



جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة بابل- كلية الادارة والاقتصاد
قسم ادارة الاعمال

رقمنة المهارات البشرية - نهج التحليل الكمي

بحث مقدم من قبل الطالبان

محمد قاسم ارحيم

منتضر سعد علي

وهو جزء من متطلبات نيل شهادة البكالوريوس ادارة الاعمال

اشرف

د. بسمه مهدي حمد

2024م

1445هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

((وَلَسَوْفَ يُعْطِيكَ رَبُّكَ

فَتَرْضَى))

صدق الله العلي العظيم

سورة الضحى / الآية (5)

الإهداء

الى

نبراس طريقي بدعاؤها المتواصل لي والدتي الحنونة...

برا واحسانا

عزي وتاج رأسي اخواني الاعزاء ...

تقديرًا واحترامًا

اهدي ثمرة جهدي

ب

الشكر والتقدير

اتقدم بوافر شكري وتقدير الى اساتذتي في كلية الادارة

والاقتصاد – جامعة بابل

واخص بالذكر منهم استاذتي

د. بسمه مهدي حمد

لما كان لها من دور في انجاز هذا البحث متمنياً لها دوام

الصحة والتوفيق

المحتويات

رقم الصفحة	اسم الموضوع	ت
أ	الآية	1
ب	الإهداء	2
د	الشكر والتقدير	3
هـ	المحتويات	4
1	المقدمة	5
2	المبحث الاول الاطار المنهجي	6
11	المبحث الثاني الموارد البشرية	7
17	المبحث الثالث رقمنة الموارد البشرية	8
24	المبحث الرابع الجانب التطبيقي	9
38	المبحث الخامس الاستنتاجات والتوصيات	10
39	المصادر	11

مقدمة

ان الحديث في حقل ادارة الموارد البشرية أهمية العلاقة بين المتغيرات الظرفية ومن أهمها استراتيجية الأعمال واستراتيجيات ادارة الموارد البشرية في مواجهة المنظمة للتحديات التنافسية ومن أهمها تحدي العالمية باشتداد المنافسة بين منظمات الاعمال على الاسواق المحلية والدولية، وتحدي تلبية حاجات الزبائن ورغباتهم في هذه الاسواق افضل من المنافسين وفقاً لافضلياتهم، وتحدي الفرص والمخاطر للتطورات التقنية المتزايدة المؤثرة في مجال اعمال المنظمة على المهارات والقدرات والمعارف للموارد البشرية في خارج المنظمة وداخلها المطلوبة لسد حاجات الوظائف الحالية والمستقبلية للمنظمة، بالاستفادة من الفرص والتكيف مع التهديدات الناشئة من هذه التحديات لزيادة الاهتمام رقمنة الموارد البشرية.

المبحث الاول

منهجية البحث

اولاً : مشكلة البحث

يُعد موضوعي الرقمنة ورقمنة الموارد البشرية من الموضوعات الحديثة والمهمة في الأدب الإداري المعاصر، وعلى الرغم من ذلك وبذل الجهود الحثيثة من قبل الكتاب والباحثين، إلا انه لا يزال يكتنف مفاهيمهما بعض الغموض، إذ تحتاج المنظمات وبكافة أنواعها وأحجامها إلى هذين المرتكزين في عصر التقدم التكنولوجي والعولمة وانتشار الانترنت، إذ تُعد الموارد البشرية مورداً هاماً لمختلف المنظمات، ومن أهم عوامل وضع أسس ومرتكزات رقمنة الموارد البشرية التي تعطي المنظمة صفة التميز ، وتتجلى مشكلة البحث من خلال التساؤل الآتي :هل توجد اهمية لرقمنة الموارد البشرية ؟

ثانياً-أهمية البحث :-

ان أهمية البحث تبرز من خلال الدور الذي تلعبه المنظمات الريادية للاتصالات في تسهيل عمليات النقل السريع للبيانات والمعلومات وآخر التطورات والابتكارات التكنولوجية في كافة المجالات ومنها المجال الالكتروني إذ أصبحت رقمنة الموارد البشرية من الاستراتيجيات الرئيسية في المنظمات، وهذا يساعد على مواكبة النمو المتسارع للمعرفة الالكترونية، والذي بدوره يُسهم في التطور الاقتصادي والصحي والاجتماعي والتكنولوجي ومن خلال استخدام المعارف والمعدات الالكترونية، وخبرات ومهارات وقدرات العنصر البشري، والدور الذي تلعبه الموارد البشرية من خلال التعلم الالكتروني الذي توفره للجميع، وإنها تُعد مخازن معرفة كبيرة يستطيع الفرد الدخول إليها والحصول على المعلومات المطلوبة بسهولة وبالكمية التي يحتاجها، ومن هنا نلاحظ ترابط الأهمية بين متغيري البحث .

كما تستمد البحث أهميتها من خلال النتائج التي تم التوصل إليها والتي تحدد طبيعة العلاقة والأثر بين الموارد البشرية ورقمنة الموارد البشرية ، ومدى استفادة المنظمات المبحوثة من هذه النتائج وخططها واستراتيجياتها. ويعد هذا البحث مساهمة متواضعة تضاف إلى الأدبيات الإدارية للاستفادة منها من قبل المهتمين في حقل العلوم الإدارية .

ثالثاً- أهداف البحث: -

في ضوء مشكلة البحث وأهميتها، فإن الهدف الأساسي لهذه البحث، يتمثل بمعرفة الأثر الذي تتركه الموارد البشرية في بناء المنظمات الريادية، ومدى اعتماد المنظمات لاستخدام الموارد البشرية في أعمالها المختلفة، وتسعى البحث إلى تحقيق هذا الهدف من خلال الأهداف الفرعية الآتية :-

- تقديم إطار معرفي يتعلق بمتغيري البحث ومؤشراتها الفرعية وذلك من خلال رصد ما عرض عن الموضوعين نظرياً
- تحليل العلاقة بين مؤشرات الموارد البشرية وأبعاد رقمنة الموارد البشرية في الشركة المبحوثة .

رابعاً- فرضية البحث :هنالك اهمية لرقمنة الموارد البشرية .

خامساً - أدوات البحث :

من أجل أن تحقق البحث أهدافها، فقد اعتمد الباحث في عملية جمع البيانات والمعلومات على الأدوات الآتية :

- أدوات الإطار النظري: اعتمد الباحث على ما توفر من المعلومات العلمية للكتاب والباحثين ذات الصلة بموضوع البحث وبنوعيتها العربية والأجنبية..
- أدوات الإطار الميداني: اعتمد الباحث في أعمال الجانب الميداني للدراسة على عدد من أساليب جمع البيانات والمعلومات الخاصة بهذا الجانب وهي :-

سادسا - وصف عينة البحث:

لقد تم تحديد العينة بصورة عشوائية من مجتمع البحث البالغ (200) مديراً، فقد شملت هذه العينة (50) مديراً في المستويات العليا والوسطى، (مدراء فروع وأقسام ووحدات)، وتمثل نسبة العينة إلى نسبة المجتمع الأصلي (25%) وتحمل العينة معلومات واسعة وذات صلة بمتغيرات البحث وإستراتيجية الشركة ورؤيتها، ويعرض الجدول الآتي وصفاً مفصلاً لعينة البحث.

جدول (1)

وصف عينة البحث

ت	المتغيرات	الفئات المستهدفة	التكرار	النسبة المئوية
1	الجنس	ذكور	40	80%
		إناث	10	20%
	المجموع		50	100%
2	الفئة العمرية	أقل من 20	-	-
		20 - 30	22	44%
		31 - 40	21	42%
		41 - 50	4	8%
		51 - 60	3	6%
		61 فأكثر	-	-
	المجموع		50	100%
3	المؤهل العلمي	إعدادية	-	-
		دبلوم	6	12%
		بكالوريوس	28	56%

%12	6	دبلوم عالي		
%16	8	ماجستير		
%4	2	دكتوراه		
%100	50		المجموع	
%8	4	اقل من سنة	مدة الخدمة في الوظيفة الحالية	4
%76	38	1- 5		
%16	8	6- 10		
-	-	11- 15		
-	-	16- 20		
-	-	20 فأكثر		
%100	50		المجموع	
%6	3	لا يوجد	عدد الدورات التدريبية المشترك بها	5
%56	28	1- 3		
%22	11	4- 6		
%12	6	7- 9		
%4	2	10 فأكثر		
%100	50		المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على استمارة الاستبانة

● **الجنس:** أوضحت النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (1)، إن أغلب أفراد العينة هم من الذكور، إذ كان عدد الذكور (40) فرداً أي بنسبة (80%)، أما عدد الإناث كان (10) أي بنسبة (20%) ويتضح بأنها نسبة منخفضة قياساً مع نسبة الذكور، ويستدل على أن الشركة تميل إلى توظيف الذكور أكثر من الإناث .

● **العمر:** أما بخصوص الفئة العمرية فقد أوضحت النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (2)، إن نسبة (44%) من أفراد العينة كانت أعمارها تتراوح ما بين (20 - 30) سنة إذ كان

- عدددهم (22) فرداً، ونسبة (42%) من أفراد العينة كانت أعمارها ما بين (30-40) سنة إذ كان عدددهم (21) فرداً وقد مثلت هاتان الفئتان أعلى نسبة، ويدل ذلك على أن توجهات الشركة تميل نحو العناصر الشابة لما تحمله من حيوية واندفاع في العمل وميلها نحو الإبداع والابتكار .
- **المؤهل العلمي:** تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (2) إلى أن نسبة (56%) من أفراد العينة هم من حملت شهادة (البكالوريوس) إذ مثلت هذه الفئة أعلى نسبة من حيث المؤهل العلمي، ثم جاءت فئة الأفراد المبحوثين من حملت شهادة (الماجستير) فقد بلغت نسبة هذه الفئة (16%)، بينما كانت نسبة حملت شهادة (الدبلوم العالي) هي (12%)، وحملت شهادة (الدبلوم) هي (12%) وحملت شهادة الدكتوراء (4%) وتوضح النسب أعلاه أن العينة المبحوثة لها القدرة والكفاءة في فهم فقرات الاستبانة مما ينعكس إيجاباً على النتائج النهائية للدراسة .
- **مدة الخدمة في الوظيفة الحالية:** تشير النسب الواردة في الجدول (2) إلى أن أكبر النسب كانت لمن لديهم خدمة في الشركة تتراوح ما بين (1- 5) سنة إذ كان عدددهم (38) فرداً أي بنسبة (76%) من عينة البحث، وأن اقل نسبة كانت لمن لديهم خدمة في الشركة (اقل من سنة) أي بنسبة (8%) وكان عدددهم (4) أفراد وهذه النسب تشير بوضوح إلى حداثة تأسيس الشركة .
- **عدد الدورات التدريبية:** تشير النتائج الإحصائية في الجدول (2) إلى أن أكبر نسبة من أفراد عينة البحث البالغة (56%) هم من المشاركين بالدورات التدريبية من (1-3) دورات ثم تليها فئة الأفراد الذين شاركوا (4-6) دورات، إذ بلغت نسبة المشاركة (22%) ثم تلتها نسبة (12%) وبعدد دورات من (7-9)، وكانت نسبة ممن لا توجد لديهم دورات تدريبية (6%)، في حين كانت اقل نسبة هي (4%) لمن لديهم عدد دورات (10 فأكثر)، وهذا يشير إلى حداثة الشركة والذي انعكس على قلة الدورات التدريبية فيها .

المبحث الثاني ماهية الموارد البشرية

اولا : النشأة التاريخية للموارد البشرية

لقد استهلت الدراسات المعمقة الخاصة بإدارة الموارد البشرية مع القرن العشرين، اذ ظهرت إيديولوجية جديدة تخص عنصر الأفراد كعنصر أساسي في تحريك العجلة الاقتصادية، وكان رائد هذه الدراسات هو " فريدريك تايلور"، وذلك لأن ارتفاع تكلفة الفرد والتكاليف الرأسمالية جعل المنظمات تهتم بالكفاية الإنتاجية للعاملين، اذ أن الحاجة إلى تطوير أساليب العمل وإيجاد معايير للحكم على مدى كفاءة الفرد، مما أدى إلى ظهور حركة عملية نشأت وبدأت مع أفكار تايلور صاحب نظرية الإدارة العلمية التي تعني استخدام المعرفة والاستقصاء العلمي وتهدف إلى مبدأ تقسيم العمل. فكانت مساهمة " تايلور " في مجال إدارة الموارد البشرية من خلال ما توصل إليه من نتائج أدت إلى تغيير النظرة تجاه العنصر البشري وظهر قاعدة جديدة تعتبر العنصر البشري عاملا هاما في تنمية المنظمة، وبالتالي وبناء الإقتصاد فلم تكن الحاجة إلى إنشاء جماعة أو نقابة عمالية متخصصة في حل النزاعات الإنسانية إلا في الحرب العالمية التي كانت تمثل عمال المؤسسات، وتمارس على العمال سلطة كاملة وبسبب الضغوطات مثل الإضراب والنزاعات انتعشت حركة العمل. مما دفع بحكومات الدول المتقدمة في تلك الفترة جماعة قادرة على حل المشاكل المتعلقة بظروف العمل والمنظمة ومنه ظهرت وظيفة جديدة أوكلت لها مهمة إدارة الموارد البشرية في المنظمة. (عبد الباقي. 2003، ص31)

كما أحدثت الثورة الصناعية تحولا كبيرا حتى في مجال إدارة الموارد البشرية. فأصبحت هذه الأخيرة تشغل حيزا هاما في فكر الإداريين، فالتغيرات التي حدثت في مجال الأفراد ليست وليدة التقدم التكنولوجي والمعارف الجديدة التي تولدت عن الثورة الصناعية فقط، وإنما هي نتيجة التغير في تركيب قوة العمل. والتطور في المفاهيم المتعلقة بالسلوك الإنساني (عبد الباقي. 2003، ص31)

عكس التوجه الذي سار عليه بعض المفكرين الإداريين أمثال تايلور الذي يعد احد رواد هذه المرحلة الذي نادى بتطبيق المنهج العلمي التنظيمي في العملية الإنتاجية وإيجاد

معايير محددة للحكم على كفاءة الفرد. تأثرت إدارة الأفراد بحركة الإدارة العامية التي ترتب عنها توتر العلاقات مع الأفراد نتيجة الصدمات المتكررة معهم. ، عمل تايلور على تطبيق مبادئ رئيسية اعتبرها سر نجاح المؤسسات وأهم هذه المبادئ: (عبد الباقي. 2003، ص31)

- العمل بمبدأ العمل وتوزيع المسؤوليات.

- إتباع السبيل العلمي في اختيار العمال مع تعهدهم بالتدريب والتعليم لتحسين مستوياتهم.

- تشجيع التخصص بين المهارات.

مع حلول النصف الثاني من القرن العشرين ظهر مفهوم جديد لإدارة الموارد البشرية أضفى عليها بعدا استراتيجيا دفع بالعلاقات الصناعية بين المجموعات العمالية والإدارية إلى تكييف نشاطاتها. بغية تقليص الفجوة بينها وخلق جو عمل مناسب تحكمه طبيعة العلاقات السائدة بين عناصره وامتداد لمفهوم العلاقات الإنسانية بقيادة " التون مايو" والتي توصلت بعد نصف قرن من الدراسة والتجارب إلى أهمية العنصر البشري من خلال تنمية مهاراته وقدراته وإشباع حاجاته فالتطورات المستمرة التي عرفها العالم في نهاية القرن العشرين أدت إلى تغيير تسيير الموارد البشرية من وظيفة عملية إلى وظيفة إستراتيجية تمكنها من مواجهة أكبر التحديات، إضافة إلى أن الموارد البشرية المتوفرة لها تتوقف على مدى قدرة تنظيمها في المساعدة على النمو والتطور الصحيحين لشخصيات العاملين فيها (الهي. 2008، ص53)

1- مرحلة ما قبل الإدارة العلمية :

تميزت تلك الفترة والتي تمتد من القرن السابع والثامن عشر بظهور الكثير من الكتابات والدراسات. نادى بضرورة الاهتمام بالعنصر البشري. فقد ركز كتاب (روبارت تايون) في عام 1971 بعنوان " ROBERT " على ضرورة تبني نظرة جديدة للمجتمع. حيث كان الصالح العام للعاملين هدفه الأساسي وإجراء تغيير داخل المصنع. وكذلك كان كتاب آدم سميث تحت عنوان " ثروة الأمم " الأثر البالغ بظهور الأفكار والمبادئ الخاصة بإدارة الموارد البشرية، حيث ظهرت تلك المبادئ واضحة في تركيز (باباج) " BABAGE "

على مبادئ التصنيع كتقسيم العمل، علاوة على تأكيده للمنفعة المتبادلة بين العاملين وأرباب العمل، وبصفة عامة نستخلص أن هذه المرحلة بكتابتها الرائدة الاقتصادية والإدارة دفعت باتجاه تطور الفكر عامة وظهور أنشطة وظيفية متخصصة كإدارة الموارد البشرية خاصة، وتزامنت هذه التطورات مع تطورات خاصة بميدان العمل أهمها، (الهي. 2008، ص53):

- زيادة مستوى التفضيل للعمل.

- التغيير في مستوى المعيشة.

- التوجه الكبير باتجاه الكفاءة والإنتاجية.

- إدراك المصانع للحاجات البشرية للعاملين.

مما ساهم في تطور إدارة الأفراد ظهور الثورة الصناعية. حيث صاحب ظهورها منها:

· ظهور مبدأ التخصص وتقسيم العمل.

· إنشاء المصانع الكبرى التي تستوعب الآلات الجديدة.

· تجميع عدد كبير من العمال في مكان واحد وهو المصنع.

2- مرحلة حركة الإدارة العلمية (1850 - 1944) :

سميت هذه المرحلة كذلك بمرحلة ظهور الوظيفة، وتميزت هذه الفترة في بداية الأمر بعدم وجود أفراد أو مديرية، فكان انشاء حركة الإدارة العلمية بقيادة " تايلور "، وقد حدثت هذه الحركة عام 1890 حتى بداية الحرب العالمية الأولى، وقد ركز تايلور على التعاون بين الإدارة والعاملين، فيعتقد أن القياس العلمي للعمل (دراسة العمل)، وتحديد أفضل الأساليب في الأداء والاختيار والتعيين للأفراد المناسبين في الأعمال التي تتناسب ومؤهلاتهم، ووضع الأجور المناسبة وإزالة مصادر الصراع بين الإدارة والعاملين يمكن أن يقود إلى زيادة الأجور من خلال زيادة الأرباح، كما ساعد تايلور في مجال إدارة الأفراد من خلال ما توصل إليه من نتائج حيث ذكر بأنه بوجود اختلاف المهارات بين الأفراد، وأن الكثير منهم تم وضعهم في اعمال غير مناسبة، وأن تربيتهم لما يهيئ لهم الفرص لبيان هذه

القدرات مما يضر بمصلحتهم ومصصلحة الشركة، وكننتيجة للإدارة التaylorية بأهمية العنصر البشري في المنظمة فقد توصل إلى ما أسماه بالأسس الأربعة للإدارة وهي، (عبد الرحيم، 2005، ص99):

1. تطوير حقيقي في الإدارة.
2. الاختيار العلمي للعاملين.
3. الاهتمام بتطوير وتنمية العاملين وتعليمهم.
4. التعاون الحقيقي بين الإدارة والعاملين.

3- حركة العلاقات الإنسانية :

إن المشبع لمبادئ حركة العلاقات الإنسانية يستنتج بان هذه الحركة لم تبلغ مبادئ حركة الإدارة العلمية في مجال ادراة الموارد البشرية. وإنما انتبعت إلى جانب مهم من حياة الفرد العامل يتمثل في علاقته مع زملائه في العمل داخل المنظمة. فقد ركزت حركة العلاقات الإنسانية على الملائمة ما بين الفرد والجماعة والمنظمة إضافة إلى بعض الأفكار الأخرى التي ركزت عليها حركة الإدارة العامة 1 وعن طريق الربط بين الأفكار ومبادئ الحركتين يمكن الاستنتاج بان حركة الإدارة العلمية ركزت على المبادئ الموحدة في التنظيم وسلسلة القيادة ونطاق الإشراف. في حين ركزت حركة العلاقات الإنسانية على التنظيم الرسمي ومعايير وضغوطات الجماعات وبرامج المشاركة والأخذ بعين الاعتبار الخاصة المعقدة للإنسان، وانعكس التركيز في توجيهات المدرستين إلى ظهور النظرية X و Y التي اعتمدت مبادئ الحركتين بقيادة (ماك كريكور) " MACRICOR " حيث تقوم نظرية X على فكرة الإنسان كسول وأناني، يهدف إلى تحقيق أهدافه الذاتية فقط، وليس له استعداد في تحمل المسؤولية لذا وجب وضع قوانين تحكم الرقابة على العمال(عباس. 2002، ص42).

أما النظرية Y فتقوم على أساس أن الإدارة المسؤولة عن عملية المزج والتوجيه للموارد بغرض تحقيق أهداف المنظمة. وأن العنصر البشري لا يتسم بالخمول والكسل بل يتسم بالعزم والمثابرة والجد. وهذه النظرية تؤكد على ضرورة إعادة الأهمية للعنصر البشري

كمسؤول وترى أن المزج الأمثل والأنسب هو النموذج بين العزم والعمل..(حنفي. 2004، ص120)

تعريف ادارة الموارد البشرية

بدأت تزداد الدعوات في الإدارة الى مداخل مختلفة لاستراتيجيات ادارة الموارد البشرية في الثمانينات من القرن الماضي مع زيادة المنافسة بين المنظمات على الاسواق المحلية والدولية وبرزت هذه المداخل مؤخراً في السنوات العشر الاخيرة من خلال تناولها في البحوث التطبيقية، وما تزال موضوعاً حديثاً ومهماً. بسبب الجدل الناشئ من نتائج البحوث حيال هذه المداخل والتي تبين مدى إسهام استراتيجيات ادارة الموارد البشرية بدور مهم في مواجهة المنظمة للتحديات التنافسية التي أدت الى بروز هذه المداخل وأخضاعها للبحث للاستفادة من الفرص والتكيف مع التهديدات الناشئة من هذه التحديات لزيادة الأداء المنظمي، ومن أهم هذه التحديات تحدي العالمية باشتداد المنافسة بين منظمات الاعمال على الاسواق المحلية والدولية، وتحدي تلبية احتياجات الزبائن ورغباتهم في هذه الاسواق أفضل من المنافسين وفقاً لافضلياتهم، وتحدي الفرص والمخاطر للتطورات التقنية المتزايدة المؤثرة في مجال اعمال المنظمة في التغييرات في المهارات والقدرات والمعارف للموارد البشرية في خارج المنظمة وداخلها المطلوبة لسد احتياجات الوظائف الحالية والمستقبلية للمنظمة، وأدى ذلك الى وضوح أهمية استراتيجيات ادارة الموارد البشرية لاستجابة المنظمة لهذه التحديات وزيادة الاداء المنظمي وهذا يعني وفقاً لهذه الأدبيات وجود منظورين أساسيين لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية هما منظور التطبيقات الأفضل ومنظور الملائمة الخارجية ويعني منظور التطبيقات الافضل مجموعة التطبيقات الهادفة التطوير المستمر للمهارات والمعرفة والقدرات المتميزة لمواردها البشرية المحفزة والمستخدمه بشكل أفضل من المنافسين لتحقيق أداء منظمي اعلى ويوضح مؤيدو منظور التطبيقات الافضل أوالمنظور الشمولي كما يسمى أيضاً أن بعض تطبيقات إدارة الموارد البشرية هي الافضل دائماً من غيرها وتصلح لتنافسية المنظمة في البيئة المتغيرة باستمرار. (الدباغ، 2004 : 65)

وأن هذه التطبيقات التي أخذت مسميات مشابهة اخرى كتطبيقات العمل للاداء العالي، والتطبيقات المتقدمة، وتطبيقات المشاركة العالية هي تطبيقات موارد بشرية كلاً

منها تدعم الأخرى ولها تأثير مباشر أو رئيس في زيادة الأداء المنظمي على الرغم من وجود بعض البحوث التي قدمت دعماً تطبيقياً للمنظور الشمولي، فإن هناك فروقاً ملحوظة عبر هذه البحوث حيال الاتفاق على تحديد تطبيقات إدارة الموارد البشرية التي تعد التطبيقات الأفضل.

ثانياً: أهمية وأهداف الموارد البشرية

أما منظور الملائمة الخارجية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية فيعني استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتلائمة مع المتغيرات الظرفية ومن أهمها استراتيجية الأعمال لتحقيق أداء منظمي أفضل، ويزداد الأداء المنظمي بدرجة أكبر عند ملائمة التطبيقات الأفضل لإدارة الموارد البشرية مع الاستراتيجية المنقبة أو استراتيجية التميز إذ تحقق المنظمة أداء منظمي أعلى مما تحصل عليه من التطبيقات الأفضل لإدارة الموارد البشرية عندما تربط هذه التطبيقات مع المتغيرات الظرفية كاستراتيجية الأعمال ووجد دليلاً من بحثه الميداني على دعم للمنافع الإضافية التي تحصل عليها المنظمات المتمثلة في زيادة أدائها المنظمي بدرجة أعلى من زيادته بالتأثير الرئيس لتطبيقات إدارة الموارد البشرية الأفضل نتيجة لربط هذه التطبيقات مع الاستراتيجية المنظمية، ويعطي ما سبق أهمية متزايدة للمنظور الذي سيعتمد في البحث، وهو منظور الملائمة الخارجية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية من حيث أنه يشمل التطبيقات الأفضل للملائمة للاستراتيجية المنقبة ومقارنة تأثير هذا التلاؤم في الأداء المنظمي مع تأثير التطبيقات الأفضل في هذا الأداء ضمن طبيعة اختبارات مداخل الملائمة الخارجية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية. ويؤشر التعريف المعتمد لمنظور الملائمة الخارجية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية خصائص نظرية مختلفة للمدخل الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية عنها في المدخل التقليدي لإدارة الأفراد (الفاعوري. 2000، ص23).

ثالثاً : ابعاد الموارد البشرية:

1- تحليل العمل وتصميمه:

ويشير تحليل العمل الى الطريقة المنظمة لجمع المعلومات وتحليلها حول محتوى العمل (الوظيفة) ووضعها في توصيف وظيفي (Job description) والذي هو البيان

المكتوب لمهام وواجبات ومسؤوليات وظروف ومستلزمات أدائها. وتحديد موصفات شاغلها (Specification Job) من المهارات والمعارف والقدرات والخبرات اللازمة لإدائها، ويوفر تحليل الوظيفة معلومات هي الأساس الذي تُبنى عليه جميع الاستراتيجيات الأخرى لإدارة الموارد البشرية ويقصد بتصميم الوظيفة تنظيم المهام والواجبات والمسؤوليات في وظيفة محددة وتحديد طريقة إنجازها ويجري تحليل العمل وتصميمه بملاءمة مع استراتيجية الأعمال (النعيمي، 2007، ص45).

2- تخطيط الموارد البشرية :

وهي عملية تحديد حاجات الأعمال المستقبلية من الموارد البشرية بالكم والنوع والوقت في ضوء استراتيجية الأعمال وعوامل البيئة الخارجية والداخلية المتعلقة بالموارد البشرية اعتماداً على المعلومات عن نقاط القوة والضعف الداخلية في الموارد البشرية والفرص والتهديدات الخارجية مثل سوق العمل الخارجي والمنافسة بين المنظمات حول الموارد البشرية باستعمال أساليب التنبؤ الخاصة بذلك بعلاقة تكاملية مع التخطيط الاستراتيجي للأعمال، تسهم في صياغة استراتيجية الأعمال، ووضع خطط لتحديد كيفية مقابلة هذه الحاجات وتوفيرها بالعدد المناسب والنوع المناسب والوقت المناسب في إطار الخطة الاستراتيجية لتنفيذ استراتيجية الأعمال.

3- التوظيف:

ويختص بتوفير حاجات الموارد البشرية المخططة من خلال استقطاب Recruiting أفضل المرشحين المحتملين لشغل الوظائف الشاغرة عن طريق الاعلان وغيرها من وسائل الاتصال، وأختيار Selection أفضلهم اتفاقاً مع شروط شغل هذه الوظائف ثم اتخاذ قرار تعيينهم Placement، فعملية تتشتمل اجتماعياً عمالاً جدد مع بيئة المنظمة Socialization كتنديمهم للزملاء في العمل والمدراء وتعريفهم بمكان ومتطلبات أداء الوظيفة وسياسات العمل لضمان الانسجام بين توقعاتهم عن العمل في المنظمة وواقع العمل وتوقعات المنظمة عنهم (النعيمي، 2004، ص56)

4- التدريب:

يمثل الجهد المخطط لتزويد الموارد البشرية من مدراء ومرؤوسين بمهارات ومعارف وقدرات معينة وتغيير سلوكهم في العمل لمقابلة متطلبات الوظائف الحالية او المستقبلية

(السالم وصالح، 2003 : 101) فالبحث لا يفرق بين التدريب والتطوير على اساس أن التدريب يلبي متطلبات الوظيفة الحالية والتطوير لإعداد الموارد البشرية الحالية لتغطية متطلبات الوظائف المستقبلية بالمنظمة كما يرى فريق من المؤلفين مثل أو يفرق بين التدريب والتطوير كما يرى فريق آخر مثل أن التدريب للعاملين دون المدراء وأن التطوير للمدراء فقط، وإنما يستعمل مصطلح التدريب مرادفاً لمصطلح التطوير كما يبين التعريف آنف الذكر. ((غير واضحة)) (المصدر؟؟?)

5- تقييم أداء العاملين :

تمثل عملية قياس أداء الموارد البشرية الفعلي لوظائفها مع معدلات الاداء المحدد لها وتوفير تغذية عكسية عن ادائها بهدف اتخاذ قرارات لتكييف هذا الاداء مع متطلبات أنجاز أهداف الاعمال خلال مدة زمنية عادةً ما يعبر عنها بسنة. (المصدر؟؟?)

6- التعويضات :

وتشير الى نشاط إدارة الموارد البشرية لتصميم أنواع المدفوعات الهادفة جذب وابقاء وتحفيز الموارد البشرية وتنفيذها بما يتلائم مع استراتيجية الاعمال) وتشمل دفع الراتب أو الاجر المقابل الذي يحصل عليه المورد البشري قيمة للوظيفة التي يشغلها جرى تحديده على اساس طبيعة الوظيفة وخصائصها بالنسبة للوظائف الاخرى في المنظمة، ودفع منافع لجميع الموارد البشرية في المنظمة كالتزامات أجتماعية تجاه اعضائها وهي غير مرتبطة بادائها للعمل تسهم في المحافظة عليها وتشمل مزايا مادية عن وقت لا يجري العمل فيه كالاجازات الرسمية والتأمينات مثل تأمين التقاعد والتأمين الصحي، والتأمين على الحياة، والخدمات الصحية كالعلاج والادوية والهبات والقروض لحالات الولادة أو الزواج، والخدمات الاجتماعية الاخرى كتنقل الموارد البشرية من المنظمة واليها. ودفع الحوافز وهي مجموعة العوامل التي تثير الموارد البشرية نحو ممارسة السلوك المرغوب، أي الوسائل التي تستطيع المنظمة بواسطتها حث الموارد البشرية على اداء عملها بصورة افضل (السالم وصالح، 2000 : 176) والدافعية هي قوة نفسية داخلية تحرك وتستثير الفرد لكي يؤدي العمل أي قوة الحماس أو الرغبة للقيام بمهام العمل (عاشور، 2001 : 89).

7- العلاقات مع العاملين (الاتصالات والانضباط والفصل من الخدمة):

وتشير الى تنظيم العلاقة مع الموارد البشرية من حيث قنوات الاتصال الموصلة لقرارات الادارة الى الموارد البشرية كالمذكرات ولوحات النشرات، التي توفر تغذية عكسية من الموارد البشرية للادارة للمشاركة في اتخاذ القرارات المتصلة بالعمل كالاكتاعات بين الموارد البشرية والمشرفين أو المدراء ونظم اقتراحاتهم وحل شكاواهم أو تظلماتهم وكذا من حيث انضباط الموارد البشرية لتوجيه سلوكها في الاتجاه المرغوب، زيادة على الفصل من الخدمة ويعكس مدى ضمان التوظيف وترك المستخدمين المنظمة بشكل الزامي كالتسريح من العمل (Layoff) او طوعياً بالاستقالة او طلب الاحالة على التقاعد. (المصدر؟؟؟)

8- نظام معلومات الموارد البشرية:

قبل تعريف نظام معلومات الموارد البشرية يجدر تحديد النظام إذ هو طريقة منظمة مرتبة لاداء شئ يكون وحدة واحدة ويتألف من مدخلات ومعالجة ومخرجات وتغذية عكسية، وأن المعلومة (Information) هي البيانات المفسرة التي تلبى حاجات أحد المدراء أو أكثر في حين البيانات (Data) هي المدخلات أو المادة الخام للمعلومة ولا تكون معلومة إلا بعد تفسيرها وتلبيتها حاجات المدراء ذوي صلة الاستفادة منها. (المصدر؟؟؟)

ونظام معلومات الموارد البشرية هو مجموعة متكاملة ومترابطة من الافراد والاجهزة والبرامجيات التي تجمع وتقدم بيانات مفسرة ومناسبة (معلومات) عن نشاطات إدارة الموارد البشرية الى المدراء لإتخاذ قرارات خاصة بالموارد البشرية متلائمة مع استراتيجية الاعمال، ويتكون نظام معلومات الموارد البشرية مما يلي (عاشور، 2002 : 89):

- الاجهزة (Hardware) : كوحدة المعالجة المركزية، الطابعة، القرص.
- البرامجيات (Software) : وهي برامج تطوير وتنفيذ استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.
- قاعدة البيانات (Data base) : وتشمل بيانات الموارد البشرية.
- إدارة النظام من الموارد البشرية الذين يقومون بجمع البيانات وتصنيفها ومعالجتها وتفسيرها لمقابلة حاجات المستفيدين منها.

المبحث الثالث

رقمنة الموارد البشرية

توطئة

نتيجة للتطورات الحاصلة في المنظمات المعاصرة والحاجة الملحة الى مفاهيم ادارية حديثة اصبحت الحاجة الى انواع معينة من الادارات توازي حركة التطور في المتغيرات العالمية وسرعتها التي نقلت التعاملات الادارية والفنية للكثير من المنظمات التي تطمح الى ايجاد مكانة لها في عالم المنافسة والاعمال الى مفردات وتطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتي اضحت محل اهتمام دنيا الاعمال رغبة منها في زيادة فاعلية العمل. فبدخول العوالم الرقمية في تفسير الظواهر الادارية الحديثة واعادة فلسفتها الكترونياً بما يلائم ومفردات العصر ظهر ما يعرف برقمنة المواد البشرية " Electronic Management " وتطبيقاتها المختلفة كالتجارة الالكترونية " E-Commerce " والتسويق الالكتروني " E-Marketing " التي حولت العمل التقليدي الى نطاق العمل الالكتروني لاعطاء فلسفة حديثة لاعادة هندسة الاعمال بما يلائم والسرعة الهائلة للانطلاق نحو قمة الهرم التنافسي واحداث نقلة نوعية في تعاملاتها.

اولاً: مفهوم رقمنة المواد البشرية

بالنظر للتوجهات الحديثة للادارات المعاصرة حالياً وانطلاقاتها نحو اقتناء التقنيات المتطورة التي تساعدها على انجاز اعمالها فضلاً عن انتقاء المعرفة العلمية التي تتجه نحو العقول الالكترونية لتغيير وجه التعاملات الادارية ومساندة العقول الاستراتيجية الادارية لتحقيق اهدافها ورسم رؤيتها الاستراتيجية بصياغة فنية وادبية وفلسفية تأخذ على عاتقها المفردة الالكترونية كانطلاقة لذبذبات حديثة في عالم الاعمال وعليه توجه العالم الى مفردة تكون الاصلح في الانتقال اليها كونها متغير العصر وهي " رقمنة المواد البشرية".

فقد اشار (السالمي،2005: 233) الى مفهوم الموارد البشرية (E-Management) باعتبارها عملية مكننة جميع مهام ونشاطات المؤسسة الادارية

بالاعتماد على كافة تقنيات المعلومات الضرورية وصولاً الى تحقيق اهداف الادارة الجديدة في تقليل استخدام الورق وتبسيط الاجراءات والقضاء على الروتين والانجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات لتكون كل ادارة جاهزة للربط مع الحكومة الالكترونية لاحقاً.

حيث يلاحظ من المفهوم اعلاه ان نجاح رقمنة المواد البشرية يعتمد على عدد من العناصر من اهمها هي تقنيات المعلومات الادارية ومن ضمنها النظام الحاسوبي والاتصالات حيث ان الادارة الناجحة في ظل استخداماتها الالكترونية ستساهم في:-

أ- زيادة الفاعلية الادارية نحو الانتقال من الاستخدامات الورقية وتبسيط اجراءات العمل والقضاء على الروتين.

ب- توفير الوقت والجهد المبذول والنتائج عن الانجاز السريع.

ج- الدقة والسرعة في عملية الانجاز للمهام والمعاملات والدقة العالية الناتجة عن المراقبة الالكترونية المستمرة للعمليات الادارية والانتاجية.

د- تقليل الكلف الاقتصادية الخاصة بنقل المعلومات ومتابعة العمليات الادارية والانتاجية.

وتطرق الى مفهوم رقمنة المواد البشرية (ناصر، 2003) حيث عدها " استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصال وخاصة شبكة الانترنت في جمع العمليات الادارية الخاصة بالمنشأة ما بغية تحسين العملية الانتاجية وزيادة كفاءة وفاعلية الاداء بالمنشأة " ويتضح من خلال التعريف ما يلي :-

أ- ان الاساس الذي تقوم عملية رقمنة المواد البشرية هو استخدام نظم وشبكات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وخاصة شبكة الانترنت التي تعتبر السبب الرئيسي لظهور وانتشار جميع مصطلحات رقمنة المواد البشرية.

ب- ان الهدف من وراء تطبيق رقمنة المواد البشرية بالمنشآت هو تحسين الانتاجية وزيادة كفاءة وفاعلية الاداء بها.

كما اشار (Edenies,2003) الى رقمنة المواد البشرية باعتبارها " استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات المتطورة لتعزيز دور الادارة الاستراتيجية للمنشأة ورفع مستوى الاداء بها، كما انها تعمل على تحقيق ما يلي :-

- أ- تصميم وتنفيذ خطة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات لانجاز اعمال المنشأة بما يساعدها على الوصول الى تطبيق نموذج الاعمال الالكترونية ككل في المستقبل.
- ب- بناء وتدعيم علاقات وثيقة بين كل من المنشأة وعملائها وشركائها ومورديها تتم بالاستمرارية والفاعلية.

ثانياً: أهمية رقمنة المواد البشرية

تكمن اهمية استخدام المصطلح الاداري (رقمنة المواد البشرية) باعتبارها نقطة تحول في مسيرة المنظمات التي تصنف تحت بند المعاصرة التي ترمي للوصول الى قمة الهرم التنافسي بتحويل مفردات التعاملات الادارية والعلمية والفنية والانتاجية من سريان النظم التقليدية الى معالم المجتمع الرقمي باستخدام تقنيات العصر (المعلوماتية والاتصالات) نحو خدمة خطوط العمل في جميع المستويات الادارية وخصوصاً بعد دخول تلك المنظمات للاندفاع نحو اسواق جديدة قد تعطي تعاملات جديدة تفتح من خلالها فروع لها تحتاج الى ادارة متمكنة لكي تربط تلك الفروع مع الشركة الام فضلاً عن شبكة الاتصالات الادارية الداخلية التي تربط اقسام الشركة ومستوياتها الادارية مع بعضها البعض فهي حركة انتقال ادارية نحو الحداثة والتطوير لتعطي للتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة معناً إلكترونياً تختزل به مفردات كثيرة كالوقت والجهد والكلفة وتصنف ضمن المنظمات الرقمية التي يحسب لها حسابات كثيرة في عالم الاعمال. (المصدر؟؟؟؟)

كما ان اهميتها تنصب في تحقيق الاهداف المرسومة والانتقال بين الاهداف وتحقيقها وفق قياسات الاهم ثم المهم وهكذا واختيار طرق الوصول اليها باحسن الوسائل وبالتكاليف الملائمة والوقت الملائم بالاستخدام الامثل للامكانات المتاحة، وعلى هذا الاساس فرقمنة المواد البشرية والادارة التقليدية يتفقان في كونهما نشاط يقوم على انجاز الاعمال والمعاملات لتحقيق الاهداف المرجوة ولكنهما يختلفان في طريقة او وسيلة انجاز

تلك الاعمال والمعاملات والوصول الى تلك الاهداف فرقمنة المواد البشرية اهميتها تكمن في الاستخدام الامثل لتلك الوسائل عبر نظم المعلومات والاتصالات المتطورة ذات التكنولوجيا العالية للوصول الى الاهداف بتكاليف ملائمة مختزلة بذلك الوقت ومقللة الجهد المبذول في انجاز تلك التعاملات. (المصدر؟؟؟)

ثالثاً: اساليب رقمنة المواد البشرية E-Management Applications or Solutions

يقصد باساليب او تطبيقات رقمنة المواد البشرية تلك البرامج والانظمة التكنولوجية المستخدمة في مجال رقمنة المواد البشرية لتحقيق اهدافها المختلفة ورفع كفاءة وفاعلية الاداء للمنشأة. ومن اهم الاساليب هي :-

1- ادارة العلاقات مع الزبائن

هي عبارة عن مجموعة من البرامج والاساليب والانشطة التكنولوجية التي تساعد المنشأة في عملية ادارة علاقاتها مع زبائنها الحاليين والمرتبين من خلال تنظيم العمليات الخاصة بتحديد الشرائح السوقية ودراسة دوافع المستهلكين وسلوكهم وتشمل " مجال التسويق، مجال البيع، مجال خدمة الزبائن "، ولذلك فان دراسة سلوك المستهلكين وادواتهم ودخولهم وكذلك دراسة السوق واحتياجاته سيحدد طبيعة العلاقة بين ادارة الشركة وزبائنها وعليه سيتم اختيار الاساليب الالكترونية المناسبة التي تحقق تلك العلاقة.

2- ادارة العلاقات مع الشركاء

هو عبارة عن مجموعة من الانشطة والبرامج التكنولوجية التي تعنى ببناء وتدعيم علاقات المنشأة مع شركائها وحلفائها من الموزعين والمجهزين وغيرهم بما يتضمنه ذلك من وسائل تساعد في سهولة ويسر تبادل المعلومات والاتصالات بين المنشأة وبين شركائها، ولا تستطيع المنظمات ان تعيش بمعزل عن العالم الخارجي سواء كانوا على شكل موزعين ومجهزين لانهم يمثلون حلقة الوصل بينهم وبين الاسواق لذلك تحتاج الى وسائل الكترونية حديثة تضمن لها اقبال المعلومات بصورة سريعة ودقيقة حتى تختزل بذلك الوقت في وصول المعلومة لتكون مفيدة لعملية صناعة و اتخاذ القرار.

3- ادارة المحتوى

وهي تتعلق بعملية بناء الموقع الخاص بالمنشأة على شبكة الانترنت بما يشتمل عليه هذا الموقع من محتوى يختص ببيانات ومعلومات عن المنشأة ومنتجاتها وخدماتها واسعارها وادارة هذا المحتوى بالشكل الذي يضمن له التميز ويساعد على جذب الزبائن (Biscotti & Fulton , 2002 : 42)، فهي عملية ادارة الحوار بين المنشأة وعملائها بصورة الكترونية تضمن لها تبادل البيانات والمعلومات بصورة تكون واضحة لدى العميل بحيث يعرف ادق تفاصيل التعاملات مع تلك المنشأة.

4- ادارة حلقة او سلسلة التجهيز

وهي تلك الانظمة والبرامج التكنولوجية التي تعمل على ادارة الدورة الكاملة للمنتجات او الخدمات بدءاً من الحصول على المواد الخام مروراً بالتصنيع الى تسليم المنتج للزبون (Abd El Stlor , 2003)، وهي تسعى الى تحقيق اعلى درجة من الكفاءة والفاعلية فيما يختص بعملية انتقال السلع والخدمات والبيانات والمعلومات ذات الصلة من المجهز الى المستهلك النهائي (Biscotti & Fulton , 2002:43).

5- ادارة موارد المنشأة

ويطلق عليها ايضاً تخطيط موارد المؤسسة وتتعلق بتلك الانظمة التكنولوجية المسؤولة عن ادارة وتنظيم العمليات الادارية الداخلية الخاصة بالمنشأة والامور المتعلقة بتلك من الانتاج والمخازن وشؤون العاملين، وعليه فان اي عملية من العمليات الادارية الداخلية تحتاج الى نظام معلومات محوسب يعمل على تنظيم العمليات التي تجري لادارة ذلك المورد بصورة الكترونية ومنها :-

أ- نظم معلومات الموارد البشرية.

ب- نظم المعلومات التسويقية.

ج- نظم المعلومات الانتاجية.

د- نظم المعلومات المالية والمحاسبية.

ه- نظم المعلومات المخزنية.

وهكذا حسب طبيعة الشركة وتقسيماتها الادارية فان كل قسم من تلك الاقسام يحتاج الى نظام للمعلومات خاص به.

6- ادارة المعرفة

وهي تلك الانظمة التكنولوجية التي تعمل على تحويل البيانات من صورتها المادية الى صورة الكترونية بحيث يمكن الوصول لها واستخدامها بطريقة سهلة ومنظمة وخاصة من قبل الادارة العليا وصانعي القرار بالمنشأة حيث انها تمكنهم من ادارة وتخزين اي عدد من الملفات والصور واشكالها المختلفة لتيسير الوصول الى البيانات داخل المنشأة وكذلك عبر شبكة الانترنت (Ragya , 2003 :10).

7- ادارة الاعمال الذكية وتخزين البيانات

تعتبر من افضل التطبيقات التي تتعلق بانظمة دعم القرار، حيث انها تساعد على اتخاذ القرارات الدقيقة عن طريق تجميع البيانات باشكالها المختلفة داخل برامج ونظم متعددة بنظام واحد متداخل العلاقات. (الهي. 2008، ص53)

8- الادارة بالعائد Revenue Management

تعتبر المظلة التي تجمع تحتها جميع الاساليب الادارية السابقة فهي تركز على جميع القرارات الخاصة بالمنشأة من منظور واحد وهو العائد او الفائدة او الربحية التي سوف تعود عليها نتيجة اتخاذ هذا القرار او التنبؤ به وتنفيذه وذلك من خلال توظيف النظريات الادارية والاقتصادية الحديثة واستخدام احداث الاساليب الحسابية والاحصائية وانظمة تكنولوجيا المعلومات والتقنيات الحديثة وبالتالي فان الادارة بالعائد الكترونياً تساعد المنشأة او الادارة العليا في اتخاذ قراراتها المتعلقة بسياساتها التسويقية والتوزيعية والبيعية والتسعيرية الخاصة باعمالها الالكترونية بما يضمن لها بيع المنتج المناسب للمستهلك وبالسعر المناسب (Pinchuk , 2002).

رابعاً: فوائد رقمنة المواد البشرية

نتيجة للتطورات الهائلة في مفردات المنظمات المعاصرة اصبح الاهتمام برقمنة المواد البشرية ضرورة ملحة للنهوض بتلك المنظمات الى العوالم الرقمية التي تمثل روح العصر للانطلاق نحو عصر وامبراطورية المعلومات والاتصال ويمكن اجمال فوائد تلك الادارة بما يلي ، (السالمي، 2005 : 239):-

- 1- تبسيط الاجراءات داخل هذه المؤسسات وينعكس ايجابياً على مستوى الخدمات التي تقدم الى المواطنين كما تكون نوع الخدمات المقدمة اكثر جودة.
- 2- اختصار وقت تنفيذ انجاز المعاملات الادارية المختلفة.
- 3- الدقة والوضوح في العمليات الادخارية المختلفة داخل المؤسسة.
- 4- تسهيل اجراء الاتصال بين دوائر المؤسسة المختلفة وكذلك مع المؤسسات الاخرى داخل وخارج بلد المؤسسة.
- 5- ان استخدام رقمنة المواد البشرية بشكل صحيح سيققل من استخدام الاوراق بشكل ملحوظ مما يؤثر ايجابياً على عمل المؤسسة
- 6- كما ان تقليل استخدام الورق سوف يعالج مشكلة تعاني منها اغلب المؤسسات في عملية الحفظ والتوثيق مما يؤدي الى عدم الحاجة الى اماكن خزن، حيث يتم الاستفادة منها في امور اخرى.
- 7- رقمنة المواد البشرية سوف تؤدي الى تحويل الايدي العاملة الزائدة عن الحاجة الى ايدي عاملة لها دور اساسي في تنفيذ هذه الادارة عن طريق اعادة التأهيل لغرض مواكبة التطورات الجديدة التي طرأت على المؤسسة والاستغناء عن الموظفين غير الكفاء وغير القادرين على التكيف مع الوضع الجديد.

وعليه فان فوائد رقمنة المواد البشرية ليست عملية تحويل معدات وادوات بقدر ماهي عملية تطوير رأس المال الفكري والمعرفة الضمنية لدى العاملين باتجاه استخدام مفردات

الالكترونية بديلاً عن السياق التقليدي الذي يحمل صفة الهدر في الوقت والجهد والكلفة وتحويل الطاقات البشرية الى زاوية الركود العلمي باتجاهات سكونية النشاط العقلي فضلاً عن عملية ربط المؤسسة بين اقسامها الداخلية وكذلك ربطها مع البيئة الخارجية التي تساهم في تقريب المسافات وانتقال الادارة الكترونياً عن طريق شبكة اتصالات متطورة تعمل على مراقبة سير العملية الانتاجية والادارية بصورة اكثر سلامة فضلاً عن عملية تبسيط الاجراءات التي تعاني منها الكثير من المنظمات التي تساهم في هدر الوقت.

خامساً: مراحل التحول الى رقمنة المواد البشرية

ان عملية التحول نحو مفردات رقمنة المواد البشرية من قاع الادارة التقليدية التي اصبحت بالكثير من مفرداتها لا توائم مفردات العصر ويحتاج ذلك الى عدة مراحل كي تتم العملية بشكل يحقق الاهداف المرجوة ومن تلك المراحل هي، (احمد، 2009 : 61) :-

1- قناعة ودعم الادارة العليا للمنشأة

ضرورة قناعة الادارة العليا ورؤيتها الواضحة لتحويل جميع المعاملات الورقية الى الالكترونية لتقديم الدعم الكامل والامكانات اللازمة للتحول الى رقمنة المواد البشرية.

2- تدريب وتأهيل العاملين والموظفين

الموظف هو العنصر الاساسي للتحول الى رقمنة المواد البشرية لذا لا بد من تدريبه وتأهيله كي يجتاز الاعمال عبر الوسائل الالكترونية المتوفرة.

3- توثيق وتطوير اجراءات العمل

تطوير اجراءات العمل غير المدونة على ورق او التي لم يطرأ عليها تطوير منذ زمن لكي توافق مع كثافة العمل ويتم ذلك من خلال تحديد الهدف لكل عملية ادارية تؤثر على سير العمل وتنفيذها بالطرق النظامية مع الاخذ بالاعتبار قلة التكلفة وجودة الانتاجية.

4- توفير البنية التحتية للادارة الالكترونية

يقصد بالبنية التحتية الجانب المحسوس في رقمنة المواد البشرية من تأمين اجهزة الحاسب الآلي وربط الشبكات الحاسوبية السريعة والاجهزة المرفقة معها وتأمين وسائل الاتصال الحديثة.

5- البدء بتوثيق المعاملات الورقية القديمة إلكترونياً

المعاملات الورقية القديمة والمحفوظة في الملفات الورقية ينبغي حفظها إلكترونياً بواسطة الماسحات الضوئية (Scanners) وتصنيفها ليسهل الرجوع اليها. اي تحويل المستند الورقي الى مستند الكتروني.

6- البدء ببرمجة المعاملات الاكثر انتشاراً

البدء بالمعاملات الورقية الاكثر انتشاراً في جميع الاقسام وبرمجتها الى معاملات الكترونية لتقليل الهدر في استخدام الوقت.

سادساً: الادارة عن بُعد.. Remote Management

نتيجة لتوجه الادارات المعاصرة نحو استخدام مفردات الادارة التي تُوَطر من خلالها حداثة الاستخدام والتتاعم مع ومتغيرات العصر برزت مصطلحات حديثة ومقاربة لمفهوم رقمنة المواد البشرية E-Management وللمقارنة بينها لابد من السعي لمعرفة تلك المفاهيم فتطرق الى الازهان ادارة تسعى الديناميكية في السياسات الادارية الحديثة الى تفعيلها وهي الادارة عن بُعد Remote Management حيث عرفها (ناصف، 2005) بانها عملية السماح للعاملين بالعمل خارج المنشأة اي عن بُعد وبانها تتيح لهؤلاء العاملين فرصة مزاوله الاعمال الخاصة بالمنشأة من خارجها.

وهناك نوعين من الادارة عن بُعد R- Management يمكن اجمالها بما يلي :-

1-ادارة عن بُعد تقليدية :- وتكون على نوعين انتاجية اي ان عملية الانتاج تتم خارج المنشأة مثل (مشروعات الاسر المنتجة) والتي تقوم بانتاج سلع معينة بالمنزل الخاصة

بهذه الاسر لصالح جهة معينة. والنوع الثاني خدمية مثل (مندوب المبيعات، مندوب التأمينات) (احمد، 2009 : 48).

2-ادارة عن بُعد الكترونية :- وهي التي تعتمد على الاجهزة والوسائل التكنولوجية الحديثة وللقيام بها. حيث تقوم على ادارة فريق عمل لانجاز مهمة معينة او مشروع معين عن بُعد دون ان يتم لقاء مباشر بين اعضاء هذا الفريق بل يتم الاعتماد في المقام الاول على الوسائل الالكترونية لاجراء عملية الاتصال فيما بين اعضائه بعضهم البعض.

وعلى ضوء ذلك فقد حدد (مركز الخليج العربي للاستشارات الدولية، 2003 : 6) الاساليب المستخدمة لادارة ومراقبة العاملين عن بُعد بما يلي :-

1-اجتماعات عن بُعد لمتابعة تطور العمل.

2-المكالمات التليفونية الدورية.

3-الادارة الذاتية.

4-وضع الاهداف.

5-تحليل نتائج ومخرجات العمل.

6-تقارير دورية يقوم بتقديمها اعضاء فريق العمل للمديرين.

ولغرض معرفة التقارب العلمي مع مفهوم رقمنة المواد البشرية يمكن ملاحظة ما يلي (احمد، 2009 : 50) :-

1-ان مفهوم الادارة عن بُعد يعتبر اقدم من مفهوم رقمنة المواد البشرية حيث انه يتم ممارسة شكلها التقليدي منذ زمن طويل.

2-ان الادارة عن بُعد بمفهومها الحديث او غير التقليدي تتفق مع رقمنة المواد البشرية في كونها تتم ممارستها من خلال وسيط الكتروني.

3-تختلف الادارتان في الاهداف المراد الوصول اليها من وراء تطبيق كل منهما فاساليب الادارة عن بُعد تقتصر على مراقبة سير العمل وعملية التنظيم والتنسيق، اما رقمنة المواد البشرية تعتبر نظام اداري شامل يهتم بجميع الجوانب والانشطة التي تتم ممارستها داخل وخارج المنشأة من بناء ودعم العلاقات مع العملاء والموردين والشركاء ويهتم بتحقيق كلاً من اهدافها الداخلية والخارجية ويتم ذلك من خلال الاعتماد التام على نظم تكنولوجيا المعلومات.

المبحث الرابع : الجانب التطبيقي

جدول (2)

نتائج علاقات رقمنة الموارد البشرية بأبعادها مع قيم (t) المحسوبة .

المتغير	Y	أبعاد رقمنة الموارد البشرية					قيمة t الجدولية
		الاستقلالية Y ₁	الإبداعية Y ₂	الاستباقية Y ₃	المغامرة التنافسية Y ₄	المخاطرة Y ₅	
المعتمد							
المتغير المستقل							
الموارد البشرية X	0.918	0.917	0.839	0.773	0.885	0.896	2.423
قيمة t المحسوبة	16.029	15.901	12.600	10.799	14.716	15.445	درجة الثقة
نوع العلاقة	توجد علاقة ارتباط موجبة و قوية وذات دلالة معنوية عند المستوى (0.01) ولجميع أبعاد رقمنة الموارد البشرية						0.99

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية.

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (3) الآتي:

- وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01) بين الموارد البشرية بوصفها متغير رئيسي مستقلا، واتخاذ القرار بوصفها متغيراً رئيسياً معتمداً، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.918)، وتدل هذه القيمة على قوة العلاقة

بين الموارد البشرية ورقمنة الموارد البشرية ، والذي يدعم علاقة الارتباط الموجبة هذه، إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (16.029)) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.423)، لذا يستدل على رفض فرضية العدم (H₀)، وقبول فرضية الوجود (H₁) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية بين الموارد البشرية و رقمنة الموارد البشرية ، وهذا يدل على أن المنظمة المبحوثة تعتمد الموارد البشرية من خلال ما ورد من مؤشرات لبلوغ رقمنة الموارد البشرية ، وهذا يدل على صحة فرضية الوجود (H₁) .

• بلغت قيمة معاملات الارتباط بين الموارد البشرية بوصفها متغيراً رئيسياً مستقلاً (X) ، وكل من (الاستقلالية، Y₁ الإبداعية، Y₂ الاستباقية ، Y₃ المغامرة التنافسية Y₄ المخاطرة Y₅) بوصفها متغيرات فرعية معتمدة (0.896)، (0.885)، (0.773)، (0.839)، (0.917) على التوالي، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية ذات دلالة معنوية بين هذه المتغيرات عند درجة ثقة (0.99) ومما يدعم معنوية علاقة الارتباط هذه هو أن قيم (t) المحسوبة بلغت (15.445)، (14.716)، (10.799)، (12.600)، (15.901)) على التوالي، وهي جميعها أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.423) وهذا يعني رفض فرضية العدم (H₀) وقبول فرضية الوجود (H₁)، وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة معنوية بين المتغير الرئيس المستقل الالكترونية الالكترونية، والمتغيرات الخمسة المعتمدة المتمثلة ب (الاستقلالية، الإبداعية، الاستباقية، المغامرة التنافسية والمخاطرة) وبدرجه ثقة ((99% .

ومن خلال النتائج أعلاه يستدل الباحث على أن الشركة المبحوثة تتبنى الالكترونية الالكترونية، إذ يتضح وجود ارتباط قوي بين مؤشرات وأبعاد رقمنة الموارد البشرية مما أدى إلى أن الشركة اعتمدت خطط عمل لتطوير ونقل المعارف الغير موجودة لديها وبحسب تلك المؤشرات من خلال العمليات والأنشطة والمهارات والقدرات التي تمتلكها وتتفوق بها على باقي المنظمات بامتلاكها والاجهزه الالكترونية لبلوغ رقمنة الموارد البشرية .

جدول (3)

ترتيب قوة علاقة الارتباط بين متغيرات الموارد البشرية ورقمنة الموارد البشرية

الترتيب	رقمنة الموارد البشرية Y	المتغير المعتمد المتغير المستقل
الثاني	0.913	رأس المال البشري X_1
الثالث	0.904	الملكية الفكرية X_2
الرابع	0.886	التعلم الالكتروني X_3
الأول	0.915	شبكة الاتصالات الالكترونية X_4

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية.

وتوضح النتائج الواردة في الجدول (4) الآتي :

● جاء متغير شبكة الاتصالات الالكترونية (X_4) بالمرتبة الأولى من حيث قوة علاقة الارتباط مع رقمنة الموارد البشرية (Y) من خلال معامل ارتباط بلغ (0.915)، إذ يبين ذلك أن لشبكة الاتصالات الالكترونية دوراً فاعلاً في رفد الشركة بكل ما هو جديد من اختراعات وابتكارات وتكنولوجيا وهذا يدعم قيادة الشركة .

● احتل متغير رأس المال البشري (X_1) المرتبة الثانية من حيث قوة علاقة الارتباط مع رقمنة الموارد البشرية (Y) من خلال معامل ارتباط بلغ (0.913)، إذ يعتبر رأس المال البشري عنصراً أساسياً بما يحمله من إبداعات وابتكارات وأفكار تجعل من الشركة في تطور ريادي مستمر .

• فيما حصل متغير الملكية الفكرية (X_2) على المرتبة الثالثة حيث بلغت قوة العلاقة بينه وبين رقمته الموارد البشرية (0.904)، إذ يدل هذا على أن الشركة تقوم على حماية الملكية الفكرية للمديرين والأفراد في الإبداعات والاختراعات والابتكارات الأمر الذي يشجعهم نحو عطاء أكبر والذي يُسهم في بلوغ رقمته الموارد البشرية .

في حين جاء متغير التعلم الإلكتروني (X_3) بالمرتبة الرابعة والأخيرة حيث بلغت قوة علاقة الارتباط مع رقمته الموارد البشرية (Y) (0.886)، إذ يعمل على زيادة المعارف والمهارات والقدرات لدى المديرين والأفراد، إذ يُسهم ذلك على نمو الشركة وبلوغها رقمته الموارد البشرية

اختبار فرضيات الأثر بين متغيرات البحث

جدول (5)

تقدير معلمات إنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس رقمته الموارد البشرية

المتغير المستقل X	constant	الإلكترونية الإلكترونية X	قيمة (F)		معامل التفسير R ²
			الجدولية (0.01)	المحسوبة	
المتغير المعتمد Y	a	B			
رقمته الموارد البشرية Y	0.141	1.054	256.92	7.31	0.843
			7		

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الإلكترونية .

توضح النتائج الواردة في الجدول (5) الآتي:

• بلغت قيمة (b) (1.054) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار، ويدل ذلك على أن أي تغيير في قيمة (X) بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغيير في قيمة (Y) بمقدار (1.054) .

• أما قيمة (F) المحسوبة لإنموذج الانحدار البسيط فقد بلغت (256.927) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.31) عند مستوى معنوية (0.01)، وهذا يدل على رفض فرضية العدم (H₀) وقبول فرضية الوجود (H₁)، ويعني ذلك ثبوت معنوية إنموذج الانحدار البسيط عند المستوى المذكور، وهذا يشير أن للمعرفة الالكترونية ((X تأثيراً عالياً على رقمنة الموارد البشرية (Y).

في حين أن قيمة معامل التفسير (R²) بلغت (0.843) وهذا يدل على أن الموارد البشرية (X) تفسر ما نسبته (84.3%) من التغيرات التي تطرأ على رقمنة الموارد البشرية (Y) أما النسبة المتبقية والبالغة (15.7%) فتعود إلى مساهمة متغيرات أخرى.

المبحث الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

* الاستنتاجات

- الموارد البشرية من الموضوعات الحديثة والمهمة في الأدب الإداري بما تحتله من دور فاعل في بيئة الأعمال وأن المكتبة الإدارية العربية منها خاصة تفتقر إلى الأبحاث والدراسات بما يتناسب مع الدور الذي تحتله الموارد البشرية في تنافسية المنظمات وريادتها .
- إن العصر الحالي هو عصر الالكترونية الالكترونية، وذلك يتطلب من المنظمات التي تسعى لبلوغ رقمنة الموارد البشرية استخدام التقنيات الالكترونية في مجالات عملها كافة .
- إن استخدام الموارد البشرية يُسهم في نمو الإبداعات الالكترونية، ويضيف قوة للعلامة التجارية مما يجعل الزبون يتمسك بالشركة صاحبة العلامة المتميزه .
- إن ريادة السوق تُعد هدفاً استراتيجياً تعتمد المنظمات كافة التي تسعى لان تكون الأولى في مجال تخصصها .
- تساعد رقمنة الموارد البشرية على تقليل البطالة في المجتمع من خلال نمو المنظمات الريادية الصغيرة والكبيرة والتي تستوعب أعداداً كبيرة من العاملين وبذلك هي تُسهم في تطويرالاقتصاد المحلي والوطني من خلال المشاريع الناجحة ذات الصفة الريادية .
- تشجع رقمنة الموارد البشرية باستمرار عملية البحث والتطوير لإيجاد كل ما هو جديد في التكنولوجيا والأفكار والإبداعات .
- جاء مؤشر التعلم الالكتروني بالمرتبة الرابعة، فله تأثير مباشر في كفاءتها وقدراتها ويضيف لها القيمة الاقتصادية والميزة التنافسية وتنمية قدرات الأفراد العاملين والتي تعمل على تحقيق رقمنة الموارد البشرية .

* التوصيات

في ضوء ما تقدم من دراسة أثر الموارد البشرية في بناء المنظمات الريادية في جانبها النظري، وما أفرزته التحليلات الميدانية، توصل البحث الحالي إلى مجموعة من التوصيات التي تسهم في تحقيق رقمنة الموارد البشرية من خلال الوصول إلى الميزة التنافسية والتفرد وتحقيق الابتكارات والإبداعات للشركة المبحوثة مجتمع الدراسة بشكل خاص وإلى باقي منظمات الأعمال والشركات بشكل عام، ومن أهم ما جاءت به هذه الدراسة من توصيات هي :

● بذل المزيد من الجهود العلمية في البحث والدراسة في أدبيات الموارد البشرية واتخاذ القرار من قبل الاكاديمين والباحثين سواء كانوا على مستوى الوزارة أو الجامعات أو الجهات ذات العلاقة، وذلك من أجل تكوين الأساس الفكري والمعرفي لمنظمات الأعمال لفهم وتطبيق هذه الموضوعات الإستراتيجية وصولاً إلى تحقيق الميزة التنافسية وريادة السوق .

● ضرورة محافظة الشركة على قدراتها الالكترونية، والسعي المستمر إلى تحديثها لمواكبة التطورات المتسارعة في هذا المجال من أجل زيادة حصتها السوقية في بيئة ديناميكية سريعة التغير، ويمكن تحقيق ذلك من خلال الآليات الآتية :

● الاطلاع المستمر على المعارف ولاسيما الموارد البشرية .

● إدامة قنوات الاتصال العالمية مع باقي الشركات والمنظمات والمؤسسات المتخصصة بهدف الحصول على كل ما هو جديد في مجال الموارد البشرية .

● التحديث المستمر للتقنيات والاجهزه الالكترونية المتطورة .

● الاستفادة من شبكة الاتصالات الالكترونية (الانترنت، الانترانت، الاكسترانت) في عمليات التعلم الالكتروني، وتوليد، وخرن، وتوزيع، وتطبيق الالكترونية وصولاً إلى شركة تتمتع بمواصفات المنظمات المتعلمة .

المصادر

1. الحسيني، فلاح حسن، " إدارة المشروعات الصغيرة مدخل استراتيجي للمنافسة والتميز"، ط/1، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2006.
2. - حمود، خضير كاظم، "منظمة الالكترونية"، ط/1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010 .
3. حمدي، أمل وجيه، " المصادر الالكترونية للمعلومات، الاختيار والتنظيم والإتاحة في المكتبات"، ط/1،الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2007.
4. 8- الخطيب، احمد والمعايعة، عادل سالم، " الإدارة الحديثة- نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة"، ط/1، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، عمان، 2009 .
5. - الدوري، زكريا وصالح، أحمد علي، " الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال قراءات وبحوث"، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2009.
6. - الدوري، زكريا والعزاوي، نجم والسكارنة، بلال والعمله، شاكر وعبد القادر، محمد " مبادئ ومداخل الاداره ووظائفها في القرن الواحد والعشرين"، ط/1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010 .
7. - دومنيك، فوري، "اقتصاد المعرفة"، ترجمة محمد عرب صاصيلا، طلاس للدراسات والترجمة والنشر، دمشق، سوريا، 2003.
8. - الزيادات، محمد عواد احمد، " اتجاهات معاصرة في إدارة الالكترونية"، ط/1، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2008.
9. - السكارنة، بلال خلف، " الريادة وإدارة منظمات الأعمال"، ط/1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان، الأردن، 2008 .
10. - السكارنة ، بلال خلف، " دراسات إدارية معاصرة"، ط/1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009 .
11. العلي، عبد الستار محمد والنجار، فايز جمعة، "الريادة والأعمال الصغيرة"، ط/2، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008
12. العطية، ماجدة، " إدارة المشروعات الصغيرة"، ط/2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2004
13. نجم، عبود نجم، " إدارة المعرفة، المفاهيم- الاستراتيجيات- المعلومات"، ط/2، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008 .
14. - نجم، عبود نجم، " الإدارة والادارة الالكترونية الإستراتيجية-الوظائف-المجالات" ط/1، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009 .
15. - نور الدين، عصام، " إدارة الالكترونية والتكنولوجيا الحديثة"، ط/1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
16. - ياسين، سعد غالب، " نظم المعلومات الإدارية"، ط/1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2009.
17. ثانيا:الدوريات الاطاريح الجامعية
1. - العنزي، سعد، " رأس المال الفكري الثروة الحقيقية لمنظمات أعمال القرن الواحد والعشرون"، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد الثامن، العدد، 25، 2001 .
2. - العمري، غسان والعلي، عبد الستار "مفهوم خريطة المعرفة"، دراسة استعراضية تحليلية، المؤتمر السنوي العلمي الرابع، إدارة الالكترونية في العالم العربي، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية العلوم الإدارية، 2004، P7، عمان، الأردن .
3. 3- رزوقي، نعمة حسن جبر، " رؤية مستقبلية لدور اختصاص المعلومات في إدارة الالكترونية"، مجلة مكتبة فهد الوطنية، مجلد9، العدد2، 2004 .
4. 4- الكبيسي، صلاح الدين عواد، " إدارة الالكترونية وأثرها في الإبداع التنظيمي"، دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط" اطروحة دكتورا غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، 2002 .
5. 5- السالم، مؤيد سعيد، والحياي، عبد الرسول، "مستويات التعلم التنظيمي وعلاقتها بإدارة المنظمة"، دراسة حالة مستشفى أردني، المجلة الأردنية للإدارة، مجلد27، العدد1، حزيران، عمان ، 2007 .
6. 6- السكارنة، بلال خلف، " استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد17، 2008 .
7. 7- صالح، احمد علي، "بناء محافظ رأس المال الفكري من الأنماط المعرفية واختبار مؤامتها الإستراتيجية الحاكمة في القطاع الصناعي المختلط"، اطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال ، غير منشورة /كلية الإدارة والاقتصاد، بغداد 2006 .
8. 8- مراد، زايد، " الريادة والإبداع في المشروعات الصغيرة والمتوسطة"، الملتقى الدولي حول التكوين وفرص الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد خيضر، الجزائر 2010.

9. محمد ، خميس، ناصر، " اثر إدارة الالكترونية في الإبداع والتنافسية دراسة تشخيصية مقارنة"، اطروحة دكتورا، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2006 .
10. 10- الخفاجي،نعمة عباس، " الريادة الإستراتيجية،المظلة،الأصول والقيمة"، مؤتمر الريادة والإبداع، جامعة فيلادلفيا /كلية العلوم الإدارية والمالية، 2005.
11. 11- السكارنة،بلال خلف،" المشاريع الصغيرة والريادة"،مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة بغداد، العدد15، 2007
12. الفاعوري، رفعت، والعموش، ابتسام. 2000. دور وحدات التطوير الإداري والتدريب في ادارة شؤون التدريب بمؤسسات القطاع العام الاردني. **دراسة ميدانية مقدمة إلى مؤتمر ادارة الموارد البشرية وتحديات القرن الجديد المنعقد في جامعة اليرموك من 18-20 تموز 2000**: 1-32.
13. النعيمي، فلاح، ونعمة، خضير. 1990. الحجم، الاستراتيجية، والتركيب التنظيمي (مدخل موقفي): دراسة ميدانية في جامعة بغداد. الادارة العامة، 66 (مايو): 37-69.
14. منتريج، هنري، ترجمة الحمود، احمد. 1995. سقوط ونهوض التخطيط الاستراتيجي الادارة العامة، 35 (1): 175-191.
15. السالم، مؤيد، وصالح، عادل. 1991. ادارة الموارد البشرية. بغداد: مطبعة الاقتصاد.
16. جاكسون، جون، مورفان، سيريل، وباوليلو، جوزيف. ترجمة رزوق، خالد 1988. نظرية التنظيم: منظور كلي للادارة. الرياض: معهد الادارة العامة.
17. عاشور، احمد. 1983. ادارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وادوات البحث التطبيقي. بيروت: دار النهضة العربية.
18. الخفاجي، نعمة عباس خضير. 1996، المدخل المعرفي في تحليل الاختيار الاستراتيجي: دراسة اختبارية في صناعة التامين العراقية، اطروحة دكتوراه فلسفة في ادارة الاعمال. جامعة بغداد.
19. العامري، عباس علي ظاهر. 2000، تصميم نظام تقويم أداء العمليات الصحية باعتماد منهج الأسبقيات التنافسية: دراسة تطبيقية في المستشفيات العامة العراقية. اطروحة دكتوراه فلسفة في ادارة الاعمال. جامعة بغداد.
20. المرهضي، سنان غالب رضوان، 1996، دورة حياة المنظمة وعلاقتها بالبيئة والهيكل والفاعلية التنظيمية- دراسة ميدانية في القطاع الصناعي اليماني. اطروحة دكتوراه فلسفة في ادارة الاعمال. الجامعة المستنصرية.
21. إل ياسين، محمد محمد حسن. 1998، ادراك عدم التاكيد البيئي واستراتيجية التمايز والتكامل التنظيمي وفاعلية المنظمة، العلاقة والأثر؛ دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي المختلط العراقي، اطروحة دكتوراه فلسفة في ادارة الاعمال. جامعة بغداد.
22. شبر، ظافر عبد محمد، 1995. التناسب بين بعض المتغيرات البيئية واستراتيجيات التكيف واثرها في الاداء: دراسة تحليلية لاراء عينة من مدراء الفنادق في العراق. اطروحة دكتوراه فلسفة في ادارة الاعمال. الجامعة المستنصرية.
23. العزاوي، سامي فياض سمير. 1998. الاستراتيجية التنظيمية بين ثقافة المنظمة وتركيبها التنظيمي ومشكلات التكيف البيئي من وجهة نظر الادارة العليا، دراسة تطبيقية في شركات الاسكان والتعمير، اطروحة دكتوراه فلسفة في ادارة الاعمال. الجامعة المستنصرية.