

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
أ - د	مقدمة عامة
5	الفصل الأول : دور تنمية الموارد البشرية في تنمية الإدارة المحلية
7	المبحث الأول: الموارد البشرية
7	المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية
8	المطلب الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية
8	المطلب الثالث: مصادر الحصول على الموارد البشرية
9	1-المصادر الداخلية:
10	2-المصادر الخارجية:
12	المبحث الثاني: ماهية التنمية الإدارية المحلية.
12	المطلب الأول: تعريف التنمية الإدارية وخصائصها.
12	أولاً: تعريف التنمية الإدارية.
15	ثانياً: خصائص التنمية الإدارية المحلية.
16	المطلب الثاني: أسس التنمية الإدارية المحلية وأهدافها.
16	أولاً: أسس التنمية الإدارية المحلية.
16	ثانياً: أهداف التنمية الإدارية المحلية.
17	المطلب الثالث: عناصر التنمية الإدارية المحلية ومعوقاتهما.
19	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
19	المطلب الأول: الدراسات العربية والاجنبية
19	أولاً: الدراسات العربية
21	ثانياً: الدراسات الاجنبية
22	المطلب الثاني: الدراسات المحلية
23	المطلب الثالث: إجراء المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
25	خلاصة الفصل
26	الفصل الثاني : دراسة حالة بلدية عريب
27	المبحث الأول : تقديم عام لبلدية عريب
36	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

36	1- أسلوب الدراسة:
36	2- محتوى الاستبيان:
36	3- مجتمع الدراسة:
36	4- أدوات الدراسة:
37	5- الإحصائيات الخاصة باستمارات الاستبيان:
37	6- صدق وثبات الاستبانة:
38	المبحث الثالث: تفسير مجالات الدراسة واختبار الفرضيات.
38	1- تحليل البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة:
38	1-1- توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي:
39	1-2- توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية:
39	1-3- توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:
40	1-4- توزيع أفراد العينة حسب المستوى الإداري:
41	2- نتائج الإحصاء الوصفي:
41	2-1- عرض وتحليل نتائج المحور الأول: الموارد البشرية.
44	3-2- عرض وتحليل نتائج المحور الثاني: تنمية الإدارة المحلية.
47	3-3- عرض وتحليل نتائج المحور الثالث: الإبداع في المؤسسة
50	3-4- عرض وتحليل نتائج المحور الرابع: العلاقة بين الموارد البشرية وتنمية الإدارة المحلية
50	4- اختبار الفرضيات One Sample T.TEST
50	4-1- اختبار الفرضية الأولى:
51	4-2- اختبار الفرضية الثانية:
51	4-3- اختبار الفرضية الثالثة:
52	5- اختبار تباين إجابات عينة الدراسة باختلاف خصائصها الديمغرافية ONE WAY ANOVA.
52	5-1- اختبار تباين إجابات المحور الأول:
55	5-2- اختبار تباين إجابات المحور الثاني:
55	5-3- اختبار تباين إجابات المحور الثالث:
59	خلاصة الفصل
60	خاتمة
64	قائمة المراجع

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان
17	الشكل رقم: (01): عناصر التنمية الإدارية المحلية ومعوقاتها.
38	الشكل رقم 02: يمثل نسب توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي
39	الشكل رقم 03: يمثل توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية
39	الشكل رقم 04: يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.
40	الشكل رقم 05: يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى الإداري.

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان
23	الجدول رقم (01): أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية وسابقتها
36	الجدول رقم 02: يمثل مقياس ليكرت الخماسي.
37	الجدول رقم 03: يمثل الإحصائيات الخاصة باستمارات الإستبيان
37	الجدول رقم 04: يمثل صدق وثبات الإستبانة.
38	الجدول رقم 05: يمثل توزيع ألفا كرونباخ على محاور الإستبانة.
38	الجدول رقم 06: يمثل توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي
39	الجدول رقم 07: يمثل توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية.
39	الجدول رقم 08: يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.
40	الجدول رقم 09: يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى الإداري.
41	الجدول رقم 10: يمثل عبارات عينة الدراسة حول الموارد البشرية .
44	الجدول رقم 11: يمثل عبارات عينة الدراسة حول تنمية الإدارة المحلية
47	الجدول رقم 12: يمثل عبارات عينة الدراسة حول العلاقة بين الموارد البشرية وتنمية الإدارة المحلية.
51	الجدول رقم 13: يمثل اختبار T للمحور الأول
51	الجدول رقم 14: اختبار T للمحور الثاني.
52	الجدول رقم 15: اختبار T للمحور الثالث.
53	الجدول رقم 16: يمثل اختبار ANOVA لتباين الموارد البشرية وفق النوع الاجتماعي.
53	الجدول رقم 17: يمثل اختبار ANOVA لتباين الموارد البشرية وفق الفئة العمرية.

54	الجدول رقم 18: اختبار ANOVA لتباين الموارد البشرية وفق المستوى التعليمي.
54	الجدول رقم 19: اختبار ANOVA لتباين الموارد البشرية وفق المستوى الإداري
55	الجدول رقم 20: بين اختبار ANOVA لتباين التنمية المحلية وفق الفئة العمرية
55	الجدول رقم 21: اختبار ANOVA لتباين إجابات التميز وفق المستوى التعليمي.
56	الجدول رقم 22: يبين ANOVA لتباين إجابات التميز وفق المستوى الإداري.
57	الجدول رقم 23: يبين اختبار ANOVA لتباين العلاقة بين الموارد البشرية والتنمية المحلية بتغير الفئة العمرية.
57	الجدول رقم 24: يبين اختبار ANOVA لتباين العلاقة بين الموارد البشرية والتنمية المحلية وفق المستوى التعليمي
58	الجدول رقم 25: يبين اختبار ANOVA لتباين العلاقة بين الموارد البشرية والتنمية المحلية بتغير المستوى الإداري.

توطئة:

أهم ما يميز عصرنا الحالي هي التحولات المتسارعة والجذرية أحيانا في جميع المجالات والميادين الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية والتكنولوجية، مما دفع بالمنظمات إلى العمل في ظل تحديات تتسم أساسا بالتغيير المستمر والتجديد المتواصل وذلك باستغلال الأمتل لكافة الطاقات الفكرية للموارد البشرية.

لذلك وجب على المنظمات الإهتمام بالعنصر البشري كعامل أساسي في إدارة التغيير ومراكبة هذه التطورات المحيطة بها من أجل الرقي بيها نحو تحقيق أهدافها المسطرة، فلا تستطيع أي منظمة الصمود ومواجهة التحديات إلا أن تعمل بكفاءة وفعالية دون الإهتمام بمواردها البشرية واستقطاب الكفاءات الخارجية وذلك ببذل الجهد والمال والوقت لاختيار أحسنهم مردودية وأفضلهم كفاءة، والسعي الحثيث لتمكينهم وذلك بتوفير لهم التكوين والتدريب المناسبين ومنحهم مزيدا من الحوافز ومزيدا من التفويض في الصلاحيات، لإشراكهم في التسيير وعلى اتخاذ القرارات وتشجيعهم على التنمية والإبداع.

أصبحت مؤخرا تتنافس من أجل الحصول على أفضل المهارات والمعارف الي يمتلكها العنصر البشري من أجل تمكينها وتحقيق متبعتها، كما تساعد هذه القوى على رسم سياسة رشيدة تتماشى مع الاهداف التنموية الشاملة، فلا يوجد قوة او ثروة كالأفراد وبالتالي أصبح دور الموارد البشرية لا يتوقف على التخطيط والاستقطاب وتحفيز القوى العاملة وتقييم هذه الموارد واصبح يتعين لدى الادارات ان العنصر البشري لا يمكن أن يستبدل بالتكنولوجيا مهما تطورت وتقدمت، سيظل هو المفكر المبدع والمبتكر والمطور.

أن تغير حياة الانسان والتغيير السريع الذي يهده العالم في شتى المجالات، تزايد عدد السكان وكثرة مطالبهم، الشيء الذي يفرض على الدولة تقديم المزيد من الخدمات من حيث الكم والنوع، ولم تعد مقتصرة على تحقيق الامن والعدالة فقط بل تجاوزت ذلك الى ضرورة التأثير في حياتهم السياسية والاقتصادية والاجتماعية لأجل تحقيق الديمقراطية، وفي ظل هذه المسؤوليات والواجبات جعلها تتنازل عن جزء من مسؤولياتها الادارية لهيئات محلية تنوب عنها بإنجازاتها وتحت مراقبتها، وهكذا ازدادت اهمية الجماعات المحلية واصبحت بمثابة الخلية الأساسية او الهيئة الاساسية للتنظيم الاداري للدولة، حيث هناك العلماء اهتموا بها من منطلق أنها تشكل صورة من صور التضامن الاجتماعي و كما اهتم علماء الادارة بهذا النوع من الادارة المحلية نظرا لما تشكله من أهمية كبيرة في نظرية التنظيم، فلا يمكن تحسيد فكرة التنظيم في الادارة العامة دون التركيز على نظام الادارة المحلية التي تعتبر خير تطبيق لما يسمى بمبدأ الديمقراطية الذي يستلزم مشاركة المواطنين او ممثلهم في مشاكلهم وتطلعاتهم، وهنا يبرز دور المورد البشري داخل التنظيم الاداري باعتباره دافع ومحرك ضروري لتنمية الادارة المحلية، كما أن الارتقاء بما لا يتحقق الا بوجوده الفعال والتي تتوفر فيه المؤهلات والمواصفات نحو تحقيق تنمية ادارية، وحجم هذه المستويات اصبحت تنمية الموارد البشرية من خلال عمليات

التكوين والتدريب والتأهيل المعرفي ضرورة حتمية لتصبح اكثر استعداد لقبول متطلبات المهام الجديدة التي تناط بها

أولاً: إشكالية الدراسة:

ركزت هذه الدراسة على البحث في الإشكالية التالية:

ما هو دور الموارد البشرية في تنمية الادارة المحلية؟

ثانياً: الأسئلة الفرعية:

و للإلمام بجميع النواحي التي تتضمنها هذه الإشكالية نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- هل هناك تصور حول تنمية الإدارة المحلية؟
- 2- ماهي القيمة المضافة للمورد البشري لتحقيق التنمية للإدارة المحلية؟
- 3- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الموارد البشرية وتنمية الإدارة المحلية؟

ثالثاً: فرضيات الدراسة :

تحاول الدراسة الإجابة على الفرضية الآتية:

- لدى الموارد البشرية تأثير ودور في تحقيق تنمية إدارية محلية
- للموارد البشرية قيمة حقيقة لتحقيق تنمية إدارية محلية
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين الموارد البشرية وتنمية الإدارة المحلية.

رابعاً: اهمية الدراسة:

تكمن اهمية الموضوع في معرفة أبعاد في تعزيز قدرات الادارة المحلية، يبين لنا دور هذه الدراسة التي نحن بصددھا في مجال التنظيم الاداري والسياسي وخاصة بعد أن تبين أن الموارد البشرية من اهم الموارد في تعزيز ورفع أداء الادارة المحلية، حيث اصبح عملھا يتحدد بناءا على هذا العنصر، فكل جانب من جوانب أنشطة الادارة يتحدد نجاحه بناءا على كفاءة وفعالية مواردها البشرية، والتي لا يمكن الاستغناء عنها مهما بلغت درجة التكنولوجيا

المستحدثة والمستخدم، حيث أصبح تحسين مهاراتها وزيادة من كفاءاتها المهنية والفنية داخل المنظمات عاملا ضروريا وهاما لتحسين الأداء داخل الادارات وتحقيق التنمية بها.

كما تعتبر البلدية النواة الصلبة في الدولة فهي إذا من أهم المصادر للمعلومات التي تركز عليها الجماعات المحلية، ومن خلالها تستطيع إنشاء مختلف المشاريع التنموية القصيرة، المتوسطة والبعيدة المدى.

خامسا: اهداف الدراسة :

نسعى من خلال بحثنا هذا إلى توضيح دور الموارد البشرية في رفع اداء الادارة وتنميتها، خاصة الادارة المحلية وذلك من خلال ضبط مفهومها وأهميتها داخل الإدارات، وكذا تنبيه المسؤولين إلى أهمية التدريب والتكوين والتحفيز لما له من آثار ايجابية تؤدي إلى رفع مستوى الأداء نحو الرقي والتقدم، مع تناول الجانب التطبيقي المتعلق بدور الموارد البشرية في تعزيز وتنمية الادارة المحلية - دراسة حالة بلدية عريب- والوقوف على مدى تطبيق التكوين، التدريب والتوظيف في البلدية.

سادسا: اسباب اختيار الموضوع:

يشكل موضوع دور الموارد البشرية في تعزيز القدرات وتنمية الادارة المحلية واحد من المواضيع الهامة التي تستدعي البحث، خاصة في ظل التطورات السريعة وسعي الدولة من خلال الجماعات المحلية لتحقيق اهدافها من خلال تطوير أداء الموارد البشرية، باعتباره عنصر فعال، وعنصر استراتيجي هام في تحقيق التنمية الإدارية المحلية، وعملية الاستثمار فيه وترقيته أصبح من المتطلبات الضرورية، وقد تم اختيار موضوع الدراسة وفقا لمبررات ذاتية وموضوعية.

أ-موضوعية:

نقص الدراسات في هذا الموضوع، واثراء حقل الموارد البشرية بمثل هذه الدراسات خاصة من وجهة نظر الإدارات العمومية والجماعات المحلية التي تحكمها دوافع وقوانين غير التي تحكم المؤسسات الصناعية والتجارية، واقتناع بان العنصر البشري هو اساس نجاح وفاعلية الإدارة العمومية وبقائها، وكذلك محاولة التعرف على مدى تولي البلدية أهمية للتكوين والتوظيف في ظل التطورات الحاصلة .

ب-ذاتية:

تتبع رغبتنا الذاتية في اختيار الموضوع في مجال صميم تخصصنا الأكاديمي وتطلعاتنا العلمية، وكذا الرغبة في التعرف على مختلف التجارب في ميدان التكوين وتدريب الموارد البشرية، وفي معرفة الدور المميز الذي يلعبه المورد البشري داخل التنظيم الإداري.

ونضيف أن من بين الأسباب الذاتية لإختيار هذا الموضوع هو طبيعة عملنا الإداري وخاصة وأن أحد الباحثين مستخدم في إدارة محلية وهي محل دراستنا هذه.

سابعاً: منهج البحث:

من أجل الإلمام بالجوانب المختلفة للدراسة ونظراً لطبيعة الموضوع قمنا باستخدام منهج إستقرائي والتحليل الوصفي لأنه الأكثر ملائمة من أجل وصف وتشخيص موضوع البحث وفهم الإطار النظري، إضافة إلى إستخدام منهج دراسة حالة في الجزء التطبيقي لتفسير الظاهرة محل الدراسة وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS24 كما تمت الاستعانة بمختلف المراجع والمصادر المتوفرة لدينا.

ثامناً: هيكل الدراسة :

قمنا في هذه الدراسة بتقسيمها إلى قسمين : قسم نظري وقسم تطبيقي محاولة منا الإجابة على الإشكالية الرئيسية المطروحة والأسئلة الفرعية المتعلقة بها :

- الفصل الأول : تطرقنا فيه إلى الإطار النظري لموضوع الدراسة، وتم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث خصص المبحث الأول إلى مفاهيم أساسية حول الموارد البشرية وتم التطرق في المبحث الثاني إلى ماهية تنمية الإدارة المحلية وأخيراً المبحث الثالث تم ذكر بعض الدراسات السابقة ومقارنتها بدراستنا هذه.
 - الفصل الثاني : خصص للدراسة الميدانية والتي تم إجراؤها في بلدية عريب لتوضيح أهمية ودور الموارد البشرية في تنمية الإدارة المحلية عبر ثلاث مباحث، في المبحث الأول تم عرض تقديمي للبلدية وأهم مرافقها والمشاريع المزمع تنفيذها، وتناول المبحث الثاني إلى الطرق والإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية وفي آخر مبحث تطرقنا لعرض وتفسير مجالات الدراسة وإختبار الفرضيات.
- وتم تلخيص أهم ما تناولته المذكرة في خاتمة تضمنت جملة من النتائج المتوصل إليها وكذا أهم الاستنتاجات، الإقتراحات وآفاق الدراسة.

توطئة :

تعتبر الموارد البشرية من بين المواضيع التي دخلت على الإدارة حديثا وهي عبارة عن عملية هادفة ومنظمة تسعى إلى جعل عمليات الإدارة وطرقها ووسائلها تتلاءم مع مرحلة التطور وتتطابق مع الأهداف التنموية الشاملة ومن بين هذه الوسائل الحديثة نجد عصرنه الإدارة المحلية ودخول هذه الإدارة بما يسمى عالم الرقمنة الالكترونية لذلك سوف نتطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث وهما:

➤ المبحث الأول: الموارد البشرية

➤ المبحث الثاني: ماهية التنمية الإدارية المحلية.

➤ المبحث الثالث: الدراسات السابقة

المبحث الأول: الموارد البشرية

المورد البشري يعد من أكثر العناصر أهمية في الإدارة الحديثة بل يكاد يكون العنصر الأوحد فيها خاصة ما تعلق بالإدارة المحلية منها، وقد شهد في السنوات الأخيرة تطوراً هاماً بعد ما كان التركيز على الجوانب المادية على حساب الجوانب البشرية، وازدياد الإدراك بأهمية المعرفة وإدارتها، وتطورها في الجوانب الإدارية الحديثة المختلفة، أصبح لزاماً على المدراء والمسؤولين الإداريين الاهتمام بحاجيات ومتطلبات الأفراد المستخدمين والعاملين، وذلك لدمجهم وتكليفهم في العمل الإداري وتوجيه الموارد المادية باعتبار العنصر البشري العنصر الفعال والمؤثر في العملية الإدارية، وفي هذا المبحث سنتطرق في ثلاث مطالب إلى:

المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية

إن المورد البشري هو عصب المنظمة لذا يعتبر أهم عنصر فيها وفي المطلب ككل، سنعرض مجموعة من المفاهيم المتعلقة به .

تعرف على أنها: "مجموع الأفراد والجماعات التي تُكوّن المؤسسة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبراتهم، سلوكياتهم، اتجاهاتهم وطموحاتهم، كما يختلفون في مستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية"¹.

الموارد البشرية: هي "جميع الناس الذين يعملون في المنظمة، رؤساء ومرؤوسين والذين جرى توظيفهم فيها، أداء وظائفها وأعمالها"².

الموارد البشرية: هي "تلك المجموعات من الأفراد القادرين على أداء العمل والراغبين في هذا الأداء بشكل جاد وملتزم، حيث يتعين أن تتكامل وتتفاعل القدرة مع الرغبة، في إطار منسجم، وتزيد فرص الاستغلال الفاعل لهذه الموارد عندما تتوافر نظم يحسن تصميمهم وتطويرها للتعليم والاختيار والتدريب والتقييم والتطوير والصيانة"³.

-وفي الأخير يمكن القول أن الموارد البشرية تقدم للمؤسسة مساهمات على شكل مؤهلات علمية، خبرات⁴، مهارات من أجل تحقيق أهدافها وفي مقابل ذلك تحصل على تعويضات مالية ومعنوية.

¹ حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004، ص 25.

² عمرو وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، ص 11.

³ أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، القاهرة، مصر، ص 19.

⁴ عمرو وصفي عقيلي، مرجع نفسه، ص 11.

المطلب الثاني: أهمية الموارد البشرية

يعتبر المورد البشري من أهم مدخلات النظام الإداري، وأعظم القوى المؤثرة لتحديد هوية المنظمة الحديثة، ورسم معالمها ومستقبلها، لذا ازداد الاهتمام بالموارد البشرية نظرا لمساهمتها الفعالة لتحقيق ما تصبو إليه المنظمة، وتتجلى هذه الأهمية في الآتي¹:

1. فكر الإنسان يؤدي إلى تطوير الصناعات أكثر فأكثر وبالتالي فهو صانع التطور والتقدم .
 2. المورد البشري له القدرة على مسايرة التغيرات الاقتصادية والتكيف مع البيئة التي تحيط به وبإمكانه السيطرة عليها وتغييرها .
 3. تنافسية المؤسسة تنبع مع كفاءة وفعالية مستخدميها أكثر من قيمة تجهيزاتها .
 4. المورد البشري له قدرة ابتكارية بين البدائل التي تتيحها الإمكانيات المادية والبشرية وتوفرها الظروف البيئية .
 5. تكتسب المؤسسة كيانها ووجودها واستمرارها في مجال الأعمال، فهي المسيطرة على العملية الإنتاجية والمحرك لباقي وظائف المؤسسة².
- فالموارد البشرية تعتبر ركيزة أساسية في تحديد مصير المؤسسة في عالم اليوم، وما قد تحققه من أرباح ونتائج على ما يتوافر من مزايا تنافسية تصل إلى إرضاء العملاء والتفوق على المنافسين.

المطلب الثالث: مصادر الحصول على الموارد البشرية

إن عملية الاستقطاب والتي تعني الحصول على القوى البشرية بالكمية والنوعية المناسبة والتي تتلاءم مع طبيعة الخصائص الوظيفية المتاحة لدى المنظمة المعنية، ولذا فإن المتغيرات التي تتحكم بالاستقطاب أصبحت واضحة بشكل الذي لا يدع مجالا للشك بأن سمعة المنظمة والامتيازات المجدية للعاملين من حيث الرواتب والحوافز والمكافآت إضافة إلى طبيعة الضمان الممنوح للعاملين صحيا أو اجتماعيا أو غيرها، بالإضافة للإنتاجية والقدرة التوسعية التي تتمتع بها المنظمة واتجاهاتها بالتوسع والتطور والنمو وغيرها من الأسباب التي تجعل عملية الجذب والاستقطاب ذات أثر فعال في تمكين المنظمة من مواصلة مهامها ووظائفها بالشكل الفعال.

وعلى الرغم من تعدد المصادر التي يمكن أن تزود المنظمة بالطاقات الإنسانية العاملة وفقا للجذب والاستقطاب، إلا أن أغلب الباحثين والاختصاصيين يركزون على أن المصادر الرئيسية التي يتم من خلالها رفد المنظمات بالعاملين ويمكن أن يتم تصنيفها إلى نوعين هما:³

¹ علي سلمي إدارة الموارد البشرية، دار غريب، القاهرة، 1998، ص 31.

² صليحة جعفر، أهمية الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة، دراسة حالة سوناطراك، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة باتنة، 2006، ص 7.

³ خضير كاظم حمود، ياسين كاتب الحرشة، إدارة الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2007، ص 95، 101.

1-المصادر الداخلية:

تتطوي مصادر الاستقطاب الداخلية على إتاحة الفرصة للعاملين داخل المنظمة من فرص الترقية للوظائف المختلفة، حيث يمكن أن يتم تغذية الوظائف الشاغرة أو المستجدة في المنظمة، من خلال العاملين لديها وفي مختلف المستويات التنظيمية، حيث غالبا ما يشار إلى هذا المصدر بالمستودع المعماري والذي يشير إلى هناك خزيننا معماريا يمكن أن تتغذى به المنظمة من خلال العاملين لديها.

ويمكن أن تتم تغذية الوظائف الشاغرة من المصادر الداخلية من خلال:

أ-النقل بين الوظائف المختلفة:

يقوم أسلوب الوظائف المختلفة للمنظمة من خلال تغيير الموقع الوظيفي من مكان لأخر ويساهم هذا الأسلوب بتغذية الوظائف الشاغرة عن طريق نقل الأفراد المناسبين من حيث الخبرة والأهلية للعمل المتاح وغالبا ما يستخدم هذا الأسلوب حينما تتوافر لدى المصادر الخارجية الخبرات المناسبة لإشغال هذه الوظائف، ويقوم هذا الاعتماد وفق أسلوب إعادة توزيع الأفراد على الوظائف المختلفة وفقا للخبرات والمؤهلات المتاحة لديهم.

ب-الترقية (الترفيح):

يقوم هذا الأسلوب على تحريك العاملين لديها من مواقع إدارية دنيا إلى مواقع إدارية عليا.

ج-الترقية (بالأقدمية):

وتقوم هذه الترقية على أساس اعتماد الفترة الزمنية التي يقضيها الفرد في وظيفة معينة، وبعد انقضاء مدة زمنية معينة سنة أو أكثر يتم ترفيحه إلى درجة وظيفية أعلى في السلم الوظيفي والمالي والأدبي في المنظمة ذاتها، ولذا يتم تغذية الوظائف الشاغرة في المنظمة من خلال اعتماد هذا الأسلوب الذي يتسم بتغطية حاجة المنظمة من المصادر الداخلية لها، غير أن هذا الأسلوب يشيع استخدامه في المنظمات العامة والمنظمات العسكرية على وجه الخصوص.

د-الترقية (بالاختبار):

ويقوم هذا الأسلوب من الترقية بالاختبار وفق الجدارة أو المهارة التي يتمتع بها الموظف المعني.

2-المصادر الخارجية:

يتم اعتماد المصادر الخارجية للحصول على الموارد البشرية من سوق العمل الخارجي وفقا لطبيعة الأعمال والسمات التي تتصف بها الوظائف الشاغرة في المنظمة، وتأخذ المصادر الخارجية سبل مختلفة للحصول على الموارد البشرية وهي:

أ-الإعلانات:

يعتبر الإعلان عن الوظائف الشاغرة من أكثر الوسائل الشائعة لجذب العاملين للمنظمة ولغرض تحقيق الإعلان ولسبل النجاح الهادف في جذب ذوي الكفاءات والقدرات العالية لا بد أن يوضح الإعلان نوع العمل وطبيعته والشروط الواجب توافرها لدى المتقدمين في طلب الوظيفة... إلخ

ب-توصية العاملين الحاليين:

تعتبر التوصيات التي تقوم بتقديمها للعاملين الحاليين في المنظمة من أفضل الوسائل المستخدمة في الاستقطاب والحصول على الموارد البشرية، إذ أن العديد من الباحثين والأخصائيين أشاروا إلى أن هذا المصدر يعتبر من المصادر المهمة والمفضلة لدى العديد من المنظمات لا سيما إذا كانت التوصية يقوم بتقديمها العاملين ذوي الكفاءات والمؤهلات العالية أو ممن يتسمون بالولاء والانتماء إلى المنظمة، ويتصفون بالصدق والنزاهة في تقييم ممن يتم التوصية لهم تقييما موضوعيا.

ج-وكالات الاستخدامات:

1-الوكالة العامة (الحكومية): وهذه المنظمات تقوم بتكوينها الدولة عادة، حيث أنها تحتفظ بسجلات وبيانات بأسماء الأفراد الراغبين بالعمل وبصورة خاصة حول الأفراد الذين يحملون مؤهلات دنيا ومهارات ملائمة، وإن مثل هذه المنظمات غالبا ما تنتشر في البلدان الرأسمالية لتساهم في تقليل مشكلة البطالة السائدة في المجتمع، كما أنها تؤثر في العديد من البلدان الاشتراكية والنامية، أيضا لتساهم في تحقيق التوازن في حركة العمل بين العاملين من حيث العرض والطلب السائد في الأسواق.

د-الوكالات الخاصة:

إن هذه المنظمات تختلف عن سابقتها، إذ أنها تتواجد في العديد من البلدان والأقطار إلا أنها تقوم بتقديم الخدمات الجاذبة لذوي المؤهلات والكفاءات العليا لغرض تحقيق الأرباح لنشاطاتها التشريعية في مجال العمل، ولذا فإن هذه المنظمات تقوم بتوفير الخدمات المتكاملة في مجال استقطاب وتشغيل العاملين، وذلك بتجريب الفرد العامل خلال مدة تتراوح بين 3 إلى 2 أشهر لحماية المنظمة وإدارتها إذا لم يكن العامل قد مارس عمله بكفاءة مناسبة، ونظرا لكون هذه الوكالات منظمات ربحية، فهي تقوم باستيفاء أجورها من قبل الافراد العاملين أو من أصحاب الأعمال أو

مناصفة حسب طبيعة الأعمال المتوفرة لديها أو المطلوبة هي التي تحدد الصورة التي تتقاضى بها الأجور المتعلقة بالخدمات المقدمة.

هـ-الوكالات الاستشارية:

إن الوكالات الاستشارية عبارة عن منظمات متخصصة في تقديم مشورتها في مجال توفير الموارد البشرية خصوصا في المجالات الفنية الدقيقة، وكذلك ترشيح العاملين في المجالات التي يتم فيها تقديم الاستشارة، ولذا فإن هذه الوكالات تمتلك قاعدة بيانات عن الأفراد والعاملين ذوي المهارات الفنية النادرة في حقول الأنشطة الإنتاجية والخدماتية بصورة عامة.

و-المدارس والمعاهد المهنية والجامعات:

إن المدارس أو المعاهد المهنية أو الجامعات كمؤسسات أكاديمية وعلمية غالبا ما توفر الفرص للمتخرجين الجدد من أبنائها، إذ أن بعض هذه المؤسسات من ضمن الخدمات التي تقدمها لهم هي توفير فرص العمل أو المساهمة في البحث عنها.

ك-الجمعيات والنقابات المهنية:

إن الجمعيات والنقابات المهنية غالبا ما يتم الاعتماد عليها في توفير فرص العمل المناسبة لمُنْتَسِبِيها من خلال قيامها بتنظيم برامج تدريبية وتطويرية في بعض التخصصات التي تطلبها منظمات الأعمال في الأسواق المحلية، ولذا فإن هذه المنظمات تساهم بتوفير فرص الحصول على العمل وتزويد المنظمات ذات الحاجة بالاختصاصات المتوفرة لدى منتسبيها مما يعزز دورها في تقديم الخدمات التشغيلية أو التدريبية أو التأهيلية لأعضائها العاملين، وإن هذه الحالات غالبا ما تتوفر بشكل واسع النطاق في العديد من الاقطار المختلفة.

ي-برنامج التدريب والتشغيل:

تقوم بعض المنظمات العاملة في هذا الحقل بإعداد تصميم برامج تدريبية وتأهيلية لبعض الشباب طالبي العمل، أو ممن تتوافر لديهم بعض المؤهلات الفنية أو التخصصية وغالبا ما تقوم هذه البرامج بتأهيل هؤلاء الأفراد الراغبين في الحصول على العمل، ثم يتم ترشيح هؤلاء الأفراد الذين اجتازوا تلك الدورات بنجاح وتقوم إلى المنظمات التي تتوفر لديها الحاجة الفعلية للتشغيل وفي إطار التخصصات المطلوبة للعمل.

وفي الأخير يمكن القول إن للموارد البشرية مصدران مهمان هما مصدر داخلي وهو ما تحوزه المنظمة من مستخدمين ومصدر خارجي وهو سوق العمل الخارجي، إن قوة الموارد البشرية بما لها من فاعلية ادائها، تعني قوة المنظمة وقدرتها على منافسة الآخرين في السوق، وضمان البقاء والاستمرار لها.

المبحث الثاني: ماهية التنمية الإدارية المحلية.

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب والتي تتمثل في تعريف التنمية الإدارية مع ذكر خصائصها أما المطلب الثاني فيتمثل في أسس التنمية الإدارية وأهدافها أما في ما يخص المطلب الثالث تم ذكر عناصر التنمية الإدارية ومعوقاتهما.

المطلب الأول: تعريف التنمية الإدارية وخصائصها.

أولاً: تعريف التنمية الإدارية.

تعددت مفاهيم التنمية الإدارية وذلك لأنها تعتبر من أهم المفاهيم المستحدثة داخل الإدارة المحلية والتي شغلت الكثير من الباحثين والعلماء سواء في الدول النامية أو المتقدمة ومنها نجد مجموعة من المصطلحات والدلالات مستمدة من مجال استخدامها وقبل التطرق إلى تعريف التنمية الإدارية يجدر بنا الإشارة إلى مفهوم التنمية بشكل عام وإلى مفهوم التنمية المحلية بشكل خاص.

تعريف التنمية:

لغة: يقال نما المال وغيره، ينمي نمياً ونماءً، أي زاد وكثر فالنماء هو الزيادة وأنميت بالهمزة: أنما لله إنماءً ويقال نماء الله، ويقال : ونماه والتنمية لغة أي ارتفاع الشيء من موضعه إلى موضع آخر وفي المال يعني زاد وكثر.¹

التنمية اصطلاحاً: التنمية هي الزيادة المحسوسة في الإنتاج والخدمات شاملة ومتكاملة ومترابطة بحركة المجتمع تأثيراً وتأثراً مستخدمة الأساليب العلمية الحديثة في التكنولوجيا والتنظيم والإدارة.²

تعريف تنمية الإدارة المحلية: توجد تعريفات عدة للتنمية الإدارية المحلية وذلك حسب الباحثين والعلماء حيث نجد كل واحد منهم يعرفها برأيه.

¹ -رفيق بن مرسل، الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق (دراسة حالة الجزائر 2001/2011)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة مولود معمري تيزي وزو، 2011، ص 15.

² -محمد منير حجاب، الإعلام والتنمية الشاملة، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، ط7، 2010، ص 32.

- **تعريف التنمية المحلية:** وهي العملية التي بواسطتها يمكن تحقيق التعاون الفعال بين الجهود الشعبية والحكومية للارتقاء بمستويات التجمعات المحلية والوحدات المحلية اقتصاديا واجتماعيا وثقافيا وحضاريا من منظور تحسين نوعية الحياة لسكان التجمعات المحلية في أي مستوى من مستويات الإدارة المحلية في منظومة شاملة ومتكاملة.¹

كما عرفها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي على أنها ثمرة انجاز يهدف إلى تحسين ظروف عيش السكان القاطنين في فضاء معين وذلك بكيفية مستدامة وعلى المستويات المؤسساتية أو الجغرافية أو الثقافية.²

ويعرف احمد فؤاد شريف التنمية الإدارية بأنها عملية تغيير موجه ومنظم هادف إلى زيادة معرفة القيادات العاملة في الوحدات الإدارية بطرق الإدارة العلمية، وزيادة مهاراتها وقدراتها على استخدام هذه الطرق في حل المشاكل التي تواجهها ورفع مستوى أدائها وتطوير سلوكها بما يحقق أقصى مساهمة في نتائج التنمية الاقتصادية وذلك عن طريق توفير مجموعة معينة من الخدمات تشمل التدريب والبحوث والاستثمارات وغيرها من الخدمات الفنية.³

ويعرفها ابشر الطيب بأنها "الجهد الهادف لتطوير وتنمية القدرات الإدارية في المؤسسات والأجهزة المعنية بتنفيذ المشروعات الإنمائية بالقدر الذي تصبح فيه إدارة التنمية ذات كفاءة وفعالية متميزة في تحديد الأهداف واختيار البدائل، ورصد الأسبقيات اللازمة للخطط والبرامج الإنمائية ووضعها على ضوء نظم متكاملة موضع التنفيذ الفعلي".⁴

كما تُعرّف أيضا بأنها عبارة عن نشاط مخطط ومستمر يهدف إلى تطوير السلوك الإداري وتطوير قدرات المديرين من خلال المعارف والمهارات التي يكتسبونها من خلال برامج التنمية الإدارية.⁵

وفي تعريف آخر للتنمية الإدارية وهي تطبيق موسع لمعارف العلوم السلوكية للتطوير المخطط له وتعزيز إستراتيجية المنظمة وهيكلها وعملياتها من أجل تحسين تأثير المنظمة الإدارية.⁶

¹- مشري محمد الناصر، دور المؤسسات المتوسطة والصغيرة والمصغرة في تحقيق التنمية المحلية المستدامة (دراسة الاستراتيجية الوطنية لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حالة ولاية تبسة)، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، 2011، ص 61.

²- خالد غريسة، مكانة الوالي في التنظيم الإداري وفق قانون الولاية 07/12 وعلاقته بالتنمية المحلية (دراسة حالة ولاية ورقلة 2010-2013)، مذكرة ماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013، ص 26.

³- خيري خليل الجميلي، التنمية الإدارية في الخدمات الاجتماعية (البناء الاجتماعي للمجتمع)، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1998، ص 27.

⁴ - جشير بليغ، الضرورة الاستراتيجية للتنمية الإدارية كأساس للتنمية الشاملة، موقع العلوم القانونية، تاريخ النشر 14 فبراير 2013، ص 11 www.marocdroitK.com

⁵- محمود عطا محمد مسيل الشريف، التنمية الإدارية للقيادات الجامعية في مصر في ضوء بعض الخبرات الأجنبية، مذكرة ماجستير في التربية، جامعة الزقازيق، 2010، ص 18.

⁶- باسم الحميري، التنمية الإدارية الأدوات والمعوقات، الأردن: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 2012، ص 19.

ومن التعريفات السابقة نستنتج أن التنمية الإدارية هي عبارة عن وسيلة مهمة تمكن من خلالها المنظمة من تغيير وزيادة معرفة القيادات العاملة وزيادة مهارتها وإدخال ممارسات على الجهاز الإداري مما يجعلها تواكب مختلف التطورات.

أما فيما يخص تعريف التنمية الإدارية المحلية: وهي تلك العملية التي يتم بمقتضاها المجتمع المحلي من تحديد حاجاته وأهدافه وذلك من خلال تطوير السلوك الإداري داخل الإدارة المحلية وتطوير وتنمية القدرات الإدارية في المؤسسات والأجهزة المعنية بتنفيذ المشروعات الإنمائية ووضع الهياكل التنظيمية الملائمة لضبط حركة الحياة داخل المجتمع.

الرقمنة الإلكترونية:¹

تعتبر التنمية الإدارية المحلية الطريقة المنظمة لإحداث التغيير الضروري لجهة ما أو مؤسسة ما وذلك عن طريق إدخال وسائل وأساليب حديثة للعمل الإداري وهي ما تعرف بعصرنة الإدارة المحلية والتي أصبحت تواكب التطورات الحاصلة داخل الإدارة، ولقد تميزت الجزائر ابتداء من سنة 2014 بتسريع مسار عصرنة الإدارة العمومية من خلال اتخاذ السلطات العمومية لمجموعة من الإجراءات تهدف إلى تقريب الإدارة من المواطن وضمان خدمة عمومية ذات نوعية، وتأتي هذه الإجراءات تنفيذا لمخطط عمل الحكومة الهادف إلى جعل أداء الإدارة العمومية يتميز بالفعالية والشفافية بغرض تمكين المواطن من خدمة عمومية معاصرة ذات جودة ونوعية وحصوله على الوثائق الإدارية في الوقت المناسب.

وقد سمحت هذه التدابير بعصرنة الخدمات التي باشرتها عدة قطاعات مثل الداخلية والتي تمثلت في إلغاء عملية المصادقة على نسخ الوثائق الأصلية المسلمة من طرف الإدارات العمومية،² تقليص مدة منح شهادة الجنسية وصحيفة السوابق العدلية ورقمنة سجلات الحالة المدنية وإنشاء السجل الوطني الإلكتروني للحالة المدنية، والجماعات المحلية والعدل وتكنولوجيات الإعلام والاتصال باستعمال الوسائل التكنولوجية الحديثة فضلا عن إجراءات التخفيف في سحب الوثائق الإدارية، ويسمح هذا السجل الوطني الذي أصبح معمولا به منذ شهر فيفري 2014، باستصدار كل وثائق الحالة المدنية لاسيما شهادة الميلاد الخاصة رقم 12 من كافة بلديات الوطن والملحقات الموصولة بها عن طريق الشباك الوحيد وكذا الأمر بالنسبة للقنصليات في الخارج.

من جهة أخرى، تم تخفيض عدد الوثائق الإدارية من 29 إلى 14 وثيقة وتقليص آجال استخراجها لاسيما جواز السفر وبطاقة التعريف الوطنية، الوثيقتان اللتان مددت صلاحيتهما إلى 10 سنوات.

¹-وكالة الأنباء الجزائرية 2014، سنة عصرنة الإدارة العمومية والقضاء على البيروقراطية، الثلاثاء 1 ديسمبر 2014 www.aps.dz.

²-الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، مرسوم التنفيذي رقم 363/14 مؤرخ في 22 صفر عام 1436 الموافق لـ 15 ديسمبر سنة 2014 يتعلق بإلغاء الأحكام التنظيمية المتعلقة بالتصديق طبق الأصل على نسخ الوثائق المسلمة من طرف الإدارات العمومية.

تم تحسين القانون المتعلق بسندات ووثائق السفر وتكييفه مع التطور التكنولوجي لتسهيل الإجراءات الإدارية المتعلقة بالحصول على جواز السفر البيومتري.

وفي ذات السياق يعكف قطاع الداخلية على إعداد السجل الوطني الآلي لخص السياقة والمخالفات المرورية وإنشاء سجل وطني آلي لترقيم المركبات وإنجاز نظام تسيير إلكتروني للملفات الإدارية والأرشفة وتوسيع وتطوير شبكة الاتصالات السلكية واللاسلكية.

ثانيا: خصائص التنمية الإدارية المحلية.

للتنمية الإدارية المحلية عدة خصائص نذكرها كالآتي:¹

- **الصفة الرسمية:** ويقصد بها الإطار القانوني التنظيمي الذي يؤثر العملية في منحها الشرعية أو المصادقية الضرورية وعليه فان التنمية الإدارية يجب أن تتبع من جهات معينة للدولة، لأن الإدارة يميزها الطابع الرسمي ولا يمكن تحديث أجهزتها وتطوير نمط العمل فيها دون موافقة وتوجيه الحكومي حتى تتلائم برامج التنمية الإدارية مع السياسات العامة للدولة.
- **الشمولية:** وهي خاصية أساسية يجب أن تتصف بها الجهود المبذولة ضمن وظيفة التنمية الإدارية الهادفة التي تحقق التنمية الفعالة فيها، وتستلزم النظرة الشمولية في التنمية الإدارية على أساس تطوير الأجزاء، العناصر، الأنشطة والفعاليات الجزئية كأنظمة فرعية ضمن النظام العام والهيكل وظيفي لعملية التنمية الإدارية التي تقوم بها المؤسسات الحكومية.
- **الاستمرارية:** وهي تتبع من موضوع التنمية الإدارية نفسها، والتي تتمثل في تطوير الإدارة، الوسائل، الطرائق والأساليب لتفعيل أشكال وحلقات التنمية الأخرى وبما أن هذه العمليات مستمرة فإن عملية التنمية تتصف بالاستمرارية.
- **المحلية:** وذلك باعتبار أن الإدارة هي في الأصل مهنة أو اختصاص محلي.²
- الارتباط الوثيق والجدلي مع أنشطة التنمية الشاملة في سائر الأصعدة والمجالات، بل يجب أن تكون التنمية الإدارية سابقة للتنمية الشاملة زمنيا، باعتبارها مدخلا تمهيديا لها لتوفر لها إدارة رشيدة تساعد على القيام بواجبها.

¹ -جهيدة ركاش، إشكالية العلاقة بين إدارة التنمية والتنمية الإدارية في الجزائر، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة بن يوسف بن خدة الجزائر، 2008، ص46-47-48.

² -رفيق بن مرسل، المرجع السابق الذكر، ص31.

المطلب الثاني: أسس التنمية الإدارية المحلية وأهدافها.

تقوم التنمية الإدارية المحلية على مجموعة من الأسس كما تسعى إلى تحقيق عدة أهداف رئيسية وتتمثل هذه الأسس والأهداف كالآتي:

أولاً: أسس التنمية الإدارية المحلية.

وتتمثل فيما يلي:¹

1. وجود نظام فعال لتقييم أداء العاملين بما يساعد على تحديد المرشحين القادرين على تولي المناصب القيادية في الإدارة المحلية.
2. التخطيط الاستراتيجي لتدبير الاحتياجات المستقبلية من القيادات والمناصب الإدارية المرتقبة.
3. التنبؤ بالتغيرات المرتقبة في الهيكل التنظيمي مع الأخذ بعين الاعتبار أسس وقواعد الترقية المعمول بها في المنظمة لتدبير الاحتياجات المستقبلية من القيادات والكفاءات الإدارية المحلية.

ثانياً: أهداف التنمية الإدارية المحلية.

للتنمية الإدارية المحلية عدة أهداف يمكن تلخيصها فيما يلي:²

1. تحديد الاحتياجات اللازمة من القيادات الإدارية المحلية كمّاً ونوعاً لمواجهة الاحتياجات المتجددة والمتزايدة والناجمة عن عمليات التوسع في الأنشطة المنظمة.
2. تنمية مهارات وصقل قدرات القيادات الإدارية المحلية الحالية التي تصلح لتولي مهام المناصب في الإدارة المحلية.
3. رفع الروح المعنوية للقادة وتنمية ولائهم وانتمائهم للمنظمة.
4. دعم نظام الجودة بالجهاز الإداري للدولة.³
5. النهوض بالموارد البشرية وزيادة مهاراتها ونشاطها داخل الإدارة وفق خطط وبرامج محددة.⁴
6. توفير المستلزمات المادية والتكنولوجية للعمل الإداري المتطور بما يسهم في رفع كفاءته في مجارة العصر، ومواكبة القدرة الإدارية المتفوقة للدول المتقدمة.⁵

¹-خيرة قوبع، تنمية الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى، الظهرة-مستغانم، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة أبي بكر بالقائد الجزائر، 2011، ص32.

²-نفس المرجع السابق، ص22.

³-نوال بوكعباش، تأثير الموارد البشرية على تنمية الإدارة المحلية في الجزائر دراسة حالة ولاية جيجل، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر -3-، 2011، ص32.

⁴-نفس المرجع السابق، ص32.

⁵-نور طاهر الاقراغ، التنمية الإدارية، تاريخ النشر الجمعة 16 غشت 2013، الموقع الالكتروني: www.marodroit.com.

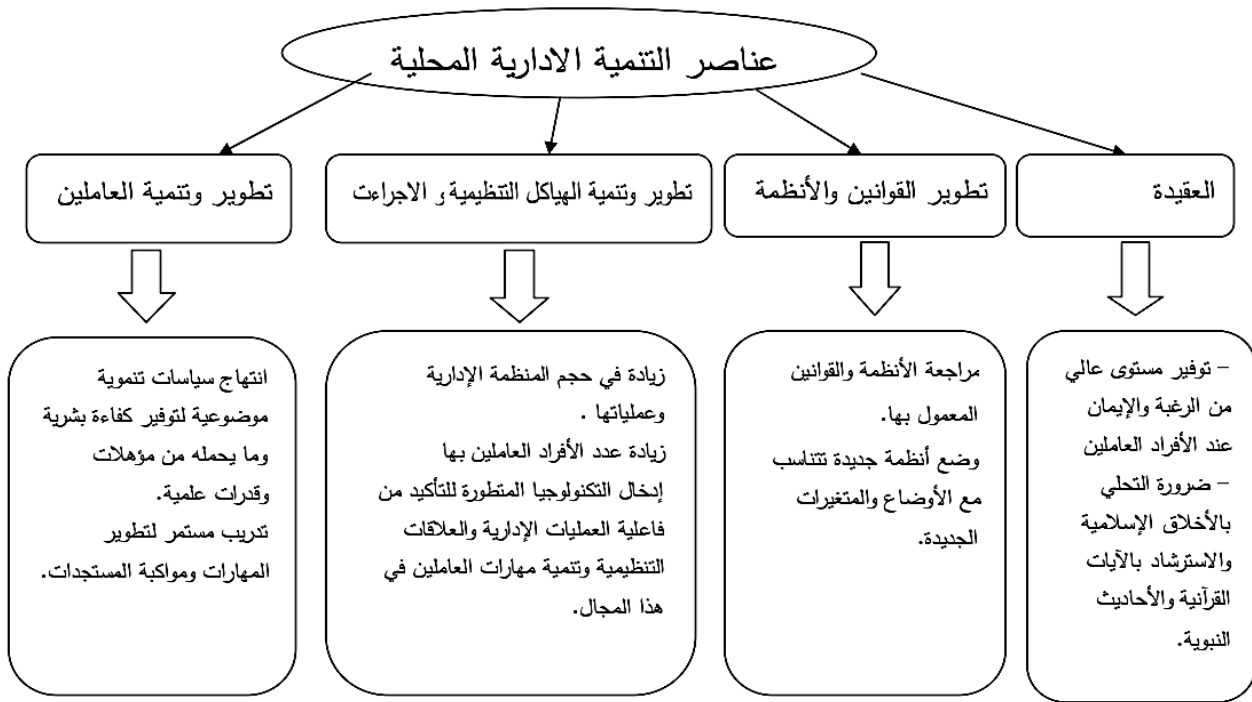
7. تطوير وترشيد التشريعات واللوائح والسياسات الحاكمة للعمل الإداري والمنظمة للأنشطة الاقتصادية والاجتماعية بما يكفل تطويعها لخدمة الأهداف القومية.¹

8. التقليل من التكلفة وترشيد النفقات² وذلك من خلال إدخال الرقمنة الالكترونية على الجهاز الإداري.

المطلب الثالث: عناصر التنمية الإدارية المحلية ومعوقاتها.

نستطيع إحصاء عدة عناصر وعدة معوقات تقف حجرة عثرة أمام التنمية الإدارية المحلية كي تتحقق داخل الإدارة وتتمثل فيما يلي:

الشكل رقم: (01): عناصر التنمية الإدارية المحلية ومعوقاتها.



المصدر: موسى اللوزي، التنمية الإدارية المفاهيم، الأسس والتطبيقات.

¹-نور طاهر الاقراع، مرجع سبق ذكره.

²-نوال بوكعباش، مرجع سابق الذكر، ص32.

- هناك عدة معوقات للتنمية الإدارية المحلية فمنها الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية والتنظيمية¹ والتي توقف سير العملية التنموية الشاملة بشكل عام والإدارية المحلية بشكل خاص، نذكر منها التالية:²
- (1) عدم تفويض السلطات، الأمر الذي يترتب عليه اللامبالاة والإهمال، والمركزية الشديدة في المستويات الإدارية المحلية والبعد عن المنهجية العلمية في اتخاذ القرارات.
 - (2) الترهل الإداري وتعقيد الإجراءات الإدارية من خلال كثرة الإجراءات الأمر الذي يتطلب أعدادا كبيرة من الموظفين.
 - (3) مشاكل القيادات الإدارية خاصة فيما يتعلق بالاختيار والتعيين العشوائي القائم على اجتماعية لا علمية وما يصاحب ذلك من قصور في التخطيط وانخراط القيادات الإدارية المحلية في أعمال روتينية بعيدة عن وظائف الإدارة العليا.
 - (4) انعدام التنسيق والتوجيه بين مختلف الأجهزة الإدارية، خاصة في تسيير العمليات الإدارية.
 - (5) عدم وجود الوعي والإدراك الكامل بمفهوم عملية التنمية الإدارية.
 - (6) عدم توفر الموارد المادية وهذه مشكلة تواجه كل الأبعاد التنموية إضافة إلى النقص الواضح في الإمكانيات الفنية والتكنولوجية.
 - (7) انخفاض مستويات الدخل وهذا يترتب عليه انخفاض المردودية لدى المستخدمين وتراجع فعاليتهم إضافة إلى تراجع البناء التنظيمي.
 - (8) عدم توفير أساليب عمل حديثة وتنظيمات عصرية وموارد بشرية ملائمة والابتعاد عن التقليدية والمعقدة والعمل على إدخال العنصر التكنولوجي لنجاح العملية التنموية.
 - (9) عدم توفير الاستقرار السياسي وذلك لاعتباره عنصر مهم وغيابه يعتبر عائقا أمام القرارات الاستثمارية والمالية وبرامج التنمية يتطلب نجاحها توافر هذا العنصر.

¹ - موسى اللوزي، التنمية الإدارية المفاهيم. الأسس. التطبيقات، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2000، ص 80-81-82.

² - موسى اللوزي، المرجع السابق الذكر، ص 33-34.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة تلك البحوث والدارسات التي قام بإجرائها باحثون آخرون في سياق الموضوع المدروس أو المواضيع المشابهة، حيث تزود هذه الدراسات الباحث بأفكار ومقاربات جديدة وهي من الدعامات الأساسية لطرق التفكير والطرح وتحديد الموضوع بشكله الدقيق.

المطلب الأول: الدراسات العربية والاجنبية

أولاً: الدراسات العربية

1-دراسة ناصر بن منيف بن رزان العتيبي، تحت عنوان، "الأتمتة ودورها في تحسين أداء الموارد والموارد البشرية في الأجهزة الأمنية"، دراسة مسحية على العاملين بإدارات الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية المركزية بمدينة الرياض، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة نايف للعلوم الأمنية قسم العلوم الإدارية، المملكة العربية السعودية، 2007 وقد تضمنت الدراسة المفاهيم الآتية: الأتمتة، تحسين الأداء، الموارد البشرية، الأجهزة الأمنية، وتجلت هذه أهمية الدراسة في كونها قدمت اضافة نظرية للعلوم الأمنية ومثل هذا النوع من الدراسات قليل في الوطن العربي، كما تطرق إلى دور التقنية في تحسين أداء الموارد البشرية كما تساهم في اعطاء تصور للدور المحوري الذي يلعبه الجهاز الأمني في مواكبة التسارع غير المسبوق في التكنولوجيا الرقمية، كما حاولت التطرق إلى التحديات التي تواجه المؤسسة الأمنية وضرورة ردم الهوة الرقمية بينها وبين الواقع المعاش وربط الإطار الفكري بالممارسة الفعلية، حيث جاءت تساؤلات الدراسة في ما مدى دور الأتمتة في تحسين أداء الموارد البشرية في الجهاز الأمني؟ اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي عن طريق المسح الاجتماعي، ومن بين أهم النتائج المتوصل إليها هي: استخدام التقنية الحديثة بالأجهزة الأمنية بصفة عامة ضعيف في إدارات الموارد البشرية، أن التكنولوجيا الرقمية يمكن أن تسهم في تخطيط واستقطاب الموارد البشرية وتحديد الاحتياجات التدريبية، متطلبات تطبيق أدوات التكنولوجيا الرقمية بإدارات الموارد البشرية سيؤدي إلى زيادة الفاعلية بدرجة كبيرة جداً، تتفق الدراسة مع هذا الباحث في الحدود المكانية ألا وهو الموارد البشرية في المؤسسة الأمنية واقتحام مثل هذا النوع من المؤسسات بالدراسة في الوطن العربي يعتبر في حد ذاته عائق لولا البيئة الإدارية الحديثة ودرجة نضج بعض الدول، والانفتاح على المؤسسات البحثية، وتختلف في البعد الجغرافي للدراسة بالإضافة إلى الأهداف التي انطلق منها كل من الباحثين حيث أن "العتيبي" يحاول الوصول إلى ما يمكن أن تقدمه التقنية في تسيير أنشطة الإدارة بشكل عام أما الباحث فيحاول الوصول إلى ما يمكن أن تقدمه هذه التقنية الرقمية في تفعيل كفاءة المورد البشري في الاستعدادات الفكرية والمهارية، كما قدم الباحث عرضاً يبين مدى فهم التكنولوجيا الرقمية لعينة الدراسة.

2- دراسة غادة حسين صالح، تحت عنوان: "تحديات الثورة العلمية التكنولوجية المعاصرة، وأثرها على إعاقة تنمية الموارد البشرية بدولة الإمارات العربية المتحدة" مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التجارة من كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، جمهورية مصر العربية. وتهدف هذه الدراسة إلى التوصل إلى المعطيات التي تساعد في صياغة سياسات إدارة وتنمية الموارد البشرية في دولة الإمارات العربية المتحدة، التي تمكنها من استيعاب القدرة على التفاعل المستمر مع النتائج الاقتصادية والاجتماعية للثورة الرقمية، وتعظيم النواحي الإيجابية لهذه النتائج ومقاومة الآثار السلبية مع الحفاظ على هوية المجتمع وقيمه الأصيلة، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- هناك العديد من المعطيات التي أهملت من جانب الفكر الإستراتيجي تجاه تنمية الموارد البشرية ضمن خطط التنمية التي تم تنفيذها منذ قيام دولة الإمارات العربية.

- عدم استجابة السياسات المتعلقة بالتعليم والتقنية والبحوث والتطوير ومن ثم انعكاس ذلك على قدرة الدولة في مواجهة الآثار المترتبة على الثورة العلمية والتقنية عالميا ومحليا.

- ضرورة صياغة سياسات تنمية الموارد البشرية جديدة مع تضمينها العناصر المرتبطة بالتفاعل مع معطيات الثورة الرقمية، نلاحظ من خلال هذه المفاهيم المستعملة والأهداف المسطرة لهذه الدراسة أن الباحثة حاولت تسليط الضوء على تنمية الموارد البشرية في ظل زحف التقنيات الرقمية على العالم وذلك على نطاق مؤسسة الدولة ككل ابتداء من رسم سياسات وخطط إستراتيجية تربية تقوم على ادخال عنصر التقنية في محيط الحياة اليومية ومن ثم تعميمه على باقي الهياكل التنظيمية الأخرى وهنا نقطة الاختلاف مع الباحث حيث أن الباحث يسعى من خلال أهداف بحثه إلى أخذ التدابير اللازمة والسريعة لكل هيكل على حدى حتى تكتمل أضلع المثلث وتدخل كل الهياكل في منظومة واحدة تحت مظلة التنمية الشاملة.

لقد اتاحت الدراسات السابقة التي كانت في متناول الباحث أن يقف على جوانب معرفية ومنهجية تتعلق ببحثه التي كان البحث يدور حولها واتسمت العلاقة بين هذه الدراسات والدراسات الأخرى على النحو الآتي:

- وضوح ملامح هذه الدراسة من خلال تحديد دور التكنولوجيا الرقمية في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية بشكل عام والمؤسسة الأمنية بشكل خاص.

- أوجه الاختلاف بين هذه الدراسة والدراسات الأخرى تمثلت في المجال المكاني والبشري الذي استهدف من طرف الدراسات الأخرى .

- تم التعرف من خلال الدراسات الأخرى على أهداف كل دراسة وأهم النتائج المتوصل إليها.

- تمكن الباحث من خلال الاطلاع على دراسات سابقة من الاسترشاد بالأطر النظرية والمنهجية من خلال تصميم أدوات جمع البيانات اللازمة لهذا البحث.

- من خلال الاطلاع بالدراسات السابقة كان لهذه الدراسة أسلوب ومسار معين في معالجة الموضوع والوصول إلى الأهداف المرجوة من البحث لرفع مجموعة من التوصيات والاقتراحات للمسؤولين القائمين على المؤسسة الأمنية لتطوير المورد البشري من خلال استخدام واستغلال التكنولوجيا الرقمية وخياراتها في عمليات التكوين والتدريب والتطوير وتحسين الأداء.

ثانيا: الدراسات الأجنبية

1- Baloh & Trkman (2003) " Influence of Internet and Information technology on Work and Human Resource Management

تناولت هذه الدراسة التي أجريت في سلوفينيا، أثر الإنترنت وتكنولوجيا المعلومات في حياتنا، كيفية الاتصال والتعلم والعمل، كيفية تغيير الإنترنت وتكنولوجيا المعلومات لنمط حياة الإنسان الاجتماعية وطريقة تفكيره وأثر ذلك التغيير على العمل والموارد البشرية . وتوصلت الدراسة إلى أن الإنترنت وتكنولوجيا المعلومات يستخدمان بشكل كبير في المجالات التالية : تغيير بيئة عمل المنظمات وتوجهها نحو العولمة، تغيير نمط القيادة في المنظمات وزيادة التفويض.

2- Stone & others (2006) " Factors Affecting the Acceptance and Effectiveness of Electronic Human Resource Systems "

حيث سعت الدراسة إلى تحديد العوامل المؤثرة في قبول وكفاءة أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية، ومدى تأثيرها على وظائف الموارد البشرية. وقام الباحث بتقديم نموذج يضم أربع عوامل اعتبرها الأكثر تأثيرا، وتوصلت الدراسة إلى أنه بالرغم من أن أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية قد تكون فعاله لدى كل من المنظمة والأفراد إلا أنها قد تكون سببا في تعطيل بعض وظائف المنظمات والأفراد، مثل العلاقات الإنسانية والخصوصية .

3- Ruel & others (2007) " The Contribution of e-HRM to HRM Effectiveness : Results from a Quantitative Study in Dutch Ministry "

تناولت هذه الدراسة قياس مدى مساهمة الموارد البشرية الإلكترونية HRM-e في كفاءة الموارد البشرية ، من خلال دراسة كمية أجريت على وزارة الداخلية في هولندا وهل كانت عملية التحول مفيدة للوزارة أم لا. وتوصلت الدراسة إلى أن التطبيق الفعلي للموارد البشرية HRM-e مرتبط بكفاءة الموارد البشرية . ومن خلال تحليل الانحدار توصل الباحث إلى أن جودة تطبيقات الموارد البشرية الإلكترونية من حيث المحتوى والمضمون هي العامل التفسيري الأكثر

أهمية في كفاءة تكنولوجيا وإستراتيجية الموارد البشرية. وأوصت الدراسة بإجراء المزيد من البحوث الكمية المتعلقة بقياس كفاءة الموارد البشرية الإلكترونية، وبإدخال المزيد من المتغيرات للنموذج الذي توصل إليه الباحث.

المطلب الثاني: الدراسات المحلية

- دراسة لمين علوطي، تحت عنوان، "أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الموارد البشرية في المؤسسة"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير فرع إدارة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر 2008.

وقد تعرضت هذه الدراسة إلى المفاهيم الأساسية المتمثلة في مجتمع المعلومات، مجتمع المعرفة، تكنولوجيا الاتصال، الموارد البشرية. وهذه المفاهيم تتلخص كلها في أبجديات التكنولوجيا الرقمية التي تعتمد على الحاسبات الآلية الرقمية التي تعتبر سمة هذا العصر، وعلاقتها بالموارد البشري داخل المؤسسة وقد جاءت تساؤلات هذه الدراسة في: ماهي متطلبات الموارد البشرية في ظل مجتمع المعلومات؟ وما هو أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على التشغيل وتحقيق مناصب شغل؟ وما هو أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على نظم المعلومات؟

استخدم الباحث في بحثه المنهج الاستقرائي والاستنباطي مع استخدام الدراسة التحليلية والوصفية، ثم توصل في الأخير إلى النتائج التي نذكر منها ما يلي:

أ. هناك أثر واضح لاقتصاد المعرفة في تحقيق القدرة التنافسية.

ب. تسعى المؤسسات إلى مواكبة التطورات السريعة والمتلاحقة بشتى الطرق والأساليب.

ج. تعزيز عملية استيعاب تكنولوجيا المعلومات والاتصال وإتاحتها للاستخدام الذي يهدف إلى التميز في الأداء ومواكبة عمليات التحديث الإداري.

وعليه تتفق دراسة "لمين علوطي" مع الباحث في الإطار العام للدراسة الذي يمثل انعكاس متغير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الموارد البشرية وتختلف من حيث الأهداف والنتائج ومجال الدراسة التطبيقي والمتمثل في عملية وأساليب تنمية الموارد البشرية بواسطة الأدوات الرقمية كما أن المؤسسة الأمنية تختلف بطبيعتها عن مؤسسة أخرى بوصفها -المؤسسة الأمنية- أهم مؤسسة التي تعمل على حفظ واستقرار النظام الاجتماعي العام وكفاءة هذه المؤسسة من خلال مواردها دلالة على كفاءة الخدمة والحفاظ على الأمن والاستقرار الذي يعتبر أحد دعائم التنمية الشاملة للمجتمع.

-دراسة علاوي عبد المالك، تحت عنوان، "أثر استعمال التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال على تسيير الموارد البشرية في القطاع العمومي"، دراسة حالة الوكالة الوطنية لتنمية البحث الجامعي (ANDRU)، مذكرة مقدمة ضمن

متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي كلية العلوم الاقتصادية والتسيير قسم علوم التسيير جامعة بسكرة 2006.

وقد تعرضت هذه الدراسة إلى المفاهيم الأساسية المتمثلة في تكنولوجيا الإعلام والاتصال، الموارد البشرية، القطاع العمومي، وقد جاءت تساؤلات هذه الدراسة في طبيعة العلاقة الموجودة بين التكنولوجيا الحديثة والموارد البشرية بموضع الدراسة، وما مدى تأثير تكنولوجيا الإعلام على أداء المورد البشري، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي أما البعد المكاني للدراسة شمل الوكالة الوطنية لتنمية البحث الجامعي، وتوصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها:

أن استغلال التكنولوجيا الحديثة في مجال تسيير الموارد البشرية أدى إلى زيادة دقة المعلومات بشكل كبير بالإضافة شكل أحسن للمعلومات مما يسهل التعامل من طرف المسيرين واستخدامها بشكل أكثر فاعلية في أداء المهام. تتفق هذه الدراسة مع الباحث في كونها تحاول إيجاد علاقة بين متغيرات الدراسة بحكم رقمنة المهام والأنشطة وتختلف في أن الباحث يسعى إلى إيجاد طرق وأساليب تنمية الموارد البشرية بواسطة هذه الأدوات، وتختلف أيضا في حدود الدراسة المكانية إذ أن الباحث شملت دراسته مؤسسة عمومية ذات طابع أمني والاختلاف هنا في طبيعة المجال البشري المدروس.

المطلب الثالث: إجراء المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
أولا: أوجه الاختلاف وتشابه

الجدول رقم (01): أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية وسابقتها

الدراسة	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف
لمين علوطي	تطابق في المتغير المستقل (الموارد البشرية)	قطاع الدراسة (المؤسسات) بلد الدراسة: الجزائر
علاوي عبد المالك	تطابق في المتغير المستقل (الموارد البشرية)	قطاع الدراسة (وكالة الوطنية) بلد الدراسة: الجزائر
دراسة ناصر بن منيف بن رزان العتيبي	تطابق في المتغير المستقل (الموارد البشرية)	قطاع الدراسة (المؤسسات الأمنية) بلد الدراسة: السعودية
غادة حسين صالح	تطابق في المتغير المستقل (الموارد البشرية)	قطاع الدراسة (الجامعة) بلد الدراسة: مصر

Baloh & Trkman	تطابق في المتغير المستقل (الموارد البشرية)	قطاع الدراسة (المنظمات)
Stone & others	تطابق في المتغير المستقل (الموارد البشرية)	قطاع الدراسة (المؤسسات)
Ruel & others	تطابق في المتغير المستقل (الموارد البشرية)	قطاع الدراسة (مؤسسات حكومية) بلد الدراسة: هولندا

ثانياً: التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال الدراسات السابقة يمكن التعقيب عليها في النقاط التالية:

- 1- لم تتطرق الدراسات السابقة بشكل مباشر إلى بحث العلاقة بين الموارد البشرية والتنمية الإدارية المحلية.
- 2- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في التطرق إلى متغيري الدراسة وإجراء الدراسة ولكن في قطاع خاص وهو ما يختلف عن دراستنا التي كانت في قطاع إداري عام.
- 3- معظم الدراسات كانت في قطاع عام وفي منظمات كبيرة وهو ما يختلف عن دراستنا التي أجريت في أهم نواة مكونة للجماعات المحلية ألا وهي "البلدية".
- 4- من حيث المقارنة الزمنية فإن الدراسات كانت ما بين 2003 و 2008، بينما الدراسة الحالية في 2019.

خلاصة الفصل

من خلال دراستنا لهذا الفصل اتضح لنا أن الموارد البشرية وتنمية الإدارة المحلية في الإدارة العمومية تسعى إلى فرض قوانين واليات داخل الإدارات العمومية تكون فعالة وخاضعة لقوانين صارمة تسعى إلى فرض مبدأ العدالة والمساواة بين الموظفين.

وهذا لغرض فعالية المورد البشري داخل المؤسسة من خلال قوانينها المتعددة التي تساعد على النهوض بالمؤسسات في القطاع العام كما تعمل من خلال هذه القوانين على تحفيز أداء العاملين باعتبار أن الموظف يكون محمي قانونيا وهذا ما يساعد على رضا العاملين والمساعدة على التحسين المستمر داخل المؤسسة واستغلال نقاط الضعف وتقويتها داخل مختلف الإدارات العمومية.

يمكن القول من خلال هذا الفصل، أن التنمية المحلية تسعى إلى تحقيق المتطلبات الأساسية وإشباع حاجات ورغبات المجتمع، باستغلال الموارد الداخلية وتطويرها من أجل تحقيق التنمية الذاتية، كما تسعى التنمية المحلية بان تحقق مشاريع إنمائية بهدف استغلالها لنمو بالنسبة لبنى التحتية والرفاهية الاجتماعية ولكي تحقق هذا يجب أن يكون هناك تناسق وتشارك بين الأفراد في الإدارات المختلفة والهياكل والبرامج التنموية.

المبحث الأول : تقديم عام لبلدية عريب

أنشئت بلدية عريب إبان الاحتلال الفرنسي وكان ذلك سنة 1882 وكانت تسمى قبل ذلك بدوار عريب، حيث كانت عبارة عن تجمعات سكانية من أصول قبائلية وعربية حيث أعطيت لها تسمية ليتري (LITRE) نسبة للأديب والفيلسوف الفرنسي (إيميل ليتري)، وبعد الاستقلال أخذت التسمية الحالية **عريب**.

أ/ **الموقع الجغرافي**: تقع بلدية عريب شمال ولاية عين الدفلى على بعد 11 كلم عن مقر الولاية و 23 كلم عن مقر الدائرة العامة.

الحدود: تحدها من الشمال بلديات سيدي سميان ومناصر ومسلمون (ولاية تيبازة)، من الشرق: بلدية بن علال وبلدية سيدي لخضر، من الغرب بلدية المخاطرية وبلدية عين الدفلى، ومن الجنوب بلدية جليدة تتميز بتنوع تضاريسها: المرتفعات في الشمال والسهول في الجنوب، تحتل الغابات مساحة قدرها 12.062 هكتار بنسبة 65 % والسهول تقدر مساحتها ب 7500 هكتار أي 40.54 % من المساحة الاجمالية

ب/ **المساحة**: تبلغ مساحة بلدية عريب 185 كلم² مشكلة أساسا مما يلي:

- الجبال: 92.50 كلم² .
- الهضاب والمرتفعات: 65.75 كلم² .
- السهول: 27.75 كلم² .

ج/ **المناخ**: يسود البلدية مناخ البحر الأبيض المتوسط الحار والجاف صيفا والممطر البارد شتاء، تتراوح درجات الحرارة الموسمية ما بين 40° في فصل الصيف و 18° في فصل الشتاء أما عن معدل تساقط الأمطار خلال السنة يصل إلى 470 مم.

د/ **السكان**: يبلغ عدد سكان البلدية 24980 نسمة (تعداد سنة 2008) و يقدر عددهم حاليا ب 28.571 نسمة موزعين كما يلي:

إحصائيات 2008		التقديرات إلى غاية 2015/12/31	
المنطقة	عدد السكان	المنطقة	عدد السكان
التجمع المركزي	6866	التجمع المركزي	7932
التجمعات الثانوية	15846	التجمعات الثانوية	10370
المهارة 01 و 02	4667	المهارة 01 و 02	5611
أولاد سالم والخول	4309	أولاد سالم والخول	5196
الزاوية	2526	الزاوية	3149
واد ابدى	4344	واد ابدى	5174
المناطق المبعثرة	2268	المناطق المبعثرة	1579
واد ابدى 02	420	واد ابدى 02	292

291	الزاوية 02	417	الزاوية 02
282	غناجة	406	غناجة
263	الموالح	377	الموالح
239	أولاد سحاري	343	أولاد سحاري
212	واد الحد	237	واد الحد
	سيد عمر	68	سيد عمر
28571	المجموع	24980	المجموع

المصدر من إعداد الطالبين بناء على وثائق من أرشيف

الهياكل والمرافق العمومية المتواجدة بالبلدية

01- قطاع التربية والتعليم التبرية.

المرحلة الابتدائية: عدد تلاميذ المرحلة الابتدائية هو 3757 تلميذ ينقسمون عبر 13 مدرسة ابتدائية.

الرقم	اسم المؤسسة	عدد التلاميذ	عدد الأساتذة	عدد الحجرات	الملاحظة
01	ملياني علي	484	16	09	
02	أحمد بوزيان	231	13	09	
03	بن طيبة أحمد	217	08	07	
04	مايني عبد القادر	443	14	07	
05	اسماعيل عبد القادر	330	13	10	
06	طبيوني مالك	429	14	12	
07	قاضي أحمد	628	20	13	
08	بن بسكري جلول	259	11	05	
09	يوسف مصباحي عبد القادر	240	10	09	
10	دحمان بلقاسم	174	07	06	
11	الإخوة صابري	192	08	08	
12	صداحين محمد	40	03	03	
13	الإخوة عزيزو	307	11	09	
	المجموع	3757	148	107	

المصدر من إعداد الطالبين بناء على وثائق من أرشيف

المرحلة المتوسطة:

✓ عدد تلاميذ المرحلة المتوسطة 2585 تلميذا ينقسمون على ثلاثة متوسطات.

الرقم	اسم المؤسسة	عدد التلاميذ	عدد الأساتذة	عدد الحجرات	الملاحظة
01	متوسطة البشير الإبراهيمي	878	43	23	
02	متوسطة بوهني عبد الله	996	49	25	
03	متوسطة زيان بوزيان بن يوسف	711	33	16	
المجموع		2585	125	64	

المصدر من إعداد الطالبين بناء على وثائق من أرشيف

المرحلة الثانوية:

عدد تلاميذ المرحلة الثانوية 819 طالب تؤطّرهم ثانوية وحيدة .

الرقم	اسم المؤسسة	عدد التلاميذ	عدد الأساتذة	عدد الحجرات
01	ثانوية أحمد زهانة	578	47	26
02	ثانوية تمطاوسين محمد	241	19	16
المجموع		819	66	42

المصدر من إعداد الطالبين بناء على وثائق من أرشيف

02 قطاع التكوين المهني و التمهين

تحتوي بلدية عريب على مركز وحيد للتكوين المهني و التمهين بقدرة استيعابية تقدر ب 200 متربص.

الرقم	اسم المؤسسة	عدد التمهينين		عدد الأساتذة	القاعات	التخصصات	الملاحظة
		مقيم	متربص				
	مركز التكوين المهني والتمهين طيبوني أحمد	81	171	13	12	الخطاطة، الحلاقة الإعلام الآلي المحاسبة، البناء	

المصدر من إعداد الطالبين بناء على وثائق من أرشيف

03 - قطاع الصحة

الموقع	الهياكل
01 الزاوية 01 واد الحد 01 المهارة	قاعة علاج
01 عريب مركز	عيادة متعددة الخدمات

المصدر من إعداد الطالبين بناء على وثائق من أرشيف

04 - قطاع التشغيل

عدد المناصب	نمط التشغيل
187	البلدية
144	جهاز المساعدة على الإدماج الاجتماعي
36	عقود إدماج حاملي الشهادات
23	الإدماج الاجتماعي
61	عقود الإدماج المهني
451	المجموع

المصدر من إعداد الطالبين بناء على وثائق من أرشيف

05 - قطاع الفلاحة

تعتبر بلدية عريب منطقة ريفية بمعنى الكلمة سواء من شساعة مساحة الأراضي الصالحة للزراعة وعليه نجد المساحة غير المستغلة حوالي 1000 هكتار و هي تمثل 13% مساحة الكلية الصالحة للزراعة .

مساحة الغابات (هكتار)	المساحات المسقية (هكتار)	مساحة الأراضي الصالحة للزراعة (هكتار)	مساحة الأراضي الجدباء (هكتار)	المساحة الإجمالية للأراضي الفلاحية
10815	2800	6500	1000	7500

المصدر من إعداد الطالبين بناء على وثائق من أرشيف

06 - قطاع الموارد المائية:

لقد سمح الموقع الجغرافي لبلدية عريب وتمركزها السكاني أن تكون بالقرب من سهل الشلف الذي يحتوي على حقل مائي جوفي هاما سمح أن تكون البلدية مخزون مائي جوفي رئيس لولاية عين الدفلى .

بخصوص المنشآت الهيدروليكية التي تملها البلدية هي

- سد سيدي امحمد بن طيبة بسعة 75 مليون م³.

- 07 محطات للضخ

- 11 خزانات بمختلف الأحجام (2320 م³)

- آبار عميقة: 41

- شبكة بطول 94.05 كلم.

- شبكة التطهير: 35.12 كلم.

07 - قطاع الأشغال العمومية: الطرق

* الطرق الوطنية: الطريق الوطني رقم 04 على مسافة 06.70 كلم.

* الطرق الولائية: يبلغ طول شبكة الطرق الولائية: 69.800 كلم موزعة كما يلي:

- الطريق الولائي رقم: 03 الرابط بين العامرة وبن علل على مسافة 07 كلم.
- الطريق الولائي رقم: 13 الرابط بين مركز المدينة والطريق الوطني رقم 04 على مسافة 1.800 كلم.
- الطريق الولائي رقم: 58 الرابط بين عريب ومناصر ولاية تيبازة على مسافة 08 كلم.
- الطريق الولائي رقم: 103 الرابط بين عريب وشرشال ولاية تيبازة مروراً بسيدي عمر مسافة 23 كلم.
- الطريق الولائي رقم: 160 الرابط بين عريب وشرشال ولاية تيبازة مسافة 28 كلم.
- الطريق الولائي رقم 43 الرابط بين التوتات وعين الدفلى مسافة 02 كلم.

* الطرق البلدية : يبلغ طول شبكة الطرق البلدية: 40.300 كلم.

08 السكة الحديدية: يبلغ طولها 7.00 كلم.

09- قطاع الصناعة.

تتوفر البلدية على مصنع للحليب ومشتقاته أنشأ سنة 1988 يتربع على مساحة 11 هكتار، يعمل بطاقة انتاج قدرها: 240.000 لتر يومياً، يشغل 254 عاملاً .

10- قطاع البريد و تكنولوجيايات الاتصال

-يوجد على مستوى البلدية مركز بريد بالمركز ومكتب بريد بحي واد أبدي.

11- قطاع الشباب و الرياضة.

• الهياكل

01 ملعب بلدي بعريب مركز في (أشغال إعادة التغطية بالعشب الاصطناعي طور الإنجاز)

04 ملاعب جوارية.

01 مركب جوارى بعريب مركز

01 قاعة الشباب بعريب مركز

01 قاعة نشاطات بالزاوية

01 قاعة نشاطات بحي واد ابدى.

• الفرق الرياضية

- النادي الرياضي للهواة فرع فيات فوداو
- النادي الرياضي للفنون القتالية وألعاب القوى (النجم الرياضي)
- النادي الرياضي للرياضة والعمل لبلدية عريب.
- النادي الرياضي للرياضة والعمل لمدينة عريب.
- النادي الرياضي للهواة للجمياز.
- النادي الرياضي للهواة (شباب مستقبل عريب)
- النادي الرياضي للهواة (جيل الغد).

12- قطاع الثقافة

• الهياكل

- 01 مكتبة الشهيد طيبوني عبد القادر.

• الجمعيات و النوادي الثقافية

- الجمعية الثقافية الأنوار.
- جمعية آفاق المسرحية.
- الفوج الكشفى -النور - لبلدية عريب
- الفوج الكشفى -الأمل - لبلدية عريب

13- قطاع الشؤون الدينية

العدد	الهياكل
10	- المساجد
06	- المصليات
01	- الزوايا
05	- المدارس القرآنية

المصدر من إعداد الطالبين بناء على وثائق من أرشيف

المشاريع التنموية

- المشاريع الممولة من ميزانية البلدية

عنوان المشروع	الغلاف المالي (دج)	الملاحظة
دراسة ومتابعة إنجاز مقر بلدية	67.679.183.00	طلب إعانة مالية بـ 6.012.765.49 دج لاستكمال المشروع
دراسة ربط أحياء الخول 2+1، أولاد سالم 2+1، وفرقة سيدي مريم بشبكة الماء الصالح للشرب وربط أحياء الخول 1 وسيدي مريم وبرغوية بشبكة التطهير.	1.300.000.00	الدراسة جارية
اقتناء حاويات للقمامات المنزلية	1.500.000.00	في طور الإنجاز
ترميم المدارس الابتدائية: اسماعيل عبد القادر، بن بسكري جلول، صداحين محمد، الإخوة صابري، دحمان بلقاسم، يوسف مصباحي عبد القادر.	2.520.500.00	في طور الإنجاز

المصدر من إعداد الطالبين بناء على وثائق من أرشيف

- المشاريع الممولة من ميزانية الولاية

عنوان المشروع	الغلاف المالي (دج)	الملاحظة
اقتناء مضختي ماء لمنقبي الزاوية و واد ابدى	1.850.000.00	مستلم
تهيئة وتعبيد الطريق الولائي رقم 13 إلى فرقة بن بسكري على مسافة 1300 م/ط.	10.000.000.00	منتهي
اقتناء شاحنة ضاغطة 08 م ³ .	6.800.000.00	مستلم
إنجاز جدار إحاطة لمقبرة سيدي تواتي بالمهارة.	3.000.000.00	مستلم
تهيئة و تعبيد الطريق المؤدي من الطريق الوطني رقم 04 إلى دوار القنافشية ومخلوف على مسافة 2700 م.	27.600.000.00	مستلم
تهيئة و تعبيد الطريق المؤدي من الطريق الولائي رقم 43 إلى دوار اعلي موح على مسافة 1.400 م.	8.258.000.00	مستلم
بناء 08 حاويات للقمامة المنزلية عبر احياء البلدية	1.370.624.00	في طور الإنجاز
إنجاز وتجهيز المطعم مدرسي بمدرسة دحمان بلقاسم	7.405.351.20	طلب إعانة مالية إضافية بقيمة 1.000.000 دج
إنجاز وتجهيز المطعم مدرسي بمدرسة يوسف مصباحي	7.668.531.00	طلب إعانة مالية إضافية بقيمة 1.000.000 دج

عنوان المشروع	الغلاف المالي (دج)	الملاحظة
متابعة و إنجاز قاعة علاج مع سكن بالمهارة	7.769.000.00	عملية مستلمة
إنجاز خزان ماء بسعة 500 م3 مع جدار إحاطة بالمهارة	11.893.000.00	عملية مستلمة
إنجاز خزان ماء بسعة 500 م3 مع جدار إحاطة بالخول	11.542.000.00	عملية مستلمة
تجديد شطر من قناة توزيع المياه بالخول	3.405.000.00	عملية مستلمة
إعادة الاعتبار لسكة التطهير بحي 234 مسكن بواد ابدى	12.469.000.00	عملية مستلمة
دراسة شبكة التطهير لدوار لعريبي	585.000.00	عملية مستلمة
إعادة الاعتبار للطريق الولائي رقم 03 بواد ابدى.	4.922.000.00	عملية مستلمة
إعادة الاعتبار لسكة التطهير لفرقة الزاوية القديمة	30.425.000.00	في طور الإنجاز
أنجاز شبكة التطهير لدوار بختة بواد أبدى مسافة 1962 م	19.000.000.00	في طور الإنجاز
التهيئة الخارجية لثانوية تمطاوسين محمد الجهة الغربية عريب	3.530.000.00	في طور الإنجاز
إنجاز وتجهيز المطعم مدرسي بمدرسة الإخوة صابري	7.401.127.50	طلب إعانة مالية إضافية بقيمة 1.000.000 دج
الربط بالطاقة الكهربائية (الإنارة الريفية) بدوار واد ابدى حيط ودوار بختة.	5.793.536.00	في طور الإنجاز

المشاريع الممولة من ميزانية الدولة (برنامج المخطط البلدي للتنمية)

المشاريع القطاعية

1-قطاع السكن.

عدد السكنات	الصيغة	الملاحظة
إنجاز 440/100 سكن (شريحة 2)	RHP 2009	في طور الإنجاز
إنجاز 800/50 سكن	RHP 2011	في طور الإنجاز
إنجاز 2500/100 سكن	LSL	في طور الإنجاز
إنجاز 4700/100 سكن (شريحة 2)	LSL	في طور الإنجاز
إنجاز 4700/50 سكن (شريحة 2)	LSL	في طور الإنجاز
إنجاز 4700/100 سكن (شريحة 2)	LSL	في طور الإنجاز
إنجاز 2000/50 سكن (شريحة 3)	LSL	في طور الإنجاز
المجموع: 500 وحدة سكنية		

2- قطاع التعليم:

عنوان المشروع	الغلاف المالي (دج)	الملاحظة
دراسة و بناء و تجهيز مطعم مدرسي صنف 100 وجبة بالمدرسة الابتدائية مايني عبد القادر بعريب	14.709.000.00	بصدد تقييم العروض
دراسة و بناء و تجهيز مطعم مدرسي صنف 100 وجبة بالمدرسة الابتدائية بن بسكري جلول بعريب	14.709.000.00	بصدد تقييم العروض

المصدر من إعداد الطالبين بناء على وثائق من أرشيف

3- قطاع الموارد المائية:

عنوان المشروع	سنة التسجيل	الملاحظة
أنجاز خزان ماء سعة 1000 م ³ بعريب	2014	في طور الإنجاز
إنجاز شبكة التموين لمواقع واد ابدى بالماء الصالح للشرب	2014	في طور الإنجاز

المصدر من إعداد الطالبين بناء على وثائق من أرشيف

4- قطاع التعمير والبناء

يقدر مجموع الغلاف المالي للمشاريع المسجلة بمبلغ: 91.745.393.71 دج

عنوان المشروع	سنة التسجيل	الملاحظة
دراسة التحسين الحضري لأحياء: 66 مسكن، الأمير عبد القادر، الإخوة نقاز، المهارة 01	2015	تم إنهاء الدراسة
أشغال الطرقات والشبكات المختلفة لمخطط شغل الأراضي رقم 05	2016	تم تعيين المقاول
دراسة أشغال الطرق والشبكات المختلفة الأولية والثانوية بواد ابدى	2016	دراسة منتهية

المصدر من إعداد الطالبين بناء على وثائق من أرشيف

5- قطاع الأشغال العمومية

عنوان المشروع	الغلاف المالي (دج)	الملاحظة
معالجة انزلاق التربة على الطريق الولائي رقم 103 من النقطة الكيلومترية 48 إلى النقطة الكيلومترية 48.100	14.871.870.00	الأشغال متوقفة لإجراء الملحق
معالجة انزلاق التربة على الطريق الولائي رقم 103 من النقطة الكيلومترية 48.300 إلى النقطة الكيلومترية 55	12.653.532.00	استئناف الأشغال بتاريخ: 2016/10/25
إنشاء معبر فني على واد ابدى على الطريق البلدي الرابط بين الطريق الولائي والتوارس	43.472.789.10	الأشغال متوقفة

المصدر من إعداد الطالبين بناء على وثائق من أرشيف

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

1- أسلوب الدراسة: بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي نسعى إلى تحقيقها سيتم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى استنتاجات نزيد بها رصيد المعرفة والإلمام عن الموضوع محل الدراسة.

2- محتوى الاستبيان:

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية عن أفراد المجتمع متمثلة في الجنس، الفئة العمرية، الحالة الاجتماعية، المستوى الدراسي وسنوات الخبرة.

الجزء الثاني: محاور الإستبانة

- المحور الأول: تضمن ثمان عبارات متعلقة بالموارد البشرية.
- المحور الثاني : تضمن ست عبارات متعلقة بتنمية الإدارة المحلية.
- المحور الثالث : تضمن ست عبارات متعلقة بالعلاقة بين الموارد البشرية وتنمية الإدارة المحلية.

3-مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من الأفراد العاملين في بلدية عريب بحيث يتم تحديد حجم عينة الدراسة بشكل مسبق حيث قمنا بتوزيع 80 استمارة استبيان شملت جميع العاملين وبعد تسلمها وجدنا 71 استمارة استبيان مسترجعة وبعد الفحص تم استبعاد 03 استمارة بسبب عدم الإجابة عليها كلياً وقمنا بقبول 68 استمارة استبيان.

4-أدوات الدراسة: اعتمدنا على مقياس ليكرت الخماسي المبين في الجدول التالي:

الجدول رقم 02: يمثل مقياس ليكرت الخماسي.¹

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
05	04	03	02	01
4.2-5	3.4-4.2	2.6-3.4	1.8-2.6	1-1.8

المصدر: من إعداد الطالبين إعتامدا على مخرجات برنامج SPSS 24.

- ✓ استخدمنا برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS 24 للقيام بعملية التحليل الإحصائي للبيانات؛
- ✓ استخدام معامل ألفا كرونباخ لإختبار صدق وثبات الإستبيان؛
- ✓ التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة؛

¹ - حاج بورقة حورية، بن بريك حياة، المراجعة في ظل نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، علوم المالية والمحاسبة، تخصص محاسبة وتدقيق، جامعة الجيلالي بونعامة، 2016/2017، ص43.

- ✓ المتوسط الحسابي لكل عبارة تضمنها الإستانبيان لمعرفة أين تتمركز الإجابات واتجاهاتها؛
- ✓ الانحراف المعياري لكل عبارة تضمنها الإستانبيان لقياس مدى تباين الاجابات؛
- ✓ استخدام اختبار (T) لعينة واحدة ONE SIMEPL T TEST لاختبار فرضيات الدراسة؛
- ✓ استخدام اختبار ANOVA لتباين اجابات عينة الدراسة؛

5- الإحصائيات الخاصة باستمارات الإستانبيان:

الجدول رقم 03: يمثل الإحصائيات الخاصة باستمارات الإستانبيان

البيان	الإستانبيان	
	النسبة %	العدد
عدد الإستمارات الموزعة	100%	80
عدد الإستمارات المسترجعة	88.75%	71
عدد الإستمارات المستبعدة	3.75%	03
عدد الإستمارات الصالحة للتحليل	85%	68

المصدر: من إعداد الطالبين.

6- صدق وثبات الإستانبانه: معامل ألفا كرونباخ: بغية تقدير ثبات الدراسة حيث يأخذ هذا المعامل قيما تتراوح بين الصفر والواحد وكلما اقتربنا من الواحد الصحيح فهذا يعني ثبات أكبر للدراسة.

$$a = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum s^2}{s_T^2} \right)$$

حيث: K عدد العناصر

$\sum s^2$ مجموع تباينات العناصر

s_T^2 تباين الدرجة الكلية¹

الجدول رقم 04: يمثل صدق وثبات الإستانبانه.

عدد العبارات	الفا كرونباخ	النسبة
20	0.971	97%

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 24

من الجدول نلاحظ أن ألفا كرونباخ يصل إلى أكثر من 0.971 حيث يعتبر ذو مستوى عال من الدقة والثبات وهذا يعني أن هناك استقرار بدرجة كبيرة في نتائج الإستانبيان وعدم تغييرها بشكل كبير حتى لو تم اعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

¹ - حاج بوررقه حورية، بن بريك حياة، مرجع سابق، ص44.

الجدول رقم 05: يمثل توزيع ألفا كرونباخ على محاور الإستبانة.

النسبة	ألفا كرونباخ	عدد العبارات	الإستبيان
87%	0.870	08	المحور الأول
88%	0.889	06	المحور الثاني
92%	0.929	06	المحور الثالث

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 24.

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لمحور الموارد البشرية 0.870 وهي قيمة عالية وهذا ما يؤكد ثبات عالي لهذا المحور، كما تدل قيمة ألفا كرونباخ لمحور تنمية الإدارة المحلية 0.885 وهي قيمة عالية وهذا ما يدل ثبات عالي لهذا المحور، كما يتضح من قيمة ألفا كرونباخ لمحور العلاقة بينهما هي 0.929 وهي قيمة عالية وهذا ما يدل ثبات عالي لهذا المحور.

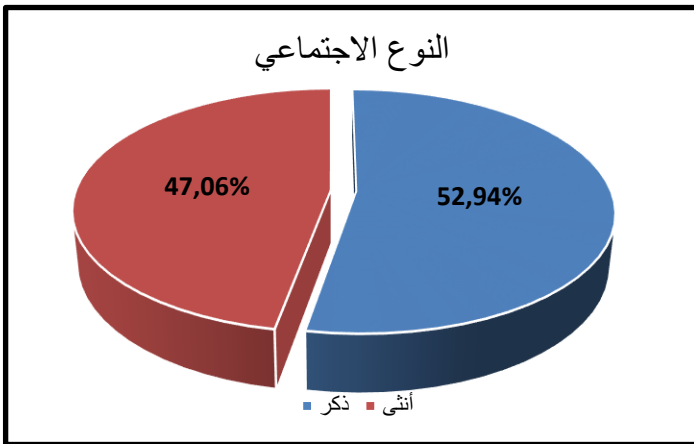
كما يتضح من قيمة ألفا كرونباخ للإستبانة ككل هي 0.971 وهذه القيمة مؤشر هام لصلاحية أداة الدراسة للتطبيق بغرض تحقيق الأهداف (أنظر الملحق رقم 02).

المبحث الثالث: تفسير مجالات الدراسة واختبار الفرضيات.

1- تحليل البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة:

1-1- توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي:

الشكل رقم 04: يمثل نسب توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي



الجدول رقم 06: يمثل توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي

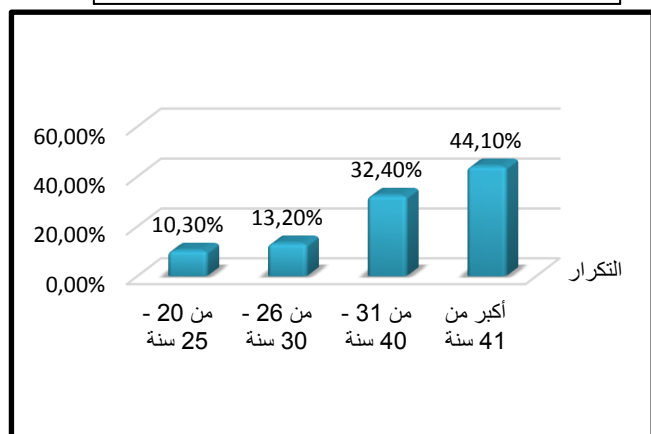
المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
النوع الاجتماعي	ذكر	36	52.94%
	أنثى	32	47.06%
	المجموع	68	100%

المصدر: من إعداد الطالبين.

من الجدول أعلاه يتضح أن أفراد عينة الدراسة من الذكور 36 بنسبة تمثيل بلغت 52.94% وعدد الإناث 32 بنسبة تمثيل بلغت 47.06%، ويمكن تفسير هذا التقارب بين الجنسين لطبيعة الوظائف في الإدارة المحلية.

1-2- توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية:

الشكل رقم 05: يمثل توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية



الجدول رقم 07: يمثل توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية.

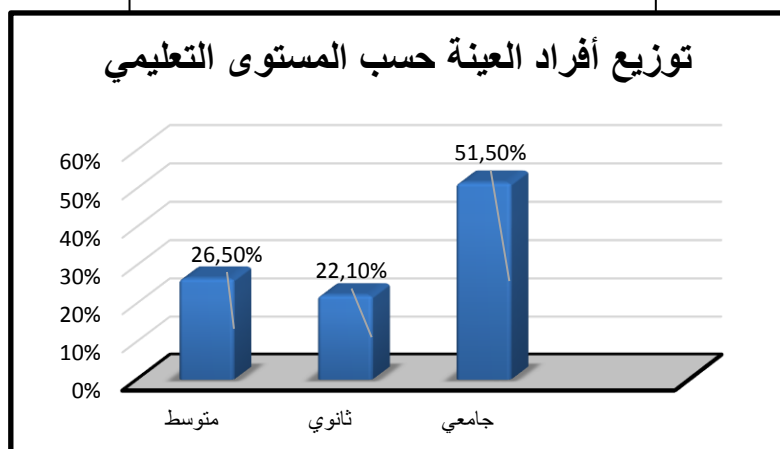
المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
الفئة العمرية	20 إلى 25 سنة	07	10.3%
	26 إلى 30 سنة	09	13.2%
	31 إلى 40 سنة	22	32.4%
	أكبر من 41	30	44.1%
	المجموع	68	100%

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS 24.

من خلال الجدول يتضح أن الفئة العمرية بين 41 و 50 سنة بلغت نسبتها 44.10% بمجموع 30 فرداً بينما الفئة العمرية ما بين 31 و 40 سنة بلغت نسبتها 32.40% بمجموع 22 فرداً، بينما الفئة العمرية بين 26 و 30 سنة بلغت نسبتها 13.20% بمجموع 9 أفراد، بينما الفئة العمرية بين 20 و 25 سنة بلغت نسبتها 10.30% بمجموع 7 أفراد، كما نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة تعتبر عينة شبابية إلا أنها تؤول إلى الكهولة.

1-3- توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

الشكل رقم 06: يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.



الجدول رقم 08: يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

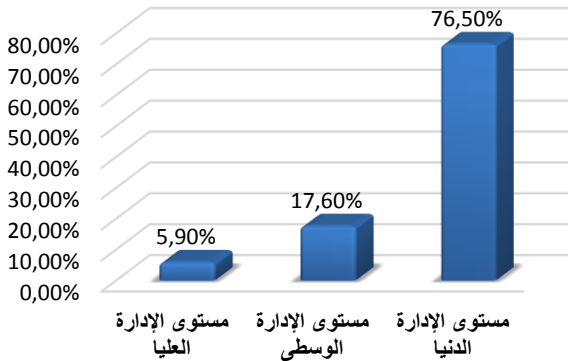
المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
المستوى التعليمي	متوسط	18	26.5%
	ثانوي	15	22.1%
	جامعي	35	51.5%
	المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS 24.

من الجدول نلاحظ أن نسبة الأفراد الحاصلين على مستوى المتوسط مجموعهم 18 فردا بنسبة بلغت 26.5% أما المستوى الثانوي بلغ أفراد العينة 15 فردا بنسبة بلغت 22.1%، أما المستوى الجامعي فمجموع أفراد العينة 35 فردا بنسبة بلغت 51.5%، كما نلاحظ من خلال الجدول أن أفراد عينة الدراسة غالبيتهم أصحاب مستوى جامعي وهذا رغم أن طبيعة نشاط الإدارة المحلية التي صارت تعتمد كثيرا على تقنيات حديثة تتطلب مستوى عالي من التحكم في المعلوماتية، هذا من جهة ومن جهة أخرى نظرا لنقص فرص العمل بالبلدية مما يستدعي القبول بمناصب عمل أقل من المستوى الدراسي.

1-4- توزيع أفراد العينة حسب المستوى الإداري:

الشكل رقم 07: يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى الإداري.



الجدول رقم 09: يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى الإداري.

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
المستوى الإداري	مستوى الإدارة العليا	04	5.9%
	مستوى الإدارة الوسطى	12	17.6%
	مستوى الإدارة الدنيا	52	76.5%
	المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 24.

من خلال الجدول نلاحظ أن عدد أفراد العينة الذين يعملون في مستوى الإدارة العليا هو 04 أفراد فقط بنسبة بلغت 5.90% من إجمالي العينة، بينما عدد أفراد العينة الذين يعملون في مستوى الإدارة الوسطى هو 12 فردا بنسبة بلغت 17.6%، بينما غالبية أفراد العينة يعملون في مستوى الإدارة الدنيا و هم 52 فردا بنسبة بلغت 76.5%. ومن خلال الجدول يظهر جليا أن الفئة الغالبة هي الفئة الذين يعملون في مستوى الإدارة الدنيا نظرا لظروف التوظيف العمومي والإدارة المحلية ولنقص المناصب العليا.

2- نتائج الإحصاء الوصفي:

من خلال هذا العنصر نحاول وصف وتحليل إجابات عينة الدراسة بخصوص كل محور من محاور الدراسة ثم استنتاج اتجاه العينة لكل عبارة من عبارات الدراسة وهذا بالإعتماد على مقياس ليكارت الخماسي.

2-1- عرض وتحليل نتائج المحور الأول: الموارد البشرية.

الجدول رقم 12: يمثل عبارات عينة الدراسة حول الموارد البشرية .

العبارة	التكرار والنسب	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1. تسعى البلدية إلى تطوير مهارات الأفراد	ت	38	04	06	14	06	3.79	1.502	موافق	04
	%	55.8	5.8	8.8	20.6	8.8				
2. تسعى البلدية إلى تطوير مهارات الأفراد	ت	36	02	6	16	8	3.62	1.584	موافق	06
	%	53	03	09	24	12				
3. يساهم التوظيف بحصول البلدية على أفضل الموارد البشرية.	ت	32	00	10	08	18	3.29	1.737	محايد	07
	%	47	00	15	12	26				
4. يساهم التوظيف بحصول البلدية على أفضل الموارد البشرية.	ت	10	06	14	20	18	2.56	1.365	غير موافق	08
	%	15	09	21	29	26				
5. تسعى البلدية إلى الحصول على أفضل الكفاءات.	ت	36	10	14	04	04	4.03	1.233	موافق	01
	%	53	15	21	06	06				
6. تسعى البلدية إلى الحصول على أفضل الكفاءات.	ت	34	10	08	14	02	3.88	1.310	موافق	02
	%	50	15	12	21	03				
7. تسعى البلدية إلى الحصول على المعارف التي تمكنها من تسريع إيقاع التجديد.	ت	40	00	08	20	00	3.88	1.377	موافق	03
	%	59	00	12	29	00				
8. تسعى البلدية إلى الحصول على المعارف التي تمكنها من تسريع إيقاع التجديد.	ت	34	04	12	12	06	3.71	1.456	موافق	05
	%	50	06	18	18	09				
المؤشرات الإحصائية للمحور كوحدة واحدة										
							3.96	0.66	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبين إعتقادا على مخرجات برنامج SPSS 24.

مناقشة نتائج المحور الأول:

* **العبارة 01:** نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة أجابوا بموافق بشدة بنسبة 55.88 % وبموافق ب 5.88 % مما يؤكد أن هناك إرادة من طرف البلدية لتطوير مهارات المستخدمين أما بالنسبة للذين أجابوا بمحايد فكانت نسبتهم قليلة ب 8.82 % كما نلاحظ وجود إجابات بغير موافق بنسبة 20.59 % وبغير موافق بشدة بنسبة 8.82 % وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.79 فهو يعبر عن الفئة الرابعة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة موافق بحيث أن هناك أفراد من العينة الموافقين مرشحين للانتقال إلى موافق وهذا حسب نتيجة المتوسط الحسابي وأما الانحراف المعياري فقيمته 1.502 ما يدل على عدم تجانس الإجابات وتباينها كما نلاحظ أن هذه العبارة كانت في الترتيب الرابع مما يدل على أن أفراد العينة يرون حقيقة أن البلدية تسعى إلى تطوير مهارات الأفراد.

* **العبارة 02:** نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب أفراد العينة كانت موافقتهم بشدة على العبارة بنسبة 53 % وعلى الموافقة 3 % رغم أن نسبة الموافقة كانت مقبولة بصفة عامة إلا أن هناك أكثر من 24 % من عينة الدراسة لم توافق ونسبة 9 % كانت محايدة وكما كانت غير موافقة بشدة بنسبة 12 % وهذا ما يفسره المتوسط الحسابي 3.62 الذي كان قريبا من المحايد وكذلك رغم اتجاه رأي العينة إلى الموافق إلا أن هناك أفراد ربما لم يفهموا العبارة أو طبيعة أساليب التطوير المختلفة التي تتبعها البلدية لذلك احتلت هذه العبارة المرتبة السادسة من حيث تأثيرها.

* **العبارة 03:** من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية الأفراد أجابوا بموافق بشدة بنسبة 47 % ولا أحد أجاب بموافق مما يعني حقيقة أن هناك أهمية بالغة توليها البلدية من أجل الحصول على أفضل الموارد البشرية، أما بالنسبة للذين أجابوا بمحايد فبلغت نسبتهم 15 % والغير موافق بنسبة 12 % والغير موافق بشدة بنسبة 26 % ومن الإجابات السابقة نجد أن معظم الإجابات نسبيا تتمحور حول الموافقة بشدة وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.29 وهو يعبر عن الفئة الأولى من سلم ليكرت الخماسي وهو ما يدل على الاتجاه العام للعينة بموافق بشدة وأما الانحراف المعياري 1.737 فيدل على عدم تباين في الإجابات، ومما سبق نلاحظ العبارة جاءت في الترتيب السابع من ترتيب عبارات المحور.

* **العبارة 04:** من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة الإجابتين الموافق بشدة والموافق كانت نسبتهما على الترتيب 15 % و 9 % وهو ما يؤكد أن البلدية لا تعتمد على معايير موضوعية في التوظيف، أما بالنسبة للإجابة محايد فكانت نسبتها 21 %، وبغير موافق ب 29 % وبغير موافق بشدة ب 26 % مما يدل .

من خلال الملاحظات السابقة نجد أن غالبية آراء الأفراد تتمركز إجاباتهم حول غير موافق وغير موافق بشدة وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 2.56 ويدل على الفئة الثانية من سلم ليكرت الخماسي مما يدل على الاتجاه العام للعينة وهو الاتجاه الغير موافق، وأما الانحراف المعياري 1.365 فيدل على وجود تباين في الإجابات من خلال ما سبق نلاحظ أن العبارة جاءت في الترتيب الأخير من عبارات المحور.

* **العبارة 05:** من الجدول نلاحظ أن الإجابتين موافق بشدة وموافق كانت نسبتهما على التوالي 53 % و 15% مما يدل على أن البلدية محل الدراسة تسعى للحصول على أفضل الكفاءات، أما بالنسبة للإجابات محايد فكانت نسبتهما 21% وغير موافق وغير موافق بشدة فكانت بنسبة 6% من خلال الملاحظات نجد غالبية أفراد العينة تتمركز إجاباتهم حول الموافق والموافق بشدة وهذا ما يفسره المتوسط الحسابي 4.03 الذي يعبر عن الفئة الرابعة من سلم ليكرت الخماسي وأما الانحراف المعياري 1.233 فيدل على وجود تباين في الإجابات وعليه جاءت هذه العبارة في الترتيب الأول من عبارات المحور.

* **العبارة 06:** نلاحظ من خلال الجدول أن الإجابتين موافق بشدة وموافق كانت نسبتهما على التوالي 50% و 15% مما يدل على أن غالبية أفراد العينة يرون أن الكفاءات التي تمتلكها البلدية تمكنها من تقديم خدمات أكثر جودة للمواطنين، أما بالنسبة للإجابة محايد فنسبة 12% وغير موافق بنسبة 21% وغير موافق بشدة بنسبة 3%، من خلال الملاحظات السابقة نجد أن غالبية أفراد العينة إجاباتهم تتمركز حول الموافق والموافق بشدة وهذا يعبر عنه المتوسط الحسابي 3.88 الذي يعبر عن الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي وهو ما يدل على الاتجاه العام للعينة وهو ما يدل على الاتجاه العام للعينة وهو الاتجاه الموافق، وأما الانحراف المعياري 1.310 فيدل على وجود تباين في الإجابات وعليه جاءت هذه العبارة في الترتيب الثاني من عبارات المحور.

* **العبارة 07:** نلاحظ من خلال الجدول أن أفراد العينة الذين أجابوا بموافق بشدة نسبته مرتفعة جدا 59% وعدم وجود موافق مما يؤكد سعي البلدية إلى الحصول على المعارف اللازمة التي تمكنها من إحداث التميز والتجديد، أما بالنسبة للإجابات المحايد فكانت 12% وغير موافق بـ 29% مع عدم وجود إجابة بغير موافق بشدة. من خلال الملاحظات السابقة نجد أن غالبية أفراد العينة تتمحور إجاباتهم حول الموافق بشدة وهذا ما يعبر عن المتوسط الحسابي 3.88 الذي يعبر عن الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي وهو ما يدل على الاتجاه العام للعينة وهو الاتجاه الموافق وأما الانحراف المعياري 1.377 فهو يدل على وجود تباين كبير في الإجابات وعليه جاءت هذه العبارة في الترتيب الثالث من عبارات المحور.

* **العبارة 08:** من خلال الجدول نلاحظ أن أفراد العينة الذين أجابوا بموافق بشدة وموافق كانت نسبتهما على التوالي 50% و 6% مما يؤكد حقيقة أن البلدية توفر جميع الإمكانيات للحصول على المعرفة، أما بالنسبة لإجابة المحايد والغير موافق كانت مرتفعة نسبيا بنسبة 18%، أما غير موافق بشدة فكانت بنسبة 9%، من الملاحظات السابقة نلاحظ أن غالبية إجابات أفراد العينة تتمحور حول الموافق والموافق بشدة وهذا ما يعبر عنه المتوسط الحسابي 3.71 الذي يعبر عن الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي وهو ما يدل على الاتجاه العام للعينة وهو الاتجاه الموافق، أما الانحراف المعياري 1.456 فهو يدل على تباين كبير في الإجابات وعليه جاءت هذه العبارة في الترتيب الخامس بتأثيرها من عبارات المحور.

* نلاحظ من الجدول السابق وتحليل العبارات السابقة أن البلدية التي لديها كفاءات وإدارة موارد بشرية فعالة وناجحة بدليل أن المتوسط الحسابي للمحور جاء بالنسبة 3.96% وهو ينتمي للفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي المعبرة عن الاتجاه العام للإجابات وهو الاتجاه الموافق كما نلاحظ أن قيمة انحرافه المعياري 0.66 وهي تعبر عن تجانس الإجابات.

3-2- عرض وتحليل نتائج المحور الثاني: تنمية الإدارة المحلية.

الجدول رقم 11: يمثل عبارات عينة الدراسة حول تنمية الإدارة المحلية.

العبارة	التكرار والنسب	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1. توفر الإدارة أساليب عمل جديدة تساعد على العمل بشكل جيد	ت	44	10	06	08	00	4.32	1.057	موافق	03
	%	65	15	9	12	0			بشدة	
2. استطاعت الأجهزة الإعلام الآلي ان تقضي على الروتين القديم داخل الإدارة.	ت	48	10	06	02	02	4.47	0.985	موافق	01
	%	71	15	09	03	03			بشدة	
3. إلغاء المصادقة على بعض الوثائق سهل على العاملين العمل داخل الإدارة.	ت	46	08	10	00	04	4.35	1.117	موافق	02
	%	68	12	15	00	06			بشدة	
4. استطاعت الوسائل الحديثة ان تقضي على الضغط من طرف المواطنين.	ت	40	08	12	06	02	4.15	1.175	موافق	06
	%	59	12	18	09	03				
5. هناك بديل للأجهزة الإدارية التي تستخدم في استخراج الوثائق عند تعطيل احدها.	ت	38	14	10	06	00	4.24	1.009	موافق	05
	%	56	21	15	09	00			بشدة	
6. هناك تنسيق بين الإدارات الخارجية في تسيير العمليات الإدارية.	ت	46	10	04	04	04	4.32	1.190	موافق	04
	%	68	15	06	06	06			بشدة	
المؤشرات الإحصائية للمحور كوحدة واحدة										
							4.00	0.87	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS 24

تحليل عبارات المحور الثاني: تنمية الإدارة المحلية

* **العبارة 01:** نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب أفراد العينة كانت إجاباتهم بموافق بشدة وموافق على التوالي بنسبة 65% و 15% ممّا يؤكد حقيقة أن إدارة البلدية قد وفرت أساليب عمل جديدة تساعد بشكل محسوس على العمل بشكل جيد، أما بالنسبة للمحايدون فكانت نسبتهم 9% وهي ضعيفة جداً وغير موافق بنسبة 12% مع عدم وجود إجابات بغير موافق بشدة.

وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 4.32 وهو يعبر عن الفئة الخامسة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول موافق بشدة بحيث هناك أفراد من عينة موافق مرشحون للانتقال من أجل الموافقة بشدة وهذا حسب نتيجة المتوسط الحسابي، وأما الانحراف المعياري فقيمته 1.057 ممّا يدل على تجانس الإجابات نسبياً وعدم وجود تباين كبير، كما نلاحظ أن هذه العبارة جاءت في الترتيب الثالث لعبارات المحور.

* **العبارة 02:** نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب أفراد العينة كانت إجاباتهم بموافق بشدة وموافق على التوالي بنسبة 71% و 15% ممّا يؤكد أن استعمل أجهزة الإعلام الآلي استطاع أن يقضي على الروتين القديم الذي كان يسود البلدية سابقاً، أما بالنسبة للمحايدون فكانت نسبتهم 9% وغير الموافقين وغير الموافقين بشدة بنسبة 3%. وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 4.47 فهو يعبر عن الفئة الخامسة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق بشدة، أما الانحراف المعياري فقيمته 0.985 ويدل على تجانس الإجابات وعدم وجود تباين كبير بينها. كما يلاحظ أن العبارة جاءت في الترتيب الأول من ترتيب عبارات المحور.

* **العبارة 03:** من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد العينة كانت إجاباتهم بموافق وموافق بشدة على التوالي بنسبة 12% و 68% ممّا يؤكد أن أفراد العينة يرون بأن إلغاء المصادقة على بعض الوثائق الإدارية قد ساهم بشكل ملحوظ في تسهيل عمل الإداريين داخل البلدية، أما بالنسبة للمحايدون وغير موافق بشدة فكانت نسبهم على التوالي بـ 15% و 6% وليس هناك إجابات بغير موافق، بالنظر إلى المتوسط الحسابي 4.35 وهو يعبر عن الفئة الخامسة وهو الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق بشدة، أما الانحراف المعياري فقيمته 1.117 فيدل عموماً على عدم تجانس الإجابات مع وجود تباين في هذه العبارة. كما نلاحظ أن العبارة جاءت في الترتيب الثاني من عبارات المحور.

* **العبارة 04:** نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب أفراد العينة كانت إجاباتهم بموافق وموافق بشدة على التوالي بنسبة 12% و 59% مما يؤكد أنّ استعمال الوسائل الحديثة استطاعت أن تقضي على الضغط الكبير الذي كانت تواجهه مصالح البلدية من طرف المواطنين، أما بالنسبة للمحايدين وغير موافق وغير موافق بشدة فكانت نسبتهم على التوالي 18%، 9% و 3%، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 4.15 وهو يعبر عن الفئة الرابعة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، أما الانحراف المعياري فقيمته 1.175 وهو يدل على عدم تجانس الاجابات ووجود تباين كبير. كما نلاحظ أن العبارة جاءت في الترتيب السادس من عبارات المحور.

العبارة 05: نلاحظ من خلال الجدول أن غالبية أفراد العينة كانت إجاباتهم بموافق بشدة وموافق على التوالي بنسبة 56% و 21% مما يعني أن البلدية قد وفرت للأجهزة الإدارية التي تستخدم في استخراج الوثائق عند تعطل لأحدها، أما بالنسبة للمحايد، غير موافق وغير موافق بشدة فكانت نسبتهم على التوالي 15% و 9% وعدم وجود إجابات بغير موافق بشدة، بالنظر إلى المتوسط الحسابي 4.24 فهو يعبر عن الفئة الخامسة من سلم ليكارت الخماسي وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق بشدة، أما الانحراف المعياري فقيمته 1.009 فيدل على عدم تجانس الإجابات مع وجود تباين كبير. كما نلاحظ أن العبارة جاءت في الترتيب الخامس من ترتيب عبارات المحور.

* **العبارة 06:** نلاحظ من خلال الجدول أن غالبية أفراد العينة كانت إجاباتهم بموافق بشدة وموافق على التوالي بنسبة 68% و 15% مما يؤكد بأن هناك تنسيق كبير بين الإدارات الخارجية في تسيير العمليات الإدارية، أما بالنسبة للمحايد وغير موافق وغير موافق بشدة، فكانت نسبتهم 6%. بالنظر إلى المتوسط الحسابي 4.32 فهو يعبر عن الفئة الخامسة من سلم ليكارت الخماسي وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق بشدة، أما الانحراف المعياري فقيمته 1.190 فيدل على وجود تباين كبير في إجابات العينة. كما نلاحظ أنّ العبارة جاءت في الترتيب الرابع من ترتيب عبارات المحور.

* نلاحظ من الجدول أعلاه أنّ المؤسسة تسعى إلى تحقيق التميز بشتى أشكاله ومجالاته، وتسعى إلى تطبيقه وهذا ما يفسر قيمة المتوسط الحسابي للمحور، حيث قدرت قيمته ب 4.00 وهو يعبر عن الاتجاه العام للإجابات وهو الاتجاه الموافق كما نلاحظ أنّ قيمة انحرافه المعياري 0.87، فهي تعبر عن تجانس الإجابات .

3-3- عرض وتحليل نتائج المحور الثالث: العلاقة بين الموارد البشرية و تنمية الإدارة المحلية

الجدول رقم 12: يمثل عبارات عينة الدراسة حول العلاقة بين الموارد البشرية و تنمية الإدارة المحلية.

العبارة										
الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التكرار والنسب	
6	موافق	1.481	3.68	06	14	10	04	34	ت	1. تكوين الموارد البشرية يساهم في خلق مناخ عمل داخل الإدارة.
				8.8	20.6	14.7	5.9	50	%	
5	موافق	1.389	3.74	06	08	16	06	32	ت	2. الاهتمام بالموارد البشرية يساهم في التنمية من خلال تطوير أساليب العمل وتبسيطها.
				8.8	11.8	23.5	8.8	47.1	%	
3	موافق	1.118	4.06	00	08	16	08	36	ت	3. الاهتمام بالعنصر البشري تدفعه للتعبير عن الآراء والافكار المقترحة.
				00	11.8	23.5	11.8	52.9	%	
4	موافق	1.281	3.82	04	08	14	12	30	ت	4. يساهم العنصر البشري في الاستغلال الأمثل للوقت .
				5.9	11.8	20.6	17.6	44.1	%	
2	موافق بشدة	1.033	4.35	00	06	10	14	38	ت	5. تنمية الإدارة تسمح بوجود نظام فعال لتقييم العاملين مما يساهم في إبراز مرشحين لتولي مناصب الإدارة.
				00	8.8	14.7	20.6	55.9	%	
1	موافق بشدة	0.887	4.56	00	04	06	06	52	ت	6. الرقمنة الالكترونية ساهمت بشكل فعال في تقليص وترشيد النفقات العمومية.
				00	5.9	8.8	8.8	76.5	%	
موافق		0.90	3.94	المؤشرات الإحصائية للمحور كوحدة واحدة						

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 24.

تحليل عبارات المحور الثالث: العلاقة بين الموارد البشرية والتنمية المحلية

* **العبارة 01:** نلاحظ من خلال الجدول أن غالبية أفراد العينة كانت إجاباتهم بموافق بشدة وموافق على التوالي بنسبة 50% و 5.9% مما يدل على أنّ تكوين الموارد البشرية يساهم بشكل كبير في خلق جو عمل داخل الإدارة، أما بالنسبة للمحايد، غير موافق وغير موافق بشدة فكانت نسبهم على التوالي 14.7%، 20.6% و 8.8% بالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.68 فهو يعبر عن الفئة الرابعة من سلم ليكارت وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، أما الانحراف المعياري فكان 1.481 وهو يدل على وجود تباين كبير في إجابات العينة، كما نلاحظ أن العبارة جاءت في الترتيب الأخير من ترتيب عبارات المحور.

* **العبارة 02:** نلاحظ من خلال الجدول أن غالبية أفراد العينة كانت إجاباتهم بموافق بشدة وموافق على التوالي بنسبة 47.1% و 8.8% مما يدل على أنّ اهتمام البلدية بالموارد البشرية يساهم في التنمية المحلية من خلال تطوير أساليب العمل وتبسيطها.

أما بالنسبة للمحايد وغير موافق وغير موافق بشدة فكانت نسبتهم على التوالي 23.5%، 11.8% و 8.8% ، بالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.74 فهو يعبر عن الفئة الرابعة من سلم ليكارت وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، أما الانحراف المعياري فكان 1.389 وهو ما يدل على وجود تباين كبير في إجابات العينة، كما نلاحظ أنّ العبارة جاءت في الترتيب الخامس من ترتيب عبارات المحور.

* **العبارة 03:** من خلال الجدول نلاحظ أن غالبية أفراد العينة كانت إجاباتهم بموافق بشدة وموافق على التوالي بنسبة 52.9% و 11.8% وهذا ما يدل على الاهتمام بالعنصر البشري تدفعه للتعبير أكثر عن الآراء والأفكار المقترحة. أما بالنسبة للمحايد وغير موافق فكانت نسبتهم على التوالي 23.5% و 11.8% كما لم تكن هناك إجابات بغير موافق بشدة، بالنظر إلى المتوسط الحسابي 4.06 وهو يعبر عن الفئة الرابعة من سلم ليكارت وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، أما الانحراف المعياري فكان بـ 1.118 وهذا ما يدل على وجود تباين كبير في إجابات العينة، كما نلاحظ أن العبارة جاءت في الترتيب الثالث من ترتيب عبارات المحور.

* **العبارة 04:** من خلال الجدول نلاحظ أن غالبية أفراد العينة كانت إجاباتهم بموافق بشدة وموافق على التوالي بنسبة 44.1% و 17.6% وهذا لأن أغلبية أفراد العينة يعتقدون أن العنصر البشري يساهم كثيرا في الاستغلال الأمثل للوقت، أما بالنسبة للمحايد فكانت بنسبة 20.6% أما الإجابات بغير موافق وغير موافق بشدة فكانت نسبهم على التوالي 11.8% و 5.9% ، بالنظر إلى المتوسط الحسابي 4.35 وهو يعبر عن الفئة الخامسة من سلم ليكارت وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق بشدة، أما الانحراف المعياري فكان 1.033 وهذا ما يدل على وجود تباين نسبيا في إجابات العينة، كما نلاحظ أن العبارة جاءت في الترتيب الرابع من ترتيب عبارات المحور من حيث درجة التأثير.

* **العبارة 05:** من خلال الجدول نلاحظ أن غالبية أفراد العينة كانت إجاباتهم بموافق بشدة وموافق على التوالي بنسبة 55.9% و 20.6% وهذا ما يدل على أن الإدارة المحلية تسمح بوجود نظام فعال لتقييم العاملين مما يساهم في إبراز مرشحين لتولي مناصب أعلى في الإدارة.

أما بالنسبة للمحايد وغير موافق نسبتهم على التوالي 14.7% و 8.8% كما لم تكن هناك إجابات بغير موافق بشدة بالنظر إلى المتوسط الحسابي 4.35 فهو يعبر عن الفئة الخامسة من سلم ليكارت وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق بشدة، أما الانحراف المعياري فكان 1.033 وهو يدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات العينة، كما نلاحظ أن العبارة جاءت في الترتيب الثاني من حيث ترتيب عبارات المحور.

* **العبارة 06:** من خلال الجدول نلاحظ أن غالبية الساقية من أفراد العينة كانت إجاباتهم بموافق بشدة وموافق على التوالي بنسبة 76.5% و 8.8% وهذا ما يدل على أن الرقمنة الإلكترونية ساهمت بشكل فعال في تقليص وترشيد النفقات العمومية، أما بالنسبة للمحايد غير موافق فكانت نسبتهم على التوالي 8.8% و 5.9% أما فيما يخص الإجابات بغير موافق بشدة فكانت منعدمة، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 4.56 فهو يعبر عن الفئة الخامسة من سلم ليكارت وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق بشدة، أما بالنسبة للانحراف المعياري فكان ب 0.887 وهذا ما يدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات العينة، كما نلاحظ أن العبارة جاءت في الترتيب الأول من ترتيب عبارات المحور.

* نلاحظ من خلال الجدول أن المؤسسة تسعى إلى تحقيق الإبداع من خلال تحسين ظروف العمل وتقييم الجهود والتعبير عن مختلف الأفكار، كل هذا يخلق جوا مناسباً لمزيد من الثقة والدافعية نحو الأفضل، وهذا ما فسره المتوسط الحسابي لهذا المحور حيث بلغت قيمته 3.94 وهي تعبر عن رأي إجابات العينة نحو الاتجاه موافق كما نلاحظ أيضاً قيمة الانحراف المعياري 0.90، فهو يدل على عدم وجود تباين في إجابات أفراد العينة.

* 3-4- عرض وتحليل نتائج المحور الثالث: العلاقة بين الموارد البشرية و تنمية الإدارة المحلية.

4-اختبار الفرضيات One Sample T.TEST

بعد تحليل ومناقشة نتائج إجابات عينة الدراسة سوف نتطرق إلى اختبار قابلية النتائج للتعميم على مجتمع الدراسة على أنها نتائج معنوية تعكس فعلا الواقع محل الدراسة ولتحقيق هذا الهدف قمنا بتحويل كل محور لبعد إحصائي بجمع عباراته عن طريق المتوسطات الحسابية وتحويلها لعبارة وحيدة تمثل المحور وبعد الحصول على الأبعاد الأربعة التي تمثل المحاور قمنا بتطبيق اختبار T للعينة الواحدة One Sample T Test لاختبار كل بعد والبحث عن إمكانية وجود فروقات ذات دلالة إحصائية.

$$t = \frac{\bar{x} - u}{s/\sqrt{n}}$$

حيث: \bar{x} المتوسط الحسابي

u الوسط الحسابي للمجتمع

s الانحراف المعياري للعينة

n حجم العينة¹

* اختبار الفرضيات باستخدام T عند مستوى دلالة $Sig(\alpha)$ 5% الذي يدل على أن احتمال الخطأ المسموح به يكون في حدود 5% مما يعكس مجال الثقة بين 95% وهذا على أساس قاعدة القرار التالية:

- قبول الفرضية الصفرية H_0 إذا كانت فيه $Sig(\alpha) > 5\%$.

- قبول الفرضية البديلة H_1 إذا كانت قيمة $Sig(\alpha) < 5\%$.

وعليه إذا كان $Sig(\alpha) < 5\%$ فهذا يعني وبببين أن إجابات أفراد العينة بعيدة عن مركز الحياد.

4-1- اختبار الفرضية الأولى:

- الفرضية الصفرية: لا تسعى البلدية إلى الحصول على أفضل الكفاءات.
- الفرضية البديلة: تسعى البلدية إلى الحصول على أفضل الكفاءات.

¹ - حاج بورقة حورية، بن بريك حياة، مرجع سابق، ص54.

الجدول رقم 13: يمثل اختبار T للمحور الأول

One-Sample Test						
Test Value = 3						
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
5س	6.882	67	.000	1.029	.73	1.33

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 24

على ضوء النتائج أعلاه يتبين أن قيمة $Sig(\alpha)$ إذ قدرت قيمتها بـ 0.000 (00 %) وهو ما يؤكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية وعليه نرفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة بأن البلدية تسعى البلدية إلى الحصول على أفضل الكفاءات.

4-2- اختبار الفرضية الثانية:

- الفرضية الصفرية: لا تستطيع الأجهزة الإعلام الآلي ان تقضي على الروتين القديم داخل الإدارة.

- الفرضية البديلة: تستطيع الأجهزة الإعلام الآلي ان تقضي على الروتين القديم داخل الإدارة.

الجدول رقم 14: اختبار T للمحور الثاني.

One-Sample Test						
Test Value = 3						
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
10س	12.318	67	.000	1.471	1.23	1.71

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 24

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة $Sig(\alpha)$ أقل من 5% حيث بلغت قيمتها 0.000 (00%) وعليه نرفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تقول حقيقة أن تستطيع الأجهزة الإعلام الآلي ان تقضي على الروتين القديم داخل الإدارة.

4-3- اختبار الفرضية الثالثة:

- الفرضية الصفرية: الرقمنة الالكترونية لا تساهم بشكل فعال في تقليص وترشيد النفقات العمومية.

- الفرضية البديلة: الرقمنة الالكترونية ساهمت بشكل فعال في تقليص وترشيد النفقات العمومية.

الجدول رقم 15: اختبار T للمحور الثالث.

One-Sample Test						
Test Value = 3						
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
20س	14.485	67	.000	1.559	1.34	1.77

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 24

من خلال النتائج أعلاه نلاحظ أن قيمة $Sig(\alpha)$ أقل من 5% حيث بلغت قيمتها 0.000 (0.00 %) مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تقول أن الرقمنة الالكترونية ساهمت بشكل فعال في تقليص وترشيد النفقات العمومية، من خلال التقليل من استعمال الأوراق والمطبوعات الرسمية .

5- اختبار تباين إجابات عينة الدراسة باختلاف خصائصها الديمغرافية ONE WAY ANOVA.

سنحاول اختبار إمكانية وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة باختلاف أو تغير خصائصها الديمغرافية بحيث تتماشى مع العناصر المتغيرات (المحاور) الذي يتضمنه باستخدام ONE WAY ANOVA عند مستوى دلالة $Sig(\alpha)$ 05 % بالإضافة إلى استخدام الاختبار البعدي Post hoc لتحديد مصدر التباين في حالة وجوده ولصالح أي فئة من الفئات الناتجة عن تغير الخصائص الديمغرافية ومن هنا نحكم على التباين وفق قاعدة القرار التالية:

- قبول الفرضية الصفرية (h_0) إذا كانت $Sig(\alpha) > 05$.
- قبول الفرضية البديلة (h_1) إذا كانت $Sig(\alpha) < 05$.

6-1- اختبار تباين إجابات المحور الأول:

المحور الأول يتضمن الموارد البشرية وآلياتها ومصادرها لذا سنحاول في هذا المحور اختبار مدى ارتباط الموارد البشرية بسنوات الخبرة عن طريق البحث فيما إذا كانت هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات الفئات الممثلة للخبرة المهنية.

للقيام بهذا الاختبار التباين نعتمد على الفرضيتين التاليتين:

- الفرضية الصفرية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات الموارد البشرية بتغير النوع الاجتماعي.
- الفرضية البديلة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات الموارد البشرية بتغير النوع الاجتماعي.

الجدول رقم 16: يمثل اختبار ANOVA لتباين الموارد البشرية وفق النوع الاجتماعي.

ANOVA					
المحور الأول					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	94.167	1	94.167	177.766	.000
Within Groups	34.962	66	.530		
Total	129.129	67			

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 24

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن $Sig(\alpha) < 5\%$ إذ جاءت قيمتها بـ 0.000 (00%) وهو ما يؤكد وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بتغير النوع الاجتماعي وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونعتبر الفرضية المعبرة عن الموارد البشرية بتغير النوع الاجتماعي وهذا ما يدل على تأثير المورد البشري بتغير النوع الاجتماعي وهذا ما يدل على تأثير الموارد البشرية بالنوع الاجتماعي.

بعد الانتهاء من اختبار التباين وفق النوع الاجتماعي نقوم باختبار التباين وفق الفئة العمرية باعتماد الفرضيتين التاليتين:

- الفرضية الصفرية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات الموارد البشرية بتغير فئات العمرية.
- الفرضية البديلة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات الموارد البشرية بتغير الفئة العمرية.

الجدول رقم 17: يمثل اختبار ANOVA لتباين الموارد البشرية وفق الفئة العمرية.

ANOVA					
المحور الأول					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	110.271	3	36.757	124.744	.000
Within Groups	18.858	64	.295		
Total	129.129	67			

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 24

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن $Sig(\alpha) < 5\%$ إذ جاءت قيمتها بـ 0.000 (00%) وهو ما يؤكد وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بتغير الفئة العمرية وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونعتبر الفرضية المعبرة عن الموارد البشرية بتغير الفئة العمرية وهذا ما يدل على تأثير المورد البشري بتغير الفئة العمرية وهذا ما يدل على تأثير الموارد البشرية بالفئة العمرية.

بعد الانتهاء من اختبار التباين وفق الفئة العمرية نقوم باختبار التباين وفق المستوى التعليمي باعتماد الفرضيتين التاليتين:

- الفرضية الصفرية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات الموارد البشرية وفق المستوى التعليمي:
 - الفرضية البديلة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات الموارد البشرية وفق المستوى التعليمي.
- الجدول رقم 18: اختبار ANOVA لتباين الموارد البشرية وفق المستوى التعليمي.

ANOVA					
المحور الأول					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	39.211	2	19.605	14.172	.000
Within Groups	89.918	65	1.383		
Total	129.129	67			

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS 24

تشير نتائج الجدول نلاحظ أن $Sig(\alpha) < 5\%$ إذ جاءت قيمتها بـ 0.000 (00%)، وهو ما يؤكد وجود فروقات ذات دلالة إحصائية وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة المعبرة عن تأثير الموارد البشرية بالمستوى التعليمي.

بعد الانتهاء من اختبار التباين وفق المستوى التعليمي نقوم باختبار التباين وفق المستوى الإداري باعتماد الفرضيتين التاليتين:

- الفرضية الصفرية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات الموارد البشرية وفق المستوى الإداري:
 - الفرضية البديلة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات الموارد البشرية وفق المستوى الإداري.
- الجدول رقم 19: اختبار ANOVA لتباين الموارد البشرية وفق المستوى الإداري

ANOVA					
المحور الأول					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	41.541	2	20.771	15.414	.000
Within Groups	87.587	65	1.347		
Total	129.129	67			

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS 24

تشير نتائج الجدول نلاحظ أن $Sig(\alpha) < 5\%$ إذ جاءت قيمتها بـ 0.000 (00%)، وهو ما يؤكد وجود فروقات ذات دلالة إحصائية وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة المعبرة عن تأثير الموارد البشرية بتغير المستوى الإداري.

6-2- اختبار تباين إجابات المحور الثاني:

المحور الثاني يتضمن أهم العبارات المتعلقة بتحقيق التنمية المحلية والارتباط المنطقي لهذه العبارات يكون مع الفئة العمرية، المستوى التعليمي وحسب المستوى الإداري وللقيام باختبار التباين وفق الفئة العمرية نعتمد الفرضيتين التاليتين:

- الفرضية الصفرية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات التنمية المحلية بتغير الفئة العمرية.
 - الفرضية البديلة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين التنمية المحلية بتغير الفئة العمرية.
- الجدول رقم 20: بين اختبار ANOVA لتباين التنمية المحلية وفق الفئة العمرية

ANOVA					
المحور الثاني					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	57.090	3	19.030	67.947	.000
Within Groups	17.925	64	.280		
Total	75.015	67			

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 24

تشير نتائج الجدول نلاحظ أن $Sig(\alpha) < 5\%$ إذ جاءت قيمتها بـ 0.000 (00%)، وهو ما يؤكد وجود فروقات ذات دلالة إحصائية وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة المعبرة على تأثر التنمية بتغير الفئة العمرية (وقد تعبر أحيانا على سنوات الخبرة) تؤثر في التنمية وليست هي المتحكمة فيه.

*بعد الانتهاء من اختبار التباين وفق الفئة العمرية نقوم باختبار التباين وفق المستوى التعليمي باعتماد الفرضيتين التاليتين:

- الفرضية الصفرية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات التنمية المحلية بتغير المستوى التعليمي.
- الفرضية البديلة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات التنمية المحلية بتغير المستوى التعليمي.

الجدول رقم 21: اختبار ANOVA لتباين إجابات التميز وفق المستوى التعليمي.

ANOVA					
المحور الثاني					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	13.859	2	6.929	7.365	.001
Within Groups	61.156	65	.941		
Total	75.015	67			

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 24

تشير نتائج الجدول نلاحظ أن $Sig(\alpha) < 5\%$ إذ جاءت قيمتها بـ 0.000 (00%)، وهو ما يؤكد وجود فروقات ذات دلالة إحصائية وعليه نرفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة على تأثر التنمية بتغير المستوى التعليمي أي أن المستوى التعليمي للمستخدمين له علاقة وتأثير مباشر على التنمية المحلية. بعد الانتهاء من اختبار التباين وفق المستوى الإداري نقوم باختبار التباين وفق المستوى الإداري باعتماد الفرضيتين التاليتين:

- الفرضية الصفرية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات التنمية المحلية بتنفيذ المستوى الإداري.
 - الفرضية البديلة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات التنمية المحلية بتغير المستوى الإداري.
- الجدول رقم 22: يبين ANOVA لتباين إجابات التميز وفق المستوى الإداري.

ANOVA					
المحور الثاني					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	25.846	2	12.923	17.083	.000
Within Groups	49.169	65	.756		
Total	75.015	67			

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS 24

من خلال الجدول نلاحظ $Sig(\alpha) < 5\%$ إذ جاءت قيمة 0.000 (00%) وهو ما يؤكد وجود فروقات ذات دلالة إحصائية وعليه نرفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة المعبرة عن تأثر التنمية بالمستوى الإداري .

6-4- اختبار تباين إجابات المحور الثالث:

المحور الثالث يتضمن أهم العبارات المتعلقة بالعلاقة الموجودة بين الموارد البشرية والتنمية المحلية والارتباط المنطقي لهذه العبارات يكون مع الفئة العمرية، المستوى التعليمي والمستوى الإداري. وللقيام باختبار التباين وفق الفئة العمرية نعتمد على الفرضيتين التاليتين:

- الفرضية الصفرية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات العلاقة بين الموارد البشرية والتنمية المحلية بتغير الفئة العمرية.
- الفرضية البديلة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات العلاقة بين الموارد البشرية والتنمية المحلية بتغير الفئة العمرية.

الجدول رقم 23: يبين اختبار ANOVA لتباين العلاقة بين الموارد البشرية والتنمية المحلية بتغير الفئة العمرية.

ANOVA					
المحور الثالث					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	69.617	3	23.206	79.453	.000
Within Groups	18.692	64	.292		
Total	88.309	67			

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS 24

من خلال الجدول نلاحظ $Sig(\alpha) < 5\%$ إذ جاءت قيمة 0.000 (00%) وهو ما يؤكد على وجود فروقات ذات دلالة إحصائية وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة المعبرة عن تأثير العلاقة بين الموارد البشرية والتنمية المحلية بتغير الفئة العمرية أي أن العلاقة مرتبطة ومقتزنة بالفئة العمرية.

بعد الانتهاء من اختبار التباين وفق سنوات الخبرة نقوم باختبار التباين وفق الفئة العمرية باعتماد الفرضيتين التاليتين:
- الفرضية الصفرية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات العلاقة بين الموارد البشرية والتنمية المحلية بتغير المستوى التعليمي.

- الفرضية البديلة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات العلاقة بين الموارد البشرية والتنمية المحلية بتغير المستوى التعليمي.

الجدول رقم 24: يبين اختبار ANOVA لتباين العلاقة بين الموارد البشرية والتنمية المحلية وفق المستوى التعليمي

ANOVA					
الثالث المحور					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	23.362	2	11.681	11.691	.000
Within Groups	64.947	65	.999		
Total	88.309	67			

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS 24

تشير من خلال الجدول نلاحظ $Sig(\alpha) < 5\%$ إذ جاءت قيمة 0.000 (00%)، وهو ما يؤكد وجود فروقات ذات دلالة إحصائية وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية المعبرة عن تأثير العلاقة بين الموارد البشرية والتنمية المحلية بتغير المستوى التعليمي أي أن العلاقة له علاقة قوية بالمستوى التعليمي للمستخدمين.

بعد الانتهاء من اختبار التباين وفق المستوى التعليمي نقوم باختبار التباين وفق المستوى الإداري باعتماد الفرضيتين التاليتين:

– الفرضية الصفرية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات العلاقة بين الموارد البشرية والتنمية المحلية بتغير المستوى الإداري.

– الفرضية البديلة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات العلاقة بين الموارد البشرية والتنمية المحلية بتغير المستوى الإداري.

الجدول رقم 25: يبين اختبار ANOVA لتباين العلاقة بين الموارد البشرية والتنمية المحلية بتغير المستوى الإداري.

ANOVA					
الثالث المحور					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	30.408	2	15.204	17.068	.000
Within Groups	57.901	65	.891		
Total	88.309	67			

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 24

من خلال الجدول نلاحظ $Sig(\alpha) < 5\%$ إذ جاءت قيمة 0.000 ($\alpha < 0.00$)، وهو ما يؤكد وجود فروقات ذات دلالة إحصائية وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة المعبرة عن تأثير العلاقة بين الموارد البشرية والتنمية المحلية بتغير المستوى الإداري، فكلما كان المستوى الإداري أعلى كان مستوى الإهتمام بالتنمية الإدارية المحلية أكبر وواضح، خاصة في الوظائف العمومي وفي الجماعات المحلية بالأخص نظرا لخصوصية هذه الإدارة المرتبطة ارتباطا وثيقا بخدمة المواطنين مباشرة.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تعرفنا على بلدية عريب التابعة إقليمياً لدائرة العامرة ولاية عين الدفلى وأهم المرافق التي تحتويها، واعتمدنا للحصول على البيانات من خلال الإستبيانات التي تم توزيعها على موظفي البلدية محل الدراسة والتي تحتوي على ثلاث محاور رئيسية وهي: الموارد البشرية تطويرها والتوظيف وإدارة الكفاءات وإدارة المعرفة بها، التنمية الإدارية المحلية من خلال أساليب العمل وخفض الضغط والتنسيق بين الإدارات الخارجية، ثم تناولنا العلاقة بين الموارد البشرية وتنمية الإدارة المحلية وهدفنا من الإجابة على الإشكالية المطروحة.

وبعد استرجاعنا للإستبيان قمنا بعرض وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالنسب المئوية، الانحراف المعياري، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات وتوصلنا إلى صحتها التي وضعناها وقبولها.

بعد تطرقنا لموضوع الموارد البشرية وعلاقتها ودورها في تحقيق تنمية الإدارة المحلية، وإجراء الدراسة الميدانية المتعلقة بها اتضح أن الاهتمام بموضوع الموارد البشرية وإدارتها أصبح أمراً ضرورياً وخياراً استراتيجياً لنجاح تنمية الإدارة المحلية.

فتحقيق تنمية الإدارة المحلية هو حالة من التفوق تعتمد بشكل كبير على الكفاءات المتميزة والمبدعة وفعالية تسييرها وإدارتها لذا أصبح لزاماً على المؤسسات التي تطمح إلى تحقيق التميز والإبداع والاهتمام بجدية كبيرة على الآليات والأساليب المنتهجة في مجال إدارة الكفاءات.

ومن خلال ما تطرقنا إليه في الفصلين النظري والتطبيقي نجد حقيقة أن الموارد البشرية وآلياتها لها دور وأهمية بالغة وعلاقة مباشرة في تحقيق تنمية إدارية محلية من خلال الاستغلال الأمثل للموارد البشرية المتاحة وكيفية استقطابها وتفجير طاقاتها وهذا بتوفير المناخ الملائم للعمل والتحفيز المستمر والتشجيع على بذل المجهودات وبعث روح المجازفة والمخاطرة والتعلم.

فأهمية الموارد البشرية افرزت توجهها وطرحاً جديداً في تنمية وتطوير الموارد البشرية حيث تهدف هذه الأخيرة إلى تحقيق أكبر استفادة من قدرات ومهارات موارد البشرية المؤهلة في تنفيذ المهام الموكلة إليها بشكل ناجع وفعال، فالموارد البشرية تسعى بذلك إلى التجديد والتطوير وحل المشكلات التي تواجه البلدية باستمرار من أجل الإرتقاء إلى درجة تحقيق التميز والتفوق تنمية محلية.

وهنا يكمن دور الموارد البشرية في تحويل الكفاءات البشرية إلى ممارسات تساهم في تحقيق أداء أفضل وتجعل البلدية في مصاف البلديات الرائدة من حيث توفير خدمات وتسهيلات للمواطنين وبذلك تحقيق تنمية محلية شاملة.

*اختبار الفرضيات:

– الفرضية الأولى: هل للموارد البشرية تأثير ودور في تحقيق تنمية إدارية محلية ؟

من خلال تناولنا للفصل النظري من هذا البحث حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى إدارة الكفاءات وعلاقتها بالتميز والإبداع وجدنا حقيقة أن هناك علاقة تأثيرية وتلازمية قوية وطردية في نفس الوقت بين الموارد البشرية وتحقيق التميز والإبداع حيث تؤثر الآليات المكونة للموارد البشرية بدرجة كبيرة أي أن الاستغلال الأمثل للكفاءات والحفاظ عليها وتحقيق أكبر استفادة منها وتوفير الجو المناسب للعمل كل هذا حقيقة يؤدي إلى التميز والإبداع والعكس صحيح. كل هذا يؤكد لنا صحة الفرضية الأولى بأن الموارد البشرية لها تأثير ودور في تحقيق التميز والإبداع لدى المؤسسة.

- **الفرضية الثانية:** توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية $(0.05) < (\alpha)$ بين الموارد البشرية وتنمية الإدارة المحلية .

من خلال تطرقنا للفصل التطبيقي وهذه الدراسة الميدانية التي قمنا فيها باستخدام برنامج SPSS 24 ومن خلاله قمنا بتحليل العبارة واختبار الفرضية باستخدام one Simple T-Test لا حظنا ان هناك دلالة احصائية حيث كان مستوى الدلالة أقل من 0.05 وهذا ما يؤكد لنا صحة الفرضية الثانية بأنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الموارد البشرية واعتماد المؤسسة على مصادرها الداخلية للكفاءات من وجهة نظر عاملي المؤسسة.

- **الفرضية الثالثة:** توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية $(0.05) < (\alpha)$ بين تنمية الإدارية المحلية والأهداف المخطط لها من خلال الإدارة الفعالة لمواردها البشرية وكفاءاتها.

من خلال تطرقنا للفصل التطبيقي واختبار الفرضية باستخدام one Simple T-Test لاحظنا بان هناك دلالة احصائية حيث كان مستوى الدلالة أقل من 0.05 وهذا يؤكد لنا صحة الفرضية الثالثة بان هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين التميز وتحقيق المؤسسة التفوق والاهداف المخطط لها من خلال مواردها وكفاءاتها.

- **الفرضية الرابعة:** هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين الإبداع واهتمام المؤسسة بتحسين صورتها عند مستوى الدلالة $(0.05) < (\alpha)$.

من خلال تطرقنا إلى الفصل التطبيقي واختبار الفرضية باستخدام one Simple T-Test لاحظنا بأن هناك دلالة احصائية حيث كان مستوى الدلالة أقل من $(0.05) < (\alpha)$ وهذا ما يؤكد لنا صحة الفرضية الرابعة بان هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين الإبداع واهتمام المؤسسة بتحسين صورتها خاصة من خلال المشاركة في الصالونات والمعرض وتبادل الأفكار والخبرات.

- **الفرضية الخامسة:** لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الديمغرافية (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المستوى الدراسي) حول أثر الموارد البشرية ، التنمية الإدارية المحلية عند مستوى الدلالة $(0.05) > (\alpha)$.

من خلال تطرقنا إلى الفصل التطبيقي واختبار الفرضية باستخدام اختبار ANOVA لا حظنا بان هناك عدم وجود فروقات، حيث كان مستوى الدلالة أكبر من 0.05 وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الخامسة بانها لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، الحالة الاجتماعية، الفئة العمرية، سنوات الخبرة) حول أثر إدارة الكفاءات، التميز والإبداع عند مستوى الدلالة $(0.05) > (\alpha)$.

***استنتاجات:**

- الاستخدام الأمثل لآليات الموارد البشرية يعطي البلدية فرصة للتنمية.

- الاعتماد على المصادر الداخلية للموارد البشرية يقلل من التكاليف ويساعد على ربح الوقت.
- توفير ظروف ملائمة ومحفزة للعمل تدفع بالمستخدمين نحو بذل الجهد وتقديم الأفضل.
- تقييم الجهود المبذولة للمستخدمين بشكل عادل يبعث نحو الإبداع.
- توزيع المهام والمسؤوليات حسب المؤهلات يشعر بالرضا ويبعث الدافعية فيهم نحو تقديم الأفضل.
- تعمل البلدية على كسب تحسين مستوى خدماتها عن طريق إرضاء المواطنين وتسهيل ما أمكن من الإجراءات الإدارية.

*اقتراحات وآفاق الدراسة:

- على البلدية الأخذ بالمفهوم الواسع للموارد البشرية والاستفادة من المعارف والخبرات الموجودة داخل وخارج مستخدميها والناشطة في القطاع العام والخاص.
- اعداد برامج تكوينية وتدريبية لتأهيل كفاءات البلدية.
- توفير جو ملائم مبني على سهولة التواصل والعمل كفريق واحد، بالرغم من محدودية الموارد المالية للبلديات.
- دعم آراء وأفكار المستخدمين وتطويرها.
- الاعتراف بالقدرات والخبرات المتراكمة لدى المستخدمين وتشجيعهم على الإفصاح عن أفكارهم وآرائهم.

1- الكتب:

- ✓ أحمد سيد مصطفى، الموارد البشرية ، كلية التجارة، القاهرة، مصر.
- ✓ باسم الحميري، التنمية الإدارية الأدوات والمعوقات، الأردن: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 2012.
- ✓ حمداوي وسيلة، الموارد البشرية ، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004.
- ✓ خضير كاظم حمود، ياسين كاتب الحرشة، الموارد البشرية ، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2007.
- ✓ خيرى خليل الجميلي، التنمية الإدارية في الخدمات الاجتماعية (البناء الاجتماعي للمجتمع)، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1998.
- ✓ علي سلمي الموارد البشرية ، دار غريب، القاهرة، 1998.
- ✓ عمرو وصفي عقيلي، الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1.
- ✓ محمد منير حجاب، الإعلام والتنمية الشاملة، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، ط7، 2010.
- ✓ موسى اللوزي، التنمية الإدارية المفاهيم. الأسس. التطبيقات، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2000.

2- أطروحات ومذكرات

- ✓ جهيدة ركاش، إشكالية العلاقة بين إدارة التنمية والتنمية الإدارية في الجزائر، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة بن يوسف بن خدة الجزائر، 2008.
- ✓ خالد غرايسة، مكانة الوالي في التنظيم الإداري وفق قانون الولاية 07/12 وعلاقته بالتنمية المحلية (دراسة حالة ولاية ورقلة 2010-2013)، مذكرة ماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013.
- ✓ خيرة قوبع، تنمية الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى، الظهرة-مستغانم، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة أبي بكر بالقائد الجزائر، 2011.
- ✓ رفيق بن مرسل، الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق (دراسة حالة الجزائر 2001/2011)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة مولود معمري تيزي وزو، 2011.
- ✓ صليحة جعفر، أهمية الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة، دراسة حالة سوناطراك، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة باتنة، 2006.

- ✓ محمود عطا محمد مسيل الشريف، التنمية الإدارية للقيادات الجامعية في مصر في ضوء بعض الخبرات الأجنبية، مذكرة ماجستير في التربية، جامعة الزقازق، 2010.
- ✓ مشري محمد الناصر، دور المؤسسات المتوسطة والصغيرة والمصغرة في تحقيق التنمية المحلية المستدامة (دراسة الاستراتيجية الوطنية لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حالة ولاية تبسة)، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، 2011.
- ✓ نوال بوكعباش، تأثير الموارد البشرية على تنمية الإدارة المحلية في الجزائر دراسة حالة ولاية جيجل، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر -3-، 2011.
- 3- قوانين ومراسيم:**
- ✓ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، مرسوم التنفيذي رقم 363/14 مؤرخ في 22 صفر عام 1436 الموافق لـ 15 ديسمبر سنة 2014 يتعلق بإلغاء الأحكام التنظيمية المتعلقة بالتصديق طبق الأصل على نسخ الوثائق المسلمة من طرف الإدارات العمومية.
- 4- مواقع إلكترونية:**
- ✓ بشير بليغ، الضرورة الاستراتيجية للتنمية الإدارية كأساس للتنمية الشاملة، موقع العلوم القانونية، تاريخ النشر 14 فبراير 2013، www.marocdroitK.com.
- ✓ نور طاهر الاقراغ، التنمية الإدارية، تاريخ النشر الجمعة 16 غشت 2013، الموقع الإلكتروني: www.marodroit.com.
- وكالة الأنباء الجزائرية 2014، سنة عصرة الإدارة العمومية والقضاء على البيروقراطية، الثلاثاء 1 ديسمبر 2014 www.aps.dz.

جامعة الجبالي بونعامه
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص: إدارة الأعمال

سيدي، سيدتي المحترم (ة):

في ظل التحضير لنيل شهادة الماستر نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الخاص دور الموارد البشرية في تنمية الإدارة المحلية دراسة حالة " بلدية عريب" ولاية عين الدفلى نتقدم بطرح هذه الاسئلة ونرجو من سيادتكم أن تساعدونا على الإجابة عن كل الأسئلة الواردة في هذا الاستبيان بكل صدق وموضوعية لتحقيق الأهداف المرجوة من هذا البحث ونحيطكم علما بأن هذه المعلومات ستكون في غاية السرية. وذلك من خلال وضع العلامة × في المكان المناسب، وفي الأخير نرجو منكم أن تلبو رغباتنا هذه مع فائق الاحترام والتقدير .

من اعداد الطالبين:

*كرمان منير

*مرزوق جيلالي

السنة الجامعية: 2018/2019

معلومات شخصية:

نوع الاجتماعي: ☐ ذكر ☐ أنثى

الفئة العمرية : من 20 إلى 25 ☐ من 26 إلى 30 ☐ أكبر من 41 ☐

المستوى التعليمي : ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

المستوى الإداري : عالي ☐ وسطي ☐ الدنيا ☐

المحور الأول: إدارة الموارد البشرية

الرقم	عمليات إدارة الموارد البشرية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أ- التطوير						
01	تسعى البلدية إلى تطوير مهارات الأفراد					
02	تقوم البلدية باتباع أساليب التطوير المختلفة.					
ب-التوظيف						
03	يساهم التوظيف بحصول البلدية على أفضل الموارد البشرية.					
04	تعتمد البلدية على معايير موضوعية في عملية التوظيف.					
ج- إدارة الكفاءات						
05	تسعى البلدية إلى الحصول على أفضل الكفاءات.					
06	الكفاءات التي تملكها البلدية تمكنها من تقديم مستوى أعلى للخدمات.					
د- إدارة المعرفة						
07	تسعى البلدية إلى الحصول على المعارف التي تمكنها من تسريع إيقاع التجديد.					
08	توفر البلدية جميع الإمكانيات للحصول على المعرفة.					

المحور الثاني: التنمية الإدارية المحلية

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	توفر الإدارة أساليب عمل جديدة تساعد على العمل بشكل جيد					
02	استطاعت الأجهزة الالكترونية ان تقضي على الروتين داخل الإدارة					
03	إلغاء المصادقة على بعض الوثائق سهل على العاملين العمل داخل الإدارة.					
04	استطاعت الوسائل الحديثة ان تقضي على الضغط من طرف المواطنين.					
05	هناك بديل للأجهزة الإدارية التي تستخدم في استخراج الوثائق عند تعطيل احدها.					
06	هناك تنسيق بين الإدارات الخارجية في تسيير العمليات الإدارية					

المحور الثالث: العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والتنمية المحلية

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تكوين الموارد البشرية يساهم في خلق مناخ عمل داخل الإدارة.					
02	الاهتمام بالموارد البشرية يساهم في التنمية من خلال تطوير أساليب العمل وتبسيطها.					
03	الاهتمام بالعنصر البشري تدفعه للتعبير عن الآراء والافكار المقترحة					
04	يساهم العنصر البشري إلى الاستغلال الأمثل للوقت .					
05	تنمية الإدارة تسمح بوجود نظام فعال لتقييم العاملين مما يساهم في إبراز مرشحين لتولي مناصب الإدارة.					
06	الرقمنة الالكترونية ساهمت بشكل فعال في تقليص وترشيد النفقات العمومية.					



الفصل الثاني

دراسة حالة بلدية عريب





مُقَلِّدُ عَامِرٍ





خاتمة





قائمة المراجع





الفصل الأول

دفعاً إدارة الموارد البشرية في تنمية الإدارة المحلية





الملاحق





قائمة المحتويات



دَوْرُ إِدَارَةِ الْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ فِي تَنْمِيَةِ الْإِدَارَةِ الْمَحَلِّيَّةِ

مُنِير كُرْمَان

جِيلَالِي مَرْزُوق

جَلُولُ بْنُ عَنَابَةِ

بِلَالُ بَغْدَادِي

سَعِيدُ الطَّيِّبِ