

جامعة غرداية
كلية: العلوم الإجتماعية و الإنسانية
قسم العلوم الإجتماعية
شعبة علم الإجتماع



التطوير الإداري وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين

مقاربة سوسيو تنظيمية ميدانية لمصلحة الحالة المدنية ببلدية غرداية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
تخصص: علم اجتماع التنظيم والعمل

تحت إشراف:

- د. نور الدين بولعراس

إعداد الطالبة:

- سنية نواصر

لجنة المناقشة:

رئيسا .

- جامعة غرداية -

- أ. د. عبد الحميد قرليفة

مشرفا و مقورا.

- جامعة غرداية -

- أ. د. نور الدين بولعراس

مناقشا.

- جامعة غرداية -

- أ. د. أمال حواطي

السنة الجامعية

1437هـ - 1438هـ / 2016م - 2017م

الإهداء

اهدي ثمرة جهدي

إلى من كلفه الله بالهيبة والوقار .. إلى من علمني العطاء بدون انتظار ..
إلى من أحمل اسمه بكل افتخار .. أرجو من الله أن يمد في عمرك

والذي العزيز

إلى معنى الحب و العنان والتفاني .. إلى بسمه الحياة وسر الوجود .. إلى
من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي .. إلى أغلى الحبايب

أمي الحبيبة

إلى من اعترز وافتخر بوجودهم في حياتي وعليهم استند واعتمد عند
النائبات إخوتي وأخواتي حفظهم الله .

إلى كل أصدقائي وزملائي ، وكل عمال الصناعة والمناجم لولاية غرداية.

إلى كل من أكن لهم مشاعر الحب والتقدير وممن وسعهم قلبي ولم يسعهم

قلبي



شكر وعرفان

نشكر الله و نحمده كثيرا الذي أعاننا بالعلم وزيننا بالعلم وأكرمنا
بالتقوى وازعم علينا بإتمام هذا العمل آمليين أن يكون خالصا لوجه الكريم.
أتقدم بالشكر الجزيل إلى الدكتور "بولعراس نور الدين" على تتبع هذا
العمل وإحاطته بالرعاية والاهتمام، فجزاه الله كل خير.
كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل أساتذة علم الاجتماع تنظيم
و عمل بجامعة خرداية.
إلى كل طلبة سنة ثانية ماستر علم الاجتماع تنظيم و عمل بجامعة خرداية،
والى عمال مصلحة التنظيم والشؤون العامة ببلدية خرداية.
وفى الأخير أتقدم بالشكر إلى كل من ساعدني على انجاز هذا العمل من
قريب أو من بعيد ولو بالكلمة الطيبة.

سنية

الإهداء

الشكر و العرفان

فهرس الدراسة

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

المقدمة

أ-ب

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

5	1/1 أسباب إختيار الموضوع.....
5	2/1 أهمية و أهداف الموضوع.....
6	3/1 إشكالية الدراسة.....
7	4/1 صياغة فرضيات الدراسة.....
7	5/1 تحديد و تحليل مفاهيم الدراسة.....
13	6/1 الدراسات السابقة.....
19	7/1 المقاربة السوسولوجية للدراسة.....

الفصل الثاني: تكنولوجيا المعلومات و التدريب كتطوير إداري وعلاقتها بالأداء الوظيفي

22	تمهيد.....
23	1/ ماهية تكنولوجيا المعلومات.....
23	1/1 مفهوم تكنولوجيا المعلومات.....
23	2/ أهمية تكنولوجيا المعلومات.....
25	3/1 فوائد تكنولوجيا المعلومات ومكوناتها.....
26	4/1 أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين.....
27	2/ ماهية الإدارة الالكترونية.....
27	1/2 مفهوم الإدارة الإلكترونية.....
28	2/2 مبادئ أهداف الإدارة الالكترونية.....
31	3/2 حتميات تطوير الإدارة المحلية الجزائرية.....
32	4/2 الهيئات الإستشارية المستحدثة لتطوير الإدارة العمومية الجزائرية.....
36	5/2 إستراتيجية الجزائر الالكترونية.....
37	3/ ماهية التدريب.....

37	1/3 مفهوم التدريب.....
37	2/3 أهمية التدريب.....
39	3/3 أنواع التدريب.....
43	4/3 أهداف التدريب.....
43	5/3 خطوات التدريب.....
44	4/ ماهية الأداء الوظيفي.....
44	1/4 مفهوم الأداء الوظيفي.....
44	2/4 مكونات الأداء الوظيفي وأنواعه.....
45	3/4 العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي.....
48	4/4 أساليب تحسين الأداء الوظيفي.....
50	5/4 مظاهر الأداء الوظيفي و أشكاله.....
51	6/4 دور التدريب في تحسين أداء العاملين.....
53 خلاصة الفصل

الفصل الثالث: الكفاءة و الفعالية كبعدين للأداء الوظيفي

55 تمهيد
56	1/ ماهية الكفاءة التنظيمية.....
56	1/1 مفهوم الكفاءة التنظيمية.....
57	2/1 أبعاد و نماذج الكفاءة.....
60	3/1 مؤشرات قياس الكفاءة.....
62	4/1 تقييم الكفاءة.....
63	2/ ماهية الفعالية التنظيمية.....
63	1/2 مفهوم الفعالية التنظيمية.....
63	1/2 أهم متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية.....
64	3/2 مؤشرات قياس الفعالية التنظيمية.....
65	4/2 العوامل التي تؤثر في الفعالية التنظيمية.....
67	5/2 العلاقة بين الكفاءة والفاعلية.....
70	3/ ماهية تقييم الأداء.....
70	1/3 مفهوم تقييم الاداء.....
70	2/3 أهمية تقييم الأداء.....

71 3/3 مكونات تقييم الأداء
72 4/3 فوائد وأهداف تقييم الأداء
75 5/3 مراحل عملية تقييم الأداء الوظيفي
76 6/3 أساليب تقييم الأداء
78 7/3 معايير و قياس و تقييم الأداء الوظيفي
80 8/3 العلاقة بين الكفاءة والفعالية والأداء
82 خلاصة الفصل

الفصل الرابع : الجانب الميداني للدراسة

84	تمهيد
85 1/ خصائص مجتمع الدراسة ، منهج وأدوات جمع البيانات
85 1/1 بيانات الدراسة الإستطلاعية
87 2/1 مجتمع الدراسة
87 3/1 عينة الدراسة
87 4/1 منهج الدراسة
88 5/1 مجالات الدراسة
95 6/1 أدوات جمع البيانات
95 7/1 خصائص عينة الدراسة
99 2/ تحليل و إستنتاج البيانات الميدانية
99 1/2 التحليل و الإستنتاج الجزئي لبيانات الفرضية الأولى
110 2/2 التحليل و الإستنتاج الجزئي لبيانات الفرضية الثانية
121 3/2 الإستنتاج العام
123 خاتمة
125 قائمة المراجع

الملاحق

فهرس الجداول :

الصفحة	العنوان	الرقم
12	تحليل مفاهيم الدراسة	01
85	عناصر شبكة الملاحظة	02
95	توزيع المبحوثين حسب الجنس	03
96	توزيع المبحوثين حسب السن	04
96	توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	05
97	توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في العمل	06
98	توزيع المبحوثين حسب الرتبة في العمل	07
98	توزيع المبحوثين حسب طبيعة في العمل	08
99	العلاقة بين توفر مكان العمل على أجهزة الحاسوب وسهولة العمل الإداري	09
100	أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على رفع كفاءة الأداء	10
101	العلاقة بين التكيف مع التكنولوجيا الحديثة وتحسين خدمات الإدارة	11
102	العلاقة بين إدخال تكنولوجيا المعلومات و التكيف مع ظروف العمل الصعبة	12
103	أثر رقمنة المعلومات على سهولة العمل	13
104	أثر توفر مكان العمل على أجهزة الحاسوب والإبداع في العمل	14
105	أثر رقمنة المعلومات على تحقيق التقدم في العمل	15
106	العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والعمل لتحقيق التقدم	16
107	أثر اساليب العمل الحالية على تحقيق التقدم في العمل	17
108	العلاقة بين وأساليب العمل الحالية وسهولة العمل	18
110	العلاقة بين التدريب وإكتساب معارف نظرية وتطبيقية	19
111	أثر الإستفادة من الفترات التدريبية على سهولة تقديم الخدمات	20
112	أثر التدريب على زيادة فعالية الأداء	21
113	العلاقة بين إكتساب المعارف النظرية والتطبيقية وفعالية الأداء	22
114	أثر النصائح و التوجيهات داخل العمل على الرضى في العمل	23

115	أثر النصائح و التوجيهات داخل العمل على الروح المعنوية للعاملين	24
116	أثر العلاقة مع المسؤول المباشر على الرضى في العمل	25
117	أثر العلاقة مع الزملاء على الرضى في العمل	26
118	أثر سهولة تقديم الخدمات على الرضى في العمل	27
119	العلاقة بين التدريب و الدافعية في العمل	28

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
48	العوامل البيئية التي تعدل و تؤثر في الأداء	01
61	مخطط يوضح مؤشرات الكفاءة الإدارية	02
65	مخطط يوضح مؤشرات الفعالية الإدارية	03
75	مخطط يوضح مراحل عملية تقييم الأداء	04
81	مخطط يوضح العلاقة بين الأداء و الكفاءة والفعالية	05
94	المهيكل التنظيمي	06

مقدمة

مقدمة :

تعيش المجتمعات الحالية تطورات متسارعة في شتى نواحي الحياة الاقتصادية، والسياسية والاجتماعية، وهذا ما فرضته العولمة والتحولات العالمية، و ميكانيزمات الاقتصاد الحر، الذي أشاع الحرية في العمل والابداع، فتساقبت المجتمعات من أجل كسب مراتب ريادية في الركب الحضاري العالمي، من خلال بعض الاليات والوسائل، التي تعتبرها المؤسسات الحديثة من بين أهم الموارد، التي يجب عليها الاستثمار فيها وتنميتها، و أهمها رأس المال الفكري، الذي يعتبر العملية التطورية، وذلك بالاستثمار فيه وجعله رأس مال بعد مكان موردا.

ومن بين الاليات التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة في عملية التطوير بشقيها المادي والبشري، هي رقمنة جميع المستندات والملفات، من خلال تكنولوجيا المعلومات، التي فرضته الحضارة التنظيمية بفضل اليات التعامل السريعة، التي تعتمد على وسائل الإتصال الحديثة، التي شكلت فارقا من حيث اقتصاد الوقت و الجهد، الذي وفر على الإدارة أعباء مالية كانت تستنزف ميزانيتها، وعلى المواطن الذي كان متدمرا من بيروقراطية الإدارة.

أما فيما يخص الشق البشري، فإن المؤسسة تسعى بكل الطرق لضمان التدريب كوسيلة فعالة، من أجل ترقية الأداء وبلوغ المؤسسة لأهدافها المسطرة، من خلال البرامج التدريبية التي تستعين بها المؤسسات في تجاوز الإكراهات التي تتعرض لها، وبعض المعوقات الوظيفية التي تواجه العامل في أداء مهامه بفعالية وكفاءة، من أجل ذلك تخصص أغلب المؤسسات مبالغ مالية هامة من ميزاتها للتدريب، ولأنه دائما يعتقد أن العمال يميلون إلى الكسل بطبعهم، كما يرى **دوقلاص ماك جريجور Douglas McGregor**، الذي يؤيد هذا الطرح في نظريته X-Y، في حين أن الإدارة لها نظام يقوم على جملة من المبادئ الرسمية، التي لا يمكن تجاوزها خوفا من العقاب الإداري، لذلك دائما يتهرب الموظفون من تحمل المسؤولية فتقل الكفاءة والفعالية في غياب رقابة إدارية صارمة، قادرة على تعديل السلوك من سلوك غير سوي إلى سلوك سوي، بفضل تقييم الأداء الذي يبين المعايير الواجب التقيد بها أثناء أداء المهام، من أجل الوصول إلى الغايات المسطرة من طرف الإدارة.

وقد تمت دراستنا هذه في أربع فصول قسم كل فصل إلى مباحث وكل مبحث إلى مطالب .

ففي الفصل الأول الخاص بالإطار المنهجي للدراسة، تطرقنا الى أسباب اختيار الموضوع و أهمية وأهداف الدراسة، الإشكالية، الفرضيات وتحديد وتحليل المفاهيم، وتناولنا الدراسات السابقة، و المقاربة السوسولوجية للبحث.

أما الفصل الثاني فقد قسمناه إلى أربع مباحث، يتعلق المبحث الأول بمهية تكنولوجيا المعلومات و المبحث الثاني فتطرقنا من خلاله لمهية الإدارة الإلكترونية، والمبحث الثالث فتناولنا من خلاله مهية التدريب، أما المبحث الرابع فخصصناه لمهية الأداء الوظيفي.

ثم يأتي بعد ذلك الفصل الثالث والذي قسمناه إلى ثلاث مباحث، الأول يتعلق بمهية الكفاءة التنظيمية، و المبحث الثاني تناولنا فيه مهية الفعالية التنظيمية، أما المبحث الثالث فتطرقنا فيه لمهية تقييم الأداء .

يليه الفصل الرابع والآخر تطرقنا فيه إلى الأسس المنهجية للدراسة، وقسمناه إلى مبحثين، الأول يتعلق بخصائص مجتمع الدراسة، منهج و أدوات جمع البيانات، أما الثاني تعرضنا من خلاله إلى تحليل و استنتاج البيانات الميدانية.

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

- 1/ أسباب اختيار الموضوع.
- 2/ أهمية وأهداف الدراسة .
- 3/ إشكالية الدراسة.
- 4/ فرضيات الدراسة.
- 5/ تحديد وتحليل مفاهيم الدراسة.
- 6/ الدراسات السابقة.
- 7/ المقاربة السوسيولوجية للدراسة.

1/ أسباب و أهمية اختيار الموضوع :

1/1 أسباب اختيار الموضوع :

من أهم الأسباب:

● الأسباب الذاتية :

- الميل الشخصي للبحث في هذه المواضيع .
- الملاحظة الشخصية للتغيرات الحاصلة في المجال الإداري سيما التي مست الإدارة المحلية منها.
- المساهمة في إثراء المكتبة الجزائرية بمثل هذه المواضيع المتعلقة بالعنصر البشري الذي أصبح رهان العصر .

● الأسباب الموضوعية:

- البحث عن سبل واليات التطوير الإداري التي من شأنها التحسين من مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات العمومية الجزائرية.
- أصبح التطوير الإداري في الوقت الحالي من المتغيرات الضرورية لأي إدارة تسعى إلى تحقيق التميز والكفاءة في الأداء وجودة الخدمة .
- التعرف على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة و علاقته بالتطوير الإداري سيما إدخال تكنولوجيا المعلومات والتدريب .

2/1 أهمية و أهداف الدراسة:

تتمثل الأهمية و الأهداف المتوخاة من دراسة هذا الموضوع فيما يلي:

- محاولة إبراز أهمية التطوير الإداري ومدى تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين في مصالح الإدارة المحلية.
- الأهمية التي يكتسبها موضوع التطوير الإداري في العصر الحالي .
- محاولة توضيح العلاقة بين التطوير الإداري و الأداء الوظيفي.
- محاولة معرفة التحديات التي تواجه التطوير الإداري و كيفية التعامل معها.

حظي موضوع الأداء الوظيفي بإهتمام الباحثين والمفكرين، المهتمين بإدارة الأفراد قديما، و إزداد الإهتمام بهذا الموضوع حديثا، ولم يقتصر على هذا الإهتمام على المختصين في إدارة الأفراد فحسب ، بل تعدى الأمر ليكون أحد ابرز محاور البحث في العلوم الاجتماعية ، سيما علم الاجتماع التنظيم و العمل، على إعتبار انه أحد المرتكزات الأساسية لتحريك طاقات و رغبات الأفراد ، كما أنه يعتبر أحد المؤشرات الدالة على مستوى كفاءة العاملين، وبلوغهم مستوى الانجاز المطلوب وفق الإمكانيات المتاحة.

كما لا تتوقف أهمية الأداء الوظيفي على مستوى المؤسسات، و المنظمات فقط، بل تعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية... الخ.

ونظرا لوجود عدة متغيرات من شأنها أن تؤثر على الأداء الوظيفي، فقد حاول الكثير من الباحثين على غرار التون مايو **Elton - Mayo**، و ماكس فيبر **Max-weber** و فريدريك تايلور **Frederick Taylor** إيجاد آليات من شأنها أن تضبط هذه الوظيفة التنظيمية الحيوية.

ونظرا لأهمية التطوير الإداري ، كون الغاية منه هي المساهمة في تطوير مستوى الموظفين في إطار العمل، وكذا نشر ثقافة الفكر الإداري ودعم كافة الجهود التنموية لجميع المستويات الإدارية، وذلك من خلال تقديم الإستشارات الفنية، والإدارية لتحقيق مستويات عالية للأداء، عن طريق إختيار أساليب جديدة، ومبتكرة وفعالة، والإسهام في بناء وتحديث التنمية الإدارية، من خلال دعم جوانب العملية الإدارية، بالإضافة إلى وضع خطة شاملة للتطوير ودراسة إختصاصات الوحدات التنظيمية، وتبسيط إجراءات العمل وتوصيف الوظائف .

ولأن الإدارة تعتبر الصورة المعبرة عن مدى تقدم الدولة أو تخلفها، وعلى هذا الأساس، ونظرا للمستجدات والمتغيرات على الصعيد الداخلي والخارجي ، تبنت الجزائر في الأونة الأخيرة خيار التطوير الإداري في تسيير مصالح الجماعات المحلية، و أخذت على عاتقها تطوير الإدارة، بهدف تحسين أداء العاملين، خاصة على مستوى مصالح البلدية سيما الحالة المدنية منها، و بعض الهيئات مثل وزارة العدل، وذلك من خلال محاولة رقمنة السجلات و الوثائق بإستخدام تكنولوجيا المعلومات ، باعتبارها مورداً هاماً من موارد المنظمة، التي تستطيع من خلالها إيجاد قدرات هائلة وميزة تنافسية كبيرة، إضافة إلى هذا تفعيل الإدارة الالكترونية في مختلف الأصعدة ، إعتقادا على التدريب وذلك بغية تحقيق الكفاءة و الفعالية في الأداء .

ولما كان الأداء الوظيفي خاضعا لعدة متغيرات، فإننا سنحاول أن نستعرض العلاقة القائمة بين التطوير الإداري، من خلال بعدي تكنولوجيا المعلومات والتدريب من جهة، والأداء الوظيفي في هذه الدراسة.

انطلاقا مما سبق كانت إشكالية البحث حول الموضوع كما يلي:

إلى أي مدى إستطاع التطوير الإداري أن يحسن من أداء العاملين على مستوى مصالح الحالة المدنية بلدية غرداية؟
وقد قمنا بتجزئته هذا السؤال العام إلى أسئلة فرعية:

- هل لإستعمال تكنولوجيا المعلومات أثر على كفاءة أداء العاملين في مصلحة الحالة المدنية بلدية غرداية؟
- هل للتدريب دور في زيادة فعالية أداء العاملين في مصلحة الحالة المدنية بلدية غرداية؟

4/1 فرضيات الدراسة:

ومن خلال التساؤلات الجزئية السابقة وبعد نتائج الدراسة الإستطلاعية، تمت صياغة الفرضية العامة التالية:

للتطوير الإداري أثر على الأداء الوظيفي للعاملين على مستوى مصلحة الحالة المدنية بلدية غرداية.

- **الفرضية الأولى:** لإستعمال تكنولوجيا المعلومات أثر على كفاءة أداء العاملين على مستوى مصلحة الحالة المدنية بلدية غرداية.
- **الفرضية الثانية:** فعالية أداء العاملين مصلحة الحالة المدنية بلدية غرداية على علاقة بنجاعة أساليب التدريب السائدة فيها.

5/1 تحديد و تحليل مفاهيم الدراسة:

- **تحديد مفاهيم الدراسة:**
- **الإدارة:** " الإدارة علم وفن و مؤهلات قيادية، ومهنية لا يستطيع أن يمارسها إلا ذوو الاختصاص، و الخبرة و بدون الإدارة لا يمكن البدء بأية عملية تنمية".¹

¹ رفيق بن مرسل، الاساليب الحديثة للتنمية الادارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، 2011 جامعة مولود معمري، تيزي وزو، ص23.

وحسب دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم و العمل : "مؤسسة تتمتع بالشخصية المعنوية تسند لها صناعة، و تنفيذ و متابعة تنفيذ القرارات الصادرة عن مجلس الإدارة، أو متابعة تنفيذ القرارات الصادرة عن الجهات المركزية."¹

- **التطوير:** "إستراتيجية تتضمن إستخدام محدود للقوى الداخلية و الخارجية لتحقيق التغيير، و يتيح إمكانيات كبيرة لتنمية الأفراد والجماعات ، و ترسيخ الإلتماء والعمل الجماعي وتماسكه."²

- **التطوير الإداري:** "التحسين المستمر في أداء الإدارة، من خلال إتباع الأساليب العلمية في العمل، وعلاج المشكلات التي تظهر ودعم القدرات الإدارية."³

- **المفهوم الإجرائي للتطوير الإداري:** تنمية الموارد البشرية ورفع مستوى الوعي الإداري لدى العاملين، و ذلك بالإعتماد على أساليب علمية بتطبيق تكنولوجيا المعلومات من أجل تسهيل العمل، و الرقي بالأداء الوظيفي للعاملين ببلدية غرداية .

- **التكنولوجيا:** "تعد كلمة التكنولوجيا من المصطلحات التي تواجه الكثير من الإلتباس و التأويل، إذ يستخدمها البعض كمرادف للتقنية Technique، في حين يرى آخرون أن هناك إختلافا واضحا بين مصطلح التقنية و التكنولوجيا ، ويرجع أصل التكنولوجيا إلى اليونانية التي تتكون من مقطعين هما Techno تعني التشغيل الصناعي، و الثاني Logos أي العلم، أو المنهج تكون بكلمة واحدة هي علم التشغيل الصناعي .

ويعرفها معجم webster بأنها اللغة التقنية، والعلم التطبيقي، و الطريقة الفنية لتحقيق غرض عملي."⁴

■ التكنولوجيا دراسة إنسانية ودراسة إجتماعية، وذلك لأنها تعالج أشكالا وصورا مهيبة للسلوك البشري في المجتمع ، وحيث أنها تتناول التحولات التي تطرأ على التقنيات على مدار الزمان، فإنها بحكم كونها كذلك تعتبر دراسة تاريخية، ومن ثم فإن عبارة «تاريخ التكنولوجيا» يمثل توسعا لازميا

¹ ناصر قسيبي ، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم و العمل ، ديوان المطبوعات الجامعية ، بدون بلد، (ب،ب) ، 2011، ص10.

² ريم بنت عمر بن منصور الشريف، دور ادارة التطوير الاداري في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة مقدمة لنيل متطلبات رسالة الماجستير في الادارة العامة، كلية الاقتصاد والادارة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2013، ص14.

³ نفس المرجع ، ص 25.

⁴ محمد الصريفي ،ادارة تكنولوجيا المعلومات ، دار الفكر الجامعي ، 2009، بدون بلد، ص 13.

لنطاق بحث ودراسة التكنولوجيا ، و يمكن أن يمتد تاريخ التكنولوجيا بإمتداد تاريخ البشرية كله. ذلك لأن النوع البشري ، هو تلك المتواليه من الأنواع التي بلغت ذروتها في صورة الإنسان العاقل الذي يمتاز بالقدرة على صنع الأشياء - أعني صنع الأدوات وابتكار مصنوعاته الفنية.¹

- **تكنولوجيا المعلومات**: إستراتيجية إدارية لعصر المعلومات ، تعمل على تحقيق خدمات أفضل للأفراد والمؤسسات ولزبائنها ، مع إستغلال أمثل لمصادر المعلومات المتاحة من خلال توظيف الموارد البشرية والمادية والمعنوية المتاحة ، في إطار الكتروني حديث ، من أجل استغلال أمثل للوقت والجهد والمال وتحقيقا للمطالب المستهدفة وبالجودة المطلوبة².

إستخدام الوسائل والتقنيات الإلكترونية بكل ما تقتضيه الممارسة و التنظيم ، أو الإجراءات أو التجارة أو الإعلان ، بما يتيح لجميع التعامل الفوري والاني مع بعضهم البعض ، لتحقيق الأهداف المشتركة ، وضمن مصالح الإدارة و العملاء ، بإستثمار الجهد و الوقت و الحيز و الكينونة وتعزيز الخدمة وتحقيق الرضا للجميع دون الحاجة إلى العودة في مهام كثيرة إلى المراكز القيادية العليا ، بإعتبار ذلك من مقومات اللامركزية³.

- المفهوم الإجرائي لتكنولوجيا المعلومات:

هي عبارة عن إستغلال مصادر المعلومات المتاحة ببلدية غرداية عن طريق إستخدام الوسائل والتقنيات الإلكترونية وكذا رقمنة المعلومات ، لتحقيق الأهداف المشتركة مثل تعميم إستخراج شهادة الميلاد والبطاقات البيومترية... الخ ، من أجل ضمان كفاءة الأداء الوظيفي من جهة وسهولة الخدمة الإجتماعية وتقليل طوابير الإنتظار من جهة ثانية.

- **التدريب**: عملية مدروسة لتعديل الاتجاه ، أو المعرفة ، أو السلوك المهاري ، من خلال اكتساب بعض الخبرة لتحقيق أداء فعال في نشاط واحد ، أو مجموعة من الأنشطة ، ويتمثل الهدف من هذه العملية في المواقف

¹ آر. آيه. بوكانان, الآلة وقوة السلطة , ترجمة شوقي جلال , مجلس الوطني للثقافة والفنون والادب - الكويت ، 2000 م ص 14
² فاطمة الزهراء طلحي ، أهمية تدريب الموارد البشرية لتفعيل الادارة الالكترونية في الجزائر، مجلة العلوم الانسانية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، العدد 34/2014، 35، ص ص 263.264.

³ محمد بن عراب ، تجربة الادارة الالكترونية في الجزائر بين مقتضيات الشفافية وتجويد الخدمة واشكالية التخلص من منطق التسيير التقليدي ، مجلة العلوم الاجتماعية ، العدد 19 ، ، سطيف ، 2014 ، ص 1.

الخاصة بالعمل في تطوير قدرات الأفراد، وفي تلبية إحتياجات الأفراد العاملين في المؤسسة في الوقت الحاضر وفي المستقبل¹.

- المفهوم الإجرائي للتدريب:

تزويد الأفراد العاملين على مستوى مصالح بلدية غرداية بالمعارف، و المهارات لتطبيق تكنولوجيا المعلومات، و كذا الإدارة الالكترونية.

- الكفاءة التنظيمية:

تعرف المجموعة المهنية الفرنسية **Medef** الكفاءة (**La compétence**) بالقول "الكفاءة المهنية هي تركيبة من المعارف و المهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد، و تتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، و الذي يعطي لها صفة القبول، ومن ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها، تقويمها وقبولها، وتطويرها"².

- **المفهوم الإجرائي للكفاءة التنظيمية:** إستغلال الموارد المادية والبشرية بأقل تكلفة ممكنة، وبالتالي تحقيق الأهداف المسطرة بمجهود أقل ونفقة أقل، أو أنها تنفيذ الأعمال بشكل صحيح .

- **الفعالية التنظيمية:** "عرف 1980 Miles الفعالية على أنها قدرة المنظمة على تلبية الحد الأدنى من إحتياجات ، وتوقعات أطراف التعامل الاستراتيجية"³.

ومن التعاريف الممكنة للفعالية التنظيمية التي يمكن أن نذكرها، هي تلك التي عرضها "موغان" (1989) الفعالية : هي الحكم الذي يضطلع به الفرد، أو المجموعة حول التنظيم، وعلى وجه التدقيق على النشاطات، المنتجات، النتائج أو الآثار المرجوة منه⁴.

¹ باري كشواي، ادارة الموارد البشرية، دار الفاروق لنشر و التوزيع، مصر ، الطبعة الثانية،2002، ص118.

² هاملي عبد القادر، وظيفة تقييم كفاءة الافراد في المؤسسة ، رسالة مقدمة استكمالاً لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير موارد بشرية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة ابو بكر بن القايد ، تلمسان، 1010-2011، ص 51.

³ فاطيمة بوهلال، التوافق بين الخيار الاستراتيجي و الهيكل التنظيمي و تأثيره على فعالية المنظمة ، دراسة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الدولة في تسيير مؤسسات ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، جامعة مصطفى اسطمبولي ، معسكر، 2015-2016، ص 148.

⁴ Performance Organisationnelle et Temps Sociaux ,Etudes D'économie Politique ,sous la direction de Diane -Gabrielle Tremblay ,presses de l'université du Québec , p 58.

- المفهوم الإجرائي للفعالية التنظيمية: مدى قدرة مصلحة الحالة المدنية على التكيف مع البيئة ، و تحقيق الأهداف المحددة، وفقا لمعايير محددة مسبقا، وضمان رضى الموظفين ، وتنمية قدراتهم.

- الأداء الوظيفي: "هو ذلك النشاط ، أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد .سواء كان هذا الجهد عضليا أو فكري ،من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له ،حيث يحدث هذا السلوك تغييرا بكفاءة وفعالية ،يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة"¹.

و وفقا للدليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم و العمل يعرف الأداء بأنه: "جملة السلوكات و التصرفات التي يقوم بها العاملون لإنجاز مهام معينة ،و يتحدد الأداء الجيد بناءا عن المعنويات المرتفعة ،و التكوين الجيد للعاملين ،و التكنولوجيا العالية وتصميم المهام، و قدرة التنظيم و الأفراد ،وقواعد السلوك الجماعي ،بحيث يتم التحكم في العمل من الناحيتين الكمية و النوعية"².

- المفهوم الإجرائي للأداء الوظيفي: هو نشاط يتمكن من خلاله العاملين ببلدية غرداية من إنجاز هدف معين.

• تحليل مفاهيم الدراسة:

تعد مرحلة التحليل المفهومي احد أهم المراحل في البحث العلمي ،اذ يقوم الباحث بتفكيك المفاهيم (المتغيرات) التي تناولها في الفرضيات إلى أبعاد ،والتي بدورها يتم البحث لها ضمن عينة الدراسة عن مؤشرات بغية قياسها، بهدف تفسير ما هو واقعي، وكذا التحضير لتجهيز تقنية الدراسة المعتمدة .

وانطلاقا من إشكالية بحثنا، التي سبق وتعرضنا لها في الفصل المنهجي، واستنادا إلى الفرضيات التي إعتدناها، قمنا بتحليل مفاهيمها إلى أبعاد ومؤشرات كما هو مبين في الجدول التالي:

¹بوعطيط جلال الدين،الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس عمل و تنظيم ،تخصص السلوك التنظيمي و الموارد البشرية ،كلية العلوم الانسانية و العلوم الاجتماعية ،قسم علم النفس والعلوم التربوية والارطوفونيا ،جامعة قسنطينة ، سنة 2008-2009،ص25 .

² ناصر قاسيمي ،مرجع سابق، ص 10.

المؤشر	البعد	المفهوم
<ul style="list-style-type: none"> -توفر مكان العمل على أجهزة الحاسوب - إدخال طرق واساليب جديدة في العمل - التقليل من التعقيدات لتقديم الخدمات -الإعتماد على الرقمنة 	تكنولوجيا المعلومات	التطوير الإداري
<ul style="list-style-type: none"> -تكييف البرامج التدريبية مع الأهداف المرجوة. -التعاقد مع مراكز التكوين والجامعات وتنظيم لقاءات دورية لتحسين الأداء. -تقييم الاحتياجات التدريبية للتطوير الإداري. -تحفيز و تشجيع العاملين للإقبال على الدورات التدريبية 	التدريب	
<ul style="list-style-type: none"> -الإبداع والمبادرة -إستيعاب القواعد والإجراءات -إحترام التعليمات - التكيف في العمل - روح الاتصال -المشاركة في اتخاذ القرارات 	الكفاءة	الأداء الوظيفي
<ul style="list-style-type: none"> -العلاقات الاجتماعية الجيدة -الروح المعنوية -الرضى في العمل -درجة تماسك جماعة العمل -العلاقة مع المسؤول المباشر 	الفعالية	

المصدر : من إعداد الطالبة

6/1 الدراسات السابقة:

مما لا شك فيه أن للدراسات السابقة و المشابهة دور حيوي و أهمية بالغة ، من حيث كونها تثري البحث وتوفر له الكثير من المعلومات النظرية أو الإجرائية ، كما تمد الباحث بالفروض و توضح المفاهيم و تمكنه من اختيار الحقائق المتعلقة بموضوع البحث ، وهو ما يمكن الباحث من الإلمام و بشكل كاملا و شاملا بالموضوع الذي يكون بصدد دراسته ، فجمع المعلومات من مصادرها المختلفة و المتنوعة، يساعد بشكل كبير في فهم الموضوع و الوصول إلى أدق تفاصيله ، كما تمكن الباحث من تحديد الأدوات التي يستخدمها، و تزوده بالأفكار و الإجراءات التي تخدم الموضوع محل الدراسة.

✓ الدراسة الأولى :

وهي رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة ، بعنوان دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي (دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة)¹.

1/ إشكالية الدراسة:

- التعرف على مستوى إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز.

2/ تساؤلات الدراسة:

- ما هو الدور الذي تسعى إلى تحقيقه إدارة التطوير بالتعاون مع كل الإدارات ، أو الأقسام داخل الجامعة ؟
- ما هو تأثير التطوير على أداء العاملين ؟
- ما هو دور الإدارة العليا في كل جهة في تطبيق عمليات التطوير بالتعاون مع إدارة التطوير الإداري؟
- ما هي التحديات التي تواجه عملية التطوير، وطرق التغلب عليها؟
- ما هي الأنشطة التي تقدمها إدارة التطوير الإداري في مجال تحسين الأداء الوظيفي بالتعاون مع الإدارات، أو الأقسام داخل الجامعة ؟

¹ ريم بنت عمر منصور الشريف ،مرجع سابق ،ص 22.

3/ منهج الدراسة:

قامت الباحثة بإتباع المنهج الوصفي التحليلي كما يلي¹:

1/3 المنهج الوصفي: حيث تقوم الباحثة بعرض الظواهر كما هي موجودة في الواقع، وعرض جميع العوامل والمتغيرات التي تلعب دوراً أساسياً فيها.

2/3 المنهج التحليلي: حيث يتم تحليل المعلومات التي جمعتها الباحثة من مصادرها المكتبية والميدانية، ووضع الحلول المناسبة لها.

4/ أدوات الدراسة وعينة الدراسة:

تستخدم الباحثة الإستبيان كأداة لجمع المعلومات من عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة، والذي يشمل الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة، كما استخدمت الباحثة الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع موضوع الدراسة و تحقق الأهداف المطلوبة .

5/ نتائج الدراسة:

من خلال تحليل إجابات الاستبيان، توصلت الباحثة إلى النتائج التالية²:

1/ اتفق مجتمع الدراسة على قيام إدارة التطوير الإداري بالدور الذي تسعى لتحقيقه بالتعاون مع كل الإدارات و الأقسام داخل الجامعة.

2/ خلصت الدراسة إلى أن للتطوير أثراً كبيراً على أداء العاملين في كل إدارة.

3/ توصلت الدراسة إلى قيام الإدارة العليا في كل جهة بتطبيق عمليات التطوير بالتعاون مع إدارة التطوير الإداري.

4/ أظهرت نتائج الدراسة وجود بعض التحديات التي تواجه عملية التطوير.

¹ ريم بنت عمر منصور الشريف، مرجع سابق، ص 23.

² نفس المرجع، ص 88.

5/ بينت الدراسة تقدم إدارة التطوير الإداري العديد من الأنشطة في مجال تحسين الأداء الوظيفي بالتعاون مع الإدارات و الأقسام داخل الجامعة.

6/ خلصت الدراسة إلى عدم توفير المواد العلمية، والحالات الدراسية في مجال التطوير الإداري للعاملين.

7/ وجدت الدراسة عدم وجود مشاركة بين الإدارة العليا والعاملين في عملية التغيير.

8/ أظهرت المعلومات عدم وجود متابعة وعناية بالمعدات والأجهزة والأدوات المكتبية المستعملة في الجامعة، وعدم إعداد دراسات لترشيح استعمالها.

✓ الدراسة الثانية:

وهي من إعداد الباحث هامللي عبد القادر رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، بعنوان وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة سونلغاز المديرية الجهوية بتلمسان و شركة تسويق و توزيع المنتجات البترولية المتعددة نفضال تلمسان، السنة الجامعية 2010-2011¹.

1/ إشكالية الدراسة :

ما هو واقع نظام تقييم الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وما مدى فعاليته ؟

و عليه إشكالية البحث تتمحور حول التساؤلات الجزئية التالية:

- ما هي أهم النظريات التي تحدثت عن مصطلح الكفاءات ؟
- ما هي الكفاءة ؟ و ما هي أنواعها و خصائصها ؟
- ما هي أهم الطرق المستعملة في عملية تقييم الكفاءات ؟
- ما هي مكونات نظام تقييم الكفاءات ؟

¹ هامللي عبد القادر ، مرجع سابق، ص 12.

- ما هي مكانة نظام التقييم المطبق في المؤسسة؟ و هل تعي المؤسسة بضرورة وجود نظام لتقييم الكفاءات، يتسم بالموضوعية و الدقة ، و يحقق أهدافها و أهداف أفرادها على حد سواء؟
- ما هي علاقة نتائج تقييم الكفاءات بالقرارات التي تتخذ على مستوى إدارة الموارد البشرية مثل (قرارات الترقية ، قرارات النقل ، قرارات تنمية المسار الوظيفي للعاملين ،القرارات المتعلقة بالرواتب و الحوافز)؟
- هل يشكو نظام التقييم الحالي من مشاكل وصعوبات تحول دون فعاليته؟

2/الفرضيات

انطلاقا من الإشكالية المطروحة و أهداف البحث تم بناء الفرضيات التالية¹:

✓ الفرضية الرئيسية:

إن نظام تقييم كفاءات العاملين الفعال و السليم هو ذلك النظام القادر على الوصول إلى تقدير حقيقي و عادل لمستوى كفاءات العامل، تتسم نتائجه بالموضوعية و الدقة، و تساعد في اتخاذ مجموعة من القرارات السليمة المتعلقة بتسيير شؤون العاملين المختلفة.

✓ الفرضيات الفرعية:

☞ الفرضية الفرعية الأولى : نظام تقييم الكفاءات لا بد أن يحظى بالمتابعة والاهتمام الكافيين ، حتى يؤدي دوره على أكمل وجه ، و يحقق الأهداف المرجوة منه.

☞ الفرضية الفرعية الثانية : نتائج تقييم الكفاءات تعتبر مرجعا لاتخاذ مجموعة من القرارات السليمة والموضوعية، و المتعلقة بتسيير الموارد البشرية ، كالترقية ، الحوافز ، تحديد الاحتياجات التدريبية ، الفصل تنمية المسار الوظيفي.

☞ الفرضية الفرعية الثالثة: هناك العديد من الصعوبات و المشاكل التي تحول دون وصول نظام التقييم إلى أهدافه، و بالتالي تحول دون فعاليته.

¹هاملي عبد القادر ، مرجع سابق، ص 12.

3/ المنهج المتبع: اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي .

4/ أدوات الدراسة: إعتد الباحث على تقنية الاستمارة، والمقابلة و الملاحظة.

5/ عينة الدراسة: نظرا لصعوبة تغطية كل أفراد المجتمع بالدراسة ، نتيجة إعراض بعض العمال عن الإجابة على أسئلة الاستمارة، إضافة إلى صعوبة التنقل إلى بعض المحطات التابعة للمؤسسة ، فقد تم الاقتصار على دراسة عينة تمثيلية للمجتمع ، لاسيما وأن البحوث الوصفية تسمح بتقدير خصائص المجتمع من خلال خصائص العينة المأخوذة منه، و بناء على هذا تم أخذ نسبة من المجتمع الكلي ، للحصول على ما يعادل 110 عامل في العينة¹.

✓ الدراسة الثالثة:

وهي رسالة مقدمة لنيل دكتوراه الدولة في علم النفس التنظيم والعمل، أجريت بولاية قسنطينة 2005-2006، من إعداد الباحث نور الدين تاويريت ، بعنوان قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي².

1/ تساؤلات الدراسة:

بماذا تقاس الفعالية التنظيمية؟

- وهل هناك إستراتيجية عملية يمكن إتباعها (تطبيقها) للوقوف على مدى تحقيق المنظمة للأهداف المسطرة سلفا؟

- ألا يمكن اعتبار التقييم التنظيمي الشامل للجوانب التنظيمية والسلوكية (النفوس-اجتماعية)، أحد أبرز الاستراتيجيات المطبقة في قياس الفعالية التنظيمية؟

- ألا يمكن بناء نموذج متكامل للتقييم التنظيمي الشامل للمنظمة من خلال دراسة النماذج النظرية المتوفرة للتقييم التنظيمي؟

¹ هاملي عبد القادر ، مرجع سابق، ص 175.

² نور الدين تاويريت ، قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس تنظيم وعمل ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم النفس و علوم التربية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006، ص 17

وبغرض الإجابة عن هذه التساؤلات، قام الباحث بصياغة الفرضيات التالية:

2/فرضيات الدراسة:

- الفرضية العامة: تقاس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي الشامل للمنظمة.
- الفرضية الجزئية الأولى: تقاس الفعالية التنظيمية من خلال نموذج للتقييم التنظيمي للجوانب التنظيمية.
- الفرضية الجزئية الثانية: تقاس الفعالية التنظيمية من خلال نموذج للتقييم التنظيمي للجوانب السلوكية (النفوس - اجتماعية) للمنظمة.

3/منهج الدراسة: قامت الباحثة بإتباع المنهج الوصفي التحليلي، والذي لا يقتصر على عملية الوصف فقط،

بل يتعدى ذلك إلى تحليل وتفسير المعلومات، والتي تساعد في استخلاص النتائج حول موضوع الدراسة¹.

4/أدوات الدراسة: استخدمت الباحثة طريقة تحليل المحتوى إضافة إلى دراسة الحالة والمقابلة.

5/نتائج الدراسة:

- بناء نموذج للتقييم التنظيمي للجوانب التنظيمية، يستخدم في قياس فعالية المنظمة.

- بناء نموذج للتقييم التنظيمي للجوانب السلوكية (النفوس - اجتماعية) يستخدم في قياس فعالية المنظمة.

تنفق الدراسة الأولى التي تم عرضها مع دراستنا من حيث تناولها لموضوع التطوير الإداري وأثره على الأداء الوظيفي فمتغير الأداء، كان محل الاهتمام في كلا الدراستين، إلا أن جانب الاختلاف يكمن في زاوية الدراسة إذ نلاحظ أن الباحثة تناولت موضوع مستوى إدارة التطوير الإداري و أثره على الأداء الوظيفي، في حين نحن بصدد دراسة أثر التطوير الإداري من خلال بعدي تكنولوجيا المعلومات والتدريب على الأداء الوظيفي، كما أن الباحثة تناولت الموضوع من الجانب الإداري البحت باعتبار أنها تخصص إدارة عامة، في حين حاولنا نحن أن ندرس الموضوع من الجانب السوسولوجي، باعتبارنا في حقل علم الاجتماع العمل والتنظيم .

تنفق هذه الدراسة الثانية من حيث تناولها لمتغير "الكفاءة"، الذي هو متغير في الفرضية الأولى لدراستنا هذه، إلا أن الاختلاف يكمن في اختلاف زاوية الدراسة، بحيث حاول الباحث أن يجد سبل هو واقع نظام تقييم

¹نور الدين تاويريت، مرجع سابق، ص 183.

الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وما مدى فعاليته ، في حين حاولنا نحن أن نجد العلاقة القائمة بين تكنولوجيا المعلومات وكفاءة الأداء.

تتفق هذه الدراسة الثالثة من حيث تناولها لمتغير "الفعالية التنظيمية" ،الذي هو متغير في الفرضية الثانية لدراستنا هذه ،الا ان الاختلاف يكمن في اختلاف زاوية الدراسة، بحيث حاول الباحث ان يجد سبل قياس الفعالية التنظيمية، في حين حاولنا نحن أن نجد العلاقة القائمة بين التدريب وفعالية الأداء .

تتمثل فائدة الدراسات السابقة للباحث في تكوين خلفية عملية عن الموضوع التطوير الإداري عامة وعن الفعالية والكفاءة والأداء الوظيفي خاصة ،و المساعدة في بناء الاشكالية ،كما ساهمت في تكوين نظرة عن الجانب الإجرائي في الدراسة الحالية، من حيث اختيار مجال الدراسة ووسائل جمع البيانات، والتحليل الكيفي للنتائج المتوصل إليها.

7/1 المقاربة السوسولوجية للدراسة:

تتمثل المدخل النظرية و المنهجية ،في الاطار العام الذي يتبناه الباحث خلال مسيرة بحثه ،و لقد تعددت المدخل حسب طبيعة و اهداف مجالات الدراسة ،ووفقا لطبيعة الموضوع محل الدراسة ،فانه من الاجدر الاعتماد على مدخل الإدارة العلمية .

● مدخل الإدارة العلمية:

يتمثل هذا المدخل في اقتراح تايلور **Fredirick Taylor (1856–1915)** مدخل الإدارة العلمية في كتابه "مبادئ الإدارة العلمية عام 1911، الذي حاول البحث عن أسباب انخفاض الإنتاجية الصناعية، و كيفية التوصل إلى إيجاد حلول كفيلة لتجاوز تلك المشاكل ، وذلك من خلال استخدام المنهج العلمي و الموضوعي في تصميم العمل للوصول إلى أقصى كفاءة إنتاجية للعامل، انطلاقا من دراسة الحركات المطلوبة لأداء كل عمل، و الوسائل و الأدوات المستخدمة، و الزمن اللازم لكل مهمة، باعتماد أساليب علمية، عوضا عن التقديرات الشخصية للمشرفين و على العموم فقد حدد تايلور أربعة مبادئ أساسية للإدارة و هي كالاتي :

○ **المبدأ الأول :** دراسة الحركة و الوقت بشكل علمي ،بهدف التوصل إلى انسب طريقة لأداء الوظيفة بشكل فعال ،وتسمى "طريقة الأداء المثلى".

○ المبدأ الثاني: اختيار العاملين بأسلوب علمي دقيق لضمان، وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

○ المبدأ الثالث: تدريب العاملين على أداء الوظائف بشكل يؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم.

○ المبدأ الرابع: تخطيط الوظائف بما يؤدي إلى تسهيل مهمة العاملين على أداء وظائفهم بسهولة ويسر.¹

"و قد بني تايلور دراسته على فرضين أساسيين هما:

1- إن تطبيق الأساليب العلمية في العمل، قد يؤدي إلى الكفاية الإنتاجية، و يقصد هنا بالأساليب العلمية، إيجاد مقاييس و معايير دقيقة لتنفيذ العمل في زمن أقل و بجهد أقل.

2- إن تطبيق الحوافز المادية يؤدي إلى زيادة الإنتاج في زمن أقل، و بمجهود معقول؛ و أن الحوافز المادية هي الأساس لدفع و حث العاملين لزيادة الإنتاج.²

● المفاهيم الأساسية لهذه المقاربة:

ركز تايلور من خلال هذا المدخل على دراسة المشكلات العلمية التي تواجه العامل أثناء العمل، و عالج السلوك الانساني باعتباره وسيلة لتحقيق الاهداف التي تحددها المنظمة، وبالتالي حسب تايلور، ينبغي ان يتم توجيه هؤلاء العمال وفق خطة عقلية معينة، مبنية على أسس علمية، حتى يتمكنوا من انجاز هذه الأهداف، بكفاءة وأشار إلى ضرورة الاهتمام بالحوافز المادية لرفع الروح المعنوية و الانتاجية، و بالتالي تحقيق فعالية الأداء، كما أكد تايلور على أن يتم تدريب العاملين على أداء الحركات الضرورية لإتمام المهام.

بناء على هذا، فان مفاهيم الأسس العلمية للإدارة (تطوير الإدارة) الكفاءة والتدريب، هي متغيرات أساسية في بحثنا وهو الأمر الذي دفعنا إلى اعتماد هذه المقاربة، من اجل إثراء البحث وتحديد زاوية دراستنا للموضوع.

¹ عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، ادارة اعمال، كلية التجارة، القاهرة، 2003، ص 20.

² فاطمة الزهراء بروش، أثر الحوافز على الرضى الوظيفي، دراسة ميدانية بمؤسسة تسيير المنطقة الصناعية بسكيدة، رسالة ماجستير، تسيير الموارد البشرية، تسيير مؤسسات، سكيدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 اوت 1955، 2009-2010، ص 55.

الفصل الثاني

تكنولوجيا المعلومات والتدريب كتطوير إداري
وعلاقتها بالأداء الوظيفي

تمهيد

1/ ماهية تكنولوجيا المعلومات.

2/ ماهية الإدارة الالكترونية.

3/ ماهية التدريب.

4/ ماهية الأداء الوظيفي.

خلاصة الفصل

تمهيد :

إن مسار التطور التكنولوجي في الحياة المعاصرة، يجعل من الصعب على الإدارة معرفة، و استيعاب الخطر الحقيقي الذي يمكن ان يسببه التغير في التكنولوجيا، و الذي سيؤدي الى ظهور خدمات واحتياجات متجددة وخاصة مع التحول الحاصل، باعتبار الافراد لأنفسهم مستهلكين للخدمات المقدمة من الإدارة .

لقد حضيت هذه التغيرات التكنولوجية باهتمام كبير من قبل دول العالم، اذ تعهدت هذه الدول بتنفيذ خطط تنمية متطورة، و منها الجزائر التي تسعى جاهدة للتكيف مع التغيرات البيئية و التي ادت الى تغير في مفاهيم و ممارسات الاعمال الادارية عامة، و في الإدارة المحلية خاصة، حيث اصبحت هذه التطورات و التغيرات تمثل تحديا كبيرا مما دفع بالمسؤولين إلى البحث عن سبل تطوير الإدارة بهدف تحسين الخدمة العمومية والرقمي بها إلى مصاف الادارات الحديثة.

لهذا فقد سعى الفاعلين و المسؤولين لتطوير الإدارة، سيما المحلية من خلال ادخال تكنولوجيا المعلومات، بتطبيق الادارة الالكترونية، وتدريب العاملين لتحسين كفاءتهم، ورفع مستوى فعاليتهم، وذلك بغية الوصول إلى بلديات اليكترونية، ومن خلال هذا الفصل تعرضنا لأربع مباحث الأول يتعلق بماهية تكنولوجيا المعلومات و الثاني ماهية الإدارة الالكترونية أما الثالث فيتعلق بماهية التدريب و المبحث الأخير خصصناه لماهية الأداء الوظيفي.

1/ ماهية تكنولوجيا المعلومات:

1/1 مفهوم تكنولوجيا المعلومات:

أما المعجم الموسوعي لمصطلحات المكاتب و المعلومات لأحمد محمد الشامي وسيد حسب الله فيعرف تكنولوجيا المعلومات أو تقنية المعلومات Information Technologie بأنها: الحصول على المعلومات و اختزانها، و بثها وذلك باستخدام توليفة من المعدات الميكروإلكترونية الحاسبة، و الاتصالية عن بعد¹.

كما يرى علاء عبد الرزاق السالمي، أن الإدارة الإلكترونية يعني القيام بجعل المعلومات التي تنجز داخل الإدارات تعتمد على تكنولوجيا المعلومات، وتتم بشكل الكتروني، بدءًا بالمراسلات، وصولًا لتكامل نظم المعلومات، بحيث تصبح كل المهام والنشاطات، تنجز باستخدام تكنولوجيا المعلومات².

2/1 أهمية تكنولوجيا المعلومات:

تتمثل أهمية تكنولوجيا المعلومات فيما يلي³:

- ✓ تساعد المنظمات في الحصول على المعلومات المطلوبة لأداء أعمالها بشكل مناسب ومميز.
- ✓ تساعد المنظمات في إيجاد فرص جديدة للعمل.
- ✓ تعتبر القاعدة الأساس التي تبني على ضوءها المنظمات الإدارية ميزتها التنافسية لما تحتله هذه التكنولوجيا من دور فاعل ورئيس في إنجاح تلك المنظمات.
- ✓ تعمل على تغيير الطريقة التي تعمل بها المنظمات، وإعادة تشكيل منتوجاتها وخدماتها.

ونظرًا لما تتميز به تكنولوجيا المعلومات من أهمية بالغة بالنسبة للمنظمات و الأفراد على حد سواء، فإنها كانت حتمية وتوجه لا بد منه، بحيث كان لزامًا على الدولة الجزائرية أن تتبنى هذا الخيار الاستراتيجي، من اجل مسايرة و مواكبة التغيرات الحاصلة على الصعيدين الداخلي و الخارجي، وكذا تحسين أداء العاملين وجودة الخدمة العمومية و الرقي بالإدارة، سيما المحلية منها إلى مصاف الإدارات المتطورة، وذلك من خلال الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات وهذا ما يظهر من خلال تصريحات عدد من المسؤولين الجزائريين في هذا المجال، فعلى سبيل

¹ محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 19 .

² محمد بن عراب، مرجع سابق، ص2.

³ عطية العربي، أثر إستخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية، مجلة الباحث، دراسة ميدانية في جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، بدون سنة، ص322 .

المثال في تصريح للسيد وزير الداخلية والجماعات المحلية، نور الدين بدوي وأثناء تنصيبه للسيد المدير العام للمدرسة الوطنية للإدارة قال: "الإدارة العمومية الجزائرية ولاسيما الإدارة المحلية، باتت زيادة على التحديات، مجبرة على التكيف مع الظروف والأوضاع الاقتصادية الراهنة، وهو ما دفع بالحكومة والوزارة إلى تسطير توجهات إستراتيجية جديدة، للنهوض بالاقتصاد المحلي، من خلال ترمين الموارد الخاصة للجماعات المحلية وتشجيعها على التكفل بتحدياتها التنموية عبر تفعيل آليات خلق الثروة، وتشجيع الاستثمار المحلي"¹.

و أضاف قائلاً: أن "التحولات والتحديات التي تعرفها الإدارة الجزائرية والمتمحورة أساسا حول برنامج إصلاح وعصرنة الإدارة والخدمة العمومية، الذي باشرته وزارته في إطار مخطط عمل الحكومة، تستدعي وضع تنمية وتثمين المورد البشري ضمن مصاف الأولويات الأساسية، لتحقيق الأهداف التنموية المرجوة، والاستجابة لتطلعات المواطنين"².

استنادا إلى هاذين التصريحين، فإن وزارة الداخلية اتخذت العديد من الإجراءات في سبيل تقديم خدمة عمومية نوعية للمواطنين، الذين أصبح بإمكانهم استخراج جميع الوثائق المتعلقة بالحالة المدنية، من أقرب بلدية ممكنة بغض النظر عن البلدية التي ولدوا فيها، زيادة على بطاقات التعريف وجوازات السفر البيومترية، وهذه العملية استأصلت الطواير التي كانت تشهدا البلديات .

إن ضرورة النهوض بالإدارة المحلية خاصة، باتت من الأولويات التي تسعى الدولة الجزائرية الى تحقيقها وذلك من خلال الاستفادة القصوى من التكنولوجيات الحديثة، سيما تكنولوجيا المعلومات كونها تطوير يمس الجانب الإداري على وجه الخصوص، وكذا تأثيرها على كفاءة أداء العاملين، وهو ما تم طرحه في الفصل المنهجي من خلال الفرضية الأولى، أين تبحت هذه الاخيرة عن العلاقة القائمة بين هاذين المتغيرين، و ما حملته أي - تكنولوجيا المعلومات- من تغييرات على مستوى أداء المهام ومدى تكيف العاملين مع هذا النمط الجديد في العمل.. الخ.

1 <http://www.radioalgerie.dz/news/ar/article/20160104/63379.html>

2 نفس المرجع ، <http://www.radioalgerie.dz>

3/1 فوائد تكنولوجيا المعلومات ومكوناتها :

تؤثر تكنولوجيا المعلومات ونظمها على قدرة أداء المنظمات لوظائفها الأساسية ولعل أهم الفوائد والمزايا التي يمكن أن تجنيها هذه المنظمات إذا ما استخدمت هذه الأدوات بالشكل الأمثل:

- ✓ السرعة والدقة في إنجاز الأعمال المطلوبة.
 - ✓ تقليل التكاليف.
 - ✓ تحسين الكفاءة وزيادة الفعالية وذلك من خلال القيام بالأعمال المطلوبة بالطريقة الصحيحة.
 - ✓ تحديد قنوات الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة.
 - ✓ تهيئة الظروف المناسبة لاتخاذ القرارات الفعالة، وذلك عن طريق تجهيز المعلومات بشكل مختصر وفي الوقت المناسب.
 - ✓ المساعدة على التنبؤ بمستقبل المنظمة، والاحتمالات المتوقعة بغية اتخاذ الاحتياطات اللازمة في حالة وجود خلل في تحقيق الأهداف.
 - ✓ مواكبة التطورات العالمية فيما يتعلق بأساليب تقديم الخدمات وتنويعها .
 - ✓ حفظ البيانات والمعلومات التاريخية والضرورية التي تعتبر أساس عمل المنظمات.
- وتتمثل مكونات تكنولوجيا المعلومات في الحواسيب بأجزائها، والشبكات المحلية والعالمية والبيانات، فضلا عن معرفة كيفية الاستخدام والتطبيق من قبل المستخدمين بشكل كفؤ يخدم المنظمة ويحقق لها أفضل أداء.
- وإذا ما تعمقنا في الحديث عن فوائد تكنولوجيا المعلومات، فإنه يمكن القول أن هذه الأخيرة تمثل نقلة حضارية وثقافية للمجتمعات، بحيث يتسع نطاق تأثيرها ليشمل كافة الجوانب السياسية و الاقتصادية والاجتماعية، على غرار تحقيق كفاءة وفعالية الاداء الإداري، وكذا سرعة إنجاز المهام ودقتها... الخ.
- كما أصبحت الوسيلة الأكثر أهمية لنقل المجتمعات النامية إلى مجتمعات أكثر تطورا، فهي تساهم وتفيد بطريقة مباشرة في بناء مجتمع جديد، ينطوي على أساليب وتقنيات جديدة للاقتصاد الرقمي، الذي يعتمد على تكنولوجيا المعلومات، إضافة إلى أنها تعتبر الوسيلة التي من شأنها تسريع التنمية وإعادة هيكلة أكثر للمعلومات وتنسيقها.

4/1 أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين:

أصبحت تكنولوجيا المعلومات عاملاً محفزاً للمنظمات الباحثة عن المنافسة والتميز في إنتاجها ومخرجاتها، وعن الكفاءة والفعالية في أدائها، لذا تسارعت المنظمات لتهيئة الأفضلية لتطبيقها، ثم استخدامها لما لهذه الأداة من خلق فرص غير مسبوقه في مجالات عدة، مثل رفع مستوى الأداء الوظيفي وتحسين القرارات الإدارية، وتبسيط وتسهيل الإجراءات، والاستغلال الأمثل للقوى العاملة، فضلاً عن إسهامها الكبير في الأنظمة المالية، وذلك من خلال تطبيق عدد من الإجراءات والتغييرات (الهيكلة، العمليات، إدارة المنظمة). وتدريب المستخدمين على كيفية الاستخدام وذلك لضمان عملها بشكل صحيح، وبما يحقق معايير الأداء الكفؤ، التي تسعى المنظمة لتحقيقه.

لذا نرى أن العلاقة القائمة ما بين استخدام تكنولوجيا المعلومات، والأداء الوظيفي على النحو التالي¹:

- ✓ تحسين الأداء الوظيفي، وذلك من خلال تخطي القيام بكثير من الأعمال الروتينية، وما يترتب عليه، من إنجاز الأعمال بسرعة وكفاءة ودقة متناهية وتكلفة قليلة.
- ✓ تقليل الأعباء الوظيفية الروتينية الملقاة على عاتق المدراء، مما يتيح لهم استغلال هذا الوقت في التخطيط الاستراتيجي، ورسم السياسات العامة للمنظمة، مما أسهم في رفع كفاءة وفعالية الإدارة العليا.
- ✓ التأثير على الجانب المعنوي لدى العاملين، باتجاه زيادة ولائهم وانتمائهم للمنظمة، من خلال ما توفره من فرص للإطلاع على المعلومات بشكل سهل، مما يسهم في تعزيز مشاركتهم في عملية صنع القرار.
- ✓ إن اهتمام المنظمات بالتوجه نحو الميزة التنافسية، يدفعها نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات، مما يبرز زيادة الاهتمام بالبحث والتطوير والتدريب، الذي يسهم في بناء وتنمية القدرات الفردية.
- ✓ إن الثقافة التنظيمية والتوجيهات الإدارية في المستويات العليا في أي منظمة، مهما كانت مخرجات عملياتها الإدارية، لها دور هام في التوجه صوب استخدام تكنولوجيا المعلومات، مما ينعكس على شكل البيئة التنظيمية للعمل، وتبنى وتفعل وتطور العملية الإدارية برمتها.
- ✓ زيادة فعالية المنظمة في تحقيق أهدافها طويلة الأجل المتعلقة بالبقاء والنمو والاستمرار، وذلك من خلال تحسين عمليات التعلم ونقل المعرفة، واستخدام شبكات الأعمال المحلية والعالمية، وتحسين فعالية عملية اتخاذ

¹ عطية العربي، مرجع سابق، ص 325.

القرارات وزيادة جودتها، وتحسين محتواها، وزيادة فعالية عملية الاتصالات الإدارية داخل المنظمة وخارجها وتحسين عملية التنسيق والتحالف بين مختلف المستويات، والوحدات الإدارية لإنجاز أهداف المنظمة. ✓ زيادة كفاءة المنظمة في استغلال مواردها المختلفة لتوليد المخرجات المطلوبة، بأقل تكلفة ممكنة، وذلك من خلال أتمتة عملياتها وأنشطتها، اعتمادا على تطبيقات الحاسوب مما يسهم في تحسين نوعية المنتجات، وتقليل التباين والتفاوت في مستوى أداء هذه السلع والخدمات.

من خلال النقاط السابقة، والتي تبرز أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الاداء الوظيفي للعاملين بصفة عامة، ممثلة في زيادة كفاءة وفعالية الاداء، و كذا التأثير على الجانب المعنوي لدى العاملين، باتجاه زيادة ولائهم وانتمائهم للمنظمة، بالإضافة الى تحسين فعالية عملية اتخاذ القرارات وزيادة جودتها وتحسين محتواها، وزيادة فعالية عملية الاتصالات الإدارية، وكذا تقليل الأعباء الإدارية الملقاة على عاتق المدراء وغيرها من الآثار التي يفرزها التطور التكنولوجي، سيما تطبيق تكنولوجيا المعلومات باعتبارها تطوير إداري .

ومن هذا المنطلق فإننا من خلال هذا البحث، حاولنا الوقوف على هذه العلاقة من خلال القيام بدراسة ميدانية بمصلحة الحالة المدنية لبلدية غرداية، وذلك بغية معرفة الآثار الناجمة عن تطبيق تكنولوجيا المعلومات على كفاءة أداء العاملين .

2/ ماهية الإدارة الالكترونية:

1/2 مفهوم الإدارة الالكترونية:

"هي الانتقال من انجاز المعاملات و تقديم الخدمات العامة من الطريقة التقليدية اليدوية الى الشكل الالكتروني، من اجل استخدام امثل للوقت و المال و الجهد. أو هي إستراتيجية إدارية لعصر المعلومات، تعمل على تحقيق خدمات افضل للمواطنين، و المؤسسات و لزيائنها (الادارة الخاصة منهم) مع استغلال امثل لمصادر المعلومات المتاحة، من خلال توظيف الموارد المادية و البشرية و المعنوية المتاحة في اطار الكتروني حديث من أجل استغلال أمثل للوقت و المال و الجهد و تحقيقا للمطالب المستهدفة و بالجودة المطلوبة" ¹.

¹ علي حسين بكير، المفهوم الشامل لتطبيق الإدارة الالكترونية، مجلة آراء حول الخليج، مركز الخليج للأبحاث، الإمارات، العدد 23، 2006، ص 2.

"الإدارة الالكترونية وتعرف على أنها تقديم الخدمات (على الخط) على الانترنت، والنشاطات الأخرى ذات الصلة مع الانترنت، كاستشارة الالكترونية.

الإدارة الالكترونية مشابهة لاستعمال تكنولوجيايات الإعلام والاتصال في الإدارة، في حين أن الاولوية تمنح على العموم لتقديم الخدمات والمعالجة، والتعريف الأشمل يتضمن ثلاث جوانب للنشاط الاجتماعي. الإدارة الالكترونية تعرف على انها القدرة على تحويل الإدارة العمومية بواسطة تكنولوجيايات الإعلام والاتصال أو استعمالها لوصف شكل جديد للإدارة، مبني على تكنولوجيايات الاعلام والاتصال، هذا المظهر مرتبط في العادة باستعمال الانترنت"¹.

وكما يمكن استخلاصه من هذه المفاهيم السابقة الذكر، هي أن الإدارة الالكترونية هي عملية تغيير نمط التسيير الإداري من الشكل التقليدي الى الشكل الالكتروني، وذلك بغية استثمار الجهد و الوقت وتقليل التكاليف، مما يضمن سهولة تقديم الخدمات، وكذا تحقيق كفاءة وفعالية الاداء.

2/2 مبادئ و أهداف الإدارة الالكترونية :

يرتكز مفهوم الإدارة الالكترونية على العديد من المبادئ ، والأهداف التي سيتم تناولها في الآتي:

- **المبادئ:** يرى الأستاذ الدكتور عمار بوحوش أن من مبادئ الإدارة الالكترونية الحكومية ماييلي²:

- تقديم أحسن الخدمات للمواطنين (Citizen oriented) :

وهذا الاهتمام بخدمة المواطن يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع من المهارات والكفاءات ، المهياة مهنيا لاستخدام التكنولوجيا الحديثة ، بشكل يسمح بالتعرف على كل مشكلة يتم تشخيصها ، وضرورة انتقاء المعلومات حول جوهر الموضوع ، والقيام بتحليلات دقيقة ، وصادقة للمعلومات المتوفرة ، مع تحديد نقاط القوة والضعف واستخلاص النتائج ، واقتراح الحلول المناسبة لكل مشكلة.

¹ L'Administration électronique un impératif, étude de l'OCDE sur l'administration électronique , p , p 25-26.

² عشور عبد الكريم، درو الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية و الجزائر، رسالة مقدمة إستكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير ، تخصص الديمقراطية و الرشادة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري ، قسنطينة، 2010-1009، ص 15.

- التركيز على النتائج (Results Oriented) :

حيث ينصب اهتمام الحكومة الالكترونية (الإدارة العامة الالكترونية) على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع، وأن تحقق فوائد للجمهور تتمثل في تخفيف العبء عن المواطنين من حيث الجهد ، والمال والوقت وتوفير خدمة مستمرة على مدار الساعة (دفع الفواتير عن طريق بطاقات الائتمان بدون التنقل إلى مراكز الهاتف الغاز، لتسديد الرسوم ، والفواتير المطلوبة.

- سهولة الاستعمال و الإتاحة للجميع: أي إتاحة تقنيات الحكومة الالكترونية للجميع في المنازل والعمل والمدارس والمكاتب، لكي يتمكن كل مواطن من التواصل.

- تخفيض التكاليف : ويعني أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات ، وتعدد المنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة ، يؤدي إلى تخفيض التكاليف.

- التغيير المستمر : وهو مبدأ أساسي في الإدارة الالكترونية ، بحكم أنها تسعى بانتظام لتحسين وإثراء ما هو موجود ، ورفع مستوى الأداء سواء بقصد كسب رضا الزبائن ، أو بقصد التفوق في التنافس.

• الاهداف:

تظهر اهداف الادارة الالكترونية من خلال عدة مستويات¹:

- أهداف تتعلق برفع كفاءة العمل الإداري :

✓ تحسين مستوى الخدمات.

✓ تخفيض التكاليف.

✓ الانجاز السريع للأعمال و اختصار زمن التنفيذ في مختلف الاجراءات.

✓ الحد من استخدام الاوراق في الاعمال الادارية.

✓ استمرارية عمل المنظمة على مدار الساعة واداء العاملين له عن بعد.

- أهداف تتعلق بفائدة المستفيدين و العملاء الداخليين و الخارجيين للمنظمة:

✓ التقليل من التعقيدات الادارية.

✓ تحقيق الافادة القصوى لعملاء المنظمة.

¹ نبيل عبد شعبان اللوح، تطور الهياكل التنظيمية وأثره على الكفاءة الإدارية، رسالة مقدمة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الاسلامية غزة، 2006، ص ص 17، 18.

- ✓ تحقيق الكفاءة و الفعالية في تقديم الخدمات للمستفيدين ،والاستغلال الأمثل للموارد.
- ✓ توظيف تكنولوجيا المعلومات في دعم و بناء ثقافة تنظيمية اجابية لدى كافة العاملين.
- ✓ التعليم المستمر وبناء المعرفة.

- أهداف تتعلق بزيادة كفاءة وفعالية وترشيد اتخاذ القرارات الادارية :

- ✓ المساعدة على التقليل من الاخطاء المرتبطة بالعامل الانساني.
- ✓ توفير المعلومات و البيانات بصورة فورية للمستفيد.
- ✓ توفير المعلومات و البيانات بصورة فورية لمتخذي القرار ،و تسهيل الحصول على الخدمات في زمان و مكان و بشكل آلي .
- ✓ تجميع البيانات من مصادرها الاجنبية ،و بشكل موحد.
- ✓ تقليل معوقات اتخاذ القرار .

- أهداف تتعلق بزيادة قدرة المنظمة التنافسية محليا وعالميا :

- ✓ التوافق مع بقية دول العالم التي تتجه الى العمل الالكتروني بقوة.
- ✓ الحد من الفساد الاداري .
- ✓ تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات بمختلف انواعها.
- ✓ تحقيق مبدأ المساواة بين جمهور المنظمة بإتباعها اسلوبا موحدًا في تقديم الخدمات، مما يؤدي الى التقليل من الوساطة و المحسوبية.
- ✓ تقليل تأثير العلاقات الشخصية على انجاز الاعمال .

بناء على ما سبق، فإن أهمية الإدارة الإلكترونية تظهر من خلال عدة ، مستويات باعتبارها نموذجًا جديد يهدف إلى تطوير الإدارة وعصرنتها ،وذلك بغية تحسين الخدمات وتسهيل تقديمها ،وكذا الحصول على كفاءة الاداء و فعاليتها ، وهو الامر الذي دفع الفاعلين ، و كما اشرنا سابقا الى ضرورة اقحام هذا النموذج الجديد الذي من شأنه أن ينهض بقطاع الادارة و ينقله نقلة نوعية.

فكانت الادارة المحلية وتطويرها من ضمن اهتمامات المسؤولين الجزائريين ،من خلال تطبيق نموذج الإدارة الإلكترونية سيما على مستوى البلديات ،بهدف الاستفادة من مزايا هذا الخيار الاستراتيجي ،الذي من شأنه أن يرفع ويحسن كفاءة وفعالية أداء العاملين في البلدية ،التي طالما عانت من التسيير التقليدي و التخلف الإداري

باعتبارها أي البلدية من الهيئات المرتبطة اشد الارتباط بالفرد و انشغالاته، لذا كان لزاما تطويرها من اجل تحسين خدماتها .

3/2 حتميات تطوير الإدارة المحلية الجزائرية :

إن حتمية التطوير الإداري في كل الادارات بمختلف اتجاهاتها وتياراتها، فرضت لعدة عوامل موضوعية، وبما إن الإدارة هي عصب الدولة ووظيفتها الاساسية، تمكن من تحقيق النفع العام وفق الرؤية السياسية العامة للنظام السياسي القائم، فان أي تغيير في وظائف أو هياكل هذا الأخير، يستدعي بالضرورة تكييفا للإدارة مع هذا الوضع و ما عرفته الجزائر من تحول سياسي و اقتصادي منذ سنة 1989، كان لزاما على الدولة إجراء التغييرات المنوطة على وظائف الادارة تماشيا مع النهج الجديد الذي اعتمده¹.

- **الحتميات الاجتماعية والثقافية :** التي تفرضها مجموعة التحولات الاجتماعية التي تشمل تطوع المجتمع لمستويات معيشية افضل، وكذا احساس المجتمعي بأعراض العجز التي يعاني منها الجهاز الإداري، إضافة إلى الضغط الذي يفرضه افراد المجتمع، من اجل تحسين الخدمات وتحقيق العدالة الاجتماعية².
- **الحتميات السياسية:** تنبع هذه الحتمية من كون الإدارة العامة، هي الإدارة الفعالة لتنفيذ السياسة الجديدة للنظام السياسي وبرامجه اهدافه، وفي هذا الاطار اكدت لجنة اصلاح هياكل الدولة ومهامها، إن تطوير وتحسين أداء الإدارة في الجزائر برز في سياق التحولات السياسية، التي عرفتها البلاد نظرا للانفتاح الحقل السياسي على فاعلين، جدد نظرا لإرساء التعددية، كما يندرج ضمن التحولات المؤسساتية التي عرفتها البلاد بعد العشرية السوداء، التي افقدت هيئات الدولة هيبتها ومشروعيتها، ومن تم كان البحث عن تعزيز مؤسسات الدولة³.

إن الحتميات الدافعة نحو إعادة النظر في الإدارة العامة الجزائرية تمثلت اساسا فيما يلي:

-تكريس المسار الديمقراطي وتعزيز دور منظمات، وجمعيات المجتمع المدني.

-تعزيز الحريات المدنية وحقوق الانسان .

-تعزيز مؤسسات الدولة و تحقيق الثقافية في التسيير الإداري.

¹ رافيق بن مرسللي، مرجع سابق، ص 142.

² نفس المرجع، ص 144.

³ نفس المرجع، ص 143.

● **الاحتميات الاقتصادية:** وذلك في اطار التحولات الاقتصادية التي عرفتها الجزائر ، و الانفتاح على الأسواق العالمية .

فكل تغيير يتم إدخاله على السياسات الاقتصادية، يتطلب بالضرورة تغيير جوهري في الإدارة العامة في الاتجاه الذي يتوافق مع هذه السياسات من خلال ما يلي¹:

-تقليص حجم الجهاز الحكومي ،وضبط هيكله الادارية و الوظيفية ،من خلال الابقاء على الضرورية منها فقط .

-إعادة تشكيل ادوار الجهاز الحكومي واعادة النظر في وظائفه ،وذلك بتنمية أدوار الحكومة في بعض المجالات وتقليصها في مجالات أخرى ،تتعلق ببعض المجالات الاقتصادية و الاجتماعية.

-الاهتمام بتحسين مؤشرات الجودة والفعالية في الإدارة العامة، بالاعتماد على نظم إدارة الجودة الشاملة.

● **الاحتميات الإدارية:** وذلك في إطار تحديد قدرة الجهاز الإداري على تقديم مستويات أفضل من الأداء سيما و أن الجهاز الإداري يعاني من العديد من مظاهر العجز و الخلل ،وهو ما ولد أزمة ثقة بين الأفراد و الإدارة و النابعة أساسا من عدم رضى الأفراد عن الخدمات التي تقدمها الادارة ، خاصة عندما يتعلق الأمر بالقيود البيروقراطية ، و اللاعدالة في توزيع الخدمات .

4/2 الهيئات الاستشارية المستحدثة لتطوير الإدارة العمومية الجزائرية :

إنه وكما اشرنا إليه سابقا حول مدى تأثير التغيرات البيئية، وما اشتملت عليه من تكنولوجيا متطورة، ومتحددة و متسارعة التي اقتحمت كل مجالات الحياة سيما ،المجال الإداري الذي هو محل دراستنا، اين حتمت هذه الاخيرة ضرورة النهوض بهذا القطاع وتطويره، وكذا تحسين الأداء الوظيفي من خلال اعتماد عدة آليات وذلك بغية تجاوز حقبة التخلف الاداري، الذي طالما عانت منه الادارة الجزائرية وبالأخص المحلية التي هي مجال اهتمامنا، من خلال هذه الدراسة باعتباره يؤثر ويتأثر بباقي القطاعات المجتمعية الاخرى، وتتمثل هذه الاليات التي اعتمدها الدولة الجزائرية لتطوير الادارة فيما يلي :

¹ رافيق بن مرسللي ، مرجع سابق ، ص 144.

- الوزارة المنتدبة لدى الحكومة المكلفة بالإصلاح و الوظيفة العمومية:
"التي أنشأت بموجب المرسوم رقم 96-212 المؤرخ في 15 يونيو 1996 الذي حدد صلاحيات الوزير المنتدب لدى رئيس الحكومة المكلف بالاصطلاح الإداري، و الوظيفة العمومي"¹ وذلك على النحو التالي²:
- اقتراح عناصر السياسة الوطنية في ميادين الإصلاح الإداري، و الوظيفة العمومي، و السهر على تنفيذها طبقا للقوانين و التنظيمات الجاري العمل بها .
- دراسة و تحضير اقتراح بالتشاور مع الوزراء المعنيين القواعد العامة، التي تتعلق بتنظيم الدولة و الجماعات المحلية، والهيئات و المؤسسات العمومية و تسييرها، من اجل تكييفها مع التطورات الاقتصادية و الاجتماعية، و لتلبية حاجيات المواطنين، بما في ذلك دراسة سير الإدارة العمومية و تقييمه، و اقتراح كل تدبير يرمي الى تحسين نجاعة الإدارة العامة.
- ترقية المناهج و التقنيات العصرية لتنظيم الإدارة العامة و عملها، من خلال المبادرة بكل عمل لتجديد الإدارة و عصرتها، باللجوء الى التقنيات الحديثة في التسيير و التكنولوجيا الجديدة للإعلام و الاتصال.
- ترقية كل تدبير يرمي الى تحسين العلاقة بين الإدارة و المواطن، و ذلك من خلال تنظيم و تنشيط كل تظاهرة تجاه الموظفين، تهدف الى تعميم الاعمال الادارية و اجراءاتها، و ترقية الموظفين و توجهم.

• برنامج الحكومة لسنة 2000:

الذي يضع أهداف الإصلاح التي تعمل الحكومة على تحقيقها كما يلي³:

• عصرنة الإدارة العامة وذلك بهدف :

- تكوين إطارات الإدارات العامة و اعوانها، عن طريق رد الاعتبار للتكوين المتخصص ولمراكز التكوين المهني .
- تعميم استعمال الإعلام الآلي وشبكة الانترنت.
- تخفيف إجراءات و أجال انجاز المهام الإدارية .
- تطوير الشفافية والاتصال داخل الادارة.

• ترشيد الإدارة العامة عن طريق :

- دعم التناسق بين مختلف الإدارات العامة المركزية و المحلية، للإسراع في حركة التنمية الاقتصادية و الاجتماعية .

¹ مرسوم تنفيذي رقم 96-212 مؤرخ في 28 محرم 1417 الموافق 15 يونيو 1996، يحدد صلاحيات الوزير المنتدب لدى رئيس الحكومة المكلف بالإصلاح الإداري و الوظيفة العمومي، الجريدة الرسمية، العدد 37، ص 08.

² رفيق بن مرسل، مرجع سابق، ص 145.

³ نفس المرجع، ص ص 146، 147.

- اللجوء للخبرات الأجنبية، ومنح الامتياز للتحكم في تكاليف مهام الإدارة العامة وتقليصها.
- التضامن والتكامل مع مصالح الرقابة لمكافحة مظاهر الغش والاعتداءات على إطار معيشة المواطنين.

• رد الاعتبار للإدارة العامة بواسطة :

- محاربة كل أشكال السلوكيات الريعية و اللأ أخلاقية في المرفق العام.
- استعادة سلطة الدولة في محاربة كل اشكال الغش والمساس بممتلكات المجموعة الوطنية.

• المديرية العامة للإصلاح الإداري:

"انشأت هذه الاخيرة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 03-192 المؤرخ في 28 أفريل سنة 2003، والذي حدد مهام المديرية و تنظيمها الداخلي"¹، و تعتبر المديرية بمثابة جهاز دائم لقيادة خطط الإصلاح الإداري على كل المستويات وفي كل القطاعات، وهي هيئة خاضعة لسلطة رئيس الحكومة، وقد اوكلت لها مجموعة المهام بموجب المادتين 2-3 من المرسوم السالف الذكر، هي في مجملها تكرر لتلك التي كانت تتكفل بها الوزارة المنتدبة في مجال الإصلاح الإداري.

هذا من جانب المسؤوليات والمهام، اما على مستوى الهيكل التنظيمي، فنجد أنه على عكس التنظيم السابق للوزارة المنتدبة المكلفة بالإصلاح الإداري الذي يأخذ شكل مديريات، فان جهاز المديرية العامة للإصلاح الإداري يأخذ شكل مديريات دراسات*، هذا ورغم غموض وعدم دقة النص في توزيع الاختصاصات والعلاقات الداخلية في هذا الجهاز، إلا أنه يقصر تنظيمه الداخلي على ثلاثة مدراء دراسات يساعدون المدير العام للإصلاح الإداري، ويكلفون على التوالي بما يلي²:

- التنظيم والعمل الإداريين.

- العصرية والتطوير الإداريين.

- التقييم والتحليل الاستشرافي.

إن تحليل الهيكل التنظيمي للمديرية لا يوحي بوجود آليات تطبيق أي سياسة تذكر، إذ ان هذه الاخيرة تتطلب قبل كل شيء ضرورة التخطيط، غير أن التنظيم الموجود يقتصر على العمل الإداري، العصرية والتقييم، دون أي دمج لهذه الآليات في اطار رؤية شاملة، ان التمعن في السلطات المخولة للمديرية العامة للإصلاح

¹ المرسوم التنفيذي رقم 03-192 المؤرخ 26 صفر 1424 الموافق ل 28 افريل سنة 2003، يحدد مهم المديرية العامة للإصلاح الإداري و تنظيمها الجريدة رسمية، العدد 30، ص 08.

*مهام المديرية العامة للإصلاح الإداري و تنظيمها، الجريدة الرسمية، العدد 30، ص 08.

² رفيق بن مرسللي، مرجع سابق، ص ص 148-149.

الإداري طبقا للمرسوم الذي يحدد مهامها، يبين ان دور المديرية يقتصر على مجرد ابداء الرأي حول المسائل المتعلقة بالإصلاح الإداري، دون منحها السلطات الكافية لاتخاذ القرارات، ورسم الاستراتيجيات على اعتبارها الهيئة القيادية الأولى لمسار تحسين أداء الإدارة العامة.

● الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد و مكافحته:

أنشأت هذه الهيئة قصد تنفيذ الاستراتيجية الوطنية في مجال مكافحة الفساد، وهي سلطة إدارية مستقلة تتمتع بالشخصية المعنوية، والاستقلال المالي، توضع لدى رئيس الجمهورية، وهي الهيئة التي "نص عليها قانون 01-06 المتعلق بمكافحة الفساد، وتم إنشائها بموجب مرسوم 06-413 الصادر بتاريخ 22 نوفمبر 2006"¹.
لقد تم إدراج الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته ضمن الأجهزة القيادية لعملية تحسين أداء العمل الإداري، على اعتبار جوهر الإصلاح يكمن اولا في توفير البيئة النظيفة القابلة لزرع بذور التغيير، وقد كلفت الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته بمجموعة المهام، التي تضمنتها المادة 20 من القانون 01-06 وذلك على النحو التالي:

- اقتراح سياسة شاملة للوقاية من الفساد وتجسيد مبادئ دولة القانون، وتكريس مبدأ الشفافية.
- تقديم التوجيهات واقتراح التدابير ذات الطابع التشريعي و التنظيمي، التي ترمي للوقاية من الفساد، وكذا تتعاون الهيئة مع القطاعات المعنية العمومية والخاصة في إعداد قواعد اخلاقيات المهنة .
- إعداد برامج لتوعية وتحسيس المواطن بأضرار الفساد وجمع و استغلال كل المعلومات التي يمكن أن تساهم في الكشف عن أعمال الفساد و الوقاية منها، والبحث عن عوامل الفساد ،وأسبابه تقديم تدابير لإزالتها والقضاء عليها.
- تلقي التصريحات بالامتلاك الخاصة بالموظفين العموميين بصفة دورية ودراسة و إستغلال المعلومات الواردة فيها و السهر على حفظها .
- ضمان تنسيق ومتابعة النشاطات، و الأعمال المباشرة ميدانيا على أساس التقارير الدورية والمنظمة المدعمة بإحصائيات وتحاليل متصلة بمجال الوقاية من الفساد الواردة من القطاعات المعنية.
- السهر على تعزيز التنسيق ما بين القطاعات، و على التعاون مع هيئات مكافحة الفساد على الصعيد الوطني و الدولي.

¹ المرسوم الرئاسي رقم 06-413 المؤرخ في اول ذي الحجة 1427 الموافق 22 نوفمبر 2006، يحدد تشكيلة الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد و مكافحته و تنظيمها و كفاءات سيرها ،الجريدة الرسمية ، عدد 74، ص ص 17-20.

و لضمان فعالية نتائج عمل الهيئة، فقد تم تزويديها ببعض الامتيازات التي من شأنها تسهيل عملها، ففي مجال ضمانات حصول الهيئة على المعلومات، تخول لها المادة 21 من نفس القانون المذكور سابقا أن تطلب من كل الإدارات والمؤسسات والهيئات التابعة للقطاع العام أو الخاص، أو من شخص طبيعي أو معنوي أية معلومات أو وثائق تراها مفيدة في الكشف عن أفعال الفساد، ويشكل كل رفض عمدي وغير مبرر لتزويد الهيئة بالمعلومات أو الوثائق المطلوبة جريمة إعاقة السير الحسن للعدالة والتي يعاقب عليها القانون¹.

هذا فيما يتعلق بالآليات التي اعتمدها الجزائر في سبيل تحسين و الرفع من قدرة أداء الإدارة العامة، أما على مستوى التطبيق، فقد تبنت الجزائر مشروع "الجزائر الإلكترونية 2008-2013" وهو مشروع يهدف لتطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية في العامة الجزائرية بكل مكوناتها .

5/2 إستراتيجية الجزائر الإلكترونية:

تعتمد إستراتيجية الجزائر الإلكترونية على صناعة المضامين وتطبيق استخدامات التكنولوجيا الحديثة في حياة المواطن الجزائري، وهو ما يدفع بمشروع التحول الإلكتروني الى ضرورة توفير المنشآت القاعدية خلال مراحل لاحقة، و يتطلب وقتا اضافيا لبلوغ هدف الحكومة الإلكترونية خاصة وان اللجنة الإلكترونية، بالوزارة قد سطرت لنجاح مشروع الحكومة الإلكترونية (الإدارة العامة الإلكترونية)، برنامج يرمي الى تطوير تطبيقات وخدمات الكترونية موجهة للإدارات عن طريق خلق شبكة داخلية².

ولعل اهم خطوة في تفعيل إستراتيجية الجزائر الإلكترونية، ما تم تسطيره من مشروع يهدف الى عصرنه ووثائق الهوية و السفر و الحالة المدنية، في اطار اهداف استراتيجية لتحسين فعالية و نجاعة أداء الإدارة، حيث أصبح جواز السفر البيومتري عمليا بداية من السادسي الاول من سنة 2010، فيما اصبحت بطاقة التعريف البيومترية الإلكترونية عملية خلال الفترة 2010-2011، علما انه تم تجريب جواز السفر البيومتري الإلكتروني في عينة من البلديات، واطلاق نموذج لشهادة ميلاد خاصة وعملية تصوير سجلات الحالة المدنية بواسطة السكانير على مستوى عدد من البلديات النموذجية هذا كبادرة، في حين تم تعميم هذه الإجراءات لتشمل كل بلديات الوطن في الاونة الاخيرة، حيث تم رقمنة السجل الوطني للحالة المدنية في مختلف بلديات الوطن إضافة

¹ قانون رقم 06-01، مرجع سابق.

² عشور عبد الكريم، مرجع سابق، ص 167.

إلى هذا، أصبح بإمكان الفرد الجزائري استخراج شهادة الميلاد من أي بلدية في الوطن ، باعتماد استراتيجية تعميم استخراج شهادة الميلاد وهو ما وفر الجهد والوقت للفرد الجزائري¹.

3/ ماهية التدريب:

1/3 مفهوم التدريب: الوسيلة التي من خلالها يتم إكساب الأفراد العاملين الأفكار والمعارف الضرورية لمزاولة العمل والقدرة على استخدام وسائل جديدة، بأسلوب فعال، أو استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة، مما يؤدي إلى تغيير سلوك و اتجاهات الأفراد.²

أو هو "نشاط مخطط يهدف الى احداث تغييرات ايجابية في المتدربين، من ناحية اتجاهاتهم ومعلوماتهم ،وإدائهم ومهاراتهم و سلوكياتهم ، بما يجعل مستوى الاداء لديهم افضل مما هو عليه"³.
وبهذا يمكن القول ان التدريب هو عملية تزويد الافراد العاملين بالمعارف و الافكار التي يتمكن الفرد من خلالها من مزاولة العمل الحالي ، وكذا التأقلم مع التغيرات ، في العمل وذلك بغية تحقيق اهداف المنظمة.

2/3 أهمية التدريب:

وللتدريب أهمية كبيرة ،خاصة في ظل التغيرات الجديدة، التي تؤثر على أهداف واستراتيجيات المؤسسة والإدارات وبالتحديد ما يوفره للموظفين في الإدارة المحلية على غرار البلدية ، بحيث يحقق تفاعل الموظفين مع التكنولوجيا الحديثة ،وهو ما يساهم في ادماجهم وتحويلهم الى مجتمع معلومات، بتأهيلهم على استخدام جهاز الحاسوب كأحد متطلبات تكنولوجيا المعلومات، بالإضافة الى زيادة الوعي الثقافي بتكنولوجيا المعلومات ،ومزاياها على المستوى الاجتماعي .

وتتمثل أهميته وفوائده في الجوانب التالية⁴:

¹ عشور عبد الكريم ، مرجع سابق ، ص 167، بتصرف.

² سليمان بلعور، دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية ،ملتقى دولي حول الابداع والتغيير في المنظمات الحديثة ،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ،مخبر البحوث والابحاث و التغيير التنظيمي و المؤسساتي ،جامعة سعد دحلب ،البلدية 13/12/ماي 2010،ص9.

³ مدحت محمد أبو النصر ،إدارة العملية التدريبية النظرية و التطبيق ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، الطبعة الأولى، 2008،ص56.

⁴ نفس المرجع،09.

● أهميته بالنسبة للمؤسسة :

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف، وطرق وآليات العمل، وتعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم، وتطوير مهاراتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- يساهم في ربط أهداف العاملين بأهداف المؤسسة.
- يؤدي إلى خلق اتجاهات داخلية وخارجية نحو المؤسسة.
- يساهم في انفتاح المؤسسة على المحيط الخارجي، وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها.
- يوضح السياسات العامة للمؤسسة، ويجدد المعلومات التي تحتاجها لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها.
- يؤدي إلى تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية، وبناء قاعدة فعالة للإتصالات والإستشارات الداخلية.

● أهميته بالنسبة للأفراد العاملين:

تتمثل في أهمها فيما يلي¹ :

- يساعدهم في تحسين فهم المنظمة، وتوضيح ادوارهم فيها.
- مساعدهم في حل مشاكلات في العمل.
- يطور وينمي العوامل الدافعة نحو الأداء، ويخلق فرصا للنمو والتطور لدى العاملين.
- مساعدهم في تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة او المهارة او كليهما .
- يساهم في تنمية القدرات الذاتية للإدارة، و الرفاهية لدى العاملين.

● أهميته في تطوير العلاقات الإنسانية:

تظهر اهميته بالنسبة للعلاقات الإنسانية من خلال ما يلي²:

- تطوير أساليب التفاعل الإجتماعي بين الأفراد العاملين.
- رفع الروح المعنوية "يجب على كل فرد عامل، أن يكون ذا إهتمام حيوي في نوع وصفة التدريب الذي يمارسه حيث يزيد في الشعور بالأمن والأهمية."
- تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة في المؤسسة.
- يساهم في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المؤسسة، وتوطيد العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين.

¹ سهيلة محمد عباس، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر،(ب،ب)، الطبعة الثانية، 2006، ص 188.

² مدحت محمد ابو النصر، مرجع سابق، ص 56.

لما كان التدريب ذو أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة والأفراد العاملين، وكذا اسهامه بشكل كبير في تطوير العلاقات الانسانية، كما هو مبين من خلال النقاط السابقة الذكر، فانه حضني بنفس الاهتمام لدى المسؤولين الجزائريين شأنه شان تكنولوجيا المعلومات، سيما وانه يرتبط بالموارد البشري الذي اصبح رهان العصر، ففي هذا التصريح للسيد وزير الداخلية والجماعات المحلية نور الدين بدوي، فانه ومن خلاله يلح على ضرورة تدريب الأفراد من اجل تحقيق التكيف مع البيئة المتغيرة، وذلك بقوله ان: "تحديث وتطوير نظام التكوين والبحث بالمدرسة، بالشكل الذي يضمن تحقيق الأهداف والتوجيهات المبتغاة" مضيفا أنه ينبغي على هذه المدرسة أن "تضطلع بدور ريادي" في إعداد وتأطير مختلف برامج التكوين الخاصة بالقطاع، وكذا إشرافها على تنفيذ وتقييم هذه البرامج عبر كل مؤسسات التكوين التابعة للوزارة مع الحرص على ضمان فعالية برامج التكوين وملاءمتها مع التوجهات الجديدة"¹.

وكذا ضرورة "تطوير وترقية منظومة التكوين، واعتماد الأساليب البيداغوجية الحديثة، التي أثبتت نجاعتها في التلقين"².

3/3 أنواع التدريب:

تختار المؤسسة نوع التدريب المناسب حسب طبيعة نشاطها الحالي، وكذا النشاط المرتقب لها، والتغيرات المتوقعة في التكنولوجيا، و تنظيم الاداء داخل المؤسسة، وهناك تصنيفات عديدة لأنواع التدريب التي تستخدمها هذه الأخيرة، وتتنوع أسس التصنيف بحسب مراحل التوظيف، مكان التنفيذ، والمحتوى و المستوى الوظيفي وعدد المتدربين ويمكن تصنيف انواع التدريب كما يلي³:

● تصنيف التدريب حسب وقت تنفيذه:

وينقسم الى نوعين:

✓ **التدريب قبل التوظيف:** يشمل كل انواع التي يحضرها الفرد قبل استلامه الفعلي للعمل، والغرض من هذا النوع تزويد العاملين الجدد بالمعلومات الاساسية في المؤسسة، و بالتالي تجهيزهم وتأهيلهم لتقبل ظروف العمل، فهناك معلومات مرتبطة بالتوجيه العام وتهدف إلى تعريف الموظف بقواعد العمل، و أهداف

¹ مرجع سابق <http://www.radioalgerie.dz>

² نفس المرجع، <http://www.radioalgerie.dz>

³ الهاشمي بجاج، دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة، رسالة مقدمة استكمالاً لنيل متطلبات شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2009-2010، ص 68.

وسياسات المؤسسة، وعن مكانه في الهيكل التنظيمي، بالإضافة الى تزويده بمعلومات خاصة تتضمن واجبات تعليمات ومسؤوليات الوظيفة التي سوف يمارسها الموظف .

✓ **التدريب بعد التوظيف:** تدريب تلقائي غير رسمي من خلال الرئيس المباشر او الزملاء، يهدف الى توجيه وارشاد الموظف الى اتباع الوسائل و التقنيات المتاحة في العمل اثناء عمله اليومي ، كما يتضمن معلومات بغرض الترقية او الانتقال لوظيفة اخرى ،ويهدف لإعداد الفرد لتولي وظيفة جديدة ،او القيام بواجبات، أو مسؤوليات جديدة .

● تصنيف التدريب حسب مكان التنفيذ:

يمكن تقسيم هذا النوع من التدريب الى نوعين :

✓ **التدريب داخل المؤسسة:** تلجأ المؤسسة إلى عقد برامج تدريبية داخلها ،سواء بمديريها أو مدربين آخرين من المحيط ، فالإدارة تكون مسؤولة عن رسم خطة التدريب وتنفيذه ، ونجد ايضا في هذا النوع التدريب في موقع العمل ، وهنا يتم تقليد المتدرب لمدرسه ،وسهولة نقل المعلومات وتنفيذها في العمل¹ .

✓ **التدريب خارج مكان العمل :** أي في مراكز ومعاهد تدريبية متخصصة تابعة للمؤسسة ،ويعتبر هذا النوع من التدريب مكتملا للتدريب في مواقع العمل .

✓ **التدريب عن طريق المعاهد العليا والجامعات خارج المؤسسة :**

حيث تشجع بعض المؤسسات العاملين فيها على المشاركة في البرامج العلمية المتخصصة ،التي تعقدتها هذه المعاهد عن طريق سداد نفقات اشتراكهم ،كما تحث العاملين على الانضمام والمشاركة في أنشطة الهيئات المهنية والعلمية، وغالبا ما تدفع تكاليف العضوية وتكاليف حضور الندوات واللقاءات التي تعقدتها ،والتي من خلالها يستطيع المشارك أن يلم بأحدث التطورات في مجال تخصصه .

● **التدريب في ضوء احتياجات الافراد:**

وينقسم بدوره الى ثلاث انواع وهي²:

● **التدريب الذاتي:** ذلك النوع من التدريب الذي يقوم به الفرد لتطوير مهاراته، على ان تتوفر له الظروف التي تساعد على تنمية نفسه بنفسه في عمله ،كتوفر نظام الحوافز التشجيعية.

¹ عبد الرحمان بن عنتر ،ادارة الموارد البشرية المفاهيم الاسس الابعاد الاستراتيجية ،دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع ،عمان، بدون سنة، ص 92.

² الهاشمي بعاج ،مرجع سابق ، ص ص 69-70.

- **التدريب الفردي:** وذلك لتطوير قدرات ومهارات المدرب ، والتي بموجبها يمكن ترقيته الى وظيفة جديدة ، وقد يتم ذلك بعد التوظيف مباشرة ، وذلك لتوطين وتكييف الفرد مع المناخ العام للمؤسسة ، ومن مزايا .
 - هذا التدريب اتم يمكن المؤسسة من التعامل المباشر مع الاحتياجات التدريبية ، باعتبار ان الاحتياجات بطبيعتها فردية ، الا ان هذا النوع مكلف من ناحية الوقت .
 - **التدريب الجماعي:** حيث يتم تدريب مجموعة من المتدربين في آن واحد ، كالمجموعات التي تتدرب في مراكز تدريبية متخصصة ، او في حالة تدريب مجموعة من الفنيين ، على كيفية استخدام بعض الآلات و الأجهزة الجديدة ، ويعتبر من الأنواع الشائعة و المعروفة ، لقللة تكاليفه واقتصاده للوقت ، ومن مميزاته أيضا ترسيخ فكرة المشاركة والعمل الجماعي وروح الفريق .
 - **تصنيف التدريب حسب المحتوى او المستوى الوظيفي¹:**
 - ✓ **التدريب التعريفي او التأهيلي:** هو مجموعة البرامج التدريبية ، التي تهدف الى تعريف المعنيين الجدد بأهداف المؤسسة ، وسياساتها وانشطتها وهيكلها التنظيمي .
 - ✓ **التدريب التخصصي:** هو مجموع البرامج التدريبية ، التي تهدف إلى رفع مستوى الأداء ، واكتساب المعارف و المهارات ، وزيادة القدرة عن طريق التزود بالمعارف النظرية ، وتنمية المهارات العلمية ، في مجال تخصصي معين .
 - ✓ **التدريب الاشرافي :** هو مجموعة البرامج التي تهدف الى تنمية العلاقات الانسانية ، والتعامل مع المرؤوسين وتحفيزهم على العمل ، وكيفية تبسيط اجراءات العمل ، وبناء فرق عمل فعالة .
 - ✓ **التدريب الاداري:** ممارسة العملية الادارية من تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة ، وزيادة الفعالية التنظيمية ، في تحقيق الاهداف ، وكيفية تنفيذ السياسات ، وزيادة فعالية شاغلي وظائف مديري الادارات .
 - ✓ **التدريب القيادي:** مجموعة البرامج التي تهدف الى تنمية المعارف و المهارات ، المتعلقة بوضع الاهداف ورسم السياسات العامة ، وتعميق المفاهيم الادارية ، واتخاذ القرارات ، مما يساعد على تحسين الاداء وزيادة فعاليته لقيادات المؤسسة .
- فيما يخص نمط التدريب المعتمد في بلدية غرداية ، كعنصر دراسة فانه يمكننا الحديث عن نمط التدريب خارج مكان العمل ، وذلك عن طريق التعاقد مع بعض المؤسسات المؤهلة ، بواسطة مرسوم الاستقبال هاته الفئات

¹ الهاشمي بعاج ، مرجع سابق ، ص 71 .

الفصل الثاني: تكنولوجيا المعلومات كتطوير الإداري وعلاقتها بالأداء الوظيفي

من العاملين كالمرسوم التنفيذي رقم 94/450 المؤرخ في 19 ديسمبر 1994 الذي يحدد انشاء مراكز وطنية لتدريب مستخدمي الجماعات المحلية، وتحسين مستوياتهم، وتحديد معلوماتهم المعدل والمتمم .

والمرسوم رقم 95/59 المؤرخ في 18 فبراير 1995 المتضمن انشاء مراكز وطنية لتدريب مستخدمي الجماعات المحلية، وتحسين مستواهم المعدل والمتمم، وعليه تجدر الإشارة الى وجود بعض المراكز المؤهلة لمثل هذه الدورات التدريبية وينقسم التدريب حسب الاحتياجات، منه تدريب متخصص لشغل منصب عالي، او للتحضير لمسابقات، ومنه تدريب لتجديد المعلومات، و هذا للتكيف مع الوظيفة الجديدة، نظرا لتطور الوسائل و النفقات وأما للتغيرات الهامة في المصلحة كإدخال عمليات الرقمنة لمصلحة الحالة المدنية، بنسخ سجلاتها و رقمتها لتحسين الخدمة العمومية .

وكمثال على ذلك، تم القيام بدورة تدريبية لفائدة موظفي الحالة المدنية للتعرف على كيفية التعامل مع برنامج رقمنة سجلات الحالة المدنية، و هذا يعتبر تدريب لتحسين المستوى، اما بالنسبة للتدريب الذي يعتبر الزامي على موظفي البلدية، و الخاص لشغل بعض الرتب المنصوص عليها في المرسوم 11/334 المؤرخ في 20 سبتمبر 2011 المتضمن القانون الاساسي الخاص بموظفي ادارة الجماعات الاقليمية .

أما التدريب التحضيري أثناء فترة التريص لغرض الترسيم، يشترط اجتياز الموظف لدورة تدريبية، وهذا ما نص عليه القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 14 جويلية 2015، والذي يحدد كفاءات تنظيم التدريب التحضيري لشغل بعض الرتب المنتمية للأسلاك ادارة الجماعات الاقليمية، وتدريب اخر الزامي خاص بالالتحاق برتبة اعلى، اي ترقية عن طريق التأهيل، من بين الموظفين الذين هم معينين، واستحقوا ترقية والذين أثبتوا 10 سنوات خدمة فعلية في الرتبة الحالية، ويسمى بالتدريب التكميلي قبل الترقية، وهذا حسب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 31 جويلية 2016 المحدد لكفاءات تنظم التدريب التكميلي قبل الترقية لشغل بعض الرتب المنتمية لأسلاك الجماعات الاقليمية.

ويعتبر التدريب من حق كل الموظفين، ويتعين على الادارة تنظم دورات تدريبية لتحسين المستوى بصفة دائمة قصد ضمان تحسين تأهيل العامل وترقيته المهنية، وتأهيله لمهام جديدة، وهذا ما نصت عليه المادة 104 من الامر 06/03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الاساسي المنظم للتدريب التكميلي قبل الترقية، والامر 06/03 الخاص بالقانون العام الأساسي للوظيفة العمومية، و يحدد شروط الالتحاق بالتدريب وتحسين المستوى، وكفاءات تنظيمه ومدته، وواجبات العامل و حقوقه المترتبة على ذلك عن طريق

التنظيم، هذا ما حددته القرارات الوزارية المشتركة، التي ذكرت سابقا، ونصت عليه المادة 105 من الأمر المذكور أنفا.

4/3 أهداف التدريب:

تتمثل أهمية التدريب بصفة عامة، وبالنسبة للعاملين بالبلدية بصفة خاصة فيما يلي¹:

- ✓ رفع مستوى الأداء و الكفاءة الإنتاجية لدى الافراد العاملين على مستوى مصالح البلدية، سواء في النواحي الفنية او السلوكية.
- ✓ إعداد الأفراد للقيام بأعمال ذات طبيعة و مواصفات تختلف عن العمل الحالي الذي يقوم به الفرد بالنقل او الترقية.
- ✓ بالنسبة للعاملين بالبلدية، فان التدريب يمكنهم من اداء الوظائف بالمستوى المطلوب، وفي التخصص الذي تشترطه مواصفات الوظيفة.
- ✓ تمكين العاملين على مستوى البلدية، من ممارسة الاساليب المتطورة بالفعالية المطلوبة، مثل تطبيق تكنولوجيا المعلومات والادارة الالكترونية.

5/3 خطوات التدريب: يمكن حصر أربع مراحل منطقية و متتابعة وهي²:

- ❖ **تحديد الاحتياجات التدريبية:** والتي تعني تحديد المهارات المطلوب رفعها لدى أفراد و إدارات معينة، والتي يتم تفصيلها في مجموعة من الاهداف المطلوب تحقيقها بنهاية التدريب.
- ❖ **تصميم برنامج التدريب:** والذي يعني ترجمة الاهداف الى موضوعات تدريبية، و تحديد الأسلوب الذي سيتم استخدامه بواسطة المتدربين في توصيل موضوعات التدريب الى المتدربين، كما يتم تحديد المعينات.
- ❖ **التدريبية** مثل الأفلام، السبورة، الأفلام... الخ وكجزء من برنامج التدريب يجب تحديد المدربين في البرنامج وايضا تحديد ميزانية التدريب.
- ❖ **مرحلة تنفيذ برنامج التدريب:** والتي تتضمن أنشطة مهمة مثل تحديد الجدول الزمني للبرنامج، كما يتضمن تحديد مكان التدريب، والمتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج خطوة بخطوة.
- ❖ **مرحلة تقييم برنامج التدريب:** وأخيرا وبعد انتهاء برنامج التدريب يحتاج الامر الى تقييم برنامج التدريب، و يتم ذلك من خلال تقييم المتدربين محل التدريب، او تقييم رأيهم حول إجراءات البرنامج.

¹ عبد الرحمان بن عنتر، مرجع سابق، ص 93. بتصرف.

² فيصل حسونة، ادارة الموارد البشرية، دار اسامة للنشر و التوزيع، عمان، 2011، ص 139، 138.

4/ ماهية الأداء الوظيفي:

1/4 مفهوم الأداء الوظيفي:

قبل الإسهاب في وجهات النظر التي تعددت حول مفهوم الأداء، تجدر الإشارة إلى أن أصل كلمة الأداء ينحدر من اللغة اللاتينية Performance، التي تعني إعطاء كلية الشيء لشيء ما، والتي اشتقت اللغة الإنجليزية منها لفظة Performare والتي تعني إنجاز العمل، أو الكيفية التي يبلغ التنظيم أهدافه¹.

وقد عرف (بدوي ومصطفى، 1984) الأداء بأنه: "نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة، لإنجاز عمل معين". وقد أكد (هاينز، 1989) ما توصل إليه بدوي ومصطفى فعرف الأداء بأنه: "عبارة عن الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال".

وربط كل من (سيزلاقي ووالاس، 1992) بين الأداء وتقييم الأفراد فعرفا الأداء بأنه المقياس الرئيسي، أو الذي يتم التنبؤ به في إطار استخدامه، ويستخدم كوسيلة للحكم على فعالية الأفراد.

بناء على المفاهيم السابقة الذكر يمكن القول، أن الاداء الوظيفي هو مجموعة الانشطة و المهام المبدولة من طرف الافراد العاملين، لإشباع متطلبات الوظيفة، و بالتالي تحقيق الاهداف المحددة.

2/4 مكونات الأداء الوظيفي وأنواعه:

● مكونات الاداء:

يتكون الأداء من مجموعة من العناصر أهمها:²

- **المكون المالي:** تقييم إدارة المواد والموجودات والاستثمارات، وتقييم التكاليف الإنتاجية ومدى تحسنها، وتقييم مدى القدرة على زيادة المبيعات والأرباح.

- **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

- **العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

¹ عبد الملوك مزهودة، الاداء بين الكفاءة و الفعالية، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد الاول، نوفمبر 2001، ص2.

² سهام بن رحون، بيئة العمل الداخلية واثرها على الاداء الوظيفي، أطروحة مكملة لنيل الدكتوراه، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، تخصص تنمية موارد بشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013-2014، ص84.

- **المثابرة والثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل، وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحدد، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

• **أنواع الأداء:**

إن أي تطبيق لأي ظاهرة اقتصادية، يطرح إشكالية تحديد واختيار أي المعايير أكثر دقة وأحسن استخداماً، وتصنيف الأداء، يعتبر أحد هذه الظواهر التي تتطلب الدقة في اختيار المعيار الدقيق والعملي في ذات الوقت، والذي يعتمد عليه في تحديد أنواع الأداء، وعادة ما يتم تصنيف الأداء وفقاً للمعايير التالية¹:

- **معيار الشمولية:**

✓ **الأداء الكلي:** يقصد به الانجاز الذي ساهمت كل الوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقه، وبالتالي لا يمكن ربط الوصول إليه بعنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالأستمرارية، الأرباح، النمو... الخ.

✓ **الأداء الجزئي:** هو الأداء الذي يرتبط تحقيقه بالأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع فنجد مثلاً أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة التمويل، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق... الخ.

وبتفاعل مجموع أداء الأنظمة الفرعية للمؤسسة ينتج ما يسمى بالأداء الكلي لها، وعليه فدراسة الأداء الكلي للمؤسسة يفرض دراسة الأداء على مستوى مختلف وظائفها.

- **معيار الطبيعة:** وفيه يتم تصنيف الأداء إلى اقتصادي، اجتماعي، المالي، التسويقي وتقني... الخ إذ لا يمكن للمؤسسة تحقيق أهدافها باعتماد أداء دون الآخر لاعتبار التكامل بينهم، فمثلاً لن يتحقق الأداء الاقتصادي دون وجود أداء تكنولوجي.

3/4 العوامل المؤثرة على الأداء²:

• **عوامل فنية:** وتشمل التقدم التكنولوجي، المواد الخام، الهيكل التنظيمي للعمل وطرق وأساليب العمل.

¹ بلال مشعلي ، دور برنامج السلامة المهنية في تحسين اداء العمال بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، قسم الاقتصاد ، جامعة سطيف ، 2010-2011، ص4.

² محمد سليمان البلوي ، التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم ، رسالة مقدمة استكمالاً لنيل شهادة الماجستير ، قسم الاصول و الادارة التربوية ، جامعة مؤتة، الاردن، 2008، ص 36.

لا شك أن للعوامل الفنية تأثيرها الكبير والمباشر على كفاءة المنظمة والأفراد ، فنوع الآلات بالإضافة إلى المواد الخام وطرق وأساليب، العمل وتصميم العمليات ، جميعها تؤثر على مستوى إنتاجية المنظمة.

بالإضافة إلى ما سبق، نجد أن "غياب الأهداف المحددة: ان العمل دون خطط شمولية و تفصيلية للأعمال وكذا عدم وجود معدلات انتاج محددة، في ضل هذا كله سوف لن تستطيع المؤسسة ان تقيس مدى ما تحقق من انجازات ، او ان تحاسب عمالها على معدلات انتاجهم ، كما يصعب التفريق بين العمال المنتج وذو الاداء العالي والذي لا ينتج والذي ادائه منخفض من هنا تغيب الموضوعية."¹

● **عوامل إنسانية:** وتشمل القدرة على الأداء الفعلي للعمل (Ability) وتحدد بالآتي: المعرفة والتعليم والخبرة، بالإضافة إلى التكوين، والمهارة والقدرة وتحدد بالآتي: ظروف (Motivation) الشخصية، كما تشمل الرغبة في العمل، وظروف العمل المادية و الاجتماعية، وحاجات ورغبات الفرد.

وتكتسب المقدرة على العمل بالتعليم والتكوين والخبرة العملية، بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي والقدرات الشخصية التي ينميها التعليم ويصقلها التكوين، وعلى ذلك فإن المقدرة على العمل تتخذ مظهرين لا بد من توافرها معا وهما: المعرفة والمهارة.

و العامل الثاني وهو الرغبة في العمل والتحفز لأدائه ، ويجدد عامل الرغبة بالظروف المادية والاجتماعية المحيطة بالعمل ، كما يحدد باحتياجات الفرد ورغباته، ومدى ملاءمة، نوع العمل لميوله واتجاهاته.

كما أن هناك عوامل تساهم في رفع كفاءة المنظمة ، وذلك من خلال تطوير وتفعيل دور العاملين في المنظمة وتشمل: الحوافز ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار ، والتكوين.

أما "الحوافز فهي مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية والمزايا التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو أكبر وأفضل ، وذلك بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم ورغباتهم وبما يحقق أهداف المنظمة أيضا."²

"فالحوافز بمختلف أنواعها ومصادرها، هي من بين المؤثرات الحيوية التي تؤثر في مستوى أداء المنظمات، ويتضمن نظام الحوافز أسلوب وفلسفة الإدارة، خصوصًا فيما يتعلق بموقع ودور العاملين في اتخاذ القرارات ، ورسم

¹ حمود بن مطلق العماج ، علاقة العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي للعاملين، رسالة مقدمة استكمالاً لنيل شهادة الماجستير في العلوم القانونية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الادارية، الرياض، 2003، ص 68.

² نفس المرجع ، ص 37.

السياسات والتخطيط، حيث يختلف دور العاملين في المؤسسات العامة من دولة لأخرى، ومن مؤسسة لأخرى، في نفس الدولة.¹

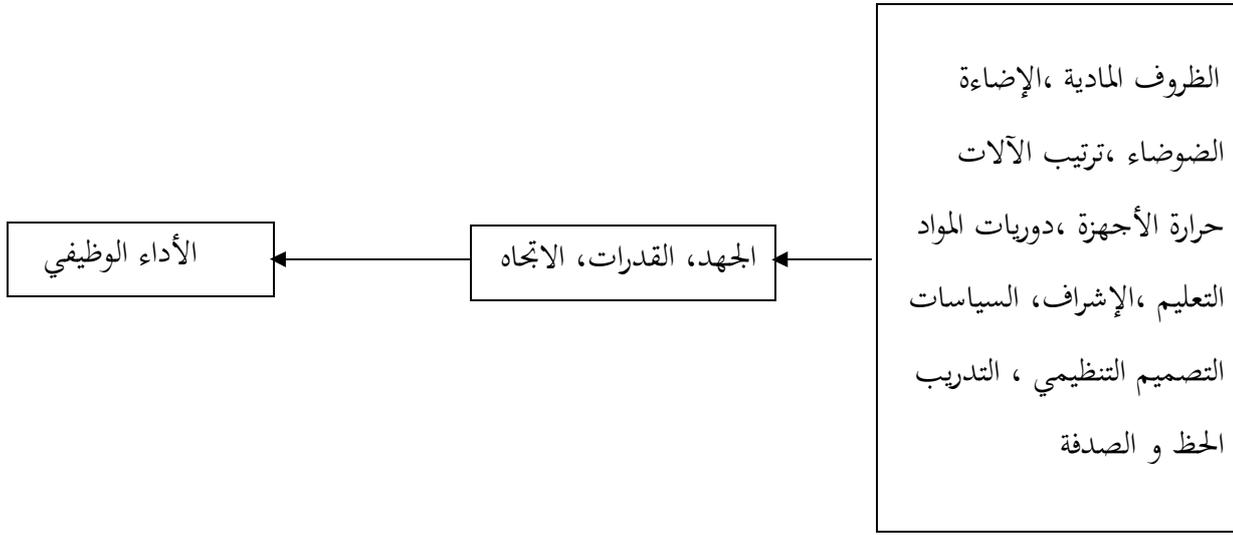
وتكمن أهمية الحوافز، في أن أي عامل يحتاج لأن يكون متحمسا لأداء العمل، وراغبا فيه وراض عنه، وهذا لا يتأتى إلا باستخدام الحوافز، حيث أنها تزيد من الحماس والدافعية والرغبة في العمل، لدى العامل مما ينعكس إيجابا على الأداء العام وزيادة الإنتاجية، كما أن الحوافز تساعد على تحقيق التفاعل بين الفرد والمنظمة، وتدفع العامل إلى العمل بكل ما يملك من قوة لتحقيق أهداف المنظمة، وكذلك تعمل الحوافز على منع شعور الإنسان بالاستياء والإحباط، إذ أن تهيئة الأجواء سواء كانت مادية أو معنوية، كفيلة بدفع العامل إلى المثابرة في عمله وبكفاءة عالية، ونظرا لهذه الأهمية ظهرت العديد من النظريات التي اهتمت بتفسير الدوافع، وكيفية استخدامها لتحفيز الأفراد للعمل في محاولة لتفسير دوافع العمل والحاجات الإنسانية المختلفة، من منطلق أن فاعلية أي منظمة مرتبطة بكفاءة العنصر البشري وقدرته على العمل، ورغبته فيه باعتباره العنصر المؤثر، والفعال من بينها "نظرية العاملين" و"نظرية Z".

كما أن أداء الأفراد يأتي محصلة لثلاثة عوامل، هي القدرة والرغبة وبيئة العمل، فالقدرة تعبر عن مدى تمكن الفرد فنياً من الأداء متمثلة في المعلومات اللازمة للعمل، والمهارة والتمكن من أداء العمل، أما الرغبة فهي حاجة ناقصة تدفع الفرد ليسلك باتجاه إشباعها في بيئة العمل، أما بيئة العمل فهي تتمثل في ملامح مادية كالتهيوية، والإضاءة، ساعات العمل، ملامح معنوية كالعلاقات، سواء مع الرؤساء، والمرؤوسين، والزملاء.

وكذا التسبب الإداري: الذي يعتبر من الظواهر الإدارية التي لها تأثير كبير على انخفاض معدلات أداء العاملين، فالتسبب هو ساعات مهدورة من العمل يقضيها المسؤول أو العامل خارج نطاق العمل، أو في أعمال شخصية ليس لها صلة.

¹ أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1994، ص 29.

الشكل رقم(01):العوامل البيئية التي تعدل وتؤثر في الاداء



المصدر: راوية محمد حسن، ادارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية ، 1999 ، ص 218.

4/4 أساليب تحسين الأداء الوظيفي :

هناك أساليب عديدة لتحسين الأداء، كما بينها هاينز (1989) هي¹:

- **تحسين أداء الموظف**: يعتبر الموظف من أكثر العوامل صعوبة في التغيير من بين عناصر الأداء، ويمكن تحسين أداء الموظف من خلال عدة أمور، وهي:
 - ✓ **التركيز على نواحي القوة**: أي اتخاذ اتجاه ايجابي عن الفرد، بما في ذلك المشاكل التي يعاني منها الفرد في الأداء، فيوجد في الفرد نواحي قوة ونواحي ضعف، وتتغلب نواحي القوى على نواحي الضعف، والعمل على الاستفادة من هذه المواهب المتوفرة لديه وتبني هذه المواهب وعدم قتلها.
 - ✓ **التركيز على المرغوب**: توفير الانسجام بين الأفراد العاملين، وبين الأعمال الموكلة إليهم من خلال السماح لهؤلاء الأفراد بأن يقوموا بالأعمال التي يجوبون أداءها بالقدر الممكن، وهذا لا يعني بأن الفرد يترك، أو يهمل عمله مجرد أنه لا يجب أو يرغب في أدائه، وإنما توفير الانسجام بالقدر المستطاع.
 - ✓ **ربط الأهداف بال شخصية**: يجب أن ترتبط بمجهودات الأداء مع أهداف الموظف، واهتماماته الشخصية، وان هذه العلاقة ما بين الأهداف الشخصية وخطط التحسين سوف تزيد من واقعية ودافعية الموظف من أجل تحقيق التحسين المرغوب.

¹ محمد سليمان البلوي ، مرجع سابق ، ص ص 38،39.

- **تحسين الوظيفة:** إن محتويات الوظيفة أمر مهم في تدني وارتفاع مستوى الأداء، فإذا فاق مستوى الأداء مهارات الموظف، أو احتوت الوظيفة على مهام غير مناسبة للموظف، فسوف يسهم ذلك في تدني مستوى الأداء، وهناك أساليب تساهم في تحسين الوظيفة كالاتي:
- ✓ **المهام الضرورية:** أي دراسة كل مهمة من مهام الوظيفة، ومدى مناسبتها وضرورتها، والعمل على تقليصها إلى عناصرها الأساسية فقط.
- ✓ **المهام الملائمة:** العمل على تحديد الجهة الملائمة، والمناسبة لأداء هذه الوظيفة، ونرى أن هناك بعض الموظفين يعملون على أداء مهام في الوقت الذي لا يتوافر لديهم مهارات وصلاحيات. لذا يجب تحديد المهام وتوزيع المسؤوليات على حسب مهارات ومستويات الموظفين حتى يتمكن كل موظف من تأدية مهمته على أكمل وجه.
- ✓ **تصميم الوظيفة:** يتم تصميم الوظيفة من خلال مفهومين أساسيين، وهما توسيع نطاق الوظيفة وإثرائها، ويتم توسيع النطاق من خلال تجميع كثير من المهام التي تتطلب نفس المستوى من المهارة والهدف من ذلك هو زيادة الارتباط ما بين الموظف وبين ما هو مطلوب منه القيام به، أما إثراء الوظيفة فهو العمل على زيادة مستويات الحرية المعطاة للموظف.
- ✓ **تبادل الوظائف:** أي العمل على جعل الموظفين يقومون بتبادل وظائفهم لفترة من الوقت، وذلك لإزالة الملل وزيادة الدافعية لديهم، وتحديد وزيادة حماس الموظف باستمرار.
- ✓ **التكليف بمهام خاصة:** يجب إعطاء الفرص للموظف من فترة إلى أخرى للمشاركة في لجان، وفي فرق الدراسة والمشاركة في حل المشاكل مما يجدد لديه الهمم، ويحفزه على العمل بنشاط ودافعية.
- **تحسين الموقف:** إن الموقف أو البيئة تتيح فرصًا للتغيير الذي قد يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء المطلوب.
- **التخطيط لمكان العمل:** من حيث إعادة النظر في كيفية الطريقة التي يتم فيها التخطيط لمكان العمل، وذلك لتحسين انسياب العمل، والقضاء على الوقت الضائع.
- **الجداول:** يمكن تغيير جداول العمل على حسب مصلحة العمل الذي يجب عليهم إنجازه في الوقت المحدد والمناسب.

- **المشرف:** أي إعادة النظر في عملية الإشراف، وهل توجد مغالاة في ذلك، وهل تحققت درجة مناسبة من التناسق بين أسلوب الإشراف ومستوى الرشد الذي يتمتع به الموظف، وإلى أي مدى يتم تفويض السلطة للمرؤوسين.

5/4 مظاهر الأداء الوظيفي و أشكاله:

تعتبر مظاهر الاداء نتاج لأسباب معينة ، بحيث من خلالها يتم الحكم على الأداء من حيث كونه جيد أو لا سلمي أو ايجابي ، وهذه المظاهر تعددت و تنوعت باختلاف الباحثين فمنهم من يرى ان مظهرها واحد كاف للحكم على الاداء الوظيفي و نجاح المنظمة او فشلها ،و هناك من يرى ضرورة تساند مظاهر عدة للحكم على الأداء .

وتتمثل أهم هذه المظاهر فيما يلي¹:

● رضا العامل عن العمل:

يمكن اعتبار الرضا عن العمل محصلة مختلف المشاعر التي تكونت لدى الفرد العامل تجاه عمله ، ودرجة الرضا العام تعبير عن الناتج النهائي لدرجات رضا الفرد عن مختلف الجوانب التي يتصل بها العمل الذي يشغله وإذا تحقق رضا العامل عن عمله، فانه بذلك سيبرز قدراته ومهاراته لتحقيق أهداف المؤسسة أي أداء جيد. ولمعاينة رضا العامل عن عمله من عدمه، لا بد من ملاحظة دقيقة للعامل أثناء ادائه للأعمال، وذلك من خلال جملة من المؤشرات الدالة عن الرضا مثل: الالتزام بمواعيد العمل، الزيادة في الانتاج... الخ.

✓ الرضا الجماعي:

الرضا الجماعي، يعني رضا جماعة من الافراد والذي ينشا من خلال العلاقات الاجتماعية، و الانسانية بين العمال، وهو يعمل على تماسك الجماعة وترباط اعضاءها، الامر الذي يدفعهم الى تحسين الاداء لزيادة الانتاجية، و هذا الرضا الجماعي لا يتحقق إلا، اذا اعترفت الادارة بتلك الجماعة المتماسكة، و اسندت اليها بعض المهام كإشراكها في اتخاذ القرارات المتعلقة خاصة بمصلحتهم و بمهامهم.

¹ سهام بن رحمون، مرجع سابق، ص ص 89-90-91.

✓ التعاون مع الزملاء:

التعاون سمة العمل الجماعي ، فهو يحقق الاهداف المشتركة، و التعاون عملية اجتماعية تجعل الافراد او الجماعات تعمل متضافرة ،جنبنا الى جنب ،في سبيل تحقيق اهداف ،وغايات مشتركة،فالتعاون مع الزملاء جهد متبادل ،و نجاح احد الاطراف الاخرى ،ويعتبر التعاون مع الزملاء احد اهم مظاهر الاداء الجيد ،لأنه احد اهم العوامل المؤدية الى ارتفاع الروح المعنوية للعاملين ، لأنه يتيح لهم فرصة التفاعل الاجتماعي فيما بينهم ،فالتعاون يؤدي الى ارتفاع كفاءة العمال من خلال نقل التجارب و المعلومات فيما بينهم ،وعليه يكون مظهرا من مظاهر الأداء الجيد.

✓ معدل الإنتاج:

المعدل يشير إلى التآرجح ،زيادة او نقصان ،و بالتالي فان معدل الانتاج دالا رئيسيا على الاداء في تلك الحالة التي تقوم فيها الادارة ، بإشراك العمال في ارباح المؤسسة ،مما يعني دخلا اضافيا ،و تلجأ الادارة إلى هذا النوع او الاسلوب كمكافئة جماعية للعمال على تضافر جهودهم ،من اجل رفع مستوى الانتاج و بالتالي فان معدل الانتاج يعد مظهر من مظاهر الاداء الوظيفي ،أو الأداء الإداري.

6/4 دور التدريب في تحسين أداء العاملين:

إن التدريب هو النشاط الذي المنظمة اهتماما كبيرا ،حيث يهدف إلى تنمية قدرات العاملين في العمل ، ومن خلاله يزود الفرد بالمعلومات و المهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق استراتيجية المنظمة في البيئة ، اذا طبيعة التغيرات التي تعيشها المنظمات في الوقت الحاضر ،سواء كانت تكنولوجياية او تنظيمية ،اصبحت تفرض عليها ضرورة توافق قدرات العاملين مع ما يستجد من هذه التطورات ،بغية تحقيق ما تصبو اليه المنظمات ،وأصبح لزاما عليها تفتش عن برامج التدريب المناسبة للعاملين في مراكز التدريب المختلفة .

كما ينظر إلى وظيفة التدريب على أنها المكملة للتعينين ،فلا يكفي ان تقوم المنظمات باختبار الموظفين وتعيينهم، و إنما يجب إعداد هؤلاء الأفراد ، و تنمية قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم ، و مساعدتهم في

اكتساب الجديد من المعلومات و المعارف و تزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال و صقل مهاراتهم¹.

و للتدريب تأثيرات متعددة على اداء العاملين، ومن أهمها ما يلي:

✓ رفع مستوى الاداء وتحسينه من الناحية الكمية و النوعية .

✓ تقوية العلاقات الانسانية بين الافراد و تطوير اتجاهاتهم.

✓ تنمية شعور العاملين بالانتماء و الولاء للمنظمة .

✓ تخفيض معدلات كل من الغياب و دوران العمل.

✓ توعية العاملين بأهمية التدريب، و اكسابهم القدرة على البحث عن الجديد و المستحدث في شتى مجالات العمل .

أما إذا ما تكلمنا عن التدريب في علاقته بأداء العاملين من ناحية تطبيق تكنولوجيا المعلومات، فإنه يساعد على تفاعل الافراد العاملين مع الثورة التكنولوجية المعاصرة، و ادماجهم وتحويلهم إلى مجتمع معلومات، مما يعمل على دفعهم على قبول التغيير في الادارة، وتوجيههم نحو هذا التحول، وتزويدهم بالمعرفة بالوسائل والبرامج الالكترونية، وهو ما يتيح توفير الكفاءات القادرة على التعامل مع هذه التقنيات الحديثة، وكذا نشر الوعي الثقافي بتكنولوجيا المعلومات على المستوى الاجتماعي .

¹ علي يونس ميا وآخرون، قياس أثر التدريب في أداء العاملين، دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان، مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 31، العدد 1، 2009، ص144.

خلاصة الفصل :

إنطلاقاً مما سبق، ونظراً لما تكتسبه التكنولوجيا بصفة عامة، وتكنولوجيا المعلومات بصفة خاصة، من أهمية بالغة في مجالات الحياة، وبالأخص المجال الإداري، من حيث سهولة وجودة الخدمة، و اقتصاد الوقت، و الجهد فإن كل هذا يدفع إلى ضرورة انتهاز هذا المسار التطوري. وذلك بغية الاستفادة من التكنولوجيات الحديثة والرقمية بالإدارة العمومية الجزائرية، سيما المحلية لقرىها من المواطن وإنشغالاته، و يتم ذلك من خلال تدريب العاملين على كفاءات تطبيق هذه الأخيرة، وذلك بغية تحسين الأداء، إذ أن أداء الموارد البشرية إزداد الإهتمام به في الآونة الأخيرة، إنطلاقاً من إدراك المسيرين أن هذا الأخير من المحددات الرئيسية للتميز في جميع الأنشطة، والأعمال المتعلقة بالمنظمة، فالفرد هو الذي يخطط و ينظم، يتخذ القرارات و ينفذ و يتابع سير العمل، وذلك بغية تحقيق الأهداف المنشودة.

إن أداء المورد البشري، هو الذي يعطي للمنظمة مكانتها في عالم المنظمات، وبالتالي تظهر أهميته من خلال نتائجه، فإن كان أداء جيد وفعال فإنه يعطي للمنظمة ميزة تنافسية وجودة في الخدمة والعكس بالعكس.

الفصل الثالث

الكفاءة والفعالية كأبعاد للأداء الوظيفي

تمهيد

1 / ماهية الكفاءة التنظيمية.

2 / ماهية الفعالية التنظيمية.

3 / ماهية تقييم الأداء.

خلاصة الفصل

تمهيد :

إن الثورة التكنولوجية المعاصرة ، وما أفرزته من تغيرات، مست جميع مجالات الحياة الإجتماعية والإقتصادية والسياسية والثقافية... الخ والتي تتسم بالتغير المستمر ، الأمر الذي دفع بالمنظمات ، و الإدارات خاصة العمومية، إلى ضرورة مسايرة هذه المستجدات ، وذلك لتحقيق التكيف ، و الإستمرارية وتقديم خدمات ذات جودة عالية ، وهو الامر الذي دفعها إلى الاهتمام بتقييم أداء المورد البشري، لتحديد أوجه القصور ، بحيث أصبحت كفاءة المورد البشري وفعالية أدائه من ضمن إنشغالات العديد ، من الباحثين وكذا المنظمات .

فتقييم الأداء وإنطلاقا من بعدي الكفاءة والفعالية، أصبح من أولويات المنظمات في الوقت الراهن ، بحيث أصبح بقاءها و إستمرارها مرهون بمدى تحقيقها لأهدافها بكفاءة وفعالية .

وبناء على هذا ونظرا لأهمية هذين البعدين ، فقد تناولنا من خلال هذا الفصل ثلاث مباحث الأول يتعلق بماهية الكفاءة التنظيمية و الثاني بماهية الفعالية التنظيمية أما المبحث الثالث فقد إشتمل على ماهية تقييم الأداء الوظيفي .

1/ ماهية الكفاءة التنظيمية :

1/1 مفهوم الكفاءة التنظيمية:

تتمثل الكفاءة بالنسبة لفيليب لورينو (Philippe Lorino) بأنها كل من يساهم في تعظيم القيمة وتخفيض التكاليف ، حيث لن يكون كفؤًا من يساهم في تخفيض التكاليف فقط أو في رفع القيمة فقط ، ولكن الكفؤ من يساهم في تحقيق الهدفين معا.

ويرى محمد سعيد أحمد: " أن الكفاءة تعني القدرة على تحقيق النتائج المنشودة بأقل قدر ممكن من الجهود، أو النفقة ويشير بيتر داركر Peter Drucker إلى أن الكفاءة، تعني أداء ما ينفذ من عمل، أو يتخذ من تصرف، على نحو صحيح أو أفضل"¹.

"قام Candau عام 1985 بإجراء فحص شامل لتوضيح مفاهيم الكفاءة ، و الفعالية في سياقها التنظيمي، و البيئي حيث ، عرف الكفاءة على أنها قدرة المنظمة على تحقيق هدفها ، فهي تعني تعبئة المواهب لـ" حل المشاكل ، و استغلال الفرص، و مواجهة التهديدات الخارجية، لتحقيق الربحية الكافية " و لكن لتحقيق هذه الأهداف يجب النظر في أهمية الموارد المستخدمة (المدخلات) و قدرة الكفاءة"².

استنادا إلى جملة التعاريف السابقة، يمكن القول ان مفهوم الكفاءة هو مجموعة التصرفات الاجتماعية، والمهارات المعرفية النظرية، و التطبيقية للفرد، التي تمكنه من أداء وظيفته على أكمل وجه. فقد أصبح مفهوم الكفاءة الإدارية ذو أهمية بالغة، خاصة في ظل التغيرات والتحولات والتطورات الكبيرة، و في جميع المجالات ، وصولا إلى العولمة و نقل التكنولوجيا...، كلها عوامل أدت بالمؤسسة المعاصرة بمختلف تخصصاتها إلى البحث عن المداخل الإستراتيجية، التي تمكنها من مواجهة كل هذه التحديات . فكان الإهتمام بكفاءة أداء بالموارد البشري ،من خلال برامج التنمية و التطوير، سواء تعلق الأمر ببرامج التدريب ،أو برامج تنمية المسار الوظيفي و الترقيات، أو برامج الحوافز و الأجور... الخ فقد حاولنا في هذه الدراسة الوقوف على مدى كفاءة العاملين ببلدية غرداية وذلك من خلال الفصل المنهجي وبالتحديد الفرضية الأولى.

¹ شوقي بوقبة ، التمييز بين الكفاءة والفعالية والفاعلية والأداء، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، ص 2

² فاطمة بوهلال ،مرجع سابق ، ص 176.

2/1 أبعاد و نماذج الكفاءة:

من خلال هذا العنصر سوف نحاول الوقوف على أهم أبعاد ونماذج الكفاءة:

• أبعاد الكفاءة:

حدد الباحث **G. LE BOTERF** الأبعاد الثلاثة:¹

▪ **المعارف Les Savoir:** و هي مجموعة من المعارف العامة و الخاصة و المملوكة و التي يمكن استخدامها في استغلال المعارف النظرية، و التحكم في عدة شهادات علمية و تقنية، تتوافق مع مجموع المعلومات المهيكلة، والتي تسمح للفرد بالظهور في سياق معين، مجهزة من أجل أن تقوم بتأويلات مختلفة أنها تجمع ثلاثة أبعاد ثانوية:

- **المعارف العامة:** إنها مكتسبة، و بصورة عامة عن طريق التعليم الرسمي، التعليم المدرسي، الجامعي، المدارس الكبرى... أو عن طريق التكوين المتواصل.

- **المعارف الخاصة بالمحيط المهني:** إنها معارف تابعة لسياق النشاط المهني، فهي مكتسبة أساسا عن طريق الخبرة، ويمكن لها أن تتعلق بوحدة العمل الخدمات أو بالمؤسسة، الأمر الذي يسمح للفرد بالتصرف بدقة.

بعض الأمثلة المتعلقة المتعلقة بالمعارف الخاصة بالمحيط المهني:

- سلسلة الخدمات داخل المؤسسة.

- قواعد الأمن في الورشة .

- تنظيم الشبكة التجارية للمؤسسة.

- **المعارف الإجرائية:** إنها مجموع الإجراءات والطرق التي تسمح للفرد بالإجابة عن التساؤلات : كيف يجب التصرف على خلاف المعارف العامة المعبر عنها، وبطريقة مستعملة عن النشاطات المرغوب في تحقيقها، فإن هذه المعارف موضوعة حسب نشاط ما يرغب في تحقيقه.

من بين الأمثلة التي يمكننا سردها هي كالتالي:

- طريقة إنشاء مخطط للتدريب.

¹ هاملبي عبد القادر، مرجع سابق ، ص 69.

■ **المهارات Les Savoir-faire :**

تجمع هذه الكلمة مفهومين رئيسيين هما: "المعرفة" الممثلة عن طريق اكتساب لنوع معرفي و " التطبيق" والذي يعني وضع هذه المعرفة موضع التنفيذ خدمة لهدف محدد¹.

إذن تتلاءم المهارات مع القدرة على التطبيق الملموس للتقنيات أدوات العمل:

* كمعرفة تطبيق تقنيات تنشيط الاجتماعات .

* تجمع المهارات ثلاثة أبعاد ثانوية:

– **المهارات العملية (معرفة الإجراءات) (معرفة التنفيذ) Savoir – faire Opérationnels :**

تكتسب هذه المهارة أساسا عن طريق الخبرة المهنية، ولكن بإمكانها أيضا أن تكون موضوع تعليم حال التكوين المتواصل.

يسمح هذا النوع من المهارة للفرد بتنفيذ وإجراء العمليات الفعالة والتي نذكر منها:

– استعمال الإعلام الآلي.

– إدارة اجتماع لبحث المشاكل الحاصلة في الميدان التجاري.

– تشكيل جدول مالي.

– إدارة حوار سنوي لتقدير المشاركين.

– إقامة عينة تمثيلية لبحث اجتماعي.

– **مهارة التواصل (آداب التعاون) (Savoir-faire relationnels (savoir coopérer) :**

إنها مجموع القدرات المحدية التي تسمح للفرد بمعرفة كيفية التصرف في سياق عمل خاص .إنها مكتسبة ليست

فقط عن طريق الصيرورة المهنية، وإنما أيضا عن طريق التعليم الأسري ، الحياة المشتركة ، ممارسة رياضة ما

سفر، التكوين المتواصل... الخ.

سنورد منها بعض الأمثلة:

– العمل في فرق .

– نقل رسائل بسيطة .

– التفاوض مع مسؤول.

¹ هاملبي عبد القادر، مرجع سابق ، ص 71.

– المهارة الذهنية (التفكير الجيد) **Savoir-faire cognitifs Savoir raisonner**:

إنها مجموعة من العمليات الفكرية التي تهتم بتحقيق النشاطات البسيطة نسبيا (وصف ، مقارنة تعريف...الخ) أو العمليات المعقدة (تكوين، تشكيل الفرضيات ، استنتاج النتائج...) إن هذا النوع من المهارة ضروري لحل المشاكل، أخذ القرارات، إنجاز المشاريع، وللاختراع، الذي يولد معلومات جديدة انطلاقا من تلك الموجودة آنفا، ومن امثلتها :

- إنجاز خلاصة وليس فقط بيانا للاجتماع.
- إقامة تصنيف للمشاكل في ميدان خاص.

▪ **حسن التصرف Les Savoir- être** :

يتلاءم حسن التصرف مع مجموعة المعالم الشخصية التي تسمح للفرد بالاندماج داخل مجموعة مهنية، يتضمن سلوكا ملائما لإظهار التكيف ، التحفيز، والطاقة. يمكن لهذه المعالم الشخصية أن تتحد مع موارد أخرى ك (المعارف، المهارات ...) من أجل التصرف بكفاءة. بعض الأمثلة حول حسن التصرف:

- **الصرامة La rigueur**: الإجراءات مطبقة بصورة نظامية و صحيحة.
- **الفعالية La fiabilité**: الوثائق المعدة هي أمثلة خالية من الأخطاء وعدم الدقة.
- **السرية La confidentialité**: لا تستعمل المعلومات خارج نطاق المرسل إليه.

– **التحكم في النفس La maîtrise de soi** :

يتم السيطرة على التفاعلات في وضعية مهنية شديدة للقلق يعرض الجدول السابق وظيفة مختلف أنواع المعارف، المهارة وحسن التصرف المذكورة آنفا، بالإضافة إلى نماذج الاكتساب الأساسية.

● **نماذج الكفاءة:**

يجمع مفهوم الكفاءة ثلاثة أنواع أساسية هي كالتالي¹:

✓ **الكفاءات الفردية أو المهنية Compétences Individuelles** :

مفهوم الكفاءة الفردية ظهر أساسا في أثناء التغيرات الجديدة التي أثرت في مضمون العمل. هذه التغيرات التي تترجم أساسا بالآلية، كما أن عصرنة أدوات الإنتاج وتعقيد أنظمة الإعلام، قد جلبت حركية في مضمون العمل حيث يصبح الشيء غير المتوقع الحدث، و الذي يتطلب اكتساب كفاءات جديدة: كأخذ المبادرة قدرات التوقع، التواصل.

¹ هاملي عبد القادر، مرجع سابق ، ص 75.

✓ الكفاءات الجماعية أو الفرق **Compétences Collectives** :

إنها كفاءات خاصة بطريقة عمل والتي تنشأ انطلاقاً من اتحاد مجموعة عناصر: تطبيق الكفاءات الفردية من قبل أعضاء الفرقة ، الروابط التي تخلق بينهم ، العلاقات السابقة الفردية من قبل أعضاء الفرقة الروابط التي تخلق بينهم العلاقات السابقة التي تربطهم محفزاتهم .

وحسب **O.NORDHAUG** فإن الكفاءات الجماعية تمثل حلقة وصل بين المعارف، القدرات والاستعدادات التي يملكها أفراد المجموعة.

✓ الكفاءات المؤسسية أو التنظيمية **Compétences de l'entreprises** :

و تسمى كذلك الكفاءات التنظيمية، و هي تضبط على المستوى الكلي، و هي تتناسب مع ما تتقن المؤسسة إنجازها مقابل ما تكسبه.

3/1 مؤشرات قياس الكفاءة :

لغرض قياس كفاءة الأداء هناك العديد من المؤشرات والمعايير المستعملة في هذا الخصوص منها¹:

-المؤشرات أو المعايير المباشرة:

وتتضمن هذه المؤشرات قياس عمليات المنظمة من خلال مقارنة المخرجات (السلع والخدمات) بالمدخلات (الموارد المستخدمة) خلال مدة زمنية معينة وتشمل ما يأتي:

-المقاييس الكلية للكفاءة: مثل الربح الصافي قياساً بمجموع الموجودات أو حق الملكية.

-المقاييس الجزئية للكفاءة: مثل المبيعات المتحققة قياساً بعدد العاملين في قسم المبيعات.

-المقاييس النوعية للكفاءة: مثل الارتفاع بمستوى جودة المنتج باستخدام الموارد ذاتها، وقد تعجز مثل هذه

المؤشرات وغيرها من المؤشرات من نفس الطبيعة عن توفير المقاييس الدقيقة، خصوصاً في بعض الأنشطة الخدمية التي يتعذر فيها استخدام مثل هذه المقاييس.

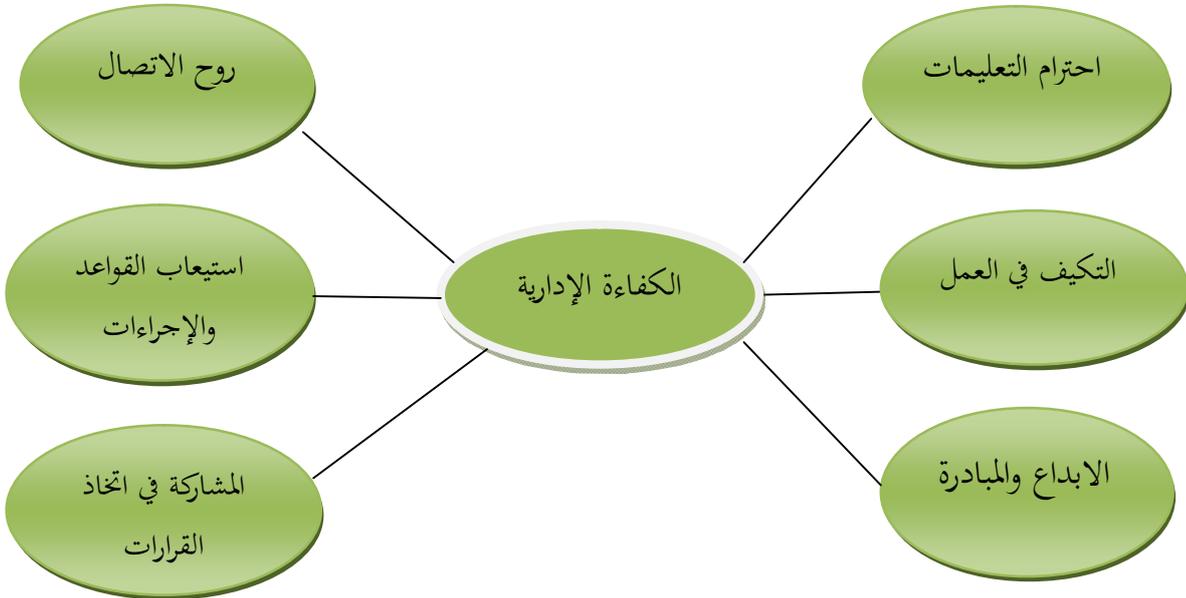
¹ نبيل عبد شعبان اللوح، مرجع سابق، ص ص 44، 45.

- المؤشرات أو المعايير غير المباشرة¹:

تعاني المعايير المباشرة من القصور في قياس الكفاءة، في بعض المنظمات بسبب عدم دقة البيانات المتعلقة بالمدخلات والمخرجات، بالمقارنة مع متطلبات تحقيق سبل القياس المطلوب للكفاءة، وكذلك بسبب عدم دقة المقارنات التي تعد محور قياس الكفاءة، وكذلك صعوبة إجرائها بين الوحدات، والأقسام المختلفة في المنظمة. لذلك فإن القياسات غير المباشرة، تعد في بعض المجالات طرقاً أفضل في قياس كفاءة الأداء، وذلك عن طريق قياس الرغبة في العمل، والتعرف على درجات رضا الأفراد العاملين، والروح المعنوية. هذا إضافة لدراسة وتحليل إمكانية الاستثمار الرشيد للموارد البشرية والمادية والمعلومات المتاحة، وغالباً ما تتحقق هذه السبل المعتمدة في قياس كفاءة الأداء والأبعاد، التي تتطلب المنظمة معرفتهم لتقييم كفاءة أداء الأنشطة التي تمارسها على الصعيدين الإنتاجي والخدمي.

إنطلاقاً من هذه المعايير، فإننا إعتدنا على المؤشرات التالية لقياس كفاءة أداء العاملين على مستوى بلدية غرداية كما يوضحها الشكل التالي :

الشكل رقم (02): يوضح مؤشرات الكفاءة الإدارية



المصدر: من إعداد الطالبة

¹ نيل عبد شعبان اللوح، مرجع سابق، ص 46.

1/4 تقييم الكفاءة:

"يرتكز على تقدير الكفاءات التي يمتلكها فرد أو عدة أفراد" فالتقييم هو تحديد التوافق و التساوي ما بين الأداء و الأهداف ,ويقصد به أيضا إعطاء حكم مسبق انطلاقا من انجاز قياسات، و تحاليل حول فعالية الأعمال.

كما يمكن القول، أن التقييم يعتبر كمسار مستمر يندمج في نظام التعلم الذي يخص العامل و المكون من أجل المساعدة على تخزين و حفظ طريقة العمل¹.

بعبارة أخرى فإنه يركز بشكل رئيسي على معرفة مرتبطة بالنشاط المنجز، خبرة أو مهارات تثبت الحكم المهني لنشاط منجز ، معرفة تسيير الاستعدادات الضرورية لشغل منصب من حيث السلوك والمهارات ،وبالتالي فإن الأهداف المتابعة هي تماما العكس، مقارنة مع تلك الخاصة بتقييم الأداء التي يركز على تقييم النتائج لفرد أو مجموعة عمل.

مسؤولية تقييم الكفاءات تعود وبشكل كبير إلى المسيرين المقربين ، بسبب قدرتهم على ملاحظة الكفاءات المطبقة فعلا من طرف الأفراد وبشكل يومي.

أثناء التقييم فإن المسير القريب يقوم بتحديد عند المقيم ما يلي²:

- ✓ الكفاءات التي يتحكم فيها بنجاح.
- ✓ الكفاءات المطلوبة والتي لا يجوزها .
- ✓ الكفاءات التي يجوزها ولكن لا يتحكم فيها تماما مقارنة مع متطلبات عمله.

هذا ما يعني أن هذا النوع من التقييم يسمح للمؤسسة بضمان:

- ✓ أحسن ملائمة بين الكفاءات المكتسبة من طرف العامل والمطلوبة من طرف رب العمل.
- ✓ أحسن تعريف لاحتياجات التدريب.
- ✓ الاعتراف بالكفاءات الفردية من خلال التطور الوظيفي أو العامل.

¹ هاملي عبد القادر، مرجع سابق، ص 96.

² نفس المرجع ، ص 96.

2/ ماهية الفعالية التنظيمية :

1/2 مفهوم الفعالية التنظيمية :

لقد اختلف الباحثين في تحديد مفهوم الفعالية إذ يرى ايتزيوني **Etzioni** : "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ،وتعتمد هذه القدرة و المعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات ، غالبا ما يستخدم هذا المتغير بوصفه متغيرا تابعا لمتغيرات مستقلة أخرى، مثل بناء السلطة و أنماط الاتصال، و أساليب الإشراف ،والروح المعنوية و الإنتاجية ."¹

فلقد عرفها " كير شوف " Rchoff.B.A " بأنها :مقياس لأداء المنظمة نسبة لأهدافها².

ويعرفها " أندرسون " Anderson.C.R : قياس مستوى إنجاز الأهداف، وكيف يمكن للمدراء بلوغ أهدافهم ، فيما يرى الباحث "هنري كلود دو بيتينيز " Henri Claude de Bettignies أن مصطلح الفعالية التنظيمية قد إقترن باستعمال مجموعة معارف وتقنيات للعلوم السلوكية من أجل تطوير المنظمات ، وذلك بإدماج الطموحات الفردية، للنمو والتطور مع أهداف المنظمة³.

2/2 أهم متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية:

يجب أن نستخدم آخر نتائج البحوث العلمية في مجال العلوم الاجتماعية والسلوكية ،لجعل التنظيمات فعالة حقاً، ولا بد أن يحظى تطبيق المعارف الجديدة و يتدعم بالتحري الدقيق في بحوث التطوير، وقدر كبير من الخيال المبدع من جانب الإدارة، لتنظيم الجهود البشرية في المنظمات الصناعية الخدمية على حد سواء، وعلى كل فهناك عدة خطوات تستخدم من أجل زيادة الفعالية التنظيمية وأهمها ما يلي⁴:

-**اللامركزية والتفويض** :وهما طريقتان لتحرير العاملين من الرقابة المتشددة ،خاصة في المنظمات الكلاسيكية، ومنه درجة من الحرية في توجيه الأنشطة، وتحمل المسؤولية، والأهم من ذلك إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية لديهم.

-**توسيع العمل** :فهو يشجع تقبل المسؤولية لدى أدنى مستويات التنظيم، ويوفر الفرصة لإشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية ويقضي على الملل والنفور.

¹ صالح بن نوار، الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المدربين والمشرفين ،دراسة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الدولة في علم الاجتماع التنمية ،كلية العلوم الإنسانية و العلوم الإجتماعية ،جامعة منتوري ،قسنطينة ،2004-2005،ص271.

² نور الدين تاويرت ،مرجع سابق ،ص 145.

³ نفس المرجع ،ص 145.

⁴ نفس المرجع ، ص 165.

3/2 مؤشرات قياس الفعالية التنظيمية:

تتعدد المؤشرات والدلائل التي يمكن استخدامها في الاستدلال بها على الفاعلية ، وتختلف مقاييس الفاعلية من منظمة إلى أخرى ، كالمنظمات الخدمية، والمنظمات الربحية، ونستطيع القول بأن تحقيق المنظمة لأهدافها، وتنفيذ خططها الاستراتيجية بجودة وكفاءة عالية مؤشر ودليل على فاعلية المنظمة ، كما أن تأثيرها ودورها في المجتمع يعتبر بمثابة دليل على فاعليتها، وعلى إمكانية استمرارها وتطورها ونموها وتكيفها وبقائها في أداء دورها بكل كفاءة وجودة¹.

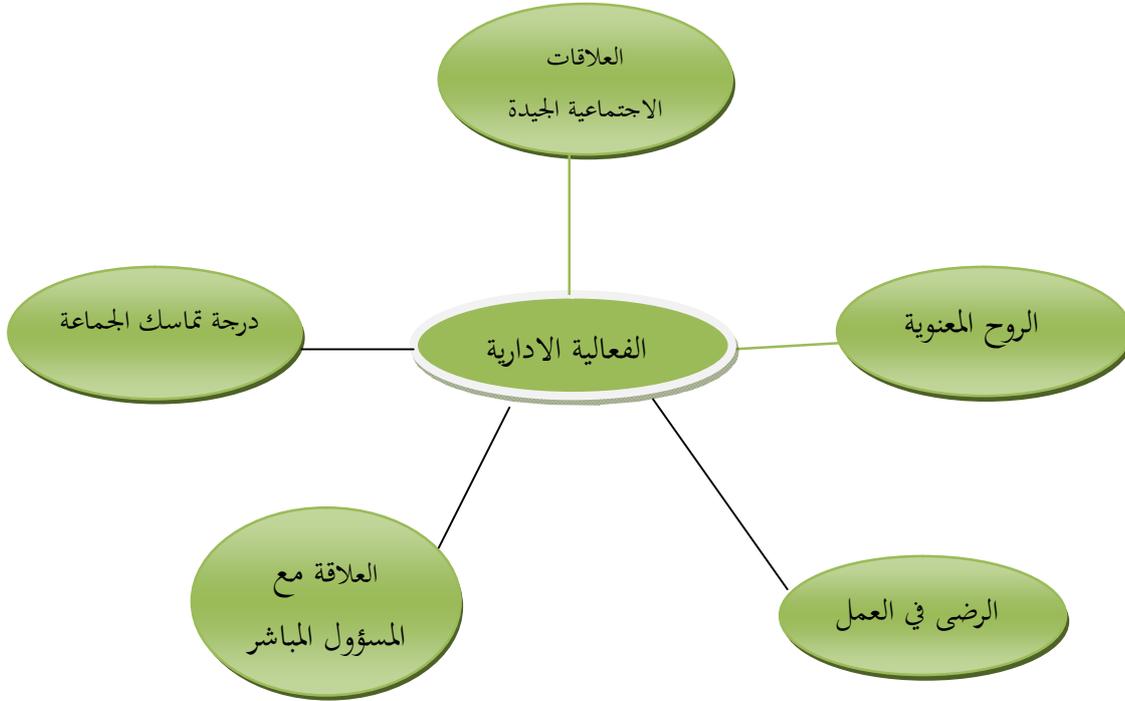
ومن المؤشرات أيضا ما يراها المعموري، والتي تتضمن الإنتاج ، والكفاءة والرضا ، حيث يقيس الإنتاج قدرة المنظمة على توفير السلع أو الخدمات، بالنوعية والكمية التي تتطلبها البيئة ، بينما الكفاءة يعبر عنها من خلال معدل المخرجات إلى المدخلات ، أما الرضا فيتضمن إدراك المنظمة بوصفها نظاما اجتماعيا للمنافع التي سوف يحصل عليها أعضاء المنظمة ، بالإضافة للمنافع التي سيحصل عليها عملائها . وكل ذلك من خلال مقاييس الرضا كمعدل الدوران ومعدل الغياب ونسبة الشكاوي².

استنادا الى هذه المؤشرات ، وانطلاقا مما يتناسب مع خصوصية موضوع بحثنا، فإن أهم المؤشرات التي اعتمدها لقياس فعالية أداء العاملين على مستوى بلدية غرداية ، كما هي مبينة من خلال الشكل التالي:

¹ خالد عبد الله المرابطي الغامدي ، دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام ، رسالة مقدمة لنيل متطلبات درجة الماجستير ، كلية العلوم الادارية و المالية ، تخصص موارد بشرية ، جامعة الباحة ، ص 50.

² نفس المرجع ، ص 51.

الشكل رقم (03): يوضح مؤشرات الفعالية الإدارية



المصدر: من إعداد الطالبة

4/2 العوامل التي تؤثر في فاعلية التنظيم:

يمكن التعرف على مدى فاعلية المنظمة في ضوء أربعة أقسام وهي¹:

✓ النظام الاقتصادي:

إن المقصود بالنظام الاقتصادي، جميع الأنشطة والأدوار والوظائف التي تتولاها عملية الإنتاج في المنظمة، وعليه فإن معايير فاعلية المنظمة وفق هذا القسم تتضح من خلال السمات أو الخصائص التالية:

- أن المنظمات التي توجد بها درجة عالية من تقسيم العمل، بإمكانها أن تكون أكثر فاعلية من تلك المنظمات التي يكون فيها تقسيم العمل في درجة منخفضة.

- أن المنظمات التي توجد بها درجة عالية من المختصين في التقسيم الإداري، تكون أكثر فاعلية من تلك المنظمات التي توجد بها درجة منخفضة من المتخصصين في مجال التقسيم.

¹ صالح بن النوار، مرجع سابق، ص ص 276-277.

- أن المنظمات التي تحتوي على درجة عالية من الآلية، تكون أكثر فاعلية من تلك ذات آلية L'automatisme ضعيفة.

✓ النظام السياسي:

ونعني بالنظام السياسي داخل المنظمة- هنا -تلك الوحدات التي تقوم باتخاذ القرارات، والتي تحاول الحصول على المساندة بغية ترجمتها إلى واقع ملموس من البيئة المحيطة بها، في ضوء هذا البعد نجد أن المنظمة ذات الفعالية العالية هي التي تتصف بالصفات التالية:

-إن المنظمات التي ترتبط قراراتها بحاجيات العاملين لديها، تكون أكثر فاعلية من تلك المنظمات التي لا تمثل قراراتها رغبة عاملها.

-إن المنظمات التي تكون قراراتها منطقية ومضبوطة ، تكون فعاليتها أكثر من المنظمات التي تتخذ قراراتها من منطلقات انفعالية مشوهة.

-إن المنظمات التي تتمتع بدرجة كبيرة من الاستقلالية، تكون أكثر فاعلية من تلك التي تتصف بحدودية الحركة.

-إن المنظمات التي تخضع لإيديولوجية واضحة ومحددة ونابعة من طبيعة المنظمة نفسها ، يمكنها أن تكون ذات فعالية عالية.

-إن المنظمات التي يوجد بها أعضاء مؤثرين ، بإمكانهم جعل المنظمة أكثر فاعلية.

✓ النظام الرقابي:

إن المعنى الخاص للنظام الرقابي في هذا الموضوع ، هو الإجراءات التي تدفع العاملين إلى التوافق والتمسك بأهداف المنظمات، ويمكن تحديد سمات فعالية المنظمة انطلاقا من هذا المتغير على النحو التالي:

-إن المنظمات التي توجد بها أنظمة جزاءات حازمة، من المحتمل أن تكون أكثر فاعلية من المنظمات التي تتصف بالتساهل مع كل ما يحدث بداخلها.

-لكن، ومن جهة أخرى، فإن المنظمات التي تتصف بأنظمة جزاءات متدرجة، تكون أكثر فاعلية، عكس ما إذا كانت هذه الجزاءات رديعة وللهولة الأولى.

-إن المنظمات التي تكون فيها العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين علاقات محددة وموضوعية يمكنها أن تكون ذات فعالية أكبر، فيما لو كانت هذه العلاقات خاضعة لأهواء ومزاج الرئيس.

-تكون المنظمة أكثر فاعلية، عندما تكثر الاتصالات بين أعضائها، وفي كل الاتجاهات (رأسية، أفقية، دائرية).

✓ النظام البيئي:

ونقصد بالنظام البيئي، تلك المحددات التي تتعلق بالسكان والبيئة، ومنه تكون محددات فاعلية المنظمة على النحو التالي:

-تعتبر المنظمات كبيرة الحجم أكثر فعالية من تلك المنظمات صغيرة الحجم.
-إن المنظمات التي تتمتع بالقدرة على الحركة السكانية الهادفة، بمعنى تلك التي بإمكانها التأثير الإيجابي في المحيط الذي توجد فيه، تكون أكثر فعالية فيما لو كانت متوقعة على نفسها، ولا يوجد لها امتداد طبيعي واجتماعي داخل المحيط الذي يفترض أن تكون جزءا منه.

5/2 العلاقة بين الكفاءة والفاعلية:

تظهر العلاقة بين الكفاءة و الفعالية من خلال مايلي¹:

يعتبر مفهوم الكفاءة ملازما لمفهوم الفاعلية ، ولكن لا يجب أن يستخدم بالتبادل ،فقد تكون المنظمة فعالة ، و لكنها ليست كفؤة، أي أنها تحقق أهدافها ولكن بخسارة ، وعدم كفاءة المنظمة يؤثر سلبا على فاعليتها ، ويمكن اعتبار الكفاءة على أنها " إنجاز العمل بشكل صحيح " بينما الفاعلية هي "إنجاز العمل بالشيء الصحيح " و هكذا المفهومان يكمل كل منهما الآخر.

والفاعلية مصطلح واسع الاستعمال في مجال علم الإدارة ، ذلك أن العلاقة بينها وبين الإدارة وطيدة،فالإدارة بطبيعتها ترمي إلى حسن استخدام وتنسيق الموارد المتاحة ،من أجل تحقيق أهداف المؤسسة على أفضل نحو ، والفاعلية في أصلها تشير إلى ما يحدث الأثر الإيجابي المنتظر ، أي صفة ما يحقق الهدف المرسوم ، فإذا كان محور الإدارة يدور حول كيفية تحديد أهداف المؤسسة وتحقيقها ، فان الفاعلية هي صفة ما يحقق هذه الأهداف.

أضف إلى ذلك أن الإدارة شديدة الارتباط بعملية التأثير ، فهي بمهامها وكنهها تتضمن معنى التأثير في السلوك البشري لتوجيهه نحو هدف ، كما أنها تعنى بالتأثيرات المتبادلة بين المؤسسة والبيئة المحيطة ، وهذا ما يزيد من اهتمام الإدارة بالفاعلية ، التي تتضمن في جوهرها مدلول التأثير .

وعلى هذا الأساس، فان علم الإدارة يؤكد باستمرار على أهمية توافر صفة الفاعلية في النشاطات و الأفراد والوسائل التي تتصل بالإدارة، فتجد هذا العلم يتحدث عن الأداء الفعال ، وعن المنظمة الفعالة ، والمدير الفعال

¹ أحمد السيد كردى <http://kenanaonline.com>

والتنظيم الفعال، والبرامج الفعالة ، بل وعن الإدارة الفعالة ، ويرسم صورا لكل واحد منها ، ويجاول أن يجدد مكونات هذه الفاعلية ، وأن يضع المعايير لقياسها ، والأسس لتقييمها ، والأساليب المقترحة لتحسينها.

وكثيراً ما يقترن الحديث عن الفاعلية ، بمفهوم آخر معروف في علم الإدارة وهو الكفاءة (EFFICIENCY) وإذا كانت الفاعلية تشير إلى معنى تحقيق النتائج المطلوبة وإحداث الأثر الإيجابي ، فإن الكفاءة هي علاقة بين كمية المدخلات وكمية المخرجات ، أي أنها نسبة ما بين الموارد المستخدمة والنتائج المنجزة، بمعنى أن الكفاءة تزيد كلما كانت الموارد التي تم استعمالها أقل قياساً بالنتائج المتحققة.

ويفهم عدد من علماء الإدارة مدلول الفاعلية، على أنه يشير إلى أداء الأشياء الصحيحة (لكونها تتصل بالأهداف) أما الكفاءة فهي أداء الأشياء بطريقة صحيحة: (فهي أكثر اتصالاً بكيفية أداء الأعمال)، وبمعنى آخر فإنهم يربطون الفاعلية بالقيادة ، ويربطون الكفاءة بالإدارة ، فالقيادة هي التي تبين الأشياء الصحيحة المطلوب إنجازها ، أما الإدارة فإنها تبين كيفية إنجاز هذه الأشياء.

وللفاعلية ركنان لا تقوم إلا بهما فهما، جزء من حقيقتها ، وأساس في تكوينها ، بحيث لا توجد الفاعلية إذا انتفى أحدهما ، ولا تتوافر إلا بتحققهما مجتمعين ، وهذان الركنان هما : تحقيق الأهداف المنشودة ، وإحداث التأثير الإيجابي .

-تحقيق الأهداف المنشودة : فالهدف هو (صورة لحالة مستقبلية منشودة ، مقرونة باستعداد لتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق هذه الصورة) ، ولعل تدني نسبة تحقيق الأهداف ، وبالتالي تدني نسبة تحقيق الفاعلية ، ينجم في المقام الأول عن غياب هذه الصورة للحالة المستقبلية ، أو عدم وضوح ملامحها وأبعادها ، أو نسيان معالم هذه الصورة بعد تحديدها ، أكثر مما ينجم عن سوء استخدام الموارد ، وأكثر مما ينجم كذلك عن ظروف طارئة خارجة عن الإرادة.

-إحداث التأثير الإيجابي : من أركان الفاعلية وهو (التأثير) ، فإن التأثير يشير إلى معنى ترك الأثر، والأثر يدل على العلامة أو الصورة التي يطبعها المؤثر في المتأثر، ولو أنك قلبت كلمة التأثير ، وتأملت مضمونها، في محاولة للوصول إلى دلالتها ، لوجدتها شديدة الارتباط بمعنى التغيير وتبديل الوضع من حال إلى أخرى ، بمعنى أن إحداث الأثر يؤدي إلى القيام بتغيير وضع ما قائم إلى وضع آخر يختلف عنه .

وبحال التأثير طبعاً هو البيئة المحيطة ، فقد يقع التأثير على ما يسود هذه البيئة من أفكار، وقيم وتصورات ، واتجاهات ومفاهيم، ومعتقدات وسلوكيات ، وقد يقع على الوضع الاقتصادي السائد ، أو على الآلات والمعدات ، والوسائل التكنولوجية المستخدمة ، أو على سبل وأساليب الاتصالات ، أو على الجانب المادي الملموس في البيئة

الطبيعية ، هذا ويمكن أن يقاس التأثير من عدة جوانب منها عمق ذلك التأثير ، واتساعه ، وامتداده الزمني و نفعه ومدى توافقه مع القيم الأخلاقية.

و في الأخير، يمكن القول أن الكفاءة تشير إلى حسن استخدام الموارد على اختلاف أنواعها ،فحسن استخدام الأموال يعني استثمارها فيما له عائد كبير ، والموارد البشرية يجب ان تكون مستثمرة بشكل يضمن الاستفادة من مهاراتها وخبراتها ،لك يسري الامر على بقية الموارد .

مما سبق نرى أن " الكفاءة ترتبط بمستوى درجة واستخدام الموارد ،والفعالية ترتبط بالنتائج المترتبة على استخدام هذه الموارد ،ومن هنا تتضح العلاقة الارتباطية بين المفهومين ،فالفعالية اعم واشمل من الكفاءة ، والتنظيم لن يكون فعالا الا اذا كان كفئا ،لان الكفاءة شرط لازم للفعالية ، ولكن يمكن ان يكون كفئا وليس فعالا ،وذلك عندما يتم استغلال الموارد ولكن لغير الهدف المطلوب"¹ .

إن محاولة إظهار الفرق بين الكفاءة و الفعالية ، يكون من خلال إبراز المعنى الذي تأخذه كلاهما، فالمؤسسة او المنظمة ، يمكن أن تكون فعالة، وفي نفس الوقت غير كفؤ إلى درجة كبيرة، كما يمكن أن تتمتع بقدر كبير من الكفاءة في حين تكون غير فعالة ، فالفعالية غالبا ما ينظر إليها من زاوية النتائج التي يصل إليها المسيرون ، و من ثم يوصف التسيير بأنه فعال، إذا حقق الأهداف المسطرة، و بأنه اقل فعالية إذا لم يستطع تحقيقها.

و انطلاقا من هذا يمكننا التفريق بين الفعالية و الكفاءة فنقول، أن الفعالية هي استغلال الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المحددة، أي أنها ترتبط بالوصول لنتائج، بينما الكفاءة هي الوسيلة أو الطريقة التي اتبعت في الوصول إلى النتائج أو تحقيق الأهداف.

¹ ابي القاسم سلاطينة واخرون ،الفعالية التنظيمية في المؤسسة :مدخل سوسيولوجي ،دار الفجر للنشر والتوزيع ،(ب،ب)،الطبعة الأولى،2013، ص 22.

3/ ماهية تقييم الأداء:

1/3 مفهوم تقييم الأداء:

"مجموع الخطوات العقلانية التي تتبعها إدارة التنظيم، بعد كل فترة محددة من العمل، لقياس نتائج الأداء و ملاحظة مدى تحقيق الأهداف.

أو هو العملية التي يتم من خلالها مقارنة النتائج المحققة بالإمكانات، و المعايير المعتمدة لإستنتاج عناصر القوة و الضعف في التسيير، وفي الأفراد من أجل، التحسين، و التطوير و التغيير.¹

أو هو "تحديد مستوى كفاءة هذا الاداء، و محاولة لتحديد مدى مساهمتهم في انجاز الأعمال الموكلة إليهم، أو المحتمل ان توكل اليهم في المستقبل، وكذلك سلوك وتصرفات العاملين في محيط العمل، أو المتعلقة به، وكذلك قدراتهم وامكانياتهم الذاتية خلال فترة زمنية محددة.²

من خلال ما سبق يمكن القول، أن تقييم الأداء هو عملية قياس كفاءة، و فعالية عمل، يرمي الى تحقيق اهداف محددة مسبقا، و يحتاج إلى إعادة نظر من قبل الإدارة، و ذلك لتحديد ما إذا كانت المنظمة تحقق أهدافها أم لا.

2/3 أهمية تقييم الأداء :

تهدف عملية تقييم الاداء الى الوقوف على مستوى كفاءة و انجاز العاملين لواجباتهم المحددة لهم في وظائفهم التي يشغلونها، ومعرفة مدى استعدادهم لشغل مناصب اعلى، ونلخص الاهمية التي ينطوي عليها تقييم الاداء من خلال مايلي³:

✓ **تخطيط الموارد البشرية:** إن فعالية التقييم واسبس نجاحه، يساهم بشكل واضح في تخطيط الموارد البشرية، سيما وان المنظمة تعتمد مقاييس تقييم الاداء دوريا، او سنويا لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها، وحاجاتها الفعلية للقوى البشرية في السوق، وهذا من شأنه ان يرتبط بتقرير وتحديد السياسات التنظيمية، بدءا باستقطاب الموارد البشرية الكفؤة، و اختيارها، وتعبئتها وتدريبها وتطويرها، واستثمار قدراتها بكل فاعلية .

¹ ناصر قاسمي، مرجع سابق، ص 44.

² محمد احمد عبد النبي، ادارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون وموزعون،(ب،ب)، الطبعة الاولى، 2010، ص،ص 188-189.

³ خضير كاظم حمود و ياسين كاسب الخرشة، ادارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، بدون سنة، ص ص 152-153.

✓ **تحسين الاداء وتطويره:** ان عملية التقييم تساهم بشكل فعال، في تحسين الاداء وتطويره ،اذان عملية التقييم تساعد الادارة العليا في المنظمة في معرفة ،وتحديد نقاط القوة والضعف لدى الأفراد العاملين لديها.

✓ **تحديد الاحتياجات التدريبية:** مما لاشك فيه ان التقييم السليم لأداء للعاملين من شأنه ان يساهم في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين وتطوير أداء العاملين في المنظمة ،اذ ان الاحتياجات التدريبية وتحديد لها لا يتم عشوائيا أو اعتباطيا، وانما يتركز على الحاجات الحقيقة التي يتطلبها تحسين أداء العاملين في المنظمة.

✓ **وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت :** نظرا لان التقييم العادل للأداء من شأنه أن يبين بوضوح مستوى الانجاز الفعلي للعامل ،ومدى قدرته على تحقيق متطلبات ،وواجبات العمل بدقة .

✓ **انجاز عمليات النقل والترقية:** أن تقييم الأداء من شأنه ،أن يساعد الإدارة العليا بمعرفة حقيقة الافراد العاملين لديها ،من حيث المهارات، والقدرات، والقابليات ،اذ يساهم التقييم الموضوعي بمعرفة الفئات أو النقص بالموارد البشرية من ناحية ،ويمكن الإدارة بنقل ،أو ترقية العاملين ذوي الكفاءات العلمية .

✓ **معرفة معوقات ومشاكل العمل :** يساهم تقييم أداء العاملين ،بتوفير الفرص المناسبة لمعرفة الإدارة العليا بمكان الخلل او الضعف في اللوائح والسياسات، والبرامج والاجراءات والتعليمات ...الخ المطبقة في العاملين ناحية ومعرفة الضعف أيضا في المعدات والأجهزة والآلات ، أي أن التقييم يكشف مكان القوة و الضعف عموما ،في جميع العناصر الانتاجية¹.

3/3 مكونات تقييم الأداء:

هناك عناصر رئيسة لتقييم الأداء حيث ينقسم إلى اربع عناصر وهي²:

✓ **المكون المالي:** تقييم إدارة المواد والموجودات والاستثمارات، وتقييم التكاليف الإنتاجية ومدى تحسنها، وتقييم مدى القدرة على زيادة المبيعات والأرباح.

✓ **مكون العلاقة مع البيئة المحيطة:** وتشمل رضا الزبائن، وحصتهم في السوق، ورضا الموردين، وحصصة الموردين في السوق والمنافسة ودرجتها.

✓ **مكون التطوير والابتكار:** فاعلية إجراءات وعمليات الإنتاج، والخدمات وخطط التطوير، والمقدرة على الإبداع والابتكار، والتدريب المستمر والتحسين.

¹ خضير كاظم حمود و ياسين كاسب الخرشة، مرجع سابق ، ص154.

² نور الدين تاويرت ، مرجع سابق ، ص 117.

✓ **مكون القدرات التنظيمية:** القدرة على التغيير وإعادة التنظيم، وتوفير طاقات كامنة يمكن استثمارها، وتوافر نظم معلومات واتصالات فعالة.

وعموما يتم تقييم أداء المؤسسات وفقا لأبعاد خمس (5) تقوم على الفعالية وهي:

– **الفعالية المالية:** وتقاس من خلال متغيرات أساسية ثلاثة، تتمثل في المردودية المالية، التجارية، معدل التمويل الذاتي.

– **الكفاءة الإنتاجية:** تقاس من خلال مؤشري الإنتاجية والتكاليف.

– **فعالية النمو:** نستدل عليها من خلال المؤشرات التالية: (نمو رقم الأعمال، نمو القيمة المضافة ونمو حصة السوق).

– **الفعالية في السوق المالية:** (تطور مقسوم الأرباح، وتطور سعر أسهم المؤسسة)

– **الفعالية الاجتماعية:** وتقاس من خلال مؤشرات تطور المكافآت المادية، تطور عدد الأفراد ومؤشر الرضا السائد لدى المستخدمين.

4/3 فوائد و أهداف تقييم الأداء :

لتقييم الأداء فوائد عديدة¹:

✓ **رفع الروح المعنوية للعاملين:**

إن جو من التفاهم والعلاقات الحسنة يسود العاملين ورؤسائهم عندما يشعرون أن جهدهم وطاقاتهم في تأديتهم لأعمالهم هي موضع تقدير واهتمام من قبل الإدارة، وأن هدف الإدارة الأساسي من وراء التقييم هو معالجة نقاط الضعف في أداء الفرد على ضوء ما يظهره التقييم، كما ان اعتماد الترقية والعلاوات والتقدم على تقييم موضوعي عادل لأداء الفرد سيخلق الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم وبالإدارة.

كل ذلك يدفع الفرد من أن يقدم على العمل راضياً باستعداد وجداني، وما الروح المعنوية إلا ذلك الاستعداد الوجداني نحو العمل، والذي يساعد العاملين على زيادة الإنتاج.

¹ عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد إحتياجات التدريب دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية -بسكرة-، رسالة مقدمة ضمن متطلبات درجة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2005-2006، ص ص 16-17.

✓ إشعار العاملين بمسؤولياتهم:

إذ عندما يشعر الفرد أن نشاطه وأدائه في العمل هو موضع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين، وأن نتائج هذا التقييم سترتب عليها اتخاذ قرارات هامة تؤثر على مستقبله في العمل فإنه سوف يشعر بمسؤوليته تجاه نفسه والعمل معاً، وسوف يبذل أقصى جهده وطاقته التي يمتلكها لتأدية عمله على أحسن وجه لكسب رضا رؤسائه.

✓ وسيلة لضمان عدالة المعاملة:

حيث تضمن الإدارة عند استخدامها أسلوباً موضوعياً لتقييم الأداء، أن ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو علاوة، أو مكافأة على أساس جهده وكفاءته في العمل، كما تضمن الإدارة معاملة عادلة ومنتسوية لكافة العاملين، كما أن تقييم العاملين يقلل من إغفال كفاءة العاملين من ذوي الكفاءات، والذين يعملون دون ضجيج وبصمت.

✓ الرقابة على الرؤساء:

إذ أن تقييم الأداء يجعل الإدارة العليا في المنظمة قادرة على مراقبة وتقييم جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال نتائج تقييم الأداء المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها ومن خلال ذلك، يتسنى للإدارة العليا تحديد طبيعة معاملة الرؤساء للمرؤوسين، ومدى استفادتهم من التوجيهات المقدمة من قبل رؤسائهم.

✓ استمرار الرقابة والإشراف:

إذ أن الوصول إلى نتائج موضوعية وصحيحة من خلال تقييم أداء العاملين، يتطلب وجود سجل خاص لكل فرد يسجل فيه القائمون على عملية التقييم ملاحظاتهم على الأداء بشكل مستمر، وهذا العمل يتطلب من الرؤساء ملاحظة ومراقبة أداء مرؤوسيه باستمرار، ليكون حكمهم قائماً على أسس موضوعية.

✓ تقييم سياسات الاختيار والتدريب:

حيث تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة اختبار للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في الاختيار، وتدريب العاملين بما يشير إليه مستوى تقييم الأداء، فإذا دلت نماذج التقييم على معدلات مرتفعة باستبعاد العوامل المؤثرة الأخرى، يعتبر هذا دليلاً على سلامة وصحة الأسلوب المتبع لاختيار العاملين وتعيينهم، إلى جانب تقييم البرامج التدريبية، ومعرفة مدى استفادة العاملين منها، وذلك لتحديد الثغرات، والعمل على تلافيها في المناهج والبرامج التدريبية التي يتم تنفيذها مستقبلاً.

من خلال ما سبق، يتضح لنا جلياً أن فوائد تقييم الأداء، تتمثل في رفع الروح المعنوية للعاملين، مما يحفزهم للعمل، وكذا شعورهم بالرضى ما يخلق لديهم الشعور بالمسؤولية تجاه العمل، والأنشطة والمهام الموكلة لهم، فالفرد

عندما يشعر بالرضى في العمل فإنه يبذل جهد مضاعف من أجل تحقيق الأهداف المنشودة ، تجدر الإشارة هنا إلى أنه ونظرا لأهمية الرضى الوظيفي باعتباره متغير حاسما في زيادة فعالية الأداء، فقد لفت انتباه العديد من الباحثين والمهتمين مثل نظرية الحاجات لـ **Abraham Maslow** وتحليلها للرضى الوظيفي التي فسرت السلوك الانساني وكيفية اشباع حاجات الافراد من اجل دفعهم للعمل، وتحسين مستوى الاداء، حيث قام بترتيب الحاجات ترتيبا هرميا ، وتدرج من الحاجات العليا الى الحاجات الدنيا ، وهذه الحاجات هي :

- تحقيق الذات.

- حاجات التقدير والإحترام.

- الحاجات الإجتماعية.

- حاجات الأمن والاستقرار.

- الحاجات الفسيولوجية.

كما أن تقييم الأداء يضمن عدالة المعاملة ، فمن خلاله يستطيع المشرفين و القادة معرفة طاقات كل فرد بإعتبار الإختلاف بين الأفراد فهناك من ادائه متوسط واخر عالي... الخ.

كما أن تسهيل عملية الرقابة والإشراف ، تعتبر أحد أهم فوائد تقييم الأداء ، وكذا تقييم سياسات الإختيار، و التدريب "كونه أي -تقييم الأداء- يزود إدارة الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن اداء العاملين في المنظمة ، وما يجب على إدارة الموارد البشرية في عملية تخطيط الموارد البشرية ، ومدى إحتياج الفرد لبرامج التدريب ، بناءا على ذلك"¹.

بالإضافة إلى أنه يساعد على معرفة مدى تحقيق الأهداف ، وكذا مدى ملائمة الأفراد للوظائف التي يشغلونها، فعلى سبيل المثال من غير الممكن أن نعين أحد الأفراد العاملين بالبلدية وهو لا يتقن إستخدام جهاز الحاسوب في شبك إستخراج شهادة الميلاد البيومترية كي لا يعرقل سير العمل، أو بعبارة أدق الشخص المناسب في المكان المناسب .

وتجدر الإشارة إلى أن أهم الأهداف التي يرمي إليها تقييم الأداء تتمثل فيما يلي :

- **قياس أداء العامل**: وذلك لتقدير مكافاته ماديا او معنويا مقابل ما بذله من جهود لتحقيق أهداف المنظمة .

- **تحقيق الحد الأمثل من الانتاجية**: وذلك باتخاذ أحد الأمرين أو كلاهما معا²:

¹فصل حسونة ،مرجع سابق ، ص 147.

²زاهد محمد ديري ،ادارة الموارد البشرية ،دار الثقافة للنشر و التوزيع ،عمان ، الطبعة الاولى ، 2011، ص ص 117، 118 .

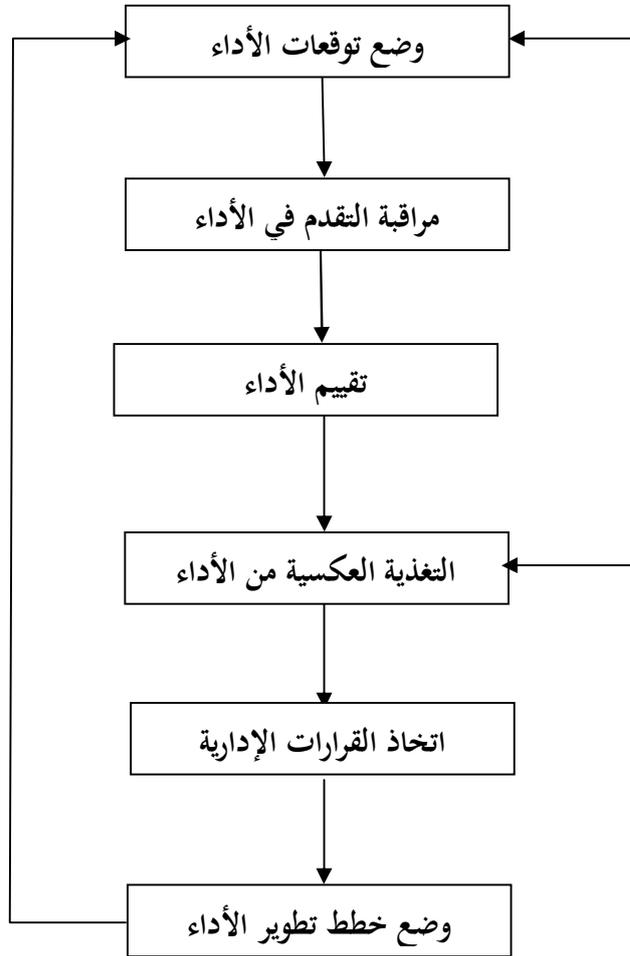
أ-إعادة توزيع أو إعداد العاملين لتحسين ادائهم عن طريق نقلهم ،أو تدريبهم ،أو إرشادهم ،إلى ما يجب عليهم أن يؤدوه مستقبلا.

ب-إستبعاد غير الأكفاء من العاملين، وذلك إن ثبت عدم جدوى نقلهم أو تدريبهم أو تطوير ادائهم.

5/3 مراحل عملية تقييم الأداء :

تعتبر عملية تقييم الأداء عملية صعبة و معقدة ،تتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيطا سليما، ومبنيا على أسس منطقية ذات خطوات متسلسلة، بغية تحقيق الأهداف التي تنشدها المنظمة ، و بالتالي يمكن ان نتعرف على تلك المراحل من خلال الشكل التالي الذي يوضح عملية تقييم الاداء¹:

الشكل رقم (03): يوضح مراحل عملية تقييم الاداء



المصدر : أسعد أحمد محمد عكاكشة، مرجع سابق ، ص 38.

¹ أسعد أحمد محمد عكاكشة ، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي ،كلية التجارة ،قسم إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية غزة ،2008، ص 51 .

6/3 أساليب تقييم الأداء:

يمكن حصر أهم أساليب تقييم الأداء فيما يلي¹:

✓ طريقة ميزان القياس المتدرج:

تقوم هذه الطريقة على أساس قيام المشرف بتقييم أداء موظفيه بميزان متدرج، من ممتاز إلى جيد، ثم مرضي ثم لابس ثم غير مرضي، أو بالأرقام من واحد إلى ثلاثة أو خمسة أو سبعة وهذا النوع من أقدم أنواع تقييم الأداء المستخدم.

✓ طريقة تسجيل الحوادث العامة:

وفقاً لهذه الطريقة يقوم المدير، أو المشرف بملاحظة سلوك كل موظف، وتسجيل لكل ما يمكن أن يشير نقاط الضعف والقوة لديه، في فترة من الفترات، ولا يقدم هذا الأسلوب صورة واضحة ووثيقة عن أداء الموظفين طوال العام.

✓ طريقة الاختبار الجبري:

ويحتوي هذا المقياس على مجموعة من العبارات الإيجابية والسلبية، التي يمكن أن يتصف بها الموظف، ويكون التقييم في كل مجموعة بتحديد عبارة واحدة تنطبق عليه بدرجة كبيرة، وأخرى تنطبق عليه بدرجة قليلة، ثم يتم حصر الدرجات التي نالها الموظف بناءً على هذه العبارات الموضوعية بدلاً من التقييم بمجرد الأرقام الجافة.

✓ طريقة قائمة العبارات الموزونة:

يحتوي هذا النوع من التقييم على قائمة كبيرة من العبارات الموزونة الإيجابية والسلبية، والتي تتجمع من الإداريين والمشرفين، والتي يمكن أن يقوم بها أي موظف وبعد أن يقوم الخبراء المتخصصون بمتابعة مهام وسلوك كل وظيفة يتم تصنيف، و ترتيب هذه العبارات إلى مجموعات من درجة ممتاز إلى غير مرضي.

✓ طريقة المقال الوصفي:

ووفقاً لهذه الطريقة يقوم المشرف بتوصيف دقيق لأداء الموظف بواسطة تقرير واحد يجمع من خلال معلومات عن الموظف تشمل ملاحظاته المباشرة، والسجلات، وملاحظات الزملاء، والمراجعين، وهذا النوع يحتاج إلى جهد كبير ووقت لكتابته بدقة، وتفسيره تفسيراً سليماً، وعلى ذلك لا يرغبه المشرفون والمدبرون.

¹ حاتم علي حسن رضا، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة مقدمة إكمالاً لنيل درجة الماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2003م-1424هـ، ص 80.

✓ طريقة ترتيب الموظفين:

وهذه الطريقة تقوم على أساس ترتيب الموظفين ،ابتداء من أحسن موظف إلى أضعف موظف ،وذلك حسب مزاياهم العامة في العمل ،و يعاب على هذه الطريقة، بأنها لا تخلو من التحيز الشخصي للمشرف.

✓ طريقة التوزيع الاجباري:

يتم تقييم الفرد على أساس الاداء العام للعمل ،وتتم العملية على النحو التالي¹:

-تم كتابة أسماء الافراد المراد تقييم أدائهم على بطاقات صغيرة كل إسم على بطاقة منفصلة.

-يطلب من المشرف أن يوزع البطاقات على خمس مجموعات كالتالي:

(أ) المجموعة الاولى-ضعيف.

(ب) المجموعة الثانية-أقل من المتوسط.

(ج) المجموعة الثالثة-متوسط.

(د) المجموعة الرابعة-أعلى من المتوسط.

(هـ) المجموعة الخامسة -جيد جدا.

وبعد ذلك يطلب من المشرف أن يقسم الافراد بين تلك المجموعات الخمس بالنسب التالية:

(أ) المجموعة الأولى 10% من الأفراد.

(ب) المجموعة الثانية 20% من الأفراد.

(ج) المجموعة الثالثة 40% من الأفراد.

(د) المجموعة الرابعة 20% من الأفراد.

(هـ) المجموعة الخامسة 10% من الأفراد.

✓ طريقة الإدارة بالأهداف:

التركيز على الأداء المستقبل، إلى جانب الأداء الماضي ،ويعتمد أيضا على إشراك العامل أو المرؤوس في تحديد الأهداف التي يجب أن يبلغها في عمله².

تقوم هذه الطريقة على الاتفاق بين المشرف و العامل على مجموعة من الأهداف ، ويتم تحديد الواجبات

التي سيقوم بها العامل، وكذا معايير الوصول إلى تحقيقها في فترة زمنية محددة ، ويقاس أداء العامل نسبة لتحقيق

هذه الأهداف .

¹ علي سلمي ،ادارة الموارد البشرية ، دار غرب للطباعة والنشر والتوزيع ،القاهرة ،بدون سنة،ص 278.

² محمد سعيد سلطان،ادارة الموارد البشرية ،الدار الجامعية (ب،ب) ،بدون طبعة، بدون سنة، ص 319.

أما ما يخص تقييم الأداء في بلدية غرداية، تبين من خلال الشروحات التي تم تقديمها لنا من طرف مصلحة المستخدمين، أن سلطة التقييم و التقدير تعود للسلطة السلمية، ويتم بصفة دورية ينتج عنه تقييم منقط مرفق بملاحظة، وتبلغ نقطة التقييم إلى الموظف المعني الذي يمكنه أن يقدم بشأنها تظلمات للجنة الإدارية المتساوية الاعضاء، التي يمكن إقترح مراجعتها وهذا حسب المادة 101 و 102، والهدف من هذا التقييم هو ترقية الموظف إما في الدرجة أو الترقية في الرتبة أما فيما يخص المعايير الموضوعية التي يركز عليها تقييم الموظف المذكورة في المادة 99 من نفس الأمر، وتهدف بالخصوص إلى تقدير الكفاءة المهنية، والفعالية والمردودية، وكيفية الخدمة.

7/3 معايير قياس وتقييم الأداء الوظيفي:

يقصد بمعايير الأداء الوظيفي وتقييمه، المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا أو مرضيا، أو الأساس الذي ينسب إليه الفرد، و بالتالي يقارن به للحكم عليه. وتعتبر معايير تقييم الأداء الوظيفي العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم، ولكي تنجح عملية التقييم وتؤدي دورها كما يجب، لابد من اخضاعها لمعايير محددة:

وعليه تجدر الإشارة إلى أن أهم هذه المعايير هي¹:

■ وضوح أهداف التقييم:

وضوح أهداف التقييم تعتبر من الأسباب الداعمة لنجاح عملية تقييم الأداء، وخاصة إذا شرحت المؤسسة لمواردها البشرية بمختلف المستويات الأهداف الحقيقية للتقييم.

■ شرعية التقييم:

المعيار الثاني الدال على نجاح التقييم، هو شرعية التقييم، والمقصود بالشرعية Validity هنا إرتكاز التقييم على مقاييس تتعلق بخصائص وظيفية محددة وهامة، وذات الصلة بإنتاجية واداء الأفراد، فالمؤشرات والعوامل التي لا تتصل لا من قريب ولا من بعيد بتلك الخصائص الوظيفية المحددة في توصيفات الوظائف الموزعة على الأفراد يجب أن تستبعد بالطلق من عملية التقييم لأنها ببساطة غير جديرة بالإهتمام، وتعتبر بالتالي غير شرعية مقياسا ودلالة، والمقياس هو شرعي المضمون إذا قاس كل الأجزاء بأوصافه ومضامينه، و المتعلقة بفعالية الأداء.

■ جدارة التقييم:

المعيار الثالث من معايير تقييم الأداء، يتعلق بجدارة التقييم، والمقصود بالجدارة Reliability هنا صدور شبه واحد للموظف الواحد من طرف إثنين أو أكثر، فالتقييم المتشابه الصادر من طرف مقيمين إثنين هو

¹ حسين ابراهيم بلوط، ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، (ب،ب)، بدون سنة، ص 394،395.

بالتأكيد تقييم جدير بالثقة، كونه حظي بإجماع أو شبه اجماع من قبل صانعيه، كما أن معيار الثقة والجدارة يأتي أكثر فعالية عند قياسه لأداء الموظف الواحد في حال حصل هذا الموظف على تقييم واحد موافق اليه من قبل مقيمين إثنين أو أكثر، وخاصة إذا اتيا هذين المقيمان من نفس المستوى الوظيفي (مثلا رئيسين للمرؤوس الواحد أو زميلين للمقيم الواحد)، إلا أن جدارة التقييم ليست دائما ثابتة في قياس الأداء، كون الأداء يتغير بتغير الظروف الداعية اليه، فالموظف قد يكون فعالا في أداء بعض النواحي الوظيفية، وغير فعال في نواحي وظيفية أخرى.

■ تحرير التقييم من الانحياز¹:

المعيار الرابع من معايير التقييم، هو معيار تحرر التقييم من الانحياز، فالتقييم يتحرر من الانحياز اذا توفر له شرطان هما: عدالة التقييم وموضوعية التقييم، الشرط الأول يفرض على المقيم أن يكون منصفاً في تقييمه للأفراد وبغض النظر عن جنسهم وجنسيتهم وديانتهم، وسوى ذلك، ويجب أن لا ننسى أن على المقيم أن يطبق القوانين المرعية الإجراء التي ترعى عملية تقييم أداء الأفراد، وأن يعمل دوماً تحت سقف القانون، الشرط الثاني يتعلق بموضوعية المقيم، فالمقيم الذي يصدر أحكاماً غير موضوعية في تقييم الأفراد يكون أسير لأهواء شخصية وبالتالي غير متحرر من الانحياز.

وعلى وجه العموم فإن الدراسات فرقت بين نوعين من الانحياز هما: الانحياز المقصود، و الانحياز غير المقصود يحصل الانحياز المقصود إذا أعطى المقيم المقيم علامات فارقة وبدون مسوغ شرعي، ولأسباب قد تكون شخصية أو سياسية، أما الانحياز غير المقصود فيحصل لأسباب عدة منها ما يتعلق بذاكرة المقيم، ونسيانه لبعض المعلومات الهامة، ومنها ما يتعلق بتراخي المقيم وعدم تشدده في ملاحظة الأفراد و تقييم سلوكياتهم، كما هي وليس كما تخيلها في ذاكرته.

¹ حسين ابراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 196.

8/3 العلاقة بين الكفاءة والفعالية والأداء:

تعرف الكفاءة بأنها أداء الأعمال بطريقة صحيحة، بينما تعرف الفعالية على أنها أداء الأعمال الصحيحة، لهذا لا بد لنا من معرفة الأعمال الصحيحة، وتحديدتها، وتعريفها، لتتمكن من أدائها، لذلك فإن الفعالية والكفاءة هي: أداء الأعمال الصحيحة بطريقة صحيحة ، أي أن الأداء هو الجمع بين الكفاءة والفعالية، حيث ترتبط الفعالية بالقيادة ، وترتبط الكفاءة بالإدارة ، لذلك فإن الفعالية تتحقق عندما يكون هناك رؤية واضحة وأهداف واستراتيجيات محددة ، وتتحقق الكفاءة عندما يكون هناك تخطيط وتنظيم وإدارة للوقت ورقابة ومتابعة حالة عدم وجود فعالية ووجود كفاءة فإن الأعمال تنجز ولكن بدون وضوح الأهداف¹.

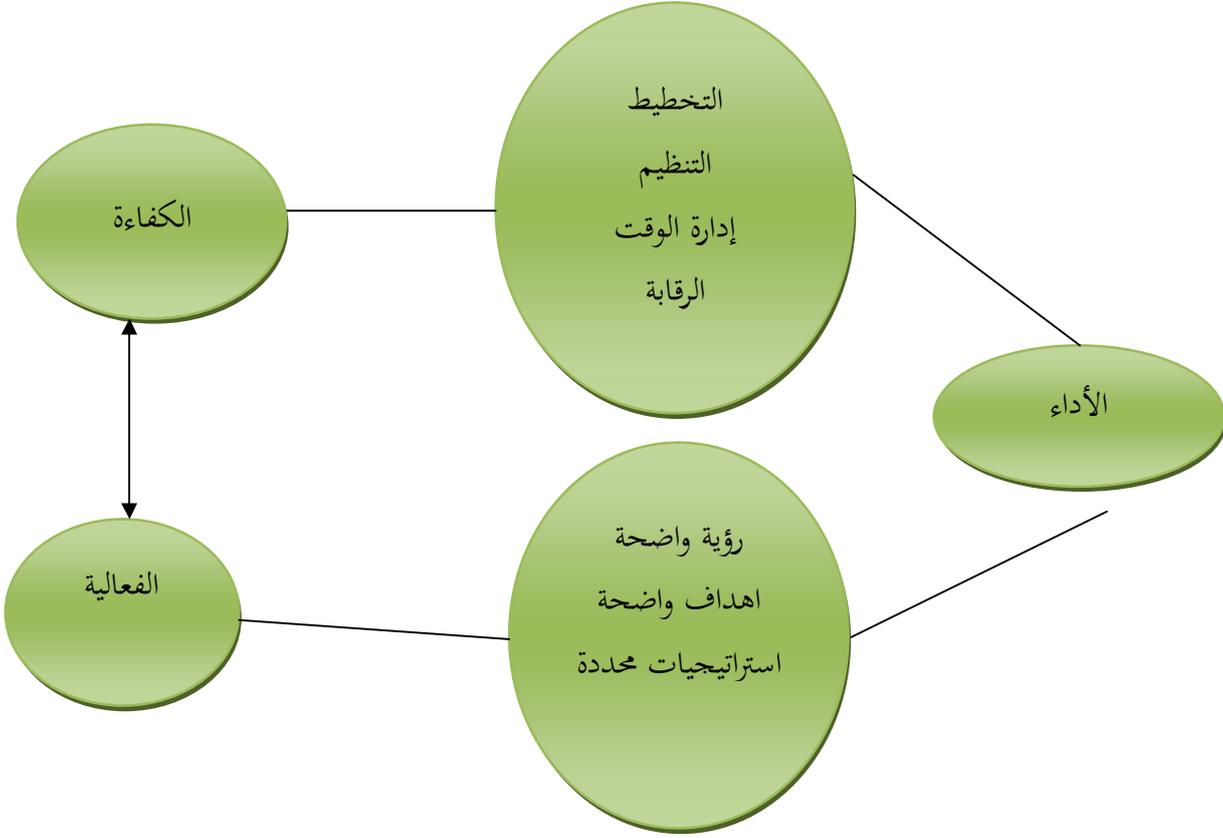
بناء على هذا فإنه يمكننا القول أن كفاءة وفعالية أداء العاملين على مستوى بلدية غرداية ، خاصة مصلحة الحالة المدنية ترتبط بمدى قدرة المسيرين على صياغة رؤية وأهداف واضحة ، وإعتماد استراتيجيات محددة لتنفيذها، (الأهداف) إلى جانب القدرة على التخطيط والتنظيم وإدارة الوقت و الرقابة .

وسوف نحاول من خلال هذه الدراسة التعرف مدى كفاءة و فعالية أداء العاملين على مستوى بلدية غرداية ، انطلاقا من إشكالية البحث السابقة الذكر، في ظل التطوير الإداري سيما إنعكاسات تكنولوجيا المعلومات و التدريب على الأداء.

ويمكن ان نوضح العلاقة بين الأداء والكفاءة والفعالية من خلال الشكل التالي:

¹ شوقي بوقبة، مرجع سابق، ص 10

الشكل رقم (04): يوضح العلاقة بين الأداء و الكفاءة والفعالية



المصدر : من إعداد الطالبة

خلاصة الفصل:

يكتسي الأداء الوظيفي أهمية بالغة للمنظمة ، كما سبق وشرنا اليه ، من خلال تناولنا لمفهوم الأداء ، فهو يمثل جزء لا يتجزأ من المنظمة ككل، إلا أن الأداء لوحده في الحقيقة غير كافي دون إدراج الموارد الأخرى ، فالمؤسسة تحقق أهدافها من خلال تفاعل جميع مواردها .

إن تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية ، يبقى من إستراتيجيات المنظمات في العصر الحالي ، والتي لا بد من تنفيذها لضمان التنافسية ، والبقاء وكذا جودة الخدمة ، و اقتصاد الوقت والجهد.

الفصل الرابع

الجانب الميداني للدراسة

تمهيد

1/ خصائص مجتمع الدراسة ،منهج وأدوات جمع البيانات.

2/ تحليل و إستنتاج البيانات الميدانية.

تمهيد :

إستنادا إلى نتائج الدراسة الميدانية سوف نحاول الوقوف على مدى تأثير التطوير الإداري ، سيما في ظل تطبيق تكنولوجيا المعلومات ، و التدريب بالبلدية، خاصة على مستوى مصلحة الحالة المدنية على الأداء، ولهذا قمنا بإقتراح الفرضيتين اللتين إشملتا على المتغيرين التاليين ،تكنولوجيا المعلومات وأثرها على كفاءة أداء العاملين،التدريب وأثره على فعالية الأداء.

في البداية تطرقنا من خلال المبحث الأول إلى خصائص مجتمع الدراسة، مجالات الدراسة ،منهج و أدوات جمع البيانات ،وعرض خصائص عينة الدراسة ،ثم بعد ذلك تناولنا في المبحث الثاني تحليل الفرضيتين، والإستنتاج العام.

1/ خصائص مجتمع الدراسة ،منهج و أدوات جمع البيانات:

1- بيانات الدراسة الاستطلاعية:

أ- شبكة الملاحظة:

<p>ماذا</p>	<p>- إعتداد الشكل الإلكتروني في المعاملات على غرار إستخراج بطاقة التعريف البيومترية و جواز السفر البيومتري للمواطنين. - القيام بالعمل يتم بواسطة أجهزة الحاسوب. - أغلب العمال مثبتين و ليس لديهم مستوى جامعي. - أغلب العمال هم أناث. - السرعة في إنجاز المهام . -التعاون فيما بين الموظفين .</p>
<p>كيف</p>	<p>-عن طريق الملاحظة المباشرة</p>
<p>متى</p>	<p>-الفترة الصباحية للعمل . -الساعة الأخيرة من توقيت العمل (المساء).</p>

ب- دليل المقابلة الخاص بالدراسة الاستطلاعية:

- أسئلة خاصة بالتطوير الإداري من خلال بعدي تكنولوجيا المعلومات و التدريب :

1/هل بيئة العمل مهيئة لإستقبال متطلبات تكنولوجيا المعلومات؟

2/حسب رأيك هل الوسائل الحالية كافية لأداء العمل في ظل تكنولوجيا المعلومات .

3/هل تؤيد توفر مكان العمل على أجهزة الحاسوب.

4/حسب رأيك جوانب النقص في الإدارة التي يجب تطويرها.

5/ما مدى تأهيل الموظفين لتجسيد التطوير في الإدارة والعمل بتكنولوجيا المعلومات.

6/ ما مدى تكييفك مع هذه التطورات، و إدخال تكنولوجيا المعلومات؟

7/ هل تخضع للتدريب للتأقلم مع التغيرات سيما إدخال تكنولوجيا المعلومات؟

8/ ما نوع التطوير الموجود في مؤسستكم؟

9/ هل حقق التطوير أهدافه؟

10/ ما أثر التطوير الإداري على أداءك؟

● أسئلة خاصة بالأداء الوظيفي:

1/ هل لديك ميول للتكيف مع ظروف العمل الصعبة؟

2/ هل تتصل بالإدارة من أجل تحسين أداءك؟

3/ هل تخطط مسبقا للوصول لأداء جيد؟

4/ هل تقوم بالأعمال المؤكدة اليك في وقتها دون تأخير؟

5/ هل ترى أن لتطوير الإدارة بإدخال تكنولوجيا المعلومات أثر على أداءك؟

6/ هل تتناقش مع الزملاء بهدف تحسين أداءك؟

7/ هل تقوم بتنفيذ التعليمات بحذافيرها؟

8/ هل تتعاون مع الزملاء في العمل؟

9/ هل تسعى جاهدا لتحقيق التقدم في عملك؟

10/ هل تقيم علاقات ودية مع الزملاء في العمل؟

11/ هل تحافظ على مواعيد العمل؟

2 /مجتمع الدراسة:

تتطلب كل دراسة ميدانية أن يختار الباحث مجموعة من الأفراد كعينة للدراسة، ويرى أنها تمثل المجتمع الكلي المدرس، والذي يعرف على " أنه مجموعة عناصر لها خاصية، أو عدة خصائص مشتركة، تتميزها عن غيرها من العناصر الاخرى، والتي جرى عليها البحث أو التقصي"¹.

يتم اللجوء للعينة في حالة تعذر دراسة كل أفراد المجتمع، نظرا للتكاليف الضخمة وعدم القدرة على الإلمام به ككل.

3 / عينة الدراسة:

في إختيار العينة كخطوة منهجية ينبغي عدم تجاوزها في مجال البحث العلمي، فإننا إعتمدنا أسلوب الحصر الشامل نظرا لأن عدد الموظفين على مستوى الحالة المدنية لبلدية غرداية محدد يمكن الإلمام به .

"يعرف أسلوب الحصر الشامل على أنه: إحدى الطرق العلمية المعينة على كشف العلاقات الناتجة عن تداخل عدد من المتغيرات، مما يستوجب تقصي الحقائق عنها بإجراء مسح شامل للمجتمع المستهدف بالبحث أو بالدراسة، ويطلق عليه المسح العام عندما لا تستثنى أي مفردة أو وحدة من وحدات المجتمع"².

ومن أجل الدراسة الميدانية إختارنا بلدية غرداية، التي تضم 83 موظف على مستوى مصلحة الحالة المدنية، وعند توزيع الإستمارة لم نسترجع إلا 69 من بينهم 2 فارغتين لم تتم الإجابة عليها، وهذا راجع لأن بعضهم يتهرب من الإجابة.

4/منهج الدراسة:

يتحدد المنهج إنطلاقا من طبيعة الموضوع محل البحث والدراسة، وذلك قصد إكتشاف الحقائق، فهو أسلوب للتفكير يعتمد على الباحث، من أجل تنظيم أفكاره وعرضها للوصول إلى نتائج معقولة حول الظاهرة محل الدراسة، وأن المنهج الذي يصلح لدراسة ظاهرة معينة لا يصلح لدراسة ظاهرة أخرى نظرا لخصوصية كل موضوع.

¹ موريس الجرس، منهجية البحث في العلوم الانسانية، تر:بوزيد صحراوي و اخرون، دار القصة، الجزائر، الطبعة الثانية، 2006، ص 48.

² عبد الغني عماد، منهجية البحث في علم الاجتماع، دار الطليعة للطباعة والنشر، بيروت، بدون سنة، ص 51.

حسب ريمون كيني و فون كونهود بأن عبارة " منهج " بالمعنى الأضيق العدة الخاصة لجمع المعلومات بقصد إختيار فرضيات البحث ¹.

أو "المنهج Method مجموعة من القواعد العلمية، و المنطقية بها يتمكن الباحث من تفكيك، و تركيب وربط المعلومات بموضوعية وبه تنسج الأفكار، و تعرض التصورات المجسدة لها في السلوك و الفعل ².
ونظرا لطبيعة البحث ولخصوصية عينة البحث، و المتمثل في قياس أداء العاملين لدى عمال مصلحة الحالة المدنية بلدية غرداية، ومدى تأثيره بالتغيرات التنظيمية، وبالأخص التطوير الإداري وجملة الإصلاحات التي مست الإدارة العمومية الجزائرية على المستوى الوطني و المحلي، فأن منهج دراسة الحالة هو الأنسب .

- مفهوم منهج دراسة الحالة:

الذي يقوم على جمع بيانات ومعلومات كثيرة وشاملة عن حالة فردية واحدة، أو عدد محدود من الحالات، و ذلك بهدف الوصول إلى فهم اعمق للظاهرة المدروسة وما يشبهها من ظواهر، حيث تجمع البيانات عن الوضع الحالي للظاهرة المدروسة، وكذلك عن ماضيها وعلاقتها من اجل فهم اعمق وافضل للمجتمع الذي تمثله ³.

5/مجالات الدراسة:

1/5 المجال الزمني :

قمنا في هذا البحث بدراسة إستطلاعية أولية ببلدية غرداية، وأجريت مقابلة مع مديرة التنظيم والشؤون العامة، وإطار بمصلحة المستخدمين، وكذا بعض العاملين على مستوى مصلحة الحالة المدنية في 2016/11/27، ثم قمنا بدراسة ثانية مكتملة في منتصف ديسمبر 2016 مع بعض عمال مصلحة الحالة المدنية، بحيث تم طرح بعض الأسئلة على عينة شملت 09 أفراد، ومن خلال هذه الإجابات تم تحديد فرضيات الدراسة وتصميم أسئلة الإستمارة النهائية والتي تم توزيعها في 2017/04/11.
و إستغرقت عملية توزيعها و إسترجاعها مدة 10 أيام .

¹ ريمون كيني وفون كونهود، دليل الباحث في العلوم الاجتماعية، تر: ليوسف السباعي، المكتبة العصرية، بيروت، الطبعة الاولى، 1997، ص224.

² عقيل حسين عقيل، قواعد المنهج وطرق البحث العلمي، دار ابن الكثير، سنة 2009، ص 07.

³ ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، مناهج واساليب البحث العلمي النظرية و التطبيق، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الاولى، سنة 2000، ص 46.

2/5 المجال المكاني¹:

تمت هذه الدراسة في بلدية غرداية .

✓ **تعريف البلدية:** البلدية هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة، وتتمتع بالشخصية المعنوية، و الذمة المالية المستقلة، وتحدث بموجب القانون، و هي القاعدة الإقليمية اللامركزية، ومكان لممارسة المواطنة، و تشكل إطار مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية .

يمكن أن نلخص نشأة بلدية غرداية من خلال القوانين التي تضمنت عدة تقسيمات إقليمية منها:

التقسيم الإقليمي للبلديات وفق الأمر رقم 421/63 المؤرخ في 28 أكتوبر 1963 الذي حدد 5 بلديات من بينهم بلدية غرداية، كانت في هذه الفترة تابعة إداريا إلى ولاية الأغواط، ثم بعد ذلك صدور القانون 09/84 المؤرخ في 4 فيفري 1984 الذي يتعلق بالتنظيم الإقليمي للبلاد، والذي نص على "تشكل ولاية غرداية مع 13 بلدية" من بينها بلدية غرداية .

✓ **هيئات البلدية:** تنص المادة 15 من القانون البلدي على أن البلدية تتوفر على :

هيئة المداولة المجلس الشعبي البلدي.

أ/هيئة تنفيذية يرأسها رئيس المجلس الشعبي البلدي .

ب/إدارة ينشطها الأمين العام للبلدية تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي.

وتمارس الهيئات البلدية أعمالها في إطار التشريع و التنظيم المعمول بهما.

✓ **المجلس الشعبي البلدي:** هو عبارة عن مجلس يتكون من أعضاء منتخبين من طرف المواطنين القاطنين

في محيط البلدية، ويتكون المجلس الشعبي البلدي لبلدية غرداية على 23 عضوا يمثلون سكان البلدية .

عمل المجلس: "يجتمع المجلس الشعبي البلدي في دورة عادية، كل ثلاث أشهر، و يمكن أن يجتمع المجلس

الشعبي البلدي في دورة غير عادية، كل ما إقتضت ذلك شؤون البلدية، يطلب من رئيسه، أو من ثلث أعضاءه،

أومن الوالي، تكون جلسات المجلس الشعبي البلدي علانية، ويمكن أن يقرر المداولة في جلسة مغلقة في الحالتين

التاليتين"²:

- فحص حالات المنتخبين الإنضباطية، و المسائل المرتبطة بالأمن والمحافظة على النظام العمومي.

¹ مديرية التنظيم والشؤون العامة لبلدية غرداية.

² القانون البلدي رقم 10-11 بتاريخ 22 يونيو 2011 المتعلق بالبلدية.

✓ **اللجان:** للمجلس الشعبي البلدي لابد أن يكون من بين أعضائه لجأن دائمة، أو مؤقتة، قصد دراسة

القضايا التي تهم البلدية في المجالات التالية:

- الاقتصاد و المالية، التهيئة العمرانية و التعمير، و الشؤون الاجتماعية و الثقافية.

✓ **الهيكل التنظيمي للبلدية :**

● **الأمانة العامة:** تضطلع الأمانة العامة تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي بالمهام التالية:

- القيام بجميع المسائل الإدارية العامة و اعداد اجتماعات المجلس الشعبي البلدي، القيام بتنفيذ المداولات.

- القيام بتبليغ محاضر مداولات المجلس الشعبي البلدي والقرارات لسلطة الوصاية، إما على سبيل الإخبار أو

من أجل ممارسة سلطة الموافقة والرقابة وتحقيق إقامة المصالح الإدارية والتقنية وتنظيمها والتنسيق بينها وراقبتها.

- ممارسة السلطة السلمية على موظفي البلدية.

- صيانة محفوظات البلدية وكذا الإشراف على إعداد ميزانية البلدية وتتبعها و للتكفل بكل هذه المهام تنفرع

الأمانة العامة إلى مكاتبين هما:

أ- **مكتب أمانة الأمين العام:** و يتكفل القيام بتبليغ محاضر مداولات المجلس الشعبي البلدي، والقرارات

لسلطة الوصاية، إما على سبيل الإخبار أو من أجل ممارسة سلطة الموافقة والرقابة، وحفظ المحفوظات وصيانتها.

ب- **مكتب الأرشيف و الوثائق و الإحصائيات:** و يتكفل بما يلي:

- ضمان المحافظة على الأرشيف، وتنظيمه وفقا للترتيب الموضوعي، وكذا المحافظة على الوثائق الإدارية لمختلف

المصالح، إلى جانب إستلام الجرائد الرسمية وترتيبها، وفقا للترتيب الزمني، وكذا للنصوص التنظيمية والقانونية، و

إقتراح رسكلة العاملين على الأرشيف في إطار تحسين ظروف التخزين والترتيب، ضمان تزويد المصالح البلدية

بالجرائد الرسمية، والنصوص القانونية وفقا للحاجة.

- إجراء البحوث المعلوماتية لتدعيم المكتبة الإدارية بالنصوص القانونية، والبحوث المختصة في الدراسات

الإدارية والقانونية، وإنشاء بنك معلوماتي في مجال التوثيق، ووضعها تحت تصرف مستخدمي البلدية، و إعداد

دليل يحدد اختصاصات، ومهام البلدية ونظامها وهيكله.

✓ **مكتب الديوان :** هو مكتب يسير وينظم شؤون مكتب رئيس المجلس الشعبي البلدي، ومن هذه

الأعمال (برمجة أعمال رئيس المجلس الشعبي البلدي، تلقي شكاوى المواطنين، برمجة لقاءات رئيس المجلس

الشعبي البلدي).

✓ **مديرية التجهيزات:** وهي مديرية تهتم بدراسة وتنفيذ المشاريع التنموية التي تخص إقليم البلدية، من مشاريع التهيئة و الترميم وتعبيد الطرقات الخ، وتتفرع إلى مصلحتين :

أ / **مصلحة الوسائل العامة:** وتحتوي على ثلاث مكاتب وهي مكتب العتاد المتنقل ، ومكتب التموين ، والمخازن، إلى جانب ذلك مكتب فرع صيانة حظيرة السيارات.

ب / **مصلحة الخدمات والتجهيزات :** وهي مكونة من مكاتبين وهما :

○ مكتب الدراسات التقنية والبرمجة ، ومكتب الشغال الجديدة والتصليلات ، الذي يتفرع عنه ثلاث فروع الري والبناء والأشغال العمومية.

مهام مديرية التجهيز : توكل مديرية التجهيز المهام التالية:

○ صيانة المدارس (الابتدائيات) ، وإنجاز وتجديد شبكات الصرف الصحي، وتجديد شبكات المياه الصالحة للشرب .

○ التهيئة العمرانية عبر مختلف الأحياء ، وإنجاز الشبكات الإنارة العمومية ، وكذا صيانة مختلف منشآت التابعة للبلدية (ملاحق - مراكز ثقافية - قاعات متعددة النشاطات)

✓ **مصلحة المصالح المشتركة :** وهي هيئة مهمة بالنسبة للبلدية حيث أنها تقوم بالربط والتنسيق بين مديريات البلدية ، ومصالحها في شتى الأمور الإدارية المعروفة ، كما ويلاحظ أنها لها طابع مستقل من ناحية الشكل عن السلم التنظيمي للمصالح ويتكون مكتب المصالح المشتركة من:

أ/ **مكتب الإعلام الآلي :** ويتكفل بمتابعة استخدام برنامج الإعلام الآلي عبر مختلف المصالح، والإشراف على العمليات الرقمية من الناحية التقنية، و صيانة العتاد.

ب/ **مكتب المصالح المشتركة :** ويتولى مسك البريد الوارد والصادر للبلدية .

ج/ **مكتب الوثائق والأرشيف :** ويتولى مسك الوثائق ذات طابع تنظيمي ، وتنظيمها وحفظها من (مداولات ، قرارات ، مقررات)، و توزيع النصوص التشريعية لمختلف المصالح التي تهمها ، و مسك الأرشيف وتنظيمه ، ومعالجته وحفظه واسترجاعه عند احتياج المصالح .

✓ **مديرية التنظيم والشؤون العامة:** وهي عبارة عن تنظيم يتم فيه القيام بعدة وظائف ، حسب إجراءات محددة، لغرض تحقيق أهداف معينة، ويقوم بهذه الوظائف عدد من القطاعات الحيوية ، تتبادل أنواع مختلفة من المعلومات، وهي تتألف من :

أ/ مصلحة التنظيم : و التي تنظم :

- مكتب التنظيم : حيث يقوم بمعالجة
 - التنظيم، وتنقل لأشخاص.
 - الشرطة البلدية ومفتشو المصالح العمومية.
 - الحماية المدنية و مخطط الطوارئ .
 - المسح (الجانب التنظيمي) .
- مكتب السكان : حيث يقوم بإجراء عمليات إحصاء السكان على مستوى البلدية ، وإحصاء سجل الهيئة الإنتخابية، وكذا متابعة سير العمليات الإنتخابية، و الخدمة الوطنية .
- فرع الحالة المدنية : ويقوم بالمسك والمحافظة على السجلات ، تحرير العقود للحالة المدنية ، وكذا إصدار الوثائق المختلفة والإحصائيات الدورية .
- مكتب حفظ الصحة : ويختص بحملات الوقاية والتطعيم ، والصحة العمومية و المدرسية ، الى جانب مكافحة الطفيليات و الحيوانات الضارة ، ومكافحة الأمراض المتنقلة عن طريق المياه .

ب/ مصلحة الشؤون العامة : وتنظم كل من :

- مكتب المنازعات: ويهتم بإصدار مختلف القرارات، و متابعة قضايا البلدية.
- مكتب الشؤون الاجتماعية: ويهتم سجل المجاهدين، و الأنشطة الإجتماعية ،الإسكان و الكوارث الطبيعية.
- مكتب الشؤون الثقافية والرياضية والترفيه : ويهتم بالترفيه و الثقافة ،تشغيل الشباب وترقية سياسة الرياضة للجميع وتنظيم التظاهرات الرياضية ، والتنسيق مع الجمعيات الشبابية .
- التمهين، والخريطة و الخدمات المدرسية ، و تسيير المؤسسات ، الإحصائيات المدرسية ، والإشراف على المتاحف و المكتبات و الشؤون المحلية، و إحياء التظاهرات الدينية و التراثية.

✓ مديرية الشبكات و العمران : هي تلك المديرية التي تسند إليها مهمة متابعة شؤون العمران على مستوى البلدية ، و كذا الشبكات ويقصد بالشبكات توصيل الكهرباء و الماء و الغاز.... الخ ، ويقصد بالعمران مشاريع التهيئة العمرانية والبناء.... الخ، وتنظم مديرية الشبكات والعمران كل من :

(أ) - مصلحة التهيئة العمرانية : يسند لها القيام بتسليم الرخص المختلفة مثل رخصة البناء ، الترميم ، و الهدم ، كما تتكفل بتسوية بنايات في إطار القانون 15/ 08 مثل تسوية بناية متممة بدون رخصة بناء، وتسليم شهادات بنايات المنجزة قبل 1985 ودراسة مخططات التهيئة المختلفة.

(ب) - مصلحة الطرقات و التطهير: تهتم مصلحة الطرقات و التطهير بالتكفل بنظافة النفايات المنزلية (جمعها و معالجتها)، و حماية البيئة، عن طريق الاعتناء بالمساحات الخضراء ، و التنظيف و صيانة الأرصفة و الطرقات

- توصيل الكهرباء ، الغاز ، الماء ، التصريف ، الإنارة العمومية ... الخ

- المرور (وضع إشارات المرور ، طلاء الطرقات و الأرصفة)

- القيام بالدراسات المرتبطة بمشاكل المياه (من التزويد بالمياه الصالحة للشرب ، الإيصالات المعالجة) .

✓ **مديرية الإدارة و المالية :** هي مديرية تختص بالتسيير المالي للبلدية ، وكذا ممتلكاتها التي هي بحوزتها ، والحفاظ عليهما ، وتتفرع المديرية إلى مصلحتين .

(أ) - **مصلحة الميزانية والمحاسبة :** تهتم بإعداد الميزانيات الأولية والإضافية، و التحليل المالي للميزانيات والمحاسبة ، و مراقبة الإلتزامات، و تسديد فواتير النفقات والأعباء و التجهيزات ، وكذا ضبط و صرف أجور المستخدمين، و متابعة الحالة المالية لعمليات التجهيز، كذا التنسيق مع أمين الخزينة (البلدية) .

✓ **مصلحة المستخدمين والممتلكات :** ويقوم بالواجبات التالية:

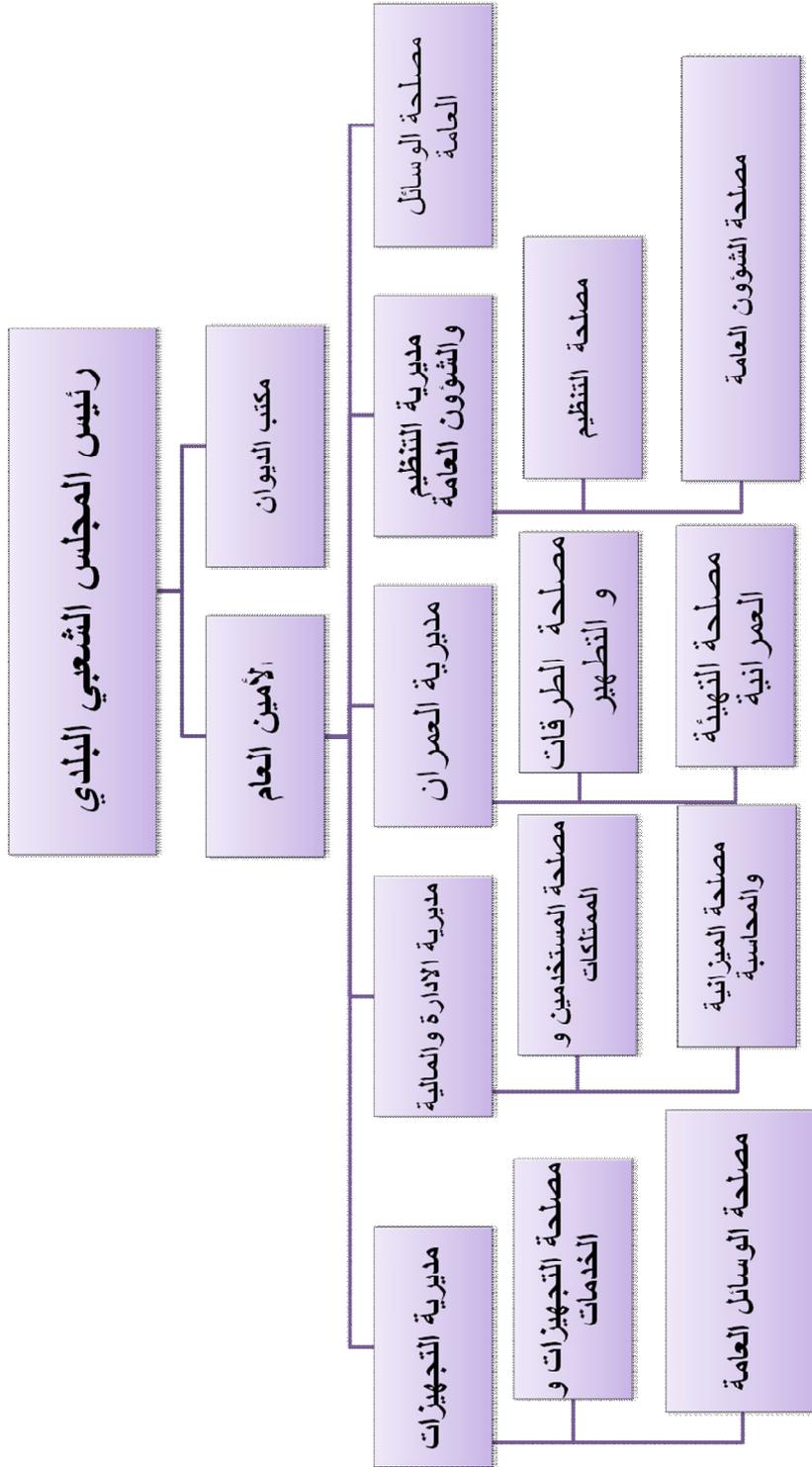
- تسيير المستخدمين الإداريين و التقنيين، متابعة الامتحانات المهنية و المسابقات ، وضبط جدول المستخدمين الى جانب التكوين وتحسن المستوى للموظفين، ومتابعة جداول الترقيات للمستخدمين، تسيير الممتلكات العقارية والمنقولة التابعة للبلدية.

- تحرير عقود الإيجار ، و اجراء المزايدات العمومية للإيجار العقارات ، وكذا اجراء مزايدات العمومية لبيع العتاد غير صالح للاستعمال .

- تسيير المحشر البلدي، و تحصيل حقوق المحشر البلدي .

- تخصيص التوقف للأفراد و المؤسسات ، و منح الرخص للأماكن العمومية .

الهيكل التنظيمي لبلدية غرداية



المصدر : مديرية التنظيم و الشؤون العامة ببلدية غرداية

6/ أدوات جمع البيانات:

كان ولا بد قبل أن أبدا البحث، أن أقوم بمقابلات ميدانية مع أفراد من عينة البحث، وذلك من أجل صياغة الفرضيات، وكذا التحضير لصياغة أسئلة الإستمارة باعتبارها تقنية رئيسية في البحث .
ويقصد بالمقابلة حسب ريمون كيني و ف. كوينهود بأنها ".....تحقيق وافر في الاتفاقات غير المحدية على صعيد الطاقة و الوقتوإذا صح القول، فإن الأمر يتعلق بأول جولة في المجال، قبل توظيف إمكانيات أهم....." ¹.

أما تقنية الإستمارة، فقد حدد مفهومها نفس الباحثين على أنها: ".....طرح سلسلة من الأسئلة على مجموعة من المستجوبين، تكون في الغالب ممثلة لمجتمع احصائي معين، تتصل هذه الأسئلة بأوضاع المستجوبين الإجتماعية و المهنية و العائلية....." ².

وتمت إستمارة البحث 41 سؤال، وهذه الأسئلة تحتوي ستة أسئلة، منها للبيانات الشخصية، أما 35 سؤال متعلق بفرضيات البحث.

7/ خصائص مجتمع الدراسة :

إعتمدنا من خلال هذا العنصر على توضيح خصائص مجتمع الدراسة من خلال الجداول الخاصة : السن والجنس والمستوى التعليمي، الأقدمية في العمل، الرتبة وطبيعة العمل .
جدول رقم (03): يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس.

الجنس	التكرار	%
ذكر	22	32.8
أنثى	45	67.2
المجموع	67	100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الإناث تمثل 67.2 %، في حين تمثل نسبة الذكور 32.8 % .

¹ ريمون كيني و فون كينهود، مرجع سابق ، ص85.

² نفس المرجع ، ص226.

يتضح من خلال الجدول أن نسبة الإناث أكثر من نسبة الذكور، وذلك راجع إلى أن البلدية من بين أهم القطاعات المؤنثة إجتماعيا في الجزائر، إلى جانب التعليم والصحة، وهذا ما يجعلنا نتساءل حول الجندرة للمهنة في مجتمعنا ؟

جدول رقم (04): يوضح توزيع المبحوثين حسب السن.

السن	التكرار	%
25-18	6	9
35-25	32	47.8
45-35	21	31.3
45 فأكثر	8	11.9
المجموع	67	100

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 47.8% من المبحوثين هم من فئة 25-35 في حين نجد أن نسبة 31.3 هم ما بين 45-53 وأن نسبة 11.9 تمثل من هم ما فوق 45 وأن نسبة 9% هم ما بين 18-25.

يتضح من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين هم من فئة الشباب، كون البلدية تستقطب هذه الفئة، وكما سبق و أشرنا وأنه من الناحية السوسيوولوجية يمكن اعتبار البلدية إجتماعية في تشغيلها شأنها شأن بعض المؤسسات الأخرى في قطاعات التعليم والصحة مثلا، بإعتماد على سياسة التشغيل الواسعة، سواء بعقود تشغيل دائمة أو محدودة والموجهة خصيصا لهذه الفئة .

جدول رقم (05): يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	التكرار	%
متوسط	8	11.9
ثانوي	38	56.7
جامعي	21	31.3
المجموع	67	100

يظهر من خلال نتائج الجدول أعلاه أن نسبة 56.7% من المبحوثين لديهم مستوى ثانوي، وتليها نسبة 31.3% جامعي في حين نجد أن نسبة 11.9% ذوي المستوى المتوسط.

يتضح من خلال نتائج الجدول أن أغلبية الباحثين هم من ذوي المستوى الثانوي، وهذا لأن البلدية تعتبر من بين القطاعات المستقطبة لفئة ذو المستويات غير الجامعية، وهو من الناحية السوسولوجية يفيد أن هناك قطاعات لازالت إجتماعية في تشغيلها، هذا ما توقعنا عنده من خلال دراستنا الإستطلاعية، عندما قابلنا احد المسؤولين في البلدية بحيث صرح أن هناك أولوية في التشغيل لفئة الثانويين.

جدول رقم (06): يوضح توزيع الباحثين حسب الاقدمية في العمل.

الاقدمية في العمل	التكرار	%
أقل من 5 سنوات	34	50.7
6 إلى 10 سنوات	20	29.9
11 إلى 15 سنة	6	9
أكثر من 15 سنة	7	10.4
المجموع	67	100

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 50.7% من الباحثين لديهم اقل من 5 سنوات خبرة في العمل، في حين نجد أن نسبة 29.9% هم ما بين 6 إلى 10 سنوات، في حين نجد أن نسبة 10.4% لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات و نسبة 9% هم ما بين 11 إلى 15 سنة.

يظهر من خلال نتائج الجدول أعلاه أغلبية الباحثين لديهم أقل من 5 سنوات خبرة في العمل، وهذا راجع إلى عملية التثبيت الواسعة في الفترة الأخيرة، أين تم دمج عدد لا بأس به على مستوى البلديات بصفة عامة، وبلدية غرداية خاصة لتغطية العجز من اليد العاملة، ولتسهيل تقديم الخدمات، في ظل تطبيق تكنولوجيا المعلومات .

جدول رقم (07): يوضح توزيع الباحثين حسب الرتبة في العمل.

الرتبة في العمل	التكرار	%
عون إدارة	31	46.3
متصرف	4	6
رئيس مكتب	2	3
رئيس مصلحة	2	3
أخرى	28	41.8
المجموع	67	100

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 46.3% من الباحثين يشغلون رتبة عون إدارة، في حين نجد أن نسبة 41.8% عون حفظ بيانات، عون مكتب، ملحق إقليمي، متصرف في إطار الإدماج المهني.

يظهر من خلال نتائج الجدول أعلاه أن أغلبية الباحثين يشغلون رتبة عون إدارة، لديهم مستوى ثانوي، الذي يتناسب مع هذه الرتبة، وهؤلاء هم الفئة الأكثر تعاملًا مع المواطنين وبصفة مباشرة، بإعتبارهم تحصلوا على تدريب يمكنهم من تقديم الخدمات للمواطنين، بالإضافة إلى العاملين الذين يشغلون مناصب أخرى موزعين على حسب الرتب التالية عون مكتب، ملحق إقليمي، متصرف في إطار الإدماج المهني وهو ما توقعنا عليه من خلال الدراسة الميدانية.

جدول رقم (08): يوضح توزيع الباحثين حسب طبيعة العمل .

الجنس	التكرار	%
دائم	53	79.1
مؤقت	14	20.9
المجموع	67	100

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 79.1% هم عمال دائمون، في حين نجد أن نسبة 20.9%

مؤقتون.

يتضح من خلال نتائج الجدول أن أغلبية المبحوثين هم عمال دائمون، وهذا راجع لعملية الإدماج والتثبيت الواسعة للموظفين الذين كانوا مؤقتين، وذلك نظرا لاحتياجات البلدية من الموظفين في ظل تطبيق تكنولوجيا المعلومات و رقمنة سجلات الحالة المدنية... الخ لتحسين الخدمة العمومية .

2/ تحليل و إستنتاج البيانات الميدانية :

1/2 التحليل و الإستنتاج الجزئي لبيانات الفرضية الأولى: لاستعمال تكنولوجيا المعلومات اثر على كفاءة العاملين على مستوى مصالح بلدية غرداية.

جدول رقم (09):العلاقة بين توفر مكان العمل على أجهزة الحاسوب وسهولة العمل الإداري.

المجموع		لا		نعم		سهولة العمل توفر مكان العمل على أجهزة الحاسوب
		%	ك	%	ك	
100	59	6.8	4	93.2	55	يتوفر
100	8	-	-	100	8	لا يتوفر
100	67	6	4	94	59	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 94% تمثل الإتجاه السائد للمبحوثين صرحوا أن تكنولوجيا المعلومات سهلت العمل الإداري، تدعمها نسبة 93.2 % صرحوا أن مكان العمل يتوفر على أجهزة الحاسوب، بالمقارنة نجد أن نسبة 6% صرحوا أن دخال تكنولوجيا المعلومات لا يسهل العمل الإداري، تدعمها نسبة 6.8 % من المبحوثين أجابوا بأن مكان العمل يتوفر على أجهزة الحاسوب .

من خلال الجدول يتبين أن اغلب المبحوثين صرحوا أن ادخال تكنولوجيا المعلومات يسهل العمل الإداري، وهذا راجع إلى توفر أجهزة الحاسوب، كأداة لتسهيل لتطبيق تكنولوجيا المعلومات التي فرضت ميكانيزمات وطرق جديدة في تقديم الخدمات للمواطنين، وذلك نتيجة التغيرات والتطورات التي شهدتها العمل

الإداري عامة ، وعلى مستوى مصالح البلدية خاصة ،اين ظهرت الحاجة إلى ضرورة التعامل بهذه الأجهزة ،سيما في ظل إدخال تكنولوجيا المعلومات و رقمنة سجلات الحالة المدنية ، مما مكن من تسهيل تقديم الخدمات ،وبالتالي تحسين الأداء .

و تبين مما سبق أن ادخال تكنولوجيا المعلومات ، وتوفر مكان العمل على أجهزة الحاسوب كمسايرة للتطورات الحاصلة في المجال الإداري ،وما افرزته تكنولوجيا المعلومات ،من تسهيل لتقديم الخدمات ،وكذا اقتصاد الوقت والجهد .

جدول رقم (10): يوضح اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على رفع كفاءة الأداء

المجموع		نوعا ما		لا ترفع		ترفع		كفاءة الأداء
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
100	59	16.94	10	5	3	77.96	46	يتوفر
100	8	-	-	-	-	100	8	لا يتوفر
100	67	14.9	10	4.5	3	80.6	54	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يظهر أن نسبة 80.6 % من المبحوثين والتي تمثل الإتجاه السائد صرحوا بأن تكنولوجيا المعلومات ترفع من مستوى كفاءة ادائهم وهذا راجع إلى كونها سهلت العمل الإداري ووفرت الجهد والوقت ،تدعمها نسبة 77.96% من المبحوثين اجابوا بتوفر مكان العمل على أجهزة الحاسوب في .

وبالمقارنة نجد أن نسبة 14.9 % من المبحوثين صرحوا بنوعا ما بخصوص تكنولوجيا المعلومات وكفاءة الأداء.

من خلال الجدول تبين أن أغلبية المبحوثين صرحوا بأن تكنولوجيا المعلومات ساهمت في رفع كفاءة الأداء،وهذا كونها نقلت العمل الإداري ،من الشكل اليدوي التقليدي إلى الشكل الحديث الالكتروني ،الذي

فرضته التطورات والتحولات في شتى مجالات الحياة الاجتماعية والاقتصادية وغيرها ، هذه التغيرات أفضت إلى حتمية تطويرها ،حتى تتمكن من تحقيق اهدافها ممثلة في تحسين الأداء وجودة الخدمة العمومية ،على اعتبار أن الإدارة المحلية الأداة الرئيسية لتحقيق التنمية الإقتصادية والاجتماعية والسياسية للمجتمعات .

نستخلص مما سبق أن توفر مكان العمل على أجهزة الحاسوب ،من شأنه أن يسهل العمل الإداري على مستوى مصلحة الحالة المدنية ببلدية غرداية.

جدول رقم (11): يوضح العلاقة بين التكيف مع التكنولوجيا الحديثة وتحسين خدمات الادارة

المجموع		نوعا ما		لا يحسن		يحسن		تحسين خدمة الادارة التكيف مع التكنولوجيا الحديثة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
100	41	-	-	20.63	07	79.3	34	نعم
100	03	-	-	33.3	01	66.7	02	لا
100	23	-	-	21.7	05	78.3	18	نوعا ما
100	67	-	-	19.4	13	80.6	54	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 80.6 % التي تمثل الإتجاه السائد لأغلبية المبحوثين ، صرحوا أن ادخال تكنولوجيا المعلومات يحسن من خدمات الإدارة، تدعمها نسبة 79.3 % من المبحوثين اجابوا بأن لديهم تكيف مع التكنولوجيا الحديثة ،في حين نجد نسبة 78.3 % أجابوا بنوعا ما فيما يخص التكيف مع التكنولوجيا الحديثة .

هذا بالمقارنة مع نسبة 19.4% أجابوا أن إدخال تكنولوجيا المعلومات لا يحسن من خدمات الإدارة،تدعمها نسبة 33.3% من المبحوثين صرحوا بأنه ليس لديهم تكيف مع التكنولوجيا الحديثة .

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه يتضح أن أغلبية المبحوثين صرحوا بأن ادخال تكنولوجيا المعلومات يحسن من خدمات الإدارة، وذلك نتيجة شعورهم بالتكيف مع هذه الاخيرة ، ونظرا للأهمية التي تكتسيها تكنولوجيا المعلومات كوسيلة لتطوير العمل الإداري ،فقد ساهمت بطريقة مباشرة في بناء مجتمع جديد ينطوي على أساليب وتقنيات جديدة، في التعامل، وفي استغلال المعرفة لتحقيق التنمية ،فهي بذلك الركيزة الاساسية لبناء مجتمع المعلومات ،الذي يتميز بسهولة التعامل وقلة التعقيدات اثناء تقديم الخدمات ،مما أدى إلى تحسين الأداء و جودة الخدمة الاجتماعية.

ويتضح أن اغلب العاملين يشعرون بالتكيف مع تكنولوجيا المعلومات، وما جاءت به تغيرات في العمل الإداري كونها غيرت طبيعة وشكل النظم الإدارية ، و أصبحت تركز على البعد التكنولوجي والمعلوماتي ،وهو الامر الذي سهل القيام بالعمل، بالإضافة إلى أنها تلي رغبة المواطنين في الحصول على خدمات عديدة ،وبصورة أكثر تطورا وبدقة متناهية.

جدول رقم (12): يوضح العلاقة بين إدخال تكنولوجيا المعلومات و التكيف مع ظروف العمل الصعبة

المجموع		نوعا ما		لا		نعم		التكيف مع ظروف العمل الصعبة ادخال تكنولوجيا المعلومات وتحسين خدمات الادارة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
100	54	38.8	21	7.4	4	53.7	29	يحسن
100	13	53.8	7	7.6	1	38.4	5	نوعا ما
100	67	41.8	28	7.5	5	50.7	34	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 50.7% والتي تمثل الاتجاه السائد للمبحوثين الذين صرحوا بأن لديهم ميول للتكيف مع ظروف العمل الصعبة ،تدعمها نسبة 53.7% من المبحوثين صرحوا بأن ادخال تكنولوجيا المعلومات يحسن من خدمات الإدارة.

تقابلها نسبة 41.8% من المبحوثين أجابوا بنوعا ما فيما يخص التكيف مع ظروف العمل الصعبة ،تدعمها نسبة 53.8% من المبحوثين أجابوا بنوعا ما فيما يخص ادخال تكنولوجيا المعلومات وتحسين خدمات الإدارة، في حين نجد أن نسبة 38.8 % من المبحوثين صرحوا بأن ادخال تكنولوجيا المعلومات يحسن من خدمات الإدارة بالمقارنة نجد أن نسبة 7.5 % اجابوا بأنه ليس لديهم ميل للتكيف مع ظروف العمل الصعبة.

من خلال الجدول يتضح أن أغلبية المبحوثين صرحوا أن لديهم ميل للتكيف مع ظروف العمل الصعبة ،وأن التطورات الإدارية والتي افضت إلى ادخال تكنولوجيا المعلومات حسنت من خدمات الإدارة، و أصبح التعامل بشكل الكتروني الأمر الذي مكن الموظفين من التفاعل والتكامل والتنسيق المستمر أثناء أداء المهام الموكلة لهم ،وهو ما سهل العمل، وساهم بشكل كبير في تعزيز شعور الموظفين بالتكيف مع الظروف الصعبة في العمل ،وعدم شعورهم بالاغتراب والتذمر الذي يؤثر على مستوى أدائهم، فالتكيف في العمل يعد احد اهم مؤشرات الكفاءة.

جدول رقم (13): يوضح اثر رقمنة المعلومات على سهولة العمل

المجموع		لا		نعم		وسهولة العمل رقمنة المعلومات
%	ك	%	ك	%	ك	
100	44	6.81	3	93.18	41	جيدة
100	4	-	-	100	4	ضعيف
100	19	10.52	2	89.47	17	متوسط
100	67	6	4	94	63	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 94 % من المبحوثين أجابوا بأن ادخال تكنولوجيا المعلومات يسهل العمل لديهم ،تدعمها نسبة 93.18 % من المبحوثين يرون أن رقمنة المعلومات جيدة ،تقابلها نسبة 89.47% من المبحوثين صرحوا فيما يخص رقمنة المعلومات بمتوسط ،بالمقارنة نجد أن نسبة 6 % من المبحوثين

صرحوا بأن ادخال تكنولوجيا المعلومات لا يسهل العمل ، تدعمها نسبة 10.52 % أجابوا بان رقمته المعلومات متوسط .

من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين صرحوا بأن ادخال تكنولوجيا المعلومات يسهل العمل الإداري ، سيما عملية رقمته المعلومات ، فقد أصبح الإطلاع على البيانات والمعلومات اليا، وتم تجاوز طرق التسيير التقليدية للمنظمات و المؤسسات القائمة وفق المبادئ التايلورية ، و أنتقلت إلى مؤسسات شبكية وتحولت سجلاتها ووثائقها إلى الشكل الرقمي ، وانطلاقا من هذا تم اعتماد هذا النمط الجديد للإدارة على مستوى مصالح الحالة المدنية لمختلف البلديات الجزائرية، أين تم رقمته سجلات الحالة المدنية ، بحيث اصبح الفرد الجزائري بإمكانه الحصول على شهادة الميلاد على سبيل المثال من أي بلدية على مستوى التراب الوطني ، ولا يقتصر هذا على بلدية الميلاد كما كان في السابق، وهو الأمر الذي أفرزته التطورات، التي مست النظم الإدارية في البلدية ، وبالأخص على مستوى مصالح الحالة المدنية.

جدول رقم (14): يوضح اثر توفر مكان العمل على أجهزة الحاسوب والابداع في العمل

المجموع		لا		نعم		الميل للإبداع في العمل توفر مكان العمل على أجهزة الحاسوب
%	ك	%	ك	%	ك	
100	59	15.3	9	84.7	50	يتوفر
100	8	25	2	75	6	لا يتوفر
100	67	16.4	11	83.6	56	المجموع

من خلال الجدول يظهر أن نسبة 83.6 % من المبحوثين والتي تمثل الإتجاه السائد صرحوا أن لديهم ميل للإبداع في العمل تدعمها نسبة 84.7 % من المبحوثين صرحوا بتوفر مكان العمل على أجهزة الحاسوب ، بالمقارنة نجد أن نسبة 16.4 % صرحوا بأنه ليس لديهم ميل للإبداع في العمل، تدعمها نسبة 25 % من المبحوثين اجابوا بعدم توفر مكان العمل على أجهزة الحاسوب.

من خلال الجدول نجد أن أغلبية المبحوثين صرحوا أن لديهم ميل للإبداع في العمل ، وذلك راجع إلى أن مكان العمل اصبح يتوفر على أجهزة الحاسوب ، الذي يعد احد متطلبات تكنولوجيا المعلومات ، كاستراتيجية

لتهيئة البيئة الداخلية للعمل، و الإمكانيات التي تتيحها تكنولوجيا المعلومات ، كأداة فعالة و أساسية من شأنها أن تعزز القدرة على الابداع لدى الموظفين في العمل ، وذلك من اجل الارتقاء بالإدارة المحلية إلى الكفاءة و الفعالية في الأداء ، وجعلها في تفاعل مستمر مع المتعاملين معها من جهة ، و من جهة ثانية الكم الهائل من المعلومات في شتى المجالات ، التي كأن لا بد من استخدام الحاسوب لضبطها وتنظيمها ، لتوفير المعلومات الدقيقة و بأسرع ما يمكن، لدخول الإدارة المحلية الجزائرية عصر المعلومات و المعرفة.

نستنتج مما سبق أن اغلب العمال لديهم ميل للإبداع في العمل ، كنتيجة لما جاءت به تكنولوجيا المعلومات و ما إشتملت عليه من تغير في النظم و الأساليب الإدارية ، بحيث وفرت الوقت و الجهد ، و يعد مؤشر الإبداع أحد أهم المؤشرات الدالة على كفاءة الأداء.

جدول رقم (15): يوضح اثر رقمنة المعلومات على تحقيق التقدم في العمل

المجموع		لا		نعم		تحقيق التقدم في العمل رقمنة المعلومات
%	ك	%	ك	%	ك	
100	44	6.8	3	93.2	41	جيدة
100	4	25	1	75	3	ضعيف
100	19	10.5	2	89.4	17	متوسط
100	67	9	6	91	61	المجموع

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 91 % من المبحوثين والتي تمثل الإتجاه السائد اجابوا بأنهم يسعون جاهدين لتحقيق التقدم في عملهم ، تدعمها نسبة 93.2 % من المبحوثين يرون أن رقمنة المعلومات جيدة ، في حين نجد أن نسبة 89.4 % صرحوا بأن رقمنة المعلومات متوسط .

بالمقارنة نجد أن نسبة 9% من المبحوثين صرحوا بأنهم لا يسعون جاهدين لتحقيق التقدم في العمل وأن نسبة 25% من المبحوثين اجابوا بأن عملية رقمنة المعلومات ضعيف، تدعمها نسبة 10.5% أجابوا فيما يخص رقمنة المعلومات بمتوسط.

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن أغلبية المبحوثين يسعون جاهدين لتحقيق التقدم في عملهم، وهذا راجع إلى أن رقمنة المعلومات أصبحت محفزا لديهم، لأنها سهلت العمل الإداري وقضت على عدد من المشاكل والتعقيدات، التي كانت تواجههم، بحيث نجد أن الموظفين في ظل ما فرضته رقمنة المعلومات من ميكانيزمات واليات جديدة للعمل، يتمتعون بمرونة في الأداء، وحركية وظيفية كبيرة، أي الانتقال وعدم الثبات في وظيفة واحدة، وهو ما يتطلب منهم بذل مجهود أكبر لتحقيق التطور والتقدم في العمل للتأقلم والإندماج.

بالإضافة إلى زيادة عدد المتعاملين مع الإدارة المحلية نظرا لدورها الهام في المجتمع، وهو ما يتطلب بذل مزيد من الجهد و البحث عن طرق متطورة لتلبية طلباتهم، وتحسين تقديم الخدمات إليهم، فتحقيق التقدم في العمل يعد مؤشرا على كفاءة الأداء.

جدول رقم (16): يوضح العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والعمل لتحقيق التقدم

المجموع		لا		نعم		تحقيق التقدم في العمل ادخال تكنولوجيا المعلومات وتحسين خدمات الإدارة
%	ك	%	ك	%	ك	
100	54	7.4	4	92.5	50	يحسن
-	-	-	-	-	-	لا يحسن
100	13	7.6	1	92.3	12	نوعا ما
100	67	7.5	5	92.5	62	المجموع

من خلال الجدول يظهر أن نسبة 92.5% التي تمثل الإتجاه السائد، أجابوا بأنهم يسعون جاهدين لتحقيق التقدم في العمل، تدعمها نسبة 92.5% من المبحوثين الذين أجابوا بأن إدخال التكنولوجيا المعلومات

يحسن من خدمات الإدارة، في حين نجد نسبة 92.3 % من المبحوثين صرحوا بنوعا ما حول إدخال تكنولوجيا المعلومات، وتحسين خدمات الادارة.

بالمقابل نجد نسبة 7.5 صرحوا بأنهم لا يسعون جاهدين لتحقيق التقدم في عملهم .

من خلال الجدول يتضح أن أغلبية المبحوثين صرحوا، بأنهم يسعون جاهدين لتحقيق التقدم في العمل، وهذا ما راجع لإقحام تكنولوجيا المعلومات واستثمار معطيات التقدم العلمي في المجال الإداري، وما أخذه من بعد إلكتروني ساهم بدوره في تحسين الأداء، وجودة الخدمة العمومية، بالإضافة إلى أنها وفرت الجهد والوقت سواء للعاملين أو لطالبي الخدمات، ولما كانت الإدارة المحلية بمثابة أداة ناقلة لمشاكلات المجتمع وحاجاته من جهة، ومن جهة ثانية حل هذه المشاكلات والعمل على تحقيق حاجاته ورغباته، لذلك كأن لزاما على هؤلاء الموظفين السعي دائما إلى تحقيق التقدم بغية التمكن من القضاء على هذه المشاكل، و البحث عن سبل حلها، بالإضافة إلى هذا قد يكون الهدف من السعي إلى تحقيق التقدم في العمل، هو لتلبية إحدى الحاجات الذاتية المرتبطة بالموظف، كالسعي للتزقي إلى منصب أعلى مثلا.

جدول رقم (17): يوضح أثر أساليب العمل الحالية على تحقيق التقدم في العمل

المجموع		لا		نعم		تحقيق التقدم في العمل أساليب العمل الحالية
%	ك	%	ك	%	ك	
100	31	3.2	1	96.7	30	تناسب
100	13	15.38	2	84.61	11	لا تناسب
100	22	8.7	2	91.3	21	نوعا ما
100	67	7.5	5	92.5	62	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 92.5 % من المبحوثين والتي تمثل الاتجاه السائد صرحوا بأنهم يسعون جاهدين لتحقيق التقدم في العمل، تدعمها نسبة 96.7% يرون أن اساليب العمل الحالية تتناسب مع التكنولوجيا الحديثة، في حين نجد أن نسبة 92.3 % أجابوا ب نوعا ما، تقابلها نسبة 84.61 % صرحوا بأنها لا تتناسب.

بالمقابل نجد أن نسبة 7.5 % صرحوا بأنهم لا يسعون جاهدين لتحقيق التقدم في العمل، تدعمها نسبة 15.38 % يرون أن أساليب العمل الحالية لا تتناسب مع التكنولوجيا الحديثة.

من خلال الجدول يتبين أن أغلبية المبحوثين صرحوا بأنهم يسعون جاهدين لتحقيق التقدم في عملهم، وهذا راجع إلى أن أساليب العمل الحالية مناسبة، سيما في ظل تكنولوجيا المعلومات التي أفضت إلى تحويل الإدارة للشكل الإلكتروني، الأمر الذي فرضته الحاجة إلى السرعة في الإنجاز وتقديم الخدمة للمواطنين، وهو ما يستلزم ضرورة العمل على تبسيط الأساليب و الإجراءات والبعد عن الروتين و التعقيدات الإدارية ، وإختصار خطوات العمل ، حتى يتسنى تقديم الخدمة للمواطن في أسرع وقت وبأقل مجهود .

جدول رقم (18): العلاقة بين أساليب العمل الحالية وسهولة العمل

المجموع		لا		نعم		سهولة العمل أساليب العمل
%	ك	%	ك	%	ك	
100	31	9.7	3	90.3	28	تناسب
100	13	7.7	1	92.3	12	لا تناسب
100	23	-	-	100	23	نوعا ما
100	67	6	4	94	63	المجموع

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 94 % التي تمثل الاتجاه السائد للمبحوثين، صرحوا بأن إدخال تكنولوجيا المعلومات سهل العمل الإداري ، تدعمها نسبة 100 % والتي تمثل حوالي 23 مبحوث يرون أن أساليب العمل الحالية تتناسب نوعا ما التكنولوجيا الحديثة، في حين نجد أن نسبة 92.3 أجابوا بأن أساليب العمل الحالية لا تتناسب ، وان نسبة 90.3 % من المبحوثين أفادوا أن أساليب العمل الحالية تتناسب

، تقابلها نسبة 6 % صرحوا بأن إدخال تكنولوجيا المعلومات لا يسهل العمل الإداري ، في حين نجد نسبة 7.7 % اجابوا بأن اساليب العمل الحالية لا تتناسب مع التكنولوجيا الحديثة.

من خلال الجدول يتبين أن أغلبية الباحثين صرحوا أن هناك سهولة في العمل الإداري، وأن أساليب العمل الحالية تتناسب مع تكنولوجيا المعلومات، و التي ساهمت بدورها، وبشكل كبير في تسهيل العمل الإداري، وتبسيط الاجراءات، وذلك لأنها تجاوزت قصور الإدارة التقليدية ، و أفرزت آليات جديدة لإدارة المجتمعات، باعتبارها أحد أنماط الإدارة المعاصرة والمستحدثة، وقد شكلت رهانا وتحديا من تحديات العولمة ، نظرا لما تتوفر عليه من سرعة في إنجاز المهام ، وكذا في نوعية وجودة تقديمها.

الإستنتاج الجزئي للفرضية الأولى:

إنطلاقا من المعطيات السابقة والمتعلقة بالفرضية الأولى، و المتمثلة في " لاستعمال تكنولوجيا المعلومات، أثر على كفاءة العاملين على مستوى مصالح بلدية غرداية".

- إستنتجنا أن أغلبية الموظفين يرون أن ادخال تكنولوجيا المعلومات يسهل العمل الإداري ، وذلك لتوفر أجهزة الحاسوب كأحد متطلبات تطبيقها، والتي بدورها تساهم في تسهيل العمل بالنسبة للموظفين، وهو ما يوضحه الجدول رقم (09) ، كما أن تكنولوجيا المعلومات ساهمت ادت إلى الرفع من كفاءة الموظفين ، بحيث ساهمت في نقل العمل الإداري من الشكل التقليدي إلى الشكل الالكتروني ، الذي فرضته التحولات والتطورات في شتى المجالات ، سيما المجال الإداري وهو ما يوضحه الجدول رقم (10).

- وأن للتكيف مع التكنولوجيا المعلومات دور في تحسين خدمات الإدارة عامة، و تحسين أداء الموظفين خاصة وهو ما يوضحه الجدول رقم (11).

- كما يمكننا ايضا استنتاج أن معظم الموظفين لديهم ميل للتكيف مع ظروف العمل الصعبة ،وهذا لأن تكنولوجيا المعلومات حسنت من خدمات الإدارة، وقللت من الاخطاء الإدارية الامر الذي ساعد على تكيف الموظفين، ونجد ايضا أن أغلبية الموظفين يقومون بتنفيذ التعليمات بحذافيرها، وهو ما يدل على كفاءة أداء الموظفين، وهو ما يوضحه الجدول رقم (12).

- كما تبين ايضا أن رقمنة المعلومات حسنت من خدمات الإدارة، بحيث اصبح الاطلاع على المعلومات وتداولها بشكل الي، وكذا التعامل مع السجلات والوثائق بشكل رقمي، مما يتيح سهولة التعامل والوصول للمعلومة باقل جهد ووقت، وهو ما يوضحه الجدول رقم (13).

- كما نستنتج أن أغلبية الموظفين لديهم ميل للإبداع وتحقيق التقدم في العمل ، نظرا لما نتج عن ادخال تكنولوجيا المعلومات للإدارة، و ما اخذته من بعد الالكتروني ساهم في زيادة فعالية الأداء وجودة الخدمة ،وهو ما يوضحه الجدول رقم (14)،(15)،(16)،(17)على التوالي.

- كما اتضح أن أغلبية الباحثين يرون أن اساليب العمل الحالية تتناسب مع التكنولوجيا الحديثة ،وهذا لأن هذه الأخيرة ساهمت بشكل كبير في تطوير الإدارة، ونقلها من الشكل التقليدي إلى الشكل الالكتروني الحديث الذي يقوم على تبسيط الاجراءات الإدارية، وزيادة السرعة في الإنجاز ، وهو ما يوضحه الجدول رقم(18).

- من خلال هذه المؤشرات يمكننا القول أن الفرضية الأولى قد تحققت .

2/2 التحليل و الإستنتاج الجزئي لبيانات الفرضية الثانية :

فعالية أداء العاملين بمصالح بلدية غرداية على علاقة بنجاعة اساليب التدريب السائدة فيها.

جدول رقم (19): العلاقة بين ضرورة التدريب واكتساب معارف نظرية وتطبيقية

المجموع		غير ضروري تماما		غير ضروري		ضروري		ضروري جدا		التدريب المعارف النظرية و التطبيقية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
100	62	1.6	1	1.6	1	29	18	67.7	42	نعم
100	5	-	-	-	-	40	2	60	3	لا
100	67	1.5	1	1.5	1	29.9	20	67.2	45	المجموع

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 67.2 % من الباحثين والتي تمثل الإتجاه السائد صرحوا بأن التدريب ضروري جدا ، تدعمها نسبة 67.7 % من الباحثين أجابوا بأن التدريب يمكنهم من اكتساب معارف نظرية وتطبيقية ،في حين نجد نسبة 29.9 % من الباحثين اجابوا بأن التدريب ضروري تقابلها نسبة 40 % صرحوا بأن التدريب لا يمكنهم من اكتساب معارف نظرية و تطبيقية .

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن أغلبية المبحوثين صرحوا بأن التدريب ضروري جدا وهذا راجع لكونه يسمح لهم باكتساب معارف نظرية و تطبيقية من شأنها أن توظف اثناء أداء المهام و تسمح لهم بتجاوز التعقيدات التي تواجههم في العمل ،وبالتالي تحقيق فعالية الأداء كما يرى تايلور أن تنمية الأفراد ينبغي أن تتم على أسس علمية تتفق وطبيعة العمل الموكل لهم للمحافظة على مستوى عالي من الأداء، وبالإضافة إلى تصنيفه للإدارة على أنها مهنة تحتاج إلى تأهيل و تدريب .

جدول رقم (20): يوضح اثر الاستفادة من الفترات التدريبية على سهولة تقديم الخدمات

المجموع		صعبة		سهلة		سهولة تقديم الخدمات الرغبة في الاستفادة فترات تدريبية
%	ك	%	ك	%	ك	
100	60	30	18	70	42	نعم
100	7	28.6	2	71.4	5	لا
100	67	29.9	20	70.1	47	المجموع

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 70.1 % من المبحوثين صرحوا بأن هناك سهولة في تقديم الخدمات ،تدعمها نسبة 71.4 % والتي تمثل 5 من المبحوثين أجابوا بأنهم لا يرغبون في الاستفادة من فترات تدريبية ،في حين نجد نسبة 70 % من المبحوثين صرحوا بأنهم يرغبون في الاستفادة من فترات تدريبية ،وهذا راجع إلى أن التدريب يعمل على رفع مهاراتهم ويكسبهم معارف يتم توظيفها في العمل ، تقابلها نسبة 29.8% من المبحوثين يرون أن لديهم صعوبة في تقديم الخدمات ،تدعمها نسبة 30% يرغبون في الاستفادة من فترات التدريب ،في حين نجد نسبة 28.6 % لا يرغبون في الاستفادة من فترات تدريبية .

من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين يقومون بتقديم الخدمات بسهولة ،وهذا راجع لعمليات التدريب والتوجيه التي يتحصلون عليها في العمل سواء من خلال التدريب الخارجي، أو التوجيهات الداخلية من طرف الموظفين الأكثر خبرة ،فالتدريب يلعب دورا بارزا في تزويد العاملين بالمعارف والمهارات، ما يجعلهم يتقبلون

ويتأقلمون مع التغيير والتطور في الوظيفة ، الامر الذي يقلل من التعقيدات والصعوبات ، ويمكنهم من أداء المهام الموكلة لهم بكل سهولة ، وفي وقت محدود وبجهد اقل ما يضمن جودة الخدمة العمومية ، وهو ما تسعى اليه المنظمات في الوقت الراهن عامة وما تطمح له البلدية على وجه الخصوص .

جدول رقم (21): يوضح أثر التدريب على زيادة فعالية الأداء

المجموع		لا		نعم		فعالية الأداء التدريب
%	ك	%	ك	%	ك	
100	45	6.6	3	93.3	42	ضروري جدا
100	20	10	2	90	18	ضروري
100	1	-	-	100	1	غير ضروري
100	1	-	-	100	1	غير ضروري تماما
100	67	7.5	5	92.5	62	المجموع

يظهر من الجدول أعلاه أن نسبة 92.5 % من الباحثين والتي تمثل الإتجاه السائد اجابوا بأن التدريب يحقق فعالية الأداء، تدعمها نسبة 93.3 % من الباحثين صرحوا بأن التدريب ضروري جدا ، ونسبة 90 % من الباحثين يرون أنه ضروري، بالمقارنة نجد أن نسبة 7.5 % صرحوا بأن التدريب لا يحقق فعالية الأداء.

من خلال الجدول يتضح أن أغلبية الباحثين اجابوا بأن التدريب يحقق لديهم فعالية الأداء، ولهذا فهو ضروري جدا ، إذ من خلاله يتمكن الموظف من التكيف مع المتغيرات الوظيفية الحاصلة ، ولأن التدريب المستمر ايضا يأهلهم لأداء الاعمال التي تتطلبها التحولات الناجمة عن إدخال تكنولوجيا المعلومات، التي تعتمد في تطبيقها على تجهيزات و برمجيات أكثر تعقيدا وتطورا ،على غرار إدخال تكنولوجيا المعلومات للبلدية عامة، والتعامل الإلكتروني في مصلحة الحالة المدنية خاصة ، وكذا تزويده للفرد بمعلومات ومهارات حول القيام بوظيفته على أكمل وجه ، الأمر الذي سيساعد في التخفيف من التعقيدات التي تواجههم أثناء أداء المهام الموكلة لهم .

جدول رقم (22): يوضح العلاقة بين اكتساب المعارف النظرية والتطبيقية وفعالية الأداء

المجموع		لا		نعم		فعالية الأداء المعارف النظرية و التطبيقية
%	ك	%	ك	%	ك	
100	62	6.5	4	93.5	58	نعم
100	5	20	1	80	4	لا
100	67	7.5	5	92.5	63	المجموع

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 92.5 % من المبحوثين والتي تمثل الإتجاه السائد صرحوا أنهم صرحوا بأن التدريب يزيد من فعالية ادائهم، تدعمها نسبة 93.5 % يرون أن التدريب يكسبهم معارف نظرية وتطبيقية، بالمقابل نجد نسبة 7.5 % صرحوا أن التدريب لا يحقق فعالية الأداء ، تدعمها نسبة 20 % أجابوا بأن التدريب لا يمكنهم من اكتساب معارف نظرية وتطبيقية.

يتضح من الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين اجابوا ان التدريب يحقق فعالية الأداء ،وذلك راجع للدور الذي تلعبه المعارف النظرية والتطبيقية التي يتم اكتسابها من خلال التدريب ، وتمكن الموظفين من أنجاز المهام الموكلة لهم بفعالية لهذا فقد حظي التدريب باهتمام المنظمات والمؤسسات، وذلك نظرا لما يحققه للأفراد، و بما يعود به على المؤسسة لأن تطوير الموارد البشرية أصبح رهان العصر ،به تضمن المؤسسة بقاءها واستمرارها وكذا التأقلم مع التطورات والتغيرات التي تطرا في البيئتين سواء البيئة الداخلية أو الخارجية .

جدول رقم (23): يوضح اثر النصائح و التوجيهات داخل العمل على الرضى في العمل

المجموع		نوعا ما		غير راضي		راضي		الرضى في العمل
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	التوجيهات في العمل
100	43	32.5	14	20.9	9	46.5	20	نعم
100	24	29.1	7	29.1	7	41.6	10	لا
100	67	31.3	21	23.8	16	44.7	30	المجموع

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 44.7 % صرحوا بأنهم يشعرون بالرضى في العمل، تدعمها نسبة 46.5 % من المبحوثين اجابوا بأنهم يتلقون توجيهات داخل العمل، في حين نجد أن نسبة 31.3 % من المبحوثين صرحوا ب نوعا ما فيما يخص شعورهم بالرضى في العمل، تدعمها نسبة 29.1 % صرحوا بأنهم لا يتلقون توجيهات في العمل .

وبالمقارنة نجد نسبة 23.8 % صرحوا بأنهم غير راضين في العمل، تدعمها نسبة 29.1 % أفادوا بأنهم لا يتلقون توجيهات في العمل.

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين صرحوا بأنهم راضين في العمل، وذلك لأنهم يتلقون توجيهات ونصائح تساعد على أداء المهام ، فهي بمثابة تدريب داخلي على العمل، من شأنها أن تقلل من التعقيدات والمشاكل التي تواجه الموظفين، وهو الامر الذي يؤدي إلى الشعور بالرضى، وبالتالي تحسين الأداء وزيادة الفعالية، وقد تطرق هيرزبيرغ **F.Herzberg** لمفهوم الرضى وعدم الرضى فيرى أن الرضا الوظيفي مصدره العمل نفسه، حيث يتم تحديده من خلال مشاعر الفرد تجاه محتوى العمل، وأن عدم الرضا الوظيفي مصدره بيئة ذلك العمل ويتم تحديده من خلال مشاعر الفرد تجاه تلك البيئة، وذلك من خلال نظرية العاملين التي ادت إلى العديد من الإسهامات الإدارية وتحسين بيئة العمل، مثل التفسير والتنبؤ والتحكم في السلوك الإنساني.

والرضى في العمل يتمثل في "شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء أدائه لعمله، ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلا في هذا العمل، ما يدفع الفرد إلى العمل والإنتاج"¹

نستنتج من الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين يشعرون بالرضى في العمل وهو مؤشر على فعالية أدائهم.

جدول رقم (24): يوضح اثر النصائح و التوجيهات داخل العمل على الروح المعنوية للعاملين

المجموع		لا		نعم		الروح المعنوية التوجيهات في العمل
%	ك	%	ك	%	ك	
100	47	27.7	13	72.3	34	نعم
100	20	55	11	45	9	لا
100	67	35.8	24	64.2	43	المجموع

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 64.2 % من المبحوثين والتي تمثل الإتجاه السائد صرحوا بأنهم يتمتعون بروح معنوية عالية في العمل ،تدعمها نسبة 72.3 % من المبحوثين اجابوا بأنهم يتلقون توجيهات ونصائح تساعد على القيام بالعمل ،بالمقارنة نجد أن نسبة 35.8 % صرحوا بأنهم غير راضين في العمل ،تدعمها نسبة 55 % من المبحوثين افادوا بأنهم لا يتلقون نصائح وتوجيهات تساعد على القيام بالعمل .

خلال الجدول أعلاه يتضح أن أغلبية المبحوثين يتمتعون بروح معنوية عالية في العمل ،وهذا راجع إلى أنهم يتلقون نصائح و توجيهات تمكنهم من القيام بالأعمال الموكلة لهم بشكل صحيح ومقبول ،الامر الذي يرفع من مستوى الروح المعنوية لديهم، و يزيد تماسك جماعة العمل و يقوي الدافعية لديهم ،مما يعزز لديهم الشعور بالإنتماء ،فالعمل ضمن فريق عمل ، كما سبق و اشار اليه العديد من الباحثين على غرار التون مايو في نظرية العلاقات الإنسانية من شأنه أن يعزز ويرفع من الروح المعنوية للعاملين ، والتي تعتبر من بين مؤشرات فعالية الأداء.

¹ مصطفى كامل وسونيا البكري، الرضا الوظيفي: دراسة تحليلية، دار الفكر للنشر، عمان، ط3، 1995، ص11

يتبين من الجدول أعلاه أن أغلبية الموظفين يتمتعون بروح معنوية عالية، مما يدل على فعالية الأداء في البلدية.

جدول رقم (25): يوضح اثر العلاقة مع المسؤول المباشر على الرضى في العمل

المجموع		نوعا ما		غير راضي		راضي		الرضى في العمل
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	العلاقة مع المسؤول
100	31	29	9	-	-	71	22	جيدة
100	17	29.4	7	64.7	11	5.8	1	غير جيدة
100	19	36.8	7	26.3	5	36.8	7	نوعا ما
100	67	31.3	21	23.8	16	44.7	30	المجموع

يظهر من خلال الجدول أن نسبة 44.7 % من المبحوثين والتي تمثل الإتجاه السائد صرحوا أنهم يشعرون بالرضى في العمل، تدعمها نسبة 71 % من المبحوثين اجابوا بأنهم يتمتعون بعلاقات جيدة مع المسؤول المباشر، تقابلها نسبة 31.3 % صرحوا بنوعا ما بخصوص الرضى في العمل، في حين نسبة 36.8 % صرحوا بنوعا ما فيما يخص العلاقة مع المسؤول المباشر .

بالمقارنة نجد أن نسبة 23.8 % صرحوا بأنهم غير راضين في العمل، تدعمها نسبة 64.7 % أجابوا بأن علاقتهم مع المسؤول المباشر غير جيدة.

يظهر من الجدول أن أغلبية المبحوثين راضين في العمل، وذلك راجع إلى علاقتهم الجيدة بالمسؤول المباشر، وهو الامر الذي يحفزهم ويدفعهم لأداء المهام الموكلة لهم، فجو التفاهم الذي يسود مكان العمل من شأنه أن يرفع من مستوى الشعور بالرضى، فالعلاقة الجيدة مع المسؤول المباشر تعتبر من بين أحد أهم الحاجات التي يسعى العاملين إلى تحقيقها من اجل الوصول إلى تلبية الحاجة إلى الإنتماء، و الحاجة التقدير والاحترام على غرار ما توصل اليه ماسلو Maslow في تحديده لهم الحاجات .

جدول رقم (26): يوضح اثر العلاقة مع الزملاء على الرضى في العمل

المجموع		نوعا ما		غير راضي		راضي		الرضى في العمل العلاقة مع الزملاء
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
100	51	33.3	17	15.6	8	51	26	جيدة
-	-	-	-	-	-	-	-	غير جيدة
100	16	25	4	50	8	25	4	نوعا ما
100	67	31.3	21	23.9	16	44.8	30	المجموع

يظهر من خلال الجدول أن نسبة 44.8 % من المبحوثين والتي تمثل الإتجاه السائد صرحوا أنهم يشعرون بالرضى في العمل، تدعمها نسبة 51 % من المبحوثين احابوا بأنهم يتمتعون بعلاقات جيدة مع الزملاء في العمل، تقابلها نسبة 31.3 % صرحوا بنوعا ما بخصوص الرضى في العمل، تدعمها نسبة 33.3 % أجابوا بان علاقاتهم جيدة مع الزملاء، بالمقارنة نجد أن نسبة 23.8 % صرحوا بأنهم غير راضين في العمل، تدعمها نسبة 50 % صرحوا بنوعا ما بخصوص العلاقة مع الزملاء .

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين يشعرون بالرضى في العمل، وذلك راجع إلى علاقاتهم الجيدة مع الزملاء وهو ما يضمن جو يسوده التفاهم والتعاون مما يخلق الدافعية والتحفيز للعمل، ويرى التون مايو أن العمل نشاط جماعي و أن للعلاقات الإنسانية الجيدة في العمل دور مهم في رفع الكفاءة والفعالية وأن قوة المنظمة ترتبط بمدى ارتباط اعضاءها وتحقيق الاهداف المسطرة بفعالية .

جدول رقم (27): يوضح أثر سهولة تقديم الخدمات على الرضى في العمل

المجموع		نوعا ما		غير راضي		راضي		الرضى في العمل تقديم الخدمات بسهولة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
100	47	27.6	13	19.1	9	53.1	25	سهلة
100	20	40	8	35	7	25	5	صعبة
100	67	31.3	20	23.8	16	44.7	30	المجموع

يتبين من خلال الجدول أن نسبة 44.7 % من المبحوثين والتي تمثل الإتجاه السائد صرحوا بأنهم يشعرون بالرضى في العمل، تدعمها نسبة 53.1 % من المبحوثين اجابوا بأنهم يقدمون الخدمات بسهولة، في حين نجد نسبة 31.3 % من المبحوثين اجابوا فيما يخص الرضى بنوعا ما، تدعمها نسبة 40 % من المبحوثين صرحوا أنهم يجدون صعوبة في تقديم الخدمات، بالمقارنة نجد نسبة 23.8 % صرحوا بأنهم لا يشعرون بالرضى في العمل، تدعمها نسبة 35 % اجابوا بأن هناك صعوبات تواجههم في تقديم الخدمات .

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين صرحوا بأنهم يشعرون بالرضى في العمل، وذلك لأنهم يقدمون الخدمات بسهولة، فالرضى من بين اهم المتغيرات التي من شأنها أن تقوي الدافعية للعمل، وهو الامر الذي يزيد بدوره من فعالية الأداء، الذي تراهن عليه المنظمات والمؤسسات على اختلاف قطاعات نشاطها، في عالم يتسم بالتغير والتطور السريع، سيما في سرعة تقديم الخدمات ومدى جودتها وفعاليتها .

تبين أن أغلب المبحوثين يشعرون بالرضى في العمل، وأن لديهم دافعية للعمل وهو مؤشرا على فعالية الأداء

في البلدية.

جدول رقم (28): يوضح العلاقة بين التدريب و الدافعية في العمل

المجموع		لا		نعم		الدافعية للعمل التدريب
%	ك	%	ك	%	ك	
67.2	45	3	2	64.2	43	ضروري جدا
29.9	20	3	2	26.9	18	ضروري
1.5	1	1.5	1	-	-	غير ضروري
1.5	1	-	-	1.5	1	غير ضروري تماما
100	67	7.5	5	92.5	62	المجموع

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 92.5 % من المبحوثين والتي تمثل الإتجاه العام صرحوا بأن الاستفادة من الدورات التدريبية يقوي لديهم الرغبة والدافعية للعمل ،تدعمها نسبة 64.2 % أجابوا بأن التدريب ضروري جدا ، ونسبة 26.9 % من المبحوثين يرون أن التدريب ضروري ،بالمقارنة نجد أن نسبة 7.5 % من المبحوثين صرحوا أن التدريب لا يقوي لديهم الدافعية والرغبة في العمل .

يتضح من الجدول أن أغلبية المبحوثين يرون أن الاستفادة من الدورات التدريبية يقوي لديهم الرغبة والدافعية للعمل وذلك راجع إلى أن التدريب ضروري ،كونه يزود العامل بمعارف ومهارات يوظفها اثناء أداء مهامه ،والتي من شأنها أن تقلل من الاخطاء التي تعرقل سير العمل ،وتجعله يمارس ما أوكل له بسهولة دون أن تواجهه صعوبات .

يتبين من الجدول أعلاه أن الاستفادة من الدورات التدريبية من شأنها أن تزيد فعالية أداء العاملين على مستوى مصلحة الحالة المدنية ببلدية غرداية.

الاستنتاج الجزئي للفرضية الثانية:

انطلاقاً من المعطيات السابقة والمتعلقة بالفرضية الثانية ، و المتمثلة في " فعالية أداء العاملين بمصالح بلدية غرداية على علاقة بنجاعة اساليب التدريب السائدة فيها " .

- استنتجنا أن أغلبية الموظفين صرحوا بأن التدريب ضروري جداً ، لأنه يمكنهم من إكتساب معارف نظرية وتطبيقية من شأنها أن تسمح لهم بممارسة مهامهم ، دون أن تواجههم تعقيدات وهو ما يوضحه الجدول رقم (19).

- كما وجدنا أن أغلبية المبحوثين يرغبون في الإستفادة من فترات تدريبية لتنمية مهاراتهم وقدراتهم ، و بالتالي تحسين أداءهم و الرفع من فعاليته ، كما صرحوا أن التدريب يمكنهم من القيام بمهامهم بسهولة ، وهو ما يوضحه الجدول رقم (20)، (21) و (22) ،على التوالي.

- كما نستنتج أن أغلبية يشعرون بالرضى في العمل و يتمتعون بروح معنوية عالية ، وهذا راجع لكونهم يتلقون نصائح و توجيهات مكنتهم من أداء اعمالهم بكل سهولة ، وقللت التعقيدات إلى جانب التمتع بعلاقات جيدة مع المسؤولين وحتى الزملاء ، وهو ما يوفر جو من التفاهم والعلاقات الإنسانية الجيدة ، و التي بدورها تساهم في تحقيق الرضى و الرفع من الروح المعنوية للموظفين ، وبالتالي فعالية الأداء وهو ما يوضحه الجدول رقم (23) ، (24) ، (25) ، (26) على التوالي.

- واستنتجنا أن الاستفادة من فترات التدريب تمكنهم من أنجاز المهام بسهولة ، مما يعمل على زيادة الشعور لديهم بالرضى ، كما أنه يعمل على تقوية الدفعية للعمل وهو ما يوضحه الجدول (27)، (28).

- من خلال هذه المؤشرات يمكننا القول أن الفرضية الأولى قد تحققت .

3/2 الاستنتاج العام :

من خلال نتائج الفرضيات والتحليلات نستخلص ما يلي:

- توفر مكان العمل على أجهزة الحاسوب، وأن ادخال تكنولوجيا المعلومات من شأنه أن يسهل العمل الإداري و يحسن من خدمات الإدارة في البلدية .
- كما أن تكنولوجيا المعلومات ساهمت بشكل كبير في رفع كفاءة العاملين ،بحيث نقلت العمل الإداري من الشكل التقليدي البسيط إلى الشكل الالكتروني الذي وفر بدوره الجهد و الوقت.
- و توصلنا أيضا إلى أن اساليب العمل الحالية تتناسب مع التكنولوجيا الحديثة على مستوى مصلحة الحالة المدنية بلدية غرداية .
- كما تبين أيضا أن هؤلاء الموظفين لديهم ميل للإبداع في العمل ،وأنهم يعملون جاهدين لتحقيق التقدم ، تبين أيضا أنهم يقومون بتنفيذ التعليمات بحذافيرها، إلى جانب قدرتهم على التكيف مع ظروف العمل الصعبة ،وهو ما يحقق كفاءة الأداء.
- وتوصلنا إلى أن أغلبية الموظفين يرون أن التدريب ضروري جدا ،باعتباره يمكنهم من اكتساب معارف نظرية و تطبيقية ،يتم توظيفها اثناء القيام بالمهام دون أن تواجههم مشاكل وتعقيدات ،وهو ما يحقق فعالية الأداء . واستنتجنا أيضا أن هناك رغبة كبيرة في الاستفادة من فترات تدريبية ،لتنمية مهاراتهم وقدراتهم لتحسين أداءهم وهو ما يزيد من فعالية الأداء.
- وتبين أيضا أن العاملين يشعرون بالرضى في العمل ، وأنهم يتمتعون بروح معنوية عالية ، كونهم يتلقون نصائح وتوجيهات تسهل من أداء الاعمال ،وكذا العلاقات الاجتماعية الجيدة كل هذا يزيد من فعالية الأداء، كما أنهم يقومون بتنفيذ التعليمات في العمل بحذافيرها.

الخاتمة

الخاتمة:

في جميع العمليات التنظيمية والاستراتيجية، يعتبر المورد البشري عبر المراحل السوسيو تاريخية، على انه هو الخالق للقيمة المضافة، وهو اساس التنمية الحضارية، منذ ان عرف الانسان الادارة كأداة منظمة للعمل، كفن وعلم، لهذا كانت جميع العمليات التطورية تعتمد في جوهرها على قيمة الانسان وقيمه كفاعل في التغيير و التطوير، لذلك نجد ان المجتمعات التي راهنت على المورد البشري، و به تسلقت السلم الحضاري، ارتقت وقطعت اشواطا كبيرة في شتى المجالات، وعليه كان موضوعنا هذا جزء بسيط في دراسة التطور الاداري، والاليات المتبعة من خلال التطبيع التنظيمي، التي تقوم به المؤسسات من اجل كسب رهان التطور، بفضل راس المال المعرفي الذي اكتسبته بالتدريب، في حين تبقى زوايا كثيرة من هذا الموضوع تنتظر كشف اللثام عليها، من اجل الوصول الى الاليات والطرق التي تساعد على تجسيد تكريس الاداء، والفعالية لذلك يبقى موضوعي هذا مفتوح من اجل استكمالته واثره والتطرق الى جوانب كثيرة لم نتطرق اليها بسبب نظرة الباحثة، والزوايا التي درست منها موضوعها.

المراجع

قائمة المصادر والمراجع

I- المراجع باللغة العربية:

1/ مراجع عامة:

- 1/ آر. آيه. بوكانان, الآلة و قوة السلطة,ترجمة شوقي جلال , مجلس الوطني للثقافة والفنون و الأدب - الكويت 2000 م.
- 2/ باري كشواي, إدارة الموارد البشرية, دار الفاروق لنشر و التوزيع , الطبعة الثانية,مصر,2002.
- 3/ حسين ابراهيم بلوط ,ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي,دار النهضة العربية, بدون سنة, بدون طبعة.
- 4/ خيضر كاظم حمود,ياسين كاسب الخرشة , إدارة الموارد البشرية , دار المسيرة للنشر والتوزيع ,عمان, بدون سنة, بدون طبعة.
- 5/ راوية محمد حسن, ادارة الموارد البشرية , المكتب الجامعي الحديث , الاسكندرية , 1999 .
- 6/ زاهد محمد ديري ,إدارة الموارد البشرية ,دار الثقافة للنشر و التوزيع ,الطبعة الاولى ,عمان,2011 .
- 7/ سهيلة محمد عباس ,إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي, دار وائل للنشر,(ب,ب), الطبعة الثانية , 2006.
- 8/عبد الرحمان بن عنتر ,إدارة الموارد البشرية المفاهيم الأسس الأبعاد الإستراتيجية ,دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع ,عمان, بدون سنة.
- 9/عادل محمد زايد ,إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية, بدون دار نشر ,القاهرة , 2003.
- 10/علي سلمى ,إدارة الموارد البشرية , دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ,القاهرة , بدون سنة.
- 11/ فيصل حسونة,إدارة الموارد البشرية ,دار أسامة للنشر و التوزيع ,عمان, بدون سنة,2011.
- 12/ محمد أحمد عبد النبي ,إدارة الموارد البشرية ,زمزم ناشرون وموزعون, الطبعة الأولى , 2010.
- 13/ محمد الصريفي ,إدارة تكنولوجيا المعلومات , دار الفكر الجامعي,(ب,ب), 2009.
- 14/ محمد سعيد سلطان,إدارة الموارد البشرية ,الدارالجامعية , بدون طبعة, بدون سنة.
- 15/ مدحت محمد ابو النصر ,إدارة العملية التدريبيه النظرية و التطبيق , دار الفجر للنشر و التوزيع , القاهرة , الطبعة الأولى, 2008.

2/ كتب في التخصص:

- 16/ أبي القاسم سلاطينية وآخرون ،الفعالية التنظيمية في المؤسسة :مدخل سوسيولوجي،دار الفجر للنشر والتوزيع، (ب،ب)،الطبعة الأولى،2013.
- 17/ أحمد صقر عاشور، السلوك الانساني في المنظمات ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ،1994.
- 18/ مصطفى كامل وسونيا البكري، الرضا الوظيفي: دراسة تحليلية، دار الفكر للنشر، عمان، ط3، 1995.
- 19/ ناصر قاسيمي ، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم و العمل ، ديوان المطبوعات الجامعية ،(ب،ب)، 2011.

3/ كتب في المنهجية:

- 20/ رجي مصطفى عليان ،عثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية و التطبيق، دار صفاء للنشر و التوزيع ،الطبعة الأولى ،عمان، سنة 2000 .
- 21/ رمون كفي وفون كوبنهود ،دليل الباحث في العلوم الإجتماعية، تر: ليوسف السباعي ،المكتبة العصرية ،بيروت، الطبعة الاولى،1997.
- 22/ عبد الغني عماد، منهجية البحث في علم الاجتماع، ، دار الطليعة للطباعة والنشر، بدون سنة ،بيروت .
- 23/ عقيل حسين عقيل ،قواعد المنهج وطرق البحث العلمي، دار ابن الكثير، سنة 2009 .
- 24/ موريس أنجرس، منهجية البحث في العلوم الإنسانية ،تر:بوزيد صحراوي و آخرون ،دار القصة ،الجزائر، الطبعة الثانية، 2006.

II- المجالات و المنشورات:

- 25/ سليمان بلعور ،دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بالمؤسسة الإقتصادية ،ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير في المنظمات الحديثة ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، مخبر البحوث والأبحاث والتغيير التنظيمي والمؤسساتي ،جامعة سعد دحلب،البيدة،12/13 ماي 2010.
- 26/فاطمة الزهراء طلحي ،أهمية تدريب الموارد البشرية لتفعيل الادارة الالكترونية في الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية ،جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، العدد 34/35، 2014.
- 27/ عبد المليك مزهودة ،الأداء بين الكفاءة والفعالية ،مجلة العلوم الإنسانية ،جامعة محمد خيضر ، العدد الأول ، بسكرة ،نوفمبر 2001.

- 28/ عطية العربي ،أثر إستخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية ،دراسة ميدانية في جامعة قاصدي مرباح ورقلة ،مجلة الباحث ، الجزائر ، بدون سنة.
- 29/ على حسن بكير، المفهوم الشامل لتطبيق الإدارة الإلكترونية، مجلة آراء حول الخليج، مركز الخليج للأبحاث، الامارات، العدد 23، 2006.
- 30/ علي يونس ميا وآخرون ،قياس أثر التدريب في أداء العاملين ،دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي سلطنة عمان ،مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية ،سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 31، العدد 1، عمان، 2009.
- 31/ محمد بن عراب، تجربة الإدارة الإلكترونية في الجزائر بين مقتضيات الشفافية وتجويد الخدمة وإشكالية التخلص من منطق التسيير التقليدي ،مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 19، سطيف، 2014.

III- الرسائل والأطروحات و الرسائل:

1/ أطروحات الدكتوراه:

- 32/ فاطيمة بوهلال، التوافق بين الخيار الإستراتيجي و الهيكل التنظيمي و تأثيره على فعالية المنظمة ، دراسة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الدولة في تسيير مؤسسات ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير ، جامعة مصطفى اسطمبولي ، معسكر ، 2015-2016 .
- 33/ صالح بن نوار، الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المدرين والمشرفين ،دراسة مقدمة لنيل دكتوراه دولة في علم الاجتماع التنمية ، كلية العلوم الانسانية و العلوم الاجتماعية ، قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2004-2005.
- 34/ نور الدين تاوريت ، قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، أطروحة مقدمة لنيل دكتوراه في علم النفس تنظيم وعمل ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، قسم علم النفس و علوم التربية ، جامعة منتوري ، قسنطينة، 2006.

2/ رسائل الماجستير:

- 35/ أسعد أحمد محمد عكاكشة ، اثر الثقافة التنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي ،رسالة مقدمة إستكمالاً لنيل متطلبات درجة الماجستير ،كلية التجارة ،قسم إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2008.
- 36/ الهاشمي بعاج ، دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة ، رسالة مقدمة إستكمالاً لنيل متطلبات درجة الماجستير في التسيير فرع إدارة أعمال ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، جامعة الجزائر 3، الجزائر.

- 37/ بلال مشعلي ، دور برنامج السلامة المهنية في تحسين اداء العمال بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، قسم الإقتصاد ، جامعة سطيف ، 2010-2011.
- 38/ جلال الدين بوعطيط ، الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي ، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علم النفس عمل و تنظيم ، تخصص السلوك التنظيمي و الموارد البشرية ، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية ، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطوفونيا ، جامعة قسنطينة ، سنة 2008-2009.
- 39/ حاتم علي حسن رضا ، الابداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي ، رسالة مقدمة استكمالا لنيل درجة الماجستير ، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، المملكة العربية السعودية ، 2003 .
- 40/ حمود بن مطلق العماج ، علاقة العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي للعاملين ، رسالة مقدمة استكمالا لنيل درجة الماجستير في العلوم القانونية ، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية ، الرياض ، 2003.
- 41/ خالد عبد الله المراباني الغامدي ، دور التدريب في رفع كفاءة اداء موظفي القطاع العام ، رسالة مقدمة لنيل متطلبات درجة الماجستير ، كلية العلوم الادارية و المالية ، تخصص موارد بشرية ، جامعة الباحة .
- 42/ رفيق بن مرسلي ، الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق ، مذكرة لنيل درجة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، قسم العلوم السياسية ، جامعة مولود معمري ، تيزي وزو ، 2011.
- 43/ ريم بنت عمر بن منصور الشريف ، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي ، رسالة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الماجستير في الإدارة العامة ، كلية الاقتصاد والإدارة ، جامعة الملك عبد العزيز ، المملكة العربية السعودية ، سنة 2013 .
- 44/ سهام بن رحمون ، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي ، أطروحة مكملة لنيل الدكتوراه في علم الاجتماع ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، تخصص تنمية موارد بشرية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2013-2014.
- 45/ عبد الكريم عشور ، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية و الجزائر ، رسالة مقدمة إستكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير ، تخصص الديمقراطية و الرشادة ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 1009-2010.
- 46/ اعمار بن عيشي ، دور تقييم اداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية - بسكرة - ، رسالة مقدمة ضمن متطلبات درجة الماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير والعلوم التجارية ، تخصص علوم تجارية ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، 2005-2006.

47/ فاطمة الزهراء بروش ، أثر الحوافز على الرضى الوظيفي ، رسالة مقدمة إستكمالا لنيل متطلبات درجة الماجستير تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسيير مؤسسات، جامعة 20 أوت 1955 ،سكيكدة ، 2009-2010 .

48/ محمد سليمان البلوي ،التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي ، رسالة مقدمة استكمالا لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية ، قسم الأصول و الإدارة التربوية ، جامعة مؤتة ،الأردن، 2008.

49/ نبيل عبد شعبان اللوح، تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية وأثره على الكفاءة الإدارية، رسالة مقدمة إستكمالا لنيل درجة الماجستير في ادارة الأعمال ، كلية التجارة ،الجامعة الاسلامية ، غزة، 2006.

50/ هاملي عبد القادر،وظيفة تقييم كفاءة الأفراد في المؤسسة ، رسالة مقدمة إستكمالا لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير موارد بشرية ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة أبو بكر بن القايد ، تلمسان ،1010-2011.

IV- الكتب بالغة الأجنبية:

51/Performance Organisationnelle et Temps Sociaux ,Etudes D'économie Politique ,sous la direction de Diane -Gabrielle Tremblay ,presses de l'université du Québec .

52/ L'administration électronique un impératif ,étude de l'OCDE sur l'administration électronique.

V- المواقع الالكترونية:

53/ <http://www.radioalgerie.dz/news/ar/article/2016-01-04/63379.html>

54/ شوقي بورقبة ، التمييز بين الكفاءة والفعالية والفاعلية والأداء، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، Chawki62000@yahoo.fr.

55/ <http://kenanaonline.com> أحمد السيد كردى

الملاحق

عناصر شبكة الملاحظة

<p>- إعتقاد الشكل الإلكتروني في المعاملات على غرار إستخراج بطاقة التعريف البيومترية و جواز السفر البيومتري للمواطنين.</p> <p>- القيام بالعمل يتم بواسطة أجهزة الحاسوب.</p> <p>- أغلب العمال مثبتين و ليس لديهم مستوى جامعي.</p> <p>- أغلب العمال هم أناث.</p> <p>- السرعة في إنجاز المهام .</p> <p>-التعاون فيما بين الموظفين .</p>	ماذا
<p>-عن طريق الملاحظة المباشرة</p>	كيف
<p>-الفترة الصباحية للعمل .</p> <p>-الساعة الاخيرة من توقيت العمل (المساء).</p>	متى

دليل المقابلة الخاص بالدراسة الإستطلاعية

I. أسئلة خاصة بالتطوير الإداري من خلال بعدي تكنولوجيا المعلومات والتدريب:

- 1/ هل بيئة العمل مهيئة لإستقبال متطلبات تكنولوجيا المعلومات؟
- 2/ حسب رأيك هل الوسائل الحالية كافية لأداء العمل في ظل تكنولوجيا المعلومات؟
- 3/ هل تؤيد توفر مكان العمل على أجهزة الحاسوب؟
- 4/ حسب رأيك جوانب النقص في الإدارة التي يجب تطويرها؟
- 5/ ما مدى تأهيل الموظفين لتجسيد التطوير في الإدارة والعمل بتكنولوجيا المعلومات؟
- 6/ ما مدى تكيفك مع هذه التطورات وإدخال تكنولوجيا المعلومات؟
- 7/ هل تخضع للتدريب للتأقلم مع التغيرات ، سيما إدخال تكنولوجيا المعلومات؟
- 8/ ما نوع التطوير الموجود في مؤسستكم؟
- 9/ هل حقق التطوير أهدافه؟
- 10/ ما أثر التطوير الإداري على أداءك؟

II. أسئلة خاصة بالأداء :

- 1/ هل لديك ميول للتكيف مع ظروف العمل الصعبة؟
- 2/ هل تتصل بالإدارة من اجل تحسين أداءك؟
- 3/ هل تخطط مسبقا للوصول لإداء جيد؟
- 4/ هل تقوم بالأعمال الموكلة اليك في وقتها دون تأخير؟
- 5/ هل ترى أن لتطوير الإدارة بإدخال تكنولوجيا المعلومات اثر على أداءك؟
- 6/ هل تتناقش مع الزملاء بهدف تحسين أداءك؟
- 7/ هل تقوم بتنفيذ التعليمات بحذافيرها؟
- 8/ هل تتعاون مع الزملاء في العمل ؟
- 9/ هل تسعى جاهدا لتحقيق التقدم في عملك؟
- 10/ هل تقيم علاقات ودية مع الزملاء في العمل؟
- 11/ هل تحافظ على مواعيد العمل؟

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية



كلية الاجتماعية و العلوم الانسانية
قسم علم الاجتماع تنظيم و عمل

استمارة بحث خاصة بعمال البلدية

السلام عليكم اختي الفاضلة اخي الفاضل
في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل ، كلية العلوم
الاجتماعية و الانسانية ، جامعة غرداية ، سوف نقوم بإجراء دراسة حول

التطوير الاداري و اثره على الاداء الوظيفي للعاملين – دراسة حالة بلدية غرداية

يطيب لنا أن نطلب من سيادتكم الموقرة المساعدة في انجاز هذا البحث ، وهذا من خلال الإجابة
على اسئلة الاستمارة من أجل إثراء البحث، علما بان هذه الاستمارة سوف تستخدم لأغراض
علمية تحليلية للموضوع فقط.

اجابتم بكل صدق خدمة للبحث العلمي بجامعة غرداية

للإجابة ضع علامة x في المكان المناسب

المحور الاول : البيانات الشخصية و بيانات الوظيفة .

- 1/الجنس ذكر أنثى
- 2/السن من 25-18 35- 25 45-35 45 فأكثر
- 3/المستوى التعليمي متوسط ثانوي جامعي
- 4/ الأقدمية في العمل :أقل من 5 سنوات من 6 إلى 10 سنوات 11 إلى 15 سنة أكثر من سنة 15
- 5/الرتبة في العمل : عون إدارة متصرف رئيس مكتب رئيس مصلحة آخر اذكرها.....
- 6/طبيعة العمل : دائم مؤقت

المحور الثاني:البيانات المتعلقة بمتغير تكنولوجيا المعلومات.

- 7/هل يتوفر مكان العمل على اجهزة حاسوب كافية لأداء المهام؟
 يتوفر لايتوفر
- 8/ هل أساليب العمل الحالية تتناسب مع التكنولوجيا الحديثة؟
 تتناسب لا تتناسب نوعا ما
- 9/ هل تواجهك تعقيدات في العمل تصعب من تقديم الخدمات؟
 نعم لا
- 10/ هل ترفع تكنولوجيا المعلومات من كفاءة الاداء؟
 ترفع لا ترفع نوعا ما
- 11/هل ترى أن المؤسسة قادرة على المحافظة على مؤهلات العاملين و مهاراتهم؟
 نعم لا
- 12/هل هناك تبادل معلومات فيما بين وحدات المؤسسة لوجود نظام إتصال فعال؟
 يوجد لا يوجد
- 13/هل ترى ان إدخال تكنولوجيا المعلومات يحسن من خدمات الادارة ؟
 يحسن لايحسن نوعا ما

14/هل الوسائل الحالية كافية لأداء العمل؟

كافية غير كافية نوعا ما

15/حسب رأيك هل عملية القيام برقمنة المعلومات :

جيدة ضعيفة متوسط

المحور الثالث: البيانات المتعلقة بمتغير التدريب.

16/هل التدريب في نظرك ضروري؟

ضروري جدا ضروري غير ضروري غير ضروري تماما

17/هل سبق وأن تحصلت على تدريب كونك عامل بالبلدية؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم فهل تعتقد أن عملية التدريب ساهمت عندك في تحقيق:

- تنمية وتطوير المهارات الحالية واكتساب مهارات جديدة
- التكيف والتعامل مع التغييرات الوظيفية الحاصلة وعدم مقاومتها
- تحسين مستوى الأداء الوظيفي

18/ هل المدة المخصصة للتكوين كافية؟

كافية غير كافية

19/هل تتلقى نصائح و توجيهات تساعدك على القيام بالعمل؟

نعم لا

-إذا كان نعم فمن المسؤول عن تنفيذه؟

- مصلحة إدارة الموارد البشرية.
- الموظفين الأكثر خبرة أي الذين تحصلوا على تدريب خارجي.
- هاذين الطرفين معا

20/هل تعتمد البلدية على التدريب ؟

نعم لا

إذا كانت اجابتك نعم فكيف يتم اختيار المتدربين :

- على أساس الإحتياجات التي تحددها مصلحة التكوين

-إدخال التكنولوجيا الحديثة وتطبيق اساليب جديدة في العمل

21/ تقديم الخدمات يتم بطريقة ؟

سهلة صعبة

22/هل البرامج التدريبية التي شاركت فيها كانت وفق إحتياجاتك وحققت الأهداف المرجوة منها بشكل جيد ؟

نعم لا نوعا ما

23/هل تتعاقد البلدية مع مراكز التكوين المهني والجامعات وتنظم لقاءات دورية من أجل تحسين أداء العمال؟

نعم لا

24/هل ترغب في الاستفادة من الفترات التكوينية للتخصص في عملك أكثر؟

نعم لا

المحور الرابع: البيانات المتعلقة بمتغير الكفاءة.

25/ما مدى تكييفك مع التكنولوجيا الحديثة؟

نعم لا نوعا ما

26/إدخال تكنولوجيا المعلومات هل يسهل العمل لديك؟

نعم لا

إذا كان نعم من أي جانب:

إقتصاد الوقت الجهد ماديا

27/ هل لديك ميول للتكيف مع ظروف العمل الصعبة؟

نعم لا نوعا ما

28/هل تقوم بتنفيذ التعليمات بحذافيرها؟

نعم لا

29/طبيعة الإتصال داخل مكان العمل؟

صعب سهل نوعا ما

30/هل تتعاون مع زملائك لتحسين اداءك؟

نعم لا

31/ هل لديك ميول للإبداع في عملك؟

نعم لا

32/هل تشارك في إتخاذ القرارات في العمل؟

أشارك لا أشارك

33/هل تعمل جاهدا لتحقيق التقدم في عملك؟

نعم لا

المحور :الخامس البيانات بمتغير الفعالية.

34/هل يسمح التدريب باكتساب معارف نظرية وتطبيقية؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم فهل هذا يؤدي إلى:

إكتساب فعالية الأداء

إكتساب كفاءات إنسانية أي التحكم في العلاقات مع الزملاء

35/ هل يحقق التدريب فعالية الاداء في البلدية؟

نعم لا

36/هل الإستفادة من الدورات تكوينية تقوي لديك الرغبة والدافعية للعمل؟

نعم لا

37/هل تعتقد أن الهدف من تكوينك كان؟

-لزيادة وتحسين الإنتاجية

-تخفيض تكاليف الإنتاج

-لاكتساب مهارات جديدة

-لتقليل الوقت الضائع في أداء المهام

38/ هل علاقتك بالمسؤول المباشر جيدة ؟

جيدة غير جيدة نوعا ما

39/ هل علاقتك بالزملاء في العمل ؟

جيدة غير جيدة نوعا ما

40/ هل تشعر بالرضى في العمل ؟

راضي غير راضي نوعا ما

41/ هل تتمتع بروح معنوية عالية في العمل ؟

نعم لا