



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة باتنة 1 - الحاج لخضر

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
مخبر البحث في استراتيجيات المؤسسة والتسويق



شهادة مشاركة

تشهد هيئة الملتقى الوطني عن بعد الموسوم بـ:

التحول الرقمي وإنعكاساته على استدامة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - انجازات واقعية ورؤى مستقبلية

المنظم يوم: 16 فيفري 2023

أن د. اسماعيل بن ديلمي من جامعة باتنة 1 قد شارك(ت) في الملتقى بمداخلة عنوانها:

التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية (تحديات وآفاق)

عميد الكلية

عميد كلية العلوم الاقتصادية
والتجارية وعلوم التسيير

أ.د./ هارون الطاهر



مديرة المخبر



مديرة المخبر

أ.د./ بن زيان إيمان

رئيس الملتقى

أ.د./ عباس نجمة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة باتنة 1
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
مخبر البحث في استراتيجية المؤسسة والتسويق LARSEM



DIGITAL TRANSFORMATION

الملتقى الوطني حول:

التحول الرقمي وانعكاساته على استدامة
المؤسسات الاقتصادية الجزائرية -
انجازات واقعية ورؤى مستقبلية



عبر تقنية التحاضر عن بعد

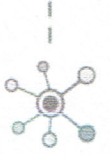
مدير المخبر: أ.د. إيمان بن زيان

رئيس الملتقى: أ.د. عباس نجمة

رئيس اللجنة العلمية: أ.د. وافية تجاني

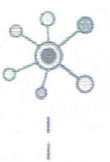
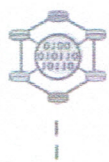
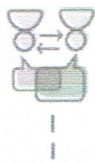
رئيس اللجنة التنظيمية: د. سميرة شعابنة

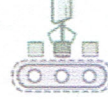
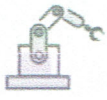
16 فيفري 2023



الجلسة الافتتاحية

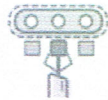
التوقيت	رابط الجلسة:	https://meet.google.com/yrm-cmdf-who
9:30-9:00	النشيد الوطني آيات من القرآن الكريم كلمة عميد كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير أ.د. الطاهر هارون كلمة رئيس الملتقى أ.د. نجمة عباس كلمة رئيس اللجنة العلمية للملتقى أ.د. وافية تجاني	
	رئيس الجلسة: أ.د. ايمان بن زيان- جامعة باتنة 1	
	مقرر الجلسة: أ. سليمة عبد الله- جامعة باتنة 1	
التوقيت	المتدخلون	عنوان المداخلة
9:40-9:30	د. شعابة سميرة- جامعة باتنة 1 أ.د. نجمة عباس-جامعة باتنة 1	حتمية التحول الرقمي والتسارع لتبني تطبيقات الذكاء الاصطناعي
9:50-9:40	د. اسمهان بلقاسم بوزيدة -جامعة بجاية	Digitizing Supply Chains: What technologies to use?
10:00-9:50	د. نسيم لطفي زغبيد- المدرسة العليا للمحاسبة و المالية قسنطينة د.زواش زهير-جامعة قسنطينة 2	التحول الرقمي كالرهان الحقيقي للنهوض بالمؤسسات الناشئة في الجزائر
10:10-10:00	د. ياسين نادية -جامعة بجاية د.كنوش سامية -جامعة بجاية	La transformation digitale: enjeux et opportunités

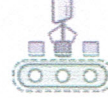
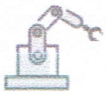




الجلسة الأولى

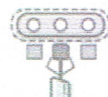
التوقيت	رابط الجلسة:	https://meet.google.com/gpz-sxyy-qkj
رئيس الجلسة: د. خلفي اسمهان- جامعة باتنة 1	مقرر الجلسة: ط.د. زواق خالد- جامعة باتنة 1	
التوقيت	المتدخلون	عنوان المداخلة
10:25-10:15	د. أمال تيباني - جامعة الجزائر 3 ط.د. جمال دالي- جامعة الجزائر 3	التحول الرقمي - الأسس النظرية ومتطلبات تحقيقه
10:35-10:25	د. سارة هيشور - جامعة سطيف 1	الإدارة الإلكترونية للعلاقة مع العميل في القطاع البنكي- دراسة حالة البنك الوطني الجزائري BNA
10:45-10:35	أ.د. محمد لطرش- جامعة باتنة 1 ط.د. مسعود هريكتش- جامعة جيجل	تأثير التحول الرقمي في المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
10:55-10:45	ط.د. وفيقي زينب- المركز الجامعي لميلة د. محمود بولصباح - المركز الجامعي لميلة	مساهمة التحول الرقمي في تعزيز إدارة الموارد البشرية
11:05-10:55	د. عواطف عيشوش - جامعة الوادي	التوجه نحو ريادة الأعمال الرقمية- المملكة العربية السعودية نموذجاً
11:15-11:05	د. وردة خنوفة - جامعة باتنة 1 د. نور الهدى حفصاوي - جامعة باتنة 1	واقع تطبيق آليات التحول الرقمي في القطاع الصحي (تجارب دولية: الصين، الإمارات العربية المتحدة والمملكة العربية السعودية)
11:25-11:15	د. عايدة عبير بالعبدي- جامعة بسكرة ط.د. حدة مشراوي- جامعة بسكرة	تبني تقنية سلسلة الكتل كآلية للتحول الرقمي في المؤسسات المصرفية - دراسة حالة بعض الدول العربية مع الإشارة لحالة الجزائر
11:35-11:25	ط.د. أسامة حبيبة- جامعة برج بوعريريج	التحول الرقمي كآلية لبعث السياحة بعد جائحة كورونا covid-19- التجربة الماليزية
11:45-11:35	ط.د. زواق خالد- جامعة باتنة 1	عصرنة نظام المعلومات أساس التحول الرقمي في مؤسسة بريد الجزائر الواقع والتحديات
11:55-11:45	د. خولة وقيس- جامعة ورقلة د. أمينة بن بزيان - جامعة ورقلة د. أمال تخونوني - جامعة باتنة 1	أثر التحول الرقمي على مهنة التدقيق الخارجي في الجزائر -دراسة تطبيقية
12:05-11:55	ط.د. حاكمي براهيم- جامعة غرداية ط.د. خلوفي عبد العزيز- جامعة غرداية	إدارة الموارد البشرية المستدامة في ظل التحول الرقمي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية
12:15-12:05		مناقشة عامة

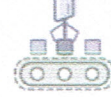




الجلسة الثانية

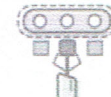
التوقيت	رابط الجلسة:	https://meet.google.com/tdo-aczn-drw
رئيس الجلسة: د. ضيف الله نسيمية- جامعة باتنة 1		
مقرر الجلسة: ط.د. لطفي حصروري - جامعة باتنة 1		
التوقيت	المتدخلون	عنوان المداخلة
10:25-10:15	ط.د. عاشوري بدر الدين - جامعة الأغواط ط.د. صفاء سلطان- جامعة بسكرة	مساعدى الجزائر فى تطوير قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصال من أجل الاندماج فى الاقتصاد الرقمى "دراسة تحليلية لمؤشرات قطاع بريد المواصلات السلكية واللاسلكية بالجزائر"
10:35-10:25	ط.د. رانية بوبيدي - جامعة جيجل أ.د. عيسى نجيمي - جامعة جيجل	تطبيق تقنيات التحول الرقمى والذكاء الاصطناعى -فى القطاع المالى - عرض تجارب رائدة
10:45-10:35	د. ضيف الله نسيمية- جامعة باتنة 1 أ.د. ايمان بن زيان- جامعة باتنة 1	معيقات الإدارة الإلكترونية فى الإدارة العمومية: دراسة حالة جامعة باتنة 1
10:55-10:45	د. قهيري فاطنة - جامعة الجلفة د. قرميطي وردة - جامعة الجلفة	متطلبات التحول الرقمى فى الجامعة الجزائرية: عرض بعض تجارب الجامعات العربية
11:05-10:55	ط.د. لطفي حصروري - جامعة باتنة 1	الصحة الإلكترونية تصور جديد لتحسين الخدمات الصحية -تجارب دولية
11:15-11:05	ط.د. حسين ليندة - جامعة تيزي وزو	The impact of the digital transformation on higher education marketing and branding
11:25-11:15	ط.د. زاقي أبو بكر - المركز الجامعي أفلو د. طلحة محمد- المركز الجامعي أفلو د. خطوي منير- جامعة غرداية	الصيرفة الإلكترونية كآلية لتعزيز التحول الرقمى الاستخدام فى البنوك
11:35-11:25	د. بن ديلمى اسماعيل - جامعة باتنة 1 د. لخضر دلال- جامعة أم البواقي	التحول الرقمى لإدارة الموارد البشرية (تحديات و افاق)
11:45-11:35	ط.د. مراد زياية - جامعة قالمة	واقع واليات التحول الرقمى من منظور مفاهيمي : التجربة الجزائرية أنموذجا
11:55-11:45	ط.د. هاجر خلف الله - جامعة قالمة ط.د. وردة سعائنية - جامعة قالمة	التجربة الإماراتية كنموذج للتحول الرقمى
12:05-11:55	د. بركة مشنان- جامعة باتنة 1	فرص وتحديات تطبيق سياسة التعليم عن بعد فى ظل جائحة كورونا- دراسة تحليلية
12:15-12:05		مناقشة عامة

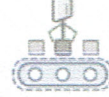
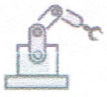




الجلسة الثالثة

التوقيت	رابط الجلسة:	https://meet.google.com/hdg-hqiw-uzb
رئيس الجلسة: د. سعاد بوفروخ- جامعة باتنة 1		
مقرر الجلسة: ط.د. معتوق لطفى- جامعة باتنة 1		
التوقيت	المتدخلون	عنوان المداخلة
10:25-10:15	أ.د. مقري زكية - جامعة باتنة 1 د. الطيب جمعة - جامعة باتنة 1	الإدارة الالكترونية للمورد البشري وأثرها على الأداء الوظيفي (دراسة ميدانية لعينة من عمال مؤسسة نפטال GPL باتنة.
10:35-10:25	د. بعجي سعاد - جامعة برج بوعرييج	إدارة الموارد البشرية الرقمية: الاستراتيجيات والتحديات
10:45-10:35	ط.د. كوال روفيا - جامعة باتنة 1	الرقمنة ومساهمتها في إدارة الكفاءات- الامارات العربية المتحدة نموذجا-
10:55-10:45	ط.د. بلعيد نعيمة - جامعة تيسمسيلت د. مبطوش العلجة - جامعة تيسمسيلت	التسويق الإلكتروني كآلية لتفعيل النشاط السياحي في الجزائر المنصة الرقمية نملتيك Namlatic نموذجا
11:05-10:55	ط.د. سلمى سداوي - جامعة قالمة أ.د. منير خروف - جامعة قالمة	الاقتصاد الرقمي كأداة لدعم القطاع المؤسساتي والتجارة الخارجية في الجزائر تجربة الصين في -التجارة الالكترونية عبر الحدود نموذجا
11:15-11:05	د. مريم يوسف - جامعة باتنة 1 أ.د. نعيمة يحيوي - جامعة باتنة 1	التحول الرقمي: تجارب دولية ناجحة
11:25-11:15	د. بن ثامر كلثوم- جامعة برج بوعرييج ط.د. عفيف عبد الجبار- جامعة برج بوعرييج	توظيف تقنيات التحول الرقمي في القطاع الحكومي-تجربة المملكة العربية السعودية
11:35-11:25	د. محمد عبد الواحد- جامعة سكيكدة د. عبد المجيد مزهود -جامعة سكيكدة	بناء الثقة الرقمية في ظل التحول الرقمي
11:45-11:35	د. زهية بوتغرين - جامعة باتنة 1 د. سعاد بوفروخ - جامعة باتنة 1	التحول الرقمي في سياق الثورة الصناعية الرابعة — دراسة استراتيجيات بعض الدول العربية—
11:55-11:45	د. عبا زهية - جامعة باتنة 1	تحت شعار "وداعا للفوضى والورق" إدارة الموارد البشرية من النموذج التقليدي إلى النموذج الرقمي
12:05-11:55	د. بختي جميلة - جامعة معسكر د. بلحنافي أمينة- جامعة معسكر	دور الابتكار و التكنولوجيا المالية في ترقية القطاع الخدماتي
12:15-12:05		مناقشة عامة





الجلسة الرابعة

التوقيت	رابط الجلسة:	https://meet.google.com/zfn-kxex-pna
رئيس الجلسة: أ.د. وافية تجاني- جامعة باتنة 1		
مقرر الجلسة: أ. الدامي عبد المنعم- جامعة باتنة 1		
التوقيت	المتدخلون	عنوان المداخلة
10:25-10:15	د. نعيمة غنام - جامعة أم البواقي	أثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية - دراسة تجربة الإمارات العربية المتحدة كنموذج
10:35-10:25	ط.د. دريد موسى - جامعة باتنة 1 د. بوقابة زينب - جامعة ويومرداس	فرص وتحديات التحول الرقمي على مهنة المحاسبة- تكنولوجيا البلوك تشين نموذجا
10:45-10:35	د. علي عماري - جامعة باتنة 1 د. سليم قادة - جامعة باتنة 1	مساهمة تقنيات الأنترنت في تنمية الكفاءات البشرية بالمؤسسة الاقتصادية
10:55-10:45	د. جبيرات سناء- جامعة بسكرة د. خان محمد ناصر - جامعة بسكرة	التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية : من الإدارة الإلكترونية إلى التنظيم الافتراضي
11:05-10:55	ط.د. رضوان رحيمة - مدرسة الدراسات العليا التجارية	L'impact du numérique sur la pratique de l'intelligence économique cas : administration des douanes Algérienne
11:15-11:05	د. قدة حياة - جامعة الوادي ط.د. قدة جميلة - جامعة الوادي	إدارة الموارد البشرية والتحول الرقمي في منظمات الأعمال-الدور والتحديات
11:25-11:15	د. خميلي فريد - جامعة أم البواقي د. دباش أميرة- جامعة قسنطينة 2	التحول للإدارة و القيادة الالكترونية كضرورة للتكيف مع الاقتصاد الرقمي - الإشارة لتجربة بنك مصر-
11:35-11:25	ط.د. ذهبي آسيا- جامعة الأغواط د. بوهالي محمد- جامعة الأغواط	Digital transformation strategy: a global market overview
11:45-11:35	د. طواهر عبد الجليل- جامعة ورقلة ط.د. بن طالب فاطمة - جامعة ورقلة د. زاوي محمد - جامعة ورقلة	التحول الرقمي كالية لتطوير الخدمات المرتبطة بقطاع النقل في الجزائر شركة Yassir الجزائر كنموذج أعمال رقمي
11:55-11:45	د. بعبط أمال - جامعة باتنة 1 د. سابق نسيم - جامعة باتنة 1	نحو توجه رقمي داخل المنظومة الصحية دراسة حالة المركز الاستشفائي الجامعي باتنة
12:05-11:55	ط.د. صافي فتيحة - جامعة تيارت د. بلجباللي فتيحة - جامعة تيارت	ريادة الأعمال الرقمية ورهانات تحقيق التنمية الاقتصادية "نموذج المؤسسة الرقمية الناشئة يسير الجزائر"
12:15-12:05		مناقشة عامة

الجلسة الخامسة

التوقيت	رابط الجلسة:	https://meet.google.com/yrm-cmdf-who
12:30-12:15	عرض نتائج وتوصيات الملتقى كلمة رئيس الملتقى أ.د. نجمة عباس	



الملتقى الوطني : التحول الرقمي و انعكاساته على استدامة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية _ انجازات واقعية و رؤى مستقبلية

د.بن ديلمى اسماعيل ، جامعة باتنة1، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم
التجارية و علوم التسيير، 0660425115، مخبر - LEEGAbatna.dz
Ismail.bendelmi@univ

د.لخضر دلال ، جامعة ام البواقي العربي بن مهدي ، كلية العلوم
الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، 0665701911
biskra.dz - dallel.lakhdar@univ

المحور الثالث : التحول الرقمي و اثره على ادارة الموارد البشرية

عنوان المداخلة : التحول الرقمي لادارة الموارد البشرية (تحديات و افاق)

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية، حيث المت بالمفاهيم الاساسية للتحول الرقمي لادارة الموارد البشرية ومتطلبات تطبيقه ، فمع ظهور الإنترنت وتطور تكنولوجيا المعلومات وأساليب الاتصال ————— تحولت وظائف التسويق والمحاسبة والعمليات المختلفة إلى أعمال إلكترونية، وأصبحت العلاقات بينا الحكومة ومنظما الأعمال والنقابات والعاملين والزبائن تنتم عن طريق الشبكات العالمية والمحلية ————— ومع زيادة التحول لتكنولوجيا الرقمية للمنظمات، ادى بالوجود مصطلحات جديدة كرقمنة ادارة الموارد البشرية ، وهي تعني ————— تطبيق متميز للتقنيات المعتمدة علما لويبفيا لنظاما المرتبطة بالموارد البشرية، والذي يساهم مع بعضا لغيره في التنظيمية الأخرى في إتاحة إمكانية الوصول إلى المعلومات الخاصة بالموارد البشرية على نطاق واسع، و كذلك توفير فرص عديدة لإدارة تلك المعلومات.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي ، موارد بشرية، رقمنة إدارة الموارد البشرية،.

Abstract :

This study aims to highlight the role of digitization in human resources management, as it understood the basic concepts of digital transformation of human resources management and the requirements for its application. And customers are through global and local networks.

With the increase in the digital technological transformation of organizations, new terms such as the digitization of human resources management have emerged, which means a distinct application of web-based technologies in systems related to human resources, which will contribute with some other organizational changes in providing access to information on human resources on a large scale. , as well as providing many opportunities to manage that information.

Keywords: digital transformation, human resources, digitization of human resources management

مقدمة

ان التحول الرقمي من المواضيع الاكثر اهمية في عصرنا نظرا للانتشار السريع للانترنت و تكنولوجيا المعلومات و الاتصال ، و تعتبر من اساسيات تحقيق الكفاءة و الفعالية للمنظمات ككل .وبعد هذا التحول في إدارة المنظمات أحد المظاهر التي فرضتها العولمة وتحدياتها، وقد أدى بالتغيير هيكل العمليات والمعاملات والإجراءات والبنو والمهارات و سياقات اتخاذ القرارات و معايير الأداء وأشكالها، فضلا عن امتداد الخدمة في بعض الأحيان للخارج لتوقيتات الرسمية، إذ أن بعض الخدمات الإلكترونية تعمل على مدار الساعة، مما يتيح للمواطن إنجاز معاملاته دون حواجز الوقت والمكان وشفافية تامة بينه وبين المنظمة التي يستفيد من خدماتها. ونظرا لكل هذا فقد أصبح أهم تحدي تواجه المنظمات المعاصرة هو حسن انتقاء وتوظيف الموارد البشرية، وهنا ظهر مفهوم التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية كنمط وتوجه يستجيب للتغيرات، و يعطي مرونة لوظيفة الموارد البشرية بحيث تبقى قائمة كمهنة ومرونة باستجابتها للتحويلات . ومن خلال ما سبق نطرح التساؤلات التالية : **ما المقصود بالتحول الرقمي و ما المقصود بالتحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية؟**

ما هو اثر التحول الرقمي إدارة الموارد البشرية ؟ - ما الذي تتطلبه عملية التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية ؟ -

وسنحاول في هذه الدراسة التعرض إلى موضوع إدارة الموارد البشرية رقميا كمدخل حديث في المؤسسة وهذا من خلال دراسة الجوانب التالية:

1/ التحول الرقمي

2/ رقمنة ادارة الموارد البشرية .

3/ نتائج وتحديات تطبيق رقمنة إدارة الموارد البشرية ا.

1/التحول الرقمي

أدى تزايد استخدامات الحاسب الآلي في بيئة الأعمال المعاصرة إلى تحويل إدارة الأعمال المكتبية إلى المحاسيبين ، و إلى تصميم و تطوير المنتجات و تصنيعها و مراقبة جودتها بالحاسوب ، فضلا عن استخدام الحاسوب في إعادة هندسة العمليات الإدارية ، و أنشطة الترويج و الإعلانات و خدمات العملاء المصرفية ، و صنع القرارات الإدارية التي تعد جوهر الإدارة .

إن التحول الرقمي ليس مجرد استخدام التكنولوجيا الرقمية في مجال الاعمال و زيادة الاستثمار فيها، فالتكنولوجيا تعتبر أداة تمكّن التحولات الرقمية فيما يجب على المؤسسات التي تسعى لخوض تجربة التحولات الرقمية ان تعرف كيف و كم تستثمر في التكنولوجيا من اجل استغلال الفرص المتاحة ، و عليه فقد تم تعريف التحول الرقمي على انّه التغيير الجذري و المتسارع في أنشطة الاعمال و الممارسات و الكفاءات و نماذج الاعمال قصد الاستغلال الأمثل للتغيرات و الفرص الناتجة عن التكنولوجيات الرقمية و تأثيرها في المجتمع

يعرف التحول الرقمي بأنه نموذج عمل جديد قائم على استعمال التقنيات الرقمية في ابتكار منتجات جديدة و طريقة توزيعها و التوجه و التركيز نحو العميل او المستخدم (غريسي، 2021، صفحة 101)*

هناك عدة تعاريف للرقمنة، من بينها: يرى Mark Samuels أن الرقمنة هي "عملية تنطوي على استخدام التقنيات لاعادة صنع العمليات و الانشطة لتصيح أكثر كفاءة" كما عرفها البعض على أنها "عملية انتقال منظمات الاعمال إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات، وتوفير قنوات جديدة من العائدات، وفرص تزيد من قيمة منتجاتها" (Samuels, p. 01).

مظاهر التحول الرقمي :

يعرف التحول الرقمي من خلال التقنيات و التكنولوجيات التالية (Gilbert, 2015, p. 39):

- انتشار الانترنت.
- اتمة المعارف .
- انترنت الاشياء .
- السحابة الالكترونية .
- الروبوتات المتقدمة.

تحديات التحول الرقمي

• نقص المهارات التقنية للافراد العاملين بالمنظمة يعتبر عامل اساسي لابد من مراعاته اثناء صياغة و اعداد الاستراتيجية الرقمية

• الثقافة التنظيمية، التي هي عبارة عن مزيج من المعتقدات و القيم و الاعراف و الاساطير تعتبر كمشكل يعيق عملية التحول الرقمي ما لم تكن قائمة على الانفتاح للتغيير .

• التنسيق ، بمعنى اذا لم يتم الاتصال الجيد بين القمة الاستراتيجية و الافراد تفشل عملية التحول الرقمي لذا لابد من تحديد الادوار و المسؤوليات و الاهداف بدقة(نعومي، 2030، صفحة 563).

- ضعف الامكانيات سواء الرقمية او المالية .
- ضعف البنية التحتية المتعلقة بالتجهيزات و التكنولوجيا .

2- التحول الرقمي للادارة

الإدارة الرقمية تعرف على أنها : « تحويل الأعمال و الخدمات الإدارية التقليدية و الإجراءات الطويلة و المعقدة باستخدام الورق إلى أعمال الكترونية تنفذ بسرعة عالية و دقة متناهية »،- وهناك من يعرفها بأنها « أداء العمليات بين مجموعة من الشركاء من خلال استخدام تقنية معلومات متقدمة من اجل زيادة كفاءة و فعالية الأداء».

تعرف الإدارة الرقمية على أنها: " تنفيذ كل الأعمال والمعاملات التي تتم بين طرفين أو أكثر سواء الأفراد والمؤسسات من خلال شبكات الإتصال الإلكترونية " . (السالمي و خالد إبراهيم، 2007، صفحة 28)ويمكن تعريفها بأنها: " العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة

للأنترنت وشبكات الأعمال من تخطيط توجيه ورقابة للقدرات الجوهرية للمؤسسة
والآخرين، بدون حدود من أجل تحقيق أهدافها" (عبود، 2008، صفحة 127)

1-2 أهداف التحول الرقمي للمنظمة

- تسعى المنظمة من خلال تطبيق الرقمنة إلى الوصول لعدة أهداف وآفاق، أهمها: -
الاستثمار المالي في الأدوات الرقمية و تدريب الموظفين ؛
-قيادة جيدة للأدوات الرقمية من أحدث التقنيات ؛
-دراسة عن استخدام أدوات جديدة في جميع قطاعات الأعمال؛ -
التكيف المستمر مع تقنيات التسويق و المبيعات الجديدة عبر الانترنت ؛
- العلاقات الوثيقة بين رواد الأعمال و الزملاء والشركاء والعملاء ؛
- إدارة مشاريع أكثر تعاونا.

3 رقمنة إدارة الموارد البشرية

بعد العنصر البشري...
أهم عناصر العمل محوراً أساسياً للوصول إلى أهدافها، فمهما توافرت موارد مادية، ومالية، وتكنولوجية
، وهياكل تنظيمية، فإنها تبقى خامات لا بد من توافر الإنسان الكفء القادر على التعامل معها، بما يسهم في عمال
ميزة التنافسية للمنظمة

لقد أدت تطور التكنولوجيا إلى ظهور فئات جديدة...
التقليدية تعرفهم، أو تتسمع عنهم، وهذه الفئات هي: المبرمجون، ومدخول البيانات، ومديرو
المعلومات، ومستشارو المعلومات، ووسطاء المعلومات وغيرهم. وانطلاقاً من أهمية إدارة
الموارد البشرية ودورها في تطوير أداء المدرس... لا بد من تبسيط الضوابط وعلمها بإدارة
الموارد البشرية وأنشطتها، التي تشمل مفعولها الواسع على قراراتها وعملياً لا بد من أن تنفذ

تسعى المؤسسات بغض النظر عن طبيعتها إلى مواكبة التطور الرقمي في الإدارة الحديثة
و بصفة خاصة في إدارة الموارد البشرية حيث أنها إحدى أهم وظائف المنظمة لكون
العنصر البشري مورد أساسي للوصول إلى أهداف المنظمة و قد بينت العديد من
الدراسات أن الرقمنة تؤدي إلى تغيير ثلاث جوانب رئيسية في إدارة الموارد البشرية .

• رقمنة القوى العاملة : وهي الطريقة التي يمكن للمنظمة من خلالها قيادة إجراءات
إدارية جديدة تسمى " Digital ADN " ، ثقافة الابتكار و المشاركة ، و ضبط الممارسات
الإبداعية التي تسهل الوصول إلى منظمة تعتمد على الشبكة .

• رقمنة مكان العمل : وهي الطريقة التي يمكن للمنظمة من خلالها تصميم محيط
عمل يحفز الإنتاج ، و يعتمد على وسائل اتصال عصرية و ينمي الالتزام ، الجودة و حس
الهدف .

• رقمنة الموارد البشرية : وهي كيفية تغيير المنظمات لوظيفة الموارد البشرية
نفسها، لجعلها تعمل بطريقة رقمية ، تستعمل أدوات رقمية و تطبيقات ، من أجل إيجاد
الحلول و البحث و التطوير المستمرين (team, 2017) .

1-3 مفهوم وأهداف رقمنة إدارة الموارد البشرية

تطور توظيف إدارة الموارد البشرية فبعد أن كان دورها التقليدي مقصوراً على القيام باستقطاب اليد العاملة والتعيين وصر فالأجور ومنح الإجازات، أخذ دورها يتسع ليصبح أكثر شمولاً وتخصصاً، وأصبح لإدارة الموارد البشرية دور استراتيجي يتطلب كفاءات متخصصة لمزاولة الجوانب المتعددة من نشاطاتها، فقد أصبح حث إدارة الموارد البشرية تمارسها متخصصاً وإستراتيجية الجانبين المهام التنفيذية.

1-1-3 تعريف رقمنة إدارة الموارد البشرية

تعريف رقمنة إدارة الموارد البشرية بأنها : « تطبيقاً لتكنولوجيا تمكّن المدراء والعاملين من الدخول المباشر لإدارة الموارد البشرية وخدمات المنظمة الأخرى من أجل الاتصال، تقييم الأداء، إدارة الفرق، إدارة المعرفة والتعليم لأغراض إدارية الأخرى». (امونه، 2009، صفحة 73)

كما تعرف كذلك بأن ذلك بأنها : « تطبيقاً متميزاً للتقنيات المعتمدة على الويب في النظام المرتبطة بالموارد البشرية، والذي يساهم مع بعض التغيرات التنظيمية الأخرى في إتاحة إمكانية الوصول إلى المعلومات الخاصة بالموارد البشرية على نطاق واسع، وكذلك توفير فرص عديدة لإدارة تلك المعلومات (برايان و جيمس ، 2006، صفحة 18).

إن التحول الرقمي المنظمة، يؤدي إلى التحول في أنشطة ووظائف المنظمة إلى منظومات إلكترونية متكاملة، وقد يكون التحول كاملاً وتدرجياً، وهذا يعتمد على مدى توفر نظام المعلومات في المنظمة بشكل أساسي، وما إذا كانت بحاجة إلى تحديثاً متغير، وعلى مدى توفر مقومات وعناصر التحول الرقمي، وفي المحصلة فإن هذا التحول يعتمد على توجهات المنظمة الاستراتيجية .

وبالنسبة لوظائف إدارة الموارد البشرية فهي لمتغيرة ضمن مفهوم رقمنة إدارة الموارد البشرية ولكن تغيرت الطرق والأساليب المستخدمة في تلك الوظائف، بحيث أصبحت تعتمد بشكل رئيس على التكنولوجيا والاتصالات وكذلك تغير دور الأفراد في المنظمة، حيث أصبحوا مشاركين في وظائفها لتلك الإدارة بشكل أكثر فعالية مما سبق .

وقد ساهم التطور التكنولوجي، وتطور تحليل القوى العاملة، إلى تحويل وظيفة إدارة الموارد البشرية إلى علم يمكنها اتخاذ القرارات، ويمكن قياس أثره من خلال نتائج أعماله المنظمة، ليست الكبيرة فقط بل حتى الصغيرة.

2-1-3 أهداف رقمنة إدارة الموارد البشرية

تتبع أهداف رقمنة إدارة الموارد البشرية متكاملها مع أهداف التحول الرقمي للإدارة، ومواكبتها، للتغيرات في بيئة الأعمال، حيث حددت هذه الأهداف بزيادة التركيز على القضايا الاستراتيجية، بزيادة مرونة الإجراءات والممارسات، بزيادة كفاءة إدارة الموارد البشرية، تقليل التكاليف وتكون إدارة الموارد البشرية موجهة نحو خدمة الإدارة والعاملين في المنظمة .

ويمكن حصر أهم أسباب توجه المنظمات نحو إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في النقاط التالية (جمعه، 2007، صفحة 242) :

- ✓ تحسين التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية .
- ✓ تخفيض تكلفة العمالة والنفقات الإدارية .
- ✓ تحقيق مكاسب من الموارد البشرية .
- ✓ تسهيل أداء وظائف إدارة الموارد البشرية .

- ✓ رفع معدلات الأداء والإنتاجية في المنظمة .
- ✓ تنمية وتحسين علاقات العمل وإرضاء العاملين .
- ✓ دعماً لفضل الإدارة عبر أقسام الشركة .
- ✓ توفير فرص أكبر للمشاركة والتدريب .
- ✓ تحسين صورة الشركة .

2-11/ متطلبات رقمنة إدارة الموارد البشرية

يمكن اعتبار رقمنة إدارة الموارد البشرية بأنها جزء من منظومة التحول الرقمي للإدارة ولا تختلف عنها عما لها على الشبكات والبرمجيات والاتصالات والإنترنت وغيرها .
ويبلغ الإنترنت دوراً رئيسياً في هذا المجال، حيث يساعد المنظمة في تفعيل وظائف إدارة الموارد البشرية أكثر ونيماً خلال (جمعه، 2007، صفحة 253):

- ✓ الاتصال 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 الموارد البشرية .
- ✓ العمل عن بعد
- ✓ تحديث قواعد البيانات وإجراء المقارنات .
- ✓ ربط العمالة بفرص العمل محلياً ودولياً .
- ✓ دعم التعليم وربطها بأسواق العمل .

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

✓ إنجاح أي نظام، يعتمد على مدى تقبل المستخدمين للنظام، ولن ينجح أي نظام م
في حال وجود رفض أو معارضة له، فلذلك علينا المنظمة العمل منذ البداية على شرح
ح
العلاقة بين أهمية النظام وإجراءات العمل، وجعل المستخدمين جزءاً من عملية ت
ص
وتنفيذ النظام، مع الاتصال المستمر معهم في كل مرحلة من مراحل النظام والح
صول على تغذية راجعة من المستخدمين حول التغييرات.

- ✓ تدريب المسـتخدمين على النظام الجديد، وضـمـن مـنـيـة أـمـنـة، تـتـحـلـم فـهـمـاً هـمـيـة النظام ومزاياه، وفهم أهمية التكنولوجيا للمنظمة وللمستخدمين، على كافة المستويات الإدارية ولكافة العاملين مستخدمي النظام .

✓ سهولة استخدام النظام من قبل المستخدمين، وعلاقتها بوظائف الموارد البشرية معتمداً على النظام بالجودة العالية والأمان، مما يعزز عامل الثقة لدى المستخدمين ويؤدي إلى كفاءة استخدام النظام.

✓ هنا كطلب متزايد على أن تكون الأنظمة بسيطة وغير معقدة، فحسباً حسب جمعية مستهلكي الإلكترونيات، فإن 87% من المستخدمين صوتوا بسهولة الاستخدام كعامل مميز للأنظمة الجديدة.

✓ توفر واجهات استخدام للأنظمة وتوفير شبكة إنترنت بشكل أساسي، حيث تقدم المنظمات من خلال تلك الواجهات مجموعة من المعلومات لموظفيها، تشمل ملائمة الإجراءات والممارسات والأنظمة الخاصة في الموارد البشرية من قبل العاملين بالمنظمة.

✓ إن استخدام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية الكثرية مرتبطة بشكل أساسي على مستوي الفائدة التي يحصل عليها العامل في المنظمة من تكنولوجيا معلومات الموارد البشرية، ومن مستوي سهولة استخدامها.

خطوات رقمنة إدارة الموارد البشرية

حتى تتمكن المنظمة من التحول من إدارة الموارد البشرية التقليدية إلى إدارة رقمية يجب عليها إتباع مجموعة من الخطوات يمكن حصرها في الآتي (جليلة، 2022، صفحة 37):

• إعادة صياغة الرسالة: يجب تعريف إدارة الموارد البشرية على إنها فريق يساعد الإدارة و العمال على التحول السريع و تبني الفكر الرقمي.

• ترقية التكنولوجيا الأساسية : تعويض نظام العمل التقليدي بتبني الحوسبة السحابية كقاعدة أساسية تبني عليها الممارسات حيث تعتبر السحابة من اهم التكنولوجيا المؤدية للتحول الرقمي لما تمكنه من القدرة على العمل من أي مكان و في أي وقت كما يجب على المؤسسات استبدال مختلف أنظمة العمل كالتوظيف و القيادة بأساليب عمل حديثة سهلة الاستخدام

• تطوير استراتيجية موارد بشرية تكنولوجية متعددة السنوات : في ظل التغيير السريع الحادث في تكنولوجيا الموارد البشرية حيث بات من الضروري بناء استراتيجية طويلة الاجل تتضمن تخطيط موارد المؤسسة السحابية و التطبيقات و التحليلات و مختلف وسائل الذكاء الصناعي .

• تشكيل فريق الموارد البشرية الرقمي : من الضروري استحداث فريق عمل خاص بالتحول الرقمي من اجل استكشاف طرق عمل إبداعية حديثة و تحسين الخدمة من خلال استغلال أدوات الذكاء الصناعي و هو ما يتطلب من المؤسسات العمل على استقطاب الكفاءات و المهارات الرقمية إضافة الى تكثيف الدورات التكوينية و التدريبية في مجال التكنولوجيا الحديثة (مثل البرمجة و الامن الإلكتروني و التواصل الاجتماعي....) حتى تتمكن المؤسسات من الاستغلال الامثل لهذه التكنولوجيا .

• تنظيم الموارد البشرية في سياق شبكة عمل مبنية على الخبرة و شراكة عمل قوية : يجب إعادة التفكير في نموذج العمل الخاص بإدارة الموارد البشرية بالتركيز على خبرة العمال و تحليل البيانات و الثقافة و كذلك التكنولوجيا الحديثة .

• جعل الابداع جوهر استراتيجية إدارة الموارد البشرية : يجب الابداع و التجديد في كل الممارسات التي يمارسها الفرد داخل المنظمة جعلها اكثر حداثة و ذلك بالاعتماد على إشراك الموظفين و إعطائهم مساحة لإسماع صوتهم

- التدوير الوظيفي: تدوير الموظفين الجدد داخل و خارج قسم الموارد البشرية و استقطاب متخرجين جدد مع مهارات التحليل و مهارات أخرى.
- الاستفادة من البنشمارك : يجب الاستفادة من تجارب الشركات الرائدة في مجال التحول الرقمي .

4 مجالات رقمنة إدارة الموارد البشرية

تشمل مجالات رقمنة إدارة الموارد البشرية
 1 : تقديم الخدمات الأساسية للموظفين، إدارة الأفراد، تسهيل التعاون والتدريب، والتواصل مع الموظفين وتحفيزهم.

1-4 الخدمات الأساسية

إن تقديم الخدمات الأساسية بشكل إلكتروني سواء عن طريق الإنترنت أو الإنترنت لها مزايا عديدة نذكر منها (برايان و جيمس ، 2006 ، صفحة 121):

- ✓ حفظ البيانات بطريقة أكثر دقة، وتجنباً لخطأ نقل المعلومات من النماذج اليدوية إلى قواعد البيانات .
- ✓ خفض المصاريف الإدارية الخاصة بقسم الموارد البشرية، حيثما التخصيص من النماذج الورقية، ولم يعد يحتاج الموظف إلى القيام بالعمليات الإدارية الروتينية مثل إدخال البيانات .
- ✓ خفض نفقات استخدام الورق، منحيث توفير أماكن الحفظ وتكاليف النماذج الورقية من طباعة وتوزيع .
- ✓ زيادة تفاعل نظم الموارد البشرية نتيجة تكامل قواعد البيانات، ومن الأمثلة على ذلك تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال قواعد البيانات، أو تذكير الموظفين بمواعيد التدريب .
- ✓ تحسّن كفاءة المعلومات الإدارية، بحيث يستطيع المدراء حسب مسؤلياتهم المختلفة من الاطلاع على البيانات وإصدار تقارير وإحصائيات حسب احتياجاتهم وفق معايير خاصة يحددها المدراء .
- ✓ إمكانية مراقبة سير العمل، وتلاشي المشكلات التي كانت تحدث في الماضي نتيجة فقدان النماذج الورقية .
- ✓ إيجاد تكامل أكبر بين نظم الرواتب ونظم تسجيل الوقت والحضور، وخاصة في نظم الرواتب التي تعتمد على عدد ساعات العمل .

2-4 إدارة الأفراد

يمكن إدارة الأفراد بشكلاً أكثر فاعلية من خلال تحويل وظائف الموارد البشرية إلى وظائف إلكترونية بالكامل، كالإسقاط الإلكتروني وتقييم الأداء الإلكتروني وغيرها من الوظائف، وسنناقش هنا أهم هذه الوظائف .

أ/ التوظيف الرقمي

يعتبر التوظيف الإلكتروني من أهم مظاهر رقمنة التوظيف، ويتم ذلك باستعمال التقنيات الرقمية لاستقطاب المترشحين والقيام بعمليات التوظيف، فعلى سبيل المثال تقوم المنظمة باستخدام موقع الويب الخاص بقاعدة البيانات، أجهزة البحث، أرصفة المناصب الشاغرة ومحركات البحث، للاعلان عن المناصب عن طريق الشبكة العنكبوتية، يقوم الباحثون عن العمل بإرسال طلباتهم إلكترونياً ويتم الاختيار من طرف المنظمة كما يمكن

لادارة الموارد البشرية الاعتماد على برامج تسيير للقيام بتقويم أولي للملفات بعد دراسة الترشيحات.. للمتريشحين ، و بذلك لا يستوجب استدعاؤهم لمقر المؤسسة و بالتالي تسهيل عملية الانتقاء الاختياري والاختيار النهائي(زوادي و هدى ، 2019، صفحة 51).

إن نظام التوظيف الإلكتروني يسهل العديد من الإجراءات المرتبطة بعملية التوظيف، ومنهذه الإجراءات:

- ✓ تسهيل عملية الإعلان عن الوظائف الشاغرة .
- ✓ تسهيل التعرف على الوظائف الشاغرة .
- ✓ التعامل مع المؤسسات الخارجية التي تقوم بترشيح المتقدمين لشغل الوظائف .
- ✓ توفير تتبع طلبات المرشحين لشغل الوظائف .
- ✓ توفير إمكانية ربط مصدات المعلومات الأخرى بالمرتبطات بعملية التوظيف، مثل برامج التدريب ومتطلبات الكفاءة .

ب/ الاختيار الرقمي

وفيها يقوم قسم الموارد البشرية باستخدام عملية الاختيار عبر الإنترنت بعد التأكد من أن كل خطوة من خطوات عملية الاختيار والانتقاء تتوافق مع المتطلبات الإجرائية. وترجع أهمية تلك العملية والغرض من الاختيار أو الانتقاء الإلكتروني هو استخدام الحد الأقصى للمورد البشري الذي يعد أحد أصول المنشأة بأدنى تكلفة مخفضة وفي وقت أقل.

وتقوم عملية الاختيار للعاملين على حفظ الاختبارات عبر الإنترنت من خلال اختبار مستوى معرفتهم وسلوكهم من مجموعة هؤلاء الذين سيقوم صاحب العمل بتوظيفهم بشكل صحيح عن طريق إجراء كل الاختبارات عبر الإنترنت باستخدام تقنية معلومات قوية تساعد على تقليل التكلفة.

إن الاختبارات التي تتم عن طريق الإنترنت، تشكل عاملاً هاماً في فرز وتصنيف المتقدمين للوظائف، فليس بالضرورة استبعاد المتقدم في حال عدم ملائمة للوظيفة ، فبعض الأنظمة المتطورة لديها القدرة على فرز الطلبات وتحويلها إلى وظائف ملائمة شاغرة، وأخرى تحتفظ ببيانات المتقدمين في مستودع للبيانات للرجوع إليها بشكل آلي في حال توفر فرص عمل جديدة و أنظمة الاختيار لها أهمية كبيرة جداً حيث أنها تمكن المنظمة من زيادة فرص الحصول على الأشخاص المؤهلين لشغل المناصب، وتعتمد هذه الأنظمة على مجموعة متنوعة من استراتيجيات معينة تشمل المقابلات، اختبار القدرة، الاختبارات الشخصية وغيرها، للحصول على تقدير سليم لمدى قدرات وإمكانات المتقدم للوظيفة ضمناً لمدى المطلوب للوظيفة .

وتسمح هذه الأنظمة للمتقدمين لشغل الوظائف بوضع سيرهم الذاتية أو إكمال تعبئة الطلب من خلال الإنترنت ، كما تعطى للمتقدمين نظرة شاملة عن الوظائف التي تناسبهم، وتسمح للمنظمة بفحص المتقدمين للوظيفة وتصنيفهم .

و بالرغم من المزايا التي توفرها هذه الأنظمة من توفير النفقات الإدارية و نفقات التوظيف، إلا أنها كعضال مساوي لهذه الأنظمة

احتمالية منها :

- ✓ إجراء شخصاً للاختبار بخلاف المتقدم الفعلي، وخاصة ما إذا كان يتم الاختبار من قبل جهة خارجية .

✓ تحيز الاختبار التي تتم عن طريق الإنترنت ضد الأفراد ذوي المهارات المحدودة في استخدام الكمبيوتر .

✓ احتمال وجود تمييز ضد ذوي الاحتياجات الخاصة .

ج/ التعويضات الرقمية

إن أنظمة التعويضات الإلكترونية تستعمل لأغراض تطوير وتنفيذ أنظمة دفع الأجور في المنظمات، تقديم حزم منافع للعاملين وتقييم فعالية أنظمة التعويضات، وتكون هذه الأنظمة متمتعة بالكفاءة عند قدرتها على تحقيق أهداف المنظمة العامة .

يسعى عمل خبراء إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والقانونيين هذه الأنظمة للتأكد من تكامل خدماتهم مع التشريعات والقوانين المتعلقة بالتعويضات والمناقصات المحلية أو الدولية، وخاصة في ظل التغيير المستمر في القوانين والتشريعات، وهو ما يؤدي إلى التطوير المستمر لهذه الأنظمة لكي تتماشى مع تلك التغييرات

إن نظام التعويضات يتقوّم بالعديد من المهام، مثلها مثل محاسب المدفوعات الخاصة بالأجور والضريبة والتأمين، وبعضها يقوم بإصدار إيصال الدفع ومنها ما يكون إلكترونيًا. بالإضافة إلى ذلك تتقوّم أنظمة التعويضات أيضًا بإخطار الموظفين بالعديد من الأمور المتعلقة بالجوانب

المالية الخاصة بهم، كما تمكن المدراء من إجراء العديد من التقديرات، كتقدير النفقات المرتبطة بالأجور ويمكن لنظام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية أن يمدد عيّن نظام الأجور بطرق عديدة منها:

✓ إيجاد تكامل أكبر بين نظام الأجور ونظم تسجيل الحضور والانصراف، وخاصة في الوظائف التي تعتمد على عدد ساعات العمل .

✓ تسهيل إدارة الإجراءات الخاصة بالرواتب، مثل إرسال إيصال الدفع من خلال البريد الإلكتروني، وبالتالي توفير الكثير من النفقات الإدارية .

✓ سرعة الاستجابة لتغيير أوضاع العاملين، كمنح الحوافز والمكافآت، وخاصة في ظل توجهات الحديثة لربط الأجور بالأداء في كافة المنظمات، وربط الحوافز بتحقيق الأهداف المحددة، كالوصول للمسؤولين أو المعينين للمعرفة أو المهارة، يتم التأكد من أنه من خلال اختبار تقييمية مباشرة على الإنترنت، ترفع نتائجها إلى المديرين وعلى ضوءها يتم مكافأة الموظفين وتعديلياً لتتفق مع أهداف المؤسسة.

وفي حال فشل الموظف في الاختبار، فقد يكون النظام قادراً على توجيه الموظف إلى النقاط الضعيفة فيه، وتحديد مجالات التدريب اللازمة لديه لتطوير معارفه .

✓ أتمتة نماذج النفقات الروتينية، كالنقل والسفر وغيرها، حيث يصححها مكان الموظف تعبئة النموذج من خلال الإنترنت ومن خلال بوابة المنظمة، ويقوم بحساب قيمة تلك النفقات تمحوّلها إلى نظام الأجور إلكترونياً .

د/ تقييم الأداء

فيسبب متابعة وتنفيذ أهداف عملية تقييم الأداء، تقوم كثير من المنظمات بتوفير عملية تقييم أداء إلكترونية لتسهيل إدارة وتنفيذ عملية التقييم . وتساعد هذه الأنظمة المدراء على قياس الأداء، كتابة تقارير الأداء وتوفير التغذية الراجعة للعاملين .

تستخدم أنظمة مراقبة الأداء المحوسبة
فيتسهل عملية قياس الأداء عن طريق قياس متغير ات معينة مثل عدد الوحدات المنتجة، أو الوقت المستغرقتنفيذ
ذالمهام أو معدلا لأخطاء .

ومنأحد أهمأسبابازدياداستخدامأنظمة مراقبةالأداءالمحوسبة هو قدرتها علىزيادة نطاقالإشراف
بشكلكبير وتخفيضالوقتالمستغرقتنقبلامدراءلمراقبةالعاملينوسلوكمهموآدائهم .

وتبرز هنا أيضا أهمية الأنترنت لإجراء اختبارات التقييم الذاتي للموظف، حيث بإمكان
الموظف إجراء التقييم الذاتي لنفسه في أي وقت يراه مناسباً، وتوفر المنظمات التي
تستخدم التقييم الإلكتروني للعاملين نماذج تقييم إلكترونية، بالإضافة إلى مواقع إلكترونية
عديدة تهتم بهذا المجال (برايان و جيمس ، 2006، صفحة 173)

وممايجذكره، هوأنهلايجأتتحلنظم إدارة الموارد البشرية الكترونياً محلالمواجهةالمباشرةمع
المشرفأوالمديرالتنفيذي، ولكنيمكنناستغلالالنظاممنأجلوضعقالبمحدد للاجتماعوالحقولالتييمكنلا
مديرالموظفمنخلالها تسجيلأهمالنقاطالتيأسفر عنهاهذا الاجتماع، ويمكنوضعهذا القالبعلالشبكة
الداخلية للمنظمة، وبالتالييس
يراجعما تمخلالالاجتماععبدالمنأنيشغلوقتتهفيتسجیلالملاحظات .

ه/ الحضور والانصراف

لعلمناقدماستخداماتالتكنولوجيافيوظائفإدارة الموارد البشرية هيوظيفة تسجيلالحضور والانصراف
للمعمل، منخلالأجهزة التسجيلالإلكترونية ذاتالبطاقاتالورقية والتيتطور تبعدهاإلبطاقاتخاصة لإدخال
ليانات، ثمطورتإلبالتسجيلمنخلالأنظمة حاسوبية خاصة .

تهتمنظم تسجيلالحضور والانصرافبتسجيلعدد ساعاتعمالموظفينوتتبعنسبة الغيابوذلكلأغراضعدي
دة

✓ تسجيلساعاتالعمللأغراضتتعلقبالرواتب .

✓ تسجيلساعاتالعملالإضافية .

✓ تسجيلالمعلوماتالمطلوبة لأغراضتتعلق بإدارةالمشروعات .

✓ تحديدالمتواجدينفياالمنظمة وكذلكالمتغييبين، وذلكلأغراضتتعلقبالصحة والأمان .

✓ تسجيلمعلوماتحولالتغييعنالعملوإعدادتقاريرتعتمد علممؤشراتمثلنسبة
الغياببالأسبوعياً والشهري .

✓ معرفةمكانتواجـدالعاملينفياًيوقت، وكذلكمعرفة ماإذاكانوا متواجـدينفياً
أماكنعملهما وخارجها .

لقدأصبحإمكانالعاملينبأمكنافياالعالم تسجيلالحضور فيعملهم، حيثيمكنللموظفالمقيمخارجالبلد
في مهمة عمل، إثباتمكانوجودهممنخلالالإنترنت، وبالتالييتوفر لكالعاملينفياالمنظمة مكانتواجده .بالإ
ضافةإلىذلك، يتمتغذيةالنظامالمالية ونظمالأجور بالمعلوماتالخاصة بتسجيلالحضور والانصراف، خا
صةأنهامهمة فيالوظائفالتيتعتمدأجورها علىعددساعاتالعمل .

وتوفرهذهالنظممزايا متنوعة منهاسهولة الوصولإلبالمعلوماتوسرعتها، إصدارالتقارير والتخلصمنأ
خطاءالنسخالبشرية .

ز- التدريب والتطوير

فتحتثورة وسائل الاتصال والإنترنت، المجال واسع التطبيقات عديدة، منها ما يختص بالتدريب الإلكتروني وأيضاً عبر الشبكات، وأخرى بالتعليم الإلكتروني وغيرها من وسائل الاتصال والمشاركة داخل المنظمة وخارجها .

تظهر الرقمنة في وظيفة التدريب فيما يسمى بالتدريب الإلكتروني، والذي يعرف على أنه استخدام شبكة الإنترنت من أجل إيصال المعلومات وتكوين وتدريب الموارد البشرية، وذلك بطريقة إدارية علمية تدريبية متميزة لا تتطلب التقيد بحدود الزمان والمكان، بأسرع وقت وأقل تكلفة (عبود وشوقي، 2009).

• كما أن التدريب الإلكتروني يشمل مجموعة كبيرة من التطبيقات والعمليات، مثل التعلم القائم على تطبيقات الإنترنت، والتعلم القائم على الكمبيوتر، وغرف الصفوف الافتراضية، والتعاون الرقمي. ويشمل تقديم المحتوى عبر الإنترنت، وشبكات الإنترنت الداخلية والخارجية (LAN/WAN)، والصوت والفيديو، والبث الفضائي، والتلفزيون التفاعلي، والأقراص المضغوطة، وغيرها مما يوفره برنامج التدريب. ويشمل التدريب الإلكتروني عدة خطوات إجرائية لعملية تطوير المحتوى التدريبي الإلكتروني، والتي تتضمن تجهيز محتوى الدورات التدريبية من خلال فريق تطوير المحتوى الإلكتروني ثم إنتهاء من تطوير البوابة الخاصة بالتدريب الإلكتروني، ومن طرق الدعم المتاحة للمتدرب نجد: •الدعم بالهاتف. •الدعم بالبريد الإلكتروني. •منتديات النقاش (موقع الإنترنت) (المعطي و أحمد ، 2012، صفحة 293).

• وتبدأ معظم الشركات بالتفكير في التدريب عبر الإنترنت بشكل أساسي كطريقة أكثر فاعلية لتوزيع التدريب داخل المنظمة، مما يجعلها متاحة "في أي وقت، في أي مكان" مما يقلل التكاليف المباشرة (المدرسون، والمواد المطبوعة، ومرافق التدريب)، والتكاليف غير المباشرة (السفر الوقت، ومصروفات السفر والسفر، ووقت العمل للقوى العاملة) .

ر، التعلم الرقمي

إن التعلم الإلكتروني هو التعلم باستخدام الحاسبات الآلية وبرمجياتها المختلفة سواء على شبكات مغلقة أو شبه كاتمشاركة أو شبكة الإنترنت، ولقد أصبح التعلم الإلكتروني أكثر أشكالاً للتعلم المرشيو عا وهو تعلم رنمفتوح وعنبعد .

وعندما نتحدث عن التعلم الإلكتروني، فهناك حقائق عامة لا بد من ذكرها، وهي:

- ✓ التعلم الإلكتروني يتضمن المعلومات والاتصالات والتعلم والتدريب .
- ✓ التعلم الإلكتروني ليس مجرد وسيلة للتدريب الإلكتروني وإنما يستخدم لأغراض أخرى كثيرة مثل إدارة المعرفة وإدارة الأداء وإقامة المكاتب الافتراضية وغيرها من الأنشطة .
- ✓ التعلم الإلكتروني لا يعتمد فقط على التكنولوجيا وإنما أيضاً على ثقافة المنظمة والقيادة وإدارة التغيير .
- ✓ لا يمكن للتعلم الإلكتروني أن ينجح بدون التزام وإدارة العليا والقائمين على التنفيذ والمتدربين .
- ✓ يجب أن تتوافق استراتيجيات التعلم الإلكتروني مع الاستراتيجيات العامة للمنظمة لكي تحقق أهدافها، فهي وسيلة وليست غاية كما أنها ليست تفكيلاً لأحوال البديلة للتدريب التقليدي وإنما قد تكون مكملة له .

يختلف التعلم الرقمي عن غيره من أساليب التعلم من حيث أنه يتم (محمد، 2003، صفحة 25):

- ✓ فيالوقتنا المناسب: منحيثالصباحوالمساء، ومنحيثبدايةالدراسةوالانتهاء منها .
- ✓ للشخصالمناسب: فيأخذكلشخصمايناسبهفقطمنالبرنامجوفقااحتياجاته الشخصية التيقدتختلفعنغيرهمالمشاركينفيالبرنامجنفسه .
- ✓ فيالمكانالمناسب: فيالمنزلأو فيالعملأو فيمكتبهعامهأو مقهياترنت .
- ✓ بالشكلوالمحتووالمناسبين: منحيثالكموالكيف .
- ✓ بالسرعه المناسبه: حيثيختلفالأشخاصفيقدراتهموسرعاتهمالاستيعابية، فينتقل كلمشاركمنمرحلةإلىأخرحينيتأكدلاستيعابهماسبقووفقالقدراتهاالشخصيةوسرعتهمالاستيعاب .
- ✓ يتمبصورةمتزامنةفتتواصلالأطرافالمختلفةمنمدربومتدربينمباشرة ممايجعلجواتعلمأقربإلىالطريقةالتقليدية، أو يتم بصورةغيرمتزامنة حيثتكونالمادةالعلميةمتاحةعلى الشبكةلكلشخصكييتعاملمعهاووفقالوقتوسرعتهاالشخصية .
- ✓ يستطيعالوصولوللمناطقجغرافيةمنعزلة، وبالتالىيساعدعلالتفاعلين الثقافاتالمختلفة، كمايساعدعلالوصولوللأعدادكبيرةجدامنا لأفرادوالتعامل معهمكلحسبقدراتهموإمكانياته .
- إنظامالتعلمالإلكترونييلهمزايا عديدة، منها مايفيدالمنظمة، ومنها مايفيدالعاملينفيها، يمكن إجمالها فيالنقاطالتالية
- ✓ خفضنفاقاتالتدريببشكلملحوظ
- ✓ تقليلالحاجةإلىالانتقالوالسفرسواءللمدربأوالمتدرب .
- ✓ سهولةتحديثونشروتجميعوتخزينموادالتعلم .
- ✓ تكاملالوسائطالمستخدمة فيالتعلمالإلكتروني، فمثلا يمكنعرضالملفاتبأكثرمن صيغة (pdf ,html ,doc , ...)
- وتوفيرتلكالصيغعلمواقعاتالتدريبوالتعلم .
- ✓ إعادةاستخدامموادالتعلمأكثرمنمرةسواءمنقبلالمدربأوالمتدرب .
- ✓ توفيرالوقتالمطلوبللتعلموالتدريب .
- ✓ إمكانيةالوصولإلىالمصادرالخارجيةعنطريقوضعروابطلموادتعليميةإضافية .
- ✓ دمجالتعلمفيسياقالعملاليومي، فنتيجةلدراسةالموظفينلموادالتعلمالإلكترونية منمكاتبهم، فقدأصبحالإمكاناتتصميمموادالتعلمبحيثتتكاملبشكلأكبرمعمسؤولياتالعملاليومية .
- ✓ يتميزالتعلمالإلكترونيبالمرونةسواءمنحيثالوقت، مسرتوبالالتحاق، مدى الاعتمادعلالتكنولوجيا، مدىالاعتمادعلالمرشد، سرعةالتعلم، اختيارالمكان والعملالجماعياوالفردى .

ك-الاتصالالفعال

تبقالنقطةالهامة فيممارسةالتدريبوالتطويرمنخلالالشبكاتوالإنترنت، وكذلكإدارةالأفرادبشكلأكثر فعاليةهيالاتصالالفعال، حيثتستخدمالتكنولوجيافيالمواردالبشرية للاتصالالفعالبينالمدراءوالموظفينفيالاتجاهين، منأعلى لأسفلو بالعكس، ويؤديالاتصالالفعالإلىتحفيزوالتزامالموظفينبشكلأكبر .

إن الموظفين الذين يستمر إبلاغهم بالتعليمات والمستجدات بشكل مستمر، ويتم إشعارهم بالتغذيتهم المرجوة وملاحظاتهم مقدرة بشكل كبير من المنظمة، يشار كوا بفعالية أكبر في العمليات ويكونون أكثر رغبة بالبقاء في المنظمة. كما يساهم الاتصال عبر الإنترنت والإنترنت بالمنظمة من الاتصال الفعال مع الأفراد خارج مناطقها الجغرافية، مما يحقق سرعة الوصول وخفض التكاليف .

يعتبر الاتصال باستخدام التكنولوجيا والإنترنت تتيح للتقنيات الاتصال عبر الأجهزة الخلوية، أحد التوجهات الحديثة لدى المنظمات، وخاصة في ظل انخفاض أسعار الأجهزة، وتطور تقنيات استقبال البريد الإلكتروني والإنترنت لتتعلق بالأجهزة، مما ساهم في كفاءة وفعالية الاتصال في المنظمات، فبأقوى وقتاً ومكان .

ل- تطوير المنافع الوظيفية

يتناول المجال الأخير من استخدامات نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية الطرق المختلفة التي يتم من خلالها استخدام الحلول البرمجية للنظام، والتي يمكن أن تكون بمثابة وسائل تحفيزية، وتتمثل في تقديم مميزات الخدمات والمعلومات للموظفين لتدعم حياتهم العملية بشكل أوسع وروماً هم تلك الوسائل

- إجمالاً الخدمات الوظيفية، والتي تتيح للموظفين التعرف بشيء من التفصيل على إجمالي المزايا المقدمة لهم، والتي تضاف إلى الراتب الصافي ..
- خدمات المزايا الوظيفية المتاحة على الإنترنت، حيث يمكن للعاملين اختيار ما بين مجموعة من الخدمات الإضافية المقدمة لهم 5

وتتبع أهمية إدارة الموارد البشرية في كونها تؤدي دوراً رئيسياً في وضع وتنفيذ الخطط الاستراتيجية، حيث يجب أن تتكامل استراتيجية الموارد البشرية مع كل من الاستراتيجية الكلية للمنظمة والاستراتيجية الوظيفية الأخرى .

5 نتائج وتحديات رقمنة إدارة الموارد البشرية

5-1 نتائج رقمنة إدارة الموارد البشرية

يمكن تقسيم نتائج رقمنة إدارة الموارد البشرية إلى :

5-1-1 نتائج رقمنة إدارة الموارد البشرية بالنسبة للمنظمة (امونه، 2009، صفحة 108)

- ✓ الالتزام العائلي، بحيث تكون القبول العامل محفزة وقادرة على الفهم والتفاعل مع الإدارة للتغيير ضمن بيئة المنظمة، مما يؤدي إلى المستوثقة أكبر بين الإدارة والعاملين .
- ✓ قدرات تنافسية عالية، تدل على قدرة العاملين لتعلم مهامهم وتواجبات جديدة إذا استدعت الظروف ذلك .
- ✓ توفير التكاليف، عن طريق الأجور التنافسية وتقليل معدل دوران العمل، وقدرة إدارة الموارد البشرية على أداء دور إداري مميز في سبيل تحقيق هدف المنظمة لتقليل التكاليف .
- ✓ ملائمة عالية، ناتجة عن تنشيط البيئة الداخلية، نظاماً لأجور وإدارة الأفراد بما يلائم اهتمامات المتفيعين كافة.

5-1-2 نتائج رقمنة إدارة الموارد البشرية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية

إن إدارة الموارد البشرية الكترونيا لاتعني التخلي عن دور إدارة الموارد البشرية، ولاتعني تركها هاهو، فمما سبق رأينا تقلصاً للمهام الإدارية لإدارة الموارد البشرية وبالتالي تقلص المناصب الإدارية، وزيادة التركيز على الأهداف الاستراتيجية، وبالتالي سيكون نطاق عمل الإدارة من المفكرين والمبدعين .

إن التوجه العام لإدارة الموارد البشرية هو كونها شريكاً استراتيجياً لتخطيط المنظمة، وذلك لقدرتها على تزويد المنظمة بمعلومات دقيقة وسريعة باستخدام التكنولوجيا، كما أصبحت موجهة لخدمة الزبون أكثر من ذي قبل نتيجة التكنولوجيا.

ويمكن تلخيص هذه النتائج المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في النقاط التالية:

✓ المنظمات التي تعتمد التوجه التشغيلي باستخدام إدارة الموارد البشرية الكترونياً سيكون للعاملين ومدراء التشغيل دور أكبر في تنفيذ الخطط الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والإجراءات والممارسات، مما يؤدي للطلب الأقل على موظفي الموارد البشرية .

✓ المنظمات التي تعتمد التوجه العلائقي باستخدام إدارة الموارد البشرية الكترونياً سيكون نطاقاً أصغر كإدارة الموارد البشرية، إذ استخدم العاملون ومدراء التشغيل الأدوات والمزودة من قبل الموارد البشرية على شبكة الإنترنت .

✓ المنظمات التي تعتمد التوجه التحويلي باستخدام إدارة الموارد البشرية الكترونياً سيكون من الضروري توفير خبراء في إدارة الموارد البشرية وذلك لصياغة الخطط الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية .

6: تأثير التكنولوجيات الرقمية على ممارسات إدارة الموارد البشرية

تمكنت التكنولوجيات الحديثة من إعطاء قفزة نوعية لإدارة الموارد البشرية حيث نجد تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي و الروبوتات تقوم بتزويد ادارة الموارد البشرية بطاقات كبيرة و التي منها ما يلي

البرمجيات القادرة على ادراك الصور و التمييز بين الجنسين ، و الاستماع الى الأصوات و تحديد المزاج إضافة على تحليل فيديوهات مقابلات التوظيف و تحديد المستوى التعليمي و الكذب إضافة الى القدرات الإدراكية .

تكنولوجيات التحليل لديها القدرة على اختيار المترشحين الأمثل و تحديد المسار المهني المناسب للمترشحين الذين تم اختيارهم ، كما تساعد المدربين على تحديد برنامج لتطوير قدراتهم القيادية .

تكنولوجيا المختبر الالي و المتمثلة في برنامج اليكتروني مصمم لإجراء مقابلات التوظيف مع المتقدمين الى الوظائف و تسجيل المحادثات و تقييمها و اختيار الأمثل و زيادة الشفافية في التوظيف.

تحويل أنشطة إدارة الموارد البشري الى العاب " Gamification " و الذي يعرّف على انه استخدام معدات اللعب خارج سياق اللعب حيث بينت الدراسات ان المنظمات التي تعتمد مثل هذه التقنيات تشهد إنتاجية اعلى لمواردها البشرية كما يتميز موظفيها بقلّة الانهاك و تقليل حالات الغياب زيادة الرضا ، كما ان قابلية تعلم الافراد تتضاعف بنسبة 40 % الوظيفي و الثقة في المستخدم .

الخدمة الذاتية للموظف و هي عبارة عن خدمات تمكن الموظف من اجراء كل المعاملات التي كانت تقدّمها له إدارة الموارد البشرية ذاتياً و ذلك من خلال انشاء بوابة تمكّن المستخدم من الولوج إلى قاعدة البيانات و استخراج جميع الوثائق المتعلقة به مثل كشف الراتب و شهادة الخبرة كما تمكن مثل هذه التكنولوجيا من ربط قاعدة بيانات إدارة الموارد البشرية بمختلف أقسام المنظمة التي تمتلك بيانات تخص الموظفين .

5-2 تحديات رقمنة إدارة الموارد البشرية

تبتكثيرنا المؤسسات والشركات نفعيا العقود القليلة الماضية بعض الأفكار الجديدة التي لم تحقق جميعاً الأهدا فالمرجوة منها، علسيلا لمثال التغيير اسم مقسم "ش" نونا العاملين " إلى الموارد البشرية (وذلك دون أن يلاحظ الكثير حدوثاً باختلاف)، وإعادة هيكلة العمليات بالشركة وجدومق ايبسالتميز داخل الشركات (حيث لم يتم التزاًم بكثير منها).

الدور الآن على نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، حيثس وفتينيمرور الوقتما إذا كان هذا النظام مستحقاً لدعاية التي تمتلها كغيرهمنا الأفكار الجديدة أملا، حيثما المتوقع أن يتم التحريد هكثيرا في البداية، ثم يعقب ذلك لخصراً للأخطاء الناتجة عن تنفيذه، وأخيراً تأتي مرحلة محاولة التطوير وزيادة لإقبال عليها للمزايا التي توفرها والحدايمكنملا حطة حدوث ذلك بالفعل .

يلعب مدير وأقسام الموارد البشرية دوراً مهماً في بيان مزايا هذا النظام للآخرين والتحديات التي يفرضها، ويجب أن تكونا التوقعات تمتلكا للنظم الواقعية، حيث يشعر الكثيرون بالإحباط من الأفكار والنظام الجديدة بسبباً أن الترويضها بالمغيباتها جعلنا سبباً لغونفيا نتظار تحقيقاً لمزيد من الأهدا فالمرجوة منها .

إنمأنها التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية عند التحول إلى أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والتي من الممكن أن تؤثر على نجاحها أو فشلها هي (برايمان و جيمس ، 2006، الصفحات 50-39)

✓ إلغاء الحدود بين قسمي الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات، حيث كانا قسماً للعمل بقسم تكنولوجيا المعلومات في الشركات كما تم عزل لإلحدا عن غيرهمنا أقساماً أخرى في الشركة .

بدأ التكامل بين أقسام تكنولوجيا المعلومات والقطاعات الإنتاجية الأخرى بالشركات نفعياً لأعواماً الأخيرة يتحسن، حيث أن دخلت تكنولوجيا الكمبيوتر بشكل كبير في كل أنشطة العمل اليومية، وأصبح العاملون بأقسام الموارد البشرية يدركون أهمية نظام الموارد البشرية المحسنة في توفير معلومات فعالة ومفيدة .

✓ تحسين مكانة قسم الموارد البشرية، فعلى عكس نظام الإدارة الخاصة بالموارد البشرية السابقة التي كانت مسددة ثقلاً بذاتها، وكانا استخدامها مقتصر على العاملين فيها، تعد نظم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية مباحة للجميع كما يمكنها إحداث تكامل بينها وبين مختلف الجوانب الخاصة بنظام الشركة .

✓ تحويل تركيز قسم الموارد البشرية إلى العملاء، حيث ينظر الكثيرون إلى المهام الموارد البشرية على أنها مهام تنفيذية تقليدية أبانهم لا يبدرون بالفعلاً بما يستجيبون فقط لرد فعل الآخرين .

ويتطلب التنفيذ الصحيح لنظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتشغيلها تحولاً في التركيز إلى العملاء، فيجب أن يتم تحديد د العملاء المستهدفين واحتياجاتهم والخدمات التي يمكن تقديمها لهم، ويجب أن يكونوا أقساماً للموارد البشرية دوراً أكثر فاعلية، وأن تساهم

بشكل أكبر في الأنشطة اليومية التي تزيد من أرباح الشركة .

✓ حاجة العاملين بالموارد البشرية إلى فهم طبيعة عمل الشركات، حيث يتطلب التكامل بين الموارد البشرية والعمال لذي يحتاج إلى نظام لإدارة الإلكترونية للموارد البشرية فهم طاقما العمال جيداً لطبيعة العمل .

سيحتاج المتخصصون في نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لمعرفة كيفية عمل القطاعات المختلفة مع بعضها البعض ودور الموارد البشرية في تحقيق ذلك، وستكون هناك حاجة إلى انتقال المهام المختلفة منو إلى الموارد البشرية باستمرار .

✓ فقد العاملينا بالموارد البشرية للاتصـــــــــالمعالأفراد، فمنالمحتملفياًعمليةأتمتـــــــــة
تقليلأهميةالعاملابشرىوالتواصلينالأفراد .

قد يتسبب إدخال النظام الكمبيوتر في الأعمال التي تتم بين الموظفين أقسام الموارد البشرية في فقد العامل بهذا
ها الأقسام الاتصال بالأفراد الذين يهتمون بأمور هم فيها المقام الأول، وربما يشعر الموظفون أن الشركة قد قللت
تتمناها تمامها بالعنصر البشري وتعد هذه بعض الأمور التي يجب أخذها في الاعتبار عند تخطيط النظام وتنفيذه

✓ النظر في احتياجات الشركة الفعلية ومعرفة مدى قدرة البنية التحتية الخاصــــــــــــــــة بها على
تلبية واتخاذ القرار بشأن تنفيذ النظام الملائم الذي يمكن تحقيقاً قصفاً للخدمة للعمل بالشركة .

✓ الحفاظ على مســــــــــــــــتوى جودة الخدمة، فهناك احتمال لانخفاض مســــــــــــــــتوى جودة الخدمة نتيجة
لتحويل النظام من تقليدي إلى إلكتروني .

✓ تأمين المعلومات، حيث يعد ذلك ضرورة قانونية وخاصة في ظل انتقال المســـــــــــــــــؤولية إلى
الأفراد العاملين .

✓ ضمان الوصول إلى النظام من قبل كافة العاملين، ومن قبل ذوي الاحتياجات الخاصة .

✓ التوافق مع المعايير المتعارف عليها، وخاصة عند بناء صفحات الويب .

✓ مراعاة اختلاف الجوانب الثقافية، وخاصة عند العمل في بيئة دولية .

الخاتمة

إن الإدارة هي فن إنجاز المهام بالاعتماد على الموارد البشرية العاملة في المنظمة بهدف
الوصول إلى الأهداف المطلوبة من خلال الوطاء الأساسية التي تشمل التخطيط، التنظيم، السيطرة، اتخاذ
قرارات الرقابة. وفي ظل التغييرات والتطور في الفكر الإداري الحديث و التحول إلى استخدام الكمبيوتر
، ظهرت
منهجية إدارية جديدة تقوم على الاستيعاب والاستخدام الملائم لتقنيات المعلومات والاتصال لتفهم ممارسة الوط
ائف الأساسية لإدارة وتنمية الموارد البشرية وهو ما يطلق عليه اصطلاحاً بإدارة الموارد البشرية
إلكترونيًا .

. فلم تستثنى تداعيات التحوّلات الرقمية إدارة الموارد البشرية التي باتت تلعب دور مركزي
في بناء استراتيجيات أعمال المؤسسات، و مع تزايد أهميتها باتت لزاماً عليها تبني أسلوب
العمل الجماعي و الانفتاح على مختلف أقسام و وحدات المؤسسات للتمكن من مسيرة
متطلبات بيئة الأعمال الرقمية و هو الأمر الذي أدى الى تحوّل إدارة الموارد البشرية من
وظيفة إدارية الى وظيفة استراتيجية لاسيما في المؤسسات التي تولي أهمية كبيرة للمورد
البشري ،، الا ان الاعتماد المطلق على التكنولوجيا الحديثة لا يعني بالضرورة نجاح مساعي
التحول الرقمي و تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية حيث

✓ يجب على المؤسسات انشاء كفاءات قيادية قادرة على استغلال هذه التكنولوجيا
لأجل تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية كما يجب على هذه المؤسسات العمل على
ما يلي :

✓ تعزيز ثقافة الابداع و انفتاح القادة على الموظفين من مختلف المستويات و
ادماجهم للمشاركة في مختلف مجالات الاعمال .

✓ التركيز على استقطاب الكفاءات ذات المهارات الرقمية في عمليات التوظيف و
تبنى أسلوب فرق العمل داخل المؤسسات من اجل تبادل المهارات بين مختلف
الموظفين.

✓ التركيز على عمليات التدريب المستمر بهدف الاستغلال الأمثل لمزايا التكنولوجيا
الحديثة و تطوير كفاءة الموظفين خاصة القدامى منهم ممن يفتقرون للمهارات الرقمية .

✓ تكثيف البرامج التدريبية المتعلقة بالتقنيات الحديثة مثل الحوسبة السحابية و الامن
السيبراني والمزج بين أساليب التدريب التقليدية و الحديثة حيث بينت الدراسات ان
الاعتماد الكلي على الأساليب الحديثة من شأنه منع تطوير مهارات التواصل بين المتدربين
كما انها لا تمكن المتدربين من طرح انشغالاتهم بطريقة فعالة مثل الأساليب التقليدية .

✓ اتباع أساليب التحفيز من اجل خلق الرضا الوظيفي و حث الموظفين من
الاندماج في البرامج التدريبية .

الاعتماد على تجارب المؤسسات الرائدة في مجالات التحول الرقمي و الاستفادة منها ..

الاحالات و المراجع

Gilbert, D. (2015). *RH et digital*. Edition diateino,.

Samuels, M. (n.d.). *Digital transformation : what it is ?, why it matters ? and what the big trends are*. Retrieved
2022, from [https://www.zdnet.com/article/what-is-digital-transformation-everythingyou-need-to-know-
about-how-technology-is-reshaping/](https://www.zdnet.com/article/what-is-digital-transformation-everythingyou-need-to-know-about-how-technology-is-reshaping/),

team, D. r. (2017). *rewriting the rules for the digital age*. Retrieved from
[https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/centraleurope/ce-
global-human-capital-trends.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/centraleurope/ce-global-human-capital-trends.pdf)

الغراب إيمان محمد. (2003). التعلم الإلكتروني مدخل إلى التدريب الغير تقليدي. القاهرة ، مصر : منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
النجار فايز جمعه. (2007). نظم المعلومات الإدارية (المجلد 02). عمان، الاردن : دار الراية للنشر والتوزيع.
خالصة زاوي، و معيوف هدى . (2019). تأثير التوظيف الإلكتروني على الاستقطاب الفعال للكفاءات في البنوك التجارية الناشطة بولاية سطيف
40. مجلة اقتصاد المال والاعمال، 04(01)، 47-60.

زرقين عبود، و جباري شوقي . (2009). التدريب الإلكتروني مفهوم جديدي لتنميو الموارد البشرية. مجلة الواحات للبحوث و الدراسات(07).
صدوقي غريسي. (2021). واقع و اهمية التحول الرقمي و الائمة. مجلة اراء للدراسات الاقتصادية و الادارية، 90-109.
طوايبي جليلة. (2022). دور الرقمنة في ادارة الموارد البشرية. مستغانم: جامعة عبد الحميد بن باديس.
عبود نجم عبود،. (2008). الإدارة الإلكترونية (الإستراتيجية والوظائف والمشكلات. السعودية : دار المريخ للنشر والتوزيع.
علاء عبد الرزاق السالمي، و السليطي خالد إبراهيم. (2007). الإدارة الإلكترونية (نماذج معاصرة). مصر : دار السحاب للنشر والتوزيع.
محمد حسين عبد المعطي، و زارع أحمد . (2012). التدريب الإلكتروني ودوره في تحقيق التنمية المهنية لمعلم الدراسات الإجتماعية. المجلة الدولية
للأبحاث التربوية(31).

نعومي. (2030). تأثير الثقافة التنظيمية على نجاح التحول الرقمي في المؤسسة. ، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، 15(32).

هويكنز برايان، و ماركهام جيمس . (2006). الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية. القاهرة، مصر : ترجمة خالد العامري ، دار الفاروق للنشر
والتوزيع.

يوسف محمد يوسف ابو امونه. (2009). واقع إدارة الموارد البشرية الكترونيا في الجامعات الفلسطينية النظامية – قطاع غزة. بحث مقدم ضمن
متطلبات الحصول على شهادة الماجستير إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، غزة.

