

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

الإدارة الالكترونية كأداة لبناء الرأس المال البشري دراسة حالة عينة من كليات جامعة محمد خيضر بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
فرع: تسيير المنظمات
تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذة المشرفة:

جبيرات سناء

إعداد الطلبة:

بوغرارة جهيدة

الموسم الجامعي: 2014-2015

| | |
|---------------|-------------------------------|
| رقم التسجيل: |/Master-GE/GO -GRH /2015 |
| تاريخ الإيداع | |

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

ملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على تصورات الإداريين في العينة من كليات جامعة محمد خيضر بسكرة نحو استخدام الإدارة الالكترونية و دورها في بناء الرأس المال البشري ، فضلا على التعرف على وجود تباين في مستوى ممارسة بناء الرأس المال البشري لدى المستجوبين يعزى إلى الاختلاف في خصائصهم الشخصية و الوظيفية .

و تكونت عينة الدراسة المستهدفة من العاملين الإداريين بعينة من كليات جامعة محمد خيضر بسكرة حيث اعتمدنا على طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة البحث البالغ حجمها 60 عامل حيث تم توزيع 20 استبانة على كل كلية استرد منها 58 استبانة و بعد فحصها لم يستبعد أي منها نظرا لتحقيقها شروط الإجابة الصحيحة. كما استخدمت الطالبة المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج الدراسة .

و من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن مستوى استخدام الإدارة الالكترونية و ممارسة عملية بناء الرأس المال البشري جاء مرتفعين نسبيا و إلى وجود دور معنوي للإدارة الالكترونية على الرأس المال البشري بالاطافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة في اتجاهات المبحوثين حول استخدام الإدارة الالكترونية و مستوى بناء الرأس المال البشري لدى المستجوبين في الكليات محل الدراسة تعزى لجميع التغيرات ما عدى متغير الخبرة .

Abstract

The study aimed to identify the perceptions of administrators in the sample from the faculties of the University of Mohammed Khider Biskra towards the use of electronic management and its role in building human capital, as well as to identify a discrepancy in the level of practice of building human capital among the respondents attributed to the difference in personal characteristics and functional

And sample target study of administrative staff a sample of colleges University Mohammed Khider Biskra where we relied on random sampling method in selecting the research sample, amounting to 60 workers were distributed 20 questionnaires to each college recovered of which 58 questionnaire and after the examination did not rule out any of them due to be achieved Terms of the correct answer. Student descriptive analytical method was also used to gain access to the results of the study.

The most important findings of the study that the level of use of electronic administration and practice of building human capital process came relatively high-rise and the existence of moral role of electronic management on human capital Loyalty to the absence of significant differences in the respondents trends on the use of electronic management and level building human capital at the head of the respondents in Alklelat under study due to all the changes except the variable experience.

فهرس المحتويات

| الصفحة | الموضوع |
|--------|---|
| أ-هـ | مقدمة |
| | الفصل الأول: مدخل مفاهيمي للإدارة الالكترونية |
| 3 | تمهيد |
| 4 | المبحث الأول: ماهية الإدارة الالكترونية |
| 4 | المطلب الأول: المفهوم و الخصائص |
| 7 | المطلب الثاني: الفروقات بين الإدارة الالكترونية و الإدارة التقليدية و المصطلحات القريبة لها |
| 11 | المطلب الثالث: المكونات و الوظائف |
| 18 | المطلب الرابع: الأهداف و الأهمية |
| 21 | المبحث الثاني: تطبيق مشروع الإدارة الالكترونية |
| 21 | المطلب الأول: الدواعي و مراحل التحول إلى الإدارة الالكترونية |
| 24 | المطلب الثاني: متطلبات و مجالات التطبيق |
| 30 | المطلب الثالث: الآثار و المعوقات |
| 33 | المبحث الثالث: ماهية المنظمة الالكترونية |
| 33 | المطلب الأول: المفهوم و الخصائص |
| 35 | المطلب الثاني: الأبعاد و المزايا |
| 37 | المطلب الثالث: أهمية تحديث الإدارة الالكترونية للتحول إلى منظمة الكترونية |
| 39 | خلاصة الفصل الأول |
| | الفصل الثاني: مساهمة الإدارة الالكترونية في بناء الرأس المال البشري |
| 41 | تمهيد |
| 42 | المبحث الأول: ماهية الرأس المال البشري |
| 42 | المطلب الأول: مفهوم و خصائص الرأس المال البشري |

| | |
|-----|---|
| 49 | المطلب الثاني: مفهوم و خصائص الرأس المال البشري |
| 53 | المطلب الثالث: مكونات و أهمية الرأس المال البشري |
| 57 | المبحث الثاني: استثمار وبناء رأس المال البشري |
| 57 | المطلب الأول: مفهوم ونظرية استثمار رأس المال البشري |
| 61 | المطلب الثاني: متطلبات ومراحل بناء رأس المال البشري |
| 67 | المطلب الثالث: ادارة وقياس رأس المال البشري |
| 71 | المبحث الثالث: الإدارة الالكترونية و بناء الرأس المال البشري |
| 71 | المطلب الأول: أهمية و اثر الرأس المال البشري في ظل التطورات التكنولوجية |
| 74 | المطلب الثاني: الحاسوب البرمجيات و بناء الرأس المال البشري |
| 76 | المبحث الثالث: الشبكات صناع المعرفة و الرأس المال البشري |
| 79 | خلاصة الفصل الثالث |
| | الفصل الثالث: دراسة حالة عينة من كليات جامعة محمد خيضر بسكرة |
| 82 | تمهيد |
| 83 | المبحث الأول: تقديم عام للكليات محل الدراسة و واقع الإدارة الالكترونية فيها |
| 83 | المطلب الأول: نشأة الكلية |
| 86 | المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي |
| 95 | المطلب الثالث: واقع الإدارة الالكترونية في الكليات |
| 100 | المبحث الثاني: منهجية الدراسة |
| 100 | المطلب الأول: نموذج و منهج الدراسة |
| 100 | المطلب الثاني: عينة الدراسة و اختبار التوزيع الطبيعي |
| 108 | المطلب الثالث: أدوات الدراسة و الأساليب الإحصائية |
| 113 | المبحث الثالث: عرض و تفسير النتائج |
| 113 | المطلب الأول: عرض اتجاهات الأداء حول متغيرات الدراسة |
| 117 | المطلب الثاني: طبيعة العلاقة الارتباطية بين المتغيرات و اختبار صلاحية النموذج |
| 134 | المطلب الثالث: تفسير النتائج |
| 136 | خلاصة الفصل |

| | |
|-----|------------------------|
| 138 | الخاتمة |
| 142 | قائمة المراجع |
| 151 | فهرس الأشكال و الجداول |
| 155 | قائمة الملاحق |
| 161 | فهرس المحتويات |

قائمة الأشكال

| الرقم | عنوان الشكل | الصفحة |
|-------|---|--------|
| 1 | العلاقة بين الإدارة الالكترونية و بين المصطلحات الالكترونية الأخرى | 11 |
| 2 | عناصر الإدارة الالكترونية | 12 |
| 3 | مراحل الانتقال إلى الأعمال الالكترونية | 23 |
| 4 | معوقات التحول و تطبيق الإدارة الالكترونية | 31 |
| 5 | مكونات رأس المال الفكري | 45 |
| 6 | فئات رأس المال البشري في المنظمات بحسب تصنيفها | 60 |
| 7 | عناصر بناء الرأس المال البشري | 64 |
| 8 | مخطط هيكلية لكلية العلوم و التكنولوجيا | 85 |
| 9 | مخطط هيكلية لكلية العلوم الدقيقة و علوم الطبيعة و الحياة | 87 |
| 10 | مخطط هيكلية لكلية الحقوق و العلوم السياسية | 89 |
| 11 | نموذج الدراسة | 93 |
| 12 | التمثيل الدائري لمتغير الجنس لأفراد مجتمع الدراسة | 97 |
| 13 | التمثيل الدائري لمتغير العمر لأفراد مجتمع الدراسة | 98 |
| 14 | التمثيل الدائري لمتغير المؤهل العلمي لأفراد مجتمع الدراسة | 99 |
| 15 | التمثيل الدائري لمتغير الخبرة لأفراد مجتمع الدراسة | 100 |
| 16 | التمثيل الدائري لمتغير درجة التحكم في الحاسوب لأفراد مجتمع الدراسة | 101 |
| 17 | التمثيل الدائري لمتغير عدد الدورات التكوينية في مجال الإعلام الآلي لأفراد مجتمع الدراسة | 102 |

قائمة الجداول

| الرقم | عنوان الجدول | الصفحة |
|-------|---|--------|
| 1 | أبرز الفوارق بين الإدارة التقليدية و الإدارة الالكترونية | 8 |
| 2 | الفروقات بين أنواع الشبكات الثلاث | 15 |
| 3 | الفروق بين رأس المال المادي والفكري | 44 |
| 4 | الخصائص العامة لعينة الدراسة | 95 |
| 5 | اختبار التوزيع الطبيعي بمعاملي Kurtosis و Skewners | 103 |
| 6 | درجات مقياس ليكارت الخماسي . | 104 |
| 7 | فئات درجات القيم حسب مقياس ليكارت likert الخماسي . | 105 |
| 8 | تحليل الثبات و الصدق لكل من متغيري الإدارة الالكترونية و بناء الرأس المال البشري | 106 |
| 9 | المتوسطات الحسابية و الأهمية النسبية لإجابة أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور الإدارة الالكترونية . | 108 |
| 10 | المتوسطات الحسابية و الأهمية النسبية لإجابة أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور الرأس المال البشري . | 110 |
| 11 | نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج للاختبار الفرضية الرئيسية | 112 |
| 12 | مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة | 113 |
| 13 | نتائج تحليل الانحدار لاختبار دور المتغير المستقل (الإدارة الالكترونية) في بناء الرأس المال البشري من وجهة نظر الإداريين . | 114 |
| 14 | نتائج تحليل الانحدار لاختبار دور الحاسب الآلي في بناء الرأس المال البشري | 115 |
| 15 | نتائج تحليل الانحدار لاختبار دور برامج الحاسوب في بناء الرأس المال البشري | 116 |
| 16 | نتائج تحليل الانحدار لاختبار دور شبكات الاتصال في بناء الرأس المال البشري | 116 |

| | | |
|-----|--|----|
| 117 | نتائج تحليل الانحدار لاختبار دور صناع المعرفة في بناء الرأس المال البشري | 17 |
| 118 | نتائج اختبار T لاختبار الفروق في استخدام الإدارة الالكترونية حسب متغير الجنس . | 18 |
| 118 | نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في استخدام الإدارة الالكترونية حسب متغير العمر . | 19 |
| 119 | نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في استخدام الإدارة الالكترونية حسب متغير المؤهل العلمي . | 20 |
| 10 | نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في استخدام الإدارة الالكترونية حسب متغير الخبرة . | 21 |
| 120 | نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في استخدام الإدارة الالكترونية حسب متغير درجة التحكم في الحاسوب . | 22 |
| 121 | نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في استخدام الإدارة الالكترونية حسب متغير الدورات التكوينية . | 23 |
| 122 | نتائج اختبار T لاختبار الفروق في ممارسة بناء الرأس المال البشري حسب متغير الجنس. | 24 |
| 123 | نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مدى الاهتمام ببناء الرأس المال البشري حسب متغير العمر . | 25 |
| 123 | نتائج اختبار T لاختبار الفروق في بناء الرأس المال البشري حسب متغير المؤهل العلمي. | 26 |
| 124 | نتائج اختبار T لاختبار الفروق في ممارسة بناء الرأس المال البشري حسب متغير الخبرة. | 27 |
| 125 | نتائج اختبار T لاختبار الفروق في بناء الرأس المال البشري حسب متغير التحكم في الحاسوب. | 28 |
| 125 | نتائج اختبار T لاختبار الفروق في بناء الرأس المال البشري حسب متغير دورات التكوين. | 29 |

إشكالية الدراسة و تساؤلاتها:

شهد العالم على امتداد تاريخه الطويل تحولات عديدة أدت إلى تغيير أساليب إدارة المنظمات ، فبعد أن كانت تركز على الجانب التنظيمي أو المادي للعملية الإدارية الأمر الذي كان يفقدها روحها ويؤدي إلى إصابة الأفراد بالإحباط و العملاء بعدم الرضا أصبحت تلك الأساليب تركز على الجانب الإنساني للعملية التسييرية.

وفي ظل هذه الصورة ، يرى الكثير من الباحثين أنه بالرغم من أهمية تنمية الموارد البشرية بشكل عام إلا أنه ينبغي أن يوجه الاهتمام إلى فئة خاصة من الموارد البشرية يقوم عليها في الغالب تطور المنظمة و استمراريتها . هذه الفئة التي تعرف بالرأس المال البشري والتي تمتلك الخبرة و المعرفة و القدرة الإبداعية يجعل بناؤها و الاستثمار فيها أمرا مطلوبا في ظل التنافس الشديد.

وفي ضوء التقدم المتزايد في استخدام التكنولوجيا الحديثة و التطبيقات الحاسوبية قد يصبح استخدام الإدارة الالكترونية ضرورة لا غنى عنها في بناء الموجودات البشرية بحكم أن جوهرها وفلسفتها تكمن في التغيير الجذري في مفهوم العمل الإداري و التحول من الإدارة التقليدية إلى إدارة التغيير و إدارة المعرفة، و ليس مجرد إحداث تغييرات بسيطة تقوم على إحلال التقنية مكان العمل اليدوي لإنهاء الملفات الورقية .كما أن المنطق الأساسي لها يتمثل في الحركية و الانطلاق على عناصر المنظمة و تيسير التعلم و استثمار الخبرات و المعرفة المتراكمة للموارد البشرية و توظيفها لتنمية قدرات المنظمة من خلال الاعتماد على تكنولوجيا العصر و خاصة شبكة الانترنت و الانترنت لذا يمكن أن تعد الآلية الأكثر قدرة على استقطاب الرأس المال البشري وصناعته و تنشيطه، بالإضافة إلى المحافظة عليه .

و استنادا على ما تقدم ، يمكن بلورة إشكالية دراستنا في طرح التساؤل التالي :

كيف تساهم الإدارة الالكـترونية في بناء الرأس المال البشري ؟

و من التساؤل الرئيسي السابق نستخرج التساؤلات الفرعية التالية :

- هل يعتبر الحاسب الآلي أداة فعالة في بناء الرأس المال البشري ؟
- هل تعتبر برامج الحاسوب أداة فعالة في بناء الرأس المال البشري ؟
- هل تعتبر شبكات الاتصال أداة فعالة في بناء الرأس المال البشري ؟

المقدمة العامة

- هل يعتبر صناع المعرفة أداة فعالة في بناء الرأس المال البشري ؟
 - ما مستوى استخدام الإدارة الالكترونية في كليات جامعة محمد خيضر بسكرة ؟
 - ما مدى ممارسة بناء الرأس المال البشري في كليات جامعة محمد خيضر بسكرة ؟
 - هل تساهم الإدارة الالكترونية في بناء الرأس المال البشري في كليات جامعة محمد خيضر بسكرة ؟
- أهمية الدراسة :

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال النظرة المتزايدة للموارد البشرية من جهة و دور الإدارة الالكترونية من جهة ثانية. بالإضافة إلى أنها:

- ستساهم في تحديد مدى فعالية الإدارة الالكترونية في بناء الرأس المال البشري .
 - ستضيف إلى المكتبة العربية تراكم معرفي في مجال البحث عن أدوات لتفعيل بناء رأس المال البشري
 - ستختبر النموذج المفترض لدور الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في بناء الرأس المال البشري على المؤسسة محل الدراسة
- أهداف الدراسة :

يتمثل الهدف الرئيسي لهذا البحث في توضيح دور الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في بناء الرأس المال البشري و يتم ذلك من خلال:

- التعرف على المفاهيم الأساسية للمتغيرين المبحوثين و أبعادهما كما ورد في الأدبيات النظرية.
- تحديد مستوى المتغيرين المبحوثين في المؤسسة محل الدراسة .
- تحليل العلاقة بين الدراسة على المستوى النظري و التطبيقي .

التوصل إلى طرح مجموعة من التوصيات التي تساعد على بناء الرأس المال البشري من خلال تفعيل الإدارة الالكترونية للموارد البشرية .

➤ مبررات اختيار الموضوع :

هناك عدة مبررات و دوافع دعتنا إلى اختيار هذا الموضوع و أهمها :

- 1- إمكانية البحث متوفرة .
- 2- ملائمة الموضوع لنوع تخصصي.
- 3- ازدياد اهتمام المؤسسات بالعنصر البشري .
- 4- الميل الشخصي للبحث في هذه المواضيع التي تتعلق عموماً بالموارد البشرية.

➤ هيكل الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، سنقوم بتقسيمها إلى ثلاثة فصول، فصلين نظريين و فصل تطبيقي. ففي الفصل الأول سنتطرق إلى مدخل مفاهيمي للإدارة الالكترونية ، حيث سيقسم إلى ثلاثة مباحث سنتناول في المبحث الأول ماهية الإدارة الالكترونية من حيث مفهومه وخصائصه ، الفروق بين الإدارة الالكترونية و المصطلحات القريبة لها (الإدارة التقليدية ، الأعمال و الحكومة الالكترونية) والمكونات والوظائف الأهداف والأهمية . والمبحث الثاني يتمثل في تطبيق مشروع الإدارة الالكترونية والذي نتعرف من خلاله على الدواعي و مراحل التحول إلى الإدارة الالكترونية، متطلبات و مجالات التطبيق، الآثار و معوقات التطبيق، كما سنتطرق في المبحث الثالث إلى ماهية المنظمة الالكترونية من ناحية المفهوم و الخصائص والأبعاد والمزايا.

أما الفصل الثاني المعنون بمساهمة الإدارة الالكترونية في بناء الرأس المال البشري حيث سيقسم إلى ثلاث مباحث ، المبحث الأول يتناول ماهية الرأس المال البشري من خلال تناول مفهوم و تطور للرأس المال الفكري ، مفهوم وخصائص الرأس المال البشري ، مكونات وأهمية الرأس المال البشري. أما المبحث الثاني الخاص باستثمار و بناء الرأس المال البشري سيتضمن على مفهوم و نظريات استثمار الرأس المال البشري، متطلبات و مراحل بناء الرأس المال البشري، إدارة و قياس الرأس المال البشري. و سيتناول في المبحث الأخير دور المتغير المستقل في تفعيل المتغير التابع .

و بالنسبة للفصل الثالث سنتطرق من خلاله إلى دراسة الإدارة الالكترونية كأداة لبناء الرأس المال البشري في الدراسة الميدانية عينة من كليات جامعة محمد خيضر بسكرة و الذي سيتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث حيث المبحث الأول يتضمن تقديم عام للكليات محل الدراسة وواقع الإدارة الالكترونية لها من حيث النشأة، و الهيكل التنظيمي، وواقع الإدارة الالكترونية في الكليات ،أما المبحث الثاني سيتناول منهجية الدراسة من حيث نموذج و منهج الدراسة ،عينة الدراسة و اختبار التوزيع الطبيعي ،أدوات الدراسة و يتضمن

المبحث الأخير عرض و تفسير النتائج و ذلك بتقسيمه إلى عرض اتجاهات الآراء حول متغيرات الدراسة ،اختبار صلاحية النموذج و طبيعة العلاقة الارتباطية بين المتغيرات و فرضيات الدراسة ، وأخيرا تفسير النتائج .

➤ الدراسات السابقة:

• دراسة يوسف محمد يوسف أبو أمونه : بعنوان واقع إدارة الموارد البشرية الكترونيا e-HRM في الجامعات الفلسطينية النظامية ، قطاع غزة تخصص إدارة أعمال كلية الدراسات العليا ، الجامعة الإسلامية غزة ، تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تتناول مؤسسات التعليم العالي الذي يعد مصدرا للمهارات و الكفاءات .

تركز الدراسة الضوء على الأساليب الإدارية الحديثة فيما يخص e-HRM و مدى استخدامها في المؤسسات التعليمية ، و اعتبارها كنموذج صالح للتطبيق على مستوى المؤسسات العامة و الخاصة أهمية عامل التكنولوجيا في التأثير على كفاءة أداء المنظمات و تطورها بشكل عام ، سواء في القطاع العام أو الخاص . حيث تمحورت إشكالية الدراسة على الفرضيات التالية :

- يؤثر وضوح أهمية إدارة الموارد البشرية الكترونيا لدى المستويات الإدارية المختلفة تأثيرا ذو دلالة إحصائية في إدارة الموارد البشرية الالكترونية .
- يؤثر دعم إدارة الجامعة نحو التحول إلى الإدارة الالكترونية تأثيرا ذو دلالة إحصائية في إدارة الموارد البشرية الالكترونية .

اعتمدت الدراسة على منهج وصفي تحليلي لوصف و تحليل أهم المفاهيم المتعلقة بإدارة الموارد البشرية الكترونيا و دراسة الموضوع و كشف أبعاده من خلال زيارات ميدانية .

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة نعزى إلى المتغيرات الشخصية (الفنية العمرية ، المؤهل العلمي عدد سنوات الخدمة ، الفئة الوظيفية ، المسمى الوظيفي) بسبب وجود تقارب بين مواصفات أفراد العينة في الجامعات المعنية بالدراسة .

• دراسة سعد علي العنزي ، أحمد علي صالح (2009): إدارة الرأس المال الفكري في منظمات الأعمال : رأى الباحثان إن مسألة إدارة الرأس المال الفكري و البشري ضرورة و ليس خيارا

المقدمة العامة

لمنظمات الأعمال كما أن هناك مجموعة من المسببات التي تفرز مخاطر قد تفقده قدراته و مهاراته مما ينعكس سلبا على بيئة المنظمة و قدراتها التنافسية و قدما جملة من أساليب إدارة الرأس المال الفكري قد تسهم في مجابهة المخاطر التي تعرض لها .

- دراسة عبد الرحمان خالد راضي (2013) : اثر الرأس المال الفكري على أداء المكاتب السياحية في الأردن ، رسالة ماجستير في الأعمال الالكترونية ، قسم الأعمال الالكترونية ، كلية إدارة الأعمال ، جامعة الشارقة الأوسط للدراسات العليا ، الأردن . تهدف هذه الدراسة إلى :
 - بيان الرأس المال الفكري في أداء المكاتب السياحية في الأردن من خلال استقصاء آراء المديرين العاملين في المكاتب السياحية من اجل مساعدة المنظمات العامة في هذا المجال للقيام بتحسين و تطوير جميع مكونات الرأس المال الفكري مما يؤدي إلى زيادة و تحسين أداء المنظمة .
 - تقديم مجموعة من التوصيات و المقترحات التي من الممكن أن تفيد المكاتب السياحية و المنظمات بشكل عام و الكادميين و صناع القرار .

و توصلت إلى النتائج التالية :

إن مستوى الرأس المال الفكري في المكاتب السياحية كان متوسطا و كانت مكوناته متباينة في المستوى ، و جاء ترتيبها على النحو التالي : (الرأس المال ألعلائقي ، الرأس المال البشري، الرأس المال الهيكلية).

بالنسبة الرأس المال البشري كان مستوى التطبيق متوسطا حيث كان المتوسط العام لها يساوي 3.35 و كان التطبيق متوسط لجميع الفقرات التي تخص الرأس المال البشري .

- دراسة مصطفى رجب علي شعبان (2011) ، الرأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، هدفت هذه الدراسة إلى :

- التعرف على مستوى توافر الرأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة (بشري ، هيكلية ، زبوني) لدى شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال .
- التعرف على مستوى الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية جوال .
- إبراز دور الرأس المال الفكري و مكوناته في تحقيق الميزة التنافسية للشركة .

تمهيد:

في ظل التطور الهائل في التقنيات الحديثة و الثورة المعلوماتية و توفر شبكة الانترنت و شبكات الاتصال الأخرى، أصبح من الضروري على كل المنظمات الاستفادة من تلك التقنية لضمان جودة الأداء والإنتاج، وتطوير أساليب العمل، وتحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة وفعالية ، باعتبارها القوة الدافعة للتحويلات الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية على المستوى العالمي .

و تجسد ذلك بظهور مصطلح حديث يعرف بالإدارة الإلكترونية الذي يكمن جوهرها و فلسفتها في إحداث تغيير جذري في نمط و أسلوب و تفاعل العاملين و الزبائن و المؤسسات على اختلاف توجهاتها و أنواعها، و ليس مجرد إحداث تغييرات بسيطة تقوم على إحلال التقنية مكان العمل اليدوي لإنهاء الملفات الورقية . فهي تمثل نموذجا فريدا للمعلومات و الخدمات تعمل على سد الفجوة الرقمية في المجتمع باستثمار تكنولوجيا المعلومات و الاتصال المتقدمة لتوصيل الخدمات للزبائن و المؤسسات بغض النظر عن أماكن تواجدهم أو أوقات التقدم لها ، و ذلك بما يمكن من تحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية و التنافس في عالم سريع التغيير. و استنادا على ما تقدم، فإن هذا الفصل سيتناول الإدارة الإلكترونية من جميع جوانبها و ذلك بتقسيمه إلى ثلاث مباحث و المتمثلة في:

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية.

المبحث الثاني: تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية.

المبحث الثالث: ماهية المنظمة الإلكترونية.

المبحث الأول: ماهية الإدارة الالكترونية

في ظل الثورة المعلوماتية و التطور السريع و المتلاحق في تقنية المعلومات و الاتصالات المعتمد على استخدامات الحاسبات الآلية و شبكاتها و تطبيقاتها ، كان التوجه القوي لأغلب المنظمات إلى التحول إلى القيام بأعمالها و تقديم خدماتها الكترونيا ، و هو ما يسمى بالإدارة الالكترونية التي تمثل اتجاها جديدا في الإدارة المعاصرة و يقدم فرص لتطوير إمكانيات و قدرات المنظمات بما يمكنهم من تحقيق مستويات أعلى من الأداء . و عليه سنحاول في هذا المبحث التطرق إليها من جوانبها الأساسية.

المطلب الأول: المفهوم و الخصائص

أولا : المفهوم

يعتبر مصطلح الإدارة الالكترونية من المصطلحات الإدارية الحديثة، و التي ظهرت نتيجة للثورة الهائلة في شبكات المعلومات و الاتصالات، و الذي أحدث تحولا هاما في أداء المنظمات بتحسين إنتاجيتها و سرعة أدائها و جودة خدماتها. و هي مشتقة من كلمتين الإدارة و الالكترونية ، الأولى مشتقة من أصل لاتيني مكون من قطعتين هما (Ad) ، (To) و معناها يخدم أو يساعد الآخرين و في اللغة الانجليزية يطلق عليها لفظ (management): و تعني"ما يقوم به المدير في منظمة الأعمال التي تسعى إلى تحقيق الربحية.¹ " أو كما يراها H.Fayol بأنها "أن تتنبأ و تخطط و تنظم و تصدر الأوامر و تنسق و تراقب.² " أما الكلمة الثانية الالكترونية فهي"مجموعة الآلات التي تنوب عن الدماغ البشري في حل أعقد العمليات"و هي جمع الكترونييات المنسوب إلى الإلكترون و بدأ ينتشر هذا العقل الالكتروني في كل المكاتب مثل: آلة الحاسوب تعتمد على مادة الإلكترون لإجراء أدق العمليات الحسابية و بأسرع وقت ممكن و يسمى أيضا كمبيوتر³. و بجمع هاتين الكلمتين نجدها تقوم على مفهوم جديد و متطور يتعدى المفهوم الحديث "اتصل و لا تنتقل" و ينقله خطوة إلى الأمام بحيث يصبح "ادخل على الخط و لا تدخل في الخط"⁴.

¹ محمد سمير أحمد: الإدارة الالكترونية ، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، 2009، ص 21.

² نفس المرجع ، ص 23.

³ ترجمة و معنى كلمة elctronic في قاموس المعاني ، قاموس عربي <http://www.almany.com/ar/dict/ar-ar/>

⁴ كلثم محمد الكبيسي :متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الالكترونية في دولة قطر،رسالة ماجستير في إدارة الأعمال،الجامعة الافتراضية الدولية ،قطر 2008،ص29.

وعلى العموم، فقد قدمت للإدارة الإلكترونية العديد من التعاريف، فقد عرفت بأنها "استخدام الوسائل والتقنيات الإلكترونية بكل ما تقتضيه الممارسة، أو التنظيم، أو الإجراءات أو التجارة، أو الإعلان".¹ وكتعريف آخر "هي عبارة عن استخدام نتائج الثورة التكنولوجية في تحسين مستويات أداء المؤسسات و رفع كفاياتها و تعزيز فعاليتها في تحقيق الأهداف المرجوة".² كما يشير إليها البعض بأنها "العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للانترنت و شبكات الأعمال في التخطيط و التوجه و الرقابة على الموارد الكترونيا بدون حدود من أجل تحقيق أهداف المنظمة".³ و في نفس السياق أيضا هي "منظومة الكترونية متكاملة تهدف لتحويل العمل الإداري العادي من إدارة يدوية إلى إدارة كلية باستخدام الحاسب، و ذلك بالاعتماد على نظم معلوماتية قوية تساعد في اتخاذ القرار الإداري بشكل سريع و بأقل التكاليف، من ذلك الاستعانة بشبكات الحاسوب، أو الانترنت".⁴

و إدراكا لهذا الفهم، نجد بأن الإدارة الإلكترونية تشير إلى منهجية جديدة تقوم على الاستيعاب الشامل والاستخدام الواعي و الاستثمار لتقنيات المعلومات و الاتصال في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة على مختلف المستويات التنظيمية، و تعبر بكونها:

عملية تكنولوجية: أي عملية استخدام المؤسسات لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تقديم خدمات للفرد والمؤسسة بمستويات قياسية عالية الجودة و الدقة.

وسيلة انجاز: هي انجاز المعاملات الإدارية و تقديم الخدمات العامة عبر شبكة الانترنت أو الانترنت بدون أن يضطر الزبون من الانتقال إلى الإدارات شخصيا لانجاز معاملاته مع ما يترافق من إهدار للوقت والجهد.

وسيلة أداء: هي وسيلة لرفع كفاءة المؤسسة لكونها تمثل إدارة بلا ورق تستخدم الأرشيف الإلكتروني والأدلة و المفكرات الإلكترونية.

فهي إذن، عبارة عن نموذج عصري متكامل يقوم على التطبيق المتميز لمجموعة من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال بغية تحقيق أمثلية العمليات الإدارية المختلفة داخل المنظمة مما يوفر من الجهد والإنفاق وكذا الاستفادة القصوى من المعلومات المتاحة.

¹ محمد محمود الطعمنة، طارق شريف العلوش: الحكومة الإلكترونية و تطبيقاتها في الوطن العربي، المنظمة العالمية للتنمية الإدارية، الأردن 2004، صص 10-11.

² نائل عبد الحافظ العواملة: نوعية الإدارة و الحكومة الإلكترونية في العالم الرقمي: دراسة استطلاعية، مجلد 15، مجلة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2003، ص 249.

³ نجم عبود نجم: الإدارة الإلكترونية- الإستراتيجية و الوظائف و المشكلات- دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، ص 127.

⁴ جمال يوسف بدير: اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة و المعلومات، ط1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص 209.

ثانياً: الخصائص

- لعل اختلاف نمط الإدارة من الشكل التقليدي إلى نموذج الإدارة الالكترونية المبني أساساً على استخدام تقنيات المعلومات و الاتصال، يجعلها تتسم بجملة من الخصائص، يمكن إجمالها في الأتي¹:
- إدارة و متابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة و كأنها وحدة مركزية.
 - تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها مع إعطاء دعم أكبر في مراقبتها .
 - تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة ،و تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات و ربطها .
 - توفير تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم و بناء ثقة مؤسسية ايجابية لدى كافة العاملين.
 - التعلم المستمر و بناء المعرفة ،و توفير المعلومات للمستفيدين بصورة فورية، مع زيادة الترابط بين العاملين و الإدارة العليا، و المتابعة و الإدارة لكافة الموارد.
- و هناك من يضيف ما يلي²:
- تخفيض حدة المشكلات الناجمة عن تعامل طالب الخدمة مع موظف محدود الخبرة، أو غير معتدل المزاج.
 - تهيئة فرص مسيرة لتقديم الخدمات اطلابها من خلال الحاسب الآلي .
 - الإدارة الالكترونية ليست بديل للحكومة العادية و لا ينتهي دورها بل وسيلة لرفع أداء و كفاءة الحكومة.
 - إدارة بلا أوراق حيث تتكون من البريد الالكتروني و الأرشيف الالكتروني و الرسائل الصوتية و نظم تطبيقات المتابعة الآلية.
 - إدارة بلا مكان حيث تتمثل في الهاتف المحمول و الهاتف الدولي الجديد و العمل عن بعد من خلال المؤسسات التخلية.
 - إدارة بلا زمان إذ تستمر 24 ساعة متواصلة ففكرة الليل و النهار و الصيف و الشتاء لم لها مكان في العالم الجديد فنحن ننام و شعوب أخرى تستيقظ لذلك لا بد من العمل المتواصل لمدة 24 ساعة حتى تمكن من الاتصال بهم و قضاء مصالحنا.

¹ رأفت رضوان: الإدارة الالكترونية - الإدارة و المتغيرات العالمية الجديدة- الملتقى الإداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة ، مركز المعلومات و دعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء المصري ، القاهرة ، 2004، ص 4.

² علي السلمي : إدارة التمييز، دار النشر المسيرة ،الأردن ، 2006، ص 44.

- إدارة بلا تنظيمات جامدة إذ تعمل من خلال المؤسسات الشبكية و المؤسسات الذكية التي تعتمد على صناعة المعرفة.

المطلب الثاني: الفروقات بين الإدارة الالكترونية و الإدارة التقليدية و المصطلحات القريبة لها

أولاً: الإدارة الالكترونية و الإدارة التقليدية

هناك مجموعة من الأسس التي تحدد أوجه الاختلافات الجوهرية بين المفهومين و هي كالتالي¹:

طبيعة الوسائل المستخدمة عند التعامل بين الأطراف: فالإدارة التقليدية تعتمد على الوسائل التقليدية لإجراء الاتصالات بين أطراف التعامل المختلفة، بينما الإدارة الالكترونية تتم الاتصالات فيها باستخدام الشبكات الالكترونية .

طبيعة العلاقة بين أطراف التعامل: الإدارة في ظل المفهوم التقليدي تكون علاقاتها بين أطراف التعامل مباشرة، بينما الإدارة الالكترونية تشير إلى انتقاء وجود العلاقة المباشرة بين أطراف التعامل، حيث توجد أطراف التعامل معا و في نفس الوقت على شبكات الاتصالات الالكترونية.

طبيعة التفاعل بين أطراف التعامل : تؤكد ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة أن التفاعل بين أطراف التعامل يتسم بالبطء النسبي ، بينما في الإدارة الالكترونية بالسرعة ، كما يحقق التفاعل الجمعي أو المتوازي بين فرد ما و مجموعة ما من خلال استخدام شبكات الاتصالات الالكترونية .

نوعية الوثائق المستخدمة في تنفيذ الأعمال و المعاملات : تعتمد الإدارة التقليدية بشكل أساسي على الوثائق الورقية، بينما تتم ممارسات الإدارة الالكترونية دون استخدام أية وثائق رسمية .

مدى إمكانية تنفيذ كل مكونات العملية : توجد صعوبة في ظل ممارسات مفهوم الإدارة التقليدية في استخدام أي من وسائل الاتصالات التقليدية لتنفيذ كل مكونات العملية ، بينما يمكن تحقيق ذلك في ظل ممارسات مفهوم الإدارة الالكترونية .

نطاق خدمة العملاء: توفر ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة على وجود استغلال الإمكانيات المادية و البشرية المتاحة أحسن استغلال ممكن، بينما تعتمد ممارسات مفهوم الإدارة الالكترونية على استخدام تكنولوجيا الواقع الافتراضي.

¹ بشير عباس العلق: الإدارة الرقمية، المجالات ، التطبيقات ، ط3، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان، 2005، ص ص 12.

إجمالاً، يمكن القول بأن ما يميز الإدارة الالكترونية هو أمر تفتقده الإدارة التقليدية و يؤثر فقده سلباً في أدائها و فعالية دوائرها حيث يمكن إبراز الفوارق بين الإدارتين من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (1) أبرز الفوارق بين الإدارة التقليدية و الإدارة الالكترونية

| التصنيف | الإدارة التقليدية | الإدارة الالكترونية |
|-----------------|--|---|
| الميزة | المعاملات الورقية تتعرض للتلف مع مرور الوقت | النظام الالكتروني في مأمن من التلف و التقادم و يمكن تأمينه عبر أكثر من وسيط الكتروني |
| الحفظ | احتمال ضياع المعاملات و الأوراق المهمة | صعوبة فقدان أية بيانات أو معاملات أو ملف من الملفات التي تم حفظها على الشبكة الالكترونية |
| الضياع | صعوبة الاسترجاع | سهولة البحث في أرشيف الشبكة عن أي معاملة |
| الاسترجاع | ارتفاع تكاليف حفظ الملفات و المعاملات و استخراجها | تكلف فقط ثمن وسائط التخزين أو الشبكة التي حملت عليه المعلومات سلفاً |
| التكاليف | تحتاج إلى مخازن ضخمة | تحتاج الأجهزة المحملة عليها الملفات إلى غرفة صغيرة |
| المكان | تتأثر بالعامل البشري | تضمن برامج الحماية عدم التلاعب بالملفات و المعاملات سواء بالحذف أو الإضافة |
| الحماية | تتأثر بالعامل البشري | البرامج التقنية تسجل أي إجراء يتم بالساعة و الدقيقة و الثانية |
| التوثيق و الضبط | ضرورة التعامل مع الموظف وجها لوجه | يتم التعامل من خلال برامج الحاسوب، أو مكائن الإدارة المخصصة لهذا الغرض |
| الإجراءات | خضوعها للارتياح أو التعب أو الوساطة من أحد الطرفين | لقاء افتراضي، يقوم على إجراء معاملة بين طرفين لا يوجد سوى أحدهما فقط |
| طبيعة اللقاء | تحتاج إلى أيام و أشهر | تتميز بالتفاعل السريع إذ يمكنها استقبال آلاف الطلبات أو الرسائل في زمن قصير و إرسال رسائل لعدد كبير |

| | | |
|------------|---|--|
| التفاعل | تحتاج إلى أيام و أشهر لانجاز المعاملات | تتفاعل بسرعة فائقة مع مراجعيها |
| السرعة | محدودية ساعات الدوام الرسمي | تقدم خدماتها 24 ساعة يوميا |
| مدة الخدمة | صعوبة انجاز المهام الخاصة نتيجة الإجراءات المتداخلة | سهولة انجاز المهام الخاصة ببسر و سهولة |
| المهام | لا يتوفر لها إمكانية الاستفادة من الموارد المعلوماتية | تقوم على استثمار الموارد المعلوماتية و تخزينها |

المصدر: الحسن، حسين بن محمد: الإدارة الالكترونية بين النظرية و التطبيق، ورقة عمل قدمت إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، الرياض، السعودية، 2009، ص ص 6-9.

ثانيا : الإدارة الالكترونية و المصطلحات القريبة لها

يرى البعض من الكتاب، أنه نظرا لحدثة مصطلح الإدارة الالكترونية فقد تداخل مع مسميات أخرى كالحكومة الالكترونية، التجارة الالكترونية و الأعمال الالكترونية و اعتبرت كمصطلحات مرادفة لها من أجل ذلك ستعمل على توضيح مفهوم كلا منهم لإدراك أهم الفروقات بينها و بينهم كما يلي :

1- الأعمال الالكترونية:

عرف العمري الأعمال الالكترونية بأنها "مصطلح شامل يصف الأسلوب الذي تستخدمه المنظمة في مواكبة و مزاوله أعمالها، باستخدام الاتصالات الالكترونية المعتمدة على الانترنت مع المستفيدين (أصحاب المصالح) الأساسيين من أجل تحقيق الأغراض و الأهداف بكفاءة و فعالية".¹ أما فارة فعرّفها بأنها "كل الوسائل المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات و التي تستخدم للتبادل إيمان المنظمات، أو مع علاقة المنظمات بالبيئة الخارجية ومغيراتها المختلفة، و الذين منهم جملة الأسهم، إضافة إلى تقديم المساعدة الواسعة لعمليات المنظمة".² بينما نجم فيشير إليها بأنها "استخدام الانترنت و التكنولوجيات الرقمية الأخرى من أجل الاتصال و التنسيق التنظيمي و إدارة الشركة".³

¹ غسان عيسى العمري ، سلوى أمين السامرائي : نظم المعلومات الإستراتيجية ، ط1، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، 2008، ص63.

² يوسف محمد أبو فارة: استراتيجية الأعمال عبر الانترنت ، ملتقى حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، قسم التسير ، جامعة ورقلة ، الجزائر ، 2005 ، ص 374.

³ نجم عبود نجم: الإدارة الالكترونية - الإستراتيجية و الوظائف و المشكلات - مرجع سابق ، ص 47.

و عليه، فإن الأعمال الالكترونية تمثل الإطار الشامل الذي يصف طريقة القيام بالأعمال باستخدام تكنولوجيا الانترنت مع الأطراف الأخرى (العاملين، الزبائن، الموردین...) بكفاءة و فاعلية من أجل تحقيق الأهداف.

2- الحكومة الالكترونية:

تعرف الحكومة الالكترونية بأنها "قدرة القطاعات الحكومية المختلفة على توفير الخدمات الحكومية التقليدية للمواطنين، و انجاز المعاملات عبر شبكة الانترنت بسرعة و دقة متناهية، و بتكاليف و مجهود أقل من خلال موقع واحد على الشبكة."¹ و بأنها "عبارة عن نشاط اقتصادي يتولى توصيل الخدمات العامة الالكترونية المتكاملة للمواطنين و المنظمات، و إضافة قيمة حقيقية يشعر بها هؤلاء المنتفعون، بالإضافة إلى تكوين علاقات تفاعلية مع المواطنين، أفراد كانوا أو مؤسسات من خلال تزويدهم بخدمات غير نمطية تتناسب مع خصوصية حاجاتهم و رغباتهم و تطلعاتهم."²

فهي إذا، تمثل وسيلة من الوسائل التي تستخدمها الحكومة الحقيقية لتوصيل المعلومات و الخدمات و تسويق السلع للمستفيدين منها عبر شبكة الانترنت و أجهزة الحاسوب، و ذلك بشكل لا يلغي دور الحكومة الحقيقي، و إنما يدعم كفاءته و فاعليته بالابتعاد عن الروتين و التعقيدات البيروقراطية.

3- التجارة الالكترونية:

يطلق مصطلح التجارة الالكترونية على جميع العمليات التجارية التي تعتمد على المعالجة الالكترونية و نقل البيانات و نقل النص و الصوت و الصورة من خلال عدد من التقنيات مثل تبادل البيانات الالكتروني و أجهزة الفاكس، و النقود الرقمية و البطاقات الذكية.³ و عادة يذكر مصطلح التجارة الالكترونية (e-commerce) كمرادف للأعمال الالكترونية (e-business) رغم أن هذا الأخير يعتبر أشمل من التجارة الالكترونية لأن التبادل الالكتروني للمعلومات و تقديم الدعم و الإسناد للزبائن هي أنشطة بطبيعتها غير تجارية و لكنها أنشطة أعمال.

¹ فهد بن ناصر العبود: الحكومة الالكترونية بين التخطيط و التنفيذ، ط2، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005، ص26.

² محمد جمال أكرم عمار: مدى إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية بوكالة غوث و تشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي و دورها في تحسين أداء العاملين، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2009، ص 187.

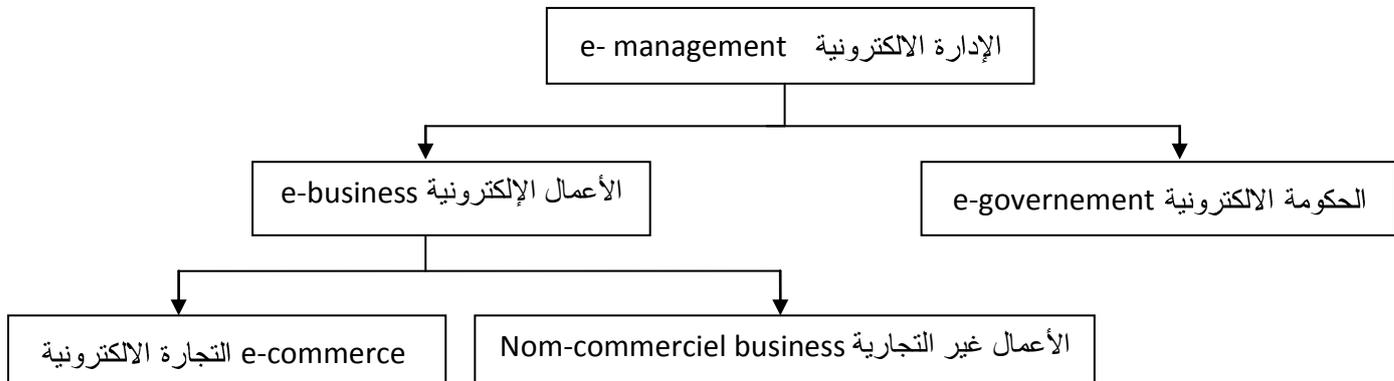
³ علاء عبد الرزاق محمد السالمي، حسين علاء عبد الرزاق السالمي: شبكات الإدارة الالكترونية-أساسيات و أنواع الشبكات الالكترونية و أمن و رقابة الشبكات و التجارة الالكترونية و العمل عن بعد- ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص 228.

و قد عرفها البعض بأنها "ذلك النشاط الذي يصف عملية بيع و شراء المنتجات و الخدمات و المعلومات باستخدام شبكة الانترنت."¹ و بأنها "وسيلة توصيل المعلومات و الخدمات و تسويق المنتجات للمستفيدين في المبادلات التجارية."²

و بشكل عام، فهي تمثل بيع و شراء السلع و الخدمات عبر الوسائل الإلكترونية، تأخذ أشكالاً مختلفة من الصفقات قد تكون تجارة التجزئة، أو الصفقات بين المؤسسة ومورديها، أو الصفقات بين المؤسسة والمؤسسات الحكومية.... الخ.

و بناء على ما ذكر، يمكن القول بأن للإدارة الإلكترونية بعدين، الأولى يقدم الخدمات الإلكترونية للمنظمات أو الأفراد ضمن القطاع الخاص، و يطلق عليه الأعمال الإلكترونية، و التي تضم أنظمة فرعية و الثاني في الحكومة الإلكترونية و التي هي منظمات و دوائر حكومية تعمل في قطاع تقديم خدمات عامة لذا فهي بذلك تمثل المظلة الكبيرة التي تتفرع عنها مختلف تلك التطبيقات التي يمكن تصورها في الشكل التالي :

الشكل رقم (1): العلاقة بين الإدارة الإلكترونية و بين المصطلحات الإلكترونية الأخرى



المصدر: الهوش أبو بكر محمود: الحكومة الإلكترونية، ط1، مجموعة النيل، القاهرة، مصر، 2005، 411.

المطلب الثالث: المكونات و الوظائف

أولاً: المكونات

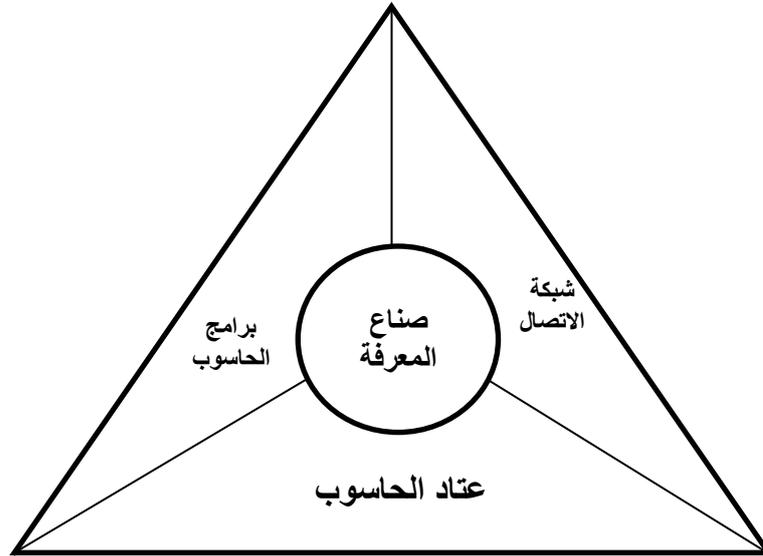
تتكون الإدارة الإلكترونية من ثلاثة عناصر أساسية والمتمثلة في عتاد الحاسوب، البرمجيات، و شبكة الاتصالات. ويقع في قلب هذه المكونات صناعات المعرفة من الخبراء و المختصين الذين يمثلون البنية

¹محمد جمال أكرم ، مرجع سابق، ص30.

²نجم عبود نجم : الإدارة الإلكترونية- الإستراتيجية و الوظائف و المشكلات، مرجع سابق، ص 206.

الإنسانية و الوظيفية لمنظومة الإدارة الالكترونية. ويوضح الشكل رقم (2) المكونات الأساسية للإدارة الالكترونية التي ترتبط بمحور الموارد الإنسانية من العاملين في حقل المعرفة.¹

الشكل رقم (2): عناصر الإدارة الالكترونية



المصدر: سعد غالب ياسين: الإدارة الالكترونية و آفاق تطبيقاتها العربية، مرجع سابق، ص 24.

1-عتاد الحاسوب: يقصد به مختلف أنواع أجهزة الحاسوب و كذا مختلف ملحقاته كالطابعات، الكاميرات أجهزة الصوت، المساحات الضوئية، وسائط التخزين...الخ. وللاشارة فقد تطور الحاسوب تطورا هائلا، إذ يمكن تقسيمه إلى خمسة أجيال هي² :

- الجيل الأول(1946-1958): تميزت صناعة الكمبيوتر في هذا الجيل باستخدام الصمامات المفرغة وهي عبارة عن صمام الكتروني في غلاف من الزجاج حيث تنبعث من هذه الصمامات كميات كبيرة من الحرارة ما رتب عليها ضرورة استخدام أجهزة تبريد ضخمة جدا بالإضافة إلى استهلاكها لكميات هائلة من الطاقة الكهربائية. و كانت حاسبات هذا الجيل كبيرة الحجم، ثقيلة الوزن وسرعتها أبطأ بكثير من الحاسبات المستخدمة في وقتنا الحاضر(300 عملية ضرب في الثانية الواحدة).
- الجيل الثاني(1959-1964): بعد اكتشاف الترانزستور transistor و استخدامه بنجاح في العديد من الصناعات الالكترونية اتجه نظر العلماء إلى استخدامه في صناعة الحاسبات الالكترونية بدلا

¹ سعد غالب ياسين: الإدارة الالكترونية و آفاق تطبيقاتها العربية، الإدارة العامة للطباعة و النشر، معهد الإدارة العامة،الرياض، المملكة العربية السعودية،2005، ص 24.

² عامر إبراهيم قندلجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي: نظم المعلومات الإدارية ، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان،2005، ص277.

من الصمامات المفرغة و أسرع في الأداء ويستهلك طاقة كهربائية أقل و ينتج عنه حرارة بسيطة جدا ويتطلب تكييف هواء أقل. و من ثم أصبحت حاسبات هذا الجيل أصغر حجما و أقل وزنا و تضاعفت سرعاتها بصورة كبيرة (200000 عملية ضرب في الثانية).

- الجيل الثالث(1964-1970) : اعتمد هذا الجيل على استخدام الدوائر المتكاملة Integrated circuits، المتناهية الصغر التي حلت محل الترانزستور في الكمبيوتر. و قد أدى هذا التطور إلى استيعاب ذاكرات ذات سعات كبيرة و أحجام صغيرة جدا و تعمل بكفاءة عالية في تخزين و استرجاع المعلومات و أصبحت أجهزة هذا الجيل تتسم بالصغر و قلة التكلفة التي صارت في متناول الكثيرين.¹
- الجيل الرابع(1970-1980): تم التوصل فيه لصناعة الذاكرات المعتمدة على شرائح أو أرقام، السليكون ذات الحجم المتناهي الصغر و لكن بسعات تخزينية كبيرة جدا حيث أنه بالإمكان تخزين ملايين الحروف على شريحة صغيرة جدا. و أدى إلى انتشار أجهزة الكمبيوتر الشخصي أو الميكروكمبيوتر المعتمدة على الرقائق الدقيقة التي أصبحت تؤثر على كثير من مجالات الحياة المعاصرة.
- الجيل الخامس(1980-1990): و يتميز هذا الجيل من الجوانب بتطور الحواسيب المايكروية، و ظهور الحواسيب صغيرة الحجم التي تستخدم في المؤسسات صغيرة الحجم و ذلك من قبل شخص واحد لذا سمي بالحاسب الشخصي و قد رافق ذلك تطور آخر فقد جرى في أنظمة المعالجة، و تطبيق ما يسمى بنظم إدارة قواعد البيانات . و في اتجاه آخر فقد جرى تطوير حواسيب عملاقة ذات قدرات هائلة للقيام بالعمليات الحسابية و المنطقية و تكمن ميزاتها في معالجة المسائل اللارقمية، والتي تقع ضمن تطبيقات الذكاء الصناعي باعتماده على إمكانية محاكاة دماغ الإنسان.²

2- البرمجيات: تشير إلى عليمات تفصيلية تسيطر على عمليات نظام الحاسوب.³ أي أنها تعني الشق

الذهني من نظم و شبكات الحاسوب ،و تتوزع على فئتين رئيسيتين هما برامج التطبيقات و برامج النظام:⁴

- برامج التطبيقات: هي برامج توجه المعالجة لاستخدام معين للحاسوب من قبل المستخدم و تضم تطبيقات عامة و مستعرضات الويب، برامج البريد الالكتروني، برامج الدعم الجماعي، رسوم الحاسوب، الجداول الالكترونية و قواعد البيانات.

¹محمد محمد الهادي: تكنولوجيا المعلومات و تطبيقاتها ، ط1، دار الشروق للنشر و التوزيع،الإسكندرية، مصر ،1989، ص 60.

²عامر إبراهيم قندلجي ،علاء الدين عبد القادر الجنابي، مرجع سابق، ص284.

³نجم عبود نجم : الإدارة الالكترونية-الإستراتيجية و الوظائف و المشكلات،مرجع سابق، ص 209.

⁴سعد غالب ياسين ، مرجع سابق، ص 25.

- برامج النظام: فهي في الواقع أكثر تعقيدا من الناحية التقنية مقارنة بغيرها من البرامج، من هذه البرامج نذكر: نظم التشغيل، نظم إدارة الشبكة، مترجمات لغات البرمجة، أدوات تدقيق البرمجة، هندسة البرامج بمساعدة الحاسوب CASE .

قد يتوفر لدى المنظمة أنظمة برمجية، حيث أن الأنظمة البرمجية لوظائف المنظمة المختلفة مثل أنظمة HRMIS، المخزون، المالية، الأجور و غيرها موجودة في المنظمات منذ زمن بعيد ، فلذلك ستكون المنظمة أمام الخيارات التالية¹:

- تطوير المنظومة الحالية .

- البدء في إنشاء منظومة برمجية جديدة يقوم بتصميمها موظفو المنظمة.

- شراء المنظومة من موردين محليين أو عالميين.

- تأجير المنظومة في حال عدم تمكن المؤسسة من الشراء.

3- الشبكات: تمثل مجموعة من الحاسبات تنظم معا و ترتبط بخطوط اتصال بحيث يمكن لمستخدميها المشاركة في الموارد المتاحة و نقل و تبادل المعلومات فيما بينهم.²

أما من أهم أنواعها في مجال الإدارة الالكترونية فيتمثل في :

- الانترنت (Internet): تمثل وسيلة اتصال محوسبة ذات إقبال جماهيري مصنفة اليوم كرايع وسيلة اتصال من حيث عدد مستخدميها في العالم .فهي تعبر عن "مجموعة ضخمة من شبكات الاتصال المرتبطة ببعضها البعض ، و هذه المجموعة تنمو ذاتيا بقدر ما يضاف إليها من شبكات و حاسبات، و قد أدى تغلغلها و اتساع مداها إلى وصفها بشبكة الشبكات."³ لذا نجد أن الانترنت هي أكبر مزود للمعلومات في الوقت الحاضر، تضم عددا كبيرا من شبكات المعلومات المحوسبة المحلية (LAN) أو الشبكات على مستوى المدينة و المنطقة المدنية المحدد ل (MAN) أو الواسعة (WAN) الموزعة على مستويات إقليمية و عالمية، و في مخلف بقاع و مناطق المعمورة، و التي تقدر جميعها، في الوقت الحاضر، في حدود 400 ألف شبكة معلومات محوسبة. و تسمح شبكة الانترنت هذه لأي حاسوب مزود بمعدات مناسبة سهلة

¹باريان هوبكنز، جيمس ماركهام، ترجمة خالد العامري: الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، دار الفاروق للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2006، ص 263.

²علاء عبد الرزاق محمد السالمي، حسين علاء عبد الرزاق السالمي ، مرجع سابق، ص 22.

³محمد الفاتح حمدي ،مسعود بو سعديّة، ياسين قرناي: تكنولوجيا الاتصال و الإعلام الحديثة، الاستخدام و التأثير، ط1، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر و التوزيع، الجزائر، 2011، ص 49.

الاستخدام، بالاتصال مع أي حاسوب في أي مكان من العالم، و تبادل المعلومات المتوفرة معها أو المشاركة في نشاطاتها، مهما كان حجم معلومات الحاسوب المتوفرة لديه، أو موقعه ، أو برمجياته أو طريقة ارتباطه.¹

- **الانترانت (Intranet):** شبكة داخلية محمية، قد تكون مرتبطة عن طريق الانترنت أو من خلال برامج معينة داخل شبكة محلية، تسمح بتبادل البيانات و المعلومات داخل الشبكة عن طريق حاسبات خاصة.
- **الاكسترانت (Extranet):** شبكات خاصة تقوم بربط شبكات الانترانت مع بعضها البعض عن طريق الانترنت ، و تسمح لمستخدمين معينين خارج شبكة الانترانت بالدخول إلى شبكة الانترنت.²

و أهم الفروقات بين هذه الأنواع من الشبكات تظهر في الجدول التالي:

جدول رقم (2) الفروقات بين أنواع الشبكات الثلاث

| مواصفات | الانترنت | الانترانت | الاكسترانت |
|--------------|----------|-----------------------|---|
| طبيعة الوصول | عام | خاص | شبه عام |
| المستخدمين | أي شخص | أعضاء ما داخل المنظمة | ذوي العلاقة من خارج المنظمة |
| المعلومات | مجزأة | مملوكة | مشتركة بين مجموعة شركات أو مع ذوي العلاقة |

المصدر: عصام محمد البحيصي: تكنولوجيا المعلومات الحديثة و أثرها على القرارات الإدارية في منظمات الأعمال، دراسة استطلاعية للواقع الفلسطيني، المجلد 14، العدد 1، مجلة الجامعة الإسلامية، فلسطين، يناير 2006، ص 162.

4-صناع المعرفة: هو العنصر الأهم في منظومة الإدارة الالكترونية يتكون من المديرين و المحللين للموارد المعرفية و رأس المال الفكري في المؤسسة، و يتولى إدارة التعاضد الاستراتيجي لعناصر الإدارة الالكترونية من جهة، و تغيير طرق التفكير السائدة للوصول إلى ثقافة المعرفة من جهة أخرى³، نظرا إلى ما يتمتعون به من خبرات ،و معارف في مجال المعلوماتية.

¹إيمان فاضل السامرائي، هيثم محمد الزعبي: نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للطباعة و النشر، عمان، 2004، ص ص 182-184.

²James A. O'Brien ، management information Systems، MC graw Hill، Irwin ، 5th، new York، USA، 2002، pp، 508-510.

³سعد غالب ياسين ،مرجع سابق، ص25.

يجدر التأكيد على ضرورة وجود عنصر التكامل أثناء التأسيس الفعلي لنموذج الإدارة الإلكترونية عن طريق إعطاء الأولوية لتكامل العمليات، التي تمثل وسيلة تتحد من خلالها أنظمة معلومات، و مناهج العمل، و هذا بهدف تجزئة المصالح مما يسمح للمستخدمين بالتوجه نحو شبك واحد¹.

ثانياً: الوظائف

تؤدي الإدارة الإلكترونية عدداً من الوظائف الأساسية مثلت مرتكزات هامة في الاصطلاح الإداري و تغييراً جذرياً في أساليب الإدارة التقليدية ، و تشمل هذه الوظائف ما يلي:

1- التخطيط الإلكتروني: يتفق التخطيط الإلكتروني من حيث التحديد العام مع التخطيط التقليدي لأن كلاهما ينصب على وضع الأهداف و تحديد وسائل تحقيق هذه الأهداف، و لكن يختلفان في ثلاثة نقاط و المتمثلة في²:

- التخطيط الإلكتروني عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة و المرنة و الآنية و قصيرة الأمد و قابلة للتطوير المستمر، بعكس التخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف من أجل تنفيذها في السنة القادمة و عادة ما يكون تغير الأهداف يؤثر سلباً على كفاءة التخطيط .
- أن المعلومات الرقمية دائمة التدفق تضيي استمرارية على كل شيء في الشركة بما فيها التخطيط مما يحوله من التخطيط الزمني المنقطع إلى التخطيط المستمر .
- تعطي البيئة الرقمية قوة للتخطيط الإلكتروني ،انطلاقاً مما يميز البيئة الرقمية من التغير بسرعة ،عبر الشبكات المحلية، والعالمية، مما يحقق قدرة على الوصول إلى الأفكار، والأسواق و المنتجات، والخدمات غير الموجودة، وهذا ما يعطي ميزة ، وأفضلية لعملية التخطيط الإلكتروني على حساب الشكل التقليدي³.

2- التنظيم الإلكتروني : في ظل التحول الإلكتروني يرى نجم أن مكونات التنظيم قد حدث فيها انتقال من النموذج التقليدي إلى التنظيم الإلكتروني، من خلال بروز هيكل تنظيمي جديد قائم على بعض الوحدات الثابتة و الكبيرة، و التنظيم العمودي من الأعلى إلى الأسفل إلى شكل تنظيم يعرف بالتنظيم المصفوفي، يقوم أساساً على الوحدات الصغيرة ،و الشركات دون هيكل تنظيمي ،كما حدث التغير في مكونات التنظيم. بالتالي يصبح التقسيم الإداري قائماً على أساس الفرق، بدلاً من التقسيم الإداري على أساس الوحدات و الأقسام

¹Agnés·Braier le·gouvernement électronique· N°110 revue· française d'administration publique· école national d'administrative· 2004· p 341.

²نجم عبود نجم : الإدارة الإلكترونية -الإستراتيجية و الوظائف و المشكلات -مرجع سابق: ص ص236-237.

³محمد بن عبد العزيز الضافي :مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في المديرية العامة للجوازات لمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة ،قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006، ص 23.

و الانتقال من سلسلة الأوامر الإدارية الخطية إلى الوحدات المستقلة و السلطة الاستشارية، و من التنظيم الإداري الذي يبرز دور الرئيس المباشر إلى التنظيم متعدد الرؤساء المباشرين، ومن اللوائح التفصيلية إلى الفرق المدارة ذاتيا ، و من مركزية السلطة إلى تعدد مراكز السلطة¹.

إن التنظيم الإلكتروني للمنظمات المعاصرة يعتمد على إجراء تغييرات في مستويات و شكل الهياكل التنظيمية، فيتم تحويلها من الشكل الطويل إلى الشكل المفرطح، كما يتطلب أيضا إحداث تغييرات في الهياكل التنظيمية نفسها ،لمواجهة كل مشكلات التنظيمات الإدارية التقليدية و القضاء عليها ، و يتم ذلك من خلال تجميع الوظائف ، أو إعادة توزيع الاختصاصات ، أو استبعاد بعض الوحدات الإدارية من التنظيم ، و استحداث بعض الوحدات التنظيمية الجديدة ، و التي يتمثل أهمها بصفة أساسية في² :

- إدارة قواعد البيانات و المعلومات و المعرفة إلكترونيا.

- إدارة الدعم التقني للمستفيد.

- إدارة علاقات العملاء إلكترونيا.

3- الرقابة الإلكترونية: تسمح الرقابة الإلكترونية بالمراقبة الآنية من خلال شبكة المؤسسة أو الشبكة الداخلية، مما يعطي إمكانية تقليص الفجوة الزمنية بين عملية اكتشاف الانحراف، أو الخطأ، و عملية تصحيحه فهي بذلك تعد عملية مستمرة متجددة تكشف عن الانحراف أولا بأول، من خلال تدفق المعلومات و التشبيك بين المديرين، و العاملين، و الموردين، و المستهلكين فالجميع يعمل في الوقت نفسه، و هو ما يؤدي إلى زيادة تحقيق الثقة الإلكترونية ، و الولاء الإلكتروني، سواء بين العاملين و الإدارة أو بين المستخدمين و الإدارة ، مما يعني أن الرقابة الإلكترونية تكون أكثر اقترابا من الرقابة القائمة على الثقة³.

4- القيادة الإلكترونية: أدى التغير في بيئة الأعمال الإلكترونية، و التحول في المفاهيم الإدارية إلى إحداث نقلة نوعية كان من نتائجها الانتقال إلى نمط القيادة الإلكترونية ، و التي تنقسم إلى الأنواع الثلاثة التالية⁴:

• القيادة التقنية العملية: تركز في نشاطاتها على استخدام تكنولوجيا الإنترنت، و تتسم بزيادة توفير المعلومات، و تحسين جودتها، إضافة إلى سرعة الحصول عليها، و هي التي تعرف بقيادة الإحساس بالثقة، و البرمجيات و تمكن القائد الإلكتروني من امتلاك قدرة على تحسين مختلف أبعاد التطور التقني

¹ نجم عبود نجم : الإدارة الإلكترونية - الإستراتيجية و الوظائف و المشكلات - مرجع سابق: ص ص 247-248 .

² أحمد محمد غنيم ، مرجع سابق، ص ص 60-61.

³ محمد عبد العزيز الضافي ، مرجع سابق، ص 27.

⁴ نجم عبود نجم : الإدارة الإلكترونية - الإستراتيجية و الوظائف و المشكلات، مرجع سابق ، ص ص 260-266.

في الأجهزة، و البرمجيات و الشبكات و التطبيقات، إضافة إلى أنها تتصف بأنها قيادة الإحساس بالوقت بمعنى أنها تجعل القائد الالكتروني يتسم بمواصفات جديدة، هي سرعة الحركة، والاستجابة والمبادرة على تسيير الأعمال، و اتخاذ القرارات.

- القيادة البشرية الناعمة: نطرح فكرة القيادة الناعمة ضرورة وجود قائد يمتاز بالحرفية، و الزاد المعرفي و حسن التعامل مع الزبائن، الذين يبحثون عن سرعة الاستجابة لمطالبهم، كما تتسم بالقدرة العالية على إدارة المنافسة، و الوصول إلى السوق و التركيز على عنصر التجديد في توفير الخدمات للمتعاملين القيادة الذاتية: تركز القيادة الذاتية على حملة من المواصفات، يجب أن يتصف بها القائد ضمن إدارة الأعمال عبر الانترنت، و هو ما يجعل قيادة الذات تتصف بالقدرة على تحفيز النفس، و التركيز على انجاز المهمات، و الرغبة في المبادرة، إضافة إلى المهارة العالية، و مرونة التكيف مع مستجدات البيئة المتغيرة.

المطلب الرابع: الأهداف و الأهمية

أولاً: الأهداف

ترتبط فلسفة الإدارة الالكترونية بالإدارة الفعلية الطبيعية كمصدر للمعلومات و الخدمات، كما أن الزبائن ومؤسسات الأعمال و المؤسسات المختلفة المتواجدة في المجتمع تعامل كعملاء أو منتفعين يرغبون في الاستفادة من هذه المعلومات و الخدمات. ويمثل ذلك تغييراً جوهرياً في ثقافة تنفيذ الخدمات و المعاملات الإدارية و نظرة الزبائن و الأعمال اتجاهها. و الهدف الاستراتيجي للإدارة الالكترونية يتمثل في دعم وتبسيط الخدمات الإدارية لكل الأطراف المعنية : الحكومة و المواطنين، و مؤسسات الأعمال، كما أن استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات يساعد في ربط الأطراف الثلاثة معا و تدعيم الأنشطة و العمليات، أي أنه في الإدارة الالكترونية تتساند الوسائل الالكترونية و تسهم في تدعيم جودة الأعمال التي تقدمها للأطراف الثلاثة المعنية¹.

تعمل أغلب مبادرات الإدارة الالكترونية على تحقيق انتقال، و تحول جذري من الأساليب التقليدية، إلى العمل الالكتروني، لتجسيد عدد من الأهداف العامة نوجزها في الآتي² :

- إدارة الملفات، و استعراض المحتويات بدلاً من حفظها، و مراجعة محتوى الوثيقة بدلاً من كتابها.

¹ سحر قدوري، الإدارة الالكترونية و إمكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة، الجزء الأول عدد14، مجلة المنصور، مركز المستنصرية للدراسات العربية و الدولية، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق، 2010، نص 161.

² علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الالكترونية، دار وائل للنشر، الأردن، بدون تاريخ النشر، ص 39.

- التحول نحو الاعتماد على مراسلات البريد الالكتروني بدلا من الصادر و الوارد .
- اختصار الوقت و سرعة انجاز المعاملات ،حيث أن التعامل الالكتروني يتم بشكل أني دون انتظار.
- تخفيض حدة الجهاز البيروقراطي و تعقيده ،إذ لا حاجة إلى تضخم المستويات الإدارية و تعددها.
- التحول نحو الخدمة العامة المعقلنة عن طريق تطوير الإدارة العامة، بالآليات التقنية الحديثة.
- التوجه نحو شفافية العمل الإداري، وشفافية المعلومات وعرضها أمام العملاء،المواطنين، الموردین.....الخ.

أما العوامل فأورد عدد من الأهداف نذكر منها¹:

- تكامل أجزاء التنظيم و توحيدها كنظام مترابط من خلال تكنولوجيا المعلومات.
- تطوير عمليات الإدارة و تعزيز فعاليتها في خدمة الأهداف المؤسسية.
- تقديم آليات فعالة و داعمة لاتخاذ القرارات.
- ضمان تدفق المعلومات بدقة و كفاية و توقيت ملائم و جاهزية مستمرة.
- تقليل كلفة التشغيل و تحسين متواصل لمعدلات الإنتاجية.
- إيجاد البيئة و المناخ التنظيمي الملائم للبحث و التطوير الإداري الشامل المتواصل.

ثانيا : الأهمية

تمثل الدارة الالكترونية نوعا من الاستجابة القوية لتحديات عالم القرن الواحد و العشرين الذي تختصر العولمة و الفضاء الرقمي و اقتصاديات المعلومات و المعرفة و ثورة الانترنت و شبكة المعلومات العالمية كل متغيراته و حركة اتجاهاته². لذلك تكمن أهميتها في أنها تسهم في تحقيق جملة من الفوائد من أبرزها تبسيط الإجراءات داخل المؤسسات،و هذا ينعكس ايجابيا على مستوى الخدمات التي تقدم إلى المواطنين و منه اختصار وقت بين الدوائر المختلفة للمؤسسة و كذلك مع المؤسسات الأخرى، و ضمان الدقة و الموضوعية في انجاز العمليات المختلفة داخل المؤسسة ،و أخيرا تقليل استخدام الورق بشكل ملحوظ و هذا ما يؤثر ايجابيا على عمل المؤسسة.

و وفقا لنجم فان الإدارة الالكترونية تعمل على تحقيق المزيد من المرونة الإدارية في التفويض و التمكين الإداري، والإدارة القائمة على الفريق ،وبالتالي فان الإدارة و وظائفها رغم التأثير ،إلا أنها ستظل

¹نائل عبد الحافظ العواملة، لامرجع سابق،ص17.

²سعد غالب ياسين،مرجع سابق،ص 17.

تمثل القلب النابض للمؤسسات. و إن تخطيط و تنظيم و توجيه الأعمال الالكترونية و الرقابة عليها ستبقى هي وظائف الإدارة الالكترونية¹.

و بصفة عامة، يمكن تحديد أهمية الإدارة الالكترونية لمنظمات الأعمال المعاصرة من خلال تحديد الفرص والمزايا التي توفرها لها و المتمثلة في² :

- انخفاض تكاليف الإنتاج و زيادة ربحية المنظمة .
- اتساع نطاق الأسواق التي تتعامل فيها المنظمة.
- توجيه الإنتاج وفق احتياجات و رغبات العملاء و المستهلكين.
- تحسين جودة المنتجات درجة تنافسية المنظمة.
- تلاشي مخاطر التعامل الورقي .

¹ خليفة مصطفى أبو عاشور، ديانا جميل النمري : مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية في جامعة اليرموك من وجهة نظر الهيئة التدريسية و الإداريين، عدد2، المجلة الأردنية في العلوم التربوية،الأردن،2013، ص200.

²علاء السالمي: شبكات الإدارة الالكترونية، دار وائل للنشر، الأردن،2005، ص 57.

المبحث الثاني: تطبيق مشروع الإدارة الالكترونية

في ضوء اعتبار الإدارة الالكترونية أداة لعصرنة منظمات اليوم، كونها تمثل نموذجاً متكاملًا يقوم على فكرة التكامل و الاستيعاب الشامل و الاستخدام الواعي لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال في ممارسة تسيير عمليات و أنشطة المنظمة بغية تحقيق التكامل و المشاركة و توظيف المعلومات التي أصبحت أحد محددات النجاح، تصبح مسألة تطبيقها أمراً حتمياً و ضرورياً يحتاج إلى حديد مراحلها و كيفية العامل مع متطلباتها و معوقاتهما و كذا معرفة مجالاتها و آثارها الناتجة عنها . و هذا ما سيتم تناوله ضمن هذا المبحث.

المطلب الأول: الدواعي و مراحل التحول إلى الإدارة الالكترونية

أولاً: دواعي التحول

إن التحول إلى الإدارة الالكترونية ليس درب من دروب الرفاهية و إنما حتمية تفرضها التغيرات العالمية، ففكرة التكامل و المشاركة و توظيف المعلومات أصبح أحد محددات النجاح لأي منظمة. و قد ذكر العوالم أن أهم العوامل التي ساهمت في التحول نحوها تتمثل في¹ :

- تسارع التقدم التكنولوجي و الثورة المعرفية المرتبطة به حيث أدى ذلك إلى إظهار مزايا نسبية عديدة لتطبيقاتها العملية في مختلف مجالات الحياة الإنسانية.
- توجيهات العولمة و رابط المجتمعات الإنسانية.
- الاستجابة و التكيف مع متطلبات البيئة المحيطة، فانتشار مفهوم و أساليب الإدارة الالكترونية و تطبيقه في كثير من المنظمات و المجتمعات يحتم على كل دولة اللحاق بركب التطور تجنباً لاحتمالات العزلة و التخلف عن مواكبة عصر السرعة و المعلوماتية.

في حين ، يري العلق أن أهم مسوغات تبني الإدارة الالكترونية ما يلي²:

- زيادة وعي المواطنين نتيجة تحسن المستويات التعليمية و المعيشية و زيادة عدد السكان.
- إن استخدام الكثير من المؤسسات الحكومية أساليب عمل قديمة و تقليدية يترتب عليه تعقيد أداء الأعمال و الصعوبة في إنجازها .

¹ نائل عبد الحافظ العولمة ، مرجع سابق، ص ص 266-276 .

² بشير عباس العلق، الإدارة الرقمية، المجالات و التطبيقات، ط1، مركز الإمارات للدراسات و البحوث الاستشارية، أبو ظبي، 2005، ص 36 .

- اعتماد البيروقراطية أسلوب عمل في الدوائر الحكومية و كثرة الإجراءات الواجب المرور بها لانجاز المعاملات.
- معاناة المنظمات غير الربحية من مشكلات مشتركة مثل : تناقص الدعم المادي و ترهل هيكلها التنظيمية، و تكاليف التشغيلية بسبب اتساع الرقعة الجغرافية التي تقدم خدماتها إليها.
- و يضيف جبر عددا من المبررات التي دعت الدول للبحث عن أفضل الطرق للتكيف سواء على مستوى الهياكل التنظيمية و الأدوار أو الممارسات لمواجهة الواقع العالمية المتجددة منها¹:
- الانترنت كشبكة عالمية جعلت العالم قرية صغيرة متجانسة.
- العولمة حيث اعتبرت دافعا للعديد من المنظمات لتحسين خدماتها لترتقي نحو المسويات العالمية للحصول على شهادة الجودة العالمية لخدماتها من ناحية و لإرضاء الزبون من ناحية أخرى.
- تزايد شح الموارد و الاتجاه نحو الخصخصة، حيث دفع هذا التوجه العالمي العديد من الدول نحو خصخصة بعض خدماتها.

ثانيا: مراحل التحول : إن التحول الالكتروني لأنشطة الأعمال هو أكثر من مجرد بناء موقع على شبكة الويب و إدارته ،وتحديث محتوياته لأن الموقع ليس إلا نافذة تخفي بنية شبكية متطورة توفر قاعدة تقنية معلوماتية لنقل أنشطة الأعمال التقليدية إلى أعمال الكترونية، هذه العملية تتقدم باستمرار حتى تشمل جميع الأنشطة الموجهة للزبائن ، و الأعمال، و العاملين. و يفق أغلب الكتاب على أن مشروع الإدارة الالكترونية لابد و أن يمر بمراحل متتابعة و متكاملة ليأخذ شكله النهائي ، هذه المراحل تتمثل في أربعة هي²:

المرحلة الأولى: مرحلة النشر الالكتروني

إن الدارة في هذه المرحلة تقوم بالإعلان عن نفسها من خلال إيجاد موقع لها على الانترنت ،و من ثم وضع كافة المعلومات المتعلقة بتقديم خدماتها على ذلك الموقع ، ليسهل على المتعاملين معها الاطلاع و معرفة الخدمات التي تقدمها و شروط الحصول على تلك الخدمات ، دون التبادل لتلك المعلومات و الخدمات بين الإدارة و المتعاملين بل يكون الاتصال من طرف واحد و هو مقدم الخدمة. و بالتالي فان هذا النشر أو الإعلان يهدف إلى تعريف الجمهور المعامل مع المنظمة بموقعها الالكتروني وما يمكن أن تقدمه من خدمات.

¹محمد صدام جبر: الموجة الالكترونية القادمة ،الحكومة الالكترونية ،عدد 91، مجلة الإداري،معهد الإدارة العامة، عمان ،2002، ص 175.

²شائع بن سعد مبارك القحطاني :مجالات و متطلبات و معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في السجون،رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2006 ، ص ص 11-14.

المرحلة الثانية: مرحلة التفاعل (التبادل) الإلكتروني

تأتي هذه المرحلة مكتملة للمرحلة السابقة ، و يتم فيها تبادل المعلومات بين المستفيد و الجهة المقدمة للخدمة، حيث تقوم الجهات القائمة على تنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية باستقبال الاتصالات و الاستفسارات من خلال البريد الإلكتروني ، أي المراسلة بين المتعاملين مع الإدارة من جهة و موقع الجهة على شبكة الانترنت من جهة أخرى .

و يكون الجمهور من خلال اطلاعه على ما تم نشره في المرحلة الأولى، قد شكل صوراً حول ما يريده من مقدم الخدمة ، و يبدأ في هذه المرحلة بتمرير ردوده و آرائه عبر موقع المنظمة الإلكترونية أو غيره من الوسائل الأخرى، حيث يرصد مقدم الخدمة ما يرد إليه من ملاحظات و آراء من زوار الموقع الإلكتروني ، و بذلك يتم جمع أكبر كمية ممكنة من التغذية المرتدة ليتمكن الاستفادة منها في المراحل اللاحقة.

المرحلة الثالثة: مرحلة التنفيذ (التعامل)

بعد أن تنشر المنظمة كافة التعليمات و الأنظمة المتعلقة بتقديم خدماتها للمتعاملين معها على موقعها الإلكتروني، و بعد أن تهيئ اتصالهم بها و تسجل آرائهم و مقترحاتهم و ملاحظاتهم على تلك التعليمات و النماذج و الخدمات، فإن هذه المنظمة تستفيد من تلك التغذية المرتدة في تكييف الخدمات المطلوبة و تهيئة المواقع الإلكترونية على شبكة الانترنت ، لتتناسب مع تطلعات المستفيد من جانب، و مع إمكانيات و قدرات مقدم الخدمة من جانب آخر، ثم يتم تقديم الخدمات المتنوعة عبر المواقع المخصصة على شبكة الانترنت . مع ملاحظة أن التغذية العكسية المرتدة لا تزال قائم ، حتى يتم التغلب على المشكلات التي تظهر أثناء التنفيذ.

المرحلة الرابعة: مرحلة التكامل (التحول)

تمثل مرحلة الذروة فيما يخص الإدارة الإلكترونية و فيما يتم تأمين الآتي:

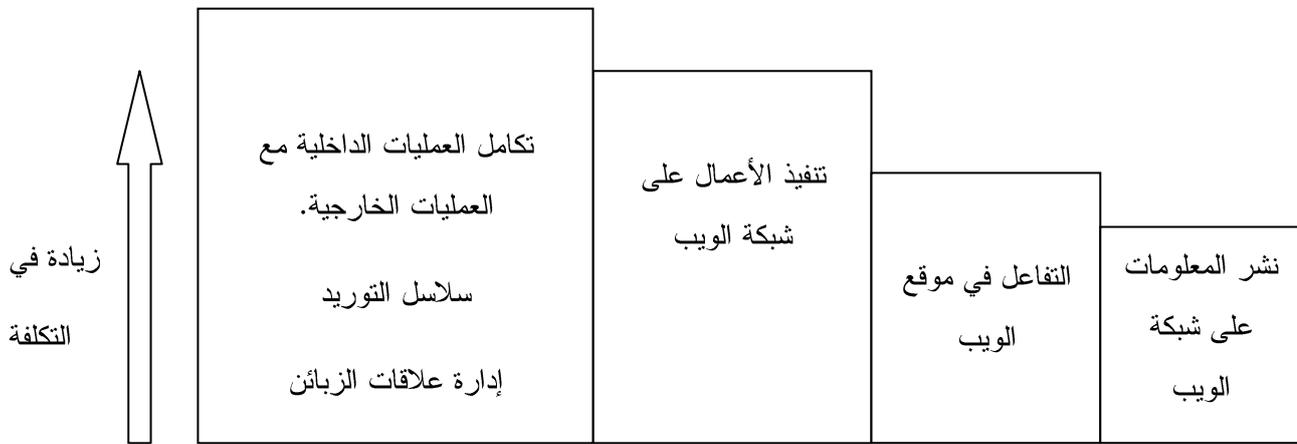
- إتاحة المعلومات فوراً عبر الشبكة.
- تفاعل الناس مع الإدارة الإلكترونية و استجاباتهم لها .
- المقدرة على إكمال المعاملات فوراً عبر الشبكة.

و تهتم هذه المرحلة بتوصيل الخدمات و المعلومات إلى المستفيد النهائي بدلا من أن يأتي بنفسه للحصول عليها.

كما و تهدف إلى تحقيق الربط الالكتروني الكامل بين قواعد البيانات الحكومية و إتمام جميع المعاملات و الخدمات مباشرة من خلال ذلك الربط.

و يمكن توضيح مراحل الانتقال إلى الإدارة الالكترونية من خلال الشكل التالي :

شكل رقم (3): مراحل الانتقال إلى الأعمال الالكترونية



المصدر: سعد غالب ياسين: الإدارية الالكترونية و آفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005، ص 225.

المطلب الثاني: متطلبات و مجالات التطبيق

أولاً: المتطلبات

يرتبط نجاح مشروع الإدارة الالكترونية بضرورة توفير مجموعة من المتطلبات اللازمة له، من مستلزمات بشرية و مالية و تنظيمية و برمجية، بالإضافة إلى ضرورة تكوين صورة متكاملة و تقييمها دقيقاً و شاملاً للواقع من حيث توافر تكنولوجيا المعلومات، و البنية التحتية المناسبة، و الموارد البشرية، و الدعم المال اللازم، للاستفادة القصوى من هذه الثورات التقنية¹.

و على العموم، فإن أهم متطلبات تطبيقها يمكن تحديدها فيما يلي:

¹بسمان فيصل محبوب، الدور القيادي لعمداء الكليات في الجامعات العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص 13.

1- المتطلبات الإدارية:

تحتاج الإدارة الالكترونية، لكي تحقق للمنظمات الأهداف المبتغاة منها إلى إدارة جديدة تساند التطوير والتغيير و تدعمه ، و تأخذ لكل جديد و مستحدث في الأساليب الإدارية. و يشير ياسين إلى ضرورة وجود قيادات إدارية الكترونية تتعامل بكفاءة و فعالية مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مع قدرتها على الابتكار وإعادة هندسة الثقافة التنظيمية، و صنع المعرفة.

بالإضافة إلى ذلك، يتوجب على كل الإدارات في المنظمات التخلص من الإجراءات البيروقراطية والروتينية المملة والمعيقة لكل تطور و تجديد في الأساليب المتبعة في المنظمات . و يؤكد ذلك الصيرفي حيث ، يرى ضرورة تطوير و تبسيط إجراءات وخطوات العمل مما يخفف الأعباء الإدارية، والربط بين كافة الخدمات والإجراءات الحكومية بما يكفل سهولة ومرونة التعامل بين الجهات و الوزارات المختلفة بالإضافة إلى¹ :

- تحديد درجة مساهمة كل عملية أو وظيفة في تحقيق الأهداف المطلوبة.
- استيعاب العمليات غير الضرورية بهدف تبسيط النظام و جعله متماشيا مع متطلبات التحول للأعمال الالكترونية.
- إضافة العمليات اللازمة لتدعيم عملية التحول إلى الأعمال الالكترونية.
- توفير القدر الكافي من المرونة للنظام و تحديد مدى قدره على تحقيق الأهداف المرجوة منه.

كما يضيف آخرون أن الإدارة الالكترونية تتطلب وجود بنية تنظيمية حديثة و مرنة أفقية و عمودية باتصالاتها ، و قبل ذلك بنية شبكية تستند إلى قاعدة تقنية و معلوماتية متطورة، و الريادة في الأداء و انجاز الأعمال بكفاءة عالية².

2- المتطلبات البشرية :

يعد العنصر البشري من أهم العناصر في المنظمات، إذ بدونها لن تتمكن المنظمات من تحقيق أهدافها حتى و إن امتلكت أضخم المعدات و الآلات و الأجهزة. لذا بد من تأهيل العناصر البشرية تأهيلا جيدا و على مستوى عالي من الكفاءة من خلال تنفيذ مجموعة من البرامج التدريبية و التي تساعد في إعداد

¹ يشير عباس العلق ، مرجع سابق، ص 12.

² سعد غالب ياسين ، مرجع سابق ، ص 238.

الكوادر البشرية الفنية المطلوبة لمواكبة التطور الفني و لتحقيق الكفاءة عند تنفيذ تطبيقات الإدارة الاللكترونية¹.

و هناك جملة من المتطلبات البشرية حددها البعض فيما يلي² :

- تحديد الاحتياجات الحالية و المستقبلية من الأفراد المؤهلين في نظم المعلومات و البرمجيات و العمل على الانترنت .
- استقطاب أفضل الخرجين و المؤهلين في مجالات نظم المعلومات و البرمجيات .
- إيجاد نظم فعالة للمحافظة على الإداريين و تطويرهم و تحفيزهم .
- التمكين الإداري للأفراد من أجل اتاحة الفرصة أمامهم للتعامل السريع مع المتغيرات في البيئة التكنولوجية.

3- المتطلبات التقنية :

تتمثل في توفير البنية التحتية للإدارة الاللكترونية و التي شمل تطوير و تحسين شبكة الاتصالات بحيث تكون متكاملة و جاهزة للاستخدام و استيعاب الكم الهائل من الاتصالات في آن واحد ، لكي تحقق الهدف من استخدام شبكة الانترنت ، بالإضافة إلى و فير التكنولوجيا الرقمية الملائمة من تجهيزات و حاسبات آلية و أجهزة و معدات و أنظمة و قواعد البيانات و البرامج و توفير خدمات البريد الرقمي ، و توفير كل ذلك بالاستخدام الفردي أو المؤسسي على أوسع نطاق ممكن³.

و على العموم فان البنية التحتية التقنية تنقسم إلى⁴:

أ- البنية التحتية الصلبة للأعمال الاللكترونية: و تتمثل في كل التوصيلات الأرضية و الخلوية عن بعد و أجهزة الحاسوب و الشبكات و تكنولوجيا المعلومات المادية الضرورية لممارسة الأعمال الاللكترونية و تبادل البيانات الكترونياً.

¹ سعود محمد النمر : الإدارة العامة - الأسس و الوظائف - ط 6، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض ، المملكة العربية السعودية، 2006، ص 432.

² أحمد محمد غنيم ، مرجع سابق ، ص ص 347-348.

³ محمد صدام جبر ، مرجع سابق ، ص 200.

⁴ موسى عبد الناصر ، محمد قريشي : مساهمة الإدارة الاللكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي ، دراسة حالة كلية العلوم و

التكنولوجيا بجامعة بسكرة، عدد 9، مجلة الباحث، الجزائر ، 2011، ص 91.

ب- البنية التحتية الناعمة للأعمال الالكترونية: و تشمل مجموعة الخدمات و المعلومات و الخبرات و برمجيات النظم التشغيلية للشبكات و برمجيات التطبيقات إلي يتم من خلالها انجاز و وظائف الأعمال الالكترونية.

4- المتطلبات المالية :

يعد مشروع الإدارة الالكترونية من المشاريع الضخمة ، التي تحتاج إلى أموال طائلة لكي تضمن له الاستمرار و النجاح و بلوغ الأهداف المنشودة ، من تحسين مستوى البنية التحتية، و توفير الأجهزة والأدوات اللازمة و البرامج الالكترونية، و تحديثها من وقت لآخر ، و تدريب العناصر البشرية باستمرار. لذلك لا بد من توفير التمويل الكافي لهذا المشروع ، و التي تختلف في نوعها و حجمها عن المتطلبات المالية اللازمة لتطبيق نظم و أساليب الإدارة التقليدية، إذ يجب على صناع القرار التخطيط المالي الرشيد ، و رصد المخصصات الكافية لتطبيقات الإدارة الالكترونية، مما يقتضي إعادة النظر في نظام الأولويات و توفير الأموال الكافية لإجراء التحول المطلوب و ضمان ديمومة التحويل المستمر¹ .

ثانيا: مجالات التطبيق

لا شك أن المجالات التي يمكن تطبيق الإدارة الالكترونية فيها عديدة ، و لكن كلما كانت علاقة المنظمة ذات صلة وثيقة بمصالح الجمهور كلما كانت الحاجة ملحة إلى تطبيق الإدارة الالكترونية بمجال عمل تلك المنظمة، و ذلك للتسهيل على جمهورها و المتعاملين معها و تقديم أفضل الخدمات بأقل جهد و تكاليف و بأقصر وقت و من أي مكان و زمان .

و من هنا، يمكن القول بأن خدمات الإدارة الالكترونية تتجه إلى عدة جهات و ترتبط معها بشكل أساسي يتسم بالاستمرار و الديمومة، و هذه الجهات هي² :

- تقديم الخدمات الالكترونية إلى المواطنين الكترونيا.
- تقديم الخدمات و تبادل المعلومات بين القطاع العام و القطاع الخاص الكترونيا.
- تبادل الخدمات و المعلومات بين القطاعات الحكومية الكترونيا.
- تقديم الخدمات الكترونيا بين المنظمة و الموظفين.

¹نائل عبد الحافظ العواملة ، مرجع سابق ، ص 269.

²شائع بن سعد مبارك القحطاني ، مرجع سابق، ص ص 22-24.

أما مجالات تطبيق الإدارة الالكترونية فهناك عدد من آراء الكتاب و الباحثين حول تلك المجالات:

حيث يرى عيسى إن مجالات الإدارة الالكترونية تكمن في:

- مجال نشر القوانين و القرارات الإدارية و المعلومات العامة.
- مجال وضع نماذج المعاملات الإدارية عبر شبكة الانترنت.
- مجال التصاريح المالية و الضريبية، بحيث تلزم الشركات التجارية وبعض فئات التجار بتقديم تلك التصاريح الكترونياً وفق شروط تحدد بأدوات تعاقدية .

و يضيف الطعمانة و العلوش مجالات "الأرشيف الالكتروني و الحاسبات و المشتريات و المخازن الحكومية و شؤون العاملين".

و يوضح مفتي بأن الإدارة الالكترونية يمكن أن تشمل جميع مجالات العمل و جوانبه المختلفة في كل منشأة، و منها:

- التطبيقات الإدارية و المالية.
- تطبيقات القوى العاملة.
- تطبيقات المشتريات و التموين.
- تطبيقات الإدارة الصحية.

و على العموم يفق أغلب الباحثين على إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية في كافة المجالات الإدارية لجميع المنظمات دون استثناء، و من ،هم تلك المجالات تطبيق الإدارة الالكترونية نذكر منها¹ :

1- مجال الأعمال الإدارية: مثل

- تبادل الوثائق و المعلومات و الأنظمة و التعليمات الكترونياً.
- حفظ الصور و الوثائق الالكترونية في الأرشيف الالكتروني.
- تسجيل كافة أعمال الاتصالات الإدارية من صادر و وارد المعاملات و تصويرها رقمياً بشكل منظم و مفهرس مبوب.

2- مجال الأعمال المالية : مثل

- وضع نظام الأعمال المالية على قاعدة بيانات مرتبطة بشبكة أو موقع المنظمة.

¹ شائع بن سعد مبارك القحطاني ، مرجع سابق، ص ص 24-25.

- إجراء كافة المعاملات المالية من توثيق و تعاقد و صرف و غيره عن طريق الشبكة.

-

3- مجال أعمال الميزانية: مثل

- التخطيط للميزانية و إعدادها و مناقشتها الكترونيا.

- عمل الحصر و الارتباط على الميزانية الكترونيا .

4- مجال الأعمال المرتبطة بالموارد البشرية و القوى العاملة : مثل

- إدارة القوى العاملة على مختلف وظائفها و تخصصاتها.

- الرجوع لبيانات العاملين و تنفيذ الأعمال الخاصة بهم الكترونيا.

- الترشيح للتدريب و التأهيل.

5- مجال أعمال المشتريات و التموين: مثل

- حديد احتياج المنظمة و تأمينها .

- الإعلان عن المناقصات و المشاريع.

- نظام إدارة الموارد و التحكم فيها و التوزيع وفق الاحتياج و الأهمية.

6- مجال المؤتمرات الالكترونية :

حيث تعقد الاجتماعات عن بعد محليا و دوليا دون انتقال المجتمعين من مقرهم .

7- مجال المتابعة الالكترونية:

حيث تم المراقبة و المتابعة عن بعد و اكتشاف الأخطاء وقت التنفيذ، و هذا ما يوفر الوجيه أو المعالجة

الفورية للأخطاء .

8- مجال الأعمال التي تقدمها المنظمة للجمهور المستفيد من خدماتها:

و قد يكون ذلك عن طريق خدمة قديم الطلبات الكترونيا e-from و قبولها ،أو خدمة الاستفسار الهاتفي

(الرد الآلي) ، أو خدمة البريد الالكتروني e-mail .

9- أي مجال أخر يمكن أن تقوم به المنظمة بالاشتراك مع منظما أخرى:

و يكون ذلك إما لتداخل الاختصاص أو الترابط فيما بينها كأن تشترك منطمتين أو أكثر في تقديم خدمة واحدة للجمهور كتصاريح فتح الفنادق مثلا تشرك في تقديمها وزارة التجارة و وزارة البلديات و وزارة الداخلية.

المطلب الثالث: الآثار و المعوقات

أولاً: الآثار

نظرا لحدثة مشروع الإدارة الالكترونية فأن آثاره على مختلف المستويات لم تتضح بشكل جلي حيث ينصب تركيز الخبراء على الآثار الايجابية لضمان الدعم الرسمي لها و من أهم تلك الآثار نذكر ما يلي¹ :

1/ آثارها على الإنتاجية: أكدت العديد من الدراسات مؤخرا أن تطبيقات الإدارة الالكترونية تؤثر تأثيرا أساسيا في نمو المؤسسات، خاصة عندما يكون إدخال هذه التطبيقات مصاحبا بتغييرات تنظيمية و إدارية مرافقة . فقد بين عدة دراسات أن معدل الإنتاجية كان أعلى ما يمكن لدى المؤسسات التي استثمرت في تطبيقات الإدارة الالكترونية. كما أن هذه الدراسات بينت أن الاستثمار في المعلوماتية دون أن يرافقه إعادة توزيع و تحسين في الإدارة و التنظيم لن يؤدي إلى زيادة محسوسة في الإنتاج ، و بالتالي فان الاستفادة القصوى من الإدارة الالكترونية يتحقق فقط عندما يرافقه استثمار في استراتيجيات جديدة ، و هياكل جديدة و أعمال جديدة .

2/ آثارها على القوى العاملة: للإدارة الالكترونية تأثير في إدخال متطلبات جديدة بخصوص القوى العاملة و من هذه التغييرات أجور العاملين في مهن هذه الإدارة التي عرفت زيادة كبيرة نسبيا . إضافة إلى أن إدخال تكنولوجيا المعلومات في القطاعات الأخرى عن طريق استعمال تجهيزات و برمجيات أكثر تعقيدا و تطورا من التجهيزات المستعملة سابقا مع تطور أجهزة الاتصال و البرمجيات.

3/ آثارها على تطوير المنتج: أدت التغييرات السريعة في تطبيقات الإدارة الالكترونية ، و الاستخدامات المتعددة لهذه التطبيقات في خطوط الإنتاج إلى التوجه نحو استخدام وحدات إنتاج اصغر و أكثر مرونة ، كما رافق هذا التوجه توجهات أخرى نحو التزود بعناصر إنتاج من خارج المؤسسة ، و كذلك التوجه إلى تصغير كل وحدات الإنتاج الكبرى. لقد ساعدت الإدارة الالكترونية في تحقيق آليات جديدة في الإنتاج ، كالأتمتة الكلية لآلية الإنتاج و تنسيق كل مرحلة من مراحلها في الوقت المناسب (J.I.T). فتطبيقات هذه الإدارة تساعد

¹سحر قدوري، مرجع سابق، ص ص 164-165.

المؤسسات الكبيرة على التصرف كمؤسسات صغيرة ، و أهم مظاهر هذه الظاهرة ما يعرف بالإنتاج حسب الطلب و بحجم كبير ، حيث تستخدم البرامج الجاهزة و شبكات الربط الآلية لربط مراكز الإنتاج بأوامر الطلب.

4/ أثارها على عمليات التسويق : يمكن اليوم لكثير من الزبائن في كثير من دول العالم الدخول إلى الانترنت و الاطلاع على مواصفات و عرض المنتج الذي يرغبون في شرائه ، فالانترنت أصبح مكانا للتسوق يمكن من خلاله للزبون المفاضلة بين العديد من العارضين، ثم القيام بعمليات الشراء عبر الانترنت. و في الكثير من الأحيان يتم الدفع عبر هذه الشبكة . كما أثرت التجارة الالكترونية تأثيرا كبيرا على أسعار مختلف المنتجات.

ثانيا: المعوقات

تواجه الإدارة الالكترونية تحديات كبيرة ذات طبيعة خاصة ، لأنها عملية ابتكار جذرية ناتجة من اندماج تكنولوجيا المعلومات و الانترنت و اقتصاد المعرفة و تطبيقات نماذج الأعمال الجديدة .

و نلخص تلك التحديات بالنقاط التالية¹ :

- إدارة عملية التحول الالكتروني الكامل لأنشطة و عملية المنظمة.
- تهيئة المنظمة للانتقال من نموذج الأعمال التقليدية إلى نموذج الأعمال الالكترونية .
- تنمية و تطوير البنية التحتية للأعمال الالكترونية .
- إدارة موقع المنظمة على شبكة الويب .
- إدارة المشروعات و المنظمات الافتراضية.

هذه التحديات الجوهرية التي تواجه الإدارة الالكترونية و التي تتطلب معالجتها الانفتاح المستمر على الأفكار المبتكرة و أساليب العمل الجديدة ، و إلى حشد الطاقات و الموارد التنظيمية لقيادة عملية التغيير الاستراتيجي نحو الأعمال الالكترونية .

أما معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية، فهناك مجموعة من العوامل التي تعيق تطبيقها يلخصها بعض الباحثين بالعوامل التالية²:

¹سعد غالب ياسين ، مرجع سابق، ص 222 .

²طارق عبد الرؤوف عامر ، الإدارة الالكترونية: نماذج معاصرة : دار السحاب للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2007 ، ص ص 54-55 .

- التحول من العمل الإداري التقليدي اليدوي إلى الإدارة الالكترونية التي تعتمد على التقنيات الرقمية الحديثة ، لا يعني بالضرورة إلغاء كل النظم اليدوية و العودة إلى نقطة البداية و فقدان السرية في المعاملات ،بل هذا سوف يدعم الاهتمام بالسرية من قبل الموظف ، و الخوف من التغيير من قبل المسؤولين و الموظفين .
 - تداخل مسؤوليات اتخاذ القرار للإقدام على التغيير أو الانتقال (قرار فني ، إداري و استراتيجي) .
 - قلة الاعتمادات المالية للتطبيقات الحديثة .
 - عدم الاطلاع على نماذج ناجحة في البيئة المجاورة .
 - عدم توفر الانترنت بشكل موسع في المؤسسات أو اقتصرها على فئة معينة دون غيرها .
 - عائق اللغة، عدم وجود ثقة كاملة من حيث استمرارية عملها و نقص الكفاءات البشرية المستخدمة للتقنيات ، تداخل المسؤوليات و ضعف التنسيق .
 - قلة وعي الجمهور بالميزات المرجوة، عدم توفر وسائل الاتصال المناسبة.
- و يمكن توضيح معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (4) معوقات التحول و تطبيق الإدارة الالكترونية

| | | |
|---|---|---|
| اختلاف نظم الإدارة في المنظمة | عدم اقتناع المنظمة بدواعي التحول و متطلباته | التحول من العمل الإداري التقليدي إلى الالكتروني |
| صعوبة الوصول للتكامل الإداري الالكتروني | معوقات التحول و تطبيق الإدارة الالكترونية | قلة الاعتمادات المالية |
| قلة الكفاءات البشرية | | الخوف من التكنولوجيا و التقدير |
| عائق اللغة | | ضعف التنسيق و غياب التشريعات |
| تداخل المسؤوليات | عدم الثقة في التقنية | غياب الشفافية |

المصدر: طارق عبد الرؤوف عامر: الإدارة الالكترونية، نماذج معاصرة ،دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة ،2007، ص 55.

المبحث الثالث: ماهية المنظمة الالكترونية

ثمة تغيرات عميقة و واسعة أدت إليها شبكات الأعمال و الانترنت حيث أوجدت هذه التكنولوجيا تحديات كبيرة أمام المؤسسات الاقتصادية التي أخذت تتحول بشكل متسارع من التركيز على العالم المادي إلى التركيز على العالم الافتراضي الرقمي ، فكان أن ظهرت أنماط جديدة من المؤسسات منها المنظمة الالكترونية التي سنعمل على توضيح أهم جوانبها و معالمها ضمن هذا المبحث .

المطلب الأول: المفهوم و الخصائص

أولاً: المفهوم

إن الخصائص المتميزة للانترنت أكدت في مجال الأعمال على أن ثمة عالماً رقمياً و منظمات الكترونية تنشأ و تتطور بسرعة مذهلة إلى جانب العالم المادي و الشركات المادية التقليدية القائمة حيث عرفت المنظمة الالكترونية على أنها "منظمة تعمل في مجالات الأعمال أو في قطاعات الخدمات الحكومية أو منظمات المجتمع المدني غير الهادفة إلى الربح"¹ و كذلك بأنها "منظمة تدخل فيها تقنية المعلومات و وسائل الاتصال الالكتروني و ما يتفرغ عنها من وسائل دون ارتباط العمليات المنظمة مكان أو زمان محددين"² "و هي" التي يمكن أن تعمل و تتكامل مع الأعمال المادية القائمة من أجل تحسين القيمة التي تقدمها المنظمة لربائنها"³ .

و الهدف الأساسي لهذا النوع من المنظمات هو تأمين و تقديم خدماتها بمنتهى الخفة و السرعة ، من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و القدرات البشرية ، فهي تؤمن و تقدم كل شيء في أي وقت و في أي مكان⁴.

و استناداً على ما سبق المنظمات الالكترونية بأنها مجموعة من الأشخاص و من إجراءات العمل منطلقة من وحدات أعمال مختلفة ، تتفاعل فيما بينها بشكل مكثف ، بغرض أن تؤدي و تنتج عملاً يعود بالمنفعة للجميع.

¹ علي السلمي : إدارة التمييز ، نماذج و تقنيات الإدارة في عصر المعرفة ، مرجع سابق ، ص 256 .

² محمد سمير احمد ، مرجع سابق ، ص 124 .

³ نجم عبود نجم : الإدارة الالكترونية ، الإستراتيجية و الوظائف و المشكلات ، مرجع سابق ، ص 188 .

⁴ عبد الستار علي و آخرون ، مرجع سابق ، ص 130 .

و يمكن أن نتحدث عن طيف المنظمات ممتد بين نهايتين قصوتين يمكن توصيفه من خلال أنماط المنظمات التالية¹ :

1- **الشركات المادية المجردة** : تتسم بالاعتماد على الأصول المادية والبنية التحتية (المكان، الأبنية، الآلات) التي تتطلب استثمارات ضخمة، رؤية متكاملة تقوم على إنتاج كل شيء داخل الشركة، تنظيم هرمي يقوم على المهام المحددة بدقة في نظام تشغيلي محدد وقدرات جوهرية داخلية ، تتكامل مع هرمية المعلومات الواسعة الغنية في الأعلى والضيقة والفقيرة في الأسفل.

2- **الشركات الرقمية المجردة** : وهي التي تعمل في فضاء المعلومات والرقميات بدون بنية مادية، ولكن عبر بنية تحتية رقمية تتكون من نموذج أعمال وموقع على الويب وبرمجيات تطبيقية ، رؤية رقمية تقوم على إنتاج كل شيء خارج الشركة من خلال موردين أو تقديم خدماتها اعتمادا على قدرات الآخرين، تنظيم أفقي وشبكي يقوم على أساس السوق وطلباته ، وقدرات جوهرية خارجية لدى الموردين يتم استخدامها من خلال عقود تتكامل مع تقاسم كثيف وفعال للمعلومات .

3- **الشركات المادية- الرقمية المزيجية** : وهي التي تجمع بين النشاط المادي والنشاط الرقمي وتحقق التكامل بينهما من خلال توافقية الأحجار- النقرات لتمكن الشركة من أن تحتفظ بأفضل ما لديها من قدرات داخلية (النشاط المادي) ومستعينة بأفضل ما لدى الموردين الآخرين، وإقرانه بخدمة رقمية تقدم عبر الإنترنت، فتجنب نقاط ضعف النمطين السابقين .

ثانيا: الخصائص

يمكن تحديد أهم الخصائص التي تصف بها المنظمة الالكترونية فيما يلي² :

- استخدام تطبيقات تكنولوجيا شبكة الانترنت العالمية و الاتصالات في أداء مهامها و عملياتها المختلفة و نقلها لمن يحتاج اليها داخليا و خارجيا .

- مكان العمل الافتراضي و المعالجة الحاسوبية و الاتصالية عن بعد للمسؤولين عنها و العاملين فيها .

- تدفق المعلومات كمورد رئيس في هذه المنظمة في الاتجاهات الثلاثة أعلى و أسفل و أفقيا و ما يربط بها من تكنولوجيا و نظم معلومات و معرفة حديثة، مثل نظم المعلومات الإدارية و نظم دعم القرار و نظم الذكاء الاصطناعي، و نظم مجموعة العمل .

¹ نجم عبود نجم : الإدارة الالكترونية ، الإستراتيجية و الوظائف و المشكلات ، مرجع سابق ، ص ص 184-186.

² عادل حماد أبو عزة ، مبررات و مزايا متطلبات تطبيق المنظمة الالكترونية للعمل عن بعد و إدارتها في السعودية ، العدد 178، مجلة العالم الرقمي ، أسبوعية ، متخصصة تصدر كل أحد عن صحيفة الجزيرة ، المملكة العربية السعودية ، 2006 ، ص 2.

- تقديم الخدمة الممتازة المرتبطة بالقيمة اللحظية للمستخدمين منها .
- جودة المخرجات و قلة التكاليف و خفض السعر للمستخدمين منها .
- ابتكار و توفير وسائل و أساليب عمل و تعامل الكترونية متجددة بناءا على معطيات التطور المتسارع في تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في عالم متسارع التغيير .
- تعيد تعريف مجتمعا و تطوير هيكلها التنظيمي و أنظمتها التشريعية بما لا يتعارض مع ثوابتها الدينية في ضوء تطور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال .
- تحرص على امتلاك المعرفة العلمية المتقدمة و المهارات البشرية المتطورة بالتدريب و التعليم المستمر للعاملين فيها للاستخدام الأمثل لتطبيقات تكنولوجيا التعليم و الاتصال .

المطلب الثاني: الأبعاد و المزايا

أولا: الأبعاد

تتمثل أبعاد المنظمة الالكترونية في سبعة نقاط و المتمثلة في¹:

- الهيكل التنظيمي المقترح : يتشكل الهيكل التنظيمي المفتوح في المنظمة الالكترونية من أجزاء ثلاثة مهمة:
- الجزء الأول: و يختص بالتعامل في وظائف الإدارة الإستراتيجية التي تحقق القيمة المضافة الأعلى على مستوى المنظمة .
- الجزء الثاني: و يضم وحدات الخدمات المشتركة التي تباشر الوظائف ذات الطبيعة الاستشارية .
- الجزء الثالث: و يشكل من وحدات الأعمال التنفيذية التي تقوم بتنفيذ العمليات الأصلية المحققة لمنتجات المنظمة و المنتجة للقيمة فيها من خلال إشباع رغبات الأسواق.
- القيادة الدينامكية : تلعب القيادة الدينامكية الدور الأساس في تشكيل و تفعيل المنظمة الالكترونية، بل عملية التوجه نحو الحالة الالكترونية في ذاتها هي أساسها نتيجة اقتناع و تصميم عناصر القيادة الدينامكية في المنظمات المعاصرة .

¹علي السلمي : إدارة التميز ، نماذج و تقنيات الإدارة في عصر المعرفة ، مرجع سابق ، ص ص 261-264.

- الموارد البشرية ذوي المعرفة : يمثل البشر من ذوي المعرفة رأس المال الحقيقي في المنظمة الالكترونية حيث يبدعون أفكارا و يتميزون في الأداء و الاستجابة السريعة لمتطلبات العملاء و متطلبات المناخ فضلا عن الاستيعاب التام لمتطلبات تقنيات الاتصالات و المعلومات و الفرص التي تتيحها و ضرورة التعامل معها بالسرعة الواجبة.
 - الترابط و الشباك :تعتمد المنظمة الالكترونية على مفهوم الترابط و آلياته من اجل ضبط حركة أجزائها المختلفة و التنسيق بين عناصرها المتعددة إلي تفرد كل منها بمهام معينة و تنطلق في تنفيذها مستعينة بتقنيات الاتصالات و المعلومات و اعتمادا على تقديرها للموقف و متطلبات الاستجابة الفورية للعملاء و التعامل السريع مع المتغيرات .
 - الرصيد المعرفي المتجدد : إن وحدة العامل الأساسية في المنظمة الالكترونية هي المعرفة حيث رأينا أن إدارة المعرفة و استثمارها هي الشغل الشاغل للإدارة فيها على عكس إدارة المنظمات التقليدية المشغلة عادة بإدارة الأصول المادية، و تهيء المعرفة للمنظمة الالكترونية فرصا أفضل للعامل مع القضايا المصيرية.
 - التحالفات و العلاقات : المنظمة الالكترونية بطبيعتها هي منظمة مرتبطة و مشتبكة و متحالفة مع عملائها و مورديها و أطراف أخرى مهمة يكملون الدور الذي تقوم به، حيث تحصر نفسها في الأنشطة المعرفية المنتجة للقيمة المضافة ، و تترك لغيرها من المنظمات المحالفة معها القيام بباقي الأنشطة التي يقل فيها المحتوى المعرفي أو يكاد يندم . و من ثم تصبح التحالفات و تكوين العلاقات آلية مهمة تتمكن من خلالها المنظمة الالكترونية من تخفيض المخاطر التي تعرض لها بفعل المتغيرات السريعة خاصة في مجالات التقنية ، و تعظيم الطاقات المتاحة اذ تستخدم إمكانيات موجودة فعلا لدى الحلفاء دون أن تضطر إلى بذل المال و الوقت و الجهد لتكوين طاقات و إمكانيات مماثلة لن تستطيع استغلالها طول الوقت .
 - نمط الإدارة المنفتح : يقصد بالإدارة المنفتحة مفهوما جديدا في أدبيات الإدارة المعاصرة يشار إليه بتعبير "الحكم" Gouvernance و يؤدي معنى تكامل الإدارة و تناسقها على المستويات الثلاث التي يتكون منها التنظيم الالكتروني :
- الإدارة على مستوى المنظمة.
- الإدارة على مستوى وحدات الأعمال الأساسية و إدارة التحالفات فيما بينها .
- إدارة التحالفات و العلاقات الخارجية مع عناصر المناخ المحيط .

ثانيا: المزاي

للمنظمة الالكترونية مميزات مهمة منها¹:

- تسارع الابتكار، سرعة الاستجابة للمتغيرات، عميق نظم الجودة .
- دورات إنتاج قصيرة، تزايد المرونة، دعم العمل البشري بالتقنية.
- سرعة تطوير منتجات جديدة متنوعة و حسب الطلب.
- تقصير الوقت فيما بين إصدار الطلب و التسليم ، و الاستجابة الفورية لطلبات العملاء.
- استثمار تقنيات الاتصالات و المعلومات لمباشرة كثير من العمليات كالشراء و التسويق و البيع و تحصيل المستحقات عبر شبكة الانترنت .
- استخدام تقنيات البيع المباشر للمستهلكين و تجاوز الوسطاء مما يقلل التكلفة و يخفض الوقت المستغرق في الاستجابة لطلبات العملاء .
- تطوير نظم فعالة و مرنة في مجالات إدارة الموارد البشرية، الدارة المالية و الرقابة الإدارية تتناسق مع معطيات التقنية العالية و ضغوط الوقت و المنافسة.

المطلب الثالث: أهمية تحديث الإدارة للتحويل إلى منظمة الالكترونية

يكتسي موضوع تحديث الإدارة كأداة تحول المؤسسات إلى مؤسسات الالكترونية أهمية قصوى و ذلك من زاويتين الأولى تتمثل في ضعف الإدارة في القيام بوظائفها بدرجات متفاوتة مما أثر تأثيرا سلبيا على الإنتاجية و القدرة التنافسية ، أما الثانية وفق التداعي المنطقي ، فان تحسين اقتصاد أي دولة يمر بأداء إداري فعال لمختلف منظمات الأعمال الناشطة في تلك الدولة سواء كانت عامة أو خاصة . و يم تحديث الإدارة على محورين²:

المحور الأول: هو تحديث النظم الإدارية مثل نظم الشراء و التخزين ، العمليات و التسويق و الموارد البشرية و البحوث و التطوير و خاصة نظام المعلومات فمن الضروري الاستفادة من التقدم الحديث في تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و التعامل مع العملاء و الموارد بين بحر شبكة الانترنت و شبكات

¹علي السلمي : إدارة التمييز ، نماذج و تقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مرجع سابق، ص 265.
²رأفت رضوان : عالم التجارة الالكترونية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، قطر، 2000، ص 124 .

الأعمال. و كذلك استعمالها داخليا ، حيث تتبادل و تنساب المعلومات بين الوحدات التنظيمية عبر المؤسسة ويستفيد منها صناع القرار و العاملون في مختلف مواقعهم.

المحور الثاني: هو تحديث المسيرين من خلال التدريب و التطوير، أما التدريب فيركز على المهارات اللازمة لتحسين أداء المديرين بوظائفهم الحالية. و أما التطوير فيركز على إعدادهم للتعامل مع المتغيرات المتوقعة مستقبلا و أهمها التحديات التنافسية في الأسواق المحلية و العالمية و التغيرات السياسية والاجتماعية و التكنولوجية التي يمكن استشرافها و الإعداد لها .

و عليه يجب على المسير الالكتروني في المؤسسة الالكترونية أن يتصف بالمواصفات التالية:

- الابتكارية و الحيوية .
- المعلوماتية (معلومات دائما حاضرة) .
- أن يعتمد نظام الذاكرة المؤسسية لإدارة موارد المؤسسة الكترونيا.
- حماية و سرية تداول المعلومات و البيانات في أقل وقت و بـ أقل تكلفة .
- التعددية (متعددة المعارف) .
- حفظ كافة الوثائق و الأعمال الكترونيا.
- اعتماد دليل اتصال داخلي و صادر و وارد الكتروني .
- منفتح ، ديناميكي واسع الاطلاع و متابع لما يجري في حقل التطورات التكنولوجية .

خلاصة الفصل الأول

من خلال ما تم تناوله في هذا الفصل ، استطعنا معرفة ما تحتويه الإدارة الالكترونية من خصائص ومكونات و أهمية و أهداف، و متطلبات و مجالات تطبيقها حيث تم استنتاج أن الإدارة الالكترونية هي إدارة مسؤولة عن تقديم المعلومات و الخدمات الالكترونية بطريقة رقمية للزبائن و منظمات الأعمال القادرة على الاتصال الكترونيا عن بعد، و قد أصبح هذا المفهوم قابل للتطبيق بفضل التقدم السريع و المذهل في تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و تطبيقاتها حيث حققت تقدما كبيرا جراء تطبيق هذه الإدارة و اعتمادها على عناصرها من أجهزة و برمجيات و شبكات و كذا صناع المعرفة بحيث تعتبر هذه العناصر العنصر الأساسي لبناء الرأس المال البشري و هذا ما سنتطرق إليه في الفصل الموالي.

تمهيد:

كان الاعتقاد السائد إلى وقت قريب أن الثروات تكون من الأصول الملموسة مثل الأراضي والمباني أو المعدات فقط، ولم يفكر أحد في مدى تأثير العنصر البشري على تكوين تلك الثروات. ولكن بدخول عصر التكنولوجيا والمعرفة أصبح المورد البشري هو المؤثر الحقيقي في نجاح المنظمات وأن الاهتمام به يؤدي مع الأصول الرأسمالية إلى زيادة قيمة الناتج النهائي عن طريق الاستثمار البشري.

ما يعني ذلك، أن مسألة الاهتمام بالموجودات المعرفية وبنائها بشكل متقن أصبحت حتمية تفرضها متطلبات اقتصاد اليوم الذي أصبحت فيه القدرات المتميزة أهم الأسلحة التي تعتمد عليها المنظمات في التميز وضمان الاستمرارية. وهذه الحتمية تحتاج إلى توظيف منظومة الإدارة الالكترونية على اعتبار أنها تمثل الآلية الأكثر قدرة على استقطاب الرأسمال البشري والصناعة والمحافظة عليه. نتيجة لتنوع مكوناته وفي هذا الإطار سيتم التطرق في هذا الفصل إلى الرأسمال البشري ودور الإدارة الالكترونية في بنائه. وذلك من خلال تقسيمه إلى ثلاث مباحث وهي:

المبحث الأول: ماهية الرأس المال البشري.

المبحث الثاني: استثمار وبناء رأس المال البشري.

المبحث الثالث: الإدارة الالكترونية و بناء الرأس المال البشري

المبحث الأول: ماهية الرأس المال البشري

تحتاج المنظمات على اختلافها إلى رأس المال لإدارة نشاطاتها وعملياتها الإنتاجية وخدماتها حيث كان نجاحها في النصف الأول من القرن الماضي يعتمد بشكل أساسي على الرأسمال المادي لكن هذا الوضع بدأ يأخذ بالانحسار عندما أصبحت المعرفة تمثل عامل التميز والتفوق للمنظمة الذي يؤدي إلى تحقيق القيمة المضافة لمنتجاتها وتعزيز مركزها التنافسي، وبالتالي نشأ ما يسمى بالرأس مال البشري المعبر على مخزون المهارات والمعارف والسمات الشخصية المجسدة في القدرة على أداء العمل لإنتاج قيمة اقتصادية، فأصبح بذلك أثمن ضروب رأس المال لعدم خضوعه لقانون المنفعة المتناقصة.

ولإحاطة بهذا النوع من الرأسمال سنتطرق إليه ضمن هذا المبحث من جميع جوانبه بعد تناول الرأسمال الفكري باعتباره المظلة التي تشتمل عليه.

المطلب الأول: مفهوم وتطور الرأسمال الفكري:

أولاً: المفهوم

يعتبر مصطلح رأس المال الفكري من المصطلحات الحديثة التي لا تزال في مرحلة التطور والبناء، ما انعكس ذلك على عدم وجود اتفاق واضح بين الباحثين حول تحديد محتواه التعريفي، كما نلمح أيضاً هذا الاختلاف على المرادفات المستخدمة للدلالة عليه كالموجودات غير الملموسة، ورأس المال غير الملموس، ورأس المال المعرفة، رأس المال الرقمي، رأس المال الفكري الاستراتيجي... الخ.⁽¹⁾

ورغم ذلك، فإن استعراض الأدبيات التي تناولته يشير إلى وجود مساهمات عديدة من قبل الباحثين، الأمر الذي يساعد على الخروج بمفهوم شامل له. من الناحية اللغوية، نجد أن كلمة فكر مشتقة من الكلمتين اللاتينيتين Inter وتعني بين، وضمنا تعني العلاقات، و Lectio تعني القراءة والمعرفة، وعند إضافة Capital التي تعني مجموع مصطلح رأس المال الفكري فيشير إلى مفهوم العلاقات المكثفة المبنية على المعرفة التركيبية والكفاءات التي لها قدرة على توليد القيمة والتنمية.

(1) عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة، الطريق إلى التميز والريادة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2013، ص 245.

وحسب معجم المصطلحات الإدارية فإنه يتمثل في " قيمة ما تملكه المنظمة من موارد بشرية وما يتوافر لديها من خبرات ومن معارف وتجارب يمكن أن تساهم في تطوير المنظمة وغالبا ما يصعب التعبير عنها كميا، ولا تظهر قيمتها في ميزانيات المنظمة ".⁽¹⁾

أما من الناحية الاصطلاحية، فقد قدم Edvinson و Malone مثلا مجازيا توضيحيا له تمثل في تخيل المنظمة على أنها كائن حي هو الشجرة بحيث يمكن النظر إلى خطط للمنظمة وتقاريرها ونشراتها ووثائقها المختلفة على أنها جذع الشجرة وأغصانها وأوراقها، والحكم على قدرة وفاعلية هذه الشجرة من خلال ما يبدو ظاهرا فوق سطح الأرض هو حكم غير سليم لأن هناك جزءا مهما من هذه الشجرة تحت الأرض والذي تمثله الجذور، وربما كان هناك تعفن أو مرض ما أصابها وبالتالي سيؤثر على عطاء الشجرة مستقبلا وإن كانت تبدو الآن شجرة ناضرة، فإن رأس المال الفكري يمثل جذور الشجرة فالحكم عليه وفهم موارده يحتاج إلى التركيز بصورة أساسية على القوة الإدارية للمنظمة وأدائها وحاليا ومستقبلا.⁽²⁾ فهو يعبر عن " المعرفة والخبرة والقوة العقلية للعاملين فضلا عن الموارد المعرفية المخزونة في قاعدة معلومات المنظمة والعمليات وثقافتها وفلسفتها ".⁽³⁾

ويراه العنزي بأنه " مجموعة من العاملين يمتلكون مقدرات عقلية، عناصرها (معرفة ومهارة وخبرة وقيم) يمكن توظيفها واستثمارها في زيادة المساهمات الفكرية لتحسين أداء عمليات المنظمة وتطوير مساحة إبداعاتها بشكل يحقق لها علاقات فاعلة مع جميع الأطراف المتعاملة معها، ويجعل فرق قيمتها السوقية عن قيمتها الدفترية".⁽⁴⁾ وإذا كانت هذه التعاريف قد ركزت على عناصر الرأس المال الفكري، التي تقسم إلى المقدرّة العقلية والمعرفة والمهارات، فإن هناك اتجاه آخر ينظر إليه من زاوية الصفات والخصائص الذين ينطبق عليهم هذا المصطلح بحيث يندرج تحته الفرق بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية، فقد عرفه Stewart على أنه " هو ناتج الاختلاف ما بين القيمة السوقية

⁽¹⁾سعد علي العنزي، أثر رأس المال الفكري في أداء المنظمة، العدد 28، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، الأردن، 2001، ص 155.

⁽²⁾أرضا إبراهيم صالح، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، قاعة الملك فيصل للمؤتمرات، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1-4 نوفمبر 2009.

⁽³⁾Edvinsson, Malone, intellectual capital : realizing your company, true value by linding its brainpower, New yourk, 1997, P146.

⁽⁴⁾عمر أحمد همشري، مرجع سابق، ص 247.

للشركة وتكلفة استبدال أصولها. وغالبا ما تكون هذه القيمة مخفية وبالتالي لا تظهر أبدا في القوائم المالية. ويمكن القول أن ناتج هذا الفرق بين القيمة السوقية للمنظمة والقيمة الدفترية الصافية تمثل القيمة المضافة التي يطلبها السوق وتدفع للشركة بمعدلات أعلى بكثير من رأس المال المالي (المادي) الذي تملكه الشركة⁽¹⁾، وتشير إليه المنظمة الاقتصادية للتعاون والتنمية OECD بأنه " القيمة الاقتصادية لنوعين أو صنفين من الموجودات غير الملموسة هما الرأس المال التنظيمي ورأس المال البشري".⁽²⁾

بالإضافة، يشير فريق آخر من الباحثين إليه من ناحية الوظائف التي تناط برأس المال الفكري والأنشطة التي يقومون بها، فيعرفه Verich بأنه " مجموعة مهارات المؤسسة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة على جعل المؤسسة عالمية من خلال الاستجابة لمتطلبات الزبائن والفرص التي تتيحها التكنولوجيا".⁽³⁾

كما يضيف كل من Hamel و Heene على أنه " يمثل قدرة متفردة تتحقق من تكامل المهارات المختلفة التي تتفوق بها المؤسسة على منافسيها، بحيث تسهم في زيادة القيمة المقدمة للعملاء، كما تعد تلك القدرة من أهم مصادر الميزة التنافسية".⁽⁴⁾

وبتحليل التعاريف السابقة، يمكن استنتاج ما يلي:

- هناك تركيز على ارتباط الرأس المال الفكري بالمعرفة البشرية.
- هناك شبه اتفاق على أن الرأس المال الفكري هو المعرفة البشرية التي يمكن تحويلها إلى قيمة تتكون من:

- رأس المال البشري: وهي المعرفة المتخصصة التي لا تملكها المنظمة ولكنها ترتبط بالفرد وتكون محفوظة في ذهنه.

⁽¹⁾ أسعد غالب ياسين، إدارة المعرفة: المفاهيم، النظم، التقنيات، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 217.

⁽²⁾ أسعد علي العنزي، أحمد علي صالح، إدارة الرأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 191.

⁽³⁾ أرضا إبراهيم صالح، مرجع سابق، ص 7.

⁽⁴⁾ زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، دار اليازوري، الأردن، 2009، ص 220.

- الأصول الفكرية: وهي المعرفة التي تمتلكها المنظمة وتكون مستقلة عن الفرد هناك شبه اتفاق على أن امتلاك المنظمة لأفراد ذوي مهارات متميزة يؤدي إلى رفع قيمتها السوقية حيث أن المعارف والخبرات المتميزة لدى العاملين في أي منظمة تشكل مورد اقتصاديا لها. وعليه، يتضح لنا أن رأس المال الفكري يتمثل في القدرة العقلية لدى فئة معينة من الموارد البشرية ممثلة في الكفاءات القادرة على توليد الأفكار المتعلقة بالتنوير للأخلاق، للأنشطة والعمليات بما يضمن امتلاك ميزة تنافسية للمنظمة، فهو بذلك يميز عن الرأس المال المادي في بعض العناصر التي نوردتها في الجدول التالي:

جدول رقم (3): الفروق بين رأس المال المادي والفكري

| البيانات | رأس المال المادي | رأس المال المعرفي |
|----------------|--------------------------|------------------------------|
| السمة الأساسية | مادي، ملموس، ومنظور | غير ملموس وغير منظور |
| الموقع | داخل الشركة | في رؤوس الأفراد |
| النموذج الممثل | الآلة | الفرد |
| العوائد | متناقصة | متزايدة |
| نمط الثورة | في الموارد | في الانتباه |
| الأفراد | العمال اليدويون | عمال ومهنيو المعرفي |
| القيمة | قيمة استعمال وقيمة تبادل | قيمة تبادل عند الاستعمال |
| القوة والضعف | دورة تقادم (ضعف) | دورة توليد وتعزيز ذاتي (قوة) |

المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، ط2، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 289.

وما يجب الإشارة إليه هنا، أنه قد قدمت تصنيفات عديدة للرأس المال الفكري، إلا أنه على ضوء مراجعة أدبيات الموضوع، فإننا نجد أن هناك اتفاق كبير بين الباحثين حول التصنيف الذي قدمه Stewart بعد دراسة معمقة ومفصلة انتهت بوجود ثلاث مكونات أساسية وهي: (1)

(1) راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 367.

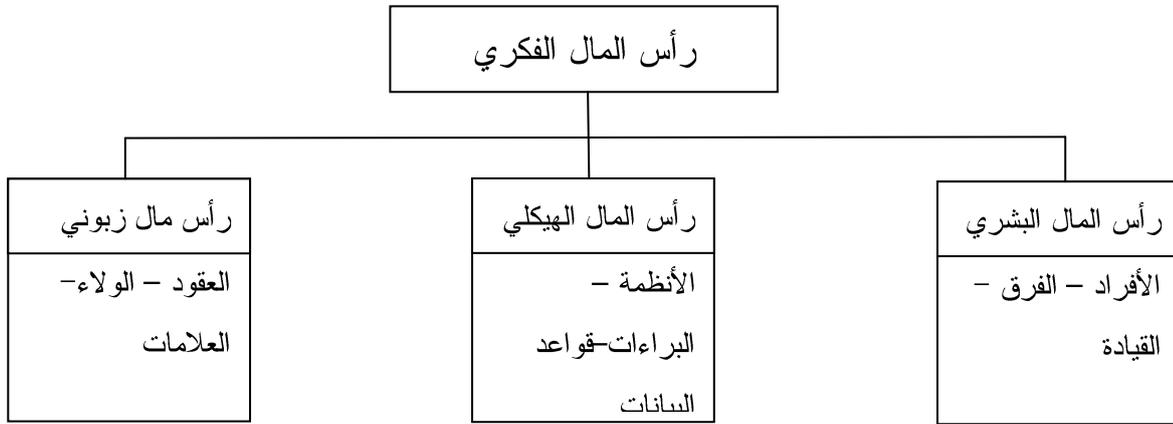
أ- الرأس المال البشري: يعد من أهم مكونات رأس المال الفكري حيث يتمثل عن القوى العاملة التي تمتلك الخبرة والمهارة والابتكار، والتي تقدم حلولاً للمشاكل وتعزز عمليات التطور.

ب- الرأس المال الهيكلي: هو عبارة عن قدرة المنظمة في نقل ونشر وتوظيف المعرفة والمهارة والخبرة المتوفرة عند العاملين في المنظمة إلى الواقع الفعلي، أي إلى مواقع إنتاجها والتي بحاجة إليها. وهذا النقل أو التوظيف والنشر يتم من خلال وجود هيكل تنظيمي ملائم وواضح الصلاحيات والمسؤوليات ولديه الكفاءة في تطبيق المعرفة والمهارة والخبرة في المنظمة. لذا فإن رأس المال الهيكلي يتمثل في الثقافة، النماذج التنظيمية والعمليات والإجراءات وقنوات التوزيع.

ج- رأس المال الزبائني: يعتبر العملاء مصدر للمعلومات المعرفة لتطوير الإنتاج. لذا فإن رأس المال الزبوني يمثل القسمة المشتقة من الزبائن الراضين ذوي الولاء، الموردين، المعول عليهم، المصادر الخارجية الأخرى التي تقدم قيمة مضافة للمنظمة جراء علاقتها المتميزة بها.

ويظهر تصور Stewart بياني كما يلي:

الشكل رقم (5): مكونات رأس المال الفكري



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، ط2، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 291.

ثانياً: التطور:

لقد بدأ الاهتمام بتسيير الرأس المال الفكري في المؤسسات بداية مع عقد الثمانينات حين أدرك الأكاديميون والاستشاريون، والمدراء أهمية وقيمة الأصول غير الملموسة في المؤسسة، وإن رأس

المال الفكري أصبح محددًا أساسيًا لما تحققه المؤسسة من أرباح. فلقد بينت الدراسات الحديثة أن الفروق النسبية بين مستويات أداء بعض الشركات اليابانية سببه مقدار ما تمتلك من أصول غير مادية يمكن استغلالها في مجالات وأنشطة متنوعة، والتي لا يتم الحصول عليها فقط من خلال الأموال الأمر الذي حفز المسيرين إلى تسيير تلك الأصول غير المادية لكفاءة وإتقان الكيفية الملائمة لتعظيم القيمة المحققة من قدراتها ومهاراتها.

وبداية مع عقد التسعينات تعددت الكتابات المركزة على رأس المال الفكري في المؤسسة باعتباره محددًا لميزة التنافسية، حيث بدأت تلك المؤسسات في التفكير في كيفية تسيير تلك الأفكار والابتكارات، وتميئتها، وقد أخذ تحليل رأس المال الفكري وتحديد اتجاهه مسارين مترابطين، هما مسار المعرفة والقوى الذهنية الذي يركز على خلق وتوسيع الرأس المال المعرفي للمؤسسة، ومسار الاعتماد على الموارد من خلال الاهتمام بكيفية خلق الأرباح من المزيج المميز للموارد المادية والفكرية بالمؤسسة. (1)

وعلى العموم، يمكن تحديد المراحل الثلاث التي مهدت لظهور رأس المال الفكري، وساهمت في تطويره وبناء استخداماته على النحو التالي: (2)

المرحلة الأولى: إضاءات البداية وتوجهات الاهتمام بالقابليات البشرية

التي كانت إضاءاتها تحديداً في القرن السابع عشر إلى نهاية سبعينات القرن العشرين. حيث شهدت هذه الحقبة الانتباه إلى المورد البشري، وضرورة دراسة بوصفه عاملاً مكملًا لرأس المال المادي، وكانت على يد الاقتصاديين، إذ أكد Eribson في هذا الصدد فكرة اختلاف نوعية العمالة وطرح موضوع قيمة العاملين، كما أكد الاقتصادي المعروف Marshah في عام 1890 على الاستثمار في البشر بقوله " إن أئمن ضروب رأس المال، هو ما يستثمر في البشر".

وأكدت هذه المرحلة على القابليات البشرية العامة، والتي تتعامل معها في شخص واحد، حيث تمثل الغرض الأساسي من ذلك تصنيف فئة الشخص (ماهر، شبه ماهر، غير ماهر...الخ) ومن ثم

(1) سيد محمد الري، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري، مصر، 2007، ص 111.

(2) أحمد علي صالح والعنزي، مرجع سابق، ص ص 160-162.

تحديد مستوى الأجر الذي يستحقه في ضوء هذا التصنيف. وبذلك شهدت هذه الحقبة الانتباه إلى أهمية المورد البشري، وضرورة دراسته بوصفه عامل مكمل لرأس المال المادي.

المرحلة الثانية: تلميحات المفهوم وتوجهات الاهتمام بالقابلية الذهنية

في بواكير ثمانينات القرن العشرين، أصبح المديرين والأكاديميون والمستشارون في جميع أنحاء العالم واعين بأن الموجودات غير الملموسة هي الأساس في تحقيق العوائد لأنها قابلة للاستخدام المتعدد والمتزامن. كما شهدت البدايات المبكرة لتسعينات القرن العشرين تتويجا لجهود هذه المرحلة تمثل بثلاث حوادث، أولها عام 1990 عندما أطلق Stayer Ralph لأول مرة مصطلح رأس المال الفكري، وثانيها عندما نشر Stewart مقالة بعنوان القوة الذهنية، وثالثها عام 1991 أيضا وهو تعيين أول مدير في العالم لرأس المال الفكري من قبل شركة Skandia السويدية لخدمات التأمين والمالية.

وهنا يلاحظ من خلال معطيات هذه المرحلة التي استمرت حتى بداية التسعينات من القرن العشرين، بأنها تميزت لمجموعة من الآراء والمقترحات والتي ركزت على أهمية ودور الموجودات غير الملموسة في تحقيق بقاء الشركات ونموها وزيادة عوائدها، والبحث كثيرا إلى ولادة مفهوم جديد عام 1991 وهو رأس المال الفكري، الذي وجه الاهتمام بالقابليات الذهنية المتوافرة عند بعض الأفراد في المنظمة.

المرحلة الثالثة: ولادة نظرية رأس المال الفكري

في منتصف التسعينات من القرن العشرين وما بعدها تكثفت البحوث والدراسات حول موضوع رأس المال الفكري، وعقدت العديد من الندوات والمؤتمرات في محاولة لإيجاد فهم مشترك حوله والاتفاق على مبادئه وممارساته، وركزت على إيجاد نظرية خاصة به، ومن أهم المؤتمرات والندوات في هذا المجال الندوة الدولية لرأس المال الفكري التي عقدت في أمستردام في عام 1991، والتي ركزت على مناقشة أهداف رأس المال الفكري، واتجاهاته وطرائق قياسه، ومستوياته، وأبعاده، وأيضا المؤتمر الدولي الرابع لإدارة رأس المال الفكري الذي انعقد في كندا عام 2001، وعقد أيضا مؤتمران في نيويورك خلال الفترة ما بين عامي 2000 و 2003 حول رأس المال الفكري وإدارته، وعقد بعد ذلك العديد من الندوات والمؤتمرات في البلاد العربية والأجنبية التي تناولت الموضوع.

وعليه، ظهر في هذه الفترة مصطلح " نظرية رأس المال الفكري " واعتمد العديد من الكتاب والباحثين، وتحدد المفهوم الأساس لرأس المال الفكري الذي مفاده " المعرفة التي يمكن أن تحول إلى ربح ".⁽¹⁾

المطلب الثاني: مفهوم وخصائص الرأس المال البشري

أولاً: المفهوم

يعتبر الرأس المال البشري من الموضوعات التي تصاعد الاهتمام لها مؤخراً نتيجة إدراك أن العنصر البشري يمثل مورداً ورأساً مهماً، يجب تقرير حجمه وخصائصه ضمن حسابات المنظمة فهذه القيمة تنعكس على قيمة أسهم الشركة المعاصرة، والتي لا تعكس فحسب قيمة أصولها المادية، بل تعكس قدرات مواردها البشرية والإدارية، مما يقتضي إيجاد وسائل لتقرير قيمة مواردها هذا المورد المهم وإدراجه ضمن موازنتها، وهذا الاهتمام يمتد إلى علماء الاقتصاد الذين يهتمهم أيضاً بتقدير قيمة الموارد البشرية لأية دولة.⁽²⁾

وبمراجعة الأدب النظري يلاحظ أن هناك الكثير من التعريفات لهذا المصطلح، فقد عرف بأنه " المعرفة والمهارات والإمكانات والقدرات والصفات والخصائص المختلفة الكامنة في الأفراد والتي لها صلة وارتباط بالنشاط الاقتصادي، كما أن رأس المال البشري لا يركز فقط على ما يمتلكه الأفراد من معرفة ومهارات وما يمتلكونه من قدرات وصفات وخصائص، إنما يشير إلى المدى الذي يمكن أن يستخدم فيه الأفراد كل ما تعلمونه وما يمتلكونه استخداماً منتجاً مرتبطاً بالنشاط الاقتصادي "⁽³⁾. ويشير بأنه "القيم الجماعية لرأس المال الفكري للمنظمة (الكفاءات والمعارف، المهارات) إذ أنه يشكل للمنظمة

⁽¹⁾عمر أحمد همشري، مرجع سابق، ص 244.

⁽²⁾مجموعة خبراء، أثر إدارة المعرفة في أداء المنظمات، بحوث محكمة منتقاة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2014، ص 11.

⁽³⁾Woodhall, M. Human capital concepts. In G, Psacharolos (Ed) Economics of education, Research and studies, 1987, pp 21,23.

مصدرا ثابتا من الإبداع والابتكار (ويضفي عليها القدرة على التغيير). لكنه لا ينعكس في بياناتها المالية⁽¹⁾.

ويعرف كذلك بأنه " مجموع المعارف الباطنية، الإجراءات والأعمال الروتينية المجهولة في عقول الأفراد في المنظمة وكذا مجموع المعارف (معرفة لماذا؟ معرفة كيف؟ معرفة من هو؟ معرفة ماذا؟)، الفرق، القدرات الجماعية، والكفاءات المتمكنة والثقافة الداخلية⁽²⁾. وفي نفس السياق يشير إليه البعض بأنه " توليفة المعرفة والتعليم، والجدارة والكفاءات الجوهرية للأفراد العاملين من أجل تحقيق الأهداف والبرامج، والمهام الوظيفية المناطة بهم "⁽³⁾، بالإضافة إلى كونه يمثل " مجموع القدرات الإبداعية التي تسمح بزيادة إنتاجية العامل، والقدرات تؤخذ بمفهومها الواسع المكون من المعارف العملية التقنية للعامل وخبرته ومعارفه العامة "⁽⁴⁾، وبأنه " يمثل الأساس في خلق القيمة باعتباره العامل القادر على التحكم في مدى تهيئات الجوانب الهيكلية والبعد الخاص بالعلاقات وذلك من منظور التكامل بينهم "⁽⁵⁾.

مما سبق، فإن رأس المال البشري يتمثل في جميع الموارد البشرية ذات (الإمكانات المتميزة والتي لديها القدرات الإبداعية والابتكارية، وتشمل على معارف العامل المتطورة وخبراتهم المتراكمة ومهاراتهم وتماسكهم كفريق عمل متكامل.

⁽¹⁾ رولا نايف المعاينة، صالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 243.

⁽²⁾ Fabienne Bastid, le capital humain : étude exploratoire auprès des spécialistes de la gestion des ressources humaines, Juin 2001, disponible sur : <http://www.cergamorig/files/cerog/wp/612.pdf>.

⁽³⁾ ناصر محمد سعود جرادات، أحمد إسماعيل المعاني، أسماء رشاد الصالح: إدارة المعرفة، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 242.

⁽⁴⁾ Fabienne Bastid, Op.cit.

⁽⁵⁾ هاشم فوزي العبادي، دراسة العلاقة بين رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي، بحث استطلاعي لأراء عينة من المدرسين في جامعة الكوفة، المجلد 10، العدد 31، مجلد العربي للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، 2014، ص 173.

ثانياً: الخصائص:

استناداً على التعاريف السابقة، يمكن تلخيص أهم خصائص رأس المال البشري كما يلي⁽¹⁾:

- إن دورة حياة رأس المال البشري هي أطول من دورة حياة المنتج، أو العملية أو التكنولوجيات.
- إن رأس المال البشري يتسم ببعدين، الرصيد أي قيمة رأس المال البشري المحسوبة أو المقدره في نهاية السنة أو في أي وقت، والتدفق أي القيمة الجديدة لرأس المال البشري المتولدة من سيرورته في عمل أفراده.
- رأس مال غير ملموس، صعب القياس يتزايد بالاستعمال، له تأثير كبير على المنظمة، ويمكن الاستفادة منه في مراحل وعمليات مختلفة في نفس الوقت.
- يتكون من أجزاء موروثه وأخرى مكتسبة، واكتسابه يتطلب تكاليف مباشرة والتي تتعلق بتكاليف الوسائل اللازمة لتحقيق استثمار فيه.

وهناك، من يضيف ما يلي⁽²⁾:

- يتكون رأس المال البشري من جزئين: جزء فطري، وجزء مكتسب.
- المعارف والكفاءات تعد المركبات الأكثر أهمية في الرأس المال البشري، ويمكن أن يصنف وفقها من حيث نوعية المعارف والمؤهلات والكفاءات إلى صنفين أساسيين هما:
 - رأس مال بشري عام: وهو الذي ينشأ من اكتساب المعارف والكفاءات العامة مثل معرفة القراءة والكتابة والحساب.
 - رأس مال بشري خاص: وهو الذي ينشأ من اكتساب معارف وكفاءات خاصة لوظيفة أو مهنة معينة، أو بمؤسسة بحد ذاتها.
- يتطلب اكتساب وتكوين الرأس المال البشري:

⁽¹⁾ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم، الاستراتيجيات والعمليات، مرجع سابق، ص ص 141-142.

⁽²⁾ محمد دهان، الاستثمار التعليمي في الرأس المال البشري، مقارنة نظرية ودراسة تقييمية لحالة الجزائر، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، ص ص 24-25.

استثمار موارد مالية.

• تخصيص وقت.

• وبذل جهد لذلك.

- يتطور الرأس المال البشري بالاستعمال والخبرة في مجال العمل، أو عن طريق التكوين والتعليم بكل أنواعه.

- يتعرض الرأس المال البشري للتقادم ويحتاج للتجديد.

- يختص الرأس المال البشري بالفرد الذي يكتسبه.

- يعتبر الرأس المال البشري مصدرا أساسيا من مصادر الدخل.

كما يشير Vitt وزملائه أن ليس كل الموارد لديها الإمكانيات لأن تكون مصدرا للتميز وإنما يجب أن تمتاز بما يأتي⁽¹⁾:

***القيمة العالية:** بحيث تسمح الموارد للمنظمة الحصول على المزايا من الفرص وتعمل على تجسيد التهديدات في المحيط الخارجي.

* **الندرة:** وتكون الموارد نادرة إذا امتلكتها منظمات قليلة.

* **صعوبة التقليد:** بحيث تصبح مكلفة للتقليد إذ لا تتمكن المؤسسات المنافسة الحصول عليها أو تحصل عليها بكلف عالية.

* **غير قابلة للاستبدال:** أي الموارد التي لا يوجد لها مكافئ استراتيجي.

⁽¹⁾ هاشم فوزي العبادي، مرجع سابق، ص 173-174.

المطلب الثالث: مكونات وأهمية الرأس المال البشري

أولاً: مكونات الرأس المال البشري

تعددت الطروحات ووجهات النظر بشأن إعطاء تصور واضح حول تحديد مكونات الرأس المال البشري، ولكن بشكل عام فقد أشار chaudhry et Roomi إلى أن أهم مكوناته تتمثل في ثلاث⁽¹⁾:

1- المعرفة:

ينظر للمعرفة بأنها كل شيء ضمني أو ظاهري يستحضره الأفراد لأداء أعمالهم بإتقان أو لاتخاذ قرارات صائبة. فهي قوة بوصفها أكثر أهمية من مورد رأس المال وقوة العمل، وأداة فاعلة في إيجاد أو تكوين القيمة المضافة وكذا المورد الوحيد الذي لا يخضع لقانون تناقص الغلة إذ أنها لا تعاني من مشكلة الندرة باعتبارها المورد الوحيد الفريد الذي يبني بالتراكم ولا يتناقص بالاستخدام، بل بالعكس يمكن استخدامها في توليد وتطوير أفكار جديدة بكلفة أقل أو بدون تكلفة إضافية.

وقد أشار بعض الباحثين إلى أهمية معرفة رأس المال البشري في خلق الإبداع والتميز التنافسي، إذ تمس الحاجة للبحث عن الكيفية التي لا يمكن للتركيبات المختلفة من المعرفة أن تقود إلى الإبداع والتنافسية، وأفصحاً عن أن المنظمات تبذل وتتنافس في مناطق معقدة وديناميكية في ظل الاقتصاد الجديد ولذلك أن قيمة وتميز قاعدة معرفة المنظمة من المحتمل أن تتغير أيضاً، وعندها يمكن أن تتعقد مهمة إدارة قاعدة معرفتها.

2- القدرة:

تشير القدرة إلى أنها " تمثل روتينات تشغيل الأصول لخلق إنتاج أو تقديم سلع وخدمات إلى السوق"⁽²⁾. ومن أهم القدرات التي يتمتع بها المورد البشري نلخصها في ما يلي:

⁽¹⁾هاشم فوزي العبادي، مرجع سابق، ص ص 174-176.

⁽²⁾Jean claud.Tarondeau, le management des savoir, 2 édition, puf, Paris, 2000, p 20.

- **براعة (إجادة) الأعمال:** يجب أن يعرف المورد البشري معرفة مليئة بأعمال منظماتهم، وهذا يتطلب فهمها لاقتصاد المنظمة وقدرتها المالية لكي يتمكنوا من الالتحاق بفريق مدراء العمل. وكذلك يتطلب منهم تطوير المهارات في العلاقات الخارجية التي تؤثر على زبائنهم.
- **براعة التغيير:** يجب عليهم أن يكونوا قادرين على إدارة تغيير العمليات لها في ذلك حل المشاكل الشخصية والمهارات وكذلك الإبداع والتطوير.
- **المصادقية الشخصية:** يجب أن يتمتع المورد البشري بمكانة عالية من الصدق في عيون الآخرين حيث أن عملية الوثوق بالذات والتأثير على الآخرين يمكن أن تكتسب نتيجة تطوير العلاقات الشخصية، وذلك بواسطة توضيح قيم المنظمة ورسم المعتقدات الشخصية والعدالة في التعامل مع الآخرين.

3- المهارات:

تمثل المهارة القدرة المتميزة على تحويل المعارف المكتسبة والمواقف الشخصية إلى معرفة عملية وكيونوية (*savoir faire et être*) تطبق في إنجاز وتحقيق الأهداف المستوحاة. فهي بذلك تتكون من ثلاثة عناصر لا ينفصلون عن بعضهم البعض: المعرفة (*savoir*)، المعرفة العملية (*savoir faire*)، والمعرفة الكيونوية (*savoir être*) مما يجعلها أن تكون صعبة التفسير. (1)

ثانيا: الأهمية:

يعد العنصر البشري من أهم العناصر الإنتاجية التي يمكن أن تساهم في تحقيق التنمية، لكن لن يؤدي هذا العنصر دوره دون تعليم، حيث تشير نظريات النمو الاقتصادي إلى أن التقدم التقني يزيد من معدل النمو الاقتصادي طويل الأجل، ويزداد التقدم التقني سرعة عندما تكون قوة العمل أحسن تعليما، من هنا فإن تراكم رأس المال البشري يساعد في التقدم التقني ويعد مصدرا من مصادر النمو المستدام. كما يؤثر التعليم بشكل غير مباشر على الإنتاجية من خلال التأثير على الصحة، فقد أثبتت الدراسات أن الأمية والجهل يؤثران تأثيرا فعالا على مستويات الصحة الفردية والعامية. (2)

(1) Daniel permartin, Gérer les compétences ou comentréusuir autrement édition EMS, 1999, P 37.

(2) Barro et lee, International data on Education Attainments : Updates and Implication Bartel, Ap and/ N Sicherman, 1998, Technological change and the skill Acquisition of young workers Journal of labour Economices, October 16/04/2000, PP 718-755.

كما تظهر أهمية الرأسمال البشري من خلال تعدد الكتابات حوله التي أخذت مسارين، الأول يتعلق بالمعرفة والقوى الذهنية لذا يركز على خلق وتوسيع رأس المال المعرفي للفرد، والثاني فيهتم بكيفية خلقه للاعتماد عليه في المنظمات. والسبب في تغير النظرة إزاء الفرد من عامل بسيط للإنتاج إلى مورد بشري يحقق التمييز والاستمرارية للمنظمات تعود للمبررات التالية⁽¹⁾:

تنقل اليد العاملة: نتيجة ظهور الثورة الصناعية ظهرت حركات هجرة الأفراد من الريف إلى المدينة مما أدى إلى الاهتمام بالأفراد بشكل خاص وكذلك الاهتمام بالعمل. وكانت هذه الاهتمامات بداية لكثير من التطورات منها:

- توظيف العامل مقابل أجر معين.

- تقديم إغراءات لجذب أكبر عدد من اليد العاملة.

الحركة الإصلاحية: أحدثت هذه الحركة العاملة لرؤية جديدة للعلاقات في العمل موجه من الإصلاحات الملائمة وهيأت الرأي لقبول مبدأ المقاييس الاجتماعية.

الحركة النقابية: تطورت الحركة النقابية في البلدان الصناعية في بداية القرن العشرين، وذلك نتيجة لظهور التجمعات العمالية في بريطانيا عام 1826 م، حيث تبع ذلك تغيير محسوس في العلاقات بالعمل والاعتراف بالحقوق الأساسية للعامل. وقد اهتمت هذه النقابات بالفرد من خلال المطالبة بحقوقه، بزيادة الأجور وخفض ساعات العمل ولتصبح شريكا أساسيا يؤخذ بعين الاعتبار في المنظمات.

التقدم التقني والتطور التكنولوجي: منذ القرن الأخير والعالم يشهد ظهور متزامن وتفاعلي للتقدم التقني والمعرفي وكذا للنمو الاقتصادي، واكتشاف أن المورد البشري أصبح كمحدد أساسي للكفاءة الإنتاجية، وهذا معناه لما يملكه من مهارات وقدرات، وما يتمتع به من دوافع للعمل وما يجب الإشارة

⁽¹⁾D. Roux, Analyse Economique et Gestion de l'entreprise, Vente, Finance et Ressources et Humaines, Dumond, Paris, 1988, p 22.

إليه هنا، هو أنه على الرغم من هذه الأهمية التي يتميز بها هذا النوع من الرأسمال إلا أنه يجب على أي منظمة مراعاة الجوانب التالية⁽¹⁾:

- أن أهمية رأس المال البشري لا تكمن في مدخلاته وإنما في مخرجاته.
- إن البعد الكمي في عدد العاملين وسنوات الخدمة وغيرها لا تكون أبعاد حاسمة في تميز عمل الشركة وتفوقها على غيرها من الشركات المنافسة، وإنما يجب البحث عن الأشخاص الموهوبين وربما هذا هو سبب دقة إجراءات اختيار المتعنيين الجدد في الشركات وهناك ما يسمى عملية اجتذاب المواهب بالحرب.

⁽¹⁾ رابع عرابية، حنان بن عوالي، رأس المال الفكري في المنظمات، الملتقى الدولي الخامس: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، العربي في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 14/13 ديسمبر 2011، ص 9.

المبحث الثاني: استثمار وبناء الرأس المال البشري

تدفع متطلبات التحول نحو الاقتصاد المبني على المعرفة بالمنظمات إلى زيادة الاهتمام بمفاهيم الرأس المال البشري وأبعاد المعرفة الكامنة فيه ودوره في خلق القيمة والتركيز على أساليب إدارة تقدر قيمته وتنجح في استقطاب المعرفة وتوظيفها. ما يعني ذلك، أن استثمار وبناء الرأس المال البشري أصبح يمثل خيارا استراتيجيا لمنظمات اليوم لفرضه طبيعة الضغوط التنافسية المتزايدة عليها هذا الخيار سيتم تناوله في هذا المبحث من خلال التطرق إلى مفهوم ونظرية الاستثمار للرأس المال البشري، بناء الرأسمال البشري ومتطلباته، وكذا إدارة الرأسمال البشري وقياسه.

المطلب الأول: مفهوم ونظرية استثمار الرأس المال البشري

أولاً: المفهوم

يحظى الاستثمار في الرأس المال البشري اهتماما واسعا من قبل المنظمات المعاصرة باعتباره الوسيلة الأحسن لإعداد وتنمية الطاقات والمهارات المتميزة.

فقد عرف بأنه " الاتفاق على تطوير قدرات ومهارات ومواهب الإنسان على نحو يمكنه من زيادة إنتاجية⁽¹⁾، ويصفه M.Todaro " بأنه الاستثمارات الإنتاجية التي يحتوي عليها الفرد نفسه وهي تشمل على المهارات والقدرات والقيم والصحة وغيرها من الأمور التي ينتهجها الإنفاق على التعليم"⁽²⁾. كما يشير إليه البعض بأنه " أصل غير ملموس ضمن طاقة المنظمة، وهذا الأصل يدعم ويعزز الإنتاجية وعمليات الإبداع والابتكار وعمليات تشغيل العاملين الأفضل، وهو يتفاوت بين منظمة وأخرى، فهو قد يكون وافر وغزير في منظمة ما، وقد يشهد حالة من الضعف والتراجع في منظمة أخرى"⁽³⁾، بالإضافة إلى أنه " استخدام جزء من مدخرات المجتمع أو الأفراد في تطوير قدرات

(1) صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العالمية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005، ص 96.

(2) عبد اللطيف مصيطفي، دور الرأس المال البشري في خلق القيمة في المؤسسات المصرفية، معهد العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية المركز الجامعي غرداية، العدد 7، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، غرداية، الجزائر، 2009، ص ص 25-26.

(3) فرعون محمد، محمد إليفي، مرجع سابق.

ومعلومات وسلوكيات الفرد يهدف رفع طاقته الإنتاجية وبالتالي طاقة المجتمع الكلية لإنتاج مزيد من السلع والخدمات التي تحقق الرفاهية للمجتمع كذلك لإعداده ليكون موطنًا صالحًا في مجتمعه⁽¹⁾.

مما سبق، يمكن القول بأن الاستثمار في الرأس المال البشري يمثل مجموع الطاقات البشرية التي يمكن استخدامها استغلال مجال الموارد الاقتصادية، بمعنى آخر هو الاستغلال الأمثل لطاقات الأفراد ومهاراتهم ومعارفهم الناتجة عن التعليم والخبرة من أجل زيادة الإنتاجية والأرباح وتحقيق التميز.

ثانياً: نظرية استثمار الرأس المال البشري

تقوم نظرية في الرأس المال البشري على أساس أن هناك علاقة إيجابية بين الاستثمار في التعليم (الاستثمار في الرأس المال البشري) وبين زيادة دخل سواء على مستوى المجتمع أو مستوى الفرد. نضجت من خلال الأبحاث التي قام بها Schultz في ستينات من القرن العشرين كما تطورت بإسهامات كل من Becker وMenser.

1- دراسات وأعمال Shultz : (2)

شاهد Shultz اهتمام الباحثين بالأصول المادية إلى نظرية للاستثمار في رأس المال البشري بهدف تحقيق التنمية البشرية، واعتبر أن عملية التعليم هو أفضل وسيلة في الاستثمار في الرأس المال البشري، وعليه حدد نوعين من الموارد التي يجب أخذها بعين الاعتبار أثناء العملية وهي:

- الإيرادات التي كان يمكن للفرد الحصول عليها لو أنه لم يلتحق بالتعليم، فالطالب لو لم يكن ملتحق بالعملية التعليمية لكان بإمكانه المشاركة في القوى العاملة المنتجة، وبالتالي تقديم خدمات ذات قيمة اقتصادية يحصل نظيرها على أجر وعلى هذا يجب الاعتراف بوجود تكلفة فرصة بديلة تشكل العملية التعليمية وموجوداتها.

(1) اربح عرابة وحنان بن عوالي، مرجع سابق، ص 9.

(2) شكري مدلس، دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في فعالية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء فرع حاسي مسعود)، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2008، ص 36.

- تكلفة التعليم التي تظهر في شكل مقابل مالي يدفع للمؤسسات المستخدمة في العملية التعليمية جانب المصاريف الجارية للمرتبات والأجور ومختلف المعدات المستخدمة في عملية التعليم.

وقد بناء shultz مفهومه لرأس المال البشري، على ثلاثة فروض أساسية هي⁽¹⁾:

أ- أن النمو الاقتصادي الذي لا يمكن تفسيره بالزيادة في المدخلات المادية، يرجع أساساً إلى زيادة في المخزون المتراكم لرأس المال البشري، (والذي كان يعرف بفعل العنصر المتبقي Residual Factor ثم صار مرادفاً لتعبير الاستثمار في رأس المال البشري).

ب- يمكن تفسير الاختلافات في الإيرادات وفقاً للاختلافات في مقدار رأس المال البشري المستثمر في الأفراد.

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

2- أعمال Gary Becker: (2)

يُدرج Becker ضمن الاستثمار في الرأس المال البشري كل النشاطات التي يمكن أن تنمي الموارد البشرية سواء كانت على شكل مداخيل نقدية أو إشباع لرغبات بسلوكية، ومن بين أنواع هذه الاستثمارات يذكر:

- التعليم

- التدريب

- الهجرة

- البحث عن المعلومات حول الأسعار والمداخيل

- الصحة

ولقد كان Becker يهدف من خلال دراساته وأبحاثه إلى أن يرقى بالتحليل والتفسيرات العامة المقدمة من قبل الاستثمار في الرأس المال البشري إلى درجة نظرية تسد الفراغ النظري الموجود في النظرية الاقتصادية، وتقدم تفسيرات وبراهين علمية نظرية لهذا النوع الجديد من الاستثمار

⁽¹⁾نظرية الرأس المال البشري لشولترز <http://www.hrdiscussion.com/hr2598.html>

⁽²⁾محمد دهان، مرجع سابق، ص 31-33.

في التحليل الاقتصادي، ومحاولة إجراء قياسات تجريبية عليه، وبعبارة أخرى تحاول نظرية الاستثمار في الرأس المال البشري تقديم التفسير العلمي النظري والتحقق التجريبي للفرضيات والملاحظات الآتية:

- الأجر المثالي للعامل يتناسب طرديا مع مستوى الكفاءات، ويزيد بمعدل متناقص مع العمر.
- معدلات البطالة تتناسب عكسيا مع مستوى كفاءة العامل.
- المؤسسات في الدول المتخلفة تتساهل أكثر مع عمالها من مؤسسات الدول المتقدمة.
- الشباب يغيرون الوظائف أكثر من الكهول، وبالتالي فهم يتلقوه نصيبا أكبر من التعليم والتدريب في مكان العمل من الكهول.
- منحى توزيع الأجر يلتوي أكثر بالاتجاه الموجب مع العمال المحترفين والمؤهلين.
- الأفراد الموهوبين يتعلمون ويكتسبون أنواع التدريب المختلفة أكثر من غيرهم.
- الاستثمار الأمثل في الرأس المال البشري أكثر تشويقا وأكثر استغراقا للوقت من الاستثمار الأمثل في الرأس المال المادي، وبالمقابل تقدير نتائجه أكثر عرضة للخطأ وقد بدأ Becker تحليله النظري بتحليل انعكاسات الاستثمارات في الرأس المال البشري عن طريق التدريب في مكان العمل على المداخل بالاعتماد على نظرية سلوك المؤسسة. ولهذا فقد قسم التدريب إلى نوعين أساسين:
- التدريب العام: وهو كل تدريب يزيد من الإنتاجية الحدية للفرد في المؤسسة التي يتدرب فيها، وكذلك في أي مؤسسة أخرى قد يعمل فيها.
- التدريب المتخصص: هو كل تدريب يزيد الإنتاجية الحدية للفرد في المؤسسة التي يتدرب فيها بدرجة أكبر من إنتاجية الحدية إذا عمل بأي مؤسسة أخرى.

3- إسهامات Jaob Menser⁽¹⁾:

تمثلت إسهامات Menser في بناء نموذج يهدف إلى تفسير الانحرافات في توزيع الإيرادات. وقد حدد Menser ثلاثة أهداف ينبغي تحقيقها من خلال الأبحاث في مجال الاستثمار البشري.

⁽¹⁾بوزيان عثمان: اقتصاد المعرفة ومفاهيم واتجاهات، مداخلة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 9-10 مارس 2004، ص 5.

- تحديد حجم الموارد المخصصة للتدريب.
- تحديد معدل العائد على الاستثمار في التدريب.
- تحديد مدى منفعة المرتبة على تحديد التكلفة والعائد على التدريب في تفسير بعض خصائص سلوك الأفراد.

وقد شمل مفهوم Menser للتدريب إضافة لما سبق التدريب الرسمي وغير الرسمي والتعلم بالخبرة، وتوصل إلى دراسة أثر الاستثمار في التدريب على دخل وسلوك الأفراد، أهمها:

- كلما زاد معدل دورات العامل كلما زادت تكلفة الاستثمار في التدريب.
- كلما زاد الاستثمار في التدريب خاصة المنخفض كلما زادت احتمالات بقاء الفرد في المنظمة احتمالات استقرار العمالة.

المطلب الثاني: متطلبات ومراحل بناء الرأس المال البشري

أولاً: المتطلبات

تواجه عملية بناء الرأس المال البشري في المنظمات مجموعة من المشاكل، بعضها يرتبط بجوانب علمية تكنولوجية والبعض الآخر يرتبط بعوامل ثقافية واجتماعية وسياسية. وبغرض التركيز على المهم منها، فإن بناء الرأس المال البشري يتطلب ما يلي: (1)

- خلق محيط معرفي من خلال تهيئة الأرضية المناسبة في تكنولوجيا المعلومات وإعادة النظر في الإجراءات والقوانين السائدة في المؤسسة لتأخذ بالاعتبار متطلبات تكوين هذه الأقطاب المعرفية.
- التركيز على الكفاءات الاستراتيجية للرأس المال البشري الموجود في المؤسسة، فكل مؤسسة لديها كفاءتها الاستراتيجية المتجذرة في ثقافة المؤسسة. وتصبح محاكاتها من قبل المنافسين.

(1) صولح سماح، دور تسبير الرأس المال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة، دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013، ص ص 72-73.

- التركيز على الكفاءات الاستراتيجية للرأس مال البشري الموجود في المؤسسة، فكل مؤسسة لديها كفاءتها الاستراتيجية المتجذرة في ثقافة المؤسسة محاكاتها من قبل المنافسين.
- التركيز على حسن تسيير مخزون الرأس مال البشري والمتمثل في الكفاءات والمعارف الموجودة قبل استقطاب كفاءات جديدة وأصول معرفية إضافية.
- بذل جهود كبيرة لخلق المعرفة الذاتية للمؤسسة والتي يتميز بها رأس مالها البشري ومحاولة رأس مالها في قاعدة بيانات المؤسسة ليتمكن مخزون الرأس مال البشري من الوصول إليها والاستفادة منها في توليد معارف جديدة.
- تنمية قدرة تشخيص هوية الأصول المعرفية الحقيقية، حيث أن هناك مشكلة فبعض المؤسسات تعتقد أن الإدارة العليا وحدها القادرة على ذلك.
- توفير سبل التعليم والتعلم والتدريب والتطوير للرأس مال البشري لأن هذه السبل كفيلة برفع جودة مخزون الرأس مال البشري وبالتالي زيادة قدرة المؤسسة على التعلم وتحقيق التفوق والتميز.

والجدير بالذكر أن القدرات والمعارف والمهارات المكونة للرأس مال البشري غير متساوية بين الأفراد، فهناك فئة معينة منهم يمتلكون المكونات المذكورة بشكل يفوق الآخرين والتي تنعكس إيجابا على المنظمة وبالتالي يمكن تجزئتها حسب نموذج فئات رأس المال البشري floeno و collohen إلى أربعة تظهر في الشكل التالي:

الشكل رقم (6): فئات رأس المال البشري في المنظمات بحسب تصنيفها

| | |
|---|--|
| 1- النجوم والعقول (Stars et Brains) يشكلون نسبة 75% من إجمالي العاملين | 2- المتعلمون الجدد (New learness) ويشكلون نسبة 25% من إجمالي العاملين |
| 3- العاملون الطبيعيون (Normal) (Employees) يشكلون نسبة 20% من إجمالي العاملين | 4- العاملون المعرقلون (Difficeult) (Employees) ويشكلون نسبة 25% من إجمالي العاملين |

المصدر: أحمد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 233.

من الشكل أعلاه يتضح ما يلي: (1)

* **النجوم والعقول:** تمثل فئة العاملون الذين يتمتعون بالقابليات والمعارف والمهارات المتنوعة التي يمكن توظيفها واستثمارها بشكل صحيح لصالح المؤسسة والتي يصعب إيجاد بديل لهم بسهولة من قبل المنظمة فضلا عن عقولهم المدبرة وحركتهم الدائمة وفعلهم النشط في الوصول إلى الأداء المتميز ويفترض أن تكون نسبتهم حوالي 75% من إجمالي العاملين فيها.

* **المتعلمون الجدد:** وهو فئة العاملون الجدد الداخليين للمنظمة والمنقولين والمترقين إلى وظائف جديدة أخرى، والذين عادة ما لم يصل أدائهم للمستوى المرغوب لها، سبب ضعف مواقف الاندماج والتكيف مع ثقافتها وبيئتها ويفترض أن تكون نسبتهم حوالي 25% من إجمالي العاملين فيها.

3- **العاملون الطبيعيون:** وهو العاملون العاديون الذين يتمتعون بقوة انتمائهم للمنظمة، والذين لا يمكن الاستغناء عنهم، بل يفترض أن يسعى المديرين لتحويلهم إلى نجوم لامعة وعقول مدبرة وذلك بنقلهم إلى الفئة الأولى، ويفترض أن تكون نسبتهم 20% من إجمالي العاملين فيها.

4- **العاملون المعرقلون:** وهو العاملون الذين يصعب التعامل معهم كونهم أصحاب مشاكل في العمل ولهم تأثير سلبي في الإنتاجية.

ويفترض بالمنظمة أن تستبدلهم بسرعة لأنهم يمثلون حجر عثرة أمام تطويرها إضافة إلى كلفتهم العالية والخسارات المتوقعة من جراء أدائهم المتدني ومشكلاتهم الخطيرة مع العاملين الآخرين.

وبناء على هذا التصنيف، فإنه من المؤكد لا مستقبل للمنظمات إن لم تقم ببناء جدي لموجوداتها المعرفية ذات القدرات الجوهرية وبشكل متقن وذلك من خلال محاولة التزامها بتطبيق مجموعة من الآليات التي سيتم تناوله في العنصر الموالي.

(1) سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص ص 232-233.

ثانيا: آليات البناء

ينفق كل من ouin، yogesho Rastogi و Kelley على أن مراحل بناء الموجودات البشرية تتمثل في: الاستقطاب، الصناعة، تنشيط، محافظة⁽¹⁾.

• استقطاب رأس المال البشري:

يركز هذه المرحلة على البحث عن الخبرات المتقدمة وجذب المهارات التقنية العالية بالاعتماد على نظم معلومات يسهل مهمة الجذب والاستقطاب. ومن بين الاستراتيجيات الملائمة لآلية الاستقطاب⁽²⁾:

شراء العقول: يتطلب من إدارة الموارد البشرية أو من لجان متخصصة في هذه الإدارة متابعة العقول البراقة والنادرة، لغرض جذبها واستقطابها كمهارات وخبرات متقدمة تستفيد منها المنظمة بشكل كبير في زيادة رصيدها المعرفي الذي ينعكس في زيادة عمليات الابتكار والإبداع باستمرار.

شجرة الكفايات: تعد أحد تقنيات إدارة الموارد البشرية الالكترونية وتمثل مخطط يوضح المهارات والخبرات والمعارف المطلوبة للشركة فضلا عن سيرتهم الذاتية من أجل تحديد المزيج الصحيح من الأفراد المطلوبين.

مراجعة منظمات المعرفة والتعلم: تركز رؤية هذه الاستراتيجية على أن المنظمات التعليمية (مدارس، معاهد، كليات، جامعات) تعد مصدر لاكتشاف المواهب واستقطابهم وعلى هذا الأساس وجد أن زيارة هذه المنظمات تعد من أولويات الإدارة العليا، والتركيز على استقطاب من الجامعات بدلا من الاكتفاء لتعيين من منظمات أخرى.

⁽¹⁾مرجع سابق، ص 221.

⁽²⁾اسعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص ص 265-272.

• صناعة رأس المال البشري:

تقوم هذه المرحلة على تعزيز الكفاءات البشرية وتقليل معارضتها مع خلق الانسجام الضروري بينها، من أهم استراتيجياتها⁽¹⁾:

خريطة المعرفة: تعرف خريطة المعرفة على أنها تقديم عرض مرئي لمعرفة الحيوية المؤدية إلى تحقيق الأهداف، ومن ثم تركز على نوع المعرفة التي تأمل بمشاركتها ومع من؟ وأين يمكن أن نجدها؟ وعلى أساس، فإن بناء خرائط المعرفة التي توصف المسارات المؤدية إلى المعرفة في المنظمة وسهولة الوصول إليها، يساعد في تحديد المركز المعرفي لمنظمة مقارنة للمنظمات المنافسة، وبنفس الوقت يساعد على تحديد فجوات المعرفة التي تمثل النقص أو الضعف في المعرفة من أجل العمل على خلق الفجوات بصناعة المطلوب منها، سواء من خلال تعزيز قابليات الأفراد في مجال حل المشكلات أو تمكين الأفراد من العمل مع ذوي القدرات العلمية العالية.

بناء الأنسجة الفكرية: تمثل الأنسجة الفكرية تشكيل فرقي يشبه نسيج العنكبوت، تشارك فيه مجموعة ابتكارية تتفاعل وتتعلم من بعض، ثم تتحل عند انتهاء المشروع المحدد ليشكل مشروع آخر لمجموعة ابتكارية جديدة وتعلم جديد آخر. وتؤكد رؤية استراتيجية للأنسجة الفكرية أن توفير الاستقلالية والمرونة والتفاعلات المتنوعة بين مختلف المهنيين والابتكاريين، تؤدي إلى التعلم السريع وزيادة الرافعة المعرفية وتحقيق الثوب السريع.

القيادة الذكية: يتطلب صنع المعرفة والتعامل مع الناس الأذكياء إلى قيادة ذكية الآن المدير الذكي يركز اهتمامه على التعلم المنظمي، ويكون مساعد للتعلم أكثر مما يكون مشرف وأكثر مما يكون معطيا للأوامر، فضلا عما تقدم فإن المدير الذكي هو القادر على ممارسة أسس التقدير الفعال والتي من أبرزها الاستقرار والفورية في تقدير موظفيه، لأنه يعرف أن التقدير يدفع إلى التفوق، وبنفس الوقت الشمول في تقدير كل العاملين.

⁽¹⁾نغم حسين نعمة، ورقة عمل: بناء وتطوير رأس المال البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، جامعة النهدين، بغداد، العراق، ص ص 9-8.

• **تنشيط رأس المال البشري:** تهدف المرحلة الثالثة إلى تنشيط الذهن وتفعيل المشاركة الجماعية وتشجع المصارحة بين الإدارة والعاملين والاهتمام بآراء العاملين. ومن بين استراتيجياتها⁽¹⁾:

عصف الأفكار: الهدف من هذا الأسلوب هو إثارة القدرة الإبداعية للأفراد لتوليد أكبر عدد من الأفكار لأن الجماعة تؤدي دورا كاملا في مساعدة الأفراد على إطلاق قدراتها الإبداعية لأنها تمتلك معلومات ومعارف أكثر مما يملكه أفرادها بشكل مستقل الواحد عن الآخر.

الجماعات الحماسية: هو مجموعات صغيرة من الأفراد تكون نشطة وتحب الانجازات العالية في العمل والمخاطرة في المهمات الصعبة، ويهدف هذا الأسلوب إلى إثارة المتعة وتوليد المنافسة في تشكيل الفرق الصغيرة.

المحافظة على رأس المال البشري: يتم المحافظة على الموجودات البشرية والتطوير المستمر. والتحفيز المادي والمعنوي. من أهم استراتيجيات هذه المرحلة⁽²⁾:

استراتيجية تدريب وتكوين الفرد: يكون من خلال وضع برامج خاصة بالتدريب، ويكون هذا البعد تحديد النقائص المهنية لدى كل فرد ثم إعداد دورات تدريبية له، إضافة إلى تطويره من خلال المؤتمرات والندوات العلمية.

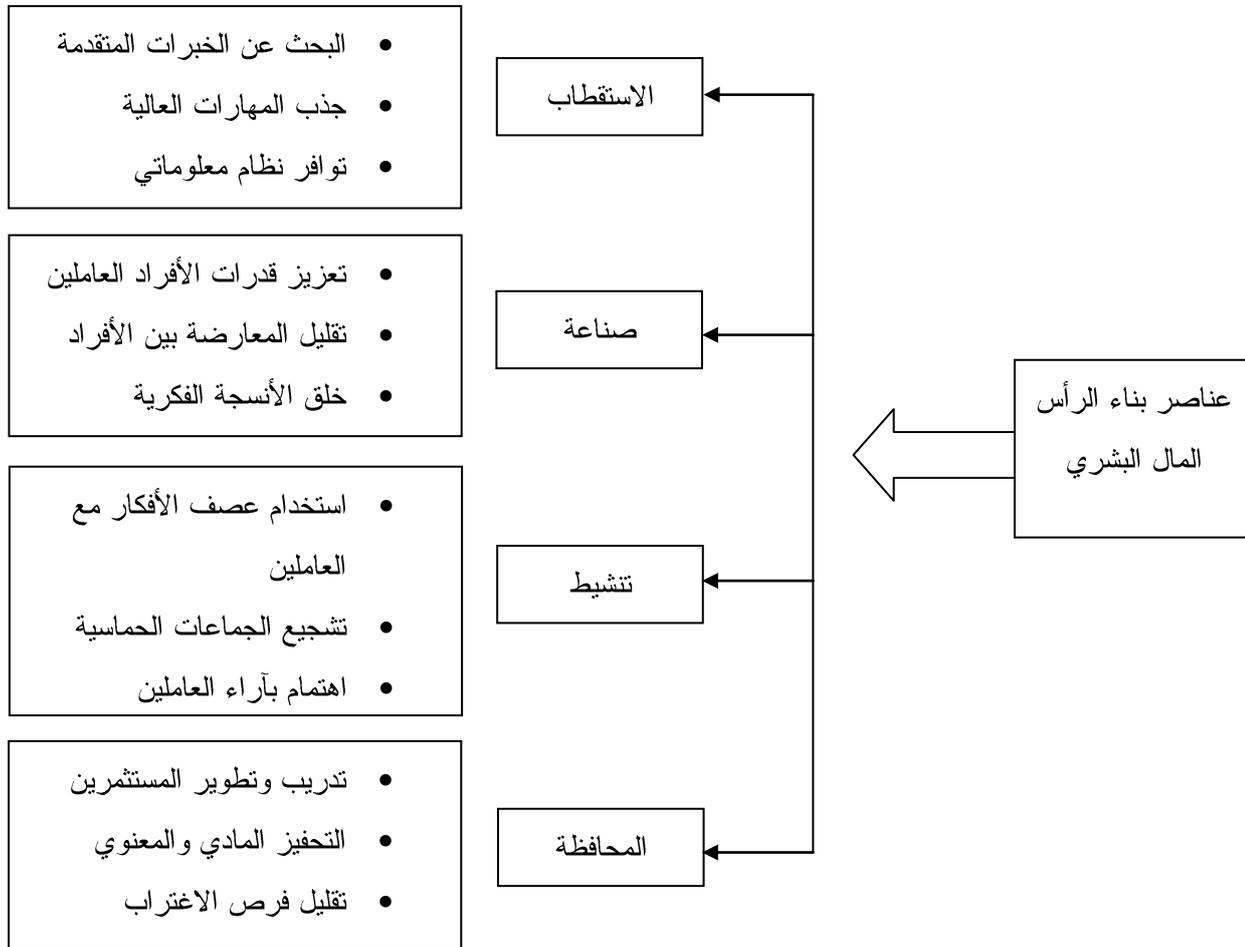
استراتيجية التحفيز: من خلال التحفيز بنوعيه المادي كالتعويضات المادية، ونظام الأجور العادل الذي يعطي للفرد حقه، والمعنوي مثل: الترقيات، الثناء المتواصل على كل العمل المتميز.

ويمكن تلخيص مراحل بناء الرأس المال البشري بيانيا كما يلي:

(1) نعم حسين نعمة، مرجع سابق، ص ص 8-9.

(2) سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص ص 270-272.

الشكل رقم (7): عناصر بناء الرأس المال البشري



المصدر: نعمة وحسين، رؤية في بناء القدرات للقيادات الجامعية، المؤتمر العلمي للتعليم العالي في العراق، 2007، ص140.

المطلب الثالث: إدارة وقياس الرأس المال البشري

أولاً: إدارة الرأس المال البشري

أكد Paul Squires على إن إدارة رأس المال البشري هي إدارة المعرفة والمهارات. وهذا مالا تذكره المنظمات مما يجعلها لا تعرف جيداً كيفية إدارتها بكفاءة، سعياً لتطوير عملية الاستثمار فيه تحسين المردودات الاقتصادية منها ومن الجدير بالذكر أن وصف الوظائف عادة مالا يتم فيه تحديد المهارات والمعرفة بدقة، كما أنه لا يعطي معلومات مفيدة عن الأفراد الذين يمتلكونها بقدر ما يتيح إلى

حد ما معلومات، ويمكن أن تكون غير دقيقة وغير ملائمة من الوظائف التي يشغلونها تضم إدارة المهارات والمعرفة عنصران أساسيان في المنظمة هما⁽¹⁾:

1- تحديد وإدارة المهارات والمعرفة المرتبطة بالعمل نفسه

2- تحديد وإدارة مهارات الأفراد العاملين ومعرفتهم.

كما يتطلب وجود متخصصين في تحليل الوظائف (Job Analysis Specialists)، لغة مشتركة للمهارات والمعرفة (Common language)، قواعد بيانات (Databases)، مسوحات (Surveys) لمواقع العمل والوظائف المحددة، وإذا ما تحقق ذلك، فإن المنظمة تكون في موقع تحسد عليه في إدارة المهارات والمعرفة، وبأسلوب الدعم المطلوب للمقدرة الجوهرية لها. وزيادة على ذلك أن المنظمة ستحقق فهما صلدا لاتساع رأس المال البشري وعمقه، في حالة قيامها بما سيتم درجة في أدناه بشكل سليم.

1- تحديد فجوات المهارة فيها

2- استقطاب وجذب أولئك العاملون الذين يكون بمقدرهم تغطية تلك الفجوات.

3- تحديد الاحتياجات التدريبية بحيث تتضمن مفردات ومناهج دراسة متناسقة للحصول على تلك المهارات المناسبة التي تصب في المقدرة الجوهرية لها.

4- إتاحة وتوفير برامج متطورة للعاملين من قبل أولئك المزودين (Training Providers) لها والذين يشهد لهم بالكفاءة في هذا المجال.

5- تنفيذ نظام الأجر على أساس المهارات (Pay for skills) التي يمتلكها الأفراد العاملين.

6- ضمان أن الترشيح (Downsizing) أو التسريح (layoffs) لا يجعل المنظمة أن تستنزف من المهارات والمعرفة الموجودة فيها.

7- اختيار العاملون الذين يمكن ضمها بفرق مشروعياتية (Project Teams) بشكل أكثر فعالية.

8- تعليم العاملون أن يتوجب عليهم النظر لأنفسهم كحزمة أو رزمة أو كتلة من المهارات

(Packet of Skills) التي ينبغي مسابرتها جنب إلى جنب مع المقدرة الجوهرية للأعمال، مع

أهمية تعديلها وتحديثها وتطويرها بشكل دوري.

⁽¹⁾ أسعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 209-212.

9- القيام المستمر بمسوحات المهارة التي تجعل المنظمة قادرة على تحديد الفجوات فيها، وتخمين نوع التدريب المناسب الذي يغلقها من خلال تحسين قابليات رأس المال البشري فيها.

ثانيا: قياس الرأس المال البشري:

يحتاج الرأسمال البشري إلى الاهتمام المتزايد حول مقياسه، وذلك انطلاقاً من الشعار الشهيد في الأدب التسييري والذي يقول " من لا يمكن قياسه لا يمكن تسييره "، فالقياس أو المقياس بشكل أدق حسب العنزي هو إدارة الأداء الحيوي، وأداة التحسين التي تقدم المعالجات المحددة للأشياء، وبدون ذلك المقياس لا يمكن (1) :

- توصيل توقعات الأداء المحددة للمعنيين والمهتمين.
- معرفة ما يجري داخل المؤسسة.
- تحديد فجوات الأداء التي ينبغي تحليلها أو غض النظر عنها.
- تزويد المؤسسة بالتغذية المرتدة عن مقارنة الأداء بالمعايير المحددة والتعلم من دروس الماضي.
- تمييز الأداء الناجح الذي ينبغي مكافئته.
- دعم قرارات تخصيص الموارد ووضعها في خطط وموازنات المؤسسة.

وتشير مراجعة الدراسات وأدبيات الموضوع أن له مؤشرات مختلفة له، إما موجهة على المستوى الكلي وإما موجهة للاستعمال على المستوى الجزئي، وما يهمنا نحن، هي هذه الأخيرة التي من أهمها نذكر ما يلي (2):

1/ قياس الابتكار:

يمثل الابتكار أحد مخرجات الرأسمال البشري ويمكن قياسه بطرق عديدة منها:

- معادلة الزيادة أو النسبة المئوية من المبيعات أو الخدمات الجديدة التي تقدمها المؤسسة.

(1) سعد علي العنزي، احمد علي صالح، مرجع سابق، ص 209 .

(2) سيد محمد جادارب، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في المنظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري، مصر، 2005، ص ص 442-

- النمو الحدي من المنتجات أو الخدمات الجديدة أو التعديلات التي تتم بشكل دوري أو ثانوي.

2/ قياس معدل الدوران والخبرة والتعلم:

يعكس الرأس مال البشري خبرة العاملين الذين يقومون بالعمل ويحققون القيمة المضافة للعملاء، حيث وضعت المؤسسة الألمانية alemiInternetional والتي تقدم الاستشارة وشملت هذه المقاييس:

- متوسط عدد سنوات خبرة العاملين في تخصصاتهم الوظيفية.
- معدل الدوران بين الخبراء والذي يحدد من خلال العمل المباشر من جانب الموظفين مع العملاء وبشكل فعال.
- القيمة المضافة لكل خبير ولكل موظف.
- معدل المبتدئين وهو عبارة عن النسبة المئوية من الموظفين الذين تكون خبرتهم أقل من سنتين.

3/ قياس قيمة بنك المعرفة:

تقوم كل مؤسسة ببناء بنك للمعرفة، ويشتمل على البحوث، المعلومات، المهارات، قوائم العملاء، الكفاءات المهنية، ومعلومات عن المستهلكين المرتقبين وعن المنافسين، ويعتبر بنك المعرفة أحد الأسباب المهمة في تحقيق الميزة التنافسية وتنظيم القيمة السوقية، حيث يعتمد قياس قيمته على تحديد القيمة المضافة التي يحققها بنك المعرفة من خلال عمليات محاسبية معينة يقوم بها أهل الاختصاص.

المبحث الثالث: الإدارة الالكترونية و بناء الرأس المال البشري

في ضوء التقدم المتزايد في استخدام التكنولوجيا الحديثة و التطبيقات الحاسوبية قد يصبح استخدام الإدارة الالكترونية ضرورة لا غنى عنها في المنظمات بحكم أنها تسهم في تحقيق الغاية الأساسية للمنظمات الساعية للتميز من خلال بناء موجودات بشرية كفؤة تجعلها قادرة على الوصول السريع للأسواق و ضمان استمرار التعامل مع العملاء . بمعنى آخر ، انه إذا كان من غير الممكن على المنظمات أن تكتسب ميزاتها التنافسية إلا من خلال التركيز على الموارد الغير الملموسة المعبر عنها بالرأس المال البشري ، فان الأمر يتطلب منها عدم إضاعة الفرصة من استغلال منظومة الإدارة الالكترونية على اعتبار أنها تمثل الآلية الأكثر قدرة على استقطابه و صناعته و تنشيطه، بالإضافة إلى المحافظة عليه. و هذا ما سيتم تناوله ضمن هذا المبحث بعد التطرق إلى أهمية و اثر الرأس المال البشري في ظل التطورات التكنولوجية .

المطلب الأول: أهمية و اثر الرأس المال البشري في ظل التطورات التكنولوجية

أولاً: الأهمية

يعتبر الرأس المال البشري في ظل التطورات التكنولوجية في العصر الحالي و هو عصر التكنولوجيا الثورة الحقيقية لتطور و نمو المنظمة باعتباره أساس الإبداع و الابتكار، و من بين أهم ما يميز الرأس مال البشري انه يتميز بالوفرة لا الندرة .و يمكن حصر دور الرأس المال البشري في رقي المنظمات في ظل التكنولوجيا في النقاط التالية :

- إعداد عنصر بشري مؤهل و خبير و ذو كفاءات و مهارات عالية .
- الرأس المال البشري هو أساس البحث العلمي و تقنياته، و توظيف نتاجه.
- الرأس المال البشري هو الإبداع و الابتكار و الذي يعتبر أساس التنافسية في المنظمة.
- العنصر البشري هو أساس التنظيم و التنسيق بين مختلف عناصر الإنتاج المادية و البشرية.
- يمكن في خلق مصادر جديدة .

- المشاركة في تحديد احتياجات المنظمة المختلفة و إعداد الخطط اللازمة تبعاً لقدراتها بواسطة البرامج .

- المشاركة في البرامج التعليمية و التدريبية و دورات التقفيم من خلال شبكات الانترنت .

- توصيل و نقل خبرات و علوم و معارف و ثقافات المنظمات الأخرى و انتقاء الأفضل عبر وسائل الاتصال¹.

فمهارات الرأس المال البشري أصبحت ذات أهمية تتناسب و أهمية التكنولوجيا في المنظمات الحديثة بحيث تنقسم المهارات التي يفترض توافرها في الرأس المال البشري المشتغل في تكنولوجيا المعلومات و التي تجعل منها قدرة من قدرات تكنولوجيا المعلومات في المنظمة بالمهارات الفنية و المهارات الإدارية، و مهارات الأعمال، و المهارات التفاعلية. و تكمن أهمية تلك المهارات في عمليات البرمجة، و تحليل الأنظمة، و إدارة قواعد البيانات. و قد شددت الجهود الأخيرة على أهمية هذا النوع من قدرات تكنولوجيا المعلومات، بوصفها الأداة التي يمكن من خلالها تحقيق حالة الارتباط و الالتقاء بين المتطلبات العمالية و التشغيلية للمنظمات الحديثة في تحقيق القيمة المضافة. فيما يؤكد البعض على أهمية الرأس المال البشري ضمن استخدام الإدارة الالكترونية بالنسبة للمنظمة، إذ يمكن من خلالها تحقيق التكامل بين تكنولوجيا المعلومات و عمليات تخطيط الأعمال بشكل أكثر فاعلية يحقق للمنظمة حالة فاعلية الكلفة و يساعدها في تنشيط الرأسمال البشري و ذلك خلال اتخاذ مواقف سريعة تجاه حالات التنافس التي تواجهها من خلال جعل وحدات أعمالها أكثر كفاءة و توقع الاحتياجات المستقبلية للأعمال و إبداع وابتكار منتجات ذات قيمة بشكل غير مسبوق مقارنة بالمنافسين .

¹ نعيمة بارك، تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة كأداة لتحقيق رأس المال الفكري في الجزائر الواقع و المأمول، العدد 1 الأكاديمية للدراسات الاجتماعية و الإنسانية، قسم العلوم الاقتصادية و القانونية، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد الشريف مساعديّة سوق أهراس، الجزائر، 12 جوان 2014، ص ص 38-39 .

يتوقف نجاح أي منظمة على مستوى العالم في الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات بدرجة كبيرة و ذلك من خلال دعمها وبناءها للرأس المال البشري وتأهيله على انجاز المشروعات التكنولوجية وإدارتها¹.

ثانيا : الآثار

إن النظرة إلى الرأس المال البشري و إمكانية تطويره و تأهيله و تحفيزه و بناءه تختلف اليوم عن ما كانت عليه من قبل عقد أو عقدين من الزمن و ستكون اشد اختلافا في المستقبل، والسبب في ذلك هو²:

- تطبيق الإدارة الالكترونية في المنظمات و التطور التكنولوجي.
- الانتشار السريع لتقنية المعلومات .
- الانتشار السريع لتقنية المعلومات .
- العولمة .
- الشبكات .

و لقد انعكس هذا الانتشار السريع للتطورات التكنولوجية على الرأس المال البشري كميًا و نوعيًا كما يلي³:

الأثر الكمي:

إن التطور السريع في الأتمتة الصناعية و الإدارية و الخدمية و انخفاض عمر المنتج عدة سنوات إلى عدة شهور بسبب دخول المعلوماتية في عملية الأتمتة و التوسع الكبير في اعتماد اتفاقية التجارة العالمية أدى إلى خفض الطلب على اليد العاملة و أصبحت الصناعات الحديثة المؤتمتة تحتاج إلى أعداد صغيرة جدا من العاملين .

¹ طه حسين نوي، الاستعداد للتغيير الاستراتيجي من خلال دور تفعيل تكنولوجيا المعلومات، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الثامن حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، المنعقد بجامعة سعد دحلب، الجزائر 18-19 ماي 2011 ص 9 .

² نعيمة برك، مرجع سابق، ص 39 .

³ نفس المرجع ، ص 39.

الأثر النوعي:

إن انتشار الأتمتة الصناعية و توسعها أدى إلى رفع الحد الأدنى من مستوى العامل الذي يقف خلف الآلة أو يراقب عددا من الآلات حيث يتطلب منه الإلمام ب:

- لغة برمجية أو أكثر
- طرق تشغيل الحاسبات .
- التحليل العددي و الإحصائي
- التنظيم الصناعي .
- لغة أجنبية أو أكثر .
- قادر على التفاعل مع المصمم على شبكة حاسوبية .
- التعاون و التنسيق الجماعي .
- استخدام قواعد البيانات و الشبكات .
- التكوين المستمر على الصورة الأحداث .

المطلب الثاني : الحاسوب، البرمجيات وبناء الرأس المال البشري

أولا : الحاسوب و بناء الرأس المال البشري

يعتبر الحاسوب من الوسائل الشائعة في خزن المعرفة لكفاءتها و دقتها و الاتساع الهائل لمساحات التخزين، مما يساعد في بناء الرأس المال البشري و ذلك من خلال تخزين المستندات في شكلها الرقمي القابل للمعالجة بطرق متنوعة، كما يسهل الأفراد الوصول إلى المعلومات و المعارف التي تم خزنها مع توفير الوقت و الجهد لإتباع أنشطة أخرى تتجلى في الآتي¹ :

- تغيير طرائق و أساليب أداء الأعمال مما يساعد على تنشيط الفرد و تحفيزه
- تحليل المعلومات و تخزينها بقدرات عالية و التي تتعلق ليس فقط بما يدور داخل المنظمة من مهام، بل فيما يتعلق بمحيطها الخارجي .

¹ يونس عواد، اثر المتغيرات التكنولوجية في وظيفة الرقابة في المشروعات الاقتصادية، العدد الثاني، المجلد 16، مجلة جامعة دمشق، سوريا

- تحديث المعرفة من خلال الاسترجاع المتكرر و القدرة على التخزين مرة أخرى .

ثانيا : البرمجيات و بناء الرأس المال البشري

تحتاج منظمات اليوم إلى الأفراد الذين يملكون مخزوناً أوسع من المعارف و القدرات و المهارات الذي بمقدورهم أن يبتقروا و أن يفوزوا في مستقبل مجهول ما يتطلب بناء المنظمة بالمجودات البشرية . و في حقيقة الأمر فان ظهور البرمجيات بأنواعها المختلفة و بإمكانياتها العالية مكنت بناء قاعدة من بناء قاعدة رصينة من المدخلات البشرية خاصة على مستوى التنشيط عبر توليد الإثارة و المتعة في العمل و الاستقطاب من خلال فتح قنوات الاتصالات بين الأفراد في أنحاء المنظمة و خارجها . من أهم هذه البرمجيات نذكر ما يلي :

1/ البرمجيات التعاونية (Groupware): تعمل على تأمين و تجهيز الوظائف و الخدمات التي تدعم النشاطات التعاونية لأعمال المجموعات من اجل تعزيز المهارات لدى الأفراد ، بحيث أن تشمل على برمجيات لكاتبات المجاميع و تعليقاتهم و المشاركة بالمعلومات و الاجتماعات الالكترونية و الجدولة¹ .

كما تعمل على تحويل المعارف و جمع جميع التقنيات التي تسمح بالعمل على شكل جماعات من الأشخاص الذين هم متفرقون عن بعضهم بالمسافات أو بالوقت و البريد الالكتروني و هو أداة حاسوبية الأكثر اقدمية في هذا المجال. و كذلك المنتديات الالكترونية التي تسمح بتبادل المعلومات و الوسائل حسب ملفات موضوعية أو حسب مجموعة أفراد منقسمة². لذلك فهي تتكون من نوعين من التطبيقات³:

- تطبيقات موجهة من الاتصال: حيث تهدف إلى تسهيل التفاعلات بين الأفراد مهما كان المكان و الزمان، و كذا على رأس ماله معارفهم من خلال عملية التخزين.
- تطبيقات موجهة لحل المشكلات : حيث تهدف إلى البحث عن الأفكار و كذا لمعالجة النماذج عن طريق المحاكاة .

2/ برمجيات الفريق (Teamware): تعمل هذه البرمجيات على تنشيط الرأس المال البشري من خلال الانترنت حيث أنها أدوات برمجية تجارية تجول من الشبكة الداخلية، الانترنت أكثر نفعا في العمل

¹التقنية في مجال إدارة المعرفة 19-24 أكتوبر 2014 www.walharourah.com

²عبد الستار علي، عامر إبراهيم قندلجي، غسان العمري، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، عمان، 2005، ص 195.

³Ropert Reix op cit p 204

كفريق، و المشاركة بالأفكار و الوثائق و العصف الذهني و الجدولة، و اقتناء اثر الوظائف و المشاريع، حفظ وثائق القرارات المتخذة و المفروضة من قبل أعضاء الفريق¹.

و كذلك هناك برامج أخرى من بينها²:

- وحدة برمجية لتوليد الأفكار Alternative Evaluation المقدمة من قبل خبراء المجال أثناء جلسات العصف الذهني .
- برمجيات و تسهيلات أخرى مثل مخطط المجموعة Group outhiner، منظم الأفكار Idea organizer . قاموس المجموعة Group dictionary بالإضافة إلى نظام فرعيا لإدارة الحوار.
- وحدة دعم التصويت Vote support عند مناقشة الحلول و الفاضلة.
- برنامج حصر المعارف : تواجه المؤسسات صعوبة بالغة في تحديد المعارف الشخصية لدى الموظفين مما يسبب لها ارتفاع في التكلفة التشغيلية في بعض الأحيان لجهلها بوجود هذه المعارف لدى العاملين لديها و من هنا قامت المنظمات باستخدام برنامج الكتروني لحصر المهارات و المعارف الموجودة لدى العاملين بها و ذلك من خلال السماح لكل العاملين بالدخول على هذه الخدمة و تعبئة الحقول المطلوبة. و قد استفادت هذه المنظمات من هذا البرنامج في تأسيس قاعدة بيانات تتضمن تحديدا لمهارات و معارف منتسبها بناء على تصريحاتهم الشخصية بها، و تعتبر هذه القاعدة وسيلة مساعدة لمتخذ القرار عند تشكيل فرق العمل و المختلفة كما تساعد على تحديد الاحتياج التدريبي المستقبلي، كما أتاحت الفرصة للموظفين لإبراز مهاراتهم و قدراتهم الكامنة التي كانت تخفى على المسؤولين عنهم³.

المطلب الثاني : الشبكات، صناع المعرفة و بناء الرأس المال البشري

أولا : الشبكات و بناء الرأس المال البشري

نظرا لان الشبكات (الانترنت، الانترانت، الاكسترانت) في الوقت الحالي تتميز بخصائص

تقنية عالية وجد متطورة منها على وجه الخصوص :

¹عبد الستار و آخرون، مرجع سابق، ص 196.

²التقنية في مجال إدارة المعرفة، مرجع سابق .

³منصور يوسف القرقاوي، توطين التكنولوجيا في الوطن العربي و تنمية مجتمع المعرفة، ورقة عمل مقدمة من القيادة العامة لشرطة دبي، ص

- إنشاء روابط و علاقات متعددة الأشكال مما يتيح إمكانيات كبيرة لتلقي في تكرار البيانات في مختلف وحدات التخزين بالمنظمة .
- زيادة سرعة و سهولة عملية استرجاع المعلومات المطلوبة .
- استغلال المعلومات من قبل عدد كبير من المستفيدين في نفس الوقت .

فان إمكانية بناء الموجودات البشرية كبيرة جدا، حيث تعمل على تسهيل استقطابه استراتيجيا شراء العقول التي تعتبر من أهم استراتيجيات آلية الاستقطاب من خلال متابعة المهارات المتوفرة في البيئة الخارجية و توفير المعلومات عنها و كذلك المساعدة في عمل الأبحاث الداخلية لإيجاد مرشحين للعمل بالمنظمة من خلال إمكانية الاحتفاظ بالمعلومات اللازمة حول الأفراد¹. كما يمكن للشبكات المساهمة في صناعة الرأس المال البشري بالاعتماد على أدواتها والتمثلة في² :

- أدوات الاتصال الالكتروني: و هي الأدوات التي تطلع بمهمة تبادل الرسائل و الملفات بين المستخدمين بهدف مشاركة المعلومات، و يمكن أن في الاجتماع المتزامن Synchronous و الرسائل اللحظية و الفاكس، و البريد الصوتي، و النشر على الويب و البريد الالكتروني.
- أدوات مؤتمرات الويب: بحيث يتمكن المشاركون من عرض و مراجعة و تعديل الوثائق و الشفافية، و المشاركة بأفكارهم و ملاحظاتهم باستخدام وسيلة الدردشة أو الهاتف أو الفيديو
- معالج الكلمات: هو مجموعة من المكونات التي تساعد في إعداد التقارير، قوائم الأسعار الإجراءات إضافة إلى المساعدة في الاتصالات بين المؤسسات بعدد من النسخ.

بالإضافة، إلى دعمها إلى آلية تنشيط الرأس المال البشري من خلال³:

- ترسيخ العلاقات بين الأفراد و تعزيز قدراتهم، تنظيم ملفاتهم و ضمان سرعة و فاعلية استرجاعها.
- تشجيع العمل الجماعي و استخدام قواعد البيانات.

¹ عامر بشير، مرجع سابق، ص 115 .

² وليد بن العوض، دور استخدام شبكة الانترنت في التحصيل الدراسي لدى طلاب جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية، قسم العلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2005 ص ص 28-31.

³ بوحسان سارة كنزة، الآثار الفعلية لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال على تطبيقات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة، دراسة حالة مؤسستي ndjma و mobilis قسنطينة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2012 ص 115 ."

- الحصول على البحوث و المعلومات الحديثة بمختلف أنواعها مما يزيد خبراتهم و الإجابة عن الأسئلة الغامضة والمعقدة.
- تقضي على القيود الزمانية و المكانية.
- و تقدم الفرق الافتراضية فرصا عدة منها¹:
- زيادة المعرفة و الخدمة
- تحسين التعلم و تقاسم المعرفة في الوقت المحدد
- تخفيض تكاليف تقاسم المعلومات داخل المنظمة أو خارجها

و على العموم، فان الشبكات و بوجه خاص للشبكة الداخلية تعتبر عامل مهم يساهم في الرفع من مهارات و خبرات لدى الأفراد بكونها² :

أداة داخلية لبناء الرأس المال البشري: في إطار بناء الرأس المال البشري شبكة الانترنت تتعلق بوثائق مرجعية، ووثائق قانونية، ووثائق عمل مشترك لعدة أشخاص، و نظام إدارة المرشحين القائمة على نظام سير العمل workflow كما ترتبط بإدارة الكفاءات و المهارات التي توفر محرك بحث لاستقطاب الرأس المال البشري .

ثانيا: صناع المعرفة

على اعتبار أن صناع المعرفة في منظومة الإدارة الالكترونية هم المصممين والمحللين والخبراء و الفنيين المتميزين بمهارات متخصصة نظرا لطبيعة عملهم فإن أهميتهم في بناء الرأس المال البشري تتجلى من خلال دمج معارفهم وخبراتهم في هذه المنظومة مما يساهم في تدعيم العارف الموجودة بالمنظمة أو إنشاء معارف جديد ما ينعكس ذلك على آلية الصناعة كما أن مساهمتهم في توفير الحلول للمشاكل التقنية المتعلقة بالسير الحسن للإدارة الإلكترونية يساهم على استقطاب معارف جديدة للموجودات البشرية³.

¹ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات، مرجع سابق، ص 350.

² فاروق حريزي، دور التكنولوجيات الحديثة للاتصالات في تحقيق أهداف إستراتيجية التنمية البشرية المستدامة في الجزائر، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011، ص 93 .

³ شنشونة محمد، نظام المعلومات و أهميته في تسيير المعارف بالمؤسسة، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة (غير منشورة) 2011، ص 187.

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال ما تم تناوله في هذا الفصل يتضح أن نجاح المنظمات في العقد الأول من القرن الماضي كان يعتمد بشكل أساسي على ما تملكه من أصول مادية، لكن هذا الوضع بدأ يأخذ بالانحسار حيث أصبح مورد المعرفة هو الأساسي في نجاح المنظمات، ما أدى إلى نشوء مصطلح الرأس المال البشري المعبر عن الموجودات المعرفية التي تسهم في خلق الأصول المادية. لذا أصبحت قضية بنائه أمرا ملحا وضروريا ومنوطا بالمنظمات الآن لكي تخلق البيئة التمكينية على ذلك وفي ظل تطبيق الإدارة الالكترونية في المنظمات فإن بناء الموجودات البشرية بشكل متقن يكون ممكنا وسهلا من خلال استخدام مختلف مكوناتها (الحاسوب، البرمجيات، الشبكات، صناع المعرفة) على جميع آليات البناء من استقطاب، وصناعة، وتنشيط، والمحافظة. لذلك تعد دعامة أساسية لمختلف آليات بناء الرأس المال البشري .

نظرا لأهمية العلاقة بين متغيري الدراسة، سنعمل على إبرازها على عينة من كليات جامعة محمد خيضر بسكرة و ذلك في الفصل الموالي.

تمهيد :

بعد معالجة إشكالية البحث في الجزء النظري ، قمنا بتجسيد ما توصلنا إليه في الجزء التطبيقي و ذلك من خلال الدراسة التي قمنا بها في عينة من كليات جامعة محمد خيضر بسكرة ، محاولين تشخيص مدى استخدام الإدارة الالكترونية وممارسة بناء الرأس المال البشري و تحديد الدور الذي تلعبه الإدارة الالكترونية في بناء الرأس المال البشري في الكليات محل الدراسة.

من اجل ذلك، تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: تقديم عام للكليات محل الدراسة و واقع الإدارة الالكترونية فيها.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

المبحث الثالث: عرض و تفسير النتائج

المبحث الأول: تقديم عام للكليات محل الدراسة و واقع الإدارة الالكترونية فيها

سنحاول من خلال هذا المبحث إعطاء نبذة تاريخية حول كل كلية محل الدراسة من خلال التعرف على نشأتها و أهدافها و كذا هيكلها التنظيمي ، ثم التشخيص العام لاستخدام الإدارة الالكترونية في الكلية .

المطلب الأول: نشأة الكلية

أولا : نبذة تاريخية حول كلية العلوم و التكنولوجيا

لقد تم فتح كلية العلوم والتكنولوجيا بموجب المرسوم التنفيذي رقم 09-90 المؤرخ في 17 فيفري 2009 المعدل و المتمم للمرسوم التنفيذي رقم 98-219 المؤرخ في 7 جويلية 1998 و المتضمن إنشاء جامعة بسكرة بعد إعادة هيكلة الجامعة من أربع(4) إلى ست (6) كليات تطبيقا لمخطط تطوير الجامعة للخماسي (2008-2012) نظرا للقفزة النوعية التي تعرفها الجامعة الجزائرية بتطبيق أنظمة جديدة للتعليم و ظهور تخصصات جديدة ومواكبة النمو المستمر سواء من حيث الطلبة، الأساتذة و العمال، وكذا من أجل ترقية عملية التكوين لاندماجه في الحركية الاقتصادية الوطنية.

تعتبر كلية العلوم والتكنولوجيا وحدة تعليم و بحث في ميدان العلم و المعرفة، متعددة التخصصات وتضمن على الخصوص التكوين في التدرج وما بعد التدرج، وترقية نشاطات التكوين المتواصل و تحسين المستوى و تجديد المعارف.

وتتشكل من ستة (06) أقسام حسب القرار الوزاري رقم 339 المؤرخ في 13 ديسمبر 2009 المتضمن

إنشاء الأقسام المكونة لكلية العلوم و التكنولوجيا وهي:

قسم الهندسة الميكانيك

قسم الكيمياء الصناعية

ميدان علوم وتقنيات

و في المبنى البيداغوجي للهندسة المدنية والري والمعمارية توجد أقسام:

قسم الهندسة المدنية والري

قسم الهندسة المعمارية

و في المبنى البيداغوجي للهندسة الكهربائية يوجد قسم الهندسة الكهربائية ويحتوي كل قسم على

مكاتب خاصة برؤساء الأقسام ونوابهم ومسؤولي الشعب و التخصصات.

تتكون هذه الأقسام من (5137) طالبا في عدة ميادين و تمنح (30) شهادة في مختلف تخصصات الطورين (التدرج وما بعد التدرج) كما يضمن عملية التكوين (274) أستاذ بمختلف الرتب، مع طاقم إداري يضم (120) موظفا إداريا و تقنيا (18) عاملا بالإضافة إلى (93) موظفا في إطار الإدماج المهني. تشمل الكلية على عدة هياكل بيداغوجية و إدارية (قاعات الدراسة، مدرجات، قاعات الإعلام الآلي، ورشات مخابر، مكاتب إدارية.....) موزعة على الجامعة المركزية. كما في عملية التكوين مكتبتين الأولى بالجامعة المركزية لكل التخصصات الكلية والثانية بقسم الهندسة المعمارية والمدنية والري.

ثانيا: نبذة تاريخية حول كلية العلوم الدقيقة و علوم الطبيعة و الحياة

لقد تم فتح العلوم الدقيقة و علوم الطبيعة و الحياة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 09-90 المؤرخ في 17 فيفري 2009 المعدل و المتمم للمرسوم التنفيذي رقم 98-219 المؤرخ في 7 جويلية 1998 و المتضمن إنشاء جامعة بسكرة بعد إعادة هيكلة الجامعة من أربع (4) إلى ست (6) كليات تطبيقا لمخطط تطوير الجامعة للخماسي (2008-2012) نظرا للقفزة النوعية التي تعرفها الجامعة الجزائرية بتطبيق أنظمة جديدة للتعليم و ظهور تخصصات جديدة و مواكبة النمو المستمر سواء من حيث الطلبة، الأساتذة و العمال وكذا من أجل ترقية عملية التكوين لاندماجه في الحركة الاقتصادية الوطنية.

تعتبر كلية العلوم الدقيقة و علوم الطبيعة و الحياة وحدة تعليم و بحث في ميدان العلم و المعرفة، متعددة التخصصات وتضمن على الخصوص التكوين في التدرج وما بعد التدرج، وترقية نشاطات التكوين المتواصل و تحسين المستوى و تجديد المعارف وتتشكل من ست (06) أقسام حسب القرار الوزاري رقم 339 المؤرخ في 13 ديسمبر 2009 المتضمن إنشاء الأقسام المكونة لكلية العلوم الدقيقة و علوم الطبيعة و الحياة وهي:

- 1- قسم الرياضيات
- 2- قسم الإعلام الآلي
- 3- قسم علوم المادة
- 4- قسم علوم الطبيعة و الحياة
- 5- قسم علوم الزراعة
- 6- قسم علوم الأرض و الكون .

تكون هذه الأقسام من (5137) طالبا في عدة ميادين و تمنح (30) شهادة في مختلف تخصصات الطورين (التدرج وما بعد التدرج) كما يضمن عملية التكوين (274) أستاذ بمختلف الرتب، مع طاقم إداري يضم (57) موظفا إداريا و تقنيا (18) عاملا بالإضافة إلى (87) موظفا في إطار الإدماج المهني.

تشمل الكلية على عدة هياكل بيداغوجية و إدارية (قاعات الدراسة، مدرجات، قاعات الإعلام الآلي ورشات مخابر، مكاتب إدارية) موزعة على الجامعة المركزية و بالقرب الجامعي الحاجب الذي به قسم علوم الطبيعة و الحياة و قسم علوم الأرض و الكون.

كما في عملية التكوين مكتبتين الأولى بالجامعة المركزية لكل التخصصات الكلية و الثانية بمجمع الحاجب متخصصة في علوم الطبيعة و علوم الأرض و الكون.

ثالثا : نبذة تاريخية حول كلية الحقوق و العلوم السياسية

أنشئت كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية بموجب مرسوم 98-219 المؤرخ في 7 يوليو 1488 المتضمن إنشاء جامعة بسكرة ،ثم عدل المرسوم المذكور بمرسوم تنفيذي رقم 04-255 مؤرخ في 29 أوت 2004 حيث تم فصل كلية الحقوق عن كلية الاقتصاد و تمت تسميتها بكلية الحقوق و العلوم السياسية، و تشمل قسمين: قسم الحقوق، و قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية.

تتمثل رسالة الكلية في: تقديم التعليم القانوني و السياسي الذي يخول الطلبة نيل درجة الليسانس في مجال القانون و العلوم السياسية لمزاولة الأعمال القانونية و السياسية المتاحة في الدولة و متابعة تحصيل الدراسات العليا في كلا المجالين. أما أهدافها فتتمثل في أهداف الكلية:

- بناء و تطوير قاعدة علمية و معرفية راسخة في علوم القانون و علوم السياسة و العلاقات الدولية المختلفة وربطها بالمدرسة التشريعية للأمة العربية و الإسلامية لدى طلبة جميع برامج الكلية.
- توفير البيئة العلمية و العملية المتفاعلة و المتكاملة و التي تدعم عمليات التعليم و التعلم و البحث و التدريب و التطبيق من قبل جميع أعضاء مجتمع الكلية.
- تغطية الاحتياجات التنموية للدولة كليا أو جزئيا من خلال توفير إطارات ذوي خصائص مهنية عالية مصممة للإيفاء بمتطلبات سوق العمل.
- بناء شخصية الطالب المنفردة علما و فكريا و خلقا بأسلوب القدوة الحسنة و تسليحه بمهارات المهني الإبداعية (كالتفكير و التحليل و النقد و الاستنباط و الوفاء بمواعيد الإنجاز و تجويد العمل و غيرها).

- توفير أحدث وسائل التعليم النظري والعلمي المستمر لطلبة الكلية وأفراد المجتمع عموماً من خلال برامج التدريب والاستشارات.
- طرح برامج دراسات عليا متميزة لإتاحة المجال للطلبة المتفوقين لاستكمال تعليمهم في مستويات الماجستير والدكتوراه وتنظيم الأحداث العلمية لدعم الدراسة والبحث العلمي.
- المشاركة وبقوة مع المنظمات المهنية ومؤسسات المجتمع في دعم ونشر الثقافة القانونية العامة وقيم العدالة النبيلة المرتبطة بالمنظومة القيمة للحضارة الإسلامية.
- بناء روابط متينة ومرنة مع المنظمات المجتمعية وقطاعات الأعمال المختلفة لتلمس الاحتياجات المتغيرة لسوق العمل وتطوير البرامج الدراسية باستمرار للإيفاء بها.
- أهداف البرنامج الأكاديمي: تم تصميم البرنامج بحيث يحقق الأهداف الآتية:
 - بناء قاعدة علمية قانونية عند الطالب في مختلف مجالات القانون و العلوم السياسية ذات عمق وسعة.
 - إنشاء وتعزيز الجانب المهني التطبيقي للعلوم النظرية عند الطالب.
 - تطوير القدرات والمهارات الفكرية العليا عند الطالب.
 - تمكين الطالب من إجراء البحوث وفق منهجية علمية سليمة
 - غرس روح التعلم المستمر مدى الحياة لدى الطالب
 - تمكين الطالب من مهارات العمل المختلفة وإيجاد استخدامها لرفع كفاءته الشخصي والمؤسسي.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي

أولاً: كلية العلوم و التكنولوجيا

مهام الهيكل الإداري للكلية:

عميد الكلية: ينحصر دوره في عدة مهام منها:

- يحضر اجتماع مجلس الكلية.
- يقوم بصرف اعتماد التسيير التي يفوضها له رئيس الجامعة.
- يتولى تسيير وسائل الكلية البشرية والمالية.
- يعد التقرير السنوي للنشاطات ويرسله إلى رئيس الجامعة بعد المصادقة عليه من مجلس الكلية.

نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة:

- تسيير ومتابعة تسجيلات طلبة التدرج.
- متابعة أنشطة التعليم وأخذ واقتراح من أجل تحسينه.
- جمع ومعالجة ونشر الإعلام البيداغوجي للطلبة.
- نيابة العميد المكلف بالبحث العلمي و العلاقات :
- متابعة سير امتحانات الالتحاق بما بعد التدرج.
- السهر على سير مناقشات المذكرات.
- تنفيذ برامج تحسين المستوى وتجديد معلومات الأساتذة.

الأمانة العامة:

- تسيير المسار المهني لمستخدمي الكلية.
- تحضير مشروع ميزانية الكلية وتنفيذه.
- تنفيذ المخطط الأمن الداخلي للكلية

رئيس القسم:

- مسؤول عن السير البيداغوجي والإداري للقسم.
- يمارس السلطة السلمية على الموظفين الموضوعين تحت السلطة.
- يساعد رؤساء المصالح.

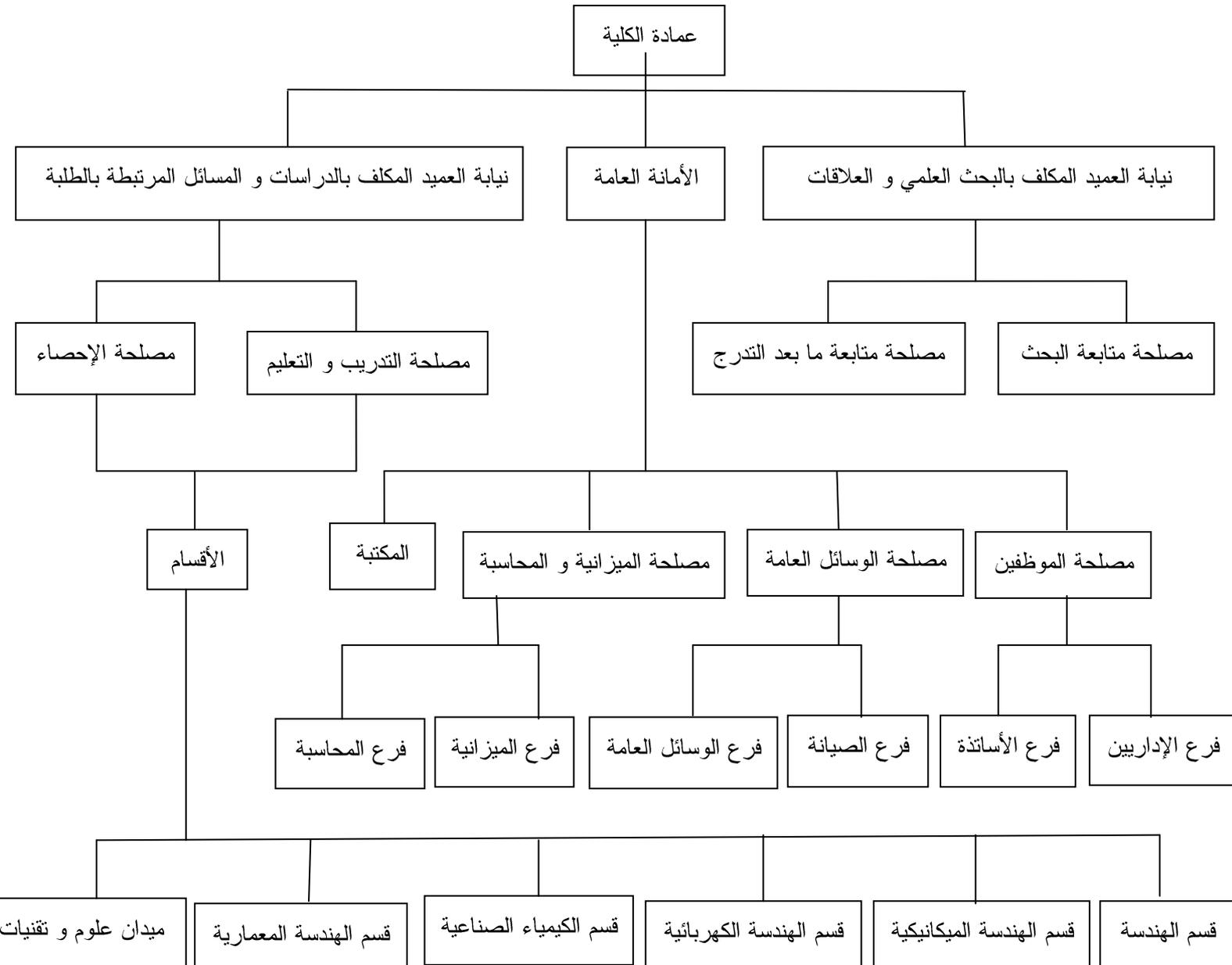
مكتبة الكلية:

- اقتراح برامج اقتناء المؤلفات والتوثيق الجامعي.
- تنظيم الرصيد الوثائقي باستعمال أحدث الطرق للمعالجة والترتيب.

الهيكل التنظيمي للكلية محل الدراسة

تحتوي كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة محمد خيضر بسكرة على عدد من الموظفين الموزعين على عدد من المصالح الإدارية والبيداغوجية، حيث أن عدد الموظفين الإداريين هو: 120 موظف إداري مقسمين على اداريين وتقنيين موظفي الإدماج ومتعاقدين ، والمخطط الهيكلي التالي يوضح ذلك:

شكل رقم (8) مخطط هيكلية لكلية العلوم و التكنولوجيا



ثانيا: كلية العلوم الدقيقة و علوم الطبيعة و الحياة

الهيكل الإداري للكلية:

- عميد الكلية
- نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
- نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية
- الأمانة العامة
- رئيس القسم
- مكتبة الكلية

مهام مصلحة المستخدمين:

- * الرقابة والتقييم كالانضباط في العمل.
- * السهر على تطبيق القوانين و التنظيمات واللوائح.
- * السهر على حماية الحقوق وتنفيذ الواجبات.
- * التنسيق الدائم بين مكاتب المصلحة.

مهام كل مكتب:

* رئيس مصلحة المستخدمين:

- الرقابة والتقييم كالانضباط في العمل.
- السهر على تطبيق القوانين والتنظيمات واللوائح.
- السهر على حماية الحقوق وتنفيذ الواجبات.
- التنسيق الدائم بين مكاتب المصلحة.

* فرع الأساتذة:

- السهر على حسن سير المسار المهني للأساتذ من خلال تتبع ظروف عمله من معدات ووسائل.
- تنظيم مختلف الوثائق المتعلقة بالأساتذ، بداية من ملفه الشخصي
- تنظيم الجانب المالي لبعض الفئات من الأساتذة: المستخلفين، المشاركين.....الخ.
- مراعاة كل تغيير في وضعية الأساتذة من ترقية و استبعاد وانتداب.....الخ

* فرع المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح:

- معالجة جميع المسائل المتعلقة بالعمال.
- المراقبة الدائمة على حسن سير العمل بالمراقبة الدعوية على حضور العمال.
- تتبع الحالات المختلفة للعامل، كالحالات المرضية وعطل الأمومة، التربصات..... الخ .
- توفير الجو الملائم للعمل من خلال السهر على مراقبة وفرة الوسائل لدى العمال من عدميتها.

الأمانة العامة:

- تتلخص مهامها عامة في حفظ جميع الوثائق المتعلقة بالأستاذ العامل.
- تنظيم الأرشيف وترتيبه للاستفادة منه مستقبلاً.
- تحضير الملفات المختلفة وتوجيهها إلى المصالح المعنية.
- استقبال أي مقل للمصلحة من أجل عمل معين.

الهيكل التنظيمي للمصلحة

• **دراسة مناصب العمل:** تكون المناصب حسب التقسيم الهيكلي للمصلحة:

رئيس المصلحة: يكون عادة برتبة متصرف أي متحصل على شهادة الليسانس، أو ملحق إدارة أي بمستوى السنة الثانية جامعي أو ملحق رئيسي للإدارة التي يشترط فيها شهادة الدراسات التطبيقية الجامعية.

مسؤول فرع الأساتذة والمستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح: يشترط فيه المستوى الدراسي ويكون عادة المستوى الجامعي ويكون من (مساعد أو مساعد رئيسي)، كما تشترط فيه الخبرة في الإدارة.

الأمانة العامة لمصلحة المستخدمين: ويطلب فيه عادة الكفاءة والمعرفة في الإعلام الآلي وعادة ما يكون تقني أو تقني سامي في الإعلام الآلي، لأن معظم مهامه تبويب المعلومات.

• **دراسة الوثائق المستعملة في هذه المصلحة:** والهدف منها هو استخراج جميع المعلومات المتعلقة بتسيير المستخدمين لاستعمالها في البرمجيات.

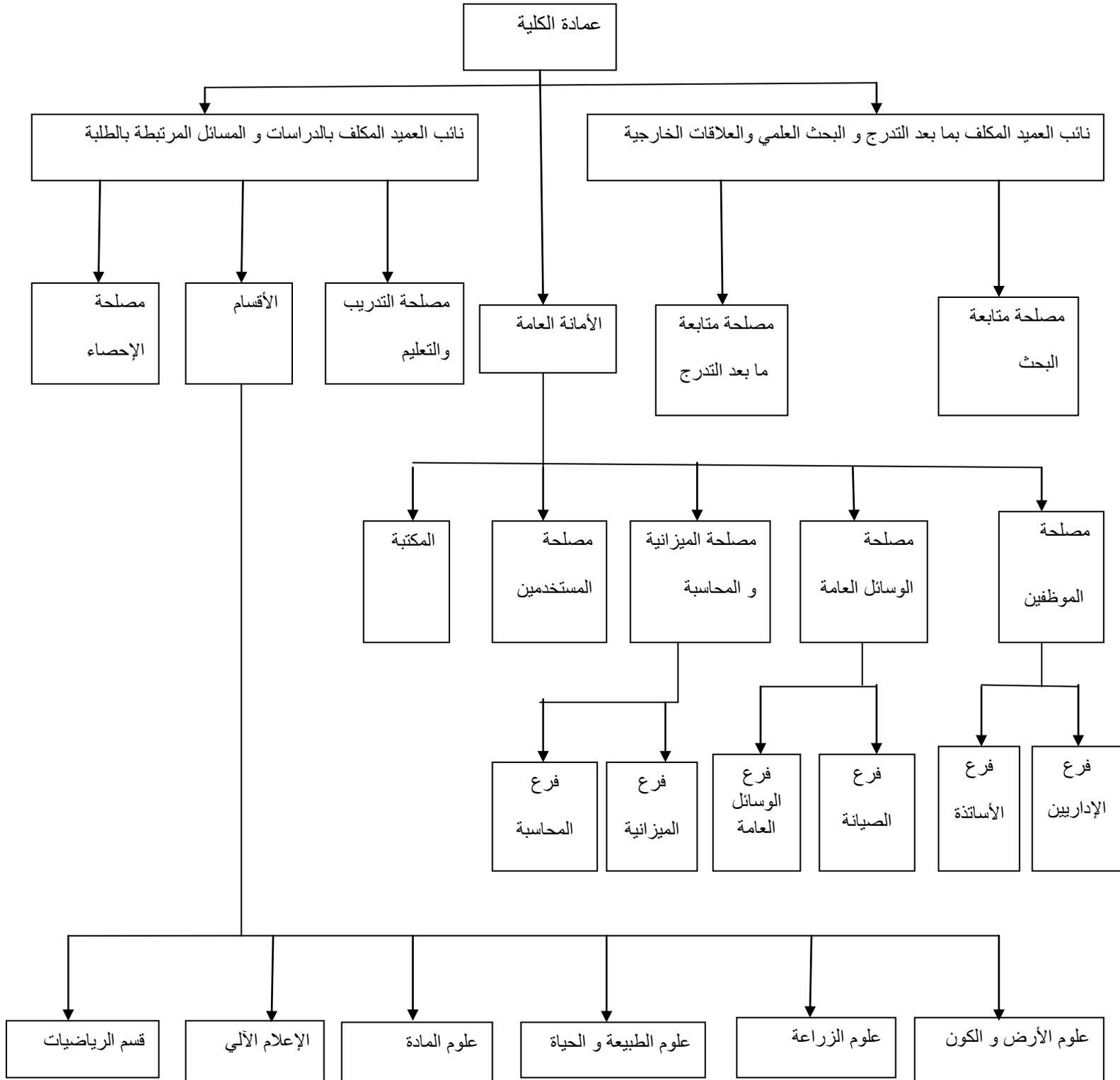
أنواع الوثائق المستعملة: تعتبر الوثائق المصدر الأساسي للمعلومات وهي نوعان:

* **الوثائق الخارجية:** وهي الوثائق التي تأتي من المحيط الخارجي للمصلحة (الوثائق الواردة) مثل: (الضمان الاجتماعي، الحماية المدنية،.....).

* **الوثائق الداخلية:** وهي الوثائق التي تستعمل داخل المؤسسة ونميز منها:

- داخلية صادرة (بالنسبة للمصلحة المعنية): وهي التي تخرج من المصلحة التي أنشئت فيها إلى المحيط الخارجي.
 - داخلية واردة (بالنسبة للمصلحة المعنية): وهي التي ترد إلى المصلحة من المحيط الخارجي.
 - داخلية متواضعة: وهي تستعمل في المصلحة التي أنشئت فيها.
- حيث تحتوي الكلية على عدة مصالح إدارية و أقسام و المخطط الهيكلي التالي يوضح ذلك:

شكل رقم (9) مخطط هيكلية لكلية العلوم الدقيقة و علوم الطبيعة و الحياة



ثالثا : كلية الحقوق و العلوم السياسية

تتشكل الكلية من أقسام و تحتوي على مكاتب في شكل مصالح و فروع ، و يعتبر عميد الكلية مسؤول عن سير الكلية و يتولى تسيير وسائله البشرية و المالية و المادية ، بحيث يساعده في مهامه كل من :

- نائب العميد المكلف بالدراسات و المسائل المرتبطة بالطلبة .

- نائب العميد المكمل بما بعد التدرج و البحث العلمي و العلاقات الخارجية .

- أمين عام للمكتبة .

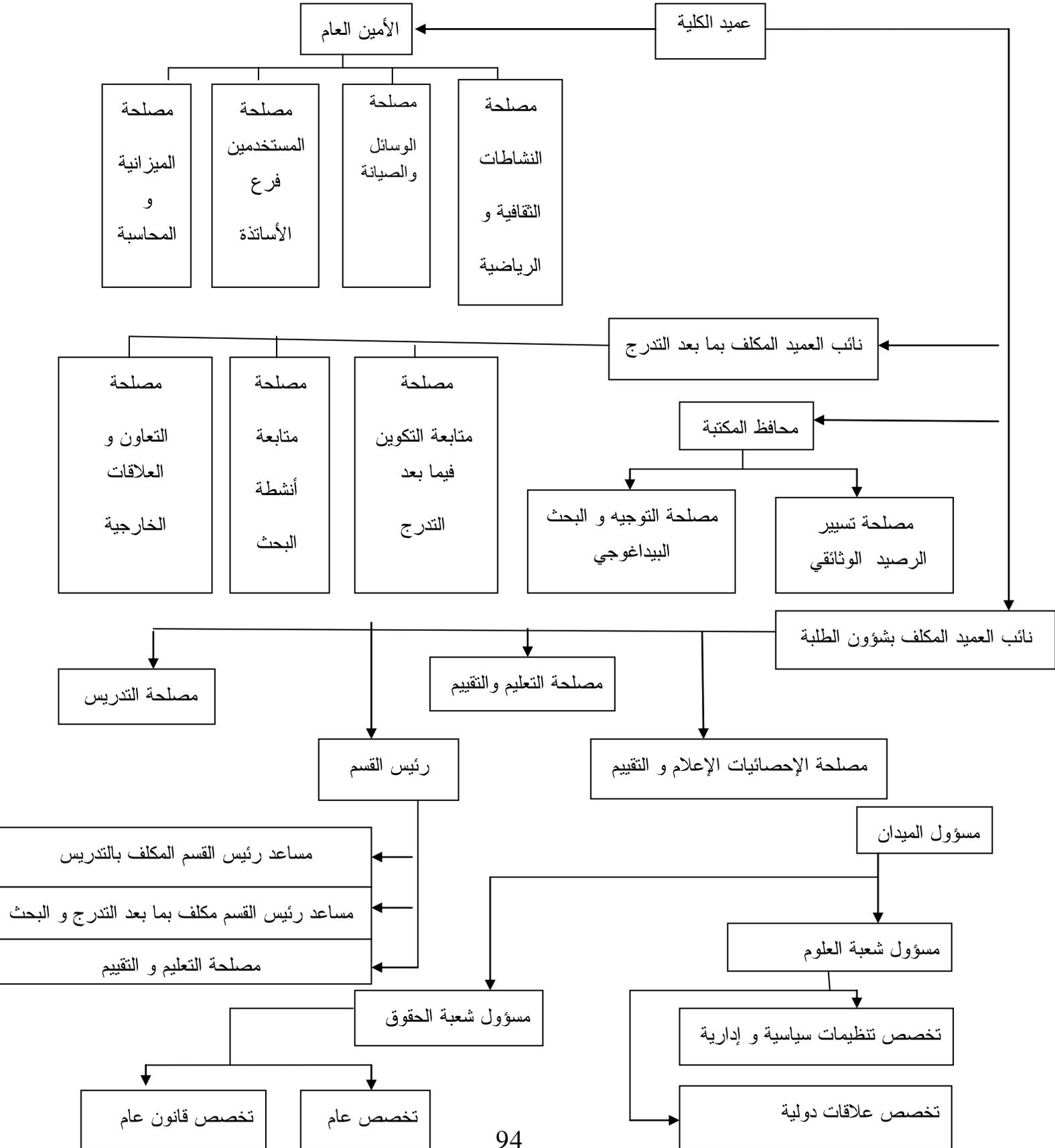
- رؤساء الأقسام .

- مسؤول مكتبة الكلية

- تزود الكلية بمجلس الكلية و بمجلس علمي للكلية و يديرها عميد الكلية .

حيث تحتوي الكلية على عدد من المصالح الإدارية و البيداغوجية و المخطط الهيكلي التالي يوضح ذلك :

شكل رقم (10) مخطط هيكلية كلية الحقوق و العلوم السياسية



المطلب الثالث: واقع الإدارة الالكترونية في الكليات

أولا : المكونات المادية:

تتوفر لدى الكليات مختلف أنواع أجهزة الحاسوب تتميز بالسرعة والحجم الكبير للذاكرة المركزية حيث تعتمد الكليات على الحاسوب اعتمادا أساسيا في القيام بأعمالها و خاصة فيما يتعلق بالأمور المالية و الإدارية و الأكاديمية و ينفذت مدى استخدام تلك الأجهزة في الكليات و ذلك بسبب اختلاف الأعمال و المهام و التطبيقات اللازمة لانجاز الخدمات الإدارية حيث تتوفر لدى كلية العلوم و التكنولوجيا حوالي 75 جهاز حاسوب و 90 لدى كلية العلوم الدقيقة و علوم الطبيعة و الحياة أما بالنسبة لكلية الحقوق و العلوم السياسية فهي تملك 70 حاسبا أليا يتواجد لدى كل كلية طابعات بعدد الحواسيب التي لديها. وهو الشيء الذي لمسناه في الكليات أثناء الزيارة الميدانية، بالإضافة إلى حوالي 15 من المساحات الضوئية في كل كلية وناسخات و فاكس والكاميرات الرقمية ... الخ.

كل هذه التجهيزات تسمح بتشغيل وتسيير مختلف التطبيقات المعلوماتية داخل الكليات على الشبكة الداخلية، كما تسمح كذلك بتشغيل وتسيير عمل الشبكة العالمية (الانترنت).

ثانيا : الشبكة المعلوماتية للكليات

• الشبكة الداخلية: تتوحد معلوماتيا كامل أقسام الكليات ومصالحها بشبكة داخلية تربط جميع حواسيب الكمبيوتر من نوع core_duo بواسطة آليات بصرية، (fibres optiques) وبسعة تقدر ب 100/s MB هذه الشبكة تأخذ الهيكلية النجمية بشبكة محلية تعمل وفق بروتوكول TCP /IP يكمن السبب وراء اختيار المسؤولين لهذا النوع من الهيكلية في أنه في حالة توقف أي جهاز حاسوب لا تتعطل كامل الشبكة . ولتفادي السلبية الكبيرة لهذا النوع من الهيكلية والمتمثلة في أنها مرتبطة كاملة بمحول مركزي، ففي حالة تعطله يتوقف عمل الشبكة ككل، لهذا نرى أن الشبكة مرتبطة مركزيا بمحولين، بحيث إذا تعطل أحدهما يعمل الآخر أوتوماتيكيا، وهذا يضمن عمل الشبكة 24 ساعة على 24 ساعة دون توقف.

• شبكة الإنترنت :إضافة إلى ما سبق تتصل جل أجهزة الكلية ومكاتبها بالشبكة العالمية قصد الاستفادة منها من طرف العمال.

ثالثا : أمن الشبكة

قصد ضمان العمل الجيد للشبكة المعلوماتية للكلية هناك جملة من الاحتياطات الأمنية لعمل هذه الشبكة نوجزها فيما يلي:

- أدوات مادية: يتوفر بالكلية جهاز هو بمثابة عازل عمل الشبكة الداخلية للكلية عن الشبكات الخارجية (اكسترنانت أو الانترنت)، والهدف من هذا الجهاز هو السيطرة و التحكم في المعطيات الخارجية من قاعدة المعطيات ، بحيث لا يسمح هذا الجهاز للمعلومات المتعلقة بعمل الكليات بالخروج خارج حدود النظام و الشبكة الداخلية.

- أدوات غير مادية :وهي عبارة عن برامج معلوماتية و إجراءات تستخدم لضمان عمل الشبكة على أحسن وجه ، وهي على التوالي:

- برنامج McAfee firewall soft وهو مثبت على مستوى المحولين serveurs.

- Serveur proxy ويقوم هذا بالتغيير اليومي و الأوتوماتيكي للعناوين IP لتفادي دخول أشخاص غرباء إلى عمل النظام، وبالتالي قواعد البيانات.بحيث يتوفر لدى كل كلية من الكليات محل الدراسة على 3 أجهزة من أجهزة الخادم Les Serveur .

- يضاف إلى ذلك إجراءات الأمن التي يتحصل عليها من طرف منتج برامج التشغيل UNIX .

- هذه الإجراءات الأمنية السابقة هي على مستوى المحولين، أما الإجراءات الأمنية المتخذة على مستوى الحواسيب أو محطات العمل فهي:

- البرامج المضادة للفيروساتAntivirus .

- البرامج المضادة للقرصنة و التجسس Antispy .

رابعا :البرامج و التطبيقات التي تستخدمها الكليات

من أهم البرامج التي تم التعرف عليها و ملاحظتها في كيفية عملها هي: برنامج Exele وبرنامج، Word حيث تعتمد الكليات على هذه البرامج كونها هي الأساس في تسهيل الأمور الإدارية. بالاضافة إلى برنامج HRAXE وبرنامج، GAIA ، حيث أن البرنامج الأول يسمح باكتشاف الأعطاب وحلها من المكتب دون اللجوء إلى مكان العطب، والبرنامج الثاني يسمح بتفصيل كل البيانات المتعلقة بالموارد البشرية من إجازات

عطل، حوافز، ترقيات، وكذلك معرفة الأفراد الذين استفادوا من فترات تكوينية و تاريخ دخولهم للعمل أقدميه كل عامل... الخ.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

سيتم التناول في هذا المبحث عينة وأدوات الدراسة من حيث بناءها و كما يوضح كيفية تطبيق الدراسة و تنفيذها بالأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات بالإضافة إلى نموذج و منهج الدراسة .

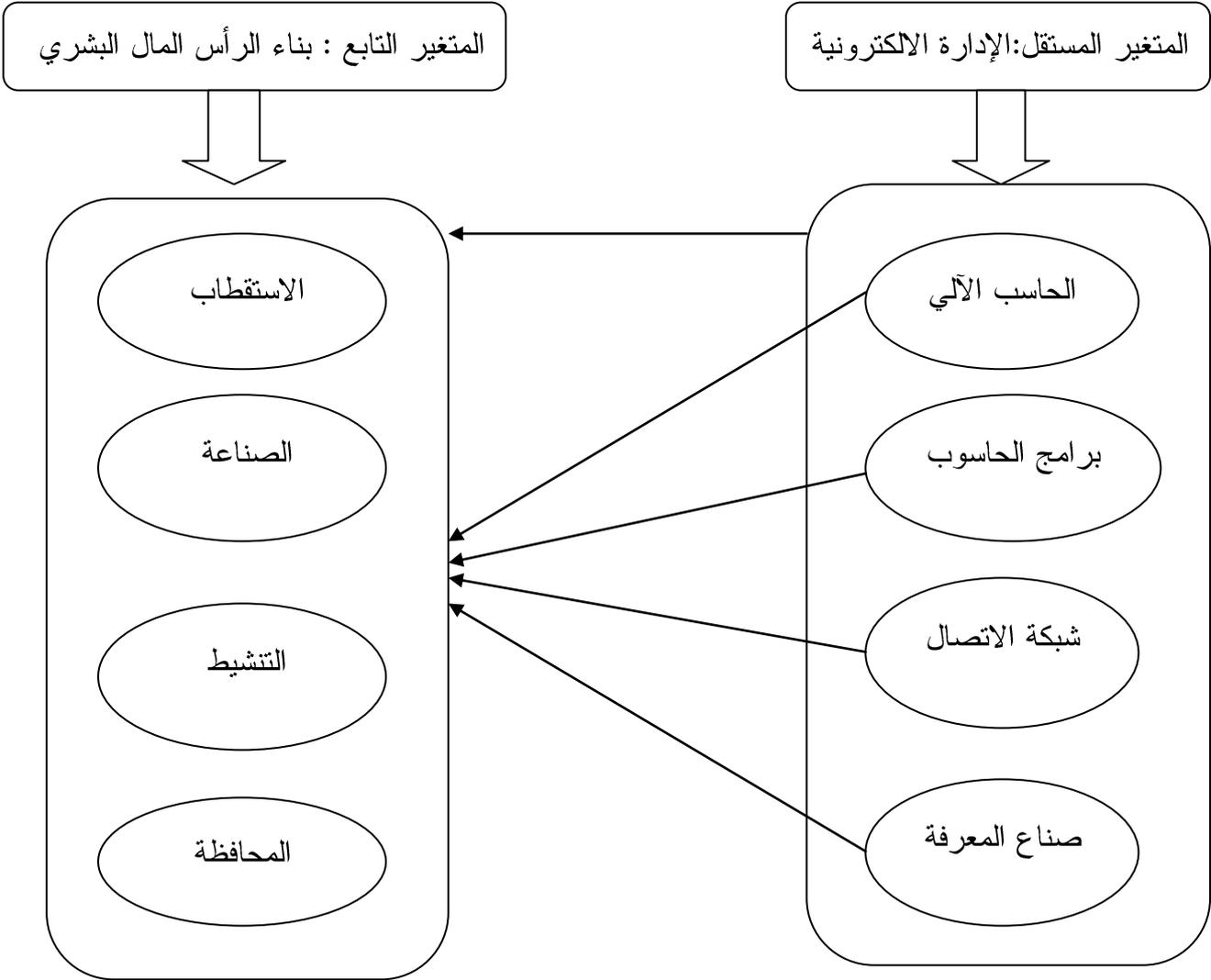
المطلب الأول: نموذج و منهج الدراسة

أولاً: النموذج

في ضوء إشكالية البحث و أهدافه تتطلب بناء نموذج شمولي مقترح للعلاقة بين الإدارة الالكترونية و بناء الرأس المال البشري يوضح الشكل التالي الذي يشتمل على نوعين من المتغيرين هما:

- المتغير المستقل: المتمثل في الإدارة الالكترونية من خلال مكوناتها : الحاسب الآلي، برامج الحاسوب، شبكات الاتصال، صناع المعرفة .
- المتغير التابع: المتمثل في بناء الرأس المال البشري، و الذي ينبثق منه أربعة متغيرات فرعية هي: الاستقطاب ، الصناعة ، التنشيط و المحافظة .

الشكل رقم (11) نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

وبناء على النموذج , قمنا بصياغة الفرضيات الأساسية و الفرضيات الفرعية على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد دور معنوي ذا دلالة إحصائية بين مكونات الإدارة الالكترونية كمتغير كلي مستقل وبناء الرأس مال البشري كمتغير كلي تابع عند مستوى الدلالة = 0.05 .

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد دور معنوي ذات دلالة إحصائية بين الحاسب الآلي و الرأس مال البشري عند مستوى الدلالة 0.05 .

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد دور معنوي ذا دلالة إحصائية بين برامج الحاسوب و الرأسمال البشري عند مستوى الدلالة 0.05 .

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد دور معنوي ذا دلالة إحصائية بين شبكات الاتصال و الرأسمال البشري عند مستوى الدلالة 0.05 .

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد دور معنوي ذا دلالة إحصائية بين صناع المعرفة و الرأسمال البشري عند مستوى الدلالة 0.05 .

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول مستوى استخدام الإدارة الالكترونية تعزى للخصائص الشخصية و الوظيفية عند مستوى 0.05 .

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول مستوى ممارسة بناء الرأسمال البشري تعزى للخصائص الشخصية و الوظيفية عند مستوى 0.05 .

ثانيا: المنهج

المنهج عبارة عن مجموعة من الإجراءات الذهنية التي يتمثلها الباحث مقدما لعملية المعرفة التي سيقبل عليها، من اجل التوصل إلى حقيقة المادة التي يستهدفها .

و من اجل دراسة الإشكالية لموضوع البحث، و تحليل أبعادها، جوانبها، ونتائجها، و الإجابة على تساؤلاتها و إثبات صحة الفرضيات من عدمها، ثم الاعتماد على المنهج الوصفي و التحليلي لإبراز أهم المفاهيم و الأدوات و المقاربات المرتبطة بالموضوع و الإلمام بها لتحويلها إلى كم معرفي يمكن الاستفادة منه و منها التحكم في الموضوع بغية المرور للجانب التطبيقي، الذي شمل عينة من الكليات محل الدراسة فبالإضافة، فان هذه الدراسة تحيط بها مجموعة من المحددات و المتمثلة في:

❖ الحد البشري: اقتصرت الدراسة على الإداريين و رؤساء القسم في الكليات.

❖ الحد الموضوعي : ركزت هذه الدراسة في جانبها الموضوعي على توضيح الغدارة الالكترونية

و ذلك من خلال الحاسب الآلي ، برامج الحاسوب ، شبكات الاتصال و صناع المعرفة كأداة لبناء الرأس المال البشري .

- ❖ الحد المكاني: تم اختيار عينة من الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة لإجراء هذه الدراسة.
- ❖ الحد الزمني: تمت الدراسة في السداسي الثاني من السنة الجامعية 2015/2014 .

المطلب الثاني: عينة الدراسة واختبار التوزيع الطبيعي

أولا : العينة و خصائصها

العينة :

تعتبر عملية اختيار عينة البحث خطوة من خطوات البحث ذاته و التي يستوجب ربطها بالهدف الرئيسي له ، على اعتبار أن العينة هي مجموعة جزئية من الأفراد أو المشاهدات أو الظواهر التي تشكل مجتمع البحث. فبدلا من إجراء الدراسة على كامل مفردات المجتمع يتم اختيار جزء من تلك المفردات بطرق علمية، تكفي لضمان صدق تعميم النتائج على المجتمع بأكمله. وقد تم اخذ عينة ميسرة نظرا لصعوبة توزيع الاستمارات على الكليات ، تتكون من جميع إداريين الكليات و المستخدمين لمنظومة الإدارة الالكترونية حيث بلغ عددهم 58 استمارة . و تتميز هذه العينة بالخصائص التالية التي سنعرضها في الجدول التالي :

جدول رقم (4): الخصائص العامة لعينة الدراسة

| المتغير | الفئات | التكرارات | النسبة المئوية |
|---------------|---------------------|-----------|----------------|
| الجنس | ذكر | 22 | 37.9% |
| | أنثى | 36 | 62.1% |
| | المجموع | 58 | 100% |
| العمر | اقل من 30 | 31 | 53.4% |
| | من 30 إلى اقل من 40 | 23 | 39.7% |
| | من 40 إلى اقل من 49 | 3 | 5.2% |
| | 50 سنة فأكثر | 1 | 1.7% |
| | المجموع | 58 | 100% |
| المؤهل العلمي | ثانوي | 2 | 3.4% |

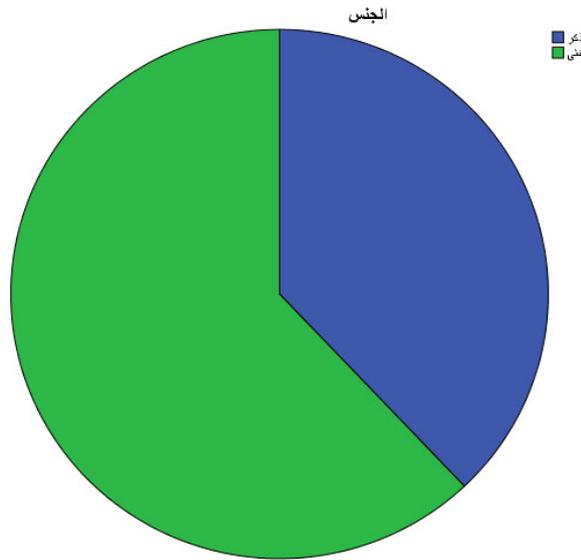
| | | | |
|----|-------|------------------|------------------------|
| 7 | 12.1% | تقني سامي | |
| 36 | 62.1% | ليسانس | |
| 8 | 13.8% | مهندس | |
| 5 | 8.6% | دراسات عليا | |
| 58 | 100% | المجموع | |
| 9 | 15% | أقل من 5 سنوات | الخبرة |
| 18 | 31% | من 5 إلى 9 سنوات | |
| 11 | 19% | من 10 إلى 14 سنة | |
| 20 | 34.5% | من 15 سنة فأكثر | |
| 58 | 100% | المجموع | |
| 26 | 44.8% | دورة واحدة | درجة التحكم في الحاسوب |
| 14 | 24.1% | من 2 إلى 5 دورات | |
| 18 | 31% | أكثر من 5 دورات | |
| 58 | 100% | المجموع | |

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

1/ الجنس :

يتضح من الجدول إن الطابع الأنثوي هو الغالب في عينة الدراسة حيث بلغ عددهم 36 بنسبة 62،1 في حين بلغ عدد الذكور 22 بنسبة 37.9% .

الشكل رقم : (12) التمثيل الدائري لمتغير الجنس لأفراد مجتمع الدراسة

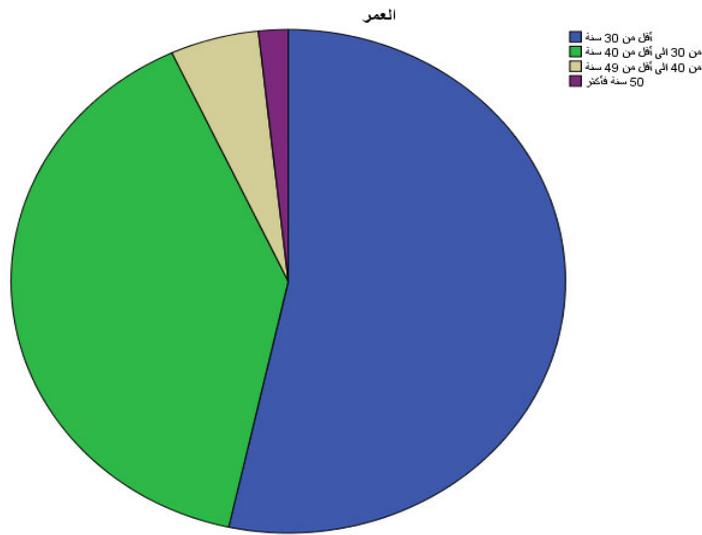


المصدر: من إعداد الطالبة

/2 العمر :

نلاحظ من الجدول إن الأفراد الذين تتراوح أعمارهم أقل من 30 سنة يمثلون أكبر نسبة من الذين شملتهم الدراسة وقدرت نسبتهم ب 53.4% تليها الفئة الواقعة في مجال 30 إلى أقل من 40 بنسبة 39.7% ثم فئة من 40 إلى أقل من 49 سنة بنسبة 5.2% , وأخيرا فئة 50 سنة فأكثر بنسبة 1.7% .

الشكل رقم : (13) التمثيل الدائري لمتغير العمر لأفراد مجتمع الدراسة

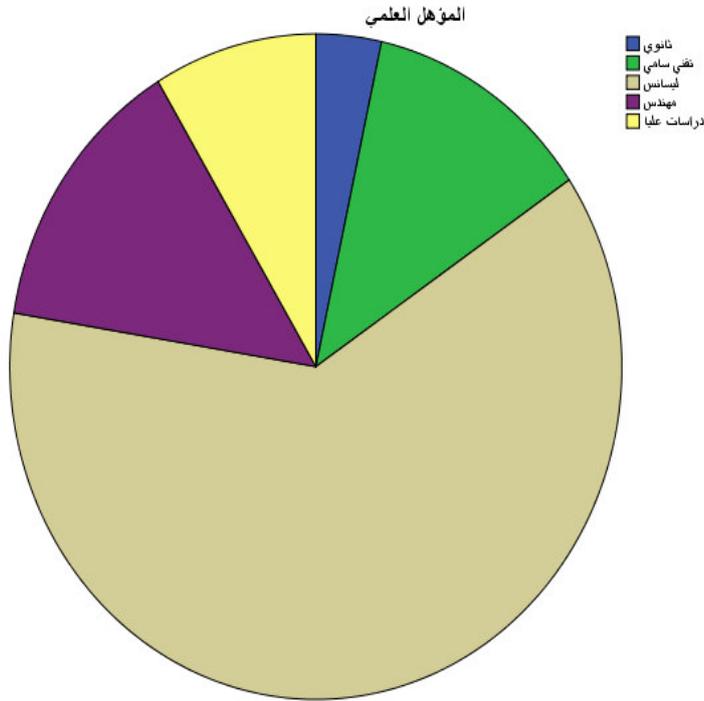


المصدر: من إعداد الطالبة

3/ المؤهل العلمي:

من خلال الجدول نلاحظ إن أغلبية المبحوثين من حاملي شهادة ليسانس بنسبة قدرت بـ 62.1%، يليها المهندسين بنسبة 13.8%، ثم حاملي شهادة تقني سامي و حاملي شهادة دراسات عليا بنسبة 12.1% و 8.6% على التوالي ، و أخيرا مستوى الثانوي بنسبة 3.4% .

الشكل رقم : (14) التمثيل الدائري لمتغير المؤهل العلمي لأفراد مجتمع الدراسة

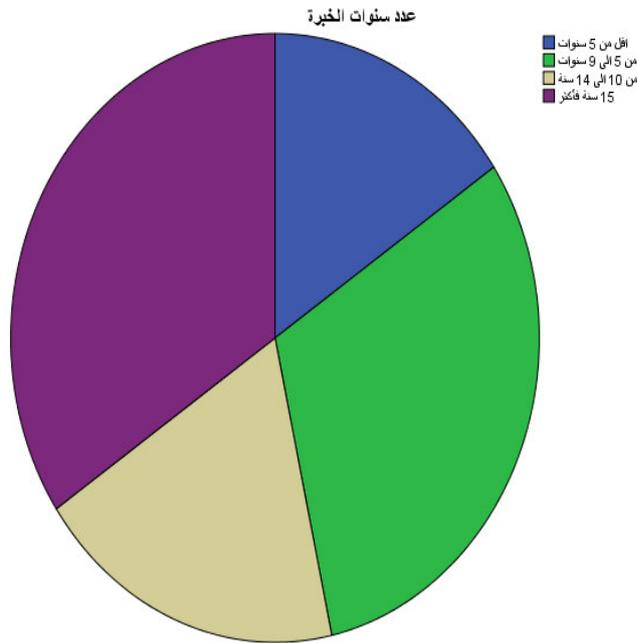


المصدر: من إعداد الطالبة

4/ الخبرة :

من خلال الجدول نلاحظ إن أغلبية المبحوثين يمتلكون خبرة من 15 سنة فأكثر و كذلك الذين تتراوح خبرتهم من 5 إلى 9 سنوات بنسبة 31%، ثم بعدها فئة من 10 إلى 14 سنة بنسبة 19%، و أخيرا الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات بنسبة 15%.

الشكل رقم : (15) التمثيل الدائري لمتغير الخبرة لأفراد مجتمع الدراسة

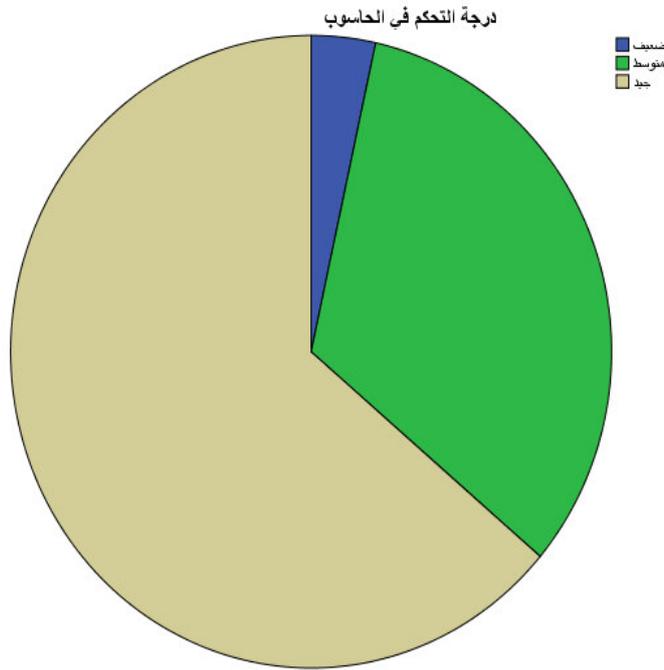


المصدر: من إعداد الطالبة

5/ درجة التحكم في الحاسوب :

من خلال الجدول نلاحظ أغلبية المبحوثين درجة تحكمهم في الحاسوب جيدة حيث قدرت نسبتهم ب 63.8% ، ثم تليها أولئك الذين لديهم قدرة متوسطة في التحكم في الحاسوب بنسبة 32.8% و بفتة قليلة أولئك الذين لديهم قدرة ضعيفة في التحكم في الحاسوب بنسبة 3.4% .

الشكل رقم : (16) التمثيل الدائري لمتغير درجة التحكم في الحاسوب لأفراد مجتمع الدراسة

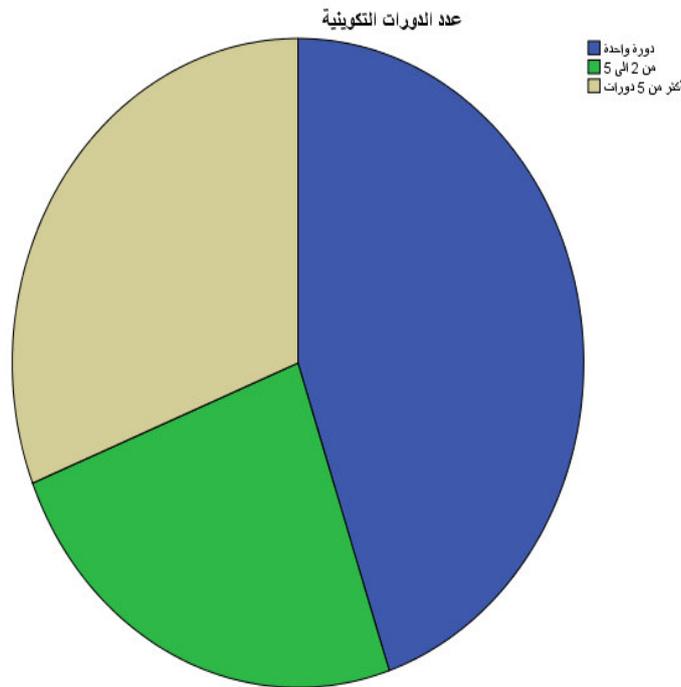


المصدر: من إعداد الطالبة

6/ عدد الدورات التكوينية في مجال الإعلام الآلي:

من خلال الجدول التالي نلاحظ أن أغلبية المبحوثين عدد دوراتهم التكوينية في مجال الإعلام الآلي دورة واحدة بنسبة 44.8%، ثم تليها درجة الدورات الأكثر من 5 بنسبة 31% أخيرا الذين يتراوح عدد دوراتهم من 2 إلى 5 بنسبة 24.1% .

الشكل رقم: (17) التمثيل الدائري لمتغير عدد الدورات التكوينية في مجال الإعلام الآلي لأفراد مجتمع الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

ثانياً: اختبار التوزيع الطبيعي

يستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت بيانات العينة المحسوبة تتبع التوزيع الطبيعي. من أجل ذلك فإن قيمة kurtosis يجب أن تكون محصورة بين (-3 ، 3) أما القيمة skewness فتكون محصورة بين (-1 ، 1) و الجدول التالي يبين نتائج ذلك الاختبار والتي تبين بان معاملات skewness محصورة بين (-4.537 - 1.217) معاملات kurtosis محصورة بين 3 و -1.126 .

جدول رقم (5) : اختبار التوزيع الطبيعي بمعاملي Skewners و Kurtosis

| Skewners | | Kurtosis | | الحد الأدنى | الحد الأعلى | المتغيرات و الأبعاد |
|----------|---------|----------|---------|-------------|-------------|---------------------------------|
| الخطأ | إحصائيا | الخطأ | إحصائيا | الإحصائيات | الإحصائيات | |
| 0.314 | -0.184 | 0.618 | -0.683 | 5.00 | 1.00 | الحاسب الآلي |
| 0.314 | 0.376 | 0.618 | -0.870 | 4.75 | 1.25 | برامج الحاسوب |
| 0.314 | -0.342 | 0.618 | -0.962 | 4.60 | 1.60 | شبكات الاتصال |
| 0.314 | -0.406 | 0.618 | -0.698 | 5.00 | 1.00 | صناع المعرفة |
| 0.314 | -0.153 | 0.618 | -1.126 | 4.66 | 1.88 | الإدارة الالكترونية |
| 0.314 | -0.217 | 0.618 | 0.749 | 5.00 | 1.00 | استقطاب الرأس المال البشري |
| 0.314 | 0.537 | 0.618 | 2.366 | 7 | 1.00 | صناعة الرأس المال البشري |
| 0.314 | -0.368 | 0.618 | -1.070 | 4.75 | 2.00 | تنشيط الرأس المال البشري |
| 0.314 | -0.450 | 0.618 | -0.624 | 5 | 1.50 | المحافظة على الرأس المال البشري |
| 0.314 | 0.555 | 0.618 | 3 | 7.60 | 1.54 | الرأس المال البشري |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

المطلب الثالث: أدوات الدراسة و الأساليب الإحصائية

أولا : أدوات الدراسة

أ- المقابلة: من خلال إجراء مقابلة مفتوحة مع الإداريين و رؤساء الأقسام في الكليات محل الدراسة و التي كان الهدف الأساسي من ورائها تدعيم نتائج استمارة البحث و كذا التعرف على واقع الإدارة الالكترونية في المؤسسة محل الدراسة .

ب- مكونات الاستمارة : تبعا لمنهجية الدراسة و أهدافها تم الاعتماد أيضا على الاستمارة كأداة رئيسية للدراسة التطبيقية ، حيث تعتبر الاستمارة من أهم أدوات القياس التي تستخدم على نطاق واسع في البحوث التفسيرية لجمع البيانات التي تساعد على اختبار الفرضيات و الإجابة على التساؤلات البحثية الأساسية، فهي تعرف على أنها استمارة يصممها الباحث تشمل العديد من الأسئلة الرئيسية و الفرعية التي تحقق جميع أهداف البحث محل الدراسة.

لقد تم تقسيم الاستمارة إلى جزئين حيث يشكل الجزء الأول البيانات الشخصية و الوظيفية للمبحوثين. أما الجزء الثاني فهو القسم الخاص بمحاور الدراسة ، و يتكون من محورين :

المحور الأول: يتعلق بالمتغير المستقل المتمثل في مكونات الإدارة الالكترونية، حيث اشتمل هذا المحور على 18 عبارة و قد خصص :

بعد الحاسب الآلي (الكمبيوتر) 5 عبارات .

بعد برامج الحاسوب 4 عبارات .

بعد شبكات الاتصال 5 عبارات .

بعد صناع المعرفة 4 عبارات .

المحور الثاني: يتعلق بالمتغير التابع المتمثل في أبعاد بناء الرأس المال البشري، حيث اشتمل هذا المحور على 17 عبارة و قد خصص:

لبعد استقطاب الرأس المال البشري 5 عبارات.

لبعد صناعة الرأس المال البشري 4 عبارات.

لبعد تنشيط الرأس المال البشري 4 عبارات.

لبعد المحافظة على الرأس المال البشري 4 عبارات.

و لقد تم الاعتماد على سلم ليكارت likert ذو البدائل الخمسة حيث تم توزيع الأوزان على البدائل الخمسة كما يلي :

الجدول رقم (6): درجات مقياس ليكارت الخماسي .

| الاستجابة | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|-----------|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| الدرجة | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

المصدر: من إعداد الطالبة

و لتحديد مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية و وبناء الرأس المال البشري قمنا بحساب الاتجاه حسب قيم المتوسط الحسابي كما يلي:

الجدول رقم(7): فئات درجات القيم حسب مقياس ليكارت likert الخماسي .

| درجة الموافقة | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|-----------------|----------------|-------------|-------------|-------------|------------|
| المتوسط الحسابي | (1،1.79) | (2.59،1.80) | (3.39،2.60) | (4.19،3.40) | (5،4.20) |

المصدر: من إعداد الطالبة

ج- صدق و ثبات الأداة :

الصدق:

تكون أداة القياس صادقة، إذا تمكنت من قياس ما صممت لقياسه من متغيرات، و يرى البعض أن صدق الأداة يكمن في خلوها من أخطاء القياس الشائعة، التي منها ضعف الربط بين أهداف البحث و مضمون الاستمارة، عدم الاتساق في الصياغة اللغوية ، استخدام مفاهيم علمية معقدة....الخ.

و تم التأكد من صدق الأداة من خلال:

* **الصدق الظاهري:** تم عرض الاستمارة على مجموعة من المحكمين (انظر الملحق رقم..) و بناء على ملاحظاتهم تم التعديل فيها إما بالإضافة أو الحذف .

* **صدق المحك:** تم حساب معامل صدق المحك من خلال اخذ بالجذر التربيعي لمعامل الثبات الفاكرونباخ .

***الثبات:** يقصد بمدى الحصول على نفس النتائج تكرر البحث في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها .
ويحسب بالفاكرونباخ الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بقيمة 0.60 فاكثر .

و نتائج تحليل الثبات و الصدق لكل من متغيري الإدارة الالكترونية و بناء الرأس المال البشري تظهر في الجدول التالي:

جدول رقم: (8) تحليل الثبات و الصدق لكل من متغيري الإدارة الالكترونية و بناء الرأس المال البشري

| إبعاد الاستمارة | عدد العبارات | معامل الثبات | معامل الصدق |
|---------------------------------|--------------|--------------|-------------|
| الحاسب الآلي | 5 | 0.873 | 0.934 |
| برامج الحاسوب | 4 | 0.803 | 0.896 |
| شبكة الاتصال | 5 | 0.613 | 0.782 |
| صناع المعرفة | 4 | 0.896 | 0.946 |
| الإدارة الالكترونية | 18 | 0.904 | 0.950 |
| استقطاب الرأس المال البشري | 5 | 0.915 | 0.956 |
| صناعة الرأس المال البشري | 4 | 0.932 | 0.965 |
| تنشيط الرأس المال البشري | 4 | 0.907 | 0.952 |
| المحافظة على الرأس المال البشري | 4 | 0.766 | 0.875 |
| الرأس المال البشري | 17 | 0.954 | 0.976 |
| الاستمارة | 35 | 0.958 | 0.978 |

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

يتضح من الجدول أعلاه إن معاملات الثبات لكل من بعد الإدارة الالكترونية و بعد الرأس المال البشري ذات دلالة إحصائية جيدة لأغراض الدراسة بحيث يمكن الاعتماد عليها لقياس ما أعدت لأجله كما

يمكن من خلالها الاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية في تعميم النتائج . بالإضافة نجد أن بعد الرأس المال البشري أخذ قيمة ثبات أكبر من بعد الإدارة الالكترونية .

ثانيا : الأساليب الإحصائية

لقد تم استخدام بعض أساليب الإحصاء الوصفي و الاستدلالي لتحليل بيانات الدراسة بعد جمع الاستبيانات و القيم لترميزها و إدخال البيانات للحاسوب و ذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss20 و الذي يعتبر أكثر البرامج الإحصائية استخداما من قبل الباحثين في المجالات التربوية و الاجتماعية و الهندسية و غيرها، كما يوفر هذا النظام مجالا واسعا للتحليلات الإحصائية اللازمة و إعداد المخططات البيانية لتلبية حاجة المختصين و المهتمين في مجال الإحصاء.

و لقد تم استخدام الأساليب الإحصائية :

- جداول التوزيعات التكرارية و النسب المؤوية لتمثيل الخصائص الشخصية و الوظيفية للإفراد عينة الدراسة و لتحديد استجاباتهم اتجاه عبارات كل من أبعاد البطاقة و الإدارة الإستراتيجية .
- المتوسط الحسابي و ذلك لحساب القيمة التي يعطيها أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات المحاور و المتوسط الحسابي لكل محور.
- اختبار T و اختبار تحليل التباين Anova one way من أجل اختبار مدى وجود اختلاف في متغيرات الدراسة بسبب اختلاف بعض الخصائص الشخصية و الوظيفية.
- اختبار التوزيع الطبيعي حسب معاملي kurtosi و skewners .
- اختبار alpha cronbach لمعرفة ثبات عبارات الاستبانة.
- الجذر التربيعي alpha cronbach لمعرفة مدى صدق العبارات .
- تحليل التباين للانحدار Analysis of variance لاختبار مدى صلاحية النموذج .
- ثبات و صدق الأداة .

المبحث الثالث: عرض وتفسير النتائج

المطلب الأول: عرض اتجاهات الآراء حول متغيرات الدراسة

أولاً: تحليل اتجاه عبارات الإدارة الالكترونية

الجدول رقم (9): المتوسطات الحسابية و الأهمية النسبية لإجابة أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور الإدارة الالكترونية .

| الرقم | مكونات الإدارة الالكترونية و عبارات القياس | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | الاتجاه |
|-------|---|-----------------|-------------------|-----------------|---------|
| X1 | أ- الحاسب الآلي (الكمبيوتر) | 3.306 | 1.65 | 4 | محايد |
| X11 | توفر الكلية أجهزة حديثة لمختلف الإدارات و الأقسام. | 3.97 | 0.917 | 1 | موافق |
| X12 | توفر الكلية العدد الكافي من الطابعات لمختلف الإدارات و الأقسام. | 3.79 | 1.21 | 2 | موافق |
| X13 | توفر الكلية العدد الكافي من الماسحات الضوئية (scanners). | 3.12 | 1.28 | 3 | محايد |
| X14 | توفر الكلية العدد الكافي من الكاميرات الرقمية (digital cameras). | 2.79 | 1.58 | 5 | محايد |
| X15 | أجهزة الخادم (serveur) المتوفرة حاليا في الكلية تعتبر كافية . | 2.86 | 1.44 | 4 | محايد |
| X2 | ب- برامج الحاسوب | 3.370 | 0.999 | 3 | محايد |
| X21 | يتوافر لدى الكلية أنظمة حماية آلية متطورة لحماية بياناتها. | 3.47 | 1.36 | 2 | موافق |
| X22 | يتوافر لدى الكلية البرامج الحاسوبية (logiciel) اللازمة لتطبيقات الأعمال الإدارية | 3.62 | 1.28 | 1 | موافق |
| X23 | تتعاون الكلية مع الكليات الأخرى لتنفيذ بعض المكونات البرمجية لقيام الأنشطة الالكترونية. | 3.17 | 1.18 | 4 | محايد |
| X24 | تتم متابعة و تطوير و تحديث البرامج المستخدمة بشكل مستمر (mise à jour) | 3.22 | 1.20 | 3 | محايد |
| X3 | ج- شبكة الاتصال | 3.46 | 0.806 | 2 | موافق |
| X31 | يوجد في الكلية شبكة داخلية تربط مختلف المصالح و المكاتب . | 3.17 | 1.30 | 3 | محايد |
| X32 | اتصال الانترنت المتوافر حاليا يعتبر كافيا عمليا لانجاز مختلف المهام . | 3.81 | 1.13 | 1 | موافق |

| | | | | | |
|-----|--|-------|-------|---|-------|
| X33 | هناك ربط الكتروني بين الكلية و مختلف جامعات الوطن. | 2.98 | 1.41 | 5 | محايد |
| X34 | تستخدم الكلية تدفقات ذات سرعة عالية . | 3.07 | 1.17 | 4 | محايد |
| X35 | يوجد في الكلية تلاكس يسهل انجاز الأعمال و المهام بكفاءة عالية. | 3.53 | 1.17 | 2 | موافق |
| X4 | د- صناع المعرفة | 3.633 | 1.027 | 1 | موافق |
| X41 | يتوافر لدى الكلية الفنيون القادرون على تشغيل و صيانة الأجهزة الالكترونية. | 3.55 | 1.71 | 3 | موافق |
| X42 | يتوافر لدى الكلية المبرمجون في مجالات الحاسوب و الاتصالات. | 3.53 | 1.24 | 4 | موافق |
| X43 | يتوافر لدى الكلية مسؤول البيانات مهمته الأساسية حفظ و تعريف البيانات ، و الاتصال بكل المصالح و تزويدهم بالبيانات المطلوبة. | 3.66 | 1.05 | 2 | موافق |
| X44 | لدى الكلية المحررين الأكفاء يقومون بإدخال و إخراج البيانات و المعلومات. | 3.79 | 1.07 | 1 | موافق |
| | الإدارة الالكترونية | 3.40 | 0.778 | | موافق |

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لإجابات الأفراد اتجاه استخدام الإدارة الالكترونية بلغ 3.40 و الذي يقع في الفئة الرابعة وهي تشير إلى خيار "موافق" مما يدل على الاتجاهات ايجابية و أفراد العينة ذوي وعي حول استخدام مكونات الإدارة الالكترونية و قد جاءت أبعاد هذا المتغير كما يلي :

الحاسب الآلي: نجد أن الاتجاه العام لهذا البعد "محايد" بمتوسط حسابي 3.30 الذي ينتمي إلى الفئة الثالثة وفقا لسلم ليكارت ، بانحراف معياري 1.65 مما يعني أن أفراد العينة المدروسة محايدون على توفر الكلية العدد الكافي من المساحات الضوئية و الكاميرات الرقمية و أجهزة الخادم بمتوسط حسابي 3.12، 2.79 ، 2.86 و انحراف معياري 1.28 ، 1.58 ، 1.44 على التوالي .

أما بالنسبة لتوفر البرامج اللازمة للأعمال و أنظمة حماية آلية متطورة فقد ابدوا موافقتهم بمتوسط حسابي 3.62-3.47 على التوالي.

برامج الحاسوب: نجد أن الاتجاه العام لهذا البعد "محايد" و بمتوسط حسابي 3.37 و الذي ينتمي إلى الفئة الثالثة وفقا لسلم ليكارت و بانحراف معياري 0.99 ، مما يعني أن أفراد العينة المدروسة محايدون

في العبارتين الثالثة و الرابعة بمتوسط حسابي 3.17 و 3.22 بانحراف معياري 1.18 و 1.20 على التوالي .

شبكات الاتصال: نجد أن الاتجاه العام لهذا البعد "موافق" بمتوسط حسابي 3.46 و الذي ينتمي أيضا إلى الفئة ما قبل الأخيرة وفقا لسلم ليكارت ، و بانحراف معياري 0.806 مما يعني أن أفراد العينة المدروسة موافقون على توفر الشبكات في الكلية (الانترنت، الانترانت، الاكسترانت) للقيام بالمهام الموكلة لها .

صناع المعرفة : كذلك نجد أن الاتجاه العام لهذا البعد "موافق" بمتوسط حسابي 3.633 الذي ينتمي إلى الفئة ما قبل الأخيرة وفقا لسلم ليكارت ، و بانحراف معياري 1.027 ، مما يعني أن أفراد العينة المدروسة موافقون على توفر الكلية على الفنيون و المبرمجون و الأكفاء في مجالات الحاسوب و الاتصالات .

ثانيا : تحليل اتجاه عبارات بناء الرأس المال البشري

الجدول رقم (10): المتوسطات الحسابية و الأهمية النسبية لإجابة أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور الرأس المال البشري.

| الرقم | أبعاد الرأس المال البشري و عبارات القياس | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | الاتجاه |
|-------|---|-----------------|-------------------|-----------------|---------|
| Y1 | أ- استقطاب الرأس المال البشري | 3.558 | 1.068 | 1 | موافق |
| Y11 | تولى الكلية اهتماما كبيرا للبحث عن أصحاب المؤهلات و ذوي الخبرة المميزة. | 3.69 | 1.09 | 2 | موافق |
| Y12 | تحرص الكلية على جذب الأفراد الذين يمتلكون قدرات فنية و تقنية عالية . | 3.81 | 1.13 | 1 | موافق |
| Y13 | تقدم الكلية كل التسهيلات اللازمة لتوظيف المبدعين فيها . | 3.38 | 1.36 | 4 | محايد |
| Y14 | تعتمد الكلية على أصحاب الخبرة و الإبداع لشغل المناصب الهامة . | 3.62 | 1.28 | 3 | موافق |
| Y15 | تحرص الكلية على توفير نظام معلومات يسهل مهمة جذب و استقطاب المهارات المتميزة. | 3.29 | 1.14 | 5 | محايد |
| Y2 | ب- صناعة الرأس المال البشري | 3.439 | 2.125 | 3 | موافق |
| Y21 | تسعى الكلية إلى تعزيز القدرات الذهنية للعاملين فيها . | 3.41 | 1.25 | 2 | موافق |

| | | | | | |
|-----|--|-------|-------|---|-------|
| Y22 | تناقش الكلية آراء ومقترحات العاملين الخاصة بتطوير العمل . | 3.17 | 1.35 | 3 | محايد |
| Y23 | تشجيع الكلية على المنافسة بين العاملين المبدعين فيها . | 2.83 | 1.24 | 4 | محايد |
| Y24 | تشجع الكلية على التفكير الجماعي بين الأفراد. | 3.48 | 1.23 | 1 | موافق |
| Y3 | ج- تنشيط رأس المال البشري | 3.426 | 0.840 | 4 | موافق |
| Y31 | تشجع الكلية العاملين فيها على المشاركة في المؤتمرات و الدورات المتخصصة. | 3.91 | 0.77 | 1 | موافق |
| Y32 | تشجع الكلية على إقامة الحلقات النقاشية بين أفرادها لاستثمار طاقاتهم الفكرية . | 3.19 | 1.14 | 4 | محايد |
| Y33 | تعمل الكلية على تشجيع روح الإبداع و الابتكار لدى العاملين . | 3.28 | 1.22 | 3 | محايد |
| Y34 | تحث الكلية الأفراد على العمل و البحث الجاد عن كل ما هو جديد. | 3.33 | 1.13 | 2 | محايد |
| Y4 | د- المحافظة على الرأس المال البشري | 3.469 | 0.910 | 2 | موافق |
| Y41 | تحافظ الكلية على المكانة الاجتماعية ذوي القدرات المتميزة مهما تكن مواقعهم الوظيفية . | 3.26 | 1.26 | 3 | محايد |
| Y42 | تمنح الكلية الحوافز المادية و المعنوية لأصحاب الإبداع . | 3.50 | 1.27 | 2 | موافق |
| Y43 | تهتم الكلية باشتراك الأفراد في دورات تكوينية بغرض تطوير مهاراتهم و قدراتهم. | 3.95 | 0.88 | 1 | موافق |
| Y44 | تراعي الكلية رغبة الفرد و قدرته في الأداء عند توزيع الأعمال . | 3.17 | 1.31 | 4 | محايد |
| | الرأس المال البشري | 3.47 | 1.049 | | موافق |

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

يظهر من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لأبعاد بناء الرأس المال البشري هو 3.47 و انحراف معياري 1.049 ، المتوسط ينتمي إلى الفئة ما قبل الأخيرة حسب سلم ليكارت و الاتجاه العام "موافق" و منه نستنتج أن الكلية تهتم ببناء الرأس المال البشري من استقطاب ، صناعة و، تنشيط ، محافظة . فقد جاءت أبعاد هذا المتغير مرتبة كما يلي :

استقطاب الرأس المال البشري: لقد بلغ المتوسط الحسابي 3.55 و هو يندرج ضمن الفئة الرابعة (3.40-4.19) حسب سلم ليكارت و انحراف معياري 1.06، و عليه نستنتج أن الاتجاه العام كان موافق مما يشير أن أغلب العينة يعتبرون أن الكلية تتبنى استقطاب الرأس المال البشري .

صناعة الرأس المال البشري : لقد بلغ المتوسط الحسابي 3.43 و هو يندرج ضمن الفئة الرابعة (3.40-4.19) حسب سلم ليكارت و انحراف معياري 2.12، و عليه نستنتج أن الاتجاه العام كان موافق مما يشير أن أغلب العينة يعتبرون أن الكلية تقوم بصناعة الرأس المال البشري .

تنشيط الرأس المال البشري : لقد بلغ المتوسط الحسابي 3.42 و هو يندرج ضمن الفئة الرابعة (3.40-4.19) حسب سلم ليكارت و انحراف معياري 0.84 و عليه نستنتج أن الاتجاه العام كان موافق مما يشير أن أغلب العينة يعتبرون أن الكلية تعمل بتنشيط الرأس المال البشري .

المحافظة على الرأس المال البشري : لقد بلغ المتوسط الحسابي 3.46 و هو يندرج ضمن الفئة الرابعة (3.40-4.19) حسب سلم ليكارت و انحراف معياري 0.91 و عليه نستنتج أن الاتجاه العام كان موافق مما يشير أن أغلب العينة يعتبرون أن الكلية تعمل على المحافظة الرأس المال البشري .

المطلب الثاني : اختبار صلاحية النموذج و طبيعة العلاقة الارتباطية بين المتغيرات و فرضيات الدراسة

أولا : اختبار صلاحية النموذج وطبيعة العلاقة بين المتغيرات

تم استخدام التباين للانحدار (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختيار الفرضية الرئيسية.

جدول رقم (11): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج للاختبار الفرضية الرئيسية

| مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة F المحسوبة | مستوى الدلالة |
|---------------|----------------|-------------|----------------|-----------------|---------------|
| الانحدار | 32.321 | 4 | 8.080 | 14.070 | *0.000 |
| الخطأ | 30.438 | 53 | 0.574 | | |
| المجموع الكلي | 62.758 | 57 | | | |

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (*0.000)

معامل التحديد ($R^2=0.515$)

معامل الارتباط ($R=0.718^*$)

من خلال النتائج الواردة في الجدول يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى حيث بلغت قيمة F المحسوبة (14.070) و بقية احتمالية (0.00) و هي أقل من مستوى الدلالة ($0.05=$ α) و يتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل شكله الإجمالي في هذا النموذج يفسر ما مقداره 51.5 % من التباين في المتغير التابع المتمثل في الرأس المال البشري ، و هي قوة تفسيرية مرتفعة مما يدل على أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الإدارة الالكترونية و بناء الرأس المال البشري ، بمعنى أن الإدارة الالكترونية تساهم بشكل كبير في بناء الرأس المال البشري من خلال استقطاب و صناعة ، و تنشيط و المحافظة على الرأس المال البشري في كليات الجامعة .

قبل دراسة الأثر بين متغيرات الدراسة يتطلب الأمر معرفة طبيعة الارتباط بينهم و الجدول الموالي يعرض معامل الارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة .

جدول رقم: (12) مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

| | | استقطاب | صناعة | تنشيط | المحافظة | الرأس المال البشري |
|---------------------|----------------|---------|---------|---------|----------|--------------------|
| الحاسب الآلي | معامل الارتباط | 0.622** | 0.625** | 0.632** | 0.551** | 0.653** |
| | مستوى الدلالة | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| برامج الحاسوب | معامل الارتباط | 0.617** | 0.486** | 0.568** | 0.556** | 0.570** |
| | مستوى الدلالة | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| شبكات الاتصال | معامل الارتباط | 0.505** | 0.531** | 0.539** | 0.362** | 0.542** |
| | مستوى الدلالة | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| صناع المعرفة | معامل الارتباط | 0.668** | 0.619** | 0.576** | 0.537** | 0.650** |
| | مستوى الدلالة | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| الإدارة الإلكترونية | معامل الارتباط | 0.778** | 0.742** | 0.754** | 0.659** | 0.790** |
| | مستوى الدلالة | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

يظهر من الجدول أعلاه أن علاقة الارتباط بين متغيري الدراسة و كذا كل بعد من أبعادها ، ذات دلالة معنوية، حيث :

- بلغ معامل الارتباط بين الإدارة الإلكترونية و الرأس المال البشري 0.790 عند مستوى الدلالة 0.000 إذ يشير إلى وجود ارتباط موجب و قوي بينهما
- قدر معامل الارتباط بين الحاسب الآلي و الرأس المال البشري 0.653 عند مستوى الدلالة 0.000 ، مما يشير بوجود ارتباط موجب و قوي بينهما .
- بلغ معامل الارتباط بين البرمجيات و الرأس المال البشري 0.0570 عند مستوى الدلالة 0.000 ، مما يشير بوجود ارتباط موجب و قوي بينهما .

- بلغ معامل الارتباط بين الشبكات و الرأس المال البشري 0.542 عند مستوى الدلالة 0.000 إذ يشير إلى وجود ارتباط موجب بينهما .

- بلغ معامل الارتباط بين صناع المعرفة و الرأس المال البشري 0.650 عند مستوى الدلالة 0.000، مما يشير بوجود ارتباط موجب و قوي بينهما .

ثانيا :اختبار فرضيات الدراسة

بناءا على ثبات صلاحية النموذج ووجود علاقات ارتباط بين متغيرات الدراسة يمكن اختيار الفرضيات كما يلي:

الفرضية الرئيسية الأولى:

H_0^* لا يوجد أثر معنوي ذا دلالة إحصائية بين الإدارة الالكترونية كمتغير كلي مستقل و بناء الرأس المال البشري كمتغير كلي تابع عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$

جدول رقم (13) نتائج تحليل الانحدار لاختبار دور المتغير المستقل (الإدارة الالكترونية) في بناء الرأس المال البشري من وجهة نظر الإداريين .

| المتغير | B | الخطأ المعياري | Beta | قيمة t المحسوبة | مستوى الدلالة t | R | R ² |
|---------------------|-------|----------------|-------|-----------------|-----------------|--------|----------------|
| الإدارة الالكترونية | 0.954 | 0.127 | 0.708 | 7.506 | 0.000 | *0.708 | 0.502 |

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

يتبين من خلال نتائج التحليل الظاهرة في الجدول أن هناك دور ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ بين المتغير المستقل و المتمثل في الإدارة الالكترونية و المتغير التابع بناء الرأس المال البشري في الكلية ، إذ بلغت قيمة t المحسوبة 7.506 بمستوى دلالة 0.000 ، و تشير قيمة معامل الارتباط R إلى أن قيمة العلاقة بين المتغيرين هي (70.8) حيث فسر متغير الإدارة الالكترونية 50 % من التباين

في مستوى بناء الرأس المال البشري ، بالاعتماد على قيمة R^2 و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود دور معنوي للإدارة الالكترونية في بناء الرأس المال البشري في الكلية و نقبل الفرضية البديلة .

الفرضية الفرعية الأولى:

H01 لا يوجد دور معنوي ذا دلالة إحصائية بين الحاسب الآلي وبناء الرأس المال البشري عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$

جدول رقم (14) نتائج تحليل الانحدار لاختبار دور الحاسب الآلي في بناء الرأس المال البشري

| المتغير | B | الخطأ المعياري | Beta | قيمة t المحسوبة | مستوى الدلالة t | R | R^2 |
|--------------|-------|----------------|-------|-----------------|-----------------|--------|-------|
| الحاسب الآلي | 0.596 | 0.105 | 0.605 | 5.689 | 0.000 | *0.605 | 0.366 |

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

من خلال نتائج التحليل الواردة في الجدول يتضح أن هناك دور معنوي ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ بين الحاسب الآلي و بناء الرأس المال البشري في الكلية إذ بلغت قيمة t المحسوبة 5.689 بمستوى دلالة 0.000 و تشير قيمة معامل الارتباط R إلى أن قوة العلاقة بين الحاسب الآلي و الرأس المال البشري هو (60) حيث فسر متغير الحاسب الآلي 36 % من التباين في مستوى الرأس المال البشري بالاعتماد على قيمة R^2 و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود دور معنوي للحاسب الآلي في بناء الرأس المال البشري في الكلية و نقبل الفرضية البديلة .

اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

H02 لا يوجد دور معنوي ذا دلالة إحصائية بين برامج الحاسوب و بناء الرأس المال البشري عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$

جدول رقم (15) نتائج تحليل الانحدار لاختبار دور برامج الحاسوب في بناء الرأس المال البشري

| المتغير | B | الخطأ المعياري | Beta | قيمة t المحسوبة | مستوى الدلالة t | R | R ² |
|---------------|-------|----------------|-------|-----------------|-----------------|--------|----------------|
| برامج الحاسوب | 0.527 | 0.121 | 0.502 | 4.345 | 0.000 | *0.502 | 0.252 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

من خلال نتائج التحليل الواردة في الجدول يتضح أن هناك دور معنوي ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ بين برامج الحاسوب و بناء الرأس المال البشري في الكلية إذ بلغت قيمة t المحسوبة 4.345 بمستوى دلالة 0.000 و تشير قيمة معامل الارتباط R إلى أن قوة العلاقة بين برامج الحاسوب و الرأس المال البشري مقبولة والمقدرة ب (50) كما فسر متغير برامج الحاسوب 25 % من التباين في مستوى الرأس المال البشري بالاعتماد على قيمة R² . و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود أثر معنوي بين برامج الحاسوب و الرأس المال البشري في الكلية و نقبل الفرضية البديلة .

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :

H03 لا يوجد دور معنوي ذا دلالة إحصائية بين شبكات الاتصال و بناء الرأس المال البشري عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$

جدول رقم (16) نتائج تحليل الانحدار لاختبار دور شبكات الاتصال في بناء الرأس المال البشري

| المتغير | B | الخطأ المعياري | Beta | قيمة t المحسوبة | مستوى الدلالة t | R | R ² |
|---------------|-------|----------------|-------|-----------------|-----------------|--------|----------------|
| شبكات الاتصال | 0.688 | 0.148 | 0.529 | 4.660 | 0.000 | *0.529 | 0.0279 |

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

من خلال نتائج التحليل الواردة في الجدول يتضح أن هناك دور معنوي ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ بين شبكات الاتصال في بناء الرأس المال البشري في الكلية إذ بلغت قيمة t المحسوبة 4.660 بمستوى دلالة 0.000 و تشير قيمة معامل الارتباط R إلى أن قوة العلاقة بين شبكات الاتصال

و الرأس المال البشري هو (52) حيث فسر متغير الحاسب الآلي 2.7 % من التباين في مستوى الرأس المال البشري بالاعتماد على قيمة R^2 و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود دور معنوي لشبكات الاتصال و الرأس المال البشري في الكلية و نقبل الفرضية البديلة .

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

H03 لا يوجد دور معنوي ذا دلالة إحصائية لصناع المعرفة في بناء الرأس المال البشري عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$

جدول رقم (17) نتائج تحليل الانحدار لاختبار دور صناع المعرفة في بناء الرأس المال البشري

| المتغير | B | الخطأ المعياري | Beta | قيمة t المحسوبة | مستوى الدلالة t | R | R^2 |
|--------------|-------|----------------|-------|-----------------|-----------------|--------|-------|
| صناع المعرفة | 0.630 | 0.107 | 0.617 | 5.860 | 0.000 | *0.617 | 0.380 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

من خلال نتائج التحليل الواردة في الجدول يتضح أن هناك دور معنوي ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ لصناع المعرفة في بناء الرأس المال البشري في الكلية إذ بلغت قيمة t المحسوبة 5.860 بمستوى دلالة 0.000 و تشير قيمة معامل الارتباط R إلى أن قوة العلاقة بين صناع المعرفة و الرأس المال البشري قوية التي تقدر ب (61) حيث فسر متغير صناع المعرفة 38 % من التباين في مستوى الرأس المال البشري بالاعتماد على قيمة R^2 . و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود دور معنوي لصناع المعرفة في بناء الرأس المال البشري في الكلية و نقبل الفرضية البديلة .

الفرضية الرئيسية الثانية:

H0 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى استخدام الإدارة الالكترونية تعزى للخصائص الشخصية و الوظيفية(الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، درجة التحكم في الحاسوب، عدد الدورات التكوينية في مجال الإعلام الآلي) عند مستوى $\alpha=0.05$.

الفرضية الفرعية الأولى:

H01 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ في إجابات المبحوثين حول الإدارة الالكترونية تعزى لمتغير الجنس .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة و كانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (18): نتائج اختبار T لاختبار الفروق في استخدام الإدارة الالكترونية حسب متغير الجنس.

| قيمة T | مستوى الدلالة المحسوب | مستوى الدلالة المعتمد F |
|--------|-----------------------|-------------------------|
| 3.504 | 0.602 | 0.05 |

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

من خلال النتائج الموضحة في الجدول تبين أن اختبار T يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ في استخدام الإدارة الالكترونية تعزى لمتغير الجنس حيث بلغت قيمة F المحسوبة 0.602 و مستوى الدلالة المعتمد 0.05 و هذا يشير إلى عدم وجود اثر لمتغير الجنس في استخدام الإدارة الالكترونية في الكلية محل الدراسة و هذا من وجهة نظر الإداريين ، و بالتالي يمكن قبول الفرضية بصيغتها الصفرية .

الفرضية الفرعية الثانية :

H02 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ في إجابات المبحوثين حول الإدارة الالكترونية تعزى لمتغير العمر .

جدول رقم (19): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في استخدام الإدارة الالكترونية حسب متغير العمر .

| مستوى الدلالة | قيم F المحسوبة | متوسط المربعات | درجة حرية | مجموع المربعات | | العمر |
|---------------|----------------|----------------|-----------|----------------|----------------|-------|
| 0.119 | 2.042 | 1.174 | 3 | 3.522 | بين المجموعات | |
| | | 0.575 | 54 | 31.042 | خارج المجموعات | |
| | | | 57 | 34.564 | المجموع | |

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

من خلال النتائج الموضحة في الجدول تبين أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ في استخدام الإدارة الالكترونية تعزى لمتغير العمر حيث بلغت قيمة F المحسوبة 2.04 و مستوى الدلالة 0.119 و هذا ما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير العمر في استخدام الإدارة الالكترونية في الكلية محل الدراسة و هذا من وجهة نظر الإداريين ، و بالتالي يمكن قبول الفرضية بصيغتها الصفرية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

H03 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ في إجابات المبحوثين حول الإدارة الالكترونية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول رقم (20): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في استخدام الإدارة الالكترونية حسب متغير المؤهل العلمي.

| مستوى الدلالة | قيم F المحسوبة | متوسط المربعات | درجة حرية | مجموع المربعات | | المؤهل العلمي |
|---------------|----------------|----------------|-----------|----------------|----------------|---------------|
| 0.119 | 2.042 | 1.174 | 3 | 3.522 | بين المجموعات | |
| | | 0.575 | 54 | 31.042 | خارج المجموعات | |
| | | | 57 | 34.564 | المجموع | |

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

من خلال النتائج الموضحة في الجدول يتبين أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ في استخدام الإدارة الالكترونية تعزى لمتغير المؤهل العلمي حيث بلغت قيمة F المحسوبة 2.042 و مستوى الدلالة 0.119 و هذا ما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي في استخدام الإدارة الالكترونية في الكلية محل الدراسة و هذا من وجهة نظر الإداريين، و بالتالي يمكن قبول الفرضية بصيغتها الصفرية.

الفرضية الفرعية الرابعة:

H04 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ في إجابات المبحوثين حول استخدام الإدارة الالكترونية تعزى لمتغير الخبرة.

جدول رقم (21): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في استخدام الإدارة الالكترونية حسب متغير الخبرة.

| المتغير | فئات المتغير | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | القيمة المحسوبة F | مستوى الدلالة |
|---------|------------------|---------------|-------------------|-------------------|---------------|
| الخبرة | أقل من 5 سنوات | 3.212 | 0.764 | 4.462 | 0.04 |
| | من 5 إلى 9 سنوات | 3.182 | 0.793 | | |
| | من 10 إلى 14 سنة | 3.665 | 0.789 | | |
| | 15 سنة | 3.551 | 0.745 | | |
| | المجموع | 3.406 | 0.778 | | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة F المحسوبة تعادل 4.462 بمستوى دلالة 0.04 و هو اقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 و بالتالي فان هذا يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استخدام الإدارة الالكترونية بالكلية تعزى لمتغير الخبرة و هي لصالح الفئة الثانية التي تتراوح خبراتهم ما بين 10 إلى 14 سنة حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.665 و بذلك نرفض الفرضية الصفرية و نقبل البديلة .

الفرضية الفرعية الخامسة :

H05 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ في إجابات المبحوثين حول استخدام الإدارة الالكترونية تعزى لمتغير درجة التحكم في الحاسوب .

جدول رقم (22): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في استخدام الإدارة الالكترونية حسب متغير درجة التحكم في الحاسوب .

| مستوى الدلالة | قيم F المحسوبة | متوسط المربعات | درجة حرية | مجموع المربعات | درجة التحكم في الحاسوب |
|---------------|----------------|----------------|-----------|----------------|------------------------|
| 0.269 | 1.345 | 0.801 | 3 | 2.404 | بين المجموعات |
| | | 0.596 | 54 | 32.161 | خارج المجموعات |
| | | | 57 | 34.564 | المجموع |

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

من خلال النتائج الموضحة في الجدول يتبين أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ في استخدام الإدارة الالكترونية تعزى لمتغير درجة التحكم في الحاسوب حيث بلغت قيمة F المحسوبة 1.345 و بمستوى الدلالة 0.269 و هذا ما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير درجة التحكم في الحاسوب في استخدام الإدارة الالكترونية في الكلية محل الدراسة و هذا من وجهة نظر الإداريين، و بالتالي يمكن قبول الفرضية بصيغتها الصفرية.

الفرضية الفرعية السادسة:

H06 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ في إجابات المبحوثين حول استخدام الإدارة الالكترونية تعزى لمتغير الدورات التكوينية.

جدول رقم (23): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في استخدام الإدارة الالكترونية حسب متغير الدورات التكوينية .

| الدورات التكوينية | مجموع المربعات | درجة حرية | متوسط المربعات | قيم F المحسوبة | مستوى الدلالة |
|-------------------|----------------|-----------|----------------|----------------|---------------|
| بين المجموعات | 0.164 | 2 | 0.082 | 0.131 | 0.877 |
| خارج المجموعات | 34.40 | 55 | 0.625 | | |
| المجموع | 34.56 | 57 | | | |

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

من خلال النتائج الموضحة في الجدول يتبين أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ في استخدام الإدارة الالكترونية تعزى لمتغير الدورات التكوينية حيث بلغت قيمة F المحسوبة 0.131 و بمستوى الدلالة 0.877 و هذا ما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير الدورات التكوينية في استخدام الإدارة الالكترونية في الكلية محل الدراسة و هذا من وجهة نظر الإداريين، و بالتالي يمكن قبول الفرضية بصيغتها الصفرية.

الفرضية الرئيسية الثالثة :

H0 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول بناء الرأس المال البشري تعزى للخصائص الشخصية و الوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي ، عدد سنوات الخبرة ، درجة التحكم في الحاسوب) عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

الفرضية الفرعية الأولى:

H01 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ في بناء الرأس المال البشري بالكلية محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس.

جدول رقم (24): نتائج اختبار T لاختبار الفروق في ممارسة بناء الرأس المال البشري حسب متغير الجنس.

| قيمة T | مستوى الدلالة المحسوب | مستوى الدلالة المعتمد F |
|--------|-----------------------|-------------------------|
| 0.671 | 0.448 | 0.05 |

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

من خلال النتائج الموضحة في الجدول تبين أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ في بناء الرأس المال البشري تعزى لمتغير الجنس حيث بلغت قيمة T 0.671 و مستوى الدلالة المحسوب 0.448 و هذا ما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير الدورات التكوينية في بناء الرأس المال البشري في الكلية محل الدراسة و هذا من وجهة نظر الإداريين ، و بالتالي يمكن قبول الفرضية بصيغتها الصفرية.

الفرضية الفرعية الثانية:

H02 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ في بناء الرأس المال البشري بالكلية محل الدراسة تعزى لمتغير العمر .

جدول رقم (25): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مدى الاهتمام ببناء الرأس المال البشري حسب متغير العمر .

| مستوى الدلالة | قيم F المحسوبة | متوسط المربعات | درجة حرية | مجموع المربعات | | العمر |
|---------------|----------------|----------------|-----------|----------------|----------------|-------|
| 0.226 | 1.496 | 1.605 | 3 | 4.815 | بين المجموعات | |
| | | 1.073 | 54 | 57.943 | خارج المجموعات | |
| | | | 57 | 62.758 | المجموع | |

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

من خلال النتائج الموضحة في الجدول يتبين أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ في بناء الرأس المال البشري تعزى لمتغير العمر حيث بلغت قيمة F 1.496

و بمستوى الدلالة المحسوب 0.226 و هذا ما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير العمر في بناء الرأس المال البشري في الكلية محل الدراسة و هذا من وجهة نظر الإداريين ، و بالتالي يمكن قبول الفرضية بصيغتها الصفرية.

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: H03 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ في بناء الرأس المال البشري بالكلية محل الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي .

جدول رقم (26): نتائج اختبار T لاختبار الفروق في بناء الرأس المال البشري حسب متغير المؤهل العلمي.

| مستوى الدلالة | قيم F المحسوبة | متوسط المربعات | درجة حرية | مجموع المربعات | | المؤهل العلمي |
|---------------|----------------|----------------|-----------|----------------|----------------|---------------|
| 0.226 | 1.496 | 1.605 | 3 | 4.815 | بين المجموعات | |
| | | 1.073 | 54 | 57.943 | خارج المجموعات | |
| | | | 57 | 62.758 | المجموع | |

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

من خلال النتائج الموضحة في الجدول يتبين أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ في بناء الرأس المال البشري تعزى لمتغير المؤهل العلمي حيث بلغت قيمة F 1.496 و بمستوى الدلالة المحسوب 0.226 و هذا ما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي في بناء الرأس المال البشري في الكلية محل الدراسة و هذا من وجهة نظر الإداريين ، و بالتالي يمكن قبول الفرضية بصيغتها الصفرية.

الفرضية الفرعية الرابعة:

H04 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ في بناء الرأس المال البشري بالكلية محل الدراسة تعزى لمتغير الخبرة.

جدول رقم (27): نتائج اختبار T لاختبار الفروق في ممارسة بناء الرأس المال البشري حسب متغير الخبرة.

| مستوى الدلالة | قيم F المحسوبة | متوسط المربعات | درجة حرية | مجموع المربعات | | الخبرة |
|---------------|----------------|----------------|-----------|----------------|----------------|--------|
| 0.282 | 1.301 | 1.403 | 4 | 5.612 | بين المجموعات | |
| | | 1.078 | 53 | 57.147 | خارج المجموعات | |
| | | | 57 | 62.758 | المجموع | |

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

من خلال النتائج الموضحة في الجدول يتبين أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ في بناء الرأس المال البشري تعزى لمتغير الخبرة حيث بلغت قيمة F 1.301 و بمستوى الدلالة المحسوب 0.282 و هذا ما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير الخبرة في بناء الرأس المال البشري في الكلية محل الدراسة و هذا من وجهة نظر الإداريين ، و بالتالي يمكن قبول الفرضية بصيغتها الصفرية.

الفرضية الفرعية الخامسة:

H05 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ في بناء الرأس المال البشري بالكلية محل الدراسة تعزى لمتغير التحكم في الحاسوب .

جدول رقم (28): نتائج اختبار T لاختبار الفروق في بناء الرأس المال البشري حسب متغير التحكم في الحاسوب.

| مستوى الدلالة | قيم F المحسوبة | متوسط المربعات | درجة حرية | مجموع المربعات | | التحكم في الحاسوب |
|---------------|----------------|----------------|-----------|----------------|----------------|-------------------|
| 0.680 | 0.505 | 0.571 | 3 | 1.714 | بين المجموعات | |
| | | 1.130 | 54 | 61.045 | خارج المجموعات | |
| | | | 57 | 62.758 | المجموع | |

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

من خلال النتائج الموضحة في الجدول يتبين أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ في بناء الرأس المال البشري تعزى لمتغير التحكم في الحاسوب حيث بلغت قيمة F 0.505 و مستوى الدلالة المحسوب 0.680 و هذا ما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير التحكم في الحاسوب في بناء الرأس المال البشري في الكلية محل الدراسة و هذا من وجهة نظر الإداريين ، و بالتالي يمكن قبول الفرضية بصيغتها الصفرية.

الفرضية الفرعية السادسة:

H06 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ في بناء الرأس المال البشري بالكلية محل الدراسة تعزى لمتغير دورات التكوين.

جدول رقم (29): نتائج اختبار T لاختبار الفروق في بناء الرأس المال البشري حسب متغير دورات التكوين.

| مستوى الدلالة | قيم F المحسوبة | متوسط المربعات | درجة حرية | مجموع المربعات | دورات التكوين |
|---------------|----------------|----------------|-----------|----------------|----------------|
| 0.282 | 1.301 | 1.403 | 4 | 5.612 | بين المجموعات |
| | | 1.078 | 53 | 57.147 | خارج المجموعات |
| | | | 57 | 62.758 | المجموع |

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

من خلال النتائج الموضحة في الجدول يتبين أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ في بناء الرأس المال البشري تعزى لمتغير دورات التكوين حيث بلغت قيمة F 1.301 و بمستوى الدلالة المحسوب 0.282 و هذا ما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير دورات التكوين في بناء الرأس المال البشري في الكلية محل الدراسة و هذا من وجهة نظر الإداريين ، و بالتالي يمكن قبول الفرضية بصيغتها الصفرية.

المطلب الثالث: تفسير النتائج

أولاً: تفسير نتائج البيانات الشخصية

- أظهرت النتائج أن متوسط أعمار أفراد العينة وخبراتهم مرتفع نسبياً، إذ أن ما نسبته 93.1 % تعادل أعمارهم ما بين اقل 30 و 40 سنة و أن ما نسبته 53.5 % من أفراد العينة تتجاوز خبرتهم 10 سنوات فأكثر. و هذا طبعاً في صالح الكليات من ناحية توفر الخبرات و المهارات و القدرات اللازمة التي على الكلية أن تستفيد منها . مما يسهل من عملية صناعة الموجودات البشرية .
- كما أشارت النتائج على أن أكثرية أفراد عينة الدراسة هم من حملة شهادة ليسانس، ما يدل على أن الكليات تستهدف استقطاب الموارد البشرية المتميزة و المهارات و القدرات .
- بالإضافة إلى أن النتائج قد أشارت على أن أكثرية أفراد العينة درجة تحكّمهم في الحاسوب جيدة ما يدل على أن هذا الأمر في صالح الكليات من ناحية اهتمام الإداريين على تطوير معارفهم و مهاراتهم الفنية و هذا ما يعكس اهتمام الكليات بالدورات التكوينية في مجال الإعلام الآلي .

ثانياً : تفسير نتائج أسئلة و فرضيات الدراسة

- أظهرت النتائج أن قيمة الدرجة الكلية للمتوسطات الحسابية لمحور الإدارة الالكترونية قد بلغت 3.40 و هو متوسط مرتفع نسبياً يعكس شعور أفراد العينة بان هناك استخدام لمكونات الإدارة الالكترونية ولكن بدرجات متفاوتة ، حيث صنّاع المعرفة و شبكات الاتصال هما الأكثر تفاعلاً من وجهة نظر الإداريين بمتوسط حسابي قدره 3.63 و 3.46 على التوالي ما يدل على اهتمام الكليات بتوفير الفنيون و المبرمجون و الأكفاء مع توفير مختلف أنواع الشبكات لانجاز مختلف المهام .
- أظهرت النتائج أن قيمة الدرجة الكلية للمتوسطات الحسابية لمحور بناء الرأس المال البشري قد بلغت 3.47 و هو متوسط مرتفع نسبياً أيضاً ، ما يعكس على أن الكليات تسعى لبناء رأس مالها البشري من خلال استقطاب الطاقات المبدعة و محاولة صنّاعته و تنشيطه و كذا المحافظة عليه . أما آليات بناء الرأس المال البشري فتتمارس بدرجات مختلفة من وجهة نظر الإداريين حيث أن مرحلة الاستقطاب هي الأكثر ممارسة في الكليات من وجهة نظر الإداريين بمتوسط حسابي قدره 3.55 .

و قد يرجع السبب في ذلك إلى اعتماد الكليات على أصحاب الخبرة و الإبداع لشغل المناصب الهامة و البحث عن أصحاب المؤهلات و جذب الأفراد الذين يمتلكون قدرات فنية و تقنية عالية . أما الأقل ممارسة فتمثلت في مرحلة التنشيط بمتوسط حسابي قدره 3.42 و لعل السبب في ذلك قد يرجع إلى عدم تشجيع الكليات على إقامة الحلقات النقاشية بين أفرادها لاستثمار طاقاتهم الفكرية و عدم تشجيع روح الإبداع و الابتكار لدى العاملين .

- أظهرت نتائج تحليل الانحدار البسيط في الجدول رقم (13) وجود دور معنوي عند مستوى الدلالة 0.05 لمتغير الإدارة الالكترونية في لبناء الرأس المال البشري (بجميع أبعاده) حيث بلغت قيمة T المحسوبة 7.506 بمستوى الدلالة 0.00 ، و إن قيمة معامل الارتباط قد بلغ 0.708 فيما فسر المتغير المستقل 50% من التباين في مستوى المتغير التابع و النسبة الباقية المقدرة كذلك ب 50% .
- أظهرت نتائج تحليل الانحدار البسيط في الجداول رقم (14-15-16) على وجود دور معنوي عند مستوى الدلالة 0.05 لمتغير مكونات الإدارة الالكترونية في بناء الرأس المال البشري بدرجات متباينة ، و هي نتيجة طبيعية ترجع إلى مدى استخدام مكونات الإدارة الالكترونية .
- أظهرت النتائج بأنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية معنوية تعزى لمتغيرات الجنس و المؤهل العلمي ، و درجة التحكم في الحاسوب في استخدام الإدارة الالكترونية و بناء الرأس المال البشري عند مستوى دلالة 0.05 . و قد تبرر هذه النتيجة على أن المستجوبين يتلقون نفس التكوين لاكتساب المعرفة و المهارات لتأدية وظائفهم و بالتالي لا يوجد اثر لهذه المتغيرات على متغيرات الدراسة.

خلاصة الفصل الثالث

من خلال الدراسة التي قمنا بها على عينة من كليات جامعة محمد خيضر - بسكرة - تطرقنا إلى تعريفها و كذا تشخيص الإدارة الالكترونية لدى كل كلية . كما اعتمدنا على الاستمارة في جمع المعلومات و التي تم توزيعها على الإداريين و ذلك من اجل الإجابة على إشكالية بحثنا على الواقع .

و قد توصلنا إلى عدة نتائج من أهمها استخدام الكليات لمكونات الإدارة الالكترونية بدرجة مقبولة و كذا لممارستها لبناء الرأس المال البشري، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباط بين متغيري الدراسة.

و في الأخير تأكدنا من عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول استخدام الإدارة الالكترونية و بناء الرأس المال البشري بالكليات تعزى لبعض المتغيرات.

الخاتمة العامة

تمحور موضوع المذكرة في محاولة إبراز الدور الذي تلعبه الإدارة الالكترونية في بناء الرأس المال البشري من خلال أبعاد الإدارة الالكترونية المتمثلة في الحاسب الآلي و برامج الحاسوب، شبكة الاتصال و صناعات المعرفة . و بعد التفصيل في الجوانب النظرية للدراسة و التي تم من خلالها تحديد ماهية الرأس المال البشري و استثماره و عملية بناءه، اضافة إلى التطرق إلى ماهية الإدارة الالكترونية و تطبيق مشروعها وصولاً إلى تحديد دورها في بناء الرأس المال البشري .

و من خلال ما تم تناوله في الدراسة يمكن تقديم مجموعة من النتائج و المقترحات على ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج و ذلك على النحو التالي:

أولاً: النتائج

➤ النتائج النظرية :

- الإدارة الالكترونية وسيلة مساعدة على توفير الجهد العقلي للفرد و تفادي تكرار نفس العمل، و حفظ المعلومات من الضياع و النسيان بطريقة أكثر تطوراً ، و سهولة الوصول إليها في المخازن الالكترونية، مما يتيح إعادة دمجها مع الخبرات و التجارب و المهارات للوصول إلى نتائج أفضل و معارف أكثر.

- يتطلب الاستفادة من الرأس المال البشري استخدام الإدارة الالكترونية في الكليات من خلال توظيف منظومتها و التي تسهم في توفير المعلومات المتعلقة ببنائه .

لممارسة بناء الرأس المال البشري يجب التركيز على أبعاده : الاستقطاب، الصناعة، التنشيط و المحافظة و كذا أبعاد الإدارة الالكترونية الحاسب الآلي و برامج الحاسوب ، شبكة الاتصال و صناعات المعرفة.

النتائج التطبيقية:

توصلت الدراسة إلى أن:

- مستوى استخدام الإدارة الالكترونية في الكلية جاء مرتفعاً وفقاً لمقياس الدراسة حيث بلغ متوسط إجابات الباحثين عن أبعاد البطاقة مجتمعة (3.40) .

الخاتمة العامة

- مستوى ممارسة بناء الرأس المال البشري جاء مرتفعا وفقا لقياس الدراسة، حيث بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد بناء الرأس المال البشري مجتمعة (3.47) .

- وجود دور معنوي عند مستوى الدلالة 0.05 لمتغير الإدارة الالكترونية(بجميع أبعادها) في ممارسة بناء الرأس المال البشري حيث بلغت قيمة T المحسوبة 7.506 بمستوى دلالة 0.00 ، و إن قيمة معامل الارتباط قد بلغ 0.708 فيما فسر المتغير المستقل 50% من التباين في مستوى المتغير التابع و النسبة الباقية المقربة كذلك ب 50% تعود لمساهمات متغيرات أخرى غير داخلية في النموذج. و هي إشارة واضحة إلى وجود الاعتمادية و التبادلية بين هذين المتغيرين .

- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية معنوية تعزى لمتغيرات الجنس و العمر و المؤهل العلمي و عدد سنوات الخبرة و درجة التحكم في الحاسوب و عدد الدورات التكوينية في مجال الإعلام الآلي في استخدامه في استخدام الإدارة الالكترونية و ممارسة بناء الرأس المال البشري عند مستوى الدلالة 0.05 .

و لقد اتضح لنا بان توجه الكليات نحو استخدام الإدارة الالكترونية يساعدها في إدارة رأسمالها البشري و بالتالي اعتبار الإدارة الالكترونية أداة هامة في بناء هذا الرأس المال البشري .

ثانيا: التوصيات

بناء على نتائج الدراسة نقترح التوصيات التالية:

- إدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصال و تحديثها بشكل مستمر داخل الكليات أصبح من الضروريات لمواكبة متطلبات المحيط الحالي .

- تعزيز البني التحتية لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال في الكليات ،بتكثيف البرامج التكوينية و محاولة الاستفادة من تطبيقاتها لأقصى درجة في بناء الرأس المال البشري .

- ضرورة الاستثمار أكثر في احدث التكنولوجيا و الخاصة بتسيير الموارد البشرية ، التي تعطيه إطار تكنولوجي محدد و ضروري لارتقاء الكليات و بناء رأسمالها البشري في أن واحد .

- ضرورة الاهتمام ببناء الموجودات البشرية باعتبارها الدعامة الأساسية للكليات محل الدراسة .

الخاتمة العامة

- ضرورة المشاركة في المعارض الدوتية الخاصة بالتكنولوجيا المعلوماتية بشكل مستمر للتكوين والاطلاع على آخر التطورات .
- دعم نشاطات الإبداع و الابتكار لدى الإداريين و العمل على زيادة الوعي و المعرفة التقنية . و مساعدتهم على الشعور بالأمان و عدم الخوف .
- استقطاب المتميزين للعمل في الكلية و تخصيص نظام حوافز فعال للمبدعين و المتميزين و تكثيف البرامج التدريبية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

* الكتب

- 1- الحسن، حسين بن محمد: الإدارة الالكترونية بين النظرية و التطبيق، ورقة عمل قدمت إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، الرياض، السعودية، 2009.
- 2- ايمان فاضل السامرائي ،هيثم محمد الزعبي: نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للطباعة و النشر، عمان، 2004.
- 3- باريان هوبكنز، جيمس ماركهام، ترجمة خالد العامري: الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، دار الفاروق للنشر و التوزيع ،القاهرة، مصر، 2006.
- 4- بسمان فيصل محجوب ،الدور القيادي لعمداء الكليات في الجامعات العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر ، 2003.
- 5- بشير عباس العلق ،الإدارة الرقمية، المجالات و التطبيقات، ط1 ،مركز الإمارات للدراسات و البحوث الاستشارية ،أبو ظبي ،2005.
- 6- جمال يوسف بدير :اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة و المعلومات ،ط1، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع،الأردن، 2009 .
- 7- رأفت رضوان : عالم التجارة الالكترونية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، قطر، 2000.
- 8- راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2005.
- 9- رلا نايف المعايطه، صالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان،الأردن، 2013.
- 10- زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، دار اليازوري، الأردن، 2009، ص 220.

- 11- سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، إدارة الرأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 12- سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة: المفاهيم، النظم، التقنيات، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 13- سعد غالب ياسين: الإدارة الالكترونية و آفاق تطبيقاتها العربية، الإدارة العامة للطباعة و النشر، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005.
- 14- سعود محمد النمر : الإدارة العامة -الأسس و الوظائف- ط 6، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض ، المملكة العربية السعودية، 2006.
- 15- سيد محمد الري، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري، مصر، 2007.
- 16- سيد محمد جادارب، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في المنظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري، مصر، 2005.
- 17- صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العالمية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005
- 18- طارق عبد الرؤوف عامر: الإدارة الالكترونية، نماذج معاصرة ،دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة 2007.
- 19- فهد بن ناصر العبود: الحكومة الالكترونية بين التخطيط و التنفيذ، ط2، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005.
- 20- عامر إبراهيم قندلجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي: نظم المعلومات الإدارية ، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2005.
- 21- عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة، الطريق إلى التميز والريادة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2013.
- 22- علاء السالمي: شبكات الإدارة الالكترونية، دار وائل للنشر، الأردن، 2005
- 23- علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الالكترونية، دار وائل للنشر، الأردن ،دون تاريخ النشر.

- 24- علاء عبد الرزاق محمد السالمي ، حسين علاء عبد الرزاق السالمي: شبكات الإدارة الالكترونية- أساسيات و أنواع الشبكات الالكترونية و أمن و رقابة الشبكات و التجارة الالكترونية و العمل عن بعد- ط1، دار وائل للنشر ،عمان ، الأردن،2005.
- 25- علي السلمي:إدارة التمييز، دار النشر المسيرة ،الأردن ، 2006.
- 26- غسان عيسى العمري ، سلوى أمين السامرائي : نظم المعلومات الإستراتيجية ، ط1، دار وائل للنشر،عمان ، الأردن ،2008.
- 27- محمد الفاتح حمدي ،مسعود بو سعديّة ،ياسين قرناني: تكنولوجيا الاتصال و الإعلام الحديثة، الاستخدام و التأثير، ط1، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر و التوزيع، الجزائر،2011.
- 28- محمد سمير أحمد: الإدارة الالكترونية ، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ،عمان ،2009.
- 29- محمد محمد الهادي: تكنولوجيا المعلومات و تطبيقاتها ، ط1، دار الشروق للنشر و التوزيع،الإسكندرية، مصر ،1989.
- 30- محمد محمود الطعمنة ،طارق شريف العلوش: الحكومة الالكترونية و تطبيقاتها في الوطن العربي، المنظمة العالمية للتنمية الإدارية ،الأردن 2004.
- 31- مجموعة خبراء، أثر إدارة المعرفة في أداء المنظمات، بحوث محكمة منتقاة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2014.
- 32- نائل عبد الحافظ العواملة :نوعية الإدارة و الحكومة الالكترونية في العالم الرقمي ،دراسة استطلاعية، مجلد 15، مجلة الملك سعود،المملكة العربية السعودية،2003.
- 33- ناصر محمد سعود جرادات، أحمد إسماعيل المعاني، أسماء رشاد الصالح: إدارة المعرفة، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 34- نجم عبود نجم:الإدارة الالكترونية-الإستراتيجية والوظائف و المشكلات- دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية ، 2004 .
- 35- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، ط2، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

* الرسائل و الأطروحات الجامعية

36- بوحسان سارة كنزة، الآثار الفعلية لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال على تطبيقات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة، دراسة حالة مؤسستي mobilis و ndjma قسنطينة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2012 .

37- شائع بن سعد مبارك القحطاني :مجالات و متطلبات و معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في السجون، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2006 .

38- شكري مدلس، دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في فعالية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء فرع حاسي مسعود)، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2008.

39- شنشونة محمد، نظام المعلومات و أهميته في تسيير المعارف بالمؤسسة، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة (غير منشورة) 2011 .

40- صولح سماح، دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة، دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013.

41- فاروق حريزي، دور التكنولوجيات الحديثة للاتصالات في تحقيق أهداف استراتيجية التنمية البشرية المستدامة في الجزائر، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011 .

42- كلثم محمد الكبيسي :متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الالكترونية في دولة قطر، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ،الجامعة الافتراضية الدولية ،قطر 2008.

43- محمد بن عبد العزيز الضافي :مدى إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية في المديرية العامة للجوازات لمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006.

44- محمد جمال أكرم عمار: مدى إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية بوكالة غوث و تشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي و دورها في تحسين أداء العاملين، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين ، 2009.

45- محمد دهان، الاستثمار التعليمي في الرأس المال البشري، مقارنة نظرية ودراسة تقييمية لحالة الجزائر، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.

46- وليد بن العوض، دور استخدام شبكة الانترنت في التحصيل الدراسي لدى طلاب جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية، قسم العلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2005 .

*المدخلات في الملتيقيات

47- بوزيان عثمان: اقتصاد المعرفة ومفاهيم واتجاهات، مداخلة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 9-10 مارس 2004.

48- رابح عرابية، حنان بن عوالي، رأس المال الفكري في المنظمات، الملتقى الدولي الخامس: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، العربي في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 13/14 ديسمبر 2011.

49- رأفت رضوان: الإدارة الالكترونية -الإدارة و المتغيرات العالمية الجديدة- الملتقى الإداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة، مركز المعلومات و دعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء المصري، القاهرة، 2004.

50- رضا إبراهيم صالح، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، قاعة الملك فيصل للمؤتمرات، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1-4 نوفمبر 2009.

51- طه حسين نوي، الاستعداد للتغيير الاستراتيجي من خلال دور تفعيل تكنولوجيا المعلومات، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الثامن حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، المنعقد بجامعة سعد دحلب، الجزائر 18-19 ماي 2011 .

52- منصور يوسف القرقاوي، توطين التكنولوجيا في الوطن العربي و تنمية مجتمع المعرفة، ورقة عمل مقدمة من القيادة العامة لشرطة دبي.

53- نغم حسين نعمة، ورقة عمل: بناء وتطوير رأس المال البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، جامعة النهرين، بغداد، العراق.

54- يوسف محمد أبو فارة: إستراتيجية الأعمال عبر الانترنت ،ملتقى حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ،كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، قسم التسيير ، جامعة ورقلة ، الجزائر ، 2005 .

* الدوريات

55- خليفة مصطفى أبو عاشور، ديانا جميل النمري : مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية في جامعة اليرموك من وجهة نظر الهيئة التدريسية و الإداريين، عدد2، المجلة الأردنية في العلوم التربوية،الأردن،2013 .

56- سحر قدوري ،الإدارة الالكترونية و إمكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة ،الجزء الأول عدد14، مجلة المنصور ،مركز المستنصرية للدراسات العربية و الدولية، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق،2010.

57- سعد علي العنزلي، أثر رأس المال الفكري في أداء المنظمة، العدد 28، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، الأردن، 2001.

58- عادل حماد أبو عزة ،مبررات و مزايا متطلبات تطبيق المنظمة الالكترونية للعمل عن بعد و إدارتها في السعودية ، العدد 178، مجلة العالم الرقمي ، أسبوعية ، متخصصة تصدر كل أحد عن صحيفة الجزيرة، المملكة العربية السعودية ، 2006 .

59- عبد اللطيف مصيطفي، دور الرأس المال البشري في خلق القيمة في المؤسسات المصرفية، معهد العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية المركز الجامعي غرداية، العدد 7، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، غرداية، الجزائر، 2009.

60- محمد صدام جبر:الموجة الالكترونية القادمة ،الحكومة الالكترونية ،عدد 91، مجلة الإداري،معهد الإدارة العامة، عمان ،2002.

61- موسى عبد الناصر ،محمد قريشي : مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة كلية العلوم و التكنولوجيا بجامعة بسكرة، عدد 9، مجلة الباحث، الجزائر، 2011.

- 62- نائل عبد الحافظ العواملة :نوعية الإدارة و الحكومة الالكترونية في العالم الرقمي ،دراسة استطلاعية ،مجلد 15، مجلة الملك سعود،المملكة العربية السعودية،2003.
- 63- نعيمة بارك، تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة كأداة لتحقيق رأس المال الفكري في الجزائر الواقع و المأمول، العدد 1 ،الأكاديمية للدراسات الاجتماعية و الإنسانية، قسم العلوم الاقتصادية و القانونية، كلية العلوم الاقتصادية ،العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد الشريف مسا عدية ،سوق أهراس، الجزائر ،12 جوان 2014 .
- 64- هاشم فوزي العبادي، دراسة العلاقة بين رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي، بحث استطلاعي لأراء عينة من المدرسين في جامعة الكوفة، المجلد 10، العدد 31، مجلد العربي للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، 2014.
- 65- يونس عواد ،اثر المتغيرات التكنولوجية في وظيفة الرقابة في المشروعات الاقتصادية، العدد الثاني، المجلد 16، مجلة جامعة دمشق، سوريا 2000.

ثانيا المراجع باللغة الفرنسية

- 66-Agnés·Braier le،gouvernement électronique، N°110 revue، française d'administration publique، école national d'administrative، 2004، p 341.
- 67-Barro et lee، International data on Education Attainements : Updates and Implication Bartel، Ap and/ N Sichertman، 1998، Technological change and the skill Acquistion of young workers Journal of labour Economices، October 16/04/2000، PP 718-755.
- 68-Daniel permartin، Gérer les compétences ou comentréusuir autrement édition EMS، 1999، P 37.
- 69-D. Roux، Analyse Economique et Gestion de l'entreprise، Vente، Finance et Ressources et Humaines، Dumond، Paris، 1988، p 22.
- 70-Edvinsson، Malone، intellectual capital : realizing your company، true value by linding its brainpower، New yourk، 1997، P146.
- 71-JamesA.O'Brien ، management information Systems، MC graw Hill·Irwin ،5th· new York، USA،2002، pp، 508-510.
- 72-Woodhall، M. Human capital concepts.InG، Psacharolos (Ed) Economices of education، Research and studies، 1987، pp 21،23.

73-Jean Claude.Tarondeau, le management des savoir, 2 édition, puf, Paris, 2000, p 20.

المواقع الالكترونية

74-التقنية في مجال إدارة المعرفة 19-24 أكتوبر 2014 www walharourah.com

75-ترجمة و معنى كلمة electronic في قاموس المعاني، قاموس عربي

/ar-ar/dict/ar/www.almany.com://http

76-نظرية الرأس المال البشري لشولترز <http://www.hrdiscussion.com/hr2598.html>

77- Fabienne Bastid, le capital humain : étude exploratoire auprès des spécialistes de la gestion des ressources humaines, Juin 2001, disponible sur : <http://www.cergamorig/files/cerog/wp/612.pdf>.

الملحق رقم (1-1)

قائمة محكمي الاستبانة

| رقم | الاسم و اللقب | الوظيفة |
|-----|----------------|---|
| 1 | محمد شنشونة | أستاذ محاضر -أ- بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة. |
| 2 | الهاشمي عبابسة | أستاذ مساعد -أ- بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة. |
| 3 | وهيبة داسي | أستاذ محاضر -ب- بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة. |
| 4 | جوهرة اقطي | أستاذ محاضر -ب- بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة. |

الملحق (2-1)

قسم علوم التسيير (مجال LMD)

السنة الثانية ماستر

تسيير الموارد البشرية

جامعة محمد خيضر - بسكرة-

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية

و علوم التسيير



البيانية الدراية

الإدارة الالكترونية كأداة لبناء الرأس المال البشري

دراسة حالة جامعة محمد خيضر – بسكرة -

أخي الكريم / أختي الكريمة

السلام عليكم و رحمة الله و بركاته

يقوم الباحث بإجراء دراسة ميدانية لاستكمال الحصول على شهادة الماستر في تسيير الموارد البشرية و المعنية ب "الإدارة الالكترونية كأداة لبناء الرأس المال البشري دراسة حالة جامعة محمد خيضر – بسكرة-".

لذا ارجوا أن تتكرموا بالإجابة على هذه الاستبانة بكل دقة و موضوعية للمساعدة في إتمام هذا البحث و تؤكد الباحثة أن إجاباتكم ستتعامل بالسرية التامة و أن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي ، شكرا و مقدرًا جهودكم سلفًا .

و تفضلوا بقبول فائق التقدير و الاحترام

الطالبة

بوغرارة جهيدة

السنة الجامعية 2015/2014

الجزء الأول : البيانات الشخصية

نرجو منكم الإجابة على التساؤلات التالية وذلك بوضع (x) أمام العبارة الصحيحة

- 1- الجنس ذكر أنثى
- 2- العمر أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة
 من 40 إلى أقل من 49 سنة 50 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي الثانوي تقني سامي ليسانس
- مهندس دراسات عليا
- 4- عدد سنوات الخبرة أقل من 5 سنوات من 5 إلى 9 سنوات
 من 10 إلى 14 سنة 15 سنة فأكثر
- 5- درجة التحكم في الحاسوب ضعيف متوسط جيد
- 6- عدد الدورات التكوينية في مجال الإعلام الآلي دورة واحدة من 2 إلى 5
 أكثر من 5 دورات

الجزء الثاني: محاور الدراسة

المحور الأول: الإدارة الالكترونية

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية في الكلية ،
المرجوا تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (x) في المربع
المناسب لاختيارك .

| الرقم | مكونات الإدارة الالكترونية و عبارات القياس | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|-------|--|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| | أ- الحاسب الآلي (الكمبيوتر) | | | | | |
| 1 | توفر الكلية أجهزة حديثة لمختلف الإدارات و الأقسام. | | | | | |
| 2 | توفر الكلية العدد الكافي من الطابعات لمختلف الإدارات و الأقسام. | | | | | |
| 3 | توفر الكلية العدد الكافي من الماسحات الضوئية (scanners). | | | | | |
| 4 | توفر الكلية العدد الكافي من الكاميرات الرقمية (digital cameras). | | | | | |
| 5 | أجهزة الخادم (serveur) المتوفرة حاليا في الكلية تعتبر كافية . | | | | | |
| | ب- برامج الحاسوب | | | | | |
| 6 | يتوافر لدى الكلية أنظمة حماية آلية متطورة لحماية بياناتها. | | | | | |
| 7 | يتوافر لدى الكلية البرامج الحاسوبية (logiciel) اللازمة لتطبيقات الأعمال الإدارية | | | | | |
| 8 | تتعاون الكلية مع الكليات الأخرى لتنفيذ بعض المكونات البرمجية لقيام الأنشطة الالكترونية. | | | | | |
| 9 | تتم متابعة و تطوير و تحديث البرامج المستخدمة بشكل مستمر (mise à jour). | | | | | |
| | ج- شبكة الاتصال | | | | | |
| 10 | يوجد في الكلية شبكة داخلية تربط مختلف المصالح و المكاتب . | | | | | |
| 11 | اتصال الانترنت المتوافر حاليا يعتبر كافيا عمليا لانجاز مختلف المهام . | | | | | |
| 12 | هناك ربط الكتروني بين الكلية و مختلف (العمال ، الأساتذة ، الطلبة) عن طريق الاكسترنات. | | | | | |
| 13 | تستخدم الكلية تدفقات ذات سرعة عالية . | | | | | |
| 14 | يوجد في الكلية تلفاكس يسهل انجاز الأعمال و المهام بكفاءة عالية. | | | | | |
| | د- صناع المعرفة | | | | | |
| 15 | يتوافر لدى الكلية الفنيون القادرون على تشغيل و صيانة الأجهزة الالكترونية. | | | | | |
| 16 | يتوافر لدى الكلية المبرمجون في مجالات الحاسوب و الاتصالات. | | | | | |
| 17 | يتوافر لدى الكلية مسؤول البيانات مهمته الأساسية حفظ و تعريف البيانات ، و الاتصال بكل المصالح و تزويدهم بالبيانات المطلوبة. | | | | | |
| 18 | لدى الكلية المحررين الأكفاء يقومون بإدخال و إخراج البيانات و المعلومات. | | | | | |

المحور الثاني الرأس المال البشري

فيما يلي عدد من العبارات التي تقيس مدى ممارسة أبعاد الرأس المال البشري لدى العاملين في الجامعة؛ الرجاء تحديد درجة موافقتك على كل من هذه العبارات ؛ و ذلك بوضع علامة (x) في المكان المناسب لاختيارك .

| الرقم | أبعاد الرأس المال البشري و عبارات القياس | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|-------|--|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| | أ- استقطاب الرأس المال البشري | | | | | |
| 1 | تولى الكلية اهتماما كبيرا للبحث عن أصحاب المؤهلات و ذوي الخبرة المميزة. | | | | | |
| 2 | تحرص الكلية على جذب الأفراد الذين يمتلكون قدرات فنية و تقنية عالية . | | | | | |
| 3 | تقدم الكلية كل التسهيلات اللازمة لتوظيف المبدعين فيها . | | | | | |
| 4 | تعتمد الكلية على أصحاب الخبرة و الإبداع لشغل المناصب الهامة . | | | | | |
| 5 | تحرص الكلية على توفير نظام معلومات يسهل مهمة جذب و استقطاب المهارات المتميزة. | | | | | |
| | ب- صناعة الرأس المال البشري | | | | | |
| 6 | تسعى الكلية إلى تعزيز القدرات الذهنية للعاملين فيها . | | | | | |
| 7 | تناقش الكلية آراء و مقترحات العاملين الخاصة بتطوير العمل . | | | | | |
| 8 | تشجيع الكلية على المنافسة بين العاملين المبدعين فيها . | | | | | |
| 9 | تشجع الكلية على التفكير الجماعي بين الأفراد. | | | | | |
| | ج- تنشيط رأس المال البشري | | | | | |
| 10 | تشجع الكلية العاملين فيها على المشاركة في المؤتمرات و الدورات المتخصصة. | | | | | |
| 11 | تشجع الكلية على إقامة الحلقات النقاشية بين أفرادها لاستثمار طاقاتهم الفكرية . | | | | | |
| 12 | تعمل الكلية على تشجيع روح الإبداع و الابتكار لدى العاملين . | | | | | |
| 13 | تحت الكلية العاملين على العمل و البحث الجاد عن كل ما هو جديد. | | | | | |
| | د- المحافظة على الرأس المال البشري | | | | | |
| 14 | تحافظ الكلية على المكانة الاجتماعية ذوي القدرات المتميزة مهما تكن مواقعهم الوظيفية . | | | | | |
| 15 | تمنح الكلية الحوافز المادية و المعنوية لأصحاب الإبداع . | | | | | |
| 16 | تهتم الكلية باشتراك الأفراد في دورات تكوينية بغرض تطوير مهاراتهم و قدراتهم . | | | | | |
| 17 | تراعي الكلية رغبة الفرد و قدرته في الأداء عند توزيع الأعمال . | | | | | |