

دور الاستثمار في رأس المال البشري في نجاح التحول الرقمي بالبلديات

-دراسة ميدانية ببلدية برج بوعريريج-

The role of investing in capital human in transition success municipalities digital

-A field study in the municipality of Bordj Bou Arreridj-

Brahimi Nadjet

Mokrani Hachemi

1 - براهيمي نجاة*

2 - أ.د. مقراني الهاشمي

¹جامعة الجزائر-2- أبو القاسم سعد الله، nadjetbaa77@gmail.com

²جامعة الجزائر-2- أبو القاسم سعد الله، hmokrani@hotmail.com

مخبر علم اجتماع المنظمات والمناجمـت

تاريخ النشر: 2025/12/15

تاريخ القبول: 2025/06/30

تاريخ الاستلام: 2020/10/24

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الدور المهم الذي يلعبه الاستثمار في رأس المال البشري في نجاح عملية التحول الرقمي بالبلديات، والكشف عن مدى كفاءة وفعالية السياسات والآليات التي تعتمد لها الإدارة البلدية للاستثمار في رأس مالها البشري ودور ذلك في بلوغ بلدية الكترونية تستجيب لمتطلبات العصر الرقمي، وعليه فقد تم طرح التساؤل الرئيسي لإشكالية بحثنا بالشكل الآتي: هل تعتمد الإدارة البلدية ببرج بوعريريج على سياسات وآليات فعالة للاستثمار في رأس المال البشري لديها بشكل يمكنها من التحول لبلدية الكترونية تستجيب لمتطلبات العصر الرقمي؟ وللإجابة عن التساؤل المطروح قمنا باستخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، وتوزيعه على أفراد عينة البحث الذي قدر عددهم بـ 121 موظف، وكشفت الدراسة عن مجموعة من الاختلالات الوظيفية في تسيير رأس المال البشري بالمؤسسة والتي كانت سبباً في عرقلت وتأخر مشروع الإدارة الالكترونية ببلدية برج بوعريريج. وعليه فقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالعنصر البشري من خلال الاستثمار في قدراته ومهاراته و المعارفه بشكل يضمن

* المؤلف المرسل: براهيمي نجاة، الإيميل: nadjetbaa77@gmail.com

التحول السلس لبلدية الكترونية، والرقي بالعلاقة بين المواطن والإدارة ليحصل على جميع وثائقه وهو موجود ببيته، وبالتالي تحقيق الهدف الرئيسي للإدارة الالكترونية بتجسيد مصطلح "مواطن إلكتروني".
الكلمات المفتاحية: رأس المال البشري، بلدية الكترونية، سياسات الاستثمار في رأس المال البشري.

Abstract:

This research aims at demonstrating the important role that is played by the investment in the human capital to manage reaching the electronic transfer operation in municipalities and reveals the efficiency of the strategies and tools established by the municipal administration to invest in its human potential in order to reach an electronic municipality that satisfies the electronic era. Therefore ,a major question to the problematic of the research has imposed itself : Does the municipal administration of Bordj Bou Arreridj use efficient strategies and tools to invest in its human capital in a way that helps the transfer towards an electronic minicipality which satisfies the needs of an electronic era ? To answer this question , we have elaborated a questionnaire to collect information and have distributed it among the the research samples (employees) that reach the number of 121 employees. The research showed several defficiencies in the management of the human capital which was the cause of the obstruction and delay of the electronic administration project in the municipality of Bordj Bou Arreridj. As a remedy to the situation, the study recommended the importance of taking care of the human element through the investment in his abilities, competences and knowledge, in a way that ensures the right movement to an electonic municipality and develops the relation between the citizen and the administration to enable him acquire his documents " home made". This leads to accomplish the main aim of the electronic administration by illustrating the term "electronic citizen".

Key words :Human capital. Electronic municipality . Invesment strategies in human capital

Résumé:

Cette étude visait à mettre en évidence le rôle important que joue l'investissement dans le capital humain dans la réussite du processus de transformation électronique dans les communes et à révéler l'efficience et l'efficacité des politiques et mécanismes adoptés par

l'administration municipale pour investir dans son capital humain et le rôle de celui-ci dans la réalisation d'une commune électronique répondant aux exigences de l'époque. Par conséquent, la principale question du problème de notre recherche a été posée comme suit: L'administration communale de Bordj Bou Arreridj dépend-elle de politiques et de mécanismes efficaces pour investir dans son capital humain de manière à lui permettre de se transformer en une municipalité électronique qui répond aux exigences de cette époque numérique? Pour répondre à la question, nous avons utilisé le questionnaire comme outil de collecte d'informations et de diffusion auprès des individus de l'échantillon de la recherche, dont le nombre était estimé à 121 salariés. L'étude a révélé un ensemble de déséquilibres fonctionnels dans la gestion du capital humain dans l'institution, ce qui a été la raison pour faire obstacle et retarder le projet de gestion électronique dans la municipalité de Bordj Bou Arreridj. En conséquence, l'étude a recommandé la nécessité de donner l'importance à l'élément humain en investissant dans ses capacités, ses compétences et ses connaissances de manière à assurer la transformation en douceur d'une municipalité électronique , et la promotion de la relation entre le citoyen et l'administration afin d'obtenir tous ses documents alors qu'il est chez lui, et ainsi atteindre l'objectif principal de la gestion électronique en incarnant le terme «citoyen électronique»

Mots clés: capital humain, e-municipalité, politiques d'investissement dans le capital humain

مقدمة:

تقوم مؤسسات الإدارة المحلية بعمل هام جدا فيما يخص تسخير وتطوير المصلحة العامة المحلية، فالآهداف التي رسمتها الدولة فيما يخص الإصلاح الإداري وتطوير الخدمات المقدمة للمواطنين وتحسينها أدرجت في أولوياتها الاهتمام بالإدارة المحلية وعلى رأسها البلدية باعتبارها أكثر قربا من المواطن وأكثر تمثيلا للدولة وأكثر تعاملا وتفاعلًا مع متطلبات الحياة الاجتماعية العامة للمجتمع على المستوى المحلي. من أجل ذلك فالإدارة المحلية اليوم مطالبة أكثر من أي وقت مضى بتكييف أساليب عملها وتعاملها مع المواطنين والتكيف مع المتغيرات التي حدثت على مستوى المجتمع ونظامه الاجتماعي ككل سياسيا واقتصاديا واجتماعيا وثقافيا، بحيث أنها مطالبة باعتماد أسلوب المرونة لتحقيق أهدافها.

وتعتبر البلدية أحد أهم مؤسسات الإدارة المحلية التي يبني علمها النظام الاجتماعي ككل، كونها تمثل سياسة الدولة وتعكس برامجها وتعمل دور الوسيط بين الحكومة والمواطنين، لذلك فقد سطرت الحكومة

برنامجا طموح من أجل النهوض بهذا القطاع وعصرنته من خلال إرساء مشروع البلدية الالكترونية، مما سيسمح بنقلة نوعية سواء على المستوى الإداري أو المستوى الاجتماعي محليا ووطنيا. غير أن المتبع لسير مشروع الإدارة الالكترونية بالبلدية يلاحظ التأخر الكبير في تنفيذه على أرض الواقع، فإلى غاية الان مازال المواطن يتنقل إلى البلدية لاستخراج وثائقه الخاصة، في حين أن الهدف الأساسي من وجود بلدية الكترونية هو تقديم الخدمة للمواطن وهو بمنزله فمصطلاح "مواطن الكتروني" لم يتجسد إلى غاية الان، رغم أن هذا قد تجسد في كثير من الدول العربية وحتى الإفريقية والتي كانت سباقة في تعليم الإدارة الالكترونية بادراتها.

إن تحقيق وتجسيد هذا المشروع على أرض الواقع يتطلب تكثيف الجهد وتشخيص المعوقات والتصدي لها بوضع خطة إستراتيجية مدرورة، وتوفير جميع المتطلبات الضرورية ماديا وبشريا . فوجود الهياكل والبنيات والمعدات غير كاف لنجاح مثل هكذا مشاريع، إذ أن التحدي الكبير الذي يجب أن ينتبه إليه المسؤولون بالمؤسسات العمومية عامة والبلدية على وجه الخصوص هو الاستثمار في الموجودات الفكرية، فقد أصبح رأس المال الحقيقي اليوم لمؤسسات المعرفة هو رأس مالها البشري ممثلا في الاستثمار في قدرات ومهارات و المعارف الموظفين كونه الثروة الحقيقية لمؤسسات اليوم وعمادها في تحقيق أهدافها، فمواكبة هذه الوثبة الالكترونية، يتطلب الاعتماد على سياسات استثمار فعالة لترقية وتطوير قدرات العنصر البشري بدءا من عملية استقطابه ثم صناعته وتحفيزه والمحافظة عليه وتكثيف الجهد لإعداد إطار مستقبلي يعتمد على إدخال الثقافة الالكترونية بالإدارة ويصبح هو الفاعل الأساسي في هذه العملية ويكون فعالا وعملي باعتباره الأداة الرئيسية بيد الإدارة القادر وحده على تنفيذ استراتيجياتها وأهدافها بما يحقق التأقلم والتكيف مع متطلبات العصر الرقمي .

ومن هنا قمنا بطرح التساؤل الرئيسي لإشكالية دراستنا: هل تعتمد الإدارة البلدية- برج بوعريريج - على سياسات وأدوات فعالة للاستثمار في رأس المال البشري لديها بشكل يمكنها من التحول نحو بلدية الكترونية تستجيب لمتطلبات العصر الرقمي؟

وللإجابة عن هذا التساؤل الرئيسي قمنا بطرح بعض من التساؤلات الفرعية التي من شأنها مساعدتنا في الإجابة عن إشكالية الدراسة :

- هل تعتمد المؤسسة محل الدراسة على سياسات فعالة لإدارة وتنمية رأس مالها البشري بشكل يساهم في نجاح التحول لبلدية الكترونية؟

- هل من شأن الأساليب المعتمدة بالمؤسسة محل الدراسة المحافظة على رأس مالها البشري وتحقيق الولاء التنظيمي؟

- هل تعمل المؤسسة محل الدراسة على تشجيع رأس مالها البشري على الإبداع والابتكار؟

2- فرضيات الدراسة:

2-1- الفرضية العامة:

تعتمد الإدارة البلدية - ببرج بوعريريج - على سياسات وأدوات فعالة للاستثمار في رأس المال البشري لدتها بشكل يمكّنها من التحول نحو بلدية الكترونية تستجيب لمتطلبات العصر الرقمي.

2-2- الفرضيات الجزئية:

- تعتمد المؤسسة محل الدراسة على سياسات فعالة لإدارة وتنمية رأس مالها البشري بشكل يساهِم في نجاح التحول لبلدية الكترونية .
- من شأن الأساليب المعتمدة بالمؤسسة محل الدراسة المحافظة على رأس مالها البشري وتحقيق الولاء التنظيمي.
- تعمل المؤسسة محل الدراسة على تشجيع رأس مالها البشري على الإبداع والابتكار.

3- أهداف الدراسة:

- تحليل الوضع الراهن للاستثمار في رأس المال البشري من منظور الفاعلية والكفاءة وسبل تقويمه في سبيل نجاح عملية التحول لبلدية الكترونية.
- الكشف عن مدى نجاعة وفعالية الأساليب والطرق المعتمدة من قبل المؤسسة للاستثمار في رأس مالها الهيكلي ومدى أهميته في تفعيل الانتقال لبلدية الكترونية.
- الوقوف على أهم السياسات والعمليات التي تعتمدتها البلدية للاستثمار في رأس المال العلاقات، ومدى أهميته في نجاح مشروع البلدية الالكترونية.
- معرفة أهم المعوقات والتحديات التي تحول دون الاستثمار الجيد والفعال في الرأس المال الفكري ونجاح الإدارة الالكترونية بالبلديات.

4- أهمية الدراسة:

يعتبر الرأس المال البشري واللامادي أحد الركائز الأساسية والرئيسية التي تعتمد عليه المؤسسات الحديثة، فالمؤسسات التي تستثمر في الرأس المال البشري لاشك وأهمها تحقق أهدافها سواء كانت خدماتية أو إنتاجية، فالبشر هم من ينتجون الثروة، لذلك فقد وجّهت هذه المؤسسات جل استثماراتها نحو تنمية هذه الثروة البشرية وتمكينها من أدوات ووسائل العلم النظري، والتطبيق العملي المتقدم، وهدفت من وراء ذلك إلى رفع كفاءتها وتميزها. من هنا تبرز أهمية بحثنا كونه يبحث في الموجودات اللامادية، والبحث في سبل الاستثمار في الرأس المال البشري واللامادي، وذلك من أجل تحرير هاته الطاقات التنموية. فالاستثمار في هذه الثروة البشرية يعتبر من الركائز الأساسية لتطوير المجتمع ورقمه.

5- مصطلحات الدراسة:

- 5-1- الاستثمار في رأس المال البشري: يعني الإنفاق على المجالات التي تساهِم في بناء الإنسان بدنيا وعقلياً ومهاريا وذلك من طفولته وحتى حياته الإنتاجية ومن أهم مجالات الاستثمار في رأس المال البشري هو

الإنفاق على الصحة، والتعليم، والتغذية، والتكتوين (ميلود، 2014، الصفحات 74-75). لذلك أصبح إدراك هذا المفهوم ضرورة ملحة على جميع المنظمات. إذ يعتبر من أبقى وأدوم المصادر التي تحقق الميزة التنافسية للمؤسسات الناجحة (الوادي، 2012، صفحة 2).

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

5-2- الإدارة الالكترونية:

يعرف عبود نجم، "الإدارة الالكترونية بأنها" موارد معلوماتية تعتمد على الانترنت وشبكات الأعمال تمثل 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 استخدام مواردها" (عبود، 2004، صفحة 12). وتعرف بأنها "الجهود الإدارية التي تتضمن تبادل المعلومات وتقديم الخدمات للمواطنين وقطاع الأعمال بسرعة عالية وتكلفة منخفضة عبر أجهزة الحاسوب وشبكات الإنترن特 مع ضمان سرية أمن المعلومات المتناقلة" (الحمدادي، 2004، صفحة 3).

التعريف الإجرائي: هي منظومة متكاملة تعتمد في تقديم خدماتها على تكنولوجيا الإعلام والاتصال بحيث أنها أحدثت نقلة نوعية في علم الإدارة والتسهيل أين عملت على تحويل الخدمات والمعاملات من الطرق التقليدية اليدوية إلى الطرق الالكترونية من أجل الاستخدام الأمثل للوقت والمال والجهد لما تقدمه من خدمات عن بعد.

5-3-البلدية الالكترونية: نمط متتطور وجديد من الإدارة يعتمد 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 (الهياجنة، تجارب عربية وعالمية: مشاريع الحكومة الالكترونية بالبلديات، 2005). هي بمثابة شحن آلي للمعلومات تخزن مباشرة في الحاسوب وتذاع عبر القنوات الاتصالية وعبر شبكات الانترنت لتسهيل التدفق الحر للمعلومات لكافة المواطنين بأكثر فاعلية وأقل تكلفة وفي زمن قياسي (حمام، 2011، صفحة 3).

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 للمعنى، إلى بلديات إلكترونية تعتمد على تكنولوجيا الاتصال والمعلومات وتقديم الخدمات البلدية عن بعد.

6- الدراسات السابقة :

-الدراسة الأولى (محمد، 1998)، هدفت إلى دراسة العقول البشرية عالية التميز بهدف تعلمها ومعرفة خصائصها وأهميتها وكيفية الاستفادة منها على اعتبار أنها أهم عناصر رأس المال الفكري كما تهدف إلى معرفة كيفية بناء وتنمية هذه العقول وكيفية المحافظة عليها وكيف يمكن للمنظمات جذب مثل هذه العقول للعمل لديها.

-الدراسة الثانية (العزيز و شهيرة، 2006)، حاول الباحث من خلالها وضع مفهوم محدد لرأس المال الفكري، مع تحديد دقيق لتكويناته وعناصره الأساسية. بجانب المواجهة بين أهداف الإطار المحاسبي المالي وبين معالجة الأصول غير الملموسة من حيث القياس والتقييم والإفصاح. وتحليل العلاقة بين تكلفة الاستحواذ على المعرفة وبين احتمالات الربح المتولد من هذه المعرفة. وأخيراً وضع مؤشرات لتقييم رأس المال الفكري بما يسمح بالمقارنة بين المنظمات، مع وضع أساس عاماً مقترناً بقياس وعرض رأس المال الفكري .

-الدراسة الثالثة (الدين، 2010)، هدفت الدراسة لقياس رأس المال الفكري كمدخل لتطوير الأداء من خلال الإجابة على التساؤلات الآتية: إلى أي مدى يمكن أن يساهم قياس رأس المال الفكري في تطوير الأداء في المنظمات العامة؟ وكيفية التي يمكن من خلالها قياس رأس المال الفكري للهيئة العامة لاستعلامات المصرية .

- الدراسة الخامسة (عبان، 2016)، هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهم التحديات والمعوقات لتطبيق الإدارة الإلكترونية، 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 للمارسات الإدارية كما اهتم الباحث بإبراز أحد الاختلالات الوظيفية اللافتة للانتباه والمتمثلة في جاذبية المحافظة والتمسك بالعمل التقليدي للعاملين في البلديات الجزائرية.

7- الإجراءات الميدانية للدراسة:

7-1- المنهج المتبوع: اعتمدنا على المنهج الكمي كونه يتلاءم وطبيعة موضوعنا وأهدافه، وفروعه وكونه المنهج المناسب لمتغيرات البحث، باعتباره أكثر منهجه يساعدنا في جمع المعلومات والإلمام بموضوع الدراسة من خلال الوقوف على واقع الاستثمار في مكونات رأس المال الفكري في ظل التحول لبلدية إلكترونية برج بوعريريج. من خلال وصف خصائص مشكلة البحث وصفاً دقيقاً وشاملاً، والوقوف على الواقع الحالي، وتحديد العلاقات التي توجد بين المتغيرات، معتمدين في ذلك على جمع الحقائق، وتحليلها لاستخلاص النتائج، ومحاولة وضع توصيات، ومقترنات من شأنها خدمة باحثين آخرين.

7-2- عينة الدراسة وكيفية اختيارها: يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين الذين شاركوا وساهموا في مراحل تطبيق الإدارة الإلكترونية بالبلدية من مختلف المصالح ومهما كان مستواهم الإداري، ونخص بالذكر موظفي المصالح الحيوية بالبلدية بالمصلحة البيومترية ومصلحة 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 القصصية أو ما يطلق عليها بالعينة الغرضية والتي نراها تناسب مع موضوع دراستنا نظراً لخصوصية مجتمع البحث الذي يتميز بخصائص لا يمكننا معها اختيار إحدى أنواع العينات العشوائية، كوننا نبحث عن خصائص معينة تمثل المجتمع الأصلي، ونحرص على توافرها في مفردات الدراسة، ونذكر من بين هذه الخصوصيات:

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

- أن يكون موظفاً 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.

7-3- الأساليب الإحصائية المستخدمة: وظفنا من خلال هذه الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية لإيجاد العلاقة بين المتغيرات تمثلت في: المتوسط الحسابي، معامل الاقتران cc ، معامل التوافق cc ، كاي تربيع للاستقلالية Chi-Square test of independence (Chi-Square test of independence) عند مستوى المعنوية ألفا 0.05.

8- عرض، تحليل ومناقشة النتائج:

أولاً- عرض، تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الأولى" تعتمد المؤسسة محل الدراسة على سياسات فعالة لإدارة وتنمية رأس مالها البشري بشكل يساهم في نجاح التحول لبلدية الكترونية".

جدول رقم (01): يبين اهتمام المؤسسة بعملية استقطاب الموظفين المؤهلين وتوفرها على الكفاءات والمهارات الضرورية لنجاح تطبيق مشروع الإدارة الالكترونية.

cc	النسبة%	المجموع	توفر المؤسسة على الكفاءات الالزمة لمشروع الإدارة الالكترونية				اهتمام المؤسسة بعملية استقطاب الموظفين المؤهلين
			%	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 بتوفير المهارات والكفاءات الضرورية لنجاح مشروع الإدارة الالكترونية بالمؤسسة، حيث اتضح من خلال إجابات المبحوثين أن الاتجاه العام لهم كان بـ"لا" بنسبة 73.55%， أي أن أغلبية المبحوثين يرون أن المؤسسة لا تتوفر على الكفاءات الالزمة و 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 بـ 45.26% أجابوا بأن المؤسسة توفر على المهارات والكفاءات الازمة لتطبيق مشروع الإدراة الالكترونية بمصالحها، ويدعم هذا الاتجاه 70.27% من المبحوثين اللذين يرون أن المؤسسة تهتم باستقطاب الموظفين المؤهلين في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال.

إن النتائج المتحصل عليها تؤكد لنا القصور والنقص الذي تعاني منه المؤسسة في الكفاءات والطاقات البشرية المؤهلة والقادرة على تنفيذ وتطبيق مشروع البلدية الالكترونية على أرض الواقع، حيث يعتبر العنصر البشري المؤهل أهم متطلبات تطبيق الإدراة الالكترونية كون أن المؤسسة بتبنيها لهذا الأسلوب الإداري الجديد تكون مرغمة على التخلص من 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 خدماتها للمواطنين. غير أن المعطيات المتحصل عليها تؤكد أن المؤسسة لا تولي اهتماماً واضحاً لآليات بناء رأس المال الفكري وعلى رأسها الاستثمار في رأس المال البشري من خلال وضع استراتيجيات واضحة كأساس مجال عملها الجديد حيث أنها تجاهلت القيام بعمليتين أساسيتين أكد عليهما الباحثين وهما: شجرة الكفايات واستقطاب القدرات العقلية، وذلك بدراسة المؤسسة لاحتياطها 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 أحدها التطبيقات التكنولوجيا الحديثة بما يضمن هدف الوصول لبلدية الكترونية تستجيب لمتطلبات المواطن بما يقتضيه عصر المعرفة. ومنه فالعلاقة واضحة بين عملية استقطاب الموظفين القادرين على التعامل مع نظام الإدراة الالكترونية وتتوفر المهارات والكفاءات الضرورية لذلك، وهذا ما تبين لنا من خلال حساب معامل الاقتران والذي قدر بـ 0.94، 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 (02): يوضح المسمى الوظيفي واستفادة الموظفين من دورات تدريبية في مجال الإدراة الإلكترونية.

الجدولية 2ك	الجدولية 2ك	النسبة %	المجموع	عدد الدورات التدريبية المتحصل عليها				المسمى الوظيفي
				%	تحصلت على أكثراً من دورة	%	لم أحصل على أي دورة	
11.07	115	100	05	-	-	100	05	متصرف إقليمي
		100	26	-	-	100	26	ملحق الإدراة الإقليمية

		100	68	-	-	100	68	أعوان الإدارة الإقليمية
		100	05	100	05	-	-	مهندس الإعلام الآلي
		100	17	-	-	100	17	تقني في الإعلام الآلي للإدارة الإقليمية
		100	121	4.13	05	95.87	116	المجموع

للتتأكد من العلاقة بين المسئي الوظيفي واستفاده الموظفين من الدورات التدريبية في مجال الإدارة الالكترونية قمنا ببناء هذا جدول(02) الذي يوضح توزيع المبحوثين حسب المسئي الوظيفي والدورات التدريبية التي استفادوا منها، وتبين لنا فعلاً أن الاتجاه العام للمبحوثين كان باتجاه عدم حصولهم على أي دورة تدريبية بنسبة 95.87% لجميع المسميات الوظيفية تقريباً، ماعدا رتبة مهندس الإعلام الآلي للإدارة الإقليمية الذين استفادوا جميعهم من عدة دورات تدريبية والمقدر عددهم 5 مهندسين ويمثلون نسبة جد ضئيلة من المبحوثين قدرت بـ 4.13%， أما بالنسبة لبقية الرتب الوظيفية بالمؤسسة فقد أكدوا على عدم حصولهم على أي دورة تدريبية تذكر في مجال الإدارة الالكترونية، وعند طرحنا السؤال للكاتب العام بالبلدية حول الموظفين الذين اختيروا للتدريب أكد لنا ما تم طرحة في هذا الجدول، بأن الموظفين المعينين بالتدريب هم فقط المهندسين في الإعلام الآلي وهذا حسب تعليمات فوقيه وجهت لهم، أما بالنسبة لبقية الموظفون بمختلف مسمياتهم الوظيفية من متصرفين وإلى آخر عنون كلف بتطبيق مشروع الإدارة الالكترونية بالبلدية فقد تم اختيارهم وتعيينهم للمساهمة بهذا المشروع انطلاقاً من خبرتهم في مجال العمل الالكتروني وتمتع بعضهم ببعض المهارات التي تجعلهم قادرين على التعامل مع المشروع حتى ولو كان تخصصهم بعيد عن تخصصات الإعلام الآلي، وبخصوص عملية تدريهم جميعاً فقد أشار الكاتب العام للبلدية أن هذا الأمر غير ممكّن كونه مكلف مادياً وعدم عرضه وإدراجه أصلاً كنقطة أساسية في جدول أعمالهم بالرغم من أن الامركزية الإدارية التي تتمتع بها هذه الهيئة تخول لها اتخاذ مثل هذه القرارات الإستراتيجية، حيث تضمن ميثاق البلدية المبدأ العام المتعلق بحرية المجموعات المحلية وسلطتها باتخاذ القرارات الضرورية لتسخير شؤونها، وعلى أن الهيئات البلدية تتحذ في نطاق اختصاصها القرارات المفيدة دون أن تعرّض الأمر مسبقاً على سلطة الدولة (مايسة، 2008)، إذن فالمشكل يعود بالدرجة الأولى لعدم وعي القيادات الإدارية بأهمية المشروع، بالإضافة للنقص الكبير الذي تشهده المؤسسة في تدريب الموظفين المعاملين مع بيئة العمل الإلكتروني والتي تحتاج لتوفر مهارات وكفاءات معينة تأهلهم للوظائف الجديدة، فأغلبية المبحوثين ينتمون لشعبة الإدارة العامة (متصرفون، أعوان، ملحقون...)، ونسبة قليلة فقط من المبحوثين ينتمون لشعبة الإعلام الآلي (مهندسو في الإعلام الآلي، و تقنيون في الإعلام الآلي).

جدول رقم(03): يوضح العلاقة بين تدريب وتكوين الموظفين بتوفّر المهارات الالزامـة للتعامل مع الأنظمة المحولة الكترونياً.

cc	النسبة%	المجموع	توفر المهارات اللازمة للتعامل مع الأنظمة المحولة الكترونيا				تدريب وتكوين الموظفين	
			%	لا	%	نعم		
0.76	100	20	25	05	75	15	نعم	لا
	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	

نحاول من خلال الجدول (03) توضيح العلاقة بين تدريب وتكوين الموظفين على الأنظمة المحولة الكترونيا باكتسابهم المهارات والقدرات الالزمة 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%， حيث يرى هؤلاء المبحوثين أن المؤسسة لا تتوفر على المهارات الكافية للتعامل مع الأنظمة المحولة الكترونيا، ويدعم هذا الاتجاه نسبة 70.86% من أفراد عينة البحث الذين يبنوا بأن المؤسسة لم تقم بتدريب وتكوين الموظفين القائمين على مشروع الإدارة الالكترونية 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 بتنوع مهارات وقدرات الموظفين بنسبة 11.92%， بينما هناك من يرى أن ذلك يعود لعدم اهتمام المسؤولين بتطبيق الإدارة الالكترونية بالمؤسسة. في المقابل نلاحظ أن هناك نسبة قليلة من الباحثين قدرت بـ 34.50% يرون أن لديهم القدرة على التعامل مع الأنظمة المحولة الكترونيا، وأن نسبة 75% من يدعون هذا الاتجاه أكدوا على حصولهم على قدر كاف من التكوين والتدريب بشكل يمكّنهم من التعامل مع هذه الأنظمة وهم في الغالب فئة مهندسي الإعلام الآلي كما رأينا في الجداول السابقة.

استنادا إلى هذه المعطيات يمكننا القول أن الغالبية الكبرى للموظفين المعاملين مع مشروع الإدارة الالكترونية بالبلدية يفتقرن للمهارات والقدرات الكافية التي تمكّنهم من التعامل مع الأنظمة المحولة الكترونيا بسهولة وفعالية، ويعود ذلك لعدم اهتمام المؤسسة بالاستثمار في رأس المال البشري لديها بإكسابه مهارات وقدرات متعددة في هذا المجال. وهو الأمر نفسه الذي أكدت عليه السيدة فورار بشرى المسؤولة عن خلية الإعلام والاتصال والمكلفة بتسخير الموقع الالكتروني ببلدية الكاليلتوس في مقابلة أجرتها معها الباحث عبّان 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 (عبان، 2016، صفحة 118)، 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 والمعايير الدولية لتقنولوجيا المعلومات (بشير، 2012، صفحة 86).

انطلاقاً مما تقدم نستنتج أن هناك علاقة واضحة بين تدريب وتكوين الموظفين القائمين على مشروع الإدارة الالكترونية واكتسابهم لمهارات التعامل مع الأنظمة المحوسبة الكترونياً. وهذا ما تأكيناً 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 الالكترونية.

جدول رقم(04): يوضح العلاقة بين تدريب الموظفين على التعامل مع أسلوب الإدارة الالكترونية وتخوفهم من التحول نحو العمل الالكتروني .

cc	النسبة%	المجموع	تخوف الموظفين من التحول نحو العمل الالكتروني				تدريب الموظفين للتعامل مع أسلوب الإدارة الالكترونية
			%	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 (04) أن الاتجاه العام للمبحوثين كان بـ"لا" بنسبة 63.64% أي أن أغلبية المبحوثين اتفقوا على أنهم متخوفون من حلول العمل الالكتروني بدل العمل التقليدي الذي كانوا يعتمدون عليه، ويدعم هذا الاتجاه نسبة 65.52% من المبحوثين الذين يبنوا أنهم لم يستفيدوا من أي تدريب في مجال التعامل مع أسلوب الإدارة الالكترونية، بينما نجد موظف واحد فقط من المبحوثين صر بأنه متخوف من التحول نحو العمل الالكتروني رغم حصوله على شيء من التدريب في أسلوب الإدارة الالكترونية، في حين نجد نسبة قليلة من المبحوثين قدرت بـ 36.36% أوضجوا عدم تخوفهم من التحول نحو العمل الالكتروني، ويدعم هذا الاتجاه نسبة 80% من المبحوثين الذين حصلوا على تدريب في أسلوب التعامل مع الإدارة الالكترونية .

انطلاقاً من هذه المعطيات الإحصائية يتضح أن أغلبية المبحوثين لديهم تخوف من التوجه نحو العمل الالكتروني القائم على استخدام التقنيات والمعاملات الإدارية الحديثة، وهذا راجع للنقص الكبير في التدريب

بالمؤسسة، فكلما عملت المؤسسة على تهيئة وتدريب الموظفين على التعامل مع أسلوب الإدارة الالكترونية كلما قل ونقص تخوفهم من التعامل معها، وهو الأمر الذي تأكينا منه من خلال النتيجة التي تحصلنا عليها عند حسابنا لمعامل الاقتراض والذي كانت نتيجته سالبة 0.76- وهذا ما يفسر وجود علاقة عكسية قوية بين المتغيرين التابع والمستقل.

جدول رقم(05): يوضح طريقة الإدارة في تعيين الموظفين بالمناصب الوظيفية ومستوى معرفة الموظفين للإدارة الالكترونية بقدرتهم على مواجهة المشاكل في العمل.

المجموع		القدرة على مواجهة وحل المشاكل في العمل												مستوى المعرفة	
		لا						نعم							
		جيد		حسن		مقبول		جيد		حسن		مقبول			
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	طريقة الاختيار	
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	
121		57						64						المجموع	
100		47.11						52.89						النسبة المئوية	

نحاول من خلال الجدول (05) معرفة العلاقة بين الأسلوب أو الطريقة التي تعتمدتها المؤسسة في تعيين الموظفين بالمناصب الوظيفية ذات العلاقة بالإدارة الالكترونية بمستوى معرفتهم لها وقدرتهم على حل المشاكل التي تصادفهم ، حيث كان الاتجاه العام للمبحوثين بـ"نعم" بنسبة 52.89% من يرون أن لديهم القدرة على مواجهة وحل المشاكل التي تصادفهم في العمل ، ويدعم هذا الاتجاه 53.54% من المبحوثين الذين يبنوا أن تعينهم تم استنادا على المؤهل، في المقابل نجد نسبة قدرت بـ 47.11% من المبحوثين الذين صرحا بعدم قدرتهم على مواجهة المشاكل التي تصادفهم في العمل، ويدعم هذا الاتجاه نسبة 29.75% من المبحوثين الذين لديهم مستوى معرفة مقبول في الإدارة الالكترونية، ونسبة 48.62% من المبحوثين يبنوا أن تعينهم كان على أساس علاقتهم الشخصية .

من خلال المعطيات السابقة يتضح أن هناك تقريراً انقسام في آراء المبحوثين بين من يرون أنهم قادرين على مواجهة وحل المشاكل التي تصادفهم في العمل وبين من يرون عكس ذلك، غير أننا إذا ما تمعنا في

الخانات الصدرية للاتجاه الأول من المبحوثين الذين يبنوا قدرتهم على حل المشاكل والتصدي لها في العمل فإننا نلاحظ أن أغلبيتهم يتمتعون بمستوى جيد في التعامل مع أسلوب الإدارة الالكترونية، وأن تعبيتهم تم وفق المؤهل الذي يتمتعون به، عكس الاتجاه الثاني من المبحوثين الذين يبنوا عدم قدرتهم على حل المشاكل التي تصادفهم في العمل، فإننا نلاحظ مستواهم المقبول في التعامل مع نظام الإدارة الالكترونية بالإضافة لطريقة تعبيتهم التي تعتمد بالدرجة الأولى على العلاقات الشخصية. وعليه تظهر لنا العلاقة الواضحة بين مستوى معرفة الموظفين لنظام الإدارة الالكترونية وطريقة تعبيتهم للمناصب الوظيفية بتعاملهم وتصديهم للمشاكل 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 ويندلل الكثير من العقبات التي يمكن أن تقف في سبيل تحقيق الانتقال لبلدية الكترونية تستجيب لطلعات المواطن.

وبناء 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 تعين الموظفين بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب بعيدا عن كل الاعتبارات القائمة على العلاقات الشخصية مما يسهم في التصدي والقضاء على المشاكل التي تصادفها المؤسسة في سبيل تحولها نحو بلدية الكترونية.

جدول رقم (07): يوضح مدى توافر رؤية واضحة لقيادة الإدارية نحو تنمية وإدارة رأس المال البشري في ظل متطلبات بلدية الكترونية

النسبة %	النكرار	الاحتمالات:				
		نعم			الاحتمالات	
النسبة %	النكرار	النكرار	النكرار			
17.81	26					
82.19	120	19.17	23	عدم تقديره والمحافظة عليه	لا	
		58.33	70	نقص التدريب والتكتون		

		22.50	27	عدم مشاركته في اتخاذ القرارات	
		100	120	المجموع	
100	146			المجموع	

يوضح الجدول أعلاه مدى توافر رؤية واضحة للقيادة الإدارية ببلدية بنجاح التحول نحو إدارة وتنمية رأس المال البشري بالمؤسسة حسب أراء أفراد عينة البحث، وقد اتضح من خلال إجاباتهم أن الاتجاه العام كان بـ "لا" بنسبة قدرت بـ 82.19%， ويدعم هذا الاتجاه 58.33% من أفراد عينة البحث يرجعون ذلك لعدم اهتمام القيادة بالمؤسسة بتدريب وتكوين الموظفين، تليها نسبة 22.50% من يرجعون الأمر لعدم اهتمام القيادة بمشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات بالمؤسسة، وأخيراً نسبة 19.17% يرون أن القيادة الإدارية بمؤسسة لا تهتم بتنمية وإدارة رأس المال البشري كونها لا تقدر 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.

استناداً للنتائج المتحصل عليها يتضح أن المؤسسة لا تتوفر على قيادة رشيدة واعية ومحمّسة ولها القدرة الإدارية الكافية على إحداث التغيير والتحول نحو بلدية الكترونية 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 وقدرتها على سد الفجوة بين المعرفة المخزنة في عقول الموظفين ومتطلبات العمل الإلكتروني.

ثانياً-عرض، تحليل وتفسير نتائج الفرضية الثانية "من شأن الأساليب المعتمدة بالمؤسسة محل الدراسة المحافظة على رأس مالها البشري وتحقيق الولاء التنظيمي".

جدول رقم(08): علاقة الأساليب والطرق المعتمدة بالمؤسسة للمحافظة على الموظفين بقرار الموظف ترك منصبه الوظيفي إذا ما توفر له منصب عمل بمؤسسة أخرى.

rc	النسبة %	المجموع	قرار الموظف بترك المؤسسة				الأساليب والطرق المعتمدة بالمؤسسة 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 لحفظها على موظفها بقرارهم ترك وظائفهم الحالية إذا ما توفر لهم منصب عمل بمؤسسة أخرى، وقد اتضح أن الاتجاه العام للمبحوثين كان بـ "نعم" بنسبة 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 الذين يرون أن المؤسسة لا تهتم بأي أسلوب من الأساليب المذكورة أعلاه للمحافظة على موظفها فهم يرون بأن هناك نقص في إشباع الحاجات المادية والمعنوية مع غياب شبه تام لتوفير الحاجات الاجتماعية من سكن وظيفي، نقل إطعام، إعانات مالية ... حسب ما جاء في الاستماراة، مما أدى إلى مشكل كبير تمثل في هجرة للموظفين من مختلف المستويات خاصة الإطارات نحو العمل بقطاعات أخرى.

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 تأكينا 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 (09): يبين استفادة الموظف من الترقية في الرتبة حسب الأقدمية في العمل

النسبة %	المجموع	الترقية الوظيفية				الأقدمية في العمل
		%	لا	%	نعم	
100	14	100	14	-	-	10-5 سنوات
100	22	72.73	16	27.27	06	15-11 سنة
100	42	76.19	32	23.81	10	20-16 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 والارتفاع 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 يستفیدوا من الترقية في الرتبة، ويدعم هذا الاتجاه المبحوثين الذين لديهم في العمل بين 15-20 سنة بنسبة قدرت بـ 76.19، تلتها نسبة 72.73 للمبحوثين الذين لديهم أقدمية في العمل بين 11-15 سنة وأقل نسبة سجلت لدى المبحوثين الذين لديهم أقدمية تفوق 20 سنة بنسبة 23.26%， في حين أن 40.50% من المبحوثين أكدوا من استفادتهم للترقية في الرتب خلال مسارهم المهني، ويدعم هذا الاتجاه 76.74% من المبحوثين الذين يتمتعون بأقدمية تفوق 20 سنة، بينما لم يستفاد 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 يستفیدوا من الترقية في الرتبة على الرغم من أن هناك من المبحوثين من لديهم أقدمية تفوق 20 سنة وهي فترة طويلة جداً قضتها الموظف في خدمة إدارته دون الاستفادة من معيار الترقية بالأقدمية، والتي بمحاجها تكون الإدارة ملزمة بترقية الموظفين الذين يكتسبون سنوات عمل أكثر في الإداره (ذبيح، 2011، صفحة 111). والملاحظ أيضاً من الجدول أن هناك فئة من المبحوثين تندم الترقية الوظيفية بالنسبة إليهم، وهم فئة الموظفون الذين لا تفوق خبرتهم في العمل 10 سنوات وهذا كون هؤلاء الموظفون لا يمكن ترقيتهم إلا بعد استكمالهم لعشر(10) سنوات كاملة كخدمة فعلية حتى تتمكن الإداره من إدراج أسمائهم في قائمة التأهيل ضمن ما يسمى بالترقية الاختيارية من ثم يتم اختيار الموظفون الأكفاء الذين لهم القدرة على ممارسة ووظائف عليا.

جدول رقم (10): يوضح استفادة الموظفون بالمصلحة البيومترية ومصلحة السكان من منحة الشباك

النسبة %	المجموع	استفادة الموظفون من منحة الشباك				المصالح المعنية بتطبيق مشروع الإدارة الالكترونية البلدية
		%	لا	%	نعم	
100	86	9.30	08	90.70	78	مصلحة السكان
100	20	70	14	30	06	المصلحة البيومترية
100	106	20.75	22	79.25	84	المجموع

نحاول من خلال الجدول أعلاه معرفة إذا ما كان جميع الموظفين بالمصالح المعنية بتطبيق الإدارة الالكترونية بالبلدية يتلقون منحة الشباك بدون استثناء وبشكل عادل، وقد اتضح من إجابات المبحوثين أن 79.25% يتلقون هذه المنحة، ويدعم هذا الاتجاه 90.70% من المبحوثين يعملون بمصلحة السكان، و30% يعملون بالمصلحة البيومترية، في حين نجد نسبة 20.75% من المبحوثين محرومون من هذه المنحة، ويدعم هذا الاتجاه غالبية المبحوثين بالمصلحة البيومترية بنسبة قدرت بـ 70% ونسبة ضعيفة قدرت بـ 9.30% يعملون بمصلحة السكان. وإذا ما أمعنا التأمل في المعطيات السابقة فإننا نلاحظ أن غالبية المبحوثين بمصلحة السكان يتلقون هذه المنحة بنسبة 90.70%， إلا القليل منهم ذلك أنهما يعملون بمكاتب ولا يتعاملون مباشرة مع المواطنين. وهذا على عكس الموظفين بالمصلحة البيومترية فالغالبية منهم محرومون من هذه المنحة رغم أنهما يتعاملون وجهاً لوجه مع المواطنين في استلام الملفات واستخراج الوثائق البيومترية، وحسب تصريحات المبحوثين فإن هناك إجحاف في حقهم كون زملائهم في مصلحة السكان يستفيدون من منحة الشباك وهو محروم منها، وعند استفسارنا عن الأمر في مقابلتنا مع مدير الموارد البشرية بالبلدية أوضح لنا هذه المنحة من حق موظفي مصلحة السكان وبالضبط مكتب الحالة المدنية. ومفهومي الحالة المدنية، وأن موظفي المصلحة البيومترية غير معنيين بموجب التنظيم كونها مصلحة مستقلة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وأنه لحد الآن لا يذكر حول استفادة الموظفين بهذه المصلحة من منحة الشباك الالكتروني، وأنه حسبه لا يمكن أن يستفيد منها هؤلاء الموظفين حتى الانتهاء من مشروع الإدارة الالكترونية والتوصل إلى بلدية الكترونية فعلياً، غير أن الموظفون يرون أن هذا الأمر يشكل ظلماً وإجحافاً في حقهم وأن هناك من الزملاء من يتلقون هذه المنحة بغير وجه حق وبشكل غير قانوني لاعتبارات أخرى مثل الجهة والمعرفة والمحاباة... حتى وإن كان هؤلاء الموظفون يعملون بمصالح غير مصلحة السكان، وهو الشيء نفسه الذي أكدت عليه وزارة الداخلية والجماعات الإقليمية في تعليمة لها منددة للتصرفات والإجراءات غير قانونية لبعض المسيرين بالبلديات حول التعين في منصب الشغل المتخصص، عون شباك الحالة المدنية، دون احترام التدابير الواردة في التعليمية رقم 3295 المؤرخة في 26 جوان 2014، والتي أكدت على ضرورة ممارسة الموظفين المعينين 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 إتماء مهامهم من المنصب المتخصص الذي يشغلونه.

جدول رقم (11): يوضح العلاقة بين مشاركة الموظفين بمختلف قرارات وعمليات التغيير داخل المؤسسة بتخويفهم من التحول نحو العمل الالكتروني.

النسبة %	المجموع	تخوف الموظفين من التحول نحو العمل الالكتروني				مشاركة الموظفين بقرارات التغيير داخل المؤسسة	
		%	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 (04) العلاقة بين تدريب الموظفين على التعامل بأسلوب الإدارة الالكترونية و تخوفهم من التحول نحو العمل الالكتروني، ونحاول من خلال هذا الجدول توضيح العلاقة بين متغير آخر وهو مشاركة الموظفين بمختلف قرارات التغيير داخل المؤسسة بتخوفهم من التحول نحو العمل الالكتروني. حيث تبين نتائج هذا الجدول أن الاتجاه العام للمبحوثين كان أيضاً بـ"لا" وبنسبة 67.77% ممن لديهم تخوف من التحول نحو العمل الالكتروني، ويدعم هذا الاتجاه نسبة قدرت بـ 76.60% من المبحوثين الذين أكدوا على عدم إشراكهم في قرارات عمليات التغيير بالمؤسسة ونسبة 37.04% من المبحوثين الذين بينما أنهم يشاركون في قرارات التغيير بالمؤسسة، 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 الالكتروني.

الواضح من هذه المعطيات أنه بالإضافة إلى عامل نقص التدريب بالمؤسسة وتأثيره على تخوف الموظفين من التحول نحو العمل الالكتروني فإن مشاركة الموظفين أيضاً في قرارات وعمليات إحداث التغيير داخل المؤسسة الأثر البالغ في تخوفهم من هذا التحول. حيث أن أغلبية المبحوثين لا يرغبون بتطبيق الإدارة الالكترونية بمؤسساتهم ومتخوفون من المستقبل وما يخبار لهم، وهو الأمر الذي من شأنه أن يصعب عملية التحول، كون أن الموظفين غير مقتنيين ولديهم مقاومة لهذا التغيير، وهذا الأمر واضح من إجابتهم حول الأسباب التي جعلتهم متخوفون من حلول العمل الالكتروني مكان العمل التقليدي، حيث يرى الأغلبية أن هذا التحول سيغير من نظام العمل الذي اعتادوا عليه وأنهم سيكونون مجبرون على التعامل مع أحد التكنولوجيات الحديثة، بينما نجد البعض متخوفون من فقدان مناصب عملهم والاستغناء عن خدماتهم ونقلهم إلى وظائف جديدة بمصالح أخرى، 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 سابقاً 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.

من خلال ما تم تقديمها يتبيّن لنا أن عدم إشراك الموظفين القائمين على مشروع الإدارة الالكترونية بالبلدية واطلاعهم على مختلف الإجراءات ذات الصلة بها، جعلهم متخوفون من هذا التحول، أي أن هناك علاقة عكسيّة بين المتغيرين، وهذا ما يوضّحه مقدار معامل الاقتران الذي تحصلنا عليه والذي قدر بـ 0.69- أي أن هناك علاقة عكسيّة 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.

ثالثاً- عرض، تحليل وتفسير نتائج الفرضية الثالثة " هل تعمل المؤسسة محل الدراسة على تشجيع رأس مالها البشري على الإبداع والابتكار".

جدول رقم (12): يوضح معايير اختيار الموظفين للمناصب الجديدة وعلاقتها بدافعي الانجاز والتفوق في مجال العمل الالكتروني.

تبين بيانات الجدول أعلاه أن 57.03 % من إجمالي أفراد العينة أجابوا بعدم وجود دافعية للإنجاز والتفوق لديهم في العمل ، ويدعم هذا الاتجاه 56.52 % من المبحوثين الذين أجابوا بأن طريقة اختيار الموظفين للمناصب الوظيفية تتم على أساس العلاقات الشخصية، ثم يلهمها عامل المؤهل والخبرة بنسبيه ضعيفه ومتقاربة قدرت بـ 21.73% و 21.74% على التوالي. في حين أن نسبة 42.97 % من المبحوثين أكدوا غير ذلك كونهم يتمتعون بالدافعيه 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 الذين أرجعوا ذلك لعامل الخبرة وال العلاقات الشخصية على التوالي.

بناء النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتبيّن لنا أن أغلبية المبحوثين لا يتمتعون بالدافعيه للإنجاز والتفوق في عملهم ويرون أيضاً بأن هناك تأثير للعلاقات الشخصية بين المسؤولين والموظفين في توزيع المناصب الوظيفية

rc	المجموع		الدافعيه للإنجاز والتفوق				معايير اختيار العمال للمناصب الجديدة	
	النسبة %	النكرار	لا		نعم			
			النسبة %	النكرار	النسبة %	النكرار		
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	العلاقات الشخصية	
	100	121	%57.03	69	%42.97	52	المجموع	

القائمة على الولاء والمحسوبية والجهوية.

وعليه يمكن القول بأن هناك علاقة واضحة بين طرق ومعايير اختيار الموظفين للمناصب الوظيفية بالمؤسسة بدافعيه التفوق والإنجاز لدى المبحوثين، وهذا ما تأكّدنا منه عند حسابنا لمعامل التوافق الذي وجدناه مساوياً 0.50، أي أن هناك علاقة طردية متوسطة بين معايير اختيار الموظفين للمناصب الوظيفية بدافعيه الانجاز والتفوق.

جدول رقم (13): يوضح علاقة تشجيع الموظفين على الابتكار والإبداع بدافعي الانجاز والتفوق

cc	النسبة %	المجموع	الدافعيه نحو الانجاز والتفوق				تشجيع 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 60.17% أي عدم وجود دافعية لديهم للإنجاز والتفوق في العمل، ويدعم هذا الاتجاه 95.75% من المبحوثين الذين يبنوا 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، ويدعم هذا الاتجاه 74.07% منمن أكدوا على أن المؤسسة تشجعهم على الابتكار والإبداع.

وعليه يمكننا القول بأن هناك علاقة بين تشجيع الموظفين على الابتكار والإبداع بدافعية الانجاز والتفوق وهو ما تأكّد 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.

جدول رقم (14): يوضح العلاقة بين اطلاع الموظفين على مختلف التعليمات والإجراءات الخاصة بتطبيق الإدارة الالكترونية بالبلدية باتخاذ قرارات تسيير العمل دون اللجوء للقيادة العليا.

cc	% النسبة	المجموع	اتخاذ قرارات تسيير العمل دون اللجوء للقيادة العليا				اطلاع الموظفين على التعليمات والإجراءات	نعم
			%	لا	%	نعم		
0.98	100	39	15.38	06	84.62	33	اطلاع الموظفين على التعليمات والإجراءات	نعم
	100	82	96.34	79	3.66	03		لا
	100	121	70.25	85	29.75	36		المجموع

يمثل الجدول (14) توزيع إجابات المبحوثين حول تسيير العمل دون اللجوء للقيادة العليا بالمؤسسة واطلاعهم على التعليمات وإجراءات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمؤسسة، واتضح أن الاتجاه العام للمبحوثين كان بـ"لا" بنسبة 70.25 %، أي أن أغلبية المبحوثين صرحوا بعدم إمكاناتهم اتخاذ قرارات سير العمل دون العودة للقيادة العليا بالمؤسسة، ويدعم هذا الاتجاه 96.34 % من المبحوثين أجابوا بعدم اطلاعهم على التعليمات والإجراءات الخاصة بتطبيق الإدارة الإلكترونية، في المقابل نلاحظ أن هناك نسبة قليلة قدرت بـ 29.75 % من المبحوثين صرحوا بقدرتهم على اتخاذ القرارات الازمة لسير العمل دون اللجوء للقيادة العليا، ويدعم هذا الاتجاه 84.62 % من المبحوثين الذين بينما اطلاعهم على التعليمات وإجراءات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمؤسسة.

من خلال قراءتنا المعطيات الإحصائية، نلاحظ أن هناك تقصير من قبل المسؤولين في المؤسسة بمشاركة الموظفين في الاطلاع على التعليمات وإجراءات سير مشروع الإدارة الإلكترونية بالمؤسسة وعدم منحهم الصالحيات الازمة التي من شأنها تسهيل العمل عليهم واتخاذ القرارات المناسبة دون اللجوء في كل مرة إلى القيادة العليا، فلا يتاح للموظف اتخاذ القرارات المتعلقة به دون الرجوع إلى رئيسه المباشر ضمن بيئة العمل الإلكتروني.

ومنه يمكننا القول بأن هناك علاقة بين اطلاع الموظفين على مختلف التعليمات والإجراءات الخاصة بتطبيق الإدارة الإلكترونية بالبلدية باتخاذ قرارات تسيير العمل دون اللجوء للقيادة العليا، وهو الأمر الذي تأكينا منه من خلال حسابنا لمعامل الاقتران والذي وجدها يساوي 0.98 أي أن هناك علاقة طردية قوية تكاد تكون تامة بين اطلاع الموظفين على التعليمات باتخاذ القرارات الخاصة بالعمل دون العودة للقيادة العليا بالمؤسسة.

جدول رقم (15): يوضح دور المؤسسة في تنمية وتحسين العلاقات بين الموظفين وعلاقة ذلك بالتعاون بين الموظفين على حل المشاكل المعقّدة في بيئة العمل الإلكتروني.

النسبة %	المجموع	التعاون على حل المشاكل بين الموظفين				تنمية وتحسين العلاقات بين الموظفين	
		%	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" على التعاون بين الموظفين لحل المشاكل التي تصادفهم أثناء تعاملهم مع بيئة العمل الإلكتروني بنسبة قدرت بـ 79.34%， حيث يدعم هذا الاتجاه نسبة 78.26% من المبحوثين الذين يبنوا أن المؤسسة لا تعمل على تنمية وتحسين العلاقات بين الموظفين، في المقابل نجد نسبة قليلة قدرت بـ 20.66% من المبحوثين الذين يبنوا أن الموظفون لا يتعاونون مع بعض في حل المشاكل التي تصادفهم ويدعم هذا الاتجاه 21.74% من المبحوثين الذين يرون أن المؤسسة لا تعمل على تنمية وتحسين العلاقات بين الموظفين في العمل، بينما لا نجد ولا مفردة من عينة البحث من يدعم هذا الاتجاه أجابت بأن المؤسسة تعمل على تنمية وتحسين العلاقات بين الموظفين.

الملاحظ من معطيات الجدول أنه لا توجد علاقة قوية بين تعاون الموظفون على حل المشاكل التي تصادفهم في العمل بدور المؤسسة في تنمية وتحسين العلاقات بين الموظفين. وهو ما تأكينا منه عند حسابنا لعامل الاقتران والذي وجدناه يساوي 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 واستياء المواطنين.

9- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات:

9-1- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى "تعتمد المؤسسة محل الدراسة على سياسات فعالة لإدارة وتنمية رأس مالها البشري بشكل يساهم في نجاح التحول لبلدية الكترونية".

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجداول المتعلقة بهذه الفرضية، وإذا ما أخذنا أكبر النسب المعيّنة من خلال إجابات أفراد عينة البحث، يتبيّن أن هناك مجموعة من الاختلالات الوظيفية أدت في كثير من الأحيان إلى عرقلة السير الحسن لمشروع التحول الرقمي بالبلديات وعدم تطبيقه فعلياً على أرض الواقع، وهذا راجع بالدرجة الأولى إلى فشل وعدم فعالية السياسات المتّبعة بهذه المؤسسة في مجال الاستثمار في رأس المال البشري لديها، فمن خلال البيانات الإحصائية الممثّلة في الجدول (01)، يتبيّن لنا النقص الكبير الذي تشهده المؤسسة في استقطاب الموظفين من ذوي المهارات والقدرات المتخصصة وتأثير ذلك على مستوى فهمهم وإدراكهم ووعيهم لمفهوم ومتطلبات العمل بأسلوب الإدارة الإلكتروني، فتطبيق الإدارة الإلكترونية يتطلّب توافر العناصر البشرية التي لديها المهارات والقدرات الفنية والإدارية، وتقبل فكرة الإدارة الإلكترونية وتعي أبعادها، ومتطلباتها وأهدافها لكي تستطيع الوفاء بمتطلبات الإدارة الإلكترونية والإللام بأساليب التعامل مع الوسائل التقنية الحديثة. وحسب نتائج الجدول (02) نستنتج أن المؤسسة محل الدراسة لا تهتم بتوفير عنصر بشرى قادر على التعامل مع متطلبات البيئة الرقمية التي تتطلّبها للتحول نحو إدارة الكترونية بنجاح، إذ أنها لم تعطي لمجموع الموظفين الاهتمام والقدر الكاف من التكوين والتدريب وبشكل متساو وعادل الشيء الذي من شأنه أن يؤثّر على أدائهم ويعيق مسيرتها، حيث أكد كل من شولتز وبicker في نظريةهما، على ضرورة وجود إدارة فاعلة للموارد البشرية تؤمن وتهتم بالاستثمار في

رأس المال البشري كأولوية وتعتبر الأفراد أصولاً بشرية من خلال التركيز على التنويع في مهاراتهم وقدراتهم ومعارفهم والسعى إلى تغييرهم وتطويرهم نحو الأفضل، بحيث يصبح الموظف قادر على استيعاب المتغيرات المعرفية المتعددة والتفاعل معها، وفي غياب ذلك يبقى الوصول لبلدية الكترونية هدف صعب المنال، ذلك أن من أهم متطلبات الإدارة الالكترونية توفر عنصر بشرى قادر على التعامل معها، حيث يعتبر عامل التدريب عنصر ضروري وهم للموظفين المقبلين على استخدام التقنية الحديثة كونها أهم المتطلبات التي تقوم عليها الإدارة الالكترونية، فإذا ما أرادت المؤسسة إحداث القطيعة مع توجهات الماضي المبنية على المعاملات التقليدية والتوجه نحو المنظمة الذكية أن تستثمر في الموجودات الفكرية لدتها 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 عمقاً في ظل المتطلبات التي تفرضها العولمة والنمو المتزايد للوظائف المعرفية التي تتطلب رأس مال بشرى يتتصف بخبرات ومهارات متعددة قادرة على مواجهة التحدي التكنولوجي والتقني المعاصر بكل قوة وبدون أدنى خوف، إن التحولات والانتقالات الكبيرة التي تشهدها الإدارات الحالية في مفاهيمها وتطبيقاتها تتحتم عليها إحداث تغييرات كبيرة سواء على مستوى التفكير الإداري ومفاهيمه أو على مستوى الأساليب والمارسات الإدارية حيث ترى راوية حسن أن إكساب الأفراد العاملين المعرفة والمعلومات النظرية والمهارات العملية المؤثرة على سلوكياتهم المستقبلية أمراً ضرورياً (حسن، 2002، صفحة 363)، بإحداث تغيير في مهارات العاملين وقدراتهم من ناحية، واستهدف تطوير أنماط السلوك الذي يتبعونه في أداء عملهم من ناحية أخرى (وهيبة و سبتي، 2011، صفحة 16)، مما يجعل الموظف قادر على التحول نحو بيئة العمل الالكتروني والتعامل معها بكل استعداد وبدون أدنى خوف. ولن يتأتي هنا في ظل غياب قيادة عليا قادرة على تحمل أعباء هذه المرحلة الانتقالية، فحسب نتائج الجدول(07) يتضح لنا جلياً أن القيادة العليا بالإدارة البلدية ليس لها القدرة الكافية على الاستثمار في رأس المال البشري كأحد أهم متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية، فعدم اهتمامها بعمليات التدريب والتكون والمحافظة على مواردها البشرية بالإضافة إلى عدم إشراكهم في القرارات الإستراتيجية بالمؤسسة كل هذا ساهم في تكوين نظرة سلبية للمبحوثين اتجاه القيادة الإدارية بمؤسساتهم، ومن خلال ما تقدم نستطيع القول أن الفرضية التي مفادها.

"تعتمد المؤسسة محل الدراسة على سياسات فعالة لإدارة وتنمية رأس مالها البشري بشكل يساهم في نجاح التحول لبلدية الكترونية. " لم تتحقق.

9- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية "تعتمد المؤسسة محل الدراسة على سياسات فعالة لإدارة وتنمية رأس مالها البشري بشكل يساهم في نجاح التحول لبلدية الكترونية." تبين لنا النتائج المتحصل عليها في الجداول المتعلقة بهذه الفرضية، وجود عدة معوقات تنظيمية فيما يخص الأساليب والطرق التي تعتمدتها المؤسسة محل الدراسة لمحافظة على مواردها البشرية فعدم

فهمها وإدراكتها لمتطلبات موظفيها المادية والاجتماعية والنفسية أحبط معنوياتهم وأدى إلى نقص ولاهم مؤسستهم، فأغلبية أفراد عينة الدراسة حسب نتائج الجدول(08) أكدوا سعهم 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، نظراً لغياب ثقافة المحافظة على الموظفين بالمؤسسة والتي تعتبر من أهم مراحل بناء رأس المال الفكري. فالمؤسسات الحديثة تعتمد مجموعة من الأساليب والطرق التي من شأنها كسب رضا وولاء موظفيها حتى يقدموا أقصى ما لديهم من جهد لتحقيق أهداف مؤسستهم، حيث يصبح هناك نوع من الانسجام والتواافق بين أهداف الموظفين وأهداف المؤسسة، وفي غياب ذلك تصبح هذه الأخيرة الخاسر الأكبر نتيجة فقدانها لموظفيها خاصة منهم أصحاب الخبرة والكفاءة المستهدفة من قبل المؤسسات الأخرى، وهو المشكل الذي تعاني منه المؤسسة محل الدراسة. كما وقد لاحظنا استياء وتذمر كثيرين لدى الموظفون بخصوص نظام الترقية المتبعة بمؤسساتهم فحسب نتائج الجدول(09) فقد أكد أغلبية المبحوثين أنها لا تستند إلى معايير موضوعية وعلمية واضحة، الأمر الذي حرّمهم من ترقیتهم وتولیهم لمناصب عليا رغم توفرهم على الإمکانیات والقدرات الالزامیة لذلك، وأنه في الغالب ما يستند في ترقية الموظفين على أساس الجھویة والمحسوبيّة والمحاباة ... وهو الأمر الذي أثر سلباً على مردودهم واستقرارهم في العمل فمن غير المعقول أن يلتتحق شخص بوظيفة معينة ويظل بها إلى أن يحال على التقاعد كما حصل للكثير من زملائهم. ونفس الأمر بخصوص منحة الشباك فحسب نتائج الجدول(10)، فإن استفادة الموظفين منها يستند أيضاً إلى معايير شخصية وغير موضوعية. وفي نفس الشأن أشارت وزارة الداخلية إلى أن عدم احترام الأحكام التنظيمية تضع هؤلاء الموظفين في مراكز غير قانونية لأنهم يستفيدون من تعويضات بغير وجه حق، فضلاً عن كونها غير محفزة للموظفين الذين يمارسون مهامهم فعلياً في مصالح الحالة المدنية دون تعيينهم في كثير من الأحيان في مناصب الشغل المتخصصة (حراش و تقمونت، 2019)

ومما سبق يتضح أيضاً عدم صحة الفرضية الثانية التي مفادها "تعتمد المؤسسة محل الدراسة على سياسات فعالة لإدارة وتنمية رأس مالها البشري بشكل يساهم في نجاح التحول لبلدية الكترونية".

9- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الثالثة " تعمل المؤسسة محل الدراسة على تشجيع رأس مالها البشري على الإبداع والابتكار".

الملحوظ من المعطيات الإحصائية السابقة الذكر والخاصة بهذه الفرضية، عدم إدراك صانعي القرار والمسيرين ب المؤسسة بعمليات الإبداع والابتكار بالرغم من أهمية هذا المؤشر الذي نلمسه في تقسيمات العديد من الباحثين والمفكرين الإداريين حيث اعتبروه رأس مال قائم بحد ذاته وأطلقوا عليه اسم رأس المال الابتكاري Innovation Capital، ويعتبر حسبيم المسؤول عن عمليات الابتكار والإبداع ب المؤسسة حيث أنه يقوم في كل مرة بتقديم تشكيلة جديدة من عناصر الإنتاج الأساسية، قد تكون في صورة منتج

جديد أو تكنولوجيا أو مزيج بينهما (jin, zhaohui, & hong, 2004, p. 201)، بشكل يحقق فعلاً مفهوم النجاح المنظمي الاستراتيجي من مدخلين هامين: الكفاءة والفعالية في ظروف بيئية متعددة، 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. غير أن النتائج المتحصل عليها تؤكد عكس ذلك فبحسب ما صرх به أفراد عينة الدراسة بوجود مجموعة من العوائق أثرت سلباً في توجيه سلوكهم وجعلها تفتقر لدافعية التفوق والإنجاز في ميدان عملها وبالتالي عدم القدرة على الإبداع والابتكار، فحسب النتائج المتحصل عليها في الجدول(12) يرى بعض المبحوثين أن اعتماد توزيع المناصب الوظيفية على أساس العلاقات الشخصية حرمهم من حقهم في تولي المناصب التي يستحقونها على الرغم من تمعتهم بالخبرة والكفاءة التي تؤهلهم لذلك، الشيء الذي حرمهم من تحقيق أهدافهم وإحباط معنوياتهم وهنا يتضح لنا أهمية تولي المناصب المناسبة لكل موظف في توجيهه 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 تمكّنها من تحقيق أهدافها وأهدافه على السواء، وهو الأمر الغائب في تسيير شؤون الموظفين بالإدارة البلدية فغياب إستراتيجية واعية في توزيع المناصب الوظيفية في المصالح المعنية بتطبيق الإدارة الالكترونية ساهم بشكل كبير في غياب دافعية العمل والإنجاز لدى الموظف وشعوره بحالة من التوتر وعدم الاتزان الداخلي وعدم الارتياح واللامبالاة والإحباط النفسي وهو ما يفسر تدني أداءهم في العمل وعدم الاستقرار الوظيفي وغياب الثقة بين الإدارة والموظفين مما أثر سلباً على تطبيق مشروع الإدارة الالكترونية كما كان مسطر له وأدى إلى استياء السلطات العليا التي أرسلت في كثير من المرات إنذارات وتوصيات للقائمين على مشروع الإدارة الالكترونية ببلدية برج بوعريج للتحجّيل بالتحول نحو بلدية الكترونية.

واستناداً إلى هذه النتائج يمكننا القول بأن الفرضية الثالثة التي مفادها "تعمل المؤسسة محل الدراسة على تشجيع رأس مالها البشري على الإبداع والابتكار" لم تتحقق.

- خاتمة:

من خلال النتائج المتوصل إليها في مناقشة فرضيات الدراسة التي تأكّد لنا عدم صدق وثبات الفرضية الأولى، حيث تبيّن عدم نجاعة وفعالية السياسات والآليات المعتمدة ببلدية برج بوعريج لإدارة وتنمية رأس مالها البشري بشكل يسّاهم في نجاح التحول لبلدية الكترونية. وعدم تحقق "الفرضية الثانية" أيضاً فقد تأكّد فشل الأساليب المعتمدة بالمؤسسة محل الدراسة للمحافظة على رأس مالها البشري وتحقيق الولاء

التنظيمي. وأيضاً تم عدم التأكيد من صحة "الفرضية الثالثة" المتعلقة على تشجيع المؤسسة محل الدراسة لرأس مالها البشري على الإبداع والابتكار، ومن خلال ما سبق توصلنا إلى جملة من النتائج وهي كالتالي:

- عدم اهتمام المسؤولين بعملية استقطاب الموظفين المؤهلين والقادرين على التعامل مع متطلبات الإدارة الالكترونية مما يفسر التأخر الكبير في سير مشروع التحول الرقمي بالبلديات.
- النقص الكبير في تدريب وتكوين الموظفين بما يتماشى والتعامل مع البيئة العمل الالكتروني.
- تخوف الموظفين من التحول نحو العمل الالكتروني
- استناد الإدارة البلدية في تسيير شؤون موظفيها على معايير غير موضوعية مثل: المحسوبية والجهوية والولاء... وغيرها، سواء تعلق الأمر بالتعيين بالمناصب الوظيفية أو منحة الشباك أو معايير الترقية المعتمد بها، مما أثر على الرضا الوظيفي.
- عدم توافر رؤية واضحة لقيادة الإدارية نحو لإدارة وتنمية رأس المال البشري بما يتماشى ومتطلبات الإدارة الالكترونية.
- إهمال المؤسسة لتوظيف النظريات والتقييمات السلوكية المعاصرة في تعبئة الجهود الجماعية للموظفين عند بناء مشروع الإدارة الالكترونية سبب قصوراً واضحاً في التعرف على قدرات الموظفين وتنمية العلاقات بينهم.

قائمة المراجع:

1. الحمادي، بسام. ب. (2004): الحكومة الالكترونية. الواقع والمعوقات وسبل التطبيق بدول مجلس التعاون لدول الخليج. الرياض. معهد الادارة العامة.
2. الدين اسماعيل. (2010):قياس رأس المال الفكري. رسالة دكتوراه . القاهرة. كلية الاقتصاد والعلوم السياسية. مصر. جامعة القاهرة.
3. العزيز & شهيرة محمود. (2006):علاقة رأس المال الفكري بعملية خلق القيمة للمنظمة. رسالة دكتوراه. كلية التجارة. جامعة عين الشمس.
4. الهياجنة، أحمد فخرى. (2005): تجارب عربية وعالمية. مشاريع الحكومة الالكترونية بالبلديات, 03 mai 2020, sur unpn1.un.org/intradoc/groups/public.
5. لواي، م. ح. (2012). التمكين الاداري في العصر الحديث. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.
6. بشير عامر. (2012):دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية بالبنوك. أطروحة دكتوراه. 86 الجزائر. كلية العلوم الاقتصادية.الجزائر.جامعة الجزائر.
7. حراش أحسن & تقمونت، ع. (2019, 10 18):تعيينات بالمعرفة بالبلديات...والداخلية تشهر سيف الحداد. جريدة الشروق اليومي .
8. حمام، زهير حمام. (2011): البلديات الالكترونية. لبنان . مركز دراسات الحكومة الالكترونية.
9. ذبيح عادل. (2011):تقييم الموظف العمومي .شهادة ماجستير . الجزائر.كلية الحقوق تخصص دولة ومؤسسة عمومية،الجزائر: جامعة بن عكnon.

10. عبان عبد القادر. (2016). تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر. أطروحة دكتوراه. الجزائر. تخصص إدارة وعمل. جامعة الجزائر.
11. عبود، ن. (2004). الادارة الالكترونية. الرياض. دار المريخ للنشر والتوزيع.
12. مايسة أودية. (2008). الفعالية الإدارية في الادارة المحلية الجزائرية. مذكرة ماجستير. قسم العلوم السياسية والاعلام.جامعة الجزائر.
13. محمد، ج. (1998). ينابير. مقومات إدارة وتنمية العقول البشرية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة. (288)
14. ميلود، و. (2014). المحددات الحية للنمو الاقتصادي في الدول العربية. الجزائر: جامعة الجزائر.
15. وهيبة سراج &، سبتي، ع. الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري. يومي(13-14) ديسمبر 2011: أساليب وسياسات الاستثمار في رأس المال البشري
- jin, chen., zhao, z., & hong, y. (2004). measuring intellectual capital a new model end empirical study. intellectual capital