



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

اثر الادارة الالكترونية للموارد البشرية في بناء الرأس المال البشري
دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة
-فرع جينرال كابل-

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

الأستاذة المشرفة:

جبيرات سناء

إعداد الطالبة:

علوان عيشوش

رقم التسجيل:	
تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2018-2019

قسم علوم التسيير

الأهداء

إلى من قال فيهما "وأخفص لهما ج نوح الذل من الرحمة وقل ربي إرحمهما كما
ربياني صغيرا" (24 الإسراء)

إلى ملاكي في الحياة ، إلى من أَرْضَعْتَنِي العج و الحان إلى بسمه الحياة و
سر الوجود ، إلى من كان دُعَاؤُهَا سر نجاحي و ح نازها بلسم جراحي ، إلى من
كانت تقول لي دوما أن العلم سلاح و الحياة كفاح "الغالي أمي" حفصها الله و
أطال في عمرها .

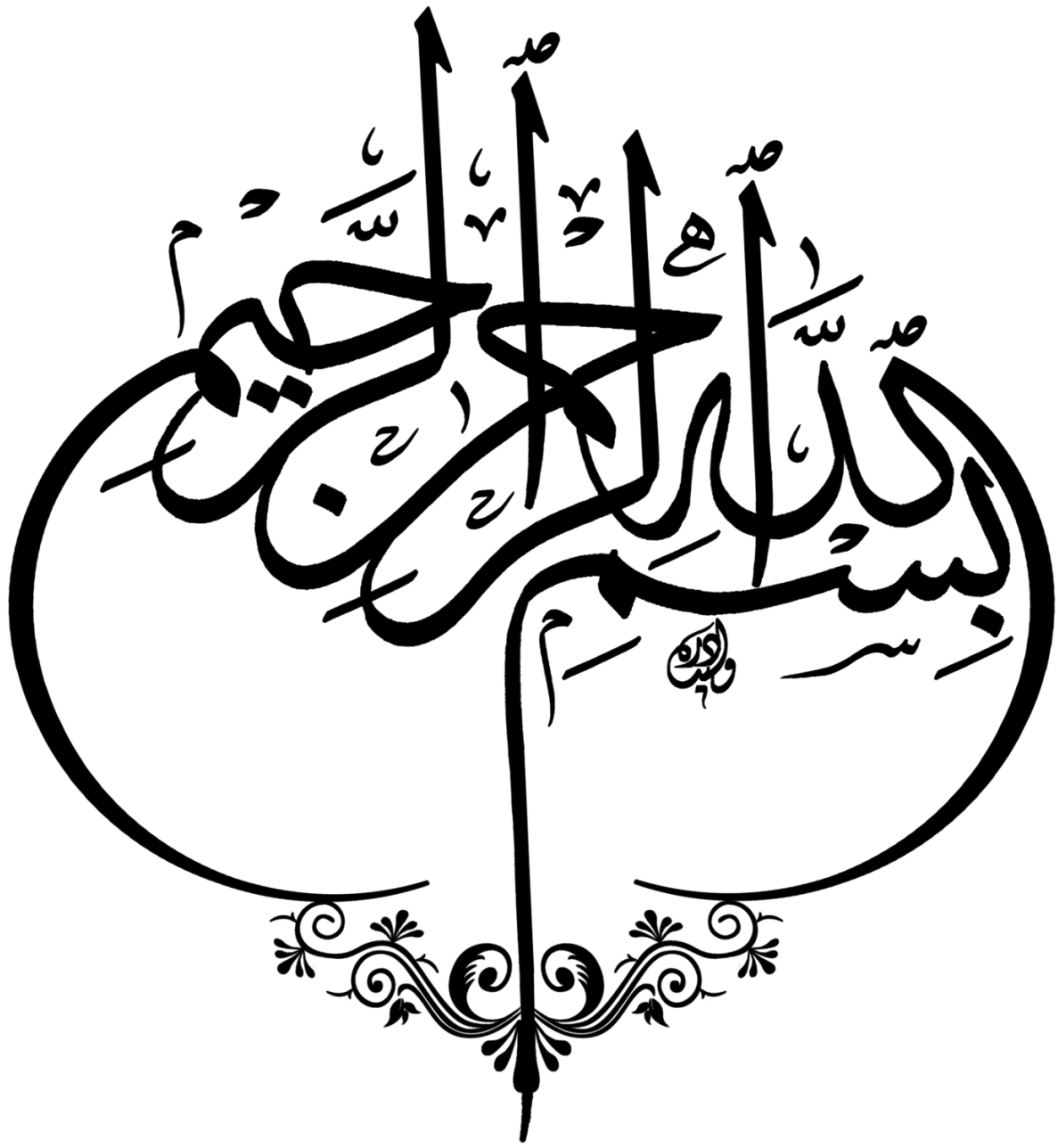
إلى من كلفه الله بالمهيبة والوقار ، إلى من علمي العطاء بدون انتظار ، إلى من
أحمل إسمه بكل افتخار ، وستبقى كلماتك نجوم أهدتي بها اليوم و في الغد و
إلى الأبد "أبي" العزيز أطال الله في عمره .

إلى الأعمدة التي أرتكز عليها بالصمود: إخوتي : ملاك ، رانيا ، عبد الرحيم
، احمد رامي ، و الغاليات و رفيقات دربي برباري امنة ، خريوش امينة ، حساني
مارية .

كما أهديه إلى كل أحبتي و صديقاتي ممن عرفتهم و إلى كل من نسيه
قلبي و تذكر قلبي .

علوان عيشوش





{يرفع الله الذين امنوا منكم والذين اوتوا العلم درجات والله بما تعملون

غيب}

{سورة المجادلة 11}

انشأت الادارة الالكترونية حالة فكرية ادت الى تغيير عميق في نظرة ادارة الموارد البشرية الى مهامها وأساليبها، حيث ركزت على ان وظيفة الموارد البشرية هي في الاساس التعامل بالمعرفة، اي تضمين هذه الاخيرة واستثمارها في كافة عمليات ادارة الموارد البشرية عبر زرع وسائل تكنولوجيا مناسبة. وهذا نتيجة اعتبار الادارة الالكترونية للموارد البشرية نموذج متكامل عصري يقوم على فكرة الاستيعاب الشامل والاستخدام الواعي لأنظمة المعلومات في ممارسة ادارة الموارد البشرية بغية تحقيق التكامل والمشاركة في المعلومات التي اصبحت احد محددات النجاح.

وفي محاولة لمعرفة اثر الادارة الالكترونية للموارد البشرية في بناء الرأس المال البشري في المؤسسة الجزائرية، قمنا بتطبيق النموذج الافتراضي الذي قمنا بصياغته في مؤسسة صناعة الكوابل - بسكرة لنستخلص مجموعة من النتائج التي من خلالها تم وضع مجموعة من التوصيات.

1- النتائج

❖ النتائج النظرية:

- تعد الادارة الالكترونية للموارد البشرية مفهوم واسع وشامل لعدة انظمة الكترونية مختلفة، والتحول اليها يستلزم تغييرات جذرية بدء من هيكلية المؤسسة الى اجراءات العمل.
- تشير الادارة الالكترونية للموارد البشرية الى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اطار مشروع شامل للموارد البشرية، اذ يجب ان يغطي عدد كبير من مجالات الوظيفة.
- تمثل مستويات الادارة الالكترونية للموارد البشرية مراحل تطورها والمتمثلة في نشر المعلومات واتممة المعاملات واخيرا تغيير اسلوب انجاز وظائف ادارة الموارد البشرية.
- تعتبر الادارة الالكترونية للموارد البشرية استراتيجية على مستوى المؤسسة قابلة للتوسع، وتتسم بالمرونة ومتكاملة لربط العمليات الداخلية والعاملين في مجال المعرفة بأهداف الخاصة بالمؤسسة.
- تعمل الادارة الالكترونية للموارد البشرية على تحسين التوجه الاستراتيجي للوظيفة الموارد البشرية وتحويلها الى شريك استراتيجي يضيف القيمة للمؤسسة.
- يعتبر رأس المال البشري اصل غير ملموس، صعب قياس، يتزايد بالاستعمال، له تأثير كبير على المؤسسة، ويمكن الاستفادة منه في مراحل وعمليات مختلفة وفي نفس الوقت.

الخاتمة العامة

- يمثل بناء الرأس المال البشري خيار استراتيجي تفرضه طبيعة الضغوط التنافسية المتزايدة.
- تعتبر منظومة الادارة الالكترونية للموارد البشرية الالية الاكثر قدرة على استقطاب الرأس المال البشري وكذا صناعته والمحافظة عليه ،نتيجة لتنوع مكوناتها.
- ❖ النتائج التطبيقية
- توصلت الدراسة الى ان:
- تطبيق الادارة الالكترونية للموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة يكون احيانا، حيث بلغ المتوسط الحسابي لعباراتها(3,3000) بانحراف معياري (0,73147).
- تطبيق عمليات بناء الرأس المال البشري في المؤسسة محل الدراسة يكون احيانا،وذلك وفقا لمتوسط الحسابي لاجابات المحوثين الذي بلغ القيمة(3,2708) بانحراف معياري(1,11720).
- وجود اثر معنوي عند مستوى الدلالة 0,05 لمتغير الادارة الالكترونية للموارد البشرية في ممارسة بناء الرأس المال البشري (بجميع ابعاده) حيث بلغت قيمة T المحسوبة (12,790) بمستوى الدلالة (0,000)، وان قيمة معامل الارتباط قد بلغ (0,823) فيما فسر المتغير المستقل 67,7% من التباين في مستوى المتغير التابع والنسبة الباقية المقدرة ب 32,3% تعود لمساهمات متغيرات اخرى غير داخلية في النموذج. وهي اشارة واضحة الى وجود الاعتمادية والتبادلية بين هذين المتغيرين.
- وجود اثر معنوي عند مستوى الدلالة 0,05 لمتغير الادارة الالكترونية للموارد البشرية في ممارسة كل بعد من ابعاد بناء الرأس المال البشري بدرجات متباينة.
- بينت نتائج الدراسة ان النموذج (2) يعد افضل نموذج للدراسة الممثلة لأثر المتغير المستقل على بعد بناء الرأس المال البشري فقد ثبت معنويته بوجود متغيري المستوى التشغيلي والعلائقي، ويعود الفضل الاكبر لهذا الارتباط الى بعد المستوى التشغيلي بارتباط خطي نسبته 78% مع المتغير التابع.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول ممارسة الادارة الالكترونية للموارد البشرية بالمؤسسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية(الجنس،الدورات التدريبية).
- توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول ممارسة الادارة الالكترونية للموارد البشرية بالمؤسسة تعزى لمتغيرات الشخصية والوظيفية(العمر،المستوى التعليمي،الخبرة).

الخاتمة العامة

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول بناء الرأس المال البشري بالمؤسسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (جنس، المستوى التعليمي، الخبرة، الدورات التدريبية).
- توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول بناء الرأس المال البشري بالمؤسسة تعزى للمتغير العمر.

❖ التوصيات:

انطلاقاً من نتائج الدراسة فإننا نوصي بالنقاط التالية:

- اهتمام المؤسسة بتطوير التعاقدات الاجتماعية والضريبية بشكل آلي.
- ضرورة اهتمام المؤسسة بتطوير طرق التوظيف وممارسة اجراءاته بطريقة الكترونية.
- زيادة اعتماد المؤسسة إعلان عن الوظائف الشاغرة عن طريق موقعها الالكتروني.
- يجب استغلال المؤسسة لجميع امكانيات برنامج المرتبات الالكترونية بتفعيل تطبيقات تسمح لأي موظف بالإطلاع على موعد تسديد الاجور عن طريق الشبكة الداخلية للمؤسسة.
- ضرورة الاهتمام بالطرق الحديثة في التدريب في ظل استخدام الانظمة المعلوماتية المتطورة.
- ضرورة مواكبة المؤسسة لتغيرات الحالية باعتمادها على انظمة الكترونية لتقييم موظفيها.
- يجب على المؤسسة العمل على ابلاغ موظفيها عن نتائج تقييم الاداء عبر البريد الالكتروني.
- اهتمام المؤسسة بتشجيع التعلم السريع بين الموظفين من خلال التواصل والتفكير الجماعي.
- ضرورة اهتمام المؤسسة على اقامة حلقات النقاشية بين الافراد ومشاركتهم في المؤتمرات والدورات المتخصصة لاستثمار طاقاتهم، وحثهم على العمل والبحث عن كل ما هو جديد.
- ضرورة اهتمام المؤسسة المحافظة على المكانة الاجتماعية لذوي القدرات المتميزة مهما تكن مواقعهم.
- تشجيع أصحاب الابداع والابتكار الذين يقدمون قيمة اضافية من خلال الزيادة في منح الحوافز المادية والمعنوية.
- يجب مراعاة المؤسسة لرغبات الافراد وقدراتهم عند توزيع المهام والأعمال.
- ضرورة عمل المؤسسة على موائمة بين الاجور الممنوحة للافراد وبين مهاراتهم، والاعتراف بالأداء الجيد لهم.

الخاتمة العامة

شكر وعرفان

نشكر الله عز وجل و نحمد هالذي بفضلہ استطعنا إنجاز هذا العمل.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الدكتورة المشرفة " جبيرات سرهء " لما بذلته من مجهودات و نطات و توصيات في سبيل إنجاز هذا العمل، جزاها الله خيرا.

إلى كل من ساعدني في هذا العمل المتواضع من قريب أو بعيد، و أخص بالذكر أساتذتي الكرام.

❖ علوان عيشوش

تمهيد

اصبح ادخال النظم المعلوماتية وشبكة الاتصالات في الوقت الحاضر جزء لا يتجزأ من الحياة اليومية، بسبب قوة الدور الذي تلعبه هذه الاخيرة في جميع جوانب الاقتصاد. لذلك، فقد سعت العديد من المؤسسات الى الولوج الى العالم الالكتروني في جميع وظائفها بهدف تقديم وإيصال المعلومات والخدمات الكترونيا للمستخدمين رغبة منها في زيادة كفاءة وفعالية العمل، وكذا ملاحقة الاحداث التكنولوجية الجارية في كافة مجالات العالم، وقد تم تعزيز ذلك مؤخرا بما يسمى بالإدارة الالكترونية للموارد البشرية التي تمثل مدخلا وبوابة تمكن المدراء والموظفين وموظفي دائرة الموارد البشرية من استعراض وتبادل المعلومات الضرورية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة من خلال التكنولوجيا المعتمدة على الويب، بالإضافة الى قدرتها على تحسين التوجه الاستراتيجي لوظيفة الموارد البشرية وتحويلها الى شريك استراتيجي.

واستنادا على ما تقدم، فان هذا الفصل سيتناول ثلاث مباحث متمثلة في:

المبحث الاول: اساسيات حول الادارة الالكترونية

المبحث الثاني: ماهية الادارة الالكترونية للموارد البشرية

المبحث الثالث: الادارة الالكترونية كأداة لعصرنة وظيفة الموارد البشرية

المبحث الأول: أساسيات حول الادارة الالكترونية

في ظل الثورة المعلوماتية والتطور السريع والمتلاحق في تقنية المعلومات والاتصالات المعتمدة على استخدامات الحاسبات الآلية وشبكاتهما، كان التوجه القوي لأغلب المؤسسات إلى التحول للقيام بأعمالها وتقديم خدماتها إلكترونية وهو ما يسمى بالإدارة الالكترونية التي تمثل اتجاهها جديدا في الإدارة المعاصرة، يقدم فرصا لتطوير امكانيات الم مؤسسة بما يمكنها من تحقيق مستويات اعلى من الاداء والتميز. وعليه جاء هذا المبحث لتسليط الضوء على هذا المصطلح الجديد من جوانبه الاساسية.

المطلب الأول: ماهية الادارة الالكترونية

الفرع الأول: مفهوم الادارة الالكترونية

بداية، نشير إلى أن الإدارة الالكترونية تمثل من جهة امتداد لتطور الفكر الإداري على مدى أكثر من قرن من الزمن بدءا من المدرسة الكلاسيكية، وصول إلى المدارس الحديثة من خلال مدخل التعلم في الثمانينات، ومن جهة أخرى امتداد للتطور التكنولوجي الذي اتجه من البداية إلى إحلال الآلة محل العامل بدءا من العمليات التشغيلية والأعمال اليدوية وصولا إلى العمليات الذهنية المحاكية للإنسان من خلال الذكاء الاصطناعي نتيجة ظهور الانترنت وشبكات الأعمال،¹ وهذا يعني أن بداية ظهور الإدارة الالكترونية لم يكن مع ظهور الانترنت في منتصف التسعينات وإنما إلى سنة 1973 حينما استخدم لأول مرة مصطلح المكتب اللاورقي في و.م.أ للإشارة إلى فكرة التحول إلى العمل الرقمي، وفي عام 1974 أخذت مؤسسة زيروكس تروج لهذا المفهوم باعتباره يمثل مكتب المستقبل.

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

وقد كان هذا التحول للإدارة الالكترونية حتمية وضرورة فرضتها مجموعة من الأسباب، أهمها:²

- ✓ ازدياد المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات للتمييز داخل كل منظمة تسعى للتنافس.
- ✓ التوجه نحو توظيف واستخدام التكنولوجيا ولاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات.
- ✓ ضرورة توحيد البيانات على مستوى المؤسسة.

¹-نجم عبود نجم، الإدارة الالكترونية والوظائف والمشكلات، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2004، صص، 128، 129.

²-رأفت رضوان، الإدارة الالكترونية، الجمهورية العربية المصرية، القاهرة، 2007، ص5.

✓ انبثاق ثورة المعلومات والمعرفة والانتقال الى اقتصاد المعرفة.

✓ العولمة بكل ابعادها الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية والتكنولوجية.

✓ تحسين مستوى الخدمة وترشيد استخدام الموارد.

وعلى العموم، فقد قدمت للإدارة الالكترونية العديد من التعاريف، فقد عرفها البعض بأنها "عبارة عن استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصال وخاصة شبكة الانترنت، في جميع العمليات الادارية الخاصة بمنشأة ما بغية تحسين العملية الانتاجية وزيادة كفاءة وفعالية الاداء بالمنشأة"¹، كما يشير اليها البعض الآخر بأنها "تنفيذ كل الاعمال والمعاملات التي تتم بين طرفين او اكثر سواء من الافراد او المؤسسات من خلال استخدام شبكات الاتصالات الالكترونية"²، اما السالمي فيراها بأنها "الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الالكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة الى اجراءات مكتبية ثم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقاً"³ وفي نفس سياق يصفها آخرون بأنها "منظومة الكترونية متكاملة تعتمد على تقنيات الاتصالات والمعلومات لتحويل العمل الاداري اليدوي الى اعمال تنفذ بواسطة التقنيات الرقمية الحديثة" او انها "وظيفة انجاز الاعمال باستخدام النظم والوسائل الالكترونية بحيث تشمل الاعمال الالكترونية والحكومة الإلكترونية"

بناء على ما تقدم، يمكن القول ان الادارة الالكترونية تعتبر منهجا لعصرنة المؤسسة، تقوم على الاستيعاب الشامل والاستخدام الواعي والاستثمار لتقنيات المعلومات والاتصال في ممارسة الوظائف الاساسية للإدارة على مختلف المستويات التنظيمية، من اجل استغلال امثل للوقت والمال والجهد وتحقيقا للمطالب المستهدفة بالجودة المطلوبة فهي تعتبر:⁴

❖ **وسيلة أداء:** هي وسيلة لرفع الاداء والكفاءة باستخدام الارشيف الالكتروني والمفكرات الالكترونية.

❖ **وسيلة إنجاز:** هي انجاز المعاملات الادارية وتقديم الخدمات العامة عبر شبكة الانترنت او الانترنت لانجاز

المعاملات مع ما يترافق من اهدار الوقت والجهد والطاقات.

¹ - محمد سمير أحمد الادارة الالكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009، ص42.

² - نفس المرجع، ص43.

³ - يوسف محمد يوسف ابو امونه، واقع ادارة الموارد البشرية الكترونيا في الجامعات الفلسطينية النظامية-قطاع غزة، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص25.

⁴ - افنان عبد علي الاسدي، الادارة الالكترونية- بين النظرية ومتطلبات التطبيق- في بيئة منظمات الاعمال العراقية، العدد15، مجلة العراقية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، 2009، ص155.

❖ منظومة الالكترونية متكاملة: تعتمد على تقنيات الاتصالات والمعلومات لتحويل العمل الاداري اليدوي الى اعمال تنفذ بواسطة التقنيات الرقمية الحديثة.

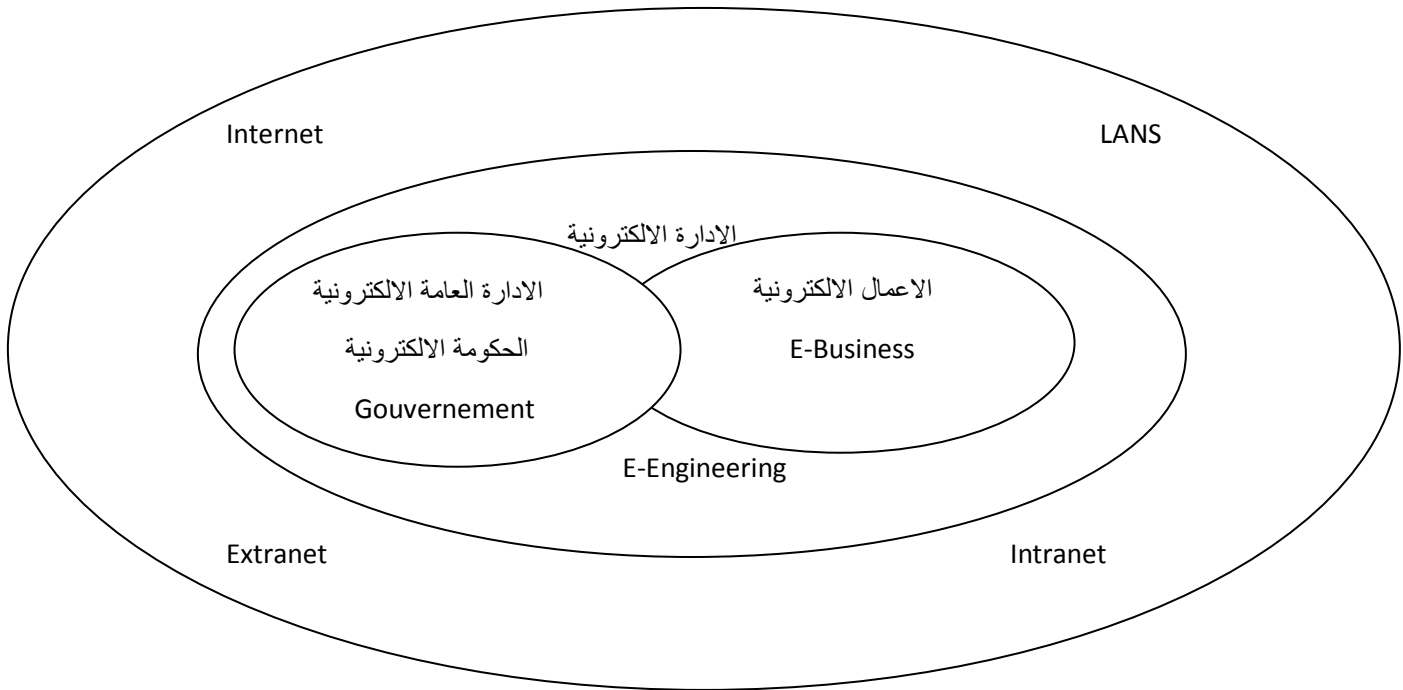
❖ منظومة تكاملية تفاعلية: هي مظلة كبيرة ذات بعدين رئيسيين هما:¹

-الاول: يقدم خدمات الالكترونية للمؤسسات او الافراد الذين يعملون ضمن القطاع الخاص ويطلق عليه الاعمال الالكترونية.

-الثاني: الحكومة الالكترونية والتي تعني المؤسسات او الدوائر الحكومية التي تعمل في قطاع تقديم الخدمات العامة.

بيانيا يمكن توضيح هاذين البعدين في الشكل التالي:

شكل رقم(1): ابعاد مفهوم الادارة الالكترونية



المصدر: عشور عبد الكريم، دور الادارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الامريكية والجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري، قسنطينة، جزائر، 2009-2010، ص15.

¹-الهوش ابو بكر محمود، الحكومة الإلكترونية، ط1، مجموعة النيل، مصر، 2005، ص411.

الفرع الثاني: اهداف الادارة الالكترونية

تمايزت آراء الباحثين حول اهداف الادارة الإلكترونية، إلا انها لم تخرج عن نطاقها الاساسي والمتمثل في اعادة هندسة الادارة من خلال تكريس وتطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وعلى العموم يمكن تقسيم على النحو التالي:

❖ اولاً: اهداف تتعلق بفائدة المستفيدين والعملاء والداخليين والخارجيين للمؤسسة: من اهمها نذكر مايلي:¹

- التقليل مع التعقيدات الادارية.
- توظيف تكنولوجيا المعلومات في دعم وبناء ثقافة مؤسسية ايجابية لدى كافة العاملين.
- زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا وإدارة الموارد كافة.
- تحقيق كفاءة وفعالية في تقديم الخدمات للمستفيدين والاستغلال الامثل للموارد المتاحة.
- التعليم المستمر وبناء المعرفة.
- دعم وتبسيط الخدمات الادارية لكل الاطراف المعنية بالحكومة، المواطنين، مؤسسات الاعمال.²
- تقليل من تكلفة الاجراءات الادارة العمومية من خلال تعاملها مع مواطنين ومؤسسات.
- استيعاب عدد اكبر من العملاء في وقت واحد.
- الغاء كامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة وتخفيف منه الى اقصى حد ممكن.

❖ ثانياً: اهداف تتعلق برفع كفاءة العمل الاداري: تتمثل في:³

- تحسين مستوى الخدمات.
- الانجاز السريع للاعمال واختصار زمن تنفيذ مختلف الاجراءات.
- تخفيض التكاليف.
- الحد من استخدام الاوراق في الاعمال الادارية.
- التقليل من الموارد البشرية الزائدة عن الحاجة في الاعمال الادارية وتحويلها الى اداء المهمات الاساسية للمؤسسة.

¹-جمانة عبد الوهاب شلبي، واقع الادارة الإلكترونية في الجامعة الاسلامية واثرا على التطور التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم ادارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2011-2012، ص11.

²-عيدوني كافية، بن حجوبه حميد، الادارة الإلكترونية في العالم العربي وسبل تطبيقها (واقع وآفاق)، العدد الثاني، مجلة الاصيل للبحوث الاقتصادية والادارية، جامعة عباس لغرور، خنثلة، الجزائر، ديسمبر 2017، ص223.

³-جمانة عبد الوهاب شلبي، مرجع سابق، ص12.

❖ ثالثا: اهداف تتعلق بزيادة كفاءة وفعالية وترشيد اتخاذ القرارات الادارية: تتمثل في:

- المساعدة على التقليل من الاخطاء الناتجة عن العمل البشري.
- توفير المعلومات والبيانات بصورة فورية للمستفيد وملتخذي القرار وتسهيل الحصول على الخدمات في اي زمان ومكان بشكل آلي.
- زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا نتيجة انسياب الفعال للمعلومة عبر المستويات التنظيمية.
- تقليل معوقات اتخاذ القرارات.

❖ رابعا: اهداف تتعلق بزيادة قدرة المؤسسة التنافسية محليا وعالميا: هي كالاتي:¹

- التوافق مع بقية دول العالم التي تتجه الى العمل الالكتروني بقوة.
- الحد من الفساد الاداري.
- تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات بمختلف انواعها.
- تحقيق مبدأ المساواة بين عاملي المؤسسة بإتباعها اسلوبا موحدًا في تقديم الخدمات مما يؤدي الى التقليل من الوساطة والمحسوبية.
- تقليل تأثير العلاقات الشخصية على انجاز الاعمال.
- تحقيق اهداف الاستراتيجية للإدارة العليا وذلك بتوفير البيانات والمعلومات الدقيقة عن مؤسسات الاعمال بسرعة وسهولة.
- مساعدة الادارات العليا على اعادة تنظيم الاجهزة الادارية وهيكلتها، وتشجيع مبادرات الابداع والابتكار.

المطلب الثاني: خصائص وعناصر الادارة الالكترونية

الفرع الاول: خصائص الادارة الالكترونية

تقدم الادارة الالكترونية وجها مغايرا لوجه الادارة التقليدية نظرا لسلاسة ادائها وإيقاعها السريع، اذ اصبحت اداة فاعلة في ايدي الذين بادروا بتطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مؤسساتهم، لتميزها بشكل عام بمجموعة من الخصائص.

¹ -احلام محمد شواي، الادارة الالكترونية وتأثيرها في تطوير الاداء الوظيفي وتحسينه، المجلد64، العدد4، مجلة بابل للعلوم الانسانية، كلية الآداب، جامعة بابل، العراق، 2016، ص3394.

من اهمها نذكر ما يلي:¹

❖ **اختفاء الوثائق الورقية في المعاملات التجارية:** اي احلال الدعائم الالكترونية محل الدعائم الورقية، لكونها تحتاج الى حيز مكاني كبير لتخزينها مع ارتفاع تكاليف نقلها، بالإضافة الى صعوبة الحصول على المعلومات بطريقة فورية، وهذا ما يؤدي الى الاستغناء عن المعاملات بالمستندات الورقية لتحل محلها المستندات الإلكترونية، اي اجراء كافة المعاملات والإجراءات بشكل الكتروني.

❖ **تعزيز القدرات التنظيمية والرقابية داخل المؤسسة:** تسمح شبكات الانترنت والاكسترنات للمسؤولين الاداريين بإجراء عمليات الرقابة الادارية المفاجئة وتمكنهم من تقسيم مستويات الاداء في اي وقت كما تسمح لهم بقييم الاوضاع سواء من الناحية التنظيمية او التشغيلية بصفة ادق.

❖ **تسليم المنتجات والخدمات إلكترونياً:** اتاحت شبكة الانترنت امكانية تسليم بعض المنتجات إلكترونياً، مثل التسجيلات الموسيقية، كتب، افلام فيديو، الابحاث والتقارير الالكترونية الى جانب الخدمات الالكترونية مثل الاستشارات الطبية والهندسية.

❖ **غياب العلاقة المباشرة بين الاطراف المتعاقدة:** حيث ان المؤسسة لها القدرة على ادارة تعاملاتها التجارية بكفاءة من اي موقع جغرافي، دون الحاجة للتمركز في مكان البيع، وذلك باستخدام اجهزة الكمبيوتر والتراسل الالكتروني وهو ما يعرف بالوكيل الالكتروني.

❖ **السرعة في انجاز المعاملات:** تساهم الادارة الالكترونية بشكل فعال في اتمام العمليات بين طرفين على وجه السرعة، بتسليم المنتجات والخدمات دون الحاجة الى انتقال الطرفين وذلك توفيراً للجهد والوقت والمال.

❖ **التفاعل الجماعي بين عدة أطراف:** يستطيع احد اطراف المعاملة ارسال رسالة الكترونية الى عدد لا نهائي من المستقبلين في نفس الوقت، دون الحاجة الى ارسالها في كل مرة، وفي هذا المجال توفير شبكة الانترنت امكانيات بلا حدود للتفاعل الجماعي بين الفرد والجماعة.

وبناء على ما ذكر، يمكن القول ان كل ميزة في الادارة الالكترونية هي امر تفقده الادارة التقليدية بحيث يؤثر فقده سلباً في ادائها ويسبب اتالفا للقيمة وإعاقة تدفقها، اذ يمكن ابراز اهم الفروقات بينهما في الجدول التالي:

¹ - احمد سعد محمد طيب، محمد مصطفى القطيمي، تشخيص معوقات تطبيق نماذج الادارة الالكترونية في مؤسسات تعليمية دراسة استطلاعية لاراء الموظفين في عدد من المدارس الاهلية في مدينة موصل، المجلد 35، العدد 114، مجلة تنمية الراءدين، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2012، ص7.

الجدول رقم(01): المقارنة بين الادارة التقليدية والإدارة الالكترونية

الخصائص	الادارة التقليدية	الادارة الالكترونية
التنظيم	بناء هرمي بحت درجات معروفة وثابتة للتزقي في العمل.	وجود شبكة الانترنت وإنشاء المؤسسة على اساس التعاون.
الاسلوب	التعامل مع الحدث بعد وقوعه.	التعامل مع الحدث قبل وقوعه والبحث عن ابتكار طرق جديدة للعمل.
الموارد	الاعتماد على الاصول المادية.	الاعتماد على الرأس المال الفكري وأساليب العمل المرنة.
الخدمات	تقديم بالطرق التقليدية ومن خلال الورق.	تتسم بالتجديد عبر قنوات متعددة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
نطاق العمل	محلي.	عالمي.
سرعة الاستجابة	شهور لضعف الترابط بين الادارات وصعوبة في التعديل.	ساعات ومتابعة مستمرة وسهلة جدا.
مستوى البيروقراطية	عال.	منخفض.
الاستراتيجية	الامرة هي الاساس.	الزيون هو الاساس.
القيادة	متسلطة.	استشارية.

المصدر: خليفة مصطفى ابو عاشور، ديانا جميل النمري، مستوى تطبيق الادارة الالكترونية في جامعة اليرموك من وجهة نظر الهيئة التدريسية والاداريين، مجلد 9، العدد2، المجلة الاردنية للعلوم التربوية، الاردن، 2013، ص199.

الفرع الثاني: عناصر الادارة الالكترونية

يتطلب تطبيق الادارة الالكترونية ضرورة توفير عناصر اساسية تترجم الى اعمال الالكترونية، وتخلق وظائف تدرج ضمن سياق التحول الالكتروني في الادارة التقليدية، والتي يمكن توضيح ذلك كالتالي:

❖ اولاً: العنصر التقني:

يتكون العنصر التقني من المكونات المادية للحاسوب، البرمجيات، شبكات الاتصال وقواعد البيانات

1-المكونات المادية للحاسوب (Hardware):

الحاسوب هو جهاز الكتروني يأخذ البيانات كمدخلات، حيث يتم تخزينها ومعالجتها حسب الاوامر الصادرة، لتنفيذ مهام معينة ثم عرضها كمخرجات وتتضمن المكونات المادية للحاسوب كافة الاجزاء الملموسة في النظام، والمستخدمة في ادخال ومعالجة وإخراج البيانات والمعلومات والمتمثلة في:¹

- ✓ **وحدات الإدخال:** هي حلقة وصل بين الحاسوب وبين المستخدم، تقوم بتلقي البيانات من الوسط الخارجي الى وحدة المعالجة المركزية، وتتكون من وسائل الادخال المباشرة، مثل لوحة المفاتيح، القلم الضوئي، الصوت، الفأرة، قارئ الحروف الضوئي.... وغيرها.
- ✓ **وحدة المعالجة المركزية:** وتمثل هذه الوحدة الجزء الرئيسي من منظومة الحاسوب، التي يتم فيها معالجة جميع البيانات الداخلة لتوليد المخرجات المطلوبة، والتي تتكون من وحدة الحاسوب والمنطق، ووحدة التحكم، ووحدة الذاكرة الرئيسية.
- ✓ **وحدة الإخراج:** تؤدي مهمة اىصال الحاسوب للوسط الخارجي، لنقل النتائج المتولدة عن عمليات المعالجة من وحدة المعالجة المركزية الى الجهات المستفيدة منها، واهم هذه الوسائل الشائعة: الشاشة المرئية، الطابعة، الاشكال البيانية، الوسائل الممغنطة، المصغرات الفيلمية والمخرجات الصوتية.
- ✓ **وحدة الذاكرة الثانوية/المساعدة:** وتستخدم لأغراض خزن مخرجات نظام المعلومات لفترات طويلة بسبب محدودية الطاقة الاستيعابية الذي يتحتم اضافة الذاكرة الثانوية، ومن اهم الوسائط الشائعة هي الاشرطة المغناطيسية والأقراص المغناطيسية.

2-البرمجيات (Software):

يحتاج الحاسوب الى المكونات البرمجية كي يؤدي عمله بالشكل الصحيح، وهي تشمل كل التعليمات والأوامر التي تسيطر على الحاسوب، اضافة الى تأدية المهام والأعمال المختلفة، وتنقسم البرمجيات الى قسمين هما:²

¹ -مزر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، العملية الادارية وتكنولوجيا المعلومات، اثرء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008، ص132.

² -نفس المرجع، ص ص153، 154.

✓ **برامج ادارة النظام:** هي عبارة عن مجموعة البرامج العامة التي تدير مكونات الحاسوب كمعالج مركزي، ووصلات الاتصال والمعدات الملحقة بها، وتعمل هذه البرامج كواسطة للربط بين البرمجيات الاخرى والمكونات المادية للحاسوب.

✓ **برامج التطبيقات:** وهي برامج معدة لتشغيل عمليات معينة ذات طبيعة نمطية، تشمل برامج التطبيقات العامة (برامج البريد الالكتروني، برامج الدعم الجماعي، رسوم الحاسوب، الجداول الالكترونية... الخ)، بالإضافة الى برامج التطبيقات الخاصة (كالبرامج المحاسبية، حزم البرامج المالية، برامج التجارة الالكترونية، برامج تخطيط الموارد المؤسسة، برامج ادارة المشروعات... الخ)¹

3- شبكات الاتصال (Networks):

الإنترنت Intranet وهي شبكة مستندة في عملها على الإنترنت وتستخدم خدمات الإنترنت وبروتوكولات هو الفرق الوحيد بينهما أنها داخلية لا يسمح لأحد الدخول إليها من خارج المؤسسة . والاكسترانت Extranet وهي مجموعة شبكات إنترنت لها خصوصيتها بوصفها شبكة إنترنت وتشارك فيما بينها ببعض الخدمات والتطبيقات . والإنترنت Internet وهي شبكة اتصالية عالمية يستطيع جميع الأشخاص الدخول إليها والاستفادة من خدماتها ضمن بروتوكولات معينة ومن أكثر استخداماتها الشبكة العنكبوتية المعروفة بالرمز WWW والبريد الإلكتروني... وغيرها

4- قواعد البيانات:

تشير البيانات الى الأشياء، الحوادث، النشاطات والمبادلات التي يتم تسجيلها وتخزينها، ويمكن ان تأخذ البيانات عدة اشكال اهمها:²

- البيانات العددية الهجائية: والتي تتكون من ارقام وحروف مثل المعاملات التجارية.
- البيانات النصية: والتي تستعمل في الاتصالات الكتابية.
- البيانات الصوتية: كصوت الانسان.

¹ - سعد غالب ياسين، الادارة الالكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، معهد الادارة العامة للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2005، ص23.

² - سناء عبد الكريم الخائق، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عمليات ادارة المعرفة، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات: المعرفة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، جامعة بسكرة، 13/12 نوفمبر 2005، ص240.

ولابد لكل مؤسسة ان يكون لديها قاعدة بيانات خاصة بها عن كافة العوامل البيئية الخارجية والداخلية، وإدامة تحديث هذه القاعدة من حيث اضافة كل ما يطرأ من تغييرات على العوامل البيئية، وذلك حتى تستطيع تزويد مختلف مستويات الادارة بالمعلومات الصحيحة والحديثة لاستخدامها في اتخاذ القرارات التي تؤدي في النهاية الى تحقيق اهداف المؤسسة.

❖ ثانيا: العنصر البشري:

يعتبر العنصر البشري اصل ثابت من اصول المؤسسة، يجب الاهتمام به وتنمية إبداعاته، فصناع المعرفة في الادارة الحديثة من اكثر العناصر اهمية في منظومة الادارة الالكترونية، اذ يجب ان تتمتع بالخصائص التالية:¹

-القيادات الرقمية من محللين للموارد المعرفية والكوادر الادارية اصحاب التخصص الذين لهم خبرتهم في تطبيقات التكنولوجيا.

-دارسي علم الادارة الحديثة القائمة على تعظيم قيمة التقنية والاستفادة من إمكانياتها، والتواصل مع دوائر الادارة محليا وعالميا.

-مؤهل مصقول فنيا من خلال الدورات التدريبية المناسبة وعلى اطلاع دائم على كل جديد، حتى يصبح قادرا على استخدام التكنولوجيا الحديثة والتعامل معها.

-محفز على الابتكار والمبادرة بالأفكار، ومعود على البحث عن المعلومة من خلال ما هو متاح.

-قادر على التعامل مع الزبائن، والتواصل معهم وتلبية استفساراتهم.

المطلب الثالث: وظائف ومجالات تطبيق الإدارة الالكترونية

الفرع الأول: وظائف الإدارة الالكترونية

تؤدي الادارة الالكترونية عدد من الوظائف الأساسية، مثلت مرتكزات هامة في الاصلاح الاداري وتغيير جذري في اساليب الادارة التقليدية، تتمثل في:

¹ - السعيد مبروك ابراهيم، ادارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الادارة المعاصرة"الجودة الشاملة-المهندرة-ادارة المعرفة-الادارة الالكترونية"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012، ص325

أولاً: التخطيط الالكتروني

يعرف التخطيط الالكتروني على انه "التخطيط الذي يعتمد على التركيز بصفة اساسية على استخدام التخطيط الإستراتيجي، والسعي نحو تحقيق الاهداف الإستراتيجية، حيث تتم القرارات التي تستخدم النظم الالكترونية في تخطيط اعمالها بالشمولية لخدمة مختلف اقسام المؤسسة وإدارته، كما يعتمد في ظل الثورة الالكترونية على استخدام نظم جديدة للمعرفة كنظم دعم القرار، والنظم الخبيرة،¹ وبطبيعة الحال يختلف التخطيط الالكتروني تماما عن التخطيط التقليدي إلا ان الاختلافات الأساسية يمكن ان ترد في ثلاثة مجالات الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (2): الاختلافات الأساسية بين التخطيط التقليدي والالكتروني

الوظيفة	التخطيط الالكتروني	التخطيط التقليدي
-تحديد الاهداف	-يمثل عملية ديناميكية في اتجاه الاهداف الواسعة والمرنة والآنية وقصيرة الأمد وقابلة للتجديد، والتطوير مستمر والمتواصل.	-تحديد الأهداف من اجل تنفيذها السنة قادمة وعادة ما يكون تغيير الأهداف يؤثر سلبا على كفاءة التخطيط.
-المدة الزمنية	-عملية مستمرة بفضل معلومات الرقمية دائمة التدفق.	-تخطيط زمني منقطع ووضع تقارير فصلية.
-تقسيم العمل	-جميع العاملين يمكنهم المساهمة في التخطيط الالكتروني في كل مكان وزمان.	-فكرة تقسيم العمل بين الإدارة وأعمال التنفيذ.

مصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على: محمد سمير احمد، مرجع سابق، ص249.

¹ -محمد محمود علي النعمان، درجة توافر متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية في مدارس المرحلة الثانوية بأمان العاصمة صنعاء وسبل تطويرها من وجهة نظر مدراء المدارس، العدد8، مجلة جامعة الناصر، كلية التربية، جامعة صنعاء، السودان، 2016، ص159.

ثانيا: التنظيم الالكتروني

يعد التنظيم الالكتروني الإطار الواسع لتوزيع أكبر للسلطة والمهام والعلاقات الشبكية التي تحقق التنسيق الآني لإنجاز الهدف المشترك لأطراف التنظيم،¹ فمع الانترنت يتم التحول من مؤسسة تركز على الهياكل التنظيمية الرسمية الى منظمة تركز على الهدف الواحد المتقاسم. وإجمالاً يمكن وصف التغيرات التي تحصل في التنظيم التقليدي بالاعتماد على التنظيم الالكتروني في الجدول التالي:

الجدول رقم (3): التأثيرات الأساسية للانترنت في وظيفة التنظيم

مكونات	من	الى
الهيكل التنظيمي	-التنظيم العمودي. -الهيكل القائم على الوحدات الثابتة. -تنظيم الوحدة التنظيمية الواحدة. -التنظيم اعلى-أسفل. -شركة ذات هيكل تنظيمي محدد.	-التنظيم المصفوفي او المشروع. -الهياكل القائمة على الفرق. -تنظيم الوحدات المصغرة. -مخطط من اليمين الى اليسار. -شركة بدون هيكل تنظيمي محدد.
التقسيم الاداري	-تقسيم على أساس الأقسام او الوحدات. -تقسيم الإداري التقليدي.	-التنظيم القائم على الفرق. -تنظيم الخلوي القائم على تحالفات داخلية او خارجية.
سلسلة الاوامر	-سلسلة الأوامر الإدارية او سلطة الخطية. -سلسلة الأوامر الخطية. -التنظيم احادي الرئيس المباشر.	-الوحدات الاستشارية او سلطة الاستشارية. -الوحدات المستقلة والفرق المدارة ذاتيا. -التنظيم ثنائي الرئيس المباشر او تعدد الرؤساء المباشرين.
الرسمية	-اللوائح والسياسات التفضيلية. -القواعد والإجراءات. -جداول العمل القياسية والمجدولة مسبقا.	-السياسات المرنة. -الفريق المدار ذاتيا او إدارة الذات. -جداول العمل المرنة والمتغيرة.

¹-محمد محمود علي النعمان، مرجع سابق، ص160.

المركزية واللامركزية	-المركزية: السلطة في القمة. -اللامركزية: السلطة الموزعة.	-تعدد مراكز السلطة. -الوحدات المستقلة والفرق المدارة ذاتيا.
القياسية او المعيارية	-تقسيم عمل كثيف. -قواعد وإجراءات أداء محددة. -سلوكيات موحدة في أداء المهام.	-التنوع في المهام. -توسيع العمل واثرائه. -التمكين الإداري.

مصدر: محمد سمير احمد، مرجع سابق، ص256.

ثالثا: القيادة الالكترونية

تسعى القيادة الالكترونية الى تفعيل دور الأهداف الديناميكية والعمل على تحقيقها، والتعامل الفعال وبطريقة الكترونية مع الافراد الاخرين، والقدرة على تحفيزهم وتعاونهم، لإنجاز الاعمال المطلوبة.¹ كما تقوم على ثلاثة ابعاد أساسية هي:²

❖ **القيادة التكنولوجية الصلبة:** انها قيادة تقوم على استخدام تكنولوجيا الانترنت من اجل ادارة اعمالها وعلاقاتها

المختلفة، فهي تتسم:

✓ **حس التكنولوجي:** فالقائد الالكتروني ذو قدرة على تحسس ابعاد التطور التكنولوجي المتسارع، ويعمل على توظيف

مزاياها لتكوين ميزة تنافسية.

✓ **حس الوقت:** ان القائد الالكتروني هو القائد الزمني سريع الحركة والاستجابة والمبادرة، وتخطي الفاصل الزمني

المطلوب بين معلومات الادنى وقرارات الاعلى الى التفاعل الالي بين الجميع.

✓ **حس الطوارئ:** فالقائد يجب ان يستشعر التغيير في نماذج الاعمال الجديدة التي تأتي بالداخلين الجدد والخدمات

والأساليب الجديدة.

❖ **القيادة البشرية الناعمة:** فالقيادة الالكترونية ذات محتوى انساني كبير رغم انها اكثر تعويلا على تكنولوجيا،

واعتمادها على البعد البشري يتسم بالاتي:³

✓ **القائد الزبوني:** الزبون الذي يستخدم الانترنت في ضل المنافسة، للبحث عن السعر الأقل، والخصوصية الاكثر

أمانا، ومعاملتهم كعاملين في المؤسسة ويتصلون بها لتقديم توصياتهم.

¹ - محمد حمود علي النعمان، مرجع سابق، ص161.

² -محمد حسين الوادي، بلال محمود الوادي، المعرفة والادارة الالكترونية وتطبيقاتها المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2011، ص ص 290، 291.

³ -نفس المرجع، ص291.

✓ **القائد عمال ومهني المعرفة:** هو الذي يوجد علاقة متميزة مع العاملين سواء كانوا يؤدون وظائفهم على قرب او بعد ويوجد لهم تسهيلات ومنافع والمزايا لكسب ولائهم والاحتفاظ بهم ويحفظ للمؤسسة اهم اصولها.

✓ **القائد التنافسي:** ان يتسم بالقدرة على الاداء التنافسي بالوصول الاسرع الى السوق من المنافسين، والخدمة الافضل في خدمة شركائه والزبائن والموردين من المنافسين، اكثر قدرة على الابتكار والخدمات والأساليب والمنتجات الجديدة.

✓ **القائد الالكتروني ذو الخصائص الاكثر ملائمة:** فالرئيس التنفيذي الالكتروني مطلوب منه ان يكون مباشر، متعلم، كثيف التركيز، الاسرع حركة، الحكم الجيد.

❖ **القيادة الذاتية:** فالقائد الالكتروني مطلوب منه ان يتخذ قرارات سريعة وفورية، مما يجعله يطور اتجاهات وقواعد خاصة للحالات المختلفة، فهي تتميز ب:

- القدرة على تحفيز انفسهم وإبقاء التركيز على انجاز المهام.
- الاستقامة التي تستدعي الولاء للشركة والرغبة في العمل حسب قيمتها ومعتقداتها.
- فهم المنظمة ومساهمتها من اجل حل المشكلات.
- البراعة، المهارة، المرونة في التكيف مع البيئة المتغيرة.
- المسؤولية عن مساراتهم المهنية وأنشطتهم وتطورهم.

رابعا: الرقابة الالكترونية:

تعد الرقابة الالكترونية الاكثر قدرة على معرفة المتغيرات الخاصة بالتنفيذ اولا بأول وبالوقت الحقيقي، فالمعلومات التي تسجل فور التنفيذ تكون لدى المدير في نفس الوقت مما يمكنه من معرفة التغييرات قبل اوعند التنفيذ والإطلاع بالتالي على اتجاهات النشاط خارج السيطرة لاتخاذ ما يلزم من اجراءات التصحيح التي تصل في نفس الوقت الى المسؤولين عن التنفيذ، ومن ثم الغاء الفجوة الزمنية وتحقيق الرقابة المستمرة.¹

لذا فان مزاياها تتجلى في:²

- الحد الادنى من المفاجآت الداخلية في الرقابة، بسبب الرقابة المستمرة بدلا من الدورية.

¹ - عادل حرحوش المرعجي، الادارة الالكترونية مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية، المنظمة العربية للتنمية الادارية للنشر والطباعة، القاهرة، مصر، 2007، ص28.

² - يوسف محمد يوسف ابو امونه، مرجع سابق، ص61.

- تحفيز العلاقات القائمة على الثقة، وهذا مما يقلل من الجهد الاداري المطلوب في الرقابة.
 - توسيع الرقابة الى عملية الشراء، الموردين، الشركات المشتركة في شبكة الاعمال الخارجية Extranet.
 - تقليص اهمية الرقابة القائمة على المدخلات او العمليات او الانشطة لصالح التأكيد المتزايد على النتائج.
 - تساعد على انخراط الجميع في معرفة ماذا يوجد في الشركة الى حد كبير فهي نمط الرقابة الذي يمكن وصفه بنمط (الكل يعرف ماذا هناك).
- ومقابل ذلك، قد تواجه الرقابة الالكترونية بعض المشكلات مثل:

- افتقارها احيانا الى التفاعل الانساني الذي هو الاساس في كل تطوير حقيقي في الشركة سواء تطوير العاملين او الانظمة والمعايير وغيرها.
- يقتزن لدى البعض بأن الادارة تراقب نشاطاتهم اولا بأول من دون علمهم.
- مشكلات الأمن، حيث ان الرقابة الالكترونية تجعل الشركة ومعلوماتها معرضة عموما للاختراق.
- ان توسيع الرقابة الالكترونية الى الشركاء هو الاخر يحمل آثاره السلبية في امكانية التسلل الى قواعد بياناتهم.

الفرع الثاني: مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية

لا شك ان مجالات التي يمكن تطبيق الإدارة الإلكترونية فيها عديدة، إلا ان هنالك من يصنف مجالات الى ما يلي:¹

1-المجال الإداري: مثل:

- ✓ تبادل الوثائق والمعلومات والأنظمة والتعليمات الكترونيا.
- ✓ حفظ الصور والوثائق الالكترونية في الارشيف الالكتروني، مما يسهل عملية الرجوع لتلك الوثائق في اي وقت.
- ✓ تسجيل كافة اعمال الاتصالات الادارية من مصادر ووارد المعاملات وتصويرها رقميا بشكل منظم ومفهوم.

2-المجال السياسي: يؤدي التحول الى تطبيقات الإدارة الإلكترونية الى تطوير نظام الحكم الالكتروني وشؤون العامة، ويمكن

ان يتم ذلك بإيجاد علاقة جديدة بين مواطنين والدولة في إدارة شؤون الدولة من خلال ثلاث خطوات هي:

¹-ايت عمار سعاد، ريش زينب، أثر استخدام الادارة الالكترونية على ادارة الموارد البشرية في المؤسسة،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير،ادارة الاعمال المؤسسات،قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة بومرداس،2016-2017، ص ص24-29.

- ✓ البدء بعملية جمع المعلومات حول أسس تطوير السياسات، ثم نشرها للمواطنين لزيادة وعيهم السياسي وإدراكهم لكيفية وضع السياسات التي تخص الدولة.
- ✓ استخدام نظم المعلومات الالكترونية، لتسهيل عملية المشاركة والتحاور لإعداد السياسات وتحديد الأولويات والتوجيهات الاستراتيجية للدولة.
- ✓ استخدام نظم المعلومات الالكترونية في عملية الانتخابات والتمثيل السياسي.

3-المجال الاقتصادي:تؤثر الإدارة الالكترونية بشكل مباشر على النواحي الاقتصادية، وتتجلى اهم سماتها فيما يلي:

- ✓ تعاضم أهمية راس المال الفكري في الثورة الرقمية.
- ✓ تسريع التطور الاقتصادي من خلال فتح قطاعات جديدة للاستثمارات والتي تتمثل في قطاع تقنيات المعلوماتية، وما يمكن ان تحدثه تلك الاستثمارات في قطاع الاقتصادي للدولة.
- ✓ تحريك القوى العاملة على المستوى الوطني عن طريق خلق وظائف جديدة ودخول مهارات جديدة الى السوق.
- ✓ المساعدة على دخول سلع جديدة للسوق المحلي نتيجة العامل الالكتروني.

4-المجال الاجتماعي:عند تطبيق الإدارة الالكترونية سيكون لها تأثيرات متوقعة على المجال الاجتماعي، حيث سيؤثر على

جميع المكونات الاجتماعية بشكل شمولي كما يلي:

- ✓ زيادة التفكك الاجتماعي في حالة الاعتماد الكلي على المعلوماتية، نظرا لضعف الاتصال الذي يترتب عليه ضعف العلاقات الاجتماعية.
- ✓ تحجيم بعض العلاقات الاجتماعية القائمة على قوة النفوذ الفرد المنتمي لمؤسسة معينة، وانخفاض دور الوظيفة في دعم لمكانة الاجتماعية.
- ✓ التأثير على الجانب الثقافي لأفراد المجتمع وكيفية تفاعلهم مع المتغيرات التقنية والعلاقات الاجتماعية على مستوى العمل، وتغير الاهتمامات والتوجهات الاجتماعية.

مطلب رابع: تطبيق ومعوقات الادارة الالكترونية

الفرع الاول: تطبيق الادارة الالكترونية

ان التحول الالكتروني للأنشطة الاعمال هو أكثر من مجرد بناء موقع على شبكة الويب وإدارته، وتحديث محتوياته لان الموقع ليس إلا نافذة تخفي بنية شبكية متطورة توفر قاعدة تقنية معلوماتية لنقل أنشطة الأعمال التقليدية الى أعمال إلكترونية، هذه العملية تتقدم باستمرار حتى تشمل جميع الأنشطة الموجهة للزبائن، والعمال والعاملين. ويرفق اغلب الكتاب على ان تطبيق مشروع الادارة الالكترونية لا بد وان يمر بمراحل متتابعة ومتكاملة ليأخذ شكله النهائي، هذه المراحل تتمثل في اربعة هي: ¹

❖ **مرحلة النشر الالكتروني:** ان الادارة في هذه المرحلة تقوم بإعلان عن نفسها من خلال ايجاد موقع لها على

الانترنت، ومن ثم وضع كافة المعلومات المتعلقة بتقديم خدماتها على ذلك الموقع، ليسهل على المتعاملين معها الاطلاع ومعرفة الخدمات التي تقدمها وشروط الحصول على تلك الخدمات، دون التبادل لتلك المعلومات والخدمات بين الادارة والمتعاملين بل يكون الاتصال من طرف واحد وهو مقدم الخدمة. وبالتالي فان هذا النشر او الاعلان يهدف الى تعريف الجمهور المتعامل مع المؤسسة بموقعها الالكتروني وما يمكن ان تقدمه من خدمات.

❖ **مرحلة التفاعل (التبادل) الالكتروني:** تأتي هذه المرحلة مكتملة للمرحلة السابقة، ويتم فيها تبادل المعلومات بين

المستفيد والجهة المقدمة للخدمة، حيث تقوم الجهات القائمة على تنفيذ مشروع الادارة الالكترونية باستقبال الاتصالات والاستفسارات من خلال البريد الالكتروني، اي المراسلة بين المتعاملين مع الادارة من جهة وموقع الجهة على شبكة الانترنت من جهة أخرى، ويكون الجمهور من خلال اطلاعه على ما تم نشره في المرحلة الأولى، فكرة حول ما تقدمه من خدمات، ويبدأ في هذه المرحلة بتقديم ردوده وآرائه عبر موقع المؤسسة الالكتروني، وبذلك يتم تجميع أكبر كمية ممكنة من التغذية المرتدة ليتمكن الاستفادة منها في المراحل اللاحقة.

❖ **مرحلة التنفيذ (التعامل):** بعد ان تنشر المؤسسة كافة التعليمات والأنظمة المتعلقة بتقديم خدماتها للمتعاملين معها

على موقعها الالكتروني، وبعد ان تمهي اتصالهم بها وتسجل آراءهم ومقترحاتهم وملاحظاتهم على تلك التعليمات والنماذج والخدمات، فان هذه المؤسسة تستفيد من تلك التغذية المرتدة في تكييف الخدمات المطلوبة وتهيئة المواقع

¹- بوغرة جهيدة، الادارة الالكترونية كأداة لبناء الرأس المال البشري، دراسة حالة عينة من كليات جامعة محمد خيضر بسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014-2015، ص 23-

الالكترونية على شبكة الانترنت، لتتناسب مع تطلعات المستفيد من جانب، ومع امكانيات وقدرات مقدم الخدمة من جانب آخر، ثم يتم تقديم الخدمات المتنوعة عبر المواقع المخصصة على شبكة الانترنت.

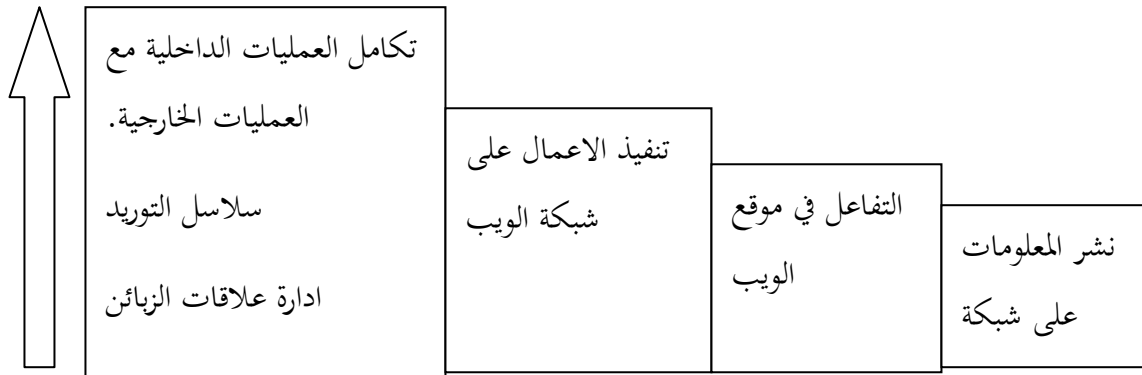
❖ **مرحلة التكامل (التحول):** تمثل مرحلة الذروة فيما يخص الادارة الالكترونية وفيما يتم تأمين الآتي:

- اتاحة المعلومات فورا عبر الشبكة.
- تفاعل الناس مع الادارة الالكترونية واستجابتهم لها.
- المقدرة على اكمال المعاملات فورا عبر الشبكة.

وتتم هذه المرحلة بتوصيل الخدمات والمعلومات الى المستفيد النهائي بدلا من ان يأتي بنفسه للحصول عليها.

ويمكن توضيح مراحل الانتقال الى الادارة الالكترونية من خلال الشكل التالي:

شكل رقم(02): مراحل الانتقال الى الاعمال الالكترونية



المصدر: سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص225.

الفرع الثاني: معوقات الادارة الالكترونية

يواجه تطبيق الادارة الالكترونية تحديات مختلفة تتباين من نموذج الى لآخر، تبعا لنوع البيئة التي تعمل في محيطها، من اهمها نذكر مايلي:¹

○ **التحديات التقنية:** تتمثل في:

✓ تحدي النقص في البنية التحتية للمعلومات، والبنية التحتية للاتصالات، على مستوى الدولة، مما يعرقل عملية تطبيق

الادارة الالكترونية في منظماتها.

¹- عادل حروش المفرجي، مرجع سابق، ص ص37-38.

- ✓ ارتفاع اسعار الاجهزة والبرمجيات الحديثة المستخدمة في تطبيق الشبكات، فضلا عن مشكلات تشغيلها.
- ✓ اختلاف القياس والمواصفات للأجهزة المستخدمة داخل المكتب الواحد مما يشكل صعوبة في الربط بينها.
- ✓ ارتفاع تكلفة الاتصالات.
- ✓ اخطار التزوير والتلاعب بالمعلومات والتخريب المقصود للشبكات.
- ✓ اخطار الفيروسات التي تتسلل الى الشبكات من ان الى آخر.
- ✓ اخطار صعوبة الحفاظ على سرية المعلومات وتأمينها.
- التحديات غير التقنية: تضم:
 - ✓ التحديات التشريعية والقانونية التي تحتاج الى اجراء تعديلات جذرية في الانظمة والقوانين لضمان حقوق المستخدمين من هذه الخدمة.
 - ✓ تحديات مقاومة التغيير، واستمرار الادارة العليا في قصورها الفكري العاجز عن استيعاب النظم المعلوماتية في ادارتها.
 - ✓ تحدي النقص في الموارد البشرية المؤهلة والقادرة على العمل في مجال النظم الالكترونية.
 - ✓ عدم وجود وعي معلوماتي وحاسوبي عند المواطنين، وهذا يشكل عائقا في تطبيق الادارة الالكترونية.
 - ✓ تحدي اعادة هندسة الاعمال باستخدام تكنولوجيا المعلومات، اذ ان نماذج الادارة القديمة، بما في ذلك الهياكل التنظيمية الهرمية، والمعالجات التقليدية لم تعد ملائمة لنماذج المنظمات الالكترونية.

المبحث الثاني: ماهية الادارة الالكترونية للموارد البشرية

في ظل الانتقال من الادارة التقليدية الى الالكترونية، اصبح من الضروري تحويل وظائف المؤسسة الى وظائف الكترونية من اجل تحسين القدرات الادارية وتبسيط الاجراءات ومن ثم الارتقاء بالمؤسسة في ظل العولمة وتزايد المنافسة. ووظيفة الموارد البشرية واحدة من تلك الوظائف والتي لها قدر كبير من الاهمية في ظل اقتصاد حالي يعرف باقتصاد المعارف الذي يدخل فيه المورد البشري كشريك استراتيجي بالمؤسسة، ويأخذ الريادة وصدارة الترتيب في قيادتها نحو تحقيق الميزة التنافسية المطلوبة. وبذلك تم الانتقال من الادارة التقليدية للموارد البشرية الى الادارة الالكترونية للموارد البشرية التي سوف نحاول التطرق من جوانبها الاساسية على مستوى هذا المبحث.

المطلب الاول : مفهوم وخصائص الادارة الالكترونية للموارد البشرية

الفرع الاول : مفهوم الادارة الالكترونية للموارد البشرية

فرضت الثورة التكنولوجية والتغيرات الكبيرة في الاقتصاد العالمي ،تجاه ادارة الموارد البشرية نحو الاستفادة من التكنولوجيا بكافة اشكالها بدءا من استخدام الهاتف والآلات الكاتبة وصولا الى الشبكات بمختلف انواعها ،ما ادى ذلك الى ظهور مصطلح جديد في التسعينات من القرن الماضي ،يعرف باسم الادارة الالكترونية للموارد البشرية كنموذج جديد يهدف الى التحول للعمل الالكتروني في ممارسة جميع المهام والعمليات المتعلقة بالموارد البشرية،ومع ذلك غاب التعريف العميق له،اذ كثيرا ما يرد بشكل عام كمفهوم ضيق يعبر عن التطبيق المتميز للتقنيات المعتمدة على الويب في النظم المرتبطة بالموارد البشرية،والجدول التالي يعرض اهم هذه التعريفات:

جدول رقم(04):تعريف الادارة الالكترونية للموارد البشرية لدى بعض الباحثين

التعاريف	الباحثين/السنة
"هي طريقة لتنفيذ استراتيجيات والسياسات وممارسات الموارد البشرية في المنظمات من خلال الدعم الموجه باستخدام الكامل للقنوات على تكنولوجيا الانترنت"	Roll,Bandrock وLewis (2004)
"هي استراتيجية على مستوى المؤسسة قابلة للتوسع، وتتسم بالمرونة ومتكاملة لربط العمليات الداخلية والعاملين في مجال المعرفة بأهداف الخاصة بالمنظمة"	Mrler (2007)
"تخطيط، تنفيذ وتطبيق تكنولوجيا المعلومات لكل الشبكات ودعم الفاعلين فرديين او جماعيين في ادائهم المشترك لأنشطة الموارد البشرية"	Stromier (2007)
"هي استخدام التكنولوجيا في وظائف ادارة الموارد البشرية"	Parry (2007)
"الاتصال عن طريق التكنولوجيا الموجهة من خلال الشبكات بين المنظمة والعاملين فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية"	Ruel (2007)
"هي التطبيق العملي لاستراتيجيات وممارسات المنظمة في الموارد البشرية عن طريق الدعم الموجه والاستغلال الكامل لقنوات شبكة المعلومات الداخلية والخارجية والدولية فهي طريق لأداء ادارة الموارد البشرية"	النجار (2008)

<p>"هي نقطة التقاء بين ادارة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات، اذ انها تقوم بدمج ادارة الموارد البشرية كنظام او ضوابط وعلى وجه التحديد انشطتها الاساسية وعملياتها الخاصة بالموارد البشرية وذلك مع ميدان تكنولوجيا المعلومات"</p>	<p>Shane (2009)</p>
<p>"التخطيط، التنفيذ واستعمال تكنولوجيا المعلومات لكلا شبكة الانترنت والدعم على الاقل لشخصين او ممثلي الجماعة في انجاز أنشطة الموارد البشرية"</p>	<p>Engbersen(2010)</p>
<p>"قيادة تعاملات العمل عبر استخدام الانترنت الى جانب تكنولوجيا اخرى"</p>	<p>Dhamja(2012)</p>
<p>"انها الدعم الاداري لوظيفة الموارد البشرية في منظمات باستخدام تقنية الانترنت"</p>	<p>Fan-valdoven (2012)</p>
<p>"هو تكوينات اجهزة الكمبيوتر، البرامج، وموارد الشبكات الالكترونية التي تمكن أنشطة ادارة الموارد البشرية على ممارسة خدمات من خلال الافراد والمجموعات داخل وعبر الحدود التنظيمية"</p>	<p>Fisher وMarler (2013)</p>

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد: Barkheet Alameri, the implications of implementing Electronic: human resource management in abu-dhabi, department, thesis submitted in partial fulfillment of the requirement of Liverpool john mores university for the degree of doctor of philosophy, October 2017,p5

يمكن القول مما سبق، انه على الرغم من ان الادارة الالكترونية للموارد البشرية تقوم على فكرة استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، إلا ان التوسع في مفهومها يفتح آفاق جديدة وواعدة لمزيد من التوقعات، لذا اعتبر Fabre وزملاؤه ان الحديث عنها يتطلب توفر ثلاث شروط وهي:¹

- ✓ استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اطار مشروع شامل للموارد البشرية، اذ يجب ان يعطي عدد كبير من مجالات الوظيفة.
- ✓ تدخل اعوان آخرين من خارج الوظيفة.
- ✓ اللجوء الى تنظيمات جديدة لتسيير عمليات الموارد البشرية.

¹-Fabre martin, Merce bernard, equipe RH: actem de la natégre lé-RH: monde on révolution édition d'organisations, France,2003,p p67,69.

وعليه، فإن الإدارة الالكترونية للموارد البشرية القائمة على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال هي طريقة عمل شاملة لتسيير عدد مهم من عمليات الموارد البشرية، والتي تقوم من جهة على تقاسم المعلومات الموارد البشرية ومعالجتها من اجل تسهيل وصولها مباشرة الى الخبراء والمسيرين، ومن جهة اخرى على وضع تنظيمات جديدة بغية تحقيق امثلية الخدمة.

الفرع الثاني: خصائص الادارة الالكترونية للموارد البشرية

قطعت الادارة الالكترونية للموارد البشرية شوطا كبيرا وتطورت مع مرور الوقت فيما يتعلق بأنشطة الموارد البشرية من ناحية تحسين العمليات التشغيلية للموارد البشرية باستخدام التكنولوجيا، و تنفيذ الاستراتيجيات والسياسات والممارسات من خلال الدعم المستمر والموجه عن طريق الاستخدام الكامل للمرافق والشبكات القائمة على تكنولوجيا الويب.¹

ووفقا لدراسات مختلفة، فإن اهم خصائص الادارة الالكترونية للموارد البشرية لدى بعض الباحثين تتمثل في الجدول التالي:

جدول رقم(05): خصائص الادارة الالكترونية للموارد البشرية حسب دراسات الباحثين

الباحثين/السنة	خصائص الادارة الالكترونية للموارد البشرية
Hindrikson (2003)	-دعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية من خلال توليد مقاييس الموارد البشرية.
Brown (2007)	- اتمتة العمليات وقتل روتين مهام الموارد البشرية باستبدال الملفات الورقية بالملفات الالكترونية.
Al وParry (2007)	-خفض التكاليف مع الحفاظ على جودة البيانات.
Martin (2008)	-تنفيذ المهام المتعلقة بالأنشطة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وإطلاق موظفيها من الاعباء الادارية.
Martin (2008)	-تسمح الادارة الالكترونية للموارد البشرية بتحسين المواهب قسم ادارة الموارد البشرية من خلال ادارة الاداء الالكتروني،الاختيار الالكتروني والتقييم الذاتي.
Lafleur وHaines (2008)	-تحويل خبراء الموارد البشرية والمهنيين من معالجة الورق التقليدية الى الاستراتيجية.

¹ -Bakheet Alameri,op.cit,p74.

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد: Lubna hussien al_hmouze, the impact of EHRM : application on organizational performance, an applied study in royal jordanian,thesis for the degree of master of E_business,business administrative department, faculty of business, middle east university,jordanian,2016,p22

وبشكل عام، يمكن القول ان الادارة الالكترونية للموارد البشرية تقدم وجها مغايرا لوجه الامتمة نظرا لسلاسة ادائه وإيقاعه السريع، وكذا تغيير دور الافراد في المؤسسة اذ اصبحوا مشاركين في وظيفة الموارد البشرية بشكل اكثر فعالية من قبل، فهي تتميز بمجموعة من الخصائص من أهمها:¹

✓ تبني مفاهيم الادارة الاستراتيجية من حيث وضوح الرؤية والرسالة الاساسية للمؤسسة وتحديد الاهداف والإستراتيجية للوظيفة.

✓ التعامل الفوري والايجابي مع تحولات السوق وتطورات هيكل الموارد البشرية اللازمة للمؤسسة.

✓ التطوير المستمر لنظم وإجراءات العمل وأسس اتخاذ القرارات وتوزيع المسؤوليات في شؤون الوظيفة.

✓ تيسير التعلم واستثمار الخبرات والمعرفة المتراكمة للموارد البشرية وتوظيفها لتنمية قدرات المؤسسة.

✓ الاعتماد على تكنولوجيا وخاصة شبكة الانترنت وشبكات الربط الداخلية.

وهذا يعني، ان الادارة الالكترونية للموارد البشرية تعني وجود وسيلتين لتطوير الوصول الى المعلومات فيمكن تطوير نظم تقوم ب:²

✓ احداث تكامل في الوصول لقواعد البيانات، وبذلك يتم توسيع نطاق المعلومات المتاحة.

✓ زيادة امكانية وصول الافراد الى قواعد البيانات من خلال نموذج البوابات الالكترونية.

المطلب الثاني: اهمية وأهداف الادارة الالكترونية للموارد البشرية

الفرع الاول: اهمية الادارة الالكترونية للموارد البشرية

تشير اهمية الادارة الالكترونية للموارد البشرية حسب Holkins من خلال: تسهيل الوصول الى المعلومات وتحقيق الميزة التنافسية وكذا السيطرة على التكاليف ورفع المردودية في المستقبل. في حين اكد Fisher و Marler على ان اهميتها تظهر

¹ - جبيرات سناء، تقييم اثر نظم معلومات الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية من منظور المستعملين، دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2014-2015، ص277.

² - امال ديلمي، دور الادارة الالكترونية للموارد البشرية في تعزيز ادارة المعرفة، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، وكالة ام البواقي، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة ام البواقي، الجزائر، 2014-2015، ص59.

في تحسين خدمات ادارة الموارد البشرية ،تحسين عمليات الموارد البشرية من اجل تخفيض التكاليف ،تحسين التوجه الاستراتيجي للوظيفة وتحويلها الى شريك استراتيجي ،وتسيير المعلومات بدلا من الاحتفاظ بها.

اما Saxem و Gupta فيريان ان اهميتها تتجسد في:¹

- ✓ تحسين مستوى الخدمات التي يقدمها قسم ادارة الموارد البشرية.
- ✓ تحسين التواصل بين الموظفين ،وتسهيل العمل الجماعي وزيادة التعاون.
- ✓ رفع مستوى الرضا لدى الموظفين.
- ✓ دقة المعلومات المقدمة عن الموارد البشرية مع امكانية الحصول عليها في اي وقت ومن اي مكان.
- ✓ القدرة على جمع وتخزين ومعالجة كميات كبيرة من البيانات المدخلة ،وتقليل الوقت اللازم لمعالجتها مع سهولة الوصول اليها.

بالإضافة الى ما سبق فان اهمية الادارة الالكترونية للموارد البشرية تبرز من خلال وظائف الموارد البشرية المختلفة والتي تستخدم تكنولوجيا بشكل كبير في الوظائف التالية:²

- ✓ ادارة الغياب والحضور بنسبة 85%
- ✓ التدريب والتطوير بنسبة 75%
- ✓ المكافآت والحوافز بنسبة 75%
- ✓ الاستقطاب والاختيار بنسبة 51%
- ✓ ادارة الاجور بنسبة 50%
- ✓ تقييم الاداء بنسبة 47%
- ✓ تخطيط الموارد البشرية بنسبة 29%
- ✓ ادارة المعرفة بنسبة 25%

¹ -رهام اكرم عمار ،مدى رضا الموظفين العاملين في المؤسسات وكالة الغوث بقطاع غزة عن نظام ادارة الموارد البشرية الكترونيا ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال ،كلية التجارة ، الجامعة الاسلامية ، غزة ، فلسطين ، 2012 ،ص35.

² -خالصة زواوي ،تأثير الادارة الالكترونية للموارد البشرية على تطوير رأس المال البشري ،دراسة حالة مؤسسة اوراسكوم تيليكوم الجزائر ،مجلد الثاني ،العدد02 ،مجلة الدراسات التسويقية وادارة الاعمال ،جامعة محمد بوقرة سوق اهراس ،الجزائر العاصمة ،ص184.

كما سبق، يمكن القول ان المؤسسة تتحصل على منافع عديدة من جراء استخدام الادارة الالكترونية للموارد البشرية والتي تتنوع ما بين منافع عظيمة الاثر ومنافع عادية الاثر، بحيث يمكن تلخيصها في الجدول الموالي:

جدول(06):المنافع المحتملة التي تتحصل عليها المؤسسة جراء تطبيق الادارة الالكترونية للموارد البشرية

منافع عادية الاثر	منافع عظيمة الاثر
-اتاحة المعالجة الفورية للمعلومات المؤدية الى تخفيض الدورة الزمنية.	-تقليل التكاليف عن طريق اتمتة عمليات وانشطة الموارد البشرية.
-زيادة رضا الموظف من خلال تحسين جودة خدمات الموارد البشرية والوصول للمعلومات.	-تقليل تكاليف التصحيح عن طريق تحسين دقة المعلومات الخاصة بالموارد البشرية.
-السماح لإدارة الموارد البشرية بالتحول الى شريك استراتيجي للمنظمة.	-تخفيض تكاليف طباعة ونشر المعلومات عن طريق اتاحة الوصول اليها مباشرة.
-مؤشر محتمل للتغيرات في ثقافة المؤسسة التي تحفز الابداع الذاتي وتطور معايير الخدمات الداخلية.	-تحسين انتاجية الموظف عن طريق اتاحة الوصول للمعلومات في اي وقت من اي مكان.
	-تقليل تكاليف ادخال البيانات والبحث عنها عن طريق خدمات الموظفين والمدراء الذاتية.
	-زيادة كفاءة تكاليف اتخاذ القرارات من خلال التحليل المطور لمعلومات الموارد البشرية.
	-تقليل متطلبات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات من خلال استخدام واجهة خدمات الموارد البشرية.

المصدر: telshobki Nasser ,the reality of E-HRM in Palestinian universities Gaza strip ,department of information technology ,faculty of engineering and information technology ,al_azar university ,Gaza ,Palestine ,2017 ,p80

الفرع الثاني: اهداف الادارة الالكترونية للموارد البشرية

إن أهداف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، نابعة من تكاملها مع أهداف الإدارة الإلكترونية، ومواكبتها للتغيرات في بيئة الأعمال، حيث تم تحديد تلك الأهداف بزيادة التركيز على القضايا الإستراتيجية، زيادة مرونة الإجراءات

والممارسات، زيادة كفاءة إدارة الموارد البشرية، تقليل التكاليف وأن تكون إدارة الموارد البشرية موجهة نحو خدمة الإدارة والعاملين في المؤسسة، كل ذلك كان لتحقيق الاهداف التالية:¹

- ✓ تحسين التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية.
- ✓ تخفيض تكلفة العمالة والنفقات الادارية.
- ✓ تحقيق مكاسب من الموارد البشرية.
- ✓ تسهيل اداء وظائف ادارة الموارد البشرية.
- ✓ رفع معدلات الاداء والإنتاجية في المؤسسة.
- ✓ تنمية وتحسين علاقات العمل وإرضاء العاملين.
- ✓ دعم افضل للإدارة عبر اقسام المؤسسة.
- ✓ توفير فرص اكبر للمشاركة والتدريب.
- ✓ تحسين صورة المؤسسة.
- ✓ تقديم خدمات الادارة الالكترونية بشكل فوري.

المطلب الثالث: مجالات وأنشطة الادارة الالكترونية للموارد البشرية

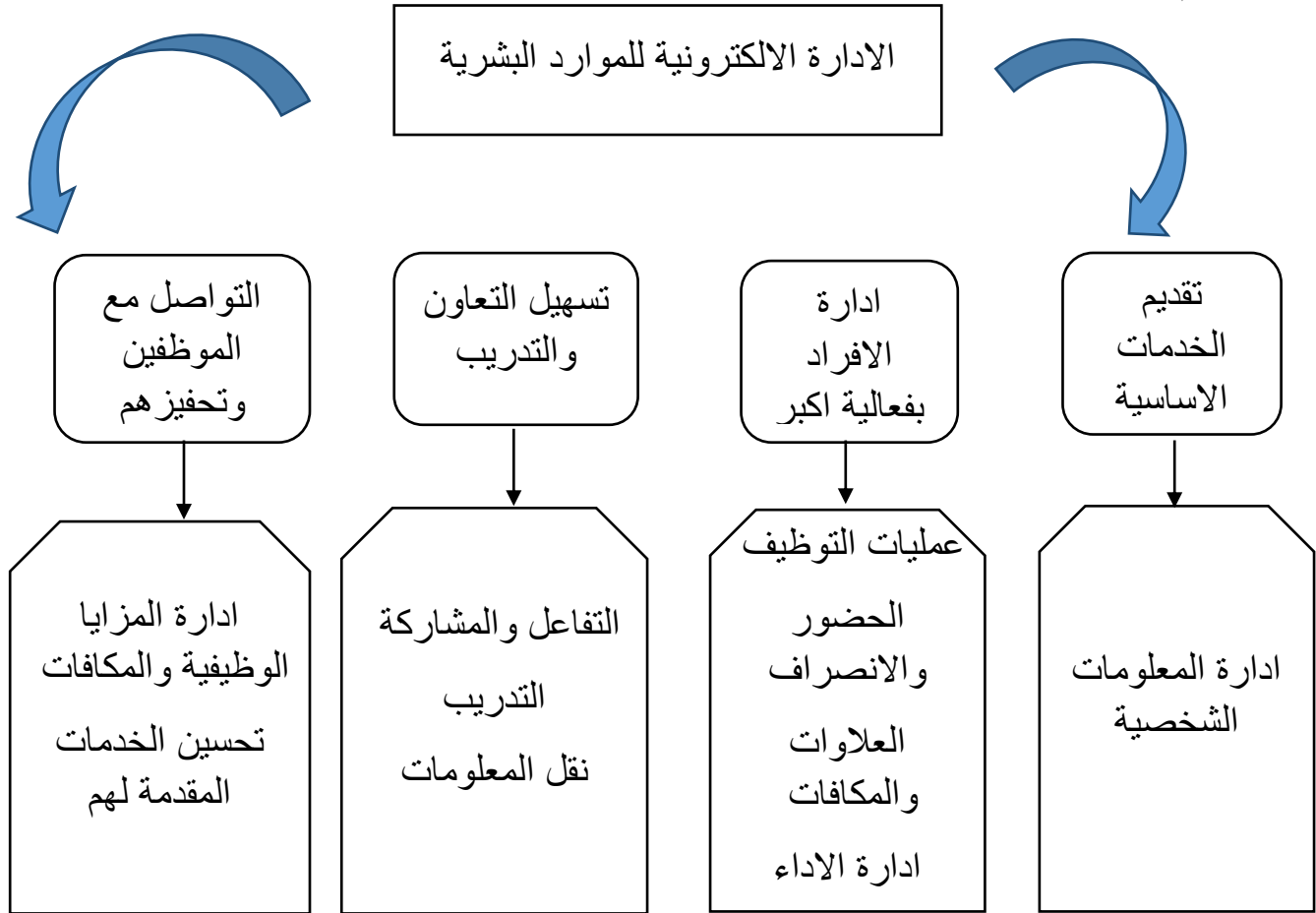
الفرع الاول: مجالات الادارة الالكترونية للموارد البشرية

يمكن تقسيم مجالات الادارة الالكترونية للموارد البشرية الاساسية الى اربعة، تشمل تقديم الخدمات الاساسية للموظفين، ادارة الافراد، تسهيل التعاون والتدريب والتواصل مع الموظفين وتحفيزهم، بحيث يمكن توضيحها في الشكل التالي:²

¹-امال ديلمي،مرجع سابق، ص60.

²-Ruben gonzalez ,other ,E_HRM and its outcomes , A study of relatronal E_HRM in multinational companies , jonkoping university ,2011 ,p37.

شكل رقم (03): مجالات الادارة الالكترونية للموارد البشرية الاساسية



المصدر: رهام أكرم عمار، مرجع سابق، ص40.

➤ **مجال الخدمات الأساسية:** ان من اهم مخرجات التكنولوجيا على العاملين في المؤسسة هو اصرار لغير المتخصصين

في مجال الموارد البشرية بالمشاركة وتنفيذ بعض الاعمال التي كانت تقليديا من اختصاص العاملين في الموارد البشرية

، وذلك من خلال ما يعرف بالخدمات الذاتية للعاملين والتي يقصد بها تمكين العاملين من الدخول الى قواعد

البيانات للإطلاع على بياناتهم الذاتية وتعديلها، وكذا بيانات رواتبهم، وبيانات اسرهم وأرصدة اجازاتهم وذلك كله

في اطار الاحتياطات السرية، اما في ما يخص اجراء المعاملات الكترونيا، فيمكن للعاملين التقدم بطلبات اجازاتهم من

خلال الانترنت والانترانت والتقدم للدورات التكوينية التي تتيحها المؤسسة.¹

¹-جبيرات سناء، مرجع سابق، ص108.

- **مجال ادارة الأفراد:** تمكين ادارة الافراد بشكل اكثر فعالية من خلال تحويل أنشطة الموارد البشرية الى أنشطة الكترونية بالكامل، كالاستقطاب الالكتروني، تقييم الاداء الالكتروني.
- **مجال التدريب والتعاون:** فتحت وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال مجالا واسعا لتطبيقات تخص التدريب والتعاون عبر الشبكات كالتعلم الالكتروني، التدريب الالكتروني وغيرها.
- **مجال التواصل وتحفيز الموظفين:** يتعلق هذا المجال بتقديم مزيد من الخدمات والمعلومات للموظفين لتدعيم حياتهم العملية من خلال:
 - ✓ اجمالي الخدمات الوظيفية التي تتيح للموظفين التعرف بشيء من التفصيل على اجمالي المزايا المقدمة لهم.
 - ✓ خدمات المزايا الوظيفية المتاحة على الانترنت، يعني تمكين للعاملين الاختيار ما بين مجموعة من الخدمات الاضافية المقدمة لهم.¹

بالرغم من ان تلك المجالات قد تتداخل معا في الحياة اليومية العملية، فقد تختلف تماما الحلول البرمجية لكل منها، فاستخدام الادارة الالكترونية للموارد البشرية في تنفيذ العمليات الخاصة، بالموارد البشرية لا يعني بالضرورة تقديم برامج التكوين عبر شبكات الانترنت او العكس.² كما انه هناك العديد من التطبيقات لكل مجال من هذه المجالات، ولكن قد لا يكون بعضها ملائما لجميع المؤسسات، وقد لا تحتاج الكثير من المؤسسات الكبرى الى استخدام كل التطبيقات المتاحة، فقد يكون لأحد النظم القدرة على تلبية معظم احتياجات المؤسسة، ولكن ترى انها لا تحتاج لكل الامكانيات التي يوفرها هذا النظام او انها تبحث لدى موردي التطبيقات عن تطبيق مخصص لعملها.³

الفرع الثاني: أنشطة الادارة الالكترونية للموارد البشرية

اصبحت ادارة الموارد البشرية اكثر كفاءة بعد ربط مختلف أنشطتها بتكنولوجيا معلومات وتحويلها الى أنشطة الكترونية والتي سوف يتم عرضها في الآتي:

¹- يوسف محمد يوسف ابو امونه، مرجع سابق، ص 103،99.

²- حسين علي، الادارة الالكترونية للموارد البشرية كأحد مداخل ادارة المعرفة دراسة حالة: شركات جازي للاتصالات، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2013-3، 2014، ص 104.

³- bakheet alameri, op.cit,p73.

أولاً: الاستقطاب الالكتروني:

هو نظام يسمح للباحثين أو المتقدمين للعمل بتقديم طلباتهم أو عبر ملء نموذج على مواقع الشركات وشركات التوظيف على الانترنت، أو عبر البريد الالكتروني لاختيار المرشحين المؤهلين لعمل المقابلات الشخصية، حيث تلجأ المنظمة إلى إنشاء مواقع على الانترنت يمكن من خلالها للراغبين في العمل التقدم للوظائف المتاحة او حتى تقديم بياناتهم انتظاراً لتوفير وظيفة ملائمة في المستقبل. لذا فهو يختلف عن الاستقطاب التقليدي في نقاط كثيرة، نذكر أهمها في الجدول التالي:

الجدول(07): المقارنة بين الاستقطاب التقليدي و الاستقطاب الالكتروني

اسس المقارنة	الاستقطاب التقليدي	الاستقطاب الالكتروني
الوسائل المستخدمة	الاتصالات المباشرة والمراسلات الورقية.	شبكات الاتصالات الالكترونية.
الحفظ	كثير من المعاملات الورقية تتعرض للتلف مع مرور الوقت.	اصبح ملف الكتروني يضم المعاملة ضمن محتوياتها وفي مأمن من التلف والتقادم.
الضياع	يتعرض المستقطبون في الاسلوب التقليدي لمشكلة احتمال ضياع معاملاتهم بين الكثير من المعاملات.	تقلل من مشكلة للضياع لو تمت بشكل الكتروني.
الاسترجاع	بسبب كثرة المعاملات الورقية فالأمر في بالغ الصعوبة للوصول اليه.	اذا كان الامر الكتروني سيكون الوصول اليه واسترجاعه سهل وذلك لوجود قاعدة بيانات.
التكلفة	مكلفة على المدى البعيد.	اقتصادية على المدى البعيد.
الحماية	اقل امنية وقابلة للتدخل البشري والعبث.	اكثر امنية وذلك لتوفر امنية للشبكات الالكترونية ببرامج حماية تضمن عدم تمكن احد من الدخول اليها والتلاعب في ملفاتها من اضافة او حذف.
التفاعل	تحتاج الى وقت اطول حتى يتم التفاعل بالشكل المرجو من اجل تحقيق الهدف.	يتميز الاستقطاب الالكتروني بالتفاعل السريع، اذ يمكن استقبال الاف الطلبات او الرسائل في وقت واحد والرد عليها جميعا بسرعة فائقة.

المصدر: عصا ادم حمه صالح، دور الاستقطاب الالكتروني في ادارة الموارد البشرية على نجاح المنظمات لمدينة فاروق الطبية في السليمانية، مجلد 3، العدد 3، مجلة جامعة التنمية البشرية، كلية التقنية الادارية، جامعة بوليتكنيك السليمانية، فلسطين، 2016، ص318.

ثانيا: الاختيار الالكتروني

انظمة الاختيار لها اهمية كبيرة جدا لأنها تمكن المؤسسة من زيادة فرص الحصول على الاشخاص المؤهلين لشغل المناصب، فهي تعتمد على مجموعة متنوعة من استراتيجيات معينة تشمل المقابلات، اختبارات القدرة، الاختبارات الشخصية وغيرها، للحصول على تقدير سليم لقدرات وإمكانيات المتقدم للوظيفة ضمن المدى المطلوب للوظيفة، فهذه الانظمة تسمح للمتقدمين لشغل الوظائف بوضع سيرهم الذاتية او اكمال تعبئة الطلب من خلال الانترنت، كما تعطي المتقدمين نظرة شاملة عن الوظائف التي تناسبهم، وتسمح للمؤسسة بفحص المتقدمين للوظيفة وتصفيتهم.

وقد تستخدم هذه الانظمة لقياس مدى ملائمة المتقدمين بطريقة قليلة التكاليف وذات كفاءة عالية، وبعض المؤسسات تستخدم تلك الانظمة لغرض اجراء اختبارات المحاكاة او المقابلات المباشرة.¹

وبالرغم من المزايا التي توفرها تلك الانظمة من توفير النفقات الادارية ونفقات التوظيف إلا انه هناك بعض المساوئ لهذه الانظمة منها:²

-احتمالية اجراء شخص ما للاختبار بخلاف المتقدم الفعلي، وخاصة ما اذا كان يتم الاختبار من قبل جهة خارجية.

-تحيز الاختبارات التي تتم عن طريق الانترنت ضد الافراد ذوي المهارات المحدودة في استخدام الكمبيوتر.

-احتمال وجود تمييز ضد ذوي الاحتياجات الخاصة.

ثالثا: التوظيف الالكتروني

يعتبر من اهم المجالات التي يمكن ان يتم فيها استخدام الادارة الالكترونية للموارد البشرية حيث حصل تحول جذري عالمي في طرق التوظيف اعتمادا على وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال منذ بداية التسعينات، وأصبح مصدر الرئيسي للعمالة

¹ -asmaa ata allah ,the impact of electronic HRM on organizational development of UNRWA in gaza strip ,A thesis for degree of master of business administration ,faculty of commerce ,the islamic university , gaza ,2016 ,p15.

² -Ibid ,p16.

لدى القطاع العام والخاص.¹ فهو عبارة عن استخدام الانترنت والتقنيات الحديثة لإنهاء كافة الاجراءات المتعلقة بالتوظيف بدءا من الاعلان عن الوظائف ومرورا بتعبئة نماذج طلب التوظيف ومتابعة الطلب الالكتروني من قبل المتقدم والاستعلام عنه وإجراء المفاضلة الكترونيا بين المتقدمين ،وانتهاء بإعلان النتائج في الموقع".

لذا فهو يختلف عن التوظيف التقليدي، الذي نظهره في الشكل التالي

شكل(04): الفوارق الزمنية بين التوظيف التقليدي والتوظيف الالكتروني

5 ايام	تحديد طبيعة الوظيفة ومواصفات الشخص المطلوب بها.	5 ايام	تحديد طبيعة الوظيفة ومواصفات الشخص المطلوب بها.
6 ايام	نشر الاعلان بشبكة الانترنت وإرسال رسائل البريد الالكتروني الى اقسام معينة.	30 يوم	نشر الاعلان بالصحف الاخبارية الخاصة بالمنظمة او وضعها في اعلانات.
10 ايام	فرز طلبات العمل على الانترنت.	40 يوم	ارسال نماذج طلبات التوظيف.
	بدء عملية التقييم.	50 يوم	فرز نماذج طلبات التوظيف الورقية.
	المعدل الزمني للتوظيف الداخلي باستخدام نظام الادارة الالكترونية للموارد البشرية.		عملية تقييم الطلبات.
			المعدل الزمني للتوظيف الداخلي باستخدام الوسائل التقليدية.

المصدر: اميرة حراتي ،سعدة شايب الدور ،مرجع سابق ،ص58.

¹-اميرة حراتي ،سعدة شايب الدور ،واقع تطبيق الادارة الالكترونية للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ،دراسة حالة الوحدة العملية لاتصالات الجزائر ،مذكرة ماستر في علوم التسيير ،تخصص ادارة الموارد البشرية ،كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة محمد صديق بن يحي ،جيجل ،جزائر ،2016-2017 ،ص57.

رابعاً: تقييم الاداء الالكتروني

هو عبارة عن برنامج حاسوبي يسهل عملية تقييم الاداء عبر الانترنت ، والهدف الاساسي من هذا نظام هو التحكم في سلوك الموظفين، وضمان توافقه مع الاهداف التنظيمية ،وقد تستخدم المنظمات العديد من الانظمة الالكترونية لتساعد المسير على قياس الاداء وكتابة تقييماته وتوفير التغذية الراجعة للموظفين.¹

خامساً: التدريب الالكتروني

يعتبر التدريب الالكتروني الحل الامثل لكثير من التحديات التي قد تواجهها مؤسسات مهما كانت طبيعة تخصصها، واحد اهم الوسائل التي تساعد على تنمية وتطوير القدرات العلمية، العملية والسلوكية للعاملين بالشكل الذي يمهد الطريق نحو نمو المؤسسة وازدهارها، ويمكن تعريف التدريب الالكتروني "على انه استخدام شبكة الانترنت من اجل اوصول المعلومات وتدريب المتدربين، وهذا الاسلوب يتبع ادارة العملية التدريبية بأسرع وقت واقل تكلفة ولا يتطلب التقيد بحدود المكان والزمان"² حيث يتبع التدريب الالكتروني مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية بين المتدربين، ويفتح افاقاً جديدة يتمكن العامل من خلالها من اشباع رغباته وفق قدراته وإمكانياته ومن بين اهم خصائصه مايلي:³

- ✓ المشاركة الايجابية للمتدربين، والتفاعل النشط والمستمر بين المتدرب والمدرّب.
- ✓ المرونة في القبول والتدريب، اي استقبال المعلومات في اي وقت وأي مكان.
- ✓ يعتبر اقل تكلفة من غيره من نظم التدريب التقليدية.
- ✓ التشجيع على التدريب الذاتي، والتقييم الفوري والسريع للنتائج وتصحيح الازخطاء.
- ✓ سرعة تطوير البرامج التدريبية وتغييرها على الانترنت بما يواكب الخطط والمتطلبات العصر دون تكاليف اضافية باهضة.

¹ -samaneh raeesi nafchi ,the research in electronic HRM and provide a model of successful E-HRM adaption factors ,MSC of business management from persian gulf university ,bushehr ,lecturer and member of young research club ,science and research ,islamic azad university ,fars ,iran ,2014, p258.

² -زرقي عبود ،جباري شوقي، التدريب الالكتروني مفهوم جديد لتنمية الموارد البشرية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد7، 2009، حملت من الموقع <http://www.elwahat.univ.ghardaia.dz> بتاريخ 2019/05/24، ص296، 22:58.

³ -علي بن شرف الموسوي، التدريب الالكتروني وتطبيقاته في تطوير الموارد البشرية في قطاع التعليم في دول الخليج العربي، جامعة الملك سعود، افريل 2010، ص3.

وتتحدد انواع التدريب الالكتروني من خلال ثلاث اساليب على النحو التالي:¹

- ❖ **التدريب المتزامن:** هو التدريب الذي يحتاج الى ضرورة وجود المدرب والمتدرب في نفس الوقت ،حتى تتوفر عملية التفاعل المباشر بينهما.
- ❖ **التدريب غير المتزامن:** لا يشترط هذا النوع الى وجود مدرب ومتدرب فعملية التدريب تتم في مكانين وزمانين مختلفين من خلال وضع ادوات ووسائل التدريب من خطط واختبارات وبحوث ،ثم يقوم المتدرب بالإطلاع عليها في اي وقت.
- ❖ **التدريب المتمازج او المدمج:** اي دمج بين التدريب الشبكي (Online) وغير الشبكي (Offline) ،وهو نوع من التدريب الحديث فهو يدمج بين التدريب التقليدي والتدريب الالكتروني.

سادسا:الحضور والانصراف الالكتروني

لعل من اقدم استخدامات التكنولوجيا في انشطة ادارة الموارد البشرية هو نشاط تسجيل الحضور والانصراف للعمل، من خلال اجهزة التسجيل من خلال انظمة حاسوبية خاصة. بحيث تهتم بتسجيل عدد ساعات عمل الموظفين وتتبع نسبة الغياب وذلك لاغراض عديدة:

- ✓ تسجيل ساعات الغياب لأغراض تتعلق بالرواتب.
- ✓ تسجيل ساعات العمل الاضافية.
- ✓ تسجيل المعلومات المطلوبة لأغراض تتعلق بإدارة المشروعات.
- ✓ تحديد المتواجدين في المؤسسة وكذلك المتغيين، وذلك لاغراض تتعلق بالصحة والامان.
- ✓ تسجيل معلومات حول التغيب عن العمل واعداد تقارير تعتمد على مؤشرات مثل نسبة الغياب الاسبوعي او الشهري.
- ✓ معرفة مكان تواجد العاملين في اي وقت، وكذلك معرفة ما اذا كانوا متواجدين في اماكن عملهم او خارجها.

¹-حنان سليمان الزنبقي، التدريب الالكتروني، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن، 2011، ص18.

بالإضافة الى ذلك، يتم تغذية النظم المالية ونظم الاجور بالعلومات الخاصة بتسجيل الحضور والانصراف، خاصة انها مهمة في الوظائف التي تعتمد اجورها على عدد ساعات العمل، ايضا توفر تلك النظم مزايا متنوعة منها سهولة الوصول الى المعلومات وسرعتها، اصدار التقارير والتخلص من اخطاء النسخ البشرية.¹

سابعا:ادارة الاجور والمكافآت الكترونيا

تستعمل انظمة التعويضات الالكترونية لأغراض تطوير وتنفيذ انظمة دفع الاجور في المؤسسات،وتقديم المنافع للمستخدمين وتقييم فعالية انظمة التعويضات، حيث تكون هذه الانظمة ذات كفاءة وقدرة على تحقيق الاهداف العامة للمؤسسة.

كما يمكن ان تقوم نظم التعويضات بالعديد من المهام مثل: مهام حساب المدفوعات الخاصة بالأجر والضريبة والتأمين، وبعضها يقوم بإصدار ايصالات الدفع، ومنها ما يكون الكتروني،بالإضافة الى انها تقوم بإخطار الموظفين بالعديد من الامور المتعلقة بالجوانب المادية الخاصة بهم، كما تمكن المدراء من اجراء العديد من التقارير، كتقرير النفقات المرتبطة بالأجور.

ويمكن لنظم الادارة الالكترونية للموارد البشرية تدعيم نظم الاجور بطرق عديدة منها:

- ✓ إيجاد تكامل أكبر بين نظم الاجور ونظم تسجيل الحضور والانصراف، خاصة في الوظائف التي تعتمد على عدد ساعات العمل.
- ✓ تسهيل ادارة الاجراءات الخاصة بالرواتب مثل: ارسال اجراءات الدفع عن طريق البريد الالكتروني.
- ✓ سرعة الاستجابة لتغيير اوضاع الموظفين، كمنح الحوافز والمكافآت، وخاصة في ظل التوجهات الحديثة لربط الاجر بالاداء في كافة المؤسسات، وربط الحوافز بتحقيق الاهداف المحددة، كالوصول الى مستوى معين من المعرفة والمهارة، ويتم التأكد من خلال اختبارات تقييمية مباشرة على الانترنت، ترفع نتائجها الى المدير وعلى ضوءها يتم مكافأة الموظف وتعديل بياناته في قاعدة البيانات بشكل آلي.

وفي حال فشل الموظف في الاختبار فقد يكون النظام قادرا على توجيه الموظف على نقاط الضعف لديه، وتحديد مجالات التدريب اللازمة له لتطوير معارفه، مما يساهم في تطوير راس المال البشري للمؤسسة.²

¹-seyyed adbarasoul hossem ,khalid nematollah ,Electronic HRM and the Effectiveness of human resource management ,Departement of management ,payame-noor university ,iran ,2013 ,p1815.

²-Nemanja berber, other ,Electronic HRM: Anew concept for digital age ,strategic management ,university of Novi sad , faculty of Economics ,cranet ,serbia ,2018 ,p28.

المبحث الثالث: الادارة الالكترونية كأداة لعصره وظيفة الموارد البشرية

مع تزايد تعاضم تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على وظائف المؤسسة، فقد اصبح واضحاً ان الطريقة التقليدية لإدارة وظيفة الموارد البشرية لم تعد قادرة على التكيف مع معطيات المرحلة الجديدة الهادفة الى تحويلها الى شريك استراتيجي يخلق القيمة للمؤسسة. لذا فان تطبيق الادارة الالكترونية على هذه الوظيفة ليس دربا من الرفاهية وإنما فرصة متميزة للارتقاء بها والمساعدة في رسم المسار المستقبلي للمؤسسة على اعتبار ان فكرة التكامل والمشاركة وتوظيف المعلومات اصبحت احد محددات لنجاح لأي مؤسسة تسعى الى التميز والاستمرارية. وعليه سنحاول في هذا المبحث التطرق الى متطلبات وأدوات تطبيقها، اساليب نجاحها والتغيرات التي تفرضها، بالإضافة الى نتائج تطبيقها والتحديات التي تواجهها.

المطلب الاول: متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية للموارد البشرية وادواتها

الفرع الاول: متطلبات الادارة الالكترونية للموارد البشرية

يمكن اعتبار الادارة الالكترونية للموارد البشرية جزء من منظومة الادارة الالكترونية، وتوافق متطلباتها التي تعتبر نظاماً متكاملًا من المكونات التقنية والمعلوماتية والتشريعية والبشرية، لذا فان تطبيقها يستلزم العديد من المقومات المتكاملة والتي تتمثل في:¹

اولاً: **متطلبات الادارية:** ومن اهم المتطلبات الادارية التي ينبغي توافرها:

-وضع استراتيجيات وخطط التأسيس.

-القيادة والدعم الاداري.

-الهيكلة التنظيمي.

-التعليم والتوعية والتثقيف.

-تهيئة المؤسسة للانتقال من نموذج الاعمال التقليدية الى نموذج الاعمال الالكترونية.

-وضع الاطر التشريعية وتحديثها وفقاً للمستجدات.

¹-اميرة حراقي، سعدة شايب الدور، مرجع سابق، ص55.

ثانيا: المتطلبات التقنية: وهي تمثل الاجهزة والمعدات والبرمجيات حيث من اهم مستلزمات الادارة الالكترونية تتوافر:¹

- البنية الصلبة للاعمال الالكترونية : وتمثل في كل التأسيسات والتوصيلات الارضية والخلوية (عن بعد) والشبكات وتكنولوجيا المعلومات المادية الضرورية لممارسة الاعمال الالكترونية وتبادل البيانات الكترونيا وغيرها.

- البنية التحتية الناعمة للاعمال الالكترونية: وتمثل في مجموعة الخدمات والمعلومات والخبرات وبرمجيات النظم التشغيلية للشبكات وبرمجيات التطبيقات والتي يتم انجاز وظائف الاعمال الالكترونية من خلالها.

ثالثا: المتطلبات الامنية: ومن اهم الاجراءات التي تتطلبها الادارة الالكترونية لضمان امن وحماية المعلومات وتقليص

التأثيرات السلبية لاستخدام شبكة الانترنت كما يذكرها Basiso تتمثل في:²

- وضع السياسات الامنية لتقنيات المعلومات بما فيها خدمة الانترنت.

- وضع قوانين واللوائح التنظيمية والعقوبات الامنية التي تحد من السطو الالكتروني وانتهاكات خصوصية المعلومات في ادارة الالكترونية.

- تطوير تشفير البرمجيات الحديثة للمحافظة على الخصوصية وخاصة في البرمجيات المتعلقة بخدمات الانترنت لتمكين المستخدم من المحافظة على سرية شخصيته وتعاملاته عبر الشبكة.

- اجراء تقييم مستمر للتطبيقات، للتأكد من توافر اعلى الدرجات للاحتياجات الامنية.

- ضرورة تنفيذ الندوات والدورات التدريبية المستمرة لكافة العاملين لتوعيتهم بكافة المخاطر الامنية وكيفية التعامل معها لضمان المحافظة على سرية وامن المعلومات.

رابعا: المتطلبات البشرية: ان العنصر البشري ذو اهمية بالغة لتطبيق الادارة الالكترونية حيث يعتبر المنشأة لإدارة الالكترونية

¹- زواوي خالصة، تأثير الادارة الالكترونية للموارد البشرية على تطوير رأس المال الفكري، دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية بسطيف، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص ادارة اعمال المؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف1، سطيف، الجزائر، 2017، ص36.

²- حسين وليد حسين، توظيف المعرفة الضمنية للمديرين في ادارة الموارد البشرية الالكترونية، المجلد22، العدد93، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2016، ص321.

فهي تقوم على العناصر التالية:¹

- الكادر البشري ان يكون مؤهلا ومصقول فنيا من خلال الدورات التدريبية المناسبة، وعلى اطلاع دائم على كل تحديث حتى يصبح قادر على استخدام هذه التقنيات والتعامل معها لمصلحة مؤسسته وبيئة عمله.
- توفير العناصر البشرية المؤهلة وتدريبها باستمرار وتنميتها في مجال تطبيقات الادارة الالكترونية وكذلك رفع مستوى الثقافة التقنية لدى العناصر البشرية سواء حديثي التعيين او الموجودين سابقا يجعلهم يتقبلون فكرة الادارة الالكترونية في مؤسساتهم ويسهم بدرجة كبيرة في تقليل مقاومتهم للتغيير.

الفرع الثاني: ادوات الادارة الالكترونية للموارد البشرية

تعطي ادوات الادارة الالكترونية للموارد البشرية فرص لتطوير ممارسات ادارة الموارد البشرية، مع اعطاء تحسينات متكاملة لكل وظائفها حسب مجال كل وظيفة.

❖ برامج الادارة الالكترونية للموارد البشرية التي تستهدف الموظفين كمستعملين:

✓ التطبيقات الوظيفية لادارة الموارد البشرية:

تقوم الادارة الالكترونية للموارد البشرية بالامتة الممكنة لكل البرامج الخاصة بالمهام والمسؤوليات المنفصلة والخاصة بوظائف ادارة الموارد البشرية، وذلك من خلال اعتماد عدد واسع من البرامج الحاسوب المتطورة والتي تقوم بأتمتة سلسلة كاملة وتنفيذها من قبل رأس المال البشري متميز في المجالات التالية: ادارة الموهبة، ادارة الاداء، ادارة اصحاب الحصص،...²

✓ التطبيقات المتكاملة لقسم ادارة الموارد البشرية:

تعتبر منتوجات هذا النظام كحلول تكاملية لادارة الموارد البشرية، حيث تعتمد على الحواسيب المركزية الخاصة بالمؤسسة، والتي تزودها بانظمة للوصول الى اكبر قدر ممكن من قواعد البيانات بسهولة وسرعة، مع امكانية الاشتراك في هذه البيانات،

¹-رهام اكرم عمار، مرجع سابق، ص44.

²-A.Sannaye, A.Mirzaei, Dizining A Model For Evaluating The Effectiveness Of E-HRM (Case Study: Iranian organizations), International Journal of Information Science and Technology, Volume 6, Number 2, University of Isfahan, I. R. of Iran, Department of Management, July / December, 2008, p.89.

بالإضافة الى ان هذه الانظمة تسمح بالتفاعل مع الوظائف الثانوية الخاصة بالموارد البشرية والوظائف الاخرى، كوظيفة الانتاج، التسويق..¹

❖ التطبيقات التي تستهدف زبائن داخليين كمستعملين: والتي نجد منها:²

✓ انظمة رد الصوت التفاعلي

صنفت هذه الانظمة الى قناة المكالمات الهاتفية، الموجات الآلية المستلمة، التسجيلات النهائية المستهدفة، والتي تعتمد عليها وظائف ادارة الموارد البشرية لتسهيل عملية قيادة استهلاك الهاتف، وهذه الانظمة تفيد في:

-تسجيل وحفظ التدريبات.

-تسجيل العلاقات الخاصة بالموظفين.

-الاستطلاعات المتعلقة بالعمل.

✓ تطبيقات انترانت ادارة الموارد البشرية:

تظهر فرص استعمال كل من البريد الالكتروني، ومختلف النماذج الالكترونية والبرامج التي تساعد في تخفيض التكاليف من خلال الدخول السهل والفوري لقاعدة البيانات كل من الرواتب، ادارة المنافع، ادارة التدريب،.... بحيث يصبح المستخدمون مسؤولون على نحو متزايد الكترونيا من خلال التجديد الفوري لقواعد بياناتهم، ايضا تحميل النماذج التي يحتاجونها لتنفيذ متطلبات الوظيفة.

✓ تطبيقات الخدمة الذاتية: (Ess),(Mss)

تسمح تطبيقات (Ess),(Mss) للمستخدمين بتحديد سجلاتهم الفردية، وحفظ التدريبات وتقييمات الاداء القياسية، كما يسمح لهم بالدخول التلقائي والفوري الى الموقع التنظيمي وتشكيل حزم من المستندات الخاصة بهم، ايضا امكانية تقديم طلب للحصول على إجازة، ومعرفة كل التفاصيل عن الوظائف الشاغرة للتمكن من الترقية وحجز التدريبات..³

¹-زواوي خالصة،مرجع سابق،ص71.

²- A.Sannaye, And Others, Ibid,P.90.

³-- A.Sannaye, and Others ,ibid, p.90.

✓ تطبيقات اكسترنات الموارد البشرية:

تستخدم شبكة الاكسترنات لربط مصادر الموارد البشرية المؤهلة (الجامعات، المعاهد، مراكز التدريب، ...) مع سوق العمل المتخصصة، بغرض تقديم خدمة متعددة المنافع لكلا الطرفين.

✓ تطبيقات بوابة ادارة الموارد البشرية

تسمح بوابات الموارد البشرية بالوصول الى كل نقاط مصادر المعلومات، بحيث تحتاج الى انظمة وادوات لاستهلاك خدمات الموارد البشرية التي تعرض على الانترنت.¹

المطلب الثاني: اساليب نجاح الادارة الالكترونية للموارد البشرية والتغيرات التي تفرضها

الفرع الاول: اساليب نجاح الادارة الالكترونية للموارد البشرية

لقد وضع الباحثون وممارسو ادارة الموارد البشرية طرقا كثيرة لجعل الادارة الالكترونية للموارد البشرية ناجحة في المؤسسة، والمتمثلة:²

- هندسة بعض عمليات الموارد البشرية، اي لابد من مواءمة العمليات والأنشطة مع متطلبات النظم الجديدة، كما ينبغي ان يبدأ اعادة الهندسة قبل اختيار نظام برمجيات للتأكد من قبول تلك التغيرات من جانب اصحاب المصالح، وان العملية يمكن في الواقع ان تتمشى مع النظام الجديد.
- يعد التدريب والتعليم خطوة حاسمة في ادارة التغيير في حد ذاته، حيث ان الموظفين يجب ان يتعلموا النظام الجديد لفهم كيف يعمل على تغيير عمليات العمل.
- توفير ادارة التغيير التي يمكن ان تكون داخل المؤسسة كوظيفة بدوام كامل بحد ذاتها، لأنها تتطلب ادارة الناس وتوقعاتهم، ومقاومة التغيير والأخطاء.
- دعم الادارة العليا لأطراف المسئولة خلال مرحلة التنفيذ الادارة الالكترونية للموارد البشرية، للتأكيد من عدم وجود عوائق تحول دون ان تؤخر التقدم.

¹ Teresa Torres coronas, Maria Arais-oliva, E-human resource management: managing knowledge people idea group publishing, hersley, london melbourne, singapore, 2005, p123.

² فرحة ليندة، دور تطبيق الادارة الالكترونية للموارد البشرية في تنافسية المؤسسات - دراسة حالة الشركة الافريقية للزجاج-جيبل-، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016. 2017، ص 75.

- تعيين راعي تنفيذي ليقوم بالتنسيق والاتصال ودمج جميع جوانب المشروع بين فريق التطوير والإدارة العليا، ويجب على المسؤول التنفيذي ان يتصل ويدمج ويوافق على الرؤية المشتركة للمؤسسة والمسؤوليات وهيكل نظام الادارة الالكترونية للموارد البشرية الجديد.
- التواصل بين الإدارات، فضلا عن التواصل مع العملاء وشركاء العمل، يعد عنصر رئيسي في نجاح تنفيذ النظام الجديد لإدارة الموارد البشرية وينبغي ايضا ابلاغ الموظفين مقدما عن الاهداف من اجل تلبية توقعاته.

الفرع الثاني: التغيرات التي تفرضها ادارة الموارد البشرية الكترونية

ينتج من تطبيق الادارة الالكترونية على الموارد البشرية تغيرات عديدة ومتنوعة، ويمكن تلخيص اهمها فيما يلي:¹

❖ **تغيرات التنظيمية:** من اهم التغيرات التنظيمية التي تفرضها الادارة الالكترونية للموارد البشرية مايلي:

- ✓ ازدياد الحاجة الى العمالة غير المباشرة ضمن الهيكل التنظيمي، وسيزداد الحاجة الى الوظائف مثل: اختصاصي البحوث والتطوير وفنيي الصيانة للتعامل مع التجهيزات الاكثر تعقيدا
- ✓ ازدياد الحاجة الى اعادة تصميم الوظائف، ومن ثم الى اعادة تحليلها ووصفها
- ✓ ظهور الحاجة الى تغيير الاداء في الوظائف الجديدة، اذ من شأن ادخال اجهزة تكنولوجيا المعلومات والاتصال ان يساهم في زيادة التكلفة الرأسمالية وتكلفة الاستثمار في هذه الاجهزة وفي زيادة مخصصات الاهتلاك.
- ✓ ظهور الحاجة الى تزويد القيادات الادارية بمفهوم تمكين العاملين وبناء فرق العمل المسؤولة.

❖ **تغيير في هيكل موارد البشرية**

ان التغيير في التجهيزات وفي طرق العمل، سواء في الانتاج او التسويق او الادارة المالية او في البحوث والتطوير، سوف يؤدي حتما الى تغيير في الهيكل العمالة، اذ ان التحول الى آلات تلقائية الاداء او كاملة الاوتوماتيكية واستخدام الحاسب الآلي ستقلان من اعداد العمالة اليدوية والكتابية، وغير الماهرة عموما، لكنهما سيزيدان الحاجة الى العمالة الفنية في مجال التشغيل وكذا العمالة الماهرة في مجالي التشغيل والصيانة.

¹-فرخة ليندة، مرجع سابق، ص76.

❖ تغييرات التكنولوجيا

تؤثر التكنولوجيا على الاعمال التي يؤديها الافراد في وظائفهم على كل المستويات، فهي تخفض مستوى بعضها وترفع اهمية البعض الاخر، وحتى عندما تسفر الائمة على تغييرات بسيطة، فان آثارها على العاملين لا تكون بالضرورة بسيطة، فقد يفقد البعض اعمالهم ويواجه البعض الاخر خيار التحول الى وظيفة اخرى او اكثر.

المطلب الثالث: نتائج وتحديات تطبيق الادارة الالكترونية للموارد البشرية

الفرع الاول: نتائج تطبيق الادارة الالكترونية للموارد البشرية

يرى Looise و Ruel, Bandrouk ان النتائج المتوقعة لتطبيق الادارة الالكترونية للموارد البشرية يمكن تقسيمها الى:¹

❖ نتائج التطبيق على المؤسسة: تتمثل في:

-**الالتزام العالي:** بحيث تكون القوى العاملة محفزة وقادرة على الفهم والتفاعل مع الادارة للتغيير ضمن بيئة المؤسسة، مما يؤدي الى مستوى ثقة اكبر بين الادارة والعاملين.

-**الكفاءة العالية:** قدرات تنافسية عالية، تدل على قدرة العاملين لتعلم مهمات وواجبات جديدة اذا استدعت الظروف لذلك.

-**فعالية التكلفة:** توفير التكاليف، عن طريق الاجور التنافسية وتقليل معدلات دوران العمل، وقدرة ادارة الموارد البشرية على اداء دور اداري مميز في سبيل تحقيق هدف المؤسسة لتقليل التكاليف.

-**التطابق العالي:** ملائمة عالية، ناتجة عن تشكيل البيئة الداخلية، نظام الاجور وادارة الافراد بما يلاءم اهتمامات المتفاعلين كافة.

❖ نتائج التطبيق بالنسبة لإدارة الموارد البشرية

¹-Kamel Omran, Noha Anan, Studying the Impact of using E-HRM on the effectiveness of HRM partices: qn exploratory study for the internet service providers (ISP) in Egypt,international journal of academic research in business and social science,2018, p468.

ان الادارة الالكترونية للموارد البشرية لا يعني التخلي عن ادارة الموارد البشرية، ولا يعني تركه كما هو، فان التوجه العام لإدارة الالكترونية للموارد البشرية هو كونها شريك استراتيجي في تخطيط اهداف المؤسسة، وذلك لقدرتها على تزويد المؤسسة بمعلومات دقيقة وسريعة بالاعتماد على تكنولوجيا، كما اصبحت موجهة لخدمة الزبون اكثر من قبل نتيجة لتطور في التقنية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية بناء على توجهاتها المختلفة في النقاط التالية:¹

✓ المؤسسات التي تعتمد على التوجه التشغيلي باستخدام الادارة الالكترونية للموارد البشرية، سيكون لعاملين والمدراء التشغيل دورا كبيرا في تنفيذ الخطط الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والإجراءات والممارسات، مما يؤدي الى طلب اقل على موظفي الموارد البشرية ويكون التوجه فقط الى فئة المتميزة القادرة على مواكبة التقنية.

✓ المؤسسات التي تعتمد التوجه العلاقي باستخدام ادارة الالكترونية للموارد البشرية، سيكون طاقم اصغر كافيا لإدارة الموارد البشرية، اذا استخدام العاملين ومدراء التشغيل الادوات المزودة من قبل الموارد البشرية على شبكة الانترنت.

✓ المؤسسات التي تعتمد على التوجه التحويلي باستخدام الادارة الالكترونية للموارد البشرية، سيكون من الضروري توفير خبراء في ادارة الموارد البشرية، وذلك لصياغة الخطط الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.

الفرع الثاني: تحديات تطبيق الادارة الالكترونية للموارد البشرية

على الرغم من الفوائد العظيمة التي من المتوقع ان تجنيها المؤسسات نتيجة ادخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال في ادارة الموارد البشرية، فان الدراسات اظهرت ان هناك عدد من المشاكل المرتبطة بالتصميم او طريقة التطبيق، حيث ان من اهم التحديات التي تواجه الادارة الالكترونية للموارد البشرية، والتي من الممكن ان تؤثر على نجاحها او فشلها هي:²

- الغاء الحدود بين قسمي الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات.
- تحسين مكنة قسم الموارد البشرية، فتعد الادارة الالكترونية للموارد البشرية متاحة للجميع كما يمكنها احداث تكامل بينها وبين مختلف الجوانب الخاصة بنظم الشركة.

¹-زواوي خالصة، مرجع سابق، ص73.

²-Mazen J Al Shobaki, Samy S Abu Naser, Youssef M Abu Amuna, Suliman A El Talla, Impact of Electronic Human Resources Management on the Development of Electronic Educational Services in the Universities, International Journal of Engineering and Information Systems, 2017,p9.

- تحويل تركيز قسم الموارد البشرية الى العملاء، فيتطلب التنفيذ الصحيح لنظم ادارة الالكترونية للموارد البشرية وتشغيلها تحول في التركيز على العملاء، فيجب تحديد العملاء المستهدفين واحتياجاتهم والخدمات التي يمكن تقديمها لهم، وان تساهم بشكل اكبر في الانشطة اليومية التي تزيد من ارباح الشركة.
- حاجة العاملين بالموارد البشرية الى فهم طبيعة عمل الشركة، حيث يتطلب التكامل بين الموارد البشرية والعمل الذي يحتاج الى نظام الادارة الالكترونية للموارد البشرية فهم طاقم العمل الجيد لطبيعة العمل.
- فقد العاملين بالموارد البشرية الاتصال مع الافراد، بسبب تقليل اهمية العامل البشري والتواصل بين الافراد.
- النظر في احتياجات الشركة الفعلية ومعرفة مدى قدرة البنية التحتية الخاصة بها على تلبيتها واتخاذ القرار بشأن تنفيذ النظام الملائم الذي يمكن ان يحقق اقصى فائدة للعمل بالشركة.
- انخفاض مستويات جودة الخدمة نتيجة لتحويل النظام من تقليدي الى الكتروني.
- تأمين المعلومات، حيث يعد ذلك ضرورة قانونية وخاصة في ظل انتقال المسؤولية الى الافراد العاملين.
- ضمان الوصول الى النظام من قبل كافة العاملين، ومن قبل ذوي الاحتياجات الخاصة.
- التوافق مع المعايير المتعارف عليها، وخاصة عند بناء صفحات الويب.
- مراعاة اختلاف الجوانب الثقافية، وخاصة عند العمل في بيئة دولية.

خلاصة الفصل الاول

بناء على ما تقدم في هذا الفصل، فانه في ظل الانتقال من الادارة التقليدية الى الادارة الالكترونية التي تعتبر منهجا لعصرنة المؤسسة يقدم فرصا لتطوير امكانياتها من تحقيق مستويات اعلى من الأداء، اصبح لزاما على وظيفة الموارد البشرية اخضاعها للمؤسسة الالكترونية لتكون قادرة على التكيف مع معطيات المرحلة الجديدة الهادفة الى تحويلها الى شريك استراتيجي يساهم في خلق القيمة للمؤسسة.

لذا اصبحت الادارة الالكترونية للموارد البشرية منهجا لعصرنة وظيفة الموارد البشرية على اعتبار ان فكرة التكامل والمشاركة وتوظيف المعلومات اصبحت احد محددات النجاح لأي مؤسسة تسعى الى التميز والاستمرارية، ومن ثم امكانية مساهمتها في بناء الرأس المال البشري الذي سنحاول توظيفها في الفصل الموالي.

تمهيد

بعد استعراض اهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيري الدراسة "الادارة الالكترونية للموارد البشرية ورأس المال البشري"، وكذا معرفة اثر المتغير الاول على المتغير الثاني، سنحاول في هذا المبحث اسقاط الدراسة النظرية على الواقع، من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة- فرع جينرال كابل-، بحيث تم جمع المعلومات بواسطة اداة الاستمارة التي تم اعدادها وتوزيعها على عينة البحث، محاولين تشخيص مستوى اثر الادارة الالكترونية للموارد البشرية في بناء رأس المال البشري في المؤسسة محل الدراسة.

واستنادا على ما سبق سيتم تقسيم هذا الفصل الى ثلاثة مباحث:

المبحث الاول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: الاطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

المبحث الاول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة

سنحاول من خلال هذا المبحث اعطاء بطاقة تعريفية للمؤسسة محل الدراسة من خلال التعرف على نشأتها ونشاطها وكذا هيكلها التنظيمي

المطلب الاول: التعريف بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جينرال كابل بسكرة-

تعتبر مؤسسة صناعة الكوابل من أهم المؤسسات الاقتصادية، وتتفرع إلى عدة فروع كما هو مبين الملحق رقم (01)، ومن بين هذه الفروع فرع بسكرة.

لقد انطلقت الأشغال لإنجاز مشروع وحدة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة في فيفري 1980 وهذا تطبيقا للمخطط الرباعي 80-1984، وشاركت في هذه الأشغال عدة مؤسسات وطنية ودولية.

انشأت "وحدة الكوابل الكهربائية بسكرة" عام 1986، وكانت تابعة آنذاك للمؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل الكائن مقرها بالعاصمة، ثم انفصلت عنها سنة 1998 لتصبح مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، بمساحة تقدر ب 42 هكتار منها 12 هكتار مغطاة.

وفي إطار حوصصة المؤسسات الجزائية تم دخول أحد عمالقة صناعة الكوابل (GENIRAL CABLE) في شراكة مع مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة عام 2008، وهي مؤسسة امريكية اسبانية بنسبة 70%، مما جعل اسمها يتغير ليصبح مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جينرال كابل بسكرة-، برأس مال يقدر ب 1 010 000 000 دينار جزائري.

حصلت المؤسسة على شهادة الايزو 9001 سنة 2003، كما تسعى الى الحصول على نظام الادارة البيئية 14001 (التي يجري انشاؤها حاليا)، مكثفة مجهوداتها من اجل حفاظ على شهادة الايزو وتطوير نوعية منتجاتها بالمراقبة للمنتوج والتحسين المستمر.

ومن أهم نقاط القوة التي تمتلكها المؤسسة نجد:

- جودة منتجاتها؛

- مجموعة واسعة من المنتجات؛

- سمعة جيدة في السوق، حيث حصلت المؤسسة على حصة سوقية قدرت ب: 43% عام 2008.

بالإضافة الى ما سبق، فان عدد عمال مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة يقدر ب 908 عامل، من بينهم 120 عامل اداري من رؤساء ومرؤوسين، وهم ينقسمون الى:

*101 اطارا.

*603 عون تنفيذ.

*204 عون تحكم.

المطلب الثاني: طبيعة نشاط المؤسسة:

تختص المؤسسة محل الدراسة بصناعة عدة اصناف من الكوابل الكهربائية، بفضل ادخالها لتكنولوجيا حديثة ومتطورة في هذا المجال اذ تمكنت المؤسسة من انتاج اكثر من 400 نوع من الكوابل جمعت في خمس مجموعات هي:

- كوابل منزلية (cables domestiques): بحيث تنتج المؤسسة منها حوالي 209 نوع، وتستخدم في المباني ويتراوح ضغطها بين 205-1500 فولط، تصنع بمادة النحاس وتعزل ب PVC.

- كوابل صناعية (cables industriels): ويصل عددها الى 70 نوع، تصنع من مادة النحاس، الالمنيوم وتعزل بمادة PVC او PRC حسب المطلوب، اما التغليف فيكون بمادة PVC حيث يتراوح ضغطها من 600-1000 فولط.

- كوابل ذات الضغط المتوسط والمرتفع (cables moyenne et haute pression): تستخدم الكوابل ذات الضغط المنخفض في نقل الكهرباء بين 1000 و 3000 فولط، اما كوابل الضغط المرتفع تفوق شدته في نقل الكهرباء 30000 فولط، ويبلغ عدد الكوابل ذات الضغط المتوسط حوالي 70 صنف، حيث تصنع هاته بمادتي النحاس والالمنيوم وتعزل بمادتي PRC وتغلف ب PVC.

- كوابل عارية (cables nus): يبلغ عدد انواعها 10، وتستعمل خاصة في نقل الكهرباء من المحولات الى مناطق توزيع معينة وتحمل تيار شدته حوالي 22000 فولط.

- كوابل الشبكات او التوزيع (les cables réseaux): تستخدم هذه الكوابل في توزيع الكهرباء، وتصنع من الالمنيوم وخليط ما يسمى AGS يتكون من المغنيزيوم والالمنيوم والسيلسيوم. وتتكون هذه المجموعة من حوالي 70 نوع وتنقل تيار شدته حوالي 1000 فولط.

- حبيبات الكمبوند (compound PVC): وهي مادة أولية للصناعات البلاستيكية.
- منتجات خاصة : من أجل تقديم مجموعة كاملة من الكوابل التي تلبي متطلبات معينة من استخدام وقواعد السلامة الخاصة، قامت المؤسسة بتطوير إنتاج الكابلات ذات صفات إضافية وتمثل في:
 - كوابل مقاومة للهيدروكربونات؛
 - كوابل مانعة لتسرب المياه؛
 - كوابل مرنة؛
 - كوابل EPR (مطاط).
- تمر صناعة جميع هذه المنتجات بعدة مراحل أهمها:
 - 1- مرحلة القلد: وهي عبارة عن تقليص سمك النحاس أو الألمنيوم عن طريق تمديده؛
 - 2- مرحلة الظفر: وهي تجميع عدد معين من الأسلاك؛
 - 3- مرحلة العزل: هي عملية تغليف الأسلاك؛
 - 4- مرحلة التجميع: هي عملية ضم الأسلاك المعزولة؛
 - 5- مرحلة التسليح أو التدريع: هي عملية تغليف لشريط واقى يحمي الكوابل من الضغوط الخارجية؛
 - 6- مرحلة التغليف : وهي آخر عملية ، وتمثل في تغليف التسليح أو الشريط الواقى .
- وبعد الانتهاء من عملية الإنتاج وقبل تسويقها تخضع للمراقبة الآلية مما يسمح باكتشاف الأعطاب مهما كان نوعها، بالإضافة إلى المراقبة العينية وهذا ما يسمى بالصيانة ومراقبة الجودة.
- ومن أهم المواد الأولية المستعملة مايلي:
 - سلك النحاس؛
 - سلك الألمنيوم؛

- المواد الكيماوية المكونة للغلاف؛

- الخشب.

تتعامل المؤسسة مع مجموعة من الزبائن والتي تحاول الحفاظ عليهم والوفاء لهم، ومن أهمهم:

- CAMEG

- المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز SONELGAZ، وهي الزبون الرئيسي بنسبة 47% من رقم اعمالها لسنة 2011.

- المؤسسة الوطنية للخدمات KAHRIF وتتعامل معها بنسبة 21% من رقم اعمالها بنفس السنة.

- وتوجد مجموعة أخرى من المؤسسات الخاصة والعمومية التي تتعامل معها المؤسسة والتي تستهلك الكوابل أو تعيد بيعها.

أما فيما يخص موردي المؤسسة فأهمهم نذكر مايلي:

-SR GUYSAN (مؤسسة تركية)

- MIDAL CABLE (مؤسسة بحرينية)

-TEKFEN (مؤسسة تركية)

-ASPELL (مؤسسة فرنسية)

-ANONYME.S.B (مؤسسة فرنسية)

-ENAB (مؤسسة محلية بسكيكدة)

- ENG (مؤسسة محلية بالخروب)

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

عرف الهيكل التنظيمي لمؤسسة ENICAB تغييرين منذ نشأتها سنة 1986 بغية تحديد جيد للوظائف وكذا اخذ كل

الاعتبارات المادية والبشرية والتنظيمية، وكاستجابة للتغيرات الاقتصادية وضعت المؤسسة هيكل تنظيمي يسمح لها بإعادة

توزيع السلطات وتحديد المسؤوليات وتقسيم العمل بما يتلاءم مع متغيرات المحيط التي نشأت فيه، وحيث تم تقسيم المؤسسة الى خمس مديريات وعدة دوائر تتمثل في (انظر الملحق رقم 2)

اولا:المديرية العامة: تشرف هذه المديرية على مراقبة ومتابعة سير المديریات، اذ تتكون من الامانة العامة ومجموعة مساعدين مكلفين بعدة مهام منها:

- مساعد رئيس المدير العام المكلف بالاعلام والاتصال: ويتمثل دوره في استخدام الطرق والوسائل الاتصالية والاعلامية التي تساعد على تسهيل عمل كل من الموظفين والعمال.
- مساعد المدير العام المكلف بالتدقيق الداخلي: الذي يتجلى دوره في عدة مهام منها: التدقيق المالي، التدقيق العملي، التدقيق الداخلي.
- مساعد الرئيس المدير العام المسؤول عن النوعية والجودة: يقوم مسؤول النوعية والجودة على السهر على متابعة المعايير الدولية لجودة المنتج طبقا لمعايير الجودة ISO9001 حيث يقوم بتقديم تقارير كل سنة للمدير العام لاتخاذ القرارات المستقبلية.
- مكتب الشؤون القانونية: يتبع مكتب الشؤون القانونية مباشرة السيد الرئيس المدير العام باعتباره الرئيس الاداري الاعلى، له سلطات مخولة قانونا في حدود اختصاصه، يضم ثلاث عمال حاملين لاختصاصات العلوم القانونية والادارية، مكلفون بالقيام بالمهام الموكلة اليهم في تمثيل المؤسسة امام الجهات القضائية والامنية طبقا لما ينص. وتدرج تحت المديرية العامة خمس مديريات سنذكرها مع تفرعاتها:

- المديرية التقنية: وتتكون من:
- قسم انتاج الكوابل: يشرف هذا القسم على تخطيط وتسيير العملية الانتاجية بدءا من دخول المواد الاولية للورشات وصولا الى خروج هذه المواد على شكل منتج تام الصنع، وتضم كل من:
- مصلحة الاستغلال:تقوم باعداد المخطط السنوي والشهري من خلال طلبات المختلفة المقدمة من طرف الزبائن للمؤسسة.
- مصلحة قلد الكوابل H2: تقوم هذه المصلحة بأول مرحلة من مراحل الانتاج بعد ان تتلقى امر بتصنيع مرفق بمخطط الانتاج يتكون دورها من عمليتين، عملية القلد وذلك بتقليص سمك سلك النحاس او الالمنيوم، ثم عملية الظفر: حيث يتم تجميع عدد معين من الاسلاك حسب الطلب والحاجة ونوع الكوابل.

- مصلحة عزل الحبيبات PRC: من قبل مصلحة العزل والظفر تستلم هذه المصلحة الكوابل الغير معزولة ليتم عزلها بمادة البوليتيام ثم توجه مباشرة الى مصلحة التجميع والتغليف.
- مصلحة عزل وتغليف PVC-H3-H4: بنفس الطريقة تصل اسلاك النحاس والالمنيوم من منتج نهائي PVC بواسطة الكوابل الصناعية.
- مصلحة التجميع والتغليف: تستقبل المصلحة المنتج النصف نهائي للقيام بعملية التجميع والتغليف PVC.
- قسم انتاج الملحقات: تقوم هذه الدائرة بالاشراف على انتاج الملحقات حسب برنامج يوضع من طرف مصلحة تخطيط الانتاج، بالاضافة الى تموين المؤسسة بالطاقة الكهربائية والخشب. تضم ثلاث مصالح هي:
 - مصلحة المنافع: تقوم هذه المصلحة بالاشراف على توزيع المياه والكهرباء داخل المؤسسة سواء كانت المياه للشرب او التصنيع بالاضافة الى تبريده.
 - مصلحة انتاج حبيبات PVC: تنتج هذه المصلحة حبيبات مكونة من خليط مادته الاساسية PVC وزيادة المددن والطباشير، ويختلف الخليط حسب المنتج وشروط الزبائن.
 - مصلحة انتاج البكرات الخشبية والاسترجاع: ضمن هذه العملية تقوم الورشات بانتاج البكرات الخشبية التي تحتاجها المؤسسة للف الكوابل وبيعها.
 - قسم التكنولوجيا وضمان النوعية: يتمثل نشاطها في مراقبة المنتج التام الصنع ومدى مطابقته للشروط والمعايير بها ومراقبة الجودة، ويظهر نشاطها جليا في الوظائف الموزعة على مختلف مصالحها:
 - مصلحة التكنولوجيا والانتاج: يتم هنا صنع منتج جيد حسب المطالب فتكنولوجيا التحضير يضمن للمنتج كميات المواد لاتمام عملية الصنع (منتج نهائي، ونصف نهائي). ومراقبة التكنولوجيا المستخدمة.
 - مصلحة المخابر: هنالك عدة مخابر للمؤسسة معدة لمراقبة دخول المواد الاولية، بالاضافة الى متابعتها طول مدة الانتاج (مراقبة النوعية). وتنقسم المخابر الى: المخبر الميكانيكي، المخبر الكيميائي، والمخبر البلاستيكي.
 - مصلحة التجارب: تقوم هذه المصلحة بالقيام بالتجارب المختلفة لصناعة المنتج وتخريب مختلف المقادير وعند نجاح هذه التجربة يتم تطبيقها على ارض الواقع، وعند وصول طلبية لشراء كابل معين، تقوم هذه المصلحة بالبحث، هل سبق وصنعت هذا المنتج فان كان ذلك صحيحا فتقوم بالتطبيق مباشرة، وان لم يسبق لها ذلك فتقوم بالتجربة فان نجحت تقوم بالتصنيع حسب الكمية المطلوبة وان لم تنجح تقوم بارجاع الفاتورة لصاحبها.

- قسم الصيانة: تعتبر واحد من الدوائر التابعة للمديرية التقنية، تشرف على صيانة وسائل ومعدات المؤسسة (وسائل الانتاج والملحقات) مع العلم ان الصيانة تنقسم الى:
 - مصلحة الصيانة الميكانيكية.
 - مصلحة الصيانة الكهربائية.
 - مصلحة الصيانة العلاجية.
 - مصلحة المناهج والمراقبة التنظيمية وتتكون من فرعين هما: فرع المناهج، وفرع المناهج التنظيمية.
- مديرية الشراء: تهتم بتنسيق ومراقبة كل النشاطات المتعلقة بمشتريات المؤسسة والمجسدة من خلال:
 - مصلحة المشتريات والعبور: يتمثل نشاط الدائرة في تزويد المؤسسة بما يتطلب من مواد وبضائع وقطع غيار.. الخ سواء كانت الشراءات محلية او عن طريق الاستيراد كما تقوم باتخاذ العمليات الجمركية بالاضافة الى التنسيق بين مختلف المصالح والفروع من شراء ونقل واستقبال وتخزين.
 - مصلحة تسيير المخزون قطع الغيار: وظيفة هذه المصلحة استقبال قطع غيار للآلات كما تقوم باستقبال كل ما هو يدخل في اطار الانتاج وتوزيعها لاستعمالها في الاجهزة المعطلة.
 - مصلحة تسيير مخزون الاولية: ان المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل لا تعتمد في الحقيقة على طريقة علمية يتم من خلالها تقدير الخزونات الواجب توفرها في المخازن اذ تقوم مصلحة المخزونات بتقدير الاحتياجات الاجمالية للمادة المطلوبة انطلاقا من خطة الانتاج وتقوم بحذف الكمية الموجودة في المخزون من هذه الاحتياجات، وذلك لتحديد كمية الاحتياجات الفعلية.
- المديرية التجارية: وتشمل هذه المديرية على الاقسام التالية:
 - قسم تسيير المنتج النهائي: القيام بالاعمال الازمة لتسيير المنتج النهائي عن طريق استلامه من دائرة الانتاج متابع من طرف مصلحة مراقبة النوعية وخزونه ثم تسليمه الى الزبائن. وتتكون من مصطلحين:
 - مصلحة تسيير الكوابل.
 - مصلحة تسيير انتاج الملحقات.
 - قسم التسويق: يهتم هذا القسم بتسويق المنتج النهائي والاشهار ويضم مصلحة واحدة الا وهي التسويق.

- مديرية المالية والمحاسبة: للمديرية أهمية كبيرة حيث مهمتها الاساسية هي توفير المواد اللازمة لاستغلال المؤسسة واستثماراتها، بالاضافة الى تقديم الميزانية في كل سنة، وينصب اهتمامها على تسجيل العمليات المالية والمحاسبية واعطاء صورة عن الوضع المحاسبي والمالي للمؤسسة وتشمل على مايلي:
 - قسم المالية والميزانية: يهتم بتخطيط الميزانية المالية للمؤسسة والتسيير للمدخلات والمخرجات ويضم:
 - مصلحة الميزانية: تقوم هذه المصلحة بتقدير الايرادات والمصاريف اللازمة لنشاط المؤسسة للسنة الجديدة في كل سنة، وتكون عملية التقديرات بناء على مخططات منها مخطط الانتاج التقديري، التوقعات المقدمة من طرف الدوائر مع الايرادات المتوقعة من طرف المؤسسة.
 - مصلحة المالية: تشرف على حركة الاموال سواء الداخلية او الخارجية الخاصة بالمؤسسة سواء كانت ايرادات او نفقات بالاضافة الى المداخيل سواء دفعها او مراقبتها.
 - قسم المحاسبة: ويشمل على كل من:
 - قسم المحاسبة التحليلية: ان هذه المصلحة لها علاقة تكميلية بالمحاسبة العامة وغيرها من المديريات في الواقع لها ثلاث مهام:
 - متابعة استثمارات المؤسسة وامتلاك هذه الاستثمارات.
 - متابعة تسيير مخزونات المنتجات تامة الصنع وتحديد تكلفة هذه المنتجات بالاضافة الى اقتراح اسعار بيعها.
 - تسيير مخزونات المواد الاولية وقطع الغيار وتحديد تكلفة الشراء لهذه المواد.
- وتتكون هذه المصلحة من فرع سعر التكلفة الذي يقوم بتحديد مجموعة الاعباء التي تتحملها المؤسسة لتقدم منتجاتها من سلع وخدمات ابتداء من عملية اعدادها وصولا الى مرحلة البيع والتوزيع، فرع الاستثمارات ويقوم هذا الفرع بمتابعة حركة استثمارات المؤسسة وتسجيله على ملف الاستثمار، فرع حساب تكلفة المواد الاولية وقطع الغيار.
- مصلحة المحاسبة العامة: تقوم هذه المصلحة بجميع العمليات الحاسبية، ويتلخص دورها في مهام فروعها وهي، حيث يهتم فرع الزبائن باستيلاء الفواتير الحاسبية من مصلحة المبيعات ومراقبتها ومراجعتها من حيث سعر الوحدة المنتجة والكمية المنتجة من ان المبالغ الجزئية مطابقة للمبلغ الكلي، اما فرع الموردين فيقوم بالمراقبة والمصادقة على الوثائق الواردة من مصلحة المشتريات وتسجيل الفواتير في بطاقة المورد مع توضيح تاريخ وصولها ثم ارجاعها كل حسب المصلحة للقيام باعداد طلب تسديد وعند رجوعها يقوم فرع الموردين بتسجيل تاريخ رجوعها، ورقم الشيك، وطريقة

- التسديد ثم تقييدها محاسبيا اما في يومية الخدمات او المشتريات او الاستثمارات كل حسب العملية وبعد ذلك ترسل نسخة الى اي من الفرعين المواد او الحساب الجاري والنسخة الاصلية الى مصلحة المالية لتسديدها. في حين، فان فرع المركزية والعمليات المختلفة يتولى التسجيل المحاسبي للاجور وتصحيحها عند الخطأ. واعداد الميزانية الختامية ثم الميزانية الافتتاحية. وتسوية وترصيد جميع الحسابات، واعداد جدول حسابات النتائج لتحديد النتيجة ربح او خسارة.
- مديرية الموارد البشرية والوسائل: تشرف المديرية على الهياكل التابعة لها، مهمتها الاساسية تسيير الموارد البشرية والوسائل باعتبارها ان العامل هو العنصر الاساسي في المؤسسة. يمثلها مدير المديرية، يقوم بمهامه وفقا للنصوص القانونية المعمول بها وينصاع لتوجيهات ممثل قمة السلطة الادارية بالمؤسسة السيد: الرئيس المدير العام.
- قسم المستخدمين والتكوين: تتولى تسيير الحياة المهنية للعامل ابتداء من توقيعه عقد العمل الى غاية نهاية العلاقة بشتى الطرق القانونية، يمثلها رئيس الدائرة مكلف بابداء مهامه في حدود الاختصاص المخول له.

تتكون الدائرة من اربع مصالح، ولكل مصلحة فروع سنتناولها بشيء من التفصيل:

- مصلحة تسيير المستخدمين: تسهر على تسيير شؤون العمال ومتابعة السير الجيد للتنظيم الداخلي للمؤسسة، يمثلها رئيس يدعى رئيس المصلحة.
- *فرع تسيير المستخدمين: يختص هذا القسم بحماية حقوق العمال ابتداء باعداد عقود العمل بنوعها لمدة محدودة او غير محدودة مع الاحتفاظ بوثائقه في ملف حسب الترتيب المعمول به داخل الفرع.
- *فرع الاجور: تهتم بحساب اجور العمال باتباع اسس معينة حيث يتم تحديد الاجر القاعدي وحساب الاجر الشهري للعمال، وملاً التصريحات الشهرية والسنوية.
- *فرع المراسلات الاجتماعية: هذا الفرع مكلف بجميع المراسلات مع صندوق الضمان الاجتماعي والشركة الوطنية للتأمينات.
- مصلحة التكوين والخدمات الاجتماعية: من خلال تسميتها يظهر جليا دورها الاساسي من حيث الاشراف على التكوين والامداد بمختلف الخدمات الاجتماعية، مكونة من ثلاث فروع:
- *فرع التكوين: يعمل على تكوين عمال المؤسسة نظريا وتطبيقيا بهدف زيادة كفاءتهم، كما يقوم بعد عملية انتقاء العمال المرشحين للتوظيف.

- *فرع الخدمات الاجتماعية: يتحمل هذا الفرع تسيير مختلف الخدمات الاجتماعية مع لجنة المشاركة التي تقوم باعداد مخطط النشاط الاجتماعي للمؤسسة مسبقا، اما التنفيذ يكون من قبل فرع الخدمات الاجتماعية.
- *الفرع الطبي(طب العمل): مهمته الاساسية هي الحماية الصحية للعامل حسب قواعد طب العمل المنصوص عليها في المواد من 57 الى 62 من الفصل الثاني من نظام الداخلي للمؤسسة.
- مصلحة الوقاية والامن: تقوم المصلحة بمراقبة حالة سير واستعمال التجهيزات الخاصة بمحاربة الحرائق، كما تعمل على ضمان الامن داخل المؤسسة مستعينة بجميع الوسائل ليسود الجو الملائم للعمل.
 - *فرع الوقاية والتدخل: حيث يتم اتخاذ التدابير اللازمة لضمان الوقاية والامن للعامل اثناء تأدية مهامه.
 - *فرع المراقبة: يشرف الفرع على عملية المراقبة والحراسة ليلا ونهارا من خلال انتهاج طرق معينة للمراقبة.
 - مصلحة الوسائل العامة: تتكون المصلحة من اربع فروع وهي:
 - *فرع الشؤون العامة: عماله مكلفون بالاعتناء بمحيط المؤسسة وتنظيفه واخراج النفايات منه وصولا الى بيئة غير ملوثة والاهتمام بعملية تشجير المساحات الخضراء. تلبية احتياجات المكاتب بتسيير التجهيزات المكتبية وادوات المكتب.
 - *فرع العلاقات الخارجية والمهام: يعمل على الاشراف على وسائل الاتصال في المؤسسة بارسال البريد وجلبه للمؤسسة واستقبال المكالمات الهاتفية.
 - المديرية التقنية التجارية: وهي ذات طابع تجاري وهي تتكون من:
 - دائرة تسيير المنتج النهائي: وتضم مصلحتين:
 - مصلحة تسيير الكوابل تامة الصنع.
 - مصلحة تسيير انتاج الملحقات والنفايات.
 - دائرة التسويق: وهي التي تقوم بتوزيع الانتاج النهائي لضمان التموين الكافي وفي حدود الاجال والتكاليف المناسبة لكل مشروع وتضم:
 - مصلحة البيع.
 - مصلحة التسويق.

المبحث الثاني: الاطار المنهجي للدراسة

ان الهدف من القيام بالدراسة الميدانية هو محاولة قياس اثر الادارة الالكترونية للموارد البشرية بمستوياتها على بناء الرأس المال البشري، وعليه سنتطرق من خلال هذا المبحث الى المنهج المتبع في الدراسة وحدودها، بالإضافة الى مجتمع وعينة الدراسة، كما سنتطرق الى الادوات من حيث بناءها والأساليب الاحصائية المعتمدة في معالجة بيانات الدراسة.

المطلب الاول: منهج ونموذج الدراسة

الفرع الاول: منهج الدراسة

يعبر منهج الدراسة عن بحث معمق لحالة محددة بهدف الوصول الى نتائج يمكن تعميمها على حالات اخرى متشابهة، وبما ان طبيعة الموضوع تفرض على الباحث نوع المنهج، فانه من اجل تحقيق اهداف الدراسة الحالية قمنا باستخدام المنهج الوصفي، والذي يعرف " بأنه اسلوب من اساليب التحليل المرتكزة على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة او موضوع محدد من خلال فترة او فترات زمنية معلومة وذلك من اجل الحصول على نتائج علمية يمكن تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة"¹، حيث يعتبر من انسب المناهج وأكثرها استخداما لأنه يهدف الى جمع بيانات كافية ودقيقة عن ظاهرة او موضوع اجتماعي كخطوة اولى وتحليل ما تم جمعه من بيانات بطريقة موضوعية كخطوة ثانية تؤدي الى التعرف على العوامل المكونة والمؤثرة على الظاهرة كخطوة ثالثة، وهو ما يمكننا من التحكم في الموضوع والإجابة على اشكالية دراستنا. مع العلم، ان هذه الدراسة قد احيطت بمجموعة من المحددات والمتمثلة في:

-الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على جميع الإطارات بما فيهم رؤساء ومرؤوسين ادارة الموارد البشرية في مؤسسة صناعة كوابل-فرع جينرال كابل - بسكرة.

-الحدود الموضوعية: ركزت دراستنا في جانبها الموضوعي على توضيح مستويات الادارة الالكترونية للموارد البشرية ، وأثرها في بناء رأس المال البشري.

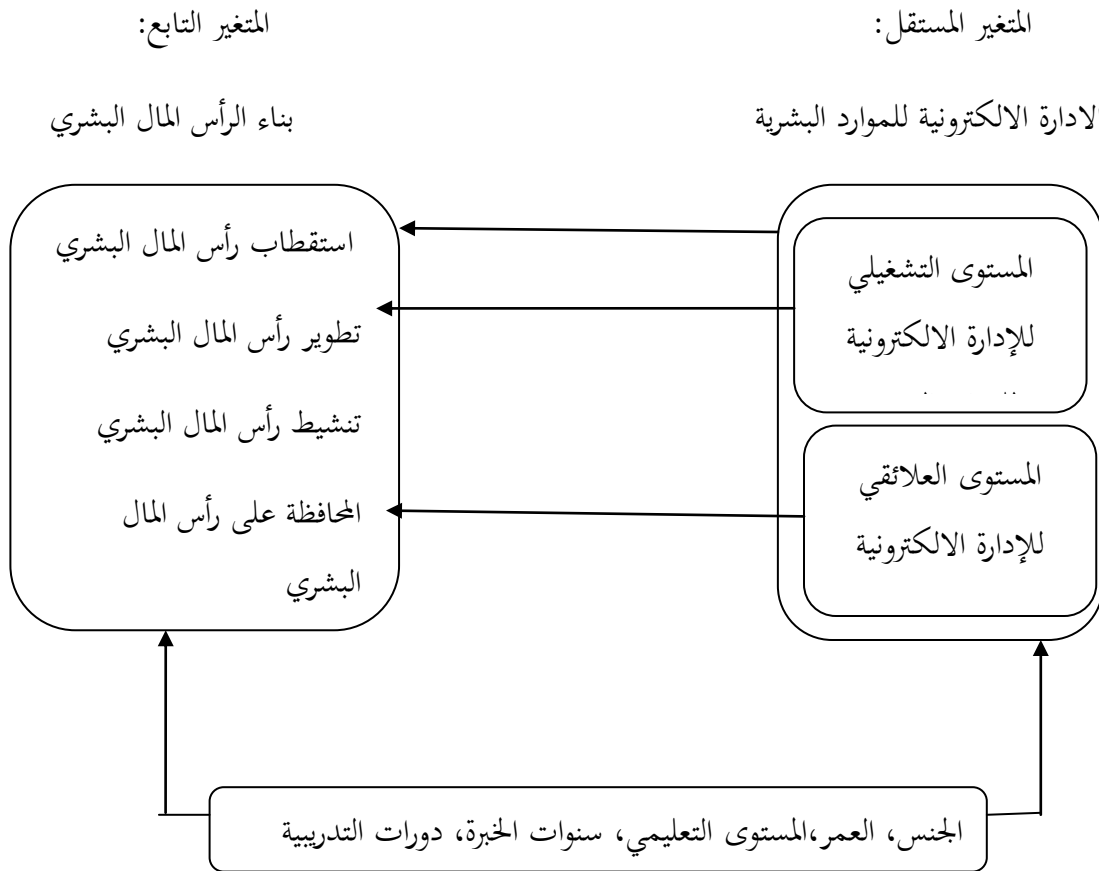
-الحدود الزمانية: تمت دراستنا في السداسي الثاني من السنة الجامعية 2019/2018.

¹ -محمد عبيدات، محمد ابو نصار، منهجية البحث العلمي، القواعد والمراحل والتطبيقات، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، 1999، ص46.

الفرع الثاني: نموذج الدراسة

سعيًا إلى معالجة إشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها، اعتمدنا مخططاً فرضياً تم اقتراحه في الشكل الموالي:

الشكل رقم (10): نموذج الدراسة



المصدر: اعداد الطالبة.

من خلال هذا النموذج يتضح لنا انه يتكون من جزئين:

✓ المتغير المستقل: المتمثل في الادارة الالكترونية للموارد البشرية، والذي تجسدت ابعاده في (المستوى التشغيلي، المستوى العلائقي)

✓ المتغير التابع: المتمثل في بناء الرأس المال البشري حيث تم قياسه من خلال ابعاده الاربعة والمتمثلة في استقطاب رأس المال البشري، تطوير رأس المال البشري، تنشيط رأس المال البشري، المحافظة على رأس المال البشري

وفي ضوء هذا النموذج قمنا بصياغة الفرضيات الرئيسية والفرضيات الفرعية كما يلي:

❖ الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للإدارة الالكترونية للموارد البشرية على بناء الرأس المال البشري عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

ويندرج ضمن هذه الفرضية فرضيتين فرعيتين:

✓ يوجد أثر ذو دلالة احصائية للمستوى التشغيلي على بناء الرأس المال البشري عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

✓ يوجد أثر ذو دلالة احصائية للمستوى العلائقي على بناء الرأس المال البشري عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

❖ الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية حول ممارسة الادارة الالكترونية للموارد البشرية تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، دورات التدريبية) عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

ويندرج ضمن هذه الفرضية خمس فرضيات فرعية:

✓ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين حول ممارسة الادارة الالكترونية للموارد البشرية تعزى لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

✓ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين حول ممارسة الادارة الالكترونية للموارد البشرية تعزى لمتغير العمر عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

✓ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين حول ممارسة الادارة الالكترونية للموارد البشرية تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

✓ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين حول ممارسة الادارة الالكترونية للموارد البشرية تعزى لمتغير سنوات الخبرة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

✓ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين حول ممارسة الادارة الالكترونية للموارد البشرية تعزى لمتغير الدورات التدريبية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

✓ الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية حول بناء رأس المال البشري تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، دورات التدريبية) عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

ويندرج ضمن هذه الفرضية خمس فرضيات فرعية:

✓ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين حول بناء رأس المال البشري تعزى لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

✓ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين حول بناء رأس المال البشري تعزى لمتغير العمر عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

✓ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين حول بناء رأس المال البشري تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

✓ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين حول بناء رأس المال البشري تعزى لمتغير سنوات الخبرة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

✓ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين حول بناء رأس المال البشري تعزى لمتغير دورات التدريبية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

المطلب الثاني: عينة الدراسة وخصائصها

الفرع الأول: عينة الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكاملة من الناس او الاحداث او الاشياء التي يهتم بدراستها الباحث،¹ اما عينة الدراسة فهي تمثل "جزء من المجتمع وتحتوي على بعض العناصر التي يتم اختيارها منه، ومن خلال دراستها يستطيع الباحث ان يخرج باستنتاجات يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة".²

وعلى اعتبار ان هذه الدراسة ركزت على معرفة اثر الادارة الالكترونية للموارد البشرية على مستوى مؤسسة صناعة الكوابل-بسكرة، فان مجتمع الدراسة يمثل مجموع الإطارات، البالغ عددهم 101، وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة منهم نظرا

¹ -sekarau, research methods for business of a skill building approach, jhon wiley sons, INC, New york, 2004, p344.

² -Idem, p346.

لصعوبة توزيع الاستمارات واسترجاعها بالإضافة الى ضيق الوقت، حيث تم توزيع 84 استمارة بنسبة (83,16%) من مجتمع الدراسة، إلا انه تم استرجاع 80 منها وبعد فحصها وتحليلها تبين ان جميعها صالحة للتحليل نظرا لتحقيقها شروط الاجابة الصحيحة، وبذلك تمثل نسبة الاستمارات الصالحة للتحليل من مجتمع الدراسة ما يقدر ب(79.20%).

الفرع الثاني: خصائص عينة الدراسة

من اجل وصف عينة الدراسة، يتم عرض البيانات الشخصية والوظيفية للإطارات الذين تم استجوابهم، من خلال توضيح خصائصهم من حيث الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة والدورات التدريب، وذلك باستعمال التكرارات ونسب المتوية:

جدول رقم(11): الخصائص العامة لعينة الدراسة:

المتغير	الفئات	التكرارات	النسبة المتوية
الجنس	ذكر	64	80%
	انثى	16	20%
	المجموع	80	100%
العمر	اقل من 30	17	21.3%
	من 30 الى 34	25	31.3%
	من 35 الى 39	14	17.5%
	من 40 الى 49	17	21.3%
	50 فما فوق	7	8.8%
	المجموع	80	100%
المستوى التعليمي	ثانوي فأقل	17	21.3%
	ليسانس	21	26.3%
	ماستر	15	18.8%
	مهندس	21	26.3%

ماجستير فأكثر	6	7.5%	
المجموع	80	100%	
سنوات الخبرة			
اقل من 5	30	37.5%	
من 5 الى 9	22	27.5%	
من 10 الى 14	5	6.3%	
من 15 الى 20	11	13.8%	
20 فما فوق	12	15.0%	
المجموع	80	100%	
دورات التدريبية			
دورة واحدة	60	75.0%	
من 2 الى 5	16	20.0%	
اكثر من 5	4	5.0%	
المجموع	80	100%	

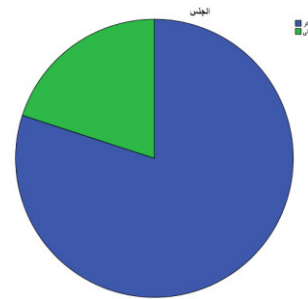
المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Spss.v20

من خلال الجدول يتوضح لنا ما يلي:

- متغير الجنس: يبين الجدول ان غالبية الباحثين كانوا من الذكور حيث بلغ عددهم 64 بنسبة 80%، في حين بلغ عدد الاناث 16 بنسبة 20.0% من مجموع افراد عينة البحث.

ويعود ذلك لطبيعة عمل المؤسسة التي تعتمد على خبرة العنصر الرجالي حيث تؤكد الارقام المبينة اعلاه ان العمل في الميدان الصناعي لا يزال خارج اهتمامات المرأة الصناعية،مقارنة بالميادين الاخرى كالتعليم والصحة مثلا.

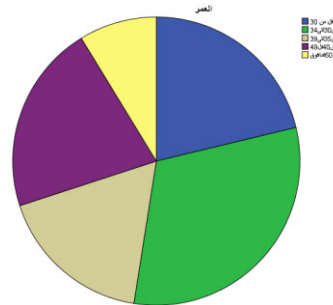
الشكل رقم(11): الدائرة النسبية لمتغير الجنس.



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Spss.v20

- متغير العمر: نلاحظ من الجدول ان فئة من (30 الى 34 سنة) بلغت اعلى نسبة بواقع 31.3% من افراد عينة البحث، تليها الفئة العمرية اقل من 30 سنة و الفئة من (40 الى 49 سنة) بالتساوي بنسبة 21.3%، ثم الفئة الواقعة في المجال من (35 الى 39 سنة) بنسبة 17.5%، واخيرا الفئة الاقل نسبة من 50 فما فوق بنسبة 8.8%، مما يدل على ان المؤسسة تهتم بالكفاءات الشابة، وكما تعتبر هذه الفئة الاكثر تقبلا للتغيير والأكثر جاهزية اذا تعلق الامر باستعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

الشكل رقم(12): الدائرة النسبية لمتغير العمر.

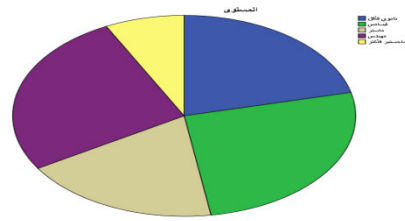


المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Spss.v20

- متغير المستوى التعليمي: من خلال الجدول نجد ان معظم الباحثين من حاملي شهادة ليسانس ومهندس بنسبة 26.3%، في حين كانت نسبة الباحثين مستوى ثانوي فأقل بنسبة 21.3%، تليها بنسبة 18.8% حاملي شهادة الماستر، واخيرا حاملي شهادة ماجستير فأكثر بنسبة 7.5%.

وهذا يعكس اهتمام المؤسسة بتوظيف افراد ذوي المستوى التعليمي المرتفع، مما يمكنها من تطوير المؤسسة بإدخال التقنيات المتطورة ومسايرة متطلبات العصر الحالي.

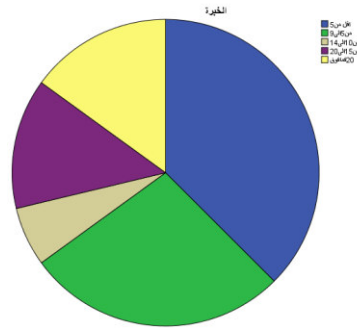
شكل رقم(13): الدائرة النسبية لمتغير المستوى التعليمي.



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Spss.v20

- متغير سنوات الخبرة: يوضح الجدول ان اغلبية المبحوثين يمتلكون خبرة اقل من 5 سنوات بنسبة 37.5%، و 27,5% تقع خبرتهم في (من 5 الى 9 سنوات)، في حين نجد ان 15,0% من المبحوثين تقع خبرتهم ضمن فئة 20 سنة فما فوق، اما الافراد الذين بلغت خبرتهم (15 الى 20 سنة) فقد حددت نسبتهم ب 13.8% من مجموع افراد عينة البحث، ونجد 6,3% من المبحوثين تقع خبرتهم في مجال (من 10 الى 14 سنة) وهذا الامر يكشف عن وجود خبرة مهنية متوسطة لدى المبحوثين إلا انه يعد مؤشر ايجابي للمؤسسة الذي ينعكس ايجابيا على ادائها وتطويرها.

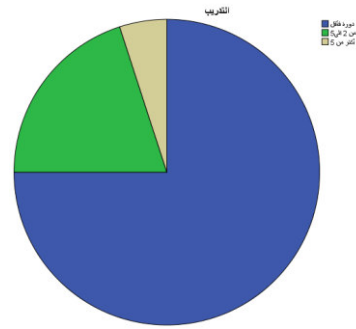
الشكل رقم(14): الدائرة النسبية لمتغير سنوات الخبرة.



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Spss.v20

- الدورات التدريبية: يتضح من الجدول ان دورة تدريبية واحدة كانت اكبر بنسبة 75.0%، في حين نجد ان (من 2 الى 5 دورات تدريبية) كانت بنسبة 20.0%، تليها اكثر من 5 دورات بنسبة 5.0%. ويفسر هذا باهتمام النسبي للمؤسسة بالتطور التكنولوجي بالشكل الذي يرفع من انتاجية موظفيها.

الشكل رقم(15): الدائرة النسبية لمتغير الدورات التدريبية.



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Spss.v20

المطلب الثالث: اداة الدراسة والأساليب الاحصائية

الفرع الاول: اداة الدراسة

1-مكونات وتصميم الاداة:

على اعتبار ان طبيعة الموضوع هي التي تفرض على الباحث نوع المنهج ونوع الادوات الواجب استخدامها لجمع الحقائق والمعطيات من ارض الواقع، فانه تم الاعتماد في هذه الدراسة على:

- **الاستبيان:** ويعرف على انه "انها مجموعة من الاسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على المعلومات وآراء المبحوثين حول ظاهرة او موقف معين وتم انجازها استنادا الى مراجعة الادبيات والرسائل الجامعية والبحوث العلمية، بالإضافة الى القيام بتعديلات على فقرات المقاييس المختارة وتكييفها بناء على توجهات الدراسة الحالية.¹

وقد تم تقسيمها الى قسمين حيث يشكل القسم الاول المعلومات الشخصية والوظيفية للمبحوثين، اما القسم الثاني فهو خاص بمحاور الدراسة، وينقسم بدوره الى محورين:

المحور الاول: يتعلق هذا المحور بالمتغير المستقل المتمثل في الادارة الالكترونية للموارد البشرية بمستويها (المستوى التشغيلي، المستوى العلائقي)، حيث اشتمل هذا المحور على 21 عبارة حيث ان:

-بعد المستوى التشغيلي: تكون من 7 عبارات

¹ - محمد عبيدات، محمد ابو نصار، مرجع سابق، ص105.

-بعد المستوى العلائقي: تكون من 14 عبارة

المحور الثاني: يتعلق هذا المحور بالمتغير التابع المتمثل في بناء الرأس المال البشري بأبعاده الاربعة (استقطاب الرأس المال البشري، صناعة الرأس المال البشري، تنشيط الرأس المال البشري، المحافظة على الرأس المال البشري)، حيث اشتمل هذا المحور على 16 عبارة حيث:

-بعد استقطاب الرأس المال البشري: تكون من 4 عبارات

-بعد صناعة الرأس المال البشري: تكون من 5 عبارات

-بعد تنشيط الرأس المال البشري: تكون من 4 عبارات

-بعد المحافظة على الرأس المال البشري: تكون من 3 عبارات

كما تم اعتماد مقياس للإجابة على فقرات الاستمارة والذي يدعى بسلم ليكارت الخماسي، بحيث تم توزيع الاوزان على البدائل الخمسة كما يلي:

الجدول رقم(12): درجات مقياس ليكارت الخماسي

ابدا	نادرا	احيانا	غالبا	دائما
1	2	3	4	5

المصدر: من اعداد الطالبة.

كما تم اعطاء لكل خيار من الخيارات اوزان متباينة تعكس التدرج في مستوياتها بحسب طبيعة عبارات القياس، واستخدمت الاوساط الموزونة كما يلي:

جدول رقم(13): فئات درجات القيم حسب مقياس ليكارت الخماسي للحكم على اجابات الافراد

فئات المتوسط الحسابي	درجات الموافقة
(1.79-1)	ابدا
(2.59-1.80)	نادرا
(3.39-2.60)	احيانا

غالبا	(4.19-3.40)
دائما	(5-4.20)

المصدر: من اعداد الطالبة

2-صدق وثبات الاداة:

بهدف التأكد من صلاحية اداة القياس في قياسها لمتغيرات الدراسة، فقد اخضعت لاختبار الصدق الذي يقصد به ان تقيس اسئلة الاستبيان ما وضعت لقياسه. وقد تم التأكد من ذلك بطريقتين:

-الصدق الظاهري: حيث تم عرض الاستمارة على عدد من المحكمين (انظر الملحق رقم 1)، وبناءا على ملاحظاتهم تم تعديل الاستمارة اما بالإضافة او الحذف.

-صدق المحك: تم حساب صدق المحك من خلال الاخذ بالجذر التربيعي لمعامل الثبات الفاكرونباخ

اما فيما يخص الثبات الذي يقصد به مدى الوثوق بالدرجات التي يحصل عليها من تطبيق الاختبار، اذ يهدف الى ضمان الحصول على نفس النتائج اذا اعيد تطبيق الاختبار على نفس المجموعة، من خلال عدة طرق منها، اعتمدت هذه الدراسة على معامل الفاكرونباخ (Alfa-Gronbath) بوصفها الطريقة الاكثر شيوعا لتقدير التناسق الداخلي للمقياس، وكلما اقترب هذا المعامل من القيمة ذلك يعتبر مؤشر جيدا على تجانس مكونات المقياس. كما يتم قبول المقياس اذا كانت قيمته مساوية او اكبر من 0,7.

والجدول التالي يوضح نتائج تحليل الثبات والصدق لكل من متغيري الادارة الالكترونية للموارد البشرية و بناء الرأس المال البشري.

جدول رقم (14): تحليل الثبات والصدق لكل متغيري الادارة الالكترونية للموارد البشرية و بناء الرأس المال البشري

الابعاد والمتغيرات	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
الادارة الالكترونية للموارد البشرية	21	0,893	0,944
المستوى التشغيلي	7	0,753	0,867
المستوى العلائقي	14	0,858	0,926

بناء رأس المال البشري	16	0,971	0,985
استقطاب الرأس المال البشري	4	0,922	0,960
صناعة الرأس المال البشري	5	0,922	0,960
تنشيط الرأس المال البشري	4	0,937	0,967
محافظة على الرأس المال البشري	3	0,908	0,952
الاستبانة	37	0,963	0,981

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Spss.v20

- ✓ من خلال الجدول رقم(14) يتبين ان معامل ثبات الاتساق الداخلي "الفاكرونباخ" للاستمارة بلغ (0,963) وهي قيمة مرتفعة، وكذلك كانت قيمة محاور الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل "الفاكرونباخ" (0,893) بالنسبة لعبارات محور الادارة الالكترونية للموارد البشرية، و(0,971) بالنسبة لعبارات محور بناء الرأس المال البشري، وهو ما يدل على ان الاستمارة ثابتة اي انها تعطي نفس النتائج اذا تم استخدامها او اعادتها مرة اخرى تحت ظروف مماثلة.
- ✓ نلاحظ من خلال الجدول السابق ان جميع معاملات الصدق لمحاور الاستبانة كبيرة جدا ومناسبة لأهداف هذا البحث، بهذا يمكننا القول ان جميع عبارات اداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه،وقد بلغ معامل الصدق الكلي، الذي يعبر عن الجذر التربيعي لمعامل الثبات، ما قيمته(0,981) اما بالنسبة لمتغير الدراسة فكان (0,944) للادارة الالكترونية للموارد البشرية، و(0,985) لبناء الرأس المال البشري.

وبناء على ما سبق، نكون قد تأكدنا من صدق وثبات استمارة البحث، مما يجعلنا على ثقة تامة بصحتها لتحليل النتائج والإجابة على كافة تساؤلات البحث واختبار الفرضيات.

الفرع الثاني: الاساليب الاحصائية

بعد الانتهاء من عملية جمع الاستمارات وتدقيق البيانات وترميزها وإدخالها للحاسوب، تأتي عملية التحليل اللازم لها حيث اعتمدنا في تحليل بيانات الدراسة على برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية Spss.v20 وذلك باستخدام بعض اساليب الاحصاء الوصفي والاستدلالي التي يوفرها البرنامج، فهو يعتبر من أكثر البرامج الشائعة الاستخدام في مجال تحليل

البيانات الخاصة بالأبحاث والدراسات الإنسانية، وهذا نظرا لما يوفره من تحليلات احصائية لازمة وإعدادا للمخططات البيانية التي تحقق غاية الباحثين والمختصين في مجال الاحصاء.

وقد اعتمدنا في دراستنا على الاساليب الاحصائية التالية:

- ❖ جداول التوزيعات التكرارية مع النسب المئوية لكل فئة لتمثيل الخصائص الشخصية والوظيفية لمبحوثي الدراسة والتي تبين لنا تكرار كل فئة ونسبتها الى المجموع الكلي لأفراد عينة الدراسة.
- ❖ المتوسط الحسابي حيث تم تحديد قيمته لكل عبارة من عبارات المحاور بالإضافة الى المتوسط الحسابي لكل محور والذي تم على اساسه تحديد اتجاهات ودرجة اهمية المبحوثين اتجاه العبارات والمحاور حسب سلم ليكارت.
- ❖ الانحراف المعياري: وذلك بغية التعرف على مدى انحراف وتشتت اجابات افراد العينة نحو كل فقرة او بعد، فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الاجابات وعدم تشتتها، كما انه يفيد في ترتيب العبارات او الفقرات لصالح الاقل تشتتا عند تساوي المتوسط الحسابي المرجح بينهما.
- ❖ معامل الثبات الفاكرونباخ Alpha Cronbach وذلك لقياس ثبات قياس عبارات الاستمارة.
- ❖ الجذر التربيعي لالفاكرونباخ Alpha Cronbach لقياس مدى صدق العبارات.
- ❖ معامل بيرسون لمعرفة طبيعة الارتباط بين متغيرات الدراسة وابعادها.
- ❖ اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factor) واختبار التباين المسموح لاختبار (Tolérance) مدى الارتباط بين المتغير المستقل.
- ❖ اختبار معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفلطح (Kurtosis) لاجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات.
- تحليل التباين للانحدار: (Analysis of variance) وذلك لاختبار مدى صلاحية النموذج واختبار الفرضيات.
- اختبار T-test واختبار تحليل التباين الاحادي Anova one way، وذلك لمعرفة الفروقات بين المتغيرات الشخصية والوظيفية في المتغيرات المستقلة والتابعة.
- ❖ تحليل الانحدار البسيط (Simple regression analysis) لاختبار اثر المتغير المستقل وابعاده على المتغير التابع.

❖ تحليل الانحدار المتدرج (Stepwise regression) لاختبار افضل معادلة انحدار .

المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

سيتم التطرق في هذا المبحث الى الاحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة واختبار الفرضيات من خلال اجراء الاختبارات القبلية التي تسمح باختبار اثر المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع واختبار الفروق الشخصية وأخيرا مناقشة نتائج الدراسة.

المطلب الاول: تشخيص متغيرات الدراسة

سيتم على مستوى هذا المطلب تشخيص متغيرات النموذج من خلال استعراض المؤشرات الاولية لاجابات افراد العينة بالاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الفرع الاول: متغير الادارة الالكترونية للموارد البشرية

يوضح الجدول التالي تصورات المبحوثين في مؤسسة صناعة الكوابل- فرع جينرال كابل - بسكرة لمستويات الادارة الالكترونية للموارد البشرية.

الجدول رقم(15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لاجابات افراد عينة البحث حول عبارات محور الادارة الالكترونية للموارد البشرية

الرقم	ابعاد الادارة الالكترونية للموارد البشرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	اتجاهات الاراء
أ-المستوى التشغيلي		3,8911	0,73147	1	غالبا
1	تعتمد مؤسستكم على التسجيل الآلي للحضور والانصراف.	4,72	0,635	1	دائما
2	تتم ادارة ومتابعة العطل والغيابات بشكل آلي.	4,27	0,871	2	دائما
3	تعتمد مؤسستكم على تسجيل الاجراءات الخاصة بالرواتب الكترونيا.(تعويضات،ساعات الاضافية).	4,10	0,704	4	غالبا

4	يتم الاطلاع على موعد تسديد الرواتب عن طريق الشبكة الداخلية (réseau interne).	2,97	1,550	7	احيانا
5	يتم تحيين التطورات الضريبية والتعاقدات الاجتماعية بشكل آلي.	3,36	1,519	6	احيانا
6	يتم تحيين البيانات الشخصية والوظيفية للموظف باستخدام الحاسوب.	4,12	1,106	3	غالبا
7	يستخدم جهاز الحاسوب في متابعة الزيارات الطبية.	3,67	1.31	5	غالبا
ب-المستوى العلائقي					
8	تستعمل مؤسستكم الانترنت للإعلان عن الوظائف الشاغرة.	3,23	1,370	3	احيانا
9	توفر مؤسستكم معلومات عن وظائفها على موقعها الالكتروني.	3,25	1,538	2	احيانا
10	تستقبل مؤسستكم طلبات التوظيف عبر شبكة الانترنت.	3.01	1,427	8	احيانا
11	تستخدم مؤسستكم المقابلات والاختبارات الالكترونية في عملية التوظيف.	2.85	1,535	11	احيانا
12	ترد مؤسستكم الكترونيا على طلبات التوظيف.	2,92	1,412	9	احيانا
13	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية الكترونيا داخل مؤسستكم.	3,02	1,321	6	احيانا
14	تستعمل مؤسستكم انظمة التعلم عن بعد في مجال العمل.	2,46	1,321	14	نادرا
15	يتم تدريب الافراد باستخدام ادوات اتصال حديثة من اجهزة الحاسوب وانترنت ووسائطه المتعددة.	3,78	1,121	1	غالبا

16	تستخدم خدمة المؤتمرات المرئية التفاعلية في العملية التدريبية.	3,06	1,266	5	احيانا
17	تتم التغذية العكسية (feed back) للفرد المكون الكترونيا.	2,91	1,370	10	احيانا
18	تعتمد مؤسستكم على انظمة الكترونية لتقييم اداء موظفيها.	3,15	1,273	4	احيانا
19	يتم الابلاغ عن نتائج تقييم الاداء عبر البريد الالكتروني.	3,02	1,405	6	احيانا
20	تقدم عروض العمل عبر الشبكة الداخلية للمؤسسة.	2,61	1,257	13	احيانا
21	يقدم موظفي المؤسسة طلب الترشح لمنصب ما عبر الانترنت او الشبكة الداخلية للمؤسسة.	2,75	1,373	12	احيانا
	الادارة الالكترونية للموارد البشرية	3,3000	0,73147		احيانا

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Spss.v20

نلاحظ من الجدول اعلاه ان المتوسط الحسابي لإجابات الافراد اتجاه تطبيق الادارة الالكترونية للموارد البشرية بلغ 3,3000، بانحراف معياري بلغ 0,73147، ووفقا لمقياس الدراسة فان اتجاهات اراء عينة البحث تشير الى "أحيانا" ما يفيد بأن تصورات الباحثين في المؤسسة ذات نسب ايجابية ازاء متغير الادارة الالكترونية للموارد البشرية، على اعتبار ان متوسطها الحسابي اكبر من المتوسط الفرضي (3)، لذا فان سلوكيات المؤسسة اتجاه تطبيق الادارة الالكترونية للموارد البشرية مقبولة. وقد جاءت ابعاد هذا المتغير مرتبة كما يلي:

✓ **المستوى التشغيلي:** نلاحظ من الجدول اعلاه ان بعد "المستوى التشغيلي" جاء بالترتيب الاول من حيث الاهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، اذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,8911)، بانحراف معياري (0,73347)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3,40-4,19) والذي يشير الى ان الآراء اتجهت نحو "غالبا"، ما يعني ان المؤسسة تطبق الادارة الالكترونية على مستوى الانشطة الادارية والتشغيلية لوظيفة الموارد البشرية بشكل جيد وتوليه اهمية كبيرة. كما نلاحظ ان اغلبية اجابات افراد عينة

البحث لهذا البعد اتجهت نحو "غالبا"، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3,67) و(4,12)، باستثناء العبارتين المتعلقةتين باعتماد المؤسسة على التسجيل الآلي للحضور والانصراف وكذا متابعة العطل والغيابات بشكل آلي، فقد اتجهت الآراء نحو "دائما" بمتوسطين حسابيين قدرتا ب (4,72) و (4,27) على التوالي ما يفيد حرص المؤسسة محل الدراسة استعمال الانظمة الالكترونية في متابعة العاملين ضمانا للتسيير الحسن للعمل، في حين اتجهت الآراء نحو "احيانا" للعبارتين المتعلقةتين بنشاط الاجور وتعيين التطورات الضريبية والتعاقدات الاجتماعية بشكل آلي، بمتوسطين حسابيين قدرتا ب (2,97) و (3,36)، على التوالي ما يعكس الاهتمام المتوسط في المؤسسة المبحوثة.

✓ **المستوى العلائقي:** نلاحظ من الجدول اعلاه ان بعد "المستوى العلائقي" جاء بالترتيب الثاني من حيث الاهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، اذ بلغ المتوسط الحسابي للاجابات عن هذا البعد 3,0045، بانحراف معياري (0,80591)، وهو اكبر من المتوسط الفرضي كما يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (2,60-3,39) والذي يشير الى ان الآراء اتجهت نحو "احيانا"، ما يعني ذلك انه مازالت بعض الانشطة المتقدمة للموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة تمارس يدويا دون تدخل الانظمة المعلوماتية او ان تدخلها دون المستوى المطلوب كما جاء ذلك في عبارة اعتماد المؤسسة لانظمة التعلم عن بعد في مجال العمل، لمتوسط حسابي قدره (2,46)، في حين نجد ان التدريب احتل الاهمية الاولى حسب اجابات المبحوثين بحيث في الغالب ما يتم استخدام ادوات اتصال حديثة من اجهزة حاسوب وانترنت في العملية التدريبية. وعلى العموم، نلاحظ ان اغلب عبارات هذا البعد جاءت في فئة "احيانا" حيث تراوحت متوسطاته ما بين 2,61 و 3,25 وبانحرافات معيارية كبيرة تجاوزت القيمة 1، ما يعكس تشتت آراء المبحوثين وعدم اتفاقهم حول ممارسة هذا المستوى من الادارة الالكترونية للموارد البشرية.

الفرع الثاني: متغير بناء الرأس المال البشري

الجدول رقم(16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابة افراد عينة الدراسة عن عبارات بناء الرأس المال البشري.

الرقم	ابعاد بناء الرأس المال البشري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى القبول
أ-استقطاب الرأس المال البشري		3,5062	1,20125	1	غالبا

غالباً	2	1,509	3,52	1 تولى مؤسستكم اهتماما كبيرا للبحث عن اصحاب المؤهلات وذوي الخبرة المميزة.
غالباً	1	1,241	3,56	2 تعتمد مؤسستكم على جذب الكفاءات بمختلف الوسائل.
غالباً	4	1,270	3,42	3 تقدم مؤسستكم كل التسهيلات اللازمة لتوظيف الافراد المبدعين فيها.
غالباً	3	1,302	3,51	4 تعتمد مؤسستكم على اصحاب الخبرة والكفاءات في شغل المناصب الهامة.
احياناً	2	1,12087	3,3006	ب-صناعة الرأس المال البشري
غالباً	1	1,221	3,53	5 تعمل مؤسستكم على تعزيز القدرات الذهنية للعاملين فيها.
احياناً	2	1,205	3,37	6 تعمل مؤسستكم على الاهتمام بأراء الموظفين الخاصة بتطوير العمل.
احياناً	5	1,389	3,06	7 تعمل مؤسستكم على تشجيع المنافسة بين الافراد المبدعين.
احياناً	3	1,314	3,36	8 تشجع مؤسستكم على التفكير الجماعي بين الافراد.
احياناً	4	1,280	3,17	9 تعمل مؤسستكم على تشجيع التعلم السريع من خلال التواصل بين مختلف الموظفين.
احياناً	3	1,24276	3,2031	ج-تنشيط الرأس المال البشري
احياناً	2	1,294	3,28	10 تعمل مؤسستكم على تشجيع الافراد على المشاركة في المؤتمرات والدورات المتخصصة.
احياناً	4	1,345	3,01	11 تعتمد مؤسستكم على اقامة الحلقات النقاشية بين الافراد لاستثمار طاقاتهم.
احياناً	1	1,351	3,35	12 تحث مؤسستكم على العمل والبحث الجاد عن كل ما هو جديد.
احياناً	3	1,427	3,16	13 تعمل مؤسستكم على اثارة القدرات الابداعية للموظفين.

د-المحافظة على الرأس المال البشري	2,9958	1,30076	4	احيانا
14 تحافظ مؤسستكم على المكانة الاجتماعية ذوي القدرات المتميزة مهما تكن مواقعهم.	3,07	1,300	2	احيانا
15 تمنح المؤسسة الحوافز المادية والمعنوية لأصحاب الابداع.	2,81	1,535	3	احيانا
16 تراعي مؤسستكم رغبة الافراد وقدراتهم عند توزيع الاعمال.	3,10	1,401	1	احيانا
بناء الرأس المال البشري	3,2708	1,11720		احيانا

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Spss.v20

نلاحظ من الجدول اعلاه ان المتوسط الحسابي لإجابات الافراد اتجاه بناء الرأس المال البشري بلغ (3,2708)، بانحراف معياري بلغ (1,11720)، ووفقا لمقياس الدراسة فان اتجاهات آراء عينة البحث تشير الى "احيانا" ما يدل على ان سلوكيات المؤسسة اتجاه تطبيق الممارسات التي تمكن من بناء الرأس المال البشري معمول بها ولكن بدرجات مختلفة حيث جاءت مرتبة على النحو التالي:

✓ **استقطاب الرأس المال البشري:** من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان بعد "استقطاب الرأس المال البشري" جاء بالترتيب الاول من حيث الاهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، اذ بلغ المتوسط الحسابي له القيمة (3,5062) وبانحراف معياري قدره (1,20125)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3,40-4,19) الذي يشير الى ان الآراء اتجهت نحو "غالبا"، ما يشير الى الممارسة فوق المتوسطة لهذا البعد في المؤسسة محل الدراسة، لان متوسطها الحسابي يتجاوز المتوسط الفرضي (3). كما نلاحظ ان كل اجابات افراد عينة البحث جاءت ضمن اتجاه "غالبا"، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3,42) و (3,56)، وبانحرافات معيارية تفوق القيمة الواحد، ما يشير الى تشتت آراء المبحوثين وانقسامهم فيما يخص استقطاب الافراد ذوي الكفاءات والمعارف في مؤسستهم.

✓ **صناعة الرأس المال البشري:** من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان بعد "صناعة الرأس المال البشري" جاء بالترتيب الثاني من حيث الاهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، اذ بلغ المتوسط الحسابي له القيمة (3,3006)، وبانحراف معياري قدره (1,12087)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (2,60-3,39) الذي يشير الى ان الآراء في بعض الاحيان اتجهت نحو "احيانا"، ما يشير الى ان اغلب العينة يعتبرون

ان مؤسستهم تعمل على صناعة الرأس المال البشري. كما نلاحظ ان كل اجابات افراد عينة البحث جاءت ضمن اتجاه "احيانا"، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3,06) و (3,37)، باستثناء العبارة المتعلقة بعمل المؤسسة على تعزيز القدرات الذهنية للعاملين فيها فقد اتجهت الآراء نحو "غالبا" بمتوسط حسابي قدر ب (3,53)، فالمؤسسة تعمل على اقامة التحالفات المعرفية وتدعيم برامج البحث والتطوير بهدف توليد معارف جديدة.

✓ تنشيط الرأس المال البشري: من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان بعد "تنشيط الرأس المال البشري" جاء بالترتيب

الثالث من حيث الاهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، اذ بلغ المتوسط الحسابي له القيمة (3,2031)، وبالانحراف المعياري قدره (1,24276)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (2,60-3,39) والذي يشير الى ان الآراء اتجهت نحو "احيانا"، ما يشير الى الممارسة فوق المتوسطة لهذا البعد في المؤسسة محل الدراسة، لان متوسطها الحسابي يتجاوز المتوسط الفرضي (3). وما يؤكد هذه النتيجة ان كل عباراته جاءت ضمن اتجاه "احيانا" حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3,01) و (3,35). فالمؤسسة تولي اهمية مقبولة نوعا ما لزيادة رصيد المعرفي للأفراد من خلال اقامة الحلقات النقاشية، تشجيع الافراد على المشاركة في المؤتمرات والدورات المتخصصة، بالإضافة الى محاولة اثارة قدراتهم الابداعية.

✓ المحافظة على الرأس المال البشري: من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان بعد "المحافظة على الرأس المال البشري" جاء

بالترتيب الرابع من حيث الاهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، اذ بلغ المتوسط الحسابي له القيمة (2,9958)، وبالانحراف المعياري قدره (1,30076)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (2,60-3,39) والذي يشير الى ان الآراء اتجهت نحو "احيانا". اما على مستوى عبارات هذا البعد، فنجد ان كلها جاءت ضمن اتجاه "احيانا" حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2,81) و (3,10)، ما يفيد ان ممارسة المحافظة على الرأس المال البشري في المؤسسة متوسطة خاصة وانها مؤسسة اقتصادية تعمل في محيط تنافسي يتطلب منها تحقيق ولاء الافراد من خلال مثلا الملائمة بين الاجور الممنوحة وبين مهاراتهم، الاعتراف بالأداء الجيد وغيرها.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

الفرع الاول: الاختبارات القبليّة

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار الفرضيات، نقوم باجراء بعض الاختبارات له وذلك من اجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل، وذلك على النحو التالي:

1- طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة

قبل دراسة الاثر بين متغيرات الدراسة حاولنا معرفة طبيعة الارتباط بينهم، من خلال الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون، وذلك لغرض تقديم دعم اولي لفرضيات الدراسة، والجدول التالي يبين نتائج التحليل الاحصائي لهذه العلاقات. الجدول رقم(17): مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة.

		محافظة	تنشيط	صناعة	استقطاب	بناء الرأس المال البشري
المستوى التشغيلي	معامل الارتباط	0,833	0,661	0,739	0,679	0,780
	مستوى الدلالة	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
المستوى العلائقي	معامل الارتباط	0,793	0,687	0,746	0,623	0,765
	مستوى الدلالة	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
الادارة الالكترونية للموارد البشرية	معامل الارتباط	0,861	0,726	0,795	0,685	0,823
	مستوى الدلالة	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Spss.v20

* ذات دلالة احصائية على مستوى الدلالة (0.05) ** ذات دلالة احصائية على مستوى الدلالة (0.01)

يظهر من الجدول اعلاه ان هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين متغيري الدراسة وكذا كل بعد من أبعادها، حيث:

✓ بلغ معامل الارتباط بين الادارة الالكترونية للموارد البشرية وبناء الرأس المال البشري $0,823^{**}$ ، عند مستوى

الدلالة $0,000$ ، هذا يشير الى ارتباط موجب وكبير بينهما.

✓ بلغ معامل الارتباط بين المستوى التشغيلي وبناء الرأس المال البشري $0,780^{**}$ ، عند مستوى الدلالة $0,000$ ، وهذا

يشير الى ارتباط موجب وقوي بينهما.

✓ بلغ معامل الارتباط بين المستوى العلائقي وبناء الرأس المال البشري $0,765^{**}$ ، عند مستوى الدلالة $0,000$ ، وهذا

يشير الى ارتباط موجب بينهما.

2- اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح:

للتأكد من عدم وجود ارتباط عال بين متغيرات المستقلة قمنا باستخدام اختبار تضخم التباين (VIF Variance Inflation Factory) واختبار التباين المسموح (Tolérance) لكل متغير من متغيرات الدراسة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين VIF للقيمة (10) وقيمة اختبار التباين المسموح (Tolérance) أكبر من (0,05)، والجدول الموالي يوضح نتائج هذه الاختبارات

الجدول رقم(18): اختيار معامل تضخم التباين والتباين المسموح

المتغيرات المستقلة	VIF	Tolérance
المستوى التشغيلي	2,019	0,495
المستوى العلائقي	2,019	0,495

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Spss.v20

يوضح الجدول اعلاه انه لا يوجد ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة، لان كل القيم كانت ضمن المجال المسموح به.

3- اختبار التوزيع الطبيعي:

يستخدم اختبار التوزيع الطبيعي للتأكد من تمثيل العينة للمجتمع الاصلي باتباع طريقة التوزيع الطبيعي، حيث يتم تحديد توزيع العينة المختارة فاذا كان توزيع العينة طبيعيا فان ذلك يدل على ان العينة ممثلة لمجتمع الدراسة ككل.

ومن اجل ذلك يجب ان تكون قيمة Kurtosis، محصورة بين (10،-10) بينما قيمة Skewners تكون محصورة بين (3،-3).

وفيما يلي حساب قيمة الالتواء والتفلطح:

الجدول رقم(19): اختبار التوزيع الطبيعي بمعاملي Kurtosis و Skewners

Skewners		Kurtosis		الحد الاعلى	الحد الادنى	المتغيرات والابعاد
الخطأ المعياري	احصائيا	الخطأ المعياري	احصائيا	الاحصائيات	الاحصائيات	
0,269	-0,784	0,532	-0,249	5,00	2,00	المستوى التشغيلي
0,269	0,104	0,532	-0,527	4,64	1,43	المستوى العلائقي

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Spss.v20

من خلال الجدول نلاحظ ان معاملات الالتواء (Skewners) كانت محصورة بين $[-0,784, 0,104]$ ومعاملات التفلطح (Kurtosis) تراوحت ما بين $[-0,527, -0,249]$ ، وهذا يعني ان متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

4- اختبار صلاحية النموذج

تم استخدام تحليل التباين للانحدار Analysis of Variance للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات، ونتائجها تظهر في الجدول التالي:

جدول رقم(20): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	66,769	1	66,769	163,597	0,000
الخطأ	31,834	78	0,408		
المجموع	98,603	79			

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Spss.v20

من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الاولى حيث بلغت قيمة F المحسوبة (163,597) وبقيمة احتمالية (0,000) وهي اقل من مستوى الدلالة (0,05).

وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية الاولى بفروعها المختلفة.

الفرع الثاني: اختبار الاثر والفروق الشخصية

اولا-اختبارات الاثر:

بناء على الاختبارات القبليّة، يمكننا اختبار الفرضية الرئيسية وفرضيتها الفرعيتين من خلال معرفة اثر كل بعد من ابعاد المتغير المستقل على نحو مستقل في المتغير التابع وهو بناء الرأس المال البشري ثم اثر المتغير المستقل (كمتغير كلي) على المتغير التابع، لنصل بعد ذلك الى بناء افضل نموذج باستخدام طريقة الانحدار المتدرج.

جدول رقم(21):نتائج تحليل اختبار الانحدار البسيط لأثر المتغير المستقل وأبعاده على بناء الرأس المال البشري

المتغير المستقل وأبعاده	R	R ²	F	مستوى الدلالة	الثابت α	B	T	مستوى الدلالة
المستوى التشغيلي	0,780	0,608	121,101	0,000	-1,352	1,188	11,005	0,000
المستوى العلائقي	0,765	0,586	110,357	0,000	0,083	1,061	10,505	0,000
الادارة الالكترونية للموارد البشرية	0,823	0,677	163,597	0,000	0,877	1,257	12,790	0,000

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Spss.v20

تشير النتائج الاحصائية الواردة في الجدول اعلاه الى ما يلي:

- ✓ يرتبط بعدد المستوى التشغيلي ببناء الرأس المال البشري بمقدار (0,780) كما انه يستطيع ان يفسر 60,8% من التغير في بناء الرأس المال البشري. ويعد ذلك مقبولا احصائيا بالاعتماد على قيمة الاختبار T البالغة ب (11,005) بمستوى دلالة (0,000) وهو اقل من مستوى الدلالة 0,05، ما يدل على معنوية هذا البعد ويثبت

وجود اثر ذو دلالة معنوية للمستوى التشغيلي للإدارة الالكترونية للموارد البشرية على بناء الرأس المال البشري. وعليه نقبل الفرضية الفرعية الاولى.

وما يؤكد ذلك ان النموذج الممثل للظاهرة المعنوي بقيمة الاختبار F البالغة ب 121,101 بمستوى دلالة اقل من المستوى المعتمد، لذا يمكن عرض معالم هذا النموذج في المعادلة التالية:

بناء الرأس المال البشري = -1,188 + 1,352 المستوى التشغيلي للإدارة الالكترونية للموارد البشرية

✓ يرتبط بعد المستوى العلائقي ببناء الرأس المال البشري بمقدار 0,765 كما انه يستطيع ان يفسر 58,6% من التغير في بناء الرأس المال البشري. ويعد ذلك مقبولا احصائيا بالاعتماد على قيمة الاختبار T البالغة ب 10,505 بمستوى دلالة 0,000 وهو اقل من مستوى الدلالة 0,05، ما يدل على معنوية هذا البعد ويثبت وجود اثر ذو دلالة احصائية للمستوى العلائقي للإدارة الالكترونية للموارد البشرية على بناء الرأس المال البشري. وعليه نقبل الفرضية الفرعية الثانية.

✓ وما يؤكد ذلك ان النموذج الممثل للظاهرة المعنوي بقيمة الاختبار F البالغة ب 110,357 بمستوى دلالة اقل من المستوى المعتمد، لذا يمكن عرض معالم هذا النموذج في المعادلة التالية:

بناء الرأس المال البشري = -0,083 + 1,061 المستوى العلائقي للإدارة الالكترونية للموارد

✓ ترتبط الادارة الالكترونية للموارد البشرية ببناء الرأس المال البشري بمقدار 0,823، في حين انه يستطيع ان يفسر 67,7% من التغيرات التي تحدث في بناء الرأس المال البشري. ومما يؤكد ذلك قيمة الاختبار T البالغة ب 12,790 وهي دالة احصائيا بمستوى دلالة اقل من المستوى المعتمد. وعليه يتم قبول الفرضية الرئيسية الاولى التي تنص على وجود علاقة أثر ذو دلالة احصائية للإدارة الالكترونية للموارد البشرية على بناء الرأس المال البشري.

كما ان قيمة الاختبار F والتي بلغت 163,597 هي دالة احصائيا بمستوى دلالة اقل من مستوى الدلالة المحدد، وبالتالي يمكن القول بان النموذج المقترح المعنوي، يعبر عنه من خلال المعادلة التالية:

$$\text{بناء الرأس المال البشري} = -0,877 + 1,257 \text{ الادارة الالكترونية للموارد البشرية}$$

بناء وتقييم افضل نموذج ممثل لأثر المتغير المستقل على المتغير التابع:

يظهر الجدول التالي معالم النماذج المفسرة لأثر الادارة الالكترونية للموارد البشرية على بناء الرأس المال البشري بالاعتماد على تحليل الانحدار المتدرج (stepwisere gression) كما يلي:

جدول رقم(22):تقدير معالم النماذج المفسرة لأثر المتغير المستقل على المتغير التابع

Modèle	Coefficients non Standardisés		T	Sig	F	Sig	R	R ²
	A	Erreur standard						
1 (constante)	-1,352	0,427	-3,163	0,002				
المستوى التشغيلي	1,188	0,108	11,005	0,000	121,101	0,000	0,780	0,608
2 (constante)	-1,332	0,377	-3,531	0,001				
المستوى التشغيلي	0,726	0,135	5,362	0,000				
المستوى العلائقي	0,592	0,123	4,800	0,000	89,186	0,000	0,836	0,698

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Spss.v20

تشير معطيات الجدول اعلاه انه بتطبيق تحليل الانحدار المتعدد التدريجي ادى الى الاحتفاظ بكلا البعدين للادارة الالكترونية للموارد البشرية ، كما ان النموذج (2) يعد افضل من النموذج (1) فقد ثبت معنويته بوجود متغيري المستوى التشغيلي والمستوى العلائقي، علما ان الفضل الاكبر في هذا الارتباط الخطي يعود الى بعد المستوى التشغيلي لانه وحده يضمن ارتباط خطي بنسبة 78% مع المتغير التابع، ما يعني ذلك ان اهم ابعاد الادارة الالكترونية للموارد البشرية المؤثرة على بناء الرأس المال البشري تتمثل في مستويها الاثنان بحيث ان الزيادة بدرجة واحدة في مستوى العلائقي تؤثر بمقدار 0,592 على بناء الرأس المال البشري وايضا الزيادة بدرجة واحدة في المستوى التشغيلي تؤثر بمقدار 0,726 على بناء الرأس المال البشري، وبذلك يكون نموذج الانحدار المتعدد بالصيغة التالية:

$$\text{بناء الرأس المال البشري} = -1,332 + 0,726 \times \text{المستوى التشغيلي} + 0,592 \times \text{المستوى}$$

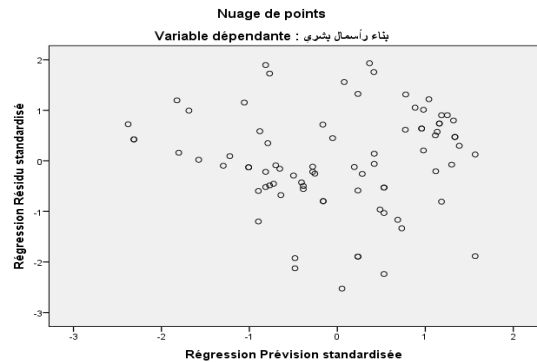
الجدول 11

والاختبارات التي تقودنا الى قبول النموذج كأفضل نموذج ممثل لأثر المتغير المستقل على بعد بناء الرأس المال البشري تتمثل في التالي:

مستوى معنوية النموذج: حيث يتبين من الجدول السابق ان قيمة (F) بلغت 89,186 بمستوى معنوية 0,000 وهو اقل من 0,05 كما ان القدرة التفسيرية لهذا النموذج جاءت مرتفعة وفقا لقيمة R^2 البالغة 0,698 وهذا يشير الى ان 69,8% من التباينات الكلية يفسرها نموذج الانحدار الخطي المتعدد.

اختبار تجانس الخطأ العشوائي: نلاحظ من الشكل الموالي ان النقاط تتوزع بشكل عشوائي اي ان شكل الانتشار ليس له نمط معين، مما يعني ان التوزيعات كانت مبعثرة وبالتالي تجانس الاخطاء العشوائية.

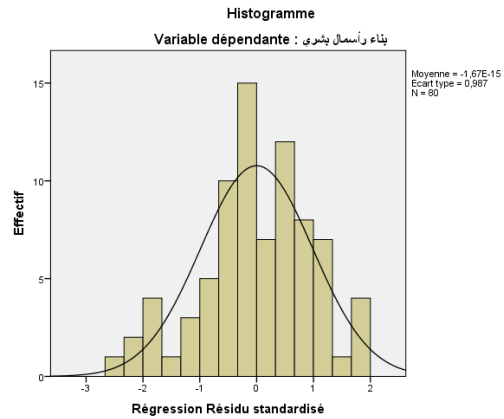
شكل رقم (16): التمثيل البياني للبقايا غير المعيارية مع التوقعات المعيارية



المصدر: مخرجات Spss.v20

اختبار التوزيع الطبيعي للأخطاء العشوائية: يبين المدرج التكراري التالي ان اغلب النقاط تتوزع داخل المجال (-2، 2) مما يبين ان الاخطاء موزعة حسب التوزيع الطبيعي.

شكل رقم(17): المدرج التكراري لتوزيع الاخطاء العشوائية



المصدر: مخرجات Spss.v20

ثانيا-اختبارات الفروق الشخصية:

استكمالاً لاختبار فرضيات الدراسة، فأنا سنعمل على مستوى الفرضية الثانية والثالثة على الكشف عن مدى وجود اختلافات جوهرية وفروق معنوية من خلال استخدام اسلوب التباين الاحادي Anova one way

2-1: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين حول ممارسة الادارة الالكترونية للموارد البشرية، تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية عند مستوى الدلالة وسيتم اختبار هذه الفرضية من الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الاولى: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين حول ممارسة الادارة الالكترونية للموارد البشرية تعزى لمتغير الجنس.

جدول رقم(23): نتائج تحليل التباين T حسب متغير الجنس

المتغير المستقل	متغير الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	Sig
الادارة الالكترونية للموارد البشرية	ذكر	3,1622	0,68890	0,010	0,920
	انثى	3,8512	0,64778		

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Spss.v20

من خلال نتائج الجدول اعلاه تبين ان اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0,05 حول ممارسة الادارة الالكترونية للموارد البشرية تعزى لمتغير الجنس حيث بلغت قيمة F المحسوبة 0,010 ومستوى دلالة 0,920 وهو اكبر من المستوى المعتمد 0,05 وبذلك نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة.

- الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين حول ممارسة الادارة الالكترونية للموارد البشرية تعزى لمتغير العمر.

جدول رقم(24): نتائج تحليل التباين (Anova) حسب متغير العمر

المتغير المستقل	متغير العمر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	Sig
الادارة الالكترونية للموارد البشرية	اقل من 30	3,5826	0,64977	3,202	0,018
	من 30 الى 34	3,1981	0,79035		
	من 35 الى 39	3,2585	0,62388		
	من 40 الى 49	2,9552	0,70076		
	50 فما فوق	3,8980	0,48983		

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Spss.v20

من خلال نتائج الجدول اعلاه تبين ان اختبار F يظهر وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0,05 حول ممارسة الادارة الالكترونية للموارد البشرية تعزى لمتغير العمر حيث بلغت قيمة F المحسوبة 3,202 ومستوى دلالة 0,018 وهذه الفروق ناتجة عن الفئة العمرية (50 سنة فما فوق) حيث بلغ متوسط الحسابي لهم 3,89 وبذلك نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية.

- الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين حول ممارسة الادارة الالكترونية للموارد البشرية تعزى لمتغير المستوى التعليمي

جدول رقم(25):نتائج تحليل التباين (Anova) حسب متغير المستوى التعليمي.

المتغير المستقل	متغير المستوى التعليمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	Sig
الادارة الالكترونية للموارد البشرية	ثانوي فأقل	3,5154	0,73910	5,922	0,000
	ليسانس	3,7075	0,59138		
	ماستر	3,2730	0,44360		
	مهندس	2,9478	0,71061		
	ماجستير فأكثر	2,5635	0,84081		

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Spss.v20

من خلال نتائج الجدول اعلاه تبين ان اختبار F يظهر وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0,05 حول ممارسة الادارة الالكترونية للموارد البشرية تعزى لمتغير المستوى التعليمي حيث بلغت قيمة F المحسوبة 5,922 ومستوى دلالة 0,000 وهذه الفروق ناتجة عن حاملي شهادة ليسانس حيث بلغ متوسط الحسابي لهم 3,70 وبذلك نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية

- الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين حول ممارسة الادارة الالكترونية للموارد البشرية تعزى لمتغير الخبرة.

جدول رقم(26): نتائج تحليل التباين (Anova) حسب متغير الخبرة

المتغير المستقل	متغير الخبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	Sig
الادارة الالكترونية للموارد البشرية	اقل من 5	3,2397	0,72126	3,837	0,007
	من 5 الى 9	3,5823	0,70169		
	من 10 الى 14	2,4190	0,97439		
	من 15 الى 20	3,0390	0,40731		
	20 فما فوق	3,5397	0,61833		

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Spss.v20

من خلال نتائج الجدول اعلاه تبين ان اختبار F يظهر وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0,05 حول ممارسة الادارة الالكترونية للموارد البشرية تعزى لمتغير الخبرة حيث بلغت قيمة F المحسوبة 3,837 ومستوى دلالة 0,007 وهذه الفروق ناتجة عن فئة ذات خبرة (من 5 الى 9 سنوات) حيث بلغ متوسط الحسابي لهم 3,58 وبذلك نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية.

- الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين حول ممارسة الادارة الالكترونية للموارد البشرية تعزى لمتغير الدورات التدريبية.

جدول رقم(27): نتائج تحليل التباين (Anova) حسب متغير الدورات التدريبية

المتغير المستقل	متغير الدورات التدريبية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	Sig
الادارة الالكترونية للموارد البشرية	دورة فأقل	3,3302	0,80445	0,599	0,552
	من 2 الى 5	3,2827	0,45921		
	اكثر من 5	2,9167	0,30460		

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Spss.v20

من خلال نتائج الجدول اعلاه تبين ان اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0,05 حول ممارسة الادارة الالكترونية للموارد البشرية تعزى لمتغير الدورات التدريبية حيث بلغت قيمة F المحسوبة 0,599 ومستوى دلالة 0,552 وهو اكبر من المستوى المعتمد 0,05 وبذلك نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة.

2-2- اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين حول ممارسة بناء الرأس المال البشري، تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية عند مستوى دلالة وسيتم اختبار هذه الفرضية من الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الاولى: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين حول بناء الرأس المال البشري تعزى لمتغير الجنس.
- جدول رقم(28): نتائج تحليل التباين Anova حسب متغير الجنس

المتغير التابع	متغير الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	Sig
بناء الرأس المال البشري	ذكر	3,0963	1,06130	0,019	0,892
	انثى	3,9688	1,09235		

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Sps.v20

من خلال نتائج الجدول اعلاه تبين ان اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0,05 حول بناء الرأس المال البشري تعزى لمتغير الجنس حيث بلغت قيمة F المحسوبة 0,019 ومستوى دلالة 0,892 وهو اكبر من المستوى المعتمد 0,05 وبذلك نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة.

- الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين حول بناء الرأس المال البشري تعزى لمتغير العمر.

جدول رقم(29): نتائج تحليل التباين (Anova) حسب متغير العمر

المتغير التابع	متغير العمر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	Sig
بناء الرأس المال	اقل من 30	3,5110	1,18054	2,657	0,039

		0,96469	3,1475	من 30 إلى 34	البشري
		0,88553	3,3661	من 35 إلى 39	
		1,19158	2,7485	من 40 إلى 49	
		1,21230	4,2054	50 فما فوق	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Spss.v20

من خلال نتائج الجدول اعلاه تبين ان اختبار F يظهر وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0,05 حول بناء الرأس المال البشري تعزى لمتغير العمر حيث بلغت قيمة F المحسوبة 2,657 ومستوى دلالة 0,039 وهذه الفروق ناتجة عن الفئة العمرية (50 سنة فما فوق) حيث بلغ متوسط الحسابي لهم 4,20 وبذلك نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية.

- الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين حول بناء الرأس المال البشري تعزى لمتغير المستوى التعليمي

جدول رقم(30): نتائج تحليل التباين (Anova) حسب متغير المستوى التعليمي.

المتغير التابع	متغير المستوى التعليمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	Sig
بناء الرأس المال البشري	ثانوي فأقل	3,2301	1,33787	1,541	0,199
	ليسانس	3,6458	1,15165		
	ماستر	3,3167	0,79109		
	مهندس	3,1310	1,11206		
	ماجستير فأكثر	2,4479	0,70091		

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Spss.v20

من خلال نتائج الجدول اعلاه تبين ان اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0,05 حول بناء الرأس المال البشري تعزى لمتغير المستوى التعليمي حيث بلغت قيمة F المحسوبة 1,541 ومستوى دلالة 0,199 وهو اكبر من المستوى المعتمد 0,05 وبذلك نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة.

- الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين حول بناء الرأس المال البشري تعزى لمتغير الخبرة.

جدول رقم(31): نتائج تحليل التباين (Anova) حسب متغير الخبرة

المتغير التابع	متغير الخبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	Sig
بناء الرأس المال البشري	اقل من 5	3,2583	1,06607	2,113	0,087
	من 5 الى 9	3,5540	1,01483		
	من 10 الى 14	2,5000	1,56187		
	من 15 الى 20	2,6932	0,97245		
	20 فما فوق	3,6333	1,16054		

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Sps.v20

من خلال نتائج الجدول اعلاه تبين ان اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0,05 حول بناء الرأس المال البشري تعزى لمتغير الخبرة حيث بلغت قيمة F المحسوبة 2,113 ومستوى دلالة 0,087 وهو اكبر من المستوى المعتمد 0,05 وبذلك نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين حول بناء الرأس المال البشري تعزى لمتغير الدورات التدريبية.

جدول رقم(32): نتائج تحليل التباين (Anova) حسب متغير الدورات التدريبية

المتغير التابع	متغير الدورات التدريبية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	Sig
بناء الرأس المال البشري	دورة فأقل	3,2215	1,18927	1,464	0,238
	من 2 الى 5	3,6133	0,85550		
	اكثر من 5	2,6406	0,43414		

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Sps.v20

من خلال نتائج الجدول اعلاه تبين ان اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0,05 حول بناء الرأس المال البشري تعزى لمتغير الدورات التدريبية حيث بلغت قيمة F المحسوبة 1,464 ومستوى دلالة 0,238 وهو اكبر من المستوى المعتمد 0,05 وبذلك نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة.

المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة

بعد انتهاء مرحلة تحليل البيانات والتي تحصلنا من خلالها على مجموعة من النتائج، سنحاول في هذا المطلب الى مناقشة الاهم منها بدءا بمتغيرات الدراسة وصولا الى نتائج اختبار الفرضيات.

الفرع الاول: مناقشة نتائج الاستمارة

اولا: الادارة الالكترونية للموارد البشرية

بقراءة النتائج الاحصائية الواردة في الجدول رقم (15) يتبين لنا ان افراد العينة قد اعطوا الادراكات الدرجة للمستوى التشغيلي مقارنة بالمستوى العلائقي، ما يكشف بان الانظمة الالكترونية اقل استخداما على المستوى العلائقي، ما يوحي بعدم توافر فلسفة الدور الاستراتيجي لوظيفة الموارد البشرية اي توافر ادارة الافراد بشكل اكبر وذلك بمفهومها الضيق القديم الذي يركز على الانشطة الروتينية دون التركيز على الممارسات الاستراتيجية. وللتفصيل نعرض كل مستوى على حدى:

❖ تطبيقات المستوى التشغيلي للإدارة الالكترونية للموارد البشرية

✓ تسجيل الالكتروني للحضور والانصراف:

تحصلت عبارات هذا النشاط على اعلى المتوسطات الحسائية بالنسبة لعبارات المستوى التشغيلي، ما يشير الى اهتمام المؤسسة بالمراقبة المستمرة لحركة الموظفين لديها للقضاء على جميع الظواهر التي تنتج عن التسبب كالتأخيرات المتكررة والغيابات او مغادرة مواقع العمل قبل انتهاء الوقت المحدد، حيث يتم تسجيل الحضور والانصراف بالمؤسسة عن طريق البصمة على آلة مخصصة للتعرف على الموظفين.

✓ نظام المرتبات الالكتروني:

تحصلت جل عبارات هذا النشاط على مدركات اعلى من قبل المبحوثين بعد نشاط الحضور والانصراف، ما يفسر الاهتمام الكبير لمؤسسة محل الدراسة بإخضاع نشاط الاجور الى الانظمة الالكترونية، حيث تطبق برنامج الاجور " les salaire"، وهذا البرنامج يكون متصل بالبرنامج الخاص بمراقبة حركة الموظفين وذلك لاستعمال المعلومات حول الحضور والغياب في حساب الاجور.

ويمكن هذا البرنامج من ان يكون الموظف على علم بمكونات اجره وأسباب الاقتطاعات او الزيادات ان وجدت، لكن المؤسسة لا تستغل جميع امكانيات هذا البرنامج فهي لم تقم بتفعيل تطبيقات تسمح لأي موظف بالإطلاع على موعد تسديد الاجور عن طريق الشبكة الداخلية للمؤسسة.

❖ تطبيقات المستوى العلائقي للإدارة الالكترونية للموارد البشرية

✓ التوظيف الالكتروني

تظهر نتائج الجدول (15) ان ممارسة هذا النشاط لا تتم بشكل دوري، وانما في بعض الاحيان تمارسه وليس على كافة مراحلها. بمعنى اخر ان الانظمة الالكترونية تستخدم بشكل متوسط الإعلان عن الوظائف الشاغرة، وتوفير معلومات عن هذه الاخيرة وكذا استقبال طلبات التوظيف، في حين يكون استخدامها منخفضا على مستوى اجراء المقابلات والاختبارات وكذا الرد الالكتروني على طلبات التوظيف، والسبب يعود الى ان المؤسسة محل الدراسة ترتبط بمؤسسات خاصة ووكالات محلية (مكاتب في الجزائر العاصمة)، وعدم مصداقية الاختيارات الالكترونية حسب وجهة نظر اصحاب المؤسسة.

✓ التدريب الالكتروني:

تحصلت اغلب عبارات هذا النشاط على مدركات منخفضة لأفراد العينة، ما عدى على مستوى استخدام الحاسوب والانترنت في العملية التدريبية. وتفسر نتيجة عدم اهتمام المؤسسة محل البحث بهذا النوع الجديد من التدريب، الى تكاليفه المرتفعة مقارنة بالتدريب التقليدي، وهذا قد يكون ليس في صالح المؤسسة التي تبحث عن المحافظة على شهادة الايزو التي من مبادئها التدريب.

✓ تقييم الاداء الالكتروني:

بينت نتائج الدراسة ان التقييم الاداء الكترونيا يطبق بدرجة متوسطة بمؤسسة محل الدراسة،ويمكن تفسير ذلك برغبة المؤسسة الى تحقيق مستويات الاداء المطلوبة، وبالتالي الوصول لأهدافها المسطرة، لذلك فان كل موظف له مؤشرات خاصة بعمله يتم ارسالها له عبر البريد الالكتروني او ورقيا، ليقوم بالمقارنة بما تم انجازه مع المتوقع منه وتحديد اسباب الانحراف التي ادت الى عدم تحقيقه للنتائج المخططة، ثم يرسل الجدول الخاص بأدائه الى المسؤول عنه مباشرة لتقييم الاداء عبر مناقشة ما تم ادراجه في هذه الجداول،وتقوم المؤسسة بالتقييم الشهري.

ثانيا: بناء الرأس المال البشري

تظهر نتائج الجدول(16) الاهتمام الكبير الذي توليه المؤسسة محل الدراسة بعملية الاستقطاب الرأس المال البشري بحيث يتم ممارستها في اغلب الاحيان، مقارنة بباقي عمليات بناء الرأس المال البشري اذ احيانا ما يتم ممارستها، ووفقا لآراء عينة البحث، وللتفصيل نعرض كل عملية على حدى:

✓ استقطاب الرأس المال البشري:

أكدت نتائج الدراسة ارتفاع مدركات الباحثين ازاء هذا البعد، ما يفسر ذلك بحرص الشديد للمؤسسة على الحصول على الموارد بشرية التي تمتلك المعارف والمهارات والقادرة على تقديم افكار متنوعة وجديدة تستفيد منها المؤسسة، وذلك لاعتبارات كثيرة منها المنافسة التي اصبحت حاليا تركز على الموارد اللامادية من جهة، ووجود المؤسسة في محيط تنافسي يفرض عليها التطوير والتجديد لمواكبة والتأقلم معه.

✓ صناعة الرأس المال البشري:

يبين المتوسط الحسابي لبعده صناعة الرأس المال البشري ان ممارسته في المؤسسة محل الدراسة يتم بشكل غير مستمر، ما يشير الى الاهتمام النسبي بتعزيز قدرات العاملين من خلال تشجيع على التفكير الجماعي، والاهتمام بأراء الموظفين الخاصة بتطوير العمل بالدرجة الاولى.

✓ تنشيط الرأس المال البشري:

تظهر نتائج الدراسة الممارسة المقبولة نسبيا لبعث تنشيط الرأس المال البشري، ولعل السبب يعود الى عدم تشجيع المؤسسة محل الدراسة على اقامة الحلقات النقاشية بين افرادها لاستثمار طاقاتهم الفكرية، وعدم تشجيع روح الابداع والابتكار لدى العاملين.

✓ المحافظة على الرأس المال البشري:

بالنسبة لبعث المحافظة على الرأس المال البشري فقد بينت الدراسة انها لا تلق الاهتمام الكافي مقارنة بالأبعاد السابقة، مما يعني ان مؤسسة محل الدراسة لا تركز على مستقبلها بالشكل المطلوب مما يستدعي الامر منها المحافظة على الموجودات البشرية من خلال تحفيزهم ماديا ومعنويا وبشكل مستمر، مراعاة رغبتهم وقدراتهم عند توزيع الاعمال وكذا المحافظة على المكانة الاجتماعية لذوي القدرات المتميزة.

الفرع الثاني: مناقشة نتائج الفرضيات

يتم تفسير النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة كما يلي:

❖ الفرضية الرئيسية الاولى:

تبين نتائج الفرضية الرئيسية الاولى وفرضياتها الفرعية بأن هناك اثر للإدارة الالكترونية للموارد البشرية على المستوى الكلي والجزئي في بناء رأس المال البشري، ما يدل ان الادارة الالكترونية للموارد البشرية تمثل احدى مسببات المتغير التابع بحيث الاهتمام بها في المؤسسة المبحوثة يؤدي تحقيق مستويات اعلى من بناء الرأس المال البشري. كما نجد ان كل من المستوى العلائقي والتشغيلي قد اثبتا معنويتهم ا في النموذج الافضل، إلا ان الفضل كان للمستوى التشغيلي بقدرة تفسيرية قدرها 60,8% وهذه نتيجة متوقعة لأنها تتوافق مع مدركات المبحوثين الذين اعطوا اعلى الدرجات لهذا المستوى، كما والسبب يعود الى حداثة استخدام الادارة الالكترونية للموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية والمجتمع، فلا تزال تجبو في المراحل الاولى ولم تصل بعد الى مرحلة النضج.

❖ الفرضية الرئيسية الثانية:

بينت نتائج الدراسة الى عدم وجود فروقات شخصية لتطبيق الادارة الالكترونية للموارد البشرية تعزى الى متغيري الجنس والدورات التدريبية، ما يعني ذلك ان افراد العينة يستخدمون نفس المعايير في تقييم الادارة الالكترونية للموارد البشرية، وهذه نتيجة غير متوقعة اذا كان من المرجح ان يكون هناك اثر لهاتين الخاصيتين حسب ما اشارت اليه دراسات هذا الموضوع، كما يكون الاثر الدورات التدريبية للفئة التي تحصلت على اكبر عدد من الدورات. ويمكن ارجاع ذلك الى اختلاف مزاج الباحثين من وقت لآخر، وبالتالي تتغير طريقة اجاباتهم على ابعاد الاستمارة، خاصة وإنما قد ذكرنا سابقا الى التشتت في الآراء كان كبيرا بحيث فاق الانحراف المعياري القيمة واحد على اغلب عبارات هذا المتغير.

كما اظهرت النتائج على مستوى هذه الفرضية وجود فروق شخصية تعزى لخصائص المؤهل العلمي، والخبرة، والعمر، بحيث كان الادراك الافضل الأول لليسانس، والإدراك الافضل الثانية لصالح فئة من 5 الى 9 سنوات، اما الثالثة فكانت لفئة 50 سنة فأقل. وهذه النتائج تشير الى ان هذه الفئات لديها استعداد اكبر لتطبيق الادارة الالكترونية للموارد البشرية، مما يؤكد ان استخدام هذه الاخيرة وتوظيفها في المؤسسة لا يكفي اذ لابد من التأكد على جاهزية الافراد.

❖ الفرضية الرئيسية الثالثة:

بينت نتائج الدراسة الى عدم وجود فروقات شخصية حول بناء الرأس المال البشري تعزى الى خصائص الجنس، المؤهل التعليمي، الخبرة، الدورات التدريبية، ما يعني ان افراد العينة يستخدمون نفس معايير في تقييم بناء الرأس المال البشري. كما اظهرت النتائج على مستوى هذه الفرضية وجود فروق شخصية تعزى لخاصية العمر بحيث كان الادراك الافضل لصالح الفئة العمرية 50 فأقل. وقد يعود السبب الى ان هذه الفئة قد عاصرت مرحلتين، مرحلة ادارة الافراد ومرحلة ادارة رأس المال البشري كما سمح لهم بملاحظة الاختلاف بينهما.

خلاصة الفصل الثالث

من خلال الدراسة التي قمنا بها على عينة من مؤسسة صناعة الكوابل- فرع جينرال كابل بسكرة- تطرقنا الى تعريفها ونشاطها وهيكلها التنظيمي. كما اعتمدنا على الاستمارة في جمع المعلومات والتي تم توزيعها على الاطارات وذلك من اجل الاجابة على اشكالية دراستنا بتطبيقها على الواقع. وبعد جمع البيانات قمنا بتحليلها باستخدام بعض الاساليب الاحصائية، حيث توصلنا الى عدة نتائج من اهمها:

- ✓ وجود اثر للإدارة الالكترونية للموارد البشرية وبناء الرأس المال البشري عند مستوى الدلالة 0,05.
- ✓ استخدام المؤسسة محل الدراسة للإدارة الالكترونية للموارد البشرية بدرجة مقبولة وكذا ممارستها لبناء الرأس المال البشري بشكل مقبول نسبيا.
- ✓ عدم وجود فروقات ذات دلالة احصائية في اتجاهات المبحوثين حول استخدام الادارة الالكترونية للموارد البشرية وبناء الرأس المال البشري بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لبعض المتغيرات.

تمهيد

كان الاعتقاد السائد الى وقت قريب ان الثروات تكون من الاصول الملموسة اذ لم يفكر احد في مدى تأثير العنصر البشري على تكوين تلك الثروات، ولكن بدخول عصر التكنولوجيا والمعرفة اصبح المورد البشري هو المؤثر الحقيقي في نجاح المؤسسات وان الاهتمام به يؤدي مع الاصول الرأسمالية الى زيادة قيمة الناتج النهائي عن طريق الاستثمار البشري. ما يعني ذلك، ان مسألة الاهتمام بالموجودات المعرفية وبنائها بشكل متقن اصبحت حتمية تفرضها متطلبات اقتصاد اليوم الذي اصبحت فيه القدرات المتميزة اهم الاسلحة التي تعتمد عليها المؤسسات في التميز وضمان الاستمرارية. وهذه الحتمية تحتاج الى توظيف منظومة الادارة الالكترونية للموارد البشرية على اعتبار انها تمثل الالية الاكثر قدرة على استقطاب الرأس المال البشري وكذا صناعته والمحافظة عليه، نتيجة لتنوع مكوناتها.

وبناء على ذلك، سيتم التطرق في هذا الفصل الى الرأس المال البشري ومساهمة الادارة الالكترونية للموارد البشرية في بنائه، من خلال تقسيمه الى ثلاثة مباحث:

المبحث الاول: مدخل الى الرأس المال البشري.

المبحث الثاني: استثمار، بناء وادارة الرأس المال البشري

المبحث الثالث: مساهمة الادارة الالكترونية للموارد البشرية في بناء الرأس المال البشري

المبحث الأول:مدخل الى الرأس المال البشري

تحتاج المؤسسات على اختلافها الى رأس المال لإدارة نشاطاتها وعملياتها الانتاجية وخدماتها،حيث كان نجاحها في النصف الاول من القرن الماضي يعتمد بشكل اساسي على الرأس المال المادي لكن هذا الوضع بدأ يأخذ بالانحسار عندما اصبحت المعرفة تمثل عامل التميز والتفوق الذي يؤدي الى تحقيق القيمة المضافة لمنتجاتها وتعزيز مركزها التنافسي.وبالتالي نشأ ما يسمى بالرأس المال البشري المعبر عن مخزون المهارات والمعارف والسمات المتجسدة في القدرة على اداء العمل ،فأصبح بذلك اثن ضرور الرأس المال لعدم خضوعه لقانون المنفعة المتناقصة. ولإحاطة بهذا النوع من الرأس مال سنتطرق اليه في هذا المبحث بعد تناول الرأس المال الفكري باعتباره المظلة التي تشتمل عليه.

المطلب الاول:مفهوم ومكونات الرأس المال الفكري

الفرع الاول:مفهوم الرأس المال الفكري

يعتبر حقل الرأس المال الفكري من الحقول الحديثة التي بدأ الاهتمام بها منذ تسعينات القرن الماضي فقط، فلم يتم الاتفاق بشكل واضح حول تحديد معناه، وأكثر من ذلك فان الكثيرين لا زالوا يعتقدون ان الرأس المال الفكري هو نفسه الرأس المال البشري، اذ لا يميزون بين المفهومين.

وعلى العموم، فقد وصفه Stewart بأنه "حزمة معرفية، وانه يتكون من: الرأس المال البشري، الرأس المال الهيكلي، والرأس المال الزبائني".¹ وعرفه Yaundet بأنه "قدرات متميزة يتمتع بها عدد محدود من الافراد العاملين في المؤسسة، والتي تمكنهم من تقديم اسهامات فكرية تمكن المؤسسة من زيادة انتاجيتها وتحقيق مستويات اداء عالية مقارنة بمؤسسات المماثلة".² كما يرى Vlrch بأنه "مجموعة المهارات المتوفرة في المؤسسة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة على جعل المؤسسة عالمية من خلال الاستجابة لمتطلبات العملاء"³

¹ ناصر محمد سعود جرادات، وآخرون، ادارة المعرفة،ص1، دار اثراء للنشر والتوزيع، الاردن،2011،ص225.

² -نجم عبود نجم، ادارة اللاملموسات ادارة مالا يقاس، دار يازوري العلمية للنشر والتوزيع،عمان، الاردن،2010،ص125.

³ -vlinch.d, A new manages for human resource, hard business review, January-fabrury,1995,p2.

وبناء على التعاريف السابقة، يتضح لنا ان رأس المال الفكري يتمثل في القدرة العقلية لدى فئة معينة من الموارد البشرية ممثلة في الكفاءات القادرة على توليد الافكار المتعلقة بالتطوير للأنشطة والعمليات بما يضمن امتلاك ميزة تنافسية للمؤسسة.

الفرع الثاني: مكونات الرأس المال الفكري

قدمت طروحات عديدة بشأن مكونات الرأس المال الفكري، إلا انه على ضوء مراجعة ادبيات الموضوع، فإننا نجد ان هناك اتفاق كبير بين الباحثين حول التصنيف الذي قدمه Stewart بعد دراسة مفصلة انتهت بوجود ثلاث مكونات اساسية والمتمثلة في:¹

- **الرأس المال البشري:** هو مصدر الاساسي لتكوين وتشخيص الافراد الذين يمتلكون القدرة العقلية والمهارات والخبرات اللازمة لإيجاد الحلول العملية المناسبة لمتطلبات ورغبات العملاء، ولأنهم مصدر الابداع والابكار في المؤسسة.
- **الرأس المال الهيكلي:** ويتمثل بالمعرفة التي يتم اكتسابها والاحتفاظ بها بهياكل وأنظمة وإجراءات المؤسسة (قدرات المؤسسة التنظيمية) وهو ما يبقى في المؤسسة بعد اطفاء اصولها.
- **الرأس المال الزبوني:** ويتمثل بالمعرفة التي تشتق قيمة اكبر من الزبائن الراضين ذوي الولاء للموردين المعول عليهم ومن المصادر الخارجية الاخرى.

كما اقترح المعاني وزملاءه تصنيفا جديدا لرأس المال الفكري، يشتمل اربعة مكونات، هي:²

الرأس المال الهيكلي، الرأس المال البشري، الرأس المال الاجتماعي، الرأس المال النفسي. حيث اعتبروا ان الرأس المال الزبوني احد اجزاء الرأس المال الاجتماعي، فالنظرة اليه قد اخذت تتطور، وأصبح مفهومه يشمل أكثر مما يمكن حصره في علاقة مع الزبائن، حيث ظهر مفهوم الرأس المال الاجتماعي الذي يشمل العلاقات الداخلية والخارجية للمؤسسة، وفي ضوء هذا المفهوم الجديد فان الرأس المال الزبوني(العلاقة مع الزبائن) يعتبر جزءا من علاقة المنظمة مع الاطراف الخارجية، والتي يضمها الزبائن.

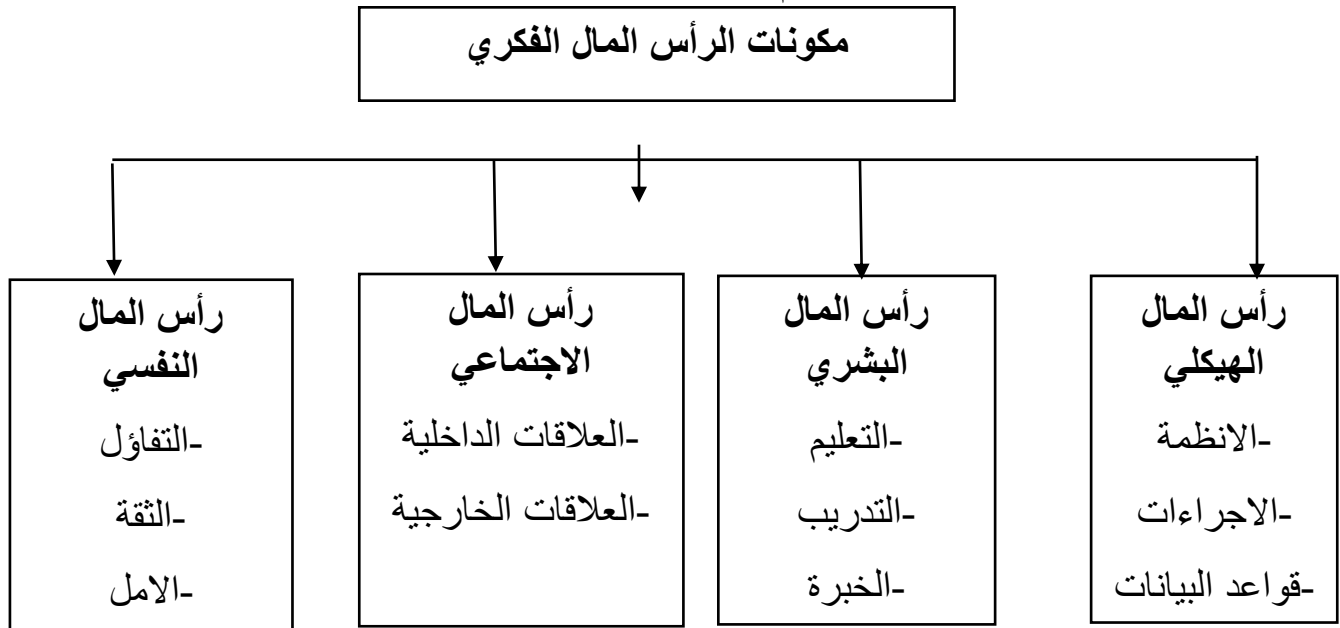
¹ -kwon, dae-bong, human capital and its measurment, korea, 2009, p4.

² -ناصر محمد سعود جرادات، مرجع سابق، ص 229.

بالإضافة الى ما سبق، فقد بدأ يتطور مفهوم جديد يتعلق بالحالة النفسية للعاملين في المؤسسات، ويعتبره البعض جزءاً من رأس المال الفكري، وهو ما يطلق عليه رأس المال النفسي، والذي يتكون من: التفاؤل، الثقة، والأمل، والقدرة على المقاومة.

ويمكن تصور مكونات الرأس المال الفكري وفقاً لهذا التصنيف بيانياً كما يلي:

الشكل رقم(05): مكونات الرأس المال الفكري



المصدر: ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، مرجع سابق، ص230.

المطلب الثاني: الاهتمام التاريخي برأس المال البشري ومفهومه

الفرع الاول: الاهتمام التاريخي برأس المال البشري

كان الاهتمام برأس المال، تاريخياً، منصبا على "رأس المال التمويلي" الذي يشمل الاصول الملموسة، وكان الاهتمام العام بالتعليم والخبرات والقدرات التي يتمتع بها الافراد، بمثابة احدى خصائص قوة العمل، ولكن، ومع ثورة المعرفة، بدأ المختصون يتعاملون مع هذه القدرات باعتبارها "رأس مال" يمكن ان يقاس، وينمى، ويتم خسارته اذا ترك الافراد العمل، كما بدأ الاهتمام بالعلاقات التي يقيمها الافراد مع الاخرين، من زبائن ومنافسين وموردين وحكومة وغيرهم، باعتبارها من مكونات رأس مال الذي يجب قياسه، والاهتمام بالحفاظ عليه وتنميته،¹ لهذا اصبح مصطلح رأس المال

¹ -nabylah abo dehman, human capital,growth economics,sapienza universita, roma,2016,p8.

حديثا كما بين Fitz_enz يتضمن الاصول الملموسة، والاصول غير ملموسة: ويتكون من: رأس المال البشري ، رأس المال الاجتماعي، ورأس المال النفسي، ورأس المال الهيكلي.¹

تدرج الاهتمام بالعنصر البشري وفق مراحل متعددة، وصولا الى المرحلة التي اصبح بالإمكان التعامل معه كرأس مال يمكن ان يقاس، وتكون له قيمة مثل باقي الاصول الاخرى في المؤسسة، ويمكن استعراض تلك المراحل كما يلي:²

➤ بداية المرحلة الصناعية

ففي بداية المرحلة الصناعية في اوروبا، وظهر الآلات والمصانع الكبيرة، كان يتم اختيار العاملين بناءا على مهارات معينة تتوافر فيهم للقيام بالعمل المطلوب منهم القيام به.

➤ مرحلة ظهور الحركات العمالية

بعد ظهور الحركات العمالية بدأت النظرة الى الافراد العاملين تتحسن، وأصبح العنصر البشري ذا مكانة مهمة في المؤسسات، ومع ظهور مدرسة الادارة العلمية التي جاء بها فريدريك تايلور، نظمت العلاقة بين الادارة والعاملين على اساس الاختيار المناسب للعاملين وتدريبهم، وعليه، اصبح موضوع تدريب العاملين وتعليمهم من الامور التي بدأت المؤسسات توليها الاهتمام الكبير، كما جاء ذلك الاهتمام نتيجة ظهور حركة العلاقات الانسانية التي اعتبرت ان انتاجية الافراد تتأثر بالاهتمام بحاجاتهم المختلفة.

➤ مرحلة التحول من الثورة الصناعية الى الثورة المعلوماتية

بعد التحول من الثورة الصناعية الى الثورة المعلوماتية حظي موضوع تنمية وتطوير الموارد البشرية باهتمام كبير في عالم الاقتصاد العالمي، وبعدها اصبح الاهتمام بالمعرفة امرا ضروريا ومهما لتقدم وتطور المؤسسات، باعتبارها موردا مهما لأي مؤسسة ان لم تكن من اهم مواردها، وأصبح العنصر البشري يحتل اهتماما كبيرا في العهد الحديث، كما اصبح تطوير الموارد البشرية من الموضوعات المهمة للمؤسسات الحديثة، باعتبار ان ذلك يساعد الشركات الصغيرة على تحقيق النجاح.

¹ -jaison r.abel, tadd m.gabe, human capital and economic activity in urban america, faderal reserve bank,new york,2008,p2.

² -ناصر محمد سعود جرادات، مرجع سابق،ص240.

الفرع الثاني: مفهوم رأس المال البشري

يعد رأس المال البشري من المفاهيم المهمة التي بدأت المنظمات الاهتمام بها، مؤخرًا نتيجة ادراك ان العنصر البشري يمثل موردا ورأسمالا مهما يجب تقرير حجمه وخصائصه ضمن حساباتها وبمراجعة الادب النظري له، يلاحظ ان هناك الكثير من التعريفات له والتي يمكن توضيحها وفقا لمداخل مختلفة، من اهمها نذكر مايلي:¹

➤ من حيث اعتباره جزءا من عمل المؤسسة:

عرف Fappalo وKoulopowlos رأس المال البشري بأنه "القيمة المجمعدة للمعرفة المتوافرة للمؤسسة"، وجاء تعريف Fernandez وزملاءه مطابقا له، عندما عرفوه بأنه "مجموع المعارف التي تمتلكها المؤسسة وتكمن في عقول العاملين فيها"،² اما Weatherly فعرّفه بأنه "المجموع التراكمي للمواقف والخبرة والمعرفة والإبداع والطاقة والحماس التي يديها الاشخاص لاستثمارها في أعمالهم".³

➤ من حيث اعتباره يتضمن مجموعة من المكونات الاساسية التي تتوافر في الافراد:

اعتبرت منظمة التعاون الاوروي OECD ان رأس المال البشري يتضمن المعرفة والمهارات والقدرات المتجسدة في الافراد والمرتبطة بالنشاط الاقتصادي لهم،⁴ وهذا لا يختلف كثيرا عن تعريف Schlutz وزملاءه الذين وصفوه بأنه "المعرفة والمهارات والقدرات للأفراد العاملين من اجل تزويد الحلول للزبائن"، وكذلك ما ذكره Xu وزملاءه بأنه "يشمل المعرفة والمهارة والقدرة المتجسدة لدى العاملين بالمؤسسة".

¹ -catherine resche, human capital:l'avens et le revers d'un terme metaphorique, published in LSP et professional communication, vol7,num2,université panthéon-Assas, paris2,France,2007,p24.

² -سناء جابر، دور رأس المال البشري في تحقيق الاداء المتميز الجامعي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016-2017، ص22.

³ -simon burgess, human capital and education: the state of the art in the economics of education,discussion paper no 9885, CMPO,university of bristol and IZA,germany,2016,p7.

⁴ -نادية عديلة، اثر ادارة رأس المال البشري في التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية مؤسسة صناعة كوابل-فرع جنرال كابل-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016-2017، ص23.

كما ذكر Rauch وزملاءه فإن " رأس المال البشري يشمل التعليم والخبرة والمهارة التي يمتلكها العاملون بالمؤسسة"، وكان هذا متوافقا مع تعريف Greve وزملاءه الذي بين بأنه "يتضمن ما يمتلكه الافراد من تعليم وخبرة ومهارة".¹

➤ من حيث اعتباره يرتبط مباشرة بالعمل:

اعتبره Reinhardt بأنه "مجموعة قوى العمل ومعارفهم التي تشمل مجموعة من العناصر مثل: الجدارات والمهارات والاتجاهات نحو العمل وسرعة البديهة والتحفيز"، وأضاف إلى ذلك، العلي وآخرون بأن رأس المال البشري يعني "مجموعة الخبرات والمعارف والطاقات والحماس والإبداع والصفات التي يمتلكها العاملون في الشركة ويستثمرونها في العمل"،² في حين اشار اليه Fitzenz بأنه "يمثل الخبرات والمعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها الأفراد ويستخدمونها في عمليات الإنتاج، والتي يمكن قياسها من خلال التدريب وتطوير ونظام الحوافز"، اما تعريف ياسين فقد جاء مؤكدا على ما سبق، بحيث اعتبره توليفة المعرفة والتعليم والجدارة والكفاءات الجوهرية للإفراد العاملين من اجل تحقيق الأهداف والبرامج والمهام الوظيفية المناطة بهم.

ومن خلال التعاريف السابقة، يمكن القول ان الرأس المال البشري يتمثل في جميع الموارد البشرية ذات الامكانيات المتميزة والتي لديها القدرات الابداعية والابتكارية وتشمل على معارف العامل المتطورة وخبراتهم المتراكمة ومهاراتهم وتماسكهم كفريق عمل متكامل.

المطلب الثالث: خصائص وأصناف الرأس المال البشري

الفرع الاول: خصائص رأس المال البشري

اقترح Crawford ان لرأس المال البشري خصائص تتضمن القابلية للتوسع، التوليد الذاتي وقابلية النقل والمشاركة، حيث ترتبط ارتباطا وثيقا بإمكانية ان ترفع رصيد المعارف من الرأس المال البشري للأفراد. بالإضافة الى ذلك، فان الرأس المال البشري يتمتع ببعض الخصائص الأخرى، نذكر منها:³

¹ - جابر محمد سعود جرادات، مرجع سابق، ص241.

² - نور محمد يحيى، رعد محمد يحيى، دور بعض ابعاد ادارة الموهبة في تنمية رأس المال البشري دراسة استطلاعية لعينة من التدريسيين في جامعة الموصل، المجلد 1، العدد 41، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة تكريت، 2018، العراق، ص316.

³ - نادية عديلة، مرجع سابق، ص24.

- ✓ يتصف بخاصية هامة وهي ان المؤسسة تحصل على مساهمته في العمل بدون ان تمتلكه بشكل مباشر، مما يضيف درجة من عدم التأكد بالنسبة لاستخدامه.
- ✓ يعتبر من الاصول غير ملموسة.
- ✓ يعتبر احد العناصر الاساسية لتحديد القيمة الحقيقية للمؤسسة.
- ✓ يعتبر من اهم المزايا التنافسية للمؤسسة.
- ✓ يتكون الرأس المال البشري من مكون فطري ومكون مكتسب.
- ✓ غير قابل للتداول، سواء المكونات الفطرية والمكتسبة، والمهارات والمعارف مترسخة في الافراد.
- ✓ يمكن اكتساب الرأس المال البشري بشكل رسمي او غير رسمي.
- ✓ الرأس المال البشري له جوانب نوعية وجوانب كمية.
- ✓ يمكن ان يكون عام كما يمكن ان يكون خاص.
- ✓ المعارف والقدرات المخزنة في كل فرد قد لا يتم استخدامها بشكل كامل.
- ✓ عمره المعنوي والاعتباري يتجدد مع تغييرات العصر ومستجداته البيئية.¹
- ✓ لا يندثر إلا بتوقف عمر الزمني.
- ✓ منحى انتاجيته يتصاعد بنفس اتجاه منحى قابليته ومعارفه ومهاراته.

الفرع الثاني: اصناف الرأس المال البشري

اذا كان من الاكيد ان القدرات والخبرات والمهارات المكونة للرأس المال البشري غير متساوية بين الأفراد، فمنهم من يتمتع بالمكونات المذكورة بشكل يفوق الآخرين تنعكس ايجابا على المؤسسة وخدماتها، فقد قام كل من Flonor و Callahn بوضع نموذج يمكن تجزئة الرأس المال البشري الى فئات حسب مستويات الاداء يظهر في الشكل التالي:²

¹- احمد محمد الفيومي، اثر الاصول غير الملموسة في تحقيق الميزة التنافسية في ظل تبني معايير ادارة الجودة الشاملة: دراسة مقارنة على عينة من الجامعات الاردنية الرسمية والخاصة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، الاردن، 2010، ص23.

²-لرهر طرودي، مرجع سابق، ص25.

الشكل رقم(06):فئات الرأس المال البشري في المؤسسة

1-النجوم والعقول: يشكلون نسبة 75% من اجمالي العاملين.	2-المتعلمون الجدد: ويشكلون نسبة 2.5% من اجمالي العاملين.
3-العاملون الطبيعيون: يشكلون نسبة 20% من اجمالي العاملين.	4-العاملون المعرقلون: ويشكلون نسبة 2.5% من اجمالي العاملين.

المصدر: لهر طرودي، نظم معلومات الموارد البشرية كأداة لبناء الرأس المال البشري، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جينرال كابل، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013-2014، ص24.

من الشكل اعلاه يتضح مايلي:

1-النجوم والعقول: يمثل المربع الاول فئة العاملين الذين يتمتعون بالقابليات والمعارف والمهارات المتنوعة التي يمكن توظيفها واستثمارها بشكل صحيح لصالح المؤسسة والتي يصعب ايجاد بديل لهم بسهولة، فضلا عن حركتهم الدائمة وفعالهم النشط في الوصول الى الاداء المتميز كما يفترض ان تكون نسبتهم 75% من اجمالي العاملين.

2-المتعلمون الجدد: يمثل المربع الثاني فئة العاملين الداخلين للمؤسسة والذين هم في طور التعلم لاكتساب المعارف والخبرات بفعل نقلهم او ترفيتهم الى وظائف جديدة، والذين عادة ما لم يصل ادائهم للمستوى المرغوب له بسبب ضعف مواقف الاندماج والتكيف مع ثقافتها وبيئتها، كما يفترض ان تكون نسبتهم 2.5% من اجمالي العاملين.

3-العاملون الطبيعيون: يمثل المربع الثالث فئة العاملين العاديين الذين يتمتعون بقوة انتمائهم للمؤسسة، والذين لا يمكن الاستغناء عنهم بل يفترض ان يسعى المديرون لتحويلهم الى نجوم لامعة وعقول مدبرة لصالح المؤسسة، كما يفترض ان نسبتهم 20% من اجمالي العاملين.

4-العاملون المعرقلون: يمثل المربع الرابع فئة العاملين الذي يصعب التعامل معهم كونهم اصحاب مشاكل في العمل، ولهم تأثير سلبي في الانتاجية، ويفترض بالمؤسسة الاستغناء عنهم كونهم حجر عثرة امام تطويرها وارتفاع تكلفتهم المؤثرة على استثمار في الرأس المال البشري، كما يفترض ان تكون نسبتهم 2.5% من اجمالي العاملين.

المطلب الرابع: أهمية ومكونات رأس المال البشري

الفرع الأول: أهمية رأس المال البشري

إن إدارة رأس المال البشري توجد أين يوجد العمال، وان كانت بعض المؤسسات تكون أكثر أهمية مقارنة بغيرها، وهذا يعود لعدة عوامل:¹

- رأس المال البشري الابتكاري: إن المؤسسات الابتكارية بحاجة إلى سبيل متواصل من المفاهيم والأفكار الجديدة القابلة لتحويل إلى تكنولوجيات ومنتجات جديدة.
 - المؤسسات كثيفة المعرفة في بعديها التخصصي والإنساني: تزايد مؤسسات التكنولوجيا العالية يتطلب افراد معرفة مهنيين قادرين على التعامل مع المفاهيم المعقدة الاكثر تعقيدا (من الناحية الفنية)، وهذا ما لم يعد كافيا في ظل المنافسة التي يمكن ان تقدم نفس المعرفة المتخصصة، وما يميز بعضها عن بعض هو الذكاء العاطفي الذي يتمثل في القدرة على ادارة العلاقات والتفاعلات الانسانية داخل المؤسسة مع العمال الاخرين، ومع الزبائن خارج المؤسسة.
 - المؤسسات الكثيفة بالصلات الانسانية: ان المصارف والفنادق الكبرى تتميز بهذا النمط من الصلات والعلاقات الكثيفة مع الزبائن، مما يتطلب افراد يتميزون بالقدرة على التعاطف والتقمص العاطفي، وادارة العلاقات في فترات الذروة والطلبات غير المألوفة للزبائن المهمين.
- وقد اشار Sullivan بأن رأس المال البشري هو الاساس في خلق القيمة باعتباره العامل القادر على التحكم في مدى تهيأت الجوانب الهيكلية والبعد الخاص بالعلاقات وذلك من منظور التكامل بينهم. ومن اهم الاسباب التي تجعل من رأس المال البشري في غاية الأهمية نذكر مايلي:²

¹- نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص140.

²- سندس جاسم شعيب، شذى سالم دلي، رأس المال البشري ودوره في تعزيز مؤشرات اقتصاد المعرفة وتلبية احتياجات سوق العمل في العراق، العدد2، مجلة جامعة جبهان- اربيل العلمية، قسم الاقتصاد، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة القادسية، فلسطين، 2018، ص496.

- ✓ يعتبر من المصادر الحرجة والفريدة التي تؤثر على الأداء، لان ما يمتلكه الأفراد من معارف، مهارات وخبرات وتعليم وقدرات وجدارات، وغير ذلك، تؤثر بشكل مباشر على أداء المؤسسات، يفعل ما سيضيفه الأفراد من إبداعات وابتكارات جديدة.
- ✓ يساعد في خلق ابتكارا وإنشاء معارف جديدة، يتم استخدامها وتوظيفها في تطوير عمل المؤسسة.
- ✓ مورد نادر يصعب على الآخرين تقليده أو محاكاته، وهذا يتطلب من المؤسسة الحفاظ عليه وتطويره والاهتمام به وعدم السماح بخسارته.
- ✓ يساعد في تحقيق الميزة التنافسية، فالتنافس الحالي بين المؤسسات يقوم على أساس الابتكار وتقديم المنتجات الجديدة وبالسرعة الممكنة، وهذا لا يمكن تحقيقه بدون طواقم بشرية ذات رأس المال البشري ليتمكنوا من تعزيز وتطوير الميزة التنافسية لمؤسساتهم.
- ✓ يساعد في زيادة كفاءة استخدام الاصول ويحقق انتاجية أعلى، فالشخص الذي يمتلك تدريباً وتأهيلاً، سيكون أكثر قدرة على استخدام اصول المؤسسة المختلفة بكفاءة عالية.¹
- ✓ له تأثير مباشر على قدرة الرياديين وأصحاب الافكار الجديدة على تأمين رأس التمويل اللازم لبدأ مشاريع جديدة.
- ✓ ان تراكم رأس المال البشري يساعد في التطور التكنولوجي، كما يعد مصدرا من مصادر التنمية المستدامة.
- ✓ يعتبر أكثر الموجودات قيمة في القرن الحادي والعشرين في ظل اقتصاد المعرفة لأنه قوى علمية قادرة على التعديلات الجوهرية على كل شيء في اعمال مؤسساتهم فضلا عن ابتكاراتهم المتلاحقة.
- ✓ يعتبر الاساس في توليد رؤوس الاموال الهيكلية والعلائقية، فأهمية رأس المال البشري تكمن في مدخلاته أكثر من مخرجاته، ومخرجاته تتجسد في رأس المال الهيكلي للمؤسسة من خلال التطبيق الفعلي للإبداعات ومعارف وأفكار رأس المال البشري والتي تظهر في شكلها التنظيمي، مما يؤدي الى تحقيق السمعة الجيدة وتحسين العلاقة مع الزبون وهو ما يعرف برأس المال العلائقي.²

¹-سناء جابر، مرجع سابق، ص24.

²-نادية عديلة، مرجع سابق، ص28.

الفرع الثاني: مكونات رأس المال البشري

اختلف الكتاب والباحثين في تحديد مكونات رأس المال البشري حيث نوضح ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم(08):مكونات الرأس المال البشري لدى بعض الباحثين

المكونات	الباحثين/السنة
المعرفة والمهارات والقدرات العمل ضمن فريق.	Bontis(1998)
الابتكار، المقدرة (الكفاءة التخصصية)، المقدرة الاجتماعية.	Lothgren(2005)
كفاءات، التجارب والخبرات، المعارف والمؤهلات.	حسينة(2009)
رأس المال المعارف، رأس المال الكفاءات، رأس المال التحفيز، رأس المال طرق العمل.	سماح صولح ومراد محبوب(2012)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على محمد طلال أبو الروس، دور رأس المال البشري في تجنيد الأموال في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة:دراسة حالة المنظمات الأهلية في محافظة الوسطى، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الإسلامية، غزة،2015،ص34.
بالنظر إلى ما سبق من الأدبيات التي تحدثت عن مكونات رأس المال البشري، فإنه يمكن القول بأنه يتكون من جملة من العناصر الأساسية، من أهمها: المعارف والمهارات والقدرات والخبرات والمؤهلات والإبداع والابتكار والعمل ضمن فريق.

➤ **المعرفة:** ينظر للمعرفة بأنها "مجموعة من الأفكار والآراء والمفاهيم والتصورات الفكرية التي تكونت لدى

الإنسان نتيجة محولاته المتكررة لفهم الظواهر الموجودة في البيئة المحيطة وتفاعله معها"¹

➤ **المهارات والقدرات:** تشير القدرة الى أنها "طاقة واستعداد عام يتكون عند الإنسان نتيجة عوامل داخلية

أخرى خارجية تهيئ له اكتساب تلك المقدرة"، إما المهارة فهي تمثل "استعداد خاص اقل تحديدا من

¹-محمد طلال ابو روس، مرجع سابق،ص34.

- القدرة، يتكون عند الإنسان نتيجة تدريبات متكررة ومتدرجة ومتصلة، تصل إلى درجة السرعة والإتقان في العمل، أو استعداد لاكتساب شيء معين، فالمهارة استعداد أو طاقة تساعد في امتلاك القدرة".¹
- **الخبرات:** تعد مجموعة من التجارب التي يمر بها الانسان خلال مراحل حياته كما تقسم الى نوعين، خبرة في أمور العمل وخبرة في أمور الحياة بشكل عام، وكلاهما ذو أهمية كبيرة، وعلى الانسان ان يوازن الامور بينهما، وكلما كانت تجارب الشخص كثيرة كانت خبراته كبيرة.²
- **المؤهلات:** هي عبارة عن استعدادات طبيعية او مكتسبة تجعل المرء اهلا لممارسة العمل، وتؤخذ بشكل رسمي كشهادات معتمدة من المدارس والجامعات والمراكز التعليمية المختصة ويطلق عليها مؤهلات علمية او من المراكز المهنية والجامعات المتخصصة ويطلق عليها مؤهلات مهنية، وبموجب الشهادة تقر بتوافر جملة من المعارف والمهارات والقدرات اكتسبت من قبل حاملها على ايدي معلمين ومدرسين أكفاء.³
- **الابداع والابتكار:** يعرف الابداع على أنه "مجموعة العمليات التي يستخدمها الانسان بما هو متوفر لديه من قدرات عقلية وفكرية وما يحيط به من مؤثرات بيئية في ان يتواصل الى فكرة او اسلوب او نظرية.. بحيث يحقق النفع للمجتمع او المؤسسة التي يعمل فيها"،⁴ بينما يعرف الابتكار على انه "فكرة ابداعية تتضمن التنفيذ وتختلف عن الاختراع، وهو عملية تصور وتنفيذ لطريقة جديدة لتحقيق نتيجة او اداء عمل ويمكن ان يشمل الابتكار ادخال عناصر جديدة، او مزيجا جديدا من العناصر الموجودة، او تغييرا مهما في اسلوب عمل تقليدي او عدولا عنه"⁵
- **التعاون والعمل في فريق:** يمثل فريق العمل جماعة تملك اعضاؤها مهارات مكملة لبعضها البعض ويلتزمون بغاية مشتركة او بعدد من اهداف الاداء، وهم يعتبرون انفسهم مسؤولين مسؤولية جماعية عن

¹ -شان عصمت محمد، اسهامات رأس المال البشري في الابداع التقني دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في نينوي، مجلد10، العدد31، مجلة تريكت للعلوم الادارية والاقتصادية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة تكريت، 2014، ص174.

² -فريد حميلي، اثر تنشيط رأس المال البشري على تنمية القدرات الابداعية، دراسة حالة شركات التأمين بولاية طارف في الجزائر، العدد51، مجلة الدراسات العربية والدولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ام البواقي، الجزائر، 2010، ص347.

³ -سعد العنزي، دور رأس المال البشري في قوة المنظمات الاعمال، العدد8، مجلة الدنانير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2012، ص391.

⁴ -سعد العنزي، الاطار مفاهيمي للعلاقة بين رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي، مجلد21، العدد84، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2015، ص9.

⁵ -عابدي محمد السعيد، رأس المال البشري والابتكار في المؤسسة الجزائرية، المجلد4، العدد10، مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2014، ص266.

تحقيقها" كما يستمد اهميته في المؤسسة من خلال تكاملية سماته، بوصفها قوة ادائية وحركة تطويرية مستمرة في البيئة التنظيمية، تسهم في دفع المؤسسة نحو استيعاب التغيرات والتعامل مع التقنية وتطوير اساليب الاداء، والتخلص من العوائق التي تتخلل أنشطة عملياتها ، وتتيح لها التحول الى المنظور الاستراتيجي في التخطيط والتنفيذ، وتبني طرائق الجودة في الاداء على صعيد النوع قبل الكم.¹

المبحث الثاني: استثمار، بناء وإدارة الرأس المال البشري

مع الاهمية المتزايدة التي يحتلها رأس المال البشري اصبح لزاما على المؤسسة التركيز على اساليب ادارية تقدر قيمته وتنجح في استقطابه وتوظيفه. ما يعني ذلك ان الاستثمار وبناء الرأس المال البشري اصبح ضرورة استراتيجية تتوافق مع متطلبات التحول نحو الاقتصاد المبني على المعرفة. وعليه سيتم التطرق في هذا المبحث الى استثمار وبناء الرأس المال البشري بالإضافة الى ادارته وقياسه.

المطلب الاول: مفهوم ونظرية استثمار الرأس المال البشري

الفرع الاول: مفهوم استثمار الرأس المال البشري

ادى الالتفات الى اهمية "رأس المال البشري" الى اعطاء اولوية متقدمة للاستثمار فيه، كما وكيفا وعمقا، وفي ضل التقدم التكنولوجي الذي يقلل من قيمة الوظائف التي لا تحتاج الى مهارات عالية، ويخلق في المقابل ذلك وضائف جديدة تركز على المعرفة،² باعتباره الوسيلة الاحسن لإعداد وتنمية الطاقات والمهارات المتميزة. فقد عرفه Todaro بأنه "الاستثمارات الانتاجية التي تحتوي عليها الفرد نفسه وهي تشمل على المهارات والقدرات والقيم والصحة وغيرها من الامور التي ينتجها الانفاق على التعليم"،³ كما يشير اليه البعض الاخر على انه "الاعتماد على مدخرات المجتمع

¹ - امل اسمر زبون، الاستثمار في رأس المال البشري وعلاقته بالتعليم والتشغيل في العراق، العدد21، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والادارية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة واسط،العراق، 2016، ص264.

² - لبنى بابا سعيد، دور الاستثمار في الرأس المال البشري في النمو الاقتصادي بالجزائر خلال فترة 2005-2013، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد عمومي وتسيير مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر، 2014-2015، ص16.

³ - عبد اللطيف مصطفى، دور الرأس المال البشري في خلق القيمة في المؤسسات المصرفية، معهد العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، مركز الجامعي غرداية، العدد7، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، غرداية، الجزائر، 2009، ص25.

او الافراد في تنمية وتطوير قدرات ومهارات والمعلومات وسلوكيات الفرد بهدف زيادة انتاجيته، مما يساهم في زيادة انتاجية المجتمع ككل، وبالتالي تحقيق الرفاهية وضمان ان يكون مواطنا صالحا في مجتمعه" ¹ ويصفه البعض الاخر بأنه "مجموعة المفاهيم والمعارف والمعلومات من جهة والمهارات والخبرات وعناصر الاداء من جهة ثانية والاتجاهات والسلوكيات والقيم من جهة ثالثة التي يحصل عليها الانسان عن طريق نظم التعليم النظامية وغير نظامية، والتي تساهم في تحسين انتاجية وتزيد بالتالي من المنافع والفوائد الناجمة عن عمله" ² او انه "عبارة عن الانفاق على تطوير قدرات ومهارات ومواهب الانسان على نحو يمكنه من زيادة انتاجيته" ³

وعلى العموم، يمكن القول بان الاستثمار في الرأس المال البشري يمثل مجموع الطاقات البشرية التي يمكن استخدامها لاستغلال مجمل الموارد الاقتصادية، بمعنى اخر هو الاستغلال الامثل لطاقات الافراد ومهاراتهم ومعارفهم الناتجة عن التعليم والخبرة من اجل زيادة الانتاجية والأرباح.

الفرع الثاني: نظرية استثمار الرأس المال البشري

موضوع رأس المال البشري والاستثمار فيه لم يكن حديث النشأة، ففي عام 1890 كان Alfred Marshall من الاوائل الذين ركزوا على اهمية الاستثمار في الافراد بقوله " ان اثنان انواع رأس المال البشري هو ما يستثمر في البشري"، وكون رأس المال البشري يتميز بسمة تميزه عن غيره من رؤوس الاموال وهي ان انتاجيته تتصاعد بتزايد مهاراته ومعارفه، وان عمره المعنوي يتحدد مع تغيرات العصر ولن يندثر إلا بتوقف عمره الزمني، ومعنى ذلك انه لا يخضع لقانون القلة المتناقصة، وفي عام 1906 ظهر الاساس الفعلي لنظرية الاستثمار رأس المال البشري على يد الاقتصادي Fisher عندما ادخل رأس المال البشري في مفهوم رأس المال العام. ⁴

وبالرغم من البدايات التي شهدتها نظرية الاستثمار في الرأس المال البشري، إلا ان بعض الكتاب والباحثين من يرى ان هذه النظرية لها جذور اخرى كما هي موضحة في الجدول التالي:

¹ -ريحة قوادرية، مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية،رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015-2016، ص60.

² -لبنى بابا سعيد، مرجع سابق، ص17.

³ -نادية عديلة، مرجع سابق، ص32.

⁴ -مدفوني هندا، رأس المال البشري في الجامعة بين آليات الاستثمار فيه واشكالية قياس ادائه-نموذج مقترح وفقا لمؤشرات التصنيف العالمي للجامعات وابعاد بطاقة التقييم المتوازن، العدد6، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة ام البواقي، 2016، ص132.

جدول رقم(09): جذور نظرية الاستثمار في الرأس المال البشري

الموضوع	الباحث	السنة
جذب الانتباه الى العنصر البشري	Farr	1853
	Engel	1883
تقدير قيمة رأس المال البشري لتحديد مقدار الاهمية الاقتصادية لمخزون الموارد البشرية، وتحديد القيمة الاقتصادية للأفراد بالنسبة للمجتمع	Huebner	1914
	Wood & Metzger	1972
تحديد ماهية الاستثمار البشري وإدخال مهارات الفرد كأحد مكوناته، مع التركيز على الاستثمار البشري لتحسين مهارات وإنتاجية العنصر البشري	Senior	1939
	Walras	1972
ادخال مفهوم الخسارة في الرأس المال البشري والتي تنتج عن عجز الافراد.	Guyot	1914
	Boag	1916

المصدر: ربيحة قوادرية، مرجع سابق، ص62.

رغم جميع المحاولات والمبادرات التي ابدتها الكتاب والباحثين كما تبين سابقا إلا ان نظرية الاستثمار في رأس المال البشري تطورت بشكل فعال من خلال اعمال Schultz، Becker، Muncer، ومن خلال هذه النظرية جاء التركيز على اهمية الافراد من خلال اكتشاف دور مؤشرات رأس المال البشري (المعرفة، المهارات، الخبرات) في زيادة الانتاجية، وهو ما اصبح يعرف برأس المال البشري.¹

❖ مبادرات Schultz

يعتبر Schultz من اهم المساهمين الذين طور هذه النظرية، حيث افترض ان الانفاق على الافراد ليس بتكلفة، وإنما هو استثمار لرأس المال البشري، وأكد ان مهارات الافراد ومعارفهم التي تعد من خصائص رأس المال البشري والتي

¹ - منى جاسم الزايد، الاستثمار في الرأس المال البشري: نموذج مقترح، مؤتمر الثاني لمعهد الادارة العامة والتنمية الادارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، مملكة البحرين، 2010، ص932.

يمكن ان تستثمر فيها، كما ركز على دورها في زيادة الانتاجية، وهو ما سماه برأس المال البشري، بالإضافة الى ذلك فقد قام Schultz بوضع مجموع من الافتراضات اهمها ان الارتفاع في النمو الاقتصادي الذي لم يكن نتيجة لرأس المال المادي يمكن ان يكون نتيجة لرأس المال البشري، كما ان الارتفاع في المداخيل يرجع الى الاستثمار في رأس المال البشري.

وقام Schultz بوضع مجموعة من المجالات للاستثمار في رأس المال البشري ذلك من خلال الانفاق على التعليم الرسمي، التدريب اثناء العمل، الخدمات الصحية، تعليم الكبار، والهجرة والتنقل من اجل الاستفادة من فرص عمل افضل، الا انه ركز اهتمامه على التعليم باعتباره استثمارا مربحا، والذي يؤثر بشكل كبير في زيادة النمو الاقتصادي للمجتمع، فالتعليم يساعد في تزويد العاملين بالمهارات المنتجة والقدرة على تعديل الروتينات، بالإضافة الى سرعة الرد على التغيرات التي تحدث في المحيط.¹

❖ مبادرات Becker

يعد Becker من بين المساهمين ايضا في نظرية الاستثمار رأس المال البشري، فقد اشار الى ان التعليم والتدريب هي من اهم الاستثمارات في البشر، حيث اعتبر ان المدارس الثانوية والتعليم الجامعي في الولايات المتحدة ساهمت في رفع الى حد كبير دخل الافراد، حتى بعد استثناء التكاليف المباشرة وغير مباشرة للتعليم، كما ساهمت في رفع من قدرات الافراد، واصبحوا اكثر تعليما.²

بالإضافة الى ذلك فقد اضاف Becker مجال اخر للاستثمار في رأس المال البشري، وهو الاستثمار في الصحة، كما ركز على الاستثمار في التدريب، خاصة التدريب اثناء العمل اذ اعتبره أكثر اهمية من الانواع الاخرى للاستثمار في رأس المال البشري، اذ يتم من خلاله تعلم مهارات جديدة وإتقان المهارات القديمة اثناء العمل، كما وضح تأثير الاستثمار في رأس المال البشري على زيادة الانتاجية.³

¹ - Theodore W Schultz, investment in human capital, vol 51, No.1, the American Economic review, USA, 1961, p8.

² - Ibid, P9.

³ - Gary S Becker, Human Capital A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education, Third Edition, The National Bureau of Economic Research, USA, 1993, p 17.

وفرق Becker بين نوعين من التدريب:¹

- **التدريب العام:** ان التدريب العام مفيد للمؤسسات، وهذا النوع من التدريب يزيد من انتاجية العامل، سواء للمؤسسة التي يعمل بها والتي تقدم له التدريب او المؤسسات الاخرى التي من الممكن ان يعمل بها، اي ان هذا النوع من التدريب تقوم به كافة المؤسسات، وليس حكرا على مؤسسة واحدة.
- **التدريب الخاص:** هذا النوع من التدريب يزيد من انتاجية العامل للمؤسسة التي يعمل بها، والتي تقدم له هذا النوع من التدريب اكثر من اي مؤسسة اخرى، ويكون الاجر الذي يقدم للعامل الذي يمنح له تدريبا خاصا اعلى من الاجر الذي تمنحه اي مؤسسة اخرى نظرا لكونه خاص بمؤسسة معينة، ولا تقوم به كافة المؤسسات، ويكون العائد المحتمل لمثل هذا النوع من التدريب عال من خلال ما اكتسبه العامل من مهارات متخصصة مما يساهم في زيادة انتاجيته.

❖ مبادرات Muncer:

من بين الباحثين ايضا الذين طوروا نظرية الاستثمار في رأس المال البشري نجد Muncer، واعتمد على مفهوم رأس المال البشري لتفسير الانحرافات في توزيع الايرادات، وافترض ان الاختيار الجيد لوظيفة معينة يتضمن مساواة قيمة الايرادات الحالية مع مدى حياة الفرد المتوقعة في الزمن الذي قام به بهذا الاختيار، ويرجع الاختلاف في الوظائف المختلفة، اما للاختلاف الذي يكون في الوظيفة واحدة يرجع الى نمو وتحسين الخبرة الانتاجية بتقدم عمر الفرد، وذلك ان الزيادة في الانتاجية ترجع الى الاعمال التي تتطلب درجة كبيرة من التدريب.²

حاول Muncer قياس التكلفة والعائد المترتبة عن الاستثمار في التدريب، وقام من خلال ابحاثه بوضع مجموعة من الاهداف التي ينبغي تحقيقها تتمثل في:³

- تحديد حجم التكلفة المخصصة للتدريب.

¹- عائشة بنت سالم بن صالح الرقيشية، ابعاد التعلم التنظيمي وعلاقتها بتنمية رأس المال البشري لدى معلمي مدارس التعليم ما بعد الاساسي بمحافظة الداخلية بسلطنة عمان، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، في التربية تخصص ادارة تعليمية، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، عمان، الاردن، 2015، ص74.

²- راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2005، ص75.

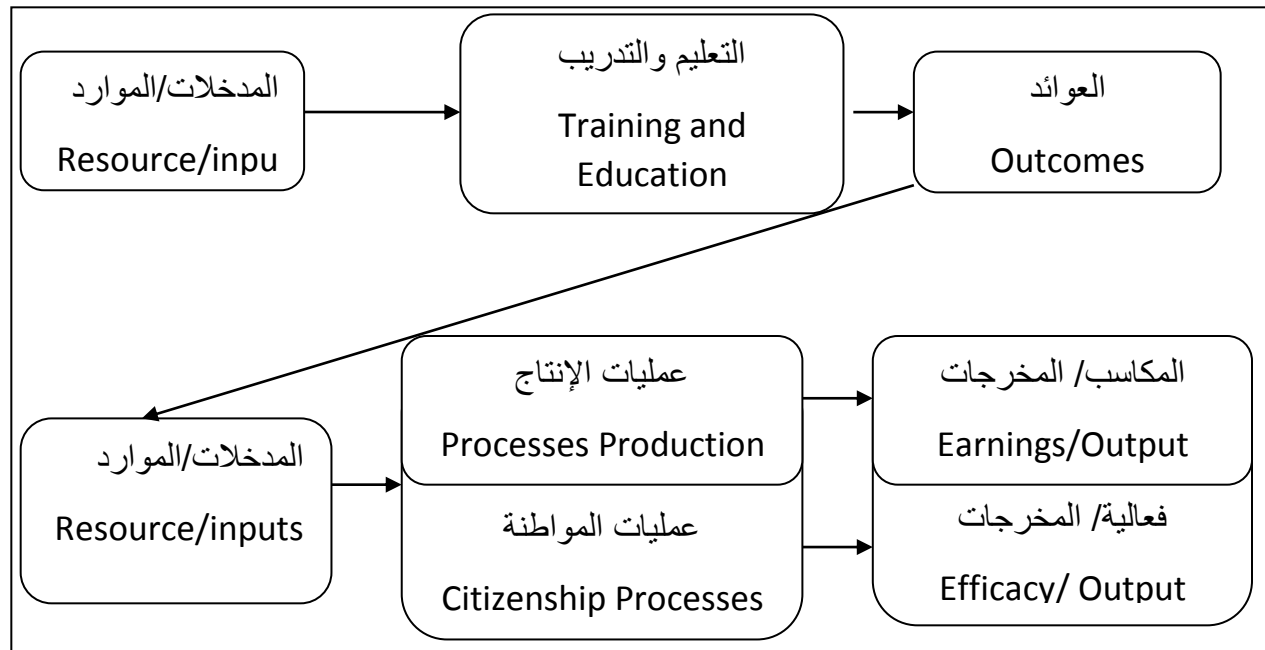
³- المرجع نفسه، ص75-76.

- تحديد معدل العائد على الاستثمار في التدريب.
- تحديد المنفعة التي يمكن تحقيقها من خلال تحديد التكلفة والعائد من التدريب، وذلك من اجل تفسير بعض خصائص سلوك الافراد.

توصل Muncer الى عدة استنتاجات فيما يتعلق بدراسة اثر الاستثمار في التدريب على دخل وسلوك الافراد اهمها:

- ان زيادة في مستوى تعليم الفرد يزيد من احتمالات حصوله على مزيد من التدريب في مجال العمل.
 - ان الزيادة في معدل دوران العامل يؤدي الى زيادة في تكلفة الاستثمار في التدريب.
 - ان زيادة الاستثمار في التدريب خاصة المتخصص يزيد من احتمالات بقاء الفرد في المؤسسة.¹
- وبالتالي فان نظرية الاستثمار في رأس المال البشري برهنت ان زيادة الانتاجية ترتبط بما يتلقاه الفرد من استثمار، من خلال المجالات التي اعتبرت هذه النظرية انفاق استثماري والتي تتمثل في التعليم والتدريب والرعاية الصحية.
- كما شكلت نظرية الاستثمار في رأس المال البشري مجموعة من العلاقات كما هي موضحة في الشكل التالي:

شكل رقم(07): العلاقات التي شكلتها نظرية الاستثمار في الرأس المال البشري



¹ -سمالي يحيى، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات والميزة التنافسية (مدخل الجودة والمعرفة) ، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005، ص115.

المصدر: ربيحة قوادرية، مرجع سابق، ص65.

ان الشكل السابق يقدم العلاقات الرئيسية التي شكلتها نظرية الاستثمار في الرأس المال البشري والفرضيات التي تقع تحت هذه العلاقات:¹

- ✓ العلاقة 1: تتمثل هذه العلاقة مفهوم وظائف الانتاج كما قدمت آلية التعليم والتدريب، مفتاح الفرضية التي تقع تحت هذه العلاقة ان الاستثمار في التعليم والتدريب يؤديان الى زيادة التعليم.
- ✓ العلاقة 2: تقدم رأس المال من خلال العلاقة التي تربط التعلم بزيادة الانتاجية، مفتاح الفرضية التي تقع تحت هذه العلاقة بأن التعلم المتزايد يعمل في الحقيقة على زيادة معدل الانتاج.
- ✓ العلاقة 3: تقدم رأس المال البشري وعلاقته بزيادة الانتاجية وزيادة الاجور ومداحيل العمل، مفتاح الفرضية التي تقع تحت هذه العلاقة بأن معدل الانتاج الاعظم في الحقيقة يعمل على زيادة الاجر الاعلى للأفراد والأعمال التجارية.

وكخاتمة لهذه العلاقات نجد ان رأس المال البشري يعمل على المساهمة في تحقيق الفوائد للمؤسسات، من خلال مايلي:²

- تأثير رأس المال البشري في العمل ومساهمته في تحقيق القيمة للمؤسسة.
- بينت ان ممارسات الموارد البشرية تنتج قيمة مالية مثلاً عائد الاستثمار.
- ساهمت نظرية الاستثمار في رأس المال البشري في تصميم استراتيجيات عمل فعالة لتحسين مساهمة الموارد البشرية في المؤسسة.

بالإضافة الى المبادرات السابقة حول نظرية الاستثمار في رأس المال البشري ظهرت مبادرات حديثة حول هذه النظرية وتتمثل هذه المبادرات في:³

¹ - ربيحة قوادرية، مرجع سابق، ص65.

² - سمير عبد الصاحب ياره، دور الرأس المال البشري في تعظيم قيمة العائد على الموجودات، دراسة تحليلية في عينة من المصارف العراقية الخاصة، المجلد 41، العدد 117، مجلة الادارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، بغداد، 2018، ص128.

³ - ربيحة قوادرية، مرجع سابق، ص66.

❖ مبادرات Oudyourne

قام Oudyourne بمحاولة لبناء مصفوفة او محفظة الموارد البشرية كأداة للتحليل الإستراتيجي، حيث استند على فكرة مصفوفة الحصص النمو لمجموعة بوسطن الاستشارية (BCG)، ومفاهيم نظرية الاستثمار البشري، فكما يهدف المستثمر المالي من تجميع التوليفة المتميزة من الاسهم والسندات في محفظة الاوراق المالية لتحقيق أكبر عائد ممكن من استثماره مع تقليل درجة المخاطرة الى ادنى حد في المؤسسة، ايضا تهدف هذه المصفوفة الى محاولة تجميع التوليفة المثلى من الموارد البشرية ذات الخصائص المتميزة لتحقيق اقصى عائد ممكن من استثمارها في هذه الموارد، ومن بين الخصائص المتميزة التي تهدف المؤسسة الى تجميعها في توليفة اصولها البشرية هو مستوى عال من الاداء وفقا لأهداف المؤسسة، واحتمال عال للنمو على المستوى الفردي.¹

❖ مبادرات Fisher

توصلت الدراسة التي قام بها Fisher عام 1994 الى:

- ان الاختلافات في مستويات الكسب المرتبطة بمستوى التعليم الشخصي كثيرة.
- يتأثر مستوى الكسب المرتبط على المستوى التعليمي بعدة عوامل مثل المستوى الاجتماعي والجنس والعرق.. الخ
- ينبغي اضافة سن العامل ومدة العمل لتفسير جزء من الاختلافات في مستوى الكسب، اذ ان الاستثمار في التعليم طويل المدى لا يحقق مردوده إلا بعد فترة من الزمن وكلما زاد عمر الانسان قل الانفاق على التعليم.

❖ مبادرات Gents

تمثلت اسهامات Gents في نظرية المواقف، والتي تنص على ان المدرسة تحسن من انتاجية الفرد ليس بما تقدمه من معرفة، بل بما تنمي من سلوك ومواقف تحضى بتقدير المؤسسات الانتاجية، وتتمثل هذه المواقف الامتثال والطاعة والقبول والعمل داخل مجموعة خاضعة للنظام التسلسلي حيث يجد فيه كل فرد مكانه.²

¹-راوية حسن، مرجع سابق، ص ص 99-101.

²-ليلي بوحديد، الهام بجاوي، قياس عائد الاستثمار في تدريب الرأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة، العدد 10، مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 2013، ص 37.

المطلب الثاني: متطلبات وأبعاد بناء الرأس المال البشري

الفرع الاول: متطلبات بناء الرأس المال البشري

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

- ✓ خلق محيط معرفي من خلال تهيئة الارضية المناسبة في تكنولوجيا المعلومات وإعادة النظر في الاجراءات والقوانين السائدة في المؤسسة لتأخذ بالاعتبار متطلبات تكوين هذه الاقطاب 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.
- ✓ التركيز على الكفاءات الاستراتيجية للرأس المال البشري الموجود في المؤسسة، فكل مؤسسة لديها كفاءتها الاستراتيجية المتجذرة في ثقافة المؤسسة محاكاتها من قبل المنافسين.
- ✓ التركيز على حسن تسيير مخزون الرأس المال البشري والمتمثل في الكفاءات والمعارف الموجودة قبل استقطاب كفاءات جديدة وأصول معرفية اضافية.
- ✓ بذل جهود كبيرة لخلق المعرفة الذاتية للمؤسسة والتي يتميز بها رأسمالها البشري وتحويله في قاعدة بيانات المؤسسة ليتكمن من الوصول اليها والاستفادة منها في توليد معارف جديدة.
- ✓ تنمية قدرة تشخيص هوية الاصول المعرفية الحقيقية، حيث ان هناك مشكلة فبعض المؤسسات تعتقد ان الادارة العليا وحدها القادرة على ذلك.
- ✓ توفير سبل التعليم والتعلم والتدريب والتطوير الرأس المال البشري لان هذه السبل كفيلة برفع جودة مخزونه وبالتالي زيادة قدرة المؤسسة على التعلم وتحقيق التفوق والتميز.

¹-بوغرارة جهيدة، مرجع سابق، ص ص61-62.

الفرع الثاني: ابعاد بناء الرأس المال البشري

لقد اختلفت ابعاد رأس المال البشري وتعددت باختلاف الباحثين حيث يوجد ابعاد كثيرة،¹ ولقد اتفق كثير من الباحثين امثال Endres, Quinn, Yogesh, Kelley, على ان الابعاد الرئيسية للرأس المال البشري تتمثل فيما يلي:²

➤ استقطاب رأس المال البشري

يركز على البحث عن الخبرات المتقدمة، وجذب المهارات التقنية العالية بالاعتماد على نظام معلومات يسهل مهمة الجذب والاستقطاب، فهو يهدف الى:

- الهدف الرئيسي من هذه العملية في جذب المواهب والخبرات في الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة
- المساهمة في زيادة فعالية عملية الاختيار من خلال جذب الافراد المناسبين.
- المساهمة في زيادة استقرار الموارد البشرية في المؤسسة، والاحتفاظ بالأفراد المرغوب فيهم.
- تحقيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية للمؤسسة.³

كما يمكن التمييز بين نوعين من مصادر استقطاب الموارد البشرية، وهما:

- ✓ **المصادر الداخلية:** العديد من المؤسسات على شغل الوظائف الشاغرة بها عن طريق الافراد لديها، اما من خلال الترقية او من خلال النقل والانتداب في بعض الاحيان ويعبر عن هذه العملية بمفهوم البحث الداخلي، والذي يعكس جهود انتقاء الافراد بين العاملين الحاليين الذين تقدموا اراديا لشغل الوظيفة، او تم ترشيحهم بواسطة ادارة الموارد البشرية، او تم تركيتهم بواسطة بعض المسؤولين في التنظيم.
- ✓ **المصادر الخارجية:** تتنوع مصادر استقطاب الموارد البشرية من خلال المؤسسة ويرتبط اختيار المؤسسة لمصدر من المصادر على عملي الحاجة والسوق، اذ تفرض الحاجة الى موارد بشرية متنوعة المواهب

¹ - معمر ربيحة، رأس المال البشري ودوره في تحقيق الابتكار التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2015، ص5.

² - صولح سماح، دور تسيير الأعمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي في الجزائر، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012-2013، ص53.

³ -نادية عديلة، مرجع سابق، ص48.

- والكفاءات وغير متوفرة داخل المؤسسة اللجوء الى المصادر الخارجية التي تتمثل في سوق العمل سواء كان المحلي او الدولي، اضافة الى نوع واهمية الوظيفة المطلوب شغلها وسياسة المؤسسة ورأي المدراء، والحاجة الى التوظيف السريع وغيرها، واهم مصادر الاستقطاب الخارجي مايلي:¹
- وسائل الاعلام المختلفة من راديو وتلفزيون، صحافة ولوحات اعلان او بعض هذه الوسائل حسب نوع جهة العمل ودرجة ندرة الكفاءة المطلوبة.
 - وكالات الاستخدام وقد تكون مؤسسات توظيف حكومية وخاصة.
 - الاتصال بالجامعات والمعاهد العلمية العليا.
 - المؤسسات المهنية كالتقانات والاتحادات.

والجدول التالي يلخص ابرز المزايا والعيوب استخدام المصادر الداخلية والخارجية:

جدول رقم(10): مزايا وعيوب المصادر الداخلية والخارجية لاستقطاب رأس المال البشري

المزايا	العيوب
<ul style="list-style-type: none"> - معرفة الافراد للمؤسسة. - تكلفة استقطاب وتدريب متدنية. - ارتفاع في معنويات ودوافع الافراد. 	<ul style="list-style-type: none"> - الصراع حول الترقية. - فشل الاستقطاب الداخلي في حالة عدم دعم الادارة العليا للبرمجة. - شعور الافراد بالعزلة في حال حرمانهم من الترقية.
<ul style="list-style-type: none"> - افكار جيدة وجديد. - التكيف السريع للأفراد. - مهارات ومعارف جديدة. 	<ul style="list-style-type: none"> - عدم التناسب بين الافراد والمؤسسة. - قبول مشكك به من قبل الافراد. - تكاليف مرتفعة ومدة تأقلم طويلة.

المصدر: معمر ربيحة، مرجع سابق، ص6.

¹ -claudia goldin, human capital,departement of economics, harvard university and national bureau of economic research, massachusetts, united states, 2016,p17.

➤ صناعة رأس المال البشري

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

- **خريطة المعرفة:** تعرف خريطة المعرفة على انها تقديم عرض مرئي لمعرفة الحيوية المؤدية الى تحقيق أهداف، ومن ثم تركز على نوعها التي تؤمن بمشاركتها ومع من وأين يمكن ان نجدها، وعلى اساس فان بناء خرائط المعرفة التي تصف المسارات المؤدية للمعرفة في المؤسسة وسهولة الوصول إليها، يساعد في تحديد المركز المعرفي للمؤسسة مقارنة للمؤسسات المنافسة، وفي نفس الوقت يساعد على تحديد فجوات المعرفة التي تمثل النقص او الضعف فيها من اجل العمل على خلق الفجوات بصناعة المطلوب منها، سواء من خلال تعزيز قابليات الافراد في مجال حل المشكلات او تمكينهم من العمل مع ذوي القدرات العلمية العالية.
- **بناء الانسجة الفكرية:** تمثل تشكيل فرقي يشبه نشيج العنكبوت، تشارك فيه مجموعة ابتكارية تتفاعل وتتعلم من بعض، ثم تنحل عند انتهاء المشروع المحدد ليشكل مشروع اخر لمجموعة ابتكارية جديدة وتعلم جديد اخر. وتأكيد رؤية استراتيجية لأنسجة الفكرية ان توفير الاستقلالية والمرونة والتفاعلات المتنوعة بين مختلف المهنيين الابتكارين، تؤدي الى التعلم السريع وزيادة الرافعة المعرفية وتحقيق الثوب السريع.
- **القيادة الذكية:** يتطلب صنع المعرفة والتعامل مع الناس الاذكاء الى قيادة ذكية، الان المدير الذكي يركز اهتمامه على التعلم المنظمي، ويكون مساعد للتعلم اكثر مما يكون مشرف وأكثر مما يكون معطيا للأوامر فضلا عما تقدم فالمدير الذكي هو قادر على ممارسة اسس التقدير الفعال والتي من ابرزها الاستقرار والفورية في تقدير موظفيه، لأنه يعرف ان التقدير يدفع الى التفوق.

➤ تنشيط الرأس المال البشري:

تهدف هذه المرحلة الى تنشيط الذهن وتفعيل المشاركة الجماعية وتشجيع المصارحة بين الادارة والعاملين والاهتمام بآراء العاملين. ومن بين استراتيجياتها:²

¹-بوغرارة جهيدة، مرجع سابق، ص65.

²-نفس المرجع، ص66.

○ الوصف الذهني:

وهو اثاره القدرة الابداعية للأفراد لتوليد أكبر عدد من الافكار والحلول الابداعية، بهدف اخراج الفرد من حدود التفكير المعتاد، والسبب في ذلك ان استخدام الذكاء المعرفي الشخصي بمفرده لا يكفي، لذا فان تكوين المجموعة سيجعل العقل المفكر ينظر للأمور من زوايا متعددة.

○ حلقات السيطرة النوعية:

تمثل مجموعة من الافراد في اختصاصات متشابهة يعملون طواعية ويلتقون ساعة في الاسبوع لمناقشة مشكلات العمل وإيجاد الحلول المناسبة لها، ويهدف الى تحقيق الكفاءة الانتاجية من خلال الوصول الى صيغ مثلى وأفكار ايجابية في تطوير النوعية وتحسينها من خلال تشجيع الفرد المبدع.

○ الادارة على المكشوف:

وهو عبارة عن استخدام المعلومات الموجودة في اذهان الافراد أولاً وذلك من خلال شحن القدرات الذهنية لهم بتوفير الجو الملائم لتوليد الافكار من خلال اجتماعات ولقاءات تتضمن المصارحة، وهذا ما تهدف اليه تلك الطريقة ايضاً.

○ الجماعات الحماسية:

وهي مجموعات صغيرة من الافراد تكون نشطة وتحب الانجازات العالية في العمل والمخاطرة والمغامرة والمهام الصعبة، تهدف هذه الطريقة الى توليد الاثارة والمتعة في المناقشة بالشكل الذي يجعل المشتركين من الافراد في هذه الجماعات يشعرون بالحيوية والتفاؤل ويزيدون من استخدام افكارهم أكثر من سلوكهم.

وإجراءات ذلك تكون بإشراك العاملين وجها لوجه مع اصحاب الخبرة في مجال تخصص المؤسسة وتسهيل المحاورات مع ذوي الخبرة باستخدام تقنيات المعلومات كالمؤثرات الصوتية والبريد الالكتروني وشبكات الحاسوب.

➤ المحافظة على رأس المال البشري

تشير المحافظة على رأس المال البشري الى "العملية التي تركز بشكل استراتيجي على ابقاء الموهبة داخل المؤسسة، من خلال تشجيع الاستثمار في الافراد العاملين وبشكل مستمر"، اي انها تلك الانشطة والعمليات التي تقوم بها المؤسسة

من اجل تحفيز رأس المال البشري وتوفير الشروط والبيئة الملائمة من اجل ابقائه في المؤسسة.¹ وتستطيع المؤسسة ضمان الاحتفاظ بالأفراد الموهوبين لديها اذا اخذت بعين الاعتبار الانشطة التالية:²

- تعيين وتطوير الافراد الذين يشتركون بنفس القيم والاتجاهات والاعتقادات.
- تطوير الافراد الذين لديهم التزام حقيقي وإحساس بالانتماء للمؤسسة.
- ضمان احساس الافراد الموهوبين بالانجاز في مجال وظائفهم تطوير العلاقات عن طريق التعليم والتدريب وتشجيع التعاون بين كافة اقسام العمل.

وقد حددت ثلاثة عوامل من الممكن ان تؤثر في قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بالموهبة وهي:

- وجود فرص التقدم للأفراد في وظائفهم.
 - تقديم الاهتمام الكافي لهم للحصول على رضائهم وضمن فرص التدريب والتطوير لهم.
 - ضمان نجاح المؤسسة يجب تركيز على الاحتفاظ بالموهبة وتجهيزها في نفس الوقت.
- وتعد المحافظة على رأس المال البشري من اكبر التحديات التي تواجه المؤسسات القائمة على المعرفة، اما اسباب المحافظة عليه فنذكر منها مايلي:³

- قد يهاجر رأس المال البشري الى مؤسسات او دول اخرى دون رجعة، وذلك لعدم تمكن مؤسسة من تشجيعه واستثماره، وخطورة ذلك تكمن في امكانية نقل الافكار والمهارات الى المنافسين.
- قد يعرقل رأس المال البشري خطط المؤسسة خاصة اذا فشلت في معرفة رغباته وحاجاته ومتطلباته.

¹ -خالد عبد الله ابراهيم، العلاقة بين الرأس المال البشري وادارة الجودة، دراسة نظرية، المجلد35، العدد91، مجلة الادارة والاقتصاد، جامعة الانبار، العراق، 2010، ص235.

² -عمار ابراهيم، تنمية رأس المال البشري واثره على كفاءة المنشأة: دراسة ميدانية في الساحل السوري، رسالة ماجستير في السكان والتنمية، قسم الاحصاء والبرمجة، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا، 2014، ص13.

³ -سعيد ابو لبد، هاشم عيسى، الاستثمار في رأس المال الفكري في منظمات المتعلمة: دراسة تطبيقية في مجموعة الاتصالات الاردنية، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية المال والاعمال، جامعة ال البيت، الاردن، 2008، ص75-76.

- التصدي للتقادم التنظيمي: يقصد بالتقادم عجز الفرد عن تطوير مهاراته وخبراته باستمرار وعدم التحديد في مجال اختصاصه، اما التصدي للتقادم فيشمل جميع الاجراءات والوسائل من اجل تجديد وتطوير قدرات وإمكانيات وخبرات ومهارات الافراد باستمرار لمواكبة التغيرات الحاصلة في المحيط.¹
- مواجهة الاحباط التنظيمي: الاحباط التنظيمي حالة نفسية تنشأ من جراء فشل الفرد في انجاز او تحقيق اهداف معينة، لوجود عوائق لا يمكن مواجهتها والسيطرة عليها، اما المورد البشري الذي يمتلك رأس المال البشري فهو الاكثر احساسا بالاغتراب فهو يسعى لاكتشاف او ابتكار مبادئ وآراء جديدة غالبا ما تتعارض مع المعايير السائدة.
- تعزيز التميز التنظيمي: ويتضمن جميع الوسائل والأساليب التي من خلالها يتم توليد المعارف والأفكار الجديدة وذلك عن طريق تشجيع الابداع والابتكار والعمل بروح الفريق، مما يؤدي الى زيادة عدد المتميزين وتحقيق القوة والبقاء للمؤسسة.²

المطلب الثالث: ادارة وقياس رأس المال البشري

الفرع الاول: ادارة رأس المال البشري

تساعد الادارة الفاعلة لرأس المال البشري المؤسسات في تنفيذ خططها الاستراتيجية، يتحدث Fitzenz بذلك الصدد قائلاً "ابداً بالمؤسسة كلها، منتقلاً الى اقسام العمل والوظائف، في حين يمثل رأس المال البشري موجهها للاستراتيجية والنجاح في نهاية المطاف"³ لذا فان اي معرفة وأي خبرة للأفراد لن تبقى داخل المؤسسات عندما يتقاعد الافراد او ينتقلون من المؤسسة، مما يعني ان من الضروري وضع استراتيجية خاصة بإدارة رأس المال البشري، كما ان المعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها الافراد والتي تخلق قيمة، تكون سببا في ان التركيز يجب ان يكون على وسائل جذب، حفاظ، تطوير وصيانة رأس المال البشري الذي يمثلونه. وبالتالي فقد عرف Armstrong وBaron ادارة رأس المال البشري بأنها "مقاربة استراتيجية لإدارة الافراد تركز على المعارف، المهارات، الامكانيات والقدرة على

¹ -مها مصطفى جانكيريك، الاستثمار في الرأس المال البشري مدخل للتميز: دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية في مدينة الموصل، المجلد 38، العدد 118، مجلة تنمية الرافدين، كلية الاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2018، ص130.

² -سعيد ابو لبة، مرجع سابق، صص 72-73.

³ -كلية هارفرد لادارة الاعمال، استبقاء افضل موظفيك.(ترجمة) ايهم الصباغ، مكتبة عبيكان، الرياض، السعودية، 2011، ص49.

التطوير والابتكار التي يمتلكها الافراد في المؤسسة" ،¹ كما وصفت من قبل بعض بأنها "نظام لتحسين اداء هؤلاء الذين لهم ادوار حرجية، الذين لهم الاثر الاكبر في الكفاءات الاساسية للمؤسسة"،² و بأنها تتضمن العمليات، الممارسات والنظم التي يستخدمها الافراد العاملون لتمكين الوصول الى المعرفة.³ وفي اطار الاعتماد على مفهوم رأس المال البشري كأصل منتج، فقد وصفت ادارة رأس المال البشري بأنها " اطار لإدارة الاصول من اجل تأمين، ادارة، تحفيز القوى العاملة القادرة على تحقيق اهداف الأعمال".

من خلال ما سبق، فان ادارة رأس المال البشري عبارة عن المقاربة المخططة والإستراتيجية التي تعنى باستقطاب، تطوير رأس المال البشري والمحافظة عليه.⁴

وقد بين Armstrong، عددا من الاهداف التي تسعى لتحقيقها ادارة رأس المال البشري:⁵

- تحديد تأثير الاشخاص على العمل ومساهماتهم في القيمة.
- اثبات ان ممارسات الموارد البشرية تنتج القيمة (كعائد للاستثمار).
- تقديم التوجيهات بشأن الموارد البشرية في المستقبل واستراتيجيات الاعمال.
- الحصول على الاشخاص المناسبين، بالمهارات والموقع والوقت المناسب، ومكافئتهم بالحوافز المناسبة، لأداء الوظيفة المناسبة، في البيئة المناسبة، لأداء عمل المؤسسة بفعالية أكثر، فضلا عن تدريب وتطوير رأس المال، وتحسين انتاجيته.

وقد تم وضع نموذج يصف مستوى القيمة المرتبطة بالأعمال وبأنشطة ادارة الافراد ومخرجات هذه العمليات، المهم هو ان تفكر المؤسسات كيف يمكن ان تزيد باستمرار من مستوى المواءمة والقيمة في الأصول اللاملموسة التي تتطور، ويعرف هذا النموذج بمثلث قيمة ادارة الرأس المال البشري

¹- ربيحة قوادرية، مرجع سابق، ص52.

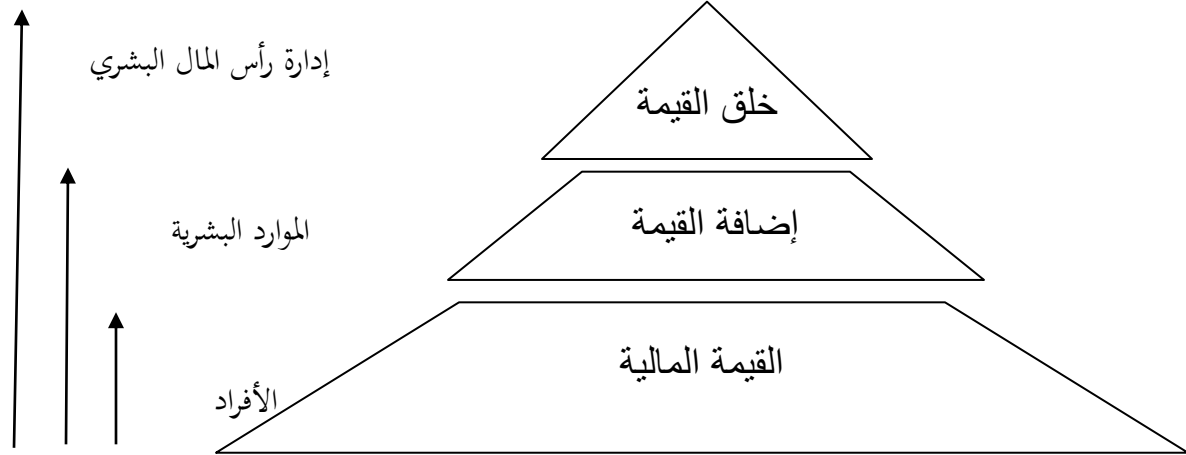
²- عبد الله علي القرشي، الاستثمار في الرأس المال البشري من المنظور المالي، مجلد 5، العدد10، مجلة الاندلس للعلوم الاجتماعية والتطبيقية، جامعة الاندلس، سوريا، 2003، ص475.

³- jhon dawson, Investment in human capital assising the efficiency of public spending on Education, Technical note prepared by european commission staff for eurogroup of 6 november 2017, p5.

⁴- لبنى بابا سعيد، مرجع سابق، ص24.

⁵- jon ingham, strategic human capital management: creating value through people, elsevier, holland, 2007, p175.

الشكل رقم(08): مثلث قيمة ادارة الرأس المال البشري



المصدر:نادية عديلة، مرجع سابق، ص47.

وبناء على الشكل السابق نستنتج مايلي:

- ✓ ادارة عمليات الموارد البشرية
- ✓ ضمان الفعالية والكفاءة.
- ✓ خلق كفاءات لأداء العمل.
- ✓ تركيز المورد البشري على استراتيجية الاعمال.
- ✓ الاستفادة من ميزة الفرص الاستثنائية
- ✓ قيادة وزيادة سرعة استراتيجية الاعمال.
- ✓ بناء كفاءات من اجل المستقبل.

الفرع الثاني: قياس الرأس المال البشري

يحظى موضوع قياس رأس المال البشري بأهمية كبيرة، حيث تحتاج المؤسسات الى معرفة رصيدها البشري، لما ذلك من اهمية على مختلف أنشطة العمل لديها، كما ان تحديد لما يمتلكه افرادها من رأس المال البشري يساعدها في عمليات التخطيط للمستقبل، كذلك فان المؤسسة التي تسعى الى التغيير والتطوير التنظيمي تحتاج ان تغير نظرتها في مقاييس

الحسابات البشرية، وان تعبر الانسان بما يمتلكه من رأس المال البشري المورد الأهم، ولهذا تحتاج ان تباشر بتطوير وتغيير انظمتها المحاسبية، وطريقة احتساب قيمة اصولها، لتأخذ بعين الاعتبار المورد الانساني المهم.¹

ويمكن القول ان قياس رأس المال البشري يعني بإعطاء قيمة كمية لرأس المال البشري وتقديمها في شكل قوائم او تقارير الى الجهات المعنية لاستخدامها في تحقيق اهداف المؤسسة²

ان الاهمية المعترف بها لتحقيق ميزة رأس المال البشري، قد ادت الى الاهتمام بتطوير طرق قياس قيمة واثر رأس المال البشري، ومن بين الاسباب التي ادت للاهتمام بالقياس نجد:

- يضيف رأس المال البشري قيمة للمؤسسة.
- يعتبر القياس مراقبة وتقييم لممارسات تسيير الموارد البشرية.
- لا يمكن التسيير بدون اجراء قياس للتأكيد من تحقيق الاهداف.
- مالا يمكن قياسه تصعب ادارته.³

في المقابل، نجد ان هناك العديد من المشكلات التي تقف عائقا يحول دون قياس المورد البشري، بحيث تعود تلك المشكلات الى سببين رئيسيين هما:⁴

✓ ان الانظمة التقليدية الخاصة بالقياس والشائعة تقيس الاصول المادية، وقد تتناول بعض المؤشرات البسيطة حول العاملين ومؤهلاتهم والاستثمار في التدريب، ولا تزال المقاييس للموارد غير الملموسة جديدة وقيد التطوير.

✓ مشكلات خاصة برأس المال البشري، والتي حددها Tuijman بخمس مشكلات:

- مشكلة صعوبة قياس الابداع في التعليم النظامي.
- مشكلة صعوبة قياس التعلم مدى الحياة.

¹ -Michal Armstrong, Armstrong's essential human resource management practice: Aguide to people management, kogan page, london ,2010,p75.

² -نادية عديلة، مرجع سابق، ص34.

³ -رييحة قوادرية، مرجع سابق، ص53.

⁴ -ناصر محمد سعود جرادات، مرجع سابق، ص248.

- مشكلة صعوبة قياس التراكم في التعلم المتحقق مدى الحياة.
- مشكلة صعوبة قياس الجدارات والمهارات بشكل مباشر.
- مشكلة صعوبة قياس مهارات الافراد في شركاتهم.

لذا اجتهد بعض الباحثين في العلوم الادارية بوضع مقاييس مختلفة، سنورد فيما يلي البعض منها:¹

❖ مقياس Phillips

صنف Phillips المقاييس المستخدمة في قياس الموارد البشرية الى مستويين:

- ✓ **المستوى الاول:** الاكثر شيوعا، ويقصد به قياس الاثر المباشر الذي يحدثه العاملون في المؤسسة من خلال ما يمتلكونه من خصائص ويشمل: الابداع، واتجاهات الوظيفة، دوران العمل، استثمار في الموارد البشرية، الخبرة والتعليم، الجدارات، المستوى الأكاديمي، القيادة والإنتاجية.
- ✓ **المستوى الثاني:** الاقل شيوعا، ويشمل: فوائد قوة العمل، دورة حياة العمل، مجموعة تكاليف التشغيل، مجموع عوائد الموظفين، خلق الوظيفة، عوامل النجاح، السلامة والأمن، علاقات العاملين الإدارية، امتلاك الموظف، اعمار العاملين.

❖ مقياس Kravets

صنف Kravets مقاييس الموارد البشرية الى مقاييس كلية ومقاييس جزئية:

- ✓ **المقاييس الجزئية:**
 - مقاييس الموارد البشرية التقليدية.
 - مقاييس الموارد البشرية الفكرية.
 - مقاييس النماذج الكفوة.
 - مقاييس تحويل النماذج الكفوة الى نقود.
 - مقاييس حساب الربح الذي تحققه الموارد البشرية.

¹ - ناصر محمد سعود جرادات، مرجع سابق، ص ص252،250.

بينما تشمل المقاييس الكلية مايلي:

- مقاييس التنظيمية التقليدية.
- مقاييس ممارسات ادارة الافراد.
- مقاييس تجميع البيانات المالية.
- مقاييس ادارة الافراد والأموال.
- مقاييس التغيير في قيمة العمالة.
- مقاييس التحديات الخارجية للمؤسسة.

❖ مقاييس Oliver و Marshal

بين Oliver و Marshal ان قياس رأس المال البشري يشمل مايلي:

- قياس المعرفة التي يمتلكها الافراد في مجال محدد، وتحديد مدى مساهمتها في اضافة قيمة للعمل الذي يؤديه من يمتلكون تلك المعرفة.
- قياس المهارة التي يتمتع بها الشخص، والتي تؤهله لانجاز اعماله بدقة عالية، وفي وقت اقل من ذلك الذي يقضيه اخر لا يمتلك مثل تلك المهارة، وهنا يتم قياس مدى مساهمة المهارة في تحسين صيغ العمل او وسائل الانتاج، وغيرها، وبالتالي قياس القيمة الاضافية التي اضافتها المهارة.
- قياس تأثير السلوك الذي يسلكه العاملون في المؤسسة، فهناك سلوكيات ايجابية مثل احترام الوقت والوصول الى مكان العمل في الوقت المحدد، والمغادرة في الوقت المحدد ايضا، والسلوكيات المرتبطة بالتعاون البناء بين العاملين، وغيرها.

المبحث الثالث: مساهمة الادارة الالكترونية للموارد البشرية في بناء الرأس المال البشري

اصبح من الملموس اليوم لا يقبل الشك، بأن بناء الرأس المال البشري يمثل احد التطورات الفكرية المعاصرة في فلسفة الادارة بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص بسبب تلاؤمها مع المتغيرات المتسارعة في عالم الاعمال، حيث اصبح من غير الممكن على المؤسسات ان تكتسب ميزة تنافسية عن طريق مواردها الملموسة فقط لا سيما بعد ظهور اقتصاد المعارف الذي يركز على الموارد غير الملموسة والمعبرة عنها بالرأس المال البشري. ولغرض عدم اضاءة الفرصة

على المؤسسة وجعلها تستفيد من هذا النوع من الرأسمال، يتطلب الامر تطبيق الادارة الالكترونية للموارد البشرية على اعتبار انها لا تمثل فقط منهجا قويا لعصرنة وظيفة الموارد البشرية من خلال قدرته على خلق وادارة المعلومات بشكل فوري، وانما تعد الآلية الاكثر قدرة على استقطاب وصناعة وتنشيط ومحافظه الموجودات البشرية نتيجة لتنوع مجالات استخدامه. وعليه سنحاول في هذا المبحث ابراز مساهمة الادارة الالكترونية للموارد البشرية في بناء الرأس المال البشري من خلال تطبيقات مستويها التشغيلي والعلائقي، في حين تم الغاء المستوى التحويلي باعتباره المستوى الاكثر تعقيدا وتطويرا والذي يخص المؤسسات المستخدمة بشكل كثيف للتكنولوجيا.

المطلب الاول: مستويات الادارة الالكترونية للموارد البشرية

تؤكد معظم ادبيات موضوع الادارة الالكترونية للموارد البشرية ان هذه الاخيرة تطورت ونشأت عبر ثلاث مراحل تمثلت في نشر المعلومات ثم اتمتة المعلومات وتغيير اسلوب انجاز وظائف ادارة الموارد البشرية، والتي استدل منها المستويات الثلاثة لها،¹ التي اجمع اغلب الباحثين على انها تساهم في تحويل وظيفة الموارد البشرية والمحافظة على مكانة جوهرية في ظل اقتصاد المعارف، وذلك بلعب اربعة ادوار اساسية والمتمثلة في:²

-وكيل اعمال او مسير الرأس المال البشري

-مسهل للمعرفة سواء في شق بناءها او تبادلها

-خالقا للروابط سواء داخل المؤسسة او بين المؤسسات

-اخصائي للنشر السريع من خلال تطوير رأس المال البشري في اتجاهات مرونة التأقلم والقدرة على التعلم

وسيتم فيما يلي شرح المستويين الاول والثاني لاقتصار دراسة العلاقة بين متغيرين البحث عليهما فقط

الفرع الاول:المستوى التشغيلي للإدارة الالكترونية للموارد البشرية

تعرف ادارة الموارد البشرية الالكترونية التشغيلية بأنها الانشطة الاساسية في الموارد البشرية والتي تتضمن الجانب الاداري كادارة الرواتب وادارة المعلومات الشخصية وكذا ادارة الوقت.

¹-حسين وليد حسين،مرجع سابق،ص320.

²-جبيرات سناء،مرجع سابق،ص283،284.

ويذكر Minzaei و Sanayei ان في هذا المستوى يكون الخيار بين ان يطلب من الموظفين تعديل وتحديث بياناتهم الشخصية بأنفسهم اولاً بأول من خلال الموقع الالكتروني لإدارة الموارد البشرية، وان يقوم الموظف الاداري المسئول بهذه العملية بالنيابة عنهم، والميزة الاساسية التي تحصل عليها المؤسسة من خلال تطبيق الادارة الالكترونية للموارد البشرية في هذا المستوى هي تخفيض النفقات.¹

اما اهدافها تتمثل في:²

- ✓ تقليص تكاليف والعبء الاداري على ممارسي الموارد البشرية.
- ✓ سرعة في اجراء المعاملات المتعلقة بالموظفين كعمليات الرواتب.
- ✓ زيادة مرونة الاجراءات والممارسات.
- ✓ تجميع وتخزين ونشر المعلومات عن الافراد العاملين في المنظمة.
- ✓ محاربة البيروقراطية والقضاء على تعقيدات العمل اليومية.
- ✓ توفير وقت وجهد موظفي الموارد البشرية

الفرع الثاني: المستوى العلائقي للإدارة الالكترونية للموارد البشرية

تتضمن ادارة الموارد البشرية العلائقية الانشطة المتقدمة في الموارد البشرية، والتركيز في هذه الانشطة ليس على الجانب الاداري ولكن على ادوات الموارد البشرية التي تدعم عمليات المؤسسة الاساسية مثل الاستقطاب والتوظيف والتدريب وتقييم الاداء وتسيير المسار المهني، ويكون الخيار في هذا المستوى بين ان يتم دعم وظائف ادارة الموارد البشرية باستخدام تطبيقات تكنولوجيا الويب وبين استخدام النماذج الورقية لهذا الغرض. والميزة الاساسية التي يحققها نظام الادارة الالكترونية للموارد البشرية في هذا المستوى هو تحسين خدمات الموارد البشرية.³

اما اهدافها فتشمل:⁴

¹-رهام اكرم عمار، مرجع سابق، ص38.

²-Emma parry, shaun tyson, desired goals and actual outcomes of E_HRM, vol21, num3, human resource management journal, cranfield school of management, 2011, p7.

³-رهام اكرم عمار، مرجع سابق، ص39.

⁴-Emma parry, shaun tyson, op. cit, p8.

- ✓ توفير المعلومات وزيادة القدرة على التواصل مع اجزاء اخرى من الشركة والمؤسسات الخارجية.
- ✓ تغيير القوى العاملة المطلوبة.
- ✓ تسهيل وظائف ادارة الموارد البشرية.
- ✓ رفع معدلات الاداء والإنتاجية في المنظمة.
- ✓ توفير فرص اكبر للمشاركة والتدريب.
- ✓ تنفيذ التدريب بشكل اسرع وتطبيق المهارات على نحو فعال.
- ✓ اكتساب قدرات متميزة.
- ✓ المرونة والاستجابة الافضل لمتغيرات السوق.

المطلب الثاني: مساهمة المستوى التشغيلي في بناء الرأس المال البشري

الفرع الاول: نظام التعويضات الالكتروني وبناء الرأس المال البشري

في المحافظة على الرأس المال البشري التي تعكس قدرة المؤسسة على الاهتمام بالطاقات المعرفية والنجوم اللامعة من العاملين القادرين على انتاج افكار جديدة او تطوير افكار قديمة تخدم المؤسسة، فكما هو معلوم، فان الحوافز والمرتبات تستعمل على رفع مستوى رضا الافراد وخلق علاقات اجتماعية قائمة على الثقة بين الرئيس والمرؤوسين، كما تعمل على اشباع حاجات الفرد سواء كانت مادية ومعنوية، لذا فان انظمة الاجور والتعويضات الالكترونية تقدم لإدارة رأس المال البشري المعلومات الملائمة والمتعلقة ب:¹

- ✓ معلومات عن الزيادات.
- ✓ معلومات الاستحقاقات والرواتب والعلاوات.
- ✓ معلومات عن الموارد المادية والبشرية اللازمة لعملية التدريب.
- ✓ معلومات عن الفئات التي تحتاج لعملية التدريب وكذا الترتيبات.

لذا فهي ذو اهمية لبناء الرأس المال البشري للأسباب التالية:

¹ - حمود حيمر، تنمية الكفاءات ودورها في تحسين اداء الموارد البشرية بالمنظمة، دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية بالجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2017-2018، ص ص 24، 25.

- ✓ التحكم الرئيسي في انتاجية رأس المال البشري.
- ✓ ربط نظام التعويضات بالكفاءة يجعل الموارد البشرية اكثر اقبالا على تنمية كفاءتها.
- ✓ احد محددات السلوك لرأس المال البشري داخل المؤسسات، فهي عامل رئيسي لتحقيق استقرار الوظيفي والمحافظة عليه.
- ✓ التعويضات بمثابة استثمار في الرأس المال البشري يعود بالفائدة على المؤسسات.
- ✓ التعويضات تعزز المكانة التنافسية للمؤسسة في سوق العمل، ومن خلالها يمكن المحافظة على الرأس المال البشري الحالي في المؤسسة واستقطابه من الخارج.¹
- ✓ تمثل التعويضات بمثابة عروض مغرية في المحافظة على الرأس المال البشري.

الفرع الثاني: الحضور والانصراف الالكتروني وبناء الرأس المال البشري

يضمن نظام الحضور والانصراف الالكتروني الخدمة الذاتية لمختلف شؤون رأس المال البشري بالمؤسسة، بإثبات ساعات العمل الفعلي الذي يساهم في اقرار السياسات التي تزيد من الكفاءة والإنتاجية. اما اهميته بالنسبة لبناء الرأس المال البشري فيمكن حصرها في النقاط التالية:

- ✓ تمكن انظمة الحضور والانصراف الالكتروني من دعم المؤسسة في الحصول على المعلومات اللازمة في تعزيز عملية التخطيط للاحتياجات الحالية والمستقبلية من اجل استقطاب داخليا للرأس المال البشري.
- ✓ يمكن المؤسسة من اتخاذ الاجراءات والقرارات المناسبة من حيث تحديد افضل الممارسات للعمل على تنشيط الرأس المال البشري.
- ✓ تضمن المراقبة المستمرة للرأس المال البشري والمساهمة في المحافظة عليه.
- ✓ يعمل نظام الحضور والانصراف على تقديم قوائم تقوم بتغذية نظم المرتبات والأجور بالمعلومات الكافية التي تسمح للمؤسسة بتقديم الحوافز المادية التي تساهم في تنشيط الرأس المال البشري والمحافظة عليه.
- ✓ تقليل ساعات العمل الضائعة واستغلالها في تنشيط اداء الرأس المال البشري.
- ✓ يساهم في رسم المسار المهني للرأس المال البشري ووضع برامج للأجور العادلة للمحافظة عليه.

¹ -Nnema eme u kandu, influence of E_HRM in decision making in selected tertiary institutions in south africa, vol12, nem4, journal problems and perspective in management, 2014, p339.

- ✓ الاستغلال الامثل للوقت من خلال سرعة ودقة تجميع المعلومات المتعلقة بالرأس المال البشري حتى تتمكن المؤسسة من اتخاذ اجراءات المناسبة لتنشيطه.¹
- ✓ يساهم نظام تسجيل الحضور والانصراف في تحديد مدى دافعية الرأس المال البشري نحو اداء عمله والتزامه به، وبالتالي تغيير طرق وأساليب اداء الاعمال مما يساعد في تنشيطه وتحفيزه.
- ✓ يعتبر وسيلة مساعدة لمتخذ القرار عند تشكيل فرق العمل التي تساهم في ابراز وصناعة الرأس المال البشري وتنشيط البعض الاخر.
- ✓ يوفر المعلومات التي تسهل عملية البحث الداخلية لاستقطاب الرأس المال البشري المتواجد داخل المؤسسة لوضعه في المناصب الهامة.²

المطلب الثالث: مساهمة المستوى العلائقي في بناء الرأس المال البشري

الفرع الاول: التوظيف الالكتروني وبناء الرأس المال البشري

يعتبر نظام التوظيف الالكتروني من اكثر الانظمة نجاعة في استقطاب الرأس المال البشري في المؤسسة لأنه يساعد على متابعة الكفاءات المتوفرة في البيئة الخارجية وعمل الابحاث الداخلية لإيجاد مرشحين للعمل بالمؤسسة، وذلك بالاعتماد على الموارد الالكترونية خاصة الانترنت، اللوحات الاعلانية، محركات البحث، قواعد البيانات لتسريع عملية الترشح بالنسبة لطالبي العمل، كذا تحسين معايير المطابقة للوظائف الشاغرة بالنسبة للمؤسسة حيث يمكن شغل الوظائف بطريقة اكثر كفاءة وأسرع وبشكل مريح

كما ان المؤسسات تسعى الى الحصول على الرأس المال البشري الاكثر فعالية، من خلال ادماج جهودها للتوظيف الداخلي والخارجي باعتماد برامج التوظيف الإلكتروني، والتي تسعى الى تحسين العمليات الاساسية في ادارة الرأس المال البشري.³

¹-لزهر طرودي، مرجع سابق، ص54،55.

²-بوغرارة جهيدة، مرجع سابق، ص76.

³-Tanya bandrouk ,Huub Ruel ,and al ,E_transformation and humane ressource technologes:organizational outcomes and challenges ,April ,2009,p17.

لذا فهي تعتمد على مصدرين اساسيين هما:¹

- ❖ **المصادر الداخلية :** يمكن للمؤسسة ان تعتمد على مصادرها الداخلية لاستقطاب الرأس المال البشري المؤهل ،اي من داخل المؤسسة ،ويكون ذلك اما بالترقية او النقل من وظيفة الى اخرى في نفس المستوى ،او نقله الى اعلى مستوى ،لكن هذه المصادر تبقى غير كافية ،لذا تلجأ المؤسسة الى مصادر خارجية .
- ❖ **المصادر الخارجية :** هناك العديد من المصادر الخارجية تحت تصرف المؤسسة لاستقطاب الرأس المال البشري المؤهل ،وتتمثل هذه المصادر في خريجي الجامعات والمعاهد ،او استقطابه من المؤسسات الاخرى اما عن طريق الاعارة او تشغيله بعد تخليه عن العمل فيها ،او تخلي المؤسسة عنه ،ومن اهم مزايا هذا المصدر هو كبر وعاء المهارات والمؤهلات ،واستقطاب الرأس المال البشري من خارج المؤسسة قد يأتي بأفكار جديدة تفيد المؤسسة وحتى من حيث التكلفة ،فالاعتماد على المصادر الخارجية اقل تكلفة عكس المصادر الداخلية بعد ان تكون المؤسسة على علم بالمصادر التي تريد الحصول عن طريقها على الرأس المال البشري المطلوب ،وبدورها تستخدم مجموعة من الطرق لاستقطابه .

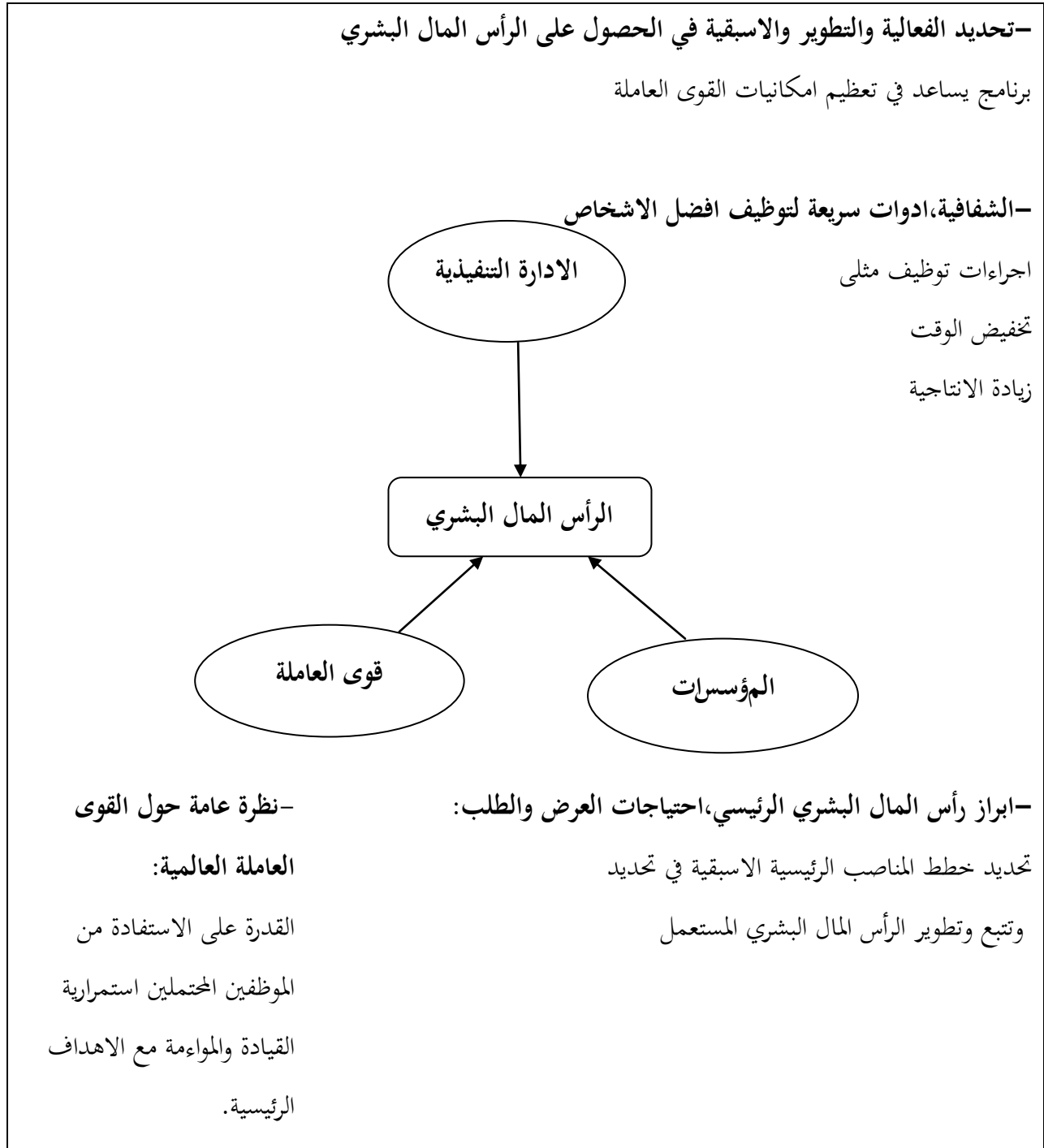
وبالتالي يوفر:

✓ توسيع قاعدة المترشحين من الافراد ذوي كفاءات .

وخلاصة ما سبق، يمكن القول ان التوظيف الالكتروني يعتبر من افضل الممارسات للحصول على الرأس المال البشري المتميز، حيث نلخص ذلك من خلال الشكل الموالي:

¹- فريد خميلي، اثر تغيرات البيئة الداخلية على توظيف الموارد البشرية في مجمع صيدال فرع فرمال بعنابة ،مجلة مركز دراسات كوفة ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة العربي بن مهدي ،ام البواقي ،الجزائر ،ص148 .

شكل رقم(9): تأثير التوظيف الالكتروني على ادارة الرأس المال البشري



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد: press inc,sap-e-recruiting boston(MA),2011,p2,from:www.htt//fr.scribd.

Com/doc/integration-sap-e-erecruiting.

يوضح الشكل اعلاه:

يلخص الشكل رقم(9)العناصر الثلاثة التي تساهم في استقطاب الرأس المال البشري والتي يمكن شرحها فيما يلي:

❖ **الادارة التنفيذية:** تساهم الادارة التنفيذية في الحصول على الرأس المال البشري باستخدام الوسائل ذات شفافية وسرعة ، كذا تخفيض الوقت اللازم لإجراءات التوظيف المثلى لاستقطاب افضل الكفاءات التي تعمل على زيادة انتاجية المؤسسة.

❖ **المؤسسات الاخرى:** تعمل المؤسسة من خلال التوظيف الالكتروني على متابعة احتياجات السوق من العرض والطلب ،وتتبع الكفاءات الاسبقية واستقطابها من المؤسسات الاخرى بتقديم كل المغريات المادية والمعنوية.

❖ **القوى العاملة العالمية:** يساهم التوظيف الالكتروني على تقديم نظرة عامة حول الرأس المال البشري العالمي المحتمل الحصول عليه والعمل على استقطابه والقدرة على الاستفادة منه ومواءمته بالأهداف الرئيسية للمؤسسة

الفرع الثاني:التدريب الالكتروني وبناء الرأس المال البشري

يعد التدريب الالكتروني النشاط الذي توليه المؤسسة اهتماما كبيرا لقدرته على تنشيط والمحافظة على الرأس المال البشري من خلال منحهم فرصة فريدة من نوعها لمراقبة وتطوير كفاءاتهم ولإدارة حياتهم الوظيفية داخل المؤسسة ،ونقاط القوة لأنظمة التدريب تكمن في المنهج الجديد والموقف الذي سيكون من خلال التشجيع والإلهام في عقول الافراد داخل المؤسسة ،وهو واضح للغاية ومنظم ،ويمكن للأفراد ان يكونوا خلاقين في ادارة التعلم والتطوير الفردي لكفاءاتهم وتحمل المسؤولية في تحسين معرفتهم فطبيعة التغيرات التي تعيشها المؤسسات في الوقت الحاضر سواء كانت تكنولوجية او تنظيمية اصبحت تفرض عليها ضرورة توافق قدرات الرأس المال البشري مع ما يستجد من هذه التطورات بغية تحقيق ما تصبو اليه المؤسسات ،وأصبح لزاما عليها ان تبحث عن البرامج التدريبية المناسبة لرأس المال البشري في مراكز التدريب المختلفة.

كما ينظر الى وظيفة التدريب الالكتروني على انها وظيفة المكملة للتعين،فلا يكفي ان تقوم المؤسسات باستقطاب الرأس المال البشري وتعينه ، وإنما يجب اعداده هو تنمية قدراته على اداء الاعمال المستندة اليه، ومساعدته في

اكتساب الجديد من المعلومات والمعارف وتزويده بالأساليب الجديدة وصقل مهارته. وللتدريب الالكتروني تأثيرات متعددة على الرأس المال البشري من أهمها:

- ✓ رفع مستوى الاداء وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية.
- ✓ تقوية العلاقات بين الرأس المال البشري والإدارة العليا.
- ✓ تنمية شعور بالانتماء والولاء للمنظمة.
- ✓ تخفيض معدلات كل من الغياب ودوران العمل.
- ✓ توعية الرأس المال البشري بأهمية التدريب، واكتسابه القدرة على البحث عن الجديد والمستحدث في شتى مجالات العمل.
- ✓ تحسين انتاجية الرأس المال البشري ورضاه الوظيفي والتزامه.
- ✓ الاستثمار في الرأس المال البشري من خلال التدريب الالكتروني وتطويره كإستراتيجية وليس كتكلفة.
- ✓ تدعيم الرأس المال البشري بالمهارات الجديدة.

الفرع الثالث: تقييم الاداء الالكتروني وبناء الرأس المال البشري

يلعب نظام تقييم الاداء الالكتروني دور كبير في بناء الرأس المال البشري في المؤسسة، وذلك من خلال النقاط التالية:¹

- ✓ تحديد نقاط القوة والضعف للرأس المال البشري الذي يسمح بصياغة البرامج التطويرية والتدريبية المناسبة لتحسين اداءه وتنشيطه في عمله الحالي.
- ✓ تحسين اداء الرأس المال البشري والاعتراف بجودته وإرشاده في حالة تميزه مما يزيد من تنشيط دافعيته للوصول الى مستويات اعلى للأداء.
- ✓ تطوير الرأس المال البشري، بزيادة الاهتمام بتطوير البرامج التدريبية التي تعمل على تحسين كفاءاتهم.

¹ -على عبد المنعم مهدي، نظام تقييم الاداء الالكتروني ودوره في تحفيز الكادر التدريسي على انجاز العلمي المتميز، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة واسط، العراق، 2012، ص394.

✓ ايجاد المناخ الملائم وتحسين المحيط الاجتماعي للعمل، والتعامل الاخلاقي يساهم في المحافظة على الرأس المال البشري بالمؤسسة.

✓ يعد من اهم المؤشرات التي تعتمد عليها المؤسسة لمعرفة مدى الدافعية ودرجة الرضا الوظيفي، وهذا لتطويرها للمحافظة على الرأس المال البشري برفع روحهم المعنوية.

✓ عملية تمكن من معرفة احتياجات المؤسسة لاستقطاب الرأس المال البشري، ووضع الاسس الاستراتيجية لذلك.¹

وقد تستخدم نتائج تقييم الرأس المال البشري بالمؤسسة لغرضين، هم:²

❖ **الغرض الإداري:** استخدام نتائج التقييم الالكتروني كأساس لاتخاذ بعض القرارات الادارية بالمؤسسة من ترقية ونقل ومكافآت وتعويضات تساهم في المحافظة على الرأس المال البشري.

❖ **الغرض التطويري:** نعي به استخدام نتائج التقييم من اجل تنمية وتنشيط الرأس المال البشري، والقضاء على نقاط الضعف في اداءه وبالتالي تحسين الاداء وتطويره باستمرار.

¹- بوبرطخ عبد الكريم، دراسة فعالية نظام تقييم اداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة الجرات الفلاحية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2011-2012، ص60.

²- حمود حيمر، مرجع سابق، صص 105، 107.

خلاصة الفصل الثاني

مع ظهور اقتصاد المعرفة وتزايد الاهتمام بالمعلومات، فان اكتشاف اخر اخذ طريقه الى مركز الاهتمام والحديث عنه على نحو متزايد إلا وهو رأس المال البشري الذي يعتبر اليوم قاعدة الثورة وهو التدفق الحيوي للقيمة وللأفكار والمنتجات والخدمات الجديدة. ان ادارة رأس المال البشري امر بالغ الاهمية والقدرة على تطوير والاحتفاظ بالموظفين، يشكل تحديا كبيرا لخبراء الموارد البشرية، وهذا التحدي فرض على ادارة الموارد البشرية مهمات جديدة لعل اهمها وأكثرها حرجا هو جذب واستقطاب نوعية جديدة من الموارد البشرية تتميز بدراية ومعرفة عالية، وقدرة متميزة، والذي لن يتم إلا من خلال توجه الكتروني لإدارة الموارد البشرية التي تقدم حلول تقنية تغطي المهام المتعددة لوظيفة الموارد البشرية.

ولهذه الاهمية، سوف نحاول في الفصل الموالي معرفة اثر الادارة الالكترونية للموارد البشرية على بناء الرأس المال البشري لعينة من اطارات مؤسسة صناعة الكوابل- فرع جينرال كابل-بيسكرة.

تمهيد

كان الاعتقاد السائد الى وقت قريب ان الثروات تكون من الاصول الملموسة اذ لم يفكر احد في مدى تأثير العنصر البشري على تكوين تلك الثروات، ولكن بدخول عصر التكنولوجيا والمعرفة اصبح المورد البشري هو المؤثر الحقيقي في نجاح المؤسسات وان الاهتمام به يؤدي مع الاصول الرأسمالية الى زيادة قيمة الناتج النهائي عن طريق الاستثمار البشري. ما يعني ذلك، ان مسألة الاهتمام بالموجودات المعرفية وبنائها بشكل متقن اصبحت حتمية تفرضها متطلبات اقتصاد اليوم الذي اصبحت فيه القدرات المتميزة اهم الاسلحة التي تعتمد عليها المؤسسات في التميز وضمان الاستمرارية. وهذه الحتمية تحتاج الى توظيف منظومة الادارة الالكترونية للموارد البشرية على اعتبار انها تمثل الالية الاكثر قدرة على استقطاب الرأس المال البشري وكذا صناعته والمحافظة عليه، نتيجة لتنوع مكوناتها.

وبناء على ذلك، سيتم التطرق في هذا الفصل الى الرأس المال البشري ومساهمة الادارة الالكترونية للموارد البشرية في بنائه، من خلال تقسيمه الى ثلاثة مباحث:

المبحث الاول: مدخل الى الرأس المال البشري.

المبحث الثاني: استثمار، بناء وادارة الرأس المال البشري

المبحث الثالث: مساهمة الادارة الالكترونية للموارد البشرية في بناء الرأس المال البشري

المبحث الأول: مدخل الى الرأس المال البشري

تحتاج المؤسسات على اختلافها الى رأس المال لإدارة نشاطاتها وعملياتها الانتاجية وخدماتها، حيث كان نجاحها في النصف الاول من القرن الماضي يعتمد بشكل اساسي على الرأس المال المادي لكن هذا الوضع بدأ يأخذ بالانحسار عندما اصبحت المعرفة تمثل عامل التميز والتفوق الذي يؤدي الى تحقيق القيمة المضافة لمنتجاتها وتعزيز مركزها التنافسي. وبالتالي نشأ ما يسمى بالرأس المال البشري المعبر عن مخزون المهارات والمعارف والسمات المتجسدة في القدرة على اداء العمل، فأصبح بذلك اثن ضروب الرأس المال لعدم خضوعه لقانون المنفعة المتناقصة. ولإحاطة بهذا النوع من الرأس مال سنتطرق اليه في هذا المبحث بعد تناول الرأس المال الفكري باعتباره المظلة التي تشتمل عليه.

المطلب الاول: مفهوم ومكونات الرأس المال الفكري

الفرع الاول: مفهوم الرأس المال الفكري

يعتبر حقل الرأس المال الفكري من الحقول الحديثة التي بدأ الاهتمام بها منذ تسعينات القرن الماضي فقط، فلم يتم الاتفاق بشكل واضح حول تحديد معناه، وأكثر من ذلك فان الكثيرين لا زالوا يعتقدون ان الرأس المال الفكري هو نفسه الرأس المال البشري، اذ لا يميزون بين المفهومين.

وعلى العموم، فقد وصفه Stewart بأنه "حزمة معرفية، وانه يتكون من: الرأس المال البشري، الرأس المال الهيكلي، والرأس المال الزبائني".¹ وعرفه Yaundet بأنه "قدرات متميزة يتمتع بها عدد محدود من الافراد العاملين في المؤسسة، والتي تمكنهم من تقديم اسهامات فكرية تمكن المؤسسة من زيادة انتاجيتها وتحقيق مستويات اداء عالية مقارنة بمؤسسات المماثلة".² كما يرى Vlrch بأنه "مجموعة المهارات المتوفرة في المؤسسة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة على جعل المؤسسة عالمية من خلال الاستجابة لمتطلبات العملاء"³

¹ ناصر محمد سعود جرادات، وآخرون، ادارة المعرفة، ص1، دار اثراء للنشر والتوزيع، الاردن، 2011، ص225.

² -نجم عبود نجم، ادارة اللاملموسات ادارة مالا يقاس، دار يازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010، ص125.

³ -vlinch.d, A new manages for human resource, hard business review, January-fabrury, 1995.p2.

وبناء على التعاريف السابقة، يتضح لنا ان رأس المال الفكري يتمثل في القدرة العقلية لدى فئة معينة من الموارد البشرية ممثلة في الكفاءات القادرة على توليد الافكار المتعلقة بالتطوير للأنشطة والعمليات بما يضمن امتلاك ميزة تنافسية للمؤسسة.

الفرع الثاني: مكونات الرأس المال الفكري

قدمت طروحات عديدة بشأن مكونات الرأس المال الفكري، إلا انه على ضوء مراجعة ادبيات الموضوع، فإننا نجد ان هناك اتفاق كبير بين الباحثين حول التصنيف الذي قدمه Stewart بعد دراسة مفصلة انتهت بوجود ثلاث مكونات اساسية والمتمثلة في:¹

➤ **الرأس المال البشري:** هو مصدر الاساسي لتكوين وتشخيص الافراد الذين يمتلكون القدرة العقلية والمهارات والخبرات اللازمة لإيجاد الحلول العملية المناسبة لمتطلبات ورغبات العملاء، ولأنهم مصدر الابداع والابكار في المؤسسة.

➤ **الرأس المال الهيكلي:** ويتمثل بالمعرفة التي يتم اكتسابها والاحتفاظ بها بهياكل وأنظمة وإجراءات المؤسسة (قدرات المؤسسة التنظيمية) وهو ما يبقى في المؤسسة بعد اطفاء اصولها.

➤ **الرأس المال الزبوني:** ويتمثل بالمعرفة التي تشتق قيمة اكبر من الزبائن الراضين ذوي الولاء للموردين المعول عليهم ومن المصادر الخارجية الاخرى.

كما اقترح المعاني وزملاءه تصنيفا جديدا لرأس المال الفكري، يشتمل اربعة مكونات، هي:²

الرأس المال الهيكلي، الرأس المال البشري، الرأس المال الاجتماعي، الرأس المال النفسي. حيث اعتبروا ان الرأس المال الزبوني احد اجزاء الرأس المال الاجتماعي، فالنظرة اليه قد اخذت تتطور، وأصبح مفهومه يشمل أكثر مما يمكن حصره في علاقة مع الزبائن، حيث ظهر مفهوم الرأس المال الاجتماعي الذي يشمل العلاقات الداخلية والخارجية للمؤسسة، وفي ضوء هذا المفهوم الجديد فان الرأس المال الزبوني(العلاقة مع الزبائن) يعتبر جزءا من علاقة المنظمة مع الاطراف الخارجية، والتي يضمها الزبائن.

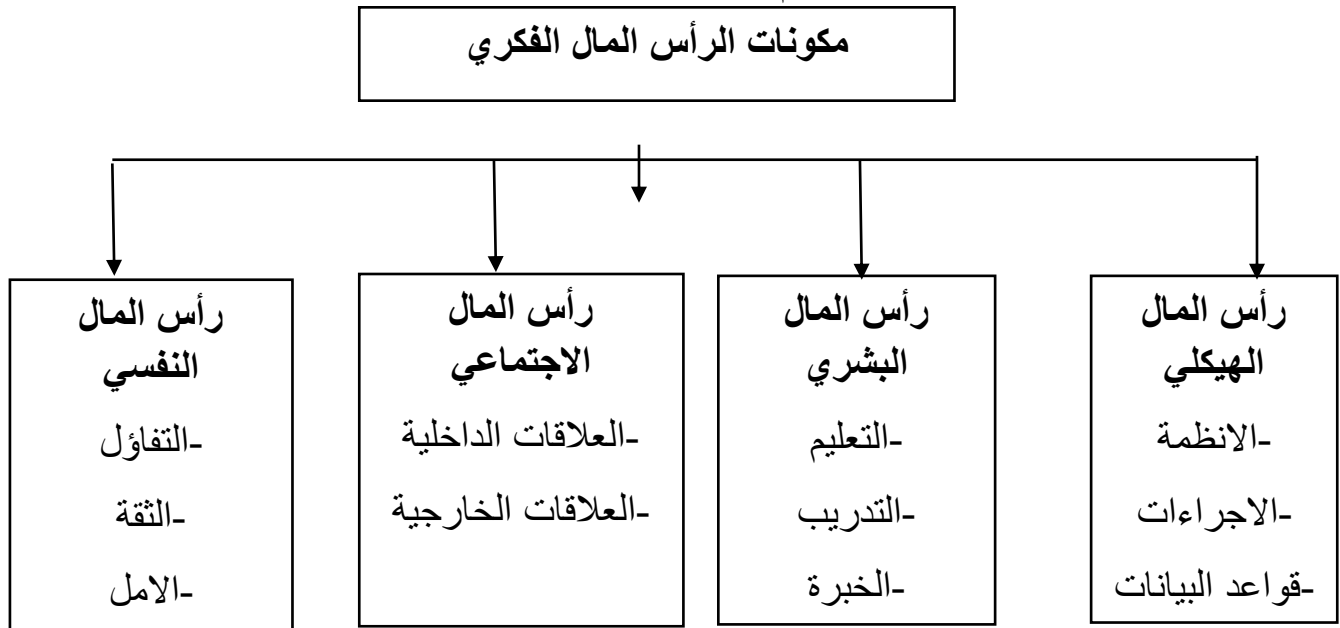
¹ -kwon, dae-bong, human capital and its measurment, korea, 2009, p4.

² -ناصر محمد سعود جرادات، مرجع سابق، ص 229.

بالإضافة الى ما سبق، فقد بدأ يتطور مفهوم جديد يتعلق بالحالة النفسية للعاملين في المؤسسات، ويعتبره البعض جزءاً من رأس المال الفكري، وهو ما يطلق عليه رأس المال النفسي، والذي يتكون من: التفاؤل، الثقة، والأمل، والقدرة على المقاومة.

ويمكن تصور مكونات الرأس المال الفكري وفقاً لهذا التصنيف بيانياً كما يلي:

الشكل رقم(05): مكونات الرأس المال الفكري



المصدر: ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، مرجع سابق، ص230.

المطلب الثاني: الاهتمام التاريخي برأس المال البشري ومفهومه

الفرع الاول: الاهتمام التاريخي برأس المال البشري

كان الاهتمام برأس المال، تاريخياً، منصبا على "رأس المال التمويلي" الذي يشمل الاصول الملموسة، وكان الاهتمام العام بالتعليم والخبرات والقدرات التي يتمتع بها الافراد، بمثابة احدى خصائص قوة العمل، ولكن، ومع ثورة المعرفة، بدأ المختصون يتعاملون مع هذه القدرات باعتبارها "رأس مال" يمكن ان يقاس، وينمى، ويتم خسارته اذا ترك الافراد العمل، كما بدأ الاهتمام بالعلاقات التي يقيمها الافراد مع الاخرين، من زبائن ومنافسين وموردين وحكومة وغيرهم، باعتبارها من مكونات رأس مال الذي يجب قياسه، والاهتمام بالحفاظ عليه وتنميته،¹ لهذا اصبح مصطلح رأس المال

¹ -nabylah abo dehman, human capital,growth economics,sapienza universita, roma,2016,p8.

حديثا كما بين Fitz_enz يتضمن الاصول الملموسة، والاصول غير ملموسة: ويتكون من: رأس المال البشري ، رأس المال الاجتماعي، ورأس المال النفسي، ورأس المال الهيكلي.¹

تدرج الاهتمام بالعنصر البشري وفق مراحل متعددة، وصولا الى المرحلة التي اصبح بالإمكان التعامل معه كرأس مال يمكن ان يقاس، وتكون له قيمة مثل باقي الاصول الاخرى في المؤسسة، ويمكن استعراض تلك المراحل كما يلي:²

➤ بداية المرحلة الصناعية

ففي بداية المرحلة الصناعية في اوروبا، وظهر الآلات والمصانع الكبيرة، كان يتم اختيار العاملين بناءا على مهارات معينة تتوافر فيهم للقيام بالعمل المطلوب منهم القيام به.

➤ مرحلة ظهور الحركات العمالية

بعد ظهور الحركات العمالية بدأت النظرة الى الافراد العاملين تتحسن، وأصبح العنصر البشري ذا مكانة مهمة في المؤسسات، ومع ظهور مدرسة الادارة العلمية التي جاء بها فريدريك تايلور، نظمت العلاقة بين الادارة والعاملين على اساس الاختيار المناسب للعاملين وتدريبهم، وعليه، اصبح موضوع تدريب العاملين وتعليمهم من الامور التي بدأت المؤسسات توليها الاهتمام الكبير، كما جاء ذلك الاهتمام نتيجة ظهور حركة العلاقات الانسانية التي اعتبرت ان انتاجية الافراد تتأثر بالاهتمام بحاجاتهم المختلفة.

➤ مرحلة التحول من الثورة الصناعية الى الثورة المعلوماتية

بعد التحول من الثورة الصناعية الى الثورة المعلوماتية حظي موضوع تنمية وتطوير الموارد البشرية باهتمام كبير في عالم الاقتصاد العالمي، وبعدها اصبح الاهتمام بالمعرفة امرا ضروريا ومهما لتقدم وتطور المؤسسات، باعتبارها موردا مهما لأي مؤسسة ان لم تكن من اهم مواردها، وأصبح العنصر البشري يحتل اهتماما كبيرا في العهد الحديث، كما اصبح تطوير الموارد البشرية من الموضوعات المهمة للمؤسسات الحديثة، باعتبار ان ذلك يساعد الشركات الصغيرة على تحقيق النجاح.

¹ -jaison r.abel, tadd m.gabe, human capital and economic activity in urban america, faderal reserve bank,new york,2008,p2.

² -ناصر محمد سعود جرادات، مرجع سابق،ص240.

الفرع الثاني: مفهوم رأس المال البشري

يعد رأس المال البشري من المفاهيم المهمة التي بدأت المنظمات الاهتمام بها، مؤخرًا نتيجة ادراك ان العنصر البشري يمثل موردا ورأسمالا مهما يجب تقرير حجمه وخصائصه ضمن حساباتها وبمراجعة الادب النظري له، يلاحظ ان هناك الكثير من التعريفات له والتي يمكن توضيحها وفقا لمداخل مختلفة، من اهمها نذكر مايلي:¹

➤ من حيث اعتباره جزءا من عمل المؤسسة:

عرف Fappaolo وKoulopowlos رأس المال البشري بأنه "القيمة المضافة للمعرفة المتوافرة للمؤسسة"، وجاء تعريف Fernandez وزملاءه مطابقا له، عندما عرفوه بأنه "مجموع المعارف التي تمتلكها المؤسسة وتكمن في عقول العاملين فيها"،² اما Weatherly فعرفه بأنه "المجموع التراكمي للمواقف والخبرة والمعرفة والإبداع والطاقة والحماس التي يديها الاشخاص لاستثمارها في أعمالهم".³

➤ من حيث اعتباره يتضمن مجموعة من المكونات الاساسية التي تتوافر في الافراد:

اعتبرت منظمة التعاون الاوروي OECD ان رأس المال البشري يتضمن المعرفة والمهارات والقدرات المتجسدة في الافراد والمرتبطة بالنشاط الاقتصادي لهم،⁴ وهذا لا يختلف كثيرا عن تعريف Schlutz وزملاءه الذين وصفوه بأنه "المعرفة والمهارات والقدرات للأفراد العاملين من اجل تزويد الحلول للزبائن"، وكذلك ما ذكره Xu وزملاءه بأنه "يشمل المعرفة والمهارة والقدرة المتجسدة لدى العاملين بالمؤسسة".

¹ -catherine resche, human capital:l'avens et le revers d'un terme metaphorique, published in LSP et professional communication, vol7,num2,université panthéon-Assas, paris2,France,2007,p24.

² -سناء جابر، دور رأس المال البشري في تحقيق الاداء المتميز الجامعي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016-2017، ص22.

³ -simon burgess, human capital and education: the state of the art in the economics of education,discussion paper no 9885, CMPO,university of bristol and IZA,germany,2016,p7.

⁴ -نادية عديلة، اثر ادارة رأس المال البشري في التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية مؤسسة صناعة كوابل-فرع جنرال كابل-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016-2017، ص23.

كما ذكر Rauch وزملاءه فإن "رأس المال البشري يشمل التعليم والخبرة والمهارة التي يمتلكها العاملون بالمؤسسة"، وكان هذا متوافقا مع تعريف Greve وزملاءه الذي بين بأنه "يتضمن ما يمتلكه الافراد من تعليم وخبرة ومهارة".¹

➤ من حيث اعتباره يرتبط مباشرة بالعمل:

اعتبره Reinhardt بأنه "مجموعة قوى العمل ومعارفهم التي تشمل مجموعة من العناصر مثل: الجدارات والمهارات والاتجاهات نحو العمل وسرعة البديهة والتحفيز"، وأضاف إلى ذلك، العلي وآخرون بأن رأس المال البشري يعني "مجموعة الخبرات والمعارف والطاقات والحماس والإبداع والصفات التي يمتلكها العاملون في الشركة ويستثمرونها في العمل"،² في حين اشار اليه Fitzenz بأنه "يمثل الخبرات والمعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها الأفراد ويستخدمونها في عمليات الإنتاج، والتي يمكن قياسها من خلال التدريب وتطوير ونظام الحوافز"، اما تعريف ياسين فقد جاء مؤكدا على ما سبق، بحيث اعتبره توليفة المعرفة والتعليم والجدارة والكفاءات الجوهرية للإفراد العاملين من اجل تحقيق الأهداف والبرامج والمهام الوظيفية المناطة بهم.

ومن خلال التعاريف السابقة، يمكن القول ان الرأس المال البشري يتمثل في جميع الموارد البشرية ذات الامكانيات المتميزة والتي لديها القدرات الابداعية والابتكارية وتشمل على معارف العامل المتطورة وخبراتهم المتراكمة ومهاراتهم وتماسكهم كفريق عمل متكامل.

المطلب الثالث: خصائص وأصناف الرأس المال البشري

الفرع الاول: خصائص رأس المال البشري

اقترح Crawford ان لرأس المال البشري خصائص تتضمن القابلية للتوسع، التوليد الذاتي وقابلية النقل والمشاركة، حيث ترتبط ارتباطا وثيقا بإمكانية ان ترفع رصيد المعارف من الرأس المال البشري للأفراد. بالإضافة الى ذلك، فان الرأس المال البشري يتمتع ببعض الخصائص الأخرى، نذكر منها:³

¹ - جابر محمد سعود جرادات، مرجع سابق، ص241.

² - نور محمد يحيى، رغد محمد يحيى، دور بعض ابعاد ادارة الموهبة في تنمية رأس المال البشري دراسة استطلاعية لعينة من التدريسيين في جامعة الموصل، المجلد 1، العدد 41، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة تكريت، 2018، العراق، ص316.

³ - نادية عديلة، مرجع سابق، ص24.

- ✓ يتصف بخاصية هامة وهي ان المؤسسة تحصل على مساهمته في العمل بدون ان تمتلكه بشكل مباشر، مما يضيف درجة من عدم التأكد بالنسبة لاستخدامه.
- ✓ يعتبر من الاصول غير ملموسة.
- ✓ يعتبر احد العناصر الاساسية لتحديد القيمة الحقيقية للمؤسسة.
- ✓ يعتبر من اهم المزايا التنافسية للمؤسسة.
- ✓ يتكون الرأس المال البشري من مكون فطري ومكون مكتسب.
- ✓ غير قابل للتداول، سواء المكونات الفطرية والمكتسبة، والمهارات والمعارف مترسخة في الافراد.
- ✓ يمكن اكتساب الرأس المال البشري بشكل رسمي او غير رسمي.
- ✓ الرأس المال البشري له جوانب نوعية وجوانب كمية.
- ✓ يمكن ان يكون عام كما يمكن ان يكون خاص.
- ✓ المعارف والقدرات المخزنة في كل فرد قد لا يتم استخدامها بشكل كامل.
- ✓ عمره المعنوي والاعتباري يتجدد مع تغييرات العصر ومستجداته البيئية.¹
- ✓ لا يندثر إلا بتوقف عمر الزمني.
- ✓ منحى انتاجيته يتصاعد بنفس اتجاه منحى قابليته ومعارفه ومهاراته.

الفرع الثاني: اصناف الرأس المال البشري

اذا كان من الاكيد ان القدرات والخبرات والمهارات المكونة للرأس المال البشري غير متساوية بين الأفراد، فمنهم من يتمتع بالمكونات المذكورة بشكل يفوق الآخرين تنعكس ايجابا على المؤسسة وخدماتها، فقد قام كل من Flonor و Callahn بوضع نموذج يمكن تجزئة الرأس المال البشري الى فئات حسب مستويات الاداء يظهر في الشكل التالي:²

¹- احمد محمد الفيومي، اثر الاصول غير الملموسة في تحقيق الميزة التنافسية في ظل تبني معايير ادارة الجودة الشاملة: دراسة مقارنة على عينة من الجامعات الاردنية الرسمية والخاصة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، الاردن، 2010، ص23.

²-لرهر طرودي، مرجع سابق، ص25.

الشكل رقم(06):فئات الرأس المال البشري في المؤسسة

1-النجوم والعقول: يشكلون نسبة 75% من اجمالي العاملين.	2-المتعلمون الجدد: ويشكلون نسبة 2.5% من اجمالي العاملين.
3-العاملون الطبيعيون: يشكلون نسبة 20% من اجمالي العاملين.	4-العاملون المعرقلون: ويشكلون نسبة 2.5% من اجمالي العاملين.

المصدر: لهر طرودي، نظم معلومات الموارد البشرية كأداة لبناء الرأس المال البشري، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جينرال كابل، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013-2014، ص24.

من الشكل اعلاه يتضح مايلي:

1-النجوم والعقول: يمثل المربع الاول فئة العاملين الذين يتمتعون بالقابليات والمعارف والمهارات المتنوعة التي يمكن توظيفها واستثمارها بشكل صحيح لصالح المؤسسة والتي يصعب ايجاد بديل لهم بسهولة، فضلا عن حركتهم الدائمة وفعالهم النشط في الوصول الى الاداء المتميز كما يفترض ان تكون نسبتهم 75% من اجمالي العاملين.

2-المتعلمون الجدد: يمثل المربع الثاني فئة العاملين الجدد الداخلين للمؤسسة والذين هم في طور التعلم لاكتساب المعارف والخبرات بفعل نقلهم او ترفيتهم الى وظائف جديدة، والذين عادة ما لم يصل ادائهم للمستوى المرغوب له بسبب ضعف مواقف الاندماج والتكيف مع ثقافتها وبيئتها، كما يفترض ان تكون نسبتهم 2.5% من اجمالي العاملين.

3-العاملون الطبيعيون: يمثل المربع الثالث فئة العاملين العاديون الذين يتمتعون بقوة انتمائهم للمؤسسة، والذين لا يمكن الاستغناء عنهم بل يفترض ان يسعى المديرون لتحويلهم الى نجوم لامعة وعقول مدبرة لصالح المؤسسة، كما يفترض ان نسبتهم 20% من اجمالي العاملين.

4-العاملون المعرقلون: يمثل المربع الرابع فئة العاملين الذي يصعب التعامل معهم كونهم اصحاب مشاكل في العمل، ولهم تأثير سلبي في الانتاجية، ويفترض بالمؤسسة الاستغناء عنهم كونهم حجر عثرة امام تطويرها وارتفاع تكلفتهم المؤثرة على استثمار في الرأس المال البشري، كما يفترض ان تكون نسبتهم 2.5% من اجمالي العاملين.

المطلب الرابع: أهمية ومكونات رأس المال البشري

الفرع الأول: أهمية رأس المال البشري

إن إدارة رأس المال البشري توجد أين يوجد العمال، وان كانت بعض المؤسسات تكون أكثر أهمية مقارنة بغيرها، وهذا يعود لعدة عوامل:¹

- رأس المال البشري الابتكاري: إن المؤسسات الابتكارية بحاجة إلى سبيل متواصل من المفاهيم والأفكار الجديدة القابلة لتحويل إلى تكنولوجيات ومنتجات جديدة.
 - المؤسسات كثيفة المعرفة في بعديها التخصصي والإنساني: تزايد مؤسسات التكنولوجيا العالية يتطلب افراد معرفة مهنيين قادرين على التعامل مع المفاهيم المعقدة الاكثر تعقيدا (من الناحية الفنية)، وهذا ما لم يعد كافيا في ظل المنافسة التي يمكن ان تقدم نفس المعرفة المتخصصة، وما يميز بعضها عن بعض هو الذكاء العاطفي الذي يتمثل في القدرة على ادارة العلاقات والتفاعلات الانسانية داخل المؤسسة مع العمال الاخرين، ومع الزبائن خارج المؤسسة.
 - المؤسسات الكثيفة بالصلات الانسانية: ان المصارف والفنادق الكبرى تتميز بهذا النمط من الصلات والعلاقات الكثيفة مع الزبائن، مما يتطلب افراد يتميزون بالقدرة على التعاطف والتقمص العاطفي، وادارة العلاقات في فترات الذروة والطلبات غير المألوفة للزبائن المهمين.
- وقد اشار Sullivan بأن رأس المال البشري هو الاساس في خلق القيمة باعتباره العامل القادر على التحكم في مدى تهيأت الجوانب الهيكلية والبعد الخاص بالعلاقات وذلك من منظور التكامل بينهم. ومن اهم الاسباب التي تجعل من رأس المال البشري في غاية الأهمية نذكر مايلي:²

¹- نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص140.

²- سندس جاسم شعيب، شذى سالم دلي، رأس المال البشري ودوره في تعزيز مؤشرات اقتصاد المعرفة وتلبية احتياجات سوق العمل في العراق، العدد2، مجلة جامعة جبهان- اربيل العلمية، قسم الاقتصاد، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة القادسية، فلسطين، 2018، ص496.

- ✓ يعتبر من المصادر المحرجة والفريدة التي تؤثر على الأداء، لان ما يمتلكه الأفراد من معارف، مهارات وخبرات وتعليم وقدرات وجدارات، وغير ذلك، تؤثر بشكل مباشر على أداء المؤسسات، يفعل ما سيضيفه الأفراد من إبداعات وابتكارات جديدة.
- ✓ يساعد في خلق ابتكارا وإنشاء معارف جديدة، يتم استخدامها وتوظيفها في تطوير عمل المؤسسة.
- ✓ مورد نادر يصعب على الآخرين تقليده أو محاكاته، وهذا يتطلب من المؤسسة الحفاظ عليه وتطويره والاهتمام به وعدم السماح بخسارته.
- ✓ يساعد في تحقيق الميزة التنافسية، فالتنافس الحالي بين المؤسسات يقوم على أساس الابتكار وتقديم المنتجات الجديدة وبالسرعة الممكنة، وهذا لا يمكن تحقيقه بدون طواقم بشرية ذات رأس المال البشري ليتمكنوا من تعزيز وتطوير الميزة التنافسية لمؤسساتهم.
- ✓ يساعد في زيادة كفاءة استخدام الاصول ويحقق انتاجية أعلى، فالشخص الذي يمتلك تدريباً وتأهيلاً، سيكون أكثر قدرة على استخدام اصول المؤسسة المختلفة بكفاءة عالية.¹
- ✓ له تأثير مباشر على قدرة الرياديين وأصحاب الافكار الجديدة على تأمين رأس التمويل اللازم لبدأ مشاريع جديدة.
- ✓ ان تراكم رأس المال البشري يساعد في التطور التكنولوجي، كما يعد مصدرا من مصادر التنمية المستدامة.
- ✓ يعتبر أكثر الموجودات قيمة في القرن الحادي والعشرين في ظل اقتصاد المعرفة لأنه قوى علمية قادرة على التعديلات الجوهرية على كل شيء في اعمال مؤسساتهم فضلا عن ابتكاراتهم المتلاحقة.
- ✓ يعتبر الاساس في توليد رؤوس الاموال الهيكلية والعلائقية، فأهمية رأس المال البشري تكمن في مدخلاته أكثر من مخرجاته، ومخرجاته تتجسد في رأس المال الهيكلي للمؤسسة من خلال التطبيق الفعلي للإبداعات ومعارف وأفكار رأس المال البشري والتي تظهر في شكلها التنظيمي، مما يؤدي الى تحقيق السمعة الجيدة وتحسين العلاقة مع الزبون وهو ما يعرف برأس المال العلائقي.²

¹-سناء جابر، مرجع سابق، ص24.

²-نادية عديلة، مرجع سابق، ص28.

الفرع الثاني: مكونات رأس المال البشري

اختلف الكتاب والباحثين في تحديد مكونات رأس المال البشري حيث نوضح ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم(08):مكونات الرأس المال البشري لدى بعض الباحثين

المكونات	الباحثين/السنة
المعرفة والمهارات والقدرات العمل ضمن فريق.	Bontis(1998)
الابتكار، المقدرة (الكفاءة التخصصية)، المقدرة الاجتماعية.	Lothgren(2005)
كفاءات، التجارب والخبرات، المعارف والمؤهلات.	حسيينة(2009)
رأس المال المعارف، رأس المال الكفاءات، رأس المال التحفيز، رأس المال طرق العمل.	سماح صولح ومراد محبوب(2012)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على محمد طلال أبو الروس، دور رأس المال البشري في تجنيد الأموال في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة:دراسة حالة المنظمات الأهلية في محافظة الوسطى، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الإسلامية، غزة،2015،ص34.
بالنظر إلى ما سبق من الأدبيات التي تحدثت عن مكونات رأس المال البشري، فإنه يمكن القول بأنه يتكون من جملة من العناصر الأساسية، من أهمها: المعارف والمهارات والقدرات والخبرات والمؤهلات والإبداع والابتكار والعمل ضمن فريق.

➤ **المعرفة:** ينظر للمعرفة بأنها "مجموعة من الأفكار والآراء والمفاهيم والتصورات الفكرية التي تكونت لدى

الإنسان نتيجة محولاته المتكررة لفهم الظواهر الموجودة في البيئة المحيطة وتفاعله معها"¹

➤ **المهارات والقدرات:** تشير القدرة الى أنها "طاقة واستعداد عام يتكون عند الإنسان نتيجة عوامل داخلية

أخرى خارجية تهيئ له اكتساب تلك المقدرة"، إما المهارة فهي تمثل "استعداد خاص اقل تحديدا من

¹-محمد طلال ابو روس، مرجع سابق،ص34.

- القدرة، يتكون عند الإنسان نتيجة تدريبات متكررة ومتدرجة ومتصلة، تصل إلى درجة السرعة والإتقان في العمل، أو استعداد لاكتساب شيء معين، فالمهارة استعداد أو طاقة تساعد في امتلاك القدرة".¹
- **الخبرات:** تعد مجموعة من التجارب التي يمر بها الانسان خلال مراحل حياته كما تقسم الى نوعين، خبرة في أمور العمل وخبرة في أمور الحياة بشكل عام، وكلاهما ذو أهمية كبيرة، وعلى الانسان ان يوازن الامور بينهما، وكلما كانت تجارب الشخص كثيرة كانت خبراته كبيرة.²
- **المؤهلات:** هي عبارة عن استعدادات طبيعية او مكتسبة تجعل المرء اهلا لممارسة العمل، وتؤخذ بشكل رسمي كشهادات معتمدة من المدارس والجامعات والمراكز التعليمية المختصة ويطلق عليها مؤهلات علمية او من المراكز المهنية والجامعات المتخصصة ويطلق عليها مؤهلات مهنية، وبموجب الشهادة تقر بتوافر جملة من المعارف والمهارات والقدرات اكتسبت من قبل حاملها على ايدي معلمين ومدرسين أكفاء.³
- **الابداع والابتكار:** يعرف الابداع على أنه "مجموعة العمليات التي يستخدمها الانسان بما هو متوفر لديه من قدرات عقلية وفكرية وما يحيط به من مؤثرات بيئية في ان يتواصل الى فكرة او اسلوب او نظرية.. بحيث يحقق النفع للمجتمع او المؤسسة التي يعمل فيها"،⁴ بينما يعرف الابتكار على انه "فكرة ابداعية تتضمن التنفيذ وتختلف عن الاختراع، وهو عملية تصور وتنفيذ لطريقة جديدة لتحقيق نتيجة او اداء عمل ويمكن ان يشمل الابتكار ادخال عناصر جديدة، او مزيجا جديدا من العناصر الموجودة، او تغييرا مهما في اسلوب عمل تقليدي او عدولا عنه"⁵
- **التعاون والعمل في فريق:** يمثل فريق العمل جماعة تملك اعضاؤها مهارات مكملة لبعضها البعض ويلتزمون بغاية مشتركة او بعدد من اهداف الاداء، وهم يعتبرون انفسهم مسؤولين مسؤولية جماعية عن

¹ -شان عصمت محمد، اسهامات رأس المال البشري في الابداع التقني دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في نينوي، مجلد10، العدد31، مجلة تريكت للعلوم الادارية والاقتصادية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة تكريت، 2014، ص174.

² -فريد حميلي، اثر تنشيط رأس المال البشري على تنمية القدرات الابداعية، دراسة حالة شركات التأمين بولاية طارف في الجزائر، العدد51، مجلة الدراسات العربية والدولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ام البواقي، الجزائر، 2010، ص347.

³ -سعد العنزي، دور رأس المال البشري في قوة المنظمات الاعمال، العدد8، مجلة الدنانير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2012، ص391.

⁴ -سعد العنزي، الاطار مفاهيمي للعلاقة بين رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي، مجلد21، العدد84، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2015، ص9.

⁵ -عابدي محمد السعيد، رأس المال البشري والابتكار في المؤسسة الجزائرية، المجلد4، العدد10، مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2014، ص266.

تحقيقها" كما يستمد اهميته في المؤسسة من خلال تكاملية سماته، بوصفها قوة ادائية وحركة تطويرية مستمرة في البيئة التنظيمية، تسهم في دفع المؤسسة نحو استيعاب التغيرات والتعامل مع التقنية وتطوير اساليب الاداء، والتخلص من العوائق التي تتخلل أنشطة عملياتها ، وتتيح لها التحول الى المنظور الاستراتيجي في التخطيط والتنفيذ، وتبني طرائق الجودة في الاداء على صعيد النوع قبل الكم.¹

المبحث الثاني: استثمار، بناء وإدارة الرأس المال البشري

مع الاهمية المتزايدة التي يحتلها رأس المال البشري اصبح لزاما على المؤسسة التركيز على اساليب ادارية تقدر قيمته وتنجح في استقطابه وتوظيفه. ما يعني ذلك ان الاستثمار وبناء الرأس المال البشري اصبح ضرورة استراتيجية تتوافق مع متطلبات التحول نحو الاقتصاد المبني على المعرفة. وعليه سيتم التطرق في هذا المبحث الى استثمار وبناء الرأس المال البشري بالإضافة الى ادارته وقياسه.

المطلب الاول: مفهوم ونظرية استثمار الرأس المال البشري

الفرع الاول: مفهوم استثمار الرأس المال البشري

ادى الالتفات الى اهمية " رأس المال البشري" الى اعطاء اولوية متقدمة للاستثمار فيه، كما وكيفا وعمقا، وفي ضل التقدم التكنولوجي الذي يقلل من قيمة الوظائف التي لا تحتاج الى مهارات عالية، ويخلق في المقابل ذلك وضائف جديدة تركز على المعرفة،² باعتباره الوسيلة الاحسن لإعداد وتنمية الطاقات والمهارات المتميزة. فقد عرفه Todaro بأنه "الاستثمارات الانتاجية التي تحتوي عليها الفرد نفسه وهي تشمل على المهارات والقدرات والقيم والصحة وغيرها من الامور التي ينتجها الانفاق على التعليم"،³ كما يشير اليه البعض الاخر على انه "الاعتماد على مدخرات المجتمع

¹ - امل اسمر زبون، الاستثمار في رأس المال البشري وعلاقته بالتعليم والتشغيل في العراق، العدد21، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والادارية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة واسط،العراق، 2016، ص264.

² - لبنى بابا سعيد، دور الاستثمار في الرأس المال البشري في النمو الاقتصادي بالجزائر خلال فترة 2005-2013، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد عمومي وتسيير مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر، 2014-2015، ص16.

³ - عبد اللطيف مصطفى، دور الرأس المال البشري في خلق القيمة في المؤسسات المصرفية، معهد العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، مركز الجامعي غرداية، العدد7، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، غرداية، الجزائر، 2009، ص25.

او الافراد في تنمية وتطوير قدرات ومهارات والمعلومات وسلوكيات الفرد بهدف زيادة انتاجيته، مما يساهم في زيادة انتاجية المجتمع ككل، وبالتالي تحقيق الرفاهية وضمن ان يكون مواطنا صالحا في مجتمعه" ¹ ويصفه البعض الاخر بأنه "مجموعة المفاهيم والمعارف والمعلومات من جهة والمهارات والخبرات وعناصر الاداء من جهة ثانية والاتجاهات والسلوكيات والقيم من جهة ثالثة التي يحصل عليها الانسان عن طريق نظم التعليم النظامية وغير نظامية، والتي تساهم في تحسين انتاجية وتزيد بالتالي من المنافع والفوائد الناجمة عن عمله" ² او انه "عبارة عن الانفاق على تطوير قدرات ومهارات ومواهب الانسان على نحو يمكنه من زيادة انتاجيته" ³

وعلى العموم، يمكن القول بان الاستثمار في الرأس المال البشري يمثل مجموع الطاقات البشرية التي يمكن استخدامها لاستغلال مجمل الموارد الاقتصادية، بمعنى اخر هو الاستغلال الامثل لطاقات الافراد ومهاراتهم ومعارفهم الناتجة عن التعليم والخبرة من اجل زيادة الانتاجية والأرباح.

الفرع الثاني: نظرية استثمار الرأس المال البشري

موضوع رأس المال البشري والاستثمار فيه لم يكن حديث النشأة، ففي عام 1890 كان Alfred Marshall من الاوائل الذين ركزوا على اهمية الاستثمار في الافراد بقوله " ان اثنى انواع رأس المال البشري هو ما يستثمر في البشري"، وكون رأس المال البشري يتميز بسمة تميزه عن غيره من رؤوس الاموال وهي ان انتاجيته تتصاعد بتزايد مهاراته ومعارفه، وان عمره المعنوي يتحدد مع تغيرات العصر ولن يندثر إلا بتوقف عمره الزمني، ومعنى ذلك انه لا يخضع لقانون القلة المتناقصة، وفي عام 1906 ظهر الاساس الفعلي لنظرية الاستثمار رأس المال البشري على يد الاقتصادي Fisher عندما ادخل رأس المال البشري في مفهوم رأس المال العام. ⁴

وبالرغم من البدايات التي شهدتها نظرية الاستثمار في الرأس المال البشري، إلا ان بعض الكتاب والباحثين من يرى ان هذه النظرية لها جذور اخرى كما هي موضحة في الجدول التالي:

¹ -ريحة قوادرية، مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015-2016، ص60.

² -لبنى بابا سعيد، مرجع سابق، ص17.

³ -نادية عديلة، مرجع سابق، ص32.

⁴ -مدفوني هندا، رأس المال البشري في الجامعة بين آليات الاستثمار فيه واشكالية قياس ادائه-نموذج مقترح وفقا لمؤشرات التصنيف العالمي للجامعات وابعاد بطاقة التقييم المتوازن، العدد6، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة ام البواقي، 2016، ص132.

جدول رقم(09): جذور نظرية الاستثمار في الرأس المال البشري

الموضوع	الباحث	السنة
جذب الانتباه الى العنصر البشري	Farr	1853
	Engel	1883
تقدير قيمة رأس المال البشري لتحديد مقدار الاهمية الاقتصادية لمخزون الموارد البشرية، وتحديد القيمة الاقتصادية للأفراد بالنسبة للمجتمع	Huebner	1914
	Wood & Metzger	1972
تحديد ماهية الاستثمار البشري وإدخال مهارات الفرد كأحد مكوناته، مع التركيز على الاستثمار البشري لتحسين مهارات وإنتاجية العنصر البشري	Senior	1939
	Walras	1972
ادخال مفهوم الخسارة في الرأس المال البشري والتي تنتج عن عجز الافراد.	Guyot	1914
	Boag	1916

المصدر: ربيحة قوادرية، مرجع سابق، ص62.

رغم جميع المحاولات والمبادرات التي ابدتها الكتاب والباحثين كما تبين سابقا إلا ان نظرية الاستثمار في رأس المال البشري تطورت بشكل فعال من خلال اعمال Schultz، Becker، Muncer، ومن خلال هذه النظرية جاء التركيز على اهمية الافراد من خلال اكتشاف دور مؤشرات رأس المال البشري (المعرفة، المهارات، الخبرات) في زيادة الانتاجية، وهو ما اصبح يعرف برأس المال البشري.¹

❖ مبادرات Schultz

يعتبر Schultz من اهم المساهمين الذين طور هذه النظرية، حيث افترض ان الانفاق على الافراد ليس بتكلفة، وإنما هو استثمار لرأس المال البشري، وأكد ان مهارات الافراد ومعارفهم التي تعد من خصائص رأس المال البشري والتي

¹ - منى جاسم الزايد، الاستثمار في الرأس المال البشري: نموذج مقترح، مؤتمر الثاني لمعهد الادارة العامة والتنمية الادارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، مملكة البحرين، 2010، ص932.

يمكن ان تستثمر فيها، كما ركز على دورها في زيادة الانتاجية، وهو ما سماه برأس المال البشري، بالإضافة الى ذلك فقد قام Schultz بوضع مجموع من الافتراضات اهمها ان الارتفاع في النمو الاقتصادي الذي لم يكن نتيجة لرأس المال المادي يمكن ان يكون نتيجة لرأس المال البشري، كما ان الارتفاع في المداخيل يرجع الى الاستثمار في رأس المال البشري.

وقام Schultz بوضع مجموعة من المجالات للاستثمار في رأس المال البشري ذلك من خلال الانفاق على التعليم الرسمي، التدريب اثناء العمل، الخدمات الصحية، تعليم الكبار، والهجرة والتنقل من اجل الاستفادة من فرص عمل افضل، الا انه ركز اهتمامه على التعليم باعتباره استثمارا مربحا، والذي يؤثر بشكل كبير في زيادة النمو الاقتصادي للمجتمع، فالتعليم يساعد في تزويد العاملين بالمهارات المنتجة والقدرة على تعديل الروتينات، بالإضافة الى سرعة الرد على التغيرات التي تحدث في المحيط.¹

❖ مبادرات Becker

يعد Becker من بين المساهمين ايضا في نظرية الاستثمار رأس المال البشري، فقد اشار الى ان التعليم والتدريب هي من اهم الاستثمارات في البشر، حيث اعتبر ان المدارس الثانوية والتعليم الجامعي في الولايات المتحدة ساهمت في رفع الى حد كبير دخل الافراد، حتى بعد استثناء التكاليف المباشرة وغير مباشرة للتعليم، كما ساهمت في رفع من قدرات الافراد، واصبحوا اكثر تعليما.²

بالإضافة الى ذلك فقد اضاف Becker مجال اخر للاستثمار في رأس المال البشري، وهو الاستثمار في الصحة، كما ركز على الاستثمار في التدريب، خاصة التدريب اثناء العمل اذ اعتبره أكثر اهمية من الانواع الاخرى للاستثمار في رأس المال البشري، اذ يتم من خلاله تعلم مهارات جديدة وإتقان المهارات القديمة اثناء العمل، كما وضح تأثير الاستثمار في رأس المال البشري على زيادة الانتاجية.³

¹ - Theodore W Schultz, investment in human capital, vol 51, No.1, the American Economic review, USA, 1961, p8.

² - Ibid, P9.

³ - Gary S Becker, Human Capital A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education, Third Edition, The National Bureau of Economic Research, USA, 1993, p 17.

وفرق Becker بين نوعين من التدريب:¹

- **التدريب العام:** ان التدريب العام مفيد للمؤسسات، وهذا النوع من التدريب يزيد من انتاجية العامل، سواء للمؤسسة التي يعمل بها والتي تقدم له التدريب او المؤسسات الاخرى التي من الممكن ان يعمل بها، اي ان هذا النوع من التدريب تقوم به كافة المؤسسات، وليس حكرا على مؤسسة واحدة.
- **التدريب الخاص:** هذا النوع من التدريب يزيد من انتاجية العامل للمؤسسة التي يعمل بها، والتي تقدم له هذا النوع من التدريب اكثر من اي مؤسسة اخرى، ويكون الاجر الذي يقدم للعامل الذي يمنح له تدريبا خاصا اعلى من الاجر الذي تمنحه اي مؤسسة اخرى نظرا لكونه خاص بمؤسسة معينة، ولا تقوم به كافة المؤسسات، ويكون العائد المحتمل لمثل هذا النوع من التدريب عال من خلال ما اكتسبه العامل من مهارات متخصصة مما يساهم في زيادة انتاجيته.

❖ مبادرات Muncer:

من بين الباحثين ايضا الذين طوروا نظرية الاستثمار في رأس المال البشري نجد Muncer، واعتمد على مفهوم رأس المال البشري لتفسير الانحرافات في توزيع الايرادات، وافترض ان الاختيار الجيد لوظيفة معينة يتضمن مساواة قيمة الايرادات الحالية مع مدى حياة الفرد المتوقعة في الزمن الذي قام به بهذا الاختيار، ويرجع الاختلاف في الوظائف المختلفة، اما للاختلاف الذي يكون في الوظيفة واحدة يرجع الى نمو وتحسين الخبرة الانتاجية بتقدم عمر الفرد، وذلك ان الزيادة في الانتاجية ترجع الى الاعمال التي تتطلب درجة كبيرة من التدريب.²

حاول Muncer قياس التكلفة والعائد المترتبة عن الاستثمار في التدريب، وقام من خلال ابحاثه بوضع مجموعة من الاهداف التي ينبغي تحقيقها تتمثل في:³

- تحديد حجم التكلفة المخصصة للتدريب.

¹- عائشة بنت سالم بن صالح الرقيشية، ابعاد التعلم التنظيمي وعلاقتها بتنمية رأس المال البشري لدى معلمي مدارس التعليم ما بعد الاساسي بمحافظة الداخلية بسلطنة عمان، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، في التربية تخصص ادارة تعليمية، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، عمان، الاردن، 2015، ص74.

²- راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2005، ص75.

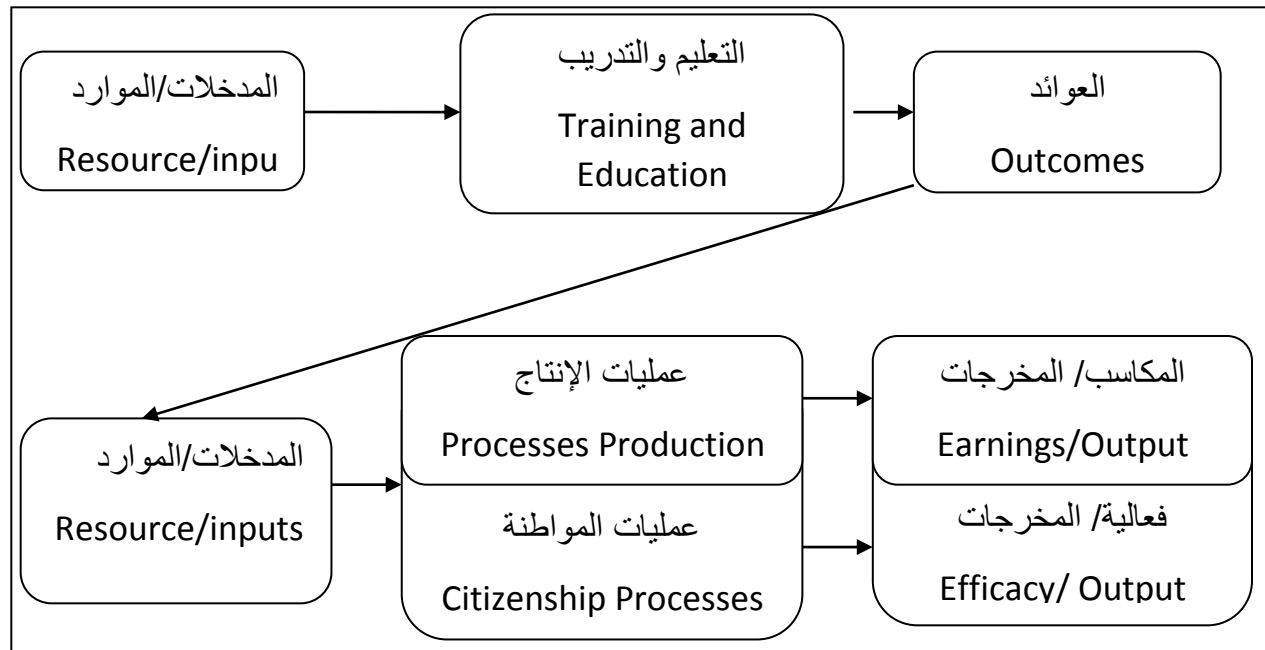
³- المرجع نفسه، ص75-76.

- تحديد معدل العائد على الاستثمار في التدريب.
- تحديد المنفعة التي يمكن تحقيقها من خلال تحديد التكلفة والعائد من التدريب، وذلك من اجل تفسير بعض خصائص سلوك الافراد.

توصل Muncer الى عدة استنتاجات فيما يتعلق بدراسة اثر الاستثمار في التدريب على دخل وسلوك الافراد اهمها:

- ان زيادة في مستوى تعليم الفرد يزيد من احتمالات حصوله على مزيد من التدريب في مجال العمل.
 - ان الزيادة في معدل دوران العامل يؤدي الى زيادة في تكلفة الاستثمار في التدريب.
 - ان زيادة الاستثمار في التدريب خاصة المتخصص يزيد من احتمالات بقاء الفرد في المؤسسة.¹
- وبالتالي فان نظرية الاستثمار في رأس المال البشري برهنت ان زيادة الانتاجية ترتبط بما يتلقاه الفرد من استثمار، من خلال المجالات التي اعتبرت هذه النظرية انفاق استثماري والتي تتمثل في التعليم والتدريب والرعاية الصحية.
- كما شكلت نظرية الاستثمار في رأس المال البشري مجموعة من العلاقات كما هي موضحة في الشكل التالي:

شكل رقم(07): العلاقات التي شكلتها نظرية الاستثمار في الرأس المال البشري



¹-سملاي يحضيه، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات والميزة التنافسية (مدخل الجودة والمعرفة) ، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005، ص115.

المصدر: ربيحة قوادرية، مرجع سابق، ص65.

ان الشكل السابق يقدم العلاقات الرئيسية التي شكلتها نظرية الاستثمار في الرأس المال البشري والفرضيات التي تقع تحت هذه العلاقات:¹

- ✓ العلاقة 1: تتمثل هذه العلاقة مفهوم وظائف الانتاج كما قدمت آلية التعليم والتدريب، مفتاح الفرضية التي تقع تحت هذه العلاقة ان الاستثمار في التعليم والتدريب يؤديان الى زيادة التعليم.
- ✓ العلاقة 2: تقدم رأس المال من خلال العلاقة التي تربط التعلم بزيادة الانتاجية، مفتاح الفرضية التي تقع تحت هذه العلاقة بأن التعلم المتزايد يعمل في الحقيقة على زيادة معدل الانتاج.
- ✓ العلاقة 3: تقدم رأس المال البشري وعلاقته بزيادة الانتاجية وزيادة الاجور ومداحيل العمل، مفتاح الفرضية التي تقع تحت هذه العلاقة بأن معدل الانتاج الاعظم في الحقيقة يعمل على زيادة الاجر الاعلى للأفراد والأعمال التجارية.

وكخاتمة لهذه العلاقات نجد ان رأس المال البشري يعمل على المساهمة في تحقيق الفوائد للمؤسسات، من خلال مايلي:²

- تأثير رأس المال البشري في العمل ومساهمته في تحقيق القيمة للمؤسسة.
- بينت ان ممارسات الموارد البشرية تنتج قيمة مالية مثلاً عائد الاستثمار.
- ساهمت نظرية الاستثمار في رأس المال البشري في تصميم استراتيجيات عمل فعالة لتحسين مساهمة الموارد البشرية في المؤسسة.

بالإضافة الى المبادرات السابقة حول نظرية الاستثمار في رأس المال البشري ظهرت مبادرات حديثة حول هذه النظرية وتتمثل هذه المبادرات في:³

¹ - ربيحة قوادرية، مرجع سابق، ص65.

² - سمير عبد الصاحب ياره، دور الرأس المال البشري في تعظيم قيمة العائد على الموجودات، دراسة تحليلية في عينة من المصارف العراقية الخاصة، المجلد 41، العدد 117، مجلة الادارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، بغداد، 2018، ص128.

³ - ربيحة قوادرية، مرجع سابق، ص66.

❖ مبادرات Oudyoune

قام Oudyoune بمحاولة لبناء مصفوفة او محفظة الموارد البشرية كأداة للتحليل الإستراتيجي، حيث استند على فكرة مصفوفة الحصص النمو لمجموعة بوسطن الاستشارية (BCG)، ومفاهيم نظرية الاستثمار البشري، فكما يهدف المستثمر المالي من تجميع التوليفة المتميزة من الاسهم والسندات في محفظة الاوراق المالية لتحقيق أكبر عائد ممكن من استثماره مع تقليل درجة المخاطرة الى ادنى حد في المؤسسة، ايضا تهدف هذه المصفوفة الى محاولة تجميع التوليفة المثلى من الموارد البشرية ذات الخصائص المتميزة لتحقيق اقصى عائد ممكن من استثمارها في هذه الموارد، ومن بين الخصائص المتميزة التي تهدف المؤسسة الى تجميعها في توليفة اصولها البشرية هو مستوى عال من الاداء وفقا لأهداف المؤسسة، واحتمال عال للنمو على المستوى الفردي.¹

❖ مبادرات Fisher

توصلت الدراسة التي قام بها Fisher عام 1994 الى:

- ان الاختلافات في مستويات الكسب المرتبطة بمستوى التعليم الشخصي كثيرة.
- يتأثر مستوى الكسب المرتبط على المستوى التعليمي بعدة عوامل مثل المستوى الاجتماعي والجنس والعرق.. الخ
- ينبغي اضافة سن العامل ومدة العمل لتفسير جزء من الاختلافات في مستوى الكسب، اذ ان الاستثمار في التعليم طويل المدى لا يحقق مردوده إلا بعد فترة من الزمن وكلما زاد عمر الانسان قل الانفاق على التعليم.

❖ مبادرات Gents

تمثلت اسهامات Gents في نظرية المواقف، والتي تنص على ان المدرسة تحسن من انتاجية الفرد ليس بما تقدمه من معرفة، بل بما تنمي من سلوك ومواقف تحضى بتقدير المؤسسات الانتاجية، وتتمثل هذه المواقف الامتثال والطاعة والقبول والعمل داخل مجموعة خاضعة للنظام التسلسلي حيث يجد فيه كل فرد مكانه.²

¹-راوية حسن، مرجع سابق، ص ص 99-101.

²-ليلي بوحديد، الهام بجاوي، قياس عائد الاستثمار في تدريب الرأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة، العدد 10، مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 2013، ص 37.

المطلب الثاني: متطلبات وأبعاد بناء الرأس المال البشري

الفرع الاول: متطلبات بناء الرأس المال البشري

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

- ✓ خلق محيط معرفي من خلال تهيئة الارضية المناسبة في تكنولوجيا المعلومات وإعادة النظر في الاجراءات والقوانين السائدة في المؤسسة لتأخذ بالاعتبار متطلبات تكوين هذه الاقطاب 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.
- ✓ التركيز على الكفاءات الاستراتيجية للرأس المال البشري الموجود في المؤسسة، فكل مؤسسة لديها كفاءتها الاستراتيجية المتجذرة في ثقافة المؤسسة محاكاتها من قبل المنافسين.
- ✓ التركيز على حسن تسيير مخزون الرأس المال البشري والمتمثل في الكفاءات والمعارف الموجودة قبل استقطاب كفاءات جديدة وأصول معرفية اضافية.
- ✓ بذل جهود كبيرة لخلق المعرفة الذاتية للمؤسسة والتي يتميز بها رأسمالها البشري وتحويله في قاعدة بيانات المؤسسة ليتكمن من الوصول اليها والاستفادة منها في توليد معارف جديدة.
- ✓ تنمية قدرة تشخيص هوية الاصول المعرفية الحقيقية، حيث ان هناك مشكلة فبعض المؤسسات تعتقد ان الادارة العليا وحدها القادرة على ذلك.
- ✓ توفير سبل التعليم والتعلم والتدريب والتطوير الرأس المال البشري لان هذه السبل كفيلة برفع جودة مخزونه وبالتالي زيادة قدرة المؤسسة على التعلم وتحقيق التفوق والتميز.

¹-بوغرارة جهيدة، مرجع سابق، ص ص61-62.

الفرع الثاني: ابعاد بناء الرأس المال البشري

لقد اختلفت ابعاد رأس المال البشري وتعددت باختلاف الباحثين حيث يوجد ابعاد كثيرة،¹ ولقد اتفق كثير من الباحثين امثال Endres, Quinn, Yogesh, Kelley, على ان الابعاد الرئيسية للرأس المال البشري تتمثل فيما يلي:²

➤ استقطاب رأس المال البشري

يركز على البحث عن الخبرات المتقدمة، وجذب المهارات التقنية العالية بالاعتماد على نظام معلومات يسهل مهمة الجذب والاستقطاب، فهو يهدف الى:

- الهدف الرئيسي من هذه العملية في جذب المواهب والخبرات في الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة
- المساهمة في زيادة فعالية عملية الاختيار من خلال جذب الافراد المناسبين.
- المساهمة في زيادة استقرار الموارد البشرية في المؤسسة، والاحتفاظ بالأفراد المرغوب فيهم.
- تحقيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية للمؤسسة.³

كما يمكن التمييز بين نوعين من مصادر استقطاب الموارد البشرية، وهما:

- ✓ **المصادر الداخلية:** العديد من المؤسسات على شغل الوظائف الشاغرة بما عن طريق الافراد لديها، اما من خلال الترقية او من خلال النقل والانتداب في بعض الاحيان ويعبر عن هذه العملية بمفهوم البحث الداخلي، والذي يعكس جهود انتقاء الافراد بين العاملين الحاليين الذين تقدموا اراديا لشغل الوظيفة، او تم ترشيحهم بواسطة ادارة الموارد البشرية، او تم تركيتهم بواسطة بعض المسؤولين في التنظيم.
- ✓ **المصادر الخارجية:** تتنوع مصادر استقطاب الموارد البشرية من خلال المؤسسة ويرتبط اختيار المؤسسة لمصدر من المصادر على عملي الحاجة والسوق، اذ تفرض الحاجة الى موارد بشرية متنوعة المواهب

¹ - معمر ربيحة، رأس المال البشري ودوره في تحقيق الابتكار التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2015، ص5.

² - صولح سماح، دور تسيير الأعمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي في الجزائر، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012-2013، ص53.

³ -نادية عديلة، مرجع سابق، ص48.

- والكفاءات وغير متوفرة داخل المؤسسة اللجوء الى المصادر الخارجية التي تتمثل في سوق العمل سواء كان المحلي او الدولي، اضافة الى نوع واهمية الوظيفة المطلوب شغلها وسياسة المؤسسة ورأي المدراء، والحاجة الى التوظيف السريع وغيرها، واهم مصادر الاستقطاب الخارجي مايلي:¹
- وسائل الاعلام المختلفة من راديو وتلفزيون، صحافة ولوحات اعلان او بعض هذه الوسائل حسب نوع جهة العمل ودرجة ندرة الكفاءة المطلوبة.
 - وكالات الاستخدام وقد تكون مؤسسات توظيف حكومية وخاصة.
 - الاتصال بالجامعات والمعاهد العلمية العليا.
 - المؤسسات المهنية كالتقانات والاتحادات.

والجدول التالي يلخص ابرز المزايا والعيوب استخدام المصادر الداخلية والخارجية:

جدول رقم(10): مزايا وعيوب المصادر الداخلية والخارجية لاستقطاب رأس المال البشري

المزايا	العيوب
<ul style="list-style-type: none"> - معرفة الافراد للمؤسسة. - تكلفة استقطاب وتدريب متدنية. - ارتفاع في معنويات ودوافع الافراد. 	<ul style="list-style-type: none"> - الصراع حول الترقية. - فشل الاستقطاب الداخلي في حالة عدم دعم الادارة العليا للبرمجة. - شعور الافراد بالعزلة في حال حرمانهم من الترقية.
<ul style="list-style-type: none"> - افكار جيدة وجديد. - التكيف السريع للأفراد. - مهارات ومعارف جديدة. 	<ul style="list-style-type: none"> - عدم التناسب بين الافراد والمؤسسة. - قبول مشكك به من قبل الافراد. - تكاليف مرتفعة ومدة تأقلم طويلة.

المصدر: معمرى ربيحة، مرجع سابق،ص6.

¹-claudia goldin, human capital,departement of economics, harvard university and national bureau of economic research, massachusetts, united states, 2016,p17.

➤ صناعة رأس المال البشري

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

- **خريطة المعرفة:** تعرف خريطة المعرفة على انها تقديم عرض مرئي لمعرفة الحيوية المؤدية الى تحقيق أهداف، ومن ثم تركز على نوعها التي تؤمن بمشاركتها ومع من وأين يمكن ان نجدها، وعلى اساس فان بناء خرائط المعرفة التي تصف المسارات المؤدية للمعرفة في المؤسسة وسهولة الوصول إليها، يساعد في تحديد المركز المعرفي للمؤسسة مقارنة للمؤسسات المنافسة، وفي نفس الوقت يساعد على تحديد فجوات المعرفة التي تمثل النقص او الضعف فيها من اجل العمل على خلق الفجوات بصناعة المطلوب منها، سواء من خلال تعزيز قابليات الافراد في مجال حل المشكلات او تمكينهم من العمل مع ذوي القدرات العلمية العالية.
- **بناء الانسجة الفكرية:** تمثل تشكيل فرقي يشبه نشيج العنكبوت، تشارك فيه مجموعة ابتكارية تتفاعل وتتعلم من بعض، ثم تنحل عند انتهاء المشروع المحدد ليشكل مشروع اخر لمجموعة ابتكارية جديدة وتعلم جديد اخر. وتأكيد رؤية استراتيجية لأنسجة الفكرية ان توفير الاستقلالية والمرونة والتفاعلات المتنوعة بين مختلف المهنيين الابتكارين، تؤدي الى التعلم السريع وزيادة الرافعة المعرفية وتحقيق الثوب السريع.
- **القيادة الذكية:** يتطلب صنع المعرفة والتعامل مع الناس الاذكاء الى قيادة ذكية، الان المدير الذكي يركز اهتمامه على التعلم المنظمي، ويكون مساعدا للتعلم اكثر مما يكون مشرف وأكثر مما يكون معطيا للأوامر فضلا عما تقدم فالمدير الذكي هو قادر على ممارسة اسس التقدير الفعال والتي من ابرزها الاستقرار والفورية في تقدير موظفيه، لأنه يعرف ان التقدير يدفع الى التفوق.

➤ تنشيط الرأس المال البشري:

تهدف هذه المرحلة الى تنشيط الذهن وتفعيل المشاركة الجماعية وتشجيع المصارحة بين الادارة والعاملين والاهتمام بآراء العاملين. ومن بين استراتيجياتها:²

¹-بوغرارة جهيدة، مرجع سابق، ص65.

²-نفس المرجع، ص66.

○ الوصف الذهني:

وهو اثاره القدرة الابداعية للأفراد لتوليد أكبر عدد من الافكار والحلول الابداعية، بهدف اخراج الفرد من حدود التفكير المعتاد، والسبب في ذلك ان استخدام الذكاء المعرفي الشخصي بمفرده لا يكفي، لذا فان تكوين المجموعة سيجعل العقل المفكر ينظر للأمور من زوايا متعددة.

○ حلقات السيطرة النوعية:

تمثل مجموعة من الافراد في اختصاصات متشابهة يعملون طواعية ويلتقون ساعة في الاسبوع لمناقشة مشكلات العمل وإيجاد الحلول المناسبة لها، ويهدف الى تحقيق الكفاءة الانتاجية من خلال الوصول الى صيغ مثلى وأفكار ايجابية في تطوير النوعية وتحسينها من خلال تشجيع الفرد المبدع.

○ الادارة على المكشوف:

وهو عبارة عن استخدام المعلومات الموجودة في اذهان الافراد أولاً وذلك من خلال شحن القدرات الذهنية لهم بتوفير الجو الملائم لتوليد الافكار من خلال اجتماعات ولقاءات تتضمن المصارحة، وهذا ما تهدف اليه تلك الطريقة ايضاً.

○ الجماعات الحماسية:

وهي مجموعات صغيرة من الافراد تكون نشطة وتحب الانجازات العالية في العمل والمخاطرة والمغامرة والمهام الصعبة، تهدف هذه الطريقة الى توليد الاثارة والمتعة في المناقشة بالشكل الذي يجعل المشتركين من الافراد في هذه الجماعات يشعرون بالحيوية والتفاؤل ويزيدون من استخدام افكارهم أكثر من سلوكهم.

وإجراءات ذلك تكون بإشراك العاملين وجها لوجه مع اصحاب الخبرة في مجال تخصص المؤسسة وتسهيل المحاورات مع ذوي الخبرة باستخدام تقنيات المعلومات كالمؤثرات الصوتية والبريد الالكتروني وشبكات الحاسوب.

➤ المحافظة على رأس المال البشري

تشير المحافظة على رأس المال البشري الى "العملية التي تركز بشكل استراتيجي على ابقاء الموهبة داخل المؤسسة، من خلال تشجيع الاستثمار في الافراد العاملين وبشكل مستمر"، اي انها تلك الانشطة والعمليات التي تقوم بها المؤسسة

من اجل تحفيز رأس المال البشري وتوفير الشروط والبيئة الملائمة من اجل ابقائه في المؤسسة.¹ وتستطيع المؤسسة ضمان الاحتفاظ بالأفراد الموهوبين لديها اذا اخذت بعين الاعتبار الانشطة التالية:²

- تعيين وتطوير الافراد الذين يشتركون بنفس القيم والاتجاهات والاعتقادات.
- تطوير الافراد الذين لديهم التزام حقيقي وإحساس بالانتماء للمؤسسة.
- ضمان احساس الافراد الموهوبين بالانجاز في مجال وظائفهم تطوير العلاقات عن طريق التعليم والتدريب وتشجيع التعاون بين كافة اقسام العمل.

وقد حددت ثلاثة عوامل من الممكن ان تؤثر في قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بالموهبة وهي:

- وجود فرص التقدم للأفراد في وظائفهم.
 - تقديم الاهتمام الكافي لهم للحصول على رضائهم وضمن فرص التدريب والتطوير لهم.
 - ضمان نجاح المؤسسة يجب تركيز على الاحتفاظ بالموهبة وتجهيزها في نفس الوقت.
- وتعد المحافظة على رأس المال البشري من اكبر التحديات التي تواجه المؤسسات القائمة على المعرفة، اما اسباب المحافظة عليه فنذكر منها مايلي:³

- قد يهاجر رأس المال البشري الى مؤسسات او دول اخرى دون رجعة، وذلك لعدم تمكن مؤسسة من تشجيعه واستثماره، وخطورة ذلك تكمن في امكانية نقل الافكار والمهارات الى المنافسين.
- قد يعرقل رأس المال البشري خطط المؤسسة خاصة اذا فشلت في معرفة رغباته وحاجاته ومتطلباته.

¹ -خالد عبد الله ابراهيم، العلاقة بين الرأس المال البشري وادارة الجودة، دراسة نظرية، المجلد35، العدد91، مجلة الادارة والاقتصاد، جامعة الانبار، العراق، 2010، ص235.

² -عمار ابراهيم، تنمية رأس المال البشري واثره على كفاءة المنشأة: دراسة ميدانية في الساحل السوري، رسالة ماجستير في السكان والتنمية، قسم الاحصاء والبرمجة، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا، 2014، ص13.

³ -سعيد ابو لبد، هاشم عيسى، الاستثمار في رأس المال الفكري في منظمات المتعلمة: دراسة تطبيقية في مجموعة الاتصالات الاردنية، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية المال والاعمال، جامعة ال البيت، الاردن، 2008، ص75-76.

- التصدي للتقادم التنظيمي: يقصد بالتقادم عجز الفرد عن تطوير مهاراته وخبراته باستمرار وعدم التحديد في مجال اختصاصه، اما التصدي للتقادم فيشمل جميع الاجراءات والوسائل من اجل تجديد وتطوير قدرات وإمكانيات وخبرات ومهارات الافراد باستمرار لمواكبة التغيرات الحاصلة في المحيط.¹
- مواجهة الاحباط التنظيمي: الاحباط التنظيمي حالة نفسية تنشأ من جراء فشل الفرد في انجاز او تحقيق اهداف معينة، لوجود عوائق لا يمكن مواجهتها والسيطرة عليها، اما المورد البشري الذي يمتلك رأس المال البشري فهو الاكثر احساسا بالاغتراب فهو يسعى لاكتشاف او ابتكار مبادئ وآراء جديدة غالبا ما تتعارض مع المعايير السائدة.
- تعزيز التميز التنظيمي: ويتضمن جميع الوسائل والأساليب التي من خلالها يتم توليد المعارف والأفكار الجديدة وذلك عن طريق تشجيع الابداع والابتكار والعمل بروح الفريق، مما يؤدي الى زيادة عدد المتميزين وتحقيق القوة والبقاء للمؤسسة.²

المطلب الثالث: ادارة وقياس رأس المال البشري

الفرع الاول: ادارة رأس المال البشري

تساعد الادارة الفاعلة لرأس المال البشري المؤسسات في تنفيذ خططها الاستراتيجية، يتحدث Fitzenz بذلك الصدد قائلاً "ابداً بالمؤسسة كلها، منتقلاً الى اقسام العمل والوظائف، في حين يمثل رأس المال البشري موجهها للاستراتيجية والنجاح في نهاية المطاف"³ لذا فان اي معرفة وأي خبرة للأفراد لن تبقى داخل المؤسسات عندما يتقاعد الافراد او ينتقلون من المؤسسة، مما يعني ان من الضروري وضع استراتيجية خاصة بإدارة رأس المال البشري، كما ان المعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها الافراد والتي تخلق قيمة، تكون سببا في ان التركيز يجب ان يكون على وسائل جذب، حفاظ، تطوير وصيانة رأس المال البشري الذي يمثلونه. وبالتالي فقد عرف Armstrong وBaron ادارة رأس المال البشري بأنها "مقاربة استراتيجية لإدارة الافراد تركز على المعارف، المهارات، الامكانيات والقدرة على

¹ - مها مصطفى جانكيريك، الاستثمار في الرأس المال البشري مدخل للتميز: دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية في مدينة الموصل، المجلد 38، العدد 118، مجلة تنمية الرافدين، كلية الاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2018، ص 130.

² - سعيد ابو لبة، مرجع سابق، ص 72-73.

³ - كلية هارفرد لادارة الاعمال، استبقاء افضل موظفيك. (ترجمة) ايهم الصباغ، مكتبة عبيكان، الرياض، السعودية، 2011، ص 49.

التطوير والابتكار التي يمتلكها الافراد في المؤسسة" ،¹ كما وصفت من قبل بعض بأنها "نظام لتحسين اداء هؤلاء الذين لهم ادوار حرجة، الذين لهم الاثر الاكبر في الكفاءات الاساسية للمؤسسة"،² و بأنها تتضمن العمليات، الممارسات والنظم التي يستخدمها الافراد العاملون لتمكين الوصول الى المعرفة.³ وفي اطار الاعتماد على مفهوم رأس المال البشري كأصل منتج، فقد وصفت ادارة رأس المال البشري بأنها " اطار لإدارة الاصول من اجل تأمين، ادارة، تحفيز القوى العاملة القادرة على تحقيق اهداف الأعمال".

من خلال ما سبق، فان ادارة رأس المال البشري عبارة عن المقاربة المخططة والإستراتيجية التي تعنى باستقطاب، تطوير رأس المال البشري والمحافظة عليه.⁴

وقد بين Armstrong، عددا من الاهداف التي تسعى لتحقيقها ادارة رأس المال البشري:⁵

- تحديد تأثير الاشخاص على العمل ومساهماتهم في القيمة.
- اثبات ان ممارسات الموارد البشرية تنتج القيمة (كعائد للاستثمار).
- تقديم التوجيهات بشأن الموارد البشرية في المستقبل واستراتيجيات الاعمال.
- الحصول على الاشخاص المناسبين، بالمهارات والموقع والوقت المناسب، ومكافئتهم بالحوافز المناسبة، لأداء الوظيفة المناسبة، في البيئة المناسبة، لأداء عمل المؤسسة بفعالية أكثر، فضلا عن تدريب وتطوير رأس المال، وتحسين انتاجيته.

وقد تم وضع نموذج يصف مستوى القيمة المرتبطة بالأعمال وبأنشطة ادارة الافراد ومخرجات هذه العمليات، المهم هو ان تفكر المؤسسات كيف يمكن ان تزيد باستمرار من مستوى المواءمة والقيمة في الأصول اللاملموسة التي تتطور، ويعرف هذا النموذج بمثلث قيمة ادارة الرأس المال البشري

¹- ربيحة قوادرية، مرجع سابق، ص52.

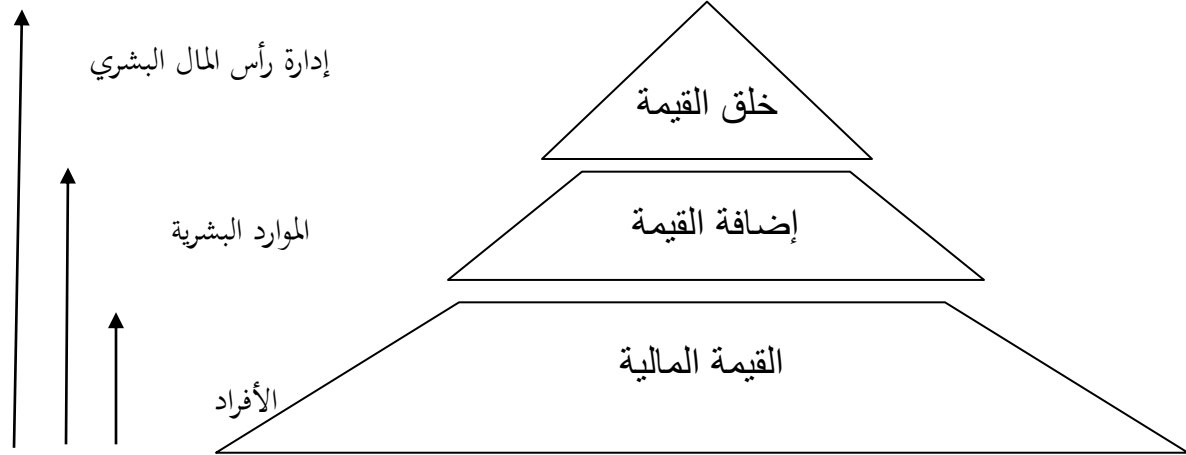
²- عبد الله علي القرشي، الاستثمار في الرأس المال البشري من المنظور المالي، مجلد 5، العدد10، مجلة الاندلس للعلوم الاجتماعية والتطبيقية، جامعة الاندلس، سوريا، 2003، ص475.

³- jhon dawson, Investment in human capital assising the efficiency of public spending on Education, Technical note prepared by european commission staff for eurogroup of 6 november 2017, p5.

⁴- لبنى بابا سعيد، مرجع سابق، ص24.

⁵- jon ingham, strategic human capital management: creating value through people, elsevier, holland, 2007, p175.

الشكل رقم(08): مثلث قيمة ادارة الرأس المال البشري



المصدر:نادية عديلة، مرجع سابق، ص47.

وبناء على الشكل السابق نستنتج مايلي:

- ✓ ادارة عمليات الموارد البشرية
- ✓ ضمان الفعالية والكفاءة.
- ✓ خلق كفاءات لأداء العمل.
- ✓ تركيز المورد البشري على استراتيجية الاعمال.
- ✓ الاستفادة من ميزة الفرص الاستثنائية
- ✓ قيادة وزيادة سرعة استراتيجية الاعمال.
- ✓ بناء كفاءات من اجل المستقبل.

الفرع الثاني: قياس الرأس المال البشري

يحظى موضوع قياس رأس المال البشري بأهمية كبيرة، حيث تحتاج المؤسسات الى معرفة رصيدها البشري، لما ذلك من اهمية على مختلف أنشطة العمل لديها، كما ان تحديد لما يمتلكه افرادها من رأس المال البشري يساعدها في عمليات التخطيط للمستقبل، كذلك فان المؤسسة التي تسعى الى التغيير والتطوير التنظيمي تحتاج ان تغير نظرتها في مقاييس

الحسابات البشرية، وان تعبر الانسان بما يمتلكه من رأس المال البشري المورد الأهم، ولهذا تحتاج ان تباشر بتطوير وتغيير انظمتها المحاسبية، وطريقة احتساب قيمة اصولها، لتأخذ بعين الاعتبار المورد الانساني المهم.¹

ويمكن القول ان قياس رأس المال البشري يعني بإعطاء قيمة كمية لرأس المال البشري وتقديمها في شكل قوائم او تقارير الى الجهات المعنية لاستخدامها في تحقيق اهداف المؤسسة²

ان الاهمية المعترف بها لتحقيق ميزة رأس المال البشري، قد ادت الى الاهتمام بتطوير طرق قياس قيمة واثر رأس المال البشري، ومن بين الاسباب التي ادت للاهتمام بالقياس نجد:

- يضيف رأس المال البشري قيمة للمؤسسة.
- يعتبر القياس مراقبة وتقييم لممارسات تسيير الموارد البشرية.
- لا يمكن التسيير بدون اجراء قياس للتأكيد من تحقيق الاهداف.
- مالا يمكن قياسه تصعب ادارته.³

في المقابل، نجد ان هناك العديد من المشكلات التي تقف عائقا يحول دون قياس المورد البشري، بحيث تعود تلك المشكلات الى سببين رئيسيين هما:⁴

✓ ان الانظمة التقليدية الخاصة بالقياس والشائعة تقيس الاصول المادية، وقد تتناول بعض المؤشرات البسيطة حول العاملين ومؤهلاتهم والاستثمار في التدريب، ولا تزال المقاييس للموارد غير الملموسة جديدة وقيد التطوير.

✓ مشكلات خاصة برأس المال البشري، والتي حددها Tuijman بخمس مشكلات:

- مشكلة صعوبة قياس الابداع في التعليم النظامي.
- مشكلة صعوبة قياس التعلم مدى الحياة.

¹ -Michal Armstrong, Armstrong's essential human resource management practice: Aguide to people management, kogan page, london ,2010,p75.

² -نادية عديلة، مرجع سابق، ص34.

³ -ريحة قوادرية، مرجع سابق، ص53.

⁴ -ناصر محمد سعود جرادات، مرجع سابق، ص248.

- مشكلة صعوبة قياس التراكم في التعلم المتحقق مدى الحياة.
- مشكلة صعوبة قياس الجدارات والمهارات بشكل مباشر.
- مشكلة صعوبة قياس مهارات الافراد في شركاتهم.

لذا اجتهد بعض الباحثين في العلوم الادارية بوضع مقاييس مختلفة، سنورد فيما يلي البعض منها:¹

❖ مقياس Phillips

صنف Phillips المقاييس المستخدمة في قياس الموارد البشرية الى مستويين:

- ✓ **المستوى الاول:** الاكثر شيوعا، ويقصد به قياس الاثر المباشر الذي يحدثه العاملون في المؤسسة من خلال ما يمتلكونه من خصائص ويشمل: الابداع، واتجاهات الوظيفة، دوران العمل، استثمار في الموارد البشرية، الخبرة والتعليم، الجدارات، المستوى الأكاديمي، القيادة والإنتاجية.
- ✓ **المستوى الثاني:** الاقل شيوعا، ويشمل: فوائد قوة العمل، دورة حياة العمل، مجموعة تكاليف التشغيل، مجموع عوائد الموظفين، خلق الوظيفة، عوامل النجاح، السلامة والأمن، علاقات العاملين الإدارية، امتلاك الموظف، اعمار العاملين.

❖ مقياس Kravets

صنف Kravets مقاييس الموارد البشرية الى مقاييس كلية ومقاييس جزئية:

- ✓ **المقاييس الجزئية:**
 - مقاييس الموارد البشرية التقليدية.
 - مقاييس الموارد البشرية الفكرية.
 - مقاييس النماذج الكفوة.
 - مقاييس تحويل النماذج الكفوة الى نقود.
 - مقاييس حساب الربح الذي تحققه الموارد البشرية.

¹ - ناصر محمد سعود جرادات، مرجع سابق، ص ص252،250.

بينما تشمل المقاييس الكلية مايلي:

- مقاييس التنظيمية التقليدية.
- مقاييس ممارسات ادارة الافراد.
- مقاييس تجميع البيانات المالية.
- مقاييس ادارة الافراد والأموال.
- مقاييس التغيير في قيمة العمالة.
- مقاييس التحديات الخارجية للمؤسسة.

❖ مقاييس Oliver و Marshal

بين Oliver و Marshal ان قياس رأس المال البشري يشمل مايلي:

- قياس المعرفة التي يمتلكها الافراد في مجال محدد، وتحديد مدى مساهمتها في اضافة قيمة للعمل الذي يؤديه من يمتلكون تلك المعرفة.
- قياس المهارة التي يتمتع بها الشخص، والتي تؤهله لانجاز اعماله بدقة عالية، وفي وقت اقل من ذلك الذي يقضيه اخر لا يمتلك مثل تلك المهارة، وهنا يتم قياس مدى مساهمة المهارة في تحسين صيغ العمل او وسائل الانتاج، وغيرها، وبالتالي قياس القيمة الاضافية التي اضافتها المهارة.
- قياس تأثير السلوك الذي يسلكه العاملون في المؤسسة، فهناك سلوكيات ايجابية مثل احترام الوقت والوصول الى مكان العمل في الوقت المحدد، والمغادرة في الوقت المحدد ايضا، والسلوكيات المرتبطة بالتعاون البناء بين العاملين، وغيرها.

المبحث الثالث: مساهمة الادارة الالكترونية للموارد البشرية في بناء الرأس المال البشري

اصبح من الملموس اليوم لا يقبل الشك، بأن بناء الرأس المال البشري يمثل احد التطورات الفكرية المعاصرة في فلسفة الادارة بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص بسبب تلاؤمها مع المتغيرات المتسارعة في عالم الاعمال، حيث اصبح من غير الممكن على المؤسسات ان تكتسب ميزة تنافسية عن طريق مواردها الملموسة فقط لا سيما بعد ظهور اقتصاد المعارف الذي يركز على الموارد غير الملموسة والمعبرة عنها بالرأس المال البشري. ولغرض عدم اضاءة الفرصة

على المؤسسة وجعلها تستفيد من هذا النوع من الرأسمال، يتطلب الامر تطبيق الادارة الالكترونية للموارد البشرية على اعتبار انها لا تمثل فقط منهجا قويا لعصرنة وظيفة الموارد البشرية من خلال قدرته على خلق وادارة المعلومات بشكل فوري، وانما تعد الآلية الاكثر قدرة على استقطاب وصناعة وتنشيط ومحافظه الموجودات البشرية نتيجة لتنوع مجالات استخدامه. وعليه سنحاول في هذا المبحث ابراز مساهمة الادارة الالكترونية للموارد البشرية في بناء الرأس المال البشري من خلال تطبيقات مستويها التشغيلي والعلائقي، في حين تم الغاء المستوى التحويلي باعتباره المستوى الاكثر تعقيدا وتطويرا والذي يخص المؤسسات المستخدمة بشكل كثيف للتكنولوجيا.

المطلب الاول: مستويات الادارة الالكترونية للموارد البشرية

تؤكد معظم ادبيات موضوع الادارة الالكترونية للموارد البشرية ان هذه الاخيرة تطورت ونشأت عبر ثلاث مراحل تمثلت في نشر المعلومات ثم اتمتة المعلومات وتغيير اسلوب انجاز وظائف ادارة الموارد البشرية، والتي استدل منها المستويات الثلاثة لها،¹ التي اجمع اغلب الباحثين على انها تساهم في تحويل وظيفة الموارد البشرية والمحافظة على مكانة جوهرية في ظل اقتصاد المعارف، وذلك بلعب اربعة ادوار اساسية والمتمثلة في:²

-وكيل اعمال او مسير الرأس المال البشري

-مسهل للمعرفة سواء في شق بناءها او تبادلها

-خالقا للروابط سواء داخل المؤسسة او بين المؤسسات

-اخصائي للنشر السريع من خلال تطوير رأس المال البشري في اتجاهات مرونة التأقلم والقدرة على التعلم

وسيتم فيما يلي شرح المستويين الاول والثاني لاقتصار دراسة العلاقة بين متغيرين البحث عليهما فقط

الفرع الاول:المستوى التشغيلي للإدارة الالكترونية للموارد البشرية

تعرف ادارة الموارد البشرية الالكترونية التشغيلية بأنها الانشطة الاساسية في الموارد البشرية والتي تتضمن الجانب الاداري كادارة الرواتب وادارة المعلومات الشخصية وكذا ادارة الوقت.

¹-حسين وليد حسين،مرجع سابق،ص320.

²-جبيرات سناء،مرجع سابق ،ص283،284.

ويذكر Minzaei و Sanayei ان في هذا المستوى يكون الخيار بين ان يطلب من الموظفين تعديل وتحديث بياناتهم الشخصية بأنفسهم اولا بأول من خلال الموقع الالكتروني لإدارة الموارد البشرية، وان يقوم الموظف الاداري المسئول بهذه العملية بالنيابة عنهم، والميزة الاساسية التي تحصل عليها المؤسسة من خلال تطبيق الادارة الالكترونية للموارد البشرية في هذا المستوى هي تخفيض النفقات.¹

اما اهدافها تتمثل في:²

- ✓ تقليص تكاليف والعبء الاداري على ممارسي الموارد البشرية.
- ✓ سرعة في اجراء المعاملات المتعلقة بالموظفين كعمليات الرواتب.
- ✓ زيادة مرونة الاجراءات والممارسات.
- ✓ تجميع وتخزين ونشر المعلومات عن الافراد العاملين في المنظمة.
- ✓ محاربة البيروقراطية والقضاء على تعقيدات العمل اليومية.
- ✓ توفير وقت وجهد موظفي الموارد البشرية

الفرع الثاني: المستوى العلائقي للإدارة الالكترونية للموارد البشرية

تتضمن ادارة الموارد البشرية العلائقية الانشطة المتقدمة في الموارد البشرية، والتركيز في هذه الانشطة ليس على الجانب الاداري ولكن على ادوات الموارد البشرية التي تدعم عمليات المؤسسة الاساسية مثل الاستقطاب والتوظيف والتدريب وتقييم الاداء وتسيير المسار المهني، ويكون الخيار في هذا المستوى بين ان يتم دعم وظائف ادارة الموارد البشرية باستخدام تطبيقات تكنولوجيا الويب وبين استخدام النماذج الورقية لهذا الغرض. والميزة الاساسية التي يحققها نظام الادارة الالكترونية للموارد البشرية في هذا المستوى هو تحسين خدمات الموارد البشرية.³

اما اهدافها فتشمل:⁴

¹-رهام اكرم عمار، مرجع سابق، ص38.

²-Emma parry, shaun tyson, desired goals and actual outcomes of E_HRM, vol21, num3, human resource management journal, cranfield school of management, 2011, p7.

³-رهام اكرم عمار، مرجع سابق، ص39.

⁴-Emma parry, shaun tyson, op. cit, p8.

- ✓ توفير المعلومات وزيادة القدرة على التواصل مع اجزاء اخرى من الشركة والمؤسسات الخارجية.
- ✓ تغيير القوى العاملة المطلوبة.
- ✓ تسهيل وظائف ادارة الموارد البشرية.
- ✓ رفع معدلات الاداء والإنتاجية في المنظمة.
- ✓ توفير فرص اكبر للمشاركة والتدريب.
- ✓ تنفيذ التدريب بشكل اسرع وتطبيق المهارات على نحو فعال.
- ✓ اكتساب قدرات متميزة.
- ✓ المرونة والاستجابة الافضل لمتغيرات السوق.

المطلب الثاني: مساهمة المستوى التشغيلي في بناء الرأس المال البشري

الفرع الاول: نظام التعويضات الالكتروني وبناء الرأس المال البشري

في المحافظة على الرأس المال البشري التي تعكس قدرة المؤسسة على الاهتمام بالطاقات المعرفية والنجوم اللامعة من العاملين القادرين على انتاج افكار جديدة او تطوير افكار قديمة تخدم المؤسسة، فكما هو معلوم، فان الحوافز والمرتبات تستعمل على رفع مستوى رضا الافراد وخلق علاقات اجتماعية قائمة على الثقة بين الرئيس والمرؤوسين، كما تعمل على اشباع حاجات الفرد سواء كانت مادية ومعنوية، لذا فان انظمة الاجور والتعويضات الالكترونية تقدم لإدارة رأس المال البشري المعلومات الملائمة والمتعلقة ب:¹

- ✓ معلومات عن الزيادات.
- ✓ معلومات الاستحقاقات والرواتب والعلاوات.
- ✓ معلومات عن الموارد المادية والبشرية اللازمة لعملية التدريب.
- ✓ معلومات عن الفئات التي تحتاج لعملية التدريب وكذا الترتيبات.

لذا فهي ذو اهمية لبناء الرأس المال البشري للأسباب التالية:

¹ - حمود حيمر، تنمية الكفاءات ودورها في تحسين اداء الموارد البشرية بالمنظمة، دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية بالجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2017-2018، ص ص 24، 25.

- ✓ التحكم الرئيسي في انتاجية رأس المال البشري.
- ✓ ربط نظام التعويضات بالكفاءة يجعل الموارد البشرية اكثر اقبالا على تنمية كفاءتها.
- ✓ احد محددات السلوك لرأس المال البشري داخل المؤسسات، فهي عامل رئيسي لتحقيق استقرار الوظيفي والمحافظة عليه.
- ✓ التعويضات بمثابة استثمار في الرأس المال البشري يعود بالفائدة على المؤسسات.
- ✓ التعويضات تعزز المكانة التنافسية للمؤسسة في سوق العمل، ومن خلالها يمكن المحافظة على الرأس المال البشري الحالي في المؤسسة واستقطابه من الخارج.¹
- ✓ تمثل التعويضات بمثابة عروض مغرية في المحافظة على الرأس المال البشري.

الفرع الثاني: الحضور والانصراف الالكتروني وبناء الرأس المال البشري

يضمن نظام الحضور والانصراف الالكتروني الخدمة الذاتية لمختلف شؤون رأس المال البشري بالمؤسسة، بإثبات ساعات العمل الفعلي الذي يساهم في اقرار السياسات التي تزيد من الكفاءة والإنتاجية.

اما اهميته بالنسبة لبناء الرأس المال البشري فيمكن حصرها في النقاط التالية:

- ✓ تمكن انظمة الحضور والانصراف الالكتروني من دعم المؤسسة في الحصول على المعلومات اللازمة في تعزيز عملية التخطيط للاحتياجات الحالية والمستقبلية من اجل استقطاب داخليا للرأس المال البشري.
- ✓ يمكن المؤسسة من اتخاذ الاجراءات والقرارات المناسبة من حيث تحديد افضل الممارسات للعمل على تنشيط الرأس المال البشري.
- ✓ تضمن المراقبة المستمرة للرأس المال البشري والمساهمة في المحافظة عليه.
- ✓ يعمل نظام الحضور والانصراف على تقديم قوائم تقوم بتغذية نظم المرتبات والأجور بالمعلومات الكافية التي تسمح للمؤسسة بتقديم الحوافز المادية التي تساهم في تنشيط الرأس المال البشري والمحافظة عليه.
- ✓ تقليل ساعات العمل الضائعة واستغلالها في تنشيط اداء الرأس المال البشري.
- ✓ يساهم في رسم المسار المهني للرأس المال البشري ووضع برامج للأجور العادلة للمحافظة عليه.

¹ -Nnema eme u kandu,influence of E_HRM in decision making in selected tertiary institutions in south africa, vol12,nem4,journal problems and perspective in management,2014,p339.

- ✓ الاستغلال الامثل للوقت من خلال سرعة ودقة تجميع المعلومات المتعلقة بالرأس المال البشري حتى تتمكن المؤسسة من اتخاذ اجراءات المناسبة لتنشيطه.¹
- ✓ يساهم نظام تسجيل الحضور والانصراف في تحديد مدى دافعية الرأس المال البشري نحو اداء عمله والتزامه به، وبالتالي تغيير طرق وأساليب اداء الاعمال مما يساعد في تنشيطه وتحفيزه.
- ✓ يعتبر وسيلة مساعدة لمتخذ القرار عند تشكيل فرق العمل التي تساهم في ابراز وصناعة الرأس المال البشري وتنشيط البعض الاخر.
- ✓ يوفر المعلومات التي تسهل عملية البحث الداخلية لاستقطاب الرأس المال البشري المتواجد داخل المؤسسة لوضعه في المناصب الهامة.²

المطلب الثالث: مساهمة المستوى العلائقي في بناء الرأس المال البشري

الفرع الاول: التوظيف الالكتروني وبناء الرأس المال البشري

يعتبر نظام التوظيف الالكتروني من اكثر الانظمة نجاعة في استقطاب الرأس المال البشري في المؤسسة لأنه يساعد على متابعة الكفاءات المتوفرة في البيئة الخارجية وعمل الابحاث الداخلية لإيجاد مرشحين للعمل بالمؤسسة، وذلك بالاعتماد على الموارد الالكترونية خاصة الانترنت، اللوحات الاعلانية، محركات البحث، قواعد البيانات لتسريع عملية الترشح بالنسبة لطالبي العمل، كذا تحسين معايير المطابقة للوظائف الشاغرة بالنسبة للمؤسسة حيث يمكن شغل الوظائف بطريقة اكثر كفاءة وأسرع وبشكل مريح

كما ان المؤسسات تسعى الى الحصول على الرأس المال البشري الاكثر فعالية، من خلال ادماج جهودها للتوظيف الداخلي والخارجي باعتماد برامج التوظيف الإلكتروني، والتي تسعى الى تحسين العمليات الاساسية في ادارة الرأس المال البشري.³

¹-لزهر طرودي، مرجع سابق، ص 54، 55.

²-بوغرارة جهيدة، مرجع سابق، ص 76.

³-Tanya bandrouk ,Huub Ruel ,and al ,E_transformation and humane ressource technologes:organizational outcomes and challenges ,April ,2009,p17.

لذا فهي تعتمد على مصدرين اساسيين هما:¹

❖ **المصادر الداخلية :** يمكن للمؤسسة ان تعتمد على مصادرها الداخلية لاستقطاب الرأس المال البشري المؤهل ،اي من داخل المؤسسة ،ويكون ذلك اما بالترقية او النقل من وظيفة الى اخرى في نفس المستوى ،او نقله الى اعلى مستوى ،لكن هذه المصادر تبقى غير كافية ،لذا تلجأ المؤسسة الى مصادر خارجية .

❖ **المصادر الخارجية :** هناك العديد من المصادر الخارجية تحت تصرف المؤسسة لاستقطاب الرأس المال البشري المؤهل ،وتتمثل هذه المصادر في خريجي الجامعات والمعاهد ،او استقطابه من المؤسسات الاخرى اما عن طريق الاعارة او تشغيله بعد تخليه عن العمل فيها ،او تخلي المؤسسة عنه ،ومن اهم مزايا هذا المصدر هو كبر وعاء المهارات والمؤهلات ،واستقطاب الرأس المال البشري من خارج المؤسسة قد يأتي بأفكار جديدة تفيد المؤسسة وحتى من حيث التكلفة ،فالاعتماد على المصادر الخارجية اقل تكلفة عكس المصادر الداخلية بعد ان تكون المؤسسة على علم بالمصادر التي تريد الحصول عن طريقها على الرأس المال البشري المطلوب ،وبدورها تستخدم مجموعة من الطرق لاستقطابه .

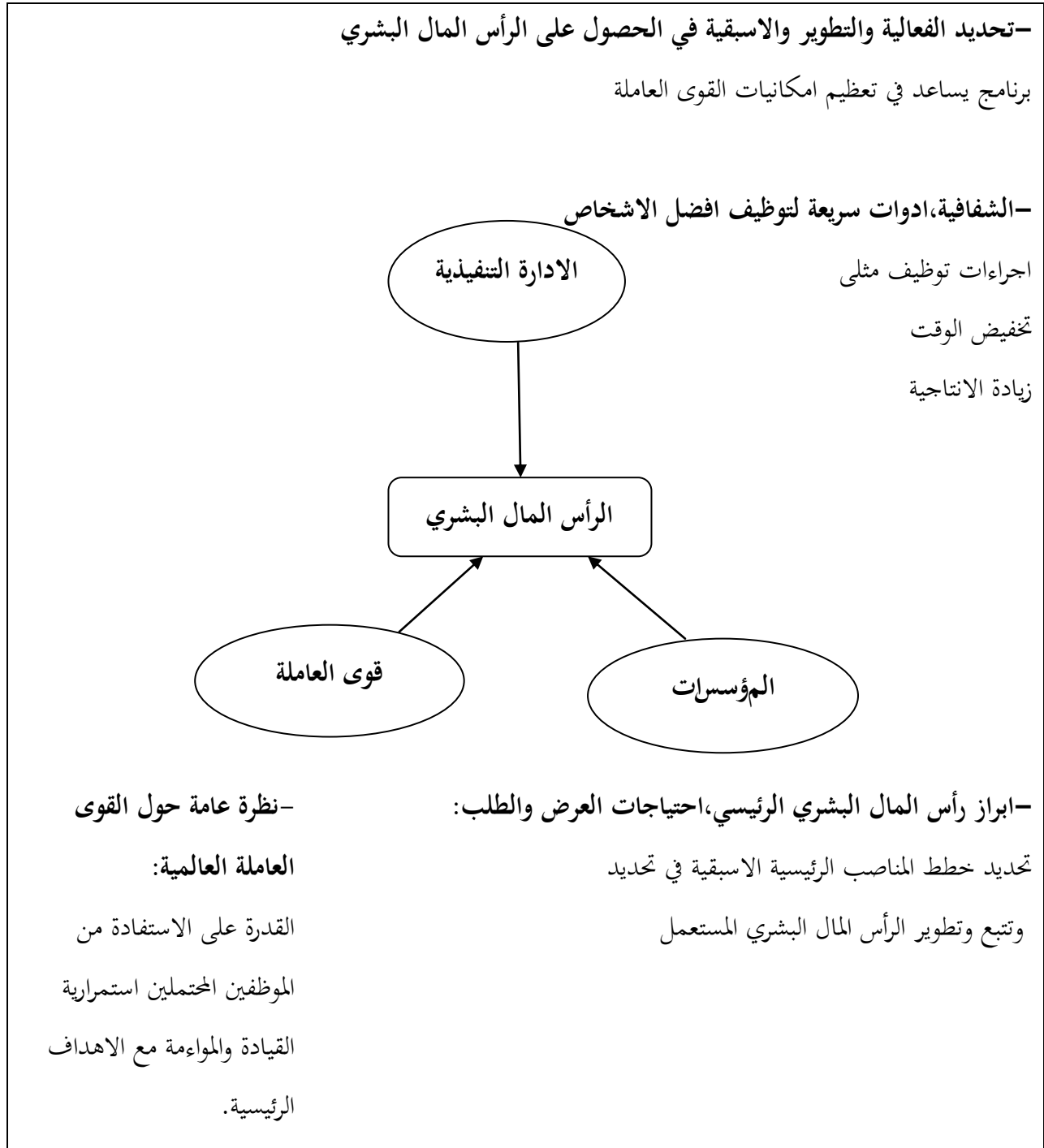
وبالتالي يوفر:

✓ توسيع قاعدة المترشحين من الافراد ذوي كفاءات .

وخلاصة ما سبق، يمكن القول ان التوظيف الالكتروني يعتبر من افضل الممارسات للحصول على الرأس المال البشري المتميز، حيث نلخص ذلك من خلال الشكل الموالي:

¹- فريد خميلي، اثر تغيرات البيئة الداخلية على توظيف الموارد البشرية في مجمع صيدال فرع فرمال بعنابة ،مجلة مركز دراسات كوفة ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة العربي بن مهدي ،ام البواقي ،الجزائر ،ص148 .

شكل رقم(9): تأثير التوظيف الالكتروني على ادارة الرأس المال البشري



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد: press inc,sap-e-recruiting boston(MA),2011,p2,from:www.htt//fr.scribd.

Com/doc/integration-sap-e-erecruiting.

يوضح الشكل اعلاه:

يلخص الشكل رقم(9)العناصر الثلاثة التي تساهم في استقطاب الرأس المال البشري والتي يمكن شرحها فيما يلي:

❖ **الادارة التنفيذية:** تساهم الادارة التنفيذية في الحصول على الرأس المال البشري باستخدام الوسائل ذات شفافية وسرعة ، كذا تخفيض الوقت اللازم لإجراءات التوظيف المثلى لاستقطاب افضل الكفاءات التي تعمل على زيادة انتاجية المؤسسة.

❖ **المؤسسات الاخرى:** تعمل المؤسسة من خلال التوظيف الالكتروني على متابعة احتياجات السوق من العرض والطلب ،وتتبع الكفاءات الاسبقية واستقطابها من المؤسسات الاخرى بتقديم كل المغريات المادية والمعنوية.

❖ **القوى العاملة العالمية:** يساهم التوظيف الالكتروني على تقديم نظرة عامة حول الرأس المال البشري العالمي المحتمل الحصول عليه والعمل على استقطابه والقدرة على الاستفادة منه ومواءمته بالأهداف الرئيسية للمؤسسة

الفرع الثاني: التدريب الالكتروني وبناء الرأس المال البشري

يعد التدريب الالكتروني النشاط الذي توليه المؤسسة اهتماما كبيرا لقدرته على تنشيط والمحافظة على الرأس المال البشري من خلال منحهم فرصة فريدة من نوعها لمراقبة وتطوير كفاءاتهم وإدارة حياتهم الوظيفية داخل المؤسسة ،ونقاط القوة لأنظمة التدريب تكمن في المنهج الجديد والموقف الذي سيكون من خلال التشجيع والإلهام في عقول الافراد داخل المؤسسة ،وهو واضح للغاية ومنظم ،ويمكن للأفراد ان يكونوا خلاقين في ادارة التعلم والتطوير الفردي لكفاءاتهم وتحمل المسؤولية في تحسين معرفتهم فطبيعة التغيرات التي تعيشها المؤسسات في الوقت الحاضر سواء كانت تكنولوجية او تنظيمية اصبحت تفرض عليها ضرورة توافق قدرات الرأس المال البشري مع ما يستجد من هذه التطورات بغية تحقيق ما تصبو اليه المؤسسات ،وأصبح لزاما عليها ان تبحث عن البرامج التدريبية المناسبة لرأس المال البشري في مراكز التدريب المختلفة.

كما ينظر الى وظيفة التدريب الالكتروني على انها وظيفة المكملة للتعين، فلا يكفي ان تقوم المؤسسات باستقطاب الرأس المال البشري وتعينه ، وإنما يجب اعداده هو تنمية قدراته على اداء الاعمال المستندة اليه، ومساعدته في

اكتساب الجديد من المعلومات والمعارف وتزويده بالأساليب الجديدة وصقل مهارته. وللتدريب الالكتروني تأثيرات متعددة على الرأس المال البشري من أهمها:

- ✓ رفع مستوى الاداء وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية.
- ✓ تقوية العلاقات بين الرأس المال البشري والإدارة العليا.
- ✓ تنمية شعور بالانتماء والولاء للمنظمة.
- ✓ تخفيض معدلات كل من الغياب ودوران العمل.
- ✓ توعية الرأس المال البشري بأهمية التدريب، واكتسابه القدرة على البحث عن الجديد والمستحدث في شتى مجالات العمل.
- ✓ تحسين انتاجية الرأس المال البشري ورضاه الوظيفي والتزامه.
- ✓ الاستثمار في الرأس المال البشري من خلال التدريب الالكتروني وتطويره كإستراتيجية وليس كتكلفة.
- ✓ تدعيم الرأس المال البشري بالمهارات الجديدة.

الفرع الثالث: تقييم الاداء الالكتروني وبناء الرأس المال البشري

يلعب نظام تقييم الاداء الالكتروني دور كبير في بناء الرأس المال البشري في المؤسسة، وذلك من خلال النقاط التالية:¹

- ✓ تحديد نقاط القوة والضعف للرأس المال البشري الذي يسمح بصياغة البرامج التطويرية والتدريبية المناسبة لتحسين اداءه وتنشيطه في عمله الحالي.
- ✓ تحسين اداء الرأس المال البشري والاعتراف بجودته وإرشاده في حالة تميزه مما يزيد من تنشيط دافعيته للوصول الى مستويات اعلى للأداء.
- ✓ تطوير الرأس المال البشري، بزيادة الاهتمام بتطوير البرامج التدريبية التي تعمل على تحسين كفاءاتهم.

¹ -على عبد المنعم مهدي، نظام تقييم الاداء الالكتروني ودوره في تحفيز الكادر التدريسي على انجاز العلمي المتميز، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة واسط، العراق، 2012، ص394.

✓ إيجاد المناخ الملائم وتحسين المحيط الاجتماعي للعمل، والتعامل الاخلاقي يساهم في المحافظة على الرأس المال البشري بالمؤسسة.

✓ يعد من اهم المؤشرات التي تعتمد عليها المؤسسة لمعرفة مدى الدافعية ودرجة الرضا الوظيفي، وهذا لتطويرها للمحافظة على الرأس المال البشري برفع روحهم المعنوية.

✓ عملية تمكن من معرفة احتياجات المؤسسة لاستقطاب الرأس المال البشري، ووضع الاسس الاستراتيجية لذلك.¹

وقد تستخدم نتائج تقييم الرأس المال البشري بالمؤسسة لغرضين، هم:²

❖ **الغرض الإداري:** استخدام نتائج التقييم الالكتروني كأساس لاتخاذ بعض القرارات الادارية بالمؤسسة من ترقية ونقل ومكافآت وتعويضات تساهم في المحافظة على الرأس المال البشري.

❖ **الغرض التطويري:** نعي به استخدام نتائج التقييم من اجل تنمية وتنشيط الرأس المال البشري، والقضاء على نقاط الضعف في ادائه وبالتالي تحسين الاداء وتطويره باستمرار.

¹- بوبرطخ عبد الكريم، دراسة فعالية نظام تقييم اداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة الجرات الفلاحية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2011-2012، ص60.

²- حمود حيمر، مرجع سابق، صص 105، 107.

خلاصة الفصل الثاني

مع ظهور اقتصاد المعرفة وتزايد الاهتمام بالمعلومات، فان اكتشاف اخر اخذ طريقه الى مركز الاهتمام والحديث عنه على نحو متزايد إلا وهو رأس المال البشري الذي يعتبر اليوم قاعدة الثورة وهو التدفق الحيوي للقيمة وللأفكار والمنتجات والخدمات الجديدة. ان ادارة رأس المال البشري امر بالغ الاهمية والقدرة على تطوير والاحتفاظ بالموظفين، يشكل تحديا كبيرا لخبراء الموارد البشرية، وهذا التحدي فرض على ادارة الموارد البشرية مهمات جديدة لعل اهمها وأكثرها حرجا هو جذب واستقطاب نوعية جديدة من الموارد البشرية تتميز بدراية ومعرفة عالية، وقدرة متميزة، والذي لن يتم إلا من خلال توجه الكتروني لإدارة الموارد البشرية التي تقدم حلول تقنية تغطي المهام المتعددة لوظيفة الموارد البشرية.

ولهذه الاهمية، سوف نحاول في الفصل الموالي معرفة اثر الادارة الالكترونية للموارد البشرية على بناء الرأس المال البشري لعينة من اطارات مؤسسة صناعة الكوابل- فرع جينرال كابل-بيسكرة.

مقدمة عامة

ان من اهم سمات عالم اليوم هي سمة التطور السريع الديناميكي في جميع مجالات الحياة بفضل التطور التكنولوجي الهائل، وقد سعت مؤسسات الاعمال الى الاستفادة من هذا الاخير تحت مسمى الإدارة الالكترونية الذي يعتبر نموذجا عصريا متكاملًا يعمل على احداث التغيير الجذري وليس مجرد احداث تغييرات وقتية او بسيطة على المؤسسة، لأنه يتيح فرصا جديدة لتحقيق القيمة المضافة، وتعجيل دورة الابتكار والابداع، وتقليص أوقات انجاز المعاملات وكذا تحسين جودة المنتجات المقدمة للزبائن.

هذه النتائج وغيرها، هيأت الأجواء لقبول الدعوة الى استعمال هذا النموذج في ممارسة تسيير الموارد البشرية بغية تحقيق التكامل والمشاركة وتوظيف المعلومات التي أصبحت أحد محددات النجاح لأي مؤسسة، وذلك تحت مسمى الإدارة الالكترونية للموارد البشرية كتوجه تسييري حديث يستجيب للأهمية التي تشكلها وظيفة الموارد البشرية في تفوق واستمرارية المؤسسة، اذ يكمن قوته في خلق وتسيير المعلومات بشكل فوري بدلا من الاحتفاظ بها، واستثمار الخبرات وتوظيفها لتنمية القدرات التنافسية، اذ أشار مكتب Watson Wyatt سنة 2001 الى ان استعمال الإدارة الالكترونية للموارد البشرية قد ساهم في رفع القيمة السهمية للمؤسسات ب 6.5%، كما أكد lepau & smell انها تعمل على تحسين التوجه الاستراتيجي للوظيفة وتحويلها الى شريك استراتيجي بالمؤسسة.¹

وبالموازاة مع هذه الصورة، يري الكثير من الباحثين انه بالرغم من أهمية تنمية الموارد البشرية بشكل عام إلا انه ينبغي الاهتمام الى فئة خاصة من الموارد البشرية يقوم عليها في الغالب تطور واستمرارية المؤسسة، تدعى بفئة الرأس المال البشري والتي تعبر عن الموجودات المعرفية التي تسهم بشكل فعال في خلق الأصول المادية لتكون المحدد النهائي للأداء، وهذا ما يجعل بناؤها والاستثمار فيها امرا مطلوبا في ظل التنافس الشديد، وهنا أشار Stewart الى ان اهم عنصر في المنتجات التي تقدمها المؤسسة واهم ما يؤثر في انتاج هذه المنتجات هو رأس المال البشري الذي يمثل المصفاة والنظام الذي يتم من خلاله النجاح، فهذا الأخير يكون دائما حليف أولئك الذين يسيرون رأسمالهم البشري بحكمة، مضيفا ان ثلثي الشركات المصنفة ضمن قائمة 500 شركة ثرية سنة 1954 قد اختفت او لم تعد كبيرة ال درجة لتحتفل بالذكرى الأربعين لتأسيسها وحل محلها شركات صغيرة معتمدة على الأصول المعرفية أكثر من اعتمادها على الأصول المادية، وابتسط مثال على ذلك شركة Nike

¹ -hurb ruelK, tanya bondaronk, e-HRM : innovation or irrlation,www.bnet.com.



مقدمة عامة

لأحذية التي يقتصر عملها على البحث و التطوير و وضع التصاميم والتسويق التي تحقق 334 الف دولار مبيعات لكل مستخدم مقابل 248 الف دولار مبيعات لكل مستخدم في الشركات الفنية.²

إشكالية الدراسة وتساؤلاتها:

في ضوء التقدم المتزايد في استخدام التكنولوجيا الحديثة والتطبيقات الحاسوبية، قد يصبح لإدارة الكترونية للموارد البشرية ضرورة لا غنى عنها في بناء الموجودات البشرية بحكم ان جوهرها يكمن في التغيير الجذري للعمل والتحول من الإدارة التقليدية لوظيفة الموارد البشرية الى إدارة التغيير وإدارة المعرفة، كما ان المنطلق الأساسي لها يتمثل في الحركية والانطلاق على عناصر المؤسسة وتسيير التعلم واستثمار الخبرات وتوظيفها لتنمية قدرات المؤسسة.

وبناء على ذلك، يمكن بلورة إشكالية الدراسة في طرح السؤال التالي:

ما هو أثر الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في بناء الراس مال البشري؟

ولتوضيح ابعاد مشكلة الدراسة يمكننا ان نطرح الأسئلة الفرعية التي نثري بها مجال هذه الدراسة والمتمثلة في:

- ما هو أثر المستوى التشغيلي للإدارة الالكترونية للموارد البشرية في بناء راس مال البشري؟

- ما هو أثر مستوى العلائقي للإدارة الالكترونية للموارد البشرية في بناء راس مال البشري؟

- ما هو واقع الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة؟

- ما هو واقع ممارسة بناء راس مال البشري في مؤسسة محل الدراسة؟

- ما هو أثر الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في بناء راس مال البشري في المؤسسة محل الدراسة؟

مبررات اختيار الموضوع:

ترجع مبررات اختيار هذا الموضوع الى عدة اعتبارات من شأنها ان تدفع الباحث في هذا المجال للتوصل الى نتائج علمية هادفة، ومن اهم هذه الاعتبارات ما يلي:

² -Abdellaziz amokrane, des fondements historiques du capital humain au concept de comptabilité des resource humaines,n8,revue des science économiques et de gestion,setif,2008,p29.



مقدمة عامة

- كون الموضوع من المواضيع التي تشهد اهتمامات متزايدة من طرف الباحثين، نظرا للأهمية الكبيرة التي أصبح يحتلها العنصر البشري في المؤسسة.
- قلة الدراسات المتعلقة بهذا الموضوع، خاصة في الوقت الحالي الذي شهد تطورات سريعة في مجال الإدارة الالكترونية.
- تزايد تدخل العنصر البشري في تحديد مصير المؤسسات ومستقبلها.
- الرغبة في اثراء المعرفة النظرية حول الإدارة الالكترونية للموارد البشرية ومساهمتها في بناء راس مال البشري.

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال النظرة المتزايدة للموارد البشرية من جهة ودور الإدارة الالكترونية للموارد البشرية داخل المؤسسة من جهة ثانية. وبصفة عامة فان أهمية بحثنا تظهر في العناصر التالية:

- ✓ يعتبر الرأس المال البشري ممثلا حقيقيا لقدرة المؤسسة على المنافسة وتحقيق التميز.
- ✓ تعتبر الادارة الالكترونية للموارد البشرية مدخلا جديدا يعتمد على تكنولوجيا المعلومات للحصول على المعرفة.
- ✓ تؤسس نظريا وتطبيقيا لمعرفة مدى تأثير الادارة الالكترونية للموارد البشرية في بناء الرأس المال البشري.
- ✓ افتقار المكتبات المحلية والعربية للمساهمات العلمية الواسعة في هذا المجال على حسب علم الطلبة،ومن المتوقع ان تفتح هذه الدراسة مجالات عديدة للباحثين والمهتمين بهذا الموضوع،والمواضيع ذات الصلة.

اهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في توضيح أثر الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في بناء راس مال البشري،ومن هذا الهدف العام تتفرع جملة من الاهداف التفصيلية والمتمثلة في:

- ✓ تقديم اطار نظري لكل من الادارة الالكترونية للموارد البشرية وبناء رأس المال البشري.
- ✓ التعرف على واقع الادارة الالكترونية للموارد البشرية في مؤسسة صناعة الكوابل-فرع جينرال كابل بسكرة-.
- ✓ التعرف على واقع بناء الرأس المال البشري في مؤسسة صناعة الكوابل-فرع جينرال كابل بسكرة-.
- ✓ التوصل الى شكل العلاقات بين متغيرات النموذج،وبالتالي التوصل الى نموذج يحدد اثر المتغيرات الهامة على بناء رأس المال البشري في ضوء ما تعكسه بيانات الدراسة.
- ✓ تقديم توصيات للمعنيين في المؤسسة محل الدراسة بناءا على النتائج المتوصل اليها.

التعاريف الإجرائية:

الإدارة الالكترونية للموارد البشرية: هي منظومة متكاملة تعتمد على تقنيات الاتصال والمعلومات لتحويل العمل

الإداري اليدوي إلى أعمال تنفذ بواسطة التقنيات الرقمية الحديثة.

المستوى التشغيلي للإدارة الالكترونية للموارد البشرية: يتعلق بالنشاطات الروتينية لإدارة الموارد البشرية مثل ادارة الرواتب

وإدارة المعلومات الشخصية للعاملين.

المستوى العلائقي للإدارة الالكترونية للموارد البشرية: يتعلق بأنشطة ادارة الموارد البشرية الأكثر تقدماً، بحيث لا يكون

التركيز على تصريف الاعمال (جوانب الادارية) وإنما على ادوات الموارد البشرية التي تدعم عمليات رئيسية كالتوظيف،

التدريب، تقييم اداء الافراد.

راس المال البشري: يعرف على أنه المعارف والمؤهلات والكفاءات وكل المميزات الأخرى التي يمتلكها الإنسان او

يكتسبها، والتي من شأنها أن تمدد بمزايا اجتماعية واقتصادية وشخصية، تحقق له الرفاه الفردي والاجتماعي والاقتصادي.

هيكل الدراسة

من اجل تحقيق اهداف الدراسة. سيتم تقسيم هذه الاخيرة الى ثلاثة فصول، فصلين نظريين لإلمام بمختلف المفاهيم النظرية التي تخص كلا من الإدارة الالكترونية للموارد البشرية والرأس مال البشري وفصل تطبيقي لاختبار نموذج الدراسة على مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة.

ففي الفصل الأول سنتطرق الى الإطار المفاهيمي للإدارة الالكترونية للموارد البشرية، حيث جاء المبحث الأول منه ليتناول اساسيات حول الإدارة الالكترونية، من حيث مفهومها وأهدافها، خصائصها وعناصرها، وظائفها ومجالات تطبيقها، مراحل ومعوقات تطبيقها، والمبحث الثاني لتتعمق من خلاله على الإدارة الالكترونية للموارد البشرية من حيث مفهومها وخصائصها، أهميتها وأهدافها، انشطتها ومجالاتها، وجاء المبحث الثالث ليتضمن الادارة الالكترونية كأداة لعصرنة وظيفة الموارد البشرية من خلال متطلباتها وادوات تطبيقها، اساليب نجاحها وتغيرات التي تفرضها، نتائج وتحديات تطبيقها.

اما الفصل الثاني المعنون بالرأس مال البشري في ظل الادارة الالكترونية للموارد البشرية، فيقسم الى ثلاثة مباحث حيث سنتناول في المبحث الأول مدخل الى راس مال البشري، من مفهوم الرأس المال الفكري ومكوناته الى الاهتمام التاريخي



مقدمة عامة

ومفهوم الرأس المال البشري، خصائصه واصنافه، اهميته ومكوناته، ثم سنتطرق في المبحث الثاني الى استثمار، بناء وادارة الراس المال البشري، من حيث مفهوم ونظرية الاستثمار فيه، متطلباته ومراحل بناءه، ادارته وقياسه، اما المبحث الثالث فسيتناول مساهمة الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في بناء راس مال البشري من خلال مساهمة كل مستوى من مستويي الادارة الالكترونية للموارد البشرية في بناء رأس المال البشري.

في حين سنخصص الفصل الثالث للعرض الوافي لتقدم المؤسسة محل الدراسة، والإطار المنهجي للدراسة، بالإضافة الى تحليل ومناقشة النتائج.

الدراسات السابقة:

تم التطرق لعدد من الدراسات التي تخص موضوعنا وقوفا على مضامينها ومدلولاتها المنهجية، فضلا عن ملامستها على نحو المباشر وغير مباشر لمتغيرات دراستنا الحالية وابعادها. اذ ان الجهود البحثية التي تناولت موضوعات الإدارة الالكترونية للموارد البشرية والرأس مال البشري جاءت بشكل منفصل من حيث معالجة الإشكاليات والظواهر في بيئات والميادين مختلفة وعلى هذا النحو تسعى دراستنا الى بلورة المنظور البحثي لكل من إدارة الالكترونية للموارد البشرية ورأس مال البشري.

وفي هذا السياق سنستعرض اهم ما استطعنا الحصول عليه من الدراسات ذات الصلة على النحو التالي:

1-الدراسات المتعلقة بالإدارة الالكترونية للموارد البشرية

الدراسات العربية:

الدراسة الاولى: "واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا E-HRM في الجامعات الفلسطينية

النظامية- قطاع غزة."

هي دراسة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قام بها الباحث "أبو أمونه يوسف محمد يوسف" عام 2009 بالجامعة الإسلامية- غزة، كلية الدراسات العليا، وقد هدفت إلى التعرف على واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا في الجامعات الفلسطينية



مقدمة عامة

النظامية في قطاع غزة، والتعرف على وضوح أهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونيا لدى المستويات الإدارية المختلفة، ولتحقيق ذلك استخدم الباحث استبانة مكونة من (88) فقرة كأداة للدراسة، واعتمد على المنهج الوصفي التحليلي وعلى برنامج (SPSS) لتحليل بيانات الدراسة. وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ما يلي:

- ✓ وضوح أهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونيا ودعم الإدارة العليا متوفران ويساهمان بشكل كبير في عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية بشكل عام وE-HRM بشكل خاص؛
- ✓ البنية التحتية لمراكز تكنولوجيا المعلومات تعتبر كافية عمليا لهذا التحول، على الرغم من وجود عجز مالي لدى كافة الجامعات، واختلاف أولويات المراكز تبعا لسياسة الإدارة العليا وأولوياتها، وقد تميزت الجامعة الإسلامية في هذا المجال؛
- ✓ فيما يخص نظام الجامعات في إدارة الموارد البشرية، بينت النتائج وجود تطبيق لوظائف وأنشطة الموارد البشرية إلكترونيا، وأيضا كان التميز لصالح الجامعة الإسلامية؛
- ✓ فيما يتعلق بنظام الجامعة في تقديم الخدمات التعليمية، وربط تلك الخدمات بوظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية إلكترونيا، فقد أظهرت النتائج ضعف استعمال تلك الخدمات في بعض وظائف وأنشطة E-HRM بالرغم من توفرها.

الدراسة الثانية: "التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وأثر ذلك على أداء

أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الخاصة (جامعة فيلادلفيا نموذجا)".

هي دراسة قام بها الباحث جرادات ناصر محمد سعود سنة 2010 بجامعة فيلادلفيا بالأردن، وقد هدفت إلى التعرف على التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وأثر ذلك على أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الخاصة، حيث تناولت التحديات من خلال: إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، الثقافة التنظيمية، البنية التحتية للتكنولوجيا، الرغبة والاقتران باستخدام التكنولوجيا والممارسين العاملين باستخدام التكنولوجيا. فيما تناولت أداء أعضاء الهيئات التدريسية من خلال: الرضا الوظيفي لعضو هيئة التدريس، تحسين مستوى الخدمة المقدمة، وتحسين مستوى مخرجات التعليم. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة أعدت لهذا الغرض تم توزيعها على أعضاء هيئة التدريس في جامعة فيلادلفيا، باعتبارها نموذجا للدراسة، وتم الحصول على (54) استبانة صالحة لتحليل الإحصائي. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

مقدمة عامة

وجود تأثير كبير للتحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على أداء أعضاء

الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الخاصة؛

- ✓ شكلت البنية التحتية للتكنولوجيا المصدر الأول لهذه التحديات؛
- ✓ شكل إلمام العاملين باستخدام التكنولوجيا المصدر الثاني لهذه التحديات؛
- ✓ شكلت الرغبة والافتناع باستخدام التكنولوجيا المصدر الثالث لهذه التحديات؛
- ✓ شكلت الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية المصدر الرابع لهذه التحديات؛
- ✓ شكل تحدي الثقافة التنظيمية المصدر الخامس لهذه التحديات.

الدراسة الثالثة: "أثر جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية E-HRM على كفاءة

أداء العاملين (دراسة حالة في مجموعة الاتصالات الأردنية/ أورانج)."

هي دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الأعمال الإلكترونية، قام بها الباحث "الرواحنه عبد الله عوده" عام 2013 بجامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على كفاءة أداء العاملين في شركة الاتصالات الأردنية (أورانج)، وقد طبقت الدراسة على عينة مكونة من (77) موظفاً من فئة رؤساء الأقسام ومدراء الفروع، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والأساليب الإحصائية الملائمة لتحليل البيانات واختبار الفرضيات. ومن أهم

النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ما يلي:

- ✓ جودة أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية ليس لها تأثير واضح على كفاءة الأداء؛
- ✓ جودة البنية التحتية لأنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية هي التي لها تأثير إيجابي واضح على كفاءة أداء

العاملين في الشركة

الدراسات الجنبية:

The Contribution of e-HRM to HRM Effectiveness: Results :الدراسة الاولى: from a Quantitative Study in a Dutch Ministry

هي دراسة قام بها Ruel وزملاءه سنة 2007، وقد هدفت إلى قياس مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في فعالية إدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال دراسة كمية أجريت على وزارة الداخلية في هولندا، كما هدفت إلى معرفة هل كانت عملية التحول مفيدة للوزارة أم لا. وقد توصلت إلى أن التطبيق الفعلي لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية مرتبط بفعالية إدارة الموارد البشرية، ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل إلى أن جودة تطبيقات الموارد البشرية الإلكترونية من حيث المحتوى والمضمون هي العامل التفسيري الأكثر أهمية وتأثير إيجابي في فعالية تكنولوجيا واستراتيجية الموارد البشرية، كما توصلت إلى أن استخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية سوف يخفف التكاليف، ويعزز مستوى خدمات الموارد البشرية، ويعطيها مكانة كى تصبح شريكا استراتيجيا مهما وفعالا.

The Impact of Electronic Human Resource Management:الدراسة الثانية: (E-HRM) Practices on Business Performance in Jordanian

Telecommunication Sector: "The Employees Perspective"

هي دراسة قام بها Khashman و Al-Ryalat سنة 2015، حيث هدفت إلى التعرف على تأثير ممارسات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من خلال أبعادها (التوظيف الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، الاتصالات الإلكترونية والتعويض الإلكتروني) على الأداء الوظيفي من خلال أبعاده (الوقت، التكلفة، الجودة والمرونة)، وذلك في قطاع الاتصالات الأردنية ممثل في ثلاث شركات للاتصالات الخلوية (زين، أورنج وأمنية)، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المناصب الإشرافية في الشركات الثلاث، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وعينة عشوائية طبقية مكونة من 178 موظف وموظفة، ثم تم تطوير استبانة وزعت على أفراد العينة، ثم تحليل البيانات باستخدام SPSS ، وتوصلت بذلك إلى مجموعة من النتائج أهمها:

✓ ممارسات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية أثرت إيجابا على الوقت؛

✓ ممارسات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية أثرت إيجابا على التكلفة؛



مقدمة عامة

- ✓ ممارسات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية أثرت إيجاباً على الجودة؛
- ✓ ممارسات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية أثرت إيجاباً على المرونة.

2-الدراسات المتعلقة بالرأس المال البشري

الدراسات العربية:

الدراسة الأولى: "إدارة رأس المال الفكري وتنميته بالتعليم الجامعي في ضوء التحولات المعاصرة-تصور مقترح-

هي دراسة مقدمة لشهادة الدكتوراه قام بها محي بن خلف عبد لمطيري في سنة 2006 هدفت إلى البحث في أبرز التحولات والتحديات المجتمعية التي لها علاقة برأس المال الفكري، والتي تشكل في مجملها الإطار العام لفهم المجال الموضوعي والمجتمعي لإدارة رأس المال الفكري، كما هدفت إلى الكشف عن أبعاد رأس المال الفكري في الجامعات، واستخدمت الدراسة مدخل Swot التحليل الاستراتيجي وفقاً لنموذج، وتوصلت الدراسة إلى وضع تصور عام لاستراتيجية إدارة رأس المال الفكري مع الأخذ في الاعتبار مجمل الأوضاع القائمة في التعليم العالي السعودي، وقد استندت الاستراتيجية إلى أهداف، منطلقات، محددات، متطلبات ثم آليات تطبيق إدارة رأس المال الفكري، في كل بعد من أبعاده، ثم تم التوصل إلى هيكل مقترح لإدارة رأس المال الفكري في الجامعات.

الدراسة الثانية: "دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة،دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي في الجزائر"

هي دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه، قام بها الباحثة "صولح سماح" عام 2013 بالجامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وقد هدفت إلى التعرف على ضرورة تحديد مؤشرات أو مقاربات تسيير الرأسمال البشري (تسيير كفاءات وتسيير معارف) في مراكز البحث العلمي في الجزائر وبالشكل الذي يجعلها تحقق التميز وتحافظ على بقائه واستمراره، ولتحقيق ذلك استخدمت الباحثة استبانة مكونة من (47) فقرة كأداة للدراسة، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي وعلى برنامج Spss.v18.0 لتحليل بيانات الدراسة، وكان أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة مايلي:

مقدمة عامة

- ✓ مراكز البحث ليست على دراية كافية بالمعارف والمهارات والخبرات المتوفرة لدى باحثيها، وليس لديها محاولات كافية لابتكار طرق لتقليص الفجوة بين الخبرات والقدرات المعرفية من جهة والنقص المعرفية لديهم، واكتشاف كل الطاقات والإمكانيات الموجودة لدى كفاءتها الفردية والجماعية.
- ✓ عدم ادراك المراكز اهمية المعارف الباطنية لدى الباحثين وأهمية تحويلها الى معارف ظاهرة ونقص التشجيع على زيادة الاحتكاك والتفاعل والحوار حول المعلومات التي يمتلكونها، وتطبيق معارفهم الجديدة وخبراتهم والإفادة منها في تحسين اجراءات العمل وجودة البحث العلمي.
- ✓ نقص في سرعة مواكبة المراكز لكل التغيرات الحاصلة في مواضيع البحث العلمي وقيامها بالعديد من البحوث التطبيقية في كل المجالات داخل وخارج الوطن، وعدم وضوح استراتيجياتها في البحث والتطوير لتحقيق التميز في الابداع وتوفير كل الامكانيات لذلك.

الدراسة الثالثة: "الادارة الالكترونية كأداة لبناء الرأس المال البشري، دراسة حالة عينة من كليات جامعة محمد خيضر بسكرة"

هي دراسة مقدمة لنيل شهادة الماستر، قام بها الباحثة "بوغرارة جهيدة" عام 2015 بالجامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وقد هدفت الى تحديد مدى فعالية الادارة الالكترونية في بناء الرأس المال البشري، واختبار النموذج المفترض لدور الادارة الالكترونية في بناء الرأس المال البشري على المؤسسة محل الدراسة، ولتحقيق ذلك استخدمت الباحثة استبانة مكونة من (35) فقرة كأداة للدراسة، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي وعلى برنامج Spss لتحليل بيانات الدراسة. وكان اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة مايلي:

- ✓ الادارة الالكترونية وسيلة مساعدة على توفير الجهد العقلي للفرد وتفادي تكرار نفس العمل، وحفظ المعلومات من الضياع والنسيان بطريقة أكثر تطوراً، وسهولة الوصول اليها في المخازن الالكترونية، مما يتيح اعادة دمجها مع الخبرات والمهارات للوصول الى نتائج افضل ومعارف اكثر.
- ✓ يتطلب الاستفادة من الرأس المال البشري استخدام الادارة الالكترونية في الكليات من خلال توظيف منظومتها والتي تساهم في توفير المعلومات المتعلقة ببناءه.
- ✓ لممارسة بناء الرأس مال البشري يجب التركيز على ابعاده: الاستقطاب، الصناعة، التنشيط والحفاظة، وكذا ابعاد الادارة الالكترونية الحاسب الآلي وبرامج الحاسوب، شبكة الاتصال وصناع المعرفة.



مقدمة عامة

الدراسة الثالثة: "تأثير الادارة الالكترونية للموارد البشرية على تطوير رأس المال الفكري،دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية بسطيف."

هي دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه، قام بها الباحثة "زواوي خالصة" عام 2017 بالجامعة فرحات عباس-سطيف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،وقد هدفت الى التعرف على مدى تأثير الادارة الالكترونية للموارد البشرية على تطوير رأس المال الفكري في مؤسسات الاقتصادية الجزائرية، والتعرف على مدى اعتماد المؤسسات محل الدراسة على الادارة الالكترونية للموارد البشرية ومدى اهتمامها برأس المال الفكري حسب طبيعة الملكية ونوع القطاع،ولتحقيق ذلك استخدمت الباحثة استبانة مكونة من (84)فقرة كأداة للدراسة، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي وعلى برنامج (Spss ibm22) لتحليل بيانات الدراسة. وكان اهم النتائج التي توصلت اليها هذه الدراسة مايلي:

- ✓ تعتمد المؤسسات محل الدراسة على تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والتي تخص الحضور والانصراف، تقييم الأداء، إدارة الأجور، أي أن المؤسسات تركز أكثر على أتمتة الأنشطة الروتينية لإدارة الموارد البشرية والتي تساهم بشكل غير مبكر في تطوير رأس المال الفكري من خلال التوجه الاستراتيجي لإدارته.
- ✓ تعتمد المؤسسات محل الدراسة على الأنترنت للحصول على مجموعة متنوعة من المترشحين، فقط لكنها لا تكمل إجراءات التوظيف الإلكتروني، وهذا ما حال دون الاستفادة من مزاياه وهي الحصول على رأس مال بشري متميز، لذا توصلنا إلى عدم وجود تأثير للتوظيف الإلكتروني على تطوير رأس المال الفكري.
- ✓ ان المؤسسات محل الدراسة تعتمد على أنظمة التعليم الإلكتروني والتي تساعد في تطوير رأس المال البشري من خلال جذب والاحتفاظ بالموظفين ومنحهم فرصة لمراقبة وتطوير كفاءاتهم الفردية وإدارة حياتهم المهنية، من خلال توفير بعض الكتب والمواد التعليمية وبعض البرامج التدريبية وأيضاً خدمة المؤتمرات المرئية،إلكترونية على الشبكة الداخلية والتي تساهم أكثر في تحفيز التعلم الذاتي للموظفين والتي تم الاعتماد عليها في بعض البنوك، وهو ما ساهم بشكل كبير في تطوير رأس المال الفكري.

الدراسة الاولى " HR portal alignment for the creation and development of intellectual capital "

هي دراسة قام بها Cataldo Dino Ruta سنة 2009 بهدف دمج النظريات الاستراتيجية للموارد البشرية ومكونات رأس المال الفكري، واستكشاف مفهوم محاذاة بوابة الموارد البشرية، كمتغيرات أساسية لاستراتيجيات الموارد البشرية، وجاءت هذه الدراسة للإجابة على كيف يمكن لبوابة الموارد البشرية خلق وتطوير رأس المال الفكري؟، عن طريق دراسة حالة لشركة استشارية متعددة الجنسيات رائدة فيما يخص تطبيقها لبوابة الموارد البشرية، من خلال تصميم نموذج تضمن الوظائف العامة لتطبيقات بوابة الموارد البشرية على أساس تأثيرها على كل من رأس المال التنظيمي، رأس المال البشري، رأس المال الاجتماعي، والذي تم عرضه على خمس خبراء في الموارد البشرية وخمس مدراء من مختلف أنحاء العالم.

وقد توصلت الدراسة إلى أن اعتماد البوابة يمكن أن يرفع إلى حد كبير من فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية، وخاصة في تطوير رأس المال الفكري من خلال اعتماد مجموعة محددة من التطبيقات الخاصة بالبوابة والتي تقدم مجموعة من البدائل للموظف الواحد، وأكدت الدراسة أن البوابة يمكن أن تكون أداة استراتيجية لمديري الموارد البشرية لتطوير رأس المال الفكري، أيضا تطبيقاتها تعتبر أداة قوية لمراقبة وتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية، من خلال أن زيادة العلاقات بين الموظفين سيؤثر على الكفاءات، وفي تبادل المعلومات والمعرفة وتدريب الموظفين يؤثر على المهارات السلوكية (تساهم في تطوير رأس المال البشري)، والتي تؤثر على العلاقات المهنية (تساعد على تطوير رأس المال علاقتي)، وعلاوة على ذلك فإن إضفاء الطابع الرسمي على العمليات (يؤثر على بناء رأس المال التنظيمي)، يخلق الأساس لعمليات التعلم المستقبلية التي تمكن من تنشيط الموظفين الجدد، والاستثمار في ممارسات إدارة المعرفة تخلق مجتمعات الممارسة (رأس المال الاجتماعي).

الدراسة الثانية: The Impact Of Education On Economic, Growth: The Case Of Mauritius

هي دراسة قام بها Mohun وزملاءه سنة 2010، اهتمت بدراسة أثر الاستثمار في التعليم على النمو الاقتصادي في موريشيوس خلال الفترة 1990-2006، وبينت النتائج التقدير بواسطة نموذج تصحيح الخطأ ان راس مال البشري يلعب دورا هاما في رفع معدلات النمو الاقتصادي باعتباره محرك أساسي للتحسين من مستوى الإنتاج.

مقدمة عامة

❖ التعليق على الدراسات السابقة:

يتضح لنا من الاطلاع على ما توصلت اليه الدراسات السابقة من نتائج وتوصيات، الى بعض الملاحظات التالية:

- ✓ تنوع اهداف الدراسات السابقة والنتائج المتوصل اليها بتنوع الجوانب التي عالجتها.
- ✓ هناك توجهات ايجابية نحو تبني الادارة الالكترونية للموارد البشرية.
- ✓ تأكيد بعض الدراسات على اهمية الادارة الالكترونية للموارد البشرية في تعزيز مستوى خدمات الموارد البشرية، مما يعطي وظيفة الموارد البشرية مكانة كي تصبح شريكا استراتيجيا.

كما استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في الحصول على المراجع المناسبة لإثراء الجانب النظري، وبناء الاستبانة التي تتناسب مع النموذج الافتراضي، إلا انها تتميز عنهم في:

- ✓ ان كل الدراسات السابقة تناولت الادارة الالكترونية للموارد البشرية من جانب معين، لكن لا توجد اي دراسة قامت بربطها مع بناء رأس المال البشري من خلال عمليات: الاستقطاب، الصناعة، التنشيط والمحافظة.
- ✓ التركيز على مستويات الادارة الالكترونية للموارد البشرية كأبعاد في النموذج الافتراضي.
- ✓ تطبيق النموذج الافتراضي على مؤسسة صناعة الكوابل -بسكرة-.

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	المحتويات
I	بسملة
II	اهداء
III	شكر وعرهان
IX-V	فهرس المحتويات
XIII-XII	قائمة الجداول
XIV	قائمة الاشكال
XVI	الملخص بالعربية
XVII	الملخص بالأجنبية
ا-م	المقدمة العامة
الفصل الأول: مدخل مفاهيمي للإدارة الالكترونية للموارد البشرية	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: اساسيات حول الإدارة الالكترونية
3	المطلب الأول: ماهية الإدارة الالكترونية
3	الفرع الأول: مفهوم الإدارة الالكترونية
6	الفرع الثاني: اهداف الإدارة الالكترونية
7	المطلب الثاني: خصائص وعناصر الإدارة الالكترونية
7	الفرع الأول: خصائص الإدارة الالكترونية
9	الفرع الثاني: عناصر الإدارة الالكترونية
12	المطلب الثالث: وظائف ومجالات تطبيق الإدارة الالكترونية
12	الفرع الأول: وظائف الإدارة الالكترونية
17	الفرع الثاني: مجالات تطبيق الإدارة الالكترونية
19	المطلب الرابع: تطبيق ومعوقات الإدارة الالكترونية
19	الفرع الأول: تطبيق الإدارة الالكترونية

فهرس المحتويات

20	الفرع الثاني: معوقات الإدارة الالكترونية
21	المبحث الثاني: ماهية الإدارة الالكترونية للموارد البشرية
22	المطلب الأول: مفهوم وخصائص الإدارة الالكترونية للموارد البشرية
22	الفرع الأول: مفهوم الادارة الالكترونية للموارد البشرية
24	الفرع الثاني: خصائص الإدارة الالكترونية للموارد البشرية
25	المطلب الثاني: أهمية وأهداف الإدارة الالكترونية للموارد البشرية
25	الفرع الأول: أهمية الإدارة الالكترونية للموارد البشرية
27	الفرع الثاني: اهداف الإدارة الالكترونية للموارد البشرية
28	المطلب الثالث: مجالات وأنشطة الإدارة الالكترونية للموارد البشرية
28	الفرع الأول: مجالات الإدارة الالكترونية للموارد البشرية
30	الفرع الثاني: أنشطة الإدارة الالكترونية للموارد البشرية
37	المبحث الثالث: الادارة الالكترونية كأداة لعصرنة وظيفة الموارد البشرية
37	المطلب الأول: متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية وادواتها
37	الفرع الاول: متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية
39	الفرع الثاني: ادوات الادارة الالكترونية للموارد البشرية
41	المطلب الثاني: اساليب نجاح الإدارة الالكترونية للموارد البشرية والتغيرات التي تفرضها
41	الفرع الأول: اساليب نجاح الإدارة الالكترونية للموارد البشرية
42	الفرع الثاني: التغيرات التي تفرضها الإدارة الالكترونية للموارد البشرية
43	المطلب الثالث: نتائج وتحديات تطبيق الادارة الالكترونية للموارد البشرية
43	الفرع الاول: نتائج تطبيق الادارة الالكترونية للموارد البشرية
44	الفرع الثاني: تحديات تطبيق الادارة الالكترونية للموارد البشرية
46	خلاصة الفصل الاول
الفصل الثاني: الرأس المال البشري في ظل الادارة الالكترونية للموارد البشرية	
48	تمهيد

فهرس المحتويات

49	المبحث الأول: مدخل الى الراس المال البشري
49	المطلب الأول: مفهوم ومكونات الراس المال الفكري
49	الفرع الأول: مفهوم الراس المال الفكري
50	الفرع الثاني: مكونات الراس المال الفكري
51	المطلب الثاني: الاهتمام التاريخي براس المال البشري ومفهومه
51	الفرع الأول: الاهتمام التاريخي براس المال البشري
53	الفرع الثاني: مفهوم الراس المال البشري
54	المطلب الثالث: خصائص وأصناف الراس المال البشري
54	الفرع الأول: خصائص الراس المال البشري
55	الفرع الثاني: أصناف الراس المال البشري
57	المطلب الرابع: أهمية ومكونات الراس المال البشري
57	الفرع الأول: أهمية الرأس المال البشري
59	الفرع الثاني: مكونات الرأس المال البشري
61	المبحث الثاني: استثمار، بناء وإدارة الراس المال البشري
61	المطلب الأول: مفهوم ونظرية استثمار الراس المال البشري
61	الفرع الأول: مفهوم الاستثمار الراس المال البشري
62	الفرع الثاني: نظرية استثمار الراس المال البشري
69	المطلب الثاني: متطلبات وابعاد بناء الراس المال البشري
69	الفرع الأول: متطلبات بناء الراس المال البشري
70	الفرع الثاني: ابعاد بناء الراس المال البشري
75	المطلب الثالث: ادارة وقياس الراس المال البشري
75	الفرع الأول: ادارة الراس المال البشري
77	الفرع الثاني: قياس الراس المال البشري

فهرس المحتويات

80	المبحث الثالث: مساهمة الادارة الالكترونية للموارد البشرية في بناء الرأس المال البشري
81	المطلب الاول: مستويات الادارة الالكترونية للموارد البشرية
82	الفرع الاول:المستوى التشغيلي للإدارة الالكترونية للموارد البشرية
82	الفرع الثاني: المستوى العلائقي للإدارة الالكترونية للموارد البشرية
83	المطلب الثاني: مساهمة المستوى التشغيلي في بناء الرأس المال البشري
83	الفرع الاول: نظام التعويضات الالكتروني وبناء الرأس المال البشري
84	الفرع الثاني: الحضور والانصراف الالكتروني وبناء الرأس المال البشري
85	المطلب الثالث: مساهمة المستوى العلائقي في بناء الرأس المال البشري
85	الفرع الاول: التوظيف الالكتروني وبناء الرأس المال البشري
88	الفرع الثاني: التدريب الالكتروني وبناء الرأس المال البشري
89	الفرع الثالث: تقييم الاداء الالكتروني وبناء الرأس المال البشري
91	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث:دراسة تطبيقية في مؤسسة صناعة الكوابل-بسكرة-	
93	تمهيد
94	المبحث الاول:تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة
94	المطلب الاول:التعريف بمؤسسة صناعة الكوابل-فرع جينرال كابل بسكرة-
95	المطلب الثاني: طبيعة نشاط المؤسسة
97	المطلب الثالث:الهيكل التنظيمي للمؤسسة
104	المبحث الثاني:الاطار المنهجي للدراسة
104	المطلب الاول:منهج ونموذج الدراسة
104	الفرع الاول:منهج الدراسة
105	الفرع الثاني:نموذج الدراسة

فهرس المحتويات

107	المطلب الثاني: عينة الدراسة وخصائصها
107	الفرع الاول: عينة الدراسة
108	الفرع الثاني: خصائص عينة الدراسة
112	المطلب الثالث: اداة الدراسة والأساليب الاحصائية
112	الفرع الاول: اداة الدراسة
115	الفرع الثاني: الاساليب الاحصائية
117	المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة
117	المطلب الاول: تشخيص متغيرات الدراسة
117	الفرع الاول: متغير الادارة الالكترونية للموارد البشرية
120	الفرع الثاني: متغير بناء الرأس المال البشري
123	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات
123	الفرع الاول: الاختبارات القبلية
127	الفرع الثاني: اختبار الاثر والفروق الشخصية
138	المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة
138	الفرع الاول: مناقشة نتائج الاستمارة
141	الفرع الثاني: مناقشة نتائج الفرضيات
143	خلاصة الفصل الثالث
145	الخاتمة العامة
149	قائمة المراجع
162	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(01)	المقارنة بين الادارة التقليدية والإدارة الالكترونية	09
(02)	الاختلافات الاساسية بين التخطيط التقليدي والالكتروني	13
(03)	التأثيرات الاساسية للانترنت في وظيفة التنظيم	14
(04)	تعريف الادارة الالكترونية للموارد البشرية لدى بعض الباحثين	22
(05)	خصائص الادارة الالكترونية للموارد البشرية حسب دراسات الباحثين	24
(06)	المنافع المحتملة التي تتحصل عليها المنظمة جراء تطبيق الادارة الالكترونية للموارد البشرية	27
(07)	المقارنة بين الاستقطاب التقليدي والاستقطاب الالكتروني	31
(08)	مكونات الرأس المال البشري لدى بعض الباحثين	59
(09)	جذور نظرية الاستثمار في الرأس المال البشري	63
(10)	مزايا وعيوب المصادر الداخلية والخارجية لاستقطاب رأس المال البشري	71
(11)	الخصائص العامة لعينة الدراسة	108
(12)	درجات مقياس ليكارت الخماسي	113
(13)	فئات درجات القيم حسب مقياس ليكارت الخماسي للحكم على اجابات الافراد	113
(14)	تحليل الثبات والصدق لكل متغيري الادارة الالكترونية للموارد البشرية وبناء الرأس المال البشري	114
(15)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات افراد عينة البحث حول عبارات محور الادارة الالكترونية للموارد البشرية	117
(16)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات افراد عينة الدراسة عن عبارات بناء الرأس المال البشري	120
(17)	مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة	124
(18)	اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح	125
(19)	اختبار التوزيع الطبيعي بمعاملي Kurtosis و Skewness	126

قائمة الاشكال والجداول

126	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	(20)
127	نتائج تحليل اختبار الانحدار البسيط لأثر المتغير المستقل وأبعاده على بناء الرأس المال البشري	(21)
129	تقدير معلمات النماذج المفسرة لأثر المتغير المستقل على المتغير التابع	(22)
131	نتائج تحليل التباين T لمتغير الادارة الالكترونية للموارد البشرية حسب متغير الجنس	(23)
132	نتائج تحليل التباين (Anova) للادارة الالكترونية للموارد البشرية حسب متغير العمر	(24)
133	نتائج تحليل التباين (Anova) للادارة الالكترونية للموارد البشرية حسب متغير المستوى التعليمي	(25)
133	نتائج تحليل التباين (Anova) للادارة الالكترونية للموارد البشرية حسب متغير الخبرة	(26)
134	نتائج تحليل التباين (Anova) للادارة الالكترونية للموارد البشرية حسب متغير الدورات التدريبية	(27)
135	نتائج تحليل التباين (Anova) لبناء الرأس المال البشري حسب متغير الجنس	(28)
135	نتائج تحليل التباين (Anova) لبناء الرأس المال البشري حسب متغير العمر	(29)
136	نتائج تحليل التباين (Anova) لبناء الرأس المال البشري حسب متغير المستوى التعليمي	(30)
137	نتائج تحليل التباين (Anova) لبناء الرأس المال البشري حسب متغير الخبرة	(31)
137	نتائج تحليل التباين (Anova) لبناء الرأس المال البشري حسب متغير الدورات التدريبية	(32)

قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
05	ابعاد مفهوم الادارة الالكترونية	(01)
20	مراحل الانتقال الى الاعمال الالكترونية	(02)
29	مجالات الادارة الالكترونية للموارد البشرية الاساسية	(03)
33	الفوارق الزمنية بين التوظيف التقليدي والتوظيف الالكتروني	(04)
51	مكونات الرأس المال الفكري	(05)
56	فئات الرأس المال البشري في المؤسسة	(06)
66	العلاقات التي شكلتها نظرية الاستثمار في الرأس المال البشري	(07)
77	مثلث قيمة ادارة الرأس المال البشري	(08)
87	تأثير التوظيف الالكتروني على ادارة الرأس المال البشري	(09)
105	نموذج الدراسة	(10)
110	الدائرة النسبية لمتغير الجنس	(11)
110	الدائرة النسبية لمتغير العمر	(12)
111	الدائرة النسبية لمتغير المستوى التعليمي	(13)
111	الدائرة النسبية لمتغير سنوات الخبرة	(14)
112	الدائرة النسبية لمتغير الدورات التدريبية	(15)
130	التمثيل البياني للبواقي غير المعيارية مع التوقعات المعيارية	(16)
131	المدرج التكراري لتوزيع الاخطاء العشوائية	(17)

اولا: المراجع باللغة العربية.

الكتب:

- 1- السعيد مبروك ابراهيم، ادارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الادارة المعاصرة"الجودة الشاملة-الهندرة-ادارة المعرفة- الادارة الالكترونية"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012.
- 2- الهوش ابو بكر محمود، الحكومة الالكترونية، ط1، مجموعة النيل، مصر، 2005.
- 3- حنان سليمان الزنبقي، التدريب الالكتروني، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن، 2011.
- 4- جاك فيتز، ترجمة ايهم الصباغ: استبقاء افضل موظفيك، مكتبة عبيكان، كلية هارفرد لإدارة الاعمال، الرياض، السعودية، 2011.
- 5- رأفت رضوان، الادارة الالكترونية، الجمهورية العربية المصرية، القاهرة، 2007.
- 6- راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2005.
- 7- سعد غالب ياسين، الادارة الالكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، معهد الادارة العامة للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2005.
- 8- عادل حرحوش المبرجي، الادارة الالكترونية مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية، المنظمة العربية للتنمية الادارية للنشر والطباعة، القاهرة، مصر، 2007.
- 9- محمد حسين الوادي، بلال محمود الوادي، المعرفة والإدارة الالكترونية وتطبيقاتهما المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2011.
- 10- محمد سمير احمد، الادارة الالكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009.
- 11- مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، العملية الادارية وتكنولوجيا المعلومات، اثر للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008.
- 12- محمد عبيدات، محمد ابو نصار، منهجية البحث العلمي، القواعد والمراحل والتطبيقات، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، 1999.

13- نجم عبود نجم، الادرة الالكترونية والوظائف والمشكلات، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2004.

14- نجم عبود نجم، ادارة اللاملموسات ادارة مالا يقاس، دار يازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010.

15- ناصر محمد سعود جرادات، وآخرون، ادارة المعرفة، ط1، دار اثراء للنشر والتوزيع، الاردن، 2011.

الرسائل والاطروحات الجامعية:

1- ايت عمار سعاد، ريش زينب، اثر استخدام الادارة الالكترونية على ادارة الموارد البشرية في المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، ادارة الاعمال المؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2016-2017.

2- امال ديلمي، دور الادارة الالكترونية للموارد البشرية في تعزيز ادارة المعرفة، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، وكالة ام البواقي، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة ام البواقي، الجزائر، 2014-2015.

3- اميرة حراتي، سعدة شايب الدور، واقع تطبيق الادارة الالكترونية للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة الوحدة العملية لاتصالات الجزائر، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص ادارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد صديق بن يحيى، جيجل، الجزائر، 2016-2017.

4- احمد محمد الفيومي، اثر الاصول غير الملموسة في تحقيق الميزة التنافسية في ظل تبني معايير ادارة الجودة الشاملة: دراسة مقارنة على عينة من الجامعات الاردنية الرسمية والخاصة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، الاردن، 2010.

5- بوغرة جهيدة، الادارة الالكترونية كأداة لبناء الرأس المال البشري، دراسة حالة عينة من كليات جامعة محمد خيضر بسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014-2015.

6- بوبرطخ عبد الكريم، دراسة فعالية نظام تقييم اداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2011-2012.

قائمة المراجع

- 7- جمانة عبد الوهاب شلبي، واقع الادارة الالكترونية في الجامعة الاسلامية وأثرها على التطور التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم ادارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2011-2012.
- 8- جبيرات سناء، تقييم اثر نظم معلومات الموارد البشرية في تحسين الاداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية من منظور المستعملين، دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015.
- 9- حسين علي، الادارة الالكترونية للموارد البشرية كأحد مداخل ادارة المعرفة دراسة حالة: شركات جازي للاتصالات، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2013-2014.
- 10- حمود حيمر، تنمية الكفاءات ودورها في تحسين اداء الموارد البشرية بالمنظمة، دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية بالجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2017-2018.
- 11- رهام اكرم عمار، مدى رضا الموظفين العاملين في المؤسسات وكالة الغوث بقطاع غزة عن نظام ادارة الموارد البشرية الكترونيا، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2012.
- 12- ربيعة قوادرية، مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015-2016.
- 13- زواوي خالصة، تأثير الادارة الالكترونية للموارد البشرية على تطوير رأس المال الفكري، دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية بسطيف، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص ادارة اعمال المؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف1، سطيف، الجزائر، 2017.
- 14- سناء جابر، دور رأس المال البشري في تحقيق الاداء المتميز الجامعي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016-2017.

قائمة المراجع

- 15- سملاي يحضيه، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات والميزة التنافسية (مدخل الجودة والمعرفة)، اطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005.
- 16- سعيد ابو لبد، هاشم عيسى، الاستثمار في رأس المال الفكري في منظمات المتعلمة: دراسة تطبيقية في مجموعة الاتصالات الأردنية، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال، كلية المال والأعمال، جامعة ال البيت، الاردن، 2008.
- 17- صولح سماح، دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي في الجزائر، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012-2013.
- 18- عاشور عبد الكريم، دور الادارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الامريكية والجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منثوري، قسنطينة، الجزائر، 2009-2010.
- 19- عائشة بنت سالم بن صالح الرقيشية، ابعاد التعلم التنظيمي وعلاقتها بتنمية رأس المال البشري لدى معلمي مدارس التعليم ما بعد الاساسي بمحافظة الداخلية بسلطنة عمان، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص ادارة تعليمية، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، عمان، الاردن، 2015.
- 20- عمار ابراهيم، تنمية رأس المال البشري وأثره على كفاءة والمنشأة: دراسة ميدانية في الساحل السوري، رسالة ماجستير في السكان والتنمية، قسم الاحصاء والبرمجة، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا، 2014.
- 21- فرخة ليندة، دور تطبيق الادارة الالكترونية للموارد البشرية في تنافسية المؤسسات، دراسة حالة الشركة الافريقية للزجاج- جيغل، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016-2017.
- 22- فريد خميلي، اثر تغيرات البيئة الداخلية على توظيف الموارد البشرية في مجمع صيدال فرع فرمال بعنابة، مجلة مركز دراسات كوفة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهدي، ام البواقي، الجزائر.
- 23- زهر طرودي، نظم معلومات الموارد البشرية كأداة لبناء الرأس المال البشري، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جينرال كابل، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013-2014.

قائمة المراجع

- 24-لبنى بابا سعيد، دور الاستثمار في الرأس المال البشري في النمو الاقتصادي بالجزائر خلال فترة 2005-2013، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد عمومي وتسيير مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر، 2014-2015.
- 25-محمد طلال ابو الروس، دور رأس المال البشري في تجنيد الأموال في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة: دراسة حالة المنظمات الأهلية في محافظة الوسطى، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الإسلامية، غزة، 2015.
- 26-معمري ريحة، رأس المال البشري ودوره في تحقيق الابتكار التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2015.
- 27-نادية عديلة، أثر ادارة رأس المال البشري في التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية مؤسسة صناعة كوابل-فرع جينرال كابل، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016-2017.
- 28-يوسف محمد يوسف ابو امونه، واقع ادارة الموارد البشرية الكترونيا في الجامعات الفلسطينية النظامية-قطاع غزة، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2009.

المدخلات في الملتقيات:

- 1-سناء عبد الكريم الخانق، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عمليات ادارة المعرفة، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات: المعرفة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، جامعة بسكرة، 13/12 نوفمبر 2005.
- 2-منى جاسم الزايد، الاستثمار في الرأس المال البشري: نموذج مقترح، مؤتمر الثاني لمعهد الادارة العامة والتنمية الادارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، مملكة البحرين، 2010.

الدوريات:

- 1-افنان عبد علي الاسدي، الادارة الالكترونية-بين النظرية ومتطلبات التطبيق-في بيئة منظمات الاعمال العراقية، العدد 15، مجلة العراقية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، 2009.

قائمة المراجع

- 2- احلام محمد شواي، الادارة الالكترونية وتأثيرها في تطوير الاداء الوظيفي وتحسينه، المجلد 64، العدد 4، مجلة بابل للعلوم الانسانية، كلية الآداب، جامعة بابل، العراق، 2016.
- 3- احمد سعد محمد طيب، مصطفى القطيمي، تشخيص معوقات تطبيق نماذج الادارة الالكترونية في مؤسسات تعليمية دراسة استطلاعية لاراء الموظفين في عدد من المدارس الاهلية في مدينة موصل، المجلد 35، العدد 114، مجلة تنمية الرافدين، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2012.
- 4- امال اسمر زبون، الاستثمار في رأس المال البشري وعلاقته بالتعليم والتشغيل في العراق، العدد 21، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والادارية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة واسط، العراق، 2016.
- 5- حسين وليد حسين، توظيف المعرفة الضمنية للموردين في ادارة الموارد البشرية الالكترونية، المجلد 22، العدد 93، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، 2016.
- 6- خليفة مصطفى ابو عاشور، دينا جميل النمري، مستوى تطبيق الادارة الالكترونية في جامعة اليرموك من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإداريين، المجلد 9، العدد 2، المجلة الاردنية للعلوم التربوية، الاردن، 2013.
- 7- خالصة زواوي، تأثير الادارة الالكترونية للموارد البشرية على تطوير رأس المال البشري، دراسة حالة مؤسسة اوراسكوم تيليكوم الجزائر، المجلد الثاني، العدد 2، مجلة الدراسات التسويقية وادارة الاعمال، جامعة محمد بوقرة، سوق اهراس، الجزائر العاصمة.
- 8- خالد عبد الله ابراهيم، العلاقة بين الرأس المال البشري وادارة الجودة، دراسة نظرية، المجلد 35، العدد 91، مجلة الادارة والاقتصاد، جامعة الانبار، العراق، 2010.
- 9- زرقين عبود، جباري شوقي، التدريب الالكتروني مفهوم جديد لتنمية الموارد البشرية، العدد 7، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، 2009، حملت من موقع (<http://www.elwahat.univ.ghardaia.dz>) بتاريخ 2019/05/24.
- 10- سندس جاسم شعيث، شذى سالم دلي، رأس المال البشري ودوره في تعزيز مؤشرات اقتصاد المعرفة وتلبية احتياجات سوق العمل في العراق، العدد 2، مجلة جامعة جبهان- اربيل العلمية، قسم الاقتصاد، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة القادسية، فلسطين، 2018.
- 11- سعد العنزي، دور رأس المال البشري في قوة منظمات الاعمال، العدد 8، مجلة دنانير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2012.

قائمة المراجع

- 12- سعد العنزي، الاطار مفاهيمي للعلاقة بين رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي، المجلد 21، العدد 84، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2015.
- 13- سمير عبد الصاحب ياره، دور الرأس المال البشري في تعظيم قيمة العائد على الموجودات، دراسة تحليلية في عينة من المصارف العراقية الخاصة، المجلد 41، العدد 117، مجلة الادارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، بغداد، 2018.
- 14- شان عصمت محمد، اسهامات رأس المال البشري في الابداع التقني، دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في نينوى، المجلد 10، العدد 31، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق، 2014.
- 15- عيدوني كافية، بن حجوبه حميد، الادارة الالكترونية في العالم العربي وسبل تطبيقها (واقع وآفاق)، العدد الثاني، مجلة الاصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، جامعة عباس لغرور، خنشلة، الجزائر، ديسمبر 2017.
- 16- عصا ادم حمه صالح، دور الاستقطاب الالكتروني في ادارة الموارد البشرية على نجاح المنظمات لمدينة فاروق الطبية في السليمانية، المجلد 3، العدد 3، مجلة جامعة التنمية البشرية، كلية التقنية الادارية، جامعة بوليتكنيك السليمانية، فلسطين، 2016.
- 17- عابدي محمد السعيد، رأس المال البشري والابتكار في المؤسسة الجزائرية، المجلد 4، العدد 10، مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2014.
- 18- عبد اللطيف مصطفى، دور الرأس المال البشري في خلق القيمة في المؤسسات المصرفية، معهد العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، مركز الجامعي غرداية، العدد 7، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، غرداية، الجزائر، 2009.
- 19- عبد الله علي القرشي، الاستثمار في الرأس المال البشري من منظور المالي، المجلد 5، العدد 10، مجلة الاندلس للعلوم الاجتماعية والتطبيقية، جامعة الاندلس، سوريا، 2003.
- 20- علي عبد المنعم مهدي، نظام تقييم الاداء الالكتروني ودوره في تحفيز الكادر التدريسي على انجاز العلمي المتميز، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة واسط، العراق، 2012.
- 21- علي بن شرف موسوي، التدريب الالكتروني وتطبيقاته في تطوير الموارد البشرية في قطاع التعليم في دول الخليج العربي، جامعة الملك سعود، افريل 2010.

قائمة المراجع

- 22- فريد خميلي، اثر تنشيط رأس المال البشري على تنمية القدرات الابداعية،دراسة حالة شركات التأمين بولاية طارف في الجزائر،العدد51،مجلة الدراسات العربية والدولية،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة ام البواقي،الجزائر،2010.
- 23- ليلي بوحديد،الهام يحيوي،قياس عائد الاستثمار في تدريب الرأس المال البشري في ضل اقتصاد المعرفة، العدد10،مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة محمد بوضياف،مسيلة،الجزائر،2013.
- 24- محمد محمود علي النعمان،درجة توافر متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية في مدارس المرحلة الثانوية بأمان العاصمة صنعاء وسبل تطويرها من وجهة نظر مدراء المدارس،العدد8،مجلة جامعة الناصر،كلية التربية،جامعة صنعاء،السودان،2016.
- 25- مدفوني هندرة، رأس المال البشري في الجامعة بين آليات الاستثمار فيه وإشكالية قياس ادائه-نموذج مقترح وفقا لمؤشرات التصنيف العالمي للجامعات وأبعاد بطاقة التقييم المتوازن،العدد6،مجلة البحوث الاقتصادية والمالية،جامعة ام البواقي،2016.
- 26- مها مصطفى جانكيريك،الاستثمار في الرأس المال البشري مدخل للتميز:دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية في مدينة الموصل،المجلد38،العدد118،مجلة تنمية الرافدين،كلية الاقتصاد،جامعة الموصل،العراق،2018.
- 27- نور محمد يحي،رغد محمد يحي،دور بعض ابعاد ادارة الموهبة في تنمية رأس المال البشري،دراسة استطلاعية لعينة من التدريسيين في جامعة الموصل،المجلد 1،العدد41،مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية،كلية الادارة والاقتصاد،جامعة تكريت،العراق،2018.

ثانيا: المراجع باللغة الاجنبية.

- 1-Asma ata allah,the impact of electronic HRM on organizational development of UNRWA in gaza strip,a thesis for degree of master of business administration,faculty of commerce,the islamic university,gaza,2016.
- 2- a.sannaye, a.mirzaei,dizining a model for evaluating the effectiveness of E-hrm (case study:iranian organizations),vol6,num2,international journal of

information science and technology, university of isfahan, I.R. of iran, departement of management, july/december, 2008.

3- Abdellaziz amokrane, des fondements historiques du capital humain au concept de comptabilité des resource humaines, n8, revue des science économiques et de gestion, setif, 2008.

4- Barkheet alameri, the implication of implementing electronic: human resource management in abu-dhabi, department, thesis submitted in partial fulfillment of the requirement of liverpool jhon mores university of the degree of doctor of philosophy, october 2017.

5- Claudia goldin, human capital, departement of economics, harvrd university and national bureau of economic research, Massachusetts, united states, 2016.

6- Catherine resche, human capital: l'avvers et le revers d'un terme metaphorique, published in LSP et professional communication, vol7, num2, université panthéon-Assas, paris2, France, 2007.

7- Emma parry, shaun tyson, desired goals and actual outcomes of E-hrm, vol21, num3, human resource management journal, cranfiel shool of management, 2011.

8- Fabre martine, merce bernard, equipe RH: actem de la natégre lé-RH: monde on révolution édution d'arganisation, France, 2003.

9- Gary s becker, human capital a theoretical and empirical analysis, with special reference to education, third edition, the national bureau of economic research, usa, 1993.

10-Galileo press inc,sap-e-recruiting

boston(MA),2011,p2,from:www.http//fr.scribd.com/doc/integration-sap-e-erecruiting.

11- hurb ruelK, tanya bondaronk, e-HRM : innovation or irrlation,www.bnet.com

12-Jhon dawson,investment in human capital assising the efficiency of public spending on education,technical note prepared by european commission staff for eurogroup of 6 november 2017.

13-Jon ingham,strategic human capital management:creating value through people,elsevier,holland,2007.

14-Jaison r.abel, tadd m.gabe,human capital and economic activity in urban america,federal reserve bank,new york,2008.

15-Kamel omran, noha anan,studying the impact of using E-hrm on the effectiveness of hrm partices:on exploratory study for the internet service providers (ISP) in egypt,international journal of academic research in business and social science,2018.

16-Kwon,doe-bong,human capital and its measurment,korea,2009.

17-lubna hussien, alhamouze,the impact of E-HRM:application on organizational performance,an applied study in royal jordanian,thesis for degree of master of E-business administrative department,faculty of business,middle east university,jordanian,2016.

18-Mazen j al shobaki, samy s abu naser,youssef m abu amuna,suliman a eltalla,impact of electronic human resources management on the development

of electronic educational services in the universities, international journal of engineering and information systems,2017.

19-Michal armtrong,armstrong's essential human resource management practice:Aguide to people management,kogan page,london,2010.

20-Nemanja berber, other,electronic HRM:a new concept for digital age,strategic management,university of novi sad,faculty of economics,cranet,serbia,2018.

21-Nabylah abo dehman,human capital,growth economics,sapienza universita, roma,2016,p8.

22-Nnema eme u kandu,influence of E-hrm in decision making in selected tertiary institutions in south africa,vol12,nem4,journal problems and perspective in management,2014.

23-Ruben gonzalez,other,E-HRM and its outcomes,a study of relational E-hrm in multinational companies,jonkoping university,2011.

24-Samaneh raeesi nafchi,the research in electronic HRM and provide a model of succesful E-HRM adaption factors,MSC of business management from persian gulf university,bushehr,lecturer and member of young research club,science and research,islamic azad university,fars,iran,2014.

25-Simon burgess,human capital and education: the state of the art in the economics of education,discussion paper no 9885,CMPO,university of bristol and IZA,germany,2016.

26-Seyyed abdarasoul hossem, Khalid nematollah,electronic HRMand the effectiveness of human resource management,departement of management,payame-noor university,iran,2013.

27-sekaran,u,research methods for business of a skill building approach,jhon wiley sons,INC,New York,2004.

28-Telshobki nasser,the reality of E-HRM in palestinian universities gaza strip,department of information technology,faculty of engineering and information technology,al-azhar university,gaza,palestine,2017.

29-Teresa torres coronas,maria arais-oliva,E-human RM:managing knowlodge people idea group publishing,hershey,london melbourne,singapore,2005.

30-Theodore wschultz,investment in human capital,vol51,no1,the american economic review,usa,1961.

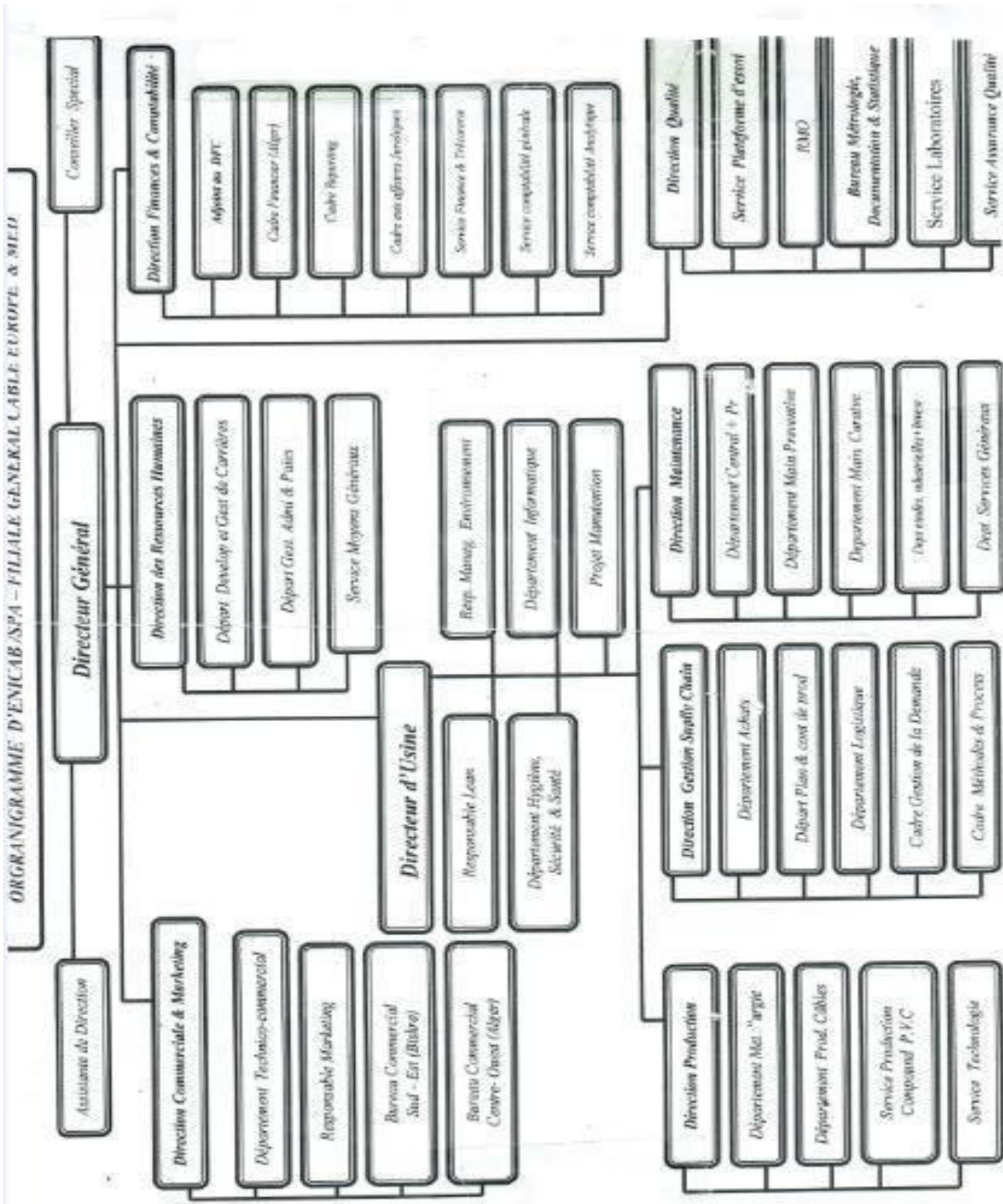
31-Tanya bandrouk, huub ruel, and al, E_transformation and humane resource technologes:organizational outcomes and challenges,april,2009.

32-Vlinch.d,A new manages for human resource,hard business review, January-fabrury,1995.

General Cable

Europe & North Africa





قائمة محكمي الاستبانة

الوظيفة	الاسم واللقب	رقم
قسم علوم التسيير - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة بسكرة.	د. سناء جبيرات	1
قسم علوم التسيير - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة بسكرة.	د. احلام خان	2
قسم علوم التسيير - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة بسكرة.	د. سولاف رحال	3
قسم علوم التسيير - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة بسكرة.	د. محمد قريشي	4



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: تسيير الموارد البشرية

استبانة الدراسة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، تحية طيبة، وبعد:

يشرفنا ان نضع بين ايديكم هذا الاستبيان الذي اعد لأغراض البحث العلمي، ولجمع البيانات اللازمة لمعالجة موضوع مذكرة
ماستر والمعونة ب اثر الادارة الالكترونية للموارد البشرية في بناء الرأس المال البشري

-دراسة حالة بمؤسسة الكوابل ببسكرة-

ونأمل منكم التكرم بتخصيص جزء من وقتكم الثمين لمأ الاستمارة بالإجابة على العبارات من خلال وضع العلامة (X) في
الخانات التي تعبر عن آرائكم، هذا مع التأكيد بأن معلومات الاستبيان سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي وستكون
موضع السرية التامة.

وفي الاخير لكم جزيل الشكر على مساعدتكم وتعاونكم.

الاستاذ(ة):

د. جبيرات سناء.

الطالبة:

علوان عيشوش.

المحور الاول: المعلومات الشخصية.

- 1-الجنس: ذكر اثنى
- 2-العمر: اقل من 30 سنة من 30 سنة الى 34 سنة
- من 35 سنة الى 39 سنة سنة الى 49 سنة 50 سنة فما فوق
- 3-المستوى التعليمي: بكالوريا فأقل الليسانس ماستر
- + مهندس ماجستير فأكثر
- 4-سنوات الخبرة: اقل من 5 سنوات من 5 الى 9 سنوات
- من 10 الى 14 سنة من 15 سنة الى 19 سنة من 20 سنة فأكثر
- 5- دورات تدريبية في استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال: دورة واحدة فأقل من 2 الى 5 دورات
- أكثر من 5 دورات

المحور الثاني: الادارة الالكترونية للموارد البشرية

تهدف العبارات الواردة في هذا القسم الى قياس مدى اعتماد مؤسستكم على الادارة الالكترونية للموارد البشرية ، لذا يرجى منك تحديد اختيارك بوضع اشارة (X) في المربع المناسب:

الرقم	أبعاد الادارة الالكترونية للموارد البشرية و عبارات القياس	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
المستوى التشغيلي للإدارة الالكترونية للموارد البشرية (E-GRH opérationnel): يتعلق باستخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في النشاطات الروتينية و الادارية لتسيير الموارد البشرية كادارة الرواتب و ادارة بيانات العاملين						
01	تعتمد مؤسستكم على التسجيل الآلي للحضور والانصراف.					
02	تتم ادارة و متابعة العطل و الغيابات بشكل آلي					
03	تعتمد مؤسستكم على تسجيل الاجراءات الخاصة بالرواتب الكترونيا. (تعويضات، ساعات عمل اضافية).					
04	يتم الاطلاع على موعد تسديد الرواتب عن طريق الشبكة الداخلية (réseau interne)					

					05	يتم تهيئة التطورات الضريبية و التعاقدات الاجتماعية بشكل آلي
					06	يتم تهيئة البيانات الشخصية و الوظيفية للموظف باستخدام الحاسوب
					07	يستخدم جهاز الحاسوب في متابعة الزيارات الطبية .
المستوى العلائقي للإدارة الالكترونية للموارد البشرية (E-GRH relationnel): يتعلق باستخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في						
النشاطات الأكثر تقدما لتسيير الموارد البشرية كالتوظيف و التدريب ... الخ						
					08	تستعمل مؤسستكم الانترنت للإعلان عن الوظائف الشاغرة
					09	توفر مؤسستكم معلومات عن وظائفها على موقعها الالكتروني
					10	تستقبل مؤسستكم طلبات التوظيف عبر شبكة الانترنت
					11	تستخدم مؤسستكم المقابلات و الاختبارات الالكترونية في عملية التوظيف
					12	ترد مؤسستكم الكترونيا على طلبات التوظيف .
					13	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية الكترونيا داخل مؤسستكم
					14	تستعمل مؤسستكم انظمة التعلم عن بعد في مجال العمل.
					15	يتم تدريب الأفراد باستخدام أدوات اتصال حديثة من أجهزة حاسوب و انترنت و وسائطه المتعددة
					16	تستخدم خدمة المؤتمرات المرئية التفاعلية في العملية التدريبية
					17	تتم التغذية العكسية (feed back) للفرد المكون الكترونيا (تطبيق ما تم اكتسابه).
					18	تعتمد مؤسستكم على انظمة الكترونية لتقييم اداء موظفيها
					19	يتم الابلاغ عن نتائج تقييم الأداء عبر البريد الالكتروني
					20	تقدم عروض العمل عبر الشبكة الداخلية للمؤسسة
					21	يقدم موظفي المؤسسة طلب الترشيح لمنصب ما عبر الانترنت أو الشبكة الداخلية للمؤسسة

المحور الثالث: بناء الرأس المال البشري

تهدف العبارات الواردة في هذا القسم الى قياس مدى ممارسة مؤسستكم لأبعاد بناء الراس المال البشري، لذا يرجى منك تحديد اختيارك بوضع اشارة (X) في المربع المناسب

الرقم	أبعاد بناء الرأس المال البشري و عبارات القياس	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
استقطاب الراس المال البشري:						
1	تولي مؤسستكم اهتماما كبيرا للبحث عن اصحاب المؤهلات و ذوي الخبرة المميزة					
2	تعتمد مؤسستكم على جذب الكفاءات بمختلف الوسائل.					
3	تقدم مؤسستكم كل التسهيلات اللازمة لتوظيف الأفراد المبدعين فيها					
4	تعتمد مؤسستكم على أصحاب الخبرة و الكفاءات في شغل المناصب الهامة.					
صناعة الرأس المال البشري						
5	تعمل مؤسستكم على تعزيز القدرات الذهنية للعاملين فيها.					
6	تعمل مؤسستكم على الاهتمام بآراء الموظفين الخاصة بتطوير العمل					
7	تعمل مؤسستكم على تشجيع المنافسة بين الأفراد المبدعين .					
8	تشجع مؤسستكم على التفكير الجماعي بين الأفراد					
9	تعمل مؤسستكم على تشجيع التعلم السريع من خلال التواصل بين مختلف الموظفين.					
تنشيط الرأس المال البشري						
10	تعمل مؤسستكم على تشجيع الأفراد على المشاركة في المؤتمرات و الدورات المتخصصة.					
11	تعتمد مؤسستكم على اقامة الحلقات النقاشية بين الأفراد لاستثمار طاقاتهم.					
12	تحث مؤسستكم على العمل و البحث الجاد عن كل ماهو جديد					
13	تعمل مؤسستكم على اثارة القدرات الابداعية للموظفين					
المحافظة على الرأس المال البشري						
14	تحافظ مؤسستكم على المكانة الاجتماعية ذوي القدرات المتميزة مهما تكن مواقعهم					
15	تمنح المؤسسة الحوافز المادية و المعنوية لأصحاب الابداع					
16	تراعي مؤسستكم رغبة الافراد و قدراتهم عند توزيع الأعمال					

الملخص

تهدف الدراسة الحالية الى البحث عن توضيح اثر الادارة الالكترونية للموارد البشرية في بناء الرأس المال البشري، وذلك من خلال بناء نموذج قابل للتطبيق، يتكون من متغيرين اساسيين والمتمثلين في الادارة الالكترونية للموارد البشرية كمتغير مستقل، وبناء الرأس المال البشري كمتغير تابع. بالإضافة الى احتواء النموذج على الخصائص الشخصية والوظيفية كمتغير معدل.

وبغية تحقيق ذلك، تم اعداد استبانة تتضمن 37 عبارة تم توزيعها على عينة من اطارات مؤسسة صناعة الكوابل، حيث اعتمدنا على عينة عشوائية البالغ حجمها 84 اطار من المجتمع الاصلي البالغ عدده 101 اطار، في حين تم استرجاع 80 منها كانت قابلة للتحليل الاحصائي باستخدام برنامج Spss.v20.

ومن اهم النتائج التي تم التوصل اليها هو ان المؤسسة محل الدراسة تطبق اكثر المستوى التشغيلي للإدارة الالكترونية للموارد البشرية من المستوى العلائقي للإدارة الالكترونية للموارد البشرية كما تهتم بشكل متوسط ببناء الرأس المال البشري، هذا من وجهة نظر الباحثين. بالإضافة الى وجود اثر للإدارة الالكترونية للموارد البشرية في بناء الرأس المال البشري، وكذا بعديها المستوي التشغيلي والعلائقي. كما اظهرت نتائج الاختبار عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في اجابات الباحثين حول تطبيق الادارة الالكترونية للموارد البشرية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية ماعدا متغيرات العمر والمؤهل التعليمي والخبرة، وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في اجابات الباحثين حول بناء الرأس المال البشري تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية ماعدا متغير العمر.

واستنادا على النتائج المتوصل اليه، ثم تقديم مجموعة من التوصيات استكمالا لمستلزمات الدراسة ولغرض الافادة منها

الكلمات المفتاحية: الادارة الالكترونية للموارد البشرية، المستوى التشغيلي للإدارة الالكترونية للموارد البشرية، المستوى العلائقي للإدارة الالكترونية للموارد البشرية، الرأس المال البشري.

Abstract

Abstract :

The current study aims to clarify the effect of the Electronic Administration over the human sources in building the human capital, through creating an applicable sample, consists of two main variables which are the electronic administration in human sources as an independent variable, and building the human capital as a following variable. In addition to the functional personal features as a modifier variable.

To fulfill this study, we made a questionnaire contains 37 expressions were submitted to a sample of employees at a company of cables munifactory, where we relied on a random sample of 84 employees in seize out of 101 employees as an original population, whereas we retrieved 80 questionnaires were open to statistical analysis using Spss.V20 programme.

Among the crucial results that we came to is that the institution of our concern mostly applies the operational level of the electronic administration of the human sources from a relational level of the electronic administration of the human sources, from a point of view of interviewees, it also moderatly cares about building the human capital, in addition to the effect of the electronic administration of the human sources in building the human capital, and its relational and oerational level as well.The results showed also no differences of statistical significance among the interviewees' answers about the electronic administration application to the human sources due to the functional and personal variables except age variables, the educational qualification and the expertise, also the absence of differences of a statistical significance in theinterviewees' answers about building the human capital attributed to the functional and personal variables except the age variable.

Based on the gained results, we present a set of recomndations to complement to the study needs to benefit from.

Key Words:

The elctronic administration to the human sources, the operational level of the electronic administration of the human sources, the relational level of the electronic administration of the human sources, the human campital.