

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: تسيير الموارد البشرية

من إعداد الطالبة: قوارح اليامنة

بعنوان:

دور عصرنة الجماعات المحلية في تحسين أداء المورد البشري
دراسة حالة بلديات دائرة سيدي خويلد

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: /.... /.... /2020

أمام اللجنة المكونة من السادة

الأستاذ/.....(أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرباح ورقلة).....رئيسا.

الأستاذ/ طواهير عبد الجليل (أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرباح ورقلة).....مشرفا.

الأستاذ/.....(أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرباح ورقلة).....مناقشا.

السنة الجامعية: 2019-2020

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: تسيير الموارد البشرية

من إعداد الطالبة: قوارح اليامنة

بعنوان:

دور عصرنة الجماعات المحلية في تحسين أداء المورد البشري
دراسة حالة بلديات دائرة سيدي خويلد

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: /.... / 2020

أمام اللجنة المكونة من السادة

الأستاذ/.....(أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرباح ورقلة).....رئيسا.

الأستاذ/طواهير عبد الجليل(أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرباح ورقلة).....مشرفا.

الأستاذ/.....(أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرباح ورقلة).....مناقشا.

السنة الجامعية: 2019 - 2020

شكر و تقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

بدأنا بأكثر من يد و قاسينا أكثر من هم و عانينا الكثير من الصعوبات
و ما نحن اليوم و الحمد لله نظوي سمر الليالي و تعب الأيام و خلاصة مشوارنا
بين طيات هذا العمل المتواضع.

إلى منارة العلم و الإمام المصطفى سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم
إلى أعز من في الوجود الوالدين الكريمين وإلى كل أفراد العائلة.

إلى من قدم لي الأفكار و المعلومات و النصائح فلنكي مني

كل الشكر أستاذي الفاضل طواهر عبد الجليل

إلى كل من ساهم في انجاز هذا العمل.

إلى كل من قضينا معهم أوقاتنا في رحاب الجامعة من أساتذة

و طلبة سنة ثانية ماستر علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية

وإلى كل من ساهم في هذا العمل من قريب و من بعيد

"كن عالما فإن لم تستطع فكن متعلما، فإن لم تستطع فأحب العلماء،

فإن لم تستطع فلا تبغضهم".

اليامنة قوارح

الملخص:

هدفت الدراسة إلى دراسة دور عصنة الجماعات المحلية في تحسين أداء المورد البشري من خلال التساؤل الرئيسي: ما هو الدور الذي تلعبه العصرية في تحسين أداء المورد البشري في الجماعات المحلية؟ وتم استخدام المنهج الوصفي، كما تم الاعتماد على دراسة الحالة من خلال الملاحظة والوثائق الرسمية، والاستبيان ومعالجته الإحصائية عن طريق برنامج spss نسخة 22 . وتمت الدراسة على عينة من موظفي بلديات دائرة سيدي خويلد والمتمثلة في 56 موظف تم اختيارها بطريقة قصدية. وجاءت نتائج الدراسة الميدانية بوجود علاقة تأثير مباشر ذات دلالة إحصائية بين عصرية الجماعات المحلية، وانعكاس ذلك على أداء المورد البشري عند مستوى دلالة (0.01) ببلديات دائرة سيدي خويلد. الكلمات المفتاحية: عصرية الجماعات المحلية، الأداء، تقييم الأداء وتحسين الأداء.

Abstract

The study aimed to study the role of local groups' impotence in improving the performance of the human resource through the main question: What role does modernization play in improving the performance of the human resource in local communities?

The descriptive approach was used, and the case study was relied upon through observation and official documents, the questionnaire and its statistical treatment by spss version 22 program.

The study was carried out on a sample of the municipalities of Sidi Khwailid district, represented by 56 employees who were deliberately chosen.

The results of the field study came in the presence of a direct, statistically significant impact relationship between the modernization of local communities, and its reflection on the performance of the human resource at a significance level (0.01) in the municipalities of Sidi Khuwaylid district.

Key words: modernization of local groups, performance, performance evaluation and improvement of performance.

قائمة المحتويات

I	الشكر.....
VII	الملخص.....
VII	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
VII	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لعصرنة الجماعات المحلية و أداء المورد البشري.	
07	تمهيد
08	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لعصرنة الجماعات المحلية و أداء المورد البشري
08	المطلب الأول: ماهية عصرنة الجماعات المحلية
15	المطلب الثاني: ماهية أداء المورد البشري
25	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة) لعصرنة الجماعات المحلية و أداء المورد البشري
25	المطلب الأول: الدراسات السابقة (المحلية، العربية، الأجنبية)
34	المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
36	خلاصة الفصل.....
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
38	تمهيد
39	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية.....
39	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة
45	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
47	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها.....
47	المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة
58	المطلب الثاني: تحليل ومناقشة النتائج المتوصل إليها
61	خلاصة الفصل.....
63	خاتمة
65	المراجع
69	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
الفصل الأول		
(1-1)	العلاقة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	34
(2-1)	المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	35
الفصل الثاني		
(1-2)	عينة الدراسة	44
(2-2)	متغيرات الدراسة	44
(3-2)	درجات مقياس ليكارت الثلاثي	45
(4-2)	مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكارت)	46
(5-2)	توزيع أفراد العينة حسب السن	47
(6-2)	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	48
(7-2)	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	48
(8-2)	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	48
(9-2)	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	49
(10-2)	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين نحو بعد الرقمنة	49
(11-2)	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين نحو بعد الفعالية	50
(12-2)	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين نحو بعد إنجاز الأعمال	53
(13-2)	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول أبعاد عصنة الجماعات المحلية وأداء المورد البشري	56
(14-2)	قيمة معامل الارتباط للعلاقة بين الرقمنة والفعالية	57
(15-2)	قيمة معامل الارتباط للعلاقة بين الرقمنة وإنجاز الأعمال	58
(16-2)	قيمة معامل الارتباط للعلاقة بين عصنة الجماعات المحلية وأداء المورد البشري	59

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
01	نموذج الدراسة	هـ
02	محددات أداء المورد البشري	16
03	نموذج تحسين الأداء	22

قائمة الملاحق

رقم	عنوان الملحق	رقم الصفحة
01	ملحق الاستبيان	72
03	نتائج SPSS	75
30	الوثائق	79

مقدمة

أ- توطئة:

إن التطور الكبير الذي يشهده العالم في عدة نواحي اقتصادية، اجتماعية وتكنولوجية، حيث أن الثورة الرقمية أحدثت نقلة نوعية في حياة الأمم والشعوب، وتحقيق أهداف الأفراد فطلب الخدمات بفضل التطور التقني الذي سخرته الحكومات والدول لخدمة مواطنيها

ويعد المورد البشري بما يملكه من معرفة ومهارات وخبرة للقيام بالأعمال بكفاءة وفعالية، لذلك أصبح ضروريا من المنظمات وتطوير مواردها البشرية لمواكبة التطورات المتسارعة.

لذلك سعت الجزائر للتسريع في إجراء إصلاحات وعصرنة إدارتها العمومية للخروج من التخلف ومواكبة التطورات العالمية والالتحاق بركب الدول المتقدمة، وذلك على مستوى جميع هياكل وأجهزة الدولة، وكان للجماعات المحلية النصيب الأكبر، نظرا للدور الذي تلعبه على المستوى المحلي والمركزي.

والجماعات المحلية هي قاعدة التنظيم الإداري في تنفيذ السياسة العامة للدولة على مستوى الأقاليم، وتحقيق تنمية محلية، وتلبية حاجيات المواطنين لأنها همزة الوصل بينهم وبين الإدارة المركزية. لذلك فاهتمام الحكومة الجزائرية بعصرنة وتطوير إدارتها وتطوير أداء مواردها البشرية يعد التحدي الأول لنجاح برامجها وتحقيق أهدافها.

وبناء عليه ولدراسة دور عصرنة الجماعات المحلية على تحسين أداء المورد البشري نطرح الإشكال الآتي:

الإشكالية:

ما هو الدور الذي تلعبه العصرنة في تحسين أداء المورد البشري في الجماعات المحلية ببلديات دائرة سيدي خويلد؟

ومن خلال هذه الإشكالية يمكننا طرح الأسئلة الفرعية الآتية:

1- ما هي مظاهر عصرنة الجماعات المحلية؟

2- كيف ساهمت عصرنة الجماعات المحلية في زيادة فعالية المورد البشري؟

3- كيف ساهمت العصرنة في إنجاز الأعمال بفعالية في الجماعات المحلية (بلديات دائرة سيدي خويلد)؟

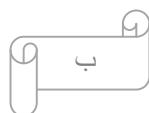
الفرضيات:

وللإجابة على التساؤل الرئيسي يمكننا وضع الفرضية التالية:

- للعصرنة دور كبير في تحسين و تطوير أداء المورد البشري للجماعات المحلية.

وللإجابة على الأسئلة الفرعية يمكننا وضع الفرضيات التالية:

- تتجسد مظاهر العصرنة في رقمنة جميع المصالح على مستوى البلديات.



- ساهمت العصرية في زيادة فعالية المورد البشري.
- ساهمت العصرية في إنجاز الأعمال بالجماعات المحلية.

دوافع اختيار الموضوع:

رغبة الباحث في اختيار موضوع معين دون سواه مبني على اعتبارات ذاتية ترتبط بالباحث، وأخرى موضوعية لميول الباحث نحو موضوعات معينة، ويمكن تلخيص المبررات التي أدت إلى تناول الموضوع كالتالي:

مبررات موضوعية:

- تماشي الموضوع مع طبيعة التخصص، حيث يعتبر من المواضيع التي تدخل في صميم تخصص إدارة الموارد البشرية.
- محاولة التعرف على الموضوع خاصة من ناحية تحسين أداء المورد البشري.
- تسليط الضوء على أهمية العصرية في الجماعات المحلية.

المبررات الشخصية:

- الميل الشخصي لدراسة دور عصرية الجماعات المحلية في تحسين أداء المورد البشري.
- المجال المهني للباحث.
- إعطاء إطار معرفي لعصرية الجماعات المحلية و أداء المورد البشري.
- معرفة التطور الذي تشهده الجزائر من خلال رقمنة إدارتها.

أهداف الدراسة:

- تشخيص العلاقة بين عصرية الجماعات المحلية وتحسين أداء المورد البشري.
- معرفة مساهمة دور عصرية الجماعات المحلية في تحسين وتطوير أداء المورد البشري.
- التعرف على مدى قدرة المورد البشري في اكتساب آليات عمل جديدة في ظل الرقمنة.
- تقديم توصيات عملية تساهم إيجابيا في تقديم تطوير أكثر للإدارات و مؤسسات الدولة.
- أهمية الأداء وزيادة فعالية المورد البشري في ظل العصرية.
- التعرف على مدى أهمية عصرية الجماعات المحلية، ومتطلباتها في تحسين أداء المورد البشري.

أهمية الدراسة:

يكتسي موضوع عصنة الجماعات المحلية وعلاقته بأداء المورد البشري أهمية بالغة، نظرا للتطور السريع الذي تشهده الجزائر في رقمنة مؤسساتها وانعكاس ذلك على أداء الأفراد وبالتالي:

- الدور الذي تلعبه العصنة من مرونة وتبسيط للإجراءات، وكذا زيادة الإتقان، والتخلص من المهام والأنشطة الإدارية التقليدية.
- التطور المتسارع للعالم في مجال التكنولوجيا ولمواكبة ذلك قامت الدولة بإصلاحات على كافة الإدارات العمومية العامة، المحلية والخاصة.
- توضيح فحوى التحول إلى الإدارة الإلكترونية وانعكاس ذلك على أداء الموارد البشرية.

حدود الدراسة :

وتتمثل في الحدود الزمنية والمكانية كالتالي:

- **الحدود الزمنية:** امتدت هذه الدراسة من 15 فيفري إلى 12 مارس 2020.
- **الحدود المكانية:** بلديات دائرة سيدي خويلد ورقلة.
- **الحدود البشرية:** موظفي الحالة المدنية وموظفي مكاتب البيوميتري (جواز السفر، بطاقة التعريف ورخصة السياقة) وموظفي مكاتب المستخدمين، وموظفي البطاقة الرمادية.
- **الحدود الموضوعية:** لقد تم التركيز في دراستنا على عصنة الجماعات المحلية كمتغير مستقل من خلال بعد: (الرقمنة) وهو ما تناوله عدد من الباحثين (عاشور عبد الكريم، الوافي رابح وعبان عبد القادر)، أما المتغير التابع وهو أداء المورد البشري فتم التركيز على الأبعاد التالية: (الفعالية، إنجاز الأعمال)، وهو ما تناوله عدد من الباحثين منهم (حمود حيمر، غضبان ليلي، ريم بنت عمر بن منصور الشريف).

منهج البحث والأدوات المستخدمة:

من أجل الإجابة على التساؤلات المطروحة واختبار صحة الفرضيات، اعتمدنا في الفصل الأول على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الموضوع، أما الفصل الثاني فقد تم الاعتماد على دراسة الحالة من خلال: الملاحظة العلمية، والوثائق الرسمية، والاستبيان ومعالجته الإحصائية عن طريق برنامج SPSS.

مرجعية البحث:

وتمثلت في الكتب والمقالات والمذكرات السابقة في الموضوع، وكذا بعض المواقع الإلكترونية التي لها علاقة واهتمام بالموضوع.

صعوبات الدراسة:

- الوضع الراهن الذي تعيشه الجزائر والعالم وخاصة العطلة الاستثنائية مما أثار على استرجاع الاستمارات.
- قلة المراجع خاصة في عصنة الجماعات المحلية.
- تعذر الحصول على بعض المراجع التي كان بإمكاننا إثراء الموضوع بها أكثر.

هيكل الدراسة:

تم تقسيم هذا البحث إلى فصلين حيث يتضمن كل فصل مبحثين كما يلي:

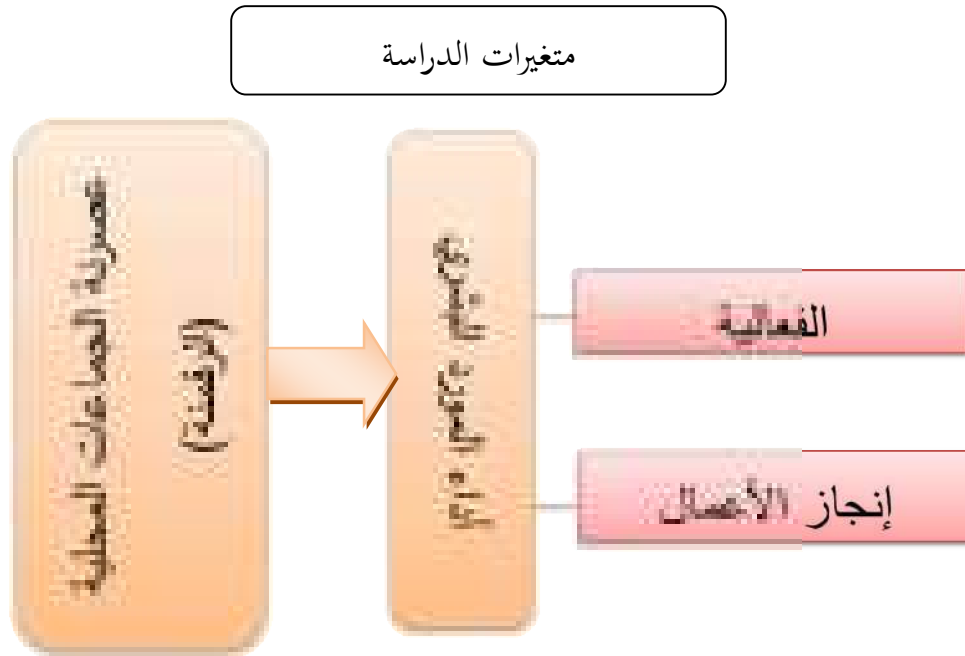
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لعصرنة الجماعات المحلية وتحسين أداء المورد البشري، تطرقنا في مبحثه الأول للأدبيات النظرية للمتغيرين والذي بدوره ينقسم إلى مطلبين، المطلب الأول: ماهية عصرنة الجماعات المحلية، المطلب الثاني: ماهية أداء المورد البشري.

أما المبحث الثاني الأدبيات التطبيقية، الذي بدوره ينقسم إلى المطلب الأول الدراسات السابقة (المحلية، العربية والأجنبية) الخاصة بعصرنة الجماعات المحلية وتحسين أداء المورد البشري، المطلب الثاني المقارنة بين الدراسات السابقة والحالية.

الفصل الثاني: تناول الدراسة الميدانية لدور عصرنة الجماعات المحلية في تحسين أداء المورد البشري في بلديات دائرة سيدي حويلد، وفي المبحث الأول تطرقنا إلى الطريقة والأدوات المستخدمة في دراسة الحالة أما المبحث الثاني فكان لعرض نتائج الدراسة والمناقشة، أما الخاتمة فقد تطرقنا من خلالها لأهم النتائج والتوصيات المتوصل إليها في الدراسة.

نموذج الدراسة:

يوضح الشكل الآتي نموذج لمتغيرات الدراسة حيث أن المتغير المستقل هو عصرنة الجماعات المحلية وتحسين أداء المورد البشري يمثل المتغير التابع،



الفصل الأول: الأدبيات النظرية
والتطبيقية لعصرنة الجماعات المحلية
وتحسين أداء المورد البشري

تمهيد:

يعتبر مفهومي عصرنة الجماعات المحلية وأداء المورد البشري من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت بشكل كبير في المؤسسات، والتي تكتسي أهمية بالغة، نظرا لأهميتها في العمل لتحقيق أهداف المؤسسة، فالعصرنة والإصلاحات تعتبر بداية التحول إلى الإدارة الإلكترونية مما يؤثر على أداء المورد البشري وزيادة فعاليته وينعكس ذلك على رضا الموظف والمواطن، وصولا إلى جودة الخدمة العمومية للجماعات المحلية. ومن هنا ارتأينا أن نقسم الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لعصرنة الجماعات المحلية وتحسين أداء المورد البشري.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لعصرنة الجماعات المحلية وتحسين أداء المورد البشري.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لعصرنة الجماعات المحلية وتحسين أداء المورد البشري

المطلب الأول: ماهية عصرنة الجماعات المحلية

الفرع الأول: مفهوم عصرنة الجماعات المحلية

قبل التطرق لمفهوم عصرنة الجماعات المحلية نتطرق لبعض المفاهيم التي لها صلة:

أولاً: مفهوم المرفق العمومي والخدمة العمومية

1- مفهوم المرفق العمومي:

يعتبر المرفق العمومي من المفاهيم التي عرفت الكثير من الآراء نتيجة لتطور مظاهر وأشكال المرفق وذلك راجع لتطور المجتمعات وفيما يلي تعريف المرفق العمومي من مختلف المعايير:

❖ **حسب المعيار العضوي:** المرفق العمومي هو منظمة عامة من السلطات والاختصاصات، التي تكفل القيام بخدمة

معينة. ويتضح من هذا التعريف أن المرفق العام مرتبط بالإدارة العامة ويتمتع بأساليب السلطة العامة.

❖ **حسب المعيار المادي:** هو نشاط عام يستهدف تحقيق أهداف عامة، وعليه فالمعيار المادي يعرفه من فكرة النشاط.

❖ **المعيار العضوي و الوظيفي في نفس الوقت:** المرفق العمومي نشاط يحقق المصلحة العامة يرتبط بشخص عام،

يخضع لنظام غير مألوف في القانون العادي على الأفراد فالمرفق العمومي يقوم على مجموعة من العناصر¹:

✓ العنصر الوظيفي: التركيز على النشاط بغية تحقيق المصلحة العامة.

✓ العنصر العضوي: الارتباط بشخص عام.

✓ العنصر المادي: وذلك بالخضوع لنظام قانوني غير مألوف.

2- الخدمة العمومية:

1-2- **مفهومها:** هي كل وظيفة يكون أداؤها مضمونا ومضبوطا ومراقبا من قبل الحاكمين، لأن تأدية هذه الوظيفة أمر ضروري

لتحقيق وتنمية الترابط الاجتماعي، وهي من طبيعة لا تجعلها تتحقق بشكل كامل، لا يفضل تدخل الحاكمين. وتتمتع الخدمة

العمومية بمعيار ثنائي من وجهة اقتصادية (صناعية، تجارية وإدارية) و من جهة أخرى مراقبة الدولة وما هو أساسي في المصلحة

العمومية هو مفهوم الهدف، فأى نشاط لا يهدف إلى الفائدة العمومية والمصلحة العامة هو بالضرورة غير صادر عن مصلحة

عمومية².

1- حكيمة حاب الله، تطبيقات الإدارة الإلكترونية للمرفق العام في الجزائر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، مؤتمر علمي دولي (النظام القانوني للمرفق العام الإلكتروني)،

26، 27 نوفمبر 2018، ص (لا توجد).

2- عبد الجليل طواهر، واقع الخدمات العمومية الإلكترونية وآفاق تطويرها دراسة مقارنة لقطاعي الداخلية والعدالة بالدول (الجزائر، المغرب، وتونس) خلال الفترة

2016/2012، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، فرع علوم التسيير، تخصص تسويق الخدمات والابتكار، 2018/2019، ص

21.

2-2- أساليب تطوير الخدمة العمومية: إن تحسين كفاءة وفعالية الأداء العمومي لضمان نجاح المؤسسات والمرافق العمومية، يحتم بالضرورة السيطرة على مختلف الأطراف والعوامل المحددة لنجاعة الخدمة العمومية والتي تعكس مستوى الأداء العمومي، وتمثل هذه المؤثرات أساسا في:

أ- **تأهيل العنصر البشري:** من خلال العمل على زيادة التخصيص الوظيفي بغية رفع مستوى المهارات وزيادة إتقان الخدمة العامة باعتبار الإدارة الجزائرية تمر في مرحلة حرجة، لذا كان عليها الاهتمام بالعامل البشري والعمل على استمرار نشاطه في المستقبل حيث تعتبر الموارد البشرية إلى جانب العوامل الأخرى التي تكون أي تنظيم وتساعد على الحركة والتطور، ذات الأهمية القصوى والمكانة الأساسية بل إن الموارد البشرية أصبحت في عصرنا الحالي أهم العناصر الموارد في أي منظمة نظرا لما لها من وزن معتبر وإسهام لا محدود له في إنجاز وإنجاح أي تنظيم.

و فيما يلي جملة من السلوكيات والأخلاقيات التي على الموظفين التحلي بها أثناء قيامهم بها وهي:

- احترام مواعيد العمل: إذ تعني الامتثال لأوامر العمل والقوانين التي تنظم المهام والأنشطة والتي من أهمها احترام مواعيد العمل.

- العلاقة مع المواطنين: بمعنى أنه يتعين على الموظفين معاملة الجمهور باحترام ومراعاة مشاعرهم ومعاملتهم معاملة إنسانية دون المساس بالكرامة.

- روح المثابرة: ويقصد بها تلك الإدارة القوية لمواجهة الصعوبات والعراقيل التي تعترضه في عمله، كما عليه أن يتمتع بروح المبادرة أي المساهمة بالاقتراحات والتدابير لفائدة الإدارة.

- الأخلاق المهنية: هناك جانب مهم في سلوك الموظفين وهو التمتع بالأخلاق المهنية¹.

ب- **عصرنة الإدارة:** و يتم من خلال الرفع من الخدمات داخل الإدارات العمومية ووجب على الإدارة الجزائرية ما يلي:

- تعزيز استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الإدارات العمومية.

- استكمال البنى الأساسية للمعلومات، ووضع نظم إعلام مندمجة، وتنمية الكفاءات البشرية.

- نشر تطبيقات قطاعية متميزة.

- تطوير الخدمات الالكترونية لفائدة المواطنين والشركات والعمال والإدارات الأخرى.

لذلك وجب توفير جملة من العناصر وهي كالتالي:

- الشفافية الإدارية: من خلال توفير الوقت والتكاليف وتجنب الفوضى، واتخاذ القرارات الصحية والرشييدة والتي تعود بالنفع على الجهاز الإداري.

- مشاركة المواطن: من خلال مجموعة الأنشطة التي يقوم بها المواطنون إما بصفة منفردة أو مشتركة مع المرافق العمومية لتحسين أحوالهم وإشباع حاجاتهم بعدالة.

¹ ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص 164.

- الاستجابة لما هو مطلوب: أن تتصرف جميع المؤسسات العامة وإجراءاتها المختلفة لخدمة كافة عناصر ومكونات المجتمع¹.
- ت- الاهتمام بالجانب المالي: إذ يجب على الإدارة الجزائرية إدخال التحفيز والاهتمام بشكل أكبر بنظام الأجور مما يؤدي إلى تحسين الأداء والرفع من مستوى الإنتاجية.

ثانيا: مفهوم الجماعات المحلية:

1- تعريف الجماعات المحلية: هي عبارة عن منطقة جغرافية، حيث يقسم إقليم الدولة إلى وحدات جغرافية تتمتع بالشخصية المعنوية وتضم مجموعة سكانية معينة، تنتخب من يقوم بتسيير شؤونها المحلية في شكل مجلس منتخب، وهذه الاعتبارات تعددت تسميتها، فسميت اللامركزية الإقليمية نسبة إلى الإقليم الجغرافي الذي تقوم عليه، وتتجسد الجماعات المحلية في الجزائر في الولاية والبلدية².

ومن خلال المفاهيم السابقة نخلص لتعريف **عصرنة الجماعات المحلية:** هي محاربة كافة أشكال البيروقراطية وتحسين الخدمات المقدمة للمواطن على المستوى المحلي، من حيث النوعية والآجال، وذلك باستخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال، وكذا تكوين الموارد البشرية العاملة بالجماعات المحلية. والحرص على سلامة البيانات المتعلقة بالأفراد.

2- أهمية ومهام الجماعات المحلية:

1-2- أهمية الجماعات المحلية:

- للجماعات المحلية أهمية كبيرة من خلال الخدمات والمزايا التي تقدمها وتمثل أهميتها في:
- تجسيد الديمقراطية على المستوى المحلي بإشراك المستخدمين من الشعب في ممارسة السلطة.
- إنشاء هيكل تساعد الدولة في الدور المنوط لها، يساهم في التقليل من مهامها.
- تعمل الجماعات المحلية بأسلوب الإدارة المحلية الذي يؤدي إلى تحاشي البطء في صدور القرارات التي لها صلة بالمصالح المحلية وذلك من خلال مشاركة المواطن في إعداد وإصدار القرارات المحلية بناء على الحاجيات المحلية ومشروعات ذات العائد المحلي.
- تتبنى الجماعات المحلية نظام الإدارة المحلية في توزيع المال فيتم بمشيئة أهالي الوحدة الإدارية من الضرائب المحلية ليتم صرفه على هذه المرافق بالذات وفي ذلك بتحقيق مبدأ العدالة الاجتماعية.
- تقوم الجماعات المحلية على بسط الإجراءات والقضاء على الروتين فلهيئات المحلية تمارس الكثير من الشؤون الخاصة بالسكان المحليين، وبذلك تحل المشاكل المحلية بدلا من الرجوع إلى الحكومة المركزية وفي ذلك اقتصاد للوقت والجهد والمال³.

1- منتديات الجزائر، عصرنة الإدارة العمومية الجزائرية، الموقع: <https://zerguit.ahlamontada.com>. التاريخ: 2020/02/21، الساعة: 19:30.

2- نفس المرجع السابق.

3- بن طبة مهدي، خروي سفيان، دور الجماعات المحلية في دعم التنمية المحلية - دراسة حالة بلدية العفرون البلدة-، ص 77-78.

2-2- مهام الجماعات المحلية:

للجماعات المحلية صلاحيات متسعة وتختص في كل قطاعات النشاط منها قطاع الشباب والرياضة، الفلاحة، الصحة، السياحة، النقل، العمل والتكوين المهني، التربية، الصناعة، الطاقة والمياه، التخطيط والتنمية العمرانية، الحماية والترقية الاجتماعية، البريد والمواصلات، المنشآت الأساسية القاعدية، الشؤون الدينية والأوقاف ومن أبرز مهامها:

أ- المحافظة على الممتلكات: هذه المحافظة تتمثل في المنشآت الإدارية، التربوية، الثقافية والمنشآت القاعدية والسدود والشبكات المختلفة التي تتطلب جهدا واحدا في الصيانة والتحديد والتصليح والحماية والتجهيز العام، ونعني به كل المنشآت والمخططات المبرمجة التي تهدف إلى تنمية محلية في كل المجالات التي تمس حياة المواطنين اليومية الفردية والجماعية والاجتماعية والاقتصادية.

ب- المحيط وال عمران: القيام بكل الأعمال التي تساهم في تقوية نظافة المحيط جمع الأوساخ وتنظيف وتزوين الأحياء ومحاربة الأمراض المتنقلة سواء عن طريق المياه أو الحيوان ومحاربة التلوث وحماية البيئة وفرض احترام قواعد البناء وتطوير الأشكال المعمارية الأصيلة والاستفادة من المخططات في مجال التغيير والبناء، ولهذا فإن المحيط وال عمران هما المهام التي تعبر عن سلطة الدولة ومصداقية الجماعات المحلية.

ج- النشاط الاجتماعي: يتمثل النشاط الاجتماعي في طلب السكن، مأوى في حالة الكوارث، مساعدة للبناء، طلب تشغيل الشباب، مساعدة العائلات عديمة الدخل¹.

الفرع الثاني: أجهزة الجماعات المحلية وخصائصها وأهم الإصلاحات التي قامت بها
أولا: أجهزة الجماعات المحلية وخصائصها:

1- أجهزة الجماعات المحلية: تتكون الجماعات المحلية في الجزائر من جهازين:

ظهرت عبارة الجماعات المحلية لأول مرة في الجزائر بمقتضى المادة 54 بموجب القانون الصادر في: 1947/09/20 والتي تنص على أن الجماعات المحلية في الجزائر هي البلديات والولايات.

وبعد الاستقلال تم استحداث الجماعات المحلية نشأت البلدية بموجب الأمر 24/67 الصادر في: 1967/01/18 ونشأت الولاية بموجب الأمر 38/69 الصادر في: 1969/05/23.

وأصبحت الجماعات المحلية هي المسؤولة على تسيير المرافق العامة، وهو ما أشارت إليه المادة 15 من دستور 1966 على أن الجماعات المحلية للدولة الجزائرية هي البلدية و الولاية.

1-1- الولاية: هي مؤسسة دستورية (المادة 16 من الدستور) جماعة إقليمية لا مركزية، وهي الجماعة الإقليمية للدولة، تتمتع بالشخصية المعنوية و الذمة المالية المستقلة، وهي أيضا الدائرة الإدارية غير المركزية للدولة ولها هيئتان²:

¹- عبد الحق قديمة، ماهية الجماعات المحلية والتنمية المحلية المستدامة، جامعة الجزائر، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد الأول، ص 121-122.

²- كرم برقي، دور الجماعات المحلية الإقليمية في تفعيل التنمية المحلية في الجزائر»، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة يحي فارس المدية، الجزائر، 2009، ص 42-46.

- المجلس الشعبي الولائي

- الوالي هيئة تنفيذية ومندوب الحكومة.

2-1- البلدية: هي مؤسسة دستورية أيضا، طبقا للمادة 16 من الدستور وهي جماعة إقليمية لا مركزية، وهي الخلية الأساسية في تنظيم البلاد، وهي الجماعة القاعدية للدولة مزودة بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي. وهي مكان ممارسة المواطنة، وتشكل إطار مشاركة المواطن في الخدمة العمومية وتمثل جوهر الديمقراطية المحلية والديمقراطية التشاركية.

وتتوفر البلدية على ثلاث هيئات:

- هيئة تداولية المجلس الشعبي البلدي.

- هيئة تنفيذية يرأسها رئيس المجلس الشعبي البلدي.

- إدارة ينشطها الأمين العام للبلدية تحت إشراف رئيس المجلس الشعبي البلدي¹.

2- خصائص الجماعات المحلية:

تتميز الجماعات المحلية بمجموعة من الخصائص والمميزات الذاتية والمتمثلة أساسا فيما يلي:

1-2- الاستقلال الإداري: معناه إنشاء أجهزة تتمتع بكل السلطات والصلاحيات اللازمة بحيث يتم توزيع الوظائف الإدارية بين الحكومة والهيئات المحلية المستقلة وهذا في إطار رقابة مشددة من طرف الحكومة المركزية على الوحدات المحلية. ويتحقق الاستقلال الإداري بوجود نظام قانوني يتمثل في منحها الشخصية المعنوية و سلطة البت النهائي في اتخاذ القرارات المتصلة بالمصالح المحلية وكذا الانتخاب لأنه يحقق استقلال أعضاء الهيئة المحلية ويجسد مبدأ ديمقراطية الإدارة.

2-2- الاستقلال المالي: معناه إنشاء أجهزة تتمتع بكل السلطات و الصلاحيات اللازمة بحيث يتم توزيع الوظائف الإدارية بين الحكومة والهيئات المحلية المستقلة وهذا في إطار رقابة مشددة من طرف الحكومة المركزية على الوحدات المحلية، ويتحقق الاستقلال الإداري بوجود نظام قانوني يتمثل في منحها الشخصية المعنوية وسلطة البحث النهائي في اتخاذ القرارات المتصلة بالمصالح المحلية وكذا الانتخاب لأنه يحقق استقلال أعضاء الهيئة المحلية و يجسد مبدأ ديمقراطية الإدارة².

ثانيا: أهم الإصلاحات التي قامت بها الجماعات المحلية للتحويل نحو الإدارة الإلكترونية:

تعد الجماعات المحلية من القاطعات التي تسير بخطى ثابتة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر وفيما يلي بعض ما طبق للتحويل للإدارة الإلكترونية.

¹- نفس المرجع السابق.

²- لخضر مرقاد، الايرادات العامة للجماعات المحلية في الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الرابع (04)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2005، ص 03.

1- مشروع رقمنة الحالة المدنية:

1-1- تأسيس السجل الآلي للحالة المدنية: ويضم السجل الآلي للحالة المدنية عقود الحالة المدنية الرقمية للمواليد والوفيات والزواج لكل بلديات الوطن، وهي عقود مسموحة ومحجوزة ابتداء من سجلات الحالة المدنية للبلديات وترسل إلى مصلحة السجل الآلي الوطني للحالة المدنية بوزارة الداخلية عبر الأنظمة المعلوماتية والشبكات التي وضعت لهذا الغرض.

- يهدف السجل الآلي للحالة المدنية إلى تكوين قاعدة معطيات شاملة، تشغل عبر كافة بلديات الوطن لإصدار عقود الحالة المدنية للمواليد والوفيات والزواج لأي شخص ومن أي بلدية، مجنبا المواطن عناء التنقل إلى البلدية التي سجلت بها عقودها وكان هذا وفق القانون رقم 14/18 المؤرخ في: 2014/08/09 الذي يعدل ويتم الأمر المتعلق بالحالة المدنية رقم: 70/20 المؤرخ في: 1970/02/19.
- أصبح سن الشهود الواجب ذكرهم في شهادات الحالة المدنية 19 سنة عوض 21 سنة (المادة 33).
- تمديد آجال التصريح بالولادات في ولايات الجنوب إلى 20 يوم عوض 10 أيام (المادة 61).
- تمديد آجال التصريح بالوفاة في ولايات الجنوب إلى 20 يوم (المادة 79).
- أجل صلاحية عقود الوفاة غير محدد (المادة 80)¹.

2-1- شهادة الميلاد رقم 12: تحديد مدة صلاحية شهادة الميلاد بـ 10 سنوات (المادة 63) وإصدار شهادة الميلاد المؤتمتة 12 عبر كامل بلديات الوطن بتوفير شبكتين واحدة محلية والثانية وطنية.

وتم تقليص وثائق الحالة المدنية من 28 وثيقة إلى 14 وثيقة. مع إلغاء التصديق على الوثائق طبق الأصل من خلال المرسوم التنفيذي رقم 14/363 المؤرخ في: 2014/12/15 المتضمن إلغاء إجراء التصديق على نسخ طبق الأصل للوثائق التي تصدرها الإدارات والهيئات العمومية للدولة. والحصول على الوثائق بطريقة إلكترونية من خلال المرسوم التنفيذي رقم 15/315 المؤرخ في: 2015/12/10 المتعلق بإصدار نسخ الحالة المدنية بطريقة إلكترونية.

2- مشروع جواز السفر وبطاقة التعريف البيومتريين:**1-1- جواز السفر البيومتري:**

- إصدار جواز السفر البيومتري حيث وضع حيز العمل وفق القانون رقم 14/03 المؤرخ في: 2014/02/24 المتعلق بسندات ووثائق السفر.
- تمديد صلاحية جواز السفر البيومتري إلى 10 سنوات للأشخاص البالغين 19 سنة فما فوق.
- عدم اشتراط الإقامة لإيداع ملف طلب جواز السفر البيومتري².

¹- الموقع الرسمي لوزارة الداخلية، الموقع: <https://www.interieur.gov.dz/index>، التاريخ: 2020/03/03، الساعة 22:45.
²- مرجع سابق.

- جواز السفر الإستعجالي حيث يحقق للمواطن الحصول على جواز سفر سواء مقيم أو مغترب لأسباب استعجالية طارئة وفق المرسوم التنفيذي رقم 58/16 المؤرخ في: 2016/02/03 المتعلق بشروط إعداد وإصدار جواز سفر استعجالي.
- متابعة إصدار جواز السفر البيومتري حيث يمكن للمواطن متابعة مراحل إصدار جواز السفر البيومتري على بوابة الانترنت لوزارة الداخلية والجماعات المحلية.

2-2- بطاقة التعريف البيومترية (بطاقة الهوية): وفق القرار المؤرخ في 26 ديسمبر 2011 الذي يحدد تاريخ بداية تداول جواز السفر البيومتري الإلكتروني حيث حدد المواصفات لجواز السفر البيومتري التقنية ابتداء من 05 جانفي 2012 وسمحت هذه الخدمة للمواطنين الحائزين على جواز السفر البيومتري من الحصول على بطاقة التعريف البيومترية عن طريق الانترنت دون التنقل للمصالح الإدارية، لحين صدور المرسوم الرئاسي رقم 143/17 المؤرخ في 18 افريل 2017 والمتعلق بكيفيات إعداد بطاقة التعريف الوطنية و تسليمها وتجديدها وذلك باستبدال بطاقة التعريف الكلاسيكية بالبيومترية دون شرط السن وحددت مدة صلاحيتها بـ 10 سنوات بالنسبة للبالغين 19 سنة كاملة و05 سنوات بالنسبة للقصر ومزودة برقم سري يوضع تحت مسؤولية صاحبها أو الولي الشرعي، وتضم شريحتين:

- تتضمن الشريحة الأولى معلومات إدارية ومعلومات تخص صاحبها.
- تتضمن الشريحة الثانية تطبيقاً من أجل التحقق من صاحبها¹.

3- التسجيل الإلكتروني للحج: بداية التسجيل الإلكتروني للحج سنة 2016 شريطة أن يحوز المواطن على جواز سفر بيومتري، كما أنه عند تسجيل المرأة الراغبة في الحج ينبغي تسجيل المحرم أولاً وتقوم هي بالتسجيل بعده، بحيث يتم إدخال رقم تسجيل المحرم، ليظهر اسمه ولقبه لتأكيد البيانات والتسجيل في حالة تسجيلها دون محرم تفوز وحدها وتلغى لأن اشتراط المحرم إجباري لأقل من 45 سنة إلا أن قرعة الحج لحد الآن لم تطبق².

4- وثائق المركبات (بطاقة ترقيم المركبات، بطاقة مراقبة المركبات، و رخص السياقة): كان العمل في البداية برخصة السياقة المؤقتة أو الاختبارية إلى أن تم تعميم استخدامها وفق التعليم رقم: 559 المؤرخة في 25 جوان 2019 الصادرة عن وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمران المتعلقة بتعميم إصدار رخصة السياقة البيومترية بالنقاط بالنسبة:

- حالات انتهاء الصلاحية.
- الضياع.
- الإتلاف³.

¹ نفس المرجع السابق.

² الموقع الرسمي الديوان الوطني الحج والعمرة، الموقع: <http://www.onpo.dz/>، التاريخ: 2020/02/20، الساعة: 18:30.

³ الموقع الرسمي لوزارة الداخلية، مرجع سابق.

- تحويل رخص السياقة العسكرية إلى مدنية.

إلا أن الترقيم الإلكتروني للمركبات عرف تأخر كبير رغم أنه كان مبرجحا في فيفري 2019.

5- نظام المعلومات الشامل المدمج لتسيير الموارد البشرية: المهدف منه رسم سياسة الإدارة المركزية، وتبسيط العمل الإداري مع توفير الوقت و الجهد و ضمان تسيير متجانس على مستوى كل الهيئات، ويهدف كذلك إلى تشكيل أرضية عمل دائمة للتسيير اليومي للموارد البشرية انطلاقا من مدونات الميزانية مرورا بتسيير المناصب والهيكل التنظيمية وصولا إلى تعيينات الموظفين والأرضية الرقمية الخاصة بهذا النظام تشترك فيها جميع البلديات والولايات والإدارات المركزية بالإضافة إلى ربطها مع المصالح المحلية للرقابة على غرار التوظيف العمومي والمراقبين الماليين، وهو ما من شأنه أن يسهل العمل على الجميع والانطلاق كان من خلال أيام دراسية ودورات تكوينية والانطلاق الفعلي في ولاية ورقلة كان في 28 مارس 2019¹.

المطلب الثاني: ماهية تحسين أداء المورد البشري

قبل التطرق لمفهوم تحسين أداء المورد البشري نتطرق أولا لكل من مفهومي الأداء وتقييم الأداء

الفرع الأول: مفهوم الأداء وتقييم الأداء

أولا: مفهوم الأداء:

- 1- تعريف الأداء:** تعددت التعاريف حول مفهوم الأداء، ويرجع الاختلاف بين هذه التعاريف إلى البعد أو الزاوية التي يتناول منها مفهوم الأداء وهو من المفاهيم التي نالت نصيبا وفيرا من البحث في الدراسات الإدارية عامة والموارد البشرية خاصة ويعتبر الأداء من العوامل الأكثر إسهاما في تحقيق أهداف المنظمة من أجل البقاء والاستمرارية.
- عرف على أنه عبارة عن الناتج الفعلي للجهد المبذول من قبل، ويتأثر هذا الأداء بمقدار استغلال الفرد لطاقته وإمكانياته وفي الوقت نفسه بمقدار الرغبة لدى الفرد في الأداء².
- هو سلوك يسهم في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة بما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب³.
- كما عرف أداء المورد البشري على أنه: هو أداء الأفراد الذين يمكن اعتبارهم موردا استراتيجيا قادرا على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من تسيير مهامهم⁴.

¹ - يوم دراسي حول نظام المعلومات الشامل المندمج في تسيير الموارد البشرية، في مقر وزارة الداخلية والجماعات المحلية، ضم 31 ولاية في: 2019/02/26.

² - سومر أديب ناصر، أنظمة الأجور وأثرها على أداء العاملين في شركات ومؤسسات القطاع العام الصناعي في سورية -دراسة ميدانية على شركات الغزل والنسيج في الساحل السوري-، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، 2004، ص 82.

³ - سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الاداء الاستراتيجي و الميزة التنافسية، الكلية الادارية، بغداد العراق، 9/8 مارس 2005، ص 36.

⁴ - فزين ربيع، عطاء الله يلسين، فعالية بطاقة الاداء المتوازن، الملتقى الدولي حول أداء و فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2009، ص 4.

- ويرى بعض الباحثين أن الأداء الفعال هو نتاج عوامل متداخلة مثل: كفاية الموظف، المهارات والقدرات التي يتميز بها. والبيئة التنظيمية الداخلة للمنظمة، مثل الهيكل التنظيمي وخطوط السلطة والتوقعات المطلوبة من الموظف، وطرق وأساليب وأدوات العمل المستخدمة في المنظمة¹.

- في قاموس الموسوعة العالمية فهو: (إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز)، أي إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة مرتبط بدرجة تحقيق و إتمام مهام وظيفته².

ومن خلال التعريفات السابقة يتضح لنا أنه: هو محصلة لسلوك الفرد وإسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق أهداف المنظمة.

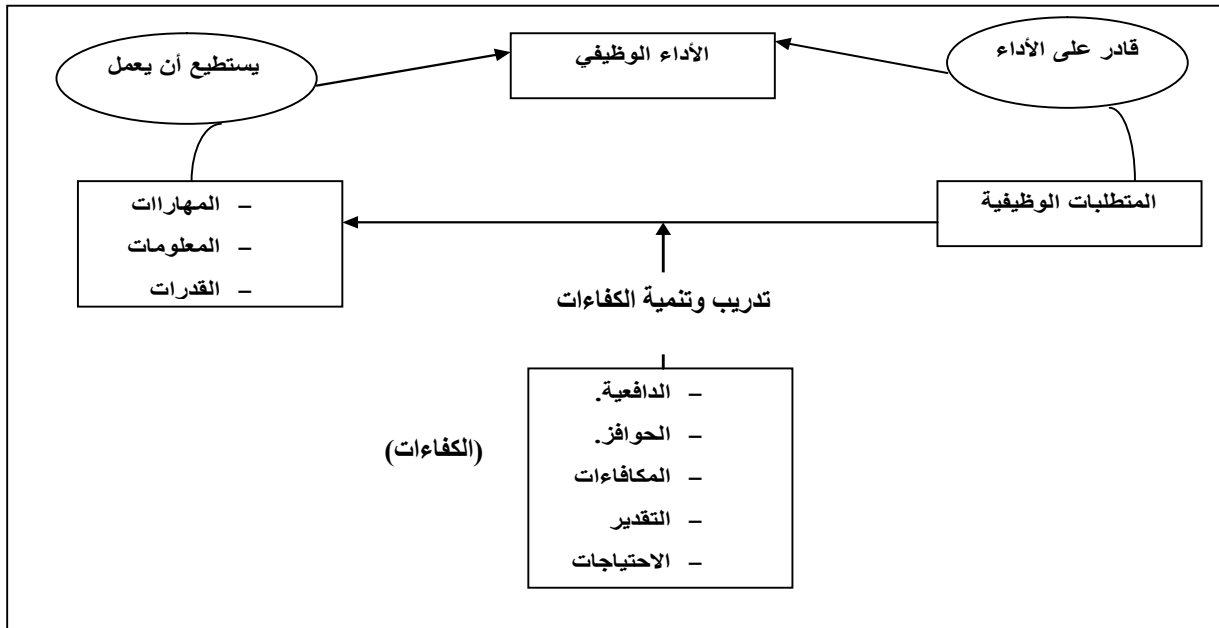
2- محددات أداء الموارد البشرية: وتمثل هذه العوامل في المحددات الأساسية للأداء:

- يجب أن يمتلك القدرة على القيام بالعمل وتعرف القدرة بأنها مستوى الأداء الفعلي الذي يستطيع أن يمارسه الفرد عند عملية القياس، وتنتج هذه القدرة مما يوجد عنه الفرد من استعدادات، وهي قدرات كامنة، أو مستعدة تتحول إلى قدرات بالفعل بعد حصول التدريب أو الممارسة أو التعليم ومن ذلك القدرة وليدة استعدادات فطرية وقدر من التدريب أو التعلم.

- يجب توفر الأداة أو الأدوات أو الأجهزة اللازمة للقيام بالعمل.

- يجب أن يتوفر الدافع أو الحوافز على أداء العمل.

والشكل الموالي يوضح محددات أداء المورد البشري:



الشكل رقم (01) يوضح محددات أداء الموارد البشرية

المصدر: فيصل عبد الرؤوف الدخلة، تكنولوجيا الأداء البشري المفهوم وأساليب القياس والنماذج، المكتبة الوطنية، عمان، الأردن، 2001، ص 123.

¹ - الداوي الشيخ، تحليل الاسس النظرية لمفهوم الاداء، مجلة الباحث، العدد 7، 2010/2009، ص 36-37.

² - حمداي عمر، أحمد بخوش، انعكاس الاداء التنظيمي في جودة البحث العلمي من منظور بعض الاساتذة بجامعة ورقلة، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 8، 2012، ص 150.

3- عناصر الأداء و العوامل المؤثرة فيه:

3-1- عناصر الأداء:

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- نوعية العمل: وتمثل فيما يدركه الفرد في عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- كمية العمل المنجز: مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازَه في الظروف العادية، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
- المثابرة و الوثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في وقتها المحدد ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين¹.

3-2- العوامل المؤثرة في الأداء:

- يتأثر الأفراد بالعديد من العوامل المختلفة، ورغم تعدد الاختلاف إلا أنه توجد عوامل ترفع الأداء وأخرى تخفضه ومن بين هذه العوامل نذكر:
- تحديد أهداف المنظمة: إن المنظمات التي تعمل دون أن يكون لديها خطط واضحة ومعدلات إنتاج محددة، وإنها لا تستطيع أن تقيس مدى ما تحقق من إنجازات، وهذا بدوره ينعكس على أداء الموظفين فيها.
 - مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط ووضع القرارات: لا شك أن ضعف مشاركة المستويات الإدارية المختلفة وصنع القرارات، ساهم في إيجاد فجوة بين الإدارة العليا والموظفين، والذي ينعكس بدوره على أداء المنظمة.
 - الرضا الوظيفي: إن انخفاض الرضا يعتبر من العوامل الأساسية في تدني معدلات الأداء.
 - التسبب الإداري: يعتبر التسبب الإداري من الظواهر الإدارية التي لها تأثير كبير في انخفاض معدلات أداء العاملين.
 - التطور التنظيمي: إن المشكلات الناتجة عنه لها أثر واضح في انخفاض معدلات أداء الموظفين.
 - البيئة المادية: عجز المنظمة عن توفير بيئة عمل مادية مناسبة للعاملين، يترك آثار البيئية في نفوس العاملين، مما يؤدي إلى ضعف مستوى أدائهم.
 - نطاق الإشراف: يلعب نطاق الإشراف دورا هاما في التأثير على الأداء على الأداء، حيث يترتب على عدم وجود الإشراف الجيد انخفاض الروح المعنوية للموظفين، وخلق جو من عدم الثقة، وبالتالي يترك أثر على أداء الموظفين.
 - نظام الحوافز: إن نظام الحوافز على اختلاف أنواعها يساهم في تحفيز العاملين، ويساهم في حثهم على رفع أدائهم ويزيد من درجة رضاهم عن العمل².

¹- أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2008، ص 34.

²- محمد علي، عبد الله عيسى، تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين-دراسة ميدانية على إدارة المنافذ بشؤون الجنسية و الجوازات و الإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين-، رسالة الماجستير في إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الإدارية و التطبيقية، 2014، ص 71.

ثانيا : مفهوم تقييم الأداء:

1- تعريف تقييم الأداء:

تعددت تعاريف تقييم الأداء واختلفت من مؤلف لآخر إلا أنه لم يتم الوصول إلى تعريف شامل وفيما يلي مجموعة من التعاريف:

- تقييم الأداء هو عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف و عادل لتجرى مكافئتهم بقدر ما يعملون، ويتحون وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملونه¹.
 - تقييم الأداء هو عملية التقييم و التقدير المنظمة والمستمرة للفرد بالنسبة لأنجاز الفرد في العمل وتوقعات نميته في المستقبل².
 - تقييم الأداء هو عملية المقارنة بين ما هو كائن وما يجب ان يكون ووضع حكم على الفرق الموجودة بين ما يجب أن يكون وما هو كائن في أي ميدان كان³.
 - تقييم الأداء يعرف بكونه العملية التي بموجبها يقاس أداء العاملين طبقا لمهامهم وواجباتهم الوظيفية في ضوء الإنجاز الفعلي للفرد و سلوك أدائه نحو الأفضل مما يساعد على معرفة جوانب الخلل في نشاطه بغرض معالجته وتدعيم جوانب القوة⁴.
 - تقييم الأداء هو عملية قياس وتحليل نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين من أجل تحقيق هدف محدد خططت له المنظمة مسبقا⁵.
- ومما سبق يمكن أن نستخلص تعريف تقييم الأداء بأنه عملية إدارية مخطط لها مسبقا وهي عملية مستمرة الهدف منها معرفة نقاط قوة الأفراد أثناء تحقيق الأهداف.

2- أهداف تقييم الأداء: وهناك عدة أهداف تسعى إدارة الموارد البشرية إلى الوصول إليها من خلال تقييم الأداء ومن أهم الأهداف نذكر:

1-2- في المجال الإداري:

- يتم استخدام تقييم الأداء في ترقية الموظفين.
- يتم استخدام تقييم الأداء في نقل الموظفين إلى وظائف أكثر ملائمة لهم.
- يتم استخدام تقييم الأداء في تحديد المكافآت التشجيعية والعلوات.
- يتم استخدام تقييم الأداء في تحديد العقوبات التأديبية والفصل⁶.

¹ - شحادة نظمي، إدارة الموارد البشرية، طبعة أول، دار الصفاء، للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 75.

² - كامل بهر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة أول، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 1997، ص 125.

³ - petitetauter, gestion statistique et a perationel des ressources, humaine, editeur, gaeten, morin, 1993, p 705-706.

⁴ - احمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية من منظور القرن 21، القاهرة، 2000، ص 332-333.

⁵ - محمد موفق منصور، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام الأردن نموذجا، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص 78.

⁶ - فائق الأمين العوض، أثر تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء خدمة التعليم الجامعي دراسة تطبيقية على جامعي الخرطوم خلال الفترة من 2010 إلى

2013، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة شدى للدراسات العليا والبحث العلمي، ص 93.

- يتم استخدام تقييم الأداء في الكشف عن الاحتياجات التدريبية كوسيلة لتطوير الأداء.

2-2- في مجال تطوير المنظمة والفرد: يهدف تقييم الأداء إلى تحقيق بعض الأهداف التي تسهم في آن واحد في تطوير أداء الفرد والمنظمة ككل من خلال الكشف عن نقاط الضعف عند الموظف وتدريبه ورفع إنتاجيته وبالتالي إنتاجية المنظمة، وهذه الأهداف:

- تطوير الأداء الذاتي: من خلال قياس الأداء يستطيع الشخص معرفة جوانب القوة وتعزيزها ومعرفة جوانب القصور وتفاديها.
- تنمية الكفاءة لدى الرؤساء: تقتضي طبيعة التقييم من الرؤساء ملاحظة أداء مرؤوسيهم ومعرفة سلوكياتهم أثناء العمل ومن ثم تحليل ذلك ليكونوا قادرين على التقييم والقيادة الرشيدة والفعالية
- الكشف عن الاحتياجات التدريبية: تهدف عملية التقييم إلى الكشف عن نقاط القوة والضعف عند الموظف واقتراح البرنامج التدريبي المناسب للموظف¹.

3- طرق تقييم الأداء:

1-3- الطرق التقليدية:

1-3-1- طريق الترتيب البسيط: تعد هذه الطريقة من أقدم الطرق لتقييم الأداء إذ يتم ترتيب الأفراد على وفق هذه الطريقة بالتسلسل ويقوم المقيم بإعداد قائمة بأسماء العاملين وفق هذه الطريقة باختيار أفضلهم أداء مع ذكر اسمه في أعلى القائمة ثم اختيار أسوأهم وذكر اسمه في أسفل القائمة.

1-3-2- طريقة التدرج: بحسب هذه الطريقة يتم وضع تصنيفات الأفراد العاملين إذ يمثل كل تصنيف درجة معينة، للأداء فقد تكون هناك ثلاث تصنيفات هي: الأداء المرضي، والأداء غير المرضي، والأداء المتميز توضع هذه التصنيفات من قبل المقيم أو الإدارة وتتم المقارنة في هذه التصنيفات حيث يتم وضع كل فرد على وفق درجة أدائه، لذا فإن كل فرد يحصل إما على درجة مرضي، أو غير مرضي، أو متميز.

1-3-3- المقياس البيئي المتدرج: تعد هذه الطريقة من أبسط الطرق وأكثرها شيوعاً، وتقوم على أساس حصر مجموعة من السمات والخصائص المراد تقييمها مثل الاتصال العمل الفرقي، كما أنها تشتمل على تحديد المدى لتقييم كل سمة أو خاصية ابتداء من "غير مرضية" إلى "فائقة" أو ابتداء من "دون مستوى التوقعات" إلى "نموذج مثالي" ويبدأ المشرف في تقييم كل مرؤوس من خلال وضع دائرة حول الدرجة التي يحصل عليها بالنسبة لكل خاصية، ثم يجري تجميع الدرجات التي حصل عليها في جميع الخصائص أو السمات².

1- مرجع سابق، ص 93.

2- ناصر عويد عطية العقابي، خلود هادي عبود الربيعي، تحليل متطلبات الإدارة الالكترونية ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للموارد البشرية، مجلة دراسات محاسبة ومالية (JAFS)، المجلد 13، العدد 45، 2018، 80-81.

3-1-4- طريقة قوائم المراجعة: بموجب هذه الطريقة يتم إعداد قائمة تحتوي على أسئلة تتعلق بسلوك الفرد في الأداء، ويتطلب من المرؤوس الإجابة بنعم أو لا أو وضع علامة أمام كل عبارة أو سؤال بحسب ما يتفق مع رأيه الشخصي نحو تصرفات الفرد وسلوكه وأدائه لوظيفة وبعد استيفاء هذه القائمة يتم العمل على تحديد وزن أو قيمة الإجابات من أجل الوصول.

3-1-5- طريقة الاختيار الإجباري: يتطلب من قبل المقيم في هذه الطريقة اختيار الصفة أو العبارة التي تكون الأكثر وصفا وانطباقا على الفرد العامل مثلا (يتعلم بسرعة..... يعمل بجدية وحرص) أو (غالبا ما يتعب يتأخر عادة عن العمل) وإن هذه العبارات تصف سلوك الفرد إما إيجابا أو سلبا، والمقيم يكون مجبرا على اختيار العبارة التي تصف سلوك الفرد وتكون أكثر انطباقا عليه.

3-1-6- طريقة المواقف الحرجة: تتطلب هذه الطريقة الاحتفاظ بسجلات عن مواقف الموظف في عمله إذ يتم تسجيل السلوكيات ذات الأداء المنخفض والعالي أي العمل على تسجيل المواقف السلبية واليجابية ويتم التقييم على ضوءها.

3-1-7- طريقة المقالة: تتطلب هذه الطريقة من المقيم إعداد تقرير يصف فيه الموظف من أجل تقييمه بشكل أفضل، وعادة يتم فيه توضيح نقاط القوة والضعف، ويتم تقديم توصيات من أجل العمل على تطويره أو تطويرها.

3-2- الطرق الحديثة:

3-2-1- مقاييس الملاحظة السلوكية: جاءت هذه الطريقة كرد فعل على مقاييس الأداء الثابتة سلوكيا التي تعكس فقط أداء السلوكيات الفعالة (BARSS) وغير الفعالة في حين (BOS) تستخدم بشكل أكبر لتحديد الإجراءات اللازمة للأداء الفعال، والمقيم يقوم في طريقة (BARSS) بعملية التقييم على وفق توقعاته ومعرفته لسلوك الأفراد.

3-2-2- الإدارة بالأهداف: تستند الفكرة الأساسية في تطبيق هذا الأسلوب إلى تقوية الرقابة الذاتية لدى العاملين إلى درجة كبيرة بحيث يتم تحديد الأهداف الواجبة على الموظف والعمل على تحقيقها من خلال الاتفاق عليها بين الرؤساء والمرؤوسين. إذ في ظل هذه الطريقة يحدد الهدف الواجب على الموظف تحقيقه وتتم المحاسبة على أساس ما تم الوصول إليه من أهداف من خلال تقييم أدائه بشكل دوري عن طريق المناقشة بينه وبين مرؤوسيه.

3-2-3- طريقة مراكز الترخمين: هو مكان أو بناء يتم فيه تقييم وتقدير أداء العاملين، وفيه يتعرض الموظف لعدد من الخبرات يقيم من خلالها أداءه ويقوم بذلك عدد من المختصين ومن تلك الخبرات اختيار امتحانات شفوية وتحريرية. وإن العمل بهذه الطريقة يساعد الموظفين على تحديد نقاط قوتهم وضعفهم مما يشجع على تطوير أدائهم بشكل أفضل¹.

¹ - المرجع السابق، ص 81.

الفرع الثاني: تحسين أداء المورد البشري:

أولاً: مفهوم تحسين أداء: المورد البشري:

- 1- تعريف تحسين أداء المورد البشري: نحاول عرض جملة من التعاريف ونستخلص تعريف شامل لتحسن أداء المورد البشري:
 - يعرف تحسين الأداء بأنه عملية إدارية تركز على المخرجات الكلية للمؤسسة من خلال تنفيذ جهود مستمرة لضبط وتحسين العمليات والبحث عن الأخطاء التي قد تقع أثناء العمل لتقليل الفجوة بين ما يجب أن يكون وما هي عليه الآن، وهي عملية مستمرة ومنظمة لتقليص الفجوة بين الأداء الحالي والنتائج المرغوب فيها¹.
 - عرف تحسين الأداء بأنه طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما، وهي عملية منظمة، تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب فيه ومحاولة الفجوة في الأداء².
 - ويعرف تحسين الأداء على أنه تطبيق لعملية منهجية يتم من خلالها تحليل وإبراز الفجوات الموجودة فعلياً في الأداء ومن ثم العمل على تحسينها³.
 - تحسين الأداء هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي وظفت رأس المال بالطريقة المثلى⁴.
 - يقصد بتحسين أداء الموارد البشرية وضع برامج لتدريبها و تنمية كفاءتها تحت إشراف المسؤولين عن إدارة الموارد البشرية بالمنظمة، بهدف معالجة النتائج السلبية التي تم اكتشافها عند تقييم أداء الموارد البشرية⁵.
 - ونستخلص مما سبق بأن تحسين أداء الموارد البشرية هو عملية تقوم بها إدارة الموارد البشرية من خلال وضع خطط وبرامج لتنمية كفاءة ومهارة الموارد البشرية وكذلك مهارة الاتصال بين المشرفين والعاملين وتصحيح الانحرافات التي كشفت عنها عملية التقييم.
- 2- نموذج تحسين أداء المورد البشري: من أجل تحقيق التطوير تستخدم المؤسسة نموذج تحسين الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف، والبحث عن مصادر هذا الانحراف واقتراح الكيفية أو الوسائل التي يمكن أن تقضي على الانحراف، وفيما يلي شكل يوضح نموذج تحسين الأداء⁶.

1- عبد الوهاب محمد جين، تقييم الأداء في الإدارة الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، أطروحة دكتوراه في الإدارة الصحية، جامعة سانت كليمينت العالمية، سوريا، 2009، ص59.

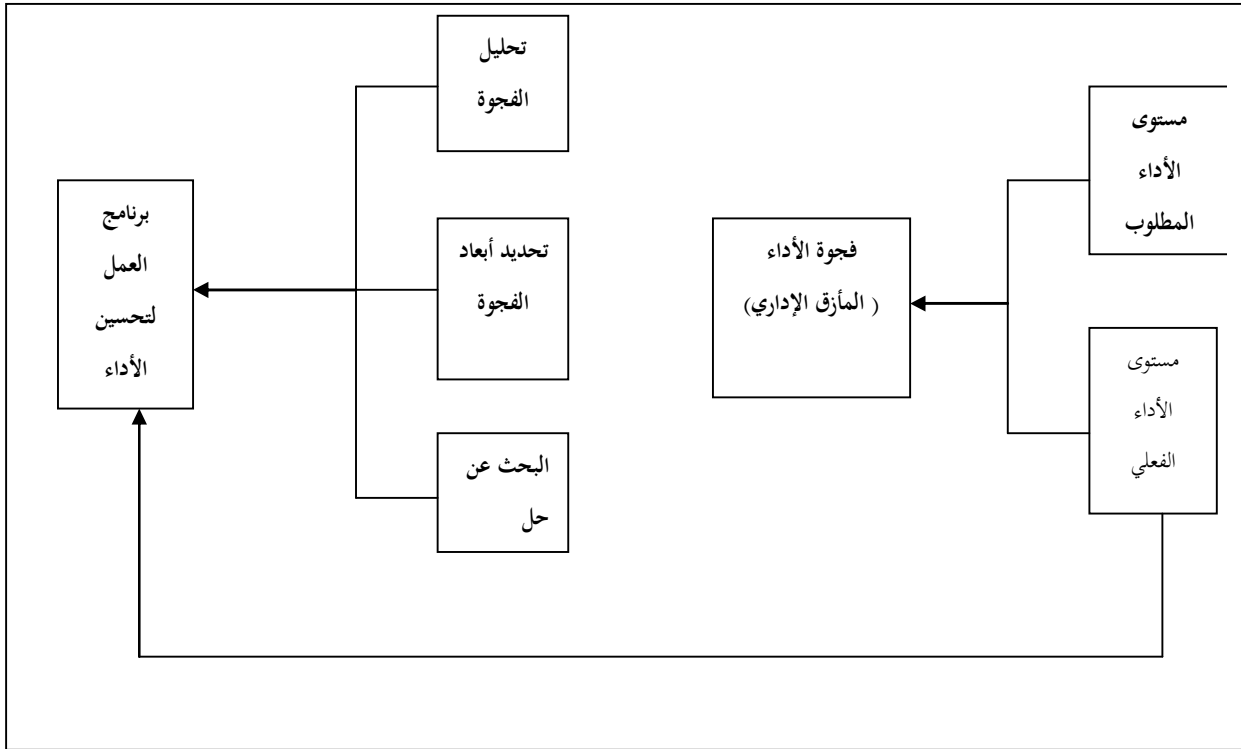
2- مروان الزمد النور، دور الثقافة في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مجلد 203، العدد 20، الأردن، 2012، ص 192.

3- سلطان غالب الدجاني، مشعل سعود الميموني، أثر مشاريع مركز تطوير التعليم على تحسين الأداء المدرسي، مجلة كلية التربية، جامعة الإسكندرية، العدد الأول، 2019، ص21.

4- شريفي مسعودة، دولي سعاد، تحسين الأداء من خلال مدخل التعليم التنظيمي، الملتقى الدولي: أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة يومي 10 و11 نوفمبر 2009، جامعة المسيلة، ص 05.

5- محمد جاسم شعبان، محمد صالح الابعج، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة، الطبعة الأولى، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2014، ص 260.

6- شريفي مسعودة، دولي سعاد، مرجع سابق، ص 05.



الشكل رقم (02) يوضح نموذج تحسين الأداء

المصدر: علي السلمي، إدارة التميز : نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مكتبة الإدارة الجديدة، مصر، 2002، ص 147.

ثانيا: طرق وخطوات تحسين أداء البشري وأهم معوقاته:

1- طرق (مداخل) تحسين أداء المورد البشري: هناك ثلاث مداخل لتحسين الأداء وهي:

1-1- تحسين الموظف: يرى هاينز أنه من أكثر العوامل صعوبة في التغيير لأن الموظف بحاجة إلى تحسين أدائه وذلك

من خلال:

- التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولا واتخاذ اتجاه ايجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها والاعتراف بأنه ليس هناك فرد كامل.
- التركيز على ما يرغب الفرد وما بين ما يؤدي، فوجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى زيادة الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون فيها ويؤدونها.
- الربط بين الأهداف الشخصية، حيث أن يكون جوهر تحسين الأداء مرتبط مع اهتمامات وأهداف الموظف¹.

¹ - المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، طرق تحسين الأداء، الموقع: <https://hrdiscussion.com>، التاريخ: 2020/03/20، الساعة: 17:15.

1-2- تحسين الوظيفة: يؤكد أن التغيير في مهام الوظيفة يوفر فرصا لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت تفوق مهارات الموظف في انخفاض أداء الموظف، وبالتالي فإن تحسين الوظيفة يعطي الفرد دافعا للاستمرار في عمله وأدائه بالمستوى المرغوب، وبذلك زيادة مستوى الدافعية لدى الأفراد من خلال حملهم على التدوير الوظيفي لفترة من الزمن لتخفيض وإزالة الملل وهذا يعطي منفعة للموظف.

1-3- تحسين الموقف: يرى أن الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة تعطي فرصا للتغيير الذي قد يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية والطريقة التي تم بها تنظيم المجموعة (فريق العمل) ومدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال والمسؤولية وفعالية التفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى ومع المستفيد من الخدمة، وبالتالي فإن اهتمام المشرف بالاتصالات ومقدار تفويضه للسلطة ومعايير الأداء التي يضعها ومدى متابعته للأعمال أثناء الانجاز كل هذه الأمور لها دور فعال في تحسين الأداء¹.

2- خطوات تحسين أداء البشري:

1-2- الخطوة الأولى (تحليل الأداء): و يرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين وهما:

- الوضع المرغوب: ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل واللازمة لتحقيق إستراتيجية وأهداف المؤسسة.
- الوضع الحالي (الفعلي): يصف مستوى أداء العمل والإمكانيات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعليا.

2-2- الخطوة الثانية (البحث عن جذور المسببات): يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي عادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء لأن الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الأعراض الخارجية فقط لا المسببات الحقيقية للمشكلة ولكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها الحقيقية فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل، لذا فإن تحليل المسببات رابط مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين وتطوير الأداء.

2-3- الخطوة الثالثة (اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة): يمكن اختيار تصميم الطريقة التي يمكنها معالجة الفجوة الحاصلة في الأداء، ويمكن أن تكون عدة طرق مع ملاحظة أنه يمكن تطبيق أكثر من طريقة في الوقت نفسه بل يجب اختيار طريقة واحدة والتركيز عليها مع الأخذ في الحسبان الأولوية والأهمية في اختيار الطريقة المناسبة والحساب الدقيق للتكلفة والمنافع المتوقعة.

2-4- الخطوة الرابعة (تطبيق وسيلة أو طريقة المعالجة): بعد اختيار الطريقة الملائمة نضعها حيز التنفيذ وضع نظام للمتابعة ويتم ضمان مفاهيم التغيير التي نريدها في الأعمال اليومية ونحاول الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة إلى تغيير فاعلية المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

2-5- الخطوة الخامسة (مراقبة وتقييم الأداء): يجب أن تكون هذه العملية مستمرة لأن بعض الأساليب والحلول لها آثار مباشرة في تحسين وتطوير الأداء ويجب أن تكون هناك وسائل تركز على قياس التغيير الحاصل لتوفير تغذية راجعة مبكرة²

¹- مرجع سابق.

²- بن عزة فردوس، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة، جامعة ورقلة، 2015، ص 11.

لنتيجة هذه الوسائل ولتقييم التأثير الحاصل في محاولة سد الفجوة في الأداء وتجنب المقارنة بشكل مستمر بالتقييم الرسمي بين الأداء الفعلي المرغوب، وبهذا يتم الحصول على المعلومات التي يمكن استخدامها والاستفادة منها بتقييم جديدة أخرى¹.

3- معوقات تحسين أداء المورد البشري: هناك عدة معوقات تعوق عملية تحسين أداء الموارد البشرية نذكر منها:

1-3- معوقات شخصية: مصدرها الموارد البشرية وأهمها ما يلي:

- مركزية القرارات بالمنظمة، وعدم تفويض السلطات.
- التركيز المفرط على الإيجابيات وإهمال الجوانب السلبية في أداء الموارد البشرية.
- عدم التحكم في إدارة الوقت الخاص بتحسين الأداء
- التركيز على التفاصيل وإهمال جوهر الأداء.
- توقف تفكير الموارد البشرية في التحسين، والتسليم بالعجز عن تحقيق الأفضل.
- قلة المساعدات من طرف المحيطين بالموارد البشرية المعنية بالتحسين.
- اليقين الزائد والاعتقاد بجمية الأمور.

2-3- معوقات على مستوى المنظمة: أهمها ما يلي:

- أخطاء تقييم الأداء الناجمة عن عدم فعالية نظام التقييم.
- بطء الإجراءات الإدارية.
- عدم فعالية نظام المعلومات والاتصال بالمنظمة.
- سوء العلاقات بين الموارد البشرية بالمنظمة².

1- نفس المرجع السابق، ص 11.

2- محمد قدروي حسين، إدارة الأداء المتميز قياس الأداء، تقييم الأداء وتحسين الأداء مؤسسيا وفرديا، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، مصر، 2015، ص 141.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لعصرنة الجماعات المحلية وتحسين أداء المورد

البشري.

تعتبر الدراسات السابقة في البحث العلمي خطوة أساسية ومهمة فهي تساعد الباحث في التزود بالمعايير والمقاييس والمفاهيم الإجرائية التي يحتاجها كذلك الأدوات المستخدمة في التحليل ومن ثم يستفيد من نتائجها ومن ناحية مقارنة تلك النتائج بالنتائج المتحصل عليها في الدراسة الحالية و قسمنا هذا المبحث إلى مطلبين حيث تناولنا في المطلب الأول الدراسات السابقة (المحلية، العربية والأجنبية) والمطلب الثاني المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

المطلب الأول: الدراسات السابقة (المحلية، العربية، الأجنبية)

1- الدراسات المحلية:

1-1- عصرنة الجماعات المحلية:

الدراسة الأولى: دراسة عاشور عبد الكريم 2010.

بعنوان: دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر.

هدفت الدراسة إلى:

- إزالة الغموض والتعرف على مفهوم الإدارة الالكترونية وتأثيرها على ترشيد الخدمة العمومية.
- الوصول إلى مدى نجاعة الإدارة الالكترونية كآلية في ترشيد الخدمة العمومية تبعا لتطبيقات النموذج الأمريكي.
- محاولة التعرف على إستراتيجية الخدمات العامة للإلكترونية، وكيف أثرت آلياتها في الوصول إلى الخدمة العامة الرشيدة من خلال التجربة الجزائرية باعتبارها من الدول النامية.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

إن تأثير الإدارة الالكترونية على واقع الخدمات العمومية الالكترونية في الولايات المتحدة الأمريكية في تحسين مستوى تلك الخدمات حيث أصبح بإمكان المواطنين الحصول على خدمة بشكل متواصل دون انتظار، في المقابل التجربة الجزائرية في مجال الخدمات العمومية الالكترونية تمثل نقطة تحول هامة في الوظائف المنظمات العامة، خاصة مع ارتفاع عدد طالي الخدمات في المدن ذات الكثافة السكانية حيث أن ضعف الجاهزية الالكترونية في الجزائر أدى إلى عرقلة الخدمات العامة الالكترونية، فإنها بحاجة إلى تطوير البرامج وتكنولوجيا الإعلام والاتصال بشكل أكبر في المؤسسات الخدمة العمومية.

الدراسة الثانية: الوافي رابح (2015)

بعنوان: محاولة إرساء الإدارة الإلكترونية في الجماعات المحلية « دراسة حالة دائرة سيدي عيسى »

هدفت الدراسة إلى:

- معرفة واقع الإدارة الإلكترونية في دائرة سيدي عيسى من خلال معرفة مدى تطبيق البرنامج الوزاري على مختلف مصالح الدائرة خاصة تلك المتعلقة بتنفيذ الإجراءات الخاصة بتحديث الهوية الإلكترونية والبيومترية.
- إبراز أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجماعات المحلية وذلك من خلال دائرة سيدي عيسى.

- محاولة الإحاطة بأهم الآثار والمنافع التي تنعكس على مؤسسات الدولة خاصة الجماعات المحلية من جراء التطبيق الصحيح لهذا المفهوم، وكذا الوقوف على أهم تحديات الإدارة الإلكترونية في الجماعات المحلية.
- أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:
- إبراز أهم المتطلبات التي يجب على الجماعات المحلية مراعاتها و ذلك أهم المعوقات وآليات محاربتها وذلك للوصول إلى مصاف الكبار.

الدراسة الثالثة: عيان عبد القادر (2016)

بعنوان: تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر « دراسة سوسولوجية ببلدية الكاليتوس بالعاصمة »

هدفت الدراسة إلى:

- قياس درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر كبلد يسعى لأن يكون في مسار الدول المتقدمة إداريا وعلميا.
- معرفة ما مدى وعي المدراء و العاملين في الإدارات الجزائرية بأهمية التقدم التكنولوجي بالأخص تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارتها، ومعرفة مدى وعي المواطنين عن وجود وتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر.
- البحث عن فوائد وأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر مع التعرف على الخدمات التي تقدمها البلديات الجزائرية.
- توضيح الدور الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في تنمية البلدية الجزائرية والقضاء على الأساليب التقليدية والممارسة فيها.
- أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:
- ليست هناك إمكانية كبيرة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر وهذا راجع إلى نقص الإمكانيات البشرية والمادية والمالية ،
- فعدم توفير الأجهزة التقنية ونقص اليد العاملة المؤهلة في المجال الإلكتروني وعدم تخصيص ميزانية مالية لتحسين وتطوير العمل الإداري الأمر الذي جعل الجزائر لازلت تستخدم الشكل التقليدي ولم ترقى مستوى الإدارة الإلكترونية.
- إن الإدارة الإلكترونية تساهم بدرجة كبيرة في عصرنة الإدارة التقليدية في الجزائر من خلال تحسين خدماتها وترقية أداء العاملين فيها وتسريع وتيرة العمل فيها.

الدراسة الرابعة: ملياني صليحة (2016)

بعنوان: الجماعات المحلية بين الاستقلالية والرقابة « دراسة في ظل قانوني البلدية والولاية الجديدين »

هدفت الدراسة إلى:

- إظهار سلطة الجماعات المحلية في ممارسة اختصاصاتها باعتبارها عماد كل سياسة اقتصادية أو اجتماعية.... الخ.
- التعرف على الصلاحيات المختلفة والمتعددة التي منحتها الدولة للجماعات المحلية، وهل هي كافية لجعلها تقوم بمهامها على أكمل وجه.
- محاولة جلب اهتمام المسؤولين والمحليين من أجل الاعتماد على البحوث الجامعية، وذلك من خلال الملاحظات واقتراح بعض التعديلات والحلول.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي:

- عدم التوازن بين الصلاحيات الممنوحة للمجالس المنتخبة والوالي من جهة ورئيس المجلس الشعبي الولائي من جهة ثانية.
- يجب إجراء إصلاحات عميقة، ناتجة عن دراسة عميقة للواقع، لتفادي المشاكل السابقة.
- بقاء الجماعات المحلية بعيدة عن التسيير المحلي الحقيقي، وجعل قانون البلدية والولاية الجديد مجرد قوانين عادية، وليس قانون إصلاح للجماعات المحلية.

الدراسة الخمسة: طواهر عبد الجليل (2019)

بعنوان: واقع الخدمات الإلكترونية وآفاق تطويرها « دراسة مقارنة لقطاعي الداخلية والعدالة بالدول (الجزائر، المغرب، تونس) خلال فترة 2012-2016 »
و هدفت الدراسة إلى:

- الاطلاع على تجارب الدول محل الدراسة في مجال الخدمات العمومية الإلكترونية.
 - التعرف على واقع الخدمات العمومية الإلكترونية المقدمة من طرف قطاعات الداخلية والعدالة في الدول محل الدراسة من وجهة نظر المختصين والخبراء أي درجة العوائق وآليات التطوير.
 - تحديد عما إذا كان هناك فرق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة باختلاف الدولة وسنوات الخبرة تجاه العوائق.
 - تحديد عما إذا كان هناك فرق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة باختلاف الدولة وسنوات الخبرة تجاه آليات تطوير الخدمات العمومية الإلكترونية، وتقديم إضافة لمجال الاقتصاد الخدمي عامة والتسويق والتسيير العمومي بصفة خاصة.
 - تقديم توصيات لها خاصية الإجرائية للباحثين من أجل التعمق أكثر في دراسة المواضيع المرتبطة بإشكالية البحث.
 - تقديم مساهمة بيداغوجية للمكتبة الجزائرية والعربية تكون فاتحة لآفاق بحثية أخرى.
- أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:
- يواجه قطاعي الداخلية والعدالة في الدول محل الدراسة مجموعة من الرهانات تحتم عليها إعادة النظر في مناهجها المتبعة المتعلقة بالانتقال إلى الخدمات الإلكترونية، بما يتماشى مع متطلبات البيئة الرقمية.
 - إن تجارب الدول محل الدراسة الجزائر، تونس والمغرب في مجال الخدمات الإلكترونية، تمثل نقطة تحول هامة في وظائف القطاع العمومي غير إن ضعف الجاهزية الإلكترونية في هذه الدول والمتمثلة حسينا في تكامل مجموعة من العوامل المتعلقة بالعوامل الإدارية والموارد البشرية والبنى التحتية والتي أعادت إشكالية العودة للخدمات التقليدية من جديد في مؤسسات الخدمة العمومية وهو ما يتوافق ودراسات هيئة الأمم المتحدة للحكومة الإلكترونية. إن قطاعات الداخلية و العدالة في الدول محل الدراسة شكلت مجتمعية تطور ملموسات بخلاف القطاعات العمومية الأخرى في مجال عصرنة العمليات الإدارية المتعلقة بمده القطاعات.

- لا يمكن إنكار الرغبة والإرادة في التحول للخدمات العمومية الإلكترونية بالدول محل الدراسة، إلا إن المحاولات غير المنهجية والعشوائية نتيجة غياب التنسيق القطاعي في مجال التحول الإلكتروني للخدمات في هذه الدول، جعل المبادرة ميتة في مهدها.

الدراسة السادسة: قوارح أم الخير (2020)

بعنوان: بيئة العمل في ظل الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين دراسة ميدانية لمصلحة الحالة المدنية لبلديات ولاية ورقلة.

هدفت الدراسة إلى:

- التعرف على العلاقة بين بيئة العمل الفيزيائية في ظل الإدارة الإلكترونية والرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين.
- التعرف على العلاقة بين الرقابة الإدارية في ظل الإدارة الإلكترونية والرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين.
- التعرف على العلاقة بين الاتصال التنظيمي في ظل الإدارة الإلكترونية والرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين.
- التعرف على العلاقة بين متطلبات العمل في ظل الإدارة الإلكترونية والرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- توجد علاقة ارتباطية بين بيئة العمل في ظل الإدارة الإلكترونية والرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين بمصلحة الحالة المدنية لبلديات مدينة ورقلة ونستدل على ذلك بقيمة معامل الارتباط ($r = 0.666$) وهو دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05).

- توجد علاقة ارتباطية موجبة بين بيئة العمل الفيزيائية والمادية في ظل الإدارة الإلكترونية والرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين بمصلحة الحالة المدنية لبلديات مدينة ورقلة ونستدل على ذلك بقيمة معامل الارتباط ($r = 0.469$) وهو دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01).

- توجد علاقة ارتباطية موجبة بين متطلبات العمل في ظل الإدارة الإلكترونية والرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين بمصلحة الحالة المدنية لبلديات مدينة ورقلة. ونستدل على ذلك بقيمة معامل الارتباط ($r = 0.721$) وهو دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01).

1-2- تحسين أداء المورد البشري:

الدراسة الأولى: صليحة الشامي (2010)

بعنوان: المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين * دراسة حالة جامعة (أمحمد بوقرة) بومرداس.
هدفت الدراسة إلى:

- التعرف على المناخ التنظيمي بأبعاده، والتعرف على الأداء الوظيفي.

- تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين.
- أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:
- وجود توجيهات إيجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو المحاور الآتية (التقنية، الهيكل التنظيمي) وإيجابية نحو محاور (العمل الجماعي، نمط القيادة، الاتصالات).
- وجود توجيهات سلبية لدى أفراد العينة نحو بعدي (الحوافز، المشاركة في وضع القرارات).
- وجود توجيهات محايدة نحو الدرجة الكلية للمناخ التنظيمي، وتوجيهات معتدلة نحو الأداء الوظيفي.
- وجود توجيهات سلبية نحو جميع محاور المناخ التنظيمي وتوجيهات إيجابية نحو الأداء الوظيفي.

الدراسة الثانية: بودوح غنية (2013)

بعنوان: إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية

هدفت الدراسة إلى:

- يعد موضوع التكوين المتواصل في المؤسسات الاقتصادية (الإنتاجية، الخدمائية) من مواضيع الساعة، منه جاء البحث لتبسيط الضوء على إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسات الصحية وأداء الموارد البشرية.
- جمع معلومات وافرة ومتنوعة والقيام بتشخيص موضوعي دقيق للمنهجية حول إستراتيجية منظومة التكوين المتواصل على مستوى المؤسسة الصحية، وأهدافها الجديدة بالنسبة للتحويلات الراهنة.
- معرفة هل أستطاع المشرع ومسؤولو المنظمات الصحية الجزائرية أن يأخذ ويعين الاعتبار التغيرات الجديدة التي عرفتها الساحة لوضع قوانين تتماشى مع الواقع الحالي.
- الوصول إلى وضع مجموعة من التوصيات والمقترحات للوقوف على المشاكل التي تعاني منها المؤسسة الصحية عامة، والمؤسسة الإستشفائية العمومية خاصة ومحاولة التخفيف من هذه المشاكل من خلال وضع إستراتيجية جديدة لعملية التكوين المتواصل.
- أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:
- إن التكوين المتواصل له دور كبير في تحسين أداء الموارد البشرية من خلال استهلاك الخبرة لتهيئتهم لأداء وظائف وتطوير الأساليب في العمل، ونجد أن هناك ربط مباشر بين الكفاءة والتكوين والخبرة وبين تدرج العامل في عمله وزيادة ارتباطه. واستقراره بالمؤسسة وبالتالي فالتكوين المتواصل يقدم للموارد البشرية مجموعة من البدائل الوظيفية التي تساهم في نجاحها.
- إستراتيجية التكوين المتواصل لها أثر إيجابي في أداء الموارد البشرية وتعتبر هذه الإستراتيجية كاستجابة لظروف ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة أما التكوين فيكون قصير المدى في غالبه وليس تكوين مخطط له يخضع لإستراتيجية طويلة المدى.

الدراسة الثالثة: حمود حيمر (2018)

بعنوان: تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة « دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية »

هدفت الدراسة إلى:

- معرفة مستويات كفاءة الموارد البشرية العاملة بالمنظمات الاقتصادية الجزائرية.
 - الوقوف على واقع تنمية الكفاءات بالمنظمات الاقتصادية الجزائرية.
 - معرفة مدى مساهمة برامج تنمية الكفاءات في رفع مستويات كفاءة الموارد البشرية بالمنظمات الاقتصادية الجزائرية.
 - معرفة المساهمة الفعلية لتنمية الكفاءات في رفع مستويات كفاءة الموارد البشرية بالمنظمات الاقتصادية الجزائرية.
 - إبراز أهم الأسباب التي تحول دون استفادة الموارد البشرية من برامج تنمية الكفاءات، وتعيق تحسين أدائها بالمنظمات الاقتصادية الجزائرية.
 - تقديم اقتراحات من شأنها مساعدة مدراء الموارد البشرية بالمنظمات الاقتصادية الجزائرية على تحسين أدائها.
- أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:
- عدم اهتمام هذه المنظمات بتنمية كفاءاتها بالقدر الكافي وغياب إدارة الكفاءات لديها، مما انعكس مباشرة على مستويات أداء الموارد البشرية، وعدم وجود حوافز مادية ومعنوية تدفعها لتحسين أدائها، إضافة إلى عراقيل أخرى تعيق التحسين.
 - وجود علاقة ارتباطية بين تنمية الكفاءات وتحسين الأداء تختلف درجتها باختلاف محاورها، مما يستدعي ضرورة اهتمام المنظمات بتنمية كفاءاتها لضمان أداء مواردها البشرية باستمرار، ومواجهة التحديات التي تفرضها بيئتها العامة.

الدراسة الرابعة: غضبان ليلي (2018)

بعنوان: دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية « دراسة ميدانية بمجمع صيدال »

هدفت الدراسة إلى:

- إظهار مدى تبني مجمع صيدال لأسلوب إدارة المعرفة من خلال رصد واقع تطبيق العمليات المختلفة لإدارة المعرفة والمتمثلة في اكتساب وتوليد المعرفة، تشارك المعرفة، تخزين المعرفة، تحويل المعرفة، وتطبيق المعرفة.
- رصد واقع التعلم التنظيمي بمجمع صيدال، مع رصد واقع تقبل التغيير التنظيمي بمجمع صيدال.
- رصد واقع تقبل الرضا الوظيفي بمجمع صيدال، وإظهار مستوى أداء الموارد البشرية بمجمع صيدال.
- بيان أثر تطبيق إدارة المعرفة على الموارد البشرية بمجمع صيدال.
- بيان أثر نتائج تطبيق إدارة المعرفة على الموارد البشرية وتحسين أدائها بمجمع صيدال.
- بيان الأثر غير المباشر لتطبيق إدارة المعرفة بمجمع صيدال في تحسين أداء الموارد البشرية من خلال المتغيرات الوسيطة (التعلم التنظيمي، قبول التغيير، الرضا الوظيفي)

- الخروج بجملة من الاستنتاجات والاقتراحات يمكن من خلالها مساعدة المؤسسات على تبني برامج إدارة المعرفة وتطبيقها لمواجهة التحديات المعاصرة بكفاءة وفاعلية.
- أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:
- الأهمية الكبيرة لإدارة المعرفة كمدخل إداري حديث في صقل كفاءات ومهارات الموارد البشرية بالمؤسسات.
- تقوم إدارة المعرفة على مجموعة من المراحل تبدأ بتوليد المعرفة، تخزين، توزيع ثم تطبيق المعرفة في المؤسسة
- هناك عدة أنواع للمعرفة أهمها المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرية.
- لإدارة المعرفة الأثر الإيجابي على الأفراد العاملين بالمؤسسة والمتجلية في تنمية التعلم للأفراد، التكيف وقبول التغيير التنظيمي للأفراد داخل المؤسسة، والمساهمة في رفع مستويات الرضا لديهم.
- يعتبر الأداء البشري أحد أهم مصادر الأداء الكلي للمؤسسة فهو ناتج الجهود والانجازات والسلوكيات التي يمارسها الأفراد لتحقيق الأهداف المخططة.

2- الدراسات العربية:

2-1- الجماعات المحلية

الدراسة الأولى: نهاد حسن محمد خريس (2011)

بعنوان: استخدام تكنولوجيا المعلومات و أثرها في الأداء في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن

هدفت الدراسة إلى:

- تقديم إطار نظري وفكري يتعلق بمفهوم تكنولوجيا المعلومات والأداء، وكذا التعرف إلى مستوى توظيف تكنولوجيا المعلومات في أجهزة الخدمة العمومية.
- التعرف إلى درجة تحقيق تكنولوجيا المعلومات في رفع مستوى أداء العاملين في أجهزة الخدمة العمومية.
- التعرف إلى أثر تكنولوجيا المعلومات في تعزيز و رفع جودة أداء العاملين
- الوصول إلى نتائج يمكن الاستشارة بها لتقديم مجموعة من التوصيات التي تهتم بتفعيل دور تكنولوجيا المعلومات في تعزيز أداء العاملين في المؤسسات الحكومية.
- أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة () لتكنولوجيا المعلومات (المكونات المادية، الموارد البشرية، قواعد البيانات، والشبكات) في فاعلية الأداء المؤسسي.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لتوظيف تكنولوجيا المعلومات (البرمجيات، قواعد البيانات، والشبكات) على رضا العاملين.

- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى () لتكنولوجيا المعلومات (المكونات المادية، إدارة الموارد البشرية) في تحقيق رضا العاملين بأجهزة الخدمة المدنية.

2-2- تحسين أداء المورد البشري:

الدراسة الأولى: طلال عبد الملك الشريف (2004)

بعنوان الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة

هدفت الدراسة إلى:

- التعرف على أنماط القيادة السائدة بإمارة منطقة مكة المكرمة، والتعرف على الأداء الوظيفي بإمارة مكة المكرمة.
 - التعرف على طبيعة العلاقة بين أنماط القيادة والأداء الوظيفي بإمارة منطقة مكة المكرمة.
 - التقدم بعدد من التوصيات في هذا الصدد.
- أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:
- تبين أن هناك توافر لأنماط القيادة الثلاثة حيث يمارس القادة في إمارة مكة المكرمة النمط الديمقراطي بدرجة عالية والنمط الحر بدرجة متوسطة والنمط الأوتوقراطي بدرجة أقل.
 - تبين وجود عوامل وخصائص تؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي وأخرى تؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء الوظيفي.
 - لقد تبين أن هناك علاقة ارتباط دالة إحصائية وموجبة بين نمط القيادة الديمقراطي ومستوى الأداء الوظيفي، في حين نرى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية سلبية بين نمط القيادة ومستوى الأداء الوظيفي لدى كل من نمط القيادة الحر ونمط القيادة الأوتوقراطي.

الدراسة الثانية: ريم بنت عمر بن منصور الشريف (2013)

بعنوان: إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي «دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريات بجامعة عبد الملك

عبد العزيز بجدة»

هدفت الدراسة إلى:

- لقاء الضوء على الدراسات ذات العلاقة و توضيح المفاهيم المختلفة للتطوير.
- توضيح مستوى تركيز إدارة التطوير و الإدارات الأخرى داخل الجامعة، وإدراك دور الإدارة العليا في مواكبة التطورات
- معرفة التحديات التي قد تواجه عملية التطوير وكيفية التعامل معها.
- تقديم مجموعة من التوصيات التي من شأنها المساهمة في تحسين أداء إدارة التطوير والارتقاء بمستوى أداء كافة الجهات المستفيدة من إدارة التطوير وتحسين الأداء الوظيفي.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- اتفق مجتمع الدراسة على قيام إدارة التطوير الإداري بالدور الذي تسعى لتحقيقه بالتعاون مع كل الإدارات والأقسام داخل الجامعة، كما توصلت الدراسة إلى أن للتطوير أثرا كبيرا على أداء العاملين في كل إدارة.
- توصلت الدراسة إلى قيام الإدارة العليا في كل جهة لتطبيق عمليات التطوير بالتعاون مع إدارة التطوير الإداري.
- أظهرت نتائج الدراسة وجود بعض التحديات التي تواجه عملية التطوير.
- بينت الدراسة تقدم إدارة التطوير الإداري العديد من الأنشطة في مجال تحسين الأداء الوظيفي بالتعاون مع الإدارات والأقسام داخل الجامعة.

الدراسة الثالثة: محمد مبارك محمد الرشيد (2014)

بعنوان: أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين « دراسة تطبيقية في مؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت »

هدفت الدراسة إلى:

- قياس وتحليل أثر استخدام الإدارة بالأهداف بأبعادها (المشاركة، والالتزام، الثقة بين الرئيس والمرؤوس، والتغذية الراجعة) في أداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في الكويت.
- أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:
- إن مستوى استخدام طريقة الإدارة بالأهداف من وجهة نظر العاملين كان متوسطا
- كان مستوى أداء العاملين من وجهة نظر العاملين في مؤسسة البترول الوطنية بالكويت متوسطا، كما أشارت النتائج إلى أنه بعد التزام العاملين في تحقيق الأهداف كان الأكثر تأثيرا في أداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية بالكويت.

3- الدراسات الأجنبية:

الدراسة الأولى: جوهان بون (Johnbourn) (2002)

بعنوان: تحسين الخدمات الحكومية من خلال الحكومة الإلكترونية.

هدفت الدراسة إلى:

- تناول العلاقة بين الخدمات الحكومية والإلكترونية، حيث ذكرت أن تقديم الخدمات الحكومية إلكترونيا يؤدي إلى زيادة توقعات المستخدمين بحيث تكون الخدمات سريعة وشاملة وأن تلي كافة احتياجات المتعاملين معها، وكذلك الحاجة إلى إعادة هندسة الأعمال الإدارية التي تقدمها الحكومة، وذلك من خلال القيام بمراجعة العمليات الإدارية وأتمتها الأمر الذي يؤدي إلى اختصارها واستغلالها بطريقة أفضل.
- أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:
- إن للحوافز التشجيعية دور في استقطاب لمزيد من العملاء لاستخدام خدمات الحكومة الإلكترونية.

- إن حافز التعليم في مجال تصميم وتطوير ومراجعة برامج تعليم تكنولوجيا المعلومات يؤدي لنجاح تقديم الخدمات الحكومية إلكترونياً لكل المواطنين والقطاع الخاص ويعمل على تقليل الفجوة ما بين ما يعرف ومن لا يعرف.

الدراسة الثانية: وليام روث ويل (william -J- rothwell)

بعنوان: الانتقال من قسم التدريب إلى قسم تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمات، أي تحويل جديد في أنشطة الموارد البشرية.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- جعل الموارد البشرية أكثر رضا واستقرار بالمنظمات، وذلك من خلال حصر مشكلات الأداء المحتملة وتوفير الحلول المناسبة، وكذا إتاحة الفرصة للموارد البشرية من تدريب وتكوين.
- أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:
- إنشاء قسم لتحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمات يمكنها من ربح الوقت وترشيد التكاليف المترتبة عن التدريب الكلاسيكي.
- التحول من التدريب الكلاسيكي إلى تحسين الأداء يتطلب وضع إستراتيجية واضحة المعالم تقوم على أساس كفاءات الموارد البشرية، مع ضرورة التقييم المستمر لأداء الموارد البشرية وتوفير الوسائل الضرورية لتدارك النقائص التي يتم اكتشافها.

المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة

سنحاول في هذا المطلب تقديم مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

1- العلاقة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

الجدول رقم(1-1) يحدد العلاقة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

اعتماد أغلب الدراسات سواء الحالية أو السابقة على الاستبيان كأداة لجمع البيانات	أداة جمع البيانات	أوجه الشبه
الاعتماد على المنهج الوصفي في الدراسة الحالية والدراسات السابقة	المنهج المستعمل	
الاعتماد على برنامج SPSS كأداة لتحليل البيانات لكل الدراسات الحالية والسابقة	أدوات تحليل البيانات	
تهدف دراستنا إلى التعرف على دور عصرنة الجماعات المحلية في تحسين أداء المورد البشري في حين تهدف أغلب الدراسات السابقة بين الدور والأثر	من حيث الهدف	
أجريت الدراسة الحالية والدراسات السابقة في القطاع العام	من حيث المكان والزمان	
اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث المكان، الزمان، العينة، الأبعاد، والمتغيرات		أوجه الاختلاف

المصدر: من إعداد الطالبة

2- المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

الجدول رقم (1-2) يتضمن المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية	
تمت الدراسات السابقة في بيئة عربية وأجنبية في السنوات 2020/2002م	تمت الدراسة الحالية ببلديات دائرة سيدي خويلد 2020/2019	من حيث الزمان والمكان
تناولت الدراسات عينات أقل أو أكثر من الدراسة الحالية	تناولت الدراسة 56 موظف	من حيث العينة
تناولت متغيرات مختلفة منها: الإدارة الإلكترونية، الخدمة العمومية، الرضا الوظيفي، بيئة العمل، المناخ التنظيمي، التكوين، الكفاءة القيادية..... الخ	هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة دور عصرنة الجماعات المحلية في تحسين أداء المورد البشري	من حيث متغيرات الدراسة
تناولت أبعاد مختلفة لكل المتغيرات التابع والمستقل	تناولت الدراسة بعد للمتغير المستقل وهو الرقمنة وبعدين للمتغير التابع وهو الفعالية، إنجاز الأعمال	من حيث أبعاد متغيرات الدراسة

المصدر: من إعداد الطالبة

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل وبدءا بالمبحث الأول والذي يتضمن الأدبيات النظرية والتطبيقية حيث تم التطرق إلى ماهية عصرنة الجماعات المحلية، مفهومها والمفاهيم ذات الصلة بها، أجهزة الجماعات المحلية وأهم الإصلاحات التي قامت بها الجماعات المحلية، بالإضافة إلى الإطار المفاهيمي لعصرنة الجماعات المحلية، تم تحديد المفاهيم الخاصة بتحسين أداء المورد البشري والمفاهيم ذات الصلة به، ومدخل وخطوات ومعوقات تحسين الأداء.

واتضح لنا أن عصرنة الجماعات المحلية قد أصبحت عنصرا هاما لمواكبة التطور الحاصل في المنظمات ويعد مفهوم تحسين أداء المورد البشري أيضا من المفاهيم التي لاقت اهتماما كبيرا لدى الباحثين لما له من أهمية ودور في تحقيق أهداف الإدارات بكفاءة وفعالية وأن كل من المتغيرين يتأثر ويؤثر في مجموعة من العوامل والأبعاد.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية عصرنة
الجماعات المحلية وتحسين أداء الموارد البشري
دراسة حالة بلديات دائرة سيدي خويلد ورقلة

تمهيد:

بعدها تطرقنا في الفصل السابق إلى المفاهيم المتعلقة بعصرنة الجماعات المحلية وتحسين أداء المورد البشري والدراسات السابقة لتحسيد هذه المفاهيم قمنا بإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي وحاولنا القيام بدراسة حالة في بلديات دائرة سيدي خويلد، ولدراسة أعمق وأكثر تفصيل لهذا الفصل حيث تم تقسيمه إلى مبحثين:

✓ **المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية،** قبل الشروع في عصرنة الجماعات المحلية في

تحسين أداء المورد البشري في بلديات دائرة سيدي خويلد، سنتطرق في هذا المبحث

إلى التعريف بهذه البلديات، منهج الدراسة، متغيرات الدراسة والأدوات المستخدمة وذلك من خلال مطلبين.

✓ **المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها في الدراسة الميدانية:** حيث سنتطرق في هذا المبحث إلى عرض

النتائج وتحليلها ومناقشتها.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة:

ستتطرق في هذا المطلب إلى ثلاثة فروع، حيث نقدم المؤسسة محل الدراسة تليها منهجية الدراسة، وثالثا تحديد متغيرات الدراسة وتحديد مجتمع وعينة الدراسة.

الفرع الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

1- بلدية سيدي خويلد:

1-1- التعريف والنشأة:

يعود تواجد منطقة سيدي خويلد إلى القرن 16 وسميت بهذا الاسم نسبة للولي الصالح سيدي خويلد، نشأت بلدية سيدي خويلد و وفقاً للتقسيم الإداري لسنة 1984 بمقتضى القانون 09/84 المؤرخ في: 04/02/1984 والمتعلق بالتنظيم الإقليمي للبلاد، وتقع بلدية سيدي خويلد في الضفة الغربية للعرق الشرقي، وتقع من حيث الحدود الإقليمية من الناحية الشرقية بالنسبة لمقر الولاية والتي تبعد عنها بـ 15 كلم ويجدها من الشمال بلدية انقوسة ومن الجنوب بلدية عين البيضاء ومن الشرق بلدية حاسي بن عبد الله ومن الغرب بلدية عين البيضاء وبلدية ورقلة. تتربع على مساحة إجمالية تقدر بـ 132 كلم² وبلغ عدد سكانها حسب إحصائيات 2008 بـ 8274 نسمة، وتبلغ بها نسبة النمو الديمغرافي 7,2٪ نتيجة النزوح السكاني بها لكونها بلدية فتية.

- وتضم بلدية سيدي خويلد ثلاث (03) مناطق سكانية وهي:

1- منطقة سيدي خويلد مقر البلدية ذات تجمع حضري رئيسي.

2- منطقة أم الرانب ذات تجمع ثانوي ويغلب عليها الطابع القروي.

3- منطقة عين موسى ذات تجمع ثانوي و يغلب عليها الطابع القروي.

1-2- الهيكل التنظيمي:

- الكتابة العامة:

1-مصلحة كتابة المجلس الشعبي البلدي: وتضم هذه المصلحة ثلاثة مكاتب وهي كالتالي:

أ- مكتب الديوان: ويضم ثلاثة فروع وهي: فرع العلاقات الخارجية والأمن، فرع البريد، فرع الصفقات العمومية.

ب- مكتب الإحصائيات والمعلومات والأرشفيف: ويضم فرعين وهما: فرع الإحصائيات والمعلوماتية، فرع الأرشفيف.

ت- مكتب تسيير المستخدمين والتكوين: ويضم فرعين وهما: فرع المخططات والترقيات والمسابقات وفرع متابعة المسار

المهني للعمال.

2-مصلحة التنظيم والشؤون العامة: وتضم هذه المصلحة ثلاثة مكاتب وهي كالتالي:

أ- مكتب الحالة المدنية والملاحق الإدارية: ويضم ثلاثة فروع وهي: فرع الجمهور وتنقل الأشخاص، فرع الحالة المدنية

أم الرانب وفرع الحالة المدنية عين موسى.

ب- مكتب التنظيم والشؤون القانونية والمنازعات: ويضم فرعين وهما: فرع الانتخابات والخدمة الوطنية وفرع الشؤون القانونية والمنازعات.

ت- مكتب النشاط الاجتماعي.

3- مصلحة الشؤون المالية والاقتصادية: وتضم هذه المصلحة مكتبين وهما:

أ- مكتب الممتلكات والشؤون الاقتصادية: ويضم فرعين وهما: فرع الممتلكات وفرع النشاط الاقتصادي.

ب- مكتب المالية والمحاسبة: ويضم فرعين وهما: فرع الميزانية والحساب الإداري وفرع الأجور والبرمجة.

4- مصلحة التعمير والتهيئة العقارية والسكن: وتضم هذه المصلحة مكتبين وهما:

أ- مكتب التعمير والتهيئة العقارية: ويضم فرعين هما فرع التعمير والبناء والتخطيط وفرع التهيئة والشؤون العقارية.

ب- مكتب السكن والنشاط الفلاحي: ويضم هذا المكتب فرعين وهما: فرع الورشات والمخازن وفرع الحراسة والصيانة.

5- مصلحة الأشغال الجديدة والتجهيز: وتضم هذه المصلحة ثلاثة مكاتب وهي كالتالي:

أ- مكتب الأشغال الجديدة: ويضم هذا المكتب فرعين وهما: فرع البرامج التنموية وفرع تدقيق وضعيات الدفع.

ب- مكتب الوسائل العامة: ويضم فرعين وهما: فرع الورشات والمخازن وفرع الحراسة والصيانة.

ت- مكتب صيانة الشبكات: ويضم فرعين وهما: فرع الوقاية والنظافة العمومية وفرع صيانة المساحات الخضراء.

3-1- تعداد العمال: عدد عمال بلدية سيدي خويلد إلى غاية 2019/12/31 قدر إجمالاً بـ: 217 موظف

العمال الدائمين 105 موظف

العمال المؤقتين 112 عامل

2- بلدية عين البيضاء:

1-2- التعريف والنشأة:

تم إنشاء بلدية عين البيضاء وفقاً للقانون 84-09 المؤرخ في: 04 فبراير 1984 المتعلق بالتنظيم الإقليمي للبلاد، وهي بلدية ضمن بلديات الواحد والعشرون بولاية ورقلة من المادة 34 من القانون المذكور أعلاه، تقع بمحاذاة الطريق الوطني 49، وتقع بلدية عين البيضاء جنوب ولاية ورقلة يحدها شمالاً بلديتي سيدي خويلد وحاسي بن عبد الله، ويحدها شرقاً بلديتي حاسي مسعود وحاسي بن عبد الله، ويحدها غرباً بلديتي الرويسات وبلدية ورقلة، ويحدها جنوباً بلدية حاسي مسعود، تبلغ مساحتها حوالي 1973 كلم²، وبلغ عدد سكانها حسب الإحصاء العام للسكن والإسكان لسنة 2008 حوالي 18907 نسمة.

- وتضم بلدية عين البيضاء أربع (04) مناطق سكانية وهي:

1- منطقة عين البيضاء مقر البلدية ذات تجمع حضري رئيسي.

2- منطقة عين القديمة ذات تجمع حضري رئيسي.

3- منطقة عجاجة ذات تجمع حضري ثانوي.

4- منطقة الشط ذات تجمع حضري ثانوي.

2-2- الهيكل التنظيمي:

الأمين العام:

1- مصلحة التنظيم والشؤون العامة: وتضم ثلاثة مكاتب:

- أ- مكتب التنظيم: وتضم فرعين وهما: فرع الحالة المدنية، وفرع الانتخابات والإحصاء والخدمة الوطنية.
- ب- مكتب الشؤون الاجتماعية: وتضم فرعين وهما: فرع الشبكة الاجتماعية وتشغيل الشباب وفرع النشاط الاجتماعي والثقافي.

ت- مكتب الشؤون القانونية والمنازعات: ويضم فرع واحد وهو فرع نزاع الملكية.

2- مصلحة تسيير المستخدمين: وتضم مكاتبين وهما:

- أ- مكتب تسيير المستخدمين: وتضم فرعين وهما: فرع الأرشيف والتوثيق وفرع تسيير المؤسسات.
- ب- مكتب كتابة المجلس ومسك السجلات: ويضم فرع واحد وهو فرع الأمانة والبريد.

3- المصلحة التقنية: وتضم أربع مكاتب وهي:

- أ- مكتب التعمير والبناء: ويضم فرعين وهما: فرع التعمير وفرع رخص التعمير.
- ب- مكتب متابعة المشاريع والتنظيم العقاري: ويضم فرعين وهما: فرع متابعة المشاريع وفرع التنظيم العقاري.
- ت- مكتب الفلاحة والوقاية وحماية البيئة: ويضم فرعين وهما: فرع الفلاحة وفرع الصحة القائية وحماية البيئة.
- ث- مكتب تسيير حضيرة البلدية: ويضم ثلاثة فروع وهي: فرع قطاع النظافة، فرع تسيير المخازن وفرع الصيانة.

4- مصلحة المالية والشؤون الاقتصادية: وتضم مكاتبين وهما:

- أ- مكتب الصفقات وتسيير الممتلكات: ويضم فرعين وهما: فرع الصفقات، وفرع تسيير الممتلكات والتحصيل.
- ب- مكتب المالية والمحاسبة: ويضم فرعين وهما: فرع تسيير الأجور، وفرع الميزانية والمحاسبة.

2-3- تعداد العمال: عدد عمال بلدية عين البيضاء إلى غاية 2019/12/31 قدر إجمالاً بـ: 337 موظف

العمال الدائمين 161 موظف

العمال المؤقتين 176 عامل

3- بلدية حاسي بن عبد الله:

1-3- التعريف والنشأة:

تعد بلدية حاسي بن عبد الله من البلديات الفتية، حيث كانت عبارة عن فرع تابع لبلدية ورقلة سنة 1974، ونشأة بلدية حاسي بن عبد الله عن التقسيم الإداري لسنة 1984 بمقتضى القانون 09/84 المؤرخ في: 1984/02/04 والمتعلق بالتنظيم الإقليمي للبلاد، حيث بدأ العمل فيها في 1985/01/01 وتبعد عن مقر الولاية بـ 20 كلم وتبلغ مساحتها 1762 كلم² يحدها شمالاً بلدية الحجيرة وشرقاً حاسي مسعود وغرباً بلديتي سيدي خويلد ونقوسة وجنوباً بلدية عين البيضاء، وبلغ عدد سكانها حسب إحصائيات 2008 بـ 4950 نسمة.

3-2- الهيكل التنظيمي:

الكتابة العامة:

1- مصلحة الإدارة والتنظيم والشؤون العامة: وتضم هذه المصلحة ثلاثة مكاتب هي على النحو التالي:

أ- مكتب الإدارة العامة: ويضم هذا المكتب ثلاثة فروع وهي: أمانة المجلس، المستخدمين والأرشيف

ب- مكتب التنظيم: ويضم هذا المكتب ثلاثة فروع وهي: فرع الحالة المدنية، فرع الانتخابات، فرع الخدمة الوطنية والمنازعات

ج- مكتب الشؤون الاجتماعية: ويضم هذا المكتب فرعين وهما: فرع الفلاحة والوقاية، فرع التشغيل والتكوين والتمهين

2- مصلحة المالية والشؤون الاقتصادية والوسائل العامة: وتضم مكاتبين وهما:

أ- مكتب المالية والتجهيز: ويضم فرعين وهما: فرع المحاسبة وفرع متابعة المشاريع

ب- مكتب التعمير والوسائل العامة: ويضم ثلاثة فروع وهي: فرع الممتلكات، وفرع الحاضرة وفرع البناء والتعمير

3-3- تعداد العمال: عدد عمال بلدية حاسي بن عبد الله إلى غاية 2019/12/31 قدر إجمالاً ب: 157 موظف

العمال الدائمين 75 موظف

العمال المؤقتين 82 عامل

الفرع الثاني: طرق الدراسة:

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

1- مجتمع الدراسة:

يمثل مجتمع الدراسة موظفي بلديات دائرة سيدي خويلد لولاية ورقلة، وبلغ عددهم إجمالاً بـ: 711 موظف

2- عينة الدراسة: هي مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية، وهي تعتبر جزءاً من الكل بمعنى انه تؤخذ مجموعة من

أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة للمجتمع لتجرى عليها الدراسة، فالعينة إذن هي جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع

الأصلي، ثم تعميم نتائج الدراسة على المجتمع كله، ووحدات العينة قد تكون أشخاصاً كما تكون أحياء أو شوارع أو مدناً أو

غير ذلك.

و نظراً لطبيعة الموضوع وخصائص مجتمع الدراسة تم اختيار العينة القصدية هي عينة "تستخدم في الدراسات الاستطلاعية التي

تتطلب القياس أو اختبار فرضيات محددة خاصة إذا كان مجتمع البحث غير مضبوط الأبعاد"¹.

وقدرت العينة بـ: 92 مفردة وتم توزيع 92 استمارة واسترجعت 56 استمارة.

¹ - رشيد زرواني، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2004، ص187.

جدول رقم (1-2) يوضح عينة الدراسة:

دائرة سيدي خويلد		
عدد الموظفين	المكاتب	البلديات
08	مكتب الحالة المدنية	بلدية سيدي خويلد
04	مكتب حركة السيارات	
02	مكتب الانتخابات والخدمة الوطنية	
07	مكتب جواز السفر وبطاقة التعريف البيومترين	
06	مكتب المستخدمين	
12	مكتب الحالة المدنية	بلدية عين البيضاء
13	مكتب حركة السيارات	
03	مكتب الانتخابات والخدمة الوطنية	
7	مكتب جواز السفر وبطاقة التعريف البيومترين	
8	مكتب المستخدمين	
08	مكتب الحالة المدنية	بلدية حاسي بن عبد الله
04	مكتب حركة السيارات	
03	مكتب الانتخابات والخدمة الوطنية	
04	مكتب جواز السفر وبطاقة التعريف البيومترين	
03	مكتب المستخدمين	
92	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الدراسة الاستطلاعية

ثانيا: متغيرات الدراسة

جدول رقم (2-2) يوضح متغيرات الدراسة:

المتغيرات	
عصرنة الجماعات المحلية	المتغير المستقل
أداء المورد البشري	المتغير التابع

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

أولاً: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

اعتمدنا في بحثنا على الاستبيان بشكل كبير كوسيلة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة، وكذلك تم الإعتماد على الملاحظة العلمية والوثائق الرسمية للبلديات.

- **الاستبيان:** حيث خصص لمعرفة مدى وعي الموظفين لمفهوم أداء المورد البشري وعصرنة الجماعات المحلية بالنسبة للبلديات محل الدراسة.

القسم الأول: يتعلق بالمعلومات الشخصية للعينة المدروسة بالبلديات محل الدراسة وتضم 05 بيانات (السن، الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة والوظيفة).

القسم الثاني:

✓ المحور الأول: يتعلق بمفهوم عصرنة الجماعات المحلية ويضم 13 عبارة.

✓ المحور الثاني: يتعلق بمفهوم أداء المورد البشري ويضم 20 عبارة.

و للإجابة على القسم الثاني المحورين الأول والثاني في الاستبيان تم الاعتماد على مقياس ليكارت الثلاثي، نظرا لاستخدامه في الكثير من الدراسات السابقة في هذا المجال، يطلب من الموظفين الإجابة على كل عبارة من العبارات الواردة حسب مفتاح التصحيح كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (2-3) يبين درجات مقياس ليكارت الثلاثي

اتجاه البند	موافق	محايد	غير موافق
موجب	03	2	1

- **الوثائق:** تم الاعتماد في دراستنا على الوثائق الخاصة ببلديات دائرة سيدي خويلد التي وفرت بعض المعطيات الضرورية للبحث تمثلت في معلومات حول الهياكل التنظيمية للبلديات وتعداد العمال الموجود.

- **الملاحظة العلمية:** تم الاعتماد على الملاحظة والتي كان لها دور كبير في استكشاف ميدان الدراسة والتعرف على الهياكل التنظيمية والمصالح، وذلك من خلال التنقل لمختلف أماكن ميدان الدراسة والتي سمحت بطبيعة وظروف العمل.

ثانياً: الأساليب الإحصائية:

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي تم ترميز وإدخال البيانات

إلى الحاسوب باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS النسخة 22 وهذا للتوصل إلى:

1- **التكرار:** وهو تعداد كل الإجابات المتكررة لأسئلة الاستمارة وتلخيصها بالجدول وذلك عند عرض نتائج أفراد العينة على استبيان الدراسة.

2- **النسبة المئوية:** وهي الوسيلة الإحصائية التي اعتمدنا عليها لتفسير عرض نتائج الاستبيان.

3- **المتوسط الحسابي**: يعرف الوسط الحسابي بأنه مجموع القيم مقسوماً على عددها ، أو بعبارة أخرى هو القيمة التي إذا ضربت في عدد القيم لأعطت مجموعها، ولتحديد اتجاه استجابات قيمة المتوسط الحسابي في مقياس ليكارت الثلاثي والجدول الموالي يوضح:

جدول رقم (2-4) يوضح مجال المتوسط الحسابي المرحح لكل مستوى (مقياس ليكارت)

المستوى الموافق له	مجال المتوسط الحسابي
قليل (ضعيف)	من 1 إلى 1.66
متوسط	من 1.67 إلى 2.34
مرتفع	من 2.35 إلى 3

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الاحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام spss ، الطبعة الأولى، مكتبة خوارزم العلمية، جدة-السعودية، 2008، ص538.

4- **الانحراف المعياري**: يعتبر الانحراف المعياري من أكثر مقاييس التشتت استخداما من قبل الباحثين في مجال العلوم الاجتماعية.

5- **معامل الارتباط بيرسون**: هو أكثر المعاملات الارتباط البسيط شيوعا واستخداما، يستخدم معامل الارتباط بيرسون للبيانات الكمية عندما يكون كل من المتغير المستقل والمتغير التابع ذو طبيعة كمية، وتعتمد الفكرة الأساسية لمعامل الارتباط على انحراف قيم كل من المتغير المستقل و المتغير التابع حول متوسطيهما¹.

1 - قوارح أم الحيز، بيئة العمل في ظل الإدارة الإلكترونية و علاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين دراسة ميدانية لمصلحة الحالة المدنية لبلديات مدينة ورقلة، أطروحة دكتوراه في علم اجتماع، تخصص الإدارة والعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، 2019، ص 135-136.

المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها

نتناول في هذا المبحث عرض لمختلف نتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها من خلال جمع البيانات وتحليلها ومناقشتها وصولاً إلى نفي أو إثبات الفرضية من خلال نتائج الدراسة.

المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة

أولاً: الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

للتعرف على الخصائص الديمغرافية للأفراد المشاركين في الدراسة الميدانية تم تقسيمه كما يلي:

جدول رقم (2-5) يبين توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة	التكرار	السن
3.60%	2	(24 - 20)
3.60%	2	(29 - 25)
33.90%	19	(30 - 34)
25%	14	(35 - 39)
16.10%	9	(40 - 44)
7.10%	4	(45 - 49)
8.90%	5	(50 - 54)
1.80%	1	(57 - 50)
100%	56	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

من خلال الجدول رقم (2-5) يتضح لنا أن الفئة العمرية [30 - 34] تمثل أعلى نسبة وتقدر بـ 33.90% ، تليها الفئة من [35 - 39] تمثل نسبة 25% ، تليها فئة من [40 - 44] بنسبة 16.10% ، في حين نجد فئتي [45 - 49] و [50 - 54] بنسب متقاربة فالأولى بنسبة 7.10% والثانية بـ 8.90% والفئتين [24 - 20] و [29 - 25] بنفس النسبة قدرت بـ 3.6%.

وهذه نتيجة منطقية لأن فئة الفئة العمرية الأعلى نسبة هي الأكثر بحثاً عن العصرنة وأداء المورد البشري وذلك للتجاوب الكبير في الإجابة على عبارات الاستبيان.

جدول رقم (2-6) يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
26.80%	15	ذكر
73.20%	41	أنثى
100%	56	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

من خلال الجدول رقم (2-6) يتضح لن أن فئة الإناث هي الغالبة بنسبة 73.20%، بينما الذكور بنسبة 26.8%، وهذا راجع إلى توجه الإناث للعمل الإداري نظرا للقرب أما الذكور فيتوجهون للعمل الصناعي بحكم أن ولاية ورقلة منطقة صناعي.

جدول رقم (2-7) يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
7.1%	4	متوسط
46.4%	26	ثانوي
46.4%	26	جامعي
100%	56	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

من خلال الجدول رقم (2-7) يتضح لنا أن ذوي المستوى التعليمي الثانوي والجامعي هي متساوية والأعلى نسبة وقدرت بـ 46.4% تليها التعليم المتوسط بنسبة 7.1% وارتفاع حاملي الشهادات الجامعية والثانوية راجع إلى صيغ التوظيف التي انتهجتها الوزارة بإدماج حاملي الشهادات الجامعية والثانوية ذوي العقود المؤقتة.

جدول رقم (2-8) يبين توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

النسبة	التكرار	الخبرة
12.50%	7	أقل من 05 سنوات
51.80%	29	من 05 إلى 10 سنوات
21.40%	12	من 10 إلى 15 سنوات
3.60%	2	من 15 إلى 20 سنوات
10.70%	6	أكثر من 20 سنة
100%	56	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

من خلال الجدول رقم (2-8) يتضح لنا أن الفئة الغالبة هي من 05 إلى 10 سنوات بنسبة 51.80% تليها فئة من 10 إلى 15 سنوات بنسبة 21.40% بعدها فئة أقل من 05 سنوات قدرت نسبتها بـ 12.50% وأكثر من 20 سنة 10.70% وأقل فئة هي من 15 إلى 20 سنوات بنسبة 3.6% وللخبرة أهمية بالغة في أي مؤسسة لما لها من دور كبير في تمكن الموظف من المنصب الذي يشغله.

جدول رقم (2-9) يبين توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

النسبة	التكرار	الوظيفة
1.80%	1	مهندس دولة في الإعلام الآلي للإدارة الإقليمية
23.20%	13	متصرف إقليمي
17.90%	10	ملحق للإدارة الإقليمية
33.90%	19	عون للإدارة الإقليمية
1.80%	1	تقني سامي للإدارة الإقليمية
10.70%	6	عون حفظ البيانات
10.70%	6	عامل مهني
100%	56	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

من خلال الجدول رقم (2-9) يتضح لنا أن الرتبة الأعلى هي عون للإدارة الإقليمية بنسبة 33.9% تليها رتبة متصرف إقليمي بنسبة 23.20% تليها رتبة ملحق للإدارة الإقليمية بنسبة 17.90% أما رتبتي عون حفظ البيانات عامل مهني بنفس النسبة قدرت بـ 10.70% و أقل رتبة هي مهندس دولة في الإعلام الآلي للإدارة الإقليمية بنسبة 1.8% قلة هذه النسبة راجع لقلة التوظيف لهذه الرتبة.

أما رتبتي عون للإدارة الإقليمية وملحق للإدارة الإقليمية فارتفاع هتين النسبتين نظرا لكثرة التوظيف لهاتين الرتبتين.

المحور الأول: عصرنة الجماعات المحلية

- بعد الرقمنة:

جدول رقم (2-10) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين نحو بعد الرقمنة

الترتيب	درجة الاتفاق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	غير موافق	محايد	موافق		
1	مرتفع	0.64	2.66	56	5	9	42	ك	تساهم البرامج في توفير المعلومات اللازمة لانجاز المهام
				100	8.9	16.1	75	%	
2	مرتفع	0.84	2.36	56	13	10	33	ك	تساهم العصرنة في التقليل من الإجراءات الإدارية والتقليل من المعاملات الورقية
				100	23.2	17.9	58.9	%	
3	متوسط	0.87	2.28	56	16	11	29	ك	العصرنة تساهم في التقليل من الأرشيف الورقي
				100	28.6	19.6	51.8	%	
4	متوسط	0.85	2.25	56	15	12	29	ك	تناسب نوعية الأجهزة المستخدمة مع احتياجات الوظيفة
				100	26.8	21.4	51.8	%	
5	متوسط	0.86	2.16	56	17	13	26	ك	توفر العتاد ساهم في توفير الخدمة بسرعة ودقة ووجود عالية
				100	30.4	23.2	46.4	%	
6	متوسط	0.89	2.16	56	18	11	27	ك	تساهم نظم المعلومات المستخدمة في توفير المعلومات في الوقت المناسب
				99.9	32.1	19.6	48.2	%	
7	متوسط	0.85	2.07	56	18	16	22	ك	ترتيب الأجهزة يتناسب مع طبيعة الوظيفة
				100	32.1	28.6	39.3	%	
8	متوسط	0.82	2.02	56	18	19	19	ك	البرمجيات والأجهزة المستخدمة تساهم في اتخاذ القرار بفعالية
				100	32.1	33.9	33.9	%	
9	متوسط	0.86	1.98	56	21	15	20	ك	تتم حماية الأجهزة والبرامج من الفيروسات
				100	37.5	26.8	35.7	%	
10	متوسط	0.84	1.95	56	21	17	18	ك	يتم تحديث البرامج بشكل دوري
				100	37.5	30.4	32.1	%	
11	متوسط	0.88	1.95	56	23	13	20	ك	يتم التنسيق بين المصالح الإدارية في البلدية عن طريق شبكة داخلية
				100	41.1	23.2	35.7	%	
12	متوسط	0.89	1.87	56	26	11	19	ك	يتناسب عدد الأجهزة مع عدد العاملين
				100	41.1	23.2	35.7	%	
13	متوسط	0.81	1.75	56	27	16	13	ك	استخدام أجهزة حاسوب ذات جودة عالية
				100	48.2	28.6	23.2	%	
	متوسطة	0.84	2.11	المجموع					

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

من خلال الجدول رقم (2-10) المتعلق بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين نحو بعد الرقمنة، نلاحظ أن المتوسطات كانت إيجابية، وكان المتوسط العام (2.11) والانحراف المعياري العام (0.84).

وترتيب استجابات المبحوثين للرقمنة كان على النحو التالي:

- كانت العبارة رقم 12 في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (2.66) وانحراف معياري (0.64) بدرجة اتفاق مرتفعة وكانت نسبة 75% إجابات بموافق تليها 16% محايد وفي الأخير 8.9% بغير موافق دلالة على إن البرامج ساهمت في توفير المعلومات اللازمة لانجاز المهام.
- كانت العبارة رقم 11 في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (2.36) وانحراف معياري (0.84) بدرجة اتفاق مرتفعة وكانت نسبة 58.9% إجابات بموافق تليها 23.2% بغير موافق وفي الأخير 18% محايد دلالة على أن العصرنة تساهم في التقليل من الإجراءات الإدارية، وكذا التقليل من المعاملات الورقية.
- كانت العبارة رقم 13 في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (2.28) وانحراف معياري (0.87) بدرجة اتفاق متوسطة وكانت نسبة 51.8% إجابات بموافق تليها 28.6% بغير موافق وفي الأخير 20% محايد دلالة على أن العصرنة تساهم في تقليل الأرشيف الورقي.
- كانت العبارة رقم 01 في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (2.25) وانحراف معياري (0.85) بدرجة اتفاق متوسطة وكانت نسبة 51.8% إجابات بموافق تليها 26.8% بغير موافق وفي الأخير 21% محايد دلالة على أن نوعية الأجهزة المستخدمة تتناسب مع احتياجات الوظيفة.
- كانت العبارة رقم 07 في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي (2.16) وانحراف معياري (0.86) بدرجة اتفاق متوسطة وكانت نسبة 46.4% إجابات بموافق تليها 30.4% بغير موافق وفي الأخير 23% محايد دلالة على أن توفر العتاد ساهم في توفير الخدمة بسرعة ودقة وجودة عالية.
- كانت العبارة رقم 09 في الترتيب السادس بمتوسط حسابي (2.16) وانحراف معياري (0.86) بدرجة اتفاق متوسطة وكانت نسبة 48.2% إجابات بموافق تليها 32.1% بغير موافق وفي الأخير 20% محايد دلالة على أن نظم المعلومات المستخدمة ساهمت في توفير المعلومات في الوقت المناسب.
- كانت العبارة رقم 10 في الترتيب السابع بمتوسط حسابي (2.07) وانحراف معياري (0.85) بدرجة اتفاق متوسطة وكانت نسبة 39.3% إجابات بموافق تليها 32.1% بغير موافق وفي الأخير 21% محايد دلالة على أن ترتيب الأجهزة يتناسب مع طبيعة الوظيفة.
- كانت العبارة رقم 04 في الترتيب الثامن بمتوسط حسابي (2.02) وانحراف معياري (0.82) بدرجة اتفاق متوسطة وكانت نسبة 34% إجابات بمحايد تليها 33.9% بموافق وفي الأخير 32.1% بغير موافق دلالة على أن الأجهزة والبرمجيات المستخدمة ليست بالضرورة تساهم في اتخاذ القرار بفعالية.

- كانت العبارة رقم 05 في الترتيب التاسع بمتوسط حسابي (1.98) وانحراف معياري (0.86) بدرجة اتفاق متوسطة وكانت نسبة 37.5% إجابات بغير موافق تليها 35.7% بموافق وفي الأخير 27% بمحايد دلالة على أنه لا تتم حماية الأجهزة والبرامج من الفيروسات.
- كانت العبارة رقم 02 في الترتيب العاشر بمتوسط حسابي (1.95) وانحراف معياري (0.84) بدرجة اتفاق متوسطة وكانت نسبة 37.5% إجابات بغير موافق تليها 32.1% بموافق وفي الأخير 30% بمحايد دلالة على أنه لا يتم تحديث البرامج بشكل دوري.
- كانت العبارة رقم 08 في الترتيب الحادي عشر بمتوسط حسابي (1.95) وانحراف معياري (0.88) بدرجة اتفاق متوسطة وكانت نسبة 41.1% إجابات بغير موافق تليها 35.7% بموافق وفي الأخير 23% بمحايد دلالة على أنه لا يتم التنسيق بين المستويات الإدارية عن طريق شبكة داخلية.
- كانت العبارة رقم 06 في الترتيب الثاني عشر بمتوسط حسابي (1.87) وانحراف معياري (0.89) بدرجة اتفاق متوسطة وكانت نسبة 46.4% إجابات بغير موافق تليها 33.9% بموافق وفي الأخير 19.6% بمحايد دلالة على أن عدد الأجهزة لا يتناسب مع عدد الموظفين.
- كانت العبارة رقم 03 في الترتيب الثالث عشر بمتوسط حسابي (1.87) وانحراف معياري (0.81) بدرجة اتفاق متوسطة وكانت نسبة 48.2% إجابات بغير موافق تليها 28.6% بمحايد وفي الأخير 23.2% بموافق دلالة على أنه لا يتم استخدام أجهزة حاسوب ذات جودة عالية.

المحور الثاني: أداء المورد البشري

بعد الفعالية:

جدول رقم (2-11) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين نحو بعد الفعالية

الترتيب	درجة الاتفاق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	غير موافق	محايد	موافق		
1	مرتفع	0.86	2.45	56	11	9	36	ك	عصرنة الجماعات المحلية ساهمت في سرعة إنجاز العمل
				100	19.6	16.1	64.3	%	
2	متوسط	0.81	2.32	56	12	14	30	ك	تبذل الوزارة جهود كبيرة في عصرنة الجماعات المحلية لتقديم خدمة ذات نوعية عالية
				100	21.4	25	53.6	%	
3	متوسط	0.92	2.27	56	18	5	33	ك	بالرغم من ما تقدمه وظيفتي إلا أنني أتطلع للعمل في قطاع آخر
				100	32.1	8.9	58.9	%	
4	متوسط	0.87	2.25	56	16	10	30	ك	تطبق الوزارة الوصية الأنظمة والبرامج بهدف تحسين أداء الموظفين وتقليل العبء عليهم
				100	21.4	25	53.6	%	
5	متوسط	0.78	2.21	56	12	20	24	ك	يتدخل أكثر من طرف في تقييم الأداء ليس لهم صلة بوظيفتي
				100	21.4	35.7	42.9	%	
6	متوسط	0.85	2.13	56	17	15	24	ك	تساهم البرامج المقدمة من الوزارة في رضا الموظفين عن الخدمات المقدمة
				100	30.4	26.8	42.9	%	
7	متوسط	0.86	2.11	56	18	14	24	ك	توفير دورات تدريبية تساعد في تقوية وتحسين مهارات الموظفين
				100	31.1	25	42.9	%	
8	متوسط	0.9	2.09	56	20	11	25	ك	الهيكل التنظيمي بالبلدية لا يتسم بالوضوح والدقة
				100	35.7	19.6	44.6	%	
9	متوسط	0.84	2.05	56	18	17	21	ك	برنامج الحوافز (المردودية) المقدم يتحدد بمدى القدرة على توجيه سلوك الموظفين من أجل تحسين أدائهم في العمل
				100	32.1	30.4	37.5	%	
10	متوسط	0.82	1.89	56	22	18	16	ك	أشعر بالأمان والاستقرار في وظيفتي
				100	39.3	32.1	28.6	%	
11	متوسط	0.81	1.88	56	22	19	15	ك	تتماشى كفاءة الموظفين مع الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية للوزارة
				100	39.3	33.9	26.8	%	
12	متوسط	0.83	1.77	56	27	15	14	ك	الراتب المقابل مجهودي يساهم في زيادة أدائي
				100	48.2	26.8	25	%	
13	ضعيف	0.77	1.64	56	30	16	10	ك	رضا الموظف بالزيادات التي تضاف للراتب سنويا
				100.1	53.6	28.6	17.9	%	
				المجموع					
		0.84	2.08						

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

- من خلال الجدول رقم (2-11) المتعلق بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين نحو بعد الفعالية، نلاحظ أن المتوسطات كانت إيجابية، وكان المتوسط العام (2.08) والانحراف المعياري العام (0.84).
- وترتيب استجابات المبحوثين للفعالية كان على النحو التالي:
- كانت العبارة رقم 23 في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (2.45) وانحراف معياري (0.86) بدرجة اتفاق مرتفعة وكانت نسبة 64.3% إجابات بموافق تليها 19.6% بغير موافق وفي الأخير 16% بمحايد دلالة على أن عصرنة الجماعات المحلية ساهمت في سرعة إنجاز الأعمال.
 - كانت العبارة رقم 16 في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (2.32) وانحراف معياري (0.81) بدرجة اتفاق متوسطة وكانت نسبة 53.6% إجابات بموافق تليها 25% بمحايد وفي الأخير 21.4% بغير موافق دلالة على أن الوزارة تبذل جهود كبيرة في عصرنة الجماعات المحلية لتقديم خدمة ذات نوعية عالية.
 - كانت العبارة رقم 21 في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (2.27) وانحراف معياري (0.92) بدرجة اتفاق متوسطة وكانت نسبة 58.9% إجابات بموافق تليها 32.1% بغير موافق وفي الأخير 8.9% بمحايد دلالة على أن أغلب الموظفين يتطلعون للعمل في آخر.
 - كانت العبارة رقم 17 في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (2.25) وانحراف معياري (0.87) بدرجة اتفاق متوسطة وكانت نسبة 53.6% إجابات بموافق تليها 25% بمحايد وفي الأخير 21.4% بغير موافق دلالة على أن الوزارة الوصية تطبق الأنظمة والبرامج بهدف تحسين أداء الموظفين وتقليل العبء عليهم.
 - كانت العبارة رقم 25 في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي (2.21) وانحراف معياري (0.78) بدرجة اتفاق متوسطة وكانت نسبة 42.9% إجابات بموافق تليها 30.4% بغير موافق في الأخير 27% بمحايد دلالة على أن البرامج المقدمة من الوزارة تساهم في رضا الموظفين عند الخدمات المقدمة.
 - كانت العبارة رقم 18 في الترتيب السادس بمتوسط حسابي (2.21) وانحراف معياري (0.78) بدرجة اتفاق متوسطة وكانت نسبة 42.9% إجابات بموافق تليها 30.4% بغير موافق في الأخير 27% بمحايد دلالة على أن تدخل أكثر من طرف في تقييم الأداء ليس لهم صلة بوظيفتي.
 - كانت العبارة رقم 15 في الترتيب السابع بمتوسط حسابي (2.11) وانحراف معياري (0.86) بدرجة اتفاق متوسطة وكانت نسبة 42.9% إجابات بموافق تليها 31.4% بغير موافق في الأخير 25% بمحايد دلالة على أن توفير دورات تدريبية تساعد في تقوية وتحسين مهارات الموظفين.
 - كانت العبارة رقم 26 في الترتيب الثامن بمتوسط حسابي (2.09) وانحراف معياري (0.9) بدرجة اتفاق متوسطة وكانت نسبة 44.6% إجابات بموافق تليها 35.7% بغير موافق في الأخير 20% بمحايد دلالة على أن الهيكل التنظيمي بالبلدية لا يتسم بالوضوح والدقة.

- كانت العبارة رقم 22 في الترتيب التاسع بمتوسط حسابي (2.05) وانحراف معياري (0.84) بدرجة اتفاق متوسطة وكانت نسبة 37.5% إجابات بموافق تليها 32.1% بغير موافق في الأخير 30% بمحايد دلالة على أن برنامج الحوافز المقدم يتحدد بمدى القدرة على توجيه سلوك الموظفين من اجل تحسين أدائهم في العمل.
- كانت العبارة رقم 19 في الترتيب العاشر بمتوسط حسابي (1.89) وانحراف معياري (0.82) بدرجة اتفاق متوسطة وكانت نسبة 39.3% إجابات بغير موافق تليها 32% بمحايد في الأخير 28% بموافق دلالة على شعور الموظف بالأمان والاستقرار.
- كانت العبارة رقم 24 في الترتيب الحادي عشر بمتوسط حسابي (1.88) وانحراف معياري (0.81) بدرجة اتفاق متوسطة وكانت نسبة 39.3% إجابات بغير موافق تليها 33.9% بمحايد في الأخير 26.8% بموافق دلالة على أن تتماشى كفاءة الموظفين مع الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية للوزارة.
- كانت العبارة رقم 20 في الترتيب الثاني عشر بمتوسط حسابي (1.77) وانحراف معياري (0.83) بدرجة اتفاق متوسطة وكانت نسبة 48.2% إجابات بغير موافق تليها 27% بمحايد في الأخير 25% بموافق دلالة على أن الراتب المقابل لمجهود الموظف يساهم في زيادة أدائي.
- كانت العبارة رقم 14 في الترتيب الثالث عشر بمتوسط حسابي (1.64) وانحراف معياري (0.77) بدرجة اتفاق ضعيفة وكانت نسبة 53.6% إجابات بغير موافق تليها 29% بمحايد في الأخير 17.9% بموافق دلالة على أن رضا الموظف بالزيادات التي تضاف للراتب سنويا.

- بعد إنجاز الأعمال:

جدول رقم (2-12) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الباحثين نحو بعد إنجاز الأعمال

الترتيب	درجة الاتفاق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	غير موافق	محايد	موافق		
1	مرتفع	0.41	2.82	56	2	6	48	ك	أنفذ العمل المطلوب مني بكفاءة وفعالية
				100	3.6	10.7	85.7	%	
2	مرتفع	0.44	2.8	59	4	9	46	ك	أبجز أعماله بشكل جيد وجمدي
				100	1.8	16.1	82.1	%	
3	مرتفع	0.53	2.77	56	3	7	46	ك	لي القدرة على تحليل المهام التي أبجزها
				100	5.4	12.5	82.1	%	
4	مرتفع	0.57	2.77	56	4	5	47	ك	ألتزم بالتعليمات والواجبات المؤكدة لي
				99.9	7.1	8.9	83.9	%	
5	مرتفع	0.51	2.75	56	2	10	44	ك	إلمامي بالوظيفة التي أشغلها والمهام المؤكدة لي
				100.1	3.6	17.9	78.6	%	
6	مرتفع	0.59	2.71	56	4	8	44	ك	ألتزم بأوقات العمل
				100	7.1	14.3	78.6	%	
7	مرتفع	0.73	2.46	56	8	14	34	ك	لي القدرة في تقديم أفكار وأساليب جديدة متعلقة بتطوير البرامج
				100	14.3	25	60.7	%	
				المجموع					
		0.54	2.73						

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

من خلال الجدول رقم (2-12) المتعلق بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الباحثين نحو بعد إنجاز الأعمال، نلاحظ أن المتوسطات كانت إيجابية، وكان المتوسط العام (2.73) والانحراف المعياري العام (0.54).

وترتيب استجابات الباحثين لإنجاز الأعمال كان على النحو التالي:

- كانت العبارة رقم 29 في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (2.82) وانحراف معياري (0.41) بدرجة اتفاق مرتفعة وكانت نسبة 85.7% إجابات بموافق تليها 11% بمحايد وفي الأخير 3.6% بغير موافق دلالة على أن عصرنة الجماعات المحلية ساهمت في سرعة إنجاز الأعمال.

- كانت العبارة رقم 31 في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (2.80) وانحراف معياري (0.44) بدرجة اتفاق مرتفعة وكانت نسبة 82.1% إجابات بموافق تليها 16% بمحايد وفي الأخير 1.8% بغير موافق دلالة على أن الموظف ينجز أعماله بشكل جيد وجمدي.

- كانت العبارة رقم 30 في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (2.77) وانحراف معياري (0.53) بدرجة اتفاق مرتفعة وكانت نسبة 82.1% إجابات بموافق تليها 13% بمحايد وفي الأخير 5.4% بغير موافق دلالة على قدرة الموظف على تحليل المهام التي ينجزها.
- كانت العبارة رقم 27 في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (2.77) وانحراف معياري (0.57) بدرجة اتفاق مرتفعة وكانت نسبة 83.9% إجابات بموافق تليها 8.9% بمحايد وفي الأخير 7.1% بغير موافق دلالة على التزام الموظف بالتعليمات والواجبات الموكلة له.
- كانت العبارة رقم 33 في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي (2.75) وانحراف معياري (0.51) بدرجة اتفاق مرتفعة وكانت نسبة 78.6% إجابات بموافق تليها 18% بمحايد وفي الأخير 3.6% بغير موافق دلالة على إلمام الموظف بالوظيفة التي يشغلها والمهام الموكلة له.
- كانت العبارة رقم 28 في الترتيب السادس بمتوسط حسابي (2.71) وانحراف معياري (0.59) بدرجة اتفاق مرتفعة وكانت نسبة 78.6% إجابات بموافق تليها 14% بمحايد وفي الأخير 7.1% بغير موافق دلالة على التزام الموظف بأوقات العمل.
- كانت العبارة رقم 32 في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (2.46) وانحراف معياري (0.73) بدرجة اتفاق مرتفعة وكانت نسبة 60.7% إجابات بموافق تليها 25% بمحايد وفي الأخير 14.3% بغير موافق دلالة على مقدرة الموظف على تقديم أفكار وأساليب جديدة متعلقة بتطوير البرامج.

جدول رقم (2-13) يبين قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول أبعاد

عصرنة الجماعات المحلية وأداء المورد البشري

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاتفاق	الترتيب
إنجاز الأعمال	2.73	0.54	مرتفع	1
الرقمنة	2.11	0.84	متوسط	2
الفعالية	2.08	0.84	متوسط	3
المجموع	2.31	0.74		

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

من خلال الجدول رقم (2-13) يتبين لنا أن كل الأبعاد جاءت بمستوى متوسط ما عدا بعد إنجاز الأعمال جاء بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (2.31) وانحراف معياري (0.74) مما يدل على إنجاز الأعمال في ظل الرقمنة كان متناسبا وحقق رضا المبحوثين، يليه بعد الرقمنة بتوسط حسابي (2.11) وانحراف معياري (0.84) فالبرغم من أهميتها في الجماعات المحلية إلا إن عدم توفر إمكانيات مادية وبشرية مناسبة يعرقل تطور عملية الرقمنة، يليه الفعالية بمتوسط حسابي (2.08) وانحراف معياري (0.84) جاءت في الأخير بأقل متوسط دلالة على أن المبحوثين لا يولون الفعالية في الأداء أهمية كبيرة.

عموما للمبحوثين في البلديات درجة موافقة متوسطة حول عبارات الرقمنة، ومرتفعة إلى متوسطة نحو بعدي الفعالية وإنجاز الأعمال.

المطلب الثاني: تحليل ومناقشة النتائج المتوصل إليها

أولا: العلاقة الارتباطية لمتغيرات الدراسة:

الجدول رقم (2-14) يبين قيمة معامل الارتباط للعلاقة بين الرقمنة والفعالية

المتغيرات	قيمة معامل الارتباط	مستوى دلالة
الرقمنة	0.586	دال عند 0.01
الفعالية		

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

من خلال الجدول أعلاه، والمتعلق بقيمة معامل الارتباط للعلاقة بين الرقمنة والفعالية، يتضح لنا أن قيمة معامل الارتباط هي (0.586) وهو دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01)، وعليه نقبل أنه توجد علاقة ارتباطية قوية بين الرقمنة والفعالية لموظفي بلديات دائرة سيدي خويلد.

ومما لاشك فيه أن رقمنة مؤسسات الدولة تساهم بكثير في فعالية أداء المورد البشري.

الجدول رقم (2-15) يبين قيمة معامل الارتباط للعلاقة بين الرقمنة والانجاز

المتغيرات	قيمة معامل الارتباط	مستوى دلالة
الرقمنة	0.227	دال عند 0.01
الانجاز		

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

من خلال الجدول أعلاه، والمتعلق بقيمة معامل الارتباط للعلاقة بين الرقمنة وإنجاز الأعمال، يتضح لنا أن قيمة معامل الارتباط هي (0.227) وهو دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01)، وعليه نقبل أنه توجد علاقة ارتباطية متوسطة بين الرقمنة وإنجاز الأعمال لموظفي بلديات دائرة سيدي خويلد.

حيث أن الرقمنة ساهمت في تسريع الأعمال وتخفيف العبء على الموظفين.

الجدول رقم (2-16) يبين قيمة معامل الارتباط للعلاقة بين عصرنة الجماعات المحلية و أداء المورد البشري

المتغيرات	قيمة معامل الارتباط	مستوى دلالة
عصرنة الجماعات المحلية	0.581	دال عند 0.01
أداء المورد البشري		

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

من خلال الجدول أعلاه، والمتعلق بقيمة معامل الارتباط للعلاقة بين عصرنة الجماعات المحلية وأداء المورد البشري، يتضح لنا أن قيمة معامل الارتباط هي (0.581) عند مستوى دلالة (0.01) وعليه نقبل بوجود علاقة ارتباطية قوية بين عصرنة الجماعات المحلية وأداء المورد البشري لموظفي بلديات دائرة سيدي خويلد.

وعليه فإن عصرنة الجماعات المحلية ساهمت بشكل أو بآخر في تحسين أداء المورد البشري وتخفيف العبء عليه.

ثانيا: مناقشة النتائج:

1- حسب متغيرات الدراسة:

بعد التحليل الاستيعابي واختبار فرضيات الدراسة بالأساليب الإحصائية المناسبة، وكذلك استخدام أسلوب الملاحظة ببلديات دائرة سيدي خويلد محل الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

1-1- عصرنة الجماعات المحلية: تمت دراسة هذا المتغير من خلال بعد واحد وهو الرقمنة حيث كان المتوسط العام لهذا البعد متوسط أي ليس هناك رضا تام من قبل الباحثين للرقمنة، وكانت الإجابات على هذا البعد أغلبها متوسطة وذلك راجع لعدم تمكن كافة الموظفين من البرامج المقترحة إما لقلة التكوين أو للمستوى التعليمي و خاصة أن بعض البرامج باللغة الفرنسية مما يؤثر على أدائهم نوعا ما.

1-2- أداء المورد البشري: المتوسط العام لهذا المتغير كان متوسطا وهذا حسب البعدين:

- **بعد الفعالية:** حيث كان متوسط هذا البعد متوسطا، وكانت إجابات أغلب عبارات هذا البعد بمتوسط في حين إجابة بمرتفع وأخرى بضعيف أي وجود نظرة إيجابية لهذا البعد لما له دور في تحسين أداء المورد البشري، وغم ذلك لا يخلو هذا البعد من خلال نقص التكوين واقتضاره على حديثي التوظيف.

- **بعد إنجاز الأعمال:** المتوسط العام لهذا البعد كان مرتفع أي رضا الباحثين على المهام والأعمال المقدمة لهم، حيث أن إلتزام الموظف بالمهام الموكلة له وإنجازها لها في الوقت المناسب يساهم بشكل أو بآخر في تحسين أداء المورد البشري.

2- حسب العلاقة الارتباطية لمعامل الارتباط:

من خلال الجدول رقم (2-14) والجدول رقم (2-15) الذي يوضح العلاقة الارتباطية بين أبعاد أداء المورد البشري وعصرنة الجماعات المحلية يتضح لنا أن لجميع الأبعاد دلالة إحصائية بين المتغير المستقل عصرنة الجماعات المحلية والمتغير التابع أداء المورد البشري وقد بلغت قيمة معامل الارتباط بين الرقمنة والفعالية (0.586) عن مستوى دلالة (0.01)، وهي قيمة إيجابية ومقبولة وكذلك قيمة معامل الارتباط بين الرقمنة وإنجاز الأعمال بلغت (0.227) عند مستوى دلالة إحصائية

(0.01) وصولاً إلى متغيرات الدراسة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين عصرنة الجماعات المحلية وأداء المورد البشري (0.581) عند مستوى دلالة (0.01) وتوصلنا من خلال النتائج الإحصائية إلى أن هناك علاقة تأثير وتأثر وهناك علاقة إيجابية فكلما حسنا من برامج العصرنة كلما زاد تحسين أداء المورد البشري في المقابل يتطلب ذلك تكوين أكثر للموظفين.

ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة:

من خلال ما توصلنا إليه من نتائج لهذا الموضوع بشقيه النظري والتطبيقي يمكننا اختبار الفرضيات حيث قامت دراستنا على فرضية رئيسية وثلاث فرضيات فرعية وهي كالتالي:

أ- الفرضية الرئيسية: للعصرنة دور كبير في تحسين وتطوير أداء المورد البشري للجماعات المحلية، تحققت الفرضية من خلال وجود علاقة إيجابية بين العصرنة وأداء المورد البشري في البلديات محل الدراسة.

ب- الفرضيات الفرعية:

- الفرضية الأولى: تتجسد مظاهر العصرنة في رقمنة جميع المصالح بالبلديات، ومنه تحقق جزئي الفرضية الأولى عند تسجيل مستوى متوسط وذلك من خلال تعميم الرقمنة على أغلب مصالح البلديات.

- الفرضية الثانية: ساهمت العصرنة في فعالية المورد البشري، تحقق الفرضية الثانية من خلال تسجيل مستوى متوسط في البلديات محل الدراسة.

- الفرضية الثالثة: ساهمت العصرنة في إنجاز الأعمال بالجماعات المحلية، تحقق الفرضية الثالثة بتسجيل مستوى متوسط في البلديات محل الدراسة.

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال دراستنا التي قمنا بها والتي تهدف إلى اكتشاف صحة الأهداف التي انطلقنا منها بعد تحليل معطيات الدراسة الميدانية، حيث سعت هذه الدراسة إلى التعرف على دور عصرنة الجماعات المحلية في تحسين أداء المورد البشري ببلديات دائرة سيدي خويلد.

وقد تطرقنا في هذا الفصل إلى الطرق والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية، وكذا عرض وتحليل نتائج في ضوء فرضيات الدراسة، واقتصرت الدراسة على 56 استبيان قابل للتحليل الإحصائي، وتم تفرغ الاستمارات باستخدام الأساليب الإحصائية SPSS.

وتوصلنا إلى أن فرضيات الدراسة تحققت بوجود علاقة بين عصرنة الجماعات المحلية وأداء المورد البشري ببلديات دائرة سيدي خويلد وهذا من خلال ما سعت إليه الوزارة.

خاتمة

الخاتمة:

وختاماً نستخلص أن الدولة الجزائرية سعت إلى توفير جميع الإمكانيات من أجل عصنة الإدارة، وهو ما تناولته إشكالية دراستنا بدراسة دور عصنة الجماعات المحلية في تحسين أداء المورد البشري، حيث هذا التحول كان له الأثر الكبير في التحول من التعامل التقليدي الورقي إلى التعامل الإلكتروني، وتجسد هذا في وثائق الحالة المدنية الإلكترونية، جواز السفر البيومتري، بطاقة التعريف البيومترية، رخصة السايقة البيومترية، البطاقة الرمادية البيومترية، التسجيل الإلكتروني للحج ونظام المعلومات المدمج لتسيير الموارد البشرية، وكل هذا سهل المهمة على الموظفين بتخفيف العبء من التعامل التقليدي للوثائق وإرساء الشفافية في العمل. و اقتضت معالجة إشكالية الدراسة تناول فصلين في الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية للموضوع محل الدراسة، والفصل الثاني الدراسة الميدانية و هذا باستخدام مجموعة من المراجع كتب مقالات منتديات مواقع.....الخ.

النتائج والتوصيات:

سعت الدراسة إلى الوصول إلى العلاقة بين عصنة الجماعات المحلية وأداء المورد البشري من خلال دراسة الدور الذي تلعبه العصنة في تحسين أداء المورد البشري وكانت أهم النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

1- النتائج:

- تم إثبات الفرضية الرئيسية بوجود علاقة تأثير وتأثر ذات دلالة إحصائية بين عصنة الجماعات المحلية، وانعكاس ذلك على أداء المورد البشري عند مستوى دلالة (0.01) ببلديات دائرة سيدي خويلد.
- أظهرت الدراسة أن أداء المورد البشري كان جيد أو وفقاً لمقاييس الدراسة.
- من خلال الدراسة تم التوصل إلى انه عند ربط كل بعد على حدا من أبعاد أداء المورد البشري مع العصنة كانت تساهم في تحسينه.
- عصنة الجماعات المحلية هي الوصول إلى إدارة بلا ورق من خلال تقليل وثائق الحالية المدنية وإلغاء المصادقة على الوثائق.
- عصنة الجماعات المحلية ليست فقط هي التحول إلى التعامل الإلكتروني، بل تتطلب المزيد من الجهد للوصول إلى إحصائيات وطنية آلية وليست تقليدية (رقم تعريفي).
- لقد جاءت نتائج الدراسة مدعمة لما توصلت إليه دراسات سابقة حول أهمية تكنولوجيا المعلومات (العصنة) في تحسين أداء المورد البشري.

2- التوصيات:

- توفير العناية اللازمة بالعنصر البشري، الذي هو الأصل وأهم مورد في تطوير البلديات.
- تكثيف الدورات التكوينية لتنمية قدرات الموظفين ومهاراتهم للحصول على موظفين ذوي كفاءة بهدف الاستغلال الأمثل للتكنولوجيا، للتمكن من البرامج المقترحة وهو ما يتطلبه العمل .
- دراسة جادة للأجور والمكافآت والحوافز للموارد البشرية.

- توفير ظروف عمل مناسبة أكثر للموظفين بغية تحسين أدائهم.
- إعطاء أولوية أكثر للبنية التحتية من وسائل وبرامج حديثة من طرف الوزارة الوصية.

قائمة المراجع

الكتب:

1. احمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية من منظور القرن 21، القاهرة، 2000.
2. رشيد زرواتي، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2004.
3. شحادة نظمي، إدارة الموارد البشرية، طبعة أولى، دار الصفاء، للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2000.
4. كامل برير، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة أولى، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 1997.
5. محمد جاسم شعبان، محمد صالح الابعج، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة، الطبعة الأولى، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2014.
6. محمد قدروي حسين، إدارة الأداء المتميز قياس الأداء ، تقييم الأداء وتحسين الأداء مؤسسيا وفرديا، دار الجامعية الجديدة للنشر والتوزيع، مصر، 2015.
7. محمد موفق منصور، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام الأردن نموذجاً، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2010.
8. ناصر داداي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.

المذكرات:

1. Johnbourn ، تحسين الخدمات الحكومية من خلال الحكومة الإلكترونية 2002
2. أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2008.
3. بن عزة فردوس، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة، جامعة ورقلة، 2015
4. بودوح غنية بعنوان إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع تخصص تنمية موارد بشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص تنمية موارد بشرية، 2013/2012
5. حمود حيمر بعنوان: تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة* دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية* رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة سطيف 2017، 2018/1.
6. دراسة وليام روث ويل (william -J- rothwell) تناولت هذه الدراسة الانتقال من قسم التدريب إلى قسم تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمات، أي تحويل جديد في أنشطة الموارد البشرية.

7. ريم بنت عمر بن منصور الشريف بعنوان إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي (دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريات بجامعة عبد الملك عبد العزيز بجدة) لاستكمال درجة الماجستير في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز جدة، المملكة العربية السعودية، 2013.
8. سومر أديب ناصر، أنظمة الأجور وأثرها على أداء العاملين في شركات ومؤسسات القطاع العام الصناعي في سورية -دراسة ميدانية على شركات الغزل والنسيج في الساحل السوري-، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، 2004.
9. صليحة الشامي بعنوان المناخ التنظيمي و تأثيره على الاداء الوظيفي للعاملين * دراسة حالة جامعة (أحمد بوقرة) بومرداس، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوقرة بومرداس، قسم العلوم الاقتصادية تخصص تسيير المنظمات، 2010.
10. طلال عبد الملك الشريف بعنوان الأنماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة. للحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004.
11. عاشور عبد الكريم، دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية و الجزائر، رسالة ماجستير، تخصص ديمقراطية والرشادة، جامعة منتوري قسنطينة، 2010/2009.
12. عبان عبد القادر، تحديات الإدارة الالكترونية في الجزائر - دراسة سوسيولوجية ببلدية الكاليتوس بالعاصمة-، أطروحة دكتوراه في علم اجتماع تخصص إدارة و عمل، جامعة محمد خضير بسكرة، 2016/2015.
13. عبد الجليل طواهر، واقع الخدمات العمومية الإلكترونية وآفاق تطويرها دراسة مقارنة لقطاعي الداخلية والعدالة بالدول (الجزائر، المغرب، وتونس) خلال الفترة 2012/2016، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، فرع علوم التسيير، تخصص تسويق الخدمات والابتكار، 2019/2018.
14. عبد الوهاب محمد جين، تقييم الأداء في الإدارة الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، أطروحة دكتوراه في الإدارة الصحية، جامعة سانت كلمينت العالمية، سوريا، 2009.
15. غضبان ليلي بعنوان: دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية * دراسة ميدانية بمجمع صيدال * أطروحة دكتوراه علوم جامعة باتنة 01، كلية العلم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، قسم التسيير، تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، 2018/2017.
16. فائق الأمين العوض، أثر تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء خدمة التعليم الجامعي دراسة تطبيقية على جامعي الخرطوم خلال الفترة من 2010 إلى 2013، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة شدى للدراسات العليا والبحث العلمي.

17. قوارح أم الخير، بيئة العمل في ظل الإدارة الإلكترونية و علاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين دراسة ميدانية لمصلحة الحالة المدنية بلديات مدينة ورقلة، أطروحة دكتوراه في علم اجتماع، تخصص الإدارة والعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، 2019 .
18. كريم برفي، دور الجماعات المحلية الإقليمية في تفعيل التنمية المحلية في الجزائر، رسالة ماجستير، جامعة يحي فارس المدينة، الجزائر، 2009، ص 42-46.
19. محمد علي، عبد الله عيسى، تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين-دراسة ميدانية على إدارة المنافذ بشؤون الجنسية و الجوازات و الإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين-، رسالة الماجستير في إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الإدارية و التطبيقية، 2014، ص 71.
20. محمد مبارك محمد الرشيد بعنوان أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين * دراسة تطبيقية في مؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت*، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2014.
21. محمد مبارك محمد الرشيد بعنوان أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين * دراسة تطبيقية في مؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت* لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2014.
22. ملياني صليحة ، الجماعات المحلية بين الاستقلالية والرقابة « دراسة في ظل قانوني البلدية والولاية الجديدين، رسالة ماجستير في الحقوق، تخصص قانون اداري، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة المسيلة، 2015/2014.
23. نهاد حسن محمد خريس، استخدام تكنولوجيا المعلومات و أثرها في الأداء في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن، رسالة الماجستير في الأعمال الإلكترونية، قسم الأعمال الإلكترونية، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2011.
24. الوافي رابح ، محاولة إرساء الإدارة الإلكترونية في الجماعات المحلية دراسة حالة دائرة سيدي عيسى ، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة آكلي محمد اولحاج البويرة، 2015/2014.

المواقع:

1. منتديات الجزائر، عصرنة الإدارة العمومية الجزائرية، الموقع: <https://zerguit.ahlamontada.com>.
2. الموقع الرسمي لوزارة الداخلية، الموقع: <https://www.interieur.gov.dz/index>.
3. ² - الموقع الرسمي الديوان الوطني الحج والعمرة، الموقع: <http://www.onpo.dz/>.
4. المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، طرق تحسين الأداء، الموقع: <https://hrdiscussion.com>.

المقالات والمجلات:

1. حمداوي عمر، أحمد بخوش، انعكاس الاداء التنظيمي في جودة البحث العلمي من منظور بعض الاساتذة بجامعة ورقلة، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 8، 2012.
2. مروان الزمد النسور، دور الثقافة في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية و الإدارية، مجلد 203، العدد 20، الأردن، 2012.
3. ناصر عويد عطية العقابي، خلود هادي عبود الربيعي، تحليل متطلبات الإدارة الالكترونية ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للموارد البشرية، مجلة دراسات محاسبة ومالية (JAFS)، المجلد 13، العدد 45، 2018.
4. سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الاداء الاستراتيجي و الميزة التنافسية، الكلية الادارية، بغداد العراق، 9/8 مارس 2005.
5. سلطان غالب الدجاني، مشعل سعود الميموني، أثر مشاريع مركز تطوير التعليم على تحسين الأداء المدرسي، مجلة كلية التربية، جامعة الإسكندرية، العدد الأول، 2019.
6. الداوي الشيخ، تحليل الاسس النظرية لمفهوم الاداء، مجلة الباحث، العدد 7، 2010/2009.
7. بن طبة مهدية، خروبي سفيان، دور الجماعات المحلية في دعم التنمية المحلية - دراسة حالة بلدية العفرون البلدية- .
8. عبد الحق قديمة، ماهية الجماعات المحلية والتنمية المحلية المستدامة، جامعة الجزائر، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد الأول.
9. لخضر مرقاد، الإيرادات العامة للجماعات المحلية في الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الرابع (04)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2005.

المؤتمرات والماتقيات العلمية

1. حكيمة جاب الله، تطبيقات الإدارة الإلكترونية للمرفق العام في الجزائر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، مؤتمر علمي دولي (النظام القانوني للمرفق العام الإلكتروني)، 26، 27 نوفمبر 2018.
2. يوم دراسي حول نظام المعلومات الشامل المندمج في تسيير الموارد البشرية، في مقر وزارة الداخلية والجماعات المحلية، ضم 31 ولاية في: 26/02/2019.
3. فزين ربيع، عطاء الله يلسين، فعالية بطاقة الاداء المتوازن، الملتقى الدولي حول أداء و فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2009.
4. شريف مسعودة، دولي سعاد، تحسين الأداء من خلال مدخل التعليم التنظيمي ، الملتقى الدولي : أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة يومي 10 و11 نوفمبر 2009، جامعة المسيلة.

المراجع باللغة الأجنبية:

1. petitetauter, gestion statistique et a perationel des ressources, humaine, editeur, gaeten, morin,1993,p 705-706.

قائمة الملاحق

الملحق 01:



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التسيير
تخصص تسيير الموارد البشرية



الاستبيان

السيدات و السادة إيطارات وموظفو بلديات سيدي خويلد، عين البيضاء وحاسي بن عبد الله دائرة سيدي خويلد يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذه الاستمارة التي تدخل ضمن متطلبات إنجاز مذكرة ماستر تخصص التخصص: تسيير الموارد البشرية تحت عنوان « دور عصنة الجماعات المحلية في تحسين أداء المورد البشري دراسة حالة بلديات دائرة سيدي خويلد » كما يشرفني أن أعلمكم إن الإجابات المقدمة تستخدم لأغراض علمية نشكركم على مساهمتكم الجادة بالإجابات على العبارات المرفقة و تكون الإجابة على الأسئلة بوضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة.

إشراف الدكتور:

طواهير عبد الجليل

إعداد الطالبة:

اليامنة قوارح

البلدية:

القسم الأول: البيانات الشخصية:

1. السن:

2. الجنس: ذكر أنثى3. المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

4. سنوات العمل (الخبرة):

5. الوظيفة:

القسم الثاني: محاور الاستبيان
المحور الأول: عصرنة الجماعات المحلية.

الرقم	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
01	تناسب نوعية الأجهزة المستخدمة مع احتياجات الوظيفة			
02	يتم تحديث البرامج بشكل دوري			
03	استخدام أجهزة حاسوب ذات جودة عالية			
04	البرمجيات والأجهزة المستخدمة تساهم في اتخاذ القرار بفعالية			
05	تتم حماية الأجهزة والبرامج من الفيروسات			
06	يتناسب عدد الأجهزة مع عدد العاملين			
07	توفر العتاد ساهم في توفير الخدمة بسرعة ودقة وجودة عالية			
08	يتم التنسيق بين المستويات الإدارية في البلدية عن طريق شبكة داخلية			
09	تساهم نظم المعلومات المستخدمة في توفير المعلومات في الوقت المناسب			
10	ترتيب الأجهزة يتناسب مع طبيعة الوظيفة			
11	تساهم العصرنة في التقليل من الإجراءات الإدارية والتقليل من المعاملات الورقية			
12	تساهم البرامج في توفير المعلومات اللازمة لأنجاز المهام			
13	العصرنة تساهم في التقليل من الأرشيف الورقي			

المحور الثاني: أداء المورد البشري

الرقم	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
14	رضا الموظف بالزيادات التي تضاف للراتب سنويا			
15	توفير دورات تدريبية تساعد في تقوية وتحسين مهارات الموظفين			
16	تبذل الوزارة جهود كبيرة في عصرنة الجماعات المحلية لتقديم خدمة ذات نوعية عالية			

			تطبق الوزارة الوصية الأنظمة والبرامج بهدف تحسين أداء الموظفين وتقليل العبء عليهم	17
			تساهم البرامج المقدمة من الوزارة في رضا الموظفين عن الخدمات المقدمة	18
			أشعر بالأمان والاستقرار في وظيفتي	19
			الراتب المقابل لمجهودتي يساهم في زيادة أدائي	20
			بالرغم من ما تقدمه وظيفتي إلا أنني أتطلع للعمل في قطاع آخر	21
			برنامج الحوافز (المردودية) المقدم يتحدد بمدى القدرة على توجيه سلوك الموظفين من أجل تحسين أدائهم في العمل	22
			عصرنة الجماعات المحلية ساهمت في سرعة إنجاز العمل	23
			تتماشى كفاءة الموظفين مع الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية للوزارة	24
			يتدخل أكثر من طرف في تقييم الأداء ليس صلة بوظيفتي	25
			الهيكل التنظيمي بالبلدية لا يتسم بالوضوح والدقة	26
			التزام بالتعليمات والواجبات الموكلة لي	27
			التزام بأوقات العمل	28
			أنفذ العمل المطلوب مني بكفاءة وفعالية	29
			لي القدرة على تحليل المهام التي أنجزها	30
			أنجز أعمالي بشكل جيد وجددي	31
			لي القدرة في تقديم أفكار وأساليب جديدة متعلقة بتطوير البرامج	32
			إلمامي بالوظيفة التي أشغلها والمهام الموكلة لي	33

الملحق 02: نتائج SPSS

البيانات الشخصية:

السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	20-24	2	3.6	3.6	3.6
	25-29	2	3.6	3.6	7.1
	30-34	19	33.9	33.9	41.1
	35-39	14	25.0	25.0	66.1
	40-44	9	16.1	16.1	82.1
	45-49	4	7.1	7.1	89.3
	50-54	5	8.9	8.9	98.2
	55-57	1	1.8	1.8	100.0
Total		56	100.0	100.0	

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	15	26.8	26.8	26.8
	انثى	41	73.2	73.2	100.0
Total		56	100.0	100.0	

التعليمي_المستوى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	متوسط	4	7.1	7.1	7.1
	ثانوي	26	46.4	46.4	53.6
	جامعي	26	46.4	46.4	100.0
	Total	56	100.0	100.0	

الخبرة_سنوات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 من أقل	7	12.5	12.5	12.5
	سنوات 10 الى 5 من	29	51.8	51.8	64.3
	سنة 15 الى 10 من	12	21.4	21.4	85.7
	سنة 20 الى 15 من	2	3.6	3.6	89.3
	سنة 20 من اكثر	6	10.7	10.7	100.0
	Total		56	100.0	100.0

الوظيفة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide				
للادارة الآلي الاعلام في دولة مهندس الاقليمية	1	1.8	1.8	1.8
إقليمي متصرف	13	23.2	23.2	25.0
الإقليمية للادارة ملحق	10	17.9	17.9	42.9
الإقليمية للادارة عون	19	33.9	33.9	76.8
الإقليمية للادارة سامي تقني	1	1.8	1.8	78.6
الإقليمية للادارة البيانات حفظ عون	6	10.7	10.7	89.3
مهني عامل	6	10.7	10.7	100.0
Total	56	100.0	100.0	

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
العبارة_1	56	2.25	.858
العبارة_2	56	1.95	.840
العبارة_3	56	1.75	.815
العبارة_4	56	2.02	.820
العبارة_5	56	1.98	.863
العبارة_6	56	1.87	.896
العبارة_7	56	2.16	.869
العبارة_8	56	1.95	.883
العبارة_9	56	2.16	.890
العبارة_10	56	2.07	.850
العبارة_11	56	2.36	.841
العبارة_12	56	2.66	.640
العبارة_13	56	2.23	.874
العبارة_14	56	1.64	.773
العبارة_15	56	2.11	.867
العبارة_16	56	2.32	.811
العبارة_17	56	2.25	.879
العبارة_18	56	2.13	.854
العبارة_19	56	1.89	.824
العبارة_20	56	1.77	.831
العبارة_21	56	2.27	.924
العبارة_22	56	2.05	.840
العبارة_23	56	2.45	.807
العبارة_24	56	1.88	.810
العبارة_25	56	2.21	.780
العبارة_26	56	2.09	.900
العبارة_27	56	2.77	.572
العبارة_28	56	2.71	.594
العبارة_29	56	2.82	.471
العبارة_30	56	2.77	.539
العبارة_31	56	2.80	.444
العبارة_32	56	2.46	.738
العبارة_33	56	2.75	.513
N valide (liste)	56		

معامل الارتباط بيرسون:

		الرقمنة	الفعالية
الرقمنة	Corrélation de Pearson	1	.586**
	Sig. (bilatérale)		.000
	N	56	56
الفعالية	Corrélation de Pearson	.586**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	56	56

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

		الرقمنة	إنجاز
الرقمنة	Corrélation de Pearson	1	.277*
	Sig. (bilatérale)		.039
	N	56	56
إنجاز	Corrélation de Pearson	.277*	1
	Sig. (bilatérale)	.039	
	N	56	56

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

		الرقمنة	الاداء
عصرنة	Corrélation de Pearson	1	.581**
	Sig. (bilatérale)		.000
	N	56	56
الاداء	Corrélation de Pearson	.581**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	56	56

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق 02: الوثائق



تسجيل الدخول

الرئيسية



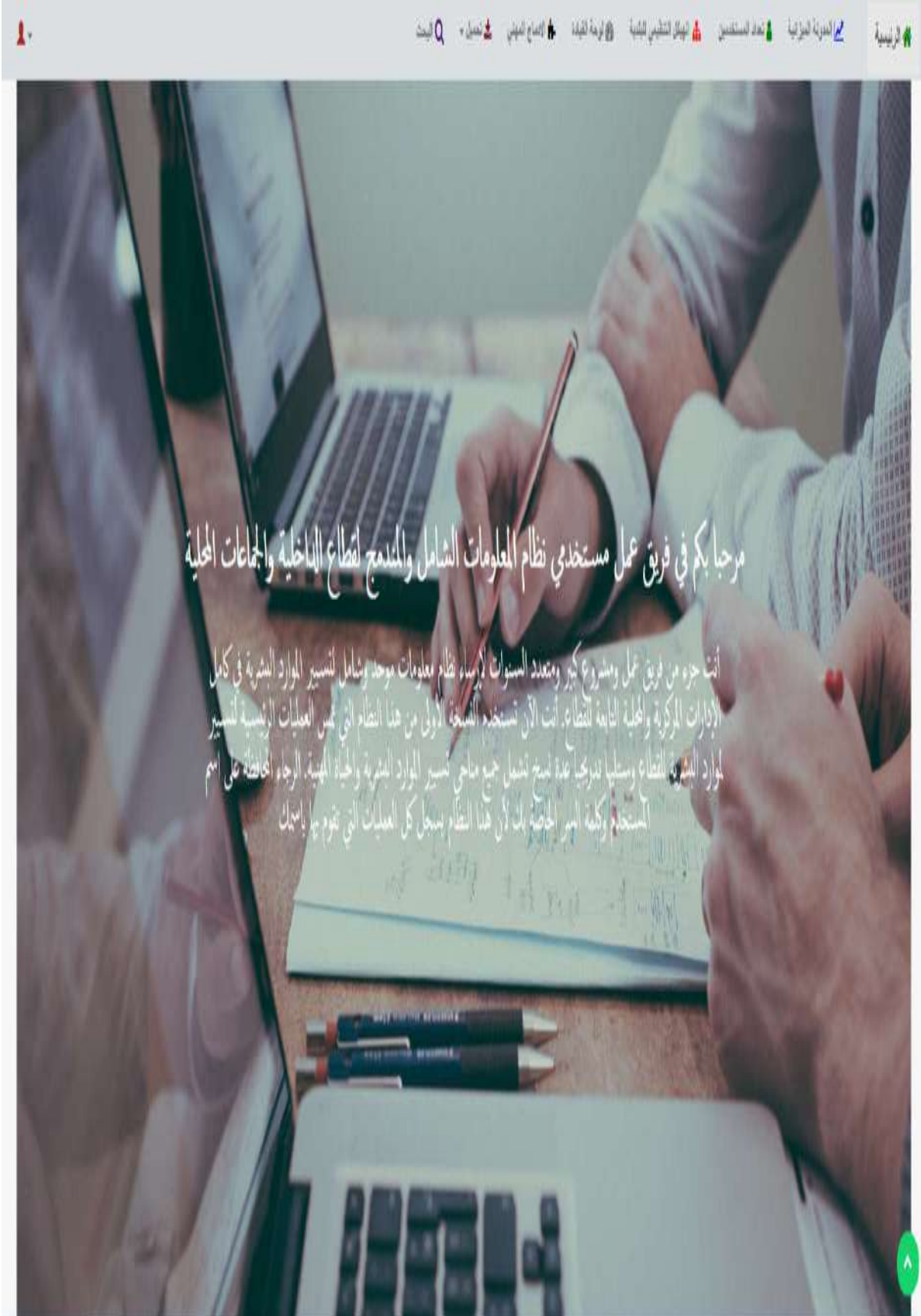
تسجيل الدخول



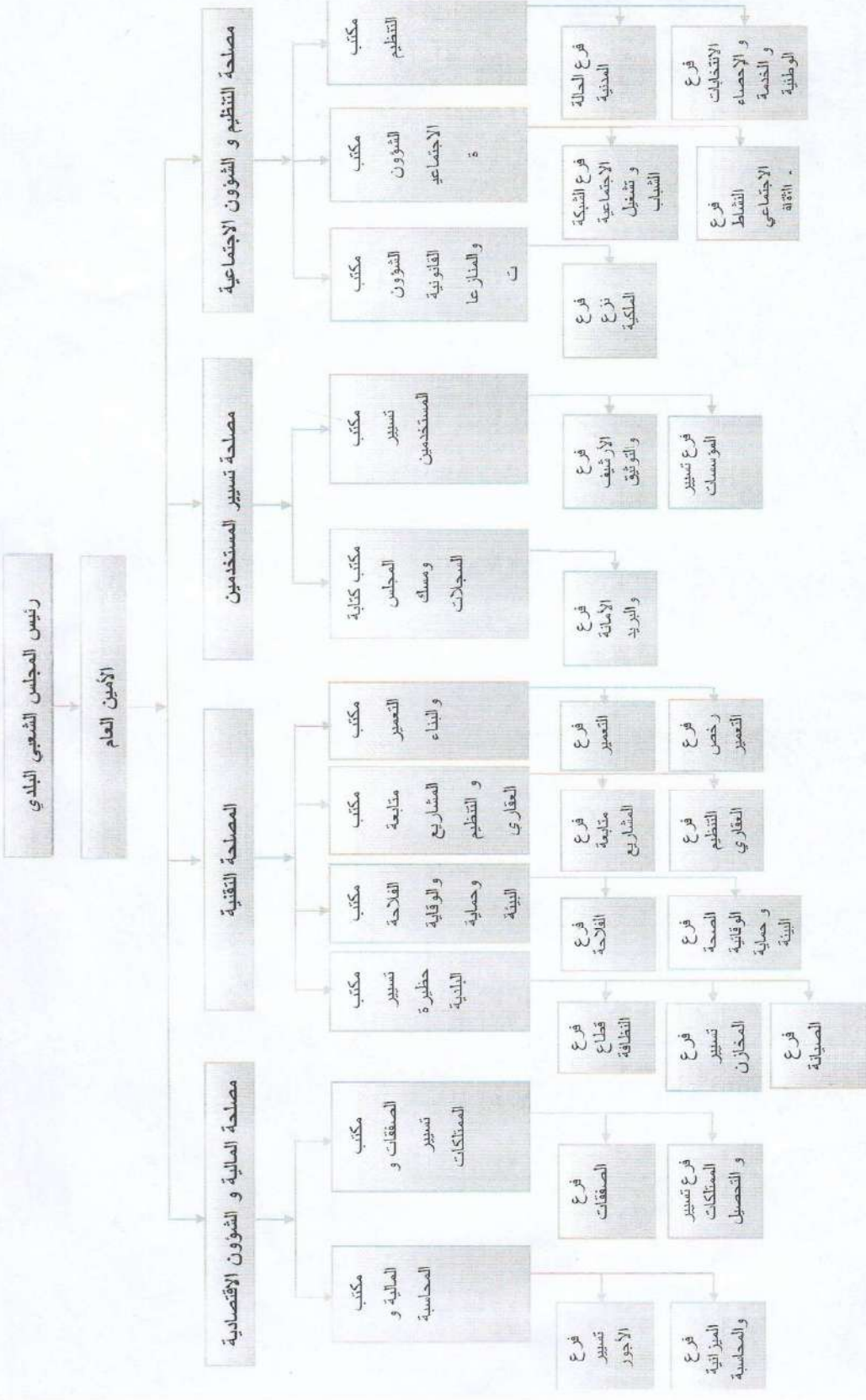
دخول

تمام السلطات العامة والتحكيم الفوري لقرية

عاجل و هام



المركز التنظيمي لبلدية عين البيضاء



مجلس محلي ببلدية حاسي بن عبد الله

الجدول البياني والتنظيم الهيكلي لبلدية حاسي بن عبد الله

