



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



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
في ميدان : العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، علوم التسيير
تخصص: تخصص تسيير عمومي
بعنوان:

تقييم كفاءة الجماعات المحلية في تسيير المساجد باستخدام
مغلف البيانات (DEA)
"لواصة تطبيقية لبعض الدوائر ولايتي ورقلة و تقوت خلال الفتوة الزمنية
(2019_2023)"

من إعداد الطالبتين : نادية الهلة

صفية وقاد

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ : 2026/05/18

: أمام اللجنة المكونة من السادة

أ. د/ محمد الصغير قريشي (أستاذ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا

أ.د/ الطاهر خامرة (أستاذ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا ومقررا

د / السعيدة تلي (أستاذة محاضرة أ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية 2026/2025



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



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
في ميدان : العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، علوم التسيير
تخصص: تخصص تسيير عمومي
بعنوان:

تقييم كفاءة الجماعات المحلية في تسيير المساجد باستخدام
مغلف البيانات (DEA)
"لواصة تطبيقية لبعض الدوائر ولايتي ورقلة و تقوت خلال الفتوة الزمنية
(2019_2023)"

من إعداد الطالبتين : نادية الهلة

صفية وقاد

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ : 2026/05/18

: أمام اللجنة المكونة من السادة

أ. د/ محمد الصغير قريشي (أستاذ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا

أ.د/ الطاهر خامرة (أستاذ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا ومقررا

د / السعيدة تلي (أستاذة محاضرة أ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية 2026/2025

إهداء

إلى من هما للقلب نبضٌ وللدرب ضياء..
إلى والدي العزيز، الذي زرع فيّ طموحاً لا يحده سقف.. إلى والدتي الحبيبة، نبع الطمأنينة
ودعائي المستجاب؛ إليكما أهدي هذا الغرس الذي نما بفضل رعايتكما.
إلى من شددت بهم عضدي وعزوتي في الحياة..
إلى إخواني، سندي الثابت وشركاء العمر؛ كنتم وما زلتُم القوة التي أستند إليها كلما طالت
المسافات، والروح التي تحول التعب إلى نجاح.
إلى ورثة الأنبياء ومنازة العقول..
إلى أساتذتي الأفاضل الذين لم يخلوا عليّ بعلم أو توجيه، وأناروا لي دروب البحث
بمنهجيتهم ورؤيتهم الرصينة؛ لكم مني كل التقدير والامتنان.
إلى رفاقي الدرب والذكريات الجميلة..
إلى أصدقائي الأوفياء، من شاركوني شغف التعلم ولحظات السهر، وكنتم خير معين في
رحلة التحصيل العلمي؛ بقربكم تهون الصعاب.
إلى عزيمة الباحث وصبر الميدان..
إلى تلك الليالي التي صهرت فيها جهدي بين طيات المراجع والبيانات، وإلى الإصرار الذي
لم ينطفئ رغم كل التحديات؛ أهدي ثمرة هذا الجهد الأكاديمي، آملاً أن يكون لبنة نافعة
في صرح العلم والمعرفة

ناحية



إهداء

هذا من فضل ربي..
إهداء إلى من رزقني الله بهم زينة للحياة
وسنداً؛ عائلتي الغالية، والداي الأعزاء،
وإخوتي.
وإلى صديقتي الحقيقيات اللواتي كنّ نعم
الرفيق.
أدامكم الله لي نعمة لا تزول.

صفحة



شكر وعرفان

الحمد لله رب العالمين والشكر لله على ما أعطى ويسر وقدر بأن وفقنا إلى إنجاز هذا العمل

نتقدم بخالص عبارات الشكر والتقدير إلى الأستاذ المشرف "خامرة الطاهر" الذي رافقنا طيلة مسار إعداد هذه المذكرة، فلم يبخل علينا بتوجيهاته القيمة ونصائحه التي كان لها الأثر الكبير في توجيه مسار عملنا.

ولا يفوتنا أن نتقدم بجزيل الشكر إلى موظفي "مديرية الشؤون الدينية ورقلة" على تعاوانهم وتسهيلهم لنا مهمة إجراء المقابلة.

و أخيرا ، نتوجه بالشكر المسبق إلى "أعضاء لجنة المناقشة" على تخصيصهم وقتا ثميناً من أجل تقييم عملنا ومناقشته راجين أن نكون عند حسن ظنهم.

ملخص: هدفت الدراسة إلى تقييم كفاءة أداء الجماعات المحلية في تسيير المساجد لبعض دوائر ولايتي ورقلة وتقرت خلال الفترة (2019 إلى 2023)، مع التركيز على تقييم كفاءة الأداء قبل وبعد التقسيم الإداري للولايتين. اعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة لقياس مستوى (الكفاءة التقنية؛ غلة الحجم؛ التحسينات المطلوبة)، والمنهج التحليلي لتحليل نتائج الدراسة، بالإضافة إلى المنهج التجريبي لتناسبه مع منهجية IMRAD، ولتحقيق أهداف الدراسة تم جمع البيانات باستخدام أداة المقابلة، ووثائق مديرية الشؤون الدينية المعنية بالدراسة، وتم تحليل هذه البيانات باستخدام نموذج CCR-O (غلة الحجم الثابتة) ذو التوجه المخرجي وفق برنامج تحليل مغلف البيانات (DEA)، أظهرت النتائج وجود تباين واضح في مستويات الكفاءة التقنية بين الدوائر (سيدي خويلد، تقرت) في سنتي 2021 و2023، مع تحسن تدريجي في الأداء بعد التقسيم الإداري، لكن دائرة (حاسي مسعود) ما تزال تعاني من ضعف في استغلال الموارد ونقص في الكفاءات الإدارية، كما بينت الدراسة أن المقارنة المرجعية التي اعتمد عليها النموذج كشفت وجود قيم راکدة، ما يشير إلى إمكانيات كبيرة للتحسين وذلك بإعادة توزيع الموارد وتطوير مهارات التسيير.

الكلمات المفتاحية: كفاءة تقنية؛ مقارنة مرجعية؛ تحسينات؛ شؤون دينية؛ مساجد؛ ولاية ورقلة؛ ولاية تقرت.

Abstract The study aimed to evaluate the efficiency of local authorities' performance in managing mosques across selected districts in the provinces of Ouargla and Tougourt from 2019 to 2023. It focused on assessing performance efficiency before and after the administrative division of the studied districts. The study employed the case study method to measure (technical efficiency, returns to scale, and required improvements), the analytical method to analyze the results, and the experimental method for its compatibility with the IMRAD methodology. To achieve the study's objectives, data were collected through interviews and documents from the relevant Directorate of Religious Affairs. These collected data were analyzed using the output-oriented CCR-O model (Constant Returns to Scale) via Data Envelopment Analysis (DEA) software. The results revealed a clear variation in technical efficiency levels between the districts (Sidi Khouiled and Tougourt) in 2021 and 2023, with a gradual improvement in performance following the administrative division. However, the Hassi Messaoud district continues to suffer from poor resource utilization and a lack of administrative competencies. Furthermore, the study indicated that the benchmarking used in the model uncovered slacks, pointing to significant potential for improvement through resource redistribution and the development of management skills.

Keywords: Technical Efficiency؛ Benchmarking؛ Improvements؛ Religious؛ Affairs؛ Mosques؛ Ouargla Province؛ Tougourt Province

قائمة المحتويات

III	الإهداء
IV	الشكر
V	الملخص
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
IX	قائمة الملاحق
X	قائمة الاختصارات والرموز
أ- هـ	مقدمة
02	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لكفاءة الجماعات المحلية في تسيير المساجد
02	تمهيد
02	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لكفاءة الجماعات المحلية في تسيير المساجد
15	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لكفاءة الجماعات المحلية في تسيير المساجد
21	خلاصة الفصل الأول
22	الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لتقييم كفاءة الجماعات المحلية في تسيير المساجد بولايي ورقلة وتقرت
23	تمهيد
23	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
27	المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها
50	خلاصة الفصل الثاني
52	خاتمة
59	قائمة المراجع والمصادر
68	الملاحق
79	الفهرس

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
26	ترميز الدوائر محل الدراسة	الجدول (01)
30	مؤشر الكفاءة التقنية في تسيير المساجد للدوائر المدروسة سنة 2019	الجدول (1-2)
31	الدوائر المرجعية للدوائر غير الكفاء في تسيير المساجد سنة 2019	الجدول (2-2)
32	تحديد الوحدات المرجعية حسب قيم لامدا لسنة 2019	الجدول (3-2)
33	القيم المستهدفة للدوائر غير الكفاء في تسيير المساجد لسنة 2019	الجدول (4-2)
33	القيم المستهدفة للدوائر غير الكفاء في تسيير المساجد لسنة 2019	الجدول (5-2)
34	القيم المستهدفة للدوائر غير الكفاء في تسيير المساجد لسنة 2019	الجدول (6-2)
35	مؤشر الكفاءة التقنية في تسيير المساجد للدوائر المدروسة سنة 2021	الجدول (1-3)
36	الدوائر المرجعية للدوائر غير الكفاء في تسيير المساجد سنة 2021	الجدول (2-3)
36	تحديد الوحدات المرجعية حسب قيم لامدا لسنة 2021	الجدول (3-3)
37	القيم المستهدفة للدوائر غير الكفاء في تسيير المساجد لسنة 2021	الجدول (4-3)
38	القيم المستهدفة للدوائر غير الكفاء في تسيير المساجد لسنة 2021	الجدول (5-3)
39	القيم المستهدفة للدوائر غير الكفاء في تسيير المساجد لسنة 2021	الجدول (6-3)
40	مؤشر الكفاءة التقنية في تسيير المساجد للدوائر المدروسة سنة 2022	الجدول (1-4)
41	الدوائر المرجعية للدوائر غير الكفاء في تسيير المساجد سنة 2022	الجدول (2-4)
42	تحديد الوحدات المرجعية حسب قيم لامدا لسنة 2022	الجدول (3-4)
43	القيم المستهدفة للدوائر غير الكفاء في تسيير المساجد لسنة 2022	الجدول (4-4)
44	القيم المستهدفة للدوائر غير الكفاء في تسيير المساجد لسنة 2022	الجدول (5-4)
45	القيم المستهدفة للدوائر غير الكفاء في تسيير المساجد لسنة 2022	الجدول (6-4)
46	مؤشر الكفاءة التقنية في تسيير المساجد للدوائر المدروسة سنة 2023	الجدول (1-5)
47	الدوائر المرجعية للدوائر غير الكفاء في تسيير المساجد سنة 2023	الجدول (2-5)
47	تحديد الوحدات المرجعية حسب قيم لامدا لسنة 2023	الجدول (3-5)
48	القيم المستهدفة للدوائر غير الكفاء في تسيير المساجد لسنة 2023	الجدول (4-5)

قائمة الجداول

50	القيم المستهدفة للدوائر غير الكفاء في تسيير المساجد لسنة 2023	الجدول (5-5)
51	القيم المستهدفة للدوائر غير الكفاء في تسيير المساجد لسنة 2023	الجدول (6-5)

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
9	الكفاءة التقنية والتخصيصية ذات التوجه المدخلي	الشكل (1_1)
10	الكفاءة التقنية والتخصيصية ذات التوجه المخرجي	الشكل (2_1)

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
67	أسئلة المقابلة	الملحق 1
68	متغيرات الدراسة (مدخلات ومخرجات)	الملحق 2
69	مؤشر الكفاءة التقنية في تسيير المساجد للدوائر المدروسة سنة 2020	الملحق 3
69	مؤشر الكفاءة التقنية في تسيير المساجد للدوائر المدروسة سنة 2019	الملحق 4
70	الدوائر المرجعية للدوائر غير الكفاء في تسيير المساجد سنة 2019	الملحق 5
70	تحديد الوحدات المرجعية حسب قيم لامدا Δ لسنة 2019	الملحق 6
71	القيم المستهدفة للدوائر غير الكفاء في تسيير المساجد لسنة 2019	الملحق 7
71	مؤشر الكفاءة التقنية في تسيير المساجد للدوائر المدروسة سنة 2021	الملحق 8
72	الدوائر المرجعية للدوائر غير الكفاء في تسيير المساجد سنة 2021	الملحق 9
72	تحديد الوحدات المرجعية حسب قيم لامدا Δ لسنة 2021	الملحق 10
73	القيم المستهدفة للدوائر غير الكفاء في تسيير المساجد لسنة 2021	الملحق 11
73	مؤشر الكفاءة التقنية في تسيير المساجد للدوائر المدروسة سنة 2022	الملحق 12
74	الدوائر المرجعية للدوائر غير الكفاء في تسيير المساجد سنة 2022	الملحق 13
74	تحديد الوحدات المرجعية حسب قيم لامدا Δ لسنة 2022	الملحق 14
75	القيم المستهدفة للدوائر غير الكفاء في تسيير المساجد لسنة 2022	الملحق 15
75	مؤشر الكفاءة التقنية في تسيير المساجد للدوائر المدروسة سنة 2023	الملحق 16
76	الدوائر المرجعية للدوائر غير الكفاء في تسيير المساجد سنة 2023	الملحق 17
76	تحديد الوحدات المرجعية حسب قيم لامدا Δ لسنة 2023	الملحق 18
77	القيم المستهدفة للدوائر غير الكفاء في تسيير المساجد لسنة 2023	الملحق 19

قائمة الاختصارات و الرموز

الاختصارات/الرمز	الدلالة
DMU	وحدة اتخاذ القرار
CCR-O	نموذج ثبات العائد على الحجم ذو التوجه المخرجي

مقدمة

أ- توطئة :

يعد موضوع التنمية المحلية من بين أهم القضايا الأساسية التي فرضت نفسها بقوة في النقاشات السياسية والاقتصادية بالجزائر، خاصة في ظل التحولات الإدارية التي تعرفها البلاد والتوجه نحو تعزيز اللامركزية والرفع من كفاءة الجماعات المحلية. لذا، بات من الضروري تفعيل دور المؤسسات الإقليمية بصفتها وحدات إدارية وسيطة تساهم في التنسيق والمتابعة، وتمكينها من أدوات فعالة تسمح لها بالمساهمة الفعلية في تحقيق التنمية المنشودة.

تعزز هذا التوجه من خلال مراجعة الإطار القانوني المنظم للجماعات الإقليمية، والذي حدد بدقة صلاحيات المجالس والوحدات الإدارية في مجالات التخطيط، التمويل، ومتابعة تنفيذ البرامج. وتعتبر هذه الإصلاحات محطة مهمة في مسار تطوير الإدارة المحلية، إذ وسعت من مهام الإشراف والمتابعة في ميادين متعددة، وأعطتها دوراً محورياً في إعداد وتنفيذ المشاريع التنموية التي تمس المرافق العمومية الحيوية.

ويعتبر قطاع الشؤون الدينية والأوقاف من أبرز القطاعات الحيوية التي يبرز فيها دور الإدارة المحلية في تحقيق التنمية، إذ تساهم بشكل مباشر في تحسين الظروف المادية والبشرية للمساجد. ويشمل ذلك مسؤوليات متعددة تتعلق بالتهيئة، صيانة المؤسسات المسجدية، وتوفير التجهيزات الضرورية التي تضمن ظروفًا ملائمة للمواطنين. وهي عناصر تقع ضمن نطاق المتابعة الإدارية وتؤثر بشكل مباشر على جودة تسيير هذه المرافق العمومية الروحية والتعليمية.

ونظراً لتزايد المهام الموكلة للوحدات الإدارية، بات من الضروري تقييم أدائها بصفة دورية بهدف معرفة مدى قدرتها على تحقيق أهدافها التنموية والكشف عن نقاط القوة والضعف في تسييرها، مع التركيز حصرياً على الموارد البشرية والمادية المتاحة (دون التطرق للجوانب المالية). ومن هذا المنطلق، ظهرت الحاجة إلى اعتماد أدوات كمية تسمح بقياس الأداء بشكل دقيق وموضوعي، من أبرزها أسلوب تحليل مغلف البيانات (Data Envelopment Analysis - DEA)، الذي يعد أداة فعالة لقياس الكفاءة التقنية من خلال مقارنة أداء الوحدات الإدارية مع نظيراتها ضمن نفس البيئة التشغيلية.

بناءً عليه، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أداء دوائر ولايتي ورقلة وتقرت، لتحديد مستوى الكفاءة في استغلال الموارد البشرية والمادية في قطاع تسيير المساجد، والكشف عن الفوارق في الأداء بين هذه الدوائر، خاصة بعد التحولات الإدارية الأخيرة التي أدت إلى ترقية تقرت إلى ولاية مستقلة. ولتحقيق هذه الأهداف، تم الاعتماد على أدوات منهجية لجمع المعلومات شملت المقابلة الشخصية وتحليل الوثائق الرسمية، تمهيداً لمعالجة البيانات المتحصل عليها باستخدام نموذج (DEA).

كما تسعى الدراسة إلى تقديم توصيات علمية يمكن أن تساهم في تحسين أداء الدوائر وتفعيل دورها في تسيير المساجد بما ينسجم مع التوجه العام للدولة في تحقيق تنمية محلية فعالة وشاملة.

ب- إشكالية الدراسة :

على ضوء ما سبق ذكره، يمكن صياغة إشكالية الدراسة على النحو التالي:

هل يختلف مستوى كفاءة الجماعات المحلية في تسيير المساجد باستخدام أسلوب تحليل مغلف البيانات (DEA) قبل وبعد التقسيم الإداري بدوائر ولايتي ورقلة وتقرت خلال الفترة الزمنية (2019-2023) ؟

ويندرج تحت هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى الكفاءة التقنية لدوائر ولايتي ورقلة وتقرت في تسيير المساجد قبل وبعد التقسيم الإداري؟
- ما هي القيم المستهدفة والحقيقية بين أداء الدوائر غير الكفؤة ومستوى الأداء الأمثل خلال فترتي ما قبل وما بعد التقسيم الإداري؟
- ما هي التحسينات المطلوبة لرفع كفاءة الدوائر غير الكفؤة إلى المستوى الأمثل بعد التقسيم الإداري؟

ت- فرضيات البحث : للإجابة على إشكالية الدراسة والتساؤلات المطروحة تم صياغة الفرضيات التالية :

- ✓ توجد اختلافات في مستويات الكفاءة التقنية بدوائر ولايتي ورقلة وتقرت قبل وبعد التقسيم الإداري؛
- ✓ توجد قيم راکدة واضحة في أداء الدوائر غير الكفؤة ومستوى الأداء الأمثل، مما يشير إلى وجود هدر في تسيير المرفق العمومي (المسجد) خلال فترتي ما قبل وما بعد التقسيم الإداري؛
- ✓ يمكن تحديد تحسينات للمخرجات من شأنها أن ترفع كفاءة الدوائر غير الكفؤة وتقلص الفجوة نحو الأداء المرجعي.

ث - مبررات اختيار الموضوع:

- تعزيز الرسالة الحضارية للمسجد انطلاقاً من الإيمان العميق بمكانة المسجد والمدرسة القرآنية كركيزة أساسية في الهوية الوطنية والمجتمعية، تولد لدينا دافع شخصي للمساهمة في تطوير آليات تسيير هذه المؤسسات؛ لضمان استمرارها في أداء رسالتها الروحية والتربوية بأعلى معايير الكفاءة والنجاحة؛
- تم اختيار الموضوع بناء على اقتراح أساتذة مختصين في أسلوب تحليل مغلف البيانات، والذين أكدوا على أهمية توظيف هذا الأسلوب الكمي في تقييم كفاءة الجماعات المحلية؛
- الحاجة إلى تعزيز اعتماد الأساليب الكمية الحديثة من طرف المدراء المحليين ومتخذي القرار، لما توفره من أدوات دقيقة تساعد في تحقيق الاستغلال الأمثل للإمكانات المتاحة؛
- أهمية نشر الثقافة المرتبطة باستخدام الأدوات العلمية الحديثة التي تمكن المسؤولين المحليين من تشخيص وضعهم التنموي بدقة وتحديد مجالات التحسين؛

- إبراز أهمية البحث العلمي كأداة مساندة في صياغة السياسات العمومية، من خلال توفير معطيات كمية تسهم في دعم اتخاذ القرار التنموي الرشيد على المستوى المحلي.

ج - أهداف الدراسة و أهميتها:

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم كفاءة أداء الجماعات المحلية في تسيير المساجد على مستوى بعض دوائر ولايتي ورقلة وتقرت قبل وبعد التقسيم الإداري، من خلال استخدام أسلوب تحليل مغلف البيانات (DEA)، الذي يعد من أبرز الأساليب الكمية الحديثة لقياس الكفاءة النسبية بين وحدات متجانسة في استغلال الموارد لتحقيق أفضل النتائج، وتركز الدراسة على تحليل الكفاءة التقنية للدوائر، بهدف معرفة مدى فعالية استخدام الإمكانيات المتاحة لتقديم خدمات ذات جودة عالية، مع دراسة الفروق في الأداء قبل وبعد التقسيم الإداري الذي عرفته المنطقة، وتحديد الدوائر ذات الأداء الكفء وغير الكفء، إضافة إلى قياس الانحرافات واقتراح مجالات التحسين الممكنة.

تنبع أهمية هذا الموضوع من كونه يستند إلى أطر قانونية تحمل الجماعات المحلية مسؤولية مباشرة في تسيير المساجد التي تشرف عليها وزارة قائمة بذاتها، مما يعكس الأهمية المؤسسية لهذا القطاع، كما تستمد الدراسة أهميتها من التوسع الكبير في الاستخدامات العلمية والعملية لأسلوب تحليل مغلف البيانات (DEA) على الصعيد الدولي، باعتباره أداة دقيقة وفعالة في قياس الأداء وتحليل الكفاءة، فضلا عن خصوصية ولاية ورقلة التي شهدت تغييرات في الحارطة الإدارية، ما يمنح نتائج الدراسة بعدا عمليا يمكن أن يسهم في تحسين آليات اتخاذ القرار وتطوير إدارة الموارد المحلية، بما يخدم جودة التعليم على المستوى المحلي.

ح- حدود الدراسة:

الحدود الزمنية: تمتد الدراسة من سنة 2019 إلى 2023، حيث تمثل سنة 2019_2021 فترة ما قبل التقسيم الإداري، في حين تغطي السنوات من 2022 إلى 2023 فترة ما بعد التقسيم الإداري؛

الحدود المكانية: تمت دراسة كفاءة الجماعات المحلية في قطاع الشؤون الدينية على مستوى بعض دوائر ولايتي ورقلة وتقرت، حيث شملت بعض دوائر ولاية ورقلة قبل التقسيم الإداري (ورقلة؛ انقوسة؛ حاسي مسعود؛ سيدي خويلد؛ تقرت؛ الحجيرة)، وبعد التقسيم ولاية ورقلة (ورقلة؛ انقوسة؛ سيدي خويلد؛ حاسي مسعود) و ولاية تقرت (تقرت؛ الحجيرة).

خ- منهج البحث و الأدوات المستخدمة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي للإجابة على إشكالية البحث، حيث تم الرجوع في الجانب النظري إلى مجموعة من المصادر المتنوعة من كتب؛ مقالات علمية؛ ملتقيات وأطروحات باللغتين العربية والأجنبية. أما في الجانب التطبيقي، فقد تم وصف وتحليل متغيرات الدراسة، إلى جانب اعتماد المنهج التجريبي المستند إلى نموذج IMRAD، في محاولة لتطبيق المنهج التجريبي في ميدان العلوم الاجتماعية. أما بخصوص أدوات جمع البيانات، تم استخدام المقابلة مع بعض الإطارات المحلية، إلى جانب تحليل الوثائق الرسمية التقارير السنوية، في حين تم الاعتماد على أسلوب تحليل مغلف البيانات (DEA) كأداة تحليلية لقياس الكفاءة النسبية بين الدوائر محل الدراسة.

د- مرجعية الدراسة:

تعود مرجعية هذه الدراسة إلى مجموعة من المجلات والمقالات العلمية التي أُنجزت خلال العقد الأخير، والتي تناولت مواضيع كفاءة الأداء العام و تسيير المساجد، تحليل مغلف البيانات (DEA) وتقييم الوحدات المحلية في تسيير المؤسسات الدينية، وقد تميزت هذه الدراسات بتنوعها من حيث الزمن (حديثة نسبياً) والمكان (شملت تجارب دولية)، واللغة (الانجليزية) مما وفر أساساً علمياً غنياً لبناء الإطار النظري للدراسة، ودعم المقارنات المرجعية للنتائج.

ذ- صعوبات البحث:

- عدم توفر إحصائيات سنوية دقيقة وموحدة تعكس واقع مستوى المعيشة وجودة الخدمات على مستوى الدوائر؛
- تحفظ كبير من طرف بعض المسؤولين المحليين في منح المعلومات الضرورية للبحث؛
- غياب مكتب مركزي للإحصائيات على مستوى الجماعات المحلية يتولى تنسيق وجمع بيانات الدوائر؛
- عدم تبني مركز الشؤون الدينية لنظرية الإدارة الالكترونية، مما زاد صعوبة الحصول على البيانات ومعالجتها بشكل رقمي وسريع، واستلزم جهدت مضاعفا في جمع و تدقيق الوثائق الورقية.

ر- هيكل البحث:

تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين كما يلي:

تناول الفصل الأول في هذه الدراسة المفاهيم الأساسية المتعلقة بالكفاءة والجماعات المحلية والمسجد، حيث قسم إلى مبحثين، شمل المبحث الأول استعراض المفاهيم النظرية للكفاءة وأنواعها، بالإضافة إلى تعريف الجماعات

المحلية ودورها في تسيير المساجد، أما المبحث الثاني فقد ركز على استعراض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث مع بيان أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية. أما الفصل الثاني فاشتمل على الدراسة الميدانية وقسم إلى مبحثين أيضاً، تناول المبحث الأول منهجية الدراسة وأدوات جمع البيانات المستخدمة، في حين خصص المبحث الثاني لتقييم كفاءة أداء الدوائر في تسيير المساجد من خلال إجراء مقابلة مع بعض إدارات مديرية الشؤون الدينية، تلاها جمع البيانات الرسمية وتحليلها باستخدام أسلوب تحليل مغلف البيانات (DEA)، مع مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها.

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية والتطبيقية لكفاءة الجماعات
المحلية في تسيير المساجد

تمهيد :

يعد مفهوم الكفاءة في الفكر الإداري الحديث حجر الزاوية لتطوير أداء المؤسسات، ولاسيما تلك التي تقع تحت إشراف الجماعات المحلية وترتبط بتقديم خدمات نوعية للمواطنين. وفي ظل التحولات الاقتصادية الراهنة، برزت ضرورة ملحة للارتقاء بأساليب تسيير المساجد، ليس فقط كدور للعبادة، بل كمرافق عمومية تتطلب إدارة محكمة لمداخلاتها. إن التحدي الحقيقي الذي يواجه الجماعات المحلية اليوم يكمن في كيفية الاستغلال الأمثل للموارد البشرية المؤهلة والإمكانات المادية المتاحة وتوجيهها نحو تحقيق أقصى فعالية ممكنة. بناء على هذه الرؤية، يسعى هذا الفصل إلى إرساء قاعدة نظرية ومنهجية تربط بين مفاهيم الكفاءة التسييرية وواقع إدارة المساجد على المستوى المحلي، مع التركيز على آليات الاستخدام الرشيد للموارد، تمهيداً لمقاربة هذه التنظيرات مع الدراسات الأكاديمية السابقة ونتائج البحث الميداني.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لكفاءة الجماعات المحلية في تسيير المساجد

تعتبر ثنائية "الكفاءة والأداء" المعيار الأدق للحكم على نجاح المنظمات في بلوغ مقاصدها، حيث تعكس الكفاءة قدرة الجماعات المحلية على تطوير الموارد المادية (من تجهيزات وعقارات) والموارد البشرية (من طواقم إدارية وتقنية) بطريقة عقلانية تضمن تقليل الهدر وتحقيق العوائد الاجتماعية والدينية المرجوة. أما الأداء، فهو المحصلة النهائية التي تترجم مدى نجاح الإدارة المحلية في تحويل تلك المدخلات إلى واقع ملموس يخدم رسالة المسجد. إن التفاعل الديناميكي بين هذين العنصرين يوفر أداة تشخيصية تسمح للمسيرين بتحديد الفجوات الإدارية بدقة؛ فقياس الأداء لا يهدف فقط إلى الرقابة، بل يعد وسيلة إستراتيجية للكشف عن مواطن القوة والضعف في التعامل مع الرأس مال البشري والمادي. ومن هذا المنطلق، تبرز أهمية تبني نماذج تسييرية حديثة تضمن ديمومة المرفق المسجدي وتطوره، بما يتماشى مع متطلبات التنمية المحلية المستدامة.

المطلب الأول: مدخل للكفاءة

سنركز على مفهوم الكفاءة والتمييز بينها وبين بعض المفاهيم الاقتصادية المتقاربة مع الكفاءة، إذ يتم في كثير من الأحيان الخلط بينها واعتبارها كمصطلحات مترادفة، لنتطرق بعد ذلك لتوضيح أنواع الكفاءة، ومقاييس الكفاءة وطرق تحسينها.

الفرع الأول: الكفاءة والمفاهيم ذات الصلة

تعدد المفاهيم المرتبطة بالكفاءة والتي هي على صلة مباشرة بها لذا هنا سنقوم بتوضيح الفرق بين الكفاءة كل من الفعالية والإنتاجية ضمن النقاط التالية:

أولاً: تعريف الكفاءة

الكفاءة هناك تعريفات متعددة للكفاءة حيث "يتم من خلالها مقارنة مكونين مهمين وهما المدخلات والمخرجات، حيث يتم التعرف على أعلى مستوى انتاجي من كل مستوى ادخال باعتباره السلوك الكفؤ، فهي تعكس قدرة وحدة اتخاذ القرار على الحصول على اقصى انتاج من مجموعة معينة من المدخلات"¹.

ولقد تناول باريثو مفهوم الكفاءة، حيث اشار الى ان " معيار الكفاءة على المستوى الوطني أو المؤسسة هو زيادة كمية الاشباع في ظل الاستغلال الامثل للموارد المتاحة، وبالصورة التي لا يمكن فيها تحقيق اشباع أكبر من ذلك المتحقق من نفس الحجم المستخدم."²

ويعرف فيليب لورينو Philippe Lorinio الكفاءة " بأنها القدرة على تعظيم القيمة وتخفيض التكاليف، اذ انه لا يمكن ان تتحقق الكفاءة في حالة خفض التكاليف فقط أو رفع القيمة فقط، اذ لابد من تحقيق الهدفين معا.³ فالكفاءة تشير الى تقليل الضياعات وتحسين استخدام الموارد بطريقة تجعل ذات الكمية من المدخلات تنتج أكثر.⁴

وعرف جون Jones الكفاءة بأنها مقياس لدراسة الإستخدام الرشيد للموارد المتاحة والذي يحقق أقل مستوى تكلفة دون التضحية بجودة مخرجات النظام،⁵ فالكفاءة هي دالة للمقارنة بين قيمة المخرجات المخرجات التي تحققت من عملية الانتاج وبين المدخلات المستخدمة في انتاج تلك المخرجات، وتشير الكفاءة إلى نسبة المخرجات سلع وخدمات مقسومة على المدخلات رأس المال الموارد - عنصر العمل، ويركز مديرو العمليات على تحسين هذه النسبة، لذا تمثل الكفاءة المقياس الذي يوضح حسن استغلال الموارد المادية والمالية والبشرية التي تشتركها الادارة في عملياتها الإنتاجية، وبين قدرة الإدارة على تحويل تلك الموارد الى نتائج سلع وخدمات⁶.

¹ Ariyaratna Jayamaha, Joseph M. Mula, Productivity and efficiency measurement techniques identifying the efficacy of techniques for financial institution in developing countries, journal of emerging trends in economics and management sciences, 2(5), 2011, PP: 454.

² صالح السعيد، الكفاءة الاقتصادية لاستخدام الامكانيات المتاحة للمؤسسة الانتاجية بناء نموذج قياسي المؤسسة القطن للعقم، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 1، الجزائر، العدد 12 سنة 2012، ص 122.

³ Philippe Lorino, Méthodes et pratiques de la performance, edition d'organisation, paris, 1998, p18-20.

⁴ ليت خليل ابراهيم، قياس الكفاءة التقنية لوحدة اتخاذ القرار بأسلوب التحليل التطويقي للبيانات DEA بحث ميداني في الشركة العامة للنقل البري، المجلة العراقية للعلوم الادارية، جامعة كربلاء، العراق، المجلد 10، العدد 42، سنة 2012، ص 36.

⁵ فائز هليل الصبيحي ابراهيم فضل المولى احمد. حسين النبال، قياس وتحليل اثر المؤشرات المالية على الكفاءة المصرفية لعينة من المصارف العراقية الخاصة للمدة 2011/2015، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، جامعة الأنبار، العراق، المجلد 10، العدد 22، سنة 2018، ص 09.

⁶ محمد تركي عبد العباس، دور أساسيات أنظمة التصنيع في تحقيق الكفاءة و الفعالية الانتاجية : دراسة تطبيقية في معمل اصمتت في كربلاء، المجلة العراقية للعلوم الادارية، جامعة كربلاء، العراق، المجلد 13، العدد 51، سنة 2017، ص 343.

ومن خلال التعاريف السابقة للكفاءة يمكن استخلاص التعريف الكفاءة كونها قدرة المؤسسة أو المنظمة على توجيه الطاقات الإنتاجية المتوفرة من أجل استغلال أمثل للموارد المتاحة التي تمثل مدخلات النظام وبأقل التكاليف من أجل تحقيق أقصى قدر من العوائد (المخرجات) دون التضحية بالجودة.

ثانيا: تعريف الفعالية (Effectiveness)

ويقصد بها " الدرجة التي تحقق بها الشركة اهدافها أو الطريقة التي تتفاعل بها المخرجات مع البيئة الاقتصادية والاجتماعية، وعادة ما تحدد الفعالية اهداف سياسة المنظمة أو الدرجة التي تحقق بها المنظمة اهدافها الخاصة¹، وتعرف الفعالية ايضا على انها: " قياس مدى جودة المخرجات والنتائج، بمعنى مدى حسن اداء الانشطة المناسبة بما يهيئ تحقيق الاهداف وتحسب بصيغتها الرياضية كالآتي: الفعالية - المخرجات الفعلية / المخرجات المخططة² ". ويعرف كل من Mahoney و Steers الفعالية على انها " الإنتاجية المرتفعة والمرونة وقدرة المؤسسة على التكيف مع البيئة، فضلا عن القدرة على الاستقرار والابتكار³ ".

كما تعد الفعالية مقياسا لنجاح وتقدم المنظمات وقدرتها على تحقيق الاهداف المختلفة من خلال وظيفتي التخطيط والرقابة اي هي محصلة لتفاعل مكونات الاداء الكلي للمنظمة بما يتضمنه من النشاطات الفنية والوظيفية والادارية وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية، كما تعد بأنها قابلية المنظمة على تحريك مراكز القوة للإنتاج بكفاءة والتكيف للمشاكل البيئية الداخلية⁴.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن توضيح الفرق بين الكفاءة والفعالية في النقاط التالية:

- الفعالية تهتم بتخطيط الاهداف المخطط لها من قبل المؤسسة اي بلوغ النتائج، بينما الكفاءة تهتم بتحقيق الاهداف اي بلوغ النتائج بأقل التكاليف ودون هدر للموارد المتاحة؛
- الكفاءة هي جزء من الفعالية علاقة الجزء من الكل، اذ يمكن ان تكون المنظمة كفؤة في استخدام مواردها لكنها غير فعالة بنما المنظمة التي تمتاز بالفعالية ليست بالضرورة ان تكون كفؤة، اذ يمكن ادارة المنظمات بفعالية تحقيق الاهداف المخططة والمسطرة ولكن بسبب سوء توظيف الموارد ستكون المنظمة غير كفؤة بلوغ النتائج من دون مراعاة هدر الموارد المتاحة وعنصر التكاليف؛
- إن استقرار واستمرار بقاء المنظمة ونجاحها يكون مرتبط بمدى تحقيقها لدرجات مقبولة من الكفاءة والفعالية في وقت واحد، فتحقيق الفعالية يعني تحقيق الاهداف المسطرة، كما يجب الوصول الى هذه الاهداف

¹Ilona. Bartuševiciūtė, Evelina šakalytė, **Organizational assessment: effectiveness vs efficiency**, social transformation in contemporary society,2013(01),p48.

² محمد تركي عبد العباس، مرجع سبق ذكره، ص 344.

³ عبد الحميد برحومة، الكفاءة والفاعلية في مجالات التصنيع والإنتاج، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الوادي، الجزائر، العدد الأول، 2008، ص 56.

⁴ هاشم فوزي، دباس العبادي، فاضل راضي غياض الغزالي، ماجد جبار غزالي الفتلاوي، أهمية تقويم الاداء الجامعي في تحقيق الكفاءة والفاعلية والفاعلية في اتخاذ القرارات، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، جامعة القادسية، العراق، المجلد 11، العدد 2، 2009، 127.

بتكاليف منخفضة حتى تكون كفاءة المنظمة مرتفعة فالكفاءة والفعالية متلازمان داخل المنظمة، فالمؤسسة الكفؤة هي التي تحسن استخدام مواردها التكنولوجية والبشرية والراسمالية وغيرها، وحسن الاستخدام وترشيده يساهم بدرجة كبيرة في تحقيق الاهداف المسطرة وهنا يتم الحكم على درجة فعالية المؤسسة¹.

ثالثا الإنتاجية (Productivity) :

طبقا لتعريف خبراء منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية فان الإنتاجية تعني "كمية الانتاج بالنسبة لكل عنصر من عناصر الانتاج اي علاقة الانتاج بعنصر واحد أو علاقة الانتاج بجميع العناصر التي ساهمت في انتاجه²، والإنتاجية حسب Albert Aftalion هي النسبة بين الانتاج الاجمالي المحقق في وقت محدد و عوامل الانتاج المستخدمة³".

الكفاءة والإنتاجية مصطلحين متقاربين من حيث الدلالة لكنهما غير متطابقين، فمثلا مؤسسة ما تعتبر غير كفؤة إذا كان يمكن ان تنتج أكثر باستعمال وسائلها الإنتاجية الحالية، بينما الإنتاجية تشير الى الكميات المنتجة باستعمال عامل أو أكثر من عوامل الانتاج مهما كانت درجة الكفاءة، فالمؤسسة غير الكفؤة تستخدم العديد من الموارد وعوامل الانتاج التي لا تتطلبها التقنية المستعملة، الأمر الذي يؤدي الى توجيه الموارد نحو نشاطات ذات انتاجية ضعيفة وبالتالي تخفيض الكفاءة بشكل عام⁴.

الفرع الثاني : أنواع الكفاءة

تعدد أنواع الكفاءات حسب طبيعة الموارد التي تحركها والهدف منها، ويمكن حصرها في أربعة أنواع رئيسية:

1- الكفاءات السعرية: price efficiency تتطلب كفاءة السعر شراء المدخلات التي تلي معايير الجودة باقل سعر، يمكن لمنظمة الخدمات زيادة كفاءتها اذا تمكنت من شراء مستلزماتها (راس المال البشري والموارد) بسعر اقل دون تضحية بالجودة⁵.

2- الكفاءات التخصيصية: (allocative efficiency AE) تقيس قدرة DMU ذات الكفاءة الفنية على استخدام المدخلات بنسب تقلل تكاليف الانتاج الى ادنى حد ممكن نظرا لاسعار المدخلات، وتحسب كفاءة التخصيص كنسبة من التكاليف الدنيا التي تتطلبها وحدة اتخاذ القرار للحصول على مستوى معين من النواتج

¹ عبد الحميد برحومة، مرجع سبق ذكره، ص 57.

² زهرة عبد محمد الشمري، تقييم تطبيق التقنيات الحديثة لتحسين الانتاجية : دراسة حالة في معمل رقم 7 الشركة العامة للصناعات الجلدية، مجلة جامعة كربلاء العلمية، جامعة كربلاء، العراق، المجلد الثامن العدد الثالث 2010، ص 2.

³ سالم بنون النعيمي، اسوان عبد القادر زيدان، تقدير الكفاءة التقنية والانتاجية الكلية والفجوة التكنولوجية للقطاعات الزراعية في كل من (سوريا تركيا ايران) باستخدام تحليل مغلف البيانات DE للفترة 1980-2012، مجلة فرات للعلوم الزراعية، جامعة الموصل، العراق، العدد 9، المجلد 4، 2017، ص 1358.

⁴ فيصل شياد، قياس الكفاءة التقنية ومحدداتها باستخدام البرمجة الخطية والنماذج القياسية دراسة حالة البنوك الاسلامية في الفترة 2003-2009، اطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال، المدرسة العليا للتجارة 2012/2013، الجزائر، ص 95.

⁵ H.David Sherman, Joe Zhu, Service productivity management improving service performance using data envelopment analysis(DEA), Springer, 2006, united states of America, p4.

والتكاليف الفعلية لوحدة اتخاذ القرار، ويشير التعريف الى التوجه المدخلي، اما بالنسبة الى التوجه المخرجي فهي تقيس قدرة الـ DMU ذات الكفاءة الفنية على انتاج كمية المخرجات عند مستوى محدد من المدخلات وينسب تزيد من المداخل الى اقصى حد ممكن، مع الأخذ بعين الاعتبار اسعار عوامل الانتاج المتاحة لديها¹.

وتأخذ الكفاءة التخصيصية في الاعتبار استخدامات المدخلات من قبل المؤسسات وفقا للاسعار الحالية في السوق، وتعد كفاءة التخصيص ضرورية إذا قامت وحدة اتخاذ القرار بزيادة ارباحها الى اقصى حد أو خفض تكاليفها الى أدنى حد عند مستوى معين من الانتاج، تسمح هتان الفرضيتان الوحدة اتخاذ القرار بتحديد تركيبة المدخلات المثلى بأقل التكاليف لانتاج التوليفة المثلى من المنتجات، اخذة بعين الاعتبار الاسعار والتكاليف النسبية للموارد المتاحة مما يؤدي الى زيادة الارباح أو تخفيض التكاليف². بمعنى ان الكفاءة التخصيصية هي كيفية تخصيص الكمية المثلى من الموارد المتاحة امام وحدة اتخاذ القرار، وكيفية توزيعها على انتاج المخرجات المتنوعة وبالكمية المثلى مع الأخذ بعين الاعتبار في ذلك اسعار وتكاليف هذه الموارد في السوق مما يمكن من تعظيم الارباح وتدنئة التكاليف.

3- الكفاءة التقنية (الفنية: Technical efficiency) تقيس الكفاءة الفنية (TE) قدرة DMU

على إنتاج أقصى إنتاج ممكن من حزمة معينة من المدخلات أو إنتاج مستوى معين من الإنتاج باستخدام الحد الأدنى من كمية المدخلات الممكنة، يشير هذا التعريف لوجود توجهين لقياس الكفاءة التقنية التوجه المخرجي والتوجه المدخلي³. هذا يعني أن درجة الكفاءة الفنية لوحدة اتخاذ القرار يسمح بمعرفة ما إذا كانت هذه الاخيرة قادرة على زيادة مخرجاتها دون استهلاك المزيد من الموارد أو في نفس الوقت تقليل استخدام مدخلاتها عن طريق المحافظة في نفس الوقت على نفس مستوى الانتاج.

4- الكفاءات الإنتاجية: تتضمن العملية الإنتاجية جانبين الجانب الأول تقني يتمثل في عملية التوليف بين عناصر المدخلات لانتاج كمية من المخرجات ويعبر عن هذا الجانب بمقياس الكفاءة التقنية، اما الجانب الثاني فهو تكاليفي يتعلق باسعار المدخلات ويعبر عنه بمقياس الكفاءة السعريّة أو كفاءة التكلفة، وعليه فالكفاءة الإنتاجية هي محصلة الكفاءة التقنية والكفاءة السعريّة اي حاصل ضرب مؤشر الكفاءة التقنية ومؤشر الكفاءة السعريّة⁴. وعليه نستخلص التعريف التالي للكفاءة الإنتاجية الاستخدام الامثل لعناصر الانتاج بهدف تحقيق أكبر قدر من الانتاج بأقل تكلفة ممكنة.

¹K, Bradley Watkins, Tatjana. Hristovska, Ralph Mazzanti, Charles E.Wilson, JR and Lance Schmidt, Measurmement of technical allocative economic and scale efficiency of rice production in Arkansas using data envelopment analysis, **journal of agricultural and applied economics**, 46,2014, pp:90 .

² Wautabouna Ouottara, economic efficiency analysis in côte d'ivoire, **american journal of economics**,2, 2012, pp:38.

³ Watkins and all: Measurmement of technical allocative economic and scale efficiency of rice production in arkansas using data envelopment analysis, **Opcit**, PP: 90.

⁴ محمد الجموعي قرشي، الحاج عرابية قياس كفاءة الخدمات الصحية في المستشفيات الجزائرية باستخدام تحليل مغلف البيانات (DEA): دراسة تطبيقية لعينة من المستشفيات لسنة 2011، **مجلة الباحث**، جامعة ورقلة، الجزائر، عدد 11، 2012، ص 12.

5- الكفاءة الحجمية (كفاءة النطاق: scal efficiency) تعكس مدى قدرة وحدة اتخاذ القرار على خفض مدخلاتها بنسب ثابتة خلال الانتقال الى جزء من حدود الكفاءة مع عوائد أكثر فائدة للعودة للحجم الأمثل¹ أي المدى الذي يمكن ضمنه وحدة اتخاذ القرار التوسع في حجم عملياتها الذي يمكنها من تحقيق الحجم الأمثل، وتحسب الكفاءة الحجمية بقسمة مجموع كفاءة نموذج (CCR) على نموذج (BCC)² سنتعرض لهما لاحقاً . ويقصد بحجم المشروع أو المنشأة الأمثل هو الوصول الى أقصى كفاءة انتاجية عندما ينتج الكمية التي تحقق ادنى كلفة متوسطة، وتسمى هذه الكمية معدل الانتاج الأمثل optimum rate of out put هذا يعني أن حجم المشروع الأمثل يقاس بالكمية التي يستطيع انتاجها عند أدنى نقطة على منحنى التكلفة المتوسطة، ويتم ذلك من خلال تعظيم الانتاج في ظل قيد التكلفة تدنئة التكاليف في ظل قيد الانتاج أي علاقة الانتاج بالتكاليف وهذه العلاقة محكومة بما يسمى اقتصاديات الحجم وفورات الحجم. وتغير بين ثلاثة حالات وفورات الحجم :

- تحقيق وفورات الحجم (غلة حجم متزايدة إذا كان متوسط التكاليف يتناقص مع زيادة الإنتاج) توسع حجم المشروع؛
- وفورات حجم ثابتة (غلة حجم ثابتة) إذا زاد الانتاج بنسبة معينة وزادت التكاليف بنفس النسبة؛
- تبذيرات وفورات الحجم (غلة حجم متوسطة) إذا كان متوسط التكاليف يزداد مع زيادة التكاليف³.

6- الكفاءة الهيكلية: structural efficiency عرفها فاريل (1957) بأنها مقياس للكفاءة التقنية للصناعة بأكملها وهي تعكس مدى مواكبة الصناعة لاداء افضل الشركات الخاصة بها، بمعنى هي عبارة عن مقياس الى أي مدى تكون شركاتها بالحجم الأمثل التي يتم فيه الضغط على وحدات اتخاذ القرار ذات التكلفة العالية، أو اصلاحها وتخصيص الانتاج لها على النحو الأمثل بين وحدات اتخاذ القرار على المدى القصير، وبالتالي فان مفهوم فاريل للكفاءة الهيكلية يعكس اعادة تخصيص الموارد المتاحة للصناعة وكذلك اعادة هيكلة الشركات (بمعنى انه ترتبط الكفاءة الهيكلية لمجموعة أو صناعة ما بالكفاءة داخل الشركات، وكذلك اعادة تخصيص الموارد بين وحدات اتخاذ القرار)⁴.

7- كفاءة إكس Efficiency- X: قدم الاقتصادي هارفي ليبشتاين (Harvey Leibenstein) عام 1966 ضمن مقالته الشهيرة الكفاءة التخصيصية كقابل كفاءة"، وضمن هذه (Allocative efficiency)"

¹ Qaisar Iqbal, Hayat M.Awan, technical pure technical and scale efficiency analysis of surance companies off pakistan, **international journal of business and management review**, vol3, n:04, published by european center for research training and development uk, may 2015, pp:84.

² فريخ خليوي حمادي الدليمي، قياس الكفاءة النسبية لقطاع صناعة السكر في الباكستان باستخدام أسلوب تحليل مغلف البيانات، اطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه، تخصص فلسفة في الادارة الصناعية، جامعة سانت كلمنس العالمية، 2008، ص 15.

³ عامر عبود جابر الدوري، حجم المشروع الأمثل اطار نظري مع جانب تطبيقي، **مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية**، جامعة تكريت، المجلد 3 العدد 8، سنة 2007، ص 92.

⁴ Karagiannis, G. On structural and average technical efficiencies. University of Gothenburg. Available at: https://www.economics.handels.gu.se/digital_p2,3, (Accessed: 02 May 2026).

(vs x-efficiency) المقالة قدمت ما يسمى بـ " نظرية الكفاءة X - لأول مرة والتي تسمى أحيانا عدم الكفاءة، وإسائها هو وجود مدخلات غير ملموسة لا يمكن قياسها وتعرف بالدافع أو بالأحرى نقص الدافع لدى العمال¹. حيث لاحظ Leibenstein أن هناك العديد من المؤسسات ووحدات اتخاذ القرار لها نفس المدخلات (عناصر الانتاج والتكنولوجيا)، وتستعمل نفس دوال الانتاج لكن مخرجاتها مختلفة من حيث الإنتاجية ورقم الاعمال، وقام بتفسير هذه الظاهرة لوجود مدخلات X تعكس كفاءة وحدات اتخاذ القرار في الاستغلال الامثل للموارد المتاحة، وتختلف عن العناصر التقليدية رأس المال والعمل، فإذا كان من غير الممكن ملاحظة مستوى المدخلات X فبالامكان تحديده بشكل تقريبي وذلك من خلال مفهوم الكفاءة X^2 .

أظهرت العديد من الدراسات حول الكفاءة التخصيصية أن مكاسب الرفاهية التي يمكن تحقيقها من خلال زيادة كفاءة التخصيص فقط عادة ما تكون صغيرة جدا، والسبب في ذلك هو أن عدم كفاءة التخصيص تكون نتيجة اختلال أو انحرافات الاسعار والجودة في تلك المرحلة، وهنا توصل هارفي ليشتاين إلى مدخلات أخرى غير ملموسة لا يمكن قياسها يرمز لها بـ X تسبب عدم الكفاءة أرجعها إلى³:

طريقة التسيير وسوء ظروف العمل ونقص الدافع لدى العمال، وهذا يعني أن أي تغيير في حالة العمل يمكن أن يكون له تأثير إيجابي على تحفيز العمال وبالتالي زيادة الإنتاجية، ووجد كذلك أن تحسين نظام الحوافز للعمال له تأثير إيجابي على الإنتاجية، مما يؤثر على تكاليف الوحدة المنتجة فكلما عمل عامل بأكثر فاعلية قلت تكلفة العمالة لكل وحدة.

كما أشار إلى أن عدم الكفاءة يمكن أن تكون بسبب تركيز المديرين والمسيرين على الشؤون المالية والتجارية بدلا من إدارة المصنع والانتاج بكفاءة. كما أشار إلى أن تضارب المصالح بين المساهمين قد يكون أحد أسباب وجود عدم الكفاءة X. ومن هنا نجد أن كفاءة X تهتم بالبحث عن مصادر وأسباب عدم الكفاءة بخلاف اختلالات الاسعار وجودة الموارد، وعبر Libenstien عن درجة الكفاءة X كما يلي⁴:

- بالنسبة لتركيبية المدخلات النسبة بين أقل تكلفة يمكن تحملها والتكلفة المتحملة؛
- بالنسبة لتركيبية المخرجات النسبة بين مستوى الانتاج المحقق واقصى مستوى انتاج يمكن تحقيقه.

¹ Michael Huil, Critical view on leibenstein's x-efficiency theory, **4th iba bachelor thesis conferance**, November 6th, 2014, university of twente faculty of management and governance, p2.

² شريفة جعدي، قياس الكفاءة التشغيلية في المؤسسات المصرفية دراسة حالة عينة من البنوك العامة في الجزائر خلال الفترة (2006-2012)، أطروحة دكتوراه، شعبة العلوم المالية، تخصص دراسات مالية واقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، 2013-2014، ص42.

³ Michael Huil, Critical view on leibenstein's x-efficiency theory, **opcit**, pp:02, pp: 03.

⁴ شريفة جعدي، مرجع سابق الذكر، ص43.

الفرع الثالث: مقاييس الكفاءة وطرق تحسينها

يعود الفضل في تحديد مقاييس الكفاءة الى Farrel (1957) ، حيث اقترح ان كفاءة الشركة تتكون من الكفاءة كالتقنية والكفاءة التخصيصية، ليتم بعد ذلك الجمع بينهما للحصول على مؤشر الكفاءة الاقتصادية الاجمالية حيث ميز مقاييس الكفاءة الاقتصادية الى نوعين مقاييس ذات التوجه المدخلي-Output Oriented ومقاييس ذات التوجه المخرجي¹(Measures 2(Input-Oriented Measures).

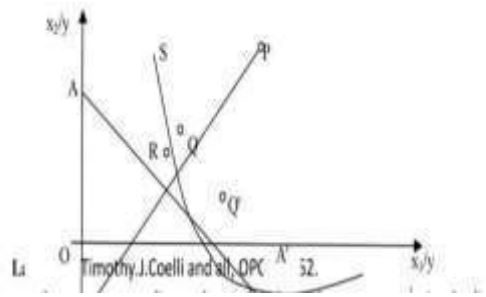
يعكس قياس الكفاءة بالتوجه المخرجي الى أي مدى يمكن رفع مستويات انتاج وحدة ال DMU المعنية من خلال تحسين الأداء وعدم وجود موارد اضافية مع الحفاظ على مزيج المخرجات، يعكس قياس الكفاءة بالتوجه المدخلي الى أي مدى يمكن تخفيض مستويات مدخلات ال DMU المعنية من خلال تحسين الاداء وعدم تقليل المخرجات مع الحفاظ على مزيج المدخلات².

ويستند اعتماد أحد مقاييس الكفاءة المذكورة سابقا على تقديرات الدرجة التي يمكن لوحدة ال DMU ان تضمن من خلالها المزيد من المخرجات لنفس مستويات المدخلات، أو الدرجة التي يمكن ان تستخدم فيها مدخلات اقل لنفس مستويات المخرجات، وبالتالي نحتاج في البداية الى التساؤل عما إذا كانت وحدات ال DMU المعنية تتمتع بسلطة تقديرية أكبر من مستويات المدخلات أو المخرجات³.

أولاً: مقاييس الكفاءة ذات التوجه المدخلي

اعتمد Farrel لتوضيح ذلك على مثال بسيط يشمل وحدات اتخاذ القرار DMU التي تستخدم مدخلين (X_1, X_2) لانتاج منتج واحد.

الشكل (1-1): الكفاءة التقنية والتخصيصية ذات التوجه المدخلي.



المصدر : بوشعير هاجر، نمذجة وتقييم أداء الجماعات المحلية في تحقيق التنمية المحلية باستعمال الطرق الأمثلية في الاقتصاد، ص87.

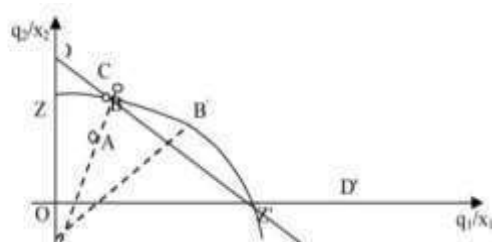
¹ Timothy.J.Coelli and all, an introduction to efficiency and productivity analysis, 2nd ed, springer science & business media, USA, 2005, P: 52.

² Emmanuel Thanassoulis, **Introduction to the theory and application of data envelopment analysis: a foundation text with integrated software**, springer science + business media, new york, 2001, PP:24

³Emmanuel Thanassoulis, Introduction to the theory and application of data envelopment analysis: a foundation text with integrated software, **opcit**, PP:23.

ثانياً: مقاييس ذات التوجه المخرجي Output-Oriented measures:

الشكل (2-1) : الكفاءة التقنية والتخصيصية ذات التوجه المخرجي.



تمثل A وحدة اتخاذ قرار غير كفؤة، وتمثل المسافة AB على الشعاع OB عدم الكفاءة التقنية (ويتم التعبير عنها بالنسبة المتقوية، وهي القيمة التي يمكن من خلالها زيادة المخرجات الى مستوى OB AB النقطة B ، دون الحاجة الى مدخلات اضافية، يمكن ان تستخدم وحدة ال DMU التي تعتبر فعالة تقنيا الحد الأدنى من مستويات المدخلات اللازمة لتأمين مستويات المخرجات الخاصة بها من وجهة نظر التوجه المدخلي، ومع هذا قد يكون مزيج المدخلات من DMU مكلفا للغاية اعتمادا على الاسعار النسبية للمدخلات) غير فعالة من الناحية التخصيصية، وبالتالي تعمل ال DMU بطريقة مكلفة للغاية واذا كانت فعالة فمن الناحية الفنية. من الناحية العملية يمكن ان تكون ال DMU فعالة من الناحية الفنية وغير فعالة من الناحية التخصيصية، لكن لا يمكن ان تكون فعالة من الناحية التخصيصية وغير فعالة من الناحية الفنية. وبما ان الكفاءة هي تحقيق اقصى قدر من

10

المخرجات بأقل كمية من المدخلات، ولقياسها يتم اعتماد اما التوجه المخرجي أو المدخلي كما تم توضيحه سابقا، لذا تم التمييز بين عدة أوجه لتحسين الكفاءة نقوم بعرضها في النقاط التالية:

➤ ثبات المخرجات مع تقليل المدخلات ويعني الحفاظ على نفس مستوى المخرجات والعمل على تخفيض المدخلات من خلال التخلص من عناصر المدخلات الزائدة وغير المستغلة، والتي لا يترتب التخلي عنها التأثير في كم المخرجات المحققة؛

➤ زيادة المخرجات مع ثبات المدخلات ويعني ذلك زيادة كمية المخرجات باستعمال نفس المستوى من المدخلات، ويمكن للمؤسسة الوصول الى هذا الهدف من خلال استخدام كافة الاساليب الادارية والاشرفية والرقابية التي تعمل على التحريك الافضل للموارد ومنع حدوث الفاقد أو العمل على تحفيظه الى اقل حد ممكن؛

➤ زيادة المخرجات وزيادة المدخلات بشرط ان تكون نسبة الزيادة في المخرجات أعلى من نسبة الزيادة في المدخلات، ومثال ذلك ان تقوم المؤسسة بتكوين عمالها أو بادخال نظام جديد للكمبيوتر فمن المتوقع في هذه الحالة ان يزيد عنصر المدخلات في شكل زيادة عنصر راس المال، فاذا كان العائد المتوقع من هذا النظام أكثر من المتفق عليه ادى الى زيادة الكفاءة زيادة المدخلات مع توقع ان تزيد المخرجات بنسبة أكبر؛

➤ تخفيض المخرجات وتخفيض المدخلات بشرط ان يكون تخفيض المدخلات بنسبة أكبر من تخفيض المخرجات، ويكون ذلك مثلا عن طريق تقليص حجم النشاط والخروج من بعض الانشطة التي ليس للمؤسسة ميزة تنافسية فيها، والتركيز على الانشطة التي تحقق فيها مستوى كفاءة انتاجية أفضل؛

➤ زيادة المخرجات مع تخفيض المدخلات ويعتبر هذا أفضل المداخل وهو الحالة المثالية حيث يتم عن طريقه تحقيق مخرجات أكبر بتخفيض المدخلات، والمثال الواضح لهذه الحالة هو ان تنشيط المؤسسة في مرحلة الانتاج الثالثة اين يكون الانتاج الكلي في تناقص اي الإنتاجية الحدية سالبة، في هذه المرحلة تكون عوامل الانتاج في ازدهار، وكعلاج لهذا الاشكال تقدم المؤسسة مثلا على التخلي عن بعض العمالة المسببة للازدهار ويؤدي ذلك الى زيادة الانتاج أو المخرجات¹.

الفرع الرابع: الأداء بين التقييم والتقوم

يجب النظر الى الاداء بمنظور عام وشامل ولا يمكن تجزئته فالاداء يتضمن اداء العاملين واداء الادوات والالات وغير ذلك لانها كلها تعمل ضمن منظومة متكاملة، فاداء العامل يتاثر باداء المنظمة أو المؤسسة سلبا وإيجابا وهذه المؤثرات يمكن ان تكون داخلية أو خارجية²، وعليه يعرف الاداء على انه: النشاط الشمولي الذي تمارسه

¹ بوشعير هاجر، مرجع سبق ذكره، ص 89.

² ميسون عبد الكريم العبيدي، تيسير فوزي رديف، دور مؤشرات الأداء في تقييم اداء المكتبة المركزية للجامعة التكنولوجية، المجلة العراقية للدراسة المعلومات و الوثائق، بغداد، العراق المجلد 01 ، العدد 01، 2018، ص 26.

الوحدة الاقتصادية من اجل تحقيق التوافق والموائمة مع بيئتها، التي تعد الاساس في بقائها ونموها وذلك من خلال استغلال مواردها وامكاناتها المتاحة بكفاءة لبلوغ اهدافها الرئيسية.¹

وحسب ميلر وبروميلي (Miller & Bromily) الاداء هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق اهدافها، اي ان الاداء هو حاصل تفاعل عنصرين اساسيين هما الطريقة في استعمال موارد المؤسسة ونقص ذلك عامل الكفاءة، والنتائج (الاهداف المحققة من ذلك الاستخدام ونعني بذلك عامل الفعالية". ومن اجل ذلك فان وجود تقويم لهذه الانشطة والفعاليات (الاداء) يكسبها ميزة النجاح والتطور نحو الافضل، كون تعديل الاخطاء بشكل مستمر يؤدي الى الوصول الى الهدف المنشود بأقل التكاليف وأسرع واسهل الطرق.²

يعرف تقويم الاداء على انه السعي الى تحديد المسارات التي تساعد على تحقيق اقصى انتاجية ممكنة، والعمل على استخدام الاتجاهات العلمية وتنمية طرائق الانتاج الكفيلة بتحقيق الاهداف المرسومة وزيادة كفاءة العاملين، ووضع معايير قياسية لانشطتهم وفعاليتهم ومقارنتها مع وحدات اتخاذ القرار الرائدة والمتطورة بالتخصص محلية أو عالمية بهدف رفع الكفاءة³، اما تقييم الاداء هو تقييم الاداء كاداة لتقييم النتائج وفق هذا المنطلق يعبر تقييم الاداء عن " تقييم نشاط وحدات اتخاذ القرار في ضوء ما توصلت اليه من نتائج في نهاية فترة مالية معينة وهي في العادة سنة مالية، بحثا عن العوامل المؤثرة في النتائج لتشخيص ما تبين من صعوبات في التنفيذ وتحديد مسؤوليات لتفادي اسباب الاخطاء مستقبلا⁴"، تمكن اهمية تقييم الاداء في النقاط التالية:

- تسهيل مهمة تحقيق الوفورات الاقتصادية من خلال تفعيل التكامل بين مختلف الاقسام التنظيمية المشكلة للهيئة قيد التقييم وانشطتها على النحو الذي يقلل من الهدر والضياع في الموارد⁵؛
- من خلال تقليل الهدر والضياع في الموارد يمكن السيطرة على العمليات في الوقت المناسب ويساعد المؤسسات في زيادة الاستثمار في مشاريعها الناجحة من خلال زيادة التركيز عليها وتوفير التخصيصات والموارد اللازمة لها⁶؛

¹ ميسون عبد الكريم العبيدي، مرجع سبق ذكره، ص 28 .

² الشيخ الداوي، تحليل الاسس النظرية لمفهوم الاداء، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، عدد 07، 2009/2010، ص 218.

³ ميسون عبد الكريم العبيدي، تيسير فوزي رديف، مرجع سبق ذكره، ص 29 .

⁴ بكوش لطيفة، مساهمة التسيير على اساس الانشطة في تحسين اداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة الحالة مجمع صيدال، اطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير في إطار مدرسة الدكتوراه في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات، تخصص محاسبة وتنظيم المعلومات كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016/2017، ص 20.

⁵ رابيس وفاء، مؤشرات تقييم اداء المؤسسات الامتثالية دراسة حالة مستشفى بشير ناصر بسكرة الجزائر، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، جامعة الوادي، الجزائر، العدد الرابع، ديسمبر 2018، ص 140، ص 141.

⁶ عبد الناصر علك حافظ وأسعد عباس صادق السعيد، "تقييم الأداء الاستراتيجي للمشاريع العامة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، العراق، المجلد 20، العدد 1، سنة 2018، ص 90.

➤ تنشيط الأجهزة الرقابية على أداء أعمالها عن طريق المعلومات التي يقدمها تقييم الأداء فيكون بمقدورها التحقق من قيام وحدات اتخاذ القرار بنشاطها بكفاءة عالية وإنجازها لأهدافها المرسومة كما هو مطلوب، كما يمكن من مراقبة مدى التزام الموظفين بالتوجيهات الصادرة من قبل إدارتهم، إذ تقدم تقارير تقييم الأداء أفضل المعلومات التي يمكن أن تستخدم في متابعة وتطوير المتطلبات الإدارية والاقتصادية والمالية لمختلف المنظمات¹؛

➤ توفير التغذية العكسية الضرورية للأداء لتقييم النتائج واتخاذ التعديلات اللازمة، ويقصد بالتغذية العكسية إعادة تزويد النظام بالمعلومات والموارد اللازمة لنموه واستمراره والمستمدة من مخرجات النظام².

ومن خلال كل ما سبق نستنتج أن تقييم الأداء يهدف إلى الكشف عن مدى توافق الأداء الفعلي والنتائج المحققة مع ما هو مخطط له من قبل إلا أن هناك جملة من الأهداف يعمل على تحقيقها يمكن إيجازها في النقاط التالية:

- ترشيد التكلفة؛
- المساعدة في التخطيط وإعادة التخطيط؛
- تخفيض معدل ومخاطر الأخطاء عند وضع الخطط؛
- تحديد مراحل التنفيذ ويساعد في متابعة التقدم في الخطط والاستراتيجيات؛
- تحقيق التعاون بين الوحدات والأقسام التي تشارك في التنفيذ؛
- توجيه الجهود اللازمة لتنفيذ الخطط؛
- إيجاد مناخ عمل وبيئة تنظيمية إيجابية نتيجة احتكام الجميع إلى معيار الكفاءة؛
- اختيار أصح وأنسب الأفراد للوظائف؛
- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين الذين تحت إشرافهم وزيادة التعاون بينهم؛
- المحافظة على مستويات عالية من الأداء والإنتاجية³.

المطلب الثاني: دور الجماعات المحلية في تسيير المساجد كمرفق عام

تعرف الجماعات المحلية بأنها وحدات إقليمية داخل إقليم الدولة، تتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة، وتنشأ بموجب القانون كإطار إداري تتولى فيه المجالس المنتخبة تسيير المرافق العامة وتقديم الخدمات العمومية للمواطنين، وذلك في إطار اللامركزية الإدارية التي تمنحها الاستقلالية اللازمة لتنفيذ المهام الموكلة إليها ضمن نطاقها الجغرافي.

¹ نعم يوسف عبد الرضا وحيد مظلوم كاظم، "تقييم أداء المشاريع الصغيرة وفق مدخل بطاقة الأداء المتوازن"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، المجلد 22، العدد 89، سنة 2016، ص 274.

² الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مرجع سبق ذكره، ص 222.

³ عائشة عبد الكريم عبد الستار، تقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بالتطبيق على فنادق بغداد الدولي، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الأنبار، العراق، المجلد 10، العدد 23، السنة 2018، ص 459.

الفرع الأول: مفهوم الجماعات المحلية

تعد الجماعات المحلية حجر الزاوية في نظام اللامركزية الإدارية، حيث تتمتع بإطار قانوني يمنحها جملة من الخصائص الجوهرية التي تمكنها من إدارة شؤونها المحلية بشكل مستقل بما يحقق التنمية المستدامة.

أولا : تعريف الجماعات المحلية

الجماعات المحلية هي عبارة عن منطقة جغرافية داخل إقليم الدولة التي يتم تقسيمها إلى وحدات جغرافية تتمتع بالشخصية المعنوية، وتضم مجموعة سكانية معينة وتنتخب من يقوم بتسيير شؤونها المحلية في شكل مجلس منتخب، وتسمى إما باللامركزية الإقليمية نسبة إلى الإقليم الجغرافي الذي تقوم عليه، أو تسمى كذلك بالإدارة المحلية لتمييزها عن الإدارة المركزية ولأن نشاطها محلي، وسميت بالجماعات المحلية للدلالة على المعنى السابق، ويطلق عليها أيضا بالحكم المحلي لتمتعها باستقلالية واسعة عن الحكومة المركزية، وتسمى أيضا بالمجالس المحلية المنتخبة لكونها تنتخب من جهازها التمثيلي من قبل السكان.¹

ثانيا: الخصائص الأساسية للجماعات المحلية

تتميز بخصائص إدارية ومالية تمنحها القدرة على تسيير شؤونها:

- الاستقلالية الإدارية: تمتلك السلطات اللازمة لممارسة نشاطها وفق نظام رقابي من السلطة المركزية. مزاياها تخفيف العبء عن الإدارة المركزية، سرعة اتخاذ القرارات، الاستجابة بشكل أفضل لحاجات المواطنين، وتكريس الديمقراطية التشاركية؛
- الاستقلالية المالية: تمتلك الجماعات المحلية موارد مالية خاصة، وتتمتع بحقوق التملك للأموال والقيام بالأعمال في نطاق صلاحياتها. وتمنح هذه الاستقلالية المجالس المحلية حرية إدارة ميزانيتها بما يتوافق مع السياسة الاقتصادية للدولة².

الفرع الثاني : تعريف المرفق العام

يمكن تعريف المرفق العام بكونه أداة قانونية وتنظيمية محورية تستخدمها الدولة أو الهيئات الإدارية العامة لتلبية الاحتياجات الأساسية للمجتمع. ويتجسد المرفق العام في مجموعة من الأنشطة أو المشروعات التي تتولاها الإدارة العامة بنفسها، أو تعهد بها إلى جهات أخرى تحت إشرافها ورقابتها المباشرة، وذلك بهدف أساسي يتمثل في تحقيق المصلحة العامة، بعيداً عن منطق الربح المادي الذي تسعى إليه المؤسسات الخاصة.

¹ رشيدة بوجحفة، رضا بن النومي، "الجماعات المحلية ودورها في تحقيق التنمية المحلية للاستدامة بمناطق الظل في الجزائر: دراسة حالة بلدية سيدي احمد بن علي ولاية غليزان و بلدية أولاد دراج ولاية المسيلة"، مجلة القانون الدستوري والمؤسسات السياسية، المجلد السابع، العدد الأول، جوان 2023، ص 143، 144.

² عبد اللطيف عامر، كمال عيساوي، "التأصيل النظري والمفاهيمي للتنمية المحلية، الجماعات المحلية، ومناطق الظل وتطورها التاريخي"، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد (10)، العدد (1)، ديسمبر 2023، ص 542.

ويستند هذا التعريف إلى دمج المعيارين الرئيسيين اللذين ناقشهما الفقه القانوني؛ حيث يركز المعيار العضوي على الطبيعة المؤسساتية للمرفق باعتباره كياناً تنشئه الدولة أو تديره، بينما يركز المعيار الموضوعي على جوهر النشاط ذاته المتمثل في تقديم خدمات عامة للمواطنين بانتظام واطراد. وبناء على ذلك، يصبح المرفق العام التزاماً أخلاقياً وقانونياً على عاتق الإدارة، حيث تضمن من خلاله توفير الخدمات الحيوية للجمهور، خاضعة في ذلك لقواعد القانون العام، ومحكومة بمبادئ السير المنتظم والمستمر للمرافق العامة لضمان استقرار الحياة العامة في الدولة¹.

الفرع الثالث : المسجد كمرفق العام

هو مؤسسة دينية اجتماعية تؤدي خدمة عمومية هدفها ترقية قيم الدين الإسلامي حسب مرسوم تنفيذي رقم 13 - 377 مؤرخ في 5 محرم عام 1435 الموافق 9 نوفمبر سنة 2013، يتضمن القانون الأساسي للمسجد في المواد 2، 3. وتنص المادة 2 : المسجد بيت الله يجتمع فيه المسلمون لأداء صلاتهم وتلاوة القرآن الكريم وذكر الله ولتعلم ما ينفعهم في أمور دينهم ودنياهم. المادة 3 : المسجد وقف عام، لا يؤول أمره إلا للدولة المكلفة شرعا والمسؤولة عن حرمة وتسييره واستقلالته في أداء رسالته وتحسيد وظائفه. المادة 2، 3 من المرسوم التنفيذي رقم 13 - 377 المؤرخ في 5 محرم عام 1435 الموافق 9 نوفمبر سنة 2013، يتضمن القانون الأساسي للمسجد، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 58، 12 نوفمبر 2013².

يتولى تسيير المسجد المسجد الامام الأعلى رتبة فيه حسب المرسوم التنفيذي المادة(17) رقم 08-411 المؤرخ في 26 ذي الحجة عام 1429 الموافق 24 ديسمبر سنة 2008 والمذكور أعلاه، يتولى تسيير المسجد الإمام الأعلى رتبة فيه، بحيث يضمن :

- المسؤولية السلمية على العاملين فيه؛

- النشاط الديني والثقافي والعلمي والاجتماعي؛

- تنظيم حلقات الحزب الراتب؛

__ تنظيم المكتبة وسير عملها؛

- حفظ النظام والأمن داخل المسجد؛

__ مسك سجل جرد ممتلكات المسجد.

¹ جلود كمال، عطاوات الله ميلود، دور التخطيط في تطور أداء الإدارة وتحسين الخدمة العمومية، مذكرات ماستر في قانون إداري، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2022، ص 6، 7.

² المادة 2، 3، من المرسوم التنفيذي رقم 13 - 377 المؤرخ في 5 محرم عام 1435 الموافق 9 نوفمبر سنة 2013، يتضمن القانون الأساسي للمسجد، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 58، 12 نوفمبر 2013، ص 5.

وحسب المادة (20) من نفس المرسوم التنفيذي يكلف مدير الشؤون الدينية والأوقاف بالولاية قائما بالإمامة إذا لم يتوفر للمسجد إمام موظف.¹

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لكفاءة الجماعات المحلية في تسيير المساجد

من خلال هذا المبحث سنحاول استعراض بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة مع إجراء مقارنة من خلال ذكر أوجه التشابه والاختلاف مع هذه الدراسة.

المطلب الأول: عرض ومناقشة الدراسات السابقة باللغة العربية

عرض وناقش هذا المطلب أهم الدراسات السابقة باللغة الأجنبية المتعلقة بموضوع كفاءة أداء الجماعات المحلية في تسيير المساجد التي تناولت بعض جوانب الموضوع وهي مرتبة من الأحدث إلى الأقدم، وتنوعت من حيث طبيعتها إلى مذكرات ومجلات كما يلي.

1_ دراسة (فلاح أحمد، بن سعيد عبد القادر، 2025)، بعنوان: تقييم مناهج التعليم بالمدارس القرآنية - من وجهة نظر المعلمات

طبيعة هذه الدراسة مجلة علمية، حيث سعت هذه الدراسة إلى تقييم عناصر مناهج التعليم بالمدارس القرآنية (الأهداف، المحتوى، الطرائق التعليمية) بمدينة سيدي بلعباس. استخدم الباحثان المنهج الوصفي وأداة الاستبيان، وتم اختيار عينة قصدية من المعلمات لجمع البيانات اللازمة للتقييم. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تقييم المعلمات لعناصر المنهاج جاء مرتفعاً بصفة عامة، حيث سجل معيار الأهداف التعليمية مستوى تقييم عالٍ، يليه معيار المحتوى، ثم معيار الطرائق التعليمية، مما يشير إلى كفاءة المناهج المتبعة في هذه المدارس من وجهة نظر القائمات على التدريس.

تتشابه الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في "وحدة المعاينة الموضوعية" وهي المدارس القرآنية والمؤسسات الدينية، كما يلتقي الباحثان في تبني "مدخل التقييم" كأداة لإصدار أحكام حول جودة الأداء، مع اشتراكهما في البيئة الجزائرية كإطار مكاني عام للدراسة.

تختلف الدراسة الحالية عن هذه الدراسة في "جوهر موضوع التقييم"؛ حيث ركزت دراسة (فلاح وبن سعيد) على تقييم "المناهج التعليمي" (الأهداف والمحتوى) من وجهة نظر المعلمات، بينما تركز دراستنا على "كفاءة التسيير الإداري" للجماعات المحلية، كما تختلفان في الأداة الدراسية، فبينما استخدمت الدراسة السابقة أداة الاستبيان، تعتمد دراستنا على أداة مغلف البيانات (DEA).

¹ المادة 17، 20، من المرسوم التنفيذي رقم 08_411 المؤرخ في 26 ذي الحجة عام 1429 الموافق 24 ديسمبر سنة 2008، يتضمن القانون الأساسي للمسجد، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 58، 12 نوفمبر 2013، ص 6_7.

2_ دراسة (بولمعلي أيمن، بولمعلي النذير، 2025)، بعنوان: الزوايا العلمية والمدارس القرآنية ودورها في تحفيظ القرآن الكريم في الجزائر

طبيعة هذه الدراسة مجلة علمية، تناولت هذه الدراسة الدور التاريخي والتربوي للزوايا العلمية والكتاتيب والمدارس القرآنية في الجزائر، مع التركيز على دورها الجوهرية في تعليم وتحفيظ القرآن الكريم ونشر علومه. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لرصد واقع هذه المؤسسات عبر الأقاليم الجزائرية بمختلف مسمياتها. خلصت الدراسة إلى أن هذه المؤسسات، رغم تنوعها، تشترك في هدف سام وهو الحفاظ على الهوية الجزائرية وترسيخ قيم القرآن الكريم، وقد ساهمت بفعالية عبر الأجيال في تخريج حفظة القرآن والقراء، معتمدة على طرق تعليمية أصيلة أثبتت نجاعتها في الحفاظ على المتون والعلوم الشرعية.

تتقاطع دراستنا مع هذه الدراسة في التركيز على دور المؤسسات الدينية (المدارس القرآنية) في الجزائر، حيث يشترك البحثان في إبراز الأهمية الوظيفية لهذه المؤسسات، والاعتماد على المنهج الوصفي في شقه النظري لتوصيف واقع هذه الكيانات التربوية والدينية.

تكمن نقطة الاختلاف في أن دراسة (بولمعلي) اتخذت طابعاً "استشرافياً تاريخياً" لرصد الدور التربوي للزوايا على المستوى الوطني، في حين تركز دراستنا الحالية على "الجانب المؤسساتي التنظيمي" وضبط كفاءة الموارد المتاحة، فضلاً عن حصر النطاق المكاني في بعض دوائر ولايتي ورقلة و تقرت حصراً.

3_ دراسة: (بن الشيخ صفاء، بوعزة مروة، 2025)، بعنوان: تقييم كفاءة أداء الجماعات المحلية في تسيير المدارس الابتدائية للفترة الزمنية (2021-2024) "دراسة تطبيقية ببلديات ولاية ورقلة".

طبيعة الدراسة مذكرة ماستر، هدفت هذه الدراسة إلى تقييم مستوى كفاءة أداء الجماعات المحلية ودورها في تسيير المدارس الابتدائية خلال الفترة الممتدة من 2021 إلى 2024. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى منهج التجريبي وجمع البيانات تم استخدام أداة المقابلة وتحليل البيانات الجمعية باستخدام نموذج CCR_O وفق برنامج تحليل مغلف البيانات (DEA)، وتم إجراء دراسة تطبيقية ميدانية على مستوى بلديات ولاية ورقلة للوقوف على واقع التسيير الإداري والمالي للمؤسسات التربوية الابتدائية.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود تفاوت في كفاءة أداء البلديات محل الدراسة في تسيير المدارس الابتدائية، مع التأكيد على ضرورة تحسين آليات الرقابة والمتابعة لضمان تسيير أمثل للموارد المتاحة وتطوير الهياكل التربوية بما يخدم العملية التعليمية في المنطقة.

تشترك الدراسات بشكل تطابقي في "المجال الجغرافي" وهو بلديات ودوائر ولاية ورقلة، كما تتفقان في الهدف الاستراتيجي المتمثل في "تقييم كفاءة أداء الجماعات المحلية" ودورها التنظيمي في تسيير المرافق العمومية، بالإضافة إلى استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الجانب الميداني وكذا أدوات جمع البيانات و أداة التحليل.

بالرغم من اتحاد النطاق الجغرافي، إلا أن الدراسة السابقة بحثت في كفاءة تسيير "المدارس الابتدائية"، بينما تنفرد دراستنا بتسليط الضوء على "المؤسسات الدينية"، حيث غطت الفترة (2021-2024) بينما دراستنا تغطي فترة اطول واقدم قليلا (2019-2023).

4_ دراسة: (مقايز محمد، طيبي غماري، 2025)، بعنوان تسيير المساجد في الجزائر، قراءة سوسيولوجية

طبيعة هذه الدراسة مجلة علمية، هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على مؤسسة المسجد في المجتمع الجزائري كنموذج ذو قيمة روحية وحضارية راسخة. اعتمدت الدراسة على المقاربة السوسيولوجية لتتبع المنحى التصاعدي للتشريعات المنظمة للشأن الديني في الجزائر منذ الاستقلال، ومراجعة الأبعاد البنيوية والتنظيمية لمؤسسة المسجد بما يتماشى مع الظروف الراهنة. توصلت الدراسة إلى استنتاج مفاده أن مؤسسة المسجد في الجزائر تخضع لمجموعة من النصوص التشريعية التي تسعى لتنظيم تسييرها وفق مقتضيات التسيير المؤسساتي الحديث، مع التأكيد على ضرورة تأهيل هذه المؤسسة لتضطلع بمهامها الاجتماعية والحضارية وتواكب القضايا الراهنة للدولة والمجتمع.

تلقي الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في تناول "مؤسسة المسجد" كنموذج للدراسة ضمن السياق الجزائري، مع التركيز على الجوانب التنظيمية والتشريعية التي تحكم تسيير هذه المؤسسات في ظل القوانين الراهنة، مما يخدم الإطار القانوني لبحثنا.

يظهر الاختلاف في "الزاوية التحليلية"؛ فدراسة (مقايز وطيبي) قدمت قراءة "سوسيولوجية" (اجتماعية) لتسيير المساجد والتشريعات المنظمة لها، بينما تبني دراستنا مقاربة "اقتصادية إدارية" تهدف لقياس كفاءة استخدام المدخلات لتحقيق أفضل المخرجات باستخدام أسلوب تحليل مغلف البيانات.

5_ دراسة: (إيمان بشلاغم، 2023)، بعنوان: جهود المرشدة الدينية في محو الأمية

طبيعة هذه الدراسة مجلة علمية، حيث سعت هذه الورقة البحثية إلى إبراز الأدوار الحيوية والأساليب التي تعتمد عليها المرشدات الدينيات في الجزائر للمساهمة في الارتقاء بالنساء الأميات وتنويرهن. ركزت الدراسة على المهمة الصعبة المتمثلة في تعليم النساء اللواتي تأخرن عن سن التعلم ويواجهن مشاغل حياتية متعددة. خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: أن للمرشدة الدينية أدواراً جوهرية تتجاوز مجرد تعليم القراءة والكتابة لتصل إلى التنقيف الشامل وتوعية المرأة الأمية دينياً واجتماعياً، مما يجعل من دورها ركيزة أساسية في برامج محو الأمية ضمن فضاءات المساجد.

تتقاطع الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في "الإطار المؤسسي"، حيث تركز كلتا الدراستين على الأنشطة والخدمات المقدمة داخل فضاءات المساجد والمؤسسات الدينية في الجزائر، كما يشترك الباحثان في السعي نحو تقييم الجهود المبذولة لتطوير هذه المؤسسات والارتقاء بأدائها الوظيفي والاجتماعي.

تختلف هذه الدراسة في "وحدة التحليل"، حيث ركزت على "المرشدة الدينية" كعنصر بشري ودورها في محور الأمية، بينما تتناول دراستنا "الجماعات المحلية" كجهة إدارية مسؤولة عن تسيير المؤسسة الدينية ككل، علاوة على الاختلاف المنهجي بين المنهج النوعي في الدراسة السابقة والمنهج الوصفي التحليلي في دراستنا.

6_ دراسة: (قصاب عبد القادر، تالي جمال، 2022 بعنوان: دور الزاوية كمؤسسة دينية في المحافظة على القيم الإسلامية والاجتماعية في المجتمع الجزائري من منظور أئمة المساجد - دراسة ميدانية على عينة من أئمة المساجد بمدينة الجلفة)

طبيعة الدراسة مجلة علمية، هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن الدور الذي تلعبه الزاوية كمؤسسة دينية واجتماعية في الحفاظ على النسيج الاجتماعي والقيم داخل المجتمع الجزائري. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيقها على عينة من أئمة المساجد بمدينة الجلفة باستخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات المعمقة حول واقع القيم الدينية والاجتماعية من منظور هذه الفئة. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن الزاوية لا تزال تمثل ركيزة أساسية في تكريس وتلقين القيم لأفراد المجتمع الجزائري، ولها دور فعال في الحفاظ على التماسك والاستقرار الاجتماعي من خلال وظائفها الدينية والتربوية المتعددة.

تشابه الدراستان في الاهتمام بـ "الزاوية" كمؤسسة دينية واجتماعية فاعلة في المجتمع الجزائري، كما يشترك الباحثان في محاولة رصد واقع هذه المؤسسات ميدانياً للوقوف على مدى تحقيقها للأهداف المسطرة لها في بيئتها المحلية.

تختلف دراستنا عن دراسة (قصاب وتالي) في أن الأخيرة بحثت في "القيم الإسلامية والاجتماعية" من منظور الأئمة باستخدام الاستبيان، في حين تبعد دراستنا عن الجوانب السلوكية لتركز على "الكفاءة التقنية والتسييرية" المعتمدة على البيانات الرقمية الفعلية والمخرجات الملموسة.

المطلب الثاني: عرض ومناقشة الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

فيما يلي عرض ومناقشة مجموعة من الدراسات الأجنبية التي تناولت الموضوع بجوانب مختلفة، وهي مرتبة زمنياً من الأحدث إلى الأقدم، وهي عبارة عن مقالات علمية كما يلي:

1_ دراسة (Nuzul Akhtar Baharudin, et al., 2025) بعنوان : تقييم الكفاءة المالية

للمساجد من خلال تحليل مغلف البيانات

Assessing Mosque Financial Efficiency Through Data Envelopment Analysis (Masjid Bandar)

طبيعة هذه الدراسة مقالة علمية، هدفت هذه الدراسة إلى تقييم الأداء المالي وكفاءة استخدام الموارد في صندوق المسجد (Seri Putra) على مدار خمس سنوات (2020-2024). اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي باستخدام أسلوب "تحليل مغلف البيانات (DEA)" لمقارنة المدخلات والمخرجات المالية المتعلقة بالمصاريف الإدارية والمساهمات المجتمعية.

توصلت نتائج الدراسة إلى أن المسجد حقق كفاءة مالية كاملة في عامي 2020 و2023، بينما لوحظ تراجع نسبي في الكفاءة خلال الأعوام الأخرى. وأكدت الدراسة على أهمية تبني استراتيجيات مالية فعالة لضمان تعظيم الفوائد الاجتماعية والمادية للمجتمع من خلال الإدارة الرشيدة لأموال المساجد.

تتقاطع هذه الدراسة بشكل جوهري مع دراستنا في "الجانب المنهجي التقني"، حيث يعتمد كلا الباحثين على أسلوب تحليل مغلف البيانات (DEA) كأداة كمية رئيسية لقياس الكفاءة، مع التركيز المشترك على تقييم الكفاءة التسييرية واستخدام الموارد داخل المؤسسات الدينية (المساجد).

رغم اشتراك الدراستين في أداة (DEA)، إلا أن الدراسة الأجنبية ركزت على "الكفاءة المالية" لمسجد واحد كدراسة حالة، بينما تتميز دراستنا بشمولية أكبر من خلال تقييم "أداء الجماعات المحلية" (بعض الدوائر) تجاه المؤسسات الدينية، مما يعطي نتائج مقارنة أكثر اتساعاً.

2_ دراسة (Sabaruddin Chaniago, et al., 2024) بعنوان (الشفافية والمساءلة في تسيير

صناديق المساجد المستقلة: دراسة حالة لمسجد مدينة ميدان)

Transparency and Accountability in the Management of Independent Mosque Funds: A Case Study of Medan City Mosque

طبيعة هذه الدراسة مقالية علمية، بحثت هذه الدراسة في مستوى الشفافية في إدارة أموال المساجد المستقلة في مدينة ميدان بإندونيسيا، وتقييم مدى الالتزام بمبادئ المساءلة. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي باستخدام الاستبيانات والملاحظات لجمع البيانات من مديري المساجد والمصلين والمتبرعين، وتم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM)، توصلت النتائج إلى أن كفاءة الموارد البشرية، وأنظمة الرقابة الداخلية،

والتكامل التكنولوجي تؤثر بشكل كبير على الإدارة المالية. وأكدت الدراسة أن إنشاء أنظمة رقابة داخلية شاملة أمر ضروري لمنع سوء استخدام الأموال وبناء ثقة الجمهور، مما يعزز قدرة المسجد كمؤسسة اجتماعية متمكنة.

تشترك الدراسات في التركيز على "جودة التسيير" (Management) داخل المساجد، مع الاهتمام المشترك بمفهوم المساءلة والكفاءة في إدارة الموارد البشرية والمادية لضمان استدامة البرامج الدينية والاجتماعية.

تختلف الدراسة الحالية عن هذه الدراسة في "طبيعة المتغيرات والأداة الإحصائية"؛ حيث ركزت دراسة (Chaniago) على قياس أثر المتغيرات السلوكية والتنظيمية مثل (الشفافية، المساءلة، والتكامل التكنولوجي) باستخدام "نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM)"، بينما تنفرد دراستنا بقياس "الكفاءة التقنية" من خلال موازنة المدخلات والمخرجات الفعلية باستخدام أسلوب تحليل مغلف البيانات (DEA)، كما تختلف الدراسات في الإطار المكاني، فبينما أجريت الدراسة السابقة في إندونيسيا، تركز دراستنا على الواقع الإداري لبعض دوائر ولايتي ورقلة وتقرت بالجزائر.

3_ دراسة (Intan ManggalaWijayanti, et al., 2023) بعنوان تحسين الإدارة المالية

للمساجد - دراسة حالة على المساجد في منطقة تامانساري باندونج

Improvement of Mosque Financial Management (Case Study on Mosques in Tamansari Bandung Area)

طبيعة هذه الدراسة مقالة علمية، هدفت هذه الدراسة إلى زيادة فهم ومهارات لجان إدارة المساجد (DKM) في إدارة الشؤون المالية وإعداد تقارير مالية بسيطة. اعتمدت الدراسة على المنهج التجريبي (اختبار غير بارامترى - اختبار ويلكوكسون) لقياس الفرق بين مستوى معرفة المشاركين قبل وبعد تلقي التدريب على إدارة الأموال وإعداد التقارير. أظهرت نتائج المعالجة الإحصائية وجود فرق معنوي وإيجابي في مستوى مهارات المشاركين بعد التدريب، مما يشير إلى أن تطوير قدرات القائمين على المساجد في الجوانب المحاسبية والمالية يساهم بشكل مباشر في تحسين تسيير أموال المسجد وضمان استدامة برامج المخطط لها.

تتقاطع الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في الإيمان بمركزية "العنصر البشري" كعامل حاسم في نجاح تسيير المؤسسات الدينية، حيث يشترك البحثان في السعي نحو الارتقاء بمستوى القائمين على الإدارة (لجان الإدارة في الدراسة السابقة والمسيرين في الجماعات المحلية في دراستنا)، والتركيز على أن جودة الخدمة الدينية المقدمة للمجتمع ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى تمكن هؤلاء الأفراد من أدوات الإدارة والتسيير.

تكمن نقطة الاختلاف الجوهرية في "المنهج والأداة"؛ حيث اعتمدت دراسة (Wijayanti) على المنهج التجريبي لقياس أثر التدريب على مهارات الأفراد (اختبار ويلكوكسون)، بينما تعتمد دراستنا على المنهج الوصفي

التحليلي لتقييم كفاءة المؤسسات ذاتها. كما تختلفان في "وحدة التحليل"، فبينما ركزت الدراسة السابقة على "لجان الإدارة"، تركز دراستنا على "كفاءة أداء الجماعات المحلية" (الدوائر) كجهة وصية.

4_ دراسة (Intan Salwani Mohamed, et al., 2014): بعنوان تسيير صناديق

المساجد: قضايا المساءلة والرقابة الداخلية

Mosque fund management: issues on accountability and internal controls

طبيعة هذه الدراسة مقالة علمية، ناقشت هذه الدراسة القضايا المتعلقة بنظم إدارة صناديق المساجد، مع التركيز بشكل خاص على ممارسات المساءلة والرقابة الداخلية، باعتبار المساجد منظمات غير ربحية تتعامل مع أموال عامة وتبرعات. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لمناقشة التحديات التي تواجه السيطرة على الأنشطة المالية في استلام وصرف الأموال. خلصت الدراسة إلى أن ممارسات الرقابة الداخلية في المساجد، سواء في إيصالات الدخل أو صرف الأموال، تتطلب اهتماماً كبيراً لضمان الكفاءة والنزاهة. وأكدت أن التحدي الرئيسي الذي يواجه إدارة المساجد اليوم هو ضمان ممارسات إدارة مالية سليمة لتعزيز دورها في تشكيل المجتمع وخدمته.

تلتقي دراستنا مع هذه الدراسة في تسليط الضوء على "المسؤولية الوظيفية" الملقاة على عاتق "المورد البشري" داخل المنظمات غير الربحية، حيث يتفق الباحثان على أن كفاءة الأداء الفردي والالتزام بضوابط التسيير هما الركيزتان الأساسيتان لضمان نزاهة المؤسسة الدينية وتحقيق أهدافها الاجتماعية والدينية تحت إشراف الهيئات المسيرة.

تختلف الدراسة الحالية عن هذه الدراسة في "الزاوية التحليلية والأداة"؛ حيث ركزت دراسة (Salwani) على الجوانب النوعية المتعلقة بـ "الرقابة الداخلية والمساءلة" وفق منهج وصفي تحليلي، في حين جمعت دراستنا بين الوصف النظري و "القياس الرياضي الرقمي" للكفاءة النسبية باستخدام أسلوب تحليل مغلف البيانات (DEA)، فضلاً عن الفارق الزمني الكبير الذي يعطي لدراستنا ميزة الحداثة ورصد التطورات الإدارية الأخيرة.

خلاصة الفصل الأول:

يستنتج مما سبق أن بلورة مفهوم الكفاءة ضمن الإدارة المحلية تتجاوز مجرد الحسابات الكمية للموارد، لتصبح فلسفة تسييرية تهدف إلى الموازنة بين المدخلات المتاحة والمخرجات النوعية المحققة. فقد كشف هذا المبحث عن الترابط الوثيق بين الكفاءة والفعالية كمعايير أساسية للحكم على جودة أداء الجماعات المحلية، مع التأكيد على أن عملية التقييم لا تكتمل إلا بالانتقال من مجرد رصد النتائج إلى "التقويم" وتصحيح المسارات عبر نماذج الأداء المقارن. وبالإسقاط على طبيعة الجماعات المحلية، اتضح أن تسييرها للمرافق العامة وعلى رأسها المسجد كرفق عمومي بخصوصية روحية واجتماعية يفرض تبني آليات تسيير حديثة تتوافق مع خصائصه القانونية والخدمية؛ بحيث لا

تقتصر كفاءة إدارة المسجد على صيانة هياكله المادية فحسب، بل تمتد لتشمل الاستغلال الرشيد للموارد البشرية والمادية لضمان تقديم خدمة عمومية ترقى لتطلعات المواطنين، وهو ما يشكل القاعدة النظرية التي ستنتقل منها الدراسة في فصولها اللاحقة لمقاربة الواقع الميداني بالنماذج الأكاديمية المقترحة.

الفصل الثاني:

دراسة تطبيقية لتقييم كفاءة الجماعات المحلية في
تسيير المساجد بولايتي ورقلة وتقرت

تمهيد :

تطرقنا في الفصل الأول إلى الإطار النظري لموضوع الدراسة حيث تم تعريف مفهوم الكفاءة وتعداد أنواعها ثم تعريف الجماعات المحلية باعتبارها الوحدة الأساسية في التنظيم الإداري المحلي، مع عرض خصائصها الأساسية وتعريف المرافق العامة والمسجد كونه مرفقا عاما، في نهاية الفصل استعرضنا مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة. أما في هذا الفصل فسيتم إسقاط ما تمت معالجته نظريا على أرض الواقع، حيث وقع اختيارنا على دوائر ولاية ورقلة بهدف تقييم مستوى كفاءتها في تسيير المساجد ، باعتباره من أبرز مجالات تدخلها، ومن أجل تحقيق هذا الهدف سيتم في المبحث الأول عرض منهجية الدراسة والأدوات المعتمدة، بينما يتناول المبحث الثاني عرض وتحليل النتائج المتوصل إليها بالاعتماد على نموذج تحليل مغلف البيانات (DEA) الذي يسمح بقياس كفاءة الوحدات محل الدراسة وتحديد أوجه القوة والقصور في أدائها.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

يتناول هذا المبحث المنهجية المعتمدة في الدراسة الميدانية حيث سيتم عرض الإجراءات المتبعة انطلاقا من تحديد عينة الدراسة، مروراً بكيفية بناء أداة جمع البيانات وصولاً إلى عرض الأدوات الإحصائية والبرامج التي تم توظيفها في تحليل المعطيات. وبما أن طبيعة الموضوع تفرض على الباحث اختيار المنهج الأنسب والأدوات الأكثر ملاءمة، فقد تم اعتماد مجموعة من الأساليب الكمية والتحليلية التي تتيح فحص الفرضيات المطروحة بدقة، وذلك من خلال تحديد خطوات الدراسة وتوضيح المسار الذي تم اتباعه للوصول إلى النتائج المرجوة.

المطلب الأول : تقديم الدوائر والمتغيرات محل الدراسة :

يركز هذا المطلب على عرض الإجراءات الميدانية من خلال تقديم الدوائر الإدارية المعنية بالبحث، مع تسليط الضوء على توصيف المتغيرات الجوهرية التي تم استقاؤها من معطيات "مصلحة التعليم القرآني والتكوين والثقافة الإسلامية"، حيث يتم ضبط هذه المدخلات والمخرجات بدقة لتشكيل الركيزة الأساسية لعملية القياس والتحليل، بما يضمن مواءمة النماذج الأكاديمية مع واقع الخدمات المسجدية محل الدراسة.

الفرع الأول :تقديم الدوائر محل الدراسة :

لقد وقع اختيارنا في هذه الدراسة على بعض الدوائر التابعة لولايي ورقلة وتقرت، بهدف إجراء مقارنة بين أدائها قبل وبعد التقسيم الإداري الجديد الفترة (2019_2023). حيث شملت دراستنا في المرحلة الأولى ست دوائر كانت تتبع جميعها لولاية ورقلة، وهي: ورقلة، أنقوسة، سيدي خويلد، حاسي مسعود، الحجيرة، وتقرت. أما في المرحلة التي تلت التقسيم، فقد تابعنا تحليل أداء هذه الدوائر بعد توزيعها على ولايتين مستقلتين:

- ولاية ورقلة: وتضم (ورقلة، أنقوسة، سيدي خويلد، وحاسي مسعود)؛
- ولاية تقرت: وتضم (تقرت والحجيرة).

لقد أردنا من خلال هذا الاختيار رصد أثر الاستقلالية الإدارية في تقليص الفجوات الإنتاجية وتحقيق تسيير أكثر نجاعة للمرفق المسجد.

في حالة خاصة تستثنى سنة 2020 من نطاق المقارنة الزمنية في هذه الدراسة، نظراً لتمائل نتائج الكفاءة لدى جميع الوحدات الإدارية بفعل جائحة كورونا (Covid-19). فقد أدى التعليق الإجباري لنشاط المرفق المسجدي والتعليم القرآني إلى ركود الموارد وغياب المخرجات الفعلية، مما جعل من قياس الكفاءة النسبية خلال هذا الظرف الاستثنائي غير قابل للتحليل المقارن، ويظهر هذا في الملحق رقم (03).

يعرض الجدول رقم (01) أدناه عملية ترميز وحدات اتخاذ القرار (DMUs) محل الدراسة، والتي تمثل ست دوائر إدارية تابعة لولاية ورقلة. تهدف هذه الخطوة التنظيمية إلى تسهيل التعامل مع البيانات المدخلة والمخرجة في نموذج تحليل غلاف البيانات، وضمان وضوح المقارنات بين الوحدات الكفؤة وغير الكفؤة في مراحل التحليل اللاحقة، حيث تم ترتيب الدوائر كما يلي:

الجدول(01): ترميز الدوائر محل الدراسة

اسم الدائرة	DMUs
ورقلة	U1
سيدي خويلد	U2
انقوسة	U3
حاسي مسعود	U4
الحجيرة	U5
تقرت	U6

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات من مصلحة التعليم القرآني والتكوين والثقافة الإسلامية.

الفرع الثاني: تحديد متغيرات الدراسة (مدخلات ومخرجات)

يعد الاختيار الموضوعي والدقيق للمدخلات والمخرجات خطوة أساسية لضمان نجاح تطبيق أسلوب تحليل مغلف البيانات، حيث يجب أن تعكس هذه المتغيرات الواقع الحقيقي للمجال المدروس، وذلك للوصول إلى نتائج دقيقة وتفسيرات سليمة تساهم في اتخاذ قرارات فعالة خاصة عند اعتماد نموذج CCR-O الموجه نحو المخرجات.

اعتمدنا في هذا التحليل على مخرجات تمثل الجوانب الأساسية في خدمات المسجد، أبرزها المخرجات الدينية في عدد خا بعد الاختيار الموضوعي والدقيق للمدخلات والمخرجات كخطوة أساسية لضمان نجاح تطبيق أسلوب تحليل مغلف البيانات، حيث يجب أن تعكس هذه المتغيرات الواقع الحقيقي للمجال المدروس، وذلك للوصول إلى نتائج دقيقة وتفسيرات سليمة تسهم في اتخاذ قرارات فعالة. اعتمدنا في هذا التحليل على مخرجات تمثل الجوانب الأساسية في الخدمة المسجدية، باعتبارها مؤشرات تعكس جودة الأداء في هذا القطاع الحيوي:

- متغيرات المدخلات: تتمثل في المساجد (عدد)، المدارس القرآنية (عدد)، المؤطرين (عدد)؛
- متغيرات المخرجات: تمثلت في المتمدرسين الجامعيين (عدد)، متمدرسين محو الأمية (عدد)، خاتمين كتاب الله (عدد). تيمين كتاب الله، باعتبارها مؤشرات تعكس جودة الأداء المحلي في هذا القطاع الحيوي، يظهر هذا في الملحق رقم (02).

المطلب الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

تحدد طبيعة الموضوع المنهجية والأدوات البحثية الملائمة له؛ لذا يتناول هذا المطلب الإجراءات الميدانية المتبعة، بدءاً من المنهج المعتمد، ومروراً بأدوات جمع البيانات، وصولاً إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة لاختبار الفرضيات.

الفرع الأول - المنهج المستخدم في الدراسة

تأسساً على طبيعة الدراسة وأهدافها، وظف المنهج الوصفي التحليلي لكونه الأنسب لتأصيل المفاهيم النظرية المتعلقة بالكفاءة وتسيير الجماعات المحلية، وتحليل واقع أداء الدوائر محل الدراسة. وقد اعتمد هذا المنهج على شقين: كيفي، يهدف إلى وصف خصائص تسيير الوحدات المحلية (المساجد)، وكمي، يستند إلى مؤشرات رقمية تقيس كفاءة استغلال الموارد، بما يخدم اختبار فرضيات الدراسة. وعلاوة على ذلك، تم تبني المنهج الكمي عبر نموذج "تحليل مغلف البيانات" (DEA) لقياس كفاءة أداء دوائر ولاية ورقلة ومقارنتها، مع دمج المنهج التجريبي لضمان التوافق مع هيكلية البحث المعتمدة وفق نموذج (IMRAD).

الفرع الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة التطبيقية

يشمل هذا الفرع استعراض الأدوات المعتمدة في جمع البيانات وتحليلها بما يتماشى مع طبيعة الدراسة، ونظراً لكون الهدف يتمثل في قياس كفاءة الدوائر في تسيير المساجد فقد تم الاعتماد على البيانات الكمية الفعلية المتعلقة بالموارد المستعملة والمخرجات المحققة والمستقاة من مصادر رسمية، وقد تم تحليل هذه البيانات باستخدام نموذج تحليل مغلف البيانات (DEA) نظراً لملاءمته لتقييم الكفاءة النسبية لوحدات اتخاذ القرار متعددة المدخلات والمخرجات

بطريقة تتيح الحصول على مؤشرات موضوعية وكمية تساعد في تفسير مستوى الأداء. وعموما من أجل استكمال إجراءات الدراسة الميدانية وجمع مختلف البيانات والمعلومات اعتمدنا على أدوات البحث التالية:

أولا-أدوات الجمع :

1- المقابلة: في إطار جمع المعطيات النوعية لدعم التحليل الكمي، تم إجراء مقابلة مع إطار إداري بمديرية الشؤون الدينية والأوقاف لولاية ورقلة، تتولى مهمة الإشراف والمتابعة على تسيير المساجد والمدارس القرآنية، وقد سمحت هذه المقابلة بتحديد طبيعة القطاع و تحديد متغيرات الدراسة ومعالمها عبر السنوات على مستوى مختلف دوائر الولاية، وقد سمحت أيضا بالحصول على رؤى ميدانية حول آليات التنسيق بين الدائرة والولاية، وتحديد أهم التحديات المرتبطة بتوزيع الموارد، وكذا الانعكاسات المباشرة للتقسيم الإداري الجديد على فعالية تسيير المؤسسات الدينية، بما في ذلك توزيع الموارد البشرية والمادية، الملحق رقم (01).¹

2- تحليل الوثائق: تعتبر هذه الأداة المصدر الرئيسي للبيانات الكمية في هذه الدراسة، حيث تم الاعتماد على أسلوب المسح الوثائقي للسجلات والتقارير الإحصائية الرسمية الصادرة عن مديرية الشؤون الدينية والأوقاف لولايتي ورقلة وتقرت، وتقييم مدى تقدم الإنجازات المحققة مقارنة بالأهداف المسطرة، وقد مكن هذا الإجراء من جمع بيانات كمية دقيقة وموثوقة، تم اعتمادها في تحليل أداء الدوائر في تسيير المساجد.

ثانيا-أدوات التحليل (مغلف البيانات DEA):

حسب Charnes وزملائه فقد تم تعريف أسلوب تحليل مغلف البيانات على أنه استخدام منهج البرمجة الخطية لتقييم الكفاءة النسبية لوحدات اتخاذ القرار، التي تمزج مجموعة متعددة من المدخلات من أجل الحصول على مجموعة متعددة من المخرجات.

➤ وحدات اتخاذ القرار: يقابل هذا الاصطلاح في اللغة الإنجليزية Decision Making Units

(DMU)، واستعمل لأول مرة من قبل Cooper وزملائه عام 1978 ليعبر عن الوحدات غير الهادفة

إلى الربح والتي تقيم كفاءتها باستخدام نموذج تحليل مغلف البيانات، ومنذ ذلك الحين وهو يستعمل في

أدبيات النموذج، سواء للوحدات التي لا تهدف إلى الربح أو إلى تلك التي تهدف إليه. وبناء على ذلك

سنقوم بعرض كيفية قياس كفاءة دوائر ولاية ورقلة في تسيير المساجد:

¹ سماني ساهرة، موظفة ب مصلحة التعليم القرآني والتكوين والثقافة الإسلامية.

➤ اختيار النموذج المناسب:

رغم أن نموذج عوائد الحجم المتغيرة (VRS) يستخدم غالباً عندما تتأثر وحدات اتخاذ القرار بمتغيرات محيطية كالعوائق المالية أو التفاوت الجغرافي، فقد ارتأينا في هذه الدراسة اعتماد نموذج عوائد الحجم الثابتة (CCR) لعدة اعتبارات منهجية وواقعية تتماشى مع طبيعة تسيير المساجد بولاية ورقلة:

أولاً: يفترض نموذج CCR أن جميع الدوائر تعمل ضمن نفس مستوى الكفاءة من حيث الحجم، أي أن العلاقة بين المدخلات (الأئمة والمساجد) والمخرجات (الطلاب والحاتمين) مستقرة ومتناسبة؛ هذا الافتراض نراه مناسباً في السياق الجزائري حيث تخضع الدوائر لسياسات مركزية موحدة وتمنح ميزانياتها وتأطيرها وفق معايير تنظيمية ثابتة من مديرية الشؤون الدينية، مما يجعل من المعقول اعتماد فرضية حجم الغلة الثابت كأساس للمقارنة.

ثانياً: استخدام نموذج CCR يسمح بقياس الكفاءة التقنية التامة دون فصلها عن كفاءة الحجم، وهو ما يتناسب مع هدف دراستنا الذي يتمثل في تقييم قدرة الدوائر على تحقيق أقصى مستوى من النتائج التعليمية والتربوية الممكنة، انطلاقاً من نفس الموارد بغض النظر عن اختلاف أحجامها، فنحن نركز على فعالية الأداء التسييري أكثر من تأثير البيئة الخارجية. وقد تم أيضاً تبني التوجه المخرجي في هذا النموذج، وذلك انطلاقاً من قناعة بأن التحدي الأساسي للإدارة الدينية المحلية لا يتمثل دائماً في نقص الإمكانيات المادية أو البشرية، بل في كيفية استغلالها الأمثل لتحقيق أكبر قدر ممكن من المخرجات (تحصيل علمي وقرآني)، لذلك فإن تعظيم المخرجات في ظل بقاء نفس المدخلات يعد المعيار الأنسب لقياس الكفاءة في هذا السياق. وعليه تم اعتماد نموذج عوائد الحجم الثابتة ذو التوجه المخرجي لقياس الكفاءة التقنية التامة لعينة الدراسة (دوائر ولاية ورقلة وتقرت) باعتباره الأنسب لتحقيق أهداف هذا البحث.

المبحث الثاني : نتائج الدراسة ومناقشتها

بعد الانتهاء من جمع البيانات المتعلقة بواقع تسيير الدوائر للمساجد، يأتي هذا المبحث لعرض النتائج المتحصل عليها من خلال أدوات الدراسة المستخدمة وتحليلها ومناقشتها في ضوء الأطر النظرية السابقة، بهدف تقييم كفاءة الدوائر محل الدراسة واستخلاص مدى فعاليتها في تسيير المساجد على المستوى المحلي.

المطلب الأول : تحليل كفاءة الأداء في تسيير المساجد المدروسة قبل التقسيم الإداري

بعدما تم تحديد الدوائر محل الدراسة والمتمثلة في 6 دوائر من ولاية ورقلة خلال سنة 2019_2021 وتحديد المدخلات والمخرجات المستعملة لقياس كفاءتها في تسيير المساجد ، بالإضافة إلى تحديد النموذج والتوجه المعتمد والتأكد من جودة النموذج، ننتقل في هذه المرحلة إلى تطبيق أسلوب تحليل مغلف البيانات (DEA) على البيانات الرقمية التي تم جمعها.

تم استخدام برنامج OSDEA في هذه الدراسة لقياس الكفاءة التقنية للدوائر المختارة وذلك وفق نموذج CCR ذو التوجه المخرجي، بعد إدخال البيانات الخاصة بالمدخلات والمخرجات (انظر الملحق رقم) في البرنامج تم استخراج النتائج الخاصة بكفاءة كل بلدية كالتالي:

الفرع الأول : قياس كفاءة الأداء في تسيير المساجد لسنة 2019

أولاً: مؤشر الكفاءة التقنية :

1_ يعد مؤشر الكفاءة التقنية أحد أهم المقاييس الاقتصادية المستخدمة لتقييم قدرة الوحدات الإدارية (DMUs) على تعظيم مخرجاتها باستخدام كمية محددة من المدخلات، أو تقليل المدخلات للوصول إلى مستوى معين من المخرجات. وفي سياق هذه الدراسة، يعكس هذا المؤشر مدى نجاح "الدوائر" في تسيير المرافق الدينية والتعليمية التابعة لها، حيث تشير القيمة (1) إلى أن الدائرة تقع على "غلاف الكفاءة" وتستغل مواردها بشكل أمثل، بينما تشير القيم الأقل من الواحد الصحيح إلى وجود هدر تنظيمي وفجوة كفاءة تستوجب المعالجة.

2_ مؤشر غلة الحجم (Returns to Scale):

يستخدم هذا المؤشر لتحديد مدى تناسب حجم الموارد المستخدمة (المدخلات) مع النتائج المحققة (المخرجات)، وما إذا كانت الدائرة تعمل عند الحجم الأمثل للإنتاج. فبينما تشير غلة الحجم الثابتة إلى التوازن التام، تعكس غلة الحجم المتناقصة وجود تضخم في الموارد يفوق القدرة على الإنتاج الفعلي، مما يتطلب إعادة هندسة التسيير بدلاً من زيادة الإمكانيات.

الجدول (1-2) : مؤشر الكفاءة التقنية في تسيير المساجد للدوائر المدروسة سنة 2019:

غلة الحجم	مؤشر الكفاءة التقنية TE	DMUs
1	1	U1
0.68713	0.68713	U2
1	1	U3
1	1	U4
1	1	U5
0.25592	0.25592	U6

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات برنامج osdea الموضحة في الملحق (04).

بناءً على ما تقدم من نتائج إحصائية، يمكن تقسيم الدوائر محل الدراسة إلى مجموعتين متميزتين وفقاً لمؤشر الكفاءة التقنية المحقق باستخدام نموذج غلة الحجم المتغيرة، وذلك على النحو التالي:

- **تتمثل المجموعة الأولى:** في الدوائر الكفؤة التي استطاعت تحقيق الكفاءة التقنية التامة (درجة 1)، وهي دوائر (ورقلة، أنقوسة، حاسي مسعود، والحجيرة)، حيث نجحت هذه الوحدات في الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة.
- **المجموعة الثانية :** فتمثل في الدوائر غير الكفؤة وهي (سيدي خويلد وتقرت)، والتي أظهرت فجوة واضحة بين المدخلات المستخدمة والمخرجات المحققة، مما يستوجب عليها الاقتداء بالدوائر المرجعية لتحسين أدائها وتجاوز الهدر التنظيمي المسجل.
- وعند تحليل عوائد الحجم، تبين النتائج أن الدائرتين غير الكفؤتين (سيدي خويلد وتقرت) قد سجلتا حالة من عوائد الحجم المتناقصة (Decreasing Returns to Scale)، مما يعني أن أي زيادة إضافية في حجم المدخلات والموارد لن تؤدي بالضرورة إلى زيادة موازية في المخرجات، بل ستؤدي إلى تضخم التكاليف وانخفاض الكفاءة الكلية للمرفق. وفي هذه الحالة، تشير التوصيات التنظيمية إلى ضرورة تجنب التوسع العشوائي في الإنتاج، والعمل بدلاً من ذلك على تقليص حجم الموارد المعطلة أو إعادة توزيعها بشكل أكثر فعالية، حيث أن الاستمرار في النهج الحالي لا يحقق الفوائد المرجوة بل يؤدي لزيادة التكاليف المتوسطة على المدى الطويل، مما يجعل تحسين الكفاءة التقنية مرهوناً بتعديل حجم النشاط ليتناسب مع القدرة الاستيعابية الفعلية للدائرة.

ثانياً - تحديد الوحدات المرجعية :

يقصد بالوحدات المرجعية في هذا السياق، الدوائر التي تعد كفاءة في أدائها حيث يمكن لنظيراتها غير الكفؤة أن تقتدي بها وتسير على خطاها بهدف الوصول إلى مستوى الكفاءة التامة، وفي هذا الإطار سيتم تحديد الدوائر المرجعية التي يمكن أن تشكل نماذج يحتذى بها من قبل مثيلاتها غير الكفؤة في مجال تدخلها في تسيير مرفق المسجد كجزء من المهام الموكلة إليها.

الجدول (2-2): الدوائر المرجعية للدوائر غير الكفؤة في تسيير المساجد سنة 2019 :

الدوائر غير الكفؤة	الوحدات المرجعية
سيدي خويلد	حاسي مسعود - الحجيرة
تقرت	ورقلة - حاسي مسعود - الحجيرة

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات برنامج osdea الموضحة في الملحق (05).

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن دائرتي حاسي مسعود والحجيرة تصدرتا قائمة الدوائر المرجعية، حيث ظهرت كل منهما مرتين كمرجع للدوائر غير الكفاءة، ويعزى ذلك إلى حسن استغلالهما لمواردهما وتحقيقهما لأعلى معدلات في المخرجات، فيما جاءت دائرة ورقلة في المرتبة الثانية من حيث عدد مرات الإشارة إليها كمرجع بكونها وحدة مرجعية لمرة واحدة.

الجدول (2-3): تحديد الوحدات المرجعية حسب قيم لامدا لسنة 2019

الدوائر غير الكفاءة	الدوائر المرجعية	قيم λ
سيدي خويلد	حاسي مسعود	1.40425
	الحجيرة	0.05106
تقرت	ورقلة	0.01764
	حاسي مسعود	3.20863
	الحجيرة	0.68118

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج osdea الموضحة في الملحق (06)

في الجدول أعلاه لتحقيق الكفاءة التامة، يتعين على الدوائر غير الكفاءة بلوغ مستويات محددة من المخرجات بناء على أداء مجموعات النظراء وقيم λ المرتبطة بها .
➤ دائرة سيدي خويلد :

تقتدي هذه الدائرة بكل من حاسي مسعود و الحجيرة وتحدد أهدافها التعليمية وفق للمعادلات التالية:
المعادلة رقم(1) _ عدد المتدربين الجامعيين:

$$Y1=254 \times 0.051 + 2 \times 1.404 = 41$$

المعادلة رقم(2) _ عدد طلبة محو الأمية :

$$Y1= 0 \times 0.051 + 40 \times 1.404 = 56$$

المعادلة رقم(3) _ عدد الخاطمين :

$$Y1 = 15 \times 0.051 + 1 \times 1.404 = 02$$

ثالثا_ تحديد القيم المستهدفة والتحسينات المطلوبة:

يمكن تحديد القيم المستهدفة لوحدة اتخاذ القرار بالاعتماد على الوحدات المرجعية وقيم (λ) المرتبطة بها، وتستخدم هذه القيم لمقارنة أداء كل وحدة بالقيم المثلى التي يفترض أن تحققها. بالنسبة للوحدات التي حققت الكفاءة التقنية التامة، فإن القيم المستهدفة تطابق القيم الفعلية ما يعكس استغلالا أمثلا للموارد المتاحة، أما في حالة الوحدات غير الكفاءة فتختلف القيم المستهدفة حسب توجه النموذج المستخدم، في نموذج التوجه الإخراجي فإن القيم المستهدفة تكون أكبر من القيم الفعلية أي أن الوحدة قادرة على زيادة إنتاجيتها دون الحاجة لزيادة

المدخلات. بناء على هذه المبدأ يمكن إعداد جدول القيم المستهدفة كما هو موضح في نتائج برنامج OSDEA، حيث يوفر البرنامج تلقائياً هذه القيم استناداً إلى الحسابات التي تمت.

1_ القيم المستهدفة للمخرج الأول (المتدربين الجامعيين) لسنة 2019:

يوضح الجدول أدناه المقارنة بين القيم الحقيقية والمستهدفة للمخرج المتدربين الجامعيين خلال السنة 2019 ، وذلك استناداً إلى نتائج المعالجة الإحصائية لبرنامج OSDEA؛ حيث تهدف هذه البيانات إلى رصد الفجوات الأدائية في الدوائر غير الكفؤة وتحديد مستويات التحسين المطلوبة للوصول بها إلى الكفاءة النامة:

الجدول(2-4): القيم المستهدفة للدوائر غير الكفء في تسيير المساجد لسنة 2019 :

الدوائر غير الكفء	القيم المستهدفة لعدد المتدربين الجامعيين	القيم الحقيقية لعدد المتدربين الجامعيين	الفرق
سيدي خويلد	41	28	13
تقرت	234	60	174

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات برنامج osdea الموضحة في الملحق (07)

يتجلى من خلال النتائج المستهدفة لعام 2019 وجود فجوة واضحة بين ماحققته فعلياً الدوائر غير الكفء وماكان من الممكن تحقيقه لو تم توظيف الموارد المتاحة لها بشكل أمثل ، فعلى سبيل المثال كان بإمكان دائرة تقرت أن تحقق استيعاباً لـ 234 متمدرساً جامعياً بلا من 60 متمدرساً فقط مع الحفاظ على نفس حجم الموارد البشرية و المادية المستخدمة حالياً . يمكن الرجوع هذا الفرق أساساً الى ضعف الخدمة النوعية الموجهة للفئة أو غياب المرونة المرونة في المواعيد مما يسبب تناقض مع الجدول الجامعي ، قد يكون السبب في تمركز الجامعات وصعوبة الوصول بين التجمعات السكنية و المساجد النشطة تعليمياً في تقرت .

2_ القيم المستهدفة للمخرج الثاني (متدربي محو الأمية) لسنة 2019:

يوضح الجدول أدناه المقارنة بين القيم الحقيقية والمستهدفة للمخرج متدربي محو الأمية خلال السنة 2019 ، وذلك استناداً إلى نتائج المعالجة الإحصائية لبرنامج OSDEA؛ حيث تهدف هذه البيانات إلى رصد الفجوات الأدائية في الدوائر غير الكفؤة وتحديد مستويات التحسين المطلوبة للوصول بها إلى الكفاءة النامة:

الجدول(2-5): القيم المستهدفة للدوائر غير الكفء في تسيير المساجد لسنة 2019 :

الدوائر غير الكفء	القيم المستهدفة لعدد متدربي محو الأمية	القيم الحقيقية لعدد متدربي محو الأمية	الفرق

55	1	56	سيدي خويلد
125	43	168	تقرت

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج osdea الموضحة في الملحق (07)

يمكن إرجاع السبب في الفارق الحاد بين القيم الحقيقية والقيم المستهدفة، والذي أدى إلى عدم تحقيق الكفاءة، إلى ما يلي:

- عوائق سسيولوجية ، الحرج الاجتماعي فافئة نحو الأمية غالبا ماتكون من كبار السن أو النساء الماكثات في البيت .
- النفور من التقيد ، لأن البرامج الرسمية نحو الأمية تطلب تسجيليا حضوريا دوريا ، وهذا قد لا يناسب نمط حياة الفئات المستهدفة في هذه الدوائر .
- غياب التسويق الديني الفعال ، والذي قد يقتصر على اعلان جاف في لوحة الاعلانات و لا يحفز الناس.

3_ القيم المستهدفة للمخرج الثالث (الخاتمين لكتاب الله) لسنة 2019:

يوضح الجدول أدناه المقارنة بين القيم الحقيقية والمستهدفة للمخرج الخاتمين لكتاب الله خلال السنة 2019 ، وذلك استنادا إلى نتائج المعالجة الإحصائية لبرنامج OSDEA؛ حيث تهدف هذه البيانات إلى رصد الفجوات الأدائية في الدوائر غير الكفوة وتحديد مستويات التحسين المطلوبة للوصول بها إلى الكفاءة التامة:

الجدول(2-6): القيم المستهدفة للدوائر غير الكفاء في تسيير المساجد لسنة 2019 :

الدوائر غير الكفاء	القيم المستهدفة لعدد الخاتمين لكتاب الله	القيم الحقيقية لعدد الخاتمين لكتاب الله	الفرق
سيدي خويلد	2	1	1
تقرت	4	1	3

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج osdea الموضحة في الملحق (07)

تظهر النتائج عجزا في استغلال الطاقة الانتاجية لدائرة تقرت حيث حققت خاما واحدا فقط رغم قدرتها على بلوغ 04 خاتمين وفقا لمواردها المتاحة . ويعزى هذا الفشل أساسا الى ضعف المرافقة النوعية للطلبة الموشيكين على الختم ، مما يودي لزيادة معدلات الانسحاب قبل الاتمام . كذلك غياب التحفيز والمنافسة وعجز التأطير المتخصص في أحكام التجويد أو طرق التثبيت، مما يودي لطول فترة الحفظ ونفور الطلبة قبل الوصول لمرحلة الختم.

الفرع الثاني : قياس كفاءة الأداء في تسيير المساجد لسنة 2021 :

يتناول هذا الفرع عرض وتحليل النتائج المستخلصة من نموذج التحليل التطبيقي للبيانات (DEA) الموجه نحو المخرجات وذلك لتقييم الأداء التقني للدوائر المدرجة في عينة البحث خلال سنة 2021

الجدول (3-1) : مؤشر الكفاءة التقنية في تسيير المساجد للدوائر المدروسة سنة 2021:

غلة الحجم	مؤشر الكفاءة التقنية TE	DMUs
1	1	U1
0.90019	0.51934	U2
1	1	U3
0.28721	0.28721	U4
1	1	U5
0.98697	0.71090	U6

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج osdea الموضحة في الملحق (08)

توضح النتائج تباينا في مستويات الكفاءة بين الدوائر الست المدروسة خلال عام 2021:

- الدوائر ذات الكفاءة التامة: حققت كل من دائرة ورقلة (U1)، انقوسة (U3)، والحجيرة (U5) مؤشر كفاءة يساوي 1، مما يعني أنها استغلّت مواردها المتاحة بالشكل الأمثل لتحقيق أهدافها التعليمية.
- الدوائر غير الكفاء: أظهرت النتائج انخفاضاً في كفاءة الدوائر التالية:
- سيدي خويلد (U2): سجلت مؤشر كفاءة 0.51934.
- حاسي مسعود (U4): سجلت أدنى مؤشر كفاءة لهذه السنة بنسبة 0.28721.
- تقرت (U6): سجلت مؤشر كفاءة قدره 0.71090.

➤ غلة الحجم الثابتة (Constant Returns to Scale):

حققت الدوائر (U1) ورقلة، (U3) انقوسة، و (U5) الحجيرة كفاءة تامة بمؤشر (1). هذه الدوائر تعمل عند الحجم الأمثل للإنتاج، حيث يوجد توازن مثالي بين الموارد البشرية والمادية المستخدمة وبين النتائج المحققة (المخرجات).

➤ حالة غلة الحجم المتناقصة (Decreasing Returns to Scale):

تظهر في الدوائر (U2) سيدي خويلد، (U4) حاسي مسعود، و (U6) تقرت، حيث سجلت مؤشرات كفاءة (0.98، 0.28، 0.90) على التوالي، أي تعاني هذه الدوائر من خلل في التسيير يتمثل في تضخم الموارد؛ إذ أن زيادة المدخلات لا يقابلها زيادة مكافئة في المخرجات. هذا "المهدر" الإداري يعني أن هذه الدوائر تجاوزت الحجم الأمثل للنشاط، مما يؤدي إلى زيادة التكاليف والضغط على الموارد دون تحقيق النتائج التعليمية والدينية المطلوبة، وهو ما يستوجب إعادة هيكلة توزيع الموارد بدلاً من زيادتها.

الجدول (3-2): الدوائر المرجعية للدوائر غير الكفاء في تسيير المساجد سنة 2021

الدوائر	الوحدات المرجعية
سيدي خويلد	ورقلة - انقوسة
حاسي مسعود	ورقلة - الحجيرة
تقرت	ورقلة - انقوسة

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج osdea الموضحة في الملحق (09).

من تحليل هذا الجدول تبرز نتائج الوحدات المرجعية الدور القيادي الذي لعبته كل من دائرتي ورقلة وأنقوسة، بالإضافة إلى دائرة الحجيرة، حيث فرضت هذه الدوائر نفسها كنموذج مرجعي يحتذى به من قبل بقية الوحدات غير الكفؤة. ويعكس تكرار ظهور هذه الدوائر كمرجعيات استقراراً في كفاءتها التشغيلية وقدرتها على تقديم أفضل المخرجات الممكنة في ظل الموارد المتاحة، مما جعلها المعيار الأساسي الذي تقاس عليه مستويات الهدر في الدوائر الأخرى. وفيما يخص الدوائر التابعة، يلاحظ أن دائرتي سيدي خويلد وتقرت قد اعتمدتا في مرجعيتهما على الثنائي (ورقلة وأنقوسة)، مما يشير إلى وجود تشابه في طبيعة الموارد المتاحة بين هذه الوحدات، مع تفوق الوحدات المرجعية في كيفية استغلالها. أما التحول الأبرز في هذا الجدول فيتمثل في دائرة حاسي مسعود، التي انتقلت من كونها وحدة مرجعية قائمة في فترات سابقة لتصبح دائرة تابعة تقتدي بكل من ورقلة والحجيرة؛ وهذا التحول يؤكد أن الدائرة فقدت توازنها الإداري وأصبحت بحاجة لتبني الممارسات التسييرية التي تتبعها الوحدات المرجعية الحالية لاستعادة كفاءتها التقنية المفقودة.

الجدول (3-3): تحديد الوحدات المرجعية حسب قيم لامدا لسنة 2021

الدوائر غير الكفاء	الدوائر المرجعية	قيم λ
سيدي خويلد	ورقلة	0.00809
	انقوسة	0.91093
حاسي مسعود	ورقلة	0.05839
	الحجيرة	0.35766
تقرت	ورقلة	0.60434
	انقوسة	0.35217

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج osdea الموضحة في الملحق (10)

من خلال قراءة مخرجات برنامج (OSDEA)، يتبين أن كلا من ورقلة والحجيرة هي الوحدات المرجعية التي يجب أن تقتدي بها دائرة حاسي مسعود، سيدي خويلد، تقرت حتى تستعيد كفاءتها التقنية التامة وتصل إلى حدود الأداء الأمثل. فحتى تخرج دائرة حاسي مسعود من حالة عدم الكفاءة المسجلة، تشير النتائج إلى ضرورة رفع

أداء المخرجات الدينية والتعليمية؛ حيث يتوجب عليها زيادة عدد متمدرسي محو الأمية ليصل إلى 28 متمدرساً بدلاً من الرقم الفعلي الحالي (12)، إضافة إلى ضرورة مرافقة الطلبة الموشكين على الختم لرفع عدد الخاتمين لكتاب الله إلى 06 خاتمين بدلاً من النقص المسجل ميدانياً. ويتم حساب هذه القيم المستهدفة (Targets) من خلال دمج أداء الوحدات المرجعية وقيم "لاندا" المقابلة لها، وفقاً للمعادلات التالية التي توضح القدرة الإنتاجية الممكنة للدائرة بالنظر إلى مواردها المتاحة:

المعادلة رقم(4) _ عدد المتمدرسين الجامعيين :

$$Y1=0.058 \times 45 + 0.357 \times 29 = 13$$

المعادلة رقم(5) _ متمدرسي محو الأمية :

$$Y2=0.058 \times 232 + 0.357 \times 40 = 28$$

المعادلة رقم(6) _ عدد الخاتمين لكتاب الله :

$$Y3=0.058 \times 64 + 0.357 \times 6 = 6$$

2_ القيم المستهدفة للمخرج الأول (المتمدرسين الجامعيين) لسنة 2021:

يوضح الجدول أدناه المقارنة بين القيم الحقيقية والمستهدفة للمخرج المتمدرسين الجامعيين خلال السنة 2021 ، وذلك استناداً إلى نتائج المعالجة الإحصائية لبرنامج OSDEA؛ حيث تهدف هذه البيانات إلى رصد الفجوات الأدائية في الدوائر غير الكفؤة وتحديد مستويات التحسين المطلوبة للوصول بها إلى الكفاءة التامة:

الجدول(3-4): القيم المستهدفة للدوائر غير الكفء في تسيير المساجد لسنة 2021

الفرق	القيم الحقيقية لعدد المتمدرسين الجامعيين	القيم المستهدفة لعدد المتمدرسين الجامعيين	الدوائر غير الكفء
22	4	26	سيدي خويلد
20	8	28	حاسي مسعود
92	57	149	تقرت

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات برنامج osdea الموضحة في الملحق (11)

يكشف تحليل الإسقاطات المستقبلية لمخرج عدد المتمدرسين الجامعيين عن وجود تفاوت حاد بين الأداء الفعلي المحقق وبين القدرة الإنتاجية القصوى التي تفترضها حدود الكفاءة للدوائر محل الدراسة. ويمكن تفصيل هذا الخلل التنظيمي في الدوائر غير الكفؤة كالتالي:

- دائرة سيدي خويلد: أظهرت النتائج أن القيمة الفعلية للمتمدرسين الجامعيين بلغت 04 طلاب فقط، بينما تشير القيمة المستهدفة إلى قدرة الدائرة على استيعاب وتأطير 26 طالباً بالنظر إلى مواردها المتاحة. هذا الفرق الشاسع يعكس هدراً كبيراً في الطاقات الاستيعابية المتاحة وعدم استغلال المرفق الديني في جذب هذه الفئة الحيوية.
- دائرة حاسي مسعود: سجلت الدائرة 08 طلاب متمدرسين فعلياً، في حين أن المستهدف التقني يقتضي وصول العدد إلى 28 طالباً. ويعد هذا التراجع مؤشراً قوياً على انخفاض الكفاءة التنظيمية، خاصة وأن الدائرة كانت تعتبر وحدة مرجعية في فترات سابقة.
- دائرة تقرت: تعد الفجوة في دائرة تقرت هي الأكثر وضوحاً، حيث بلغ عدد المتمدرسين الفعليين 57 طالباً، بينما تؤكد إسقاطات برنامج (OSDEA) أن الدائرة تملك موارد تؤهلها للوصول إلى 149 طالباً جامعياً.

2_ القيم المستهدفة للمخرج الثاني (متمدرسي محو الأمية) لسنة 2021:

يوضح الجدول أدناه المقارنة بين القيم الحقيقية والمستهدفة للمخرج متمدرسي محو الأمية خلال السنة 2021 ، وذلك استناداً إلى نتائج المعالجة الإحصائية لبرنامج OSDEA؛ حيث تهدف هذه البيانات إلى رصد الفجوات الأدائية في الدوائر غير الكفوة وتحديد مستويات التحسين المطلوبة للوصول بها إلى الكفاءة التامة:

الجدول (3-5): القيم المستهدفة للدوائر غير الكفاء في تسيير المساجد لسنة 2021

الفرق	القيم الحقيقية لعدد متمدرسي محو الأمية	القيم المستهدفة لعدد متمدرسي محو الأمية	الدوائر غير الكفاء
30	1	31	سيدي خويلد
11	1	12	حاسي مسعود
106	27	133	تقرت

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات برنامج osdea الموضحة في الملحق (11)

يكشف تحليل القيم المستهدفة لمخرج عدد المتمدرسين الجامعيين عن وجود تفاوت حاد بين الأداء الفعلي المحقق وبين القدرة الإنتاجية القصوى التي تفترضها حدود الكفاءة للدوائر محل الدراسة. ويمكن تفصيل هذا الخلل التنظيمي في الدوائر غير الكفوة كالتالي:

نجد أن دائرة سيدي خويلد سجلت متمدرساً واحداً فقط، بينما تؤكد النتائج قدرتها على استيعاب 31 متمدرساً، وهي فجوة تتكرر في دائرة تقرت التي حققت 27 متمدرساً من أصل مستهدف قدره 133 متمدرساً. أما دائرة حاسي مسعود، فقد سجلت متمدرساً واحداً مقابل مستهدف قدره 12، مما يبرز ضعفاً عاماً في تفعيل

هذا الدور التعليمي للمساجد. هذا العجز في بلوغ المستهدفات يؤكد أن الموارد البشرية والمادية المتوفرة في هذه الدوائر لا تترجم إلى مخرجات فعلية كافية، مما يضعها في حالة عدم كفاءة تقنية واضحة.

3_ القيم المستهدفة للمخرج الثالث (الخاتمين لكتاب الله) لسنة 2021:

يوضح الجدول أدناه المقارنة بين القيم الحقيقية والمستهدفة للمخرج الخاتمين لكتاب الله خلال السنة 2021 ، وذلك استناداً إلى نتائج المعالجة الإحصائية لبرنامج OSDEA؛ حيث تهدف هذه البيانات إلى رصد الفجوات الأدائية في الدوائر غير الكفوة وتحديد مستويات التحسين المطلوبة للوصول بها إلى الكفاءة النامة:

الجدول (3-6): القيم المستهدفة للدوائر غير الكفاء في تسيير المساجد لسنة 2021

الدوائر غير الكفاء	القيم المستهدفة لعدد الخاتمين لكتاب الله	القيم الحقيقية لعدد الخاتمين لكتاب الله	الفرق
سيدي خويلد	10	5	5
حاسي مسعود	6	1	5
تقرت	42	30	12

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات برنامج osdea الموضحة في الملحق (11)

يظهر تحليل الأداء المستهدف لمخرج عدد الخاتمين لكتاب الله فجوة ملموسة بين النتائج المحققة ميدانياً وبين ما كان يمكن لهذه الدوائر تحقيقه لو استغلت مواردها البشرية والمادية بكفاءة تامة تماثياً مع نماذج الوحدات المرجعية. ويمكن تفصيل هذا التفاوت في الدوائر غير الكفوة كما يلي:

➤ دائرة سيدي خويلد: سجلت الدائرة 05 خاتمين فعلياً، في حين تشير القيمة المستهدفة إلى قدرتها على الوصول إلى 10 خاتمين. هذا الفارق (50%) يعكس حاجة الدائرة لتكثيف برامج المرافقة النوعية لطلبة القرآن الكريم.

➤ دائرة حاسي مسعود: تعد الفجوة هنا هي الأكثر حدة من حيث النسبة، حيث سجلت الدائرة خاتماً واحداً فقط، بينما تملك الموارد والقدرات التي تؤهلها للوصول إلى 06 خاتمين. هذا التراجع يستوجب مراجعة شاملة لآليات التحفيز والمتابعة داخل المرفق الديني؛

➤ دائرة تقرت: حققت الدائرة الرقم الأعلى فعلياً بـ 30 خاتماً، إلا أن التحليل التقني يؤكد أن طاقتها الاستيعابية وكفاءة مواردها تسمح لها بالوصول إلى 42 خاتماً، مما يعني وجود طاقات معطلة يمكن تفعيلها لتحسين مخرجاتها النهائية.

تعزى الفجوات المسجلة بين النتائج الفعلية والأداء المستهدف في الدوائر غير الكفوة إلى جملة من الأسباب التنظيمية والميدانية؛ ويأتي في مقدمتها وجود تضخم في المدخلات البشرية والمادية لا يقابله استغلال أمثل في جانب

المخرجات، مما أدى بالضرورة إلى ظهور حالة غلة الحجم المتناقصة التي تعكس هدراً في الإمكانيات المسخرة. كما يعود تدني مؤشرات مخرجات محو الأمية والطلبة الجامعيين إلى ضعف آليات الاستقطاب والتنسيق الميداني، بالإضافة إلى إشكالية نقص التوثيق الإحصائي الدقيق لنشاط الزوايا والكتاتيب، وهو ما يحجب الأرقام الحقيقية للخاتمين والمتدربين. وعلاوة على ذلك، فإن غياب المرافقة النوعية والبرامج المتخصصة للفئات المستهدفة حال دون تحويل هذه الدوائر إلى وحدات مرجعية، مما يجعل من الضرورة بمكان إعادة هندسة توزيع الموارد الحالية وتفعيل الرقابة الإدارية لضمان تقليص الهدر والوصول إلى مستويات الكفاءة المطلوبة.

المطلب الثاني: تحليل كفاءة الأداء في تسيير المساجد بعد التقسيم الإداري:

شهدت سنة 2022 تحولاً جوهرياً في الهيكل الإداري للمنطقة محل الدراسة، وذلك بموجب الترقية الإدارية التي جعلت من تقرت ولاية مستقلة بذاتها، وهو ما استوجب إعادة ترتيب الوحدات محل البحث وفقاً لتبعيتها الإقليمية الجديدة. فبينما استمرت ولاية ورقلة في الإشراف على دوائر (ورقلة، أنقوسة، حاسي مسعود، وسيدي خويلد)، أصبحت ولاية تقرت تضم كلاً من (دائرة تقرت، ودائرة الحجيرة). وبناءً على هذا المتغير، سنسعى في هذا المطلب إلى رصد أثر هذا الاستقلال الإداري على مستويات الأداء التشغيلي، من خلال مقارنة مؤشرات الكفاءة التقنية وطبيعة غلة الحجم لكل ولاية على حدة، وذلك لتحديد مدى قدرة الوحدات التابعة للولاية الناشئة على تحقيق التوازن بين مواردها ومخرجاتها مقارنة بالولاية الأم. يوضح الجدول التالي النتائج المستخرجة بواسطة برنامج (OSDEA) لهذا العام.

الفرع الأول : قياس كفاءة الأداء في تسيير المساجد لسنة 2022

في هذا الفرع، سنقوم بتسليط الضوء على الأداء التسييري للمساجد خلال سنة 2022، وهي السنة التي شهدت الانطلاقة الفعلية للعمل بالتقسيم الإداري الجديد. تكمن الغاية الأساسية هنا في رصد وتحليل مدى قدرة الوحدات الإدارية (الدوائر) على استغلال مواردها المتاحة وتحويلها إلى مخرجات ملموسة في ظل الهيكلة الجديدة:

مؤشر الكفاءة التقنية النامية :

تجسد سنة 2022 مرحلة الانطلاق الفعلي للتقسيم الإداري الجديد، حيث نهدف من خلالها إلى قياس مدى نجاعة الوحدات الإدارية في استغلال مواردها عادة إعادة هيكلة مصالحها، وقد أسفرت نتائج برنامج osdea عما يلي:

الجدول (4-1) : مؤشر الكفاءة التقنية في تسيير المساجد للدوائر المدروسة سنة 2022

DMUs	مؤشر الكفاءة التقنية TE	غلة الحجم
------	-------------------------	-----------

U1	1	1
U2	1	1
U3	1	1
U4	0.90579	0.90579
U5	1	1
U6	0.72978	0.98650

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج osdea الموضحة في الملحق (12)

يعكس أداء هذا العام تباينا نوعيا بين الدوائر تماشيا مع إعادة الهيكلة الإدارية. ففي ولاية ورقلة، حافظت الدوائر الثلاث الأولى على مستوياتها النموذجي في الكفاءة، مما يؤكد استقرار منظومة التسيير بها. ومع ذلك، ظهرت دائرة حاسي مسعود (U4) كاستثناء داخل الولاية، حيث سجلت تراجعاً في كفاءتها التقنية، مما يشير إلى وجود فجوة في استغلال الموارد المتاحة تمنعها من اللحاق بركب الدوائر المرجعية في ولايتها.

أما في ولاية تقرت المستحدثة، فقد واصلت دائرة الحجرية (U5) تقديم أداء نموذجي بكفاءة كاملة، مثبتة قدرتها على الحفاظ على استقرارها التشغيلي رغم التغيير الإقليمي. وفي المقابل، شهد مركز الولاية الجديدة (دائرة تقرت U6) انخفاضا حادا ومستمر في مؤشر الكفاءة؛ وهو أمر يفسر تنظيميا بالضغط الهيكلي والأعباء التأسيسية التي رافقت تحولها لولاية، حيث لم يتم استيعاب الموارد والمدخلات الجديدة وتوجيهها بشكل فعال نحو المخرجات التعليمية والدينية المطلوبة.

يكشف تحليل غلة الحجم عن خلل في التوازن بين الحجم الإداري والنتائج المحققة؛ فبينما تعمل الدوائر الكفؤة وفق غلة حجم ثابتة (الحالة المثالية)، وقعت الدوائر غير الكفؤة (حاسي مسعود U4 وتقرت U6) تحت تأثير غلة الحجم المتناقصة.

وهذا يعكس ميدانيا أن هاتين الدائرتين تعانين من تضخم في الموارد (سواء كانت بشرية أو مادية) تتجاوز القدرة الفعلية على التشغيل الكفء. ففي حالة حاسي مسعود، يشير هذا إلى وجود هدر تقني ناتج عن عدم موازنة الموارد مع النتائج، أما في دائرة تقرت، فإن وضعها كولاية جديدة أوجد فائضا في المدخلات لم يواكبه تنظيم إداري قادر على تحويلها إلى مخرجات حقيقية، مما جعل أي زيادة إضافية في الموارد في الوقت الحالي تؤدي إلى انخفاض الكفاءة بدلا من رفعها.

الجدول (4-2): الدوائر المرجعية للدوائر غير الكفء في تسيير المساجد سنة 2022

الدوائر غير الكفءة	الوحدات المرجعية
حاسي مسعود	سيدي خويلد
تقرت	سيدي خويلد - الحجرية

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج osdea الموضحة في الملحق (13).

يكشف تحليل الوحدات المرجعية لعام 2022 عن خارطة طريق تنظيمية للدوائر التي لم تحقق الكفاءة التامة، حيث يحدد البرنامج لكل دائرة متعثرة 'نموذجاً مثالياً' يتوجب عليها الاقتداء بأساليبه في إدارة الموارد لتقليص الفجوة الإنتاجية. ويمكن تفصيل هذه العلاقات المرجعية بين الولايتين كما يلي:

➤ على مستوى ولاية ورقلة:

تشير النتائج إلى أن دائرة سيدي خويلد قد برزت كوحدة مرجعية أساسية ومستقلة لنفسها ولغيرها داخل الولاية. هذا يعني تنظيمياً أن الدائرة تمتلك هيكلًا إداريًا وتشغيليًا متوازنًا في بعض جوانبه يجعلها قادرة على تقديم نموذج تسييري محلي يعتمد على الخصوصية الجغرافية والاجتماعية للولاية الأم. وبالنسبة للدوائر المتعثرة في ورقلة (مثل حاسي مسعود)، فإن الاقتداء بنموذج سيدي خويلد يمثل المسار الأقصر للعودة إلى حدود الكفاءة المثلى دون الحاجة لاستيراد نماذج إدارية من خارج الولاية.

➤ على مستوى ولاية تقرت (والتكامل مع ورقلة):

تظهر دائرة تقرت (مركز الولاية الناشئة) في وضعية استثنائية، حيث يتوجب عليها الاقتداء بمزيج مرجعي يجمع بين دائرتي سيدي خويلد والحجيرة. هذا الارتباط المزدوج يحمل دلالة إدارية عميقة؛ فهو يشير من جهة إلى ضرورة استلزام الخبرة التسييرية من 'سيدي خويلد' التابعة للولاية الأم (ورقلة) لضمان الاستمرارية الإدارية، ومن جهة أخرى يفرض عليها محاكاة الكفاءة التامة التي حققتها جارتها 'الحجيرة' التابعة لنفس الولاية المستحدثة.

الجدول (3-4): تحديد الوحدات المرجعية حسب قيم λ لسنة 2022

الدوائر غير الكفاء	الدائرة المرجعية	قيم λ
حاسي مسعود	سيدي خويلد	0.24
تقرت	سيدي خويلد	1.22687
	الحجيرة	1.21093

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج osdea الموضحة في الملحق (14)

يتضح من خلال مخرجات برنامج osdea أن بلدية تقرت تمتلك وحدتين مرجعيتين هما (سيدي خويلد، الحجيرة) بأوزان (λ) بلغت (1.22687، 1.21093) على التوالي. ومن أجل بلوغ حد الكفاءة التامة، يتوجب على الدائرة الوصول إلى القيم المستهدفة التالية:

المعادلة رقم (7) _المتمدرسين الجامعيين :

$$Y1=1.22687 \times 75 + 1.21093 \times 89 = 200$$

المعادلة رقم (8) _متمدرسي محو الأمية :

$$Y2=1.22687 \times 25 + 1.21093 \times 30 = 67$$

المعادلة رقم (9) _عدد خاتيمين كتاب الله :

$$Y3=1.22687 \times 50 + 1.21093 \times 32 = 100$$

تظهر النتائج وجود فجوة إنتاجية كبيرة في أداء بلدية تقرت خلال سنة 2022 مقارنة بالوحدات المرجعية. فلكي تحقق الدائرة الكفاءة المثالية، يتوجب عليها مضاعفة مخرجاتها في التعليم القرآني والجامعي بنسبة 100% تقريباً (من 100 إلى 200 للجامعيين، ومن 40 إلى 100 للخاتمين)، مع ضرورة رفع مخرجات محو الأمية بأكثر من الضعف. هذا المسار التصحيحي يضمن الاستغلال الأمثل للموارد البشرية المتاحة وتقليص الهدر التقني المسجل في تلك السنة.

1_ القيم المستهدفة للمخرج الأول (المتدربين الجامعيين) لسنة 2022:

يوضح الجدول أدناه المقارنة بين القيم الحقيقية والمستهدفة للمخرج المتدربين الجامعيين خلال السنة 2022 ، وذلك استناداً إلى نتائج المعالجة الإحصائية لبرنامج OSDEA؛ حيث تهدف هذه البيانات إلى رصد الفجوات الأدائية في الدوائر غير الكفوءة وتحديد مستويات التحسين المطلوبة للوصول بها إلى الكفاءة التامة:

الجدول (4-4): القيم المستهدفة للدوائر غير الكفوءة في تسيير المساجد لسنة 2022

الفرق	القيم الحقيقية لعدد المتدربين الجامعيين	القيم المستهدفة لعدد المتدربين الجامعيين	الدوائر غير الكفوءة
3	15	18	حاسي مسعود
87	113	200	تقرت

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات برنامج osdea الموضحة في الملحق (15).

يكشف تحليل الأداء المستهدف لهذا المخرج الحيوي عن طبيعة الفجوة التقنية في الدوائر غير الكفوءة التابعة لكل من ولايتي ورقلة وتقرت خلال السنة الأولى من الانفصال الإداري. ويمكن قراءة هذه النتائج وفق الأبعاد التالية:

➤ دائرة حاسي مسعود (ولاية ورقلة):

تظهر النتائج أن الدائرة حققت فعليا عدداً من المتدربين الجامعيين يقترب بشكل كبير من سقفها المستهدف. هذا التقارب يشير إلى أن حاسي مسعود، رغم كونها غير كفوءة تقنياً في هذا العام، إلا أنها تبذل جهداً ملموساً في استقطاب الفئة الجامعية وتأطيرها دينياً. الفجوة البسيطة المتبقية تعني أن الدائرة تحتاج فقط إلى ضبط طفيف في إدارة مواردها البشرية المتاحة لتصل إلى مرحلة الكفاءة التامة في هذا المتغير.

➤ دائرة تقرت (مركز ولاية تقرت الناشئة):

تعكس الأرقام فجوة أداء حادة وواسعة جداً بين القيمة الحقيقية المحققة وبين النتائج المستهدفة التي كان ينبغي الوصول إليها. هذه الفجوة الكبيرة تترجم ميدانياً حجم الهدر التقني الناتج عن 'الأعباء التأسيسية' للولاية الجديدة؛ فبينما تضخمت المدخلات والموارد المخصصة للدائرة بصفتها مركز ولاية، لم يتم بعد تفعيل هذه الموارد

بشكل كاف لخدمة الشأن الديني والتعليمي للفئة الجامعية. إن الوصول إلى القيمة المستهدفة الطموحة يتطلب من ولاية تقرت إعادة هندسة شاملة لبرامجها الموجهة للجامعيين لتتناسب مع حجم الإمكانيات الضخمة المتوفرة لديها حالياً.

يتضح من الجدول أن التحدي الأكبر يقع على عاتق ولاية تقرت، حيث أن طموحات الكفاءة المسطرة لها (القيم المستهدفة) تفوق بكثير واقعها الحالي، مما يجعلها مطالبة بالاستفادة من 'الوحدات المرجعية' لتقليص هذا الفارق الشاسع. أما في ورقلة، فإن دائرة حاسي مسعود تبدو في وضعية مريحة نسبياً وتتحرك في المسار الصحيح للوصول إلى كفاءتها المعهودة.

2_ القيم المستهدفة للمخرج الثاني (متمدرسي محو الأمية) لسنة 2022:

يوضح الجدول أدناه المقارنة بين القيم الحقيقية والمستهدفة للمخرج متمدرسي محو الأمية خلال السنة 2022 ، وذلك استناداً إلى نتائج المعالجة الإحصائية لبرنامج OSDEA؛ حيث تهدف هذه البيانات إلى رصد الفجوات الأدائية في الدوائر غير الكفؤة وتحديد مستويات التحسين المطلوبة للوصول بها إلى الكفاءة التامة:

الجدول (4-5): القيم المستهدفة للدوائر غير الكفاء في تسيير المساجد لسنة 2022

الفرق	القيم الحقيقية لعدد متمدرسي محو الأمية	القيم المستهدفة لعدد متمدرسي محو الأمية	الدوائر غير الكفاء
2	20	22	حاسي مسعود
40	108	148	تقرت

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات برنامج osdea الموضحة في الملحق (15)

➤ دائرة حاسي مسعود (ولاية ورقلة):

تظهر النتائج أن دائرة حاسي مسعود تسيير بخطى ثابتة نحو تحقيق الكفاءة في هذا المسار، حيث تمكنت من تحقيق رقم فعلي يقارب بشدة السقف المستهدف الذي حدده البرنامج. هذا التقارب النوعي يشير إلى أن الفجوة المسجلة ليست ناتجة عن خلل هيكلي، بل هي مجرد فارق تشغيلي بسيط يمكن تجاوزه من خلال تحسين آليات استقطاب الدارسين في فصول محو الأمية واستغلال الموارد المتاحة بشكل أكثر دقة.

➤ دائرة تقرت (مركز ولاية تقرت):

على النقيض تماماً، تبرز فجوة عميقة في دائرة تقرت بين النتائج المحققة فعلياً وبين القيم المستهدفة الواجب الوصول إليها. ويمكن تفسير هذا التفاوت الشاسع إدارياً بكون الدائرة قد انتقلت لمرحلة 'مركز ولاية'، وهو ما يرافقه عادةً زيادة كبيرة في المدخلات والموارد الممنوحة لها، إلا أن هذه الموارد لم يتم توظيفها بعد بالشكل الأمثل في قطاع

محو الأمية. إن بعد القيمة الحقيقية عن المستهدفة يعكس حالة من الهدر التقني المرتبط بضعف الاستجابة بين حجم الإمكانيات الضخمة المتوفرة حالياً وبين المخرجات التعليمية الفعلية على أرض الواقع.

يشير تحليل القيم المستهدفة إلى أن ولاية تقرت في سنتها الأولى من الاستقلال الإداري لا تزال تعاني من صعوبة في 'توطين' الكفاءة التعليمية بمركز الولاية، حيث تظل الأهداف الطموحة بعيدة المنال ما لم يتم تدارك الفوارق الكبيرة في الأداء. في حين أن ولاية ورقلة، ممثلة في حاسي مسعود، تظهر استقراراً أكبر وقدرة أعلى على ملائمة حدود الكفاءة في هذا المخرج التعليمي.

3_ القيم المستهدفة للمخرج الثالث (الخاتمين لكتاب الله) لسنة 2022:

يوضح الجدول أدناه المقارنة بين القيم الحقيقية والمستهدفة للمخرج الخاتمين لكتاب الله خلال السنة 2022 ، وذلك استناداً إلى نتائج المعالجة الإحصائية لبرنامج OSDEA؛ حيث تهدف هذه البيانات إلى رصد الفجوات الأدائية في الدوائر غير الكفؤة وتحديد مستويات التحسين المطلوبة للوصول بها إلى الكفاءة التامة:

الجدول (4-6): القيم المستهدفة للدوائر غير الكفء في تسيير المساجد لسنة 2022

الفرق	القيم الحقيقية لعدد الخاتمين لكتاب الله	القيم المستهدفة لعدد الخاتمين لكتاب الله	الدوائر غير الكفء
6	1	7	حاسي مسعود
21	56	77	تقرت

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات برنامج osdea الموضحة في الملحق (15)

➤ دائرة حاسي مسعود (ولاية ورقلة):

تظهر النتائج فجوة حرجية في أداء الدائرة، حيث لم تسجل سوى خاتم واحد (01) فقط فعلياً، في حين أن القيمة المستهدفة بناءً على الموارد المتاحة كانت تشير إلى إمكانية الوصول إلى 07 خاتمين. هذا يعني أن الدائرة تعمل بـ 14% فقط من طاقتها الإنتاجية المثلى في هذا المخرج، مع وجود فرق قدره 06 خاتمين ضائعين نتيجة عدم الكفاءة التقنية.

➤ دائرة تقرت (مركز ولاية تقرت):

رغم أن الدائرة حققت رقماً كبيراً بـ 56 خاتماً فعلياً، إلا أن تحليل الكفاءة يضع لها سقفاً طموحاً جداً كقيمة مستهدفة تصل إلى 77 خاتماً. هذا الفارق المقدر بـ 21 خاتماً يعكس ضخامة الإمكانيات والمداخلات التي استفادت منها الدائرة بعد ترقيتها لولاية، والتي لم تترجم بالكامل بعد إلى نتائج موازية، مما يبرز حاجة مركز الولاية الجديد إلى تحسين آليات المتابعة والتحفيز للوصول إلى الأداء المستهدف المسطر له تقنياً.

توضح المقارنة بين القيمة الحقيقية والمستهدفة أن الوصول للكفاءة في حاسي مسعود يتطلب مضاعفة النتائج بسبع مرات، بينما في تقرت يتطلب الأمر زيادة الإنتاجية بنحو 37%. هذه الأرقام تؤكد أن التحدي في ولاية تقرت الناشئة هو تحدي 'استيعاب الموارد الضخمة'، بينما في حاسي مسعود هو تحدي 'تفعيل النشاط' الميداني المحدود.

الفرع الثاني : قياس كفاءة الأداء في تسيير المساجد لسنة 2023 :

أتي تحليل سنة 2023 ليرصد مدى استيعاب الوحدات الإدارية للمتغيرات التنظيمية الجديدة؛ حيث تتقاطع النتائج لتكشف عن مستويات جديدة من الفعالية التقنية، وتضع اليد على مكامن الخلل في استغلال المدخلات المتاحة لكل من ولاية ورقلة وتقرت.

الجدول (5-1) : مؤشر الكفاءة التقنية في تسيير المساجد للدوائر المدروسة سنة 2023

غلة الحجم	مؤشر الكفاءة التقنية TE	DMUs
1	1	U1
0.97480	0.97480	U2
1	1	U3
0.97480	0.49960	U4
1	1	U5
0.97480	0.99592	U6

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج osdea الموضحة في الملحق (16)

➤ **على مستوى ولاية ورقلة:** حافظت كل من الدائرة المركزية (ورقلة U1) ودائرة أنقوسة (U3) على ريادتهما التشغيلية بتحقيق كفاءة تامة، مما يعكس استقراراً في إدارة المرفق الديني رغم التغيرات الإقليمية. وفي المقابل، شهدت دائرة سيدي خويلد (U2) تراجعاً طفيفاً أخرجها من قائمة الوحدات الكفوءة تماماً، بينما سجلت دائرة حاسي مسعود (U4) انخفاضاً حاداً ومقلقاً في مؤشر كفاءتها، وهو ما يؤشر على وجود خلل جوهري في كيفية تحويل الموارد المتاحة إلى مخرجات فعلية خلال هذا العام.

➤ **على مستوى ولاية تقرت:** أثبتت دائرة الحجيرة (U5) نجاعة تسييرها بحفاظها على الكفاءة الكاملة للسنة الثانية توالياً. أما الحدث الأبرز، فهو القفزة النوعية التي حققتها دائرة تقرت (U6)؛ فبعد تعثرها في سنة الانفصال الأولى، تمكنت في عام 2023 من الاقتراب بشدة من خط الكفاءة المثلى، مما يثبت أن مركز الولاية بدأ بالفعل في استيعاب الزيادة في الموارد وتوظيفها بشكل أكثر فاعلية.

يكشف تحليل غلة الحجم عن مدى التوازن بين الحجم التنظيمي والإنتاجية المحققة، حيث انقسمت الدوائر إلى مجموعتين:

➤ **مجموعة غلة الحجم الثابتة:** وتضم الدوائر الكفؤة (ورقلة، أنقوسة، والحجيرة)، وهو الوضع الذي يعبر عن الحالة المثالية للتشغيل؛ حيث يتم استثمار كافة المدخلات دون هدر، وتؤدي أي زيادة في الموارد إلى زيادة تناسبية دقيقة في المخرجات.

➤ **مجموعة غلة الحجم المتناقصة:** وتضم الدوائر التي سجلت نقصاً في الكفاءة (سيدي خويلد، حاسي مسعود، وتقرت). ويشير هذا تنظيمياً إلى أن هذه الوحدات تمتلك حجماً من الموارد يفوق قدرتها الحالية على التشغيل الكفء. ففي حالة حاسي مسعود، نجد فائضاً كبيراً في المدخلات لم يرافقه نمو في النتائج، أما في تقرت، فإن بقاءها في هذه المنطقة رغم تحسن كفاءتها يعني أنها قادرة على تحقيق نتائج أكبر بكثير بمجرد تحسين جودة التأطير واستغلال الموارد البشرية والمادية المتوفرة لديها بصفقتها مركز ولاية.

الجدول (5-2): الدوائر المرجعية للدوائر غير الكفاء في تسيير المساجد سنة 2023

الدوائر غير الكفاءة	الوحدات المرجعية
سيدي خويلد	ورقلة- أنقوسة- الحجيرة
حاسي مسعود	ورقلة
تقرت	ورقلة- الحجيرة

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات برنامج osdea الموضحة في الملحق (17).

من خلال الجدول يتضح

➤ دائرة سيدي خويلد (U2):

يفرض الواقع التقني على دائرة سيدي خويلد تبني إستراتيجية 'المحاكاة الثلاثية'؛ حيث يشير ارتباطها المرجعي بكل من (ورقلة، أنقوسة، والحجيرة) إلى أن قصور أداء الدائرة لا يعالج بألية واحدة، بل يتطلب مزجاً بين انضباط المركز (ورقلة)، واستدامة الأداء في (أنقوسة)، والنجاح التنظيمي المحقق في (الحجيرة). هذا التعدد المرجعي يعكس حاجة الدائرة لمرونة أكبر في إدارة مدخلاتها لتناسب مع التحديات الإقليمية الجديدة لولاية ورقلة.

➤ دائرة حاسي مسعود (U4):

في حالة دائرة حاسي مسعود، نجد أن المسار التصحيحي المقترح يتركز كلياً في دائرة ورقلة (U_1) كمرجع وحيد. تعكس هذه النتيجة ضرورة 'المركزية في الإدارة' لهذه الدائرة تحديداً؛ حيث إن الفجوة الحادة في أدائها تتطلب العودة إلى تطبيق المعايير الصارمة والأنماط التسييرية التي تتبعها عاصمة الولاية، مما يوحي بأن الحل لا يكمن في ابتكار أساليب جديدة، بل في الانضباط وفق المعايير الإدارية المرجعية القائمة.

➤ دائرة تقرت (U6):

يبرز جدول الوحدات المرجعية أن مركز الولاية المستحدثة (تقرت) لا يزال يبني شخصيته الإدارية من خلال قطبين: (ورقلة والحجيرة). هذا الارتباط يبرهن على أن تقرت تسعى لتحقيق كفاءتها من خلال استلهام المنهجية

التنظيمية التاريخية من 'ورقلة'، بالتوازي مع ضرورة محاكاة النجاح الميداني المحقق في جارتها 'الحجيرة' التي تتقاسم معها نفس الهيكل الإقليمي الجديد. إن هذا التكامل المرجعي يعهد الطريق لتقرت لتصبح وحدة مرجعية مستقلة في المستقبل القريب.

يستخلص من معطيات هذا الجدول أن دائرتي ورقلة (U1) والحجيرة (U5) قد فرضتا نفسيهما كـ 'بيوت خبرة' ومراكز إشعاع تقني في المنطقة خلال عام 2023؛ فبينما تمثل ورقلة المرجعية التاريخية، تمثل الحجيرة المرجعية الناشئة. وتظل الدوائر المتعثرة مطالبة بسد فجواتها التقنية من خلال إعادة ضبط بوصلتها الإدارية اتجاه هذين القطبين.

الجدول (3-5): تحديد الوحدات المرجعية حسب قيم لامدا لسنة 2023

الدوائر غير الكفاء	الدوائر المرجعية	قيم λ
سيدي خويلد	ورقلة	0.06821
	انقوسة	0.21108
	الحجيرة	0.40528
حاسي مسعود	ورقلة	0.04687
تقرت	ورقلة	0.33938
	الحجيرة	1.22231

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج osdea الموضحة في الملحق (18)

يتضح من خلال تحليل مخرجات برنامج osdea الموضحة في الجدول أعلاه أن بلدية تقرت (U6) لديها وحدتان مرجعيتان هما (ورقلة، الحجيرة) بقيم λ التالية: (0.33938، 1.22231) على التوالي. ومن أجل بلوغ الكفاءة التقنية التامة، يتوجب على الدائرة الوصول إلى القيم المستهدفة لمخرجاتها الثلاثة، والتي يتم حسابها استناداً إلى أوزان الوحدات المرجعية وفقاً للمعادلات التالية:

المعادلة رقم(10) _المتدريسين الجامعيين:

$$Y1 = 0.33938 \times 427 + 1.22231 \times 100 = 267$$

المعادلة رقم(11) _متمدرسي مجو الأمية :

$$Y2 = 0.33938 \times 128 + 1.22231 \times 34 = 85$$

المعادلة رقم(12) _عدد الخاتيمين لكتاب الله :

$$Y3 = 0.33938 \times 184 + 1.22231 \times 33 = 103$$

وبناء عليه، تحدد هذه القيم المستهدفة والتحسينات المطلوبة المسار التصحيحي الضروري لدائرة تقرت للارتقاء بأدائها وتجاوز حالة الهدر التقني المسجلة، من خلال تقليص الفجوة بين الأداء الفعلي والمثالي (خاصة في مخرجي الجامعيين والخاتمين) وضمان الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة لها بصفقتها مركز ولاية ناشئة.

1_ القيم المستهدفة للمخرج الأول (المتدربين الجامعيين) لسنة 2023:

يوضح الجدول أدناه المقارنة بين القيم الحقيقية والمستهدفة للمخرج المتدربين الجامعيين خلال السنة 2023 ، وذلك استناداً إلى نتائج المعالجة الإحصائية لبرنامج OSDEA؛ حيث تهدف هذه البيانات إلى رصد الفجوات الأدائية في الدوائر غير الكفوة وتحديد مستويات التحسين المطلوبة للوصول بها إلى الكفاءة النامة:

الجدول(4-5): القيم المستهدفة للدوائر غير الكفاء في تسيير المساجد لسنة 2023

الفرق	القيم الحقيقية لعدد المتدربين الجامعيين	القيم المستهدفة لعدد المتدربين الجامعيين	الدوائر غير الكفاء
44	30	74	سيدي خويلد
10	10	20	حاسي مسعود
50	217	267	تقرت

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات برنامج osdea الموضحة في الملحق (19)

يكشف تحليل الأداء المستهدف لمخرج عدد المتدربين الجامعيين عن تفاوت جوهري في قدرة الدوائر على استقطاب الفئات العلمية النوعية، حيث أظهرت النتائج حاجة ماسة لرفع مستوى الأداء الميداني لتدارك الهدر التقني المسجل وفقاً لما يلي:

➤ دائرة سيدي خويلد (U2):

تظهر الأرقام فجوة كبيرة في أداء الدائرة؛ حيث لم تسجل فعلياً سوى 30 متدرساً جامعياً، في حين أن تحليل الكفاءة يضع لها هدفاً مستهدفاً يصل إلى 74 متدرساً. هذا يعني أن الدائرة مطالبة برفع أدائها بنسبة تفوق 146% في هذا المخرج لسد العجز المقدر بـ 44 طالباً جامعياً، وهو ما يعكس عدم استغلال الموارد المتاحة لها بالشكل الأمثل.

➤ دائرة حاسي مسعود (U4):

رغم الإمكانيات الضخمة للدائرة، إلا أن عدد الجامعيين الفعلي لم يتجاوز 10 متدربين فقط، بينما تشير القيمة المستهدفة تقنياً إلى ضرورة الوصول إلى 20 متدرساً. هذا الفارق (ضعف النتيجة الفعلية) يؤكد أن الدائرة تعاني من ضعف حاد في استقطاب هذه الفئة، وتعمل بنصف طاقتها الإنتاجية المفترضة في هذا الجانب.

➤ دائرة تقرت (U6):

باعتبارها مركز الولاية الناشئة، حققت تقرت رقماً جيداً بـ 217 متدرساً جامعياً، إلا أن طموح الكفاءة النامة يفرض عليها الوصول إلى 267 متدرساً. إن الفجوة المقدرة بـ 50 طالباً جامعياً تشير إلى أن مركز الولاية

يملك مدخلات وموارد ضخمة جداً تؤهله لنتائج أكبر، مما يوجب عليها تحسين آليات الاستقطاب لتناسب مع حجم الموارد الممنوحة لها.

توضح المقارنة بين القيم الحقيقية والمستهدفة أن التحدي الأكبر يكمن في دائرة تقرت من حيث حجم العدد المطلوب إضافته (50 طالب)، بينما يكمن التحدي الأكبر في سيدي خويلد من حيث النسبة المئوية المطلوبة للتحسين. إن الوصول لهذه القيم المستهدفة لا يتطلب موارد جديدة، بل يتطلب كفاءة أعلى في إدارة واستخدام الموارد البشرية والمادية المتوفرة حالياً في كل دائرة.

2_ القيم المستهدفة للمخرج الثاني (متمدرسي محو الأمية) لسنة 2023:

يوضح الجدول أدناه المقارنة بين القيم الحقيقية والمستهدفة للمخرج متمدرسي محو الأمية خلال السنة 2023 ، وذلك استناداً إلى نتائج المعالجة الإحصائية لبرنامج OSDEA؛ حيث تهدف هذه البيانات إلى رصد الفجوات الأدائية في الدوائر غير الكفوة وتحديد مستويات التحسين المطلوبة للوصول بها إلى الكفاءة التامة:

الجدول (5-5): القيم المستهدفة للدوائر غير الكفاء في تسيير المساجد لسنة 2023

الفرق	القيم الحقيقية لعدد متمدرسي محو الأمية	القيم المستهدفة لعدد متمدرسي محو الأمية	الدوائر غير الكفاء
1	50	51	سيدي خويلد
11	10	21	حاسي مسعود
1	187	188	تقرت

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات برنامج osdea الموضحة في الملحق (19)

يظهر تحليل الأهداف المسطرة لمخرج عدد متمدرسي محو الأمية توازناً نسبياً في بعض الوحدات وفجوات حادة في وحدات أخرى، مما يعكس تباين القدرة على استقطاب هذه الفئة الاجتماعية وتفعيل دور المساجد في التعليم القاعدي وفقاً لما يلي:

➤ دائرة سيدي خويلد (U2):

تقترب الدائرة بشكل كبير من حد الكفاءة في هذا المخرج، حيث سجلت فعلياً 50 متمدرساً، بينما تضع لها التقديرات المرجعية هدفاً عند 51 متمدرساً. تشير هذه الفجوة الضئيلة (متمدرس واحد) إلى أن الدائرة تدير مواردها في هذا الجانب بفاعلية عالية، وأنها لا تحتاج سوى لجهد تنظيمي بسيط لتصل إلى الأداء المثالي المرجو.

➤ دائرة حاسي مسعود (U4):

تبرز حاسي مسعود كأكثر الوحدات احتياجاً للتطوير في هذا المجال؛ حيث لم تحقق سوى 10 متمدرسين فعليين، بينما تشير القيمة المستهدفة إلى ضرورة الوصول إلى 21 متمدرساً. إن حاجة الدائرة لرفع أدائها بنسبة تزيد عن 100 % تعكس ضعفاً واضحاً في تفعيل أقسام محو الأمية مقارنة بحجم المدخلات المتاحة لها، وهو ما يتطلب إعادة النظر في آليات الاستقطاب والتوعية.

➤ دائرة تقرت (U6):

بصفحتها مركز الولاية الناشئة، سجلت تقرت أعلى رقم بـ 187 متمدرساً، إلا أن البرنامج يحدد لها قيمة مستهدفة عند 188 متمدرساً. ورغم ضآلة الفرق العددي، إلا أن وجود هذا المستهدف يشير إلى أن الدائرة تمتلك إمكانيات بشرية ومادية ضخمة تؤهلها لتحقيق المزيد، وأن الكفاءة التامة تقتضي عدم وجود أي هدر تقني مهما كان بسيطاً. يلاحظ من الجدول أن الفجوات في مخرج محو الأمية لسنة 2023 هي فجوات 'كمية' بسيطة في أغلبها (كما في سيدي خويلد وتقرت)، مما يدل على أن النشاط الاجتماعي للمساجد في هذه الدوائر يسير بوتيرة مستقرة. وتظل حاسي مسعود هي الاستثناء الذي يستوجب تدخلاً إدارياً مكثفاً لتقليص الفجوة الإنتاجية الكبيرة وتحويل الموارد المتاحة إلى نتائج فعلية ملموسة.

3_ القيم المستهدفة للمخرج الثالث (الخاتمين لكتاب الله) لسنة 2023:

يوضح الجدول أدناه المقارنة بين القيم الحقيقية والمستهدفة للمخرج الخاتمين لكتاب الله خلال السنة 2023 ، وذلك استناداً إلى نتائج المعالجة الإحصائية لبرنامج OSDEA؛ حيث تهدف هذه البيانات إلى رصد الفجوات الأدائية في الدوائر غير الكفوة وتحديد مستويات التحسين المطلوبة للوصول بها إلى الكفاءة التامة:

الجدول (5-6): القيم المستهدفة للدوائر غير الكفاء في تسيير المساجد لسنة 2023

الفرق	القيم الحقيقية لعدد الخاتمين لكتاب الله	القيم المستهدفة لعدد الخاتمين لكتاب الله	الدوائر غير الكفاء
1	28	29	سيدي خويلد
5	1	6	حاسي مسعود
1	95	96	تقرت

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات برنامج osdea الموضحة في الملحق (19)

يكشف تحليل الأهداف المسطرة لمخرج عدد الخاتمين لكتاب الله عن تباينات واضحة في المردودية الروحية والتعليمية للمساجد والمدارس القرآنية، حيث يحدد البرنامج المستويات المثالية التي كان ينبغي الوصول إليها بناء على الموارد المتاحة لكل دائرة وفقاً لما يلي:

➤ دائرة سيدي خويلد (U2):

تظهر النتائج أن الدائرة سجلت فعلياً 28 خاتماً، بينما تضع لها التقديرات المرجعية هدفاً عند 29 خاتماً للوصول إلى الكفاءة التامة. ورغم أن الفجوة هي (خاتم واحد فقط)، إلا أنها تشير إلى إمكانية رفع الأداء وتحسين جودة التأطير القرآني للوصول إلى حد الكفاءة المطلق الذي حققه نظراًؤها المرجعيون.

➤ دائرة حاسي مسعود (U4):

تبرز دائرة حاسي مسعود كأكثر الوحدات التي تعاني من هدر تقني حاد في هذا المخرج؛ حيث لم تحقق سوى خاتم واحد (01) فقط خلال السنة، بينما تشير القيمة المستهدفة تقنياً إلى ضرورة الوصول إلى 6 خاتمين. هذا الفارق (الدائرة تعمل بـ 16% فقط من طاقتها الإنتاجية القصوى) يؤكد أن الدائرة تمتلك إمكانيات مادية وبشرية لا تترجم إلى نتائج فعلية في الميدان، مما يتطلب مراجعة جذرية لآليات تسيير المدارس القرآنية بها.

➤ دائرة تقرت (U6):

باعتبارها مركز ولاية تقرت المستحدثة، حققت الدائرة رقماً مرتفعاً بـ 95 خاتماً، لكن البرنامج يحدد لها قيمة مستهدفة عند 96 خاتماً. هذا الفرق البسيط (خاتم واحد) يعكس أن دائرة تقرت تدير ملف التعليم القرآني بنجاحة عالية تقترب من المثالية، لكنها مطالبة ببذل جهد إضافي بسيط لاستغلال كامل مواردها الضخمة كمركز ولاية وتحقيق الكفاءة التامة.

يلاحظ من الجدول أن النشاط القرآني في دائرتي سيدي خويلد وتقرت يسير بوتيرة ممتازة تقترب من خط الكفاءة (فجوة خاتم واحد فقط في كل منهما)، وهو ما يعزز استقرار الأداء بعد التقسيم الإداري. وفي المقابل، تظل حاسي مسعود هي الوحدة التي تستوجب تدخلاً إدارياً لتصحيح المسار، حيث أن الوصول للرقم المستهدف (6 خاتمين) يعد هدفاً متواضعاً وقابلاً للتحقق بمجرد الاقتداء بالنموذج التسييري لدائرة ورقلة التي تعتبر مرجعها الأساسي.

خلاصة الفصل الثاني:

اعتمدت الدراسة في شقها التطبيقي على أسلوب رياضي متطور يعرف بالتحليل المطوق للبيانات، والذي تم تنفيذه بواسطة برنامج OSDEA المتخصص في قياس الأداء المقارن. تهدف هذه المنهجية إلى فحص القدرة الإدارية لكل دائرة على استغلال ما تحت يدها من موارد مادية وبشرية متاحة وتوجيهها نحو تحقيق أقصى استفادة ممكنة في قطاع تسيير المساجد والتعليم القرآني. من خلال هذا البرنامج، تمكنت الدراسة من التمييز بين الدوائر التي

حققت كفاءة تامة وتلك التي تعاني من فجوات تقنية، مع رسم مسار تصحيحي يعتمد على محاكاة أداء الدوائر الرائدة التي استطاعت بلوغ الأهداف المسطرة بأفضل الطرق الممكنة.

خلال الفترة التي سبقت قرار الفصل الإداري لولاية تقرت عن ولاية ورقلة، كشفت نتائج التحليل عن وجود تحديات هيكلية أثرت سلباً على نجاعة الأداء العام. فقد اتسمت هذه المرحلة بتذبذب واضح في مستويات الكفاءة نتيجة الضغط الإداري وتراكم المهام وتعدد المتطلبات التنظيمية، مما أدى إلى تشتت الموارد المتاحة وصعوبة توزيعها بشكل عادل وفعال بين مختلف الدوائر التابعة للولاية الأم. هذا التمرکز الإداري جعل بعض الدوائر البعيدة عن مركز القرار تعاني من هدر تقني ملحوظ وفجوة كبيرة بين الإمكانيات المرصودة لها والنتائج المحققة فعلياً على أرض الواقع.

بمجرد دخول قرار التقسيم الإداري حيز التنفيذ واستقلال ولاية تقرت بكيانها الإداري الخاص، شهدت الدراسة تحولاً إيجابياً ملموساً في مؤشرات الأداء. فقد سمحت هذه الهيكلة الجديدة للسلطات المحلية في كل ولاية بالتركيز بشكل أدق على احتياجات دوائرها، وإعادة تنظيم الموارد البشرية والمادية وتوجيهها نحو المخرجات الأكثر أهمية وفقاً لخصوصية كل منطقة. هذا الاستقلال الإداري والمالي أسهم في تقليص البيروقراطية وسرعة اتخاذ القرار، مما انعكس بشكل مباشر على جودة الخدمات المقدمة في قطاع الشؤون الدينية ورفع من مستويات الكفاءة التقنية الإجمالية للدوائر محل الدراسة.

أظهرت الدراسة أن هناك دوائر نجحت في الحفاظ على ريادتها وتفوقها طوال سنوات البحث، حيث برزت دائرة ورقلة ودائرة الحجيرة كنموذجين مثاليين في الكفاءة التقنية. وقد تميزت هذه الدوائر بقدرة فائقة على تحقيق أعلى النتائج في التعليم القرآني ومحو الأمية مقارنة بحجم المدخلات المتاحة لها، مما جعلها بمثابة "وحدات مرجعية" تستند إليها الدراسة في مقارنة أداء بقية الدوائر. كما انضمت دائرة تقرت إلى ركب الدوائر المتفوقة بشكل لافت بعد التقسيم الإداري، حيث استطاعت سد الفجوات التقنية السابقة والوصول إلى مستويات أداء تقترب من المثالية بحلول العام الأخير من الدراسة.

في المقابل، رصد التحليل وجود عدم استقرار في أداء بعض الدوائر التي تأثرت بشكل أكبر بالمتغيرات الإدارية، وعلى رأسها دائرة سيدي خويلد ودائرة حاسي مسعود. فقد عانت هذه الدوائر من تراجع في مؤشرات الكفاءة في سنوات معينة نتيجة عدم التوازن بين نمو المدخلات والنتائج المحققة، مما تسبب في ظهور حالات من الهدر التقني. ومع ذلك، فقد بدأت هذه الدوائر في استعادة توازنها تدريجياً بعد عملية التقييم والتقسيم، حيث أظهرت النتائج المتأخرة محاولات جادة لسد العجز في المخرجات التعليمية والوصول إلى مستويات الكفاءة التي حققتها الدوائر المرجعية المنافسة لها.

خاتمة

في ختام هذه الدراسة، نسعى إلى الإجابة على الإشكالية الرئيسية التي تمثل جوهر موضوع البحث، والمتمثلة في هل يختلف مستوى كفاءة الجماعات المحلية في تسيير المساجد باستخدام أسلوب تحليل مغلف البيانات (DEA) لبعض دوائر ولايتي ورقلة وتقرت للفترة (2019-2023) بعد التقسيم الإداري؟. سيتم معالجة هذه الإشكالية من خلال الإجابة على مجموعة من الفرضيات، ولضمان تغطية شاملة لمختلف جوانب الموضوع، تم اعتماد مجموعة من التقسيمات المنهجية التي من شأنها تسهيل عملية المتابعة والتحقق من صحة النتائج المتوصل إليها:

أولا - نتائج اختبار الفرضيات:

تم اختبار الفرضيات المطروحة في إطار الدراسة الميدانية المرتبطة بإشكالية البحث، وذلك باستخدام الأساليب الكمية المناسبة التي تتماشى مع طبيعة البيانات وأهداف الدراسة، وكانت النتائج كالتالي:

✓ الفرضية الأولى: توجد اختلافات في مستويات الكفاءة التقنية بدوائر ولايتي ورقلة وتقرت

قبل وبعد التقسيم الإداري، أظهرت نتائج تحليل الكفاءة التقنية لدوائر ولايتي ورقلة وتقرت خلال الفترة الممتدة من 2019 إلى 2023 تباينا واضحا في مستويات الأداء، مما يدعم الفرضية القائلة بوجود اختلافات في الكفاءة التقنية بين الدوائر وعدم تحقيق جميعها لمستوى الكفاءة المثلى، ففي السنتين 2019_2021 والتي تمثل الوضعية قبل التقسيم الإداري، تم تقييم 6 دوائر ضمن ولاية ورقلة، حيث بلغ عدد الدوائر التي حققت الكفاءة التامة ($TE = 1$) 3 دوائر، أي بنسبة 50 %، ما يشير إلى أن نصف الدوائر كانت تعاني من خلل في استغلال الموارد أو ضعف في تحويل المدخلات إلى مخرجات. أما بعد التقسيم الإداري، وتحديدًا سنة 2022، فقد شمل التقييم 4 دوائر لولاية ورقلة و دائرتين لولاية تقرت، من بينها 3 دوائر لولاية ورقلة و دائرة لولاية تقرت فعالة، أي بنسبة 75% و 50% على التوالي، بينما سجلت باقي البلديات مستويات كفاءة متوسطة، في حين شهدت دائرة حاسي مسعود تراجعًا حادًا في مؤشر كفاءتها التقنية عند عتبة 0.49، على غرار دائرة سيدي خويلد التابعة لولاية ورقلة التي سجلت تراجع في نسبة كفاءتها 97.48 % خلال سنة 2023، ورغم تسجيل تراجع طفيف، لم تحقق الكفاءة التامة سوى 2 دوائر من أصل 4 أي بنسبة 75 %، وسجلت دائرة تقرت في ولاية تقرت تحسن ملحوظ حيث ارتفعت نسبة كفاءتها 99.95% لما يقارب الكفاءة التامة، حيث استمرت دائرة الحجيرة في تسجيل الكفاءة التامة. تعكس هذه النتائج اختلافات واضحة في الكفاءة التقنية بين الدوائر والولايتين عبر السنوات، كما تؤكد أن أغلب الدوائر لم تحقق الكفاءة المثلى لا قبل ولا بعد التقسيم الإداري، رغم التحسن التدريجي الملحوظ بعد سنة 2022، تعكس هذه النتائج استمرار التباين في مستويات الكفاءة التقنية بين الدوائر والولايتين عبر السنوات محل الدراسة؛ حيث يمكن إرجاع هذا التذبذب إلى عدة عوامل هيكلية أثرت سلباً على كفاءة التسيير، وأبرزها عدم التناسب بين البنية التحتية والمخرجات المحققة فعلياً، مما

أدى إلى ظهور فائض في الموارد غير مستغل بالشكل الأمثل. كما ساهم نقص الكوادر المؤهلة والمدرّبة في تسيير المساجد والتعليم القرآني في تعميق هذه الفجوة الإنتاجية، خاصة في ظل ضعف التنسيق بين المديريات والدوائر وغياب الرقابة والمتابعة الميدانية الدورية لنشاطات المدارس القرآنية. علاوة على ذلك، لعب طول المسار الإداري وتمركز الصلاحيات قبل التقسيم دوراً معيقاً لسرعة الاستجابة للاحتياجات المحلية، بينما زادت طبيعة التوزيع الجغرافي والسكاني من صعوبة استقطاب المتدربين ورفع كفاءة استغلال الموارد المتاحة في بعض المناطق. وعليه نقبل الفرضية الأولى.

الفرضية الثانية: توجد قيم راکدة واضحة في أداء الدوائر غير الكفؤة ومستوى الأداء الأمثل، مما يشير إلى وجود هدر في تسيير المرفق العمومي (المسجد) خلال فترتي ما قبل وما بعد التقسيم الإداري.

سعت هذه الفرضية إلى تحليل القيم الراكدة بين أداء الدوائر غير الكفؤة ومستوى الأداء الأمثل خلال فترتي ما قبل وما بعد التقسيم الإداري، وذلك من خلال تتبع قيم لامدا (λ) التي يحددها نموذج تحليل مغلف البيانات (DEA)، وتعد هذه القيم مؤشراً حاسماً في قياس مدى ابتعاد الوحدة غير الكفؤة عن نظيراتها المرجعية ذات الكفاءة التامة، حيث تشير القيم الأكبر من 1 إلى وجود فجوات كبيرة في الأداء تستدعي تحسينات جوهرية في التسيير واستغلال الموارد.

في سنة 2019 تظهر النتائج أن بعض الدوائر سجلت قيم لامدا مرتفعة جداً، حيث وصلت في إحدى الوحدات إلى 1.40425 وفي وحدة أخرى إلى 3.20863 بالاستناد إلى دائرة حاسي مسعود كوحدة مرجعية. إن ابتعاد هذه القيم عن الواحد الصحيح صعوداً يعد مؤشراً حاسماً على اتساع الفجوة الإنتاجية لهذه الدوائر، مما يعكس عجزاً واضحاً في مجارة أداء الوحدات المرجعية، ويستدعي إجراء تحسينات جذرية في آليات استغلال الموارد البشرية والمادية المتاحة لتقليص هذا الهدر التقني.

سنة 2021 قبيل دخول التقسيم حيز التنفيذ أن قيم لامدا مالت أكثر نحو الانخفاض، حيث تراوحت بين قيم ضئيلة جداً (مثل 0.00809) وقيم متوسطة (مثل 0.91093)، معتمدة على دوائر مرجعية مثل ورقلة وأنقوسة والحجيرة. ورغم أن هذه القيم أقل من الواحد، إلا أنها لا تزال تعبر عن "انحراف" في الأداء الفعلي عن الأداء المثالي المنشود. يمكن إرجاع هذا الانحراف المسجل في قيم لامدا قبل سنة 2022 بصفة أساسية إلى ضعف التخطيط والاستغلال لعدم القدرة على تحويل الموارد المخصصة للمساجد إلى مخرجات تعليمية ملموسة (خاتمين ومنتدربين) بكفاءة تامة و تأخر تنفيذ البرامج القطاعية خاصة في المناطق النائية التي كانت تعاني من طول المسار الإداري وتمركز الصلاحيات في مركز الولاية الأم قبل الفصل، وكذلك لوجود الفجوة التنسيقية المتمثلة في ضعف

التنسيق بين المديريات الولائية والسلطات المحلية في معالجة ملفات التعليم القرآني وتأطير الكوادر الدينية، مما أنتج قيم لأمدا تعكس هدراً في القدرات التسييرية المتاحة.

شهدت المرحلة التي تلت دخول التقسيم الإداري الجديد حيز التنفيذ (2022-2023) تحولاً نوعياً في مؤشرات الكفاءة التقنية، في سنة 2022 دائرة تقرت سجلت قيم لأمدا مرتفعة تجاوزت الواحد الصحيح، حيث بلغت 1.22687 بالاستناد إلى دائرة سيدي خويلد، و1.21093 بالاستناد إلى دائرة الحجيرة. هذا الارتفاع يشير إلى أن الفجوة الإنتاجية لا تزال قائمة، وأن الوحدة غير الكفوة تحتاج إلى مضاعفة مخرجاتها بنسب تتجاوز أداء الوحدات المرجعية لتبرير حجم المدخلات المستخدمة.

و في سنة 2023 استمر ظهور قيم راکدة تعكس عدم الاستغلال الأمثل للموارد، حيث بلغت قيمة لأمدا لبلدية تقرت بالاستناد إلى الحجيرة 1.22231. ومع ذلك، يلاحظ أن بقية القيم بدأت تميل نحو الانخفاض (مثل 0.06 و 0.21)، مما يدل على أن الفجوة بدأت تضيق تدريجياً مقارنة بالسنوات التي سبقت التقسيم الإداري. تشير هذه القيم الراكدة إلى أن المرفق العمومي المسجدي في الدوائر غير الكفوة يعاني من فائض في المدخلات (سواء كانت موارد بشرية أو مادية) لا يقابله نمو مواز في المخرجات التعليمية والدينية. هذا التباين يعد مؤشراً حاسماً على وجود هدر تقني ناتج عن ضعف في التخطيط أو التوجيه، وغياب آليات الرقابة الدقيقة التي تضمن تحويل الموارد إلى نتائج ملموسة. رغم وجود الفجوات، إلا أن التحليل المقارن يظهر أن إعادة توزيع الموارد المادية بعد التقسيم الإداري ساهمت في تحسن تدريجي في مستويات الأداء. فظهور دوائر مثل سيدي خويلد والحجيرة وورقلة كدوائر مرجعية مستمرة يؤكد وجود نماذج لنجاحة يمكن الاقتداء بها لتقليص الهدر في الدوائر المتعثرة. وعليه نقبل الفرضية الثانية.

الفرضية الثالثة: يمكن تحديد تحسينات للمخرجات من شأنها أن ترفع كفاءة الدوائر غير الكفوة وتقلص الفجوة نحو الأداء المرجعي.

أبرز تحليل الكفاءة بالاعتماد على نموذج تحليل مغلف البيانات (DEA) وجود قيم راکدة ملموسة بين القيم الحقيقية والمنشودة في تسيير المساجد، مما يؤكد صحة الفرضية القائلة بإمكانية رفع كفاءة الدوائر غير الكفوة عبر تحسين استخدام المدخلات أو رفع فعالية المخرجات. فقد كشفت البيانات أن بعض الدوائر تسجل نسب فجوة مرتفعة، كما هو الحال في سيدي خويلد وحاسي مسعود مما يشير إلى قصور في التسيير أو ضعف في التنسيق الإداري واللوجستي، وفي المقابل أظهرت دوائر كاورقلة والحجيرة أداء المستوى الأمثل، ما يعكس استغلالاً أنجع للموارد المتاحة. وتكمن أهمية هذا التفاوت في كونه يمثل فرصة للإصلاح دون اللجوء إلى زيادات في الموارد، وإنما من

خلال تحسين عمليات التوزيع، تقليص الهدر، وتفعيل آليات المتابعة والرقابة على الخدمة المقدمة، ويبرز في هذا السياق دور الإدارة الرشيدة، رقمنة التسيير وتكوين الموارد البشرية، باعتبارها مداخل عملية لتحسين الكفاءة. وعليه فإن دمج مؤشرات نموذج DEA ضمن مسار اتخاذ القرار المحلي يتيح للدوائر اعتماد أسلوب تسيير مبني على الأدلة، يسمح بتوجيه الموارد بشكل أكثر عدالة وفعالية، وتحقيق مخرجات أفضل في ظل نفس الإمكانيات المتاحة. وعليه نقبل الفرضية الثالثة.

ثانيا- نتائج الدراسة:

أبرزت الدراسة الميدانية مجموعة من النتائج التي تعكس واقع كفاءة أداء البلديات في تسيير الإبتدائيات، وكانت النتائج على النحو التالي :

- شهدت دوائر ولايتي ورقلة وتقرت تطورا تدريجيا في الكفاءة التقنية خلال الفترة (2019-2023)، مع تزايد عدد الدوائر التي حققت عائدا ثابتا للحجم بحلول 2022، مما يعكس تحسنا في سياسات التسيير المحلي وحسن استغلال الموارد؛
- تستثنى سنة 2020 من نطاق المقارنة الزمنية في هذه الدراسة، نظراً لتماثل نتائج الكفاءة لدى جميع الوحدات الإدارية بفعل جائحة كورونا (Covid-19). فقد أدى التعليق الإجباري لنشاط المرفق المسجدي والتعليم القرآني إلى ركود الموارد وغياب المخرجات الفعلية، مما جعل من قياس الكفاءة النسبية خلال هذا الظرف الاستثنائي غير قابل للتحليل المقارن؛
- وجود تحسن تدريجي في الأداء بعد تطبيق التقسيم الإداري سنة 2022، سواء من حيث عدد الدوائر الكفؤة أو تقليص الانحرافات بين الأداء الفعلي و القيم المرجعية المستهدفة؛
- تبين أن إعادة التقسيم الإداري ساهم جزئيا في تحسين توزيع الموارد، لكن لم يكن له أثر موحد على جميع الدوائر، حيث بقيت بعض الدوائر تعاني من ضعف الكفاءة رغم تقليص عدد الوحدات الإدارية؛
- قيم لامدا (λ) كشفت عن فجوات معتبرة لدى عدد من الدوائر، خاصة في سنة 2021 مما يعكس ضعف التسيير المحلي وعدم فعالية استغلال الموارد؛
- ارتباط الانحرافات بعدة عوامل واقعية، منها نقص الكفاءات المحلية، ضعف التنسيق بين الجماعات المحلية والمديريات الولائية وبطء الإجراءات الإدارية؛
- استمرار وجود دوائر مرجعية تتكرر عبر السنوات (مثل ورقلة ، انقوسة، الحجيرة) يشير إلى تميز نسبي في تسييرها للموارد، ما يجعلها نماذج يمكن الاستفادة من ممارساتها الناجحة.

ثالثا - التوصيات:

بناء على نتائج الدراسة تم اقتراح مجموعة من التوصيات التي من شأنها دعم جهود تحسين الأداء المحلي في تسيير المساجد، وتتمثل أهم هذه التوصيات في الآتي:

- تعزيز التنسيق بين الجهات الوصية ومديريات الشؤون الدينية، بهدف تسهيل تنفيذ الدوائر لصلاحياتها، لضمان سير العمليات؛ توفير بيئة تعليمية ملائمة، مع ضمان نجاعة الرقابة؛
- إنشاء قواعد بيانات وطنية شاملة ومحينة على مستوى وزارة الداخلية تشمل مختلف المؤشرات الاجتماعية، الاقتصادية والخدمية، لضمان توفير معلومات دقيقة ومستمرة على مستوى كل دائرة وتجاوز النقص الحالي في البيانات؛
- على المصالح المركزية المختصة بالوزارات تطوير منظومة مؤشرات كمية ونوعية دقيقة لقياس كفاءة الأداء المحلي، خاصة في قطاعات حيوية كقطاع الشؤون الدينية و الاوقاف، بهدف دعم اتخاذ القرار القائم على معايير موضوعية؛
- إنشاء مصالح إحصاء وتخطيط محلية على مستوى الولايات بالتنسيق مع وزارة الداخلية والجماعات المحلية، تتولى جمع وتحليل البيانات وتوفيرها دوريا لتعزيز فعالية الرقابة وتوجيه المشاريع؛
- ينبغي على الدولة تشجيع الجماعات المحلية على تبني الأساليب العلمية الحديثة في التسيير، وعلى رأسها أدوات تحليل الأداء مثل تحليل مغلف البيانات، لتقييم الأداء بدقة وتحسينه؛
- تفعيل القوانين المنظمة للرقابة المحلية على تنفيذ المشاريع، وتعزيز الشفافية في منح الصفقات ومتابعة الإنجاز، للحد من مظاهر الفساد وسوء التسيير؛
- على مراكز التكوين والتأهيل التابعة لوزارة الداخلية والجماعات المحلية تكثيف برامج التكوين والتأطير المستمر لإطارات الجماعات المحلية، خصوصا في مجالات التسيير الإداري والتخطيط الاستراتيجي، لمواكبة التحديات المستجدة.

رابعا - آفاق الدراسة:

يمكن اقتراح بعض الآفاق المستقبلية التي من شأنها توسيع نطاق البحث وتعميق الفهم حول كفاءة أداء الجماعات المحلية، من أبرزها:

- تحليل كفاءة أداء جميع الدوائر الجزائر باستخدام مغلف البيانات؛
- تقييم كفاءة قطاعة الصحة باستخدام مغلف البيانات؛

- تحليل أثر إعادة الهيكلة الإدارية على كفاءة الدوائر في الجزائر باستخدام مغلف البيانات؛
- دور الجامعات في تعزيز الدراسات التطبيقية لتقييم كفاءة الأداء المحلي.

قائمة المصادر والمراجع

أولا - المراجع باللغة العربية :

المجلات العلمية:

- 1_ رايس وفاء، مؤشرات تقييم اداء المؤسسات الاستشفائية دراسة حالة مستشفى بشير ناصر بسكرة الجزائر، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، جامعة الوادي، الجزائر، العدد الرابع، ديسمبر 2018.
- 2_ رشيدة بوجحفة، رضا بن التومي، "الجماعات المحلية ودورها في تحقيق التنمية المحلية المستدامة بمناطق الظل في الجزائر: دراسة حالة بلدية سيدي محمد بن علي ولاية غليزان و بلدية أولاد دراج ولاية المسيلة"، مجلة القانون الدستوري والمؤسسات السياسية، المجلد السابع، العدد الأول، جوان، 2023 .
- 3_ زهرة عبد محمد الشمري، تقييم تطبيق التقنيات الحديثة لتحسين الانتاجية : دراسة حالة في معمل رقم 7 الشركة العامة للصناعات الجلدية، مجلة جامعة كربلاء العلمية، جامعة كربلاء، العراق، المجلد الثامن، العدد الثالث، 2010.
- 4_ سالم يونس النعيمي، اسوان عبد القادر زيدان، تقدير الكفاءة التقنية والانتاجية الكلية والفجوة التكنولوجية للقطاعات الزراعية في (كل من سوريا تركيا ايران) باستخدام تحليل مغلف البيانات DEA للمدة 1980-2012، مجلة فرات للعلوم الزراعية، جامعة الموصل، العراق، العدد 9، المجلد 4، 2017.
- 5_ الشيخ الداوي، تحليل الاسس النظرية لمفهوم الاداء، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح _ورقلة، عدد 07، 2009/2010.
- 6_ صالح السعيد، الكفاءة الاقتصادية لاستخدام الامكانيات المتاحة للمؤسسة الانتاجية بناء نموذج قياسي لمؤسسة القطن المعقم، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، الجزائر، العدد 12 سنة 2012.
- 7_ عامر عبود جابر الدوري، حجم المشروع الامثل اطار نظري مع جانب تطبيقي، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، جامعة تكريت، المجلد 3 العدد 8، سنة 2007.
- 8_ عائشة عبد الكريم عبد الستار، تقييم الاداء باستخدام بطاقة الاداء المتوازن بالتطبيق على فندق بغداد الدولي، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، جامعة الأنبار، العراق، المجلد 10، العدد 23 السنة 2018 .
- 9_ عبد الحميد برحومة الكفاءة والفاعلية في مجالات التصنيع والانتاج، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الوادي، الجزائر، العدد الأول، 2008.

- 10_ عبد اللطيف عامر، كمال عيساوي، "التأصيل النظري والمفاهيمي للتنمية المحلية، الجماعات المحلية، ومناطق الظل وتطورها التاريخي"، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، جامعة برج بوعرييج_الجزائر، المجلد (10)، العدد (1)، ديسمبر 2023.
- 11_ عبد الناصر علك حافظ، أسعد عباس صادق السعيد، "تقييم الأداء الاستراتيجي للمشاريع العامة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، العراق، المجلد 20، العدد 1، سنة 2018.
- 12_ فائز هليل الصبحي ابراهيم فضل المولى احمد حسين البتال، قياس وتحليل اثر المؤشرات المالية على الكفاءة المصرفية لعينة من المصارف العراقية الخاصة للمدة 2011/2015 ، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، جامعة الأنبار، العراق، المجلد 10 ،العدد 22 ،سنة 2018.
- 13_ قصاب عبد القادر، تالي جمال، دور الزاوية كمؤسسة دينية في المحافظة على القيم الإسلامية والاجتماعية، مجلة آفاق للعلوم، جامعة الجيلالي بونعامة_خميس مليانة، الجزائر، المجلد 07، العدد 02، 2022.
- 14_ ليت خليل ابراهيم، قياس الكفاءة التقنية لوحداث اتخاذ القرار باسلوب التحليل التطويقي للبيانات DEA بحث ميداني في الشركة العامة للنقل البري، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، جامعة كربلاء، العراق، المجلد 10، العدد42، سنة 2012.
- 15_ محمد الجموعي قريشي، الحاج عرابية قياس كفاءة الخدمات الصحية في المستشفيات الجزائرية باستخدام تحليل مغلف البيانات (DEA): دراسة تطبيقية لعينة من المستشفيات لسنة 2011 ،مجلة الباحث، جامعة ورقلة، الجزائر، عدد 11، 2012.
- 16_ محمد تركي عبد العباس، دور أساسيات أنظمة التصنيع في تحقيق الكفاءة و الفعالية الانتاجية : دراسة تطبيقية في معمل اسمنت في كربلاء، المجلة العراقية للعلوم الادارية،جامعة كربلاء، العراق، المجلد 13، العدد 51، سنة 2017.
- 17_ ميسون عبد الكريم العبيدي، تيسير فوزي رديف، دور مؤشرات الأداء في تقييم اداء المكتبة المركزية للجامعة التكنولوجية، المجلة العراقية لدراسة المعلومات و التوثيق، بغداد، العراق، المجلد 01 ، العدد 01، 2018.
- 18_ نغم يوسف عبد الرضا وحيد مظلوم كاظم، "تقييم أداء المشاريع الصغيرة وفق مدخل بطاقة الأداء المتوازن"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، المجلد 22، العدد 89، سنة 2016.

19_ هاشم فوزي، دباس العبادي، فاضل راضي غباش الغزالي، ماجد جبار غزاي الفنلاوي، أهمية تقويم الاداء الجامعي في تحقيق الكفاءة والفاعلية والفاعلية في اتخاذ القرارات، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، جامعية القادسية، العراق، المجلد 11، العدد 2، 2009.

المذكرات:

1_ جلود كمال ،عطاهت الله ميلود، دور التخطيط في تطور أداء الإدارة وتحسين الخدمة العمومية، مذكرة ماستر في قانون إداري، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2022.

الأطروحات والرسائل الجامعية:

1_ بكوش لطيفة، مساهمة التسيير على اساس الانشطة في تحسين اداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة الحالة مجمع صيدال، اطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير في إطار مدرسة الدكتوراه في الاقتصاد التطبيقي وادارة المنظمات، تخصص محاسبة ونظم المعلومات كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016/2017.

2_ بوشعير هاجر، "نمذجة وتقييم أداء الجماعات المحلية في تحقيق التنمية المحلية باستعمال الطرق الأمثلية في الاقتصاد - دراسة حالة بلديات ولاية الجزائر-"، أطروحة دكتوراه (ل.م.د) في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2021/2022.

3_ شريفة جعدي، قياس الكفاءة التشغيلية في المؤسسات المصرفية دراسة حالة عينة من البنوك العامة في الجزائر خلال الفترة 2006-2012، اطروحة دكتوراه، شعبة العلوم المالية تخصص دراسات مالية واقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، 2013/2014.

4_ فريخ خليوي حمادي الدليمي، قياس الكفاءة النسبية لقطاع صناعة السكر في الباكستان باستخدام اسلوب تحليل مغلف البيانات، اطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه، تخصص فلسفة في الادارة الصناعية، جامعة سانت كلمنتس العالمية، 2008.

5_ فيصل شباد، قياس الكفاءة التقنية ومحدداتها باستخدام البرمجة الخطية والنماذج القياسية دراسة حالة البنوك الاسلامية في الفترة 2003-2009، اطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال، المدرسة العليا للتجارة 2012/2013، الجزائر.

المراسيم والقوانين:

- 1_ المادة 2، 3، من المرسوم التنفيذي رقم 13 - 377 المؤرخ في 5 محرم عام 1435 الموافق 9 نوفمبر سنة 2013، يتضمن القانون الأساسي للمسجد، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 58، 12 نوفمبر 2013.
- 2_ المادة 17، 20، من المرسوم التنفيذي رقم 411_08 المؤرخ في 26 ذي الحجة عام 1429 الموافق 24 ديسمبر سنة 2008، يتضمن القانون الأساسي للمسجد، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 58، 12 نوفمبر 2013 .

ثانيا - المراجع باللغة الأجنبية :

- 1_Intan Manggala Wijayanti, et al., Improvement of Mosque Financial Management, KnE Social Sciences, 5th Sores, 2023.
- 2_Intan Salwani Mohamed, et al., Mosque fund management: issues on accountability and internal controls, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol. 145, 2014.
- 3_Ariyarathna Jayamaha, Joseph M. Mula, Productivity and efficiency measurement techniques identifying the efficacy of techiques for financial institution in developing contries, journal of emerging trends in ecoonomics and management sciences, 2.(5)
- 4_Ilola partuseviciient ciené, Ivelila sakalyti, Organizational assessment :effecteveness vs esseciencw, social transfolmation in contemporary society, (01),2013.
- 5_H.David Sherman, Joe Zhu, Service productivity management improving service performance using data envelopment analysis(DEA), springer, united states of america,2006.
- 6_K, Bradley Watkins, Tatjana. Hristovska, Ralph Mazzanti, Charles E.Wilson, JR and Lance Schmidt, Measurmement of technical allocative economic and scale efficiency of rice production in Arkansas using data envelopment analysis, journal of agricultural and applied economics, 46,2014 .

7_Wautabouna Ouottara, economic efficiency analysis in côte d'ivoire, american journal of economics,2, 2012.

8_Watkins and all: Measurmement of technical allocative economic and scale efficiency of rice production in arkansas using data envelopment analysis, Opcit.

9_Michael Huil, Critical view on leibenstein's x-efficiency theory, 4th iba bachelor thesis conferance, november 6th, 2014, university of twente faculty of management and governance.

10_Michael Huil, Critical view on leibenstein's x-efficiency theory, opcit.

11_Qaisar Iqbal, Hayat M.Awan, technical pure technical and scale efficiency analysis of surance companies off pakistan, international journal of business and management review, vol3, n:04, published by european center for research training and development uk, may 2015.

12_ Karagiannis, G. On structural and average technical efficiencies. University of Gothenburg. Available at: <https://www.economics.handels.gu.se/digital> (Accessed: 02 May 2026).

13_ Philippe Lorino, Méthodes et pratiques de la performance, edition d'organisation, paris,1998.

الملاحق

الملحق (01): أسئلة المقابلة

- 1_ كم يبلغ العدد الإجمالي للمساجد والمدارس القرآنية التابعة لكل دائرة ؟ ماذا عن ما قبل التقسيم الإداري؟
- 2_ كيف يتم توزيع الأطقم الإدارية والتعليمية (المؤطرين) على المدارس القرآنية؟ وهل هناك عجز في التأطير في بعض المناطق؟
- 3_ ما هو عدد الطلبة الجامعيين والمتدربين المسجلين بانتظام في المدارس القرآنية التابعة للدوائر؟
- 4_ كم بلغ عدد الخريجين الخائمين لكتاب الله سنوياً خلال الفترة من 2019 إلى 2023 في كل منطقة؟
- 5_ ما هي الإحصائيات المسجلة بخصوص الملتحقين بأقسام محو الأمية التابعة للمساجد خلال سنوات الدراسة؟
- 6_ هل أثر التقسيم الإداري الجديد على أداء تسيير المدارس القرآنية أو على وتيرة فتح أقسام جديدة لمحو الأمية؟
- 7_ كيف يتم التنسيق بين المؤطرين في الميدان لضمان جودة المخرجات (الحتم والتدريس) بالرغم من تباين الإمكانيات المادية بين الدوائر؟
- 8_ هل تؤخذ الشكاوى والاقتراحات المقدمة من طرف المواطنين بعين الاعتبار لتحسين مستوى الأداء العام؟

الملحق (02): متغيرات الدراسة (مدخلات ومخرجات)

المخرجات			المدخلات			الدائرة	السنة
عدد الخاتمين	عدد متدريسين محو الأمية	عدد المتدريسين الجامعيين	عدد الموظفين الموظفين	عدد المدارس القرآنية	عدد المساجد	DMUs	
1	2133	76	70	54	105	ورقلة	2019
1	1	28	29	2	24	سيدي خويلد	
1	113	34	33	3	17	انقوسة	
1	40	20	12	1	16	حاسي مسعود	
1	3	248	18	1	30	الحجيرة	
1	43	60	52	11	160	تقرت	
1	1	1	1	10	141	ورقلة	2020
1	1	1	1	1	38	سيدي خويلد	
1	1	1	1	2	32	انقوسة	
1	1	1	1	1	20	حاسي مسعود	
1	1	1	1	1	38	الحجيرة	
1	1	1	1	9	175	تقرت	
64	202	232	45	11	149	ورقلة	2021
5	1	4	29	1	34	سيدي خويلد	
10	32	26	25	1	36	انقوسة	
1	0	8	13	1	28	حاسي مسعود	
6	0	40	29	1	30	الحجيرة	
30	27	57	36	7	204	تقرت	
112	346	375	100	26	178	ورقلة	2022
28	92	75	25	1	50	سيدي خويلد	
15	24	100	30	1	40	انقوسة	
1	20	15	6	2	24	حاسي مسعود	
35	29	89	30	1	32	الحجيرة	
56	108	113	67	27	209	تقرت	
137	438	427	128	29	184	ورقلة	2023
28	50	30	28	3	51	سيدي خويلد	
15	40	21	26	1	40	انقوسة	
1	10	10	85	2	26	حاسي مسعود	
40	32	100	34	2	33	الحجيرة	
95	187	217	85	33	253	تقرت	

الملحق (3): مؤشر الكفاءة التقنية في تسيير المساجد للدوائر المدروسة سنة 2020

غلة الحجم	مؤشر الكفاءة التقنية TE	DMUs
1	1	U1
1	1	U2
1	1	U3
1	1	U4
1	1	U5
1	1	U6

الملحق (4): مؤشر الكفاءة التقنية في تسيير المساجد للدوائر المدروسة سنة 2019

A	B	C
DMU Name	Objective Value	Efficient
U012019		1 Yes
U022019	0,687134503	
U032019		1 Yes
U042019		1 Yes
U052019		1 Yes
U062019	0,255920308	

الملحق (5): الدوائر المرجعية للدوائر غير الكفاء في تسيير المساجد سنة 2019

A	B
DMU Name	Peer Group
U012019	U012019.
U022019	U042019, U052019.
U032019	U032019.
U042019	U042019.
U052019	U052019.
U062019	U012019, U042019, U052019.

الملحق (6): تحديد الوحدات المرجعية حسب قيم لامدا A لسنة 2019

A	B	C	D	E
DMU Name	U012019	U032019	U042019	U052019
U012019	1	0	0	0
U022019	0	0	1,404255319	0,05106383
U032019	0	1	0	0
U042019	0	0	1	0
U052019	0	0	0	1
U062019	0,017642772	0	3,208636504	0,681187105

الملحق (7): القيم المستهدفة للدوائر غير الكفاء في تسيير المساجد لسنة 2019

A	B	C	D	E	F	G
DMU Name	X1	X2	X3	Y1	Y2	Y3
U012019	105	54	70	76	2133	1
U022019	24	1,455319149	17,77021277	40,74893617	56,32340426	1,455319149
U032019	17	3	33	34	113	1
U042019	16	1	12	20	40	1
U052019	30	1	18	248	3	1
U062019	73,62628831	4,842533304	52	234,4479829	168,0210544	3,907466382

الملحق (8): مؤشر الكفاءة التقنية في تسيير المساجد للدوائر المدروسة سنة 2021

A	B	C
DMU Name	Objective Value	Efficient
U012021		1 Yes
U022021	0,519343987	
U032021		1 Yes
U042021	0,28721174	
U052021		1 Yes
U062021	0,710900474	

الملحق (9): الدوائر المرجعية للدوائر غير الكفاء في تسيير المساجد سنة 2021

A	B
DMU Name	Peer Group
U012021	U012021.
U022021	U012021, U032021.
U032021	U032021.
U042021	U012021, U052021.
U052021	U052021.
U062021	U012021, U032021.

الملحق (10): تحديد الوحدات المرجعية حسب قيم لامدا Δ لسنة 2021

A	B	C	D
DMU Name	U012021	U032021	U052021
U012021	1	0	0
U022021	0,008097166	0,910931174	0
U032021	0	1	0
U042021	0,058394161	0	0,357664234
U052021	0	0	1
U062021	0,604347826	0,352173913	0

الملحق (11): القيم المستهدفة للدوائر غير الكفاء في تسيير المساجد لسنة 2021

A	B	C	D	E	F	G
DMU Name	X1	X2	X3	Y1	Y2	Y3
U012021		149	11	45	232	202
U022021		34	1	23,13765182	25,56275304	30,7854251
U032021		36	1	25	26	32
U042021	19,43065693		1	13	27,8540146	12,15328467
U052021		30	1	29	40	1
U062021	102,726087		7	36	149,3652174	133,3478261

الملحق (12): مؤشر الكفاءة التقنية في تسيير المساجد للدوائر المدروسة سنة 2022

A	B	C
DMU Name	Objective Value	Efficient
U012022		1 Yes
U022022		1 Yes
U032022		1 Yes
U042022	0,905797101	
U052022		1 Yes
U062022	0,729781326	

الملحق (13): الدوائر المرجعية للدوائر غير الكفاء في تسيير المساجد سنة 2022

A	B
DMU Name	Peer Group
U012022	U012022.
U022022	U022022.
U032022	U032022.
U042022	U022022.
U052022	U052022.
U062022	U022022, U052022.

الملحق (14): تحديد الوحدات المرجعية حسب قيم لامدا Δ لسنة 2022

A	B	C	D	E
DMU Name	U012022	U022022	U032022	U052022
U012022	1	0	0	0
U022022	0	1	0	0
U032022	0	0	1	0
U042022	0	0,24	0	0
U052022	0	0	0	1
U062022	0	1,226872771	0	1,210939358

الملحق (15): القيم المستهدفة للدوائر غير الكفاء في تسيير المساجد لسنة 2022

A	B	C	D	E	F	G
DMU Name	X1	X2	X3	Y1	Y2	Y3
U012022	178	26	100	375	346	112
U022022	50	1	25	75	92	28
U032022	40	1	30	100	24	15
U042022	12	0,24	6	18	22,08	6,72
U052022	32	1	30	89	29	35
U062022	100,093698	2,437812128	67	199,7890606	147,9895363	76,7353151

الملحق (16): مؤشر الكفاءة التقنية في تسيير المساجد للدوائر المدروسة سنة 2023

A	B	C
DMU Name	Objective Value	Efficient
U012023	1	Yes
U022023	0,974803411	
U032023	1	Yes
U042023	0,49960968	
U052023	1	Yes
U062023	0,995928566	

الملحق (17): الدوائر المرجعية للدوائر غير الكفاء في تسيير المساجد سنة 2023

A	B
DMU Name	Peer Group
U012023	U012023.
U022023	U012023, U032023, U052023.
U032023	U032023.
U042023	U012023.
U052023	U052023.
U062023	U012023, U052023.

الملحق (18): تحديد الوحدات المرجعية حسب قيم لامدا A لسنة 2023

A	B	C	D
DMU Name	U012023	U032023	U052023
U012023	1	0	0
U022023	0,068218571	0,21108651	0,405287459
U032023	0	1	0
U042023	0,046875	0	0
U052023	0	0	1
U062023	0,339384216	0	1,222318244

الملحق (19): القيم المستهدفة للدوائر غير الكفاء في تسيير المساجد لسنة 2023

A	B	C	D	E	F	G
DMU Name	X1	X2	X3	Y1	Y2	Y3
U012023	184	29	128	427	438	137
U022023	34,37016368	3	28	74,0908926	51,29239337	28,72374029
U032023	40	1	26	21	40	15
U042023	8,625	1,359375	6	20,015625	20,53125	6,421875
U052023	33	2	34	100	32	40
U062023	102,7831979	12,28677876	85	267,1488848	187,7644706	95,38836741

الفهرس

III	الإهداء
IV	الشكر
V	الملخص
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الاشكال
IX	قائمة الملاحق
X	قائمة الرموز والاختصارات
هـ	مقدمة
2	الفصل الأول:
2	الأدبيات النظرية والتطبيقية لكفاءة الجماعات المحلية في تسيير المساجد
2	تمهيد
2	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لكفاءة الجماعات المحلية في تسيير المساجد
2	المطلب الأول: مدخل للكفاءة
2	الفرع الأول: الكفاءة والمفاهيم ذات الصلة
3	أولاً: تعريف الكفاءة
4	ثانياً: تعريف الفعالية (Effectiveness)
5	ثالثاً: الإنتاجية (Productivity) :
5	الفرع الثاني : أنواع الكفاءة
9	الفرع الثالث: مقاييس الكفاءة وطرق تحسينها
9	أولاً: مقاييس الكفاءة ذات التوجه المدخلي
10	ثانياً: مقاييس ذات التوجه المخرجي Output-Oriented measures
11	الفرع الرابع: الأداء بين التقييم والتقييم
13	المطلب الثاني: دور الجماعات المحلية في تسيير المساجد كمرفق عام
14	الفرع الأول: مفهوم الجماعات المحلية
14	أولاً : تعريف الجماعات المحلية
14	ثانياً: الخصائص الأساسية للجماعات المحلية
14	الفرع الثاني : تعريف المرفق العام
15	الفرع الثالث : المسجد كمرفق العام
16	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لكفاءة الجماعات المحلية في تسيير المساجد
16	المطلب الأول: عرض ومناقشة الدراسات السابقة باللغة العربية
19	المطلب الثاني: عرض ومناقشة الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
22	خلاصة الفصل الأول:
24	الفصل الثاني:
24	دراسة تطبيقية لتقييم كفاءة الجماعات المحلية في تسيير المساجد بولاية ورقلة وتقرت
25	تمهيد :
25	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
25	المطلب الأول : تقديم الدوائر والمتغيرات محل الدراسة :

25	الفرع الأول: تقديم الدوائر محل الدراسة :
26	الفرع الثاني: تحديد متغيرات الدراسة (مدخلات ومخرجات)
27	المطلب الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
27	الفرع الأول: المنهج المستخدم في الدراسة
27	الفرع الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة التطبيقية
29	المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها
29	المطلب الأول: تحليل كفاءة الأداء في تسيير المساجد المدروسة قبل التقسيم الإداري
30	الفرع الأول: قياس كفاءة الأداء في تسيير المساجد لسنة 2019
35	الفرع الثاني: قياس كفاءة الأداء في تسيير المساجد لسنة 2021 :
40	المطلب الثاني: تحليل كفاءة الأداء في تسيير المساجد بعد التقسيم الإداري:
40	الفرع الأول: قياس كفاءة الأداء في تسيير المساجد لسنة 2022
46	الفرع الثاني: قياس كفاءة الأداء في تسيير المساجد لسنة 2023 :
52	خلاصة الفصل الثاني:
54	خاتمة
61	قائمة المصادر والمراجع
67	الملاحق
82	الفهرس