الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية و دورها في تطوير منظومة الإدارة المحلية

– حالة وزارة الداخلية و الجماعات المحلية و التهيئة العمرانية –

Strategic Management of Human Resources in light of Technological changes and its Role in Developing the Local administration system – The case of Ministry of Interior Local Communities and Urban Planning -

دومة بوطيبة أحلام[1]، بن داودية وهيبة[2] ، معمر قوادري فضيلة[3]

[1] جامعة الشلف (الجزائر)، مخبر البحوث و الدراسات الاقتصادية الأورومتوسطية ، a.doumabouthiba86@univ-chlef.dz

[2]جامعة الشلف (الجزائر)، مخبر الأنظمة المالية و المصرفية و السياسات الاقتصادية الكلية في ظل التحولات العالمية
w.bendaoudia@univ-chlef.dz

[3] جامعة الشلف (الجزائر) ، مخبر المقاولاتية و حوكمة الشركات ،f.maamarkouadri@univ-chlef.dz

تاريخ الاستلام : 2024/12/07 تاريخ القبول : 2025/02/01 تاريخ النشر : 2025/03/17

الملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية لتطوير منظومة الإدارة المحلية سواء من ناحية تعزيز مكانة المورد البشري أو من جانب تحسين الخدمة العمومية ، حيث تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات من خلال استهداف عينة عشوائية مكونة من 72 موظفا ، توصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تطوير منظومة الإدارة المحلية لنقدم بعدها بعض التوصيات أهمها : ضرورة تكييف أدوات التسيير الاستراتيجي مع نظام الوظيفة العمومية المغلق.

الكلمات المفتاحية : منظومة الإدارة المحلية ، جودة الخدمة العمومية ، الاستقطاب ، التدريب.

تصنيفات JEL : H13، F6، N10

Abstract :

The main objective of this researche is to highlight the importance of the strategic management of human resources in the light of the technological changes to develop the local management system ،whether in terms of enchancing the position of human resources or from the side of improving public service .We used the questionnaire as a tool for collecting data a randomn sample of 60 employees , the study found that there is a statistically effect of the dimensions of strategic human resources management in developing the local administration system we then presented some recommendations : the necessity of adapting the tools of strategic management of human resources to the closed civil service system.

Keywords: local administration system, quality of public service, employment, training

Jel Classification Codes: H13, F6, N10

1. مقدمة:

يعتبر موضوع تسيير الموارد البشرية من المواضيع التي استحوذت على اهتمام المفكرين و الباحثين في مجال إدارة الأعمال كونه يعتبر من أهم عوامل الإنتاج في المنظمة خصوصا في ظل التغيرات التكنولوجية التي يعرفها العالم ما جعل المنظمات تهتم بالبعد الاستراتيجي و التحول من إدارة الموارد البشرية إلى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية عن طريق المعالجة الآلية للمعلومات السريعة في ظل بيئة متغيرة ، ذلك ما تعمل عليه منظومة الإدارة المحلية سواء على المستوى المركزي للدولة أو المستوى المحلي ، و منه حاولنا الإلمام ببعض الجوانب النظرية لموضوع الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بالتزامن و التغيرات التكنولوجية الحديثة و موضوع الإدارة المحلية ثم إسقاط المفاهيم على المديرية العامة للموارد البشرية بوزارة الداخلية و الجماعات المحلية و التهيئة العمرانية الجزائرية باعتبارها الهيئة المركزية و السلطة الوصية على منظومة الجماعات المحلية.

1.1. إشكالية الدراسة : من خلال الطرح السابق تتمثل إشكالية الورقية البحثية فيما يلي :

- **ما مدى مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية في تطوير منظومة الإدارة المحلية ؟**

و يمكن التعرف على مضامين إشكالية البحث من خلال طرح التساؤلات التالية :

- ما المقصود بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ؟ و ما هي مكوناتها ؟
- ما هي منظومة الإدارة المحلية ؟ و ما هي التحديات الراهنة التي يعرفها القطاع ؟
- ما هي تطبيقات الإدارة الالكترونية المعتمدة من طرف قطاع الداخلية و الجماعات المحلية و التهيئة العمرانية .
- ما مستوى وعي و إدراك موظفي المديرية العامة للموارد البشرية بوزارة الداخلية لدور الإدارة الإستراتيجية في تطوير منظومة الإدارة المحلية ؟

2.1. فرضيات الدراسة :

– الفرضية الرئيسية : تساهم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية في تطوير منظومة الإدارة المحلية.

تنقسم الفرضية الرئيسية إلى مجموعة من الفرضيات الجزئية التالية :

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للحصول على الموارد البشرية على تطوير منظومة الإدارة المحلية عند مستوى معنوية ($a \leq 0.05$)
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستخدام الموارد البشرية على تطوير منظومة الإدارة المحلية عند مستوى معنوية ($a \leq 0.05$)
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتنمية الموارد البشرية على تطوير منظومة الإدارة المحلية عند مستوى معنوية ($a \leq 0.05$)

3.1. أهمية الدراسة :

- إلقاء الضوء على موضوع بالغ الأهمية داخل المؤسسة مهما كان نشاطها ألا و هو الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية باعتبار المورد البشري من الموارد الهامة لبناء أي مؤسسة و كذلك أهمية موضوع الإدارة المحلية تزامنا و التحولات الهيكلية التي طرأت على منظومتها .
- توضيح مدى تأثير أبعاد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدروسة في تطوير منظومة الإدارة المحلية .

4.1. أهداف الدراسة :

- التعرف على الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و منظومة الإدارة المحلية بالتزامن و التغيرات التكنولوجية.
- التعرف على التطبيقات الالكترونية التي يعتمدها قطاع الداخلية و الجماعات المحلية لتجسيد المهام و الأعمال المنوطة به .

– تقديم توصيات و اقتراحات لمديرية الموارد البشرية بالوزارة تساعد على تحسين الخدمة العمومية المقدمة.

5.1. منهج و متغيرات الدراسة :

تم الاعتماد على المنهج الاستنباطي باستخدام أسلوبي الوصف و التحليل ، من أجل شرح المفاهيم النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة كما تم اعتماد المنهج الاستقرائي في الجانب التطبيقي للدراسة من أجل تقديم ، تحليل و تفسير النتائج المتحصل عليها.

المتغير المستقل : الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بأبعادها (الحصول على الموارد البشرية ، استخدام الموارد البشرية ، تنمية الموارد البشرية) .

المتغير التابع : منظومة الإدارة المحلية.

6.1. الدراسات السابقة :

هناك العديد من الدراسات السابقة و المتنوعة بين العربية و المحلية و الأجنبية تناولت موضوع الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و موضوع الإدارة المحلية نذكر منها :

1– دراسة (مدوري، 2011) ، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية " دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم " رسالة ماجستير مقدمة إلى كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية بجامعة أبي بكر بلقايد بتلمسان خلصت الدراسة إلى النتائج التالية :

برهنت الدراسة الميدانية أن المورد البشري أصل مهم في المؤسسة يتوقف عليه نجاحها و تطورها و ما يظهر هذا الاهتمام إجابة أغلبية الأفراد أن الإدارة العليا لها دور ايجابي في تشجيعهم على تطوير أفكارهم و مهاراتهم بالإضافة إلى أهمية تنظيم الدورات التدريبية لرفع القدرات و بالتالي تحسين الأداء.

تتفق دراستنا مع دراسة (مدوري نور الدين) كونها تعالج نفس المتغير المستقل (الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية) و تختلف عنها في دراسة المتغير التابع ألا و هو منظومة الإدارة المحلية حيث تم الاعتماد عليها لفهم بعض التعريفات الإجرائية النظرية.

2– دراسة (محمد أحمد، 2012)، رسالة دكتوراه في القانون العام من جامعة السربون بفرنسا تحت عنوان " مساهمة في النظرية القانونية للجماعات المحلية الإدارية " دراسة مقارنة لمختلف القوانين الوضعية مترجمة مطبوعة عن المكتب الجامعي الحديث ، الطبعة الأولى الإسكندرية مصر 2012 ، تم الاطلاع عليها بخصوص بعض المفاهيم المتعلقة بمنظومة الإدارة المحلية.

3– دراسة (امعمر قوادري و نوري، 2017) بعنوان " نموذج مقترح لأثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في إحداث التغيير التنظيمي دراسة تطبيقية على عينة من مدراء مؤسسة اتصالات الجزائر " مقال منشور في مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية و الإنسانية العدد 17 جانفي 2017 ، هدفت الدراسة إلى تقديم نموذج مقترح لقياس أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في إحداث التغيير التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر من خلال مداخل التغيير المتمثلة في الهيكل التنظيمي و الاستراتيجية و التكنولوجيا و السلوك التنظيمي للأفراد ، و على ضوء نتائج الاستبيان تم تقديم جملة من التوصيات أهمها : ضرورة تطبيق المدراء للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر و إعادة النظر في تصميم الوظائف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية (التوظيف ، التدريب التحفيز) بما يسهم في إحداث التغيير المطلوب مع إيلاء الأهمية البالغة لتطوير التكنولوجيا.

7.1. موقع الدراسة الحالي : تتفق دراستنا مع الدراسات السابقة من حيث الموضوع العام و تختلف من حيث المواضيع الفرعية و أبعادها ، متغيرات الدراسة و كذلك من حيث الأهداف و الأدوات المستخدمة في جمع البيانات و الإضافة العلمية المقدمة.

بناء على كل ما سبق و لمعالجة الإشكالية المطروحة سوف نتطرق في هاته الورقة البحثية إلى العناصر التالية :

– الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية .

– التغيرات التكنولوجية و آثارها على الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

– الإدارة المحلية في الجزائر و التحديات الراهنة لقطاع الداخلية و الجماعات المحلية و التهيئة العمرانية .

– تطبيقات الإدارة الالكترونية بقطاع الداخلية و الجماعات المحلية و التهيئة العمرانية.

– الدراسة التطبيقية بالمديرية العامة للموارد البشرية بوزارة الداخلية و الجماعات المحلية و التهيئة العمرانية الجزائرية.

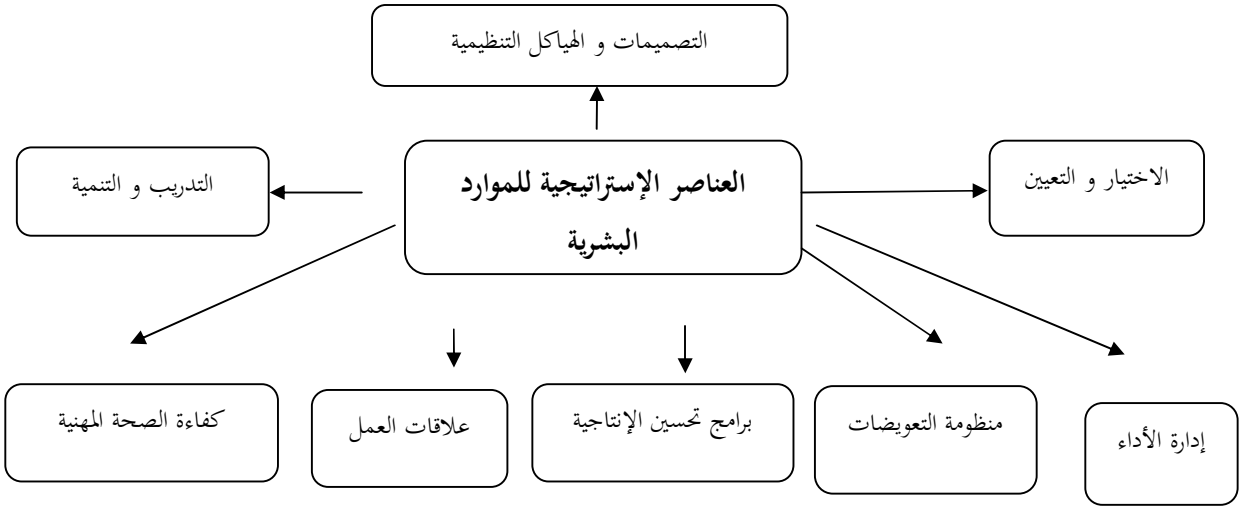
2. الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية : أصبحت الآونة الحالية يتسم فيها المحيط و البيئة بإفراز تغيرات دائمة منها التغيرات التكنولوجية المذهلة مما زاد الوعي الإداري بالمؤسسات لتبني فكر استراتيجي كمفهوم جديد يقع على عاتقه مهمة ضمان البقاء ، النمو و ازدهار المؤسسة منها إدارة الموارد البشرية المسؤولة عن إدماج مواردها و مساهمتهم في نجاح إستراتيجية المؤسسة فأصبح من الضروري لها تبني مفهوم أكثر شمولية لنشاطاتها و هو الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية .

1.2. تعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و مكوناتها :

عرفها حسن راوية " هي مجموعة من الأفعال و التصرفات المنسقة و التي تهدف إلى تكامل البيئة التنظيمية و يتضمن هذا المفهوم المشاركة الإستراتيجية للموارد البشرية في تكوين و إعداد و تطبيق إستراتيجية العمل ككل من خلال تنمية مفاهيم و أدوات المشاركة في وضع الخطط طويلة الأجل على مستوى المنظمة " (راوية، 2000، صفحة 94)

أما مكونات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية يمكن أن نعرضها في الشكل التالي :

الشكل 01 : مكونات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية



المصدر : (النجار، 2006، صفحة 92)

2.2. التغيرات التكنولوجية و آثارها على الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية : أول من استعمل لفظ التكنولوجيا العالم الألماني جون بيكمان john سنة 1772، و ذلك عند اندلاع الثورة الصناعية الأولى في أوروبا ليليه العالم البريطاني ويليام هيويل william فالتكنولوجيا يشار إليها أنها العمليات و التقنيات و الأعمال المستخدمة لتحويل المدخلات (المعلومات ، الأفكار) إلى مخرجات (المنتجات و الخدمات) بالإضافة لذلك فان التغيرات التكنولوجية أدت إلى إحداث تغيرات جمة على مستوى المؤسسة و على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على حد سواء فتمثلت التأثيرات التكنولوجية الحديثة على الموارد البشرية كما يلي :

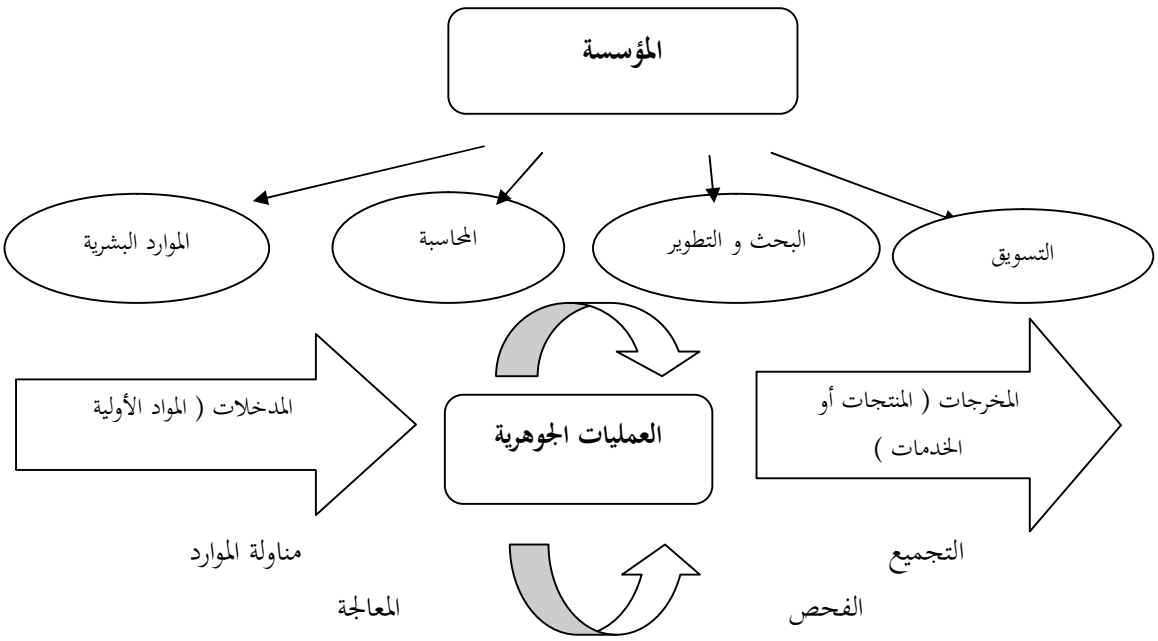
– **تقليل العمالة الروتينية** : إذ يحل الحاسب محل العمالة ، فمثلا يمكن استخدام الكمبيوتر و برامجه و تطبيقاته في عمليات المحاسبة ، فانتشار المعلوماتية و الأتمتة الصناعية و الخدمية أدى إلى زيادة الطلب على الموارد البشرية المؤهلة علميا و تقليل الطلب على اليد العاملة حسب الخبرة العملية و المهارات اليدوية .

– **السرعة و الدقة في الأداء** : إذ أصبح من الممكن تحقيق عمليات و خدمات كثيرة في وقت ضئيل بسبب التكنولوجيا ما يوفر الوقت للقيام بالأعمال الأكثر أهمية كالدقة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

– **القدرة أكثر على التخطيط** : إذ أصبح التخطيط و مختلف العمليات المتعلقة بالمسار المهني كالترقيات أسهل و أنجع من خلال الاستخدام السريع للمعلومات و المنصات الرقمية بشكل أوفر و أدق و أسرع.

– **قدرة أعلى على التنظيم** : أصبح التنسيق بين أعداد الموارد البشرية الموجودة في مختلف الأقسام يتميز بالسرعة لأجل تشكيل مجموعات العمل من أقسام عدة مختلفة .

الشكل 02 : الملامح الجوهرية للتكنولوجيا في المؤسسة



المصدر : **(قاسم اللامي، 2007، صفحة 24)**

3. الإدارة المحلية في الجزائر و التحديات الراهنة لقطاع الداخلية و الجماعات المحلية و التهيئة العمرانية :

1.3. تعريف الإدارة المحلية : ذهب بعض الباحثين إلى اعتبار الإدارة المحلية جهاز إداري يقوم بوظائف إدارية على مستوى محلي " الإدارة المحلية تشمل جميع العناصر الإدارية التي تباشر الوظيفة الإدارية سواء كانت إقليمية أم فروعا للإدارة المركزية بشرط أن تكون مهمتها محصورة في إقليم من الأقاليم " (حافظ الأيوبي، دون سنة النشر، صفحة 7)

بينما يذهب جانب من الفقه الفرنسي إلى اعتماد مصطلح الجماعة اللامركزية لوصف نظام الإدارة المحلية ، و هو يركز في تعريفها على عنصر الشخصية المعنوية كعنصر قانوني لتحديد معنى الجماعات الإقليمية في فرنسا ، إذ أن الجماعة اللامركزية الإقليمية لها استقلال

قانوني ناجم عن منحها الشخصية المعنوية ، كما أنها تحوي أجهزة محددة جغرافيا (dupuis, jose guedon, & chretien, 1999, p. 202)

و على ضوء ما سبق فإننا نرى أن " الإدارة المحلية هي تولي وحدة إدارية ذات شخصية معنوية تمارس اختصاصات إدارية على مستوى إقليم محدد و يسير هذه الوحدة مجلس منتخب من قبل المواطنين المحليين ، بحيث يبقى للدولة سلطة الوصاية و الإشراف على هذه الوحدة "

هذا و تظهر أهمية الإدارة المحلية من خلال العديد من المستويات بالخصوص السياسي و الإداري باعتبارها تجسيدا لمبدأ الديمقراطية المحلية من الناحية السياسية ، كما أنها من الجانب الإداري تعتبر وحدة إدارية تعنى بتقديم خدمة عمومية بهدف تحقيق مبدأ الكفاءة و تقريب الخدمة الإدارية من المواطن.

2.3. التحديات الراهنة لقطاع الداخلية و الجماعات المحلية و التهيئة العمرانية:

– في مجال الاستراتيجيات التنموية :

– تخفيف الإجراءات و عصرنة خدمات المرافق العمومية إذ تندرج هذه العمليات في إطار مخطط العمل السنوي المتعدد القطاعات الذي قررت الحكومة تجسيده عن طريق تنصيب لجنة الإشراف الوطنية و اللجان القطاعية لتبسيط و تحسين الإجراءات الإدارية ، و نظرا للأثر الكبير لاستعمال تكنولوجيات الإعلام و الاتصال على توعية الخدمات الإدارية و تخفيف الإجراءات جعلت وزارة الداخلية من ذلك أولوية بالغة الأهمية و بهذا يعمل القطاع على خمسة أصعدة مختلفة : الاستغلال الأمثل للآليات المعتمدة في إطار جواز السفر البيومتري من خلال إدخال تحسينات هامة مثل حجز البيانات الحرفية و الرقمية عبر شبكة الانترنت دون الحاجة إلى تنقل المواطن ، التسيير الذكي و عن بعد لمواعيد التسجيل البيومتري ، إعلام المرتفق آنيا بوضعية تقدم معالجة ملفه عبر موقع الانترنت أو عن طريق الرسائل القصيرة.

– لامركزية مجمل الخدمات الإدارية التي كانت تقدمها الدائرة على مستوى البلدية (بطاقة التعريف الوطنية ، بطاقة ترقيم المركبات ، رخصة السياقة ..).

– ربط مختلف القطاعات بالسجل الوطني للحالة المدنية مما يمكن المواطن من تقديم وثائق الحالة المدنية عند تكوين الملفات عن طريق استغلال قواعد بيانات القطاعات الأخرى.

– مواصلة أشغال ورشات العصرنة عن طريق إصدار بطاقة التعريف الوطنية الالكترونية ، جواز السفر البيومتري ...

بالإضافة لذلك شرعت المصالح الإدارية للقطاع إلى تجسيد مسعى شامل لإدخال المعلوماتية و أهم تلك الأنظمة المسمى " **البلدية الالكترونية** " و الذي يعد نظام إعلام مدمج يضم جميع مصالح البلدية و يختصر مهامها اليومية إلكترونيا.

– في مجال تعزيز قدرات الموارد البشرية :

نظرا لكون العنصر البشري هو مصدر كل سياسات الإصلاح و العامل الأساسي لنجاحها و في إطار التسيير الاستراتيجي للمورد البشري في ظل التغيرات التكنولوجية لتحقيق الأهداف و الخطط المسطرة خصصت وزارة الداخلية و الجماعات المحلية جزءا كبيرا من مخطط عملها لتنمية القدرات المهنية للمستخدمين و تأهيل الكفاءات فعمدت إلى :

– تعزيز تأطير الجماعات المحلية منذ 2003 و تعيين أزيد من 9000 إطار جامعي من تقنيين و إداريين في السنوات الأخيرة.

–إعادة تشكيل جهاز التكوين عبر استرجاع 5 مراكز للتكوين المهني بكل من وهران ، الجلفة ، ورقلة ، بشار و قسنطينة و إنجاز ست مؤسسات أخرى في كل من : الجزائر ، البليدة ، عنابة ، سطيف ، تيارت و تلمسان.

–استرجاع المدرسة الوطنية للإدارة منذ 2005 و إصلاح نظام التكوين.

– تحسين كفاءة الإطارات المحلية و أدائهم بفضل عقد شراكة مع المدرسة الوطنية للإدارة و تكوين رؤساء الدوائر بها .

– عقد شراكة مع المعهد المتخصص في التسيير و التخطيط و تكوين الأمناء العامون للبلديات ، الإطارات التقنية ، كافة مدراء الإدارة المحلية و رؤساء مكاتب الصفقات و المفتشون العامون للولايات.

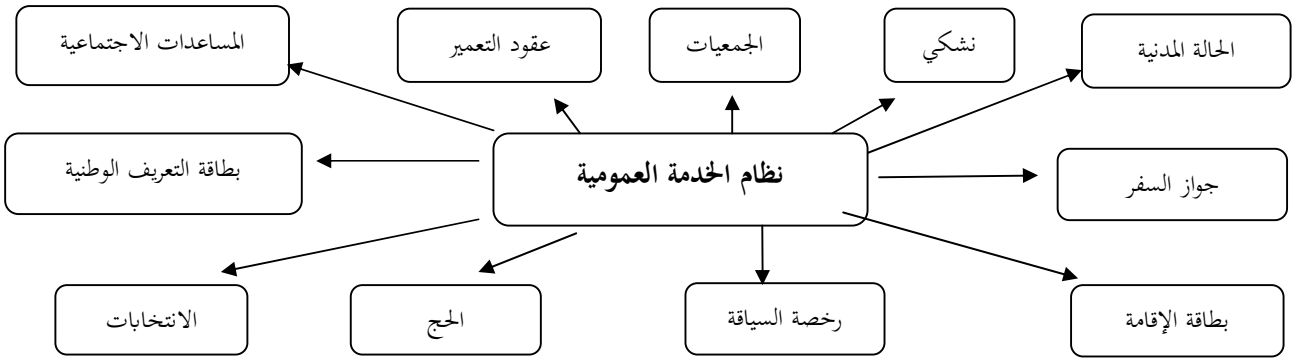
– عقد شراكة مع جامعة التكوين المتواصل من أجل تكوين رؤساء البلديات.

– مراجعة القوانين الأساسية الخاصة بأعوان وزارة الداخلية و الجماعات المحلية و التهيئة العمرانية.

و من جهة أخرى عمدت الوزارة إلى تجسيد أعمال أخرى لمرافقة هذه المجهودات لا سيما من خلال إعداد نظام الإعلام الخاص بالموارد البشرية (نظام معلومات الموارد البشرية الشامل و المندمج منذ أفريل 2019) و إدراجها في إطار التسيير الاستشرافي للمستخدمين و إدخال المعلوماتية في أعمال التسيير الروتينية و هو الأمر الذي نجم عنه توجيه الجهود نحو الأبعاد الإستراتيجية لتنمية المورد البشري.

4.تطبيقات الإدارة الالكترونية بقطاع الداخلية و الجماعات المحلية و التهيئة العمرانية: نذكر منها

الشكل 3 : منصات رقمية و خدمات الكترونية بقطاع الداخلية و الجماعات المحلية



المصدر : من إعداد الباحثين

هاته المنصات موجهة لخدمة المواطنين الجزائريين بما فيهم المقيمين بالخارج من أجل تمكينهم من طلب مختلف الخدمات عبر الانترنت كما أن رقمنة هذه الخدمات سمحت بإيجاد حلول لمشاكل حقيقية كانت تواجه المواطنين من خلال تقليص آجال استلام الوثائق خصوصا ذات الطابع الاستعجالي ، فالقطاع الوزاري مازال يتابع مسار تطوير الإدارة الالكترونية إلى غاية رقمنة جميع الإجراءات و الخدمات المقدمة للمواطنين ، الجمعيات و المتعاملين الاقتصاديين.

1.4. رقمنة سجل الحالة المدنية : الهدف من هاته العملية ما يلي

– عصرنة الخدمة العمومية للحالة المدنية من خلال استخدام تكنولوجيات المعلومات و الاتصالات على مستوى البلديات .

– الحفاظ على سجلات الحالة المدنية الورقية من التلف عن طريق رقمنتها.

– تقليص المواعيد النهائية لتقديم المستندات و تحسين جودتها و تقريب الإدارة من المواطن.

– إنشاء السجل الوطني الالكتروني للحالة المدنية من خلال رقمنة ثلاث سجلات (الميلاد ، الزواج ، الوفاة) و ربطه عن طريق شبكة مؤمنة بكل البلديات و الملحقات الإدارية حيث أتاح هذا النظام للمواطن الجزائري إمكانية الحصول على وثائق الحالة المدنية الخاصة به من أي بلدية ، أو عبر الانترنت (24/24 ساعة و كل أيام الأسبوع) .

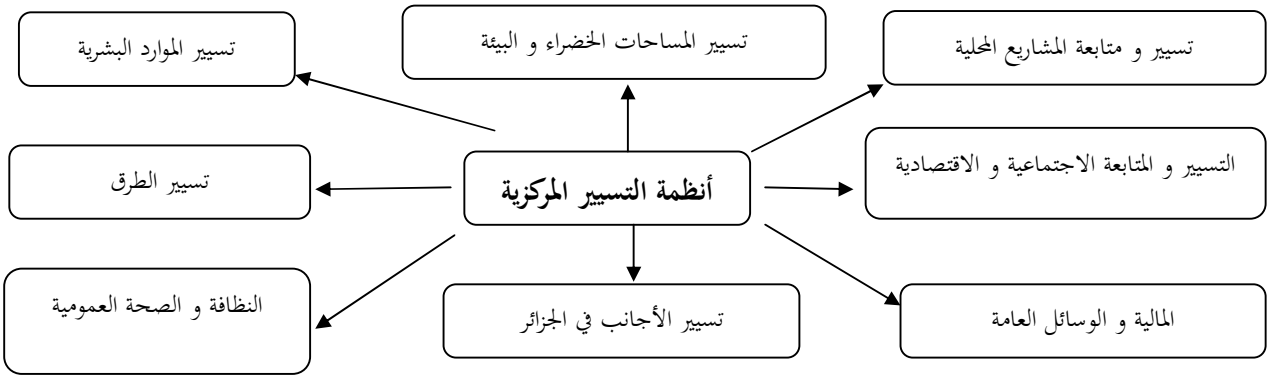
– ربط 18 قطاع بالسجل الوطني الالكتروني للحالة المدنية بهدف إعفاء المواطن من تقديم وثائق الحالة المدنية ضمن الملفات الإدارية ، و عليه تم استحداث رقم التعريف الوطني NIN و هو رقم تعريفي وطني وحيد خاص بكل مواطن جزائري و أدمج في السجل الوطني

الالكتروني للحالة المدنية و أدرج أيضا في الوثائق الالكترونية البيومترية للهوية ، التنقل و السفر (بطاقة التعريف البيومترية الإلكترونية ، جواز السفر البيومتري الإلكتروني و رخصة السياقة البيومترية الإلكترونية).

تعمل حاليا الوزارة بالتنسيق مع القطاعات الأخرى على تعميم استخدام رقم التعريف الوطني من طرف جميع المؤسسات و الإدارات و هيآت الدولة و توسيع منحه ليشمل الأشخاص المعنوية.

2.4. الرقمنة القطاعية على المستوى الوطني : تم انجاز مشروع هام يهدف إلى وضع تحت تصرف صناع القرار على كل المستويات (بلديات ، دوائر ، ولايات ، إدارة مركزية) أنظمة معلوماتية خاصة بالتسيير يساعد على اتخاذ القرار système d'information ، نذكر من هاته الأنظمة :

الشكل 4 : التطبيقات الإلكترونية على المستوى الوطني

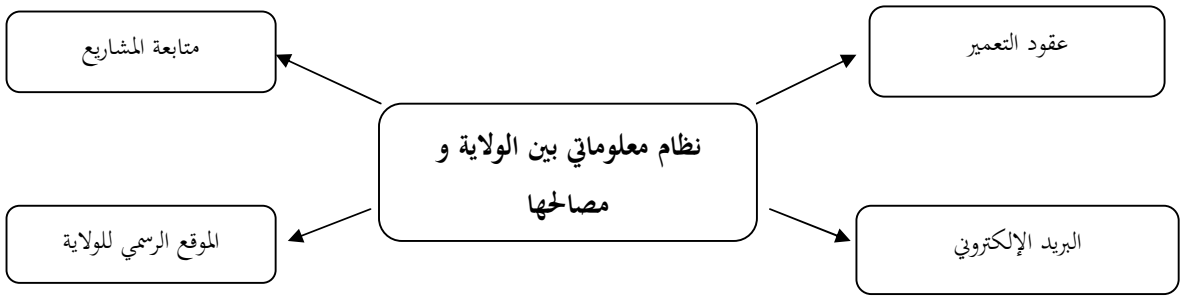


المصدر : من إعداد الباحثين

3.4. الرقمنة على المستوى المحلي : و لتعزيز القدرات التسييرية للولايات قامت المديريات التقنية بإنجاز برامج حسب حاجة السلطات الولائية منها :

- إنشاء حسابات بريدية رسمية لكل إطارات الولاية ، المديريات التنفيذية و الدوائر تسهل الاتصال المباشر و الآني.
- إنشاء برامج تسيير و اطلاع على جميع المشاريع المسجلة لفائدة الولاية : (pcd –psc – bw – fcgcl…)
- إنشاء برامج تسيير و اطلاع على جميع طلبات الرخص (البناء ، الهدم ، التجزئة) و أيضا الشهادات (التقسيم ، المطابقة ، التعمير) من أول مرحلة في طلب المعني للرخصة إلى صدور شهادة القبول أو الرفض مرورا بلجنة القبول و ذلك لإعطاء الشفافية تحت إشراف السلطات الولائية.

الشكل 5 : التطبيقات الإلكترونية على المستوى المحلي



المصدر : من إعداد الباحثين

5 . إجراءات الدراسة التطبيقية :

1.5. مجتمع الدراسة و الأدوات المستخدمة :

– منهج الدراسة : اعتمدنا في دراستنا على المنهج الاستنباطي الذي يعبر عن الظاهرة الاجتماعية المراد دراستها تعبيرا كميا و كيفيا ثم التحليل عن طريق برنامج spss و استخدام الاختبارات الإحصائية بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة إحصائية و مؤشرات تدعم الدراسة.

– مجتمع وعينة الدراسة : مجتمع الدراسة يتمثل في جميع العاملين بالمديرية العامة للموارد البشرية بقطاع الداخلية و الجماعات المحلية و البالغ عددهم 250 موظف ، أما عينة الدراسة كانت عينة ميسرة ، تم توزيع 80 إستبانة منها 8 غير صالحة بسبب عدم اكتمال بياناتها و بذلك أصبحت عينة الدراسة في حدود 72 مستجوب .

2.5. متغيرات الدراسة : تهدف الدراسة إلى اختبار تأثير الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تطوير منظومة الإدارة المحلية حيث تم إعداد استبيان يتضمن أسئلة تتعلق بالبيانات الأساسية و المتعلقة بمتغيرات الدراسة و ينقسم الاستبيان إلى قسمين :

القسم الأول و يضم البيانات الشخصية (الفئة العمرية ، المؤهل العلمي ، المستوى الوظيفي ، الأقدمية المهنية).

القسم الثاني يتضمن أسئلة متعلقة بالبيانات الأساسية ، و المتعلقة بمتغيرات الدراسة و عددها الإجمالي 55 سؤال و تتضمن محورين

المحور الأول: و هو المتغير المستقل متعلق باستراتيجية الموارد البشرية بالقطاع و يتكون من 40 سؤال مقسمة على ثلاث أجزاء الجزء الأول يتعلق بالبنود المرتبطة بالحصول على الموارد البشرية بأبعاده (إستراتيجية التخطيط ، إستراتيجية الاستقطاب ، إستراتيجية الاختيار و التعيين) الجزء الثاني يحتوي مجموعة الأسئلة المتعلقة بالبنود الخاصة باستخدام الموارد البشرية بأبعاده (الحوافز ، تقييم الأداء و التمكين) ، الجزء الثالث و يحتوي مجموعة الأسئلة المتعلقة بالبنود الخاصة بتنمية الموارد البشرية بأبعاده (التدريب ، الترقية ، التنمية الذاتية) .

المحور الثاني: و هو المتغير التابع متعلق بتطوير منظومة الإدارة المحلية و يتكون من 15 سؤال من خلال دراسة الأبعاد التالية : الإدارة الالكترونية ، عصرنة الإدارة ، جودة الخدمة العمومية.

اعتمدنا على مقياس ليكارت الخماسي لتقييم إجابات العينة المستجوبة و قد احتسبت العلامات على الأساس التالي :

الجدول رقم 1 : يوضح مقياس ليكارت الخماسي

غير موافق تماما	غير موافق	موافق نوعا ما	موافق	موافق تماما
01	02	03	04	05

المصدر : من إعداد الباحثين.

و سيتم تحديد درجة الموافقة على فقرات الاستبيان من خلال قيمة المتوسط الحسابي الترجيحي لهذه الفقرات بناءا على الجدول التالي :

الجدول 2 : مجالات توزيع المتوسطات الحسابية الترجيحية لعبارات الاستبانة

المتوسط الحسابي (المجال)	الاستجابة	درجة التقدير
[1 -1.8]	غير موافق تماما	منخفض بشدة
[1.81 -2.6]	غير موافق	منخفض
[2.61-3.4]	موافق نوعا ما	متوسط

]4.2- 3.41]	موافق	مرتفع
]5- 4.21]	موافق تماما	مرتفع بشدة

المصدر : من إعداد الباحثين.

3.5. اختبار صدق و ثبات الاستبيان : تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين لإبداء آرائهم حول عبارات الاستبانة ، تقسيماتها ، شكلها العام ، المقاييس المدرجة و غيرها و بعد أخذ الملاحظات و التوجيهات تم استخدام مقياس " ألفا كرونباخ" alpha crombac لتحديد درجة الاعتمادية على الاستبانة في الحصول على البيانات اللازمة و يقوم هذا الاختبار على إيجاد نسبة تبين مدى الاعتماد على البيانات الواردة في الاستبانة ، فكلما كانت قيمة "ألفا كرونباخ" أكبر من (0.6) و كلما اقتربت من (01) دل هذا على درجة ثبات أعلى لأداة الدراسة و الجدول التالي يوضح معاملات الثبات لمحاور الاستبانة :

الجدول 3 : يوضح معامل ثبات محاور الاستبيان

المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	40	0.95
منظومة الإدارة المحلية	15	0.85
الكلي	55	0.95

المصدر : من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج برنامج spss

يتضح من خلال الجدول أن قيمة "ألفا كرونباخ" لمحور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية قد بلغت (0.95) ، أما بالنسبة لمحور تطوير منظومة الإدارة المحلية فقد بلغت (0.85) أما قيمة معامل الثبات الكلية قدرت ب (0.95) و هي أكبر من 0.6 ، ما يعني أن نسبة معامل الثبات مرتفعة و بالتالي يشير إلى درجة عالية من المصداقية في الإجابات ، كما يشير إلى أن هناك علاقة ترابط بين عبارات الاستبيان.

4.5. تحليل النتائج ومناقشتها :

التحليل الوصفي للبيانات الشخصية لأفراد العينة :

– فئات العينة حسب العمر :

الجدول 4 : توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
العمر	30 سنة فأقل	11	% 18.3
	من 30 إلى 40 سنة	34	% 56.7
	من 41 إلى 50 سنة	10	% 16.7
	من 51 سنة فأكثر	5	% 8.3
	المجموع	60	% 100

المصدر : من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج spss

يتضح من الجدول أن الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة يمثلون النسبة الأعلى التي بلغت (56.7 %) من إجمالي أفراد عينة الدراسة ، تليها الفئة العمرية 30 سنة فأقل بنسبة مئوية بلغت (18.3 %) ، ثم فئة من 41 إلى 50 سنة بنسبة (16.7 %) من إجمالي عينة الدراسة في حين بلغت النسبة الأقل لفئة من 51 سنة و أكثر التي قدرت ب (8.3 %) من إجمالي عينة الدراسة ، و هذا

يشير إلى أن المؤسسة تعتمد على الشباب بنسبة معتبرة بسبب توجهاتها الجديدة و انتهاج العصرنة التي تتطلب كفاءات ، معارف جديدة و انتهاج سياسة التشبيب.

– فئات العينة حسب المؤهل العلمي :

الجدول 5 : توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى العلمي

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	ثانوي	9	%15
	دبلوم مهني	16	% 26.7
	جامعي	32	%53.3
	دراسات عليا	3	%5
	المجموع	60	% 100

المصدر : من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج spss

يشير الجدول إلى تباين في المستوى العلمي لأفراد العينة المدروسة ، حيث نجد أن (53.3 %) من إجمالي أفراد عينة الدراسة لديهم مستوى علمي جامعي و هذا يعني أن المؤسسة تعتمد على المستوى التعليمي العالي عند التوظيف نظرا لحساسية القطاع و أهميته ، تليها نسبة (26.7 %) و هي لفئة الدبلوم المهني ، ثم نسبة (15 %) و هي تمثل الفئة التي لديها مستوى علمي ثانوي ، أما بالنسبة لفئة الدراسات العليا فقدرت نسبتهم ب (5 %) من إجمالي مجتمع الدراسة و يعود ذلك إلى توجه هذه الفئة إلى قطاعات محفزة أكثر من قطاع الوظيفة العمومية و عموما يمكن القول أن أغلب أفراد عينة الدراسة مستواهم التعليمي جيد و ذلك دليل على أن عينة الدراسة مؤهلة علميا.

– فئات العينة حسب المستوى الوظيفي :

الجدول 6 : توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الرتبة المهنية	إطار	30	%50
	عون تحكم	14	% 23.3
	عون تنفيذ	16	% 26.7
	المجموع	60	% 100

المصدر : من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج spss

بالنسبة لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي نجد أن (50 %) يشغلون منصب إطار في المؤسسة ، تليها فئة أعوان التنفيذ بنسبة (26.7 %) من إجمالي أفراد العينة ، و في الأخير نسبة (23.3 %) و هي تمثل الفئة التي تشغل منصب أعوان تحكم ، نلاحظ أن نسبة عالية من أفراد العينة المدروسة يشغلون منصب إطار (متصرف فما فوق) و ذلك يعود إلى أن المؤسسة تشترط أصلا في التوظيف مؤهلات علمية عالية تتناسب و تحقيق الأهداف و التوجهات الإستراتيجية المخطط لها.

– فئات العينة حسب الخبرة المهنية :

الجدول 7 : توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	12	%25
	من 5 إلى 10 سنوات	20	% 33.3
	من 11 إلى 15 سنة	16	% 26.7
	من 16 إلى 20 سنة	5	%8.3
	من 20 سنة فأكثر	4	% 6.7
	المجموع	60	% 100

المصدر : من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج spss

نلاحظ من خلال الجدول توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية المهنية فنجد أن (33.3 %) هم من لديهم أقدمية من 5 إلى 10 سنوات ، تليها من لديهم أقدمية من 11 إلى 15 سنة بنسبة (26.7 %) من إجمالي أفراد عينة الدراسة ، ثم نسبة (25%) فتمثلت في الفئة التي لديها أقدمية أقل من 5 سنوات ، لتليها نسبة (8.3 %) و هي للفئة التي لديها أقدمية من 16 إلى 20 سنة ، و في الأخير نسبة (6.7 %) و هي تمثل الفئة التي لديها أقدمية أكثر من 20 سنة ، و هذا يدل على أن المؤسسة لا تمتلك خبرة مهنية كبيرة لأنها تعتمد على سياسة تشبيب القطاع لكن تبقى النتائج المتحصل عليها متوسطة نوعا ما و هذا يدل على اعتماد القطاع على سياسة التدريب و الترقية إلى جانب إحالة الموظفين الذين يستوفون الشروط القانونية على التقاعد .

6. تحليل البيانات و مناقشة أسئلة الدراسة :

1.6. تحليل عبارات المحور الأول الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية, البنود المرتبطة بالحصول على الموارد البشرية :

الجدول 8 : تحليل استجابات عينة الدراسة نحو العبارات المتعلقة بالحصول على الموارد البشرية

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	ترتيب الأهمية
01	القائمون بعملية التخطيط الاستراتيجي من ذوي الخبرة و الكفاءة	2.91	1.23	7	متوسط
02	هناك دعم و إسناد تام من طرف الإدارة العليا للمصلحة المكلفة بعملية التخطيط الاستراتيجي و رسم الخطط	3.20	1.08	2	متوسط
03	تعتمد إدارة الموارد البشرية على طرق و أساليب علمية أثناء قيامها بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	3.03	1.13	6	متوسط
04	تتقيد مديرية الموارد البشرية عند عملية التخطيط الاستراتيجي بمختلف القوانين و التنظيمات	3.11	1.16	3	متوسط
05	تعمل الإدارة على ترغيب الموارد البشرية المستقطبة للعمل في المؤسسة و استمالتها وزيادة دافعيتها	2.80	1.05	9	متوسط
06	يتم تحديد احتياجات المديرية من الموارد البشرية كما ونوعا	3.08	1.15	4	متوسط
07	تقوم الإدارة بالاستقطاب عن طريق نشر إعلانات التوظيف	3.05	1.32	5	متوسط
08	يتم اختيار الأشخاص الملائمين للعمل بناء على قدراتهم ومهاراتهم العالية	3.30	1.26	1	متوسط
09	تتم عملية الاختيار و التعيين بطريقة تقليدية يدوية غير الكترونية	2.73	1.21	10	متوسط
10	تساهم الإدارة في توسيع دائرة الاستفادة من كفاءة الموارد	2.90	1.23	8	متوسط

	البشرية و خبرتها بفضل حسن الانتقاء و الاختيار				
البنود المرتبطة بالحصول على الموارد البشرية		3.01	1.18		متوسط

المصدر : من إعداد الباحثين بناء على نتائج برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنه تراوحت المتوسطات الحسابية لبند الحصول على المورد البشري بأبعاده الثلاث (التخطيط ، الاستقطاب ، الاختيار و التعيين) بين (3.30 -2.73) و انحرافات معيارية (1.26-1.21) و بمستوى استجابة متوسط على مقياس لكارت الخماسي وذلك يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة متوسطة على هذا البند ، إذ جاءت في المرتبة الأولى العبارة (08) يتم اختيار الأشخاص الملائمين للعمل بناء على قدراتهم و مهاراتهم العالية بمتوسط حسابي (3.30) و انحراف معياري (1.26) و بمستوى استجابة متوسطة و هذا يدل على أن بعد تعيين و اختيار الموظفين يخضع لاعتبارات موضوعية إذ تتماشى مؤهلاتهم و قدراتهم مع المنصب المراد شغله من وجهة نظر المبحوثين ، أما أدنى عبارة فكانت (09) تتم عملية الاختيار و التعيين بطريقة تقليدية يديوية غير إلكترونية بمتوسط حسابي (2.73) و انحراف معياري (1.21) و بدرجة موافقة متوسطة ، مما يدل على أن القطاع يعمد إلى انتهاج منهج الرقمنة للحصول على المورد البشري .

– البنود المرتبطة باستخدام الموارد البشرية :

الجدول 9 : تحليل استجابات عينة الدراسة نحو العبارات المتعلقة باستخدام الموارد البشرية

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	ترتيب الأهمية
01	تحدد معدلات الحوافز تبعا لنتائج تقييم أداء الموظف	2.53	1.19	12	منخفض
02	تعتمد الإدارة حوافز متنوعة	2.61	1.22	10	متوسط
03	الحوافز الممنوحة من طرف إدارتنا كافية لجعل الموظف يحسن من أدائه باستمرار	2.88	1.16	6	متوسط
04	تراعي نظم الحوافز و المكافآت مطالب و احتياجات العاملين	2.88	1.16	6	متوسط
05	تمنح الحوافز و المكافآت بشكل عادل و موضوعي	2.86	1.15	7	متوسط
06	تعتمد الإدارة على طريقة التقييم بنتائج الأداء	2.58	1.21	11	منخفض
07	تقوم الإدارة بتقييم أدائي بصفة دائمة و مستمرة	2.63	1.19	9	متوسط
08	يتم تقييم الأداء بناء على معايير معلن عليها مسبقا	2.30	1.25	14	منخفض
09	يوجد لدي صلاحيات كافية لأداء أعمالي	2.40	1.19	13	منخفض
10	أحظى بالثقة التامة من قبل الإدارة عند تكليفي بعمل معين	2.98	1.20	4	متوسط
11	تقوم الإدارة بإنجاز الأعمال المنوطة بها انطلاقا من تكوين فرق عمل تضطلع كل منها بمهام محددة	3.05	1.14	3	متوسط
12	فريق العمل الذي أعمل معه مسؤول مسؤولية مباشرة عن مهامه	3.25	1.20	1	متوسط
13	تشجع الإدارة العليا على طرح الأفكار الجديدة و تدعمها	3.13	1.09	2	متوسط
14	عندي كامل الصلاحية لاتخاذ القرارات	2.93	1.30	5	متوسط
15	أتحمل المسؤولية الناجمة عن أي تصرفات خاطئة	2.86	1.17	8	متوسط
البنود المرتبطة باستخدام الموارد البشرية		2.79	1.11		متوسط

المصدر : من إعداد الباحثين بناء على نتائج برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن المتوسطات الحسابية للعبارات المتعلقة بالبنود المرتبطة باستخدام الموارد البشرية تراوحت بين (3.25 – 2.30) و انحرافات معيارية (1.20 – 1.25) و بمستوى استجابة متوسط على مقياس لكارت الخماسي ، أي أن أفراد العينة يوافقون بدرجة متوسطة على الأبعاد المرتبطة باستخدام الموارد البشرية (التحفيز ، تقييم الأداء ، التمكين) إذ جاءت في المرتبة الأولى العبارة (12) فريق العمل الذي أعمل معه مسؤول مسؤولية مباشرة عن العمل الذي يقوم به بمتوسط حسابي (3.25) و انحراف معياري (1.20) و هذا يدل على أن المؤسسة تعتمد على تمكين العاملين و منحهم الثقة و سلطة اتخاذ القرار دون الرجوع إلى الإدارة العليا و تحمل مسؤولية القرارات و الأعمال ، أما أدنى عبارة كانت (08) يتم تقييم الأداء بناء على معايير معلن عنها مسبقا بمتوسط حسابي (2.30) و انحراف معياري (1.25) و بدرجة موافقة منخفضة ، و ذلك يدل على أن تقييم الأداء يتم بناء على معايير مجهولة لدى العاملين و تعتمد أساسا على السلطة التقديرية للمسؤول المباشر.

– البنود المرتبطة بتنمية الموارد البشرية

الجدول 10 : تحليل استجابات عينة الدراسة نحو العبارات المتعلقة بتنمية الموارد البشرية

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	ترتيب الأهمية
01	أتلقى التدريب بشكل مستمر	3.10	1.18	1	متوسط
02	تحرص إدارتنا على تدريب الموظفين عند حيازة تكنولوجيا جديدة	2.96	1.31	3	متوسط
03	يتم التدريب وفق برنامج معد مسبقا	2.96	1.16	2	متوسط
04	تقدم إدارتنا برامج تدريب داخلية	3.01	1.26	2	متوسط
05	تلقيت دورات تدريبية في مجال الرقمنة و الإدارة الالكترونية	2.71	1.19	7	متوسط
06	أحصل على حقي في الترقية وفقا للقوانين المعمول بها	2.45	1.08	13	منخفض
07	أستفيد من ترقية في رتبة أعلى عند تميزي في الانجاز	2.63	1.22	9	متوسط
08	تعد الأقدمية المعيار الأساسي للترقية	2.80	1.23	4	متوسط
09	تمني الدرجات الوظيفية بقدر اهتمامي بأداء عملي اليومي بصورة جيدة	2.50	1.22	12	منخفض
10	أطلع و بصفة دورية على مختلف القوانين و الجرائد الرسمية في مجال الرقمنة و عصرنة الإدارة	2.75	1.32	6	متوسط
11	أولي أهمية كبيرة لاستطلاع المستجدات التكنولوجية في مجال عملي	2.76	1.45	5	متوسط
12	عندي استعداد للتأقلم و الاستجابة للتغيرات التكنولوجية في مجال عملي	2.56	1.35	11	منخفض
13	أعمل على تطوير مهاراتي و قدراتي لمواجهة المشكلات	2.36	1.16	14	منخفض

14	أسعى إلى التغيير و التجديد في أداء عملي عندما أرى ضرورة لذلك	2.68	1.32	8	متوسط
15	عندي ميل لمطالعة الكتب وزيارة المكتبات	2.60	1.34	10	متوسط
	البنود المرتبطة بتنمية الموارد البشرية	2.72	1.16		متوسط

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول أنه تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه البنود بين (3.10 -2.36) و انحرافات معيارية (1.18- 1.16) و المتوسط الحسابي العام قدر ب (2.71) ، انحراف معياري (1.16) و بمستوى استجابة متوسط على مقياس لكارت الخماسي ، أي أن أفراد عينة الدراسة يوافقون و بدرجة متوسطة على البنود المرتبطة بتنمية الموارد البشرية (التدريب ، الترقية ، التنمية الذاتية) ،إذ جاءت في المرتبة الأولى العبارة (01) أتلقى التدريب بشكل مستمر بمتوسط حسابي (3.10) و انحراف معياري (1.18) و بمستوى استجابة متوسطة و هذا يدل على أن المؤسسة تهتم بتدريب موظفيها بشكل مستمر تماشيا و التطورات التكنولوجية الحديثة ، أما أدنى عبارة كانت (13) أعمل على تطوير مهاراتي و قدراتي لمواجهة مشكلات العمل بمتوسط حسابي (2.36) و انحراف معياري (1.16) و يدل ذلك على عدم اهتمام و استعداد الموظفين للتنمية الذاتية.

2.6. عرض و تحليل عبارات المحور الثاني منظومة الإدارة المحلية :

الجدول 11 : تحليل استجابات عينة الدراسة نحو العبارات المتعلقة بمنظومة الإدارة المحلية

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	ترتيب الأهمية
01	أقوم بالأنشطة الإدارية اليومية بالاعتماد على الإدارة الالكترونية	2.30	1.20	12	منخفض
02	هدف الإدارة الالكترونية تخفيف الإجراءات الإدارية	2.83	1.22	4	متوسط
03	هناك مركزية في اتخاذ القرارات في النواحي التنظيمية	3.10	1.25	1	متوسط
04	تتيح الإدارة فرص التفاعل و الاتصال مع العاملين في كافة المستويات المختلفة	2.85	1.08	3	متوسط
05	يشجعني رئيسي على تقديم الاقتراحات و الآراء لتطوير العمل	2.80	1.21	5	متوسط
06	تسمح الإدارة لموظفيها المشاركة في اتخاذ القرارات	2.66	1.24	7	متوسط
07	الصلاحيات و المهام واضحة بين السلطة المركزية و السلطة المحلية	2.95	1.29	2	متوسط
08	هناك حاجة لتعزيز استقلالية الهيآت المحلية في مجال اتخاذ القرار	2.71	1.31	6	متوسط
09	إنني راضي عن الخدمات الرقمية التي تقدمها إدارتنا	2.30	1.22	12	منخفض
10	ليس هناك بطئ في استخراج الوثائق البيومترية	2.43	1.26	9	منخفض
11	ليس هناك أخطاء في وثائق الحالة المدنية	2.43	1.29	11	منخفض
12	لا يوجد مشاكل تنقل من أجل جلب الوثائق و شهادات الحالة المدنية	2.21	1.20	13	منخفض

13	ألتزم حرفيا بتعليمات الإدارة العليا فيما يخص الرقمنة	2.63	1.27	8	متوسط
14	عدد الأجهزة كافي لتسيير مصالح المواطنين	2.30	1.16	10	منخفض
15	هناك موقع الكتروني للتواصل مع الإدارة	2.43	1.29	10	منخفض
	البنود المرتبطة بمنظومة الإدارة المحلية	2.59	1.23		منخفض

المصدر : من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أن المتوسطات الحسابية لأبعاد المتغير التابع لمنظومة الإدارة المحلية قد تراوحت بين (3.10 – 2.21) و انحرافات معيارية (1.25 – 1.20) و بمستوى استجابة منخفض أي أن أفراد العينة يوافقون بدرجة منخفضة على توافر أبعاد منظومة الإدارة المحلية (الإدارة الالكترونية ، عصرنة الإدارة ، جودة الخدمة العمومية) ، إذ جاءت في المرتبة الأولى العبارة (03) هناك مركزية في اتخاذ القرارات في النواحي التنظيمية ، بمتوسط حسابي (3.10) و انحراف معياري (1.25) و بمستوى استجابة متوسطة و هذا يدل على أنه مازالت الجماعات المحلية لا تتمتع بسلطة اتخاذ القرار ولا تتمتع باللامركزية بصفة كلية ، أما أدنى عبارة فكانت (12) لا يوجد مشكل للتنقل من أجل جلب الوثائق الشخصية بمتوسط حسابي (2.21) و انحراف معياري (1.20) و بدرجة موافقة منخفضة و ذلك يدل على أن الخدمة العمومية المقدمة لم تصل بعد إلى مستوى الجودة و تخفيض الإجراءات الإدارية و لم ترقى بعد إلى مستوى عالي و احترافي من الإدارة الالكترونية خصوصا فيما يتعلق بمجمل الوثائق البيومترية و تسيير الحياة المهنية للمستخدمين رغم المجهودات المبذولة و المتواصلة.

3.6. اختبار فرضيات الدراسة : سنقوم باختبار فرضيات الدراسة إما من خلال قبول الفرضية الصفرية و رفض البديلة أو العكس.

– الفرضية الرئيسية : تساهم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية في دعم منظومة الإدارة المحلية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول 12 : نتائج تحليل الانحدار لاختبار مدى مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تطوير منظومة الإدارة المحلية

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f المحسوبة	قيمة f الجدولية	مستوى الدلالة	معامل التحديد	معامل الارتباط	b	معامل a
الانحدار	8.157	1	8.157	22.108	4	0.00	0.27	0.52	0.510	1.162
الخطأ	21.400	58	0.369							
المجموع	29.557	59								

المصدر : من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج برنامج spss دال عند ($\alpha \leq 0.05$)

– حيث كانت معادلة نموذج الانحدار الخطي البسيط كما يلي : $Y= 1.162X+510.0$

حيث Y المتغير التابع و المتمثل في منظومة الإدارة المحلية ، Xالمتغير المستقل و المتمثل في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ومعناه إذا تغيرت الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في القطاع بوحدة واحدة ، تتغير أبعاد منظومة الإدارة المحلية ب 51 %.

و تشير المعطيات الإحصائية في الجدول أعلاه إلى أن إحصائية f (22.108) أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4) و هي دالة عند مستوى (0.05) و ذلك ب (0.00) و هي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ، و منه نقبل الفرضية الصفرية أي أن الإدارة الاستراتيجية تساهم في دعم منظومة الإدارة المحلية ، كما يتضح أن هناك علاقة ارتباط بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و منظومة الإدارة المحلية و ذلك بنسبة (52 %) ، و ما يؤكد هذه النتيجة معامل التحديد الذي بلغ (0.27) و الذي يفسر ما نسبته 27 %من التغير في منظومة الإدارة المحلية.

- **الفرضية الفرعية الأولى** : تساهم البنود المرتبطة بالحصول على الموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية في دعم منظومة الإدارة المحلية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

الجدول 13 : نتائج تحليل الانحدار لاختبار مدى مساهمة البنود المتعلقة بالحصول على الموارد البشرية في تطوير منظومة الإدارة المحلية

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f المحسوبة	قيمة f الجدولية	مستوى الدلالة	معامل التحديد	معامل الارتباط	b	معامل a
الانحدار	3.413	1	3.413	7.572	4	0.00	0.11	0.34	0.306	1.687
الخطأ	26.144	58	0.451							
المجموع	29.55	59								

المصدر : من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج برنامج spss دال عند ($\alpha \leq 0.05$)

حيث كانت معادلة نموذج الانحدار الخطي البسيط كما يلي : $Y= 1.687x1+0.306$

و معناه إذا تغيرت إستراتيجية الحصول على الموارد البشرية في القطاع بوحدة واحدة تتغير أبعاد منظومة الإدارة المحلية ب 30.6 % من الجدول أعلاه نلاحظ بأن إحصائية f (7.572) و هي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4) و هي دالة عند مستوى (0.05) و ذلك ب (0.00) و هي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة و منه نقبل الفرضية الصفرية أي أن البنود المرتبطة بالحصول على الموارد البشرية تساهم في دعم منظومة الإدارة المحلية ، كما يتضح أن هناك علاقة ارتباط بين البنود المتعلقة بالحصول على الموارد البشرية و منظومة الإدارة المحلية بنسبة (34 %) و ما يؤكد هذه النتيجة معامل التحديد الذي بلغ (0.11) و الذي يفسر ما نسبته (11 %) من التغيير في منظومة الإدارة المحلية.

– الفرضية الفرعية الثانية : تساهم البنود المرتبطة باستخدام الموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية في دعم منظومة الإدارة المحلية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

الجدول 14 : نتائج تحليل الانحدار لاختبار مدى مساهمة البنود المتعلقة باستخدام الموارد البشرية في تطوير منظومة الادارة المحلية

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f المحسوبة	قيمة f الجدولية	مستوى الدلالة	معامل التحديد	معامل الارتباط	b	معامل a
الانحدار	5.224	1	5.224	12.453	4	0.00	0.17	0.42	0.360	1.592
الخطأ	24.332	58	0.420							
المجموع	29.557	59								

المصدر : من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج برنامج spss دال عند ($\alpha \leq 0.05$)

حيث كانت معادلة نموذج الانحدار الخطي البسيط كما يلي : $Y=x21.592+0.360$

و معناه إذا تغيرت استراتيجية استخدام الموارد البشرية في القطاع بوحدة واحدة تتغير أبعاد منظومة الإدارة المحلية ب 36%.

من الجدول أعلاه نلاحظ بأن إحصائية f(12.453) و هي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4) و هي دالة عند مستوى (0.05) و ذلك ب (0.00) و هي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة و منه نقبل الفرضية الصفرية أي أن البنود المرتبطة باستخدام الموارد البشرية تساهم في دعم منظومة الإدارة المحلية ، كما يتضح أن هناك علاقة ارتباط بين البنود المتعلقة باستخدام الموارد البشرية و منظومة الإدارة المحلية بنسبة (42%) و ما يؤكد هذه النتيجة معامل التحديد الذي بلغ (0.17) و الذي يفسر ما نسبته (17%) من التغيير في منظومة الإدارة المحلية.

– **الفرضية الفرعية الثالثة** : تساهم البنود المرتبطة بتنمية الموارد البشرية في ظل المتغيرات التكنولوجية الحديثة في دعم منظومة الإدارة المحلية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

الجدول 15 : نتائج تحليل الانحدار لاختبار مدى مساهمة البنود المتعلقة بتنمية الموارد البشرية في تطوير منظومة الإدارة المحلية

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f المحسوبة	قيمة f الجدولية	مستوى الدلالة	معامل التحديد	معامل الارتباط	b	معامل a
الانحدار	9.658	1	9.658	28.151	4	0.00	0.32	0.57	0.468	1.324
الخطأ	19.899	58	0.343							
المجموع	29.557	59								

المصدر : من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج برنامج spss دال عند ($\alpha \leq 0.05$)

حيث كانت معادلة نموذج الانحدار الخطي البسيط كما يلي : $Y=x31.324+0.468$

و معناه إذا تغيرت استراتيجية تنمية الموارد البشرية في القطاع بوحدة واحدة تتغير أبعاد منظومة الإدارة المحلية ب 46.8% من الجدول أعلاه نلاحظ بأن إحصائية f (28.151) و هي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة(4) و هي دالة عند مستوى (0.05) و ذلك ب (0.00) و هي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة و منه نقبل الفرضية الصفرية أي أن البنود المرتبطة بتنمية الموارد البشرية تساهم في دعم منظومة الادارة المحلية ، كما يتضح أن هناك علاقة ارتباط بين البنود المتعلقة بتنمية الموارد البشرية و منظومة الإدارة المحلية بنسبة (57%) و ما يؤكد هذه النتيجة معامل التحديد الذي بلغ (0.32) و الذي يفسر ما نسبته (32%) من التغيير في منظومة الإدارة المحلية.

من كل ما سبق توصلنا إلى ما يلي :

– قبول كل الفرضيات الصفرية.

– تساهم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في دعم منظومة الإدارة المحلية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

– تساهم البنود المرتبطة بالحصول على الموارد البشرية في تطوير منظومة الإدارة المحلية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

– تساهم البنود المرتبطة باستخدام الموارد البشرية في دعم منظومة الإدارة المحلية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

– تساهم البنود المرتبطة بتنمية الموارد البشرية في دعم منظومة الإدارة المحلية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

7.خاتمة :

ضمن بحثنا المصاغ " الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية و دورها في تطوير منظومة الإدارة المحلية ، و الذي كان كمبادرة منا لتحسيس قطاع الجماعات المحلية بمدى أهمية تبني الإدارة الإستراتيجية لمواردها البشرية كون ذلك يسمح بتنمية و تطوير و تعزيز قدرات المورد البشري في سبيل تحسين الخدمة العمومية المحلية و انتهاج نظام العصرنة تنفيذا لمخطط عمل الحكومة الهادف إلى تحسين أداء الإدارة العمومية و جعله يتميز بالفعالية و الشفافية ، حيث يعد قطاع الداخلية و الجماعات المحلية من القطاعات التي تضم عددا هائلا من المستخدمين في الدولة و هلام يخضعون بالإضافة إلى أحكام القانون الأساسي للوظيفة العمومية " الأمر 06-03 المؤرخ في 07 جويلية 2006 إلى أحكام المرسوم التنفيذي 08-04 المؤرخ في 19 جانفي 2008 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية أما بالنسبة إلى أولئك الذين يمارسون مهامهم في الجماعات المحلية فهم يخضعون لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 334/11 المؤرخ في 20 سبتمبر 2011 المتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية ، فسعيا منها لتثمين العنصر البشري سطرت وزارة الداخلية و الجماعات المحلية و التهيئة

العمرانية استراتيجيات تتعلق بمواردها البشرية ابتداء من الحصول على الموارد البشرية إلى استخدامها ثم تنميتها و من خلال دراستنا الميدانية لاحظنا أن القطاع يولي أهمية بالغة للتكوين خصوصا ما تعلق بالتكوين القاعدي ذلك ما يجسده استرجاع المدرسة الوطنية للإدارة منذ 2005 ووضعها تحت وصاية وزارة الداخلية و إصلاحها ، و بهذه الصفة تقدم المدرسة دعمها للإدارات و الهيآت العمومية بتوفير إطارات و كفاءات عالية التأهيل في مجال التسيير و الإدارة (المرسوم التنفيذي رقم 06-419 مؤرخ في 22 نوفمبر 2006) حيث خلصت دراستنا التطبيقية إلى بعض النتائج لاختبار فرضيات الدراسة كالتالي :

1- تساهم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية في تطوير منظومة الإدارة المحلية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).

2- تساهم البنود المتعلقة بالحصول على الموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية في تطوير منظومة الإدارة المحلية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).

3- تساهم البنود المتعلقة باستخدام الموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية في تطوير منظومة الإدارة المحلية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).

4- تساهم البنود المتعلقة بتنمية الموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية في تطوير منظومة الإدارة المحلية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).

5- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.00$) بين أبعاد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية و تطوير منظومة الإدارة المحلية.

التوصيات و الاقتراحات : من خلال دراستنا و بناء على النتائج المتوصل إليها ، سنقدم بعض الاقتراحات كالتالي :

- ضرورة اعتماد نظام مرن أكثر فاعلية و فعالية و محاولة تقديم اقتراحات لتكييف أدوات التسيير الاستراتيجي مع التغيرات التكنولوجية المفروضة خصوصا في ظل النظام المغلق للوظيفة العمومية لأن تكييف الأداة يبقى أسهل من تعديل القوانين و التشريعات.

- يجب أن تتميز خطة الموارد البشرية بالمرونة و التي تمكن قطاع الجماعات المحلية من معالجة المشاكل الطارئة و السيطرة عليها و تفادي تفاقمها مستقبلا.

- ضرورة تفعيل نظام التخطيط الاستراتيجي للمورد البشري من أجل الحصول على موارد بشرية مؤهلة و بالتالي تحسين الخدمة.

- الاعتراف بامتياز الأداء لبعض الموظفين الموهوبين و مكافئتهم نظير جهودهم و انجازاتهم.

- خلق الفرص لدى الموظفين من أجل إبداء آرائهم و إعطائهم مساحة للإبداع و الابتكار.

- ضرورة منح عملية التكوين شيء من اللامركزية أي حث الجماعات المحلية للتكفل بإعداد برامجها التكوينية بنفسها أما المركز ممثلا في الوزارة يتكفل بدور التوجيه و التنسيق.

-الاهتمام أكثر بالحوافز المادية في ظل الظروف المعيشية و غلاء الأسعار فهي تمثل أهمية كبيرة لدى الموظف ، لذا يمكن استخدامها كوسيلة لرفع معنوياتهم و بالتالي بذل جهد أكبر في سبيل تنمية مهاراتهم و قدراتهم.

8المراجع :

1dupuis, g., jose guedon, m., & chretien, p. (1999). droit administratif (éd. 6 eme). paris: armand colin.

2. إسماعيل محمد أحمد. (2012). رسالة دكتوراه في القانون العام من جامعة السربون بفرنسا بعنوان مساهمة في النظرية القانونية للجماعات المحلية الادارية دراسة مقارنة لمختلف القوانين الوضعية ، الطبعة الاولى. الاسكندرية مصر: مترجمة و مطبوعة عن المكتب الجامعي الحديث.

3. المرسوم التنفيذي رقم 06-419 مؤرخ في 22 نوفمبر 2006 . متضمن تنظيم المدرسة الوطنية للإدارة و سيرها .

4. حسن راوية. (2000). ادارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية (الإصدار الطبعة الاولى). الاسكندرية ، مصر: الدار الجامعية للطباعة و النشر.

5. عزت حافظ الأيوبي. (دون سنة النشر). مبادىء في نظم الادارة المحلية (الإصدار الطبعة الاولى). بيروت: دار الطلبة العرب.

6. غسان قاسم اللامي. (2007). ادارة التكنولوجيا. عمان: دار المناهج للنشر و التوزيع.

7. فريد النجار. (2006). الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية (الإصدار الطبعة الاولى). الاسكندرية مصر: الدار الجامعية.

8. فضيلة امعمر قوادري، و معمر نوري. (2017). نموذج مقترح لأثر تطبيق الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في إحداث التغيير التنظيمي دراسة تطبيقية على عينة من مدراء مؤسسة اتصالات الجزائر. مقال منشور في مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية و الانسانية العدد 17 .

9. نور الدين مدوري. (2011). رسالة ماجستير بعنوان الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر . كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية بجامعة ابي بكر بلقايد تلمسان.