وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة فرحات عباس سطيف1

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال المؤسسات

أطروحة مقدمة كجزء من متطلبات نيل درجة الدكتوراه الطور الثالث

تأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تطوير رأس المال الفكري

دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية بسطيف

من إعداد الطالبة:

زواوي خالصة

تحت إشراف الأستاذ:

أ.د. بلمهدي عبد الوهاب

نوقشت يوم: 02-02-2017

أ.د بروش زين الدين	أستاذ التعليم العالي	جامعة سطيف -1-	رئـــيسا
أ.د بلهدي عبد الوهاب	أستاذ التعليم العالي	جامعة سطيف -1-	مشرفا ومقررا
أ.د. بوعبد الله لحسن	أستاذ التعليم العالي	جامعة سطيف -2-	عضوا مناقشا
أ.د. بورغدة حسين	أستاذ التعليم العالي	جامعة سطيف -1-	عضوا مناقشا
د.قاسمي كمال	أستاذ محاضر – أ–	جامعة مسيلة	عضوا مناقشا
أ.د.بوقلقول الهادي	أستاذ التعليم العالي	جامعة عنابة	عضوا مناقشا
د. رقام ليندة	أستاذ محاضر – أ–	جامعة سطيف -1-	عضوا مدعوا

السنة الجامعية: 2016-2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَٰنِ الرَّحِيمِ

﴿يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنكُمْ وَالَّذِينَ
أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا
تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ﴾

(سورة المجادلة 11)

شكر وتقدير

الحمـــد لله رب العالميـــن والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء

والمرسليـــــن.

نبينا محمـد وعلى آله صحبه أجمعيـن،،،أما بعد...

فإني أشكر الله العلي القديـر أولا وآخرا على توفيقه بإتمام هذه الدراسة

فهو عز وجل أحق بالشكر والثناء وأولا بهما،

وانطلاقا من قول الرسول صلى الله عليه وسلم ﴿ﷺ﴾: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"، واعترافا مني بأهل الفضل الذين علموني الكثير، أتقدم بالشكر والثناء العطر وجميل الوفاء لكل من أسدى لي علما او افادني بتجربة او قدم رايا أو توجيها ونصحا.

وأخص بهذا الشكر الأستاذ الدكتور الفاضل بلمهدي عبد الوهاب، المشرف على هذه الدراسة فقد وجدته نعم المعلم والناصح والمعين، والذي منحني الكثير من وقته وصبره، وأفادني بملاحظاته القيمة.

وأثني على بقية الأساتذة الأفاضل في جامعة فرحات عباس-سطيف-، ومنهم الأستاذ برباش التوفيق، الأستاذ باروش زين الدين، الأستاذ يعلى فاروق.

كما أخص بالشكر السادة الأفاضل مديري الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة.

ثم الشكر موصول للأساتذة المناقشين للرسالة الذين تفضلوا بقبول مناقشة هذه الرسالة.

وأسأل الله تعالى التوفيق للجميع، وأن ينتفع بهذه الدراسة كل من يطلع عليها.

الطالبة: زواوي خالصة

الإهداء

إلى والدى/ زواوى عـــاشور ....الذى أفنـــــى حياته فى رعايتـــــــــــى

رحـــمه الله وأسكنه فسيـــــح جناتـــه

إلى والدتى/تيـم فطيـــــــمة ....التى أفنـــــت حيـــــاتها فى رعايتـــــى

حفظها الله وأدامها تاجا فـــوق رأســى

إلى زوجى/نبيل عباسية ....عرفانا وتقديرا منى لجميل صبره ومساندته

وإلى ابناى ضياء الدين وتقى رعاهما الله

إلى إخوتى وأخواتى...خاصة عامر الذى أعاننى فى هذه الدراسة

إلى عمى الربعى وأمى حليمة

تقديرا واحتراما

إلى كل من علمنى حرفا من الأساتذة الأفاضل

إلى صديقتى الوفية غجاتى أحلام

الطالبة

زواوى خالصة

مقدمة

تعتبر الموارد البشرية الثروة الأساسية التي يتوقف مستقبل التنمية الشاملة على تطويرها، وخاصة في المجال الاقتصادي، وقد أصبح استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال عنصرا أساسيا في تنميتها، ولاسيما في المنظمات التي أصبحت تهدف إلى بث المعرفة والوعي لدى موظفيها من جهة، وإلى صقل القدرات والمهارات وزيادة الفاعلية وتحسين الأداء والانتاجية من جهة ثانية.

قد أصبح ربط المورد البشري بالاحتياجات الحقيقية لسوق العمل وتطوراتها، واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في أداء هذه الوظيفة تحديا رئيسيا ترفعه المنظمات، في القطاعات التجارية والصناعية والخدمية المختلفة، وفي تدعيم بقائها واستمرارها في إطار المنافسة الإيجابية، وهو ما أدى إلى ظهور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية كتوجه ونمط جديد يقوم على الاستخدام الواعي لتقنيات المعلومات والاتصال في ممارسة الوظائف الأساسية للموارد البشرية.

مع ظهور اقتصاد المعرفة وتصاعد أهمية المعلومات، وتعاظم دور المعرفة كوحدة إنسانية للثورة القائمة على الأفراد وخبراتهم وقدراتهم على الابتكار وتوليد المعرفة الجديدة، فإن اكتشاف آخر اخذ طريقه إلى مركز الاهتمام والحديث عنه على نحو متزايد وهو أصول المعرفة أو ما يعرف عند الإداريين برأس المال الفكري والتي يعتبر اليوم قاعدة الثروة وهو التدفق الحيوي للقيمة وللأفكار والمنتجات والخدمات الجديدة.

تعتبر إدارة رأس المال الفكري أمر بالغ الأهمية والقدرة على تطوير والاحتفاظ بالموظفين يشكل تحديا كبيرا لخبراء الموارد البشرية، وهذا التحدي فرض على إدارة الموارد البشرية مهمات جديدة، لعل أهمها وأكثرها حرجا هو جذب واستقطاب نوعية جديدة من الموارد البشرية تتميز بدراية ومعرفة عالية، وقدرة متميزة، وما يساعد ذلك اعتماد توجه إلكتروني لإدارة الموارد البشرية والتي تقدم حلول تقنية تغطي المهام المتعددة لوظيفة الموارد البشرية.

لذا جاءت هذه الدراسة لمعرفة ما مدى تأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تطوير رأس المال الفكري لبعض المؤسسات الاقتصادية بسطيف؟، نظرا لكونها تساهم بشكل كبير ومباشر في خدمة المجتمع وتنمية الاقتصاد الوطني.

1- إشكالية الدراسة:

إن أحد التحديات الرئيسية التي تواجه المنظمات اليوم هو إعادة النظر في نموذج أعمالها في ضوء القدرات الإلكترونية، حيث مع التحول الرقمي أصبح من الضروري تحويل كل الوظائف الإدارية إلى وظائف إلكترونية وبالأخص التحول الإلكتروني لإدارة الموارد البشرية التي تساهم بشكل كبير في تطوير رأس المال الفكري.

لذا جاءت هذه الدراسة للإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى تأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تطوير رأس المال الفكري في المؤسسات محل الدراسة؟

ولمعالجة وتحليل هذه الإشكالية نقوم بطرح والإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مدى اعتماد المؤسسات محل الدراسة على الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية؟
- ما مدى اهتمام المؤسسات محل الدراسة برأس المال الفكري؟
- ما مدى تأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تطوير رأس المال الفكري للمؤسسات محل الدراسة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الخطأ (0.05) لمدى اعتماد المؤسسات محل الدراسة على الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تعزى لطبيعة الملكية ونوع القطاع؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الخطأ (0.05) لمدى اهتمام المؤسسات محل الدراسة برأس المال الفكري تعزى لطبيعة الملكية ونوع القطاع؟

2- فرضيات الدراسة:

في ضوء موضوع الدراسة وما أسفرت عنه الدراسات السابقة قامت الباحثة بصياغة الفرضية الرئيسة التالية:

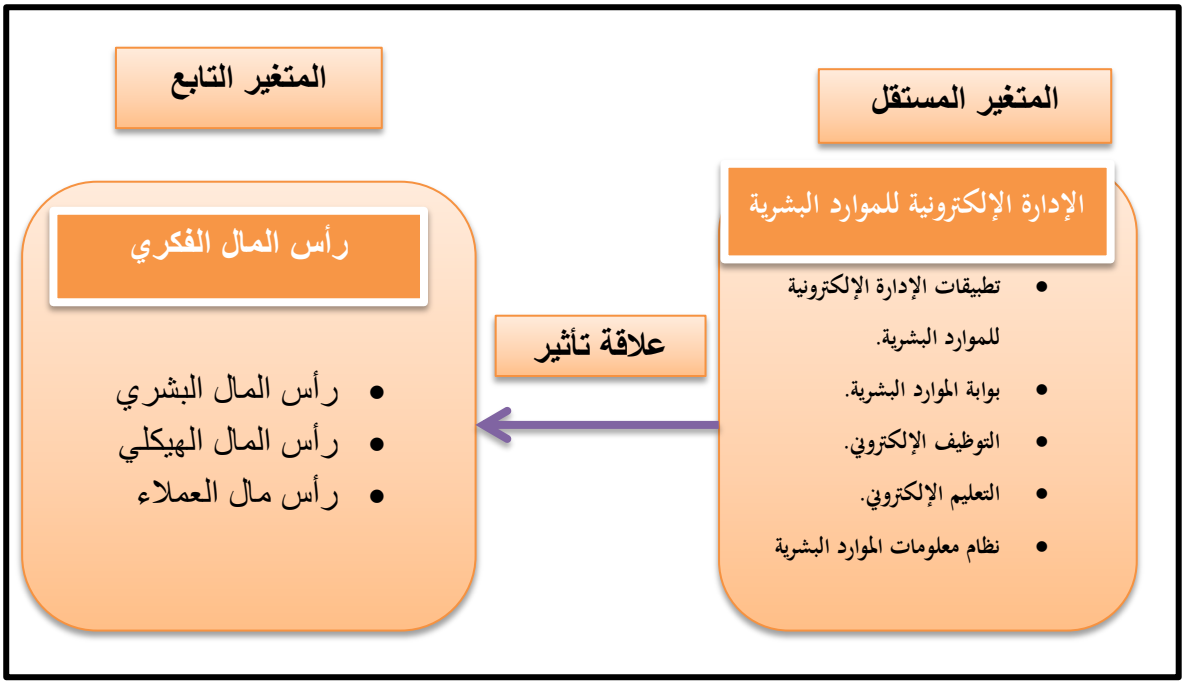
تؤثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية إيجابيا على تطوير رأس المال الفكري في المؤسسات محل الدراسة.

والتي يتم التأكد من صحتها أو نفيها من خلال مجموع الفرضيات التالية:

- **الفرضية الرئيسية الأولى**: تعتمد المؤسسات محل الدراسة على الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بدرجة كبيرة.
- **الفرضية الرئيسية الثانية**: تهتم المؤسسات محل الدراسة برأس المال الفكري بدرجة كبيرة.
- **الفرضية الرئيسية الثالثة**: تؤثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية إيجابيا على تطوير رأس المال الفكري وذلك من خلال الفرضيات الفرعية التالية:
  - **الفرضية الفرعية الأولى**: تؤثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية إيجابيا على تطوير رأس المال البشري للمؤسسات محل الدراسة.
  - **الفرضية الفرعية الثانية**: تؤثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية إيجابيا على تطوير رأس المال الهيكلي للمؤسسات محل الدراسة.
  - **الفرضية الفرعية الثالثة**: تؤثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية إيجابيا على تطوير رأسمال العملاء للمؤسسات محل الدراسة.
- **الفرضية الرئيسية الرابعة**: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمدى اعتماد المؤسسات محل الدراسة على الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تعزى لطبيعة الملكية ونوع القطاع.
- **الفرضية الرئيسية الخامسة**: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمدى اهتمام المؤسسات محل الدراسة برأس المال الفكري تعزى لطبيعة الملكية ونوع القطاع.

3- المخطط الفرضي للبحث: يبين المخطط الفرضي توضيحا للفكرة الأساسية للدراسة، فضلا عن توضيح علاقة التأثير بين المتغير المستقل الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والمتغير التابع رأس المال الفكري، كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم 01: المخطط الفرضي للدراسة



المتغيرات التعريفية للمؤسسات

(طبيعة الملكية، نوع القطاع)

4- التعريفات الإجرائية:

الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية: تعبر عن شبكات الهياكل والقرارات والعلاقات الإلكترونية المستخدمة في تقديم ومزاولة وظائف إدارة الموارد البشرية، من حيث الاختيار والتوظيف الالكتروني، حيث يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة والتقدم لهم عبر الانترنت، بالإضافة إلى التنمية والتدريب باستخدام الانترنت والوسائط المتعددة والمحاكاة، ودفع الأجور والحوافز من خلال البنوك الالكترونية والاتصالات والمفاوضات عن طريق شبكات الأعمال[1].

بوابة الموارد البشرية: تعتبر بوابة الموارد البشرية صفحة على شبكة الانترنت تجمع بين إمكانية الوصول إلى جميع المعلومات الهامة على شبكة المنظمة، تمكن المستخدمين من أداء الأنشطة المختلفة، أيضا

[1]- فريد النجار، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية الاسكندرية، 2007، ص: 357.

الوصول إلى قاعدة بيانات فريدة وديناميكية لتدفق البيانات، كما تسمح بسهولة من تحديد مكان المشاركة، وتتيح التفاعل الثنائي بين المستخدمين[2].

التوظيف الإلكتروني: هو استعمال التقنية لجذب وتحديد مصادر المرشحين، كما يساعد في إجراءات التوظيف، ومن الوسائل المساعدة التي تستخدمها المنظمة في التوظيف الإلكتروني نجد موقع ويب خاص، قاعدة بيانات للمواصفات، ماكنة بحث، أجهزة إعلام اجتماعية، أرصفة لمليء المناصب الشاغرة، وتتم عملية الإعلان هذه الوظائف عن طريق الشبكة العالمية، ويقوم باحثوا الشغل بإرسال سيرتهم الذاتية عن طريق البريد الإلكتروني، تحصل المنظمة على كل السير الذاتية المقبولة من خلال الانترنت وتأخذ المستخدمين المتوقعين من خلال طلباتهم[3].

التعليم الالكتروني: يعرف أنه تسليم كل الأنشطة ذات العلاقة بالتعلم والتفكير، لتعليم من خلال أجهزة الإعلام الإلكترونية المختلفة، والوسط الإلكتروني يمكن أن شبكة الانترنت، الانترانت، شبكات معلومات مساعدة، تلفاز القمر الصناعي (Satellite.TV)، فيديو/شريط سمعي، قرص مدمج، ...، والتي تمنح تحسينات تقنية مستمرة مع تزايد في عدد الاختيارات وحسب إمكانيات المتعلم[4].

نظام معلومات الموارد البشرية: ويعرف نظام معلومات الموارد البشرية بأنه مجموعة العناصر المشتركة التي تشمل جمع وتحليل وتخزين واسترجاع المعلومات الخاصة بإدارة الموارد البشرية، لدعم قرارات التوظيف والرقابة والتخطيط وتحسين الأداء[5].

رأس المال الفكري: يعرف رأس المال الفكري من قبل رالف ستاير، والذي كان مدير شركة جونسون بأنه: "القدرة العقلية التي تمثل الثروة الحقيقية للمنظمات التي لم يتابعها المحاسبون مثلما تابعوا النقد والموجودات وغيرها"[6]

---

[2] - Youndt, M ,And Snell, S, Human Resource Configuration, Intellectual Capital And Organizationl Performance, Journal Of Managerial, Issues, 16 (3), 2004, P.343.

[3] - : Avinash. Kapse And Others, E-Recruitment, International Journal Of Engineering And Advanced Technology (Ijeat), Issnm2249-8958, Volume-1,Issue4,April 2012,P.82.

[4]- Elib Cohen, Malgorzata And Others, E-Learning: An Informing Science Perspective, Interdisciplinary ,Journal Of Knowledge And Learning Objects, Volume 2, University Of Economics, Worclaw, Poland,2006,P.2.

[5]- James A.O'brien, Management Information Systems, Mcgraw-Hil.Irwin, New York, Usa, 5th, 2002.P.147.

[6]– سعد علي العنزي، احمد علي صالح، إدارة راس المال لفكري في منظمات الاعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتزيع، عمان ، 2009، ص: 15

رأس المال البشري: هو المصدر الأساسي لتكوين وتشخيص الأفراد الذين يمتلكون القدرة العقلية والمهارات والخبرات اللازمة لإيجاد الحلول العملية المناسبة لمتطلبات ورغبات العملاء، ولأنهم مصدر الإبداع والابتكار في المنظمة[7].

رأس المال الهيكلي: هو قدرات المنظمة التنظيمية التي تنظم وتلبي متطلبات الزبائن، وتساهم في نقل المعرفة وتعزيزها من خلال الموجودات الفكرية الهيكلية المتمثلة في: نظم المعلومات، براءات الاختراع، حقوق النشر والتأليف، ومدى حماية العلامة التجارية والتي تمثل شخصية المنظمة وقيمتها وهويتها، والتي ترجع بالفائدة للزبون وزيادة رضاه، وكذا فائدة المنظمة في زيادة كفاءتها وفعاليتها.

رأسمال العلاقات (العملاء): ويشير إلى العلاقات التي تربط المنظمة بزبائنها ومورديها وتحالفاتها الاستراتيجية[8].

5- أهمية الدراسة:

– تستمد هذه الدراسة أهميتها في كونها تؤسس نظريا وتطبيقيا لمعرفة مدى تأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تطوير رأس المال الفكري، كما تكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة بوصفها إحدى المحاولات القليلة التي تناولت الربط بين المتغيرين خاصة بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

– أهمية عامل التكنولوجيا في التأثير على كفاءة أداء المنظمات وتطورها بشكل عام، سواء في القطاع العام والخاص.

– افتقار المكتبات المحلية والعربية إلى المساهمات العلمية الواسعة في هذا المجال، ومن المتوقع أن تفتح هذه الدراسة مجالات عديدة للباحثين والمهتمين بهذا الموضوع، والمواضيع ذات الصلة كالإدارة الإلكترونية، الحكومة الإلكترونية.

– نتائج الدراسة لها فائدة كبيرة بالنسبة للباحثين، وكذا المؤسسات محل الدراسة، حيث سيلفت هذا الموضوع نظر إطارات المؤسسات لأهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتأثيرها على تطوير رأس المال الفكري.

5- أهداف الدراسة:

– معرفة مدى اعتماد المؤسسات محل الدراسة على الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

– معرفة مدى اهتمام المؤسسات محل الدراسة برأس المال الفكري.

[7] - Malhotray, Study, Measuring Knowledge Assets Of A Nation : Knowledge Systems For Development, United Nations Advisory Meeting Of The Department Of Economic And Social Affairs, New York 4-5 Sebtember, 2003, P.10.

[8] - Edvinsson and Malone, intellectual capital, harper business, New York, 1997, PP.34-35.

– معرفة مدى تأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة على تطوير رأس المال الفكري.

– الخروج بتوصيات حول مدى اعتماد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، في المؤسسات محل الدراسة والمقترحات المناسبة لتعزيز مستوى تطبيقها والانتفاع من مزاياها.

6- أسباب اختيار الموضوع: هناك عدة أسباب أدت إلى اختيار الموضوع منها:

– ارتباط الموضوع بمجال تخصص الباحثة.

– حداثة الموضوع وخاصة للجزائر، والرغبة في تسليط الضوء على الموضوع من أجل إعطاء إمكانية أكبر لتطبيقه.

– قلة الدراسات المتخصصة في هذا الموضوع والرغبة في الإسهام في هذا الجانب.

6- منهجية الدراسة:

بغية القيام بتحليل علمي ومنهجي لإشكالية تأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تطوير رأس المال الفكري، وبهدف اختبار صحة الفرضية اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، والذي بواسطته تم إجراء دراستين، الأولى نظرية والثانية ميدانية، ففي الدراسة النظرية استندنا إلى مصادر مكتبية عديدة منها الكتب العلمية، والمقالات المنشورة في المجلات العلمية المحكمة والمداخلات في الملتقيات العلمية الدولية ذات الاختصاص، وعلى عدة مصادر إلكترونية، أما في الدراسة الميدانية فقد تم جمع البيانات والمعلومات من مصادرها الأولى في الميدان العملي للمؤسسات المدروسة من خلال تصميم استبيان تضمن الجوانب الرئيسية لميدان البحث، بالإضافة إلى المقابلات الشخصية مع بعض المسؤولين، بالإضافة إلى المنهج المقارن: والذي يستعمل أساسا في المقارنة بين مدى اعتماد المؤسسات محل الدراسة على الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ومدى تأثيرها على تطوير رأس المال الفكري حسب طبيعة الملكية ونوع القطاع، من أجل الوقوف على مدى دلالة تلك الفروق.

7- الدراسات السابقة

حسب اطلاع الباحثة وفي حدود ما توفر لديها من معلومات ومراجع حول موضوع البحث، فهناك بعض الدراسات التي أنجزت في مختلف الجامعات الوطن، تناولت موضوع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وكذا رأس المال الفكري، إلا أن القليل فقط أشار إلى تناول موضوع العلاقة بين متغيري الدراسة الحالية، والتي سوف نحال عرض البعض منها في التالي:

أ- الدراسات العربية:

1- دراسة لسميرة مطر المسعودي بعنوان "معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية" 2011، رسالة ماجستير:

هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية، وتتمثل في (المعوقات الإدارية، التقنية، البشرية، المالية)، والتعرف على أبرز المقترحات للتغلب على تلك المعوقات من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية، من خلال الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من 100 موظف من مديري وموظفي الموارد البشرية.

وتوصلت الدراسة إلى وجود:

- معوقات إدارية تتمثل في: الإجراءات الروتينية تؤخر عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية، نقص الدورات التدريبية لموظفي الموارد البشرية في مجال الإدارة الإلكترونية، ضعف التحفيز بنوعيه (المادي، المعنوي)، لاستخدام التقنيات الإلكترونية.

- معوقات تقنية وتتمثل في: نقص الأدلة الإرشادية الموضحة لآليات تطبيق الإدارة الإلكترونية، الافتقار إلى قواعد بيانات دقيقة ومتكاملة، ضعف مستوى البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

- معوقات بشرية وتتمثل في: قلة الثقة لدى موظفي الموارد البشرية في كافة التعاملات الإلكترونية، النقص في عدد الموظفين المتخصصين في تشغيل وصيانة أجهزة الحاسب الآلي.

- معوقات مالية وتتمثل في: ضعف المخصصات المالية بإدارات المنظمة لتنظيم (ندوات، ملتقيات، ورش)، ضعف الدعم المالي المخصص للبحوث والدراسات في مجال تقنيات المعلومات، قلة المخصصات المالية لبرامج التدريب للموارد البشرية في مجال الإدارة الإلكترونية.

2- دراسة ليوسف أبو أمونة بعنوان "واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا في الجامعات الفلسطينية النظامية (قطاع غزة)، 2009، رسالة ماجستير:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية النظامية في قطاع غزة، والتعرف على وضوح أهميتها لدى المستويات الإدارية المختلفة، وتكون مجتمع الدراسة من المستويات الإدارية المختلفة في الجامعات، حيث بلغ عددهم 239 موظف، وبلغت نسبة استجابتهم 84.31%، وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن وضوح أهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ودعم الإدارة العليا متوفران ويساهمان بشكل كبير في عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية بشكل عام و الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بشكل خاص، حيث:

- فيما يخص نظام الجامعة في إدارة الموارد البشرية فقد أظهرت النتائج وجود تطبيق لوظائف وأنشطة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وقد كان التميز لصالح الجامعات الاسلامية.
- فيما يخص نظام الجامعة في تقديم الخدمات التعليمية، وربط تلك الخدمات بوظائف وأنشطة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، فقد أظهرت النتائج ضعف استعمال تلك الخدمات بالرغم من توفرها.

3- دراسة لمحيا بن خلف عيد المطيري، بعنوان "إدارة رأس المال الفكري وتنميته بالتعليم الجامعي في ضوء التحولات المعاصرة –تصور مقترح–، 2006، أطروحة دكتوراه:

هدفت الدراسة إلى البحث في أبرز التحولات والتحديات المجتمعية التي لها علاقة برأس المال الفكري، والتي تشكل في مجملها الإطار العام لفهم المجال الموضوعي والمجتمعي لإدارة رأس المال الفكري، كما هدفت إلى الكشف عن أبعاد رأس المال الفكري في الجامعات، واستخدمت الدراسة مدخل التحليل الاستراتيجي وفقا لنموذج (Swot).

وتوصلت الدراسة إلى وضع تصور عام لاستراتيجية إدارة رأس المال الفكري مع الأخذ في الاعتبار مجمل الأوضاع القائمة في التعليم العالي السعودي، وقد استندت الاستراتيجية إلى أهداف، منطلقات، محددات، متطلبات ثم آليات تطبيق إدارة رأس المال الفكري، في كل بعد من أبعاده، ثم تم التوصل إلى هيكل مقترح لإدارة رأس المال الفكري في الجامعات.

4- دراسة لهاجم محمد حميش، بعنوان "رأس المال الفكري وأثره كميزة تنافسية في المنظمات الخدمية، دراسة حالة عملية في ثلاث منظمات خدمية مختلفة بدول الإمارات العربية المتحدة، 2012، رسالة ماجستير:

تناولت هذه الدراسة رأس لمال الفكري كميزة تنافسية لبعض المنظمات الخدمية، والتي تمثل عينة من القطاع الخدمي في الدولة، ولمعرفة أهم المصادر التي تساهم في تكوين وتعظيم قيمة رأس المال الفكري، ودوره كأهم مصدر للميزة التنافسية، وذلك باستخدام برنامج spss.

وتوصلت الدراسة إلى استنتاج الأثر المعنوي، الذي يربط بين أداء الأفراد العاملين في المنظمات الخدمية، ومستوى رضا العميل عن هذه الخدمات حتى يصل هذا الرضا إلى مستوى أن لا يذهب إلى البحث عن منظمات أخرى منافسة لقضاء نفس الحاجات، ومن هنا تظهر القيمة التنافسية التي يخلقها رأس المال الفكري، أيضا توصلت الدراسة إلى وجود تحولات جيدة وإيجابية في الوجهات الاجتماعية للمنظمات، في إعداد الموارد البشرية والتركيز على أهداف المنظمة من خلال أهداف العملاء والعاملين، ورفع القيمة من خلال الإنفاق والاستثمار في رأس المال الفكري.

إن التركيز على تدريب وتمكين الموظفين لا يكفي وحده لنقول عن المنظمة تمتلك ميزة تنافسية، رغم امتلاكها لرأس المال الفكري، وإنما على من يمتلك معرفة كيفية الاستفادة منه من خلال التحفيز وكسب ولائه للمنظمة، وتقديم كل ما يمكنه من جهد لتحسين أدائها

ب- الدراسات الأجنبية:

1 - (Ruel & others 2007) Stady: " The Contribution of e-hrm to hrm effectiveness : Results from a Quantitative Study in Dutch Ministry"

تناولت هذه الدراسة مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في كفاءة إدارة الموارد البشرية، من خلال دراسة كمية أجريت على وزارة الداخلية في هولندا، وهل كانت عملية التحول مفيدة للوزارة أم لا، وتوصلت الدراسة إلى أن التطبيق الفعلي للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية مرتبط بكفاءة إدارة الموارد البشرية، ومن خلال تحليل الانحدار توصل الباحث إلى أن جودة تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من حيث المحتوى والمضمون هي العامل التفسيري الأكثر الأهمية في كفاءة تكنولوجيا واستراتيجية الموارد البشرية، وأوصت الدراسة بإجراء المزيد من البحوث الكمية المتعلقة بقياس كفاءة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وبإدخال المزيد من المتغيرات للنموذج الذي توصل إليه الباحث.

2- Olivas-Lujan & others (2007) Stady: "e-HRM in Mexico: Adapting Innovations for Global Competitiveness"

تناولت الدراسة التي أجريت في المكسيك دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية عالمية للشركات المكسيكية ضمن قطاع الخدمات الصناعية، وتوصلت إلى أن هذه الشركات حققت ميزة تنافسية عالمية من خلال تطبيقها لاستقطاب والتوظيف والتدريب الإلكتروني، كما أضافت الدراسة أنه من أهم أسباب تحقيق الميزة هو دمج المفهوم المحلي لتكنولوجيا المعلومات وتبني استراتيجيات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

كما أن سياسات العمل الديناميكية في المكسيك ساعدت على تطبيق استراتيجيات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ، وذلك بسبب تبنيها سياسة الباب المفتوح، مما شجع الكثير من المنظمات الدولية وخاصة الأمريكية والكندية على فتح أفرع لها في المكسيك، وبالتالي إجبار ملاك المنظمات على التحول إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية كتوجه عالمي يحقق ميزة تنافسية، وأوصت الدراسة بإجراء المزيد من الدراسات عن أثر العوامل المحلية والثقافية في تبني الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وإجراء دراسات تقيس أداء الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في المكسيك والدول الأخرى.

3 - (Shari S. C. Shang, 2007) Stady: "The Impact of Information Technology on the Management of Intellectual Capital in the Banking Industry"

"تأثير تكنولوجيا المعلومات على إدارة رأس المال الفكري في الصناعة المصرفية": تسعى هذه الدراسة للإجابة على سؤالين: ما هي أنواع رأس المال الفكري التي تتأثر بتكنولوجيا المعلومات؟ وكيف يمكن أن تؤثر هذه التكنولوجيا؟ وذلك من خلال تحليل مؤشرات رأس المال الفكري للصناعة المصرفية بتايوان، باستخدام نموذج عملية المدخلات والمخرجات، وقد أجريت الدراسة على 12 بنك في تايوان، وتمت مع المديرين الذين تراوحت خبرتهم من 5 سنوات إلى 30 سنة، وتوصلت الدراسة أن متغير القدرات الإدارية لرأس المال الفكري التي تضم كل من: إدارة المخاطر، إدارة الجودة الشاملة، الاستفادة من الفرص الجديدة، إدارة التسويق، تلبية احتياجات العملاء، هي التي تتأثر بشكل كبير من قبل تكنولوجيا المعلومات، ذلك أنها تؤثر على دعم عملية صنع القرارات، في حين تتأثر المتغيرات المتبقية والمتمثلة في القيادة، الثقافة التنظيمية، القدرات المهنية للموظفين، والشركاء الاستراتيجيين، بطريقة غير مباشرة من خلال تكنولوجيا المعلومات، حيث أن التكنولوجيا توفر بنية تحتية تساعد على الربط بسهولة

مع الشركاء الاستراتيجيين، كما تؤثر بشكل قوي على القدرات المهنية للموظفين من خلال أنظمة التعليم.

وتوصلت الدراسة إلى أن تكنولوجيا المعلومات تساهم في ثلاث طرق لتعزيز قدرات الإدارة:

– **الأول**: أنها تدعم عملية صنع القرار من خلال التحليل المتعدد الأبعاد لمجموعة واسعة من البيانات، ويوفر خيارات للإدارة الفعالة للموارد والتخطيط.

– **الثاني**: أنه يجعل من الممكن الابتكار في مجال أعمال المحاكاة لأساليب المنتجات وتطوير الخدمات.

– **الثالثة**: تشديد الرقابة التجارية عن طريق الكشف عن الأخطاء الخفية، كما يجب التخطيط للاستثمار في رأس المال الفكري، مع زيادة الاهتمام بقدرات تكنولوجيا المعلومات التي تعزز إمكانات الإدارة لتحقيق العوائد.

وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بهيكل الإدارة في البنوك ذلك أنه يتطلب قدرة عالية في الكشف ومنع المخاطر، وتخصيص وتطوير المنتجات، ومراقبة إدارة رأس المال الفكري، وهذا يعتبر أمر ضروري وتحدي في نفس الوقت، ومع ذلك ينبغي أن تدار هذه التكنولوجيا من قبل أفراد يعرفون كيفية الاستفادة من قدراتها بشكل يشجع الحد من المخاطر وزيادة العوائد.

4 - (Rodrigo Baroni, Marta Araújo, 2007) Stady : "Impact Analysis of Intranets and Portals on Organizational Capital: Exploratory Research on Brazilian Organizations"

تناولت هذه الدراسة **تأثير الشبكات الداخلية (الانترانت) والبوابات على رأس المال التنظيمي، للمنظمات البرازيلية**، تحلل آثار جودة الانترانت على ممارسات رأس المال التنظيمي، وتصف نموذجا تجريبيا للبحوث الخاصة بـ98 منظمة برازيلية كبيرة، وهذا النموذج الذي يعتبر نموذج معرفي متعارف عليه للتنبؤ باستعمال وقبول تكنولوجيا المعلومات، والذي هو نموذج TTF (Task Technology Fit) ، وهو نموذج يحلل الربط بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والأداء الفردي، ونموذج TAM (Technology Acceptance Model) لشرح والتنبؤ بسلوك استخدام الكمبيوتر، أي الدرجة التي يعتقدها الأفراد من استخدام نظام معين الذي من شأنه أن يحسن أداء وظيفة معينة، وقد تم تصميم نموذج البحث لتحليل العلاقات بين جودة البوابة ونموذج معرفة المنظمة، حيث هذا الأخير تم تصنيف متغيراته حسب أبعاد رأس المال الفكري إلى: متغير صنع المعنى والذي يعبر عن القدرات التنظيمية لتطوير

شراكات وتحالفات مع العملاء، الموردين، الحكومة (رأس مال علاقاتي)، ومتغير خلق المعرفة والذي يشير إلى الإبداع والابتكار والتعاون بين الموظفين (رأس مال بشري)، ومتغير صنع القرار، وهذه المتغيرات تعبر عن متغيرات رأس المال التنظيمي.

وتوصلت الدراسة إلى أن جودة البوابة أكثر تأثيرا على رأس المال البشري من رأس المال العلاقاتي، ورأس المال التنظيمي، ومع ذلك فإن النموذج لا يزال لديه بعض القيود نظرا لحجم العينة، وكذا الجوانب الثقافية لرأس المال الفكري، فإنه ليس من الممكن تعميم النتائج على البلدان الأخرى، من ناحية أخرى من المهم الإشارة إلى أن العديد من المنظمات قد وجدت نموذجا مفيدا للغاية باعتباره آلية تشخيص للبوابات الخاصة بهم.

وقد قدم نموذج البحث في هذه الدراسة خطوة أولية لتقييم آثار استخدام البوابة على مشاريع رأس المال الفكري، حيث تتطلب البوابات استثمارات متواصلة (واجهة مستخدم، تحديث المحتوى، التكامل والتطبيق)، كما أن المنظمات تحتاج أدوات لتقييم ما إذا كانت الآثار المتوقعة يتم تحقيقها أم لا.

5- (Cataldo Dino Ruta, 2009) Stady: " HR portal alignment for the creation and development of intellectual capital"

تهدف هذه الدراسة إلى دمج النظريات الاستراتيجية للموارد البشرية ومكونات رأس المال الفكري، واستكشاف مفهوم محاذاة بوابة الموارد البشرية، كمتغيرات أساسية لاستراتيجيات الموارد البشرية، وجاءت هذه الدراسة للإجابة على كيف يمكن لبوابة الموارد البشرية خلق وتطوير رأس المال الفكري؟، عن طريق دراسة حالة لشركة استشارية متعددة الجنسيات رائدة فيما يخص تطبيقها لبوابة الموارد البشرية، من خلال تصميم نموذج تضمن الوظائف العامة لتطبيقات بوابة الموارد البشرية على اساس تأثيرها على كل من رأس المال التنظيمي، رأس المال البشري، رأس المال اجتماعي، والذي تم عرضه على 5 خبراء في الموارد البشرية وخمس مدراء من مختلف انحاء العالم.

وقد توصلت الدراسة إلى أن اعتماد البوابة يمكن أن يرفع إلى حد كبير من فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية، وخاصة في تطوير رأس المال الفكري من خلال اعتماد مجموعة محددة من التطبيقات الخاصة بالبوابة والتي تقدم مجموعة من البدائل للموظف الواحد، وأكدت الدراسة أن البوابة يمكن أن تكون أداة استراتيجية لمديري الموارد البشرية لتطوير رأس المال الفكري، أيضا تطبيقاتها تعتبر أداة قوية لمراقبة وتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية، من خلال أن زيادة العلاقات بين الموظفين سيؤثر على

الكفاءات، وفي تبادل المعلومات والمعرفة وتدريب الموظفين يؤثر على المهارات السلوكية (تساهم في تطوير رأس المال البشري)، والتي تؤثر على العلاقات المهنية (تساعد على تطوير رأس المال علاقاتي)، وعلاوة على ذلك فإن إضفاء الطابع الرسمي على العمليات (يؤثر على بناء رأس المال التنظيمي)، يخلق الأساس لعمليات التعلم المستقبلية التي تمكن من تنشيط الموظفين الجدد، والاستثمار في ممارسات إدارة المعرفة تخلق مجتمعات الممارسة (رأس المال اجتماعي).

8- التعليق على الدراسات السابقة:

استعرضت الباحثة تسع دراسات سابقة منها أربعة عربية، وخمسة أجنبية، حيث استفادت الباحثة من هذه الدراسات في إثراء الجانب النظري للدراسة الحالية، وكذا بناء أداة الدراسة، وفي تفسير النتائج التي توصلت إليها الباحثة من خلال هذه الدراسة مقارنة مع الدراسات السابقة نجد:

- إن الدراسات السابقة تناولت أحد تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وكيفية تأثيرها على إنشاء وتطوير رأس المال الفكري، والتي ساعدت الباحثة في الجانب التطبيقي، من خلال وضع محور من محاور الاستبيان ألا وهو بوابة الموارد البشرية، ولقد اتفقت نتائج دراسة الباحثة مع نتائج هذه الدراسة حول أن بوابة الموارد البشرية تعتبر مصدر ديناميكي للمعلومات والمعرفة، والتي تساهم بشكل مباشر في تطوير رأس المال الفكري.
- تناولت الدراسات السابقة عنصريين من متغيرات البحث الحالي، والتي تدور حول كيفية تأثير شبكات الأنترانت والتي تمثل إحدى تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على رأس المال التنظيمي والذي يمثل أحد مكونات رأس المال الفكري، والتي ساعدتنا أيضا في بناء جزء من الإستبيان الخاص بدراسة الباحثة، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن الأنترانت تؤثر على بناء رأس المال التنظيمي وتؤثر أكثر في تطوير رأس المال البشري، على عكس دراسة الباحثة والتي توصلت إلى أن الأنترانت في المؤسسات محل الدراسة لا تؤثر على تطوير رأس المال التنظيمي، حيث يتم اعتبارها فقط كأداة لتبادل التقارير، وليس كأداة لتقاسم المعرفة.
- تناولت بعض الدراسات السابقة واقع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، والتي ساعدت الباحثة في الجانب النظري، والجانب التطبيقي من خلال معرفة مدى اعتماد

المؤسسات محل الدراسة على الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، حيث توصلت هذه الدراسة أن المؤسسات محل الدراسة تدرك أهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وتدعمها، على عكس نتائج دراسة الباحثة والتي توصلت إلى أن المؤسسات محل الدراسة لا تدرك نهائيا أهمية الإدارة الإلكترونية رغم تطبيقها.

- وقد قامت الباحثة في هذه الدراسة بأخذ منحى جديد في التركيز على مدى تأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تطوير رأس المال الفكري باعتباره ممثلا حقيقيا لقدرة المنظمة على المنافسة وتحقيق النجاح، وكذلك باعتباره ممثلا للقدرة العقلية التي تمتلكها المنظمة.

9- حدود الدراسة:

– **الحدود المكانية:** حيث تم تطبيق هذه الدراسة على ثلاث قطاعات في سطيف حسب المؤسسات المعتمدة على الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، والتي هي القطاع الخدمي حيث تم الاعتماد على (18 مؤسسة)، القطاع الصناعي (12 مؤسسة)، وهي مزيج بين المؤسسات العامة والخاصة.

– **الحدود الزمنية:** حيث تم تطبيق هذه الدراسة في الفترة من بداية جانفي 2015 إلى نهاية أفريل 2015.

– **الحدود البشرية:** عينت الحدود البشرية في الإطارات في وظيفة الموارد البشرية في كل المؤسسات.

صعوبات الدراسة:

صعوبة الجانب التطبيقي حيث كانت الدراسة موجهة لقطاع الاتصالات (مؤسسة أوراسكوم تيليكوم، مؤسسة أوريدو، موبيليس)، في الجزائر العاصمة باعتبارها تعتمد حاليا على الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، ولكن امتناع المؤسسات على استقبال طلبة جامعة سطيف لعدم وجود اتفاقية مبرمة بين هذه الأخيرة والمؤسسات، وهذا ما أدى إلى فقدان الكثير من الوقت والتكاليف في المحاولات العديدة للاتصال بهذه المؤسسات، وفي انتظار إجراء الاتفاقية، حيث دامت المدة حولي 6 أشهر.

لذا تم تغيير توجه الدراسة إلى ولاية سطيف أين وجدت معظم المؤسسات لا تطبق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، لذا تم أخذ فقط المؤسسات المطبقة لهذه الأخيرة، وتم أخذ 30 مؤسسة (القائمة موجودة في الملاحق) من أصل 50 مؤسسة.

10- خطة الدراسة:

بهدف الإلمام الجيد بالموضوع قسمت الدراسة إلى خمسة فصول كما يلي:

الفصل الأول: وهو مدخل تمهيدي للإدارة الإلكترونية وتم التطرق لها بشكل مبسط من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: عموميات حول الإدارة الإلكترونية
- المبحث الثاني: البنية الشبكية ومنظومات الإدارة الإلكترونية

الفصل الثاني: يتعلق بالإطار النظري للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وقد قسم كالتالي:

- المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.
- المبحث الثاني وظائف وأدوات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

الفصل الثالث: يتعلق بالإطار النظري لرأس المال الفكري، وقد قسم كالتالي:

- المبحث الأول: ماهية رأس المال الفكري.
- المبحث الثاني: مكونات رأس المال الفكري.

الفصل الرابع: يتعلق بالإطار النظري فسنقوم من خلاله بربط المتغيرين، من خلال معرفة تأثير للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تطوير رأس المال الفكري، من خلال عرض المباحث التالية:

- المبحث الأول: تأثير التوظيف وبوابة الموارد البشرية على تطوير رأس المال الفكري.
- المبحث الثاني: تأثير أنظمة التعليم الإلكتروني وتطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تطوير رأس المال الفكري.

الفصل الخامس: يتعلق بالإطار العملي لبعض المؤسسات الاقتصادية، حيث تم التطرق فيه إلى:

- المبحث الأول: تحليل البيانات واختبار الفرضيات.
- المبحث الثاني: النتائج والاقتراحات.
- وفي لأخير تم الإشارة إلى بعض الأفكار التي تصلح كمشاريع بحث في المستقبل.

تمهيد

إن الإدارة الرقمية أو الإلكترونية (E-Management) هي المدرسة الأحدث في الإدارة، والتي تقوم باستخدام الانترنت، وشبكات الأعمال في انجاز وظائف الإدارة (التخطيط، التنظيم، القيادة، الرقابة الإلكترونية)، ووظائف المنظمة (الإنتاج، إدارة الموارد البشرية، تطوير العمليات،...،بطريقة التشبيك الإلكتروني)، والإدارة الإلكترونية هي مدخل جديد يقوم على الاستخدام المعرفة والمعلومات ونظم البرامج المتطورة والاتصالات للقيام بالوظائف الإدارية وانجاز الأعمال التنفيذية، واعتماد الانترنت والشبكات الأخرى في تقديم الخدمات والسلع بصورة إلكترونية، بالإضافة إلى تبادل المعلومات بين العاملين في المنظمة، والأطراف الخارجية بما يساعد على اتخاذ القرارات ورفع كفاءة الأداء وفعاليته.

ولتعرف أكثر على مختلف مفاهيم الإدارة الإلكترونية ومنظوماتها وشبكاتها سوف نقوم بعرضها في هذا الفصل والذي قمنا بتقسيمه كما يلي:

- **المبحث الأول: عموميات حول الإدارة الإلكترونية.**
  - **المطلب الأول:** مفاهيم عامة حول الإدارة الإلكترونية
  - **المطلب الثاني:** وظائف، مراحل التحول، متطلبات الإدارة الإلكترونية
- **المبحث الثاني: البنية الشبكية ومنظومات الإدارة الإلكترونية.**
  - **المطلب الأول:** البنية الشبكية الإدارة الإلكترونية
  - **المطلب الثاني:** منظومات الإدارة الإلكترونية

المبحث الأول: عموميات حول الإدارة الإلكترونية

تمثل الإدارة الإلكترونية تحولا شاملا في المفاهيم والنظريات والأساليب والإجراءات التي تقوم عليها الإدارة التقليدية، من خلال الاعتماد على نظم معلومات قوية تساعد في اتخاذ القرار الاداري بأسرع وقت وبأقل تكاليف.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية

إن فكرة الإدارة الإلكترونية تتعدى بكثير مفهوم الميكنة الخاصة لإدارات العمل داخل المنظمة، إلى مفهوم تكامل المعلومات بين الإدارات المختلفة، واستخدامها في توجيه إجراءات عمل المنظمة، مع توفير المرونة اللازمة للاستجابة للتغيرات المختلفة المتلاحقة سواء الداخلية أو الخارجية.

أولا: ماهية الإدارة الإلكترونية:

1- تعريف:

يطرح مصطلح الإدارة الإلكترونية بصورة مترادفة مع مصطلحات أخرى مثل الأعمال الإلكترونية E-Business، والتجارة الإلكترونية E-Commerce والحكومة الإلكترونية E-Government، والتي ترتبط فيما بينها في ما يسمى العالم الرقمي، لذا وجب هنا تحديد ومقاربة هذه المصطلحات:

أ- الأعمال الإلكترونية: قد عرفتها IBM (هي شركة عالمية متعددة الجنسيات تعمل في مجال تصنيع وتطوير الحواسيب مقرها مدينة أرمونك في نيويورك، الولايات المتحدة الأمريكية)، بأنها: مدخل متكامل ومرن لتوزيع قيمة الأعمال المميزة من خلال ربط النظم بالعمليات باستخدام تكنولوجيا الأنترنت[1].

ب- التجارة الإلكترونية: إن التجارة الإلكترونية هي الشكل الأول لاستخدام التجارة بالأنترنت بعد تحوله من الاستخدام لأغراض عسكرية، وأكاديمية إلى الاستخدام التجاري في منتصف تسعينات القرن العشرين، وبالتالي فإنها تمثل بداية الموجة المتدافعة لسعي المنظمات لجعل عملياتها التجارية تكتسب السمة الإلكترونية وتدخل إلى السوق الإلكتروني[2].

[1] سعد غالب ياسين، **الإدارة الإلكترونية**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص: 24.

[2] نجم عبد نجم، **الإدارة والمعرفة الإلكترونية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص: 47.

ج- الحكومة الإلكترونية: تمثل المصلحة أو الجهاز الحكومي الذي يستخدم التكنولوجيا المتطورة (الحاسبات الآلية، شبكات الأنترنت...)، لدعم وتعزيز الحصول على المعلومات الحكومية وتوصيلها إلى المواطنين ومؤسسات الأعمال في المجتمع بشفافية وعدالة وكفاءة عالية[1].

وعموما يمكن القول أن الحكومة الإلكترونية هي عبارة عن تقديم كافة الخدمات والأعمال الحكومية بواسطة الوسائط الإلكترونية.

أما فيما يخص الإدارة الإلكترونية فهي منظومة متكاملة وبنية وظيفية وتقنية مفتوحة في إطار يشمل كل من الأعمال الإلكترونية للدلالة على الإدارة الإلكترونية للأعمال، والحكومة الإلكترونية للدلالة على الإدارة الإلكترونية العامة الموجهة للمواطنين ودوائر الحكومة[2].

هناك العديد من التعريفات للإدارة الإلكترونية والتي يمكن ذكر البعض منها على سبيل المثال لا على سبيل الحصر:

تعرف الإدارة الإلكترونية بأنها منظومة متكاملة تعتمد على تقنيات الاتصال والمعلومات لتحويل العمل الإداري اليدوي إلى أعمال تنفذ بواسطة التقنيات الرقمية الحديثة.[3]

هي إدارة موارد معلوماتية تعتمد على الأنترنت وشبكات الأعمال، وتميل أكثر إلى تجريد وإخفاء الأشياء، والاهتمام برأس المال المعلوماتي المعرفي الذي هو العامل الأكثر فاعلية في تحقيق أهدافها والأكثر كفاءة في استخدام مواردها.[4]

الإدارة الإلكترونية هي الإدارة التي تمارس عناصرها (البرامج، الشبكات، صناع المعرفة، المكونات المادية)، ووظائفها (التخطيط الإلكتروني، التنظيم والقيادة الإلكترونية)، وفقا للمتطلبات والاستخدام الفعال لنظم وأدوات تكنولوجيا المعلومات.[5]

الإدارة الإلكترونية مصطلح إداري يقصد به عملية ميكنة جميع مهام المنظمة الإدارية ونشاطاتها، بالاعتماد على جميع تقنيات المعلومات الضرورية للوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة.[6]

---

[1]-http://alyaseer\vp\neT/ readtheshow الإدارة الإلكترونية شوهد يوم 19- 09 – 2012

[2] سعد غالب ياسين، مرجع سابق،ص:26.

[3] عامر، طارق عبد الرؤوف، **الإدارة الإلكترونية**، دار السحاب للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2007، ص:28.

[4] نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص: 157.

[5] سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص: 34.

[6]– لمين علوطي، **الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية**، بحوث اقتصادية، العدد 42، المركز الجامعي يحيى فارس، المدية، الجزائر، 2008، ص:48.

من خلال التعريفات السابقة الذكر يلاحظ أن معظمها يعرف الإدارة الإلكترونية على انها القيام بالمهام الإدارية بطريقة إلكترونية، وعموما يمكن القيام بوضع تعريف للإدارة الإلكترونية من خلال مميزاتها:

–**أنها عملية إدارية:** وذلك من خلال قيامها بتحديد الأهداف وتحديد السياسات وتوجيه الموارد وفق خيارات استراتيجية.

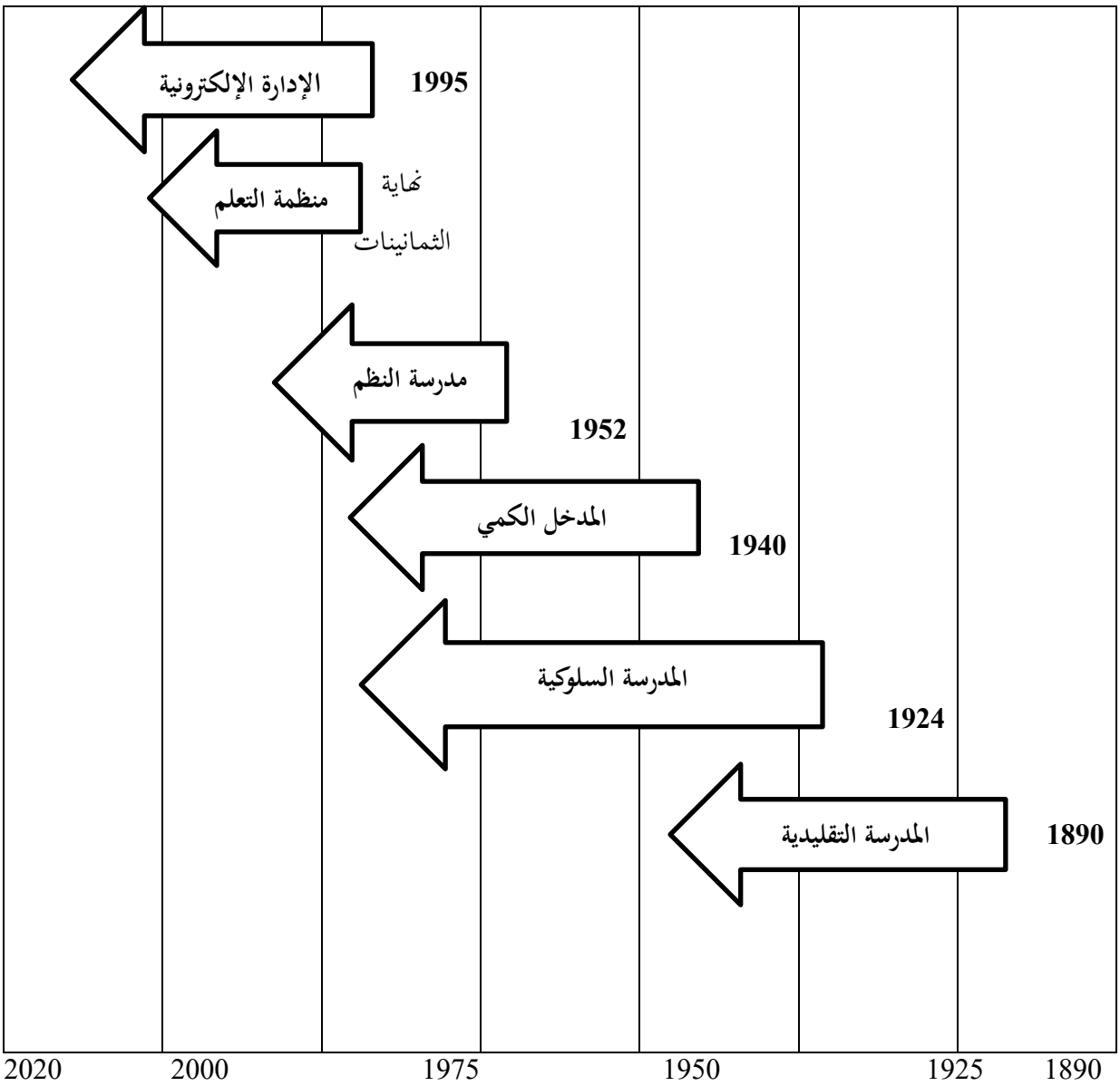
– **لها بعد إلكتروني:** وذلك من خلال اعتمادها على شبكات الأنترنت.

2–التطور التاريخي الإدارة الإلكترونية:

إن الإدارة الالكترونية هي امتداد للمدارس الادارية، حيث نجد أن المتخصصين في الإدارة حددوا مسارا تاريخيا لتطور الفكر والمدارس الإدارية، فمن المدرسة الكلاسيكية (المتضمنة في النموذج البيروقراطي المثالي لماكس فبير و مبادئ الادارة العلمية لفريديريك تايلور ووظائف الإدارة لهنري فايول، إلى مدرسة العلاقات الإنسانية، والتي تنامت وتوجت في المدرسة السلوكية، وإلى المدخل الكمي أثناء الحرب العالمية الثانية ثم مدرسة النظم في بداية الخمسينيات ثم المدرسة الموقفية في الستينيات، فمدخل منظمة التعلم في الثمانينيات لتتوج مسيرة التطور في منتصف التسعينيات بصعود الادارة الالكترونية[1]، والشكل التالي يوضح هذا التطور:

[1]– نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية الاستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2004، ص: 128-129.

الشكل رقم01: تطور المدارس الإدارية



المصدر: نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية، دار المريخ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2004،ص:129.

من الملاحظ أن الكاتب ربط ظهور الإدارة الإلكترونية بالمدارس الفكرية، التي أعطى فكرة على كل واحد منها، ولم يتناول الجانب الأساسي الذي يمثل بدايات الظهور الفعلية للإدارة الإلكترونية، حيث نجد أنه عبر عنها بأنها امتداد لتطور التكنولوجي في الإدارة، وذلك لاتجاهه منذ البداية إلى إحلال الآلة محل العامل ثم تطورت لتصل إلى الأنترنت وشبكات الأعمال.

تعود بدايات ظهور الإدارة الإلكترونية إلى عام 1973 أول ما استخدم مصطلح المكتب اللاورقي (Office Paperless)، في الولايات المتحدة الامريكية أي الإشارة إلى فكرة مفادها التحول إلى العمل الرقمي، وفي عام 1974 أخذت مؤسسة زيروكس تروج لهذا المفهوم باعتباره يمثل مكتب المستقبل.

وفي سنة 1996 كانت بداية الانطلاق لشركة مايكروسوفت في الميدان من خلال استخدام الربط الشبكي بين الحواسيب، وفي نهاية التسعينات استخدم مصطلح الإدارة الإلكترونية مع انتشار شبكة الانترنت العالمية.

3- أسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية:

يعتبر التحول للإدارة الإلكترونية حتمية وضرورة تفرضها التغيرات التكنولوجية السريعة، حيث نجد هنا أن فكرة التحول لا تعتمد فقط على الحاسبات وشبكات الاتصال، وإنما تعتبر قضية إدارية تعتمد على فكر وقيادة إدارية واعية تستهدف التطوير وتسانده للوصول إلى أعلى مستويات الجودة.

ونظرا لتوسع في تطبيقات تكنولوجيا الإعلام والاتصال زاد الاهتمام بتحويل الإدارة الورقية إلى الإدارة الإلكترونية، حيث نجد من بين أسباب التحول ما يلي:[1]

- ازدياد المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات للتميز داخل كل منظمة تسعى للتنافس.
- التوجه نحو توظيف واستخدام التكنولوجيا والاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات.
- ضرورة توحيد البيانات على مستوى المنظمة.
- انبثاق ثورة المعلومات والمعرفة والانتقال إلى اقتصاد المعرفة.
- العولمة بكل ابعادها الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية والتكنولوجية.
- تحسين مستوى الخدمة وترشيد استخدام الموارد.

حيث يعتبر التحول إلى التعامل إلكترونيا عامل مهم في ضبط الأداء وفقا لمواصفات التقنية، والنظم الإدارية المعتمدة. [2]

[1]-رأفت رضوان، **الإدارة الإلكترونية**، الجمهورية العربية المصرية، القاهرة، 2007، ص: 5.

[2]- السالمي علاء عبد الرزاق، حسين علاء، **شبكات الإدارة الإلكترونية**، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص: 61.

ثانيا: أهداف، أهمية الإدارة الإلكترونية:

1–أهداف الإدارة الإلكترونية:

إن أهداف الإدارة الإلكترونية كثيرة وكلها ترمي إلى زيادة كفاءة وفعالية المنظمة من جهة، وتخفيض التكاليف من جهة أخرى، والآتي أهم هذه الأهداف:[1]

- تحقيق السرعة المطلوبة لإنجاز إجراءات العمل وبأقل تكلفة.
- إيجاد مجتمع قادر على التعامل مع معطيات العصر التقني.
- تعميق مفهوم الشفافية والمرونة.
- الحفاظ على سرية المعلومات وحقوق الموظفين من حيث الإبداع والابتكار.
- صغر المكان المجهز لحفظ المعلومات الإلكترونية.
- تطوير الإدارة بشكل عام باستخدام التقنيات الرقمية الحديثة، من حلول وأنظمة من شأنها تطوير العمل الإداري، وبالتالي رفع كفاءة وانتاجية الموظف وخلق جيل جديد من الكوادر قادر على التعامل مع التقنيات الجديدة والمتجددة، مما يؤدي تشجيع التعلم المستمر وبناء رأس المال الفكري وتطويره.[2]

2–أهمية الإدارة الإلكترونية:

تتجلى أهمية الإدارة الإلكترونية في قدرتها على مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات، وما يرافقها من انبثاق للثورة المعلوماتية، حيث نجد أن الإدارة الإلكترونية تمثل نوعا من الاستجابة القوية لتحديات القرن الواحد والعشرين، والتي تستطيع التعامل معها بكفاءة وفعالية والتي تنحصر في:[3]

أ–انبثاق ثورة المعلومات والمعرفة:

لقد أدت الثورة المعلوماتية وما رافقها من تكنولوجيا حديثة أن تلغي كلا من الزمان والمكان، فالاتصال أصبح آني وفوري، إذ نجد أن التحول اليوم يجري بسرعة نحو مجتمع أساسه قاعدة معلوماتية ذات تكنولوجيا متطورة، والتي سيكون الطاقم التنفيذي فيها من مديري المعلومات وصناع المعرفة الذين يعبرون عن رأس المال البشري المتميز.

فإذا كانت مفاتيح الثورة الصناعية هي الماكنة القوية، وصناع الحديد والصلب، فإن مفاتيح الإدارة الإلكترونية هي صناعة الحاسوب والتكنولوجيا الحيوية، وثورة الاتصالات والإلكترونيات.

[1]– لمين علوطي، مرجع سابق، ص: 147.

[2]– طارق عبد الرؤوف، مرجع سابق، ص: 33–34.

[3]– سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص: 35–36.

ب–فرص وتحديات تكنولوجيا المعلومات:

ثورة تكنولوجيا المعلومات ليست في الواقع استمرار لثورة تكنولوجية بل هي نقلة نوعية وجذرية في الابتكار والتجديد لتقنيات العلم، حيث نجد أن هذه الثورة تجلت في أفكار وقدرات وطاقات جديدة من الابداع في استخدام الحاسوب وتطوير قدراته وسرعة معالجته، ومساحة تخزينه، وربطه بمنظومات شبكات الاتصال، وقواعد البيانات ونظم التخطيط بمستوى من التكامل والاندماج، فقد غيرت تكنولوجيا المعلومات كل شيء حتى أصبح من غير أن أي نشاط وظيفي إنساني من دون وجود أدوات وتقنيات الحاسوب والاتصال، وكمثال على ذلك نجد أن المنظومات المحوسبة التي تعمل تلقائيا تتعامل مع أكثر من نصف الأسهم المتداولة في بورصة نيويورك للأوراق المالية[1].

ج–ثورة الأعمال (الأنترنت):

إذا كانت تكنولوجيا المعلومات حسب تقديرات علماء المعلوماتية تمثل القوة التي سوف تحول الألفية الثالثة الصادرة، إلى أعظم ازدهار في التاريخ فإن شبكة الأنترنت هي أكبر تقدم تكنولوجي منذ اختراع ألة الطباعة على يد الألماني (Johanne Gutenberg) عام 1447[2]، إلى أن نجد أن شبكة الأنترنت قد خلقت نوعا من الانفجار الهائل في مسار تكنولوجيا المعلومات، فهي تعني الوقت الحقيقي، وتغيير وقت الانتظار بالإضافة إلى تحسين جودة الخدمة، وتوفير التكلفة وتحقيق العائد المستهدف.

د– التغييرات الجذرية المستمرة في بيئة الأعمال:

إن سلسلة التغيير والتحسين النوعي تبدأ على مستوى المنتجات مثلا من المنتجات المبرمجة إلى المنتجات الذكية من المنتجات الذكية إلى المنتجات الذكية التفاعلية، وعلى مستوى تكنولوجيا العتاد والبرامجيات يزداد الاتجاه التصاعد ينحو التصغير والرقمنة، وفي الاتجاه نفسه يرتقي الاتجاه من المعلومات إلى استثمار إدارة المعرفة أو ما يعرف برأس المال الفكري ضمن فئاته الثلاث: رأس المال البشري، رأس المال الداخلي، الخارجي.

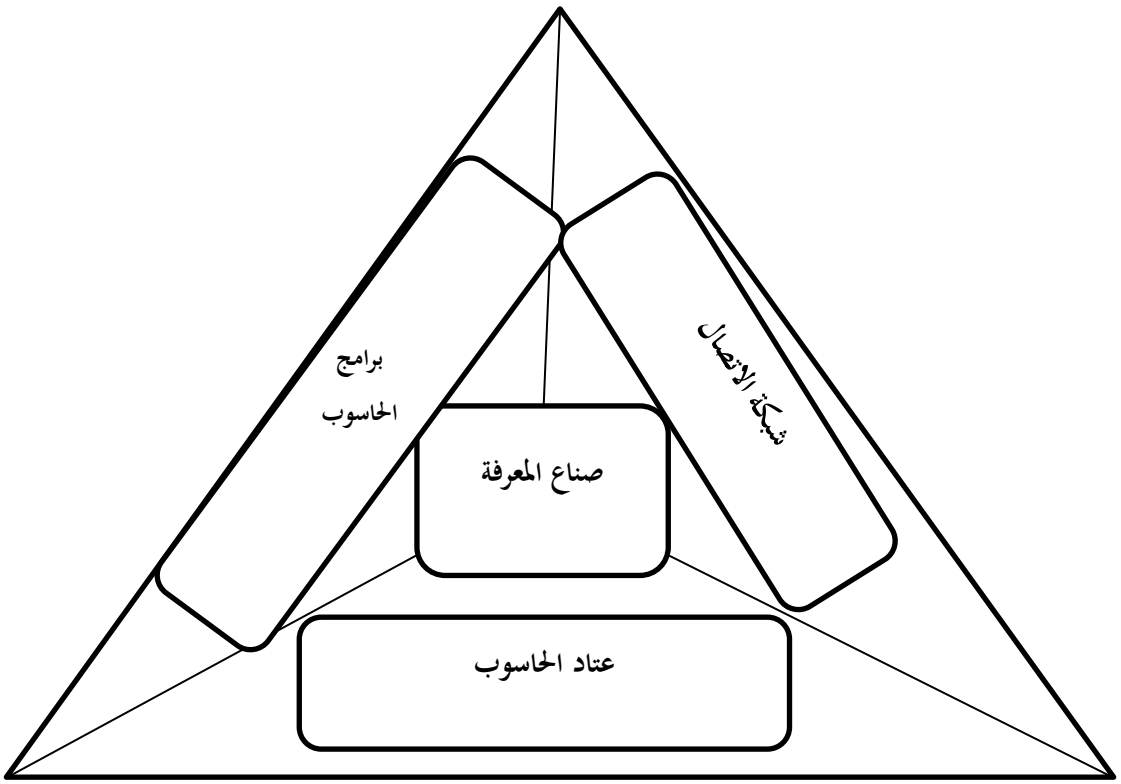
[1]– لسترتارو، **الصراع على القمة، مستقبل المنافسة بين أمريكا واليابان**، ترجمة فؤاد بليغ، الكويت، عالم المعرفة 204، 1995، ص:50.

[2] - https://ar.wikipedia.org/wiki/ آلة الطباعة شوهد يوم 12-01-2016

ثالثا: عناصر الإدارة الإلكترونية:

تتكون الإدارة الإلكترونية من ثلاثة عناصر أساسية هي عتاد الحاسوب Hardware، البرامجيات Software، وشبكة الاتصالات، ويقع في قلب هذه المكونات صناع المعرفة من الخبراء والمختصين الذين يمثلون البنية الانسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية[1]، والتي يمكن توضيحها في الشكل التالي:

شكل رقم02: عناصر الإدارة الإلكترونية



المصدر: سعد غالب ياسين، **الإدارة الإلكترونية**، دار اليازوري، 2010، ص: 31.

وفيما يلي يمكن شرح كل عنصر على حدى:

1. **عتاد الحاسوب**: ويتمثل العتاد في المكونات الأساسية للحاسوب وأنظمته وملحقاته، وشبكاته.
2. **البرامج**: وتعني الشق الذهني من نظم وشبكات الحاسوب وهي تتوزع على فئتين هما:

أ- برامج النظام: نجد منها نظم التشغيل، نظم إدارة الشبكة، أدوات تدقيق البرمجة، مترجم لغات البرمجة، هندسة البرامج.

[1] - سعد غالب ياسين، **الإدارة الإلكترونية**، دار اليازوري، 2010، ص: 30.

ب– برامج التطبيقات العامة ومستعرضات الويب، برامج البريد الإلكتروني، برامج الدعم الجماعي، الجداول الإلكترونية، رسوم الحاسوب،...، وبرامج التطبيقات الخاصة نذكر منها على سبيل المثال: البرامج المحاسبية، حزم البرامج المالية، برامج تخطيط موارد المنظمة، برامج إدارة المشروعات، ...

3. **الشبكات**: هي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الأنترانت، الإكسترانت، وشبكة الأنترنت التي تمثل شبكة القيمة للمنظمة ولإدارتها الالكترونية.
4. العنصر الرابع والاهم في منظومة الادارة الالكترونية هو صناع المعرفة من القيادات الرقمية، المحللون للموارد المعرفية، رأس المال الفكري، ويتولى صناع المعرفة إدارة التعاضد الاستراتيجي لعناصر الادارة الالكترونية من جهة وتغيير طرق التفكير للوصول إلى ثقافة المعرفة من جهة أخرى.

عموما يمكن القول بأن فكرة تحقيق التعاضد الداخلي والخارجي بين عناصر منظومة الإدارة الإلكترونية، قد تساعد على زيادة عوائد الأصول الرقمية ورأس المال الفكري[1].

المطلب الثاني: وظائف ومراحل التحول ومتطلبات الإدارة الإلكترونية

إن الإدارة الإلكترونية هي عملية مكننة جميع مهام ونشاطات المؤسسة الإدارية بالاعتماد على كافة تقنيات المعلومات الضرورية وصولا إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق، وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين السريع والدقيق للمهام والمعاملات لتكون كل إدارة جاهزة لربط مع الحكومة الإلكترونية لاحقا.

أولا: وظائف الإدارة الإلكترونية:

تعتبر الإدارة الإلكترونية حزمة متكاملة من العمليات المترابطة، للتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة واتخاذ القرارات وفقا للمتطلبات والاستخدام المناسب لتقنيات المعلومات.

1. **التخطيط الإلكتروني E-Planning**:

إن التخطيط الإلكتروني هو عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة المرنة، الآنية القصيرة الأمد والقابلة للتجديد والتطوير المستمر، حيث نجد أن أساس التخطيط الإلكتروني ليس الخطة وإنما هو تفاعل العاملين مع

[1] -Bahra Nicholas, **Competitive Knowledge Management**, New York :Pal Grave,2001,p.49.

الأسواق الموجودة في الشبكة العالمية والزبائن وحجاتهم الدائمة التغير، وذلك من خلال ارتباط العاملين شبكيا عن طريق الأنترانت والإكسترانت[1].

كما يعتبر التخطيط الإلكتروني مدخلا للجميع وفي كل الاتجاهات والتي تنتجها شبكات الأعمال، وعليه فإن التخطيط الإلكتروني لابد من أن يتحول من الخطط والقواعد القديمة إلى الخطط والقواعد الجديدة وفقا لجدول التالي:

جدول رقم01: التحول من القواعد القديمة إلى الجديدة في التخطيط الإلكتروني

خطة واحدة توجه أعمال واتجاه المنظمة	خطط متعددة حسب الظروف المختلفة
خطة طويلة، متوسطة، وقصيرة المدى (لا تقل عن سنة)	خطط آنية وقصيرة (أيام، أسابيع، أشهر)
الخطة تحدد أهداف مراحل ووسائل التنفيذ	الخطة قواعد بسيطة، مبدأ واحد، يرشد الاتجاه ولا يقيده
الالتزام بالخطة ضروري للجميع بغرض التنسيق	الخطة مرنة جدا للاستجابة للتغيرات
الخطة ترتكز على قدرات المنظمة	الخطة ترتكز على الأسواق المتغيرة الزبائن وحاجاتهم الآنية والمحتملة
المخاطرة تأتي من عدم الالتزام بتنفيذ الخطة	المخاطرة تأتي من عدم القدرة على العمل خارج الخطة
الابتكار ضروري من أجل وضع الخطة الأفضل	الابتكار ضروري عند التنفيذ من أجل الاستجابة للمتغيرات
المدير ومنهم المخططون والعمال منفذين (مدخل أعلى- أسفل)	المخططون هم المبادرون من مديرين وعاملين (مدخل الجميع وفي كل الاتجاهات)
الأهداف محددة، واضحة، قابلة للقياس	الأهداف عامة، غامضة، احتمالية بدرجة عالية.
الوسائل محددة بدقة لضمان النجاح	الوسائل مفتوحة حسب الفرصة في السوق والزبائن.
معايير الخطة أداة رئيسية في ترشيد الأداء	الثقة هي الاداة الرئيسية في ما هو مطلوب انجاحه من أجل المنظمة

المصدر: نجم عبود نجم، **الإدارة الإلكترونية**، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004،ص: 243.

2. التنظيم الإلكتروني:

هو الإطار الواسع لتوزيع السلطة والمهام والعلاقات الشبكية، التي تحقق التنسيق الآني وفي كل مكان من أجل انجاز الهدف المشترك لأطراف التنظيم، حيث أنه يتعامل مع عاملين ومديرين (إلكترونيين) داخل المنظمة،

[1]- نجنم عبود نجم، المرجع السابق، ص:237.

وزبائن وموردين (إلكترونيين) خارج المنظمة[1]، فهو يعتمد على البريد الإلكتروني، مستودع البيانات المشتركة، وإدارة علاقات العاملين على أساس شبكي داخلي، إدارة علاقات الموردين والزبائن عبر الشبكة الخارجية.

3. القيادة الإلكترونية:

تعبر القيادة الإلكترونية على الأبعاد التالية:

أ- القيادة الإلكترونية الصلبة: هي قيادة تقوم على استخدام تكنولوجيا الانترنت من أجل إدارة أعمالها وعلاقاتها المختلفة، ولابد أن تتسم هذه القيادة بـ[2]:

- **أنها قيادة حس التكنولوجيا (Sense Technology)**: فالتغير التكنولوجي المتسارع في مجال تكنولوجيا الانترنت (أجهزة، شبكات، برمجيات)، تجعل القائد الإلكتروني ذو قدرة على تحسس أبعاد هذا التطور، والعمل على توظيف مزاياه لصالح المنظمة.
- **أنها قيادة حس الوقت على الأنترنت**: فالقائد الإلكتروني هو قائد زمني سريع الحركة والاستجابة والمبادرة، وذلك لاعتماده على الأنترنت، الذي يوفر القدرة على تصريف الأعمال في أي وقت ومن أي مكان.

حيث أن حس الوقت على الأنترنت لابد أن يتجاوز الأفكار حول إجراءات العمل التعاقبي إلى إجراءات العمل التزامني، والانتقال إلى التفاعل الآني وتبادل المعلومات إلكترونيا، واتخاذ القرار إلكترونيا.

- **أنها قيادة حس الطوارئ**: إن القائد الذي كان عليه أن يلعب أدوار اتخاذ القرار حسب (Mintzberg)، الريادي، ومعالج الاضطرابات، وبفتحة عين (90 إلى 180°)، فإن عليه الآن وبشكل مضاعف أن يفتح عينه بحدود (360°)، وهذا ما تم تسميته بحس الطوارئ، وذلك لأن بيئة الأعمال أصبحت سريعة التغيير وبمعدلات غير مسبوقة، ومع الأنترنت فإن نماذج الأعمال الناضجة تعمل وفق اعتقاد أن (الرابح يأخذ كل شيء)، لذا وجب على القائد الإلكتروني أن يكون له حس التنبؤ بالأخطار.

ب- القيادة البشرية الناعمة:

إن القيادة الإلكترونية القائمة على العنصر البشري تتسم بـ:

[1]- فريد النجار، **الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق**، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2008، ص: 9.

[2]- السالمي علاء وأخرون، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص: 30.

– **القائد الزبوني**: هو الأكثر ارتباطا بالبحث عن قنوات ومجالات مشاركة الزبائن وانشاء المنافع والمزايا، وهذا ما يحولهم بشكل متزايد إلى زبائن ذوي ولاء، حيث نجد أن بعض المنظمات أصبحت تعامل زبائنها كعاملين وذلك من خلال الدفع لهم مقابل تقديم اقتراحاتهم وملاحظاتهم، وفي النهاية تحصل هذه المنظمة على ولائهم.

– **قائد عمال ومهني المعرفة**: فكما أن القائد الزبوني يجد تسهيلات ومنافع ومزايا للزبون ذي الولاء خارج المنظمة، فإنه سيكون أيضا عليه إيجاد تسهيلات ومنافع للعاملين للحصول على ولائهم داخل المنظمة، وبالتالي الحفاظ على المعرفة والخبرة والقدرات الذاتية لهم.

– **القائد التنافسي**: إن القائد التنافسي مطلوب منه بالقدرة على الأداء التنافسي وكذلك بأن يكون:[1]

- الأسرع في الوصول إلى السوق من المنافسين،
- الأفضل في خدمة شركائه، موردين، زبائن، من المنافسين،
- أكثر قدرة على التقليد الابتكاري كما يسميه دراكر بالسطو الخلاق بتحسين ما يأتي من المنافسين،
- أكثر قدرة على الابتكار (خدمات، أساليب، منتجات جديدة)، من المنافسين.

– **القائد الإلكتروني ذو الخصائص الأكثر ملاءمة**: إن قادة المنظمات اليوم أصبحوا يظهرون بسمات ملائمة وتنسجم مع الأعمال الإلكترونية، والجدول التالي يبين هذه السمات بالمقارنة مع القادة التقليديين:

جدول رقم 02: التنفيذيون الرؤساء هم علامة السلالة الجديدة

القائد التقليدي	القائد الإلكتروني
– شجاع، متيقظ	– مبشر، مرتاب
– ودي	– صريح بقوة
– شبه متعلم بتكنولوجيا المعلومات	– متعلم على الأقل بتكنولوجيا المعلومات
– واضح التركيز	– كثيف التركيز
– سريع الحركة	– الأسرع حركة
– يكره الغموض	– يحب الغموض
– نموذج في الحكم الذاتي	– نموذج في الحكم الجيد
– العمر 57 سنة.	– العمر 38 سنة

المصدر: نجم عبود نجم، **الإدارة الإلكترونية**، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، ص:266.

[1]- نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص: 265.

يمكن ملاحظة من خلال الجدول أن القائد الإلكتروني مطلوب منه أن يتخذ قرارات سريعة وفورية وفي أي وقت ومكان، وفي مثل هذه الفورية لا يخضع لها القائد التقليدي الذي اعتاد على ايجاد فسحة زمنية لجمع المعلومات، ولابد من الإشارة إلى أن القائد الإلكتروني بحاجة إلى تحقيق قدر عالي من التوازن بين حس التكنولوجيا الذي يتمثل في قواعد البيانات، البرامج، المعرفة الصريحة، والحس البشري وما يرتبط به من تفاعل إنساني بمجموع التجارب والخبرات والمعرفة الضمنية.

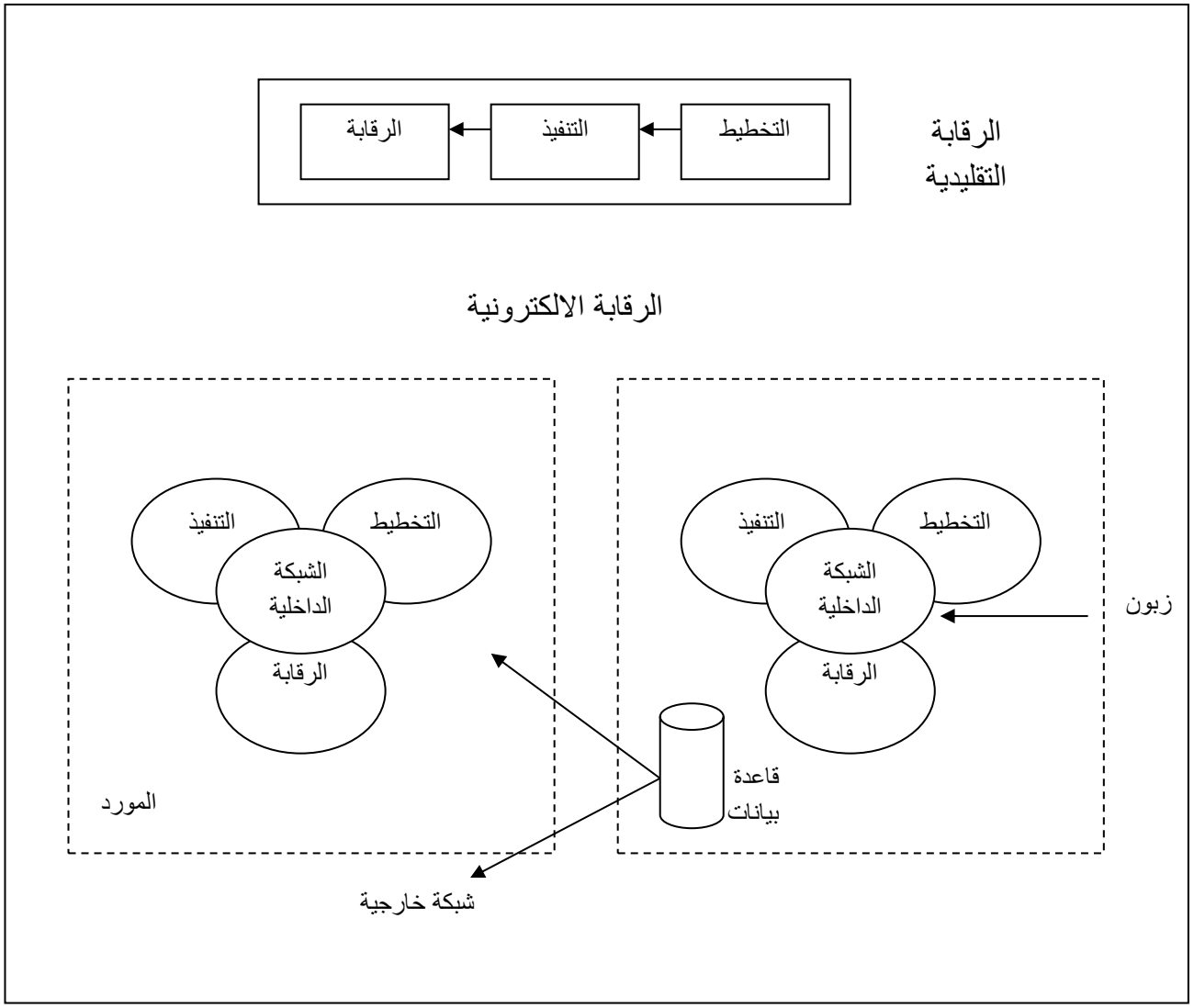
4. الرقابة الإلكترونية:

هي الاستخدام الفعال لأنظمة وشبكات المعلومات القائمة على الأنترنت بكل ما يعنيه من فحص وتدقيق ومتابعة آنية (في كل وقت)، وشاملة (في أي مكان وبتكلفة ووقت محدودين)، لذا فهي تتسم بالمزايا الآتية:[1]

- تحقيق الرقابة المستمرة بدلا من الرقابة الدورية، ما يولد تدفق مستمر للمعلومات الرقابية.
- تحقيق الرقابة بالوقت الحقيقي بدلا من الرقابة القائمة على الماضي، فهي رقابة بالنقرات بدلا من الرقابة بالتقارير.
- إن الرقابة الإلكترونية تساعد على إخراط الجميع في معرفة ما يوجد في المنظمة، فهي نمط الرقابة الذي يمكن وصفه (الكل يعرف ماذا هناك)، ويوضح الشكل التالي الفرق بين الرقابة التقليدية الإلكترونية:

[1]- المرجع نفسه، ص: 277.

شكل رقم 03: الرقابة التقليدية والإلكترونية



المصدر: نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، ص: 275

ثانيا: مراحل التحول إلى الإدارة الإلكترونية:

يحتاج التحول إلى الإدارة الإلكترونية إلى عدة مراحل لكي تتم العملية بشكل يحقق الأهداف المرجوة، وتتمثل تلك المراحل في[1]:

1- قناعة ودعم الإدارة العليا في المنظمة: ينبغي على المسؤولين أن تكون لديهم القناعة التامة والرؤية الواضحة لتحويل جميع المعاملات الورقية إلى إلكترونية، ليقدموا الدعم الكامل والإمكانيات اللازمة لتحول إلى الإدارة الإلكترونية.

[1]- لمين علوطي، مرجع سابق، ص: 147.

2- تدريب وتأهيل الموظفين: حيث يعتبر العامل هو العنصر الفاعل في عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية، لذا لابد من تدريب هذا الأخير للقيام بالأعمال عبر الوسائط الإلكترونية.

3- توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية: والتي تتمثل في أجهزة الحاسوب، الشبكات والأجهزة المرفقة، ...

4- البدء بتوثيق المعاملات الورقية إلكترونيا: وذلك من خلال حفظ الملفات القديمة بالماسحات الضوئية (scanners)، وتصنيفها ليسهل الرجوع إليها.

5- البدء ببرمجة المعاملات الأكثر انتشارا: وذلك من خلال برمجة المعاملات الورقية الأكثر انتشارا في جميع الأقسام إلى معاملات إلكترونية، مثلا: نموذج طلب إجازة يطبق في جميع الأقسام من الأفضل البدئ ببرمجته وتطبيقه.

ثالثا: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

هناك العديد من المعوقات والتي نذكر منها:

1- المعوقات الإدارية: وذلك لعدة أسباب:[1]

- غياب الرؤية الاستراتيجية الواضحة بشأن استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال.
- محاولة التمسك بمبادئ الإدارة التقليدية.
- ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الإلكترونية.

2- المعوقات السياسية والقانونية: وذلك لغياب الإرادة السياسية الداعمة لإقناع الجهات الإدارية بضرورة تطبيق تكنولوجيا المعلومات، ومواكبة العصر الرقمي.

3- المعوقات المالية والتقنية: وتتمحور حول:

- ارتفاع تكاليف تجهيز البنية التحتية للإدارة الإلكترونية.
- نقص الموارد المالية لتقديم برامج تدريبية، والاستعانة بخبرات معلوماتية في ميدان تكنولوجيا المعلومات.

4- المعوقات البشرية: وتتمحور حول:

- الأمية الإلكترونية وصعوبة التواصل عبر التقنية الحديثة.
- غياب الدورات التكوينية فيما يخص التحول إلى الإدارة الإلكترونية.
- ضعف مهارات اللغات الأجنبية لدى بعض الموظفين والخوف من التعامل مع الأجهزة الإلكترونية.

1-حمد قبلان آلفطيح، دور الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي بالأجهزة الأمنية للمملكة العربية السعودية، رسالة ماجيستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2008، ص: 42،43.

5-المهددات الأمنية: والتي نجد منها:[1]

- التجسس الإلكتروني: والذي يأتي غالبا من ثلاث فئات: الأفراد، القراصنة، أجهزة الاستخبارات العالمية.
- زيادة التبعية للخارج.
- شلل الإدارة وذلك جراء الانتقال المباشر للإدارة الإلكترونية دون الاعتماد على التسلسل في التحول.

[1] – إيهاب خميس أحمد المير، **متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية**، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، مصر مصدر غير منشور، 2007، ص:44.

المبحث الثاني: البنية الشبكية، ومنظومات الإدارة الإلكترونية

إن ظهور نظم شبكات التبادل الإلكتروني للبيانات كانت تعبر عن البداية المادية والتقنية لولادة تكنولوجيا الإدارة الإلكترونية، وانبثاق وظائفها وأدوارها الجديدة المرتبطة بصورة جوهرية بالتقنيات الجديدة وخاصة منظومات شبكات الأنترانت والاكسترانت وفضائها الرقمي الانترنت.

المطلب الأول: البنية الشبكية للإدارة الإلكترونية:

إن الشبكات هي مجموعة من النظم الحاسوبية المرتبطة بخطوط اتصال سلكية أو لاسلكية، من خلال برامجيات وبروتوكولات، تمكن المستفيدين من المشاركة في الموارد المتاحة عن طريق نقل وتبادل المعلومات فيما بينهم.

أولا: شبكة الاتصال المحلي ، شبكة الاتصال الداخلية، شبكة الاتصال الخارجية الإكسترانت:

إن أنواع الشبكات عديدة ولها أشكال ومميزات مختلفة ناتجة عن التطور في مجال التكنولوجيا وعلوم الحاسوب وتطور الحاجة، وما يهمنا في الإدارة الإلكترونية هو التعرف على الشبكات المستخدمة في هذا المجال ومن أهم انواع الشبكات نجد:

1- شبكة الاتصال المحلي Network Aria Local :

قبل الولوج في تعريف الشبكات الاتصال المحلي لابد من الإشارة إلى أنها تستخدم كابلات بأنواع مختلفة منها الأسلاك الهاتفية (Téléphone Wires) المزدوجة النقل، الكابلات المحورية ذات القناة الواحدة أو المتعددة (Single Or Multichannel)، والألياف الضوئية (Fiber Optics)، ذات الأداء والكلفة العالية، كذلك لابد من توفر مشغلات وحدة الشبكة، وهي برامج تسمح للأجهزة بالاتصال والتخاطب مع نظام التشغيل للكمبيوتر.[1]

الشبكات الاتصال المحلي "هي الشبكة التي تسمح بالربط المحلي للحواسيب داخل المنظمة"[2]

هي شبكة للاتصالات وتبادل المعلومات عبر مسافات صغيرة ومحدودة، تسمح بتقاسم البيانات والبرامج المتوفرة، مثل: البرامج الإحصائية، برامج معالجة الكلمات، بالإضافة إلى تبادل البيانات والمعلومات، معالجتها، تخزينها وتحديثها، وطلب التقارير في الوقت المناسب.

تتكون الشبكة المحلية من العناصر التالية:[3]

---

[1]- السالمي علاء عبد الرزاق وآخرون، **شبكات الإدارة الإلكترونية**، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2005، ص:24.

[2] -Alneric Quenfaine, Informatique, Internet TPE, Dunod, PARIS, 2009, p.20.

[3]- عامر ابراهيم قنديلجي وآخرون، **شبكات المعلومات والاتصالات**، دار السيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص: 55.

أ- أجهزة حواسيب خادمة (Server): تعمل على تخزين البيانات والمعلومات، إضافة إلى إدارة الشبكة وتوفير الأمن والحماية لها.

ب- نظام التشغيل الخاص بالشبكة (System Operating Network): عبارة عن نظم تشغيل مصممة لتشغيل الشبكات، وتأمين نقل البيانات عبر الشبكات.

ج- وسائل الاتصال: والتي تكون في الغالب وسائل سلكية تؤمن نقل البيانات عبر الشبكة المحلية.

إن لشبكة الاتصال المحلية Lan أهمية تقنية بالغة التأثير بالنسبة للإدارة الإلكترونية، ذلك لأنها تمثل منطلق المنظمة لنسيج الاتصالات الداخلي أولا قبل بناء وصلات مع الأطراف المستفيدة والمؤثرة خارج المنظمة.

2- شبكة الاتصال الداخلية Intranet:

"هي وسيلة اتصال بين موظفي وأقسام المنظمة، والمشاركة بالخبرات والمعلومات لإنجاز الأعمال"[1]

تعتبر شبكة الأنترانت شبكة داخلية تصمم لتلبية احتياجات العاملين، ولا يتمكن الأفراد من غير العاملين بالمنظمة الدخول إلى الشبكة، ذلك أنها محمية من التداخلات والقرصنة، بواسطة ما يسمى بجدران النار Firewall.

إن شبكة الأنترانت تعمل من خلال تكنولوجيا الأنترنت، وترتبط عادة بشبكة المنظمة الخارجية الإكسترانت، حيث من شبكتي الأنترانت والإكسترانت واعتماد تكنولوجيا المعلومات يتم الانتقال بالمنظمة إلى مستوى العمل بالإدارة الإلكترونية.

ولبناء شبكة الأنترانت لابد من تنفيذ الخطوات التالية:[2]

- تحليل ودراسة الجدوى الاقتصادية لشبكة الأنترانت:

وذلك من خلال تحديد حاجة المنظمة من الخدمات الإلكترونية، تحديد الموارد والتطبيقات المشتركة، تحديد آلية الوصول إلى المعلومات وكذا طرق استخدامها.

- اختيار أدوات العمل: والتي تتضمن:

- برامج التصميم والتطوير المناسبة وضمن حدود الميزانية.
- تحديد مصادر محتوى الموقع الداخلي واختيار القائمين عليه بدقة.
- تعيين فريق عمل من رأسمال بشري متميز.

- إصدار نتيجة تجريبية لدراسة ما يلي:

[1]- المرجع نفسه، ص:61.

[2]- سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص: 64.

- تقبل المستخدمين لأدوات العمل الجديدة وتحديد المستوى الحقيقي لقبولهم للحلول الجديدة.
- السرعة المكتسبة في انجاز العمل عن طريق الأنترانت قياسا إلى سرعة العمل بدونها.
- التأكد من كفاية وصحة محتوى الموقع الداخلي على الأنترانت.
- التأكد من آلية سير عمليات الصيانة الوقائية الدورية، والحفظ الاحتياطي لمحتويات الأنترانت.
- تنفيذ المشروع ومتابعته ووضع خطة تفصيلية لأنشطة الصيانة والاستعانة بالمحترفين لتنفيذ المشروع على أكمل وجه.

أ- فوائد شبكة الأنترانت:

- **تقليل وتقليص التكاليف:** حيث يمكن للمنظم التخلي عن الكثير من المطبوعات والنماذج الورقية التي تقوم الأنترانت بتقديم حلولا إلكترونية لها، مثل: دليل الهاتف، طلبات الصيانة، والخدمات الإدارية المتعددة،...
- **توفير الوقت:** يخفض استخدام الانترنت الكثير من الوقت الضائع في الاتصال بين عناصر المنظمة، كما يؤمن دقة سير الاتصال مع عدم التكرار، ...
- **الاستقلالية والمرونة:** تربط الأنترانت بين أجهزة كمبيوتر مختلفة، مع امكانية النفاذ إلى موارد المعلومات عن طريق تطبيق واحد هو المستعرض (Browser)، ومن منصات عمل مختلفة تمكن المستخدمين من الدخول إلى محتويات جهاز الخادم بغض النظر عن منصات العمل التي يعملون عليها، إضافة إلى أن نشر المعلومات يتم في الزمن الحقيقي، ولا يحتاج إلى عملية إعداد سابقة.

ب- خدمات الأنترانت:

- البريد الإلكتروني.
- خدمة الحوار في الزمن الحقيقي(Service Chatting Time Real)
- تقنية الملفات الإلكترونية المحمولة.
- خدمة نقل الأخبار(News Network-NNTPE).
- خدمة مؤتمرات الفيديو.

3- شبكة الاتصال الخارجية الإكسترانت (Extranet)

هي شبكة معلوماتية مكونة من مجموع شبكات انترانت ترتبط ببعضها عن طريق الأنترنت، اي أنها تربط شبكات الأنترانت الخاصة بالمتعاملين والشركاء، ومركز الأبحاث الذين تجمعهم شراكة العمل في مشروع واحد[1].

تصمم شبكة الإكسترانت لتلبية حاجات المستفيدين من خارج المنظمة من موردين، زبائن، حملة أسهم...، أي أن هذه الشبكة تساعد على زيادة فعالية الأعمال من خلال تحسين جودة الأنشطة، وتوفير مرونة عالية للاتصال الفوري، وكمثال على ذلك نجد شركة جنرال موتور GM، التي قامت بوضع خطة استراتيجية لبناء شبكة الإكسترانت في سنة 2002، والتي تقوم بتقديم خدمات إلكترونية إلى 12 وحدة أعمال استراتيجية وأربعون ألف (40000) شريك تجاري، وسوف توفر أيضا 500 إلى 750 مليون دولار للشركة، وذلك من خلال تقليل الأخطاء أولا، وتعزيز الفعالية التشغيلية لوحدات الشركة[2].

أ- أنواع الاكسترانت:

تم تصنيفها إلى:

- **شبكات اكسترانت التزويد:** تربط هذه الشبكات المستودعات الرئيسية للبضائع بالمستودعات الفرعية بغرض تسيير العمل فيها آليا للمحافظة على كمية ثابتة في المستودع، إضافة إلى العديد من الخدمات الأخرى المتعلقة بالتحكم بالمخزون.
- **شبكات اكسترانت التوزيع:** تمنح هذه الشبكات صلاحيات للمتعاملين، وتقدم لهم خدمة الطلب الالكتروني وتسوية الحسابات آليا، مع التزويد الدائم بقوائم المنتجات الجديدة والمواصفات التقنية وما إلى ذلك من خدمات أخرى.
- **شبكات اكسترانت التنافسية:** اذ تمنح المنظمات الصغيرة والكبيرة فرصة متكافئة في مجال البيع والشراء عن طريق ربطها فيما بينها بحيث تنقل الأسعار والمواصفات التقنية الدقيقة مما يرفع من مستوى الخدمة في ذلك القطاع ويعزز جودة المنتجات ويقضي على الاحتكار.

[1]- عامر ابراهيم قنديلجي وآخرون، مرجع سابق، ص: 65.
[2]- سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص:97.

ثانيا: شبكة الخادم/الزبون، تكنولوجيا المضيف (المزود/الزبون)، الأنترنت:

1-شبكة الخادم/الزبون (Server/Network Client):

هي عبارة عن شبكات تعتمد على وجود جهاز خادم أو أكثر سواء لتطبيقات أو قواعد البيانات، يقوم بالتحكم في الشبكة وإدارتها ويستفيد المستخدم النهائي منها دون أن يقوم بتحميل تلك التطبيقات.[1]

2- تكنولوجيا المضيف (المزود/الزبون) (Client/Server Technology):

تعتبر حوسبة (المزود/ الزبون) من أهم التطورات النوعية في عتاد وبرامج الحاسوب، والتي تساعد بصفة كبيرة في تنفيذ وظائف الإدارة الإلكترونية، كما تعمل أيضا على ربط المنظمة بالمستفيدين من الزبائن، موردين، مجموعات المؤثرين، هي منظومة تعمل بعنصرين:

- حاسوب المزود أو الخادم الذي يقوم بتجهيز الخدمة المعلوماتية المطلوبة إلى الزبون،
- وحاسوب الزبون الذي يطلب الخدمة المعلوماتية أيا كان نوعها من المزود وبمساعدة برنامج خاص من خلال شبكة الاتصال.

ومن مزايا هذا النظام إمكانية إدخال البيانات إلكترونيا، وتجهيز المعلومات للمديرين وصانعي القرار بصورة فورية وعلى خط مفتوح.

3- الأنترنت:

"هي مجموعة مفككة من ملايين الحواسيب، أو النظم المحوسبة موجودة في آلاف الاماكن حول العالم، ويمكن لمستخدمي الحواسيب التحري عن المعلومات والعثور عليها، والمشاركة في ملفات متوفرة على الشبكة".[2]

الأنترنت هي أساس الأعمال الإلكترونية التي تتم داخل المنظمة أو خارجها، فهي عبارة عن أداة تمكن المنظمة من الوصول إلى قيادة التكلفة، وذلك من خلال السرعة في القيام بالوظائف لاعتمادها على الأنترنت.

إن اهم تحدي يحد من التأثير الاستراتيجي لشبكة الأنترنت هو في كيفية العمل من أجل استثمار الموارد المتاحة للشبكة بأفضل الوسائل كفاءة وفعالية.

3- يوسف محمد يوسف أبو أمونة، **واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية النظامية** –قطاع غزة– رسالة ماجستير إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2009، مصدر منشور، ص:60.

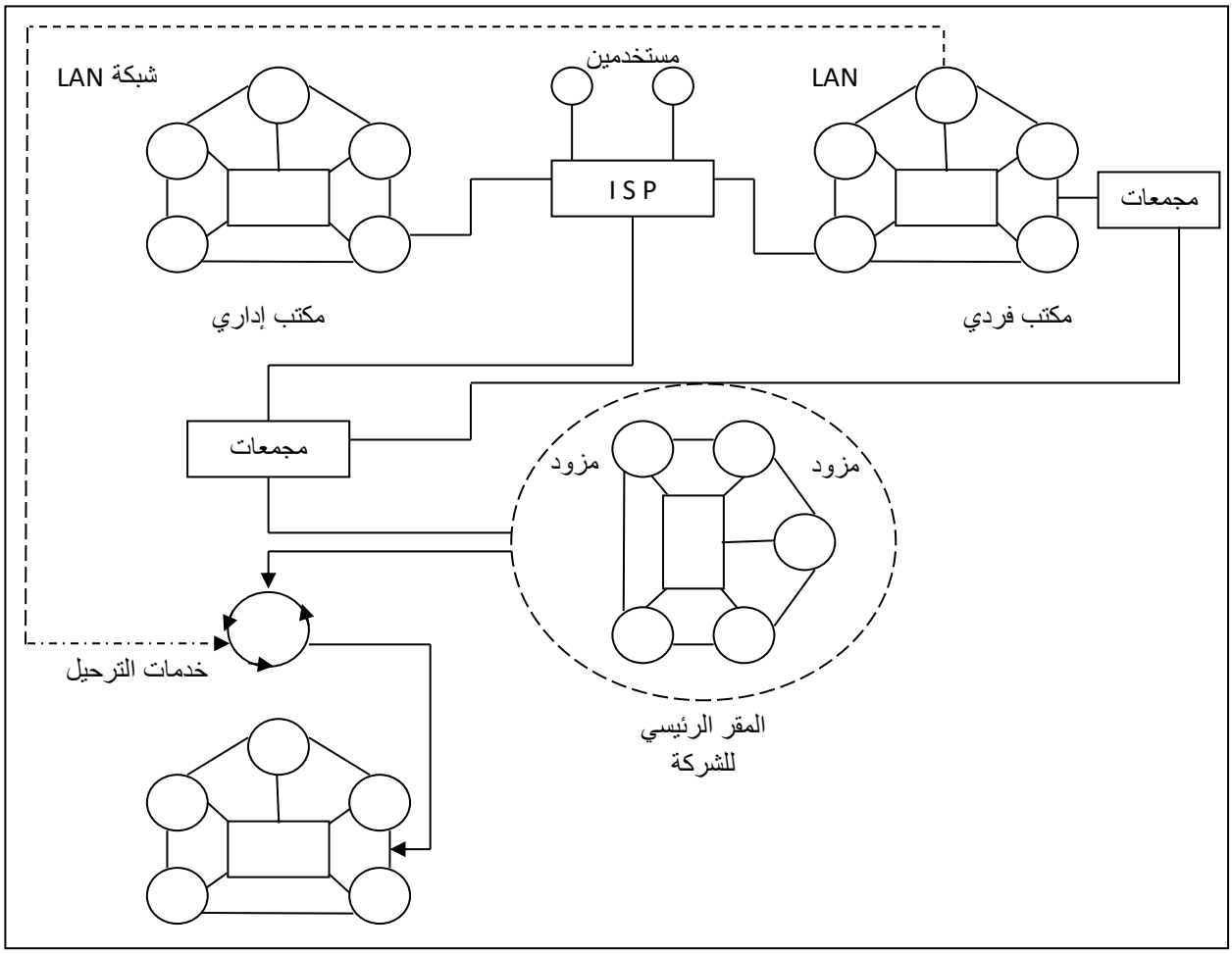
[2]- عامر ابراهيم قندلجي وآخرون، مرجع سابق، ص: 139.

ثالثا– النموذج الشبكي لعملية الادارة الإلكترونية:

إن تعاظم تأثير شبكات الاتصال قد أعطى دفعة قوية لظهور وتجدد أنماد الإدارة الإلكترونية، والتي أصبحت تعني اليوم الإدارة الشبكية المستندة على رأس مال معرفي وقدرات الحاسوب المشبك في إطار منظومة متكاملة، ومن هنا تم وضع نموذج شبكي للإدارة الإلكترونية الذي يستند على تقنية المزود المتكامل، والذي تم اعتباره مثاليا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتحتوى هذه التقنية على نظام تشغيل مدمج، وبرنامج مزود ويب، وبريد إلكتروني، كما تحتوي على عتاد الوصل بالشبكة وبالبرمجيات، ويقدم هذا المزود مجالا واسعا ومتنوعا من الخدمات الإلكترونية التي تساعد على ارسال وتبادل البيانات والمعلومات، والبريد الإلكتروني باستخدام الوسائل الرقمية المتنوعة.

والشكل الموالي يبين طريقة عمل هذه التقنية داخل ما يسمى بالنموذج الشبكي للإدارة الإلكترونية:

شكل رقم04: نموذج أولي للإدارة الإلكترونية



المصدر: سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري، 2010، ص102 .

المطلب الثاني: منظومات الإدارة الإلكترونية:

لكي تستطيع الإدارة الإلكترونية أن تحقق نوع من التوازن الداخلي والخارجي مع قوى المنظمة، تحتاج هذه الإدارة إلى نظم معلومات فعالة لضمان الاستفادة من رأس المال الفكري وتوفير استجابة سريعة وقوية لحاجات الزبائن وتحديات الاعمال، والتي يمكن تلخيصها في الآتي:[1]

أولا– نظم دعم القرارات الإدارية:

هي نظم متكاملة تشكل توليفة من الأفراد (رأسمال فكري)، وعتاد الحاسوب، وبرامج الحاسوب والشبكات والبنية التحتية، وإجراءات العمل، الهادفة إلى تزويد الإدارة بالمعلومات ذات القيمة المضافة في الوقت الحقيقي، لدعم أنشطتها وعملياته لاتخاذ القرارات الاستراتيجية والتكتيكية.

وتظم كل من:

1- نظم مساندة القرار:

هي نظم تقوم بتجهيز المديرين بأدوات تساعدهم على حل المشكلات شبه وغير المبرمجة، حيث أنها تقوم باقتراح قرارات وتوصي بالنظر في بديل معين على حساب قرارات وبدائل أخرى، حيث نجد أن هذه النظم تحتوي على نماذج مفيدة لدعم القرارات الإدارية ومن هذه النماذج نجد مثلا: تحليل الحساسية، تحليل الاستهداف، المحاكاة Simulation، التحليل الإحصائي،...

يمكن القول أن رأس المال البشري يمثل أحد موارد هذا النظام إذ يقع عليه نجاحه أو فشله، كما يعمل هذا النظام بالاعتماد على ثلاثة حزم فرعية: نظام إدارة القواعد، نظام إدارة قاعدة النماذج، نظام إدارة الحوار، لتوفير ثلاثة عناصر أساسية التي هي: البيانات، النماذج، الحوار البيني، ومن دون هذه العناصر لن تتكامل البنية التقنية للنظام، ويكون من الصعب الحصول على تكوين شامل يضم قاعدة معلوماتية وتقنية وتنظيمية متكاملة.

وعموما يؤدي استخدام نظم مساندة القرار من قبل الإدارة الإلكترونية إلى خلق تدفق طبيعي ومنسق للعمل والمعلومات والقرارات، التي تمكن المنظمة من اكتساب ميزة تنافسية وتحقيق الريادة.

2- نظم مساندة القرارات الجماعية:

تتصف الإدارة الحديثة بعنصرين أساسيين؛ الأول: هو كثافة استخدام الوسائل الإلكترونية من نظم وأدوات تكنولوجيا المعلومات، والثاني: هو طبيعة العمل الجماعي ليس باعتباره خيارا من الخيارات، وإنما هو الأسلوب الضروري للعمل الإداري والتعلم التنظيمي.[1]

[1]- سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص: 112-119.

وتعتبر نظم مساندة القرارات الجماعية جيلا جديدا من أجيال نظم مساندة القرار، تلبي احتياجات أكثر من طرف في العملية الإدارية، فهي تلبي احتياجات الإدارة ومجموعات العمل من خلال الدعم المباشر الذي تقدمه لعملية صنع القرارات الجماعية، كما نجد أيضا نظم مساندة القرارات الجماعية الأكثر نجاحا تلك التي تحتوي على برامج فاعلة للعصف الذهني الإلكتروني، لتكوين الأفكار وتقييم البدائل وإدارة الاجتماعات، التي تساهم كلها في دعم عملية اتخاذ القرارات بالمجاميع.

3- نظم المعلومات التنفيذية:

وتسمى أيضا بنظم المعلومات الاستراتيجية، وهي تقوم بتقديم الدعم للإدارة الاستراتيجية في عمليات صياغة وتطبيق الاستراتيجية والرقابة عليها، بالإضافة إلى تجهيز الإدارة بالمعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات الاستراتيجية، بالإضافة يمكن القول أن نظم المعلومات التنفيذية تقوم من خلال وظائفها والتسهيلات التكنولوجية المتاحة ، مع ربط عملية تحليل الكفاءات الجوهرية والموارد المتاحة (رأسمال بشري، رأسمال مادي) داخل المنظمة، بعملية تحليل بيئة الأعمال وخاصة هيكل المنافسة في السوق، للمساعدة على وضع استراتيجيات تقود إلى اكتساب ميزة تنافسية.

وأخيرا إن الخصائص الجوهرية لنظم المعلومات التنفيذية تنبثق من الذكاء الصناعي وتطبيقاته، كما أنها تعتبر جزء من البنية الشبكية للإدارة الإلكترونية.

ثانيا– نظم الدعم الذكي:

هي عبارة عن نظم تستخدم لاقتراح حلول شاملة للأعمال، فضلا عن استثمار قدراتها للتعلم والتدريب وتمثيل المعرفة وتخزينها، وتطبيق منطق التفكير الاستنتاجي على أساس قواعد معينة.[2]

ومن أهم هذه النظم نذكر:

1- الذكاء الصناعي:

يهدف علم الذكاء الصناعي إلى فهم طبيعة الذكاء الانساني عن طريق عمل برامج لحاسوب قادرة على محاكاة السلوك الانساني المتسم بالذكاء، وتعني قدرة الحاسوب على حل مسألة ما أو اتخاذ قرار في موقف ما –

[1]- Haber, G,P, **Organizational Learning: The Contributingprocesses**, End The Liturratures, Organization Science 2, 2000, P.88.

[2]- سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص: 129.

بناء على وصف لهذا الموقف- أن البرنامج نفسه يجد الطريقة التي يجب تتبع لحل المسألة أو للتوصل إلى القرار بالرجوع إلى العديد من العمليات الاستدلالية المتنوعة الغني بها البرنامج.[1]

كما يقصد به أيضا دراسة نظم الحاسوب وتطوير وظائفه، لكي يصل إلى قدرات التفكير والإدراك والتعلم، وفهم المشكلات واقتراح الحل.[2]

- خصائص الذكاء الصناعي: يمكن ذكر البعض منها بإيجاز:

أ- التحديث: لدى بعض النظم الذكية القدرة على تحديث النتائج وتعديل القرارات في ضوء التغيير الحاصل في البيئة الخارجية.

ب- إمكانية الشرح والتوضيح: وذلك لاستنادها على قاعدة معرفة تمنحها تسهيلات لتقديم الشرح.

جـ- الاستكشاف: استكشاف المعرفة الجديدة واستنباط الحلول، والسعي نحو خلق جيل جديد من البدائل.

2- الشبكات العصبية:

تحاول الشبكات العصبية استكشاف الخصائص الجوهرية للدماغ الإنساني، من حيث الارتباطية والتشابكية والمعالجة الموزعة والموازية للمعلومات.[3]

تتكون الشبكة العصبية من وحدات حاسوبية مترابطة تقوم كل وحدة بتنفيذ عمليات معالجة وتوصيل النتائج إلى الوحدات المجاورة، ومن خصائص الشبكات العصبية هي استخدامها لمنهج الاستكشاف والبحث عن الحلول المثلى، وتحسين الحل المقترح من خلال التدريب والتعلم، واستخدامها الواسع للتنبؤ والتجميع والتصفية وتفسير الحلول.

ثالثا- نظم دعم العمليات الإدارية:

تمثل هذه النظم أكثر النظم استخداما، وأكثرها ارتباطها بأنشطة عمل المنظمات الحديثة في اقتصاد المعرفة، والتي سوف نذكر البعض منها باختصار:

1- نظم مساندة قرارات الزبائن المستندة إلى شبكة الويب:

وهنا توجه الإدارة الإلكترونية اهتمامها نحو بناء وتطوير أنشطتها وعملياتها حسب احتياجات الزبائن، وذلك بوضع نظم مساندة قرارات الزبائن، لدعم اتخاذ قرارات الزبائن من خلال استخدام التسهيلات التقنية التي توفرها

---

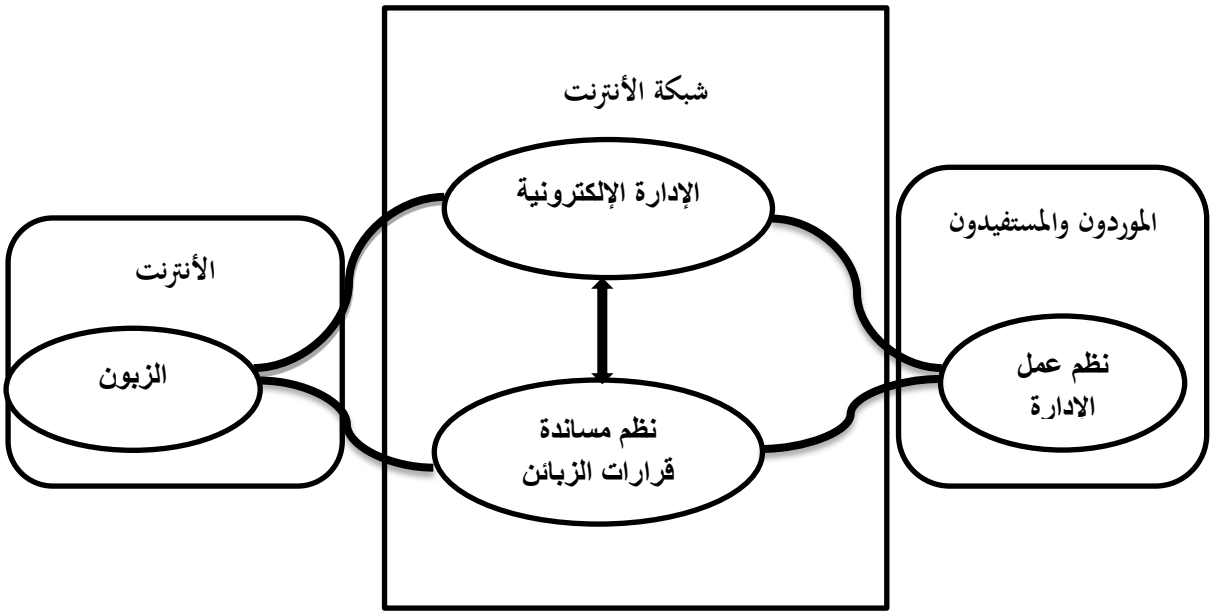
[1]- آلان بونيه، ترجمة علي صبري الفرغلي، **الذكاء الاصطناعي واقعه ومستقبله**، عالم المعرفة، الكويت2003، ص:30 .

[2]- سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص: 131.

[3]-http://www.hem.hjse, sunt louis University, scool of business end administration.2012 الشبكات.، يوم 25 سبنمبر

شبكة الأنترنت (الويب تحديدا)، وشبكتي (الأنترانت، والإكسترانت)، بما يساعد على وضع قرارات صحيحة وبأكثر عائد ممكن، كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم05: نظم مساندة قرارات الزبائن.



المصدر: سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2010، ص: 169.

من خلال الشكل يمكن القول بأن هذه النظم عبارة عن قاعدة بيانات كبيرة تقوم بحفظ كل المعلومات عن العملاء الحاليين والمتوقعين، أيضا حفظ كل المراسلات مع العملاء بتاريخها محتواها ونتائجها، كما تسجل كل ما ترتب عن الاتصال بالعميل من أمر شراء، شكوى، فاتورة مستحقة، حيث من خلال هذا النظام لا تضيع أي معلومة لها علاقة بالعميل مما يساعد على قياس كفاءة الأداء.

2- نظم المعالجة التحليلية الفورية:

هي حزم وتقنيات متكاملة مصممة لتحليل البيانات المعقدة للمساعدة في أنشطة دعم قرارات الإدارة الإلكترونية، وتتركز ميزتها في قدرتها على تحقيق مهام التسجيل الإلكتروني في الوقت الحقيقي للبيانات وتخزينها واسترجاعها عند الضرورة، بالإضافة إلى تقييم البدائل، تحليل الاتجاهات، تلخيص النتائج بتقارير معلوماتية مدعمة بأشكال وبيانات ورسوم وجداول مما يساعد محلل البيانات على اكتشاف الإعلانات والارتباطات الموجودة بين الظاهرة محل الدراسة.

خلاصة الفصل

دارت أفكار هذا الفصل النظري حول توجه جديد يعتبر ضرورة حتمية للمنظمات اليوم والذي يعبر عن الإدارة الإلكترونية، حيث تم تناول نظرة عامة مختصرة عنها وذلك من خلال معرفة مفهومها والذي يعني اليوم الإدارة الشبكية المستندة إلى موارد المعرفة وقدرات الحاسوب المشبك في إطار منظومة متكاملة، ثم تم الانتقال إلى أهم شبكاتها حيث تناولنا كل من شبكات الأنترنت، الأنترانت، الاكسترانت،...، والتي تساعد على زيادة فعالية الأعمال من خلال تحسين جودة الأنشطة، وتوفير تلقائية ومرونة عالية للاتصال الفوري وفي الوقت الحقيقي والمناسب بمختلف الفئات المستفيدة، ولخصنا كل هذه الشبكات داخل ما يسمى بالنموذج الشبكي للإدارة الإلكترونية، بعد ذلك تناولنا نظم الإدارة الإلكترونية والتي تم أخذ البعض منها فقط نظرا لتعددها، والتي تساعد الإدارة الإلكترونية وتضمن لها الاستفادة القصوى من الكفاءات الجوهرية للمنظمة، مع توفير أقصى استجابة نوعية وفورية لتلبية حاجات الزبائن، والاستجابة لتحديات الأعمال.

وعموما يمكن القول أن هذا الفصل يعتبر فصل تمهيدي للدخول في موضوع الدراسة والذي يركز على الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وأهمية وجود رأس مال بشري متميز للتحكم في تقنياتها، والتي سوف يتم عرض كل تفاصيلها في الفصل الموالي.

تمهيد

إن التحديات التي تواجه الإدارة الموارد البشرية اليوم هي تحديات عميقة إلى حد أن الوظيفة أصبحت مهددة في حد ذاتها، ويرى البعض أنها تقادمت وليس لها مكان في المستقبل دون تغيير واستيعاب لتحديات التي تواجه المنظمات بشكل عام، والتي من أهمها التغيرات التكنولوجية، وثورة الأنترنت والاتصالات، حيث أن لها مضامين عديدة بالنسبة لوظيفة الموارد البشرية، لأنها تعني تغيرات جذرية في كافة أنشطة ووظائف إدارة الموارد البشرية، وفي دعم وتنفيذ استراتيجية المنظمة.

وفي عصر التوجه إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وإلى اقتصاد المعرفة وخدمة الزبون، ظهر مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية كتوجه يستجيب للتغيرات ويعطي مرونة أكثر لوظيفة الموارد البشرية.

وبناءا عليه سوف نقوم في هذا الفصل بوضع عرض عام حول الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وذلك من خلال التطرق إلى العناصر التالية:

- **المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.**
  - **المطلب الأول**: مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.
  - **المطلب الثاني**: نظام معلومات الموارد البشرية.
- **المبحث الثاني: وظائف، أدوات، ونتائج تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.**
  - **المطلب الأول**: وظائف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.
  - **المطلب الثاني**: أدوات، ونتائج تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

❖ المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

قد أصبح ربط المورد البشري بالاحتياجات الحقيقية لسوق العمل وتطوراتها، واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في أداء وظيفة إدارة الموارد البشرية، تحديا رئيسيا ترفعه المؤسسة الاقتصادية في مختلف القطاعات وفي تدعيم بقائها واستمرارها في إطار المنافسة، وهو ما أدى إلى ظهور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

• المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية توجه جديد من الفكر والممارسة الإدارية يتبنى معطيات عصر التغيرات السريعة ويستوعب تقنياته المتجددة، ويتطلب آلياته الفعالة ويسير التعلم والاستثمار في رأس المال المعرفي المتراكم ويوظفه لتنمية القدرات التنافسية.

أولا: تعريف، ماهية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

1. تعريف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

هناك عدة تعاريف يمكن عرضها في الآتي:

"هي منهجية إدارية جديدة تقوم على الاستيعاب والاستخدام الواعي لتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية لإدارة وتنمية الموارد البشرية"[1]

"هي استعمال أنظمة الحاسوب، أجهزة الإعلام الإلكترونية، شبكات الاتصال لتنفيذ وظائف إدارة الموارد البشرية".[2]

الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تعبر عن شبكات الهياكل والقرارات والعلاقات الإلكترونية المستخدمة في تقديم ومزاولة وظائف إدارة الموارد البشرية، من حيث الاختيار والتوظيف الالكتروني، حيث يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة والتقدم لهم عبر الأنترنت، بالإضافة إلى التنمية والتدريب باستخدام الانترنت والوسائط المتعددة والمحاكاة، ودفع الأجور والحوافز من خلال البنوك الالكترونية والاتصالات والمفاوضات عن طريق شبكات الأعمال.[3]

---

[1]- علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية منظور استراتيجي**، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص: 336.

[2]-A,Sanayei End A,Mirzaei**, Designing A Model For Evaluating The Effectiveness Of E-Hrm (Case Study:Iranian Organizations),** International Journal Of Information Science And Technology,Volume 6, Number 2, University Of Isfahan, I. R. Of Iran, Department Of Management, July / December, 2008, P.80.

[3]- فريد النجار، **الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية**، الدار الجامعية الاسكندرية، 2007، ص: 357.

هي طريقة لتنفيذ استراتيجيات وإجراءات وسياسات الموارد البشرية من خلال دعم موجه مباشر وواعي معتمدا على تقنيات الويب.[1]

ومما سبق يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية هي الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وما تقدمه من تسهيلات من خلال شبكات الأنترنت، الأنترانت، الإكسترانت، العلاقات الالكترونية للقيام بوظائف إدارة الموارد البشرية.

تحتاج الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية إلى:[2]

- بناء قاعدة بيانات للعاملين الحاليين والمتوقعين Database
- انشاء نظام معلومات للموارد البشرية HRMIS.
- انشاء موقع على الأنترنت للمنظمة
- استخدام البريد الالكتروني للمراسلات E.mail .
- انشاء شبكة معلومات داخلية بين الإدارات والفروع Intranet.
- استخدام البرمجيات والحاسبات الالكترونية ونماذج اتخاذ القرار فيما يخص الموارد البشرية.
- استخدام مؤتمرات الفيديو في المفاوضات والمساومة الجماعية، تسجيل جميع القوانين والتشريعات على الانترنت واستخدام المكتبة الإلكترونية والأرشيف الإلكتروني.

2. أهداف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

إن أهداف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية نابعة من تكاملها مع أهداف الإدارة الإلكترونية، ومن مواكبتها للتغيرات في بيئة الأعمال ويمكن ذكر بعض هذه الأهداف في الآتي:[3]

- زيادة كفاءة إدارة الموارد البشرية.
- تقليل التكاليف، وزيادة التركيز على القضايا الاستراتيجية.
- زيادة مرونة عمليات وممارسات إدارة الموارد البشرية.

[1]- Jennifer Schramm, **hr technology competencies: now roles for hr professionals**, hr magazine, www.org/research.p.21. le 21-02-2014.

[2]- فريد النجار، مرجع سابق، ص: 360.

[3]-HuubRuel, end others, **the contribution of E-hrm to Hrm Efectivness: Results from quentitative study in a Dath ministry**, employee relation, vol 29, issu 3,2007,p.5.

- تسهيل أداء وظائف إدارة الموارد البشرية، ورفع معدلات الأداء والإنتاجية، تنمية وتحسين علاقات العمل وتوفير فرص أكثر للعاملين للمشاركة في التدريب[1].

بالإضافة إلى هذه الأهداف هناك ثلاثة أهداف رئيسية:[2]

- ✓ تحسين التوجيه الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.
- ✓ تخفيض التكاليف/زيادة الكفاءة.
- ✓ تحسين خدمة الزبون/تحسين عمل الإدارة والمستخدمين.

3. أهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

تبرز أهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من خلال أنها تساهم في:[3]

- تحسين جودة وسرعة توفير المعلومات.
- تحسين الخدمات المقدمة للموظفين
- إحداث تكامل في الوصول إلى قواعد البيانات وتوسيع نطاق المعلومات.
- زيادة إمكانية الوصول الموظفين إلى قواعد البيانات من خلال نموذج البوابات الإلكترونية.
- إدارة الموارد البشرية بفعالية أكبر مثل عمليات التوظيف، تسجيل الوقت والحضور...
- تسهيل التعاون والتدريب والتفاعل والمشاركة ونشر المعلومات.
- التواصل مع الموظفين وتحفيزهم، إدارة المزايا الوظيفية، المكافآت وتحسين الخدمة المقدمة.

بالإضافة فإن أهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية برز من خلال وظائف الموارد البشرية المختلفة والتي تخدم الأفراد، وحسب تقرير (CIPD) (Chartered Institute of Personnel and Development)* الذي اجري على المؤسسات البريطانية الكبيرة لعام 2005 حيث وجد أنها تستخدم التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية بشكل كبير في الوظائف التالية:[4]

---

[1] – فريد النجار، **الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص:242.

[2] -A.Sanaye And Others, Op.Cit, p.81.

* من اشهر شهادات الموارد البشرية الدولية تشمل تقريباً خمسة دورات هي: CERLAP , CCM , CRS , CTP , CPP ومعتمدة من المعهد البريطاني لدراسات الموارد البشرية التخصصية(CIPD) .

[3] – بريان هوبكنز، جيمس ماركهام، ترجمة خالد العامري، ، **الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية**، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006، ص:24.

[4]- Emma Parry, Shauntyson, And Others, **HR And Technology: Impact And Advantage**, Www.Cpd, Co, UK, 2007, P.4.

- إدارة الغياب والحضور بنسبة 85%.
- التدريب والتطوير بنسبة 75%.
- المكافآت والحوافز بنسبة 75%.
- الاستقطاب والاختيار بنسبة 51%.
- إدارة الأجور بنسبة 50%.
- تقييم الأداء بنسبة 47%.
- تخطيط الموارد البشرية بنسبة 29%.
- إدارة المعرفة بنسبة 25%.
- إدارة النفقات بنسبة 25%.
- وضع الخطط الاستراتيجية للموارد البشرية بنسبة18%.
- الاتصال بنسبة 18%.

وعموما يمكن القول بأن المنظمة تحصل على عدة منافع جراء تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وتم تصنيفها في الجدول الموالي إلى منافع عظيمة الأثر، ومنافع عادية الأثر:

جدول رقم03: المنافع المحتملة التي تحصل عليها المنظمة جراء تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

منافع عظيمة الأثر	منافع عادية الأثر
- تقليل التكاليف عن طريق أتمتة عمليات وأنشطة الموارد البشرية. - تقليل التكاليف عن طريق التحسين ودقة المعلومات الخاصة بالموارد البشرية. - تخفيض تكاليف طباعة ونشر المعلومات عن طريق إتاحة الوصول إليها مباشرة. - استخدام واجهة خدمات الموارد البشرية. - تقليل تكاليف إدخال البيانات والبحث عنها عن طريق الخدمات الذاتية.	- إتاحة المعالجة الفورية للمعلومات المؤدية إلى تخفيض الدورة الزمنية. - زيادة رضا الموظف من خلال تحسين جودة خدمات الموارد البشرية والوصول إلى المعلومات. - مؤشر محتمل للتغييرات في ثقافة المنظمة التي تحفز الإبداع الذاتي ومعايير الخدمات الداخلية.

Source: Emma Parry, Shaun Tyson, And Others, HR And Technology: Impact And Advantage, Www.Cpd, Co, UK, 2007, P8.

4. مميزات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

تتميز الادارة الالكترونية للموارد البشرية بالتعامل الفوري والإيجابي مع التحولات في سوق العمل، وتعديل أساليب وخطط الاستقطاب والاختيار بما يتوافق مع هذه التحولات، كما انها تعمل على التطوير المستمر لإعادة هندسة الهياكل التنظيمية ونظم وإجراءات العمل، واتخاذ القرار وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات، أيضا تساعد في تسيير التعلم واستثمار الخبرات والمعرفة المتراكمة للموارد البشرية وتوظيفها لتنمية القدرات التنافسية[1].

ثانيا: أقسام، مكونات ومتطلبات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

1- أقسام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية: إن أقسامها تختلف وتتنوع فقد تكون علاقاتية أو تشغيلية أو تحويلية كما هي موضحة في الآتي:[2]

أ- الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية العلاقاتية: تتعلق بنشاطات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية الأكثر تقدما، حيث التركيز هنا لا يكون على الإدارة، وإنما على أدوات الموارد البشرية التي تدعم عمليات العمل الأساسية، مثل اختيار وتوظيف الأفراد الجدد، والتدريب وإدارة الأداء والحوافز، وهي تعمل على تحسين خدمات أنشطة الموارد البشرية.

ب-الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية التشغيلية: والتي تتعلق بالنشاطات الأساسية للموارد البشرية في الإدارة مثل: إدارة الرواتب، إدارة المعلومات الشخصية، وهي تعتبر أكثر فعالية في تخفيض التكاليف.

ج- **الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية التحويلية:** تتعلق بنشاطات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية حيث يكون التركيز هنا على معالجة التغيير التنظيمي، إعادة التوجيه الاستراتيجي، إدارة الكفاءات الاستراتيجية، إدارة المعرفة الاستراتيجية، وهي تعمل على تحديد التوجهات الاستراتيجية للمنظمة.

2- مكونات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

تحتاج الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية إلى مجموعة من العناصر منها الحاسبات إلكترونية، برمجيات، قاعدة بيانات، شبكات، منظومة معلومات، استخدام الإنترنت والإنترانت، استخدام البريد الإلكتروني، موقع للمنظمة على الإنترنت، نماذج طلبات التوظيف حيث يتم الحصول عليها فوريا، التدريب الإلكتروني والفوري، و يتم دعم القرارات من خلال استخدام النظم الخبيرة في إدارة الموارد البشرية[3].

---

[1]- علي السلمي، مرجع سابق، ص: 343.

[2]-Junarid Zafour, and others, **An analysis of e-hrm practices: A case study of state bank of Pakistan**, European journal of social sciences - volume 15, number 1, 2010, p.3.

[3]- فريد النجار، مرجع سابق، ص:365.

حيث تساعد تكنولوجيا المعلومات في إنجاز وظائف الموارد البشرية على النحو التالي:

جدول رقم 04: مزاولة وظائف الموارد البشرية إلكترونيا

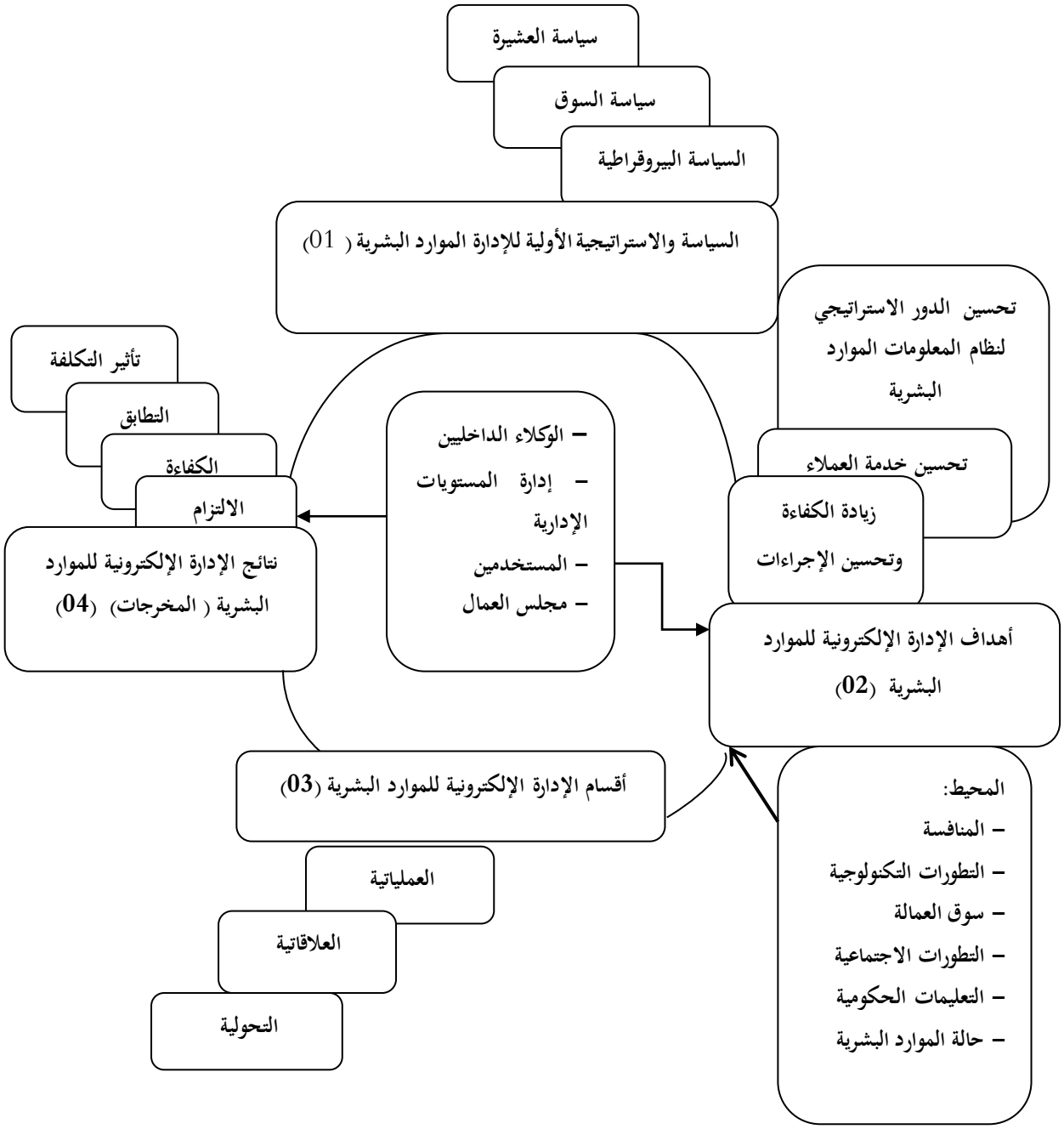
الوظائف	التحول الإلكتروني في وظائف الموارد البشرية
– الالتزام بقوانين العمل. – العلاقات مع النقابات والعمال. – اختبارات وطلبات التوظيف. – الإعلان عن الوظائف والتدريب – تقييم الأداء والتقارير. – تخطيط الموارد البشرية. – إدارة ملفات العاملين. – إدارة المسار الوظيفي.	– استخدام مؤتمرات فيديو الإنترنت. – البريد الإلكتروني، الفيديو. – فوريا اعتمادا على الانترنت. – التدريب الإلكتروني، المحاكاة. – قاعدة البيانات، البرمجيات، الحاسبات. – قاعدة بيانات العاملين. – قاعدة بيانات المسار الوظيفي.

المصدر: فريد النجار، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص:358.

ثالثا: نموذج الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

بعد وضع تعريف للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وعرض كل من أهدافها، أقسامها، سوف يتم دمجها وتلخيصها في الشكل الموالي:

شكل رقم 06: نموذج الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية



Source: Ruel, Huub And Others, E-HRM: Innovation Or Irritation An Explorative Empirical In Five Large Companies On Web-based Hrm Utrecht, University Bijlhou werstraat, Management Revue, Vol 15, Issue 3, 2004, p.370.

يعبر هذا النموذج على حلقة تدور حول الانتقال من السياسة والاستراتيجية الأولية المعتمدة من قبل إدارة الموارد البشرية التي قد تكون إما سياسة بيروقراطية (تخص المنظمات التي تنشط في بيئة مستقرة لا تعتمد على تقنية عالية)، أو بيئة سياسة السوق (تخص المنظمات سريعة الاستجابة لتغيرات مثل: الأسواق كثيرة التقلب)، أو سياسة العشيرة (تخص المنظمات التي تعتمد على النوعية والجودة، وعلى خبرة المستخدمين التي تعتبرها مهمة لنجاح المنظمة)، هذه الاستراتيجية الأولية للإدارة الموارد البشرية تعبر عن مجموعة من الأفكار حول النتائج المتوقعة، التي تعمل على تطبيق استراتيجيات وممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية والانتقال إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والتي تعتمد على أهداف عامة تنظيمية والتي يمكن أن تميز من خلال " رأس المال البشري"، إذ لابد أن تكون كل أنشطة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ضمنية وموجهة نحو تحقيق الهدف العام، وبالاعتماد على أقسام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية يتم الوصول إلى مخرجاتها ، حيث ميز Aland Bear هنا أربع مخرجات لإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

- الالتزام العالي.
- مستوى عالي من القدرة والكفاءة.
- تأثير على التكلفة.
- تطابق وفهم وتحفيز أعلى للمورد البشري مع الرغبة في "التفاعل الإداري" أي التفاعل مع التغيرات في البيئة التنظيمية، ومدى تأثير ذلك على المنظمة، وعلى المورد البشري نفسه، هذا يعني أنه لابد أن يكون قادرا على لعب دور وكيل التغيير، فالالتزام العالي يدل على مستوى من الثقة بين الإدارة والعمال، كما تشير الكفاءة العالية للمستخدمين على القدرة لتعلم الأدوار والمهام الجديدة، إذ يلعب المستخدم هنا دور الخبير الإداري لكي يؤثر على تقليل تكاليف المنظمة، وهذه النتائج تؤدي إلى حالة جديدة لإدارة الموارد البشرية وهذا يغلق الدائرة.

- **المطلب الثاني: نظام معلومات الموارد البشرية:**

إن نظام معلومات الموارد البشرية ظهر كغيره من النظم نتيجة ثورة تكنولوجيا الكمبيوتر في السبعينات والثمانيات من القرن الماضي، وظهر معه أنظمة أخرى كنظم إدارة المخزون، والنظم الخبيرة، ....

أولا: تعريف نظام معلومات الموارد البشرية:

ويعرف نظام معلومات الموارد البشرية بأنه:" مجموعة العناصر المشتركة التي تشمل جمع وتحليل وتخزين واسترجاع المعلومات الخاصة بإدارة الموارد البشرية، لدعم قرارات التوظيف والرقابة والتخطيط وتحسين الأداء.[1]

يمكن قول أن نظام معلومات الموارد البشرية يمثل :"القوة الدافعة لتحويل وظيفة الموارد البشرية، أي استعمال التقنية لتحويل البيانات إلى معلومات ذات قيمة استراتيجية"[2]

وعموما نظام معلومات الموارد البشرية عبارة عن مجموعة من التسهيلات المادية (أجهزة، حواسيب، وملحقاته،...)، ومعلوماتية (نظم إدارة قواعد بيانات، قواعد بيانات نظم التشغيل، ....)، وبشرية (عاملين، مستخدمين، مبرمجين، ...)، والتي تعمل بشكل متكامل من أجل إنشاء عملية صناعة القرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في المنظمة، وفي كافة المستويات الإدارية.

ثانيا– مكونات نظام معلومات الموارد البشرية:

يتكون نظام معلومات الموارد البشرية كأي نظام معلومات من مدخلات، عمليات، مخرجات، تغذية عكسية، فيما يلي يتم شرح هذه المكونات:

أ– المدخلات: يحتاج النظام إلى مجموعة من المدخلات ليتمكن من خلاله إنتاج ما هو مطلوب منه من المخرجات، وأهم هذه المدخلات نجد:[3]

- سياسات المنظمة، وما يتعلق بالاحتياجات الحرجة من الموارد البشرية.
- قواعد دفع الأجور، والمصادر الداخلية والخارجية للحصول على الموارد البشرية.
- البيانات الشخصية عن المورد البشري الموجود في المنظمة.
- وصف دقيق لقواعد المنظمة، بالإضافة إلى قواعد قياس الأداء المستعملة في المنظمة.

[1]- James A.O'Brien, **Management Information Systems**, Mcgraw-hil.Irwin, New York, USA, 5th, 2002.P.147.

[2]- Hazel Williams, **The HRMIS Specialist: Resourcing The Right Kind Of Human Capital ,**The Nottingham Trent University, UK,hazel.williams@ntu.ac.uk,2010,P.47.

[3]- معراج هواري، مصطفى الباهي، بحث حول أثر نظام معلومات الموارد البشرية على اقتصاد المعرفة، دراسة ميدانية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة مسيلة، المركز الجامعي غرداية، ص:4.

ب- المخرجات: تختلف حجم ونوع المخرجات من نظام إلى آخر، وحسب نوع وحجم العمل الذي تقوم به المنظمة ومن أهم المخرجات نجد:[1]

- خطة للموارد البشرية.
- المساعدة في اختيار وتوظيف الموارد البشرية.
- نتائج تقويم الأداء في مختلف المستويات.

يساعد في إعداد مختلف التقارير[2]:

- **تقارير عن هياكل العمال:** وذلك من خلال استخراج مختلف التقارير التي تقسم مجتمع العاملين طبقا لمؤهلاتهم ومستوياتهم الوظيفية،...

- **تقارير إحصائية عن الموارد البشرية:** وتتمثل في:

- **تقرير إجمالي الموقف الحالي من الموارد البشرية على مستوى المنظمة:** ويوضح اجمالي الموارد البشرية على مستوى المنظمة وعلى مستوى كل إدارة، حيث يظهر هذا التقرير حركة الموظفين بكل إدارة من الإدارات وذلك بسبب التوظيف الجديد، الترقية، ترك العمل،...
- **تقرير الموارد البشرية الداخلة إلى المنظمة:** حيث يوضح عدد الموظفين الجدد الذين تم تعيينهم خلال فترة معينة مثلا: شهر، ستة أشهر، سنة.
- **تقرير التنقلات والترقيات داخل المنظمة:** يوضح عدد الموظفين الذين تم نقلهم من فرع لآخر، كما يظهر الأفراد الذين تمت ترقيتهم.
- **تقرير تحليل المورد البشري وفقا لنوع الراتب:** يساعد هذا التقرير على معرفة التدفقات النقدية الخارجة، مواعيد سدادها وبالتالي اتخاذ الإجراء اللازم لذلك.
- **تقرير إجمالي التأمينات الاجتماعية** التي يدفعها الموظفين والمؤسسة وبشكل دوري.

وعموما يمكن القول أن أنواع التقارير الصادرة عن نظام معلومات الموارد البشرية مختلفة ومتعددة، وأنه كلما توسعنا في إضافة بيانات جديدة كلما تنوعت وازدادت التقارير.

[1]- Obrain,J,Managment information Systems, Amangeral And User Prespective, Richard Irwin, USA, 2003, P.40.

[2]- نجم الحميدي وآخرون، دور نظام معلومات الموارد البشرية في اختيار القيادات الإدارية، دراسة ميدانية في محافظة اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 30، العدد2، 2008،ص:9.

ثالثا: هيكل نظام معلومات الموارد البشرية:

يجب ذكر ملاحظتين مهمتين لضمان المبدأ هما:

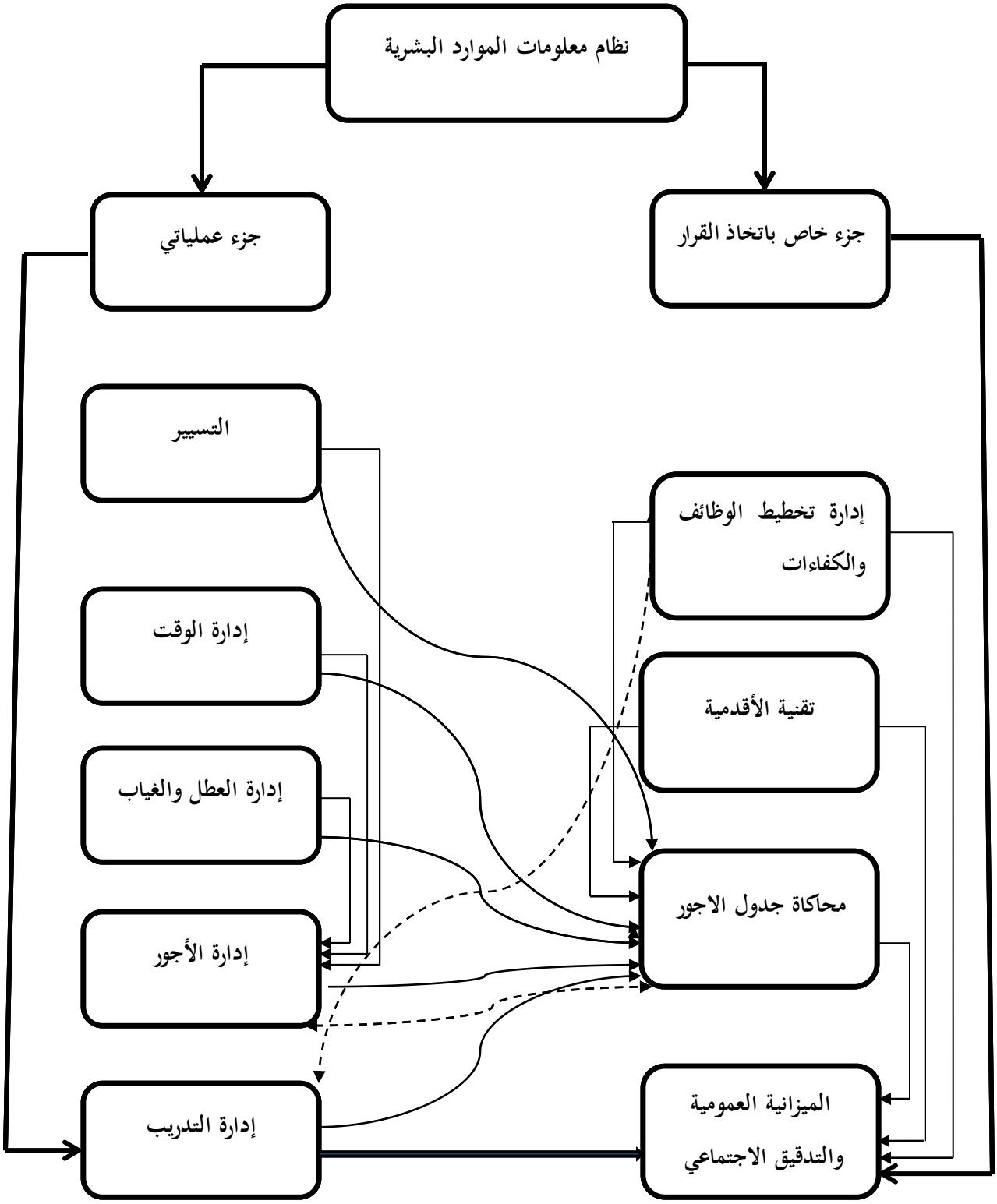
- نظام معلومات الموارد البشرية هو جزء من نظام معلومات المنظمة، والذي يعتبر مهم في تشكيل نقاط التفاعل بين نظام معلومات الموارد البشرية وباقي أجزاء نظام المعلومات.

- نظام معلومات الموارد البشرية يتكون من جزء عملياتي وجزء خاص باتخاذ القرارات، كما الحال في نظام معلومات المنظمة يواجه جانبين:

- جانب عملياتي يربط إدارة الأنشطة بالقسم العملياتي، وجانب القرار يسمح للقسم القيادي باتخاذ القرارات.

والعناصر التي تقسم الجزء العملياتي والجزء الخاص باتخاذ القرار لنظام معلومات الموارد البشرية مبينة في الشكل الموالي الذي يبين نفس الهيكل والمبادئ الموجودة في مجال الموارد البشرية ومجموعة أنظمة المعلومات:

شكل رقم 07: هيكل نظام معلومات الموارد البشرية



Source : Michelle Gillet et al , Système d'information des ressources humaines , management sup , dunod , Paris, 2010 , p46 .

يحتوي هذا الشكل على نموذج عن طريقة عمل نظام معلومات الموارد البشرية، والذي يظم مجموعة من المهام التي تتم معالجة بياناتها بشكل يومي، والتي تعتبر مهمة لقيادة المورد البشري، وكذا اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتكتيكية داخل بيئة حركية ومجهولة، بالإضافة إلى القيام بتحقيقات مختلفة ومراقبة لمعرفة الاختلالات التنظيمية، وللإجابة على هذه الاختلالات تطلب وجوب معالجة المعلومات التي تخص الأفراد والموجودة في نظام معلومات الموارد البشرية.

وفي الآتي سوف نقوم بمعرفة كل مهمة على حدى:

1- فيما يخص الجانب العملياتي لنظام معلومات الموارد البشرية:

تظم إدارة عمليات الموارد البشرية مجموعة من الجوانب الإلزامية والمختلفة حسب كل بلد، والتي تمس القوانين التي تخص العلاقات الاجتماعية، وكذا الاتفاقيات الجماعية التي تحتوي على عدد من المواد خصوصا ما له علاقة بالأجر والأقدمية...

ومن خلال هذا النظام يمكن[1]:

- تقليل فترات تجديد المعطيات، والتي تعتبر من مسؤولية العامل.
- اختصار دوران المعلومة من خلال اعتماد التحول الرقمي.
- التحسين في درجة الاستخدام الورقي من خلال اعتماد أقصى معدل دوران للأوراق باستخدام نظام معالجة المعلومة الذي يتم اعتماده من طرف نظام معلومات الموارد البشرية.
- تخفيض الأخطاء وتعظيم عملية جمع المعلومات والتي تخدم مبدأ أساسي والذي هو الأجور.

وفيما يلي سوف نقوم بشرح عناصر الجانب العملياتي:

أ- إدارة الوقت:

تتبين حسب اختلاف أسلوب اكتساب المعطيات، والتي تعطينا نوعين من المواضيع يمكن التوجه إليهما:

- إما المقصود منها قياس وقت حضور الموظف داخل المؤسسة، مع إمكانية القيام بغيابات، والساعات الإضافية.
- إما المقصود منه معرفة الأعمال المنجزة من الموظفين داخل إطار الإنتاج الصناعي، أو داخل إطار معالجة الملفات داخل خدمات الأنشطة، في هذه الحالة نجد مدخلين:

[1]-Michelle Gillet et al , **Système d'information des ressources humanes** , management sup , dunod , Paris, 2010 , p.89.

- إدارة وقت الموظفين.
- إسناد الأنشطة المنشئة للقيمة، وتحديد هامش التكاليف.

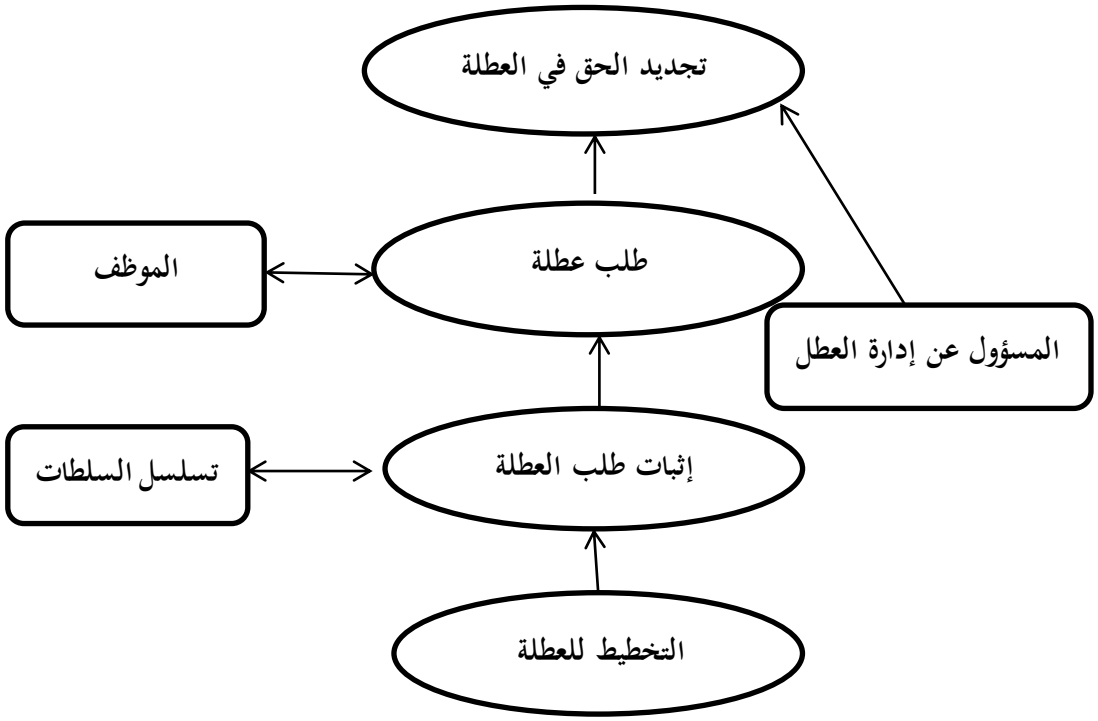
فوائد هذا النظام:

- الإدارة الآلية لوقت العمل.
- إمكانية قيادة نظام يظم جدول للتغيرات اليومية لوقت حضور الموظفين من بداية إلى نهاية اليوم.
- الاكتشاف الآلي للغيابات من خلال عملية تسجيل دخول وخروج الموظفين.
- الحركة الآلية للمعلومات المراقبة والمكملة من قبل برامج الأجور والتي تسمح بزيادة الإنتاجية، وتخفيض عدد الأخطاء.

ب- إدارة العطل:

هي عبارة عن نشاط في إدارة وقت الموظف، في بداية الأمر له حق العطل كما هو منصوص عليه في النظام الأساسي، سواء كانت عطلة مدفوعة الأجر، راحة معوضه، ...، أو غير ذلك مما هو متفق عليه، والموظف يبادر بطلب عطلة حسب وضعيته والشكل الموالي يبين ذلك:

شكل رقم 08: إجراءات إدارة العطل.



Source: Michelle Gillet Patrick Gillet, SIRH Système D'information Des Ressources Humaines, Management Sup, Dunod, Paris, 2010, P.146.

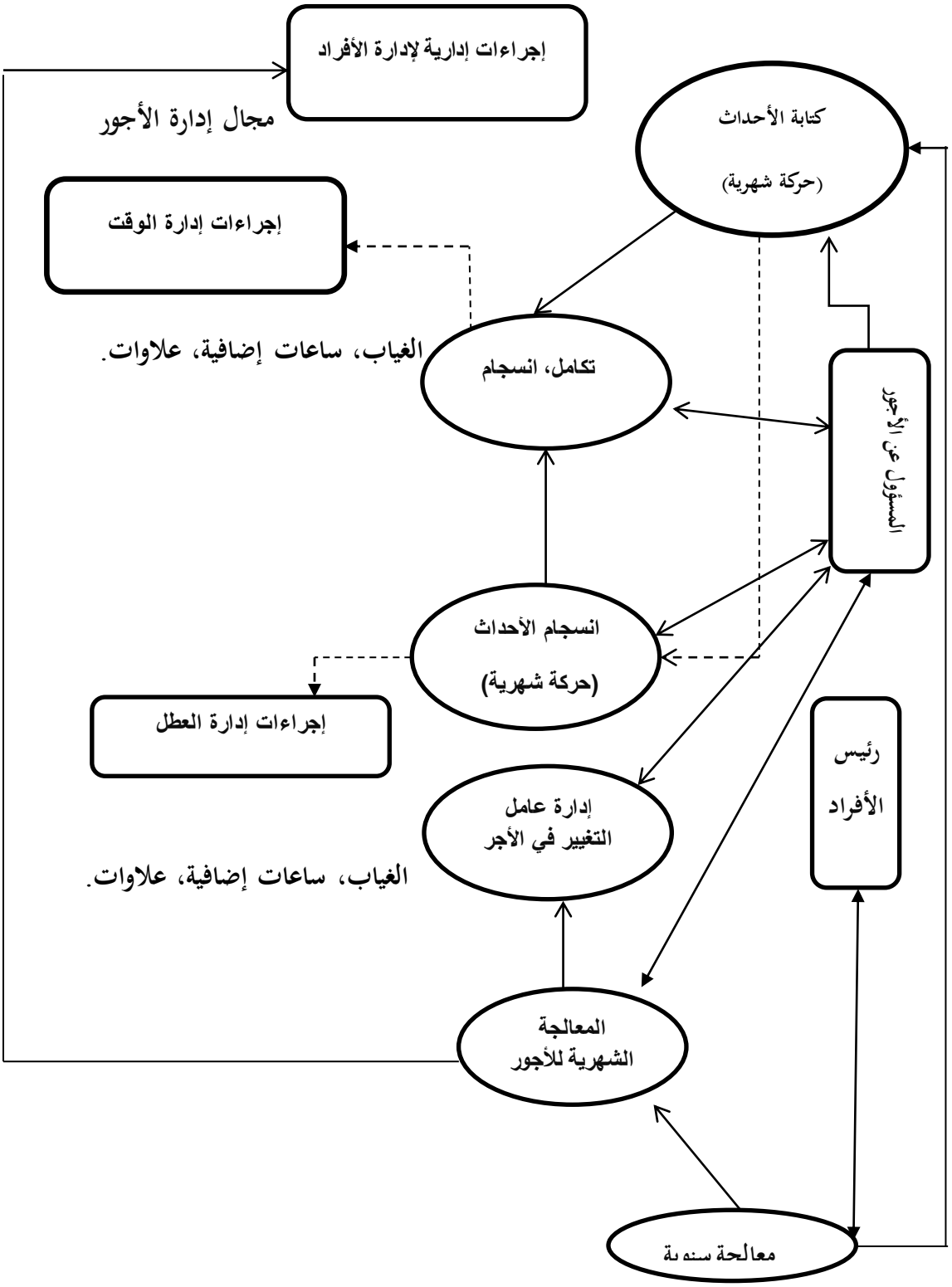
يحتاج الموظف للحصول على عطلة الاتصال بقسم تسلسل السلطات الذي له حق رفض أو قبول العطلة مع احترامه لكل القوانين، أيضا الاتصال بقسم إدارة الموارد البشرية وقسم إدارة طلبات العطل والتي تقوم بعملية العرض على أنترانت المنظمة، بحيث العطل الموافق عليها تتخذ شكل تقرير الأجر، والقيام بحساب الأموال الموظفة للعطل المقبولة والعطل المستأذنة، مع التحديد الدقيق للعطل مدفوعة الأجر.

ج- إدارة الأجور:

تمثل العنصر الأساسي لإدارة عمليات الأفراد، ويتم الرجوع هنا إلى الاتفاقية الجماعية التي تخضع لها المنظمة والتي تتطلب تساوي النتائج في تحديد الحد الأدنى والحد الأقصى للأجور، أيضا أخذ في الحسبان شروط حساب علاوة الأقدمية أو الحق في العطل الإضافية.

والشكل الموالي يبين إجراءات إدارة الأجور:

شكل رقم 09: إجراءات إدارة الأجور.



Source : Michelle Gillet Patrick Gillet, SIRH Système D'information Des Ressources Humaines, Management Sup, Dunod, Paris, 2010, P.153.

اعتمادا على هذا الشكل فإن مدير الموارد البشرية هنا يعمل على تحديد حالة الموظف من خلال طريقة عمله، الوقت المستغرق، والأجر المدفوع له، بالإضافة إلى المعلومات الأساسية:

- من ناحية قانونية يحدد الإطار القانوني للعلاقة بين الموظف والمنظمة.
- من ناحية اقتصادية يحدد طرق حساب ودفع الأجر.

أما المسؤول عن الأجور هو من يقوم بتحديد حركة الأجور حسب فترة وضع الملف الشخصي للموظف، مع تحديد الحركات الشهرية مثلا: إجازات مدفوعة الأجر، مرض، مكافآت،...، كما يقوم بتحديد المعالجة الشهرية للأجور والتي قد تكون في بعض الاستثناءات دفع أسبوعي أو أسبوعين في بعض الحالات الخاصة بمجال التسويق المباشر، أيضا يقوم بإجراء المراقبة التنظيمية وتدوين النتائج، وحساب الأجر وفقا لوضع الموظف، والمهام الدورية المرتبطة بتجهيز كشوف المرتبات والمتعلقة بـ: نقل الأجر، حساب وتسديد الاشتراكات بين الموظف وصاحب العمل، نقل الأجور المستحقة، إعلان الحركة الشهرية للموظف لمعرفة وقت دخوله وخروجه في نهاية الشهر.

كما يقوم أيضا بالمعالجة السنوية في نهاية السنة يقوم بضع تقرير سنوي للأجور والرسوم بصفة إجبارية تقرير يتوافق مع التقارير المرفوعة كل سنة، مع تقديم هذه المعلومات لكل الجهات ذات المصلحة، كمسؤول الموارد البشرية، مصلحة الضرائب،...، وفي هذا التقرير يتم إضافة البيانات المتعلقة بشؤون الموظفين، الأجور والرسوم المدفوعة،...

د- إدارة التدريب: تنظم أنشطة التدريب من قبل المنظمة لـ:

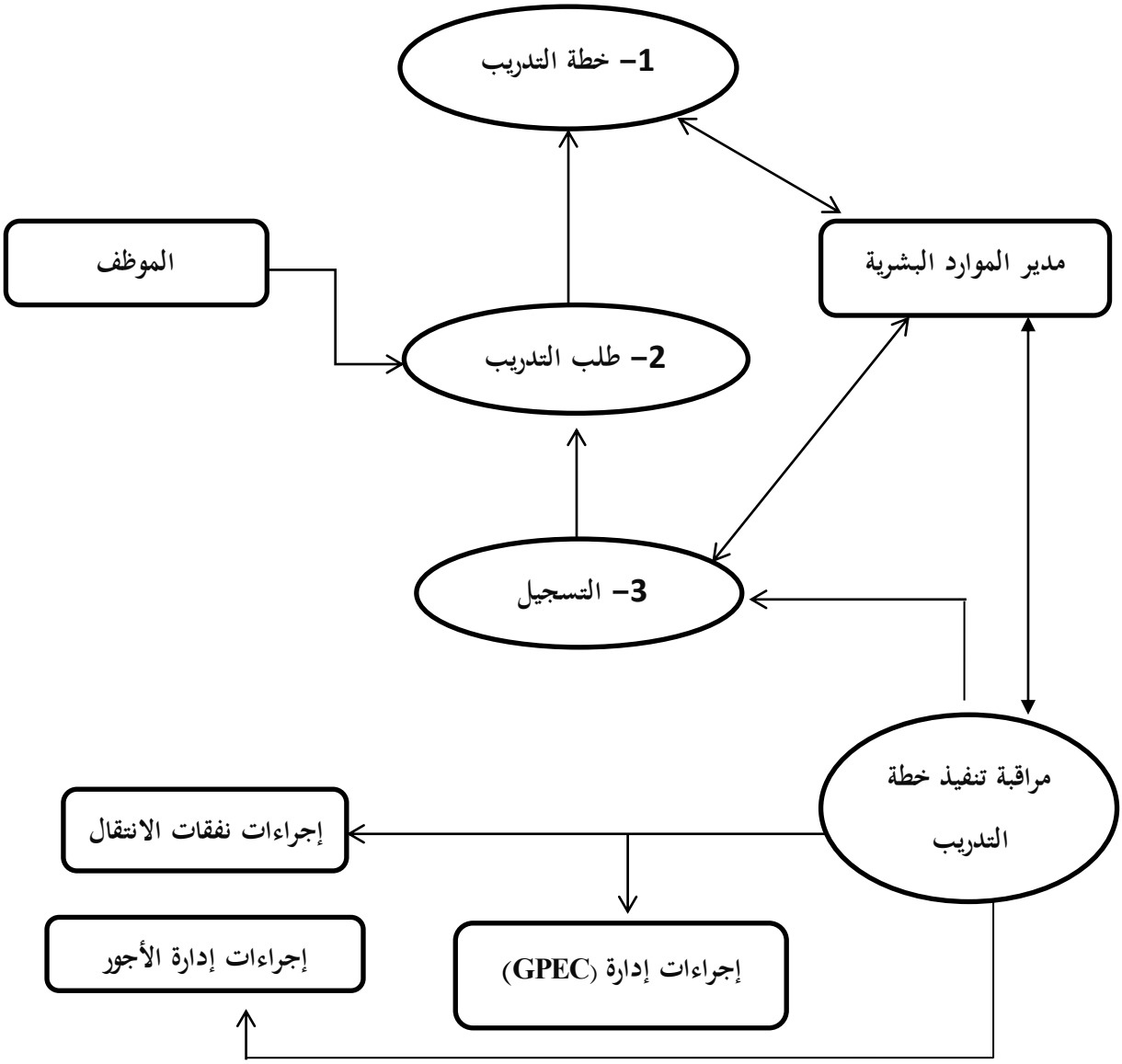
- تحسين كفاءات الأفراد داخل منصب العمل المشغول.
- ضمان تماشي تطور الأفراد مع التطورات التقنية التي تحدث في نفس منصب العمل.
- ضمان الربط بين إعادة تنصيب المورد البشري مع التطور الكمي والنوعي للوظيفة ذا العلاقة مع إدارة تخطيط الوظائف والكفاءات .
- ميزانية التدريب تأخذ في الحساب كل من التكاليف البيداغوجية للتدريب، تكاليف ساعات العمل المؤجرة الماضية في التدريب، بالإضافة إلى نفقات السفر المرتبطة بالتدريب.

- إدارة التدريب:

استنادا إلى تطبيقات إدارة تخطيط الوظائف والكفاءات، القسم الذي يدير عملية التدريب يقوم بتأسيس خطة التدريب من خلال المشاركة بين التدريب المؤسساتي (بتكييف منصب العمل مع التطورات التقنية)، والحق الفردي في التدريب، مع المرور بأنشطة وجلسات دراسة خطة التدريب...، وسيتم صياغة طلبات التسجيل من

قبل المستخدمين وتقيمه للقائمين على القيام بخطة التدريب لمعرفة الاحتياجات التدريبية، ثم إلى القسم الخاص بعملية التسجيل للقيام بالموازنة مع الأماكن المتوفرة، والشكل الموالي يبين هذه الإجراءات:

شكل رقم 10: إجراءات إدارة التدريب.



Source: Michelle Gillet Patrick Gillet, SIRH Système D'information Des Ressources Humaines, Management Sup, Dunod, Paris, 2010, P.106.

يجب متابعة التنفيذ الإداري لعملية التدريب من خلال الاتفاقيات، الملاحق البيداغوجية، قائمة الحضور، نفقات السفر،...، ثم القيام بالحكم في نجاح عملية التدريب من خلال عدد الأفراد المدربين حسب الصنف التدريبي (الجنس، العمر، المستوى الابتدائي للتدريب...).

2- فيما يخص الجانب الخاص باتخاذ القرارات لنظام معلومات الموارد البشرية:

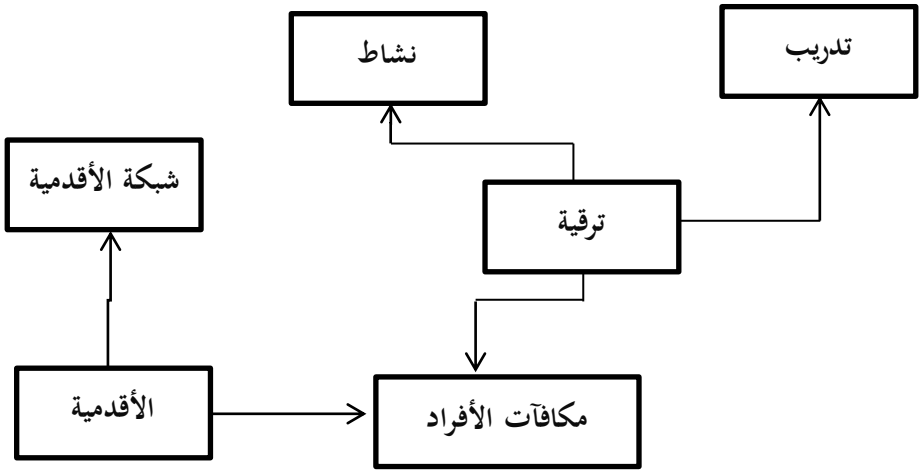
في مجال إدارة الموارد البشرية كما في باقي المجالات الخاصة بنظام المعلومات، يحتاج متخذوا القرارات إلى اقتناء لوحة قيادة لتزويدها بالمؤشرات المهمة التي تستند عليها لاتخاذ القرارات المناسبة، وهذه القرارات تتعلق بـ:

أ- التنبؤ بمجموع الأجور:

يتطور مجموع الأجور حسب التغيرات المختلفة للوظيفة[1]:

- التطور في الأجور حسب الأقدمية (عقد العامل داخل تقنية الأقدمية GVT)
- عرض السياسات العامة للأجور، والتي قد تكون وطنية حسب أجر قياسي، أو اتفاقية (عرض لبداية تنفيذ شبكات التفاوض داخل اطار الاتفاقية الجماعية)، داخل المنظمة.
- والشكل الموالي يبين تحليل (GVT):

شكل رقم 11: تحليل (GVT)



Source: Michelle Gillet Patrick Gillet, SIRH Système D'information Des Ressources Humaines, Management Sup, Dunod, Paris, 2010, P.174.

تنظم الاتفاقية الجماعية والقوانين الداخلية شروط بتطبيق مبادئ علاوة الأقدمية داخل الوظيفة حسب حالة الموظف (إطار/موظف عادي)، حيث أن مكافأة الموظف تكون حسب عمره ووقت حضوره في المنظمة، هذا ما يعبر عنه عن الحركة في مجموع الأجور المرتبطة بالأقدمية.

[1] - ibid, p.173.

في نفس السياق لابد من الأخذ في الحسبان الشهادات، التدريبات، وطبيعة عمل الموظف لمعرفة وتوقع القوانين والمؤشرات الملائمة للاتفاقيات الجماعية ونظام المكافآت الذي تمت الموافقة عليه، وهذا ما يعبر عن الحركة التقنية لمجموع الأجور.

هذا التحليل له تأثيرين:

– **فيما يخص إدارة الأجر**: يتم أخذ والتعامل مع القوانين والاتفاقيات الجماعية بطريقة آلية تتكامل مع تغيرات مؤشرات شبكات الأقدمية.

– **فيما يخص التنبؤ بمجموع الأجور(la masse salariale)** : يتم التقدير المسبق لحدث الأقدمية والتطور التقني للموظفين في مجموع الأجور.

كما يسمح هذا التحليل بالأخذ في الحسبان هرم الأعمار الذي سيكون تأثيره واقع على عدة مستويات:

– **فيما يخص التطور في la masse salariale):** إذا كان ارتفاع معدل العمر يرفع من نسبة استبدال الأفراد، وارتفاع نسبة المكافآت بالنسبة للأفراد الأكثر شبابا، مقابل مكافآت ضعيفة للأفراد الأقل شبابا، هذا يعني أننا في (GVT) سلبية، والعكس إذا كان ارتفاع معدل العمر يرفع من نسبة المكافآت، فإن الأقدمية هنا تقتضي بزيادة ونمو في مجموع الأجور، هذا يعني هنا نحن في (GVT) إيجابية.

وعموما فإن الرأسمالية تقول بأن المعارف والكفاءات موجودة داخل المنظمة، ومعدل الدوران يؤدي إلى فقدان الكفاءات، ذلك أن الموظفون الجدد لا يعرفون لا تاريخ ولا تطبيقات ولا طرق عمل المنظمة لذا وجب التعامل مع الخبرة والأقدمية باهتمام.

ب– إدارة تخطيط الوظائف والكفاءات (GPEC):

تستند على ذاكرة تجمع المعلومات وتنظمها حول الموظفين الجدد والتي تركز على[1]:

- الكفاءات المملوكة من قبل الأفراد.
- النشاطات الأكثر قيادة من قبل الأفراد داخل منصب العمل المشغول.
- مواصفات منصب العمل.

حيث تسمح آلة البحث على القاعدة بـ:

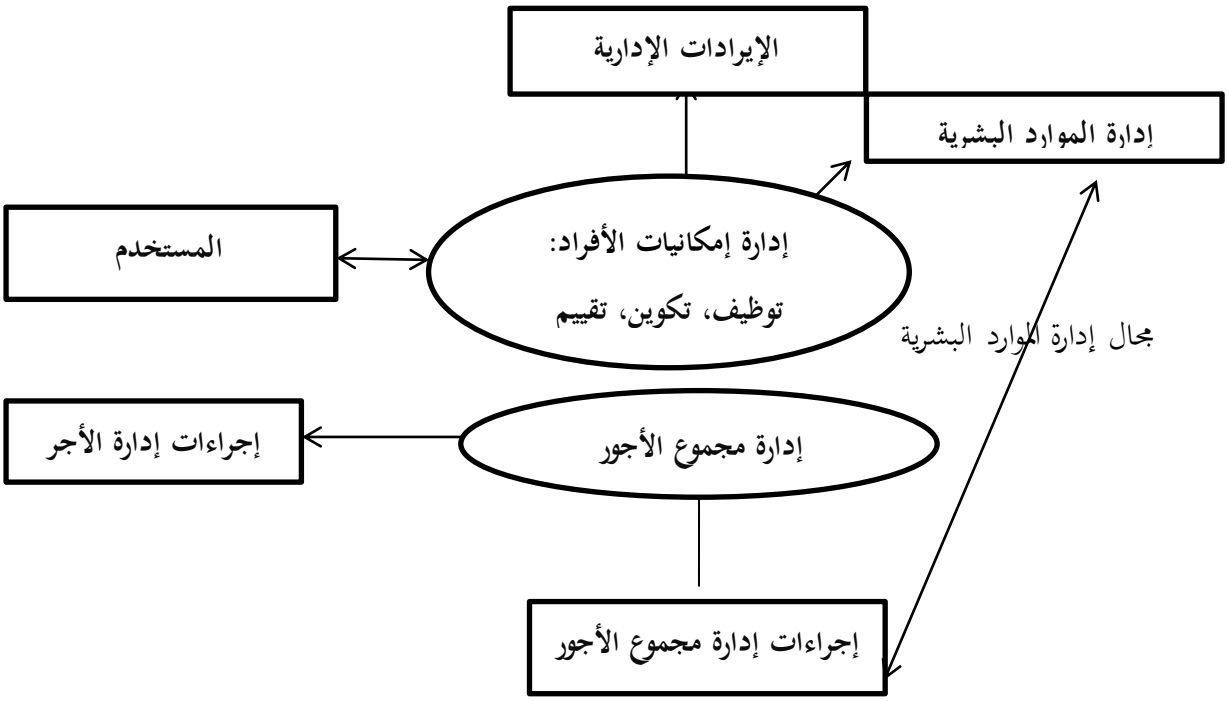
- تسهيل عملية البحث عن الأفراد المنتمين أو الحاضرين في ملفات المترشحين الذين يملكون المواصفات المطلوبة لشغل المنصب.

[1] - Michelle Gillet Patrick Gillet, op.cit.p.177.

- التعريف بخصائص ومميزات الفرص الداخلية والخارجية للقيام بالاتصال بالمترشحين من لأجل الوظيفة الشاغرة.
- قياس الانحراف بين كفاءات الفرد ومتطلبات الوظيفة من أجل تجنب الحصول على أفراد فوق أو تحت المواصفات بالمقارنة بمنصب العمل المراد شغله.
- تحضير المقابلة لتقييم وضعية الانحراف.
- تحضير خطة التدريب مقارنة بالانحراف الموجود.

و في ما يلي سوف يتم التعرف على إجراءات (GPEC):

شكل رقم 12: إجراءات (GPEC)



Source: Michelle Gillet Patrick Gillet, SIRH Système d'information des ressources humaines, management sup, Dunod, Paris, 2010, p.178.

هنا يتدخل الموظف في تحديد بياناته فيما يخص: السيرة الذاتية، ملف كفاءاته، جزء من ملف مقابلة المقيم، أجوبته المقدمة في التوظيف الداخلي، طلب التدريب،...، لهذا السبب هذه المهام مهمة لتمثل في أنترانت المنظمة.

يقوم مدير الموارد البشرية بتسيير إجراءات إدارة تخطيط الوظائف والكفاءات (GPEC)، التي تستند على:

- جمع البيانات من قبل المستخدمين.

- الملفات التي تسمح بوصف الأنشطة ومناصب العمل.
- نظام المقابلة والتقييم، وعلى خطة التدريب.

أما فيما يخص هذه الملفات فإنه يتم استخدام ذاكرة تحتوي على هيكل على شكل شجرة للكفاءات المنتظرة والمنتقاة، مع تقييم للمستويات التي تم الوصول إليها والمستويات المنتظرة.

كما يتم الاعتماد على هيكل المعطيات الذي يسمح بتوضيح الملفات ذات العلاقة:

– نوع العمل ومنصب العمل الذي يتصل بنوع الوظيفة داخل المنظمة، مثلا: فتح قسم تقني في الصيانة، عامل في الصيانة،...

– التوظيف الداخلي والخارجي الذي يتم رسمه حسب نوع العمل لإنشاء مواصفات منصب العمل لتكييف عملية البحث بطريقة جد دقيقة.

– يمتلك الموظفين بطاقات كفاءاتهم تستند عل نفس الذاكرة وتعتبر تكملة للسيرة الذاتية الخاص بهم.

– منصب العمل المشغول يقوم بإنشاء واسترداد ملف نوع الوظيفة وملف المواصفات المرتبط بها.

– يسمح ملف النشاط بوضع دليل تجديد الكفاءات من قبل الموظف داخل منصب العمل المودع فيه، هذا الملف يسمح بمعرفة الانحراف بين الكفاءات الموجودة والكفاءات المتوقعة من المنصب، والكفاءات الجيدة المتوقعة من الموظف الذي سيشغل منصب العمل، هذا لانحراف يسمح بتجديد وتكييف سياسات إدارة الموارد البشرية، للابتعاد عن التأثير غير الملائم لشغل منصب العمل من قبل فرد فوق أو تحت المواصفات.

وهذا النظام يسهل من التقدم في خطة التدريب داخل ما يسمى "تكييف منصب العمل"، خصوصا التخفيض الحقيقي للانحراف، كما يعطي ويقيم أيضا ملف المقابلة، تعارضات وتناقضات الموظف وترتيب مناطق التفوق عنده، كما يسمح أيضا بتحديد المشاكل حتى في نقاط حياته الشخصية، والتي يمكن استخدامها في تحديد خطة التدريب.

هذا الجانب من إدارة الموارد البشرية يبين لنا خصائص وحيدة لتطبيقات تقنية لمعالجة المعلومات بطرق مرضية وذلك من خلال:

- ✓ أولا يتم التعامل مع حجم المعلومات المعالجة وذات العلاقة، ثم يتم التعامل مع التفاعلات المهمة بين إدارة الموارد البشرية والموظف مع ترتيب نقاط التفوق عنده.

- ✓ ثانيا يتم التعامل مع دوران المعلومة داخل الهيكل خصوصا فيما يخص الترقية، والعطل لمنصب العمل المشتغل، بالإضافة إلى الترقيات الداخلية...

ج- تدقيق الميزانية الاجتماعية:

معظم المنظمات تحقق في مؤشرات الميزانية الاجتماعية التي تتضمن معلومات تقدم للإجابة على عدد من التحقيقات الضرورية لتوجيه رأس المال البشري داخل المنظمة، ونظام المعلومات يمتلك أدوات التي تسمح بالتحقق من المعطيات السابقة وذلك حسب اختلاف كل وظيفة، بالإضافة إلى التحقق من المؤشرات المرغوبة، وتقديم النماذج المختلفة التي تساعد على اتخاذ القرار وتسمح بتنفيذ وتقديم التحقيقات والتي من بينها[1] جداول مشتقة وصافية، جداول مزدوجة، أشكال بيانية...

ثالثا: متطلبات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

يمكن اعتبار الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية جزء من منظومة الإدارة الإلكترونية، تعتمد على تكنولوجيا ووسائل الإعلام والاتصال، ولا تختلف عن الإدارة الإلكترونية باعتمادها الشبكات والبرمجيات، والأنترنت وغيرها مما سبق ذكره، وحتى يكون تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية فعالا لابد من توفر متطلبات أخرى تتفاوت من منظمة إلى أخرى نذكر منها:[2]

- إن نجاح أي نظام كان يعتمد على مدى تقبل المستخدمين لهذا النظام ولن ينجح هذا النظام بوجود مقاومة، لذا لابد من جعل المستخدمين جزء من عملية تصميم وتنفيذ النظام.
- شرح النظام الجديد للمستخدمين وتدريبهم عليه في ظروف تسمح لهم بفهم أهمية هذا النظام ومزاياه على كافة المستويات الإدارية.
- توفير واجهات استخدام الأنظمة وتوفير شبكة الأنترانت بشكل أساسي، حيث تقدم المنظمة من خلال تلك الواجهات مجموعة من المعلومات لموظفيها، تشمل الإجراءات، الممارسات، الأنظمة الخاصة بالموارد البشرية.

[1] Michelle Gillet Patrick Gillet, Ibid, P.187.
[2] - Emma Parry, Shauntuson, And Others, **Hr And Technology: Impact And Advantages**, Www.Cipd, 2007,P.17.

❖ المبحث الثاني: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية الوظائف، الأدوات والتحديات:

إن وظائف إدارة الموارد البشرية لم تتغير ضمن وظائف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، ولكن تغيرت الطرق والأساليب والممارسات المستخدمة في تلك الوظائف، بحيث أصبحت تعتمد بشكل رئيسي على تكنولوجيا المعلومات والاتصال، بالإضافة إلى تغير أدوات العمل والمهارات المطلوبة بشكل يؤدي إلى زيادة الكفاءة وتقليل التكاليف، وذلك من خلال الاعتماد على رأس مال بشري متميز يعمل على تحقيق الهدف المنشود مع مواكبة التغيرات السريعة في التقنية.

- **مطلب الأول: وظائف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية**

إن إدارة الموارد البشرية أصبحت أكثر كفاءة بعد ربط مختلف وظائفها بتكنولوجيا المعلومات، وتحويلها إلى وظائف الكترونية والتي سوف يتم عرضها في الآتي:

أولا: الاستقطاب والتوظيف الالكتروني:

1. الاستقطاب الإلكتروني:

تتمثل أبسط صور الاستقطاب الالكتروني في السماح للمتقدمين للعمل بتقديم طلباتهم بشكل رقمي، أو عبر ملئ نموذج على موقع الأنترنت، حيث تلجأ المنظمات إلى إنشاء مواقع على الأنترنت يمكن من خلالها لراغبين بالعمل التقدم للوظائف المتاحة، أو حتى تقديم بياناتهم انتظارا لتوفر وظيفة ملائمة مستقبلا، إلا أن التحدي الأساسي في هذا المقام هو كيفية جذب متصفحي الأنترنت للموقع، وهنا نطرح فكرة تظافر جهود مجموعات الشركات التي تعمل في مجالات مماثلة لبناء مواقع مشتركة للاستقطاب الالكتروني، وإنشاء قاعدة بيانات الوظائف لكل منظمة والتي تحتوي على متطلبات كل وظيفة، من مؤهلات علمية، مهارات إضافية، خبرات مكتسبة، بحيث يتم الحجب المبدئي للمتقدمين بناءا على مدى مطابقة مواصفاتهم للوظيفة المعنية.[1]

إن استعمال الأنترنت لتسريع عملية الاستقطاب هو عبارة عن حرب أساسي في حرب البحث عن المواهب، وسيبقى الأنترنت المحرك الأساسي للتكنولوجيا الموجهة للاستقطاب في السنوات القادمة، فوفقا للإحصائيات أجريت عام 2006 في الولايات المتحدة الأمريكية تم التوصل إلى النتائج التالية فيما يخص استعمال الأنترنت للتوظيف وهي:[2]

- يستعمل ثلاثة أفراد من كل خمسة أفراد يبحثون عن العمل الأنترنت للبحث عن الوظائف.
- نسبة 88% من الأفراد الباحثين عن وظائف يقرؤون إعلانات التوظيف على الأنترنت.

[1] - Teresa Torres-Coronas, And Others, **E-Human Resources Management: Managing Knowledge People** Idia Group Puplishing, Hershey • London • Melbourne • Singapore, 2005, P.86.
[2]- Jennifer Schramm, Op.Cit, P.4.

- نسبة 60% من الأفراد الباحثين عن وظائف يرسلون سيرتهم الذاتية وطلبات التوظيف عبر الأنترنت.
- نسبة 40% من الأفراد يستعملون لوحات التوظيف المباشرة على الأنترنت لوضع سيرتهم الذاتية.

إن الأنترنت يستعمل للإعلان عن الوظائف، ولجذب الأفراد المؤهلين بالإضافة إلى توفير معلومات تتعلق بالوصف الوظيفي والمؤهلات المطلوبة، وكذا ثقافة المنظمة وهويتها، كما يمكن استعماله لإعطاء نظرة واقعية وحقيقية عن المنظمة من خلال استخدام التكنولوجيا لعرض مكان العمل، أو التعرف على فرق العمل ومواقع المنظمة.

كما يمكن استخدام الأنترانت للبحث عن الموظفين المؤهلين للمناصب الشاغرة (استقطاب داخلي)، وإبلاغ المدراء والأفراد بمن يحتمل ترشيحه للمنصب الشاغر.[1]

2. الاختيار والتوظيف الالكتروني:

أ- التوظيف الإلكتروني:

يعتبر التوظيف الإلكتروني من أهم المجالات التي يمكن أن يتم فيها استخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، حيث حصل تحول جذري وعالمي في طرق التوظيف اعتمادا على وسائل الإعلام والاتصال، وبدأ التوظيف الإلكتروني ينتشر في الدول العربية في بداية التسعينات وأصبح المصدر الرئيسي للعمالة في القطاع الخاص والعام.

نشأ التوظيف الإلكتروني على شكل مستقل في الثمانينات (1980)، تحت اسم أنظمة لوحة التقارير عن موقع العمل، في الجامعات الأمريكية ومراكز الجيش الذي له إمكانية الدخول إلى الأنترنت، ثم دخول ثورة الجهاز المحمول في بداية التسعينات أين تم تغيير التصميم بشكل كامل، واليوم أكثر من ثلاثة أرباع المنظمات يستخدمون التوظيف الإلكتروني وحوالي 18 مليون شخص يرسلون ملخصاتهم على بوابات الأنترنت، وكمثال على ذلك Monster.Com.(أكبر موقع للتوظيف في الولايات المتحدة الأمريكية).[2]

[1]-Diama.L.Stone, And Others ,**Factors Affecting The Acceptance And Effectivness Of E-Hrm,** HRM Riview, Vol 16, Issue 2, 2006, P.232.
[2]-Pramila Rao, **E-Recruitement In Emerging Economies** www.Igi-global.Com/Ferms/Refer-database-Id:54795.

– مقارنة بين التوظيف التقليدي والتوظيف الإلكتروني:

يمكن عرضها في الجدول الآتي:[1]

جدول رقم 04: مقارنة بين التوظيف التقليدي والإلكتروني.

عملية التوظيف	تقليدي	إلكتروني
– جذب المترشحين	– الاعتماد على الإعلان، نشرات، ناطقون رسميون، تقديم الطلبات مع احتمال السحب واتصال المنظمة.	– الاعتماد على تقنيات الأنترنت والأنترانت، من خلال عرض لوظائف المنظمة، سمعتها، واحتياجاتها.
– تصنيف مقدمي الطلبات.	– استعمال اختبار أساسه الورق لمقدمي الطلبات لجمع عدد معين من مقدمي الطلبات.	– استعمال الاختبار بالأنترنت بغرض تصفية عدد محدد من مقدمي الطلبات.
– عملية الاتصال.	– الاتصال يكون بالهاتف ثم محادثات وجها لوجه.	– اعتماد نظام استئجار إداري للاتصال بالمرشح الأكثر رغبة بسرعة كبيرة جدا قبل فقدانه وتوجهه لمنظمة أخرى.
– إغلاق العملية.	– اعتمادا على الهاتف بداية التعارف والاجتماعات.	– المقابلة الشخصية وبداية التوظيف.

Source: Avinash. Kapse And Others, E-Recruitment, International Journal Of Engineering And Advanced Technology (IJEAT), Issnm2249-8958, Volume-1,Issue4,April 2012,P.83.

يعتبر التوظيف الإلكتروني أحد أقوى الطرق المربحة لتجنيد الموظفين، والتوظيف الإلكتروني هو استعمال التقنية لجذب وتحديد مصادر المرشحين، كما يساعد في إجراءات التوظيف، ومن الوسائل المساعدة التي تستخدمها المنظمة في التوظيف الإلكتروني نجد موقع ويب خاص، قاعدة بيانات للمواصفات، ماكنة بحث، أجهزة إعلام اجتماعية، أرصفة لمليء المناصب الشاغرة، وتتم عملية الإعلان هذه الوظائف عن طريق الشبكة العالمية، ويقوم باحثوا الشغل بإرسال سيرتهم الذاتية عن طريق البريد الإلكتروني، تحصل المنظمة على كل السير الذاتية المقبولة من خلال الأنترنت وتأخذ المستخدمين المتوقعين من خلال طلباتهم.[2]

[1]- Avinash. Kapse And Others, **E-Recruitment**, International Journal Of Engineering And Advanced Technology (IJEAT), IssnM2249-8958, Volume-1,Issue4,April 2012, P.83.

[2]-Avinash. Kapse And Others**, E-Recruitement,** International Journal Of Engineering And Advenced Technology (IJEAT), Issnm2249-8958, Volume-1,Issue4,April 2012,P.82.

– **فوائد التوظيف الإلكتروني**: للتوظيف الإلكتروني عدة فوائد نذكر منها[1]:

– تخفيض التكاليف.

– سرعة وقت الرد.

– تشكيلة هائلة من مقدمي الطلبات وحول العالم (واسعة).

– تخفيض وقت وتكلفة دورة التوظيف لكل حالة.

– تخفض الوقت المتوسط لملئ مواقع العمل من 62 يوم إلى 42 يوم، وتخفيض التكلفة إلى 54%.

من منظور المستخدمين فإنه يجعل عملية التوظيف أكثر فعالية وذلك من خلال إرسال ملخصاتهم عبر الأنترنت وانتظار توقع المقابلة، مع إعطاء حرية الاطلاع والفحص الدقيق والفهم الشامل لوظائف المؤسسة وثقافتها في أي وقت وخلال سبعة أيام في الأسبوع وخلال 24 ساعة دون عناء الحضور الجسدي، ودون عناء طوابير الانتظار.

– **خطوات التوظيف الإلكتروني**: يعتمد التوظيف على عدة خطوات:[2]

1– الخطوة الأولى: استقطاب أكبر قدر ممكن من المترشحين، وهذا يعتمد على سمعة المنظمة وصورة المنتج، تقنية الأنترنت، وطرق أخرى يمكن اعتمادها من قبل المنظمة لاستقطاب مقدمو الطلبات إلى موقع الويب الخاص بها، حيث هناك منظمات تزود الموقع الخاص بها بمعلومات عن وظائفها، مواردها البشرية، شروط العمل،...

2– الخطوة الثانية: تقوم بتصنيف مقدمي الطلبات بشكل متطور من خلال عرض المترشحين على اختبار قياسي على الأنترنت بغرض التصفية، والحصول على عدد متميز من مقدمو الطلبات لسهولة قيادة عملية الاختيار.

3– الخطوة الثالثة: من خلال الأنترنت تكون هناك سرعة الرد من قبل المنظمة على المترشحين المرغوبين، أيضا وبالاعتماد على المصادر الإلكترونية الممكنة مع القدرة في التحكم في هذه المصادر تكون هناك سرعة أكثر في اقتناص فرصة أخذ المترشحين قبل المنظمات الأخرى.

4– **هذه الخطوة لا تعتبر خطوة في التوظيف الإلكتروني**، وإنما تعتبر ضرورية في كل خطوة فيه، وهي تتعلق بإتمام عملية التوظيف، وتركز على تدخل رأس المال البشري في نهاية عملية التوظيف، أين يتم الاعتماد عليه في عملية المقابلة الشخصية، وعقد الاجتماعات.

---

[1]-Primila Rao, Op.Cit, P.635.

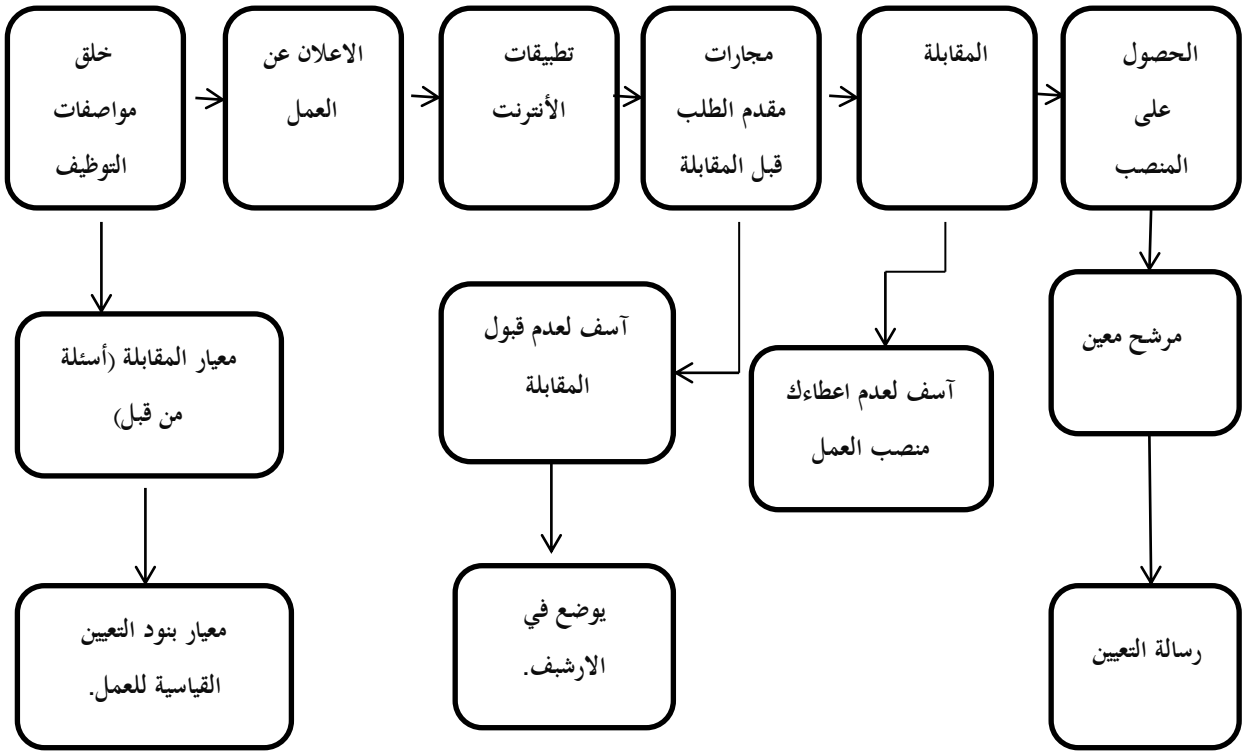
[2]- Carolienc.Handlogtem, **Implementation Of E-Recruitement**, University Twente, 29 May, 2008,P.18.

– إجراءات التوظيف الإلكتروني:

"الشخص المناسب في المكان المناسب"، المقولة الأكثر استعمالا في إدارة الموارد البشرية، والتي تعتمد على عدة إجراءات للحصول على الأفراد ذووا القدرة العالية، وهذا لا يتم فقط إذا كان متبوعا بإدارة أداء فعالة وتطوير للمستخدمين، هنا يأتي التوظيف الإلكتروني لتبسيط هذه الإجراءات من خلال الاعتماد المتطور على الأنترنت الذي يقوم بإدارة عملية التوظيف من البداية إلى النهاية لاستعمال تصميم العمل المركزي من خلال ربطه بموقع متعدد يحتوي على:[1] الإعلان عن مناصب عمل، تطبيقات أنترنت تجاري مقدم الطلب، رسالة التعيين.

وسوف يتم عرض هذه الإجراءات في الشكل الموالي

شكل رقم 13 : إجراءات التوظيف الإلكتروني



Source:- A.Sannaye, A.Mirzaei, Dizining A Model For Evaluating The Effectiveness Of E-HRM (CASE STUDY: Iranian Organizations), International Journal Of Information Science And Technology, Volume 6, Number 2, University Of Isfahan, I. R. Of Iran, Department Of Management, July / December, 2008, P.86.

[1]-A.Sannaye, A.Mirzaei, **Dizining A Model For Evaluating The Effectiveness Of E-HRM (Case Study: Iranianorganizations)**, International Journal of Information Science and Technology, Volume 6, Number 2, University of Isfahan, I. R. of Iran, Department of Management, July / December, 2008, p.86.

ومن خلال الشكل نجد أن التوظيف الإلكتروني يقوم بخلق مواصفات التوظيف بالاعتماد على معايير قياسية للعمل محددة مسبقا، ثم يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة على موقع المنظمة، أو عبر الانترنت والذي يقوم بتوفير مجموعة محددة من المترشحين، والذين يتم الرد عليهم إلكترونيا سواء بالرفض أين يتم توجيهه للأرشيف، أو بالقبول وبالتالي التوجه للمقابلة وهنا إما الحصول على منصب العمل، أي مرشح معين برسالة تعيين، أو التأسف لعدم إعطاء منصب العمل.

ب- الاختيار الإلكتروني:

إن أنظمة الاختيار الإلكتروني لها أهمية كبيرة جدا حيث أنها تمكن المنظمة من زيادة فرص الحصول على الأفراد المؤهلين لشغل المناصب، تعتمد هذه الأنظمة على مجموعة متنوعة من الاستراتيجيات تشمل المقابلات، الاختبارات،...،للحصول على تقدير سليم لشاغل الوظيفة، وتسمح هذه الأنظمة للمتقدمين لشغل الوظيفة بوضع سيرتهم الذاتية من خلال الأنترنت، كما تعطي للمتقدمين نظرة شاملة عن الوظائف التي تناسبهم وتسمح للمنظمة بفحص المتقدمين للوظيفة وتصنيفهم.

قد تستخدم هذه الأنظمة لقياس مدى ملاءمة المتقدمين بطريقة قليلة التكاليف وذات كفاءة عالية، وقد تستخدم من قبل بعض المنظمات لغرض إجراء اختبارات المحاكاة والمقابلات المباشرة، مثلا: فقد استخدمت شركة (DEPOT) الأمريكية في عام 2005، نظام الأكشاك (كشك ويشار اليه ايضا كشك الالكتروني، الكشك التفاعلي وهو عبارة عن برامج مصممة خصيصا لتقديم الخدمات) في متاجرها لتمكين الأفراد من تقديم طلبات التوظيف والاختبارات عبر الأنترنت مما يساهم في تقليص التكاليف الإدارية لكل متقدم بمقدار 135$، كما انخفض معدل دوران المتقدمين للعمل الذين أجروا الاختبار من خلال الكشك بنسبة تقدر ب11%.[1]

بالرغم من المزايا التي توفرها تلك الأنظمة من توفير النفقات الإدارية ونفقات التوظيف، إلا أنه هناك مساوئ لهذه الأنظمة:[2]

- احتمالية إجراء شخص ما للاختبار بخلاف المتقدم الفعلي خاصة ما إذا تم الاختبار من قبل جهة خارجية.
- تحيز الاختبارات التي تتم عن طريق الأنترنت ضد الأفراد ذوي المهارات المحدودة في استخدام الكمبيوتر.
- احتمال وجود تميز ضد ذوي الاحتياجات الخاصة.

[1]- Stone And Others, , op.cit, p.234.

[2]- هوبكنز برايان، جيمس ماركرهام، ترجمة خالد العامري، **الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية**، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2006، ص:151.

ثانيا: إدارة الأداء والتعليم الإلكتروني:

فتحت ثورة الإعلام والاتصال والانترنت مجالا واسعا لعدة تطبيقات، منها ما يختص بإدارة الأداء الإلكتروني، والتعليم الإلكتروني، وغيرها من وسائل المشاركة داخل المنظمة وخارجها.

1. التعليم الإلكتروني:

أ- نبذة موجزة عن بدايات ظهور التعلم الإلكتروني:

تعود بدايات ظهور التعليم الالكتروني في أوائل التسعينات على يد ستانفورد باتريك عالم نفس في كاليفورنيا، أين تم وضع أول برنامج تعليم ستانفورد للشاب الموهوب، ثم بعد ذلك تعامل ستانفورد مع بارنارد ليسكين Berneard Luskin، (الذي قام في سنة 1963 بتركيب أول حاسوب)، وآخرون ووصلوا إلى ما يسمى بالحاسوب المساعد في سنة 1970، مبتكرين أنظمة تعلم إلكترونية تعتمد على الحاسوب، ونظام تدريب إلكتروني يقوم بنقل وتحويل المعرفة، وتشجيع التطوير المشترك للمعرفة[1].

وبحدود 1993 وصف Grazidei William في محاضرة له طريقة استعمال الأنترنت، والبريد الإلكتروني، وفي سنة 1997 نشر مقالة حول بناء بيئات التعلم التزامنية في جامعة نيويورك.

واليوم هناك العديد من التقنيات التي تستعمل في التعلم الإلكتروني كالبرامج التعاونية، قاعات الدروس الافتراضية.

ب- تعريف التعليم الإلكتروني:

إن التعليم الإلكتروني هو التعليم باستخدام الحاسبات الآلية وبرمجياتها المختلفة، سواء على شبكات مغلقة أو شبكات مشتركة، أو شبكات الأنترنت، ولقد أصبح التعلم الإلكتروني أكثر أشكال التعلم المرن شيوعا، فهو تعلم مفتوح وعن بعد.[2]

التعلم الإلكتروني هو الحل التقني لمشكلة إيجاد أداة لتغطية حاجات مجموع المتعلمين، كما يعرف أيضا أنه تسليم كل الأنشطة ذات العلاقة بالتعلم والتفكير، لتعليم من خلال أجهزة الإعلام الإلكترونية المختلفة، والوسط الإلكتروني يشمل كل من شبكة الأنترنت، الأنترانت، شبكات معلومات مساعدة، تلفاز القمر الصناعي (TV. Satellite)، فيديو/شريط سمعي، قرص مدمج، ...، والتي تمنح تحسينات تقنية مستمرة مع تزايد في عدد الاختيارات وحسب إمكانيات المتعلم.[3]

---

[1]- Http://En.Wikipedia.Org/Wiki/E-Learning, From Wikipedia, The Free Encyclopedia, Jam To: Navigation, Search, For The Term Online Learning,P.5.Le 29-08-2012.

[2] - Http://Www.Readperiodicals.Com/201009/Htme, E-Learning, Le 19-09-2012.

[3]- Elib Cohen, Malgorzata And Others, **E-Learning: An Informing Science Perspective,** Interdisciplinary ,Journal Of Knowledge And Learning Objects, Volume 2, University Of Economics, Worclaw, Poland,2006,P.2.

تبرز أهمية التعليم الإلكتروني في توفير النفقات الخاصة بالتدريب والوقت، ومساعدة الموظفين في إدارة الوقت المناسب للتدريب، إضافة إلى إتاحة الفرصة للتعلم وتنمية المهارات والمحافظة على الوظيفة.

ج- منافع التعليم الإلكتروني:

هناك عدة منافع رئيسية للمتعلمين والمدربين يمكن تلخيصها في الآتي:[1]

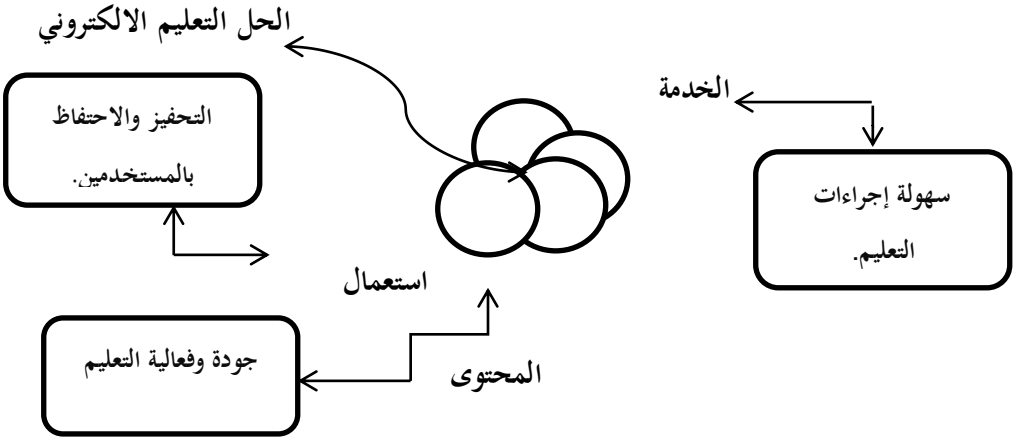
- بالنسبة للمتعلمين: التعليم الالكتروني يختصر المسافة، وفي أي وقت، والتفاعل في الوقت الحقيقي بين المتعلمين والمدربين، أيضا يتم الاعتماد على الأنترنت للدخول إلى أحدث المواقع ذات العلاقة بالمواد المراد تعلمها، كما يمكن الاتصال بالخبراء في نفس المجال، ويمكن التعلم حتى في مكان العمل،...

- بالنسبة للمدربين:

- الإشراف يمكن أن يكون في أي وقت ومن أي مكان.
- يمكن تجديد المواد وإحداث التغيرات مع المشاهدة الفورية من قبل المتعلمين.
- توجيه المتعلمين كلا حسب احتياجاته من المعلومات.
- يمكن تقرير حاجات المتعلمين والمستوى العالي من الخبرة، وكذا تخصيص واختبار المواد الملائمة للمتعلمين، ومعرفة مخرجات التعلم المطلوبة من خلال أنظمة التعلم على الأنترنت.

والشكل الموالي يبين منافع أخرى للتعليم الالكتروني:

شكل رقم 14: منافع التعليم الالكتروني.



Source: Teresa Torres Coronas, Mario Arias-Oliva, E-Humane Resource Management: Managing Knowledge People, Idea Group Publishing, Hershey • London • Melbourne • Singapore, 2005,P.173.

[1] - Terry Enderson, Falthi Elloumi, Theory And Pratic Of Online Learning, Online-Book, Athabasca University, 2004, p.5.

هذا الشكل يؤكد أن الاستثمار في التعليم الالكتروني يكسب المنظمات ثلاثة منافع:[1]

1. **سهولة إجراءات التعليم**: وذلك من خلال إدخار التكاليف (تكاليف التعليم، تكاليف الفرصة البديلة، تكاليف إدارية، تكاليف التنقل،...)، أيضا تخفيض التكلفة والمرونة التي يمكن أن تكون على عدة أشكال، والشكل الرئيسي هو الوصول إلى أعلى مستوى من الفعالية، التعليم، والخبرة في نفس الوقت وفي آن واحد.
2. **جودة وفعالية التعليم**: وذلك من خلال الوصول في الوقت المناسب إلى المعرفة والمعلومات، دون ضياع أي وقت أو تغيير في محتوى الفصول حسب متطلبات كل فرد مع التعليم داخل منصب العمل.
3. **التحفيز والاحتفاظ بالمستخدمين الموهوبين**: وذلك من خلال التحاور والحصول على التعليم عند الحاجة، حيث يتم تسليم فصول التعليم عبر الأنترنت وبطريقة تلائم طالب التعليم، ومع الاختيار الحر لأسلوب التعليم، فيما يساعد على تطوير خدمة المستخدمين وكسب رضاءهم.

عندما نتكلم عن التعلم الالكتروني فهناك حقائق عامة لابد من ذكرها:[2]

- التعلم الإلكتروني يتضمن المعلومات والاتصالات والتعلم والتدريب.

- التعليم الإلكتروني ليس مجرد وسيلة للتدريب الإلكتروني وإنما يستخدم لأغراض كثيرة مثل: إدارة المعرفة، إدارة الأداء، إقامة المكاتب الافتراضية،...

- التعليم الإلكتروني لا يعتمد فقط على التكنولوجيا وإنما أيضا على ثقافة المنظمة وإدارة التغيير.

ويجب أن توافق استراتيجيات التعليم الالكتروني مع الاستراتيجيات العامة للمنظمة حتى تحقق الهدف منها.

وعموما يمكن القول بأن التعليم الإلكتروني يعتبر أفضل ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، لأنه يمكن المنظمات من تلبية المتطلبات الجديدة للاستثمار في رأس المال الفكري، والتي تتضمن تحسين الجودة من خلال التأثير في تطوير برنامج التعليم الالكتروني، بشكل يساهم في تخفيض التكاليف وتجديد قاعدة المهارات في كافة المستويات داخل المنظمة، مع زيادة قابلية المنظمة للتعليم والتدريب الإلكتروني وإدارة المعرفة الاستراتيجية.[3]

---

[1]- Teresa Torres Coronas, Mario Arias-Oliva, **e-Human Resources Management: Managing Knowledge People**, Idea Group Publishing, Hershey • London • Melbourne • Singapore, 2005,p.173.

[2]- يوسف محمد يوسف أبو أمونة، مرجع سابق، ص:120.

[3]- Teresa and others, op.cit, p.187.

د- أنواع التعليم الإلكتروني:

- **التعليم عن بعد:** هو أحد أساليب التعلم الذي تمثل فيه وسائل الاتصال والتواصل المتوفرة دورا أساسيا في التغلب على مشكلة المسافات البعيدة التي تفصل بين المدرس و المتعلم.
- **التعلم الممزوج** :نموذج يتم فيه دمج استراتيجيات التعلم المباشر في الفصول التقليدية مع أدوات التعليم الإلكتروني عبر الإنترنت. يسمى أيضا بالتعلم المدمج.
- **التعلم المتنقل أو المحمول:** هو استخدام الأجهزة اللاسلكية الصغيرة والمحمولة مثل الهواتف النقالة والهواتف الذكية، والحاسبات الشخصية الصغيرة، لضمان وصول المتعلم من أي مكان للمحتوى التعليمي وفي أي وقت.
- **التعلم التزامني:** نمط التعليم يجمع المعلم والمتعلم في ذات الوقت باستخدام أدوات التعليم، مثل: الفصول الافتراضية أو نظام بلاكبورد كولابورات (Bb Collaborate) أو المحادثة الفورية أو الدردشة النصيةChatting) .
- **التعلم غير التزامني:** من أدوات التعليم الغير تزامني، ما يلي : المنتديات التعليمية و الشبكات الاجتماعية و المحتوى التعليمي الرقمي و البريد الإلكتروني والمدونات (Blogs) والموسوعات الخاصة

2. إدارة الأداء الإلكترونية:

هي عبارة عن أداة على الانترنت صممت لجعل مراجعة الأداء أسهل من أي وقت مضى، وهي تعطي إدارة أداء فعال للمديرين المباشرين، إضافة إلى تقييم ما سبق والتي تعتبر عملية جد صعبة، وهي ترتبط ببطاقة الأداء المتوازن التي تعطي وجهة نظر عامة عن الأداء على مستوى الأقسام وعلى مستوى الأفراد داخل المنظمة.[1]

أ- تقييم الأداء: تستخدم أنظمة تقييم الأداء لتسهيل عملية قياس الأداء عن طريق قياس متغيرات معينة، مثل: عدد الوحدات المنتجة، الوقت المستغرق لتنفيذ المهام، معدل الأخطاء،...، ومن أهم أسباب استخدام هذه الأنظمة هو قدرتها على زيادة نطاق الإشراف، وتخفيض الوقت المستغرق من قبل المدراء لمراقبة سلوك العاملين وأدائهم.[2]

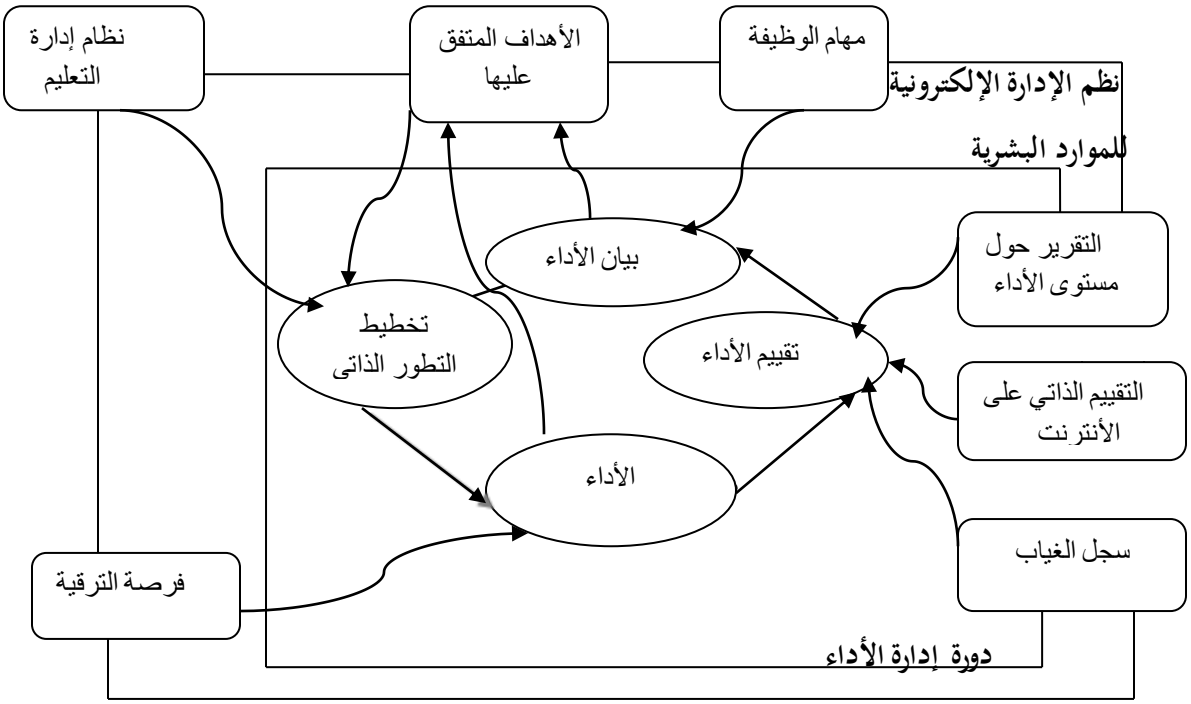
كما تمكن تلك الأنظمة من توفير التقييم الفعال من خلال استخدام التقييم بطريقة "360°" من خلال الأنترنت، وهي طريقة حديثة انتشرت بشكل واسع تعتمد على تقييم كل من له علاقة بالموظف سواء داخل أو خارج المنظمة، بالإضافة فهي تمكن النظم الإلكترونية لتقييم الأداء على أكثر من معيار وأكثر من مرة في العام.

[1] - A.Sanay, And others,op.cit, p.85.
[2]- Stonc And Others,op.cit p.273.

كما تبرز أيضا في هذا السياق أهمية الأنترنت لإجراء اختبارات التقييم الذاتي للموظف(Appraisal-Self)، إذ بإمكان الموظف إجراء التقييم لنفسه في أي وقت يراه مناسبا.

وعموما يمكن توضيح عملية تقييم الأداء الالكتروني بالنموذج الموالي:

شكل رقم 15: دورة تقييم الأداء الإلكترونية



المصدر: هوبكنز برايان، جيمس ماركرهام، ترجمة خالد العامري، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2006، ص:169.

ثالثا: التعويضات، الحضور والانصراف، إدارة الشكاوي، والانضباط الالكترونية:

1. **التعويضات:**

إن أنظمة التعويضات الالكترونية تستعمل لأغراض تطوير وتنفيذ أنظمة دفع الأجور في المنظمات، وتقديم حزم المنافع للمستخدمين، وتقييم فعالية أنظمة التعويضات، حيث تكون هذه الأنظمة ذات كفاءة وقدرة على تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.[1]

تقوم نظم التعويضات بالعديد من المهام مثل: مهام حساب المدفوعات الخاصة بالأجر والضريبة والتأمين، وبعضها يقوم بإصدار إيصالات الدفع، ومنها ما يكون إلكتروني، بالإضافة إلى أن نظم التعويضات تقوم بإخطار

[1]- Stone And Others,Op.Cit, P.239.

الموظفين بالعديد من الأمور المتعلقة بالجوانب المالية الخاصة بهم، كما تمكن المدراء من إجراء العديد من التقارير، كتقرير النفقات المرتبطة بالأجور.

ويمكن لنظم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تدعيم نظم الأجور بطرق عديدة منها:[1]

- إيجاد تكامل أكبر بين نظم الأجور ونظم تسجيل الحضور والانصراف، خاصة في الوظائف التي تعتمد على عدد ساعات العمل.

- تسهيل إدارة الإجراءات الخاصة بالرواتب، مثلا: إرسال إجراءات الدفع عن طريق البريد الإلكتروني.

- سرعة الاستجابة لتغيير أوضاع الموظفين، كمنح الحوافز والمكافآت، وخاصة في ظل التوجهات الحديثة لربط الأجر بالأداء في كافة المنظمات، وربط الحوافز بتحقيق الأهداف المحددة، كالوصول إلى مستوى معين من المعرفة والمهارة، ويتم التأكد من خلال اختبارات تقييمية مباشرة على الانترنت، ترفع نتائجها إلى المدير وعلى ضوئها يتم مكافأة الموظف وتعديل بياناته في قاعدة البيانات بشكل آلي.

في حال فشل الموظف في الاختبار فقد يكون النظام قادرا على توجيه الموظف غلى نقاط الضعف لديه، وتحديد مجالات التدريب اللازمة له لتطوير معارفه، مما يساهم في تطوير رأس المال البشري للمنظمة.

- أتمتة النفقات الروتينية كالتنقل والسفر وغيرها، حيث يمكن للموظف تعبئة النموذج من خلال الانترنت، أومن خلال بوابة المنظمة، ويقوم بحساب تلك النفقات ثم يحولها إلى نظام الأجور إلكترونيا.

2. الحضور والانصراف:

لعل من أقدم استخدامات التكنولوجيا في وظائف الموارد البشرية هي وظيفة تسجيل الحضور والانصراف، للعمل من خلال أجهزة التسجيل الالكترونية ذات البطاقات الورقية والتي تطورت بعدها إلى بطاقات خاصة لإدخال البيانات، ثم الانتقال إلى التسجيل من خلال أنظمة حاسوبية خاصة.

تهتم نظم تسجيل الحضور والانصراف بتسجيل عدد ساعات عمل الموظفين، وتتبع نسبة الغياب وذلك لعدة أغراض:[2]

- تسجيل ساعات العمل لأغراض تتعلق الرواتب.
- تسجيل ساعات العمل الإضافية.
- تسجيل المعلومات المطلوبة لأغراض تتعلق بإدارة المشروعات.

[1]- هويكنز، ماركرهام، مرجع سابق، ص:133.

[2]- مرجع نفسه، ص:162.

- تسجيل المتواجدين بالمنظمة والغائبين وذلك لأغراض الصحة والسلامة.
- تسجيل معلومات حول التغيب عن العمل وإعداد تقارير حول مؤشرات نسبة التغيب الأسبوعي، الشهري.

3. إدارة الشكاوى والانضباط الإلكترونية:

يمكن للمدراء تسجيل تفاصيل جلساتهم التأديبية وحالات الشكاوى على الأنترنت، أيضا تاريخ الحالات التأديبية السابقة، تفاصيل جلسات الاستشارة،...

يوفر هذا النظام تحليل للتقارير الخاصة بالحالات التأديبية السائدة بكثرة، مما يساعد المدراء على تقديم حلول لتفادي هذه المشاكل والشكاوي مرة أخرى، كما يعطي النظام وسيلة لتسجيل الحالات التأديبية بالجنس والحالة والصنف وفي أي مستوى إداري تقع،....، وكل ما يخص الحالة بالتفصيل للرجوع إليها مستقبلا في حالة الوقوف على نفس الحالة. [1]

هذه الطريقة تسمح بالدخول لتدقيق السجلات التأديبية على الأنترنت، وتخزين البيانات في الحاسوب من استشارة، سجلات شكاوى، انضباط، كما تسمح أيضا بالسرعة في إعادة النظر في الخيارات والحالات التأديبية طبقا لقانون العمل وتاريخ الحالة.

- **المطلب الثاني: أدوات ونتائج تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:**

في دراسة أجراها بعض الباحثين في الموارد البشرية (Barron،Wagner)، تبين أن الأعمال الإدارية الروتينية المتعلقة بالموارد البشرية تستهلك 70% من وقت العاملين في الإدارة، وبتكلفة 1700$، بالإضافة إلى أن تكلفة النماذج الورقية الخاصة بالموارد البشرية تكلف من 20$ إلى 30$ لإنجاز العملية، بينما تعتمد النماذج الالكترونية المعتمدة على الأنترنت تكلف من 5 إلى 6 سنت. [2]

لذا فإن أدوات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تعطي فرص لتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية، مع إعطاء تحسينات متكاملة لكل وظائفها حسب مجال كل وظيفة.

[1]- A.Sanaye, And Others, Op.Cit, P.89.
[2]- Paul Hawming, Andrew Stein, And Others, **E-Hrm And Employee Self Service**, Journal Of Issues In Informingsionce And Information Technology, Vol.1, 2004,P.1018.

أولا: أدوات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

1. برامج الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية التي تستهدف الموظفين كمستعملين:

أ- التطبيقات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية:

"**تطبيقات إدارة الموارد البشرية**": تقوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بالأتمتة الممكنة لكل البرامج الخاصة بالمهام والمسؤوليات المنفصلة والخاصة بوظائف إدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال اعتماد عدد واسع من برامج الحاسوب المطورة والتي تقوم بأتمتة سلسلة كاملة وتنفيذها من قبل رأس مال بشري متميز في المجالات التالية: إدارة الموهبة، إدارة الأداء، إدارة أصحاب الحصص[1]،...

رغم أن هذه التقنيات كانت من بين الأوائل المستعملة لجعل وظائف إدارة الموارد البشرية سهلة وسريعة وأكثر تنظيما، إلى أن غياب عنصر توحيد المعايير جعل تفاعل عمليات التطبيق صعبة.

ب- التطبيقات المتكاملة لقسم إدارة الموارد البشرية:

تعتبر منتوجات هذا النظام كحلول تكاملية لإدارة الموارد البشرية، حيث تعتمد على الحواسيب المركزية الخاصة بالمنظمة، والتي تزودها بأنظمة للوصول إلى أكبر قدر ممكن من قواعد البيانات بسهولة وسرعة، مع إمكانية الاشتراك في هذه البيانات، بالإضافة إلى أن هذه الأنظمة تسمح بالتفاعل مع الوظائف الثانوية الخاصة بالموارد البشرية والوظائف الأخرى، كوظيفة الإنتاج، التسويق،...، كما تساعد قسم الموارد البشرية بوضع نظام تخطيط موارد المنظمة.

2. **التطبيقات التي تستهدف زبائن داخليين كمستعملين**: والتي نجد منها:[2]

أ- أنظمة رد الصوت التفاعلي (IVR (Response Voice Interactive

صنفت هذه الأنظمة إلى قناة المكالمات الهاتفية، الموجات الآلية المستلمة، التسجيلات النهائية المستهدفة (tonetouch)، والتي تعتمد عليها وظائف إدارة الموارد البشرية لتسهيل عملية قيادة استهلاك الهاتف، وهذه الأنظمة تفيد في:

- تسجيل وحفظ التدريبات.
- تسجيل العلاقات الخاصة بالموظفين.
- الاستطلاعات المتعلقة بالعمل.

[1]- A.Sannaye, And Others,Op.Cit, P.89.
[2] A.Sannaye, And Others, Ibid,P.90.

حيث نجد في هذا السياق شركتي Gamble و Procter الأمريكيتين قامتا بنشر واستعمال مكتب للتخزين والمراجعة والفصل أنظمة رد الصوت التفاعلية، للزيادة في كفاءة وفعالية عملية ما قبل الفحص فيما يخص مقدمي الطلبات الخارجيين.

ب- تطبيقات أنترانت إدارة الموارد البشرية:

بينما ينتشر استعمال الانترانت حول العالم، تظهر فرص استعمال كل من البريد الإلكتروني، ومختلف النماذج الالكترونية والبرامج التي تساعد في تخفيض التكاليف من خلال الدخول السهل والفوري لقاعدة بيانات كل من الرواتب، إدارة المنافع، إدارة التدريب، ...، بحيث يصبح المستخدمون مسؤولون على نحو متزايد إلكترونيا من خلال التجديد الفوري لقواعد بياناتهم، أيضا تحميل النماذج التي يحتاجونها لتنفيذ متطلبات الوظيفة، مما يساعد في تطوير رأس المال البشري والتقليل من الجهود التي تبذلها المنظمة على تطبيقات الموارد البشرية التي تعتمد على مواقع الويب.

لابد من تشكيل انترانت الموارد البشرية والتي تكون ضمن أنترانت المنظمة، وتحتوي على نشر كتب للمستخدمين على الأنترنت مع الربط بين وثائق ومواصفات عمليات القسم، مما يسمح للمستخدم بمراجعة سياسات المنظمة والوصول إلى معرفة التعيينات الخاصة بالعمل، وتعلم الخدمات المتوفرة حول موظفي إدارة الموارد البشرية ، بما يسمح بتطوير القدرات الفكرية والمعرفية للمستخدم، وكذا مساهمته في تحقيق الهدف العام للمنظمة.

ج- تطبيقات الخدمة الذاتية: (Ess)،(Mss):

تعتبر الخدمة الذاتية كخيار لاحق في دورة أنترانت إدارة الموارد البشرية، و(Ess) عبارة عن نظام يسعى إلى "أفضل ممارسة للعمل" وهو يسمح للمستخدمين بتحديد سجلاتهم الفردية، وحفظ التدريبات وتقييمات الأداء القياسية، كما يسمح لهم بالدخول التلقائي والفوري إلى الموقع التنظيمي وتشكيل حزم من المستندات الخاصة بهم، أيضا إمكانية تقديم طلب للحصول على إجازة، ومعرفة كل التفاصيل عن الوظائف الشاغرة للتمكن من الترقية وحجز التدريبات،[1] ...، ولهذا النظام عدة منافع:

- تقليل تكاليف الإدارة العامة.
- توجه مسؤولو الموارد البشرية إلى نشاطات أخرى أكثر استراتيجية.
- تحسين وسلامة البيانات.
- تحويل المستخدمين لوضع تقارير لأنفسهم.
- منفعة فردية لكل مستخدم وعامة للمنظمة.

[1]- A.Sannaye, and Others ,ibid, p.90

- تخفيف حدة المركزية والتوجه إلى اللامركزية.
- تخفيض وقت العمليات من يومين وثلاثة أيام إلى بضع ساعات.
- زيادة رضا المستخدمين مما يساهم في زيادة الإنتاجية وتطوير رأس المال المعرفي للمنظمة، من خلال الوصول إلى المعلومات في الوقت المناسب مع تنفيذ ومعالجة إجراءات العمل.

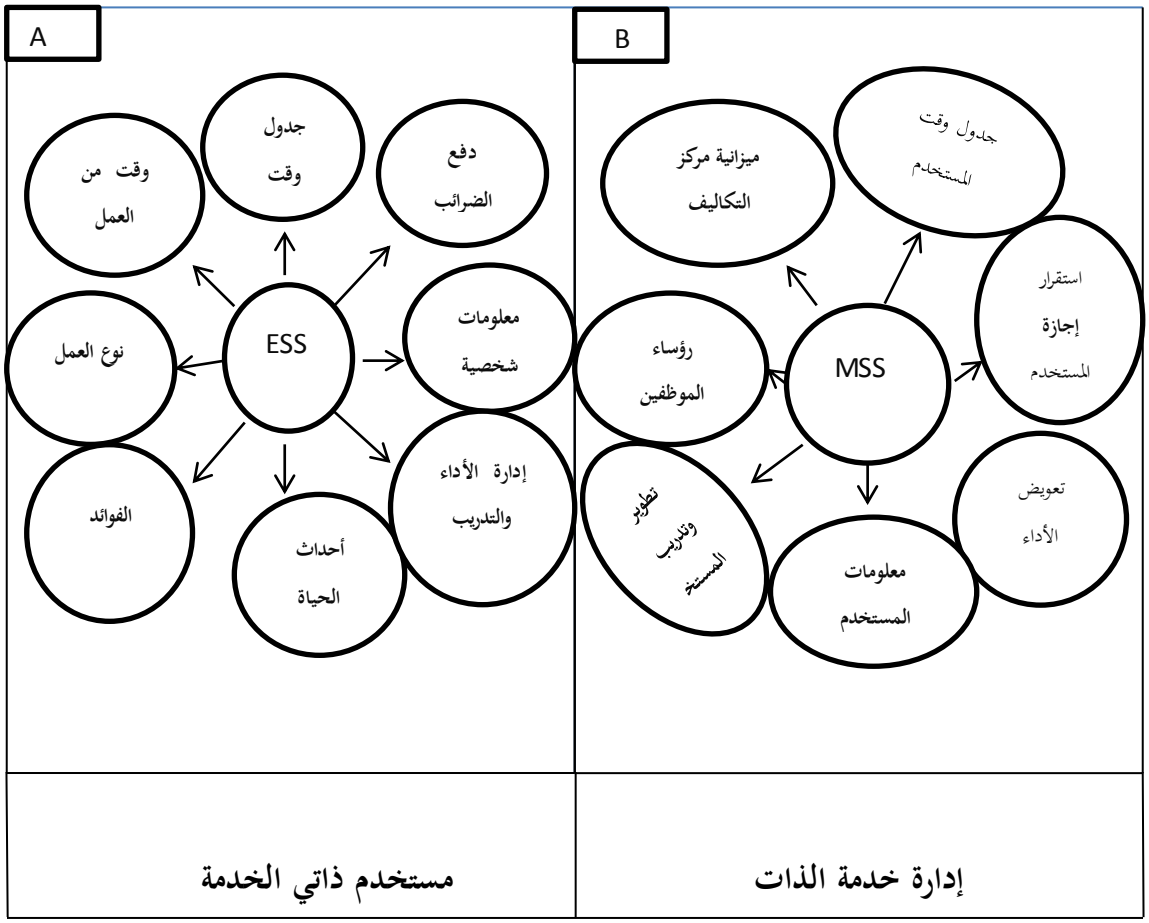
وتوصلت دراسة حول(Ess) في المنظمات الأوروبية إلى:[1]

- أنها تحسن الخدمات بنسبة 98%.
- أفضل طريقة للوصول إلى المعلومات بنسبة 90%.
- تخفيض التكاليف بنسبة 85%.
- تطوير العمليات بنسبة 70%.
- بناء استراتيجيات الموارد البشرية بنسبة 80%
- اتصالات المستخدمين بنسبة 95%.
- خدمات الراتب التقاعدي 72%.
- التدريب 50%.
- طلبات الإجازة 25%.
- عائد الاستثمار (100%في 22 شهر).
- رضا المستخدم متزايد إلى 50% فما فوق.

- وفيما يلي سوف نلاحظ شكل ملخص حول أدوات خدمة الذات:

[1]- Teresa and others, op.cit, p.122.

شكل رقم 16 : أدوات خدمة الذات



Source:-A.Sannaye, A.Mirzaei, Dizining A Model For Evaluating The Effectiveness Of E-HRM (CASE STUDY: Iranian Organizations), International Journal Of Information Science And Technology, Volume 6, Number 2, University Of Isfahan, I. R. Of Iran, Department Of Management, July / December, 2008, P.91.

د- تطبيقات اكسترانت الموارد البشرية:

تُستخدم شبكة الإكسترانت لربط مصادر الموارد البشرية المؤهلة (الجامعات، المعاهد، مراكز التدريب،.....) مع سوق العمل المتخصصة، بغرض تقديم خدمة متعددة المنافع لكلا الطرفين، إذ تجد الموارد البشرية المؤهلة فرصة العمل المناسبة في الوقت المناسب، كما إن سوق العمل يؤمن احتياجاته عن طريق الشبكة نفسها، وقد تصل فعالية هذه الشبكة إلى درجة المشاركة بالتخطيط مع مصادر الموارد البشرية لما فيه صالح لسوق العمل.

و – تطبيقات بوابة إدارة الموارد البشرية:

تسمح بوابات الموارد البشرية بالوصول إلى كل نقاط مصادر المعلومات، وتحتاج إلى أنظمة وأدوات لاستهلاك خدمات الموارد البشرية التي تعرض على الأنترنت، وتعتبر شركة جنرال موتورز من يملك أكبر بوابات أنترنت موارد بشرية قيادية في العالم، وقد اقترحت ثلاثة أجيال لبوابة الموارد البشرية،[1] والتي يمكن عرضها في الجدول الموالي:

جدول رقم 05: أجيال بوابة الموارد البشرية

الأبعاد	الجيل الأول	الجيل الثاني	الجيل الثالث
تماسك/استمرارية المستعمل	– الويب الساكن. – الاستعمال العالي. – البحث.	– الحركية. – شخصي. – البحث المتين.	– الوصول إلى أي مكان. – علم التحليل. – لوحة العدادات.
الاتصالات والتعاون	– الأخبار. – الحوار. – العمل.	– الارسال الموحد. – الدفع الموجه مقابل السحب.	– التعليم الإلكتروني. – الثقافة الإلكترونية. – أجهزة الإعلام. – الإذاعة.
الوصول إلى المعلومات	– المنشورات على الأنترنت. – الاتصال. – منصة الحركية.	– النشر الديناميكي. – الويب المحلي. – الرضا عن تكامل الوظائف.	– النشر على الأنترنت. – المحتوى على الأنترنت.
الخدمات	– نفقات السفر. – قائمة الرواتب. – الاقتناء الإلكتروني.	– الحياة/ أحداث العمل – الصحة الإلكترونية	– دور المستند. – الاستشارة على الأنترنت
التقنية	– ويب/خادم غير مضمون. – الاتصال الاساسي.	– الادارة الراضية. – البريد الإلكتروني. – الحوار.	– الخدمات الموحدة اللاسلكي. – متعدد إعلامي. – متعدد الرسائل.

Source: Teresa Torres Coronas, Mario Arias-Oliva, E-Humane Resourcemanagement: Managing Knowledge People, Idea Group Publishing, Hershey • London • Melbourne • Singapore, 2005,P.124.

[1]- Teresa And Others, Ibid, P.123.

في هذا الجدول تم تقديم الأجيال الثلاثة من خلال خمسة أبعاد تنظيمية، وتحتوي هذه البوابة على معلومات مرسلة من قبل المستعملين وهي ذات تدفق مزدوج وتساعد على زيادة رضا المستخدم مما يساهم في زيادة القدرات الإبداعية لديه، وتطوير رأس المال المعرفي للمنظمة بشكل يساهم ويخدم الهدف العام للمنظمة.

ثانيا: نتائج تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

1- نتائج التطبيق بالنسبة للمنظمة:

يجب علينا التمييز بين أهداف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وبين النتائج المتوقعة من إدارة الموارد البشرية نفسها، فحسب ما سبق فإن أهداف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تسعى إلى زيادة التوجه الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، تحسين الخدمة الموجهة للعاملين، وزيادة الرضا لديهم والوفاء، وكذا تقليل النفقات وزيادة الكفاءة، بينما تكون النتائج المتوقعة للمنظمة فيما يلي:

أ- الالتزام العالي بحيث تكون القوى العاملة محفزة وقادرة على الفهم والتفاعل مع الإدارة للتغيير ضمن بيئة المنظمة، مما يؤدي إلى مستوى ثقة أكبر بين الإدارة والعاملين.

ب- قدرات تنافسية عالية تدل على تطوير رأس المال الفكري للمنظمة، وذلك من خلال قدرة المورد البشري على تعليم مهمات جديدة وكذا تطوير أنفسهم من خلال البرامج المتوفرة.

جـ- توفير التكاليف عن طريق الأجور التنافسية وتقليل معدلات دوران العمل، وقدرة إدارة الموارد البشرية على أداء دور إداري مميز في سبيل تحقيق هدف المنظمة وهو تقليل التكاليف.

د- ملاءمة عالية ناتجة عن تشكيل البيئة الداخلية، نظام الأجور، وإدارة الأفراد بما يلائم اهتمامات المنتفعين كافة.

2- نتائج التطبيق بالنسبة لموارد البشرية:

إن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لا تعني التخلي عن دور إدارة الموارد البشرية، ولا تعني تركه كما هو، فمما سبق رأينا تقليصا للمهمات الإدارية لإدارة الموارد البشرية، وبالتالي تقليص المناصب الإدارية وزيادة في التركيز على الأهداف الاستراتيجية، وبالتالي يكون طاقم عمل الإدارة من المفكرين والمبدعين.

إن التوجه العام لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية هو كونها شريك استراتيجي في تخطيط أهداف المنظمة، وذلك لقدرتها على تزويد المنظمة بمعلومات دقيقة وسريعة بالاعتماد على التكنولوجيا، كما أصبحت موجهة لخدمة الزبون أكثر من قبل نتيجة التطور في التقنية، وسوف يتم تلخيص هذه النتائج في النقاط التالية:[1]

[1]- Ruel And Othersop.cit, P.5.

- المنظمات التي تعتمد على التوجه التشغيلي باستخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، سيكون لعاملين ومدراء التشغيل دورا كبيرا في تنفيذ الخطط الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والإجراءات والممارسات مما يؤدي إلى طلب أقل على موظفي الموارد البشرية ويكون التوجه فقط إلى الفئة المتميزة القادرة على مواكبة التقنية.

- المنظمات التي تعتمد التوجه العلاقاتي باستخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، سيكون طاقم أصغر كافيا لإدارة الموارد البشرية، إذا اعتماد عاملي ومدراء التشغيل الأدوات المزودة من قبل الموارد البشرية على الأنترنت.

- المنظمات التي تعتمد على التوجه التحويلي باستخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، سيكون من الضروري توفير خبراء في إدارة الموارد البشرية وذلك لصياغة الخطط الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.

خلاصة الفصل

لقد تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية باعتبارها توجه جديد يستجيب للتغيرات، ويعطي مرونة لوظيفة الموارد البشرية، إلى كل من مفهومها الذي هو الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال وما تقدمه من تسهيلات من خلال مختلف الشبكات والعلاقات الإلكترونية للقيام بوظائف الموارد البشرية، ثم انتقلنا إلى نظام معلومات الموارد البشرية الذي يتكون من مدخلات، مخرجات، تغذية عكسية، مع عرض نموذج مفصل لطريقة عمله، والذي يظم مجموعة من المهام تتم معالجة بياناتها بشكل يومي، ثم تطرقنا إلى كل من مكونات وتطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، والتي تشمل كل من التوظيف الإلكتروني الذي يساعد في الحصول على أفضل المواهب، التعليم الإلكتروني الذي يساعد على تسهيل عملية التعلم، إدارة الأداء الإلكترونية والتي تسهل عملية قياس الأداء، نظم التعويضات والتي تساعد على تقييم فعالية أنظمة التعويضات، بوابة الموارد البشرية، أنترانت واكسترانت الموارد البشرية والتي توفر مصادر داخلية وخارجية للمعلومات والمعرفة.

تمهيد

لقد شاع استخدام مفهوم رأس المال الفكري في التسعينات من القرن الماضي، وأصبح ينظر إليه باعتباره ممثلا حقيقيا لقدرة المنظمة على المنافسة وتحقيق النجاح، بعد أن كانت المصادر الطبيعية تمثل الثروة الحقيقية، وقد تطور استخدام هذا المفهوم ليمثل القدرة العقلية التي تمتلكها المنظمات، والنخبة المتميزة من العاملين على كافة المستويات، وهذه النخبة لديها القدرة على التعامل المرن في ظل نظام إنتاجي متطور، ولها القدرة على إعادة تركيب وتشكيل هذا النظام بطرق متميزة.

ولكون رأس المال الفكري يمثل ميزة تنافسية للمنظمات ودعامة أساسية لبقائها وتطورها، فإن الأمر يتطلب من إدارة الموارد البشرية أن تكون قادرة على زيادة رصيدها المعرفي من خلال استقطاب رأس مال بشري متميز بما يساهم بتطوير وإنعاش عمليات الابتكار والإبداع باستمرار في مجموعات العمل، وتنوع الأساليب الإبداعية لعصف الأفكار وتوليدها ونقلها بمنتجات متجسدة تحاكي رغبات العملاء وحاجاتهم في سوق شديدة المنافسة.

وعليه وحسب ما سبق فقد جاء هذا الفصل لإعطاء نظرة عامة عن رأس المال الفكري ومعرفة مختلف مكوناته، لذلك فقد تم تقسيمه إلى:

- **المبحث الأول: مفاهيم عامة حول رأس المال الفكري.**
  - **مطلب الأول:** ماهية رأس المال الفكري.
  - **مطلب الثاني:** دوافع قياس رأس المال الفكري.
  - **المطلب الثالث:** نماذج قياس رأس المال الفكري.
- **المبحث الثاني: مكونات رأس المال الفكري**
  - **المطلب الأول:** رأس المال الهيكلي.
  - **المطلب الثاني:** رأس المال العلاقاتي (العملاء).
  - **المطلب الثالث:** رأس المال البشري.

❖ المبحث الأول: مفاهيم عامة حول رأس المال الفكري

يدرك اليوم الكثير من المديرين التنفيذيين أهمية رأس المال الفكري باعتباره المحرك الرئيسي لأداء المنظمات، لكن ليس المنظمات فقط تدرك أهميته بل أيضا الحكومات، حيث نجد مثلا أن الاتحاد الأوروبي تستثمر 3% من الناتج المحلي الإجمالي في مبادرات البحث والتطوير لتنمية رأس مالها الفكري، ولكي تصبح أكثر قدرة على المنافسة في اقتصاد المعرفة.

• المطلب الأول: ماهية رأس المال الفكري

إن رأس المال الفكري يتمثل في امتلاك المنظمة نخبة متميزة من العاملين على كافة المستويات، وهذه النخبة لها القدرة على التعامل المرن في ظل نظام إنتاجي متطور، ولها القدرة على إعادة تركيب وتشكيل هذا النظام بطرق متميزة.

أولا: تطور رأس المال الفكري:

من الملاحظ في موضوع تطور رأس المال الفكري إن مفهومه ليس ظاهرة جديدة في الواقع الاقتصادي، فقد أشار له الاقتصادي وليام ناسو بذكر رأس المال الفكري بأنه عامل إنتاج هام من عوامل الإنتاج في كتابه الصادر قبل 150 عام أي في سنة 1836.[1]

وعموما يمكن تلخيص تطور رأس المال الفكري في ثلاثة مراحل:[2]

المرحلة الأولى: كانت بداية الاهتمام بالقابليات البشرية في القرن السابع عشر على يد الاقتصاديين حيث أكد (Petty William) على فكرة اختلاف نوعية العمالة من خلال طرحه لموضوع قيمة العاملين في حساب الثروة، وهذا ما عرف لاحقا بمبادئ رأس المال البشري، واستمرت الجهود حيث في عام (1776) أشار آدم سميث في كتابه "ثروة الأمم" إلى تأثير مهارات العاملين في العملية الإنتاجية وكذا جودة المخرجات، ثم أكد الاقتصادي (Halrsma Alfred) في عام (1890) على الاستثمار في البشر، وذلك لأن رأس المال البشري يتميز بسمة لا تتوفر في غيره من رؤوس الأموال، وأكد أن منحنى الإنتاجية يتصاعد بنفس اتجاه منحنى الخبرات والمهارات.

---

[1] - Luiz Antonio Joia, **Strategies For Information Technology And Intellectual Capital** : Challenges And Opportunities, Information Science Reference, 701 E. Chocolate Avenue, Suite 200, Hershey PA 17033 ,Library Of Congress Cataloging-In-Publication Data, USA , 2007,P.2 .

[2] – سعد علي العنزي، احمد علي صالح، **إدارة راس المال لفكري في منظمات الاعمال**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص: 157-166.

وفي عام (1906) ظهر الأساس الفعلي لنظرية رأس المال البشري على يد الاقتصادي (Fisher Irving) عندما أدخل مفهوم لرأس المال البشري في مفهوم رأس المال العام.

بعد ذلك جاءت مرحلة نهاية الخمسينات من القرن العشرين لتشهد توسع كل من الاقتصاديين (Shultz & Mincer) في نظرية رأس المال البشري والتي تحددت ملامحها بوضوح في الستينات من القرن العشرين[1]، حيث يرى أن حقيقة التنمية الاقتصادية تتحقق بصفة كبيرة عن طريق الاستثمار في رأس المال البشري، وأشار أن مهارات ومعرفة الفرد تعتبر شكل من أشكال رأس المال الذي يمكن الاستثمار فيه، وأنه أحد أهم السمات المميزة للنظام الاقتصادي.

كما تميزت هذه الحقبة بالتركيز على أهمية رأس المال البشري وضرورة دراسته بوصفه عامل مكمل لرأس المال المادي، خاصة أن موضوع رأس المال البشري يمثل نقطة الارتكاز، ومؤشر منطقي لدراسة موضوع رأس المال الفكري، والذي يمثل حالة خاصة من رأس المال البشري، وتعرف هذه المرحلة "بإضاءات البداية وتوجهات الاهتمام بالقابليات البشرية".

المرحلة الثانية: وفي بداية ثمانينات القرن العشرين أصبح المديرون والأكاديميون والمستشارون في جميع أنحاء العالم أكثر وعيا إلى أن الموجودات غير الملموسة (خاصة رأس المال الفكري) التي تمتلكها المنظمات كانت في الغالب المحدد الرئيسي للأرباح، حيث في عام 1980 لاحظ الاقتصادي (Hiroyuki) وجود تباين في أداء المنظمات اليابانية من خلال دراسة قام بها توصل أن الموجودات غير الملموسة هي الأساس في تحقيق عوائد المؤسسة كونها قابلة للاستخدام المتعدد والمتزامن، وتعود بفوائد متعددة، حيث شهدت البدايات المبكرة لتسعينات القرن العشرين تتويجا لمجموعة من الجهود، والتي تتمثل في ثلاثة حوادث:

- أولاها عام 1990 عندما أطلق لأول مرة مصطلح رأس المال الفكري من قبل (Stayer Ralph) مدير شركة Johnsonville، وثانيها في عام 1991 عندما نشر الاقتصادي (Srewart) مقالة بعنوان "القوة الذهنية"، وثالثها عندما يتعين (Edvinsson Leif) أول مدير لرأس المال الفكري في شركة التأمين السويدية سكانديا.

[1]- إيمان محمد فؤاد محمد، مداخلة بعنوان: **تكوين رأس المال البشري**، التنمية البشرية في مصر، المؤتمر العلمي 22 للاقتصاديين المصريين، الجمعية المصرية للاقتصاد السياسي والإحصاء والتشريع، القاهرة، 2000، ص: 1.

وقد تميزت هذه المرحلة بمجموعة من الآراء والمقترحات، ركزت على أهمية ودور الموجودات غير الملموسة في بناء المنظمات، وهذا ما أدى إلى ولادة مفهوم جديد عام 1991 وهو "رأس المال الفكري" الذي وجه الاهتمام بالقابليات الذهنية المتوافرة عند بعض الأفراد في المؤسسات، حيث يعتبر (STEWART) رأس المال الفكري بأنه "العاملون الذين يمتلكون الكثير ليفعلوه لتحقيق الربحية والنجاح للمؤسسة "[1]، وتعرف هذه المرحلة بمرحلة "تلميحات المفهوم وتوجهات الاهتمام بالقابليات البشرية".

المرحلة الثالثة: بدأت الجهود البحثية تتكاثف في منتصف التسعينات من القرن العشرين لإيجاد مفهوم مشترك لرأس المال الفكري، حيث في عام 1993 اهتمت شركة (Chemical Dou) بتطوير الأرباح والمنافع الجديدة من رأس المال الفكري، وقامت بتحديد الأفكار والإبداعات التي أهملت سابقا، واختيار وتطوير الأفكار التي تحقق العوائد الأعلى، وعينت (Gordon Petrast)كمدير للموجودات الفكرية، كما أنه في عام 1994 اتفق كل من (Sullivan & Retrash) و (Edvinsson Leif) على ضرورة عقد اجتماع لممثلي الشركات الفاعلة في استخراج القيمة من موجوداتها غير الملموسة، للكشف عن منظورها لمفهوم رأس المال الفكري وكيفية إدارته، وعقد هذا الاجتماع في عام 1995 وعرف باسم "إدارة رأس المال الفكري".

كما شهد عام 1999 انعقاد ندوة دولية أخرى لرأس المال الفكري في أمستردام تركزت جهودها حول مناقشة أهداف رأس المال البشري واتجاهاته وطرق قياسه مستوياته وأبعاده، ثم جاء في عام 2001 ليشهد انعقاد المؤتمر الدولي الرابع لإدارة رأس المال الفكري في كندا، ثم يليه عام 2003 انعقاد مؤتمرين آخرين حول رأس المال الفكري وإدارته في نيويورك، تعرف هذه المرحلة بمرحلة "تكثيف الجهود البحثية وولادة النظرية"

إن الجهود الآنفة الذكر ركزت بالدرجة الأولى على إيجاد نظرية لرأس المال الفكري، حيث يدلي الباحثين بالأدلة الداعمة لذلك، ففي ما يلي سيتم استعراض الأدلة للنظرية (والتي تعبر عن مجموعة من

[1]- سعد علي العنزي، احمد علي صالح، مرجع سابق، ص:167.

الفروض التي يمكن عن طريقها استنباط مجموعة من القوانين أو المبادئ التجريبية)، وهذه الأدلة هي كما يلي:[1]

- اعتماد مصطلح نظرية رأس المال الفكري من قبل عدد من الكتاب أمثال (Erikson ,2001) (Marti ,2003)، ...

- اتفاق الشركات المهتمة باستخراج القيمة من الموجودات غير الملموسة، ومشاركتها في اجتماع إدارة رأس المال الفكري.

صيغت الكثير من الافتراضات من قبل المفكرين الاقتصاديين أمثال (العنزي،2000) (1994 Stewart,)، (Albrecht, 2003)، نذكر منها:

- إن قيمة رأس المال الفكري كموجود غير ملموس يتجاوز قيمة الموجودات الملموسة بعدة مرات.
- إن رأس المال الفكري هو المادة الأم التي تتولد منها النتائج المالية.
- رأس المال الفكري يعد أداة تحليل استراتيجي.
- إن رأس المال الفكري هو دالة تحديات المعرفة المعولمة مع مظلة المعرفة.
- رأس المال الفكري هو تراكم يزيد من إنتاجية المنظمة.

وقد حددت مبادئ النظرية على النحو التالي[2]:

- **حركية المفهوم**: باعتبار رأس المال الفكري له مفهوم حركي ومتجدد مع متغيرات البيئة.
- **الأداء الواقعي**: من خلال الأداء الميداني.
- **الالتزام الحقيقي**: وذلك من خلال الإبداع والتجديد.
- **القاعدة المتعددة**: نظرا للاستفادة منه في جميع المراحل وفي نفس الوقت.
- **التقويم والقياس**: وذلك من خلال التقويم المستمر.

ثانيا: تعريف رأس المال الفكري:

على الرغم من إدراك شركات الاستثمار الرائدة أهمية رأس المال الفكري، إلا أنها تعاني من مشكل تعريف رأس المال الفكري الذي يعتبر مفهومه في كثير من الأحيان غامض، لذلك فإن معظم المنظمات تركز في تعريف رأس المال الفكري على جوانب معينة فيه:[3]

---

[1]- المرجع نفسه، ص: 170.

[2] - L .Edvinson, **Corporate Longitude**, Financial Time/Pentice Hall, Lodon, P .13.

[3] -Luiz Antonio Joia,Op.Cit, p .2.

- الاستشارات القانونية لكيفية حماية الملكية الفكرية مثل: براءات الاختراع، حق التأليف، ...
- تنفيذ المحاسبة لبعض الأصول غير الملموسة.
- التوجيه لبناء علاقات العمل وأصحاب المصلحة.
- تقييم قدرات رأس المال البشري.
- حلول لتقييم العلامات التجارية.
- تحسين الحوار والاتصال بين الأطراف ذات العلاقة.

على الرغم من أن هذه المجالات كلها هامة، والمشكل الذي يطرح نفسه في تعريف رأس المال الفكري، ذلك لأنه حقل متعدد التخصصات، بالإضافة إلى عدم وجود أصول معينة يجب تضمينها في كل تعريف، وبالتالي فإن رأس المال الفكري يمتلك تعاريف متعددة ومختلفة والتي يمكن عرض ما يخدم الموضوع منها:

ذكر (Edvinsson Leif) في كتابه "الاستثمار في رأس المال الفكري" أن كلمة فكر مشتقة من كلمتين لاتنيتين (INTER) وتعني "بين" وهنا تعني العلاقات، و(LECTIO) تعني "القراءة" والمعرفة المكتبية، وعند إضافة (CAPITAL) والتي تعني "المجموع"، يتكون مصطلح رأس المال الفكري والذي يشير إلى مفهوم العلاقات المكثفة المبنية على المعرفة التركيبية والكفاءات التي لها القدرة الكاملة لتوليد القيمة"[1]

يعرف رأس المال الفكري من قبل رالف ستاير (1990)، والذي كان مدير شركة جونسون بأنه: "القدرة العقلية التي تمثل الثروة الحقيقية للمنظمات التي لم يتابعها المحاسبون مثلما تابعوا النقد والموجودات وغيرها"[2]

ويعرفه (Edvinsson Leif) (1991) على انه تلك الموجودات الفكرية التي تتجاوز قيمتها قيمة الموجودات الأخرى التي تظهر في الميزانية العمومية، حيث تتكون هذه الموجودات من نوعين، الأول بشري الذي يمثل مصدر الابتكار والتجديد، والثاني هيكلي يمثل الجزء المساند للبشري كنظم المعلومات، الشبكات، قنوات السوق، وعلاقات الزبائن.

[1]- صالح الشيخ محمد الكساسبة، مداخلة بعنوان، قياس تأثير رأس المال الفكري في العمليات الابداعية في شركات الاتصالات الأردنية، كلية الأعمال، جامعة مؤتة، 2012، ص:7

[2]- سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص:15.

كما يتم تعريف رأس المال الفكري على أنه يتألف من ثلاثة أجزاء: رأس المال الخارجي (زبائن، موردين، أصحاب المصلحة، ...)، رأس مال داخلي (التنظيم الهيكلي، العمليات، ...)، ورأس مال بشري (تعليم، معرفة، نمو الموظفين،....).[1]

رأس المال الفكري يتضمن الموارد الملموسة وغير الملموسة، والتي تجسد أصول المعرفة والتي أنشأتها الإجراءات الفردية والجماعية، والتي تتكامل مع بعضها البعض لبناء الكفاءات والمهارات التي تعمل على خلق القيمة للمؤسسة، وهنا يمكن التمييز بين نوعين من أصول المعرفة، والتي يشكلها رأس المال الفكري والتي هي:[2]

أ- أصول معرفة البنية التحتية الملموسة وغير الملموسة والتي تسمى أصول المعرفة الهيكلية "**رأس المال الهيكلي" The Wordhard**: والذي يشمل الأجهزة، البرمجيات، الشبكات ذات العلاقة ببناء وتطوير وإدارة ونشر المعرفة، وكذلك جميع المكونات المرتبطة بالسمات الهيكلية والتي نجد منها نوعين: البنى التحتية المادية، والبنى الأساسية الافتراضية.

- **البنى التحتية المادية:** والتي ممكن أن تكون ملموسة مثل: التخطيط الهيكلي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مثل: أجهزة الحاسوب، الخوادم، الشبكات المادية والتي تدعم رأس المال البشري وإدارته.
- **البنى الأساسية الافتراضية:** وتشمل الملكية الفكرية مثل براءات الاختراع، حقوق المؤلف، العلامة التجارية، الأسرار التجارية، وكل الأصول التي تمنح الملكية للمنظمة بموجب القانون، بالإضافة إلى الشبكات الافتراضية، أنظمة التشغيل والعمليات، تصميم المهام، أنظمة اتخاذ القرارات وتدفق المعلومات، أنظمة الحوافز والضوابط، نظم قياس الأداء، والتي تسعى كلها إلى بناء رأس المال الهيكلي وتطوير رأس المال الفكري.

[1]- Carole.G.Bosile, **Intellectual Capital, The Intangible Assets Of Professional Développements** Schools, Library Of Congresscataloging-In-Puplication Data, State Universityof New York Process, Albany, USA, 2009, P.1.
[2]- Luiz Antonio Joia, ,Op.Cit, p.36.

ب- رأس مال بشري The wetwar**:** والذي يدل على مجموعة المواقف والسلوكيات التي تميز كل شخص، وتظم كل من الدراية، المعرفة والتميز ومستوى الثقافة العام.

ج- رأس مال العلاقات "أصحاب المصلحة" The netwar: ويشير إلى مجموعة من الموارد المعرفية التي تربط العلاقات، والتي تميز النظام والسياق الداخلي والخارجي للمنظمة.

وبناءا على ما سبق من الواضح أن كل مكون يلعب دورا استراتيجيا في نجاح المنظمات، ومع ذلك ينبغي أن نؤكد أنه من أجل كفاءة وفعالية هذه الأصول غير الملموسة في ممارسة الأعمال، لابد من أن تكون مجتمعة ومرتبطة، أي أن قلب خلق القيمة يكمن في التفاعل الديناميكي لمختلف مكونات رأس المال الفكري "أصول المعرفة"، وهذا البيان له أثار عملية مهمة، حيث في هذا الصدد أشار Youndt (2004)، وذلك باستخدام البيانات التي تم جمعها من 208 مؤسسة، وقد ناقشت كيف أن رأس المال البشري والهيكلي والعلاقات تتعايش وتتكامل لتشكيل رأس مال فكري متميز، وتشير النتائج التي تم التوصل إليها أن:

- مجموعة صغيرة نسبيا من منظمات الأداء المتفوق تحمل مستويات عالية من كل من المكونات الثلاثة.
- معظم المنظمات تميل في المقام الأول لشكل واحد من رأس المال الفكري، ومجموعة صغيرة من المنظمات ذات الأداء الضعيف لديها مستويات منخفضة جدا من المكونات الثلاث.

ويرى Youndt أن هناك عدة عوامل قد تفسر هذا التركيز الضيق في الغالب، مثلا قد تكون بعض المنظمات عرضة لأشكال مختلفة من رأس المال الفكري، بالإضافة قد تكون مهمة تطوير أنواع متعددة من رأس المال الفكري صعبة ومعقدة، لذا نجد مجموعة صغيرة تصل إلى مستويات عالية نتيجة التركيز على ثلاث أنواع من رأس المال الفكري، وتم التوصل إلى أن التفاعل بين مكونات رأس المال الفكري واعتمادا على التكنولوجيا المطورة يؤدي إلى بناء كفاءات للمنظمة من الناحية العملية.

وعموما وحسب مختلف الباحثين فإن مفهوم رأس المال الفكري ينحصر في ثلاث مكونات أساسية كما هو مبين في الجدول أدناه:

جدول رقم **07**: مفهوم رأس المال الفكري

رأس المال الفكري	رأس المال البشري	رأس المال الهيكلي	رأس المال الزبائني
المضمون	العقل البشري	الروتينات التنظيمية	علاقات السوق
المجال	العلاقة الداخلية للموظف	علاقات تنظيمية داخلية	علاقات تنظيمية خارجية

Source **:** Abdul latif salah and al, intellectual capital management in Malaysian public listed companies, international review of business research papers, Vol,3 No. 2, March 2007, p .265.

يمكن النظر إلى هذه التعاريف كمنظومة تكاملية ومنه يمكن القول أن رأس المال الفكري هو المسير للمعلومات والمعرفة، مصدر للبنية التحتية وأساس الإبداع وريادة الأعمال، وبالتالي فهو المحدد الرئيسي للقيمة داخل المنظمة.

ثالثا– أهمية رأس المال الفكري:

شكلت بداية النصف الثاني من القرن العشرين التركيز الحقيقي على الموضوعات المتعلقة برأس المال الفكري، كأحد الموضوعات الرئيسية للموارد البشرية، وتكمن أهميته من خلال المعايير التالية:

1– المنزلة الرفيعة:

لقد فضل الخالق جلت قدرته البشر على سائر المخلوقات الأخرى ومنحهم نعمة العقل والتفكير، حيث أعطى أصحاب العقول والألباب موقعا هاما، حيث ذكر هاتان الكلمتان في 161 آية موزعة على 4 سور كريمة، تشير إلى أهمية الدور الذي يؤدونه، عن طريق نعمة العقل التي تعمل بفعل جزء لا يزال غامضا، حيث تقول بشأنه باربرة دويل المختصة في تخطيط وظائف الدماغ "لقد بقي الدماغ غامضا لأنه من الصعب الدخول إليه"[1].

2– تأسيس المنظمات الذكية:

إن المنظمات الذكية هي التي تهتم باستثمار العقول الموجودة لديها، وقد عبرت شركة سكانديا عن المنظمة الذكية بصيغة معادلة على النحو التالي:

المنظمة الذكية = رأس المال الفكري + تكنولوجيا المعلومات + القيم.

[1]- سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص: 172.

إن بناء المنظمات الذكية يستلزم بالدرجة الأولى توافر العقول المتميزة التي لها قابلية التكيف مع الظروف المتغيرة، وتبرز أهمية رأس المال الفكري في كونه يمثل أهم مصدر للربحية والدعامة التنافسية للمؤسسة، فالاهتمام به يعد أمرا حتميا تفرضه طبيعة التحديات العلمية والتطورات التكنولوجية السريعة، والضغوط التنافسية الجديدة.[1]

وتبين الدلائل التالية الأهمية الاستراتيجية لرأس المال الفكري التي توضحها الإحصاءات التالية:

- بدراسة الوضع المالي لشركة IBM تبين أن القيمة السوقية لشركة سنة 2000 وصلت إلى 70.7 بليون دولار، في حين كانت القيمة الدفترية 16. 7 بليون دولار، ويرى العديد من الباحثين أن الفرق بين القيمتين يرجع إلى رأس المال الفكري الخاص[2]
- توصل معهد The Instute Research Brooking للأبحاث عام 1996 إلى أن رأس المال المادي للمنظمة يمثل 62% من قيمتها، وفي عام 2002 أشارت إحدى الدراسات إلى انخفاض هذه النسبة حتى وصلت إلى 38%، وما زالت في الانخفاض كلما زاد الاهتمام وإدراك المديرين لرأس المال الفكري للمنظمة.[3]
- أسفرت نتائج استقصاء تم لرؤساء مجالس إدارة الشركات الكبيرة الحجم في الولايات المتحدة الأمريكية، أن رأس المال الفكري يعد أكثر الأصول أهمية، وأنه أساس النجاح في القرن الواحد والعشرين، فيما فسرته الدراسة بان تلك النتيجة تعد دليلا على إدراك المديرين أن نجاح المنظمة ودعم قدرتها التنافسية ينتج عن رأس المال الفكري وكافة الأصول المعتمدة على المعرفة.[4]

---

[1] – سملالي يحضية، التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، الجزائر، جامعة محمد خيضر بسكرة العدد السادس، 2004، ص:4.

[2] - Prusat & Cohen, Study **: How To Invest In Intellectual Capital**, Harvard Business Review, June, 2001, P .26-28.

[3] - Williams, S, **Is A Company's Intellectual Capital Performance & Intellectual Capital Disclosure Practices Related ?** Evidence From Publicly Listed Companies For The FTSE 100, 2002, P.48.

[4] - Wiig,K, Study : **Knowledge Management : An Emerging Discpline Rooted In A Long History**, Knowledge Horizons, Butteworth-Heinemann, Boston, 2000,p .175.

- **المطلب الثاني: دوافع قياس رأس المال الفكري:**

إن الهدف من قياس رأس المال الفكري هو التعرف على جدوى الاستثمارات الرأسمالية التي تنفقها المنظمات في مجال التنمية البشرية والتنمية الهيكلية، وأيضا في مجال اكتساب والحفاظ على العملاء، وعملية القياس ليست هدف في حد ذاتها، وإنما وسيلة لاكتساب نقاط القوة ودعمها وتعزيزها، واكتشاف نقاط الضعف ومحاولة علاجها وتفاديها مستقبلا.

حيث نجد هناك العديد من الجهود البحثية والعلمية، والتي سعت لربط النمو المتسارع لرأس المال الفكري بالأداء المالي للمنظمة، ويمكن عرض التسلسل الزمني الخاص بهذه الجهود في الجدول الموالي:

جدول رقم 08 : استعراض زمني للإسهامات الكبيرة في تحديد وقياس والإبلاغ عن رأس المال الفكري

الزمن	مدى التقدم
بداية 1980	مواصلة الفكرة العامة عن القيمة غير الملموسة والتي كانت تصنف بشكل عام بأنه "الشهرة" والتي عقدت في الأيام الأولى من ممارسة الأعمال التجارية.
منتصف 1980	"عصر المعلومات" عقد توسع الفجوة بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية والتي تبينت بشكل ملحوظ للعديد من المنظمات.
نهاية 1980	المحاولات المبكرة من قبل الاستشاريين لبناء المعطيات (الحسابات التي تقيس رأس المال الفكري من قبل Sveiby 1988).
بداية 1990	مبادرة من قبل بعض المنظمات (Skandiya, Celami)، لقياس منتظم وتقديم تقرير عن مخزونات المنظمة من رأس المال الفكري للأطراف الخارجية. - وفي عام 1992 قدم كل من Kaplan و Fortoune مفهوم بطاقة الأداء المتوازن، وتطور سجل الأداء حول فرضية "ما نقيسه نحصل عليه"

تابع للجدول رقم 08: استعراض زمني للإسهامات الكبيرة في تحديد وقياس والإبلاغ عن رأس المال الفكري

	لتقديم تقرير مفصل لحالة رأس المال الفكري داخل المنظمة. - بعد ذلك تم نشر أكثر الكتب مبيعا حول الموضوع أمثال: (Norton and , 1996 Kaplan)، (Malone and Kaplan, 1997) Sveiby, (Edvinsson, 1997)
في السنوات من 2000 إلى 2004	- يتم وضع مشروع (Meritum Projet) في (2001، 2003)، والذي يشمل 6 بلدان أوروبية تعمل معا لتوفير مبادئ توجيهية لوضع تقرير حول رأس المال الفكري.
من 2005 فما فوق	- وضع مبادئ توجيهية وتقارير أداء لرأس المال الفكري.

Source : Kevin J, O'Sullivan, strategic intellectual capital management in milti national organizations, sustainability and succeful implications, business science reference, Hershey, New York, library of congress, 2010, p .78

يبين هذا الجدول تبسيط لإجراءات تطور مشاريع قياس رأس المال الفكري:

- تعتبر المرحلة الأولى هي المعنية بخلق وزيادة الوعي الجماهيري لأهمية رأس المال الفكري.

- أما في المرحلة الثانية فقد تم التركيز على فهم ظاهرة رأس المال الفكري، وكيف تعمل على التأثير في أداء المنظمات.

- وفي سنة 2003 تمت الإشارة إلى البنية التحتية اللازمة لإدارة رأس المال الفكري، كما تم تفسير الأسباب الكامنة وراء إدارته بشكل عام.

- وفي 2007 تم التطرق لعدة مراجعات حديثة لقياس رأس المال الفكري من قبل Sveiby، حيث حدد 34 بديل لتقييم رأس المال الفكري، كما تم ظهور العديد من النماذج لبناء تقارير لقياس رأس المال الفكري، وكذا مراقبة الأصول غير الملموسة من قبل Sveiby.

وهناك العديد من الدوافع التي تدفع المنظمات لإعداد تقارير عن قياس رأس المال الفكري، والدافع الأهم لمعظم المنظمات هو أن تقدم تقارير عن "جعل اللامرئي مرئي" تماشيا مع مقولة "ما يمكن قياسه يمكن إدارته"[1]، وأيضا من دوافع قياس رأس المال الفكري هو تقديم تقرير عن:

- البيئة الخارجية، أصحاب المصلحة والتي تؤثر على المنظمة وكذا أنشطة المنظمة الداخلية والتي يمكن عرضها في الآتي:[2]
- أنشطة المنظمة الخارجية: وهي تأثير رأس المال الزبائني وتحسين الوصول إلى أسواق العمل.
- أنشطة المنظمة الداخلية: وتتمثل في:
- تخصيص الموارد/ التنسيق.
- زيادة الكفاءة والفعالية.
- تحسين مجال الاتصال مع تطابق الهدف والدافع بالنسبة للموظفين.
- تحسين سمعة المنظمة.

إن المنظمات التي انخرطت في محاولات لقياس رأس مال الفكري فإنها حصلت على عدة مزايا منها:[3]

1- من وجهة نظر داخلية: زيادة الكفاءة التشغيلية، رفع معنويات الموظفين وتحفيزهم بالإضافة إلى تخصيص أفضل للمواد داخل المنظمة مع تحسين صورة المنظمة أمام الموظفين.

2- من وجهة نظر خارجية: فإن هناك العديد من المؤشرات تشير إلى أن أسواق رأس المال والعمل تكون أكثر استجابة لتلك المنظمات التي لديها تقرير عن رأس المال الفكري الذي يعطي سورة راسخة عن سمعة المنظمة سواء لدى أصحاب المصلحة أو الزبائن أو سوق العمل، وذلك من خلال الحصول على كل المعلومات التي تخص كل طرف.

عموما فإن عملية قياس رأس المال الفكري تخلق صورة لحالة المنظمة ككل، وبالتالي تساعد أصحاب المصلحة في اتخاذ القرارات المناسبة، كما إنها توفر واقعا جديدا من حيث كيفية النظر إليه من قبل أصحاب المصلحة سواء داخل أو خارج المنظمة.

---

[1] - Kevin J, O'Sullivan, Stratigic **Intellectual Capital Management In Milti National Organizations,** Sustainability And Succeful Imlications, Businees Science Refèrence, Hershey, New York, Library Of Congress, 2010, P.100.

[2] - Ibid, P.118.

[3] - Yogesh Malharta : **Measuring Knowledge Assets Of A Nation : Knowiedge System For Devolopment**, Ad Hoc Group Of Exper Meeting, New York, 2003, p.11.

المطلب الثالث: نماذج قياس رأس المال الفكري:

رغم المحاولات الكثيرة لقياس وتقييم رأس المال الفكري إلى أنه حتى الآن ليس هناك اتفاق حول طرق محددة لتقييم وقياس أصول المعرفة و رأس مال الفكري، لذلك سوف نعتمد في بحثنا على ثلاثة طرق ونماذج من أجل الوقوف على مبررات استخدامها والاعتراضات التي يمكن أن تثار عليها:[1]

أولا: القيمة الدفترية والسوقية للمنظمة:

1- عرض عام لهذه الطريقة:

تم اقتراح القيمة السوقية من قبل الباحثين كأساس من أجل تقييم رأس مال الفكري الذي يمكن احتسابه وفق ما يلي:

رأس مال الفكري= القيمة السوقية للمنظمة- القيمة الدفترية للمنظمة.

إن القيمة الدفترية تمثل نوعين من الأصول:

أ- الأصول الملموسة: والتي تشمل جميع الأصول المالية وتمثل (الأرض، المباني، الآلات، ...).

ب- الأصول غير الملموسة الصلبة (الأصول الفكرية المسجلة): وتشمل الأصول المحوسبة ماليا المتمثلة في: العلامة التجارية، البراءات، التراخيص، حقوق النشر، التصميمات، ...

وعليه يمكن تحديد القيمة الدفترية بـ: **BV= TA+IA**

BV: القيمة الدفترية. (BV: Book Value.)

TA: الأصول الملموسة. (TA: Solid Tangible Assets.)

IA: الأصول اللاملموسة الصلبة. (IA: Intangible Assets)

كما يمكن في هذا السياق تحديد رأس المال الفكري ببعديه الأساسيين، الأصول الفكرية أو الموارد اللاملموسة الصلبة + الموارد اللاملموسة الناعمة وفق النموذج التالي:

$$\mathbf{IC= F(}IA_1 + IA_2 + \cdots + \ldots IA_n) + (IR_1 + IR_2 + \ldots + IR_n).$$

[1]- نجم عبود نجم، **إدارة اللاملموسات، إدارة ما لا يقاس**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص: 227.

حيث أن: **IC** هي رأس المال الفكري.

و$(IA_1+ IA_2 +...+ IA_n)$ هي الأصول الفكرية المحسوبة ماليا ومحاسبيا، بعدد الفقرات المسجلة في السجلات المالية والمحاسبية، وتحدد عدد المتغيرات (1، 2، 3، ....n).

و$(IR_1+ IR_2 + ...+ IR_n)$ هي الموارد الفكرية غير المحسوبة، وبعدد هذه الفقرات ذات القيمة تتحدد عدد المتغيرات (1 ,2 ,3 ...,n)، وقد تم تحديد هذه المتغيرات بالموارد التالية: المعرفة الضمنية، المهارات والخبرات، العلاقات، القدرة الابتكارية.

لأن متغيرات الأصول الفكرية محسوبة ومحددة في الميزانية، لذا فإن الموارد الفكرية هي التي تحتاج التحديد، وهذا يتطلب:

1- تحديد قيمة كل مورد من الموارد الفكرية: وهذا ما يمكن القيام به في ضوء خبرة الإدارة والقدرات المتجسدة في أعمال المنظمة.

2- تحديد الأهمية النسبية لكل مورد: وهذا ما يمكن تحديده على ضوء طبيعة المنظمة، ومدى اعتمادها على المعرفة كنوع أساسي.

3- التغلب على المشكلات الرئيسية التي تحد من القدرة على تحديد قيمة هذه الموارد وتداخلها مع الموارد الأخرى، وقد وضع (Anderiessan .D)، ست مشكلات أساسية يجب معالجتها من أجل قياس وتقييم اللاملموسات، وهي:[1]

أ- **مشكلة التحديد:** المشكلة تتعلق بتصنيف أنواع الموارد الفكرية والتي تبرز قيمتها أو أهميها في أعمال المنظمة.

ب- مشكلة إسقاط أو توقع الدخل: والمشكلة هنا متعلقة بالدخل المتوقع الناجم عن الموارد الفكرية، وما يرتبط بها من عدم التأكد.

جـ- مشكلة قمع الدخل: وهذه المشكلة تتعلق بالتداخل بين الموارد الملموسة وغير الملموسة والتي تؤثر في تحقيق الربح، ونتائج الأعمال وما يرافقها من صعوبات الفصل بينهما.

[1]- المرجع نفسه، ص: 230.

د- مشكلة تخصيص الدخل: إن مشكلة قمع الدخل وتعديلاتها تؤدي إلى الحاجة إلى معالجة مشكلة تخصيص الدخل للموارد المختلفة ومنها الفكرية.

هـ- مشكلة تقدير الحياة النافعة: في تحليل الدخل فإن تقدير العمر المتبقي للموارد اللاملموسة ومنها الفكرية ضرورية في هذا المجال.

و- مشكلة رسملة الدخل: بهدف احتساب القيمة الحالية للدخل المستقبلي لابد من تقييم الدخل المتوقع من المورد الفكري على معدل الخصم.

2- الانتقادات الموجهة لهذه الطريقة: هناك مجموعة من الانتقادات نذكر منها:[1]

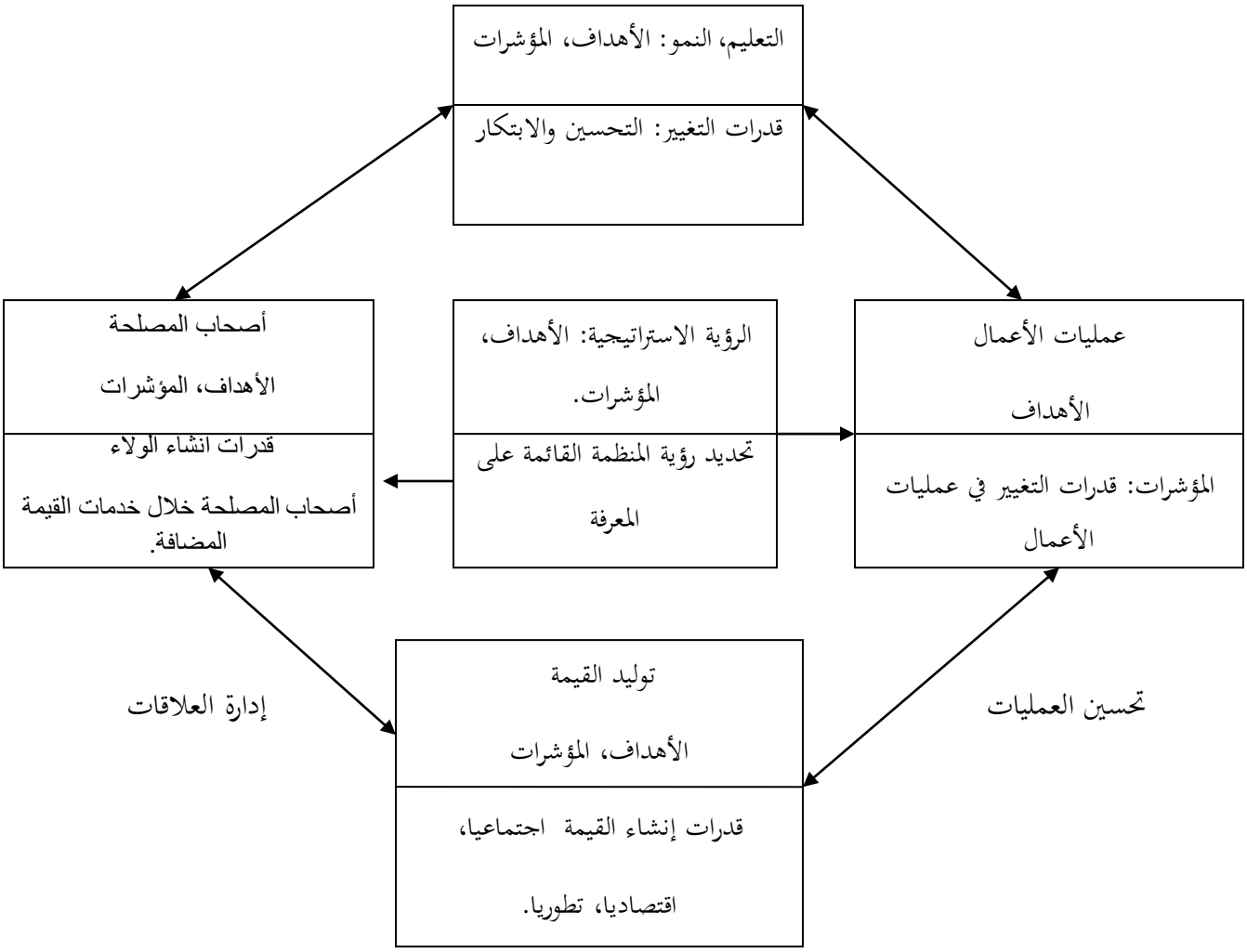
- إن الفرق بين القيمة السوقية والدفترية لا يمكن أن تكون بسبب رأس المال الفكري وحده، وإنما هناك عوامل داخلية وأخرى خارجية تؤثر في هذا الفرق.
- إن بعض المنظمات لا تتعامل مع الأسواق العامة، أو سوق الأوراق المالية، وبالتالي ليس لها قيمة سوقية يمكن تحديدها بسهولة، وهذه المنظمات لها رأس مال فكري لديه قيمة، لكنه صعب القياس وفق هذه الطريقة.
- إن استخدام أسعار الأسهم في السوق المالية كأساس في احتساب القيمة السوقية للمنظمة لغرض التوصل إلى قيمة رأس المال الفكري، والصعوبات العديدة في وقت تذبذب الأسهم، فبالرغم من أن القيمة الأساسية لرأس المال الفكري لا تزداد أو تنخفض، إلا أن تأرجح السوق يجعلها كذلك.

ثانيا: بطاقة الدرجات المتوازنة :

لقد تم اقتراح وتطوير هذا النموذج من قبل (Noton ,Kaplan)، ليقدما رؤية شاملة ذات بعد استراتيجي لتقييم الأنشطة ذات العلاقة بتوليد القيمة الملموسة واللاملموسة، ويتكون هذا النموذج من أربع منظورات: توليد القيمة، عمليات الأعمال، أصحاب المصلحة (ذوي العلاقة بالمنظمة)، التعلم والنمو، وهذا ما أعطى لهذا النموذج بعدا استراتيجيا، ويمكن توضيح بطاقة الدرجات المتوازنة في النموذج الموالي:

[1] - Laudan, And Al, **Management Information System**, Prantice Hall, New Jersey, 2001, p.464.

شكل رقم 17 : بطاقة الدرجات المتوازنة.



Source : Yogesh Malharta, Measuring Knowledge System For Development, UN, 2002, P.32.

وهذا النموذج تم تطبيقه من قبل التجربة الأمريكية وذلك من خلال وضع مجموعة معايير تربط كل منظور بنتائج أداء ذات العلاقة، وإن هذه النتائج استخدمت لتحديد توافق، المخرجات، العمليات، المدخلات، ليتم اختيار المعايير والمقاييس الأكثر ملاءمة، مما يساعد على تحديد هذه المعايير بطريقة أفضل وأدق لكل منظور من المنظورات الأربعة، والواقع أن كل منظمة لابد أن تعمل بنفس الطريقة من أجل قياس وتقييم أصولها المعرفية، ورأس المال الفكري، وبالاعتماد على خصوصية أعمالها ومدخلاتها وعملياتها ونتائجها. وعملية القياس وفق المنظورات الأربعة يجب أن ترتبط برؤية المنظمة الاستراتيجية، والملاحظة الموجهة لهذه الطريقة أنها تقيس الأصول غير الملموسة ورأس المال الفكري، وهذا يجب أن

يتكامل مع رؤية جديدة للنظام المحاسبي لكي لا تتحول الطريقة إلى أداة جديدة للرقابة، في وقت مطلوب فيه تخفيف الرقابة، وهذا ما يفرض أهمية أن تراعي ما يجب عمله، وما لا يجب عمله في توفير المستلزمات، وضمان الدعم على مستوى الإدارة العليا واستخدام الطريقة كأداة مساندة في البدئ ليتم تطوير مستويات استخدامها في المراحل اللاحقة.

ثالثا: لوحة أدوات القياس:

إن لوحة أدوات القياس عبارة عن تطبيق متعدد الطبقات قائم على ذكاء الأعمال، وبنية تكامل البيانات التي تمكن المنظمات من القياس، الرقابة، إدارة أداء الأعمال بفعالية أكبر، وهذا التعريف يشير إلى أن أدوات القياس هي أوسع من مجرد شاشة عرض لبيانات الأداء، وإنما هي نظام معلومات متكامل لأداء مصمم ليساعد المنظمات على أمثليه الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

خصائص ومستلزمات لوحة أدوات القياس:[1]

- وجود رؤية استراتيجية لاستخدامها.
- استخدام أدوات قياس متعددة ومختلفة.
- الاستفادة من تسجيلات الحاسوب، الألوان، الصور، البيانات.
- تكامل أدوات القياس بما يجعل من مكونات لوحة أدوات القياس محفظة لقياس رأس المال الفكري ولا ملموسات المنظمة.
- الفورية والآنية في معلومات الأداء والمتابعة.
- إن لوحة أدوات القياس المعدة بشكل جيد والتي يتم تحسينها باستمرار توفر القدرة على التنبؤ بالأداء المستقبلي.
- إن لوحة أدوات القياس تستخدم منذ فترة طويلة في السيارات، فهي تمكن السائق من المعرفة والسيطرة على أنظمة عديدة، لكنها اكتسبت في الفترة الأخيرة دلالة جديدة في مجال إدارة المعرفة، كالمنظمات القائدة عبر العالم التي تتبع كرة التمكين من خلال أنظمة المعلومات في الوقت الحقيقي.

إن ذكاء الأعمال أوجد ضغوط على إدارة الأداء لتبني وإنشاء لوحة أدوات قياس الأداء (Dashboard performance)، والتي تم استخدامها من قبل العديد من المنظمات، وذلك لتغطيتها الكثير من المؤشرات والمعايير من أجل متابعة الأداء، كما لها العديد من المنافع والتي منها:[2]

[1] - Echkerson, W, **Performance Dashbourd, Johnwiley**, Inc , New Jerzey, 2006, P.10.
[2] - Ibid, p .9.

- ✓ إيصال الاستراتيجية للعاملين: حيث أدوات القياس تقوم بترجمة استراتيجية المنظمة إلى مقاييس، مستهدفات، مبادرات موجهة نحو الزبائن لكل مجموعة أفراد في المنظمة.
- ✓ زيادة التحفيز.
- ✓ إعطاء رؤية منسقة عن الأعمال لأصحاب المصلحة.
- ✓ الحصول على معلومات عملية وفي الوقت المناسب.
- ✓ تخفيض التكاليف وزيادة التنسيق.

رابعا- نموذج مستكشف سكانديا (Navicator Skandia):

يعتبر هذا النموذج الأكثر شيوعا في طرق قياس رأس المال الفكري، حيث تم تطويره من قبل Edvinsson مدير إدارة رأس المال الفكري في شركة التأمين السويدية، ويحتوى هذا النموذج العناصر التالية: رأس مال السوق (رأس المال الزبون)، رأس مال التصنيع (المعالجة)، رأس المال البشري، رأس المال التحسين والتطوير.

تصنف سلسلة القيمة لدى Edvinsson عناصر قيمة السوق المختلفة على الأساس التالي:[1]

قيمة السوق = رأس المال المستثمر + رأس المال الفكري.

وإن المفتاح الحاسم لرأس المال الفكري يكمن في رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، لذا يمكن أن يصاغ النموذج كما يلي:

رأس المال الفكري= رأس المال البشري+ رأس المال الهيكلي.

حيث يتألف رأس المال البشري من الخبرة المتراكمة، المهارة، القدرة على الإبداع والابتكار، كما يتضمن القيم الثقافية والفلسفة التي تكمن في مفردات المعرفة، الخبرة، الحدس، وقدرة الفرد على إدراك المهام.

رأس المال الهيكلي: رأس المال الزبوني+ رأسمال المؤسسي.

ويعبر رأس المال الزبوني على العلاقة بين المؤسسة وزبائنها، ورأس المال المؤسسي يتضمن كل من الإمكانات الخاصة بالمنظمة من عتاد حاسوب، أنظمة، برمجيات، قوائم البيانات، العلامة التجارية، حقوق المعرفة العلمية، ويتكون هذا العنصر من:

رأس المال المؤسسي= رأس مال التصنيع+ رأس مال التحديث والتطوير.

حيث يشمل رأسمال التصنيع: البنى التحتية، عمليات الإبداع والمشاركة، نشر المعرفة لغرض العمل على تعميق إنتاجية العمال.

[1] - Measurement Intellectual Capital, From : Http//Www.Aluckah.Nt./Intellectualcapital/1265/ , 19-06-2013.

ورأسمال التحديث والتطوير يعكس الاستثمارات الفعلية للنمو المستقبلي مثل: نشاطات البحث والتطوير، حقوق المعرفة العلمية.

وفي هذا السياق فإن رأسمال العمليات ورأسمال السوق يمثلان العنصرين اللذين ترتكز عليهما عمليات المؤسسة في الوقت الراهن، ويحدد رأسمال التحديث والتطوير كيفية الإعداد للمستقبل، أما رأس المال البشري فيستقر في الجزء الحيوي لرأس المال الفكري، مرسوما في القدرات والخبرات، ...، والتي تعكس بوضوح الطاقات المطلوبة والتي سوف توفر فرصة لتوليد عنصر القيمة من جميع عناصر رأس المال الفكري المتاحة.

ومن أجل تقديم صورة واسعة وشاملة للنماذج والأساليب المقدمة لقياس وتقييم رأس المال الفكري، تم تلخيص البعض منها في الجدول الموالي والذي يتضمن أربع مجموعات:

جدول رقم 09 : طرق ونماذج قياس إنتاجية أصول المعرفة

نوع النموذج	المقياس	وصف المقياس
أولا: النماذج الوصفية	– أداة تقييم معرفة الإدارة	– هذه الأداة معدة كاستبيان مكون من خمسة أقسام وهي: عملة المعرفة، القيادة، الثقافة، التكنولوجيا، القياس في إدارة المعرفة، وكل قسم تمت تغطيته بمجموعة من العبارات والتي تكون الإجابة عليها باختبار مستوى من مستويات مدرج ليكرت الخماسي، ومن خلال هذا الاستبيان يمكن تقييم أداء، وإنتاجية العمل المعرفي في المنظمة بين مستويين، المستوى الأعلى: ممتاز، المستوى الأدنى: عدم وجود إدارة المعرفة.
	– التقييم الذاتي لمهني المعرفة	– هذا التقييم يقوم على توجيه أربع أسئلة لمهني المعرفة ليحددوا هم بأنفسهم إذا كانوا إنتاجيين أم لا، وهذه الأسئلة: هل قمت بقياس إنتاجيتك؟، هل تعتبر نفسك إنتاجيا؟، المبرر الذي تستند عليه لكونك إنتاجيا؟، وأخيرا هل تتلقى تغذية مرتدة عن إنتاجيتك؟
ثانيا: النماذج والمقاييس المرتبطة برأس المال الفكري، والملكية الفكرية	دليل المعلومات والاتصالات	– يقدم الدليل مؤشرات عديدة تعتمد على الترابط بين التغيرات في المعلومات والاتصالات، والتغيرات في السوق ويعتمد الدليل في قياس ذلك على أربعة معايير: رأسمال العلاقات، رأسمال البنية التحتية، رأس المال البشري، رأس المال لابتكاري.
	– نموذج سمسار التكنولوجيا	– هذا النموذج يقدم أصول المعرفة إلى أربعة فئات: الأصول المرتكزة على العاملين، أصول البنية التحتية، أصول الملكية الفكرية، أصول السوق (الزبون)، وكل مكون من هذه المكونات يتم تحديدها من خلال استبيان مراجعة خاصة تغطي المتغيرات المرتبطة بكل فئة من الأصول.

تابع للجدول رقم09: طرق ونماذج قياس إنتاجية أصول المعرفة

ثالثا: مقاييس ونماذج القيمة السوقية	القيمة السوقية إلى القيمة الدفترية	– يقوم هذا النموذج على احتساب الفرق بين قيمة المنظمة السوقية وقيمتها الدفترية، والأساس المنطقي لهذا النموذج هو أن القيمة السوقية تمثل القيمة الحقيقية للمنظمة بضمنها الأصول الملموسة ورأس المال الفكري.
	توبن كيو (**Tobin's q**)	– تستخدم لمقارنة رأس المال بين الشركات، طورها الاقتصادي جيمس روبن الحاصل على جائزة نوبل، حيث أن (q) هو نسبة القيمة السوقية للمنظمة (سعر السهم * عدد الأهم) إلى تكلفة استبدال أصولها، إذا تكلفة الاستبدال لأصول المنظمة هي أقل من القيمة السوقية، عندئذ المنظمة تحصل على ريع احتكاري أو عوائد أعلى من الاعتيادي على استثمارها، وهذا ما يحدث جراء لاملموسات المنظمة.
مقاييس ونماذج العائد على المعرفة	مكاسب رأس المال المعرفي	إن مكاسب رأس المال المعرفي محسوبة كنسبة للمكاسب الرسمية على المكاسب المتوقعة من الأصول الدفترية.
	طريقة القيمة المضافة (العائد على المعرفة)	– وهذه الطريقة ترتكز على وقت التعلم في العمليات الجوهرية، ويمكن تحديد هذه الطريقة من خلال سبع خطوات: **1**– تحديد العملية الجوهرية وعملياتها الفرعية. **2**– تكوين الوحدات المشتركة لقياس وقت التعلم. **3**– احتساب وقت التعلم لتنفيذ كل عملية فرعية. **4**– تحديد فترة المعاينة للحصول على عينة ممثلة للعملية الجوهرية. **5**– ضرب وقت التعلم لكل عملية فرعية بعدد أوقات العمليات الفرعية. **6**– تخصيص العوائد للعمليات الفرعية بالتناسب مع الكميات المتولدة بالخطوة السابقة. **7**– احتساب التكاليف لكل عملية فرعية واحتساب العائد على المعرفة وتفسير النتائج.

المصدر: نجم عبود نجم إدارة اللاملموسات، إدارة ما لا يقاس، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010، ص: 225.

❖ المبحث الثاني: مكونات رأس المال الفكري

لاشك أن تحديد عناصر ومكونات رأس المال الفكري تعتبر من الأمور الجوهرية التي تساعد في تقييمه، وكذا تحديد القيمة الحقيقية لمنظمات الأعمال في العصر الحديث، كما أن التعرف على مكونات رأس المال الفكري، يمثل أحد العناصر الرئيسية اللازمة للتعرف على مصادر ومسببات خلق القيمة في المنظمات بشكل أكثر تحديدا.

ولقد قدمت تصنيفات عديدة لمكونات رأس المال الفكري والتي منها:

- النظام الذي طوره (Malon and ,Edvinsson)، والذي تم وضعه لشركة التأمين سكانديا، وهي شركة أصبحت مشهورة بفعل مساهمتها المبكرة في مجال رأس المال الفكري، ويتضمن هذا النظام خمس مجموعات من المقاييس: الأولى تتعلق بالجوانب المالية، والأربعة الأخرى تكون رأس المال الفكري بمكوناته المتعلقة بـ: العمليات، الزبون، التجديد والتطوير، ورأس المال البشري.[1]
- نظام التدقيق لكارل إيريك سفيبي (Sveiby .E .K) الذي قسم رأس المال الفكري إلى ثلاثة أجزاء:[2]

1- كفاءة العاملين: وتتمثل في التعلم والمعارف والخبرة الفردية والجماعية، قدرات حل المشكلات.

2- الهيكل الداخلي: ويمثل الشكل القانوني للمنظمة، ثقافة المنظمة، البرامج الجاهزة، الأنظمة والعمليات، نماذج الأعمال، قواعد البيانات، حقوق النشر.

3- الهيكل الخارجي: ويتمثل في العلاقات التجارية، العلاقات مع العملاء، العلاقات مع الموردين، المستثمرون الاستراتيجيون، السمعة والتميز.

تصنيف توماس سيتيوارت: صنف توماس رأس المال الفكري إلى ثلاث مكونات[3]:

– رأس المال الهيكلي: هو قدرات المنظمة التنظيمية التي تنظم وتلبي متطلبات الزبائن، وتساهم في نقل المعرفة وتعزيزها من خلال الموجودات الفكرية الهيكلية المتمثلة في: نظم المعلومات، براءات الاختراع، حقوق النشر والتأليف، ومدى حماية العلامة التجارية والتي تمثل شخصية المنظمة وقيمتها وهويتها، والتي ترجع بالفائدة للزبون وزيادة رضاه، وكذا فائدة المنظمة في زيادة كفاءتها وفعاليتها.

---

[1] - Edvinsson And Malone, **Intellectual Capital, Harper Business**, New York, 1997, PP.34-35.

[2] - Sveiby . K, **The New Organizational Wealth : Managing And Measuring Knowledge-Based Asset**, San Francisco, Berett-Kochler, 1997, p.42.

[3] - Stewart Thomas, **Intellectual Capital : The New Wealth Of Organization Doubleday**, New York, 1997, P.35.

– **رأس المال البشري:** هو المصدر الأساسي لتكوين وتشخيص الأفراد الذين يمتلكون القدرة العقلية والمهارات والخبرات اللازمة لإيجاد الحلول العملية المناسبة لمتطلبات ورغبات العملاء، ولأنهم مصدر الإبداع والابتكار في المنظمة.

– **رأسمال العلاقات (العملاء):** ويشير إلى العلاقات التي تربط المنظمة بزبائنها ومورديها وتحالفاتها الاستراتيجية.

ويعد التقييم الذي قدمه سيتيوارت الأكثر شيوعا واستخداما، حيث هناك شبه اتفاق على هذه المكونات والتي تمثل مجموعة متراكمة ومجمعة من المعارف.

وسوف يتم استعراض كل مكون على حدى بشكل مفصل في الآتي:

- **المطلب الأول: رأس المال الهيكلي:**

يعبر هذا النوع من رأس المال عن الجدارة الجوهرية للمنظمة، ومعرفتها الصريحة والتي يتم الاحتفاظ بها داخل هياكل وأنظمة المنظمة، ورأس المال الهيكلي هو الهيكل العظمي للمنظمة، وهو كل المنظمة بعد مغادرة موظفيها، وهو يظم البنية التحتية التي تدعم وتبني رأس المال البشري، ويتضمن كل من نظم معلومات، قواعد البيانات الشخصية، المخططات التنظيمية، الأدلة العملية، المختبرات، معلومات السوق، الملكية الفكرية.

أولا: تعريف رأس المال الهيكلي:

إن رأس المال الهيكلي هو ملكية المنظمة غير الملموسة في جوانبها الصلبة، وهو دمج مجموعة من السياسات والصيغ والبراءات والقواعد، ومستودعات البيانات، والأنظمة، والتي تمكن الأفراد من القيام بمهامهم في إنشاء المعرفة، وتوليفاتها وتحقيق رافعتها، وتطوير منتجات وخدمات المنظمة، لذا فإنه يمثل البنية التحتية الضرورية لرأس المال البشري من أجل القيام بالمهام المتوقعة منه.[1]

أما Mazlan فقد قام بتعريف رأس المال الهيكلي بأنه "عبارة عن القدرات التنظيمية التي تمكن المنظمة من انجاز أعمالها، ويشمل على الهيكل التنظيمي، الإجراءات، القواعد، البيانات، أنظمة المعلومات، شبكة الاتصالات، دليل إجراءات العمل، العلامة التجارية، حقوق الملكية الفكرية.[2]

إن أصول البنية التحتية هي: [1] تلك التقنيات والمنهجيات والعمليات التي تمكن المنظمة من العمل، وتشمل: تقييم المخاطر، أساليب إدارة قوة المبيعات، قواعد البيانات والمعلومات عن السوق والعملاء،

---

[1]- نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص: 136.

[2] - Mazlan,I, **The Influence Of Intellectual Capital On The Performance Of Telecom Malaysia,** Phd, Thesis, Engineering Business Management, Business Advanced Technology Centre, University Technology Malasia, 2005, P.5.

أنظمة الاتصالات مثل: أنظمة البريد الإلكتروني، أنظمة عقد المؤتمرات عن بعد، وكل العناصر التي تشكل طريقة عمل المنظمة والتي تسمح بتطوير وبناء رأس المال الفكري.

ثانيا: فوائد رأس المال الهيكلي:

وذلك من خلال كفاءة التحكم في الوقت، إجراءات تساعد على الابتكار، تقليل التكاليف، الوصول إلى المعلومات في الوقت المناسب، تعظيم الربح للموظف الواحد، حيث أن رأس المال الهيكلي هو الذي يسمح بقياس رأس المال الفكري على المستوى التنظيمي.

ثالثا- أنواع رأس المال الهيكلي:

يمكن تقسيم رأس المال الهيكلي إلى قسمين:

1- رأسمال هيكلي خارجي (العملاء): وهذا يشمل الأصول التي تجذب وتحفز الأفراد خارج المنظمة، أو من منظمات أخرى للعمل مع المنظمة، أو منظمات تجارية للشراء من المنظمة، وتشمل: عقود العملاء، الولاء، الرضا، الحصة السوقية، صورة وسمعة المنظمة، العلامة التجارية، شبكات وقنوات التوزيع، وكل الأنشطة المدرة للربح.

2- رأسمال هيكلي داخلي (التنظيمية): وهذا يشمل كل ما يتعلق بكفاءة العمليات الداخلية، والتي تتضمن الاستراتيجيات والنظم، المنهجيات، والعمليات التشغيلية، وجميع تسجيلات المعرفة مثل: قواعد البيانات، الدراية (معرفة كيف)، كما يمكن أيضا إضافة ثقافة المنظمة.[2]

كما يحتوي رأس المال الهيكلي على المكون التكنولوجي وبناء الكفاءات، حيث يضم المكون التكنولوجي القدرات الداخلية والمعرفة (المعرفة الضمنية، قواعد تصميم الملكية، طرق تساعد على العمل معا)، والتي تعتبر مهمة لحل المشاكل اليومية التكنولوجية، أما فيما يخص بناء الكفاءات: فهي تضم قدرة المنظمة على دمج الكفاءات بطرق جديدة ومرنة للوصول إلى تطوير كفاءات جديدة كما هو مطلوب منها، مثلا: قنوات الاتصال، معلومات حول استراتيجيات حل المشكلات، أنظمة التحكم، القيم الثقافية، أنماط البحث.

---

[1] - Nick Bontis, **Managing Oragational Knowledge Diagnosing Intelectual Capital : Framing And Advancing The State Of The Fied**, Int.J. Technology Management, Vol .18.Nos.5/6/7/8 , 1999, P.447.

[2] - Andrew Mayo, **The Human Value Of The Entreprise**, Valuing People As Assets-Monitoring, Measuring Managing, Nicolas Brealey Publishing, London,2001, P.33.

رابعا: إدارة رأس المال الهيكلي:

رأس المال الهيكلي هو جزء من رأس المال الفكري الذي تملكه المنظمة، وإدارته بكفاءة أمر ضروري من أجل خلق قيمة للمساهمين، وبناء ميزة تنافسية، ولإدارة رأس المال الهيكلي لابد من إدارة كل مكون من مكوناته والتي هي:[1]

أ- رأسمال الابتكار: يتكون من براءات الاختراع، إدارة العلامة التجارية والتي لها أهمية خاصة في بناء قاعدة العملاء الأوفياء.

ب- رأسمال التنظيمي: يتضمن جميع النظم القائمة على الكمبيوتر وقنوات التوزيع، وفلسفة المنظمة وثقافتها، وهذا العنصر يشكل العمود الفقري لدعم رأس المال البشري.

ج- رأسمال عملياتي: يمثل رأس المال العملياتي ورأس المال الابتكار المسألة المهمة التي تقوم على تمهيد الطريق لتطوير وتعظيم القيمة داخل المنظمات.

وعموما فإن الدور النهائي لرأس المال الهيكلي هو تمكين المديرين التنفيذيين للاستفادة من رأس المال البشري لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة.

1- إدارة رأس مال الابتكار:

يمثل رأسمال الابتكار قدرة المنظمة على خلق المنتجات والخدمات التي تمثل قيمة إضافية للعملاء الجدد وتشمل في المقام الأول: براءات الاختراع، العلامة التجارية، والتي يتم تفصيلها فيما يلي:

أ- إدارة براءة الاختراع:

البراءة هي عبارة عن رخصة احتكار محدودة، حيث يتم استبعاد الآخرين من صنع أو بيع أو استغلال براءة الاختراع لفترة من الزمن، ويستفيد من له براءة حق ترخيص معين، واقتناء احتكار الأعمال التجارية، ويمكن استخدامه كسلاح من قبل المنظمة التي لها منتجات تهيمن على السوق أو زيادة حصتها في السوق[2].

فمن الضروري للمنظمات تطوير وإدارة محافظ براءات الاختراع، وهذه المحافظ قد تكون الأساس في التنظيم، ومن أجل تطوير وإدارة هذه المحافظ يجب أولا الحصول على حقوق براءة الاختراع، ثم الحفاظ على هذه الحقوق مع وضع استراتيجيات لإدارة هذه المحافظ بكفاءة.

---

[1] - Vanlyl, R, **Structural Capital Management Creates Sustunable Competitiveness And Prolonget Ferst-Mover Advantage**, Intellectual Capital Management Series, (Articl 3 Of 3), 2005 , P.85.

[2] - Japan Patent Office, Patent Management in Enterprises , From : http://www.ircc.iitb.ac.in/~webadm/rnd/IPcourse/Dr.%20Ganguli%20IP%20Course/additional%20docs/4-01.pdf , 30-09-2014.

- الحصول على براءات الاختراع:

يجب أن تواصل المنظمات تحقيق الأرباح بالرغم من تزايد المنافسة التقنية، من أجل تلبية احتياجات السوق والمساهمة في المجتمع من خلال التطورات التقنية، ومن أجل التفوق على المنافسين لابد من تحويل نتائج هذه التطورات في مجال براءات الاختراع، ومن أجل ضمان أن يتم تحويل الجهود التقنية وجهود البحث والتطوير، وتسجيلها كبراءة اختراع من خلال إدارة وتطوير مكتب براءة الاختراع الذي يتصل مباشرة بموظفي البحث والتطوير، والتأكد من أن الأفكار والاختراعات الجديدة، والتي يحتمل أنها تمثل براءة اختراع تقيم بشكل دقيق، كما يجب على مكتب براءة الاختراع التواصل باستمرار مع الإدارة العليا بشأن براءات الاختراع التي تتوفر للتنمية والاستغلال في السوق[1].

إن الحصول على براءة اختراع توفر ثلاث مجالات للاستغلال: تنمية الاحتكار، حرية الأنشطة، ترخيص الدخل، كما تسمح براءة الاختراع للمنظمات بتطوير المنتجات التي تتضمن تكنولوجيا فريدة من نوعها، سواء في الإنتاج/ الاستخدام، كما تحمي براءة الاختراع المنظمات من تقليد المنافسين، وبالتالي زيادة فترة التميز وحماية حصتها في السوق، وزيادة الربحية مع الحصول على فرصة تطوير الاحتكار الأول، وفي نفس الوقت تطوير قاعدة العملاء الأوفياء.

وأخيرا فإن ترخيص براءة الاختراع الذي وضعته المنظمة يمكنها من زيادة لأرباحها عن طريق رسوم الترخيص للمنظمات الأخرى، والتي تتطلب التكنولوجيا في الحالات التي يكون فيها:

- ✓ تطوير المنتج استنادا إلى التكنولوجيا الجديدة التي سبق وتم وضعها.
- ✓ تعديل منتجات المنافسين تحت ظروف لا تهدد استراتيجية المنظمة، والتي تربط براءة الاختراع بتكنولوجيا غير أساسية لا علاقة لها بمنتجات المنظمة.

لذا فإن براءة الاختراع تكون مربحة كثيرا للمالك، فهي تساهم في زيادة الأرباح التنظيمية، كما توفر إيراداتها أيضا استقرار الدخل (حيث يمكن التنبؤ من تيار الدخل من عقود التراخيص)، ويمكن استخدامها للحفاظ على العمليات خلال فترات الركود الاقتصادي.

- الحفاظ على حقوق براءة الاختراع:

ومن أجل الحفاظ على حقوق براءة الاختراع المسجلة، يجب على المتقدمين دفع رسوم الصيانة السنوية، والتي إن لم تدفع فإن ذلك يؤدي إلى إلغاء حقوق براءة الاختراع، لذا لابد على المنظمات التقييم المستمر، إذا كان الأمر يستحق الحفاظ على حقوق براءة الاختراع مسجلة أم لا.

[1]- Delphion Industry Insights, Greater Value through Intellectual Asset Management (IAM), 2002 From : http://grace.wharton.upenn.edu/~sok/papers/d/iam-value_wp.pdf, 30-09-2014.

وهنا تكون مسؤولية مكتب براءة الاختراع الذي ينبغي عليه القيام بالتحليل المنتظم لمحفظة براءات الاختراع، وتوصيل نتائجها وتوصياتها إلى الإدارة العليا.

أ- حقوق براءة الاختراع التي ينبغي الحفاظ عليها تشمل: براءات الاختراع الخاصة بمنتجات المنظمة، عمليات الإنتاج، مرافق الإنتاج، وما إلى ذلك من براءات الاختراع الخاصة بالمنتجات التي يتم تسويقها في المستقبل، وكذلك التي ممكن أن تكسب أرباح في المستقبل من خلال الترخيص للمنظمات الأخرى، براءات الاختراع التي هي أساسية وهامة من الناحية التقنية، وبراءات الاختراع التي تعتبر مهمة بالنسبة لسياسة المبيعات للمنظمة.

ب- حقوق براءات الاختراع التي يجب التخلص منها وتشمل: براءات الاختراع التي لا تستخدم وليس لها آفاق في المستقبل، براءات الاختراع التي فقدت قيمتها نتيجة التطور في التكنولوجيات البديلة، براءات الاختراع التي فقدنا الأمل في الحصول على أرباح منها من خلال التراخيص.

- الإدارة الفعالة لمحفظة براءات الاختراع:

المفتاح للبقاء في ديناميكية السوق اليوم هو كفاءة إدارة الأفكار، حيث تحتاج المنظمة معرفة من أين تأتي الأفكار؟، وكيفية الاستفادة القصوى من الابتكارات الجديدة.

ومع ذلك فإنه من الصعب جدا بالنسبة للمنظمات قياس وحساب الأصول التكنولوجية، الفكرية، لذا فإن المنظمات بحاجة إلى طرق جديدة في محاسبة الأصول الفكرية والتكنولوجية، والتي من شأنها أن تعكس وتمكن المنظمات من أن تثبت للمستثمرين القيمة الحقيقية لعملياتها وتوجيه إجراءات المنظمة، وتشكل براءات الاختراع نقطة الانطلاق لتطوير وتنفيذ الأصول الفكرية.

وإدارة براءة الاختراع تبدأ بتنظيم البراءات الموجودة في المحافظ لتحديد براءة الاختراع ذات الصلة بالتكنولوجيا الحالية، ثم بعد ذلك يجب تخصيص مسؤوليات الإدارة لكل محفظة، (بما في ذلك تكاليف الصيانة، وترخيص الدخل)، ويجب بعد ذلك أن تخصص كل مجموعة إلى وحدة التشغيل المناسبة محددة من الأعمال ومديريها، (يجب أن ينفذ هذا التقييم ويدار ويخصص من قبل المركز التنظيمي لمكتب براءة الاختراع، مع المراقبة المستمرة، ووضع جميع براءات الاختراع في جميع الوحدات).

بعد التقييم والتخصيص يمكن بعد ذلك إعادة النظر من قبل المديرين التشغيليين في الأهمية المالية والاستراتيجية لإنشاء براءة الاختراع، ويمكن لمدراء التخطيط تحديد الفوائد القصيرة والمتوسطة والطويلة الأجل وهي:

- يمكن أن تحدث وفرات فورية من مجرد تحديد براءات الاختراع، ويمكن استخدام هذه الوفرات لدفع تكاليف تشغيل البرنامج (نظم إدارة الأصول الفكرية).

- **نتائج التخطيط المتوسط الأجل** في تحديد فوائد الترخيص، يمكن أن تقوم المنظمة بالترخيص للجميع بما في ذلك المنافسين، بغرض تحقيق أكبر قدر من العائدات، والترخيص للمنافسين أيضا له نتائج وذلك من خلال ميزة هيكل التكاليف، حيث أن المنافس سوف يقوم بدفع رسوم الترخيص على كل المنتجات التي تباع، كما أن ربط المنافس بتكنولوجيا المنظمة أيضا يقلل من الحوافز التنافسية لإيجاد سبل للتغلب على التكنولوجيا.

وينطوي التخطيط الاستراتيجي الطويل الأجل على افتراض "الملكية" لبراءة الاختراع، وجعل الحاجة للتقييم والقياس الكمي لتطوير التكنولوجيا المتعاقبة لحماية الوضع التنافسي للمنظمة، والربحية في المستقبل، وتحسين خطط لضمان ذلك.

وهذا التخطيط يسمح أيضا بتحسين الرؤية الاستراتيجية والاستخبارات التنافسية، وذلك باستعراض مجال براءة الاختراع المملوكة من قبل المنافسين على جهاز الكمبيوتر، حيث ظهرت "خرائط البراءة" التي تقوم بعرض بياني وتوزيع وتحديد ملكية براءة الاختراع المتعلقة بالمنتجات والتكنولوجيات، وهذه الخرائط تكشف عن المناطق التي قد تكون مربحة للتسجيل والبحث عن براءة اختراع، كما تبين أيضا نقاط القوة، والضعف لدى المنافسين، والاتجاهات الجديدة الممكن اتجاهها.

توفر هذه المعلومات مدخلا قيما لتطوير استراتيجية شاملة للمنظمة فيما يتعلق بالمنتجات الجديدة، تطوير السوق، تحديد المواقع التنافسية.

ب- إدارة العلامة التجارية:

العلامة التجارية هي: اسم، علامة، رمز، تصميم، أو مزيج، أن يحدد البائع أو المنتج، أو الخدمة المستهلكة، عرض العلامة التجارية باعتباره جزء هام من المنتج، والعلامة التجارية يمكن أن تضيف قيمة للمنتج، والعلامة التجارية هي واحدة من أقوى أدوات المنظمة، وهي تضيف قيمة إلى الهوامش الربحية للمنظمة، وتمثل قيمة الأصول الفكرية التي تحتاج أن تدار بكفاءة[1].

وأبعاد العلامة التجارية التي تمكن المنظمة من تحقيق الميزة والربحية العالية، وزيادة الحصة في السوق هي: الولاء للماركة، الإنصاف والشخصية.

- ويتكون الولاء للماركة من ثلاثة مراحل:[2]

1- الاعتراف بالعلامة التجارية: هو الهدف الأول لمنتجات المنظمة التي أدخلت حديثا، وينطوي على محاولات المنظمة للاستفادة من العلامة التجارية من العقل الواعي للعملاء.

[1] - Williams, Foods And Their Brands Are Soon Parted, 2000, From : http://www.findarticles.com/cf-0/m3336/6-110/article.jhtm?=stratigic+management, 06-06-2013.

[2] - Armstrong G & Kotler P, **Principles of Marketing**, 9th ed, Prentice Hall: New Jersey, 2001, p.301.

2- تفضيل وإصرار: ينطوي التفضيل على أن العملاء يفضلون العلامة التجارية قبل كل شيء، مع الإصرار على العلامة التجارية، التي تمثل المرحلة النهائية من الولاء للماركة، لأنه يؤدي إلى رفض المستهلكين العلامات البديلة، والبحث عن نطاق واسع للماركات المرجوة منها، وهنا الوصول إلى العقل اللاواعي للعميل.

ويقال إذا وصلت العلامة التجارية إلى هذا المستوى من الولاء، هنا فإنها تمثل القيمة الهيكلية للأصول الفكرية للمنظمة، وبالتالي الحصول على الربحية والحصة السوقية.

بالإضافة إلى ذلك، فإن المنتجات المبتكرة تحت هذه العلامة تتمتع بفترة طويلة من التميز بسبب حصانة قاعدة ولاء العملاء للعلامة من المنافسين، والمطلوب هنا إدارة فعالة من أجل تحديد أي مرحلة من الولاء، والعلاقة بين العلامة التجارية استراتيجية المنظمة، في وضع وتنفيذ وتطوير العلامة التجارية للوصول إلى مرحلة الإصرار ولاحتفاظ، لذا يتطلب ذلك فريق عمل متخصص في إدارة العلامة التجارية تحت اسم مدير العلامة التجارية المختصة.

– إن شخصية العلامة التجارية القوية التي تدعمها الجودة العالية تقدم اثنان من المزايا الاستراتيجية الهامة:

– أنه احتمال أن المستهلكين يزيدون من التعرف على منتجات المنظمة وكذا خط الإنتاج.

– يمكن لشخصية العلامة التجارية القوية الإسهام في زيادة تصورات المستهلكين للجودة.

وهناك أربعة أبعاد لشخصية العلامة التجارية وهي:[1] المعرفة، الاحترام، التمايز، الأهمية.

– بحيث تشير **المعرفة** إلى مدى وعي العميل بالعلامة التجارية، وفهم ما وراء المنتج أو الخدمة.

– **الاحترام**: هو مزيج من الجودة وإدراك المستهلك لهذه الجودة.

– **الأهمية**: وتشير إلى أهمية الملاءمة الحقيقية والمصورة للعلامة التجارية للشريحة.

– **التمايز (الاختلاف)**: ويشير إلى قدرة العلامة التجارية على الوقوف بعيدا عن المنافسين.

والمطلوب من إدارة العلامة التجارية بكفاءة من الأجل الحفاظ عليها وتطويرها، وفي نفس الوقت زيادة وفاء قاعدة العملاء، تنطوي إدارة العلامة التجارية على توفير الوعي حول هوية المنتج وفهمها في جميع المستويات، حيث يجب على فريق مديري العلامة التجارية ضمان الفهم المستمر للعلامة داخليا وخارجيا بين العملاء، الموظفين، الموردين، الموزعين.

إن إدارة العلامة التجارية هي الفلسفة الأساسية وراء كل تطور في الأعمال، حيث يتم التركيز على منظور صورة ومستقبل المنظمة، حيث يجب تغيير الطرق التقليدية التي تنطوي على إدارة العلامة التجارية

[1] - Boone And Kurtz, Catogory And Brand Management Prodact Identification, And New Prodact Plainning, From : http://www.swcollege.commarketing/boone/cont 11, 15-06-2013.

من أجل بناء والحفاظ المستمر على العلامة التجارية المبتكرة، والانتقال إلى الطرق الجديدة التي تعتقد أن القيادة هي التي تبني العلامة التجارية العظيمة، والتي هي الميزة التنافسية لرأس المال الفكري للمنظمة، ويجب تشجيع مديري العلامة التجارية على التفكير بشكل خلاق، والاستمرار في تحدي الوضع الراهن، وتشجيع ثقافة الابتكار و"الحب" والتفاني الداخلي من أجل بناء وتطوير وصيانة وتأسيس العلامة التجارية للمنظمة.

2- إدارة رأس المال العملياتي:

يعتبر رأس المال العملياتي أكثر صعوبة في التحديد والتحليل والذي يتم اكتشافه في الآتي:

أ- إدارة عمليات الأعمال (Business Process Management ،BPM): وهي أي عمل أو وظيفة أو مجموعة من الوظائف التي تتضمن تفاعل أعداد كبيرة من الأفراد الموزعين على مختلف الأنظمة بتنسيق الإدارة، وأتمتة المهام واتخاذ القرارات التي من شأنها أن توفر فائدة للأعمال، وتشمل العمليات التجارية لتحديد وتطوير وإنتاج وبيع منتجات وخدمات المنظمة بشكل ناجح، من أجل تحقيق أقصى قدر ممكن من الكفاءة من خلال مجموعة من الأنظمة والأفراد لتحسين العمليات التي تحدد كيف يتم تحقيق العمل، كما تمنح (BPM) المنظمة فرص ملموسة للتركيز على الكفاءات الأساسية والتعاون بنجاح مع العملاء، الشركاء، الموردين.[1]

ومن خلال التركيز على العمليات التجارية، يمكن التركيز على تنسيق الأنشطة والمهام داخل المنظمة وفي نفس الوقت إقامة شراكات استراتيجية خارجية من خلال الشبكات.

كما يمكن القول أن (BPM) تضمن:

- التركيز المستمر في المحافظة على العملاء.
- تخفيض التكاليف/مراقبة الأداء.
- تخفيض التكاليف التشغيلية.
- إدارة الوثائق، المهام، تدفق العمل، وأتمتة العمليات.
- متابعة تدفق العمل من خلال رصد التقدم المحرز مع ضمان معالجة العناصر المناسبة في الوقت المناسب.
- إدارة المهام من خلال مراقبة خطوات المعالجة الفردية، وتوجيه الموظفين من خلال خطوات محددة مسبقا لضمان أن يتم الانتهاء من كل مهمة بدقة.

[1] -Tibco Business Process Management, 2002, From : Http://Www.Tibco.Com/Solutions/Technology_Solutions/Bpm/Default.Jsp?M=C14 , 25-08-2014.

ومع التكنولوجيا المتطورة يتم أتمتة العمليات التي تساعد في مكاسب كبيرة في الإنتاجية، المحافظة على العملاء، زيادة الكفاءة التشغيلية، أتمتة المهام التي تعطي تحليل مفصل لتدفقات العمل، كما أن أتمتة العمليات التجارية تنتج قدرا أكبر من الوضوح، وتوفر تقارير تفاعلية تسمح للمديرين بمراقبة عملياتهم في الوقت الحقيقي.

– الجيل الجديد يتضمن أداة المحاكاة، لتحليل العمليات وتوليد قدرات من شأنها أن تسمح للمنظمات بنمذجة عملياتها في ظل الظروف الحقيقية، وتسمح للمديرين بالكشف عن الاختلالات المحتملة، وبالتالي فحص العمليات قبل تطبيقها في بيئة الإنتاج.

ب– إدارة منهجية المشروع:

وهي تشير إلى مجموعة من السياسات والمعايير والممارسات، ومنهجية العمليات والإجراءات والطرق التوجيهية، ويجب أن تكون المنهجية قابلة للتكيف من أجل تلبية الاحتياجات المتغيرة للمنظمة، كما يجب أن تضيف قيمة للمشاريع التي تستخدم فيها، وهذه المنهجيات تمثل مصادر قيمة رأس المال الفكري، مثلا: يمكن أن تمكن المنهجيات الفعالة بتطوير المنتجات الجديدة وتسويقها بسرعة أكبر واستجابة أسرع.

يجب على المنظمات إنشاء مكتب إدارة المشاريع Project Management Office (PMO) وتخصيص المسؤولية لإدارة منهجية المشروع، من قبل المديرين للموظفين بشكل فعال، وهناك ثلاث مجالات لإدارة منهجية المشروع وهي: تطوير المنهجية، الدعم، التعزيز.[1]

1- تطوير المنهجية: يجب على المنظمة اختيار ما إذا تريد بناء منهجيات خاصة (بناء منهجية من الصفر)، شراء المنهجيات التي تم تطويرها من قبل المنظمات الأخرى، شراء منهجيات وضعت بالفعل ومن ثم تخصيصها وفقا لمعايير فريدة من نوعها لعمليات المنظمة.

والمنهجيات التي تم بناؤها أو حسب الطلب فهي تمثل عناصر قيمة رأس المال الفكري، كما أنها تعزز أداء المشروع في السوق.

2- دعم المنهجية: وهذا ينطوي على الإجابة على السؤال حول أفضل منهجية، لتطبيقها في المشاريع الفردية، مثل: الدورات التدريبية المستمرة للموظفين الجدد والحاليين، وهذا يضمن تطبيق المنهجية بكفاءة لتحقيق ميزة المشروع في النهاية.

[1] - Mochal T, Defining And Supporting Project Management Methodology, From: Http://Asia.Cnet.Com/Itmanager/Project/0,39006404,39100099,00.Htm, 20-08-2014.

3- تعزيز المنهجية: وهذا يشمل مجالات مثل: توسيع وتمديد العمليات الحالية، وإنشاء دورات تدريبية جديدة، تعزيز العمليات لجعلها أكثر قيمة وسهلة الاستخدام وضمان الأداء الأفضل للمشروع.

ومنهجية إدارة المشاريع هي أحد الأصول الفكرية غير الملموسة والتي يجب تطويرها وتعزيزها ودعمها.

وعموما يمكن القول أن الفهم الدقيق لرأس المال الهيكلي يوفر عدة فرص للمنظمة وخاصة فيما يخص حقيقة السوق الحالية التي تتميز بالديناميكية والتنافسية، حيث أن الإدارة الفعالة لرأس المال الابتكار مهمة من حيث أن براءة الاختراع توفر دخل ثابت، وتمكن المنظمة من زيادة الربحية والحصة السوقية، وإدارة الأصول الفكرية والعلامة التجارية توفر قاعدة للعملاء الأوفياء، وكفاءة إدارة رأس المال العملياتي تضمن للمنظمة تعزيز عملياتها من خلال منهجيات ذات كفاءة وإنتاجية.

- **المطلب الثاني: رأس المال الزبائني (العلاقات):**

تمثل قيمة العلاقات التي تقيمها المنظمة مع الزبائن من خلال زيادة الرضا والولاء، ومدى الاحتفاظ بالعملاء عن طريق الاهتمام بمقترحاته والاستماع إلى الشكاوى المقدمة من قبله، وإيجاد الحلول لها بالسرعة الممكنة، ومشاركته في الأعمال والصفقات وإقامة علاقات تعاون قوية معه.

أولا: تعريف:

إن رأس المال الزبائني يتمثل في القيمة المشتقة من الزبائن الراضين ذوي الولاء، الموردين المعول عليهم، المصادر الخارجية الأخرى، التي تقدم قيمة مضافة للمنظمة جراء علاقاتها المتميزة به، إن بناء رأس المال الزبائني يقوم على ثلاثة أسس رئيسية وهي:[1]

1- التوجه بالزبون: وذلك استنادا إلى الرؤية الجديدة القائمة على أولوية الزبون، وحاجاته والقيمة الخارجية للمنظمة والتي هي الرؤية الملائمة لحقبة سوق المستهلكين (حيث الإنتاج أكبر من الطلب، والمنافسة أصبحت تأتي من بيئات عديدة، وبمفاهيم وأساليب متنوعة).

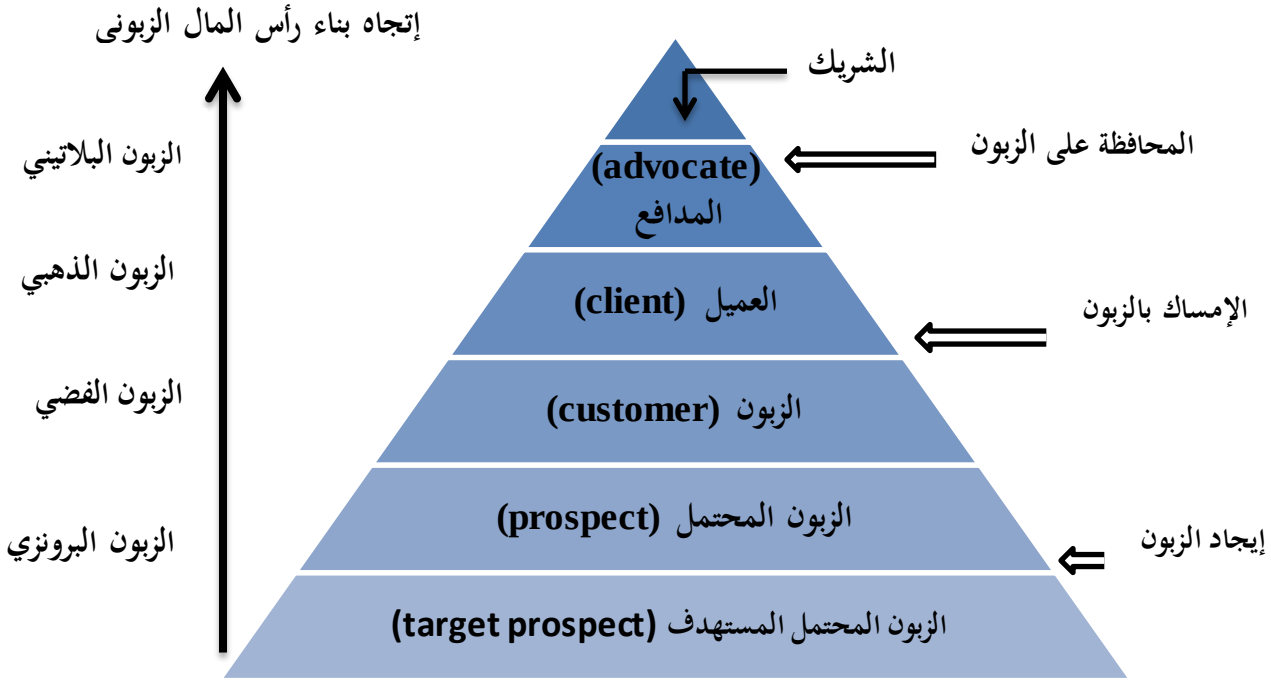
2- الوعي بالزبون: حيث لم يعد التوجه بالزبون كافي في بيئة تنافسية أين الكل يريد الاقتراب وفهم والوعي بالزبون.

3- الدلائل والحجج الكثيرة: والتي تؤكد على أن العلاقات الزبونية أصبحت مصدرا ذا القيمة الأكبر، وهذا ما يمكن التدليل عليه في أن الزبائن هم الذين يدفعون فاتورة المنظمة، فالقيمة النقدية لرأسمال الزبون حقيقية لأن المهمة الأولى للمنظمة هي إنشاء الزبائن عبر توريد قيمة الزبون الشاملة التي توحد هذه العلاقات المتميزة مع الزبون.

[1]- نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص: 147.

إن ولاء الزبون حسب نموذج هرم الولاء الذي سوف يتم تناوله في الشكل الموالي، يعني الانتقال من أنماط العلاقة غير التفاعلية إلى الأنماط الفاعلة القائمة على الولاء والعلاقات بعيدة الأمد مع الزبون.

شكل رقم 19: هرم ولاء الزبون



المصدر: نجم عبود نجم إدارة اللاملموسات، إدارة ما لا يقاس، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010، ص: 150.

يبين هذا الشكل اتجاه بناء رأس المال الزبوني، من الزبون البرونزي الذي يكلف المنظمة الكثير وغير المربح، إلى نمط الزبون البلاتيني الذي يتميز بالولاء وتكرار أكبر في الشراء، والانتقال من نمط الزبون المحتمل المستهدف الذي يثل الزبائن الذين يشترون من المنظمة أو من المنافسين، ثم إلى زبائن يقبلون التعامل مع المنظمة بمرونة، ثم إلى عملاء يكررون الشراء أكثر من المنظمة، ثم إلى مدافعين يتحدثون عن المنظمة ويدافعون عليها، وأخيرا إلى الزبون الشريك.

ثانيا: إدارة علاقات الزبون:

إن إدارة علاقة الزبون يمكن أن تكون حالة ارتباط متبادل يقوم على المصلحة، والاهتمامات المشتركة، وهي الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات، شبكات الأعمال وبرمجياتها وأنظمتها الخبيرة، من أجل إدامة وتطوير العلاقات مع الزبون.[1]

هذا التعريف يقوم على التكنولوجيا التي تقدم إمكانات عظيمة في عملية التشبيك الفائق والاتصال المستمر بالزبون، والتفاعل الآلي السريع الذي يبني قاعدة الزبائن الأوفياء، التي تقوم على تدخل رأس المال البشري مع التفاعل الآلي، ذلك أن التفاعل الإنساني هو روح الانترنت، لذا لابد من التعامل مع علاقات لإدارة الزبون في إطار التكامل والتفاعل بين الدور الإنساني والتكنولوجيا (الانترنت)، بين المعرفة الضمنية في رؤوس الأفراد، والمعرفة الصريحة في قواعد ومستودعات البيانات.

وعموما فإن التعريف الذي يمكن وضعه لإدارة علاقات الزبون هو الاستخدام الاستراتيجي للمعلومات، التكنولوجيا، والإثراء في العلاقة مع الزبون عبر دورة حياته الكاملة بما يحقق أهداف المنظمة والزبون[2].

بالنظر لهذا التعريف نجد أنه يتضمن الخصائص التالية:

- البعد الاستراتيجي لإدارة علاقات الزبون بدلا من البعد التشغيلي، وهذا ما يتمثل في الاستخدام الاستراتيجي عبر دورة حياة الزبون طويلة الأمد.
- إنها مفهوم شامل: وذلك لتغطيتها الأفراد والتكنولوجيا على حد سواء.
- تتضمن كل الوظائف التي تتعلق بكل من جهود التسويق، خدمة الزبون، المبيعات،...
- إن جوهر رأس المال الزبوني يتمثل في العلاقات المتميزة مع الزبون بما يخلق نمط الزبائن ذوي الولاء، وهم الزبائن الأكثر ربحية للمنظمة، إن (Reicheld .F.F)، هو أول من أشار إلى ما يمكن تسميته باقتصاديات الولاء، حيث أن زيادة ولاء الزبون بنسبة 5% يمكن أن تؤدي إلى زيادة الأرباح بنسبة 25%.[3]

---

[1]- نجم عبود نجم، المرجع السابق، ص: 151.

[2] - Kincaid.J.W, **Customer Relationship Management**, Prentice Hall, New Jersey, P.41.

[3] - Reichheld, F, **The Loyalty Effect**, Harfard Business, School Press, Boston, P.5 .

والولاء هو مقياس لدرجة معاودة الشراء من علامة معينة من قبل الزبون، ورغبة في المشاركة التبادلية لأنشطة المنظمة بما يحقق لها ميزة على منافسيها.[1]

وعموما فإن العمل المعرفي هو العملية الجوهرية في جذب الزبائن واستدامة علاقتهم وتفاعلهم مع المنظمة، وإن إدارة المعرفة فيها جانب أساسي لإدارة الزبون ولكي تكون فعالة لابد من مهمتين:

1- إنشاء الزبون: تعتبر هذه المهمة هي الغرض الأساسي للأعمال وهي مهمة ترتبط بدور الإدارة في البحث عن الأسواق والشرائح السوقية الجديدة، على أساس الحاجات الجديدة والمتجددة للزبائن، والتي تضطلع إدارة المعرفة في البحث ومعرفة وحاجات الزبائن والأساليب الجديدة والمتميزة لإشباعها، وهذا هو المضمون الجديد لإنشاء الزبائن.

2- التركيز على الزبائن الملائمين: وهم الزبائن المعتادين للمنظمة، التي يمكن التعامل معهم من خلال هرم الزبائن، والذي يقوم على تقسيم الزبائن إلى أربع فئات من حيث الربحية: فئة البلاتين، الفئة الربحية، والتي تمثل القسم الأعلى من الهرم وهم الزبائن الأكثر ربحية، الذين ينفقون أكثر على المنظمة، ولا يكلفونها إلا القليل في خدمتهم والمحافظة عليهم، ثم تأتي فئة الحديد ومن ثم في القاعدة الفئة الرصاصية وتضم الزبائن الأقل ربحية وهم الزبائن ذووا المشاكل والشكاوى، والذين يجعلون المنظمة تنفق عليهم ولا تربح منهم شيئا.

في الواقع فإن الزبائن يتوزعون في نهايتين قصوتين: النهاية الأولى يقع عندها الزبائن غير الراضين جدا ويكونون عدائيين للمنظمة، والنهاية الثانية يقع عندها الزبائن الراضون جدا وذووا الولاء، والذين يتحولون إلى دعاة من أجل المنظمة، وبين هاتين النهايتين هناك المنطقة السوداء التي تضم الزبائن الذين يمكن كسبهم للمنظمة، ليكونوا موالين، وعند خسارتهم يصبحوا زبائن غير راضين

ثالثا: إدارة علاقات الزبون وإنشاء القيمة:

مع البيئة المتغير والمنافسة الشديدة التي تظم الداخلين الجدد الذين يأتون بأساليبهم الجديدة للوصول للزبون، لابد من الانتقال إلى المخل الجديد القائم على القيمة، والذي فيه أصبح الزبون هو مركز الاهتمام وهو المؤشر الأكثر أهمية في فشل أو نجاح المنظمة، وعليه يمكن تعريف القيمة بأنها ما يدفعها

[1]- نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص: 153.

الزبون (السعر أو التكلفة)، مقابل ما يحصل عليه من خصائص أو منافع وهذا ما يمكن التعبير عليه بالمعادلة[1]:

القيمة = المنافع/التكلفة.

وفي هذا السياق نجد الاختلاف في التعامل مع الزبائن ومع المنافع التي تحدد القيمة والتي لها عدة خصائص يمكن عرضها في الجدول الموالي:

جدول رقم 10: خصائص القيمة

الخصائص	اهتمام الزبون
التكلفة	ماذا تكلف في الحساب الكلي (التكلفة، الوقت)؟
الجودة	هل تفي بحاجاتي؟
الملاءمة	هل من السهل الحصول عليها واستخدامها؟
التوقيت	هل يمكن الحصول عليها بسرعة؟
الشخصنة	هل تعاملني المنظمة بخصوصية؟
القضايا الأخلاقية	هل المنظمة تعمل بطريقة مسؤولة، حسب أخلاقي؟
الأسلوب/النمط	هل السلعة هي الأحدث؟
التكنولوجيا	هل شراء السلعة يتطلب مهارات تكنولوجية معينة؟

المصدر: نجم عبود نجم إدارة اللاملموسات، إدارة ما لا يقاس، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010، ص: 158.

من خلال الجدول وحسب خصائص القيمة يمكن القول أن يختلفون في نظرتهم لمنافع السلعة، فقد نجد أن البعض ينظر إليها حسب العلاقة بين التكلفة والسرعة والتوقيت المناسب، والبعض الآخر ينظر

[1]- المرجع نفسه، ص: 156.

حسب العلاقة بين نوع السلعة والخدمة الأحدث، وعموما فإن الزبائن عادة ما يتعاملون مع هذه المنافع في إطار الحزمة المتكاملة التي تتوفر في السلعة والتي تحدد في النهاية قيمتها لدى الزبون.

ومع إدارة المعرفة فإن الزبون أصبح مصدرا أساسيا للمعرفة، وعلى أساس هذه المعرفة تقوم المنظمات بإنشاء القيمة بأشكال يمكن تحديدها في الآتي:[1]

أ- تكوين رأس المال الزبوني: إن معرفة الزبون على الأقل من منظور الزبون نفسه هي قاعدة أساسية للعلاقات المنشئة للقيمة، لأنها تساعد المنظمة على تحسين الاستجابة من أجل إشباع حاجاته، وهذا ما ينعكس على تحول الزبون حسب مبدأ الشراء الرابع من زبون الشراء الأول إلى الشراء الثاني فالثالث ثم إلى الزبون المعاود، ومن ثم زبون ذي الولاء الذي يعطي أولوية الشراء من المنظمة على حساب المنافسين.

كما يمكن القول أن العملاء ذوي الولاء هم الأساس بما يسمى رأس المال الزبوني للمنظمة.

ب- خفض تكلفة الصفقة: إن معرفة الزبون تنعكس بشكل مباشر على تخفيض وقت وتكلفة الصفقة.

ج- زيادة منافع الزبون: إن إدارة علاقة الزبون لابد من أن تجد المنافذ الضرورية للحوار والمناقشة مع الزبائن حول المنتجات وإمكانات تطويرها في ضوء حاجات الزبون المتغيرة باستمرار من أجل زيادة المنافع.

د- التعامل بخصوصية مع الزبون: وذلك بالاعتماد على التفاعل الشخصي الذي يتطلب النظر إلى معرفة الزبون في إطار تصنيف المعرفة إلى معرفة صريحة التي تتعلق بكل ما يمس السلعة والأنظمة الخاصة بالتسليم والدفع، وضمان سماتها الوظيفية، والمعرفة الضمنية التي تتعلق باللمسة الإنسانية وخصائص الزبون وحاجاته والاستجابة لها، حيث أنها تركز على القيمة الشخصية كالأسلوب الشخصي في الخدمة، الانتباه والتركيز على الزبون،....

[1]- نجم عبود نجم، المرجع نفسه، ص: 158.

- **المطلب الثالث: رأس المال البشري**

رأس المال البشري هو الذي يضع كل رؤوس الأموال التي تتحرك بها المنظمة نحو أهدافها، وتتفاعل بها مع بيئتها الداخلية والخارجية، ففعالية المنظمة هي إنتاج لفعالية رأس المال البشري الذي يجب أن يدار وفق أسس ومبادئ وقواعد علمية وموضوعية لا تتسم بالجمود، ولكن بالتكيف مع الموارد المتاحة والممكنة للمنظمة، وبأكبر قدر من التوازن بين جانبي بناء القدرات المكونة لرأس المال البشري.

أولا: تعريف رأس المال البشري

برز مفهوم رأس المال البشري في إدارة الأفراد على يد الاقتصادي Becker (1964)، والذي يمكن تعريفه بأنه "مجموعة من المعارف والأفكار، المواهب والمواقف، سلوكيات الموظفين والمهارات الفردية التي لها القدرة على إنشاء خزائن المعرفة والخبرات من خلال التعلم الفردي، والتفاعل بين علاقات الأفراد التي يجب على المنظمة الاهتمام بها من خلال وضع نظم رسمية وغير رسمية لدفع هذه العلاقات بالاتجاه الذي يخدم أهدافها".[1]

كما اعتبر Kendrick رأس المال البشري: بأنه "يتمثل في رأس المال الفكري غير المادي وغير الملموس، والذي يتراكم بالاستثمار في التعليم والبحوث بهدف زيادة كفاءة الموارد في المستقبل"[2]

ويمكن تعريفه أيضا بأنه قوة عقلية مصادره المعرفة، المهارات، الخبرات ومعرفة العاملين داخل المنظمة.[3]

وعموما فإن رأس المال البشري للمنظمة يعبر عن المعارف والمهارات والخبرات المتراكمة عند العاملين، التي تخلق مهارات القيادة والقدرة على حل المشاكل واتخاذ القرارات الرشيدة، والتعامل مع المخاطر، وعله فهو يعكس فاعلية المنظمة في إدارة مواردها الملموسة وغير الملموسة، للحصول على الخبرة، الثقافة، والمعرفة اللازمة لخلق القيمة.

---

[1] - Luiz Antonio Joia, Op.Cit, P.28.

[2] – إيمان محمد فؤاد محمد، **تكوين رأس المال البشري**، المؤتمر العلمي الثاني والعشرون للاقتصاديين المصريين، الجمعية المصرية للاقتصاد السياسي والاحصاء، القاهرة، 2000، ص: 1.

[3] - Malhotray, Study, **Measuring Knowledge Assets Of A Nation : Knowledge Systems For Development**, United Nations Advisory Meeting Of The Department Of Economic And Social Affairs, New York 4-5 Sebtember, 2003, P.10.

ثانيا: مكونات رأس المال البشري

يتكون رأس المال البشري من معرفة الأفراد، دراية الأفراد (معرفة كيف)، خبرات الأفراد، قدرة الأفراد على حل المشكلات، القدرة على الابتكار، القدرة على العمل الجماعي، قدرة الأفراد على إدارة التغيير، قدرة الأفراد على التعلم والتعليم، القدرة على القيادة والإدارة والإنتاجية.

كل هذه المكونات تحدد قيمة المنظمة، كما تمثل العوامل الأساسية التي تدعم ديناميكية خلق القيمة باستمرار ومع مرور الوقت، وزيادة الأداء التنظيمي.[1]

كما يشير Lothgren إلى أن رأس المال البشري يتكون من [2]:

1. **الابتكار**: ويقصد به المقدرة على تقديم حلول جديدة بدلا من استخدام الأساليب التقليدية بشكل مستمر.
2. **المقدرة (الكفاءة التخصصية)**: وهي عبارة عن المستوى التعليمي والخبرة التي يمتلكها العاملين فضلا عن المعرفة المستخدمة لأداء الأعمال بشكل فعال.
3. **المقدرة الاجتماعية**: وهي القدرة على التعامل والاتزان مع الآخرين، وهي ضرورية لتعاون الفرد مع الآخرين لتحقيق الأداء المرغوب.

ثالثا: أهمية رأس المال البشري

إن إدارة رأس المال البشري توجد أين يوجد العمال، وإن كانت بعض المنظمات تكون أكثر أهمية مقارنة بغيرها، وهذا يعود لعدة عوامل:[3]

1- رأس المال البشري الابتكاري: إن المنظمات الابتكارية بحاجة إلى سيل متواصل من المفاهيم والأفكار الجديدة القابلة لتحول إلى تكنولوجيات ومنتجات جديدة.

2- المنظمات كثيفة المعرفة في بعديها التخصصي والإنساني: إن تزايد منظمات التكنولوجيا العالي يتطلب أفراد معرفة مهنيين قادرين على التعامل مع المفاهيم المعقدة الأكثر تعقدا (من الناحية الفنية)، وهذا ما لم يعد كافيا في ظل المنافسة التي يمكن أن تقدم نفس المعرفة المتخصصة، وما يميز بعضها عن

[1] - Luiz Antonio Joia, Op.Cit, P.38.

[2] - Lothgren, Study , **The Legal Protection Of Structural Capital, Thesis In Low Of Economics And Comercial**, School Of Economics And Comercial, 1999, P.215.

[3] - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص: 140.

بعض هو الذكاء العاطفي الذي يتمثل في القدرة على إدارة العلاقات والتفاعلات الإنسانية داخل المنظمة مع العمال الآخرين، ومع الزبائن خارج المنظمة.

3- المنظمات الكثيفة بالصلات الإنسانية: إن المصارف والفنادق الكبرى تتميز بهذا النمط من الصلات والعلاقات الكثيفة مع الزبائن، مما يتطلب أفراد يتميزون بالقدرة على التعاطف والتقمص العاطفي، وإدارة العلاقات في فترات الذروة والطلبات غير المألوفة للزبائن المهمين.

ويمكن إبراز أهمية رأس المال البشري في:

- إن رأس المال البشري يتسم ببعدين، الرصيد (stock) أي قيمة رأس المال البشري المعنوية، أو المقدرة في نهاية السنة أو في وقت معين، والتدفق (flow) أي القيمة الجديدة لرأس المال البشري المتولدة من أدائه في عمل الأفراد.
- إن رأس المال البشري يتزايد بالاستخدام، ويميل للتوليد الذاتي (حيث المعرفة تكون عند الاستعمال مصدرا للمعرفة أفضل، أوسع، أعمق، أكثر كفاءة).
- إن دورة حياة رأس المال البشري (بغض النظر عن العمر الإنتاجي لصاحب المعرفة)، هي أطول من دورة حياة المنتج أو العملية أو التكنولوجيا في المنظمة، ويمكن تفسير ذلك بالتأكيد على أن المعرفة والخبرة المكونة لرأس المال البشري تنتقل بين أفراد المنظمة، مما يوفر فرص أفضل من أجل تجديد هذه المعرفة، لهذا يمكن تعريف التعلم (وخاصة من أفراد المعرفة ذوي الاقدمية senior إلى أفراد المعرفة الجدد junior)، بأنه عملية تجديد وإعادة توليد رأس المال البشري من جيل لجيل ومن فترة لأخرى لاستدامة مزايا المعرفة وخبرات المنظمة.

وعموما فإن رأس المال البشري يظل الشكل الأرقى لرأسمال المنظمة القائمة على المعرفة، وهو الأكثر حيوية وقدرة على تجديد نفسه وتوليد قيمته المتجددة، وإن مخاطرته هي الأكثر تهديدا للمنظمة في حالة النقص، التسرب، عدم الولاء.

رابعا: التعليم وأهمية الاستثمار في رأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة:

إن أهم مظهر لاقتصاد المعرفة نظرية رأس المال البشري، والتي تقوم على فرضية مفادها وجود اختلاف بين الأفراد فيما يتعلق بمقدار الاستثمار في مهاراتهم وخبراتهم وقدراتهم، وبناءا على ذلك فإن الفرد يعتبر أصلا من أصول المؤسسة إذ يمكن تحديد قيمته وتسييره[1].

إن الاقتصاد الحديث القائم على توظيف المعرفة لن يكون فعالا إلا بتطوير رأس المال البشري وتدريبه، وباعتبار رأس المال البشري كمقياس للقيمة لمجموعة من المهارات والمعارف وقدرات الموظف، وتدرك القيمة الكامنة في التحصيل التعليمي من خلال توفير منصة تشغيلية أوسع وأكثر استراتيجية لإدارة رأس المال البشري، وإدراك القيمة الاستراتيجية للمعرفة التنظيمية، وخاصة تلك المعرفة الموجودة في عقول الأفراد، والتي تشمل جميع العمليات المنهجية المستخدمة من قبل المنظمة، لتحديد وخلق والحصول واكتساب المعرفة، والتي تتعلق بنظم إدارة التعلم والتي سوف يتم تناولها في الفصل الرابع ومعرفة كيفية تأثيرها على تطوير رأس المال الفكري.

إن الجوانب غير الملموسة للمعرفة أصبحت واحدة من الخصائص المميزة للنشاط الاقتصادي اليوم، بالإضافة إلى انتشار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى جانب زيادة التعقيدات التنظيمية، ونمو المنظمات الافتراضية، والتوجه نحو الاقتصاد الرقمي لذا تم التركيز على إدارة رأس المال البشري الذي يشمل التركيز على تطوير وتوفير بيئة مواتية للتعليم، وبيئة لتبادل ونشر المعرفة داخل المنظمة، بالاعتماد على شبكات الانترنت، ولتنشيط عملية إدارة رأس المال البشري لابد من ربطه بالمطالب الجديدة لإدارة المعرفة والتي تتطلب تغيرات أساسية في أربع مجالات:[2] الأدوار، المسؤوليات، التركيز الاستراتيجي، التركيز على التعليم، وسيتم رسم خريطة العلاقة في الشكل الموالي:

[1] - Kevin J, O'Sullivan, Stratigic **Intellectual Capital Management In Milti National Organizations,** Sustainability And Succeful Imlications, Businees Science Refèrence, Hershey, New York, Library Of Congress, 2010, p .245.
[2] - ibid, p.246.

شكل رقم 20: خريطة العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة رأس المال البشري

العلاقات

- بناء والمحافظة على العلاقات مع إدارة الموظفين، العملاء، الموزعين، الموردين.
- ربط أكثر ومباشر للمنظمة مع إجراءات خلق القيمة.
- نمو وبناء علاقات الشبكات.

الأدوار

- الشركاء الإستراتجيون، الخبراء، الإداريون، وكلاء التغيير، العامل القائد.
- رأس المال البشري، تيسير المعرفة، بناء العلاقات، النشر السريع للمعلومات.

السياق

- المحيط التنظيمي
- الفريق
- الأفراد

التركيز على التعليم

- إدارة رأس المال الفكري، وتطوير رأس المال البشري.
- خلق محيط تعليم يشجع خلق وتقاسم وتبادل وتطبيق المعرفة.
- التركيز على التنشيط والتجديد المستمر للمنظمة.

التركيز الإستراتيجي

- إدارة القدرات الإستراتيجية.
- التطوير والمحافظة على القدرات التنظيمية.
- التجديد المستمر في المدى القصير والطويل.
- المحافظة وتنشيط العائد على الاستثمار.

Source: Kevin J, O'Sullivan, Strategic Intellectual Capital Management In Milti National Organizations, Sustainability And Succeful Implications, Business Science Reference, Hershey, New York, Library Of Congress, 2010, P .246.

1- الأدوار: إن اقتصاد المعرفة سوف يحتاج إلى مجموعة جديدة من أدوار الموارد البشرية المتميزة، والتي يمكن أن تساعد في توليد القدرات التنظيمية والمحافظة عليها واستمرارها، وتشمل مثل هذه الأدوار لإدارة الموارد البشرية: رأس المال البشري، تيسير المعرفة، بناء العلاقات، سرعة انتشار المعلومات، حيث يقوم المتخصص في الموارد البشرية في الدور الأول في التعرف على قيمة رأس المال الفكري، وتوفير الموارد التي تسمح بتنمية هذه القيمة، وهذا ينطوي على خدمات عمال المعرفة بالمنظمة، وتقوم عمليات تيسير

المعرفة بالتركيز على التعليم من خلال اعتماد نظم إدارة التعلم وتطويره مع التركيز على عمليات إدارة المعرفة الفعالة والتي تعمل على خلق بيئات مواتية لخلق المعرفة، وتبادلها ونشرها من خلال بناء علاقات معتمدة على دعم الشبكات مع التركيز على انضمام الأفراد لسلسة التوريد لخلق طرق جديدة، واعتماد الشبكات للنشر السريع للمعلومات، والتي تلبي التغيرات السريعة في الأسواق، المعلومات، العمليات التجارية، التصميم التنظيمي، ولتلبية بيئات العمل الديناميكية وسمات الحياة التنظيمية في اقتصاد المعرفة، وفي بيئة إدارة المعرفة التي لديها القدرة على توسيع وإثراء دور رأس المال البشري.

2- العلاقات: إن إدارة الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة تأخذ المسؤولية لتطوير ودعم لقدرات التنظيمية، من خلال الأنشطة التي تتقاطع مع وظائف الأعمال الجديدة، وصياغة الاستراتيجية وتنفيذها، فضلا عن الوظائف الجديدة لإدارة المعرفة والتي تقع ضمن الموارد البشرية المثالية من ناحية الاحترافية.

ويتطلب تطوير العلاقات الجديدة التي تعكس المسؤولية المشتركة بين المديرين والموظفين، العملاء والموردين وإدارة الموارد البشرية، الاعتماد على البنية التحتية من شبكات الانترانت، الإكسترانت، وعمليات إدارة المعرفة التي لديها القدرة جذب دور جديد لرأس المال البشري، وتوفير الأساس لإقامة علاقات جديدة.

3- التركيز الاستراتيجي: في ظل اقتصاد المعرفة فإن التركيز الاستراتيجي هنا يميل إلى تنمية رأس المال البشري وإدارة المعرفة، وهنا ينبغي لخبراء الموارد البشرية تحديد وتوجيه رأس المال الفكري نحو تطوير مجموعة محددة من الكفاءات الأساسية، ونقاط القوة للقدرات والتركيز الاستراتيجي على المدى القصير، مع التجديد المستمر والتنشيط وأيضا التفكير في المدى الطويل، إن احتياجات بيئات العمل من سمات اقتصاد المعرفة هي المصدر الرئيسي للميزة التنافسية، وللحصول على مصادر جديدة للميزة التنافسية من إدارة المعرفة، وإدارة رأس المال البشري لابد من تحديد الكفاءات الأساسية ومجموعات المعرفة التي تميز المنظمات عن بعضها البعض، وهو هدف أساسي يضيف قيمة للعملاء.[1]

[1] - Lengnick-Hall, M., & Lengnick- Hall, C. **Human Resource Management in the Knowledge Economy**. San Francisco: Berrett-Koehler, (2003)p.50.

والقدرات الاستراتيجية هي الطريق التي يتم من خلالها تنظيم الموارد من خلال القدرات الفردية، القدرات التنظيمية، المعرفة، ومع هذا التركيز فإن رأس المال البشري يركز على مجموعة من الأفراد وفرق التعلم التنظيمي، لصالح جميع أصحاب المصلحة والتي لها دور فعال في إنشاء وتطوير القدرات التنظيمية والتي تشكل جزءا من استراتيجيات إدارة المعرفة المعاصرة، والتي تهدف لخلق ثروة من رأس المال الفكري.

إن اقتصاد المعرفة يعني الحاجة إلى التعلم والتركيز على خلق ممارسات الموارد البشرية المتميزة، والتي تشمل مواضيع خلق بيئات مواتية للتعلم، واكتساب ونشر المعرفة داخل المنظمات، حيث خلق ودعم بيئات التعلم وممارسات رعاية التعلم هي جزء من العالم الجديد للتوجه الإلكتروني لإدارة الموارد البشرية، وإدارة رأس المال الفكري وتطوير رأس المال البشري، مما يخلق تركيز قوي على التجديد المستمر والتنشيط داخل المنظمة.

ويعتبر رأس المال البشري أصل فعال في المنظمة، حيث يمثل مفتاح التطوير وتحقيق التغيير التنظيمي، والقدرات الفردية والجماعية والتي تقدم النمو وخلق القيمة المضافة، وهنا تبرز وظيفة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الاستفادة من برامج إدارة المعرفة التي تقدمها والتي تهدف إي اقتناء واستخدام وإعادة استخدام المعرفة.[1]

ويمكن الإشارة أيضا أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لها دور مباشر في تمكين الموظفين على بناء وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وخبراتهم من خلال اعتماد أنظمة إدارة التعلم والاستفادة من دروس المعرفة والدراية، وإعادة استخدام المعرفة، والوصول إلى سلوكيات وممارسات أفضل والحصول على مهارات حل المشكلات بجودة عالية.

4- التركيز على التعلم: من خلال تسهيل التعلم المستمر، تحديد مصادر معرفة الموظف، توفير شبكات الاتصال لتسهيل تبادل المعارف، وأهم من ذلك ضمان أن المعرفة تكون متاحة للموظفين، وبالتالي توفير منصة لإدارة رأس المال البشري وبالتالي تطويره تدعمه[2].

---

[1] - Soliman, F, And Spooner, K, **Strategies For Implementing Knowledge Management : Role Of Human Resource Management**, Journal Of Knowledge Management, 4 (1), 2000, P.337.

[2] - Chatzkel, J.. **Knowledge Capital: How Knowledge-Based Enterprises Really Get Built.** Drake Business Review, 1(1) , 2002 , p.11.

5- السياق: إن مسألة السياق لها أهمية كبيرة في عالم ديناميكية المعرفة، وتهم كيفية تأثيرها على المؤسسة، لتطوير مناهج وعمليات إدارة المعرفة، والتي سوف تضع المنظمة في مكانة تنافسية، من خلال تطوير رأس المال البشري، كما يرتبط جوهر العمل المعرفي مع رأس المال البشري الذي يعمل على اكتساب المهارات والخبرات، واستعداد الأفراد لتبادل المعلومات والتعاون.

إن الأهمية المتزايدة لرأس المال البشري وخاصة في الشركات القائمة على المعرفة، تجعل المنظمات أمام مسؤوليات:[1]

أ- استقطاب أفضل المواهب: وهذا يتطلب أن تكون المنظمة ذات نظام فعال في عملية اختيار واختبار واستخدام القادمين الجدد، وتكون ذات قدرة على تحفيز التعلم المتبادل بين القادمين الجدد والعاملين السابقين، والأهم أن تكون ذات ثقافة جوهرية في الاحتفاظ بالعاملين ورعايتهم وكأنهم زبائنها.

ب- اغناء رأس المال البشري: وذلك من خلال اعتماد برامج تحفيز التدريب والتعليم من جهة، والتعلم وتقاسم ونشر وتوزيع المعرفة من جهة أخرى.

ج- المحافظة على أفضل العاملين: وهذا يتطلب المزيد من برامج التمكين الإداري، ومفاهيم وأساليب الإدارة القائمة على الثقة، والتحول من نمط الإدارة الآمرة إلى الإدارة الاستشارية التي تقدم خدمات حل المشكلات، وإزالة العقبات للعاملين الذين يمثلون رأس مال بشري للمنظمة للحد من عوامل عدم الرضا.

[1]- نجم عبود نجم، ص: 145.

خلاصة الفصل

تم في إطار هذا الفصل استعراض مفهوم رأس المال الفكري باعتباره حقل متعدد التخصصات والذي يتضمن جميع الموارد الملموسة وغير الملموسة والتي تتجسد في أصول المعرفة، وإظهار أهميته كونه يمثل أحد الميزات التنافسية التي تبحث عنها المنظمات المعاصرة، ومعرفة مراحل تطوره، ثم المرور إلى عملية قياس رأسه التي تخلق صورة عامة عن حالة المنظمة ككل، وبالتالي تساعد أصحاب المصلحة على اتخاذ القرارات، ثم عرض أهم نماذج قياس رأس المال الفكري رغم المحاولات الكثيرة لقياسه وتقييمه إلا أنه حتى الآن ليس هناك اتفاق حول طرق محددة لتقييم وقياس أصول المعرفة، وذلك لصعوبة عملية القياس، ثم انتقلنا إلى عرض مختلف مكونات وعناصر رأس المال الفكري التي تعتبر من الأمور الجوهرية التي تحدد القيمة الحقيقية لمنظمات الأعمال، وقد تم التركيز على ثلاثة عناصر والتي هي كل من رأس المال الهيكلي الذي يمثل قدرات المنظمة التنظيمية التي تلبي متطلبات الزبائن وتساهم في نقل المعرفة وتعزيزها من خلال الموجودات الفكرية الهيكلية، ورأس المال البشري الذي يعتبر المصدر الأساسي لتكوين الأفراد الذين يمتلكون المهارات والخبرات اللازمة لإيجاد الحلول المناسبة لمتطلبات العملاء، ورأس مال العلاقات (العملاء) الذي يشير إلى العلاقات التي تربط المنظمة بزبائنها ومورديها وتحالفاتها الاستراتيجية.

تمهيد

جاء البعد الإلكتروني بمجموعة كاملة من الفرص التي لم تكن موجودة من قبل، والتحول الإلكتروني أصبح يعبر عن سرعة المعاملات الفورية، وأصبحت الموارد غير ملموسة موضع الاهتمام، حيث قال توماس سيتيوارت "إن ثورة المعلومات كانت عبارة عن عدد من التحولات في وقت واحد ذات الصلة بالعولمة، الحوسبة، اللاملموسات، والبعد الإلكتروني يدور حول كل تلك التحولات ويزيد من سرعة التغيير.

وسمح البعد الإلكتروني إلى تسارع اندماج المعرفة، وتسهيل عملية الاستفادة من رأس المال الفكري الذي يعتبر المسير للمعلومات، مدير للمعرفة، منتجا للتكنولوجيا، مصدر للبنية التحتية، وهو في البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة، وهو أساس الإبداع والذي يحتاج إلى بنائه وتطويره إلى التوجه الإلكتروني لإدارته وبالأخص الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والتي تقدم حلول تقنية تغطي المهام المتعددة لوظيفة الموارد البشرية، مثل: التوظيف الإلكتروني الذي يساعد على إدارة عملية الاختيار والتعيين والحصول على أفضل المواهب، وبوابة الموارد البشرية والخدمات الذاتية والتي توفر "منصة واحدة" والتي تعبر عن مصدر المعلومات التي تمكن الموظفين من إجراء المعاملات الخاصة بهم، وتسهيل الوصول إلى سياسات وعمليات الموارد البشرية، والتعليم الإلكتروني الذي يساهم في تطوير رأس المال الفكري بشكل أكثر فعالية، من خلال تسهيل التعليم الذي يعتبر بمثابة الخط التوجيهي لخدمة العملاء، بالإضافة إلى اعتماد نظم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية المعتمدة على الأنظمة الذكية التي تساعد على تحويل البيانات إلى معرفة والمعرفة إلى ابتكار وتعمل على دعم عملية صنع واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، وعليه فقد جاء هذا الفصل لدراسة تأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تطوير رأس المال الفكري، وبناءا عليه فقد ارتأينا تقسيمه إلى العناصر التالية:

- ❖ **المبحث الأول**: تأثير التوظيف الإلكتروني وبوابة الموارد البشرية على تطوير رأس المال الفكري.
  - **المطلب الأول**: تأثير التوظيف الإلكتروني على اقتناص المواهب.
  - **المطلب الثاني**: تأثير بوابة الموارد البشرية على تطوير رأس المال الفكري.
- ❖ **المبحث الثاني**: تأثير تطبيقات نظم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وأنظمة إدارة التعليم على تطوير رأس المال الفكري.
  - **المطلب الأول**: تأثير تطبيقات نظم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تطوير رأس المال الفكري.
  - **المطلب الثاني**: تأثير أنظمة إدارة التعليم على تطوير رأس المال الفكري.

❖ المبحث الأول: تأثير التوظيف الإلكتروني وبوابة الموارد البشرية على تطوير رأس المال الفكري

إن إدارة رأس المال الفكري أمر بالغ الأهمية والقدرة على جذب والاحتفاظ بالكفاءات يشكل تحديا لخبراء الموارد البشرية، واستخدام أنظمة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بما في ذلك مواقع الويب، شبكة الانترانت، البوابات، الأكشاك لجذب طالبي العمل أصبح ضرورة حتمية، لذا فإن اعتماد التوظيف الإلكتروني يساهم في استقطاب المواهب النادرة والحرجة على نحو متزايد، والتي تمثل رأس مال بشري متمكن، كما يجب على المنظمات اعتماد التقنيات الذكية لجعل موقعها الالكتروني أكثر جاذبية لأفضل المواهب، وكذا تدعيم رأس مال العملاء من خلال عرض العلامة التجارية وزيادة الموثوقية، واعتماد بوابة الموارد البشرية التي تعبر عن حالة من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات التي تدعم ممارسات الموارد البشرية وتوفر العديد من الفوائد ذات الصلة بخلق وتطوير رأس المال الفكري.

المطلب الأول: تأثير بوابة الموارد البشرية على تطوير رأس المال الفكري:

ولدت فكرة بوابة الموارد البشرية في عام 1998، واستخدمت هذه الكلمة لأول مرة لوصف نقطة وصول متكاملة إلى المعلومات الخاصة بالمنظمة، ويمكن تعريفها بأنها: "التطبيقات التي تمكن المنظمات من فتح المعلومات المخزنة الداخلية والخارجية، وتوفر للمستخدمين بوابة واحدة من المعلومات الشخصية اللازمة لاتخاذ القرارات"[1]

وتلعب الأنشطة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية دور حاسما في تطوير رأس المال الفكري، حيث يمكن لبرامج التدريب ليس فقط زيادة المعرفة الشخصية، ورأس المال البشري ولكن يساعد أيضا الموظفين على بناء علاقات ونقل وتبادل المعرفة فيما بينهم (رأس المال البشري)، كما يمكن أن تخلق المعرفة التي يحتمل أن تشكل أساس التعلم التنظيمي وتراكم المعرفة (رأس مال تنظيمي).

ويمكن القول أن هناك مجالات أساسية تؤثر بشكل مباشر على خلق رأس المال الفكري وتطويره، كما يجب أن يكون كل مجال تكوين للمورد البشري موجه في المقام الأول إلى دعم واحد من الأشكال الثلاثة لرأس المال: بشري، هيكلي، علاقاتي، ومن أجل تطوير رأس المال الفكري يجب أن تكون هناك استراتيجية فردية

[1] - Kakumanu P And Mezzacca , **Importance Of Portal Standardisation And Ensuring Adoption In Organization Environments**, The Journal Of American Acadimy Of Business, Combrigde, 57.(2), 2005, P.128.

لإدارة الأفراد، حيث الجميع لديه تكوين موارد بشرية خاص به، وهي فرضية مهمة لإدخال ودمج إمكانات بوابة الموارد البشرية لإدارة الموظفين.

أولا: تأثير بوابة الموارد البشرية على إدارة الموظفين:

تعمل بوابة الموارد البشرية على تصميم طريقة وهيكلة جديدة تماما للعمل وتغيير الروتين، كما أنها تمثل أولا تجميع المعلومات للمستخدم، من خلال تجميع البيانات من مصادر مختلفة إما داخلية أو خارجية، كما تمكن من جمع المحتويات من وثائق مختلفة، ورصد تدفقات المعرفة، والبوابات هي أدوات تفاعلية تسمح للموظفين من إضفاء الطابع الشخصي على استفادتهم منها، وكذا التكيف مع المعلومات وإعلان وجهات النظر الخاصة على المعلومات الداخلية ومدى تكيفهم مع واجهة البوابة، هذه العملية هي غاية في الأهمية لأنها تمكن الأفراد من تعيين موقع البوابة وفقا لاحتياجاتهم ومتطلباتهم، ومن ناحية أخرى الموظفين هم المسؤولين عن تحميل بياناتهم الشخصية بشكل مباشر ومستقل، والوصول إلى بعض مجالات الاهتمام الشخصية مثل: الفوائد الاجتماعية، ساعات العمل، الإجازات، قواعد البيانات،...).

ومن منظور الموارد البشرية تساعد البوابات لموظفي الموارد البشرية في أنها:[1]

- تتيح التفاعل الثنائي بين الموظفين في أي وقت ومكان، وذلك يقتصر على كلمات السر وأسماء المستخدمين.
- تلعب دورا حاسما في توليد عمليات إدارة موارد بشرية جديدة من خلال تطبيقاتها.
- تعتبر بوابة الموارد البشرية صفحة على شبكة الانترنت تجمع بين إمكانية الوصول إلى جميع المعلومات الهامة على شبكة المنظمة.
- تنشيط الموظفين مع مراعاة الفروق الفردية، الأفضليات، القدرات ودور كل موظف داخل المنظمة.
- تحديد الاحتياجات الاستراتيجية لاستخراج أعلى قيمة لرأس المال البشري، وذلك من خلال اعتبار البوابة كبرنامج لإدارة المعرفة والهدف هو تخزين قاعدة معرفية لممارسات المنظمة من كتب، مقالات.

[1] - Cataldo Dino Rutaa , HR Portal Alignment For The Creation And Development Of Intellectual Capital The International Journal Of Human Resource Management, Volume 20, Issue 3, 2009, P.564.

- تمكن أيضا البوابة المستخدمين من أداء الأنشطة المختلفة واستكشاف مجالات أخرى، أيضا الوصول إلى قاعدة بيانات فريدة وديناميكية لتدفق البيانات، كما تسمح البوابة بسهولة من تحديد مكان المشاركة.
- تتيح التفاعل الثنائي بين المستخدمين، أيضا يمكن الوصول إلى البوابة في أي وقت ومن أي مكان ومن أي موقع انترنت، وذلك يقتصر على استخدام كلمات السر وأسماء المستخدمين وذلك لضمان السرية داخل المنظمة.

وتفسير دور البوابة في إطار رأس المال الفكري يحتاج إلى بعض التفكير، حيث أنه من الصعب جدا تطوير مستويات عالية من رأس المال الهيكلي دون خلق وتوفير بنية تحتية أساسية تدعم إدارة المعرفة وتدويناتها في عالم اليوم، وهذه البنية التحتية حتما تدور حول تكنولوجيا المعلومات، وهذا يؤدي إلى افتراض تكوين بوابة موارد بشرية تركز على نظم معلومات متكاملة سهلة الوصول والاستخدام، ويمكن اعتبارها جزء من رأس المال الهيكلي للمنظمة.

إن الاعتراف بأهمية تكنولوجيا المعلومات عامة، وتحديدا بوابة الموارد البشرية والتي يمكن تمديد دورها بالقول أنها يمكن أن تحسن التنمية في الأبعاد الثلاثة لرأس المال الفكري من خلال سلسلة التطبيقات التي يمكن أن تؤثر على المعارف، المهارات، الشبكات،...، يؤدي إلى تكوين بوابة تحتوي مختلف تطبيقات الموارد البشرية التي تحتاج إلى أن تصمم وتنفذ بشكل متماسك مع استراتيجية الموارد البشرية[1].

وبالنظر إلى إمكانات بوابة الموارد البشرية يمكن إدارة وتقييم الموظفين بسهولة وأكثر كفاءة استراتيجيا بمواءمة بوابة الموارد البشرية مع استراتيجية الموارد البشرية، والتي تعطي منظور استراتيجي جديد.[2]

1- استراتيجية مواءمة بوابة الموارد البشرية لتطوير رأس المال الفكري:

لقد اعترف الباحثين منذ فترة طويلة بأهمية مواءمة تكنولوجيا المعلومات للأعمال، وقد تم تعريف المواءمة (alignment) بأنها "درجة دعم تقنيات تكنولوجيا المعلومات لأهداف وخطط ومهمة المنظمة"[3]

---

[1] - Youndt, M ,And Snell, S, **Human Resource Configuration, Intellectual Capital And Organizationl Performance**, Journal Of Managerial, Issues, 16 (3), 2004, P.343.

[2] - Cataldo Dino Rutaa , **HR Portal Alignment For The Creation And Development Of Intellectual Capital** The International Journal Of Human Resource Management, Volume 20, Issue 3, 2009, P.564.

[3] - Huag.C. And Hul.Q, **Achieving IT-Business Strategic Alignment Via Enterprise-Wide Implementation Of Balanced Scorecards**, Information Systems Management, 24,2007,p.84.

وعند وجود المواءمة يتم توفير النظم والخدمات التي تعتبر أساسية لاستراتيجية وعمليات المنظمة واحتياجات الموظفين، ونتيجة لذلك فإنه يمكن للمديرين رؤية مساهمات تكنولوجيا المعلومات وقبولها من قبل المستخدمين، حيث يمكن اعتبار أن تكنولوجيا المعلومات تضيف قيمة في حد ذاتها، وتلعب دورا أساسيا في أداء المنظمة من خلال استخدامها لدعم استراتيجية المنظمة، حيث أن عدم التوافق بين نظم المعلومات واستراتيجية الأعمال هو السبب في عدم تحقيق القيمة في العديد من المنظمات في مجال تكنولوجيا المعلومات.

وبالاعتماد على نموذج المواءمة الاستراتيجية الذي وضعه (Henderson)و(Venkatraman) 1999 والذي يحاول تحديد نوعين من المواءمة بين الأعمال وبوابة الموارد البشرية:[1]

– **التكامل الاستراتيجي**: والذي يتعامل مع الأداء الوظيفي لبوابة الموارد البشرية ودعم استراتيجية الموارد البشرية.

– **التكامل التشغيلي**: والذي يشير إلى العلاقة بين البنية التحتية التنظيمية والبنية التحتية لنظام المعلومات والعمليات.

وهنا سوف يتم التركيز على التكامل الاستراتيجي حيث سوف ندرس تأثير استراتيجية الموارد البشرية على بوابة الموارد البشرية والعكس.

أ– تأثير استراتيجية الموارد البشرية على البوابة: يفترض أن مديري الموارد البشرية وفقا للأهداف العامة الاستراتيجية يلعبون دورا في إعداد استراتيجية الموارد البشرية، حيث يتم التفكير هنا في الاستفادة من بعد أو عدة أبعاد من رأس المال الفكري، وحسب تكنولوجيا المعلومات فإن مديري الموارد البشرية يقومون بتنميط تصنيفات الموارد البشرية مع بوابة الموارد البشرية، وهذا يؤدي إلى تصميم بوابة الموارد البشرية بطريقة من شأنها أن تدعم استراتيجية الموارد البشرية وتكويناتها.

ب– تأثير بوابة الموارد البشرية على استراتيجية الموارد البشرية: ويمكن لبوابة الموارد البشرية أيضا أن تلعب دورا حاسما في توليد عمليات إدارة موارد بشرية جديدة، من خلال تطبيقات الموارد البشرية في البوابة، وبهذه الطريقة فإن البوابة تساهم في مواءمة استراتيجية الموارد البشرية، وهنا تلعب التكنولوجيا دور أساسي فلا يمكن القيام بممارسات الموارد البشرية دون بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات والتي يمكن استخدامها أيضا للأغراض الخاصة.

[1] - Cataldo Dino Rutaa, op.cit, p.165.

ثانيا: تأثير تطبيقات بوابة الموارد البشرية في تطوير رأس المال الفكري:

أ- Infostore: هي بوابة فرعية مخصصة لاكتساب المعلومات والمعارف الجديدة من قبل موظفي المنظمة، يتم الوصول إلى هذه البوابة من أجل الحصول على معلومات جديدة حول موضوع معين، عميل، زميل، وفي هذا المجال هناك تطبيقات الموارد البشرية التالية والتي تعمل على تطوير بعد أو عدة أبعاد في رأس المال الفكري:

- PEOPLE : يعمل هذا التطبيق على تحسين معرفة الأفراد، حيث يطلب من كل موظف إكمال ملفه الشخصي (اسم، لقب، عنوان،...)، وملفه الأكاديمي (عمل، تعليم، خبرة،...)، بالإضافة إلى ذلك لديهم الخيار لملئ قسم الخبرات إذا كانوا يعتبرون أنفسهم خبراء في أي مجال، كما توجد فيه أيضا قائمة من الكتب والتقارير، يسمح لكل موظف الاطلاع عليها، كما يسمح لهم بتغيير التفاصيل والوصول المباشر إلى البيانات الشخصية، واستعمال محرك البحث لاستكشاف والحصول والاتصال بزملاء العمل في جميع أنحاء العالم، ومحرك البحث يحدد بسرعة ما يحتاجه الموظف من معلومات من الخبراء، حيث يتم مشاركة الخبرات وبالتالي زيادة المعارف.

- REPORTS : المعرفة الداخلية في شكل وثائق أو تقارير تمثل 80% من محتوى التطبيق Infostore، ويتم تخزين أي وثيقة ينشرها الموظف حسب الموضوع، وفي أي وقت يتم كتابة تقرير من أي شخص حول مسألة معينة فإن مجتمع الممارسة في هذا المجال هو المسؤول على الموافقة، وتناولها وفق أهميتها في المناقشة الحالية، والتحميل في كل وثيقة تبين شعبية كل تقرير والتي يتم الحصول عليها في الصفحة الرئيسية، حيث يسمح للجميع تحميل أو تنزيل أي مستند، ويتم التحكم في عدد مرات التحميل لكل موظف، ثم يتم فرز عدد الملفات المرفوعة.

– EXTERNAL DATABASES: 20% من Infostore هي مصادر المعلومات، مثل قواعد البيانات المالية، محركات المراجعة، ...، حيث يوفر هذا المجال الوصول إلى بعض قواعد البيانات المفيدة، والتي تساعد الموظفين بالقيام بأبحاث معينة لها فوائد مهنية مشتركة، ويسمح لجميع الموظفين الدخول مجانا إلى المنتديات التي تدار من قبل استشاريين لديهم خبرة محددة حول موضوع معين.

ب- MAESTRO: عبارة عن بوابة للموارد البشرية مخصصة لأنشطة التعلم وتحسين المعارف القائمة وتطوير رأس المال البشري، وعادة يتم توفير المعلومات والتدريب للجميع، على الرغم من أن كل موظف لديه حق الوصول الشخصي إلى صفحة Maestro، موظفي الموارد البشرية الذين يتلقون برامج تدريبية يديرون هذا

التطبيق من خلال برامج خاصة، وأيضا تطوير وتحديد مسار التدريب في سياق حياتهم المهنية بغض النظر عن الوظيفة، العمر، الوضع الهرمي، وتستخدم مختلف المجالات المتعلقة ببرامج التدريب التي تقدمها المنظمة، في تحضير قائمة البرامج التدريبية، قائمة الدورات حيث يمكن لأي شخص الحضور طوعا، كما توجد أيضا قائمة الدورات التدريبية الإلزامية.

ج- METHODS: وهذا هو مجال التبادل ويمكن الوصول إليه من قبل جميع الموظفين، حيث الاقتراحات والمعلومات يمكن العثور عليها في عدة مجالات، مثل: كيفية تحسين علاقات العميل، اقتراحات حول منهجيات العمل،...

د- WIProgress: هو مجال مخصص للدراسات والمشاريع الجارية داخل المنظمة، يعمل على تحميل المشاريع الجديدة في الموارد البشرية.

هـ- BLOG: عبارة عن أداة تفاعلية داخل قسم بوابة Infostore ويمكن لأي شخص إنشاء Blog خاص به، والذي يمكن أن يركز على موضوع أو قضية رئيسية تعتبر مفيدة للمنظمة بأكملها، في حين أن البعض الآخر قد يكون بسيط عبارة عن وسيلة لتبادل الأفكار والاتصال بين الموظفين.

و- EXCHANGE: هذا مجال متعلق بعمل بوابة الموارد البشرية الذي يسمح لفريق العمل بالتشاور والاتصال وتبادل الأنشطة، والمصالح الخاصة بهم، ويتم تجميع الموضوعات مثل: برامج عمل لقضاء العطل المنزلية، وذلك لمحاولة فهم الاحتياجات المختلفة للعاملين وأسرهم.

ي- CONTACTS WEB: قسم مهم جدا في بوابة الموارد البشرية، والعلاقة مع الموظفين السابقين تشكل جزء كبير ومهم من رأس المال البشري للمنظمة، ويتم تحديد مساحة محددة لتتبع الموظفين السابقين، حيث يتم تقديم ملف شخصي لكل موظف سابق بالتفصيل موقعهم الحالي والإنجازات، فضلا عن تفاصيل الاتصال، وذلك بهدف الحصول على ولائهم وانتمائهم، وكذلك الحفاظ على علاقة مستمرة لخلق وتحفيز أحد الأصول الأساسية لإنجازات الفريق.

ثالثا: مواءمة بوابة الموارد البشرية لتطوير رأس المال الفكري

بوابة الموارد البشرية هي أداة أساسية لحياة عمل الموظفين وتمثل الطريقة الوحيدة لتنفيذ أنواع معينة من العمليات داخل المنظمة، وتجعل المواقف التنظيمية متجانسة مع الأهداف، ومن الواضح أن الهدف الأساسي من تكوين بوابة الموارد البشرية هو تطوير رأس المال البشري وجعله يتماشى مع استراتيجية المنظمة.

واستنادا إلى البيانات السابقة فإن بوابة الموارد البشرية لها قيمة عالية، وقيمة أعلى عند استخدامها على سبيل المثال: تطبيقات Blog، والاتصال بالانترنت والتي تعبر عن ممارسات الموارد البشرية القائمة على التكنولوجيا، والتي تساعد في زيادة مواءمة بوابة الموارد البشرية، وهذا يؤدي إلى تطوير مستمر في رأس المال الفكري، من خلال أن زيادة العلاقات بين الموظفين سيؤثر على الكفاءات، وفي تبادل المعلومات والمعرفة وتدريب الموظفين يؤثر على المهارات السلوكية (تساهم في تطوير رأس المال البشري)، والتي تؤثر على العلاقات المهنية (تساعد على تطوير رأس المال علاقاتي)، وعلاوة على ذلك فإن إضفاء الطابع الرسمي على العمليات (يؤثر على بناء رأس المال التنظيمي)، يخلق الأساس لعمليات التعلم المستقبلية التي تمكن من تنشيط الموظفين الجدد، والاستثمار في ممارسات إدارة المعرفة تخلق مجتمعات الممارسة (رأس المال اجتماعي)، والأفضل الممارسات المؤسساتية (رأس المال التنظيمي)، وتنفيذ جميع التطبيقات الممكنة لبوابة الموارد البشرية، يؤثر بشكل عام على تطوير رأس المال البشري.

كما توفر بوابة الموارد البشرية:[1]

- مصدر واحد وشخصي للمعلومات والتطبيقات والأدوات الخاصة بالموارد البشرية.
- زيادة إنتاجية الموظفين وإدارة الخدمة الذاتية.
- تحسين زيادة تفاعل ومشاركة الموظفين.
- تمكين الموظفين من الوصول السلس إلى المعلومات والموارد التي يحتاجون إليها.
- تصميم واجهة واحدة ومخصصة.
- الاستشعار على الموظف والتركيز على المجموعات.
- التواصل وإدارة التغيير، بالإضافة إلى حملات الترويج والتوعية.

[1] - HR portals, From, http:// www. Towerswatson.com/services/tools/sharpoint HR portals , 17-04-2014.

- الإدارة الآلية لعمليات الموارد البشرية القائمة على (طلب، إجازة، التوظيف، التدريب،...)، وإدارة المواهب فيما يخص (مقابلات التقييم، الاحتياجات التدريبية، التنقل، التطورات الشخصية)، وإدارة معلومات الموارد البشرية (الفضاء الوثائقي، الخدمة الذاتية للموارد البشرية،...)[1]

- **المطلب الثاني: تأثير التوظيف الإلكتروني على إدارة المواهب:**

التوظيف الإلكتروني هو واحد من تطبيقات التجارة الإلكترونية الأكثر نجاحا، كوسيلة للوصول بسرعة إلى الباحثين عن العمل، كما تمكن الأدوات الإلكترونية المتطورة من توظيف المرشحين المؤهلين، وبناء علاقات مستمرة مع الموظفين المحتملين، حيث معظم ميزات النجاح تعتمد على أساليب التوظيف الإلكتروني والتي تشمل وفرات في التكاليف، الكفاءة، الراحة لكلا من المسؤولين عن التوظيف والباحثين عن العمل، وقد كان هناك تحول جذري لطريقة استخدام التوظيف الإلكتروني منذ بداية 1990.[2]

أولا: التوظيف الإلكتروني وإدارة علاقات المواهب:

يدرك قادة المنظمات اليوم أن قوة المؤسسة تقع على عاتق موظفيها، لذا زادت مخاوفهم بشأن تحديد وجذب أحسن المواهب في كل أسواق العمل، وإدارة علاقات المواهب هي: "عبارة عن نهج متطور لتعزيز القدرة على جذب واكتساب المواهب، وبناء قوة عمل ماهرة ومتعلمة"[3]، والتوظيف الإلكتروني هو عملية مبسطة لتعيين هذه المواهب باعتماد الموارد الإلكترونية خاصة الانترنت، اللوحات الإعلانية، محركات البحث، قواعد البيانات، لتسريع عملية الترشح بالنسبة لطالبي العمل، وكذا تحسين معايير المطابقة للوظائف الشاغرة بالنسبة للمنظمات، حيث يمكن شغل الوظائف بطريقة أكثر كفاءة وأسرع وبشكل صريح.

وتسعى المنظمات إلى الحصول على المواهب الأكثر فعالية، وذلك من خلال إدماج جهودها للتوظيف الداخلي والخارجي باعتماد برامج التوظيف الإلكتروني، والتي تؤسس على أساس استراتيجية إدارة المواهب التي تسعى لتحسين العمليات الأساسية في إدارة الموظفين:[4] جذب، اكتساب، تعليم، تطوير المواهب، المواءمة بين

[1] - Portail.Rh, From : http:// Www.Cegedin.Com/Formation/Programes-Domaine/Pages/Portail.Rh 12-04-2014

[2] -Teresa Torres-Coronas , op,cit, P.101.

[3] - Douglas.A. Reynolds, John A, **Online Recruitment And Selection : Innovations In Talent Acquisition**, Wiley, Blackwell, May 2009, P.176.

[4] - Tanya Bandarouk, Huub Ruel, And Al, **E-Transformaton And Human Resource Technologes : Organizationl Outcomes And Challenges**, April, 2009

الموهبة والدافع مع الأهداف التنظيمية، أي إتباع منهج إدارة العلاقة مع المواهب التي تخدم العلامة التجارية (رأس مال العملاء).

ويوفر التوظيف الإلكتروني وظيفة إدارة التوظيف اللازمة لتحديد المواهب المناسبة، بما في ذلك الفحص الإلكتروني الذكي للمترشحين، الفرز والتصنيف، سرعة وسهولة الاستخدام، وهذا التطبيق لا يفتح فقط احتمالات توظيف جديدة، ولكن أيضا يحسن بشكل حاسم القدرة التنافسية للمنظمة، كما يعمل على إدارة علاقات الموهبة ما وراء الحدود التنظيمية من خلال إنشاء مستودع للمواهب، كمصدر فعال يساعد على تطوير العلاقات المبكرة مع الموظفين المحتملين داخل وخارج المنظمة، برنامج يساعد على إدارة عملية التوظيف بأكملها من سلسلة التخطيط ووضع الميزانية، إلى جذب المرشحين والتوظيف والاحتفاظ بالموظفين، فهو ينطوي على المشاركة في جميع إجراءات التوظيف، يحسن التوظيف الإلكتروني أنماط العمل، زيادة الإنتاجية والكفاءة، كما يوفر آليات متطورة لقياس كفاءة التوظيف.

ومن خلال دعم التكامل بين عمليات التوظيف مع الأنظمة الداخلية للموارد البشرية، يمكن للتوظيف الإلكتروني أتمتة تدفق المعلومات والعمليات، بالإضافة إلى ذلك يوفر تطبيق خدمات ويب جديدة تصل إلى أدوات التوظيف الخارجية، مثل: موفري التوظيف عبر الانترنت يتيح فرصة لنشر فرص عمل خارجية، وظائف جديدة إضافية بأتمتة جيل من النماذج الإدارية للموارد البشرية، بسرعة وكفاءة لدعم توظيف المرشحين الجدد، والنتيجة هي تعاون جميع الموظفين الداخليين والشركاء الخارجيين في سلسلة التوظيف.

ثانيا: تأثير التوظيف الإلكتروني على بناء مستودع المواهب:

إدارة علاقات المواهب هي عبارة عن منهج لإدارة علاقات المرشحين الذين يوثق في مؤهلاتهم وإمكاناتهم على أساس طويل الأجل، في مجال التوظيف الإلكتروني الأساس في إدارة العلاقات هو مستودع المواهب، حيث قاعدة البيانات المقدمة تسمح بتخطيط وتتبع، إيجاد وإدارة الموظفين المحتملين والمرشحين الخارجيين، وتوسيع وظيفة البحث تجعل من السهل البحث عن مواهب متطابقة مع المتطلبات، كما أن قاعدة بيانات المواهب تحسن من القدرة على إدارة التوقعات وإيجاد المرشحين المناسبين للمناصب المفتوحة[1].

كما يتم استخدام الخدمات الذاتية للوصول إلى مستودع المواهب، أين يمكن للمرشحين استخدامه لتحميل السير الذاتية، تسجيل اهتماماتهم ومهاراتهم وحتى إنشاء الصفحة الشخصية، وبتوفير المعلومات

[1] - Hausdorf Pa Duncan D, **Firm Size And Internet Recruitment In Canada A Prelimnary Investigation** *Journal Of Small Business Management*, *42*, 25, 2004, P.334

للمرشحين يمكن للمنظمة الحفاظ على علاقات طويلة المدى مع المرشحين فضلا عن تقديم عروض عمل، والتوظيف الإلكتروني يدمج بين التوظيف الداخلي والخارجي، واعتماد وجهة نظر عالمية يمكن للموظفين زيادة الخيارات الوظيفية، وفي نفس الوقت يمكن للمديرين اكتساب مجموعة أكبر من المرشحين المحتملين داخل البلد وخارجه.

ويوفر مستودع المواهب للمديرين ثروة من الفرص الإيجابية للحفاظ على علاقات نشطة مع المرشحين، وأخيرا يمكن القول أن مستودع المواهب هو أساس تجزئة مخصصة المواهب باستخدام المعلومات المقدمة، كما يمكن المنظمات من تحديد مجموعاتهم الخاصة من المواهب بطريقة أسهل، من خلال تقديم الوظائف التي تزيد بشكل ملحوظ السرعة والكفاءة والفعالية من حيث التكلفة في جميع أنحاء المنظمة، من مرحلة طلب وظيفة إلى مرحلة إغلاق منصب العمل[1].

ويساعد التوظيف الإلكتروني المديرين على إدارة العروض المختلفة مثلا: إعلانات الوظائف يمكن توجيهها تلقائيا إلى القنوات الداخلية، ونقلها عبر واجهة XML لمجالس العمل الخارجية، كما يمكن عمل توظيف خاص من خلال التطبيقات التي تأتي من قنوات متعددة، بما في ذلك البريد والانترنت، وقوة وظيفة تدفق العمل تدعم التوظيف عبر الانترنت عن طريق: الرفض التلقائي، الدعوة للمقابلة، ...، وبالتالي تنسيق الأنشطة لجميع الأطراف المشاركة في عملية التوظيف، وعند دمجها مع حل إدارة الوثائق فإنه يمكن للتطبيق التعامل مع الوثائق إلكترونيا، وكذا الوثائق المخزنة التي يتم إرسالها واستقبالها، والوصول إلى المعلومات المحدثة يضمن التحسين المستمر لعملية التوظيف.

كما يسمح التوظيف الإلكتروني بـ:[2]

1- إعداد التقارير والتقييمات: بالنسبة للأعمال التنفيذية يقدم التطبيق مجموعة واسعة من التقارير والتحليلات المصممة خصيصا لاحتياجات التوظيف، وهذه المجموعة من التقارير القياسية وقوائم العمل تساعد بسرعة في إنشاء معايير للمعالجة، ويمكن استخدامها لتحديد للاختلالات في سلسلة التوظيف.

2- التخطيط والمراقبة: أدوات التحليل المتقدمة مثل التقييم استنادا إلى مؤشرات الأداء الرئيسية والهامة للمنظمات، تسعى لتحسين استراتيجية التوظيف الخاصة بها، والتوظيف الإلكتروني يمكن من الحصول على

[1] - Parry, E. & Tyson, S, **An Analysis Of The Use And Success Of Online Recruitment Methods In The Uk**. *Human Resource Management Journal*, *18*(3), 2008, P.257 - 174.

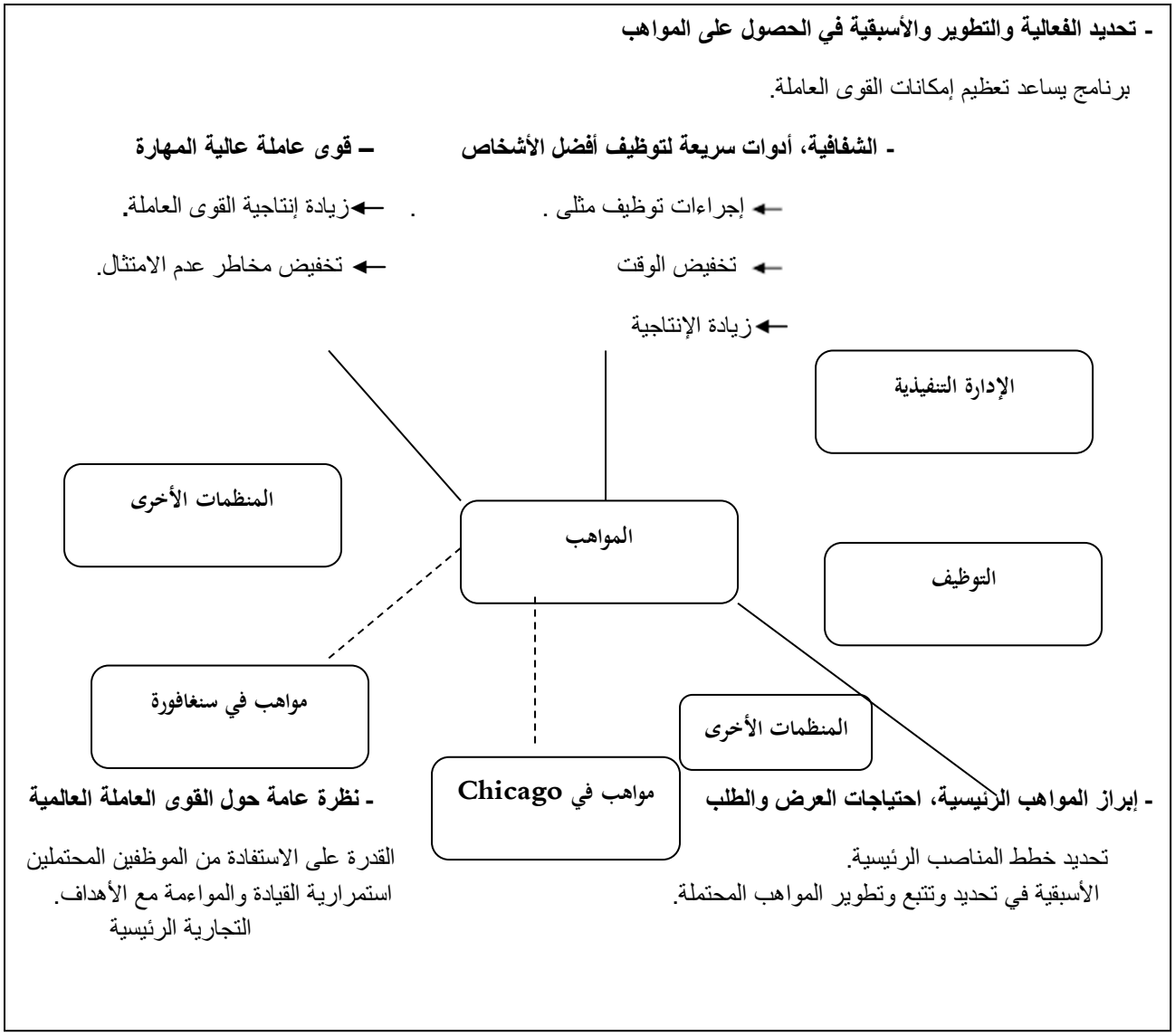
[2] - Zulquarnain Malik, **The Role Of E-Recruitment Towards Attraction Of Workforce: A Case Of Telecom Sector Organization,** Abasyn Journal Of Social, Vol 6, N.1. 2006, P.106.

الأرقام الرئيسية المتعلقة بوقت التوظيف بسرعة أكبر وبسهولة، ويمكن الحصول على منظور واسع وعلى فعالية شاملة لإجراءات التوظيف، كما أن التوظيف الإلكتروني يمكن من التخطيط لاحتياجات القوى العاملة على المدى الطويل، ومن قياس التقدم المحرز نحو تحقيق الهدف الاستراتيجي لموارد المنظمة وهو الحصول على رأس مال بشري متميز.

ثالثا: تأثير التوظيف الإلكتروني على إدارة المواهب:

قد بينت العديد من المنظمات وسائل متقدمة لأداء ممارساتها للموارد البشرية، مثل: التوظيف والاختيار، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، ...، والتوظيف بالانترنت فعال من حيث الجمع السريع للمعلومات بالنسبة للمعلومات بالنسبة لمقدم الطلب، ويعتبر التوظيف الإلكتروني أفضل الممارسات لإدارة المواهب، ويمكن تلخيص ذلك من خلال الشكل الموالي:

شكل رقم 19: تأثير التوظيف الإلكتروني على إدارة المواهب:



Source : by Galileo Press Inc, Sap-e-recruiting, Boston (MA), 2011, p.2, From : www.htt//fr.scribd.com/doc/integration-Sap-e-recruiting.

❖ المبحث الثاني: تأثير تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وأنظمة إدارة التعليم على تطوير رأس المال الفكري.

في عام 2000 أسس الاتحاد الأوروبي اقتصاد المعرفة ووضع اقتصاد أوروبا القائم على المعرفة أكثر تنافسية وديناميكية في العالم،[1] وتصور اقتصاد المعرفة الحديث يعكس تحولا أكبر في الاقتصاد القائم على رأسمال إلى واحد من المكونات الرئيسية والتي هي إنتاج المعلومات والمعرفة، وبسبب ذلك ستكون المنظمات الحديثة الأكثر تفاعلية تلك التي تنتج معظم المعلومات والمعرفة، وجعلها في متناول أكبر عدد من الأفراد، وذلك يعتمد إلى حد كبير على أنظمة إدارة الموارد البشرية، والتي تعمل على تدفق المعلومات وتقديم وسائل جديدة لتدعيم التعلم، حيث هذه النظم (نظم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية)، لا توفر فقط المعلومات وإنما تزيد من وسائل تجميع خبرات التعلم من داخل وخارج المنظمة، وتعزيز المعرفة من خلال جعل اقتناء المعرفة أسهل وأسرع، مع التراكم والتجديد.

وكتحديد لسياق هذا المطلب فقد تم تحديد بعض التطبيقات التكنولوجية لإدارة الموارد البشرية، والتي تساهم بشكل أكثر في إدارة المعرفة، وتطوير رأس المال الفكري وخاصة رأس المال البشري باعتبار أن رأس المال الفكري يضم مجموعة كبيرة من التعريفات المختلفة وينقسم إلى فئات متعددة، ومتداخلة، وعلاوة على ذلك يتم توزيع إدارة رأس المال الفكري إلى وظائف مختلفة بما في ذلك (الموارد البشرية، التسويق، البحث والتطوير، خدمة العملاء...)، فهو يمس المؤسسة ككل، ولذلك سنحاول تحديد أكثر الأنظمة إسهاما في تطوير رأس المال الفكري.

- **المطلب الأول: نظم البرمجيات والأدوات المرتبطة بالمعرفة الصريحة:**

إن كفاءة عمليات إدارة الموارد البشرية يتطلب معرفة صريحة ومقننة والمعممة على جميع الجهات الفاعلة وذات الصلة، والتي تحتاج أيضا إلى اعتماد نظم وتكنولوجيات تؤدي إلى الزيادة الكبيرة في إمكانات التفاعل بين الأفراد، وتكون بمثابة العوامل المساعدة لتحديد المعرفة الصريحة، ويمكن القول أن أدوات ونظم برمجيات الموارد البشرية توفر أداة فعالة في نشر المعرفة واستخدام المعرفة الصريحة، وتدعيم الفعالية التشغيلية للمنظمات في عدة نواح مع سهولة الوصول إلى صورة المعلومات الخاصة بالمنظمة، والتي تستند إلى قاعدة بيانات منسقة وشاملة، ومعلومات دقيقة وموثوقة، مع إمكانية تقييم النتائج والتغذية الراجعة، حيث تبادل المعلومات إلكترونيا

[1] - Lucca Refrigeri, **E-Learning And Human Capital Development In Organization**, From: Http// Www. Elearning, Humancapital Al Growth.Com/Login/Indax. 15-01-2014.

يزيد من سرعة تدفق المعلومات والتي إلى خفض دورة الزمن مع الاستفادة القصوى من قبل الموظفين، وفوائد سرعة الاستجابة[1].

وسيتم عرض هذه الأدوات في التالي:

أولا: قواعد البيانات، مستودعات البيانات، أدوات التنقيب: (Databases, Data (warehouses and Mining Tools): وسوف يتم عرض كل أداة في الآتي:[2]

- **قاعدة البيانات:** هي مجموعة من البيانات المنظمة لخدمة مجموعة من التطبيقات بكفاءة من خلال مركزية البيانات وتقليل التكرار، وعند احتواء قاعدة البيانات على كمية كبيرة وثابتة من البيانات مثلا التاريخية فإنه تسمى مستودعات البيانات.

– **أدوات التنقيب:** تعمل على تحليل كمية كبيرة من البيانات الواردة عادة من قواعد البيانات، والبحث عن الأنماط التي يمكن استخدامها لتوجيه عملية صنع القرار والتنبؤ بالسلوكيات المستقبلية.

ويمكن استخدام العناصر الثلاثة في إدارة المعلومات والمعرفة، لذا فإن بعض الباحثين يتحدثون عن مستودعات المعرفة، ومن وجهة نظر رأس المال الفكري فإن قواعد البيانات والمستودعات تمثل جزء من بناء رأس المال الهيكلي، وهي تلتقط المعرفة المقننة والصريحة الموجودة في المستويات التنظيمية المختلفة والخاصة بالموارد البشرية، وبعبارة أخرى فهي تستخدم لتخزين وتوفير معرفة المنظمة.

وتدعم هذه المهمة أدوات التنقيب التي تساهم في عملية توليد المعرفة والتي يتم امتلاكها من قبل رأس المال البشري الذي يقوم بمشاركتها من خلال التفاعل، وبالتالي المساهمة في عملية تبادل المعلومات والمعرفة والمساهمة في بناء الرصيد المعرفي.

كما تمكن مستودعات البيانات رأس المال البشري من الحصول على جودة المعلومات من خلال تسهيل استخراج المعرفة من قواعد بيانات المستوى التشغيلي وتسهيل عملية توزيع المعرفة، وتهدف بعض المستودعات لدمج الحد الأقصى من المعلومات مما يتيح تخزين المواد كاملة من نصوص، صور، صوت، فيديو، وفي أي حال فإن هناك محدودية القدرة على التقاط وتمثيل جزء من رأس المال الفكري للمعرفة الصريحة وهي تشارك غالبية عمليات إدارة المعرفة من خلق ، تدوين، تطبيق، مصادقة، توزيع وحماية المعرفة.

[1]- Luis Antonio Joia, op.cit, p.136. بتصرف

[2] - Bhatt, G. P., **Knowledge Management Organization : Examining The Intraction Between Technologies**, Techniques, And People, Jpurnal Of Knowledge Management, 5 (1), 2001, p. 68.

ثانيا: تكنولوجيا الدفع: (puch tecnology)

تقوم هذه التقنية بتزويد الموظف بالمعلومات المطلوبة، بالتالي تجنب البحث عنها على شبكة الانترنت، بحيث يقوم بالإشارة إلى المعلومات المطلوبة، والاستخدام الرئيسي لتقنية الدفع هي قدرتها على نشر انتقائية المعرفة، وتقليل وقت الاستجابة وتفادي مضيعات الوقت للموظف، وبالتالي استغلال الوقت بكفاءة في عمل أشياء مفيدة، وبالتالي هذه التقنية تسمح لرأس المال البشري من زيادة قدراته المعرفية من خلال مجموع المعلومات المتاحة.

ثالثا: الانترانت: وهي شبكة خاصة تستخدم تقنيات الويب للاتصال بين الموظفين، ومحمية من الغير عن طريق كلمات المرور والجدران النارية، تحتوي مجموعة من المعلومات تسمح بالوصول إلى المعرفة وتبادلها بين الموظفين.

ولا ينبغي اعتبار مشروع الانترانت كمشروع لإدارة المعرفة، حيث أن بعض المنظمات صدمت من استخدام الانترانت نظرا لتأثير انخفاض النتائج المرجوة منها، على الرغم من الاستثمارات الكبيرة التي تمثلها، والوضع يزداد خطورة خصوصا ما إذا تم اعتبار هدف الانترانت هو إدارة المعرفة، والجواب يكمن في حقيقة أن كل فضاء رقمي (مجموعة المعلومات وأدوات التبادل التكنولوجي)، تحتاج دائما إلى فضاء اجتماعي (سلسلة من الحوافز والدوافع والآليات التي تحفز الأفراد على الاستفادة من الفضاء الرقمي، وأن هذه الحاجة لديها صبغة مضاعفة بحيث إذا غاب واحد منهما فإن النتيجة هي الصفر، بغض النظر عن أي قوة أخرى[1].

تعمل هذه الأدوات بالإضافة إلى أدوات ونظم أخرى على عرض وتبادل المعرفة الصريحة، وإدراك المعرفة الضمنية التي هي مدخل هام لزيادة القدرات الإبداعية لرأس المال البشري.

ثانيا: نظم البرمجيات وأدوات تحويل المعرفة الضمنية – صريحة:

قدم Nonaka و Takochi نموذجا للتحويلات بين المعرفة الضمنية والصريحة، والنموذج يمر بأربعة أنماط لتحويل المعرفة[2]:

- التنشئة الاجتماعية (من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الضمنية).
- التخريج (من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة).

[1] - Cothrel, J., & Williams, R.L, **On-Line Communities:Helping Them Form And Grow**, *Journal Of Knowledge Management*, *3*(1), 1999, P.54-60.
[2] - Luis Antonio Joia, Op.Cit, P.117. بتصرف

- الجمع (من المعرفة الصريحة إلى المعرفة الصريحة).
- الاستيعاب (من المعرفة الصريحة إلى المعرفة الضمنية).

حيث نجد أن الوظيفة الأساسية لنظم البرمجيات هو ربط مصادر المعرفة المختلفة، وبالتالي فإن الأدوات التي سيتم وصفها يمكن تطبيقها ليس فقط لتوزيع واستخدام المعارف القائمة، ولكن الوصول إلى المعرفة الجديدة على أساس مبدأ الجمع، ويمكن أيضا أن توفر هذه الأنظمة معلومات جديدة حول قاعدة الموارد البشرية، الموارد المعرفية، برامج التدريب.

كما أن هذه البرامج تزيد من الرؤية والشفافية وهذا يعني إمكانية التخريج باعتماد الأدوات الجديدة لانتزاع المعرفة الضمنية مثل: تحليلات البيانات، معلومات الدعم الذكية لتحويل المعرفة التي تساعد على الحصول على قيمة حقيقية لاستخدام هذه الأدوات.

يجب الإشارة إلى أن المعرفة الضمنية هي ليست في مستوى الفهم والوعي ويصعب التعبير عنها، وهذه البرمجيات هي عبارة عن وسيلة مساعدة فقط للوصول إليها، وفوائد هذه البرمجيات تعتمد إلى حد كبير على الطرق التي يتم تطبيقها، حيث استيعاب الجزء الداخلي من النموذج يرتبط ارتباطا وثيقا بالتعلم والخبرة داخل المنظمة، حيث نجد أن هذه الأدوات تعيد تشكيل ليس فقط المعلومات، ولكن أيضا تدفق العمل، التفاعل بين الآخرين، وعن طريق أنظمة تكنولوجيا المعلومات التي يمكن ترجمتها إلى فرص التعلم بين الأفراد والمؤسسات، وسوف يتم عرض الأدوات التي تساعد في تحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة والعكس بالعكس، ومن ناحية أخرى فإن هذه الأدوات تساعد في تسهيل وتطوير تعليم الأفراد، وتساهم في تسهيل حرية التعبير عن الآراء والأفكار من خلال صفحات المناقشة في انترانت المنظمة، أيضا أدوات تكنولوجيا المعلومات التي تستهدف دعم جلسات العمل الجماعي وهي تلعب دورا هاما في جعل المعرفة المحتملة "موجودة"، والتي سوف نناقشها في العنصر الموالي.

ويمكن لهذه الأدوات أن تلعب دورا هاما في التحويلات من المعرفة الضمنية إلى الضمنية، ومع ذلك يمكن القول أن هذه الأدوات ليس لديها الكثير لتوفره، حيث التنشئة الاجتماعية هي أساس مجال التفاعل بين الأفراد، وفيما يلي سوف يتم عرض بعض هذه الأدوات:

1- النظم الخبيرة: هي أنظمة مخصصة لالتقاط وتدوين المعرفة من الخبير الإنسان في عدة مجالات ومنها الموارد البشرية، وهي تنتمي إلى الذكاء الاصطناعي ويشمل عملها ثلاثة مراحل متميزة:[1]

[1] - Luis Antonio Joia, ibid, p.175.

– ففي المرحلة الأولى يتم تحويل المعرفة الضمنية للخبراء إلى معرفة صريحة في شكل مستودعات المعرفة ويتم إنشاء قاعدة لها، في المرحلة الثانية القدرة على التوصل إلى نتيجة من خلال استخدام أقل لعدد من المحتويات، وبناء مجموعة من الأسئلة يتم طرحها على المستخدم للإجابة عليها، وبالتالي دفع عجلة البحث على النتيجة، والمرحلة الثالثة هي القدرة على شرح كيفية الوصول إلى الحل وبالتالي السماح للمتدربين الجدد باستيعاب المعرفة الصريحة وتحويلها إلى معرفة ضمنية.

وطريقة تطبيقها تقتصر على الحالات التي لديها عدة خبراء للمساعدة في إنشاء النظم الخبيرة، حيث النظم الخبيرة تخفض تكاليف التدريب، وهي تعمل على نقل المعرفة إلى حد كبير، وهذه النظم تقوم على أساس التفكير في المشكلة التي يطرحها النظام الخبير في حد ذاته، وهي قادرة على شرح طريقة العمل للمتدربين.

وقد تم تطبيق هذا النظام بنجاح في مجال الصحة والمالية، حيث في مجال الصحة يستند استخدامها على تقنين وتشخيص الأمراض، واقتراح العلاج من النظام الذي يستخدم من قبل الطبيب لمساعدته، وفي علاقات المريض، أما في المجال المالي فكان التطبيق الأكثر شيوعا كوسيلة مساعدة في منح القروض وإجراء عمليات التدقيق.

2– منتديات النقاش:

يستخدم هذا المصطلح بشكل عام للإشارة إلى أي نوع من النشرات الإخبارية على الانترنت، حيث يمكن من طرح أسئلة أو رسائل من أي نوع، أو تقديم مراجع في بعض المواضيع، الإجابة على بعض الاستفسارات، وضع كل المحتويات ذات الصلة بالموارد البشرية أو غير ذلك، وقد حاولت المنظمات تنفيذ هذه التقنية من خلال خلق مساحة لهذه المنتديات على انترانت المنظمة، مع فكرة أن الموظفين يستخدمونها لإخراج معارفهم الضمنية، ووضعها من خلال الحوار وتبادل المعارف وكمكان لتبادل الأفكار والخبرات لحل معظم الاستفهامات[1].

وللأسف فإن هذا المنهج لا يمكن اعتماده كثيرا ذلك أن الموظفين عادة ما يترددون في عرض استفساراتهم على الهواء وفي الأماكن العامة وخطيا، ومن ناحية أخرى الخوف من الإجابة على استفسارات الزملاء.

[1] - Shani. A, Sena,J, And Stebbins,M, **Knowledge Work Teams And Groupware Technology : Learning From Seagate's Experience**, Journal Of Knoledge Management, 4 (2), 2000, P.124.

3- الصفحات الصفراء Yellow Pages:

الصفحات الصفراء للمنظمات هي قواعد بيانات الخبراء، مكان فيه أرقام جميع مجالات التخصص لجميع أعضاء المنظمة، واحدة من أبسط تطبيقاتها هي تحديد الخبراء في المجال المصمم ووظيفة آلية الصفحات الصفراء هي بسيطة جدا، حيث الإدارة تحدد الطرق التي تهم المنظمة، وعلاقة الموظفين الذين يعلنون أنفسهم خبراء في مجالات مختلفة، ولابد من الإشارة على ضرورة وجود نظم المكافآت المرتبطة باستخدام هذه النظم لكي لا يتم الوقوع في مشكل حياد جميع الخبراء باعتبار أن هذا الجانب ينطوي على عبئ العمل الإضافي، والاهتمام الرئيسي للصفحات الصفراء هي مساهمتها في الحصول على المعرفة الضمنية للخبراء وتطبيقها وتوزيعها على شكل معرفة صريحة، مع استفادة كل من له علاقة بها أو بأي جزء منها من الموظفين بما يساعد في بناء الرصيد المعرفي الذي يساهم في الوصول إلى المعرفة المحتملة والتي هي القدرة على الإبداع[1].

4- خرائط المعرفة (Knowledge Maps):

هي عبارة عن رسم تخطيطي يوضح المعارف المتاحة في المنظمة، فهي تتيح موقع سريع وفعال للمعلومات ذات العلاقة باتخاذ القرارات وحل المشكلات،[2]وعلاوة على ذلك بل هو الدليل الذي يصف سلسلة من فئات المعلومات المتخصصة، ويشير أين يمكن العثور عليها وفائدتها وقيمتها وحالتها، فمن الواضح أن جزء كبير من المعرفة لا يمكن تقنينها بل لا تزال في أذهان الخبراء، وبالتالي فإن هذه الخرائط تساعد على تحديد موقع هؤلاء الخبراء وتحديد المعرفة الضمنية التي يمتلكونها، وتستخدم هذه الخرائط في توزيع وإنشاء مراحل إدارة المعرفة[3].

5- أدوات عمل المجموعة: برنامج عمل المجموعة يشير إلى البرنامج الذي يتضمن الوظائف التي تسهل الأنشطة التعاونية جغرافيا، من خلال السماح للمستخدمين بالتفاعل والتبادل المنظم للمعلومات، مما يسهل إنشاء أنظمة للمساعدة في اتخاذ القرارات، وتشمل هذه الأدوات عادة سلسلة من التطبيقات التي تهدف إلى إدارة الجوانب التالية[4]:

- اجتماعات فعلية للتفاعل ولتبادل معارفهم الضمنية إما من خلال نظم بصرية مثل مؤتمرات الفيديو أو من خلال أدوات نصية مثل الدردشة.

---

[1]- Luis Antonio Joia, Op.Cit, p.201.
[2] - ibid, p.198.
[3] - Ruggles, R, **The State Of The Notion: Knowledge Management In Practice,** California Management Review, 40(3), 1998, P . 80-89.
[4] - Maso, P. And Smith.R. **A Resource-Based View Of Organization Knowledge Management Systems**, Journal Of Knowledge Management, 4 (3), 2000, P.224.

- تقاسم المعلومات: والذي يتحقق من خلال تبادل الرسائل الإلكترونية بين أعضاء المجموعة، والرسائل مخزنة حسب كل موضوع مما يجعل لكل فرد إمكانية الوصول إلى كل ما قيل عن أي موضوع، بالمثل يمكن لأعضاء المجموعة العمل على وثيقة واحدة لأنها تمكن جميع الأعضاء الوصول إلى المستند وإجراء تعديلات يمكن عرضها بشكل واضح.
- جدول الأعمال الإلكترونية لأعضاء المجموعة والموارد المتاحة لديهم ويشمل إدارة الموارد المشتركة، مثل: المعدات، غرف الاجتماع، مع السماح أيضا بلقاءات بين أعضاء المجموعة كل هذا يساهم في الحصول على المعارف الضمنية للمجموعة وتحويلها إلى معارف صريحة وفي نفس الوقت معارف ضمنية لأعضاء المجموعة.

ثالثا: نظم البرمجيات وأدوات صنع المعرفة المحتملة:

بعد كل البرامج التي تمت مناقشتها والتي تمثل بناء منصة الرصيد المعرفي، ومعرفة مدى مساهمتها في الحصول على المعرفة الصريحة وتحويل المعرفة الضمنية تم التوصل إلى عناصر فوضوية ومعقدة من المعارف وبإدارتها توصلنا إلى الابتكار، وتوصف هذه المعارف بالمعرفة المحتملة باعتبارها غير متجسدة، ويمكن وصفها بالتفوق الذاتي (Self-Transcending) والمعرفة الضمنية قبل تجسيدها في الممارسات اليومية، ومع الحاجة والشعور بتجسيد الاحتمالات الناشئة، وبعبارة أخرى من المهم إحداث ابتكار في هذه المرحلة، ولفهم أكثر سوف نستخدم مثال الخبز لـ(Nonaka وTakochi)، حيث يقول Skharmer بأن هناك أنواع معينة من المعلومات عن الخبز مثل: الوزن، السعر، ...، وهي من مكونات المعرفة الصريحة، وأنشطة إنتاج الخبز أمثلة عن المعرفة الضمنية، أخيرا فإن المعرفة التي تمكن الخباز من اختراع الخبز في المقام الأول هو "التفوق عن الذات"، وهذا النوع من المعرفة الذي يعطي التحفيز "دوامة المعرفة" وهنا بناء المعرفة في نموذج Nonaka و Takochi[1] فكرة المعرفة المحتملة التي لديها الكثير من الأوصاف؛ الواجهة الأمامية في عملية الابتكار، ومرحلة الواجهة تشير إلى تلك الأنشطة التي تأتي قبل منتج جديد، رسمي، ومنظم بشكل جيد، حيث تمثل هذه الأنشطة كما "الفوضى" لا يمكن التنبؤ بها وغير منظمة، وتشمل المرحلة الأمامية توليد وإدارة الفكرة، حيث يشير **توليد الفكرة** إلى اكتشاف بعض الفرص التجارية الجديدة، والأفكار الأولى عند استخدامها، أما **إدارة الفكرة** فتشمل الاستعداد لنقل الأفكار إلى الابتكار الفعلي، وتشمل الجمع المنهجي للوثائق وتقييم الأفكار، وهنا

[1] - Luis Antonio Joia, Op.Cit, p.118.

تدخل أدوات البرمجيات التي تسهل توليد الأفكار، والأدوات المساعدة التي تعمل على إيجاد الحلول للمشكلات، وتساعد المستخدمين على التعبير عن أفكارهم عن طريق برامج معالجة الأفكار، والخرائط الذهنية التي تقدم الأدوات اللازمة للتسجيل ومعالجة والتعامل مع الأفكار، وبالاستخدام برامج استجواب والتي تحتوي مجموعات من الأسئلة أو تمارين استنادا إلى المستخدم لإثارة الأفكار الجديدة لديه.

بالإضافة إلى أدوات أخرى لاستنباط المعرفة المحتملة يمكن أيضا اعتماد أدوات عمل المجموعة والتي تم تناولها سابقا، أيضا جلسات العصف الذهني أو نظم التواجه الاجتماعي مثل: وسائل الإعلام والنظم القائمة على الفيديو لأغراض اجتماعية، أو مجالات أخرى من أنظمة المراقبة.

في إدارة الأفكار يمكن استخدام بعض التطبيقات القائمة على نظم إدارة المعرفة، فمن المهم تحديد مسارات تدفق الوثائق بحيث تدعم إدارة الأفكار، وهناك أيضا أدوات البرمجيات التي تستهدف بشكل خاص التصفية السريعة من تحديد الأولويات وهيكلة الأفكار، وكذلك الأدوات التي تدعم إضافة التفاصيل والملاحظات مع الفكرة الجديدة المطورة.

بالإضافة إلى الأدوات التي تم ذكرها يمكن أن نضيف بعض النظم التي تساعد في الوصول إلى المعرفة المحتملة:

1- نظم دعم القرار:

وقد صممت نظم دعم القرارات لأول مرة من قبل Keen .G .Peter ومعاونيه في منتصف 1970 وتستند على الخصائص:[1]

- الهدف من هذا النظام هو دعم صنع القرار وليس ليحل مكان من يقرر،
- نقطة التركيز ليست على المستوى التشغيلي، ولكن في حل مشاكل محددة،
- هو نظام الدعم الذي يجب أن يصور أكثر الخدمة التي تطور وتعلم وتكيف المستخدم،
- نظم دعم القرار هي جد مفيدة للمنظمات الراغبة في تحسين قدرة العاملين لديها في اتخاذ القرارات، وهي أمثلة على ما يسمى تقنية التعاون والتي يمكن استخدامها في تقاسم المعرفة الضمنية بين الموظفين، وحتى بين العملاء والموردين بحيث تتيح نظم دعم القرار ثروة من المعرفة وتقوم على جمع الحكمة من الذين يعرفون الكثير عن مواضيع مختلفة والتي تتحول إلى قواعد وأدلة.

[1] - ibid, p.200.

2- النظم التي تستند على حالات المنطق:

النظم القائمة على حالات المنطق مفيدة للالتقاط وتخزين المستندات التي تعتبر نوع من المعرفة، وتستند آلية عملها على تخزين أوصاف تجارب الأفراد المتخصصين في شكل حالات لقواعد البيانات ليتم استدراجها عند حدوث الحالة التي هي مطابقة أو مشابهة للتجربة المخزنة، ويتم تكييف الحل لهذه القضية القديمة، إلى حالة جديدة، وبعبارة أخرى تكييف الحلول لمشاكل سابقة لحل مشاكل جديدة.

بحيث تمثل حالة مزيج من الحالات تتوسع باستمرار، وتتألف هذه النظم من أربعة عناصر: قاموس الموارد المستخدمة، قاعدة الحالات، موارد العثور على أوجه التشابه، الموارد اللازمة لتكييف الحلول، وتستند مساهمتها على المساعدة في الوصول على المعرفة المحتملة وتطبيق المعرفة التنظيمية، كما أنها تشارك في تدوين وتطبيق مراحل إدارة المعرفة.

3- بوابة المعرفة:

هي عبارة عن صفحة ويب تحتوي على سلسلة من الوكيل الذكي، لتحديد موقع المعلومات على الانترنت، وقد صممت بوابات المعرفة مع فكرة دماغ المنظمة لتوفير معلومات حيوية للعمال اللازمة للنجاح في أسواق التنافس المفرط،[1] وبوابة المعرفة تمثل حلا ممكنا لهذه المشكلة لأنها تحدد على شبكة الانترنت ما يحتاجه المستخدم، ومع ذلك للحصول على معلومات ذات قيمة يجب أن تكون سريعة ودقيقة، وهنا يأتي دور نظم الوكلاء الذكية التي تعمل على تحديد موقع المعلومات في الوقت المناسب.

وباختصار بوابة المعرفة هي التطبيقات التي تحضى باهتمام خاص في إدارة المعرفة، نظرا أنها تسمح بالوصول إلى المعرفة بطريقة بسيطة وآلية وحتى عند مواجهة مستويات عالية من عدم اليقين، وتدفق المعلومات.

وعموما يمكن القول أن نظم وأدوات إدارة الموارد البشرية تساهم في اكتساب وخلق المعارف الجديدة بطريقة تمكن من الابتكار والإبداع، والذي يقوم على فكرة أساسية مفادها زيادة القدرات الفكرية وإدارة معرفة ما في عقول الأفراد، والذي يساهم بشكل كبير في تطوير رأس المال الفكري الخاص بالمنظمة، كما يمكن الإشارة إلى أن هذه النظم والأدوات لا تقوم بإدارة المعرفة ورأس المال الفكري بشكل صحيح دون تدخل الأفراد، ومع ذلك يمكننا أن نكون على يقين أن هذه الأدوات والنظم تمكن من تسيير وتحسين وتسهيل إدارة المعرفة، وتمكين إدارة الأفراد بفعالية.

[1] - Kotorov, R, And Hsu, E, **A Model For Entreprise Portal Management**, Journal Of Knowlege Management, 5.(1), 2001, P.86.

المطلب الثاني: تأثير التعليم الإلكتروني على تطوير رأس المال الفكري:

يعبر رأس المال الفكري على قدرات الأفراد على الإبداع والابتكار، وكذا توفير الحلول اللازمة للعملاء من خلال ديناميكيات التعلم الذكية المعتمدة على رأس المال الهيكلي المتمثل في البنية التحتية للمنظمة، الموجودة في بيئة تنافسية ودائمة التغير في مجال الإبداع والابتكار، ونتيجة لذلك فإن هناك العديد من المنظمات بدأت تستثمر المزيد من الجهود على التدريب من خلال اعتماد التكنولوجيا، وبالتالي الاستثمار أكثر في تقنيات التعليم الإلكتروني، وتحضير الموظفين له، وهذا التعليم الذي يساعد في بناء رأس المال البشري من خلال تقديم التدريب الجيد عبر الانترنت، حيث ذكرت Barbara Smith المديرة التنفيذية للتعليم بـMarstller-Burson، في هذا السياق قائلة[1] "إذا لم يكن لدينا أفضل الأفراد لخلق أفضل المنتجات لا يمكن أن ننافس إذا لم نخلق أفضل الأفراد في هذه الصناعة"، والتعليم الإلكتروني هو الخيار الذي يوفر لنا ميزة تنافسية حقيقية، وهو الأكثر فائدة لتكوين وتحقيق أقصى قدر ممكن من رأس المال الفكري، مع التركيز على تطوير مواهب ومعرفة ومهارات وخبرات رأس المال البشري.

وقد شجع الممارسين والإداريين تقنية المعلومات لاعتماد حلول إدارة التعلم القائمة على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ولأن هناك ندرة في البحوث الأكاديمية التجريبية في هذا المجال، والتحدي الرئيسي هنا هو الفهم الأفضل لنظم إدارة التعلم (Systems Learning Mangemet) والتي تقوم على استبدال حلول التعليم المعزولة والمشتقة مع وسيلة التجميع المنهجي لتقييم ورفع مستويات الكفاءة والأداء داخل المنظمة[2]، ودراسة أدوار وحدود هذه النظم في بناء رأس المال الفكري وتحفيز رأس المال البشري.

ويعرض هذا المطلب الأدوار التي تلعبها نظم إدارة التعلم في تطوير رأس المال الفكري من خلال عملية تسيير إدارة التعلم لرفع مستوى معرفة الموظف، وتحسين إدارة تدفق المعلومات وتطوير الكفاءات، كما يستخدم النظام في رصد التدريب الفردي، وتطوير الشخصي للموظفين.

وأنظمة إدارة التعلم يمكن الوصول إليها عبر شبكة الأنترنت، ومن خلال شبكة خاصة افتراضية يتم تكييفها من قبل المنظمة، حيث يمكن للموظفين التوقيع على النظام مع واجهة تطبيق ويب محددة تسمى رابط المعرفة "Knowledgelink"، وواجهة تطبيق منفصلة تسمى "Link Power" تسمح بالوصول إلى العملاء والشركاء.

[1] - Bob Barret, **Development And Implementing Strategies To Enhance Intellectual Capital In The Online Learning Environnement**, American, Public University Town, USA, Docjob 00@Ssn.Com, Electronic Journal Of Knowledge Management, Volume 9 Issue 3, 2011, P.212.
[2] - Kevin.J. O'Sullivan, Op.Cit, P.256.

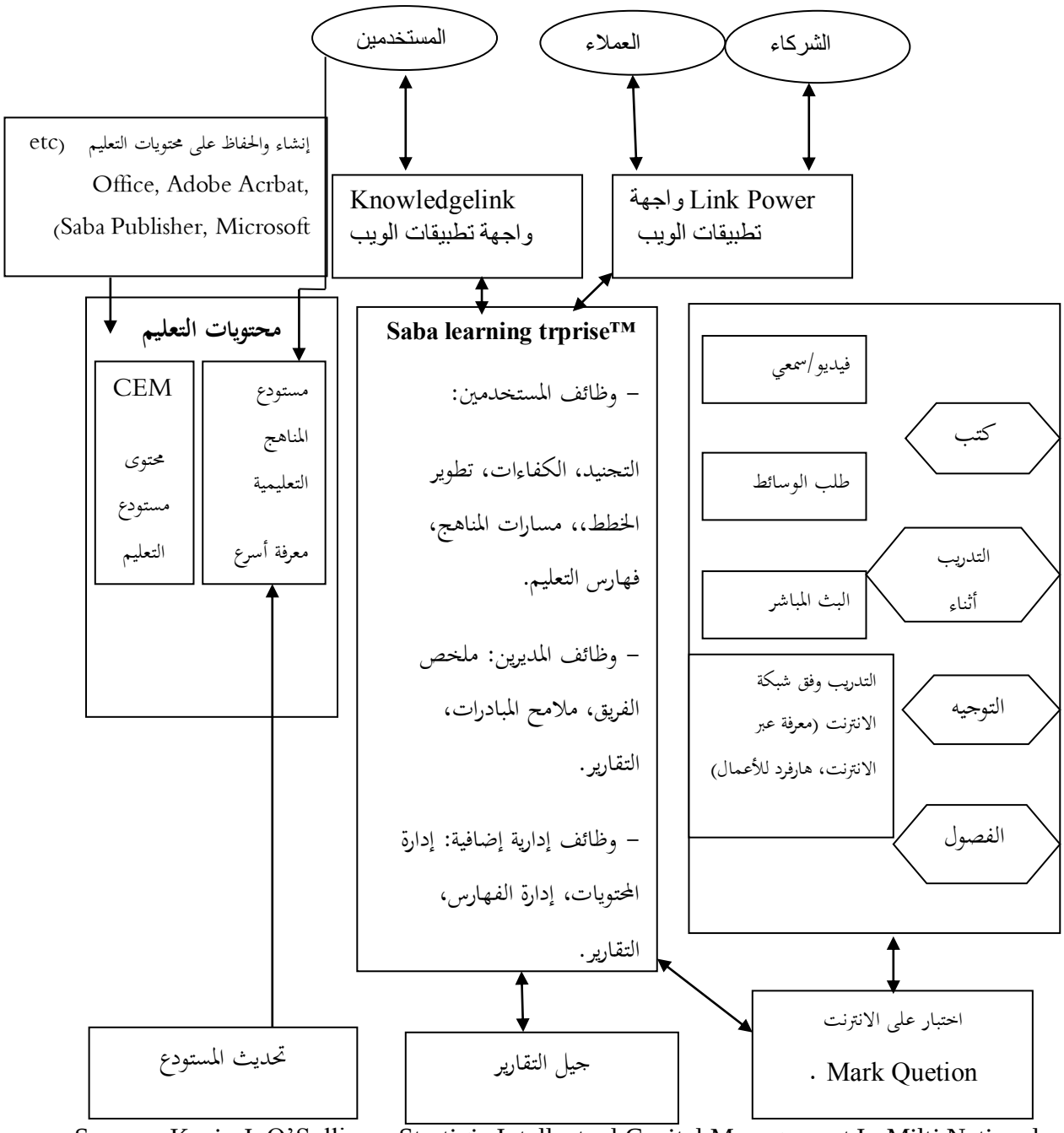
– ودوافع النظام هي:[1]

- تقليل وقت الوصول إلى الكفاءة،
- تطوير وإدارة مهارات جميع الموظفين،
- دمج تقييمات الكفاءات لخطط التنمية،
- الإسراع في نقل المعرفة إلى العاملين والشركاء والعملاء،
- توفير واجهة واحدة لتعلم جميع المستخدمين الداخليين والخارجيين.

وفي الشكل الموالي تم وضع نموذج حول نظام إدارة التعلم لأكثر فهم المستخدم في إحدى الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية وهي شركة CEM وهي شركة مرحبا للتكنولوجيا (High-Tech)، وهي شركة عالمية فائقة التكنولوجيا تظم أكثر من 20000 موظف تنتشر في عدة قارات مقرها الرئيسي الولايات المتحدة الأمريكية، وقد قامت في فيفري 2001 بتطبيق هذا النظام تحت اسم Entrprise™ learning Saba.

[1] - Ibid, P.258.

شكل رقم 20 مكونات نظام إدارة التعلم لمؤسسة CEM.



Source : Kevin J, O'Sullivan, Stratigic Intellectual Capital Management In Milti National Organizations, Sustainability And Succeful Imlications, Businees Science Refèrence, Hershey, New York, Library Of Congress, 2010, P .258.

كما هو مبين في الشكل يتكون نظام التعلم للمنظمة من العديد من المكونات، حيث يتم إنشاء الكثير من مواد التعلم من قبل الموظفين باستخدام عدد من المنتجات والبرمجيات بما في ذلك , Acrbat Adobe ,Publisher Saba, Office Microsoft، حيث يتم تخزين المحتوى داخل مستودع الموقع، بالإضافة إلى

ذلك الدروس التي تم إنشاؤها وصيانتها بشكل مباشر يتم تخزينها خارج مستودع التخزين وداخل مستودع التحديث، كما يمكن الوصول إلى جزء من البرنامج التعليمي مباشرة من خلال شبكة الانترنت.

ويمكن للموظفين استخدام رابط المعرفة "Knowledgelink" لإدارة عمليات التعلم الخاصة بهم، على سبيل المثال: الانخراط في دورات الفصول الدراسية، البحث عن مواد التعلم، الانخراط في أنشطة التعلم على الانترنت أو النظر في خيارات أخرى مناسبة لدورهم داخل المنظمة.

وبالنسبة للمديرين فإنهم يستخدمون النظام لإدارة تدريب الموظفين مثلا: نشر وإدارة محتوى التعلم، إدارة فهارس الدورات، إنشاء تقارير حول أنشطة التعليم، في حين أن الكثير من التقارير المطلوبة يتم تقديمها من قبل "Knowledgelink" للإداريين، والذي لديه القدرة على تتبع وإدارة كل الأنشطة الحالية مثل:(الكتب، التدريب وقت العمل، التوجيه، تدريب الفصول الدراسية)، والأنشطة عبر الانترنت مثل: (الفيديو/الصوت، الوسائط، التدريب عبر شبكة الانترنت، تدريب الفصول الافتراضية)، حيث في حالة الأنشطة عبر الانترنت يمكن الوصول إلى محتوى التعليم وتسليمه من خلال "Knowledgelink"، إما من مستودع التخزين، أو مستودع التحديث.

أما فيما يخص الاختبارات في محتوى التدريب فإنه يتم قبل التدريب إجراء اختبارات إضافية، واختبار بعد التدريب يمكن تقديمه من قبل طرف ثالث يسمى Quetion Mark .

وفي ما يلي يتم عرض مختلف أدوار نظم إدارة التعلم في تطوير رأس المال الفكري:

أولا: دعم إدارة التدريب وتنوع المتعلمين ضمن سياقات التعلم المتنوعة:

1- دعم إدارة التدريب:

أحد الأدوار الرئيسية لنظم التعلم هو دعم إدارة التدريب[1]حيث تعمل "Knowledgelink" على تسهيل أتمتة مهام إدارة التدريب ثم إضافة القيمة بفضل وظيفة إدارة الفهارس، حيث يعمل المدربون على إدخال تفاصيل فصول التدريب القادمة، ودعوة الأفراد للتسجيل في دوارات على الانترنت لمزيد من التدريب، واستخدام النظام لتسجيل وتتبع التفاصيل.

[1]- Barron .A, The LMS Guess, In Learning Cireait, American Society For Training And Development, 2000, P.40., From: Http //Www.Learningcircuitsorg/Apr2000/Barron.Html/2000/ 15-01-2014

والمجالات المدعومة غالبا من "Knowledgelink" في مجال إدارة التدريب هي:[1]

أ- تسجيل التدريب: يمكن للموظفين الانخراط في دورة أنشطة التعلم في العديد من المجالات، من خلال النقر على عنوان المنتج عند عرض الخيارات لتطوير الكفاءات الوظيفية مع البحث في فهارس التعلم.

ب- تخطيط (جدولة) التدريب: المدرب يقوم بقيادة الأقسام حسب ما هو مقرر من "Knowledgelink" مع إعطاء الرؤية المحتملة لجميع المتدربين عن التدريبات القادمة لمن يرغب في الحضور.

ج- تقديم التدريب: تستخدم "Knowledgelink" كبوابة مركزية لتوفير الدورات الالكترونية ومحتوى التعليم الالكتروني.

د- اختيار وتتبع التدريب: في حين أن الكثير من الاختبارات ما قبل التعلم، حيث يتم اختبار ما بعد التعلم كل من التعليم الالكتروني، التعليم القائم على الفصول الدراسية خارج النظام (إما كجزء من محتوى التعليم نفسه أو من خلال Quetion Mark، ويتم تسجيل النتائج وتعقبها على "Knowledgelink"، ويمكن الاطلاع عليها في محضر نشاط التعلم ويتم الاحتفاظ بها لكل طالب.

2- دعم تنوع المتعلمين ضمن سياقات التعلم المختلفة:

إن من أهم العوامل الرئيسية لنجاح أنظمة إدارة التعلم هي القدرة على تنوع المتعلمين ضمن سياقات التعلم المختلفة، حيث نجد أن "Knowledgelink" تدعم عدد كبير من المتعلمين مع الأدوار المختلفة، والمسؤوليات والاحتياجات التدريبية في جميع أنحاء المنظمة، حيث أن رابط المعرفة "Knowledgelink" يتيح الوصول إلى مستودع مركزي كبير من المعلومات التعليمية المنظمة بطريقة هيكلية، حيث يمكن للأفراد تحديد توصيات مراجع عبر "Knowledgelink"، ويوفر النظام أيضا توجيه المسارات من خلال الدورات التدريبية، وتشمل الدورات المدعومة، الدورات التقنية، زيادة الدورات الموجهة لخدمة العملاء وزيادة المبيعات، دورات تنمية المهارات الفردية،...، وغيرها الكثير، و"Knowledgelink" قادر على دعم سياقات التعليم المختلفة، بما في ذلك الفصول الدراسية، الكتب، التدريب السمعي، البصري، تدريب الوسائط المتعددة، تدريب الفصول الافتراضية[2].

---

[1] - Wagner,E, **E-Learning : Where Cognitive Strategies, Knowledge Management And Infomation Technology Converge,** 2000, P.12, From: http://www.learnativity.com/download/lwol,pdf, 20-01-2014.

[2] - Kevin.J. O'Sullivan, Op.Cit, P.260.

كما أن أخصائي نظم معلومات الموارد البشرية أكدوا أن "Knowledgelink" قد تكون أكثر ملاءمة لتدريب موظفي المنظمة، وهذا التدريب قياسي (Formation Standard)، والذي يمكن أن يمتد إلى كامل المنظمة وعلى أساس مستمر، بدلا من التدريب المتخصص.

ثانيا: تسهيل تطوير الكفاءات وتفعيل تناسق التعلم في كافة أنحاء المنظمة:

1- تسهيل تطوير الكفاءات:

يسمح نظام إدارة التعلم برسم خرائط الكفاءات، وتسهيل مسارات رسم الخرائط للتطوير الوظيفي من خلال قياس مستوى كفاءة الفرد، ثم توجيه المتعلم إلى المسار الأنسب لملئ أي فجوة من المهارات، حيث نظم إدارة التعلم تتيح رسم خرائط المعرفة والمهارات اللازمة لتطوير رأس المال البشري ،[1] حيث تعمل "Knowledgelink" بتسهيل تطوير الكفاءات بطريقتين:

- ✓ **الأولى: من الأعلى إلى الأسفل:** حيث تستخدم "Knowledgelink" لأتمتة عمليات تحليل الاحتياجات التدريبية، وبالتالي مركزية التخطيط والتدريب، حيث نجد في العمل التقليدي للتدريب أن المديرين يقومون بمسح مهارات وقدرات الموظفين داخل كل قسم، وتتم عملية جمع النتائج على جداول أكسل، وفي وقت لاحق تتم صياغة خطط التدريب لمعالجة الاحتياجات التدريبية الأساسية لهذا القسم، أما من خلال "Knowledgelink" فيتم تقييم الكفاءات باستخدام نماذج الكفاءة للدور القائم، وبالتالي يمكن للمدربين تحديد الاحتياجات التدريبية لكل نوع من الدور الوظيفي، بعد ذلك يمكنهم وضع خطة التدريب لتلبية تلك الاحتياجات، ويمكن القول أنه من وجهة نظر الإدارة فمن الممكن للمدير الحصول على صورة شاملة على مستويات الكفاءة داخل الإدارة لتمكينه من تحديد الثغرات في الكفاءة، وبالتالي سوف تسمح للمدير بمعرفة مستويات الكفاءة داخل إدارته ومقارنتها مع باقي الإدارات.
- ✓ **الثانية: من الأسفل إلى الأعلى:** حيث "Knowledgelink" تسهل عملية تقييم الكفاءة التي تمكن الموظفين من تحديد الثغرات وأوجه القصور في مستويات كفاءاتهم، مما

[1] - Brennan,M, Funke,S, And Anderson, The Learning Content Management Systems, A New E-Learning Market Segment Emerges, Anidc White Paper, 2001, P.8.From: http://www.icmscouncil,org/resources.html 23-12-2013.

يتعلق بنموذج الكفاءة المرتبطة بالدور الوظيفي الخاص بهم، ويمكن للمتعلمين تحديد خيارات التنمية التي من شأنها تطوير النقص في الكفاءة المرتبط، أو الخاضعة لملاحظات سلبية من قبل المديرين، ويمكن للمتعلم أداء أنشطة التعلم اللازمة لاكتساب الكفاءة، وتحدد خطط تطوير هذه المعرفة المسبقة للتدريب، وبالتالي تسهيل السيطرة على التدريب. .

على الرغم من أن نماذج الكفاءة تسهل الحصول على مواصفات معينة من المهارة اللازمة لأداء وظيفة معينة، إلا أن هناك بعض القيود في أنه لا توجد نماذج كفاءة دقيقة لجميع الأدوار، خاصة إذا كان هناك مجموعة واسعة من الوظائف.

2- تفعيل تناسق التعلم في جميع أنحاء المنظمة:

تسهل "Knowledgelink" التناسق والتماسك من خلال نماذج الكفاءة القياسية لتعريف وتحديد خطط التطوير التي يتم بناؤها من أجل تحقيق الكفاءات المحددة في نموذج الكفاءة[1].

بالإضافة إلى ذلك على الرغم من أن البرنامج لم يقدم بعد لجميع الأدوار، حيث يتم توفير المناهج الدراسية، وخرائط التدريب، ونظام المفتاح التقني والمبيعات وخدمة العملاء، وأنها يمكن أن تستخدم لتوجيه سلسلة خطط التطوير، حيث يقول مدير "Knowledgelink" في مؤسسة CEM :"على الرغم من أن "Knowledgelink" لا توفر خطة تطوير التعلم للمنظمة بأكملها، ...، ومع ذلك تمكن من تقديم تقرير عن حالة جميع مستويات الكفاءة، وهذه يمكن تحليلها يدويا من أجل وضع خطة تطوير التعليم بشكل عام"[2]

ثالثا: تشجيع مسؤولية التعلم للموظفين وتفعيل مراقبة تحليل حالتهم:

1- تشجيع مسؤولية التعلم للموظفين:

تساعد أنظمة التعلم في زيادة أداء الموظفين والمديرين من خلال التعليم، إذ أن "Knowledgelink" لديها القدرة لتكون "المتعلم المركز" من خلال تشجيع مسؤولية التعلم بين الموظفين والمديرين، كما أشار مدير "Knowledgelink" أن التقييم الذاتي يسهل ويقدم التعلم المستقل.

وإن تطور الفرد قد يكون موجه من قبل عدد من العوامل التي من بينها متطلبات الامتثال للمنظمة حسب الكفاءات المطلوبة لأداء دور معين، إجراء تقييم ذاتي من قبل الفرد "نفسه" ...، وعموما يمكن القول أن المسؤولية تقع على الموظفين لتطوير أنفسهم، وهذا يعتمد إلى حد كبير على مستوى دافعية الفرد في حد ذاته،

[1] - Greenberg, **LMS And LCMS : What's The Defference ? In Learning Circuits, American Society For Training And Development**, 2002 From: Http://Www.Learningcircuit.Org/Dec2002. 30-11-2013.
[2] - Kevin.J. O'Sullivan, Op.Cit, P.264.

لذا لا بد على أي منظمة تطبق هذا النظام الترويج له داخليا، وإضفاء الطابع الرسمي على استخدامه في إطار عملية الاستعراض، مع جذب عدد من المدربين الرئيسين في هذا النظام لتدريب الموظفين كيفية السيطرة عليه، والذي يعتبر جزء من اختصاص الموارد البشرية، وكذلك ضمان عملية تحفيز الموظفين على استخدامه لأن "Knowledgelink" يعمل على تعظيم التعليم.

2- تفعيل مراقبة/تحليل حالة المتعلمين:

يمكن لنظم إدارة التعلم مساعدة المسؤولين والإدارة من خلال تقديم وتتبع تحليل إعداد التقارير عن حالة تعلم موظفيها داخل المنظمة، بحيث تعمل "Knowledgelink" على وضع الكفاءات داخل المنظمة في عدد من المستويات المختلفة، حيث يمكن الإبلاغ عن حالة الكفاءة على المستوى الفردي، ومستوى الفريق في الأقسام داخل الإدارة، وعلى مستوى القسم، يستند التقرير إلى الوقت، وقد تحدد جميع الكفاءات التي تم الحصول عليها من الموظفين، في حين أن "Knowledgelink" لا يصل إلى مستوى تحديد الكفاءات على المستوى التنظيمي، وذلك للعدد الكبير للكفاءات وتنوعها.

ويمكن القول أنه من خلال اعتماد عمليات تقييم الكفاءات لـ"Knowledgelink" يمكن تدعيم المدير في تقييم الكفاءات اللاحقة (نقص)، القائم على أداء الموظف، مع وجود خطط متفق عليها مع الموظف لتحديد أداء تعليم الموظف في اكتساب مهارات جديدة وفقا لخطط التدريب.

ويمكن الإشارة في هذا السياق أن مؤسسة CEM لديها قاعدة بيانات تسمى Centres Skill والتي تحتوي على مصفوفة حصر المهارات لجميع موظفي ومديري المنظمة، ويتم تحديث هذه البيانات بشكل منتظم من قبل كل موظف.

3- الأدوار والسمات الإضافية لنظم إدارة التعلم:

بالإضافة إلى الأدوار السابقة يمكن إضافة بعض الأدوار الأخرى:[1] زيادة إنتاجية التدريب، تحسين الكفاءة وتقديم وإدارة التدريب.

ولأن "Knowledgelink" تحتوي على مستودع مركزي يتضمن الدورات التدريبية المتاحة بطريقة منظمة، لذا فإنها تساعد في تسليط الضوء على تنظيم التدريب وتحفيز زيادة استخدامه، مع تمكين الموظفين من الوصول إلى النصوص الخاصة بهم، وإحياء المواد الدراسية للنسخ أو لتحميل المستندات المرتبطة بها.

[1] - ibid, p.266.

– من وجهة نظر الموظفين: فإن النظام يوفر نظام مركزي آلي يسمح لهم بإيجاد والانخراط في دورات محددة أو برامج تدريب، ويقدم أيضا توجيهات بشأن مناهج ومسارات التدريب الموصى بها، بالإضافة إلى ذلك فإن مرفق التقييم يمكن الموظفين من تحديد وتصحيح ثغرات الكفاءة لديهم، فضلا عن توفير وسيلة لمراقبة وإدارة مستويات الكفاءة الشاملة للموظف داخل المنظمة.

وعموما فإن أنظمة إدارة التدريب يساعد على تطوير رأس المال الفكري حيث أنه يعمل على جذب والاحتفاظ بالموظفين الرئيسين من خلال منحهم فرصة فريدة من نوعها لمراقبة وتطوير كفاءاتهم وإدارة حياتهم الوظيفية داخل المنظمة، ونقاط القوة للنظام تكمن في النهج الجديد والموقف الذي سيكون من خلال التشجيع والإلهام في عقول الأفراد داخل المنظمة، وهو واضح للغاية ومنظم، ويمكن الموظفين في أن يكونوا خلاقين في إدارة التعلم والتطوير الفردي لكفاءاتهم، وتحمل المسؤولية في تحسين معرفتهم.

خلاصة الفصل

في إطار هذا الفصل حاولنا استعراض كيفية تأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تطوير رأس المال الفكري، وذلك من خلال عرض أكثر التقنيات تأثيرا سواء بشكل مباشر أو غير مباشر على رأس المال الفكري، حيث تناولنا في المبحث الأول تأثير كل من بوابة الموارد البشرية التي تعبر عن نقطة وصول متكاملة إلى المعلومات الخاصة بالمنظمة، والتي يتم اعتبارها جزء من رأس المال الهيكلي للمنظمة، حيث أنها تحسن التنمية في الأبعاد الثلاثة لرأس المال الفكري من خلال سلسلة التطبيقات التي يمكن أن تؤثر على المعارف، المهارات، الشبكات، الكفاءات،...، بالإضافة أيضا إلى اعتماد التوظيف الإلكتروني الذي يساهم بشكل كبير في إدارة المواهب التي تسعى لتحسين العمليات الأساسية في إدارة الموظفين مثل: جذب، تعليم، تطوير المواهب، المواءمة بين الموهبة والدافع والأهداف التنظيمية، أي إتباع منهج إدارة العلاقة مع المواهب التي تخدم بشكل كبير العلامة التجارية، وبالتالي بناء رأس مال علاقاتي، بالإضافة إلى إنشاء مستودع للمواهب كمصدر فعال يساعد على تطوير العلاقات مع الموظفين المحتملين داخل وخارج المنظمة وبالتالي بناء رأس المال البشري.

أما فيما يخص المبحث الثاني فقد تم عرض تأثير تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وأنظمة إدارة التعلم على تطوير رأس المال الفكري، وذلك من خلال اعتماد التطبيقات التي تعمل على تدفق المعلومات والمعرفة، حيث تعمل هذه التطبيقات على تعزيز المعرفة من خلال جعل اقتناء المعرفة أسرع وأسهل، كما انها تقوم على فكرة أساسية مفادها زيادة القدرات الفكرية وإدارة معرفة ما في عقول الأفراد، وتحسين تسهيل إدارة المعرفة وتمكين إدارة الأفراد بفعالية، وكذا عرض لنظم لإدارة التعلم التي تساهم في تطوير رأس المال الفكري من خلال عملية تسيير إدارة التعلم لرفع مستوى معرفة الموظف، تحسين إدارة تدفق المعلومات، تطوير الكفاءات، التدريب الفردي، التطوير الشخصي للموظفين.

تمهيد

بعد التطرق إلى الإطار المفاهيمي لكل من رأس المال الفكري والإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ومعرفة تأثير هذه الأخيرة على رأس المال الفكري من الجانب النظري، سنحاول في هذا الفصل تجسيد ما تم عرضه في الجانب النظري على الجانب التطبيقي.

وفي إطار الأهداف التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها، سنقوم بإجراء دراسة ميدانية على مجموعة من المؤسسات الكبيرة بسطيف، من أجل التعرف على مدى اعتمادها على الإدارة لإلكترونية للموارد البشرية، ومدى تأثيرها على تطوير رأس المال الفكري.

كما سنقوم في هذا الفصل بالإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات التي قامت عليها هذه الدراسة، اعتمادا على الدراسة الميدانية لمعرفة مدى اعتماد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، ثم مدى الاهتمام برأس المال الفكري من خلال الاعتماد على الاستبيان، وفي الأخير سنخرج ببعض النتائج ومنها تقديم بعض الاقتراحات التي نراها ضرورية للمؤسسات محل الدراسة، وسوف نتطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- ❖ **المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية مع تحليل البيانات واختبار الفرضيات.**
  - **المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة.**
  - **المطلب الثاني: تحليل البيانات واختبار الفرضيات.**
- ❖ **المبحث الثاني: نتائج الدراسة والاقتراحات.**
  - **المطلب الأول: نتائج الدراسة.**
  - **المطلب الثاني: الاقتراحات.**

❖ المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية مع تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

سنعرض في هذا المبحث وصف للإيطار المنهجي للدراسة، بالإضافة إلى التحليل الإحصائي لنتائج استجابة أفراد عينة الدراسة، مع عرض المؤشرات الإحصائية الأولية، وكذا نتائج تطبيق ادوات الدراسة على كل المتغيرات، كما يشمل هذا المبحث نتائج اختبار الفرضيات.

• المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة

يتناول هذا المطلب وصفا للمنهج والإجراءات التي تم اتباعها في الدراسة، أداة الدراسة المستخدمة (الاستبيان)، وطرق إعدادها وصدقها وثباتها، الكيفية التي طبقت بها الدراسة الميدانية وأساليب المعالجة الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات الإحصائية.

أولا: منهجية الدراسة:

بغية القيام بتحليل علمي ومنهجي لإشكالية تأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تطوير رأس المال الفكري، وبهدف اختبار صحة الفرضيات تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال الدراسة النظرية التي تم الاستناد فيها إلى مصادر مكتبية عديدة منها الكتب العلمية، والمقالات المنشورة في المجلات العلمية المحكمة والمداخلات في الملتقيات العلمية الدولية ذات الاختصاص، وعلى مصادر إلكترونية موثوقة، والدراسة الميدانية التي تم فيها جمع البيانات والمعلومات من مصادرها الأولى في الميدان العملي للمؤسسات المدروسة من خلال تصميم استبيان تضمن الجوانب الرئيسية لميدان البحث، بالإضافة إلى المقابلات الشخصية مع بعض المسؤولين، كما تم الاعتماد أيضا على المنهج المقارن والذي تم استعماله في المقارنة بين مدى اعتماد المؤسسات محل الدراسة على الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ومدى اهتمامها برأس المال الفكري حسب طبيعة الملكية ونوع القطاع.

ثانيا: أدوات وخطوات الدراسة:

يؤكد علماء المنهجية على أنه بقدر ما يمكن للباحث الاستعانة بمجموعة من الأدوات والمناهج بقدر ما يتم التوصل إلى نتائج موضوعية ودقيقة، وبما أنّ طبيعة الموضوع هي التي تفرض على الباحث نوع المنهج وتبعا لذلك تفرض عليه نوع الأدوات الواجب استخدامها لجمع الحقائق والمعطيات من الميدان، فإنه في هذه الدراسة نعتقد أن الأدوات الصالحة لتلبية حاجيات الموضوع هي:

1- أساليب جمع المعلومات: إن أدوات الدراسة التي تم الاستعانة بها قد تم تحديدها طبقا لموضوع الدراسة والإشكالية والفرضيات المراد إثبات صحتها أو نفيها.

2- مصادر جمع البيانات: يمكن تصنيفها إلى الاستبيان، المقابلة الشخصية والملاحظة، وفيما يلي نجري لها تفصيل:

أ- المقابلة: كأداة تعتبر من أهم الوسائل لجمع البيانات والمعلومات من الميدان، والمقابلة في البحث الميداني تقنية مباشرة تستعمل لاستخلاص معلومات كيفية، وفي هذه الدراسة استعملت المقابلة على ثلاث مستويات وهي:

- **المستوى الأوّل:** ويتمثل في المقابلات التي تجرى مع بعض المسؤولين والمشرفين على وظيفة الموارد البشرية للحصول على معلومات لها علاقة بموضوع الدراسة ولمعرفة مدى اعتماد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.
- **المستوى الثاني:** وتتمثل في المقابلات التي تجرى مع المسؤولين ويتم من خلالها شرح الموضوع والهدف منه للحصول على الموافقة المبدئية للمشاركة في البحث.
- **المستوى الثالث:** وتتمثل في المقابلات التي جرت مع مديري البنوك ومسؤولي الموارد البشرية في شكل حوار مفتوح بهدف الإجابة على الاستبيان، لكل المؤسسات محل الدراسة وقد دامت المقابلة حوالي ساعتين لكل مدير.

ب- الملاحظة: تعتبر الملاحظة من الأدوات المساعدة في الدراسة، فمن خلالها يمكن ملاحظة سلوكيات الموظفين وإدراكهم حول الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وكذا رأس المال الفكري.

ج- الاستبيان: قامت الباحثة بتصميم استبيان الدراسة لجمع البيانات الميدانية من مجتمع الدراسة بعد مراجعة الدراسات السابقة في مجال الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ورأس المال الفكري، وإجراء مقابلات عديدة مع الموظفين الذين لديهم علاقة بموضوع الدراسة من موظفي إدارة الموارد البشرية، لمعرفة الطريقة الأمثل لتصميم الاستبيان، حيث تم تصميم الاستبيان حسب مقياس ليكرت الخماسي مما يعطي للمبحوث مجال أوسع للإجابة، وقد تم إعداد الاستبيان على عدة مراحل:

1. إعداد استبيان أولي،
2. عرض الاستبيان على المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمته لجمع البيانات،

3. تعديل الاستبيان بشكل أولي حسب ما يراه المشرف،
4. إجراء دراسة استطلاعية ميدانية أولية للاستبيان،
5. عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين (ملحق رقم 04) والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم،
6. توزيع الاستبيان على جميع أفراد المجتمع لجمع البيانات اللازمة للدراسة.
7. ويحتوي الاستبيان على قسمين:

– **القسم الأول**: يحتوي على الخصائص العامة لمجتمع الدراسة وشمل: متغير طبيعة الملكية، متغير نوع القطاع.

– **القسم الثاني**: يتكون من جزأين سعت الباحثة من خلالها لتغطية كافة جوانب موضوع الدراسة وهي خاصة باختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية، وهي كالتالي:

الجزء الأول: يخص مدى اعتماد المؤسسات محل الدراسة على الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ويتكون من اربعين (40) بندا وهي كالتالي:

- تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية فيه 10 بنود.
- بوابة الموارد البشرية وتضم 8 بنود.
- التوظيف الإلكتروني ويضم 8 بنود.
- التعليم الإلكتروني ويضم 7 بنود.
- نظام معلومات الموارد البشرية ويضم **7** بنود.

الجزء الثاني: ويخص مدى اهتمام المؤسسات محل الدراسة برأس المال الفكري ويضم أربع وأربعين (44) بندا، وقد تم تفكيكه إلى ثلاثة عناصر:

- مدى اهتمام المؤسسات محل الدراسة برأس المال البشري ويحتوي على 16 بند،
- مدى اهتمام المؤسسات محل الدراسة برأس المال الهيكلي ويحتوي على 14 بند،
- مدى اهتمام المؤسسات محل الدراسة برأسمال العملاء ويحتوي على 14 بند.

د- صدق وثبات الاستبيان:

1- صدق الاستبيان: يقصد بالصدق: شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من جهة، ووضوح فقراتها ومفرداتها من جهة أخرى، كما يقصد بصدق الاستبيان أن تقيس أسئلته ما وضعت لقياسه، وقد قامت الباحثة بالتأكد من صدق فقرات الاستبيان بطريقتين:

أ- صدق المحكمين: حيث تم عرض الأداة على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص تألفت من (ستة أساتذة) القائمة في الملحق رقم 04 من جامعة فرحات عباس سطيف 1، وسطيف 2، وقد استجابت الباحثة للآراء الأساتذة المحكمين، وقامت بأخذ أغلب ملاحظاتهم من حيث الإضافة أو التعديل أو الحذف، حيث قاموا بإبداء مجموعة من الملاحظات أهمها:

- فيما يخص البيانات الأولية فقد تم إجراء بعض التعديلات فيما يخص حذف كل من متغيرات: العمر وسنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الجنس، أيضا وضع تعريفات للمصطلحات مثل الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأسمال العملاء لفهم أكثر من قبل المستجوب.
- إضافة بعض أنشطة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (بوابة الموارد البشرية، بعض تطبيقات الإدارة الإلكترونية، نظام معلومات الموارد البشرية)، حيث ركزت الباحثة في البداية على الأنشطة الأكثر تأثيرا والتي تم حصرها في الاستقطاب والتوظيف والتعليم الالكتروني، الاتصال الداخلي، وتسيير المسار المهني.
- التوسع في محور رأس المال الهيكلي من خلال إضافة اعتماد على فريق عمل متخصص لإدارة العلامة التجارية، أيضا العمل على زيادة وعي العميل بالعلامة التجارية.
- توحيد بعض المصطلحات مع الترتيب المنهجي.
- حذف بعض الفقرات في رأسمال العملاء كالمحافظة على قاعدة العملاء الأوفياء، منح مزايا إضافية للعملاء الأوفياء، القيام بدراسات استطلاعية للتعرف على رغبات العملاء، نظرا لعدم انسجامها مع إشكالية وفرضيات الدراسة.

وبذلك خرج الاستبيان في صورته الشبه نهائية ليتم تطبيقه على عينة المجتمع الاستطلاعية، حيث تم عرضه على مجموعة مديري الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة، وتم أخذ 20 فرد.

ب- اختبار ثبات الدراسة الميدانية:

يقصد بثبات الاستبيان الاستقرار في نتائجه فيما لو تم توزيعه على أفراد العينة مرة أخرى، وتحت نفس الظروف، وقد استخدمت الباحثة للتحقق من ثبات الاستبيان، معامل ألفاكرونباخ لجميع مجالات الدراسة، وللحصول على أداة قادرة على جمع معلومات دقيقة لابد أن تكون تلك الأداة لها القدرة على إعطاء إجابات ثابتة نسبيا، وللتحقق من درجة ثبات المقياس قمنا بتوزيع الاستبيان على عينة مكونة من (120) فرد من المؤسسات محل الدراسة، وقد تم حساب معامل ألفا-كرونباخ باستخدام برنامج SPSS ibm 22، وكانت النتائج موضحة في:

الجدول رقم11 : اختبار الثبات للدراسة الميدانية.

اسم المتغير	للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	رأس المال الفكري
عدد المفردات	40	44
ألفا-كرونباخ	0.89	0.96

المصدر: اعتمادا على مخرجات SPSS 22

نلاحظ من الجدول أن معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مقبولة وهي أكبر من النسبة المقبولة إحصائيا (0.60) حيث بلغ معامل الثبات للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ورأس المال الفكري على التوالي: 0.89، و0.96 وهي نسبة ثبات كبيرة ويمكن الاعتماد على الأداة في التطبيق الميداني للدراسة.

هـ- العينة كيفية اختيارها:

وهي تعني النسبة الثابتة والمأخوذة كما ونوعا عن طريق السحب من المجتمع الأصلي، وتتمثل في عدد من الأفراد يحملون نفس الصفات الموجودة في مجتمع الدراسة، وهي بذلك انعكاس شامل للصفات السائدة فيه ولكن بشكل مصغر، واختيار العينة يكون حسب طبيعة الموضوع وأهدافه أيضا، ويكون اختيارها انطلاقا من أحد الإمكانيات الثلاثة التالية:" يمكن أن يجمع البيانات ودراسة جميع أفراد مجتمع

البحث، أو تحديد عينة تمثيلية لهذا المجتمع، أو اختيار فقط بعض الوحدات التمثيلية ولو أنها غير تمثيلية بالدقة لهذا المجتمع"[1].

ونظرا لعدم إمكانية دراسة جميع المؤسسات في ولاية سطيف لعدم اعتمادها على الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، أصبح من الضروري اللجوء إلى المجهود الشخصي لاختيار الأفراد المكونة لعينة البحث، وكان من الصعب إتباع طريقة معينة لانتقاء العينات إلا تقنية العينة المقصودة وهي تنطوي "على استخدام الباحث لمعيار أو حكم خاص من جانبه، حيث يتمكن من تكوين عينة بواسطة اختيار الحالات التي تمثل مجتمع البحث وتصبح العينة المقصودة بديلا ضروريا لأي نموذج من نماذج العينات الاحتمالية، إذا كانت حدود المجتمع غير معروفة لدى الباحث في حالة يتعذر فيها تحديد تلك الحدود"[2].

ومن أجل ذلك وحرصا على تنوع مجتمع الدراسة من حيث متغير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية شملت الدراسة على (30) مؤسسة أنظر الملحق رقم (05)، وعلى 120 استبانة.

ثالثا: الأساليب والمقاييس الإحصائية المستخدمة:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية الإصدار 22 والذي يرمز له SPSS 22 وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية التي تندرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل: التكرارات، المتوسطات، الانحرافات المعيارية، ...، وضمن الإحصاء الاستدلالي مثل: معاملات الارتباط،...، وبالنظر إلى نموذج الدراسة فإن أنسب المقاييس التي تتطلبها الدراسة هي:

1. **المتوسط الحسابي**: من أجل معرفة متوسط إجابات المبحوثين ومقارنتها بالمتوسط الفرضي، من أجل اتخاذ القرار بشأن مستوى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وكذا رأس المال الفكري بالمؤسسات محل الدراسة.

---

[1] - Quevy (R) , Canpenhoudtn (V) , Manuel de Recherche en Sciences Sociales, Bordas, Paris, 1988, P-P. 154 - 155.

[2]– عبد الله عامر الهمالي، أسلوب البحث الاجتماعي وتقنياته، منشورات جامعة قار يونس بنغازي، 1988، ص: 172.

2. **النسب المئوية والتكرارات**: لوصف خصائص أفراد مجتمع الدراسة، وتحديد استجابات أفراده نحو محاوره.
3. **اختبار ألفا–كرونباخ**: لحساب معاملات ثبات الاستبانة، ومعامل ثبات كل محور من محاور الدراسة.
4. **اختبار T للعينة الواحدة One sample t test :** لتحليل فقرات الاستبانة وفرضيات الدراسة.
5. **اختبارT للعينات المستقلة Independent Samples T- Test:** لفحص الدلالة الإحصائية للفروق وللمقارنة بين فئات الدراسة التي تشمل فئتين.
6. **معادلة الانحدار البسيط**: من أجل معرفة مدى وجود تأثير بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ورأس المال الفكري.
7. **معادلة الانحدار التدريجي**: من أجل معرفة مدى وجود تأثير لكل متغير من متغيرات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تطوير رأس المال الفكري، والتي تبين لنا بدقة أي من المتغيرات المستقلة تؤثر أكثر على المتغير التابع.
8. **معامل التحديد (R^2):** يبين لنا هذا المعامل النسبة التي يؤثر بها المتغير المستقل على المتغير التابع حيث كلما كانت هذه النسبة كبيرة كلما كانت المساهمة أكبر، وتعزى النسب المتبقية لمتغيرات أخرى خارج الدراسة وكذا الخطأ العشوائي.

- **المطلب الثاني: تحليل البيانات واختبار الفرضيات:**

أولا: عرض وتحليل البيانات:

1- النتائج المتعلقة بوصف خصائص عينة الدراسة: تقوم هذه الدراسة على المتغيرات المتعلقة بخصائص المؤسسات محل الدراسة، والمتمثلة أساسا في الخصائص العامة لمجتمع الدراسة وشملت ما يلي: متغير طبيعة الملكية، متغير نوع القطاع.

جدول رقم 12: يوضح توزيع الاستمارات حسب طبيعة الملكية

نوع المؤسسة	التكرارات	النسب المئوية
خاصة	20	66.66
عامة	10	33.33
المجموع	30	100

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS22

يتضح من الجدول أن توزيع المؤسسات الخاصة في العينة قد بلغ 20 مؤسسة، أي ما نسبته 66.66%، من مجموع المؤسسات محل الدراسة، في حين بلغ عدد المؤسسات العامة 10 مؤسسات، أي ما نسبته 33.33 % من المجموع الكلي للعينة المدروسة.

جدول رقم 13: يوضح توزيع الاستمارات حسب نوع القطاع

نوع القطاع	التكرارات	النسب المئوية
صناعي	12	40
خدمي	18	60
المجموع	30	100

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS ibm 22

يتضح من الجدول أن 18 مؤسسة من مجموع المؤسسات محل الدراسة تنتمي إلى قطاع الخدمات، أي ما نسبته 60%، مقابل 12 مؤسسة من مجموع المؤسسات محل الدراسة تنتمي إلى القطاع الصناعي، أي ما نسبته 40%.

2- تحليل البيانات المتعلقة بمدى اعتماد المؤسسات محل الدراسة على الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

أ- نتائج تحليل البيانات المتعلقة بمدى اعتماد تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

جدول رقم 14: مدى اعتماد المؤسسات محل الدراسة على تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	مستوى الدلالة	القرار
1- تعمل مؤسستكم على تسجيل ساعات العمل الكترونيا.	3.08	1.10	10.74	0.00	دالة (تعتمد بدرجة كبيرة)
2- تعمل مؤسستكم على ربط نظام الأجور بنظام تسجيل الحضور والانصراف.	3.65	0.58	30.68	0.00	دالة (تعتمد بدرجة كبيرة)
3- تعمل مؤسستكم على تسجيل الإجراءات الخاصة بالرواتب الكترونيا.(تعويضات، ساعات عمل إضافية)	3.34	0.84	17.39	0.00	دالة (تعتمد بدرجة كبيرة)
4- تعتمد مؤسستكم على أنظمة الكترونية لتقييم أداء موظفيها	2.77	0.84	10.05	0.00	دالة (تعتمد بدرجة كبيرة)
5- تعتمد مؤسستكم على الانترنت لإجراء اختبارات التقييم الذاتي لموظفيها.	2.55	1.12	5.45	0.00	دالة (تعتمد بدرجة كبيرة)
7- تعتمد مؤسستكم على شبكة داخلية للموارد البشرية un réseau interne تسمح للموظفين بتعلم الخدمات المتوفرة حول إدارة الموارد البشرية.	2.95	0.92	11.29	0.00	دالة (تعتمد بدرجة كبيرة)
8- تعتمد مؤسستكم على شبكة داخلية للموارد البشرية un réseau interne توفر معلومات مفصلة للموظفين للقيام بمهامهم.	3.19	0.90	14.48	0.00	دالة (تعتمد بدرجة كبيرة)
9- تعتمد مؤسستكم على شبكة خارجية للموارد البشرية تسمح باتصال بالموظفين عبر مختلف الفروع.	3.15	0.89	14.07	0.00	دالة (تعتمد بدرجة كبيرة)

تابع للجدول رقم 14: مدى اعتماد المؤسسات محل الدراسة على تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

10- تعتمد مؤسستكم على شبكة خارجية **réseau externe** للموارد البشرية تسمح بربط وظيفة الموارد البشرية بأصحاب المصلحة (العملاء، الموردين، المساهمين).	2.72	0.96	8.18	0.00	دالة (تعتمد بدرجة كبيرة)
المجموع	30.53	4.24	27.16	0.00	دالة (تعتمد بدرجة كبيرة)

* يتم اتخاذ القرار بشأن دلالة النتائج لكل العبارات عند درجات الحرية (119) ومستوى الخطأ (0,05).
* المتوسط الفرضي لكل عبارة هو (02) [(0+1+2+3+4)/5]، أما للمحور ككل فهو (20)[2×10].
المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS22

يتضمن الجدول نتائج تحليل المحور الأول وهو مدى اعتماد تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من قبل المؤسسات محل الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (30.53)، بانحراف معياري قدره (4.24)، وهو أكبر من المتوسط الفرضي الذي قدره (20)، وهذا يعني أن المؤسسات تعتمد تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وما يؤكد ذلك هي قيمة "t" المحسوبة والمقدرة بـ (27.16) وهي دالة عند درجات الحرية (119)، ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00)، حيث نلاحظ:

- حسب الفقرتان رقم (2،3) والتي بلغ متوسطهما الحسابي (3.65، 3.34) أي درجة اعتماد كبيرة، والتي تتعلق بربط نظام الأجور بنظام تسجيل الحضور والانصراف، بالإضافة إلى القيام بأتمتة الإجراءات الخاصة بالرواتب كالساعات الإضافية، التعويضات، العطل، والتي تعتمد من قبل كل المؤسسات سواء الخاصة أو العامة، وما يؤكد ذلك هي قيمة "t" المحسوبة والمقدرة بـ (30.68، 17.39) وهي دالة عند درجات الحرية (119)، ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00).
- حسب الفقرتان (4،5) والتي بلغ متوسطهما الحسابي (2.77، 2.55) أي درجة اعتماد أكبر من المتوسط، والتي يتم الاعتماد عليها أكثر في المؤسسات الخاصة وتتمثل في اعتماد الأنظمة إلكترونية لتقييم الأداء، وكذا الاعتماد على الانترنت لإجراء اختبارات التقييم الذاتي، حيث تقوم بعض المؤسسات الخاصة بوضع هذه الأنظمة على شبكتها الداخلية لتمكين الموظفين من إجراء التقييم لأنفسهم في أي وقت يروه مناسبا، وهذه الأنظمة متوفرة أكثر في البنوك الخاصة مثل

سوسيتي جنرال، بنك الخليج، بنك BNP، NATAXIS، وبعض مؤسسات التأمين مثل AXA للتأمينات، كما نجد أن معظم البنوك العامة، والمؤسسات الصناعية لا تعتمد كثيرا على مثل هذه الأنظمة، ويرجع ذلك لطبيعة النشاط، وعدم وعي هذه المؤسسات بأهمية هذه الأنظمة، وما يؤكد ذلك هي قيمة "t" المحسوبة والمقدرة بـ (10.05، 5.45) وهي دالة عند درجات الحرية (119)، ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00)

- حسب الفقرات (6، 7، 8، 9، 10) والتي تخص اعتماد المؤسسات الشبكات الداخلية والخارجية للموارد البشرية وما توفره سواء باعتبارها أداة اتصال داخلية وخارجية، أو مصدر للمعلومات حول طريقة القيام بمختلف المهام، إذ نجد أنه يتم الاعتماد عليها بدرجة كبيرة في كل المؤسسات سواء الخاصة أو العامة، ولكن لا يتم استغلالها بالشكل الصحيح في المؤسسات الصناعية ما عدا مؤسسة BCR، ومؤسسة AMC ، ومؤسسة AGRO FILM، حيث يتم فقط وضعها شكليا، دون إدراك لأهميتها في سرعة نقل المعلومة، إذ يتم فقط ارفاقها ببعض التقارير وطرق العمل، وذلك في كل من IRI SATمؤسسة، ومؤسسة ENPC، والشبكة الوطنية للغاز، مؤسسة الرياض سطيف، مؤسسة كهريف، وما يؤكد ذلك هي قيمة "t" المحسوبة والمقدرة بـ (12.72، 11,29، 14.48، 14.07، 8.18) وهي دالة عند درجات الحرية (119)، ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00).

ب- نتائج تحليل البيانات المتعلقة بمدى اعتماد بوابة الموارد البشرية

جدول رقم 15: مدى اعتماد المؤسسات محل الدراسة على بوابة الموارد البشرية

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	مستوى الدلالة	القرار
1- توفر مؤسستكم صفحة على انترنت تسمح بالوصول إلى جميع المعلومات الهامة.	3.30	0.93	15.36	0.00	دالة (تعتمد بدرجة كبيرة)
2- توفر مؤسستكم بوابة فرعية مخصصة لاكتساب المعارف الجديدة من قبل الموظفين.	2.78	0.92	9.25	0.00	دالة (تعتمد بدرجة كبيرة)
3- تعتمد مؤسستكم على بوابة للموارد البشرية تسمح بالوصول إلى المعلومات الخاصة بالموارد البشرية.	2.65	1.05	6.77	0.00	دالة (تعتمد بدرجة كبيرة)
4- تتوفر مجموعة من الكتب والتقارير على بوابة مؤسستكم.	2.60	1,09	6.00	0.00	دالة (تعتمد)
5- توفر مؤسستكم برامج خاصة على بوابة الموارد البشرية تسمح للموظفين من تحديد مساراتهم التدريبية.	2.27	1.02	2.92	0.04	دالة (تعتمد)
6- تعمل مؤسستكم على مواءمة بوابة الموارد البشرية مع استراتيجيتها العامة.	2.73	0.99	8.08	0.00	دالة (تعتمد بدرجة كبيرة)
7- تضم البوابة قاعدة بيانات ديناميكية لتدفق المعلومات تتضمن كل ما هو جديد في مجال الموارد البشرية.	2.39	0.90	4.76	0.00	دالة (تعتمد بدرجة كبيرة)
المجموع	21.50	5.71	10.56	0.00	دالة (تعتمد بدرجة كبيرة)

* يتم اتخاذ القرار بشأن دلالة النتائج لكل العبارات عند درجات الحرية (119) ومستوى الخطأ (0,05).
* المتوسط الفرضي لكل عبارة هو (02) [(0+1+2+3+4)/5]، أما للمحور ككل فهو (16)[2×8].
المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS22

يتضمن الجدول نتائج تحليل المحور الثاني وهو مدى الاعتماد على بوابة الموارد البشرية من قبل المؤسسات محل الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (21.50)، بانحراف معياري قدره (5.71)، وهو أكبر من المتوسط الفرضي الذي قدره (16)، وهذا يعني أن المؤسسات تعتمد على بوابة الموارد البشرية،

وما يؤكد ذلك هي قيمة "t" المحسوبة والمقدرة بـ (10.56) وهي دالة عند درجات الحرية (119)، ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00)، حيث نلاحظ:

- حسب الفقرة رقم (1) والتي بلغ متوسطها الحسابي (3.30)، بانحراف معياري (0.93) أي درجة اعتماد كبيرة، وهي تتعلق بتوفير المؤسسات صفحة على الأنترنت تسمح بالوصول إلى جميع المعلومات الهامة، ويتم اعتمادها من قبل كل المؤسسات سواء الصناعية أو الخدمية، وما يؤكد ذلك هي قيمة "t" المحسوبة والمقدرة بـ (15.36) وهي دالة عند درجات الحرية (119)، ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00).
- حسب الفقرة رقم (5) والتي بلغ متوسطها الحسابي (2.27)، بانحراف معياري (1.02) أي درجة اعتماد متوسطة، وهي تتعلق بتوفير برامج خاصة على بوابة الموارد البشرية تسمح للموظفين من تحديد مساراتهم التدريبية، حيث نجد أن هذه البرامج يتم اعتمادها فقط من قبل البنوك الخاصة، إذ لاحظنا أن معظم المؤسسات لا تعرف حتى هذه الأنظمة ولا كيفية عملها، ويرجع ذلك إلى إهمال مديري بعض المؤسسات العامة، وعدم استغلال التطور التكنولوجي بالشكل الذي يرفع من إنتاجية الموظفين، وما يؤكد ذلك هي قيمة "t" المحسوبة والمقدرة بـ (2.92) وهي دالة عند درجات الحرية (119)، ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.04).
- حسب الفقرات (2، 3، 4، 6، 7، 8) والتي تخص اعتماد المؤسسات بوابة فرعية للموارد البشرية توفر مجموعة من الكتب والتقارير، وتحتوي على قاعدة بيانات ديناميكية لتدفق المعلومات تحتوي كل ما هو جديد في الموارد البشرية، إذ نجد أنها تعتمد بدرجة كبيرة في المؤسسات الخاصة أما المؤسسات العامة فإنها تعتمد على بوابة تحتوي على بعض الكتب والتقارير الخاصة بالعمل فقط والتي نادرا ما يتم اللجوء إليها، مثل مؤسسة الرياض سطيف، مؤسسة الشبكة الوطنية للغاز، k-plast، ومعظم المؤسسات الصناعية، وما يؤكد ذلك هي قيمة "t" المحسوبة والمقدرة بـ (9.25، 6.77، 6.00، 4.76، 8.05) وهي دالة عند درجات الحرية (119)، ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00).

ج- نتائج تحليل البيانات المتعلقة بمدى اعتماد التوظيف الإلكتروني

جدول رقم 16: مدى اعتماد المؤسسات محل الدراسة على التوظيف الإلكتروني

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	مستوى الدلالة	القرار
1- تستعمل مؤسستكم الانترنت للإعلان عن الوظائف الشاغرة.	3.15	0.88	14.22	0.00	دالة (تعتمد بدرجة كبيرة)
2- توفر مؤسستكم معلومات عن وظائفها على موقعها الإلكتروني.	3.27	0.74	18.76	0.00	دالة (تعتمد بدرجة كبيرة)
3- توفر مؤسستكم معلومات خاصة بالوصف الوظيفي على موقعها الإلكتروني.	2.97	0.93	11.37	0.00	دالة (تعتمد بدرجة كبيرة)
4- توفر مؤسستكم معلومات عن المؤهلات المطلوبة لشغل الوظائف الشاغرة.	3.06	0.96	12.07	0.00	دالة (تعتمد بدرجة كبيرة)
5- تستقبل مؤسستكم السير الذاتية عن طريق البريد الإلكتروني.	2.68	1.09	6.80	0.00	دالة (تعتمد بدرجة كبيرة)
6- تستعمل مؤسستكم الاختبار بالانترنت بغرض تصفية عدد متميز من مقدمي الطلبات.	1.30	0.80	-9.38	0.00	دالة (تعتمد بدرجة ضعيفة)
7- ترد مؤسستكم إلكترونيا على طلبات التوظيف.	1.75	1.18	-2.30	0.02	دالة (تعتمد بدرجة ضعيفة)
8- تستعمل مؤسستكم الشبكة الداخلية للبحث الداخلي عن موظفين.	2.75	.75	10.82	0.00	دالة (تعتمد بدرجة كبيرة)
المجموع	20.95	4.68	11.58	0.00	دالة (تعتمد بدرجة كبيرة)

* يتم اتخاذ القرار بشأن دلالة النتائج لكل العبارات عند درجات الحرية (119) ومستوى الخطأ (0,05).
* المتوسط الفرضي لكل عبارة هو (02) [(0+1+2+3+4)/5]، أما للمحور ككل فهو (16)[2×8].

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS22

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي لمدى اعتماد التوظيف الإلكتروني من قبل المؤسسات يقدر بـ(20.95)، بانحراف معياري قدره (4.68)، وهو أكبر من المتوسط الفرضي الذي

قدره (16)، وهذا يعني أن المؤسسات محل الدراسة تعتمد التوظيف الإلكتروني، وما يؤكد ذلك قيمة "t" المحسوبة والمقدرة بـ(11.58)، وهي دالة عند درجات الحرية (119) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00)، ولكن هذا لا ينفي وجود اختلافات في مستوى اعتماده من عبارة إلى أخرى مقسومة إلى:

- المستوى الأول المتوسطات الحسابية أكبر من المتوسط الفرضي (2)، وقيمة "t" لتلك العبارات دالة عند درجات الحرية (119) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهي تمثل العبارات التي غالبا ما يتم الاعتماد عليها وهي استعمال المؤسسات محل الدراسة الانترنت للإعلان عن الوظائف الشاغرة، وكذا توفير معلومات عن وظائفها على موقعها الإلكتروني، وهي ما يتم الاعتماد عليه من قبل كل المؤسسات.
- المستوى الثاني المتوسط الحسابي أقل من المتوسط الفرضي (2) وقيمة "t" لتلك العبارة دالة عند درجات الحرية (119) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة أقل من (0.05)، وهي العبارة التي نادرا ما يتم الاعتماد عليها وهي استعمال المؤسسات اختبار بالانترنت بغرض تصفية عدد متميز من مقدمي الطلبات، حيث نجد أن معظم المؤسسات تعتمد على الاختبارات الشفهية والكتابية، بالإضافة إلى الاعتماد على المقابلات المباشرة، كما أن بعض المؤسسات تعلل عدم اتجاهها إلى الاختبارات الإلكترونية بسبب عدم مصداقيتها، مع إمكانية إجراء شخص آخر لاختبار مكان الشخص المطلوب، أما فيما يخص الاعتماد على الرد الإلكتروني على طلبات التوظيف فإن معظم المؤسسات وخاصة المؤسسات العامة على اعتبار ارتباطها بوكالة التشغيل، كما أن الاتصال يكون باستخدام الهاتف بالنسبة لأصحاب الملفات المقبولة.

ج- نتائج تحليل البيانات المتعلقة بمدى اعتماد التعليم الإلكتروني

جدول رقم 17: مدى اعتماد المؤسسات محل الدراسة على التعليم الإلكتروني

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	مستوى الدلالة	القرار
1- يتم تحديد الاحتياجات التدريبية إلكترونيا داخل مؤسستكم.	2.82	.86	10,43	0.00	دالة (تعتمد بدرجة كبيرة)
2- تستعمل مؤسستكم أنظمة التعلم عن بعد في مجال العمل.	2.15	.99	1.74	0.08	غير دالة (لا يتم الاعتماد عليها)
3- تتوفر مواد تعليمية إلكترونية على الشبكة الداخلية لمؤسستكم.	2.24	1.09	2.42	0.01	دالة (تعتمد بدرجة كبيرة)
4- تتوفر برامج تعليمية إلكترونية على الشبكة الداخلية لمؤسستكم.	2.20	1.06	2.152	0.03	دالة (تطبق)
5- توفر مؤسستكم خدمات المراسلات الإلكترونية للموظف.	2.88	1.09	8.84	0.00	دالة (تعتمد بدرجة كبيرة)
6- تتوفر خدمة المؤتمرات المرئية التفاعلية عبر الويب لدى مؤسستكم لتدريب الموظفين.	1.40	1.04	-6.22	0.00	دالة (تعتمد بدرجة ضعيفة)
7- توفر مؤسستكم مساحة لمنتديات النقاش على الشبكة الداخلية.	2.17	1.05	1.81	0,07	غير دالة (لا يتم الاعتماد عليها)
المجموع	15.90	3.91	5.31	0.00	دالة (تعتمد)

* يتم اتخاذ القرار بشأن دلالة النتائج لكل العبارات عند درجات الحرية (119) ومستوى الخطأ (0,05).

* المتوسط الفرضي لكل عبارة هو (02) [5/(4+3+2+1+0)]، أما للمحور ككل فهو (14)[2×7].

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS22

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي لمدى اعتماد التعليم الإلكتروني من قبل المؤسسات محل الدراسة يقدر بـ(15.90)، بانحراف معياري قدره (3.91)، وهو أكبر من المتوسط الفرضي الذي قدره (14)، وهذا يعني أن المؤسسات محل الدراسة تعتمد التعليم الإلكتروني، وما يؤكد ذلك قيمة "t" المحسوبة والمقدرة بـ(5.31)، وهي دالة عند درجات الحرية (119) ومستوى الخطأ

(0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00)، ولكن هذا لا ينفي وجود اختلافات في مستوى اعتماد التعليم الإلكتروني من عبارة إلى أخرى مقسومة إلى ثلاث مستويات:

- المستوى الأول المتوسطات الحسابية أكبر من المتوسط الفرضي (2)، وقيمة "t" لتلك العبارات دالة عند درجات الحرية (119) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهي تمثل العبارات التي غالبا ما تعتمد وهي تحديد الاحتياجات التدريبية إلكترونيا داخل المؤسسات محل الدراسة وكذا توفير خدمة المراسلات الإلكترونية للموظفين.
- المستوى الثاني المتوسط الحسابي أقل من المتوسط الفرضي (2) وقيمة "t" لتلك العبارة دالة عند درجات الحرية (119) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة أقل من (0.05)، وهي العبارة التي نادرا ما تعتمد وهي استعمال المؤسسات لخدمة المؤتمرات المرئية التفاعلية عبر الويب لتدريب الموظفين، وهي عبارة عن برامج تعمل كمحطات تعليمية بالصوت والصورة والعرض المباشر للتطبيقات المختلفة مع إمكانية التفاعل الحي بالنص أو الصوت، حيث نجد أن هذه الخدمة لا يتم الاعتماد عليها من معظم المؤسسات، وتعلل الباحثة ذلك لعدم إدراك المؤسسات محل الدراسة للأهمية والمزايا التي تقدمها هذه المؤتمرات في التعليم غير المباشر للموظفين، وكذا لسهولة استخدامها وسرعة الحصول على المعلومة، على عكس كل من سوسييتي جنرال، BNP PARIBAS، وأكسا للتأمينات، التي تعتمد على مثل هذه المحطات.
- المستوى الثالث المتوسط الحسابي قريب جدا من المتوسط الفرضي (2) وقيمة "t" لتلك العبارات دالة عند درجات الحرية (119) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة تفوق (0.05)، وهي تمثل العبارات التي لا تطبق التعليم الإلكتروني في استعمال المؤسسات أنظمة التعلم عن بعد في مجال العمل، وكذا توفير مساحة لمنتديات النقاش على الشبكة الداخلية، وتعلل الباحثة ذلك أن مستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات مازال محدودا جدا في مثل هذه المجالات، حيث يتم التركيز فقط على أتمتة الأعمال الروتينية المتعلقة بأنظمة الأجور، الحضور والانصراف والتي تعتبر مكلفة وتأخذ الكثير من الوقت.

د- نتائج تحليل البيانات المتعلقة بمدى اعتماد نظام معلومات الموارد البشرية

جدول رقم 18: مدى اعتماد المؤسسات محل الدراسة على نظام معلومات للموارد البشرية

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	مستوى الدلالة	القرار
1- تعتمد مؤسستكم على نظام يضم جميع البيانات الخاصة بالموارد البشرية.	3.35	0.59	25.16	0.00	دالة (تعتمد بدرجة كبيرة)
2- تعتمد مؤسستكم على نظام يوفر المعلومات الأساسية الخاصة بالموارد البشرية.	3.21	0.61	21,82	0.00	دالة (تعتمد بدرجة كبيرة)
3- تعتمد مؤسستكم على نظام يوفر المعلومات حول عدد العاملين والرواتب المدفوعة لهم.	3.21	0.71	18.71	0.00	دالة ((تعتمد بدرجة كبيرة)
4- تعتمد مؤسستكم على نظام يوفر معلومات حول مستويات أداء الموظفين لمهامهم لتحديد المكافآت.	2.72	0.69	11.38	0.00	دالة (تعتمد بدرجة كبيرة)
5- تعتمد مؤسستكم على نظام يوفر معلومات عن تقارير تقييم الأداء كأساس لاتخاذ القرارات.	2.65	0.76	9.33	0.00	دالة ((تعتمد بدرجة كبيرة)
6- تعتمد مؤسستكم على نظام يوفر معلومات عن الاختلالات الموجودة بها.	2.23	1.09	2.34	0.02	دالة (تعتمد بدرجة كبيرة)
7- تعتمد مؤسستكم على نظام يوفر معلومات عن أسباب انخفاض الأداء.	2.50	1.02	5,45	0.00	دالة (تعتمد بدرجة كبيرة)
المجموع	19.9	3.17	20.38	0.00	دالة تعتمد
مجموع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ككل	108.80	16.70	18.89	0.00	دالة (تعتمد بدرجة كبيرة)

* يتم اتخاذ القرار بشأن دلالة النتائج لكل العبارات عند درجات الحرية (119) ومستوى الخطأ (0,05).

* المتوسط الفرضي لكل عبارة هو (02) [(0+1+2+3+4)/5]، أما للمحور ككل فهو (14)[2×7].

* أما الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ككل فهو (80) [2×40].

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS22

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي لمدى اعتماد نظام معلومات الموارد البشرية من قبل المؤسسات يقدر بـ(19.90)، بانحراف معياري قدره (3.17)، وهو أكبر من المتوسط الفرضي الذي

قدره (14)، وهذا يعني أن المؤسسات محل الدراسة تعتمد على نظام معلومات للموارد البشرية، وما يؤكد ذلك قيمة "t" المحسوبة والمقدرة بـ (20.38)، وهي دالة عند درجات الحرية (119) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00).

- المستوى الأول المتوسطات الحسابية أكبر من المتوسط الفرضي (2)، وقيمة "t" لتلك العبارات دالة عند درجات الحرية (119) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهي تمثل العبارات التي غالبا ما تعتمد وهي اعتماد المؤسسات محل الدراسة على نظام يضم جميع البيانات الخاصة بالموارد البشرية، ويوفر معلومات حول عدد العاملين والرواتب المدفوعة لهم، وكذا يوفر المعلومات الأساسية الخاصة بالموارد البشرية، وأيضا يوفر معلومات حول مستويات أداء الموظفين لمهامهم لتحديد المكافآت.
- المستوى الثاني المتوسط الحسابي قريب جدا من المتوسط الفرضي (2) وقيمة "t" لتلك العبارات دالة عند درجات الحرية (119) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة (0.00)، وهي تمثل العبارات قليلا ما تعتمد وهي اعتماد المؤسسات محل الدراسة على نظام يوفر معلومات عن الاختلالات الموجودة بها، وكذا توفيره لمعلومات عن تقارير تقييم الأداء التي يتم اعتبارها كأساس لاتخاذ القرارات، أيضا اعتماد المؤسسات محل الدراسة على نظام يوفر معلومات عن أسباب انخفاض الأداء.

أما عن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ككل فتقدر قيمة متوسطها الحسابي بـ (108.80) بانحراف معياري قدره (16.70) وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدر بـ(80)، وهذا يعني أن المؤسسات محل الدراسة تعتمد على الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وما يؤكد ذلك هي قيمة "t" المحسوبة المقدرة بـ(18.89) وهي دالة عند درجات الحرية (119) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00).

3- تحليل البيانات المتعلقة بمدى اهتمام المؤسسات محل الدراسة برأس المال الفكري

أ- نتائج تحليل البيانات المتعلقة بمدى الاهتمام برأس المال البشري

جدول رقم 19: مدى اهتمام المؤسسات محل الدراسة برأس المال البشري

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	مستوى الدلالة	القرار
1- يتوفر لدى موظفي مؤسستكم المعرفة اللازمة للقيام بمهامهم.	3.09	.88	13.45	0.00	دالة (تهتم بدرجة كبيرة)
2- يتوفر لدى موظفي مؤسستكم الخبرات اللازمة للقيام بمهامهم.	2.97	.89	11.95	0.00	دالة (تهتم بدرجة كبيرة)
3- يتوفر لدى موظفي مؤسستكم القدرة على تقديم حلول جديدة عند مواجهة مشاكل في العمل.	2.95	.73	14.22	0.00	دالة (تهتم بدرجة كبيرة)
4- يتوفر لدى موظفي مؤسستكم القدرة على العمل الجماعي.	2.87	.82	11.60	0.00	دالة (تهتم بدرجة كبيرة)
5- يتوفر لدى موظفي مؤسستكم قدرات إبداعية تساهم في تطوير العمل.	2.48	0.81	6.45	0.00	دالة (تهتم بدرجة كبيرة)
6- يتوفر لدى موظفي مؤسستكم مهارات متميزة للتعامل مع الحالات الطارئة.	2.47	0.93	5.56	0.00	دالة (تهتم بدرجة كبيرة)
7- تعمل مؤسستكم على تشجيع الأفكار الجديدة.	2.87	0.89	10.72	0.00	دالة (تهتم بدرجة كبيرة)
8- تعمل مؤسستكم على تحديد كفاءات موظفيها.	2.99	0.88	12.28	0.00	دالة (تهتم بدرجة كبيرة)
9- تعمل مؤسستكم على تطوير القدرات الإبداعية للموظفين..	2.91	0.92	10.89	0.00	دالة (تهتم بدرجة كبيرة)
10- تعمل مؤسستكم على إتاحة الفرص للابتكار.	2.67	0.85	8.682	0.00	دالة (تهتم بدرجة كبيرة)

تابع للجدول رقم 19: مدى اهتمام المؤسسات محل الدراسة برأس المال البشري

11- تعمل مؤسستكم على تحسين مهارات الموظفين.	2.89	0.87	11.13	0.00	دالة (تهتم بدرجة كبيرة)
12- تهتم مؤسستكم بآراء الموظفين.	2.51	0.84	6.65	0.00	دالة (تهتم بدرجة كبيرة)
16- تعمل مؤسستكم على الحفاظ على موظفيها من خلال إشباع مختلف حاجاتهم.	2.28	0.96	3.22	0.02	دالة (تهتم بدرجة كبيرة)
المجموع	43.49	10.03	12.54	0.00	دالة (تهتم بدرجة كبيرة)

* يتم اتخاذ القرار بشأن دلالة النتائج لكل العبارات عند درجات الحرية (119) ومستوى الخطأ (0,05).

* المتوسط الفرضي لكل عبارة هو (02) [(0+1+2+3+4)/5]، أما للمحور ككل فهو (32)[2×16].

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS22

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي لمدى اهتمام المؤسسات برأس المال البشري يقدر بـ(43.49)، بانحراف معياري قدره (10.03)، وهو أكبر من المتوسط الفرضي الذي قدره (32)، وهذا يعني أن المؤسسات محل الدراسة تهتم برأس المال البشري، وما يؤكد ذلك قيمة "t" المحسوبة والمقدرة بـ(12.54)، وهي دالة عند درجات الحرية (119) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00).

مما يدل أن أغلب المؤسسات تهتم برأس المال البشري من خلال أن:

- المتوسط الحسابي للفقرات (1، 2، 3، 4، 9، 10، 11) بلغ على التوالي (3.09، 2.97، 2.95، 2.87، 2.99، 2.91) أي درجة قبول مرتفعة، وهذا يعني أن غالبية المؤسسات تعتمد على موظفين لديهم المعرفة والخبرة في مجال عملهم، والقدرة على تقديم حلول جديدة والعمل الجماعي، بالإضافة فإن المؤسسات تعمل على تشجيع الأفكار الجديدة وتحديد الكفاءات التي لديها، وكذا تطوير القدرات الإبداعية لموظفيها، كما تعمل أيضا على إتاحة الفرص للابتكار، وما يؤكد ذلك قيمة "t" المحسوبة والمقدرة بـ(13.45، 11.95، 14.22، 11.60، 10.89، 11.13، 6.65)، وهي دالة عند درجات الحرية (119) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0.00).
- المتوسط الحسابي للفقرات (5، 15، 16) بلغ (2.48، 2.45، 2.28) بانحراف معياري قدره (0.81، 0.91، 0.96) أي درجة قبول فوق المتوسط، وهذا يعني أن أكثر من نصف المؤسسات

لديها موظفين لديهم قدرات إبداعية تساهم في تطوير العمل، كما تشجع هذه المؤسسات التعلم من خلال التواصل بين مختلف الموظفين، بالإضافة إلى أن هذه المؤسسات تحافظ على موظفيها من خلال اشباع مختلف رغباتهم، وما يؤكد ذلك قيمة "t" المحسوبة والمقدرة بـ(6.65، 5.38، 3.27)، وهي دالة عند درجات الحرية (119) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00).

ب- نتائج تحليل البيانات المتعلقة بمدى الاهتمام برأس المال الهيكلي

جدول رقم 20: مدى اهتمام المؤسسات محل الدراسة برأس المال الهيكلي

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	مستوى الدلالة	القرار
1- تعتمد مؤسستكم على نظام معلومات يستجيب لمتطلبات العمل.	3.29	0.59	23.59	0.00	دالة (تهتم بدرجة كبيرة)
2- يزود نظام معلومات مؤسستكم متخذي القرارات بالمعلومات بالجودة المطلوبة.	3.19	0.62	20.86	0.00	دالة (تهتم بدرجة كبيرة)
3- يساعد نظام معلومات مؤسستكم على سرعة أداء المهام.	3.24	0.57	23.46	0.00	دالة (تهتم بدرجة كبيرة)
4- تعتمد مؤسستكم على الشبكات للوصول بسرعة إلى المعلومات.	3.24	0.76	17.73	0.00	دالة (تهتم بدرجة كبيرة)
5- تعتمد مؤسستكم على الشبكات لتبادل المعرفة.	3.02	0.81	13.78	0.00	دالة (تهتم بدرجة كبيرة)
6- تعتمد مؤسستكم على البرمجيات للحصول على المعارف الجديدة.	2.73	0.95	8.37	0.00	دالة (تهتم بدرجة كبيرة)
7- تعتمد مؤسستكم على هيكل تنظيمي يوفر تدفق المعرفة اللازمة لجميع المستويات الإدارية.	3.02	0.74	14.97	0.00	دالة (تهتم بدرجة كبيرة)
8- تبذل مؤسستكم الجهود اللازمة في نشاطات البحث والتطوير.	2.72	1.06	7.43	0.00	دالة (تهتم بدرجة كبيرة)
9- تعمل مؤسستكم على تحويل جهود البحث والتطوير إلى براءات اختراع.	2.11	0.91	1.39	0.167	غير دالة (تهتم بدرجة قليلة)

تابع للجدول رقم 21: مدى اهتمام المؤسسات محل الدراسة برأس المال الهيكلي

10- تعتمد مؤسستكم على مكتب داخلي لإدارة براءة الاختراع يتصل مباشرة بوظيفة البحث والتطوير.	**1.85**	**0.81**	**-1.91**	**0.059**	**غير دالة (تهتم بدرجة قليلة)**
13- تعتمد مؤسستكم على فريق عمل متخصص في إدارة العلامة التجارية.	**3.07**	**0.62**	**18.87**	**0.00**	**دالة (تهتم بدرجة كبيرة)**
14- تعمل مؤسستكم على زيادة وعي العميل للعلامة التجارية.	**3.20**	**0.68**	**19.30**	**0.00**	**دالة (تهتم بدرجة كبيرة)**
المجموع	**35.45**	**7.51**	**10.86**	**0.00**	**دالة (تهتم بدرجة كبيرة)**

* يتم اتخاذ القرار بشأن دلالة النتائج لكل العبارات عند درجات الحرية (119) ومستوى الخطأ (0,05).

* المتوسط الفرضي لكل عبارة هو (02) [(0+1+2+3+4)/5]، أما للمحور ككل فهو (28)[2×14].

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS22

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي لمدى الاهتمام برأس المال الهيكلي من قبل المؤسسات يقدر بـ(35.45)، بانحراف معياري قدره (7.51)، وهو أكبر من المتوسط الفرضي الذي قدره (28)، وهذا يعني أن المؤسسات محل الدراسة تهتم برأس المال الهيكلي، وما يؤكد ذلك قيمة "t" المحسوبة والمقدرة بـ(10.86)، وهي دالة عند درجات الحرية (119) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00)، ولكن هذا لا ينفي وجود اختلافات في مستوى الاهتمام برأس المال الهيكلي من عبارة إلى أخرى مقسومة إلى:

- المستوى الأول المتوسطات الحسابية أكبر من المتوسط الفرضي (2)، وقيمة "t" لتلك العبارات دالة عند درجات الحرية (119) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهي تمثل العبارات التي غالبا ما يتم الاهتمام بها وهي توفير نظام معلومات يستجيب لمتطلبات العمل ويساعد على سرعة أداء المهام، كما يسمح بالوصول بسرعة إلى المعلومات وتبادل المعارف.
- المستوى الثالث المتوسط الحسابي قريب جدا من المتوسط الفرضي (2) وقيمة "t" لتلك العبارات دالة عند درجات الحرية (119) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة تفوق (0.05)، وهي تمثل العبارات التي لا تعتمد فيها المؤسسات على مكتب داخلي لإدارة براءة الاختراع والتي يمكن استخدامها كسلاح من قبل المنظمة التي لها منتجات تهيمن على السوق أو زيادة حصتها في

السوق، حيث نجد أن المؤسسة الوطنية bcr، والمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة تعتمد على مثل هذه المكاتب، ويتصل مباشرة بوظيفة البحث والتطوير، كما أن معظم المؤسسات لا تعتمد على خرائط براءة الاختراع لمعرفة نقاط القوة والضعف عند المنافسين، والتي تعتمد على نظم الإدارة الإلكترونية توفر معلومات تمثل مدخلا قيما لتطوير استراتيجية شاملة للمؤسسات فيما يتعلق بالمنتجات الجديدة، تطوير السوق، تحديد المواقع التنافسية، حيث هذا المدخل مازال غير معروف من قبل أغلب المؤسسات ما عدا بعض البنوك الخاصة.

ج- نتائج تحليل البيانات المتعلقة بمدى الاهتمام برأسمال العملاء

جدول رقم 22: مدى اهتمام المؤسسات محل الدراسة برأسمال العملاء

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	مستوى الدلالة	القرار
1- تعمل مؤسستكم على جذب عملاء جدد من خلال شبكات الانترنت.	3.20	0.91	14.45	0.00	دالة (تهتم بدرجة كبيرة)
2- تعمل مؤسستكم على تحسين علاقاتها مع العملاء من خلال شبكات الانترنت.	3.35	0.70	20.94	0.00	دالة (تهتم بدرجة كبيرة)
3- تعمل مؤسستكم على نقل المعرفة للعملاء من أجل فتح آفاق جديدة للتعاون معهم.	3.06	0.74	15.75	0.00	دالة (تهتم بدرجة كبيرة)
4-تعمل مؤسستكم على الاستجابة بسرعة لطلبات العملاء.	3.10	0.72	16.58	0.00	دالة (تهتم بدرجة كبيرة)
5- تعتمد مؤسستكم على الوسائل التكنولوجية لمعرفة رغبات عملائها.	3.03	0.91	12.35	0.00	دالة (تهتم بدرجة كبيرة)
6- توفر الشبكة الخارجية للموارد البشرية الخاصة بمؤسستكم معلومات عن الموارد البشرية للعملاء.	2.17	0.83	2.29	0.02	دالة (تهتم بدرجة كبيرة)
7- توفر الشبكة الخارجية للموارد البشرية كتب وتقارير عن الموارد البشرية للعملاء.	1.94	0.81	-0.78	0.43	غير دالة (تهتم بدرجة قليلة جدا)
8- توفر الشبكة الخارجية للموارد البشرية الخاصة بمؤسستكم معلومات عن الموارد البشرية للموردين.	1.75	0.85	-3.11	.002	دالة (تهتم بدرجة متوسطة)

تابع للجدول رقم 22: مدى اهتمام المؤسسات محل الدراسة برأس مال العملاء

9- تساعد الشبكة الخارجية للموارد البشرية على التفاعل بين إدارة الموارد البشرية والعملاء.	2.02	0.80	0.34	0.73	غير دالة (تهتم بدرجة قليلة جدا)
10- تساعد الشبكة الخارجية للموارد البشرية على التفاعل بين إدارة الموارد البشرية والموردين.	1.83	0.82	-2.21	0.02	دالة ((تهتم بدرجة متوسطة)
11- تساعد الشبكة الخارجية للموارد البشرية على التفاعل بين إدارة الموارد البشرية والشركاء.	2.01	0.69	0.26	0.79	غير دالة (تهتم بدرجة قليلة جدا)
12- تساعد أنظمة إدارة التعلم على نقل المعرفة إلى العملاء.	2.34	0.87	4.28	0.00	دالة (تهتم بدرجة كبيرة)
13- تساعد أنظمة إدارة التعلم على نقل المعرفة إلى للشركاء.	2.2250	0.90	2.73	.007	دالة (تهتم بدرجة كبيرة)
14- تساعد أنظمة إدارة التعلم على نقل المعرفة إلى الموردين.	2.15	0.86	1,99	0.04	دالة (تهتم بدرجة كبيرة)
المجموع	34.23	7.30	9.34	0.00	دالة (تهتم بدرجة كبيرة)
مجموع رأس المال الفكري ككل	113.17	22.52	12.24	0.00	دالة (تهتم بدرجة كبيرة)

* يتم اتخاذ القرار بشأن دلالة النتائج لكل العبارات عند درجات الحرية (119) ومستوى الخطأ (0,05).

* المتوسط الفرضي لكل عبارة هو (02) [(0+1+2+3+4)/5]، أما للمحور ككل فهو (28)[2×14].

* أما الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ككل فهو (88) [2×44].

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS22

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي لمدى الاهتمام برأس المال العملاء من قبل المؤسسات يقدر بـ(34.23)، بانحراف معياري قدره (7.30)، وهو أكبر من المتوسط الفرضي الذي قدره (28)، وهذا يعني أن المؤسسات محل الدراسة تهتم برأس المال العملاء، وما يؤكد ذلك قيمة "t" المحسوبة والمقدرة بـ (9.34) وهي دالة عند درجات الحرية (119) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00)، ولكن هذا لا ينفي وجود اختلافات في مستوى الاهتمام برأس المال العملاء من عبارة إلى أخرى مقسومة إلى:

- المستوى الأول المتوسطات الحسابية أكبر من المتوسط الفرضي (2)، وقيمة "t" لتلك العبارات دالة عند درجات الحرية (119) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهي تمثل

العبارات التي غالبا ما تطبق وهي اعتماد المؤسسات على شبكات الأنترنت لجذب وتحسين علاقاتها مع العملاء، وكذا نقل المعرفة إليهم من أجل فتح أفاق جديدة معم.

- المستوى الثاني المتوسط الحسابي أقل من المتوسط الفرضي (2) وقيمة "t" لتلك العبارة دالة عند درجات الحرية (119) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة أقل من (0.05)، وهي العبارة التي نادرا ما يتم الاعتماد عليها وهي توفر الشبكة الخارجية للموارد البشرية الخاصة بالمؤسسة معلومات عن الموارد البشرية للموردين، تساعد الشبكة الخارجية للموارد البشرية على التفاعل بين إدارة الموارد البشرية والموردين.
- المستوى الثالث المتوسط الحسابي قريب جدا من المتوسط الفرضي (2) وقيمة "t" لتلك العبارات دالة عند درجات الحرية (119) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة تفوق (0.05)، وهي تمثل العبارات التي لا تعتمد فيها المؤسسات على شبكات خارجية للموارد البشرية تساعد على التفاعل بين كل من إدارة الموارد البشرية والشركاء، العملاء، كما أن معظم المؤسسات لا تقوم بنشر كتب وتقارير على الشبكة الخارجية.

أما عن رأس المال الفكري ككل فتقدر قيمة متوسطه الحسابي بـ (17.113) بانحراف معياري قدره (52.22) وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدر بـ(88)، وهذا يعني أن المؤسسات محل الدراسة تهتم برأس المال الفكري، وما يؤكد ذلك هي قيمة "t" المحسوبة المقدرة بـ(12.24) وهي دالة عند درجات الحرية (119) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00).

ثانيا: تحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: تؤثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تطوير رأس المال البشري داخل المؤسسات محل الدراسة.

أ– تؤثر تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تطوير رأس المال البشري

جدول23: نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار البسيط للمتغير التابع تطوير الرأس المال البشري

	معادلة الانحدار		اختبار F		اختبار(t)		معامل التحديد
	المعاملاتB	الخطأ المعياري	F	مستوى المعنويةSig	T	مستوى المعنويةSig	R^2
الثابت (باقي العوامل الأخرى)	0.08	5.35	67.05	0.000	0.01	0.98	%36.2
تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	1.42	0.17			8.18	0.00	

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS22

نلاحظ من خلال الجدول أن نتائج هذا الجدول مقبولة إحصائيا حيث بلغت قيمة "F" (67.05) وهي دالة عند درجات الحرية (119) ومستوى الخطأ (0.05)، وبمستوى دلالة قدره (0.00)، أي هناك تأثير كبير جدا للمتغير المستقل (تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية) على المتغير التابع (رأس المال البشري) في المؤسسات محل الدراسة، إذ بلغت قيمة "t" المحسوبة (8.18) الدالة عند درجات حرية (119) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00)، وتشير قيمة المعامل "B" إلى أن التغير في قيمة المتغير المستقل (تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (1.42) في المتغير التابع (رأس المال البشري)، أي أنه كلما اعتمدت المؤسسات على تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية فإن هذا يؤدي إلى التطوير في رأس المال البشري، وهذا المتغير المستقل يفسر حسب معامل التحديد (R^2) المقدر بـ(36.2) من التباين في المتغير التابع، أي أن (36.2%) من التغيرات على مستوى رأس المال البشري سببه تغيرات على مستوى

تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، مقابل عدم دلالة قيمة "t" لباقي العوامل الأخرى التي لم يتم التطرق لها في الدراسة، ورأس المال البشري بمستوى دلالة قدره (0.98).

إذا اعتماد المؤسسات لتطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية يؤثر بشكل كبير على تطوير رأس المال البشري.

وعليه نقبل فرضية وجود تأثير لتطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تطوير رأس المال البشري بدرجة عالية.

ب- تؤثر بوابة الموارد البشرية على تطوير رأس المال البشري:

جدول رقم: 24: نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار البسيط للمتغير التابع تطوير الرأس المال البشري

	معادلة الانحدار		اختبار F		اختبار(t)		معامل التحديد R^2
	المعاملاتB	الخطأ المعياري	F	مستوى المعنويةSig	T	مستوى المعنويةSig	
الثابت (باقي العوامل الأخرى)	12.17	2.01	258.87	.000[b]	6.04	.000	%68 .7
بوابة الموارد البشرية	1.45	.09			16.09	.000	

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS22

نلاحظ من خلال الجدول أن نتائج هذا الجدول مقبولة إحصائيا حيث بلغت قيمة "F" (258.87) وهي دالة عند درجات الحرية (119) ومستوى الخطأ (0.05)، وبمستوى دلالة قدره (0.00)، أي هناك تأثير كبير جدا للمتغير المستقل (بوابة الموارد البشرية) على المتغير التابع (رأس المال البشري) في المؤسسات محل الدراسة، إذ بلغت قيمة "t" المحسوبة (16.09) الدالة عند درجات حرية (119) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00)، وتشير قيمة المعامل "B" إلى أن التغير في قيمة المتغير المستقل (بوابة الموارد البشرية) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (1.45) في المتغير التابع (رأس المال البشري)، أي أنه كلما اعتمدت المؤسسات على بوابة الموارد البشرية فإن هذا يؤدي إلى التطوير في رأس المال البشري، وهذا المتغير المستقل يفسر حسب معامل التحديد (R^2) المقدر بـ(68.7) من التباين في المتغير التابع، أي أن (68.7) من التغيرات على مستوى رأس المال البشري سببه تغيرات

على مستوى بوابة الموارد البشرية، بالإضافة إلى تأثير الثابت الموجود والذي يشير إلى باقي العوامل الأخرى التي لم تعنى بالدراسة، عند مستوى دلالة (0.00) بقيمة "t" المحسوبة والمقدرة بـ(6.04).

إذا اعتماد المؤسسات لبوابة الموارد البشرية يؤثر بشكل كبير جدا على تطوير رأس المال البشري.

وعليه نقبل فرضية وجود تأثير لبوابة الموارد البشرية على تطوير رأس المال البشري بدرجة عالية.

د- تأثير التوظيف الإلكتروني على تطوير رأس المال البشري:

جدول رقم 25: نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار البسيط للمتغير التابع تطوير الرأسمال البشري

	معادلة الانحدار		اختبار F		اختبار(t)		معامل التحديد
	المعاملاتB	الخطأ المعياري	F	مستوى المعنويةSig	T	مستوى المعنويةSig	R^2
الثابت (باقي العوامل الاخرى)	17.79	3.46	57.65	.000[b]	5.13	.000	%32.8
التوظيف الإلكتروني	1.22	.16			7.59	.000	

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS22

نلاحظ من خلال الجدول أن نتائج هذا الجدول مقبولة إحصائيا حيث بلغت قيمة "F" (57.65) وهي دالة عند درجات الحرية (119) ومستوى الخطأ (0.05)، وبمستوى دلالة قدره (0.00)، أي هناك تأثير كبير جدا للمتغير المستقل (التوظيف الإلكتروني) على المتغير التابع (رأس المال البشري) في المؤسسات محل الدراسة، إذ بلغت قيمة "t" المحسوبة (7.59) الدالة عند درجات حرية (119) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00)، وتشير قيمة المعامل "B" إلى أن التغير في قيمة المتغير المستقل (التوظيف الإلكتروني) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (1.22) في المتغير التابع (رأس المال البشري)، أي أنه كلما اعتمدت المؤسسات على التوظيف الإلكتروني فإن هذا يؤدي إلى التطوير في رأس المال البشري، وهذا المتغير المستقل يفسر حسب معامل التحديد (R^2) المقدر بـ(32.8) من التباين في المتغير التابع، أي أن (32.8%) من التغيرات على مستوى رأس المال البشري سببه تغيرات على مستوى التوظيف الإلكتروني، بالإضافة إلى تأثير الثابت الموجود والذي يشير إلى باقي العوامل الأخرى عند مستوى دلالة (0.00) بقيمة "t" المحسوبة والمقدرة بـ(5.13).

إذا اعتماد للتوظيف الإلكتروني يؤثر بشكل كبير على تطوير رأس المال البشري.

وعليه نقبل فرضية وجود تأثير لتوظيف الإلكتروني على تطوير رأس المال البشري بدرجة عالية.

4- يؤثر التعليم الإلكتروني على تطوير رأس المال البشري:

جدول رقم: 26: نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار البسيط للمتغير التابع تطوير الرأس المال البشري

	معادلة الانحدار		اختبار F		اختبار(t)		معامل التحديد R^2
	المعاملاتB	الخطأ المعياري	F	مستوى المعنويةSig	T	مستوى المعنويةSig	
الثابت (باقي العوامل الاخرى)	21.62	3.25	47.85	.000[b]	6.64	.000	%28.9
التعليم الإلكتروني	1.37	.19			6.91	.000	

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS22

نلاحظ من خلال الجدول أن نتائج هذا الجدول مقبولة إحصائيا حيث بلغت قيمة "F" (47.85) وهي دالة عند درجات الحرية (119) ومستوى الخطأ (0.05)، وبمستوى دلالة قدره (0.00)، أي هناك تأثير كبير للمتغير المستقل (التعليم الإلكتروني) على المتغير التابع (رأس المال البشري) في المؤسسات محل الدراسة، إذ بلغت قيمة "t" المحسوبة (6.91) الدالة عند درجات حرية (119) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00)، وتشير قيمة المعامل "B" إلى أن التغير في قيمة المتغير المستقل (التعليم الإلكتروني) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (1.37) في المتغير التابع (رأس المال البشري)، أي أنه كلما اعتمدت المؤسسات على التعليم الإلكتروني فإن هذا يؤدي إلى التطوير في رأس المال البشري، وهذا المتغير المستقل يفسر حسب معامل التحديد (R^2) المقدر بـ(28.9) من التباين في المتغير التابع، أي أن (28.9%) من التغيرات على مستوى رأس المال البشري سببه تغيرات على مستوى التعليم الإلكتروني، بالإضافة إلى تأثير الثابت الموجود والذي يشير إلى باقي العوامل الأخرى التي لم تؤخذ في الدراسة عند مستوى دلالة (0.00) بقيمة "t" المحسوبة والمقدرة بـ(6.64).

إذا اعتماد المؤسسات للتعليم الإلكتروني يؤثر بشكل كبير على تطوير رأس المال البشري.

وعليه نقبل فرضية وجود تأثير للتعليم الإلكتروني على تطوير رأس المال البشري بدرجة عالية.

د- يؤثر نظام معلومات الموارد البشرية على تطوير رأس المال البشري:

جدول رقم 27: نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار البسيط للمتغير التابع تطوير رأس المال البشري

	معادلة الانحدار		اختبار F		اختبار(t)		معامل التحديد R^2
	المعاملاتB	الخطأ المعياري	F	مستوى المعنويةSig	T	مستوى المعنويةSig	
الثابت (باقي العوامل الأخرى)	37.14	5.83	1.21	0.273	6.36	.000	%10
نظام معلومات الموارد البشرية	0.31	0.28			1.10	0.27	

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS22

نلاحظ من خلال الجدول أن نتائج هذا الجدول غير مقبولة إحصائيا حيث بلغت قيمة "F" (1.21) وهي غير دالة عند درجات الحرية (119) ومستوى الخطأ (0.05)، بمستوى الدلالة (0.27) أي هناك تأثير ضعيف جدا للمتغير المستقل (نظام معلومات الموارد البشرية) على المتغير التابع (رأس المال البشري) في المؤسسات محل الدراسة، إذ بلغت قيمة "t" المحسوبة (1.10) وهي غير دالة عند درجات حرية (119) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.27)، أي أنه كلما اعتمدت المؤسسات على نظام معلومات الموارد البشرية فإن هذا يؤثر قليلا فقط على التطوير في رأس المال البشري، وحسب معامل التحديد (R^2) المقدر بـ(10%)، أي أن (10%) من التغيرات على مستوى رأس المال البشري سببه نظام معلمات الموارد البشرية، أما باقي النسبة فتعود إلى تأثير الثابت الموجود والذي يشير إلى باقي العوامل الأخرى عند مستوى دلالة (0.00) بقيمة "t" المحسوبة والمقدرة بـ(6.36) بمستوى دلالة قدره (0.00).

إذا اعتماد المؤسسات لنظام معلومات الموارد البشرية يؤثر قليلا جدا على تطوير رأس المال البشري.

وعليه نرفض فرضية وجود تأثير لنظام معلومات الموارد البشرية على تطوير رأس المال البشري.

هـ- اختبار الفرضية الفرعية الأولى ككل باستخدام نموذج الانحدار المتعدد: تؤثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تطوير رأس المال البشري: إن إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدى في المساهمة في معادلة الانحدار، والتي تمثل تأثير الإدارة الإلكترونية (تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، بوابة الموارد البشرية، التوظيف الإلكتروني، التعليم الإلكتروني، نظام معلومات الموارد البشرية) على تطوير رأس المال البشري.

جدول رقم: 28: نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار المتعدد للمتغير التابع تطوير رأس المال البشري

	معادلة الانحدار		اختبار"F"		اختبار "T"		معامل التحديد R^2
	المعاملات "B"	الخطأ المعياري	"F"	مستوى المعنوية Sig	"T"	مستوى المعنويةSig	
الثابت (باقي العوامل الاخرى)	5.16	4.60	52.75	0.000	1.12	0.26	0.69
تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	.18	0.17			1.01	0.31	
بوابة الموارد البشرية	1.28	0.14			9.21	0.00	
التوظيف الإلكتروني	0.06	0.17			0.35	0.72	
التعليم الإلكتروني	0.11	0.17			0.68	0.49	
نظام معلومات الموارد البشرية	0.09	0.19			0.50	0.61	

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS22

نلاحظ من خلال الجدول أن نتائج هذا الجدول مقبولة إحصائيا حيث بلغت قيمة "F" (52.75) وهي دالة عند درجات الحرية (119) ومستوى الخطأ (0.05)، وبمستوى دلالة قدره (0.00)، أي هناك تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) للمتغير المستقل (بوابة الموارد

البشرية) على المتغير التابع (رأس المال البشري) في المؤسسات محل الدراسة، إذ بلغت قيمة "t" المحسوبة (218.9) الدالة عند درجات حرية (119) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00)، وتشير قيمة المعامل "B" إلى أن التغير في قيمة المتغير المستقل (بوابة الموارد البشرية) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (1.288) في المتغير التابع (رأس المال البشري)، أي أنه كلما اعتمدت المؤسسات على بوابة الموارد البشرية فإن هذا يؤدي إلى التطوير في رأس المال البشري، وهذا المتغير المستقل يفسر حسب معامل التحديد (R^2) المقدر بـ (69.8) من التباين في المتغير التابع، أي أن (69.8%) من التغيرات على مستوى رأس المال البشري سببه تغيرات على مستوى بوابة الموارد البشرية.

كما نلاحظ من خلال الجدول انه لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) لكل من المتغيرات المستقلة على التوالي (تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، التوظيف الإلكتروني، التعليم الإلكتروني، نظام معلومات الموارد البشرية) على المتغير التابع (رأس المال البشري) في المؤسسات محل الدراسة، إذ بلغت قيمة "t" المحسوبة (1.013، 0.358، 4.67، 0.507) الغير دالة عند درجات حرية (119) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.31، 0.72،0.49، 0.61)، بالإضافة إلى عدم تأثير الثابت الموجود والذي يشير إلى باقي العوامل الأخرى التي لم تعنى بالدراسة، عند بمستوى دلالة (0.26) بقيمة "t" المحسوبة والمقدرة بـ(1.12).

- ✓ وعليه نقبل فرضية وجود تأثير إيجابي وبشكل كبير جدا للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في بوابة الموارد البشرية على تطوير رأس المال البشري بدرجة عالية.
- ✓ ورفضها في كل من التطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، التوظيف الإلكتروني، التعليم الإلكتروني، نظام معلومات الموارد البشرية.

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: تؤثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تطوير رأس المال الهيكلي داخل المؤسسات محل الدراسة.

أ- تأثير تطبيقات الإدارة الإلكترونية على تطوير رأس المال الهيكلي:

جدول رقم 29: نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار البسيط للمتغير التابع تطوير رأس المال الهيكلي

	معادلة الانحدار		اختبار F		اختبار(t)		معامل التحديد
	المعاملاتB	الخطأ المعياري	F	مستوى المعنويةSig	t	مستوى المعنويةSig	R^2
الثابت (باقي العوامل الأخرى)	2.95	4.00	67.08	.000[b]	0.73	0.46	%36.2
تطبيقات الإدارة الإلكترونية	1.06	0.13			8.19	0.00	

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS22

نلاحظ من خلال الجدول أن نتائج هذا الجدول مقبولة إحصائيا حيث بلغت قيمة "F" (67.08) وهي دالة عند درجات الحرية (119) ومستوى الخطأ (0.05)، بمستوى الدلالة (0.00)، أي هناك تأثير كبير جدا للمتغير المستقل (تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية) على المتغير التابع (رأس المال الهيكلي) في المؤسسات محل الدراسة، إذ بلغت قيمة "t" المحسوبة (8.19) الدالة عند درجات حرية (119) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00)، وتشير قيمة المعامل "B" إلى أن التغير في قيمة المتغير المستقل (تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (1.06) في المتغير التابع (رأس المال الهيكلي)، أي أنه كلما اعتمدت المؤسسات على تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية فإن هذا يؤدي إلى تطوير رأس المال الهيكلي، وهذا المتغير المستقل يفسر حسب معامل التحديد (R^2) المقدر بـ(36.2%) من التباين في المتغير التابع، أي أن (36.2%) من التغيرات على مستوى رأس المال الهيكلي سببه تغيرات على مستوى تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، مقابل عدم دلالة قيمة "t" بين باقي العوامل الأخرى التي لم تؤخذ بعين الاعتبار بمستوى دلالة قدره (0.46).

إذا اعتماد المؤسسات لتطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية يؤثر بشكل كبير على تطوير رأس الهيكلي.

وعليه نقبل فرضية وجود تأثير لتطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تطوير رأس المال الهيكلي.

ب- تأثير بوابة الموارد البشرية على تطوير رأس المال الهيكلي:

جدول رقم 30: نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار البسيط للمتغير التابع تطوير رأس المال الهيكلي

	معادلة الانحدار		اختبار F		اختبار(t)		معامل التحديد R^2
	المعاملاتB	الخطأ المعياري	F	مستوى المعنويةSig	t	مستوى المعنويةSig	
الثابت (باقي العوامل الاخرى)	14.47	1.80	30.15	.000[b]	8.01	0.00	%55.0
بوابة الموارد البشرية	0.97	0.08			12.01	0.00	

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS22

نلاحظ من خلال الجدول أن نتائج هذا الجدول مقبولة إحصائيا حيث بلغت قيمة "F" (30.15) وهي دالة عند درجات الحرية (119) ومستوى الخطأ (0.05)، بمستوى دلالة (0.00) أي هناك تأثير كبير جدا للمتغير المستقل (بوابة الموارد البشرية) على المتغير التابع (رأس المال الهيكلي) في المؤسسات محل الدراسة، إذ بلغت قيمة "t" المحسوبة (12.01) الدالة عند درجات حرية (119) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00)، وتشير قيمة المعامل "B" إلى أن التغير في قيمة المتغير المستقل (بوابة الموارد البشرية) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (0.97) في المتغير التابع (رأس المال الهيكلي)، أي أنه كلما اعتمدت المؤسسات على بوابة الموارد البشرية فإن هذا يؤدي إلى التطوير في رأس المال الهيكلي، وهذا المتغير المستقل يفسر حسب معامل التحديد (R^2) المقدر بـ(55%) من التباين في المتغير التابع، أي أن (55%) من التغيرات على مستوى رأس المال الهيكلي سببه تغيرات على مستوى بوابة الموارد البشرية، بالإضافة إلى تأثير الثابت الموجود والذي يشير إلى باقي العوامل الأخرى التي لم تؤخذ بعين الاعتبار في الدراسة عند مستوى دلالة (0.00) بقيمة "t" المحسوبة والمقدرة بـ(8.03).

إذا اعتماد المؤسسات لبوابة الموارد البشرية يؤثر بشكل كبير على تطوير رأس الهيكلي.

وعليه نقبل فرضية وجود تأثير لبوابة الموارد البشرية على تطوير رأس المال الهيكلي بدرجة عالية.

ج- تأثير التوظيف الإلكتروني على تطوير رأس المال الهيكلي:

جدول رقم 31: نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار البسيط للمتغير التابع تطوير رأس المال الهيكلي

	معادلة الانحدار		اختبار F		اختبار(t)		معامل التحديد R^2
	المعاملاتB	الخطأ المعياري	F	مستوى المعنويةSig	t	مستوى المعنويةSig	
الثابت (باقي العوامل الاخرى)	17.18	2.65	49.59	,000[b]	6.46	0.000	%29.6
التوظيف الإلكتروني	0.87	0.12			7.04	0.000	

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS22

نلاحظ من خلال الجدول أن نتائج هذا الجدول مقبولة إحصائيا حيث بلغت قيمة "F" (49.59) وهي دالة عند درجات الحرية (119) ومستوى الخطأ (0.05)، بمستوى دلالة (0.00)، أي هناك تأثير كبير للمتغير المستقل (التوظيف الإلكتروني) على المتغير التابع (رأس المال الهيكلي) في المؤسسات محل الدراسة، إذ بلغت قيمة "t" المحسوبة (7.04) الدالة عند درجات حرية (119) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00)، وتشير قيمة المعامل "B" إلى أن التغير في قيمة المتغير المستقل (التوظيف الإلكتروني) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (0.87) في المتغير التابع (رأس المال الهيكلي)، أي أنه كلما اعتمدت المؤسسات على التوظيف الإلكتروني فإن هذا يؤدي إلى تطوير رأس المال الهيكلي، وهذا المتغير المستقل يفسر حسب معامل التحديد (R^2) المقدر بـ(29.6%) من التباين في المتغير التابع، أي أن (29.6%) من التغيرات على مستوى رأس المال الهيكلي سببه تغيرات على التوظيف الإلكتروني، بالإضافة إلى تأثير الثابت الموجود والذي يشير إلى باقي العوامل الأخرى التي لم تؤخذ في الدراسة عند مستوى دلالة (0.00) بقيمة "t" المحسوبة والمقدرة بـ(6.46).

إذا اعتماد المؤسسات للتوظيف الإلكتروني يؤثر بشكل كبير على تطوير رأس الهيكلي.

وعليه نقبل فرضية وجود تأثير للتوظيف الإلكتروني على تطوير رأس المال الهيكلي بدرجة عالية.

د- تأثير التعليم الإلكتروني على تطوير رأس المال الهيكلي:

جدول رقم 32: نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار البسيط للمتغير التابع تطوير رأس المال الهيكلي

	معادلة الانحدار		اختبار F		اختبار(t)		معامل التحديد R^2
	المعاملاتB	الخطأ المعياري	F	مستوى المعنويةSig	t	مستوى المعنويةSig	
الثابت (باقي العوامل الاخرى)	14.88	2.13	98.68	.000[b]	6.97	0.00	%45.5
التعليم الإلكتروني	1.29	.13			9.93	0.00	

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS22

نلاحظ من خلال الجدول أن نتائج هذا الجدول مقبولة إحصائيا حيث بلغت قيمة "F" (98.68) وهي دالة عند درجات الحرية (119) ومستوى الخطأ (0.05)، بمستوى دلالة (0.00) أي هناك تأثير كبير للمتغير المستقل (التعليم الإلكتروني) على المتغير التابع (رأس المال الهيكلي) في المؤسسات محل الدراسة، إذ بلغت قيمة "t" المحسوبة (9.93) الدالة عند درجات حرية (119) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00)، وتشير قيمة المعامل "B" إلى أن التغير في قيمة المتغير المستقل (التعليم الإلكتروني) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (1.29) في المتغير التابع (رأس المال الهيكلي)، أي أنه كلما اعتمدت المؤسسات على التعليم الإلكتروني فإن هذا يؤدي إلى تطوير رأس المال الهيكلي، وهذا المتغير المستقل يفسر حسب معامل التحديد (R^2) المقدر بـ(45.5%) من التباين في المتغير التابع، أي أن (45.5%) من التغيرات على مستوى رأس المال الهيكلي سببه تغيرات على التعليم الإلكتروني، بالإضافة إلى تأثير الثابت الموجود والذي يشير إلى باقي العوامل الأخرى التي لم تؤخذ بعين الاعتبار في الدراسة عند مستوى دلالة (0.00) بقيمة "t" المحسوبة والمقدرة بـ(6.97).

إذا اعتماد المؤسسات للتعليم الإلكتروني يؤثر بشكل كبير على تطوير رأس الهيكلي.

وعليه نقبل فرضية وجود تأثير للتعليم الإلكتروني على تطوير رأس المال الهيكلي بدرجة عالية.

هـ- تأثير نظام معلومات الموارد البشرية على تطوير رأس المال الهيكلي:

جدول رقم 33: نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار البسيط للمتغير التابع تطوير رأس المال الهيكلي

	معادلة الانحدار		اختبار F		اختبار(t)		معامل التحديد R^2
	المعاملاتB	الخطأ المعياري	F	مستوى المعنويةSig	t	مستوى المعنويةSig	
الثابت (باقي العوامل الأخرى)	27.63	4.32	3.34	.070[b]	6.38	0.00	%28
نظام معلومات الموارد البشرية	.39	.21			1.82	0.07	

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS22

نلاحظ من خلال الجدول أن نتائج هذا الجدول غير مقبولة إحصائيا حيث بلغت قيمة "F" (3.34) وهي غير دالة عند درجات الحرية (119) ومستوى الخطأ (0.05)، بمستوى دلالة (0.07) أي أنه يوجد تأثير قليل جدا للمتغير المستقل (نظام معلومات الموارد البشرية) على المتغير التابع (رأس المال الهيكلي) في المؤسسات محل الدراسة، إذ بلغت قيمة "t" المحسوبة (1,82) الدالة عند درجات حرية (119) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.07)، أي أنه كلما اعتمدت المؤسسات على نظام معلومات الموارد البشرية فإن هذا يؤثر بشكل قليل جدا على تطوير رأس المال الهيكلي، وحسب معامل التحديد (R^2) المقدر بـ(28%)، أي أن (28%) من التغيرات على مستوى رأس المال الهيكلي سببه نظام معلومات الموارد البشرية، أا باقي النسبة فتعود إلى تأثير الثابت الموجود والذي يشير إلى باقي العوامل الأخرى التي لم تؤخذ بعين الاعتبار في الدراسة عند مستوى دلالة (0.00) بقيمة "t" المحسوبة والمقدرة بـ(6.38).

إذا اعتماد المؤسسات لنظام معلومات الموارد البشرية يؤثر بشكل قليل جدا على تطوير رأس الهيكلي.

وعليه نرفض فرضية وجود تأثير لنظام معلومات الموارد البشرية على تطوير رأس المال الهيكلي.

هـ- اختبار الفرضية الفرعية الثانية ككل باستخدام نموذج الانحدار المتعدد: تؤثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تطوير رأس المال البشري :

جدول رقم 34: نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار المتعدد للمتغير التابع تطوير رأس المال الهيكلي

	معادلة الانحدار		اختبار "F"		اختبار "T"		معامل التحديد R^2
	المعاملات "B"	الخطأ المعياري	"f"	مستوى المعنويةSig	"t"	مستوى المعنويةSig	
الثابت (باقي العوامل الاخرى)	3.33	3.70	42.4	.000[b]	0.90	0.37	0.651
تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	0.21	0.14			1.46	0.14	
بوابة الموارد البشرية	0.66	0.11			5.91	0.00	
التوظيف الإلكتروني	-0.10	0.14			-0.73	0.46	
التعليم الإلكتروني	0.64	0.13			4.63	0.00	
نظام معلومات الموارد البشرية	0.16	0.15			1.07	0.28	

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS22

نلاحظ من خلال الجدول أن نتائج هذا الجدول مقبولة إحصائيا حيث بلغت قيمة "F" (42.4) وهي دالة عند درجات الحرية (119) ومستوى الخطأ (0.05)، وبمستوى دلالة قدره (0.00)، أي هناك تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) للمتغير المستقل (بوابة الموارد البشرية) على المتغير التابع (رأس المال الهيكلي) في المؤسسات محل الدراسة، إذ بلغت قيمة "t" المحسوبة (5.91) الدالة عند درجات حرية (119) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00)، وتشير قيمة

المعامل "B" إلى أن التغير في قيمة المتغير المستقل (بوابة الموارد البشرية) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (0.66) في المتغير التابع (رأس المال الهيكلي)، أي أنه كلما اعتمدت المؤسسات على بوابة الموارد البشرية فإن هذا يؤدي إلى التطوير في رأس المال الهيكلي، وهناك تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) للمتغير المستقل (التعليم الإلكتروني) على المتغير التابع (رأس المال الهيكلي) في المؤسسات محل الدراسة، إذ بلغت قيمة "t" المحسوبة (4.63) الدالة عند درجات حرية (119) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00)، وتشير قيمة المعامل "B" إلى أن التغير في قيمة المتغير المستقل (التعليم الإلكتروني) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (0.64) في المتغير التابع (رأس المال الهيكلي)، أي أنه كلما اعتمدت المؤسسات على التعليم الإلكتروني فإن هذا يؤدي إلى التطوير في رأس المال الهيكلي، وهذان المتغيران المستقلان يفسران حسب معامل التحديد (R^2) المقدر بـ(0.65) من التباين في المتغير التابع، أي أن (65.1%) من التغيرات على مستوى رأس المال الهيكلي سببه تغيرات على مستوى كلا من بوابة الموارد البشرية والتعليم الإلكتروني.

كما نلاحظ من خلال الجدول انه لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) لكل من المتغيرات المستقلة على التوالي (تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، التوظيف الإلكتروني، نظام معلومات الموارد البشرية) على المتغير التابع (رأس المال الهيكلي) في المؤسسات محل الدراسة، إذ بلغت قيمة "t" المحسوبة (1.46، 0.73-، 1.07) الغير دالة عند درجات حرية (119) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.284،0.467، 0.146)، بالإضافة إلى عدم تأثير الثابت الموجود والذي يشير إلى باقي العوامل الأخرى التي لم تعنى بالدراسة، عند بمستوى دلالة (0.901) بقيمة "t" المحسوبة والمقدرة بـ (0.370).

- ✓ وعليه نقبل فرضية وجود تأثير إيجابي وبشكل كبير جدا للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في كل من بوابة الموارد البشرية والتعليم الالكتروني على تطوير رأس المال الهيكلي بدرجة عالية.
- ✓ ورفضها في كل من التطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، التوظيف الإلكتروني، نظام معلومات الموارد البشرية.

3- اختبار الفرضية الثالثة: تؤثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تطوير رأسمال العملاء.

أ- تأثير تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على بناء رأسمال العملاء:

جدول رقم 35: نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار البسيط للمتغير التابع تطوير رأسمال العملاء

	معادلة الانحدار		اختبار F		اختبار(t)		معامل التحديد
	المعاملاتB	الخطأ المعياري	F	مستوى المعنويةSig	t	مستوى المعنويةSig	R^2
الثابت (باقي العوامل الاخرى)	3.59	3.96	60.82	.000[b]	0.90	0.36	%34.0
تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	1.00	0.12			7.79	0.00	

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS22

نلاحظ من خلال الجدول أن نتائج هذا الجدول مقبولة إحصائيا حيث بلغت قيمة "F" (60.82) وهي دالة عند درجات الحرية (119) ومستوى الخطأ (0.05)، بمستوى دلالة (0.00)، أي هناك تأثير كبير للمتغير المستقل (تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية) على المتغير التابع (رأسمال العملاء) في المؤسسات محل الدراسة، إذ بلغت قيمة "t" المحسوبة (7.79) الدالة عند درجات حرية (119) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00)، وتشير قيمة المعامل "B" إلى أن التغير في قيمة المتغير المستقل (تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (1.00) في المتغير التابع (رأسمال العملاء)، أي أنه كلما اعتمدت المؤسسات على تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية فإن هذا يؤدي إلى تطوير رأسمال العملاء، وهذا المتغير المستقل يفسر حسب معامل التحديد (R^2) المقدر بـ(34%) من التباين في المتغير التابع، أي أن (34%) من التغيرات على مستوى رأسمال الهيكلي سببه تغيرات على مستوى تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، مقابل عدم دلالة قيمة "t" بين باقي العوامل الأخرى التي لم تعتمد في الدراسة بمستوى دلالة قدره (0.36).

إذا اعتماد المؤسسات لتطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية يؤثر بشكل كبير على تطوير رأسمال العملاء.

وعليه نقبل فرضية وجود تأثير تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تطوير رأس المال العملاء بدرجة عالية.

ب- تأثير بوابة الموارد البشرية على رأسمال العملاء:

جدول رقم 36: نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار البسيط للمتغير التابع تطوير رأسمال العملاء

	معادلة الانحدار		اختبار F		اختبار(t)		معامل التحديد
	المعاملاتB	الخطأ المعياري	F	مستوى المعنويةSig	t	مستوى المعنويةSig	R^2
الثابت (باقي العوامل الأخرى)	16.28	1.98	87.32	.000[b]	8.19	0.00	%42.5
بوابة الموارد البشرية	0.83	0.08			9.34	0.00	

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS22

نلاحظ من خلال الجدول أن نتائج هذا الجدول مقبولة إحصائيا حيث بلغت قيمة "F" (87.32) وهي دالة عند درجات الحرية (119) ومستوى الخطأ (0.05)، بمستوى دلالة (0.00) أي هناك تأثير كبير جدا للمتغير المستقل (بوابة الموارد البشرية) على المتغير التابع (رأسمال العملاء) في المؤسسات محل الدراسة، إذ بلغت قيمة "t" المحسوبة (9.34) الدالة عند درجات حرية (119) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0,00)، وتشير قيمة المعامل "B" إلى أن التغير في قيمة المتغير المستقل (بوابة الموارد البشرية) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (0.83) في المتغير التابع (رأسمال العملاء)، أي أنه كلما اعتمدت المؤسسات على بوابة الموارد البشرية فإن هذا يؤدي إلى تطوير رأس المال العملاء، وهذا المتغير المستقل يفسر حسب معامل التحديد (R^2) المقدر بـ (42.5%) من التباين في المتغير التابع، أي أن (42.5%) من التغيرات على مستوى رأسمال العملاء سببه تغيرات على مستوى بوابة الموارد البشرية، بالإضافة إلى تأثير الثابت الموجود والذي يشير إلى باقي العوامل الأخرى التي لم تعتمد في الدراسة عند مستوى دلالة (0.00) بقيمة "t" المحسوبة والمقدرة بـ (8.19).

إذا اعتماد المؤسسات لبوابة الموارد البشرية يؤثر بشكل كبير على تطوير رأس العملاء.

وعليه نقبل فرضية وجود تأثير لبوابة الموارد البشرية على تطوير رأس المال العملاء بدرجة عالية.

ج- تأثير التوظيف الإلكتروني على تطوير رأسمال العملاء:

جدول رقم 37: نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار البسيط للمتغير التابع تطوير رأسمال العملاء

	معادلة الانحدار		اختبار F		اختبار(t)		معامل التحديد R^2
	المعاملاتB	الخطأ المعياري	F	مستوى المعنويةSig	T	مستوى المعنويةSig	
الثابت (باقي العوامل الاخرى)	17.79	2.66	39.98	.000[b]	6.68	0.00	%25.3
التوظيف الإلكتروني	0.78	0.12			6.32	0.00	

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS22

نلاحظ من خلال الجدول أن نتائج هذا الجدول مقبولة إحصائيا حيث بلغت قيمة "F" (39.98) وهي دالة عند درجات الحرية (119) ومستوى الخطأ (0.05)، بمستوى الدلالة (0.00)، أي هناك تأثير كبير للمتغير المستقل (التوظيف الإلكتروني) على المتغير التابع (رأسمال العملاء) في المؤسسات محل الدراسة، إذ بلغت قيمة "t" المحسوبة (6.32) الدالة عند درجات حرية (119) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00)، وتشير قيمة المعامل "B" إلى أن التغير في قيمة المتغير المستقل (التوظيف الإلكتروني) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (0.78) في المتغير التابع (رأس مال العملاء)، أي أنه كلما اعتمدت المؤسسات على التوظيف الإلكتروني فإن هذا يؤدي إلى تطوير رأس مال العملاء، وهذا المتغير المستقل يفسر حسب معامل التحديد (R^2) المقدر بـ(25.3%) من التباين في المتغير التابع، أي أن (25.3%) من التغيرات على مستوى رأسمال العملاء سببه تغيرات على مستوى التوظيف الإلكتروني، بالإضافة إلى تأثير الثابت الموجود والذي يشير إلى باقي العوامل الأخرى عند مستوى دلالة (0.00) بقيمة "t" المحسوبة والمقدرة بـ(6.68).

إذا اعتماد المؤسسات للتوظيف الإلكتروني يؤثر بشكل كبير على تطوير رأس العملاء.

وعليه نقبل فرضية وجود تأثير للتوظيف الإلكتروني على تطوير رأس المال العملاء بدرجة عالية

د- تأثير التعليم الإلكتروني على تطوير رأسمال العملاء:

جدول رقم 38: نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار البسيط للمتغير التابع تطوير رأسمال العملاء

	معادلة الانحدار		اختبار F		اختبار(t)		معامل التحديد
	المعاملاتB	الخطأ المعياري	F	مستوى المعنويةSig	t	مستوى المعنويةSig	R^2
الثابت (باقي العوامل الاخرى)	22.41	2.57	22.26	,000	8.69	0.00	%15.9
التعليم الإلكتروني	0.74	0.15			4.71	0.00	

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS22

نلاحظ من خلال الجدول أن نتائج هذا الجدول مقبولة إحصائيا حيث بلغت قيمة "F" (22.26) وهي دالة عند درجات الحرية (119) ومستوى الخطأ (0.05)، بمستوى الدلالة (0.00) أي هناك تأثير كبير للمتغير المستقل (التعليم الإلكتروني) على المتغير التابع (رأسمال العملاء) في المؤسسات محل الدراسة، إذ بلغت قيمة "t" المحسوبة (4.71) الدالة عند درجات حرية (119) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00)، وتشير قيمة المعامل "B " إلى أن التغير في قيمة المتغير المستقل (التعليم الإلكتروني) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (0.74) في المتغير التابع (رأسمال العملاء)، أي أنه كلما اعتمدت المؤسسات على التعليم الإلكتروني فإن هذا يؤدي إلى تطوير رأسمال العملاء، وهذا المتغير المستقل يفسر حسب معامل التحديد (R^2) المقدر بـ(15.9%) من التباين في المتغير التابع، أي أن (15.9%) من التغيرات على مستوى رأسمال العملاء سببه تغيرات على مستوى التعليم الإلكتروني، بالإضافة إلى تأثير الثابت الموجود والذي يشير إلى باقي العوامل الأخرى التي لم تعتمد في الدراسة عند مستوى دلالة (0.00) بقيمة "t" المحسوبة والمقدرة بـ(8.69).

إذا اعتماد المؤسسات للتعليم الإلكتروني يؤثر بشكل كبير على تطوير رأس العملاء.

وعليه نقبل فرضية وجود تأثير للتعليم الإلكتروني على تطوير رأس المال العملاء بدرجة عالية.

هـ- تأثير نظام معلومات الموارد البشرية على تطوير رأسمال العملاء:

جدول رقم 39: نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار البسيط للمتغير التابع تطوير رأسمال العملاء

	معادلة الانحدار		اختبار F		اختبار(t)		معامل التحديد R^2
	المعاملاتB	الخطأ المعياري	F	مستوى المعنويةSig	t	مستوى المعنويةSig	
الثابت (باقي العوامل الاخرى)	27.72	4.22	2.43	.121[b]	6.55	0.000	%20
نظام معلومات الموارد البشرية	0.32	0.21			1.56	0.12	

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS22

نلاحظ من خلال الجدول أن نتائج هذا الجدول غير مقبولة إحصائيا حيث بلغت قيمة "F" (2.43) وهي غير دالة عند درجات الحرية (119) ومستوى الخطأ (0.05)، بمستوى الدلالة (0.12) أي لا يوجد تأثير للمتغير المستقل (نظام معلومات الموارد البشرية) على المتغير التابع (رأسمال العملاء) في المؤسسات محل الدراسة، إذ بلغت قيمة "t" المحسوبة (1.56) الدالة عند درجات حرية (119) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.12)، أي أنه كلما اعتمدت المؤسسات على نظام معلومات الموارد البشرية فإن هذا يؤثر بشكل قليل جدا على تطوير رأسمال العملاء، وحسب معامل التحديد (R^2) المقدر بـ(20%)، أي أن (20%) من التغيرات على مستوى رأسمال العملاء سببه يرجع إلى تأثير نظام معلومات الموارد البشرية، وباقي النسبة تعود لتأثير الثابت الموجود والذي يشير إلى باقي العوامل الأخرى التي لم تعتمد في الدراسة عند مستوى دلالة (0.00) بقيمة "t" المحسوبة والمقدرة بـ(6.55).

إذا اعتماد المؤسسات نظام معلومات الموارد البشرية يؤثر بشكل قليل جدا على تطوير رأس العملاء.

وعليه نرفض فرضية وجود تأثير لنظام معلومات الموارد البشرية على تطوير رأس المال العملاء.

هـ- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة ككل باستخدام نموذج الانحدار المتعدد: تؤثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تطوير رأس المال العملاء :

جدول رقم 40: نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار المتعدد للمتغير التابع تطوير رأسمال العملاء

	معادلة الانحدار		اختبار"F"		اختبار "T"		معامل التحديد
	المعاملات "B"	الخطأ المعياري	"F"	مستوى المعنويةSig	"T"	مستوى المعنويةSig	R^2
الثابت (باقي العوامل الاخرى)	4.99	4.41	20.71	,000b	1.13	0.26	0.47
تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	0.44	0.17			2.59	0.01	
بوابة الموارد البشرية	0.63	0.13			4.74	0.00	
التوظيف الإلكتروني	0.05	0.16			0.34	0.73	
التعليم الإلكتروني	-0.11	0.16			-0.70	0.48	
نظام معلومات الموارد البشرية	0.13	0.18			0.74	0.45	

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS22

نلاحظ من خلال الجدول أن نتائج هذا الجدول مقبولة إحصائيا حيث بلغت قيمة "F" (20.71) وهي دالة عند درجات الحرية (119) ومستوى الخطأ (0.05)، وبمستوى دلالة قدره (0.00)، أي هناك تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) للمتغير المستقل (بوابة الموارد البشرية) على المتغير التابع (رأس مال العملاء) في المؤسسات محل الدراسة، إذ بلغت قيمة "t" المحسوبة (4.74) الدالة عند درجات حرية (119) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00)، وتشير

قيمة المعامل "B" إلى أن التغير في قيمة المتغير المستقل (بوابة الموارد البشرية) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (0.63) في المتغير التابع (رأس مال العملاء)، أي أنه كلما اعتمدت المؤسسات على بوابة الموارد البشرية فإن هذا يؤدي إلى التطوير في رأس مال العملاء ، هناك تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) للمتغير المستقل (تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية) على المتغير التابع (رأس مال العملاء) في المؤسسات محل الدراسة، إذ بلغت قيمة "t " المحسوبة (2.59) الدالة عند درجات حرية (119) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.01)، وتشير قيمة المعامل "B" إلى أن التغير في قيمة المتغير المستقل (تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (0.44) في المتغير التابع (رأس مال العملاء)، أي أنه كلما اعتمدت المؤسسات على تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية فإن هذا يؤدي إلى التطوير في رأس مال العملاء، وهذان المتغيران المستقلان يفسران حسب معامل التحديد (R^2) المقدر بـ(69.8) من التباين في المتغير التابع، أي أن (47.6) من التغيرات على مستوى رأس مال العملاء سببه تغيرات على مستوى كلا من بوابة الموارد البشرية وتطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

كما نلاحظ من خلال الجدول انه لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) لكل من المتغيرات المستقلة على التوالي (التوظيف الإلكتروني، التعليم الإلكتروني، نظام معلومات الموارد البشرية) على المتغير التابع (رأس مال العملاء) في المؤسسات محل الدراسة، إذ بلغت قيمة "t" المحسوبة (0.34، 0.70-، 0.74) الغير دالة عند درجات حرية (119) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.459، 0.482، 0.733)، بالإضافة إلى عدم تأثير الثابت الموجود والذي يشير إلى باقي العوامل الأخرى التي لم تعنى بالدراسة، عند بمستوى دلالة (1.13) بقيمة "t" المحسوبة والمقدرة بـ(0.26).

- ✓ وعليه نقبل فرضية وجود تأثير إيجابي بشكل كبير جدا للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في كل من بوابة الموارد البشرية وتطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تطوير رأس مال العملاء بدرجة عالية
- ✓ ورفضها في كل من التوظيف الإلكتروني، التعليم الالكتروني ونظام معلومات الموارد البشرية.

اختبار الفرضية العامة: تؤثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تطوير رأس المال الفكري

أ- **تأثير تطبيقات الإدارة الإلكترونية على تطوير رأس المال الفكري:**

جدول رقم 41: نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار البسيط للمتغير التابع تطوير رأس المال الفكري

	معادلة الانحدار		اختبار F		اختبار(t)		معامل التحديد R^2
	المعاملاتB	الخطأ المعياري	F	مستوى المعنويةSig	t	مستوى المعنويةSig	
الثابت (باقي العوامل الأخرى)	6.63	11.33	90.11	.000[b]	0.58	0.55	%43.3
تطبيقات الإدارة الإلكترونية	3.48	0.36			9.49	0.00	

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS22

نلاحظ من خلال الجدول أن نتائج هذا الجدول مقبولة إحصائيا حيث بلغت قيمة "F" (90.11) وهي دالة عند درجات الحرية (119) ومستوى الخطأ (0.05)، بمستوى الدلالة (0.00) أي هناك تأثير كبير جدا للمتغير المستقل (تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية) على المتغير التابع (رأس المال الفكري) في المؤسسات محل الدراسة، إذ بلغت قيمة "t" المحسوبة (9.49) الدالة عند درجات حرية (119) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00)، وتشير قيمة المعامل "B" إلى أن التغير في قيمة المتغير المستقل (تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (3.48) في المتغير التابع (رأس المال الفكري)، أي أنه كلما اعتمدت المؤسسات على تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية فإن هذا يؤدي إلى تطوير رأس المال الفكري، وهذا المتغير المستقل يفسر حسب معامل التحديد (R^2) المقدر بـ (43.3%) من التباين في المتغير التابع، أي أن (43.3%) من التغيرات على مستوى رأس المال الفكري سببه تغيرات على مستوى تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، مقابل عدم دلالة قيمة "t" بين باقي العوامل الأخرى ورأس المال الفكري بمستوى دلالة قدره (0.55).

إذا اعتماد المؤسسات لتطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية يؤثر بشكل كبير على تطوير رأس المال الفكري.

وعليه نقبل فرضية وجود تأثير تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تطوير رأس المال الفكري بدرجة عالية.

ب- تأثير بوابة الموارد البشرية على تطوير رأس المال الفكري:

جدول رقم 42: نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار البسيط للمتغير التابع تطوير رأس المال الفكري

	معادلة الانحدار		اختبار F		اختبار(t)		معامل التحديد
	المعاملاتB	الخطأ المعياري	F	مستوى المعنويةSig	T	مستوى المعنويةSig	R^2
الثابت (باقي العوامل الأخرى)	42.93	4.53	28.25	.000[b]	9.47	0.00	%68.6
بوابة الموارد البشرية	3.26	0.20			16.04	0.00	

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS22

نلاحظ من خلال الجدول أن نتائج هذا الجدول مقبولة إحصائيا حيث بلغت قيمة "F " (28.25) وهي دالة عند درجات الحرية (119) ومستوى الخطأ (0.05)، بمستوى الدلالة (0.00)، أي هناك تأثير كبير جدا للمتغير المستقل (بوابة الموارد البشرية) على المتغير التابع (رأس المال الفكري) في المؤسسات محل الدراسة، إذ بلغت قيمة "t" المحسوبة (16.04) الدالة عند درجات حرية (119) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00)، وتشير قيمة المعامل "B" إلى أن التغير في قيمة المتغير المستقل (بوابة الموارد البشرية) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (3.26) في المتغير التابع (رأس المال الفكري)، أي أنه كلما اعتمدت المؤسسات على بوابة الموارد البشرية فإن هذا يؤدي إلى تطوير رأس المال الفكري، وهذا المتغير المستقل يفسر حسب معامل التحديد (R^2) المقدر بـ(68.6%) من التباين في المتغير التابع، أي أن (68.6%) من التغيرات على مستوى رأس المال الفكري سببه تغيرات على مستوى بوابة الموارد البشرية، بالإضافة إلى تأثير الثابت الموجود والذي يشير إلى باقي العوامل الأخرى عند مستوى دلالة (0.00) بقيمة "t" المحسوبة والمقدرة بـ (9.47).

إذا اعتماد المؤسسات لبوابة الموارد البشرية يؤثر بشكل كبير على تطوير رأس المال الفكري.

وعليه نقبل فرضية وجود تأثير لبوابة الموارد البشرية على تطوير رأس المال الفكري بدرجة عالية.

ج- تأثير التوظيف الإلكتروني على تطوير رأس المال الفكري:

جدول رقم 43: نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار البسيط للمتغير التابع تطوير رأس المال الفكري

	معادلة الانحدار		اختبار F		اختبار(t)		معامل التحديد R^2
	المعاملاتB	الخطأ المعياري	F	مستوى المعنويةSig	T	مستوى المعنويةSig	
الثابت (باقي العوامل الأخرى)	52.76	7.60	66.28	.000[b]	6.94	0.00	%36.0
التوظيف الإلكتروني	2.88	0.35			8.14	0.00	

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS22

نلاحظ من خلال الجدول أن نتائج هذا الجدول مقبولة إحصائيا حيث بلغت قيمة "F" (66.28) وهي دالة عند درجات الحرية (119) ومستوى الخطأ (0.05)، بمستوى الدلالة (0.00) أي هناك تأثير كبير للمتغير المستقل (التوظيف الإلكتروني) على المتغير التابع (رأس المال الفكري) في المؤسسات محل الدراسة، إذ بلغت قيمة "t" المحسوبة (8.14) الدالة عند درجات حرية (119) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00)، وتشير قيمة المعامل "B" إلى أن التغير في قيمة المتغير المستقل (التوظيف الإلكتروني) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (2.88) في المتغير التابع (رأس المال الفكري)، أي أنه كلما اعتمدت المؤسسات على التوظيف الإلكتروني فإن هذا يؤدي إلى تطوير رأس مال الفكري، وهذا المتغير المستقل يفسر حسب معامل التحديد (R^2) المقدر بـ(36%) من التباين في المتغير التابع، أي أن (36%) من التغيرات على مستوى رأس المال الفكري سببه تغيرات على مستوى التوظيف الإلكتروني، بالإضافة إلى تأثير الثابت الموجود والذي يشير إلى باقي العوامل الأخرى التي لم تعتمد في الدراسة عند مستوى دلالة (0.00) بقيمة "t" المحسوبة والمقدرة بـ (6.94).

إذا اعتماد المؤسسات للتوظيف الالكتروني يؤثر بشكل كبير على تطوير رأس المال الفكري.

وعليه نقبل فرضية وجود تأثير للتوظيف الإلكتروني على تطوير رأس المال الفكري بدرجة عالية.

د- تأثير التعليم الإلكتروني على تطوير رأس المال الفكري:

جدول رقم 44: نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار البسيط للمتغير التابع تطوير رأس المال الفكري

	معادلة الانحدار		اختبار F		اختبار(t)		معامل التحديد R^2
	المعاملاتB	الخطأ المعياري	F	مستوى المعنويةSig	t	مستوى المعنويةSig	
الثابت (باقي العوامل الأخرى)	58.91	6.97	64.16	.000[b]	8.44	0.00	%35.2
التعليم الإلكتروني	3.41	0.42			8.01	0.00	

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS22

نلاحظ من خلال الجدول أن نتائج هذا الجدول مقبولة إحصائيا حيث بلغت قيمة "F " (64.16) وهي دالة عند درجات الحرية (119) ومستوى الخطأ (0.05)، بمستوى الدلالة (0.00) أي هناك تأثير كبير للمتغير المستقل (التعليم الإلكتروني) على المتغير التابع (رأس المال المعرفي) في المؤسسات محل الدراسة، إذ بلغت قيمة "t" المحسوبة (8.01) الدالة عند درجات حرية (119) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00)، وتشير قيمة المعامل "B" إلى أن التغير في قيمة المتغير المستقل (التعليم الإلكتروني) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (3.41) في المتغير التابع (رأس المال الفكري)، أي أنه كلما اعتمدت المؤسسات على التعليم الإلكتروني فإن هذا يؤدي إلى تطوير رأس المال الفكري، وهذا المتغير المستقل يفسر حسب معامل التحديد (R^2) المقدر بـ(35.2%) من التباين في المتغير التابع، أي أن (35.2%) من التغيرات على مستوى رأس المال الفكري سببه تغيرات على مستوى التعليم الإلكتروني، بالإضافة إلى تأثير الثابت الموجود والذي يشير إلى باقي العوامل الأخرى التي لم تعتمد في الدراسة عند مستوى دلالة (0.00) بقيمة "t" المحسوبة والمقدرة بـ(8.44).

إذا اعتماد المؤسسات التعليم الإلكتروني يؤثر بشكل كبير على تطوير رأس المال الفكري.

وعليه نقبل فرضية وجود تأثير للتعليم الإلكتروني على تطوير رأس المال الفكري بدرجة عالية.

هـ- تأثير نظام معلومات الموارد البشرية على تطوير رأس المال الفكري:

جدول رقم 45: نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار للمتغير التابع تطوير رأس المال الفكري

	معادلة الانحدار		اختبار F		اختبار(t)		معامل التحديد R^2
	المعاملاتB	الخطأ المعياري	F	مستوى المعنويةSig	T	مستوى المعنويةSig	
الثابت (باقي العوامل الأخرى)	92.50	13.02	2.58	.111[b]	7.10	0.00	%21
نظام معلومات الموارد البشرية	1.03	0.64			1.60	0.11	

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS22

نلاحظ من خلال الجدول أن نتائج هذا الجدول غير مقبولة إحصائيا حيث بلغت قيمة "F" (2.58) وهي غير دالة عند درجات الحرية (119) ومستوى الخطأ (0.05)، بمستوى الدلالة (0.11) أي لا يوجد تأثير للمتغير المستقل (نظام معلومات الموارد البشرية) على المتغير التابع (رأس المال الفكري) في المؤسسات محل الدراسة، إذ بلغت قيمة "t" المحسوبة (1.60) الغير دالة عند درجات حرية (119) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.11)، أي أنه كلما اعتمدت المؤسسات على نظام معلومات الموارد البشرية فإن هذا يؤثر بشكل قليل جدا على تطوير رأس المال الفكري، وحسب معامل التحديد (R^2) المقدر بـ (21%)، أي أن (21%) من التغيرات على مستوى رأس المال الفكري سببه يرجع إلى تأثير نظام معلومات الموارد البشرية، وباقي النسبة ترجع إلى تأثير الثابت الموجود والذي يشير إلى باقي العوامل الأخرى عند مستوى دلالة (0.00) بقيمة "t" المحسوبة والمقدرة بـ(6.55).

إذا اعتماد المؤسسات لنظام معلومات الموارد البشرية يؤثر بشكل قليل جدا على تطوير رأس المال الفكري.

وعليه نرفض فرضية وجود تأثير لنظام معلومات الموارد البشرية على تطوير رأس المال الفكري بدرجة عالية.

هـ- اختبار الفرضية العامة باستخدام نموذج الانحدار المتعدد: تؤثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تطوير رأس المال الفكري :

جدول رقم 46: نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار المتعدد للمتغير التابع تطوير رأس المال الفكري

	معادلة الانحدار		اختبار"F"		اختبار "T"		معامل التحديد R^2
	المعاملات "B"	الخطأ المعياري	"F"	مستوى المعنويةSig	"T"	مستوى المعنويةSig	
الثابت (باقي العوامل الاخرى)	**13.49**	**9.87**	**59.79**	**,000**[b]	**1.36**	**0.174**	**0.72**
تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	**0.83**	**0.38**			**2.17**	**0.031**	
بوابة الموارد البشرية	**2.58**	**0.30**			**8.63**	**0.00**	
التوظيف الإلكتروني	**0.01**	**0.37**			**0.04**	**0.964**	
التعليم الإلكتروني	**0.74**	**0.35**			**1.98**	**0.044**	
نظام معلومات الموارد البشرية	**0.39**	**0.40**			**0.97**	**0.333**	

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS22

نلاحظ من خلال الجدول أن نتائج هذا الجدول مقبولة إحصائيا حيث بلغت قيمة "F" (59.79) وهي دالة عند درجات الحرية (119) ومستوى الخطأ (0.05)، وبمستوى دلالة قدره (0.00)، أي هناك تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) للمتغير المستقل (بوابة الموارد البشرية) على المتغير التابع (رأس المال الفكري) في المؤسسات محل الدراسة، إذ بلغت قيمة "t" المحسوبة (8.63) الدالة عند درجات حرية (119) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00)، وتشير

قيمة المعامل "B" إلى أن التغير في قيمة المتغير المستقل (بوابة الموارد البشرية) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (2.58) في المتغير التابع (رأس المال الفكري)، أي أنه كلما اعتمدت المؤسسات على بوابة الموارد البشرية فإن هذا يؤدي إلى التطوير في رأس المال الفكري، هناك تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) لكل من المتغيران المستقلان (تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، التعليم الإلكتروني) على المتغير التابع (رأس المال الفكري) في المؤسسات محل الدراسة، إذ بلغت قيمة "t" المحسوبة على التوالي (2.17، 1.98) الدالة عند درجات حرية (119) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.03، 0.044)، وتشير قيمة المعامل "B" إلى أن التغير في قيمة المتغيران المستقلان (تطبيقات الإدارة الإلكترونية، التعليم الإلكتروني) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (0.83، 0.74) في المتغير التابع (رأس المال الفكري)، أي أنه كلما اعتمدت المؤسسات على تطبيقات الادارة الإلكترونية للموارد البشرية والتعليم الإلكتروني فإن هذا يؤدي إلى التطوير في رأس المال الفكري، وهذان المتغيران المستقلان يفسران حسب معامل التحديد (R^2) المقدر بـ (72.4%) من التباين في المتغير التابع، أي أن (72.4%) من التغيرات على مستوى رأس المال الفكري سببه تغيرات على مستوى كلا من تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، بوابة الموارد البشرية والتعليم الإلكتروني.

كما نلاحظ من خلال الجدول انه لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) لكل من المتغيران المستقلان (التوظيف الإلكتروني، نظام معلومات الموارد البشرية) على المتغير التابع (رأس المال الفكري) في المؤسسات محل الدراسة، إذ بلغت قيمة "t" المحسوبة على التوالي (0.97، 0.04) الغير دالة عند درجات حرية (119) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.96، 0.33)، بالإضافة إلى عدم تأثير الثابت الموجود والذي يشير إلى باقي العوامل الأخرى التي لم تعنى بالدراسة، عند بمستوى دلالة (0.17) بقيمة "t" المحسوبة والمقدرة بـ(1.36).

- ✓ وعليه نقبل فرضية وجود تأثير إيجابي وبشكل كبير جدا للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في كل من تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، بوابة الموارد البشرية والتعليم الالكتروني على تطوير رأس المال الفكري بدرجة عالية.
- ✓ ورفضها في كل من التوظيف الإلكتروني، نظام معلومات الموارد البشرية.

4- اختبار الفرضية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمدى اعتماد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية داخل المؤسسات محل الدراسة تعزى لطبيعة الملكية، ونوع القطاع.

لاختبار الفروق في مدى اعتماد المؤسسات محل الدراسة على الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية حسب طبيعة الملكية والقطاع الذي تنتمي إليه، تم استخدام اختبار (Independent Samples T-Test) للفروق بين عينتين مستقلتين، وفيما يلي نتائج الاختبارات لكل متغير:

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اعتماد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من قبل المؤسسات محل الدراسة تعزى لطبيعة الملكية"

الجدول رقم 47: يوضح مدى وجود الفروق في اعتماد الإدارة الالكترونية للموارد البشرية حسب طبيعة الملكية.

المحور	نوع المؤسسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة	القرار
تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	خاصة	32.22	4.082	5.36	0.00	دال (توجد فروق لصالح المؤسسات الخاصة)
	عامة	28.46	3.484			
بوابة الموارد البشرية	خاصة	24.09	5.683	6.30	0.00	دال (توجد فروق لصالح المؤسسات الخاصة)
	عامة	18.35	3.895			
التوظيف الإلكتروني	خاصة	22.93	4.083	5.77	0.00	دال (توجد فروق لصالح المؤسسات الخاصة)
	عامة	18,53	4,245			

تابع للجدول رقم 55: يوضح مدى وجود الفروق في اعتماد الإدارة الالكترونية للموارد البشرية حسب طبيعة الملكية.

التعليم الإلكتروني	**خاصة**	**17.09**	**4.299**	**3.89**	**0.00**	دال (توجد فروق لصالح المؤسسات الخاصة)
	عامة	**14.44**	**2.80**			
نظام معلومات الموارد البشرية	**خاصة**	**20.48**	**3.37**	**2.23**	**0.02**	دال (توجد فروق لصالح المؤسسات الخاصة)
	عامة	**19.20**	**2.78**			
الكل	**خاصة**	**116.83**	**16.44**	**6.84**	**0.00**	دال (توجد فروق لصالح المؤسسات الخاصة)
	عامة	**99.00**	**10.79**			

*يتم اتخاذ القرار بشأن دلالة النتائج عند درجات الحرية (118)، ومستوى الخطأ (0.05).

المصدر: : اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS22

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن المتوسط الحسابي لمدى اعتماد الإدارة الإلكترونية من قبل المؤسسات الخاصة يقدر بـ(116.83) بانحراف معياري قدره (16.44) وهو أكبر من المتوسط الحسابي لمدى تطبيق الإدارة الإلكترونية من قبل المؤسسات العامة المقدر بـ(99.00) بانحراف معياري قدره (10.79).

وهو ما يعني أنه توجد فروق في مدى اعتماد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من قبل المؤسسات حسب طبيعة الملكية، وما يؤكد ذلك هي قيمة "t" المحسوبة بينهما المقدرة بـ(6.84) والدالة عند درجات الحرية (119) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدرة (0.00).

- ✓ إذا يمكن قبول الفرضية التي مفادها أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية من قبل المؤسسات تعزى لطبيعة الملكية لصالح المؤسسات الخاصة.

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمدى اعتماد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من قبل المؤسسات محل الدراسة تعزى لنوع القطاع"

الجدول رقم 48: يوضح مدى وجود الفروق في اعتماد الإدارة الالكترونية للموارد البشرية حسب نوع القطاع

المحور	نوع القطاع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة	القرار
تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	**قطاع صناعي**	**28.85**	**3.72**	**-3.18**	**0.002**	دال (توجد فروق لصالح القطاع الخدمي)
	قطاع خدمي	**31.37**	**4.26**			
بوابة الموارد البشرية	**قطاع صناعي**	**18.25**	**4.06**	**-4.81**	**0.000**	دال (توجد فروق لصالح القطاع الخدمي)
	قطاع خدمي	**23.13**	**5.73**			
التوظيف الإلكتروني	**قطاع صناعي**	**20.55**	**2.97**	**-0.67**	**0.50**	غير دال (لا توجد فروق بينهما)
	قطاع خدمي	**21.16**	**5.34**			
التعليم الإلكتروني	**قطاع صناعي**	**14.15**	**2.77**	**-3.63**	**.000**	دال (توجد فروق لصالح القطاع الخدمي)
	قطاع خدمي	**16.77**	**4.12**			
نظام معلومات الموارد البشرية	**قطاع صناعي**	**20.22**	**3.30**	**0.77**	**0.44**	غير دال (لا توجد فروق بينهما)
	قطاع خدمي	**19.75**	**3.11**			
الكل	**قطاع صناعي**	**102.02**	**10.06**	**-3.27**	**0.001**	دال (توجد فروق لصالح القطاع الخدمي)
	قطاع خدمي	**112.20**	**18.31**			

*يتم اتخاذ القرار بشأن دلالة النتائج عند درجات الحرية (118)، ومستوى الخطأ (0.05).

المصدر: : اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS22

يتضح من النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول، أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمدى اعتماد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من قبل المؤسسات محل الدراسة حسب متغير القطاع، في كل من تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، بوابة الموارد البشرية، التعليم الإلكتروني، وهي مطبقة بمعدلات ضعيفة وما يؤكد ذلك هي قيمة "t" المحسوبة بينهما المقدرة بـ(3.18-، 4.81-، 3.63-) والدالة عند درجات الحرية (118) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدرة (0.00)، ويبين الوصف الإحصائي لعينة الدراسة أن الفروق بالنسبة لمتغير نوع القطاع كانت لصالح القطاع الخدمي بمتوسط (31.37، 23.13، 16.77)، وهو أكبر من المتوسط الحسابي للقطاع الصناعي والمقدر بـ (28.85، 18.25،14.15).

ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كل من التوظيف الإلكتروني ونظام معلومات الموارد البشرية، وما يؤكد ذلك هي قيمة "t" المحسوبة بينهما المقدرة بـ(0.67-، 0.77) والدالة عند درجات الحرية (118) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدرة (0.50، 0.44).

وعليه يمكن قبول الفرضية التي مفادها أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية من قبل المؤسسات تعزى لنوع القطاع في كل من تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، بوابة الموارد البشرية، التعليم الإلكتروني، لصالح القطاع الخدماتي، ورفضها في كل من التوظيف الإلكتروني ونظام معلومات الموارد البشرية.

5- اختبار الفرضية الخامسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمدى الاهتمام برأس المال الفكري داخل المؤسسات محل الدراسة تعزى لطبيعة الملكية، ونوع القطاع.

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدى الاهتمام برأس المال الفكري من قبل المؤسسات محل الدراسة تعزى لطبيعة الملكية"

الجدول رقم 49: يوضح مدى وجود الفروق في مدى الاهتمام برأس المال الفكري من قبل المؤسسات محل الدراسة حسب طبيعة الملكية.

المحور	نوع المؤسسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة	القرار
رأس المال البشري	خاصة	47.60	9.60	5.55	0.01	دال (توجد فروق لصالح المؤسسات الخاصة)
	عامة	38.46	8.12			
رأس المال الهيكلي	خاصة	37.87	7.71	4.17	0.00	دال (توجد فروق لصالح المؤسسات الخاصة)
	عامة	32.48	6.10			
رأسمال العملاء	خاصة	37.60	5.72	6.48	0.41	غير دال (لا توجد فروق)
	عامة	30.11	6.95			
الكل	خاصة	123.09	20.35	6.08	0.10	غير دال (لا توجد فروق)
	عامة	101.05	18.95			

*يتم اتخاذ القرار بشأن دلالة النتائج عند درجات الحرية (118)، ومستوى الخطأ (0.05).

المصدر: : اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS22

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن المتوسط الحسابي لمدى الاهتمام برأس المال الفكري من قبل المؤسسات الخاصة يقدر بـ(123.09) بانحراف معياري قدره (20.35) وهو أقرب من المتوسط الحسابي

لمدى الاهتمام برأس المال المعرفي من قبل المؤسسات العامة المقدر بـ (101.05) بانحراف معياري قدره (18.95).

وهو ما يعني أنه لا توجد فروق في مدى الاهتمام برأس المال الفكري من قبل المؤسسات حسب طبيعة الملكية، وما يؤكد ذلك هي قيمة "t" المحسوبة بينهما المقدره بـ (6.08) والدالة عند درجات الحرية (119) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدرة (0.10).

أما فيما يخص كل من رأس المال الهيكلي ورأس المال البشري فإن المتوسط الحسابي للمؤسسات الخاصة يقدر على التوالي بـ(47.60)، و(37.87) بانحراف معياري قدره (9.60)، و(7.71) وهو أكبر من المتوسط الحسابي للمؤسسات العامة والذي يقدر بـ(38.46) و(32.48) بانحراف معياري قدره (8.12) و(6.10)، وهو ما يعني أنه توجد فروق في مدى الاهتمام بكل من رأس المال البشري والهيكلي لصالح المؤسسات الخاصة وما يؤكد ذلك هي قيمة "t" المحسوبة بينهما المقدرة بـ(5.55)، و(4.17) والدالة عند درجات الحرية (119) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.01) و(0.00).

إذا لا يمكن قبول الفرضية إلى مفادها أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدى الاهتمام برأس المال الفكري في مدى الاهتمام برأسمال العملاء، وقبولها في مدى الاهتمام بكل من رأس المال البشري والهيكلي من قبل المؤسسات محل الدراسة تعزى لطبيعة الملكية لصالح المؤسسات الخاصة.

الجدول رقم 50: يوضح مدى وجود الفروق في رأس المال الفكري حسب نوع القطاع

المحور	نوع المؤسسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة	القرار
رأس المال البشري	قطاع صناعي	38.50	7.20	-4.10	0.00	دال (توجد فروق لصالح قطاع الخدمات)
	قطاع خدماتي	45.98	10.34			
رأس المال الهيكلي	قطاع صناعي	32.15	5.90	-3.56	0.00	دال (توجد فروق لصالح قطاع الخدمات)
	قطاع خدماتي	37.10	7.71			
رأسمال العملاء	قطاع صناعي	33.05	6.85	-1.25	0.21	غير دال (لا توجد فروق بينهما)
	قطاع خدماتي	34.82	7.49			
الكل	قطاع صناعي	103.70	17.53	-3.39	0.00	دال (توجد فروق لصالح قطاع الخدمات)
	قطاع خدماتي	117.91	23.33			

*يتم اتخاذ القرار بشأن دلالة النتائج عند درجات الحرية (118)، ومستوى الخطأ (0.05).

المصدر: : اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS22

يتضح من النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول، أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمدى الاهتمام برأس المال الفكري من قبل المؤسسات محل الدراسة حسب متغير القطاع، في كل من رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، وهي مطبقة بمعدلات ضعيفة وما يؤكد ذلك هي قيمة "t" المحسوبة بينهما المقدرة بـ(-4.102، -3.567) والدالة عند درجات الحرية (118) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدرة (0.00)، ويبين الوصف الإحصائي لعينة الدراسة أن الفروق بالنسبة لمتغير نوع القطاع كانت لصالح القطاع الخدمي بمتوسط (45.98، 37.10)، وهو أكبر من المتوسط الحسابي للقطاع الصناعي والمقدر بـ(38.50، 32.15).

ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدى الاهتمام برأس المال العملاء، وما يؤكد ذلك هي قيمة "t" المحسوبة بينهما المقدرة بـ(1.257-) والدالة عند درجات الحرية (118) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدرة (0.211).

- ✓ وعليه يمكن قبول الفرضية التي مفادها أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدى الاهتمام برأس المال الفكري من قبل المؤسسات تعزى لنوع القطاع في كل من رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، لصالح القطاع الخدماتي.
- ✓ ورفضها في كل من رأسمال العملاء.

المبحث الثاني: نتائج الدراسة والاقتراحات

المطلب الأول: نتائج الدراسة:

أولا مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

بعد عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية سنحاول مناقشتها في ضوء الفرضيات والوقوف على درجة تحققها أو بطلانها:

1- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الأولى: والتي مفادها "تعتمد المؤسسات محل الدراسة على الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بدرجة كبيرة"

إن المؤسسات محل الدراسة تعتمد على الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وما يؤكد ذلك هي قيمة "t" المحسوبة المقدرة بـ(18.89) وهي دالة عند درجات الحرية (119) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00)، وبمتوسط حسابي يقدر بـ (108.80) وانحراف معياري قدره (16.70) وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدر بـ(80)، وبالتالي قبول الفرضية الأولى.

2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثانية: والتي مفادها "تهتم المؤسسات محل الدراسة برأس المال الفكري بدرجة كبيرة"

إن المؤسسات محل الدراسة تهتم برأس المال الفكري وما يؤكد ذلك هي قيمة "t" المحسوبة المقدرة بـ(12.24) وهي دالة عند درجات الحرية (119) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00)، بمتوسط حسابي يقدر بـ (17.113) وانحراف معياري قدره (52.22) وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدر بـ(88)، وعليه نقبل الفرضية الثانية.

3- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثالثة: والتي مفادها "تؤثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تطوير رأس المال الفكري"، تشير نتائج الدراسة الميدانية إلى:

- أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تؤثر على تطوير رأس المال البشري بدرجة كبيرة، في بوابة الموارد البشرية، وما يؤكد ذلك وجود أثر ذو دلالة إحصائية لهذه المتغيرات المستقلة على المتغير التابع (رأس المال البشري) في المؤسسات محل الدراسة، وعليه نقبل الفرضية.
- إن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لا تؤثر على تطوير رأس المال البشري في كل من التوظيف الإلكتروني التعليم الإلكتروني ونظام معلومات الموارد البشرية، تطبيقات الإدارة الإلكترونية

للموارد البشرية، وما يؤكد ذلك عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لهذه المتغيرات المستقلة على المتغير التابع (رأس المال البشري) في المؤسسات محل الدراسة، وعليه نرفض الفرضية.

- أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تؤثر على تطوير رأس المال الهيكلي بدرجة كبيرة، في كل من بوابة الموارد البشرية، التعليم الإلكتروني، وما يؤكد ذلك وجود أثر ذو دلالة إحصائية لهذه المتغيرات المستقلة على المتغير التابع (رأس المال الهيكلي) في المؤسسات محل الدراسة، وعليه نقبل الفرضية.
- إن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لا تؤثر على تطوير رأس المال الهيكلي في كل من التوظيف الإلكتروني ونظام معلومات الموارد البشرية، تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وما يؤكد ذلك عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لهذه المتغيرات المستقلة على المتغير التابع (رأس المال الهيكلي) في المؤسسات محل الدراسة، وعليه نرفض الفرضية.
- أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تؤثر على تطوير رأس المال العملاء بدرجة كبيرة، في كل من بوابة الموارد البشرية، تطبيقات الإدارة الإلكترونية لموارد البشرية، وما يؤكد ذلك وجود أثر ذو دلالة إحصائية لهذه المتغيرات المستقلة على المتغير التابع (رأس المال العملاء) في المؤسسات محل الدراسة، وعليه نقبل الفرضية.
- إن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لا تؤثر على تطوير رأس المال العملاء في كل من التوظيف الإلكتروني، التعليم الإلكتروني ونظام معلومات الموارد البشرية، وما يؤكد ذلك عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لهذه المتغيرات المستقلة على المتغير التابع (رأس المال العملاء) في المؤسسات محل الدراسة، وعليه نرفض الفرضية.
- أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تؤثر على تطوير رأس المال الفكري بدرجة كبيرة، في كل من تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية التي توفر أكبر قدر ممكن من المعلومات بسهولة وبسرعة، وبوابة الموارد البشرية التي تعتبر كبرنامج لإدارة المعرفة من خلال تخزينها لقاعدة معرفية لممارسات المؤسسات، التعليم الإلكتروني الذي يعمل على رفع مستوى معرفة الموظفين، وما يؤكد ذلك وجود أثر ذو دلالة إحصائية لهذه المتغيرات المستقلة على المتغير التابع (رأس المال الفكري) في المؤسسات محل الدراسة، وعليه نقبل الفرضية.

- إن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لا تؤثر على تطوير رأس المال الفكري في كل من التوظيف الإلكتروني ونظام معلومات الموارد البشرية، وما يؤكد ذلك عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لهذه المتغيرات المستقلة على المتغير التابع (رأس المال الفكري) في المؤسسات محل الدراسة، وعليه نرفض الفرضية.

وهذا ما تؤكده الدراسات التالية:

- **Cataldo Dino Ruta «HR Portal Alignment For The Creation And Development Of Intellectual Capital» , (2009)**

توصلت هذه الدراسة إلى أن بوابة الموارد البشرية يمكن أن تعزز التنمية في الأبعاد الثلاثة لرأس المال الفكري من خلال سلسلة من التطبيقات التي يمكن أن تؤثر على المهارات، المعارف، الشبكات، والتي تعبر عن سلسلة من ممارسات الموارد البشرية القائمة على التكنولوجيا التي تساعد على تطوير رأس المال الفكري من خلال تسهيل تبادل المعلومات والمعرفة وتدريب الموظفين والتي تؤثر على رأس المال البشري، كما أن إضفاء الطابع الرسمي على العمليات يؤثر على بناء رأس المال الهيكلي، مما يخلق الأساس لعمليات التعلم المستقبلية التي تمكن من تنشيط الموظفين وتطوير رأس مال بشري.

- **Baloh & Trkman «Influence Of Internet And Information Technology On Work And Human Resource Management» (2003)**

توصلت هذه الدراسة والتي أجريت في سلوفانيا، إلى أن تكنولوجيا المعلومات يستخدمان بشكل كبير في عدة مجالات منها تدريب وتطوير الموظفين، استخدام واسع لعمليات الاستقطاب والاختيار للموظفين، تغيير طرق إدارة المعلومات واستغلال المعرفة والتي تساهم في تطوير رأس المال البشري، وهو ما يتعارض مع دراستنا، حيث وجدنا أن التوظيف الإلكتروني لا يؤثر على تطوير رأس المال الفكري، وهذا أن المؤسسات محل الدراسة لم تطبقه بكل نظمه، بل أخذت فقط استقبال السير الذاتية إلكترونيا.

- **Jerzy Kisielniki "E-Learning As A Strategy Of Acquiring A Companiny's Intellectual Capital " 2010**

توصلت الدراسة إلى أن التعليم الإلكتروني له تأثير غير مباشر حيث أن النتيجة الغير مباشرة للتعليم الالكتروني هي تطوير الكفاءات والمهارات الخاصة بالموظف، وهذه الحقيقة تؤثر على نوعية وكمية السلع الفكرية، والتي تؤثر على رأس المال الفكري للمنظمات، حيث التدريب الإلكتروني يهدف إلى زيادة الموارد المعرفية للموظف من خلال استخدام البنية التحتية لإدارة المعلومات.

- **Rodrigo Baroni De Carvalho & Others "Impact Analysis Of Intranets And Portals On Organizational Capital: Exploratory Research On Brazilian Organizations" (2007).**

توصلت هذه الدراسة إلى أن الأنترانت هي الأداة المناسبة لتنظيم وإضافة المعرفة الصريحة والتي تساعد في بناء رأس المال الهيكلي، كما توصلت إلى أن كفاءة استخدام بوابات الموارد البشرية يرتبط ارتباطا وثيقا إلى فهم أوسع لمساهمة إدارة المعلومات في الأداء التنظيمي، وتساعد على بناء بنية تحتية تكنولوجية لإدارة المعرفة ورأس المال الفكري، كما أن البوابات تدعم رأس المال الهيكلي من خلال جمع، تنظيم، نشر المعلومات الموجودة وتبادل مختلف أشكال المعرفة التنظيمية.

4- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الرابعة: والتي مفادها "توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمدى اعتماد المؤسسات محل الدراسة على الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تعزى لطبيعة الملكية ونوع القطاع"

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدى اعتماد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من قبل المؤسسات تعزى لطبيعة الملكية، وما يؤكد ذلك وجود دلالة إحصائية تؤكد أن المؤسسات محل الدراسة تختلف في مستوى اعتماد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بسبب اختلاف ملكيتها، لصالح المؤسسات الخاصة، وعليه نقبل الفرضية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمدى اعتماد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية للمؤسسات محل الدراسة تعزى لنوع القطاع، في كل من تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، بوابة الموارد البشرية، التعليم الإلكتروني، وما يؤكد ذلك وجود دلالة

إحصائية تؤكد أن المؤسسات محل الدراسة تختلف في مستوى اعتماد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية حسب نوع القطاع الذي تنتمي إليه، لصالح القطاع الخدمي، وعليه نقبل الفرضية.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمدى اعتماد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية للمؤسسات محل الدراسة تعزى لنوع القطاع، في كل من التوظيف الإلكتروني ونظام معلومات الموارد البشرية، وما يؤكد ذلك عدم وجود دلالة إحصائية تؤكد أن المؤسسات محل الدراسة تختلف في مستوى اعتماد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية حسب نوع القطاع الذي تنتمي إليه، وعليه نرفض الفرضية.

5- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الخامسة: والتي مفادها "توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمدى اهتمام المؤسسات محل الدراسة برأس المال الفكري تعزى لطبيعة الملكية ونوع القطاع"

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمدى الاهتمام برأس المال الفكري من قبل المؤسسات محل الدراسة تعزى لطبيعة الملكية، في كل من رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، وما يؤكد ذلك وجود دلالة إحصائية تؤكد أن المؤسسات محل الدراسة تختلف في مستوى الاهتمام برأس المال الفكري تعزى لطبيعة الملكية، لصالح المؤسسات الخاصة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمدى الاهتمام برأس المال الفكري من قبل المؤسسات محل الدراسة تعزى لطبيعة الملكية، في رأس المال العملاء، وما يؤكد ذلك عدم وجود دلالة إحصائية تؤكد أن المؤسسات محل الدراسة تختلف في مستوى الاهتمام برأس المال الفكري حسب طبيعة الملكية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمدى الاهتمام برأس المال الفكري من قبل المؤسسات محل الدراسة تعزى لنوع القطاع، في كل من رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، وما يؤكد ذلك وجود دلالة إحصائية تؤكد أن المؤسسات محل الدراسة تختلف في مستوى الاهتمام برأس المال الفكري تعزى لنوع القطاع لصالح القطاع الخدمي.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمدى الاهتمام برأس المال الفكري من قبل المؤسسات محل الدراسة تعزى لنوع القطاع، في رأس المال العملاء، وما يؤكد ذلك عدم وجود دلالة إحصائية تؤكد أن المؤسسات محل الدراسة تختلف في مستوى الاهتمام برأس المال الفكري حسب نوع القطاع.

.

ثانيا: نتائج الدراسة:

بعد عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية ومناقشتها في ضوء الفرضيات، توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج، والتي يمكن عرضها فيما يلي:

- تعتمد المؤسسات محل الدراسة على تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والتي تخص الحضور والانصراف، تقييم الأداء، إدارة الأجور، أي أن المؤسسات تركز أكثر على أتمتة الأنشطة الروتينية لإدارة الموارد البشرية والتي تساهم بشكل غير مباشر في تطوير رأس المال الفكري من خلال التوجه الاستراتيجي لإدارته.
- تعتمد المؤسسات محل الدراسة على بوابة للموارد البشرية تعتبر مصدر للمعلومات الخاصة بالموارد البشرية، تسمح للموظفين باكتساب كل ما هو جديد في مجال الموارد البشرية، والتي يعتمد عليها البنوك الخاصة وبعض المؤسسات الخدمية مثل مؤسسة أكسا للتأمينات والتي تحتل المرتبة الأولى عالميا، وهي تؤثر بشكل كبير على تطوير رأس المال الفكري بمكوناته الثلاث.
- تعتمد المؤسسات محل الدراسة على الأنترنت للحصول على مجموعة متنوعة من المترشحين، فقط لكنها لا تكمل إجراءات التوظيف الإلكتروني، وهذا ما حال دون الاستفادة من مزاياه وهي الحصول على رأس مال بشري متميز، لذا توصلنا إلى عدم وجود تأثير للتوظيف الإلكتروني على تطوير رأس المال الفكري.
- إن المؤسسات محل الدراسة تعتمد على أنظمة التعليم الإلكتروني والتي تساعد في تطوير رأس المال البشري من خلال جذب والاحتفاظ بالموظفين ومنحهم فرصة لمراقبة وتطوير كفاءاتهم الفردية وإدارة حياتهم المهنية، من خلال توفير بعض الكتب والمواد التعليمية إلكترونية على الشبكة الداخلية، وبعض البرامج التدريبية وأيضا خدمة المؤتمرات المرئية والتي تساهم أكثر في تحفيز التعلم الذاتي للموظفين والتي تم الاعتماد عليها في بعض البنوك، وهو ما ساهم بشكل كبير في تطوير رأس المال الفكري.
- اعتماد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة يختلف بنسب متفاوتة من قطاع إلى آخر وله تأثير كبير سواء على تطوير رأس المال البشري من خلال أنظمة التعلم المختلفة، وكذا بناء بنية تحتية لرأس المال الهيكلي.

- أكثر القطاعات اعتمادا لتطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية القطاع الخدمي ولها تأثير فعال على تسهيل ممارسات إدارة الموارد البشرية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة تعزى لمتغيرات طبيعة الملكية وكذا نوع القطاع، لصالح المؤسسات الخاصة وكذا لصالح القطاع الخدمي، ذلك أن طبيعة عمله هي عمل فكري مكثف، حيث نجد معظم الموظفين في البنوك هم أكثر تجانسا فكريا مقارنة بالموظفين في القطاع الصناعي، لذا نجد الاعتماد الكبير على الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في القطاع الخدمي، وكذا تأثيره الكبير على تطوير رأس المال الفكري، وهذا ما أدى إلى تعزيز تنافسية البنوك خاصة البنوك الخاصة، مع سرعة الوصول إلى العملاء بطرق أكثر تطورا، بالإضافة إلى جعل العملاء شركاء في مختلف أنظمة التعلم، أو أي جديد فيما يخص إصدارات البنوك، كما أن موظفي البنوك يميلون إلى أن يكونوا عمال معرفة بالدرجة الأولى من خلال اعتمادهم على مختلف الشبكات التي توفر معلومات في الوقت الحقيقي.
- يوفر القطاع الخدمي وسائل اتصال مختلفة مع الموظفين تتمثل في الانترانت والأكسترانت وكذا يوفر مجموعة من الكتب والتقارير والبرامج التعليمية على بوابة الموارد البشرية، أيضا اعتماد التعليم عن بعد خاصة وخدمات بث الفيديو في البنوك الخاصة مثل سوسيتي جنرال، PNB Paris bas مما يساهم في توفير بيئة مواتية للتعليم والتطوير الذاتي، وبالتالي المساهمة في تطوير رأس المال البشري، والتوجه به لخدمة العملاء.
- ما زالت بعض الأنشطة الأساسية لإدارة الموارد البشرية لا تطبق إلكترونيا، كاختبارات التوظيف عبر الانترنت، التدريب عن بعد، تحديد الاحتياجات التدريبية إلكترونيا، في القطاع الصناعي خاصة في المؤسسات العمومية، ويرجع ذلك إلى نقص التوجه لهذه الأنشطة نظرا لأن التركيز هنا موجه إلى التحكم في تكاليف الإنتاج، وكذا نوعية المنتج، وكذلك ثقافة المؤسسة التي تقوم على العلاقات الإنسانية بشكل أساسي نقص الوعي نحو التوجه الإلكتروني في معظم المؤسسات محل الدراسة.

- استخدام النماذج الإلكترونية الخاصة بمعاملات شؤون الموظفين مازال محدودا جدا، خاصة في القطاع الصناعي والخدماتي وهو ما يقلل من الاستفادة من مزايا الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بشكل كبير.
- أظهرت نتائج الدراسة محدودية المواد التعليمية والبرامج التدريبية المنشورة إلكترونيا في القطاع الصناعي خاصة في المؤسسات العمومية.

المطلب الثاني: توصيات الدراسة:

تقدم الباحثة فيما يلي مجموعة من التوصيات المعتمدة على نتائج الدراسة، آملة من المؤسسات محل الدراسة الأخذ بها للتطبيق الكامل للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وهذه التوصيات هي:

- إن أهم مشكلة أثارت انتباهنا ونحن بصدد إجراء الدراسة الميدانية هي عدم معرفة أهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وعدم معرفة كيفية تطبيقها ولا كيفية الاستفادة منها سواء من قبل مديري الموارد البشرية أو الموظفين في بعض المؤسسات محل الدراسة وخاصة في المؤسسات العامة، وبالتالي نقترح رفع مستوى التوعية الثقافية لأهميتها من خلال اعتماد كفاءات بشرية متخصصة في هذا المجال.
- ضرورة قيام المؤسسات محل الدراسة بعملية تحسيسية توعوية كبير بأهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، إبتداءا من المدير إلى الموظف العادي، والتي تعود فائدتها على جميع أطراف المصلحة.
- اعتماد مكتب خارجي يظم مجموعة من الخبراء في الموارد البشرية، ومجموعة من المبرمجين المختصين في تكنولوجيا الإعلام والاتصال، وكل ما يحتاجه هذا المكتب، لإنشاء مكتب خارجي للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية يتم التوجه إليه من قبل المؤسسات.
- ضرورة الاهتمام بوظيفة البحث والتطوير بشكل جدي، فكما تبين لنا فإن أغلب المؤسسات لا تهتم بهذه الوظيفة، رغم أهميتها البالغة ودورها المباشر في تطوير رأس المال الفكري.
- قيام المؤسسات خاصة والعامة بالتوجه الرسمي والعملي نحو الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وذلك باعتماد مؤسسات خاصة تهتم بكل ما يخص البرمجيات والنظم وكل ما هو جديد فيما يخص الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، أو فصل وظيفة الموارد البشرية عن المنظمة وتوجيهها إلى مكاتب خاصة.
- خلق ودعم بيئات التعلم وممارسات رعاية التعلم هي جزء من العالم الجديد للتوجه الإلكتروني لإدارة الموارد البشرية، وتطوير رأس المال الفكري داخل المنظمة مما يخلق تركيز قوي على التجديد المستمر وتنشيط المنظمة.

- يعتبر رأس المال البشري أصلا فعالا في المنظمة، حيث يمثل مفتاح التطوير وتحقيق التغير التنظيمي، والقدرات الفردية الجماعية والتي تقدم النمو وخلق القيمة، ويبرز هنا ضرورة قيام المؤسسات في الاستغلال الأمثل لوظيفة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والاستفادة من برامج التعلم التي تهدف إلى الحصول واستخدام وإعادة استخدام المعرفة للموظفين.
- التوسع في استخدام التطبيقات الإلكترونية لإدارة الموارد البشرية للاستفادة من مزاياها المتعددة كتقليل النفقات، وتخفيض وقت انجاز المعاملات.
- تفعيل وتوسيع استخدام شبكة الأنترانت في تطوير الموارد البشرية، وعدم اقتصارها على اعتبارها وسيلة اتصال فقط بل يجب استغلالها بشكل واسع.

خلاصة الفصل

تناول هذا الفصل وصفا لمنهج الدراسة عينة الدراسة كذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها وصدقها وثباتها، كما تضمن هذا الفصل وصفا للإجراءات التي قامت بها الباحثة في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها وأخيرا المعالجات الإحصائية التي تم الاعتماد عليها في تحليل الدراسة، وكخلاصة لهذا الفصل فقط تم التوصل من خلال اختبار الفرضيات إلى مجموعة من النتائج وقدمت بعض التوصيات لمسيري المؤسسات محل الدراسة.

خاتمة

في نهاية هذه الدراسة يمكننا القول أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية كمفهوم جديد يعكس مضمون متعدد الأبعاد والميادين، فهو توجه لا يزال غير واضحا في الممارسات العملية، حيث أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية كممارسة تجسد أحد تطبيقات تكنولوجيا المعلومات التي تساهم في تسهيل ممارسات إدارة الموارد البشرية، والتي تقدم حلولا تقنية تدعم عملية صنع القرارات لما توفره من خيارات، من خلال اعتمادها على مختلف الوسائل الإلكترونية.

إن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تعتمد على مجموعة من التطبيقات (أنترانت، إكسترانت، بوابة الموارد البشرية، ...)، والوظائف (توظيف إلكتروني، تعليم إلكتروني، إدارة الأداء الإلكترونية، ...)، المرتبطة بمجموعة من النظم والبرمجيات التي توفر أداة فعالة في استخدام ونشر المعرفة، وكذا تدعيم الفعالية التشغيلية في عدة نواح مع سهولة الوصول إلى كل المعلومات الخاصة بالمنظمة، والتي تستند على قاعدة معلومات منسقة وشاملة، دقيقة وموثوقة، مع إمكانية تقييم النتائج والتغذية العكسية، حيث تبادل المعلومات إلكترونيا يزيد من سرعة تدفق المعلومات، أيضا يخفض دورة الزمن مع الاستفادة القصوى من قبل الموظفين من جهة، وفوائد سرعة الاستجابة للمنظمة من جهة أخرى، والتي تعتبر كلها مدخل هام لزيادة القدرات الابداعية وبناء بتية تحتية وتطوير رأس المال الفكري.

وعموما يمكن القول أن كل فضاء رقمي (مجموعة من المعلومات وأدوات التبادل التكنولوجي)، يحتاج إلى فضاء اجتماعي (سلسة من الحوافز والدوافع والآليات) التي تحفز الموظفين على الاستفادة من الفضاء الرقمي.

وفي محاولة لمعرفة تأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تطوير رأس المال الفكري في المؤسسات الجزائرية، قمنا في الإطار العملي للدراسة، بدراسة مقارنة بين القطاع الخدمي والقطاع الصناعي لمجموعة من المؤسسات بسطيف، والتي تم من خلالها معرفة مدى تأثير كل من المتغيرات المستقلة للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، بوابة الموارد البشرية، التوظيف الإلكتروني، التعليم الإلكتروني، نظام معلومات الموارد البشرية) على المتغير التابع رأس المال الفكري، وتم التوصل إلى أن هناك تأثير لكل من تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، بوابة

الموارد البشرية، والتعليم الإلكتروني على تطوير رأس المال الفكري بدرجة كبيرة، في حين وجدنا عدم وجود تأثير لكل من التوظيف الإلكتروني ونظام معلومات الموارد البشرية على تطوير رأس المال الفكري.

الدراسات المقترحة:

في ختام هذه الدراسة فإن الباحثة توجه من يرغب في إجراء دراسات مستقبلية لها علاقة بموضوع تأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تطوير رأس المال الفكري، يعمل دراسات فيما يلي:

- ❖ تأثير الإدارة الإلكترونية على بناء رأس المال الهيكلي.
- ❖ واقع التعليم الإلكتروني في المؤسسات الجزائرية.
- ❖ دور بوابة الموارد البشرية في تطوير رأس المال البشري.
- ❖ تأثير تكنولوجيا المعلومات على بناء رأس مال العملاء.
- ❖ الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الجزائر: الفرص والتحديات.
- ❖ تأثير أنظمة الإدارة الإلكترونية على كفاءة اتخاذ القرارات.

الملحق رقم 01: الاستمارة في صورتها الأولية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة فرحات عباس –سطيف 1–

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الاستبيان موجه إلى:

يندرج هذا الاستبيان في إطار دراسة ميدانية للحصول على شهادة دكتوراه في إدارة الأعمال، ويدرس موضوع تأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على بناء وتطوير رأس المال الفكري لمنظمات الأعمال دراسة حالة مؤسسة ....، والذي نسعى من خلاله إلى التعرف على آرائكم حول محاور الاستبيان.

لذا يرجى من سيادتكم التكرم والتفضل علينا بالإجابة على الأسئلة الواردة في الاستبيان، وذلك بوضع إشارة (×) أمام الاختيار الذي ترونه مناسبا، علما بأن إجابتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وفي الأخير لكم جزيل الشكر على مساعدتكم وتعاونكم.

محتوى الاستبيان:

أولا: البيانات الشخصية:

– يرجى وضع علامة (×) أمام الخانة المناسبة:

1– الجنس:

ذكر ☐ **أنثى** ☐

2– العمر:

أقل من 35 سنة ☐ **– من 35 سنة إلى 45 سنة** ☐

أكثر من 45 سنة ☐

3– الوظيفة: .....

4– المؤهل العلمي:

– بكالوريا ☐ – ليسانس أو مهندس ☐

– ماجيستير أو دكتوراه ☐

5– سنوات الخبرة:

– أقل من 3 سنوات ☐ – من 3 إلى 10 سنوات ☐

– من 10 إلى 15 سنة ☐ – أكثر من 15 سنة ☐

ثانيا: محاور الاستبيان.

الجزء الأول: مدى استخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من قبل المنظمة.

الفقرات	أتفق تماما	أتفق	أتفق إلى حد ما	لا أتفق	لا أتفق تماما
1- نظام الحضور والانصراف يتم إلكترونيا.					
2- نظام الحضور والانصراف مرتبط إلكترونيا بنظام الأجور.					
3- يتم إنهاء الخدمة إلكترونيا.					
4- يتم تزويد الموظفين بالنماذج الإلكترونية الخاصة بشؤون الموظفين من خلال بوابة خدمات الموظفين.					
5- يتم تقييم أداء الموظفين من قبل المشرف إلكترونيا.					
6- يتم الإعلان عن طلبات التوظيف إلكترونيا.					
7- تستقبل المنظمة السير الذاتية عن طريق البريد الإلكتروني.					
8-تعتمد المنظمة على الاختبارات الإلكترونية في عملية التوظيف.					
9- تعتمد المنظمة على الانترانت للتوظيف الداخلي.					
10- توفر المنظمة مساحة لمنتديات النقاش على انترانت المنظمة.					
11- يتم تحديد الاحتياجات التدريبية إلكترونيا.					
12- تستخدم كموظف أنظمة التعلم عن بعد في مجال عملك.					
13- يتم الاستفادة من الخدمات التعليمية الإلكترونية في مجال التعلم عن بعد للموظفين.					
14- تتوفر مواد تعليمية إلكترونية منشورة على موقع المنظمة.					
15- تتوفر برامج تعليمية إلكترونية منشورة على موقع المنظمة.					
16- تعتمد المنظمة على بوابة للموارد البشرية تسمح بالوصول إلى كل مصادر المعلومات الخاصة بالموارد البشرية على الانترنت.					
17- توفر المنظمة للموظف خدمات المراسلات الإلكترونية.					
18- تتوفر خدمة المؤتمرات المرئية التفاعلية عبر الويب لدى المنظمة لتدريب الموظفين.					
19- توفر المنظمة خدمة بث الفيديو عبر الأنترنت.					

- **المؤتمرات المرئية التفاعلية عبر الويب:** هي برامج تعمل كمحطات تعليمية بالصوت والصورة والعرض المباشر للتطبيقات المختلفة مع إمكانية التفاعل الحي بالنص أو الصوت.

– **خدمة بث الفيديو عبر الانترنت:** شبيهة بخدمة اليوتيوب المعروفة.

الجزء الثاني: مدى اعتماد المنظمة على رأس المال الفكري

المحور الأول: مدى اعتماد المنظمة على رأس المال الهيكلي.

الفقرات	أتفق تماما	أتفق	أتفق إلى حد ما	لا أتفق	لا أتفق تماما
1– تعتمد المنظمة على نظام معلومات يستجيب لكل متطلبات العمل.					
2– يزود نظام معلومات الموارد البشرية متخذي القرارات بالمعلومات بالجودة المطلوبة.					
3– يساعد نظام المعلومات على سرعة أداء المهام.					
4– تعتمد المنظمة على الشبكات الداخلية للوصول بسرعة إلى المعلومات.					
5– تمكن الشبكة الداخلية الموظفين من تحسين جودة عملهم.					
6– تعتمد المنظمة على الشبكات لتبادل المعرفة.					
7– تعتمد المنظمة على الشبكة الخارجية لتبادل المعلومات بين الموظفين في مختلف الفروع.					
8– تبذل المنظمة الجهود اللازمة في نشاطات البحث والتطوير.					
9– تعمل المنظمة على تحويل جهود البحث والتطوير إلى براءات اختراع.					
10– تعتمد المنظمة على مكتب لإدارة براءة الاختراع.					
11– تعتمد المنظمة على خرائط براءة الاختراع لمعرفة نقاط القوة عند المنافسين..					
12– – تعتمد المنظمة على خرائط براءة الاختراع لمعرفة نقاط الضعف عند المنافسين					
13– تعتمد المنظمة على برمجيات للحصول على المعارف الجديدة.					
14– تعتمد المنظمة على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تتناسب مع احتياجات الموظفين.					
15– يسهل الهيكل التنظيمي للمنظمة عمليات انتقال المعرفة.					

المحور الثاني: مدى اعتماد المنظمة على رأس المال البشري.

الفقرات	أتفق تماما	أتفق	أتفق إلى حد ما	لا أتفق	لا أتفق تماما
1- المنظمة لها كفاءات قادرة على توليد الأفكار.					
2-تعتمد المنظمة على جذب الكفاءات بمختلف الوسائل,.					
3- تعمل المنظمة على تطوير القدرات الإبداعية للموظفين..					
4- تعمل المنظمة على إتاحة الفرص للابتكار.					
5- تعمل المنظمة على تحسين مهارات الموظفين.					
6- تعمل المنظمة على الاهتمام بآراء الموظفين.					
7- تعمل المنظمة على تشجيع الأفكار الجديدة.					
8- تعمل المنظمة على تعزيز قدرة الموظفين على حل المشكلات.					
9- تعمل المنظمة على تشجيع التعلم السريع من خلال التواصل بين مختلف الموظفين.					
10- تعمل المنظمة على الحفاظ على موظفيها من خلال إشباع مختلف رغباتهم					
11- تعتمد المنظمة على الخبرة المكتسبة في أداء المهام.					
12- تشجع المنظمة التطوير الشخصي للموظفين.					
13- تعمل المنظمة على تحفيز الموظفين لتعليم.					
14- تعمل المنظمة على إثارة القدرات الإبداعية للموظفين.					
15- يمتلك موظفي المنظمة مهارات متميزة للتعامل مع الحالات الطارئة.					
16- تعمل المنظمة على تحسين ولاء موظفيها باعتبارهم عملاء داخليين.					

المحور الثالث: مدى اعتماد المنظمة على رأس المال العملاء

الفقرات	اتفق تماما	أتفق	أتفق إلى حد ما	لا أتفق	لا أتفق تماما
1- تعمل المنظمة على تلبية احتياجات العملاء الحاليين.					
2- تعمل المنظمة على جذب عملاء جدد من خلال شبكات الاتصال.					
3- تعمل المنظمة على تحسين علاقاتها مع العملاء من خلال شبكات الاتصال.					
4- تعمل المنظمة على تحسين علاقاتها مع العملاء من خلال تقديم خدمات متميزة.					
5- تعمل المنظمة على زيادة ولاء العملاء.					
6- تعمل المنظمة على فهم رغبات عملائها.					
7- تعمل المنظمة على الحفاظ على قاعدة العملاء الأوفياء.					
8- تعمل المنظمة على منح مزايا إضافية للعملاء الأوفياء.					
9- تعمل المنظمة على القيام لدراسات استطلاعية للتعرف على رغبات العملاء المتغيرة.					
10- تعمل المنظمة على نقل المعرفة للعملاء من أجل فتح آفاق جديدة للتعاون معهم.					
11-تعمل المنظمة على الاستجابة بسرعة لطلبات العملاء.					
12- تعمل المنظمة على ترجمة أفكار عملائها إلى منتجات متميزة.					
13- تعتمد المنظمة على الوسائل التكنولوجية لمعرفة رغبات زبائنها.					
14- تعمل المنظمة على القيام بحوار مع عملائها حول المنتجات الجديدة.					
15- تعمل المنظمة على حل شكاوي العملاء بسرعة.					

الملحق رقم 02: كتاب التحكيم

جامعة فرحات عباس سطيف1

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال المؤسسات

طلب تحكيم استبيان

الدكتور:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم بهذا الاستبيان كأداة لجمع البيانات المتعلقة بالجزء التطبيقي للدراسة، استكمالا لنيل درجة دكتوراه، وهي بعنوان "تأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تطوير رأس المال الفكري للمنظمات"، دراسة حالة لبعض المؤسسات بسطيف، تحت إشراف الأستاذ الدكتور "بلمهدي عبد الوهاب"، رغبة من الاستفادة من خبرتكم الكبيرة، أرجوا التكرم بإفادتي على مدى ملاءمة الأبعاد والفقرات الواردة في الاستبيان المرفق وذلك بوضع إشارة (*) للفقرات المناسبة، وإجراء التعديل على الفقرات التي تحتاج إلى تعديل أو اقتراح ما ترونه مناسبا وذلك للإجابة على الإشكالية والفرضيات أدناه.

الإشكالية

ما مدى تأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تطوير رأس المال الفكري للمنظمات؟

وقد أدرجت تحت هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات:

- ما مدى تأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تطوير رأس المال البشري؟
- ما مدى تأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تطوير رأس المال الهيكلي؟

– ما مدى تأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تطوير رأسمال العملاء؟

فرضية الدراسة:

تؤثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تطوير رأس المال الفكري.

وقد أدرجت تحت هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات:

– تؤثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تطوير رأس المال البشري.

– تؤثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تطوير رأس المال الهيكلي.

– تؤثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تطوير رأسمال العملاء.

أهداف الموضوع: تهدف هذه الدراسة إلى التعرف:

– مدى تطبيق المؤسسات محل الدراسة للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

– مدى تأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تطوير رأس المال البشري.

– مدى تأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تطوير رأس المال الهيكلي.

– مدى تأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تطوير رأسمال العملاء.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الطالبة

زواوي خالصة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة فرحات عباس –سطيف 1–

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الاستبيان موجه إلى:

– يندرج هذا الاستبيان في إطار دراسة ميدانية للحصول على شهادة دكتوراه في إدارة الأعمال، ويدرس موضوع تأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على بناء وتطوير رأس المال الفكري لمنظمات الأعمال –دراسة حالة مؤسسة ....، والذي نسعى من خلاله إلى التعرف على آرائكم حول محاور الاستبيان.

– لذا يرجى من سيادتكم التكرم والتفضل علينا بالإجابة على الأسئلة الواردة في الاستبيان، وذلك بوضع إشارة (×) أمام الاختيار الذي ترونه مناسبا، علما بأن إجابتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

– وفي الأخير لكم جزيل الشكر على مساعدتكم وتعاونكم.

محتوى الاستبيان:

أولا: البيانات الشخصية:

– يرجى وضع علامة (×) أمام الخانة المناسبة:

1– الجنس:

ذكر ☐ **أنثى** ☐

2– العمر:

أقل من 35 سنة ☐ **– من 35 سنة إلى 45 سنة** ☐

أكثر من 45 سنة ☐

3– الوظيفة: .....

4– المؤهل العلمي:

– بكالوريا ☐ – ليسانس أو مهندس ☐

– ماجيستير أو دكتوراه ☐

5– سنوات الخبرة:

– أقل من 3 سنوات ☐ – من 3 إلى 10 سنوات ☐

– من 10 إلى 15 سنة ☐ – أكثر من 15 سنة ☐

ثانيا: محاور الاستبيان.

الجزء الأول: مدى استخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من قبل المنظمة.

الفقرات	أتفق تماما	أتفق	أتفق إلى حد ما	لا أتفق	لا أتفق تماما
1- نظام الحضور والانصراف يتم إلكترونيا.					
2- نظام الحضور والانصراف مرتبط إلكترونيا بنظام الأجور.					
3- يتم إنهاء الخدمة إلكترونيا.					
4- يتم تزويد الموظفين بالنماذج الإلكترونية الخاصة بشؤون الموظفين من خلال بوابة خدمات الموظفين.					
5- يتم تقييم أداء الموظفين من قبل المشرف إلكترونيا.					
6- يتم الإعلان عن طلبات التوظيف إلكترونيا.					
7- تستقبل المنظمة السير الذاتية عن طريق البريد الإلكتروني.					
8-تعتمد المنظمة على الاختبارات الإلكترونية في عملية التوظيف.					
9- تعتمد المنظمة على الانترانت للتوظيف الداخلي.					
10- توفر المنظمة مساحة لمنتديات النقاش على انترانت المنظمة.					
11- يتم تحديد الاحتياجات التدريبية إلكترونيا.					
12- تستخدم كموظف أنظمة التعلم عن بعد في مجال عملك.					
13- يتم الاستفادة من الخدمات التعليمية الإلكترونية في مجال التعلم عن بعد للموظفين.					
14- تتوفر مواد تعليمية إلكترونية منشورة على موقع المنظمة.					
15- تتوفر برامج تعليمية إلكترونية منشورة على موقع المنظمة.					
16- تعتمد المنظمة على بوابة للموارد البشرية تسمح بالوصول إلى كل مصادر المعلومات الخاصة بالموارد البشرية على الانترنت.					
17- توفر المنظمة للموظف خدمات المراسلات الإلكترونية.					
18- تتوفر خدمة المؤتمرات المرئية التفاعلية عبر الويب لدى المنظمة لتدريب الموظفين.					
19- توفر المنظمة خدمة بث الفيديو عبر الأنترنت.					

- **المؤتمرات المرئية التفاعلية عبر الويب:** هي برامج تعمل كمحطات تعليمية بالصوت والصورة والعرض المباشر للتطبيقات المختلفة مع إمكانية التفاعل الحي بالنص أو الصوت.

– **خدمة بث الفيديو عبر الانترنت:** شبيهة بخدمة اليوتيوب المعروفة.

الجزء الثاني: مدى اعتماد المنظمة على رأس المال الفكري

المحور الأول: مدى اعتماد المنظمة على رأس المال الهيكلي.

الفقرات	أتفق تماما	أتفق	أتفق إلى حد ما	لا أتفق	لا أتفق تماما
1– تعتمد المنظمة على نظام معلومات يستجيب لكل متطلبات العمل.					
2– يزود نظام معلومات الموارد البشرية متخذي القرارات بالمعلومات بالجودة المطلوبة.					
3– يساعد نظام المعلومات على سرعة أداء المهام.					
4– تعتمد المنظمة على الشبكات الداخلية للوصول بسرعة إلى المعلومات.					
5– تمكن الشبكة الداخلية الموظفين من تحسين جودة عملهم.					
6– تعتمد المنظمة على الشبكات لتبادل المعرفة.					
7– تعتمد المنظمة على الشبكة الخارجية لتبادل المعلومات بين الموظفين في مختلف الفروع.					
8– تبذل المنظمة الجهود اللازمة في نشاطات البحث والتطوير.					
9– تعمل المنظمة على تحويل جهود البحث والتطوير إلى براءات اختراع.					
10– تعتمد المنظمة على مكتب لإدارة براءة الاختراع.					
11– تعتمد المنظمة على خرائط براءة الاختراع لمعرفة نقاط القوة عند المنافسين..					
12– – تعتمد المنظمة على خرائط براءة الاختراع لمعرفة نقاط الضعف عند المنافسين					
13– تعتمد المنظمة على برمجيات للحصول على المعارف الجديدة.					
14– تعتمد المنظمة على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تتناسب مع احتياجات الموظفين.					
15– يسهل الهيكل التنظيمي للمنظمة عمليات انتقال المعرفة.					

المحور الثاني: مدى اعتماد المنظمة على رأس المال البشري.

الفقرات	أتفق تماما	أتفق	أتفق إلى حد ما	لا أتفق	لا أتفق تماما
1- المنظمة لها كفاءات قادرة على توليد الأفكار.					
2-تعتمد المنظمة على جذب الكفاءات بمختلف الوسائل,.					
3- تعمل المنظمة على تطوير القدرات الإبداعية للموظفين..					
4- تعمل المنظمة على إتاحة الفرص للابتكار.					
5- تعمل المنظمة على تحسين مهارات الموظفين.					
6- تعمل المنظمة على الاهتمام بآراء الموظفين.					
7- تعمل المنظمة على تشجيع الأفكار الجديدة.					
8- تعمل المنظمة على تعزيز قدرة الموظفين على حل المشكلات.					
9- تعمل المنظمة على تشجيع التعلم السريع من خلال التواصل بين مختلف الموظفين.					
10- تعمل المنظمة على الحفاظ على موظفيها من خلال إشباع مختلف رغباتهم					
11- تعتمد المنظمة على الخبرة المكتسبة في أداء المهام.					
12- تشجع المنظمة التطوير الشخصي للموظفين.					
13- تعمل المنظمة على تحفيز الموظفين لتعليم.					
14- تعمل المنظمة على إثارة القدرات الإبداعية للموظفين.					
15- يمتلك موظفي المنظمة مهارات متميزة للتعامل مع الحالات الطارئة.					
16- تعمل المنظمة على تحسين ولاء موظفيها باعتبارهم عملاء داخليين.					

المحور الثالث: مدى اعتماد المنظمة على رأسمال العملاء.

الفقرات	اتفق تماما	أتفق	أتفق إلى حد ما	لا أتفق	لا أتفق تماما
1- تعمل المنظمة على تلبية احتياجات العملاء الحاليين.					
2- تعمل المنظمة على جذب عملاء جدد من خلال شبكات الاتصال.					
3- تعمل المنظمة على تحسين علاقاتها مع العملاء من خلال شبكات الاتصال.					
4- تعمل المنظمة على تحسين علاقاتها مع العملاء من خلال تقديم خدمات متميزة.					
5- تعمل المنظمة على زيادة ولاء العملاء.					
6- تعمل المنظمة على فهم رغبات عملائها.					
7- تعمل المنظمة على الحفاظ على قاعدة العملاء الأوفياء.					
8- تعمل المنظمة على منح مزايا إضافية للعملاء الأوفياء.					
9- تعمل المنظمة على القيام لدراسات استطلاعية للتعرف على رغبات العملاء المتغيرة.					
10- تعمل المنظمة على نقل المعرفة للعملاء من أجل فتح آفاق جديدة للتعاون معهم.					
11-تعمل المنظمة على الاستجابة بسرعة لطلبات العملاء.					
12- تعمل المنظمة على ترجمة أفكار عملائها إلى منتجات متميزة.					
13- تعتمد المنظمة على الوسائل التكنولوجية لمعرفة رغبات زبائنها.					
14- تعمل المنظمة على القيام بحوار مع عملائها حول المنتجات الجديدة.					
15- تعمل المنظمة على حل شكاوي العملاء بسرعة.					

الملحق رقم 03: الاستمارة في صورتها النهائية.

جامعة فرحات عباس –سطيف 1–
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير

الاستبيان موجه إلى: موظفي إدارة الموارد البشرية.

يندرج هذا الاستبيان في إطار دراسة ميدانية لاستكمال رسالة الدكتوراه، ويدرس موضوع **تأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تطوير رأس المال الفكري لمنظمات الأعمال –دراسة حالة** مؤسسة ....، والذي نسعى من خلاله إلى التعرف على آرائكم حول محاور الاستبيان.

لذا يرجى من سيادتكم التكرم والتفضل علينا بالإجابة على الأسئلة الواردة في الاستبيان، وذلك بوضع إشارة (×) أمام الاختيار الذي ترونه مناسبا، علما بأن إجابتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

– وفي الأخير لكم جزيل الشكر على مساعدتكم وتعاونكم.

إذا أردت الإطلاع على نتائج الدراسة ضع بريدك الإلكتروني:

- Email:

محتوى الاستبيان:

طبيعة الملكية:

– خاصة ☐ **– عامة** ☐

نوع القطاع:

– صناعي ☐ **– خدماتي** ☐

محاور الاستبيان.

الجزء الأول: مدى اعتماد المنظمة على الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية هي الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وما تقدمه من تسهيلات من خلال شبكات الانترنت، الشبكة الداخلية، الشبكة الخارجية، التطبيقات الالكترونية للقيام بوظائف إدارة الموارد البشرية.

- يرجى وضع علامة (*) حسب مدى اتفاقكم مع فقرات الاستبيان.

المجال	الفقرات	أتفق تماما	أتفق	إلى حد ما	لا أتفق	لا أتفق تماما
تطبيقات الإدارة الالكترونية للموارد البشرية	1- تعمل مؤسستكم على تسجيل ساعات العمل الكترونيا.					
	2- تعمل مؤسستكم على ربط نظام الأجور بنظام تسجيل الحضور والانصراف.					
	3- تعمل مؤسستكم على تسجيل الإجراءات الخاصة بالرواتب الكترونيا.(تعويضات، ساعات عمل إضافية)					
	4- تعتمد مؤسستكم على أنظمة الكترونية لتقييم أداء موظفيها					
	5- تعتمد مؤسستكم على الانترنت لإجراء اختبارات التقييم الذاتي لموظفيها.					
	6-تعتمد مؤسستكم على شبكة داخلية للموارد البشرية un réseau interne تسمح للموظفين بالوصول إلى التعيينات الخاصة بالعمل.					
	7- تعتمد مؤسستكم على شبكة داخلية للموارد البشرية un réseau interne تسمح للموظفين بتعلم الخدمات المتوفرة حول إدارة الموارد البشرية.					
	8- تعتمد مؤسستكم على شبكة داخلية للموارد البشرية un réseau interne توفر معلومات مفصلة للموظفين للقيام بمهامهم.					
	9- تعتمد مؤسستكم على شبكة خارجية للموارد البشرية تسمح باتصال بالموظفين عبر مختلف الفروع.					
	10- تعتمد مؤسستكم على شبكة خارجية réseau externe للموارد البشرية تسمح بربط وظيفة الموارد البشرية بأصحاب المصلحة (العملاء، الموردين، المساهمين).					

بوابة الموارد البشرية	1- توفر مؤسستكم صفحة على انترنت تسمح بالوصول إلى جميع المعلومات الهامة.					
	2- توفر مؤسستكم بوابة فرعية مخصصة لاكتساب المعارف الجديدة من قبل الموظفين.					
	3- تعتمد مؤسستكم على بوابة للموارد البشرية une porte d'internet تسمح بالوصول إلى المعلومات الخاصة بالموارد البشرية.					
	4- تتوفر مجموعة من الكتب والتقارير على بوابة مؤسستكم.					
	5- توفر مؤسستكم برامج خاصة على بوابة الموارد البشرية تسمح للموظفين من تحديد مساراتهم التدريبية.					
	6- تعمل مؤسستكم على مواءمة بوابة الموارد البشرية مع إستراتيجيتيها العامة.					
	7- تضم البوابة قاعدة بيانات ديناميكية لتدفق المعلومات تتضمن كل ما هو جديد في مجال الموارد البشرية.					
	8- توفر مؤسستكم محرك بحث يسمح للموظفين بالاتصال بزملاء العمل للمشاركة خبراتهم.					
التوظيف الإلكتروني	1- تستعمل مؤسستكم الانترنت للإعلان عن الوظائف الشاغرة.					
	2- توفر مؤسستكم معلومات عن وظائفها على موقعها الإلكتروني.					
	3- توفر مؤسستكم معلومات خاصة بالوصف الوظيفي على موقعها الإلكتروني.					
	4- توفر مؤسستكم معلومات عن المؤهلات المطلوبة لشغل الوظائف الشاغرة.					
	5- تستقبل مؤسستكم السير الذاتية عن طريق البريد الإلكتروني.					
	6- تستعمل مؤسستكم الاختبار بالانترنت بغرض تصفية عدد متميز من مقدمي الطلبات.					
	7- ترد مؤسستكم إلكترونيا على طلبات التوظيف.					
	8- تستعمل مؤسستكم الانترانت للبحث الداخلي عن موظفين.					
التعليم الإلكتروني	1- يتم تحديد الاحتياجات التدريبية إلكترونيا داخل مؤسستكم.					
	2- تستعمل مؤسستكم أنظمة التعلم عن بعد في مجال					

	العمل.					
	3- تتوفر مواد تعليمية إلكترونية على الشبكة الداخلية لمؤسستكم.					
	4- تتوفر برامج تعليمية إلكترونية على الشبكة الداخلية لمؤسستكم.					
	5- توفر مؤسستكم خدمات المراسلات الإلكترونية للموظف.					
	6- تتوفر خدمة المؤتمرات المرئية التفاعلية عبر الويب لدى مؤسستكم لتدريب الموظفين. (- المؤتمرات المرئية التفاعلية عبر الويب: هي برامج تعمل كمحطات تعليمية بالصوت والصورة والعرض المباشر للتطبيقات المختلفة مع إمكانية التفاعل الحي بالنص أو الصوت).					
	7- توفر مؤسستكم مساحة لمنتديات النقاش على الشبكة الداخلية.					
نظام معلومات الموارد البشرية	1- تعتمد مؤسستكم على نظام يضم جميع البيانات الخاصة بالموارد البشرية.					
	2- تعتمد مؤسستكم على نظام يوفر المعلومات الأساسية الخاصة بالموارد البشرية.					
	3- تعتمد مؤسستكم على نظام يوفر المعلومات حول عدد العاملين والرواتب المدفوعة لهم.					
	4- تعتمد مؤسستكم على نظام يوفر معلومات حول مستويات أداء الموظفين لمهامهم لتحديد المكافآت.					
	5- تعتمد مؤسستكم على نظام يوفر معلومات عن تقارير تقييم الأداء كأساس لاتخاذ القرارات.					
	6- تعتمد مؤسستكم على نظام يوفر معلومات عن الاختلالات الموجودة بها.					
	7- تعتمد مؤسستكم على نظام يوفر معلومات عن أسباب انخفاض الأداء.					

الجزء الثاني: مدى اهتمام مؤسستكم برأس المال المعرفي

المحور الأول: مدى اهتمام مؤسستكم برأس المال البشري.

رأس المال البشري للمنظمة يعبر عن المعارف والمهارات والخبرات المتراكمة عند العاملين، التي تخلق مهارات القيادة والقدرة على حل المشاكل واتخاذ القرارات.

- **يرجى وضع علامة (*) حسب مدى اتفاقكم مع فقرات الاستبيان.**

الفقرات	أتفق تماما	أتفق	أتفق إلى حد ما	لا أتفق	لا أتفق تماما
1- يتوفر لدى موظفي مؤسستكم المعرفة اللازمة للقيام بمهامهم.					
2- يتوفر لدى موظفي مؤسستكم الخبرات اللازمة للقيام بمهامهم.					
3- يتوفر لدى موظفي مؤسستكم القدرة على تقديم حلول جديدة عند مواجهة مشاكل في العمل.					
4- يتوفر لدى موظفي مؤسستكم القدرة على العمل الجماعي.					
5- يتوفر لدى موظفي مؤسستكم قدرات إبداعية تساهم في تطوير العمل.					
6- يتوفر لدى موظفي مؤسستكم مهارات متميزة للتعامل مع الحالات الطارئة.					
7- تعمل مؤسستكم على تشجيع الأفكار الجديدة.					
8- تعمل مؤسستكم على تحديد كفاءات موظفيها.					
9- تعمل مؤسستكم على تطوير القدرات الإبداعية للموظفين..					
10- تعمل مؤسستكم على إتاحة الفرص للابتكار.					
11- تعمل مؤسستكم على تحسين مهارات الموظفين.					
12- تهتم مؤسستكم على بآراء الموظفين.					
13- تعمل مؤسستكم على تحفيز الموظفين لتعليم الذاتي من خلال الانترنت.					
14- تعمل مؤسستكم على تعزيز قدرة الموظفين على حل المشكلات.					
15- تعمل مؤسستكم على تشجيع التعلم من خلال التواصل بين مختلف الموظفين.					
16- تعمل مؤسستكم على الحفاظ على موظفيها من خلال إشباع مختلف حاجاتهم.					

المحور الثاني: مدى اهتمام مؤسستكم برأس المال الهيكلي.

رأس المال الهيكلي عبارة عن القدرات التنظيمية التي تمكن المنظمة من انجاز أعمالها، ويشمل على الهيكل التنظيمي، الإجراءات، القواعد، البيانات، أنظمة المعلومات، شبكة الاتصالات، العلامة التجارية، حقوق الملكية الفكرية.

- يرجى وضع علامة (*) حسب مدى اتفاقكم مع فقرات الاستبيان.

الفقرات	أتفق تماما	أتفق	أتفق إلى حد ما	لا أتفق	لا أتفق تماما
1- تعتمد مؤسستكم على نظام معلومات يستجيب لمتطلبات العمل.					
2- يزود نظام معلومات مؤسستكم متخذي القرارات بالمعلومات بالجودة المطلوبة.					
3- يساعد نظام معلومات مؤسستكم على سرعة أداء المهام.					
4- تعتمد مؤسستكم على الشبكات les réseaux للوصول بسرعة إلى المعلومات.					
5- تعتمد مؤسستكم على الشبكات les réseaux لتبادل المعرفة.					
6- تعتمد مؤسستكم على البرمجيات des programmes للحصول على المعارف الجديدة.					
7- تعتمد مؤسستكم على هيكل تنظيمي يوفر تدفق المعرفة اللازمة لجميع المستويات الإدارية.					
8- تبذل مؤسستكم الجهود اللازمة في نشاطات البحث والتطوير.					
9- تعمل مؤسستكم على تحويل جهود البحث والتطوير إلى براءات اختراع.					
10- تعتمد مؤسستكم على مكتب داخلي لإدارة براءة الاختراع يتصل مباشرة بوظيفة البحث والتطوير.					
11- تعتمد مؤسستكم على خرائط براءة الاختراع لمعرفة نقاط القوة عند المنافسين.					
12- تعتمد مؤسستكم على خرائط براءة الاختراع لمعرفة نقاط الضعف عند المنافسين					
13- تعتمد مؤسستكم على فريق عمل متخصص في إدارة العلامة التجارية.					
14- تعمل مؤسستكم على زيادة وعي العميل للعلامة التجارية.					

- **براءة الاختراع:** هي عبارة عن رخصة احتكار محدودة، حيث يتم استبعاد الآخرين من صنع أو بيع أو استغلال براءة الاختراع لفترة من الزمن.

خرائط براءة الاختراع: هي وسيلة للاستخبارات التنافسية تقوم على أساس استعراض مجال براءة الاختراع المملوكة من قبل المنافسين على جهاز الكمبيوتر من خلال تقديم عرض بياني مع توزيع وتحديد ملكية براءة الاختراع المتعلقة بالمنتجات والتكنولوجيات، وهذه الخرائط تكشف عن المناطق التي قد تكون مربحة للتسجيل والبحث عن براءة اختراع، كما تبين أيضا نقاط القوة، والضعف لدى المنافسين، والاتجاهات الجديدة الممكن اتجاهها.

المحور الثالث: مدى اهتمام مؤسستكم برأس مال العملاء (العلاقاتي).

تمثل قيمة العلاقات التي تقيمها المنظمة مع العملاء من خلال زيادة الرضا والولاء، ومدى الاحتفاظ بالعملاء عن طريق الاهتمام بمقترحاته والاستماع إلى الشكاوي المقدمة من قبله، وإيجاد الحلول لها بالسرعة الممكنة، ومشاركته في الأعمال والصفقات وإقامة علاقات تعاون قوية معه.

- يرجى وضع علامة (*) حسب مدى اتفاقكم مع فقرات الاستبيان.

الفقرات	اتفق تماما	أتفق	أتفق إلى حد ما	لا أتفق	لا أتفق تماما
1- تعمل مؤسستكم على جذب عملاء جدد من خلال شبكات الانترنت.					
2- تعمل مؤسستكم على تحسين علاقاتها مع العملاء من خلال شبكات الانترنت.					
3- تعمل مؤسستكم على نقل المعرفة للعملاء من أجل فتح آفاق جديدة للتعاون معهم.					
4-تعمل مؤسستكم على الاستجابة بسرعة لطلبات العملاء.					
5- تعتمد مؤسستكم على الوسائل التكنولوجية لمعرفة رغبات عملائها.					
6- توفر الشبكة الخارجية un réseau externe للموارد البشرية الخاصة بمؤسستكم معلومات عن الموارد البشرية للعملاء.					
7- توفر الشبكة الخارجية un réseau externe للموارد البشرية كتب وتقارير عن الموارد البشرية للعملاء.					
8- توفر الشبكة الخارجية un réseau externe للموارد البشرية الخاصة بمؤسستكم معلومات عن الموارد البشرية للموردين.					
9- تساعد الشبكة الخارجية un réseau externe للموارد البشرية على التفاعل بين إدارة الموارد البشرية والعملاء.					
10- تساعد الشبكة الخارجية un réseau externe لموارد البشرية على التفاعل بين إدارة الموارد البشرية والموردين.					
11- تساعد الشبكة الخارجية ل un réseau externeلموارد البشرية على التفاعل بين إدارة الموارد البشرية والشركاء.					
12- تساعد أنظمة إدارة التعلم على نقل المعرفة إلى العملاء.					

13- تساعد أنظمة إدارة التعلم على نقل المعرفة إلى للشركاء.					
14- تساعد أنظمة إدارة التعلم على نقل المعرفة إلى الموردين.					

ملحق رقم 04: قائمة محكمي الاستبيان

الإسم	الجامعة
د,بن فرحات ساعد	جامعة سطيف -1-
د.بروش زين الدين	جامعة سطيف -1-
د.برباش توفيق	جامعة سطيف -1-
د.لعايب عبد الرحمان	جامعة سطيف -1-
د.حاج صحراوي	جامعة سطيف -1-
أ.لعجالي فاروق	جامعة سطيف -1-
د.يعلى فاروق	جامعة سطيف –2–

الملحق رقم 05: قائمة المؤسسات محل الدراسة

المؤسسة	طبيعة الملكية	نوع القطاع
1- المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة AMC	عامة	صناعي
2- المؤسسة الوطنية BCR	عامة	صناعي
3- الشبكة الوطنية للغاز	عامة	صناعي
4- مؤسسة كهريف	عامة	صناعي
5- مؤسسة إيري سات IRI SAT	خاصة	صناعي
6- مؤسسة سامسونغ SAMSUNG	خاصة	صناعي
7- مؤسسة كابلاست K-PLAST	خاصة	صناعي
8- المجمع الصناعي للبلاستيك والمطاط ENPC	عامة	صناعي
9- مؤسسة الرياض سطيف	عامة	صناعي
10- مجمع سافسير CAFCER	خاصة	صناعي
11- مؤسسة AGRO FILM	خاصة	صناعي
12- الشبكة الوطنية للغاز	عامة	صناعي
12- بنك BNP	خاصة	خدمي
13- بنك الخليج	خاصة	خدمي
14- بنك السلام	خاصة	خدمي
15- البنك العربي	خاصة	خدمي
16- بنك سوسيتي جنرال	خاصة	خدمي
17- بنك CNEP	خاصة	خدمي
18- بنك نتاكسيس NATAXIS	خاصة	خدمي
19- بنك BNA	خاصة	خدمي
20- بنك TRUST	خاصة	خدمي

21- اتصالات الجزائر	عامة	خدمي
22- موبيليس	خاصة	خدمي
23- AXA للتأمينات	خاصة	خدمي
24- ALUANCE للتأمينات	خاصة	خدمي
25- KAARللتأمينات	عامة	خدمي
26- SAA للتأمينات	عامة	خدمي
28- 2A للتأمينات	خاصة	خدمي
29- CIARللتأمينات	خاصة	خدمي
30- SALAMAللتأمينات	خاصة	خدمي

ملحق رقم 06: نتائج التحليل الإحصائي لثبات الاستمارة

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	120	100,0
	Exclus[a]	0	,0
	Total	120	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,895	40

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
b1	105,7250	279,142	-,036	,900
b2	105,1583	268,790	,513	,892
b3	105,4667	271,528	,244	,895
b4	106,0333	265,646	,461	,892
b5	106,2500	259,399	,509	,891
b6	105,7083	265,620	,406	,892
b7	105,8500	263,994	,470	,891
b8	105,6167	266,423	,402	,893
b9	105,6583	268,059	,348	,893
b10	106,0833	272,632	,171	,896
c1	105,5000	264,672	,445	,892
c2	106,0250	262,546	,520	,891
c3	106,1583	261,781	,475	,891
c4	106,2083	260,469	,491	,891

c5	106,5333	258,352	,594	,889
c6	106,0750	258,893	,599	,889
c7	106,4167	258,632	,677	,888
c8	106,0417	257,603	,608	,889
d1	105,6583	260,344	,627	,889
d2	105,5333	267,713	,443	,892
d3	105,8333	259,199	,627	,889
d4	105,7417	260,210	,573	,890
d5	106,1250	261,220	,467	,891
d6	107,5000	264,353	,535	,891
d7	107,0583	261,854	,410	,893
d8	106,0583	268,358	,407	,893
e1	105,9833	266,319	,424	,892
e2	106,6500	266,162	,366	,893
e3	106,5667	267,021	,303	,894
e4	106,6000	258,561	,568	,890
e5	105,9250	259,129	,532	,890
e6	107,4000	276,545	,041	,898
e7	106,6333	266,453	,332	,894
f1	105,4500	275,056	,186	,895
f2	105,5917	274,815	,191	,895
f3	105,5917	277,588	,040	,897
f4	106,0833	270,094	,369	,893
f5	106,1583	275,950	,099	,896
f6	106,5750	273,776	,113	,898
f7	106,3000	264,430	,409	,892

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	120	100,0
	Exclus[a]	0	,0
	Total	120	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,963	44

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
g1	113,2833	497,768	,645	,962
g2	113,4000	506,259	,425	,963
g3	113,4167	502,766	,629	,962
g4	113,5000	499,546	,647	,962
g5	113,8917	496,181	,747	,962
g6	113,9000	497,351	,621	,962
g7	113,5000	494,403	,727	,962
g8	113,3833	498,037	,641	,962
g9	113,4583	491,276	,783	,962
g10	113,7000	501,808	,566	,963
g11	113,4833	496,000	,700	,962
g12	113,8583	497,097	,694	,962
g13	113,8417	498,874	,646	,962
g14	113,8750	495,488	,737	,962
g15	113,9250	493,213	,740	,962
g16	114,0917	493,765	,688	,962
h1	113,0833	513,220	,388	,963
h2	113,1833	505,311	,655	,962
h3	113,1333	511,377	,473	,963
h4	113,1333	500,520	,671	,962
h5	113,3500	499,759	,651	,962
h6	113,6417	492,350	,725	,962
h7	113,3500	503,927	,583	,963
h8	113,6500	487,288	,756	,962
h9	114,2583	495,084	,690	,962
h10	114,5167	498,857	,678	,962
h11	114,4667	497,075	,663	,962
h12	114,3583	498,753	,581	,963
h13	113,3000	510,632	,464	,963
h14	113,1750	507,541	,525	,963
i1	113,1667	499,148	,590	,963

i2	113,0250	502,865	,656	,962
i3	113,3083	506,921	,498	,963
i4	113,2750	498,083	,787	,962
i5	113,3417	498,865	,597	,963
i6	114,2000	510,195	,350	,964
i7	114,4333	512,096	,309	,964
i8	114,6167	512,020	,296	,964
i9	114,3500	506,599	,466	,963
i10	114,5417	513,074	,278	,964
i11	114,3583	509,879	,436	,963
i12	114,0333	498,318	,641	,962
i13	114,1500	497,271	,647	,962
i14	114,2167	496,827	,684	,962

- **المراجع باللغة العربية:**

❖ **الكتب:**

1. آلان بونيه، ترجمة علي صبري الفرغلي، ***الذكاء الاصطناعي واقعه ومستقبله***، عالم المعرفة، الكويت 2003.
2. برايان، جيمس ماركرهام، ترجمة خالد العامري، ***الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية***، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر 2006.
3. رأفت رضوان، ***الإدارة الإلكترونية***، الجمهورية العربية المصرية، القاهرة، 2007.
4. السالمي علاء عبد الرزاق، حسين علاء، ***شبكات الإدارة الإلكترونية***، دار وائل للنشر، عمان،ط2، 2005.
5. السالمي علاء عبد الرزاق، ***شبكات الإدارة الإلكترونية***، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2005.
6. سعد علي العنزي، احمد علي صالح، ***إدارة رأس المال الفكري في منظمات الاعمال***، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
7. سعد غالب ياسين، ***الإدارة الإلكترونية***، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
8. عامر ابراهيم قنديلجي ، ***شبكات المعلومات والاتصالات***، دار السيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009.
9. عامر، طارق عبد الرؤوف، ***الإدارة الإلكترونية***، دار السحاب للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2007.
10. علي السلمي، ***إدارة الموارد البشرية منظور استراتيجي***، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
11. فريد النجار، ***الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية***، الدار الجامعية الاسكندرية، 2007.
12. فريد النجار، ***الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق***، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2008.
13. لسترتارو، ***الصراع على القمة***، مستقبل المنافسة بين أمريكا واليابان، ترجمة فؤاد بليغ، الكويت، عالم المعرفة 204، 1995.
14. نجم عبود نجم، ***إدارة اللاملموسات، إدارة ما لا يقاس***، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001

15. نجم عبود نجم، ***الإدارة الإلكترونية الاستراتيجية والوظائف والمشكلات***، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2004

16. نجم عبود نجم، ***الإدارة والمعرفة الإلكترونية***، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

17. هوبكنز برايان، جيمس ماركرهام، ترجمة خالد العامري، ***الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية***، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 2008.

❖ **الرسائل الجامعية:**

18. ايهاب خميس أحمد المير، ***متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية***، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، مصر مصدر غير منشور، 2007.

19. حمد قبلان آلفطيح، ***دور الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي بالأجهزة الأمنية للمملكة العربية السعودية***، رسالة ماجيستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2008

20. سملالي يحضية، ***التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية***، مجلة العلوم الإنسانية الجزائر، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد السادس، 2004.

21. يوسف محمد يوسف أبو أمونة، ***واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية النظامية–قطاع غزة–*** رسالة ماجستير إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2009.

المجلات والبحوث:

22. إيمان محمد فؤاد محمد، مداخلة بعنوان: ***تكوين رأس المال البشري، التنمية البشرية في مصر***، المؤتمر العلمي 22 للاقتصاديين المصريين، الجمعية المصرية للاقتصاد السياسي والإحصاء والتشريع، القاهرة، 2000.

23. د.معراج هواري، د.مصطفى الباهي، ***بحث حول أثر نظام معلومات الموارد البشرية على اقتصاد المعرفة، دراسة ميدانية***، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة مسيلة، المركز الجامعي غرداية.

24. صالح الشيخ محمد الكساسبة، مداخلة بعنوان، ***قياس تأثير رأس المال الفكري في العمليات الابداعية في شركات الاتصالات الأردنية***، كلية الأعمال، جامعة مؤتة، 2012.

25. لمين علوطي، ***الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية***، بحوث اقتصادية، العدد 42، المركز الجامعي يحي فارس، المدية، الجزائر، 2008.

26. نجم الحميدي وآخرون، ***دور نظام معلومات الموارد البشرية في اختيار القيادات الإدارية***، دراسة ميدانية في محافظة اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للعلوم والبحوث والدراسات –سلسلة العلوم الاقتصادية والعلوم القانونية- المجلد (30)، العدد (02)، 2008.

❖ **مواقع الأنترنت:**

27. http://www.hem.hjse, sunt louis University, scool of business end administration, 09-25-2012.الشبكات

28. https://ar.wikipedia.org/wiki/آلة الطباعة 2016-01-12

29. Www.Cegedin.Com/Formation/ProgramesDomaine/Pages/Portail.Rh, بوابة الموارد البشرية 12-04-2014

➢ **المراجع باللغة الأجنبية:**

❖ **Livres** :

30. Andrew Mayo, ***The Human Value Of The Entreprise, Valuing People As Assets-Monitoring, Measuring Managing***, Nicolas Brealey Publishing, London,2001.

31. Bahra Nicholas, ***Competitive Knowledge Management***, New York, Pal Grave,2001.

32. Carole.G, Bosile, ***Intellectual Capital, The Intangible Assets Of Professional Développements Schools***, Library Of Congress Cataloging-In-Puplication Data, State University Of New York Process, Albany, USA, 2009.

33. Douglas.A. Reynolds, John A, ***Online Recruitment And Selection : Innovations In Talent Acquisition***, Wiley, Blackwell, May 2009.

34. Echkerson, W, ***Performance Dashbourd***, Johnwiley, Inc , New Jerzey, 2nd Edition, 2006.

35. Edvinsson And Malone***, Intellectual Capital***, Harper Business, New York, 1997.

36. Emma Parry, Shauntuson, And Others, ***Hr And Technology: Impact And Advantages***, Www.Cipd, 2007.

37. James A.O'Brien, ***Management Information Systems***, Mcgraw-Hil.Irwin, New York, USA, 5th, 2002.

38. Kevin J, O'Sullivan, ***Strategic Intellectual Capital Management In Milti National Organizations, Sustainability And Succeful***

Implications, Business Science Reference, Hershey, New York, Library Of Congress, 2010.

39. Kincaid.J.W, ***Customer Relationship Management***, Prentice Hall, New Jersey, 2000.

40. L .Edvinson, Corporate Longitude**,** ***Financial Time/Pentice Hall***, Lodon, 2002.

41. Laudan, And Al, ***Management Information System***, Prantice Hall, New Jersey, 2001.

42. Lengnick-Hall, M., & Lengnick- Hall, C. ***Human Resource Management In The Knowledge Economy,*** San Francisco: Berrett-Koehler, 2003.

43. Luiz Antonio Joia, ***Strategies For Information Technology And Intellectual Capital : Challenges And Opportunities***, Information Science Reference, 701 E. Chocolate Avenue, Suite 200, Hershey PA 17033 ,Library Of Congress Cataloging-In-Publication Data, USA , 2007.

44. Michelle Gillet Et Al , ***Système D'information Des Ressources Humaines*** , Management Sup , Dunod , Paris, 2010

45. Obrain,J, ***Management Information Systems***, Amangeral And User Prespective, Richard Irwin, USA, 2003

46. Reichheld, F, ***The Loyalty Effect***, Harfard Business, School Press, Boston

47. Stewart Thomas**,** ***Intellectual Capital : The New Wealth Of Organization Doubleday***, New York, 1997,

48. Sveiby.K , ***The New Organizational Wealth : Managing And Measuring Knowledge-Based Asset***, San Francisco, Berett-Kochler, 1997.

49. Tanya Bandarouk, Huub Ruel, And Al, ***E-Transformaton And Human Resource Technologes : Organizationl Outcomes And Challenges***, April, 2009.

50. Teresa Torres-Coronas, And Others, ***E-Human Resources Management: Managing Knowledge People,*** Idia Group Puplishing, Hershey • London • Melbourne • Singapore, 2005.

51. Terry Enderson, Falthielloumi, ***Theory And Pratic Of Online Learning***, Online-Book, Athabasca University, 2004.

52. Williams, S, ***Is A Company's Intellectual Capital Performance & Intellectual Capital Disclosure Practices Related*** ? Evidence From Publicly Listed Companies For The FTSE 100, 2002.

53. Yogesh Malharta , ***Measuring Knowledge Assets Of A Nation : Knowiedge System For Devolopment,*** Ad Hoc Group Of Exper Meeting, New York, 2003.

54. Yogesh Malharta, ***Measuring Knowledge System For Development***, UN, 2002.

❖ Journaux And A Variety Of References

55. A,Sanayei End A,Mirzaei, ***Designing A Model For Evaluating The Effectiveness Of E-Hrm (Case Study:Iranian Organizations),*** International Journal Of Information Science And Technology, Volume 6, Number 2, University Of Isfahan, I. R. Of Iran, Department Of Management, July / December

56. A.Sannaye, A.Mirzaei, Dizining ***A Model For Evaluating The Effectivenessof E-Hrm (Case Study: Iranian Organizations),*** International Journal Of Information Science And Technology, Volume 6, Number 2, University Of Isfahan, I. R. Of Iran, Department Of Management, July / December, 2008

57. Abdul Latifsalah And Al***, Intellectual Capital Management In Malaysian Public Listed Companies***, International Review Of Business Research Papers, Vol,3 No. 2, March 2007

58. Avinash. Kapse And Others, ***E-Recruitment, International Journal Of Engineering And Advanced Technology*** (Ijeat), Issnm2249-8958, Volume-1,Issue4,April 2012

59. Avinash. Kapse And Others, ***E-Recruitment,*** International Journal Of Engineering And Advanced Technology (Ijeat), Issnm2249-8958, Volume-1,Issue4,April 2012

60. Bhatt, G. P., ***Knowledge Management Organization : Examining The Intraction Between Technologies, Techniques, And People***, Jpurnal Of Knowledge Management, 5 (1), 2001.

61. Bob Barret, Development And Implementing Strategies To Enhance Intellectual Capital In The Online Learning Environnement, American, Public University Town, Usa, Docjob00@Ssn.Com, Electronic Journal Of Knowledge Management, Volume 9 Issue 3, 2011, P.212.

62. Carolien.C. Handlogtem, ***Implementation Of E-Recruitement***, University Twente, 29 May, 2008

63. Cataldo Dino Rutaa , ***Hr Portal Alignment For The Creation And Development Of Intellectual Capital***, The International Journal Of Human Resource Management, Volume 20, Issue 3, 2009

64. Chatzkel, J..Knowledge Capital: ***How Knowledge-Basedenterprises Reallygetbuilt***, *Drake Business Review*, *1*(1) ,2002

65. Cothrel, J., & Williams, R.L**, *On-Line Communities: Helping Them Form And Grow***, *Journal Of Knowledge Management, 3*(1), 1999

66. Diama.L.Stone, And Others, ***Factors Affecting The Acceptance And Effectivness Of E-Hrm***, Hrm Riview, Vol 16, Issue 2, 2006,

67. Elib Cohen, Malgorzata And Others**, *E-Learning: An Informing Science Perspective, Interdisciplinary*** ,Journal Of Knowledge And Learning Objects, Volume 2, University Of Economics, Worclaw, Poland,2006

68. Haber, G,P, ***Organizational Learning: The Contributing Processes, End The Lituratures***, Organization Science,Vol. 2, No. 1, Februaly, 1991

69. Hausdorf Pa Duncan D, ***Firm Size And Internet Recruitment In Canada A Prelimnary Investigation,*** *Journal Of Small Business Management*, *42*, 25,2004

70. Hazel Williams, ***The Hrmis Specialist: Resourcing The Right Kind Of Human Capital*** ,The Nottingham Trent University, Uk, Issn 1613-0073, Vol. 570, 2010.

71. Huag.C. And Hul.Q, ***Achieving It-Business Strategic Alignment Via Enterprise-Wide Implementation Of Balanced Scorecards***, Information Systems Management, 24,2007

72. Huubruel, End Others, ***The Contribution Of E-Hrm To Hrm Efectivness: Results From Quentitative Study In A Dath Ministry***, Employee Relation, Vol 29, Issu 3,2007

73. Junarid Zafour, And Others**, *An Analysis Of E-Hrm Practices: A Case Study Of State Bank Of Pakistan***, European Journal Of Social Sciences- Volume 15, Number 1, 2010

74. Kakumanu P And Mezzacca , ***Importance Of Portal Standardisation And Ensuring Adoption In Organization Environments***, The Journal Of American Acadimy Of Business, Combrigde, 57.(2), 2005

75. Kotorov, R, And Hsu, E, ***A Model For Entreprise Portal Management***, Journal Of Knowle Management, 5.(1), 2001

76. Lothgren, Study , ***The Legal Protection Of Structural Capital***, Thesis In Low Of Economics And Comercial, School Of Economics And Comercial, 1999

77. Malhotray, Study, ***Measuring Knowledge Assets Of A Nation : Knowledge Systems For Development***, United Nations Advisory Meeting Of The Department Of Economic And Social Affairs, New York 4-5 Sebtember, 2003

78. Maso, P. And Smith.R, ***A Resource-Based View Of Organization Knowledge Management Systems***, Journal Of Knowledge Management, 4 (3), 2000

79. Mazlan,I, ***The Influence Of Intellectual Capital On The Performance Of Telecom Malaysia***, Phd, Thesis, Engineering Business Management, Business Advanced Technology Centre, University Technology Malasia, 2005, P.5.

80. Nick Bontis, ***Managing Oragational Knowledge Diagnosing Intelectualcapital : Framing And Advancing The State Of The Fied***, Int.J. Technology Management, Vol .18.Nos.5/6/7/8 , 1999.

81. Parry, E. &Tyson, S**, *An Analysis Of The Use And Success Of Online Recruitment Methods In The Uk.*** *Human Resource Management Journal*, *18*(3), 2008, P.257

82. Paul Hawming, Andrew Stein, And Others, ***E-Hrm And Employee Self Service,*** Journal Of Issues In Informing Sionce And Information Technology, Vol.1, 2004

83. Prusat & Cohen, Study : ***How To Invest In Intellectual Capital,*** Harvard Business Review, June, 2001

84. Ruel, Huub And Others**, *E-Hrm: Innovation Or Irritation An Explorative Empirical In Five Large Companies On Web-Basedhrm Utrecht***, University Bijlhouwerstraat, Management Revue, Vol 15, Issue 3, 2004

85. Ruggles, R,The State Of The Notion: ***Knowledge Management In Practice.*** California Management Review, 40(3), 1998,

86. Ruggles, R,The State Of The Notion: ***Knowledge Management In Practice.*** California Management Review, 40(3), 1998

87. Shani. A, Sena,J, And Stebbins,M, ***Knowledgework Teams And Groupwaretechnology : Learning From Seagate's Experience***, Journal Of Knoledge Management, 4 (2), 2000

88. Soliman, F , And Spooner , K, ***Strategies For Implementing Knowledge Management : Role Of Human Resource Management***, Journal Of Knowledge Management, 4 (1), 2000

89. Vanlyl, R, ***Structural Capital Management Creates Sustunable Competitiveness And Prolonget Ferst-Mover Advantage***, Intellectual Capital Management Series, (Articl 3 Of 3), 2005

90. Wiig,K, Study : ***Knowledge Management : An Emerging Discpline Rooted In A Long History***, Knowledge Horizons, Butteworth-Heinemann, Boston, 2000.

91. Youndt, M ,Andsnell, S, ***Human Resource Configuration, Intellectual Capital And Organizationl Performance***, Journal Of Managerial, Issues, 16 (3), 2004

92. Zulquarnain Malik, ***The Role Of E-Recruitmenttowards Attraction Of Workforce: A Case Of Telecom Sector Organization***, Abasyn Journal Of Social, Vol 6, N.1. 2006.

❖ **Sites Internet :**

93. Barron .A, The Lms Guess, In Learning Cireait, American Society For Training And Development, 2000, From: Http //Www.Learningcircuitsorg/Apr2000/Barron.Html/2000/ 15-01-2014

94. Boone And Kurtz, Catogory And Brand Management Prodact Identification, And New Prodact Plainning, From : Http://Www.Swcollege.Commarketing/Boone/Cont 11, 15-06-2013.

95. Brennan,M, Funke,S, And Anderson, The Learning Content Management Systems, A New E-Learning Market Segment Emerges, Anidc White Paper, 2001, P.8.From: Http://Www.Icmscouncil,Org/Resources.Html 23-12-2013.

96. Delphionindustry Insights, Greater Value Through Intellectual Asset Management (Iam), 2002from : Http://Grace.Wharton.Upenn.Edu /~Sok/Papers/D/Iam-Value_Wp.Pdf, 30-09-2014

97. dfjapan Patent Office, Patent Management In Enterprises From : Http://Www.Ircc.Iitb.Ac.In/~Webadm/Rnd/Ipcourse/Dr.%20ganguli%20ip%20course/Additional%20docs/4-01, 30-09-2014.

98. E-Learning, From: Http://Www.Readperiodicals.Com/201009/Htme, 19-09-2012.

99. Galileo Press Inc, Sap-E-Recruiting, Boston (Ma), 2011, P.2, From : Www.Htt//Fr.Scribd.Com/Doc/Integration-Sap-E-Recruiting.

100. Greenberg, Lms And Lcms : What's The Defference ? In Learning Circuits, American Society For Training And Development, 2002 From: Http://Www.Learningcircuit.Org/Dec2002. 30-11-2013.

101. Jennifer Schramm, Hr Technology Competencies: Now Roles For Hr Professionals, Hr Magazine, Www.Org/Research.P.21. 21-02-2014.

102. Lucca Refrigeri, E-Learning And Human Capital Development In Organization,From: Http// Www. Elearning, Humancapital Al Growth.Com/Login/Indax. 15-01-2014

103. Measurement Intellectual Capital, From: Http//Www.Aluckah.Nt./Intellectualcapital/1265/ Le 19-06-2013

104. Mochal T, Defining and Supporting project Management Methodology, from :Http://Asia.Cnet.Com/Itmanager/Project/0,39006404,39100099,00.Htm, Le 20-08-2014.

105. Pramila Rao, E-Recruitement In Emerging Economies Www.Igi-Global.Com/Ferms/Refer-Database-Id:54795

106. The Free Encyclopedia, Jam To: Navigation, Search, For The Term Online Learning From: Http://En.Wikipedia.Org/Wiki/E-Learning ,P.5. 29-08-2012

107. Tibco Business Process Management, From : Http://Www.Tibco.Com/Solutions/Technology_Solutions/Bpm/Default.Jsp?M=C14, 2002, 25-08-2014.

108. Wagner,E, E-Learning : Where Cognitive Strategies, Knowledge Management And Information technology Converge, 2000,From: Http://Www.Learnativity.Com/Download/Lwol,Pdf, 20-01-2014.

109. Williams, Foods And Their Brands Are Soon Parted, 2000, From :Http://Www.Findarticles.Com/Cf-0/M3336/6-110/Article.Jhtm?=Stratigic+Management, 06-06-2013.

110. Www. Towerswatson.Com/Services/Tools/Sharpoint Hr Portals , 17-04-2014.

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
إهداء	
شكر وتقدير	
مقدمة	أ–ف
الفصل الأول: الإدارة الإلكترونية	
تمهيد	2
❖ **المبحث الأول: عموميات حول الإدارة الإلكترونية**	3
➢ المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية	3
▪ أولا: تعريف، مراحل تطور الإدارة الإلكترونية	3
▪ ثانيا: أهداف وأهمية الإدارة الإلكترونية	8
▪ ثالثا: عناصر الإدارة الإلكترونية	10
➢ المطلب الثاني: الإدارة الإلكترونية، وظائف، مراحل التحول ومعوقات التطبيق.	11
▪ أولا: وظائف الإدارة الإلكترونية	11
▪ ثانيا: مراحل التحول إلى الإدارة الإلكترونية	16
▪ ثالثا: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية.	▪ 17
❖ **المبحث الثاني: البنية الشبكية ومنظومات الإدارة الإلكترونية**	19
➢ المطلب الأول: البنية الشبكية للإدارة الإلكترونية	19
▪ أولا: شبكة الاتصال المحلي، شبكة الاتصال الداخلية، شبكة الاتصال الخارجية	19
▪ ثانيا: شبكة الخادم/زبون، تكنولوجيا المضيف زبون	23
▪ ثالثا: النموذج الشبكي للإدارة الإلكترونية	24
➢ المطلب الثاني: منظومات الإدارة الإلكترونية	25
▪ أولا: نظم دعم القرارات الذكية	25
▪ ثانيا: نظم الدعم الذكي	26
▪ ثالثا: نظم دعم العمليات الادارية	27
خلاصة الفصل	39
❖ **الفصل الثاني: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية**	

تمهيد	**31**
❖ **المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية**	**32**
➢ المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	**32**
▪ أولا: ماهية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	**32**
▪ ثانيا: أقسام ومتطلبات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	**36**
▪ ثالثا: نموذج الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	**38**
➢ المطلب الثاني: نظام معلومات الموارد البشرية	**40**
▪ أولا : تعريف نظام معلومات الموارد البشرية	**40**
▪ ثانيا: مكونات نظام معلومات الموارد البشرية	**40**
▪ ثالثا: هيكل نظام معلومات الموارد البشرية	**42**
❖ **المبحث الثاني: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، الوظائف، الأدوات، التحديات**	**55**
➢ المطلب الأول: وظائف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	**55**
▪ أولا: الاستقطاب والتوظيف الإلكتروني	**55**
▪ ثانيا: إدارة الأداء والتعليم الإلكتروني	**61**
▪ ثالثا: التعويضات، الحضور والانصراف، وإدارة الشكاوي والانضباط الإلكترونية	**65**
➢ المطلب الثاني: أدوات ونتائج تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	**67**
▪ أولا : أدوات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	**68**
▪ ثانيا: نتائج تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	**73**
خلاصة الفصل	**75**
❖ **الفصل الثالث: رأس المال الفكري**	
تمهيد	**77**
❖ **المبحث الأول: مفاهيم عامة حول رأس المال الفكري**	**78**
➢ المطلب الأول: ماهية رأس المال الفكري	**78**
▪ أولا: تطور رأس المال الفكري	**78**
▪ ثانيا: تعريف رأس المال الفكري	**81**
▪ ثالثا: أهمية رأس المال الفكري	**85**
➢ المطلب الثاني: دوافع قياس رأس المال الفكري	**87**
➢ المطلب الثالث: نماذج قياس رأس المال الفكري	**90**

▪ أولا: القيمة الدفترية والسوقية	90
▪ ثانيا: بطاقة الدرجات المتوازنة	92
▪ ثالثا: لوحة أدوات القياس	94
▪ رابعا: نموذج مستكشف سكانديا	94
❖ **المبحث الثاني: مكونات رأس المال الفكري**	98
➢ المطلب الأول: رأس المال الهيكلي	99
▪ أولا: تعريف رأس المال الهيكلي	99
▪ ثانيا: فوائد رأس المال الهيكلي	100
▪ ثالثا: إدارة رأس المال الهيكلي	100
➢ المطلب الثاني: رأس المال العملاء	108
▪ أولا: تعريف رأس المال العملاء	108
▪ ثانيا: إدارة علاقات الزبون	110
▪ ثالثا: إدارة علاقات الزبون وإنشاء القيمة	111
➢ المطلب الثالث: رأس المال البشري	114
▪ أولا: تعريف رأس المال البشري	114
▪ ثانيا: مكونات رأس المال البشري	115
▪ ثالثا: التعليم وأهمية الاستثمار في رأس المال البشري	117
❖ **الفصل الرابع: تأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تطوير رأس المال الفكري**	122
تمهيد	122
❖ **المبحث الأول: تأثير التوظيف الإلكتروني وبوابة الموارد البشرية على تطوير راس المال الفكري**	125
➢ المطلب الأول: تأثير بوابة الموارد البشرية على تطوير راس المال الفكري	125
▪ أولا: تأثير بوابة الموارد البشرية على إدارة الموظفين	126
▪ ثانيا: تأثير تطبيقات بوابة الموارد البشرية على تطوير رأس المال الفكري	129
▪ ثالثا: مواءمة بوابة الموارد البشرية لتطوير راس المال الفكري	131
➢ المطلب الثاني: تأثير التوظيف الإلكتروني على إدارة المواهب	132
▪ أولا: التوظيف الإلكتروني وإدارة علاقة المواهب	132
▪ ثانيا: تأثير التوظيف الإلكتروني على بناء مستودع المواهب	133

▪ ثالثا: تأثير التوظيف الإلكتروني على إدارة المواهب	135
❖ **المبحث الثاني: تأثير تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وأنظمة إدارة التعلم على تطوير رأس المال الفكري**	137
➢ المطلب الأول: نظم البرمجيات والأدوات المرتبطة بالمعرفة الصريحة	137
▪ أولا: قواعد ومستودعات البيانات، وأدوات التنقيب	138
▪ ثانيا: تكنولوجيا الدفع	139
▪ ثالثا: نظم البرمجيات وأدوات صنع المعرفة المحتملة	143
➢ المطلب الثاني: تأثير أنظمة إدارة التعليم على تطوير رأس المال الفكري	146
▪ أولا: دعم إدارة التدريب وتنوع المتعلمين	149
▪ ثانيا: تسهيل تطوير الكفاءات، وتفعيل تناسق التعلم.	151
▪ ثالثا: تشجيع مسؤولية التعلم للموظفين	152
خلاصة الفصل	155
❖ **الفصل الخامس: الإطار العملي للدراسة**	
تمهيد	156
❖ **المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية مع تحليل البيانات واختبار الفرضيات**	157
➢ المطلب الأول: الإطار المنهجي	157
▪ أولا: منهجية الدراسة	157
▪ ثانيا: أدوات وخطوات الدراسة	157
▪ ثالثا: الأساليب والمقاييس الاحصائية المستخدمة	162
➢ المطلب الثاني: تحليل البيانات واختبار الفرضيات	164
▪ أولا: عرض وتحليل البيانات	164
▪ ثانيا: تحليل نتائج اختبار الفرضيات	183
❖ **المبحث الثاني: نتائج الدراسة والاقتراحات**	219
▪ المطلب الأول: نتائج الدراسة	219
▪ أولا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات	219
▪ ثانيا: نتائج الدراسة	225
▪ المطلب الثاني: توصيات الدراسة	228

➢ خلاصة الفصل	**230**
➢ الخاتمة	**232**
الملاحق	**235**
قائمة الأشكال والجداول	**282**
فهرس المحتويات	**287**

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تطوير رأس المال الفكري، لدى بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، من خلال معرفة تأثير متغيرات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، بوابة الموارد البشرية، التوظيف الإلكتروني، التعليم الإلكتروني، نظام معلومات الموارد البشرية)، على مكونات رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العملاء)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير الاستبيان لغرض جمع البيانات من المؤسسات محل الدراسة والتي بلغ عددها (30) مؤسسة، والتي تمثل حجم عينة قصدية، وتم استخدام الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الاستمارة اعتمادا على المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، الانحدار المتعدد وغير ذلك، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها:

- أن هناك تأثير للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في كل من تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، بوابة الموارد البشرية والتعليم الالكتروني على تطوير رأس المال الفكري، ولا يوجد تأثير للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في كل من التوظيف الإلكتروني، نظام معلومات الموارد البشرية على تطوير رأس المال الفكري.
- أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الخطأ (0.05) لمدى اعتماد المؤسسات محل الدارسة على الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تعزى لنوع القطاع وطبيعة الملكية.
- أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الخطأ (0.05) لمدى الاهتمام برأس المال الفكري من قبل المؤسسات محل الدراسة تعزى لنوع القطاع، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الخطأ (0.05) لمدى الاهتمام برأس المال الفكري من قبل المؤسسات محل الدراسة تعزى لطبيعة الملكية.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، رأس المال الفكري.

Résumé

La présente étude vise à identifier l'impact que peut exercer l'e-GRH (Définit par les applications du e-GRH, le portail des RH, e-Recrutement, e-Learning et le système d'information des ressources humaines (SIRH) sur le développement du capital intellectuel (définit par le capital humain, le capital structurel et le capital clients).

Le traitement et l'analyse de données recueillies par questionnaire sur 30 entreprises économiques situées dans la région de Sétif s'est appuyé sur le système SPSS.

Parmi les résultats de cette recherche, on peut citer :

- L'influence de l'e-GRH à travers les applications des RH, le portail des RH, e-learning sur le développement du capital intellectuel, L'inexistence d'impact de l'e-GRH, de l'e-recrutement, et du SIRH sur le développement du capital intellectuel
- L'existence de différence statistiquement significative **(**$p<0.05$) dans l'utilisation du e-GRH liée à la propriété et au secteur d'activité de l'entreprise.
- L'existence de différence statistiquement significative **(**$p<0.05$) dans l'importance accordée au capital intellectuel liée à nature du secteur d'activité de l'entreprise, et L'inexistence de différence statistiquement significative **(**$p<0.05$) dans l'importance accordée au capital intellectuel liée à la nature de propriété de l'entreprise.

Mots clés : E-GRH, Capital Intellectuel.