ         | 52.9%      | 31%        | 69% |
| أعوان التحكم          | 29.4%      | 42%        | 58% |
| أعوان التطبيق         | 11.8%      | 38%        | 62% |
| أعوان التصميم و البحث | 5.9%       | 20%        | 80% |
| المجموع الكلي         | 100%       | 35%        | 65% |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على القائمة الاسمية للموظفين العاملين بمصلحة الحالة المدنية

## 2. عرض المنهجية ومناقشة نتائج الدراسة:

### 1.2. منهجية الدراسة:

أ. المنهج وأساليب جمع المعلومات: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وفقاً للمعطيات التي تم جمعها.

1. بالملاحظة: استكشاف ميدان الدراسة والتعرف على الإمكانيات البشرية والمادية المتوفرة في المصلحة.

2. بالمقابلة للتعرف على اندماج العاملين، التكوين والصعوبات وهي معلومات قيمة لتدعيم التحليل الإحصائي.

3. من السجلات والوثائق: تشكل السجلات والوثائق إحدى أهم أدوات جمع المعلومات والبيانات.

4. بالاستمارة: تم إعداد استمارة حول " دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين".

ب. مجتمع الدراسة وعينتها: كانت عينة الدراسة (34) موظفاً تم اختيارهم بشكل عشوائي.

ج. أداة الدراسة: توزيع الاستبيان على أفراد العينة، حيث يتكون من محورين:

• المحور الأول: ينقسم إلى جزئين ( الجزء يتعلق بالبيانات الشخصية ويتكون من (07 فقرات وجزء يتعلق بالتكوين

في مجال الإعلام الآلي للإدارة الإلكترونية ويشتمل على (02 فقرتين).

• المحور الثاني: في جزئين (جزء يتناول مدى توفر مقومات الإدارة الإلكترونية على مستوى المصلحة، ويشتمل على

(15) فقرة وجزء يتناول مدى إسهام الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين ويشتمل (12) فقرة).

### 2.2. مناقشة نتائج الدراسة:

أ. خصائص عينة الدراسة: من خلال قراءة المعطيات، لاحظنا أن أغلبية العينة المبحوثة كانوا من جنس الإناث بنسبة

(73.5%)، وهذا يبين التفوق العددي للعنصر النسوي بنسبة تتجاوز عتبة (65%) من التعداد الكلي، أما فيما

يخص المستوى التعليمي، فإن غالبية العينة يتراوح مستواها بين المستوى الثانوي والجامعي بنسبة 44.1 و 47.1 %

على التوالي، هذا يدل على أن التأهيل العلمي لموظفي المصلحة مرتفع نوعاً ما أما بخصوص مستوى التأهيل الوظيفي،

لاحظنا أن أعوان التنفيذ يشكلون الأغلبية المطلقة من العينة بنسبة تقدر بـ 52.9 %. يليهم أعوان التحكم بنسبة

29.4 %، ثم أعوان التطبيق بنسبة 11.8 % وأخيراً أعوان التصميم والبحث بنسبة 5.9 %. ارتفاع تعداد أعوان

التنفيذ مقارنة بالأعوان الآخرين يفسر طبيعة المهام في مصلحة الحالة المدنية وهي مهام انجازية روتينية لكنها مرتفعة

نوعاً لكن مناصب التأطير تعرف ضعفاً في النسبة مما يؤثر سلباً على مردودية العمل، وفيما يخص المعرفة بالإدارة

الإلكترونية، لاحظنا أن نسبتها منخفضة حيث أن أكثر من 58 % من المبحوثين لم يخضعوا لأي دورة تدريبية.

ب. تحليل محاور الاستبيان: سنقوم بتحليل محاور الاستبيان قصد الإجابة على الأسئلة الفرعية للدراسة وهذا باعتماد

أساليب الإحصاء الوصفي (وفق مقياس ليكرت 1-5) وتطبيقها على إجابات أفراد العينة على أسئلة الاستبيان

المتعلقة بمتغيرات الدراسة والمتمثلة في " الإدارة الإلكترونية و "الأداء الوظيفي".

#### ب1. محور مقومات الإدارة الإلكترونية بمصلحة الحالة المدنية:

• الإمكانيات المالية: من خلال الجدول، نجد أن بُعد الإمكانيات المالية يحتل مكان الصدارة في الترتيب، حيث

أن المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد كانت (1.83) و بانحراف معياري يقدر بـ (0.93) و هو

يمثل حسب مقياس الدراسة نسبة قبول متوسطة. وهذا يدل على أن الدعم المالي متوفر وهذا من خلال الوسائل المادية المتوفرة والتي تعكس توفر الميزانية المطلوبة لاقتناء التجهيزات والبرامج الضرورية لتفعيل الإدارة الإلكترونية.

● **الإمكانات التقنية:** نلاحظ من خلال الجدول أن هذا البعد جاء في المرتبة الثانية من حيث الأهمية، حيث قدر متوسط إجابات المبحوثين بـ (2.02) كما قدر انحرافهم المعياري بـ (0.9077)، و تراوحت متوسطات حساب العناصر الفرعية المكونة لهذا البعد بين (1.38) و (2.56). أما التقييم العام فهو متوسط. وهذا يدل على توفر الإمكانات المادية و البرامج بشكل عام بالمصلحة.

● **الإمكانات الإدارية:** الإمكانات الإدارية جاءت في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية من وجهة نظر أفراد العينة المستجوبة، حيث قدر المتوسط الحسابي للأجوبة بـ (2.507) وانحراف معياري مقدّر بـ (0.971) و تراوحت أهمية العناصر الفرعية لهذا البعد بين متوسط حسابي مقدّر بـ (2.68) بالنسبة لرقابة الإدارة العليا على العمل المحلي للإدارة الإلكترونية و متوسط حسابي بخصوص إشراك الأفراد العاملين في تطوير أساليب العمل مقدّر بـ (2.32). وهذا يدل على توفر الإمكانات الإدارية نوعا ما، لكن تبقى بعض العناصر تعرف ضعفا لا سيما ما تعلق بتنمية الوعي بأهمية و دور الإدارة الإلكترونية و إدماج الموظفين في تطوير هذا النمط الجديد من الإدارة.

● **الإمكانات البشرية:** الإمكانات البشرية جاءت في الترتيب الأخير من حيث الأهمية النسبية من وجهة نظر أفراد العينة المستجوبة، حيث قدر المتوسط الحسابي للأجوبة بـ (2.198) وانحراف معياري مقدّر بـ (1.195). وتراوحت أهمية العناصر الفرعية لهذا البعد بين متوسط حسابي مقدّر بـ (2.21) بالنسبة لوجود متخصصين في المعلوماتية ومتوسط حسابي بخصوص التدريب والتكوين في مجال المعلوماتية مقدّر بـ (2.82). و هذه النتائج تدل على أن العنصر البشري لا يحتل الأولوية في اهتمام الإدارة حيث نلاحظ أن توظيف و تدريب المورد البشري في مجال الإعلام الآلي والإدارة الإلكترونية لا يرقى إلى المستوى المطلوب.

خلاصة تحليل المحور الأول المتعلق بمقومات تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى مصلحة الحالة المدنية بالبلدية يدل أن المستوى العام جاء في مستوى متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجمالي إجابات الأفراد (2.14).

**ب2. محور مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين:** نلاحظ أن عناصر المتغير المتعلق بمستوى الأداء الوظيفي في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمصلحة حققت متوسطا حسابيا عاما قدره (1.694) و انحراف معياري قدره (0.948) والذي تنتمي قيمته إلى فئة أقل من (2.5) (حسب مقياس ليكرت المستخدم) ومنه نستنتج أن درجة موافقة أفراد العينة على هذا المتغير تعتبر مرتفعة. كما نلاحظ أن الرفع من مستوى الخدمة العمومية استحوذ على الترتيب الأول من حيث الأهمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية، تليها المساهمة في تقريب الإدارة من المواطن ثم تحسين إدارة الوقت في المرتبة الثالثة، مما يدل على مكانة الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المرافق العمومية وتحقيق



رضا المواطنين عن الخدمات المقدمة. و عليه، يمكننا القول أن الإدارة الإلكترونية تساهم بدرجة جيدة جدا في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بمصلحة الحالة المدنية.

### ج. اختبار الفرضيات

ج1. اختبار الفرضية الأولى: هناك توفر لمقومات الإدارة الإلكترونية على مستوى مصلحة الحالة المدنية:

جدول رقم (02): متوسط إجابات الأفراد حول الإمكانيات المتوفرة لتطبيق الإدارة الإلكترونية

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العينة | الفرضية                                                                                                           |
|-------------------|-----------------|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.0009            | 2.14            | 34     | المتوسط العام للفرضية (تتوافر الإمكانيات التقنية، البشرية، الإدارية والمالية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالمصلحة) |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على تفريغ الاستمارات باستخدام برنامج SPSS نسخة 23

من خلال المتوسط العام لإجابات المبحوثين المقدر بـ: (2.14)، وهي نسبة أكبر من المتوسط وتقترب من درجة "مرتفعة"، نستنتج أن الفرضية الأولى صحيحة وهي أن مصلحة الحالة المدنية ببلدية تتوفر بشكل عام على المقومات المطلوبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية لاسيما في المجال المالي والتقني وبدرجة أقرب في المجال البشري والإداري الذي لا يزال يتطلب المزيد من الجهود.

ج2. اختبار الفرضية الثانية: هناك ارتباط قوي إيجابي بين تطبيق الإدارة الإلكترونية و الأداء الوظيفي للعاملين في المصلحة:

جدول رقم (03): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار دور مقومات الإدارة الإلكترونية في الأداء الوظيفي

| المتغيرات المستقلة | B     | الخطأ المعياري | BETA  | قيمة T | مستوى الدلالة sig | معامل الارتباط R | معامل التحديد R <sup>2</sup> |
|--------------------|-------|----------------|-------|--------|-------------------|------------------|------------------------------|
| المتوسط العام      | 0,039 | 0,219          | 0,042 | 0,265  | 0,381             | 0,4495           | 0,2215                       |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على تفريغ الاستمارات باستخدام برنامج SPSS نسخة 23

من خلال الجدول، نلاحظ أن قيم معامل الارتباط البسيط (R) ومعامل التحديد ( $R^2$ ) مرتفعة بمعدل عام متوسط يقدر بـ (0.4495) و (0.2215) فقيمة معامل الارتباط عند مستوى دلالة (0.38) توضح أن 45% من التباين في مستوى الأداء الوظيفي (المتغير التابع) يعزى إلى المستوى الذي وصل إليه تطبيق الإدارة الإلكترونية بمصلحة الحالة المدنية (المتغير المستقل) أما (55%) فتعزى إلى أسباب أخرى. ومنه، نستنتج أن الإدارة الإلكترونية تلعب دورا فاعلا في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المصلحة.

وخلاصة القول أن هناك ارتباط قوي بين الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي، مما يؤدي إلى قبول الفرضية القائلة بوجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من (0.05) بين الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي للعاملين.

ومن خلال الجانب الميداني للدراسة وبلاستعانة بنتائج قياس علاقة واقع الإدارة الإلكترونية بالأداء الوظيفي للعاملين بمصلحة الحالة المدنية بالبلدية المتوصل إليها بعد إجراء التحليل الإحصائي لمخرجات الاستبيان، خلص إلى توافر إلى حد مقبول لكل المقومات المطلوبة لتفعيل الإدارة الإلكترونية، كما خلص إلى وجود أثر مهم لهذه الأخيرة في رفع الأداء الوظيفي للعاملين. وعليه نسجل النتائج التالية:

- تتوفر مقومات الإدارة الإلكترونية بمصلحة الحالة المدنية بدرجة مقبولة لاسيما الإمكانيات التقنية والمالية والبشرية.
- يوجد ارتباط موجب وقوي وذو دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء الوظيفي.

#### الخلاصة:

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية في العمل الإداري يعتبر حاليا أحد الرهانات لتحسين الأداء الوظيفي ومن ثم الأداء المنظمي للمؤسسات في إقتصاد يزداد رقمنة يوما بعد يوم وفي هذا السياق فإن عصرة المرافق العمومية كمحور أساسي في مسار إصلاح الخدمة العمومية يعتمد على جملة من التدابير الضرورية، والتي تستند إلى تبني الأساليب الحديثة في التسيير وعلى رأسها أسلوب الإدارة الإلكترونية التي تتطلب خطوات مرحلية وفق أبعاد إدارية، ثقافية، سياسية واقتصادية حتى يُحقق للإدارة المزايا المنتظرة منها على مستوى أداء العاملين من خلال تجسيد الإدارة الإلكترونية المعتمدة على فكر إداري متطور وقيادات إدارية واعية تستهدف التطوير وتسانده وتدعمه بكل قوة لغرض خدمة المستفيدين وتحقيق رغباتهم مع الالتزام بأعلى مستويات الجودة والإنقان في العمل.

بعد استنفاد خطوات الدراسة، من تفريغ للبيانات وتحليلها بمختلف المعالجات الإحصائية التي تستجيب لبحثنا، يمكن تقديم النتائج التالية:

- استخدام الإدارة الإلكترونية في انجاز المهام الإدارية بمصلحة الحالة المدنية يؤدي إلى السرعة في تنفيذ الأعمال والتقليل من الأخطاء.

- تتوفر مصلحة الحالة المدنية على المقومات المطلوبة لتفعيل الإدارة الإلكترونية وهذا بفضل الإمكانيات المالية المعتبرة التي تتمتع بها البلدية لاسيما من الناحية التقنية (العتاد، البرمجيات) وتشير خلاصة تحليل المعطيات الإحصائية إلى أن نسبة توفر مقومات الإدارة الإلكترونية في المصلحة يقترب من نسبة (54 %)، كما أنه هناك قوة ارتباط ايجابي في علاقة تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المصلحة، لكن مصلحة الحالة المدنية تفتقر للانتقال إلى المراحل المتقدمة في أسلوب الإدارة الإلكترونية إلى التأهيل في ميدان الإعلام الآلي الذي يشير إلى ضعف التكوين وعدم انتظامه، على غرار ضعف مساهمة العاملين في المصلحة في تطوير الإدارة الإلكترونية نظرا لمركزية التسيير والذي يمنع إدخال أية تعديلات على طرق العمل المعتمدة وفقا للتنظيم المعمول به.



- على ضوء النتائج المحصل عليها يمكن تقديم التوصيات التالية:
- ضرورة تكييف أنظمة وبرامج الإدارة الإلكترونية على مستوى المصلحة مع خصوصية الإدارة والمواطن الجزائري،
- ضرورة توحيد التطبيقات المعمول بها لتسهيل العمل الإداري وتحسين مستوى التنسيق،
- ضرورة إشراك الموظفين في التطوير عن طريق تهمين اقتراحاتهم لإيجاد الحلول العملية أثناء تطبيق الإدارة الإلكترونية
- مضاعفة جهود التكوين والتدريب في مجال الإعلام الآلي واستخدام التقنيات الحديثة وطرق التسيير الحديثة،
- زيادة الاهتمام بالإطارات المتخصصة في صيانة الأنظمة والعتاد وتطوير البرامج المتعلقة بالإدارة الإلكترونية.

### قائمة المراجع:

- أحسن راجحي. (أكتوبر 2014). تنظيم الحالة المدنية على مستوى المجلس الشعبي البلدي، مجلة صوت القانون، جامعة خميس مليانة. (العدد الثاني).
- أحمد محمد سمير. (2009). الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1.
- أحمد محمد غنيم. (2009). الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع. مصر.
- الباتول علوط. (2013). الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي للمرأة العاملة في المؤسسة العمومية الاستشفائية، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر2، الجزائر.
- خالد عبد الرحيم الهيتي. (2005). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
- إيهاب خميس أحمد أمير. (2007). متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، رسالة ماجستير غير منشورة. الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- تلخوخ سعيدة. (2010). التمكين الإداري وأثره على الأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير في علوم التسيير بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير، جامعة بومرداس.
- الجريدة الرسمية رقم 07 بتاريخ 27 فيفري 1970 (الأمر رقم 70-20 المتعلق بالحالة المدنية)، الجزائر.
- الجريدة الرسمية رقم 49 بتاريخ 20 أوت 2014 (القانون رقم 08-14 المتعلق بالحالة المدنية)، الجزائر.
- محمد حافظ حجازي. (2007). إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1، مصر.
- حسين بن محمد الحسن. (نوفمبر 2009). الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق.
- حمد قبلان آل فطيح. (2008). دور الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي بالأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- خالد رفعت شاكر. (2013). أثر الإدارة الإلكترونية على أداء العنصر البشري، مصر.
- حسن راوية محمد. (1999). إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، ط1، مصر.
- رضوان رأفت. (2004). الإدارة الإلكترونية، الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة، مصر.
- سهيلة محمد عباس وعلي حسن علي. (2003). إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر عمان، الأردن.

- شامي، صليحة. (2010). المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر.
- عبدالرزاق ومحمد السالمي. (2009). الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن.
- عبدالكريم عاشور. (2010). دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قسنطينة، الجزائر.
- فريدة زيني. (2013). الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة وأثره على الأداء الوظيفي دراسة مقارنة بين جامعات الجزائر-تونس-المغرب، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر.
- محمد المرسي. (2006). الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- محمد عبد الباقي. (2000). الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، ط1، الإسكندرية، مصر.
- محمد لخضر صحراوي. (2012). أثر التدريب الإداري على الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر3، الجزائر.
- محمد السالمي. (2005). نظم دعم القرارات، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن.
- محمود حسين الوادي، وبلال محمود الوادي. (2008). المعرفة والإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها المعاصرة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.
- عصام عبد الفتاح مطر. (2008). الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، مصر.
- وهيبة قراماش. (2015). علاقة الأنماط القيادية بالأداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئات الرياضية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر3، الجزائر.
- Christine AIDONIS et autres, E-administration : enjeux et facteurs du succès , Genève, 2007.
- Dubai e - Government, virtual government, Dubai, Issue 47 September 2007, [www.csi-sigegov.org/egovernance\\_pdf/22\\_185-195.pdf](http://www.csi-sigegov.org/egovernance_pdf/22_185-195.pdf), consulté Novembre 2020.
- Jacques, Sauret , "efficacité de L'Administration et Service à L'Administré" : Les Enjeux de L'Administration Electronique , Revue Française d'administration publique , école nationale d'administration, France, N° 110 , 2004.