



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة عباس لغرور -خنشلة-

قسم علوم الاقتصادية وعلوم التسيير

مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء
المؤسسات العمومية
دراسة حالة بلدية - خنشلة-

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص تسيير عمومي

إشراف الأستاذة:

د. ليليا بن منصور

من إعداد الطلبة:

رانيا بوحوية

بثينة بن عمران

اللجنة المناقشة:

الإسم واللقب	الرتبة	الصفة	الجامعة الاصلية
عجالي دلال	أستاذ محاضر "أ"	رئيسا	جامعة عباس لغرور خنشلة
بن منصور ليليا	أستاذ التعليم العالي	مشرفا ومقررا	جامعة عباس لغرور خنشلة
زيدرة شراف الدين	أستاذ مساعد "أ"	مناقشا	جامعة عباس لغرور خنشلة

السنة الدراسية: 2022/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شُكْرُهُ وَعِرْفَانُهُ

أولاً و قبل كل شيء نحمد الله سبحانه و تعالى على توفيقه لنا من أجل إتمام هذا العمل و الوصول إلى هذه المرتبة من العلم و النجاح

كما نشكر أستاذتنا الفاضلة الدكتورة " ليلى بن منصور " على قبولها تأطير هذه المذكرة و على توجيهاتها و نصائحها القيمة ، و التي نرجو من الله عز و جل أن يجعلها في ميزان حسناتها

ونتوجه مسبقاً بجزيل شكرنا و تقديرنا إلى السادة أعضاء لجنة المناقشة الذين سيبدلون جهداً في قراءة المذكرة من أجل تقييمها و تقديمهم للنصائح والإرشادات اللازمة لتصويب هذا العمل

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى السيد رئيس المجلس الشعبي لبلدية خنشلة و إلى جميع موظفي بلدية خنشلة

إِهْدَاءً

أهدي تخرجي هذا إلى ملاكي في الحياة وإلى معنى الحب و الحنان و
العطاء، إلى من كان دعائها سر نجاحي ، صديقة عمري "أمي الغالية "
إلى من أحمل إسمه بكل إفتخار "والدي العزيز"
و إلى سندي في هذه الحياة إخوتي و أخواتي ، حفظهم الله

إِنِّيَا

إِهْدَاء

أهدي ثمرة تخرجي هذه إلى من كانت لي العطف و الحنان في كل أحوالي إلى التي كان دعائها سر النجاح و أنارت دربي بنصائحها إلى من عملتني الصبر و الاجتهاد "أمي العزيزة "

إلى الذي رحل عنا وكان له الفضل الأول في دراستي، إلى الذي كان آخر وعد بين وبينه هو إكمال مشاوري الدراسي إلى من كان أفضل قدوة لي "أبي رحمه الله "

إلى أغلى أناس في حياتي الذي كان لهم بالغ الأثر في كثير من العقبات والصعاب إخوتي " تاج الدين محمود و يسرى و رميساء و عاشور "

إلى رفيقات دربي صديقاتي و إلى أختي التي شاركتني في هذا العمل و كل من وقفوا بجواري و ساعدوني بكل ما يملكون و في اصعد كثيرة

بِئْتِمْرِهِ

الصفحة	الموضوع
	شكر و عرفان
	الإهداء
	الفهرس
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	ملخص باللغتين العربية ولفرنسية
1	مقدمة عامة
	الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة
12	تمهيد
13-23	المبحث الأول : عموميات حول الإدارة الإلكترونية
13	المطلب الأول : تعريف ، خصائص و أهداف الإدارة الإلكترونية
16	المطلب الثاني : عناصر ووظائف الإدارة الإلكترونية
21	المطلب الثالث : الفرق بين الإدارة الإلكترونية و الحكومة الإلكترونية
24-33	المبحث الثاني : عموميات حول الأداء
24	المطلب الأول : مفهوم الأداء ، العوامل المؤثرة فيه و مستوياته
28	المطلب الثاني : خصائص ، أهمية و أنواع الأداء
31	المطلب الثالث : دوافع و طرق تحسين الأداء
34-38	المبحث الثالث : عموميات حول المؤسسات العمومية
34	المطلب الأول : تعريف المؤسسة العمومية
35	المطلب الثاني : أنواع المؤسسة العمومية
37	المطلب الثالث : خصائص و أهداف المؤسسة العمومية
39	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني : علاقة الإدارة الإلكترونية بالأداء داخل المؤسسات العمومية و دورها في تحسينه
41	تمهيد
42-46	المبحث الأول : أثر عناصر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء

42	المطلب الأول : الحواسيب و الشبكات و أثرهما في تحسين الأداء
44	المطلب الثاني : البرمجيات و قواعد البيانات و أثرهما في تحسين الأداء
45	المطلب الثالث : الكوادر البشرية و أثرها على تحسين الأداء
46-50	المبحث الثاني : أثر وظائف الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء
46	المطلب الأول : أثر التخطيط الإلكتروني في تحسين الأداء
47	المطلب الثاني : أثر التنظيم الإلكتروني في تحسين الأداء
49	المطلب الثالث : أثر التوجيه الإلكتروني و الرقابة الإلكترونية في تحسين الأداء
51-54	المبحث الثالث : أثر الإدارة الإلكترونية على تحسين أداء المؤسسات العمومية
51	المطلب الأول : أهمية الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسات العمومية
52	المطلب الثاني : جوانب تحسين أداء المؤسسات العمومية في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية
53	المطلب الثالث : أثر الإدارة الإلكترونية على أداء الجماعات المحلية
55	خلاصة الفصل
الفصل الثالث : الدراسة الميدانية - دراسة حالة بلدية خنشلة -	
57	تمهيد
58-66	المبحث الأول : تقديم المؤسسة محل الدراسة
58	المطلب الأول : التعريف ببلدية خنشلة
60	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لبلدية خنشلة
64	المطلب الثالث : خدمات بلدية خنشلة
65-76	المبحث الثاني : الدراسة التحليلية
65	المطلب الأول : منهج و أدوات الدراسة
69	المطلب الثاني : نتائج المقابلة
76	خلاصة الفصل
78	خاتمة
82	قائمة المصادر و المراجع
87	الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
13	جدول خاص بتعريف الإدارة الإلكترونية	01
15	جدول يمثل أهم خصائص الإدارة الإلكترونية	02
19	جدول يمثل الفرق بين التخطيط التقليدي و التخطيط الإلكتروني	03
21	جدول يمثل الفرق الرقابة التقليدية و الرقابة التقليدية	04
24	جدول يوضح أهم تعاريف الأداء	05
26	جدول يوضح العلاقة بين الكفاءة ، الأداء و الفعالية	06
34	جدول يوضح أهم تعاريف المؤسسات العمومية	07
59	جدول يوضح مميزات بلدية خنشلة	08
65	جدول يوضح خدمات بلدية خنشلة	09
70	جدول يوضح أسئلة المقابلة وتحليلها	10

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
16	شكل يوضح أهداف الإدارة الإلكترونية	01
18	شكل يوضح الفرق بين الإدارة الإلكترونية و الحكومة الإلكترونية	02
22	شكل يوضح عناصر الإدارة الإلكترونية	03
64	الهيكل التنظيمي لبلدية خنشلة	04

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على "دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسات العمومية". غطى الجزء النظري الإطار العام للإدارة الإلكترونية ، وتحسين الأداء في ظل الإدارة الإلكترونية ، وكذا الوظائف الإلكترونية للمؤسسات العمومية ، و أجريت دراسة ميدانية على مستوى بلدية خنشلة ، وتم الإعتماد في جمع البيانات على كل من الملاحظة و المقابلة ، لتحديد مستوى توفر الإدارة الإلكترونية ، و مدى مساهمتها في تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة .

و أظهرت النتائج أن توفر عناصر الإدارة الإلكترونية في بلدية خنشلة يرقى إلى المستوى المقبول ، كما تبين أن الإدارة الإلكترونية ساهمت في تحسين أداء بلدية خنشلة بالرغم من العوائق و العراقيل التي تواجهها .

الكلمات المفتاحية : الإدارة الإلكترونية ، الأداء ، المؤسسة العمومية ، بلدية خنشلة.

Abstract

This study aimed to find out "the role of electronic management in improving the performance of public institutions". The theoretical section covered the general framework of e-management, improving performance under E-management, as well as the electronic functions of public institutions. A field study was conducted at the level of the khenchela municipality . The data collection was based on both observation and interview to determine the level of availability of electronic management and the extent to which it contributes to improving the performance of the enterprise in question.

The findings demonstrated that the availability of e-management components in Khenchela Municipality reached to an acceptable level and that e-governance contributed to improving the performance of Khenchela Municipality despite the obstacles and challenges it faces.

Key words : electronic management , the performance , public institutions , Khenchela municipality.



مقدمة

لقد كان للتغيرات و التطورات التكنولوجية التي شهدها العالم في نهاية القرن العشرين تأثير كبير على كافة الميادين و المجالات السياسية ، الاقتصادية ، الاجتماعية و الإدارية ، حيث أدى ظهور شبكة الإنترنت و التطور الهائل في إستخدام الشبكات الإلكترونية إلى الإنتقال من الأساليب التقليدية في إنجاز الأعمال إلى الأساليب الإلكترونية وهذا ما انعكس على الإدارة العمومية ، فقد تم إدخال البرمجة المعلوماتية داخل نسق الإدارة و أصبح الإعتماد على تقنية المعلومات و الاتصالات أحد الركائز المهمة التي تنطلق منها الإدارة الحديثة ، هذا ما جعل الدول تتنافس في تحفيز مؤسساتها لمواكبة هذا التطور و من بين أهم الاستجابات لتلك التطورات ظهور مفاهيم و تطبيقات الإدارة الإلكترونية .

أصبح تطبيق الإدارة الإلكترونية من أولويات الدول من أجل مسايرة التقدم الحاصل ، و تعد الجزائر من الدول التي تبنت الإدارة الإلكترونية محاولة تعميمها على مختلف القطاعات و الإدارات ، من أجل توفير المرونة اللازمة في التعاملات و دعم التواصل بين الإدارة العمومية و فروعها و بين المؤسسات و المواطنين . من أجل ذلك باشرت الدولة في توفير المقومات اللازمة بما يتناسب مع ظروفها و البحث عن سبل استخدام تطبيقاتها في مختلف الإدارات العمومية .

كما أصبح على المديرين في ظل هذه التغيرات الإقرار بحتمية التغيير وذلك وفق أسس علمية مدروسة ، تتطلب منهم اتخاذ جميع الوسائل و السبل للتعامل و التفاعل معها ، لذا فإن المؤسسات العمومية تحت ضغط التغيير المستمر تقوم بإعادة الهيكل الجداري و أجهزته و سبل اتصال البيانات و المعلومات في تسيير العمل الإداري و الإنتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية التي تعمل على رفع الكفاءة و مستوى الأداء ، حيث يعتبر هذا الأخير أهم المقاييس المحددة لنجاح الإدارة الإلكترونية. فالأداء هو قدرة المؤسسة على استغلال مواردها و توجيهها نحو تحقيق الأهداف من خلال الاتقان في المهام ، و كذا دور المؤسسة في تحسين أداء الموظفين و تلبية حاجياتهم و رغباتهم و متطلباتهم مع مراعاة ظروف البيئة الداخلية و الخارجية . فكلما كان تطبيق الإدارة الإلكترونية فعالا ، كلما أدى

ذلك إلى تحسين أداء المؤسسة ، وعليه تسعى هذه الدراسة للكشف عن مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسة العمومية - بلدية خنشلة - .

أولاً- إشكالية الدراسة:

يتمثل محور هذه الدراسة في محاولة الإجابة على الإشكالية التالية :

كيف تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسة العمومية بصفة عامة وفي بلدية خنشلة بصفة خاصة؟

من الإشكالية المطروحة تنتج الأسئلة الفرعية التالية :

- ما المقصود بالإدارة الإلكترونية ؟ و ماهي أهم عناصرها ؟
- ما مفهوم الأداء ؟ و ماهي طرق تحسينه ؟
- ماهو مستوى توفير بلدية خنشلة لعناصر الإدارة الإلكترونية التقنية و البشرية ؟
- مامدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء بلدية خنشلة ؟

ثانياً- فرضيات الدراسة :

للإجابة على التساؤلات المطروحة تم وضع مجموعة من الفرضيات، التي سوف يتم تدعيمها أو رفضها، و تمت صياغتها على النحو التالي:

- الفرضية الرئيسة: يساهم تطبيق الإدارة الإلكترونية على تحسين أداء المؤسسات العمومية، لاسيما في بلدية خنشلة من خلال الإستخدام الفعال للعناصر التقنية و البشرية داخل المؤسسة .

- الفرضيات الفرعية:

- تعتبر الإدارة الإلكترونية أحد الأساليب التكنولوجية الحديثة والتي تساهم بشكل كبير في تحسين أداء المؤسسات عن طريق استغلال هذه الأخيرة لمواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف .
- توفر بلدية خنشلة عناصر الإدارة الإلكترونية بمستوى مقبول .

- تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء بلدية خنشلة من خلال تحسين كل من وظيفة التخطيط، التنظيم ، القيادة و الرقابة .

ثالثا: أهمية الدراسة

يحتل موضوع الإدارة الإلكترونية أهمية كبيرة بالنسبة لكل من الموظف و المواطن ، فالإنتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية والتحول من المعاملات الورقية إلى المعاملات الإلكترونية يعتبر من أهم التطورات التي تسعى الجزائر إلى مواكبتها من خلال عصرنة الإدارة للإلتحاق بالتحويلات الهائلة في تكنولوجيا المعلومات و الاتصال وبالتالي تكمن أهمية هذه الدراسة في التعرف على الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية بصفة عامة وواقعها في بلدية خنشلة بصفة خاصة و أثر ذلك على أدائها .

رابعا: أهداف الدراسة

- التعرف على ماهية الإدارة الإلكترونية ودورها الإيجابي في الإدارة .
- التعرف على عناصر الإدارة الإلكترونية و وظائفها في المؤسسات العمومية .
- محاولة تحديد العلاقة بين الإدارة الإلكترونية و الأداء داخل المؤسسات العمومية .
- معرفة مدى إسهام الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء بالمؤسسة العمومية .
- تسليط الضوء على واقع الإدارة الإلكترونية و مستوى الأداء في المؤسسة المدروسة بلدية خنشلة .

خامسا: أسباب اختيار الموضوع

- أسباب ذاتية :
 - الصلة المباشرة لموضوع الدراسة بمجال التخصص .
 - الإهتمامات الشخصية بموضوع الإدارة الإلكترونية ، و الفضول العلمي الذي يدفع الباحث إلى معرفة أساليب و مستويات الإدارة الإلكترونية لبلدية خنشلة .
 - الرغبة الشخصية في إثراء معارفنا وزيادة الإطلاع على الموضوع محل الإهتمام .
- أسباب موضوعية :

- قابلية الموضوع للدراسة و البحث معرفيا و منهجيا .
- المكانة التي أضحت الإدارة الإلكترونية تحتلها ، و التي أصبحت شرطا لا غنى عنه لنجاح أي مؤسسة .

سادسا : حدود الدراسة

تحتوي هذه الدراسة نطاق محدد ، ويمكن وصف ذلك من خلال عدة جوانب و هي :

- **الحدود المكانية** : طبقت هذه الدراسة في بلدية خنشلة .
- **الحدود الزمانية** : تمثل المدة الزمنية التي يغطيها البحث أو الدراسة و المتمثلة في : من الناحية النظرية : بداية من الفصل الثاني للسنة الجامعية 2022-2023 . أما من الناحية الميدانية أو التطبيقية من 03 إلى 18 ماي 2023 .
- **الحدود البشرية** : أي الفئة المستهدفة والتي أجريت عليها الدراسة و هم موظفي بلدية خنشلة .
- **الحدود الموضوعية** : تهدف الدراسة إلى تحليل دور الإدارة الإلكترونية و مساهمتها النظرية و التطبيقية في تحسين الأداء داخل المؤسسات العمومية .

سابعا : المنهج المتبع في الدراسة

لا بد لكل دراسة علمية منهج علمي يتبعه الباحث ، لإثبات فرضيات بحقه ، وذلك من خلال الانسجام الذي يخلقه المنهج العلمي المستخدم بين فرضيات البحث و عملية إثباتها ميدانيا .

و لقد تم الاعتماد في تحليل موضوع البحث هذا على منهجين رئيسيين هما :

- **المنهج الوصفي** : من خلال التركيز على الوصف الدقيق و التفصيلي لموضوع الإدارة الإلكترونية عن طريق سرد أهم التعاريف و الخصائص الخاصة بها ، و كذلك بالنسبة للأداء و المؤسسات العمومية ، بالإضافة إلى التعريف بالبلدية و الهيكل التنظيمي لها .

▪ **منهج دراسة الحالة** : يرتكز هذا المنهج ، على تحديد حالة محددة بعينها كخطوة أولى ، ومن ثم جمع معلومات مفصلة ودقيقة عنها كخطوة ثانية ، و تحليل المعلومات التي تم جمعها بطريقة علمية و موضوعية للحصول على نتائج محددة . تم الاعتماد على هذا المنهج أثناء القيام بدراسة المؤسسة محل البحث و هي بلدية خنشلة ، حيث تم جمع المعلومات و البيانات و الإحصاءات الرسمية التي من شأنها إعطاء وصفا شاملا بشأن علاقة الإدارة الإلكترونية بالأداء داخل البلدية .

ثامنا : الدراسات السابقة

إن إثراء أي بحث علمي يستدعي الاستناد إلى الدراسات السابقة ، و الحديث عن الإدارة الإلكترونية و أثرها على الأداء ليس بالموضوع الجديد و إنما قد تم التطرق إليه من خلال العديد من الباحثين من بينهم :

الدراسة الأولى : حماد مختار ، تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام و تطبيقها في الدول العربية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية فرع التنظيم السياسي و الإداري ، جامعة الجزائر يوسف بن خدة ، 2007 .

<p>تتنحصر الإشكالية العامة للدراسة في التعرف على مدى تأثير تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية على تسيير المرفق العام و المبادئ التي يتضمنها سيره و كيفية إدارته ؟</p>	<p>إشكالية الدراسة</p>
<p>تسعى الدراسة إلى توضيح و إبراز تأثير الإدارة الإلكترونية على دوام السير الحسن للمرفق العام و على أداء موظفيه . المساهمة في دعم نقاط القوة وتعزيز أوجه النقص التي يعاني منها تسيير المرافق العامة ، بالإضافة إلى وضع نماذج عملية للإدارة الإلكترونية .</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>توصلت الدراسة إلى أنه يجب :</p> <p>البدء بتطبيق نظام الإدارة العامة للإدارة الإلكترونية الحكومية في مجال المرافق</p>	<p>النتائج المتوصل</p>

<p>إليها العامة . أن يتم الإعداد العلمي المسبق لعملية التحول إلى نظام الإدارة العلمية الإلكترونية ، بإعداد البنية الأساسية السليمة اللازمة لهذا التحول .</p>	
<p>أوجه التشابه تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا في المتغير المستقل و هو الإدارة الإلكترونية وعن دورها في تسيير المرفق العام .</p>	
<p>أوجه الاختلاف اختلاف في صياغة التساؤل الرئيسي و التساؤلات الفرعية . اختلاف في ترتيب خطوات البحث ومنهجه .</p>	
<p>أوجه الاستفادة الاستفادة من بعض العناصر من الجانب النظري و توظيفها في موضوع بحثنا .</p>	
<p>الدراسة الثانية : رشاد خيضر وحيد الدايني ، أثر الإدارة الإلكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة ، دراسة تطبيقية من وجهة نظر العاملين في مصرف الرافدين ، رسالة ماجستير ، قسم إدارة الأعمال ،كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، 2010 .</p>	
<p>إشكالية الدراسة ما مدى تأثير الإدارة الإلكترونية وتطوير الموارد البشرية على أداء مصرف الرافدين؟</p>	
<p>هدف الدراسة هدف الدراسة محاولة الكشف عن دور الإدارة الإلكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة .</p>	
<p>النتائج المتوصل إليها توصلت هذه الدراسة إلى أنه يجب استقطاب كوادر متخصصة بتنفيذ العمل المصرفي المرتبط بالإدارة الإلكترونية في مصرف الرافدين لتحسين مستويات أدائه . بالإضافة إلى تعزيز فاعلية قاعدة المعلومات في مصرف الرافدين لتقديم الخدمات بكفاءة عالية بما يحسن من مستويات أدائه</p>	
<p>أوجه التشابه استخدام نفس المنهج و هو المنهج الوصفي . استخدمنا نفس المتغير التابع و هو الأداء .</p>	
<p>أوجه الاختلاف اختلاف في عدد المتغيرات اختلاف في عينة و أدوات الدراسة</p>	

أوجه الاستفادة	فهم مصطلح الأداء في المؤسسات ، حيث تم الإعتماد عليها كمرجع .
<p>الدراسة الثالثة : رحمانى سناء ، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسة ، دراسة حالة مؤسسة كوندور فرع برج بوعريريج ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ، قسم علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2017 .</p>	
إشكالية الدراسة	ما هو دور الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير مؤسسة كوندور ؟
هدف الدراسة	<p>التعرف على مستوى توفير مؤسسة كوندور لعناصر الإدارة الإلكترونية سواء التقنية أو البشرية .</p> <p>التعرف على مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية وعناصرها في تحسين تسيير مؤسسة كوندور على مستوى التخطيط و التنظيم و القيادة و الرقابة .</p> <p>التعرف على الفروق بين وجهات نظر مفردات عينة الدراسة حول مستوى توفر عناصر الإدارة الإلكترونية في مؤسسة كوندور وفقا للمتغيرات الشخصية .</p> <p>التعريف بدور الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير المؤسسة .</p>
النتائج المتوصل إليها	<p>أظهرت النتائج أن توفر عناصر الإدارة الإلكترونية في مؤسسة كوندور يرقى إلى المستوى المقبول ، و أن مستوى توفر العنصر التقني أعلى من العنصر البشري ، إلا أن شبكات الاتصال في المؤسسة تحتاج إلى المزيد من التطوير ، كما تبين أن الإدارة الإلكترونية ساهمت في تحسين تسيير مؤسسة كوندور ، بحيث أن الرقابة كانت أكثر وظيفة ساهمت الإدارة الإلكترونية في تحسينها ، تلاها كل من التنظيم و القيادة على التوالي ، في حين حل التخطيط في المرتبة الرابعة ، و قد كانت درجة مساهمة العنصر البشري في تحسين تسيير المؤسسة أكبر من مساهمة العنصر التقني .</p>
أوجه التشابه	التركيز على دور عناصر و وظائف الإدارة الإلكترونية .

<p>اختلاف في عينة الدراسة . اختلاف في المتغير التابع .</p>	<p>أوجه الإختلاف</p>
<p>ساعدتنا هذه الدراسة في صياغة فرضياتنا و بنائها و في اختيار و ترتيب عناصر البحث</p>	<p>أوجه الإستفادة</p>
<p>الدراسة الرابعة : عائشة بنت أحمد الحسيني وشذا بنت عبد المحسن الخيال ، أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي ، دراسة ميدانية على موظفات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة ، سنة 2013 .</p>	
<p>ماهو تأثير تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على أداء موظفات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة ؟</p>	<p>إشكالية الدراسة</p>
<p>هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على تطوير العمل الإداري وعلى أداء موظفات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز ، و تحديد مياواجهها من معوقات و تقييم مدى فعاليتها أنظمتها الحالية .</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>تمثلت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة فيما يلي : وجود أثر إيجابي قوي لتطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على تطوير العمل الإداري و على أداء موظفات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز . وجود معرفة عالية لدى الموظفات بالأنظمة المطبقة في عمادتهم فقط ، و أن التسهيلات اللازمة لدعم الأنظمة متوفرة من قبل الجامعة بشكل كبير ، و أن نسبة المعوقات التي واجهت الموظفات كانت بدرجة متوسطة . حصلت أنظمة الإدارة الإلكترونية على درجة تقييم عالية من حيث فعاليتها .</p>	<p>النتائج المتوصل إليها</p>
<p>تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا في المتغير المستقل وهو الإدارة الإلكترونية و منهج الدراسة " المنهج الوصفي " .</p>	<p>أوجه التشابه</p>

<p>اختلفت هذه الدراسة مع دراستنا في عينة الدراسة و أسلوب الدراسة الميدانية ، حيث اعتمدت على أداة الاستبيان ، في حين اعتمدنا على أداة المقابلة ، و كذلك بالنسبة لطريقة بناء الإشكالية و الفرضيات .</p>	<p>أوجه الإختلاف</p>
<p>أفادتنا هذه الدراسة في تزويدنا بمعلومات في الجانب النظري والمراجع والكتب .</p>	<p>أوجه الإستفادة</p>

تاسعا : هيكل الدراسة

سعى للإجابة على الإشكالية الرئيسية و التساؤلات الفرعية المطروحة وتحقيقا للأهداف المرجوة من البحث ، تم تقسيم هذا الأخير إلى المقدمة ، ثلاث فصول ، فصلين نظري و فصل تطبيقي ، كل فصل يحتوي على ثلاث مباحث ، و كل مبحث يحتوي على ثلاث مطالب بالإضافة إلى خاتمة.

تناولت المقدمة توطئة حول موضوع الدراسة ، إشكالية الدراسة ، فرضيات الدراسة ، أهداف و أهمية الدراسة ، حدود الدراسة ، إضافة إلى المنهج المتبع وأهم الدراسات السابقة .

أما الفصل الأول فتناول الإطار النظري للدراسة ، خصص المبحث الأول للإدارة الإلكترونية حيث تم فيه التعرض إلى التعريف ، الخصائص ، الأهداف ، العناصر و وظائف الإدارة الإلكترونية و الفرق بينها و بين الحكومة الإلكترونية . المبحث الثاني خصص للأداء حيث شمل كل من التعريف ، الأهمية ، المستويات ، العوامل المؤثرة فيه و طرق تحسينه . بالنسبة للمبحث الثالث فقد تم التطرق فيه إلى المؤسسات العمومية من تعريف ، أنواع و أهداف و غيرها .

أما بالنسبة للفصل الثاني فقد تضمن علاقة الإدارة الإلكترونية بالأداء داخل المؤسسات العمومية و دورها في تحسينه ، فقد تم التطرق فيه إلى أثر عناصر الإدارة الإلكترونية ووظائفها في تحسين الأداء ، بالإضافة إلى أهميتها داخل المؤسسات العمومية .

وفي الأخير وضمن الفصل الثالث والذي كان بمثابة الفصل التطبيقي، تم التطرق فيه إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة و هي بلدية خنشلة ، مع إبراز واقع أنشطتها في ظل

تطبيق الإدارة الإلكترونية ، كما تم تناول منهجية البحث المستخدمة ، و اختبار فرضيات الدراسة وتحليل نتائجها .

أما الخاتمة فقد كانت بمثابة محصلة للدراسة وتناولت اختبار نتائج الفرضيات ، نتائج الدراسة ، توصيات و آفاق الدراسة .

الفصل الأول :

الإطار المفاهيمي للدراسة

تمهيد :

نظرا للتطور الكبير في كافة مجالات تكنولوجيا المعلومات ، أصبحت المؤسسات العمومية تتسابق في استخدام أحدث الابتكارات في المجال الإداري أو ما يعرف بالإدارة الإلكترونية ، ذلك من أجل تحقيق أهدافها و التطوير من أدائها والذي يعتبر من أكبر التحديات التي تواجه المؤسسات بصفة عامة في بيئتها المتغيرة باستمرار . وفي هذا الفصل سيتم استعراض الجانب النظري لكل من الإدارة الإلكترونية، الأداء و المؤسسات العمومية من خلال المباحث التالية :

المبحث الأول : عموميات حول الإدارة الإلكترونية

المبحث الثاني : عموميات حول الأداء

المبحث الثالث : عموميات حول المؤسسات العمومية

المبحث الأول : عموميات حول الإدارة الإلكترونية

تعكس الإدارة الإلكترونية مواكبة الحكومات للتغيرات العالمية الحاصلة ، فلقد سعت العديد من حكومات دول العالم عن طريق تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات الدخول إلى العالم الإلكتروني بهدف تقديم و إيصال المعلومات و الخدمات إلكترونيا في كافة المجالات ، حيث أن أغلب المعاملات الإدارية بدأت تأخذ منحى جديد يتسم بالسرعة و الشفافية . و في هذا المبحث سيتم التعرف على مفهوم الإدارة الإلكترونية وأهم عناصرها .

المطلب الأول : تعريف و خصائص الإدارة الإلكترونية

سيتم في هذا المطلب تسليط الضوء على تعريف الإدارة الإلكترونية و التطرق إلى خصائصها و الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها .

أولا : تعريف الإدارة الإلكترونية

لقد حظي موضوع الإدارة الإلكترونية بالإهتمام الواسع و الذي انعكس إيجابا في تعدد التعريفات المقدمة لهذا المفهوم ، و التي سيتم توضيحها في الجدول التالي :

الجدول رقم (01) : يوضح أهم تعاريف الإدارة الإلكترونية

المرجع	التعريف
(نجم عبود، 2004)	عرف الإدارة الإلكترونية بأنها " العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط و التوجيه و الرقابة على الموارد إلكترونيا بدون حدود من أجل تحقيق أهداف المنظمة " .
(مصطفى يوسف الكافي، 2011)	عرفها بأنها "عملية إنشاء حلول تقنية لتنظيم وجدولة ترتيب العديد من مجالات الأعمال و السكرتارية والاستشارات بأنواعها وهي عملية لا تقتضي أن تكون هناك عملية دفع نقدي بقدر ماتركز على عملية تحويل الأعمال إلى شكل إلكتروني منظم و سهل الاستخدام أي أنها

نظام يقوم بتحويل الأعمال الورقية إلى أعمال إلكترونية" .	
هي منظومة تنظيمية ووظيفية مرنة ومفتوحة تتبادل تأثيراتها مع البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة .	(وحيد الدايني، 2010)
عرفها بأنها " عبارة عن إستخدام نتاج الثورة التكنولوجية في تحسين مستويات أداء المؤسسات ورفع كفاءتها وتعزيز فعاليتها في تحقيق الأهداف المرجوة .	(غالب ياسين، 2010)
الإدارة الإلكترونية هي عبارة عن إستخدام نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصال و خاصة شبكة الأنترنت ، في جميع العمليات الإدارية الخاصة بمنشأة ما بغية تحسين العملية الإنتاجية وزيادة و كفاءة وفاعلية الأداء بالمنشأة	(سمير أحمد، 2009)

المرجع: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على المصادر المذكورة في الجدول

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية على أنها إستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات و التقنيات الحديثة ، في تنفيذ الأنشطة الإدارية و تقديم الخدمات ، بهدف تطوير العمليات الإدارية و تحقيق أهداف المنظمات بأقل وقت و جهد و تكلفة .

ثانيا : خصائص الإدارة الإلكترونية

ترتكز الإدارة الإلكترونية على العديد من الخصائص التي يمكن توضيحها في الجدول الآتي :

جدول رقم (02) : يوضح أهم خصائص الإدارة الإلكترونية

الخصائص	شرحها
عدم وجود علاقة مباشرة بين أطراف التعامل	تعد سمة أساسية تميز أعمال الإدارة الإلكترونية ، حيث توجد أطراف التعامل معا وفي نفس الوقت على شبكات الاتصالات الإلكترونية والتي يتعاملون من خلالها وتعتبر بمثابة الوسيط الدائم بينهم .
التفاعل الجمعي أو المتوازي	بمعنى أن تمكن الإدارة الإلكترونية أحد أطراف التعامل من إرسال رسالة إلكترونية إلى عدد نهائي من المستقبلين لها من الأطراف الأخرى في نفس الوقت ، وذلك دون الحاجة إلى إعادة إرسالها في كل مرة .
الإستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات	حيث يتم إنجاز كل الأعمال و المعاملات بين أطراف التعامل من خلال استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية ، أي أنه يمكن للعميل القيام بتنفيذ كافة المعاملات إلكترونيا ، و هذا يعمل على تخفيف حدة المشاكل الناجمة عن تعامل طالب الخدمة مع الموظف .
إدارة بدون ورق	وهو الرفض الكثيف للورق وتعويضه بالأرشفة الإلكترونية و تطبيق المتابعة الآلية .
إدارة بلا تنظيمات جامدة	يقصد بها المؤسسات الذكية التي تعتمد على العمل المعرفي ، وصناعة المعرفة .
إدارة بلا مكان	تعتمد على المؤتمرات الإلكترونية و الفيديو كونفرانس وكذلك الهواتف المحمولة و العمل عن بعد .
إدارة بلا زمان	يقصد بها العمل المتواصل لمدة 24 ساعة .

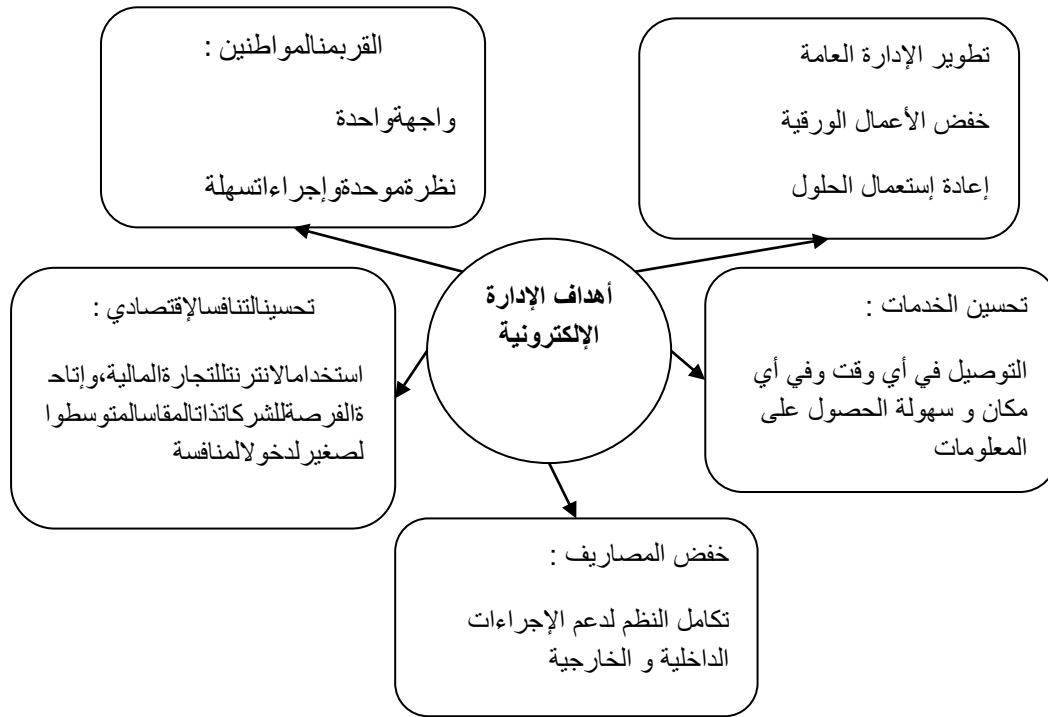
المرجع : من إعداد الباحثين بالإعتماد على : (نبيل سعد خليل، 2014)

ثالثا : أهداف الإدارة الإلكترونية

تسعى الإدارة الإلكترونية إلى مجموعة من الأهداف يمكن تلخيصها في النقاط التالية :
(قعيد و بنين، 2018)

- إدارة و متابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة كوحدة مركزية واحدة .
 - تطوير عمليات الإدارة و تعزيز فعاليتها في خدمة أهداف المؤسسة .
 - تهيئة البيئة و المناخ التنظيمي الملائم للبحث و التطوير الإداري الشامل و المتواصل
 - تحسين الإجراءات الداخلية الخاصة بإنجاز المعاملات .
 - تعميق مفهوم الشفافية و البعد عن المحسوبية .
- والشكل التالي يوضح أهم أهداف الإدارة الإلكترونية :

شكل رقم (01) : يبين أهم أهداف الإدارة الإلكترونية



المرجع : (مصطفى يوسف الكافي، 2011)

المطلب الثاني : عناصر و وظائف الإدارة الإلكترونية

تمتلك تكنولوجيا المعلومات والاتصالات عناصر بإمكانها فرض تغيير في طبيعة العمل و وظائف الإدارات في المؤسسات بصفة عامة و يعد توافر تلك العناصر أساس نجاح الإدارة

و القيام بوظائفها على أكمل وجه ، سيتم التطرق في هذا المطلب إلى كل من عناصر ووظائف الإدارة الإلكترونية .

أولا : عناصر الإدارة الإلكترونية

من أهم العناصر التي تقوم عليها الإدارة الإلكترونية مايلي : (محمد الحسن، 2011)

1- الحواسيب و ملحقاتها hardware : ينبغي على الإدارة قبل تعميم تطبيق التقنية في دوائرها أن تتأكد أن لديها القدرة المالية على توفير العدد المطلوب من أجهزة الحاسوب اللازمة لتشغيل الموقع أو المواقع الإدارية التابعة لها ، مع مراعاة الإمكانيات اللازم توفرها فقد تحتاج بعض الإدارات إلى طابعات مثلا على إختلاف قدراتها و مواصفاتها و أحجامها و غيرها من الأجهزة الملحقة ، كأجهزة فصل الألوان ووسائط التخزين ووسائط النقل و الأقراص المدمجة و أجهزة البصمة الإلكترونية إلى مايصعب حصره من الأجهزة الملحقة التي تحتاج إليها الإدارة حسب إختلاف طبيعة عملها و مايلزم لذلك العمل .

2- البرامج software : وتعني الشق الذهني من نظم و شبكات الحاسوب تتوزع على فئتين رئيسيتين هما برامج النظام و برامج التطبيقات و نظم برامج التطبيقات العامة مستعرضات الواب، برامج إدارة النظام ، برامج الدعم الجماعي ، رسوم الحاسوب و قواعد البيانات ، أما برامج التطبيقات الخاصة فتكون بحكم طبيعتها متنوعة و متباينة نذكر منها على سبيل المثال البرامج المحاسبية ، البرامج المالية و برامج التجارة الإلكترونية و برامج تخطيط موارد المنشأة ، برامج إدارة المعلومات و غيرها .

3- الشبكة الإلكترونية E-network : وهي تلك الحزم من الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج إتصالي لشبكات الأنترنت و الاكسترنات ، وعلى شبكة الإتصال الخاصة بالإدارة ، تحمل قاعدة البيانات و المعلومات التي يقوم عليها عمل الإدارة من قوانين و قرارات و بيانات و أفراد ومشروعات و ملفات شخصية و معاملات و غيرها من البيانات و المعلومات التي يتعامل معها موظفو الإدارة ، فيدخل كل منهم إلى المواقع التي يسمح له بالدخول إليها عبر كلمة المرور الخاصة به ، حتى يتمكن

تحديد الخلل أو المسؤولية الخاصة بكل موظف ، كما يقوم أيضا بقياس معدل أدائه ، كما يمكن للأفراد مراسلة الإدارة عبر بريدها الإلكتروني ، و تلك العمليات جميعها تدور من خلال شبكة الإتصال التي تستقبل جميع الأوامر التي ترد إليها من منسوبي الخدمة و مراجعيها ، و تحتفظ الشبكة الإلكترونية في ذاكرتها بجميع تلك الأوامر و العمليات و البيانات التي ترد إليها من جميع الأطراف بتوقيت إجرائها بالدقيقة و الثانية .

4-العنصر البشري humanresources : وهو العنصر الأهم في الإدارة الإلكترونية ، من القيادات الرقمية و المديرين و المحللون للموارد المعرفية ورأس المال الفكري في المؤسسة ، و يتولى صناع المعرفة الإدارة الإستراتيجية لعناصر الإدارة الإلكترونية من جهة وتغيير طرق التفكير السائدة للوصول إلى ثقافة المعرفة من جهة أخرى . (بن غيدة، 2018، صفحة 13)

الشكل رقم (02) : يوضح عناصر الإدارة الإلكترونية



المرجع : (مصطفى يوسف الكافي، 2011)

ثانيا : وظائف الإدارة الإلكترونية

تندرج وظائف الإدارة الإلكترونية ضمن أربعة وظائف أساسية وهي كالاتي : (شميلي إلهام، 2019)

1-التخطيط الإلكتروني : التخطيط الإلكتروني E-planing يركز بصفة أساسية على استخدام نظم جديدة للمعرفة ، كنظم دعم القرار ، و النظم الخبيرة و نظم الشبكات العصبية الاصطناعية ، كما يعتمد أيضا على التخطيط الإستراتيجي و السعي نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية من حيث تبسيط نظم و إجراءات العمل التي تتسمى في ظل الإدارة التقليدية بالتعقيد الشديد ، حيث يتم استبدالها بنظم و إجراءات سريعة و حاسمة تعتمد بالدرجة الأولى على شبكات الاتصالات الإلكترونية ، وبذلك نجد أن التخطيط الإلكتروني يختلف تماما عن التخطيط التقليدي .

جدول رقم (03) : يوضح الفرق بين التخطيط التقليدي و التخطيط الإلكتروني

التخطيط الإلكتروني	التخطيط التقليدي
خطط متعددة الإستجابة للظروف المختلفة	خطة واحدة توجه أعمال و اتجاه الشركة
خطط قصيرة و آنية أمدها أيام ، أسابيع أو شهر	خطة طويلة أو متوسطة أو قصيرة الأمد لا يقل أمدها عن سنة واحدة
الخطة قواعد بسيطة أو مبدأ عام واحد يرشد الاتجاه ولا يقيد	الخطة تحدد الأهداف و مراحل ووسائل تنفيذها
الخطة مرنة جدا من أجل الإلتزام بالإستجابة الديناميكية للتغيرات	الإلتزام بالخطة ضروري لجمع المستويات لغرض التنسيق ووحدة الاتجاه
الخطة ترتكز على الأسواق المتغيرة و الزبائن وحاجاتهم الآنية و المحتملة	الخطة ترتكز على قدرات الشركة
المخاطرة تأتي من عدم القدرة على العمل خارج الخطة	المخاطرة تأتي من عدم الإلتزام بتنفيذ الخطة
الابتكار ضروري عند التنفيذ للإستجابة للظروف المتغيرة	الابتكار ضروري من أجل وضع الخطة الأفضل
المخططون هم المبادرون من المديرين و العاملين	المديرون هم المخططون و العاملون هم المنفذون
الأهداف عامة ، غامضة و احتمالية	الأهداف واضحة و قابلة للقياس

درجة عالية	
الوسائل مفتوحة حسب الفرصة في السوق و حسب الزبائن	الوسائل محددة بدقة لضمان النجاح
الثقة هي الأداة الرئيسية في ما هو مطلوب انجاحه من أجل الشركة	معايير الخطة أداة رئيسية في ترشيد الأداء و تعزيزه

المرجع : (نجم عبود، 2004، صفحة 243)

2-التنظيم الإلكتروني : يعتمد التنظيم الإلكتروني على إجراء تغييرات في المستويات وشكل الهياكل التنظيمية ، فيتم تحويلها من الشكل الطويل إلى الشكل المفرطح ، وذلك على اعتبار أن الهياكل الطويلة تتعدد مشكلاتها حيث تتعدد فيها المستويات الإدارية مما يترتب عليه زيادة في التكاليف ، كما تتباعد فيها أيضا المسافات بين الإدارة العليا و العاملين مما يؤدي إلى وجود صعوبات في التنسيق وتتعدد عمليات الاتصال . (عاشورعبد الكريم، 2010، صفحة 17)

3-القيادة الإلكترونية : هي القدرة على معاملة الطبيعة البشرية أو التأثير في السلوك البشري لتوجيه الناس نحو هدف بطريقة تعمل على اكتساب تعاونهم ، و القائد هو من يتولى إدارة جماعة من الأفراد لتحقيق أهداف معينة ، إذن القيادة الإلكترونية تعتمد على القائد الإلكتروني ذو الخصائص الأكثر ملاءمة مع بيئة الأعمال الإلكترونية المتسمة بالسرعة و التغيير وبصفة عامة فإنه يجب أن تتوفر في القيادة الإلكترونية المعارف التقنية مثل تقنية المعلومات و الحاسبات الآلية وشبكات الاتصال الإلكترونية و البرمجيات الخاصة بها و التعامل معها . (نجم عبود، 2004، صفحة 39)

4-الرقابة الإلكترونية : في إطار التغيير في النمط التقليدي إلى النمط الإلكتروني في المؤسسات ، تعرضت وظيفة الرقابة إلى التغيير و أصبحت تعرف ب " الرقابة الإلكترونية " ، التي تعد بأنها إحدى الوسائل الحديثة لحل المشكلات التي أفرزتها التطورات التكنولوجية الحديثة في كشف الإساءة الوظيفية و تسرب البيانات ، و تستخدم الرقابة الإلكترونية الوسائل الإلكترونية الحديثة لمراقبة الأنشطة و المعاملات

داخل المنظمة بما يحقق الإقتصاد في الجهود ، الوقت و التكلفة للوصول إلى النتائج المطلوبة بأقل ما يمكن من المخاطر . و الرقابة الإلكترونية أكثر قدرة على معرفة المتغيرات الخاصة بالتنفيذ أولاً بأول ، من خلال رصد الانحرافات خلال التنفيذ ، و إطلاع الإدارة عليها ، مايمكنها من التعرف على مواطن الخلل قبل و خلال التنفيذ ، و إتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة ، إذ تساهم الشبكة الداخلية التي تعمل كوسيلة آنية لنقل المعلومات بشكل فوري ، على تجاوز فجوة المتوقعة ، مما يمكن من معرفة التنفيذ و الاطلاع على اتجاه النشاط خارج السيطرة لاتخاذ مايلزم من إجراءات التصحيح في الوقت نفسه . (شميلي إلهام، 2019، صفحة 470)

الجدول رقم (04): يوضح الفرق بين الرقابة التقليدية و الرقابة الإلكترونية

المعايير	الرقابة التقليدية	الرقابة الإلكترونية
التوافق مع التخطيط	درجة محددة	درجة متكاملة
استعمال الوسائل	وسائل يدوية	وسائل رقمية
التقارير	يدوية	رقمية
درجة التنبؤ	لفترة محددة	لفترة طويلة
البرمجيات	لا توجد	جاهزة حسب التصميم
الحاسبات	تستخدم الآلات الكاتبة	تستخدم لحساب الإنحراف و الإسترجاع
الاتصالات	متقطعة	فورية
مقاييس التركيز	المدى القصير	المدى البعيد

المرجع : (بوزكري و طيباوي، 2019، صفحة 47)

المطلب الثالث : الفرق بين الإدارة الإلكترونية و الحكومة الإلكترونية

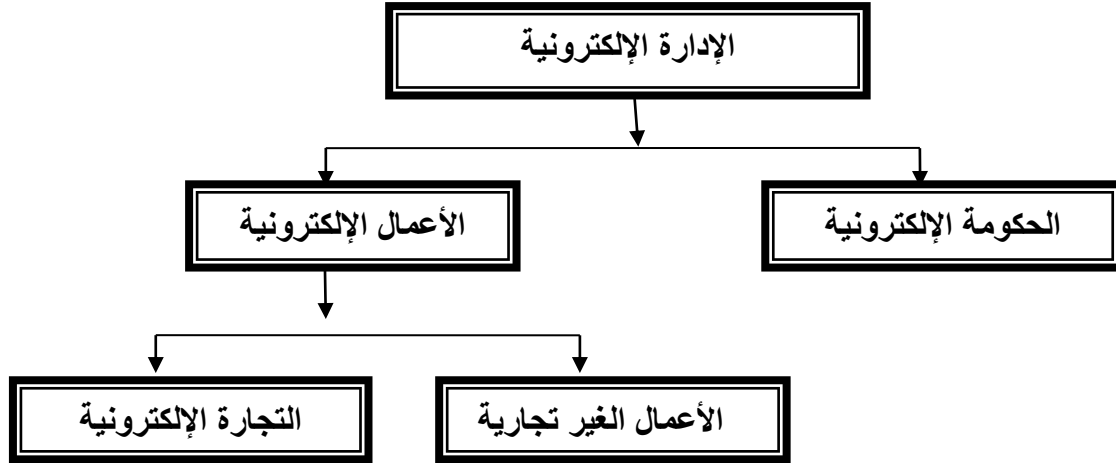
تعرف الحكومة الإلكترونية على أنها قدرة القطاعات الحكومية المختلفة على توفير الخدمات الحكومية التقليدية و إنجاز المعاملات عبر شبكة الإنترنت بسرعة ودقة

متناهين ، و بتكليف و مجهود أقل ، و من خلال موقع واحد على الشبكة . (مصطفى يوسف الكافي، 2011)

و نظرا لتشابك مصطلحي الإدارة الإلكترونية و الحكومة الإلكترونية و اختلاف الآراء حولهما ، انقسمت آراء المفكرين إلى : (نادية هنيدي، 2017)

الرأي الأول : يرى فريق من المفكرين أنها إدارة و ليست حكومة :

يرى هذا الفريق أن الإدارة الإلكترونية هي الكل و الحكومة الإلكترونية هي جزء من تطبيقات الإدارة الإلكترونية ، فتعبير الإدارة الإلكترونية أكثر اتساعا من الحكومة الإلكترونية ، فهي بمثابة المظلة الكبيرة والتي يتفرع منها تطبيقات مختلفة مثل التجارة الإلكترونية و الأعمال الإلكترونية و الحكومة الإلكترونية .
الشكل رقم (03) : يبين العلاقة بين الإدارة الإلكترونية و الحكومة الإلكترونية



المرجع : (نادية هنيدي، 2017)

ووجهة نظر هؤلاء أن تعبير الإدارة الإلكترونية هو الأصل الذي تتفرع منه بقية التعريفات ، فهو أشمل و أعم و حجة هذا الفريق أنه لا حكومة بدون إدارة و عليه لا حكومة إلكترونية بدون إدارة إلكترونية .

الرأي الثاني : يرى فريق آخر من المفكرين أنها حكومة و ليست إدارة :

ويرى هذا الفريق أن الإدارة الإلكترونية هي جزء من الحكومة الإلكترونية ، و أن التطبيقات التكنولوجية في الإدارة التي تعمل على تحويل جميع العمليات الإدارية ذات

الطبيعة الورقية إلى عمليات إلكترونية باستخدام التكنولوجيا الحديثة ، تبقى تلك الممارسات و التطبيقات في دائرة محدودة أو شبكة محدودة خاصة بالمؤسسة أو القسم الإداري أو الوحدة الإدارية ، وحين نربط الشبكات الداخلية لتلك الدوائر المحدودة بحدود مؤسساتها أو إدارتها الصغيرة بشبكة كبرى تنتظم داخلها جميع دوائر الدولة و تخضع لتصرفها ، فنصل إلى صيغة الحكومة الإلكترونية .

فمن وجهة نظر هذا الفريق أن الإدارة الإلكترونية مرحلة سابقة على الحكومة الإلكترونية و التي هي أعم و أشمل حيث تصب فيها إدارات الدولة المتنوعة .

الرأي الثالث : يرى فريق آخر من المفكرين ليس هناك فرق بين الحكومة الإلكترونية و الإدارة الإلكترونية :

هناك طرف آخر من المفكرين يدعو إلى إهمال هذا الخلاف ، فهم يرون أنه ليس هناك فرقا سواء كان التعبير إدارة إلكترونية أو حكومة إلكترونية ، فلا يوجد اختلاف على الهدف الأساسي لكلاهما ، و هو التحسين المستمر لعمليات التفاعل المستمر بين ثلاث مجموعات و هي الحكومة و قطاع الأعمال و المواطنين ، من أجل تحقيق الرقي السياسي والإقتصادي والاجتماعي للأفراد .

فكلا المصطلحين في النهاية يعبر عن إستراتيجية إدارية لعصر المعلومات تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين و للمتعاملين معها ، مع استغلال أمثل لمصادر المعلومات المتاحة و التي يتم معالجتها من خلال توظيف الموارد المادية و المعنوية المتاحة في إطار إلكتروني حديث ، من أجل الاستثمار الأمثل للوقت و المال و الجهد و تحقيقا للمطالب المستهدفة بالجودة المطلوبة ، فيرى أصحاب وجهة النظر هذه أن هذه المكاسب كلها أولى بالعناء بدلا من الدخول في دائرة الخلافات المفرغة التي تضيع مزيدا من الوقت الذي تسعى التكنولوجيا الحديثة إلى ترشيده و استغلاله .

— من خلال الأراء السابقة يمكن القول بأن مصطلح الحكومة الإلكترونية هو جزء لا يتجزأ من الإدارة الإلكترونية باعتبارها منظومة متكاملة و بنية وظيفية وتقنية مفتوحة ، و أن كل منهما يسعى إلى تحقيق نفس الأهداف .

المبحث الثاني :عموميات حول الاداء

يعد الاداء مفهوما هاما وجوهريا بالنسبة للمؤسسات بشكل عام , بل يكاد ان يكون الظاهرة الشمولية لكافة فروع المعرفة الادارية و بالرغم من كثرة البحوث و الدراسات التي تناولت مفهوم الأداء ، إلا أنه لم يتم الوصول إلى مفهوم محدد لهذا المصطلح ويعود ذلك إلى تواجد مصطلحات أخرى تشكل روابط قوية معه وتسبب فقدانه لمعناه الحقيقي، ومن هذا المنطلق سنحاول ضبط مجموعة من التعريفات المتعلقة بالأداء إضافة إلى العوامل المؤثرة فيه،أنواعه ومستوياته.

المطلب الاول : مفهوم الأداء ، العوامل المؤثرة فيه و مستوياته

تطورت فكرة الأداء و إزدادإهتمام المؤسسات و الأفراد بها ونظرا لأهمية هذا المصطلح سوف يتم التطرق في هذا المطلب إلى مفهوم الأداء و العوامل المؤثرة فيه .

أولا :مفهوم الأداء

جدول رقم (05) : يوضح أهم تعاريف الإدارة الإلكترونية

المرجع	التعريف
(شاوي صباح، 2010، صفحة 214)	يعرف الأداء بأنه إنجاز عمل وهو ما يقابله التي تعني Reformare الكلمة اللاتينية " إعطاء الشكل الكلي لشيء ما ولكن اللغة الانجليزية هي التي أعطت معنى واضحا و " وتعني تأدية و إتمام performeto محددًا " شيء ما ، عمل ،نشاط ،تنفيذ، مهمة ،ثم إشتقت منه كلمة التي تعني إنجازالعمل أو Performance الكيفية التي تبلغ بها المؤسسة لأهدافها

<p>عرفه أنه العلاقة بين النتيجة و المجهود، و هو أيضا معلومة كمية في أغلب الأحيان تبين لنا حالة أو درجة بلوغ الغايات و الأهداف و المعايير والخطط المتبعة من طرف المؤسسة .</p>	<p>(عائشة الشميلي، 2017، صفحة 10)</p>
<p>عرف بأنه المخرجات أوالأهداف التي تسعى الإدارات إلى تحقيقها خلال فترة زمنية محددة ويعكس الأداء مدى تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة إليها سواء تلك المرتبطة بالأهداف الربحية أو نمو المبيعات أو بالحصصة السوقية أو تلك المرتبطة بالإنطباعات الذهنية و التي تتعلق بالرضا والولاء و بالعلامة التجارية بكفاءة وفعالية</p>	<p>(وحيد الدايني، 2010، صفحة 33)</p>
<p>الأداء هو عبارة عن محصلة قدرة المؤسسة في إستغلال مواردها و توجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة حيث أن الأداء هو إنعكاس لكيفية إستخدام المؤسسة لمواردها المادية و البشرية إستغلالها بصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها</p>	<p>(عريوة محاد، 2012، صفحة 3)</p>

المرجع: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على المصادر المذكورة في الجدول

و الأداء بصفة عامة كثيرا مايعبر عنه بمصطلحين هما " الكفاءة و الفعالية " ، لأنهما يمثلان إما قدرة الإدارة على تحقيق أهدافها ، و إما القدرة على الحصول على أكبر قدر من

المخرجات من خلال المدخلات المتاحة ، ومن ثم فإن الأداء يتجسد بمستويات الكفاءة و
الفعالية و الملائمة التي تحققها المؤسسة . (فضيلة خلفون، 2020، صفحة 98)

والجدول الموالي يمثل العلاقة بين الأداء ، الفعالية و الكفاءة :

جدول رقم (06) : يمثل العلاقة بين الأداء ، الفعالية و الكفاءة

المصطلح	الكفاءة	الفعالية	الأداء
المفهوم	فعل الشيء بطريقة صحيحة	فعل الشيء الصحيح	فعل الشيء الصحيح بطريقة صحيحة
المدى	جزئي	شامل	متكامل
المتغيرات	كمية	نوعية	كمية و نوعية

المصدر : (سمير عماري، 2018، صفحة 104)

- من خلال التعاريف السابقة : يمكن تقديم تعريف الأداء على أنه الجهد المبذول الذي يعكس قدرة

المؤسسة على تحقيق أهدافها .

ثانيا :العوامل المؤثرة في الأداء

هناك عدة عوامل تؤثر على الأداء وتتمثل في :

1-العوامل الداخلية :

و تتمثل في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية ، و التي تؤثر على أدائها و يمكن للجسم ان يتحكم فيها و يحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة آثارها الإيجابية أو التقليل من آثارها السلبية ومن أبرزها : (سميرة عبد الصمد، 2008)

أ- العوامل التقنية : وهي مختلف القوى والتقنيات الموجودة في المؤسسة وتهتم بما يلي :

- نوع التكنولوجيا المستخدمة
 - مستويات الأسعار
 - نوعية المواد المستخدمة في الحويلة الإنتاجية
- ب- الهيكل التنظيمي : وهو الإطار الرسمي التي يحدد درجة التخصيص و تقديم العمل بين الوحدات و الأفراد وعدد المجموعات الوظيفية وكذا عدد المستويات الإدارية و سلطات ومسؤوليات كل منهم ويتم التنسيق بين وحداتهم و أقسامهم .
- ج-الموارد البشرية : هي مختلف القوى و المتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة وتضم :
- هيكل القوى العاملة
 - نظام الأجور و المكافآت
 - التدريب و التأهيل و التنمية
 - نظم الإختيار والتعيين
- 2-العوامل الخارجية :

وتتمثل في مجموعة من التغيرات التي قد تؤثر بشكل غير مباشر على المؤسسة في أنشطتها و قدراتها و تخرج عن نطاق سيطرتها و تتمثل في : (رحمة زعيمي، 2010)

- أ- العوامل السياسية : وتتمثل في التشريعات و القوانين ومدى قدرة النظام على تحقيق الإستقرار السياسي، القوانين الخاصة بالمحافظة على البيئة ، حماية المستهلك، تنظيم العلاقة بين العاملين
- ب- العوامل الإقتصادية : وتتمثل في معدلات التضخم معدلات الفائدة ، البطالة ، اتجاهات الأجور .
- ج-العوامل الاجتماعية والثقافية : تتمثل في القيم الثقافية و اتجاهات المجتمع و التي تعتبر الحجر الأساسي للمجتمع ولذلك فهي تقود الظروف و المتغيرات الإقتصادية والسياسية والقانونية و التكنولوجية إذ أن التغيرات الحاصلة في النواحي

الإجتماعية والثقافية تتطلب من المؤسسة المرنة و تبني أساليب متطورة تتناسب مع التطور الحاصل في المجتمع .

ثالثا : مستويات الأداء

توجد مجموعة من المستويات للأداء يمكن للمؤسسة من خلالها التعرف على مستوى أدائها وتتمثل هذه المستويات في : (ترغيني صباح، 2010، صفحة 48)

1. الأداء الإستثنائي: يبين التفوق في الأداء ضمن الصناعة على المدى البعيد و العقود المربحة وكذا الالتزام الواضح من قبل الأفراد ووفرة السيولة و ازدهار الوضع المالي للمؤسسة .
2. الأداء البارز : يكون فيه الحصول على عدة عقود عمل كبيرة ، امتلاك إطارات ذات كفاءة ،امتلاك مركز ووضع مالي متميز .
3. الأداء الجيد جدا : يكون فيه تبين لمدى صلابة الأداء ، و اتضاح الرؤية المستقبلية إلى جانب التمتع بالوضع المالي الجيد .
4. الأداء الجيد: يكون فيه تميز للأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة و الضعف في المنتجات أو الخدمات وقاعدة العملاء، مع امتلاك وضع مالي مستقر .
5. الأداء المعتدل: يمثل سيورة أداء دون المعدل و تغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات أو الخدمات و قاعدة العملاء، مع صعوبة في الحصول على الأموال اللازمة للبناء و النمو .
6. الأداء الضعيف : و الذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير مع وضوح لنقاط الضعف في جميع المحاور تقريبا فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الاطارات المؤهلة ، مع مواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية .

المطلب الثاني : خصائص، أهمية وأنواع الأداء

أولا : خصائص الأداء

يتصف الأداء بمجموعة من الخصائص تتمثل في : (منى سليمان الذبياني، 2020، صفحة 54)

1. المحافظة على ثبات العمل و استمراره، من خلال الخبرات التراكمية و التجارب التي تثري المؤسسة و تورث هذه الخبرات من جيل إلى جيل بحيث لا تتأثر المؤسسة بغياب أو تغيير القيادات .
2. الإعتماد على جماعية الأداء والمشاركة في إتخاذ القرارات وذلك قبل المختصين وخبراء لإدارة المؤسسة ، ويضمن العمل المؤسسي عدم تفرد رئيس المؤسسة بالإدارة و القرارات
3. المحافظة على الإستقرار الإداري و المالي للمؤسسة ، و ذلك من خلال إتباع النظام و القوانين المعتمدة .
4. إستثمار جهود كافة الأفراد العاملين في المؤسسة نحو تطوير المؤسسة في إطار واضح من الواجبات و المسؤوليات، و مشاركة جماعية في تحقيق الأهداف واختيار أفضل الأساليب و النظريات الإدارية التي تحقق تفوقا للمؤسسة على مستوى الخدمات التي تقدمها.
5. التركيز على العنصر البشري و تنميته و تأهيله باستمرار و استقطاب أفضل الكفاءات من خلال سياسة متطورة تعتمدها المؤسسة في التوظيف .

ثانيا : أنواع الأداء

هناك عدة أنواع للأداء تم تصنيفهم حسب المعايير التالية : (عبد المليك مزهودة، 2001)

- 1- معيار الشمولية : وفق هذا المعيار يتم تصنيف الأداء إلى :
 - الأداء الكلي: و المتمثل في كيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة، و الذي يتحقق بإنجاز جميع الوظائف و الأنظمة الفرعية للمؤسسة
 - الأداء الجزئي : و هو الأداء المحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة والذي ينقسم بدوره إلى عدة أنواع حسب المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة

2- معيار الطبيعة : ويصنف الأداء وفق هذا المعيار إلى :

- الأداء الاقتصادي : يقترن بوجود أهداف إقتصادية تسعى المؤسسة لبلوغها و المتجسدة في الفوائض التي تحققها جراء تعظيم نتائجها مع تخفيض مستوى استخدام مواردها .
- الأداء الإجتماعي : وهو مرتبط بالأداء الإقتصادي، الذي يرافقه التزام إجتماعي داخلي و خارجي نتيجة ممارسة المؤسسة لنشاطها، و هذا الأداء له أهمية كبيرة في التأثير على صورة المؤسسة في المحيط الذي تنشأ فيه .
- الأداء التقني : و هو يمثل قدرة التجهيزات التقنية على القيام بمهمتها على أحسن حال ، سواء تعلق الأمر بدقة المعلومات أو توفيرها في الوقت المناسب .
- الأداء السياسي : وهو يعبر عن محاولات المؤسسة للتأثير على النظام السياسي الذي تتواجد فيه وفقا للقوانين و لتشريعات المفروضة عليها لإصدار إمتياز لصالحها يدعم تحقيق أهدافها .

3- معيار طبيعة المؤسسة : والذي يصنف الاداء الى نوعين هما :

- الأداء الصناعي : وهو الأداء الناتج عن المؤسسة الصناعية التي تهدف إلى تقديم منتجات ذات جودة بالكمية المطلوبة وفي الوقت المناسب .
- الأداء الخدمي : وهو الأداء الناتج عن المؤسسة الخدمية التي تهدف إلى توفير خدمات تلبي رغبات الزبائن .

4- معيار الاجل : والذي يصنف الى :

- الأداء الطويل الأجل : وهو الأداء الذي يشمل فترة لا تتعدى 5 سنوات
- الأداء المتوسط الأجل هو الأداء الذي يغطي الفترة بين سنة و 5 سنوات
- الأداء القصير الأجل : و هو الأداء الذي يشمل فترة لا تتعدى سنة

5- معيار المصدر يمكن تقسيم الأداء من خلاله إلى نوعين :

- الأداء الداخلي (الذاتي) : يسمى كذلك أداء الوحدة ، أي ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من موارد فهو ينتج أساسا من توليفة تجمع بين الأداء البشري ، الأداء التقني و الأداء المالي .
- الأداء الخارجي : هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة .

المطلب الثالث : دوافع وطرق تحسين الأداء

يوجد العديد من الأسباب التي تدفع المؤسسة إلى تحسين أدائها ، و سنتعرف في هذا المطلب عن طرق و دوافع تحسين الأداء .

أولا : دوافع تحسين الأداء

تتمثل دوافع تحسين الأداء في : (مسغوني منى، 2014)

1. معدلات التغير السريعة : تمثل مجموعة القوى الخارجية ، التي تؤثر على نشاط و قرارات المؤسسة و تتأثر بها ، و البيئة الخارجية هي نقطة البداية و النهاية للمؤسسة ، فمن حيث كونها نقطة البداية ، فهي المصدر الأساسي للحصول على الموارد التنظيمية مثل المواد الخام ، رؤوس الأموال ، العمالة و المعلومات عن السوق ، أما من حيث كونها نقطة النهاية ، فإن بيئة الأعمال هي المستهلك الأساسي لمنتجات و خدمات المؤسسة ، فكلما تميزت البيئة بعدم التأكد نتيجة لكثرة عدد المتغيرات البيئية و عدم استقرارها ، عندها تعمل المؤسسات على تحسين أدائها ، لمواجهة ظروف الغموض البيئي و ذلك من خلال الابتكار .
2. الحفاظ على المكانة : تعكس مكانة المؤسسة موقعها التنافسي بين بقية المؤسسات العاملة في نفس المجال ، و يمكن لها أن تحقق ميزة تنافسية عندما تقوم بتطبيق الاستراتيجيات التي تحقق القيمة للمستهلك ، و التي لا يمكن للمنافسين الحاليين تطبيقها ، و هذا من خلال المزج الدقيق بين الكفاءات البشرية و الأصول المادية بطريقة فريدة تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية .

3. الإهتمام بالجودة : إن المتغيرات السريعة التي تحيط بنشاط المؤسسات ، خاصة الهادفة للربح ، تحتم على المؤسسات أن تجد لنفسها الأسلوب الذي يمكنها من دمج معارفها و كفاءاتها المختلفة لتحقيق مستوى عال من الأداء ، و ذلك مع الحرص على التركيز على الجودة الشاملة ، و التي تعبر عن الأساس الذي ينطلق منه استهداف ذلك المستوى من الأداء ، إضافة إلى ضرورة مراعاة شروط التنمية المستدامة .

4. المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة و التنمية المستدامة : فالمؤسسات لها سلوكيات إجتماعية بغض النظر عن المتطلبات القانونية المفروضة من أجل الإستجابة للحاجات الإجتماعية ، فيكون من بين أهدافها المساهمة في التنمية المستدامة و الصحة و الرفاهية الإجتماعية .

ثانيا : طرق تحسين الأداء

يوجد ثلاث مداخل لتحسين الأداء و هي : (حازم خميس، 2017، صفحة 41)

المدخل الأول : تحسين الموظف : يرى هانيز أن تحسين الموظف أكثر العوامل صعوبة في التغيير ، و يمكن تحسين الأداء من خلال :

1. التركيز على نواحي القوة لدى الموظفين.
2. التركيز على التوازن بين مايرغب الفرد في عمله ، و بين مايؤديه الفرد بإمتياز .
3. الربط بين الأهداف الشخصية ، حيث يجب أن تكون مجهودات تحسين الأداء مرتبطة و منسجمة مع اهتمامات و أهداف الموظف و الاستفادة منها

المدخل الثاني : تحسين الوظيفة : إن التغيير في مهام الوظيفة يوفر فرصا لتحسين الأداء ، حيث تساهم واجبات الوظيفة في تدني مستوى الأداء إذا كانت تفوق قدرات و مهارات الموظف .

ونقطة البداية في دراسة وسائل تحسين الأداء في وظيفة معينة هي معرفة مدى ضرورة كل مهمة من مهام الوظيفة ، خصوصا مع إمكانية الاستمرار في أداء بعض المهام حتى بعد زوال منفعتها و تكرار أداء مهام خاصة بإدارة بأخرى ، بين إدارات أو أقسام داخل المنظمة

بسبب عدم ثقة الإدارات و الأقسام فيما بينها في أداء المهام على الوجه الصحيح ، بالإضافة إلى إتاحة الفرصة للموظفين من وقت لآخر للمشاركة في فرق العمل أو مجموعات مهام أو لجان ، و كذلك من خلال توسيع نطاق الوظيفة و إثراءها .

المدخل الثالث : تحسين الموقف : لا يتأثر سلوك الفرد في موقف معين بما يملكه من معارف و مهارات و قدرات و سمات شخصية فقط ، بل يتأثر أيضا لطبيعة الموقف الذي يواجهه الفرد ، و المواقف التي تؤدي فيها الوظيفة ، فالموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة تعطي فرص للتغيير الذي قد يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية و الطريقة التي تم بها تنظيم الجماعة ، و مدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال و المسؤولية ، و فعالية التفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى و مع المجتمع المستفيد من الخدمة ، بالإضافة إلى إيجاد أسلوب الإشراف المناسب من خلال تحقيق درجة مناسبة من التناسق بين الأسلوب الإشرافي و بين مستوى الرشد الذي يتمتع به الموظفين .

المبحث الثالث: عموميات حول المؤسسات العمومية

هناك الكثير من الخلط و الغموض فيما يتعلق بتعريف مصطلح المؤسسات العمومية ، لأنه يستخدم في أطر مختلفة ، و في هذا المبحث سنتعرف على مفهوم المؤسسة العمومية من خلال التطرق إلى تعريفها ، خصائصها ، أنواعها و أهم أهدافها .

المطلب الأول : تعريف المؤسسات العمومية

من أهم تعريفات المؤسسة العمومية مايلي :

جدول رقم (07) : يوضح أهم تعريف المؤسسات العمومية

التعريف	المرجع
عرف المؤسسة العمومية على أنها عبارة عن مرفق عام يدار عن طريق منظمة عامة ويتمتع بالشخصية المعنوية	(كمال بغداد، 2012، صفحة 10)
عرفها على أنها شخص إداري أنشأ بقانون خاص لممارسة نشاط مالي أو صناعي أو تجاري أو زراعي وله إستقلال مالي بحيث تعتبر حقوقه و أمواله مستقلة عن حقوق أموال الدولة	(ناصر لباد، 2011، صفحة 162)
هي كل مصلحة عمومية إدارية تمنح قسطا من الإستقلال في إدارة شؤونها وذلك عن طريق تمتعها بالشخصية المعنوية التي تستقل بوسائلها الإدارية و بذمتها المالية و تتخصص في إدارة مرفق عام	(عبوي منير، 2010، صفحة 19)

المرجع: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على المصادر المذكورة في الجدول .

ومن التعاريف السابقة يمكن تعريف المؤسسة العمومية على أنها : مؤسسة تعود ملكيتها إلى الدولة ،وتقوم على أساس العمل الجماعي للعاملين و تعمل على إنجاز المهمة المتخصصة لها و فق خطتها المنبثقة من خطة الدولة حيث تهدف من خلال نشاطها إلى تحقيق الصالح العام .

المطلب الثاني: أنواع المؤسسة العمومية

تنقسم المؤسسات العمومية إلى أنواع متعددة ، وفي هذا المطلب سنتطرق إلى ثلاث تقسيمات أساسية للمؤسسات العمومية و التي تتمثل في :

أولاً: المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري

المؤسسة العمومية الإدارية ذات الطابع الإداري هي المؤسسة التي تمارس نشاطا ذو طبيعة إدارية محضة تتخذها الدولة ، و المجموعة المحلية الإقليمية كوسيلة لإدارة بعض مرافقها الإدارية من خلال إعطائها الشخصية المعنوية ، و تخضع للقانون العام . (ناصر لباد، 2011، صفحة 29)

و تعتبر هذه المؤسسات نوعا من أنواع الأنماط الإدارية المكونة للنظام الإداري ، فهي أجهزة و هيئات خاصة للقانون العام . و تتمتع بمقومات و أسس النظام الإداري اللامركزي ، و يتجسد فيها أسلوب اللامركزية الإدارية ، و الهدف الأساسي من إنشاء هذه المؤسسات هو تقديم الخدمات المختلفة و اللازمة للمجتمع ، تتمتع بالإستقلال المالي و الإداري حتى تتمكن من أداء وظائفها التي أنشأت من أجلها .

ومن التعاريف المتفق عليها ، هي منظمة إدارية عامة ، تتمتع بالشخصية القانونية و المعنوية العامة ، و كذلك بالإستقلال المالي و الإداري ، و ترتبط بالسلطات الإدارية المركزية المختصة بعلاقة التبعية و الخضوع إلى الرقابة الإدارية الوصائية ، و تدار بالأسلوب الإداري اللامركزي لتحقيق أهداف محددة في نظامها القانوني .

ثانياً: المؤسسة العمومية الإقتصادية والتجارية

ظهر مصطلح المؤسسة العمومية الإقتصادية حديثا بالمقارنة مع مصطلح المؤسسات العمومية الإدارية ، هذا نتيجة لتطور الأفكار فبعدها كانت الدولة حارسة ، تحرس النظام العام سمح لها بالتدخل إستثناءا لعدم وجود أو نقص في المبادرة الفردية . بعد هذا أصبحت الدولة مقاولة تمارس النشاطات التجارية شأنها شأن الخواص و تخضع لنفس الأحكام و المبادئ و تمت هذه النشاطات بواسطة المؤسسات العمومية الإقتصادية . فالمؤسسة العمومية ذات الطابع الإقتصادي تمثل إحدى الطرق لتدخل الدولة في النشاطات الإقتصادية ، لكن لا بصفتها سلطة عامة بل بصفتها شخص عادي ، تقوم بعمليات تجارية و تخضع لنفس المبادئ التي تحكم التجار (شايب الراس عبد القادر، 2017)

ثالثا: المؤسسة العمومية ذات الطابع الثقافي و المهني

ورد تعريفها في المادة 32 من القانون 99-05 المؤرخ في 4 أفريل 1999 المتضمن للقانون التوجيهي للتعليم العالي ، " المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي و المهني هي مؤسسة وطنية للتعليم تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي " و بينت المادة 32 من القانون المذكور أعلاه أشكالها و هي : الجامعة ، المراكز الجامعية ، المعاهد . (99-05، 1999)

و بتاريخ 24 نوفمبر 2011 صدر مرسوم تنفيذي تحت رقم 11-397 يتعلق بالقواعد التي تخص تسيير المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي و الثقافي و المهني ، حيث نصت المادة الثالثة منه على أنه يلزم إجراء المراقبة البعدية للمؤسسات . (11-397، 2011)

رابعا : المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي و التكنولوجي

إن التطور الإقتصادي و الإجتماعي و السياسي نتج عنه تغير في أنماط التسيير و النظرة لتصنيف المؤسسات العمومية ، فبعد المصادقة على القانون التوجيهي و البرنامج الخماسي حول البحث العلمي و التكنولوجي 2002 1998 صدر مباشرة المرسوم رقم 99-256 و المؤرخ في 16 نوفمبر 1999 مبينا كيفية إنشاء مؤسسات عامة ذات طابع علمي و تكنولوجي و تنظيمها و تسييرها ، و الذي ألغي بالمرسوم التنفيذي رقم 11-396 المؤرخ في 24/11/2011 يتعلق بالقانون الأساسي النموذجي للمؤسسات العمومية ذات الطابع

العلمي و التكنولوجي ، غير أن المرسوم التنفيذي رقم 99- 258 المؤرخ في 16/11/1999 يبقى ساري المفعول إلى غاية صدور نص جديد .

المطلب الثالث : خصائص المؤسسة العمومية و أهدافها

أولا : خصائص المؤسسة العمومية

تتميز المؤسسة العمومية بجملة من الخصائص و الصفات الذاتية التي تساهم في تحديد ماهيتها بصورة أكثر دقة و هي كالتالي : (عمار عوابدي، 2005، صفحة 310)

1. المؤسسة العمومية تمثل وتجسد فكرة اللامركزية الإدارية المصلحية المرفقية (المادية) .
2. المؤسسة العمومية مرفق عام أو منظمة عامة وفقا للمعايير الراجعة .
3. تتمتع المؤسسة العمومية بالشخصية المعنوية العامة .
4. تتمتع المؤسسة العمومية بالاستقلال المالي و الإدلري في حدود القانون .
5. تعتبر المؤسسة العمومية الأداة و الوسيلة التنظيمية الأكثر كفاءة و مرونة ورشادة لتدخل الدولة لتحقيق أهداف التنمية الوطنية الإقتصادية و الاجتماعية ، نظرا لتمتعها بالاستقلال الإداري و المالي ، وحرية التصرف و تخصصها في أغراض أهداف محددة .
6. تدار وتسير المؤسسة العمومية بواسطة الأسلوب الإداري اللامركزي ، وعن طريق مجالس ، إدارات وعمال و لجان متخصصة دائمة و مؤقتة .
7. تخضع المؤسسة العمومية للسلطة و الرقابة الإدارية الوصائية ، التي تمارس عليها السلطات الإدارية المركزية في حدود النظام القانوني الذي يحكم المؤسسات العمومية .
8. تتخصص المؤسسة العمومية مملوكة للدولة وتنشأ أصلا بواسطة الدولة .

ثانيا : أهداف المؤسسة العمومية

يوجد مجموعة من الأهداف التي تسعى المؤسسات العمومية إلى تحقيقها ومن أهمها مايلي : (غلابي بوزيد، 2011، صفحة 29)

- تم تأسيس المؤسسات العمومية بهدف زيادة النمو الإقتصادي في الدولة وتسريع عملية التصنيف فيها .
- الإعتماد على الذات وذلك بهدف تعزيز الإعتماد على الذات في القطاعات الاستراتيجية للاقتصاد الوطني .
- هدف المؤسسات العمومية هو تنمية المناطق المختلفة وذلك للمساعدة في تقليل الإختلالات الإقليمية في التنمية .
- توفير فرص عمل جديدة وتكون هذه الفرص مربحة لمجموعة كبيرة من الناس وذلك من أجل حماية الوظائف .
- تسعى المؤسسات العمومية إلى توليد الفائض الإقتصادي وذلك بهدف إعادة الإستثمار .
- يكون هدف المؤسسات العمومية هو حماية المستهلكين من الاستغلال و الحرص على توفير السلع الأساسية بأسعار رخيصة و معقولة فهدفها الاساسي هو استقرار الاسعار .

خلاصة الفصل :

من خلال الدراسة السابقة للإطار النظري لكل من الإدارة الإلكترونية ، الأداء و المؤسسات العمومية تم التوصل في نهاية الأمر إلى مايلي :

أن الإعتماد على الإدارة الإلكترونية لا بد أن يقوم على مجموعة من الوظائف ، المبادئ و الخصائص ، إضافة أنها يجب أن تقوم على بنية و أساسيات لا بد من توفرها داخل المؤسسات العمومية ، و هذا راجع لما تملكه كل دولة على مستوى الإدارات ، من مزايا تساعد على مواكبة التغيير و التطوير باستمرار و مواكبة متغيرات البيئة الداخلية و الخارجية و تأثيراتها . وأن الإدارة الإلكترونية ماهي إلا عبارة عن تنفيذ كافة المعاملات و الخدمات المقدمة للمواطن بواسطة وسائل الاتصال المتطورة كالانترنت و غيرها من أجل التحسين من أداء المؤسسة .

الفصل الثاني :

العلاقة بين الإدارة الإلكترونية و
الأداء داخل المؤسسات العمومية و
دورها في تحسينه

تمهيد:

لا تقل حاجة القطاع العام إلى التقنية عن حاجة القطاع الخاص إليها ، فلدى القطاع العام من المشكلات الإدارية مايدفعه دائما إلى البحث عن حلول لهذه المشكلات ، وليس أنسب حلا من تغيير نمط أسلوب الإدارة التقليدي البيروقراطي الجامد إلى الأسلوب الإلكتروني المرن بالتوجه نحو الإدارة الإلكترونية ، حيث تؤثر هذه الأخيرة بدرجات متفاوتة على أداء المؤسسات العمومية عن طريق عناصرها و وظائفها و أنشطتها . وفي هذا الفصل سيتم التطرق إلى علاقة الإدارة الإلكترونية بالأداء داخل المؤسسات العمومية ودورها في تحسينه من خلال المباحث التالية :

المبحث الأول : أثر عناصر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء

المبحث الثاني : أثر وظائف الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء

المبحث الثالث : أثر الإدارة الإلكترونية على تحسين أداء المؤسسات العمومية

المبحث الأول : أثر عناصر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء

تقوم الإدارة الإلكترونية على مجموعة من العناصر و التي تم ذكرها سابقا في الفصل الأول ، حيث تعتبر هذه العناصر أساس قيام الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة و بالتالي فهي تلعب دورا كبيرا في تحسين أداء المنظمات ، و من هذا المنطلق يمكن الوقوف على أثر عناصر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء .

المطلب الأول : الحواسيب و الشبكات و أثرهما في تحسين الأداء

أولا : أجهزة الحاسوب و لواحقها وأثرها على تحسين الأداء

لقد انتشر استخدام الحاسوب في مختلف المجالات بغرض تحسين أداء العمل وزيادة كفاءة الأعمال وسرعتها ، وبتطور ذلك الانتشار و بزيادة ذلك الاستخدام ازدادت الحاجة إلى تبادل المعلومات و البيانات بين الوحدات المكونة لأي مؤسسة أو بين المؤسسات و بعضها . (السالمي، 2005)

تتميز بأنها أجهزة تعمل على القيام بالعديد من المهام المطلوبة ، و يختلف أداء الحاسوب من جهاز إلى جهاز آخر حسب مواصفات كل جهاز ، و من أهم مواصفاتها : (الشريف و آخرون، 2013، صفحة 92)

- السرعة العالية لتوفير الوقت لأداء أكثر من عملية في وقت واحد و القيام بالمهام المعقدة .
 - القدرة لتنفيذ التعليمات بدقة و كفاءة عالية لإدارة كمية كبيرة من البيانات .
 - سعة التخزين كبيرة لحفظ أي كمية من البيانات .
 - مرونة في التوسع في ذاكرة الكمبيوتر و إمكانية التعديل لإضافة مكونات أخرى .
- (علاء فرج طاهر، 2010، صفحة 57)

ومن خلال هذه المواصفات يمكن تحديد دور أجهزة الحواسيب و ملحقاتها في تحسين الأداء و المتمثلة في النقاط التالية : (الشريف و آخرون، 2013، صفحة 97)

- تقليص الوقت المستغرق في إنجاز المهام المطلوبة .

- الدقة في الأداء و ضمان الجودة .
- تطوير طرق العمل التقليدية بطرق أكثر مرونة و فعالية .
- سهولة التعامل مع الكم الهائل من البيانات و المعلومات .
- إجراء عملية التصحيح و التعديل بسهولة .
- القدرة على تخزين البيانات واسترجاعها وقت الحاجة .

ثانيا : الشبكات و أثرها في تحسين الأداء

تعد الشبكات ترتيب منسق لوحدات مستقلة ، منفصلة ، متداخلة بغية تحقيق بعض الأهداف بكفاءة أكبر مما تحققه كل وحدة مستقلة منفردة ، و ذلك من خلال مجموعة من الأجهزة و تقنيات الاتصال المناسبة ، و لعل أبسط مثال للشبكات : شبكة الحاسوب بإعتبارها مجموعة كابلات تربط مجموعة حواسيب ببعضها البعض بغية توزيع و تقسيم العناصر المعلوماتية للمنظمة على نقاط عدة . (شوقي شادلي، 2007، صفحة 15)

و للشبكات دور في تحسين الأداء من خلال النقاط التالية (الشريف و آخرون، 2013، صفحة 102) :

- تطبيق المعالجة الموزعة ، أي توزيع المهام على عناصر الشبكة لسرعة الإنجاز
- تنظيم جميع أجهزة الحاسبات معا بحيث تشكل نظاما واحدا .
- كفاءة و سرعة الاتصال و سهولة نقل و تبادل المعلومات .
- توفير كم هائل من المعلومات يوميا وفي كل وقت ، وذلك مايسمح بتوجيه جهود العاملين و ،أنشطتهم .
- تحسين فعالية الأداء و اتخاذ القرارات من خلال إتاحة المعلومات و البيانات لمن أراها ،وتسهيل الحصول عليها من خلال تواجدها على الشبكة الداخلية .
- التخلص من القيود الهرمية للاتصالات و سلسلة الأوامر ، حيث أصبح بإمكان الجميع الاتصال الوتقي و تبادل المعلومات بسهولة فائقة ، مما يخلق العمل على مستوى أفقي و بالتالي يزيد من الخبرة و المهارة .

- التوفير السهل للوثائق المختلفة و المتنوعة ، مما يسمح بالوصول لذاكرة المؤسسة ، و التقليل من استنساخ الوثائق و الأرشفة و انخفاض تكاليف الإرسال .

المطلب الثاني : البرمجيات و قواعد البيانات و أثرها في تحسين الأداء

يعتبر عنصر البرمجيات بمثابة الروح في الجسد ، الذي يجعل من العتاد التكنولوجي عديم النفع بدونه ، كونها تسيطر على البيانات و تتحكم فيها للقيام بالعمليات الحسابية و المنطقية ، للحصول على النتائج وحل المشاكل حسب الحاجة ، ومع ظهور النظم الذكية القادرة على برهنة النظريات و اتخاذ القرارات ، وذات القدرة الذاتية على التكيف مع معطيات البيئة المحيطة بها ، و يوجد ثلاثة أنواع رئيسية من البرامج (شوقي شادلي، 2007، صفحة 17) :

- برامج النظام
- برمجيات التطبيقات
- برمجيات التأليف

أما عنصر البيانات فمن دونها لا يمكن لباقي المكونات أن تقوم ، و هي تمثل تلك البيانات الخام التي يتم تسجيلها و تخزينها بشكل عشوائي ، و لا يصبح لها معنى و فائدة إلا إذا تم تحويلها إلى معلومات ، و من ثم تخزين هذه البيانات على أجهزة خاصة بذلك ، حيث تعمل و بشكل كبير في تسريع عملية الوصول إلى البيانات التي تتضمنها ، فبدلاً من البحث هنا و هناك يتم إسترجاعها بكل سهولة كونها منظمة ومرتبة هذا ما يؤدي إلى جودة العمل و إتقانه و بالتالي تحسين الأداء . (الجبوري، 2009، صفحة 143)

ويكمن تأثير البرمجيات و قواعد البيانات في تحسين الأداء من خلال النقاط التالية : (الشريف و آخرون، 2013، صفحة 96)

- مساعدة الكمبيوتر على أداء وظائفه و التحكم في عملياته .
- توفر أنظمة الحماية و الأمن و التي تمنع وصول المعلومات إلى أيدي أشخاص غير مخولين .

- تساعد قواعد البيانات في التقليل من تكلفة الحفظ و سهولة إسترجاع المعلومات و تقليص أماكن الأرشيف و هذا ما يؤدي إلى التحسين من أداء الموظفين .
- الإعتماد على قواعد البيانات في إعداد التقارير ، و هذا ما يسهل على المنظمة معرفة نقاط قوتها و ضعفها و بالتالي تحقيق تطوير الأداء .
- الرفع من كفاءة الموظفين عن طريق برامج التطوير و التي تكتب بواسطة مجموعة من المتخصصين من ذوي المهارات و المتدربين تدريباً جيداً على صناعة البرمجيات و تطوير النظم الإلكترونية .
- تعمل البرامج و قاعدة البيانات على سرعة إنجاز المهام و الحصول على الخدمة بأقل جهد .

المطلب الثالث: الكوادر البشرية أثرها في تحسين الأداء

و هم الأشخاص الملائمين الذين يقومون بمساندة الإدارة الإلكترونية بالمنظمات بصفة عامة و خاصة المنظمة الرقمية في أداء وظائف و مهام تكنولوجيا و نظم المعلومات الحديثة لبناء و تحقيق الأهداف المطلوبة . و يمكن تحديد أهم تصنيف لفئات القوى البشرية في الإدارة الإلكترونية على النحو التالي : (الشريف و آخرون، 2013، صفحة 111)

- فرق التقنية و التوجيه : و يطلق عليهم شريحة المنفذون ، و تضم هذه الشريحة نخبة من المتخصصين في مجالات الهندسة و الحاسبات و المعلومات و الاتصالات و الإعلام .
- فرق العاملين الإداريين المتميزين ذو المعرفة و المهارة ، و يطلق عليهم شريحة المشغلون و هي الفئة التي تعاملت مع تقنيات الحاسوب منذ وقت مبكر و امتلكت خبرة جيدة في مجال تطبيقات تكنولوجيا المعلومات ، وهم الأكثر تقبلاً لنمط الإدارة الإلكترونية ، و لا يشترط بهم أن يكونوا بمستوى الشريحة الأولى من ناحية التخصص و التأهيل .
- المستفيدون : وهم أكبر و أهم الفئات ، فضلاً عن كونها تؤدي دور الحكم النهائي على مدى نجاح تطبيقات الإدارة الإلكترونية من خلال خدماتها المتاحة ، و تتفاعل هذه الشريحة مع هذه التطبيقات و يعد حافزاً مهماً لتطويرها بشكل مستمر .

وللكوادر البشرية علاقة في تحسين الأداء من خلال : (الشريف و آخرون، 2013، صفحة 113)

- تؤدي دورا مهما في نشر و تعميم و استيعاب تطبيقات تكنولوجيا المعلومات على المستوى المحلي .
- تعتبر مصدر الابتكار و الإبداع التنظيمي و التكنولوجي .
- تنفيذ برامج تدريبية للعاملين بالإدارة للتعامل مع تطبيقات تكنولوجيا المعلومات من قبل شريحة المنفذون (فرق التقنية و التوجيه)
- إعداد التقارير الإدارية الإلكترونية و المتابعة المستمرة .
- تشغيل برامج تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات .
- استخدام آليات تقنية المعلومات في عمليات الإدارة لتجهيز الأعمال و المعلومات على كل المستويات .

المبحث الثاني : أثر وظائف الإدارة الإلكترونية على تحسين الأداء

إن الإدارة الإلكترونية هي منظومة تنظيمية ووظيفية مرنة ومفتوحة تتبادل تأثيراتها مع البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة . و بالتالي تعتبر هذه الإدارة حزمة متكاملة من العمليات المترابطة للتخطيط و التنظيم و التوجيه والرقابة و اتخاذ القرارات ، وفقا لمتطلبات المواكبة والاستخدام المناسب لتقنيات المعلومات (الخيال و المحسن، 2013، صفحة 60). سيتم في هذا المبحث استعراض أثر وظائف الإدارة الإلكترونية على تحسين الأداء .

المطلب الأول : أثر التخطيط الإلكتروني في تحسين الأداء

إن التخطيط الإلكتروني يعتمد على التركيز بصفة أساسية على استخدام التخطيط الاستراتيجي و السعي نحو تحقيق الأهداف ، و يعتمد التخطيط الإلكتروني أيضا في ظل الثورة الإلكترونية على استخدام نظم جديدة للمعرفة كنظم دعم القرار و النظم الخبيرة ، كما يعتمد أيضا على تبسيط نظم إجراءات العمل . (غنيم، 2004، صفحة 59)

ويكمن أثر التخطيط الإلكتروني على تحسين الأداء في النقاط التالية : (موسى و قريشي، 2011، صفحة 94)

- يعزز التخطيط الإلكتروني مبدأ المشاركة ، فجميع العاملين يساهمون في عملية التخطيط في أي زمان و مكان مما يقلص المركزية بمختلف أشكالها و أدوارها ، على خلاف التخطيط التقليدي الذي يعتمد على الهرمية في اتخاذ القرارات و توزيع الأعمال .
- زيادة قدرة المؤسسة على محاكاة الواقع و النمذجة الواقعية باستخدام نظم المعلومات الإلكترونية .
- دعم قدرة المؤسسة على تحديد البدائل المختلفة ، و تقييم كل بديل .
- الأهداف قابلة للتجديد و التطور المستمر و على ذلك فإنه يعطي فرصا عديدة للتفكير في الأهداف الجديدة أو تعديل بعض الأهداف .
- الخطط قصيرة المدى و آنية و متعددة الاستجابة للظروف ، فيكون الأداء متداخلا وفق تلك الخطة .

يعتبر التخطيط الإلكتروني أهم وظائف الإدارة الإلكترونية ولا تنتهي هذه الوظيفة إلا بتحقيق الأهداف المرجوة من خلال المهمات و الأنشطة الإدارية التي تنفذ الخطط المطلوبة ، و تساعد في تحسين كفاءة و فعالية عمليات صنع القرار ، و التحول من حالات و مواقف عدم التأكد إلى حالات القرارات المؤكدة و تحمل المخاطر المحسوبة ، و تحويل قرارات المخاطر و الاستعداد لمواجهةها و تغطيتها ، و توسيع قاعدة البدائل و الفرص و إمكانية تقييمها و استخدامها لمواجهة التحديات المفروضة . (الشريف و آخرون، 2013، صفحة 357)

المطلب الثاني : أثر التنظيم الإلكتروني على تحسين الأداء

هو الإطار الفضفاض لتوزيع السلطة و المهام وعلاقات الشبكة الأفقية التي تحقق التنسيق الآلي من أجل إنجاز الهدف المشترك لأطراف التنظيم ، فمع الأنترنت يتم التحول

من منظمة التركيز على الهياكل و الخصائص التنظيمية الرسمية إلى منظمة التركيز على الهدف الواحد المتقاسم . (غنيم، 2004، صفحة 60)

و التنظيم الإلكتروني للمنظمات المعاصرة يعتمد على إجراء تغييرات في مستويات و شكل الهياكل التنظيمية ، ويتم تحويلها من الشكل الطويل إلى الشكل المفرطح ، كما يتطلب أيضا إحداث تغييرات في الهياكل التنظيمية نفسها ، لمواجهة كل مشاكل التنظيمات التقليدية في الإدارة و القضاء عليها ، ويتم ذلك من خلال تجميع الوظائف ، أو إعادة توزيع الاختصاصات ، أو استبعاد بعض الوحدات الإدارية من التنظيم و استحداث وحدات تنظيمية حديثة ، تتمثل بصفة أساسية في : (بشير عباس، 2004، صفحة 251)

- إدارة قواعد البيانات و المعلومات و المعرفة إلكترونيا .
- إدارة الدعم التقني للمستفيد .
- إدارة علاقات العملاء إلكترونيا .

و يمكن إيجاز أثر التنظيم الإداري على تحسين الأداء في النقاط التالية(الشريف و آخرون، 2013، صفحة 337) :

- يقوم ببناء العلاقات و يهتم بالتعامل مع الأفراد و الجماعات .
- يوضح بيئة العمل للأفراد من خلال توزيع المهام و المسؤوليات المكلف بها كل فرد
- يقسم التنظيم العام و يحدد فيه نوعية وحدود السلطات و الصلاحيات
- يقوم بتنسيق بيئة العمل لإزالة العقبات و بناء الروابط بين وحدات العمل المختلفة و تحديد التوجيهات الخاصة بالتفاعل بين العاملين بالمنظمة .
- تعزيز قنوات انتقال الأوامر بشكل مرتب عبر مستويات اتخاذ القرارات .
- تطبيق العملية التنظيمية يدعم الإدارة من تحسين إمكانية إنجاز وظائف العمل .

المطلب الثالث : أثر التوجيه الإلكتروني و الرقابة الإلكترونية على تحسين الأداء .

أولا : التوجيه الإلكتروني

التوجيه الإلكتروني بالمنظمات المعاصرة يعتمد على وجود القيادات الإلكترونية و الساعية إلى تفعيل دور الأهداف الديناميكية و العمل على تحقيقها ، كما يعتمد أيضا على وجود قيادات قادرة على التعامل الفعال بطريقة إلكترونية مع الأفراد الآخرين ، و القدرة على تحفيزهم و تعاونهم لإنجاز الأعمال المطلوبة ، كما يعتمد التطبيق الكفء للتوجيه الإلكتروني على استخدام شبكات الاتصال الإلكترونية المتقدمة ، كشبكة الانترنت بحيث يتم إنجاز و تنفيذ كل عمليات التوجيه من خلالها . (غنيم، 2004، صفحة 73)

و يكمن أثر التوجيه الإلكتروني على تحسين الأداء في : (الشريف و آخرون، 2013،
صفحة 363)

- تحديد أساليب تحفيز العاملين و بث روح الاهتمام بالعمل لدى العاملين .
- يساعد جميع المرؤوسين على فهم أهداف و سياسات المنظمة .
- يساعد في توضيح برامج أعمال المنظمة و مدى ملائمة إجراءاتها في تنفيذ العمليات .
- وضع ضوابط على البرامج الزمنية الموضوعة و خطط العمل المطلوبة .
- يحكم الأوصاف الوظيفية للمناصب و أوصاف شاغليها و مدى ملائمة شاغليها في ضوء درجة معلوماتهم و خبرتهم و صفاتهم .
- توجيه الجهود البحثية لتطوير أداء المنظمة و تدعيم موقفها التنافسي و توجيه القرارات ، و يقوم التطبيق الفعال و الكفء للتوجيه الإلكتروني على وجود قيادة للإدارة الإلكترونية تسعى لتفعيل دور الأهداف الديناميكية و العمل على تحقيقها ، و ساعدت تقنيات المعلومات و الاتصالات لظهور عمليات إعادة البناء و تطبيق نظم الجودة على تطوير أساليب توجيه العاملين .

ثانيا : الرقابة الإلكترونية

الرقابة الإلكترونية أكثر إقترابا من الرقابة القائمة على الثقة بدلا من الرقابة التقليدية القائمة على العلاقات و المساءلة الرسمية ، و هذا يفسر الاتجاه المتزايد نحو التأكيد على الثقة

الإلكترونية ، و الولاء الإلكتروني بين العاملين و الإدارة ، و هذا ما يحول الرقابة كرسيد إلى رقابة كعملية و تدفق مستمر .

و يكمن أثر الرقابة الإلكترونية في تحسين الأداء من خلال مزاياها و المتمثلة في :
(نجم، 2004، صفحة 277)

- الرقابة الإلكترونية تحفز العلاقات القائمة على الثقة ، وهذا ما يقلل من الجهد الإداري و المطلوب في الرقابة .
- تساعد على انخراط الجميع في معرفة ماذا يوجد في المنظمة إلى حد كبير من أجل تحقيق مستلزمات الرقابة و الحد من الأزمات في المنظمة .
- تقليص الفجوة الزمنية بين التنفيذ و الرقابة ، و تحقيق ميزة الرقابة على مراحل التنفيذ أول بأول في الوقت الحقيقي .

المبحث الثالث : آثار الإدارة الإلكترونية على تحسين أداء المؤسسات العمومية

يتطرق هذا المبحث إلى أهمية الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسات العمومية و أثرها على أداء الخدمة العمومية ، إضافة جوانب تحسين أداء المؤسسات العمومية في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية .

المطلب الأول : أهمية الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسات العمومية

يمكن حصر مزايا و أهمية الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسات العمومية في : (الشريف و آخرون، 2013، صفحة 79)

- تخفيض تكاليف الإنتاج وزيادة ربحية المنظمة .
 - إسهام الإدارة الإلكترونية في القضاء على التعامل الورقي
 - رفع الكفاءة ، تحسين الخدمات الحكومية و دعم الإقتصاد الوطني .
 - تشجيع الاستثمار في التقنية و تخفيف عبء إيجاد فرص جديدة للعمالة ، و توفير المعلومات عبر شبكة الانترنت لیساعد على دعم و تبسيط الإجراءات الإدارية .
 - تساعد في تعزيز مبدأ الشفافية و المساءلة في المنطقة مع المساهمة في الوقت نفسه في تحسين القدرة التنافسية .
 - إعادة النظر في العبء البيروقراطي و تبسيطه و اختصار الوقت لزيادة و تحسين الإنتاجية .
 - الإصلاح التنظيمي الذي تتوافر فيه عناصر الكفاءة و الشفافية لرفع كفاءة التنظيم .
 - اتخاذ خطوات عملية لدعم تطبيق اللوائح على نحو موحد ، و إلغاء اللوائح و الإجراءات التنظيمية التي لا لزوم لها ، و تحسين شفافية أهداف السياسات .
- و ينظر إلى الإدارة الإلكترونية على أنها تعمل على إتمام الأعمال الصحيحة في الأوقات الصحيحة ، و تلبية احتياجات العمل في الوقت و الزمان الذي يكون فيه العميل محتاجا إلى الخدمة في أسرع وقت ممكن .

المطلب الثاني :جوانب تحسين أداء المؤسسات العمومية في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية

يمكن تلخيص الجوانب المختلفة لأثر تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية كمايلي : (بن حسين، 2014، صفحة 219)

- **الجودة** : هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان و جودة الخدمة ، لذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة ، و هذا يستدعي وجود معيار لدى الرؤساء و المرؤوسين للاحتكام إليه إذا دعت الضرورة ، فضلا عن الإتقان على مستوى الجودة المطلوبة في أداء العمل .
- **الكمية** : هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات و إمكانيات الأفراد ولا يتعدها ، و في الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم و إمكانياتهم لأن ذلك يعني بطء الأفراد ، مما يصيب العاملين بالتراخي و اللامبالاة ، لذلك يفضل الإتقان على حجم و كمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات ، تدريب و تسهيلات .
- **الوقت** : ترجع أهمية الوقت إلى كونه من الموارد غير القابلة للتجديد أو التعويض ، فهو رأس مال وليس دخلا ، مما يحتم استغلاله استغلالا أمثالا في كل لحظة .
- **الإجراءات** : هي الخطوات التي يسيير عليها أداء العمل لتحقيق أهداف المؤسسة و بالرغم من أن الإجراءات المتبعة متوقعة و مدونة و مخططة في مستندات الأنظمة وفق قواعد و قوانين ونظم و تعليمات ، إلا أنه بفضل الاتفاق بين الرؤساء و المرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل ، سواء تعلق الأمر بإنجاز المعاملات أو تسليمها ، حيث تتضح الأمور و تتفادى الخلافات و مخالفة النظم و التعليمات و القوانين .

كما تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسات العمومية من خلال المزايا التي تقدمها لهاته المؤسسة و المتمثلة في :

- إنشاء قنوات اتصال إضافية بين الزبائن ومؤسسات الأعمال و منظمات المجتمع المختلفة .
- تقليل تكلفة الخدمات و الأعمال و المعلومات و مايصاحبها من إجراءات متعددة
- تبسيط العمليات و الإجراءات الإدارية و التخلص من بيروقراطية الأداء ، كما أن تقليل الورق يعالج مشكلة تعاني منها أغلب المؤسسات في عملية الحفظ و التوثيق مما يؤدي إلى عدم الحاجة إلى أماكن التخزين حيث يتم الاستفادة منها في أمور أخرى .
- تساهم الإدارة الإلكترونية في تحقيق التميز من خلال تحسين أداء خدماتها و تطويرها بشكل يقضي على البيروقراطية أو يخفض من تكلفتها .

المطلب الثالث : دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الجماعات المحلية

ساهمت تطورات تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و التقدم العلمي و التقني و المطالبة المستمرة برفع جودة المخرجات و ضمان سلامة العمليات في الدعوة إلى التطور و ضمان سلامة العمليات في الدعوة إلى التطور الإداري نحو الإدارة الإلكترونية ، و تمثل عوامل الوقت و الجهد و التكلفة أحد أهم المجالات التي تلقي على الجماعات المحلية أعباء كبيرة و تعد معيارا مهما لتقييم المواطنين لكفاءة تلك الإدارات في إدارة شؤون التقسيم المحلي المعني . (عشبة و فروانة، 2022، صفحة 36)

- فالإدارة الإلكترونية لها دور في تحقيق معايير ومقاييس متفوقة في الأداء داخل الجماعات المحلية والتي تتجلى في النقاط التالية : (خلفون و بوريش، 2020)
- العمل على تبسيط الإجراءات الإدارية و التعقيدات الكتابية .
 - الإرتقاء بمستوى أداء الخدمات وهذا بكفاءة عالية .
 - تحقيق أكبر قدر ممكن من الخدمات ،بالاعتماد على العناصر المدربة و الحصول على المعلومات بسرعة فائقة.
 - إمكانية استعاب البيانات الإحصائية في عمل دراسات الجدوى لسائر العمليات الإدارية
 - السرعة في إعادة الحصول على المعلومات .

- سهولة الرقابة، بحيث تقدم معلومات كافية وسريعة على الأداء الفعلي للموارد البشرية و الموارد المادية ، و ايضا محاربة السرقة و الخسائر المادية مما يحافظ على موارد المنظمة

- سرعة التوجيه من خلال عملية الإتصال والتي تعكس ايجاب على رفع الروح المعنوية للموظفين ، وهذا ما يرفع في جودة الأداء و الإنتاج

- سرعة نفاذ العمل وحيث اصبح العمل ينجز في دقائق معدودة

ومن خلال ما سبق يمكن أن نلخص أهم مزايا وفوائد تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجماعات المحلية و خاصة على مستوى البلديات فيما يلي : (عائشة خوخاوي، 2022، صفحة 583)

- تبسيط الإجراءات وتقديم خدمات بمقاييس مضبوطة تحدد من خلال أنظمة معالجة معلوماتية تحد من الأخطاء الإدارية وتمنع التجاوزات أثناء تقديم الخدمات .

- سرعة الإستجابة واحترام المواعيد ، ويكون ذلك من خلال الاعتماد في تقديم الخدمات على تقنية الشباك الوحيد للأنشطة الإدارية المتماثلة من أجل ربح الوقت وتحقيق سرعة الإستجابة للخدمة دون تأخير ، بالإضافة إلى الإستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عبر الشبكات الداخلية و شبكة الأنترنت مما يؤثر إيجابا على عمل البلديات .

خلاصة الفصل :

يظهر من خلال هذا الفصل أن الإدارة الإلكترونية تساهم بشكل كبير في تطوير تسيير المؤسسات العمومية و تحسين أدائها ، بواسطة عناصرها الأساسية سواء التقنية أو البشرية و التي تؤثر بشكل إيجابي كبير على وظائف الإدارة من تخطيط ، تنظيم ، توجيه و خاصة الرقابة بالدرجة الأولى ، هذا ما يعطي أهمية كبيرة للإدارة الإلكترونية داخل المؤسسات العمومية .

الفصل الثالث :

الدراسة الميدانية - دراسة حالة

بلدية خنشلة -

تمهيد :

بعد أن تم عرض الإطار النظري للإدارة الإلكترونية ، وتحسين أداء المؤسسات العمومية في الفصلين السابقين ، سنحاول في هذا الفصل إسقاط الدراسة على واحدة من مؤسسات الجماعات المحلية ، و هي البلدية ، التي لها ميزة التعامل مباشرة مع المواطن ، لمعرفة دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء هذه المؤسسة .

وقد تم الإعتماد في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة على كل من الملاحظة ، و إجراء مقابلات مع بعض موظفي و رؤساء مصالح بلدية خنشلة ، لدراسة مستوى توفر الإدارة الإلكترونية في المؤسسة ، ومدى مساهمتها في تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة .

وينقسم هذا الفصل إلى مبحثين ، يتناول المبحث الأول لمحة عامة حول بلدية خنشلة ، في حين تم تخصيص المبحث الثاني للإطار المنهجي وعرض و تحليل نتائج الدراسة .

المبحث الأول : تقديم المؤسسة محل الدراسة .

سيتم في هذا المبحث تقديم المؤسسة محل الدراسة بالتطرق إلى تعريف بلدية خنشلة، هيكلها التنظيمي وأهم مهامها .

المطلب الأول : تعريف بلدية خنشلة

أولاً: تعريف البلدية في التشريع الجزائري

يمكن القول أن البلدية هي مكان لممارسة الديمقراطية المحلية بإعتبارها الخلية الأولى للامركزية الإدارية ، ونظرا لأهميتها فقد أشار لها المشرع الجزائري في كل الدساتير و أحدث لها قوانين تنظمها ، وبحكم موقعها فهي مسؤولة عن الإستجابة لإحتياجات المواطنين وإعداد البرامج التنموية المحلية و تهيئة الإقليم و توفير الأمن و الحفاظ على الإطار المعيشي للمواطن و تحسينه.

عرف قانون رقم 10\11 في المادة الأولى من البلدية ، البلدية على " أنها الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة و تتمتع بالشخصية المعنوية و الذمة المالية المستقلة وتحدث بموجب قانون " . (طاهري، 2002)

كما تنص المادة الثانية من نفس القانون 10\11 بأن البلدية هي : القاعدة الإقليمية اللامركزية ومكان لممارسة المواطنة، و تشكل إطار مشاركة المواطن في تسير الشؤون العمومية . (طاهري، 2002، صفحة 6)

ثانيا :التعريف ببلدية خنشلة

يمكن التعريف ببلدية خنشلة من خلال التعرف على خصائصها و أهم مميزاتها و المتمثلة في :

جدول رقم (08) : يوضح مميزات بلدية خنشلة

المميزات	الشرح
الموقع الجغرافي و الإقليمي	أسست بلدية خنشلة سنة 1984، تحدها من الشرق ولاية تبسة و من الجنوب ولاية الوادي ومن الغرب ولاية باتنة و من الشمال ولاية أم البواقي التي كانت تابعة لها قبل تأسيسها، أما الموقع الجغرافي فبلدية خنشلة تابعة لبلدية خنشلة و ولاية خنشلة ،تتميز بتضاريس فنجد الشمال الغربي جبال الاوراس و في الجنوب السهول أما في شرقها فنجد الهضاب .
الموقع الإداري	تقع بلدية خنشلة في الحدود الشمالية الشرقية للولاية يحدها من الشمال بلديتي بغاي و متوسة، من الجنوب بلديتي نسيغة و ببارومن الشرق بلديتي المحمل وأولاد رشاش ، ومن الغرب بلديتي الحامة و قايس .
كإدارة محلية	هي الإدارة المكلفة بتنفيذ مختلف المشاريع المسطرة في برنامجها التنموي من أجل تحقيق أهدافها الخدماتية من جهة ، والتنموية من جهة أخرى على مستوى اقليم بلدية خنشلة ، وتتصل بالمواطن مباشرة .
المساحة	9715 كم ²

عدد السكان	70.000
------------	--------

المرجع : (من إعداد الطالبتين بالإعتماد على وثائق المؤسسة)

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لبلدية خنشلة

يعد التنظيم و الهيكل البلدي أحد الحلول لإنجاح الإدارة و التنسيق بين مختلف المصالح و الهيئات الداخلية والخارجية لبلدية خنشلة، حيث تخضع لهيكلية إدارية تشمل خمس مصالح رئيسية و إحدا عشر مكتب وهي كالتالي :

- أولاً : مصلحة الأمانة العامة .
- ثانيا : مصلحة تنظيم الشؤون الإجتماعية والثقافية .
- ثالثا: مصلحة المالية والحركة الإقتصادية.
- رابعا: مصلحة التجهيز والأشغال الجديدة .
- خامسا: التقنية و الإحتياجات العقارية.
- سادسا: المصلحة البيومترية.

أولاً : مصلحة الأمانة

تحتوي هذه المصلحة على مكتب واحد يسمى مكتب أمانة رئيس المجلس الشعبي البلدي ،و التي يشرف عليها الأمين العام للبلدية فهو يقوم بالتنسيق مع جميع مصالح البلدية للسيرالمنتظم لها ،تعتبر هذه المصلحة أساس البلدية حيث يكلف مكتب هذه المصلحة بعدة مهام ، من أهمها :

- متابعة تنفيذ المداولات و قرارات البلدية .
- التحضير للإجتماعات التي يعقدها المجلس الشعبي البلدي .
- تحضير مداولات المجلس الشعبي البلدي .

ثانيا : مصلحة تنظيم الشؤون الإجتماعية و الثقافية :

تتكون هذه المصلحة من مكاتبين أساسين ، وتهدف هذه المصلحة إلى تحسين الخدمة العمومية بغرض تحقيق الأهداف التي تتمثل في توجيه الأفراد وحسن إستقبالهم ، وتتمثل مكاتبها في :

- مكتب الحالة المدنية : يقوم هذا المكتب بإستقبال المواطنين وهذا لتسهيل عمليات إستخراج وثائقهم ومن أهم مهام هذا المكتب :
 - إعداد سجلات ووثائق الحالة المدنية بمختلف أنواعها مثل (عقود الزواج ، شهادات الميلاد الدفاتر العائلية... إلخ).
 - إحصاء الوفيات و حالات الولادة .
- مكتب الإنتخابات : يتولى هذا المكتب العمليات الإنتخابية من خلال :
 - إستخراج بطاقات الإنتخاب.
 - تنظيم المواعيد الإنتخابية .
 - تسجيل المواطنين في القوائم الإنتخابية .
 - وأخيرا تنصيب اللجان الإدارية والإنتخابية في كل إستحقاق إنتخابي .

ثالثا :مصلحة المالية و الحركة الاقتصادية

تحتوي هذه المصلحة على مكتب واحد، يشرف عليه الأمين العام ويقوم هذا المكتب بتحضير الميزانية الأولية للبلدية ، من مهامه أيضا مايلي :

- إعداد الميزانيات و الحسابات .
- تحضير الوضعية المالية للبرامج المراد إنجازها.
- متابعة تنفيذ الميزانية .

رابعا : مصلحة التجهيز والأشغال الجديدة

تعمل هذه المصلحة على الإهتمام بالتجهيزات داخل البلدية ومن مهامها :

- مراجعة خروج مركبات بالتنسيق مع مصالح معنية

- تنفيذ مشاريع البلدية .
- عمليات الصيانة ، سواء صيانة الطرق، شبكات المياه، الارصفة .. إلخ

خامسا: مصلحة التقنية و الإحتياجات العقارية :

يتولى هذه المصلحة مجموعة من المهندسين و التقنين وتحتوي على مكتبين رئيسيين هما :

- مكتب البناء و التعمير: يتولى هذا المكتب عدة مهام منها :
 - المساهمة في إقتراح بعض المشاريع .
 - المتابعة الميدانية و الدائمة للمشاريع التنموية .
 - تهيئة مختلف طرق البلدية .
 - العمل وبرمجة التجمعات التي تتولى عمليات النظافة .
- مكتب الأشغال العمومية والري : يتكفل هذا المكتب ب:
 - ملفات السكن بجميع الصيغ.
 - الحرص على إنجاز مخطط التهيئة والتعمير .
 - إجراء المعاينات للبناء الفوضوي و المتعدين على أملاك الدولة .
 - إعداد عقود التعمير وتسليمها (رخصة البناء ،الهدم ... إلخ).

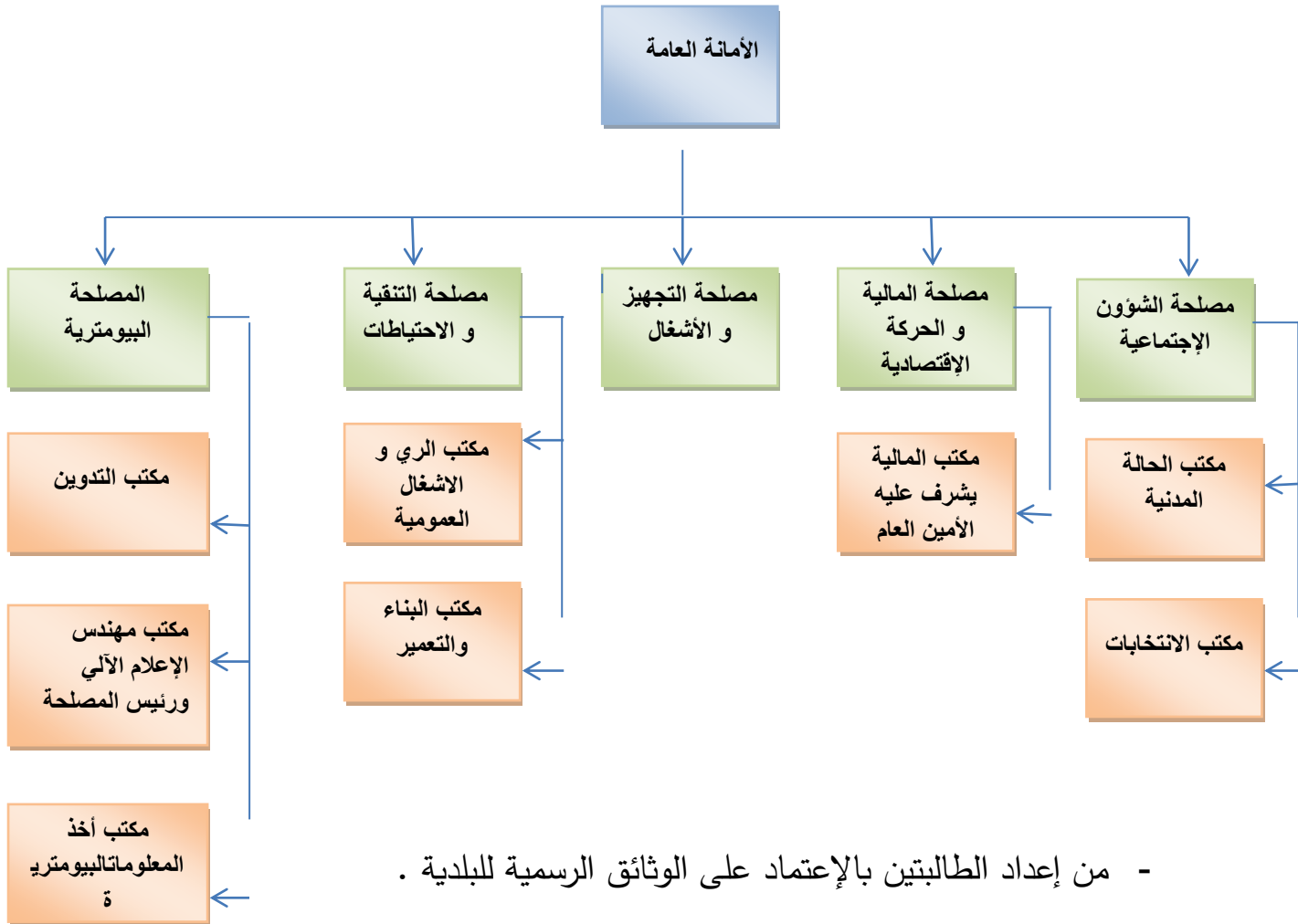
سادسا : المصلحة البيومترية

تحتوي هذه المصلحة على أربعة مكاتب و المتمثلة في :

- مكتب التدوين : من مهام هذا المكتب :
 - ادخال معلومات مواطن في الشباك الإلكتروني للوثائق المؤمنة .
 - التأكد من معلومات المواطن.
 - تأكيد طلب الوثيقة البيومترية .
 - ربط قاعدة بيانات رخصة السياقة بقاعدة البيانات البيومترية الأخرى.
- مكتب أخذ المعلومات البيومترية : يتكفل هذا المكتب ب:
 - أخذ جميع معلومات البيومترية .
 - أخذ الصور .

- أخذ البصمات و الإمضاء الرقمي.
- مكتب خاص برئيس المصلحة و مهندس الإعلام الآلي : من مهام هذا المكتب :
- إدارة الشبكة المحلية داخل الشباك الإلكتروني .
- مراقبة حسن تسيير قاعدة التجهيزات .
- الحفاظ و التخزين المؤمن للمعلومات .
- الإرسال الدوري المنتظم للمعلومات إلى مركز الإنتاج عبر شبكة الإرسال .
- معاينة و ضعية الطلبات على المستويين المحلي و المركزي .
- معاينة المعلومات المحجوزة و تصحيحها في حالة وجود خطأ.
- تحميل الملفات المرفوضة مؤقتا وإعلام المعني بالأمر بالرفض المؤقت .

الشكل رقم(04): الهيكل التنظيمي لبلدية خنشلة



- من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الوثائق الرسمية للبلدية .

المطلب الثالث : خدمات بلدية خنشلة

تقوم بلدية خنشلة بالعديد من الخدمات الموجهة للمواطنين المقيمين داخل إقليم بلدية خنشلة ، و في عدة مجالات ، نذكر منها :

جدول رقم (09) : يوضح خدمات بلدية خنشلة

الخدمات	المجال
إعداد مخططات التنمية و التهيئة و الإقليم حماية الأراضي الفلاحية و المساحات الخضراء ، التربة و المصادر المائية .	في مجال التهيئة و التنمية
محاربة السكنات الفوضوية والغير قانونية . دعم الجمعيات التي تهدف إلى حماية و صيانة المباني و الأحياء . حماية التراث المعماري المتعلق بالتعميرو السكان.	في مجال التعمير و الهياكل القاعدية و التجهيز
بناء مؤسسات التعليم وفقا للخارطة المدرسية بالإضافة إلى إنشاء المطاعم المدرسية . دعم الهياكل المكلفة بالشباب و الثقافة و الرياضة و التسلية . المساهمة في صيانة المساجد و المدارس القرآنية و تهيئتها . العمل على كل تدبير و إجراء من شأنه رفع القدرة السياحية .	في مجال التربية و الحماية الإجتماعية و الرياضية و الشباب و الثقافة و التسلية و السياحة
محاولة التوزيع الآلي و المتساوي لمياه الشرب . وضع إشارات المرور التابعة لشبكة	في مجال النظافة و حفظ الصحة و الطرق البلدية

الطرقات . صرف المياه و معالجتها . المحافظة على صحة الأغذية و الأماكن العمومية .	
--	--

المرجع : من إعداد الطالبتين من المقابلة مع رؤساء الأقسام

المبحث الثاني : الدراسة التحليلية .

سيتم من خلال هذا المبحث التطرق إلى المنهج العلمي المتبع ، الأدوات البحثية المستعملة بالإضافة إلى نتائج الدراسة و تحليلها .

المطلب الأول : منهج و أدوات الدراسة

أولا : منهج الدراسة

لقد تم الإعتماد في تحليل موضوع البحث على كل من منهج دراسة الحالة و المنهج الوصفي .

أ- منهج دراسة الحالة

يرتكز هذا المنهج على تحديد حالة محددة بعينها كخطوة أولى ، ومن ثم جمع معلومات مفصلة ودقيقة عنها كخطوة ثانية ، و تحليل المعلومات التي تم جمعها بطريقة علمية و موضوعية للحصول على نتائج محددة يمكن تعميمها واقتراح أساليب معالجتها على حالات أخرى مشابهة . (غريب، 1983، صفحة 101)

و نظرا لأهمية هذا المنهج ، تم الإعتماد عليه أثناء القيام بالدراسة الميدانية وذلك لجمع المعلومات و البيانات ، و الحقائق و الآراء المختلفة ، التي من شأنها أن تعطي وصفا شاملا للظاهرة من حيث متغيراتها وكذلك مسبباتها ، و فروض حلها واستخدام الأدوات المناسبة لغرض تحليل هذه البيانات .

وهذا البحث يقوم بدراسة حالة بلدية خنشلة .

ب- المنهج الوصفي

يقوم المنهج الوصفي على جمع المعلومات و البيانات وتصنيفها و تدوينها ومحاولة تفسيرها و تحليلها من أجل قياس ومعرفة تأثير العوامل على أحداث الظاهرة محل الدراسة ، كما يهدف إلى إستخلاص النتائج و معرفة كيفية الضبط و التحكم في هذه العوامل ، و أيضا التنبؤ بسلوك الظاهرة محل الدراسة في المستقبل (بوحوش، 1999، صفحة 29) . إذن يمكن القول أن المنهج الوصفي يعد أسلوبا من أساليب تحليل البيانات و الذي يركز على مجموعة من المعلومات و المعطيات ، تكون كافية ودقيقة عن موضوع أو ظاهرة معينة خلال فترة زمنية معلومة ، و ذلك من أجل الحصول على نتائج عملية ، ثم تفسيرها بطريقة موضوعية بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة. (عبيدات، 1982، صفحة 176)

و بتطبيق الركائز الأساسية للمنهج الوصفي على هذا البحث ، تم في المرحلة الأولى جمع البيانات و المعلومات اللازمة عن موضوع الدراسة ، بالإعتماد على طريقة المقابلة و الملاحظة ، و بعدها تسجيلها و ترتيبها و تحليلها ، حسب مايتطابق مع فرضيات البحث .

ثانيا: أدوات جمع البيانات

للتمكن من الوصول إلى تحقيق أهداف دراستنا الميدانية ، تم استخدام مجموعة من الطرق و الأدوات ، لجمع القدر الكافي من المعلومات وتتمثل في :

➤ المقابلة

هي " محادثة موجهة بين القائم بالمقابلة و بين شخص آخر أو عدة أشخاص ، و هي أنسب وسيلة للحصول على البيانات و المعلومات من خلال التعرف على الآراء التي قد تكون مختلفة من شخص إلى آخر ، و تستخدم للتأكد من البيانات و المعلومات التي حصل عليها الباحث من مصادر أخرى ، إضافة إلى قدرتها في الحصول على أنواع من البيانات و

المعلومات السرية التي يتردد المبحوث في الإجابة عنها . " (صابر و خفاجة، 2002،
صفحة 132)

و قد تم اعتماد القابلة كأداة رئيسية في هذا البحث ، حيث تمت المقابلة مع موظفي
ورؤساء مصالح المؤسسة محل الدراسة ، من مهندسي الإعلام الآلي ، موظفي ورئيس
المصلحة البيومترية ، رئيس مصلحة الحالة المدنية ، و قد كان الهدف الأساسي منها هو
الحصول على أكبر حجم من المعلومات الدقيقة ، وكذلك الاستفسار عن بعض الإحصائيات
الخاصة بمختلف نشاطات المؤسسة ، والتي من شأنها أن تساعدنا في تفسير الإجابات ،
وذلك قصد إعطاء تفسيرات واقعية و منطقية لهذه الإجابات ، و إمتدت المقابلات خلال فترة
التربص من 03 إلى 18 ماي للسنة الجارية .

➤ الملاحظة

تم الاعتماد أيضا في الدراسة على أداة الملاحظة التي تعرف بأنها " إحدى أدوات جمع
البيانات و تستخدم في البحوث الميدانية التي لا يمكن الحصول عليها عن طريق الدراسة
النظرية أو المكتبية ، كما تستخدم في البيانات التي لا يمكن جمعها عن طريق المقابلة أو
الوثائق و السجلات الإدارية أو الإحصاءات الرسمية و التقارير أو التجريب و يمكن للباحث
تبويب الملاحظة و تسجيل ما يلاحظه من بحوث سواء كان كلام أو سلوك . (غريب،
1983، صفحة 268)

ولقد تم استخدام هذه الأداة أثناء فترة التربص ، حيث لعبت الملاحظة في هذه الدراسة
دورا مهما و مكملا للمقابلة .

➤ **الوثائق الخاصة :** هي الوثائق المتحصل عليها في المؤسسة موضوع الدراسة .

ثالثا : خصائص عينة الدراسة

تمت الدراسة في مجتمع يمثله موظفي بلدية خنشلة ، وقد تم إختيار عينة بطريقة
قصدية نظرا لمتغيرات و إشكالية البحث ولطبيعة الدراسة الكيفية التي قمنا بها ، و لكون
المقابلة أداة رئيسية استخدمت في جمع البيانات وتحليل النتائج .

و تكمن خصائص عينة الدراسة في معايير إختيارنا للموظفين الذين أجرينا معهم المقابلات ، و تمثلت معايير الإختيار في :

- التخصص و العلاقة بمتغيرات البحث .
- خبرة العمل في التخصص .
- مجموع التدريبات التي تلقاها كل موظف في ميدان العمل و المستوى العلمي و التعليمي له .
- المنصب الذي يشغله .
- طبيعة منصبه و علاقته بالهيكل التنظيمي و استخدام الشبكات الإلكترونية و أدوات الإدارة الإلكترونية بصفة عامة

المطلب الثاني : نتائج الدراسة و تحليلها

سيتم في هذا المطلب التطرق إلى الأسئلة التي تم طرحها خلال المقابلة ، الإجابات المتحصلة عليها و تحليلها ، بالإضافة إلى نتائج هذه المقابلة .

أولا : أسئلة المقابلة و تحليلها

تمت المقابلة مع مهندس الأعلام الالي المكلف بتسيير المصلحة البيومترية وقد طرحنا مجموعة من الأسئلة و المتمثلة في :

الأسئلة	الأجوبة	التحليل
س 1- متى بدأت ملامح الإدارة الإلكترونية تتجلى في بلدية خنشلة ؟	بدأت تظهر الإدارة الإلكترونية في بلدية خنشلة تقريبا في سنة 2014 ، ثم في سبتمبر 2016 بدأت تظهر بشكل أكبر .	يعتبر هذا التطور بطيء مقارنة بعدد السنوات التي بدأت تظهر فيها الإدارة الإلكترونية داخل بلدية خنشلة
س2- هل تم تدريب الموظفين على كيفية التعامل مع الإدارة الإلكترونية قبل بداية تطبيقها ؟	نعم ، تم تقديم برامج تدريبية للموظفين العاملين في المصالح المطبق عليها الإدارة الإلكترونية ، وكان بمثابة دورة تدريبية خفيفة على مستوى دائرة خنشلة لمدة شهر تقريبا .	تم تدريب الموظفين لكن لم يتم تدريبهم تدريب فعلي وكافي ، فقد إستفاد من الدورة مهندسي الإعلام الآلي أكثر من باقي الموظفين ، ذلك يعود إلى خبرتهم ومكتسباتهم القبلية .
س3- هل لازالت تقدم البلدية دورات في مجال الحاسوب و الإدارة	لا ، لم تقدم أي دورة إضافية أخرى .	هناك نقص في الدورات التدريبية في مجال الحاسوب و الإدارة

<p>الإلكترونية وهذا ما يجعل العنصر البشري غير مؤهل لتطوير البرمجيات المستخدمة في المؤسسة بكل سهولة أو تسيير الموقع الإلكتروني للمؤسسة بكفاءة .</p>		<p>الإلكترونية ؟</p>
<p>أكد تطبق بنسبة متوسطة ، يبقى هناك نقص في ظل عدم التخلص من التعامل الورقي .</p>	<p>تطبق الإدارة الإلكترونية تطبيقا متوسطا حوالي بنسبة 60% .</p>	<p>س4- هل تطبق الإدارة الإلكترونية تطبيقا فعليا ، ما هي نسبة تطبيقها داخل بلدية خنشلة ؟</p>
<p>فعلا تمتلك البلدية جميع المعدات و الأجهزة الأساسية للإدارة الإلكترونية ، لكن العدد غير كافي نوعا ما لتسهيل العمليات و التعاملات</p>	<p>هناك أجهزة ومعدات سواء من حواسيب أو أجهزة الفاكس ، المسح الضوئي ، الطابعات ، الكاميرا ، أو التوقيع الإلكتروني و غيرها ، لكن مع ذلك يبقى هناك نقص محسوس .</p>	<p>س 5- هل تملك بلدية خنشلة الأجهزة والمعدات الكافية لمسار الإدارة الإلكترونية؟</p>
<p>من خلال إجابة المبحوث من المستحسن أن تتوفر كوادر بشرية مؤهلة لصيانة أجهزة الحاسوب و لواحقها داخل البلدية .</p>	<p>في حقيقة الأمر أن التصليح غير دوري حيث تتوقف أحيانا الأجهزة في حال وجود ضغط عليها ولم يتم بعد التعاقد أو الإتفاق مع عمال</p>	<p>س 6- وهل يتم صيانة هذه الأجهزة المعطلة أو تغييرها عند إتلافها ؟</p>

	أو شركات الصيانة ، أما بالنسبة للأجهزة التالفة فقد يتم تغييرها	
المبحوث ركز على معاملات المصلحة البيومترية و والحالة المدنية و أهمل المعاملات الأخرى كالبطاقات الرمادية و الإنتخابات خاصة .	المعاملات التي تعمل بالإدارة الإلكترونية هي بطاقة التعريف و جواز السفر و شهادة السياقة البيومترية و معاملات شباك الحالة المدنية .	س 7- ماهي المعاملات التي تعمل بالإدارة الإلكترونية داخل البلدية ؟
من خلال إجابة المبحوث ، يمكن القول أنه لا يتم التعامل بهذه الخاصية رغم إمكانيتها .	نعم أظن ذلك، عن طريق الدخول إلى موقع وزارة الداخلية ، لكن لم نلمس أي تطور بالنسبة لهذا الإجراء	س 8- هل بإمكان المواطن إستخراج وثائق الحالة المدنية عن بعد ؟
أصبحت الإحصائيات تسجل بطريقة آلية من خلال المعلومات الموجودة في قواعد البيانات	عن طريق قواعد البيانات وتسهيلها في الحصول على البيانات الإحصائية	س 9 - كيف تساهم الإدارة الإلكترونية في تسهيل إحصائيات البلدية ؟
لم يتم التخلص من التعامل الورقي	لا، مازالت البلدية تستخدم الأرشيف الورقي .	س 10 - هل تم إستبدال الأرشيف الورقي بالأرشيف الإلكتروني؟
يتم تحديث البرمجيات	نعم ، يتم تحديث البرمجيات	س 11- هل يتم تحديث

<p>بمعدل أربع مرات سنويا وهذا العدد كافي .</p>	<p>تقريبا كل ثلاث أشهر خاصة على مستوى المصلحة البيومترية .</p>	<p>البرمجيات المستخدمة في البلدية ؟</p>
<p>ربط قاعدة الحالة المدنية بقاعدة بيانات الوثائق البيومترية يساهم في إكتشاف الأخطاء الخاصة بمعلومات المواطن والتي كانت سابقا لاكتشف إلا بعد إستخراج الوثيقة ، فقد ساهم هذا الإجراء في نقص إسترجاع الوثائق وتقليص مدة إنتظار المواطن .</p>	<p>أما بالنسبة للشبكات وقواعد البيانات فلقد تم أواخر سنة 2018 ربط قاعدة الحالة المدنية بقاعدة بيانات الوثائق البيومترية بعدما كانت مفصولة سابقا .</p>	<p>س12- هل يتم تغيير شبكات و قواعد البيانات المستعملة أو تغيير الإجراءات المتبعة ؟</p>
<p>معظم الشبكات تابعة لوزارة الداخلية و الجماعات المحلية و هي شبكات مؤمنة ، بالإضافة إلى وجود تطبيقات الحماية من الفيروسات داخل أجهزة المؤسسة .</p>	<p>لم تسجل اي حالة اختراق داخل الشباك الإلكتروني للبلدية ، هناك حماية .</p>	<p>س 13- هل تتعرض شبكات الإدارة الالكترونية لمخاطر أو اختراق ، وهل لديها وسائل أمنية لحماية نشاطاتها؟</p>
<p>لم تساهم بشكل كبير لأنها مازالت تعتمد على الأوراق المطبوعة ، بالإضافة إلى وجود تكاليف أخرى تتمثل</p>	<p>عن طريق تقليل تكلفة الأقلام و خاصة الكم الهائل من الأوراق المطبوعة سابقا</p>	<p>س 14- كيف ساهمت الإدارة الالكترونية في تقليل التكلفة داخل بلدية خنشلة ؟</p>

<p>في صيانة ة تغيير الأجهزة التالفة</p>		
<p>خاصة في الجهد المبذول في الرقابة و إكتشاف و تصحيح الأخطاء</p>	<p>بطبيعة الحال ، فهي تخفف عبء العمل بشكل كبير</p>	<p>س 15- هل ساعدت الإدارة الإلكترونية في التخفيف من الجهد الإداري المبذول في وظائف الإدارة التقليدية ؟</p>
<p>يرى المبحوث بأن أسلوب العمل بالإدارة الإلكترونية سهل أداء مهام الموظفين ، ذلك من خلال عناصر الإدارة الإلكترونية المختلفة و الحاسوب بالدرجة الأولى ، فهي تقلل من الروتين و تمكن الموظفين من التركيز على الأمور المهمة .</p>	<p>نعم ، لها دور كبير في تسهيل أداء مهام الموظفين ، حيث تسمح بتوفير المعلومات ويمكن الأشخاص المخولين بذلك الإطلاع عليها و هذا يضمن ربح الوقت و يسهل عملية اتخاذ القرار و التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية للموظفين و المواطنين</p>	<p>س16- هل سهل أسلوب العمل بالإدارة الإلكترونية أداء مهام الموظفين ؟</p>
<p>كل المعوقات التي ذكرها المبحوث صحيحة وتعرقل من سير الإدارة الإلكترونية داخل الجزائر بصفة عامة و بلدية خنشلة بصفة خاصة .</p>	<p>كما قلنا سابقا عدم توفر كوادر بشرية مؤهلة لصيانة العناصرالتقنية للإدارة الإلكترونية . أمية بعض المواطنين في التواصل عبر شبكة الأنترنت قلة الدورات التدريبية . استيراد شرائح البطاقة البيومترية ، مما تسبب في</p>	<p>س 17- ماهي معوقات مسار الإدارة الإلكترونية داخل بلدية خنشلة ؟</p>

	<p>فترة من الفترات إلى توقف خدمة بطاقة التعريف الوطنية إنعدام أجهزة القارئ الإلكتروني للوثائق على مستوى الوطن . إنعدام بعض البرمجيات .</p>	
--	--	--

ثانيا : نتائج المقابلة :

من خلال الإطلاع على بيئة البحث وإجراء المقابلة ، ومن خلال تحليل إجابات العينة ، توصلنا لمجموعة من النتائج و المتمثلة في :

➤ تسعى بلدية خنشلة إلى مسايرة التغيرات التكنولوجية ، من خلال إدخال عناصر تقنية و العمل بها . وتوفير عناصر الإدارة الإلكترونية في بلدية خنشلة يرقى إلى المستوى المقبول ، مع توفر العنصر التقني بدرجة أعلى من العنصر البشري المؤهل .

➤ تحتل أجهزة الحاسوب وملحقاته المرتبة الأولى من حيث درجة التوفر في مكونات العنصر التقني ، تليها البرمجيات ثم شبكات الاتصال وفي الأخير قواعد البيانات .

➤ تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء بلدية خنشلة ، بحيث أن الرقابة هي أكثر وظيفة ساهمت الإدارة الإلكترونية في تحسينها ، ومساهمة العنصر البشري في تحسين الرقابة أكبر من مساهمة العنصر التقني ، فقد ساهم العنصر البشري بدرجة عالية في تصحيح الأخطاء و الانحرافات .

- ساهمت الإدارة الإلكترونية داخل بلدية خنشلة في تخليص المواطن من طوابير الإنتظار الطويلة .
- سرعة الرجوع للبيانات و المعلومات السابقة تعمل على توفير الكثير من الوقت للموظفين وتساعد في الحصول على البيانات و المعلومات المتعلقة بالعمل في أي وقت وفي أي مكان .
- من أهم المعوقات التي تعرقل سير الإدارة الإلكترونية ببلدية خنشلة هي نقص الإمكانيات الفنية ، الأجهزة ، البرامج ، التقنيات ، نقص الكوادر البشرية المتخصصة ، نقص الدورات التدريبية في مجال الحاسب الآلي واستخداماته ، النقص في مهارات التعامل مع الخدمات الإلكترونية سواء من طرف الموظفين أو المواطنين .
- عدم تعميم تطبيقات الإدارة الإلكترونية على كافة المصالح داخل البلدية واقتصره على بعض المصالح و المكاتب فقط .

خلاصة الفصل

من خلال الدراسة الميدانية لهذا الفصل والتي تتمثل في دراسة دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء بلدية خنشلة، تبين أن للإدارة الإلكترونية دور كبير في تنمية وتطوير وتحسين أداء المؤسسة من خلال العلاقة الإيجابية بينهما والتي تتحقق من خلال سرعة ودقة الإنجاز وتخطي القيام بكثير من الأعمال الروتينية، عبر توفير تكنولوجيات المعلومات والاتصال والبنية التحتية الملائمة لهذا التطور .

و بعد المرور على الملاحظة و المقابلة و التحليل ، تشكل مجموعة من الإستنتاجات ، ومن أهمها أن الإدارة الإلكترونية تساهم في تحسين أداء بلدية خنشلة بشكل واضح رغم كل المعوقات الموجودة ، و ذلك عن طريق العناصر التقنية التي توفرها ووظائفها الإدارية ، بحيث أن الرقابة هي أكثر وظيفة ساهمت الإدارة الإلكترونية في تحسينها .

الخاتمة

الخاتمة

من خلال هذه الدراسة يتضح أن الإدارة الإلكترونية تمثل استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحسين أداء المؤسسات و الهدف منها هو إصلاح إدارة المعلومات و الوظائف الإدارية داخل المؤسسة ، ولا يكون تحقيق ذلك إلا عن طريق تعزيز الشفافية وإزالة قيود الوقت و المسافة وأي فجوات أخرى ، وهذا ما يجعلها تساهم مساهمة لا يستهان بها في عملية تطوير و تحسين الأداء من خلال تطوير وظائف الإدارة من تخطيط و تنظيم و قيادة و رقابة للوصول إلى القدرة على إتخاذ القرار .

و سيتم إختبار الفرضيات للإجابة على إشكالية هذه الدراسة ، ثم عرض النتائج المتوصل إليها وإقتراحات الدراسة ، بالإضافة إلى آفاق الدراسة .

إختبار فرضيات الدراسة :

في إطار وضع إجابات مبدئية على تساؤلات هذه الدراسة ، تم بناء مجموعة من الفرضيات ودراستها ، و عليه كانت نتائج دراسة الفرضيات كما يلي :

➤ الفرضية الرئيسية و التي كان مضمونها " يساهم تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسات العمومية لاسيما في بلدية خنشلة من خلال الإستخدام الفعال للعناصر التقنية و البشرية داخل المؤسسة " ، فتم تسليط الضوء على طريقة عمل بلدية خنشلة لتتوصل في الأخير أنه كلما زاد الإستخدام الفعال لعناصر الإدارة الإلكترونية من قبل المؤسسات العمومية ، كلما أدى ذلك إلى تحسين الأداء .

➤ الفرضية الأولى و التي كان مضمونها " تعتبر الإدارة الإلكترونية أحد الأساليب التكنولوجية الحديثة والتي تساهم بشكل كبير في تحسين أداء المؤسسات عن طريق استغلال هذه الأخيرة لمواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف " فقد تم التأكيد من

خلال الفصلين النظريين الأول و الثاني أن الإدارة الإلكترونية تعد إستراتيجية جديدة تهدف إلى تطوير أداء المؤسسات بصفة عامة و المؤسسات العمومية بصفة خاصة.

➤ الفرضية الثانية و التي كان مضمونها " توفر بلدية خنشلة عناصر الإدارة الإلكترونية بمستوى مقبول " ، تم التحقق من ذلك خلال الدراسة الميدانية ، فقد تبين أن هناك نقص في عناصر الإدارة الإلكترونية ، خاصة في العنصر البشري المتخصص .

➤ الفرضية الثالثة و التي كان مضمونها " تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء بلدية خنشلة من خلال تحسين كل من وظيفة التخطيط، التنظيم ، القيادة و الرقابة " ، تم تأكيد ذلك من خلال تخفيف الجهد الإداري المبذول في الرقابة و تسهيل قواعد البيانات الحصول على البيانات الإحصائية اللازمة في البلدية ، تحسين القيادة من خلال خفض من النظام البيروقراطي بالإضافة إلى خفض تكاليف إجراءات التخطيط الإداري .

نتائج الدراسة :

سنحاول فيما يلي إبراز أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة :

➤ الإدارة الإلكترونية تعد فرصة للإرتقاء بالمؤسسات العمومية و تحسين أدائها من خلال تكنولوجيا المعلومات

➤ تركز الإدارة الإلكترونية على مجموعة من العناصر (الأجهزة ، المعدات ، البرمجيات ، الشبكات .. إلخ) و التي تسهل على الموظفين أداء مهامهم .

➤ تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسات العمومية يؤدي إلى التغلب على العديد من المشاكل التي تعيق سير عملها ، مثل الوقت و التكلفة و غيرها .

➤ تساهم الإدارة الإلكترونية بشكل كبير في إنجاز الأعمال بسرعة ، و تسهيل عملية الرقابة و المتابعة ، و زيادة إنتاجية الموظفين .

➤ للإدارة الإلكترونية أهمية كبيرة داخل المؤسسات العمومية ، فهي تساعد على التخلص من النظام البيروقراطي ، و تحقق الشفافية .

إقتراحات الدراسة :

بناءا على النتائج السابقة ، يمكن تقديم الإقتراحات التالية :

- ضرورة توفير البنية التحتية الملائمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية .
- ضرورة توفير برامج تكوينية ودورات تدريبية لصالح موظفي المؤسسات العمومية في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية .
- ضرورة توفير برامج حماية البيانات و المعلومات داخل المؤسسات العمومية .
- ضرورة توفير شبكة انترنت ذات تردد عالي لتسهيل العمل وتوفير الوقت .
- ضرورة توعية الجمهور المتلقي لخدمات المؤسسات العمومية بالإدارة الإلكترونية ونشر الثقافة الإلكترونية .
- ضرورة توفر كوادر بشرية مؤهلة داخل المؤسسات العمومية لتطوير و تسيير البرمجيات .

آفاق الدراسة :

في ضوء نتائج هذا البحث و استكمالا لها ، خصوصا في ظل وجود مجموعة من المتغيرات التي لم يتسنى تناولها بشكل مفصل ، يمكن إقتراح على الدراسات المستقبلية العناوين التالية :

- أثر وظائف الإدارة الإلكترونية على أداء المؤسسات العمومية .
- الإدارة الإلكترونية كمدخل لتطوير وظائف المؤسسات العمومية .
- العوامل المؤثرة على الإستفادة من الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسات العمومية .
- أثر الشبكات الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسة .



قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع

- 1- إبراهيم قعيد ، بغداد بنين ، الإدارة الإلكترونية - مفاهيم أساسية و متطلبات التطبيق ، (ISSN : AL-RIYADA for Business Economics (ISSN : 2347_0916) vol 04 N°02 JUNE 2018
- 2- أحمد عمر الشريف و آخرون ، الإدارة الإلكترونية ، مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2013 .
- 3- أحمد غريب، تصميم و تنفيذ البحث الإجتماعي ، عمان ، الأردن ، 1983 .
- 4- أحمد محمد سمير ، الإدارة الإلكترونية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، الأردن ، 2009 .
- 5- إلهام شميلي ، واقع تطبيق وظائف الإلكترونية في المؤسسات الإقتصادية - دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية لسكيكدة ، مجلة العلوم الإقتصادية و التسيير و العلوم التجارية ، المجلد 12 / العدد 01 ، 2019 .
- 6- بشير عباس ، الخدمات الإلكترونية بين النظرية و التطبيق مدخل إستراتيجي ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، 2004 .
- 7- بوزيد غلابي ، مفهوم المؤسسة العمومية ، مذكرة ماجستير ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، جامعة العربي بن مهدي ، أم البواقي 2010، 2011.
- 8- جيلالي بوزكري ، طيباوي أحمد ، أثر تطبيق مبادئ الإدارة الإلكترونية على الوظائف الإدارية للمؤسسات ، مجلة الإقتصاد الحديث و التنمية المستدامة ، المجلد 02 ، العدد 01 ، 2019 .
- 9- حازم خميس أبو سمرة ، دور الخصائص الريادية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي ، كلية الإدارة و القيادة ، جامعة الأقصى بغزة ، 2017 .

- 10- حسين طاهري ، القانون الإداري للمؤسسات الإدارية ، دار الخلدونية للنشر و التوزيع ، الجزائر ، 2002 .
- 11- حسين محمد الحسن ، الإدارة الإلكترونية - المفاهيم ، الخصائص ، المتطلبات ، الأردن ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، 2011
- 12- حسين محمد الحسن ، الإدارة الإلكترونية - المفاهيم ، الخصائص ، المتطلبات ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2011 .
- 13- خوخاوي عائشة ، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الجماعات ، مجلة الإدارة و التنمية للبحوث و الدراسات ، 2022 .
- 14- رحمة زعيمي ، أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية من منظور بطاقة الأداء المتوازن ، دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة ، دراسة ماجستير في علوم التسيير ، تخصص التسيير الإستراتيجي للمنظمات ، بسكرة ، 2010 .
- 15- رشاد خيضر وحيد الدايني ، أثر الإدارة الإلكترونية و دور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة ، دراسة تطبيقية في مصرف الرافدين (حالة دراسية) ، قسم إدارة الأعمال ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، 2010 .
- 16- زيد منير عبوي، إدارة المؤسسات العامة و أسس تطبيق الوظائف الإدارية عليها ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، 2010 .
- 17- سارة بن غيدة ، أثر الإدارة الإلكترونية على أداء البنوك ، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الإقتصادية ، جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي ، 2018 .
- 18- سعد غالب ياسين ، الإدارة الإلكترونية ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، 2010 .
- 19- سليمة بن حسين ، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمات الإدارية ، المجلة الجزائرية للأمن و التنمية العدد السابع ، 2014 .

- 20- سمير عماري ، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي ، أطروحة دكتوراه تخصص علوم التسيير ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، 2018 .
- 21- شاوي صباح ، أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مذكرة ماجستير ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، الجزائر ، 2010 .
- 22- شوقي شادلي ، أثر إستخدام تكنولوجيا المعلومات و الإتصال على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2007 .
- 23- صابر خفاجة ، فاطمة عوض ، أسس و مبادئ البحث العلمي ، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية ، الإسكندرية ، 2002 .
- 24- صباح ترغيني ، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين ، رسالة ماجستير ، جامعة بسكرة ، 2011 .
- 25- عاشور عبد الكريم ، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية و الجزائر ، مذكرة لنيل الماجستير جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2010 .
- 26- عائشة بنت أحمد الحسين ، شذا بنت عبد المحسن ، أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي ، المجلة العالمية لقطاع كليات التجارة ، جامعة الأزهر ، العدد العاشر ، 2013 .
- 27- عائشة خوخاوي ، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الجماعات المحلية ، مجلة الإدارة و التنمية للبحوث و الدراسات ، 2022 .
- 28- عائشة يوسف الشميلي ، برنامج تحسين الأداء ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2017 .
- 29- عبد الحكيم أحمد الخزامي ، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين : تحسين الأداء ، الطبعة 3 ، مكتبة ابن سينا ، القاهرة ، 1999 .
- 30- عبد الصمد سميرة ، أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الحاج لخضر باتنة ، 2008 .

- 31- عبد المليك مزهودة ، الأداء بين الفعالية و الكفاءة ، مجلة العلوم الإنسانية جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، العدد 01 ، نوفمبر 2001 .
- 32- عبيدات ذوقان ، البحث العلمي ، مفهومه و أدواته و أساليبه ، دار مجدلاوي ، عمان ، الأردن ، 1982 .
- 33- عريوة محاد ، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس و تقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعة الغذائية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، قسم العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة فرحات عباس ، سطيف 2011،2012 .
- 34- عشة عبد العزيز سلمى ، حازم أحمد فراونة ، دور الإدارة الإلكترونية في ترقية أداء الجماعات المحلية في الجزائر ، دراسة وصفية على ضوء مشروع الجزائر الإلكترونية ، مجلة معارف العلوم القانونية و الاقتصادية ، 2022 .
- 35- علاء عبد الرزاق السالمي ، شبكات الإدارة الإلكترونية ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، 2005 .
- 36- علاء فرج طاهر ، الحكومة الإلكترونية بين النظرية و التطبيق ، دار الرياie للنشر و التوزيع ، عمان ، 2010 .
- 37- عمار بوحوش ، منهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1999 .
- 38- عمار عوابدي ، القانون الإداري الجزء الأول ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2005 .
- 39- فضيلة خلفون ، رياض بوريش ، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء الجماعات المحلية ، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه ، جامعة صالح بونيندر قسنطينة ، 2020 .
- 40- كمال بغداد ، النظام القانوني للمؤسسة العامة المهنية في الجزائر ، مذكرة ماجستير ، كلية الحقوق ، جامعة الجزائر يوسف بن خدة 2011،2012 .
- 41- المرسوم التنفيذي 99-05 مؤرخ في 1999/04/04 يتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي ، الجريدة الرسمية العدد 24 ، بتاريخ 1999/04/07 .

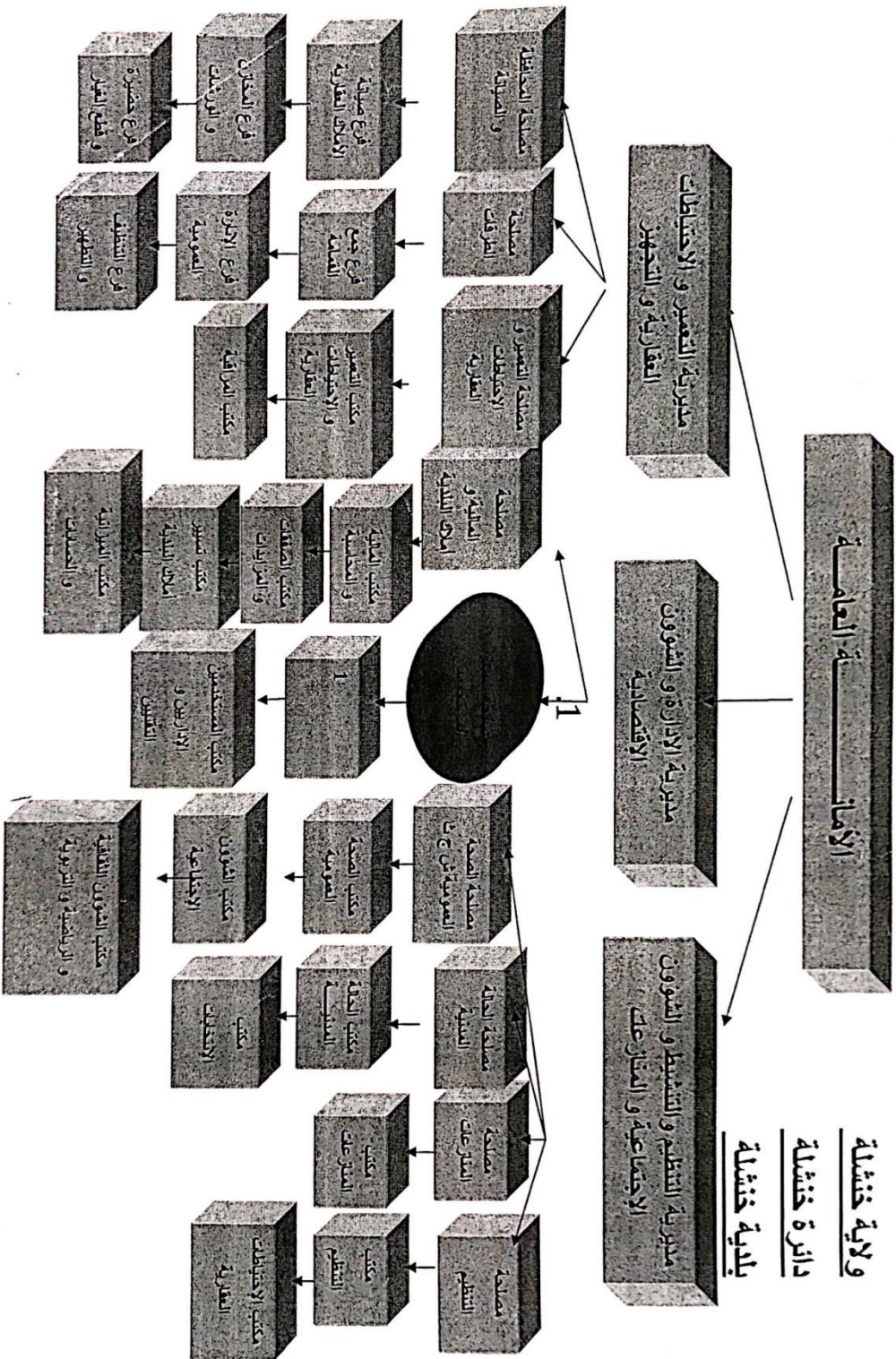
- 42- المرسوم التنفيذي رقم 11-397 مؤرخ في 24/11/2011 ، المتضمن القواعد الخاصة بتسيير المؤسسة العامة ذات الطابع العلمي و الثقافي و المهني ، الجريدة الرسمية ، العدد 66 ، بتاريخ 04/12/2011 .
- 43- مسغوني منى ، البعد الاستثماري للكفاءات و دوره في تحسين أداء المؤسسات ، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ، العدد الرابع ، 2014 .
- 44- مصطفى يوسف كافي ، الإدارة الإلكترونية ، دار مؤسسة رسلان للطباعة و النشر و التوزيع ، سوريا- دمشق ، 2011 .
- 45- منى سليمان الذيباني ، الرشاقة التنظيمية مدخل للتحسين المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية ، مجلة كلية التربية ، جامعة المنصورة ، العدد 110 ، 2020.
- 46- موسى عبد الناصر ، محمد قرشي ، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري لمؤسسات التعليم العالي ، جامعة بسكرة ، الجزائر ، مجلة الباحث العدد 09 ، 2011 .
- 47- نادية إبراهيم السيد هندي ، الإدارة الإلكترونية و إشكالية التداخل بينها و بين الحكومة الإلكترونية ، كلية الدراسات الإقتصادية و العلوم السياسية ، جامعة الإسكندرية ، 2017 .
- 48- ناصر لباد ، الأساسي في القانون الإداري ، دار المجد للنشر و التوزيع ، الجزائر 2011 .
- 49- نبيل سعد خليل ، إدارة المؤسسات التربوية في بداية الألفية الثالثة ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، 2014 .
- 50- نجم عبود نجم ، الإدارة الإلكترونية : الإستراتيجية و الوظائف و المشكلات ، دار الشروق ، الرياض ، 2004 .
- 51- ندى إسماعيل الجبوري ، أثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء الوظيفي ، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية العدد 22 ، 2009 .



قائمة الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

الهيكل التنظيمي لبلدية خنشلة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

السيد رئيس المجلس الشعبي البلدي

بلدية خنشلة

إلى السيد مدير التقنين و الشؤون

العامة لولاية خنشلة

تحت إشراف السيد رئيس الدائرة

ولاية: خنشلة

دائرة: خنشلة

بلدية: خنشلة

رقم:/2023

الموضوع/ إحصائيات شهر نوفمبر لرخص السياقة البيومترية

المرجع/ مراسلة رقم 73/م ت ش ع /2021

تبعاً للمراسلة المشار إليها في المرجع أعلاه و المتعلقة بإحصائيات شهر نوفمبر لرخص السياقة البيومترية يشرفني أن أوافيكم بالإحصائيات التالية وفقاً للجدول التالي:

المجموع	تحويل رخصة عسكرية إلى مدنية	تحويل رخصة سياقة أجنبية إلى جزائرية	تجديد	إصدار أول مرة
365	6	0	258	101

ع/رئيس المجلس الشعبي البلدي

خنشلة في: 2023/01/02



Dossier et suivi

Pièces à fournir

Formulaire

Normes des photographies

Suivi de la demande

Renouvellement du passeport

Suivi de la demande d'un passeport biométrique

Pour vous renseigner sur votre demande du passeport biométrique, veuillez introduire les informations requises

Vous avez déposé votre demande * : En algerie A l'étranger

Numéro de la demande * :



Wilaya de dépôt * :

CA/Daira de dépôt * :

Date de naissance * :

[Recharger](#)

hijFXN



Université Abbes Laghrou - Khanchela
Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences gestion

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'enseignement Supérieur et De la Recherche Scientifique
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



جامعة عباس لغزور خنشلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الرقم 44/2023
2023/2023

استمارة تقييم المتربص (ة)

الإسم و اللقب : بوحوية رانيا / بن عمران بنية

تاريخ الميلاد: 1998/01/17 // 1998/12/02

رقم التسيير: 181834057441 / 171834065737

عنوان السكن: مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسات العمومية

مكان التبرص: بلدية خنشلة

فترة التبرص من: 3/5/2023 إلى: 18/5/2023

ملاحظة	العلامة	عناصر المواظبة
	04/...04/...	المواظبة
	04/...04/...	المباراة
	04/...04/...	المعارف التطبيقية
	04/...04/...	قدرة العمل
	04/...04/...	العلاقة مع العمل
	04/...04/...	العلامة النهائية
	20/...04/...	

ملاحظات أخرى:

