

دور عصنة الخدمة العمومية في تحسين أداء المورد البشري بقطاع الجماعات المحلية

دراسة حالة بلديات دائرة سيدي خويلد-ورقلة-

The role of modernizing the public service in improving the performance of the human resource in the local community sector A case study of the municipalities of the Sidi Khwaïd-Ouargla district

طواهير عبد الجليل¹، قوارح اليامنة²

¹ جامعة قاصدي مرباح ورقلة-الجزائر، touahir.abdeldjalil@univ-ouargla.dz

² جامعة قاصدي مرباح ورقلة-الجزائر، touahir.abdeldjalil@gmail.com

تاريخ النشر: 2020/12/19

تاريخ القبول 2020/10/14

تاريخ الاستلام: 2020/10/12

ملخص: هدفت الدراسة إلى دراسة دور عصنة الجماعات المحلية في تحسين أداء المورد حيث تم استخدام المنهج الوصفي، كما تم الاعتماد على دراسة الحالة من خلال الملاحظة والوثائق الرسمية، والاستبيان ومعالجته الإحصائية عن طريق برنامج *SPSS* نسخة 22. وتمت الدراسة على عينة من موظفي بلديات دائرة سيدي خويلد والمتمثلة في 56 موظف تم اختيارها بطريقة قصدية. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير مباشر ذات دلالة إحصائية بين عصنة الجماعات المحلية، وانعكاس ذلك على أداء المورد البشري عند مستوى دلالة (0.01) ببلديات دائرة سيدي خويلد.

كلمات مفتاحية: عصنة خدمة عمومية، الأداء، مورد بشري جماعات محلية.

تصنيفات JEL : M12، L80، L83

Abstract: The study aimed to study the role of modernizing local groups in improving the performance of the resource, as the descriptive approach was used, and the case study was relied on through observation and official documents, and the questionnaire and its statistical treatment through the *spss* program version 22. And represented in 56 employees chosen in a deliberate way. The study concluded that there is a direct, statistically significant impact relationship between modernization of local communities, and its reflection on the performance of the human resource at a significance level (0.01) in the municipalities of Sidi Khwaïd district.

Key words: modernization of public service, performance, human resource, local groups.

JEL Classification Codes: M12 L80, L83.....

المؤلف المرسل : عبد الجليل طواهير، الإيميل touahir.abdeldjalil@gmail.com

1. مقدمة:

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

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

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

والجماعات المحلية هي قاعدة التنظيم الإداري في تنفيذ السياسة العامة للدولة على مستوى الأقاليم، وتحقيق تنمية محلية، وتلبية حاجيات المواطنين لأنها همزة الوصل بينهم وبين الإدارة المركزية. لذلك فاهتمام الحكومة الجزائرية بعصرنة وتطوير إدارتها وتطوير أداء مواردها البشرية يعد التحدي الأول لنجاح برامجها وتحقيق أهدافها. وبناء عليه ولدراسة دور عصرنة الجماعات المحلية على تحسين أداء المورد البشري نطرح الإشكال الآتي:

ب. الإشكالية:

ما هو الدور الذي تلعبه عصرنة الخدمة في تحسين أداء المورد البشري بقطاع الجماعات المحلية

ببلديات دائرة سيدي خويلد بورقلة؟

ومن خلال هذه الإشكالية يمكننا طرح الأسئلة الفرعية الآتية:

ج. الفرضيات:

وللإجابة على التساؤل الرئيسي يمكننا وضع الفرضية التالية:

– للعصرنة دور كبير في تحسين و تطوير أداء المورد البشري بقطاع الجماعات المحلية

وللإجابة على الأسئلة الفرعية يمكننا وضع الفرضيات التالية:

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

– ساهمت العصرنة في زيادة فعالية المورد البشري.

– ساهمت العصرنه في إنجاز الأعمال بالجماعات المحلية.

2-عصرنه الخدمة العمومية

2-1- مفهوم الخدمة العمومية: هي كل وظيفة يكون أداؤها مضمونا ومضبوطا ومراقبا من قبل الحاكمين، لأن تأدية هذه الوظيفة أمر ضروري لتحقيق وتنمية الترابط الاجتماعي، وهي من طبيعة لا تجعلها تتحقق بشكل كامل، لا يفضل تدخل الحاكمين. وتتمتع الخدمة العمومية بمعياري ثنائي من وجهة اقتصادية (صناعية، تجارية وإدارية) و من جهة أخرى مراقبة الدولة وما هو أساسي في المصلحة العمومية هو مفهوم الهدف، فأى نشاط لا يهدف إلى الفائدة العمومية والمصلحة العامة هو بالضرورة غير صادر عن مصلحة عمومية (طواهر، 2019).

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

أ- تأهيل العنصر البشري: من خلال العمل على زيادة التخصيص الوظيفي بغية رفع مستوى المهارات وزيادة إتقان الخدمة العامة باعتبار الإدارة الجزائرية تمر في مرحلة حرجة، لذا كان عليها الاهتمام بالعامل البشري والعمل على استمرار نشاطه

في المستقبل حيث تعتبر الموارد البشرية إلى جانب العوامل الأخرى التي تكون أي تنظيم وتساعد على الحركة والتطور، ذات الأهمية القصوى والمكانة الأساسية بل إن الموارد البشرية أصبحت في عصرنا الحالي أهم العناصر الموارد في أي منظمة نظرا لما لها من وزن معتبر وإسهام لا محدود له في إنجاز وإنجاح أي تنظيم.

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

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

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

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

– الأخلاق المهنية: هناك جانب مهم في سلوك الموظفين وهو التمتع بالأخلاق المهني (164، 2004).

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

- تعزيز استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الإدارات العمومية.
 - استكمال البنى الأساسية للمعلومات، ووضع نظم إعلام مندمجة، وتنمية الكفاءات البشرية.
 - نشر تطبيقات قطاعية متميزة.
 - تطوير الخدمات الالكترونية لفائدة المواطنين والشركات والعمال والإدارات الأخرى.
- لذلك وجب توفير جملة من العناصر وهي كالتالي:
- الشفافية الإدارية: من خلال توفير الوقت والتكاليف وتجنب الفوضى، واتخاذ القرارات الصحية والرشيدة والتي تعود بالنفع على الجهاز الإداري.
 - مشاركة المواطن: من خلال مجموعة الأنشطة التي يقوم بها المواطنون إما بصفة منفردة أو مشتركة مع المرافق العمومية لتحسين أحوالهم وإشباع حاجاتهم بعدالة.
 - الاستجابة لما هو مطلوب: أن تتصرف جميع المؤسسات العامة وإجراءاتها المختلفة لخدمة كافة عناصر ومكونات المجتمع (<https://zerguit.ahlamontada.com>)

ت- **الاهتمام بالجانب المالي:** إذ يجب على الإدارة الجزائرية إدخال التحفيز والاهتمام بشكل أكبر بنظام الأجور مما يؤدي إلى تحسين الأداء والرفع من مستوى الإنتاجية.

3- أهم الإصلاحات التي قامت بها الجماعات المحلية للتحويل نحو عصرنة الخدمة العمومية:

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

3-1- تأسيس السجل الآلي للحالة المدنية: ويضم السجل الآلي للحالة المدنية عقود الحالة المدنية الرقمية للمواليد والوفيات والزواج لكل بلديات الوطن، وهي عقود ممسوحة ومحجوزة ابتداء من سجلات الحالة المدنية للبلديات وترسل إلى مصلحة السجل الآلي الوطني للحالة المدنية بوزارة الداخلية عبر الأنظمة المعلوماتية والشبكات التي وضعت لهذا الغرض.

- يهدف السجل الآلي للحالة المدنية إلى تكوين قاعدة معطيات شاملة، تشغل عبر كافة بلديات الوطن لإصدار عقود الحالة المدنية للمواليد والوفيات والزواج لأي شخص ومن أي بلدية، محنبا

المواطن عناء التنقل إلى البلدية التي سجلت بها عقودها وكان هذا وفق القانون رقم 14/18 المؤرخ في: 2014/08/09 الذي يعدل ويتمم الأمر المتعلق بالحالة المدنية رقم: 70/20 المؤرخ في: 1970/02/19.

- أصبح سن الشهود الواجب ذكرهم في شهادات الحالة المدنية 19 سنة عوض 21 سنة (المادة 33).

- تمديد آجال التصريح بالولادات في ولايات الجنوب إلى 20 يوم عوض 10 أيام (المادة 61).

- تمديد آجال التصريح بالوفاة في ولايات الجنوب إلى 20 يوم (المادة 79).

- أجل صلاحية عقود الوفاة غير محدد (المادة 80) (الموقع الرسمي لوزارة الداخلية، الموقع: <https://www.interieur.gov.dz/index>، التاريخ: 2020/03/03 ، الساعة 22:45).

3-2- شهادة الميلاد رقم 12: تحديد مدة صلاحية شهادة الميلاد بـ 10 سنوات (المادة 63)

وإصدار شهادة الميلاد المؤتمتة 12 عبر كامل بلديات الوطن بتوفير شبكتين واحدة محلية والثانية وطنية.

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

3-3 جواز السفر البيومتري:

- إصدار جواز السفر البيومتري حيث وضع حيز العمل وفق القانون رقم 14/03 المؤرخ في: 2014/02/24 المتعلق بسندات ووثائق السفر.

- تمديد صلاحية جواز السفر البيومتري إلى 10 سنوات للأشخاص البالغين 19 سنة فما فوق.

- عدم اشتراط الإقامة لإيداع ملف طلب جواز السفر البيومتري. (الموقع الرسمي لوزارة الداخلية، الموقع: <https://www.interieur.gov.dz/index>، التاريخ: 2020/03/03 ، الساعة 22:45).

- جواز السفر الإستعجالي حيث يحقق للمواطن الحصول على جواز سفر سواء مقيم أو مغترب لأسباب استعجالية طارئة وفق المرسوم التنفيذي رقم 58/16 المؤرخ في: 2016/02/03 المتعلق بشروط إعداد وإصدار جواز سفر استعجالي.

- متابعة إصدار جواز السفر البيومتري حيث يمكن للمواطن متابعة مراحل إصدار جواز السفر البيومتري على بوابة الانترنت لوزارة الداخلية والجماعات المحلية.

3-4 بطاقة التعريف البيومترية (بطاقة الهوية): وفق القرار المؤرخ في 26 ديسمبر 2011 الذي يحدد تاريخ بداية تداول جواز السفر البيومتري الإلكتروني حيث حدد المواصفات لجواز السفر البيومتري التقنية ابتداء من 05 جانفي 2012 وسمحت هذه الخدمة للمواطنين الحائزين على جواز السفر البيومتري من الحصول على بطاقة التعريف البيومترية عن طريق الانترنت دون التنقل للمصالح الإدارية، لحين صدور المرسوم الرئاسي رقم 143/17 المؤرخ في 18 افريل 2017 والمتعلق بكيفيات إعداد بطاقة التعريف الوطنية و تسليمها وتجديدها وذلك باستبدال بطاقة التعريف الكلاسيكية بالبيومترية دون شرط السن وحددت مدة صلاحيتها بـ 10 سنوات بالنسبة للبالغين 19 سنة كاملة و 05 سنوات بالنسبة للقصر ومزودة برقم سري يوضع تحت مسؤولية صاحبها أو الولي الشرعي، وتضم شريحتين:

- تتضمن الشريحة الأولى معلومات إدارية ومعلومات تخص صاحبها.

- تتضمن الشريحة الثانية تطبيقاً من أجل التحقق من صاحبه (الموقع الرسمي لوزارة الداخلية، الموقع: <https://www.interieur.gov.dz/index>، التاريخ: 2020/03/03 ، الساعة 22:45).

3-5 التسجيل الإلكتروني للحج: بداية التسجيل الإلكتروني للحج سنة 2016 شريطة أن يحوز المواطن على جواز سفر بيومتري، كما أنه عند تسجيل المرأة الراغبة في الحج ينبغي تسجيل المحرم أولاً وتقوم هي بالتسجيل بعده، بحيث يتم إدخال رقم تسجيل المحرم، ليظهر اسمه ولقبه لتأكيد البيانات والتسجيل في حالة تسجيلها دون محرم تفوز وحدها وتلغى لأن اشتراط المحرم إجباري لأقل من 45 سنة إلا أن قرعة الحج لحد الآن لم تطبق (الموقع الرسمي الديوان الوطني الحج والعمرة، الموقع: <http://www.onpo.dz>، التاريخ: 2020/02/20، الساعة: 18:30).

3-6 وثائق المركبات (بطاقة ترقيم المركبات، بطاقة مراقبة المركبات، و رخص السياقة): كان العمل في البداية برخصة السياقة المؤقتة أو الاختبارية إلى أن تم تعميم استخدامها وفق التعليمات رقم: 559 المؤرخة في 25 جوان 2019 الصادرة عن وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمران المتعلقة بتعميم إصدار رخصة السياقة البيومترية بالنقاط بالنسبة:

- حالات انتهاء الصلاحية.
- الضياع.
- الإلتلاف (الموقع الرسمي لوزارة الداخلية، الموقع: <https://www.interieur.gov.dz/index>، التاريخ : 2020/03/03 ، الساعة 22:45).
- تحويل رخص السياقة العسكرية إلى مدنية.

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

3-7 نظام المعلومات الشامل المدمج لتسيير الموارد البشرية: الهدف منه رسم سياسة الإدارة المركزية، وتبسيط العمل الإداري مع توفير الوقت و الجهد و ضمان تسيير متجانس على مستوى كل الهيئات، ويهدف كذلك إلى تشكيل أرضية عمل دائمة للتسيير اليومي للموارد البشرية انطلاقا من مدونات الميزانية مورا بتسيير المناصب والهيكل التنظيمية وصولا إلى تعيينات الموظفين والأرضية الرقمية الخاصة بهذا النظام تشترك فيها جميع البلديات والولايات والإدارات المركزية بالإضافة إلى ربطها مع المصالح المحلية للرقابة على غرار الوظيف العمومي والمراقبين الماليين، وهو ما من شأنه أن يسهل العمل على الجميع والانطلاق كان من خلال أيام دراسية ودورات تكوينية والانطلاق الفعلي في ولاية ورقلة كان في 28 مارس (يوم دراسي حول نظام المعلومات الشامل المدمج في تسيير الموارد البشرية، في مقر وزارة الداخلية والجماعات المحلية، ضم 31 ولاية في: 2019/02/26). 2019.

4-تحسين أداء المورد البشري:

أولا :مفهوم تحسين أداء المورد البشري:

1- تعريف تحسين أداء المورد البشري: نحاول عرض جملة من التعاريف ونستخلص تعريف شامل لتحسين أداء المورد البشري:

- يعرف تحسين الأداء بأنه عملية إدارية تتركز على المخرجات الكلية للمؤسسة من خلال تنفيذ جهود مستمرة لضبط وتحسين العمليات والبحث عن الأخطاء التي قد تقع أثناء العمل لتقليل الفجوة بين ما يجب

أن يكون وما هي عليه الآن، وهي عملية مستمرة ومنتظمة لتقليص الفجوة بين الأداء الحالي والنتائج المرغوب فيه (يوم دراسي حول نظام المعلومات الشامل المندمج في تسيير الموارد البشرية، في مقر وزارة الداخلية والجماعات المحلية، ضم 31 ولاية في: 2019/02/26).

- عرف تحسين الأداء بأنه طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما، وهي عملية منظمة، تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب فيه ومحاولة الفجوة في الأداء (النسور، 2012)،
- ويعرف تحسين الأداء على أنه تطبيق لعملية منهجية يتم من خلالها تحليل وإبراز الفجوات الموجودة فعلياً في الأداء ومن ثم العمل على تحسينها (الميموني).
- تحسين الأداء هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي وظفت رأس المال بالطريقة المثلى (سعاد، يومي 10 و 11 نوفمبر 2009).
- يقصد بتحسين أداء الموارد البشرية وضع برامج لتدريبها و تنمية كفاءتها تحت إشراف المسؤولين عن إدارة الموارد البشرية بالمنظمة، بهدف معالجة النتائج السلبية التي تم اكتشافها عند تقييم أداء الموارد البشرية. ونستخلص مما سبق بأن تحسين أداء الموارد البشرية هو عملية تقوم بها إدارة الموارد البشرية من خلال وضع خطط وبرامج لتنمية كفاءة ومهارة الموارد البشرية وكذلك مهارة الاتصال بين المشرفين والعاملين وتصحيح الانحرافات التي كشفت عنها عملية التقييم.

2- مداخل تحسين أداء المورد البشري: هناك ثلاث مداخل لتحسين الأداء وهي:

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

- التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولاً واتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها والاعتراف بأنه ليس هناك فرد كامل.
- التركيز على ما يرغب الفرد وما بين ما يؤدي، فوجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى زيادة الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون فيها ويؤدونها. (الموقع)

- الربط بين الأهداف الشخصية، حيث أن يكون جوهر تحسين الأداء مرتبط مع اهتمامات وأهداف الموظف

1-2 - **تحسين الوظيفة:** يؤكد أن التغيير في مهام الوظيفة يوفر فرصاً لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات

الوظيفة إذا كانت تفوق مهارات الموظف في انخفاض أداء الموظف، وبالتالي فإن تحسين الوظيفة يعطي الفرد دافعا

للاستمرار في عمله وأدائه بالمستوى المرغوب، وبذلك زيادة مستوى الدافعية لدى الأفراد من خلال حملهم على التدوير الوظيفي لفترة من الزمن لتخفيض وإزالة الملل وهذا يعطي منفعة للموظف.

1-2- تحسين الموقف: يرى أن الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة تعطي فرصا للتغيير الذي قد يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية والطريقة التي تم بها تنظيم المجموعة (فريق العمل) ومدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال والمسؤولية وفعالية التفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى ومع المستفيد من الخدمة، وبالتالي فإن اهتمام المشرف بالاتصالات ومقدار تفويضه للسلطة ومعايير الأداء التي يضعها ومدى متابعته للأعمال أثناء الانجاز كل هذه الأمور لها دور فعال في تحسين الأداء (الموقع)

3-خطوات تحسين أداء البشري:

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

- الوضع المرغوب: ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل واللازمة لتحقيق إستراتيجية وأهداف المؤسسة.

- الوضع الحالي (الفعلي): يصف مستوى أداء العمل والإمكانيات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعليا.

2-2- الخطوة الثانية (البحث عن جذور المسببات): يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب

والواقعي عادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء لأن الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الأغراض الخارجية فقط لا المسببات الحقيقية للمشكلة ولكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها الحقيقية فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل، لذا فإن تحليل المسببات رابط مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين وتطوير الأداء.

3-2- الخطوة الثالثة (اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة): يمكن اختيار تصميم الطريقة التي يمكنها معالجة

الفجوة الحاصلة في الأداء، ويمكن أن تكون عدة طرق مع ملاحظة أنه يمكن تطبيق أكثر من طريقة في الوقت نفسه بل يجب اختيار طريقة واحدة والتركيز عليها مع الأخذ في الحسبان الأولوية والأهمية في اختيار الطريقة المناسبة والحساب الدقيق للتكلفة والمنافع المتوقعة.

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

2-5- الخطوة الخامسة (مراقبة وتقييم الأداء): يجب أن تكون هذه العملية مستمرة لأن بعض الأساليب والحلول لها آثار مباشرة في تحسين وتطوير الأداء ويجب أن تكون هناك وسائل تركز على قياس التغيير الحاصل لتوفير تغذية راجعة مبكرة² لنتيجة هذه الوسائل ولتقييم التأثير الحاصل في محاولة سد الفجوة في الأداء وتجنب المقارنة بشكل مستمر بالتقييم الرسمي بين الأداء الفعلي المرغوب، وبهذا يتم الحصول على المعلومات التي يمكن استخدامها والاستفادة منها لتقييم جديدة أخرى.

4-4- معوقات تحسين أداء المورد البشري: هناك عدة معوقات تعرقل عملية تحسين أداء الموارد البشرية نذكر منها:

4-1- معوقات شخصية: مصدرها الموارد البشرية وأهمها ما يلي:

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

4-2- معوقات على مستوى المنظمة: أهمها ما يلي:

- أخطاء تقييم الأداء الناجمة عن عدم فعالية نظام التقييم.
- بطء الإجراءات الإدارية.
- عدم فعالية نظام المعلومات والاتصال بالمنظمة.
- سوء العلاقات بين الموارد البشرية بالمنظمة (حسين،، 2015).

الدراسة الميدانية:

أولاً: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

اعتمدنا في بحثنا على الاستبيان بشكل كبير كوسيلة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة، وكذلك تم الإعتماد على الملاحظة العلمية والوثائق الرسمية للبلديات. فالاستبيان خصص لمعرفة مدى وعي الموظفين لمفهومي أداء المورد البشري وعصرنه الجماعات المحلية بالنسبة للبلديات محل الدراسة.

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

القسم الثاني: المحور الأول: يتعلق بمفهوم عصرنه الجماعات المحلية ويضم 13 عبارة.

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

و للإجابة على القسم الثاني المحورين الأول والثاني في الاستبيان تم الاعتماد على مقياس ليكارت الثلاثي

نتائج الدراسة ومناقشتها

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

أولاً: الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

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

جدول رقم 1) يبين توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة	التكرار	السن
3.60%	2	(24 - 20)
3.60%	2	(29 - 25)
33.90%	19	(30 - 34)
25%	14	(35 - 39)
16.10%	9	(40 - 44)
7.10%	4	(45 - 49)

8.90%	5	(50 - 54)
1.80%	1	(57 - 50)
100%	56	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

من خلال الجدول رقم (1) يتضح لنا أن الفئة العمرية [30 - 34] تمثل أعلى نسبة وتقدر بـ 33.90 % ، تليها الفئة من [35 - 39] تمثل نسبة 25 % ، تليها فئة من [40 - 44] بنسبة 16.10 % ، في حين نجد فئتي [45 - 49] و [50 - 54] بنسب متقاربة فالأولى بنسبة 7.10 % والثانية بـ 8.90 % والفئتين [20 - 24] و [25 - 29] بنفس النسبة قدرت بـ 3.6 %.

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

جدول رقم (2) يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس

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

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

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

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

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

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

دور عصرنه الخدمة العمومية في تحسين أداء المورد البشري بقطاع الجماعات المحلية..

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

جدول رقم (3) يبين توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

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

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

من خلال الجدول رقم (3) يتضح لنا أن الفئة الغالبة هي من 05 إلى 10 سنوات بنسبة 51.80 % تليها فئة من 10 إلى 15 سنوات بنسبة 21.40 % بعدها فئة أقل من 05 سنوات قدرت نسبتها بـ 12.50 % وأكثر من 20 سنة 10.70 % وأقل فئة هي من 15 إلى 20 سنوات بنسبة 3.6 % وللخبرة أهمية بالغة في أي مؤسسة لما لها من دور كبير في تمكن الموظف من المنصب الذي يشغله.

جدول رقم (4) يبين توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

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

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

من خلال الجدول رقم (4) يتضح لنا أن الرتبة الأعلى هي عون للإدارة الإقليمية بنسبة 33.9 % تليها رتبة متصرف إقليمي بنسبة 23.20 % تليها رتبة ملحق للإدارة الإقليمية بنسبة 17.90 % أما رتبتي عون حفظ البيانات عامل مهني بنفس النسبة قدرت بـ 10.70 % و أقل رتبة هي مهندس دولة في الإعلام الآلي للإدارة الإقليمية بنسبة 1.8 % قلة هذه النسبة راجع لقلة التوظيف لهذه الرتبة.

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

تحليل ومناقشة النتائج المتوصل إليها

أولاً: العلاقة الارتباطية لمتغيرات الدراسة:

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

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

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

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

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

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

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

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

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

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

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

البشري

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

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

من خلال الجدول أعلاه، والمتعلق بقيمة معامل الارتباط للعلاقة بين عصرنه الجماعات المحلية وأداء المورد البشري، يتضح لنا أن قيمة معامل الارتباط هي (0.581) عند مستوى دلالة (0.01) وعليه نقبل بوجود علاقة ارتباطية قوية بين عصرنه الجماعات المحلية وأداء المورد البشري لموظفي بلديات دائرة سيدي خويلد. وعليه فإن عصرنه الجماعات المحلية ساهمت بشكل أو بآخر في تحسين أداء المورد البشري وتخفيف العبء عليه.

ثانيا: مناقشة النتائج: حسب العلاقة الارتباطية لمعامل الارتباط:

من خلال الجدول رقم (2-14) والجدول رقم (2-15) الذي يوضح العلاقة الارتباطية بين أبعاد أداء المورد البشري وعصرنه الجماعات المحلية يتضح لنا أن لجميع الأبعاد دلالة إحصائية بين المتغير المستقل عصرنه الجماعات المحلية والمتغير التابع أداء المورد البشري وقد بلغت قيمة معامل الارتباط بين الرقمنة والفعالية (0.586) عن مستوى دلالة (0.01)، وهي قيمة إيجابية ومقبولة وكذلك قيمة معامل الارتباط بين الرقمنة وإنجاز الأعمال بلغت (0.227) عند مستوى دلالة إحصائية (0.01) وصولا إلى متغيرات الدراسة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين عصرنه الجماعات المحلية وأداء المورد البشري (0.581) عند مستوى دلالة

(0.01) وتوصلنا من خلال النتائج الإحصائية إلى أن هناك علاقة تأثير وتأثر وهناك علاقة إيجابية فكلما حسنا من برامج العصرية كلما زاد تحسين أداء المورد البشري في المقابل يتطلب ذلك تكوين أكثر للموظفين. اختبار فرضيات الدراسة:

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

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

ب- **الفرضيات الفرعية:**

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

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

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

2. خاتمة:

وختاماً نستخلص أن الدولة الجزائرية سعت إلى توفير جميع الإمكانيات من أجل عصرية الإدارة، وهو ما تناولته إشكالية دراستنا بدراسة دور عصرية الجماعات المحلية في تحسين أداء المورد البشري، حيث هذا التحول كان له الأثر الكبير في التحول من التعامل التقليدي الورقي إلى التعامل الإلكتروني، وتجسد هذا في وثائق الحالة المدنية الإلكترونية، جواز السفر البيومتري، بطاقة التعريف البيومترية، رخصة السائقة البيومترية، البطاقة الرمادية البيومترية، التسجيل الإلكتروني للحج ونظام المعلومات المدمج لتسيير الموارد البشرية، وكل هذا سهل المهمة على الموظفين بتخفيف العبء من التعامل التقليدي للوثائق وإرساء الشفافية في العمل.

و اقتضت معالجة إشكالية الدراسة تناول فصلين في الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية للموضوع محل

الدراسة، والفصل الثاني الدراسة الميدانية و هذا باستخدام مجموعة من المراجع كتب مقالات منتديات

مواقع.....الخ.

النتائج والتوصيات:

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

1- النتائج:

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

2- التوصيات:

- توفير العناية اللازمة بالعنصر البشري، الذي هو الأصل وأهم مورد في تطوير البلديات.
- تكثيف الدورات التكوينية لتنمية قدرات الموظفين ومهاراتهم للحصول على موظفين ذوي كفاءة بهدف الاستغلال الأمثل للتكنولوجيا، للتمكن من البرامج المقترحة وهو ما يتطلبه العمل .
- دراسة جادة للأجور والمكافآت والحوافز للموارد البشرية.
- توفير ظروف عمل مناسبة أكثر للموظفين بغية تحسين أدائهم.
- إعطاء أولوية أكثر للبنية التحتية من وسائل وبرامج حديثة من طرف الوزارة الوصية.

5. قائمة المراجع:

- سلطان غالب الدبحاني، مشعل سعود الميموني. (بلا تاريخ). أثر مشاريع مركز تطوير التعليم على تحسين الأداء المدرسي،. مجلة كلية التربية، العدد الأول، 2019، ، صفحة 21.
- سلطان غالب الدبحاني، مشعل سعود الميموني، 21. (2019). أثر مشاريع مركز تطوير التعليم على تحسين الأداء المدرسي،. مجلة كلية التربية، جامعة الإسكندرية، ، صفحة 21.
- سلطان غالب الدبحاني، مشعل سعود الميموني، 21. (بلا تاريخ). أثر مشاريع مركز تطوير التعليم على تحسين الأداء المدرسي،. مجلة كلية التربية، ، صفحة العدد الأول، 2019، ص45.
- شريف مسعودة، دولي سعاد. (يومي 10 و11 نوفمبر 2009)،. تحسين الأداء من خلال مدخل التعليم التنظيمي ،. الملتقى الدولي : أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة . جامعة المسيلة، ص 05.
- طرق تحسين الأداء، الموقع. (بلا تاريخ). <https://hrdiscussion.com>. تم الاسترداد من المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية.
- عبد الجليل طواهر. (مارس، 2019). واقع الخدمات المومية الإلكترونية وأفاق تطويرها دراسة مقارنة لقطاعي الداخلية والعدالة بالدول (الجزائر، لمغرب، تونس). أطروحة دكتوراة .
- عبد الوهاب محمد جين، . (بلا تاريخ). تقييم الأداء في الإدارة الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، . جامعة سانت كلمينت العالمية، سوريا، 2009، ص59.
- محمد قدروي حسين،. (2015). إدارة الأداء المتميز قياس الأداء ، تقييم الأداء وتحسين الأداء مؤسسيا وفرديا، د. ، مصر: دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع.
- مروان الزمد النسور. (2012)، . دور الثقافة في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني،. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية و الإدارية، ، صفحة 192.
- مروان الزمد النسور. (بلا تاريخ). دور الثقافة في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، . مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية و الإدارية (مجلد 203، العدد 20، الأردن، 2012، ص)، صفحة 21.
- ناصر دادي عدون، 164. (2004). إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي،، 2،. الجزائر: دار المحمدية العامة.
- يوم دراسي حول نظام المعلومات الشامل المندمج في تسيير الموارد البشرية، في مقر وزارة الداخلية والجماعات المحلية، ضم 31 ولاية في: 2019/02/26.
- <https://zerguit.ahlamontada.com>. (بلا تاريخ). تم الاسترداد من منتديات الجزائر، عصرة الإدارة العمومية الجزائرية، الموقع: . لساعة: 19:30.

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

الموقع الرسمي لوزارة الداخلية، الموقع: <https://www.interieur.gov.dz/index>، التاريخ: 2020/03/03 ، الساعة 22:45. (بلا تاريخ).