

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع: علوم التسيير

تخصص: تسيير عمومي



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

رقم: .....

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

تحت عنوان:

إدارة الموارد البشرية إلكترونيا وأثرها على تنمية رأس  
المال الفكري  
- دراسة حالة جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

تحت إشراف:

د. رحمانى سناء

من إعداد الطالب:

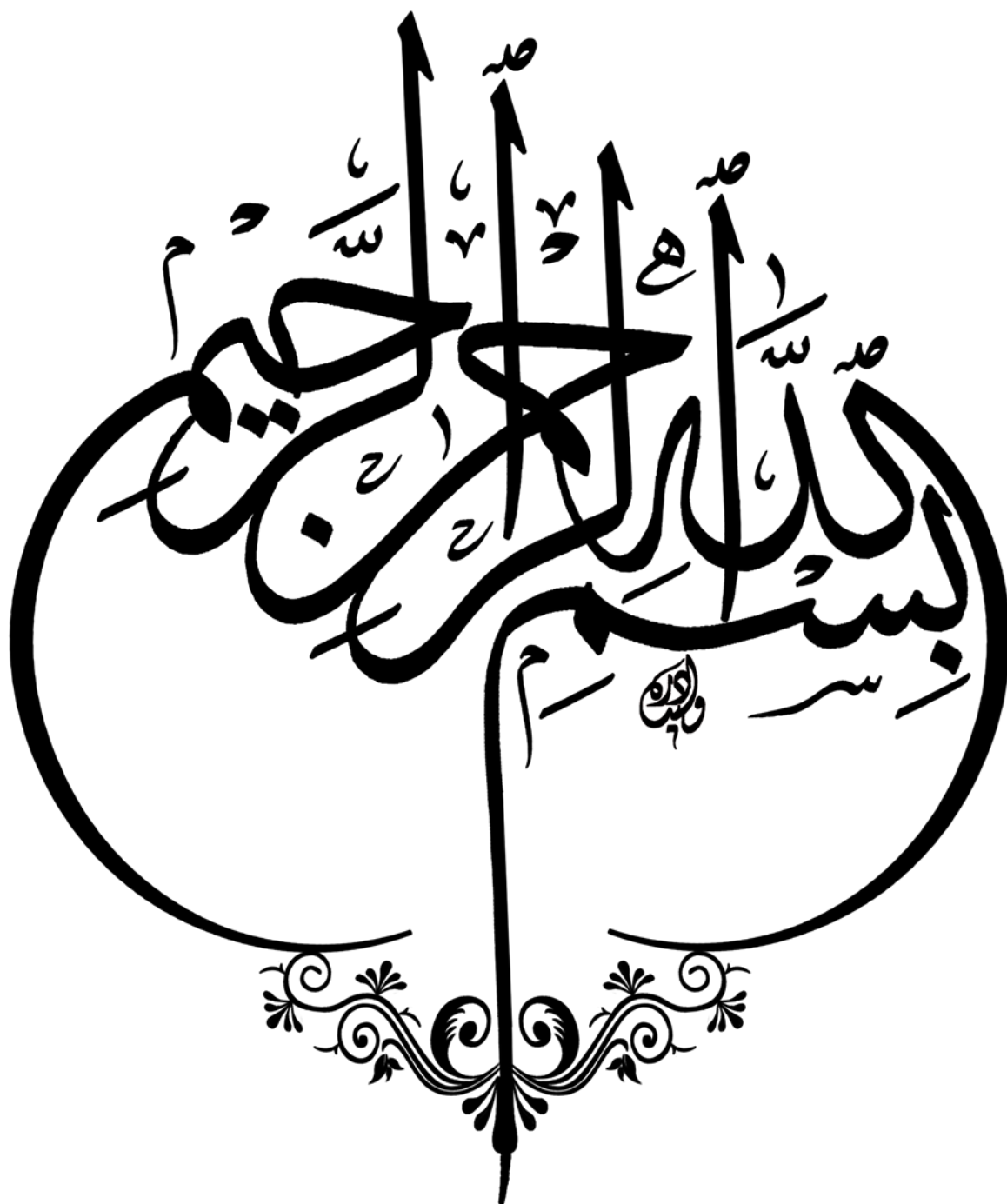
- ضريف نور الإسلام

- يحيى عبد الرزاق

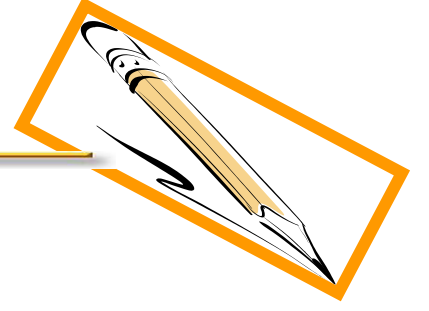
لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
نوي نورالدين	أستاذ التعليم العالي	محمد بوضياف المسيلة	رئيسا
رحمانى سناء	أستاذ محاضر - صنف أ-	محمد بوضياف المسيلة	مشرفا ومقررا
هبال عبد المالك	أستاذ التعليم العالي	محمد بوضياف المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2023-2024



# شكر وتقدير



بسم الله الرحمن الرحيم

قال الله تعالى: ﴿لئن شكرتم لأزيدنكم﴾ صدق الله العظيم  
أحمد الله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه الذي وفقنا لما نحن  
عليه

وأصلي وأسلم على الحبيب المصطفى محمد خير الأنام عليه الصلاة  
والسلام

نتقدم بجزيل الشكر إلى أستاذتنا المشرفة على عملنا .  
الأستاذة "رحماني سناء" التي قبلت تأطيرنا والإشراف على توجيهنا،  
كما نشكر كل من ساهم في هذا العمل من قريب أو بعيد ونخص  
بالذكر كل من الأستاذ الفاضل "عسلي نورالدين" الذي لم يحرمانا وقته  
ولا جهده فكان لنا نعم النصيح.

والأخ الفاضل عويجي مراد، موظف بقسم الموارد البشرية في جامعة  
محمد بوضياف بالمسيلة على إزاحة العوائق التي واجهتنا وقام بتوجيهنا في  
مختلف جوانب هذا العمل حفظه الله تعالى.

وإلى كافة أستاذتنا الأفاضل في كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير  
والعلوم التجارية بصفة عامة وقسم علوم التسيير بصفة خاصة.

## الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الموارد البشرية إلكترونياً على تنمية رأس المال الفكري بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، وذلك من خلال نموذج قابل للتطبيق يتكون من متغيرين أساسيين ومتمثلين في إدارة الموارد البشرية إلكترونياً كمتغير مستقل وتنمية رأس المال الفكري كمتغير تابع، ولإسقاط الجانب النظري للدراسة على الواقع قمنا باستعمال إستبيان موجه لعينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة وموظفي إدارة الموارد البشرية برئاسة الجامعة، وقد تبين من خلال التحليل أنه هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية إلكترونياً بأبعادها الأربعة التوظيف، التدريب، تسيير المسار المهني، ونظام الأجور والتعويضات في تنمية رأس المال الفكري في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

## الكلمات المفتاحية:

إدارة الموارد البشرية إلكترونياً - رأس المال الفكري - جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

## Study summary

This study aims to identify the impact of managing human resources electronically on the development of intellectual capital at Mohamed Boudiaf University in M'sila, through an applicable model consisting of two basic variables, represented by managing human resources electronically as an independent variable and developing intellectual capital as a dependent variable, and to project the theoretical aspect of the study. In fact, we used a questionnaire directed to a sample of professors of the Faculty of Economics and Commercial Management Sciences at the University of Mohammed Boudiaf in M'sila and employees of the Human Resources Department at the presidency of the university. It was found through the analysis that there is a statistically significant effect of managing human resources electronically in its four dimensions: employment, training, and career management. The system of wages and compensation in developing intellectual capital at Mohamed Boudiaf University in M'sila.

## key words:

Electronic human resources management - intellectual capital - Mohamed Boudiaf University, M'sila

فهرس

المحتويات

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى	الرقم
من		
	الشكر والتقدير	01
	الملخص	02
	فهرس المحتويات	03
	فهرس الجداول	04
	فهرس الأشكال	05
أ-ز	المقدمة	07
30-1	الفصل الأول: الاطار النظري لادارة الموارد البشرية إلكترونيا ورأس المال الفكري	08
1	المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية إلكترونيا	
1	المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية إلكترونيا	
4	المطلب الثاني: الفرق بين نظام معلومات ادارة الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية إلكترونيا	
6	المطلب الثالث: أهداف وأهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونيا	
11	المطلب الرابع: متطلبات إدارة الموارد البشرية إلكترونيا	
13	المبحث الثاني: ماهية رأس المال الفكري	
13	المطلب الأول: مفهوم رأس المال الفكري	
19	المطلب الثاني: الاستثمار في رأس المال الفكري	
22	المطلب الثالث: متطلبات تنمية رأس المال الفكري	
24	المبحث الثالث: العلاقة والتأثير بين إدارة الموارد البشرية إلكترونيا ورأس المال افكري	
24	المطلب الأول: وظائف إدارة الموارد البشرية إلكترونيا	
28	المطلب الثاني: دور إدارة الموارد البشرية إلكترونيا في تفعيل رأس المال الفكري	
30	خلاصة الفصل الأول	
69-32	الفصل الثاني : الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
33	المبحث الأول: تقديم المؤسسة (جامعة محمد بوضياف بالمسيلة)	

33	المطلب الأول: التعريف بجامعة محمد بوضياف	
34	المطلب الثاني: تنظيم الجامعة	
41	المطلب الثالث: مهام مصالح المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين	
43	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة	
44	المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة	
44	المطلب الثاني: مصادر بيانات الدراسة	
45	المطلب الثالث: هيكلية استبانة الدراسة ومعالجتها الإحصائية	
48	المبحث الثالث: عرض البيانات وتحليلها	
48	المطلب الأول: تحليل البيانات لعينة الدراسة	
54	المطلب الثاني: تحليل بيانات الدراسة	
63	المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة	
69	خلاصة الفصل الثاني	
71	خاتمة	10
74	قائمة المراجع	11
79	الملاحق	12

## فهرس الجدول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
10	منافع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا e-HRM	01
46	مقياس ليركت الخماسي المعتمد في الدراسة	02
46	مقياس تحديد الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة	03
48	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	04
49	توزيع عينة الدراسة حسب خاصية المستوى التعليمي	05
50	توزيع عينة الدراسة حسب خاصية المستوى الوظيفي	06
51	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب خاصية الخبرة المهنية	07
52	اختبار صدق الاستبيان لمعامل ألفا كرونباخ	08
53	اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الاستبانة	09
54	نتائج بعد التوظيف الإلكتروني	10
55	نتائج بعد التدريب الإلكتروني	11
56	نتائج بعد تسيير المسار المهني	12
57	نتائج بعد نظام الأجور والتعويضات	13
59	نتائج بعد استقطاب رأس المال الفكري	14
60	نتائج بعد صناعة رأس المال الفكري	15
61	نتائج بعد تنشيط رأس المال افكري والمحافظة عليه	16
62	نتائج المتغير التابع (رأس المال الفكري)	17
63	نتائج إختبار الفرضية الرئيسة	18
64	نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالبعد الأول التوظيف	19
65	نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالبعد الثاني التدريب	20
66	نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالبعد الثالث تسيير المسار المهني	21
67	نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالبعد الرابع نظام الأجور والتعويضات	22

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ز	النموذج النظري للدراسة	01
5	علاقة نظام معلومات إدارة الموارد البشرية بالمنظمة	02
8	دوافع دمج التكنولوجيا مع الموارد البشرية	03
34	الهيكل التنظيمي لجامعة محمد بوضياف	04
42	الهيكل التنظيمي لمديرية المستخدمين والتكوين على مستوى رئاسة الجامعة	05
49	النسب المئوية لأفراد العينة حسب خاصية العمر	06
50	النسب المئوية لأفراد العينة حسب خاصية مستوى التعليمي	07
51	النسب المئوية لأفراد العينة حسب خاصية المستوى الوظيفي	08
52	النسب المئوية لأفراد العينة حسب خاصية الخبرة المهنية	09
68	النموذج التطبيقي للدراسة	10

## فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
79	قائمة المحكمين	01
80	استبيان الدراسة	02
90-82	مخرجات SPSS	03
91	أسئلة المقابلة	04
92	التصريح الشرفي	05
94	طلب إجراء التريص الميداني	06
95	قائمة المختصرات	06

مقدمة

## مقدمة:

تواجه كافة المؤسسات في عصرنا الراهن سواء كانت عامة أو خاصة، إنتاجية أو خدماتية تحديات كبيرة نتيجة للتغيرات والتطورات العلمية والتكنولوجية السريعة والمستمرة، وأمام تلك التحديات والتغيرات أصبحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها عاجزة عن جعل المؤسسة قادرة على تحقيق أهدافها، مما أوجب استخدام كل ما يتاح لهذه المؤسسات من وسائل وأساليب تكنولوجية معاصرة تمكنها من مواجهة كل التحديات، ويعد العنصر البشري من العناصر الأكثر أهمية في المنظمة، كما يعد المحرك الأساسي لجميع نشاطاتها ومصدر من المصادر المهمة لفاعليتها خاصة عندما يتميز بنوع من المهارات والكفاءات تتلاءم مع طبيعة الإدارة الإلكترونية المستحدثة في المنظمة، وفي ظل هذه الأوضاع الجديدة تعمل المنظمات على زيادة قدرتها وعلى التكيف مع النسق الخارجي من خلال تطوير قدراتها وتحسين أدائها عن طريق زيادة المورد البشري المؤهل لديها، كما أن استمرارها مرتبط بجمالية قدراتها الأدائية، ومدى استعدادها للتفاعل مع محيطها الخارجي، هذا الأمر استلزم إعادة النظر في تركيبة الموارد البشرية (أنواع العمال والمهارات التي تحتاج إليها المنظمات)، لذلك وجب على إدارة الموارد البشرية أن تعدل سياستها وخططها للتلاءم وتتكيف وفقا لتغيرات التكنولوجيا، وذلك بإدخال الإدارة الإلكترونية لتحسين وظائفها.

مع ظهور اقتصاد المعرفة وتضاعف أهمية المعلومات، وتعاضد دور المعرفة كوحدة إنسانية للثورة القائمة على الأفراد وخبراتهم وقدراتهم على الابتكار وتوليد المعرفة الجديدة، فإن اكتشاف آخر أخذ طريقه إلى مركز الاهتمام والحديث عنه على نحو متزايد وهو أصول المعرفة أو ما يعرف عند الإداريين برأس المال الفكري الذي يعتبر اليوم قاعدة الثروة وهو التدفق الحيوي للقيمة وللأفكار والمنتجات والخدمات الجديدة. تعتبر إدارة رأس المال الفكري أمر بالغ الأهمية والقدرة على تطوير والاحتفاظ بالموظفين يشكل تحديا كبيرا لخبراء الموارد البشرية، وهذا التحدي فرض على إدارة الموارد البشرية مهام جديدة، لعل أهمها وأكثرها حرجا هو جذب واستقطاب نوعية جديدة من الموارد البشرية تتميز بدراسة ومعرفة عالية، وقدرة متميزة، وما يساعد ذلك اعتماد توجه إلكتروني لإدارة الموارد البشرية والتي تقدم حلول تقنية تغطي المهام المتعددة لوظيفة الموارد البشرية.

وعلى غرار جميع المؤسسات تعد المؤسسات التعليمية واحدة من المؤسسات التي تهتم بإدارة مواردها البشرية وعلى رأسها مؤسسة التعليم العالي، والتي تسعى جاهدة إلى الاهتمام بهذا المجال بغية الوصول إلى معارف مبنية على رأس المال الفكري.

لذا جاءت هذه الدراسة لمعرفة هل يوجد أثر لإدارة الموارد البشرية إلكترونيا على تنمية رأس المال الفكري لمؤسسات التعليم العالي (جامعة المسيلة)؟، نظرا لكونها تساهم بشكل كبير ومباشر في خدمة المجتمع وتنمية الاقتصاد الوطني.

## I. إشكالية الدراسة

إن أحد التحديات الرئيسية التي تواجه المنظمات اليوم هو إعادة النظر في نموذج أعمالها في ضوء القدرات الإلكترونية، حيث مع التحول الرقمي أصبح من الضروري تحويل كل الوظائف الإدارية إلى وظائف إلكترونية وبالأخص التحول الإلكتروني لإدارة الموارد البشرية، كما أن تنمية رأس المال الفكري أمر بالغ الأهمية في المنظمة. لذا جاءت هذه الدراسة للإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

هل يوجد أثر لإدارة الموارد البشرية إلكترونيا على تنمية رأس المال الفكري في جامعة المسيلة؟

وللإجابة على الإشكالية الرئيسية وجب علينا الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوظيف إلكترونيا على تنمية رأس المال الفكري في جامعة المسيلة؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب إلكترونيا على تنمية رأس المال الفكري في جامعة المسيلة؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ل تسيير المسار المهني إلكترونيا على تنمية رأس المال الفكري في جامعة المسيلة؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الأجور والتعويضات إلكترونيا على تنمية رأس المال الفكري في جامعة المسيلة؟

## II. فرضيات الدراسة

للإجابة على الإشكالية المطروحة تم وضع الفرضيات التالية.

1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية إلكترونيا على تنمية رأس المال الفكري في جامعة المسيلة.

الفرضيات الفرعية:

- 1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوظيف إلكترونيا على تنمية رأس المال الفكري في جامعة المسيلة.
- 2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب إلكترونيا على تنمية رأس المال الفكري في جامعة المسيلة.
- 3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتسيير المسار المهني إلكترونيا على تنمية رأس المال الفكري في جامعة المسيلة.
- 4- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الأجور والتعويضات إلكترونيا على تنمية رأس المال الفكري في جامعة المسيلة.

## III. أهداف البحث

يكمن الهدف الرئيسي للدراسة في تحديد الركائز الأساسية التي يجب أن تراعيها إدارة الموارد البشرية إلكترونيا لكسب رأس مال فكري.

بينما تتمثل الأهداف الفرعية للدراسة فيما يلي:

- التعرف على أثر التوظيف الالكتروني على تنمية رأس المال الفكري.
- التعرف على أثر التدريب الالكتروني على تنمية رأس المال الفكري.
- التعرف على أثر تسيير المسار المهني على تنمية رأس المال الفكري.
- التعرف على أثر نظام الحوافز والتعويضات على تنمية رأس المال الفكري.

#### IV. أهمية البحث

- تستمد هذه الدراسة أهميتها من كونها تؤسس نظريا وتطبيقيا لمعرفة تأثير إدارة الموارد البشرية إلكترونيا على تنمية رأس المال الفكري، كما تكتسب هذه الدراسة أهميتها بوصفها إحدى المحاولات كونها تناولت الربط بين المتغيرين خاصة بالنسبة لمؤسسات التعليم العالي.
- أهمية عامل التكنولوجيا في التأثير على كفاءة أداء المنظمات وتطورها بشكل عام.

#### V. أسباب اختيار البحث

- ترجع دوافع ومبررات اختيار هذا الموضوع إلى عدة أسباب من أهمها ما يلي:
- كون الموضوع من المواضيع التي تشهد اهتمامات متزايدة من طرف الباحثين نظرا لأهمية الكبيرة التي يحتلها العنصر البشري في المؤسسات ذات الطابع الإداري.
- تزايد تدخل العامل الإنساني في تحديد مصير المنظمات ومستقبلها.
- الرغبة في إثراء المعرفة النظرية حول نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ومساهمتها في تحسين أداء الموارد البشرية.
- الموضوع يدخل ضمن تخصص الطالبين.

#### VI. حدود الدراسة

- الحد الموضوعي : حيث جاءت هذه الدراسة تحت عنوان "إدارة الموارد البشرية إلكترونيا وأثرها على تنمية رأس المال الفكري للمؤسسات التعليمية العالي "
- الحد البشري : تقتصر الدراسة على عينة عشوائية من أساتذة جامعيين في كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية، وإدارة الموارد البشرية في رئاسة الجامعة.
- الحد الزمني : فيفري 2024 إلى ماي 2024
- الحد المكاني : رئاسة جامعة المسيلة - كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية بجامعة المسيلة.

## VII. منهجية البحث

إتبعنا المنهج الوصفي الذي يعتمد على وصف المفاهيم الواردة في الدراسة وصفا علميا بهدف تحديد ملامحها وما تمتاز به من خصائص تمهيدا لتحليلها، بمعنى أن الوصول إلى نتائج قد تم وفق تسلسل منطقي إبتداء، بوصف متغيرات الدراسة، ثم تحليل طبيعة العلاقة القائمة بين متغيرات الدراسة.

أما الدراسة الميدانية فقد تم جمع المعلومات والبيانات من خلال توزيع إستبيان يتضمن الجوانب العلمية للبحث بالإضافة إلى المقابلات الشخصية مع بعض المسؤولين في إدارة الموارد البشرية برئاسة الجامعة.

## الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة نقطة بداية تنطلق منها عند إجراء الدراسة التي تريد البحث فيها فهي تساعدنا في إكتشاف الجوانب التي أشارت إليها والجوانب التي لا تزال في حاجة إلى المزيد من البحث والتحليل، ومن بين الدراسات التي استفدنا منها واعتمدنا على معطياتها نجد:

أ- الدراسات التي تناولت المتغير المستقل X (إدارة الموارد البشرية إلكترونيا):

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

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

وتوصلت الدراسة إلى وجود:

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

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

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

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

### الدراسة الثانية: ليوسف أبو أمونة بعنوان "واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً في الجامعات الفلسطينية النظامية (قطاع غزة)، 2009، رسالة ماجستير:

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

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

- فيما يخص نظام الجامعة في إدارة الموارد البشرية فقد أظهرت النتائج وجود تطبيق لوظائف وأنشطة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وقد كان التميز لصالح الجامعات الإسلامية.

- فيما يخص نظام الجامعة في تقديم الخدمات التعليمية، وربط تلك الخدمات بوظائف وأنشطة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، فقد أظهرت النتائج ضعف استعمال تلك الخدمات بالرغم من توفرها.

ب- الدراسات التي تناولت المتغير التابع  $y$  (تنمية رأس المال الفكري):

### الدراسة الثالثة: لمحييا بن خلف عيد المطيري بعنوان "إدارة رأس المال الفكري وتنميته بالتعليم الجامعي في ضوء التحولات المعاصرة تصور مقترح-، 2006، أطروحة دكتوراه:

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

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

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

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

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

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

### ج- الاستفادة من الدراسات السابقة:

دراستنا الحالية جاءت على ضوء ما تطرقت اليه الدراسات السابقة في حقل إدارة الموارد البشرية إلكترونيا وما قدمته من نتائج وتوصيات، حيث ساعدتنا في إعطاء اطار مفاهيمي لمتغيرات الدراسة وهو ما ساهم وسهل لنا في بناء منهجية الدراسة وتحديد المشكلة وكذا إظهار كل من دور التوظيف الإلكتروني والتدريب الإلكتروني والتحفيز الموارد البشرية في تنمية رأس المال الفكري.

وقد توصلت الدراسات السابقة إلى العديد من النتائج أهمها:

- الإدارة الالكترونية للموارد البشرية دور هام ومحوري في تحقيق الرضا (تحسين الخدمة العمومية).
- مساهمة تكوين الموارد البشرية في تنمية رأس المال البشري.
- مساهمة الاختيار للأفراد الأكفاء في تحسين أداء المؤسسة ومنه استقطاب رأس المال الفكري.

## VIII. هيكل الدراسة

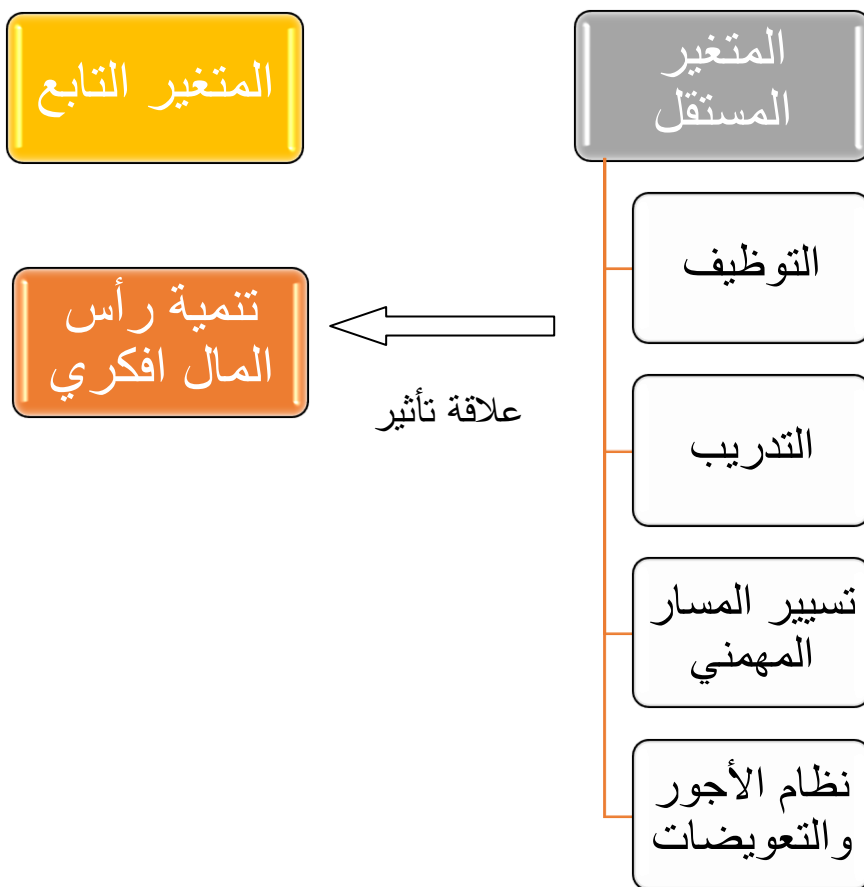
وللإجابة على إشكالية البحث واختبار الفرضيات هذه الدراسة، قسمنا هذا البحث إلى فصلين، فصل نظري وفصل تطبيقي.

- الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية إلكترونياً ورأس المال الفكري. ويتضمن ثلاثة مباحث، يتناول المبحث مدخل إلى إدارة الموارد البشرية إلكترونياً، ثم في المبحث الثاني تناولنا الإطار النظري لرأس المال الفكري، أما في المبحث الثالث فأبرزنا تأثير إدارة الموارد البشرية إلكترونياً على رأس المال الفكري.

- الفصل الثاني: الدراسة الميدانية -دراسة حالة جامعة المسيلة- وينقسم بدوره إلى ثلاثة مباحث: المبحث الأول يستعرض التعريف بجامعة المسيلة، بينما المبحث الثاني فقد تناولنا اختبار أداة جمع البيانات دراسة الاستبيان، وقد خصص المبحث الثالث لدراسة الإحصاء التحليلي الوصفي لبيانات الدراسة والإحصاء التحليلي الاستدلالي لبيانات الدراسة واختبار فرضياته

ومنه يتم إعداد نموذج الدراسة كما يلي :

شكل رقم (01): النموذج النظري للدراسة



من إعداد الطالبين:

إن نموذج الدراسة يمثل المتغيرات المستقلة والمعبر عنها بالتوظيف، التدريب، تسيير المسار المهني، نظام الأجور والتعويضات وأثرها على تنمية رأس المال الفكري.

## الفصل الأول

الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية

إلكترونيا ورأس المال الفكري

## تمهيد:

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

## المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية إلكترونيا

## المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية إلكترونيا

قبل التطرق إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية إلكترونيا يجب علينا التعرّيج على مفهوم إدارة الموارد البشرية . وهذه الأخيرة تعرف كالآتي:

لغة: الموارد لغويا هي المصادر أو الوسائل أو الثروة؛ ومورد هي مفرد موارد، والمورد هو المكان الذي يأتي الناس إليه للحصول على شيء يحقق نفعاً لهم<sup>1</sup>.

ولقد تم استخدام مصطلح الموارد للإشارة إلى الأصول المادية التي تحقق ثروة أو إيرادات إلا أن المصطلحات أحدثت به تغيرات ليشمل أيضا الموارد البشرية والتي يمكن أن تتحقق ثروة أو إيرادات في حالة توفر المعارف والاتجاهات والمهارات المطلوبة في هذه الموارد.

**اصطلاحا:** تمثل إدارة الموارد البشرية كممارسة ونشاط مجموعة وظائف وأنشطة وبرامج تتعلق بشؤون الموارد البشرية في المنظمة، وترمي إلى تحقيق أهداف الأفراد والتنظيم والمجتمع، وتشمل الوظائف والأنشطة والبرامج، وضع الاستراتيجية للموارد البشرية وتحليل الوظائف في التنظيم وتخطيط الموارد البشرية فيها، وتزويدها بالموارد البشرية المطلوبة كما ونوعا وتقييم أداء الموظفين في المنظمة وتدريبهم وتسميتهم لتنسيق أهدافهم وحاجاتهم وحاجيات التنظيم، وكل ذلك ضمن سياق تنظيمي ومجتمعي معين<sup>2</sup>.

● ويعرف " فليبو flippo " إدارة الموارد البشرية بأنها تخطيط تنظيم توجيه، ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتعويضهم، والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المنشأة. فمن خلال هذا التعريف نلاحظ إشارة إلى وظائف العملية التسييرية، التي حددها "هنري فايول" وهي التخطيط التنظيم، التوجيه، وهذا ما يدل على الأهمية التي صار يحظى بها العنصر البشري.

<sup>1</sup> وصفي عقيلي عمر، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 11.

<sup>2</sup> وسام مهيل، (تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودورها في تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية (دراسة حالة) مديرية الموارد البشرية بوزارة المالية)، (أطروحة ليل شهادة الدكتوراه، قسم علم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة الجزائر، 2، 2011-2012)، ص 05.

- كما يعرف سيكيلا sikila إدارة الموارد البشرية بأنها " استخدام القوى العاملة داخل المنشأة أو بواسطة المنشأة، ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة بالمنشأة الاختيار والتعيين، تقييم الأداء، التدريب والتنمية التعويض والمراتب العلاقات الإضافية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين، وأخيرا بحوث الأفراد<sup>1</sup>. هذا التعريف يورد مجموعة الأنشطة الحديثة لإدارة الموارد البشرية التي تزيد من مسؤوليات مدير الموارد البشرية، نتيجة زيادة الاهتمام بالعنصر البشري.
- عرفها كذلك نظمي شحادة بأن هناك قوى وموارد بشرية ملائمة وهي عبارة عن الأفراد الذين يؤدون إسهامات ذات قيمة في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة وهذه الإسهامات هي نتيجة إنتاجهم في الوظائف التي يشغلونها كموظفين وعاملين"<sup>2</sup>.
- كما قدم محمد سعيد سلطان تعريف شامل لإدارة الموارد البشرية على النحو التالي:  
يعتبر البشر مورد بالنسبة للمنظمة فهو يمثل استثمارا ولكي تستطيع المنظمة استخدامه واستغلاله وتنمية هذا الاستثمار فعليها إدارته بمعنى أنه يتطلب التخطيط التنظيم، التوجيه، والتقييم " مثلما يتطلب، وذلك باستخدام العوامل المادية للإنتاج وتغيير المتغير المحوري في كل المنظمات والذي بدوره تفقد الأصول المادية قيمتها تماما، وبالتالي فإدارة الموارد البشرية يكون هدفها التفهم والاستخدام الفعال والعلاقة بين الموارد البشرية والمهمة التي تقوم بها، لذا يجب على إدارة الموارد البشرية التقدم من خلال التخطيط والتنظيم وقيادة الموارد البشرية<sup>3</sup>.
- ومن خلال التعاريف السابقة يتضح أن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف العامة في المنشآت الحديثة التي تختص باستخدام العنصر البشري بكفاءة في المنشآت، وتوكل لهذه الإدارة مهمة استقطاب واختيار وتعيين الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة وتعمل على تنظيم مختلف الإجراءات المتعلقة بالموارد البشري من تعويضات وتنمية وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وغيرها من الإجراءات التي ينبغي على إدارة الموارد البشرية الاهتمام بها، وبهدفان إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات في المنظمة والتي يجب الاهتمام بها.

<sup>1</sup> صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 12

<sup>2</sup> نظمي شحادة، إدارة الموارد البشرية، دار الصفراء، عمان، الأردن، 2000، ص 14.

<sup>3</sup> محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، بيروت، 1993، ص 31.

## مفهوم إدارة الموارد البشرية إلكترونيا e-HRM

ان مفهوم إدارة الموارد البشرية إلكترونيا e-HRM له تعريفات ومسميات تحمل نفس المعنى، فمنهم من يطلق عليه، في الدراسات الأدبية الأجنبية المصطلح إدارة الموارد البشرية e-HR وإدارة الموارد البشرية الافتراضية Virtual HRM آخرون يطلقون عليه تكنولوجيا الموارد البشرية ، HR Internet وقاعدة بيانات الموارد البشرية Web-Based HR غيرهم من الباحثين يطلقون عليه مصطلح آخر، يسمى قاعدة البيانات الكمبيوتر Computer-Based<sup>1</sup>

وهذا الاختلاف يقودنا إلى عرض مجموعة من التعريفات التي تناولت هذا المفهوم، حتى تستطيع إعطاء صورة واضحة عنه، والتفريق بعد ذلك بينه وبين مفهوم نظام معلومات إدارة الموارد البشرية HRMIS\* وهذه التعريفات:

1 - استخدام التكنولوجيا مع وظائف إدارة الموارد البشرية .

2- الاتصال عن طريق التكنولوجيا الموجهة من خلال الشبكات بين المنظمة والعاملين فيها بما يتعلق بإدارة الموارد البشرية.<sup>2</sup>

3- طريقة لتنفيذ استراتيجيات وإجراءات وسياسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة من خلال دعم موجه مباشر وواعي معتمدا على تقنيات الويب .

4- يعرفها ( Wyatt ) بأنها تطبيق أي تكنولوجيا تمكن المدراء والعاملين من الدخول المباشر إلى إدارة الموارد البشرية وخدمات المنظمة الأخرى من أجل الاتصال، تقييم الأداء، إدارة الفرق، إدارة المعرفة والتعليم ولأغراض إدارية أخرى.<sup>3</sup>

5- أما ( Strohmeier ) فيعرفها بأنها عملية تخطيط وتنفيذ تكنولوجيا المعلومات لدعم، على الأقل شخصين أو مجموعة من الأفراد للمشاركة في إنجاز أنشطة الموارد البشرية .

6- تطبيق متميز للتقنيات المعتمدة على الويب في النظم المرتبطة بالموارد البشرية، والذي سيسهم مع بعض التغييرات التنظيمية الأخرى في إتاحة إمكانية الوصول إلى المعلومات الخاصة بالموارد البشرية على نطاق واسع، وكذلك توفير فرص عديدة لإدارة تلك المعلومات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بن دحمان فتحي، واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا في المؤسسات الجزائرية، دراسة حالة، ميناء مستغانم، ماستر تخصص إدارة واقتصاد مؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، 2016-2017، ص46.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص46.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص47.

7- التطبيق العملي لإستراتيجيات وسياسات وممارسات المنظمة في الموارد البشرية عن طريق الدعم الموجه والإستغلال الكامل لقنوات شبكة المعلومات الداخلية والخارجية والدولية فهي طريقة لأداء وظائف HRM.<sup>2</sup>

ومما سبق، نرى أن e-HRM تشتمل في تعريفها على العناصر نفسها التي تتكون منها، الإدارة الإلكترونية، والتي تشمل دمج وظائف الإدارة بتكنولوجيا ICT\* ودمج أنشطة ووظائف HRM بتكنولوجيا ICT والاعتماد على الشبكات والإنترنت أو الإنترنت أو الإكسترنات، إستجابة للتغيرات في بيئة الأعمال والبيئة الخارجية.

إن تحول المنظمة إلى الإدارة الإلكترونية، يؤدي بالتالي إلى تحول أنشطة ووظائف المنظمة إلى منظومات إلكترونية متكاملة، وقد يكون التحول كاملاً أو تدريجياً، وهذا يعتمد على مدى توفر نظم المعلومات في المنظمة بشكل أساسي، وما إذا كانت بحاجة إلى تحديث أم تغيير، وعلى مدى توفر مقومات وعناصر التحول إلى الإدارة الإلكترونية، وفي المحصلة فإن هذا التحول يعتمد على توجهات المنظمة الاستراتيجية.

ومما سبق يمكن القول إن إدارة المواد البشرية إلكترونيا هي: **الإعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وما تقدمه من تسهيلات من خلال شبكات الأنترنت، الأنترنت، إكسترنات، العلاقات الإلكترونية بوظائف إدارة الموارد البشرية.**<sup>3</sup>

**المطلب الثاني: الفرق بين إدارة الموارد البشرية إلكترونيا E-HRM ونظام المعلومات**

### إدارة الموارد البشرية الإلكترونية HRMIS

ومن هذا المنطلق، فإنه عندما نتحدث عن e-HRM فهذا يعني أنه يوجد نظام معلومات، لإدارة الموارد البشرية HRMIS وذلك حتى تفرق بين المفهومين، فنظم معلومات الموارد البشرية ظهرت كغيرها من النظم نتيجة ثورة تكنولوجيا الكمبيوتر في السبعينات والثمانينيات من القرن الماضي، وظهر معها أنظمة أخرى كالنظم المحاسبية وإدارة المخزون والنظم المالية، وساعد تطور قواعد البيانات على توفر وتطور تلك النظم بشكل كبير في ذلك الوقت.

<sup>1</sup> هوبكنز، برايان، جيس ماركهام، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (ترجمة خالد العامري)، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر 2006 ص 18.

\* كما يصطلح على إدارة الموارد البشرية إلكترونيا بالمسميات التالية e-HRM، Virtual HRM، HR Internet، Web-based HR، Computer Based.

<sup>2</sup> النجار، فايز جمعة، نظم المعلومات الإدارية MIS، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2007 م، ص 242.

ICT \* مصطلح تكنولوجيا الاعلام والاتصال (ICT) هو مصطلح موسع لتكنولوجيا المعلومات (IT)، ويؤكد على دور الاتصالات الموحدة وتكامل الاتصالات، وأجهزة الحاسوب بالإضافة الى برامج المؤسسات الضرورية والبرمجيات الوسيطة، والتخزين والمربيات السميعة التي تمكن المستخدمين من الوصول الى المعلومات وتخزينها ونقلها ومعالجتها.

<sup>3</sup> رواوي خالصة، تأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تطوير رأس المال الفكري، دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية بسطيف، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة فرحات عباس سطيف، السنة 2017، ص 33.

يعرف O'Brien نظم معلومات الموارد البشرية بأنها مجموعة العناصر المشتركة التي تشمل جمع وتحليل وتخزين واسترجاع المعلومات الخاصة بإدارة الموارد البشرية لدعم قرارات التوظيف والرقابة وقياس وتحسين الأداء والتخطيط.

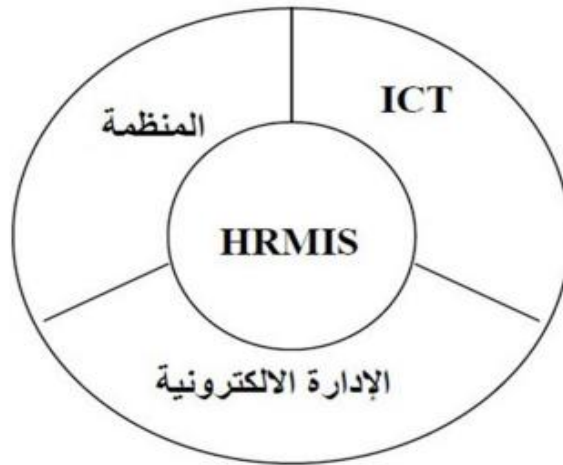
ويعرفها ( Tannenbaum ) بأنها أي نظام يساعد المنظمة في الاستعلام وتخزين وتحليل واسترجاع وتوزيع المعلومات الخاصة بإدارة الموارد البشرية.

يكمن الفرق الرئيسي بين إدارة الموارد البشرية إلكترونيا e-HRM وبين نظام معلومات إدارة الموارد البشرية HRMIS بأن أنظمة معلومات الموارد البشرية موجهة نحو خدمة إدارة الموارد البشرية نفسها، ومستخدومي أنظمة HRMIS هم في الغالب من العاملين في إدارة الموارد البشرية بغرض تطوير الخدمات المقدمة للمنظمة.

بينما في e-HRM فإن الفئة المستهدفة هم العاملين خارج إدارة الموارد البشرية سواء كانوا مدراء أم موظفين، بحيث تقدم خدمات الموارد البشرية عبر الإنترنت أو الإنترنت للاستخدام من قبل كافة العاملين المنظمة. الاعتماد بشكل كبير على البيانات الدقيقة، وسرعة وصول المعلومات إلى أصحاب القرار.

وتبقي HRMIS عاملا رئيسيا في إعداد وتنفيذ الخطة الاستراتيجية للمنظمة، وذلك من خلال، الاعتماد بشكل كبير على البيانات الدقيقة، وسرعة وصول المعلومات إلى أصحاب القرار.

الشكل (2): علاقة HRMIS بالمنظمة.



المصدر: فريد النجار، الحكومة الإلكترونية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2008، ص 251

إن وظائف إدارة الموارد البشرية لم تتغير ضمن مفهوم e-HRM ولكن تغيرت، الطرق والأساليب المستخدمة في تلك الوظائف، بحيث أصبحت تعتمد بشكل رئيسي على تكنولوجيا ICT وكذلك تغير دور الأفراد في المنظمة، حيث أصبحوا مشاركين في وظائف، تلك الإدارة بشكل أكثر فعالية مما سبق.

إن تطور التكنولوجيا، وتطور تحليل قوي العمل، حول وظيفة إدارة الموارد البشرية إلى علم يمكنه اتخاذ القرارات، ويمكن قياس أثره من خلال نتائج أعمال المنظمات، ليست الكبيرة فقط بل حتى الصغيرة.<sup>1</sup>

وفي دراسة أجريت في جامعة ميشيغان، توصلت الدراسة إلى أن العوامل ذات الميزة التنافسية لإدارة

الموارد البشرية تتكون من:

1- تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية.

2- المساهمة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.

3- الاعتمادية الشخصية.

4- التوصيل الجيد.

5- المعرفة.

إن دمج التكنولوجيا مع إدارة الموارد البشرية يعمل على زيادة كفاءة عمليات HRM زيادة، تفاعل الموظفين وعمليات الاتصال بينهم، بالإضافة إلى تغيير إجراءات العمل والمهارات المطلوبة سواء لدى إدارة الموارد البشرية أو لدى كافة أفراد المنظمة وعلى مختصي الموارد البشرية، أن يرفعوا مستوى معرفتهم التكنولوجية، التعامل بلغة منظمات الأعمال العصرية الموجهة بالتكنولوجيا، تطوير معارفهم ومهاراتهم وزيادة التنسيق والتنظيم مع الإدارات الأخرى في المنظمة.

وهذا الأمر لا يعني إهمال العنصر البشري في هذه العملية، فالهدف منها هو زيادة التفاعل مع التغيرات المعاصرة وزيادة كفاءة المنظمة وتقليل التكاليف، وهذا لا يتم انجازه في منأى عن العنصر البشري، حيث يبقى العنصر البشري هو محور الاهتمام في المنظمة، ولكن بإضافة تحديثات تساعده على مواكبة التغيرات في بيئة الأعمال.

### المطلب الثالث: أهداف وأهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونيا e-HRM

#### الفرع الأول: أهداف إدارة الموارد البشرية إلكترونيا e-HRM

إن أهداف إدارة المورد البشرية إلكترونيا e-HRM نابعة من تكاملها مع أهداف الإدارة الإلكترونية، ومواكبتها، للتغيرات في بيئة الأعمال، حيث حدد ( Snell&Lepak ) تلك الأهداف بزيادة التركيز على القضايا الاستراتيجية.

<sup>1</sup>بن دحمان فتحي، مرجع سبق ذكره، ص49

زيادة مرونة الإجراءات والممارسات، زيادة كفاءة إدارة الموارد البشرية، تقليل التكاليف وأن تكون إدارة الموارد البشرية موجهة نحو خدمة الإدارة والعاملين في المنظمة.

إن تغير القوى والعوامل المؤثرة على المنظمات وقضايا العولمة، تغير النظرة من الوظيفة الآمنة إلى المهنة الآمنة، ارتفاع معدلات التعليم في العالم وتغير نوعية قوى العمل المطلوبة، كل ذلك كان من أهم اسباب توجه المنظمات نحو HRM- وذلك لتحقيق الأهداف الرئيسية، التالية:<sup>1</sup>

- 1- تحسين التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية.
- 2- تخفيض تكلفة العمالة والنفقات الإدارية.
- 3- تحقيق مكاسب من الموارد البشرية.
- 4- تسهيل أداء وظائف إدارة HR.
- 5- رفع معدلات الأداء والإنتاجية في المنظمة.
- 6- تنمية وتحسين علاقات العمل وإرضاء العاملين.
- 7- دعم أفضل للإدارة عبر أقسام الشركة.
- 8- توفير فرص أكبر للمشاركة والتدريب.
- 9- تحسين صورة الشركة.

وهي بهذا تهدف إلى تقديم خدمات HR بشكل فوري، وإجراء معاملات HRM إلكترونياً، وهذا يتطلب مراجعة الأسلوب التقليدي لإدارة الموارد البشرية وإجراءاته المتبعة، وتحويله إلى نموذج متكامل عصري ضمن المفهوم الجديد e-HRM.

لقد كانت أقسام الموارد البشرية في السابق تقليدية في عملها وتمثل عبئاً كبيراً على المنظمات، وليست عنصراً أساسياً ومؤثراً في نجاح العمل.

وأصبح هناك اعتقاد متزايد في الأعوام الأخيرة بأنه يمكن للمنظمة أن تكون لها ميزة تنافسية تميزها عن غيرها، وذلك من خلال تطوير مواردها البشرية ويحدث ذلك بعدة وسائل:<sup>2</sup>

- 1- تنفيذ التدريب بشكل أسرع وتطبيق المهارات المكتسبة بشكل فعال.
- 2- اكتساب قدرات متميزة تميزها عن الآخرين.
- 3- تحسين العلاقات بين القطاعات الوظيفية المختلفة داخل المنظمة.

<sup>1</sup> النجار، فايز جمعة: مرجع سابق، ص 242.

<sup>2</sup> هوبكنز وماركهام، مرجع سابق، ص 27.

4- تحسين الخدمات المقدمة للعملاء.

5- المرونة والاستجابة بشكل أفضل لمتغيرات السوق.

وبالتالي، فإن تكنولوجيا ICT تقدم العديد من الوسائل التي يمكن من خلالها إدارة الخدمات الخاصة بالموارد البشرية وتطويرها.

### الفرع الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونيا e-HRM

إن تطبيق تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية متنوع وذو مدى واسع حسب حاجة المنظمة، فقد يقتصر على الجداول الإلكترونية، وقد يتعداه إلى الأنظمة المعقدة.

وهذا يعتمد بطبيعة الحال على الحلول التي تقدمها HRMIS فمنها ما يتعلق بحلول كاملة، لوظائف HR ومنها ما يتعلق بوظائف معينة كالاستقطاب، الاختيار، تقييم الأداء، التعويضات والأجور وغيرها من وظائف HR.

وهذا بطبيعة الحال يؤدي إلى تنوع أهمية e-HRM بناء على التطبيقات المستخدمة لأنظمة معلومات الموارد البشرية HRMIS حسب تقرير (CIPD) (Chartered Institute of Personnel and Development)<sup>\*1</sup>

الذي أجري على المؤسسات البريطانية الكبيرة لعام 2005، واستغرق ثلاث سنوات، فإن هذه الأهمية قد ظهرت في المجالات التالية:

1- تحسين جودة توفر المعلومات بنسبة 91%

2- تحسين سرعة توفر المعلومات بنسبة 81%

3- تحسين الخدمات المقدمة إلى الموظفين بنسبة 56%

4- تخفيض التكاليف والنفقات بنسبة 35%

إن دوافع دمج التكنولوجيا مع HR تختلف وتنوع، فقد تكون دوافع تشغيلية أو دوافع علاقاتية أو علاقاتية أو تحويلية، كما هو موضح بالشكل التالي ( 03 )

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

الشكل ( 03 ) دوافعدمج التكنولوجيا مع الموارد البشرية



**المصدر:** واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا في المؤسسات الجزائرية، دراسة حالة، ميناء مستغانم، ماستر

تخصص إدارة واقتصاد مؤسسة، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، ص 54.

حيث نجد أن الدوافع التشغيلية تهتم بأنشطة HR في الإدارة، مثل إدارة الرواتب وإدارة المعلومات الشخصية، بينما الدوافع العلاقتية تهتم بأنشطة HR المتقدمة، والتركيز هنا ليس على الإدارة، ولكن على أدوات HR التي تساعد في عمليات المنظمة من استقطاب واختيار HR ذات الميزة الاستراتيجية، مثل تغيير عمليات المنظمة، إعادة التوجيه الاستراتيجي، إدارة الميزة التنافسية الاستراتيجية وإدارة المعرفة الاستراتيجية .

وتبرز هذه الأهمية من خلال وظائف HR المختلفة التي تخدم الأفراد، فالمنظمات البريطانية تستخدم

التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية بشكل كبير في الوظائف التالية:

- 1- إدارة الغياب والحضور بنسبة 85% .
- 2- المكافآت والحوافز بنسبة 75 % .
- 3- التدريب والتطوير بنسبة 75 % .
- 4- إدارة التنوع بنسبة 57%.
- 5- الاستقطاب والاختيار بنسبة 51 % .
- 6- الأجور بنسبة 50 %
- 7- تقييم الأداء بنسبة 47 % .
- 8- تخطيط الموارد البشرية بنسبة 51% .
- 9- إدارة المعرفة بنسبة 47% .
- 10- إدارة النفقات بنسبة 29 %
- 11- وضع خطة استراتيجية للموارد البشرية بنسبة 25 %

12- الاتصال بنسبة 18% .

إن استخدام التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية له أثر كبير في تقليل التكاليف الإدارية الناتجة عن عمليات الأفراد، تقليل فترة الاستقطاب والتعيين، زيادة تفاعل الأفراد مع أنشطة مثل تحديد حزمة المنافع والتعويضات والتدريب من خلال الإنترنت وغير ذلك من المنافع الكثيرة التي تتعلق بكافة وظائف HR. وبالتالي تحصل المنظمة على منافع عديدة من استخدام e-HRM وتتنوع هذه المنافع بين، منافع عظيمة الأثر، ومنافع عادية الأثر، حيث يوضح الجدول التالي (01) تلك المنافع.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ابن دحمان فتحي، مرجع سابق، ص56.

جدول (01): منافع إدارة الموارد البشرية الكترونيا

الرقم	منافع عظيمة الأثر	منافع عادية الأثر
1	تقليل التكاليف عن طريق أتمتة عمليات وأنشطة الموارد البشرية	إتاحة المعالجة الفورية للمعلومات المؤدية إلى تخفيض الدورة الزمنية
2	تقليل تكاليف التصحيح عن طريق تحسين دقة المعلومات الخاصة بالموارد البشرية	زيادة رضا الموظف من خلال تحسين جودة خدمات الموارد البشرية والوصول للمعلومات
3	تخفيض تكاليف طباعة ونشر المعلومات عن طريق إتاحة الوصول إليها مباشرة	السماح لإدارة الموارد البشرية بالتحول إلى شريك استراتيجي للمنظمة
4	تحسين إنتاجية الموظف عن طريق إتاحة الوصول للمعلومات في أي وقت من أي مكان	مؤشر محتمل للتغيرات في ثقافة المنظمة التي تحفز الإبداع الذاتي وتطور معايير الخدمات الداخلية
5	تقليل تكاليف إدخال البيانات والبحث عنها عن طريق خدمات الموظفين والمدراء الذاتية	
6	زيادة كفاءة تكاليف اتخاذ القرارات من خلال التحليل المطور لمعلومات الموارد البشرية	
7	تقليل متطلبات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات من خلال استخدام واجهة خدمات الموارد البشرية	

المنافع المحتملة التي تحصل عليها المنظمة جراء تطبيق e-HRM

**المصدر:** بن دحمان فتحي، واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا في المؤسسات الجزائرية، دراسة حالة، ميناء مستغانم، ماستر تخصص إدارة واقتصاد مؤسسة، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، 2016-2017، ص56.

- إن ازدياد الحاجة للعاملين في ظل e-HRM بسبب سهولة المنافسة والبحث عن وظائف بديلة، أدى إلى استخدام الشركات البوابات الإلكترونية ( Portals ) لزيادة مراكزها التنافسية ومن ثم زيادة الإنتاجية الكلية والنوعية، حيث تقدم تلك البوابات:<sup>1</sup>
- 1- خدمات ذاتية فورية للعاملين.
  - 2- خدمات تخطيط القوى العاملة.
  - 3- ربط المواقع المختلفة للشركة على الإنترنت مثل المزايا العينية، بوابة التعليم وبوابة التوظيف مع البوابة الخاصة بإدارة الموارد البشرية.
  - 4- تمكين العاملين من معرفة البيانات الخاصة بالأداء.
  - 5- تمكين المدراء من اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
  - 6- ربط قواعد البيانات المختلفة داخل إدارة الموارد البشرية مع بعضها مثل برمجيات الأجور وبرمجيات الأداء وإتاحتها على الموقع على الإنترنت لكل من العاملين والمديرين.
  - 7- كتابة التقارير الفورية عن العاملين من بوابة الشركة على الإنترنت باستخدام المعايير المستخدمة، مما يوفر للمدراء القرارات الموضوعية.

وعلى الرغم من هذه الأهمية، فما زالت بعض المنظمات والمؤسسات وخاصة التي تعمل ضمن القطاع العام لا تستغل هذه المزايا ولا تأخذ بها كنوع من التغيير المواكب لبيئة الأعمال المتغيرة، فوفق دراسة أجريت في بريطانيا حول عوائق تحول منظمات القطاع العام إلى e-HRM عزت ذلك إلى ضعف الثقة والعلاقة بين المدراء وإدارة الموارد البشرية من جهة، وضعف الثقة في إمكانية التكنولوجيا من تحقيق المطلوب على المستويات الوظيفية المختلفة.

## المطلب الرابع: متطلبات إدارة الموارد البشرية إلكترونياً

### الفرع الأول: المتطلبات الفنية لإدارة الموارد البشرية إلكترونياً

يمكن اعتبار HRM- جزء من منظومة الإدارة الإلكترونية، تعتمد على تكنولوجيا ووسائل ICT ولا تختلف عن الإدارة الإلكترونية باعتمادها على الشبكات والبرمجيات، والاتصالات والإنترنت وغيرها مما سبق ذكره. ويلعب الإنترنت دوراً رئيسياً في هذا المجال، حيث يساعد المنظمة في تفعيل وظائف إدارة الموارد البشرية إلكترونياً من خلال<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> النجار، فايز جمعة، نظم المعلومات الإدارية MIS، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2007 م، ص 248.

<sup>2</sup> النجار، فايز جمعة، مرجع سابق، ص 253.

- 1 - الاتصالات الفورية.
- 2 الحصول على معلومات فورية عن إدارة الموارد البشرية.
- 3 - المشاركة في المناقشات والحوارات مع النقابات والمدراء.
- 4- توفير معلومات عن أسواق العمل وفرص التوظيف.
- 5- تبادل المعلومات بين الحكومة والنقابات ومراكز التدريب والتعليم.
- 6- إجراء دراسات وأبحاث في مجال HRM .
- 7- العمل عن بعد Telework .
- 8- تحديث قواعد البيانات وإجراء المقارنات.
- 9 - ربط العمالة بفرص العمل محليا ودوليا.
- 10- دعم التعليم وربطه بأسواق العمل.

## المبحث الثاني: ماهية رأس المال الفكري.

## تمهيد:

لقد أصبح الاهتمام المعرفي في ظل عصر المعرفة والمعلوماتية هو العنصر الأهم وأصبح رأس المال الفكري هو رأس المال الحقيقي للمؤسسات من خلال الدور الأساسي الذي يلعبه في عملية الابتكار والتجديد ومختلف عمليات التغيير، وهو يمثل محط الأفكار والقادر على تحويل المعرفة إلى قيمة.

كما أن سر نجاح المنظمات وبقائها في المنافسة يكمن في اكتسابها للموارد البشرية المفكرة في ظل التحديات التي تواجهها واستغلال الطاقات الإبداعية والاستثمار فيها والمحافظة عليها لضمان القدرة على النمو والبقاء واكتساب الميزة التنافسية كل هذا سنتطرق إليه بالتفصيل في هذا الفصل وبالترتيب.

## المطلب الأول: مفهوم رأس المال الفكري

## الفرع الأول: نشأة رأس المال الفكري:

عرف رأس المال الفكري عبر كل هذه السنوات تطورات وتغيرات جذرية من سنة إلى أخرى بمروره بالعديد من المراحل وهذا ما سنحاول التطرق إليه وفق التسلسل التالي:

- **المرحلة الأولى:** مع بداية الثمانينات بدأ الاهتمام بتسيير رأس المال الفكري في المؤسسات، حين أدرك المدبرون والأكاديميون والاستشاريون أهمية وقيمة الأصول غير الملموسة في المؤسسة وقد بينت الدراسات الحديثة أن الفروق النسبية بين أداء الشركات اليابانية سببه مقدار ما تملك من أصول غير مادية يمكن استغلالها في مجالات متنوعة، الأمر الذي حفز المسيرين على تسيير تلك الأصول غير المادية بكفاءة.
- **المرحلة الثانية:** بداية مع عقد التسعينات تعددت الكتابات المركزة على رأس المال الفكري في المؤسسة باعتباره محددًا لميزتها التنافسية، حيث بدأت تلك المؤسسات في التفكير في كيفية تسيير تلك الأفكار والابتكارات وتنميتها<sup>1</sup>.

حيث أطلق رالف ستير Ralph Stayer مدير شركة جونسون للأطعمة عبارة "رأس المال الفكري" حيث قال أنه في السابق كانت المصادر الطبيعية أهم مكونات الثروة الوطنية وأهم موجودات الشركات ثم بعد ذلك أصبح رأس المال متمثلاً في النقد والموجودات الثابتة، أما الآن فقد أصبح رأس المال الفكري أهم مكونات الثروة وحل محل المصادر الطبيعية والنقد.

<sup>1</sup>خريزي بوشعوروصليحة، فلاق، رأس المال الفكري ودوره في دعم الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسينية بن بوعلي، شلف، الجزائر، يومي 13 و14 ديسمبر 2011، ص04.

كما نشر Stewart (1991) مقالة بعنوان "القوة الذهنية" كتأكيد على أهمية رأس المال الفكري وقد عين أول مدير في العالم لرأس المال الفكري من قبل شركة Skandia السويدية لخدمات التأمين والمالية وهو السيد Edvinson Leif<sup>1</sup>.

● **المرحلة الثالثة:** في منتصف التسعينات تطور المفهوم ليمثل القدرة العقلية التي تمتلكها الشركات والتي لا يمكن تقليدها بسهولة من قبل المنظمات المنافسة وأصبح هناك مسارين للتفكير أو النظر إلى رأس المال الفكري هما مختلفين ولكنهما مرتبطين ببعضهما البعض.

أ - **المسار الأول:** يتمثل في المعرفة والقوى الذهنية والذي يركز على خلق وتوسيع المجال المعرفي للمنظمة.  
ب - **المسار الثاني:** يتمثل في مدخل الاعتماد على الموارد والذي يهتم بكيفية خلق أرباح من المزيج المميز للموارد المادية والفكرية للمنظمة<sup>2</sup>.

**الفرع الثاني: تعريف رأس المال الفكري:**

اعتمدت " نظرية رأس المال الفكري " ( Inteluctual Capital Theory ) من قبل عديد من الكتاب المعروفين أمثال (Morling 1999) و (Erikson 2001) وكما هو الحال لظهور أغلب النظريات فهناك العديد من التعاريف لرأس المال الفكري:

- حيث يعرفه كل من (Hirrison & Sullivan 2000) بأنه المعرفة التي يمكن أن تحول إلى ربح<sup>3</sup>.
- إن مفهوم رأس المال هو مفهوم اقتصادي بحت، يتضمن الأرض والعمالة ورأس المال أو الأموال وكلها تدخل في العملية الإنتاجية، وتهدف المنظمة من خلاله تحقيق الأرباح وتعظيمها وقد استوحى منه الباحثون في مجال العلوم الإدارية والاجتماعية ليطلق على مجموع المهارات والخبرات والمعارف والمترابطة لدى الفرد اصطلاح رأس المال البشري، ثم تطور ليشمل عناصر أخرى ويطلق عليه رأس المال الفكري والذي بدوره يركز على القوة الفكرية كأصل من أصول المنظمة غير المادية مؤثراً بذلك على ربحية المنظمة تماماً كما الأصول المادية في رأس المال<sup>4</sup>. ويطلق عليه رأس المال الفكري أو رأس المال المعرفي أو الأصول المعرفية أو الأصول الفكرية أو الموجودات الفكرية أو الأصول غير الملموسة أو المعنوية، وهو يُعرّف على أنه مجموعة الأفراد الذين يستخدمون عقولهم أكثر من استخدامهم أيديهم، لأنهم يمتلكون خبرات، قيم،

<sup>1</sup> عبد المطلب بيسار، دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2017، ص30.

<sup>2</sup> عيسى دراجي، الاستثمار في رأس المال الفكري، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسينية بن بوعليل شلف، الجزائر، يومي 13 و 14 ديسمبر 2011.

<sup>3</sup> سعد العلي العتري وأحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص.165.

<sup>4</sup> راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003، ص.361.

ثقافة وقدرة على الابتكار والإبداع من أجل إيجاد حل متخصص أو خلق قيمة<sup>1</sup>. فهو بذلك يتعلق بقوة الفكر والمعرفة الجماعية للعاملين في المنظمة.

- ومن نفس الزاوية يمكن القول أن رأس المال الفكري يمثل مجموعة من العاملين يمتلكون قدرات عقلية عناصرها (معرفة، مهارة، خبرة وقيم) يمكن توظيفها واستثمارها في زيادة المساهمات الفكرية لتحسين أداء عمليات المنظمة، وتطوير مساحة إبداعها بشكل يحقق لها علاقات فاعلة مع جميع الأطراف المتعاملة معها<sup>2</sup>
- ويُعدّ توماس إ. ستوارت من أهم من كتب حول الرأس المال الفكري، وهناك من يعتبره أب لهذا الفكر الإداري الحديث، وحسب هذا الباحث فإن رأس المال الفكري يمثل إجمالي قيمة الموارد الفكرية للمنظمة والتي يمكن وضعها موضعاً لاستخدام من أجل خلق الثروة، وتلك الموارد يُعبر عنها بالمهوبة والمهارات والمعرفة التقنية والعلاقات، وكذلك الماكينات التي تجسدها والممكن استخدامها لخلق الثروة.<sup>3</sup>
- وأضافت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية أن رأس المال الفكري هو القيمة الاقتصادية لفتتين من الأصول غير الملموسة لمنظمة معينة: رأس المال التنظيمي أو الهيكلي ورأس المال البشري.<sup>4</sup>
- و يعرف رأس المال الفكري بأنه: " قدرات متميزة يتمتع بها عدد محدود من الأفراد العاملين في المنظمة، تمكنهم من تقديم إسهامات فكرية والتي تمكن المنظمة من زيادة إنتاجيتها وتحقيق مستويات أداء عالية مقارنة بالمنظمات المماثلة."<sup>5</sup>
- مما سبق وفي ضوء المفاهيم السابقة يعرف رأس المال الفكري بأنه مجموعة الأصول غير الملموسة التي تمتلكها مؤسسات التعليم العالي والمسؤولة على تعظيم قدراتها وتعزيز مكانتها التنافسية، وهي تشكل ( معارف الأفراد وقدراتهم، مهاراتهم، خبراتهم وهو ما يمثل رأس المال البشري كما يشمل طبيعة عمليات المؤسسة وهيكلها وإجراءات العمل ونظم المعلومات وهو ما يمثل رأس المال الهيكلي فضلاً عن علاقة المؤسسة مع عملاءها الخارجيين والجهات المستفيدة من خدماتها وهو ما يمثل رأس المال العملاء أو الزبوني.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> سعد العززي، علي صالح أحمد. مرجع سابق، ص.168.

<sup>2</sup> سفيان، عبد العزيز ومدبحة، بخوش. رأس المال الفكري مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات المصرفية ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة ديسمبر 2011، جامعة الشلف، الجزائر، ص.5.

<sup>3</sup> توماس، إ. ستوارت. ثروة المعرفة، ترجمة، أحمد صلاح، علا. الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، 2004، ص 14.

<sup>4</sup> أحمد، مخلوف. مدى تأثير رأس المال الفكري على استمرارية منظمات الأعمال ، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، ديسمبر 2011، جامعة الشلف، الجزائر، ص. 6.

<sup>5</sup> دوخي يمينة، مرجع سابق، ص.191.

<sup>6</sup> محمد علي الروسان ود محمد محمدالعجلون، أثر رأس المال الفكري في الإبداع دراسة ميدانية في المصارف الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الثاني، جامعة حدارة، الأردن، 2010، ص. 43.

## الفرع الثالث: مكونات رأس المال الفكري

هناك من الباحثين من يرى أن رأس المال الفكري يتكون من رأس المال البشري، أو بشكل دقيق يتمثل في المعرفة الموجودة لدى المورد البشري، ويعتبر هذا صحيحا فالعنصر البشري هو الأساس لكن أين ذهبت المعرفة التي تملكها المنظمة من هياكل ونظم وبراءات اختراع وغيرها من معارف وبالتالي يتبين من التعريفات السابقة بأن رأس المال الفكري ليس شيئا واحدا وإنما هو مجموعة معطيات تساهم في تركيبه، وهناك عدة آراء بخصوص هذه النقطة، لكنها في مجملها لا تختلف في الجوهر وإن اختلفت في التسميات، وظهرت بذلك عدة تقسيمات لمكونات رأس المال الفكري أو أنواع رأس المال الفكري كما يصطلح عليها بعض الباحثين وإن كان الاصطلاح الأول أدق على اعتبار أن رأس المال الفكري يتشكل نتيجة التفاعل بين تلك المكونات، ولذلك يجب أن تعي إدارة المنظمة هذه المكونات لكي تعي وتدرك مصادر ومسببات خلق القيمة بشكل محدد ودقيق، وهذه المكونات تتمثل في رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس المال العلاقات.

## 1. رأس المال البشري: يتعلّق أساسا بالمعرفة التي يمتلكها العاملون ولا تمتلكها المنظمة، أي ما هو مستقر داخل رؤوس

الموظفين، ويُعبّر عنه بكافة الأفراد العاملين في المنظمة والذين يمتلكون خبرات ومعارف متراكمة، ولديهم مهارات وقدرات إبداعية وإبتكارية، وفي هذا الصدد يضيف Sveiby وهو من رواد هذا الفكر، أن رأس المال البشري يتمثل في مستوى التعليم، الخبرة، معارف العاملين، روح الابتكار القيم والتدريب، وبشكل مختصر يمكن القول أن كافة مساهمات الباحثين في هذا المجال تربط رأس المال البشري بمجموع الكفاءات والمهارات والمعارف التي يمتلكها العاملون في منظمة ما، والتي لها تأثير مباشر على تحقيق أهداف المنظمة والرفع من أدائها.<sup>1</sup>

## 2. رأس المال الهيكلي: يتعلّق هذا المكوّن بالمعرفة التي تظل باقية في المنظمة حتى وإن غادرها العاملون فيها سواء بشكل

مؤقت أو نهائي، ويُطلق اصطلاح رأس المال هيكلي أو التنظيمي أو أصول البنى التحتية على الهياكل التنظيمية والمالية للمنظمة، نظم المعلومات، السياسات والإجراءات في المنظمة، ثقافة المنظمة، تكنولوجيا الاتصال، العمليات التشغيلية وغيرها من العناصر التي تحوزها المنظمة كل عنصر يمكن أن تستخدمه إدارة المنظمة بما يخدم أهدافها ومصالحها المستقبلية. و هو بذلك يمثل الأجهزة والمعدات والوسائل التقنية والمعرفية التي تدعم إنتاجية الأفراد العاملين وتساعدهم على القيام بما هو مطلوب منهم بكفاءة وفاعلية.

<sup>1</sup> زيتوني عبد القادر ودريالي سهام، رأس المال الفكري. الحاجة الفعلية للمصارف الإسلامية في ظل إقتصاد المعرفة، ورقة بحثي مقدمة للملتقى العالمي التاسع للإقتصاد والتمويل الإسلامي، حول: النمو. العدالة. الإستقرار: من منظور إسلامي، يومي 9-10 سبتمبر 2013، اسطنبول، تركيا، ص. 6-7.

3. رأس المال العلاقات: يرتبط هذا المكون بعلاقة المنظمة مع عملائها ومورديها ومنافسيها وجميع الأطراف ذات العلاقة مع المنظمة، مثل الحكومة أو أصحاب المصالح أو التحالفات مثلاً وتُصطلح عليه الباحثة Brooking بالأصول السوقية، وهو يشمل العلاقة مع العملاء معبر عنها بالمعرفة الخاصة بهم والتي تتعلق بتلبية احتياجات العملاء، رضا العملاء وكيفية كسب عملاء جدد والمحافظة على ولاء العملاء الحاليين، إضافة إلى العلاقة مع الموردين، والعلامات التجارية وسمعة المنظمة في السوق.

أما Mazlan فقد حدد مكونات رأس المال العلاقات، بأنها تشتمل على جميع العلاقات التي تربط المنظمة بأصحاب المصالح لديها، مثل الموردين والجهات الحكومية والمستثمرين والزبائن وقنوات التوزيع، والتحالفات الاستراتيجية التي تقيمها المنظمة.<sup>1</sup>

### الفرع الرابع: أهمية رأس المال الفكري

نمّا لا جدال فيه أن العالم بشكل عام وعالم الأعمال بشكل خاص يعرفان تحولات وتطورات سريعة وديناميكية تجلّت في الكثير من المعطيات أبرزها اشتداد المنافسة والتطورات التكنولوجية والعلمية إضافة إلى تطور الأسواق، وتأثير اتجاهات العملاء في قرارات المنظمات، كل هذا سرّع من وتيرة التحول نحو اقتصاد المعرفة الذي تبرز فيه قوة المعرفة والأصول الفكرية، والبقاء فيه لمن يملك المعرفة المتميزة والإستراتيجية ويستفيد منها، ومن هنا تنكشف أهمية رأس المال الفكري لمنظّمات الأعمال وترتفع قيمته تماماً كما لديه القدرة على الرفع من قيمة المنظمة.<sup>2</sup>

وهناك العديد من الدراسات والإحصائيات التي تؤكّد على أهمية الأصول غير الملموسة المتمثلة في رأس المال الفكري، وتؤكّد أن التحول جاري في منظمات الأعمال نحو تقليل حجم أصولها المادية مقارنة بتزايد في حجم الأصول الفكرية والمعرفية، إضافة إلى ذلك ومن نفس الإحصائيات التي أجريت على عدة منظمات ناجحة في العالم تأكّد لدى العديد من المديرين أهمية رأس المال الفكري في خلق القيمة وإعطاء التفوق لمنظمتهم، وأبدوا بذلك التزامهم نحو إعطاء المزيد من الأولوية والاهتمام للرأس المال المعرفي خصوصاً في ظل الاقتصاد الجديد وتغيّر ظروف المنافسة وعوامة الأسواق وما نتج عنها من تغيرات مؤثرة على منظمات الأعمال.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> مصطفى رجب علي شعبان، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011، ص. 53.

<sup>2</sup> زيتوني عبد القادر ودريلي سهام، مرجع سابق، ص. 7.

<sup>3</sup> زيتوني عبد القادر ودريلي سهام، مرجع سابق، ص. 8.

وتتحلى أهمية رأس المال الفكري في كونه سلاحاً تنافسياً لازماً لهذا العصر، والنجاح دائماً حليف أولئك الذين يُديرون رأس مالهم العقلي بحكمة، فتفسير الأصول الفكرية يؤدي حسب رأي ستوارت إلى تخفيض الكاليف و تشييد استخدام رؤوس الأموال المادية في المنظمة، إضافة إلى ذلك يمكن أن يفتح رأس المال الفكري مجالات أخرى ومتنوعة لتحقيق الميزة التنافسية، فكما يُعلق الدكتور يرقى قائلاً أن رأس المال الفكري يعتبر وقود عمليات البحوث والتطوير والإنتاج في شتى مجالات الأداء بالمنظمة، ويمثل مصدر للابتكارات والاختراعات التي إن سجلت باسم كبراءات اختراع وعلامات تجارتي، وكانت موضع حماية كملكية فكرية، كانت سبيلاً أساسياً لتعزيز مركزها التنافسي.

ليس هذا فحسب فهذا المورد كما هو واضح متعلق بعمّال المعرفة وأصحاب العقول المتميّزة وهذا وحده مدخل كافي لتحقيق التميز والتفوق بشكل متجدد ومستمر – طبعاً إن تمت إدارته بشكل فعال – ويمكن أن يكون التميز التنافسي في أحد المجالات التالية:

- دعم شهرة وسمعة المنظمة، من خلال تقديم منتجات جديدة ومستويات جودة عالية وأسعار معقولة.
- تطوير وتنمية وتحسين أداء ومعارف ومهارات باقي العاملين في المنظمة.
- سرعة الاستجابة للتغيرات الفجائية والسريعة في البيئة التنافسيّة.
- تكون المنظمة أكثر قدرة على مواجهة إدارة الأزمات.
- سرعة استجابة المنظمة للتغيير التنظيمي.

وتصل أهمية رأس المال الفكري لدى بعض الباحثين إلى القول أنه يمثل الفرق بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية لأصول منظمة الأعمال، أي أن الفرق بين القيمتين يُنسب ويُرجع إلى رأس المال الفكري، بمعنى آخر هو المسبب له كما يرى Kolnig، وإن كان هناك مجموعة تحفظات على هذا القول من أهمها أن القيمة السوقية يمكن أن تتأثر بأمور أخرى كظروف السوق (العرض والطلب) إضافة على الظروف الاقتصادية والسياسية السائدة في البلاد وليس فقط رأس المال الفكري هو المسبب الوحيد لها.

إذن بات من البديهي والمسلّم به أن الرأس مال الفكري يعتبر عاملاً حاسماً في حياة المنظّمات على اختلاف أنواعها، ذلك أنه يلعب دور مفتاح النجاح والتميز، وذلك متوقف على قدرة المنظمة على إدارته والتعامل معه، واليوم أصبحت منظّمات الأعمال تتركز أكثر على المعرفة وعلى عمّال المعرفة، ولذلك يجب أن تصنع منه أصلاً فكرياً ورأس مال لا تنضب مزاياه، هذا هو رأس المال الفكري الذي أضحى جزءاً من رأس مال المنظمة وأصلاً من أصولها التي تقوم عليها، ومن هنا ينبغي على كل منظمة ومن بينها المصارف الإسلامية أن تدرك هذه الحقيقة، وأن تعد

العدة لهذا العصر الذي لا يعترف إلا بقوة العلم والمعرفة، وهي ليست بمعزل تام عنه قد يلحقها تأثيره شاءت أم أبت، والمحور التالي ينطوي على نوع من التفصيل في هذه النقطة.<sup>1</sup>

المطلب الثاني: الإستثمار في رأس المال الفكري.

الفرع الأول: صناعة رأس مال فكري:

تمثل مسألة صناعة رأس المال الفكري أمرا في غاية الأهمية، وتأتي هذه الحقيقة من التجارب الواقعية للحياة العملية، فرأس المال الفكري يمثل مصدرا للميزة التنظيمية، التي تمثل تراكم إمكانيات منظمة ما لابتكار المعرفة والمشاركة فيها، مما يجعلها تتفوق على الشركات المنافسة لها في السوق.

و فيما يلي الاستراتيجيات الخاصة بصناعة رأس المال الفكري:<sup>2</sup>

1. **خريطة المعرفة** : تعرف على أنها تقديم عرض مرئي للمعرفة الحيوية المؤدية إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية، ومن ثمة تركز على نوع المعرفة التي تأمل بمشاركتها، مع من ؟ وأين يمكن تجدها ؟ وعلى هذا الأساس فإن الشركة ترسم خريطة المعرفة للتعرف على محفظة المعرفة فيها ومستوى الفجوة بداخلها. وغاية من استخدام خريطة المعرفة تتمحور حول:
  - أ. تحديد المركز المعرفي للشركة مقارنة بالشركات المنافسة
  - ب. تحديد فجوات المعرفة، التي تمثل النقص أو الضعف في المعرفة من أجل العمل على غلق تلك الفجوات
2. **بناء الأنسجة الفكرية** : تمثل الأنسجة الفكرية تشكيل فرقي يشبه نسيج العنكبوت، يشارك فيه مجموعة ابتكارية تتفاعل وتتعلم من بعض ثم تتحلل عند انتهاء المشروع المحدد، ليشكل مشروع آخر بمجموعة ابتكارية جديدة، وتعلم جديد. حيث أن توفير الاستقلالية والمرونة والتفاعلات الكثيفة والمتنوعة بين مختلف المهنيين والابتكاريين، تؤدي إلى التعلم السريع وزيادة الرافعة المعرفية وتحقيق الوثوب السريع من الفكرة إلى المنتج.
3. **القيادة الذكية** : يتطلب صنع المعرفة والتعامل مع الناس الأذكياء ورأس المال الفكري إلى قيادة ذكية، لأن المدير الذكي يركز اهتمامه على التعلم المنظمي، ويكون مساعد للتعلم أكثر مما يكون مشرفا ومعلما، وأكثر مما يكون معطيا للأوامر.

<sup>1</sup> مرجع نفسه، ص9.

<sup>2</sup> سعد علي العنزي وأحمد علي صالح، مرجع سابق، ص268.

4. مراجعة منظمات المعرفة والتعلم : تركز هذه الإستراتيجية على أن المنظمات التعليمية (مدارس

معاهد، جامعات ) تعد مصدرا مهم لاكتشاف المواهب، واستقطابهم، وهذا ماتناولته مجلة هارفورد للأعمال (2004) حيث جاء فيها " أنه يجب على الأشخاص المسؤولين عن التعيين، أن يقوموا بزيارة المنظمات التعليمية وتحديد المراحل المنتهية فيها لاستقطاب الذين يتمتعون بخبرات ومقدرات خاصة

### الفرع الثاني: إدارة رأس المال المعرفي

قدّم الكتاب والباحثين العديد من المبادئ اللازمة للإستثمار في رأس المال المعرفي بشكلٍ فاعلٍ إذ حددت تلك المبادئ ب: (Stewart, 1997)<sup>1</sup>

1. الاستفادة من أفكار وأعمال رأس المال المعرفي لتصب في مصلحة المنظمة في إقامة العلاقات الودية مع مستخدميها وزبائنهم ومجهزيها وعلى المدى الطويل.
  2. توفير الموارد التي يحتاج إليها، ومساعدتهم في بناء شبكة داخلية بينهم وتعزيز فرق العمل وجماعات الانجذاب وأية أشكال أخرى للتعليم، وكذلك السماح لهم باستخدام كل ما يمنحهم المزيد من المهارات والمعلومات والمعارف في اهتماماتهم.
  3. توجيه تيار المعلومات إلى الموقع الذي تحتاجها فعلاً، وهذا يمثل أحد مبادئ الإدارة الفعالة للإستثمار في رأس المال المعرفي وبالكمية المنطقية وعند الضرورة، لان زيادتها عن الحد المطلوب قد تؤدي إلى عدم التمييز بين المهم وغير المهم.
  4. عدم المبالغة في الإستثمار في رأس المال المعرفي وإعطائهم الحرية لطرح ما يشاؤون من أفكار ودون تردد وهذا سر نجاح الإدارة في استثمار والمحافظة على رأس المال المعرفي في المنظمة وبث روح المبادرة الابتكار والإبداعية من خلال الممارسة الإدارية التي ترعى الأفكار المبدعة.
  5. من الضروري أن تتم هيكله رأس المال المعرفي وذلك بخزن المعلومات بشكل يمكن الوصول إليها عند الحاجة إليها، وعدم نشرها في كل مكان، أي خزنها داخل نظام كفاء بحيث يسهل الرجوع إليها عند الحاجة واستخدامها للأغراض التي تعد ضرورية.
- اعتماداً على ما سبق، يمكن القول بأن عملية ادارة مخاطر الاستثمار في رأس المال المعرفي تهدف إلى تحقيق الإدارة الفاعلة لتحقيق التكيف مع التغييرات البيئية السريعة واكتساب المكانة المناسبة للمنظمة وذلك لأنه الحقيقية التي تحمل المعرفة والأفكار المبدعة وتسهم في تقديم المنتجات الجديدة وابتكار الأساليب الجديدة لممارسة الأعمال، ومن هنا

<sup>1</sup> كامل محمد الحوارة، أثر إدارة مخاطر استثمار رأس المال المعرفي في تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات التأمين الأردنية ، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العلمي السنوي السابع حول: إدارة المخاطر والاقتصاد المعرفي، محور: إدارة المخاطر وإدارة المعرفة، كلية: العلوم الإدارية والمالية، قسم: إدارة الأعمال، جامعة البترا الخاصة، الأردن، 2005، ص.6.

يتضح أن الأهمية لا تكمن في امتلاك رأس المال المعرفي، وإنما تكمن في الكيفية التي يتم من خلالها تطبيق تلك المعارف والأفكار ووضعها موضع التنفيذ مما يتطلب أن يكون هناك إدارة كفوءة تتمكن من ترجمة كل تلك المعارف إلى الواقع العملي لتكون بمثابة مفتاح لنجاح المنظمة وبقائها في إطار ما تشهده البيئة من تنافسية عالية.

### الفرع الثالث: تنمية رأس المال الفكري:

لقد أكد Brown (1988) على أهمية استثمار رأس الفكري بقوله " إن رأس المال الفكري غير المستثمر عملية يمكن تشبيهها بالذهب غير المستخرج " إن هذه المقولة تؤكد على أهمية الاستثمار في رأس المال الفكري، وعلى الفوائد التي يمكن أن تجنيها أي منظمة من خلال الاهتمام والتركيز على رأس المال الفكري الذي يقود إلى: <sup>1</sup>

حيث أن رأس المال الفكري يمثل ميزة تنافسية أساسية للمنظمات نظرا لما يقدمه من تطورات نوعية تسهم في رفع الأداء الكلي لهذه المنظمات، وتمثل تنمية رأس المال الفكري في أوجه الإنفاق كافة على تكوين الأصول المعرفية في المنظمة وتنمية الخبرات والمهارات والمعارف الموجودة في أذهان الأفراد والعمل على شحذها ووضعها موضع التنفيذ. وفي هذا الصدد يرى ( Stewart, 1997 ) أن رأس المال الفكري الذي لا يجد طريقة للتوظيف والممارسة هو بمثابة رأس مال فكري عديم الفائدة ومهدر فكثير من المهارات والمعلومات المتوفرة لدى الأفراد تكون على شكل معرفة ذهنية غير مادية وغير متاحة لمتخذي القرار، لذا يجب على المنظمات شحذ هذه القدرات الذهنية للعاملين، ومنحهم مكانا للمشاركة بأفكارهم وإبداعاتهم، فالنجاح حليف أولئك الذين يديرون رأس مالهم المعرفي بحكمة <sup>2</sup>

- إعطاء جهود التنمية البشرية والتدريب مضمونا استراتيجيا، يلبي احتياجات تنمية طاقات الإبداع والتعلم المؤسسي.
- تنمية القدرات الإبداعية وتحسين الإنتاجية وزيادة الربحية.
- تحسين العلاقات مع العملاء والموردين وتقديم منتجات وخدمات مميزة.

<sup>1</sup> مصطفى رجب علي شعبان ، مرجع سابق، ص.58.

<sup>2</sup> خالد عبد العزيز أبو الغنم، أثر تنمية رأس المال الفكري في فاعلية نظم المعلومات الاستراتيجية في شركات الصناعة الغذائية في جدة ، جامعة الملك عبد العزيز المملكة العربية السعودية، 2012، ص.9.

المطلب الثالث: متطلبات تنمية رأس المال الفكري.

- توجد عدة متطلبات يجب توفيرها من أجل تكوين رأس مال فكري لأي منظمة وهي تتلخص فيما يلي:<sup>1</sup>
- خلق محيط وإطار معرفي من خلال تهيئة الأرضية المناسبة على الصعيد الخاص في تكنولوجيا المعلومات و إعادة النظر في الإجراءات والقوانين السائدة في المنظمة.
  - التركيز على العناصر الجوهرية لمزيج رأس المال الفكري الخاص بالمنظمة على إعتبار أن الأصول الفكرية و المعرفية تختلف من منظمة إلى أخرى.
  - التركيز على حسن إدارة المورد المعرفي الموجود أصلا قبل المضي في البحث وبناء أصول فكرية ومعرفية جديدة.
  - تنمية قدرة تشخيص الأصول الفكرية والمعرفية الجديدة.
  - ممارسة التكامل في العلاقات من خلال التعاون وتوحيد الأفكار والأقوال والأعمال.<sup>2</sup>
  - إجراء عملية التدوير الوظيفي للعاملين ذوي المهارات العالية.<sup>3</sup>
  - بذل جهود كبيرة لخلق المعرفة الذاتية أو تكوين رأس المال الفكري الخاص بالمنظمة
  - توسيع الذكاء لكونه يمثل مجموعة عمليات ذهنية تستخدم لتحقيق النجاح.
  - تشجيع الابتكار والتجديد من خلال غريبة الأفكار والتفريق بين جيدهاورديئها، وعدم الاكتفاء بالمسلّمات والمبادئ السائدة.
  - النظر إلى الأمور من زاوية جديدة، والتفكير في طرق لم يسلكها أحد من قبل.
- من خلال النقاط السابقة يمكن تجسيد متطلبات تنمية رأس المال الفكري في الأبعاد التالية:<sup>4</sup>

**1 - استقطاب رأس المال الفكري:** و يعكس هذا البعد الجهود التي تبذلها المنظمة في البحث والتقصي عن الأفراد ذوي القدرات والمهارات العالية، بالإضافة لتوفير المناخ الملائم لجذب أصحاب الخبرات والكفاءات من خلال توفير احتياجاتهم الاقتصادية والاجتماعية بما يلي رغباتهم.

<sup>1</sup> كياش رحمة، دور إدارة الموارد البشرية بالمعرفة في تنمية رأس المال الفكري - دراسة حالة مديرية الموارد البشرية ( موبيليس ) بالجزائر العاصمة، تخصص: تسيير الموارد البشري، كلية:

العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم: علوم التسيير، جامعة: الجزائر 3، الجزائر، 2013-2014، ص.48.

<sup>2</sup> آيت مختار وحمدي معمر، طرق ونماذج قياس رأس المال الفكري ، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في المنظمات العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة، يومي 13- 14

ديسمبر 2011، كلية العلةم لإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، ص.7.

<sup>3</sup> عبد اله كاظم، أثر رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي، المحور الإداري، مجلة القادسية للعلوم الإدارية الإقتصادية، مجلد 10، العدد 3 لسنة 2008

ص.66.

<sup>4</sup> خالد عبد العزيز أبو الغنم، مرجع سابق، ص. 10.

**2 صناعة رأس المال الفكري:** و يمثل هذا البعد السياسات التي تتخذها المنظمة في تكوين رأس المال الفكري الخاص بها، من خلال إتباع جملة من الإجراءات المنهجية مثل الدورات والبرامج التدريبية ، و برامج تنمية العلاقات الاجتماعية بين أفراد التنظيم بما يساعد على خلق نسيج معرفي خاص بالمنظمة يكون بمثابة ميزة تنافسية للمنظمة دون غيرها.

**3 تنشيط رأس المال الفكري:** يعتبر امتلاك المعرفة في المنظمات غير كافي لتكوين ميزة تنافسية ذات طابع استراتيجي قادر على النمو والتأقلم مع المتغيرات البيئية، ما لم يتم تفعيل هذه المعرفة ووضعها موضع تنفيذي ذو طابع مرن قادر على الحفاظ على التدفق السلس للمعرفة بين المستويات التنظيمية المختلفة، بما يتماشى مع المستجدات والتغيرات في بيئة العمل الداخلية والخارجية. كما أنه يهيئ فرص النجاح بامتلاك ميزة تنافسية لذلك فإن ضعف فقدان رأس المال الفكري وعدم فعالية طرق تسييره يؤدي إلى فشل استراتيجيات المنظمة. ومن أساليب تنشيط رأس المال الفكري هناك عدة طرق كفيلا بذلك منها<sup>1</sup>:

1 -عصف الأفكار (العصف الذهني).

2 -الإثراء الوظيفي .

3 -التمكين

**4 -المحافظة على رأس المال الفكري:** يشير هذا البعد إلى مجمل السياسات والإجراءات الإدارية التي تتخذها

المنظمة بغية الحفاظ على مخزونها المعرفي من المهارات والخبرات والمعارف، ومن أبرزها التدريب

والتحفيز المادي والمعنوي، والتعلم التنظيمي. كما يهتم رأس المال الفكري بكيفية توفير تلك القدرات والحفاظ عليها

وتنميتها واستغلالها أحسن استغلال بشكل يدفع المركز التنافسي للمنظمة، ومن أساليب **المحافظة على رأس المال**

**الفكري** هناك مجموعة من العوامل تتمثل في<sup>2</sup>:

1 - تنشيط الحفز المادي والمعنوي.

2 - التصدي للتقادم التنظيمي

3 - مواجهة الاحباط التنظيمي

4 - تقليل ضغوط العمل

5 - تعزيز التميز التنظيمي.

6 - تقليل فرص الاغتراب التنظيمي

<sup>1</sup>توماس ستوارث، رأس المال الفكري ثروة المنظمات الجديدة، خلاصات كتب المدير ورجل الاعمال، اصدار الشركة العربية للاعلام العلمي شعاع، السنة الخامسة، العدد 9، القاهرة، مصر، 1997، ص13.

<sup>2</sup>توماس ستوارث، مصدر سابق، ص13.

## المبحث الثالث: العلاقة والتأثير بين ادارة الموارد البشرية إلكترونيا ورأس المال الفكري

يمكن تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في جميع أنشطة إدارة الموارد البشرية، وفيما يلي عرض لبعض التحولات التي مست وظائف إدارة الموارد البشرية.

## المطلب الأول: وظائف إدارة الموارد البشرية إلكترونيا

## الفرع الأول: التخطيط الإلكتروني للموارد البشرية

هناك استخدامان أساسيان لنظم المعلومات في مجال تخطيط الموارد البشرية هما التوظيف والتنبؤ بالاحتياجات من اليد العاملة، حيث يتمثل الهدف من تخطيط التوظيف في ضمان توفر العاملين الذين يمكنهم شغل المراكز الخالية، أما التنبؤ فيتضمن تقدير عدد العاملين الذين قد تحتاج إليهم المؤسسة لشغل الوظائف الشاغرة مستقبلاً.<sup>1</sup>

ولنظم المعلومات المحوسبة دور كبير في هذا المجال، نظراً لما توفره من تسهيلات في إعداد الخطط التنبؤية بالاعتماد على الحاسوب والبرامج التي يحتويها خاصة الإحصائية منها، قد تكون هذه الخطط طويلة أو متوسطة أو قصيرة الأجل، حيث يوجد حالياً في الأسواق العديد من البرامج المعلوماتية تساعد في تحليل البيانات الإحصائية كبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، كما أن هناك بعض التطبيقات المفيدة جداً في مجال النظم الخبيرة مثل برامج التسيير التنبؤي للأفراد العاملين.<sup>2</sup>

## الفرع الثاني: التوظيف الإلكتروني (e-recrutement)

تعد عملية التوظيف إحدى أهم الأنشطة الوظيفية التي تنجزها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بكفاءة وفعالية عالية، فعلى أساس النجاح في إنجازها يتحدد مسار الوظائف بالمؤسسة سواء الوظيفة التسويقية أو الإنتاجية أو المالية، ويعتبر التوظيف مهمة تزويد المؤسسة بأهم الموارد فيها ألا وهو المورد البشري، وهناك مبادئ أساسية للتوظيف يمكن إنجازها بما يلي:

- مبدأ الكفاءة: ويعني ضرورة اختيار أفضل العناصر المتقدمة للوظائف المعلن عنها وأكثر قدرة على القيام بها.
- مبدأ تكافؤ الفرص: ويعني إعطاء فرصة متساوية لجميع المتقدمين لشغل الوظائف المعلن عنها.
- مبدأ الحياد والموضوعية: ويعني الابتعاد عن المحسوبية في اختيار الأفراد للوظائف المعلن عنها وتعيينهم، وضرورة إتباع أسس عملية سليمة في هذا المجال.

1 زاوي سورية وتومي ميلود، دور نظم المعلومات في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، عدد 7 جوان 2010، ص374.

2 رحمانى سناء، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة كوندور، برج بوغريج، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016-2017، ص176.

يتمثل التوظيف الإلكتروني في الإعلان عن الوظائف الشاغرة ومحاولة استقطاب أفضل العناصر البشرية من خلال استخدام الإنترنت هذه الأخيرة التي تتميز بتدني تكلفتها مقارنة بالوسائل الأخرى التقليدية، هذا بجانب إطلاع عدد أكثر من الأشخاص على تلك الإعلانات عن الوظائف الشاغرة وفيأوقات مختلفة على مدار اليوم.<sup>1</sup>

فوفقا لدراسة أمريكية أجريت عام 2006 توصل الباحثون فيها إلى النتائج التالية فيما يخص استعمال الإنترنت للتوظيف.<sup>2</sup>

- 1 - يستعمل ثلاثة أفراد من بين كل خمسة أفراد يبحثون عن عمل الإنترنت للبحث عن وظائف.
- 2 - 60% من الأفراد الباحثين عن وظائف يرسلون سيرتهم الذاتية وطلبات التوظيف عبر الإنترنت.
- 3 - 40% من الأفراد يستعملون لوحات التوظيف المباشرة على الإنترنت لوضع سيرتهم الذاتية. ويمكن للأفراد الاطلاع على كافة المعلومات التفصيلية، التي قد لا تنشر في وسائل الإعلان التقليدية بسبب تكلفتها، وهذه المعلومات تتعلق بالمؤسسة من حيث طبيعة أعمالها، استراتيجياتها، خدماتها، أسواقها.. الخ، هذا بجانب المعلومات الخاصة بالوظيفة من حيث مواصفاتها ومتطلباتها، والمزايا الوظيفية والرواتب وخلافه مما يتيح للفرد المتقدم لشغل الوظيفة بأن يكون على علم مسبق بكافة التفاصيل، وبالتالي يقرر التقدم أو عدم التقدم، مما يوفر الوقت والجهد على الشركة، ففي الغالب لا يتقدم إلا من يعتقد أن شروط الوظيفة تنطبق عليه، ويستطيع أن يكون عضو فاعل في المؤسسة، وبالتالي يمكن للمؤسسة استقطاب مجموعة من أفضل العناصر، مما يتيح لها الفرصة لاختيار أفضل المتقدمين من بين هذه المجموعة.<sup>3</sup>

هناك برامج تسيير للموارد البشرية يمكن لإدارة الموارد البشرية استخدامها لإجراء عمليات تقييمية أولية، من خلال دراسة وتحليل ملفات المترشحين المقدمة عبر شبكة الإنترنت، وإجراء خيارات أولية دون أن يتطلب الأمر استدعاء المترشحين للحضور بمقر المؤسسة، وبالتالي التقليل من عددهم في عملية التقييم والاختيار النهائية.<sup>4</sup>

ويمكن أيضا لإدارة الموارد البشرية إنشاء قاعدة بيانات للمترشحين، فالمعالجة المعلوماتية والمشرفة للسير الذاتية للمترشحين تسمح بإعداد ملفات، مستحدثة، يمكن استخدامها بطريقة فعالة في عملية التوظيف، حيث يتم تخصيص مساحات داخل الموقع الإلكتروني للمؤسسة مخصصة للمترشحين تمكنهم من تحديث ملفات سيرتهم الذاتية مباشرة، وبالتالي فإنه يتم تحديث المعلومات دون تكاليف تسيير إضافية بالنسبة للمؤسسة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> رحمانى سناء، مصدر سابق، ص 177.

<sup>2</sup> مصدر نفسه، ص 177.

<sup>3</sup> مصدر نفسه، ص 177.

<sup>4</sup> مصدر نفسه، ص 177.

<sup>5</sup> رحمانى سناء، مصدر نفسه، ص 177.

## الفرع الثالث: التدريب الإلكتروني (E-Training)

تعتبر وظيفة التدريب من الوظائف الجوهرية لإدارة الموارد البشرية وهي مكملة للوظائف الأخرى، فهي تساعد على تطوير ورفع مهارات العاملين، وتمكنهم من مواكبة التطورات الحاصلة في مجال العمل، فمن لا يتقدم يتقدم فالتدريب هو نشاط مخطط له يهدف إلى تزويد الأفراد بالمعلومات والأفكار الجديدة، وتغيير اتجاهاتهم وتنمية مهاراتهم وصقل قدراتهم بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة معدلات أدائهم بمهام عملهم<sup>1</sup>.

وبما أن للتدريب أهمية بالغة أصبح لزاما على المؤسسات أن تطور نظمها التدريبية التقليدية المكلفة، وتفكر بأنماط جديدة وأساليب حديثة تواكب التطور التكنولوجي الحاصل، وعلى هذا الأساس ظهر التدريب الإلكتروني الذي يعتبر أسلوبا من أساليب التدريب في إيصال المعلومة للمتدرب، ويتم فيه استخدام آليات الاتصال الحديثة من حاسوب وشبكات ووسائطه المتعددة، من صوت وصورة، ورسومات وآليات بحث، ومكتبات إلكترونية، وكذلك بوابات الإنترنت<sup>2</sup>.

وهناك مسميات أخرى للتدريب الإلكتروني، كالتدريب المباشر، والتدريب عبر الإنترنت، والتدريب عبر الحاسوب، والمشارك بين هذه المسميات جميعاً هو استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عملية التدريب.

وتكمن أهمية التدريب الإلكتروني فيما يلي<sup>3</sup>:

- المتدرب هو المتحكم في العملية التعليمية أما المدرب فيكتفي بتوجيه المتدرب.
- المتدربين مشاركين في العملية التعليمية (تدرب إيجابي).
- يمكن للمتدرب أن يصل إلى الحقيبة التدريبية في الوقت والزمان المناسبين له.
- ينشئ التدريب الإلكتروني علاقة تفاعلية بين المتدربين والمدربين.
- استخدام كل ما هو متاح من وسائل مساعدة واستخدام أنماط تدريب مختلفة.
- تقليل تكلفة التدريب ورفع كفاءة المتدربين.
- التقليل من تكلفة السفر للمتدرب والمدرّب.
- تشجيع المتدربين على تصفح الانترنت من خلال استخدام الروابط التشعبية للوصول إلى معلومات إضافية حول موضوع الدرس.

<sup>1</sup> عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية تميز بلا حدود المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص 137.

<sup>2</sup> لمن علوطي، أثر تكنولوجيا المعلومات على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2008/2007، ص 28.

<sup>3</sup> شوقي محمد حسن، التدريب الإلكتروني وتنمية الموارد البشرية مجلة التعليم الإلكتروني، العدد الرابع، 01/08/2009.

- يطور قدرة المتدرب على استخدام الحاسوب والاستفادة من الانترنت مما يساعده في مهنته المستقبلية.

- يشجع المتدرب على الاعتماد على النفس والوصول إلى مرحلة بناء المعرفة ذاتيا.
- السماح للمدربين بتطوير المادة التدريبية باستخدام المصادر الالكترونية والانترنت.
- السماح للمدربين بالاحتفاظ بسجلات المتدربين والعودة لها في أي وقت ومن أي مكان.
- الوقت والمنهج والتمارين تعتمد على مستوى ومهارات المتدرب وليس على معدل المجموعة، فالمتدرب الأقل مستوى لديه وقت لرفع مستواه، والمتدرب المتميز يستطيع التقدم دون انتظار للمتدربين الأقل مستوى.

غير أن نجاح التدريب الإلكتروني يتطلب<sup>1</sup>:

- الحفاظ على أمن وسرية المعلومات والبيانات والتعاملات.
- امتلاك الكادر البشري أولا وتأهيله باستمرار ثانيا.
- توفير التمويل الكافي.
- توظيف العناصر الماهرة وإشاعة ثقافة التدريب الإلكتروني.
- الاطلاع على التجارب والإنجازات السابقة.

#### الفرع الرابع: التقييم الإلكتروني للموارد البشرية

يعد تقييم الأداء إلكترونيا طريقة جديدة لتقييم أداء العاملين، حيث يتم تخزين بيانات تقييم أداء وإنتاجية العاملين وسلوكياتهم في قواعد بيانات تساعد الإدارة على تحقيق الملائمة بين تقييم الأداء وطبيعة الوظائف والسمات المميزة لها، وبالتالي تحديد ووضع الحلول لمشاكل الأداء، كما تمكنها من تحديد الطريقة المناسبة للتقييم ومعرفة الفروقات بين الأداء المحقق والمعايير المحددة له<sup>2</sup>.

ويتيح هذا النظام لرؤساء الأقسام ومديري المصالح في المؤسسة تقييم العمال إلكترونيا بدقة وسرعة وسهولة والاستغناء عن استخدام النماذج التقليدية التي تستغرق وقتا طويلا، قد يصل إلى عدة شهور، مما يؤثر بالسلب على فعالية عملية التقييم، فمن خلال هذا النظام تستغرق عملية تقييم العامل ثوان معدودة، فضلا عن جودة عملية التقييم، فهو يتيح إمكانية الاطلاع المستمر على نقاط القوة والضعف لدى العاملين، وبالتالي اقتراح البرامج التدريبية الكفيلة بعلاج أوجه القصور في الأداء<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> المين علوطي، مرجع سابق، ص 315.

<sup>2</sup> زاوي صورية وتومي ميلود، مرجع سابق، ص 375.

<sup>3</sup> عبد العزيز على حسن، مرجع سابق، ص 216.

## المطلب الثاني : دور ادارة الموارد البشرية إلكترونيا في تفعيل راس المال الفكري

سنحاول في هذا المبحث معرفة دور ادارة الموارد البشرية إلكترونيا في تفعيل راس المال الفكري بمكوناته الثلاثة (البشري، الهيكلي، الزبوني) كما يلي:

### الفرع الاول: دور إدارة الموارد البشرية إلكترونيا في تفعيل رأس المال البشري:

لإدارة الموارد البشرية إلكترونيا دور في تفعيل راس المال البشري من خلال<sup>1</sup>:

-إحداث تكامل في الوصول إلى قواعد البيانات وتوسيع نطاق المعلومات  
-الاستخدام المتزايد للإدارة الالكترونية بشكل كبير في وظائف ادارة الغياب والحضور، التدريب، التطوير ونظام المكافئة والحوافز

- التوظيف الالكتروني وما نتج عنه من تأثير على تنمية وتطوير رأس المال البشري، حيث نجد المؤسسة تعتمد على الانترنت للحصول على مجموعة متنوعة من المترشحين والاستفادة من مزايا الحصول على رأس مال بشري متميز

-التعليم الإلكتروني حيث نجد ان المؤسسة تعتمد على انظمة التعليم الالكتروني والتي تساعد على تطوير راس المال البشري من خلال جذب والاحتفاظ بالموظفين ومنحهم فرصة لمراقبة وتطوير كفاءاتهم الفردية وادارة حياتهم المهنية.

-تأثير البوابة الالكترونية على تطوير رأس المال البشري التي تعتبر مصدر للمعلومات الخاصة بالموارد البشرية، تسمح للموظفين باكتساب كال ما هو جديد في مجال الموارد البشرية<sup>2</sup>.

### الفرع الثاني: دور ادارة الموارد البشرية إلكترونيا في تفعيل راس المال الهيكلي:

لإدارة الموارد البشرية إلكترونيا دور في تفعيل راس المال الهيكلي من خلال<sup>3</sup>:

-التحول من الهياكل التنظيمية المبنية على اساس التدفقات الوظيفية إلى هياكل مصممة على اساس التدفقات المعلوماتية.

-التوجه إلى الادارة الإلكترونية بوصفها نمطا جديدا في الحياض والموضوعية والانضباط

-تبني العمل الالكتروني كوسيلة لتحسين اداء المنظمة وهو اسلوب تستخدمه المنظمة في مواكبة ومزاولة اعمالها باستخدام الاتصالات الالكترونية المعتمدة على الانترنت

<sup>1</sup> من اعداد الطالبين بالاعتماد على "تأثير الإدارة الإلكترونية على رأس المال البشري"، مجلة الدراسات التسويقية وإدارة الاعمال، جامعة طاهري محمد، بشار، الجزائر، العدد 2، 2009.

<sup>2</sup> ميلان كوبر، مرجع سابق، ص66.

<sup>3</sup> من اعداد الطالبين بالاعتماد على "تأثير الإدارة الإلكترونية على رأس المال البشري"، مجلة الدراسات التسويقية وإدارة الاعمال، جامعة طاهري محمد، بشار، الجزائر، العدد 2، 2009.

- قيام المؤسسات بإنشاء بنك معلومات خاص بها، وهذا من خلال شبكة المعلومات التي تتوفر عليها واستخدامها في الاستشراف والتقييم.
- حماية المعاملات والبيانات المخزنة على شبكة الادارة الالكترونية لا سبيل لاحد في الوصول اليها وتبقى بعيدا عن التدخل البشري
- التفاعل السريع اذ يمكن استقبال الاف الطلبات او الرسائل في وقت واحد والرد عليها بسرعة فائقة وفي وقت واحد
- امكانية التأثير المباشر على انظمة الحاسبات بالمنظمة من خلال ما يسمى التبادل الالكتروني للبيانات والوثائق، مما يحقق انسياب للبيانات والمعلومات بين الجهات المشتركة في اي عملية.
- اختصار الزمان والمكان، وتسهيل الاتصال بين الادارات والوحدات وتوفير الدقة والوضوح في العمليات الادارية.

### الفرع الثاني: دور ادارة الموارد البشرية إلكترونيا في تفعيل راس المال العلائقي:

- إدارة الموارد البشرية إلكترونيا دور في تفعيل راس المال الزبوني من خلال<sup>1</sup>:
- استخدام التكنولوجيا في تقوية عملية الاتصال مع الزبائن
- خلق وبناء عملية اتصال في الاتجاهين بين المنظمة والزبائن
- التسيير الإلكتروني للمخزون وشبكات العملاء والموردين
- تحسين رضا ولاء الزبون وتعظيم قيمته مدى الحياة مع زيادة فعالية وكفاءة ادارة الزبائن
- مشاركة الزبائن في طرح الافكار الابداعية من خلال التطبيقات الالكترونية المتاحة
- الاعتماد على ركائز الكترونية في تنفيذ المعاملات، حيث ان كافة المعاملات تتم بين طرفي المعاملة إلكترونيا، دون اي اوراق متداولة
- استيعاب عدد أكبر من العملاء في وقت واحد اذ ان قدرة الادارة التقليدية بالنسبة إلى تخليص معاملات العملاء تبقى محدودة وتضطرهم في كثير من الاحيان إلى الانتظار في صفوف طويلة.

<sup>1</sup> من اعداد الطالبين بالاعتماد على "تأثير الإدارة الإلكترونية على رأس المال البشري"، مجلة الدراسات التسويقية وإدارة الاعمال، جامعة طاهري محمد، بشار، الجزائر، العدد 2، 2009.

## خلاصة الفصل الأول

يعتبر رأس المال الفكري بمكوناته الثلاثة (البشري، الهيكلي، الزبوني) المورد الاستراتيجي الرئيسي في ظل الاقتصاد الرقمي المعرفي، وهو أحد عوامل تحقيق النجاح والتميز، وأي ضعف في طرق الحصول عليه أو تطويره وتسييره يؤدي التقليص فرص نجاح المؤسسة والحفظ على استمراريتها، لذلك يجب المحافظة عليه، تنشيطه وتطويره. فالمؤسسة الناجحة هي التي تستثمر في أصولها المعنوية والمادية وتعمل على استقطاب الافراد ذوي الكفاءات والقدرات والمهارات المتميزة حتى تستطيع التحكم في الاساليب الحديثة لإدارة الموارد البشرية إلكترونيا وما ينتج عنها من تدفق كبير للمعلومات عبر الشبكات، والتي لها دور كبير في تفعيل وتطوير رأس المال الفكري، لمواكبة التطورات الحاصلة في السوق من خلال التميز والتفرد في انجاز الأعمال.

**الفصل الثاني:**  
**الدراسة الميدانية**

## تمهيد

بعدها تطرقنا نظريا لأهم محاور الدراسة المتمثلة في إدارة الموارد البشرية إلكترونيا وأثرها على تنمية رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي التي من المفترض أنه لها دور ومساهمة للسعي نحو البحث عن إجابة لإشكالية الدراسة وتساؤلاتها الفرعية، لكن هذا لا يأتي إلا من خلال التحقق من الفرضيات التي تمت صياغتها لأغراض هذه الدراسة.

سنحاول في الجانب التطبيقي هذا دراسة حالة واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا والدور الذي أحقته بتنمية رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي، حيث أخذنا جامعة محمد بوضياف بالمسيلة كميدان لإجراء هذه الدراسة.

لهذا يأتي هذا الفصل للإسقاط الميداني لما جاء به الفصل النظري، ولهذا تم تقسيم هذا الأخير إلى ثلاثة مباحث التي سيتم من خلالها التطرق إلى تقديم المؤسسة محل الدراسة والتعريف بها، وعرض الإجراءات المنهجية التي تم اعتمادها للدراسة، وقد تكون أهمها تلك المتعلقة بعينة الدراسة، والتي انعكست منطقيا على البيانات التي تم الحصول عليها وتحليلها إحصائيا بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS الإصدار رقم 27، كما أن نتائج التحليل الإحصائي ستسمح لنا بوصف عينة الدراسة، وقياس مدى استجابات عينة الدراسة، إلى الوصول إلى اختبار فرضياتها والتحقق من صحتها، ومنه فإن مباحث هذا الفصل الثالث:

المبحث الأول: تقديم وعرض المؤسسة محل الدراسة؛

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة

المبحث الثالث: تحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها.

## المبحث الأول: تقديم المؤسسة

سيتم من هذا خلال المبحث تقديم لمحة عامة عن جامعة المسيلة وتنظيم الجامعة وهيكلتها التنظيمي .

## المطلب الأول: التعريف بجامعة محمد بوضياف

تقع جامعة محمد بوضياف على الطريق رقم: 65 الرابط بين المسيلة والجزائر العاصمة بدأت النواة الأولى للجامعة في شهر فيفري من عام: 1985 في مؤسسة كانت مخصصة لتكوين سائقي الآلات بالمكان المسمى ذراع الحاجة الذي يبعد عن المدينة ببضع كيلومترات وذلك بإنشاء معهد وطني للتعليم العالي، كانت بدايته بفتح أول فرع تكوين للتقنيين الساميين في الميكانيك بعدد من الأساتذة لتبدأ الانطلاقة مباشرة في شهر سبتمبر من نفس السنة بفتح فرع الجذع المشترك للتكنولوجيا، خاصة مع قدوم بعض الأساتذة الأجانب المتعاونين، وفي شهر فيفري 1986 فتح فرع تسيير التقنيات الحضرية بتكوين قصير المدى (الذي حول من معهد متخصص من مدينة المدية).

وفي سبتمبر من عام: 1987 بدأ تكوين المهندسين في الميكانيك والهندسة المدنية وقد بدأ في نفس الوقت مشروع بناء المركز الجامعي الذي تم إنجازه في زمن قياسي لتبدأ الدراسة فيه مع بداية السنة الجامعية: 1989/1988 وذلك بفتح فرع التجارة وإنشاء معهد وطني ثاني في الهندسة المدنية، ومع بداية السنة الجامعية: 1990/1989 أصبح عدد المترشحين يقارب: 2000 طالب ليمتد الارتقاء من معاهد وطنية إلى مركز جامعي في: 07 جويلية 1992 بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 92/301، لكن الانطلاقة الكمية والنوعية كانت مع بداية سنة 1996 بفتح الكثير من الفروع منها بالخصوص: الخدمة الاجتماعية، الإعلام الآلي للتسيير والحقوق مع بداية سنة: 1997، ثم فرع الأدب العربي، البيولوجيا، الإعلام الآلي والإلكترونيك وغيرها من الفروع ليصل معها عدد المترشحين مع بداية السنة الجامعية: 2001/2000 إلى 9000 طالب، هذا التطور الكمي في عدد المترشحين وهياكل الاستقبال وكذلك التطور النوعي في الاختصاصات مكن من ترقية المركز الجامعي إلى جامعة في: 18 سبتمبر 2001 وذلك بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم: 274/01 المؤرخ في: 18 سبتمبر 2001.<sup>1</sup>

كما شهدت أيضا الجامعة خلال تلك الفترة إنجازات مهمة سواء في مجال هياكل الاستقبال كإنشاء مكتبة مركزية وقاعة محاضرات ومخابر علمية وبيداغوجية وغير ذلك، وفي مجالات البحث العلمي كإسهامات الأساتذة الباحثين من خلال مشاركتهم في المنتقيات العلمية الوطنية والدولية وكذا إنتاجياتهم العلمية التي تحصل من خلالها بعضهم على جوائز وترقيات في الدرجات العلمية، كما تميزت أيضا ببعض الاختصاصات البيداغوجية بمستواها الجيد

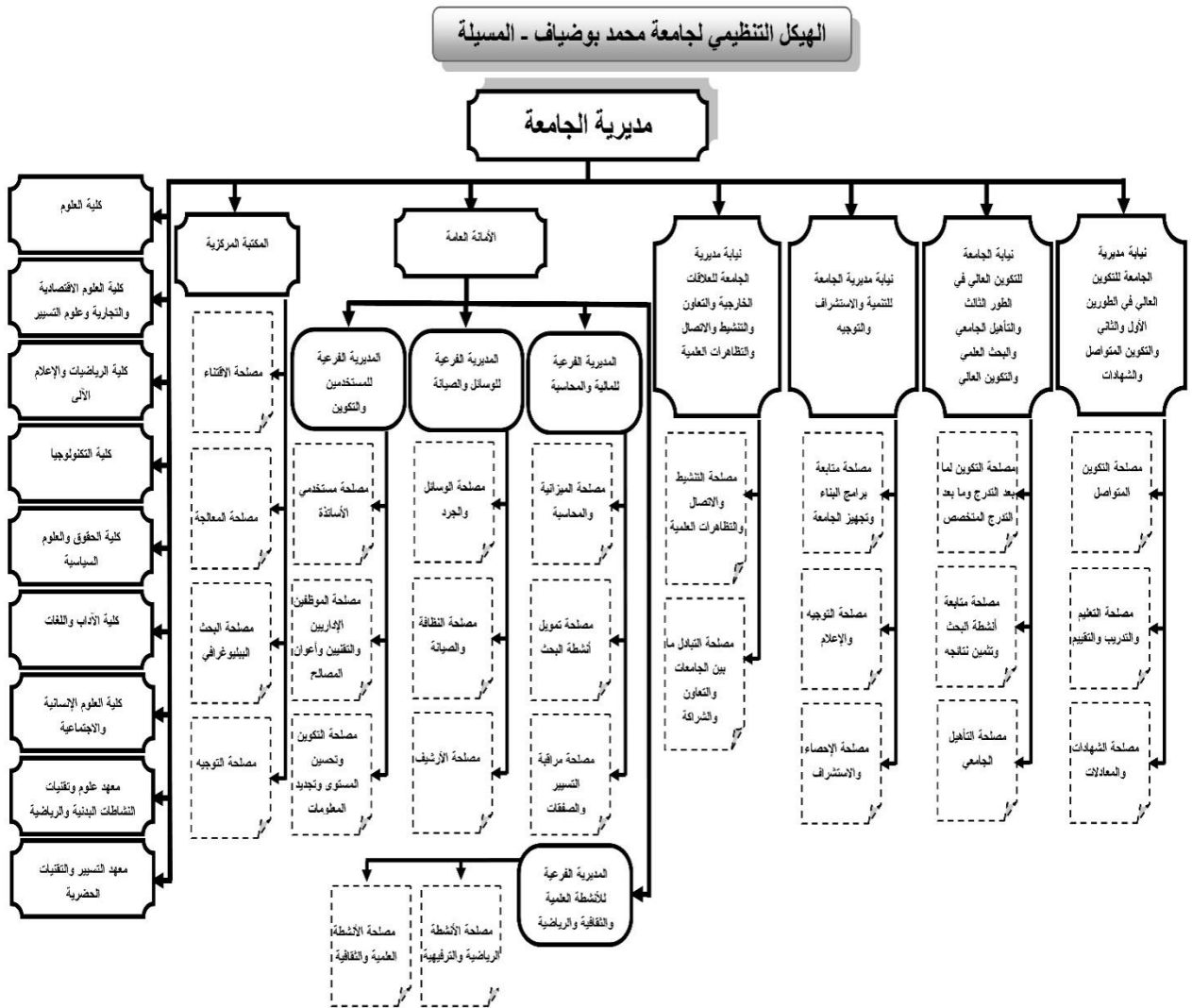
<sup>1</sup> - عن موقع جامعة محمد بوضياف <http://www.univ-msila.dz/umvfr/index.php/presentation/mohamed-boudiaf.html> تمت الزيارة بتاريخ: 2024-05-13، على الساعة: 9:20.

كالجذع المشترك للتكنولوجيا على سبيل المثال لا الحصر الذي احتل المرتبة الأولى على مستوى الشرق الجزائري عام 1999/1998 في امتحانات السنة الأولى الموحدة في تلك الفترة.

المطلب الثاني: تنظيم الجامعة

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي

الشكل (04): الهيكل التنظيمي لجامعة محمد بوضياف



المصدر: جامعة محمد بوضياف بالمسيلة (الأمانة العامة)

## القرع الثاني: شرح الهيكل التنظيمي:

تحتوي جامعة محمد بوضياف ككل الجامعات على مديرية جامعة، كليات ومعاهد، يحدد التنظيم الإداري للجامعة والكلية والمعهد بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالتعليم العالي والوزير المكلف بالمالية والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

توضع نيابات مديرية الجامعة تحت مسؤولية نواب مدير الجامعة المعينون بمرسوم بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي بعد موافقة مدير الجامعة ويختارون من الأساتذة الذين يثبتون رتبة أستاذ التعليم العالي.

## 1- مديرية الجامعة:

والمتمثلة في مدير الجامعة وهو الشخص المسؤول عن السير العام للجامعة مع احترام صلاحيات الهيئات الأخرى، حسب المادة: 26 من المرسوم التنفيذي يعين رئيس الجامعة من بين الأساتذة ذوي رتبة أستاذ التعليم العالي، وفي حالة عدم وجودهم من بين الأساتذة المحاضرين أو الأساتذة المحاضرين الإستشفائيين الجامعيين وبهذه الصفة يتولى مدير الجامعة المهام التالية:

- يمثل الجامعة أمام القضاء وفي جميع أعمال الحياة المدنية.
- يمارس السلطة السلمية على جميع المستخدمين.
- يبرم كل صفقة، اتفاقية، عقد واتفاق في إطار التنظيم المعمول به.
- يسهر على تطبيق التشريع والتنظيم المعمول بهما في مجال التعليم والتدريس.
- هو الأمر بالصرف الرئيسي لميزانية الجامعة.
- يصدر تفويض اعتمادات التسيير إلى عمداء الكليات ومديري المعاهد عند الاقتضاء.
- يفوض الإمضاء إلى عمداء الكليات ومديري المعاهد عند الاقتضاء.
- يعين مستخدمي الجامعة الذين لم تتقرر طريقة أخرى لتعيينهم.
- يتخذ كل تدبير من شأنه أن يحسن نشاطات التكوين والبحث.
- يسهر على إحترام النظام الداخلي للجامعة.
- يعتبر المسؤول الأول على حفظ الأمن والانضباط داخل الجامعة.
- هو الشخص الذي يمنح الشهادات بتفويض من الوزير المكلف بالبحث والتعليم العالي.

– يضمن حفظ الأرشيف وصيانته.<sup>1</sup>

يقوم بمساعدة مدير الجامعة في تسيير المسائل المشتركة بين مديرية الجامعة ومكونات الجامعة الأخرى مجلس مديرية يضم نواب مدير الجامعة وعمداء الكليات ومديري المعاهد، وتتكون مديرية الجامعة من أربع نيابات وهي:

2- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطورين الأول والثاني والتكوين المتواصل والشهادات والتكوين العالي في التدرج: ومنمهامها:

– متابعة المسائل المتعلقة بسير التعليم والتدريب المنظمة من قبل الجامعة.

– السهر على إنسجام عروض التكوين المقدمة من الكليات والمعاهد مع مخطط تنمية الجامعة.

– السهر على إحترام التنظيم الساري المفعول في مجال التسجيل ومراقبة المعارف وانتقال المترشحين .

– متابعة أنشطة التكوين عن بعد الذي تضمنه الجامعة وتطوير أنشطة التكوين المتواصل.

– السهر على إحترام التنظيمات والإجراءات السارية المفعول في تسليم الشهادات والمعادلات.

وهذه النيابة تشمل المصالح التالية:

– مصلحة التعليم والتدريب والتقييم.

– مصلحة التكوين المتواصل.

– مصلحة الشهادات والمعادلات.

3- نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية: ومنمهامها:

– ترقية علاقات الجامعة مع محيطها الاجتماعي والاقتصادي والمبادرة ببرامج الشراكة.

– المبادرة بكل نشاط من أجل ترقية التبادل ما بين الجامعات والتعاون في مجالي التعليم والبحث.

– القيام بأعمال التنشيط والإتصال.

– تنظيم التظاهرات العلمية وترقيتها.

– ضمان متابعة برامج تحسين المستوى وتجديد المعلومات للأساتذة والسهر على إنسجامها.

وتتكون من المصالح التالية :

– مصلحة التبادل ما بين الجامعات والتعاون والشراكة.

<sup>1</sup>القرار الوزاري المشترك المؤرخ في: 08 رجب 1425 الموافق ل: 24 أغسطس 2004 يحدد التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقه الجامعة ومصالحها المشتركة والمرسوم التنفيذي- رقم: 03-279 المؤرخ في: 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق ل: 23 أغسطس 2003 يحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها.

- مصلحة التنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية.<sup>1</sup>

#### 4- نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه: ومنها ما يلي:

- جمع العناصر الضرورية لإعداد مشاريع مخططات تنمية الجامعة.
  - القيام بكل دراسة استشرافية حول توقعات تطوير التعداد الطلابي للجامعة واقتراح كل إجراء من أجل التكفل بهم، لا سيما في مجال تطور التأطير البيداغوجي والإداري.
  - مسك البطاقة الإحصائية للجامعة وتحيينها دورياً.
  - القيام بإعداد الدعائم الإعلامية في مجال المسار التعليمي الذي تضمنه الجامعة ومنافذها المهنية.
  - وضع تحت تصرف المتربصين كل معلومة من شأنها مساعدتهم على إختيار توجيههم.
  - متابعة برامج البناء وضمان تنفيذ برامج تجهيز الجامعة بالاتصال مع المصالح المعنية.
- وتشمل هذه النيابة المصالح الآتية:

- مصلحة الإحصاء والإشراف.

- مصلحة التوجيه والإعلام.

- مصلحة متابعة برامج البناء والتجهيز الجامعي.

#### 5- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطور الثالث والتأهيل الجامعي والبحث العلمي والتكوين العالي

فيما بعد التدرج: ومنها ما يلي:

- متابعة المسائل المرتبطة بسير التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص والتأهيل الجامعي والسهر على تطبيق التنظيم المعمول به في هذا المجال.
- متابعة أنشطة البحث لوحدات ومخابر البحث وإعداد الحصيلة بالتنسيق مع الكليات والمعاهد.
- القيام بكل نشاط من شأنه تتمين نتائج البحث.
- ضمان سير المجلس العلمي للجامعة والحفاظ على أرسيفه.
- جمع ونشر المعلومات الخاصة بأنشطة البحث التي تنجزها الجامعة.

<sup>1</sup> - القرار الوزاري المشترك المؤرخ في: 08 رجب 1425 الموافق لـ: 24 أغسطس 2004 يحدد التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة والمرسوم التنفيذي- رقم: 03-279 المؤرخ في: 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق لـ: 23 أغسطس 2003 يحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها.

وتشمل هذه النيابة المصالح الآتية:

- مصلحة التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص.
- مصلحة متابعة أنشطة البحث وتثمين نتائجه.
- مصلحة التأهيل الجامعي.<sup>1</sup>

#### 6- الأمانة العامة:

وتتمثل في الأمين العام وهو المكلف بسير الهياكل الموضوعة تحت سلطته والمصالح الإدارية والتقنية المشتركة وتسييرها الإداري والمالي، يعين بموجب مرسوم بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي بعد أخذ رأي رئيس الجامعة ويتكفل بما يلي:

- ضمان تسيير المسار المهني للمستخدمين مع احترام صلاحيات الكلية والمعهد في هذا المجال.
- تحضير مشروع ميزانية الجامعة ومتابعة تنفيذها.
- ضمان متابعة تمويل أنشطة المخابر ووحدات البحث.
- السهر على السير الحسن للمصالح المشتركة للجامعة.
- وضع برامج الأنشطة الثقافية والرياضية للجامعة وترقيتها.
- ضمان متابعة وتنسيق مخططات الأمن الداخلي للجامعة.
- ضمان مكتب تنظيم الجامعة وتسييره.

تحتوي الأمانة العامة على مكتب التنظيم العام ومكتب الأمن الداخلي والمديريات حيث كل مديرية تتفرع

إلى مصالح وهي كالتالي:

- أ - **المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين** : تسيير المسار المهني للمستخدمين التابعين لمديرية الجامعة والمصالح المشتركة وكذا الذين يتولى مدير الجامعة تعيينهم، إعداد وتنفيذ مخططات التكوين وتحسين المستوى وتحديد معلومات المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعاون المصالح للجامعة، ضمان تسيير تعداد مستخدمي الجامعة مع ضمان التوزيع المنسجم بين الكليات والمعاهد والملحقات، وتنسيق إعداد وتنفيذ مخططات تسيير الموارد البشرية للجامعة.

<sup>1</sup>القرار الوزاري المشترك المؤرخ في: 08 رجب 1425 الموافق لـ: 24 أغسطس 2004 يحدد التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة والمرسوم التنفيذي- رقم: 03-279 المؤرخ في: 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق لـ: 23 أغسطس 2003 يحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها.

ب - المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة: والمتمثلة في المدير الفرعي للمالية والمحاسبة ويتكفل بما يلي:

- تحضير مشروع ميزانية الجامعة على أساس إقتراحات عمداء الكليات ومديري المعاهد.
- تحسين محاسبة الجامعة ومتابعة تنفيذ الميزانية.
- متابعة تفويض الاعتمادات إلى عمداء الكليات ومديري المعاهد وضمان مراقبة تنفيذها.
- متابعة تمويل أنشطة البحث التي تضمنها المخابر والوحدات.

وتشمل المصالح التالية:

- مصلحة الميزانية والمحاسبة.
- مصلحة تمويل أنشطة البحث.
- مصلحة مراقبة التسيير والصفقات.

ت - المديرية الفرعية للوسائل والصيانة: والمتمثلة في المدير الفرعي للوسائل والصيانة ويتكفل بما يلي:

- ضمان تزويد الهيئات التابعة لمديرية الجامعة والمصالح المشتركة بوسائل السير.
- ضمان صيانة الممتلكات المنقولة وغير المنقولة لمديرية الجامعة والمصالح المشتركة.
- مسك سجلات الجرد.
- ضمان الحفاظ على أرشيف الجامعة وصيانتته.
- ضمان تسيير حضيرة السيارات لمديرية الجامعة.

وتشمل المصالح التالية:

- مصلحة الوسائل والجرد.
- مصلحة النظافة والصيانة.
- مصلحة الأرشيف.

ث - المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية: والمتمثلة في المدير الفرعي للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية ويتكفل بما يلي:

- ترقية وتنمية الأنشطة العلمية والثقافية في الجامعة لفائدة المتربصين.
- تنظيم الأنشطة الترفيهية.
- دعم الأنشطة الرياضية في إطار الرياضة الجامعية.

- القيام بأنشطة اجتماعية لفائدة مستخدمي الجامعة.  
وتشمل مصلحتين هما:

- مصلحة الأنشطة العلمية الثقافية.

- مصلحة الأنشطة الرياضية والترفيهية.<sup>1</sup>

#### 7- المكتبة المركزية

وتتمثل في محافظ المكتبة المركزية للجامعة، وقد نشأت مع نشأة الجامعة بموجب المرسوم التنفيذي وتحتوي مكتبة الجامعة على العديد من الكتب العلمية والثقافية الخاصة بكل التخصصات باللغات المختلفة العربية والفرنسية وحتى الإسبانية، وقد استقطبت جامعتنا عددا معتبرا من المتربصين المقبلين من مختلف ولايات الوطن ومن الدول الشقيقة والصديقة، الأساتذة والباحثين وتحتوي جامعة محمد بوضياف على كم هائل من الكتب، بالإضافة إلى قاعات مطالعة للطلبة والأساتذة بالإضافة إلى قاعتان للإنترنت، قاعة خاصة بالمتربصين وقاعة أخرى خاصة بالأساتذة ويتكفل محافظ المكتبة المركزية للجامعة بالمهام التالية:

- اقتراح برامج اقتناء المراجع والتوثيق الجامعي بالاتصال مع مكاتب الكليات والمعاهد.

- مسك بطاقيّة الرسائل والمذكرات لما بعد التدرج.

- تنظيم الرصيد الوثائقي للمكتبة المركزية باستعمال أحدث الطرق للمعالجة والترتيب.

- مساعدة مسؤولي مكاتب الكليات والمعاهد في تسيير الهياكل الموضوعية تحت سلطتهم.

- صيانة الرصيد الوثائقي للمكتبة المركزية.

- مساعدة الأساتذة والمتربصين في بحوثهم الببليوغرافية.

وتشمل المصالح الآتية:

- مصلحة الاقتناء.

- مصلحة البحث الببليوغرافي.

- مصلحة المعالجة.

- مصلحة التوجيه.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - القرار الوزاري المشترك المؤرخ في: 08 رجب 1425 الموافق لـ: 24 أغسطس 2004 يحدد التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة والمرسوم التنفيذي- رقم: 03-279 المؤرخ في: 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق لـ: 23 أغسطس 2003 يحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها.

<sup>2</sup> - القرار الوزاري المشترك المؤرخ في: 08 رجب 1425 الموافق لـ: 24 أغسطس 2004 يحدد التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة والمرسوم التنفيذي- رقم: 03-279 المؤرخ في: 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق لـ: 23 أغسطس 2003 يحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها.

8- الكليات والمعاهد: تتكون جامعة محمد بوضياف من سبع كليات ومعهدين وهم كالتالي:<sup>1</sup>

- كلية العلوم.
- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- كلية الرياضيات والإعلام الآلي.
- كلية التكنولوجيا.
- كلية الحقوق والعلوم السياسية.
- كلية الآداب واللغات.
- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.
- معهد تسيير التقنيات الحضرية.

المطلب الثالث: مهام مصالح المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين

من أجل سيرورة نشاط الجامعة، تحقيق أهدافها تعتمد على موارد بشرية من مختلف المستويات والأعمار "أستاذة، باحثين، إداريين، تقنيين، وأعاون مصالح" ويشرف على تسيير شؤونهم مديرية المستخدمين والتكوين والمتمثلة في المدير الفرعي للمستخدمين والتكوين ويتكفل بما يلي:

- تسيير المسار المهني للمستخدمين التابعين لمديرية الجامعة والمصالح المشتركة وكذا الذين يتولى مدير الجامعة تعيينهم.

- إعداد وتنفيذ مخططات التكوين وتحسين المستوى وتحديد معلومات المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعاون المصالح للجامعة.

- ضمان تسيير تعداد مستخدمي الجامعة مع ضمان التوزيع المنسجم بين الكليات والمعاهد.

- تنسيق، إعداد وتنفيذ مخططات تسيير الموارد البشرية للجامعة.

وتشمل المصالح التالية:

تنقسم بدورها إلى ثلاث مديريات

<sup>1</sup>القرار الوزاري المشترك المؤرخ في: 08 رجب 1425 الموافق لـ: 24 أغسطس 2004 يحدد التنظيم الإداري لمديرية الجامعية والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة والمرسوم التنفيذي- رقم: 03-279 المؤرخ في: 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق لـ: 23 أغسطس 2003 يحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها.

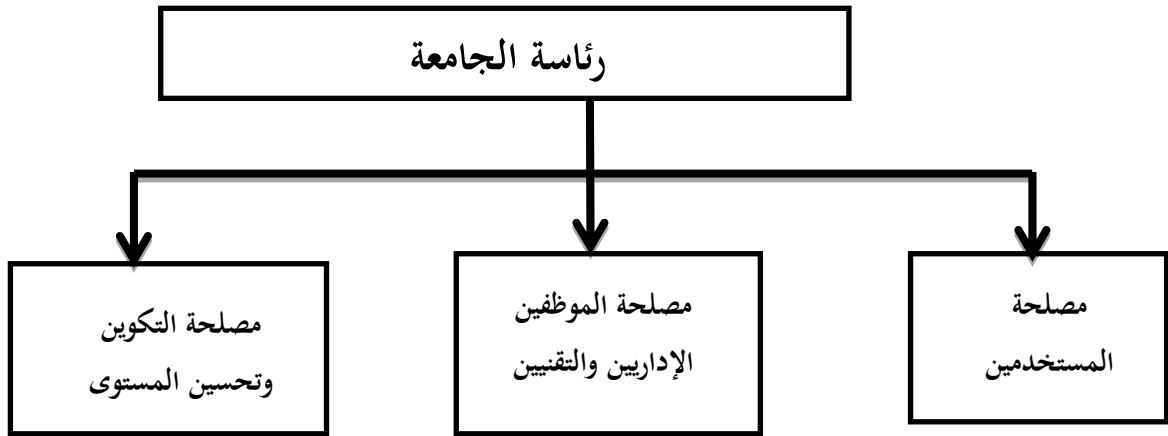
✓ مصلحة مستخدمي الأساتذة.

✓ مصلحة الموظفين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح.

✓ مصلحة التكوين وتحسين المستوى وتحديد المعلومات.<sup>1</sup>

الشكل التالي يبين الهيكل التنظيمي لمديرية المستخدمين والتكوين على مستوى رئاسة الجامعة

الشكل (05): الهيكل التنظيمي لمديرية المستخدمين والتكوين على مستوى رئاسة الجامعة



المصدر: مصلحة الموظفين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح

<sup>1</sup> - القرار الوزاري المشترك المؤرخ في: 08 رجب 1425 الموافق لـ: 24 أغسطس 2004 يحدد التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة والمرسوم التنفيذي- رقم: 03-279 المؤرخ في: 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق لـ: 23 أغسطس 2003 يحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها.

## المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة

نهدف من خلال هذا المبحث إلى ذكر مختلف الجوانب المنهجية التي اعتمدها في الدراسة وأهدافها، الذي ساعدنا في معالجة إشكالية الدراسة من خلال منهجية علمية واضحة ومناسبة، ويتضمن هذا المبحث ثلاثة مطالب تتمثل فيما يلي:

المطلب الأول: الإطار المنهجي؛

المطلب الثاني: مصادر بيانات الدراسة؛

المطلب الثالث: هيكلية استبانة الدراسة ومعالجتها الإحصائية.

## المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة

من المهم أن تكون المنهجية العلمية تتماشى والإطار العام للدراسة بغية الوصول إلى تحقيق أهدافها ومعالجة الإشكالية المطروحة وهذا من خلال استخدام منهج علمي مناسب.

## الفرع الأول: المنهج العلمي المعتمد للدراسة

تم الاعتماد على المنهج الوصفي والذي يعد منهجا يحاول الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر المشكلة أو الظاهرة القائمة للوصول إلى فهم أفضل وأدق أو وضع أساسيات والإجراءات المستقبلية الخاصة بها، وهنا لمعرفة تفاصيل أكثر حول الموضوع أو الظاهرة ويهدف هذا المنهج إلى توفير البيانات والحقائق عن إشكالية موضوع البحث والوقوف على دلالتها.

وتبرز أهمية استخدام المنهج الوصفي في الجانب الميداني لهذه الدراسة من خلال التطرق إلى دراسة والتحليل الواقعي والميداني لإدارة الموارد البشرية إلكترونيا وأثرها على تنمية رأس المال الفكري بموظفي جامعة محمد بوضياف بالمسيلة خصوصا فئة الموظفين الإداريين والأساتذة.

## الفرع الثاني: عينة الدراسة

تتكون عينة الدراسة من (65) خمسة وستون فرد، والمكونة أساسا من موظفي إدارة الموارد البشرية برئاسة الجامعة وأساتذة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة. والتي بإمكانها إدراك موضوع الدراسة باعتباره يخص أكثر هذه الفئة.

## المطلب الثاني: مصادر بيانات الدراسة

الهدف من هذا المطلب هو تحديد وذكر المصادر التي تم الاعتماد عليها في الدراسة سواء في الفصل النظري أو في الفصل الميداني الذي يمثل الإسقاط الميداني للجزء النظري، وتقسم مصادر بيانات الدراسة إلى جزأين: الأول يتمثل في المصادر الثانوية، أما الثاني فهو يمثل المصادر الأولية.

## الفرع الأول: المصادر الثانوية

من أجل تناول التأصيل النظري للدراسة تمت الاستعانة بمجموعة من المصادر متنوعة والتي تعد أساس الدراسة، وتمثلت هذه المصادر فيما يلي:

مراجع كتب لأغلبها باللغة العربية والبعض باللغة الأجنبية؛

استخدام مراجع بعض المقالات والمدخلات؛

الاستعانة بالملتقيات التي تناولت تقريبا نفس الدراسة.

## الفرع الثاني: المصادر الأولية

لإسقاط الميداني للدراسة وجعلها أكثر عمقا تم الاعتماد على مصادر ذات البيانات الأولية التي توصلنا إلى بيانات مباشرة تخص الدراسة، وتتمثل المصادر الأولية التي اعتمدت في الدراسة هي مصادر ميدانية وذلك عن طريق التواصل مع أفراد عينة الدراسة من خلال جمع البيانات من مصادرها والتي تتمثل في:

الاستبانة.

ولقد تم الاعتماد على الشروط التالية عند صياغة أسئلة لبناء استبانة واضحة ودقيقة<sup>1</sup>:

مراعاة التسلسل المنطقي للأسئلة؛

يجب أن تكون صياغة الفقرات واضحة وتحاشي الأسئلة المبهمة؛

تجنب ازدواجية المعنى للفقرة.

وقد حاولنا صياغة استبيان بدقة ووضوح وأخضعناه للتحكيم، ثم قمنا بتوزيعه على أفراد عينة الدراسة التي تمثلت في 65 عينة، من أجل جمع النتائج الخاصة بموضوع البحث.

المطلب الثالث: هيكلية استبانة الدراسة ومعالجتها الإحصائية.

سنتناول في هذا المطلب هيكلية استبانة الدراسة ومعالجتها الإحصائية.

## الفرع الأول: هيكلية استبانة الدراسة

قسمنا الاستبانة إلى قسمين

**01 - القسم الأول:** يتضمن المعلومات الشخصية لأفراد عينة الدراسة (السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة المهنية).

**02 - القسم الثاني:** يتضمن محورين:

**المحور الأول:** أبعاد إدارة الموارد البشرية الكترونيا (التوظيف، التدريب، تسيير المسار المهني، نظام الأجور والتعويضات)، ويتضمن 15 عبارة.

**المحور الثاني:** حول تنمية رأس المال الفكري (استقطاب رأس المال الفكري، صناعة رأس المال الفكري، تنشيط رأس المال الفكري والمحافظة عليه)، ويتضمن 10 عبارات.

<sup>1</sup> - محمد حسين محمد رشيد ومنى عطا الله الشويلات، مبادئ الإحصاءات والاحتمالات ومعالجتها، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012، ص 20-21.

تم إعداد قائمة أسئلة الاستبيان على أساس مقياس ليكرت الخماسي ( Likert scale ) الذي يحتمل خمس إجابات كما هو مبين الجدول التالي:

الجدول رقم (02): مقياس ليكرت الخماسي المعتمد في الدراسة

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

من إعداد الطالبان بالاعتماد على دراسات سابقة

أما فيما يتعلق بالحدود التي اعتمدها عليها في هذا البحث عند التعليق على المتوسط الحسابي للمتغيرات في نموذج الدراسة، ولتحديد درجة القياس فقد حددنا خمسة مستويات هي: (المنخفض جدا، المنخفض، المتوسط، المرتفع، المرتفع جدا) بناءات على المعادلة التالية:

الجدول رقم (03): مقياس تحديد الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة

مستوى الملائمة	1.8 – 1	2.6 – 1.81	3.4 – 2.61	4.2 – 3.41	5 – 4.21
الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

من إعداد الطالبان بالاعتماد على المدى الإحصائي

### الفرع الثاني: أدوات معالجة بيانات الدراسة

بعد عملية توزيع الاستبانة على العينة المختارة، قمنا بعملية جمع الاستبيان والتي تعد من أهم المراحل كونها ترتبط بالحصول على نتائج عملية تفيدنا في إضفاء موضوع الدراسة، فعمدنا إلى جمع هذا الاستبانة عن طريق الاستلام المباشر من العينة المختارة، ثم بعد الحصول على الاستبانة بدأنا عملية التحليل وفق جداول يتم تحليلها إحصائياً، تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS إصدار رقم 27 من خلال:

أولاً: التكرارات والنسب المئوية: تم الاعتماد عليهما بهدف التفريق بين العينة، بناءات على المعلومات الخاصة بالمؤسسة، وتم اعتماد المؤشرين في كافة عبارات الاستبيان.

ثانيا: المتوسط الحسابي: تم استخدامه في هذه الدراسة كونه مؤشر يقوم بترتيب البنود حسب أهميتها من وجهة نظر المستجيبين على الاستبيان

ثالثا- الانحراف المعياري: تم استخدامه لمعرفة مدى تشتت القيم عن متوسطها الحسابي.

رابعا: اختبار ألفا كرونباخ " Cronbach's Alpha " تم استخدامه لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان، بحيث تكون مساوية للصفر والواحد الصحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، أما إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح، أي أن زيادة قيمة هذا المعامل تعني مصداقية البيانات.

خامسا: معامل الصدق (Validité): يقصد به انه مقياس يقيس ما وضع لقياسه ويساوي رياضيا الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ.

سادسا: اختبار التوزيع الطبيعي كالمجروف سمرنوف ( Kolmogorov- Smirnov Test ): يستخدم لمعرفة طبيعة توزيع بيانات ظاهرة معينة في كونها تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.

سابعا: اختبار ( ANOVA-Test ) الإحصائي: يستخدم في اختبار فرضيات الاستبيان للتأكد من الدلالة الإحصائية للنتائج التي تم التوصل إليها.

المبحث الثالث: عرض البيانات وتحليلها

المطلب الأول: تحليل البيانات لعينة الدراسة

في هذا المطلب سنقوم بتحليل البعد الأول والذي يتمثل في تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة كما سنقيس مدى صدق وثبات عبارة الاستبانة بمعامل ألفا كرو نباخ.

الفرع الأول: تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة

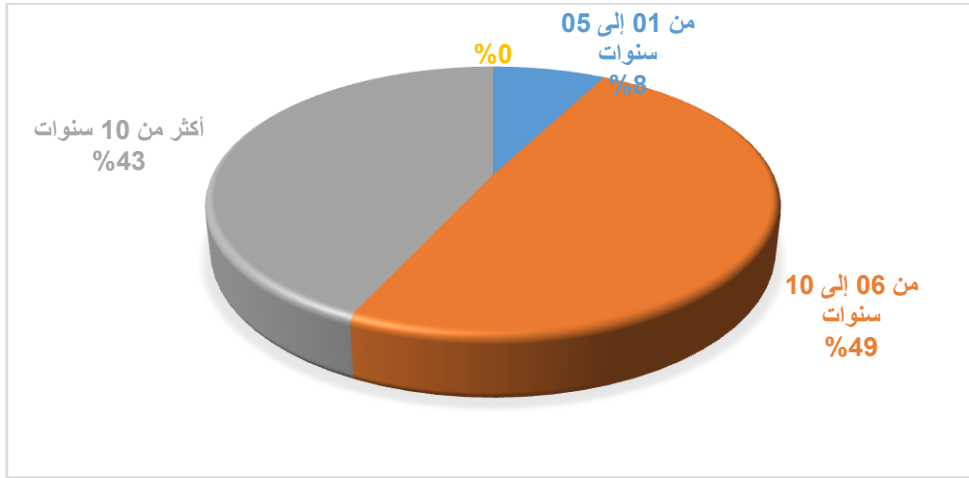
الجدول رقم (04): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة العمرية	الرقم.
00	00	أقل من 25 سنة	01
26.2	17	من 26 سنة إلى 35 سنة	02
50.8	33	من 36 سنة إلى 45 سنة	03
23.1	15	أكثر من 46 سنة	04
100	65	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبان: بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يوضح لنا الجدول رقم (04) أن الفئة العمرية السائدة تتمثل من 36 إلى 45 سنة والمقدرة بـ 50.8% وهذا راجع إلى طبيعة الوظيفة وعلاقتها بموضوع الدراسة في جامعة محمد بوضياف ثم تليها الفئة من 26 إلى 35 سنة والمقدرة بـ 26.2% وهي نسبة تؤكد وجود الشباب في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي، كما أنّ نسبة 23.1% التي تمثل فئة أكثر من 46 سنة وهذا يدل على تواجد الكهول وأصحاب الخبرة في المؤسسة محل الدراسة.

الشكل رقم (06): النسب المئوية لأفراد العينة حسب خاصية العمر



المصدر: من إعداد الطالبان باستخدام برنامج EXCEL

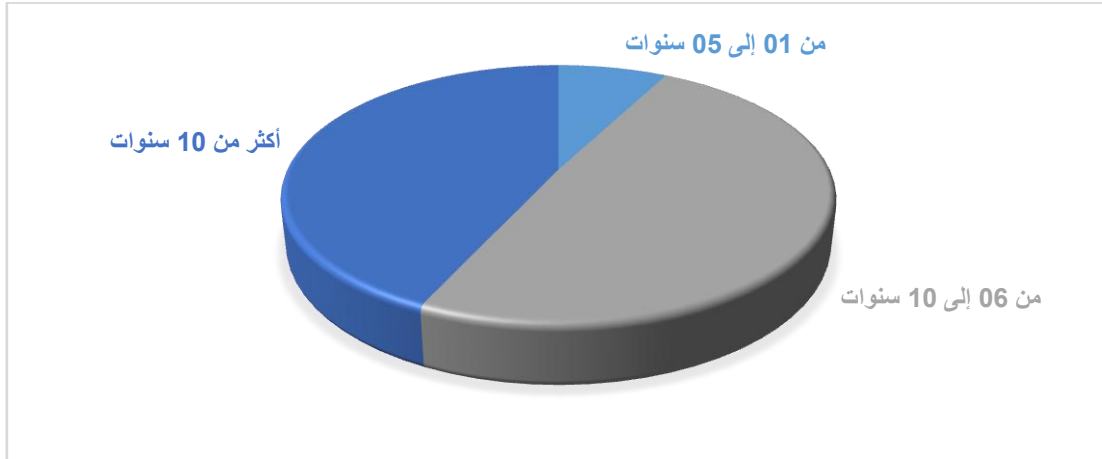
الجدول رقم (05): يمثل توزيع عينة الدراسة حسب خاصية المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
00	00	متوسط
6.2	04	ثانوي
93.8	61	جامعي
100	65	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان: بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (05) أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على الكفاءات وحاملي الشهادات الجامعية والذين يقدر بنسبة 93.8 %، ثم يليهم ذوي المستوى الثانوي الذي يمثلون نسبة ضئيلة تقدر بـ 06.20 % وهم بمثابة مساعدين وأعاون لوظيفة إدارة الموارد البشرية وهذا يعود إلى طبيعة موظفي عينة الدراسة الذين كانت أغلبهم أساتذة جامعيين.

الشكل رقم (07): النسب المئوية لأفراد العينة حسب خاصية المستوى العلمي



المصدر: من إعداد الطالبان باستخدام برنامج EXCEL

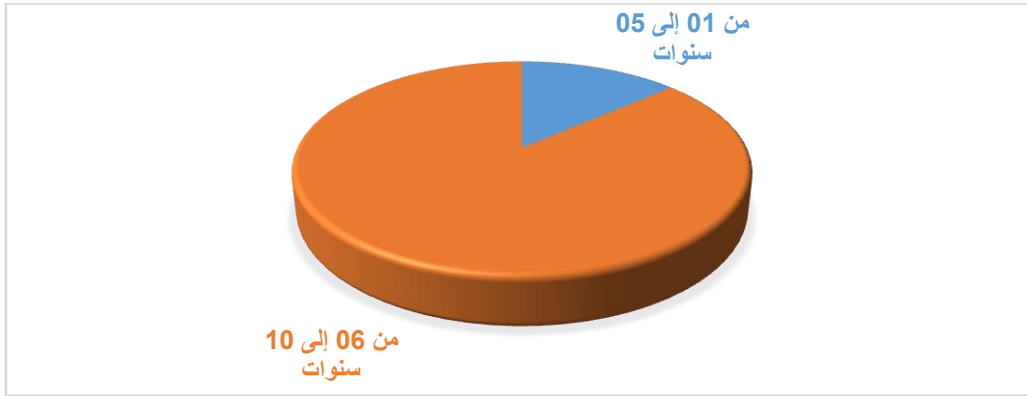
الجدول رقم (06): يمثل توزيع عينة الدراسة حسب خاصية المستوى الوظيفي

الرقم	سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية %
01	أستاذ جامعي	50	76.9
02	موظف الموارد البشرية	15	23.1
	المجموع	65	100

المصدر: من إعداد الطالبان: بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يوضح لنا الجدول (06) أن الفئة الذين يشغلون منصب أستاذ جامعي يمثلون أكبر نسبة بـ 76.9 %، وقدر عددهم بـ 50 فرد، بينما فئة من يشغلون موظفي الموارد البشرية قدرت بـ 23.1% وهذا راجع إلى طبيعة المؤسسة محل الدراسة وموضوع الدراسة.

الشكل رقم (08): النسب المئوية لأفراد العينة حسب خاصية المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبان باستخدام برنامج EXCEL

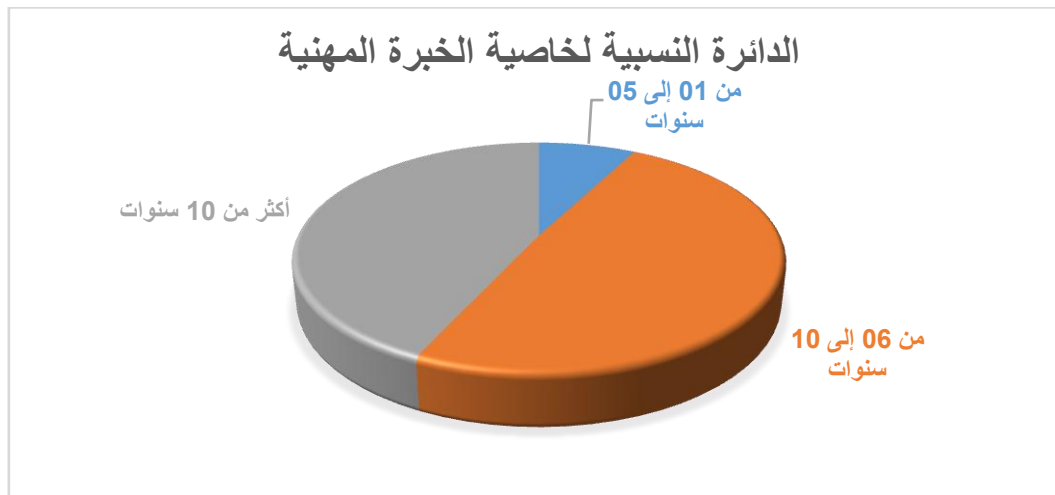
الجدول رقم (07): يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب خاصية الخبرة المهنية

الرقم	سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية %
01	من 01 إلى أقل من 05 سنوات	5	7.7
02	من 06 إلى 10 سنوات	32	49.2
03	أكثر من 10 سنوات	28	43.1
المجموع		65	100

المصدر: من إعداد الطالبان: بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يوضح لنا الجدول (07) أن الفئة السائدة بالنسبة لخاصية الأقدمية هي فئة من 06 سنوات إلى 10 سنوات وهي فئة تعكس الخبرة لشغل مناصب عليا معينة كأساتذة وإداريين بنسبة مئوية قدرة بـ 49.20%، في حين الفئة من 01 إلى 05 سنوات تمثل نسبة 7.7%، أما الفئة أكثر من 05 سنوات فأقل فهي تمثل نسبة 43.10%، وهذا يدل على وجود ذوي الخبرة الذين تعتمد عليهم المؤسسة محل الدراسة.

الشكل رقم (09): النسب المئوية لأفراد العينة حسب خاصية الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبان باستخدام برنامج EXCEL

الفرع الثاني: قياس مدى ثبات عبارات الاستبانة

الجدول (08) اختبار صدق الاستبيان بمعامل ألفا كرونباخ

المحاور	الأبعاد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
المحور الاول: إدارة الموارد البشرية الكترونيا	التوظيف التدريب تسيير المسار المهني نظام الأجور والتعويضات	15	0.890
المحور الثاني : تنمية رأس المال الفكري	إستقطاب رأس المال الفكري صناعة رأس المال الفكري تنشيط راس المال الفكري والمحافظة عليه	10	0.768
الدرجة الكلية للمقياس		25	0.904

تم حساب ثبات هذا الاستبيان عن طريق التناسق الداخلي باستخدام معادلة الفا كرونباخ القائمة على أساس حساب معدل الارتباط بين عبارات الاستبيان ككل حيث بلغ 0.904 ونجد أن محاوره جاءت بنفس القيم تقريبا حيث بلغ في المحور الأول 0.890 أما المحور الثاني فقد بلغ 0.768 وهي درجة عالية من الثبات ومنه نستنتج أن الدراسة التي أعدناها لمعالجة المشكلة المطروحة هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.

الفرع الثالث: اختبائي نوع التوزيع لمحاور الدراسة

سيتم تحديد نوع التوزيع ما إذا كان طبيعي أم لا عن طريق اختبار كالمجروف - سمر نوف - Kolmogorov - (Smirnov):

الجدول رقم (09): اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الاستبانة

البعد	عدد الفقرات	قيمة Z المعنوية Sig
البعد الأول	05	0.00
البعد الثاني	04	0.00
البعد الثالث	2	0.00
البعد الرابع	04	0.00

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS, V27

من خلال الجدول رقم ( 09 ) : أن كل محاور الاستبانة الخاصة بالدراسة تتبع التوزيع الطبيعي لأن مستوى الدلالة Sig أقل من (0.05)، وهو دال إحصائيا.

المطلب الثاني: تحليل بيانات الدراسة

الفرع الأول: التحليل الوصفي لعناصر المتغير المستقل لإدارة الموارد البشرية إلكترونياً

في هذا الفرع سيتم عرض وتحليل البيانات للمتغير المستقل لإدارة الموارد البشرية إلكترونياً وهي: التوظيف، التدريب، تسيير المسار المهني، نظام الأجور والتعويضات من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (10): يمثل نتائج بعد التوظيف الإلكتروني

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة القبول
01	يتم الإعلان الوظائف الشاغرة من خلال الموقع الإلكتروني الخاص بالجامعة	4.1692	0.67475	5	مرتفع
02	تقدم طلبات التوظيف (السيرة الذاتية) إلكترونياً	3.9231	1.05041	1	مرتفع
03	تستخدم المقابلات في عملية التوظيف	3.6000	1.16994	4	مرتفع
04	تستخدم الاختبارات الإلكترونية في عملية التوظيف	3.8154	1.21053	2	مرتفع
05	توفر الجامعة معلومات عن المؤهلات المطلوبة لشغل الوظائف الشاغرة	3.7538	1.18626	3	مرتفع

مرتفع	/	0.74354	3.8523	نتيجة بعد التوظيف الإلكتروني
-------	---	---------	--------	------------------------------

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS, V27

من خلال الجدول رقم (10) نلاحظ أن جميع المتوسطات الحسابية لفقرات البعد الأول " التوظيف " التي تم التوصل إليها وبالبالغة ( 05) فقرات كانت في مجملها مرتفعة أي أعلى من المتوسط الفرضي المستخدم (03)، وهذا يشير إلى أن إجابات عينة الدراسة كانت إيجابية، ودليل ذلك أن المتوسط الحسابي العام لفقرات البعد الأول بلغ (3.8523)، وبلغ الانحراف المعياري (0.74354)، وهذا ما يدل على وجود بعد التوظيف الإلكتروني بمستوى عالي ومرتفع بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة حيث كان المتوسط الحسابي لكل الفقرات (من 1 إلى 5) أكبر من (3.4) حسب مقياس تحديد الأهمية.

وأثناء اجراءنا للمقابلة مع رئيس مصلحة المستخدمين في رئاسة الجامعة أكد لنا أن التوظيف الإلكتروني من خلال الاختيار يضع الفرد في وظيفة تتناسب مع امكانيته مما يؤدي الى زيادة دافعيته للعمل، كما ان الاستقطاب يساهم في زيادة فاعلية عملية الاختيار من خلال جذب أفراد مناسبين<sup>1</sup>.

الجدول رقم (11): يمثل نتائج بعد التدريب الإلكتروني

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة القبول
01	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية إلكترونيا	3.9077	1.04168	1	مرتفع
02	توفر الجامعة برامج تساعد على العملية التدريبية إلكترونيا مثل " مودلبروغرس... إلخ	3.4308	1.29867	3	مرتفع
03	يزيد التدريب الإلكتروني من قدرة المتدربين على الاتقان والتحسين في العمل	3.6308	1.03937	2	مرتفع

<sup>1</sup> اجراء مقابلة شخصية مع السيد حسين بن سلهوب رئيس مصلحة المستخدمين والتكوين في رئاسة الجامعة – المسيلة في 2024/05/27

متوسط	4	1.25000	3.000	يكسب المتدربين القدرة على استخدام وتوظيف تكنولوجيا المعلومات في العمل	04
مرتفع	/	0.88053	3.4923	نتيجة بعد التدريب الالكتروني	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS, V27

يؤكد الجدول رقم (11) على أن جامعة محمد بوضياف بالمسيلة تعتمد بدرجة مرتفعة على بعد التدريب الإلكتروني وهذا من أجل بلوغ أهدافه المنشودة وهذا ما توضحه الفقرات رقم ( 1، 2، 3) التي قدرت متوسطاتها الحسائية على التوالي ( 3.9077-3.4308-3.6308) والتي كانت تفوق ( 3.4) وهذا ما يدل أهمية التدريب الإلكتروني ، كما كان المتوسط الحسائي للفقرة الرابعة ( 3.00) أي متوسط، أي أقل من (3.4) وهذا دليل على أن استخدام التكنولوجيا في التدريب على مستوى جامعة محمد بوضياف بالمسيلة يتم الكترونيا بدرجة متوسطة. وهذا ما أكده لنا رئيس مصلحة المستخدمين في الجامعة أثناء اجراء مقابلة معه، أن التدريب الالكتروني يساهم في التخفيض من الحوادث، وذلك من خلال (الندوات التكوينية الالكترونية، مؤتمرات الفيديو، محاضرات... الخ)<sup>1</sup>.

الجدول رقم (12): يمثل نتائج بعد تسيير المسار المهني

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسائي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة القبول
01	يتم الإعلان عن فرص الترقية إلكترونيا	3.2462	1.33499	1	متوسط

<sup>1</sup> اجراء مقابلة شخصية مع السيد حسين بن سلهوب رئيس مصلحة المستخدمين والتكوين في رئاسة الجامعة - المسيلة في 2024/05/27

متوسط	2	1.37421	3.0462	يتم تخطيط المسار الوظيفي إلكترونياً	02
متوسط	/	1.22067	3.1462	نتيجة بعد تسيير المسار المهني	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS, V27

يبين لنا الجدول رقم (12) أن المتوسطات الحسابية للفقرات الخاصة بالبعد الثالث الذي يمثل بعد تسيير المسار المهني إلكترونياً متوسطة حيث كانت متوسطات الفقرات ( 2، 1) قدرت على التوالي بـ (3.0462-3.2462) في حين قدر المتوسط الحسابي الإجمالي (3.1462) وهي طبعاً أقل من (3.4) وهذا دليل على أن تسيير المسار المهني على مستوى جامعة محمد بوضياف بالمسيلة يتم إلكترونياً بدرجة متوسطة. وهذا ما أكدته لنا رئيس مصلحة المستخدمين من خلال مقابلة التي أجريناها معه، حيث أن ادخال تكنولوجيا الاعلام والاتصال تؤثر على تسيير المسار المهني للموظف من خلال ممارسة نشاطاتها من تقليدية الى الكترونية<sup>1</sup>.

الجدول رقم (13): يمثل نتائج بعد نظام الأجور والتعويضات

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة القبول
01	يقوم نظام الأجور بإصدار إيصال الدفع الإلكتروني	2.8154	1.30973	4	متوسط
02	نظام الحضور والانصراف مرتبط إلكترونياً بنظام الأجور	3.78 46	1.35 199	1	مرتفع

<sup>1</sup> إجراء مقابلة شخصية مع السيد حسين بن سلهوب رئيس مصلحة المستخدمين والتكوين في رئاسة الجامعة – المسيلة في 2024/05/27

مرتفع	2	1.34397	3.4000	تقوم نظم التعويضات بحساب المدفوعات الخاصة بالأجور والتأمينات إلكترونياً	03
متوسط	3	1.2596	3.3692	تقوم نظم التعويضات بإعلام الموظفين بالعديد من الأمور المتعلقة بالجوانب المالية الخاصة بهم	04
مرتفع	/	0.94947	3.3423	نتيجة نظام الأجور والحوافز	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS, V27

الجدول رقم (13) من الجدول يتبين لنا أن جل فقرات البعد الرابع الخاص بالدراسة متوسطاتها الحسابية أغلبها مرتفعة وهذا ما دلت عليه الفقرات (1، 2) فهي تنتمي إلى المجال (3.41-4.2) وهذا ما يؤكد أن درجة اهتمام جامعة محمد بوضياف الموظفين لديها من خلال نظام الحضور والانصراف الإلكتروني لأنه يحقق شفافية أكبر كما يساعد على تقييم الموظف من خلال تقديم حوافز مادية وعنوية كما قدر المتوسط الحسابي للفقرات (3، 4) بـ (2.8154-3.3692) وهو متوسط أي ينتمي إلى المجال (2.61-3.4) وهو ما يدل على الاهتمام النسبي لجامعة المسيلة محل الدراسة بنظام الأجور بإصدار إيصال الدفع الإلكتروني تحتاج إلى وتيرة أسرع وإلى نظام معلومات فعال يجنب الإدارة حدوث أي خطأ.

في حين قدر المتوسط الحسابي الإجمالي للفقرات بـ (3.3423)، وهذا يقودنا تلقائياً إلى القول أنه تساهم إدارة الموارد البشرية إلكترونياً أي تنمية رأس المال الفكري من حيث نظام الأجور والتعويضات إلكترونياً بدرجة مقبولة.

الفرع الثاني: التحليل الوصفي لعناصر المتغير التابع تنمية رأس المال الفكري

في هذا الفرع سيتم عرض وتحليل البيانات للمتغير التابع تنمية رأس المال الفكري وهي : استقطاب رأس المال الفكري، صناعة رأس المال الفكري، تنشيط رأس المال الفكري والمحافظة عليه. من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (14): يمثل نتائج بعد: استقطاب رأس المال الفكري

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة القبول
01	تبحث إدارة الجامعة عن أصحاب المؤهلات والخبرات وتجذبهم للعمل لديها	3.2308	1.25958	3	متوسط
02	تقدم الجامعة كل التسهيلات اللازمة لتعيين المبدعين	3.8000	1.03380	2	مرتفع
03	تقدم إدارة الجامعة رواتب وحوافز مجزية لأصحاب المؤهلات	4.2615	0.87101	1	مرتفع جداً

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS, V27

يبين لنا الجدول رقم (14) أن المتوسطات الحسابية للفقرات الخاصة بالبعد الأول والذي يمثل بعد استقطاب رأس المال الفكري مرتفعة حيث كانت متوسطات الفقرات ( 1,2 ) مرتفعة بـ ( 3.8000-4.2615 ) وهذا دليل على أن اختيار الموظفين إلكترونياً يساعد على استقطاب رأس المال الفكري، كما أن نظام الحوافز والتعويضات يساعد إدارة الجامعة على استقطاب رأس مال فكري متميز.

كما قدر المتوسط الحسابي للفقرات (3) بـ: (3.2308) وهو متوسط اي ينتمي الى المجال ( 2.61-3.4 ) وهو ما يفسر ان ادارة الجامعة تواجه عراقيل في استقطاب أصحاب المؤهلات والخبرات لديها ..

الجدول رقم (15): يمثل نتائج بعد: صناعة رأس المال الفكري

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة القبول
01	تقوم إدارة الجامعة بإرسال مواردها البشرية إلى الخارج للاطلاع على المستجدات العلمية	4.0000	1.06066	3	مرتفع
02	تشجع إدارة الجامعة على المنافسة بين الموارد البشرية المبدعة فيها	4.3231	0.47129	1	مرتفع جدا
03	تناقش إدارة الجامعة مقترحات المورد البشري الخاصة بتطوير العمل	4.2000	0.97147	2	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS, V27

يبين لنا الجدول رقم (15) أن المتوسطات الحسابية لل فقرات الخاصة بالبعد الثاني والذي يمثل بعد صناعة رأس المال الفكري مرتفعة حيث كانت كل متوسطات الفقرات (2،1،3) على التوالي مرتفعة، كما يبين الجدول أعلاه وهذا دليل على أن إدارة الجامعة تسعى جاهدة إلى صناعة رأس المال الفكري من خلال ارسال مواردها البشرية سواء أساتذة باحثين أو طلبة متميزين أو موظفين اداريين إلى الخارج لتمكينهم من ابراز معارفهم أكثر وتفجيرها طاقاتهم خدمة لبلدهم مستقبلا.

الجدول رقم (16): يمثل نتائج بعد: تنشيط رأس المال الفكري والمحافظة عليه

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة القبول
01	تستخدم إدارة الجامعة أساليب لاثارة القدرات الإبداعية للموارد البشرية لحل المشكلات	4.6000	0.49371	1	مرتفع جدا
02	تحت إدارة الجامعة المورد البشري على البحث والعمل عن كل ما هو جديد	4.0615	0.99808	2	مرتفع
03	تتعامل إدارة الجامعة مع ذوي القدرات المميزة على أساس الثقة	3.8769	0.92715	4	مرتفع
04	تشجع إدارة الجامعة للمورد البشري فيها على المشاركة في المؤتمرات والدورات المتخصصة	3.9538	1.09588	3	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS, V27

يبين لنا الجدول رقم (16) أن المتوسطات الحسابية لل فقرات الخاصة بالبعد الثالثوالذي يمثل بعد تنشيط رأس المال الفكرىمرتفعة حيث كانت كل متوسطات الفقرات ( 2،1،3،4) على التوالي مرتفعة، كما يبين الجدول أعلاهوهذا دليل على أن إدارة الجامعة تسعى جاهدة إلى تنشيط رأس المال الفكري من خلال ارسال بعض الأساليب منها العصف الذهني، ومساعدة الطلبة لتنمية مهاراتهم ومواهبهم من خلال التشجيع على عقد الدورات والمؤتمرات التي تخص هذا الجانب.

الجدول رقم (17): يمثل نتائج المتغير التابع رأس المال الفكري

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة القبول
01	استقطاب رأس المال الفكري	3.7641	0.77889	03	مرتفع
02	صناعة رأس المال الفكري	4.1744	0.63494	01	مرتفع
03	تنشيط رأس المال الفكري والمحافظة عليه	4.1231	0.57133	02	مرتفع
	نتيجة محور رأس المال الفكري	4.0479	0.54820		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS, V27

يبين لنا الجدول رقم ( 17) الذي يشير إلى نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للمتغير التابع المتعلق بتنمية رأس المال الفكري حيث كانت مختلف قيم متوسطات أبعاد المحور الممثلة في استقطاب رأس المال الفكري وصناعة رأس المال الفكري وتنشيط رأس المال الفكري مرتفعة وهذا حسب درجة أهميتها والتي كانت كلها أكبر من قيمة المتوسط الإفتراضي (03) حيث كانت تساوي ( 3.7641-4.1744-4.1231) على التوالي في حين كان المتوسط الحسابي الإجمالي ( 4.0479) أي أنه مرتفع كما أن الانحراف المعياري كان يساوي ( 0.54820) أي هناك تقارب لآراء أفراد العينة وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور .

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

سيتم في هذا المطلب اختبار فرضيات الدراسة من أجل التأكد من صحتها أو رفضها، وهذا من خلال حسابنا لمعامل ANOVA - teste لأن التوزيع طبيعي لكل أبعاد الدراسة.

1 - الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية

يجب علينا تحديد ما يلي:

الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية إلكترونيا على تنمية رأس المال الفكري في جامعة المسيلة.

الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية على تنمية رأس المال الفكري في جامعة المسيلة.

الجدول رقم (18) يوضح نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

القرار	مُعامل التحديد "R2"	مُعامل الارتباط "R"	إختبار (t)		إختبار (F)		مُعادلة الانحدار		علاقة التأثير
			مُستوى الدلالة	قيمة "t"	مُستوى الدلالة	قيمة "F"	الخطأ المعياري	المُعاملات "B"	
دال (يؤثر إيجاباً وبدرجة عالية)	0.836	0.914	0.00	10.724	0.00	76.610	0.151	1.617	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS, V27

من الجدول رقم (18) تظهر نتائج الانحدار البسيط حيث قدرت قيمة F بـ (76.610) وقيمة T بلغت 10,724 بمستوى دلالة 0,00 وهو أقل من مستوى الدلالة 0,05 أي أن التأثير بين المتغير التابع والمستقل دال احصائياً، في حين كان معامل الارتباط يساوي (0.914) أي وجود ارتباط طردي قوي بين إدارة الموارد البشرية إلكترونيا وتنمية رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي ، كما نلاحظ أن معامل التحديد R2 بلغ 0,836، أي أن المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية إلكترونيا) بنسبة 83,6% على تنمية رأس المال الفكري، بينما 16,4% من التأثير على تنمية رأس المال الفكري يعود إلى عوامل أخرى، كما أن المعامل B بلغ

1,617 بمعنى كلما زادت إدارة الموارد البشرية إلكترونيا بدرجة واحدة، فسيؤدي ذلك إلى زيادة تنمية رأس المال الفكري بمقدار 1,617.

وبهذا نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$ ، أي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية على تنمية رأس المال الفكري في جامعة المسيلة.

2 - الفرع الثاني: اختبار الفرضية المتعلقة بالبعد الأول.

الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوظيف إلكترونيا على تنمية رأس المال الفكري في جامعة المسيلة.

الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوظيف إلكترونيا على تنمية رأس المال الفكري في جامعة المسيلة.

الجدول رقم (19): يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالبعد الأول " التوظيف "

القرار	مُعامل التحديد "R2"	مُعامل الارتباط "R"	إختبار (t)		إختبار (F)		مُعادلة الإنحدار		علاقة التأثير
			مُستوى الدلالة	قيمة "t"	مُستوى الدلالة	قيمة "F"	الخطأ المعياري	المُعاملات "B"	
H1	0.309	0.556	0.00	5.309	0.00	28.188	0.211	0.410	
H0									

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS, V27

نلاحظ من خلال الجدول رقم (19) أن اختبار T للبعد الأول بلغ ( 5.309 ) وهو دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية (SIG) بلغت (0,000) وهي أقل تماما من (0,05) وذلك ما يثبت أن التأثير بين البعد الأول والمتغير التابع دال احصائيا، في حين كانت قيمة معامل الارتباط ( 0.556 ) أما قيمة b تساوي 0.410 وهذا ما يؤكد على علاقة التأثير بين بعد التوظيف الإلكتروني وتنمية رأس المال الفكري، في حين قيمة معامل التحديد R2 بلغت 0,309، أي أن التوظيف الإلكتروني يفسر ما نسبته 30,9% من التغيرات الحاصلة في تنمية رأس المال الفكري، بينما 69,1% من التغيرات يرجع إلى عوامل أخرى.

وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية  $H_0$  وقبول الفرضية البديلة  $H_1$  والتي تقول أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوظيف إلكترونياً على تنمية رأس المال الفكري في جامعة المسيلة.

### 3 - الفرع الثالث: اختبار الفرضية المتعلقة بالبعد الثاني:

يجب علينا تحديد ما يلي:

الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب إلكترونياً على تنمية رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي.

الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب إلكترونياً على تنمية رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي.

الجدول رقم (20): يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالبعد الثاني "التدريب"

القرار	مُعامل التحديد "R2"	مُعامل الارتباط "R"	إختبار (t)		إختبار (F)		مُعادلة الإنحدار		علاقة التأثير
			مُسْتَوَى الدلالة	قيمة "t"	مُسْتَوَى الدلالة	قيمة "F"	الخطأ المعياري	المُعاملات "B"	
H1	0.164	0.405	0.00	3.520	0.00	12.390	0.255	0.252	
H0									

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS, V27

نلاحظ من خلال الجدول رقم (20) أن اختبار T البعد الثاني بلغ (3.520) وهذا دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية (SIG) لمجموع فقرات البعد بلغت (0,000) وهي أقل تماماً من (0,05) وذلك ما يثبت أن التأثير بين البعد الثاني والمتغير التابع دال إحصائياً، في حين كانت قيمة معامل الارتباط (0.405) أما b تساوي 0.252 وهذا ما يؤكد على علاقة التأثير بين بعد التدريب الإلكتروني وتنمية رأس المال الفكري، في حين قيمة معامل التحديد  $R^2$  بلغت 0.164، أي أن التدريب الإلكتروني يفسر ما نسبته 16.4% من المتغيرات الحاصلة في تنمية رأس المال الفكري، بينما 83.6% من المتغيرات راجع إلى عوامل أخرى.

وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية  $H_0$  وقبول الفرضية البديلة  $H_1$  والتي تقول أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب الإلكتروني على تنمية رأس المال الفكري في جامعة المسيلة.

#### 4 - الفرع الرابع: اختبار الفرضية الثالثة

تنص الفرضية الثالثة على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتسيير المسار المهني إلكترونياً على تنمية رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي وعليه حددنا الفرضية البديلة كما يلي:

الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتسيير المسار المهني إلكترونياً على تنمية رأس المال الفكري في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتسيير المسار المهني إلكترونياً على تنمية رأس المال الفكري في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

الجدول رقم (21): يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالبعد الثالث تسيير المسار المهني

القرار	مُعامل التحديد "R2"	مُعامل الارتباط "R"	إختبار (t)		إختبار (F)		مُعادلة الإنحدار		علاقة التأثير
			مُسْتَوَى الدلالة	قيمة "t"	مُسْتَوَى الدلالة	قيمة "F"	الخطأ المعياري	المُعاملات "B"	
H1									
H0									
مقبولة	0.162	0.402	0.00	3.484	0.00	12.136	0.256	0.180	
مرفوضة									

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS, V27

نلاحظ من خلال الجدول رقم (21) أن اختبار T البعد الثالث بلغ (3.484) وهذا دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية (SIG) لمجموع فقرات البعد بلغت (0,000) وهي أقل تماماً من (0,05) وذلك ما يثبت أن التأثير بين البعد الثالث والمتغير التابع دال إحصائياً، في حين كانت قيمة معامل الارتباط R (0.402) أما b تساوي 0.180 وهذا ما يؤكد على علاقة التأثير بين بعد تسيير المسار المهني إلكترونياً وتنمية رأس المال الفكري، في حين قيمة معامل التحديد R2 بلغت 0.162، أي أن تسيير المسار المهني إلكترونياً يفسر ما نسبته 16.2% من المتغيرات الحاصلة في تنمية رأس المال الفكري، بينما 83.8% من المتغيرات راجع إلى عوامل أخرى.

وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية  $H_0$  وقبول الفرضية البديلة  $H_1$  والتي تقول أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتسيير المسار المهني إلكترونيا على تنمية رأس المال الفكري في جامعة المسيلة.

### 5 - الفرع الخامس: اختبار الفرضية الرابعة

هنا سيتم اختبار الفرضية الرابعة والتي تمثل الإجابة على إشكالية البعد الرابع لنظام الأجور والتعويضات.

الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الأجور والتعويضات إلكترونيا على تنمية رأس المال الفكري في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الأجور والتعويضات إلكترونيا على تنمية رأس المال الفكري جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

الجدول رقم (22): يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالبعد الرابع لنظام الأجور والتعويضات

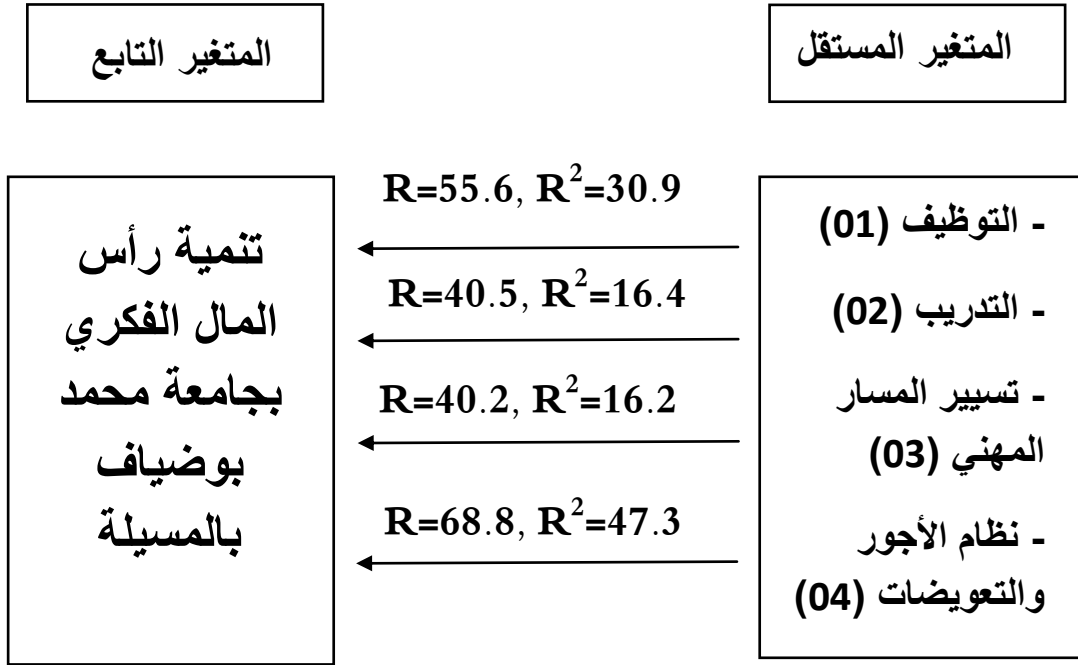
القرار	مُعامل التحديد "R2"	مُعامل الارتباط "R"	إختبار (t)		إختبار (F)		مُعادلة الإنحدار		علاقة التأثير
			مُستوى الدلالة	قيمة "t"	مُستوى الدلالة	قيمة "F"	الخطأ المعياري	المعاملات "B"	
H1									
H0									
مقبولة	0.473	0.688	0.00	7.518	0.00	56.513	0.161	0.397	
مرفوضة									

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS, V27

نلاحظ من خلال الجدول رقم (22) أن اختبار T البعد الثالث بلغ (7.518) وهذا دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية (SIG) لمجموع فقرات البعد بلغت (0,000) وهي أقل تماماً من (0,05) وذلك ما يثبت أن التأثير بين البعد الرابع والمتغير التابع دال إحصائياً، في حين كانت قيمة معامل الارتباط (0.688) أما b تساوي 0.397 وهذا ما يؤكد على علاقة التأثير بين بعد نظام الأجور والتعويضات إلكترونيا وتنمية رأس المال الفكري، في حين قيمة معامل التحديد R2 بلغت 0.473، أي أن نظام الأجور التعويضات إلكترونيا يفسر ما نسبته 47.3% من المتغيرات الحاصلة في تنمية رأس المال الفكري، بينما 52.7% من التغيرات راجع إلى عوامل أخرى.

وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية  $H_0$  وقبول الفرضية البديلة  $H_1$  والتي تقول أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتسيير المسار المهني إلكترونيا على تنمية رأس المال الفكري في جامعة المسيلة.

الشكل رقم (10) النموذج النهائي للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على النتائج المتوصل إليها

## خلاصة الفصل الثاني:

تناولنا في بداية الفصل التعرف بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية بجامعة محمد بوضياف وكذا رئاسة الجامعة ثم تطرقنا إلى التحليل واجراء الدراسة الميدانية من خلال توضيح أدوات جمع البيانات وعرض وتوصيف لأقسام ومحاور أداة القياس المتمثلة في استمارة استبيان وفحص صدق وثبات هذا الاستبيان للتأكد من إمكانية استخدامها لأغراض البحث.

تبين لنا من خلال دراستنا على مستوى جامعة محمد بوضياف دورا مهما لإدارة الموارد البشرية إلكترونيا في تنمية رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العليم العالي والبحث علمي باعتبارها من الآليات والميكانيزمات الفعالة في هذا الأخير وهذا ما أثبتته جميع الفرضيات المطروحة في مقدمة البحث بجامعة المسيلة.

خاتمة

## خاتمة

إن تبني نموذج الإدارة الإلكترونية كآلية لترشيد وتطوير الموارد البشرية تمثل استراتيجية محورية يمكنها إضافة نتائج إيجابية على مخرجات الأجهزة الإدارية ويحقق مقداراً من الثقة والمصدقية في عمل الإدارات العامة والزمتها الاستجابة لها وكذا التكيف معها.

فلقد أصبح لزاماً على مؤسسات التعليم العالي الاهتمام بجميع مواردها سواء المادية أو البشرية باختلاف أنواعها ومستوياتها والتي أصبحت رأس المال المؤسسة والدعم الأساسية وأداة مهمة لنمو المؤسسات وبنائها وتعزيز مقدراتها مع ظروف هذه البيئة المتغيرة وعليه فإن مسألة رأس المال الفكري بجامعة محمد بوضياف بشكل خاص أصبحت من أولويات الجامعة في الوقت الراهن ومن الضروريات بالنسبة لمؤسسات التعليم العالي بشكل عام، وهذا نتيجة للحاجة الماسة لإدارة الموارد البشرية إلكترونياً للدفع من القدرة الإبداعية للجامعة للوصول إلى أفضل الأهداف مستعملة أحسن الطرق والأساليب المتعلقة برأس المال الفكري بشكل مخطط ومنهج لتحقيق أهدافها أولاً والاستجابة لمتطلبات المرحلة الراهنة وتحدياتها المستقبلية، وعليه أصبح من الضروري تبني أسلوب الإدارة الإلكترونية واسقاطها على الموارد البشرية في التعليم العالي.

## - الاقتراحات:

وبناءً على ما تقدم يمكن صياغة مجموعة من الاقتراحات التالية:

- إعطاء صلاحيات أكثر لإدارة الجامعة للتمكين من التخطيط للوظائف الشاغرة كونها الأدرى باحتياجاتها البشرية.
- الاعتماد على معايير واضحة في الترقية (الشفافية لتحسين المسار المهني للموظف).
- ضرورة تفعيل برامج الكترونية للمفاضلة بين المترشحين.
- تفعيل التقييم الإلكتروني للعاملين حتى تسهل عملية الاختيار للموظف.
- الاهتمام أكثر بعقد الدورات التكوينية.
- ضرورة تطوير نظام الأجور والمكافأة بما يخدم رأس المال البشري.
- ضرورة إعداد خطط استراتيجية في مجال التدريب والتعليم.

آفاق البحث:

وفي ختام البحث نقترح مجموعة من المواضيع التي تعتبر كبحوث مستقبلية للمزيد من الاثراء والتجديد كآفاق لبحثنا في ما يلي:

- تنمية إدارة الموارد البشرية إلكترونيا لتحقيق جودة الخدمات العمومية.

- مساهمة الاختيار في تحسين أداء المؤسسة.

- عوائق تطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية.

- دراسة أساليب تنمية القدرات الإبداعية في المؤسسات التعليمية العالي.

وبهذا نرجوا قد ساهمنا من خلال هذا البحث في تكملة جهود من سبقونا في هذا المجال ونتمنى التوفيق للمهتمين بهذا المجال كأداة للنهوض بالجامعة الجزائرية.

قائمة

المراجع

قائمة المراجع

القوانين والمراسيم

1. القرار الوزاري المشترك المؤرخ في: 08 رجب 1425 الموافق ل: 24 أغسطس 2004 يحدد التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة والمرسوم التنفيذي- رقم: 03-279 المؤرخ في: 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق ل: 23 أغسطس 2003 يحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها.

1- الكتب:

2. توماس ستيوارث، رأس المال الفكري ثروة المنظمات الجديدة، خلاصات كتب المدير ورجل الاعمال، اصدار الشركة العربية للاعلام العلمي شعاع، السنة الخامسة، العدد9، القاهرة، مصر، 1997.
3. توماس، إ. ستيوارت. ثروة المعرفة، ترجمة، أحمد صلاح، علا. الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، 2004.
4. النجار، فالح جمع، نظم المعلومات الإدارية MIS ، دار الياض للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2007 م.
5. راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003.
6. زاوي سورية وتومي ميلود، دور نظم المعلومات في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، عدد 7 جوان 2010.
7. زيتوني عبد القادرودريالي سهام، رأس المال الفكري. الحاجة الفعلية للمصارف الإسلامية في ظل إقتصاد المعرفة، وقة بحثي مقدمة للملتقى العالمي التاسع للإقتصاد والتمويل الإسلامي، حول: النمو.العدالة.الإستقرار: من منظور إسلامي , يومي 9- 10 سبتمبر 2013، اسطنبول، تركيا.
8. سعد العلي العنزي وأحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
9. شوقي محمد حسن، التدريب الإلكتروني وتنمية الموارد البشرية مجلة التعليم الإلكتروني، العدد الرابع، 01/08/2009.
10. صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2005.

11. عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية تميز بلا حدود المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009.
12. عبد اله كاظم، أثر رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي، المحور الإداري، مجلة القادسية للعلوم الإدارية الاقتصادية، مجلد 10، العدد 3 لسنة 2008.
13. محمد حسين محمد رشيد ومنى عطا الله الشويلات، مبادئ الإحصاءات والاحتمالات ومعالجتها، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012.
14. محمد سعيد سلطان، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعة، بيروت، 1993.
15. ميلان كوبر، إدارة مؤسسات التنمية الإدارية، ترجمة محمد قاسم القريوني وعبد الجبار إبراهيم، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، 1985.
16. نظمي شحادة، إدارة الموارد البشرية، دار الصفراء، عمان، الأردن، 2000.
17. هوبكنز، برايان، جيس ماركهام، الإدارة الالكترونية للموارد البشرية (ترجمة خالد العامري)، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر 2006.
18. وصفي عقيلي عمر، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

## 2- رسائل وأطروحة دكتوراه:

19. رحماني سناء، دور الإدارة الالكترونية في تحسين تسيير المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة كوندور، برج بوغريبريج، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016-2017.
20. زواوي خالصة، تأثير الإدارة الالكترونية للموارد البشرية على تطوير رأس المال الفكري، دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية بسطيف، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة فرحات عباس سطيف، السنة 2017.
21. عبد المطلب بيسار، دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2017.
22. لمين علوطي، أثر تكنولوجيا المعلومات على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2007/2008.

23. وسام مهيبيل، (تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودورها في تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية (دراسة حالة) مديرية الموارد البشرية بوزارة المالية)، (أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم علم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة الجزائر، 2، 2011-2012).
- 3- الملتقيات:**
24. أحمد، مخلوف. مدى تأثير رأس المال الفكري على استمرارية منظمات الأعمال، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، ديسمبر 2011، جامعة الشلف، الجزائر.
25. آيت مختار وحدي معمر، طرق ونماذج قياس رأس المال الفكري، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في المنظمات العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة، يومي 13-14 ديسمبر 2011، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر.
26. حريري بوشعوروصليحة، فلاق، رأس المال الفكري ودوره في دعم الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، الجزائر، يومي 13 و14 ديسمبر 2011.
27. خالد عبد العزيز أبو الغنم، أثر تنمية رأس المال الفكري في فاعلية نظم المعلومات الاستراتيجية في شركات الصناعة الغذائية في جدة، جامعة الملك عبد العزيز المملكة العربية السعودية، 2012.
28. سفيان، عبد العزيز ومديحة، بخوش. رأس المال الفكري مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات المصرفية ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة ديسمبر 2011، جامعة الشلف، الجزائر.
29. عيسى دراجي، الاستثمار في رأس المال الفكري، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي شلف، الجزائر، يومي 13 و14 ديسمبر 2011.02.
30. كامل محمد الحواجرة، أثر إدارة مخاطر استثمار رأس المال المعرفي في تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات التأمين الأردنية، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العلمي السنوي السابع حول: إدارة المخاطر والاقتصاد المعرفي، محور: إدارة المخاطر وإدارة المعرفة، كلية: العلوم الإدارية والمالية، قسم: إدارة الأعمال، جامعة البترا الخاصة، الأردن، 2005.

4- مذكرات ماستر وماجستير:

31. كرشاش رحمة، دور إدارة الموارد البشرية بالمعرفة في تنمية رأس المال الفكري - دراسة حالة مديريةية الموارد البشرية ( موبيليس ) بالجزائر العاصمة، تخصص: تسيير الموارد البشري، كلية: العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، قسم: علوم التسيير، جامعة: الجزائر 3، الجزائر، 2013-2014.
32. محمد علي الروسان ود محمد محمدالعجلون، أثر رأس المال الفكري في الإبداع دراسة ميدانية في المصارف الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية.
33. مصطفى رجب علي شعبان، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011.
- و القانونية، المجلد 26، العدد الثاني، جامعة جدارة، الأردن، 2010.
34. بن دحمان فتحي، واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا في المؤسسات الجزائرية، دراسة حالة، ميناء مستغانم، ماستر تخصص إدارة واقتصاد مؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، 2016-2017.

الملاحق

## الملحق رقم (01): قائمة المحكمين

الرقم	الاسم	اللقب	الجامعة
01	حسين	بركاتي	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
02	أحمد الصغير	قراوي	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

الملحق رقم (02): استبيان الدراسة

المحور الأول: البيانات العامة

1. السن: أقل من 25  25-35  35-45  أكثر من 46
2. المستوى التعليمي: متوسط  ثانوي  جامعي
3. المستوى الوظيفي: أستاذ جامعي  عميد كلية  رئيس قسم  متصرف
4. الخبرة المهنية: 01-05 سنوات  06-10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

المحور الثاني: تطبيقات الادارة الالكترونية على وظائف ادارة الموارد البشرية

بعد: التوظيف: <sup>1</sup>				
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
				1. يتم الاعلان عن الوظائف الشاغرة من خلال الموقع الالكتروني الخاص بالجامعة
				2. تقدم طلبات التوظيف (السيرة الذاتية) إلكترونيا
				3. تستخدم المقابلات الالكترونية في عملية التوظيف
				4. تستخدم الاختيارات الالكترونية في عملية التوظيف
				5. توفر الجامعة معلومات عن المؤهلات المطلوبة لشغل الوظائف الشاغرة.
بعد: التدريب: <sup>2</sup>				
				6. يتم تحديد الاحتياجات التدريبية إلكترونيا .
				7. توفر الجامعة برامج تساعد على العملية التدريبية إلكترونيا مثل مودل، بروغراس... الخ
				8. يزيد التدريب الإلكتروني من قدرة المتدربين على الاتقان والتحسين في العمل
				9. يكسب المتدربين القدرة على استخدام وتوظيف تكنولوجيا المعلومات في العمل.
بعد: تسيير المسار المهني: <sup>3</sup>				
				10. يتم الاعلان عن فرص الترقية إلكترونيا

<sup>1</sup> التوظيف الإلكتروني: هو استعمال التقنية لجذب وتحديد مصادر المرشحين، كما يساعد في اجراءات التوظيف، ومن الوسائل المساعدة التي تستخدمها المؤسسة في التوظيف الالكتروني نجد موقع ويب خاص، قاعدة بيانات للمواصفات، ماكينة بحث... ملأ المناصب الشاغرة.

<sup>2</sup> التدريب الإلكتروني: هو عملية تدريبية تهدف الى تقديم محتوى تدريبي من خلال وسيط من البيات الاتصال الحديثة من اجهزة حاسوب وشبكة انترنت، تحظى المسافة الجغرافية بين المدرب والمتدرب، وهو نظام تدريبي بين المتدربين والمدربين بفضلهم الزمان والمكان من اجل تمكين الافراد من التدريب والتغلب على ظروف الوقت والمكان.

<sup>3</sup> تسيير المسار المهني: هو مجموعة من الترقيات والتنقلات الأفقية والرأسية والتي تحدد مجموعة الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي

					11. يتم تخطيط المسار الوظيفي إلكترونياً .
				بدائل الإجابة	بعد : نظام الأجور والتعويضات: <sup>1</sup>
					12. يقوم نظام الاجور باصدار ايصالات الدفع إلكترونياً .
					13. نظام الحضور والانصراف مرتبط إلكترونياً بنظام الاجور
					14. تقوم نظم التعويضات بحساب المدفوعات الخاصة بالاجور والتأمينات إلكترونياً
					15. تقوم نظم التعويضات بإعلام الموظفين بالعديد من الامور المتعلقة بالجوانب المالية الخاصة بهم

المحور الثالث: متطلبات بناء رأس المال الفكري:<sup>2</sup>

					بعد : استقطاب رأس المال الفكري:
				موافق بشدة	16. تبحث إدارة الجامعة عن أصحاب المؤهلات والخبرات وتجتذبهم للعمل لديها .
				موافق	17. تقدم الجامعة كل التسهيلات اللازمة لتعيين المبدعين
				محايد	18. تقدم إدارة الجامعة رواتب وحوافز مجزية لأصحاب المؤهلات
				غير موافق	بعد: صناعة رأس المال الفكري
				غير موافق تماماً	19. تقوم إدارة الجامعة بإرسال الموظفين لديها إلى الخارج للإطلاع على المستجدات العلمية.
					20. تشجع إدارة الجامعة على المنافسة على المنافسة بين الموارد البشرية المبدعة فيها.
					21. تناقش إدارة الجامعة مقترحات المورد البشري الخاصة بتطوير العمل.
					بعد: تنشيط رأس المال الفكري والمحافظة عليه
					بدائل الإجابة
					22. تستخدم إدارة الجامعة أساليب لاثارة القدرات الإبداعية للموارد البشرية لحل المشكلات الإبداعية وحل المشكلات.
					23. تحث إدارة الجامعة المورد البشري على البحث والعمل عن كل ما هو جديد
					24. تتعامل الجامعة مع ذوي القدرات المتميزة على أساس الثقة
					25. تشجع إدارة الجامعة المورد البشري فيها على المشاركة في المؤتمرات والدورات المتخصصة

<sup>1</sup>تكنولوجيا المعلومات هي جميع ما يستخدم من أجهزة الكمبيوتر والبرامج الحاسوبية التي تساعد في تحقيق ضمان أمن كافة الإحصاءات المعلوماتية وتخزينها وتوريدها.

<sup>2</sup>رأس المال الفكري: يُعرّف على أنه مجموعة الأفراد الذين يستخدمون عقولهم أكثر من استخدامهم أيديهم، لأنهم يمتلكون خبرات، قيم، ثقافة، وقدرة على الابتكار والإبداع من أجل إيجاد حل متخصص أو خلق قيمة.

الملحق رقم (03): اختبار Kolmogorov-Smirnov للتوزيع الطبيعي للمتغير المستقل ومعاملات

التحديد لنموذج متغيرات الدراسة

	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	65
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.
Syntaxe		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) /POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT yالمحور /METHOD=ENTER بعد تسيير المسار المهني
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,03
	Temps écoulé	00:00:00,09
	Mémoire requise	3680 octets
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets

Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	بعد تسيير المسار المهني		Introduire

a. Variable dépendante : yالمحور

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,402 <sup>a</sup>	,162	,148	,50595

a. Prédicteurs : (Constante), بعد\_تسيير\_المسار\_المهني

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3,107	1	3,107	12,136	,001 <sup>b</sup>
	de Student	16,127	63	,256		
	Total	19,234	64			

a. Variable dépendante : المحور y

b. Prédicteurs : (Constante), بعد\_تسيير\_المسار\_المهني

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	3,480	,175		19,924	,000
	بعد_تسيير_المسار_المهني	,180	,052	,402	3,484	,001

a. Variable dépendante : المحور y

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT المحور y
/METHOD=ENTER بعد_نظام_الأجور_والتعويضات.
```

**Régression**

Remarques		
Sortie obtenue		28-MAY-2024 16:32:52
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\MXP TAIBECHE\Desktop\بحي عبد الرزاق\بحي.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	65
	Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante
Observations utilisées		Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.
Syntaxe		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT المحجور /METHOD=ENTER بعد نظام الأجر والتعويضات
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,05
	Temps écoulé	00:00:00,12
	Mémoire requise	3680 octets
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets

**Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>**

Modèle	Variables		Méthode
	introduites	éliminées	

1	بعد نظام الأجر والتعويضات	Introduire
---	---------------------------	------------

- a. Variable dépendante : المحور  
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,688 <sup>a</sup>	,473	,464	,40117

- a. Prédicteurs : (Constante), بعد نظام الأجر والتعويضات

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés			Carré moyen	F	Sig.
		ddl				
1	Régression	9,095	1	9,095	56,513	,000 <sup>b</sup>
	de Student	10,139	63	,161		
	Total	19,234	64			

- a. Variable dépendante : المحور  
b. Prédicteurs : (Constante), بعد نظام الأجر والتعويضات

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés			Coefficients standardisés	
	B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	2,721	,183		14,836
	بعد نظام الأجر والتعويضات	,397	,053	,688	7,518

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Sig.
1 (Constante)	,000
بعد نظام الأجر والتعويضات	,000

- a. Variable dépendante : المحور

Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.
Syntaxe		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT المحور /METHOD=ENTER بعد الترتيب الالكتروني
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,03
	Temps écoulé	00:00:00,09
	Mémoire requise	3680 octets
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets

#### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	بعد الترتيب الالكتروني بي		Introduire

a. Variable dépendante : المحور

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

#### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,405 <sup>a</sup>	,164	,151	,50510

Total	19,234	64			
-------	--------	----	--	--	--

- a. Variable dépendante : المحور  
 b. Prédicteurs : (Constante), بعد\_التوظيف\_الالكتروني

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	2,469	,303		8,152	,000
	بعد_التوظيف_الالكتروني	,410	,077	,556	5,309	,000

- a. Variable dépendante : المحور

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT المحور
/METHOD=ENTER . بعد_التدريب_الالكتروني.
```

**Régression**

**Remarques**

Sortie obtenue	28-MAY-2024 16:31:55	
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\MXP TAIBECHE\Desktop\ يحي عبد الرزاق\يحي عبود.sav
	Jeu de données actif	Jeu de données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	65

Syntaxe	REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT المحور /METHOD=ENTER بعد_التوظيف_الالكتروني
Ressources	Temps de processeur 00:00:00,03 Temps écoulé 00:00:00,06 Mémoire requise 3680 octets Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels 0 octets

**Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>**

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	بعد_التوظيف_الالكتروني طني		Introduire

- a. Variable dépendante : المحور  
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,556 <sup>a</sup>	,309	,298	,45927

- a. Prédicteurs : (Constante), بعد\_التوظيف\_الالكتروني

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	5,945	1	5,945	28,188	,000 <sup>b</sup>
	de Student	13,288	63	,211		

a. Prédicteurs : (Constante), بعد\_التدريب\_الالكتروني

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3,161	1	3,161	12,390	,001 <sup>b</sup>
	de Student	16,073	63	,255		
	Total	19,234	64			

a. Variable dépendante : المحور y

b. Prédicteurs : (Constante), بعد\_التدريب\_الالكتروني

Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	3,166	,258		12,267	,000
	بعد_التدريب_الالكتروني	,252	,072	,405	3,520	,001

a. Variable dépendante : المحور y

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT المحور y
/METHOD=ENTER بعد_تسيير_المسار_المهني.
```

## Régression

Remarques		
Sortie obtenue		28-MAY-2024 16:32:22
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\MXP TAIBECHE\Desktop\ يحيي عبد الرزاق يحيي عبود.sav

**Echelle : ادارة الموارد البشرية الكترونيا****Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.890	15

**Echelle : رأس المال الفكري****Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.766	10

**Echelle : الاستبيان ككل****Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.904	25

الملحق رقم (04):المقابلة

أسئلة المقابلة:

المحور الأول: أهمية الاختيار والتعيين في تنمية رأس المال الفكري.

س1: على أي أساس تحدد احتياجات الموارد البشرية بالجامعة؟

س2: من هي الجهة المخولة قانونا التي تسمح بالتوظيف في الجامعة؟

س3: هل هناك معايير محددة يجب توفرها في المترشحين المراد تقييمهم في الجامعة؟

س4: هل هناك برامج الكترونية (نظام معلومات في الجامعة تراعي منه هذه الأخيرة اختيار الموظفين)؟

س5: هل يتم التقييم الالكتروني في الجامعة؟

س6: على أي أساس يقيم الموظف في الجامعة؟

س7: هل تراعي الجامعة أو لجنة الانتقاء في الجامعة أولوية الاختيار الالكتروني؟

المحور الثاني: أهمية دورات التكوين والتدريب في تنمية رأس المال الفكري.

س1: هل يخضع الموظف الناجح لشغل الوظيفة لدورة تكوينية؟

س2: هل ترمج الجامعة دورات تكوينية خلال المسار المهني للموظف؟

س3: هل الموظف الخاضع للتكوين والتدريب يعطي إضافة نوعية لزملائه؟

المحور الثالث: أهمية نظام الأجور والحوافز

س1: هل يمكن للراتب الشهري أن يكون حافزا لموظفي إدارة الجامعة؟

س2: ما هي أهم العلاوات التي تدخل في تحديد الأجر الشهري وهل تحسب الكترونيا ؟

س3: على أي أساس يتم الزيادة في الأجور؟

س4: هل هناك تحفييزات مادية أخرى في الجامعة خارج اطار الأجور؟

س5: هل هناك نظام ترقيات الكتروني لموظفي الجامعة؟

الملحق رقم (03): تصريح شرقي



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم : علوم التسيير



تصريح شرقي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا المصني أسفله:

الطالب (ة): س.ح.م. عبد الرزاق المولود بتاريخ: 09/04/1984 بـ ب.د.ك.ت.

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية أو (ر.م.م) رقم: 206056738

الصادرة بتاريخ: 2020/09/27 عن م.ب.ا.ت.ج.

المسجل (ة) بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير، تخصص: ل.ت.ت.م.م.

خلال السنة الجامعية: 2024/2023

والمعدة) لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: إدارة الموارد البشرية

لكم ونيل أثرها من تنمية رأس المال البشري

بجامعة التعليم العالي

أصرح بشرقي أنني التزمت معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة

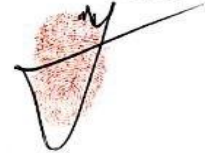
الماستر بالعنوان المذكور أعلاه

حرر بتاريخ: 2024/06/07

المصادقة



التوقيع والبصمة





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم : علوم التسيير



### تصريح شرقي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي أسفله:

الطالب (ة): شرفي فوز الإسلام المولود بتاريخ: 2000/04/03 بـ بـردية  
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية أو (كس) رقم: 207339721  
الصادرة بتاريخ 2022/02/06 عن بلدية عين الخياط  
المسجل (ة) بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير، تخصص: تسيير عمومي  
خلال السنة الجامعية: 2024/2023

والمعدة) لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: إدارة الموارد البشرية  
الذكور شام أثرها على التنمية رأس المال  
الذكور بمؤسست التعليم العالي

أصرح بشرفي أني التزمت معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة

الماستر بالعنوان المذكور أعلاه

حرر بتاريخ: 2024 06/02

المصادقة



عن رئيس المجلس  
ويتفويض منه  
مصادقة



التوقيع والبصمة





## قائمة الاختصارات:

الكلمة	شرحها
e-HRM: <b>Electronic human resources management</b>	إدارة الموارد البشرية إلكترونيا
HRMIS: <b>Human resources management information system</b>	نظام معلومات إدارة الموارد البشرية
e-HR: <b>Electronic human resources</b>	إدارة الموارد البشرية
HR Internet: <b>Human resources internet</b>	الموارد البشرية باستعمال خدمة الانترنت
Virtual HRM: <b>Human resources management virtual</b>	إدارة الموارد البشرية الافتراضية
Web-Based HR: <b>Web based human resources</b>	قاعدة بيانات الموارد البشرية
Computer-Based: <b>Computer based</b>	موارد البشرية المحوسبة