



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الجزائر -2- أبو القاسم سعد الله



كلية العلوم الاجتماعية  
قسم علم الاجتماع والديمقراطية  
العنوان:

# الاستثمار في رأس المال الفكري في ظل التحول نحو بلدية إلكترونية

دراسة ميدانية ببلدية برج بوعريريج

**INVESTING IN THE INTELLECTUAL CAPITAL IN  
LIGHT OF THE TRANSITION TO AN ELECTRONIC  
MUNICIPALITY.**

A FIELD STUDY IN THE MUNICIPALITY BORDJ BOU ARRERIDJ.

أطروحة مقدمة لنيل شهادة: دكتوراه الطور الثالث

تخصص: علم اجتماع المنظمات والموارد البشرية

إشراف الاستاذ الدكتور:

مقراني الهاشمي

إعداد الطالبة:

براهيمي نجاة

أعضاء لجنة المناقشة :

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الجامعة الأصلية	الصفة
أ.د. بن صافية عائشة	أستاذ لتعليم العالي	جامعة الجزائر -2- أبو القاسم سعد الله-	رئيسا
أ.د. مقراني الهاشمي	أستاذ لتعليم العالي	جامعة الجزائر -2- أبو القاسم سعد الله-	مشرفاً ومقرراً
أ.د. عتيقة حرايرية	أستاذ لتعليم العالي	جامعة الجزائر -2- أبو القاسم سعد الله-	ممتحننا
أ.د. طايب رتيبة	أستاذ لتعليم العالي	جامعة البلدية-2-	ممتحننا
د. الود حبيب	أستاذ محاضرة -أ-	جامعة التكوين المتواصل	ممتحننا
د. مختار يمينة	أستاذة محاضرة -أ-	جامعة الجزائر -2- أبو القاسم سعد الله-	ممتحننا

السنة الجامعية: 2021-2022



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الجزائر -2- أبو القاسم سعد الله  
كلية العلوم الاجتماعية  
قسم علم الاجتماع والديمقراطية

العنوان:

# الاستثمار في رأس المال الفكري في ظل التحول نحو بلدية إلكترونية

دراسة ميدانية بلدية برج بوعريريج

**INVESTING IN THE INTELLECTUAL CAPITAL IN  
LIGHT OF THE TRANSITION TO AN ELECTRONIC  
MUNICIPALITY.**

A FIELD STUDY IN THE MUNICIPALITY BORDJ BOU ARRERIDJ.

تخصص: علم اجتماع المنظمات والموارد البشرية

إشراف الاستاذ:  
مقراني الهاشمي

إعداد الطالبة:  
براهيمي نجة

السنة الجامعية: 2021-2022

MINISTRY OF HIGHER EDUCATION AND SCIENTIFIC RESEARCH

FACULTY OF SOCIAL SCIENCES

Department of Sociology and Demography



**T I T L E**

**INVESTING IN THE INTELLECTUAL CAPITAL IN LIGHT  
OF THE  
TRANSITION TO AN ELECTRONIC MUNICIPALITY.  
A FIELD STUDY IN THE MUNICIPALITY BORDJ BOU ARRERIDJ.**

**THESIS FOR OBTAINING A DOCTORAL DEGREE PHASE 3.  
SPECIALIZATION IN SOCIOLOGY OF ORGANIZATIONS AND  
HUMAN RESOURCES.**

**PREPARED BY**

**NADJET BRAHIMI**

**SUPERVISED BY / Dr.**

**MOKRANI AL HASHMI**

**Academic Year 2021/2022**

# شكر وعر فان

إن من أسمى الأعمال وابلغ الأقوال، اعتراف المرء بالجميل لمن أسدى إليه معروفًا  
قولا وعملا ولو بالشيء اليسير.

فاعترافاً بالفضل والجميل أتوجه بأصدق معاني الشكر وأخلص عبارات الثناء إلى  
الأستاذ الدكتور المشرف "مقراني الهاشمي" -حفظه الله تعالى وأطال في عمره -  
الذي قبل بصدر منشرح الإشراف على هذه المذكرة، ورافقني وشجعني في كل خطوة  
من خطوات هذا العمل

إلى أستاذتي الفاضلة، عتيقة حرايرية أدعوا الله أن يجزيها كل الخير، الستر والتوفيق...

إلى كل من شجعني ودفن بي نحو التفاني في طلب العلم.

كما لن أنسى أن أتقدم بأعظم الشكر ووافر الامتنان إلى جميع موظفي بلدية برج

بوعريبيج، وأخص بالذكر موظفي مديرية التنظيم والشؤون القانونية، وعلى رأسهم

السيد المدير، بوشلوخ ياسين وجزيل الشكر والتقدير لأعضاء لجنة المناقشة الذين تفضلوا

بقبول فحص وتدقيق هذه المذكرة

# إهداء

بسم الله الذي وفقني ونور قلبي بالعلم والمعرفة، فيارب لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك، وصلى الله على خير الأنام نبينا محمد عليه أفضل الصلاة

والسلام

أهدي هذا العمل:

إلى أعز شخص في الوجود

" أبي "

إلى زوجي ورفيق دربي وعوني في حياتي بعد الله تعالى

" ناصر "

إلى فلذات كبدي ونور عيني بناتي: مروة، أسماء، صفاء ، هاجر وابني الصغير يحيى

رسيم ، أطال الله في عمرهم ورزقني بهم

إلى كل الصديقات بالعمل كل باسمها

إلى كل الأهل والأحباب وكل من يعرفني ومازال يذكرني بالخير

إلى كل من قدم لي نصيحة أو مدني بحرف أو كلمة لتشجيعي لإنجاز هذه الدراسة

إليهم جميعا اهدي ثمرة جهدي .

نجاة

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

	إهداء
	شكر وتقدير
9-5	مقدمة
<b>الفصل الأول: الاطار المنهجي</b>	
11	أولاً: أسباب اختيار الموضوع
12	ثانياً: أهداف الدراسة
13	ثالثاً: أهمية الدراسة
14	رابعاً: الاشكالية
17	خامساً: الفرضيات
19	سادساً: تحديد المفاهيم
31	سابعاً: الدراسات السابقة
45	ثامناً: المقاربة النظرية
<b>الفصل الثاني الاستثمار في رأس المال الفكري</b>	
51	تمهيد
52	أولاً: رأس مال الفكري في ظل اقتصاد المعرفة
52	1- خصائص اقتصاد المعرفة
53	2- المعايير المميزة للمؤسسة قبل وبعد تطبيق إدارة المعرفة
54	3- معوقات الانتقال إلى الاقتصاد المعرفي ( الرقمي) بالجزائر
56	4- الاستثمار في رأس المال الفكري كأحد معايير اقتصاد المعرفة
58	ثانياً: مدخل مفاهيمي للرأس المال الفكري
58	1- مكونات رأس المال الفكري
63	2- أهمية رأس المال الفكري في المنظمة
65	3- خصائص رأس المال الفكري
66	4- آليات بناء رأس المال الفكري
70	5- نماذج إدارة رأس المال الفكري
73	ثالثاً: الاستثمار في رأس المال البشري

73	1- تنمية الرأس المال البشري في ظل متطلبات العمل في البيئة الرقمية
75	2- نظريات الاستثمار في رأس المال البشري
80	3- أساليب الاستثمار في رأس المال البشري
89	4- أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري
89	5- محددات الاستثمار في رأس المال البشري
90	رابعا: قياس إنتاجية الرأس المال الفكري
90	1- دافع قياس الرأس المال الفكري
90	2- أهمية قياس الرأس المال الفكري
91	3- نماذج قياس الرأس المال الفكري
93	4- الصعوبات التي تواجه إدارة وقياس الرأس المال الفكري
95	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث الإدارة الالكترونية والخدمة العمومية بالإدارة المحلية</b>	
97	تمهيد
98	أولا - الإدارة الالكترونية
98	1- أهمية ومساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري
99	2- أهداف الإدارة الالكترونية
100	3- الإدارة الالكترونية وعلاقتها بالحكومة الالكترونية
101	4- التدريب في مجال الإدارة الالكترونية
103	ثانيا- مراحل، متطلبات ومعوقات تطبيق نظام الإدارة الالكترونية
103	1- مراحل تطبيق الإدارة الالكترونية
105	2- متطلبات العمل في البيئة الرقمية ونجاح تطبيق الإدارة
111	3- معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية
115	ثالثا - الإدارة الالكترونية وعلاقتها بالخدمة العمومية
115	1- تعريف الخدمة العمومية
116	2- أساليب تطوير الخدمة العمومية في الجزائر
118	3- دور الإدارة الالكترونية في تفعيل وترشيد الخدمة العمومية
119	4- تجسيد الخدمات العامة إلكترونيا على مستوى البلدية



125	5- مسعى وأهم ملامح تجسيد مشروع الإدارة لالكترونية بلدية برج بوعريريج
128	خلاصة
الفصل الرابع: الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	
130	أولا - لحمة عامة عن البلدية بالجزائر.
133	ثانيا- مجلات الدراسة.
135	ثالثا- إجراءات الدراسة.
140	رابعا - العينة وكيفية اختيارها.
141	خامسا- الأساليب الإحصائية المستخدمة.
142	سادسا- الخصائص الاجتماعية والمهنية لمفردات الدراسة
الفصل الخامس: عرض، تحليل وتفسير بيانات الدراسة ونتائجها	
151	أولا- عرض، تحليل وتفسير بيانات الدراسة على ضوء الفروض الفرعية.
151	1- عرض، تحليل وتفسير البيانات الخاصة بالفرضية الفرعية الأولى
193	2- عرض، تحليل وتفسير البيانات الخاصة بالفرضية الفرعية الثانية
206	3- عرض، تحليل وتفسير البيانات الخاصة بالفرضية الفرعية الثالثة
215	ثانيا- عرض نتائج الدراسة على ضوء الفروض الفرعية:
215	1- نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الفرعية الأولى
226	2- نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الفرعية الثانية
231	3- نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الفرعية الثالثة
235	4- عرض نتائج الدراسة الحالية على ضوء الدراسات السابقة
244	5- استنتاج عام.
247	6- خاتمة
249	قائمة المصادر والمراجع
266	الملاحق

# مقدمة

## مقدمة:

أدى التطور الهائل في تكنولوجيا الإعلام والاتصال إلى إعادة هيكلة وصياغة مختلف أنساق العالم، لتشكل لنا عالما مختلفا عن سابقه محدثة بذلك قطيعة مع الممارسات السابقة على جميع الأصعدة، وفي شتى المجالات، إنه العالم الرقمي، هو عالم يعتمد في جميع عملياته على كل ما هو الكتروني أو رقمي، بحيث أصبح التقدم التكنولوجي الرفيق المميز والذي لا يمكن الاستغناء عنه في جميع تعاملات الأفراد اليومية، هذه التكنولوجيا التي باتت تطور من استراتيجياتها وتتنافس على مستوى عال يسمح لها باستقطاب عدد هائل من المتعاملين عبر مختلف بلدان العالم.

أمام كل هذه التطورات التكنولوجية الهائلة والتغيرات البيئية المستمرة وغير المستقرة وجدت دول العالم نفسها مجبرة على تبني هذه التكنولوجيا في معاملاتها، والتوجه نحو العالم الرقمي بكل متطلباته ومعاييرها، بتوظيف كل ما هو الكتروني ومن شأنه أن يرفع من قدرات المؤسسات بمختلف صيغها وأنواعها، ويساعدها على الاستمرارية والمحافظة على كيانها، والتكيف مع تغيرات المناخ الاقتصادي العالمي والمتطلبات المالية ومع احتياجات أفرادها، بإيجاد سبل جديدة وحديثة للتعامل من خلال الاعتماد في مدخلاتها على الحلول الالكترونية والرقمية، وإعادة النظر في عمليات التسيير والإدارة بشكل عام، والتحول من الأسلوب التقليدي في تقديم الخدمات إلى أسلوب الإدارة الالكترونية، الشيء الذي سيسمح بانتقال الخدمات من الحيز المكاني والجغرافي المحدد إلى خارج هذه الحدود، ومن الوقت المحدد لساعات العمل ليمتد إلى باقي ساعات اليوم، فهذه الإدارة لا تعترف لا بالمكان ولا بالزمن.

**فالواقع الإداري اليوم وتطبيقاته تغير تغيرا جذريا وأصبح لا يمت بصلة للواقع الإداري السابق، وأصبحت المؤسسات بمختلف أنواعها مضطرة لإعادة النظر في طرق وأساليب التسيير الإداري لها بما يتماشى ومتطلبات العصر الرقمي، والاستفادة من**

التكنولوجيا كأحد الأساسيات في مدخلاتها، وتغيير عملياتها بما يسمح لها بتقديم مخرجات عالية الجودة تحقق لها البقاء والتميز في بيئة شديدة المنافسة.

من أجل ذلك اتجهت معظم هذه المؤسسات إلى تبني أسلوب الإدارة الإلكترونية في تقديم خدماتها وتوفير الجو والبيئة المناسبة لها بالاعتماد على أحدث وسائل الاتصال، التي تتطلب بنية تحتية مناسبة وقادرة على إستيعاب المستجدات في هذا المجال، إضافة إلى موظفين يتمتعون بقدرات وعقليات منفتحة للتعامل مع هذه التقنيات الحديثة. فلا بد من توظيف العناصر الماهرة وإشاعة ثقافة التدريب، ونشر الثقافة الإلكترونية المبسطة والمتقدمة، وبالمقابل أيضا لا بد وأن يكون المواطنون أو المتعاملون مع الإدارة قادرين على استخدام التقنيات الحديثة، وأن يقدموا معاملاتهم عبر الانترنت أو الهاتف النقال، لذلك وجب على المسيرين بالمؤسسات الاستثمار في الجانب المعرفي والاهتمام به أكثر من أي وقت مضى. فقد أصبحت المعرفة العامل والمحرك الأساسي والمهم في رسم إستراتيجية المؤسسات مما جعلها تتسابق وتتنافس من أجل امتلاك المعرفة المخزنة في الأصول غير الملموسة، تلك المعرفة المخزنة والمتركمة في عقول الموارد البشرية والنتيجة عن الممارسة الفعلية للعمل، والتوجيه والمساندة من القادة والمشرفين وتبادل الأفكار والخبرات مع الزملاء في فرق العمل ومتابعة المنافسين والتعرض لمطالب العملاء، وكذا مختلف جهود التدريب والتنمية والتطوير الذي تستثمر فيه المنظمات<sup>(1)</sup>. لذلك أصبح الاستثمار في الرأسمال الفكري في ظل التحول نحو الإدارة الإلكترونية مطلباً أساسياً بالإدارات الحديثة، الأمر الذي سيسمح لها بعقلنة وترشيد خدماتها والقضاء على جل أشكال الفساد والتخلف الإداري وبالتالي تحسين الخدمات وتحقيق الكفاءة والفعالية والتميز مما سينعكس على جميع المجالات الأخرى اجتماعياً واقتصادياً وسياسياً.

(1) جوبر محمد: إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات المصرفية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، قسم علوم التسيير، جامعة عمار تليجي، الاغواط، الجزائر، السنة الدراسية 2012/2011، ص 9.

والجزائر على غرار بلدان العالم اعتمدت سلسلة من الإجراءات حاولت من خلالها تحسين الخدمة العمومية وتقريب الإدارة من المواطن بتبنيها لمشروع الإدارة الالكترونية وإعطائها الأولوية في خططها التنموية والإصلاحية عبر عدة قطاعات عمومية يتصدرها قطاع العدالة وقطاع التربية والتعليم وكذا قطاع التعليم العالي وصولاً إلى الإدارة المحلية، غير أن إدخال المعلومات للإدارة العمومية، عملية معقدة ومتشابكة تتأثر بها جميع مكونات المنظمة، فتعديل أي فرع من فروعها لابد أن يؤثر على الإدارة ككل، لذلك فهي تحتاج إلى التخطيط الجيد وتوفير وتهيئة جميع الشروط والظروف المناسبة داخليا وخارجيا والتعرف على جميع المعوقات التي تقف أمام نجاحها والتصدي لها. ومما لاشك فيه أن الاستثمار في رأس المال الفكري بكل مكوناته يعد من أهم الأولويات التي ساهمت في تطبيق الإدارة الالكترونية بنجاح في مؤسسات الدول المتقدمة التي سبقتنا في ذلك، والتي يتوجب على المؤسسات الجزائرية أن تحذو حذوها وتتبع أساليبها وتستفيد من خبراتها في ذلك مما سيسمح بالانتقال الفعال والسلس من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية، التي أصبح تطبيقها ضرورة وحتمية لابد منها مما لها من انعكاسات ايجابية على المستوى الداخلي والخارجي للمؤسسات الشيء الذي سيسمح بالتخلص من الأعمال الروتينية والمركزية بكفاءة عالية.

إن الحديث عن الاستثمار في الرأسمال الفكري في ظل تطبيق الإدارة الالكترونية بالبلديات أمر وموضوع بالغ الأهمية باعتبارها من أكثر الإدارات التي تتعامل مع المواطنين بشكل يومي في استخراج وثائق الحالة المدنية وتسيير الأمور التقنية والاجتماعية. لذلك فقد سعت وزارة الداخلية والجماعات المحلية منذ سنة 2009 لرقمنة البلديات والولايات وفق ما يسمى بـ "البلدية والولاية الإلكترونية". بما يفرض شفافية ومتابعة آنية في التسيير المحلي بإخضاع كل المصالح لتسيير آلي من ميزانية إلى صفقات ومشاريع إلى السياسة الاجتماعية وغيرها، في انتظار تجهيز بلديات الوطن بـ"سيت

واب" بداية من عام 2018<sup>(2)</sup>، غير أن المتتبع لسير تنفيذ وتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية بالبلديات يلاحظ فقط نجاحها في تطبيق الشباك الإلكتروني الوحيد كأولى خطوات التحول لبلدية الكترونية، والذي لا يمكن إنكار الدور والأثر البالغ له في تسهيل استخراج بعض الوثائق عبر كامل التراب الوطني. ولكن ورغم ذلك فمشروع الإدارة الإلكترونية ببلدية برج بوعريريج ما يزال في أوله وتطبيقها بشكلها الكلي والصحيح يبقى هدفا بعيد المنال. ومحاولة منا للبحث عن أهم الأسباب التي أدت إلى ذلك قمنا من خلال دراستنا الحالية تسليط الضوء على موضوع مهم وحديث يتعلق بواقع الاستثمار في رأس المال الفكري في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية ببلدية برج بوعريريج، بزاوية ونظرة سوسيوتنظيمية محاولين من خلالها الكشف عن مدى فاعلية أساليب الاستثمار في رأس المال الفكري كأحد أهم مقومات نجاح التحول الرقمي بالبلديات، والنهوض بهذا القطاع الحساس كونه الوسيلة المثلى بيد السلطات العامة لتحقيق التنمية، مما يضيء على دراسة الإدارة المحلية أهمية بالغة، ولتحقيق هذا المسعى قسمت الدراسة إلى جانبين: **جانب نظري وآخر ميداني**، بالإضافة إلى **الفصل الأول** الذي تضمن الإطار المنهجي، وتم من خلاله إبراز أسباب اختيارنا للموضوع، وأهداف الدراسة وأهميتها، وصياغة الإشكالية وضبط الفرضيات، بالإضافة إلى تحديد المفاهيم والدراسات السابقة، وأخيرا المقاربة النظرية للدراسة. بينما تضمن **الجانب النظري للدراسة** على فصلين نظريين لهم علاقة مباشرة بمتغيري الدراسة، حيث جاء **الفصل الثاني بعنوان: الاستثمار في رأس المال الفكري**، وتم التركيز في هذا الفصل على رأس المال البشري باعتباره القاعدة والأساس لبقية مكونات رأس المال الفكري وأهم مكون له، بينما تناولنا في **الفصل الثاني موضوع الإدارة الإلكترونية** من مختلف الجوانب، لنسلط الضوء في آخر الفصل على مسار الإدارة الإلكترونية ببلدية برج بوعريريج منذ بدايته ومختلف العراقيل التي واجهت تطبيقه ميدانيا

(2) جميلة. أ : **الانتهاء من الإدارة الإلكترونية بداية 2017**، جريدة المساء، يومية، <http://www.el-massa.com>، تم

الاطلاع عليها بتاريخ: 2017-06-12

وآفاقه. وقد كان لهذا الجانب النظري الأهمية الكبرى في توسيع النظر في واقع المتغيرات التي سيتم إجراء الدراسة عليها.

- في حين تضمن الجانب الميداني للدراسة بقية فصول الدراسة وأهمها كونه الجانب الإمبريقي لموضوع دراستنا، حيث تضمن الفصل الرابع للدراسة والذي من خلاله تم عرض الإطار المنهجي للدراسة الميدانية ومختلف الممارسات المنهجية المتبعة بميدان الدراسة، من مجالات وإجراءات الدراسة وكيفية اختيار عينة الدراسة. بالإضافة إلى مختلف الأساليب الإحصائية التي تم اعتمادها لمعرفة العلاقة بين متغيري البحث.

- أما الفصل الخامس والأخير، فقد تم من خلاله عرض، تحلىل وتفسير بيانات الدراسة ونتائجها، ثم مناقشة هذه النتائج في ضوء فرضيات الجزئية والفرضية العامة وبعض الدراسات السابقة، لنصل في الأخير إلى وضع نقطة نهاية لدراستنا من خلال وضع الاستنتاج العام والخاتمة لتكون هذه الدراسة في نفس الوقت نقطة بداية لدراسات مستقبلية، وإضافة إلى الحقل المعرفي السوسيو تنظيمي عامة ولإدارة المحلية بصفة خاصة.

# الفصل الأول

## الاطار المنهجي

أولاً: أسباب اختيار الموضوع

ثانياً: أهداف الدراسة

ثالثاً: أهمية الدراسة

رابعاً: الاشكالية

خامساً: الفرضيات

سادساً: تحديد المفاهيم

سابعاً: الدراسات السابقة

ثامناً: المقاربة النظرية



## أولاً- أسباب اختيار الموضوع:

### 1- الأسباب الذاتية:

من أهم الأسباب التي دفعتني لاختيار هذا الموضوع علاقتي المهنية بالبلدية، باعتباري من بين موظفيها، وكوني عايشة خلال مساري المهني مختلف مراحل تطبيق الإدارة الإلكترونية بها، لاحظت أن هناك العديد من النقائص والاختلالات الوظيفية التي أدت في كثير من الأحيان إلى تعثرها وتأخرها، خاصة إذا ما تعلق الأمر بإدارة الجانب المعرفي والبشري وفاعلية الاستثمار فيه، لذلك فقد ارتأيت أن أقوم بهذه الدراسة لمعرفة مدى فاعلية الاستثمار في الجانب المعرفي في ظل التوجه نحو بلدية الكترونية ببرج بوعريريج، وتشخيص مختلف المعوقات ذات الصلة ومحاولة الخروج بنتائج. عسى أن تكون مساهمتي هذه خدمة في تطوير المؤسسة التي أعمل بها وباقي الإدارات المحلية الجزائرية.

### 2- الأسباب الموضوعية:

- أهمية وحدائة الموضوع لما له من انعكاسات على تطوير وعصرنة الإدارة المحلية باعتبارها أحد أهم الإدارات العمومية التي تقدم خدمات يومية للمواطنين.
- محاولة تشخيص الواقع وتقديم مساعدات ومقترحات بإمكانها المساهمة في تفعيل وإنجاح الادارة الالكترونية بالإدارة البلدية كونها الوسيلة المثلى بيد الحكومة التي تمكنها من تقديم الخدمات للمؤسسات وللمواطنين ورعاياها داخل الوطن وخارجه باستخدام التكنولوجيا المتطورة دون حاجة طالب الخدمة إلى التنقل بين الإدارات العمومية.
- النقص الكبير في الدراسات التي تهتم بالاستثمار في الجانب المعرفي في ظل التوجه نحو بلدية إلكترونية على حسب ما تم الاطلاع عليه من أدبيات ذات الصلة بالموضوع محل الدراسة.

ثانيا- الأهداف: نهدف من خلال هذه الدراسة إلى:

- محاولة تحليل الوضع الراهن للاستثمار في رأس المال البشري من منظور الفاعلية والكفاءة وسبل تقويمه في سبيل نجاح عملية التحول لبلدية الكترونية.
- محاولة الكشف عن مدى نجاعة وفعالية الأساليب والطرق المعتمدة من قبل المؤسسة للاستثمار في رأس مالها الهيكلي ومدى أهميته في تفعيل الانتقال لبلدية الكترونية.
- محاولة الوقوف على أهم السياسات والعمليات التي تعتمدها البلدية للاستثمار في رأس المال العلاقات، ومدى أهميته في نجاح مشروع البلدية الالكترونية.
- تسليط الضوء على دور الإدارة الالكترونية في بلدية برج بوعريريج، بالتعرف على الخدمات التي تقدمها الإدارة الالكترونية وبيان أهميتها في الحياة اليومية بالنسبة للموظف وللمواطن.
- محاولة معرفة أهم المعوقات والتحديات التي تحول دون الاستثمار الجيد والفعال في الرأسمال الفكري في إنجاز الإدارة الالكترونية بالبلديات.
- معرفة درجة الارتباط بين أبعاد ومؤشرات المغير المستقل والمتغير التابع، أي درجة الارتباط بين الاستثمار في مكونات الرأس المال الفكري وبين متطلبات التحول الرقمي بالمؤسسة محل الدراسة.
- محاولة البحث عن كيفية تفعيل الدور الذي تلعبه البلدية في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية والتحول نحو بلدية الكترونية تستجيب لمتطلبات العصر الرقمي، من خلال إبراز أهمية الاستثمار في الموجودات اللاموسة في تحقيق ذلك.

### ثالثا- الأهمية:

تستمد الدراسة أهميتها من حاجة المؤسسات العمومية عامة، والإدارة البلدية خاصة إلى رأس مال فكري قادر على إحداث التغيير التنظيمي، خاصة في ظل التوجه نحو بلدية الكترونية تستجيب لمتطلبات عصر المعرفة. فموضوع الاستثمار في الرأسمال الفكري من المواضيع المهمة التي لو أدرك المسكرون قيمته الفعلية واستغلوه بالشكل الصحيح لتلاشت أمامهم الكثير من الصعاب والعقبات، التي لطالما كانت سببا في عرقلت وتأخر الكثير من المشاريع التنموية، كما تبرز أهمية الدراسة من خلال القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة حيث تعتبر البلدية من القطاعات الحكومية ذات الأثر البالغ في حياة المواطنين وعاملا أساسيا في تحقيق التنمية المحلية والوطنية. من أجل ذلك فإننا نحاول من خلال هذه الدراسة الوصول لنتائج واقتراحات قد تكون مساهمة متواضعة منا في مد يد العون للمسؤولين بالإدارة المحلية، وإيجاد السبل لتطوير وعصرنة الإدارة البلدية. بتوجيه الاهتمام للدور الكبير الذي يلعبه الرأسمال الفكري في سبيل تحقيق ذلك، وتشخيص المعوقات والتحديات المرتبطة بالاستثمار في الموجودات الفكرية بالمؤسسة، ومعالجتها بأسلوب علمي مدروس الشيء الذي سيسمح بالتطبيق الجيد للإدارة الكترونية وإعطاء ديناميكية جديدة للعمل الإداري ورفع مستوى الأداء البشري، بما يحقق قفزة نوعية وميزة في التسيير الإداري.

#### رابعاً- الإشكالية:

تعد الإدارة الإلكترونية واحدة من التحديات التي رفعتها السلطات العمومية للبلاد لإحداث تغيير عميق في علاقاتها بالمواطن، لما لهذه الآلية المتقدمة من أهمية بالغة في ترقية وتطوير الخدمة العامة، انطلاقاً من أن التحول نحو الخدمة العامة الإلكترونية هو أساس ترشيد الخدمات العمومية وتحسينها والنهوض بجهودها بما يؤسس لتطوير نظام إدارة الحكم والشؤون العامة (الحكم الراشد)، لذلك فقد أصبح التوجه نحو الإدارة الإلكترونية اليوم مطلباً ضرورياً للتكيف مع المتغيرات التي أضحت تفرض نفسها على جميع الأعمال في مختلف المؤسسات باعتبارها أحد الأساليب الإدارية التي تحاول التعامل مع الإدارة من منظور جديد، مراعية بذلك التغيرات في المحيط والاحتياجات وكيفية تجاوز المشكلات والأزمات التي تعترض الإدارة بشكل علمي مدروس وطرق محكمة والرفع من فعاليتها وكفاءتها من خلال إدخال تحسينات وإصلاحات في مختلف الجوانب والاتجاهات الإدارية، فالأساليب الإدارية القديمة التي كانت صالحة في وقت مضى أصبحت غير قادرة على حل المشكلات الإدارية الراهنة. كما أن الخيار التكنولوجي لم يعد رفاهية أو كمالية ولكن أصبح تحدياً يتمويها في المقام الأول ولم يعد هناك بديلاً عنه للشعوب والدول النامية التي ترغب في تحقيق طفرة تنموية في المجالات الاقتصادية والاجتماعية<sup>(1)</sup>، فالاعتماد على تكنولوجيا الإعلام والاتصال بات أمراً ضرورياً ولا بد منه، لذلك فقد أخذت المؤسسات بمختلف أنواعها تتسارع للانتقال إلى عالم الإدارة الإلكترونية كونها الوسيلة المثلى التي تمكنها من مواجهة التحديات والتغيرات في عالم تحكمه سيادة الاقتصاد المبني على المعرفة والتحول التكنولوجي الدقيق.

فوسط تحول العديد من مؤسسات البلدان المتقدمة نحو الإدارة الإلكترونية والتي قطعت أشواطاً كبيرة في هذا المجال، تبقى المؤسسات الجزائرية تتقدم بخطى جد بطيئة

(1) محمد صلاح سالم: العصر الرقمي وثورة المعلومات (دراسة في نظم المعلومات وتحديث المجتمع)، ط1، عين للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية، مصر، 2002.

نحو الإدارة الالكترونية وعصرنة إدارتها فمشروع الجزائر الالكترونية التي أعلنت عنه السلطات الجزائرية كان من المفترض أن يتم خلال الفترة الممتدة بين 2009-2014، إلا أن الواقع غير ذلك فهذا المشروع لم يجسد بصفته النهائية إلى غاية الآن، الأمر الذي يدعونا إلى البحث عن الأسباب والعراقيل التي آلت دون ذلك، بالعودة إلى الظروف والبدائيات التي تم فيها تبني هذا المشروع، ومنتساعل عن مدى توافر الشروط المناسبة لتطبيقه بإدارتنا وبالأخص الجانب اللامادي المتمثل في الرأسمال الفكري ومدى فاعلية الاستثمار في جميع مكوناته باعتباره أهم عنصر مولد للمعرفة، فكلما زاد عدد الرأسمال الفكري في المنظمة زادت درجة المعرفة في المنظمة إنتاجا ونشرا وتوظيفا وتخزيناً<sup>(1)</sup>. فقد أصبح موضوع رأس المال الفكري من الموضوعات الإدارية التي طرحتها الأدبيات الإدارية المعاصرة والتي برز الاهتمام بها من قبل الباحثين، إذ أظهرت الأدبيات مواضيع متعددة غيرت النظرة التقليدية لمفهوم رأس المال والربحية، فلم يعد رأس المال ذلك المفهوم التقليدي، فالأفراد اليوم هم رأس المال الحقيقي للمنظمات، إذ لم تعد العوائد تلك التي تجنيها المنظمات جراء الاستثمار في الموجودات الثابتة والمتداولة فقط، وإنما أصبحت العوائد الفكرية أكثر أهمية، إذ أدركت المنظمات أن الاستثمار في الموارد البشرية بشكل أمثل أصبح من أولى الأولويات ليأتي بعده الاستثمار في الماديات، خصوصا في ظل بيئة الأعمال المعاصرة التي فرضتها التعاملات العالمية، فضلا عن التغيير المستمر في بيئة المنظمة، وقد نما موضوع رأس المال الفكري ليتجاوز حدود القدرات الفكرية التي يمتلكها شريحة من الأفراد ليشمل رأس المال الهيكلي ورأس المال المستفيد وانعكاس ذلك على بيئة المنظمة داخليا وخارجيا.

تسعى الحكومة الجزائرية إلى تحديث البلديات بتطبيق الإدارة الالكترونية ورقمنة مصالحها خاصة الحيوية منها، مما يساهم بشكل كبير في خدمة وتحقيق الرفاه الاجتماعي

(1) عامر بشير: دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص نقود مالية وبنوك، جامعة الجزائر، 2011/2012، ص 19.

للمواطن الجزائري وتقليص المسافة بينه وبين الإدارة العامة، وإضفاء الكثير من الشفافية على الخدمات العمومية، التي سوف تكون متاحة مباشرة للمواطن والمؤسسات من دون تدخل الوسطاء، مما يجعله ينعم بخدمات بلدية حديثة ومميزة وسهلة الوصول.

حيث أن التحول الرقمي بالبلديات سيعمل على إصدار مختلف الوثائق إلكترونياً، وهذا ما سينهي متاعب المواطنين الجزائريين ويمكنهم من استخراج الوثائق عن بعد، والتي طالما كانت هاجسا يوميا لكل مواطن يقصد مصالح البلدية. لذلك فقد أصبح من الضروري على القائمين على هذا المشروع تغيير نظرتهم التقليدية في التسيير إلى نظرة تعتمد على توجهات حديثة باكتساب أكبر قدر ممكن من الحصيلة المعرفية والمعلوماتية مع حسن التعامل معها واستغلالها الاستغلال الأمثل، من أجل ذلك فقد أصبح موضوع الاستثمار في رأس المال الفكري لديها ضرورة ملحة تملئها الاستجابة للتغيرات والتحولات التكنولوجية المعاصرة، وهذا لن يكون إلا من خلال البحث داخلها بإيقاظ القوى الكامنة، وتحديدًا في عقول الخبراء ومهارات وإبداعات الفئة المتميزة فيها، وهي ما يعبر عنها برأس المال الفكري، والتي بإمكانها عمليا تقليص الفجوة بين المعرفة والأداء، إذ تعد إدارة الرأسمال الفكري من أهم المداخل المعاصرة لتطوير المنظمات وذلك بتوظيف أصولها المعرفية والفكرية في تحسين أدائها<sup>(1)</sup>. الشيء الذي يمكن البلديات التقليدية من الانتقال نحو جيل جديد من الخدمات الإدارية العصرية والمتمثلة في الخدمات عن بعد، ويغني المواطن عن الاحتكاك مع أي تصرف بيروقراطي بفضل حذف التدخل البشري المباشر في أداء الخدمة العمومية ويتحول بذلك إلى مواطن إلكتروني، وهو ما يعتبر ثورة حقيقية في نظام تسيير البلدية وطريقة تعاملها مع محيطها. فتجسيد مشروع بلدية إلكترونية غير ورقية على أرض الواقع سيكون أحد أهم محطات العصرية التي ستسمح بتحقيق البنية القاعدية للحكومة الإلكترونية.

(1) دراكر بيتز: تحديات الإدارة في القرن الحادي والعشرين، ترجمة ابراهيم الملحم، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2004، ص 14.

وبناء على ما سبق تتضح لنا إشكالية بحثنا والتي تتجسد في طرح التساؤل الرئيسي الآتي:

- هل تعمل بلدية ببرج بوعريريج على الاستثمار الفعال في مكونات رأس المال الفكري لديها بشكل يسهل عليها الانتقال نحو بلدية الكترونية؟  
ويندرج تحت هذا السؤال مجموعة من الأسئلة الجزئية:

- هل تعتمد بلدية ببرج بوعريريج على سياسات استثمار فعالة في رأس المال البشري لديها بشكل يمكنها من التحول نحو بلدية الكترونية ؟  
- هل تعمل بلدية بروج بوعريريج على الاستثمار في رأس مالها الهيكلي بما يتوافق ومتطلبات الإدارة الالكترونية ؟

- هل تستثمر بلدية بروج بوعريريج في رأس المال العلاقات بما يحقق البيئة المناسبة للتعامل مع نظام الإدارة الالكترونية؟

خامسا- الفرضيات: للإجابة عن الأسئلة المطروحة في إشكالية الدراسة قمنا بصياغة الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية:

تعمل بلدية بروج بوعريريج على الاستثمار الفعال في مكونات رأس مال الفكري كعامل أساسي ومهم يمكنها من التحول نحو بلدية إلكترونية.  
الفرضيات الفرعية:

- تستثمر بلدية بروج بوعريريج في رأس مالها البشري بشكل فعال يساعدها في التطبيق الناجح للإدارة الالكترونية بمصالحها الحيوية.

- تستثمر بلدية بروج بوعريريج في رأس مالها الهيكلي بما يتماشى ومتطلبات الإدارة الالكترونية.

- تهتم بلدية بروج بوعريريج بالاستثمار في رأس المال العلاقات لتوفير البيئة المناسبة لنجاح تطبيق الإدارة الالكترونية.

## 1- متغيرات الدراسة :

1-1- المتغير المستقل: يتمثل في الاستثمار في رأس المال الفكري من خلال الاستثمار في مكوناته الثلاثة وهي:

1-2-1- الاستثمار في رأس المال البشري: يعد رأس المال البشري العنصر الأساسي للرأس المال الفكري، ومن أهم المؤشرات التي اعتمدنا عليها في دراستنا لمعرفة مدى كفاءة الاستثمار في رأس المال البشري بالمؤسسة نذكر:

- سياسات إدارة الموارد البشرية: الاستقطاب، التعيين، الاختيار، الترقية الوظيفية، التكوين والتدريب، طرق وأساليب المحافظة على الموظفين.
- القيادة الاستراتيجية.
- المشاركة في اتخاذ القرارات.
- قدرات الإبداع والابتكار لدى العاملين.
- درجة رضا العاملين.

1-2-2- الاستثمار في رأس المال الهيكلي: هناك مجموعة مؤشرات لرأس المال الهيكلي، أهمها:

- طبيعة بناء ثقافة المنظمة، تطابق اتجاهات العاملين مع قيم المنظمة
- نوع الهيكل التنظيم، وضوح العلاقة بين السلطة والمسؤولية
- العمليات التنظيمية، نظام الرقابة بالمنظمة، كفاءة العمليات التشغيلية، مستوى جودة العمليات.
- الدعم المتبادل والتنسيق بين العاملين.
- توفر البيانات والمعلومات ذات العلاقة بأنشطة المنظمة وأعمالها.



### 1-2-3- الاستثمار في رأس المال العلاقات: يتمثل في العلاقات المتميزة التي تربط

المنظمة بمختلف أفراد المجتمع سواء المواطنين، الموردين والمؤسسات، وهناك عدة

مؤشرات لرأس المال العلاقات منها

- القدرة على تحديد حاجة العملاء.

- رضا العملاء.

- شكاوى العملاء.

- تعظيم قيمة المنظمة من خلال علاقاتها مع العملاء.

- مستوى كسب العملاء

### 1-2- المتغير التابع: ويتمثل في متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية البشرية، التنظيمية،

التقنية.

سادسا- تحديد المفاهيم:

#### 1- الاستثمار:

- يعرف الاستثمار بأنه: توظيف المال بهدف تحقيق العائد أو الدخل أو الربح<sup>(1)</sup>.

- ويعرفه طارق الحاج: الاستثمار هو ذلك الجزء المستقطع من الدخل والمستخدم في

العملية الإنتاجية من أجل تكوين رأس مال<sup>(2)</sup>.

- العملية التي تحدث بوساطة الإنسان من أجل خلق رأس مال أو أي بضائع يمكن أن

تشبع حاجات ورغبات مختلفة<sup>(3)</sup>.

- الملاحظ من هذه التعريفات أنها نظرت للاستثمار من الزاوية الاقتصادية بإبراز

الجانب والعائد المالي الملموس (الرأس مال المادي)، غير أن المفهوم الجديد والحقيقي

للاستثمار والمقصود في دراستنا هذه هو الذي يختص بالجانب غير ملموس ونقصد بذلك

الجانب الفكري والبشري كون أنه الخالق الحقيقي للثورة فلا يمكن أن نتصور وجود ثروة

(1) طاهر حيدر حردان: مبادئ الاستثمار، دار المستقبل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 1997، ص13

(2) طارق الحاج: علم الاقتصاد ونظريته، دار النشر والتوزيع، الأردن، عمان، 1998، ص123.

(3) الموقع الالكتروني: [science.comwww.ar](http://www.science.comwww.ar) تم تصفحه يوم: 2019-06-12.

بدون جهد إنساني، فهناك نظريات عديدة اهتمت بإبراز عامل الاستثمار في الجانب الإنساني، الناجمة عن التعليم والتأهيل الفني وعن تحسين المستوى الصحي واللياقة البدنية والذهنية للقوى العاملة، فقد غيرت المؤسسات الحديثة نظرتها لتركز على تكوين رأسمال فكري يساعدها في تحقيق الأهداف المسطرة، وهذا ما توصلت إليه مختلف نتائج البحوث التي اهتمت بموضوع الاستثمار في رأسمال الفكري.

## 2- الرأس المال الفكري:

يعرف الرأس المال الفكري على أنه مجموعة من العاملين يمتلكون قدرات عقلية عناصرها المعرفة والمهارة والخبرة التي يمكن توظيفها واستثمارها في زيادة المساهمات الفكرية، لتحسين أداء عمليات المنظمة وتطوير مساحة إبداعاتها بشكل يحقق لها علاقات فعالة مع جميع الأطراف المتعاملة معها<sup>(1)</sup>، ويشير إلى مفهوم العلاقات المكثفة المبنية على المعرفة التركيبية والكفاءات التي لها قدرة على توليد القيمة والتنمية<sup>(2)</sup>، ويمثل المعرفة التي يمكن توظيفها، فالمعرفة لا يمكن أن تصبح رأس مال إلا إذا تم العثور عليها واستثمارها بحيث يمكن استخدامها لصالح المنظمة<sup>(3)</sup>.

ويرى كل من هامل وهين Hamel, Heene أن رأس المال الفكري عبارة عن "قدرة متفردة تتحقق من تكامل المهارات المختلفة التي تتفوق بها المؤسسة على منافسيها بحيث تسهم في زيادة القيمة المقدمة للعملاء، كما تعد تلك القدرة من أهم مصادر الميزة التنافسية<sup>(4)</sup>"

(1) سعد علي العنزي، أحمد على صالح: إدارة رأسمال الفكري في منظمات الأعمال، اليازوري العملية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 169.

(2) المعايطه صالح الافى:علاقة رأس المال الفكري بإدارة الجودة الشاملة، مكتبة دار الثقافة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص2.

(3) حسن عجلان حسن: استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، ط1، أثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص128.

(4) سعد العنزي: أثر رأس المال الفكري في أداء المنظمة، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، العدد 28، جامعة بغداد، 2001، ص 159.

أما رايد Reid فقد عرفه على أنه "المادة الفكرية المتكونة من المعرفة والمعلومات والمهارات والخبرات ذات القيمة التي يمكن وضعها موضع التطبيق بهدف خلق الثروة" (1)

- وفي نفس السياق يرى إيريش أن الرأسمال الفكري هو "مجموعة من المهارات المتوفرة لدى أفراد المنظمة والتي تجعلها قادرة على أن تعمل في المحيط العالمي من خلال تحقيق رضا الزبائن واستخدامها للتقنيات الحديثة" (2).

- كما عرفه عبد اللطيف وآخرون بأنه "تطبيقات الخبرة، تكنولوجيا المنظمة، العلاقات مع الزبائن والمهارات الاحترافية التي تمنح للمنظمة ميزة تنافسية" (3).

- بينما أشار ستيوارت Stewart إلى أن رأس المال الفكري هو المادة الفكرية المعرفة، والمعلومات والملكية الفكرية والخبرة التي توضع قيد الاستخدام من أجل خلق الثروة الرباحة، لان اقتصاد اليوم يختلف في الأساس عن اقتصاد الأمس.

**التعريف الاجرائي:** أقرب مفهوم للرأسمال الفكري الذي نقصده في دراستنا هذه، بالتركيز على أهم النقاط التي تم ذكرها في التعاريف السابقة أنه: ذلك الكل المتكامل والمتمثل في الأصول غير الملموسة والمركب من رأسمال بشري ورأسمال التنظيمي ورأسمال العلاقات، الناتج عن الإدراك الواعي والاستثمار الفعال للمعرفة المتوفرة لدى المؤسسة مما يمكنها من تحقيق مشروع الإدارة الالكترونية بكفاءة وفعالية.

(1) Hamel Gary , Heene Airne: **Competence-Based Competition**, Inc .U S A, 1994 , p02.

(2) رياض المشرف: رأس المال المعرفي الميزة التنافسية الجديدة لمنظمات الأعمال في ظل الاقتصاد الرقمي، الموقع الالكتروني [www.h2discussion.com](http://www.h2discussion.com)

(3)abdul latif. salah and fauziah selamat: **intellectual capital management in Malaysian public**.listed companies international review of business research papers.vol n2. March.2007. p263

### 3- الاستثمار في رأس المال الفكري:

يعني الاستثمار في رأس المال الفكري، تلك المدخلات التي تقوم بها المؤسسات في ميدان تدعيم المواهب البشرية وترقية وتطوير التقنيات والمهارات التي تعزز المنافع التنافسية وتسمح بتكوين قيمة فريدة تبقى بعيدة عن منال المؤسسات الأخرى، وهذا يعني أن الاستثمار في تعليم العاملين وترقية مهاراتهم هو طريقة جديدة لخلق سوق عمل داخلي أساسي تركز عليه المؤسسة في بناء مواردها البشرية<sup>(1)</sup>.

كما يعرف الاستثمار المعرفي أنه توظيف الأموال من قبل المنظمة بغية الحصول على الموارد المعرفية التي تتمثل في الحصول على الموارد البشرية العالية التخصص في مجال المعرفة وإعادة تأهيل وتدريب العاملين وتكوين الخبرات المعرفية وخلق الكفاءات والمهارات المعرفية<sup>(2)</sup>، إذ يعد الإنفاق والاستثمار في الموارد المعرفية، وخاصة رأس المال الفكري مشروعاً استثمارياً تسعى المنظمة من خلاله إلى تحقيق نوعين من الأهداف، هي أهداف مادية متمثلة بالوفورات التي يحققها المورد المعرفي جراء انخفاض تكاليف الإنتاج وتحسين نوعية المنتج، إضافة إلى الأهداف غير المادية المتمثلة بتقديم أفضل الخدمات للمستفيدين<sup>(3)</sup>.

**التعريف الإجرائي:** الاستثمار في رأس المال الفكري هو استراتيجية المؤسسة الحديثة، والتي من شأنها أن تحقق للإدارة أهدافها بتحديد مجالات الاستثمار في مكونات رأس المال الفكري: الهيكلية والعلاقات وخاصة رأس المال البشري وما يؤديه ذلك من بناء قواعد هذه الأصول وتراكمها سواء على مستوى المؤسسة أو الفرد، نحو الانتقال إلى إدارة مؤهلة لاستقبال تقنيات ومتطلبات الإدارة الإلكترونية.

(1) مؤيد الساعدي: مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، عمان، 2008، ص289

(2) حسين عجلان حسن: استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 158

(3) مرجع نفسه، ص 159

#### 4- الاستثمار في رأس المال البشري:

إن متطلبات التحول نحو الاقتصاد المعرفي تدفع منظمات الأعمال إلى زيادة الاهتمام برأس المال البشري وأبعاد المعرفة الكامنة فيه باعتباره الثروة الجديدة للمنظمات خاصة في ظل التطور الذي يعرفه وتزايد أهميته ودوره، لذلك أصبح إدراك هذا المفهوم ضرورة ملحة على جميع المنظمات. إذ يعتبر من أبقي وأدوم المصادر التي تحقق الميزة التنافسية للمؤسسات الناجحة<sup>(1)</sup>.

ويعني الاستثمار في رأس المال البشري الإنفاق على المجالات التي تساهم في بناء الإنسان بدنيا وعقليا ومهاريا وذلك من طفولته وحتى حياته الإنتاجية ومن أهم مجالات الاستثمار في رأس المال البشري هو الإنفاق على الصحة، والتعليم، والتغذية، والتكوين<sup>(2)</sup>.

كما يعرف بأنه مجموعة المفاهيم والمعارف والمعلومات من جهة والمهارات والخبرات وعناصر الأداء من جهة ثانية والاتجاهات والسلوكيات والمثل والقيم من جهة ثالثة التي يحصل عليها الإنسان عن طريق نظم التعليم النظامية وغير النظامية، والتي تساهم في تحسين إنتاجيته وتزيد بالتالي من المنافع والفوائد الناجمة عن عمله<sup>(3)</sup>.

كما أن الاستثمار في رأس المال البشري هو إنفاق استثماري على التربية والتعليم يؤدي إلى زيادة إنتاجية الفرد الذي حصل على التعليم، وبالتالي إلى زيادة دخله ورفع مستوى معيشتته<sup>(4)</sup>.

(1) محمود حسين الوادي: التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص2.

(2) وعيل ميلود: المحددات الحديثة للنمو الاقتصادي في الدول العربية وسبل تفعيلها حالة الجزائر، مصر، السعودية، دراسة مقارنة خلال الفترة 1990-2010، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2013-2014، ص ص74-75.

(3) بودلالي علي: أهمية الاستثمار في رأس المال البشري كأحد شروط ترقية القطاع السياحي بالجزائر، ملتقى دولي حول: اقتصاديات السياحة ودورها في التنمية الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر تلمسان، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر .

(4) محمد أليفي، فرعون أحمد: الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة، ورقة عمل إلى الملتقى الدولي صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، 15 أفريل 2009، جامعة الجزائر، المسيلة، ص 295.

- أما إيبينارد بول **Epinard Paul** فربط مفهوم الاستثمار غير المادي بالمعلومات والتحول الهام في أنظمة الإنتاج، وعرفه على أنه "انحراف ناتج عن الإنتاج الفكري الذي بإمكانه الاندماج بصفة دائمة في الأشياء، الأفراد والتنظيم"<sup>(1)</sup>.

**التعريف الإجرائي:** نقصد بالاستثمار في رأس المال البشري، الاستراتيجية التي تتبناها المؤسسة لدعم مواردها البشرية، أي جميع العمليات والسياسات التي يمكن أن تؤدي إلى زيادة وتطوير وتنويع في مهارات الموارد البشرية القائمة على عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمؤسسة بما يضمن نجاحها.

### 5- الإدارة الإلكترونية:

يعرف **عبود نجم** الإدارة الإلكترونية بأنها "موارد معلوماتية تعتمد على الانترنت وشبكات الأعمال تميل أكثر من أي وقت مضى إلى تجريد الأشياء وما يرتبط بها إلى الحد الذي أصبح رأس المال المعلوماتي المعرفي الفكري هو العامل الأكثر فاعلية في تحقيق أهدافها، والأكثر كفاية في استخدامها"<sup>(2)</sup>.

وهناك من يعرف الإدارة الإلكترونية بأنها: "الجهود الإدارية التي تتضمن تبادل المعلومات وتقديم الخدمات للمواطنين وقطاع الأعمال بسرعة عالية وتكلفة منخفضة عبر أجهزة الحاسوب وشبكات الإنترنت مع ضمان سرية أمن المعلومات المتناقلة"<sup>(3)</sup>.

الإدارة الإلكترونية هي استخدام وسائل الاتصال التكنولوجية المتنوعة، والمعلومات في تيسير سبل أداء الإدارات الحكومية لخدماتها العامة الإلكترونية **Teleservices** ذات القيمة، والتواصل مع طالبي الانتفاع من خدمات المرفق العام بمزيد

<sup>(1)</sup>Epinard Paul, *étude d'un objet conceptuel*, Déstabilisant l'investissement immatériel, Revue économique, Vol 49, , , Novembre 1998, PP 1152-1538

<sup>(2)</sup> نجم عبود: الإدارة الإلكترونية-الاستراتيجية والوظائف والمشكلات-، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، 2004، ص12.

<sup>(3)</sup> بسام بن عبد العزيز الحمادي: الحكومة الإلكترونية: الواقع والمعوقات وسبل التطبيق بدول مجلس التعاون لدول الخليج، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2004، ص3.

من الديمقراطية من خلال تمكينهم من استخدام وسائل الاتصال الإلكترونية عبر بوابة واحدة<sup>(1)</sup>."

**التعريف الإجرائي:** من خلال ما تقدم يمكن أن نقدم تعريف شامل للإدارة الإلكترونية بميدان الدراسة على أنها منظومة متكاملة تعتمد في تقديم خدماتها على تكنولوجيا الإعلام والاتصال بحيث أنها أحدثت نقلة نوعية في علم الإدارة والتسيير أين عملت على تحويل الخدمات والمعاملات من الطرق التقليدية اليدوية إلى الطرق الإلكترونية من أجل الاستخدام الأمثل للوقت والمال والجهد لما تقدمه من خدمات عن بعد، كونها تعتمد على تنفيذ الأعمال والمعاملات التي تتم بين طرفين أو أكثر من الأفراد أو المنظمات باستخدام الوسائل الإلكترونية".

#### 6- الإدارة المحلية:

تعرف على أنها توزيع للوظيفة الإدارية بين الحكومة المركزية وهيئات منتخبة محلية أو مصلحة تباشر اختصاصا تحت إشراف الحكومة ورقابتها<sup>(2)</sup>.

كما تعرف على أنها المناطق المحددة التي تمارس نشاطها المحلي بواسطة هيئات منتخبة من سكانها المحليين تحت رقابة وإشراف الحكومة المركزية<sup>(3)</sup>.

وتعرف أيضا بأنها عبارة عم تنظيم الجهاز الإداري في الدولة بشكل يسمح بتعدد أشخاصه على أساس جغرافي، حيث يتولى شخص معنوي عام محلي تقديم الخدمات للمواطنين ورعاية مصالحهم في جزء معين من إقليم الدولة<sup>(1)</sup>.

(1) محمد الطعمنة، طارق العلوش: الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي، منشورات المنظمة العربية للتنمية العربية، القاهرة، مصر، 2004، ص3

(2) حسين مصطفى: الإدارة المحلية المقارنة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص 14.

(3) عبد القادر الشخيلي: الإدارة المحلية دراسة مقارنة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2001، ص 17.

**التعريف الإجرائي:** عموماً فالإدارة المحلية هي عبارة عن الأجهزة والمجالس المحلية التي تمكن المنتخبين على مستوى الولاية والبلدية من المشاركة في صنع القرار تجسيدا لفكرة الديمقراطية واللامركزية في التسيير.

## 7- البلدية:

عرفت البلدية عدة تطورات منذ الاحتلال إلى يومنا هذا، فقد أولى المشرع الجزائري الاهتمام بتشريع البلدية من خلال النصوص الدستورية والقانونية والتنظيمية حسب الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية السائدة في كل فترة

وقد عرفها **قانون البلدية 1990** على أنها هيئة دستورية تمثل الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة وإطار لتجسيد اللامركزية الإدارية ومكان لمشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية، تتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة، وتحدث بموجب القانون<sup>(2)</sup>. والجديد في ذلك أن المشرع أدخل المقاربة التشاركية في التسيير المحلي، من خلال اعتبار البلدية الإطار المؤسسي لممارسة الديمقراطية على المستوى المحلي والتسيير الجوّاري.

ليعطي بعدها المشرع مفهوماً جديداً للبلدية من خلال **قانون البلدية الأخير 2011**، وذلك في مادته الأولى: أن البلدية هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة، وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة وتحدث بموجب القانون، وتعتبر هي القاعدة الإقليمية للامركزية، ومكاناً للممارسة المواطنة، وتشكل إطار مشاركة المواطنين في تسيير الشؤون العمومية، كما أن للبلدية اسماً وإقليماً ومقراً رئيسياً، وتشكل البلدية الإطار المؤسسي لممارسة الديمقراطية على المستوى المحلي والتسيير الجوّاري لتحقيق الديمقراطية المحلية

(1) شاهر رواشدة: الإدارة المحلية في المملكة الأردنية حاضرها ومستقبلها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 1987، ص 31.

(2) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، "قانون رقم 11-10 مؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق 22 يونيو سنة 2010-2011 يتعلق بالبلدية"، الجريدة الرسمية، العدد رقم 37، الصادرة بتاريخ 03 يوليو سنة 2011، ص 07، المادتين 1 و 2.



من خلال المجلس الشعبي البلدي ومن خلال وضع المبادرات المحلية التي تهدف لتحفيز المواطنين وحثهم على المشاركة في تسوية مشاكلهم وتحسين ظروف معيشتهم، وتساهم مع الدولة بصفة خاصة في إدارة وتهيئة الإقليم والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والأمن وكذا الحفاظ على الإطار المعيشي للمواطنين وتحسينه<sup>(1)</sup>.

**التعريف الإجرائي:** هي الخلية الأولى والأساسية للدولة بصفة عامة وللجماعات المحلية بصفة خاصة، نظرا للدور الهام الذي تلعبه كحلقة وصل بين الإدارة والمواطن، فهي تجسيد لصورة اللامركزية الإدارية، ومظهر من مظاهر الديمقراطية الإدارية، إذ تسمح للمواطنين بالمشاركة في تسيير الشؤون المحلية، وتقدم لهم خدمات اقتصادية وسياسية واجتماعية تساهم في تحسين وتسهيل الاطار المعيشي لهم

#### 8- البلدية الالكترونية:

نمط متطور وجديد من الإدارة يتم من خلاله رفع مستوى الأداء والكفاءة الإدارية وتحسين مناخ العمل لتسهيل كافة الخدمات والأعمال التي تقدمها المؤسسات الحكومية للمواطنين، وتحت هذا النمط الجديد من العمل يتمكن المواطن من إنجاز كافة المعاملات الحكومية وحتى إصدار الوثائق الرسمية عبر الوسائل الإلكترونية مثل الإنترنت والهواتف الخلوية والأرضية بسرعة وفعالية عالية<sup>(2)</sup>. وتعتمد البلدية الالكترونية على استخدام نظم الاتصالات والمعلومات لتقديم الخدمات الحكومية للمواطنين وقطاع الأعمال والأجهزة الحكومية الأخرى. وتهدف مشاريع البلدية الالكترونية لتقديم الخدمة للمواطن على وجه مرض، ومع الأخذ بعين الاعتبار توفير الوقت والجهد والتكلفة<sup>(3)</sup>.

(1) بوحنية قوي، حوكمة التنمية المستدامة في النظرية والتطبيق دراسة حالة لبعض النماذج والمؤشرات، دار الكتاب، الجزائر، 2016، ص 232

(2) الموقع الالكتروني: <https://www.sure.com.sa>، تم تصفحه يوم : 19-07-2018

(3) أحمد فخري الهياجنة: البلديات الالكترونية... تجارب عربية وعالمية: مشاريع الحكومة الالكترونية للبلديات، 2005، متوفر على الرابط. unpn1.un.org/intradoc/groups/public.

وهي بمثابة شحن آلي للمعلومات تخزين مباشرة في الحاسوب وتذاع عبر القنوات الاتصالية وعبر شبكات الانترنت لتسهيل التدفق الحر للمعلومات لكافة المواطنين بأكثر فاعلية وأقل تكلفة وفي زمن قياسي<sup>(1)</sup>.

**التعريف الإجرائي:** نقصد بالبلدية الالكترونية بالمؤسسة محل الدراسة، الكترونية الحالة المدنية، واستخراج الوثائق البيومترية عن بعد، فهي عبارة عن توجه جديد في تقديم الخدمات بشكل الكتروني تعمل عليه الحكومة الجزائرية من أجل تحويل البلديات التقليدية القائمة على المعاملات الورقية والحضور الشخصي للمعني، إلى بلديات إلكترونية تعتمد على تكنولوجيا الاتصال والمعلومات وتقديم الخدمات البلدية عن بعد، لتمكين المواطن من استخراج الوثائق الرسمية الخاصة به عبر بوابة الخدمات الالكترونية، باستعمال الوسائط الإلكترونية مثل الإنترنت والهواتف الخلوية الذكية بسرعة وفعالية عالية، وكذا تطوير أنظمة خدمة المواطنين والمؤسسات والعملاء من أجل متابعة شكاويهم وتلبية حاجاتهم إلكترونيا.

## 9- العصر الرقمي:

هو الذي يدل على سيطرة الوسائل الرقمية الحديثة على غيرها في مجال الاتصال ومعالجة وتبادل المعلومات ويتسم هذا العصر بعدة سمات ترجع إلى مزايا الوسائل الرقمية وهي السرعة والدقة وتقريب المسافات وإلغاء الحدود<sup>(2)</sup>. وهو أحد التسميات التي أطلقت على عصرنا الحالي والذي كان نتيجة ثورة رقمية، تغيرت فيها المفاهيم أين انتقلت القوة من رأس المال القائم على المادة إلى رأس المال اللامادي وأصبحت فيه المعرفة التقنية والبرمجية من أهم أسس الاقتصاد المعرفي، حيث أشار بيتر دركر **Peter Drucker** مبكرا إلى فكرة أن المنظمات التي تعتمد بشدة على المعرفة تمثل منظمات

(1) محمد زهير حمام: البلدية الالكترونية، لبنان، مركز دراسات الحكومة الالكترونية، 2011، ص3.

(2) جعفر حسن جاسم الطائي: الأسرة العربية وتحديات العصر الرقمي، مجلة الفتح، العدد 51، 2012، ص288.

المستقبل وأن نشاطها هو نشاط المستقبل وبذلك كانت من أوائل الإشارات أن المعرفة تمثل المورد الأساسي في ظل اقتصاد المعرفة<sup>(1)</sup>.

## 10 - اقتصاد المعرفة:

يُعرف اقتصاد المعرفة، بأنه استخدام التقنية وتوظيفها بهدف تحسين نوعية الحياة بكافة مجالاتها وأنشطتها من خلال الإفادة من المعلومات والإنترنت وتطبيقات المعلوماتية المختلفة. بحيث أصبحت المعرفة محرك الإنتاج والنمو الاقتصادي في العالم وقد تمت الاستفادة من التقنية في إنتاج وتجهيز ومعالجة وتوزيع وتسويق السلع والخدمات وتحويلها إلى اقتصاد معرفي، إما بتحويل المعلومات إلى سلع وخدمات، أو بتطوير السلع التقليدية عن طريق استخدام التقنية والاستفادة من الوسائل التقنية في تجاوز الحدود الجغرافية وعمليات التسويق والإنتاج للبضائع المختلفة، وتجسيد مفهوم ذهاب السلعة أو الخدمة إلى العميل وليس العكس<sup>(2)</sup>.

ويقصد به أيضا بالاقتصاد المتميز بنسبة عالية من الوظائف كثيفة المعرفة ، بالإضافة أن نسبة رأس المال المعرفي أو الفكري تكون أكبر من نسبة رأس المال المادي<sup>(3)</sup>.

ويعتمد اقتصاد المعرفة بالدرجة الأولى على المعرفة كمحرك رئيسي للنمو الاقتصادي وعلى الذكاء، والإبداع كأحد الأصول المهمة في الاقتصاد الحديث، أين أصبحت لتكنولوجيا، وبرامج الكمبيوتر أهمية كبيرة تتجاوز أهمية رأس المال المادي، وأصبحت الموارد البشرية المؤهلة ذات الخبرات والمعارف والمهارات العالية هي أكثر

(1) John Storey :**Human resource policies for knowledge work**, EBK (Evolution of business knowledge)working paper, The open university Walton hall,UK,2005,P6.

(2) الموقع الالكتروني: <https://hrdiscussion.com>، تم تصفحه يوم: 2019-02-25.

(3) كورنل فريد: **اقتصاد المعرفة وضرورة التنمية الشاملة في البلدان العربية**، دورية منتدى الأستاذ المدرسة العليا للأساتذة -قسنطينة- العدد الخامس ماي 2009 ، ص159.

الأصول أهمية في الاقتصاد الحديث، لذلك فقد اختلفت التعاريف المقدمة لهذا المصطلح حسب توجهات الباحثين ورؤيتهم.

حيث يُعرف اقتصاد المعرفة بأنه نوع من أنواع الاقتصاد الذي يعتمد نموه على نوعية وكمية المعلومات المتاحة، والقدرة على الوصول إليها<sup>(1)</sup>.

وقد أطلقت تسميات عديدة على اقتصاد المعرفة مثل: اقتصاد المعلومات، الاقتصاد المبني على المعرفة والاقتصاد الرقمي، والاقتصاد الإلكتروني، والاقتصاد الشبكي، أو اقتصاد الإنترنت، واقتصاد ما بعد الصناعي والاقتصاد الرمزي، وغالبيتها تسميات تشير بصورة أو بأخرى إلى اقتصاد المعرفة<sup>(2)</sup>.

وقد عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) اقتصاد المعرفة بأنه "الاقتصاد المبني بشكل مباشر على إنتاج ونشر استخدام المعارف والمعلومات في الأنشطة الإنتاجية والخدمية المختلفة على الهياكل الاقتصادية لدول مجموعة منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية"<sup>(3)</sup>.

**التعريف الإجرائي:** من خلال ما تقدم يمكننا تقديم تعريف شامل لاقتصاد المعرفة على أنه: منهج جديد في خلق الثروة يعتمد بالدرجة الأولى على المعرفة المخزنة في العقول البشرية والاستثمار فيها بغرض تكوين رأس مال معرفي قادر على استخدام التكنولوجيا المتطورة، بشكل يساهم في تحسين الأداء، وزيادة الإنتاجية، وتحقيق الرفاه والتحول إلى مجتمع المعرفة.

(1) knowledge economy, **Oxford Dictionaries**, Retrieved 28-12-2017.

(2) أحمد علي الحاج محمد: اقتصاد المعرفة واتجاهات تطويره، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2014، ص103.

(3) مرجع نفسه، ص105.

سابعا- الدراسات السابقة:

1- الدراسات الأجنبية :

1-1- دراسة KATE GRAY ESTELLESUN (2004)<sup>(1)</sup>، بعنوان: " The

"importance of intellectual capital" هدفت الدراسة إلى تقديم وإبراز أهمية

رأس المال الفكري باعتباره العنصر الأساسي لمنح قيمة خاصة لمنظمة العمل، وبيان كيفية

إسهام رأس المال الفكري في عملية تقويم وقياس النظام الخاص بمنظمات العمل، وتوصلت

إلى النتائج التالية :

- التأكيد على أهمية التدقيق الداخلي عند تقويم وقياس رأس المال الفكري لمنظمات العمل.
- بيان مدى أثر رأس المال الفكري، باعتباره الأداة المهمة لتقويم وقياس القيمة الخاصة لأية شركة.

- من المؤشرات التي تم التوصل إليها لقياس رأس المال الفكري، ما يلي : عدد المشروعات الابتكارية خلال العام، وتكلفة البحوث والتطوير، وعدد العاملين المؤهلين ذوي القدرات المعرفية، ومعدل النمو في الحصة السوقية، وعدد براءات الاختراع. وفي الأخير قام الباحث بإعطاء جملة من التوصيات نذكر منها:

- ضرورة تهيئة المناخ المناسب لعملية تخليق المعرفة التنظيمية.
- استبدال الممارسات الإدارية المعتادة بالممارسات المتوافقة مع معطيات عصر المعرفة.
- العمل على ضمان تدفق المعرفة في جميع المستويات الإدارية بطريقة علمية سليمة.
- تطبيق الأساليب الحديثة لإدارة العنصر البشري، لكونه أحد العوامل المؤثرة على تنمية رأس المال الفكري.

1-2- دراسة SKYRME (2003)<sup>(2)</sup>، بعنوان: « Samples To Measure

» intellectual capital ، هدفت الدراسة إلى توضيح تزايد الاهتمام بأساليب قياس

(1) Kate, G, And Stellesun, E,(2004).The Importance Of Intellectual Capital And Is Effects On Performance Measurement Systems :Www.Ssrn.Com.

(2) Skyrme,D, Samples To Measure The Intellectual Capital, 2003. Www.Skyrme.Com.

رأس المال الفكري، حيث كانت الميزانيات العمومية للشركات تبني فكرة جزئية عن حالتها الحقيقية، وكانت في بعض الأحيان تحتوي على بيانات مضللة، لذلك تحتاج إلى تدابير كفوءة ولازمة، للوصول إلى معرفة القيمة الحقيقية للشركات. وأكد الباحث على أن تكون إدارة الشركات على معرفة كافية بأثر رأس المال الفكري، باعتباره موردا غير ملموس، لذلك قد يواجه عدم دقة في عملية القياس والإفصاح عنه، وهذا مما قد يؤثر على أحكام المدققين الداخليين والخارجيين، لذا يجب أن يكون هناك نموذج قياس يأخذ بنظر الاعتبار الأمور القانونية والمحاسبية لكيفية الإبلاغ والإفصاح عنه. وأهم ما أوصى به الباحث :

- إن منظمات الأعمال في ظل سيادة العولمة واستقرار المنافسة عليها أن تهتم بقياس وتقويم رأسمالها الفكري على أساس سنوي، لضمان عملية نموه وتنميته.
- يتوجب على منظمات الأعمال انتقاء الطرق والأساليب العلمية الموضوعية لتحديد عناصر ومكونات رأسمالها الفكري بتسمية لجنة متخصصة لإنجاز ذلك.
- على الجهات التشريعية إصدار القوانين التي تفرض على منظمات الأعمال أساليب وأسس محاسبية محددة، لقياس رأسمالها الفكري على أساس سنوي، وحسب كل قطاع ، ليكون بالإمكان التعامل معه كقيمة حقيقية وضمنية.
- العمل بروح الفريق، وإثارة التحدي بين العاملين، من حيث إن ذلك يساهم بشكل كبير في المحافظة على الأصول الفكرية المتميزة المملوكة للمنظمة.

1-3- دراسة (Lafleur, 2008)<sup>(1)</sup>، بعنوان « **Information Technology Usage and Human Resource Roles and Effectiveness** » حيث هدفت الدراسة استكشاف الأثر المحتمل لتكنولوجيا المعلومات على وظائف وفعالية الموارد البشرية، والتعرف على استخدامات تكنولوجيا المعلومات من خلال تسعة مجالات

(1) Lafleur, H. a. **information technology usage and human Resource Roles and Effectiveness**, 2008.

واسعة (المراجعات والاستقصاءات، واستحقاقات الموظفين، التعويضات والمكافآت، والصحة والسلامة، وأداء الإدارة، والتخطيط والتطوير الوظيفي، والتوظيف والتدريب والتطوير، وعلاقات الموظفين)، ومدى مشاركة الموارد البشرية في الوظائف الاستراتيجية وفعاليتها، وتعتبر هذه الدراسة أول محاولة فعلية لقياس هذا الأثر، تم عمل دراسة استقصائية على عينة من كبار المديرين التنفيذيين للموارد البشرية في الشركات الكندية الرائدة . توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن التوسع في استخدام تطبيقات تكنولوجيا المعلومات لدعم وظائف الموارد البشرية مرتبط بإشراكهم في الوظائف الاستراتيجية واعتبارهم شريك استراتيجي وعامل محوري في عملية التغيير. وأثبتت الدراسة وجود علاقة إيجابية قوية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والفعالية التقنية والاستراتيجية في وظائف الموارد البشرية.

1-4- دراسة (Almashaqba, 2012)<sup>(1)</sup>، بعنوان: «Evaluation the

### **Role of Information Technology in Business Value**

«Performance (BVP)»، هدفت الدراسة إلى دراسة أهمية تكنولوجيا المعلومات في أداء الأعمال، وتقييم فوائد استخدامها في منظمات الأعمال الأردنية، وتطوير نموذج يوضح مقدار القيمة التي تكتسبها منظمات الأعمال نتيجة تطبيقها، وتقييم مدى إقبال المدراء على تطبيقها في منظماتهم. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الدراسة على عينة من المديرين من مختلف المستويات الإدارية (إدارة عليا، وسطى، تشغيلية)، في كل من مدينتي الحسنة والظليل الصناعيتين في الأردن. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: وجود أهمية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال لما تحققه من فوائد وكفاءة في الأداء. -توفر البنية التحتية لتطبيق تكنولوجيا المعلومات في مجتمع البحث بشكل كاف وذلك يفسر الاعتماد المتزايد على التكنولوجيات الحديثة في جميع مجالات العمل. وجود أثر للنظام التنظيمي على

<sup>(1)</sup>Almashaqba, A.-A. Evaluation the Role of Information Technology in Business Value performance (BVP) , 2012.

الموظفين وخاصة في مجالات التدريب والتطوير والاتصالات. وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بطبيعة العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وأداء العاملين نتيجة للتغير في التصنيف الوظيفي.

## 2- الدراسات العربية:

2-1- دراسة جهاد مختار (2007)<sup>(1)</sup> بعنوان: "تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية"، هدفت الدراسة إلى توضيح وإبراز تأثير الإدارة الإلكترونية على دوام السير الحسن للمرافق العامة وعلى أداء موظفيه حيث تسعى الإدارة الإلكترونية إلى تحسين قدرات المنظمة على استيعاب التغيرات ومواكبة التطورات لحل المشكلات التي تقف أمام السير الحسن للمرافق العامة من خلال توظيف النظريات والتقنيات السلوكية المعاصرة في تعبئة الجهود الجماعية واستيعاب الحضارة التنظيمية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج المقارن وأهم النتائج التي توصل إليها: أنه ليس هناك الإدراك الكامل والواعي لكل عناصر التكنولوجيا والبرمجيات وأهميتها عند بناء مشروع الإدارة الإلكترونية في العالم العربي وأن هناك قصور واضح في التعرف على قدرات ما تقدمه تكنولوجيا المعلومات من ثراء معرفي للمواقع بما يمكن المواطن العربي على الاستفادة الكاملة منه وأهمية تعزيز البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومراعاة التوزيع الجغرافي النسبي لها في أنحاء كل دولة عربية بما يضمن وصول خدمات لمستحقيها أما عن النتيجة العامة فقد توصل الباحث على ضوء معالجته لموضوع البحث أن العلم بموضوع الإدارة الإلكترونية لا يكون مفيدا إلا إذا استثمر في تطبيق العملي، واستفاد منه المتعاملون مع خدمات المرافق العامة، وإلا فما الفائدة أن نعلم ولا نعمل.

(1) دراسة جهاد مختار: "تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية"، مذكرة الماجستير جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، 2007 .



2-2- دراسة آل فطوح (2008)<sup>(1)</sup>، بعنوان: "دور الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي بالأجهزة الأمنية" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي بشرطة المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر العاملين فيه وحاجة الأجهزة الأمنية لتفعيل وتوظيف تطبيقات الإدارة الإلكترونية لتحقيق التطوير التنظيمي وصولاً لغاية تتمثل في تحقيق كفاءة وفاعلية للأجهزة الأمنية لتمكين من استيعاب التقنية الحديثة، وأداء مهامها بكفاءة عالية والارتقاء بخدماتها لمستويات متميزة. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، واعتمد الإسبان كأداة لجمع البيانات، واستخدم أسلوب الحصر الشامل بحيث وزع 356 استبيان على ضباط المنطقة الشرقية.

وتوصل الباحث إلى أنه هناك العديد من المزايا التي تترتب على تطبيقات الإدارة الإلكترونية كونها تساهم في توفير المعلومات إلكترونياً لجميع المستويات الإدارية، تنمية مهارات وقدرات العاملين التقنية، توفير الوقت والجهد والتكلفة، التوافق مع المستجدات التكنولوجية، السرعة والدقة في إنجاز العمل، توفير نظام أمني لحماية البيانات والمعلومات، والحد من المنازعات والصراعات بين العاملين. كما أن أفراد مجتمع الدراسة يتفهم مزايا التطوير التنظيمي والتي تتمثل في استخدام الأسلوب العلمي في حل المشكلات التنظيمية، الإلمام بالأساليب الإدارية الحديثة، تحقيق كفاءة وفاعلية المنظمة، المشاركة في صنع القرارات، منح الصلاحيات اللازمة لأداء العمل، تحفيز الإبداع والتميز بين العاملين الإدارة الإلكترونية تسهم بدرجة عالية جداً في تحقيق التطوير التنظيمي بشرطة المنطقة الشرقية من خلال توفير إدارة مختصة بإعداد الخطط والدراسات للتطوير التنظيمي، توفير اللامركزية في الهيكلية التنظيمية، والاهتمام بالعنصر الإنساني، وتحديد الواجبات والمسئوليات للعاملين في تحفيز الإبداع والابتكار والتعلم الذاتي لكل العاملين، تتفق ووظائف العاملين مع مؤهلاتهم وتستوعب طاقاتهم ومهاراتهم، وجود خطط وبرامج للتدريب وتنمية الموارد

(1) آل فطوح حمد قبلان: "دور الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي بالأجهزة الأمنية"، دراسة مسحية على ضباط شرطة المنطقة الشرقية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2008.

البشرية، وتوفير نظام اتصال فعال بين المستويات الإدارية والعاملين والمختصين بالتطوير التنظيمي. أما عن العقبات التي تواجه توظيف الإدارة الإلكترونية لتحقيق التطوير التنظيمي كانت عدم دعم الإدارة العليا لتفعيل تطبيقات الإدارة الإلكترونية، نقص الموارد المتخصصة في تقنية المعلومات والاتصالات قصور التشريعات الحالية عن تلبية المتطلبات اللازمة لتنظيم العمل الإلكتروني، كما أوصت الدراسة بضرورة دعم الإدارة العليا لتفعيل تطبيقات الإدارة الإلكترونية، زيادة الوعي بأهمية الإدارة الإلكترونية ودورها في التطوير التنظيمي من خلال إقامة الندوات والمؤتمرات وورش العمل، التنسيق بين برامج الإدارة الإلكترونية وبيئة التنظيم، توفير الموارد المادية والبشرية اللازمة لتطبيقات الإدارة الإلكترونية، تكثيف البرامج التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية وتقنياتها وتطبيقاتها.

2-3- دراسة هاني محمد السعيد(2008)<sup>(1)</sup> بعنوان: "الرأس المال الفكري انطلاقة إدارية معاصرة"، حاول الباحث من خلال دراسته الكشف عن قضية إدارة الرأس المال الفكري وعلاقتها بالقدرات التنافسية لمنظمات الأعمال، محاولاً إبراز وتناول مفهوم ومكونات الرأس المال الفكري وكيفية قياسه وتقييمه وتنميته وتطويره. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: عدم وجود اتفاق بين الباحثين على وجود تعريف محدد لرأس المال الفكري، وأن غالبية الباحثين يرون أن الرأس المال الفكري يمثل مجموعة من القيم غير ملموسة والتي تشمل على مكونات بشرية وهيكلية وعلائقية تساهم في إنتاج أفكار جديدة ومبتكرة.

- يتميز العاملين الذين يمثلون الرأس المال الفكري في المنظمة، بمجموعة من الخصائص أهمها: التنوع في المهارات والخبرات والعمل ضمن هياكل تنظيمية مرنة، الميل نحو المبادرة، الانفتاح على الخبرة، الاستقلالية في الفكر، العمل بإيجابية في المناخ الإداري الذي يتسم باللامركزية.

(1) هاني محمد السعيد: رأس المال الفكري انطلاقة إدارية معاصرة، دار السحاب، القاهرة، مصر، 2008

- لا يوجد هناك اتفاق بين الباحثين على تصنيف محدد لمكونات الرأس المال الفكري، غير أن الغالبية منهم يفضل تقسيمه إلى ثلاثة عناصر رئيسية هي: الرأس المال البشري، الرأس المال الهيكلية، رأس المال العلاقات.

- الضرورة الملحة لقياس الرأس المال الفكري كون أن ما يمكن قياسه يمكن إدارته، كما أن قياسه يساهم بشكل كبير في تحديد القيمة الحقيقية للمنظمة.

- أن الإدارة العليا هي المسؤول الأول عن بناء وتنمية الرأس المال الفكري.

#### 2-4- دراسة موسى لوزي (2011)<sup>(1)</sup> بعنوان: "إدارة المعرفة والاستثمار في رأس

المال الفكري لتحقيق التميز"، هدفت الدراسة إلى بلورة مفهوم عربي لمجتمع المعرفة، وعمليات نشر المعرفة وإنتاجها وتوطينها، من وجهة نظر إدارية، ودراسة وتحليل المعوقات والمحددات التنظيمية المساهمة في نشر وإنتاج المعرفة، ونقلها وتوطينها في البلدان العربية. ومن بين أهم النتائج التي توصل إليها الباحث: أن رأس المال الفكري هو الركيزة الأساسية لبناء التقدم الاقتصادي بصفة عامة، ونجاح المنظمات بصفة خاصة. وهو رأس المال الحقيقي الذي تملكه المنظمات هو رأس المال الفكري، ويتمثل في المعرفة التي يمكن تحويلها إلى قيمة، وأن القرارات المتعلقة برأس المال الفكري قرارات استراتيجية لأنها وسيلة أو أداة لتحقيق أهداف المنظمة، وأن إدارة الأصول المعرفية أداة قوية للإدارة.

- الميزة التنافسية مفهوم مركب يتطلب فهم جوهره والافتتاح بالإمكانيات التي يقدمها في مجال التنافس.

وأوصى الباحث بضرورة أن تدرك المنظمات أن الأفراد ليسوا كلهم متشابهين، بل إن قيمهم تختلف حسب مدى قدرتهم على خلق وتحديد مستقبل المنظمة. ومن ثم من المحتمل أن تهتم إدارتهم بمكافأاتهم ومعاملتهم معاملة متميزة، حتى تساعد على الخلق والابتكار والإبداع لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، أو لتحصيل مزيد من القيمة من وراء ابتكاراتهم.

(1) لوزي موسى: إدارة المعرفة والاستثمار في رأس المال الفكري لتحقيق التميز، بحث مقدم إلى مؤتمر تطوير رأس المال الفكري، الكويت، 2010.

2-5- دراسة إيهاب فاروق مصباح (2011)<sup>(1)</sup> بعنوان: "دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية"، هدفت الدراسة إلى التعرف على "دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية" في وزارة التربية والتعليم العالي محافظات غزة، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولجأ إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للبحث، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل حيث وزعت الاستبيان على جميع الموظفين الإداريين المتعاملين بأسلوب الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية والتعليم العالي محافظات غزة وخلصت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) وبين تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، في وزارة التربية والتعليم العالي محافظات غزة، وكانت هذه العلاقة طردية
- لا يتاح للموظف اتخاذ القرارات المتعلقة به دون الرجوع إلى رئيسه المباشر ضمن بيئة العمل الإلكتروني. كما أنه لا يتم تكريم أو تحفيز الموظفين المتميزين في بناء ونشر العمل الإلكتروني بالوزارة.
- لا يتم إعطاء الموظفين فرصة المشاركة في تطوير نظم واليات العمل بالبرنامج الإلكتروني الذي يستخدمونه.

2-6- دراسة مروان سليم الأغا وآخرون (2012)<sup>(2)</sup> بعنوان: "العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. حيث قام الباحثون باستخدام المنهج

(1) إيهاب فاروق مصباح العاجز: دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011.

(2) مروان سليم الأغا وآخرون (2012): العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة مجلة جامعة الأزهر بغزة، مجلة العلوم الإنسانية المجلد 14، العدد 1، ص 73، 2012، متاح على الموقع الإلكتروني: [http://www.alazhar.edu.ps/journal123/human\\_Sciences](http://www.alazhar.edu.ps/journal123/human_Sciences).

الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبيان كأداة رئيسة في جمع البيانات الأولية، وطبقت الدراسة على عينة طبقية عشوائية من مجتمع الدراسة المكون من 292، عاملا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، ومن بين أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة:

- توجد علاقة ارتباط موجبة بين الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وتطبيق تلك الجامعات للإدارة الالكترونية.

- توجد علاقة ارتباط موجبة بين أنماط القيادة الإدارية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وتطبيق تلك الجامعات للإدارة الالكترونية.

- يوجد اختلاف واضح في اهتمام الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة بتوفير متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية، حيث كان هناك قصور في اهتمامها بكل من إصدار التشريعات الضرورية وتطوير التنظيم الإداري وتدريب العاملين على تطبيقات الإدارة الالكترونية

2-7- دراسة صالح عبد الرضا رشيد، صباح حسين شناوة الزيايدي (2014)<sup>(1)</sup> بعنوان: "دور رأس المال الفكري في تحقيق الأداء الجامعي المتميز" (دراسة منشورة في مجلة القادسية للعلوم الإدارية)، هدفت الدراسة إلى تشخيص طبيعة العلاقة التي تربط بين رأس المال الفكري بعناصره المختلفة، وبين الأداء الجامعي المتميز بمؤشراته المختلفة، والدور الذي يمكن أن يلعبه رأس المال الفكري في بلوغ الأداء الجامعي المتميز، ومن أهم النتائج الدراسة: وجود علاقة ارتباط معنوية بين مكونات رأس المال الفكري والأداء الجامعي المتميز، ما يؤكد الحاجة إلى الاهتمام بمكونات رأس المال الفكري إذا ما أرادت الكليات تحقيق نتائج متميزة.

(1) صالح عبد الرضا رشيد، صباح حسين شناوة الزيايدي: دور رأس المال الفكري في تحقيق الأداء الجامعي المتميز، رسالة دكتوراه، دراسة منشورة في مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد الثالث، المجلد السادس عشر، 2014.

- أن رأس المال الفكري بمكوناته الثلاثة يمتلك تأثيراً أكبر على نتائج تميز الكليات في مجال التركيز على قوة العمل من خلال القوة التفسيرية العالية لتلك المكونات للتغير الذي يحصل في ذلك البعد.

- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري كمتغير مستقل في الأداء الجامعي بوصفه متغيراً تابع.

2-8- دراسة سلمان عبيد (2014)<sup>(1)</sup> بعنوان : أثر الاستثمار برأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة (دراسة تطبيقية على شؤون الجمارك بمملكة البحرين)، عبارة عن دراسة منشورة في مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، حيث هدفت الدراسة إلى توضيح تأثير الاستثمار في رأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة، دراسة تطبيقية على شؤون الجمارك بمملكة البحرين، وذلك في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية، مثل: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والوظيفة، وسنوات الخبرة، والإدارة التابع لها. استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع البحث في جميع العاملين بقطاع شؤون الجمارك، بمملكة البحرين. وأشارت نتائج البحث إلى: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية، بين رأس المال الفكري، وتحقيق الجودة الشاملة، بشؤون الجمارك، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية، بين رأس المال الفكري، وتحقيق الجودة الشاملة، تُعزى للعوامل الديموغرافية المختلفة، وهي: (جنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والوظيفة، وسنوات الخبرة، والإدارة التابع لها).

(1) سلمان عبيد: أثر الاستثمار برأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير في إدارة الموارد البشرية، إشراف الدكتوراه حورية محمد ديب، جامعة العلوم التطبيقية، كلية العلوم الإدارية، مملكة البحرين، 2014.

### 3- الدراسات المحلية:

3-1 دراسة دوخي مقدم يمينة (2011) بعنوان: أهمية الاستثمار في رأس المال الفكري في ظل اقتصاد المعرفة<sup>(1)</sup>، دراسة على عينة من البنوك الجزائرية، حاولت الباحثة من خلال هذه الدراسة معرفة مدى أهمية الاستثمار في رأس المال الفكري في ظل اقتصاد المعرفة وتوصلت إلى النتائج التالية :

- أن رأس المال الفكري يلعب دورا رئيسيا ومهما في تعزيز نجاح المنظمات على المستوى العالمي وذلك من حيث قدرة هذا المورد المهم على تعزيز الأداء الإنتاجي لديهم وتحسين معدلات الإنتاج والنمو.

- تمتلك البنوك الجزائرية هذا المورد الهام لكن دون أن يكون لديهم أي فكرة عامة عن هذا المورد إذا كان موجود أصلا.

- تبين أن القيادات بالبنوك الجزائرية تؤمن أن الاستثمار في المورد البشري أمر مهم وبالغ الأهمية لكن عند دراسة مختلف الاستراتيجيات بالبنوك الجزائرية يتضح جليا عدم وجود أي إستراتيجية واضحة للاستثمار في الفكر البشري، فالمنظمات تعمل فقط على جلب ذوي الخبرات والشهادات العلمية العالية لتوظيفها والاستفادة منها.

- غياب إدارة علمية قادرة على الاستثمار في الفكر البشري بطريقة تسمح بزيادة مردود هذا المورد الفعال، وبعبارة أخرى غياب إدارة معاصرة تتأقلم مع التطورات الحالية وتتعايش مع باقي الإدارات الأخرى.

### 3-2- دراسة موسى عبد الناصر ومحمد قريشي(2011) <sup>(2)</sup>: "مساهمة الإدارة

الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي"، هدفت الدراسة أساسا إلى إبراز أهمية العمل الإداري وزيادة فعاليته من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات،

(1) مقدم يمينة دوخي: أهمية الاستثمار في رأس المال الفكري في ظل اقتصاد المعرفة، دراسة عينة من البنوك الجزائرية

أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2011-2012.

(2) موسى عبد الناصر ومحمد قريشي: "مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي"، دراسة علمية منشورة في مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 09، 2011.

وتسليط الضوء على واقع الإدارة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العالي وافترضت الدراسة إلى وجود علاقة بين الإدارة الإلكترونية وتطوير العمل الإداري، واعتمد الباحثين على عينة من العاملين الإداريين في كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة عينة واستخدام المنهج الوصفي باستعمال الملاحظة والمقابلة والاستبيان كأداة لجمع البيانات، وقد توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى النتائج التالية: الإدارة الإلكترونية تتوفر على مجموعة من العناصر (الأجهزة والمعدات والبرمجيات والشبكات) التي تساعد المؤسسة في أداء أعمالها— استخدام الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى التغلب على العديد من المشاكل التي كانت تعيق مسيرة العمل مثل عامل الوقت وأمن المعلومات وحواجز الزمان والمكان، تطبيق الإدارة الإلكترونية يعمل على زيادة فعالية أداء العاملين بدرجة كبيرة من خلال توفير وقت وجهد العاملين وتقليل التكاليف.

3-3- دراسة بوغلاشي عماد (2011) <sup>(1)</sup> بعنوان: "الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات العمومية دراسة حالة وزارة العدل"، هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الإدارات العمومية من خلال الوقوف على مختلف المفاهيم والخصائص ووظائف الإدارة العمومية والتنويه بأهميتها وبضرورة عصرنتها من خلال تطبيقها لمفهوم الإدارة الإلكترونية في تعاملاتها المختلفة مع المواطنين واعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، وكذا اتبع أسلوب دراسة الحالة وتوصل إلى النتائج التالية: أن للإدارة العمومية دور هام في ضمان استمرارية الخدمة العمومية من جهة وتبرير خصوصية التسيير في هذه الإدارات من جهة أخرى من خلال التوجه إلى تبني تسيير عمومي حديث يخرجها من كنف أزمتها سعيا منها لتحسين أدائها وأنه في قطاع العدالة تم إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عمل وزارة العدل من خلال توفير التجهيزات والوسائل اللازمة لسيرها وسير قطاع

<sup>(1)</sup> دراسة بوغلاشي عماد: "الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات العمومية دراسة حالة وزارة العدل"، مذكرة الماجستير، جامعة الجزائر-3 الجزائر، 2011.



العدالة بشكل عام. وقد ساعد ذلك على تجسيد بعض المشاريع الهامة على أرض الواقع وتوصل الباحث إلى النتيجة العامة التالية: الجزائر أدركت أن عملية التحسين والارتقاء بخدمات الإدارات العمومية لن تأتي إلا باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحديث نفسها والتحول نحو طريق رقمي يزيد قدراتها التنافسية من خلال تبني مشاريع الإدارة الإلكترونية، كما تفتنت أيضا إلى ضرورة توسيع استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتجسيد مختلف المشاريع الإلكترونية.

3-4- دراسة وزية قديد (2015)<sup>(1)</sup> بعنوان: "فعالية إدارة المعرفة في التعليم العالي بالجزائر"، حاولت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى الكشف عن فعالية إدارة المعرفة في التعليم العالي بالجزائر ودرجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في جامعة الجزائر3، ومدى توافر دعائم فعالية إدارة المعرفة فيها، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، مستعينة بالاستبيان كأهم أداة لجمع المعلومات، وتم توزيعه على مفردات عينة البحث الذي قدر عددهم ب 400 عضو من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الجزائر3، وتوصلت الباحثة إلى جملة من النتائج نذكر منها ما يلي:

- عدم توفر دعائم فعالية إدارة المعرفة في جامعة الجزائر3.
- الجامعة لا تتوفر على قيادات إدارية تدعم إدارة المعرفة، أما ثقافتها تتسم بمواصفات تعرقل إدارة المعرفة.
- الهيكل التنظيمي غير ملائم لتطبيقاتها .
- النقص الفادح في تكنولوجيا المعلومات والاتصال مما يؤثر سلبا على فعالية إدارة المعرفة في جامعة الجزائر3.

(1) وزية قديد: فعالية إدارة المعرفة في التعليم العالي بالجزائر، دراسة ميدانية بجامعة الجزائر3، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2015/2014

3-5- دراسة عبان عبد القادر (2016)<sup>(1)</sup>: "تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر"، حيث تناول الباحث الصعوبات والاختلال الوظيفي في تطبيق البلدية الإلكترونية في الجزائر، وبين ضرورة الدافعية إلى التطوير والتجديد للعمل الإداري والتوجه نحو التقدم الاجتماعي والوظيفي للممارسات الإدارية، كما اهتم الباحث بإبراز أحد الاختلالات الوظيفية اللافتة للانتباه والمتمثلة في جاذبية المحافظة والتمسك بالعمل التقليدي للعاملين في البلديات الجزائرية الذي يشكل فلسفتهم الإدارية ونمط تفكيرهم في مجال الإدارة وكذا المعوقات الوظيفية في الإدارة الجزائرية الحالية، وتوصل الباحث إلى أن هناك العديد من التحديات التي تواجهها الإدارة الإلكترونية في الجزائر حتى تساهم في عصرنة الإدارة التقليدية، ومنها التحديات البشرية والتي تخص عدم توفر اليد العاملة المؤهلة إلكترونيا، والتحديات التنظيمية والتي تخص نقص الإجراءات والإستراتيجيات الإدارية، والتحديات الاجتماعية والتي تخص انخفاض وعي المواطنين بالتكنولوجيا الحديثة، والتحديات التقنية والتي تخص عدم توفر الأجهزة التكنولوجية بالشكل اليسير الذي من شأنه أن يساهم في توفير جو وبناء بنية تحتية للإدارة الإلكترونية، ما جعل الإدارة الجزائرية لازالت تعاني من مخلفات العمل التقليدي، ولازالت رهينة الإجراءات التقليدية.

أما بخصوص **توظيف هذه الدراسات** فقد تم الاستفادة منها في جمع المادة العلمية النظرية وفي التحليل والتعليل للجداول الإحصائية وكذا مناقشة النتائج المتوصل إليها، خاصة وأن هذه الدراسات تلتقي مع موضوع دراستنا كونها سلطت الضوء على أحد المتغيرات التي جاءت في إشكالية بحثنا، وعموما يمكن تلخيص أهم النقاط التي تمت الاستفادة منها فيما يلي:

(1) عبان عبد القادر: تحديات الادارة الإلكترونية في الجزائر، دراسة سوسيولوجية ببلدية الكاليتوس بالعاصمة، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص إدارة وعمل، الجزائر، 2016 .

1- ضبط وصياغة إشكالية الدراسة.

2- إثراء وتدعيم الإطار النظري، وتوجيهه إلى بعض المصادر العلمية من خلال قوائم مراجعها.

3- معرفة الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات.

4- المساعدة في بناء محاور أداة الدراسة.

5- التحليل ومناقشة النتائج

ثامنا- المقاربة النظرية:

مما لا شك فيه أنه لا غنى عن توظيف المقاربة النظرية في البحوث السوسولوجية فهي العين التي يرى بها الباحث موضوع بحثه والتموقع الفكري الذي من خلاله تكون للمفاهيم معنى فيدرك الباحث أهداف بحثه بسهولة وبدقة وتجعله يقترب أكثر من الظاهرة المدروسة وتفكيكها وتصنيفها ومن ثم تحليلها، فهي بمثابة مفتاح للوصول إلى خلايا ظاهرة معينة وربطها بالمتغيرات المختلفة حيث تساعد الخلفية النظرية الباحث على فهم الظاهرة أو المشكلة العالقة بين العوامل والمتغيرات. وهنا نستذكر قول **جانليبيار** **Jan Kraner** "القطب النظري يقود طريقة وضع الافتراضات وبناء المفاهيم...وهو يقترح قواعد تفسير الوقائع وتحديد الحلول المعطية مؤقتا للمعضلات...وهو الذي يحدد حركة تحويل الأمر إلى مفهوم معين<sup>(1)</sup>"، أما الباحث **موريس أنجرس Angers Maurice** فيرى "أن رجوعنا إلى نظرية لها علاقة بمشكلة بحثنا يسمح لنا بتوضيحها وتوجيهها...وتستخدم النظرية كدليل لإعداد البحوث نظرا إلى ما توفره من تأويلات عن الواقع...وهي تضمن توضيحا وتنظيما أوليا للمشكلة<sup>(2)</sup>".

(1) جان ليبيار قرانير: كيف تنجح في كتابة بحثك، ترجمة هيثم اللمع، لمؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1994، ص32.

(2) موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات عملية، دار القصبية للنشر، الجزائر، 2006 ص144.

تستخدم إذن النظرية في البحث من أجل اقتراح إشكالية للدراسة، وطرح فرضيات من أجل مناقشتها، والتزويد بنماذج مفاهيمية من أجل تحديد الدراسة، والمساعدة في اختيار المتغيرات والبيانات المراد جمعها، كما تسهم النظرية في جعل نتائج البحث واضحة، وهكذا تتمكن النظرية الموظفة في البحث من تنظيم النتائج الامبريقية وشرح الظاهرة، وتوضيح المتغيرات وعلاقتها ببعضها البعض<sup>(1)</sup>، والأكد أن المقاربة النظرية الأنسب يفرضها طبيعة موضوع البحث، ومن أجل ذلك ولتحقيق مسعى بحثنا والإمام بجميع جوانب الدراسة، ارتأينا بناء نظرية تتناسب والطرح البحثي لنا وذلك بالاستعانة بتوليفة نظرية بين نظريتين معروفتين في الحقل السوسيولوجي، أولهما مقارنة النظم، والتي يعود الفضل في ظهورها إلى العالم البيولوجي "ludwing" في بداية الخمسينيات، وأصبحت الآن من الطرق التحليلية المستحدثة التي يعتمد عليها في علم الإدارة<sup>(2)</sup>. والفكرة التي تقوم عليها هذه النظرية هي أن النظام يتكون من مجموعة من الأجزاء الجزئية المتكاملة فيما بينها حيث تعتبر هذه الأجزاء أنظمة فرعية في حد ذاتها ومتفاعلة مع النظام الكلي ومدخل النظم المفتوح "System" Open " يعنى بدراسة الظواهر الإدارية في إطار تفاعلها مع البيئة المحيطة بها، سواء البيئة الداخلية أو الخارجية، فاستمرار عمل التنظيم وفاعليته يعتمد ويتوقف بشكل كبير على التنظيم باعتباره نظاما مفتوحا<sup>(3)</sup>. كونه يحصل على المدخلات البشرية والمادية من البيئة المحيطة، فمفاهيم ومبادئ هذه النظرية تمكننا من تفسير العلاقة القائمة بين الاستثمار في الرأسمال الفكري وبين متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية بالإدارة البلدية بشكل كبير، كونها تتميز بلامح رئيسية أهمها:

(1) منذر الضامن: أساسيات البحث العلمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 41.

(2) جغري بلال: فاعلية التكوين في تطوير الكفاءات، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص التحليل والاستشراف الاقتصادي كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2008-2009، ص 52.

(3) محمد شوقي، وآخرون: الإدارة الحكومية الجديدة، مكتبة الجامعة الحديثة، مصر، 2007، ص 57.

1- المدخلات: حيث يقوم التنظيم بالحصول على موارده البشرية والمادية من البيئة الخارجية المحيطة به، فالتنظيم لا يعمل في فراغ بل يتفاعل مع بيئته من خلال عملية التأثير والتأثير.

2- العمليات: يعمل التنظيم على تحويل الموارد التي يتحصل عليها من البيئة المحيطة إلى خدمات يتم تقديمها للمواطنين .

3- المخرجات: وتتضمن قدرة التنظيم من خلال مختلف العمليات الإدارية، على الاستفادة من الموارد التي يتحصل عليها وتحويلها إلى مخرجات نهائية أو خدمات يحتاجها المواطن والمجتمع ككل.

4- التغذية العكسية: وتستخدم التغذية العكسية لتصحيح الانحرافات داخل التنظيم لتعديل أي أخطاء وانحرافات عن المسار المطلوب تحقيقه، فمفهوم المنهج الشامل لنظرية النظم يرى أن أي عملية للإصلاح الإداري هي جزء لا يتجزأ من النسق العام، إذ لا يمكن أن نتصور أن يتم تحقيق نجاح كامل للتحويل نحو بلدية الكترونية دون أن تكون جزء من إستراتيجية شاملة، لذا فأنصار هذه النظرية ينظرون للجهاز الإداري كوحدة متكاملة لا يمكن تجزئته ومعالجة مشاكله بأسلوب وحلول جزئية بمنأى عن المجتمع وثقافته وإمكانياته، الشيء الذي نلمسه أيضا في التحليل الوظيفي لرواد النظرية البنائية الوظيفية وهي ثاني توجه نظري تم الاعتماد عليه في دراستنا كونها ذات رؤية سوسيولوجية تهدف إلى تحليل ودراسة بنى المجتمع من ناحية والوظائف التي تقوم بها هذه البنى من ناحية أخرى، حيث يتفق كل من روبرت ميرتون وتالكوت بارسونز على أن النظام العام يتألف من أنظمة فرعية متخصصة تقوم بتحقيق وظائف اجتماعية تستهدف إنجاز الأهداف التالية: تحقيق الغايات، تكافل مكونات النظام، المحافظة عن النظام العام، التحكم في الاضطرابات والاختلافات التي تحصل بين أقسام النظام الواحد، وعلاقة الأنظمة مع بعضها البعض قصد تحقيق وظائف وإشباع حاجات معينة، وفي ضوء ذلك ركز بارسونز

على ضرورة وضع ما يعرف بالمتطلبات الوظيفية والتي تكمن داخل عمليات أربعة هي (1):

- **التكيف:** يتطلب النسق التكيف مع البيئة التي تحيط به وأن يقوم أيضا بتأمين مجموعة من الوسائل المادية والمعنوية الضرورية لحياة أعضاء النسق.

- **تحقيق الهدف:** وذلك بتحديد الأولويات والضروريات اللازمة لتحقيق أهداف المجتمع أو النسق وذلك عن طريق التنسيق بين مجموعة المدخلات والموارد اللازمة والعمل على استخدامها بصورة مثلى لتحقيق حاجات وأهداف النسق .

- **التكامل:** إن مكونات النسق سواء كانوا أفراد أو جماعات أو نظم فرعية لا بد أن يتكاملوا من أجل تحقيق الأهداف العامة وإنجاز الوظائف.

- **المحافظة على النمط وإدارة التوتر:** أكد بارسونز على أهمية المحافظة على النمط وذلك عن طريق طرح عدد من الخصائص والسمات العامة التي تتمثل في المهارات اللازمة والتخصص والحوافز المادية والمعنوية والسمات الشخصية للقيادات والأعضاء، مع ضرورة الالتزام أيضا بمنظومة القيم الاجتماعية التي تسهم في خفض معدلات التوتر أو التصدع التي تنشأ خلال عمليات التفاعل (2)، الشيء الذي نجده أيضا في تحليلات روبرت ميرتون .

إن مفهوم المتطلبات الوظيفية والبنائية موجه أساسا لتطوير أنساق التحليل لوحدة ذات نمط خاص. والمتطلبات أو المستلزمات الوظيفية يمكن تعريفها باعتبارها شرطا عاما ضروريا للمحافظة على نمط الوحدة موضوع الدراسة... وفي الكشف عن المتطلبات

(1) خالد حامد: مدخل إلى علم الاجتماع ، ط2، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012، ص ص 101-100.

(2) خالد حامد، مرجع نفسه، ص101.

الوظيفية للوحدة يمكن أن نسأل السؤال التالي: ماذا يجب عمله للمحافظة على نسق معين؟ والشرط المحدد هو متطلب وظيفي إذا كانت إزالة أو غياب هذا المتطلب قد ينتج عنه<sup>(1)</sup>:

- انحلال كامل للوحدة.
- تغير في واحد أو أكثر من عناصره البنائية في الوحدة عن المستوى قيد الدراسة (أي أحد متطلباته البنائية).

إن تحليل المتطلب البنائي الوظيفي يشتمل على الخطوات التالية في أي وحدة معينة:

- تعريف الوحدة أو الظواهر التي تتم دراستها.
- الكشف عن أو افتراض الموقف أي: تلك العوامل التي تعين الحدود التي تجري ضمنها التغيرات في الوحدة المدروسة.
- الكشف عن الشروط العامة التي تجب مواجهتها أي (المتطلبات الوظيفية) إذا أريد للوحدة أن تستمر في وضعها.

وكون المؤسسة محل الدراسة -البلدية- نسق اجتماعي مفتوح ملزمة بالاستعانة بجميع العمليات والأنشطة السابقة في سبيل تحقيق أهدافها والمحافظة على النسق العام ككل فالافتراض الأساسي هنا هو التكامل أو بقاء الكل يتوقف على العلاقات بين الأجزاء وأدائها لوظائفها.

<sup>(1)</sup> مصلح الصالح: بناء النظرية الاجتماعية (مقدمة في فلسفة العلم)، النشر العلمي والمطابع، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2011، ص286.

# الفصل الثاني

## الاستثمار في رأس المال الفكري

تمهيد

أولاً: رأس المال الفكري في ظل اقتصاد المعرفة

- 1- خصائص اقتصاد المعرفة
- 2- المعايير المميزة للمؤسسة قبل وبعد تطبيق إدارة المعرفة
- 3- معوقات الانتقال إلى الاقتصاد المعرفي ( الرقمي ) بالجزائر
- 4- الاستثمار في رأس المال الفكري كأحد معايير اقتصاد المعرفة

ثانياً: مدخل مفاهيمي للرأس المال الفكري

- 1- مكونات رأس المال الفكري
- 2- أهمية رأس المال الفكري في المنظمة
- 3- خصائص رأس المال الفكري
- 4- آليات بناء رأس المال الفكري
- 5- نماذج إدارة رأس المال الفكري

ثالثاً: الاستثمار في رأس المال البشري

- 1- تنمية الرأس المال البشري في ظل متطلبات العمل في البيئة الرقمية
- 2- نظريات الاستثمار في رأس المال البشري
- 3- أساليب الاستثمار في رأس المال البشري
- 4- أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري
- 5- محددات الاستثمار في رأس المال البشري

رابعاً: قياس إنتاجية الرأس المال الفكري

- 1- دافع قياس الرأس المال الفكري
- 2- أهمية قياس الرأس المال الفكري
- 3- نماذج قياس الرأس المال الفكري
- 4- قياس إنتاجية الرأس المال الفكري
- 5- الصعوبات التي تواجه إدارة وقياس الرأس المال الفكري

خلاصة الفصل



### تمهيد:

تغيرت النظرة في الألفية الأخيرة للدور الذي يلعبه العنصر البشري فلم يعد أحد عوامل الإنتاج فحسب، بل أصبح يحتسب كاستثمارات حاضرة ومستقبلية، كونه الوحيد القادر على خلق الثروة بامتلاكه المهارات والخبرات اللازمة لذلك، وتزايد بذلك اهتمام الإدارة المعاصرة بالموارد البشري والعمل على ابتكار وتطوير أفضل السبل والآليات لاستثمار طاقاته وتوظيف قدراته الذهنية والإبداعية في تحسين أداء المؤسسات بمختلف أنواعها وتحقيق أهدافها خاصة مع التقدم في التكنولوجيا والتقنية والتي تحتاج إلى مهارات ومتطلبات خاصة للتعامل معها، مما يجعل التدريب والتعليم عنصرا السبق في التنافس على الريادة بين المؤسسات.

وسنحاول من خلال هذا الفصل إظهار أهمية الاستثمار في مكونات رأس المال الفكري وفهم الدور الذي يلعبه كأحد متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الالكترونية، وبالتالي تحقيق أهداف واستراتيجيات المؤسسات كونه ثروة حقيقية ورئيسية تحتاج لقيادة واعية وللتخطيط الاستراتيجي وتبني برامج محددة لتنمية هذه الثروة البشرية.

### أولاً - رأس المال الفكري في ظل اقتصاد المعرفة:

إن الانتقال من الاقتصاد الصناعي المادي إلى الاقتصاد الرقمي المعرفي، سيؤدي حتماً إلى التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية الرقمية، أين يتم الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والانترنت لتتغير فيه جميع المفاهيم التقليدية في التسيير وتعوض بمفاهيم حديثة تصنع مجتمعاً جديداً أقل ما يقال عنه أنه مجتمع المعرفة، أين تكون المعرفة الوحدة الأساسية في تكوينه فالانتقال إلى اقتصاد مبني على المعرفة يحتم بذل جهود كبرى لمضاعفة حجم فعالية الموارد البشرية.

وقد قدم سكوت SCOTT تعريفاً لإدارة المعرفة على أنها: "التجميع المنظم للمعلومات من مصادر داخل المنظمة وخارجها وتحليلها وتفسيرها واستنتاج مؤشرات ودلالات تستخدم في توجيه وإثراء العمليات في المنظمة، وتحقيق تحسين الأداء والارتقاء إلى مستويات أعلى من الإنجاز سواء بالنسبة لإنجازات المنظمة ذاتها في فترة سابقة أو قياساً إلى إنجازات المنافسين"<sup>(1)</sup>

**1- خصائص اقتصاد المعرفة:** تميز اقتصاد المعرفة بمجموعة من الخصائص، وهي:<sup>(2)</sup>

- تمثل المعرفة رأس المال الخاص بهذا الاقتصاد، وتتميز بأنها لا تحتكر، ولا تقل، ولا تنفذ .

- تهتم المعرفة بالعلومية، والتكيف مع رغبات العملاء، والتركيز على تقديم الخدمات للمستهلكين .

- تعتمد المعرفة على استخدام قوى عاملة تتميز بالقدرة على الإنتاج .

<sup>(1)</sup> علي السلمي: إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب، القاهرة، ص208، نقلاً عن سملاي يحضية: أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة) أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص.429

<sup>(2)</sup> علي العنزي: مدى توافق الاستثمار في وسائل التواصل الاجتماعي مع معايير اقتصاد المعرفة، ورقة بحثية مقدمة لمنندى الإعلامي السنوي السابع للجمعية السعودية للإعلام والاتصال، تكامل الأدوار في خدمة التنمية، المملكة العربية السعودية، جامعة الملك سعود، ص ص 4-5 .

- تشكل الاتصالات والمعلومات الأداة الرئيسية لتحقيق فاعلية المعرفة.

- توفر المعرفة بيئة تحفز المواهب والإبداع .

2- **المعايير المميزة للمؤسسة قبل وبعد تطبيق إدارة المعرفة:** من المعروف أن إدماج إدارة المعرفة في تسيير أي مؤسسة يسفر عن تغيير كبير في تنظيم وطرق عمل هذه الأخيرة، والجدول الموالي يوضح مختلف التغيرات التي تحدث على مستوى المؤسسة بعد إدماجها للمعرفة في إدارتها:

**جدول رقم(01) : مميزات الإدارة قبل وبعد استعمال المعرفة**

الإدارة قبل استعمال المعرفة	الإدارة بعد استعمال المعرفة
الرؤية الشخصية للمدراء والرؤساء أساس اتخاذ القرارات	المنهج العلمي أساس اتخاذ القرارات
التجربة والخطأ أساس تخطيط وإدارة العمليات	البحث العلمي والتطوير التقني أساس تخطيط وإدارة العمليات
الثروة الحقيقية الرئيسية هي رأس المال المادي	رأس المال الفكري هو الثروة الحقيقية للمؤسسة
أفضل الاستثمارات هو الاستثمار في بناء القدرات المادية - الأصول الملموسة -	أفضل الاستثمارات هو الاستثمار في بناء تنمية القدرات الفكرية - الأصول غير ملموسة -
المهارات والقدرات العملية هي أساس تقويم الأفراد	المعرفة هي أساس تقويم الأفراد
التراكم الرأسمالي هو المظهر الأساسي للتطور	التراكم المعرفي هو المظهر الأساسي للتطور
الموقع التنظيمي هو مصدر السلطة وأصحاب المناصب العليا هم أصحاب السلطة	المعرفة هي محدد السلطة وأصحاب المعرفة هم أصحاب السلطة

المصدر : علي السلمي " إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة" ، دار غريب

للطباعة والنشر، القاهرة، 2000 ، ص223.

3- معوقات الانتقال إلى الاقتصاد المعرفي ( الرقمي) بالجزائر: تعاني الجزائر كغيرها من بلدان العالم الثالث من عدة نقائص تقف في وجه أية محاولة للانتقال إلى الاقتصاد المعرفي أو الاقتصاد الرقمي، وهي نفسها العراقيل التي أدت إلى تأخر مشروع الإدارة الالكترونية بالإدارات العمومية الجزائرية، وبالتالي التأخر في الوصول إلى حكومة الكترونية، ومن أهم هذه العراقيل:

- افتقارها للموارد البشرية والمادية والخبرات التكنولوجية التي تمكنها من الانتفاع اقتصاديا من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات<sup>(1)</sup>، حيث يرى الباحث Long (1987)، أن 10% فقط من مشاريع نظم المعلومات الفاشلة يعود في الحقيقة إلى أسباب فنية، وأن 90% منها يعود إلى أسباب إدارية وإنسانية<sup>(2)</sup>.

- تعاني الجزائر من تأخر كبير في استكمال البنية التحتية للاتصالات وتباينها من منطقة إلى أخرى، وعليه فإن الفارق كبير لسد الفجوة الرقمية مع دول العالم المتقدم في هذا المجال<sup>(3)</sup>. خاصة ما يتعلق بالتكنولوجيا اللاسلكية والأقمار الصناعية والهواتف النقالة<sup>(4)</sup>.

- ارتفاع تكلفة استخدام الأنترنت واستحواذ اللغة الإنجليزية على 80% من مواقعها

- انعدام الثقة بإجراء المعاملات والسداد عبر الأنترنت وعدم انتشار اعتماد التوقيع

الإلكتروني ومصادقية الوثائق التي يتم تبادلها عبر الأنترنت مع ضمان الأمان والسرية

(1) سالمى جمال: "سبل اندماج الجزائر في اقتصاد المعرفة"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الثامن، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2005.

(2) عمر بن سعيد بن مشيط: "التحديات الإدارية والإنسانية في تطبيق الحكومة الالكترونية، إمارة منطقة عسير"، كلية العلوم والحاسب الآلي، جامعة الملك خالد، ص1.

(3) محمد بن عيشاوي: "أثر تطبيق الإدارة الالكترونية EG على مؤسسات الأعمال"، مجلة الباحث، العدد07، 2009، ص292.

(4) عامر بشير: دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك- دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، فرع: نقود، مالية وبنوك، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، الجزائر، 2011.

- غياب الإطار التشريعي الذي ينظم المعاملات الإلكترونية في ظل انفتاح الأسواق وانتشار الانترنت، حيث تعتبر القوانين من الركائز الأساسية لتأسيس وبناء مشروع الإدارة الإلكترونية وتوفير الحماية ومنع القرصنة الإلكترونية، فأغلب الدول الآن تعمل على سن القوانين لمنع جرائم الحاسوب باعتبارها جرائم دولية عابرة للحدود، وقد اتخذت الأمم المتحدة عام 1990 قرارا حثت فيه الدول على اتخاذ الإجراءات اللازمة للحد من الجرائم الإلكترونية وتحديث القوانين الدولية، وكانت تونس أول دولة عربية تصدر قانون التجارة الإلكترونية والمبادلات الإلكترونية في أوت 2000، ثم تلاه قانون التجارة في دبي<sup>(1)</sup>.

- هيمنة البيروقراطية الرشيدة، بفعل الإطار القانوني الصلب الذي يركز علي التسيير العمومي في الجزائر فقد أدى إلى ارتكازه على عقلانية قانونية بيروقراطية، قائمة أساسا على السلطة القانونية، فالإدارة العمومية إدارة بالسلطة تعتمد القوة أساسا وتستند إلى التشريع لتحديد ما تريد الوصول<sup>(2)</sup>.

- التخلف الهيكلي للاقتصاد الجزائري نتيجة استمرار اعتماده الكلي على الريع البترولي وعدم بناء اقتصاد إنتاج حقيقي خاضع للمعايير المتعارف عليها دوليا، فمسار الإصلاحات الهيكلية التي عرفتها الجزائر تبين أن سياسة إصلاح القطاع العام في الجزائر عرف اتجاهين لا ثالث لهما فالأول تمثل في محاولة تسيير القطاع العام (تحسين أداء القطاع العام)، والثاني برنامج الإصلاحات والهيكلية الصناعية عن طريق الخصخصة، فالإطار الإيديولوجي الذي يحكم المنظمات العامة في الجزائر هو في مجمله مناقض لمبادئ التسيير العمومي الجديد، حيث أنه مازال ينشط في إطار المفاهيم التقليدية (المصلحة

(1) عبده نعمان الشريف: "الحكومة الإلكترونية كإستراتيجية لإعادة صياغة دور الدولة ووظائف مؤسساتها الواقع والتحديات حالة دول مجلس التعاون الخليجي"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2013، ص8.

(2) بن سعيد مراد: العقلانية التسييرية في الإدارة الجزائرية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير فرع تنظيمات سياسية وإدارية جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2002، ص112.

العامة والخدمة العمومية<sup>(1)</sup>. فبحسب مؤشر الأمم المتحدة لجاهزية الدول للإدارة الالكترونية (البنية التحتية)، نجد أن الجزائر جاءت في المركز 111 عالمياً والمرتبة 12 عربياً.

4- الاستثمار في رأس المال الفكري كأحد معايير اقتصاد المعرفة: يعتبر رأس المال الفكري ( **Intellectual Capital** ) من الموارد الأساسية للشركات الحديثة في ظل اقتصاد المعرفة، وهو شكل آخر من أشكال رأس المال المعترف به في الاقتصاد الجديد. فالشيء المؤكد أن الاقتصاد الحالي يتحول شيئاً فشيئاً نحو أن يكون اقتصاداً قائماً على المعرفة، ذلك أن المعرفة هي الأصل الجديد، وهي أحدث عوامل الإنتاج الذي يعترف به كمورد أساسي لإنشاء الثروة بل والأكثر أهمية من عوامل الإنتاج التقليدية الأخرى، العمل والمواد الأولية ورأس المال. ولعل هذا هو الذي أدى إلى طرح إشارات ذات دلالات عالية وعميقة مثل<sup>(2)</sup>:

– إن رأس المال الفكري أو المعرفي هو أكثر أهمية من رأس المال المادي.  
– إن عمال المعرفة هم الرأسماليون الجدد الذين يملكون أغنى وأثمن عوامل الثروة.  
– رغم أن سلسلة القيمة تتزايد مع الانتقال من البيانات إلى المعلومات ومن ثم إلى المعرفة، فإن القيمة المضافة في هذه السلسلة تكون بمعدل أكبر كلما تم التقدم في السلسلة. وهذا ما ينطبق على الوجه الآخر وهو أن سلسلة الخطأ المتراكم (عدم المعرفة) يكون أكبر في مراحل التنفيذ المتقدمة أيضاً<sup>(3)</sup>

– إن إنتاجية العمل المعرفي هي الأصعب والأهم من إنتاجية العمل المادي التقليدي وهذا لا يعود إلى أن الأخير قد استكمل مقاييسه بوقت مبكر، وإنما الأهم لأن إنتاجية العمل المعرفي العالية إذا ما تحققت على أساس مقاييس دقيقة ستكون هي الثورة الحقيقية

<sup>(1)</sup> محمد لمين بوسامح: المرفق العام في الجزائر، ترجمة رحال أعمر، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1995، ص53.

<sup>(2)</sup> Ikujiro Nonaka: **The Knowledge-Creating Company**, HBR, Vol 68 , No 6, Nov-Dec 1991, pp 96 -104.

<sup>(3)</sup> The Economist: **Knowledge Workers are the New Capitalists** , November 2001, p 8.

في بلوغ أعلى مستويات الفاعلية والكفاءة حتى في العمل المادي الذي يقوده العمل المعرفي نفسه.

لذلك يعتبر رأس المال البشري اليوم من أهم العناصر المكونة للمؤسسات باعتباره أهم الموارد، وهو مصدر من مصادر القوة بالنسبة لها لهذا فهو أحد المتطلبات الأساسية والمهمة التي يقوم عليها اقتصاد المعرفة مما يستوجب ضرورة الاستثمار فيه من خلال التدريب والتطوير المستمر كون أن للموارد البشرية دور كبير ومهم في القيام بمختلف النشاطات وتمييزها وتطويرها خاصة في ظل اقتصاد المعرفة وما يتضمنه من تقنيات وبرامج متطورة، حيث تبين المؤشرات القائمة على البيانات المتعلقة بالتعليم والتدريب بتقييم المعارف والمهارات أو رأس المال البشري المكتسبة خلال العملية الرسمية للتعليم، ويعد الاستثمار في رأس المال البشري ذا أهمية بالغة لما له من تأثير مباشر على ثورة التكنولوجيا والمعرفة من حيث زيادة نسبة المتخصصين في مجالات المعرفة المختلفة وبالتالي تحسين أدائهم والرفع من كفاءتهم<sup>(1)</sup>. فكل إنسان يملك من الطاقات والقدرات والمهارات التي مهما بلغ مستواها إلا أنها تستوجب تنميتها وتطويرها خاصة وما يتطلبه التحول نحو الاقتصاد المعرفي من الاستخدام المكثف لتقنيات ووسائل الاتصال الحديثة. إذ أن هناك علاقة وطيدة بين التكنولوجيا عامة، وتكنولوجيا المعلومات على وجه الخصوص، وهذه العلاقة تلقي بظلالها على العامل البشري وعلى رأس المال الفكري، وتتمثل هذه العلاقة في ثلاثة أوجه يمكن إيجازها على النحو التالي<sup>(2)</sup>:

- أن الاقتصاديات الحديثة تعتمد على التكنولوجيا الحديثة، ولذلك فلا بد أن يمتلك رأس المال البشري قدرا منها حتى يستطيع القيام بدوره.
- أن هذه التكنولوجيا تحتاج رأس مال بشري متميز ومبدع، وتقوم الحاجة إلى مثل هؤلاء لبناء القدرة التكنولوجية، وتحقق عملية التكيف والاستفادة.

(1) مرجع نفسه، ص7.

(2) محي بن خلف عيد المطيري: إدارة رأس المال الفكري وتنميته في التعليم الجامعي في ضوء التحولات المعاصرة، أطروحة دكتوراه، جامعة أم القرى، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، المملكة العربية السعودية، 2008، ص82.

- أن تكنولوجيا المعلومات تؤثر تأثيراً بالغاً في تكوين رأس المال الفكري وصيانتته وتطويره من خلال تطوير عمليات التعليم والتدريب وإنتاج واستهلاك المعرفة .  
والملاحظ أن هناك تأثير متبادل بين تكنولوجيا المعلومات ورأس المال الفكري فلا يمكن رصد تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات والمنظمات إلا من خلال رأس مال بشري كفوؤ ذو مهارات وخبرات عالية في استعمال هذه التكنولوجيا وتطويرها عن طريق نظم التعليم والتدريب المستمر، للنهوض بهذه المؤسسات بصفة عامة وبالمجتمع ككل.

### ثانياً- مدخل مفاهيمي للرأس المال الفكري:

1- مكونات رأس المال الفكري: قدم الباحثون والمفكرون والدارسون العديد من تصوراتهم حول رأس المال الفكري ومكوناته، وبالتالي اختلفوا في رؤاهم حول تلك المكونات، حيث يتكون رأس المال الفكري حسب رواية حسن من عدد من المكونات غير المادية هي<sup>(1)</sup>:

**الأصول البشرية:** وهي المعرفة، والمهارات، والإبداع، والخبرة. فيتكون رأس المال البشري من مزيج المهارات ولقدرات والمعرفة، بالإضافة إلى الخبرة السابقة، أو المكتسبة من خلال العمل.

**الأصول الفكرية:** وهي المعلومات، والمذكرات المكتوبة، والإرشادات والمنشورات. وتتكون الأصول الفكرية بمجرد انتقال المعلومات والمعرفة والأفكار والبيانات من الأصول البشرية، لتسجل كتابة، وتصبح محددة ومعروفة بوضوح، وعندئذ تتعامل المنظمة مع هذه الأصول الفكرية، بدلاً من التعامل مع الأفراد. ومن أمثلة الأصول الفكرية: الخطط، والتصميمات الهندسية.

- **الملكية الفكرية:** هي إجمالي الحقوق التي تحمي استخدام الأفكار والمعلومات التي لها قيمة تجارية. فالملكية الفكرية تعطي لصاحبها حقوق حصرية نتيجة للمعرفة والمعلومات

(1) رواية حسن: مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002، ص 367-369.



التي خلقها والتي لا يمكن للآخرين استعمالها دون إذن. وتعمل المنظمات الرائدة على امتلاك المزيد من الملكية الفكرية، لتحقيق ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة المنافسة الشديدة في الأسواق. وتحاول المنظمات تنمية محفظة للملكيات الفكرية بها، وتسويق هذه الملكيات بناء على التخطيط المسبق لكيفية إدارتها واستغلالها.

- **الأصول الهيكلية:** وهي تشمل الثقافة، والنماذج التنظيمية والعمليات، والإجراءات وقنوات التوزيع.

- **رأس مال العلاقات:** وهو يعكس طبيعة العلاقات التي تربط المنظمة بعملائها ومورديها ومنافسيها، أو أي طرف آخر يساعد في تطوير وتحويل الفكرة إلى منتج أو خدمة<sup>(1)</sup>.

وباستعراض مختلف النماذج النظرية التي اهتمت بتقسيمات مكونات رأس المال الفكري نجد أنها تكاد تتفق حول مكونات ثلاث للرأس المال الفكري ( رأس المال البشري، رأس المال الهيكلية، رأس المال العلاقات)، مع بعض الفروقات الطفيفة حول محتوى كل مكون ومن خلال النظر في طبيعة البلدية كمنظمة ونسق مفتوح على البيئة الخارجية ذات أهداف ونشاطات محددة يمكن وضع نموذج مبسط لمكونات وأبعاد رأس المال الفكري:

أ- **رأس المال البشري:** ويتمثل في المعرفة التي يمتلكها العاملون، والتي لا تمتلكها المنظمة بل هي معارف مرتبطة بالمهارات والتجارب والخبرات والابتكار والإبداع، إن الخاصية الأساسية لهذا الجزء من رأس المال يتزايد بالاستخدام، وبالتالي تزداد وتتراكم المعرفة والخبرة والتعلم لديه مع مرور الوقت. ومن أهم مؤشرات قياسه<sup>(2)</sup> :

• **قدرات العاملين:** القيادة الإستراتيجية لإدارة المنظمة، مستوى جودة العاملين، قدرة التعلم لدى العاملين، كفاءة عمليات تدريب العاملين، قدرة العاملين على المشاركة في اتخاذ القرار.

(1) مرجع نفسه، ص ص 369-370.

(2) Edvinsson.LandMalone, M.S.: **Intellectual Capital**, NewYork. HarperBusiness, p3 , 1997.

• **إبداع العاملين:** قدرات الإبداع والابتكار لدى العاملين، الدخل المتحقق من الأفكار الأصلية للعاملين.

• **اتجاهات العاملين:** تطابق اتجاهات العاملين مع قيم المنظمة، درجة رضا العاملين، معدل دوران العمل، متوسط مدة خدمة العاملين بالمنظمة.

ب- **رأس المال الهيكلي ( التنظيمي )<sup>(1)</sup>:** يعبر هذا النوع من رأس المال عن الجدارة الجوهرية للمنظمة، ومعرفتها الصريحة التي يتم الاحتفاظ بها داخل هيكل وأنظمة المؤسسة، وبالتالي فهو يمثل القيم التي تدعم رأس المال البشري ولكنه يبقى في المنظمة عندما يترك الأفراد شركتهم، وهو يشمل:

• **رأس المال الابتكاري:** وهو عبارة عن تقديم تشكيلة جديدة من عناصر الإنتاج الأساسية والعناصر ذات العلاقة بنظام الإنتاج بالمنظمة، ويمكن التعبير عنه ببراءات الاختراع، تراخيص الإنتاج، عدد التكنولوجيات الجديدة المبتكرة، مبيعات المنتجات الجديدة المبتكرة نسبة إلى المبيعات الكلية.

• **رأس المال العمليات:** وهو المعرفة المتصلة بعمليات المنظمة، ويمكن التعبير عنه بنظم المعلومات وقواعد البيانات، شبكات التوزيع. وعلى ذلك يظهر الاختلاف بين رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي، فالمعرفة والمهارات في عقول الأفراد تمثل رأس المال البشري، وتتحول إلى رأس مال هيكلية فقط إذا تم نقلها وتحويلها وتكويدها في مستندات متنوعة بالمنظمة.

وهناك مجموعة من المؤشرات لقياس رأس المال الهيكلي أهمها:

• **الثقافة العامة:** طبيعة بناء ثقافة المنظمة، تطابق العاملين مع منظور المنظمة ورؤيتها المستقبلية.

• **الهيكل التنظيمي:** صلاحية نظام الرقابة بالمنظمة، وضوح العلاقة بين السلطة

(1) سعد غالب ياسين: المفاهيم، النظم والتقنيات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 122.

والمسؤولية.

• **التعلم التنظيمي:** بناء شبكة معلومات داخلية واستخدام هذه الشبكة، بناء مخزون تعليمي للمنظمة

• **العمليات:** مدة عمليات الأنشطة والأعمال، مستوى جودة المنتج، كفاءة العمليات التشغيلية.

• **نظام المعلومات:** الدعم المتبادل والتنسيق بين العاملين، توفر البيانات والمعلومات ذات العلاقة بأنشطة المنظمة وأعمالها، المشاركة في المعرفة.

**ج- رأس مال العملاء:** ويشير إلى قدرة العامل على الارتباط بالآخرين، فضلا عن القدرة على دخول في شبكة الاتصالات والعلاقات، ومن ثم إيجاد إجابات بسرعة أكبر حول المنتجات والخدمات المقدمة، وتخصيص الموارد، وإحداث التعاون<sup>(1)</sup>، أي أنه القدرة على إدارة العلاقات بين المؤسسة والمتعاملين معها والمنظمات وجهات خارجية أخرى، وهو العلاقة مع الناس الذين تتعامل المؤسسة معهم والذين يتمثلون بزبائنهم ومجهزيها. وقد أسماه البعض برأسمال العلاقات أو رأس المال الخارجي. إن التفاعل بين هذه الأنواع الثلاثة لرأس المال هو الذي يساعد على تحديد القيمة الحقيقية لرأس المال الفكري الكلي للمؤسسة<sup>(2)</sup>.

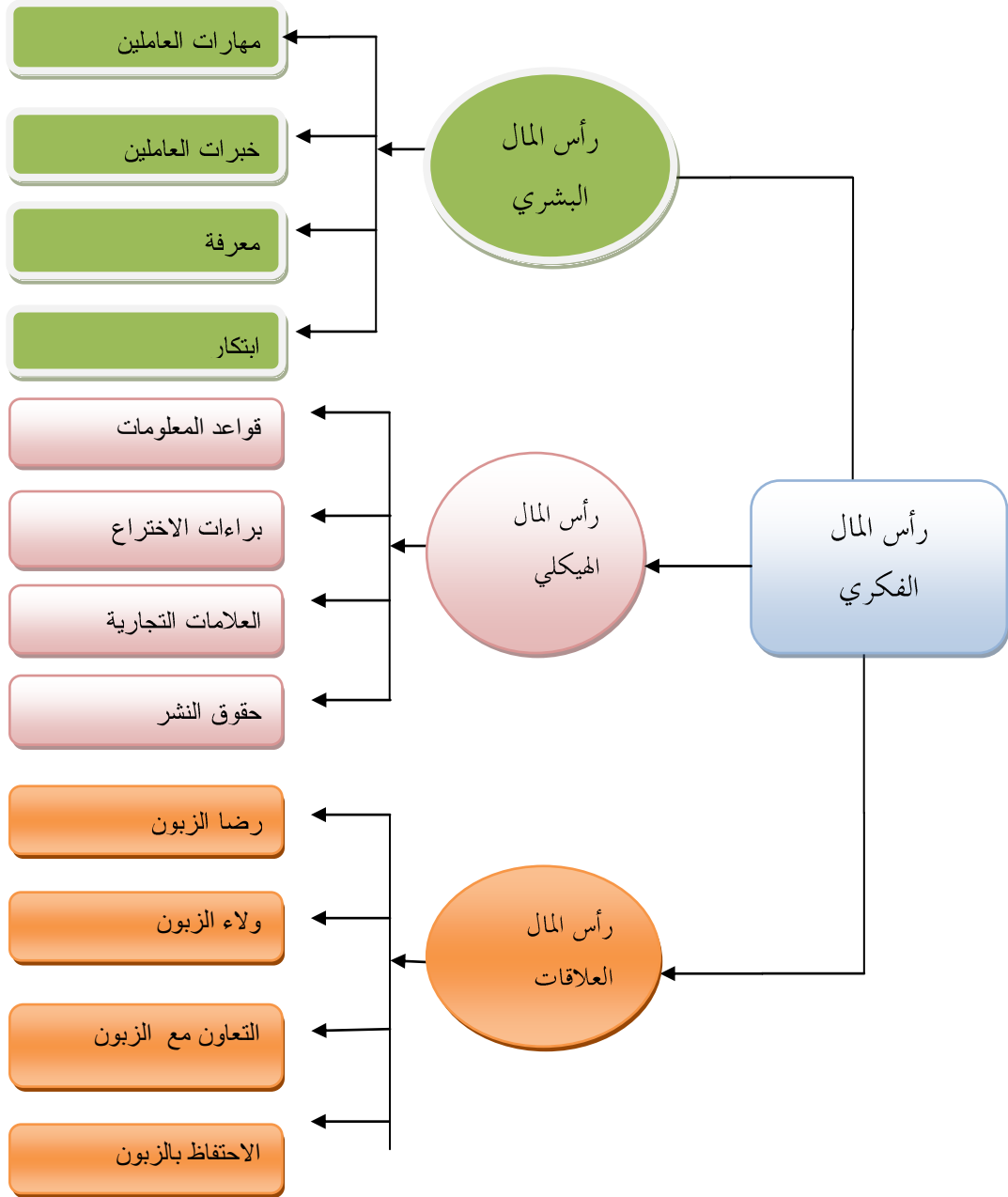
---

<sup>(1)</sup> Burud,Sandra,Tumolo,Marie :**Leveragingthe New Human Capital Adaptive Strategies** Davies-BlackPublishing, **Results Achieved, and Stories of Transformation**, 2004. U.S.A. p55.

<sup>(2)</sup> David Donnell, Philip Regan, and Brian Coates:**Intellectual Capital: A Habermasian Introduction, Journalof Intellectual Capital**, Vol. 1, Issue 2, UK, 2000

- وإضافة إلى ما تم تقديمه من مكونات للرأس المال الفكري يمكننا أن نوضح ذلك أكثر عن طريق التمثيل البياني التالي:

شكل رقم(02): يوضح مكونات وأبعاد الرأس المال الفكري



المصدر: حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال،

ط 1 ، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص133.

وعليه فالرأس المال الفكري بمكوناته الأساسية، رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، ورأس المال العلاقات موردا مهما في معظم المؤسسات المعاصرة، فالرأس المال الفكري يعتمد على استغلال المؤسسة للمعارف والخبرات والمهارات والكفاءات المرتبطة بالعقل البشري في خلق منافع اقتصادية مستقبلية ملموسة للمؤسسة وزيادة قيمتها. لذلك فعلى المسؤولين بالإدارات البلدية التركيز على الاستثمار في مكونات رأس المال الفكري، من خلال تنميته وتطويره بما يتماشى ومتطلبات عصرنة هذا القطاع والتحول نحو بلدية إلكترونية بنجاح.

**2- أهمية رأس المال الفكري في المنظمة:** يعتبر رأس المال الفكري الثروة الحقيقية للمؤسسات الحديثة إن تمكنت من إدارته بشكل فعال وكفؤ، كونه القوة الخفية التي تساهم في تحقيق أهدافها، ذلك أن عامل المعرفة عنصرا هاما يسمح للمنظمة بالقدرة على اكتساب الميزة التنافسية لذا ينبغي على المنظمات امتلاكها ومعرفة كيفية إدارتها وبالتالي ينتج عن ذلك ما يعرف برأس المال الفكري، ولهذا السبب دعا **جيروم ادانس Jerome Adanes** مدير التعلم بشركة **Shell** البترولية بالقول: "نحن ملتزمون بأن نصبح منظمة متعلمة، ونعتقد أن الميزة التنافسية تكمن في قابلية المستخدمين للتعلم بشكل أسرع".

• تأسيس المنظمات الذكية، المنظمات الذكية هي المنظمات التي تهتم في استثمار العقول الموجودة لديها، والتكنولوجيا المتوافرة لها، من خلال نظام قيمي راق يعتمد الشفافية والإفصاح المعلوماتي، وينبذ الهياكل الهرمية والمراكز الوظيفية كمبادئ أساسية له، فكل ما يوجد في المنظمات الذكية هو تحديد مسؤوليات ومهام، وتنوع خبرات وتعدد مهارات الشخص الواحد، ومكاتب بسيطة خالية من الزخرفة والتعقيدات<sup>(1)</sup>.

• رأس المال الفكري قادر على توليد ثروة خيالية من خلال قدرته على تسجيل براءات الاختراع، وهذا ما أكدته بحوث مؤتمر إدارة رأس المال الفكري الذي عقد في

(1) عادل حرحوش، صالح المفرجي: "الاستراتيجيات التنظيمية والإدارية لتأهيل المنظمات الاقتصادية العربية"، مقال مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، شركة دار الهدى، العدد 01، الجزائر، 2002، ص37.

نيويورك في يونيو العام 2011، والذي أكد على أهمية الاستثمار في رأس المال الفكري وأشار أن شركة **IBM** تستفيد بأكثر من بليون دولار سنوي، كعائد براءات الاختراع<sup>(1)</sup>.

• التطورات التكنولوجية المتزايدة، وخاصة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتي دخلت في كافة الأنشطة والمجالات والصناعات، والتي فرضت على المؤسسات أن تتعامل معها وتزيد من الاستثمار في رأس المال الفكري، الذي يتماشى مع هذه التطورات

• إن بقاء واستمرار المؤسسات في ممارسة أنشطتها وأعمالها مرتبط بشكل كبير بالقدرات والمهارات والأدوار المختلفة التي يؤديها العنصر البشري الذي يعد المكون الأساس لرأس المال الفكري. كما يلعب رأس المال الفكري الأثر البالغ في خلق قيمة المنظمات وذلك بحسب قدرة المنظمة على تحويل رأس المال الفكري لديها إلى قيمة، وعلى نوعية القيمة التي ترغب المنظمة في تحقيقها من استثمارها في رأس المال الفكري، والتي يمكن أن تأخذ عدة أشكال:<sup>(2)</sup> تحقيق الأرباح، تحقيق الميزة التنافسية من خلال زيادة القدرات الإبداعية والابتكارية، تحسين العلاقات بين العملاء والموردين، تحسين الإنتاجية وتخفيض التكلفة، تحسين اتجاهات العاملين والصورة الذهنية الخارجية وزيادة الحصة السوقية وبناء مركز تنافسي قوي .

وعليه فرأس المال الفكري هو الأداة الإستراتيجية التي ستساهم بلا شك في تحقيق النظرة المستقبلية المتميزة لأي مؤسسة مهما اختلفت نشاطاتها، لذلك فعلى مديري الألفية الثالثة فهم كل من المكونات المادية الملموسة، وغير المادية أو غير الملموسة والمتمثلة في رأس المال الفكري، وذلك بتنمية ممارسات إدارية تدعم الدخول في الاقتصاد المعرفي من بابه الواسع فالمدراء والمسؤولين في البلديات يجب أن يدركوا التحديات الكبيرة لتنمية

(1) Koenig,M:**The Resurgence of Intellectual Capital**, The Emphasis shifts Measurement to Management, Infor matian Today, vol 17.2000.

(2) مراد ناصر: الاستثمار في رأس المال الفكري مدخل لتحقيق التنمية الاقتصادية في الدول العربية، مجلة الدراسات الاقتصادية، مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية، العدد 11، الجزائر، 2008، ص33.

السلوكيات التي تقدر قيمة رأس المال الفكري، ثم تديره بعد ذلك على أنه أصل من أصول المؤسسة يجب الاستثمار فيه بفعالية من أجل تحقيق نقلة نوعية في مجال التحول نحو بلدية إلكترونية وتقريب الإدارة من لمواطن، ويعني هذا أن إدارة الأصول المعرفية أداة قوية للإدارة.

### 3- خصائص رأس المال الفكري<sup>(1)</sup>:

**3-1- الخصائص التنظيمية:** فيما يخص المستوى الاستراتيجي نجد أن رأس المال الفكري ينتشر في المستويات كلها وبنسب متفاوتة، أما بخصوص الهيكل التنظيمي الذي يناسب رأس المال الفكري فهو بالتأكيد الهيكل التنظيمي العضوي المرن، أما الرسمية فتستخدم بشكل منخفض جداً، ويميل إلى اللامركزية في الإدارة بشكل واضح.

**3-2- الخصائص المهنية:** ينصب الاهتمام على التعليم المنظم والتدريب الإثرائي وليس بالضرورة الشهادة الأكاديمية، ويمتاز رأس المال الفكري بالمهارة العالية والمتنوعة والخبرة العريقة.

**3-3- الخصائص السلوكية والشخصية:** يميل رأس المال الفكري إلى المخاطرة بدرجة كبيرة مع موضوعات تتسم بالتأكد، ورأس المال الفكري ميال إلى المبادرة وتقديم الأفكار والمقترحات البناءة، ولديه قدرة على حسم القرارات دون تردد، ولديه مستويات ذكاء عالية ومثابرة حادة في العمل وثقة عالية بالنفس.

وبالإضافة إلى الخصائص السابقة، يتميز رأس المال الفكري عن غيره من الأصول بمجموعة من المميزات ومن أهمها<sup>(2)</sup>:

– رأس مال غير ملموس

(1) سليمان حسين البشتاوي، إسماعيل أحمد حسين بن يظه: أثر رأس المال الفكري في تحسين ربحية شركات الصناعات الدوائية الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 10، العدد 02، الجامعة الأردنية، 2014، ص 23.

(2) عبد المطلب بيبصار: دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال، أطروحة دكتوراه كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2016-2017، ص 28.

- من الصعوبة قياسه بدقة
  - سريع الزوال والفقدان
  - يتزايد بالاستعمال
  - يمكن الاستفادة منه في مراحل وعمليات مختلفة في نفس الوقت
  - يتجسد في أشخاص لديهم الاستعداد لحمله
  - له تأثير كبير على المنظمة
- 4- آليات بناء رأس المال الفكري: يتفق أغلبية الباحثين على أن هناك آليتان أساسيتان لبناء رأس المال الفكري هما<sup>(1)</sup>: آلية الاستقطاب وآلية الصناعة.

4-1- استقطاب رأس المال الفكري: أخذت معظم الشركات تولي اهتماما واسعا لموضوع استقطاب الموارد الكفوءة، لاسيما بعد تنامي إدراكهم بحقيقة تغيير مهمة إدارة الموارد البشرية من كونها عامل الكلفة إلى أن تتوجه نحو عامل النجاح. وعلى الرغم من ذلك فإن أغلب الشركات تتفق على عدم معرفتها أين يوجد رأس المال الفكري لها؟ وأين تبحث عنه؟ وكيف تديره وتقيسه؟ لذا ينبغي أن تكون هناك استراتيجيات واضحة كأساس لمجال العمل لاستقطاب القدرات العقلية، وقد تم حصر عدد من هذه الاستراتيجيات منها:

4-1-1- شراء العقول من سوق العمل: يمثل رأس المال الفكري ميزة حرجة لمنظمات الأعمال الحديثة ودعامة أساسية لازدهارها وتطورها، لذا فإن الأمر يتطلب من إدارة الموارد البشرية متابعة العقول البراقة والنادرة، لغرض جذبها واستقطابها كمهارات وخبرات متقدمة تستفيد منها المنظمة بشكل كبير في زيادة رصيدها المعرفي الذي ينعكس في زيادة عمليات الابتكار والإبداع باستمرار.

---

(1) BuenaC, Sanchez, S: **Knowledge Management In The Emerging Strategic Business Process Information**, Complexity, And Imagination, Journal Of Knowledge Management, 2003, Vol :7, No:2. p6.



4-1-2- شجرة الكفايات: تتضمن مكونين هما: المعرفي والسلوكي، فالمكون المعرفي: يتضمن المفاهيم النظرية والمعلومات والمهارات والخبرات المتصلة بجدارة الشخص، أما المكون السلوكي: فيتضمن مجموع ما يقوم به الشخص أثناء تأدية العمل والذي يمكن ملاحظته وتقويمه. وتعد شجرة الكفايات أحد تقنيات إدارة الموارد البشرية الالكترونية وهي مخطط يوضح المهارات والخبرات والمعارف المطلوبة للشركة فضلا عن سيرتهم الذاتية من أجل تحديد المزيج الصحيح من الأفراد المطلوبين<sup>(1)</sup>.

4-2- صناعة رأس المال الفكري: تمثل صناعة رأس المال الفكري أمرا في غاية الأهمية، وهناك استراتيجيات خاصة بصناعة رأس المال الفكري نذكر منها<sup>(2)</sup>:

4-2-1- خريطة المعرفة: وهي عرض مرئي للمعرفة الحيوية المؤدية إلى تحقيق أهداف الأعمال الإستراتيجية ومن ثم تركز على نوع المعرفة التي تأمل بمشاركتها، ومع من؟ وأين يمكن أن نجدها؟ وعلى هذا الأساس فإن الشركة ترسم خريطة المعرفة للتعرف على محفظة المعرفة فيها ومستوى الفجوة بداخلها. وتؤكد رؤية هذه الإستراتيجية على أن المعرفة ليست غير ملموسة فقط، وإنما غير قابلة للتعبير عنها أيضا في الغالب إذ أننا نعرف عادة أكثر مما يمكن أن نتحدث به، أن المعرفة الضمنية هي في رؤوس الأفراد. لذا فإن منظمات المعرفة ستحصل على عائد أكثر بكثير في عملية استثمار وقتها في أوعية المعرفة، وبناء خرائط المعرفة التي توصف المسارات المؤدية إلى المعرفة في الشركة وسهولة الوصول إليها.

4-2-2- بناء الأنسجة الفكرية: تمثل الأنسجة الفكرية تشكيل فرقي يشبه نسيج العنكبوت يشارك فيه مجموعة ابتكاريه تتفاعل وتتعلم من بعض ثم تنحل عند انتهاء المشروع

<sup>(1)</sup> Biesalski, E: **Knowledge Management And E-Human Resource Management**, 2004, p2

<sup>(2)</sup> العنزى سعد: المنظور النفسي للاستثمار في سوق المالية - مدخل علم التمويل السلوكي-، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 1، العدد 2، السنة 2001، ص 129.

المحدد، ليشكل مشروع آخر بمجموعة ابتكاريه جديدة ونسخة أخرى وتعلم جديد آخر.

**4-2-3- القيادة الذكية:** يتطلب صنع المعرفة والتعامل مع الناس الأذكياء رأس المال الفكري إلى قيادة ذكية لأن المدير الذكي يركز اهتمامه على التعلم المنظمي، ويكون مساعد للتعلم أكثر مما يكون مشرفاً ومعلماً وأكثر مما يكون معطياً للأوامر<sup>(1)</sup>، فضلاً عما نقدم فإن المدير الذكي هو القادر على ممارسة أسس التقدير الفعال والتي من أبرزها: الاستمرار، الفورية، الإمتاع، الشمول.

- بالإضافة إلى الإستراتيجيتين السابقتين يضيف بعض الباحثين في هذا المجال استراتيجيات أخرى نذكر منها:

**4-3- تنشيط رأس المال الفكري:** ويعبر عن قدرة المنظمة على زيادة رصيدها المعرفي باستمرار من خلال تعزيز القدرات وتنمية العلاقات بين الأفراد على التعاون في حل المشكلات المعقدة، ويتم تنشيط رأس المال الفكري من خلال إتباع مجموعة من الأساليب تعمل على إنعاش عملية الإبداع والابتكار لدى العاملين باستمرار.

**4-4- المحافظة على رأس المال الفكري:** ويتمثل في قدرة المنظمة على الاهتمام بالطاقات المعرفية والنجوم اللامعة من العاملين القادرين على إنتاج أفكار جديدة أو تطوير أفكار قديمة تخدم المنظمة. ومن أساليب المحافظة على رأس المال الفكري:

**4-4-1- تنشيط الحفز المادي والاعتباري:** هناك مجموعة من العوامل والمؤثرات الخارجية المثيرة للفرد تدفعه لأداء المهام الموكلة إليه على أكمل وجه، من خلال إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية وكذا الاجتماعية، وترشده إلى سلوك معين ويتجسد هذا في:

- الجوانب المادية كالأجور، المكفآت ومشاركة الأرباح.

(1) AwadE, GhaziriH: **Knowledge Management**, Pearson International, Prentice- Hall

2004, New York, p 422.

- **الجوانب المعنوية** وتشمل إشعار العاملين بأهميتهم، إشراكهم في الإدارة، منح الألقاب، الكلمة الطيبة كلمات الشكر والتقدير أمام الزملاء، جائزة أفضل موظف<sup>(1)</sup>
- **الجوانب الاجتماعية** وتضم احترام العاملين أياً كان موقعهم الوظيفي، تعزيز مكانتهم في العمل ، مع تقديم الخدمات الطبية لهم، توفير السكن، فرص إكمال الدراسات العليا.

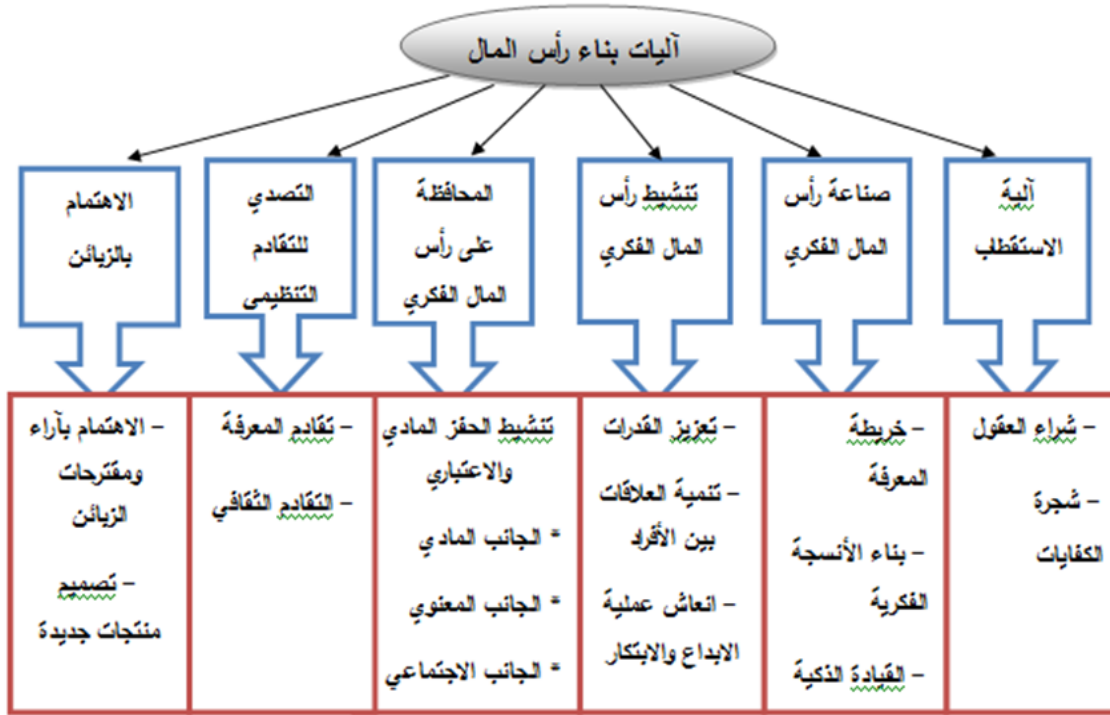
**4-5- التصدي للتقادم التنظيمي:** إن التقادم يشير إلى عجز الفرد عن تطوير مهاراته، وخبراته باستمرار، وتخلفه عن مسايرة التطوير والتجديد الحاصل في حقل اختصاصه. في حين أن التصدي للتقادم يعني جميع الإجراءات والوسائل التي تتخذها المؤسسة من أجل تطوير قدرات وإمكانات، وكذا خبرات العاملين فيها باستمرار مما يجعلهم قادرين على مواكبة آخر التطورات. كما أن هذا التصدي لابد أن ينصب في جميع أنواع التقادم التنظيمي ألا وهي: تقادم المعرفة الذي يشمل تقادم الخبرات والمهارات الإدارية، وكذا الفنية، تقادم القدرات ويظهر هذا من خلال الجوانب الشخصية للفرد. التقادم الثقافي المتبلور تحت تأثير القيم والمعتقدات، العادات الاجتماعية، ويتم ملاحظة ذلك من خلال إجراء تقويم للأداء، أو من خلال استمارة الاستقصاء، ويمكن بذلك العلاج من خلال التدريب القبلي والبعدي<sup>(2)</sup>.

**4-6- الاهتمام بالزبائن:** ويعبر عن مدى اهتمام المنظمة بآراء الزبائن ومقترحاتهم وأخذها بعين الاعتبار عند تصميم المنتجات الجديدة أو عند تعديل الموجود منها.

(1) دحت محمد أبو النصر: بناء وتدعيم الولاء المؤسسي، أترك للطباعة والنشر والتوزيع، 2005 ، ص 45.

(2) عادل حرحوش المبرجي: رأس المال الفكري: طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه للمنظمة، المنظمة العربية لتنمية الإدارة، مصر، القاهرة، 2003، ص 148.

شكل رقم (04): يوضح آليات بناء رأس المال الفكري



المصدر: إعداد الباحثة استناداً إلى المعطيات السابقة.

5- نماذج إدارة رأس المال الفكري: إن إدارة رأس المال الفكري مهمة في غاية الصعوبة، لأن معظم الموجودات الفكرية لا تفضل الإدارة والسيطرة بل تلجأ في كثير من الأحيان إلى المقاومة، وهناك عدد من النماذج التي قدمت بخصوص إدارة رأس المال الفكري نقدم منها<sup>(1)</sup>:

5-1- نموذج Stewart: وحاول من خلاله أن يقدم نموذجاً متكاملًا لإدارة رأس المال الفكري ويعتبر من أكثر النماذج نجاعة واستعمالاً وأهم ما جاء فيه :

- العمل على الاستفادة من الأفكار التي يقدمونها لمصلحة المنظمة وذلك من خلال العلاقة الحسنة مع العاملين لديها والزبائن.

(1) Stewart. T.A: Measuring Company Intellectual Capital, fortune, 1997, P.163.

- العمل على توفير الموارد التي يحتاجونها ومساعدتهم على بناء شبكة علاقات داخلية وتعزيز وتدعيم فرص العمل
- إشاعة أجواء الابتكار والحرية والعفوية في طرق الأفكار بعيدا عن القيود التي تقصد الإبداع وتقتل الطموح.
- توفير المعلومات لهم بشكل منظم وسلس وسليم دون إغراق في التفاصيل أو نقص المعلومة.
- الاحتفاظ بنظام معلومات كفؤ وخاصة قاعدة بيانات ممتازة.
- 5-2- نموذج Daniel:** حيث أشار في نمودجه إلى خمسة خطوات وهي<sup>(1)</sup>:
- البدء بالاستراتيجية: وذلك من خلال تأطير دور المعرفة في العمل، وبيان أثر الاستثمارات الفكرية في تطوير المنتجات.
- تقييم استراتيجيات المنافسين وما لديهم من موجودات فكرية، أي معرفة البيئة التنافسية الذي تحوي رأس المال الفكري.
- فتح ملف خاص بالموجودات الفكرية، ماذا تملك؟ وماذا تستخدم؟ والى أين تعود؟
- الموجودات الفكرية وكلفها وماذا تحتاج لتعظيم قيمتها.
- تجميع ملف المعرفة وتكرار العملية وتصنيف الموجودات الفكرية حسب قيمتها وأهميتها.
- 5-3- نموذج Straus، Leonard :** وقد قدم نمودجه وفق الآتي<sup>(2)</sup>:
- تعزيز قابليات حل المشكلات المهنية عن طريق كسب المعرفة في النظم، وبرمجيات الحاسوب.
- التغلب على مقاومة المحترفين للمشاركة بالمعلومات، باعتبار أن المشاركة على درجة كبيرة من الأهمية، وباعتبار الموجودات الفكرية على عكس الموجودات المادية تزداد قيمتها باستعمالها.

(1) Daniel. M :**Business Skills. Getting the Right Mix**, Woman In Business, 1997, P.03.

(2) Leonard & Straus :**Intellectual capital**, Forbes, 1999, P.01.

- تحويل التنظيم نحو الموجودات الفكرية، حيث أن المنظمات المعاصرة جل اهتمامها ينصب على تعزيز عوائد استثماراتها من الموجودات الفكرية.
  - المنظمات المقلوبة، وذلك بالتخلي عن الهياكل الهرمية التقليدية وإعادة تنظيم نفسها وفق هياكل تسمح بإدارة رأسمالها الفكري بمرونة عالية.
  - تكوين شبكات فردية، وهي تكوين ما يطلق عليه أنسجة العنكبوت وذلك من خلال جمع الأفراد معاً لحل مشكلة معينة ثم حل المجموعة بانتهاء المهمة، وتمتاز هذه التفاعلات بقوة كبيرة، وتعتمد هذه الشبكة على الآتي:
    - تشجيع التعليم المشترك ونشر المعرفة بين المحترفين.
    - إشاعة روح التعاون بين مجموعة المحترفين وخلق مناخ تنظيمي مناسب.
    - تطوير آلية فاعلة للتغذية العكسية.
- وقد أقر **Drucker** في معرض حديثه عن إدارة رأس المال الفكري نقطتين مهمتين، وهما<sup>(1)</sup>:

- ✓ حتى تصل إنتاجية رأس المال أعلى مستوى يجب البدء بتغيير وجهات نظرهم بقضية مشاركة الآخرين لمعرفتهم وحثهم على تبادل المعرفة.
- ✓ تغيير وجهات نظر منظماتهم بالشكل الذي يجعل الموجودات الفكرية أثمن ما تمتلكه المنظمة من موجودات، والتخلي عن الهياكل التنظيمية التقليدية.

---

(1) مراد علة، بندي عبد الله عبد السلام: دور رأس المال الفكري (المعرفي) في خلق الميزة التنافسية في ظل إدارة المعرفة، ورقة مقدمة في ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، يومي 13-14 ديسمبر 2011، ص ص 12-13.

**ثالثا - الاستثمار في رأس المال البشري:** يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر المكونة للمؤسسات باعتباره أهم الموارد الاقتصادية، وهو مصدر من مصادر القوة بالنسبة لها باعتباره أحد المتطلبات الأساسية والمهمة التي يقوم عليها اقتصاد المعرفة، مما يستوجب ضرورة الاستثمار فيه من خلال التدريب والتطوير المستمر كون أن للموارد البشرية دور كبير ومهم في القيام بمختلف النشاطات وتنميتها وتطويرها خاصة في ظل اقتصاد المعرفة وما يتضمنه من تقنيات وبرامج متطورة، وقد لاحظنا من دراسة النماذج السابقة أن رأس المال البشري يشكل عنصرا جوهريا ومهما ضمن المكونات الأساسية لرأس المال الفكري. وضمن هذا الجزء من دراستنا سيجري التركيز على هذا العنصر المهم في تشكيلة رأس المال الفكري، فالرأس المال البشري هو ذلك المحور الذي يتعلق بعملية التفكير، كونه عنصرا محصور على العنصر البشري فقط، فالنقود تحقق أمورا متعددة، لكنها لا يمكن أن تفكر، والمكائن تؤدي العمل بصورة كفاءة وفاعلة وأفضل إنتاجية من العاملين، لكنها لا يمكن أن تتوصل إلى الاختراعات. أما الإنسان فهو المصدر الأساسي لعمليات الإبداع والابتكار، لذلك فقد أصبح الاستثمار في رأس المال البشري ذا أهمية بالغة لما له من تأثير مباشر على ثورة التكنولوجيا والمعرفة من حيث زيادة نسبة المتخصصين في مجالات المعرفة المختلفة وبالتالي تحسين أدائهم والرفع من كفاءتهم<sup>(1)</sup>. فكل إنسان يملك من الطاقات والقدرات والمهارات التي مهما بلغ مستواها إلا أنها تستوجب تنميتها وتطويرها خاصة وما يتطلبه التحول نحو الاقتصاد المعرفي ومن الاستخدام المكثف لتقنيات ووسائل الاتصال الحديث.

**1- تنمية الرأس المال البشري في ظل متطلبات العمل في البيئة الرقمية:** تغيرت الكثير من الأساليب والمفاهيم مع ظهور الانترنت وتكنولوجيا الإعلام والاتصال الشيء الذي أدى بالمؤسسات إلى البحث عن اختصاصيين قادرين على التعامل مع هذه التطورات، ومن ذلك : تصميم قواعد المعلومات وإدارتها، البحث عن المعلومات واسترجاعها في البيئة

(1) سليمان حسين البشتاوي، إسماعيل أحمد حسين بني طه ، مرجع سابق، ص 7.

الرقمية، تحليل النظم وتطويرها، إدارة الشبكات، تطوير المواقع، تصميم الويب وإدارة المواقع. كما ظهرت مسميات لوظائف لم تكن تطلبها هذه المؤسسات في السابق، ومنها: باحث معلومات، اختصاصي معلومات، اختصاصي أرشفة إلكترونية، مصمم مواقع إلكترونية، مدير مواقع إلكترونية، مدير بوابات الأنترنت، محلل محتوى، مدير إدارة المحتوى، اختصاصي سجلات إلكترونية<sup>(1)</sup>.

ومن أجل بناء نموذج متكامل لرأس مال بشري يكفل تحقيق النجاح لمنظمات الأعمال في ظل الاقتصاد المعرفي يرى **عصام فريجات** أنه تتبني مراعاة عدة جوانب في بناء نموذج متكامل لرأس المال البشري، وأهم هذه الجوانب<sup>(2)</sup>:

- القدرة على النقاط المعلومات وتحويلها إلى معرفة قابلة للاستخدام .
- القدرة على التكيف والتعلم بسرعة، وامتلاك المهارات اللازمة لذلك
- إتقان التعامل مع تقنية المعلومات والتقنية المعتمدة على الحاسب، وتطبيقاتها في مجال العمل.
- القدرة على التعاون والعمل ضمن فريق، وإتقان مهارات الاتصال اللفظية والكتابية والافتراضية.
- امتلاك مهارات إضافية مميزة تختلف عن المهارات التقليدية في الأعمال الروتينية التي أصبحت أنظمة الأتمتة تقوم بها.
- إتقان أكثر من لغة حتى يمكن العمل في بيئة عمل عالمية.
- إتقان العمل خارج حدود الزمان والمكان، والقدرة على إدارة العمل سواء كان ذلك في بيئات عمل تقليدية أو افتراضية.
- القدرة على تقبل التغيير.
- الإحساس بالراحة عند العمل على الأنترنت.

(1) السالم سالم بن محمد: توظيف شبكة الأنترنت في تنمية مهارات اختصاصي المعلومات، المؤتمر العشرون للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات، يومي: 9-11 ديسمبر، المغرب، 2009، ص 825.

(2) عصام أحمد فريجات: إعداد القوى العاملة لمجتمع المعلومات، مجلة المعلوماتية، سبتمبر 2007، ص 19.



- القدرة على استكشاف التقنيات الجديدة والتعامل مع مشكلات تطبيقاتها.
  - القدرة على تعلم استخدام تقنيات جديدة وتقبلها.
  - القدرة على مواكبة الأفكار الجديدة في مجال التقنية - الحماس للتعلم-
  - امتلاك مهارات إدارة المشاريع.
  - قدرة المستفيد على الاستفسار عن مستوى خدمات المعلومات المقدمة في مؤسسة المعلومات وتقييمها.
  - القدرة على تحديد حاجات المستفيدين وتقييمها.
  - امتلاك رؤية لتقديم خدمات المعلومات التقليدية إلى المستفيدين من خلال الانترنت.
- ولتحقيق ذلك يجب اعتبار الفرد أصلا من أصول المنظمة يمكن تحديد قيمته وإدارته كما تدار محفظة الموارد المالية، ومن هنا ظهر مفهوم رأس المال البشري الذي يقوم على فرضية وجود اختلاف بين الأفراد فيما يتعلق بمقدار الاستثمار في مهاراتهم وخبراتهم. فقيمة الموارد البشرية تختلف بحسب ما أنفق عليها من ناحية، وبدرجة ندرتها، ومدى توفر موارد بديلة تحل محل الموارد التي قد تفقدها المنظمة من ناحية ثانية، وهنا تظهر لنا أهمية إدارة الموارد البشرية من خلال تحديد تركيبة الرأس المال البشري وإدارته عن طريق عمليات: التخطيط، الاختيار والتعيين و عملية التحفيز: الدافعية، الحوافز الايجابية، الحوافز السلبية وكذا عمليات: التدريب، تقييم الأداء، الترقية وأخيرا الصيانة والمتمثل في توفير الأمن والصحة العلاقات الصناعية<sup>(1)</sup>.

**2- نظريات الاستثمار في رأس المال البشري:** ترجع البدايات الحقيقية لمفهوم الاستثمار في رأس المال البشري إلى القرن الثامن عشر، فقد وجدت عدة محاولات في هذه الفترة هدفت لجذب الانتباه إلى أهمية العنصر البشري، وإدخال مهارات الفرد كأحد مكوناته، والتركيز على الاستثمار البشري لتحسين مهارات وإنتاجية الفرد، من خلال تقدير قيمة

(1) بوزيان عثمان، دداس أمينة: الاستثمار في الموارد البشرية لتحسين الخدمة العمومية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد الثالث، المجلد 2، فعاليات المؤتمر الدولي: المؤسسة بين الخدمة العمومية وإدارة الموارد البشرية، الجزائر، 2018، ص 409.

رأس المال البشري لتحديد الأهمية الاقتصادية لمخزون الموارد البشرية ولتحديد القيمة الاقتصادية للأفراد بالنسبة للمجتمع، وكذلك تحديد الربحية الاقتصادية لرأس المال البشري والناجمة عن هجرة اليد العاملة، والاستثمار في مجال الصحة والتعليم والتدريب<sup>(1)</sup>.

ويعتبر عالم الاقتصاد "Adam Smith" من الأوائل اللذين أشاروا لمفهوم رأس المال البشري في كتابه ثروة الأمم وأكد على مدى تأثير خبرة العاملين ومعارفهم ومهاراتهم في العملية الإنتاجية ونوعية المخرجات، فضلا عن تأكيده على أن الأجور ينبغي تحديدها على أساس الجهود المبذولة ( وقت ، طاقة ، مال ) التي تصرف عليهم للحصول على المهارات المطلوبة لتأدية مهامهم في العمل على أحسن ما يرام، وقد قال أن: رأس المال الأكثر قيمة هو رأس المال البشري. كما يعتبر "شولتز" و"بيكر" أهم باحثين توسعا في شرح نظرية رأس المال البشري من خلال اعتمادهما على أطروحات "Fisher" في نظرية رأس المال .

2-1- الاستثمار في التعليم وفق نظرية تيودور شولتز في رأس المال البشري: حاول شولتز سنة 1961 أن يقدم نظرية متكاملة حول الاستثمار البشري حصل من خلالها على جائزة نوبل للسلام واعتبرت كقاعدة للعديد من البحوث التي حاولت الخوض في موضوع الاستثمار في رأس المال البشري، حيث بين من خلالها شولتز أنه يمكن الاستثمار في مهارات ومعرفة الفرد باعتبار أنها جزء منه وبالتالي تحقيق عائد نمو سريع جدا ففكرة تقييم الأفراد كأصول بشرية لم تنتلق الانتشار الواسع إلا بظهور هذه النظرية، ذلك أن شولتز ركز اهتمامه على عملية التعليم باعتبارها استثمار لازم لتنمية الموارد البشرية، وبأنها شكل من أشكال رأس المال، ومن ثم أطلق على التعليم اسم رأس المال البشري طالما أنه يصبح جزءا من الفرد الذي يتلقاه، وبما أن هذا الجزء أصبح من الفرد ذاته، فإنه لا يمكن بيعه أو شرائه، أو معاملته كحق مملوك للمؤسسة، وبالرغم من ذلك فإن هذا الجزء (التعليم) يعد

(1) راوية حسن: مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، مصر، ص 65-69.

شكلا من أشكال رأس المال طالما أنه يحقق خدمة ذات قيمة اقتصادية. وبالرغم من تركيز دراسات شولتز في مجال الاستثمار البشري على التعليم، إلا أن الكثير من المفاهيم المطبقة في مجال التعليم يمكن تطبيقها على المجالات الأخرى للاستثمار البشري وخاصة في مجال التدريب، وقد بنا شولتز مفهومه لرأس المال البشري، على ثلاثة فروض أساسية وهي<sup>(1)</sup>:

– أن النمو الاقتصادي الذي لا يمكن تفسيره بالزيادة في المدخلات المادية، راجع أساسا إلى شغل الزيادة في المخزون المتراكم لرأس المال البشري .

– يمكن تقسيم الاختلافات في الإيرادات وفقا للاختلافات في مقدار رأس المال البشري المستثمر في الأفراد

– يمكن تحقيق العدالة في الدخل من خلال زيادة نسبة رأس المال البشري إلى رأس المال التقليدي.

وتوصل شولتز أن هناك نوعين من الموارد التي تدخل في التعليم وهي<sup>(2)</sup>:

- ✓ الإيرادات الضائعة للفرد والتي يمكنه الحصول عليها لو أنه لم يلتحق بالتعليم.
- ✓ الموارد اللازمة لإتمام عملية التعليم ذاتها.

أما بالنسبة لتكلفة الخدمات التعليمية فهي عبارة عن تقديرات لقيمة الممتلكات المستخدمة في التعليم، إلى جانب المصاريف الجارية للمرتبات والأجور والمواد المستخدمة في عملية التعليم. وقد نبه شولتز لنقطتين هامتين في مجال الاستثمار في التعليم وهما:

- ✓ تجاهل وإهمال دراسة رأس المال البشري.

✓ العامل المعنوي أو النفسي المتعلق بمعاملة التعليم كاستثمار في الإنسان.

ويرى شولتز أن أكبر خطأ أو قصور في الطريقة التي تم التعامل مع رأس المال في التحليل الاقتصادي هي إلغاء رأس المال البشري من هذا التحليل، فقد اعتقد البعض أن اعتبار التعليم وسيلة لخلق وتكوين رأس المال من الأمور التي تقلل من شأن الإنسان وتسيء إلى نفسيته، وفي رأي شولتز أن هؤلاء الباحثين قد بنوا اعتقادهم على أساس أن الغرض

(1) راوية حسن: مرجع نفسه، ص64.

(2) مرجع نفسه، ص ص65-66

الأصلي للتعليم هو الغرض الثقافي وليس الاقتصادي، فالتعليم في رأيهم ينمي الأفراد لكي يصبحوا صالحين ومسؤولين من خلال إعطائهم فرص للحصول على فهم القيم التي يؤمنون بها. كما بين شولتز بأن الاعتراف بالغرض الاقتصادي للتعليم لا يعني انتفاء الغرض الثقافي له. فالى جانب تحقيق الأهداف الثقافية فإن هناك بعض أنواع التعليم التي يمكن أن تحسن طاقات وقدرات الأفراد اللازمة لأداء أعمالهم وإدارة شؤونهم، وأن مثل هذا التحسن يمكن أن يترتب عليه زيادة في الدخل الوطني. وخلاصة القول فإنه يمكن الاعتبار كل من الآثار الثقافية والاقتصادية نواتج مشتركة لعملية التعليم، ويعني هذا أنه واستنادا لنظرية شولتز فإن الإسهامات الثقافية للتعليم تؤخذ كمعطيات يبدأ بعدها تحديد ما إذا كانت هناك بعض المنافع الاقتصادية للتعليم والتي يمكن اعتبارها رأس مال يتم تحديده وتقديره.<sup>(1)</sup> ويمكن تلخيص أهم ما جاء في نظرية شولتز في النقاط التالية:

– جذب الانتباه إلى أهمية العنصر البشري.

– تحديد ماهية العنصر البشري.

– التأكيد على أهمية التعليم في بناء رأس المال البشري .

إن فرفع مخزون رأس المال التعليمي للأفراد مهما كان مستواهم التنظيمي أمر ضروري ومهم من شأنه أن يساعد المؤسسة على تكوين مخزون وقاعدة تعليمية تمكنها من الرجوع إليها واستغلالها في تحقيق أهدافها التنموية، فنمو التعليم وتقدمه يزيد من المعرفة والمعلومات، وهو ما ينعكس على تحسن وعصرنة أي قطاع من خلال الرفع من كفاءة وفعالية الأفراد بالمؤسسات.

## 2-2- الاستثمار في التدريب وفق نظرية بيكر في الاستثمار في رأس المال البشري:

يعد **Becker** أحد علماء الاقتصاد حصل على جائزة نوبل على أبحاثه في مجال نظرية الاستثمار البشري، ويعتبر من أهم الباحثين الذين أدوا بإسهاماتهم وأبحاثهم إلى

(1) دحماني عزيز: مساهمة الإنفاق على رأس المال الفكري في أداء المؤسسة الصناعية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2015/2014 ، ص9.

تطوير نظرية رأس المال البشري، فالكثير من الكتابات ظهرت فقط بعد نشر كتابه رأس المال البشري سنة 1964 ، فقد حاول دراسة الأنشطة المؤثرة في الدخل المادي وغير المادي من خلال زيادة الموارد في رأس المال البشري، حيث بدأ الاهتمام بدراسة الأشكال المختلفة للاستثمار البشري، من تعليم، وهجرة ورعاية صحية مع تركيز محور أبحاثه بصفة خاصة على التدريب. والتدريب يمكن أن يكون كاستثمار في الفرد وذكائه فتضعه في صلب عملية التغيير، هذه الوضعية تفرض عليه مسؤوليات جديدة، لهذا يتعامل مع التدريب من منطلق الاستثمار.

ويعد التدريب من أكثر جوانب الاستثمار البشري فعالية في توضيح تأثير رأس المال البشري على الإيرادات، وعلى المتغيرات الاقتصادية الأخرى. كما يعتبر العائد على الاستثمار هو العامل الأساسي والأكثر أهمية في تحديد المقدار المستثمر في رأس المال البشري، فإذا تساوت القيمة الحالية الصافية للإيرادات لوظائف مختلفة، فإن تكاليف الاستثمار، ومعدل العائد يمكن تقديرها من خلال المعلومات عن صافي الإيرادات<sup>(1)</sup>.

غير أنه هناك بعض الاعتبارات التي يجب أخذها في الحسبان عند مناقشة القرارات الاستراتيجية للاستثمار في الموارد البشرية، ومن هذه الاعتبارات الرشد الاقتصادي في الاستثمار في التدريب حيث أن الاستثمار في الموارد البشرية عادة ما ينطوي على التدريب، فإنه من المجزي أن نتعرض للفرقة بين ما يسمى بالتدريب المتخصص والتدريب العام. فقد تناول بيكر، هذه الفرقة، وقد قدمت الفرقة بين التدريب المتخصص والتدريب العام معياراً يمكن على أساسه للمنظمة أن تحدد ما إذا كانت ستتحمل تكلفة الاستثمار في التنمية والتدريب أم لا. فعادة ما تقوم المنظمة بالاستثمار في التدريب أو دفع تكلفته جزئياً، إذا كان التدريب متخصصاً، لأن الفرد المتدرب لا يستطيع بسهولة نقل هذه المهارات المتخصصة إلى منظمة أخرى. وبعد التدريب تستطيع المنظمة استرداد استثمارها من خلال دفع جزء فقط من الإيرادات التي يحققها من خلال الزيادة في إنتاجيته. وبالعكس فإن نظرية رأس المال

(1) دحماني عزيز: مرجع سابق، ص 10.

البشري تتوقع بأن التكلفة التي تتحملها المنظمة لتقديم التدريب العام لأفرادها لا تسترد منها أي جزء، بل ستحملها الفرد. ويرجع هذا إلى أنه من السهل على الفرد نقل مهاراته التي تم تنميتها على نفقة المنظمة إلى منظمة أخرى. ومن ثم فإن المنظمة عادة ما ترغب في تعيين الفرد الذي لديه مهارات عامة مترجمة من قبل التحاقه بالمنظمة. وإذا لم تجد المنظمة مثل هذا الفرد، فإنها ستضطر إلى الاستثمار في التدريب العام، دون أي ضمان بأن الفرد ذو المهارات المنخفضة والذي حسن مستوى مهاراته من خلال التدريب الذي منحتة المنظمة إياه سوف يستمر ويبقى العمل في المنظمة لفترة بعد حصوله على التدريب تكفي لاسترداد استثماره<sup>(1)</sup>.

**3- أساليب الاستثمار في رأس المال البشري:** تتجه غالبية المؤسسات الآن نحو الأخذ بأساليب الاستثمار الحديثة في مواردها البشرية لرفع وزيادة الكفاءة والفعالية في الأداء، وإن اختلفت هذه الأساليب من مؤسسة إلى أخرى غير أن معظم هذه المؤسسات تتفق على أهميتها ودورها الفعال في المحافظة على مكتسباتها الحالية، والمساعدة في تحقيق استراتيجياتها المستقبلية، ومن أهم سياسات الاستثمار في الموارد البشرية نذكر:

### **3-1- التعليم:**

تشكل سياسات التعليم الجيدة الركيزة الأساسية في الاستثمار في رأس المال البشري، فهي تهدف إلى إمداد الأفراد بالأساس العريض أو المفاتيح التي ينطلقون منها كل حسب تخصصه إلى مجالات العمل المختلفة، وتؤثر السياسات التعليمية على تركيبة القوى العاملة من خلال ما توفره من تخصصات ومهارات قادرة على إشباع حاجات سوق العمل، والعمل على تحقيق التوازن بين العرض والطلب على القوى العاملة<sup>(2)</sup>.

كما يسهم التعليم في تراكم رأس المال البشري، والذي بدوره يساعد في التقدم التقني والذي يعد مصدرا من مصادر النمو المستدام. ولقد تنبه الاقتصاديون إلى أهمية الاستثمار

(1) أماني خضر شلتوت: تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعظيم الاستثمار في العنصر البشري، رسالة ماجستير إدارة أعمال، جامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص35.

(2) حسن روية، مرجع سابق، ص82.

في رأس المال البشري من خلال التعليم والتدريب منذ القرن الثامن عشر، فلقد أكد آدم سميث وماركس ومارشال ومالثوس وغيرهم على أهمية التعليم، إلا أنها كانت إشارات فلم تأخذ الدراسات والأبحاث طابع الجدية والتطبيق إلا منذ الخمسينيات والستينيات من القرن العشرين. ولقد حاول بعض الاقتصاديون قياس العائد من التعليم أو تحديد مقدار مساهمة التعليم في النمو الاقتصادي مثل ستروميلين، ويتحقق الأثر المباشر للتعليم في النمو الاقتصادي من خلال تحسين المهارات والقدرات الإنتاجية للقوى العاملة، ولا يوجد اختلاف بين الاقتصاديين عن وجود دور مباشر للتعليم في النمو الاقتصادي<sup>(1)</sup>.

### 3-2- التكوين والتدريب:

تجدر الإشارة هنا إلى أن هاذين المفهومين قد أثارا نقاشا وجدالا واسعا حول تحديد المفهوم الحقيقي لهما وحقيقة الاختلاف بينهما، غير أننا من خلال هذه الدراسة نشير أن المشكلة هي فقط مشكلة تباين المصطلحات بين دول المشرق ودول المغرب، والاختلافات في الترجمة فيما يخص الأبحاث التي تناولت موضوع التكوين والتدريب بلغات أجنبية، فكلمة التكوين تقابلها باللغة الفرنسية الفعل Former ذات المصدر اللاتيني باللغة الإنجليزية الفعل To train، الذي ترجمه مختلف الباحثين المشاركة إلى كلمة التدريب، لأن اللغة الإنجليزية لا تستعمل المفهوم الفرنسي للتكوين Formation، لذلك نجد أن الباحثين العرب في المشرق العربي، يستعملون مصطلح التدريب، على عكس نظرائهم في المغرب العربي الذين يستعملون مصطلح التكوين، وعليه سننطلق من تحديد المفاهيم لإمكانية فهم الدارسة وإسقاطها على الحالة المراد دراستها، تدريب أم تكوين؟ وذاك في محاولة منا لإيجاد الفرق بينهما إن وجد، من خلال مجموعة التعاريف المقدمة من قبل الباحثين لعمليتي التدريب والتكوين.

(1) محمد عزت عبد الموجود: بعض منهجيات اقتصاديات التعليم العالي، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي لاتحاد الجامعات العربية حول اقتصاديات التعليم العالي وموقعها من خطط التنمية في الأقطار العربية، قطر، الدوحة، 1991، ص3.

فبالنسبة للتدريب فقد عرفه الدكتور علي السلمي بأنه نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الفرد في عمله<sup>(1)</sup>.

ويدل مفهوم التدريب أيضا إلى أنه طريقة يتم من خلالها تطوير الأفراد العاملين، بإكسابهم المعارف والأفكار الضرورية لمزاولة العمل، والقدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال، أو استخدام نفس الوسائل بطرق فعالة متطورة لتغيير سلوك واتجاهات الأفراد في رد الفعل نحو الأفراد أو الأشياء والمواقف بطريقة جديدة<sup>(2)</sup>. وترى راوية حسن التدريب على أنه عملية تعلم، تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد أو اتجاهات لزيادة وتحسين أداء الفرد الحالي والمستقبلي<sup>(3)</sup>.

وإذا ما رجعنا لمفهوم التكوين فنجد أن أحمد صقر قد عرفه على أنه تلك الأنشطة التي تساعد العاملين على رفع أدائهم في العمل الحالي والمقبل من خلال زيادة مهاراتهم أو تنمية معارفهم<sup>(4)</sup>. عن طريق البرامج الرسمية التي تستخدمها المؤسسات لمساعدة الموظفين والعمال على كسب الفاعلية والكفاية في أعمالهم الحالية والمستقبلية بتنمية العادات الفكرية والعملية المناسبة والمهارات والمعارف والاتجاهات لما يناسب تحقيق أهداف المؤسسة.

والتكوين هو أحد أهم الأنشطة الإدارية الهادفة لتحسين أساليب العمل، عن طريق إحداث تغير في مهارات العاملين وقدراتهم من ناحية، كما يستهدف تطوير أنماط السلوك

---

(1) عبد الباقي صلاح الدين محمد: إدارة الموارد البشرية- مدخل تطبيقي معاصر- الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 208.

(2) عباس سهيلة محمد، وعلي حسين علي: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 1999، ص 107.

(3) حسن راوية: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 167.

(4) أحمد صقر عاشور: إدارة الموارد البشرية، دار المعرفة الجامعية، 1997، ص 239.



الذي يتبعونه في أداء أعمالهم من ناحية أخرى، وما ينفق فيه يمثل استثماراً في الموارد البشرية قد يكون له عائداً يظهر في شكل زيادة تحسين كفاءة العاملين<sup>(1)</sup>.

والتكوين كما يراه آخرون هو "نشاط تعليم من نوع خاص، فهو نشاط متعمد تمارسه المؤسسة بهدف تحسين أداء الفرد في الوظيفة التي يشغلها، وهو واحد من وسائل تطوير العاملين في المؤسسة"<sup>(2)</sup>. وهنا مقارنة بين التدريب بالعمل من جهة وأنشطة التعليم الأكاديمي من جهة أخرى. فعملية التكوين تتركز حول محورين أساسيين هما: تزويد الأفراد بالمعلومات، ومحاولة تغيير سلوك الأفراد. ويحقق التكوين أهدافه من خلال ظاهرة التعليم، فالتعليم والتكوين نشاطان مكملان لبعضهما البعض<sup>(3)</sup>.

- أما من الناحية القانونية فقد أكد المشرع الجزائري في حق الموظف في التكوين من خلال نصي المادتين 104، 105 من الأمر 06-03 المؤرخ في: 15-07-2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومي على أنه يعتبر حق التزام وفي نفس الوقت حق للعامل في تحديث معارفه النظرية والتطبيقية وتنميتها وترقيتها في التنظيم السلمي للمهنة والتزاماً منه لمتابعة دورات وأنظمة التكوين التي تنظمها المؤسسة في إطار احتياجاتها بغية تحديث أو تعميق أو تنمية المعارف العامة المهنية والتكنولوجيا<sup>(4)</sup>.

- من خلال التعريفات السابقة نستطيع القول أنه بالرغم من وجود بعض الفوارق وإن لم تكن جوهرية، فإن كل من التعليم والتدريب والتكوين هم عبارة عن مجموعة من العمليات المتكاملة ضمن عملية شاملة، مخططة وهادفة ومقصودة من أجل إحداث تطوير تنظيمي، من خلال الاهتمام بتطوير المهارات السلوكية والعملية والثقافية للموظفين عن

(1) سراج وهيبية، ستي عبد الحميد: أساليب وسياسات الاستثمار في رأس المال الفكري، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، يومي 13 و14 ديسمبر 2011، جامعة الشلف، الجزائر.

(2) سعاد نائف برونوطي: إدارة الموارد البشرية- إدارة الأفراد-، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2001، ص443

(3) محمد عثمان، حمدي مصطفى المعاذ: المدخل الحديث في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، القاهرة، 1990، ص224.

(4) الأمر 06-03: القانون الأساسي العام للوظيفة العمومي، الجريدة الرسمية رقم: 46، 2006.

طريق إرشادهم وتعليمهم واكسابهم بعض المعلومات والمهارات التي تساعدهم للوصول إلى هدفهم. فلا يختلف مفهوم التكوين والتدريب والتعليم في شيء ما عدا أن التكوين يعني كل أوجه التعلم التي تلقاها الفرد من قيم ومهارات وثقافات وأفكار ومعلومات عامة، وكلمة التدريب تسري مفهومها على التعلم أيضا في نطاق مهنة معينة باعتبار ارتباطها بالجانب العملي، لذلك فمن ناحية واقعية فإن التدريب، وهو الأكثر استخداما من قبل القطاع الإنتاجي بصورة عامة إلا أنه يبقى امتداد لعملية التكوين<sup>(1)</sup>، فمصطلح التكوين أشمل وأوسع من مصطلح التدريب، وعليه فإننا من خلال هذه الدراسة سنعمل على أخذ مفهوم التدريب مرادفا لمفهوم التكوين خلال كامل البحث، خاصة وأن ميدان دراستنا مؤسسة خدمتية بالدرجة الأولى وتعتمد في تسيير المسار المهني لمستخدميها على قانون الوظيف العمومي.

**3-2-1- أهمية التكوين:** يحتل التكوين الصدارة في كل الإصلاحات الاقتصادية والاجتماعية، وأن أي سياسة طموحة لتنمية وتنمية الموارد البشرية لا يمكن أن تتحرك بدون سياسة ناجحة للتكوين، توسع من مدارك العمال وتنمي مهاراتهم وتفجر طاقاتهم وترفع من تطلعاتهم ومشاركاتهم وتزيد من نسبة اندماجهم، وتضمن التجديد في الأفكار والإبداع في التسيير وتعطي المؤسسة قوة المنافسة<sup>(2)</sup>، ففوائده تعود على الموظف والمؤسسة.

(1) أحمد طرطار: الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة الجزائرية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2001، ص 88.

(2) كسور أسيا: أهمية التكوين والتدريب داخل المؤسسات، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، عدد الثالث، ص 194  
<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/37239>

أ- أهمية التكوين بالنسبة للموظفين (1) :

- يساهم التكوين في زيادة معارف المتكويين، وتنمية مهاراتهم في مجال تخصصهم لأداء عملهم بكفاءة، ويساعد المتكويين في تحسين فهمهم للمؤسسة، واستيعابهم لدورهم فيها، وتحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل .

- التكوين يمنح المتكويين فرص الترقية إلى درجة وظيفية أعلى، وتكليفه بشغل منصب أو وظيفة أعلى من وظيفته الحالية، وهذا التطور يضمن للمتكويين فرص عمل أكثر، ولمدة أطول.

- يخلق التكوين الدافعية نحو العمل لدى المتكويين، وشعوره بالرضا واهتمام المؤسسة به، وهذا يدفعه إلى الثقة في الإدارة، وتعزيز روح انتمائه للمؤسسة، والولاء للوظيفة وإخلاصه في العمل، وارتفاع روح المعنوية.

- التكوين يعمل على منح حوافز ايجابية لدى المتكويين نتيجة زيادة إنتاجيته في صورة مكافأة تشجيعية أو علاوة إضافية، وهو ما يترتب عنه زيادة في إيراداته في العمل.

- التكوين يعمل على إزالة جوانب الضعف والقصور في أداء وسلوك العمال سواء أكانت هذه الجوانب في الأداء والسلوك الحالي أو المتوقع الناتجة عن عدم مقدرتهم على الأداء والسلوك وفق المستوى المرغوب من قبل إدارة المؤسسة.

وترى **عباس سهيلة محمد** أن أهمية التكوين بالنسبة للموظفين تكمن في (2):

- يساعدهم في تحسين فهمهم لمؤسستهم ، وتوضيح أدوارهم فيها.
- يساعدهم في حل مشاكلهم في العمل.
- يطور وينمي الدافعية نحو الأداء، ويخلق فرصا للنمو والتطور لدى الموظفين.
- يساعدهم في تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة أو المهارة أو كليهما.

(1) خالد عبد الرحيم الهيتي: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، 2001، ص 70-72.

(2) عباس سهيلة محمد : إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي-، ط2، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2006، ص ص187- 188.

• يساهم في تنمية القدرات الذاتية للإدارة والرفاهية لدى العاملين.

ب- أهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة: المؤسسات اليوم بحاجة للاهتمام بهذه العملية أكثر من أي وقت مضى كونها بحاجة لعنصر بشري ذو كفاءة ونوعية عالية يستجيب للمتطلبات التكنولوجية الحديثة الشيء الذي سيمكنها من تحقيق أهدافها بكل سهولة، كونه يعمل على (1):

- يوفر للمؤسسة عناصر بشرية مكونة ومؤهلة، للقيام بمهام وظيفتها على الوجه المطلوب قصد تحقيق أهداف المؤسسة بشكل فعال .

- يخفض نفقات العمل، من خلال زيادة مهارة العمال، وتقليل الأخطاء التي يقعون فيها، وخفض الهدر في المواد .

- يساهم في الإقلال من حجم الإشراف الإداري، فالعامل ذو المهارة العالية والمكون تكويناً جيداً تقل أخطاؤه، ويمكن لن يمارس الرقابة الذاتية على عمله .

- يعمل على استقرار العمال بالمؤسسة، وتقليل دوران العمل مما يؤدي إلى استقرار المؤسسة، وحمايتها من النقص في الكفاءات المكونة، وعدم وقوعها في مشاكل الانتقال والتعيين غير المخطط والغياب .

- يحقق زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف، والطرائق والعمل وتعريف العمال بما هو مطلوب منهم وتطوير مهاراتهم لتحقيق الأهداف.

3-2-2- أنواع التكوين: يختلف نوع التكوين باختلاف الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة وأقدمية الموظف في مجال عمله، فالتكوين بالنسبة للموظف في المراحل الأولى من توظيفه ليس نفسه التكوين بالنسبة للموظف في المراحل المتقدمة من توظيفه، وما

(1) عمر بلخير جواد: دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بالفايد، تلمسان، الجزائر، 2014-2015، ص 66.

على المؤسسة إلا أن تختار نوع التكوين حسب استراتيجياتها وطبيعة نشاطها والموظفين المستهدفين من عملية التكوين، ومن بين أهم أنواع التكوين<sup>(1)</sup>:

أ- **التكوين أثناء تأدية الخدمة:** يحصل عليه الموظف من الرؤساء في العمل، ويتم ذلك بالتوجيه المستمر من الرؤساء إلى المرؤوسين أثناء تأدية العمل.

ب- **التكوين بغرض تجديد المعلومات:** وهذا حينما يكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيات وأنظمة جديدة، يلزم الأمر تقديم التكوين المناسب لذلك بغرض تجديد المعارف والمهارات حتى تتلاءم مع تقنيات العمل الجديدة .

ج- **التكوين بغرض الترقية أو النقل:** وهو الذي يلزم لإعداد الفرد لتولى وظيفة جديدة أو للقيام بواجبات ومسؤوليات جديدة.

د- **التكوين السلوكي:** وهذا بهدف تنمية الاتجاهات الحسنة وتغيير العادات غير الجيدة كسوء المعاملات واستغلال السلطة والتفرقة في المعاملة<sup>(2)</sup>.

### 3-3- الحوافز:

تعتبر سياسة الحوافز من أهم سياسات التي تحقق أهداف المؤسسة وبلوغ غاياتها، إضافة إلى دورها الكبير في معالجة الكثير من مشكلات الكفاية الإنتاجية. وتكمن أهمية الحوافز بالنسبة للمؤسسة في أنها تعد من الوسائل التي تساعد على خلق الدافعية الايجابية لدى الموارد البشرية، وتوجيه السلوك الإنساني بالشكل الذي يوفر إشباع الحاجات المادية والمعنوية للعامل من جهة، ومن جهة أخرى زيادة إنتاجية المؤسسات، وتحسين مستوى جودة الخدمات التي تقدمها، حيث تعتبر الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز<sup>(3)</sup>، وتختلف وجهات النظر حول مفهوم الحوافز فمنهم من يعرفها بأنها<sup>(4)</sup>: "الأجر الذي يحصل عليه

(1) عيرش يسمينة: التنظيم الإداري في جامعة الجزائر، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم

الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، الجزائر، السنة الجامعية 2008-2009، ص 56

(2) محمود بوقطف: التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين ، رسالة ماجستير ،جامعة محمد خيضر، بسكرة ، الجزائر، السنة الدراسية: 2013-2014، ص 35.

(3) William B. Keth Davis: Human Resources And Personnel Management.5 ed. 1996.P408 .

(4) عمر بلخير جواد، مرجع سابق، ص125

العامل مقابل ما ينجزه من أعمال، ومنهم من اعتبرها أنها مجموعة العوامل التي تهيئها المؤسسة للعمال فيها لإشباع دوافعهم" ، ومنهم من يعرفها على أنها: "مثيرات تحرك السلوك الإنساني وتساعد على توجيه الأداء حينما يصبح الحصول على الحوافز مهما بالنسبة للعامل".

**3-3-1- شروط فاعلية ونجاح نظام الحوافز:** هناك العديد من الشروط الأساسية لابد من أخذها بعين الاعتبار لضمان الاستفادة من الحوافز في انجاز العملية الإنتاجية وزيادة المرودية ومنها<sup>(1)</sup>:

- ✓ أن ترتبط الحوافز بأهداف العمال ولإدارة معا.
- ✓ إيجاد صلة وثيقة بين الحافز والهدف الذي يدفع الإنسان لتحقيق رغباته
- ✓ اختيار الوقت الملائم لاستخدام الحوافز وخاصة الحوافز المادية منها
- ✓ ضمان استمرارية الحوافز وإيجاد شعور الطمأنينة لدى العمال بتوقع انتظام تلقي الحوافز
- ✓ يجب أن تتصف السياسة التي تنظم الحوافز بالعدالة والمساواة والكفاءة
- ✓ أن يكون الحافز متناسبا مع أداء العمال
- ✓ إدراك ومعرفة الأفراد للسياسة التي بموجبها تنظم وتمنح الحوافز.

#### 4- أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري<sup>(2)</sup>:

إن للاستثمار في المورد البشري أبعاد مختلفة نلخصها فيما يلي:

**4-1- البعد الثقافي:** حيث ينعكس تزايد نسبة المتقنين من الموارد البشرية في التنمية الحضارية للمجتمع وزيادة معرفة الفرد وتمسكه بما يخص وطنه من العقائد الدينية والثرات الثقافي واللغة والآداب، وازدياد درجة الوعي لديه بما يدور حوله.

(1) مهدي زويلف: إدارة الأفراد في المنظوم الكمي والعلاقات الإنسانية، دار المجدلوي للنشر، عمان، 2010، ص 26.

(2) منى جاسم الزايد: الاستثمار في رأس المال البشري، المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية المحور الرابع رأس المال البشري وتطوير القطاع الحكومي، مركز البحوث والدراسات بالغرفة التجارية الصناعية بالرياض، السعودية، 2007، ص 4-6 .

4-2- البعد الاقتصادي: من خلال الموارد البشرية المؤهلة والمدربة يتم تنفيذ برامج التنمية الاقتصادية بما يحقق التقدم للدولة ويوفر احتياجات سكانها من السلع والخدمات، إضافة إلى أن الفرد المؤهل تعليماً، تكويناً وتدريباً، لديه فرصة أكبر للعمل كمواطن منتج يحقق قيمة مضافة تسهم في تنشيط الدورة الاقتصادية.

4-3- البعد الاجتماعي: فمن المعروف أن التعليم ينمي قدرات الفرد الذهنية والفكرية ويكسبه الأنماط والقيم السلوكية المتوازنة مما يجعله أكثر قدرة على تفهم المشكلات الاجتماعية وترسيخ الروابط الأسرية، إضافة إلى تأثيره الملموس في شعور الإنسان بالذات. 4-5- البعد العلمي: حيث يوفر التعليم والتكوين كوادراً علمية مكونة قادرة على البحث والابتكار والاختراع والتطوير بداً يسهم في إحداث النقلة الحضارية المختلفة وإحداث التقدم التقني في شتى مجالات الحياة وتحسن المستمر في ظروف العمل داخل المنظمة.

4-6- البعد الأمني: حيث تؤدي العناية بتعليم وتدريب الفرد إلى خفض نسبة البطالة، والتي تتناقص مع ارتفاع مستوى التعليم التدريبي مما يساهم في تحقيق الاستقرار الأمني للمجتمع، إضافة إلى قناعة الأفراد أنفسهم بضرورة وجود هذا الاستقرار.

5- محددات الاستثمار في رأس المال البشري: ترتبط عملية تنمية الموارد البشرية بجانبين متلازمين ومتكاملين أولهما يختص باكتساب العلم والمعرفة والمهارة مشكلاً جانب التأهيل، وثانيها يتعلق بقضايا العمل والتوظيف، وهذان الجانبان هما الأساس في تكوين محددات الاستثمار في رأس المال البشري وهي: (1)

5-1- التخطيط: ويعتني بوضع الأسس اللازمة لبناء الإنسان وتحديد احتياجاته من المهارة والمعرفة العلمية والثقافية والمهنية وغيرها والطرق والوسائل الفعالة لتوفير تلك الاحتياجات عبر مراحل زمنية محددة.

5-2- التنمية: يشكل هذا العنصر الإطار التنظيمي والتنفيذي لتحقيق أهداف محور التخطيط وإنجاز برامجه حيث يتم من خلاله توفير المؤسسات التعليمية والتدريبية للقيام بخطوات

(1) منى جاسم الزايد، مرجع سابق، ص 7.

تنمية الموارد البشرية شاملة تنمية القدرات الثقافية والفكرية والمهارات العملية لدى الفرد لتأهيله لممارسة مسؤولياته كمواطن منتج.

**5-3- التوظيف:** ويتم من خلاله إتاحة فرص العمل للقوى البشرية التي تم تنميتها وتأهيلها من خلال برامج التعليم والتدريب بما يمكن من استغلال القدرات والمهارات التي اكتسبتها في إنتاج السلع وتقديم الخدمات للمجتمع والإسهام في توفير احتياجاته.

#### رابعا- قياس إنتاجية رأس المال الفكري:

1- **دافع قياس رأس المال الفكري:** تعد عملية القياس مهمة رئيسة في البحث الإداري، لأنها أفضل طريقة لفهم الحدث الذي نريد دراسته، ولهذا فإن الاهتمام بموضوع القياس قد تزايد لدى متخذي القرارات والباحثين في مجال الإدارة لأن قياس الظاهرة أمر ضروري ومهم في تحديد المعلومات ذات المعنى لمتخذي القرارات للشروع باختيار البديل الأنسب من البدائل المتاحة لهم وبالتوقيت الملائم. فقياس رأس المال الفكري يشير إلى مجموعة إجراءات تتبع لتحديد مدى توافر خصائص معينة في الشخص والحكم على إمكانية قيامه بمهام وأنشطة وظيفية معينة. وتتوقف دقة نتائج القياس على دقة الأداة المستعملة<sup>(1)</sup>. فمفهوم قياس رأس المال الفكري ينصب على تحديد الخصائص المطلوبة فيه، والتأكد من تأثيرها في متغيرات أخرى.

#### 2- أهمية قياس رأس المال الفكري<sup>(2)</sup>:

تنطلق أهمية قياس رأس المال الفكري ابتداء من الحاجة الملحة لتطوير معايير توظف في حساب قيمة المبادرات المعرفية لإقناع الإدارة والمالكين بمبررات الاهتمام بها والإنفاق عليها. وتتبع أهمية قياس رأس المال الفكري من حقيقة مفادها ظهور علامات الهرم والشيخوخة على نموذج العصر الصناعي واستبداله ببطء بنموذج آخر يطلق عليه عصر المعرفة ولكن على الرغم من هذا التبدل، إلا أن الكثير من المديرين مازال يعمل وفقا

(1) Kaplan, R. & Saccuzzo, D: **Psychological Testing: Principales Application And Lessons**, 3rd Ed, Cote Book, California, 1993, P.105.

(2) دحماني عزيز، مرجع سابق ، ص127.



لافتراضات النموذج الصناعي، وأن تلك الافتراضات قد تجسدت في التفسيرات المستندة إلى الموجودات الملموسة ودورها في تحويل المادي للمدخلات إلى مخرجات تامة الصنع بقيمة أكبر من أجل خلق الثروة مهملين تماما دور الموجودات المعرفية في تحقيق ذلك، وأن استمرار المؤسسات الصناعية ومديريها باعتماد افتراضات نموذج العصر الصناعي في العصر الحديث المستند إلى المعرفة يمكن أن يقود تلك المؤسسات إلى الانتحار، لأن هندسة المعرفة العكسية تمكن المنافسين من إنتاج العمليات نفسها بسهولة كونها صناعات مكرسة لإنتاج منتجات نمطية، وأن مكوناتها تستند إلى معايير مشتركة محدودة ومعروفة ولذلك فرضت هذه الحقيقة على المؤسسات الصناعية التي تريد أن تزدهر أن تطبق إطارات عمل تقر بأن رأس المال الفكري يعد موجودا رئيسا يستخدم لتحقيق التميز.

### 3- نماذج قياس رأس المال الفكري:

في الحقيقة أنه ليست هناك طريقة واحدة متفق عليها لقياس إنتاجية العمل المعرفي فكل ينظر إليها بوجهة نظر مختلفة فالكثير ينظرون على أن المعرفة شيء ضمن ملكية المؤسسة يمكن الحصول عليه ونقله وتخزينه أي أنها توجد على شكل رصيد وليس كتدفق وهذه من بين الأكثر أخطاء الشائعة والتي كشفت عنها دراسة فاهي وبروساك، حيث كشفت الدراسة عن أكثر الأخطاء المميّزة في إدارة المعرفة، وهذا خلاف مفهوم التدفق الذي يطرح مفهوما مختلفا عن المعرفة التي لا يمكن فصلها عن الأفراد الذين يطورونها ويتبادلونها. فالأفراد هم رأس المال الحقيقي للمؤسسات الحديثة لذلك نجد أن هناك اتفاق شبه كامل حول أهمية رأس المال الفكري ودوره في الرفع من قدرات المؤسسة غير أن قياسه يبقى أمر صعب ذلك أنه غير ملموس وغير مرئي، ومع ذلك فقد وردت بعض المحاولات والدراسات والتي حاولت أن تقدم طرقا ونماذج عديدة من أجل قياس إنتاجية العمل المعرفي<sup>(1)</sup>.

(1) نجم عبود نجم: تقييم وقياس إنتاجية العمل المعرفي في الشركات المتخصصة والقائمة على المعرفة، ص 15،

الموقع الإلكتروني <https://elbassair.net>، تم تصفحه يوم 5-01-2017

**3-1- النماذج الوصفية:** وهي التي تحدد وتصف السمات والخصائص وتركز على استطلاع الآراء والاتجاهات التي تعتبر مهمة في تأثيرها غير المباشر على أداء عمليات المعرفة وتحقيق نتائجها المرغوبة بالاعتماد على الخبرة الذاتية والتقدير الذاتي للقائمين بالدراسة أو معدي النموذج. ويدخل ضمن هذه النماذج الوصفية ما يأتي:

- أداة تقييم معرفة الإدارة.

- التقييم الذاتي لإنتاجية مهني المعرفة .

- بطاقة الدرجات الموزونة لقياس وإدارة أصول المعرفة .

**3-2- المقاييس والنماذج المرتبطة برأس المال الفكري والملكية الفكرية<sup>(1)</sup>:** وهذه المقاييس تركز على قياس قيمة رأس المال الفكري ومكوناته الأساسية المتمثلة بالآتي:

**أ- رأس المال الهيكلي:** ويتمثل بالمعرفة التي يتم اكتسابها والاحتفاظ بها في هياكل وأنظمة وإجراءات الشركة، وهو ما يبقى في الشركة بعد إطفاء أضوائها في نهاية العمل.

**ب- رأس المال البشري:** ويتمثل بالمعرفة التي يمتلكها ويولدها الأفراد والعاملون بضمنها المهارات، الخبرات، والابتكارات.

**ج- رأس المال الزبوني (العلاقات):** ويتمثل بالمعرفة التي تشتمل قيمة أكبر من الزبائن الراضين ذوي الولاء الموردين المعول عليهم ومن المصادر الخارجية الأخرى. ويمكن أن يقاس رأس المال الزبائني من خلال متغيرين فرعيين هما:<sup>(2)</sup>

✓ **رضا الزبون:** إن رضا الزبون يكون عن طريق تلبية حاجاته التي لا يمكن أن تعرف إلا بالعلاقة معه.

(1) مرجع نفسه، ص ص 15-16.

(2) هشام عيسى سعيد أبو لبدة: الاستثمار في رأس المال الفكري في المنظمات المتعلمة - دراسة تطبيقية في مجموعة الاتصالات الأردنية-، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، كلية إدارة المال والأعمال، قسم إدارة الأعمال " الدراسات العليا " 2008، ص16.

✓ حل مشاكل الزبون: إن للزبائن عددا من المشاكل لا تعرف إلا بالعلاقة معهم، وبذلك يمكن حلها وفي بعض الأحيان لا يعرف الزبون ما هي المشكلة منها، أو أنه لا يمكن أن يعبر عن حاجاته بصورة صحيحة ، لذلك تقوم المنظمة بدراسة المشاكل والحاجات وحلها وتلبيتها

ومما يرتبط بهذه المقاييس هو تحويل المعرفة والأصول المعرفية غير الملموسة والموزعة في الشركة وأقسامها إلى أشكال الملكية الفكرية أكثر تحديدا وأسهل استخداما في تكوين نتائج أفضل في الشركة. وتضم هذه المقاييس: نموذج رأس المال الفكري، نموذج تحويل الأصول غير الملموسة إلى رأس مال غير ملموس، دليل المعلومات الاتصالات، والطريقة المنهجية لتقييم الأصول الفكرية.

**3-3- مقاييس ونماذج القيمة السوقية:** وهذه المقاييس تركز على الفرق بين القيمة الدفترية لأصول المعرفة وقيمتها السوقية أو الفرق بين رسملة سوق الشركة (قيمة الشركة في السوق) وحقوق ملكية لحملة الأسهم وهذه المقاييس أكثر اعتمادا على المبادئ والأسس المالية والمحاسبية. ومن أمثلتها: القيمة السوقية إلى الدفترية، القيمة غير الملموسة المحسوبة<sup>(1)</sup>.

**3-4- طريقة معامل القيمة المضافة لرأس المال الفكري:** اقترحت هذه الطريقة من قبل Ante Pulic حيث تقيس مقدار رأس المال الفكري، ورأس المال العامل في خلق القيمة وكيفية استخدامها بكفاءة، وذلك بالاعتماد على العلاقة القائمة بين ثلاثة عناصر رئيسية هي: رأس المال العامل، رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، حيث أن مخرج العامل الفكري لا يمكن الاستدلال عليه من ساعات العمل الفعلية بل يجب الاستدلال عليه من القيمة المضافة<sup>(2)</sup>.

#### 4- الصعوبات التي تواجه إدارة وقياس رأس المال الفكري:

يتفق غالبية الكتاب والباحثين في مجال الإدارة على وجود قيمة لرأس المال

(1) مرجع نفسه، ص ص 17-18.

(2) دحماني عزيز، مرجع نفسه، ص 134.

الفكري في المنظمات المعاصرة، وأن المنظمات التي تدير الأعمال بكفاءة وفعالية بحاجة إلى تقييم ومتابعة كيفية تكوين واستثمار رأس مالها الفكري وتطوير أساليب قياسه<sup>(1)</sup>. ولكن تواجه هذه المنظمات صعوبات عديدة في إدارة رأس المال الفكري وقياسه، لأنه غير مرئي، أي شيء لا يمكن لمسه أو إحساسه أو رقبته مما يصعب قياسه، فالإبداع مثلاً هو جوهر عملية المعرفة وخلق القيمة، ولكن من الصعب التنبؤ بعملية الإبداع ولا بمخرجاتها، ولكن يمكنه أن يجعل من المنظمة تمتلك ثروة كبيرة دون أن تظهر في قوائم الميزانية، لأن الأساليب التقليدية التي تهتم بالقضايا المالية والمادية، لا تعد طرق معاصرة، ومن ثم فهي عاجزة عن مواجهة متطلبات الاقتصاد المعتمد على المعرفة، لأنها تركز بشكل مفرط على المقاييس المالية للأداء، وتهمل المقاييس غير المالية للأداء، وبذلك تكون عاجزة عن تصور الأداء المستقبلي. فكثيراً ما كانت المؤتمرات المالية تظهر نجاح وتفوق العديد من المنظمات، ولكنها فشلت لأنها عمدت إلى إدارة رأس مالها الفكري دون الاهتمام بقياسه. ويرجع ذلك في الغالب إلى<sup>(2)</sup>:

- صعوبة سيطرة المنظمات على عملية مراقبة كل أنواع أرس المال البشري.
- عدم توفر البيانات عن اللاملموسات بالمنظمات وكيفية التعامل معها.
- نقص الوعي لدى الأفراد العاملين والمستخدمين بأهمية محاسبة رأس المال البشري.

(1) خالد حمد أمين ميرخان: العلاقة بين الأساليب المعرفية وقياس رأس المال الفكري وتأثيرها في التوجه الاستراتيجي، دراسة تحليلية لأداء عينة من مديري مجالس إدارة شركات القطاع الخاص في مدينة الموصل، أطروحة دكتوراه، جامعة المستنصرية، العراق، كلية الإدارة والاقتصاد، 2003، ص 65.

(2) عبد الناصر موسى، سميرة عبد الصمد: رأس المال البشري وأهم مداخل قياسه، المؤتمر الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال حول أرس المال البشري في اقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 22-25 أبريل 2013، ص 686

### خلاصة:

يمكننا القول مما تقدم أن رأس المال الفكري يتكون من الرأسمال البشري والرأسمال الهيكلي، وكذا رأس المال العلاقات (الخارجي)، ويعتبر رأسمال البشري أهم مكوناته، كونه يعبر عن مجموعة المعارف والمهارات والخبرات، وكل القدرات التي تمكن من زيادة إنتاجية العمل لدى فرد أو جماعة عمل معينة. حيث يعتبر رأس المال البشري الفاعل الأساسي، كونه يمثل القاعدة والأساس في بناء بقية مكونات رأس المال الفكري. من أجل ذلك اهتم العديد من الباحثين بإبراز دوره وأهمية الاستثمار فيه وتوصلوا إلى تنمية فرضية مؤداها أن الاستثمار في هذا الرأسمال وتراكمه ضروري ومهم من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة. وتراكم هذا الرأسمال يتم من خلال عمليات التكوين الأساسي والتكوين المستمر، والمهارات المكتسبة أثناء العمل أو مجموع السيرورات التي تمكن من تنمية الكفاءات لدى الأفراد العاملين. فالاستثمار في الرأسمال البشري يهدف إلى الحصول على مداخيل أكثر من التكاليف التي يتطلبها، ويتم ذلك من خلال اكتساب المعارف وتنظيمها وحفظها وتوزيعها الداخلي بالمؤسسة.

# الفصل الثالث

## الإدارة الالكترونية وخدمة العمومية بالإدارة المحلية

تمهيد

أولا - الإدارة الالكترونية:

1- أهمية ومساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري

2- أهداف الإدارة الالكترونية

3- الإدارة الالكترونية وعلاقتها بالحكومة الالكترونية

4- التدريب في مجال الإدارة الالكترونية

ثانيا- مراحل، متطلبات ومعوقات تطبيق نظام الإدارة الالكترونية

1- مراحل تطبيق الإدارة الالكترونية

2- متطلبات العمل في البيئة الرقمية ونجاح تطبيق الإدارة الالكترونية

3- معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية

ثالثا - الإدارة الالكترونية وعلاقتها بالخدمة العمومية

1- تعريف الخدمة العمومية

2- أساليب تطوير الخدمة العمومية في الجزائر

3- دور الإدارة الالكترونية في تفعيل وترشيد الخدمة العمومية

4- تجسيد الخدمات العامة إلكترونيا على مستوى البلدية

5- مسعى وأهم ملامح تجسيد مشروع الإدارة الالكترونية ببلدية برج

بوعريش

خلاصة

### تمهيد:

إن حتمية تطوير الإدارة المحلية أصبح حتمية أولى على جدول أولويات المجتمع الإنمائية، فالتطوير الإداري هو الذي يستهدف أولاً خلق إدارة إنمائية قادرة على تحقيق أهدافها وتوفير المرونة اللازمة للاستجابة للمتغيرات المتلاحقة. وإذا ما تابعنا الحديث عن إدارة التنمية فإننا سنجد أن السعي لإصلاح وتطوير الإدارة المحلية خطوة أساسية على هذا الطريق، وبالطبع فإن بناء نظام متطور للإدارة المحلية لا يأتي بمجرد إصدار قوانين أو مراسيم خاصة بذلك. وإنما لابد من الانسجام بين ما تقدمه القوانين وبين ظروف ومقتضيات التطور في ظل متطلبات العمل في بيئة رقمية تحتاج لإعادة النظر في جميع الإمكانيات المادية والبشرية والبيئية، أين أصبح تطبيق الإدارة الالكترونية بإداراتها حتمية لابد منها لما لها من خصائص ومميزات سنحاول التطرق إليها من خلال هذا الفصل.

## أولاً - مدخل مفاهيمي للإدارة الالكترونية :

### 1- أهمية ومساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري:

إن الإدارة الالكترونية نمط جديد من الإدارة ترك آثاره الواسعة على المؤسسات ومجالات عملها وعلى استراتيجياتها ووظائفها، وفي الواقع إن التأثيرات لا تعود فقط إلى البعد التكنولوجي المتمثل في التكنولوجيا الرقمية، وإنما أيضا إلى البعد الإداري المتمثل بتطور المفاهيم الإدارية التي تراكمت لعقود عديدة وأصبحت تعمل على تحقيق المزيد من المرونة الإدارية في التفويض والتمكين الإداري والإدارة القائمة على الفريق. وقد ساهمت الثورة الرقمية في إحداث تغييرات عميقة في بيئة العمل وأساليبه أهمها<sup>(1)</sup>:

- الانتقال من إدارة النشاط المادي إلى إدارة النشاط الافتراضي
- الانتقال من الإدارة المباشرة وجها لوجه إلى الإدارة عن بعد
- الانتقال من التنظيم الهرمي القائم على سلسلة الأوامر إلى التنظيم الشبكي
- الانتقال من القيادة المرتكزة على المهام أو على العاملين إلى القيادة المرتكزة على المزيج تكنولوجيا زبون.
- الانتقال من الرقابة بمفهوم مقارنة الأداء الفعلي مع المخطط إلى الرقابة المباشرة الآنية ويعتبر تطبيق الإدارة الالكترونية بالمؤسسات خطوة كبيرة من شأنها أيضا أن تساهم في حل العديد من المشاكل الإدارية والمجتمعية كونها تعمل على<sup>(2)</sup>:
- ✓ تبسيط الإجراءات داخل المؤسسات وهذا ينعكس ايجابيا على مستوى الخدمات التي تقدم إلى المواطنين، كما تكون الخدمات المقدمة أكثر جودة.
- ✓ اختصار وقت تنفيذ انجاز المعاملات الإدارية المختلفة
- ✓ الدقة والموضوعية في العمليات المختلفة داخل المؤسسة.

(1) نجم عبود نجم: الإدارة الإلكترونية، الإستراتيجية والوظائف والمشكلات، مرجع سابق، ص ص 235-236.

(2) علاء عبد الرازق السالمي: الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص ص 37-38.



✓ تسهيل إجراء الاتصال بين دوائر المؤسسة المختلفة وكذلك مع المؤسسات الأخرى داخل وخارج بلد المؤسسة.

✓ إن استخدام الإدارة الإلكترونية بشكل صحيح سيققل من استخدام الأوراق بشكل ملحوظ مما يؤثر ايجابيا على عمل المؤسسة.

✓ تقليل استخدام الورق سوف يعالج مشكلة تعاني منها أغلب المؤسسات في عملية الحفظ والتوثيق مما يؤدي إلى عدم الحاجة لأماكن تخزين حيث يتم الاستفادة منها في أمور أخرى.

✓ الإدارة الإلكترونية سوف تؤدي إلى تحويل الأيدي العاملة الزائدة عن الحاجة إلى أيدي عاملة لها دور أساسي في تنفيذ هذه الإدارة، عن طريق إعادة التأهيل لغرض مواكبة التطورات الجديدة التي طرأت على المؤسسة والاستغناء عن الموظفين الغير أكفاء والغير قادرين على التكيف مع الوضع الجديد.

✓ علاج للبيروقراطية حيث تساهم الإدارة الإلكترونية في القضاء على التضخم البيروقراطي للقطاع العام بإجراءات تدعم الشفافية، وتحد من أسس الهرم الإداري والتراتبية داخل الإدارات. كما تسهل سرعة التواصل الاجتماعي من خلال تطبيقات إلكترونية متعددة.

2- أهداف الإدارة الإلكترونية : يمكننا تلخيص أهم أهداف الإدارة الإلكترونية في مايلي<sup>(1)</sup>:

- تقديم الخدمات للمستخدمين بصورة مرضية خلال 24 ساعة وطيلة أيام الأسبوع .
- تحقيق السرعة المطلوبة لانجاز العمل وبتكلفة مالية مناسبة
- إيجاد مجتمع قادر على التعامل مع متغيرات العصر التكنولوجي
- تعميق مفهوم الشفافية والبعد عن المحسوبية
- الحفاظ على أمن وسرية المعلومات وتقليل مخاطر فقدها<sup>(2)</sup>

(1) غنيم أحمد محمد : الإدارة الإلكترونية، أفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، المنصورة، المكتبة العصرية، 2004، ص43

(2) حمد سمير أحمد: الإدارة الإلكترونية، ط1، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2009، ص7.

• إدارة الملفات بدلا من حفظها.

• البريد الالكتروني بدلا من الصادر والوارد

• ضمان تدفق المعلومات بدقة وكفاية وتوقيت ملائم وجاهزية مستمرة.

3- الإدارة الالكترونية وعلاقتها بالحكومة الالكترونية: الحكومة الالكترونية هي عملية

تغيير وتحويل العلاقات بين المؤسسات والمواطنين من خلال تكنولوجيا المعلومات، بهدف

تقديم الأفضل للمواطنين وتمكينهم من الوصول للمعلومات مما يوفر مزيدا من الشفافية

وتحجيم الفساد وتعظيم العائد وتخفيض النفقات<sup>(1)</sup>، كونها تعمل على تحويل المصالح

الحكومية وجهات

القطاع الخاص نحو قضاء وظائفها ومهامها فيما يتعلق بخدمة الجمهور أو فيما

بينها وبعضها البعض، بطريقة إلكترونية، عن طريق تسخير تقنية المعلومات ووسائل

الاتصال الحديثة<sup>(2)</sup>.

وهي كذلك النظام الافتراضي المعلوماتي الذي يمكن الأجهزة الحكومية المختلفة من

تقديم خدماتها في إطار تكاملي، لجميع فئات المستفيدين، باستخدام التقنية الالكترونية

المتطورة، متجاوزة عامل التواصل المكاني أو الزماني، مع استهداف تحقيق الجودة

والتميز وضمان السرية والأمن المعلوماتي، والاستفادة من معطيات التأثير المتبادل<sup>(3)</sup>.

كما وقد قدم البنك الدولي عام 2005 مفهوما للحكومة الالكترونية بأنها: عملية

استخدام المؤسسات لتكنولوجيا المعلومات (مثل شبكات الانترنت وشبكة المعلومات

(1) هوش أبو بكر محمود: الحكومة الالكترونية الواقع والأفاق، ط1، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة، 2006،

ص27.

(2) حجازي عبد الفتاح بيومي: النظام القانوني لحماية الحكومة الالكترونية، شركة جلال للطباعة، الاسكندرية،

مصر، 2003، ص 45.

(3) الموقع الالكتروني: <http://www.hrdiscussion.com/hr15640.htm>، تصفح يوم: 05-05-2018 .

العريضة وغيرها) والتي لديها القدرة على تغيير وتحويل العلاقات مع المواطنين وطريقة الوصول للمعلومات، مما يوفر مزيداً من الشفافية وإدارة أكثر كفاءة<sup>(1)</sup>.

ومنه فإن الحكومة الإلكترونية ترتبط بتيسير سبل أداء الإدارات الحكومية لخدماتها العامة بواسطة استثمار التطورات العلمية المذهلة في مجال تقنية الاتصالات والمعلومات، ولذلك كان مصطلح الحكومة الإلكترونية أوسع، بينما ترتبط الإدارة الإلكترونية بالأنشطة والمهام الإدارية ولذلك فهي تعني "عملية ميكنة جميع مهام وأنشطة المؤسسة الإدارية بالاعتماد على جميع تقنيات المعلومات الضرورية للوصول إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق، وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين والإنجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات لتكون كل إدارة جاهزة لربطها مع الحكومة الإلكترونية لاحقاً<sup>(2)</sup>. فالحكومة الإلكترونية أعم وأشمل من الإدارة الإلكترونية وهي الأداة والطريقة للوصول إليها.

**4- التدريب في مجال الإدارة الإلكترونية:** يعد العنصر البشري في الإدارة الإلكترونية محورياً أساسياً للوصول إلى أهدافها، فمهما توافرت الموارد المادية والمالية والتكنولوجية والهيكل التنظيمية، فإنها تبقى خامات تحتاج لتوافر الموظفين القادرين على التعامل معها، لذلك فقد أصبح الاهتمام بالموارد البشرية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية أمراً ضرورياً، من خلال تقدير الاحتياجات التدريبية للموظفين والإعلان عن هذه الاحتياجات بما يحقق جذب الموظفين من ذوي التخصصات المطلوبة واللائمة لمتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية أو إعداد خطة التدريب التي تهدف إلى تحسين كفاءة المسؤولين عن أداء الأعمال الإلكترونية من خلال تزويدهم بالمعلومات وإكسابهم المهارات والاتجاهات الإيجابية المناسبة للعمل في الإدارة الإلكترونية، والاستفادة من خدماتها المختلفة. ذلك أن

<sup>(1)</sup> زكي إيمان عبد المحسن: الحكومة الإلكترونية مدخل إداري متكامل، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، مصر، 2009، ص19.

<sup>(2)</sup> علي السيد الباز: "الحكومة الإلكترونية والإدارة المحلية"، المؤتمر العلمي الأول حول الجوانب القانونية والأمنية للعمليات الإلكترونية، مركز البحوث، الإمارات العربية المتحدة، 26/04/2003.

العاملين يمثلون عنصرا مهما في تحقيق متطلباتها، ولكي تتمكن الإدارة البلدية من التحول إلى الإدارة الإلكترونية، فإنها بحاجة إلى جهود عالية في مجال تدريب الإداريين على كيفية تحقيق مثل هذه المهمات، بحيث يصبح المديرون قادرين على اختيار الأنسب للقيام بهذه المهمات وتدريبهم عليها، كل وفق قدراته ومؤهلاته. ويمكن تصنيف هذه الاحتياجات إلى أربعة محاور هي<sup>(1)</sup>:

#### 4-1- محور الاحتياجات التي تتعلق بمهارة استخدام الحاسب الآلي والانترنت:

ويتضمن استخدام الحاسب الآلي والأجهزة الملحقة به وربطها، واستخدام شبكة الإنترنت، واستعمال البريد الإلكتروني في الأعمال الإدارية، وتنمية القدرة على استخدام البرامج الإدارية الرسمية، ومعرفة طرائق تحميل البرامج وتفعيلها على جهاز الحاسب الآلي، بالإضافة إلى التدريب على أساليب وقواعد البحث في قواعد المعلومات وشبكة الإنترنت، وأساليب التعامل مع نظم إدارة التعليم وكيفية الاستفادة من التطبيقات المتاحة في مجال الإدارة الالكترونية .

#### 4-2- محور الاحتياجات التي تتعلق بإدارة الشبكات والتعامل مع قواعد البيانات الالكترونية:

ويتضمن الاحتياجات اللازمة للتعامل مع البيانات والمعلومات الإلكترونية، وطرق التعامل مع إدارة المعلومات الرقمية، وأساليب الاشتراك والاستفادة من قواعد البيانات المتاحة على شبكة الإنترنت، بالإضافة إلى كيفية التعامل مع قواعد البيانات وأنواعها وأسس بنائها، وأنواع شبكات المعلومات وخصائصها، وأساليب إنشاء الشبكات الإلكترونية، ومهارات التعامل معها.

<sup>(1)</sup> طارق عبد النبي عوض سلامة: الإدارة الالكترونية، الجزء الخامس، متاح عبر الموقع الالكتروني:

<http://kenanaonline.com>، تم تصفحه يوم: 2018-05-08.

#### 4-3- محور الاحتياجات التي تتعلق بالقدرة على حفظ البيانات واسترجاعها :

ويتضمن الاحتياجات اللازمة لمعرفة طرق تحويل السجلات الورقية إلى ملفات إلكترونية، ومعرفة أساليب الحفظ الإلكتروني للملفات، وكيفية استرجاع المعلومات من نقاط وصول مختلفة، وطرق وأساليب نقل الملفات الإلكترونية، وأساليب تنظيمها وتحديثها.

#### 4-5- محور الاحتياجات التي تتعلق بأمن المعلومات وسرية البيانات:

ويتضمن الاحتياجات اللازمة لاكتساب مهارات وأساليب حماية كلمات السر وكيفية تغييرها، ومهارات أساليب النسخ الاحتياطي للمعلومات وكيفية إخفائها واستردادها، والإلمام بأساليب الحماية الوقائية للمعلومات، ومعرفة أنواع برامج الحماية الإلكترونية وآليات عملها، ومعرفة أخطاء البرامج والتطبيقات التي قد تؤدي إلى فقدان المعلومات، والمعرفة بأنظمة حماية الشبكات الحاسوبية، من الاختراق وطرق وأساليب تشفير المعلومات، وكيفية التعامل مع برامج الحماية من الفيروسات<sup>(1)</sup>.

#### ثانيا- مراحل، متطلبات ومعوقات تطبيق نظام الإدارة الالكترونية:

##### 1- مراحل تطبيق الإدارة الالكترونية:

التحول من الإدارات التقليدية إلى الإدارات الالكترونية ليس فقط أساسه الحاسبات وشبكة الانترنت وغيرها من الجوانب الفنية رغم كونها عناصر أساسية ومهمة للإدارة الالكترونية، ولكنها عملية إدارية واعية تستهدف التطوير والإبداع، وتسانده وتدعمه بكل قوة لغرض تحقيق أهداف رئيسية وهي خدمة المستفيدين وتحقيق رغباتهم مع الالتزام بأعلى مستويات الجودة.

إن هذا التحول ليس عملية سهلة بل شاقة تعتمد على أساليب علمية وتقنيات تتطلب خبرات وتخصصات رائدة وتستغرق وقتا في الإعداد والتخطيط، لأن هذا التحول لا يعني

(1) طارق عبد النبي عوض سلامة: المرجع نفسه، <http://kenanaonline.com>

فقط تطوير التعامل بين الجهة الإدارية المختصة وبين المتعاملين معها، ولكن يتضمن أيضا تطوير أنماط التعامل والعلاقات البنينة بين أجزاء المنظمة وأقسامها الداخلية من ناحية وبينها وبين المنظمات ذات العلاقة من ناحية أخرى. و تطوير التشريعات واللوائح المنظمة للعمل الالكتروني والأمانة بحيث تضمن حماية المعاملات الالكترونية من التزوير أو التلاعب.

فعندما نتخذ قرارا أوليا في تطبيق الإدارة الالكترونية في منظماتنا لابد من التأكد من عدة أمور أهمها الحاجة الفعلية لهذه الإدارة، وهل التكلفة التي سوف تصرف عليها موازية للخدمات التي سوف تقدمها هذه الإدارة الالكترونية ولذلك لا بد من القيام بالخطوات التالية<sup>(1)</sup>:

**1-1- إعداد الدراسة الأولية:** لإعداد هذه الدراسة لابد من تشكيل فريق عمل يضم بعضويته متخصصين في الإدارة والمعلوماتية لغرض معرفة واقع حال الإدارة من تقنيات المعلومات وتحديد البدائل المختلفة وجعل الإدارة العليا على بينة من كل النواحي المالية والفنية والبشرية حيث يصل الفريق إلى واحد من القرارات التالية:

- ✓ تحتاج الإدارة إلى تطبيق الإدارة الالكترونية
- ✓ وجود تكنولوجيا معلومات سابقة ولكنها تحتاج إلى تطوير
- ✓ تتسجم مع آخر التطورات الحديثة

**1-2- وضع خطة التنفيذ:** عند إقرار توصية الفريق من قبل الإدارة العليا في تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة المؤسسة، لابد من إعداد خطة متكاملة ومفصلة لكل مرحلة من مراحل التنفيذ.

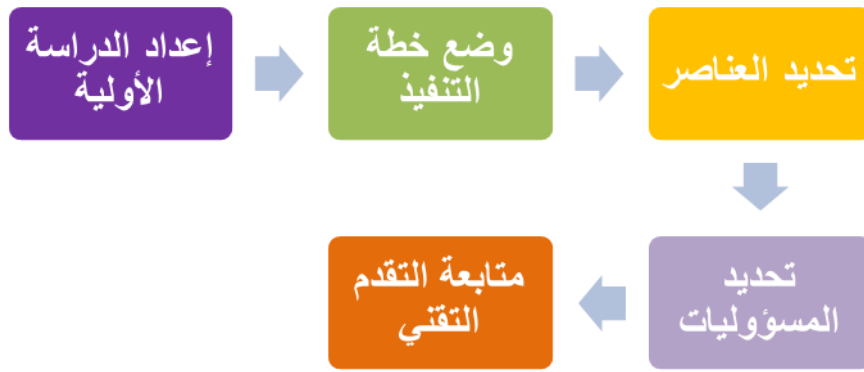
**1-3- تحديد العناصر:** حيث تقوم المؤسسة بتحديد الموارد البشرية ذوي الكفاءة وذوي التخصص والخبرة التي تحتاجها الخطة لغرض التنفيذ والأجهزة والمعدات والبرمجيات المطلوبة ويعني هذا تحديد البنية التحتية لتطبيق الإدارة الالكترونية في هذه الإدارة أو المنظمة.

(1) علاء عبد الرازق السالمي، مرجع سابق، ص 64.

**1-4- تحديد المسؤوليات:** إن تنفيذ الخطة يتطلب تحديد الجهات التي سوف تقوم بتنفيذها وتحويلها بشكل واضح ضمن الوقت المحدد في الخطة والكلف المرصودة لها.

**1-5- متابعة التقدم التقني:** نظرا لتطور السريع في مجال تقنيات المعلومات الإدارية ولغرض مواكبة آخر الابتكارات في هذا المجال فإن هناك مسؤولية مضافة عند تنفيذ الخطة وهو العمل على الحصول على آخر هذه الابتكارات في كافة عناصر الإدارة الالكترونية، ومما سبق يمكن تمثيل خطوات تنفيذ الإدارة الالكترونية حسب ما هو موضح في الشكل رقم(05):

شكل رقم: (05) يوضح خطوات ومراحل تنفيذ الإدارة الإلكترونية.



المصدر: إعداد الباحثة

**2- متطلبات العمل في البيئة الرقمية ونجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية:**

الإدارة الإلكترونية كأى مشروع تحتاج إلى توفير عناصر أساسية تشكل نواة عملها وفحوى وجودها. حيث يتعلق الأمر ببنية تحتية رصينة من حيث الشبكة والمعدات التي تتطلب رصد موارد مالية كبيرة لاقتنائها، ثم مسألة تكوين الكادر العملي كأحد أعمدة الإصلاح الإداري فيصبح الموظف واعيا بقضية تحديث الإدارة، وقادرا على مواكبة تكنولوجيا المعلومات والاتصال ومبادرا في السياق عينه للتصدي لكافة تحديات الخدمة التي ترمي إلى إرضاء المواطن، فمن دون شك أن ظهور الانترنت أدى إلى احتياج كثير من مؤسسات إلى اختصاصيين قادرين على التعامل مع هذه التطورات ومن ذلك: تصميم قواعد المعلومات وإدارتها والبحث عن المعلومات واسترجاعها في البيئة الرقمية، تحليل

النظم وتطويرها، إدارة الشبكات، تطوير المواقع، تصميم الويب وإدارة المواقع، بل وظهرت مسميات لوظائف لم تكن تطلبها المؤسسات في السابق، ومنها: باحث معلومات، اختصاصي معلومات، اختصاصي أرشفة إلكترونية، مصمم مواقع إلكترونية، مدير مواقع إلكترونية، مدير بوابات الانترنت، محلل محتوى، مدير إدارة المحتوى، اختصاصي سجلات إلكترونية (1). ويرى عصام فريحات أن المهارات التي يجب أن تتوفر في من يعمل في عصر المعلومات هي (2):

- القدرة على التقاط المعلومات وتحويلها إلى معرفة قابلة للاستخدام .
- القدرة على التكيف والتعلم بسرعة، وامتلاك المهارات اللازمة لذلك .
- إتقان التعامل مع تقنية المعلومات والتقنية المعتمدة على الحاسب، وتطبيقاتها في مجال العمل.
- القدرة على التعاون والعمل ضمن فريق، وإتقان مهارات الاتصال اللفظية والكتابية والافتراضية.
- امتلاك مهارات إضافية مميزة تختلف عن المهارات التقليدية في الأعمال الروتينية
- إتقان أكثر من لغة حتى يمكن العمل في بيئة عمل عالمية .
- إتقان العمل خارج حدود الزمان والمكان، والقدرة على إدارة العمل سواء كان ذلك في بيئات عمل تقليدية أو افتراضية .

ومنه فإن التطبيق الناجح للإدارة الالكترونية بحاجة إلى توفير متطلبات إدارية وتقنية، وتعد هذه المتطلبات ضرورية لأي مؤسسة حتى تستطيع تقبل مفاهيم الإدارة الالكترونية بصورة سليمة وقابلة للتطبيق العملي وليس مجرد مفاهيم نظرية بعيدة عن الواقع قادرة على أن تترجم مفاهيم الإدارة الالكترونية في المؤسسات للوصول إلي رضا المستفيد الداخلي والخارجي، ومن هذه المتطلبات:

(1) السالم سالم بن محمد: توظيف شبكة الانترنت في تنمية مهارات اختصاصي المعلومات، المؤتمر العشرون للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات 9-11 ديسمبر، المغرب، 2009، ص 825 .

(2) فريحات عصام أحمد: إعداد القوى العاملة لمجتمع المعلومات، مجلة المعلوماتية، العدد9، سبتمبر، 2007، ص19



## 1-2- متطلبات إدارية<sup>(1)</sup>:

- دعم وتأييد الإدارة العليا لنظام الجودة الشاملة لتحقيق الأهداف المرجوة.
- تنمية الموارد البشرية، كالمعلمين وتطوير وتحديث المناهج واستخدام طرق تدريس حديثة تتلاءم مع متغيرات العصر الحديث وتبني أساليب التقويم المتطورة وتحديث الهياكل التنظيمية لإحداث التجديد الإداري المطلوب.
- مشاركة العاملين، التأكيد على المشاركة الفعالة لجميع العاملين المشاركين بالتعليم من القاعدة إلى القمة بدون تفرقة كل حسب موقعه وبنفس الأهمية لتحسين مستوى الأداء.
- التعليم والتدريب المستمر لكافة الأفراد.
- التعرف على احتياجات المستفيدين الداخليين والخارجيين والمتمثلين في عناصر المجتمع المحلي، وإخضاع هذه الاحتياجات لمعايير لقياس الأداء والجودة.
- تطوير نظام للمعلومات لجمع الحقائق من أجل اتخاذ قرارات سليمة بشأن أي مشكلة تفويض الصلاحيات يعد من الجوانب المهمة في الإدارة الالكترونية وهو من مضامين العمل الجماعي والتعاوني بعيدا عن المركزية في اتخاذ القرارات.
- استخدام أساليب كمية في اتخاذ القرارات وذلك لزيادة الموضوعية وبعيدا عن الذاتية.
- ترسيخ ثقافة الإدارة الالكترونية بين جميع الأفراد كأحد الخطوات الرئيسة لتبني الإدارة الالكترونية، حيث أن تغيير المبادئ والقيم والمعتقدات التنظيمية السائدة بين أفراد المؤسسة الواحدة يجعلهم ينتمون إلى ثقافة تنظيمية جديدة يلعب دورا بارزا في خدمة التوجهات الجديدة في التطوير والتجويد لدى الإدارة البلدية.
- القيادة الالكترونية، يقصد بها باختصار الكفاءات الجوهرية القادرة على الابتكار والتحديث وإعادة هندسة الثقافة التنظيمية، وعليه فإن توفر هذه القيادة هو شرط لنجاح المنظمات الالكترونية أو المنظمات المستندة إلى المعرفة ذلك أن وجود هذه القيادة يعني

(1) المرسي حجازي: اقتصاديات المشروعات العامة، النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، 2004، ص29.

أيضا وجود القائد المستمع، القائد المتصل والقائد المعلم، ويمكن من خلال القيادة الالكترونية استثمار الموارد البشرية الثمينة الخفية للمنظمة وبصور خاصة رأس المال الفكري وإدارته لتحقيق الميزة التنافسية<sup>(1)</sup>

## 2-2- المتطلبات التقنية:

كما أن تطبيق الإدارة الالكترونية يحتاج إلى عناصر تقنية لا بد من توفرها نذكر منها : عتاد الحاسوب، البرمجيات، شبكة الاتصال، صناع المعرفة من خبراء ومختصين الذين يمثلون البنية الأساسية والوظيفية لمنظومة الإدارة الالكترونية:

أ- **عتاد الحاسوب:** يتمثل في نظمه وشبكاته وملحقاته بالإضافة إلى شبكة الاتصال وتعتبر أيضا أهم عناصر الإدارة الإلكترونية، لأنها تضي على الإدارة ذلك الطابع الإلكتروني، وتغير من نمط نشاطها، وهي مجموعة من الأجهزة الحاسوبية المرتبطة بخطوط اتصال تمكن من نقل وتبادل المعلومات، وتتكون من الأجزاء التالية<sup>(2)</sup>:

ب- **جهاز الخادم الرئيسي:** هو عبارة عن جهاز حاسوب ذو مواصفات عالية، يقوم بالتحكم في أنظمة برمجية وقواعد بيانات، ويربط المستخدمين بالتطبيقات المختلفة ويطلق عليه خادم التطبيقات، أما خادم الويب فهو عبارة عن برنامج يقوم بتخزين وحفظ مواقع الواب، وتحديد مكانها لدى طلبها من المستخدم، وربط المستخدمين مع قواعد البيانات والتطبيقات عن طريق الإنترنت من خلال واجهات الاستخدام .

ج- **الأجهزة الملحقة:** مثل الطابعات والراسمات، ويستطيع المستخدم استخدام هذه الأجهزة الموصلة.

د- **الكابلات ووحدات الشبكة:** الكابلات هي المكونات التي تقوم بتوصيل أجزاء الشبكة بعضها ببعض وتجعلها تستخدم بكفاءة، وبذلك يمكن إرسال الرسائل من مكان إلى

(1) علاء عبد الرازق السالمي، مرجع سابق، ص 64.

(2) براهيم حنان: جريمة تزوير الوثيقة الرسمية الإدارية ذات الطبيعة المعلوماتية ، شهادة دكتوراه علوم تخصص قانون جنائي قسم الحقوق جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص ص 25-26.

آخر. وتستخدم الشبكات المحلية أنواع مختلفة من الكابلات منها الأسلاك الهاتفية المزدوجة النقل، الكابلات المحورية ذات القناة الواحدة أو متعددة القنوات، الألياف الضوئية ذات الأداء والكلفة العالية. كما لا بد أن تتوفر مشغلات وحدة الشبكة، وهي برامج تسمح للأجهزة بالاتصال والتخاطب مع نظام التشغيل للكمبيوتر، حيث لا يمكن لنظام التشغيل التعامل مع هذه الوحدة ما لم يتوفر مشغل الوحدة، الذي يمكن من التخاطب بين النظام والوحدة، وعموما هناك نوعين من الشبكات تلبي الاحتياجات التقنية والرقمية وهي<sup>(1)</sup>:

### الشبكات المحلية (LAN) Local Area Network :

يتكون هذا النوع من الشبكات من مجموعة حواسيب وأجهزة أخرى موصولة ببعضها البعض من خلال كابل واحد أو أكثر وموزعة ضمن منطقة صغيرة نسبيا كأن تكون طابق من بناية أو مجموعة أبنية، وتتميز هذه النوعية من الشبكات بسرعتها العالية وقلة أخطاء التراسل فيها، وإمكانية توفير الأجهزة اللازمة لربط الشبكة من وكلاء مختلفين، وذلك يؤدي إلى المرونة في توفير الأجهزة محليا، وقدرتها على إتاحة ذاكرة كبيرة للمعلومات وإدارتها مركزيا.

### الشبكات المترامية (WAN) Wide Area Network :

وهي الشبكة التي تغطي منطقة جغرافية واسعة مثل دولة كاملة أو منطقة شاسعة تحت إدارة واحدة، وهذه المنطقة قد تشمل جزءا كبيرا من العالم، ونظرا لامتداد الشبكات الواسعة عبر المساحات الشاسعة والقارات فإن شبكة الانترنت تنتمي بالطبع إلى الشبكات الواسعة، حيث أنها تعد أكبر شبكة في العالم، وشبكة المعلومات الواسعة تستخدم أجهزة يمتد إرسالها إلى مسافات بعيدة مثل خطوط أو عن طريق خطوط عادية أو شبكة حزم Leased Lines

(1) الصيرفي محمد: الإدارة الالكترونية ، ط 1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2008، ص ص 38-39

- التلفونات المؤجرة التحويل، وغالبا تستخدم الاتصالات عن طريق الأقمار الصناعية أو الميكروويف، وتتألف كل شبكة من مجموعة مكونات ومهام وخدمات<sup>(1)</sup>:
- **الخوادم Servers**: وهي حواسيب متخصصة تجهز الموارد المشتركة لمستخدمي الشبكة على ضوء الإستراتيجية المعلوماتية لمستويات تداولها بين شتى أصناف المستخدمين.
  - **الزبائن Clients**: ويتمثلون بكل حاسوب يرتبط بالشبكة ويمتلك الصلاحية لاستثمار الموارد المتاحة على الشبكة والدخول إلى ساحتها في ضوء التحويل الممنوح له حسب طبيعة الاشتراك الذي يتمتع به.
  - **الوسائط Media** : وتشمل الأسلوب الذي ترتبط عبر آليته حواسيب الشبكة فيما بينها.
  - **البيانات المشتركة Shared Data**: وتشمل جميع أنواع الملفات القابلة للاستخدام المشترك بين مستخدمي الشبكة والتي يباشر الخادم بتوفيرها عبر خدماته المختلفة.
  - **المعدات المشتركة Shared Components**: وتشمل الموارد المشتركة مثل الطابعات ووسائط خزن البيانات الاحتياطية وغيرها من الموارد التي تتيحها الخادم لمستخدمي الشبكة.
  - **الإنترانت Intranet** : هي شبكة داخلية محمية قد تكون مرتبطة عن طريق الإنترنت أو من خلال برامج معينة داخل شبكة محلية، تسمح بتبادل البيانات والمعلومات داخل الشبكة عن طريق حاسبات خاصة<sup>(2)</sup>
  - **الإكسترانت Extranet**: هي شبكات خاصة تقوم بربط شبكات الإنترنت الخاصة بالشركات والعملاء ومراكز الأبحاث الذين تجمعهم أعمال مشتركة، وتؤمن لهم

(1) الرزو حسن مظهر: مقومات الاقتصاد الرقمي ومدخل إلى اقتصاديات الإنترنت، معهد الإدارة العامة، 2006، ص

ص24-25

(2) مرجع نفسه، ص.25

تبادل المعلومات والمشاركة فيها مع الحفاظ على خصوصية الإنترنت المحلية لكل مؤسسة. ويقومون بتزويدها بالبيانات والمعلومات التي تهتم أصحاب المصالح خارج المنظمة من موردين ومقرضين ووكلاء وسماسرة وتجار وغيرهم وهي شبكة المؤسسة الخاصة التي تصمم لتلبية حاجات الناس من المعلومات ومتطلبات المنظمات الأخرى الموجودة في بيئة الأعمال، وتستخدم هذه الشبكة تقنيات الحماية ويتطلب الدخول إليها استخدام كلمة المرور وذلك لان الشبكة غير موجهة إلى الجمهور العام كما هو الحال في شبكة الانترنت.

- **شبكة الانترنت Internet:** ويستفيد منها الموظفين والعاملون في استخداماتهم للشبكتين السابقتين (الانترنت والاكسترانت) إضافة إلى أن شبكة الانترنت هي القناة الأساسية لممارسة الأعمال الالكترونية<sup>(1)</sup>.

ه- **البرامج:** وتعني الشق الذهني من نظم وشبكات الحاسوب، أما الشبكات فهي الوصلات الالكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الانترنت والانترنت واكسترانت. و- **صناع المعرفة:** وهم العنصر الأهم في منظومة الإدارة الالكترونية من قيادات ومديرين ومحللين للموارد المعرفية ورأس المال الفكري في المنظمة الذين يتولون إدارة التعاضد الاستراتيجي لعناصر الإدارة الالكترونية من جهة وتغيير طرق التفكير السائدة للوصول إلى ثقافة المعرفة<sup>(2)</sup>.

3- **معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية:** أثبتت العديد من الأبحاث الحديثة مواجهة عدد كبير من المؤسسات والشركات لبعض المشكلات المشتركة خلال عملية تحولها لتبني النظم الإدارية الحديثة وتطبيق الإدارة الالكترونية أهمها<sup>(3)</sup>:

- التطور الشامل في تطبيق الإدارة الالكترونية يرتبط بالتركيبة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية

(1) أبو فارة يوسف احمد: التسويق الالكتروني، ط 2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007، ص 40.

(2) سعد غالب ياسين: الإدارة الإلكترونية، مرجع سابق، ص 32.

(3) ايفانز جلوريا: الحكومة الالكترونية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2000، ص 73.

- ضعف العلاقة بين برامج الإدارة الالكترونية والتطوير الإداري وتغيير السياسات يؤدي إلى ضعف الانجازات وتعثر التقدم نحو الكفاءة المرجوة في تطبيق هذه الإدارة
- إجراءات الإدارة الالكترونية هي وسائل متممة للوسائل التقليدية في العمل وليست بديلا مطلقا عنها
- يوجد فجوة رقمية لا يمكن إغفالها بين إدارات المؤسسات.
- فكرة المدخل الواحد للتطبيقات في مجتمع الأعمال تحظى بالأولوية على خدمة الزبون
- قصور واضح في حملات توعية الزبون بتوفر خدمات الإدارة على الانترنت
- وإجمالا يمكننا تلخيص أهم المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الالكترونية بتقسيمها إلى:

### 3-1- معوقات إدارية: وتتمثل في (1):

- ضعف برامج التربية الإعلامية المواكبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية .
- ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الإلكترونية
- عدم القيام بالتغييرات التنظيمية المطلوبة لإدخال الإدارة الإلكترونية من إضافة أو دمج بعض الإدارات أو التقسيمات وتحديد السلطات والعلاقات بين الإدارات وتدفق العمل بينها
- اختلاف نظم وأساليب الإدارة حتى داخل المنظمة الواحدة .
- غياب الرؤية الاستراتيجية الواضحة بشأن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بما يخدم التحول نحو منظمات المستقبل الإلكترونية.
- ضعف الدعم السياسي من القيادات السياسية العليا لمشروع الإدارة الإلكترونية.

(1) أحمد محمد سمير: الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص1.

- كثيرا ما يتم الاهتمام والتركيز على الإجراءات وعلى الشكليات أو على الوسائل التي تستخدم في تنفيذ السياسات العامة على حساب الوقت والجهد الذي يخصص للعمليات أو الأهداف أو الغايات فيتم إفراغ السياسات العامة من محتواها<sup>(1)</sup>.
- قلة الاعتمادات المالية للتطبيقات الحديثة<sup>(2)</sup>

### 3-2- المعوقات التقنية:

- هناك العديد من المعوقات التقنية التي تعيق وتأخر تطبيق الإدارة الالكترونية منها<sup>(3)</sup>:
- عدم وجود بنية تحتية متكاملة على المستوى الدولة، مما يعرقل تطبيق الإدارة الالكترونية بالمؤسسات
- اختلاف القياس ومواصفات بالأجهزة المستخدمة داخل المكتب الواحد مما يشكل صعوبة بالربط بينهما إضافة إلى ذلك<sup>(4)</sup>:
- ضعف قطاع التقنيات المعلوماتية في الدول النامية، وعدم القدرة التصنيعية وقلة الخبرات الفنية
- ضعف خدمات الاتصالات المتوافرة .
- عدم جاهزية الكثير من المؤسسات الحكومية من ناحية توافر البنية التحتية للشبكات
- عدم جاهزية المؤسسات من ناحية أمن المعلومات على شبكة الإنترنت.
- تقادم أجهزة وبرامج الحاسب الآلي نظرا للتطور السريع في هذا المجال .

(1) عامر خضير الكبيسي: السياسات العامة مدخل لأداء و تطوير الحكومات، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008، ص 103.

(2) عامر طارق عبد الرؤوف: الإدارة الالكترونية، دار السحاب للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2007، ص 45، 55.

(3) السالمي علاء عبد الرزاق، السليطي خالد البراهيم : الإدارة الإلكترونية، دار وائل، عمان، الأردن، 2005، ص 231

(4) شائع بن سعد مبارك القحطاني : مجالات و متطلبات و معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في السجون، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2006، ص 42.

### 3-3- المعوقات البشرية: ويمكن تحديدها في الآتي<sup>(1)</sup>:

- الأمية الالكترونية لدى العديد من شعوب الدول النامية ، وصعوبة التواصل عبر التقنية الحديثة.
  - غياب الدورات التكوينية ورسكلة موظفي الإدارة، في ظل التحول للإدارة الالكترونية
  - الفقر وانخفاض الدخل الفردي، أدى إلى صعوبة التواصل عبر شبكات الإدارة الالكترونية.
  - تزايد الفوارق الاجتماعية بين فئات المجتمع وانقسامه (فئات تمتلك أجهزة حاسوبية ومعدات وأخرى تفتقدها)، مما أدى إلى ازدياد حدة التفرق، وأضعف مشاريع الإدارة الالكترونية.
  - إشكالات البطالة التي يمكن أن تنجم عن تطبيق الإدارة الالكترونية وحلول الآلة محل الإنسان، هذا الأخير الذي يرفض و يقاوم التحول الالكتروني خوفا عن امتيازاته ومنصبه.
  - قلة عدد الموظفين الملمين بالمهارات الأساسية لاستخدام الحاسب الآلي وشبكة الإنترنت ونقص الكفاءات البشرية المستخدمة للتقنيات، مما يزيد الحاجة إلى التدريب<sup>(2)</sup>.
- ### 3-4- المهدرات الأمنية: تتمثل هذه المهدرات في الآتي<sup>(3)</sup>:

- التخوف من التقنية وعدم الاقتناع بالتعاملات الالكترونية، خوفا عما يمكن أن تؤديه من مساس وتهديد لعنصري الأمن والخصوصية في الخدمات الحكومية ويمثل فقدان الإحساس بالأمان تجاه الكثير من المعاملات الالكترونية، مثل التحويلات الالكترونية والتعاملات المالية عن طريق بطاقات الائتمان، أحد المعوقات الأمنية التي تواجه تطبيق

(1) عبان عبد القادر، مرجع سابق، ص 80.

(2) عامر طارق عبد الرؤوف، مرجع سابق، ص 45.

(3) بوقلاشي عماد: الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات العمومية، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2011، ص 142.



الإدارة الالكترونية، حيث من مظاهر أمن المعلومات بقاء المعلومات وعدم حذفها أو تدميرها وجدير بالذكر أن تحقيق الأمن المعلوماتي يرتكز على ثلاث عناصر أساسية هي:

- **العنصر المادي:** من خلال توفير الحماية المادية لنظم المعلومات.

- **العنصر التقني:** باستخدام التقنيات الحديثة في دعم وحماية أمن المعلومات.

- **العنصر البشري:** بالعمل على تنمية مهارات ورفع قدرات وخبرات العاملين في هذا.

وعموما فقد لخص **Ndou** مجموعة من التحديات التي تواجه حكومات البلدان النامية في تنفيذ برنامج الحكومة الالكترونية تتعلق بالبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، قضايا السياسة العامة، تنمية الموارد البشرية، إدارة التغيير، الإستراتيجية، دور القيادة، الشراكة والتعاون<sup>(1)</sup>.

### ثالثا - الإدارة الالكترونية وعلاقتها بالخدمة العمومية:

**1-تعريف الخدمة العمومية:** عبارة عن نشاط يخدم المصلحة العمومية والتي تتكفل بها الإدارات العمومية<sup>(2)</sup>.

وتعرف الخدمة العمومية أيضا " تلك التي تعد تقليديا خدمة فنية، تزود بصورة دائمة بواسطة مؤسسة عمومية كاستجابة لحاجة عمومية، ويتطلب توفيرها أن يحترم القائمون على إدارتها مبادئ المساواة والاستمرارية والملائمة لتحقيق المصلحة".

ومنه فالخدمة العامة هي عبارة عن مجموع الأنشطة التي تقدمها الدولة وأجهزتها الرسمية لصالح العامة من الناس والمواطنين دون تمييز، هدفها تحقيق المنفعة العامة لجميع المواطنين، وتحمل الدولة المسؤولية عن أي تقصير في تقديمها، كما أنها عبارة عن أي عمل صادر عن مؤسسات الدولة المختلفة من وزارات، وهيئات، ومجالس بلدية وغيرها من مؤسسات الدولة الرسمية .

(1) إبراهيمي عمر: "التأثير الاقتصادي والاجتماعي لتكنولوجيا الإعلام والاتصال داخل المؤسسات الاقتصادية"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع، ص133.

(2) Jacques chevallie :**Essai sur la notion juridique de service public**, sur le site:

<http://www. U-picardie.fr>, Consulté le: 12-04-2018, p193.

- وتختلف الخدمة العمومية المحلية في كونها نشاط يهدف إلى تحقيق منفعة عامة محلية بمعنى أنها تهم جماعة معينة في جزء من إقليم الدولة بصفة خاصة، فهي تدل على وجود مصالح تهم جماعة معينة في جزء من إقليم الدولة. حيث أنه ينشأ في كل وحدة محلية ضروب من الحاجات المشتركة تتبع من هذه الجماعة داخل هذه الوحدة المحلية أو تهم جزءا كبيرا من المجموعة يخشى عدم الوفاء بها على أحسن وجه إذا ما تركت للنشاط الخاص أو يخشى إذا ما تركت لهذا الأخير دون تنظيم أو إشراف أو رقابة أن يخل بالمنفعة العامة، ففي هذه الأحوال تتدخل السلطة اللامركزية في حياة هذه الجماعة لتكفل الوفاء بتلك الحاجات أو الإشراف والرقابة والتنظيم الذي يكفل حسن الوفاء بها في حدود الأهداف والتوجيهات التي تضعها داخل نطاق الوحدة لتحقيق الصالح المحلي لهذه الجماعة في إطار السياسة العامة للدولة<sup>(1)</sup>.

## 2- أساليب تطوير الخدمة العمومية في الجزائر:

في ظل التطور السريع الذي يشهده العالم وخصوصا اكتساح تكنولوجيات الإعلام والاتصال وظهور مرافق إدارية حديثة، وجدت الجزائر نفسها ملزمة لمواكبة التحولات، ومطالبة بتطبيق جملة من الإصلاحات تستهدف المرافق العمومية بالدرجة الأولى، وهذا من خلال تحديث طرق تسيير المرافق العمومية وابتخاذ جملة من التدابير الرامية إلى تحسين الخدمة العمومية وضمان تقديم خدمة عمومية ترقى إلى المستوى المطلوب، من أجل ذلك عملت الحكومة على تعميم تطبيق الإدارة الالكترونية بجميع مؤسساتها العمومية كونها الحل الأمثل لتحسين الخدمة العمومية في الجزائر من خلال تطوير وتحسين نوعية الخدمات العمومية المقدمة للمواطنين لذلك فقد أصبحت تشكل انشغالا بارزا للحكومة الجزائرية، الشيء الذي يحتم عليها بالضرورة السيطرة على مختلف الأطراف الفاعلة في الإدارة العمومية، والمؤثرة والعوامل المحددة لنجاعة الإدارة الالكترونية والتي تعكس مستوى الأداء العمومي، وتتمثل هذه المؤثرات أساسا في:

(1) منير إبراهيم شلبي: المرفق المحلي دراسة مقارنة، ط1، القاهرة، دار الفكر العربي، ص7.

أ- الاهتمام بالعامل البشري، حيث تعتبر الموارد البشرية ذات الأهمية القصوى والمكانة الأساسية كونها تساعد المؤسسة على الحركية والتطور، بل أن الموارد البشرية أصبحت في عصرنا الحالي أهم العناصر والموارد في أي منظمة نظرا لما لها من دور معتبر وإسهام لا محدود في انجاز وإنجاح أي تنظيم<sup>(1)</sup>. فالوقوف على أفضل قواعد الإدارة واستخدام أحسن الإمكانيات لا يمكن أن يؤدي حقيقة إلى حسن سير الإدارة العمومية وانتظام أعمالها ما لم يكن الموظفون فيها ذوي كفاءات عالية وتكوين سليم<sup>(2)</sup>.

ب- تحسين وترشيد الخدمات العامة والرفع من مستوى تقديم الخدمات داخل الإدارات العمومية، وترقية التعاملات بين الأجهزة العمومية والمواطنين، من خلال<sup>(3)</sup>:

- تعزيز استخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال في الإدارات العمومية.
- استكمال البنى الأساسية للمعلومات، ووضع نظم إعلام مندمجة، وتنمية الكفاءات البشرية ونشر تطبيقات قطاعية متميزة.
- تطوير الخدمات الالكترونية لفائدة المواطنين والشركات والعمال والإدارات الأخرى .

ج- الاهتمام بالجانب المادي، إذا كانت الإدارة العمومية تقوم على موظفيها الذين يتولون انجاز أعمالها المختلفة، فإنها لا بد وان تستخدم كذلك من الماديات ما يمكنها من النهوض بمهامها سواء تمثلت هذه الماديات في عقارات أو منقولات، أو كانت متكررة الاستعمال كالأثاث والآلات، أم موارد استهلاكية كالأوراق ومستلزمات المكاتب<sup>(4)</sup>، وقد يؤدي عدم الاهتمام بالجانب المادي في المؤسسات العمومية إلى تراجع في ترقية الخدمة العمومية.

(1) ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص 161 .

(2) ماجد راغب الحلو: علم الإدارة العامة ومبادئ الشريعة الإسلامية، دار الجامعية الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004 ، ص 13.

(3) الموقع الالكتروني: <http://zerguit.ahlamontada.com/t11793-topic>، تم تصفحه يوم: 2019-07-02

(4) ماجد راغب الحلو: مرجع سابق، ص 285

3- دور الإدارة الالكترونية في تفعيل وترشيد الخدمة العمومية: يعتبر إدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ثورة حقيقية وخطوة مهمة في عالم الإدارة مفادها تحويل الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية إلى أعمال وخدمات الكترونية، وظهور إدارة الكترونية تعمل على حماية الكيان الإداري والارتقاء بأدائه وتحقيق الاستخدام الأمثل للخدمات بسرعة عالية ودقة متناهية، فهي مطالبة اليوم أكثر من أي وقت مضى بتكليف أساليب عملها وتعاملها مع المواطنين والتكيف مع المتغيرات التي حدثت على مستوى المجتمع ونظامه الاجتماعي ككل.

### 3-1- بالنسبة للإدارات العمومية:

- تقليص الإجراءات الإدارية، فمع توفر المعلومات بشكلها الرقمي تنقلص الأعمال الورقية وتعبئة البيانات يدويا، وزيادة دقة البيانات فالثقة بصحة البيانات المتبادلة التي أعيد استخدامها ستكون مرتفعة وسيغيب القلق من عدم دقة المعلومات أو الأخطاء الناجمة عن الإدخال اليدوي مما يؤدي إلى تطوير كفاءة المنظمات وزيادة فعاليتها<sup>(1)</sup>.
- تقديم خدمة أكثر جودة بتبسيط الإجراءات وتقليل كلفتها.
- اختصار وقت تنفيذ انجاز المعاملات الإدارية بدون أن يضطر العملاء من الانتقال إلى الإدارات شخصا لإنجاز معاملاتهم مع ما يترافق من إهدار للوقت والجهد والطاقات.
- الدقة والموضوعية في العمليات المنجزة.
- أصبح الشخص يعتمد على إدارة الذات وليس على إدارة الغير. كما أنه أصبح لا يوجد حاجة للرجوع إلى المدير للحصول على المعلومات حيث أصبح يعتمد على الانترنت وقواعد البيانات<sup>(2)</sup>.

<sup>(1)</sup>Turban Efraim,Leidner, Dorothy ,Wetherb, James,:**Information Technology rmanagement transforming organization in the digital economy**,2008, p554.

<sup>(2)</sup> عبود نجم: مرجع سابق، ص 443.

- تسهيل إجراء الاتصال بين دوائر المؤسسة المختلفة ومع المؤسسات الأخرى داخل وخارج بلد المؤسسة. وإحلال المكتب الالكتروني عبر الشبكات الداخلية وشبكة الانترنت مما يؤدي إلى الاستغناء عن المعاملات الورقية هذا ما يؤثر ايجابيا علي عمل المؤسسة.

### 3-2- بالنسبة للمجتمع<sup>(1)</sup>:

- تقديم أحسن الخدمات للمواطنين هذا بالاهتمام بخدمة المواطن بخلق بيئة عمل فيها تنوع من المهارات والكفاءات المهية مهنيا لاستخدام التكنولوجيا الحديثة، بشكل يسمح بالتعرف على كل مشكلة يتم تشخيصها، وضرورة انتقاء المعلومات حول جوهر الموضوع والقيام بتحليلات دقيقة وصادقة للمعلومات المتوفرة، مع تحديد نقاط القوة والضعف، واستخلاص النتائج، واقتراح الحلول المناسبة لكل مشكلة.

- تحقق فوائد للجمهور تتمثل في تخفيف العبء عن المواطنين من حيث الجهد، والمال والوقت، وتوفير خدمة مستمرة على مدار الساعة، كدفع لفواتير عن طريق بطاقات الائتمان بدون التنقل إلى المؤسسات الهاتفية، الغاز، تسديد الرسوم وغيرها ...

- سهولة الاستعمال والإتاحة لجميع أفراد المجتمع: أي إتاحة تقنيات الحكومة الالكترونية للجميع في المنازل والعمل والمدارس والمكتبات لكي يتمكن كل مواطن من التواصل.

- تخفيض التكاليف، يعني أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات، وتعدد المتنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة يؤدي إلى تخفيض التكاليف.

- التغيير المستمر، وهو مبدأ أساسي في الإدارة الالكترونية، بحكم أنها تسعى بانتظام لتحسين، ورفع مستوى الأداء سواء بقصد كسب رضا الزبائن أو بقصد التفوق في التنافس.

### 4 - تجسيد الخدمات العامة إلكترونيا على مستوى البلدية: تنفيذاً لمخطط عمل الحكومة

الهادف إلى تحسين أداء الإدارة العمومية وجعله يتميز بالفعالية والشفافية، قامت وزارة

(1) عمار بوحوش: نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، بيروت، دار الغرب الإسلامي، 2006، ص 189.

الداخلية والجماعات المحلية بتجسيد عدة مشاريع هامة في مجال عصرنة المرفق العام باستعمال التكنولوجيا الحديثة وتهدف مجمل هذه الانجازات إلى تمكين المواطن من خدمة عمومية ذات جودة ونوعية (1).

4-1- على مستوى مصلحة الحالة المدنية: تعتبر مصلحة الحالة المدنية من أنشط وأهم المصالح بالإدارة البلدية نظرا لمهامها المتعددة التي تتعلق بصفة رئيسية بالحياة اليومية للمواطن، وفي نفس الوقت هي المحور الأساسي للأعمال الإدارية كونها تعتبر من مهام السيادة التي يمارسها ضباط الحالة المدنية باسم ولحساب الدولة، كما تتميز بكونها المؤسسة الوحيدة التي تلازم المواطن ابتداء من ولادته إلى غاية وفاته، إضافة إلى دورها في التنمية باعتبارها من بين أهم الوسائل التي من شأنها المساهمة في وضع مخططات التنمية، من خلال المعطيات والإحصائيات التي تتوفر عليها مكاتب الحالة المدنية، خاصة تلك المتعلقة بالولادات والوفيات، لذلك فقد اهتمت وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية منذ إحداث قسم الحالة المدنية على تطوير نظام الحالة المدنية بتوسيع نطاقه وتفعيل مقتضياته لمسايرة تطورات العصر ومستجداته، توج بصور قانون جديد للحالة المدنية يحمل رقم 08-14، مؤرخ في 13 شوال عام 1435هـ، الموافق ل: 9 أوت 2014 يعدل ويتم الأمر رقم 70-20 المؤرخ في 13 ذي الحجة عام 1389هـ الموافق ل 19 فبراير 1970 والمتعلق بالحالة المدنية يستجيب لخصوصيات المجتمع الجزائري في انسجام تام مع متطلبات المجتمع المعاصر (2). حيث تعتبر هذه المصلحة واجهة البلدية، فالمواطن في أغلب الأحيان يطلق حكمه عليها من خلال مصلحة الحالة المدنية ومستوى الجودة الخدمة الإدارية التي تقدمها. لذلك بادرت الجزائر بإطلاق مشروع البلدية الالكترونية كأحد مشاريع الحكومة الالكترونية من خلال رقمنة مصلحة الحالة المدنية، وإنشاء تطبيق على الويب يسمح بإدخال البيانات الخاصة للمواطن الجزائري، من عقود

(1) موقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية، عصرنة المرفق العام، تاريخ الإطلاع: 2018/04/23.

(2) الموقع الالكتروني: الحالة-المدنية <http://apcainsebt.dz> تاريخ تصفح الموقع: 2018-10-06

ووثائق الحالة المدنية على قاعدة بيانات متطورة متواجدة على أجهزة رئيسية، وحفظها ليتم استرجاعها لاحقا سواء بهدف الحصول على معلومات دقيقة بواسطة بحث يجريه موظف البلدية، أو من اجل تمكين ضابط الحالة المدنية من عرض نسخ الكترونية على شبكة الانترنت لوثائق وعقود الحالة المدنية الخاصة بالمواطن، ليتمكن من حفظها أو طباعتها<sup>(1)</sup>، وقد كانت البادرة الأولى لإنشاء السجل الوطني الآلي للحالة المدنية قبل صدور قانون تعديل الحالة المدنية وذلك بإصدار وزير الداخلية والجماعات المحلية للتعليم رقم 2014/435 للشروع في العمل بالسجل الوطني الآلي للحالة المدنية وحدد تاريخ 2014/12/15 للشروع في تسليم شهادات الميلاد بالاعتماد على هذا السجل فقط ليأتي بعد ذلك تعديل قانون الحالة المدنية رقم: 08/14، المؤرخ في 2014/08/13 المعدل والمتمم لأمر 20/70 المتعلق بالحالة المدنية، حيث استحدث السجل الوطني الآلي للحالة المدنية الذي يحدث لدى وزارة الداخلية ويرتبط بالبلديات وملحقاتها الإدارية. وقد تمثلت دواعي إنشاء السجل الوطني الآلي للحالة المدنية في العديد من العوامل أهمها:

- توجه الدولة نحو عصرنة الإدارة المركزية والجماعات المحلية.
  - المعاناة المستمرة للمواطنين من مشاكل وأعباء التنقل كل مرة إلى مكان الميلاد لاستخراج وثائق الحالة المدنية وتوجه الإرادة السياسية نحو المعالجة النهائية لهذه المشاكل.
  - إنشاء قاعدة معطيات وطنية تسمح بتجسيد متطلبات الإدارة الالكترونية وتقديم خدمات معلوماتية للمواطن.
- وأهم الآثار التي تحققت من خلال إنشاء هذا السجل في مجال تحسين الخدمة العمومية نذكر:

(1) فرطاس فتيحة: عصرنة الادارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الادارة الالكترونية ودورها في تحسين خدمة المواطنين، جامعة الجليلي بونعامة، خميس مليانة، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 15، المجلد 2، 2016، ص318.

- تخفيف عبء التنقل على المواطن حيث يمكنه الحصول على وثائقه لدى أي بلدية.
- إعفاء المواطن من تقديم الوثائق المسجلة ضمن السجل الآلي للحالة المدنية وهذا ما نصت عليه المادة 02 من المرسوم التنفيذي رقم 204/15 المؤرخ في 2015/07/27 الذي يتضمن إعفاء المواطن من تقديم وثائق الحالة المدنية المتوفرة ضمن السجل الوطني الآلي للحالة المدنية. كما رأينا فقد كان استخراج جواز السفر وبطاقة التعريف البيومترين بادئ الأمر تابعا لمصالح الدائرة إلا أنه تم نقل هذه الصالحية إلى البلدية، حيث كشف وزير الداخلية والجماعات المحلية في شهر أوت عام 2015 عن إجراءات جديدة تتمثل في المركزية جوازات السفر وبطاقة التعريف البيومترية ومنح كل الصلاحيات للبلديات للتكفل بهذه الوثائق من أجل تخفيف الضغط عن الدوائر. وشرح وزير الداخلية والجماعات المحلية الأبعاد الحقيقية للتحويلات التي تعرفها الإدارة الجزائرية من أجل عصنة مؤسساتها وكيفية استخدام نظام الأرشفة الالكترونية من أجل تحسين وظائفها ونوعية خدماتها وكذا التسهيل على المواطن في الحصول على الوثائق الإدارية.<sup>(1)</sup> وهذا ما نشهده اليوم حيث يمكن للمواطن أن يتقدم لدى مصلحة الوثائق البيومترية على مستوى البلدية لاستخراج جواز السفر أو بطاقة التعريف البيومترين.

**4-2- على مستوى مصلحة الوثائق البيومترية:** أعلنت وزارة الداخلية والجماعات المحلية في 28 ديسمبر 2011، عن إطلاق المرحلة الأولى بإصدار جواز السفر البيومترية الالكتروني بداية من 02 جانفي 2012 على مستوى 47 دائرة بعواصم الولايات بالمقاطعة الإدارية لحسين داي بالجزائر العاصمة وأضاف ذات المصدر أن هذه الدوائر تم تعيينها كمواقع نموذجية للشروع في هذه العملية التي ستعمم تدريجيا على جميع المقاطعات والدوائر. يهدف مشروع جواز السفر وبطاقة التعريف البيومترين إلى عصنة وثائق الهوية والسفر، حيث ستكون بطاقة التعريف الوطنية البيومترية والالكترونية CNIBE وثيقة مؤمنة تماما ذات شكل أكثر مرونة تضمن للمواطنين القيام

(1) علية عيش: منح البلديات صلاحية استخراج جواز السفر قبل نهاية السنة، مقال في يومية التحرير الجزائرية، بتاريخ 29 أوت 2015، تاريخ الاطلاع على الموقع: 2017/04/05 على موقع الجريدة.



بمختلف الإجراءات اليومية. وفيما يتعلق بجواز السفر الإلكتروني البيومتري هو وثيقة مؤمنة قابلة للقراءة آليا، ويكون مطابقا للمعايير المملاة من طرف المنظمة الدولية للطيران المدني(OACI). حيث أصدرت وزارة الداخلية والجماعات المحلية في العدد 47 من الجريدة الرسمية قرار وقعه الوزير، يضبط قائمة الوثائق الخاصة بملف بطاقة التعريف الوطنية وجواز السفر البيومتريين، والجديد فيه انه بالإمكان تحميل الاستمارة من موقع وزارة الداخلية على شبكة الانترنت وإرسالها عن طريق البريد الإلكتروني في خطوة مهمة لتجسيد مشروع الجوائر الإلكترونية وتعميم استعمال الوسائط الإلكترونية في المعاملات الإدارية<sup>(1)</sup>.

وفي ذات السياق فقد أكد وزير الداخلية والجماعات المحلية أن سنة 2018 ستكون سنة تجسيد مشروع البلدية الإلكترونية واستخراج رخصة السياقة البيومترية وبطاقة ترقيم السيارات الإلكترونية مؤكدا أنه سيتم تجسيدها ميدانيا خلال هذه السنة بعد أن شرع في تطبيقه تجريبيا عبر بلديات الجوائر العاصمة ل يتم تعميمه على باقي بلديات الوطن، كما أكد الوزير أن البلدية الجزائرية ستكون جاهزة لتنظيم انتخابات الكترونية ابتداء من الانتخابات التشريعية 2022<sup>(2)</sup>.

**4-3- الربط بين مصلحة الحالة المدنية ومصلحة الوثائق البيومترية:** وتم ذلك من خلال استحداث شبك جديد من قبل وزارة الداخلية والجماعات الاقليمية أطلق عليه " الشباك الإلكتروني" من خلاله تم الربط بين السجل الآلي للحالة المدنية والشباك البيومتري وذلك قصد تحسين وتطوير استخراج الوثائق البيومترية (جواز السفر وبطاقة التعريف الوطنية)، وسيتم توسيعه بصفة تدريجية إلى وثائق أخرى ستقوم الوزارة بالإعلان عنها لاحقا، وتم تأطير مساره من خلال المنشور الوزاري المؤرخ في: 21 مارس 2018،

(1) بلقرع فاطنة، وآخرون: جاهزية الإدارة الإلكترونية في الجزائر ودورها في تحسين الخدمة العمومية، مجلة البديل لاقتصادي، العدد السابع، ديسمبر 2017، ص12.

(2) الموقع الإلكتروني: <http://www.elbilad.net>، تاريخ التصفح يوم: 14-05-2018

الخاص بالوثائق البيومترية وطرق استغلاله. ويعتبر هذا الشباك تكملة لمسار إجراءات العصرية الذي أصبح من السمات الحسنة لعمل مصالح الوزارة، الشيء الذي سيسمح بالتكفل بمصالح المرتفقين وإرساء قواعد عمل عصرية مدعومة بموارد بشرية مؤهلة.

- إن الشباك الالكتروني للوثائق البيومترية هو حل تقني يعمل على استقبال طلبات مختلف الوثائق البيومترية وتسجيلها بصفة أنية في قاعدة معطيات مركزية، وهذا باستغلال الربط المباشر مع قاعدة معطيات الوثائق البيومترية وكذا السجل الوطني الآلي للحالة المدنية. يرتكز في عمله على مقاطعة ومقارنة قاعدة معطيات الوثائق البيومترية المنجزة سلفا مع معطيات السجل الوطني الآلي للحالة المدنية بصفة آلية، وبالتالي فإن هذه المقارنة ستسمح بالتأكد بصفة دقيقة وآلية من صحة المعلومات الخاصة بطلب الوثيقة (جواز السفر وبطاقة التعريف الوطنية). وقد تمت تجربة واستغلال هذا النمط الحديث في التسيير ميدانيا، فأثبت نجاعته على مستوى بلديات ولاية الجزائر منذ تاريخ: 20 أبريل 2017، وسيتم تعميمه بصفة تدريجية على جميع بلديات الوطن. ويهدف الشباك الالكتروني حسب نفس المنشور إلى:

- تحسين ظروف الاستقبال والعلاقة بين الإدارة والمواطن.
- فتح المجال للتولوج التدريجي إلى عالم الإدارة الالكترونية .
- السرعة في دراسة ومراقبة البيانات ومعالجة الملفات .
- إعفاء المواطن من الملء اليدوي لاستمارة طلب الوثائق البيومترية .
- إلغاء عملية أخذ البيانات البيومترية للمواطنين الحائزين سلفا على وثائق بيومترية .
- تقليص الأخطاء الناتجة عن الحجز لأن الحل يعتمد على الاطلاع المباشر للبيانات الموجودة في قواعد المعطيات المركزية.

4-4- إنشاء السجل الوطني الآلي لترقيم المركبات: أكد وزير الدولة وزير الداخلية والجماعات من خلال البرقية المستعجلة بتاريخ: 2013/10/31، والتي تحمل الرقم: 2013/3138، والموجهة إلى جميع مسؤولي الجماعات المحلية من ولاية، وولاية

منتدبين، رؤساء الدوائر، رؤساء المجالس الشعبية البلدية، والتي أكد فيها إلزامية إصدار وثائق رخصة السياقة، شهادة الكفاءة، بطاقة المراقبة التقنية للسيارات، بطاقة الترخيم (البطاقة الرمادية) بالاستعمال الالكتروني<sup>(1)</sup>.

وكأخر إجراء وفي إطار تسهيل الإجراءات الإدارية وتقريبها من المواطن، فقد تم إنشاء ولأول مرة في الجزائر تطبيق جديد عبر الهاتف النقال يحمل عنوان -إجراءاتاتي- والذي سيتمكن من خلاله كل المواطنين من الاطلاع على جميع المعلومات المتعلقة بأي إجراء إداري تقدمه مصالح وزارة الداخلية والجماعات المحلية وفي الأخير تجدر الإشارة إلى أن مسار تطوير عملية الرقمنة وإدخال التكنولوجيا الحديثة في مجال تحسين الخدمة العمومية واستحداث تخصصات جديدة، تستدعي التكوين والرسكلة لتفادي حدوث فجوة بين مستويات الموظفين خلال استخدام هذه التكنولوجيات وإمكانية تأثير ذلك على نوع الخدمات المقدمة للمواطنين من إدارة إلى أخرى، وذلك لن يكون إلا من خلال إعطاء الأولوية الكاملة لتأهيل العنصر البشري بصفته الضامن الأول لتحقيق الأهداف المسطرة وإنجاح هذا التحول الرقمي.

#### 5- مسعى وأهم ملامح تجسيد مشروع الإدارة الالكترونية ببلدية برج بوعريريج:

رغم أن العمليات اليدوية والتقليدية ما زالت تحتل مكانة كبيرة في الإدارة المحلية وبالضبط ببلدية برج بوعريريج، وهذا راجع إلى النقص الكبير في الوسائل التكنولوجية الحديثة بالإضافة إلى غياب الدورات التكوينية والتدريبية للموظفين، إلا أن مسار التحول الرقمي بهذه البلدية يلقى تحسن تدريجي مع مرور الوقت، فتطبيق التكنولوجيات الحديثة ساعد الجماعات المحلية على التخفيف من الإجراءات الإدارية وأداء المهام بفعالية وسرعة ومرونة وشفافية إضافة إلى تقريب الإدارة من المواطن ورفع العوائق

(1) المكي دراجي: دور الإدارة الالكترونية في تطوير الخدمة العمومية والمرفق العام في الجزائر، دراسة لنموذجين قطاعين العدالة والجماعات المحلية، مجلة العلوم القانونية والسياسية، عدد 17، جانفي 2011، ص3.

البيروقراطية، ولعل أهم التغييرات التي تمت ملاحظتها والتوصل إليها من خلال تطبيق الإدارة الالكترونية ببلدية برج بوعريريج، نذكر:

✓ رقمنة سجلات الحالة المدنية عن طريق النسخ بواسطة جهاز السكانير من خلال ادخال المعلومات والبيانات الخاصة بعقود الميلاد، الوفاة، الزواج، ومؤخرا شهادة الإقامة الوطنية. واتاحتها الكترونيا خاصة منها السجلات القديمة والمتلفة. وبدأت هذه العملية سنة 2009.

✓ استحداث السجل الوطني الآلي للحالة المدنية والذي يحتوي على جميع البيانات الخاصة بالمواطنين.

✓ تركيب الشبكة الخاصة (réseau local) من أجل تعميم اصدار شهادة الميلاد Ec12 على مستوى مختلف الفروع البلدية سنة 2012.

✓ انشاء السجل الوطني الالكتروني للحالة المدنية سنة 2014، حيث أصبح بإمكان المواطنين استخراج شهادات الميلاد الخاصة بهم عبر مختلف تراب الوطن.

✓ استحداث شبك الالكتروني سنة 2019، يتم من خلاله استخراج الوثائق البيومترية، الذي سيسمح بالمعالجة الفورية لطلبات المواطنين بخصوص بطاقة التعريف وجواز السفر البيومتريين.

✓ إنشاء السجل الوطني الآلي لترقيم المركبات لاستخراج رخصة السياقة البيومترية وبطاقة ترقيم السيارات الالكترونية سنة 2020.

✓ انشاء موقع الكتروني رسمي خاص ببلدية برج بوعريريج يتم من خلاله تزويد المواطنين بالمعلومات التي يحتاجونها ، والخدمات التي تقدمها البلدية كوثيقة الهوية، تنقل الأشخاص والمركبات، من خلال تبيان الوثائق اللازمة لاستخراجها، والحصول على مختلف الاستثمارات الادارية مباشرة من الموقع الالكتروني.

وتعتبر هذه المراحل من أهم المجهودات المبذولة من طرف الحكومة والتي تم تجسيدها ببلدية برج بوعريريج للتوجه نحو بلدية الكترونية، كآلية للإصلاح الاداري القائمة على تسخير تكنولوجيا الاعلام والاتصال في تسيير وإدارة المرفق العام، وإن

كانت في مجملها مراحل أولية وبطيئة لكنها تفتح الأفق أمام التجسيد الفعلي لبلدية الكترونية تستجيب لمتطلبات العصر المعرفي، وعموما فإنه على الرغم من تأخر المشروع وعدم اكتماله لحد الساعة نتيجة عدة عوامل أهمها قضية الاستثمار في رأس المال الفكري وهو موضوع دراستنا والذي سيتم التطرق اليه في الفصل القادم، إلا أننا لاحظنا بعض الايجابيات التي لا يمكن انكارها كتحسين مستوى أداء الخدمات، فالخدمات التي كانت تستلزم الكثير من الوقت والجهد أصبحت تقدم في الحين، مما أدى الى القضاء على الطوابير الطويلة وفك الاختناق والمشاجرات التي كانت تعاني منها البلدية خاصة مصلحة الحالة المدنية، وتخفيض مستوى الضغط على الموظفين في توفير الوقت وزيادة أوقت الفراغ في العمل والخفض من مستوى الضغط في ظل الإدارة الالكترونية، بالإضافة الى تبسط الاجراءات في التعامل الاداري مع المواطن والمضي نحو القضاء على شبح البيروقراطية بتقليص الإجراءات والوقت المستغرق لاستخراج الوثائق ( بطاقة التعريف وجواز السفر البيومتريين.) في إيداع الملفات وكذا التسجيل عن طريق الأنترنت، وهذا ما جعل المواطن يشعر بحدوث تغييرات مقارنة مع مرحلة ما كان معمول به أثناء الإدارة الورقية. فالإدارة الالكترونية تساهم في تقليص الإجراءات الإدارية، وهذا ما يخلق مناخا تنظيميا جديدا يعود بالإيجاب على الموظف من حيث طبيعة العمل ووتيرته، بل وكذلك على طبيعة العلاقة بين الموظفين والمواطنين.

### خلاصة:

إن مشروع الإدارة الالكترونية شأنه شأن أي مشروع تنموي ناجح يحتاج إلى تهيئة البيئة المناسبة لطبيعة عمله كي يتمكن من تنفيذ ما هو مطلوب منه، وإلا سيكون مصيره الفشل، مما يسبب خسارة في الوقت والمال والجهد والعودة عندها إلى نقطة الصفر. فالزخم الرقمي والمعلوماتي لتغيير الإدارة وأمور التسيير، يؤكد لنا الانتباه إلى أمرين مهمين يجب أن لا نغفلهما وهو أن نجاح المهمة مرهون بالاستثمار في رأس المال البشري من جهة، وبإعادة النظر في الطرق التنظيمية والهيكلية للتسيير من جهة ثانية، بالإضافة إلى كسب ثقة المواطن من جهة أخرى وإيمانه بالتغيير الحاصل سواء على مستوى التسيير أو المعاملات الإدارية، وهو ما سيعطي دفعا قويا لسياسات الحكومة في التطوير والعصرنة التي تشهدها بلادنا، والتي لم تعد مستحيلة ولا بعيدة المنال إذا ما توفرت الشروط السابقة الذكر، الشيء الذي سيسهل من متابعة كل المعلومات ومساءلة التسيير أليا وعن بعد، أين شرع في العمل بهذه التقنية عبر بعض البلديات النموذجية، فيما يجري التحضير بالموازاة لتزويد كل بلديات الوطن بموقع إلكتروني خاص بها "سيت واب" تمكن المواطن من تتبع ملفاته من بيته وإرسال طلباته والحصول على معلومات عن الحي وكل منشورات البلدية وغيرها، وللتحقق من مدى توافر الشروط السابقة لتحقيق مشروع البلدية الالكترونية بالجزائر، ارتأينا أن نقوم بدراسة ميدانية بأحد البلديات المعنية والممثلة ببلدية برج بوعريريج، وهذا سيكون موضوع الجانب الميداني لهذه الدراسة.

# الفصل الرابع

## الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

أولا - لحة عامة عن البلدية بالجزائر.

ثانيا- مجالات الدراسة.

ثالثا- إجراءات الدراسة.

رابعا - العينة وكيفية اختيارها.

خامسا- الأساليب الإحصائية المستخدمة.

سادسا- الخصائص الاجتماعية والمهنية لمفردات الدراسة

أولا - لحة عامة عن البلدية بالجزائر:

**1- التطور التاريخي للبلدية:** يمكن أن نميز بين مرحلتين أساسيتين شهدتهما الإدارة البلدية بالجزائر، وهما مرحلة الاحتلال ومرحلة الاستقلال وسنتطرق إليهما باختصار على النحو التالي<sup>(1)</sup>:

أ- **مرحلة الاستعمار:** أقام الاستعمار الفرنسي لغرض بسط سيطرته على المقاومة الجزائرية مكاتب أهلية على مستوى المجلس عرفت بالمكاتب العربية لهدف تمويل الجيش الفرنسي، فقد كانت البلدية مجرد أداة لخدمة الإدارة الفرنسية مدنيا وعسكريا، حيث شهد التنظيم البلدي خلال هذه المرحلة وجود ثلاث أصناف من البلديات:

- البلديات الأهلية.
- البلديات المختلطة.
- البلديات ذات التصرف التام.

ب- **البلدية ما بعد الاستقلال:** وعرفت البلدية خلال هذه المرحلة تطورا ملحوظا، إذ خصصت لها قوانين تنظم كيفية سيرها وطريقة انتخاب أعضاء هيئتها وكان ذلك عبر مراحل نوجزها في:

- المرحلة الانتقالية الممتدة ما بين 1962 إلى 1967.
- البلدية في ظل القانون 1967.
- مرحلة القانون البلدي 90-08.
- البلدية في ظل القانون الجديد 10/11.

<sup>(1)</sup> الإحصائيات الخاصة بالمديريات ومختلف مصالح البلدية بمناسبة اليوم الوطني للبلدية، بلدية برج بوعريريج، الأمانة العامة، مصلحة الإعلام الآلي والإحصاء، مكتب الإحصاء، يوم: 18 جانفي 2018



- 2- مستخدمى البلديات: تتكون تركيبة مستخدمى البلديات من ثلاثة أصناف<sup>(1)</sup>:
- الإطارات: جملة الموظفين الحاملين لشهادات جامعية عالية أو ما يعادلها من شهادات الكفاءة، والذين لهم القدرة على التصور، فهم النصوص وتفسيرها.
  - أعوان التحكم: الموظفين المؤهلين الحاملين لدرجات معاونين الإداريين: كتاب إداريين وملحقين إداريين وتقنيين سامين.
  - أعوان التنفيذ: الأعوان الذين يمارسون نشاطات جزئية لا تتطلب أية كفاءة وهي في بعض الأحيان مجرد تمهين على المدى القصير
- حسب إحصائيات المديرية العامة للتوظيف العمومي سنة 2009، إن العدد الإجمالي لموظفي البلديات الدائمين يقدر ب 201.113، وهي تشكل بذلك 12.11% من مجموع مستخدمى الوظيفة العمومية موزعة على الشكل التالي:
- الإطارات 7.70%، أعوان التحكم 6.84% و أعوان التنفيذ 85% .
- يتضح لنا من خلال هذه الإحصائيات ضعف التأطير الذي يمثل % 7.70 مقابل تضخم في عدد أعوان التنفيذ والذي يمثل 85%. وهذا يمثل الإشكال الأول للبلديات، ذلك أن ضعف التأطير لا يمكنه أن يستجيب للمتطلبات العمومية، فهذه الأخيرة عليها أن تواجه الطلبات العمومية العاجلة والآجلة للمواطنين تعاني من نقص فادح في التأطير، فعلى مستوى 1541 بلدية، هنالك 15.493 إطار يحمل شهادات التعليم العالي، وهنالك 800 بلدية لا تتوفر على إطار جامعي لسبب نقص الموارد المالية أو لسبب بعدها وعزلتها، ومقارنة مع الإدارات الأخرى يلاحظ أن إدارة البلديات هي الأسوأ من حيث التأطير وكذا أعوان التحكم 7%، في حين أن المصالح غير المركزية يشكل فيها الإطار نسبة 23%، أعوان التحكم 45% وأعوان التنفيذ لا تتعدى نسبتها 31%، ليبقى التأطير إذا بعيدا كل البعد عن مقاييس النجاعة<sup>(2)</sup>. فإذا ما رجعنا إلى إحصائيات تعداد مستخدمى الإدارة الإقليمية

<sup>(1)</sup> بن شعيب نصر الدين، شريف مصطفى: الجماعات الإقليمية ومفارقات التنمية المحلية في الجزائر، مجلة الباحث، عدد

10، 2012، ص 166

<sup>(2)</sup> بن شعيب نصر الدين، شريف مصطفى: الجماعات الإقليمية ومفارقات التنمية المحلية في الجزائر، ص 166

لسنة: 2019 لبلديات ولاية برج بوعريريج (34 بلدية)، نلاحظ أن نسبة التأطير بها لا تتعدى 6.35%، لإجمالي 6396 موظف، منهم 1125 موظف ببلدية برج بوعريريج، بنسبة تأطير ضعيفة جدا 4.89%، وهم موزعون حسب الجدول الآتي:

أعوان تنفيذ	أعوان التحكم	أعوان التطبيق	أعوان التصميم	المجموع	نسبة التأطير %
934	76	60	55	1125	4.89

وهو ما تؤكدته دراسة حديثة أعدها معهد متخصص بأمر من وزارة الداخلية، حيث بينت هذه الدراسة أن 37% من إطارات البلديات يفتقدون للكفاءة. وتؤكد أن انعدام التكوين وعدم التحكم في النصوص القانونية يمكن تداركه عن طريق التكوين في تفسير وشرح جل النصوص المنظمة لكل الصلاحيات المخولة للبلديات كل حسب تخصصه، كما اعتبرت ذات الدراسة أن الأشغال الروتينية تضعف من كفاءة الموظف من حيث أنها تقتل لديه حافز الخلق والإبداع، والنفس بطبعها تمل العمل الاعتيادي، والذي في حد ذاته مجلبة للكسل والخمول، فمن أجل ذلك أقر المشرع بضرورة الدورات التربصية، وإدخال عنصر التجديد والعصرنة في إدارة المصالح العمومية، حيث أن 90% من الموظفين البسطاء وذوي مستوى تعليمي محرومون من التكوين<sup>(1)</sup>.

(1) 37 بالمائة من إطارات البلديات والولايات عديمو الكفاءة، <https://www.echoroukonline.com>، اطلع عليه

## ثانيا- مجالات الدراسة :

**1- المجال الزمني:** تم تحديد الفترة الزمنية لتناول هذه الظاهرة بالدراسة وفق التوزيع الزمني التالي:

**1-1- الفترة الممتدة من بداية شهر نوفمبر 2016 إلى نهاية السنة،** تم الاستقرار مبدئيا على عنوان مناسب لموضوع دراستنا، وبدأنا في تجميع المادة العلمية من خلال جمع المراجع من: كتب، دراسات، مجلات ومواقع الانترنت التي تعرضت لأحد متغيري الدراسة.

**1-2- الفترة الممتدة من: الفاتح جانفي 2017 إلى نهاية ديسمبر 2017،** في هذه المرحلة تم تقديم عنوان موضوع الدراسة وملخص عن الموضوع للأستاذ المشرف، حيث تم قبول الموضوع من طرفه، والتفاهم على مكان إجراء الجانب الميداني للدراسة، والذي كان ببلدية برج بوعريرج، كأحد الإدارات المحلية المعنية بتطبيق مشروع الإدارة الالكترونية بمصالحها الحيوية. في انتظار القبول النهائي لموضوع بحثنا بعد التأكد من عدم طرحه في البوابة الوطنية للإشعار عن الأطروحات وتم ذلك في: 18-10-2017، أين بدأنا فعليا بالعمل على الجانب النظري للدراسة والتحضير للجانب الميداني في نفس الوقت.

**1-3- الفترة الممتدة من: الفاتح جاتفي 2018 إلى نهاية مارس 2018،** وفي هذه المرحلة تم إعداد استمارة أولية وتوزيعها على 25 موظف بميدان الدراسة، وذلك من أجل معرفة الاتجاه العام للموظفين حول الموضوع ومدى فهمهم واستيعابهم للأسئلة المطروحة ضمن محاور الاستمارة، حيث تبين أن هناك بعض الأسئلة التي لم يفهمها المبحوثين فقمنا بإعادة صياغتها، كما قمنا بحذف بعضها وتعويضها بأسئلة أخرى حسب ما يخدم موضوع الدراسة.

**1-4- الفترة الممتدة من: بداية أفريل 2018 إلى 31 جوان 2018،** قمنا من خلالها بضبط الاستمارة النهائية بعد تعديلها، وتوزيعها على 130 موظف، وبعد شهر تم استرجاع

128 استمارة، ونشير إلى أنه قد تم إلغاء 07 استمارات لعدم إجابة المبحوثين على أكثر من 06 أسئلة، لنحصل في النهاية على 121 استمارة صالحة للتفريغ .

**1-6- الفترة الممتدة من: بداية نوفمبر 2018 إلى 30 أوت 2019**، وهي فترة بناء الجداول التكرارية، تحليل وتفسير البيانات المتحصل عليها بالاستعانة بمختلف التقنيات المستخدمة في الدراسة من ملاحظة ودليل المقابلة، للحصول على معلومات دقيقة تسمح لنا بالتحليل السوسيولوجي للظاهرة المدروسة.

**1-7- الفترة الممتدة من: بداية سبتمبر 2019 إلى نهاية شهر فيفري 2020**، وتعتبر المرحلة النهائية لهذه الدراسة تم من خلالها التوصل إلى نتائج الدراسة، وإعطاء مجموعة من الاقتراحات والتوصيات على ضوء هذه النتائج، كما قمنا بمراجعة كاملة لفصول الدراسة ووضعها في صورتها وقالبها النهائي .

**2- المجال الجغرافي:** أصبحت برج بوعريريج مقر ولاية بصدر المرسوم رقم: 84-09، المؤرخ في: 1984.04.04، المتعلق بالتنظيم الإقليمي للبلاد، تضم 34 بلدية وتعتبر بلدية برج بوعريريج محل الدراسة المركز بالنسبة للولاية، تحتل الإدارة البلدية أو المجلس الشعبي البلدي ببرج بوعريريج موقع استراتيجي بالولاية حيث تقع في وسط عاصمة الولاية، بنهج هواري بومدين أمام متحف المجاهد يرأسها رئيس المجلس الشعبي البلدي المنتخب من طرف مواطني بلدية برج بوعريريج، و22 عضو منتخب منهم 5 نواب دائمين والباقي مندوبي الفروع البلدية، وتحتوي بلدية برج بوعريريج على 8 مديريات تنفرع إلى عدة مصالح تابعة لها، حيث تعتبر مصلحة الحالة المدنية والمصلحة البيومترية بمديرية التنظيم والشؤون القانونية أهم مصلحتين بالبلدية كونهما من المصالح الحيوية التي تقدم خدمات يومية للمواطنين وهما المصلحتين المعنيتين بهذه الدراسة.

**3- المجال البشري:** يعمل ببلدية برج بوعريريج 1125 موظف وعامل، منهم موظفون دائمون ومتعاقدون موزعون على المديريات والمصالح البلدية، حيث نجد: 934 أعوان التنفيذ، 76 أعوان التحكم، 60 أعوان التطبيق، 55 أعوان التصميم، يعملون جميعهم تحت

سلطة الأمين العام للبلدية، والذي يعمل بدوره بتوجيه وإشراف السيد رئيس المجلس الشعبي البلدي، كما يخضع جميع موظفيها للقانون العام للوظيفة العمومية 03/06 الصادر بتاريخ: 15 جويلية 2006 والذي يعمل على تنظيم الحياة المهنية لهم، وكذا المرسوم التنفيذي رقم 11-334، المؤرخ في: 20 سبتمبر 2011 الذي يعمل على تسيير الحياة المهنية لمستخدمي البلديات.

**ثالثا- إجراءات الدراسة:** هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية ببلدية برج بوعريريج، ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على إجراءات الدراسة التالية: منهج الدراسة، مصادر وأدوات جمع البيانات والمعلومات، مجتمع وعينة الدراسة، الأساليب الإحصائية المستخدمة.

**1- منهج الدراسة:** هو فن التنظيم الصحيح لسلسلة الأفكار العديدة إما من أجل الكشف عن الحقيقة، حيث نكون بها جاهلين، وإما من أجل البرهنة عليها للآخرين حيث نكون بها عارفين<sup>(1)</sup>. فهو الطريقة المؤدية إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بمختلف أنواعها، واختيار المنهج المناسب لموضوع دراسة ما، يتحدد حسب طبيعة الموضوع نفسه، لذلك فقد اعتمدنا في دراستنا هذه بالدرجة الأولى على المنهج الكمي وهو نوع من البحوث العلمية الذي يفترض وجود حقائق اجتماعية موضوعية، منفردة ومعزولة عن مشاعر ومعتقدات الأفراد وتعتمد على الأساليب الإحصائية في الغالب، في جمعها للبيانات وتحليلها<sup>(2)</sup>. وفي نفس السياق يذهب موريس أنجرس ويعرفه على أنه "مجموعة من الإجراءات لقياس الظواهر ... وأن أغلبية البحوث في العلوم الإنسانية تستعمل القياس، وكذلك الأمر حينما يتم استعمال المؤشرات، النسب، المتوسطات، أو الأدوات التي يوفرها الإحصاء بصفة عامة<sup>(3)</sup>"،

(1) عمار الطيب: البحث العلمي ومناهجه في العلوم الاجتماعية والسلوكية، دار المناهج، ط2، عمان، الأردن، 2007، ص 217.

(2) رجاء محمود أبو علام: مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، ط4، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر، 2004، ص 260.

(3) عيرش ياسمينية: التنظيم الإداري في جامعة الجزائر، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الجزائر، السنة الجامعية 2008-2009.

فاستعمال الأدوات الإحصائية المعتمدة بدورها على لغة الأرقام المجسدة بالجدول التكرارية والإرتباطية والتي تمكن من الترجمة والتعبير عن المعلومة الواقعية وتساهم في تدعيم التحليل والتفسير السوسولوجي أملا في التوصل إلى تعميمات ذات معنى يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

لذلك فإننا نرى أن المنهج الكمي يتلاءم وطبيعة موضوعنا وأهدافه، وفروضه كونه المنهج المناسب لمتغيرات البحث باعتباره أكثر منهج يساعدنا في جمع المعلومات والإلمام بموضوع الدراسة من خلال الوقوف على واقع الاستثمار في مكونات رأسمال الفكري في ظل التحول لبلدية إلكترونية ببرج بوعريريج. من خلال وصف خصائص مشكلة البحث وصفا دقيقا وشاملا، والوقوف على الواقع الحالي، وتحديد العلاقات التي توجد بين المتغيرات، معتمدين في ذلك على جمع الحقائق، وتحليلها لاستخلاص النتائج، ومحاولة وضع توصيات، ومقترحات من شأنها خدمة باحثين آخرين.

**2- مصادر، أدوات وتقنيات جمع البيانات:** يعد اختيار الباحث لمنهج بحثه المرحلة الأولى في إعداد خطة منهجية يتبناها في دراسته لمشكلة البحث، ويترتب عن هذه الخطة الأولية اختيار الأدوات المناسبة والملائمة أولا لطبيعة المنهج، ثم لخصوصيات الظاهرة موضوع الدراسة<sup>(1)</sup>. فالأداة هي الوسيلة التي يجمع بها الباحث مختلف البيانات التي تلزمه في بحثه، لهذا الغرض لابد من الاستعانة بعدة أدوات في السعي إلى جمع المعطيات الميدانية اللازمة والضرورية والتي تمثل الدعامة الموضوعية للتحقق من الفرضيات ولكي يتمكن من جمع البيانات والمعطيات والمعلومات التي تمس الموضوع المراد دراسته استعنا ببعض الأدوات المنهجية التي تخدم موضوع دراستنا موزعة على المصادر الآتية:

**1-2- المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأنا إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستعانة بالتقنيات والأدوات التالية :

(1) رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، قسنطينة، الجزائر، 2008، ص167.

أ- **الملاحظة بالمشاركة:** استغللنا لهذه التقنية كان من خلال تواجدنا المستمر تقريبا في ميدان الدراسة، باعتباري موظفة بالبلدية، وهذا ما سمح لنا بتكوين نظرة عن محيط العمل بهدف فهم المواقف ومختلف السلوكيات التي تساعدنا وتمكننا من تحليل النتائج المتوصل إليها، ولعل ذلك من أهم الأسباب التي دفعت ب Peneff Jean إلى القول " أن الملاحظة بالمشاركة في المصنع تتمثل بقيام السوسيولوجي بالمشاركة باعتباره أجيّرا، في إنتاج المؤسسة من أجل الحصول على المعلومات والوثائق الأكثر قربا من الأحداث والعمل الفعلي، هذه المشاركة تستمر غالبا مدة طويلة ( بين ثلاثة شهور إلى سنة) بما يضمن الاندماج في مجموعة العمل والتعود على الشكل الخصوصي للنشاط والتحكم من ثم في التحليل المستخلصة"<sup>(1)</sup>، وفعلا فكوني موظفة بميدان الدراسة سهل علي الكثير من الأمور والتي كان من الصعب الحصول عليها لو كنت من خارج المؤسسة سواءا من حيث الوقت أو الجهد، بدءا من إجراء المقابلة مع المسؤولين والحصول على الوثائق الرسمية بأنواعها ومتابعة ظروف العمل عن قرب وسلوك ومعاملات واتصالات وكذا علاقات المبحوثين فيما بينهم ومشاكلهم في القسم الواحد أو مع مختلف الأقسام وحتى مع المواطنين. الشيء الذي ساعدنا حتما في التحليل السوسيولوجي للجداول والبيانات المتحصل وفي تسيير وتوجيه الدراسة.

ب- **المقابلة:** تعد المقابلة إحدى أدوات جمع البيانات الميدانية ونستخدمها لجمع البيانات التي لا يمكن الحصول عليها من خلال الدراسة النظرية، كما نستخدمها في حالة البيانات التي لا يمكن جمعها عن طريق الاستمارة أو الملاحظة أو الوثائق والسجلات الإدارية أو الإحصاءات الرسمية والتقارير وتكون المقابلة عادة في شكل حوار أي حديث مع البحوث في موضوع البحث وتتم المقابلة بالاتصال مباشرة مع مديرين ومسؤولين من مصالح مختلفة من أجل توضيح بعض المسائل المتعلقة بموضوع دراستنا. فهي تفاعل لفظي يتم

<sup>(1)</sup> Peneff Jean: **Les débuts de l'observation participante ou les premiers sociologues en usine**, in Sociologie du travail, 38, n° 1 / 96, p. 26.

عن طريق موقف المواجهة يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستشير معلومات أو آراء أو معتقدات شخص آخر أو عدة أشخاص للحصول على بعض البيانات الموضوعية<sup>(1)</sup>.

إن المقابلة وسيلة أو تقنية بحث هامة تسمح لنا باكتشاف آراء المبحوث وتصوراته في ظل تلك العلاقة التفاعلية معه، حيث تستعمل المقابلة لمعرفة تمثلات وآراء وحتى الممارسات الاجتماعية عن طريق الكلام الذي يصدر من المبحوث وماذا نريد من المبحوث من معلومات وبيانات<sup>(2)</sup>، وفي دراستنا هذه اعتمدنا عليها كتقنية تدعيمية، حيث قمنا بمقابلات حرة وأخرى مقننة مع مسؤولين بدءا من الكاتب العام لبلدية برج بوعريريج، مدير الموارد البشرية، مدير المنازعات والشؤون القانونية، ومهندسي الإعلام الآلي بالإضافة إلى إجراء مقابلات غير مقننة مع بعض المواطنين الذين يقصدون البلدية لاستخراج بعض الوثائق لمعرفة آراءهم حول الخدمات المقدمة لهم ومدى رضاهم عنها، وهذا لهدف الإلمام بالموضوع من كل الجوانب، وإضافة بعض المعلومات التي لا يمكن الحصول عليها من خلال التقنيات السابقة مما يثري تحليلنا السوسولوجي، فالقراءة السوسولوجية هي التي تسمح بتفسير الظاهرة المراد دراستها.

**ج- الاستمارة:** تم اعتمادها كأداة رئيسية للبحث، صممت خصيصا لهذا الغرض، وذلك من أجل معرفة تأثير أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع ومحاولة الإجابة على أسئلة الدراسة بموضوعية، عادة ما يتم إدراج الاستمارة ضمن البحث الكمي، القائم على القياس<sup>(3)</sup>، فهي تقنية مباشرة لطرح الأسئلة على الأفراد وبطريقة موجهة، ذلك أن صيغ الإجابات في أغلبها تحدد مسبقا، هذا ما يسمح بالقيام بمعالجة كمية بهدف اكتشاف علاقات

(1) طلعت إبراهيم لطفي: أساليب وأدوات البحث الاجتماعي، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1995، ص 85-86.

(2) سعيد سبعون: الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، ط2، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2012، ص 174.

(3) أنجرس موريس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات عملية، ترجمة صحراوي بوزيد، بوشرف كمال، سبعون سعيد، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2006، ص 204.



رياضية، وإقامة مقارنات كمية<sup>(1)</sup>. وتغطي هذه الاستمارة متغير الدراسة المستقل والمتغير التابع، وقد استعنا في صياغة أسئلتها على أهم النماذج المطروحة لإدارة رأس المال الفكري كنموذج STEWART ونموذج DANIEL، وكذا متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية التي تم التطرق إليها في الفصول النظرية، بالإضافة إلى بعض الدراسات السابقة التي تم التطرق إليها بهذه الدراسة.

لنتحصل في الأخير على (121) استمارة وزعت تقريبا على جميع الموظفين الذين ساهموا في مشروع التحول الرقمي ببلدية برج بوعريريج، بدءا من عملية تجديد ونسخ سجلات الحالة المدنية إلى غاية استخراج آخر وثيقة بيومترية، وقد روعي في بناء الاستمارة التسلسل المنطقي للأسئلة وسهولة تحديد الإجابة الملائمة للسؤال، والتقليل من عدد أسئلة البحث لمستوى لا يخل بمتطلبات البحث من جهة ولا يدفع المبحوث للملل والتشتت الذهني من جهة أخرى، الأمر الذي مكن أغلبية المبحوثين من الإجابة على جميع الأسئلة تقريبا، وتكونت الاستمارة في صورتها النهائية من (53) سؤال موزع على الأقسام التالية:

-القسم الأول: يتكون من البيانات الأولية لعينة الدراسة ويتكون من (13) سؤال.

-القسم الثاني: عبارة عن مجموعة من الأسئلة متعلقة بمتغيري الدراسة، وتتكون من (40) سؤال موزعة على جزئين رئيسيين هما:

**الجزء الأول:** يتضمن الأسئلة ذات العلاقة بالمتغير المستقل، الرأس المال

الفكري، ويتكون من (25) سؤال، ويندرج تحت هذا الجزء ثلاثة محاور فرعية:

- المحور الأول، الاستثمار في رأس المال البشري، وتتكون من (11) أسئلة.
- المحور الثاني، الاستثمار في رأس المال الهيكلي، وتتكون من (07) سؤال.
- المحور الثالث، الاستثمار في رأس المال العلاقات، وتتكون من (07) أسئلة.

**الجزء الثاني:** يتضمن الأسئلة ذات العلاقة بالمتغير التابع، الإدارة الإلكترونية ويتكون من (15) سؤال .

وقد تم عرض هذه الاستمارة على مجموعة من المحكمين تألفت من: أساتذة متخصصين في ميدان العلوم الإنسانية والاجتماعية، بجامعة البشير الإبراهيمي ببرج بوعريريج، واستجبنا لأراء المحكمين وقمنا بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة.

## 2-2- المصادر الثانوية:

اتجهنا في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والوثائق والسجلات الإدارية، القوانين (القانون البلدي 10/11، المؤرخ في :22-06-2011، القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية 03/06، المؤرخ في :15-07-2006، المرسوم التنفيذي: 11/ 334 المؤرخ في: 20-09-2011 المتضمن القانون الأساسي لمستخدمي البلديات)، المراسيم والتعليمات، وبعض الأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، بالإضافة إلى البحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

## رابعا - العينة وكيفية اختيارها:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الذين شاركوا وساهموا في مختلف مراحل تطبيق الإدارة الإلكترونية بالبلدية باختلاف مستوياتهم الإدارية والعلمية، ونخص بالذكر موظفي المصالح الحيوية بالبلدية والمتمثلة في المصلحة البيومترية ومصحة السكان الذين يتعاملون مباشرة مع المواطنين، وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة (121) موظف وموظفة. ولجمع البيانات تم الاعتماد على أسلوب العينة غير العشوائية (غير الاحتمالية)، حيث يقوم الباحث باختيار مفردات العينة بالصورة التي تحقق الهدف من المعاينة وأهم هذه العينات العينة القصدية أو ما يطلق عليها بالعينة الغرضية والتي نراها تتناسب مع موضوع دراستنا نظرا لخصوصية مجتمع البحث الذي يتميز بخصائص لا يمكننا معها اختيار إحدى أنواع العينات العشوائية، كوننا نبحث عن خصائص معينة تمثل المجتمع الأصلي، و نحرص على توافرها في مفردات الدراسة، ونذكر من بين هذه الخصوصيات:

- أن يكون قد شارك في عملية رقمنة وثائق الحالة المدنية.

- أن يكون موظفا بأحد المصالح التالية: المصلحة البيومترية، مصلحة الحالة المدنية ومختلف الفروع الإدارية الموزعة على كامل تراب البلدية.
- أن يكون أحد المسؤولين عن مشروع الإدارة الالكترونية بالبلدية محل الدراسة.

**خامسا- الأساليب الإحصائية المستخدمة:** بالإضافة إلى المتوسط الحسابي الذي استخدمناه لمعرفة متوسط السن لدى أفراد عينة البحث، فقد تم الاعتماد أيضا في هذه الدراسة على بعض معاملات الارتباط التي مكنتنا من معرفة درجة الارتباط بين متغيرات الدراسة نذكر منها:

**1-معامل الاقتران:** يستخدم معامل الاقتران لحساب قيمة معامل الارتباط عندما يكون المتغيران

المراد قياس الارتباط بينهم صفات والجدول المزدوج الذي يمثل العلاقة بينهم مكون من (4) خلايا فقط دون خلايا المجموع نستخدم القانون الآتي لمعامل الاقتران:

ويرمز له بالرمز: **CC** و يقاس الارتباط من الصيغة الآتية

$$CC = \frac{AD-BC}{AD+BC}$$

**2- معامل التوافق:** يستخدم معامل التوافق لحساب قيمة معامل الارتباط

عندما يكون المتغيران المراد قياس الارتباط بينهم صفات أيضا والجدول المزدوج الذي يمثل العلاقة بينهم يزيد عدد خلاياه عن (4) خلايا دون خلايا المجموع ونستخدم القانون الآتي لحساب قيمة معامل التوافق ويرمز له بالرمز **rc** و يقاس الارتباط من الصيغة الآتية والتي تعتمد على حساب **معامل (χ<sup>2</sup>)**، وهذه الصيغة الرياضية لكل من: **rc**، **χ<sup>2</sup>**

$$r_c = \sqrt{\frac{\chi^2}{\chi^2 + n}}$$

$$\chi^2 = n \left[ \frac{n_{y1}^2 x_1}{n_{y1} n_{x1}} + \frac{n_{y1}^2 x_2}{n_{y1} n_{x2}} + \dots + \frac{n_{y1}^2 x_c}{n_{y1} n_{xc}} + \frac{n_{y2}^2 x_1}{n_{y2} n_{x1}} + \dots + \frac{n_{yr}^2 x_1}{n_{yr} n_{xc}} \right] - n$$

**3- كاي تربيع للاستقلالية (Chi-Square test of independence):** هو اختبار

يقوم به الباحث لمعرفة ما إذا كان هناك علاقة بين صفتين أو متغيرين أو أكثر. ويجرى هذا الاختبار عن طريقة مقارنة قيمة كاي<sup>2</sup> الجدولية عندى مستوى المعنوية (ألفا) الذي يحدده

الباحث مسبقا ونفرض أنه 0.05 أو 5% ، وعموما يمكن إعطاء القانون النهائي ل كاي تربيع للاستقلال بالعبرة الآتية:

$$X^2 = (O_i - E_j)^2 / E_j$$

$X^2$ : كما المحسوبة

$O_i$ : التكرار المشاهد

$E_j$ : التكرار المتوقع، ويحسب كمايلي: التكرار المتوقع = مجموع تكرار الصف \*

مجموع تكرار العمود/حجم العينة

$X^2$  الجدولية عند مستوى المعنوية ألفا 0.05 .

سادسا- الخصائص الاجتماعية والمهنية لمفردات الدراسة:

جدول رقم (02): توزيع المبحوثين حسب متغير: الجنس، السن والحالة المدنية

المجموع	أنثى								ذكر				الجنس الحالة المدنية فئات السن	
	مطلقة		أرملة		متزوجة		عزباء		متزوج		أعزب			
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
9.09	11							4.13	5			4.96	06	29-20
57.03	69	1.65	2	0.83	1	23.97	29	14.88	18	14.88	18	0.83	01	39-30
29.75	36					7.44	09	1.65	02	19	23	1.65	02	50-40
4.13	5									4.13	05			أكبر من 50
100	121	1.65	2	0.83	1	31.41	38	16.54	25	41.33	46	7.44	09	المجموع
121		66								55				المجموع
100		54.55								45.45				النسبة %

المتوسط العمري للعينة = 38 سنة

نحاول من خلال البيانات المتحصل عليها في الجدول أعلاه التعرف على خصائص مجتمع البحث من خلال متغيرات: الجنس، السن والحالة الاجتماعية، واتضح لنا أن هناك اختلاف طفيف في النسب بين الجنسين حيث قدرت نسبة الإناث بـ: 54.55% ونسبة الذكور

ب: 45.45% كون أن القطاع يستقطب كلا الجنسين بالنظر إلى طبيعة العمل في القطاع الحكومي الذي يوفر للعاملين به قدر كبير من الاستقرار الوظيفي وثبات الدخل. أما بالنسبة لمتغير السن فنلاحظ من خلال بيانات الجدول إن عينة الدراسة قد شملت تقريبا كل الفئات العمرية، و قدرت أعلى نسبة ب 57.03% للفئة العمرية بين 30 و 40 سنة، ثم الفئة العمرية ما بين 40 و 50 سنة بنسبة قدرت ب 29.75%، و 9.09% للفئة العمرية بين 20 و 30 سنة، وأخيرا 4.13% فقط لمن يفوق سنهم 50 سنة. والملاحظ من خلال توزيع الفئات العمرية أن الفئة الغالبة بميدان الدراسة هي فئة الشباب، وهذا ما يؤكد المتوسط العمري للعينة والذي قدر تقريبا بـ 38 سنة، حيث تتميز هذه الفئة الشبابية بالقدرة والقوة على العمل خاصة في المصالح الحيوية للبلدية التي تتعامل يوميا مع أعداد كبيرة من المواطنين، كما أنها الفئة الأكثر قدرة على التفاعل والتكيف مع تكنولوجيا الإعلام والاتصال بسهولة وبإمكانها التحسين من قدراتها الوظيفية وتقديم أداء أحسن لمؤسستهم إذا ما تم الاستثمار فيه بشكل يتماشى ومتطلبات العصر الرقمي. وإذا ما انتقلنا إلى دراسة الحالة الاجتماعية للمبحوثين فإن أغلبية المتزوجين هم من الذكور بنسبة قدرت ب 41.33%، و 31.41% إناث، ثم فئة العزاب بنسبة قدرت ب 7.44% للذكور و 16.54% للإناث، لتتعدم نسبة الأرامل والمطلقين بالنسبة للذكور فحين نلاحظ نسب جد ضعيفة للأرامل والمطلقات الإناث بنسب قدرت ب 0.83% و 1.65% على التوالي.

انطلاقا من المعطيات المتحصل عليها من خلال هذا الجدول نستنتج أن المؤسسة محل الدراسة تحوي مزيجا من الجنسين ذكور وإناث وبنسب متقاربة، وأن أغلبية هؤلاء المبحوثين هم تقريبا من الشباب، وهي الفئة القادرة على مواجهة التحديات الإدارية والتكنولوجيا التي تتطلبها تطبيق الإدارة الالكترونية بالمؤسسة، كما أن أغلبية المبحوثين من المتزوجين أي أن هناك استقرار أسري واجتماعي يسمح لهم بأداء عملهم والتميز فيه بشكل أفضل.

جدول رقم (03): توزيع مفردات العينة حسب المؤهل الدراسي.

المؤهل الدراسي	التكرار	النسبة %
جامعي	75	61.98%
ثانوي	46	38.02%
المجموع	121	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المبحوثين الذين ساهموا في تطبيق مشروع الإدارة الالكترونية بالبلدية محل الدراسة هم ذوي مستوى جامعي و ثانوي وأنه لا وجود من بين المبحوثين من له مستوى متوسط حيث أن أغلب المبحوثين جامعيين بنسبة قدرت بـ 61.02%، تليها نسبة 38.02% للمبحوثين الذين يحوزون على مستوى ثانوي.

إن ارتفاع نسبة المبحوثين الجامعيين القائمين على مشروع الإدارة الالكترونية يدل على أن هذا التحول يتطلب مستوى علمي عالي من ذوي المؤهلات العلمية أصحاب الشهادات خاصة منهم مهندسي الإعلام الآلي والتقنيون السامون، والذين بإمكانهم التعامل مع التكنولوجيات والأجهزة الحديثة. فمن بين أهم متطلبات الإدارة الالكترونية هو توفر الخبرة المعلوماتية والكفاءة التقنية العالية في موظفي الإدارة الالكترونية، بالإضافة إلى ارتفاع في المستوى التعليمي لأفراد المجتمع من جهة أخرى، وهذا ما يوحي لعدم وجود المبحوثين من ذوي المستوى الدراسي المتوسط.

## جدول رقم(04): توزيع المبحوثين حسب الأقدمية.

النسبة %	التكرار	الأقدمية
11.57%	14	5 - 10 سنوات
18.18%	22	11 - 15 سنة
35.53%	42	16 - 20 سنة
34.71%	43	أكثر من: 20
100%	121	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن أكبر نسبة قدرت ب 35.53% هي فئة المبحوثين الذين لديهم أقدمية في العمل من 16 إلى 20 سنة، تليها نسبة 34.71% لمن لديهم خبرة تفوق 20 سنة، و 18.18% لمن لديهم خبرة بين 11 و 15 سنة، وأخيرا نسبة 11.57% للمبحوثين الذين لا تقل خبرتهم عن 5 سنوات ولا تتعدى 10 سنوات.

من خلال ملاحظة البيانات المتحصل عليها في الجدول يتضح أن هناك تقريبا مناصفة بين المبحوثين الذين يحوزون على أقدمية في العمل ما بين 16 و 20 سنة والمبحوثين الذين لديهم خبرة في العمل تفوق 20 سنة أي أن المؤسسة تتمتع بخبرات كافية مما يؤهلها للتحويل نحو إدارة الكترونية وتحقيق أهدافها، والشيء الذي لا يمكن تجاهله من معطيات الجدول أنه لا وجود لمن لديهم أقدمية أقل من 5 سنوات، وهذا راجع لسياسة التقشف التي اعتمدها الحكومة السابقة في التوظيف وترشيد المناصب المالية حسب ما تمليه التعليمات الوزارية المشتركة رقم: 01 المؤرخة في 23 ديسمبر 2015، والمحددة لكيفيات تجسيد التدابير الرامية إلى تعزيز التوازنات الداخلية للبلاد والتي بموجبها تم تجميد مسابقات التوظيف الخارجي. وهذا الإجراء كان أحد الأسباب الرئيسية في نقص الموارد البشرية المؤهلة بالمؤسسة حسب ما جاء في تصريح مدير الموارد البشرية أثناء مقابلتنا له.

## جدول رقم (05): توزيع المبحوثين حسب الرتب الوظيفية

النسبة	التكرار	الرتبة الوظيفية
4.13%	05	مهندس في الإعلام الآلي للإدارة الإقليمية
22.48%	26	ملحق الإدارة الإقليمية
4.13%	05	متصرف إقليمي
14%	17	تقني في الإعلام الآلي للإدارة الإقليمية
56.20%	68	أعوان الإدارة الإقليمية
100%	121	المجموع

يبين الجدول أعلاه توزيع المبحوثين حسب الرتب الوظيفية التي يشغلونها، ونلاحظ من خلاله أن أكبر نسبة قدرت بـ 56.20% كانت من نصيب أعوان الإدارة الإقليمية بمختلف رتبهم (عون إدارة رئيسي إقليمي، عون إدارة إقليمي، كاتب إدارة إقليمي...)، تليها نسبة 14.05% لملحق الإدارة الإقليمية (ملحق رئيسي للإدارة الإقليمية، ملحق الإدارة الإقليمية)، ونسبة 12.49% لرتبة تقني في الإعلام الآلي (تقني سام في الإعلام الآلي للإدارة الإقليمية، تقني في الإعلام الآلي للإدارة الإقليمية)، بينما أقل نسبة سجلت في الجدول قدرت بـ 4.13% لكل من رتبة مهندس دولة في الإعلام الآلي و متصرف للإدارة الإقليمية.

وكون أن أعلى نسبة من بين الرتب المبينة في الجدول هي لأعوان الإدارة الإقليمية فذلك أنهم من بين الموظفين الذين يمكن تعيينهم على مستوى الشبائيك لاستقبال الجمهور كما نص عليه القانون الأساسي لموظفي الجماعات الإقليمية 11/334، والذي مكنهم من شغل هذه المناصب لتوفرهم على الشروط القانونية اللازمة. والملفت للانتباه أيضا أن هناك نوع من التناقض بين الجدول رقم (03) ومعطيات هذا الجدول، حيث يبين الجدول السابق أن نسبة المبحوثين الجامعيين قدرت بـ 61.98% وهي أكبر نسبة سجلت من بين جميع فئات المبحوثين، غير أن الجدول الحالي يكشف نسب ضعيفة للإطارات المتمثلة في رتبة متصرف إقليمي ومهندسي الإعلام الآلي وهما من بين أهم الرتب التي يشترط في توظيفهم شهادات جامعية مقارنة مع الرتب الأخرى، كما تعتبر هاتين الرتبتين من بين أهم العناصر التي



تتطلبها الإدارة الالكترونية لما يمتلكونه من مخزون علمي ومعرفي في هذا المجال، وعند استفسارنا على الأمر تبين أن هناك مشكل حيث أن نسبة كبيرة من المبحوثين يحوزون على شهادات جامعية في مختلف التخصصات غير أنهم تنازلوا عنها وعن مستواهم الجامعي ليشاركوا في مسابقات توظيف بمستوى أقل من مستواهم وذلك بسبب الشح في المناصب المخصصة للجامعيين مقارنة بالمناصب الأخرى والأقل مستوى .

#### جدول رقم (06): توزيع المبحوثين حسب المديریات.

النسبة	التكرار	المديریات
85.95%	104	مديرية التنظيم والشؤون القانونية
4.96%	06	مديرية الإدارة والشؤون المالية
2.48%	03	مديرية الثقافة والشؤون الاجتماعية
2.48%	03	المديرية التقنية
1.65%	02	مديرية التهيئة والتعمير
0.83%	01	مديرية التجهيز
1.65%	02	الأمانة العامة
<b>100%</b>	<b>121</b>	<b>المجموع</b>

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن أغلبية المبحوثين ينتمون إلى مديريةية التنظيم والشؤون القانونية بأغلبية ساحقة قدرت بنسبة 85.95%، أما باقي المبحوثين فيتوزعون بنسب ضعيفة على باقي المديریات، وتمركز أغلب المبحوثين بمديرية التنظيم والشؤون القانونية أمر متوقع كون أن المصالح التي تم اعتماد الإدارة الالكترونية بها تنتمي إلى هذه المديرية، فبالإضافة إلى المصلحة البيومترية المستحدثة في الهيكل التنظيمي الجديد والمخصصة لاستخراج الوثائق البيومترية، نجد أيضا مصلحة السكان والتي تحوي بدورها على 09 فروع إدارية موزعة على كامل تراب البلدية حسب الأحياء الأكثر كثافة سكانية بالبلدية (أنظر الهيكل التنظيمي مرفق بقائمة الملاحق).

**الملاحظ** من معطيات الجدول أن الإدارة البلدية بالإضافة إلى موظفي المديرية السابقة والمعنية بتطبيق الإدارة الالكترونية بمصالحها قد استعانت ببعض الموظفين من المديريات الأخرى وتم تسخيرهم خاصة في عملية رقمنة الحالة المدنية كأول انطلاقة لمشروع الإدارة الالكترونية، حتى وإن كانت تخصصاتهم ورتبهم خارج اختصاص مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال وذلك للصفة الاستعجالية التي تميزت بها هذه العملية وارتباطها بأجال محددة وهو الأمر الذي تأكدنا منه خلال مقابلتنا بالأمين العام للبلدية وأيضا من خلال التعليمات التي وجهت للقائمين على المشروع بالبلدية والتي تم التطرق إليها سابقا.

**جدول رقم(07): توزيع المبحوثين حسب الراتب الشهري .**

قيمة الراتب	التكرار	النسبة
35.000 – 20.000	88	72.72%
50.000 – 36.000	31	25.61%
أكثر من 50.000	02	1.76%
<b>المجموع</b>	<b>121</b>	<b>100%</b>

يوضح الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين وبنسبة قدرت بـ 72.72% يتقاضون أجرا ما بين 35.000-20.000 دينار جزائري، تليها نسبة 25.61% من المبحوثين الذين يتقاضون أجرا بين 50.000 – 36.000 دينار جزائري، وأخيرا نسبة 1.67% من المبحوثين الذين يفوق راتبهم الشهري 50.000 دينار جزائري وهم على الأرجح الموظفون الذين يشغلون مناصب عليا بالإدارة ويتمتعون بالخبرة والأقدمية في العمل وهم بذلك يستفيدون من نقاط استدلالية تضاف إلى رواتبهم الشهرية، في حين نلاحظ أن أغلبية المبحوثين يتقاضون رواتب زهيدة لا تكفي لسد حاجياتهم اليومية، مما جعل أغلبية الموظفين بالمؤسسة يفكرون ويسعون في البحث عن مكان عمل بمؤسسة أخرى. ذلك أن الأجر يعتبر من العوامل المهمة والتي تؤثر بشكل مباشر على ولاء الموظف، فعندما

يחס هذا الأخير بولائه وانتمائه لمؤسسته فإنه يصبح وافر العطاء ويسعى جاهدا لتقديم الأفضل الأمر.

**جدول رقم (08): استفادة أفراد العينة من الترقية خلال مسارهم المهني**

النسبة	التكرار	الاستفادة من الترقية
40.50%	49	نعم
59.50%	72	لا
<b>100%</b>	<b>121</b>	<b>المجموع</b>

يوضح الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين وبنسبة قدرت بـ 59.50% لم يستفيدوا من الترقية الوظيفية خلال حياتهم المهنية، تليها نسبة 40.50% فقط من المبحوثين الذين استفادوا من الترقية خلال مسارهم الوظيفي.

الواضح أن نسبة كبيرة من الموظفين لم يستفيدوا من أي نوع من الترقية الوظيفية خلال مسارهم الوظيفي على الرغم من أنها حق من حقوقهم يكفلها لهم قانون الوظيفة العمومية 03/06 المؤرخ في: 15-07-2006 حيث نصت المادة 38 منه: " للموظف حق الترقية في الرتبة خلال حياته المهنية" فقد أراد المشرع الجزائري من خلال هذه المادة إعطاء الموظف الفرصة في تحسين أوضاعه سواء الوظيفية أو المادية، وكونها أيضا من الأمور الحيوية للتنمية الإدارية ووسيلة من الوسائل التي تدفع العامل للتنمية الذاتية والاستعداد لتحمل عبء ومسؤولية العمل والمنصب المسند إليه، وبالتالي تساهم في توفير الاحتياجات اللازمة من القوى البشرية لشغل الوظائف الأعلى في درجات السلم الإداري.

# الفصل الخامس

## عرض، تحليل وتفسير بيانات الدراسة ونتائجها

أولاً- عرض، تحليل وتفسير بيانات الدراسة على ضوء الفروض الفرعية.

- 1- عرض، تحليل وتفسير البيانات الخاصة بالفرضية الفرعية الأولى
- 2- عرض، تحليل وتفسير البيانات الخاصة بالفرضية الفرعية الثانية
- 3- عرض، تحليل وتفسير البيانات الخاصة بالفرضية الفرعية الثالثة

ثانياً- عرض نتائج الدراسة على ضوء الفروض الفرعية:

- 1- نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الفرعية الأولى
- 2- نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الفرعية الثانية
- 3- نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الفرعية الثالثة
- 4- مقارنة نتائج الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
- 5- استنتاج عام وخاتمة.

أولاً- عرض، تحليل وتفسير بيانات الدراسة على ضوء الفروض الفرعية.

1- عرض، تحليل وتفسير البيانات الخاصة بالفرضية الفرعية الأولى: "تستثمر بلدية برج بوعريريج في رأس مالها البشري بشكل فعال يساعدها في التطبيق الناجح للإدارة الالكترونية بمصالحها الحيوية".

جدول رقم (10): استقطاب الموظفين ذوي المهارات والمؤهلات العالية في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال وعلاقة ذلك بالتمتع بالفهم والوعي الواضح لمفهوم الإدارة الالكترونية.

CC	النسبة %	المجموع	الفهم والوعي بمفهوم الإدارة الالكترونية				استقطاب ذوي المهارات والمؤهلات
			%	لا	%	نعم	
0.87	100%	19	47.37	9	52.64	10	نعم
	100%	102	93.14	95	6.86	7	لا
	100%	121	85.95	102	14.05	17	المجموع

يبين الجدول أعلاه أن الاتجاه العام للمبحوثين كان بـ"لا"، بنسبة 85.95 %، أي أن أغلبية أفراد عينة البحث يرون عدم وجود فهم ووعي لمفهوم الإدارة الالكترونية، ويدعم هذا الاتجاه نسبة 93.14% من أفراد عينة البحث ممن صرحوا بأن المؤسسة لا تقوم باستقطاب الموظفين ذوي المهارات والمؤهلات في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال، في المقابل نجد أن 14.05% فقط من أفراد عينة البحث يرون بأن هناك فهم ووعي لمفهوم الإدارة الالكترونية.

المتعمن للخانات الصدرية للجدول أعلاه، يجد أن أعلى نسبة قدرت بـ 93.14% هي فئة المبحوثين الذين أكدوا على عدم اهتمام المؤسسة باستقطاب الموظفين من ذوي المهارات والمؤهلات العالية في تكنولوجيا الإعلام والاتصال، ووضحوا في نفس الوقت

النقص الكبير الذي يعاني منه غالبية الموظفين بخصوص فهمهم ووعيهم لمفهوم الإدارة الالكترونية، وهذا يعني أن هناك تناسب طردي بين الإجابات، وقد ثبت ذلك في حسابنا لمعامل الاقتران الذي يساوي 0.87 وهي نتيجة موجبة وعالية، أي أن هناك علاقة طردية قوية بين استقطاب الموظفين ذوي المهارات والمؤهلات العالية في تكنولوجيا الإعلام والاتصال وبين فهم ووعي الموظفون لمفهوم الإدارة الالكترونية.

بما أن الاتجاه العام لأفراد عينة دراستنا وضحوا عدم وجود فهم وإدراك كامل لمفهوم الإدارة الالكترونية، ما يفسر لنا أن المؤسسة لم تتبنى سياسة ناجعة بخصوص استقطاب وتوظيف الموارد البشرية ذوي المهارات والمؤهلات اللازمة في هذا المجال مما أثر على الوعي والفهم لمفهوم الإدارة الالكترونية لدى موظفيها، وهو الأمر الذي تأكدنا منه من خلال اطلاعنا على قرارات التوظيف التي تحصلنا عليها من مصلحة الأرشيف والتوثيق بالبلدية حيث لاحظنا أن معظم المناصب المفتوحة منذ سنة 2009، وهي سنة التي بدأ فيها التحضير لمشروع الإدارة الالكترونية بالبلدية وإلى آخر قرار توظيف كانت الحصة الأكبر للمتصرفين الإداريين بالدرجة الأولى وأنه قليلا ما يتم فتح مناصب للمهندسين والتقنيين المختصين في مجال الإعلام الآلي رغم الحاجة الماسة لهم في هذه المرحلة الانتقالية، الأمر الذي يفسر عدم وجود وعي حاسوبي ومعلوماتي عند بعض الإداريين الذين يمتلكون قرار إدخال واستعمال هذه التكنولوجيا مما يؤدي إلى عدم تطبيق هذه الإدارة الحديثة<sup>(1)</sup>، وهنا يتضح الدور الحقيقي لوجود إدارة للموارد البشرية مختصة بشؤون وإدارة مختلف العمليات الخاصة بالموظفين بدءا من تخطيط الموارد البشرية وإلى غاية مرحلة التعيين حسب ما تمليه الظروف والتطورات وبدون تدخل لأي اعتبارات التي من شأنها أن تعيق هذا التحول، ففي مقابلتنا لأحد المهندسين في مجال الإعلام الآلي وعند استفسارنا بخصوص عدم توظيف وتدعيم المؤسسة بالأعوان اللازمين

(1) عبد العزيز فهد المغيرة: مقومات تطبيق الإدارة الالكترونية في إجراءات العمل الإداري، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم لإدارية، الرياض، السعودية، 2010، ص 35.

في مجال الإعلام الآلي بشكل كاف في هذه المرحلة الهامة أكد لنا أن السبب يعود إلى الصراعات حول فتح مناصب التوظيف بين المسؤولين من حيث الكم والنوع فلم يكن من أولياتهم مصلحة المؤسسة وبلوغ أهدافها بقدر ما كان يهمهم تحقيق غاياتهم الخاصة في توظيف أقربائهم وذويهم، خاصة وأن تسيير الموظفين بالبلديات يتم من قبل منتخبين يتغيرون من فترة إلى أخرى.

إن المعطيات السابقة تؤكد لنا أن المؤسسة لا تولي اهتماما واضحا لآليات بناء رأس المال الفكري وعلى رأسها الاستثمار في رأس المال البشري من خلال وضع استراتيجيات واضحة كأساس لمجال عملها الجديد حيث أنها تجاهلت القيام بعمليتين أساسيتين أكد عليهما الباحثين وتم التطرق إليهما في الفصل الأول من الجانب النظري وهما: شجرة الكفايات واستقطاب القدرات العقلية، وذلك بدراسة المؤسسة لحاجياتها المستقبلية وشراء العقول من سوق العمل بالبحث عن اختصاصيين قادرين على فهم وتحمل أعباء وتطورات المرحلة المقبلة، تستفيد منهم المؤسسة بشكل كبير في زيادة رصيدها المعرفي والتكيف مع التطورات الراهنة التي أحدثتها التطبيقات التكنولوجية الحديثة بما يضمن هدف الوصول لبلدية إلكترونية تستجيب لمتطلبات المواطن بما يقتضيه عصر المعرفة.

جدول رقم(11): اهتمام المؤسسة بعملية استقطاب الموظفين المؤهلين وعلاقة ذلك بتوفرها على القدر الكافي من الكفاءات والمهارات الضرورية لنجاح تطبيق مشروع الإدارة الالكترونية.

CC	النسبة %	المجموع	توفر المؤسسة على الكفاءات				الاهتمام بعملية الاستقطاب
			%	لا	%	نعم	
0.94	% 100	37	29.73	11	70.27	26	نعم
	% 100	84	92.86	78	7.14	06	لا
	% 100	121	73.55	89	26.45	32	المجموع

يهدف الجدول أعلاه لتوضيح العلاقة بين استقطاب المؤسسة للموظفين المؤهلين بتوفر المهارات والكفاءات الضرورية لنجاح مشروع الإدارة الالكترونية بالمؤسسة، حيث اتضح من خلال إجابات المبحوثين أن الاتجاه العام كان بـ"لا" بنسبة 73.55%، أي أن أغلبية المبحوثين يرون أن المؤسسة لا تتوفر على الكفاءات اللازمة التي تحتاجها لنجاح مشروع البلدية الالكترونية، ويدعم هذا الاتجاه 92.86% من المبحوثين الذين أكدوا عدم اهتمام المسؤولين بالمؤسسة بعملية استقطاب الموظفين المؤهلين لهذا المشروع، في حين نلاحظ أن هناك فئة قليلة من المبحوثين قدرت نسبتهم بـ26.45% أجابوا بأن المؤسسة تتوفر على المهارات والكفاءات اللازمة لتطبيق مشروع الإدارة الالكترونية.

إن ما تم عرضه من خلال الجدول أعلاه، بالإضافة إلى النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم(10)، يدل على أن هناك نقص كبير في استقطاب الموظفين من ذوي المهارات والقدرات المتخصصة مما أثر على مستوى فهم ووعي الموظفين لمفهوم ومتطلبات العمل بأسلوب الإدارة الالكترونية، إن هذا النقص من حيث الكم والكيف في رأس المال البشري بالمؤسسة جعل القائمين على المشروع يستجدون بموظفين وعمال



من خارج الاختصاص حتى ولو تعلق الأمر بحراس متعاقدين، وأعوان للنظافة والنقاوة العمومية.... (أنظر بعض الأمثلة عن تسخيرات قدمت لهؤلاء الموظفين بالملاحق).

انطلاقاً من المعطيات السابقة نستطيع القول بأن المشكل يرجع بالدرجة الأولى للنقص في استقطاب الكفاءات والمتخصصين من ذوي المعرفة في هذا المجال، فتطبيق الإدارة الالكترونية يتطلب توافر العناصر البشرية التي لديها المهارات والقدرات الفنية والإدارية، وتتقبل فكرة الإدارة الالكترونية وتعي أبعادها، ومتطلباتها وأهدافها لكي تستطيع الوفاء بمتطلبات الإدارة الالكترونية والإلمام بأساليب التعامل مع الوسائل التقنية الحديثة. غير أن النتائج المتحصل عليها تؤكد لنا القصور والنقص الذي تعاني منه المؤسسة في الكفاءات والطاقات البشرية المؤهلة والقادرة وحدها على حمل أعباء التحول من بلدية تقليدية إلى بلدية الكترونية، فالمؤسسة بتبنيها لهذا الأسلوب الإداري الجديد تكون مرغمة على التخلي عن بعض الوظائف التقليدية واستحداث وظائف جديدة تتطلب منها استقطاب عنصر بشري يتمتع بالفهم والوعي والمهارة والمستوى الفني العالي لتجسيد التغيير النوعي الذي تهدف إليه المؤسسة في تقديم خدمات الكترونية نوعية تستجيب لتطلعات المواطنين.

مما تقدم يمكننا القول بأن هناك علاقة بين عملية استقطاب الموظفين القادرين على التعامل مع نظام الإدارة الالكترونية بتوفر المهارات والكفاءات الضرورية لذلك، وهذا ما يبينه لنا معامل الاقتران والذي قدر بـ0.94، أي أن هناك علاقة طردية قوية وتكاد تكون تامة بين اهتمام المؤسسة باستقطاب الموظفين القادرين على العمل في بيئة الكترونية وتوفيرها على المهارات والكفاءات الضرورية والقادرة على إحداث التغيير والتحول نحو بلدية الكترونية بنجاح.

جدول رقم (12): المسمى الوظيفي وعلاقة ذلك باستفادة الموظفين من دورات تدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية

$\chi^2$ الجدولية	$\chi^2$	النسبة %	المجموع	الدورات التدريبية			المسمى الوظيفي	
				%	تحصلت	لم أتحصل		
11.07	115	100%	05	-	-	100	05	متصرف إقليمي
		100%	26	-	-	100	26	ملحق الإدارة الإقليمية
		100%	68	-	-	100	68	أعوان الإدارة الإقليمية
		100%	05	100%	05	-	-	مهندس الإعلام الآلي
		100%	17	-	-	100	17	تقني في الإعلام الآلي
		100%	121	4.13	05	95.87	116	المجموع

لمعرفة العلاقة بين المسمى الوظيفي واستفادة الموظفين من الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية قمنا ببناء الجدول أعلاه، والذي يوضح توزيع الباحثين حسب المسمى الوظيفي والدورات التدريبية التي استفادوا منها، وتبين لنا فعلا أن الاتجاه العام للمبشرين كان باتجاه عدم حصولهم على أي دورة تدريبية بنسبة 95.87%، ويدعم هذا الاتجاه 100% من الباحثين لجميع المسميات الوظيفية تقريبا، ماعدا رتبة مهندس الإعلام الآلي للإدارة الإقليمية الذين استفادوا جميعهم من عدة دورات تدريبية والمقدر عددهم بـ (05) مهندسين فقط وهم بذلك يمثلون نسبة جد ضئيلة من الباحثين قدرت بـ 4.13%، أما بالنسبة لبقية الرتب الوظيفية بالمؤسسة فقد أكد الباحثين أنهم لم يتحصلوا

على أي دورة تدريبية تذكر في مجال الإدارة الالكترونية، وعند طرحنا السؤال في مقابلتنا للكاتب العام بالبلدية حول الموظفين الذين أختيروا للتدريب أكد لنا البيانات التي تم عرضها في الجدول السابق، حيث تبين فعلا أن الموظفين المعنيين بالتدريب هم فقط المهندسين في الإعلام الآلي وهذا حسب تعليمات فوقية وجهت لهم، أما بالنسبة لبقية الموظفين بمختلف مسمياتهم الوظيفية من متصرفين إداريين وإلى آخر عون أسندت إليه أي مهمة أو دور عبر مختلف مراحل مشروع الإدارة الالكترونية بالبلدية فقد تم اختيارهم وتعيينهم للمساهمة بهذا المشروع انطلاقا من خبرتهم في مجال العمل الالكتروني، وتمتع بعضهم ببعض المهارات التي تجعلهم قادرين على التعامل مع المشروع حتى ولو كان تخصصهم بعيد كل البعد عن تخصصات الإعلام الآلي، غير أن السيد الكاتب العام قد أشار أنه قد تمت برمجة يومين دراسيين تم من خلالهما التطرق لمشروع التحول الرقمي بالبلديات بصفة عامة، وكان ذلك يومي: 02-03 ديسمبر 2018 بمقر ولاية بومرداس، ويوم: 09 ديسمبر 2018 بمقر ولاية برج بوعرييرج بحضور جميع بلديات الولاية، أما بخصوص عملية تدريبهم ميدانيا دون استثناء على أساس مستمر وممنهج، فإنه يرى أن هذا الأمر غير ممكن كونه مكلف ماديا وأنه لم يتم عرضه وإدراجه أصلا كنقطة أساسية في جدول أعمالهم بالرغم من أن اللامركزية الإدارية التي تتمتع بها هذه الهيئة تخول لها اتخاذ مثل هذه القرارات الإستراتيجية، حيث تضمن ميثاق البلدية المبدأ العام المتعلق بحرية المجموعات المحلية و بساطتها باتخاذ القرارات الضرورية لتسيير شؤونها، وعلى أن الهيئات البلدية تتخذ في نطاق اختصاصها القرارات المفيدة دون أن تعرض الأمر مسبقا على سلطة الدولة<sup>(1)</sup>، إذن فالمشكل يعود بالدرجة الأولى لعدم وعي واستعداد القيادة الإدارية في تسيير مثل هكذا مشاريع، خاصة إذا ما تعلق الأمر بالجانب البشري بالمؤسسة، فغياب إستراتيجية واضحة للتوظيف بدءا من عملية استقطاب المهارات والكفاءات الضرورية لهذا المشروع، وكذا النقص الكبير في تدريب وتكوين الموظفين

(1) أودية مایسة: الفعالية الإدارية في الإدارة المحلية الجزائرية، مذكرة ماجستير، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، 2007-2008، ص 116.

جعلهم غير قادرين على التعامل بشكل جيد مع متطلبات هذا التحول فالمؤسسة بحاجة إلى مختصين في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال وبالعدد الكافي مما يسمح بالانتقال السلس والناجح من بلدية تقليدية إلى بلدية الكترونية، غير أننا نلاحظ أن أغلبية المبحوثين ينتمون لشعبة الإدارة العامة (متصرفون، أعوان، ملحقون...)، وأن نسبة قليلة فقط من المبحوثين ينتمون لشعبة الإعلام الآلي ( مهندسون في الإعلام الآلي، وتقنيوا الإعلام الآلي ).

**جدول رقم(13): توافر القدر الكاف من التكوين والتدريب للمبحوثين على الأنظمة الإدارية المحولة الكترونيا.**

النسبة %	التكرار	توافر القدر الكاف من التكوين والتدريب		
4.14%	5	نعم		
95.86%	116	النسبة %	التكرار	الاحتمالات
		39.65%	46	لا تعي أهمية التكوين والتدريب
		36.21%	42	لا تؤمن بتنوع المهارات والقدرات.
		24.13%	28	عدم الاهتمام بتطبيق مشروع الإدارة الالكترونية بمصالحها.
		100%	116	المجموع:
100%	121	المجموع		

من خلال البيانات الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية المبحوثين وبنسبة 95.86% أكدوا على عدم تلقيهم تدريب بشكل كاف على الأنظمة المحولة إلكترونيا بمؤسستهم، ويدعم هذا الاتجاه نسبة 39.65% من المبحوثين الذين يرون بأن مؤسستهم لا تعي أهمية التدريب ولا تعده ضروريا. ونسبة 36.13% يرون بأنه ليس

هناك اهتمام بتنويع مهارات وقدرات الموظفين، في حين أن 24.13% صرحوا بأن مؤسساتهم لا تهتم بتطبيق ونجاح مشروع الإدارة الالكترونية بمصالحها، في المقابل نجد أن هناك فئة ضئيلة جدا من المبحوثين بنسبة 4.14%، أجابوا بأن مؤسساتهم قد وفرت لهم قدر كاف من التدريب على الأنظمة المحولة إلكترونيا، وهذا ربما راجع إلى طبيعة أعمالهم والتخصص الذي يتطلب الأولوية في التدريب والتكوين، فبحسب المقابلة التي أجريناها مع الكاتب العام للبلدية بين لنا فيها أن فئة قليلة جدا من الموظفين الذين تم تكوينهم في مقر الولاية هم فئة المهندسين في الإعلام الآلي.

بناء على المعطيات السابقة للجدول رقم(13)، نستنتج أن المؤسسة محل الدراسة لا تهتم بتوفير عنصر بشري قادر على التعامل مع متطلبات البيئة الرقمية، إذ أنها لم تعطي لجميع الموظفين الاهتمام والقدر الكاف من التكوين والتدريب وبشكل متساو وعادل، الأمر الذي من شأنه أن يؤثر على أدائهم ويعيق مشروع التحول الرقمي بهذه البلدية، فلا بد من إخضاع موظفي البلديات لعملية تدريب وتأهيل في مجال تكنولوجيا المعلومات ، إذ أن قسم كبير من موظفي هذا القطاع يفتقرون إلى مهارات وتقنيات المعلومات والاتصالات، لذا وجب تأهيلهم ليتمكنوا من إنجاز الأعمال عبر الوسائل التكنولوجية المتوفرة<sup>1</sup>. حيث أكد كل من شولتز وبيكر في نظريتهما، على ضرورة وجود إدارة فاعلة للموارد البشرية تؤمن وتهتم بالاستثمار في رأس المال البشري كأولوية وتعتبر الأفراد أصولا بشرية من خلال التركيز على التنويع في مهاراتهم وقدراتهم ومعارفهم والسعي إلى تغييرهم وتطويرهم نحو الأفضل، بحيث يصبح الموظف قادر على استيعاب المتغيرات المعرفية المتجددة والتفاعل معها، وفي ظل غياب ذلك فإن هدف الوصول لبلدية إلكترونية يبقى هدفا صعب المنال، ذلك أن من أهم متطلبات الإدارة الالكترونية توفر عنصر بشري قادر

(1) صدام خمائية: الحكومة الالكترونية الطريق نحو الإصلاح الإداري، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط1،

الأردن، 2013، ص845.

على التعامل معها، وهي نفس النتيجة التي توصل إليها الباحث مروان سليم الأغا وآخرون<sup>(1)</sup>.

جدول رقم(14): تدريب وتكوين الموظفين وعلاقته بتوفر المهارات اللازمة للتعامل مع الأنظمة المحولة الكترونياً.

CC	النسبة %	المجموع	توفر المهارات اللازمة للتعامل مع الأنظمة المحولة الكترونياً				تدريب وتكوين الموظفين
			نعم	%	لا	%	
0.76	100%	20	25	05	75	15	نعم
	100%	151	52.33	79	11.26	17	لا تعي أهمية التدريب والتكوين
			11.92	18	7.95	12	لا تؤمن بتنوع مهارات الموظفين
			6.62	10	9.93	15	لا تهتم بتطبيق الإدارة الالكترونية
			70.86	107	29.14	44	المجموع:
100%	*171	65.50	112	34.50	59	المجموع الكلي	

\* زيادة في عدد مفردات عينة البحث، ذلك أنه بإمكان المبحوث الإجابة على عدة خيارات بالسؤال.

نحاول من خلال الجدول أعلاه توضيح العلاقة بين تدريب وتكوين الموظفين على الأنظمة المحولة الكترونياً باكتسابهم المهارات والقدرات اللازمة للتعامل معها ومع مختلف التقنيات والأجهزة والبرمجيات التي يحتاجها مشروع الإدارة الالكترونية بالمؤسسة، وقد اتضح لنا أن أغلبية إجابات المبحوثين كانت باتجاه "لا" بنسبة 65.50%،

(1) مروان سليم الأغا وآخرون، مرجع سابق.

حيث يرى هؤلاء الباحثين أن المؤسسة لا تتوفر على المهارات الكافية للتعامل مع الأنظمة المحولة إلكترونياً، ويدعم هذا الاتجاه نسبة 70.86% من أفراد عينة البحث الذين بينوا بأن المؤسسة لم تقم بتدريب وتكوين الموظفين القائمين على مشروع الإدارة الإلكترونية بالبلدية، حيث يرجع أغلبيتهم وبنسبة قدرت بـ 52.33% أن السبب الأول في ذلك يعود لعدم إدراك القائمين على المشروع بأهمية هاتين العمليتين في نجاحه، وأن الإدارة لا تؤمن بتنويع مهارات وقدرات الموظفين بنسبة 11.92%، بينما هناك من يرى أن ذلك يعود لعدم اهتمام المسؤولين بتطبيق الإدارة الإلكترونية بالمؤسسة. في المقابل نلاحظ أن هناك نسبة قليلة من الباحثين قدرت بـ 34.50% يرون أن لديهم القدرة على التعامل مع الأنظمة المحولة إلكترونياً.

استناداً إلى للمعطيات السابقة يمكننا القول أن الغالبية الكبرى للموظفين المتعاملين مع مشروع الإدارة الإلكترونية بالبلدية يفتقرون للمهارات والقدرات الكافية التي تمكنهم من التعامل مع الأنظمة المحولة إلكترونياً بسهولة وفعالية، ويعود ذلك لعدم اهتمام المؤسسة بالاستثمار في رأس المال البشري لديها بإكسابه مهارات و قدرات متعددة في هذا المجال. وهو الأمر نفسه الذي أكدت عليه السيدة فورار بشرى المسؤولة عن خلية الإعلام والاتصال والمكلفة بتسيير الموقع الإلكتروني ببلدية الكاليتوس في مقابلة أجراها معها الباحث **عبان عبد القادر**، حيث بينت هذه الأخيرة نقص في كفاءة الموظفين في كيفية استخدام جهاز الحاسوب في أداء أعمالهم، حيث يضطر رئيس البلدية في كثير من المرات إلى إرسال الموظفين إلى مصلحة الإعلام الآلي من أجل تدريبهم على كيفية استخدام جهاز الحاسوب في أداء أعمالهم الإدارية<sup>(1)</sup>، فالنقص الذي تشهده المؤسسة في تدريب وتكوين الموظفين شكل عائقاً أمامها في التحول نحو بلدية الكترونية تستجيب لمتطلبات الاقتصاد المعرفي، الذي يحتاج لبناء قدرات بشرية في جميع المستويات وفي مجالات طرق استخدام المعلومات والاتصال للتعامل مع البنية الأساسية والسياسات

(1) عبان عبد القادر، مرجع سابق، ص 118

والمعايير الدولية لتكنولوجيا المعلومات<sup>(1)</sup>. كما يجب على القيادات العليا تبني مشروع الإدارة الالكترونية من خلال تفهمهم ودعمهم للتغيرات الإدارية والفنية ومشاركتهم شخصيا في هذا التحول.

انطلاقا مما تقدم نستنتج أن هناك علاقة واضحة بين تدريب وتكوين الموظفين القائمين على مشروع الإدارة الالكترونية باكتسابهم لمهارات التعامل مع الأنظمة المحولة الكترونيا. وهذا ما تأكدنا منه من خلال حسابنا لمعامل التوافق الذي وجدناه يساوي 0.76، ما يبين لنا أن هناك علاقة طردية قوية بين تدريب وتكوين الموظفين واكتسابهم للمهارات الضرورية للتعامل مع بيئة العمل الالكتروني.

---

(1) عامر بشير: دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية بالبنوك، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، فرع نقود، مالية وبنوك، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2011-2012، ص 86.



جدول رقم (15): التدريب والتكوين في مجال الإدارة الالكترونية والخبرة المهنية وعلاقتها بمتابعة وإرشاد الزملاء في العمل.

%	مجموع	أكثر من 20 سنة				20-16				15-11				10-5				الخبرة
		%	لا	%	نعم	%	لا	%	نعم	%	لا	%	نعم	%	لا	%	نعم	
95.87	116	2.85	03	40.51	47	11.20	13	18.10	21	4.97	08	08.6	10	8.62	10	3.47	04	متابعة وإرشاد التكوين والتدريب
4.13	05	100	-	40	02	100	-	40	02	100	-	20	01	-	-	-	-	لم تحصل
%100	121	2.48	03	40.49	49	10.74	13	19	23	6.62	08	9.10	11	8.26	10	3.3	04	المجموع

يوضح الجدول رقم (15) أن أغلبية المبحوثين والمقدرة نسبتهم بـ 95.87% لم يحصلوا على أي دورة تدريبية في مجال الإدارة الالكترونية، ويدعم هذا الاتجاه 40.15% ممن لديهم خبرة في العمل تفوق (20) عشرون سنة ويقومون بمتابعة وإرشاد زملائهم في العمل، في حين أن نسبة 18.10% كانت من نصيب فئة المبحوثين الذين لديهم خبرة في العمل بين 16 و 20 سنة، ويقومون أيضا بمتابعة وإرشاد زملائهم في العمل، و 8.60% هم فئة المبحوثين الذين لديهم أقدمية في العمل ما بين 11-12 سنة وبينوا أنهم يتابعون ويرشدون زملائهم، لنصل إلى أقل نسبة قدرت بـ 3.47% هم فئة المبحوثين الذين لديهم خبرة في العمل بين 5 و 10 سنوات ويقومون بمتابعة وإرشاد زملائهم، في المقابل نجد فئة جد ضئيلة قدرت نسبتها بـ 4.13%، من المبحوثين الذين أجابوا بحصولهم على عدة دورات تدريبية في مجال الإدارة الالكترونية وأنهم جميعهم يقومون بإرشاد وتوجيه زملائهم في العمل.

نلاحظ من خلال القراءة الإحصائية للجدول أنه بالنسبة للمبحوثين الذين لم يحصلوا على أي دورة تدريبية في مجال الإدارة الالكترونية غير أنهم بينوا أنهم يقومون بمتابعة وإرشاد زملائهم في العمل تدخل متغير جديد أثر في العلاقة بين حصول المبحوثين على التدريب والتكوين وبين إرشاد ومتابعة الزملاء وهو عامل الخبرة والأقدمية في العمل، حيث أننا نلاحظ أن النسبة تتناقص تدريجيا كلما اتجهنا نحو الموظفين الأقل خبرة والعكس صحيح، أي أنه كلما كان هناك خبرة أكثر لدى المبحوثين كلما أثر ذلك في العلاقة بين المبحوثين في إرشاد وتوجيه بعضهم البعض، على الرغم من أن أغلب هؤلاء لم يحصلوا على التدريب والتكوين في مجال العمل الالكتروني، كما أننا نلاحظ أن جميع المبحوثين الذين تحصلوا على التدريب والتكوين يقومون وبنسبة 100% بمتابعة وإرشاد زملائهم في العمل وهم يقومون بذلك كون أنهم الفئة المكلفة بالإشراف على عملية التحول الرقمي بالبلدية محل الدراسة باعتبارهم مهندسي الإعلام الآلي وهم يقومون فعليا بمتابعة العمل وتوجيه الموظفين على اعتبار أن هذا الأمر يعد جزءا من مسؤولياتهم ويدخل في نطاق

عملهم كمشرفين على تطبيق الإدارة الالكترونية بالمؤسسة، كما أن حصولهم على دورات تدريبية في هذا المجال مكنهم من اكتساب معارف ومهارات جديدة هم معنيون بنقلها وتعليمها لبقية الزملاء، بينما الفئة الأخرى من الموظفين يرون أن هناك متابعة وإرشاد للزملاء بالعمل رغم عدم حصولهم على دورات تدريبية في مجال الإدارة الالكترونية فهم يرجعون ذلك لعامل الخبرة الذي اكتسبوه في هذا الميدان الشيء الذي جعلهم يتعاونون مع زملائهم الأقل خبرة وتمكنا في مجال العمل الالكتروني وذلك لتسيير شؤون العمل.

من خلال ما تم تقديمه تظهر لنا العلاقة الواضحة بين حصول الموظفين على دورات تدريبية في مجال الإدارة الالكترونية وإرشاد وتوجيه بقية الموظفين الأقل خبرة وتمكنا بمجريات العمل في بيئة العمل الالكترونية، كما تبين لنا أيضا الدور المهم الذي يلعبه الموظفون ذوي الخبرة في ذلك خصوصا وأن أغلبية المبحوثين لديهم خبرة تفوق العشرين سنة كما رأينا سابقا.

**جدول رقم(16): تدريب وتكوين الموظفين للتعامل مع أسلوب الإدارة الالكترونية وعلاقتها بالتخوف من التحول نحو العمل الالكتروني.**

CC	النسبة %	المجموع	التخوف من التحول نحو العمل الالكتروني				التدريب والتكوين
			%	لا	%	نعم	
-0.76	100 %	05	80	4	20	01	نعم
	100 %	116	34.48	40	65.52	76	لا
	100 %	121	36.36	44	63.64	77	المجموع

توضح لنا النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه أن الاتجاه العام للمبحوثين كان بـ"لا" بنسبة 63.64% أي أن أغلبية المبحوثين اتفقوا تقريبا على أنهم متخوفون من

حلول العمل الالكتروني بدل العمل التقليدي الذي كانوا يعتمدون عليه، ويدعم هذا الاتجاه نسبة 65.52% من المبحوثين الذين بينوا أنهم لم يستفيدوا من أي تدريب في مجال التعامل مع أسلوب الإدارة الالكترونية، بينما نجد موظف (01) واحد فقط من المبحوثين صرح بأنه متخوف من التحول نحو العمل الالكتروني رغم حصوله على شيء من التدريب في أسلوب الإدارة الالكترونية، في المقابل نجد نسبة قليلة من المبحوثين قدرت بـ 36.36% أوضحوا عدم تخوفهم من التحول نحو العمل الالكتروني، ويدعم هذا الاتجاه نسبة 80% من المبحوثين الذين حصلوا على تدريب في أسلوب التعامل مع الإدارة الالكترونية.

تؤكد لنا المعطيات الإحصائية السابقة أن أغلبية المبحوثين لديهم تخوف من التوجه نحو العمل الالكتروني القائم على استخدام التقنيات والمعاملات الإدارية الحديثة، وهذا راجع للنقص الكبير في عملية التدريب بالمؤسسة، حيث يعتبر عامل التدريب عنصر ضروري ومهم للموظفين المقبلين على استخدام التقنية الحديثة كونها أهم المتطلبات التي تقوم عليها الإدارة الالكترونية، فإحداث التغيير مع توجهات الماضي المبنية على المعاملات التقليدية والتوجه نحو المنظمة الذكية يحتم على المؤسسة أن تستثمر في الموجودات الفكرية لديها الشيء الذي يمكنها من امتلاك موظفين قادرين على التعامل مع الأسلوب الإداري الحديث بكل ثقة وتزيل كل الغموض والتخوف لديهم، مما يجعلهم قادرين على الانتقال لمجال العمل المعرفي الذي تكون فيه مسؤولياتهم أوسع وأكثر عمقا في ظل المتطلبات التي تفرضها العولمة والنمو المتزايد للوظائف المعرفية التي تتطلب رأس مال بشري يتصف بخبرات ومهارات متعددة قادرة على مواجهة التحدي التكنولوجي والتقني المعاصر بكل قوة وبدون أدنى خوف، فالتحولات والانتقالات الكبيرة التي تشهدها الإدارات الحالية في مفاهيمها وتطبيقاتها تحتم عليها إحداث تغييرات كبيرة سواء على مستوى التفكير الإداري ومفاهيمه أو على مستوى الأساليب والممارسات الإدارية حيث ترى راوية حسن أن إكساب الأفراد العاملين المعرفة والمعلومات النظرية والمهارات

العملية المؤثرة على سلوكياتهم المستقبلية أمراً ضرورياً<sup>(1)</sup>، بإحداث تغيير في مهارات العاملين وقدراتهم من ناحية، واستهداف تطوير أنماط السلوك الذي يتبعونه في أداء عملهم من ناحية أخرى<sup>(2)</sup>، مما يجعل الموظف قادر على التحول نحو بيئة العمل الإلكتروني والتعامل معها بكل استعداد وبدون أدنى خوف، ومنه فالعلاقة واضحة بين المتغيرين، فكما عملت المؤسسة على تهيئة وتدريب الموظفين على التعامل مع أسلوب الإدارة الإلكترونية كلما قل ونقص تخوفهم من التعامل معها، وهو الأمر الذي أكدنا منه من خلال النتيجة التي تحصلنا عليها عند حسابنا لمعامل الاقتران والذي كانت نتيجته سالبة  $-0.76$  ، وهذا ما يفسر وجود علاقة عكسية قوية بين المتغيرين التابع والمستقل.

---

(1) راوية حسن: مرجع سابق، ص363.

(2) سراج وهيب، سبتي عبد الحميد: أساليب وسياسات الاستثمار في رأس المال البشري، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 13-14 ديسمبر 2011، ص16.

جدول رقم(17): طريقة الإدارة في تعيين الموظفين بالمناصب الوظيفية وعلاقتها بمستوى معرفة الموظفين للإدارة الالكترونية وقدرتهم على مواجهة المشاكل في العمل.

المجموع	القدرة على مواجهة وحل المشاكل في العمل													
	لا							نعم						
	جيد		حسن		مقبول		جيد		حسن		مقبول		مستوى المعرفة طريقة لاختيار	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		ت
100	26	-	-	-	-	-	-	73.08	19	19.23	05	7.69	02	المؤهل
100	23	-	-	-	-	4.35	01	65.22	15	30.43	07	-	-	الخبرة
100	72	5.55	04	23.61	17	48.62	35	12.50	09	5.55	04	4.17	03	العلاقات
100	121	3.31	04	14.05	17	29.75	36	35.54	43	13.22	16	4.13	05	المجموع
<b>121</b>		<b>57</b>						<b>64</b>						<b>المجموع</b>
<b>%100</b>		<b>%47.11</b>						<b>%52.89</b>						<b>النسبة المئوية</b>

نحاول من خلال الجدول أعلاه معرفة العلاقة بين الأسلوب أو الطريقة التي تعتمد عليها المؤسسة في تعيين الموظفين بالمناصب الوظيفية ذات العلاقة بالإدارة الالكترونية بمستوى معرفتهم لها، وكذا قدرتهم على حل المشاكل التي تصادفهم أثناء قيامهم بعملهم، وتظهر النتائج أن الاتجاه العام للمبحوثين كان بـ "نعم" بنسبة 52.89%، حيث يرى أغلبية المبحوثين أن لديهم القدرة على مواجهة وحل المشاكل التي تصادفهم في العمل، ويدعم هذا الاتجاه 53.54% من المبحوثين الذين بينوا أن مستواهم المعرفي بالإدارة الالكترونية جيد، ونسبة 73.08% من المبحوثين الذين بينوا أن تعيينهم تم استنادا على

المؤهل، في المقابل نجد نسبة قدرت بـ 47.11% من المبحوثين صرحوا بعدم قدرتهم على مواجهة المشاكل التي تصادفهم في العمل، ويدعم هذا الاتجاه نسبة 29.75% من المبحوثين الذين لديهم مستوى معرفي مقبول في الإدارة الالكترونية، ونسبة 48.62% من المبحوثين يرون أن أغلب التعيينات في المناصب الوظيفية تتم على أساس العلاقات الشخصية.

من خلال المعطيات السابقة يتضح أن هناك تقارب في النسب، أي أن هناك تقريبا انقسام ومناصفة في آراء المبحوثين بين من يرون أنهم قادرين على مواجهة وحل المشاكل التي تصادفهم في العمل وبين من يرون عكس ذلك، وذلك راجع إلى أن هناك تأثير لمتغير جديد تمثل في مستوى معرفة المبحوثين، فإذا ما تمعنا في الخانات الصدرية للاتجاه الأول من المبحوثين الذين بينوا قدرتهم على حل المشاكل والتصدي لها في العمل فإننا نلاحظ أن أغلبيتهم يتمتعون بمستوى جيد في التعامل مع أسلوب الإدارة الالكترونية، وأن تعيينهم تم وفق المؤهل الذي يتمتعون به، عكس الاتجاه الثاني من المبحوثين الذين بينوا عدم قدرتهم على حل المشاكل التي تصادفهم في العمل، فإننا نلاحظ مستواهم المقبول في التعامل مع نظام الإدارة الالكترونية بالإضافة لطريقة تعيينهم التي تعتمد بالدرجة الأولى على العلاقات الشخصية. وهنا تظهر لنا العلاقة الواضحة بين مستوى معرفة الموظفين لنظام الإدارة الالكترونية وطريقة تعيينهم للمناصب الوظيفية، بالطريقة التي يتعامل بها المبحوثين لمواجهة المشاكل التي تصادفهم أثناء قيامهم بعملهم. فكلما اعتمدت المؤسسة على معايير موضوعية وعلمية تستند لكفاءة ومؤهل الموظف وقدرته على التعامل مع نظام الإدارة الالكترونية، كلما كانت قدرتهم أكبر على التصدي للمشاكل و التعامل معها بكفاءة وفعالية. مما يسهل ويذلل الكثير من العقبات التي يمكن أن تقف في سبيل تحقيق الانتقال لبلدية الكترونية تستجيب لتطلعات المواطن.

بناء على ما تم تقديمه من معطيات يتضح لنا الحاجة الملحة لبناء قدرات بشرية ذات مستوى عال وجيد في مجالات طرق استخدام المعلومات والاتصالات للتعامل مع

البنية الأساسية والمعايير الدولية لتكنولوجيا المعلومات، بالإضافة إلى ضرورة تبني المؤسسة لمعايير موضوعية وعلمية في تعيين الموظفين بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب بعيدا عن كل الاعتبارات القائمة على العلاقات الشخصية مما يساهم في التصدي والقضاء على المشاكل التي تصادفها المؤسسة في سبيل تحولها نحو بلدية الكترونية.

جدول رقم (18): اقتناع الموظفين بتعاملهم مع نظام الإدارة الإلكترونية كأسلوب حديث في العمل.

النسبة %	المجموع	اقتناع الموظفين بالتعامل مع الإدارة الإلكترونية				
27.39%	43	نعم				
72.61%	114	14.04	16	زيادة الأعباء		لا
		31.58	36	الخوف من فقدان المنصب		
		39.47	45	عدم الفهم الواضح للإدارة الإلكترونية		
		14.91	17	فقدان امتيازات معينة		
		100%	114	المجموع:		
100%	*157	المجموع الكلي				

\* نلاحظ أن هناك زيادة في مفردات عينة البحث وهذا كون أن كل مبحوث بإمكانه الإجابة على أكثر من احتمال في السؤال.

نحاول من خلال البيانات الممثلة في الجدول أعلاه الكشف عن مدى اقتناع المبحوثين بالتحول من نظام العمل التقليدي إلى نظام الإدارة الإلكترونية، والملاحظ أن عددا كبيرا من المبحوثين قدرت نسبتهم بـ 72.61% بينوا عدم اقتناعهم بالتعامل مع أسلوب الإدارة الإلكترونية كبديل عن أسلوب العمل التقليدي الذي اعتادوا عليه، حيث يدعم هذا الاتجاه 39.47% من المبحوثين الذين يرجعون ذلك إلى عدم فهمهم الجيد



والواضح لمتطلبات وأسلوب العمل بالإدارة الإلكترونية، و31.58% أوضحوا أن السبب في ذلك يعود لتخوفهم من فقدان مناصب عملهم بعد الانتهاء من المشروع، بينما نلاحظ تقارب في النسب 14.91% و14.04% بين المبحوثين الذين يرون أن التعامل بأسلوب الإدارة الإلكترونية ما هو إلا زيادة في أعباء العمل، والفئة الأخرى ترى أن هناك تخوف من قبل بعض الموظفين بسبب فقدانهم لبعض الامتيازات والإغراءات التي كانوا يستفيدون منها في النظام السابق، في المقابل نلاحظ وجود نسبة قليلة قدرت بـ 27.39% من المبحوثين الذين أكدوا على استعدادهم واقتناعهم بأسلوب العمل وفق نظام الإدارة الإلكترونية .

استنادا للنتائج المتحصل عليها يتضح أن أغلبية المبحوثين غير مقتنعين تماما بالتحول نحو بلدية الكترونية لعدة اعتبارات من بينها ما تم التأكد منه من خلال نتائج الجدولين السابقين رقمي: (10) و(11)، حيث تبين أن هناك نقص كبير يعاني منه الموظفون بخصوص فهمهم ووعيهم لمفهوم الإدارة الإلكترونية كأسلوب عمل جديد والهدف منها، ونقص في التدريب والتكوين، بالإضافة لذلك فإن نتائج الجدول الأخير قد كشفت عن وجود فئة من المبحوثين لديهم تخوف من فقدان مناصب عملهم نتيجة حلول العمل الإلكتروني بديلا عن العمل التقليدي، وبالتالي استغناء الإدارة عن خدماتهم وتحويلهم إلى مناصب عمل بمصالح أخرى بالبلدية وتحمل أعباء أعمال جديدة هم في غنى عنها، كما كشفت نتائج الجدول(18) على أن هناك فئة قليلة من الموظفين لا يمكن تجاهلها هم فئة الموظفون الذين كانوا يستفيدون من امتيازات نظير الخدمات التي كانوا يقدمونها لمعارفهم وأصدقائهم، وفقدوا هذه الامتيازات ذلك أن التقنية المستخدمة في مشروع الإدارة الإلكترونية تساعد على مضاعفة الرقابة الإدارية المستمرة والمباشرة وتوقع الخلل ومتابعة مختلف العمليات التي يقوم بها الموظفون مهما كان موقعهم وفي أي لحظة، فأى موظف يقوم باستخراج أي وثيقة مهما كان نوعها أو التلاعب ببياناتها من

السهولة التعرف عليه عن طريق رقمه السري فالكل مسؤول ولا مجال للتلاعب كما كان معمول به سابقا.

جدول رقم (19): تنمية وتحسين العلاقات بين الموظفين وعلاقة ذلك بالتعاون بين الموظفين على حل المشاكل المعقدة في بيئة العمل الالكتروني.

CC	%	المجموع	التعاون على حل المشاكل				تنمية وتحسين العلاقات
			%	لا	%	نعم	
0.25	%100	06	-	-	100	06	نعم
	%100	115	21.74	25	78.26	90	لا
	%100	121	20.66	25	79.34	96	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن الاتجاه العام للمبحوثين كان بـ "نعم"، أن هناك تعاون بين الموظفين على حل المشاكل التي تصادفهم أثناء تعاملهم مع بيئة العمل الالكتروني بنسبة قدرت بـ 79.34%، ويدعم هذا الاتجاه نسبة 78.26% من المبحوثين بينوا أن المؤسسة لا تعمل على تنمية وتحسين العلاقات بين الموظفين، في المقابل نجد نسبة قليلة قدرت بـ 20.66% من المبحوثين بينوا أن الموظفين لا يتعاونون مع بعض في حل المشاكل التي تصادفهم، ويدعم هذا الاتجاه 21.74% ممن يرون أن المؤسسة لا تعمل على تنمية وتحسين العلاقات بين الموظفين في العمل، بينما لا نجد ولا مفردة من عينة البحث ممن يدعم هذا الاتجاه أجابت بأن المؤسسة تعمل على تنمية وتحسين العلاقات بين الموظفين.

الملاحظ من خلال التعليق الإحصائي للجدول أنه لا توجد علاقة قوية بين المتغيرين. وهو ما أكدنا منه عند حسابنا لمعامل الاقتران والذي وجدناه مساو لـ 0.25، أي أن هناك علاقة طردية ضعيفة، وهذا يدعم رأي أغلبية المبحوثين الذين أكدوا على أن هناك تعاون بينهم على حل المشاكل رغم أن المؤسسة لا تهتم بتنمية وتحسين العلاقات

بينهم، ويرون أن هذا التعاون تلقائي وخارج عن دعم الإدارة لهم وذلك للخروج بالحلول بأسرع وقت وعدم تعطيل العمل وبالتالي استياء المواطنين، وهذه النتائج تؤكد لنا النتيجة التي تم التوصل إليها من خلال معطيات الجدول رقم(15)، حيث تبين أن هناك متابعة وإرشاد من قبل فئة المبحوثين أصحاب الخبرة لتيسير وتسهيل أمور ومجريات العمل.

غير أن هذا لا يمنعنا القول بأن نتائج الجدول كشفت أن نسبة كبيرة قدرت بـ 78.27% من المبحوثين بينوا أن مؤسستهم لا تهتم بتحسين وتنمية العلاقات بين الموظفين، مما يدل على أن هناك نقص في إدراك ووعي الإدارة العليا لأهمية تحسين القدرات وتنمية العلاقات بين الموظفين بتحفيزهم وتعليمهم امتلاك مهارة التعاون مع الآخرين في العمل قصد استيعاب التغيرات ومواكبة التطورات في حل المشاكل التي تقف أمام السير الحسن للمرفق العام فالعمل بروح الفريق، وإثارة التحدي بين العاملين، يساهم بشكل كبير في المحافظة على الأصول الفكرية المتميزة المملوكة للمنظمة. كما أن له أثر كبير في حل المشاكل خاصة وقت الأزمات، فقد بين كل من Straus،Leonard في نموذجهما لإدارة رأس المال الفكري أن تكوين شبكات أو ما يطلق عليه أنسجة العنكبوت من خلال جمع الأفراد معاً لحل مشكلة معينة ثم حل المجموعة بانتهاء المهمة أمر ضروري ومهم، ذلك أن هذه التفاعلات تمتاز بقوة كبيرة، وتعمل على تشجيع التعليم المشترك ونشر المعرفة بين المحترفين، كما أنها تعمل على إشاعة روح التعاون بين مجموعة المحترفين وتساعد على خلق مناخ تنظيمي مناسب وتطوير آلية فاعلة للتغذية العكسية. ذلك أنه حتى تصل إنتاجية رأس المال الفكري أعلى مستوى يجب البدء بتغيير وجهات النظر بقضية مشاركة الآخرين لمعرفتهم وحثهم على تبادل المعرفة. عن طريق التغلب على مقاومة المحترفين للمشاركة بالمعلومات، باعتبار أن المشاركة على درجة كبيرة من الأهمية، وباعتبار الموجودات الفكرية على عكس الموجودات المادية تزداد قيمتها باستعمالها، فإهمال المؤسسة محل الدراسة لتوظيف النظريات والتقنيات السلوكية المعاصرة في تعبئة الجهود الجماعية للموظفين عند بناء مشروع الإدارة الالكترونية سبب قصورا واضحا في التعرف

على قدرات الموظفين وتنمية العلاقات بينهم، وهو الأمر نفسه الذي توصلت إليه دراسة جهاد مختار<sup>(1)</sup>.

rc	المجموع		الدافعية للإنجاز والتفوق				معايير الاختيار
			لا		نعم		
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
0.50	100 %	55	27.27	15	72.73	40	المؤهل
	100 %	24	62.5	15	37.5	9	الخبرة
	100 %	42	92.85	39	7.15	03	علاقات شخصية
	100 %	121	57.03 %	69	42.97 %	52	المجموع

جدول رقم (21): معايير اختيار الموظفين للمناصب الجديدة وعلاقتها بدافعية الإنجاز والتفوق.

تبين بيانات الجدول أعلاه أن الاتجاه العام للمبحوثين كان بـ"لا" بنسبة قدرت بـ 57.03 % من إجمالي أفراد العينة أجابوا بعدم وجود دافعية للإنجاز والتفوق لديهم في العمل، ويدعم هذا الاتجاه نسبة معتبرة قدرت بـ 92.85 % يرون بأن طريقة اختيار الموظفين للمناصب الوظيفية تتم على أساس العلاقات الشخصية، ثم يليها عاملي المؤهل والخبرة بنسب ضعيفة ومتقاربة قدرت بـ 21.73 % و 21.74 % على التوالي. في حين أن نسبة 42.97 % من المبحوثين أكدوا غير ذلك كونهم يتمتعون بالدافعية للإنجاز والتفوق في عملهم، حيث ترى أغلبية هذه الفئة بنسبة 76.92 % أن المؤهل هو العامل الأكثر تأثيراً في تعيين الموظفين بالمناصب الوظيفية، لتليها نسب جد ضئيلة 9 % و 3 % من المبحوثين أرجعوا ذلك لعاملي الخبرة والعلاقات الشخصية على التوالي.

(1) جهاد مختار، مرجع سابق، ص 154.

بناءً على المعطيات الإحصائية الممثلة في الجدول (21)، يتضح بأن هناك تأثير واضح للعلاقات الشخصية بين المسؤولين والموظفين في توزيع المناصب الوظيفية، على دافعية الانجاز والتفوق لديهم، بحيث أن أغلبية المبحوثين والمقدر نسبتهم بـ 92.85% بينوا أن توزيع واختيار الموظفين للمناصب الوظيفية يخضع بالدرجة الأولى للعلاقات القائمة على الولاء والمحسوبية والجهوية، (حسب ما صرح به أغلبية المبحوثين في الاستمارة)، الشيء الذي أثر سلباً في توجيه سلوك هذه الفئة من الموظفين وجعلها تفتقر لدافعية التفوق والانجاز في ميدان عملها، كون أن اعتماد توزيع المناصب الوظيفية على أساس العلاقات الشخصية حرّمهم من حقهم في تولي المناصب التي يستحقونها على الرغم من تمتعهم بالخبرة والكفاءة التي تؤهلهم لذلك، الشيء الذي حرّمهم من تحقيق أهدافهم وإحباط معنوياتهم، وهنا يتضح لنا أهمية تولي المناصب المناسبة لكل موظف في توجيه سلوكه وتهيئة الظروف الداخلية التي من شأنها أن تثير فيهم دوافع معينة تحفزهم على القيام بالأعمال، إذ أن لدافعية العمل أهمية بالغة في توجيه السلوك التنظيمي وتحظى باهتمام بالغ من طرف الباحثين في المجال الإداري والسلوك التنظيمي وكذلك الممارسين والإداريين في المنظمات المعاصرة التي تهتم بالعنصر البشري وتعتبره رأس مال تستثمر في معارفه وقدراته وإمكاناته بأساليب إدارية حديثة تمكنها من تحقيق أهدافها وأهدافه على السواء، وهو الأمر الغائب في تسيير شؤون الموظفين بالإدارة البلدية فغياب إستراتيجية واعية في توزيع المناصب الوظيفية ساهم بشكل كبير في غياب دافعية العمل والانجاز لدى الموظف وشعوره بحالة من التوتر وعدم الاتزان الداخلي وعدم الارتياح واللامبالاة والإحباط النفسي، وهو ما يفسر تدني أدائهم في العمل وعدم الاستقرار الوظيفي وغياب الثقة بين الإدارة والموظفين، مما أثر سلباً على سير مشروع الإدارة الالكترونية، وأدى إلى استياء السلطات العليا التي أرسلت في كثير من المرات مراسلات تنذر وتأمّر من خلالها القائمين على مشروع التحول الرقمي ببلدية برج بوعريريج بضرورة الاهتمام والتعجيل فيه. وهو الأمر الذي تأكّدنا منه من خلال الوثائق الإدارية التي تحصلنا عليه وتم ذكرها سابقاً.

مما تقدم يمكن القول بأن هناك علاقة واضحة بين طرق ومعايير اختيار الموظفين للمناصب الوظيفية بالمؤسسة بدافعية التفوق والانجاز لدى المبحوثين، وهذا ما تأكدنا منه عند حسابنا لمعامل التوافق الذي وجدناه مساوي 0.50، أي أن هناك علاقة طردية بين معايير اختيار الموظفين للمناصب الوظيفية بدافعية الانجاز والتفوق.

جدول رقم (22): تشجيع الموظفين على الابتكار والإبداع وعلاقته بدافعية الانجاز والتفوق

CC	النسبة %	المجموع	الدافعية نحو الانجاز والتفوق				التشجيع على الابتكار والإبداع
			%	لا	%	نعم	
0.97	%100	27	25.93	07	74.07	20	نعم
	%100	94	95.75	90	4.25	04	لا
	%100	121	%80.17	97	%19.83	24	المجموع

نحاول من خلال الجدول أعلاه معرفة العلاقة بين تشجيع المؤسسة لموظفيها على الابتكار والإبداع بدافعيتهم نحو الانجاز والتطور في العمل، وقد اتضح أن الاتجاه العام للمبحوثين كان بـ "لا"، بنسبة قدرت بـ 80.17% أي عدم وجود دافعية لدى أغلبية المبحوثين للانجاز والتفوق في العمل، ويدعم هذا الاتجاه 95.75% من المبحوثين الذين بينوا أن مؤسستهم لا تشجع على الابتكار والإبداع، في المقابل نجد نسبة ضعيفة قدرت بـ 19.83% من المبحوثين الذين أجابوا بأن لهم دافعية الانجاز والتفوق في مجال عملهم.

الملاحظ من المعطيات الإحصائية السابقة أن غالبية المبحوثين الذين لا يتمتعون بدافعية الانجاز والتفوق يرون في نفس الوقت بأن مؤسستهم لا تشجع على الإبداع والابتكار، وهذا ما يفسر عدم إدراك صانعي القرار والمسيرين بالمؤسسة بعمليات الإبداع

والابتكار بالرغم من أهمية هذا المؤشر الذي نلمسه في تقسيمات العديد من الباحثين والمفكرين الإداريين، فالكثير منهم اعتبروه رأس مال قائم بحد ذاته وأطلقوا عليه اسم رأس المال الابتكاري **Innovation Capital** ، وركزوا على اعتباره أحد مكونات رأس المال الفكري، كونه المسؤول عن عمليات الابتكار والإبداع بالمؤسسة حيث أنه يقوم في كل مرة بتقديم تشكيلة جديدة من عناصر الإنتاج الأساسية، قد تكون في صورة منتج جديد أو تكنولوجيا أو مزيج بينهما<sup>(1)</sup>، وهو ما يحقق فعلا مفهوم النجاح المنظمي الاستراتيجي من مدخلين هامين: الكفاءة والفعالية في ظل الظروف البيئية المتجددة، فالتحول نحو بلدية الكترونية قادرة على الاندماج في الاقتصاد المبني على المعرفة يوجب على القائمين عليها تثمين مواردها وكفاءتها الداخلية والتركيز على قدراتهم الفكرية والإبداعية، مما يحفزهم على تقديم كل ما لديهم من أجل الانتقال من بلدية تقليدية بيروقراطية إلى بلدية الكترونية حديثة.

وعليه يمكننا القول بأن هناك علاقة بين تشجيع الموظفين على الابتكار والإبداع بدافعية الانجاز والتفوق وهو ما تأكد لنا من خلال حساب معامل الاقتران الذي يساوي 0.97 وهي نتيجة موجبة عالية، وهذا يعني أن هناك علاقة طردية قوية بين تشجيع الموظفين على الابتكار والإبداع بالمؤسسة محل الدراسة بدافعية الانجاز والتفوق لدى الموظفين في العمل.

---

<sup>(1)</sup>Chen jin, Zhaohui Zhu & hong yuan ,measuring intellectual capital a new model end empirical study ,of intellectual capital,vol 5,No1,2004,P.201

جدول رقم (23): توافر رؤية واضحة للقيادة الإدارية نحو تنمية وإدارة رأس المال البشري في ظل متطلبات بلدية الكترونية.

النسبة %	التكرار	توافر رؤية واضحة للقيادة الإدارية		
17.81%	26	نعم		
82.19%	120	النسبة %	التكرار	الاحتمالات
		19.17%	23	عدم تقديره والمحافظة عليه
		58.33%	70	نقص التدريب والتكوين
		22.50%	27	عدم مشاركته في اتخاذ القرارات
		100%	120	المجموع
100%	*146	المجموع		

\*زيادة في عدد مفردات عينة البحث، ذلك أنه بإمكان المبحوث الإجابة على عدة خيارات بالسؤال.

يوضح الجدول أعلاه مدى توافر رؤية واضحة للقيادة الإدارية ببلدية برج بوعريريج نحو إدارة وتنمية رأس المال البشري بالمؤسسة، وقد اتضح من خلال إجابات المبحوثين أن الاتجاه العام كان بـ"لا"، بنسبة قدرت بـ 82.19%، ويدعم هذا الاتجاه 58.33% من المبحوثين الذين يرجعون ذلك لعدم اهتمام القيادة بالمؤسسة بتدريب وتكوين الموظفين، تليها نسبة 22.50% من المبحوثين يرجعون الأمر لعدم اهتمام القيادة بمشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات بالمؤسسة، وأخيراً نسبة 19.17% من المبحوثين يرون أن القيادة الإدارية بمؤسستهم لا تهتم بتنمية وإدارة رأس المال البشري كونها لا تقدره وتحافظ عليه. في حين نلاحظ أن هناك فئة جد قليلة قدرت بـ 17.81% ترى أن القيادة بالمؤسسة تتمتع برؤية واضحة نحو تنمية وإدارة رأس المال البشري بالمؤسسة.



عموماً ومن خلال الإجابات السابقة للمبحوثين يتضح لنا جلياً أن القيادة العليا بإدارة البلدية ليس لها القدرة الكافية على الاستثمار في رأس المال البشري كأحد أهم متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، فعدم اهتمامها بعمليات التدريب والتكوين والمحافظة على مواردها البشرية بالإضافة إلى عدم إشراكهم في القرارات الإستراتيجية بالمؤسسة كل هذا ساهم في تكوين نظرة سلبية للمبحوثين اتجاه القيادة الإدارية بمؤسستهم، في الوقت الذي تحتاج إليه هذه المرحلة الانتقالية الهامة إلى قيادة رشيدة واعية ومتحمسة ولها القدرة الإدارية على إحداث التغيير والتحول نحو بلدية إلكترونية بنجاح، فغياب الرؤية والتخطيط الاستراتيجي أصبح عائق يحول دون تحويل الموجودات الفكرية بالمؤسسة إلى قيمة مضافة حيث يعتبر هذا الأمر تحدياً إدارياً مهماً في إدارة المعرفة، فالمسؤولية الأولى هنا تقع بالدرجة الأولى على عاتق القيادة الإدارية بالمؤسسة وقدرتها على سد الفجوة بين المعرفة المخزنة في عقول الموظفين ومتطلبات العمل الإلكتروني.

جدول رقم(25): الأساليب والطرق المعتمدة بالمؤسسة للمحافظة على الموظفين وعلاقتها بقرار الموظف التخلي عن منصبه الوظيفي إذا ما توفر له منصب عمل بمؤسسة أخرى.

RC	النسبة %	المجموع	قرار الموظف بترك المؤسسة				الأساليب المعتمدة للمحافظة على الموظفين
			لا		نعم		
			%	ك	%	ك	
0.41	% 100	17	41.18	07	58.82	10	إشباع الحاجات المادية
	% 100	10	30	03	70	07	إشباع الحاجات المعنوية
	% 100	02	% 100	02	-	-	توفير الحاجات الاجتماعية
	% 100	92	7.61	07	92.39	85	لا شيء مما سبق
	% 100	121	15.70	19	84.30	102	المجموع

نحاول من خلال الجدول أعلاه معرفة العلاقة بين الأساليب والطرق المتبعة من قبل المؤسسة للحفاظ على موظفيها بقرارهم ترك وظائفهم الحالية إذا ما توفر لهم منصب عمل بمؤسسة أخرى، وقد اتضح أن الاتجاه العام للمبحوثين كان بـ "نعم" وأن نسبة عالية قدرت بـ 84.30% أبدوا استعدادهم لترك وظائفهم الحالية إذا ما توفرت لهم فرصة عمل بمؤسسة أخرى، ويدعم هذا الاتجاه 92.39% من المبحوثين يرون أن المؤسسة لا تهتم بأي أسلوب من الأساليب المذكورة أعلاه للمحافظة على موظفيها فهم يرون بأن هناك نقص في إشباع الحاجات المادية والمعنوية مع غياب شبه تام لتوفير الحاجات الاجتماعية من سكن وظيفي، نقل إ طعام، إعانات مالية ... حسب ما جاء في الاستمارة، وهو الأمر الذي لاحظته أيضا كوني موظفة بالمؤسسة محل الدراسة وسبب فعلا في هجرة للموظفين من مختلف المستويات خاصة الإطارات نحو العمل بقطاعات أخرى، حيث أكد لنا هؤلاء سعيهم للمشاركة في مختلف مسابقات التوظيف الخارجية للظفر

بمنصب عمل خارج البلدية، خاصة وأن الكثير من زملائهم نجحوا في ذلك ووظفوا بمناصب عمل تليق وطموحاتهم المستقبلية كون الأغلبية منهم من خريجي الجامعات، ويرجعون ذلك لعدم وجود أي حافز يساعدهم على البقاء في مناصب عملهم الحالية، نظرا لغياب ثقافة المحافظة على الموظفين بالمؤسسة، والتي تعتبر من أهم مراحل بناء رأس المال الفكري كما رأينا في الجانب النظري من هذه الدراسة.

مما تقدم يمكننا القول بأن هناك علاقة بين الأساليب والطرق المعتمدة بالمؤسسة للمحافظة على الموظفين بقرار الموظف ترك منصبه الوظيفي إذا ما تحصل على منصب عمل بمؤسسة أخرى. وهو الأمر الذي تأكدنا منه من خلال النتيجة التي تحصلنا عليها عند حسابنا لمعامل التوافق والذي وجدناه يساوي 0.41، وهذا يدل على وجود علاقة طردية متوسطة بين الأساليب والطرق المعتمدة بالمؤسسة للمحافظة على الموظفين بقرار الموظف ترك منصبه الوظيفي.

جدول رقم (26): استفادة الموظف من الترقية في الرتبة حسب الأقدمية.

النسبة %	المجموع	الترقية الوظيفية				الأقدمية في العمل
		%	لا	%	نعم	
100 %	14	100	14	-	-	5- 10 سنوات
100 %	22	72.73	16	27.27	06	11- 15 سنة
100 %	42	76.19	32	23.81	10	16- 20 سنة
100 %	43	23.26	10	76.74	33	أكثر من 20
100 %	121	59.50	72	40.50	49	المجموع

يهدف الجدول أعلاه إلى توضيح العلاقة بين متغيري الأقدمية في العمل والترقية الوظيفية في الرتبة، بمعنى آخر معرفة إذا ما استفاد المبحوثين من تدرج في الرتب خلال مسارهم المهني والارتقاء إلى المناصب الوظيفية العليا، وتبين لنا من خلال معطيات

الجدول أعلاه أن الاتجاه العام للمبحوثين كان بـ "لا" بنسبة 59.50%، أي أن أغلبية المبحوثين لم يستفيدوا من الترقية في الرتبة، ويدعم هذا الاتجاه المبحوثين الذين لديهم خبرة بين 16 و20 سنة بنسبة قدرت بـ 76.19%، تليها نسبة 72.73% لمن لديهم أقدمية في العمل بين 11 و15 سنة، وأقل نسبة قدرت بـ 23.26% سجلت لدى المبحوثين الذين لديهم أقدمية تفوق 20 سنة، في حين أن 40.50% من المبحوثين أكدوا استفادتهم من الترقية خلال مسارهم المهني، ويدعم هذا الاتجاه 76.74% من المبحوثين الذين يتمتعون بأقدمية تفوق 20 سنة، بينما لم يستفد أي موظف من المبحوثين والذين لا تزيد خبرتهم المهنية عن 10 سنوات من الترقية الوظيفية.

الملاحظ من المعطيات السابقة أن نسبة كبيرة من المبحوثين لم يستفيدوا من الترقية في الرتبة على الرغم من أن هناك من المبحوثين من لديهم أقدمية تفوق 20 سنة وهي فترة طويلة جدا قضاها الموظف في خدمة إدارته دون الاستفادة من معيار الترقية بالأقدمية، والتي بموجبها تكون الإدارة ملزمة بترقية الموظفين الذين يكتسبون سنوات عمل أكثر في الإدارة<sup>(1)</sup>. والملاحظ أيضا من الجدول أن هناك فئة من المبحوثين تنعدم الترقية الوظيفية بالنسبة إليهم، وهم فئة الموظفين الذين لا تتعدى خبرتهم في العمل 10 سنوات، كون أن هؤلاء الموظفون لا يمكن ترقيتهم إلا بعد استكمالهم لعشر (10) سنوات كاملة كخدمة فعلية ليكون باستطاعة الإدارة إدراج أسمائهم في قائمة التأهيل ضمن ما يسمى بالترقية الاختيارية من ثم يتم اختيار الموظفين الأكفاء الذين لهم القدرة على ممارسة ووظائف عليا وهذا حسب ما ينص عليه القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

والملاحظ أن هناك إستياء وتذمر كبيرين لدى الموظفين بخصوص نظام الترقية المتبع بمؤسستهم كونها لا تستند إلى معايير موضوعية وعلمية واضحة حسبهم حرمتهم من ترقيتهم وتوليهم لمناصب عليا رغم توفرهم على الإمكانيات والقدرات اللازمة لذلك،

(1) عادل ذبيح: تقييم الموظف العمومي، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص دولة ومؤسسة عمومية، كلية الحقوق، جامعة بن عكنون، 2011، ص 111.

وأنة في الغالب ما يستند في ترقية الموظفين على أساس الجهوية والمحسوبة والمحابة ... وهو الأمر الذي أثر سلبا على مردودهم واستقرارهم في العمل فمن غير المعقول أن يلتحق شخص بوظيفة معينة ويظل بها إلى أن يحال على التقاعد كما حصل للكثير من زملاءهم. حيث تعتبر الترقية من أهم الحوافز ذات الأثر المادي والمعنوي، والتي يمكن للإدارة أن تستغلها للاستثمار في رأس المال البشري لديها بشكل يكسب ولاء هؤلاء الموظفين ويحفزهم على العطاء والاستمرار مما ينعكس على أدائهم ويحقق أهداف مؤسستهم.

جدول رقم (27): استفادة الموظفون بالمصلحة البيومترية ومصحة السكان من منحة الشباك

النسبة %	المجموع	الاستفادة من منحة الشباك				المصالح المعنية بتطبيق مشروع الإدارة الالكترونية مصحة السكان
		%	لا	%	نعم	
% 100	86	9.30	08	90.70	78	مصحة السكان
% 100	20	70	14	30	06	المصلحة البيومترية
% 100	*106	20.75	22	79.25	84	المجموع

\*نقص كبير في مفردات عينة البحث وهذا راجع إلى أن هؤلاء يمثلون الموظفين الفعليين بالمصلحتين المذكورتين في الجدول أعلاه، أما بقية المبحوثين فهم يعملون بمصالح أخرى حسب ما هو موضح في إجراءات اختيار عينة البحث.

نحاول من خلال الجدول أعلاه معرفة إذا ما كان لجميع الموظفين بالمصالح المعنية بتطبيق الإدارة الالكترونية بالبلدية (مصحة السكان، المصلحة البيومترية) في تقاضي منحة الشباك بدون استثناء وبشكل عادل، وقد اتضح من إجابات المبحوثين أن 79.25% يتقاضون هذه المنحة، ويدعم هذا الاتجاه 90.70% من المبحوثين يعملون بمصلحة

السكان، و30% يعملون بالمصلحة البيومترية، في حين نجد نسبة 20.75% من الباحثين محرومون من هذه المنحة، ويدعم هذا الاتجاه غالبية الباحثين بالمصلحة البيومترية بنسبة قدرت بـ 70% ونسبة ضعيفة قدرت بـ 9.30% يعملون بمصلحة السكان.

إذا ما أمعنا التأمل في المعطيات السابقة فإننا نلاحظ أن غالبية الباحثين بمصلحة السكان يتقاضون هذه المنحة بنسبة 90.70%، إلا القليل منهم ذلك أنهم يعملون بمكاتب ولا يتعاملون مباشرة مع المواطنين. وهذا على عكس الموظفين بالمصلحة البيومترية فالغالبية منهم ما يمثل 70% محرومون من هذه المنحة رغم أنهم يتعاملون وجها لوجه مع المواطنين في استلام الملفات واستخراج الوثائق البيومترية، وحسب تصريحات الباحثين فإن هناك إححاف في حقهم كون زملائهم في مصلحة السكان يستفيدون من منحة الشباك وهم محرومون منها، وعند استفسارنا عن الأمر في مقابلتنا مع مدير الموارد البشرية بالبلدية أوضح لنا أن هذه المنحة من حق موظفي مصلحة السكان وبالضبط موظفي مكتب الحالة المدنية ومفوضي الحالة المدنية فقط، في حين أن موظفي المصلحة البيومترية غير معينين بموجب التنظيم من الاستفادة منها، كونها مصلحة مستحدثة ومستقلة، وأنه لحد الآن لا جديد يذكر حول استفادة موظفيها من منحة الشباك الإلكتروني، كما أنه يرى أنه لا يمكن لموظفي هذه المصلحة الاستفادة منها إلا بعد التجسيد الفعلي للبلدية الإلكترونية على أرض الواقع، غير أن الموظفين يرون أن هذا الأمر يشكل ظلما وإجحافا في حقهم، وأن هناك من الزملاء من يتقاضون هذه المنحة بغير وجه حق وبشكل غير قانوني لاعتبارات أخرى مثل: الجهوية، المعروفة والمحابة... حتى وإن كان هؤلاء الموظفون يعملون بمصالح غير مصلحة السكان، وهو الشيء نفسه الذي أكدت عليه وزارة الداخلية والجماعات الإقليمية في تعليمة لها مندة للتصرفات والإجراءات غير قانونية لبعض المسيرين بالبلديات حول التعيين في منصب الشغل المتخصص، عون شبك الحالة المدنية، دون احترام التدابير الواردة في التعليمة رقم 3295 المؤرخة في 26 جوان

2014، والتي أكدت على ضرورة ممارسة الموظفين المعيّنين في مناصب الشغل المتخصصة في مصلحة الحالة المدنية أو المندوبيات والملحقات الإدارية، التي تتمتع بصلاحيات الحالة المدنية ولا يمكن في أي حال من الأحوال أن يتم تحويل هؤلاء الموظفين إلى مصلحة أخرى إلا بعد إنهاء مهامهم من المنصب المتخصص الذي يشغلونه. وفي نفس الشأن أشارت وزارة الداخلية إلى أن عدم احترام الأحكام التنظيمية المنصوص عليها في القرار الوزاري المشترك تضع هؤلاء الموظفين في مراكز غير قانونية لأنهم يستفيدون من تعويضات بغير وجه حق، فضلا عن كونها غير محفزة للموظفين الذين يمارسون مهامهم فعليا في مصالح الحالة المدنية دون تعيينهم في كثير من الأحيان في مناصب الشغل المتخصصة<sup>(1)</sup>، كحال الموظفين المنتمين لشعبة الإعلام الآلي للإدارة الإقليمية، والذين حرّموا من هذه المنحة لسنوات عديدة غير أن الجهات المعنية تداركت الوضع مؤخرا بتكليف أربع وظائف جديدة لمسيارة عصرنة ورقمنة الحالة المدنية، فزيادة على الموظفين المنتمين إلى الرتب المنصوص عليها بموجب أحكام المادة 89 من المرسوم التنفيذي 11-334 المؤرخ في: 20 سبتمبر 2011، الذي يحدد شروط التعيين في منصب عون الشباك للحالة المدنية، فإنه يمكن بصفة استثنائية تعيين الموظفين المنتمين إلى رتبة تقني سام في لإعلام الآلي، تقني في الإعلام الآلي، ومعاون تقني في الإعلام الآلي وعون تقني في منصب الشغل المخصص عون الشباك للحالة المدنية<sup>(2)</sup>، حتى تستفيد هذه الفئة من المنحة التي كانوا محرومون منها لسنوات .

(1) أحسن حراش، ع. تقمونت: "تعيينات بالمعرفة بالبلديات... والداخلية تشهر سيف الحداد"، جريدة الشروق اليومي، الصادرة بتاريخ: 18-10-2019

(2) ع. تقمونت: "هذا جديد التعيين في مناصب أعوان الحالة المدنية بالبلديات، جريدة الشروق اليومي"، العدد 5972، الصادرة بتاريخ: 23 أكتوبر 2018.

جدول رقم (28): اطلاع الموظفين على مختلف التعليمات والإجراءات الخاصة بتطبيق الإدارة الالكترونية بالبلدية وعلاقته باتخاذ قرارات تسيير العمل دون اللجوء للقيادة العليا.

CC	%	المجموع	اتخاذ قرارات تسيير العمل دون اللجوء للقيادة العليا				اطلاع الموظفين على التعليمات والإجراءات
			%	لا	%	نعم	
0.98	% 100	39	15.38	06	84.62	33	نعم
	% 100	82	96.34	79	3.66	03	لا
	% 100	121	70.25	85	29.75	36	المجموع

يمثل الجدول أعلاه توزيع إجابات المبحوثين حول تسيير العمل دون اللجوء للقيادة العليا بالمؤسسة وعلاقة ذلك باطلاعهم على التعليمات والإجراءات الخاصة بسير مشروع الإدارة الالكترونية، واتضح أن الاتجاه العام للمبحوثين كان بـ"لا" بنسبة 70.25%، أي أن أغلبية المبحوثين لا يمكن لهم اتخاذ القرارات الخاصة بسير العمل دون العودة للقيادة العليا بالمؤسسة، ويدعم هذا الاتجاه 96.34% من المبحوثين أجابوا بعدم اطلاعهم على التعليمات والإجراءات الخاصة بتطبيق الإدارة الالكترونية، في المقابل نلاحظ أن هناك نسبة قليلة قدرت بـ 29.75% من المبحوثين صرحوا بأن لهم القدرة على اتخاذ القرارات اللازمة لسير العمل دون اللجوء للقيادة العليا.

من خلال قراءتنا للمعطيات الإحصائية السابقة، نلاحظ أن نسبة كبيرة من المبحوثين قدرت بـ 96.34% بينوا عدم قدرتهم على اتخاذ القرارات اللازمة لسير العمل في الوقت المناسب كون أنهم ملزمون بالعودة للقيادة العليا في كل مرة، ويرجعون ذلك لعدم إطلاعهم على التعليمات ومختلف إجراءات سير العمل، خاصة ما تعلق بمشروع الإدارة الالكترونية، فهناك تقصير كبير من قبل المسؤولين في المؤسسة بمشاركة الموظفين في



الاطلاع على التعليمات وإجراءات سير المشروع، بالإضافة لعدم منحهم الصلاحيات اللازمة التي من شأنها تسهيل العمل عليهم واتخاذ القرارات المناسبة دون اللجوء في كل مرة إلى القيادة العليا، وهي نفس النتيجة التي توصلت إليها إحدى الدراسات السابقة، بأنه لا يتاح للموظف اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله دون الرجوع إلى رئيسه المباشر ضمن بيئة العمل الإلكتروني<sup>(1)</sup>. الأمر الذي أدى في كثير من الأحيان حسب ما صرح به الباحثين إلى العديد من المشاكل وتعطيل العمل خاصة في الحالات الاستعجالية التي تقتضي حلا سريعا، أو في حالة غياب المسؤول الأول عن المشروع، كما أن النقص الكبير في عملية تفويض السلطات ومنح الصلاحيات للموظفين جعلهم عاجزين عن تسيير العمل واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب مما يعرقل سير الحسن للمرفق العام ويجعل الموظف غير مبال ومسؤول عن جودة الخدمات المقدمة، حيث يعتبر اطلاع الموظف على التعليمات ومشاركته في مختلف الإجراءات الخاصة بتطبيق الإدارة الإلكترونية بالمؤسسة، وكذا منحه الصلاحيات اللازمة التي تسمح له بتسيير شؤون العمل دون اللجوء في كل مرة إلى القيادة العليا من أهم عوامل نجاح مشروع الإدارة الإلكترونية بالبلدية.

وعليه يمكننا القول بأن هناك علاقة واضحة بين اطلاع الموظفين على مختلف التعليمات والإجراءات الخاصة بتطبيق الإدارة الإلكترونية، باتخاذ قرارات تسيير العمل دون اللجوء للقيادة العليا، وهو الأمر الذي تأكدنا منه من خلال حسابنا لمعامل الاقتران والذي وجدناه يساوي 0.98، أي أن هناك علاقة طردية قوية تكاد تكون تامة بين اطلاع الموظفين على التعليمات وإجراءات العمل باتخاذ القرارات الخاصة بالعمل دون العودة للقيادة العليا بالمؤسسة. فكلما اطع الموظفين على التعليمات الخاصة بسير العمل كلما تمكنوا من اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب ودون اللجوء للقيادة العليا، مما

(1) إيهاب فاروق، مصباح العاجز، مرجع سابق.

يسهل على الموظفين القيام بعملهم من جهة وإرضاء المواطنين بتقديم خدمات نوعية وسريعة من جهة أخرى.

جدول رقم (29): مشاركة الموظفين بمختلف قرارات وعمليات التغيير داخل المؤسسة وعلاقته بتخوفهم من التحول نحو العمل الإلكتروني.

CC	النسبة %	المجموع	التخوف من التحول نحو العمل الإلكتروني				المشاركة بقرارات وعمليات التغيير
			%	لا	%	نعم	
-0.69	% 100	27	62.96	17	37.04	10	نعم
	% 100	94	23.40	22	76.60	72	لا
	%100	121	32.24	39	67.77	82	المجموع

رأينا في الجدول (16) العلاقة بين تدريب الموظفين على التعامل بأسلوب الإدارة الإلكترونية وتخوفهم من التحول نحو العمل الإلكتروني، ونحاول من خلال هذا الجدول توضيح العلاقة بين متغير آخر وهو مشاركة الموظفين بمختلف قرارات عمليات التغيير داخل المؤسسة بتخوفهم من التحول نحو العمل الإلكتروني. حيث تبين نتائج هذا الجدول أن الاتجاه العام للمبحوثين كان أيضا بـ"لا" وبنسبة 67.77%، أي أن أغلبيتهم لديهم تخوف من التحول نحو العمل الإلكتروني، ويدعم هذا الاتجاه نسبة قدرت بـ 76.60% من المبحوثين الذين أكدوا على عدم إشراكهم في قرارات وعمليات التغيير بالمؤسسة، في حين أن نسبة 37.04% بينوا أنهم يشاركون في قرارات التغيير، وفي الاتجاه المقابل نجد نسبة قليلة مقارنة مع النسبة السابقة قدرت بـ 32.24% من المبحوثين أجابوا بعدم وجود تخوف لديهم من التحول نحو العمل الإلكتروني.

الواضح من هذه المعطيات أنه بالإضافة إلى عامل نقص التدريب بالمؤسسة وتأثيره على تخوف الموظفين من التحول نحو العمل الإلكتروني فإن لمشاركة الموظفين أيضا في قرارات وعمليات إحداث التغيير داخل المؤسسة الأثر البالغ في تخوفهم من هذا التحول. حيث أن هناك فئة كبيرة من المبحوثين متخوفون من تطبيق الإدارة الإلكترونية بمؤسستهم وما يخبئ لهم المستقبل، وهو الأمر الذي من شأنه أن يصعب عملية التحول، كون أن الموظفين غير مقتنعين ولديهم مقاومة لهذا التغيير، وهذا الأمر واضح من إجاباتهم حول الأسباب التي جعلتهم متخوفون من حلول العمل الإلكتروني مكان العمل التقليدي، حيث يرى الأغلبية أن هذا التحول سيغير من نظام العمل الذي اعتادوا عليه وأنهم سيكونون مجبرون على التعامل مع أحدث التكنولوجيات الحديثة، بينما نجد البعض متخوفون من فقدان مناصب عملهم والاستغناء عن خدماتهم ونقلهم إلى وظائف جديدة بمصالح أخرى، أي أن هناك مقاومة من قبل بعض البيروقراطيين الذين لا يحبذون التغيير والتجديد، فالتوجه نحو العمل الإلكتروني يتطلب إعادة توزيع المهام والصلاحيات مما قد يتسبب في تغيير القيادات الإدارية والمراكز الوظيفية لهؤلاء الفئة من الموظفين. بينما نجد من المبحوثين من أرجعوا تخوفهم إلى المهارات والقدرات العالية التي تتطلبها الأنظمة الحديثة والتي يفتقرون إليها خاصة في نقص التدريب بالمؤسسة، كما رأينا سابقا بالإضافة لعدم إشراك الموظفين في قرارات التغيير بالمؤسسة وتطوير قدرتهم على تحمل المسؤولية ونقل الخبرات اللازمة لهم الشيء الذي صعب من عملية التحول الإلكتروني بالبلدية محل الدراسة وسبب العديد من المشاكل.

من خلال ما تم تقديمه يتبين لنا أن عدم إشراك الموظفين القائمين على مشروع الإدارة الإلكترونية بالبلدية واطلاعهم على مختلف الإجراءات ذات الصلة بها، جعلهم متخوفون من هذا التحول، أي أن هناك علاقة عكسية بين المتغيرين، وهذا ما يوضحه مقدار معامل الاقتران الذي تحصلنا عليه والذي قدر بـ  $-0.69$  أي أن هناك علاقة عكسية قوية بين مشاركة الموظفين في عمليات وقرارات التغيير بالمؤسسة وبين عامل

التخوف لديهم، فكلما كان هناك مشاركة للموظفين في اتخاذ القرارات وإجراءات التغيير داخل المؤسسة كلما قل لديهم التخوف من هذا التغيير والعكس صحيح.

2- عرض، تحليل وتفسير البيانات الخاصة بالفرضية الفرعية الثانية: "تستثمر بلدية برج بوعريريج في رأس مالها الهيكلي بما يتماشى ومتطلبات الإدارة الالكترونية".

جدول رقم (30): تحديث الهيكل التنظيمي وتغييره وفق متطلبات الإدارة الالكترونية وعلاقته بتحديد المسؤوليات والواجبات بشكل واضح ودقيق للموظفين.

$\chi^2$ المحسوبة	$\chi^2$	النسبة %	المجموع	تحديد المسؤوليات والواجبات				تحديث الهيكل التنظيمي
				%	لا	%	نعم	
0.85	5.06	100%	106	79.25	84	20.75	22	نعم
		100%	15	33.44	05	66.66	10	لا
		100%	121	73.55	89	26.45	32	المجموع

تبين معطيات الجدول أن الاتجاه العام للمبحوثين كان نحو "لا" بنسبة 73.55% أي أن أغليبتهم أكدوا أن هناك نقص في تحديد المسؤوليات والواجبات للموظفين بشكل واضح ودقيق وذلك، ويدعم هذا الاتجاه 79.25% من المبحوثين بينوا أنه قد تم تحديث الهيكل التنظيمي للمؤسسة بما يتماشى ومشروع الإدارة الالكترونية، في حين نجد نسبة قليلة قدرت بـ 26.45% من المبحوثين الذين يرون أن هناك تقسيم للمسؤوليات والواجبات بشكل واضح ودقيق.

وإذا ما دققنا في النتائج المتحصل عليها في هذا الجدول، فإننا نلاحظ أن أغلبية المبحوثين أكدوا على أن هناك نقص في تحديد المسؤوليات والواجبات بشكل دقيق وواضح، رغم أن أغليبتهم أشاروا إلى أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة قد تم تحديثه وتغييره وفق متطلبات الإدارة الالكترونية، وذلك من خلال استحداث المصلحة البيومترية كمصلحة

ثالثة بمديرية التنظيم والشؤون القانونية وتحتوي بدورها على عدة مكاتب وفروع: مكتب إعداد جواز السفر البيومترى، مكتب إعداد البطاقة الرمادية (فرع البطاقة الرمادية، فرع بطاقة المراقبة) ومكتب إعداد بطاقة التعريف الوطنية البيومترية، غير أنه يبقى مجرد هيكل على ورق وغير مفعّل على أرض الواقع، فأغلبية الموظفين لا يعرفون مالهم وما عليهم من واجبات ومسؤوليات وهم يعملون بشكل غير مستقر ويتقلون بين المكاتب حسب الظروف، وهذا ما أكدّه لنا رئيس مصلحة الموارد البشرية في مقابلتنا معه، حيث بين هذا الأخير أنه بالفعل تمّ تحيين وتحديث الهيكل التنظيمي، من خلال استحداث المصلحة البيومترية وعدة مكاتب خاصة بالرقمنة، إلا أن هناك العديد من النقائص والغموض والخلط في توزيع المهام والأنشطة بين الموظفين، من حيث توكيل المهام لهم وفق التخصص وتحت الإشراف والتنسيق، وعند سؤالنا عن سبب ذلك، بين لنا أن ذلك يعود بالدرجة الأولى إلى النقص الكبير الذي تشهده المؤسسة من حيث الكوادر البشرية المؤهلة كما وكيفاً. بالإضافة إلى أن أغلبية الموظفين يشكون من عدم تقسيم المسؤوليات والواجبات بشكل واضح ودقيق وفق التخصص وحسب ما يقتضيه نجاح التحول الرقمي بالمؤسسة. وهنا نشير إلى ضرورة تحديد الواجبات والمسؤوليات تحديداً كتابياً ومعروفاً من الجميع وعلى مستوى الوظائف المختلفة<sup>(1)</sup>، مما يجعل من كل موظف مسؤولاً عن أعماله وما يترتب عليها، وهذا يتطلب هيكل تنظيمي مرناً وذات مستويات إدارية قليلة ليتمكن من الإشراف الجيد وتبادل المعلومات والمعارف بصورة جيدة مما يسمح بتنفيذ الأوامر والتعليمات بسرعة وبفعالية، فتطبيق الإدارة الإلكترونية يتطلب إجراء تغييرات متزامنة في جميع الجوانب الهيكلية والتنظيمية والإجراءات والأساليب، ودون إهمال أي جانب منها بحيث تتناسب ومبادئ الإدارة الإلكترونية، وذلك عن طريق استحداث إدارات جديدة أو إلغاء أو دمج بعض الإدارات مع بعضها، مع إعادة الإجراءات والعمليات الداخلية بما يكفل توفير الظروف الملائمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل أسرع وأكثر كفاءة

(1) محمد عباد: الإدارة الفاعلة، مكتب لبنان، بيروت، 2003، ص 68.

وفاعلية مع مراعاة أن يتم ذلك التحول في إطار زمني متدرج من المراحل التطورية<sup>(1)</sup>، فيجب الأخذ بعين الاعتبار متطلبات العمل في البيئة الرقمية، وإعادة الهيكلة الإدارية يجب أن تصاحبها إعادة تنظيم وتقسيم العمل وإلا فما الجدوى من ذلك، غير أن الملاحظ أن المؤسسة محل الدراسة اهتمت فقط بالجانب المادي والهيكل الخارجي باستحداث المصلحة البيومترية ومكاتب خاصة بالرقمنة من دون الاهتمام بالعنصر البشري الذي يؤثر هذه المكاتب وتقسيم المهام والمسؤوليات عليه، بالإضافة إلى أن هناك صعوبة في الإشراف والتوجيه، فعند اطلاعنا على الهيكل التنظيمي الجديد للمؤسسة (مرفق بقائمة الملاحق)، لاحظنا أنه يحوي الكثير من المستويات الإدارية والمكاتب والفروع مما يجعل من عملية الإشراف صعبة خاصة بالمصالح الحيوية المعنية بتطبيق الإدارة الالكترونية. كل ذلك ساهم بشكل كبير في عرقلة سير العمل بالصورة المطلوبة.

مما تقدم يظهر أن هناك علاقة واضحة بين تحديث الهيكل التنظيمي فعليا من خلال تغييره وتجسيده على أرض الواقع بما يتطلبه التحول الرقمي بالبلدية محل الدراسة بتحديد المسؤوليات والواجبات بشكل واضح ودقيق للموظفين، وهو ما تبين لنا عند حساب معامل كاي تربيع حيث تبين أن  $x^2$  المحسوبة تساوي 5.06 وهي أكبر من  $x^2$  الجدولية التي قدرت بـ 0.85، ومنه نقبل الفرض البديل أي أن هناك اعتماد وعدم استقلالية بين المتغيرين ونرفض الفرض العدمي.

(1) ايهاب خميس أحمد المير، مرجع سابق، ص 30.

جدول رقم(31): مساهمة القيم والأعراف السائدة بالمؤسسة وعلاقتها بمشاركة الموظفين في إعداد خطة للتحويل نحو بلدية إلكترونية.

CC	النسبة %	المجموع	المشاركة بإعداد الخطط				مساهمة القيم والأعراف في التغيير
			%	لا	%	نعم	
0.89	100 %	36	47.23	17	52.77	19	نعم
	100 %	83	93.97	78	6.03	05	لا
	100 %	*119	97.84	95	20.16	24	المجموع

\* نقص في مفردات عينة البحث ذلك مبحوثين لم يجيبا على السؤال بالاستمارة.

نحاول من خلال الجدول أعلاه معرفة مدى ملائمة الثقافة التنظيمية ممثلة في القيم والأعراف السائدة بالمؤسسة للتغيير التنظيمي بمشاركة الموظفين في إعداد خطة للتحويل الإلكتروني بالمؤسسة، ويتضح من البيانات المتحصل عليها أن الاتجاه العام للمبحوثين كان بـ"لا" بنسبة 97.84%، أي عدم مشاركة أغلبية المبحوثين في إعداد وتصميم خطة للتحويل نحو بلدية إلكترونية، حيث يدعم هذا الاتجاه نسبة كبيرة من المبحوثين قدرت بـ 93.97% ممن بينوا أن القيم والأعراف بالمؤسسة لا تتماشى والتغيير الذي تهدف إليه المؤسسة، في حين نجد نسبة ضعيفة قدرت بـ 20.16% من المبحوثين أكدوا على مساهمتهم في إعداد خطة التحويل نحو بلدية إلكترونية.

الملاحظ من المعطيات السابقة أن الفئة الأكبر من المبحوثين أوضحوا عدم مشاركتهم في أي خطة بخصوص التحويل الإلكتروني الذي تسعى إليه المؤسسة وأن الأعراف والقيم السائدة بالمؤسسة لا تسمح بذلك في ظل غياب منظومة ثقافية تفتقر لأهم قيمة تنظيمية وهي مشاركة الموظفين في عملية التغيير واتخاذ القرارات والتعبير عن آرائهم والسماح لهم بتصميم وإعداد خطوات هذا التحويل، الأمر الذي يعزز شعورهم بالانتماء فالمشاركة تؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين، حيث لا يقتصر دورهم على

مستوى الخضوع و الطاعة لأوامر وتعليمات الإدارة بل هم يمارسون دورا إيجابيا فيما يتعلق بنظم العمل وإجراءاته<sup>(1)</sup>، فالتحول من مفهوم المؤسسة التقليدية إلى المؤسسة الالكترونية يتطلب قطيعة مع الممارسات السابقة والتوجه نحو الاستثمار في البنية المعرفية من خلال إشراك الموظفين في صنع القرارات الاستراتيجية بالمؤسسة واستخدام المعارف الموجودة في عقول الأفراد أول بأول، وذلك من خلال شحن القدرات الذهنية لهم بتوفير بيئة مناسبة للمشاركة في توليد الأفكار واستخدام العصف الذهني وأساليب الفكر الجماعي، وأسلوب الاجتماعات المرنة وغيرها من عمليات التنشيط والتي تعتبر أهم بعد في أبعاد رأس المال الفكري كما رأينا ذلك في الجانب النظري من هذه الدراسة، وذلك لن يتأتى إلا بوجود قيم ومعتقدات وأهداف مشتركة بين عمال المؤسسة، والتي يقوم القائد بنشرها عند تحديد طريقة القيام بالأعمال المطلوبة<sup>(2)</sup>.

من هنا تظهر لنا العلاقة القوية بين مساهمة القيم والأعراف السائدة بالمؤسسة بمشاركة المسؤولين لموظفيهم في إعداد خطة التحول لبلدية إلكترونية، وهو ما تبين لنا فعلا عند حسابنا لمعامل الاقتران والذي وجدناه مساو لـ 0.89، مما يفسر وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين، إذ تلعب الثقافة التنظيمية بما تشمله من قيم وعادات دورا توجيهيا لاستراتيجيات التغيير المعتمدة بالمؤسسة وهي نفس النتيجة التي توصلت إليها دراسة نور الدين تاويريريت ونسيمة بومعراف<sup>(3)</sup>.

(1) حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2004، ص175

(2) فاروق مداس: التنظيم وعلاقات العمل، دار مدني للنشر، الجزائر، 2002، ص8.

(3) نور الدين تاويريريت، نسيمة بومعراف: دور الثقافة التنظيمية في الاتجاه نحو التغيير التنظيمي، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد 9، 2014.



جدول رقم (32): تبسيط وتسهيل المسؤولين لإجراءات العمل وعلاقة ذلك بفهم وتعامل الموظفين مع أسلوب العمل بالإدارة الإلكترونية

RC	النسبة %	المجموع	الفهم الجيد لأسلوب العمل بالإدارة الإلكترونية				تبسيط وتسهيل إجراءات العمل
			%	لا	%	نعم	
0.53	% 100	05	20	01	80	04	دائما
	% 100	41	51.22	21	48.78	20	أحيانا
	% 100	75	86.67	65	13.33	10	نادرا
	% 100	121	71.90	87	28.10	34	المجموع

يهدف الجدول أعلاه لمعرفة ما إذا كان لتبسيط وتسهيل المسؤولين بالبلدية لإجراءات العمل دور في فهم الموظفين للتعامل مع أسلوب الإدارة الإلكترونية، وقد تبين من خلال إجابات أفراد عينة البحث أن الاتجاه العام للمبحوثين كان بـ"لا" بنسبة 71.90%، أي أن أغلبية المبحوثين اتفقوا على عدم فهمهم الجيد لأسلوب التعامل مع نظام الإدارة الإلكترونية، ويدعم هذا الاتجاه نسبة عالية قدرت بـ 86.67% من المبحوثين الذين يرون أنه نادرا ما يتم تبسيط وتسهيل إجراءات العمل لهم من قبل المسؤولين، ونسبة 51.22% أنه أحيانا فقط ما يتم تبسيط وتسهيل إجراءات العمل لهم من قبل المسؤولين، وأخيرا شخص واحد فقط أجاب بأن المسؤولين يقومون بتبسيط إجراءات العمل له، في حين نجد نسبة قليلة من المبحوثين قدرت بـ 28.10% يرون أنهم يتمتعون بالفهم الجيد لأسلوب التعامل مع نظام الإدارة الإلكترونية.

عند تأملنا لهذه النسب نجد أن غالبية المبحوثين الذين بينوا عدم فهمهم الجيد لأسلوب العمل بالإدارة الإلكترونية أكدوا أيضا على عدم قيام المسؤولين بتبسيط وتسهيل إجراءات

العمل لهم من قبل المسؤولين، في حين أن الأقلية من المبحوثين الذين بينوا فهمهم الجيد للتعامل مع متطلبات الإدارة الالكترونية نجد نسبة كبيرة منهم أكدت على تبسيط وتسهيل إجراءات العمل لهم من قبل المسؤولين. ومنه فالعلاقة واضحة بين المتغيرين وأنه لا يمكن أن يفهم الموظفون أسلوب العمل الجديد بدون أن تكون هناك متابعة من قبل المسؤولين بتوجيههم و تبسيط اجراءات العمل لهم، وهو الأمر الذي يكاد أن يكون غائبا بالمؤسسة حيث يجد المبحوثين صعوبة في التعامل مع التغيرات الحاصلة نتيجة لعدم توضيح المسؤولين لهم الإجراءات وأساليب العمل الواجب إتباعها للوصول إلى تطبيق الإدارة الالكترونية بنجاح، ويرجعون ذلك لنقص الإرشاد الوظيفي والإشراف المباشر من قبل القائمين على المشروع بالبلدية على سير العمل بما يضمن انجازه ضمن الضوابط المحددة ومتابعة القائمين عليه، فغالبا ما يكون اهتمام المسؤول ومتابعته لموظفيه جزءا من الاستثمار في رأس المال البشري، ذلك أن الاهتمام بمتابعة الموظفين وتبسيط وتسهيل العمل لهم يعد حافزا لهم يدفعهم للعمل أكثر ويجعلهم يطورون ويبدعون فيه.

ومنه فإن نجاح الإدارة الالكترونية بالمؤسسة مرهون بوجود قيادة إدارية تؤمن بفلسفة الإدارة بالمشاركة والتركيز على الاهتمام بالأفراد وتوجيههم بالدرجة الأولى، فعدم توافر الحافز القوي لدى الأفراد لإنجاح عملية التحول وعدم إحساسهم أنهم جزء من هذا التحول والنجاح فيه، نتيجة ثقافة الأبواب المغلقة والخوف من التكنولوجيا وتطبيقاتها من أهم معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية<sup>(1)</sup>.

(1) عبد الله بن سعيد آل دحوان: دور إدارة التطوير في تطبيق الإدارة الإلكترونية، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، قسم الإدارة، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، 2008، ص 27.

جدول رقم (33): توفير البيانات والمعلومات ذات العلاقة بأنشطة الإدارة الالكترونية وعلاقة ذلك بقدرة الموظفين على إدارة المشروع بكفاءة وفعالية.

CC	النسبة %	المجموع	قدرة الموظفين على إدارة المشروع				توفر البيانات والمعلومات
			%	لا	%	نعم	
0.85	%100	47	25.53	12	74.47	35	نعم
	%100	74	81.08	60	18.92	14	لا
	%100	121	59.50	72	40.50	49	المجموع

يبين لنا الجدول أعلاه مدى اهتمام المؤسسة بتوفير البيانات والمعلومات الخاصة بالإدارة الالكترونية وعلاقة ذلك بقدرة الموظفين على التعامل مع هذه الإدارة الحديثة، ويتضح لنا أن الاتجاه العام للمبحوثين كان بـ"لا" بنسبة 59.50%، أي عدم قدرة المبحوثين على إدارة المشروع بكفاءة وفعالية، ويدعم هذا الاتجاه نسبة 81.08% من المبحوثين الذين يرون أن الإدارة لا تزودهم بالمعلومات والبيانات اللازمة حول عملية سير المشروع، في حين نجد نسبة 40.50% من المبحوثين الذين أجابوا بقدرتهم على إدارة مشروع الإدارة الالكترونية بكفاءة وفعالية، ويدعم هذا الاتجاه 74.47% ممن يرون بأن الإدارة تزودهم بالمعلومات والبيانات اللازمة لسير مشروع الإدارة الالكترونية بالمؤسسة.

انطلاقاً من المعطيات الإحصائية السابقة الذكر، نلاحظ العلاقة الواضحة بين توفير البيانات والمعلومات بقدرة المبحوثين على التعامل مع مشروع الإدارة الإلكترونية، وهو الأمر الذي تأكدنا منه من خلال حساب معامل الاقتران الذي قدر بـ0.85، أي أن هناك علاقة طردية قوية بين المتغيرين، فكلما كان هناك نقص في البيانات والمعلومات لدى المبحوثين، كلما أثر ذلك سلباً على مستوى مهاراتهم وقدراتهم في التعامل مع هذا

المشروع خاصة وأن العمل في بيئة الكترونية يتطلب التنوع في المهارات والكفاءات المهية ذهنيا لاستخدام التكنولوجيا الحديثة، كون أن الإدارة الالكترونية تركز دائما على توظيف المعلومات واستخلاص النتائج واقتراح الحلول المناسبة لكل مشكلة وحسن استغلالها في الإدارة بشكل يسمح بتحديد نقاط القوة والتعرف عليها<sup>(1)</sup>، فما بالك وإن كانت هاته البيئة تتعامل مباشرة مع المواطنين أين يحتاج الموظف للسرعة والدقة والمهارة في الانجاز بما يضمن تقديم خدمة عمومية ترقى لتطلعات المواطنين، ففي إحدى الدراسات حول الخدمات الإلكترونية في الأجهزة الحكومية توصلت الباحثة إلى أن الموظف لا تهمة كثيرا فلسفة العمل وإنما تهمة العملية الالكترونية وبروز نتائجها على أرض الميدان، فينبغي أن تحقق الإدارة الإلكترونية فوائد للجمهور تحقيق مصالح الموظف من حيث الجهد والوقت وتوفير الخدمة الدائمة على مدار الساعة وانجاز العمل بكفاءة وفعالية وفي وقت سريع<sup>(2)</sup>.

جدول رقم (34): طبيعة ونوع الاتصال السائد بالمؤسسة وعلاقته بطرح الموظفين لانشغالهم الوظيفية

rc	النسبة %	المجموع	إمكانية طرح الموظفين لانشغالهم				طبيعة الاتصال
			%	لا	%	نعم	
0.45	% 100	09	66.66	06	33.33	03	صاعد
	% 100	70	82.86	58	17.14	12	نازل
	% 100	42	30.95	13	96.50	29	معا
	% 100	121	63.64	77	36.36	44	المجموع

(1) عمار بوحوش: نظريات الإدارة الحديثة القرن الواحد والعشرين، دار المغرب الإسلامي، بيروت، 2006، ص ص 183.184.

(2) نورة نتناصر الهزاني: الخدمات الالكترونية في الأجهزة الحكومية، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2008، ص ص 38.

نحاول من خلال الجدول أعلاه التعرف على إذا ما كان بإمكان الموظفين طرح انشغالاتهم الوظيفية من خلال نوع وطبيعة الاتصال السائد بالمؤسسة، واتضح أن الاتجاه العام للمبحوثين كان بـ"لا" بنسبة 63.64% أي أن أغلبية المبحوثين بينوا عدم قدرتهم على طرح انشغالاتهم واهتماماتهم الوظيفية للمسؤولين، ويدعم هذا الاتجاه 82.86% من المبحوثين الذين أكدوا على أن الاتصال الغالب بالمؤسسة هو الاتصال النازل، في حين عبرت نسبة قليلة من المبحوثين قدرت بـ 36.36% عن إمكانية طرح انشغالاتها للمسؤولين بالمؤسسة، ويدعم هذا الاتجاه نسبة كبيرة من المبحوثين قدرت بـ 96.50% ممن يرون أن هناك دمج بين النوعين.

انطلاقاً من النتائج المتحصل عليها يتبين لنا أن أغلبية المبحوثين عبروا عن عدم قدرتهم على طرح انشغالاتهم الوظيفية للمسؤولين بأعلى الهرم الإداري، كما أن أغليبتهم يرون أن الاتصال السائد بالمؤسسة هو الاتصال النازل وهنا تظهر لنا وجود علاقة بين المتغيرين، فطبيعة الاتصال الغالب بالمؤسسة أثر على إيصال المبحوثين انشغالاتهم المهنية للقيادة العليا، حيث أن الاتصال النازل أو الهابط هو اتصال يتم من أعلى قمة في التنظيم إلى أدنى المستويات الإدارية والمنفذة وهو في الغالب يتضمن مجموعة من القرارات والتعليمات والأوامر التي تعطى للموظفين قصد تحديد اختصاص كل موظف ووظيفته ومجال الأعمال التي يقوم بها، وحسب ما لمسناه في حديثنا مع بعض المبحوثين الذين عبروا عن استيائهم من هذه القرارات كونها أدت إلى الكثير من المشاكل خاصة بين الموظفين أنفسهم حول تقسيم العمل بينهم كون أنهم يرون أن هناك أقلية من الموظفين يمارس عليها ضغط كبير نتيجة حجم الأعمال التي يقومون بها، في حين أن فئة كبيرة من الموظفين يتمتعون بالراحة، وأنهم يجدون صعوبة في الاتصال بالمسؤولين من أجل توضيح الأمر لهم خاصة إذا ما تعلق الأمر برئيس المجلس الشعبي البلدي، فهم بحاجة لانتظار يوم الاستقبال المخصص للمواطنين والانتظار لساعات طويلة حتى يتسنى لهم مقابلة رئيس البلدية إن حالفهم الحظ مثلهم مثل جميع المواطنين.

بالإضافة إلى المشاكل التي سببها هذا النوع من الاتصال داخل المؤسسة، فإنه يؤدي بلا شك إلى فتور في العلاقات الاجتماعية والإنسانية بين المسؤولين والموظفين وإلى الخوف وعدم الأمان نتيجة عدم قدرة الموظفين على طرح مشاكلهم وانشغالاتهم المهنية وتحملهم لمسؤوليات بعيدة عن اختصاصهم، فالموظف غير قادر على الاتصال بالمسؤول وإخباره بوجود عراقيل وأن العمل لا يسير بصورة جيدة ومقبولة، وليست له القدرة على مواجهة المسؤول وإخباره بأن قراراته تعسفية وغير مقبولة، ولتفادي هذه المشاكل يجب على المسؤولين الاهتمام بالتغذية الراجعة وأن يقتطعوا جزءاً من وقتهم للاستماع لموظفيهم ومناقشة مشاكلهم العملية وكذا تطوير وسائل وأساليب مختلفة لتحسين مستوى الاتصال نحو الأعلى.

مما تقدم نستنتج أن طرح الموظفين لانشغالاتهم الوظيفية مرتبط بطبيعة ونوع الاتصال السائد بالمؤسسة، وهذا ما تأكدنا منه من خلال حسابنا لمعامل التوافق والذي وجدناه مساوي 0.45، أي أن هناك علاقة ارتباط طردي متوسط بين نوع الاتصال السائد بالمؤسسة وبين إمكانية طرح الموظفين لانشغالاتهم الوظيفية.

**جدول رقم (35): اهتمام الإدارة بجودة العمليات الإدارية وعلاقته بتوفير الأجهزة والمعدات الضرورية لنجاح مشروع الإدارة الإلكترونية بالمؤسسة.**

CC	النسبة %	المجموع	توفر الأجهزة والمعدات اللازمة لمشروع الإدارة الإلكترونية				الاهتمام بجودة العمليات التنظيمية
			نعم %	لا %	نعم	لا	
0.54	100 %	08	62.50	05	37.50	03	نعم
	100 %	113	84.95	96	15.05	17	لا
	100 %	121	83.47	101	16.53	20	المجموع

توضح البيانات والمعلومات الإحصائية في الجدول أعلاه العلاقة بين اهتمام المؤسسة بجودة العمليات الإدارية وتوفيرها للأجهزة والمعدات الضرورية لنجاح التحول الالكتروني بالمصالح المعنية بتطبيق الإدارة الالكترونية، ومن خلال الإجابات المتحصل عليها يتضح أن الاتجاه العام للمبحوثين كان نحو "لا" بنسبة 83.47%، أي أن أغلبية المبحوثين بينوا النقص الكبير في الأجهزة والمعدات والبرمجيات المخصصة للمشروع، ويدعم هذا الاتجاه نسبة 84.95% من المبحوثين الذين يرون بأن المؤسسة لا تهتم بجودة عملياتها الإدارية، في المقابل عبرت نسبة قليلة من المبحوثين قدرت بـ 16.53% بتوفر المؤسسة على الأجهزة والمعدات الضرورية لتطبيق الإدارة الالكترونية.

بناء على القراءة الإحصائية للجدول يتضح أن نسبة كبيرة قدرت بـ 84.95% من المبحوثين اتفقوا على عدم توفير الأجهزة والمعدات الضرورية لنجاح مشروع الإدارة الالكترونية ببلدية برج بوعريريج ويرون في نفس الوقت عدم اهتمام الإدارة بجودة العمليات التنظيمية، وهذا ما كشفت عنه أيضا مراسلة رئيس المجلس الشعبي البلدي إلى السيد والي الولاية، والتي تحمل رقم: 381 بتاريخ: 20 جانفي 2019، حيث أوضح هذا الأخير من خلالها ضرورة تزويد المصلحة البيومترية بعتاد أخذ البيانات البيومترية من أجل استحداث مكتب ثاني (poste d'enroulement) حتى يتم استقبال عدد أكبر من ملفات المواطنين وهذا بالنظر لكثرة الطلبات وللكتافة السكانية للبلدية، وهذا ما يعكس فشل وغياب التخطيط والتحضير المسبق للمشروع، حيث أن المؤسسة لم تعتمد على إحداث تغييرات أساسية وجوهرية في إجراءات العمل ومستلزماته بما يتماشى وتطبيق الإدارة الالكترونية بمصالحها، فعدم كفاية الأجهزة (14 جهاز كومبيوتر) مقارنة بعدد العقود المراد حجزها، بالإضافة للضييق الشديد والاحتفاظ الكبير الذي يعاني منه مقر الحالة المدنية أثر على سير المشروع وجودة مخرجاته. كما أضاف لنا المهندس القائم على المشروع عند مقابلتنا معه المشكل الكبير الذي صادفهم بخصوص الربط بين الأجهزة القديمة المتوفرة سابقا والأجهزة الجديدة التي تم اقتنائها نظرا للاختلاف في النوعية

والماركات، فمعظم الأجهزة حسبه كانت موجودة من قبل والإدارة لم تقتتي إلا الشيء القليل، وهو الأمر الذي اعترض عليه المهندس حيث صرح بأنه كان على المؤسسة الاهتمام باقتناء أجهزة جديدة ذات جودة ونوعية جيدة تتماشى والتغيير المستهدف إلا أنه يرى أن ذلك لم يحدث مما عرقل سير العملية وأخرها عن موعدها، رغم أنه يرى أن للمؤسسة إمكانيات مالية تمكنها من إحداث تغيير جذري في المعدات والأجهزة الالكترونية (حواسيب، طابعات، الخادم serveur الماسحات الضوئية ...) والبرمجيات. فلا يمكن تجسيد بلدية الكترونية بكل المقاييس بدون توفير البنى التحتية الملائمة بإيجاد حواسيب الكترونية ونظم بيانات متكاملة وشبكات الكترونية في الأماكن العمودية، والهواتف والماكينات... كما أن الإدارة الالكترونية تتطلب محركات لتشمل الشبكة والحواسيب<sup>(1)</sup>.

عموما ومن خلال ما تم عرضه من بيانات سواء تلك التي تم جمعها من خلال الاستبيان أو المقابلة التي أجريناها مع مهندس الإعلام الآلي المسؤول عن إدارة وتطبيق الإدارة الالكترونية بالبلدية فجميعها توضح لنا نقص في التزام الإدارة العليا بدعم وتبني مشروع الإدارة الالكترونية ببلدية برج بوعريريج نتيجة نقص الجاهزية الالكترونية بمصالحها في ظل غياب ثقافة الجودة الشاملة في انجاز الأعمال وتقديم الخدمات.

وهذا ما يؤكد لنا وجود علاقة بين اهتمام الإدارة بجودة العمليات الإدارية وتوفيرها للأجهزة والمعدات اللازمة لمشروع الإدارة الإلكترونية بالمؤسسة. وما يؤكد هذه العلاقة معامل الاقتران الذي وجدناه يساوي 0.54، أي أن هناك علاقة طردية متوسطة بين اهتمام الإدارة بجودة العمليات الإدارية وتوفيرها للأجهزة والمعدات اللازمة لنجاح مشروع الإدارة الإلكترونية بالمؤسسة.

<sup>(1)</sup>Naffa ,thaldann " Jordan-gouvernement programme", initiare , jordan ,2005, p01.



3- عرض، تحليل وتفسير البيانات الخاصة بالفرضية الفرعية الثالثة: "تهتم بلدية برج بوعريريج بالاستثمار في رأس المال العلاقات لتوفير البيئة المناسبة لنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية".

جدول رقم(36): تدريب وتكوين الموظفين وفق متطلبات الإدارة الإلكترونية وعلاقته بمصادفة المشاكل مع المواطنين.

CC	النسبة %	المجموع	مصادفة المشاكل مع المواطنين				التدريب والتكوين
			%	لا	%	نعم	
-0.94	% 100	06	83.33	05	16.76	01	نعم
	% 100	115	12.17	14	87.83	101	لا
	% 100	121	15.71	19	84.29	102	المجموع

يهدف الجدول أعلاه إلى توضيح العلاقة بين استفادة المبحوثين من دورات تدريبية وتكوينية في مجال الإدارة الإلكترونية ومصادفتهم للمشاكل مع المواطنين، وقد اتضح أن الاتجاه العام للمبحوثين كان بـ "نعم"، أي أن أغلبية المبحوثين وبنسبة قدرت بـ 84.29% أكدوا تعرضهم إلى مشاكل مختلفة مع المواطنين الذين يتعاملون معهم، ويدعم هذا الاتجاه نسبة 87.83% من المبحوثين الذين بينوا عدم استفادتهم من دورات تدريبية وتكوينية في مجال الإدارة الإلكترونية، في حين نجد نسبة قليلة جدا قدرت بـ 15.71% من المبحوثين الذين بينوا عدم مصادفتهم للمشاكل مع المواطنين، ويدعم هذا الاتجاه نسبة 83.33% من المبحوثين الذين استفادوا من دورات تدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية.

الملاحظ من النتائج المتحصل عليها أن هناك علاقة واضحة بين استفادة الموظف من دورات تدريبية وتكوينية في أسلوب الإدارة الإلكترونية وبين مصادفة المشاكل مع المواطنين، فأغلبية المبحوثين الذين قدرت نسبتهم بـ 83.33% ممن تحصلوا على قدر

من التدريب والتكوين لم يضافوا أي مشكل في تعاملهم مع المواطنين، عكس الموظفين الذين قدرت نسبتهم بـ 87.83% لم يستفيدوا من دورات تدريبية وكانوا أكثر عرضة لمصادفة المشاكل مع المواطنين.

وعليه يمكننا القول أن لتدريب وتكوين الموظفين تأثير على العلاقة المباشرة بين الموظف والمواطن وهو الأمر الذي تأكدنا منه من خلال حساب معامل الاقتران والذي قدر بـ -0.94، ما يثبت وجود علاقة عكسية بين المتغيرين، فكلما تحصل الموظف على قدر كاف وعال من التدريب على أسلوب التعامل مع نظام الإدارة الالكترونية كلما نقصت المشاكل التي يمكن أن يصادفها مع المواطنين أثناء عمله، حيث تعتبر عملية التدريب والتكوين أحد أهم نقاط الاستثمار في العنصر البشري خاصة في القطاعات الحكومية الخدمائية أين يكون التعامل بين الموظف والمواطن وجها لوجه، وهو الأمر الذي تعاني منه المؤسسة محل الدراسة فعدم اهتمامها بعملية التدريب والتكوين أدى إلى الكثير من المشاكل بين الموظف والمواطن، حيث يرجع أغلبية المبحوثين هذه المشاكل إلى عدة أسباب أهمها: كثرة الأخطاء التي وقعت أثناء الحجز الآلي للمعلومات الشخصية الخاصة بالمواطنين نتيجة السرعة والضغط الممارس على الموظفين من أجل الإسراع في العملية، بالإضافة إلى النقص الذي تعاني منه المؤسسة بخصوص كفاءة ومهارة الموظفين المتعاملين مع المشروع وأيضا عدم معرفة وإدراك الموظفين الطريقة الصحيحة والسليمة للتعامل مع المواطنين، خاصة الموظفين الجدد الذين تم تحويلهم للعمل بمصلحة الحالة المدنية والمصلحة البيومترية والذين وجدوا أنفسهم مجبرون على التعامل مع المواطنين بدون سابق إنذار وبدون أدنى فكرة لكيفية التعامل وجها لوجه مع متطلبات المواطنين و بأسلوب الإدارة الالكترونية، فالتغيير أي كان نوعه يتطلب من الإدارة التطوير المستمر للموظفين عن طريق التدريب والتكوين مما يذلل الصعوبات والعراقيل ويساعد الموظف على حل المشاكل وتجاوز هذه العراقيل والصعوبات عن طريق تعريفه بأشكال التعامل مع المواطنين بمختلف الشرائح والفئات وإكسابه المهارات اللازمة لذلك بتلقينه فن التعامل

مع الجمهور من خلال إتباع الأسلوب المهذب والراقي في الكلام، مهارة الإصغاء والاستماع باهتمام لشكاوي المواطنين ... ومختلف الاستراتيجيات التي تمكن الموظف من التعامل مع المواطنين حسب ما يحتمه ويمليه عليه كل موقف، حتى تتمكن المؤسسة من بناء علاقات جيدة مع المواطنين.

جدول رقم(37): اهتمام المؤسسة بنشر ثقافة التعامل مع نظام الإدارة الالكترونية وعلاقة ذلك بوعي واستعداد المواطنين للتعامل معها.

CC	النسبة %	المجموع	وعي واستعداد المواطنين للتعامل مع نظام الإدارة الالكترونية				الاهتمام بنشر ثقافة التعامل مع نظام الإدارة الالكترونية	
			%	لا	%	نعم		
0.89	100 %	115	6.96	08	60.75	65	وسائل الإعلام الوطنية	نعم
					22.43	24	الندوات والمؤتمرات	
					16.82	18	موقعها الالكتروني	
					93.04	107	المجموع	
	100 %	16	86.75	11	31.25	05	لا	
	100 %	131	14.50	19	85.50	112	المجموع الكلي	

يهدف الجدول أعلاه إلى توضيح العلاقة بين قدرة المؤسسة على نشر ثقافة التعامل مع أسلوب الإدارة الالكترونية باستعداد المواطنين للتعامل معها من وجهة نظر المبحوثين، وقد اتضح أن الاتجاه العام كان بـ "نعم" بنسبة 85.50%، أي أن أغلبية المبحوثين يرون أن هناك استعداد واضح من قبل المواطنين للتعامل مع نظام الإدارة الالكترونية، ويدعم هذا الاتجاه نسبة 93.04% من المبحوثين بينوا بأن المؤسسة اهتمت بنشر ثقافة التعامل مع أسلوب الإدارة الالكترونية، حيث يرى الأغلبية ممن يدعمون هذا الاتجاه وبنسبة قدرت بـ 60.75%، أن ذلك تم عبر وسائل الإعلام الوطنية خاصة الإذاعة المحلية ببرج

بوعريريج، ومنهم من يرى بأن ذلك تم عن طريق الندوات والمؤتمرات بنسبة قدرت بـ 22.43%، بينما نسبة قليلة جدا قدرت بـ 16.82% أجابوا بأن ذلك تم عبر موقع المؤسسة الالكتروني، في المقابل نلاحظ فئة ضئيلة من المبحوثين قدرت نسبتهم بـ 14.50% أجابوا بعدم وجود استعداد لدى أفراد المجتمع للتعامل بأسلوب الإدارة الالكترونية.

انطلاقاً من معطيات الجدول يتضح أن هناك اهتمام من قبل المسؤولين بالمؤسسة على تهيئة مناخ شعبي قادر على التعامل مع نظام الإدارة الالكترونية، معتمدين في ذلك بالدرجة الأولى على اللقاءات الصحفية والبرامج التوعوية من خلال الإذاعة المحلية والمؤتمرات ومختلف المنتقيات التي ينظمونها من حين إلى آخر للإشادة بإيجابيات التحول نحو بلدية الكترونية والنقلة النوعية في مجال استخراج وثائق الحالة المدنية والوثائق البيومترية على اختلاف أنواعها، والتعريف بالدور الجديد للبلدية الالكترونية، بالإضافة إلى توعية أفراد المجتمع بفائدة وطبيعة الإدارة الإلكترونية<sup>(1)</sup>، الشيء الذي سيسمح لهم ويساعدهم على التحول والتغلغل التدريجي بشكل يسمح من تخفيف حدة مقاومة التغيير التي تنتج غالباً عندما يكون التحول جذري ومفاجئ.

وعليه يمكننا القول بأن هناك علاقة واضحة بين نشر المؤسسة لثقافة التعامل مع نظام الإدارة الالكترونية ووعي واستعداد المواطنين للتعامل معها، وهذا ما ثبت عند حسابنا لمعامل الاقتران الذي قدر بـ 0.89، أي أن هناك علاقة طردية قوية بين المتغيرين فكلما قامت المؤسسة بنشر ثقافة التعامل مع نظام الإدارة الالكترونية وإبراز إيجابياتها كلما كان هناك وعي واستعداد من قبل المواطنين للتعامل معها.

(1) إهاب خميس، أحمد المير: متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الالكترونية، دراسة تطبيقية على العاملين بوزارة الخارجية، رسالة ماجستير، جامعة نايف، الرياض، السعودية، 2007، ص 33.

جدول رقم(38): يبين اهتمام المؤسسة بآراء ومقترحات المواطنين وعلاقة ذلك برضاهم عن الخدمات الالكترونية المقدمة.

CC	النسبة %	المجموع	رضا المواطنين عن الخدمات الالكترونية المقدمة				الاهتمام بآراء ومقترحات المواطنين	
			%	لا	%	نعم		
<b>0.54</b>	%100	<b>28</b>	21.43	06	31.83	07	سجلات شكاوى	نعم
					27.27	06	مواقع الويب	
					40.91	09	استقبال مباشر	
					<b>78.57%</b>	<b>22</b>	المجموع	
	%100	<b>98</b>	47.96	47	52.04	51	لا	
	<b>%100</b>	<b>*126</b>	<b>42.06%</b>	<b>53</b>	<b>57.94%</b>	<b>73</b>	المجموع الكلي	

\*زيادة في عدد مفردات عينة البحث، ذلك أنه بإمكان المبحوث الإجابة على عدة خيارات بالسؤال.

يبين الجدول أعلاه توزيع إجابات المبحوثين فيما يخص العلاقة بين اهتمام المؤسسة بآراء واقتراحات المواطنين برضاهم عن الخدمات الالكترونية المقدمة لهم من وجهة نظر المبحوثين، والملاحظ من البيانات المتحصل عليها أن هناك تقارب في النسب، حيث انقسم المبحوثين بين مؤيد ومعارض، فنسبة 57.94% منهم أكدوا على أن هناك رضا يلمسونه من خلال تعاملهم مع المواطنين بخصوص الخدمات الالكترونية المقدمة لهم عوض الخدمات التقليدية السابقة، ويدعم هذا الاتجاه 78.57% من المبحوثين الذين يرون بأن المؤسسة تهتم بآراء واقتراحات المواطنين من خلال سجلات الشكاوي الموضوعة على مستوى جميع المصالح التي تتعامل مع المواطنين، تليها نسبة 40.91% ممن أكدوا على استقبال المسؤولين للمواطنين والاهتمام بحل مشاكلهم بشكل مباشر وآني، وأخيرا نسبة

قليلة قدرت بـ 27.27% ممن يدعمون هذا الاتجاه يرون أن المؤسسة تهتم بحل مشاكل المواطنين واستقبال اقتراحاتهم عبر موقعها الإلكتروني، أما الاتجاه الآخر من المبحوثين والذين قدرت نسبتهم بـ 42.06% أكدوا على عدم رضا المواطنين عن الخدمات المقدمة إليهم، ويدعم هذا الاتجاه نسبة 47.96% من المبحوثين الذين بينوا عدم اهتمام المؤسسة بآراء واقتراحات المواطنين.

من خلال النتائج المتحصل عليها، نلاحظ بأن المبحوثين يرون أن هناك نوع من الرضا لدى المواطنين عن الخدمات المقدمة لهم باعتماد أسلوب الإدارة الإلكترونية عوض الأسلوب القديم في التعامل، كون أن هذا الأسلوب الحديث مكنهم من استخراج وثائقهم حيثما وجدوا، وفي أقل مدة ممكنة وبأقل التكاليف، بالإضافة إلى أن الإدارة الإلكترونية تقلل من الرشاوى وتزيد من الشفافية السياسية، وتزيد من ثقة المواطنين بها<sup>(1)</sup>. في انتظار تجسيدها في صورتها النهائية، أين يكون باستطاعة المواطن مستقبلا من تقديم الخدمات ذاتيا من خلال الاعتماد على شبكة الانترنت والتعامل مع بلدية الكترونية تنتقل إليه عوض أن ينتقل إليها، وللوصول إلى هذه المرحلة لابد أن تعمل المؤسسة على تحسين الصورة الذهنية الخارجية لها من خلال خلق نوع من التفاهم وتبادل للثقة بينها وبين المواطن، كونه المحور الأساسي الذي تدور عليه هذه العملية، وهذا لن يتأتى إلا من خلال الاستثمار في رأس المال العلاقات عن طريق الاهتمام بآراء واقتراحات المواطنين وحل مشاكلهم وتوجيههم، وهو الشيء الذي لمسناه في إجابات أغلب المبحوثين الذين أكدوا على أن المؤسسة تهتم بآراء واقتراحات المواطنين من خلال الاستماع إلى شكاويهم واقتراحاتهم عبر عدة طرق مثل سجلات الشكاوي والاستقبال المباشر ومواقع الويب، فرغم بساطة هذه الإجراءات إلا أن المؤسسة تحاول بذلك كسب رضا وولاء المواطنين، وهي نقطة ايجابية ومهمة في بناء رأس المال العلاقات بالمؤسسة.

(1) محمد طعمنة، طارق العلوش: الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي، منشورات المنظمة العربية للتنمية العربية، القاهرة، مصر، 2004، ص03.

مما سبق نستنتج أن هناك علاقة بين اهتمام المؤسسة بآراء ومقترحات المواطنين ودرجة رضاهم عن الخدمات الالكترونية المقدمة لهم، وهو الأمر الذي تبين لنا من خلال حسابنا لمعامل الاقتران والذي وجدناه مساو لـ 0.54، ما يفسر وجود علاقة طردية متوسطة بين المتغيرين، فكلما زاد اهتمام المسؤولين بالمؤسسة بآراء ومقترحات المواطنين كلما زادت درجة رضاهم عن الخدمات الالكترونية المقدمة لهم.

**جدول رقم(40): رؤية الموظفين لمستوى اختيار الموردين وعلاقة ذلك بجودة المعدات والمستلزمات التي يتعاملون بها في ظل التحول الالكتروني بالمؤسسة.**

rc	النسبة %	المجموع	جودة المعدات والمستلزمات الإدارية				مستوى اختيار الموردين
			%	لا	%	نعم	
0.53	% 100	15	20	03	80	12	جيد
	% 100	26	76.92	20	23.08	06	مقبول
	% 100	80	95	76	5	04	رديء
	%100	121	81.82	99	18.18	22	المجموع

نحاول من خلال الجدول أعلاه التعرف على مستوى ونوعية الموردين الذين تتعامل معهم المؤسسة في اقتناء مستلزماتها انطلاقاً من آراء المبحوثين الذين يتعاملون ويستخدمون هذه المستلزمات والمعدات ورؤيتهم لجودتها في العمل، والملاحظ من البيانات المدونة في الجدول أن الاتجاه العام للمبحوثين كان بـ"لا" بنسبة 81.82%، أي أن أغلبية المبحوثين يرون أن المعدات والمستلزمات الإدارية التي يتعاملون بها بعيدة كل البعد عن معايير الجودة العالية، ويدعم هذا الاتجاه نسبة كبيرة منهم قدرت بـ 95% يرون أن مستوى اختيار الموردين من قبل المؤسسة يمتاز بالرداءة، تليها نسبة 76.92% ممن يرون أن مستوى اختيار المؤسسة لمعاملتها ومورديها مقبول نوعاً ما، وأخيراً نسبة قليلة قدرت بـ 20% من المبحوثين يرون أن اختار المؤسسة لمورديها جيداً، من جهة

أخرى عبرت نسبة جد قليلة من المبحوثين قدرت بـ 18.18% عن إعجابها بجودة المستلزمات التي يتعاملون بها.

الملاحظ من النسب الإحصائية السابقة الذكر أن هناك علاقة واضحة حسب ما صرح المبحوثين بين جودة المعدات والمستلزمات الإدارية المختلفة بمستوى اختيار المؤسسة لمورديها، أي أن مستوى اختيار المؤسسة لمورديها يعكس جودة المعدات والمستلزمات التي يتم اقتنائها من قبل المؤسسة، فالعلاقة طردية بين المتغيرين كلما كان مستوى الاختيار جيد كلما كانت المعدات والأجهزة والمستلزمات الإدارية المقتناة من قبل المؤسسة جيدة، وهو الأمر الذي تأكد لنا من خلال حساب معامل التوافق والذي وجدناه مساو لـ 0.53، لذلك فعلى القائمين على مشروع الإدارة الالكترونية بالمؤسسة الاهتمام باختيار مورديها بشكل يضمن اقتناء أجهزة ومعدات ذات نوعية جيدة بشكل يضمن جودة العمليات والمخرجات في آن واحد مما يساهم في رضا الموظفين من جهة ويستجيب لمتطلبات المواطنين من جهة أخرى .



جدول رقم(41): الرقابة الإدارية الممارسة بالمؤسسة وعلاقتها برضا المواطنين عن الخدمات الالكترونية المقدمة.

CC	النسبة %	المجموع	رضا المواطنين عن الخدمات				الرقابة الإدارية
			%	لا	%	نعم	
0.24	%100	78	39.74	31	60.26	47	بشكل مستمر
	%100	37	43.24	16	56.76	21	أحيانا
	%100	06	%100	06	-	-	لا توجد
	%100	121	43.80	53	56.20	68	المجموع

انطلاقاً من النتائج الواردة بالجدول، يتضح أن الاتجاه العام للمبحوثين كان بـ "نعم" بنسبة 56.20% لرضا المواطنين عن الخدمات الإلكترونية المقدمة لهم، ويدعم هذا الاتجاه 60.26% من المبحوثين الذين يرون أن هناك رقابة بشكل مستمر حول سير العمل، و56.76% من المبحوثين أجابوا بأنه أحيانا ما تكون هناك رقابة، في حين لا نجد أحد ممن يدعم هذا الاتجاه أجاب بعدم وجود رقابة، في المقابل نجد نسبة 43.80% من المبحوثين يرون أن المواطنين غير راضين عن مستوى الخدمات المقدمة لهم.

وإذا ما تأملنا في البيانات المتحصل عليها، فإننا نلاحظ أن هناك اتفاق بين المبحوثين الذين أجابوا برضا المواطنين عن الخدمات الإلكترونية التي تقدمها لهم البلدية وبين وجود رقابة دورية على سير العمل من قبل المسؤولين على المشروع، حيث أكد أغلبية المبحوثين على أن الكاتب العام يسهر شخصياً على سير مشروع الإدارة الإلكترونية بالمصالح المعنية، وأنه يقوم بدورات رقابية مستمرة ومفاجئة حتى يتأكد من سير العمل بالشكل المطلوب، وهو الأمر الذي لاحظناه شخصياً بميدان الدراسة حتى أن الكاتب العام تحدث مع المواطنين وحاول توجيههم وإعطاء التعليمات للموظفين، خاصة وأنه المسؤول المباشر على سير العملية بعد رئيس المجلس الشعبي البلدي، وأنه مكلف بإعداد تقارير دورية حول سير وتقدم مشروع الإدارة الإلكترونية بالمؤسسة وإرساله إلى السلطات العليا

بالولاية. إن تطبيق هذا النظام الرقابي الخارجي الممارس على الإدارة المحلية البلدية جعله ينعكس على النظام الرقابي الداخلي بالمؤسسة وجعل الموظفين تحت رقابة مباشرة للمسؤول الأول بالبلدية الأمر الذي انعكس على جانبين هامين، الأول هو توجيه سلوك الموظفين وجعلهم يقومون بعملهم على أحسن وجه، خاصة من جانب الانضباط في العمل والاستمرار في تطبيق مشروع الإدارة الالكترونية على أرض الواقع، والجانب الثاني رضا واستحسان المواطنين لنوعية لخدمات المقدمة لهم والمزايا التي وفرتها لهم الإدارة الالكترونية إلى غاية الآن كونها آلية هامة في بناء وترقية نظام متكامل من الخدمات العامة الالكترونية. إن ممارسة الرقابة سواء داخلية أو خارجية كان لها الأثر البالغ في المحافظة على كيان واستقرار واستمرارية مشروع الإدارة الالكترونية بالمؤسسة وكسب رضا المواطنين من خلال الخدمات المقدمة لهم من خلال هذا المشروع، وتعتبر هذه الخطوة أهم نقطة في بناء رأس المال الفكري بالمؤسسة.

**ثانيا- عرض نتائج الدراسة على ضوء الفروض الفرعية:** على ضوء النتائج المتحصل عليها في الفصل السابق من عرض للنتائج وتحليلها وتفسيرها تمكنا من التوصل إلى النتائج التالية:

**1- نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الفرعية الأولى:** " تستثمر بلدية برج بوعريريج في رأس مالها البشري بشكل فعال يساعدها في التطبيق الناجح للإدارة الالكترونية بمصالحها الحيوية". وقد أظهرت نتائج هذه الفرضية حسب المؤشرات التي تم اعتمادها الآتي:

**1-1- بالنسبة لسياسات إدارة رأس المال البشري:** أصبحت إدارة الموارد البشرية مطالبة أكثر من أي وقت مضى بتكييف وتطوير سياساتها وفق التغيرات التي تفرض نفسها والتي تمارس بعض الضغوط على هذه الإدارة خاصة مع ازدياد الاهتمام بمفهوم رأس المال البشري مع التحولات والتغيرات التي تشهدها المؤسسات في إطار التحول لعصر المعرفة، حيث أصبحت الموارد البشرية وطرق تسييرها من أهم الركائز التي

اعتمدتها هذه المؤسسات في السنوات الأخيرة، وأهم أصول المؤسسة بل وثروتها الحقيقية. مما يحتم على إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العمومية وعلى رأسها البلديات دراسة هذه التغيرات وفهمها والاستجابة لها بأسلوب علمي ومدروس عند وضع سياساتها التي تتعلق بالموارد البشرية خاصة في ظل تبنيتها لمشروع الإدارة الالكترونية بمصالحها الحيوية والمتمثلة في الكترونية الحالة المدنية والتحول نحو استخراج الوثائق البيومترية، ومن أجل التعرف على مدى نجاعة وكفاءة السياسات التي تعتمد عليها الإدارة البلدية في ظل تحولها نحو بلدية الكترونية، قمنا بدراسة أهم هذه السياسات وقد تم التطرق إليها في الجانب الميداني ومعالجتها إحصائياً، وتوصلنا للنتائج الآتية:

**1-1-1-1-الاستقطاب :** تعتبر عملية الاستقطاب أحد أهم العوامل الأساسية التي تقوم عليها عملية صناعة وبناء رأس المال الفكري بالمؤسسة، ف جذب وتوظيف الموارد البشرية المؤهلة والقادرة على التعامل مع متطلبات التحول نحو بلدية الكترونية بات أمراً ضرورياً ولا بد منه، حيث يكاد يجمع الباحثين على أن تحقيق التحول نحو الإدارة الالكترونية لا يمكن أن يتحقق بدون وجود العناصر البشرية المؤهلة والقادرة على التعامل مع التقنية الالكترونية، غير أننا نلاحظ أن المسؤولين بالإدارة البلدية محل الدراسة لا يعيرون اهتماماً لهذه العملية وليست لديهم إستراتيجية واضحة بهذا الخصوص، وهذا ما لمسناه من خلال نتائج الجدولين رقمي (10) و(11)، فبالنسبة للجدول رقم(10)، فقد بينت النتائج أن أغلبية المبحوثين والمقدرة نسبتهم بـ 93.14% أكدوا على أن المؤسسة لا تعمل على استقطاب الموظفين ذوي المهارات والمؤهلات في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال، مما أثر سلباً على مستوى فهمهم ووعيهم لمفهوم الإدارة الالكترونية، كما أن لعملية الاستقطاب تأثير على متغير آخر يتعلق بتوفر المؤسسة للكفاءات والمهارات اللازمة للتعامل مع متطلبات الإدارة الالكترونية وهي نتيجة حتمية متوقعة لما تم التوصل إليه من خلال نتائج الجدول رقم(10)، فأغلبية المبحوثين بنسبة 73.55% يرون بأن المؤسسة تفتقر للكفاءات والمهارات اللازمة للتعامل مع متطلبات الإدارة الالكترونية، وهذا راجع

حسب رأيهم إلى استنادها إلى معايير ذاتية بعيدة كل البعد عن المعايير العلمية والموضوعية المدروسة. وعليه يمكننا القول بأن عدم اهتمام المسؤولين بالمؤسسة محل الدراسة بعملية استقطاب الموظفين المؤهلين والقادرين على التعامل مع متطلبات الإدارة الالكترونية شكل عائقا كبيرا في سير المشروع مما يفسر التأخر الكبير في تطبيقه على أرض الواقع.

**1-1-2- التدريب والتكوين:** إن توظيف التكنولوجيا الحديثة الرقمية وتطبيقاتها وإدخالها في مجال أعمال المؤسسات يحتم عليها تكييف وتطوير قدرات موظفيها من خلال عمليات التدريب والتكوين المستمر للتعامل معها بكفاءة وفعالية بشكل يساهم في تحقيق الرقي والنمو لهذه المؤسسات، فاستخدام التكنولوجيا الحديثة كأسلوب تقني متطور تحتاج إلى تدريب ورفع مستوى معارف وسلوكيات العاملين، لكي تتم الاستفادة منه<sup>(1)</sup>، ذلك أن تدريب وتكوين الموظفين سيسمح لهم بزيادة قدرتهم على الوصول للمعلومات المطلوبة بالسرعة المناسبة، وزيادة قدرة الاتصال الفعال بينهم وبين رؤسائهم في العمل، وكذلك زيادة قدرتهم على التحكم في الأنشطة والأعمال المطلوبة منهم، لتحقيق أهداف المؤسسة، وعليه فقد خصصنا جانبا هاما في دراستنا لمعرفة مدى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بتدريب وتكوين موظفيها في ظل التحول نحو بلدية الكترونية، وذلك من خلال ما تم عرضه في الجداول التي تحمل رقم: (12)، (13)، (14)، (15)، (16)، (17)، (18)، وبأخذ رأي أغلبية المبحوثين حسب النسب المعبر عنها في هذه الجداول، والاستعانة بالنتائج المتحصل عليها من خلال العمليات الإحصائية المستعملة للتأكد من العلاقة التي تربط المتغيرات البحثية، توصلنا إلى جملة من النتائج نلخصها بالشكل الآتي:

✓ بالنسبة للمسمى الوظيفي واستفادة الموظفين من دورات تدريبية في مجال الإدارة الالكترونية، فقد بينت النتائج عدم استفادة جميع المبحوثين القائمين على تطبيق الإدارة الالكترونية من التدريب والتكوين، في حين انحصرت هذه العملية على فئة ضئيلة جدا من

(1) يوسف يعقوب وآخرون: أثر تطبيق الأتمتة في الأداء الوظيفي للمؤسسات الحكومية المستقلة في دولة الكويت، في مجلة التعاون، العدد44، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1996، ص34.

المبحوثين ممثلة في خمس (05) موظفين قدرت نسبتهم بـ 4.13% ينتمون إلى شعبة مهندسي الإعلام الآلي للإدارة الإقليمية، بينما لم يستفد أي موظف من بقية الرتب الأخرى وبنسبة 95.87%، رغم أنهم عملوا على هذا المشروع من بدايته وإلى حد الساعة. فالنقص الكبير الذي تشهده المؤسسة في تدريب الموظفين المتعاملين مع بيئة العمل الإلكترونية جعلها تفتقر للمهارات والكفاءات التي تؤهلهم للوظائف الجديدة، فأغلبية المبحوثين ينتمون لشعبة الإدارة العامة (متصرفون، أعوان، ملحقون...) وهم موظفون قد أسندت إليهم مهام بعيدة كل البعد عن مهامهم الأصلية حسب ما يخول لهم المرسوم 334/11 المؤرخ في: 20-09-2011 والمتعلق بالقانون الأساسي لموظفي الجماعات الإقليمية، بينما نجد نسبة قليلة فقط من المبحوثين ينتمون لشعبة الإعلام الآلي (مهندسون في الإعلام الآلي، وتقنيون الإعلام الآلي).

✓ أما بخصوص رأي المبحوثين حول توافر القدر الكاف من التكوين والتدريب على الأنظمة الإدارية المحولة إلكترونياً، فقد أوضح أغلبية المبحوثين بنسبة 95.86% النقص الكبير في تدريب و تكوين الموظفين، حيث يرى الأغلبية منهم بأن مؤسستهم لا تعي أهمية التدريب ولا تعده ضرورياً، بينما هناك من يرجع السبب في عدم وجود اهتمام بتنوع المهارات وقدرات الموظفين، في حين ترى الفئة المتبقية أن ذلك يدل على عدم اهتمام المسؤولين بتطبيق ونجاح مشروع الإدارة الإلكترونية بالمؤسسة. إن هذه النتائج تؤكد لنا حقيقة مهمة جداً وهي أن القائمين على مشروع الإدارة الإلكترونية بالبلدية ليست لديهم القدرة على تسيير مثل هذه المشاريع كونها تتطلب نظرة مغايرة لتسيير الموارد البشرية وإدارتها وتفعيلها وتطويرها بما يتماشى والتطور التكنولوجي والمعلوماتي المتسارع الذي يقتضيه التحول نحو اقتصاد المعرفة. حيث أكد كل من شولتز وبيكر في نظريتهما، على ضرورة وجود إدارة فاعلة للموارد البشرية تؤمن وتهتم بالاستثمار في رأس المال البشري كأولوية وتعتبر الأفراد أصولاً بشرية من خلال التركيز على التنوع في مهاراتهم وقدراتهم ومعارفهم والسعي إلى تغييرهم وتطويرهم نحو الأفضل.

✓ هناك علاقة بين التدريب وتكوين الموظفين بتوفر المهارات والكفاءات الضرورية لنجاح الإدارة الالكترونية بالمؤسسة، حيث أن 70.86% من المبحوثين يرون أن نقص التدريب والتكوين أثر على نوعية الموارد البشرية وأن المؤسسة تعاني من نقص كبير في الكفاءات والمهارات الضرورية للتحويل نحو بلدية الكترونية تستجيب لمتطلبات العصر الرقمي. فلا يمكن تصور وجود عنصر بشري مؤهل ومصقول فنيا بدون توفر دورات تدريبية يستفيد منها جميع الموظفين الذين سيشاركون في التغيير، ذلك أن هذه الدورات تمكنهم من الاطلاع بكل ما هو جديد في مجال عملهم وتسهل عليهم تجاوز العقبات والعراقيل واستخدام التقنيات الحديثة والتعامل معها واستغلال إمكاناتها وقدراتها لتحقيق أهداف المؤسسة.

✓ تؤثر عدد الدورات التدريبية التي تحصل عليها الموظفين في مجال الإدارة الالكترونية بمتابعة وإرشاد الزملاء لبعضهم البعض في العمل، وأظهرت النتائج وجود علاقة واضحة بين حصول الموظفين على دورات تدريبية في مجال الإدارة الالكترونية وإرشاد وتوجيه بقية الموظفين الأقل خبرة وتمكنا بمجريات العمل في بيئة العمل الالكترونية، كما تبين لنا أيضا وجود عامل آخر يتمثل في الدور المهم الذي يلعبه الموظفون ذوي الخبرة في ذلك خصوصا وأن أغلبية المبحوثين لديهم خبرة تفوق (20) العشرين سنة .

✓ وجود علاقة بين تدريب الموظفين على التعامل مع أسلوب الإدارة الالكترونية وتخوفهم من التحويل نحو العمل الالكتروني. حيث بينت النتائج أن أغلبية المبحوثين لديهم تخوف من التوجه نحو العمل الالكتروني القائم على استخدام التقنيات والمعاملات الإدارية الحديثة وهذا راجع للنقص الكبير في التدريب بالمؤسسة، حيث يعتبر عامل التدريب عنصر ضروري ومهم للموظفين المقبلين على استخدام التقنية الحديثة كونها أهم المتطلبات التي تقوم عليها الإدارة الالكترونية. فكلما عملت المؤسسة على تهيئة وتدريب الموظفين على التعامل مع أسلوب الإدارة الالكترونية كلما قل ونقص تخوفهم من التعامل معها، أي أن هناك علاقة عكسية قوية بين المتغيرين. وذلك ما تأكدنا منه من خلال

حسابنا لمعامل الاقتران والذي كانت نتيجته سالبة  $-0.76$  ، وبالإضافة لعامل تخوف المبحوثين من التعامل مع البيئة الإلكترونية الجديدة، فقد كشفت لنا نتائج الجدول (18)، عدم اقتناع الموظفين من التعامل مع نظام الإدارة الإلكترونية كأسلوب حديث في العمل بمؤسستهم لعدة اعتبارات، كأن يرى بعض المبحوثين أن هذا التحول هو مجرد زيادة في الأعباء والمهام المسندة إليهم، بينما يتخوف بعضهم من فقدان مناصب عملهم، بالإضافة إلى القصور في الفهم الواضح لأسلوب العمل بالإدارة الإلكترونية، بينما هناك فئة من الموظفون متخوفون من فقدان بعض الامتيازات التي اعتادوا عليها في ظل الأسلوب القديم. كون أن أهم مميزات الإدارة الإلكترونية إضفاء الشفافية في تقديم الخدمات الإدارية.

✓ تبين لنا نتائج الجدول (17) أن لقدرة الموظفين على مواجهة المشاكل علاقة بالطريقة التي تم اختيارهم بها للمناصب الوظيفية التي يشغلونها ومستوى درجة معرفتهم للتعامل مع أسلوب الإدارة الإلكترونية، فأغلبية المبحوثين الذين بينوا أنهم غير قادرين على مواجهة المشاكل، هم ذو مستوى بين المقبول والحسن وتم اختيارهم وتعيينهم في مناصبهم التي يشغلونها على أساس العلاقات الشخصية، وهو ما يفسر عدم قدرتهم على التصدي للمشاكل التي تواجههم في العمل كونهم يفتقرون إلى المؤهل والخبرة اللازمين لذلك، في حين نلاحظ أن المبحوثين الذين لديهم القدرة على مواجهة المشاكل أثناء قيامهم لعملهم يتمتعون بقدر عال ومستوى جيد في التعامل مع نظام الإدارة الإلكترونية وأن اختيارهم وتعيينهم في مناصبهم تم على أساس المؤهل الذين يتمتعون به بالدرجة الأولى، ثم عامل الخبرة بالدرجة الثانية. وتؤكد لنا هذه النتائج أن هناك علاقة واضحة بين المتغيرات الثلاث والمتمثلة في معايير التي أستند إليها لاختيار وتعيين الموظفين في المناصب الوظيفية ومستوى معرفتهم للتعامل مع الإدارة الإلكترونية بتصديهم ومجابهتهم للمشاكل التي تصادفهم أثناء تأدية عملهم. كما بينت لنا نتائج الجدول رقم (19)، نقطة إضافية وهامة أثرت أيضا على قدرة الموظفين للتصدي وحل المشاكل المعقدة في بيئة العمل الإلكتروني تمثلت في عدم اهتمام المسؤولين بتنمية وتحسين العلاقات بين

الموظفين، أي أن المؤسسة لا تعمل على توفير جو تشاركي وتفاعلي بين فرق العمل بشكل يساعدهم على الخروج بالحلول للمشاكل التي يمكن أن تصادفهم أثناء قيامهم بأعمالهم مما جعل الإدارة تتخبط في الكثير من المشاكل على رأسها تأخر تطبيق مشروع الإدارة الالكترونية والنقص في أداء الموظفين القائمين على هذا المشروع.

**1-2- بالنسبة لسياسات المحافظة على الموارد البشرية:** تعتمد المؤسسات الحديثة مجموعة من الأساليب والطرق للمحافظة على مواردها البشرية وكسب رضاهم وولائهم حتى يقدموا أقصى ما لديهم من جهد لتحقيق أهداف مؤسستهم، حيث يصبح هناك نوع من الانسجام والتوافق بين أهداف الموظفين وأهداف المؤسسة، ومن أجل تحقيق ذلك أصبح من الضروري على المسؤولين والقائمين على هذه المؤسسات فهم وإدراك احتياجات موظفيهم المادية والنفسية والاجتماعية وتلبيتها والاستجابة لها بشكل يضمن بقائهم واستمرارهم في العطاء والجد وعدم تركهم للمؤسسة فتصبح هذه الأخيرة الخاسر الأكبر نتيجة فقدانها لموظفيها خاصة منهم أصحاب الخبرة والكفاءة المستهدفون من قبل المؤسسات الأخرى، وهو المشكل الذي تعاني منه المؤسسة محل الدراسة حسب ما تبينه لنا النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (25)، حيث أكد أغلبية المبحوثين والذين قدرت نسبتهم بـ 84.30% أنهم على استعداد لترك وظائفهم الحالية إذا ما توفرت لهم فرصة عمل بمؤسسة أخرى، ويؤكدون سعيهم للمشاركة في مختلف مسابقات التوظيف الخارجية للظفر بمنصب عمل خارج البلدية، وهو فعلا الأمر الذي حدث مع الكثير من الموظفين الذين تمكنوا من الحصول على وظائف بمؤسسات أخرى، والملاحظ من تصريحات المبحوثين أن أغلبية هؤلاء الموظفين يتمتعون بالكفاءة والمهارة والخبرة وأغلبيتهم من خريجي الجامعات، ويرجعون ذلك لعدم وجود أي حافز يساعدهم على البقاء في مناصب عملهم الحالية سواء من الناحية المادية، الاجتماعية، والنفسية ما يفسر غياب ثقافة المحافظة على الموظفين بالمؤسسة والتي تعتبر من أهم مراحل بناء رأس المال الفكري. فبالنسبة مثلا للترقية الوظيفية والتي تعتبر حق للموظف ومن بين أهم الحوافز التي يترتب عنها أثر مادي ومعنوي فإن نتائج الجدول رقم (26)، توضح أن نسبة كبيرة من



المبحوثين لم يستفيدوا من الترقية في الرتبة على الرغم من أنهم يتمتعون بأقدمية تفوق 20 سنة، حتى أن هناك بعض الموظفون الذين أحيلوا على التقاعد دون استفادتهم من أي ترقية تذكر خلال مسارهم المهني، وهذا راجع لاستناد هذه العملية على معايير ذاتية أين أصبح الولاء والجهوية والمحسوبية من أهم المعايير التي يعتمدها المسؤولون بالمؤسسة لترقية الموظفين، ففي حين يستفيد بعض الموظفون من عدة ترقيات متتالية فإن البعض محرومون منها، وهو الشيء نفسه بالنسبة لمنحة الشباك والتي يستفيد منها بعض الموظفون بغير وجه حق في حين أن البعض الآخر رغم توفرهم على جميع الشروط الضرورية من أجل الاستفادة من هذه المنحة إلا أنهم لا يتقاضونها، كما حرم بعض الموظفون المنتمون لشعبة الإعلام الآلي من هذه المنحة ولم تسوى وضعيتهم إلا مؤخرًا، وهذا حسب ما تبينه نتائج الجدول (27)، مما اضطر تدخل وزارة الداخلية والجماعات المحلية بإرسال عدة تعليمات تحذر المسؤولين بالبلديات من أن عدم احترام الأحكام التنظيمية المنصوص عليها تضع هؤلاء الموظفين في مراكز غير قانونية لأنهم يستفيدون من تعويضات بغير وجه حق، فضلًا عن كونها غير محفزة للموظفين الذين يمارسون مهامهم فعليًا في مصالح الحالة المدنية دون تعيينهم في كثير من الأحيان في مناصب الشغل المتخصصة واستفادتهم بالمنحة المتعلقة بهذه المناصب. وعليه واستنادًا إلى نتائج الجداول (25)، (26)، (27) فقد تم التأكد فعليًا من أن المسؤولين بالمؤسسة محل الدراسة لا يهتمون بأي سياسة من سياسات المحافظة على الموارد البشرية بالمؤسسة، سواء تلك المتعلقة بالجانب المادي أو الاجتماعي، أو المعنوي لاسيما فيما تعلق بالترقية الوظيفية ومنحة الشباك الإلكتروني التي لم يتم إدراجها لحد الساعة في القوانين والنصوص التنظيمية الخاصة بموظفي المصلحة البيومترية، رغم أنها مصلحة تم استحداثها سنة 2010 وإلى غاية الآن لم يتم إصدار النصوص التنظيمية الخاصة بموظفي هذه المصلحة من قبل الوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، مما جعلهم يحرمون من منحة الشباك الإلكتروني طوال هذه الفترة، وهنا يظهر لنا مشكل آخر وهو التقاعس الكبير من قبل القيادة العليا البلاد، فغياب إرادة سياسية قوية تعتبر من بين المشاكل الرئيسية التي تعرقل

سير مشروع الحكومة الالكترونية في الجزائر، حيث يرى الأستاذ الباحث إسماعيل اولبصير أن مشروع بهذا الحجم يتطلب تنسيقا على مستوى عال لدى السلطات العمومية التي تكون هي مركز وموقع القرار والسلطة، ويستحيل على جهة واحدة أن تأخذ على عاتقها مشروعا بهذا الحجم يمس كل القطاعات، فالمشروع يتطلب إستراتيجية واضحة المعالم والآجال وإرادة سياسية على مستوى عال. فضعف التنسيق بين القطاعات من المشاكل الكبيرة التي تعرقل سير مشروع الإدارة الالكترونية بالبلديات.

**1-3- التشجيع على الابتكار والإبداع:** تعد مسألة الإبداع والابتكار من أهم سمات العصر المعرفي، لذلك فقد اهتم المسيرون والقادة بالمؤسسات التي تسعى للاندماج والتكيف معه، بتنمية قدرات الإبداع والابتكار لدى موظفيها بما يسمح لها بالانتقال نحو العصر الرقمي والاستجابة لمتطلباته، فقد أصبحت مؤسسات اليوم مطالبة أكثر من أي وقت مضى بتشجيع موظفيها على الإبداع والابتكار بشكل يجعلها تتميز عن بقية المؤسسات الأخرى، وقد يشمل الإبداع والابتكار في الإدارة جميع الأفكار الجديدة والحديثة التي يمكن أن يقدمها الموظفون في تقديم الخدمات، والتعامل مع المستفيدين والعملاء. ويمكن للمؤسسة تنمية قدرات الابتكار والإبداع لدى موظفيها من خلال مجموعة من الأساليب والطرق حاولنا الكشف عن وجودها من عدمه بالمؤسسة محل الدراسة، وتبين لنا حسب النتائج المتحصل عليها في الجانب الميداني القصور الكبير الذي تعاني منه المؤسسة في هذا الجانب، ففشل السياسات المعتمدة بالمؤسسة فيما يخص المحافظة على مواردها البشرية وما لهذه السياسات من دور في تحفيز دافعية الانجاز والتفوق لدى الموظفين كقاعدة أساسية تساهم في تشجيع الإبداع والابتكار، فلا يمكن تصور وجود للابتكار والإبداع بدون أن تتولد لدى الموظفين دافعية قوية للانجاز والتفوق في مجال عملهم، ومن أهم الأمور التي لاحظنا أن لها الأثر الأكبر في نفوس المبحوثين هي اعتماد المسؤولين بالمؤسسة محل الدراسة في تسيير أمور وشؤون الموظفين على العلاقات الشخصية، خاصة فيما تعلق بتوزيع واختيار الموظفين للمناصب الوظيفية،

فحسب نتائج الجدول رقم(21)، فقد أكد أغلبية المبحوثين بنسبة 92.85%، أن عملية اختيار الموظفين للمناصب الوظيفية ذات العلاقة بالإدارة الالكترونية بعيدة كل البعد عن الموضوعية وتستند إلى معايير ذاتية قائمة على العلاقات الشخصية المبنية على الجهوية والولاء والمحاباة، وهو الأمر الذي جعلهم يشعرون بالإحباط واللامبالاة وعدم المسؤولية اتجاه عملهم وجعلهم لا يهتمون بالانجاز والتفوق في ميدان عملهم ولا يبذلون أي جهد في سبيل تحسين وتطوير أنفسهم ووضع مؤسستهم، مما يفسر غياب روح الإبداع والابتكار لديهم، حيث بينت نتائج الجدول رقم (22) أن أغلبية المبحوثين بنسبة 95.75%، أكدوا على أن مؤسستهم لا تشجع على الابتكار والإبداع مما جعلهم يفتقدون لدافعية الانجاز والتفوق في عملهم، فعدم الاهتمام والتشجيع على الإبداع والابتكار أثر بالسلب على دافعية الانجاز والتفوق لدى المبحوثين. مما يفسر وجود علاقة واضحة بين دافعية الانجاز والتفوق لدى الموظفين وعملية الإبداع والابتكار. وهو ما تأكد لنا من خلال حساب لمعامل الاقتران الذي وجدناه يساوي 0.97 وهي نتيجة موجبة عالية، وهذا يعني أن هناك علاقة طردية قوية بين تشجيع الموظفين على الابتكار والإبداع بالمؤسسة محل الدراسة بدافعية الانجاز والتفوق لدى الموظفين في العمل.

**1-4- المشاركة في اتخاذ القرارات:** تعتبر عملية مشاركة الموظفين في صنع القرارات بالمؤسسة سلاح ذو حدين كونها تعمل على تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة على السواء، لذلك فقد اهتم العديد من الباحثين والكتاب في البحث بهذا الموضوع، وتوصلوا إلى أن جميع الآثار المترتبة عن هذه العملية ايجابية ومحفزة، خاصة فيما تعلق برفع الروح المعنوية للعاملين، حيث لا يقتصر دورهم على مجرد الخضوع والطاعة لأوامر وتعليمات الإدارة بل هم يمارسون دورا إيجابيا فيما يتعلق بنظم العمل وإجراءاته<sup>(1)</sup>، لذلك فقد أصبحت المؤسسات اليوم مطالبة أكثر من أي وقت مضى بالاهتمام بهذه العملية واعتبار الموظفين شركاء وأعضاء فاعلين يؤثرون في اتخاذ القرارات الإستراتيجية

(1) فاروق مداس: التنظيم وعلاقات العمل، دار مداني للنشر، الجزائر، 2002، ص 81.

بالمؤسسة، وفي هذا الصدد فقد لاحظنا ميدانياً ومن خلال النتائج المتحصل عليها أن القائمين على شؤون المؤسسة لا يهتمون بمشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات خاصة تلك المتعلقة بتطبيق مشروع الإدارة الالكترونية بالمؤسسة، مما أثر سلباً على سير المشروع وتأخره نتيجة العراقيل والعقبات التي واجهها الموظفون أثناء عملهم على هذا المشروع، فقد بينت النتائج المتحصل عليها بالجدول رقم (28)، أن أغلبية المبحوثين المقدر نسبتهم بـ 96.34% بينوا أن عدم السماح لهم بالاطلاع على مختلف التعليمات والإجراءات الخاصة بتطبيق الإدارة الالكترونية بالبلدية جعلهم عاجزين على اتخاذ قرارات تسيير العمل دون اللجوء للقيادة العليا في كل مرة، مما أدى إلى عرقلة العمل وشؤون المواطنين. نتيجة تعطل أو توقف العمل في الكثير من المرات، خاصة في الحالات الاستعجالية التي تقتضي حلاً سريعاً، أو في حالة غياب المسؤول وهذا في ظل النقص الكبير الذي تشهده المؤسسة بخصوص تفويض السلطات ومنح الصلاحيات للموظفين، مما جعلهم عاجزين عن تسيير العمل واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب وعرقل السير الحسن للمرفق العام، كما أن عدم اهتمام المؤسسة بمشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات كعملية محورية في وظائف المؤسسة أدى أيضاً إلى تدني الأداء وكذا مستويات الانتماء والولاء لدى الموظفين ما يفسر عدم رغبتهم في البقاء بالمؤسسة كما رأينا في سابقاً، بالإضافة إلى أن ذلك ساهم في ظهور العديد من المشاكل سواء بين الموظفين أنفسهم أو بين الموظفين والمواطنين، خاصة فيما تعلق بتخوف الموظفين من التحول نحو العمل الالكتروني. حيث بينت النتائج المتحصل عليها في الجدول (29)، أن عدم اهتمام المؤسسة بمشاركة الموظفين بمختلف قرارات وعمليات التغيير داخل المؤسسة جعلهم يتخوفون من التحول نحو العمل الالكتروني. ويبدون نوعاً من المقاومة. حيث يرى الأغلبية أن هذا التحول سيغير من نظام العمل الذي اعتادوا عليه وأنهم سيكونون مجبرون على التعامل مع أحدث التكنولوجيات الحديثة، بينما نجد البعض متخوفون من فقدان مناصب عملهم والاستغناء عن خدماتهم ونقلهم إلى وظائف جديدة بمصالح أخرى، في حين نجد من المبحوثين من أرجعوا تخوفهم إلى المهارات والقدرات

العالية التي تتطلبها الأنظمة الحديثة والتي يفتقرون إليها خاصة في نقص التدريب بالمؤسسة، كما رأينا سابقا بالإضافة لعدم إشراك الموظفين في قرارات التغيير بالمؤسسة وتطوير قدرتهم على تحمل المسؤولية ونقل الخبرات اللازمة لهم الشيء الذي صعب من عملية التحول الالكتروني بالبلدية محل الدراسة وسبب العديد من المشاكل.

**1-5- القيادة الإدارية:** إن التحول نحو إدارة الكترونية تستجيب لمتطلبات العصر الرقمي، تحتاج إلى قيادة إدارية واعية بمتطلبات هذه المرحلة، تتمتع بوعي وفهم للمستقبل ولديها رؤية إستشرافية بجميع الإمكانيات والعمليات والخبرات الواجب توافرها لنجاح عملية التحول نحو بلدية الكترونية، غير أن النتائج التي تحصلنا عليها توضح لنا العكس، وبخاصة نتائج الجدول رقم (23)، فقد بين أغلبية المبحوثين والذين قدرت نسبتهم بـ82.19%، عدم اهتمام القيادة بالمؤسسة بتوفير القدر الكاف من التدريب والتكوين للموظفين، وعدم إشراكهم في اتخاذ القرارات المهمة بالمؤسسة، كما أنها لا تهتم بتقديرهم والمحافظة عليهم. مما يعكس لنا عدم توافر رؤية واضحة للقيادة الإدارية نحو تنمية وإدارة رأس المال البشري بالمؤسسة محل الدراسة، والذي شكل عائقا كبيرا في السير نحو بلدية الكترونية بكفاءة وفعالية، فالمؤسسات اليوم بحاجة ماسة إلى قادة يتميزون بالتبصر والاستشراف للمستقبل الأمر الذي سيوفر لهم الكثير من الوقت والجهد والمال، فلم يعد المشكل اليوم في وضع الخطط الإستراتيجية التقليدية وتوفير الموارد المادية، بقدر ما يكمن المشكل في كيفية إعدادها وإشراك المعنيين في صياغتها، واختيار الموظفين القادرين على تنفيذها ونقلها من مجرد خطط على الورق إلى واقع يمكن إدراكه ولمسه في الميدان، لذلك فقد أصبح الاهتمام بالعنصر البشري والاستثمار فيه أمرا ضروريا ولا بد منه وهو الأمر الذي يجعل المؤسسات في الغالب تنجح في تحقيق ما هو متوقع منها. انطلاقا من تحليلنا لأهم المؤشرات والبيانات المتحصل عليها من خلال نتائج الفرضية الأولى والتي مفادها "تستثمر بلدية برج بوعريريج في رأس مالها البشري بشكل فعال يساعدها في التطبيق الناجح للإدارة الالكترونية بمصالحها الحيوية " يتأكد لنا عدم صحة هذه الفرضية.

2- نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الفرعية الثانية: " تستثمر بلدية برج بوعريريج في رأس مالها الهيكلي بما يتماشى ومتطلبات الإدارة الالكترونية"، وقد أظهرت نتائج هذه الفرضية من خلال تحليلنا لأهم المؤشرات الخاصة بالاستثمار في رأس المال الهيكلي بالمؤسسة الآتي:

2-1- بالنسبة للهيكل التنظيمي: رغم تحديث المؤسسة لهيكلها التنظيمي لسنة 2010 وتعويضه بهيكل تنظيمي جديد لسنة 2016 ( انظر قائمة الملاحق)، غير أن الملاحظ عند المقارنة بين الهيكلين أنه تمت إضافة مصلحة جديدة إلى المصالح التابعة لمديرية التنظيم والمنازعات القانونية وهي المصلحة البيومترية ليصبح بذلك الأمر عبء كبيراً على مدير التنظيم لمتابعة العمل بكل هذه المصالح المتفرعة لعدة مكاتب وفروع عبر كامل تراب البلدية، حيث يعتبر الهيكل الجديد هيكلاً هرمياً ممتداً رأسياً يحتوي على العديد من المستويات التنظيمية، وعلى العديد من المصالح، مما يجعله يتميز بقلّة المرونة وصعوبة في عملية الاتصال وبطء في اتخاذ القرارات، حيث يفضل إتباع هذا النوع من الهياكل في حالة استقرار المؤشرات الخارجية وفي الأعمال الروتينية التي تتكرر بدون تغيير، ما يجعله يتسم بالرسمية والمركزية وتعدد طبقات الهرم الوظيفي<sup>(1)</sup>، كما أن تحديث الهيكل لم يتبعه إعادة في تنسيق وتوزيع المسؤوليات والواجبات الخاصة بالموظفين، وتفويض للسلطة. وهو الأمر الذي أكد عليه أغلبية المبحوثين حسب نتائج الجدول رقم(30)، حيث أكد أغلبية المبحوثين على النقص الكبير في تحديد المسؤوليات والواجبات للموظفين بشكل واضح ودقيق، خاصة وقد أسندت إليهم مهام وتخصصات جديدة، بالإضافة إلى مشكل تفويض الصلاحيات وصعوبة اتخاذ القرارات، وكل هذا يعكس لنا عدم اهتمام المسؤولين بأهم نقطة في إدارة رأس المال الهيكلي وهي وجود هيكل تنظيمي مرن وذا مستويات إدارية قليلة ليتمكن من الإشراف الجيد وتبادل المعلومات والمعارف بصورة جيدة مما

(1) المجلس التنفيذي حكومة دبي: تصميم و تأطير الهيكل التنظيمي، الأمانة العامة للمجلس التنفيذي، الإمارات العربية

يسمح بتنفيذ الأوامر والتعليمات بسرعة وفعاليتها، فتطبيق الإدارة الإلكترونية يتطلب إجراء تغييرات في الجوانب الهيكلية والتنظيمية والإجراءات والأساليب، بحيث تتناسب ومبادئ الإدارة الإلكترونية، فمن أهم متطلبات الإدارة الإلكترونية هو وجود هيكل تنظيمي يتم وفقه تحديد وتقسيم الوظائف الإدارية رأسياً وأفقياً، وتحديد التخصصات ومراكز المسؤولية، فيجب تنمية هيكل تنظيمي مرن وقابل للتغيير، وهو الأمر الذي لم يدركه المسيرين والقائمين على مشروع البلدية الإلكترونية بالمؤسسة محل الدراسة.

**2-2- الثقافة التنظيمية:** إن التحول من بلدية تقليدية إلى بلدية إلكترونية يتطلب وجود ثقافة تنظيمية تختلف عن سابقتها، تشجع على التغيير ومواكبة التطورات، فالثقافة التنظيمية تؤثر وتتأثر بالبيئة الخارجية، وتعتبر تكنولوجيا المعلومات أهم هذه المتغيرات التي تؤثر بطريقة غير مباشرة بالثقافة التنظيمية للمؤسسة، وهو ما أكدت عليه دراسة (Subramaniam, M)<sup>(1)</sup>، ومن أجل معرفة طبيعة الثقافة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة ومدى ملائمتها لمتطلبات التحول نحو بلدية إلكترونية تم الاعتماد على بعض المؤشرات، والتي تمكنا من خلال تحليلها وتفسيرها إلى التوصل للنتائج الآتية:

✓ بالنسبة لاهتمام المؤسسة بقيم مشاركة الموظفين في تصميم خطة للتحول نحو بلدية إلكترونية، فقد كشفت لنا نتائج الجدول (31)، أن الاتجاه العام للمبحوثين كان نحو عدم المشاركة في إعداد وتصميم خطة للتحول نحو بلدية إلكترونية، كون أن القيم والأعراف السائدة بالمؤسسة لا تشجع على ذلك، إذ تلعب القيم والأعراف دوراً توجيهياً لاستراتيجيات التغيير بالمؤسسة. فالتحول من مفهوم المؤسسة التقليدية إلى المؤسسة الإلكترونية يتطلب قطيعة مع الممارسات السابقة والتوجه نحو الاستثمار في البنية المعرفية من خلال إشراك الموظفين في صنع القرارات الإستراتيجية بالمؤسسة.

✓ بالنسبة لتوجيه وتبسيط إجراءات العمل للموظفين القائمين على مشروع الإدارة الإلكترونية: كشفت لنا نتائج الجدول (32)، أن أغلبية المبحوثين أكدوا على عدم فهمهم

<sup>(1)</sup>Subramaniam, M, **The Influence of Intellectual Capital on the Types of Innovative Capabilities**. Academy of Management Journal, 18(3), 2005, p 450-463

الجيد لأسلوب التعامل مع نظام الإدارة الالكترونية، ويرون أنه نادرا ما يتم تبسيط وتسهيل إجراءات العمل لهم من قبل المسؤولين، فالقيادة الإدارية بالمؤسسة لا تؤمن بفلسفة الإدارة بالمشاركة والتركيز على الاهتمام بالأفراد وتوجيههم بالدرجة الأولى، وهذا ما رأيناه أيضا من خلال نتائج الجدول (23)، الشيء الذي أدى لعدم توافر الحافز القوي لدى الأفراد لإنجاح عملية التحول وعدم إحساسهم أنهم جزء من هذا التحول والنجاح فيه.

✓ كشفت لنا نتائج الجدول (33)، عدم قدرة المبحوثين على إدارة مشروع الإدارة الالكترونية بكفاءة وفعالية، ذلك أن الإدارة لا تزودهم بالمعلومات والبيانات اللازمة حول عملية سير المشروع وتفاصيله، مما جعلهم في الكثير من الأحيان عاجزين على إدارة المشروع والمضي فيه، فاحتكار المعلومات واقتصارها على فئة محدودة من الموظفين في المراكز العليا، حرم بقية الموظفين القائمين على مشروع الإدارة الالكترونية من تزويدهم بالمعرفة المتخصصة والمهارة اللازمة لإدارة المشروع، وجعلهم بحاجة إلى دائمة الإشراف المستمر، كونهم يفتقرون لأهم قيمة تعتمد عليها المؤسسات الناجحة لتحقيق أهدافها، ألا وهي قيمة المشاركة في المعلومة وفي إعداد الخطط الهامة كما رأينا في الجدول (31)، وهذا ما يؤكد القصور الكبير الذي تعاني منه المؤسسة بتبني فكرة مشاركة المعلومة لجميع الموظفين باختلاف مستوياتهم الإدارية، حتى يتمكنوا من التأقلم مع الواقع الجديد للمؤسسة الذي فرضته التكنولوجيات الحديثة، وما يتبع ذلك من تغيير في أساليب العمل والتسيير الإداري بالمؤسسات الحديثة المعنية بإدماج تكنولوجيا الإعلام والاتصال، والاعتماد عليها في معاملاتها الإدارية المستقبلية. فمؤسسات اليوم ملزمة على إدخال تغييرات مستمرة على مواقف وقيم الأفراد لخلق ثقافة قوية، وتشجيعهم على روح الانتماء وتقوية السلوك الإيجابي<sup>(1)</sup>.

<sup>(1)</sup>Jean Brilman, " les meilleures pratiques de management au cœur de la performance", édition d'organisation, paris, 3eme édition, 2001, p. 3



2-3- النماذج التنظيمية، العمليات والإجراءات: يتطلب تحقيق الفعالية التنظيمية القدرة على تصميم إجراءات العمل وفق المتطلبات التي يفرضها الواقع، ونشير هنا إلى مجموع الأنشطة والعمليات التي يجب أدائها لتحقيق وانجاز الأهداف التنظيمية، والتحول من الفكر الإداري الذي اعتادت عليه الإدارة التقليدية القائم على المدخلات، بالتركيز أكثر على جودة العمليات والمخرجات، وفي هذا الصدد توصلنا من خلال دراستنا إلى مجموعة من النتائج بميدان الدراسة أهمها:

✓ بينت لنا نتائج الجدول (34)، أن أغلبية المبحوثين عبروا عن عدم قدرتهم على طرح انشغالاتهم الوظيفية للمسؤولين بأعلى الهرم الإداري، ويرون أن الاتصال السائد والغالب بالمؤسسة هو الاتصال النازل، ممثلاً في مجموعة من القرارات والتعليمات والأوامر التي تعطى للموظفين قصد تحديد اختصاص كل موظف ووظيفته، ومجال الأعمال التي يقوم بها. في حين أنهم محرومون من طرح انشغالاتهم ومشاكلهم للمسؤولين مما جعل المؤسسة تتخبط في العديد من المشاكل سواء بين الموظفين أنفسهم، أو بين الموظفين والمواطنين، نتيجة غياب منظومة اتصال فعالة بالمؤسسة. حيث يعتبر الاتصال أحد العمليات الإدارية التي تكتسي أهمية بالغة في انجاز الأعمال بالصورة المطلوبة وفي الوقت المحدد، ففي التنظيمات الإدارية الحديثة تكون الاتصالات جوهر العملية الإدارية، إذ يساعد الاتصال الفعال على تنمية العلاقات الاجتماعية وروح الجماعة، كما يحسس العاملين بأهميتهم ودورهم في إنجاح كافة المشاريع التي قامت المؤسسة من أجلها لأن تجاهل العامل الإنساني في التنظيم من شأنه أن يؤدي إلى الإحساس بالاستياء والإحباط من قبلهم، لذلك اعتبرت الاتصالات الفعالة بمثابة "حياة" أي تنظيم<sup>(1)</sup>.

✓ بينت لنا النتائج المتحصل عليها بالجدول (35)، عدم اهتمام الإدارة بجودة العمليات الإدارية وعدم توفرها على الأجهزة والمعدات اللازمة والضرورية لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية بكفاءة وفعالية. حيث أكد أغلبية المبحوثين على أن المؤسسة لم تقم

(1) بن نوار الصالح: الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية، الملتقى الوطني الثاني حول الاتصال في المؤسسة، مخبر علم اجتماع والاتصال، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2003، ص85.

بإحداث تغييرات جوهرية وأساسية في إجراءات العمل ومستلزماته بما يتماشى وتطبيق الإدارة الالكترونية بمصالحها، وهو ما أكدته لنا المهندس القائم على المشروع بخصوص المشكل الذي صادفهم أثناء قيامهم بالربط بين الأجهزة القديمة المتوفرة سابقا والأجهزة الجديدة التي تم اقتنائها نظرا للاختلاف في النوعية والماركات، مما عرقل سير العملية وأخرها عن موعدها، رغم أن للمؤسسة إمكانيات مالية تمكنها من إحداث تغيير جذري في المعدات والأجهزة الالكترونية، لكن عدم إدراكها ووعيها بأهمية المشروع جعلها تفشل في ذلك، وجعل المسؤولين بالمؤسسة يتلقون العديد من اللإعذارات والتوبيخات، فالتحول نحو بلدية الكترونية بكل المقاييس يتطلب توفير البنى التحتية الملائمة وتوفير المستلزمات الضرورية وأتباع أساليب معينة من خلال تهيئة بيئة ملائمة تساعد الأفراد العاملين للوصول إلى الأداء المتميز.

مما تقدم نلاحظ أن المؤسسة محل الدراسة كانت محاولتها ضعيفة أيضا بخصوص الاستثمار في رأس المال الهيكلي، فالمؤشرات التي تم اعتمادها لمعرفة مدى كفاءة وفعالية العمليات التي اعتمدها المؤسسة في هذا الجانب أبدت فشلها في الغالب، مما يبين عدم اهتمام القائمين على المشروع ببناء أساس سليم للاستثمار في مكونات رأس المال الهيكلي المتمثلة في تطوير الهياكل التنظيمية المناسبة وتخطيط العمليات والبرامج والعمليات، والاهتمام بجودتها، بالإضافة إلى غياب ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير والتطوير بمتطلبات هذه المرحلة الانتقالية المهمة، ومنه فرضية " تستثمر بلدية برج بوعريريج في رأس مالها الهيكلي بما يتماشى ومتطلبات الإدارة الالكترونية "، لم تتحقق.

**3- نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الفرعية الثالثة:** تهتم بلدية برج بوعريريج بالاستثمار في رأس المال العلاقات لتوفير البيئة المناسبة لنجاح تطبيق الإدارة الالكترونية بمصالحها الحيوية"، وقد أظهرت المؤشرات الخاصة بالاستثمار في رأس المال العلاقات، وبالاستعانة بأكبر القيم المعبر عنها بالجدول الإحصائية التي تم اعتمادها للتأكد من صحة الفرضية النتائج الآتية:

- بينت نتائج جدول رقم(36)، أن هناك علاقة واضحة بين تدريب وتكوين الموظفين وفق متطلبات الإدارة الالكترونية ومصادفة المشاكل مع المواطنين، حيث أكد أغلبية المبحوثين وبنسبة قدرت بـ 84.29% تعرضهم إلى مشاكل مختلفة مع المواطنين الذين يتعاملون معهم، وأنهم لم يستفيدوا من دورات تدريبية في مجال التعامل مع متطلبات الإدارة الالكترونية، في حين يرى المبحوثين الذين استفادوا من دورات تدريبية في مجال الإدارة الالكترونية عدم مصادفتهم للمشاكل مع المواطنين، رغم قلتهم وانحصارها على فئة قليلة جدا من الموظفين ممثلة في مهندسي الإعلام الآلي، وهو الأمر الذي يبين لنا العلاقة الواضحة بين المتغيرين، أي أن لتدريب وتكوين الموظفين تأثير على نوعية العلاقة بين الموظف والمواطن، وقد تأكدنا من هذه العلاقة من خلال النتيجة التي تحصلنا عليها عند حسابنا لمعامل الاقتران والذي قدر بـ -0.94- ما يثبت وجود علاقة عكسية بين المتغيرين. فعدم اهتمام المؤسسة بإكساب الموظفين المهارات اللازمة للتعامل مع المواطنين نتيجة نقص التدريب الذي شكل عائقا كبيرا في نوعية العلاقة التي تربط الموظفين بالمواطنين، فلا يقتصر دور التدريب في كيفية التعامل مع التقنيات والآلات والمعدات الالكترونية، بل الأهم تعديل سلوك الموظفين وتوجيهه لخدمة وإرضاء المواطنين والعملاء ورفع قدرتهم وكفاءتهم في هذا الجانب. فالطريقة التي يتعامل بها الموظفين مع المواطنين دور كبير في بناء رأس مال العلاقات للمؤسسة، وذلك من خلال كسب ثقتهم وولائهم بشكل يعكس صورة ذهنية جيدة عن المؤسسة في بيئتها الخارجية.

- يرى أغلبية المبحوثين حسب النتائج المتحصل عليها في جدول رقم(37)، أن أغلبية المواطنين يتمتعون بالاستعداد التام للتعامل مع نظام الإدارة الالكترونية، ذلك أن المؤسسة عملت على نشر ثقافة التعامل مع الإدارة الالكترونية لدى المواطنين، وساعد على ذلك الاستعانة بوسائل الإعلام الوطنية خاصة منها الإذاعة المحلية ببرج بوعريريج، وتنظيم بعض الندوات والمؤتمرات من حين إلى آخر، بالإضافة إلى الاستعانة بالموقع الالكتروني للمؤسسة، والتي اهتمت المؤسسة بتحديثه والإعلان عن كل ما هو جديد فيما يخص

خطوات سير عملية تطبيق الإدارة الالكترونية، مما ساعد على وجود استعداد ووعي لدى أفراد المجتمع للتعامل بأسلوب الإدارة الالكترونية، ونلاحظ من خلال هذه الخطوة الايجابية الدور الكبير الذي لعبته المؤسسة في تهيئة البيئة الخارجية لها واستعداد المواطنين للتعامل مع هذا النظام الجديد الذي وفر لهم الكثير من الامتيازات، فالمواطن هو المستفيد الأول من هذا التحول فقد أصبح بإمكانه اليوم أن يطلب بعض الوثائق البيومترية من منزله بالولوج إلى الموقع الالكتروني الخاص بوزارة الداخلية والجماعات المحلية، فمثلا يمكنه استخراج جواز السفر البيومتري بدون أي وثيقة تذكر إذا كان يحوز مسبقا على بطاقة التعريف البيومترية وعند، جاهزيته يتم إشعار صاحبه عن طريق الرسائل الالكترونية ليتم استلامه من مقر بلديته في أجل لا يتعدى الأسبوع، والأكد أن هذه التطورات والتغييرات والتي لمسها المواطنين على أرض الواقع أدت إلى إحساسهم بالفارق الكبير بين ما كان معمول به سابقا وما هو معمول به اليوم. بعد أن بدأ مشروع الإدارة الالكترونية بالبلدية يعطي ثماره الأولى، في انتظار التطبيق التام والكامل للمشروع أين يصبح بإمكان المواطن استخراج جميع وثائق الحالة المدنية والوثائق البيومترية الخاصة به من منزله مباشرة، ونحقق بذلك الهدف الأساسي من هذه العملية وهو الوصول إلى مواطن الكتروني بآتم معنى الكلمة.

- أكد أغلبية المبحوثين حسب النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم(38)، بأنهم يلتزمون نوع من الرضا لدى المواطنين عن الخدمات الالكترونية المقدمة لهم عوض الأسلوب القديم في استخراج الوثائق وأن مؤسستهم تهتم بآراء واقتراحات المواطنين من خلال وضع سجلات لمتابعة الشكاوي، وتخصيص يوم في الأسبوع لدراسة انشغالاتهم ومشاكلهم المختلفة. بالإضافة إلى اهتمامها بتهيئة المواطنين وتوعيتهم بمزايا وطرق التعامل مع نظام الإدارة الالكترونية بالبلدية، عن طريق وسائل الإعلام والملتقيات وموقعها الالكتروني. وفي هذا الصدد نشيد بالمجهودات التي تبذلها البلدية محل الدراسة لإحداث تغيير عميق في علاقاتها بالمواطن وترشيد الخدمات العمومية وتحسينها،

بالاعتماد على وسائل تكنولوجيا حديثة لتلبية حاجيات المواطنين، والاهتمام بحل مشاكلهم ودراساتها للارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للمواطنين.

- تشير البيانات المتحصل عليها في الجدول رقم(40)، أن أغلبية المبحوثين يرون أن لمستوى اختيار المؤسسة للموردين علاقة بجودة المعدات والمستلزمات التي يتعاملون بها في ظل متطلبات التحول الالكتروني بالمؤسسة. حيث أوضح أغلبيتهم أنهم يتعاملون مع معدات وأجهزة ومستلزمات إدارية لا ترقى للمستوى المطلوب لتحقيق التطوير الإداري الذي تطمح إليه المؤسسة في ظل تبنيها لمشروع الإدارة الالكترونية بمصالحها الحيوية، ذلك أنها لا تهتم باختيار مورديها بصورة جيدة، مما أثر على جودة الخدمات المقدمة للمواطنين. فنجاح الإدارة الالكترونية يعتمد على توفر العناصر والأدوات الفنية المتمثلة في أجهزة الحاسب الآلي والبرمجيات وكل ما يتعلق بها بالجودة المطلوبة، وبشكل يرضي الموظف والمواطن على السواء. فنجاح الإدارة الالكترونية يتطلب توفر البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات القادرة على إنجاز هذا التحول بالصورة المطلوبة.

- يتضح لنا من خلال المعطيات المتحصل عليها بالجدول رقم(41)، أن لنوعية الرقابة الإدارية الممارسة بالمؤسسة علاقة برضا المواطنين عن الخدمات الالكترونية المقدمة لهم. حيث أننا لاحظنا أن هناك اتفاق بين المبحوثين الذين أجابوا برضا المواطنين عن الخدمات الالكترونية التي تقدمها لهم البلدية وبين وجود رقابة دورية على سير العمل من قبل القائمين على المشروع، حيث تعتبر الرقابة الإدارية أحد المهام الأساسية الموكلة للمسؤولين من أجل التأكد بصورة شخصية من تطبيق الموظفين للتعليمات والتوجيهات والعمل المطلوب منهم من قبل الجهات الوصية، وذلك تجنباً لوقوع أي خلل وظيفي من شأنه أن يؤثر على أدائهم، والذي ينعكس بدوره على جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

بالنظر إلى النتائج المتوصل إليها في كل جدول، يمكن الجزم أو القول بأن الفرضية الفرعية الثالثة، "تهتم بلدية برج بوعريريج بالاستثمار في رأس المال العلاقات لتوفير البيئة المناسبة لنجاح تطبيق الإدارة الالكترونية"، قد تحققت نسبياً.

4- مناقشة النتائج في ظل الفرضية العامة: " تعمل بلدية برج بوعريريج على الاستثمار الفعال في مكونات الرأس المال الفكري كعامل أساسي ومهم يمكنها من التحول نحو بلدية إلكترونية " على الرغم من أن مكونات رأس المال الفكري تشكل فيما بينها منظومة تفاعلية تكاملية، وأنها تعمل كوحدة واحدة في تحقيق أهدافها كما رأينا ذلك في مختلف أدبيات الدراسة، إلا أن دراستنا الحالية كشفت أن مساهمات مكوناته المتمثلة في: رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي، والرأس المال العلاقات وتأثيرها في نجاح عملية التحول الإلكتروني بالبلدية يتباين من عنصر إلى عنصر آخر، فعلى الرغم من عدم تحقق الفرضية الأولى للدراسة المتعلقة بالاستثمار في متغير رأس المال البشري، وكذا عدم تحقق الفرضية الثانية المتعلقة بالاستثمار في متغير رأس المال الهيكلي، إلا أن الفرضية الثالثة المتعلقة بالاستثمار بمتغير رأس المال العلاقات قد تحققت جزئياً، من حيث تأثير مخرجات الإدارة الإلكترونية بالبلدية محل الدراسة على رضا المواطنين. هذا في الشق الأول من هذه الفرضية، غير أن الشق الثاني لهذه الفرضية والمتعلق بالمودين، فقد كشفت النتائج أن المؤسسة لا تقوم باختيار مورديها بشكل جيد مما أثر على جودة المستلزمات الإدارية والأجهزة الإلكترونية، الأمر الذي أعاق سير مشروع التحول الرقمي بالبلدية في الكثير من المرات، وأدى إلى استياء الموظفين، وجعلها تتخبط في العديد من المشاكل. وهذا ما أدى إلى عدم تحقق الفرضية الثالثة للدراسة بشكلها الكلي.

وعليه ومن خلال النتائج المتوصل إليها في مناقشة الفرضيات البحثية التي تأكد لنا عدم تحقق الفرضية الأولى، وأيضاً تم التأكد من عدم تحقق الفرضية الثانية، وتحقق الفرضية الثالثة بشكل جزئي.

لنستنتج في الأخير أن الفرضية العامة للدراسة والتي مفادها " تعمل بلدية برج بوعريريج على الاستثمار الفعال في مكونات الرأس المال الفكري كعامل أساسي ومهم يمكنها من التحول نحو بلدية إلكترونية " لم تتحقق. ليبقى موضوع الاستثمار في رأس

المال الفكري من المواضيع المثيرة للجدل والنقاش في الأوساط الأكاديمية بالنظر لاختلاف تأثير مكوناته حسب نوع المؤسسة وطبيعة عملها واختلاف آراء موظفيها.

#### 5- عرض نتائج الدراسة الحالية في ضوء الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة التي تم الاعتماد عليها في دراستنا " الاستثمار في رأس المال الفكري في ظل التحول لبلدية الكترونية"، يتضح لنا أنها اختلفت من حيث ميدان الدراسة بين مؤسسات عمومية اقتصادية وأخرى خدماتية، وبين مجتمعات عربية وأجنبية، كما اختلفت أهدافها واهتماماتها البحثية عن دراستنا الحالية ، وهذا لا يمنع وجود بعض نقاط الاتفاق والاختلاف بينهما، كون أنها تناولت بالدراسة لأحد متغيرات دراستنا، سواء تعلق الأمر بالمتغير المستقل رأس المال الفكري أو المتغير التابع الإدارة الالكترونية، وكما كانت هذه الدراسات منطلقا لدراستنا هذه، في تحديد الإشكالية وصياغة الفرضيات ودعمها للإطار النظري، فإن نتائجها أيضا كانت دعما وإضافة لنتائج دراستنا، فإذا ما رجعنا لدراسة (آل فيطح 2008) "دور الإدارة الالكترونية في التطوير التنظيمي بالأجهزة الأمنية"، والتي هدفت إلى توضيح دور الإدارة الالكترونية في التطوير التنظيمي بالأجهزة الأمنية، وإبراز إيجابياتها، وتوصل الباحث من خلالها إلى مجموعة من النتائج أبرزها أن أفراد مجتمع الدراسة يتفهم مزايا التطوير التنظيمي الممثلة في القدرة على استخدام الأسلوب العلمي في حل المشكلات التنظيمية، والإلمام بالأساليب الإدارية الحديثة والتعامل معها، وهي نقطة اختلاف مهمة بينها وبين النتائج المتحصل عليها بدراستنا، ذلك أن أفراد مجتمع دراستنا ليس لديهم وعي كامل بمفهوم الإدارة الالكترونية، ويفتقرون للمهارات والكفاءات اللازمة للعمل في بيئة الكترونية، وانفقت مع دراستنا في عدة نقاط أهمها: عدم وجود دعم للإدارة العليا لتفعيل تطبيقات الإدارة الالكترونية، النقص في الموارد المتخصصة في تقنية المعلومات والاتصالات، ونقص في البرامج التدريبية للموظفين على تطبيق الإدارة الالكترونية. أما بالنسبة لدراسة إيهاب فاروق مصباح (2011) "دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية"، فقد ركز الباحث

من خلالها على إبراز دور عامل واحد فقط تمثل في الثقافة التنظيمية ودورها في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية بوزارة التربية والتعليم العالي، ويعتبر هذا العامل من بين أهم العوامل التي تم الاعتماد عليه في دراستنا فيما يخص الاستثمار في رأس المال الهيكلي، وتوصل الباحث من خلالها على مجموعة من النتائج تكاد تتفق مع نتائج دراستنا تمثلت في: هناك علاقة بين عناصر الثقافة التنظيمية ( القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف) وتفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية، وأنه لا يسمح للموظفين اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل بدون الرجوع إلى الرئيس المباشر ضمن بيئة العمل الالكتروني، كما توصل الباحث إلى أن المؤسسة لا تعمل على تكريم وتحفيز العاملين في بناء ونشر العمل الالكتروني، ولا يتم إعطاء الفرصة لهم للمشاركة في تطوير نظم وسياسات العمل بالبرنامج الالكتروني وهي نفس النتائج المتحصل عليها بدراستنا الحالية، كما لا تكاد تختلف كثيرا في هذه النقطة دراسة مروان سليم الآغا وآخرون (2012) "العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية وتطبيق الإدارة الالكترونية"، مع النتائج المتحصل عليها في دراسة إيهاب فاروق مصباح(2011)، ومع نتائج دراستنا الحالية في كون وجود علاقة ارتباط موجبة بين الثقافة التنظيمية السائدة وتطبيق الإدارة الالكترونية، غير أنها اختلفت عن دراستنا في كون أن الباحث مروان سليم الآغا، قد اهتم بإبراز القصور في التشريعات الضرورية لتطوير وتنظيم العمل الالكتروني، كما تشابهت نتائج هذه الدراسة مع دراستنا في ضرورة تدريب العاملين على تطبيقات الإدارة الإلكترونية، وفي نفس السياق اهتمت دراسة جهاد مختار(2007) " تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها بالدول العربية" بإبراز أهمية الإدارة الالكترونية في تحسين قدرات المنظمة على استيعاب التجديدات ومواكبة التطورات لسير المرفق العام، وتشابهت هذه الدراسة مع دراستنا من حيث مكان إجراء الدراسة كونها تمت بالمرفق العام، وأكد الباحث من خلال هذه الدراسة على ضرورة توظيف النظريات السلوكية والتقنيات المعاصرة في تعبئة الجهود الجماعية واستيعاب الحضارة التنظيمية، وتوصل الباحث إلى جملة من النتائج تكاد تتفق مع نتائج دراستنا أهمها، عدم وجود الإدراك الكامل والواعي لجميع عناصر



التكنولوجيا والبرمجيات وأهميتها في بناء مشروع الإدارة الالكترونية بالوطن العربي، بالإضافة إلى وجود قصور واضح في التعرف على قدرات ما تقدمه تكنولوجيا المعلومات ، وهو ما يفسر التأخر الكبير في تطبيق مشروع الإدارة الالكترونية بالوطن العربي عامة والجزائر على وجه الخصوص، فعدم إدراك القادة أهمية ما تقدمه تكنولوجيا الإعلام والاتصال، جعلها لا تستثمر في أهم مقوماتها ومتطلباتها ممثلة في رأس المال الفكري الذي يعد الثروة الحقيقية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة، ومن جهة أخرى اهتمت دراسة موسى عبد الناصر ومحمد قريشي(2011) "مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي"، بضرورة توفر مجموعة من العناصر لتطبيق الإدارة الالكترونية ممثلة في الأجهزة، المعدات، البرمجيات والشبكات التي تساعد المؤسسة في أداء أعمالها، وهي نفس النتيجة التي توصلنا إليها من خلال دراستنا، فعدم توفر المؤسسة على المعدات والأجهزة اللازمة لتطبيق مشروع الإدارة الالكترونية جعلها تتخبط في الكثير من المشاكل وأدى إلى تأخر كبير في سير المشروع فأى تحول أو تغيير في أسلوب أو في نمط التسيير الإداري يتطلب أن يصاحبه توفير وتطوير لجميع الوسائل المادية التي يجب أن يحرص المسيرين على توفيرها للموظفين حتى يتم تمكينهم من تحقيق النجاح في وظائفهم واستمراريتهم في العمل بكفاءة. فتهيئة المناخ المناسب يعد أمرا ضروريا لعملية تخليق المعرفة بما يضمن تكوين رأس مال فكري للمؤسسة قادر على التكيف مع متطلبات الإدارة الالكترونية، وهذا ما أكدت عليه دراسة **GRAYKATE (2004)** "أهمية رأس المال الفكري" ، وهي نفس النتيجة التي توصلت إليها دراسة بوغلاشي عماد (2011) "الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات العمومية"، بأن التحول الرقمي واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتوفير جميع عناصرها يزيد من القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية من خلال تبني مشروع الإدارة الالكترونية بإدارتها، وأن الجزائر قد أدركت ذلك مؤخرا، فعملية التحسين والارتقاء بالخدمات الإدارية العمومية وتجسيد المشاريع الكترونية، لن يأتى إلا

من خلال الاستثمار في رأس المال المعرفي بمختلف مكوناته البشرية والهيكلية والعلائقية، فهو الوسيلة والأداة التي تمكن المؤسسات من تحقيق أهدافها، حيث أكد لوزي مصطفى (2010) في دراسته "إدارة المعرفة والاستثمار في رأس المال الفكري لتحقيق التميز"، على ضرورة إيجاد مفهوم عربي لمجتمع المعرفة وعمليات نشرها، وأن إدارة الأصول المعرفية أداة قوية للإدارة، وعلى المنظمات الاهتمام بمكافأة ومعاملة موظفيها معاملة مميزة، مما يساعدهم على الخلق والابتكار والإبداع، وهذا ما لم نلمسه من خلال نتائج دراستنا التي أكدت القصور الكبير في عملية تشجيع الموظفين على الابتكار والإبداع، نتيجة غياب أهم بعد من أبعاد الاستثمار في رأس المال الفكري والممثل في سياسة المحافظة على رأس المال البشري، فجميع الظروف المادية والاجتماعية والنفسية بالمؤسسة محل الدراسة غير محفزة على العمل، فالأكيد أن غياب استراتيجيات التحفيز المختلفة سيخلق لدينا عنصر بشري غير محفز، وهو ما يفسر نقص الارتباط الوظيفي والولاء التنظيمي لدى أفراد العينة، فحسب النتائج المتحصل عليها فإن أغلبية الموظفين يبحثون عن مناصب عمل خارج مؤسستهم ما يفسر فشل سياسات الاستثمار في رأس المال البشري بالمؤسسة محل الدراسة، الأمر الذي أثر بالسلب على بقية مكونات رأس المال الفكري التنظيمي والعلائقي، فقد أكدت دراسة صالح عبد الرضا، صباح حسين شناوة (2014) " دور رأس المال الفكري في تحقيق الأداء الجامعي المتميز"، أن هناك علاقة تربط بين رأس المال الفكري وعناصره المختلفة والدور الذي يلعبه هذا الأخير في بلوغ أداء متميز، حيث توصلت الدراسة أن رأس المال الفكري بمكوناته الثلاثة له الأثر الأكبر على نتائج تميز الكليات، ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري كمتغير مستقل على الأداء الجامعي كمتغير تابع . وهذا ما يتوافق مع النتيجة النهائية التي تحصلنا عليها في دراستنا الحالية فللاستثمار في رأس المال الفكري كمتغير مستقل تأثير على الإدارة الالكترونية كمتغير تابع. ومن جهة أخرى فإننا نلاحظ أن كل من دراسة الصالح الساكري (2008) "المعوقات التنظيمية وأثرها على فاعلية الجماعات المحلي"

ودراسة عبان عبد القادر(2016) "تحديات الإدارة الالكترونية في الجزائر"، حيث اتفقتا هاتين الدراستين مع دراستنا الحالية في اختيار ميدان الدراسة المتمثل في البلدية، بينما اختلفت مع دراستنا في كون أن هاتين الدراستين ركزتا على البحث في التحديات والمعوقات التنظيمية بالبلديات، فبالنسبة لدراسة الصالح الساكري فقد اهتم بتشخيص المعوقات التنظيمية وأثرها على فعالية الجماعات المحلية وتحقيق التنمية بصفة عامة، أما الباحث عبان عبد القادر فقد ركز على التحديات التي تعيق تطبيق الإدارة الالكترونية بالبلديات، بتناوله للصعوبات والاختلالات الوظيفية في تطبيق الإدارة الالكترونية في البلديات بالجزائر، وتوصل إلى مجموعة من التحديات قسمها إلى مجموعات: تحديات بشرية وتخص عدم توفر اليد العاملة المؤهلة الكترونيا، وتحديات تنظيمية تخص نقص في الإجراءات والاستراتيجيات الإدارية، وتحديات اجتماعية تخص انخفاض وعي المواطنين بالتكنولوجيا الحديثة، أخيرا تحديات تقنية تخص عدم توفر المستلزمات والمعدات الضرورية لنجاح تطبيق الإدارة الالكترونية، وقد توصلت دراستنا الحالية تقريبا إلى نفس التحديات التي توصل إليها الباحث عبان عبد القادر مما يؤكد ويدعم نتائج بحثنا. ولا تختلف أيضا هذه النتائج كثيرا عن نتائج دراسة الصالح الساكري(2008)، إلا أنها كانت أكثر توسعا وعمقا حيث اهتم الباحث بإبراز المعوقات والاختلالات التنظيمية المتعلقة بالجانب التنموي بصفة عامة والتي أثرت على فعالية العمليات التنظيمية بالجماعات المحلية (بلدية باتنة)، ومن أبرز النتائج التي توصل إليها الباحث واتفقت كثيرا مع نتائج دراستنا مثل أن تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية يعتمد على مقاييس موضوعية وغير موضوعية كسيادة العشائرية والمحسوبية وكذا الولاء الشخصي، وهذا ما يعيق فعالية عملية التسيير وينجم عنها اللامبالاة والإهمال، وهذا ما يتفق تماما مع النتيجة التي توصلنا إليها في دراستنا كون أن المسؤولين بالمؤسسة محل الدراسة يعتمدون في تسيير الموارد البشرية على معايير شخصية وعلائقية أدى إلى نقص الولاء التنظيمي والدافعية للإنجاز والتفوق لدى الموظفين، وتعتبر هذه النقطة من أهم الاختلالات الوظيفية في تسيير رأس المال البشري بالمؤسسة والتي أثرت على سير مشروع البلدية الالكترونية. أما بقية

الدراسات والمتمثلة في دراسة كل من: **وزية قدير(2015)**، **دوخي يمينة(2011)**، **هاني محمد السعيد(2008)**، فقد تشابهت نتائجها مع نتائج دراستنا في النقاط الآتية ذكرها:

- الإدارة العليا هي المسؤولة عن بناء وتنمية رأس المال الفكري.

- عدم توفر دعائم فعالية إدارة المعرفة.

- عدم توفر قيادات إدارية تدعم إدارة المعرفة.

- الثقافة التنظيمية تتسم بمواصفات تعرقل إدارة المعرفة.

- الهيكل التنظيمي غير ملائم لتطبيقات إدارة المعرفة.

- النقص الفادح في تكنولوجيا المعلومات

- عدم وجود أي استراتيجية واضحة للاستثمار في رأس المال البشري.

والملاحظ أن جميع هذه الدراسات تزامنت مع التحول لعصر وأنها أكدت على أهمية التوجه نحو إدارة الأصول المعرفية من خلال الاستثمار في رأس المال الفكري وعلى رأسه رأس المال البشري في تحقيق التحول نحو الاقتصاد المبني على المعرفة.

خاتمة

## استنتاج عام:

حاولنا من خلال دراستنا لموضوع "الاستثمار في رأس المال الفكري في ظل التوجه نحو بلدية إلكترونية"، إبراز الدور المهم الذي يلعبه الاستثمار في رأس المال الفكري في تفعيل ونجاح عملية التحول الرقمي بالبلديات، وذلك من خلال إقحام هذا المصطلح الحديث في تسيير الإدارات العمومية الخدمائية بصفة عامة، والجماعات المحلية (البلدية) بوجه خاص، وقد لاحظنا أنه ورغم امتلاك المؤسسة لرأس مال معرفي لا يمكن إنكاره ممثلا في فئة الموظفين الذين يمتلكون رصيذا من المعرفة والخبرة والمهارة، إلا أن المسؤولين والمسيرين لا يدركون وجوده، ولا يعطون أهمية للاستثمار في الموجودات اللاملموسة بالمؤسسة وتنميتها وتوظيفها بشكل يساعد على نجاح مشاريعها وعلى رأسها مشروع البلدية الإلكترونية، وهذا ما يفسر التأخر الكبير في تجسيدها المشروع على أرض الواقع، فقد كشفت دراستنا عن مجموعة من الاختلالات الوظيفية في تسيير رأس المال المعرفي بالمؤسسة محل الدراسة، أدت في كثير من الأحيان إلى تعثر وتأخر في تقديم الخدمات إلكترونيا بالجودة والشكل الذي يتطلبه عصر المعرفة، وهذا بالرغم من القرارات والشعارات التي يتغنى بها المسؤولون في الحكومة في الكثير من المناسبات والمحافل الوطنية بالنهوض بمثل هذه القطاعات العمومية، فطالما كان تحسين أداء الخدمة العمومية محورا بارزا في إطار الإصلاحات التي تعرفها مؤخرا الإدارات الجزائرية من أجل الدخول في عالم الأعمال الإلكترونية، أين أصبح من الضروري تهيئة الإدارة المحلية لنوع جديد من الخدمات تمتاز بالتميز والخبرة وقدر كبير من المرونة لمسايرة التغيرات السريعة في الاحتياجات، ذلك أن الإدارة المحلية كتنظيم تعاوني وكنسق مفتوح لابد لها أن تعمل وفق ما تمليه عليها العناصر التنظيمية الداخلية التي تملكها من هيكل تنظيمي وقوانين ووسائل تكنولوجية، وفي نفس الوقت عليها أيضا أن تتكيف مع محيطها الخارجي بكل جوانبه خاصة الجانب الاجتماعي، لأن الخدمات العامة التي تقدمها الإدارة المحلية ماهي إلا أعمال مقدمة وفق متطلبات المجتمع، والمجتمع شديد التغير وسريع التحولات

والتقلبات<sup>1</sup>، فرقمنة قطاع البلدية سيعمل على تسهيل وتحسين العلاقة بين المواطن والبلدية في استخراج الوثائق الخاصة به دون معاناة التنقل، كون أن الخدمة هي من ينتقل إليه عوض أن ينتقل إليها، وبلوغ عمق الإصلاحات "إدارة بدون ورق"، ستجعل للمواطن مفهوم آخر بتجسيد مصطلح "المواطن الإلكتروني"، وتتركه في أريحية تامة ببلوغ الهدف الأساسي للإدارة الإلكترونية، والأمر الذي لا يمكن إنكاره هو وجود تحسن ملحوظ في تقديم الخدمات إلكترونيا بالبلدية محل الدراسة، فقد أظهرت مؤشرات الفرضية الأخيرة المتعلقة بالاستثمار في رأس المال العلاقات، رضا المواطنين عن الخدمات الإلكترونية المقدمة لهم من وجهة نظر المبحوثين، من خلال الخدمات التي يوفرها لهم الشباك الإلكتروني في استخراج الوثائق البيومترية. إلا أن الوصول إلى بلدية الكترونية تستجيب لمتطلبات العصر الرقمي يبقى هدفا بعيد المنال، ومن أبرز التحديات التي وقفت عائقا في سبيل تحقيق ذلك، هو جانب الاستثمار في رأس المال الفكري بالبلديات، فقد تم الكشف من خلال هذه الدراسة أن المشكل الحقيقي يعود بالدرجة الأولى لعدم إدراك المسؤولين بالبلديات أن مفهوم رأس المال قد اختلف عن مفهومه التقليدي القائم على الاستثمار في الماديات، ليصبح اليوم رأس المال الحقيقي لمنظمات المعرفة هو رأس المال الفكري والاستثمار في مكوناته الثلاثة. ومن خلال النتائج المتحصل عليها في هذه الدراسة وكمحاوله منا فإننا نقترح نموذجا للاستثمار في رأس المال الفكري وإدارته لتسهيل التحول الرقمي بالبلديات:

- بالنسبة للرأس المال البشري، فإن مواكبة الوثبة الإلكترونية بالبلديات تستوجب ترقية وتطوير قدرات العنصر البشري بتكوينه ورسكلته، حيث يعتبر التدريب والتكوين من أهم النقاط التي خلصت إليها كل من دراسة شولز وبيكر في نظريتهما حول الاستثمار في رأس المال البشري، وما لها من دور في إعداد الموظف ليصبح إطار مستقبلي يعتمد

<sup>1</sup> نبيل حليلو، شوقي مرابط: دور الادارة الإلكترونية في تحسين خدمات البلدية في الجزائر، مجلة علوم الانسان والمجتمع، المجلد07، العدد: 28، سبتمبر 2018، ص162.

على إدخال الثقافة الالكترونية بالإدارة ويصبح بذلك الفاعل الأساسي في هذه العملية ويكون فعالا وعملي وقادر على التأقلم مع المستجدات وفق ما تمليه متطلبات وأهداف برنامج العصرية والرقمنة، وهذا لن يكون الا من خلال الاهتمام بإنشاء مراكز تدريب وتكوين خاصة بالجماعات الاقليمية وتأطيرها لتعمل على استمرارية تأهيل وتكوين الكوادر البشرية القادرة على مواكبة التغيرات و مسيارتها.

- أما بالنسبة للرأس المال التنظيمي: فقد تبين أن بلوغ بلدية الكترونية وعصرية يتطلب توفر أحدث التقنيات والأنظمة المعلوماتية، وتحسين الهياكل التنظيمية والجودة في العمليات الإدارية، بما يضمن تقديم خدمات إلكترونية تجسد المفهوم الحقيقي لخدمة عمومية إلكترونية، وتسهم في استئصال ورم البيروقراطية التي أرهقت المواطن لسنوات عديدة.

- وبخصوص رأس المال العلاقات، فقد كشفت الدراسة أنه رغم التحديات المطروحة في الميدان والمذكورة سابقا إلا أننا نلمس شيء من الرضا من قبل المواطنين الذين أوضحوا أن هناك تطور ملحوظ وتغيير نحو الأفضل في تقديم الخدمات الالكترونية، فالسجل الوطني الآلي للحال المدنية ساهم في: تقليص عدد الوثائق الإدارية، نقص الاكتظاظ، السرعة في الانجاز، كما أصبح بإمكان المواطن استخراج وثائقه من أي بلدية عبر التراب الوطني، أو من أي ملحقة إدارية في الحي الذي يسكنه وفي أقل من دقيقة، وهو ما يبرز التحول العميق في تقديم الخدمات.



## خاتمة:

مما تقدم يمكننا القول أن هناك مجموعة من الاختلالات الوظيفية أدت إلى تأخر وعرقلة مشروع البلدية الالكترونية، وتجسيده بصورته الفعلية على أرض الواقع في الوقت المحدد و بالشكل المطلوب، ويمكن تلخيصها من زاوية سوسيوتنظيمية في ثلاث نقاط مهمة: اختلالات وظيفية على مستوى الفعل، اختلالات وظيفية على مستوى الفاعل، واختلالات وظيفية على مستوى التفاعل، وهو ما جعل من مسار الإصلاحات يتطلب جهدا مضاعفا لتجسيد مفهوم البلدية الالكترونية على أرض الواقع، فالرهان كان دائما تقريبا الخدمة من المواطن والقضاء على تعقيدات البيروقراطية، هي أهداف استراتيجية يجب أن تتبناها المخططات والبرامج التنموية لجعلها واقعا ملموسا بحياة المواطنين والارتقاء بمستوى الخدمات العمومية بالجزائر إلى مصاف الدول المتقدمة، وهذا لن يتأتى إلا من خلال توجيه الاهتمام نحو الاستثمار في رأس المال البشري، هذه الفئة التي تمتلك الخبرة والمعرفة والمهارة والقدرة الإبداعية، واعتبارهم أحد أهم مصادر الاستثمار التي يتوجب جذبها وصناعتها والمحافظة عليها لما لها من أهمية في تحقيق كفاءة وقيمة عالية للمؤسسات وتحسين مكانتها في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة.

- في الأخير فكما كانت دراستنا هذه انطلاقة من نتائج دراسات سابقة، فهي بدورها يمكن أن تكون منطلقا لدراسات مستقبلية، حيث أننا نقترح على الباحثين والمهتمين بهذا المجال مجموعة من المواضيع التي يمكن أن تكون مجالا للدراسة والبحث:

- فصل المجالس المنتخبة عن تسيير شؤون الموارد البشرية بالجماعات المحلية.
- القيادة ودورها في تطبيق الإدارة الالكترونية بالبلديات.
- استراتيجيات التوظيف بالبلدية بين المعايير الموضوعية واللاموضوعية.
- التحول الرقمي بالبلديات بين الواقع والمأمول.
- المناخ التنظيمي في ظل بيئة الأعمال الالكترونية.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع:

### قائمة المراجع باللغة العربية:

#### أولاً-الكتب:

1. أبو فارة يوسف احمد: التسويق الالكتروني، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007.
2. أحمد صقر عاشور : إدارة الموارد البشرية، دار المعرفة الجامعية، 1997 .
3. أحمد طرطار: الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة الجزائرية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2001.
4. أحمد علي الحاج محمد: اقتصاد المعرفة واتجاهات تطويره، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2014.
5. أحمد محمد سمير: الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان ، 2009.
6. أنجرس موريس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، تدريبات عملية ، ترجمة صحراوي بوزيد، بوشرف كمال، سبعون سعيد، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2006.
7. ايفانز جلوريا: الحكومة الالكترونية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2000.
8. بسام بن عبد العزيز الحمادي: الحكومة الالكترونية: الواقع والمعوقات وسبل التطبيق بدول مجلس التعاون لدول الخليج، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2004.
9. حسن عجلان حسن: استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، ط1، أثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2008.
10. الرزو حسن مظهر: مقومات الاقتصاد الرقمي و مدخل إلى اقتصاديات الانترنت، معهد الإدارة العامة، 2006.
11. السالمي علاء عبد الرزاق ، السليطي خالد البراهيم : الإدارة الإلكترونية، دار وائل، عمان، الاردن، 2005.

12. سعاد نائف برنوطي: إدارة الموارد البشرية- إدارة الأفراد- ، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2001
13. سعد علي العنزي، أحمد على صالح: إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، اليازوري العملية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
14. سعد غالب ياسين: المفاهيم، النظم والتقنيات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
15. سعد غالب ياسين : الإدارة الالكترونية ، دار اليازوري، عمان، 2010 .
16. سعيد سبعون: الدليل المنهجي في اعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع ، ط2، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2012.
17. صدام خمائسية: الحكومة الالكترونية الطريق نحو الاصلاح الاداري، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2013.
18. الصيرفي محمد: الإدارة الالكترونية ، ط1 ، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية ، مصر ، 2008.
19. طارق الحاج: علم الاقتصاد ونظريته، دار النشر والتوزيع، الأردن، عمان، سنة 1998.
20. طاهر حيدر حردان: مبادئ الاستثمار، دار المستقبل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، سنة 1997
21. طلعت ابراهيم لطفي: أساليب وأدوات البحث الاجتماعي، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1995.
22. عادل حرحوش المفرجي: رأس المال الفكري، طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه للمنظمة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، القاهرة، 2003.
23. عامر خضير الكبيسي: السياسات العامة مدخل لأداء وتطوير الحكومات، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008.
24. عامر طارق عبد الرؤوف: الإدارة الالكترونية، دار السحاب للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2007.

25. عباس سهيلة محمد: إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي-، ط2، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2006.
26. عباس سهيلة محمد، وعلي حسين علي: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، .
27. عبد الباقي صلاح الدين محمد: إدارة الموارد البشرية، مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
28. عبد القادر الشبخلي: الإدارة المحلية دراسة مقارنة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2001.
29. عبود نجم: الإدارة الالكترونية - الاستراتيجية الوظائف والمشكلات- دار المريخ للنشر، الرياض، 2004.
30. علاء عبد الرازق السالمي: الإدارة الإلكترونية ، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008.
31. عمار الطيب: البحث العلمي ومناهجه في العلوم الاجتماعية والسلوكية، دار المناهج، ط2، عمان، الأردن، 2007.
32. عمار بوحوش: نظريات الإدارة الحديثة القرن الواحد والعشرين، دار المغرب الإسلامي، بيروت، 2006.
33. غنيم أحمد محمد: الإدارة الالكترونية- أفاق الحاضر وتطلعات المستقبل- المنصورة ، المكتبة العصرية، 2004.
34. فاروق مداس: التنظيم وعلاقات العمل، دار مداني للنشر، الجزائر، 2002 .
35. ماجد راغب الحلو: علم الإدارة العامة ومبادئ الشريعة الإسلامية، دار الجامعية الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004.
36. المجلس التنفيذي حكومة دبي: تصميم وتأطير الهيكل التنظيمي، الأمانة العامة للمجلس التنفيذي، الإمارات العربية المتحدة، 2016.

37. محمد الطعمنة، طارق العلوش: الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي، القاهرة : منشورات المنظمة العربية للتنمية العربية، 2004.
38. محمد زهير حمام: البلدية الإلكترونية، لبنان، مركز دراسات الحكومة الإلكترونية، 2011.
39. محمد شوقي، وآخرون: الإدارة الحكومية الجديدة، مكتبة الجامعة الحديثة، مصر، 2007.
40. محمد صلاح سالم: العصر الرقمي وثورة المعلومات (دراسة في نظم المعلومات وتحديث المجتمع)، ط1، عين للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية، مصر، 2002.
41. محمد طعمنة، طارق العلوش: الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي، منشورات المنظمة العربية للتنمية العربية، القاهرة، مصر، 2004.
42. محمد عباد: الإدارة الفاعلة ، مكتب لبنان، بيروت، 2003.
43. محمد عثمان، حمدي مصطفى المعاذ : المدخل الحديث في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، القاهرة، 1990 .
44. محمد لمين بوسامح: المرفق العام في الجزائر، ترجمة رحال أعمر، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1995 . - محمود حسين الوادي: التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
45. مدحت محمد أبو النصر: بناء و تدعيم الولاء المؤسسي، أترك للطباعة والنشر والتوزيع، 2005
46. المرسي حجازي: اقتصاديات المشروعات العامة، النظرية والتطبيق ، الجامعية الدار، 2004.
47. مصلح الصالح: بناء النظرية الاجتماعية (مقدمة في فلسفة العلم)، النشر العلمي والمطابع، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2011.
48. المعاينة صالح الفي: علاقة رأس المال الفكري بإدارة الجودة الشاملة، مكتبة دار الثقافة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
49. منذر الضامن: أساسيات البحث العلمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

50. منير إبراهيم شلبي : المرفق المحلي دراسة مقارنة، ط1 ، القاهرة ، دار الفكر العربي.
51. مهدي زويلف: إدارة الأفراد في المنظوم الكمي والعلاقات الإنسانية، دار المجدلوي للنشر، عمان، 2006 .
52. موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات عملية، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2006.
53. مؤيد الساعدي: مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، عمان، 2008.
54. ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر 2004
55. نجم عبود نجم: الإدارة الإلكترونية - الإستراتيجية والوظائف والمشكلات- ، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2004 .
56. نورة نتناصر الهزاني: الخدمات الالكترونية في الأجهزة الحكومية، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2008 .
57. هاني محمد السعيد: رأس المال الفكري انطلاقة إدارية معاصرة، دار السحاب، القاهرة، مصر، 2008
58. هوش أبو بكر محمود: الحكومة الالكترونية الواقع والأفاق ، ط1 ، مجموعة النيل العربية للنشر ، القاهرة ، 2006 .

### ثانيا- الرسائل والأطروحات الجامعية:

59. آل فطیح حمد قبلان : "دور الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي بالأجهزة الأمنية" دراسة مسحية على ضباط شرطة المنطقة الشرقية ، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2008.
60. أماني خضر شلتوت: تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعظيم الاستثمار في العنصر البشري ، رسالة ماجستير إدارة أعمال، جامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009.

61. إهاب خميس، أحمد المير: متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الادارة الالكترونية، دراسة تطبيقية على العاملين بوزارة الخارجية، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، السعودية، 2007.
62. أودية مايسة: الفعالية الإدارية في الإدارة المحلية الجزائرية، مذكرة ماجستير، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، 2007-2008.
63. إيهاب فاروق مصباح العاجز: دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011.
64. براهيمى حنان: جريمة تزوير الوثيقة الرسمية الإدارية ذات الطبيعة المعلوماتية، شهادة دكتوراه، تخصص قانون جنائي، قسم الحقوق جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
65. بن سعيد مراد: العقلانية التسييرية في الإدارة الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير فرع تنظيمات سياسية وإدارية جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2002.
66. بودلالي علي: أهمية الاستثمار في رأس المال البشري كأحد شروط ترقية القطاع السياحي بالجزائر، ملتقى دولي حول: اقتصاديات السياحة ودورها في التنمية الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر تلمسان، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
67. بوقلاشي عماد: الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات العمومية، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2011.
68. جغري بلال: فاعلية التكوين في تطوير الكفاءات، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص التحليل والاستشراف الاقتصادي كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2008-2009.
69. جوبر محمد: إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات المصرفية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، قسم علوم التسيير، جامعة عمار ثلجي، الاغواط، الجزائر، السنة الدراسية 2011/2012.
70. خالد حمد أمين ميرخان: العلاقة بين الأساليب المعرفية و قياس رأس المال الفكري وتأثيرها



- في التوجه الاستراتيجي، دراسة تحليلية لأداء عينة من مديري مجالس إدارة شركات القطاع الخاص في مدينة الموصل، أطروحة دكتوراه، جامعة المستنصرية، العراق، كلية الإدارة والاقتصاد، 2003.
71. دحماني عزيز: مساهمة الإنفاق على رأس المال الفكري في أداء المؤسسة الصناعية ، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية التسيير والعلوم التجارية، تخصص تسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2014/2015.
72. دراسة بوغلاشي عماد : "الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات العمومية دراسة حالة وزارة العدل" ، مذكرة الماجستير، جامعة الجزائر-3- الجزائر، 2011 .
73. دراسة جهاد مختار: "تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية"، مذكرة الماجستير جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، 2007 .
74. سلمان عبيد: أثرا لاستثمار برأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير في إدارة الموارد البشرية، جامعة العلوم التطبيقية، كلية العلوم الإدارية، مملكة البحرين، 2014.
75. سملاي يحضية: أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة) ، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.
76. شائع بن سعد مبارك القحطاني: مجالات ومتطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في السجون، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2006
77. صالح عبد الرضا رشيد، صباح حسين شناوة الزيايدي: دور رأس المال الفكري في تحقيق الأداء الجامعي المتميز، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، دراسة منشورة في مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد الثالث، المجلد السادس عشر، 2014
78. عادل ذبيح: تقييم الموظف العمومي، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص دولة ومؤسسة عمومية، كلية الحقوق، جامعة بن عكنون، 2011.
79. عامر بشير: دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية بالبنوك-دراسة حالة الجزائر- ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، فرع نقود، مالية وبنوك، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2011-2012.

80. عبان عبد القادر: تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر- دراسة سوسيولوجية ببلدية الكاليتوس بالعاصمة أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص إدارة وعمل، مذكرة منشورة، الجزائر، 2016/2015 .
81. عبد العزيز فهد المغيرة، مقومات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إجراءات العمل الإداري، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم لإدارية، الرياض، السعودية، 2010
82. عبد الله بن سعيد آل دحوان: دور إدارة التطوير في تطبيق الإدارة الإلكترونية ، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، قسم الإدارة ، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، 2008.
83. عبد المطلب ببيصار: دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال، رسالة لنيل شهادة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، السنة الجامعية 2016-2017.
84. عبده نعمان الشريف: " الحكومة الإلكترونية كاستراتيجية لإعادة صياغة دور الدولة ووظائف مؤسساتها الواقع والتحديات حالة دول مجلس التعاون الخليجي"، (رسالة دكتوراه غير منشورة) ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر ، 2113-2111.
85. عمر بلخير جواد: دور تكوين الموارد البشرية في تطوير و نجاح المؤسسة الاقتصادية ، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ،تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بالقايد، تلمسان، الجزائر، السنة الدراسية: 2014-2015.
86. عمر بن سعيد بن مشيط: "التحديات الإدارية والإنسانية في تطبيق الحكومة الإلكترونية"، إمارة منطقة عسير، كلية العلوم والحاسب الآلي، جامعة الملك خالد، 2014.
87. عيرش يسمينة: التنظيم الإداري في جامعة الجزائر، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع ، تخصص تنظيم وعمل، الجزائر، السنة الجامعية 2008-2009.
90. محمود بوقطف: التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين ، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، السنة الدراسية: 2013-2014.

88. محي بن خلف عيد المطيري: إدارة رأس المال الفكري وتنميته في التعليم الجامعي في ضوء التحولات المعاصرة ، أطروحة دكتوراه، جامعة أم القرى، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، المملكة العربية السعودية، 2008.
89. مقدم يمينة دوخي: أهمية الاستثمار في رأس المال الفكري في ظل اقتصاد المعرفة، دراسة عينة من البنوك الجزائرية أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2011-2012.
90. هشام عيسى سعيد أبو لبة : الاستثمار في رأس المال الفكري في المنظمات المتعلمة - دراسة تطبيقية في مجموعة الاتصالات الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، كلية إدارة المال والأعمال، قسم إدارة الأعمال "الدراسات العليا"، 2008
91. وزية قديد: فعالية إدارة المعرفة في التعليم العالي بالجزائر، دراسة ميدانية بجامعة الجزائر3، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2014/2015
92. وعيل ميلود :المحددات الحديثة للنمو الاقتصادي في الدول العربية وسبل تفعيلها حالة الجزائر، مصر، السعودية، دراسة مقارنة خلال الفترة 1990-2010، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2013-2014 .

### ثالثا- المجلات والدوريات:

93. أحسن حراش، ع.تقمونت: "تعيينات بالمعروفة بالبلديات...والداخلية تشهر سيف الحداد"جريدة الشروق اليومي، الصادرة بتاريخ: 18-10-2019 .
94. بلقرع فاطنة، العمري دلال، قرشي هاجر: جاهزية الادارة الالكترونية في الجزائر ودورها في تحسين الخدمة العمومية، مجلة البديل لاقتصادي، العدد السابع، ديسمبر، 2017.
95. بن شعيب نصر الدين، شريف مصطفى: الجماعات الإقليمية ومفارقات التنمية المحلية في الجزائر،مجلة الباحث ،عدد 10، 2012.

96. بن نوار الصالح: الاتصال الفعال والعلاقات الانسانية، الملتقى الوطني الثاني حول الاتصال في المؤسسة، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2003.
97. بوزيان عثمان، دداس أمنة: الاستثمار في الموارد البشرية لتحسين الخدمة العمومية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد الثالث المجلد2، المؤتمر الدولي: المؤسسة بين الخدمة العمومية وإدارة الموارد البشرية، الجزائر، 2018.
98. جعفر حسن جاسم الطائي: الأسرة العربية وتحديات العصر الرقمي، مجلة الفتح، العدد الحادي والخمسون، 2012.
- رابعاً- المؤتمرات والملتقيات:**
99. السالم سالم بن محمد: توظيف شبكة الانترنت في تنمية مهارات اختصاصي المعلومات، المؤتمر العشرون للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات 9-11 ديسمبر، المغرب، 2009 .
100. سالم جمال: "سبل اندماج الجزائر في اقتصاد المعرفة"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الثامن، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2005
101. سراج وهيبة، سبتي عبد الحميد: أساليب وسياسات الاستثمار في رأس المال البشري، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 13-14 ديسمبر 2011.
102. سليمان حسين البشتاوي، إسماعيل أحمد حسين بن يطة: أثر رأس المال الفكري في تحسين ربحية شركات الصناعات الدوائية الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 10، العدد 02، الجامعة الأردنية، 2014 .
103. ع. تقمونت: "هذا جديد التعيين في مناصب أعوان الحالة المدنية بالبلديات، جريدة الشروق اليومي"، العدد 5972، الصادرة بتاريخ: 23 أكتوبر 2018.
104. عادل حرحوش صالح المفرجي: "الاستراتيجيات التنظيمية والإدارية لتأهيل المنظمات الاقتصادية العربية"، مقال مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، شركة دار الهدى، العدد 01، الجزائر، 2002

105. عبد الناصر موسى، سميرة عبد الصمد: رأس المال البشري وأهم مداخل قياسه، المؤتمر الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال حول أرس المال البشري في اقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 22-25 أبريل 2013
106. عصام أحمد فريحات: إعداد القوى العاملة لمجتمع المعلومات، مجلة المعلوماتية، العدد 07، سبتمبر 2007.
107. علجية عيش: منح البلديات صلاحية استخراج جواز السفر قبل نهاية السنة، مقال في يومية التحرير الجزائرية، بتاريخ 29 أوت 2015، تاريخ الاطلاع على الموقع: 2017/04/05 على موقع الجريدة.
108. علي السيد الباز: "الحكومة الإلكترونية والادارة المحلية"، المؤتمر العلمي الأول حول الجوانب القانونية والأمنية للعمليات الالكترونية، مركز البحوث، الإمارات العربية المتحدة، 26/04/2003.
109. علي العنزي: مدى توافق الاستثمار في وسائل التواصل الاجتماعي مع معايير اقتصاد المعرفة، ورقة بحثية مقدمة للمنتدى الإعلامي السنوي السابع للجمعية السعودية للإعلام والاتصال، تكامل الأدوار في خدمة التنمية، المملكة العربية السعودية، جامعة الملك سعود.
110. العنزي سعد: أثر رأس المال الفكري في أداء المنظمة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 28، جامعة بغداد، 2001.
111. العنزي سعد: المنظور النفسي للاستثمار في سوق المالية - مدخل علم التمويل السلوكي، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 1، العدد 2، السنة 2001.
112. فرطاس فتيحة: عصرنة الادارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الادارة الالكترونية و دورها في تحسين خدمة المواطنين، جامعة الجبالي بونعامة، خميس مليانة، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 15، المجلد 2، 2016
113. كورتل فريد: اقتصاد المعرفة وضرورة التنمية الشاملة في البلدان العربية، دورية منتدى الأستاذ المدرسة العليا للأساتذة - قسنطينة - العدد الخامس، ماي 2009.
114. لوزي موسى: إدارة المعرفة والاستثمار في رأس المال الفكري لتحقيق التميز، بحث مقدم إلى مؤتمر تطوير رأس المال الفكري، الكويت، 2010.

115. محمد أليفي، فرعون أحمد: الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة، ورقة عمل إلى الملتقى الدولي صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، 15 أفريل 2009 جامعة الجزائر، المسيلة.
116. محمد بن عيشاوي: "اثر تطبيق الإدارة الإلكترونية EG على مؤسسات الأعمال" مجلة الباحث، العدد 07، 2009 / 2010.
117. محمد عزت عبد الموجود: بعض منهجيات اقتصاديات التعليم العالي، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي لاتحاد الجامعات العربية حول اقتصاديات التعليم العالي وموقعها من خطط التنمية في الأقطار العربية، قطر، الدوحة، 1991
118. مراد علة ، بندي عبد الله عبد السلام: دور رأس المال الفكري (المعرفي) في خلق الميزة التنافسية في ظل إدارة المعرفة ، ورقة مقدمة في ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية، يومي 13- 14 ديسمبر 2011.
119. مراد ناصر: الاستثمار في رأس المال الفكري مدخل لتحقيق التنمية الاقتصادية في الدول العربية، مجلة الدراسات الاقتصادية، يصدرها مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية، العدد 11، الجزائر، 2008.
120. المكي دراجي: دور الادارة الالكترونية في تطوير الخدمة العمومية والمرفق العام في الجزائر، دراسة لنموذجين قطاعين ،العدالة والجماعات المحلية، مجلة العلوم القانونية والسياسية، عدد 17، جانفي 2011.
121. منى جاسم الزايد، ورقة عمل بعنوان: الاستثمار في رأس المال البشري، المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية المحور الرابع رأس المال البشري و تطوير القطاع الحكومي، مركز البحوث والدراسات بالغرفة التجارية الصناعية بالرياض، السعودية، 2007
122. موسى عبد الناصر ومحمد قريشي: "مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي"، دراسة علمية منشورة في مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 09 ، السنة 2011
123. نبيل حليلو، شوقي مرابط: دور الادارة الالكترونية في تحسين خدمات البلدية في الجزائر، مجلة علوم الانسان والمجتمع، المجلد 07، العدد: 28، سبتمبر 2018

124. نور الدين تاويريريت، نسيم بومعروف: دور الثقافة التنظيمية في الاتجاه نحو التغيير التنظيمي، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد 9، 2014.
125. يوسف يعقوب وآخرون: أثر تطبيق الأتمتة في الأداء الوظيفي للمؤسسات الحكومية المستقلة في دولة الكويت، في مجلة التعاون، العدد 44، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1996.
- خامسا- المواقع الالكترونية:
126. 37 بالمائة من إطارات البلديات والولايات عديمو الكفاءة، متاح على الموقع الالكتروني: <https://www.echoroukonline.com>، اطع عليه يوم: 02-02-2018
127. <http://www.elbilad.net>، تاريخ التصفح 14-05-2018
128. <http://www.hrdiscussion.com/hr15640.htm>، تصفح يوم: 05-05-2018.
129. <http://zerguit.ahlamontada.com/t11793-topic>، تم تصفحه في: 02-07-2019
130. <https://hrdiscussion.com>، تم تصفحه يوم: 25-02-2019.
131. [www.ar-science.com](http://www.ar-science.com)، تم تصفحه يوم: 12-06-2019.
132. أحمد فخري الهياجنة: البلديات الالكترونية... تجارب عربية وعالمية: مشاريع الحكومة الالكترونية للبلديات، 2005، متوفر على الرابط [unpn1.un.org/intradoc/groups/public](http://unpn1.un.org/intradoc/groups/public)
133. جميلة أ. : الانتهاء من الادارة الالكترونية بداية 2017، جريدة المساء، يومية، <http://www.el-massa.com>
134. رياض المشرف: رأس المال المعرفي الميزة التنافسية الجديدة لمنظمات الأعمال في ظل الاقتصاد الرقمي، الموقع الالكتروني [www.h2discussion.com](http://www.h2discussion.com)
135. طارق عبد النبي عوض سلامة: الإدارة الالكترونية، الجزء الخامس، الموقع الالكتروني <http://kenanaonline.com>، تم تصفحه يوم: 08-05-2018
136. عصرنة المرفق العام، موقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية، تاريخ الإطلاع: <http://apcainsebt.dz>. 2018/04/23-الحالة-المدنية.

137. كسور أسيا: أهمية التكوين والتدريب داخل المؤسسات، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد الثالث، <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/37239194>
138. مروان سليما لأغا وآخرون (2012): العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة مجلة جامعة الأزهر بغزة، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 14 ، العدد 1 ، 2012، متاح على الموقع الإلكتروني [http://www.alazhar.edu.ps/journal123/human\\_Sciences](http://www.alazhar.edu.ps/journal123/human_Sciences)
139. نجم عبود نجم: تقييم وقياس إنتاجية العمل المعرفي في الشركات المتخصصة والقائمة على المعرفة، الموقع الإلكتروني <https://elbassair.net>، تم تصفحه يوم 5-01-2017
- سادسا- القوانين، المراسيم والإحصائيات:
140. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، " قانون رقم 11-10 مؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق 22 يونيو سنة 2010 - 2011 يتعلق بالبلدية"، الجريدة الرسمية، العدد رقم 37، الصادرة بتاريخ 03 يوليو سنة 2011، المادتين 1- 2.
141. الأمر 03-06، القانون الأساسي العام للتوظيف العمومي، الجريدة الرسمية رقم: 2006/46
142. الإحصائيات الخاصة بالمديريات ومختلف مصالح البلدية بمناسبة اليوم الوطني للبلدية، بلدية برج بوعريريج، الأمانة العامة ، مصلحة الإعلام الآلي والإحصاء، مكتب الإحصاء، يوم: 18 جانفي 2018.

**-The list of references in the foreign language :**

1. abdul latif. salah and fauziah selamat: **intellectual capital management in Malaysian public**.listed companies international review of business research papers. vol n2. March .2007.
2. Almashaqba, A.-A. **Evaluation the Role of Information Technology in Business Value performance (BVP) , 2012.**
3. AwadE, GhaziriH :**Knowledge Management**, Pearson International, Prentice- Hall 2004, New York .
4. Biesalski, E:**Knowledge Management And E-Human Resource**



**Management**, 2004

5. Buena, C, Sanchez, S:**Knowledge Management In The Emerging Strategic Business Process** Information, Complexity, And Imagination, Journal Of Knowledge Management, 2003, Vol :7, No:2. p6.
6. Burud,Sandra, Tumolo,Marie:**Leveraging the New Human Capital Adaptive Strategies** , Results Achieved, and Stories of Transformation, **Davies-Black Publishing 2004 . U.S.A.**
7. Chen jin, Zhaohui Zhu & hong yuan :**measuring intellectual capital a new model end empirical study** ,of intellectual capital ,vol ,No1,2004.
8. Daniel. M :**Business Skills. Getting the Right Mix**, Woman In Business, 1997.
9. David Donnell, Philip Regan, and Brian Coates:**Intellectual Capital: A Haber masian Introduction**, Journal of Intellectual Capital, Vol. 1, Issue 2, UK, 2000
10. Déstabilisant, **l'investissement immatériel**, Revue économique, Vol 49, Epinard Paul, étude d'un objet conceptuel, Novembre 1998
11. Edvinsson.LandMalone, M.S:**Intellectual Capital**, NewYork. Harper Business.
12. Hamel Gary , Heene Airne:**Competence-Based Competition**, Inc .U S A, 1994
13. Ikujiro Nonaka :**The Knowledge-Creating Company**, HBR, Vol68, No 6,Nov-Dec 1991.
14. Jacques chevallie: **Essai sur la notion juridique de service public**, sur le site: [http://www. U-picardie.fr](http://www.U-picardie.fr), Consulté le: 12-04-2018
15. Jean Brilman, **les meilleures pratiques de management** "au cœur de la performance", édition d'organisation, paris, **3eme** édition, 2001.

16. John Storey: **Human resource policies for knowledge work**, EBK (Evolution of business knowledge) working paper, The open university Walton hall, UK, 2005
17. Kaplan, R. & Saccuzzo, D: **Psychological Testing: Principales Application And Lessons**, 3rd Ed, Cote Book, California, 1993.
18. Kate, G, And Stellesun, E, ( 2004). **The Importance Of Intellectual Capital And Its Effects On Performance Measurement Systems**: [Www.Ssrn.Com](http://www.Ssrn.Com).
19. knowledge economy, **Oxford Dictionaries**, Retrieved 28-12-2017
20. Koenig, M: **The Resurgence of Intellectual Capital**, The Emphasis shifts Measurement to Management, Infor matian Today, vol 17.2000
21. Lafleur, H. a: **information technology usage and human Resource Roles and Effectiveness**, 2008
22. Leonard & Straus : **Intellectual capital**, Forbes, 1999.
23. Naffa ,thaldann, " **Jordan -gouvarnement programme "** initiare , jordan ,2005,
24. Peneff J: **Les débuts de l'observation participante ou les premiers sociologues en usine**, in Sociologie du travail, 38, n° 1 / 96.
25. Skyrme, D: **Samples To Measure The Intellectual Capital**, 2003. [Www.Skyrme.Com](http://www.Skyrme.Com)
26. Stewart. T.A: **Measuring Company Intellectual Capital**, fortune, 1997.
27. Subramaniam, M: **The Influence of Intellectual Capital on the Types of Innovative Capabilities**. Academy of Management Journal, 18(3) ,2005.
28. The Economist: **Knowledge Workers are the New Capitalists**, November 2001,

29. Turban Efraim, Leidner,Dorothy, Wetherb,James :**Information Technology rmanagement transforming organization in the digital economy**, 2008.
30. William B. Kethh Davis: **Human Resources And Personnel Management**.5 ed. 1996.

الملاحق

## فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	مميزات الادارة قبل وبعد استعمال المعرفة	55
02	توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس، السن والحالة الاجتماعية	146
03	توزيع مفردات العينة حسب المستوى الدراسي	147
04	توزيع مفردات العينة حسب الأقدمية في العمل	148
05	توزيع مفردات العينة حسب الرتبة الوظيفية	149
06	توزيع مفردات العينة حسب المديرية التي ينتمون اليها	151
07	توزيع مفردات العينة حسب الراتب الذي يتقاضونه	152
08	يوضح استفادة أفراد العينة من الترقية الوظيفية خلال مسارهم المهني	153
10	يوضح علاقة استقطاب المؤسسة للموظفين ذوي المهارات والمؤهلات في مجال تكنولوجيا الاعلام والاتصال بالتمتع بالفهم والوعي لمفهوم الادارة الالكترونية	155
11	يبين اهتمام المؤسسة بعملية استقطاب الموظفين المؤهلين وتوفيرها على الكفاءات والمهارات لنجاح مشروع الادارة الالكترونية	158
12	المسمى الوظيفي واستفادة أفراد العينة من دورات تدريبية	160
13	يوضح رأي أفراد العينة حول توافر القدر الكاف من التدريب على الأنظمة الإدالرية المحولة إلكترونيا	162
14	يوضح العلاقة بين تدريب وتكوين عينة البحث بتوفر المهارات اللازمة للتعامل مع الأنظمة المحولة الكترونيا	164

167	يوضح العلاقة بين عدد الدورات التدريبية والخبرة المهنية بمتابعة وإرشاد الزملاء في العمل	15
169	يوضح العلاقة بين التدريب والتخوف من التحول نحو العمل الإلكتروني	16
172	يوضح طريقة الإدارة في تعيين الموظفين بالمناصب الوظيفية ومستوى معرفة الموظفين بقدرتهم على مواجهة المشاكل في العمل الإلكتروني	17
174	يوضح اقتناع الموظفين من التعامل مع نظام الإدارة الإلكترونية كأسلوب حديث في العمل	18
176	يوضح دور المؤسسة في تنمية وتحسين العلاقات بين الموظفين وعلاقة ذلك بالعاون بين الموظفين على حل المشاكل المعقدة	19
178	معايير اختيار الموظفين للمناصب الجديدة وعلاقتها بدافعية الانجاز والتفوق	21
180	يوضح العلاقة بين تشجيع الموظفين على الابتكار والابداع بدافعية الانجاز والتفوق	22
182	يوضح مدى توافر رؤية واضحة للقيادة الإدارية نحو تنمية وإدارة رأس المال البشري في ظل متطلبات بلدية الكترونية	23
184	العلاقة بين الأساليب والطرق المعتمدة بالمؤسسة للمحافظة على الموظفين بقرار التخلي عن المنصب الوظيفي	24
185	يوضح استفادة أفراد عينة البحث من الترقية في الرتبة حسب الأقدمية في العمل	25
187	يوضح استفادة الموظفين بالمصلحة البيومترية ومصلحة السكان من منحة الشباك	26
190	يوضح علاقة اطلاع الموظفين على التعليمات باتخاذ قرارات العمل	27
192	يوضح العلاقة بين مشاركة الموظفين بقرارات وعمليات التغيير	28

	بالتخوف من التحول الالكتروني	
194	العلاقة بين تحديث الهيكل التنظيمي بتحديد المسؤوليات والواجبات في بيئة العمل الالكتروني	29
197	العلاقة بين القيم والأعراف السائدة بالمؤسسة بمشاركة الموظفين في اعداد خطة التحول الالكتروني	30
199	يوضح العلاقة بين تسهيل المسؤولين لإجراء العمل بفهم الموظفين لطريقة التعامل مع أسلوب الادارة الالكترونية	31
201	يوضح العلاقة بين توفر البيانات والمعلومات بقدرة الموظفين على ادارة مشروع الادارة الالكترونية بالمؤسسة	32
202	يوضح العلاقة بين طبيعة ونوع الاتصال السائد بالمؤسسة بطرح الموظفين لانشغالهم الوظيفية	33
204	يوضح اهتمام الادارة بجودة الخدمات وتوفرها على الأجهزة والمعدات الضرورية لذلك	34
207	العلاقة بين تدريب وتكوين الموظفين بمصادفة المشاكل مع المواطنين	35
209	العلاقة بين نشر المؤسسة لثقافة التعامل مع أسلوب الادارة الالكترونية بوعي واستعداد المواطنين للتعامل معها	36
211	يبين الاهتمام بأراء ومقترحات المواطنين ورضاهم عن الخدمات الالكترونية	37
213	يبين رؤية الموظفين لمستوى اختيار المؤسسة للموردين وعلاقة ذلك بجودة المعدات والمستلزمات اللازمة لمشروع الادارة الالكترونية	38

## الملاحق

- 01- فهرس الجداول
- 02- إستمارة البحث
- 03- دليل المقابلة
- 04- وثائق إدارية
- 05- تسخيرات
- 06- الهيكل التنظيمي لبلدية برج بوعريج لسنة 2010
- 07- الهيكل التنظيمي لبلدية برج بوعريج لسنة 2016



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الجزائر-2- أبو القاسم سعد الله

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديمغرافيا

مخبر علم اجتماع المنظمات والموارد البشرية

استمارة بحث حول موضوع الاستثمار في رأس المال

الفكري في ظل التوجه نحو بلدية الكترونية

– دراسة ميدانية ببلدية برج بوعريريج–

إشراف الأستاذ الدكتور:

إعداد الباحثة:

براهيمي نجاة

الهاشمي مقراني

أرجو منك الإجابة على أسئلة الاستمارة وذلك بوضع علامة (x) أمام الاحتمال الذي تراه مناسباً، وأشكر لك تفهمك هذا من أجل خدمة البحث العلمي.

**\* المحور الأول: البيانات الأولية**

1-الجنس: ذكر  أنثى

2-العمر:

3 - المستوى التعليمي: متوسط  ثانوي  جامعي

4-نوع الشهادة: التخصص:

5-الرتبة

الحالية:.....

6-الرتبة التي بدأت بها

لعمل:.....

7-المنصب

الحالي.....

8-المديرية والمصلحة التي

تعمل بها.....

9- الأقدمية في مجال العمل:

10-مقدار الراتب: 20000 - 35000  36000 - 50000  أكثر من 50000

11-مستوى معرفتك بالإدارة الإلكترونية:

مقبول  حسن  جيد

12- عدد الدورات التدريبية التي حضرتها في مجال الإدارة الإلكترونية:

لم أحصل على أي دورة  حصلت على عدة دورات

\* المحور الثاني : الاستثمار في رأس المال البشري

13 - لدى القيادة العليا بمؤسستك رؤية واضحة نحو إدارة وتنمية رأس المال البشري

(الموظفون) تمكنها من التحول بسهولة نحو إدارة الكترونية ؟ نعم  لا

- إذا كان الجواب بـ لا، فذلك كونها:

- لا تعمل على تقديره والمحافظة عليه

- نقص التدريب والتكوين

- عدم إشراكه في اتخاذ القرارات

14- هل وفرت لك إدارة البلدية قدر كاف من التدريب على الأنظمة الإدارية المحولة

إلكترونية؟

نعم  لا

- إذا كان الجواب بـ لا فذلك أنها :

- لا تعي أهمية التدريب في نجاح هذه العملية

- لا تؤمن بتنوع مهارات و قدرات الموظفين و تعدها ضرورية

- لا تهتم بتطبيق الإدارة الإلكترونية بمصالحها

15- هل تعمل مؤسستك على استقطاب العاملين ذوي المؤهلات و المهارات اللازمة

(في مجال الإعلام الآلي ) لتفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية بمصالحها؟

نعم  لا

16- هل يتم إشراكك في مختلف قرارات وعمليات التغيير بالمؤسسة؟ نعم  لا

17- على أي أساس تم اختيار الموظفين القائمين على تطبيق الإدارة الالكترونية بالوظائف الجديدة؟

حسب المؤهل  حسب الخبرة  العلاقات الشخصية

- ما رأيك في هذه المعايير؟ وكيف أثرت عليك؟

.....

18- هل استفدت من الترقية في الرتبة خلال مسارك المهني؟

نعم  لا

19- هل تشجع مؤسستك الموظفين على الابتكار والإبداع في مجال العمل الالكتروني؟

نعم  لا

20- هل تعمل مؤسستك على تعزيز القدرات وتنمية العلاقات بين الأفراد من خلال

التعاون في حل المشكلات المعقدة؟ نعم  لا

21- كيف تحافظ مؤسستك على الموظفين ليكونوا راضين على عملهم و لا يفكرون في

ترك وظيفتهم؟

- من خلال إشباع حاجاتك و رغباتك المادية

- إشباع حاجاتك المعنوية .

- توفر لك حاجاتك الاجتماعية .

- لا شيء مما سبق .

22- هل تثق الإدارة بقدرة موظفيها بمنحهم الصلاحيات اللازمة لأداء عملهم دون العودة للقيادة العليا؟

نعم  لا

23- هل ترى أن التقييم والترقية تتم بصفة عادلة بين الموظفين؟ نعم  لا

\* المحور الثالث: الاستثمار في رأس المال الهيكلي (التنظيمي)

24- هل الأعراف والقيم السائدة بين الموظفين تشجع على التكيف مع التطورات التكنولوجية المستحدثة في بيئة العمل بشكل يمكنها من الانتقال من الأعمال التقليدية إلى الأعمال الإلكترونية؟

نعم  لا

25- يهتم المدراء بتبسيط وتسهيل إجراءات العمل الإداري بشكل يناسب تطبيق الإدارة الإلكترونية؟

بشكل مستمر  أحيانا  نادرا

26- هل يتم توفير المعلومات لكم بشكل منظم وسليم مما يسهل عليكم تطوير استخدامكم لتطبيقات الإدارة الإلكترونية؟ نعم  لا

27- هل تم تعديل الهيكلية الإدارية بما يتناسب مع التحول إلى الإدارة الإلكترونية؟ نعم  لا

28- ما طبيعة الاتصال الغالب بمؤسستك؟

صاعد  نازل  معا

29- هل تهتم القيادة العليا بمؤسستك بجودة العمليات الإدارية؟ نعم  لا

30- ما طبيعة الرقابة الإدارية الغالبة بمؤسستك؟

مستمرة  أحيانا  نادرة

**\* المحور الرابع: الاستثمار في رأس المال العلاقات**

31- هل ترى أن هناك استعداد من قبل أفراد المجتمع لتقبل فكرة الإدارة الالكترونية ؟

نعم  لا

32- هل قامت الإدارة البلدية بنشر ثقافة استخدام "الإدارة الالكترونية" والعمل على تهيئة

مناخ شعبي قادر على التعامل معها؟

نعم  لا

إذا كان الجواب نعم، فذلك عن طريق: - وسائل الإعلام الوطنية من إذاعة و تلفزيون و

صحف

- إقامة الندوات و المؤتمرات  - حدد من فضلك.....

33- هل حدث وأن صادفتك مشاكل مع المواطنين أثناء تعاملك معهم بأسلوب الإدارة

الالكترونية؟

نعم  لا

- إذا حدث ذلك فإلى ما يعود السبب في ذلك؟

34- هل تهتم مؤسستك بآراء المواطنين ومقترحاتهم وتأخذها بعين الاعتبار؟

نعم  لا

- إذا كان الجواب بـ نعم، فكيف يتم ذلك؟

35- كيف ترى مستوى اختيار المؤسسة لمورديها ومتعاملها بخصوص اقتناء

مستلزماتها الإدارية ؟

جيد  مقبول  رديء

36- هل ترى أن المواطنين راضين عن الخدمات الالكترونية المقدمة لهم ؟

نعم  لا

37- هل تسعى الإدارة للحصول على خدماتها وموادها من مورديها بجودة عالية؟  
نعم  لا

\* المحور الخامس: متطلبات الإدارة الإلكترونية

38- هل تتمتع بوعي كامل وفهم واضح لمفهوم الإدارة الإلكترونية؟  
نعم  لا

39- عند إقرار العمل بالتحول نحو بلدية الكترونية هل قامت الإدارة العليا بالبلدية بإشراككم في إعداد خطة التحول؟ نعم  لا

40- هل لديك دافعية للإنجاز والتفوق في مجال العمل الإلكتروني؟  
نعم  لا

41- هل يستفيد جميع الموظفين بالمصالح الحيوية بشكل عادل من منحة الشباك؟  
نعم  لا

- إذا كان لا، فما هي

الأسباب.....

42- هناك ضعف اقتناع الموظفين من التعامل مع نظام الإدارة الإلكترونية؟

نعم  لا

-إذا كانت الإجابة بنعم، إلى ما يعود ذلك؟

- زيادة المهام عليه

-خوف الموظف من فقدان منصبه

- عدم فهم الموظف للإدارة الإلكترونية

-أخرى أذكرها.....

43-تتوفر مؤسستك على جميع الأجهزة والمعدات والبرمجيات المطلوبة لتطبيق الإدارة

الإلكترونية؟

نعم  لا

- إذا كان هناك نقص فيما

يتمثل.....

44- هل تتناسب مؤهلات الموظفين والوظائف الموكلة لهم بشكل يساعد على نجاح

الإدارة الالكترونية ؟

نعم  لا

45- تقوم الإدارة العليا بالتركيز على التدريب كأمر ضروري ومهم لنجاح مشروع

الإدارة الالكترونية بمؤسستك ؟

نعم  لا

46- هل لديك القدرة الكافية على اتخاذ القرارات وحل المشكلات ذاتيا وقت الأزمات في

مجال العمل الالكتروني؟ نعم  لا

47- هل تم تحديد المسؤوليات والواجبات للموظفين بشكل واضح ودقيق بما يتماشى

وعملية التحول الإلكتروني بالمؤسسة ؟ نعم  لا

48- هل صادفكم مشكلة عدم التوافق بين الأجهزة والوحدات وأنظمة التشغيل؟

نعم  لا

49- هل يلتزم الموظفون الأكثر خبرة وتجربة في الأعمال الإلكترونية بمتابعة وإرشاد

زملائهم الأقل خبره والإشراف على تأهيلهم ؟ نعم  لا

50- هل لديك تخوف من استخدام التقنية الحديثة ؟

نعم  لا

51- يتمتع الموظفون بالمهارات اللازمة لنجاح عملية التحول الإلكتروني بمؤسستك ؟

نعم  لا



52- هل تقوم بطرح انشغالاتك المهنية خلال مرحلة التحول الالكتروني بكل سهولة

للقيادة العليا؟

لا

نعم

53- ما هي اقتراحاتك لتطوير العمل الالكتروني بمؤسستك ؟

.....

.....

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الجزائر-2- أبو القاسم سعد الله

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديمغرافيا

مخبر علم اجتماع المنظمات والموارد البشرية

دليل مقابلة لموضوع بحث حول الاستثمار في رأس المال  
الفكري في ظل التوجه نحو بلدية الكترونية  
- دراسة ميدانية ببلدية برج بوعريريج-

إعداد الباحثة :

إشراف الأستاذ الدكتور: براهيم نجاة

الهاشمي مقراني

وضعت أسئلة هذه المقابلة كأداة مكتملة ومدعمة لأسئلة الاستمارة، في إطار بحث سويوتنظيمي لدراسة واقع التحول الرقمي ببلدية برج بوعريريج. وهي موجهة للمسؤولين على مشروع البلدية الالكترونية ببرج بوعريريج بحيث يتم اختيار الأسئلة حسب المنصب الوظيفي.

\* المنصب الوظيفي: .....

**المحور الأول : الاستثمار في رأس المال البشري في ظل التحول نحو بلدية**

**الالكترونية:**

-هل تولي المؤسسة اهتماما لاستقطاب الموظفين ذوي المهارات والمعارف المتنوعة في مجال تكنولوجيا الإعلام و الاتصال بما يضمن التحول السلس نحو بلدية الكترونية ؟

- هل ترى أن مؤهلات الموظفين تتناسب مع الوظائف الموكلة إليهم ؟

-هل يتم التركيز على تفعيل دور جميع الموظفين وتغذية كفاءاتهم، عن طريق تكوينهم وتدريبهم بما يتماشى والتطور التكنولوجي؟

- هل تحدد ميزانية لتدريب الموظفين وتكوينهم حسب التطورات ؟

- هل يمتلك الموظفون قدرات عالية تمكنهم من التعامل مع الحالات الطارئة ؟

- هل تبدي الإدارة اهتماما واضحا بتحفيز الموظفين و رفع معنوياتهم في العمل ؟ كيف ذلك ؟

- ماهي أهم المعوقات البشرية التي واجهتكم في ظل توجهكم نحو تطبيق الإدارة الالكترونية ؟

**المحور الثاني: الاستثمار في رأس المال الهيكلي وعلاقته بتوفير البيئة المناسبة لنجاح**

**الإدارة الالكترونية ببلدية برج بوعرييج :**

-ما رأيكم في الهيكل التنظيمي، هل ترون بأنه يمتاز بدرجة عالية من المرونة و الوضوح

؟ ما هي المصالح المستحدثة أثناء تطبيق مشروع الإدارة الالكترونية ببلديتكم؟

-تؤكد مؤسستك على ترسيخ أهمية الجودة في العمل ؟

-تتوفر بيئة العمل على آليات وقنوات اتصال فعالة ( تقارير عن حالة العمل ، اجتماعات ... ) تمكنها من الحصول على تغذية مرتدة بسرعة مما يسهل لها اتخاذ القرارات في الوقت المناسب ؟

- هل ترون أن جميع الوسائل المادية أو ما يطلق عليها (بالمحطة البيومترية) : حواسيب وطابعات ومساحات ضوئية ، البصمة... متوفرة بشكل كاف تمكن من الانتقال السلس نحو بلدية الكترونية ؟

- ما هي أهم العوائق التنظيمية التي واجهتكم في سبيل تحقيق بلدية الكترونية ببرج بوعريريج؟

### - المحور الثالث :علاقة المؤسسة ببيئتها الخارجية ( رأس المال العلاقات):

- متى بدأت الإدارة البلدية بالشروع في خطوات تطبيق الإدارة الالكترونية ؟ و هل هي مقيدة بفترة محددة ؟

- هل سجلتم تأخرا في تطبيقها ؟

- إلى حد الساعة ما هي الوثائق البيومترية التي تم الانتهاء منها ؟ و ما هي الوثائق قيد الانجاز ؟

- متى سيتم إطلاق خدمة استخراج الوثائق الإدارية عبر الانترنت؟ ما هي الإجراءات التي تعيق ذلك؟

- ما هي الوثائق التي يمكن أن يستخرجها المواطن و يطلبها من بيته دون أي وثيقة إدارية إلى حد الآن أي تقديم خدمات عن بعد ؟

نشكر لكم تعاونكم معنا

# الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية برج بوعريريج  
دائرة برج بوعريريج  
بلدية برج بوعريريج  
\*\*\*\*\*

مديرية الإدارة و الشؤون المالية  
مصلحة المستخدمين و التكوين

رقم : 21/...../2014 .

رئيس المجلس الشعبي البلدي

إلى

السيدة(ة): بن شيخ خليفة

عون رئيسي للنظافة و النقاوة العمومية

الموضوع : تسخير .

في إطار العملية المتعلقة برقمنة سجلات الحالة المدنية ، ننهي إلى علمكم بأنكم مسخرون للقيام بعملية حجز البيانات لدى مصلحة الحالة المدنية بصفتم: عون رئيسي للنظافة و النقاوة العمومية و ذلك ابتداء من: ..... من الساعة: 16.30 إلى الساعة : 20.30

و عليه فإن أي تهاون أو عدم الإلتحاق بهذه المهمة تعتبرون متخلين عن منصب

عملكم .

نسخة للإعلام:

إلى السيد: مدير مديرية  
التنظيم و الشؤون القانونية

30 جويلية 2014

برج بوعريريج في :  
رئيس المجلس الشعبي البلدي

حكيم عربي



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية برج بوعريريج  
ائرة برج بوعريريج  
بلدية برج بوعريريج  
\*\*\*\*\*

ديرية الإدارة و الشؤون المالية  
مصلحة المستخدمين و التكوين

قم : 2014/20

رئيس المجلس الشعبي البلدي  
إلى  
السيدة(ة): شباحي نبيل  
حارس متعاقد

الموضوع : تسخير .

في إطار العملية المتعلقة برقمنة سجلات الحالة المدنية ، تنهي إلى علمكم بأنكم مسخرون للقيام بعملية حجز البيانات لدى مصلحة الحالة المدنية بصفقتكم: حارس متعاقد و ذلك ابتداء من: 03/03/2014 من الساعة: 16.30 إلى الساعة : 20.30

و عليه فإن أي تهاون أو عدم الإلتحاق بهذه المهمة تعتبرون متخلين عن منصب  
عمالكم .

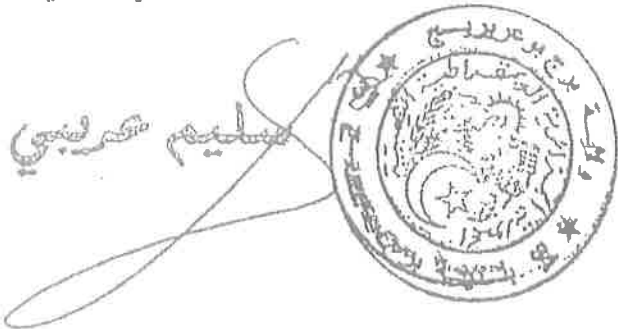
نسخة للإعلام:

ى السيد: مدير مديرية  
التنظيم و الشؤون القانونية

2014

برج بوعريريج في :  
رئيس المجلس الشعبي البلدي

سليم حربي



الهيئة العامة للاستشارات 2016

مديرية التنظيم والمشؤون القانونية

الأمانة الخاصة

مصلحة السكان

المصلحة البيومترية

مصلحة التنظيم والمنازعات

مكتب  
الفروع الإدارية

مكتب  
الانتخابات

مكتب  
الحالة المدنية

مكتب إعداد  
بطاقة الصريف الوطنية

مكتب إعداد  
البطاقة الرمادية

مكتب إعداد  
جواز السفر اليومي

مكتب  
التنظيم  
والمنتجات  
المصنفة

مكتب  
الجمعيات

مكتب  
المنازعات  
والشؤون  
القانونية

✓	فرع 1250 مسكن
✓	فرع 1008 مسكن
✓	فرع حي 12 مكار
✓	فرع حي بئر الصنب
✓	فرع 1044
✓	فرع 1502

فرع  
تسجيل العقود

فرع  
المقارن

فرع  
البطاقات الرمادية

فرع بطاقات  
المراقبة



مديرية التخطيط والشؤون القانونية

الأممالة الخاصة

مصلحة السكان

مصلحة التنظيم والمنازعات

مكتب القروى الإدارية

مكتب الانتخايات

مكتب الحالة المدنية

مكتب العمام

مكتب المنازعات والشؤون القانونية

فرع 1250
فرع 1008
فرع 12 هكتار
فرع بصر الصنب
فرع 1044
فرع القرية الجنوبية
فرع 450
فرع 17 أكتوبر

فرع المقابر

فرع تسجيل العقود

فرع المنشآت المصنفة

فرع التنظيم

الهجلى التنظيمى  
2010



# مديرية التنظيم والشؤون القانونية

## الأمانة الخاصة

### مصاحبة السكان

مكتب  
الفروع الإدارية

✓ فرع مسكن 1250 مسكن

✓ فرع مسكن 1008 مسكن

✓ فرع حي 12 مكار

✓ فرع حي بر المنب

✓ فرع 1044 قاطنة

✓ فرع الفروع الحكومية

✓ فرع مسكن 450 مسكن

✓ فرع حي 17 أكتوبر

✓ فرع جوهيل زريقية

### المصاحبة البيومترية

مكتب إعداد  
بطاقة التعرف  
الوطنية

مكتب إعداد  
البطاقة  
الرمادية

مكتب إعداد  
جواز السفر  
البيومتري

فرع  
تسجيل المقود

فرع  
المقابر

فرع  
البطاقات الرمادية

فرع بطاقات  
المراقبة

### مصاحبة التنظيم والمنازعات

مكتب  
التنظيم  
والمنازعات  
المصنفة

مكتب  
الجمعيات

مكتب  
المنازعات  
والشؤون  
القانونية

## ملخص الدراسة:

تعتبر هذه الدراسة محاولة منا للوقوف على واقع الاستثمار في رأس المال الفكري ببلدية برج بوعريريج ممثلاً في مكوناته الثلاثة (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقات)، في ظل التحول الرقمي الذي تشهده المؤسسة من خلال رقمنة الحالة المدنية واستحداث المصلحة البيومترية كخطوة أولية للتوجه نحو تقديم الخدمات الكترونياً وعن بعد. ولتحقيق هذا المسعى تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية في جمع المعلومات الميدانية، وتوزيعه على عينة البحث المقدره بـ 121 موظف ببلدية برج بوعريريج، تم اختيارهم عن طريق المعاينة غير احتمالية (عينة قصدية)، ولتحقيق فهما أفضل للمشكلة موضوع البحث ومعالجتها وفهم حيثياتها تم الاعتماد على المنهج الكمي باعتباره الأفضل والأنسب لموضوع الدراسة.

**خلصت** الدراسة بعد عرض وتحليل البيانات المتحصل عليها ميدانياً، إلى عدم صحة الفرضية الأولى الخاصة بمتغير رأس المال البشري، وعدم صحة الفرضية الثانية الخاصة بمتغير رأس المال الهيكلي، مع تأكيد صحة الفرضية الثالثة جزئياً فيما يخص رأس المال العلاقات في جزئه الخاص بعلاقة المؤسسة بالمواطنين كون أن المواطن يهتم بالمخرجات النهائية بغض النظر عن بقية العمليات الأخرى بالتنظيم، وتجدر الإشارة هنا إلى نقطة مهمة توصلت إليها نتائج الدراسة بوجود نوع من الاستقلالية بين مكونات رأس المال الفكري، وعموماً فإن النتائج المتحصل عليها تؤكد أن بلدية برج بوعريريج لا تعتمد على الاستثمار بشكل فعال في مكونات رأس مالها الفكري بما يسمح لها بالتحول نحو بلدية الكترونية تستجيب لمتطلبات العصر الرقمي.

**الكلمات المفتاحية:** رأس المال الفكري، رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقات، البلدية الالكترونية، الإدارة الالكترونية، العصر الرقمي.

## Study Summary

**This study** is an attempt by us to find out the reality of investment in intellectual capital in the municipality of Bordj Bou Arreridj, represented in its three components: Human Capital, Structural Capital, Relationships Capital, in light of the digital transformation witnessed by the institution through the digitization of the Civil Status Service and the creation of the Biometric Service as an initial step towards the provision of services electronically and remotely.

To achieve this endeavour, the questionnaire was relied on as a main tool in collecting field information, and distributed it to the research samples estimated at 121 employees in the Municipality of Bordj Bou Arreridj, who were selected through non probabilistic sampling, (an intentional samples.)

In order to achieve a better understanding of the problem under study and its treatment and understanding of its merits, the quantitative approach was relied on as being the best and most appropriate for the subject of the study.

The study concluded, by presenting and analyzing the data obtained in the field that the first hypothesis related to human capital variable was incorrect; and the second hypothesis related to the structural capital variable was incorrect; while confirming the validity of the third hypothesis partly, with regard to capital relations in its part related to the institution's relationship with citizens, The fact that the citizen cares about the final outcomes regardless of the rest of the other operations of the organization.

It is worth mentioning here an important point reached by the results of the study, that there is a kind of independence between the components of intellectual capital. In general, the results obtained confirm that the Municipality of Bordj Bou Arreridj does not depend on investing effectively in the components of its intellectual capital, allowing it to shift towards an electronic municipality that responds to the requirements of the digital age.

**Key Words:** Intellectual Capital, Human Capital, Structural Capital Relations Capital, Electronic Municipality, Electronic Management, Digital Age.