

## دور الرأسمال البشري والتكنولوجي في تفعيل جودة الرأسمال المعرفي في ظل التنظيمات الحديثة.

محي الدين حرشاوي  
أستاذ مساعد ب جامعة الاغواط  
زينب قريوة  
طالب دكتوراه جامعة ورقلة

### الملخص:

إن من أهم التحديات التي تواجه المنظمات اليوم هي الحركية العلمية نتيجة التغيرات التكنولوجية والثورة الرقمية عبر الأنترنت ووسائل الاتصال والمعلومات، وهو ما أثر بشكل مباشر على وظيفة الموارد البشرية وظهور مفاهيم جديدة في التسيير والإدارة والتعامل مع الأفراد باعتبارهم رأس مال حقيقي لا ينضب، في ظل تنظيمات بيروقراطية حديثة متفاعلة مع تطورات المناخ المادي والاجتماعي العالمي المحيط، خاصة مع تزايد وتيرة البحث عن تعزيز المزايا التنافسية للتنظيمات عبر الاستثمار في الموارد البشرية لجعلها أكثر كفاءة وفعالية حفاظا على بقاء التنظيم وقدرته على تحقيق أهدافه وتطويره عبر تحديث الإدارة من خلال السعي للارتقاء بأسلوب الأداء عبر ما يسمى بالإدارة الالكترونية أو الالكتروقراطية كسبيل للوصول إلى تطبيق مفهوم إدارة المعرفة عبر إدماج التكنولوجيا مع المعرفة الإستراتيجية على يد موارد بشرية مؤهلة علميا وعمليا.

ومن هذا المنطلق سنحاول في هذا المقال الإجابة عن التساؤل التالي: ما هي العلاقة بين استراتيجية الموارد البشرية وإدارة المعرفة في ظل المزايا التنافسية السائدة بين للمؤسسات حاليا؟ وماهي العلاقة القائمة بين الرأسمال البشري والتكنولوجي والمعرفي؟

المفاهيم الرئيسية: إدارة الموارد البشرية والرأسمال البشري، الإدارة الإلكترونية، إدارة المعرفة والرأسمال الفكري.

### الملخص:

One of the most important challenges facing organizations today is the scientific mobility as a result of technological changes and the digital revolution over the Internet, means of communication and information, which impact directly on the

Human resources function and the emergence of new concepts in governance and dealing with individuals as head of real money is inexhaustible under regulations modern bureaucracy interacting with the global financial and social climate surrounding developments, especially with the increasing pace of research to promote the competitive advantages of organizations through investment in human resources more efficiently and effectively to make in order to preserve the survival of the organization and its ability to achieve its objectives and developed by updating Legislators by seeking to improve the performance style through what so-called e-government or Electro democratic fashion as a way to gain access to the application of the concept of knowledge management through the integration of technology with strategic knowledge at the hands of a qualified scientifically and practically Human resources.

**Key concepts:** human resource management, human capital, electronic management, knowledge management and intellectual capital.

#### محاور المقال:

- أولاً: دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق الإدارة الالكترونية وجودة المدخلات والمخرجات.
- ثانياً: الرأسمال المعرفي ودوره في تعزيز الفعالية والتنمية المستدامة.
- ثالثاً: الرأسمال البشري وعلاقته بالرأسمال التكنولوجي.

أولاً: دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق الإدارة الالكترونية وفعالية المدخلات والمخرجات:

#### 1- تطوير وتسيير الموارد البشرية إلكترونياً:

تقوم الجهة الادارية العليا في أي مؤسسة بأربع وظائف اساسية هي: التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، غير أن ادارة الموارد البشرية مهمتها مركزة على الاهتمام بالأفراد العاملين في المؤسسة من خلال التخطيط الاستراتيجي عبر عمليات توصيف الوظائف واستقطاب الموارد البشرية الكفأة والاختيار والتدريب والترقية والأمن والعمل على تعزيز

قيم المواطنة التنظيمية والعدالة والالتزام والولاء التنظيمي وتحسين المناخ التنظيمي لجعل الموظفين يحققون أهداف التنظيم بجودة فائقة وفعالية عالية نتيجة الرضا عن ظروف العمل وسياسات التنظيم إذ "تتبع أهمية إدارة الموارد البشرية في كونها تؤدي دورا رئيسيا في وضع وتنفيذ الخطط الاستراتيجية، حيث يجب أن تتكامل إستراتيجية الموارد البشرية مع كل من الإستراتيجية الكلية للمنظمة والاستراتيجيات الوظيفية الأخرى".<sup>1</sup>

### 1- تطوير وتسيير الموارد البشرية إلكترونيا:

بناء على نوعية الأفراد العاملين في مؤسسة ما نستشف مدى الاهتمام الذي يوليه هذا التنظيم لموظفيه ومدى تقييمه لهم باعتبارهم رأس مال الشركة في ظل إلزامية مساهمة التطورات والتغيرات التي تعرفها التنظيمات والنظريات التنظيمية "ففي دراسة أجريت في جامعة ميشيغان الأمريكية توصلت الدراسة إلى أن العوامل ذات الميزة التنافسية لإدارة الموارد البشرية تتكون من: تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية، المساهمة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، الاعتمادية الشخصية، التوصيل الجيد والمعرفة".<sup>2</sup>

حيث تطورت أساليب الإدارة من الأساليب التقليدية المعتمدة على الورق واعتبار العامل كشريك إلى اتمته العمل واعتبار العامل كرأس مال ويرى هوبكنز وبرايان<sup>3</sup> بان اقسام الموارد البشرية كانت تقليدية في عملها وتمثل عبئا كبيرا على الشركات وليست عنصرا أساسيا ومؤثرا في نجاح العمل، ولكن أصبح هناك اعتقاد متزايد في الاعوام الاخيرة بأنه يمكن للمؤسسات أن تكون لها ميزة تنافسية عن غيرها، وذلك من خلال تطوير مواردها البشرية، ويحدث ذلك بعدة وسائل هي:

- التدريب بشكل اسرع وتطبيق المهارات المكتسبة بشكل فعال واكتساب قدرات تميزها عن الاخرين.

- تحسين العلاقات بين القطاعات الوظيفية المختلفة داخل الشركة.

- تحسين الخدمات المقدمة للعملاء.

- المرونة والاستجابة بشكل افضل لمتغيرات السوق.

وتقدم تكنولوجيا المعلومات والاتصال العديد من الوسائل التي يمكن من خلالها إدارة

الخدمات الخاصة بالموارد البشرية وتطويرها، ويمكن تحديدها في ست نقاط رئيسية وهي:<sup>4</sup>

1- إعطاء دور أكثر لإستراتيجية الموارد البشرية.

2- دعم أفضل للإدارة عبر أقسام الشركة.

3- توفير فرص أكبر للمشاركة والتدريب.

4- تحسين صورة الشركة.

## 5-تقليل النفقات الإدارية.

### 6-إرضاء العاملين.

وهنا يتضح لنا أن عمليات التطوير التنظيمي جاءت كاستجابة للتطور العلمي والتكنولوجي في أساليب الإدارة والتسيير وكنتيجة حتمية كان لابد من انعكاس هذا التطوير على وظائف إدارة الموارد البشرية في إطار مسعى تقنين الإدارة وجعل مدخلاتها ومخرجاتها تتسم بالجودة والكفاءة في ظل ثورة رقمية وعلمية يشهدها المناخ التنظيمي العالمي، ولا بقاء فيه إلا للأحسن.

زيادة على ذلك " إن دمج التكنولوجيا مع إدارة الموارد البشرية يعمل على زيادة كفاءة عمليات تفاعل الموظفين وعمليات الاتصال بينهم، بالإضافة إلى تغيير إجراءات العمل والمهارات المطلوبة سواء لدى إدارة الموارد البشرية أو لدى كافة أفراد المنظمة".<sup>5</sup>

لذلك فعلى مختصي الموارد البشرية أن يرفعوا مستوى معرفتهم التكنولوجية، والتعامل بلغة منظمات الأعمال العصرية الموجهة بالتكنولوجيا، وتطوير 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 تكون نابعة من تكاملها مع أهداف الإدارة الإلكترونية ومواكبتها بزيادة التركيز على التغيرات في بيئة الأعمال، حيث تتمثل القضايا الاستراتيجية في: زيادة مرونة الإجراءات والممارسات، زيادة كفاءة إدارة الموارد البشرية، تقليل التكاليف وأن تكون إدارة الموارد البشرية موجهة نحو خدمة الإدارة والعاملين في المنظمة.<sup>6</sup>

يتضح إذن أن توظيف التكنولوجيا في تسيير الموارد البشرية حتمية لابد منها باعتبارها إدارة فرعية للتنظيم ككل والتطور التقني في مجال الإعلام والاتصال وأساليب أداء الوظائف يفرض وجوده كأفضل أسلوب للقيام بوظائف التسيير وتلبية متطلبات البيئة الداخلية والخارجية للتنظيم.

## 2-أهمية نظام الإدارة الإلكترونية ومساهمته في تفعيل وظائف الموارد البشرية(توظيف التكنولوجيا في تنمية الرأسمال البشري):

إن نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ذو أهمية كبرى لأية منظمة وذلك لقدرته على تسهيل الوصول الى المعلومات، بالإضافة الى الربط بين نظم مختلفة معا مما يعطي المؤسسة ميزة تنافسية على غيرها من المؤسسات، ومع تطور هذا النظام وامتداده للربط بين عدد كبير

من قواعد البيانات المنفصلة ستكون المزايا والمكاسب التي ستعود على التنظيم أكثر بكثير من تكاليف تنفيذه<sup>7</sup>.

فلا يمكن القول بإمكانية حفاظ التنظيمات الحالية على وجودها دون الاستجابة للتغيرات البيئية والتطورات التكنولوجية خاصة في ظل سيادة مفاهيم حديثة في التسيير والانتاج كنظام الإدارة الإلكترونية أو سيادة التنظيمات الإلكترونية المعتمدة على تكنولوجيات الإعلام والاتصال والتنظيم الشبكي في أداء مهامها.

ويرى فريد النجار ان من أهم مزايا نظام الإدارة الإلكترونية ما يلي:

- زيادة الحاجة للعاملين في ظل الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بسبب سهولة المنافسة والبحث عن وظائف بديلة.

- تستخدم الشركات البوابات الإلكترونية لزيادة مراكزها التنافسية ومن ثم زيادة الانتاجية الكلية والنوعية.

- ربط قواعد البيانات المختلفة داخل إدارة الموارد البشرية مع بعضها مثل برمجيات الاجور وبرمجيات الاداء وإتاحتها على موقع الانترنت لكل من العاملين والمديرين.

- كتابة التقارير الفورية عن العاملين من بوابة الشركة على الانترنت باستخدام المعايير المتفق عليها مما يوفر للمديرين القرارات الموضوعية<sup>8</sup>.

كما تؤدي تكنولوجيا المعلومات والاتصال دورا محوريا حيث تساعد المنظمة في تفعيل وظائف إدارة الموارد البشرية إلكترونياً من خلال:<sup>9</sup>

-الاتصالات الفورية.

-الحصول على معلومات فورية عن إدارة الموارد البشرية.

-المشاركة في المناقشات والحوارات مع النقابات والمدراء.

-توفير معلومات عن أسواق العمل وفرص التوظيف.

-تبادل المعلومات بين الحكومة والنقابات ومراكز التدريب والتعليم.

-إجراء دراسات وأبحاث في مجال إدارة وتسيير الموارد البشرية.

-العمل عن بعد.

-تحديث قواعد البيانات وإجراء المقارنات.

-ربط العمالة بفرص العمل محليا ودوليا.

-دعم التعليم وربطه بأسواق العمل.

بالإضافة إلى ذلك وحتى يكون تطبيق النظام فعالا، لا بد من وجود وتوفير متطلبات أخرى تتفاوت من منظمة لأخرى نذكرها في النقاط التالية:

-إن نجاح أي نظام كان يعتمد على مدى تقبل المستخدمين للنظام، ولن ينجح أي نظام في حال وجود رفض ومعارضة له، فلذلك على المنظمة العمل منذ البداية على شرح العلاقة بين أهمية النظام وإجراءات العمل، وجعل المستخدمين جزءا من عملية تصميم وتنفيذ النظام، مع الاتصال المستمر معهم في كل مرحلة من مراحل النظام والحصول على تغذية راجعة من المستخدمين حول التغييرات .

-تدريب المستخدمين على النظام الجديد ضمن بيئة آمنة، تتيح لهم فهم أهمية النظام ومزاياه ، وفهم أهمية التكنولوجيا للمنظمة وللمستخدمين، على كافة المستويات الإدارية ولكافة العاملين ومستخدمي النظام<sup>10</sup> .

- سهولة استخدام النظام من قبل المستخدمين، وعلاقته بوظائف الموارد البشرية مع تمتع النظام بالجودة العالية والأمان، مما يعزز عامل الثقة لدى المستخدمين ويزيد من كفاءة استخدام النظام.

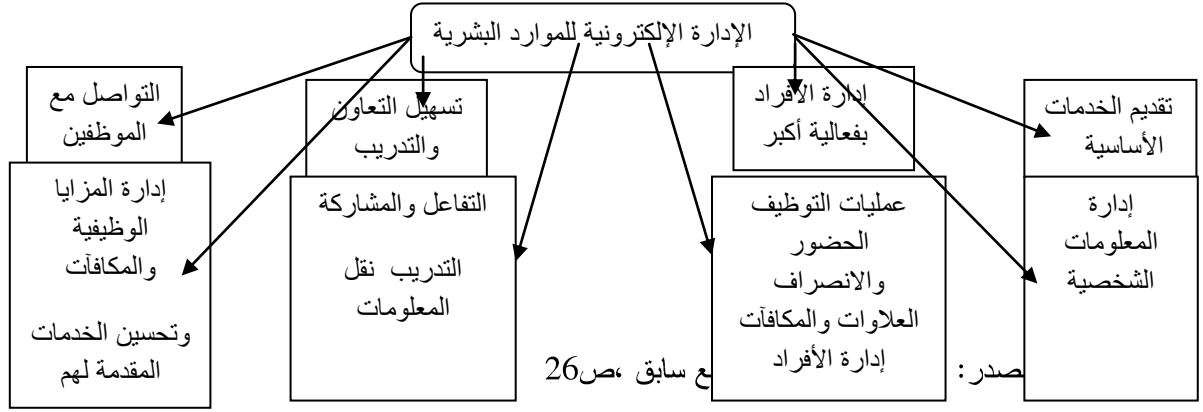
-توفر واجهات استخدام للأنظمة وتوفر شبكة إنترنت بشكل أساسي، حيث تقدم المنظمة من خلال تلك الواجهات مجموعة من المعلومات لموظفيها، تشمل الإجراءات والممارسات في الموارد البشرية والأنظمة الخاصة.<sup>11</sup>

-إن استخدامها من قبل العاملين بالمنظمة مرتبط بشكل أساسي على مستوى الفائدة التي يحصل عليها العامل في المنظمة من تكنولوجيا معلومات الموارد البشرية ومن مستوى سهولة استخدامها.<sup>12</sup>

علاوة على ذلك يشير **هوبكنز وماركهام** " بأن نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية هو باختصار تطبيق متميز للتقنيات المعتمدة على الويب في النظم المرتبطة بالموارد البشرية، والذي سيساهم 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>13</sup> .

ونتيجة تلك التطورات التقنية فقد سادت الرؤية التكنولوجية للوظائف الادارية ومبادئ التنظيمات والعودة إلى تنمية الرأسمال البشري للمؤسسة عبر توظيف التكنولوجيا، حيث أن التكنولوجيا الرقمية قادرة على أن تحل كل المشكلات في الاتصالات والتفاعل الآلي والاستجابة الآلية المبرمجة مسبقا، وتحقيق قابلية الإجراء البيئي التي تحل محل الإدارة بنسبة (99%)، ولا يبقى للإدارة بمعناها المعروف سوى نسبة (1%) تتعلق بوضع القواعد، وحتى هذه القواعد أصبحت توضع بصيغة مواصفات الكترونية وقواعد قياسية للخدمة والاتصالات، وبالتالي فإن الإدارة الإلكترونية القائمة على الإنترنت هي تكنولوجيا أكثر من كونها إدارة.<sup>14</sup>

وفيما يلي شكل يوضح مجالات إدارة الموارد البشرية إلكترونيا:



تجدر الإشارة هنا أن أدوات الإدارة الإلكترونية لا تقتصر على توظيف أجهزة الاعلام الالي في أداء الوظائف والأعمال بل تتعدى إلى البرمجيات سواء المتعلقة بالنظام وفق متطلبات المؤسسة ذاتها أو برامج التطبيقات المحددة بناء على طبيعة تنظيم اقتصادي أو انتاجي أو خدماتي أو مالي، وكذا شبكات الاتصال سواء كانت شبكة الإنترنت والإكسترنات والإنترنت واخيرا صناعات المعرفة وعليها ترتكز الإدارة الإلكترونية ككل إذ تتمثل في القيادات الرقمية، والمديرون، والمحللون للموارد المعرفية، ورأس المال الفكري في المؤسسة.

لكن الانتقال من الإدارة البيروقراطية إلى نموذج الإدارة الإلكترونية يتطلب مايلي: <sup>15</sup>

- تطوير وتطبيق إستراتيجية الأعمال الإلكترونية: والتي ترتبط بنموذج الأعمال الجديد ودراسة وتحليل مصادر الميزة التنافسية في السوق الإلكتروني، والبيئة التنظيمية.
- تنمية الموارد الإلكترونية: وتتمثل في الموارد المادية والرقمية والجدارة الإلكترونية والبنية التحتية التقنية والمعلوماتية ورأس المال الفكري والبشري لصناعة المعرفة.
- ابتكار الثقافة الإلكترونية: تستند إلى قيم محورية جديدة ومعايير منسجمة مع عالم الأعمال الرقمي واقتصاد المعرفة الجديد، والتي تحمل معاني ورموز مندمجة في نظام متكامل يأخذ أشكالاً رمزية مختلفة وجديدة مثل: السرعة، والمنافسة، والريادة الرقمية، الافتراضية، القيادة الإلكترونية، الحلول الشاملة والذكية
- استقطاب ورعاية المعرفة: بناء منظمة أعمال تستند إلى كثافة المعرفة والمعلومات.

### 3- واقع تسيير الموارد البشرية والإدارة الإلكترونية في المؤسسات والإدارات الجزائرية:

إن الإدارة عند توظيف الموارد البشرية مع رأس المال والتقنية تهدف لبلوغ المستوى المطلوب للأداء وعليها تعود مسؤولية الارتقاء بالأداء والكفاءة والفعالية التنظيمية والجودة الخدماتية، ولهذا يؤكد رائد الإدارة بيتر دراكر أنه لا يوجد دولة نامية بل توجد دول دون إدارة فاعلة لأن الإدارة هي المحرك الرئيسي للتنمية، وهذا هو ما جعلنا نبحت عن واقع مواردنا البشرية ومحل الإدارة الإلكترونية ضمن هذه الدراسة.

نجاح المنظمات اليوم يتوقف على أن تهتم بعملائها وتستغل فرص التقنيات المختلفة الموجودة بالبيئة المحيطة بها، ولذلك فإن التحدي الرئيسي أمام المنظمات اليوم هو التأكد من توافر الأفراد المهرة المتميزين وتدريبه وتطويرهم وتنمية مهاراتهم<sup>16</sup> باعتبارهم المسؤول عن تولي القيادة الإدارية للتنمية.

أ- إنشاء البوابة الرسمية للحكومة الجزائرية : في إطار الحرص على عصرنه الإدارة وتقريبها من المواطن، تم إنشاء البوابة الرسمية للحكومة الجزائرية في أوت 2010، وتعرف بـ "بوابة المواطن" أشرفت على ذلك وزارة البريد و تكنولوجيا الإعلام، كونها الجهة المسؤولة رسميا عن تنفيذ مشروع "الجزائر الإلكترونية"<sup>17</sup>.

يجمع الموقع الرسمي للبوابة المؤسسات والوزارات المهمة ويحتوي على خدمات موجهة للمواطن تتعلق أساسا بالحالة المدنية والحياة المهنية والصحة والسياحة والأسفار، ويقدم خدمات الكترونية عبر شبكة الانترنت كخدمة مراجعة الحساب الجاري ومعرفة فاتورة الهاتف الثابت والنقل وخدمة مسابقات التوظيف العمومي وغيرها، إضافة إلى محتويات أخرى تتمثل في شريط أخبار يقدم معلومات وتقارير عن مختلف القطاعات وسيطلع آراء المواطنين حول بعض الخدمات.<sup>18</sup>

#### ب- التحول نحو الإدارة الإلكترونية في قطاع العدالة:

يعتبر إصلاح العدالة احد المحاور الكبرى للإصلاح الوطني الذي التزم به رئيس الجمهورية عبد العزيز بوتفليقة، ولتحقيق هذا الإصلاح قام رئيس الجمهورية بتاريخ 20 أكتوبر 1999 بتتصيب اللجنة الوطنية لإصلاح قطاع العدالة، وكان هدفها الأساسي هو الوقوف على واقع العدالة وتشخيص النقائص التي حالت دون الأداء الأمثل لهذا القطاع، وبعد ثمانية أشهر من العمل قدمت هذه اللجنة بتاريخ 11 جوان 2000 تقريرا إلى السيد



رئيس الجمهورية اقترحت فيه ضرورة القيام بإصلاح فعلي للعدالة الجزائرية قصد مسايرتها للتغيرات السياسية والاقتصادية وتكفيها مع متطلبات العصر، وكان من بين النقاط التي خلصت إليها اللجنة الوطنية لإصلاح العدالة هو عصرنة قطاع العدالة في ظل ضرورة ( إحداث مديرية عامة جديدة مكلفة بعصرنة قطاع العدالة)، وفي هذا الإطار تم الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال لانجاز هذه الإستراتيجية كهدف لمواكبة قطاع العدالة لعصر تكنولوجيا الإعلام و الاتصال.

ومن مظاهر عصرنة العدالة من خلال اعتماد التكنولوجيا الحديثة تم التركيز على جملة الإنجازات التالية:

-استحداث موقع الكتروني : تم إنشاؤها في أواخر نوفمبر 2003، يرمي إلى إعطاء معلومات قانونية لعامة الناس، أما عن المحتوى الحالي لهذا الموقع فإنه يتضمن معلومات متنوعة حول تنظيم القطاع ومهامه وبرامجه ونشاطاته وكذا الخدمات التي يقدمها لعامة الناس، كما يحتوي على معلومات قانونية عامة وبالأخص من خلال " أبجديات المتقاضي".

أما على مستوى موقع الواب الخاص بوزارة العدل-[www.majustice.dz](http://www.majustice.dz) تم فتح بريد الكتروني -[contact@majustice.dz](mailto:contact@majustice.dz) - للإجابة في وقت قياسي على أسئلة المواطنين، وأهم ما يميز هذا البريد الإلكتروني هو تسهيل الإرساليات والاطلاع عليها خاصة تلك التي تتعلق بالإحصائيات والمحاضرات التي تتطلب كمية كبيرة من الورق ويعجز الفاكس في الكثير من الأحيان على نقلها، ولقد استفادة جميع المجالس القضائية والمحاكم التابعة لها وجميع مديريات الإدارة المركزية بعناوين الكترونية للاستفادة من خدمات البريد الإلكتروني وعناوين هذه العلب احدث الشكل التالي: [@majustice.dz](mailto:@majustice.dz) اسم الجهة القضائية.

-إنشاء بوابة القانون: تم إنشاؤها في أواخر نوفمبر 2003 وهي مواقع وضعت تحت تصرف للمختصين في القانون ولكل الوثائق المتعلقة بالتشريع، التنظيم، الاجتهاد القضائي والاتفاقيات والمعاهدات الدولية ويعمل هذا الموقع على تنمية المجموعة التشريعية والتنظيمية للجريدة الرسمية الصادرة منذ 1962 إلى يومنا هذا -[www.jordp.dz](http://www.jordp.dz) - وهو مزود بمحرك حسب الموضوع، وإمكانية النسخ على قرص مضغوط، وقد انطلق العمل الفعلي لهذا الموقع بداية من جوان 2006 .

-إنشاء مركز وطني للسوابق العدلية :يعتبر من أهم الإنجازات التي تستحق الذكر، تم استلامه في 06 فيفري 2004، وهو مشروع يمثل مرجعية حقيقية لتطوير وعصرنة

الإدارة، هدفه الأساسي أداء خدمة عمومية هامة، وإعداد ومنح البطاقة رقم 03 لصحيفة السوابق العدلية في ظروف تتسم بالسرعة والفعالية.

- نظام تسيير أوامر القبض : يرمي هذا المشروع الذي يتم بالاشتراك مع الشرطة القضائية إلى :

- تسهيل تسيير أوامر القبض ( من إصدارها إلى تنفيذها ) على مستوى الجهات القضائية .  
- إنشاء قاعدة بيانات وطنية للأوامر بالقبض.

- تقديم إحصائيات موثوقة حول طبيعة الجرائم موضوع الأوامر .

- هذا المشروع الذي تم انجازه سنة 2005 يسمح لكافة الجهات القضائية، وكذا الضبطية القضائية بالإطلاع عن بعد على قاعدة البيانات الوطنية للأوامر بالقبض.

ثانيا: الرأسمال المعرفي ودوره في تعزيز الفعالية والتنمية المستدامة

### 1- الرأسمال الفكري كامتياز تنافسي بين المؤسسات:

لقد قدمت الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير تعريفاً لرأس المال المعرفي على أنه "يقوم على أربعة محددات، وهي: رأس المال البشري ويتضمن: المعارف والمهارات وكفاءة العاملين في المنظمة ورأس مال الإبداع ويتضمن: قدرة المنظمة على الإبداع، وإنتاج منتجات جديدة، وتقديم خدمات جديدة، ورأس مال العمليات ويتضمن: عمليات المنظمة، تقنيات المعلومات، المنظمة، نظم المعلومات، الإنفاق الفني والإداري ورأس مال العملاء ويتضمن قيمة علاقات المنظمة مع عملائها.<sup>19</sup>

وبناء على ذلك يرى ميكائيل بورتر أن المنظمات الناجحة هي التي تتمتع بميزة تنافسية من خلال قدرتها على الاستفادة من متغيرات البيئة الخارجية والاستفادة منها داخليا عبر ما يسمى بالتنظيم التنظيمي من خلال المزج بين رأس المال البشري والتقني والمعرفي حيث من الممكن أن تشكل الموارد البشرية امتياز تنافسي إذا ما تميز الموظفون المنتمين للمؤسسة بمزايا وسمات خاصة من حيث التأهيل والكفاءة وشروط التوظيف وامتيازات العمل بما يجعلهم يحسون بالانتماء والمواطنة التنظيمية وتعزيز قيم الحوكمة التنظيمية لهذه المؤسسة عبر سياسات التخطيط العلمي الاستراتيجي المتعلقة بالمزاوجة بين أهداف العمال وأهداف التنظيم وتثمين مواردها بمنحهم حق المشاركة في اتخاذ القرار ومنحهم هامش

الابتكار والإبداع حتى لا تكون للمؤسسات المنافسة فرصة لسحب هذه الموارد والكفاءات من خلال عرض امتيازات مالية وعملية أحسن قد تخلق دوران العمل، مع ضرورة تنميتهم بين الفترة والأخرى عبر عمليات التدريب والتكوين التي تمنحهم مهارات وخبرة كبيرة في مدة زمنية قصيرة في إطار التكيف التنظيمي ومسايرة التغيرات البيئية.<sup>20</sup>

ولنتخذ العامل الياباني مثالا حيث ترتفع لديه قيم الولاء والانتماء لمؤسسة عمله وكل ذلك نتيجة شعور بالالتزام اتجاه مؤسسته كالتزامه ومسؤوليته اتجاه عائلته تماما وما ذلك إلا بفضل التنشئة والثقافة التنظيمية والخطط المحققة لرضا مواطني المؤسسة.

ويرى توماس ستيوارت أن الرأسمال الفكري هو الموهبة والمهارات والمعرفة التقنية والعلاقات، والممكن استخدامها لخلق الثروة.

هذه الثروة التي يمكن اعتبارها قوة تنافسية كاملة إلى جانب الموارد البشرية خاصة إذا تمكنت من التفاعل الايجابي فيما بينها لخلق ثلاث معايير أخرى تصنف كمؤشرات تفاضلية بين مختلف التنظيمات وهي:

1- **التكلفة الأقل:** بمعنى كفاءة استخدام الموارد المتاحة دون هدر وتبذير مما يساهم في تقديم منتجات أو خدمات جيدة مقابل ثمن مناسب وهو ما يعني كسب الزبائن نتيجة السعر المغري نظرا للتكلفة المعقولة وانخفاض معدلات الهدر الوظيفي والتلف.

2- **الجودة العالية:** من خلالها تسعى مختلف المؤسسات لتحقيق اسم في السوق عبر كسب رضى الزبائن أو المستهلكين بالاعتماد على أحسن الكفاءات البشرية وأفضل التقنيات التكنولوجية حيث تتوقف جودة المخرجات التنظيمية على مدى فعالية الموارد البشرية والإدارة والخطط الاستراتيجية المستجيبة لمتطلبات السوق وحدثة الوسائل وتوفر الموارد المادية والمالية المناسبة.

3- **اختصار الوقت:** سواء عند الاستجابة لحل مشاكل التنظيم الداخلية المتعلقة بالموارد البشرية أو المعوقات الانتاجية وتقديم الخدمات، أو عند الوفاء بالتزامات المؤسسة اتجاه البيئة الخارجية والمجتمعية.

**والتحدي الأكبر للإدارة البشرية هو مسايرة الأساليب الإلكترونية وإدارة المعرفة وهو ما يجعلها أمام التحديات التالية:**<sup>21</sup>

- **التحدي الأول:** يتمثل في المشاكل المتعلقة برصد المعارف الضرورية الصريحة والضمنية والتي تعد ضرورية لعملية اتخاذ القرار ولسير العمليات الأساسية للمنظمة، ثم وصفها وتقدير قيمتها.

- **التحدي الثاني:** يتعلق بمشاكل الاحتفاظ بهذه المعارف، حيث لا بد من تحصيلها من حاملها وتحريكها، ترسيمها، إعطائها شكلا محددًا والاحتفاظ بها.

**-التحدي الثالث:** يتمثل في مشاكل تثمين المعارف، حيث يجب وضعها في خدمة تطور المنظمة من خلال جعلها في متناول الأفراد من خلال ضمان سهولة الوصول إليها وإشراك الآخرين فيها باستغلالها وتوليد معارف جديدة.

**- التحدي الرابع:** يتمثل في المشاكل المتعلقة بتحسين المعارف أي جعلها مواكبة للتطورات، فلا بد من تقييمها، وتجديدها، وإثرائها من خلال التجربة، تخليق معارف جديدة، وجلب معارف خارجية.

**-التحدي الخامس:** يتعلق بالتفاعل بين المشاكل السابقة وهنا تتموقع إدارة الأنشطة والعمليات الموجهة لزيادة استخدام وتخليق المعارف في المنظمات. وهذا يغطي جميع أنشطة إدارة الموارد البشرية الهادفة إلى ملائمة إدارة المعرفة والكفاءات مع التوجهات

الإستراتيجية للمنظمة وتحريك جميع الفاعلين في المنظمة، تحسيسهم، تدريبهم تشجيعهم وتحفيزهم لاستخدام معارفهم وتقاسمها مع الآخرين ثم تقييم النتائج لتصحيح ما هو غير ملائم.

**وأهم القدرات والمواصفات التي تؤهل الرأسمال البشري والإدارة للنجاح في ظل اقتصاد المعرفة ما يأتي:**

**أ-المعرفة** وتتضمن: المعرفة المهنية والمعرفة الفنية والمعرفة المتخصصة، أي المعرفة التي تتناسب الصناعة المعنية وترتبط بها، المعرفة التشغيلية، الفهم والإدراك الواسع لبيئة الأعمال المتغيرة، المعرفة باستخدام التكنولوجيا.

**ب- المهارات:** مهارات التفاوض وبناء العلاقات مع الآخرين، مهارات التعامل مع الزبائن، القدرة على تمييز الفرص، مهارات استخدام الحاسوب وقدرات التحديث، مهارات وقدرات التعامل مع المشروعات المتعددة.

**ج-الخصائص** وتتضمن: المرونة، القدرة على التكيف وسهولة التكيف مع الطوارئ، القدرة على التعلم السريع، التوجه الذاتي بالتنمية والتعليم، الاعتماد على الذات.<sup>22</sup>

2-أهمية إدارة المعرفة ومتطلباتها:

إدارة المعرفة هي العمليات والنشاطات التي تساعد المنظمة على توليد والحصول على المعرفة، من حيث اختيارها، وتنظيمها، واستخدامها، ونشرها، وتحويل المعلومات والخبرات التي تمتلكها المنظمة وتوظيفها في أنشطتها الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات وإجراءات العمل<sup>23</sup>.

ولعل أهم فوائد تبني إدارة المعرفة في المنظمات زيادة الكفاءة وفعالية الأداء التنظيمي وسرعة اتخاذ القرارات وصحتها وتطوير الأداء وتشجيع والابتكار وخلق قيم إضافية

إيجابية للتنظيم وجودة المخرجات التنظيمية وسرعة التكيف مع التغيرات التقنية في البيئة المحيطة.

ويربط ماكس فيبر الادارة البيروقراطية بسبب نوعية المعرفة التي تركز عليها المنظمات كما يساهم اعتماد الادارة البيروقراطية على المعرفة التقنية في زيادة نفوذ المنظمات البيروقراطية في المجتمع حيث تعني الادارة البيروقراطية أساسا السيطرة من خلال المعرفة وهي السمة التي جعلت منها تحديدا ادارة بيروقراطية عقلانية، تتكون هذه السمة من المعرفة التقنية التي تكفي في ذاتها لأن تكسب البيروقراطية الحديثة سلطة غير عادية بالإضافة الى ذلك تسعى المنظمات البيروقراطية أو الذين يستمدون سلطاتهم من تلك المنظمات الى زيادة نفوذهم بشكل اكبر عن طريق المعرفة التي تتشكل عن طريق الخبرة في العمل".<sup>24</sup>

ولإدارة المعرفة فوائد وأهمية كبيرة بالنظر لما تقدمه من مخرجات وتأثيرات على العمليات التنظيمية والتغذية العكسية لايسع المجال لحصرها وسنشير لأهمها:<sup>25</sup>

-تحديد وجمع المعرفة وتوفيرها بالشكل المناسب والسرعة المناسبة، لتستخدم في الوقت المناسب.

-بناء قواعد معلومات لتخزين المعرفة وتوفيرها واسترجاعها عند الحاجة لها ونقل المعرفة الكامنة الضمنية في عقول ملاكها وتحويلها إلى معرفة ظاهرة.

-تحسين عملية صنع القرارات من خلال توفير المعلومات بشكل دقيق وفي الوقت المناسب، مما يساعد في تحقيق أفضل النتائج.

-جذب رأس المال الفكري لتوظيفه في حل المشكلات والتخطيط الإستراتيجي.

-إرضاء العملاء بأقصى درجة ممكنة من خلال تقليل الزمن المستغرق في إنجاز الخدمات المطلوبة وتحسين وتطوير مستوى الخدمات المقدمة باستمرار.

-تشجيع العمل بروح الفريق، وتحقيق التفاعل الإيجابي بين مجموعة العمل وذلك من خلال الممارسات والأساليب المختلفة التي تتبناها المنظمة لتبادل المعرفة ومشاركتها.

-تهيئة بيئة تنظيمية مشجعة وداعمة لثقافة التعلم والتطوير الذاتي المستمر وتسريع عمليات التطوير لتلبية متطلبات التكيف مع التغيير السريع في البيئة المحيطة بالمنظمة.

كما تؤثر عمليات إدارة المعرفة بطريقة مباشرة على طبيعة المدخلات التنظيمية في حد ذاتها والعلاقات المتكاملة فيما بينها وخاصة على الموارد البشرية باعتبارها الفاعل الرئيسي القائم بأداء الأدوار التسييرية بما يستجيب وتحقيق أهداف التنظيم، ففي ظل هذا النمط العصري من الإدارة يصبح الموظفون أكثر وعياً وأفضل خبرة فيما يتعلق بعمليات التشغيل، ومحتوى وطبيعة المنتجات والخدمات وحاجات العملاء، وسياسات الشركة

وإجراءاتها، وبالتالي يصبحون قادرين على تقديم عمل ذو جودة أفضل ويعملون على تصحيح الأخطاء دون تدخل من قبل المشرفين أو دون الحاجة إلى مراقبة الجودة يصبح الموظفون أكثر وعياً بما يحدث في موقع العمل وفي المنظمة، وبالتالي فإنهم يفهمون ما يحدث بشكل أفضل، كما تتخفض نسبة الغياب والدوران الوظيفي، ويصبح مكان العمل أكثر إيجابية.

-تحسين العمليات الداخلية مما يؤدي إلى خفض التكاليف وخلق وتحسين الإبداع داخل المنظمة، خاصة وأن الإبداع هو الاستجابة الرئيسة للمنافسة الآخذة بالازدياد، والإبداع لا يعني فقط توليد منتجات وخدمات جديدة، ولكنه يعني أيضاً رؤية الأشياء القديمة بمنظور جديد<sup>26</sup>.

يتطلب تبني وتطبيق مفهوم إدارة المعرفة توافر مجموعة من المقومات والمتطلبات الأساسية بالمنظمة والتي يلخصها الملكاوي فيما يلي:<sup>27</sup>

### 1- توفير البنية التحتية التكنولوجية اللازمة:

وتتمثل بتوفير أجهزة الحاسوب والبرمجيات الخاصة بذلك مثل برمجيات ومحركات البحث الإلكتروني وجميع الأمور ذات العلاقة من تقنية وأنظمة المعلومات.

### 2- توفير الموارد البشرية اللازمة:

وتعد الموارد البشرية من أهم المقومات التي يتوقف عليها نجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها، وهم أفراد المعرفة المسؤولين عن النشاطات اللازمة لتوليد المعرفة وحفظها وتوزيعها وإعداد البرمجيات.

### 3- الهيكل التنظيمي:

يعد الهيكل التنظيمي من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل لذا لا بد أن يتصف بالمرونة ليستطيع أفراد المعرفة إطلاق إبداعاتهم والعمل بحرية لاكتشاف وتوليد المعرفة، إذ تتحكم بكيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها، وتجديد الإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة وذات كفاءة.

### 4- العامل الثقافي:

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة خلق ثقافة إيجابية داعمة لإنتاج المعرفة وتقاسمها وتأسيس بيئة تنظيمية تقوم على أساس المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة في العلاقات بين الأفراد وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة للمعرفة، فليست التقنية التي تلعب الدور

الحاسم في المعرفة، وإنما الثقافة الفردية والمؤسسية هي التي تلعب دوراً مهماً وفاعلاً وذلك عن طريق توظيف الأفراد المؤهلين بالمعرفة والخبرة وتحفيزهم ولتوليد "ثقافة المعرفة" لابد من وجود مناخ تنظيمي مناسب قائم على الثقة بين أفراد التنظيم ويشجع على تشارك المعرفة ونقل العقلية التقليدية من مفهوم "اختزان المعرفة" إلى مفهوم "تقاسم المعرفة".

### 5- الالتزام الاستراتيجي المستدام:

ويقصد به التزام الإدارة العليا بدعم الجهود الهادفة تجاه المعرفة بشكل عام، ولا بد أن تكون هذه الجهود

متغلغلة في جميع أنشطة المنظمة، ولا بد أن يشجع المديرون جميع أنواع السلوك المؤدي إلى إيجاد المعرفة وتبادلها ونشرها ونقلها، وهنا يستحسن أن تنشأ إدارة خاصة للمعرفة، تسهل عملية الاتصال بين العاملين في جميع المستويات التنظيمية لضمان تبادل المعلومات والمعارف، وتقع على من يتولى مسؤولية مدير إدارة المعرفة تأسيس فريق للمعرفة وتأسيس البنية التحتية اللازمة لذلك.

### 3- علاقة الرأسمال البشري بالرأسمال الفكري:

إن مصطلح الرأسمال المعرفي والذي يستخدم بتسميات عديدة كالرأسمال الفكري أو رأس المال اللاملموس، استخدم لأول مرة من قبل الباحث غاري بيكر في سنة 1964 الحاصل على شهادة نوبل في الاقتصاد في سنة 1992 عن أبحاثه عن مفهوم الرأسمال البشري وآثار الاستثمار في القدرات والمعارف الفردية، ويعد رأس المال البشري العنصر الأساسي لرأس المال الفكري وأهم مؤشرات رأس المال البشري تشمل:

1- قدرات العاملين: القيادة الاستراتيجية لإدارة المنظمة تتعلق بمستوى جودة العاملين والقدرة على التعلم لديهم بالإضافة إلى كفاءة عمليات تدريب العاملين وقدرة العاملين على المشاركة في اتخاذ القرار.

2- إبداع العاملين ويشمل: قدرات الإبداع والابتكار لدى العاملين، الدخل المتحقق من الأفكار الأصيلة للعاملين.

3- اتجاهات العاملين تشمل: تطابق اتجاهات العاملين مع قيم المنظمة، ودرجة رضا العاملين، ومعدل دوران العمل، ومتوسط مدة خدمة العاملين بالمنظمة.

يلاحظ أن رأس المال البشري يشكل عنصراً جوهرياً مهماً ضمن المكونات الأساسية لرأس المال الفكري إن رأس المال البشري هو ذلك المحور الذي يتعلق بعملية التفكير، فالتفكير محصور على العنصر البشري، فالنقود تحقق أموراً متعددة، لكنها لا يمكن أن تفكر، والمكائن تؤدي العمل بصورة كفؤة وفاعلة وأفضل إنتاجية من العاملين، لكنها لا يمكن أن تتوصل إلى الاختراعات، أما الإنسان فهو المصدر الأساسي لعمليات الإبداع والابتكار،

ويؤكد على أن رأس المال البشري يلعب دوراً أساسياً في تحقيق الميزة التنافسية، للمنظمة في ظل اقتصاد المعرفة، الذي أصبح يتطلب الكثير من التغييرات الجوهرية التي تمكن المنظمات من تحقيق النجاح في ظل هذا الاقتصاد الجديد.<sup>28</sup>

### ثالثاً: الرأسمال البشري وعلاقته بالرأسمال التكنولوجي :

من المعلوم أن الدول العربية ودول العالم الثالث مستهلكة للعلم والتكنولوجيا أكثر مما هي منتجة لهما وهذه أزمة تعود بالدرجة الأولى إلى ما تعانيه هذه الدول من حيث عدم تقدير الكفاءات والمواهب العلمية وغياب السياسات الرشيدة القائمة على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب في حد ذاتها في ظل مجتمعات كانت ولا زالت تزداد تبعية للغرب.

#### 1- التكنولوجيا الحديثة بين صعوبة امتلاكها وسهولة استهلاكها:

يترتب عن عملية انتقال التكنولوجيا من البلدان المتقدمة إلى البلدان النامية عدة مشاكل نذكر منها:<sup>29</sup>

- بطء عملية نقل التكنولوجيا: حيث تستغرق المفاوضات التي تجرّها الدول المحولة مع الدول المستقبلية للتكنولوجيا فترة تدوم سنوات مما يتسبب في تأخر نتائج المرجوة من طرف البلدان النامية.
- الاحتكار الذي يمارسونه المصدرين للتكنولوجيا خاصة عندما تكون لهم حقوق ملكية هذه التكنولوجيا أو عندما يكون توريد التكنولوجيا مرتبطاً بالمهارات والمعلومات والسلع الرأسمالية الأساسية لتشغيل هذه التكنولوجيا والتي يمارس مصدرها التكنولوجيا سيطرة احتكارية عليها إلى درجة ما.
- لا تعاني البلدان النامية من قلة عمليات نقل التكنولوجيا فحسب، وإنما من عمليات النقل العشوائية التي تتم في غياب أي ساسية محلية سليمة لخلق قاعدة محلية مستقلة في مختلف الميادين التكنولوجية، إذ أن معظم المؤسسات البيروقراطية المسؤولة عن السياسات الائتمانية في أقل البلدان نمواً لم تتمكن إلى الآن من إدراك الجوهر الحقيقي لنقل التكنولوجيا، وطالما أن التركيز ينصب عشوائياً على استيراد التكنولوجيا الجاهزة من البلدان الصناعية، وطالما لا يتم تشجيع المنابع المحلية للتنمية التكنولوجية وحمايتها من المنافسة الأجنبية، فإن توسيع للآليات الحالية لنقل التكنولوجيا لن تؤدي إلا إلى مزيد من التبعية التكنولوجية، وفي هذا تجدر الإشارة إلى أن الأسلوب الذي تتم به نقل التكنولوجيا حتى الآن يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالزيادة العميقة في مديونية للبلدان العالم الثالث، وقد بلغت هذه الديون حالياً مستويات لم يعد من الممكن احتمالها.



- الصفقات المالية والتكنولوجية المعقدة والباهضة الثمن لا تشجع على ظهور مؤسسات محلية مستقلة قادرة على تسلم المسؤولية من بيوت الخبرة الاستشارية الأجنبية، التي تقدم المساعدة الفنية والتصاميم الهندسية، كما أن هذه الصفقات تستنزف ما لدى البلدان من قطع أجنبي.

- مشكل عدم القدرة على بناء تكنولوجيا أكثر استقلالا في أقل البلدان نمواً، يؤدي إلى تنامي التبعية التكنولوجية وإحباط للجودة المحلية القليلة المبدولة محليا أو دوليا لتعزيز القدرات التكنولوجية المحلية.

بالإضافة إلى ما سبق ذكره هناك عوائق لا بد من ذكرها وهي:<sup>30</sup>

- التكنولوجيا الجديدة معقدة مما يجعل عملية نقلها وانتشارها أكثر صعوبة وأمثلة ذلك هو مصير العديد من المخترعات التي ما إذ تظهر حتى تختفي بسبب عزوف الناس عنها، وتفضيلهم للتكنولوجيا القديمة (أبسط، أقرب إليهم).

- مشكل الاتصال والتواصل بين أولئك الذين يبتكرون التكنولوجيا وأولئك الذين يتلقونها.

- افتقار الدول النامية إلى وجود كوادرات فنية وهندسية قادرة على الاستفادة القصوى من التكنولوجيا الجديدة، أو قدرة على اختبار التكنولوجيا المناسبة للظروف البيئية والاجتماعية بسبب ارتفاع درجة التعقيد لهذه التكنولوجيا، إضافة إلى هجرة الكفاءات إلى الدول الغنية .

## 2- سبل توطين التكنولوجيا وإنتاجها محليا لتعزيز الإستقلالية:

يمكننا القول باختصار أن السبيل الأحسن لفك قيود التبعية التكنولوجية وتدعيم الاستقلالية هو:

- تخصيص ميزانية لدعم البحث وتطوير التعليم والعمل على تحقيق نقلة نوعية في المناهج وطرق التدريس تساهم في إعداد أجيال جديدة من العلماء والباحثين قادرة على التعامل بكفاءة مع مستجدات العلم والتكنولوجيا.

- إعداد جيل صناعي يحمل مسؤوليات مجتمعاته الصناعية، تشغيلاً وإنتاجاً وصيانة وتسويقاً وتطويراً بالتدريب والاستثمار الأمثل للموارد البشرية المحلية، والاستفادة من الكوادر المحلية ذات الكفاءة العالية من لمهندسين والعلماء والفنيين للسعي لإيجاد التقنيات المناسبة وتكييفها لتصبح أكثر ملائمة للبيئة المستوردة لها وإيجاد حوافز للحد من هجرة الأدمغة والكفاءات التي تحمل مؤهلات وخبرات علمية وفنية وتكنولوجية.

**خاتمة:**

إنه لا يمكن بأي حال من الأحوال أن يتم تحقيق التقدم في مجال والتأخر في مجال آخر فالمقارنة البسيطة بين واقع المجتمعات الغربية المتقدمة وواقع مجتمعاتنا المتخلفة يكشف لنا بما لا يدع مجالاً للشك أن سلسلة التقدم متشابكة في علاقتها بين مختلف القطاعات، والتنمية لا تكون إلا بتضافر الجهود السياسية والاجتماعية والاقتصادية المرتكزة في مجملها على خطط إستراتيجية بعيدة المدى تأخذ الواقع والإمكانات بعين الاعتبار وحسن التقدير مع ضرورة التعامل مع المناصب بحسب الجدارة والاستحقاق العلمي والعملية للموارد البشرية باعتبارها الثروة الحقيقية ورأس مال المجتمع الذي لا يفنى، وهي المسؤول المباشر على صياغة وتطبيق إستراتيجيات التنمية التي لا يكفي أن تكون موجودة في فترة ما أو قطاع بعينه بل يجب أن تكون شاملة ومستديمة وذلك حتى تجد مجتمعاتنا مكاناً لها وسط الحراك التقدمي للدول المبني أساساً على معايير علمية وتكنولوجية.

فلا بد من وجود إرادة سياسية بالدرجة الأولى تكون مهتمة بتعزيز سياسات الاهتمام بالعلوم والتقنية وتعمل على زرع البذور القادرة على ابتكار المعرفة والاختراع العلمي مع ضرورة الاستفادة من الخبرات الأجنبية لكن مع الصرامة في قوانين التعامل في وجه التبعية للدول المتقدمة علمياً وتكنولوجياً فالكل يعلم أن الغرب يمنح دول العالم الثالث آلات وتكنولوجيا لكنه يحتفظ بمفاتيحها المعرفية لإحكام السيطرة.

الهوامش :

<sup>1</sup> عبد الباري درة ، و زهير نعيم الصباغ : إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين ، دار وائل للنشر والتوزيع عمان ، الأردن ، ط1 ، 2008 ، ص114.

<sup>2</sup> Jennifer Schramm : **HR Technology Competencies : New Roles for HR Professionals** , HR Magazine, www.shrm.org /research .2006.p1.

<sup>3</sup> هويكنز ، برايان ، جيمس ماركهام : الإدارة الالكترونية للموارد البشرية (ترجمة خالد العامري) ، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2007 ، ص24.

<sup>4</sup> هويكنز ، برايان ، جيمس ماركهام ، مرجع سابق ، ص24.

<sup>5</sup> Emma Parry , Shaun Tyson , Doone Selbie , Ray Leighton , **HR and Technology: Impact and Advantages** , www.cipd.co.uk , 2007 .p1

<sup>6</sup> - Huub Ruel , Tanya Bondarouk , Mandy Van Der Velde , **The Contribution of e-HRM to HRM Effectiveness : Results from Quantitative Study in a Dutch Ministry** , employee relation , Vol.(29) , Issue(3) 2007 , p 5

<sup>7</sup> هويكنز ، برايان ، جيمس ماركهام ، مرجع سابق ، ص22.

- <sup>8</sup> فريد النجار: **الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008 ص24.
- <sup>9</sup> فريد النجار، فايز جمعه: **نظم المعلومات الإدارية**، ط2، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص25.
- <sup>10</sup> Emma Parry and others ,opcit.p17.
- <sup>11</sup> Huub Ruel and others p11.
- <sup>12</sup> Emma Parry and others p7.
- <sup>13</sup> Huub Ruel and others p6.
- <sup>14</sup> هوبكنز-ماركهام، مرجع سابق، ص18.
- <sup>15</sup> ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة السعودية، 2005، ص227.
- <sup>16</sup> David Fred ; **Stratégic Management: concepts and Cases**, Prentice Hall,USA.2008.
- <sup>17</sup> جريدة النهار اليومية، استراتيجية الجزائر الإلكترونية، في : <http://ennaharonline.com/ar/specialpage/dernieresnouvellesalgerie/60684.html> تم التصفح يوم 2015/09/13 الساعة 11.30
- <sup>18</sup> البوابة الإلكترونية الرسمية لحكومة الجزائر ، في: <http://www.elmouatin.dz/ar> تم التصفح يوم 2015/04/20 على الساعة 20:40 .
- <sup>19</sup> عادل المفرجي وأحمد صالح، رأس المال الفكري : طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، جامعة الدول العربية ، القاهرة، 2007 ص29.
- <sup>20</sup> توماس ستيوارت: ثورة المعرفة، رأس المال الفكري ومؤسسة القرن الحادي والعشرين،(ترجمة علا أحمد إصلاح)، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية ، مصر، 2004، ص66.
- <sup>21</sup> عبد الفتاح بوخمخ، "الرأس مال المعرفي مصدر التميز في المنظمات"، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية : نحو أداء متميز في القطاع الحكومي،معهد الإدارة العامة ، الرياض من 1 إلى 4 نوفمبر 2009، ص6 .
- <sup>22</sup> عبد الفتاح بوخمخ، نفس المرجع السابق، ص5.
- <sup>23</sup> عليان ربحي مصطفى، إدارة المعرفة والتخطيط والاستراتيجي، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2008، ص168.
- <sup>24</sup> - Weber, Max **Economy and Society**. Edited by Guenther Roth and Claus Wittich. Berkeley& Los Angeles: The University of California Press. (1978a). p225
- <sup>25</sup> محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2006، ص60.
- <sup>26</sup> هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة، مدخل نظري، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2005، ص35.
- <sup>27</sup> إبراهيم الخلوف الملكوي، إدارة المعرفة(الممارسات والمفاهيم)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008، ص74.
- <sup>28</sup> the New Economy: McGregor, Judy, David Tweed, and Richard Pech,( 2004), "Human Capital in Devil's Bargain?", **Journal of Intellectual Capital**, Vol. 5, No. 1 . pp.153-164.2004

<sup>29</sup>السياسات التكنولوجية في الأقطار العربية، دراسات الوحدة العربية، الأمم المتحدة للجنة الاقتصادية لغرب آسيا، 1997، ص37.

<sup>30</sup>منى بنت راشد الغامدين، رؤية في قضية نقل التكنولوجيا إلى العالم النامي، مطبعة مكتب البريد العلابي لدول الخليج، الرياض، 2001، ص72.