دور الإدارة الإلكترونية في دعم مؤشرات الأداء التنظيمي بالبلدية في الجزائر
- حالة بلدية "عين البنيان" بالجزائر العاصمة-

The role of E- management in supporting organizational performance indicators in
- Case of « Ain Benian » municipality in Algeria --municipality in Algeria

كريمة عبة* Karima Abba (abba.karima@univ-alger3.dz)	علوم الاتصال	مخبر البحث في اللغات والاتصال والتكنولوجيا الحديثة/ كلية علوم الإعلام والاتصال/ جامعة الجزائر3/ الجزائر
رشيدة سبتي Rachida Sebti أستاذة التعليم العالي (بروفيسور) (sebti.rachida@univ-alger3.dz)	علوم الاتصال	عدم الانتماء لأي مخبر بحث/ كلية علوم الإعلام والاتصال/ جامعة الجزائر 3/ الجزائر

DOI : 10.46315/1714-010-001-018

الإرسال: 2020/06/29 **القبول**: 2020/11/14 **النشر**: 2021/01/16

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معالجة دور الإدارة الإلكترونية، في دعم مؤشرات الأداء التنظيمي بالبلدية ، لاسيما ببلدية " عين البنيان بالجزائر العاصمة"، من خلال اعتماد منهج "دراسة الحالة"، وباستخدام "دليل مقابلة" موجه لعينة قصدية عددها 30 مسؤول بالبلدية محل الدراسة، ليتم بعدها تحليل البيانات المتحصل عليها من المبحوثين تحليلا كيفيا، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تتلخص مجملها في: وجود استجابة إيجابية لمبادئ الإدارة الإلكترونية من طرف البلدية محل الدراسة، إعادة صياغة الإدارة الإلكترونية للأداء التنظيمي بالبلدية بإعادة هندسة عملياتها الإدارية وفق نظام رقمي، تحقيق البلدية للشفافية في تقديم خدماتها للمواطنين.

كلمات مفتاحية: الإدارة الإلكترونية؛ الأداء التنظيمي؛ البلدية.

Abstract:

This study aims to treat the role of E- management, in supporting organizational performance indicators, in the municipality, especially in the municipality of "Ain benian in Algiers", by adopting the "case study" approach, and by using an "interview guide" directed to intentional sample of 30 responsible in the municipality under study, Then, the data obtained from the respondents will be analyzed qualitatively.

And The study reached to a set of results are : The Presence of a positive response to the principles of E-management by the municipality under study, reshaping the E-manangement the organizational performance of the municipality by re-engineering its administrative operations according to a digital system, the municipality achieves transparency in providing its services to citizens.

Keywords : E- management ; Organizational performance; Municipality.

*- الباحث المرسل: abba.karima@univ-alger3.dz

مقدمة:

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.

مشكلة البحث:

يتوقف تحقيق البلدية لآفاق التنمية المحلية، على مدى كفاءتها وفعاليتها، المرهونة اليوم بمدى نجاح مشروع رقمنة جهازها الإداري، وانطلاقا من هذا المنظور جاءت هذه الدراسة لمعالجة دور الإدارة الإلكترونية في دعم مؤشرات الأداء التنظيمي ببلدية "عين البنيان بالجزائر العاصمة"، من خلال تقديم وصف وتحليل شامل لواقع تطبيقها هذا النظام الإداري الجديد، المندرج ضمن برنامج عصرنة المرفق العام الخدماتي، إلى جانب عرض درجة تأثيره على منهاجياتها التقليدية في العمل، مع طرح أهم العراقيل المواجهة لها في تنفيذ استراتيجيته، لمعرفة مستوى تقدمها في عملية توطينه، ويتمخض عن هذه الدراسة طرح إشكالية مفادها:

كيف يساهم تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية في دعم مؤشرات الأداء التنظيمي بالبلدية في الجزائر، من خلال دراسة بلدية " عين البنيان بالجزائر العاصمة؟

وللإجابة عن الإشكالية السالفة الذكر، تم طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

1- ما هو واقع تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية ببلدية " عين البنيان بالجزائر العاصمة" ؟

2- ما هو تأثير الإدارة الإلكترونية على كفاءة وفعالية الأداء التنظيمي ببلدية "عين البنيان بالجزائر العاصمة"؟

3- ما هي المعيقات الميدانية المواجهة لنظام الإدارة الإلكترونية والمخلة بالأداء التنظيمي ببلدية "عين البنيان بالجزائر العاصمة"؟

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في:

1- التركيز على مفهوم الإدارة الإلكترونية، مع الإشارة إلى أساسياتها المهمة في مجال تطوير النظام الإداري، ومنهجية العمل التنظيمي بالبلدية في الجزائر على وجه العموم، وببلدية "عين البنيان بالجزائر العاصمة" على وجه الخصوص.

2- إبراز المداخل التكنولوجية المساعدة على تطوير الأداء التنظيمي بالبلدية في الجزائر، بما فيها بلدية " عين البنيان بالجزائر العاصمة".

أهداف الدراسة:

تتحدد أهداف هذه الدراسة في:

1- عرض، وصف، وتحليل واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية ببلدية " عين البنيان بالجزائر العاصمة".

2- الكشف عن سيرورة الأداء التنظيمي ببلدية " عين البنيان بالجزائر العاصمة"، في ظل نظام الإدارة الإلكترونية.

3- تحديد أهم العوائق الميدانية المعرقلة لتطبيق الإدارة الإلكترونية والمخلة بالأداء التنظيمي ببلدية " عين البنيان بالجزائر العاصمة".

تحديد المفاهيم والمصطلحات:

1- تعريف الإدارة الإلكترونية:

ورد 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، ص 27)

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

و منه نفهم أن الإدارة العمومية الإلكترونية هي الإدارة التي تقوم على التكنولوجيا الرقمية، من عتاد الحاسوب، البرمجيات، شبكات الاتصالات، والمهارات، كأهم الركائز في ممارسة مهامها، من تخطيط، تنفيذ، تقييم وتحفيز، ما يزيد من مقدرة البلديات كبلدية "عين البنيان" على التطوير ،التجديد والإبداع، لتواكب متطلبات بيئتها الداخلية والخارجية .

2- تعريف الأداء التنظيمي:

يعد الأداء التنظيمي النتائج والأهداف 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.

3- 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)

و عليه 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.

الدراسات السابقة:

1- دراسة أسامة أحمد مسعود، رابح الله عبد القادر(2017): اهتمت هذه الدراسة بمعالجة إشكالية **الإدارة الإلكترونية في الإدارات العمومية الجزائرية، وذلك بإجراء دراسة ميدانية على عينة من بلديات ولاية البليدة**، من أجل معرفة الاتجاهات العامة للموظفين نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية، التغييرات الملاحظة بعد تطبيقها، الصعوبات التي تواجهها، وكيفية تجاوز هذه الصعوبات، وذلك باعتماد المنهج الوصفي لملائمته طبيعة الدراسة، وكذا الاستناد على أداة الاستبيان لجمع المعطيات من الميدان، لتتوصل الدراسة إلى النتائج توحي بقبول وتأييد المواطنين نحو التحول من الإدارة الورقية إلى الإلكترونية، تحسن في الإدارة العمومية والذي ينسب إلى الإدارة الإلكترونية، وهذا ما لمسناه من خلال الوقت المستغرق لاستخراج الوثائق، تنظيم الإجراءات الإدارية، والقضاء إلى حد كبير على البيروقراطية.

تكمن أهمية هذه الدراسة في معرفة توجه الحكومة الجزائرية نحو عصرنة الإدارة العمومية، إضافة إلى إبراز واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارة المحلية، مع تحديد النقائص التي تعاني منها هذه الأخيرة في تنفيذ هذا المشروع، إلى جانب اقتراح حلول تسهم في تجاوز هذه النقائص، للوصول إلى التطبيق الفعال لهذا النمط الإداري الجديد.

2- دراسة بلقاسم بومعزة، كمال العقريب (2020): جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على واقع **الإدارة الإلكترونية كدعامة لعصرنة البلدية، من خلال دراسة حالة بلدية حجرة النص-"**، بمعرفة مدى جاهزيتها لتبني الإدارة الإلكترونية، وما مدى تبنيها لتطبيقات هذا النظام الإداري الجديد، مع الكشف عن معوقات تجسيده، حيث اعتمد الباحثان في ذلك على المنهج الوصفي التحليلي، إلى جانب اختيارهما لأداة الملاحظة بالمشاركة، والمقابلة لجمع البيانات من الميدان، وقد توصلت الدراسة الى نتائج تدل على جاهزية البلدية من هذه الناحية (المعدات، الشبكات، البرمجيات، المهارات البشرية)، عدم تخلص البلدية من قيود مركزية القرار، وبقاء تطورها مرهونا بالسياسات العامة للحكومة وهذا ما لمسناه في عدم تمكنها من تعديل هيكلها التنظيمي ورفض مشروع شبكة (Wi- Max)، إضافة إلى عدم تبني الدولة للإدارة الإلكترونية كاستراتيجية إدارية شاملة بل كتحسينات لنمط التسيير الكلاسيكي أثر على إدارة البلدية كونها مرتبطة بسياستها العامة.

اهتمت هذه الدراسة بتوضيح المفاهيم ذات الصلة بالإدارة الإلكترونية، إلى جانب تشخيص واقع تطبيقها بالبلدية محل الدراسة، مع تحديد أهم العوائق التي تواجه هذه الأخيرة في تبني هذا المشروع.

منهج الدراسة:

اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على منهج دراسة حالة، كونه الأنسب لتشخيص مشكلة البحث، لقدرته على وصفها وصفا دقيقا، وفهم العلاقات الموجودة بين عناصرها، بغرض طرح أبعادها، معالجة جوانبها، وجمع البيانات اللازمة عنها، بمعنى وصف شامل ومعمق لواقع تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية ببلدية "عين البنيان"، إلى جانب الكشف عن مدى تأثير آلياته الجديدة على كفاءة وفعالية أدائها التنظيمي، والعوائق المواجهة له.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتحدد مجتمع البحث في جميع الموظفين الإداريين العاملين ببلدية " عين البنيان بالجزائر العاصمة"، البالغ عددهم 166 موظفا، بينما تتحدد عينة البحث في مسؤولي البلدية (الأمين العام، رؤساء المصالح، رؤساء الأقسام، مدراء المديريات) البالغ عددهم 30 مسؤول، والذين تم

استهدافهم كعينة قصدية، على أساس قدرتهم في تحقيق أهداف الدراسة من جهة، والإجابة على تساؤلات البحث المطروحة من جهة ثانية.

تقنيات جمع المعطيات من الميدان:

لتحقيق درجة الثبات ودقة النتائج المتحصل عليها، تم الاعتماد بشكل أساسي على أداة " المقابلة" مع مسؤولي البلدية محل الدراسة، وذلك بصياغة دليل مقابلة مقنن، يحتوي على أسئلة مفتوحة موجهة لأفراد العينة، قصد التعرف على توجهاتهم وآرائهم حول موضوع الإدارة الإلكترونية، واستراتيجية تطبيقها في دعم الأداء التنظيمي بالبلدية.

عرض ومناقشة نتائج الدراسة:

الإجابة عن التساؤل الأول للدراسة: ما هو واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية ببلدية "عين البنيان بالجزائر العاصمة"؟

يرى مسؤولي بلدية "عين البنيان بالجزائر العاصمة"، أن الإدارة الإلكترونية من أهم مصادر التغيير الناجح في مجال التسيير الإداري في الوقت الراهن، نظرا للتطورات الجذرية التي أحدثتها على مستوى جميع الممارسات التنظيمية، ما تعذر على البلدية اليوم الاستغناء عن خدماتها، خاصة بعد تفطنها واستيعاب أهميتها في إعادة صياغة العمليات التشغيلية المختلفة وفق معايير الجودة المطلوبة.

و قد أشار السيد "جمال ابراهيمي" الأمين العام للبلدية، أن هذه الأخيرة تعمل جاهدة على مسايرة آخر المستجدات الحاصلة في مجال العمل الإداري والتنظيمي، وهو ما يفسره انتقالها من الممارسات التقليدية نحو الممارسات الإلكترونية الجديدة بصورة كبيرة نوعا ما، بمعنى رقمنة أغلبية إجراءاتها المتداولة سواء مع جمهورها الداخلي أو الخارجي، مكرسة بذلك مفهوم الإدارة الإلكترونية القائمة على تحويل مختلف تعاملاتها إلى النمط الرقمي، فقد كان لحسن توظيف الإدارة الإلكترونية منذ عام 2018 إلى يومنا هذا، تأثير كبير في دعم مؤشرات الأداء التنظيمي بالبلدية، بداية بعملية التخطيط، التي أصبحت تستند على نظم المعلومات وقواعد البيانات في وضع تصميم متكامل للمهام والأنشطة، مرورا بعملية التنفيذ التي باتت لا تستغني عن التكنولوجيا ومفرزاتها في إنجاز الأعمال، لننتقل إلى عملية التقييم التي ساعد فيها تطبيق بعض البرامج الإلكترونية على الوصول لنتائج كفاءة وفعالية المورد البشري، كما لا ننسى عملية المراجعة التي تلعب فيها الآن التقنيات الجديدة دورا فعالا في الكشف عن الاختلالات الحاصلة على مستوى الأداء التنظيمي، مما يسمح بتداركها وتصويبها في الوقت المناسب، وفي الأخير نعرج على عملية التطوير، التي تبحث فيها الإدارة الإلكترونية باستمرار عن تغيير أساليب العمل المعتمدة، وفق رؤية تحقق التطوير والتحسين المستمر للأداء التنظيمي على المستوى الشامل.

كما أضاف الأمين العام للبلدية، أنه في إطار الشروط المنصوص عليها في المخطط الاستراتيجي "لعصرنة المرفق العام"، الصادرة عن وزارة الداخلية والجماعات المحلية، والموافق عليها من طرف رئاسة الجمهورية، يحرص مسؤولي البلدية حرصا شديدا على تعزيز عملية عصرنة إدارة البلدية، من خلال تفعيل الدور الرقابي فيما يخص التزام الموظفين بتوظيف أساليب وأدوات الإدارة الإلكترونية في دعم الأداء التنظيمي، كما يسعى هؤلاء إلى التجاوب بشكل إيجابي مع كافة الانشغالات المرتبطة بتفعيل هذا النمط الإداري الجديد، عن طريق إيجاد حلول فعالة من شأنها سد الثغرات وتدارك الاختلالات الحاصلة على مستواه، إضافة إلى محاولة اتخاذ إجراءات مناسبة، تتوافق والهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، السلوك التنظيمي، والبيئة التنظيمية للبلدية.

في الأخير اعترف أغلبية المسؤولين، بوجود مجهودات مبذولة من طرف البلدية في سبيل تفعيل آليات الإدارة الالكترونية، خاصة بعد التغييرات الجديدة التالية:

من حيث الأجهزة:

1- وضع كاميرات مراقبة موضوعة من أجل متابعة سير مختلف الأنشطة والمهام.

2- جلب آلات البصمة الإلكترونية الخاصة بالموظفين، الموضوعة عند مدخل كل مكتب، لتسجيل حضورهم اليومي للدوام.

3- جلب آلات البصمة الإلكترونية الخاصة بالمواطنين، المستخدمة في مصلحة الحالة المدنية، بالتحديد في فرع سحب الوثائق البيومترية، وفرع إصدار وثائق الحالة المدنية فقط.

من حيث شبكات الاتصال:

1- في إطار المخطط الوطني لعصرنة ورقمنة الخدمات الإدارية الموجهة لفائدة المواطن، تم إيصال بلدية "عين البنيان" بشبكة الألياف البصرية، التي تربطها بشبكة الانترنت المسؤولة عن تحويلها لقاعدة بيانات ونظام معلوماتي موحد فيما بينها، تمكن بذلك المواطنين من استخراج وثائق الحالة المدنية من مقرات تواجدهم، دون حتمية اللجوء للبلدية المركزية، أين نلاحظ توجه العديد من المواطنين لملحقات البلدية الثلاث بحكم اقترابها من مقرات إقامتهم، مع تجاوبها السريع لتلبية جميع الطلبات المتوفرة على مستواها.

2- إدخال شبكة الانترنت لمكتب الأمانة العامة، مصلحة الحالة المدنية، والمركز البيومتري فقط.

3- إنشاء بريد إلكتروني بإشراف من الأمين العام، وتحت سلطة رئيس البلدية، لاستقبال طلبات استفسارات، وشكاوي المواطنين بشكل متواصل على مدار (05) أيام، و(09) ساعات يوميا، بدل يوم واحد إلى غاية منتصف النهار كما كان سابقا.

عنوان البريد الإلكتروني: (apc.ainbenian@wilaya-alger.dz)

من حيث البرمجيات:

1- رقمنة جميع سجلات الحالة المدنية على مستوى البلدية وملحقاتها الإدارية.

2- تعامل مركز الإنتاج البيومتري لبلدية "عين البنيان"، إلكترونيا مع كل من وزارة الداخلية والجماعات المحلية، محطة التدقيق، محطة التدوين، محطة أخذ المعلومات البيومترية، مديرية السندات والوثائق المؤمنة، الولاية والدائرة، عبر قاعدة بيانات خاصة، يتم من خلالها إرسال واستقبال ملفات إلكترونية خاصة بالمستفيدين من الخدمات البيومترية.

3- إضافة إلى البرمجيات الخاصة بإعداد جواز السفر وبطاقة التعريف الوطنية البيومتريين، تم إدخال برمجيات رقمية جديدة متعلقة بإعداد رخصة السياقة البيومترية، البطاقة الرمادية البيومترية، وبطاقة ترقيم المركبات البيومترية.

من حيث الكفاءة والتخصص:

1- تزويد مكتب الدراسات التقنية بتقنيين اثنين (02) في الإعلام الآلي.

2- دعم مركز الإنتاج البيومتري بمهندس في الإعلام الآلي، و(02) تقنيين سامين في الإعلام الآلي.

و من خلال هذه النتائج، نلتمس اتفاقها ونتائج دراسة (مسعود ،أ ورابح الله، ع، ق)

الإجابة على التساؤل الثاني: ما هو تأثير الإدارة الإلكترونية على كفاءة وفعالية الأداء التنظيمي ببلدية " عين البنيان بالجزائر العاصمة" ؟

اتفق مسؤولي بلدية "عين البنيان" أنه باعتماد نظام التقييم الإلكتروني الجديد المتمثل في "الدليل التفاعلي"، توصلت البلدية إلى تكوين صورة عن كفاءة وفعالية أدائها التنظيمي واتجاهاته المستقبلية، فبالنسبة **لكفاءة الأداء التنظيمي** سمحت المعلومات المتحصل عليها من "الدليل التفاعلي"، من استنتاج نقاط مهمة، حول كفاءة أداء الموظفين، الوحدات التنظيمية والبلدية ككل، والتي التمسها المسؤولين في التحكم في سير الأنشطة والعمليات بالبلدية باعتماد النظم الإلكترونية كنظام المعلومات، الذي يعرف بأنه يستخلص المعلومات من البيانات بفاعلية وكفاءة (الصيرفي، 2009، ص 187)، قدرة الموظفين على حل المشاكل المواجهة للأداء التنظيمي بالبلدية، باستخدامهم للوسائل والأساليب التكنولوجية، التي يكمن غرضها في حل المشكلات القائمة في الواقع الحقيقي (بو مروان، 2014، ص 129)، إلى جانب اختيارهم المستلزمات التكنولوجية الملائمة لطبيعة العمليات التشغيلية، سرعة التواصل بين الموظفين بالبلدية باعتماد تكنولوجيا الاتصال عن بعد، التي ساعدت على حسن إدارة الوقت بالبلدية، استيعاب مجريات العمل، وتكوين علاقات فاعلة بين/ مع الموظفين (التنسيق الإلكتروني)، صنع القرارات الصائبة باعتماد المعلومات التي توفرها قواعد البيانات ونظم المعلومات، إنجاز كمية كافية من متطلبات العمل اليومي دون عناء كبير، خاصة الجناح المتعلق بالحالة المدنية، والمركز البيومتري، لتوفر كل

المستلزمات التكنولوجية اللازمة من شبكات اتصال، أجهزة، برمجيات، موظفين مختصين...الخ، إنتاج خدمات متسقة ومتجانسة نتيجة زيادة الاهتمام بحيثيات العمل وتفصيلاته، وكذا التركيز في أداء المهام على الجدول الزمني المحدد لها في غالبية الأحيان، لتتضح كفاءة البلدية أكثر في عنصر التميز المهني المنعكس في سرعة الاستجابة لمطالب المواطنين.

أما بالنسبة **لفعالية الأداء التنظيمي بالبلدية** فأقر المسؤولين بأنها قد تحققت بصورة معتبرة، نتيجة إيمانهم بالفكر الإداري والتنظيمي الحديث، المنفتح على توظيف نظام الإدارة الإلكترونية، التي تعد حزمة متكاملة من العمليات المترابطة، للتخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، واتخاذ القرارات، وفقا لمتطلبات المواكبة، والاستخدام المناسب لتقنيات المعلومات، من عتاد حاسوب، وبرمجيات، وشبكات اتصال. (غالب، 2020، ص 25)

فقد أصبحت فعالية البلدية من وجهة نظر المسؤولين تتجسد في قيام أدائها التنظيمي على التنسيق الإلكتروني الموحد عبر جميع المكاتب، الفروع، المصالح والمديريات، ما عزز من تعاملاتها الرقمية، اعتمادها لخطة تنفيذية تحدد الأدوار المنوطة حسب الوعي الرقمي للموظفين، ما ساهم في تحقيق تنظيم مرن لأدائها التنظيمي على المستويين الداخلي والخارجي، تطبيق استراتيجية التأهيل والتدريب التكنولوجي لتحسين المستوى المعرفي والتقني للموظفين، وذلك بالاستفادة من معارف الخبراء، المختصين، والاستشاريين...الخ، السرعة والدقة في تقديم الخدمات، فبفضل مميزات الإدارة الإلكترونية اللامتناهية أصبح بإمكان البلدية تقديم خدماتها بالجودة المطلوبة للمواطنين، إلى جانب نشر الوعي الإلكتروني على نطاق واسع بين المواطنين بوصفه هدفا استراتيجيا، حيث شرعت البلدية في تنمية خدمات البث الرقمي لدى جمهورها، الذي لم يتفطن بعد إلى أهمية وضرورة التوجه نحو التعاملات الإلكترونية، عن طريق تزويد وحداتها الخدماتية، كمصلحة الحالة المدنية ومركز الإنتاج البيومتري، بمطبوعات واستمارات تحتوي على شرح مبسط وسهل حول كيفية تعامل واستفادة المواطن إلكترونيا من خدماتها، من هذا المنطلق يمكننا القول أن الأداء التنظيمي ببلدية " عين البنيان" يمتاز بكفاءة عالية نتيجة الاستغلال الجيد لتقنيات الإدارة الإلكترونية في القضاء على هدر الوقت، الجهد وتكاليف العمل، كما يمتاز بفعالية كبيرة لتحقيقه أغلبية الأهداف الاستراتيجية بالبلدية بالاستناد على الطرق الرقمية الحديثة.

الإجابة على التساؤل الثالث: ماهي المعيقات الميدانية المواجهة لنظام الإدارة الإلكترونية والمخلة بالأداء التنظيمي ببلدية " عين البنيان بالجزائر العاصمة"؟

أشار أغلبية مسؤولي بلدية "عين البنيان" إلى أن توظيف هذه الأخيرة لنظام الإدارة الإلكترونية، يواجهه مجموعة عوائق، أظهرت اختلالات على مستوى أدائها التنظيمي، حيث تعتبر **العوائق الإدارية والتنظيمية** أولها، أين يرى الأمين العام ورؤساء المصالح أن تدخل رئيس البلدية في

صلاحياتهم، يؤدي إلى تعقد في بعض الإجراءات الإدارية وانعدام المرونة فيما يخص توظيف نظام الإدارة الإلكترونية، لأن من أبرز عراقيل تطبيق هذه الأخيرة تعقيد الإجراءات الإدارية، والافتقار إلى اللوائح والتشريعات المنظمة لبرامجها (بن مرزوق، قرقاد، 2018، ص141)امكا أكد المسؤولين على قلة الاستجابة، الإشراف، التوجيه، المتابعة من طرف وزارة الداخلية والجماعات المحلية للأنشطة المتعلقة بتفعيل نظام الإدارة الإلكترونية، الأمر الذي يخلق عراقيل في تنفيذ مشروع رقمنة البلدية، أيضا عدم وجود الاهتمام الكافي من قبل بعض الوحدات الإدارية بالبلدية

بالتعليمات المعنية بتطبيق تقنيات الإدارة الإلكترونية، رغم التنبيهات الصارمة والمتكررة، لأن الأساليب التقليدية كالتعقيدات الإدارية أثبتت أنها عقيمة وغير متفاعلة مع مقتضيات ومتطلبات تطبيق أعمال ومعاملات الإدارة الإلكترونية، التي تعتمد أساسا على ردود الأفعال وسرعة الاستجابة والعمل في الأزمنة الحقيقية وذلك دون وجود أية قيود بيروقراطية. (صادق، 2010، ص 57)

بعدها تحدث مسؤولي البلدية عن **العوائق البشرية**، أين أقر هؤلاء بحداثة بعض التقنيات المعلوماتية كنظم المعلومات، قواعد البيانات، أجهزة البصمة الإلكترونية...الخ، على قلة من الموظفين، مما ولد لديهم الخوف في التعامل معها، إلى جانب تسجيل نقص الثقافة الرقمية والمعلوماتية لدى بعض الموظفين، ما يعني عدم كفاءة هؤلاء، حيث أنهم لا يعلمون شيئا عن وسائل الاتصال الإلكترونية بأنواعها، وغير متخصصين في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال (فتوح جمعة،2014، ص ص 78،79)، ملاحظة أيضا قلة الوعي بالفوائد المرجوة من توظيف آليات الإدارة الإلكترونية، وهو ما يتفق مع ما ذهب إليه كافي مصطفى (كافي، 2012، ص75) في حديثه عن معوقات الإدارة الإلكترونية، 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.

أما بالنسبة **للعوائق التقنية**، فتأتي مشاكل صيانة الأجهزة وما يعتريها من صعوبات في الدرجة الأولى حسب رأي المسؤولين لأنها تحتاج إلى مخصصات مالية كبيرة، والتي تعرف ارتفاعا مع الوقت

وفق ما ورد في كتاب (الزعارير، الطالب، 2020، ص 229)، ضف إلى ذلك الافتقار لبعض الأجهزة التكنولوجية اللازمة لتنفيذ الأداء التنظيمي بالبلدية، نتيجة وضعها الاقتصادي المتدهور في الآونة الأخيرة، كما تعرف البلدية كثرة الأجهزة المعطلة، بسبب تقادم أغلبيتها، دون أن ننسى موضوع الربط الكلي للبلدية بشبكة الانترنت، حيث مازالت تقتصر على مصلحة دون الأخرى لوجود خلفيات إدارية تحكمها.

ليصب اهتمام مسؤولي البلدية في الأخير على **العوائق المالية** أي ما يتعلق بالتمويل، حيث تشهد البلدية قلة الموارد المالية اللازمة لتوفير البنية التحتية لنظام الإدارة الإلكترونية بالشكل المطلوب، إضافة إلى وجود محدودية في المخصصات المالية الموجهة لتدريب موظفي البلدية في مجال الهندرة وفق هذا النظام

الإداري الجديد، طبعا نتيجة الوضع الاقتصادي المتدهور التي تمر به الجزائر عموما والبلدية خصوصا، 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، وعدم إيجاد الحلول البديلة لتوفير هذا المورد الضروري.

لكن رغم ذلك، يجد المسؤولين أن بلدية "عين البنيان "، تسعى للتطوير والتغيير المستمر، لأنه من النادر أن نجد حالة تغيير لا تواجهها عوائق بل ومخاطر كبيرة في بعض الأحيان، لذا على البلدية 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 والفشل في تقديم الخدمات المفيدة، مما يؤدي إلى عدم رضا المواطنين. .(ابراهيم السعيد مبروك، 2012، ص 384)

خاتمة:

تنتمي الإدارة الإلكترونية إلى قائمة أهم النظم الجديدة، المساعدة في تعزيز الأداء التنظيمي بالمرافق العامة الخدماتية، كما هو الحال بالنسبة لبلدية " عين البنيان بالجزائر العاصمة" التي ساهم فيها هذا النمط الإداري المعاصر بشكل إيجابي في دعم أدائها التنظيمي، نتيجة اهتمامها وحرصها على توطينه بالشكل المطلوب تنفيذا للتعليمات الوزارية الموجهة إليها من جهة، ورغبة في

التطوير من جهة ثانية، إضافة إلى حسن تأثير آلياته وأساليبه على كفاءة وفعالية عملياتها التشغيلية، رغم وجود بعض العوائق المعرقلة لتطبيقه كالعوائق الإدارية والتنظيمية، البشرية، التقنية، والمالية، وفي هذا الصدد نقترح مجموعة من المداخل التكنولوجية، التي من شأنها زيادة تحسين الأداء التنظيمي ببلدية "عين البنيان"، والمتمثلة في **التوصيات** التالية:

- متابعة الإجراءات والسياسات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية بشكل مستمر.
- تخصيص ميزانية معتبرة لتوطين نظام الإدارة الإلكترونية وفق المعايير المحددة.
- إعادة تصميم الهيكل التنظيمي وفق نظام الإدارة الإلكترونية الجديد.
- التشجيع على التغيير التكنولوجي بتوجيه ثقافة البلدية نحو الثقافة الرقمية.
- التحسين المستمر للقدرات، المهارات والمعارف التكنولوجية للموظفين.
- تهيئة مناخ تنظيمي مساند للتجديد والتطوير.
- رصد الأداء التنظيمي في الوقت الحقيقي باستخدام أنظمة المراقبة الإلكترونية.
- حل المشاكل واتخاذ القرارات المتعلقة بسيرورة الأداء التنظيمي بتوظيف الإدارة الإلكترونية وآلياتها المبتكرة.

المصادر والمراجع:

- بن سمشة، أمال، (2018)، الأداء البشري بالإدارة المحلية، ط1، (د.م.ن): مركز الكتاب العربي للنشر والتوزيع.
- بن مرزوق عنترة، قرقاد عادل وآخرون، (2018)، إدارة الموارد البشرية في عصر الإدارة الإلكترونية، عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.
- بو مروان، سمية، (2014)، الحكومة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات الحكومية، الرياض: مكتبة القانون والاقتصاد.
- بومعزة بقاسم والعقريب كمال، (2020)، الإدارة الإلكترونية كدعامة لعصرنة البلدية –دراسة حالة بلدية حجرة النص-، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، العدد2، ص ص 99 -116.
- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، رئاسة الجمهورية، قانون رقم 11-10 يونيو سنة: (2011). يتعلق بالبلدية.
- حسن، عبد القادر عبد الله، (2000)، توطين تقنية المعلومات في دول مجلس التعاون: نحو إدارة مثلى، السعودية: جامعة الملك فهد للبترول والمعادن.
- الزعارير محمود، الطالب غسان، (2020)، الإدارة الإلكترونية لمنظمات الأعمال، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- السعيد، مبروك ابراهيم، (2012)، إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر. (بتصرف)
- صادق، محمد، (2010)، الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الدول العربية، ط1، القاهرة: العربي للنشر والتوزيع.
- الصيرفي، محمد، (2009)، إدارة تكنولوجيا المعلومات، ط1، الاسكندرية: دار الفكر الجامعي.
- عبود ، نجم، (2004). الإدارة الإلكترونية، الاستراتيجية والوظائف والمشكلات. الرياض: دار المريخ للنشر.
- غالب، سعد ياسين، (2020)، الإدارة الإلكترونية، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- الفتاح ,رضوان، .(2013) .الإدارة وتطبيقاتها الوظيفية .القاهرة :المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- فتوح جمعة، صفاء، (2014)، مسؤولية الموظف العام في إطار تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية، المنصورة: دار الفكر والقانون للنشر والتوزيع.
- القحطاني، محمد، (2019)، بيئة عمل الشركات، ط1، لندن: e- kutub Ltd.
- كافي يوسف مصطفى، (2012)، الإدارة الإلكترونية، دمشق: دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع.
- مسعود، أحمد ورابح الله عبد القادر، (2017)، الإدارة الإلكترونية في الإدارات العمومية الجزائرية العراقيل والحلول (دراسة ميدانية على عينة من بلديات ولاية البليدة)، المجلة الجزائرية للطفولة والتربية، العدد6، ص ص 9- 22.