الإدارة الإلكترونية وطبيعة الأداء التنظيمي بالبلدية في الجزائر

– قراءة تحليلة نقدية–

E-management and the nature of organizational performance at municipality in Algeria

- Analytical and critical reading –

كريمة عبة*	رشيدة سبتي
كلية علوم الإعلام والاتصال –جامعة الجزائر3 – الجزائر	كلية علوم الإعلام والاتصال –جامعة الجزائر3 – الجزائر
Abba.karima@univ-alger3.dz	sebti.rachida@univ-alger3.dz

تاريخ الاستلام: 2020/10/30 تاريخ القبول: 2021/07/10

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى معالجة إشكالية الإدارة الإلكترونية، مع توضيح علاقتها بمؤشرات الأداء التنظيمي بالبلدية في الجزائر، و ذلك باعتماد منهج تحليلي نقدي، لتصل الدراسة في الأخير إلى نتائج رئيسية مفادها أن الإدارة الإلكترونية تصنف ضمن النظم الجديدة لتحسين الأداء التنظيمي بالبلدية في الجزائر، وجود استجابة إيجابية لهذه الأخيرة اتجاه تنفيذ المخطط الاستراتيجي لتوظيف هذا النمط الإداري الجديد، تسجيل تقدم ملحوظ في توظيفها لآليات الإدارة الإلكترونية ما انعكس إيجابا على كفاءة وفعالية أدائها التنظيمي عبر جميع مستوياتها، بالإضافة إلى التماس تفعيل الإدارة الإلكترونية لمفهومي الديمقراطية و اللامركزية على مستواها.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإلكترونية؛ الأداء التنظيمي؛ المرفق العام؛ البلدية.

Abstract

This study aims to treat the problematic of E- management, with an explanation of its relation with indicators of organizational performance at municipality in Algeria, by adopting a critical analytical method, to reached the study at the end to major results that the E-management is classified within the new systems to improve the organizational performance at municipality in Algeria, the presence of a positive response for this latter towards the implementation of the strategic plan for the employment of this new management pattern, a notable progress in its employment of E- management mechanisms, What positively reflected on efficiency and effectiveness of its organizational performance across all its levels, in addition to activating the E-management of democracy and decentralization at its level.

Keywords: **E-Management; Organizational performance; Public Utility; Municipality.**

مقدمة:

* المؤلف المرسل: **كريمة عبة**، الإيميل: abba.karima@univ-alger3.dz

أصبح مفهوم الأداء التنظيمي أكثر أهمية في القطاع العام، ما يفسره وجوده على رأس جدول أعمال الحكومات، المطالبة اليوم بتصميم أنظمة لإدارة الأداء التنظيمي بالمرافق العامة على وجه العموم، والبلديات على وجه الخصوص، لتعكس أولوياتها التي تمكنها من صياغة خطط استراتيجية تضمن لها سرعة التجاوب والتكيف مع المتغيرات البيئية، الاقتصادية منها والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية والتعليمية، للوصول إلى أهدافها المسطرة.

وقد برزت الإدارة الإلكترونية في الأفق، كآلية جديدة لإدارة الأداء التنظيمي بالبلديات، حيث تشتمل على أساليب إدارية وطرق تسيير رقمية متنوعة، تمكن الموظفين الذين يحسنون استغلالها من رفع كفاءتهم المهنية، من أجل إحداث التطوير التنظيمي الشامل، الذي ينعكس لا محالة على أولى الأهداف الاستراتيجية للبلديات، المتمثل في تقديم خدمات عمومية ذات جودة عالية، ترتقي إلى مستوى تطلعات المستفيدين منها.

لذا في إطار الاستفادة من مؤشرات الأداء التنظيمي بالبلديات، تسعى الدول إلى رقمنة كل عملياتها الإدارية والتنظيمية عبر جميع مستوياتها من مكاتب فروع، مصالح، ومديريات، لتصبح بذلك فاعل تنموي ذو صورة إيجابية لدى المواطنين. يمتاز بمرونة عالية في الاستجابة، ومتوجه أكثر نحو لامركزية الإدارة، شفافية التعامل، وديمقراطية التواصل.

و بما أن تحقيق البلدية لآفاق التنمية المحلية، يتوقف على مدى كفاءتها وفعاليتها، المرهونة اليوم بمدى نجاح مشروع رقمنة جهازها الإداري، جاءت هذه الدراسة لمعالجة دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء التنظيمي بالبلدية في الجزائر، من خلال تقديم تحليل نقدي شامل لواقع تطبيقها هذا النظام الإداري الجديد، المندرج ضمن برنامج عصرنة المرفق العام الخدماتي، مع طرح أهم العراقيل المواجهة لتنفيذ استراتيجيته، لمعرفة مستوى تقدم البلدية الجزائرية في عملية توطينه، لتكشف لنا الدراسة في الأخير عن أهم المداخل التكنولوجية المقترحة لتطوير الأداء التنظيمي بالبلدية في الجزائر، للوصول إلى أهداف الحكومة الاستراتيجية بنجاح.

ويتمخض عن هذه الدراسة طرح إشكالية مفادها:

كيف يساهم تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية في إدارة الأداء التنظيمي بالبلدية في الجزائر؟

إن الإجابة على الإشكالية السابقة الذكر، تستدعي التعرض للنقاط التالية:

1- أساسيات الإدارة الإلكترونية.

2- واقع تفعيل نظام الإدارة الإلكترونية بالبلدية في الجزائر.

3- دور الإدارة الإلكترونية في إدارة الأداء التنظيمي بالبلدية في الجزائر.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في النقطتين التاليتين:

1- التركيز على مفهوم الإدارة الإلكترونية، مع الإشارة إلى أساسياتها المهمة في مجال تطوير النظام الإداري، ومنهجية العمل التنظيمي بالبلدية على وجه العموم و البلدية في الجزائر على وجه الخصوص.

2- الكشف عن سيرورة الأداء التنظيمي بالبلدية في الجزائر في ظل نظام الإدارة الإلكترونية الجديد.

أهداف الدراسة:

تحدد الباحثة أهداف هذه الدراسة في الآتي:

1- عرض، تحليل، و نقد واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية بالبلدية في الجزائر.

2- تحديد أهم العوائق الميدانية المعرقلة لتطبيق الإدارة الإلكترونية و المخلة بالأداء التنظيمي بالبلدية في الجزائر.

3- إبراز المداخل التكنولوجية المساعدة على تطوير الأداء التنظيمي بالبلدية في الجزائر.

منهج الدراسة:

لمعالجة مشكلة البحث تم الاعتماد على المنهج التحليلي النقدي، باعتباره الأنسب لطرح قضايا الموضوع ومناقشتها، كما يمكننا من التعمق في حيثياتها، بغية فهم العلاقات الموجودة بين عناصرها، بمعنى تقديم قراءة تحليلية نقدية شاملة و دقيقة لواقع تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية بالبلدية في الجزائر، للكشف عن كيفية تأثير آلياته الجديدة على طبيعة أدائها التنظيمي ، و أهم العوائق المواجهة له.

1. أساسيات الإدارة الإلكترونية:

1. 1 مفهوم الإدارة الإلكترونية:

غيرت الإدارة الإلكترونية الطريقة التي يعمل بها المرفق العام، بعد أن طالت كل جوانب العمل التنظيمي داخله بلا استثناء، لتشمل بذلك جميع ممارساته، محولة إياها إلى عمليات إلكترونية، ترتبط ارتباطا مباشرا بالتقدم الحاصل في مجال التكنولوجيا الرقمية.

إذ يرد في تعريف الإدارة الإلكترونية أنها " تلك العملية الإدارية القائمة على الإفادة من الإمكانات المتميزة للأنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه، والرقابة على الموارد، والقدرات الجوهرية للمنظمة والآخرين بدون حدود، من أجل تحقيق أهدافها". (نجم،2004، ص27)

كما تعني في تعريف آخر أنها" استغلال الإدارة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتسيير وتحسين وتطوير العمليات الإدارية المختلفة داخل المنظمات". (الفتاح، 2003، ص 23)

ومنه نفهم أن الإدارة العمومية الإلكترونية هي الإدارة التي تقوم على التكنولوجيا الرقمية، من عتاد الحاسوب، البرمجيات، شبكات الاتصالات، والمهارات والخبرات البشرية، كأهم الركائز في ممارسة مهامها، من تخطيط، تنفيذ، متابعة، تقييم، وتحفيز، ما يزيد من مقدرتها على التطوير، التجديد، والإبداع، لتواكب بذلك متطلبات بيئتها الداخلية والخارجية.

1. 2 خصائص الإدارة الإلكترونية:

تتمثل خصائص الإدارة الإلكترونية في أبرز النقاط التالية:

- أنها إدارة بلا ورق: حيث تعتمد على البريد الإلكتروني والأرشيف الإلكتروني والرسائل الصوتية والأدلة والمفكرات الإلكترونية ونظم المتابعة الإلكترونية.
- إدارة بلا مكان: والتي تقوم على الاجتماعات والمؤتمرات الإلكترونية، واستخدام التيلفون المحمول والعمل عن بعد والتعامل مع المؤسسات الافتراضية.
- إدارة بلا زمان: تعمل على مدار اليوم والأسبوع والشهر والسنة ولا تتقيد بحدود زمنية.
- تقوم بالاعتماد على النظم المتطورة: والبعد عن التنظيمات الجامدة. حيث المؤسسات الشبكية والذكية والتي تقوم على أساس المعلومات والمعرفة.
- إدارة الملفات والوثائق بدلا من الحفظ والكتابة.
- استخدام البريد الإلكتروني والصوتي بدلا من الصادر والوارد.
- تتميز بالابتكارية والعالمية والاعتماد على المعرفة كأساس لتنفيذ الأعمال.
- تهتم باكتشاف المشاكل بدلا من حلها.
- التركيز على الإجراءات التنفيذية والإنجازات. (رضوان، 2013، ص ص 20، 21)

لكن ما يزيد من فعالية الإدارة الإلكترونية داخل المرفق العام، هي القدرات البشرية، المالية، والأمنية، التي تضمن تطوير هذه الإدارة، التحكم فيها و ترسيخ مبادئها، لذا من مهام البلديات

في الجزائر، العمل على تنمية الوعي المعلوماتي الرقمي للموظفين، إضافة إلى معالجة النقائص المتعلقة بالإطار المالي و الأمني فيما يخص الاستثمار في التقنيات الإلكترونية، للارتقاء إلى مستوى البلديات الرقمية المتطورة، مثل البلديات في دبي، التي أصبح تعاملها مع مستخدميها من المواطنين، إلكتروني 100%، لتجاوزها الحدود البشرية، المالية، و الأمنية...الخ.

1. 3 أهداف ومكاسب الإدارة الإلكترونية بالمرفق العام:

جاءت الإدارة الإلكترونية في المرفق العام على وجه العموم، والبلديات على وجه الخصوص بمجموعة من الأهداف تتلخص في النقاط التالية:

1- إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية.

2- تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها مع إعطاء دعم أكبر في مراقبتها.

3- تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة.

4- تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها.

5- تقليل أوجه الصرف في متابعة عمليات الإدارة المختلفة.

6- توظيف تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم وبناء ثقافة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين.

7- توفير البيانات والمعلومات للمستفيدين بصورة فورية.

8- التعلم المستمر وبناء المعرفة.

9- زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا ومتابعة وإدارة كافة الموارد. (رضوان، 2013، ص04)

10- التطور السريع في أساليب و تقنيات إدارة الأعمال.

11- تحسين الخدمات المستمرة.

12- تحسين مشاركة الموظفين.

13- ضبط الأداء وفق مواصفات معينة.

14- ترشيد استخدام الموارد، حيث يمثل التحول إلى التعامل إلكترونيا عاملا مهما في تحسين مستوى الخدمة للمواطنين و ترشيد استخدام الموارد، و ضبط الأداء وفق المواصفات الفنية والقانونية و النظم الإدارية المعتمدة.(بن مرزوق، قرقاد، 2018، ص 37)

أدت إفرازات تكنولوجيا المعلومات والاتصال، بانتقال الإدارة العمومية من إدارة تقليدية إلى إدارة إلكترونية، خاصة بعدما أعادت هيكلتها وفق البعد التكنولوجي الجديد، المطلوب من البلدية

بالجزائر انتهاجه فوريا، حتى تتمكن من تسيير شؤونها الداخلية والخارجية وفق نظام الرقمنة الشامل، تمهيدا لتنفيذ مشروع الحكومة الإلكترونية، الذي يعكس تقدم الدول في خدمة المصلحة العامة.

2. واقع تفعيل نظام الإدارة الإلكترونية بالبلدية في الجزائر:

2. 1 تعريف المرفق العام:

إن المرافق العمومية ما هي إلا أكبر اختراع للحضارة والإنتاج الإنساني وهذا حسب "ماكس ويبر Max weber"، لذا نجدها تحتل مكان الصدارة من اهتمامات كافة الدول والمجتمعات، لاعتبارها المسؤولة عن تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة. وغالبا ما يلجأ الفقه والقضاء في تحديد مفهوم المرفق العام إلى اعتماد معيارين أساسيين هما المعيار العضوي، والمعيار الموضوعي.

إذ يتحدد مفهوم المرفق العام في كل نشاط تقوم به الهيئات العامة إشباعا لحاجيات عامة (المفهوم الموضوعي – المادي)، أو الهيئة العامة أو الجهاز أو التنظيم الذي يتولى ذلك النشاط (المفهوم العضوي – الشكلي).(بعلي الصغير، 2005، ص 21)

أيضا يرى آخرون في المرفق العام ذلك الكيان الاجتماعي المنبثق من الدولة، و الذي يعمل على تحقيق أهدافها و فق السياسات المحددة بكفاءة و فعالية من خلال الفعاليات الإدارية. (حجازي، 2002، ص 344)

كما يتحدد مفهوم المرفق العام في ذلك:

- الجهاز أو البنية التي تخضع للإرادة السياسية، تندرج تحت نظام قانوني معين، تشارك في الخدمة العامة، و تمول كليا أو جزئيا من موارد الميزانية التي تعينها أو تفرضها السلطات العامة نيابة عنها.
- النشاط الذي تقوم بتقديمه هيئات عمومية، تحقق من ورائه منفعة عامة تلبي حاجات المواطنين اليومية، كضمان الأمن أو السيادة عبر مؤسسات (الدفاع، الشرطة، العدالة...)، تلبية احتياجات اقتصادية واجتماعية (كالأشغال العامة، التخطيط الحضري للاتصالات، التعليم، الصحة، الثقافة، الرياضة، المساعدة الاجتماعية...)، تحقيق المصلحة العامة باستخدام أساليب السلطات العامة، الالتزام بالطابع غير الربحي.(proulex,2011)

وبالتالي يدل المرفق العام، على المشروع التابع للدولة، الذي يهدف إلى العمل على رفع مستوى الجانب التنموي للمجتمعات، عبر تقديم خدمات متنوعة من شأنها تسيير الشأن العام.

2.2 تعريف البلدية:

تعرف البلدية على أنها جزء من التراب الوطني، يعيش فيه الأشخاص الذين يمثلون مجموعة من السكان تربطهم صلات القرابة والتعاون في مختلف النشاطات لتبادل المنفعة في شتى الميادين. (بن سمشة، 2018، ص 132)

كما يرد تعريف البلدية في قانون الجماعات الإقليمية الجزائري من خلال المادة الأولى، التي تشير إلى أن البلدية هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة. وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة . (رئاسة الجمهورية، 2012، ص 05)

وعليه فإن البلدية هي ذلك المرفق العمومي الإداري، الذي يترأس إدارته رئيس المجلس الشعبي البلدي، ويكفل تسييره الأمين العام، ويضاف لذلك أنها واحدة من المرافق ذات الطابع الخدماتي، المسؤولة عن تقديم خدمات عمومية مجانية لفائدة الصالح العام.

2. 3 أسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية على مستوى البلدية في الجزائر:

استدعت الاستجابة للمتطلبات الاجتماعية للمواطنين اليوم، تغيير الإدارة التقليدية بالبلدية، بإدارة حديثة أكثر تطورا، تعتمد على أساليب إدارية عصرية تكفل تقديمها لخدمة عمومية في أقصر وقت، وأقل تكلفة ممكنة، تماشيا مع مستلزمات الوقت الراهن، الذي يفرض على الجهات المعنية تطوير الإدارة العمومية، و ذلك بتشجيع إقبالها على التعامل مع التقنية و تكوين اتجاهات إيجابية نحوها، لأنها أصبحت تمثل عنصرا لا غنى عنه في الإدارة العمومية، لاعتبارها عامل نجاح هذه الأخيرة، و سبيلها لتحقيق أقصى استفادة من الإمكانيات المستقبلية.

فالتحول إلى الإدارة الإلكترونية ليس درباً من دروب الرفاهية وإنما حتمية تفرضها التغيرات العالمية، ففكرة التكامل والمشاركة وتوظيف المعلومات أصبحت أحد محددات نجاح البلدية الجزائرية. وقد فرض التقدم العلمي والتقني والمطالبة المستمرة برفع جودة المخرجات وضمان سلامة العمليات، كلها من الأمور التي دعت إلى التطور الإداري نحو الإدارة الإلكترونية، ويمكن تلخيص الأسباب الداعية للتحول الإلكتروني للبلدية بالجزائر في النقاط التالية:

1- الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة الأعمال.

2- القرارات والتوصيات الفورية والتي من شأنها إحداث عدم توازن في التطبيق.

3- ضرورة توحيد البيانات على مستوى البلدية.

4- صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء.

5- ضرورة توفير البيانات المتداولة للعاملين في البلدية.

6- التوجه نحو توظيف استخدام التطور التكنولوجي والاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات.

7- حتمية تحقيق الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل. (رضوان، 2004، ص 5)

بحيث شهدت الجزائر منذ 1988 إلى غاية يومنا هذا، اهتماما متزايدا بتطبيق نظام الإدارة الإلكترونية على مستوى البلدية، وهو ما تشير إليه مجهودات الدولة المستمرة في إرساء قواعد هذا النظام الجديد، من خلال المشروع الأخير المقدم في 22 مارس 2020، من طرف وزير المؤسسات الصغيرة والمؤسسات الناشئة واقتصاد المعرفة، المتضمن لضرورة رقمنة الإدارة العمومية تحت شعار "مبادرة التحول الرقمي"، والمقترح تطبيقه على البلديات على وجه الخصوص لعدة أسباب نذكر منها:

1- رقمنة كل التعاملات الإدارية بالبلدية.

2- تعميم قواعد البيانات على أساس رقم التعريف الوطني.

3- تحديث شبكة الأنترنت للربط بين وزارة الداخلية و الجماعات المحلية و البلديات.

4- تمكين المواطنين من الاستفادة من مختلف خدمات البلدية إلكترونيا.

وفي ظل عرض المشروع أبدت الحكومة الجزائرية موافقتها على الاقتراحات المقدمة، كما طلب من الجهات المعنية الإسراع في تعميم الرقمنة لتسهيل الأخذ بأساليب التسيير العصري للبلدية وإدخال الشفافية الكاملة على مكاتبها، فروعها، مصالحها، ومديرياتها، التي أبدت تجاوبا إيجابيا مع فكرة المشروع المقترح، ما جعلها تسجل مؤخرا تقدما ملحوظا في تطبيق هذا النظام وتفعيله.

2. 4 المعيقات الميدانية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالبلدية في الجزائر:

إن تطبيق البلدية في الجزائر لنظام الإدارة الإلكترونية والتفاعل معها دون تخطيط وتنظيم مسبق متأن ومدروس، أظهر بعض المعوقات تتمثل كالتالي:

2. 4. 1 المعوقات الإدارية:

نسجل ضعف اهتمام الإدارة العليا بتقييم و متابعة تطبيق الإدارة الإلكترونية، إلى جانب غياب التنسيق بين الأجهزة و الإدارات الفرعية ذات العلاقة بنشاط المنظمة التي تمتلك نفس الأنواع من الأجهزة و البرمجيات، إضافة إلى تعقد في بعض الإجراءات الإدارية وانعدام المرونة فيما يخص توظيف هذا النظام، النقطة التي تم التأكيد عليها في كتاب(بن مرزوق، قرقاد، 2018، ص141) و هي أن المؤسسات العمومية غالبا ما تشهد تعقيد في الإجراءات الإدارية، و افتقار إلى اللوائح و التشريعات المنظمة لتنفيذ برامج الإدارة الإلكترونية.

2. 4. 2 المعوقات البشرية:

تقر الاستطلاعات الميدانية التي تم إجراءها بالبلدية في الجزائر، بأن بعض التقنيات المعلوماتية كنظم المعلومات، قواعد البيانات، أجهزة البصمة الإلكترونية...الخ، حديثة على قلة من الموظفين، مما ولد لديهم الخوف في التعامل معها، إلى جانب تسجيل نقص الثقافة الرقمية والمعلوماتية لدى البعض، ما يعني عدم كفاءة هؤلاء، حيث أنهم لا يعلمون شيئا عن وسائل الاتصال الإلكترونية بأنواعها، و غير متخصصين في مجال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال (فتوح جمعة،2014، ص ص 78،79)، ملاحظة أيضا قلة الوعي بالفوائد المرجوة من توظيف آليات الإدارة الإلكترونية، و هو ما يتفق مع ما ذهب إليه كافي مصطفى (كافي، 2012، ص75) في حديثه عن معوقات الإدارة الإلكترونية، كما نسجل أيضا عدم توفر التدريب المتخصص بشكل كافي، في نظم المعلومات، هندسة الشبكات، والبرمجة، نظرا للخلفيات المسيرة لعملية التدريب، زيادة إلى عزوف الكفاءات المتميزة كالمهندسين والتقنيين ...في الإعلام الآلي، عن العمل بالبلدية لقلة الحوافز المادية.

4.2. 3 العوائق التقنية:

تأتي مشاكل صيانة الأجهزة و ما يعتريها من صعوبات في الدرجة الأولى حسب نتائج الاستطلاعات الميدانية لأنها تحتاج إلى مخصصات مالية كبيرة، والتي تعرف ارتفاعا مع الوقت حسب ما ورد في كتاب (الزعارير، الطالب، 2020، ص 229)، ضف إلى ذلك الافتقار لبعض الأجهزة التكنولوجية اللازمة لتنفيذ الأداء التنظيمي بالبلديات، نتيجة وضعها الاقتصادي المتدهور في الآونة الأخيرة، كما تعرف البلديات كثرة الأجهزة المعطلة، بسبب تقادم أغلبيتها، دون أن ننسى موضوع الربط الكلي للبلديات بشبكة الانترنت، حيث مازالت تقتصر على مصلحة دون الأخرى لوجود خلفيات إدارية تحكمها.

2. 4. 4 العوائق المالية:

وهو ما يتعلق بالتمويل، حيث تشهد البلديات في الجزائر قلة الموارد المالية اللازمة لتوفير البنية التحتية لنظام الإدارة الإلكترونية بالشكل المطلوب، إضافة إلى وجود محدودية في المخصصات المالية الموجهة لتدريب موظفي البلديات في مجال الهندرة (الهندسة الإدارية) وفق هذا النظام الإداري الجديد، طبعا نتيجة الوضع الاقتصادي المتدهور التي تمر به الجزائر على وجه العموم والبلديات على وجه الخصوص، مع التأكيد على سوء تسيير الموارد المالية المخصصة لإنشاء هذا النظام .وبالإضافة لما ورد في كتاب (حسن، ع، ق، 2000، ص 32) نقول أن العائق المالي بات يشكل، هاجسا عويصا أمام تنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية في المرافق العامة الخدماتية، نظرا لتأزم الوضع الاقتصادي العالمي من جهة، و عدم إيجاد الحلول البديلة لتوفير هذا المورد الضروري.

لكن رغم ذلك، نجد البلديات في الجزائر تسعى للتطوير والتغيير المستمر، لأنه من النادر أن نجد حالة تغيير لا تواجهها عوائق بل و مخاطر كبيرة في بعض الأحيان، لذا عليها أن تساهم في نجاح هذا المشروع، حتى تصل للاستغلال الجيد لمواردها في تحسين أدائها التنظيمي، الذي يمكنها من تقديم خدمات ذات جودة، تؤدي إلى رضا المواطنين، لأنه إذا لم يتم استيعاب وفهم وتطبيق مبادرات الإدارة الإلكترونية جيدا، فقد يكون ذلك سببا في إهدار الموارد و الفشل في تقديم الخدمات المفيدة، مما يؤدي إلى عدم رضا المواطنين.(ابراهيم السعيد مبروك، 2012، ص 384) لذا باشرت الحكومة الجزائرية مؤخرا في هذا الإطار، في عملية إصلاح البلديات، بصياغة مخطط استراتيجي يحرص على تفعيل توظيفها للمورد التكنولوجي في إدارة مختلف عملياتها التشغيلية، كما أسست الحكومة المرصد الوطني للمرفق العام، الذي يحرص على مراقبة تطبيقها لهذا المخطط، والحفاظ على مبادئه، من أجل تجسيد أهداف مشروع الحكومة الإلكترونية، بحيث تتلخص أهم أهداف هذا المخطط في العناصر التالية:

1- ضرورة تحديث أنظمة معلومات تضمن سير العمليات الإدارية و التنظيمية بالبلدية.

2- تسيير الموارد البشرية و حجزها في نظام المعلومات المخصص لهذا الغرض.

3- ضرورة استغلال نظام معلومات خاص بميزانيات و مالية البلدية، بالإضافة إلى إنشاء نظام معلوماتي يتعلق بمتابعة وضعيتها الاجتماعية و الاقتصادية.

4- توفير أجهزة الإعلام الآلي المعدة خصيصا لنظم المعلومات الجديدة، ومباشرة عملية ربط كل المستويات الإدارية للبلدية بهذا النظام.

5- أتمتة كافة الإجراءات الإدارية عبر فروع، مكاتب، مصالح، ومديريات البلدية، مع توظيف الكفاءات والكوادر المؤهلة لإدارة الجهاز الإداري، المالي والتنفيذي، وفق الصيغة الإلكترونية الجديدة.

6- حوسبة جميع الوحدات الإدارية بالبلدية، مع تسييرها بواسطة نظام معلوماتي موحد.

3. دور الإدارة الإلكترونية في إدارة الأداء التنظيمي بالبلدية في الجزائر:

3. 1 تعريف الأداء التنظيمي:

يعد الأداء التنظيمي من المتغيرات المثيرة للاهتمام والتي شغلت الكثير من الكتاب والباحثين إذ إنه **تحقيق المنظمة لأهدافها التي قامت بتحديدها في رسالتها من خلال إنفاق مستوى مقبول من الموارد التنظيمية، وذلك من أجل تحقيق هدف الاستمرارية والبقاء في الأجل الطويل للمنظمة.** وهو يعكس كلا من أهداف التنظيم والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة. وفي المعنى ذاته فقد عرف مفهوم الأداء التنظيمي بأنه **إنجاز للأهداف التنظيمية باستخدام واستثمار كامل الموارد والأصول بكفاءة وفاعلية** فيما يشير المعنى ذاته، أي الأداء التنظيمي على أنه محصلة أداء جميع الأفراد وفرق العمل في المهام والوظائف المختلفة في المنظمة، لذلك فإن نجاح المنظمة بصفة عامة يتأثر بشكل كبير بما يبذله هؤلاء الأفراد من جهد داخل العمل. (سلمان، 2016، ص 40)

و يعد الأداء التنظيمي أيضا **النتائج و الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها خلال فترة زمنية محددة.**(القحطاني، م، 2019،ص 35)

كما يعتبر الأداء التنظيمي **صورة لعمل المنظمة في تحقيق الأهداف التي بالطبع ستتأثر بالموارد التي تمتلكها المنظمة.**(harbani,2007.p176)

و نظرا لما جاء في تعريف الأداء التنظيمي، نستخلص المعادلة التالية:

الأداء التنظيمي الفعال = النشاط + النتيجة + كفاءة الموارد التنظيمية + مرونة البيئة التنظيمية.

لكن يستدعي فهم دور الإدارة الإلكترونية في دعم إدارة الأداء التنظيمي بالبلدية في الجزائر، تفسير العلاقة الموجودة بين المتغيرين، وذلك باستنتاج تأثير الإدارة الإلكترونية على مؤشرات إدارة الأداء التنظيمي الذي يتضح من خلال النقاط التالية:

3. 2 تأثير الإدارة الإلكترونية على تخطيط الأداء التنظيمي:

تمثل الإدارة الإلكترونية محورا مهما في الأداء التنظيمي، ومن ثم يصبح تصميم هذا الأخير متأثرا بالاختيار الصحيح للتقنيات المناسبة، وإدماج تلك التقنيات في خطة الأداء بما يسمح للفرد القائم بالعمل استيعابها وتفعيلها على وجهها الصحيح. (سلمان، 2016، ص 249)

فالإدارة الإلكترونية تساعد البلدية الجزائرية على تخطيط أدائها التنظيمي من خلال دعمها عن طريق:

- توفير كم هائل من المعلومات التي تشكل حجر الزاوية لعملية التخطيط.
- سهولة الوصول للمعلومات في الزمان والمكان المناسبين.
- توفر القدرة على التحليل بمساندة النظم المعلوماتية الإلكترونية.
- القدرة على التعرف على مختلف الإمكانات المتاحة للمرفق العام.
- القدرة على توفير معلومات مهمة من كل أطراف الخدمة والبيئة الخارجية بمرونة كبيرة. (مدحت، 2016، ص 107)

وانطلاقا من هذا التصور فإن نظام الإدارة الإلكترونية يلعب دورا حاسما في تسيير عملية تخطيط الأداء التنظيمي، المتضح من خلال إعادته التصميم الجذري للعمليات الوظيفية داخل البلدية الجزائرية، التي أصبحت تمتاز بالتدفق المستمر للمعلومات، المتبادلة بكل ديمقراطية وشفافية، وبمختلف الأساليب الاتصالية، بين مستوياتها الإدارية، بهدف إنجاز و تطوير العمليات التنظيمية، إلى جانب إتاحته نظم معلومات خبيرة، تساعد الموظفين على أداء الأعمال بشكل فعال و مرن، إضافة إلى زيادة وعيهم التنظيمي من خلال تقديمه لفكر معلوماتي رقمي يمكنهم من مواكبة آخر المستجدات المهنية، ما يساعدهم على مواجهة تحديات البيئة الداخلية الخارجية.

3. 3 تأثير الإدارة الإلكترونية على تنفيذ الأداء التنظيمي:

يتضمن التنفيذ الجيد لبرامج الأداء التنظيمي، قيام الموظفين بالأنشطة، المهام والمسؤوليات المطلوبة بحرفية وإتقان، الذي يتوقف في الوقت الراهن على التوظيف الأمثل للإدارة الإلكترونية باعتماد الأجهزة، شبكات الاتصالات، البرمجيات، والمهارات المناسبة والملائمة لطبيعة العمل،

التي تسهل تنفيذ الأداء التنظيمي، من خلال تقليل الوقت والجهد والتكلفة، ما يجعلها من الأدوات الضرورية لتحقيق مثلث الكفاءة.

ففي البلدية الجزائرية بات يبرز تأثير الإدارة الإلكترونية في عملية تقديم الخدمات للمواطنين، بالجودة المناسبة، من خلال الدقة، السرعة، و المرونة في تلبية طلباتهم، لتصبح بذلك الإدارة الإلكترونية محركا جديدا للأداء التنظيمي، لكي يمتاز بدقة المعلومات و سرعة تحويلها بين مختلف الأقسام و المستويات التنظيمية والإدارية بالبلدية، سرعة تحويل الإجراءات الإدارية إلى صيغة إلكترونية، ما يحقق لامركزية المعلومات والاتصالات، الاستخدام الأمثل للطاقات الفكرية للمورد البشري، و توجيهها نحو إنجاز خدمات إلكترونية ذكية و في نفس الوقت سهلة و بسيطة، تسهيل الأداء الاتصالي بأنواعه...الخ.

3. 4 تأثير الإدارة الإلكترونية على تقييم الأداء التنظيمي:

جاءت الإدارة الإلكترونية لتوفر طرقا لجمع معطيات التقييم وتحليلها ونقل النتائج بسرعة وسهولة (ستويل، 2002، ص294) كأن توفر برمجيات، أنظمة، وتطبيقات حسابية وإحصائية، مسؤولة عن جمع المعطيات المتعلقة بتقييم الأداء التنظيمي وتحليلها، إضافة إلى توفيرها للمعلومات اللازمة للتقييم بشكل دقيق وآني، مع إتاحة سرعة تبادل نتائج التقييم بين الجهات المعنية. لذا يجب على البلديات الجزائرية في الوقت الراهن استخدام آليات الإدارة الإلكترونية كنظم أساسية في عملية تقييم الأداء التنظيمي لمساعدتها في مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط المرغوب، من خلال:

أ-وضع التصرفات التصحيحية

ب-تحديد الانحرافات، وطرائق معالجتها للمشاكل التي تواجه تنفيذ أنشطتها وأعمالها، الأمر الذي يقلل من الأخطاء بأكبر قدر ممكن. (نوري، جمعة، 2013، ص 128)

إذ يعتبر تقييم موظفي البلدية الطريقة التي يتم من خلالها تقييم صلاحية الموظف لتولي مسؤولية محددة. ويعد تقييم الأداء جزء من التطوير التنظيمي، وهو عملية منهجية دورية لتقييم الأداء التنظيمي.

3. 5 الإدارة الإلكترونية ومراجعة الأداء التنظيمي:

إن الهدف من توظيف أساليب الإدارة الإلكترونية في مراجعة الأداء التنظيمي هو تمكين المسؤولين من أن يدققوا دوريا في مؤشرات كفاءته و فعاليته(أوبلنغر، كانتز، 2006،ص196)،

لكن غالبا ما تُعتبر عملية مراجعة الأداء التنظيمي أكثر الجوانب سوءًا، ونتائجها غير سارة في البلديات الجزائرية، لأنها لا تعتمد على توظيف التكنولوجيا بل تكتفي بالتعليقات، و الملاحظات غير الكافية، والتي لا تؤدي دائمًا إلى تحسين الأداء التنظيمي، لذا فإن أساليب الإدارة الإلكترونية تعمل على تعزيز عملية مراجعة الأداء التنظيمي من خلال دعم التعليقات، والملاحظات بالبيانات المرتبطة بسيرورة العمل، و التي تم جمعها في مرحلة التقييم بواسطة النظام الآلي، الذي يضمن أفضل ممارسات مراجعة الأداء التنظيمي.

ومن أساليب الإدارة الإلكترونية المستخدمة في عملية المراجعة الحديثة، نجد تكنولوجيا الاتصال عن بُعد مثل: عقد المؤتمرات عبر الفيديو، أو المؤتمرات عبر الإنترنت، أو الأدلة التفاعلية عبر الإنترنت، لإجراء اجتماع المراجعة الفعلية للأداء التنظيمي، كون المشرفين أصبحوا منفصلين جغرافيا عن مرؤوسيهم في غالبية الوقت، خاصة في البلديات، لذا فإن اعتماد هذه الوسائل يساعدهم في هذه الحالة على عملية المراجعة بتحديد مجالات القوة والضعف في الأداء التنظيمي بالتركيز على توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

3. 6 الإدارة الإلكترونية وتطوير الأداء التنظيمي:

تفرض الإدارة الإلكترونية بالبلديات بعض الترتيبات التنظيمية للسيطرة على الإمكانات والقدرات لتطوير الأداء التنظيمي، وذلك بإجراء تغييرات على مستوى:

أ- مدخل المهام:

يحصل التغيير في المهام عند حدوث تغيير في عمل أو نشاط ما، نتيجة استخدام تكنولوجيا جديدة، بهدف رفع مستوى نوعية العمل (الإغناء الوظيفي)، كون التكنولوجيا أحد جوانب الإغناء الوظيفي.

ب- مدخل الأفراد:

تسعى تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى تطوير الأداء التنظيمي من خلال تغيير طرق وأساليب العمل، وتستند هذه التقنيات إلى زيادة تقديم الخدمات الرقمية الإلكترونية من طرف العاملين عند تطوير بيئة العمل، كما تعمد إلى تغيير سلوكية الأفراد بشكل غير مباشر عبر تغيير مهاراتهم واتجاهاتهم وإدراكهم وتوقعاتهم. ذلك أن الاتجاهات والأداء والمهارات والتوقعات الجديدة تدفع وتشجع العاملين للبحث عن هياكل ومهام وتكنولوجيا مناسبة لتحقيق الغايات المنشودة. .(ناجي،2010، ص ص 503، 504)

وهناك الكثير من الطرق لتغيير سلوكيات واتجاهات العمل سواء كان ذلك على مستوى الأفراد أو الجماعات وحتى مستوى المنظمة ككل. والعديد من هذه الطرق ترد تحت مفهوم التطوير التنظيمي. والتطوير التنظيمي خطة استراتيجية بعيدة المدى تعني بدراسة وفهم وتغيير وتطوير قوة العمل في المنظمة بقصد زيادة فاعليتها، ومع أن التطوير التنظيمي يشمل الهيكل والتكنولوجيا والمهام إلا أن غرضه الأساس هو تغيير وتطوير الأفراد. ومن طرق التطوير التنظيمي المسوحات الميدانية، بناء فرق العمل، إدارة الصراع، تحسين علاقات العمل.

خاتمة:

إن الأداء التنظيمي من المفاهيم الحديثة، التي تناولتها الدراسات الإدارية والتنظيمية في الوقت الراهن، وذلك باعتباره مرتبطا ارتباطا وثيقا بكل من السلوك، الثقافة، الهيكل، والبيئة التنظيمية، فقد أشارت الدراسة إلى أهمية تركيز البلدية في الجزائر على إدارة أدائها التنظيمي، من خلال الاهتمام بكل عملياته التي يحددها الباحثون والخبراء الإداريون في مجموع النقاط التالية: التخطيط، التنفيذ، التقييم، المراجعة، والتطوير.

وفي إطار عملية العصرنة التي تشهدها البلدية الجزائرية، جاءت الإدارة الإلكترونية لتعيد تصميم إدارة أدائها التنظيمي، بإعادة هيكلة عناصره بشكل إيجابي، فبعد أن كانت تتم بطرق يدوية، أصبحت تتم بشكل آلي، إلكتروني، يساعد على بلورة المهام، العمليات، والأنشطة وفق البعد التكنولوجي الجديد، ولهذا أصبحت الإدارة الإلكترونية من ضروريات البلدية الجزائرية، التي تسهر على تقديم خدمات ذات جودة ونوعية للصالح العام.

- **نتائج الدراسة:**

تعتبر الإدارة الإلكترونية الركيزة الأساسية لتحسين إدارة الأداء التنظيمي بالبلدية في الجزائر، ويظهر هذا الدور في أهم النتائج المتوصل إليها، والتي تعرضها الورقة البحثية في مجموع النقاط التالية:

- إعادة هيكلة العمليات الإدارية والتنظيمية، فبعد أن كانت تتم الوظائف بالبلدية في الجزائر بطرق تقليدية، أصبحت تتم بشكل آلي إلكتروني، ساعدها على بلورة مهامها، وأنشطتها وفق البعد التكنولوجي الجديد.

- تحسن الرؤية لدى مسؤولي البلدية، أين تشكل لهؤلاء نظرة ومعرفة واسعة حول مجريات الأمور من خلال أنظمة الرقابة والمتابعة الإلكترونية الجديدة، كما زاد تفهم مسؤولي البلدية للأداء التنظيمي بوضوح أكثر.
- توضيح وتحديد العمل ومعاييره، فبعد أن اعتاد موظفو البلدية في الجزائر تدريجيا على التقنيات الحديثة زادهم إدراكا لقواعد العمل ضمن إطار الإدارة الإلكترونية.
- زيادة الدافع والحافز على الأداء التنظيمي، فقد فرض نظام الإدارة الإلكترونية وتيرة عمل داخل البلدية الجزائرية، نتيجة التسهيلات والخدمات العديدة التي قدمتها تقنياته الحديثة، التي جعلت من الموظفين يندفعون نحو إنجاز المهام والعمليات الإدارية بأكبر سرعة، أقل جهد، وأقل تكلفة.
- تحسن كفاءة موظفي البلدية في الجزائر نتيجة زيادة حس الثقافة الرقمية لديهم من جهة، وتوفر البلدية على التقنيات الحديثة التي ساعدتهم على ذلك من جهة ثانية.
- زيادة فاعلية عمليات التخطيط، التنفيذ، التقييم، المراجعة والتطوير للأداء التنظيمي.
- ارتفاع معدل الخدمات المقدمة بالبلدية مع ارتفاع جودتها ونوعيتها، تلبية لمتطلبات المواطنين المتشعبة.
- توجه البلدية الجزائرية نحو اللامركزية والشفافية في تبادل المعلومات، الاتصالات، والخدمات بأشكالها.
- زيادة وضوح الأهداف الاستراتيجية بالبلدية الجزائرية كون الإدارة الإلكترونية وجدت لهذا الغرض بالدرجة الأولى.
- وجود قواعد وقوانين صادرة عن وزارة الداخلية والجماعات المحلية في الجزائر، تضبط سيرورة نظام الإدارة الإلكترونية بالبلديات وفق المعايير المحددة.
- **توصيات:**

حتى تزيد البلدية في الجزائر، من كفاءة وفعالية أدائها التنظيمي، نقترح مجموعة من المداخل التكنولوجية لتطويره كالتالي:

- متابعة الإجراءات والسياسات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية بشكل مستمر.
- رصد الأداء التنظيمي في الوقت الحقيقي باستخدام أنظمة المراقبة الإلكترونية.
- إعادة تصميم الهيكل التنظيمي وفق نظام الإدارة الإلكترونية الجديد.

- التشجيع على التغيير التكنولوجي بتوجيه ثقافة البلدية نحو ثقافة الرقمنة.
- التحسين المستمر للقدرات والمهارات والمعارف التكنولوجية للموظفين (تنمية الوعي المعلوماتي الرقمي بالاستناد على الخبراء).
- إعادة إسناد الوظائف التقنية للموظفين ذوي الكفاءات المتخصصة في مجال المعلوماتية.
- تهيئة مناخ تنظيمي مساند للتجديد والتطوير.
- تخصيص ميزانية معتبرة لتوطين نظام الإدارة الإلكترونية وفق المعايير المحددة.

قائمة المراجع:

- **الكتب باللغة العربية:**

1- أوبلنغر ديانا جي، كاتز رتشارد إن، (2006)، تجديد الإدارة. ط1، تر: سميح أبو فارس، الرياض: العبيكان للنشر.

2- بعلي الصغير محمد، (2005)، القانون الإداري، الجزائر: دار العلوم للنشر و التوزيع.

3- بن سمشة، أمال، (2018)، الأداء البشري بالإدارة المحلية، ط1، (د.م.ن): مركز الكتاب العربي للنشر والتوزيع.

4- بن مرزوق عنترة ،قرقاد عادل، و آخرون،(2018) ، إدارة الموارد البشرية في عصر الإدارة الإلكترونية .عمان :مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع.

5-الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، رئاسة الجمهورية، قانون رقم 11-10 يونيو سنة: (2011). يتعلق بالبلدية.

6- حجازي محمد حافظ، (2002)، المنظمات العامة – البناء، العمليات، النمط الإداري-، القاهرة: دار طيبة.

7- حسن، عبد القادر عبد الله، (2000)، توطين تقنية المعلومات في دول مجلس التعاون: نحو إدارة مثلى"، السعودية: جامعة الملك فهد للبترول والمعادن.

8- الزعارير محمود، الطالب غسان، (2020)، الإدارة الإلكترونية لمنظمات الأعمال، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع.

9- زيدان، سلمان .(2016) .,تطوير التعليم الجامعي لتنمية المجتمعات في ضوء إدارة الجودة، عمان : مركز الكتاب الأكاديمي.

10- ستويل، دانييل، (2002)، المبيعات و التسويق و التحسين المتواصل، تر: اسعد كامل إلياس، الرياض: مكتبة العبيكان للنشر.

11- السعيد، مبروك ابراهيم، (2012)، إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب و النشر. (بتصرف)

12- فتوح جمعة، صفاء، (2014)، مسؤولية الموظف العام في إطار تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية، المنصورة: دار الفكر و القانون للنشر و التوزيع.

13- القحطاني، محمد،(2019) ، بيئة عمل الشركات، ط1، لندن: e- kutub Ltd.
14- كافي يوسف مصطفى، (2012)، الإدارة الإلكترونية، دمشق: دار رسلان للطباعة والنشر و التوزيع.
15- مدحت، محمد. م، (2016)، الحكومة الإلكترونية. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

16- النجار، فريد. (2005)، قياس الأداء المعتمد على التكنولوجيا. التدريب الإداري الموجه بالأداء في ظل تكنولوجيا المعلومات. القاهرة: (د.د.ن).
17- ناجي، شوقي. ج، (2010)، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال منظور كلي. عمان: الحامد للنشر والتوزيع.
18- السعيد مبروك، ابراهيم، (2012)، إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب و النشر. (بتصرف)
19- نبيل سعد، خليل، (2014)، إدارة المؤسسات التربوية، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع. (بتصرف)
20- نجم ,ع .ن .(2004) .الإدارة الإلكترونية، الاستراتيجية والوظائف والمشكلات .الرياض :دار المريخ للنشر.
21- نوري.ح.ش، جمعة.ح. م، (2013)، دراسات في أثر المعرفة و تكنولوجيا المعلومات. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

- **الكتب باللغة الأجنبية:**

22- Proulx Denis, (2011), management des organisations publiques, 2eme éd, Canada : presses de l'université du Québec.
23- Harbani pasolong, (2007) publik administrasi teori, etabalfa:bandung.