



## التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية

## Digital transformation in human resource management

وافية تجاني

أستاذة التعليم العالي ، جامعة باتنة 1

مخبر البحث في استراتيجية المنظمة

والتسويق LARSEM

البريد الإلكتروني: [ouafia.tedjani@univ-](mailto:ouafia.tedjani@univ-batna.dz)[batna.dz](http://batna.dz)

خيرة مونية منصوري

أستاذة محاضر — أ — ، جامعة مستغانم

البريد الإلكتروني: [mounia.mansouri@univ-](mailto:mounia.mansouri@univ-mosta.dz)[mosta.dz](http://mosta.dz)

الملخص:

تهدف هذه الورقة البحثية إلى تسليط الضوء على المفاهيم الأساسية للتحول الرقمي وأهميته، ومختلف مجالات تطبيقه. كما تهدف هذه الدراسة للتطرق إلى أحد أهم وظائف المنظمة التي مسها التحول الرقمي والمتمثلة في وظيفة إدارة الموارد البشرية ومعرفة استخدامات التحول الرقمي في هذه الإدارة وكذا متطلباتها. ولقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها أن التحول الرقمي لم يعد خيارا بل أصبح ضرورة قصوى بالنسبة للمنظمات في مختلف القطاعات لتضمن استمراريتها في دائرة المنافسة، كما توصلت الدراسة إلى أن إدارة الموارد البشرية التقليدية تجاوزها الزمن وهي تتحول تدريجيا إلى ما يعرف بإدارة الموارد البشرية الإلكترونية في ظل التحول الرقمي. الكلمات المفتاحية: تحول الرقمي، رقمنة، إدارة الموارد البشرية، إدارة الكترونية.

**Abstract :**

This research paper aims to shed light on the basic concepts of digital transformation, its importance, and its various fields of application. This study also aims to address one of the most important functions of the organization that has been affected by the digital transformation, represented in the management of human resources, and to know the uses of digital transformation in this department, as well as its requirements.

The study reached a set of results, the most important of which was that digital transformation is no longer an option, but has become an absolute necessity for organizations in various sectors to ensure their continuity in the circle of competition.

The study also concluded that traditional human resource management is outdated and is gradually shifting to electronic human resource management in light of the digital transformation.

**Key words:** digital transformation, digitization, human resources management, electronic management

## 1. مقدمة:

إن التطور الذي يشهده العالم اليوم في مجال تكنولوجيا الاعلام والاتصال جعل منها إحدى القوى المحركة التي يعول عليها كثيراً لإنجاح برامج التنمية الاجتماعية والاقتصادية الإقليمية كانت أو وطنية، وفي كافة قطاعات الأنشطة، من هذا المنطلق، قامت العديد من الحكومات أو المنظمات بإدراج تكنولوجيا الاعلام والاتصال في العديد من المجالات وهو ما نتج عنه ثورة في التحول الرقمي. حيث أصبحت الضرورة ملحة أكثر مما مضى لتحول المنظمة رقمياً، ويعود ذلك وبشكل أساسي إلى التطور المتسارع في استخدام وسائل وأدوات تكنولوجيا المعلومات في كافة مناحي الحياة سواء كانت متعلقة بالمعاملات مع القطاع الحكومي أو القطاع الخاص أو كانت تخص الأفراد. لذلك هناك ضغط واضح من كافة شرائح المجتمع على المنظمات والهيئات والشركات لتحسين خدماتها وإتاحتها على كافة القنوات الرقمية.

إن التحول الرقمي أصبح من الضروريات بالنسبة لكافة المنظمات والهيئات التي تسعى إلى التطوير وتحسين خدماتها وتسهيل وصولها للمستفيدين، والتحول الرقمي لا يعني فقط تطبيق التكنولوجيا داخل المنظمة بل هو برنامج شامل كامل يمس المنظمة ويمس طريقة وأسلوب عملها داخلياً بشكل رئيسي وخارجياً. وأيضاً من خلال تقديم الخدمات للجمهور المستهدف لجعل الخدمات تتم بشكل أسهل وأسرع وبجودة أفضل. كما أن التحول الرقمي يساهم في ربط القطاعات الحكومية أو الخاصة ببعضها بحيث يمكن إنجاز الأعمال المشتركة بسهولة وانسجام عال.

تعتبر عملية إدخال تكنولوجيا الإعلام والاتصال ثورة حقيقة في مجال الإدارة، والتي تهدف إلى تحويل الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية إلى أعمال وخدمات إلكترونية، تعمل على تحسين الأداء وتحقيق الاستخدام



الأمثل للخدمات بسرعة ودقة متناهية وبأقل التكاليف. ولعل من بين وظائف المنظمة التي استفادت من تطبيق تكنولوجيا الاعلام والاتصال إدارة الموارد البشرية والتي تحولت من الإدارة الموارد البشرية التقليدية الى إدارة الموارد البشرية الإلكترونية.

وفي هذا الإطار تتبلور معالم اشكالية البحث في توضيح دور التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية ويمكن صياغة الاشكالية على النحو التالي:

”ما هي أهمية التحول الرقمي في اثراء وظيفة إدارة الموارد البشرية إلكترونيا؟“

أهمية الدراسة: تتجلى أهمية الدراسة من خلال الدور الفعال والكبير الذي أصبح يلعبه التحول الرقمي وما يتصل به من تكنولوجيا المعلومات والاتصال كمحرك رئيسي لتطور المنظمات وقدرة سريعة في تلبية الحاجات لمختلف الأطراف المتعامل معها، كما تتجسد أهمية الدراسة في إبراز أهمية التحول الرقمي في وظائف المنظمة الأساسية لا سيما إدارة الموارد البشرية.

أهداف الدراسة: تتجلى أهداف هذه الدراسة في التعرف على التحول الرقمي وأهميته ومختلف مجالات تطبيقه، كما تهدف الدراسة إلى التطرق إلى إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ومختلف استخداماتها ومتطلبات التحول الرقمي فيها.

منهج الدراسة: نظرا لطبيعة الدراسة فلقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي للوقوف على أهم المفاهيم التي لها صلة بموضوع الدراسة والمتعلقة بالتحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية الإلكترونية.

هيكل الدراسة: من أجل الإلمام بجوانب الدراسة فلقد تم تقسيمها إلى ثلاث محاور رئيسية تناول المحور الأول منها الإطار النظري للتحول الرقمي، أما المحور الثاني فقد تطرق لمجالات التحول الرقمي واستراتيجية التحول الرقمي في منظمات الأعمال، في حين جاء المحور الثالث للتعرض لإدارة الموارد البشرية الالكترونية الرقمية.

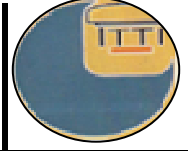
## 2. مفاهيم أساسية حول التحول الرقمي:

### 1.2. مفهوم التحول الرقمي:

يوجد عدة تعاريف للتحول الرقمي والتي يمكن ذكرها وفقاً لما يلي:

يعرف التحول الرقمي على أنه "توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات داخل المنظمات والهيئات سواء الحكومية أو القطاع الخاص بهدف تطوير الأداء المؤسسي والخدمات وتحسين الكفاءة التشغيلية وزيادة الفاعلية والإنتاجية مما يخدم سير العمل داخل المنظمة في كافة أقسامها وأيضاً في تعاملها مع العملاء والجمهور لتحسين الخدمات وتسهيل الحصول عليها مما يضمن توفير الوقت والجهد في آن واحد" ( بردان، 2018).

ويمكن تعريف التحول الرقمي على أنه "العملية التي يتم من خلالها تحويل وتغيير إجراءات العمل والنماذج والعمليات لدى كيان الأعمال لتحقيق الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة بصورة فعالة، والتي من شأنها



التأثير على الطريقة التي يتم بها إنجاز العمل والثقافة السائدة في بيئة العمل والموارد البشرية والمجتمع ككل"  
(Ferhane, 2017, p. 52)

كما أنه "عملية انتقال القطاعات الحكومية أو الشركات إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات، وتوفير قنوات جديدة من العائدات التي تزيد من قيمة منتجاتها" (مصطفى البار و المرجي، 2022).

التحول الرقمي هو "نموذج عمل جديد قائم على استعمال التقنيات الرقمية في ابتكار منتجات وخدمات جديدة وطريقة توزيعها والتوجه والتركيز نحو العميل أو المستخدم". (سلامي، 2019، صفحة 947)  
ويعرف كذلك "بعملية دمج التقنيات الرقمية في عالم الأعمال، وتغيير جذري وكلي في طريقة تقديم القيمة للمستخدم النهائي، كما يعتبر تغيير ثقافي للمنظمات لا بد عليها من التأقلم معه" (يحيوي، 2019، صفحة 135).

## 2.2 الفرق بين التحول الرقمي والترقيم والرقمنة:

يمكن تعريف الترقيم بأنه عملية تحويل وإعادة عرض المعلومات التناظرية مثل المستندات الورقية والأصوات والصور إلى صيغة رقمية، والتي يمكن استخدامها من خلال أنظمة الحاسب الآلي بطرق متعددة (التحول الرقمي، 2022).

أما الرقمنة تعني تحويل البيانات التناظرية إلى رقمية أي الانتقال من مرحلة الورق إلى الكمبيوتر. فهي عملية تطوير أو تحويل عمليات النشاط أو نماذج الأعمال أو إجراءات العمل من خلال استغلال التكنولوجيا

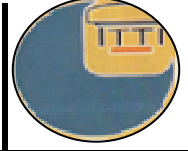
الرقمية اعتماداً على البيانات والمعارف الرقمية. وينصب تركيز الرقمنة بشكل أكبر على استخدام التكنولوجيا والبيانات والتعاملات والاتصالات الرقمية، إلخ. بهدف تحقيق الإيرادات أو تحسين إجراءات العمل.

أما التحول الرقمي فيمثل عملية أوسع نطاقاً ويغطي كافة جوانب الأعمال حيث تستخدم العمليات والتقنيات الرقمية لإنشاء تطبيقات واستخدامات جديدة في الأعمال. فهو إعادة تصميم الأعمال من أجل الاستفادة إلى أقصى حد ممكن من الواقع الرقمي، أو بتعبير آخر يعني التحول الرقمي باستراتيجية العمل وليس البيانات (عفيف و خولوفي، 2022، صفحة 278).

والتحول الرقمي يعني استخدام التكنولوجيا لدعم عمليات التغيير الجذري في عمليات المنظمة. إذا هو ليس فقط الاقتصار على أدوات تكنولوجية ولكن الالتزام بالتفكير حول كيفية التحكم في الآليات والعمليات الادارية ومهارات الفرد وكيفية تطبيقها (عبد الرزاق، 2016، صفحة 143).

### 3.2 أهمية التحوّل الرقمي:

يوفر التحول الرقمي في منظمات الأعمال التكلفة والجهد بشكل كبير ويحسن الكفاءة التشغيلية وينظمها، كما أنه يعمل على تحسين الجودة وتبسيط إجراءات الخدمات المقدمة للجمهور ويوفر فرص لتقديم خدمات مبتكرة وإبداعية والتي تساهم بدورها في تحسين الرضى والقبول من الجمهور تجاه خدمات المنظمة. إلى جانب ذلك، يُسهّل التحوّل الرقمي الربط بين المنظمات وبعضها البعض أو بين المنظمات والقطاع الخاص لضمان جودة البيانات وتوفير مصدر موثوق ومترابط من المعلومات، كما يساعد متخذي القرار في المنظمات على مراقبة الأداء وتحسين جودة الخدمات وتحديد الأهداف والاستراتيجيات.



ولقد أثبت التحول الرقمي أهميته في ظل انتشار أزمة كورونا في جميع القطاعات وزادت الحاجة الملحة عليه أكثر من قبل حيث أصبح من الضروري التحكم في تقنياته والتدريب على أساليبه. وخلال فترة ما بعد الجائحة يجب أن تكون لدى أي منظمة القدرة على التكيف السريع مع التغيرات

ومن بعض مزايا مبادرات التحول الرقمي نذكر ما يلي: (aws.amazon, 2022):

➤ زيادة الإنتاجية: يمكن للتقنيات الناشئة مثل الخدمة السحابية توفير الوقت وتحسين الكفاءة في جميع أنواع إجراءات العمل. على سبيل المثال، يؤدي استخدام تقنية رقمية مثل الذكاء الاصطناعي إلى توفير مساحة للموظفين للتركيز على المهام التي تتطلب الإبداع وحل المشكلات. وبالمثل، فإن تحليلات البيانات باستخدام التعلم الآلي يمكن أن تمنح المنظمة رؤى جديدة لتحقيق أهدافها بصورة أسرع.

➤ تحسين تجربة العملاء: يتوقع العملاء توافراً مستمراً للخدمة عبر قنوات متعددة. وهم يرغبون أيضاً في توفير مواقع ويب وأنظمة اتصال سهلة الاستخدام ومتوافقة مع الأجهزة المحمولة. وهذه بعض التحويلات الرقمية ذات التأثير المباشر على تجربة العملاء:

• تطوير تطبيقات وتدفقات عمل للأجهزة المحمولة.

• اعتماد تقنية الاستشعار الذكي لأجل تتبع الطلبات وتنفيذها بطريقة أسرع.

• اعتماد الذكاء الاصطناعي للتفاعل مع العملاء في الوقت الفعلي.

• استخدام الأتمتة لتحسين الدعم والخدمة المقدمة إلى العملاء.

➤ خفض التكاليف التشغيلية: يمكن للاستثمار في التكنولوجيا الرقمية أن يقلل كثيراً من تكاليف التشغيل الجارية. ومن خلاله أيضاً يمكن تحسين إجراءات العمل الحالية وخفض التكاليف المتعلقة بـ\_\_\_\_\_:

• صيانة المعدات.

• الخدمات اللوجستية والتسليم.

• نفقات الطاقة.

• نفقات الموارد البشرية.

• نفقات دعم العملاء.

وعادةً يمكن للمنظمة تحقيق وفورات في التكاليف لأن التحوّل الرقمي يساعدها في القيام بما يلي:

• إلغاء بعض تدفقات العمل كثيفة الموارد أو استبدالها.

• خفض الإنفاق على البنية الأساسية والمعدات باهظة الثمن من خلال الخدمات المُدارة والحوسبة السحابية.

• أتمتة المهام باستخدام مجموعة من المستشعرات الذكية، والأجهزة الذكية، والتعلم الآلي. (aws amzon)

(2022)

3.3 الركائز التي يقوم عليها التحوّل الرقمي:

لكي تكون أي استراتيجية للتحوّل الرقمي فعالة حقًا، لا يكفي اعتماد تقنيات جديدة فقط. بل يجب أن

يحدث التحوّل في جميع جوانب المنظمة لتحقيق أقصى تأثير. ولتحقيق التحوّل الرقمي، يوجد ست ركائز أساسية

يجب أخذها بعين الاعتبار والمتمثلة في:

➤ تجربة العملاء: يُعد ابتكار الأعمال المرتكز على العملاء أحد الركائز الأساسية التي توجه التحوّل الرقمي.

ولا يُفضل اعتماد تقنية ناشئة إلا بعد استكشافها بالكامل في سياق رحلة العميل وسلوكه وتوقعاته.





➤ الأفراد: يجب أن يشعر الموظفون بالدعم، وليس التهديد، من خلال تبني تقنية تحويلية. ولا يمكن لنماذج الأعمال الرقمية الجديدة تحقيق النجاح إلا إذا تبناها الموظفون بكل إخلاص. ويمكن تحقيق ذلك من خلال التدريب واستقطاب المواهب المناسبة، والحفاظ على المواهب الحالية عن طريق خلق فرص نمو لهم.

➤ التغيير: تؤدي الجهود المبذولة في التحول الرقمي إلى إحداث تغيير في جميع جوانب الأعمال. ويُعد التخطيط أمراً بالغ الأهمية لتجنب الشوش والارتباك بسبب التغيرات غير المتوقعة. ويجب توفير الأدوات والبيئة اللازمة لتحقيق التحول الرقمي الناجح.

➤ الابتكار: رغم الصلة الوثيقة التي تربط بين التحول الرقمي والابتكار، إلا أنهما ليسا متطابقين. فالابتكار هو توليد الأفكار التي تقود التحول وتوجهه. وستحتاج إلى توفير مساحة من التواصل المفتوح والتعاون والحرية الإبداعية التي تشجع الموظفين على التجربة. وبعد اختبار الفكرة، يمكن متابعة التحول الرقمي لتنفيذه على نطاق واسع.

➤ القيادة: يجب أن يتصف قادة الأعمال بالاستباقية وأن يتولوا جميع التحولات الرقمية. يجب التفكير في المستقبل، واستكشاف أي تقنية من عدة زوايا مختلفة، وإلهام الآخرين لفعل الشيء نفسه.

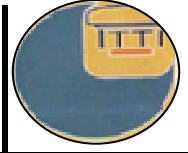
➤ الثقافة: حينما ينفذ قادة التحول الرقمي الركائز الخمس السابقة، ستظهر ثقافة الابتكار. وبفضل وجود موظفين متحمسين يتلهفون إلى تقديم أفضل تجربة ممكنة للعملاء، ستوسع مبادرات التحول الرقمي وسرعان ما ستحقق النجاح. (aws.amazon, 2022)

### 4.3 تحديات التحول الرقمي:

لا يمكن تحقيق التحول الرقمي من دون تضافر الجهود، ووجود بنية معرفية ومهارية جيدة، إضافة للبنية التحتية من الاتصالات، والإنترنت، والكهرباء وما إلى ذلك. كذلك الأمر يشمل المنظمات والشركات ونظرتها للتغيير، وهناك العديد من التحديات التي تواجه ذلك التحول أبرزها (يوب و بودبزة، 2019، صفحة 50):

➤ التحول في حد ذاته يعد عائقاً: ان التحول الرقمي، لا يقصد به أن يتغير نشاط أو مجموعة من نشاطات المنظمة أو الحكومة، بل يقصد أتمتة كل المهام والأعمال، أي بمعنى أنه يجب أن يكون هناك استراتيجية رقمية محددة، ويتم تنفيذها بشكل منسق، وهذا التنفيذ يحتاج لوقت وإمكانيات معرفية ومادية مع تعزيز التعاون والتشارك الداخلي والخارجي.

➤ الأمية التكنولوجية: اذا تمت رقمنة جميع منظومات الأعمال، لن يستطيع المواطنون أو الموظفون استغلالها والاستفادة منها بسبب ما يُطلق عليه "الأمية الرقمية"، لا يبقى فائدة من كل هذه التكنولوجية إذا لم تأخذ حظها من الممارسة والتطبيق. إذ تعد الأمية التكنولوجية أكبر التحديات التي تواجه عملية الرقمنة في الدول النامية. مما يحتم البدء في بناء بيئة معرفية مشجعة للأفراد للتعلم واكتساب مهارات جديدة للقضاء على هذه الأمية وخلق مجتمع رقمي.



➤ البنية التحتية الرقمية: لا يوجد تحول رقمي من دون بنية تحتية تلبى احتياجات البيئة الرقمية، فهي إحدى المعوقات التي تقف أمام عملية الرقمنة، والمتمثلة في اتصال الإنترنت، واستقرار الإمداد الكهربائي وتوفر المهارات والخبرات والأمن السيبراني، وغيرها من المظاهر

➤ عدم تقبل فكرة التحول الرقمي: ليست كل الشركات ولا الحكومات أو العاملين أو المواطنين يريدون التحول الرقمي. فالمنظمات الكبيرة لا تقبل التغيير بسهولة، ولن تحققه إلا إذا شعرت أنها قد تواجه مخاطر حقيقية. إضافة إلى ذلك، يظهر عامل الخوف من الفشل، فالتحول الرقمي يعني طرق عمل جديدة، وأساليب تختلف عما كانت من قبل، مما يسبب رهبة من الفشل في الإقدام على هذا التغيير. وفي سياق متصل، فإن غالبية العاملين لا يمتلكون الإرادة والاستعداد المتقدم لتعلم طرق عمل جديدة، وهذا سيؤدي بطبيعة الحال لما يُطلق عليه "مقاومة التغيير" ويجب على الشركات أن تتعامل مع هذه المقاومة بحكمة وذكاء.

هذا إضافة الى مواجه العملاء مخاطر النصب والاحتيال المحتمل نتيجة لنقص القدرات المناسبة والوعي بكيفية استخدام الإنترنت بكفاءة. علاوة على ذلك، قد يؤدي ذلك إلى كشف معلوماتهم الخاصة وهو مصدر قلق شائع في الدورة الرقمية. فقوة المنصة الرقمية التي تخزن كميات كبيرة من المعلومات المعروضة، لها إمكانية التتبع غير القانوني للأنشطة والمزايا الشخصية للعملاء.

### 3. مجالات التحول الرقمي واستراتيجية التحول الرقمي في منظمات الأعمال:

#### 1.3 مجالات التحول الرقمي في منظمات الأعمال:

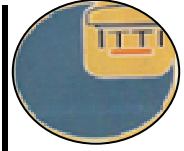
التحول الرقمي أدى إلى تغيير العمل في منظمات الأعمال، وتغيير الكثير من المفاهيم والأنشطة القديمة، فعلى سبيل المثال، كان يعتمد قديماً على التسويق على الجرائد والتلفاز، أما اليوم ظهرت قنوات تسويق جديدة

وأكثر كفاءة وأقل تكلفة متمثلة في التسويق الرقمي. وفيما يلي سنذكر ما الذي أتى به التحول الرقمي لمنظمات الأعمال (ريادة الأعمال، 2022):

➤ ظهور الوظائف والشركات الرقمية: مع التحول الرقمي ظهرت شركات جديدة تعتمد على التقنية في كل أنشطتها أو بشكل جزئي، وذلك لتلبية الخدمات الضرورية للتحول الرقمي. فالآن تعد الشركات البرمجية الأكثر استحوذاً على السوق العالمي، فهي التي تصمم وتنفذ المشاريع التقنية وتقدم خدمات الدعم الفني فيما يتعلق بالشبكات، والأمن السيبراني، وصيانة أجهزة السيرفر والتسويق الرقمي وغيرها من الأدوات الضرورية.

➤ تسهيل العمليات والحصول على المنتجات: في الماضي كانت الشركات تستغرق الكثير من الوقت والجهد في إدارة أعمالها، على سبيل المثال، عملية إدارة المخزون كانت تتم عبر استخدام المستندات الورقية وتسجيل المخزون وحسابه وفق عمليات محاسبية معقدة، أما الآن تستخدم نظم إدارة المخزون تعمل هذه البرمجيات على إظهار حجم المخزون في الوقت الفعلي حسب الصنف والنوع، مع تبيين الأرباح للمخزون والتعرف على قيمة المخزون لحظياً. ببساطة، تمكّنك من مراقبة جميع جوانب المخزون ومن أيّ مكان وفي أيّ وقت، كل ما تحتاجه هو اتصال بالإنترنت وحاسوب أو هاتف. الأمر كذلك بالنسبة للمستهلكين، فمن خلال بضع نقرات بإمكانك التعرف على معلومات المنتج من سعر ومواصفات وما إلى ذلك، ومن ثم طلبه ليصل إليك في منزلك دون تكبد عناء الذهاب إلى المتجر.

➤ ظهور تقنيات التسويق الرقمي: من كان يتوقع أن تدار علاقة العملاء من خلال مواقع التواصل الاجتماعي على غرار الفيسبوك، أو ينشئ نشاط تجاري معتمد في الأساس على موقع إلكتروني. لكن الآن الأمر أصبح حقيقة، إذ ظهرت تقنيات جديدة من التسويق عبر محركات البحث، والتسويق عبر البريد الإلكتروني، التسويق من خلال منصات التواصل الاجتماعي وغيرها. مما عمل على تغيير طبيعة أنشطة الشركات. فالآن لا توجد خطة



تسويقية تخلو من التسويق الرقمي، الذي يقلل من التكلفة، ويسمح بالوصول للعميل المناسب في الوقت المناسب.

➤ الحكومات الإلكترونية: التحول الرقمي دائماً تنادي به الحكومات لتطبيقه، لذلك تجدها أول من يبدأ بذلك، حيث يتيح لها خلق علاقة ذات شفافية تمتاز عملياتها بالسرعة والدقة، وتهدف للارتقاء بجودة الخدمات المقدمة للجمهور والشركات الخاصة. وكل ذلك يتم من خلال تحسين البنية التحتية للحكومات وأتمتة أعمال الوزارات والهيئات.

➤ التعليم الإلكتروني: بالتحول من طرق التعليم التقليدية إلى الأنظمة التعليمية سيحصل الطلاب على فرصة لأن يكونوا عنصراً حيوياً ضمن العملية التعليمية، من خلال تفعيل برامج المشاركة والمقترحات. أيضاً ستتاح الفرصة للطلاب بالتعلم بسرعتهم الخاصة بحيث لا يكونوا مقيدين بسنوات دراسية طويلة تستهلك أعمارهم. كما أن التعليم الإلكتروني يساعد على تعلم واكتساب مهارات عديدة في مختلف المجالات.

### 2.3 استراتيجية التحول الرقمي في المنظمات:

استراتيجية التحول الرقمي هي خطة مفصلة لتنفيذ التحول الرقمي قصير وطويل الأجل في أي منظمة.

يأخذ في الاعتبار المكونات التالية:

- القادة الذين يشرعون في عملية التحول ويقودونها.
- التخطيط الاستثماري والمالي.
- مؤشرات الأداء الرئيسية التي تقيس عائد الاستثمار.
- الأدوات والعمليات التي تدعم التحول.

- الموارد الخارجىة وخبراء من جهات خارجىة.
- تأثير التحول على العملاء والموظفین.

وفىما ىلى أربع خطوات لتطویر استراتيجيات تحول رقمى ناجحة:

➤ مواءمة التحول الرقمى مع أهداف المنظمة: إن تخطيط مشروع التحول الرقمى ىجب أن یتمحور حول الخطط العامة للمنظمة ولىس على تقنية بعینها. تساعد مجالات التركيز الأساسية أيضاً فى تحديد مؤشرات الأداء الرئىسىة، والحفاظ على إمكانية قىاس التحول، وتسريع وقت تحصىل القىمة.

➤ تطویر إثبات المفهوم: ىمكن للمبادرات جىدة البدء أن تظهر نتائج قابلة للقیاس فى غضون ستة أشهر أو أقل. وسىكون من الأفضل وضع إستراتيجيات أولیة توضح عائد الاستثمار وتخطى بتأیید القىادة. بعد ذلك ىمكن تعديل هذه النماذج الأولیة وتوسیع نطاقها تدريجیاً فى جمیع أرجاء المنظمة.

➤ وضع خرىطة لتنفیذ التكنولوجيا: ىضم التحول الرقمى العدیة من الأدوات التى ىمكنك استخدامها فى إحداث التغییر فى المنظمة وفىما ىلى بعض هذه التقنیات:

• تقنیات الأجهزة المحمولة، مثل التطبیقات المواجهة للعملاء والتطبیقات الداخلىة التى تعمل على تحسین الإنتاجیة.

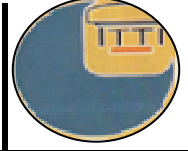
• إنترنت الأشياء، مثل المستشعرات الذكیة والأجهزة الذكیة التى تتصل تلقائياً بالإنترنت وتجمع البیانات.

• التقنیات السحابیة، وخاصةً الحوسبة السحابیة والتخزین السحابى.

• الذكاء الاصطناعى والتعلم الآلى لتحلیلات البیانات واتخاذ القرار.

• الواقع المعزز والواقع الافتراضى لمشاركة شاملة للعملاء.

• تقنیات الروبوت لتحسین الكفاءة التشغيلیة.



يمكن أن يؤدي إدخال هذه التقنيات إلى إحداث تحوّل كبير في طرق عمل الموظفين وتفاعل العملاء مع المنظمة. قد تحتاج المنظمة أيضاً إلى الإتيان بشركاء وخبراء خارجيين لتدريب فريقها وزيادة قدرتها. وستحتاج المنظمة إلى تنظيم ذلك كجزء من إستراتيجية التحوّل الرقمي الخاصة بها.

➤ الملاحظات وتحسين استراتيجية التحوّل الرقمي: يجب أن تتضمن خطط مشروعات التحوّل الرقمي حلقات ملاحظات قوية. وبالانتظام في جمع الملاحظات من أصحاب المصلحة، يمكنك التأكد من أن الجميع يتعلمون من التجربة ويتزايدون بطريقة ديناميكية. ولأن التحوّل الرقمي عبارة عن رحلة، فإن إدخال نقاط تحقق في المخطط الزمني يتيح للمنظمة الفرصة ويمنحها المرونة لإجراء أي تغييرات إذا لزم الأمر.

#### 4. إدارة الموارد البشرية الالكترونية (الرقمية) :

تعتبر عملية إدخال تكنولوجيا الإعلام والاتصال ثورة حقيقة في مجال الإدارة، والتي تهدف إلى تحويل الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية إلى أعمال وخدمات إلكترونية، تعمل على تحسين الأداء وتحقيق الاستخدام الأمثل للخدمات بسرعة ودقة متناهية وبأقل التكاليف. ولعل من بين وظائف المنظمة التي استفادت من تطبيق تكنولوجيا الاعلام والاتصال إدارة الموارد البشرية والتي تحولت من الإدارة الموارد البشرية التقليدية الى إدارة الموارد البشرية الالكترونية.

1.4 مفهوم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية: تعتبر الادارة الالكترونية للموارد البشرية تطبيقا للإدارة الالكترونية في مجال الموارد البشرية، ولقد تعددت تعريفها وارتأينا تعريف الادارة الالكترونية ثم تعريف ادارة للموارد البشرية الالكترونية والاستراتيجية المطبقة لتبنيها.

➤ الإدارة الإلكترونية: تعرف على أنها "الاستغناء على المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني، باستخدام تكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية إلكترونية، ثم معالجتها وتخزينها واستغلالها.

➤ إدارة الموارد البشرية الإلكترونية: عرفت على أنها تطبيق تكنولوجيا المعلومات لدعم وربط فاعلين على الأقل أو جماعة لممارسة أنشطة الموارد البشرية أو هي شبكات الهياكل والقرارات والعلاقات الإلكترونية المستخدمة في تقديم ومزاولة وظائف الموارد البشرية في المنظمات، من حيث الاختيار والتوظيف الإلكتروني، التدريب الإلكتروني نظام التعويضات الإلكتروني والاتصال الإلكتروني وغيرها (النجار، 2007، صفحة 257).

➤ استراتيجية إدارة الموارد البشرية الإلكترونية: هي استراتيجية إدارية لعصر المعلومات، تعمل على تقديم خدمات أفضل للمنظمات والعاملين بها ومختلف عملائها من خلال الاستغلال الأمثل لمصادر المعلومات المتاحة وتوظيف الموارد المادية والبشرية والمعنوية المتاحة في إطار إلكتروني حديث من أجل استغلال الوقت والجهد والمال وتحقيق المطالب المستهدفة وبالجودة المطلوبة.

2.4 أهداف إدارة الموارد البشرية الإلكترونية: تسعى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التقليل من استخدام المعاملات الورقية في إدارة الموارد البشرية؛
- تبسيط الإجراءات وتخفيض التكلفة وتقديم خدمة أكثر جودة؛
- تسهيل إجراء الاتصال بين أقسام المنظمة المختلفة ومع المنظمات الأخرى داخل وخارج الوطن (مرسي أحمد، 2014، الصفحات 292-293).

- المرونة في وظائف الموارد البشرية وامكانية إنجاز أي عمل في أي وقت وفي أي مكان وبالتالي رفع معدلات الأداء والإنتاجية في المنظمة ؛





- تمكين العاملين من حصولهم على التدريب والمنافع عن طريق متابعة التقارير الفورية بالحاسوب (النجار، 2007، صفحة 366).

#### 3.4 استخدامات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية:

تتمثل استخدامات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في النقاط التالية (النجار، 2007، صفحة 366):

- تطبيق التكنولوجيا الرقمية في وظائف الموارد البشرية الاستقطاب والاختيار الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، التعويضات الإلكترونية، تقييم الأداء الإلكتروني....
- استخدام الانترنت للاتصالات الكتابية والصوتية وعقد اجتماعات والحصول على التقارير والبرمجيات المستخدمة في إدارة الموارد البشرية.
- استخدام شبكة الانترنت في توفير معلومات عالمية وتصميم موقع للمنظمة على الشبكة الدولية لاستقبال المراسلات والإعلانات.
- استخدام البريد الإلكتروني للتواصل داخليا وخارج المنظمة.
- تصوير الملفات والمستندات الكترونيا وتبادلها وتخزينها في مساحات ضيقة وخارج حدود المنظمة.
- تحسين صورة المنظمة عن طريق الاشهار الإلكتروني.

#### 4.4 خصائص معلومات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية: إن نوعية المعلومات المطلوبة من إدارة الموارد البشرية

الإلكترونية تعتمد على عدة خصائص لا بد من توفرها لأنها تنعكس على نوعية القرارات التي سيتم اتخاذها، ويمكن ذكر هذه الخصائص كما يلي (مرسي أحمد، 2014، الصفحات 300-302):

- الشمولية، بحيث تغطي جميع جوانب الموضوع قيد الدراسة؛
- الدقة، بحيث يجب أن تخلو من الأخطاء؛
- التوقيت المناسب أي توفرها في الوقت المناسب للاستفادة منها؛
- الواقعية والموضوعية لتمثل واقع عمل المستفيد لتكون ذات فائدة للتعامل معها؛
- التكلفة أي تكون تكلفتها أقل من فائدتها.
- وفي مقابل ذلك فإن المعوقات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية الإلكترونية تتمثل في التزوير المعلوماتي، تخريب الحاسبات، سرقة المعلومات وبرامج الحاسب، التعرض للفيروسات الإلكترونية والاضرار بالبرامج والبيانات التجسس المعلوماتي وقرصنة المواقع وغيرها من جرائم الانترنت

#### 5.4 متطلبات إدارة موارد البشرية الإلكترونية:

تتمثل أهم متطلبات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية فيما يلي (النجار، 2007، الصفحات 257-258):

- بناء قاعدة بيانات للموارد البشرية الحالية والمتوقعة.
- إنشاء نظام معلومات للموارد البشرية.
- شبكات انترنت واستخدام البرمجيات والحواسيب.
- إنشاء موقع على الانترنت للمنظمة(www).
- استخدام البريد الإلكتروني للمراسلات(email).
- إنشاء شبكات معلومات داخلية بين الإدارات والفروع انترانت(intranet).
- الاتصالات مع وزارة العمل والنقابات وأسواق العمل بالانترنت(internet).



– تصميم نماذج إدارة الموارد البشرية على الانترنت.

– استخدام مؤتمرات الفيديو في المفاوضات والمساومة الجماعية، وتسجيل جميع القوانين وتشريعات العمل على الانترنت واستخدام المكتبة الالكترونية والأرشيف الالكتروني لملفات الموارد البشرية.

## 5. الخاتمة:

تشهد بيئة منظمات الأعمال في العصر الحالي تطور سريع في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال وعلى هذه المنظمات مواكبة هذا التطور للتمكن من البقاء. ومن أجل ذلك لا بد لها من مساندة هذه التكنولوجيا والاستفادة منها قدر المستطاع وذلك من خلال العمل على أتمتة مختلف الأنشطة في المؤسسة وتبسيط العمليات وذلك بهدف تسريع تدفق العمل، وهذه العملية تعرف بالتحول الرقمي والذي يقصد به عملية تحويل البيانات إلى شكل رقمي، وذلك لأجل معالجتها بواسطة الحاسب الالكتروني.

لقد تم دمج ثورة التحول الرقمي في جميع جوانب الأعمال والوظائف في المنظمة الأمر الذي أدى إلى تغيير وتحول كبير في أسلوب وطريقة عمل وإدارة القطاعات والصناعات وكيفية تعاملها مع المستخدمين. ولم يعد التحول الرقمي خيارا بل أصبح ضرورة قصوى بالنسبة للمنظمات في مختلف القطاعات لتضمن استمراريتها في دائرة المنافسة.

لعل من بين أهم وظائف المنظمة التي مسها التحول الرقمي وظيفة إدارة الموارد البشرية لنتقل تدريجيا من الإدارة التقليدية الى إدارة الكترونية من حيث الاختيار والتوظيف الإلكتروني، التدريب الإلكتروني نظام التعويضات الإلكتروني والاتصال الإلكتروني وغيرها. والهدف من ذلك تحويل الأعمال والخدمات الإدارية

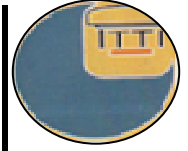
الورقية إلى أعمال وخدمات إلكترونية، تعمل على تحسين الأداء وتحقيق الاستخدام الأمثل للخدمات بسرعة ودقة متناهية وبأقل التكاليف، وهو ما شكل نقلة نوعية في اثراء وظيفة إدارة الموارد البشرية.

ان تبني المنظمة لاستراتيجية التحول الرقمي لا بد أن يكون هناك توافق بين استراتيجية التحول الرقمي وبين الاستراتيجية العامة للمنظمة وأهدافها، وبالتالي يجب تخصيص الوقت اللازم لإجراء الاختبارات التجريبية وتحديد المهارات اللازمة والسيطرة على إدارة المخاطر. ويكون هذا الإجراء مدفوعاً بتنشيط الذهنية الرقمية واختيار التكنولوجيات الرقمية التي تخدم المنظمة على أفضل وجه.

## 6. قائمة المراجع

أولا الكتب:

- 1- فريد النجار. (2007). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. الاسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
  - 2- محمد مرسي أحمد. (2014). إدارة الأفراد-الموارد البشرية بين النظرية والتطبيق. الإسكندرية: مكتبة الوفاء القانونية.
- ثانيا الدوريات:
- 1- أ يحياوي . (2019). التسويق الرقمي: كيفية تطبيق التحول الرقمي في مجال التسويق. مجلة التنمية الاقتصادية.
  - 2- جميلة سلامي. (2019). التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر. مجلة العلوم القانونية والسياسية، 10(2).



3- عزة عبد الرزاق. (2016). *ادارة المعرفة في المؤسسة الجامعية، المعرفة التربوية المعاصرة*. القاهرة: مركز الدراسات المعرفية.

4- هناء عفيف، و وهيبة خولوفي. (2022). *الاتجاه نحو التحول الرقمي حتمية أو خيار؟*. مجلة اقتصاد المال والأعمال، 6(1).

5- Ferhane, F. (2017). *Les compétences et les capacités essentielles à la réussite de la transformation digitale des entreprises. Revue des Sciences Economiques, 13(15)*.

ثالثا- المواقع الالكترونية

1- عباس بردان. (13 08، 2018). *ماهو التحول الرقمي وكيف تعرفه الشركات الرقمية ومحركات دفع التحول الرقمي وتكنولوجي، الجزء الأول*. تاريخ الاسترداد 11 11، 2022، من [www.egovccepts.com](http://www.egovccepts.com).

2- عدنان مصطفى البار ، و خالد المرعي. (11 11، 2022). *تاريخ الاسترداد 11 11، 2022، من التحول الرقمي كيف ولماذا، جامعة الملك عبد العزيز: www.awforum.org*

3- aws amzon. (11 12، 2022). *ما المقصود بالتحول الرقمي؟ تاريخ الاسترداد 11 12، 2022، من aws amazon: https://aws.amazon.com/ar/what-is/digital-transformation*

4- ريادة الأعمال. (2، 2022). التحول الرقمى: كيف أثرت الرقمنة على الأعمال التجارية؟ تاريخ  
من 25 12، 2022، من [https://blog.khamsat.com/digital-  
transformation/](https://blog.khamsat.com/digital-transformation/)

5- التحول الرقمى. (2022). تاريخ الاسترداد 12 12، 2022، من bakertilly:  
<https://www.bakertilly.com.kw/ar/%D8%A7%D9%84%D8%AE%D8%AF%D9%85%D8%A7%D8%AA/%D8%AE%D8%AF%D9%85%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%B4%D8%A7%D8%B1%D8%A7%D8%AA/%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%B4%D8%A7%D8%B1%D8%A7%D8%AA-%D8%AA%D9%83%D9%86%D9%88%D9%84%D9%88%D>