



إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي بين تحديات التغيير وفرص التطوير

Human Resources Management in the Light of Digital
Transformation: Challenges of Change and Development
Opportunities

إعداد

د. محمد بن علي العوفي

Dr. Mohammed Ali Al Ofi

كلية التجارة، جامعة البريمي، سلطنة عمان

Doi: 10.21608/jinfo.2024.388780

استلام البحث ٢٠٢٤ / ٧ / ٣

قبول البحث ٢٠٢٤ / ٨ / ٢

العوفي، محمد بن علي (٢٠٢٤). إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي بين
تحديات التغيير وفرص التطوير. *المجلة العربية للمعلوماتية وأمن المعلومات*،
المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٥ (١٧)، ١٣٣ - ١٦٠.

<https://jinfo.journals.ekb.eg>

إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي بين تحديات التغيير وفرص التطوير المستخلص:

رَكَزَت الدراسة الحالية على مناقشة مفهوم ودور إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي الذي تتبناه بعض المنظمات في المجتمعات المعاصرة؛ حيث تهدف الدراسة إلى الوقوف على أهم التحديات التي يفرضها مفهوم التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية ومهامها الوظيفية في ظل التغيرات الناجمة عن توظيف التقنيات الرقمية الجديدة، وكذلك إلقاء الضوء على فرص التطوير الممكنة التي يتيحها التحول الرقمي في مجالات عمل إدارة الموارد البشرية والمنظمة ككل. وتبنت الدراسة المنحى الوصفي التحليلي من خلال تتبع الإطار النظري بشأن التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية، والوقوف على نتائج بعض الدراسات ذات العلاقة وتوصياتها في هذا المجال، بالإضافة إلى استقراء بعض الاستطلاعات على مستوى الشركات، والواقع الحالي للحكومات الخليجية التي وضعت رؤى استراتيجية للتحول الرقمي. وتطرقت الدراسة إلى بيان مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميته في الفكر الإداري المعاصر، وتوضيح مفهوم التحول الرقمي وتحديد أهم ملامحه ومميزاته، والكشف عن أهم التحديات التي يفرضها التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية، وبيان فرص التطوير التي يتيحها هذا التحول لمجالات عمل إدارة الموارد البشرية والمنظمة ككل. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات التي تعكس الجوانب ذات الصلة بموضوع التحديات التي يفرضها التحول الرقمي وفرص التطوير الممكنة في أدوار ومجالات عمل إدارة الموارد البشرية ، وقدّمت الدراسة الحالية جملة من التوصيات التي يجب مراعاتها من قبل أصحاب القرار ومديري الموارد البشرية للاستفادة من إيجابيات التحول الرقمي والتغلب على التحديات التي يفرضها في المجالات المتعلقة بإدارة وتنمية الموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، التحول الرقمي، الموارد البشرية الرقمية، تحديات التغيير، فرص التطوير

Abstract:

The current study focused on discussing the concept and role of human resources management in light of the digital transformation, adopted by organizations in contemporary societies. The study aimed to identify significant challenges that the concept of digital transformation imposes on human resources management and their functional tasks in light of the changes of new digital technologies. The research also shed light on the possible development opportunities offered by the digital

transformation in the areas of human resources management and the organization as a whole. The study adopted a descriptive analytical approach by following the theoretical framework on digital transformation and human resource management, finding the results of some relevant studies and recommendations in this field, and extrapolating the surveys in the company's level and current reality of some Gulf governments that have developed strategic visions of digital transformation. The study touched upon the concept of human resource management and its importance in contemporary administrative concept, clarifying the concept of digital transformation and identifying its most important features and advantages, revealing the most important challenges that digital transformation poses to human resources management, and explaining the development opportunities that this transformation provides for the areas of human resource management and the organization as a whole. The study reached a set of conclusions that reflect the relevant aspects of the theme of challenges posed by digital transformation and possible development opportunities in the roles and areas of work of human resources management. The research provided a set of recommendations that must be taken into account by decision-makers and human resource managers to take advantage of the benefits of digital transformation and to overcome its challenges in the areas related to human resource management and development.

Key words: Human Resources Management, digital transformation, digital human resources, challenges of change, development opportunities

المقدمة:

ظهرت مفاهيم ومتغيرات جديدة في العالم في أواخر القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين، وفي مقدمة هذه المفاهيم، مفهوم "التحول الرقمي" الذي يشكل شبكة من المعاملات الرقمية والاتصالات الإلكترونية في مختلف المستويات الإدارية ومجالات العمل اليومي بالمنظمة؛ حيث يوقر هذا المفهوم بيئة وظيفية رقمية

تعمل على توفير الوقت والجهد، وتسهّل تدفق المعلومات والقرارات بالمنظمة بشكل يساعد على تحقيق أهداف المنظمة وزيادة إنتاجها وتحسين خدماتها. لقد سعت الشركات على مستوى العالم للاستفادة من التحول الرقمي ومن نتائجه الإيجابية في تسريع وتسهيل المعاملات اليومية وتحسين جودة المنتجات والخدمات. ولم يقف حد تطبيقه على مستوى الشركات والمنظمات التجارية، بل تعدى ليشمل بعض حكومات الدول حيث تسعى إلى تطبيق التحول الرقمي على مستوى المؤسسات العامة، وفي سبيل تطبيق هذا التحول وضعت هذه الحكومات الرؤى الاستراتيجية، وعملت على صياغة الخطط المستقبلية التي توطّر زمنياً لمراحل التحول الرقمي ضمن سياسة واضحة وأهداف عامة تشمل مختلف وحدات الأجهزة الحكومية.

فعلى مستوى العالم العربي، أقيم الملتقى العربي الأول للتحول الرقمي بعنوان "دور وأهمية الثقافة الرقمية في تعزيز سياسات التحول الرقمي: الفرص والتحديات" في اسطنبول بتركيا خلال الفترة (٣-٥/٢٠٢٤م)، والذي نظمته المنظمة العربية للتنمية الإدارية بمشاركة عدد من وكلاء الوزارات، وكبار المسؤولين المختصين بوضع خطط وتنفيذ مبادرات التحول الرقمي، من دول: قطر، ومصر، والسعودية، والكويت، والعراق، وفلسطين، والمغرب، وليبيا. تهدف النسخة الأولى من هذا الملتقى إلى توفير منصة حوارية لتبادل الأفكار والتجارب من قبل الخبراء في هذا المجال، وتعزيز الفهم المشترك لكيفية تشكيل المستقبل الرقمي، كما أنها تسلط الضوء على دور الثقافة الرقمية في دفع عجلة التحول الرقمي الشامل والمستدام، والاستفادة من تجارب الخبراء ومبادراتهم في استكشاف الفرص المتاحة والتحديات التي تواجه التحول الرقمي وكيفية تجاوزها باستخدام الثقافة الرقمية (وكالة الأنباء القطرية، ٢٠٢٤).

وتأكيداً لتوجهات حكومات دول مجلس التعاون الخليجي نحو الاستفادة من مميزات التحول الرقمي على مستوى المؤسسات العامة والخاصة؛ تم انعقاد المؤتمر السادس للموارد البشرية وسوق العمل بدول المجلس بعنوان: "سوق العمل الخليجي في ظل نمو الاقتصاد الرقمي" في الفترة ١٤-١٥/١٠/٢٠١٩م بتنظيم من اتحاد غرف التجارة والصناعة الخليجية في إمارة الشارقة بدولة الإمارات العربية المتحدة. وأوصى المؤتمر بضرورة دعوة الحكومات والقطاع الخاص الخليجي للعمل معا من أجل مواجهة التطورات والمتغيرات الهائلة في سوق العمل التي يجسدها نمو الاقتصاد الرقمي، وذلك من خلال الاستفادة من الفرص الفريدة التي يوفرها هذا التحول في مجال تسريع خطى التنمية الاقتصادية الاحتوائية عن طريق إدخال نماذج عمل جديدة، ومنتجات جديدة، وخدمات جديدة. كما أوصى المؤتمر بأهمية دعوة القطاع الخاص الخليجي للعمل على تهيئة قدراته ومؤسساته لمواكبة التحول نحو

الاقتصاد الرقمي، من خلال نقل المعرفة وتوفير التسهيلات والبنية التحتية التي تدعم قيام القطاع الخاص بإدخال التقنيات الرقمية في تقديم منتجاته وخدماته (بوابة الخليج الاقتصادية، ٢٠١٩).

ويفترض تطبيق التحول الرقمي في أية منظمة وجود فئة جديدة من الموارد البشرية الرقمية التي يمكن أن تتعامل مع متغيرات هذا التحول بكل إيجابية، حيث يتطلب التفاعل مع التقنيات الرقمية المستحدثة في بيئة العمل بالمنظمة مجموعة من الكفاءات والمهارات الفنية عالية التعقيد في مختلف مجالات العمل الرقمي، إذ لا بد من تهيئة البيئة المحفزة للإبداع الرقمي في الشركات والمؤسسات من خلال إيجاد البنية التحتية للوحدات الإدارية الرقمية من جهة، وإيجاد القوى البشرية القادرة على إدارة هذه الوحدات الجديدة وتسيير الأعمال الرقمية والالكترونية من جهة أخرى.

وفي ظل المتطلبات التي يفرضها تطبيق التحول الرقمي في مختلف الشركات والمؤسسات من موارد بشرية رقمية قادرة على التعامل الرقمي الفاعل؛ لا بد على إدارات الموارد البشرية من التجاوب الإيجابي والسريع نحو توفير هذه الكفاءات البشرية الرقمية والمهارات الرقمية الجديدة ضمن بيئة رقمية وثقافة تنظيمية جديدة تساعد على هذا التحول الجديد. ومن هنا تظهر التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في المنظمة التي تطبق تقنيات التحول الرقمي ومتغيراته الجديدة، وذلك لدعم توجهات إدارة المنظمة للاستفادة من إيجابيات هذا التحول ومميزاته على مستوى المنظمة ككل، وبقية وحدات المنظمة وأقسامها المتعددة، ومن ضمنها بالطبع إدارة الموارد البشرية.

وتتناول الدراسة الحالية مناقشة التحديات التي يفرضها التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية، وفرص التطوير التي يتيحها لمجالات العمل المتعلقة بالموارد البشرية بالمنظمة، وذلك من خلال إلقاء الضوء على أهمية العنصر البشري في المنظمات، وبيان مفهوم إدارة الموارد البشرية ووظائفها المتعددة، وتحديد مفهوم التحول الرقمي وفوائده ومتطلباته في سبيل الوصول إلى استنتاجات تلخص موضوع الدراسة، وتقديم توصيات مقترحة تساعد أصحاب القرار والإدارات العليا بالمؤسسات والشركات على دعم مسار التحول الرقمي وتوظيف هذا المفهوم بما يخدم أهداف المنظمة.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تحدد مشكلة الدراسة الحالية في محاولة الربط بين التحول الرقمي وتوظيف تقنياته الجديدة وبين مجالات عمل إدارة الموارد البشرية في الشركات والمؤسسات المعاصرة، وذلك من خلال مناقشة التحديات التي يفرضها التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية لمواكبة التغييرات الرقمية الجديدة، مع إلقاء الضوء على فرص

- التطوير التي يمكن أن يتيحها هذا التحول لمجالات عمل إدارة الموارد البشرية وأدوارها الأساسية. ويمكن أن تتضح مشكلة هذه الدراسة في التساؤلات التالية:
١. ما أهمية مفهوم إدارة الموارد البشرية في الفكر الإداري المعاصر؟
 ٢. ما أهم الملامح التي تميز مفهوم التحول الرقمي في العصر الحاضر؟
 ٣. ما التحديات التي يفرضها تطبيق التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية؟
 ٤. ما فرص التطوير التي يتيحها تطبيق التحول الرقمي لمجالات عمل إدارة الموارد البشرية والمنظمة ككل؟
 ٥. ما التوصيات المقترحة التي يمكن أن تعزز تطبيق التحول الرقمي على مستوى إدارة الموارد البشرية والمنظمة ككل؟
- أهداف الدراسة:**

تهدف الدراسة الحالية إلى بيان أهمية العنصر البشري والدور الذي يقوم به في المنظمة، وتهدف أيضا إلى بيان أهمية إدارة الموارد البشرية في الفكر الإداري المعاصر وأنواع الوظائف والمهام التي تقوم بها في المنظمة، وترمي كذلك إلى تحديد مفهوم التحول الرقمي وبيان أهم ملامحه في العصر الحاضر وإيجابيات تطبيقه في المنظمات المعاصرة. كما تهدف الدراسة الحالية إلى الوقوف على أهم التحديات التي يفرضها التحول الرقمي على دور إدارة الموارد البشرية في ضوء متطلباته من الموارد البشرية الرقمية الجديدة، وتهدف أيضا التي بيان أهم فرص التطوير التي يمنحها توظيف مفهوم التحول الرقمي في مجالات عمل إدارة الموارد البشرية بشكل خاص والمنظمة بشكل عام.

أهمية الدراسة:

يمكن أن تعتبر الدراسة الحالية تكملة لجهود الشركات والمؤسسات في المجتمعات المعاصرة في سبيل الوقوف على أهم التحديات التي يفرضها التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية والمنظمة ككل لمواجهة هذه التحديات. وتدعم الدراسة كذلك توجهات هذه الشركات والمؤسسات نحو تعزيز البيئة المحفزة لتطبيق هذا التحول والاستفادة من إيجابياته من خلال الوقوف على فرص التطوير التي يتيحها في مجالات عمل إدارة الموارد البشرية وبقية الأقسام والوحدات الأخرى. ويمكن أن تفتح الدراسة الآفاق أمام متخذي القرار ومديري الموارد البشرية من خلال بلورة نتائجها وتوصياتها في سبيل الارتقاء بمجال تنمية الموارد البشرية لتأهيلها وتدريبها في سبيل تطوير موارد بشرية رقمية تستطيع التعامل بإيجابية مع متغيرات التحول الرقمي الجديد. كما ستضيف الدراسة بمناقشتها هذا الموضوع الحيوي الجديد للمكتبة الخليجية والعربية فيما يخص العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والتحول الرقمي في المنظمات المعاصرة.

تعريف المصطلحات:

● **إدارة الموارد البشرية:** مجموعة الأنشطة والمهام التي تقوم بها الجهة المسؤولة عن الأفراد العاملين بالمنظمة أو المؤسسة في سبيل تسيير شؤونهم ومجالات عملهم في مختلف مستوياتهم الإدارية والوظيفية من خلال اختيار القوى المناسبة للوظائف المتاحة، وبناء قاعدة البيانات والمعلومات المتعلقة بهم، والاهتمام بأمور الرواتب والحوافز والترقيات، وتدريب هؤلاء العاملين وتطوير أدائهم الوظيفي، والتركيز على قضايا الولاء والانتماء الوظيفي في ظل بيئة عملية مناسبة ومشجعة على الإبداع، وتتم هذه الأنشطة باتباع أساليب اتصال وعلاقات تبادلية مع بقية الأقسام والجهات الإدارية بالمنظمة بغية تحقيق الأهداف المنشودة.

● **التحول الرقمي:** مفهوم جديد ظهر ضمن الثورة الصناعية الرابعة ويسمى كذلك بـ "عصر الرقمنة" و "العصر الرقمي" وينادي بالتطبيق الرقمي في بيئة الأعمال بالشركات والمنظمات الخاصة وحتى في القطاع العام بشكل أشمل، وذلك باستخدام تقنيات جديدة كالأتمة والروبوتات، والذكاء الاصطناعي وغيرها. كما يحاول هذا المفهوم الجديد أن يساهم في تحقيق أهداف هذه المنظمات والشركات من خلال تسيير الأعمال والأنشطة المختلفة باستخدام شتى الأساليب الالكترونية والتقنيات الرقمية الجديدة، ويفترض وجود شبكة من العلاقات الداخلية والخارجية عبر وسائل الكترونية ورقمية متنوعة.

● **الموارد البشرية الرقمية:** الكفاءات والقوى البشرية الجديدة التي تستطيع أن تتعامل مع المستجدات والتقنيات الرقمية والالكترونية المستحدثة في بيئة الأعمال نتيجة توظيف مفهوم التحول الرقمي، وأهم ما يميز هذه الكفاءات الرقمية الجديدة المعرفة الواسعة والتفكير الإيجابي والمهارات الفنية العالية والخبرة التطبيقية التي تؤهلها بصورة كبيرة للتعامل بفاعلية مع التقنيات الرقمية الجديدة، والاستفادة منها في تحقيق أهداف التحول الرقمي التي تنشده المنظمة.

منهج الدراسة:

بالنظر إلى طبيعة الدراسة الحالية وتحقيقاً لأهدافها فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال الرجوع إلى الأدب التربوي المتعلق بمجالي: إدارة الموارد البشرية والتحول الرقمي، وتم الوقوف أيضاً على استقراء واقع تطبيق التحول الرقمي في المنظمات والجهود المبذولة في هذا المجال من خلال مسح الدراسات ذات العلاقة، ورصد النتائج والتوصيات المتمخضة عنها. وسعى البحث الحالي إلى الاستفادة من هذا المنهج في تحليل هذا الواقع واستقراء الرؤى الاستراتيجية التي اتبعتها بعض الدول الخليجية لتحقيق التحول الرقمي، وذلك في سبيل التوصل إلى استنتاجات عامة حول تحديات التغيير وفرص التطوير التي يتيحها التحول الرقمي في الشركات والمؤسسات في العصر الحاضر.

حدود الدراسة:

يتحدد المجال الموضوعي للدراسة الحالية في مجال: إدارة الموارد البشرية والتحول الرقمي، أما المجال المكاني فيتمثل في دراسة هذا الموضوع وواقعه الحالي بشكل عام مع التركيز على المجتمع الخليجي.

الدراسات السابقة:

دراسة زلط (٢٠٢٣): هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر التحول الرقمي على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بالتطبيق على العاملين بشركات الاتصالات في مصر، حيث تم توزيع ٣٨٤ قائمة استقصاء على العاملين. أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في شركات الاتصالات، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد التحول الرقمي المتعلقة بكلٍ من (إدارة وتمويل التحول الرقمي، والمتطلبات البشرية، والمتطلبات التقنية) على أبعاد استراتيجيات الموارد البشرية (الاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير، والتحفيز). وأوصت الدراسة بضرورة استمرار شركات الاتصالات المصرية بتبني أبعاد التحول الرقمي، وضرورة الاستمرار في الاهتمام بإدارة وتمويل التحول الرقمي، وتطوير المتطلبات البشرية والتقنية.

دراسة العزب (٢٠٢٣): هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر تطبيق التحول الرقمي على تمكين الموارد البشرية بالتطبيق على العاملين بديوان عام وزارة الصحة والسكان المصرية، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال توزيع استبانة على عينة قدرها ٣٥٧ موظفا تقيس أثر متغير التحول الرقمي بأبعاده (نشرآليات التحول الرقمي، وتطبيق التحول الرقمي، وتفعيل المواطنة والرقمنة) في متغير تمكين الموارد البشرية بأبعاده (تفويض السلطة، وبناء فريق العمل، والتدريب). خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتمكين الموارد البشرية، وأوصت الدراسة بتوصيات من أهمها: ضرورة تعيين موظفين مؤهلين ومدربين في مجال التحول الرقمي، والتوجيه بزيادة عدد الورش التدريبية الخاصة بالتحول الرقمي، وضرورة جعل استراتيجية التحول الرقمي ثقافة لجميع فئات المجتمع المصري، وتعزيز قدرات البنية التحتية الرقمية للقطاع الصحي بجميع محافظات الدولة.

دراسة مدلجي (٢٠٢٣): هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر التحول الرقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية بالتطبيق على البنك الوطني الإسلامي في سورية، مع التعرف إلى مكونات وأبعاد التحول الرقمي، وممارسات إدارة الموارد البشرية، وأهمية تقييم وقياس كفاءة الأداء في ضوء التحول الرقمي في البنك الوطني الإسلامي. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مستخدمة استبانة تم توزيعها على عينة بلغت ١٢٨ عاملا في البنك. وخلصت الدراسة إلى وجود أثر معنوي للتحول

الرقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث كان بند الاختيار والتعيين هو الأكثر تأثراً بالتحول الرقمي. وأوصت الدراسة بضرورة الفهم الصحيح لمفهوم التحول الرقمي، مع ضرورة مراجعة الهيكل التنظيمي، وتطوير البرامج التدريبية لتنمية مهارات العاملين وتوفير متطلبات تطبيق أبعاد التحول الرقمي.

دراسة المغيري (٢٠٢٢): ركزت الدراسة على بيان أثر التحول الرقمي على أداء الموارد البشرية بالتطبيق على صندوق الضمان الاجتماعي بالزاوية، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي من خلال اختبار أثر متغير التحول الرقمي (الاستراتيجية الرقمية، والبنية الرقمية) في متغير أداء الموارد البشرية، وذلك باستخدام استمارة استقصاء تم توزيعها على عينة بلغت ٢٠٠ عاملاً بالصندوق. توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وأداء الموارد البشرية، وكذلك وجود دلالة إحصائية لأثر الاستراتيجية الرقمية والبنية الرقمية على أداء الموارد البشرية. أوصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة التحول الرقمي بين الموظفين، والتركيز على التدريب والتأهيل في هذا الخصوص من أجل تغيير عقلية وطريقة تفكير المعنيين في عملية التحول الرقمي.

دراسة مهدي (٢٠٢٢): سعت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية عامة والخدمية بشكل خاص، مع التركيز على توضيح دور هذا التحول على مستوى وكالة الصندوق الوطني للتقاعد فرع ولاية سعيدة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال استخدام استبانة تم توزيعها على عينة عشوائية مكونة من ٥٠ عاملاً بالوكالة. خلصت الدراسة إلى أن مصلحة الموارد البشرية للوكالة تعتمد بدرجة كبيرة على التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال، كما بينت أن مسؤولي هذه الوكالة ليس لهم الوعي الكامل باحتياجاتهم من المعلومات اللازمة لإقامة نظام فعال للموارد البشرية، وأكدت الدراسة كذلك أن التحول الرقمي ساهم بحد كبير في تحسين بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية على مستوى الوكالة.

دراسة فغول (٢٠١٩): سعت الدراسة إلى بحث سبل اندماج التكنولوجيا الرقمية في المنظمة بشكل عام وفي مجال إدارة الموارد البشرية بشكل خاص، والتعرف إلى مدى تقبل الموارد البشرية لهذه التكنولوجيا، مع دراسة العلاقة بين المتغيرين السابقين من جهة وبين زيادة الكفاءة والفعالية وتحسين الأداء في المنظمة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي من خلال توزيع استبانة على عينة مكونة من ١٠٠ موظف بمؤسسة اتصالات الجزائر. أظهرت نتائج الدراسة التزام المؤسسة باستخدام الرقمية وإشراك الموارد البشرية في التحول الرقمي من خلال ممارسة التدريب الرقمي وتقييمه أثره، كما أشارت الدراسة إلى عدم انتشار الرقمية بشكل واسع في ممارسات إدارة الموارد البشرية الأخرى بمؤسسة اتصالات الجزائر.

التعليق على الدراسات السابقة:

• اتفقت جميع الدراسات السابقة على اتباع المنهج الوصفي التحليلي في تحقيق أهدافها من خلال توزيع استبانة أو استمارة استقصاء على عينة مختارة في المؤسسات محل الدراسة.

• ركزت الدراسات (ماعدا دراسة فغول) على دراسة أثر التحول الرقمي على ممارسات أو أداء أو تمكين الموارد البشرية.

• أظهرت جميع الدراسات التي درست أثر التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية والعلاقة بينهما وجود أثر وعلاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.

• بحثت دراسة فغول سبل اندماج التكنولوجيا الرقمية في مجال إدارة الموارد البشرية، ومدى تقبل الموارد البشرية لها، والعلاقة بينهما من جهة وبين زيادة الكفاءة والفعالية وتحسين الأداء في المنظمة من جهة أخرى.

• أشارت كل من (دراسة مهدي، ودراسة فغول) إلى عدم انتشار الوعي بعملية التحول الرقمي وقلة نشر الثقافة الرقمية في المؤسسات محل الدراسة.

• تتفرد الدراسة الحالية (مقارنة بالدراسات السابقة) بدراسة الموضوع من خلال تحليل الدراسات السابقة ودراسة الواقع الحالي واستشراف المستقبل بهدف المقاربة بين التحديات والفرص في ممارسات إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي.

المحور الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميته في الفكر الإداري المعاصر:

يُعتبر العنصر البشري في أي مجتمع من أهم العناصر التي تقوم عليها التنمية الشاملة والمستدامة، إن لم يكن أهمها على الإطلاق، ولن تستطيع المنظمات بشكل خاص والمجتمعات بشكل عام أن تقوم بدورها في تحقيق أي نوع من التنمية، أو إحراز التقدم المطلوب إلا من خلال مواردها البشرية التي تشكّل الجزء الحيوي والأهم في منظومة البناء والتقدم؛ حيث تعتمد مختلف جوانب التنمية الأخرى سواء في المنظمة أو المجتمع على العنصر البشري الذي ينبغي أن تُسخر له كافة الإمكانيات المتاحة في سبيل ترجمتها إلى واقع تنموي ملموس وفق الأهداف والخطط المرسومة مسبقاً.

ونظراً لما للموارد البشرية من دور كبير وفاعل في عملية الإنتاج على مستوى المنظمة في الوقت الحاضر؛ فقد تم تطوير المفهوم المعاصر لإدارة الموارد البشرية في ضوء المتغيرات العالمية التي تتصل بالموارد البشرية ومجالاتها المختلفة ليقوم بوظائفه وفق ما تمليه هذه المتغيرات في بيئة العمل، ويعتبر نظام إدارة الموارد البشرية أحد الأنظمة الإدارية التي تشكّل المنظومة الإدارية الكلية لأية مؤسسة أو منظمة، ويتفاعل هذا النظام مع الأنظمة الإدارية الأخرى بطريقة تبادلية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعة من خلال تهيئة البيئة المناسبة للعاملين للوصول إلى أعلى

مستويات الأداء؛ حيث يُعتبر العاملون هم الثروة الحقيقية لأية منظمة، ورأس مالها الأهم الذي يمكن أن يحقق التقدم للمنظمة ويساهم في عملية نجاحها المستمر. لقد ظهر مصطلح "إدارة الموارد البشرية" لأول مرة في بداية الستينيات من القرن العشرين، وبدأ ظهور مدرسة الموارد البشرية مع ظهور ذلك المصطلح، لكن استقرت تسمية الإدارة التي تهتم بالموظفين بـ "إدارة الأفراد" حتى عام ١٩٨٠م تقريباً؛ حيث تغير هذا المسمى إلى "إدارة الموارد البشرية"، وكان التغيير في المسمى والمضمون أيضاً؛ فدور إدارة الأفراد كان محصوراً في تنفيذ سياسات الموارد البشرية التي تضعها الإدارة العليا في المنظمة، أما إدارة الموارد البشرية فقد أصبح لها استراتيجية تخطيطية وتنفيذية خاصة تعمل من خلالها على تحقيق الاستراتيجية الأم للمنظمة، وأصبح مدير إدارة الموارد البشرية أحد الأعضاء المؤثرين في الإدارة العليا الذين يرسمون السياسات، ويتخذون القرارات الاستراتيجية في المنظمة (الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، ٢٠١٧).

لم تعد إدارة الموارد البشرية جهة مسؤولة عن اختيار العاملين وتعيينهم ومتابعة حركتهم الوظيفية وتقويم أدائهم الوظيفي فقط، وإنما أصبحت جزءاً لا يتجزأ من النظام الإداري الكلي للمنظمة من خلال علاقات تفاعلية ذات تأثير وتأثر. فهي إذن تلك العملية الإدارية المسؤولة عن تحقيق أهداف المنظمة بدرجة عالية من الفعالية عن طريق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية الذي يتبع الإطار الكلي للتخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة ككل، ويتعلق باختيار الأفراد الملائمين وإدارة مساهمهم المهني، والعمل على استمرار صلاحياتهم ضمن الوظائف التي ينتسبون إليها، وتحفيزهم بالشكل الذي يحقق النتائج التي تسعى إليها المنظمة من ناحية، وتوفير الرضا الوظيفي لهؤلاء العاملين من ناحية أخرى (عبد الوهاب، ٢٠٠٣).

لقد أصبحت إدارة الموارد البشرية هي الجهة المسؤولة عن حماية الموظفين وتأهيلهم وتطوير أدائهم وتنظيم علاقة العنصر البشري في العمل داخل المنظمة، ومسؤولة أيضاً عن تحفيزه بكل الوسائل المادية والمعنوية، لزيادة مستوى انتماؤه وولائه للوظيفية والمنظمة التي يعمل فيها، واستخراج مكنون قدراته وإبداعاته وابتكاراته التي تزيد من إنتاجيته. كما تعتبر هي المسؤولة أيضاً عن حل مشكلاته التي قد تواجهه في العمل، وتهيئة المناخ والبيئة المناسبة والصالحة للعمل. وهي بذلك تقوم بدور غاية في الصعوبة إذ تتعامل مع العنصر البشري ذي المزاج المتقلب، وصاحب الثقافات والقناعات المختلفة، والمختلف في درجات تفكيره وتقديره للأمور، والمتعدد الدوافع (أبو عبدالعزيز، ٢٠١٦).

ويمكن أن يشير مفهوم إدارة الموارد البشرية إلى مجموعة الأنشطة والمهام التي تقوم بها الجهة المسؤولة عن الأفراد العاملين بالمنظمة أو المؤسسة في سبيل تسيير شؤونهم ومجالات عملهم في مختلف مستوياتهم الإدارية والوظيفية من خلال

اختيار القوى المناسبة للوظائف المتاحة، وبناء قاعدة البيانات والمعلومات المتعلقة بهم، والاهتمام بأمور الرواتب والحوافز والترقيات، وتدريب هؤلاء العاملين وتطوير أدائهم الوظيفي، والتركيز على قضايا الولاء والانتماء الوظيفي في ظل بيئة عملية مناسبة ومشجعة على الإبداع، وتتم هذه الأنشطة باتباع أساليب اتصال وعلاقات تبادلية مع بقية الأقسام والجهات الإدارية بالمنظمة بغية تحقيق الأهداف المنشودة.

ويمكن أن تتمثل مهام إدارة الموارد البشرية في: تعزيز البنية الأساسية المطلوبة للضبط الإداري لأية منظمة، والعمل على استقطاب الأيدي العاملة ذات الكفاءة العالية لأداء مهام المنظمة وتحقيق أهدافها، والتحكم بعملية دمج الموظفين الجدد ودخولهم إلى بيئة المنشأة وتنظيمها، وتطبيق أنظمة خاصة تتمحور أهميتها في تقييم أداء الأيدي العاملة ومتابعتها، وتحفيز العاملين على أداء المهام المطلوبة منهم بالشكل الصحيح من خلال التأهيل والتدريب، وتشجيع العاملين وتحفيزهم بشكل مستمر، والعمل على توعية الأفراد والمؤسسة بما لهم من حقوق وما عليهم من واجبات (الحياري، ٢٠١٨).

وتعتبر إدارة الموارد البشرية مهمة لأي عمل تجاري حيث تعمل على تسيير واحد من أكثر الأصول قيمة للشركة أو للمؤسسة، وهو القوى العاملة باعتباره موردا حيويا وفاعلا يتطلب إدارته بشكل مستمر حتى يعمل بالشكل المطلوب. ويتجاوز قسم إدارة الموارد البشرية عملية التوظيف، حيث أنه يلعب دوراً مهماً في العمليات اليومية للشركة. فلن تنجح الشركة بدون وجود إدارة موارد بشرية مميزة تعمل على تحسين الإنتاجية، وتساهم في الاحتفاظ بالموظفين وتحسن في الاعتراف بالعلامة التجارية، وتمكّن النجاح الفكري والمالي، وتساعد في التحول والتغيير (مركز المعرفة، ٢٠٢٠).

المحور الثاني: التحول الرقمي وأهم ملامحه في المجتمعات المعاصرة:

تتسارع وتيرة التغيرات والمستجدات العالمية التي تغزو المجتمعات المعاصرة في مختلف مجالات الحياة، وليس أدل على تلك التغيرات من ظهور مفهوم "الثورة الصناعية الرابعة" التي شكّلت - ولا تزال - هاجسا كبيرا على المنظمات والمجتمعات لاسيما في بيئات العمل والإنتاج؛ حيث تتضمن هذه الثورة مستحدثات جبارة في عالم التقنية والاتصال والرقميات وغيرها من الابتكارات التي بدأت تدخل أغلب مناحي الحياة المختلفة. فلا أحد يستطيع أن ينكر انعكاسات المفاهيم الجديدة في المجتمعات المعاصرة وتأثيراتها المختلفة على جوانب الحياة "كالذكاء الاصطناعي"، و"التحول الرقمي"، و"الاقتصاد المعرفي"، و"عالم الروبوتات"، و"الأتمتة" وغيرها.

ومن المفاهيم الجديدة التي ظهرت في العالم المعاصر بالطبع "التحول الرقمي" أو ما يسمى ب"العصر الرقمي" أو "الرقمنة"، حيث يعتبر هذا المفهوم

بمثابة صيحة جديدة ضمن الثورة الصناعية الرابعة الذي ينادي بالتطبيق الرقمي في بيئة الأعمال بالشركات والمنظمات الخاصة وحتى في القطاع العام بشكل أشمل، كما يحاول هذا المفهوم الجديد أن يساهم في تحقيق أهداف هذه المنظمات والشركات من خلال تسيير الأعمال والأنشطة المختلفة باستخدام شتى الأساليب والوسائل الرقمية الجديدة.

ويمكن اعتبار مفهوم "التحول الرقمي" بأنه إطار يعيد تشكيل الطريقة التي يعيش بها الناس ويعملون ويفكرون ويتفاعلون ويتواصلون فيما بينهم بالاعتماد على التقنيات المتاحة مع التخطيط المستمر، والسعي الدائم لإعادة صياغة الخبرات العملية في بيئة رقمية جديدة. ويوفر التحول الرقمي إمكانات ضخمة لبناء مجتمعات فعالة وتنافسية ومستدامة من خلال إحداث تغييرات جذرية في الخدمات التي يستفيد منها مختلف الأطراف من مستهلكين وموظفين ومستخدمين، وذلك مع تحسين تجاربهم وإنتاجيتهم عبر سلسلة من العمليات التي توائم الإجراءات اللازمة للتنفيذ. وتشمل تأثيرات التحول الرقمي في البيئة التي تختار تطبيق هذا المفهوم إلى تغيير طرق المتاجرة بالمنتجات والخدمات، وتحسين خبرة الزبون، وتحسين العمليات، والتفكير الاستراتيجي، وإعادة صياغة الثقافة التنظيمية، والاهتمام بالمجتمع، وتحليل البيانات (الغامدي، ٢٠١٩).

وتكمن أهمية التحول الرقمي في المجتمعات المعاصرة في خلق بيئة عمل معززة للتفكير والإبداع والابتكار من خلال تحويل اتجاهات الشركات والمؤسسات - بدءاً بالإدارة العليا وانتهاءً بأقل المناصب الإدارية مستوى - نحو استخدام البيانات الرقمية التي تعمل على تسهيل وتسريع العمليات الإدارية المختلفة داخل المنظمة، وكذلك توظيف التقنيات الرقمية الحديثة في سبيل ربط المنظمة بغيرها من الأفراد والجهات التي تتعامل معها في المحيط الخارجي، وذلك عبر شبكة من الاتصال والتبادل الرقمي الذي يقلص المسافة بين المنظمة والم المحيط الخارجي سواء على مستوى المجتمع نفسه، أو على مستوى العالم أجمع.

وتشير المنصة الوطنية الموحدة بالملكة العربية السعودية (٢٠٢٠) إلى أن فوائد التحول الرقمي يمكن أن تتمثل في الأمور التالية: استبدال العمليات الرقمية بالتقليدية، وزيادة وقت التفكير في التطوير، وتغيير نماذج العمل، وتغيير العقليات، وزيادة كفاءة سير العمل وتقليل الأخطاء، وتسريع طريقة العمل اليومية، وتطبيق خدمات جديدة بسرعة ومرونة، وتحسين الجودة وتطوير الأداء، وزيادة الإنتاجية وتحسين المنتجات، وزيادة رضا المستفيدين، وتحسين جدوى الاستثمار.

وفي السنوات الأخيرة حدث تحول جوهري في دور تكنولوجيا المعلومات؛ حيث يرغب الرؤساء التنفيذيون على نحو متزايد في أن يساعد رؤساء مكتب المعلومات في تحقيق إيرادات لمنظمتهم. وأشار ما يقرب من ثلثي من المشاركين

(٦٤ %) في استطلاع (هارفي ناش) في عام ٢٠١٧م لأكثر من (٤٦٠٠) من رؤساء مكتب المعلومات إلى أن رئيسهم التنفيذي يريد أن تركز منظمة تكنولوجيا المعلومات على كيفية كسب المال بدلاً من توفير المال. لم تعد الشركات تقوم بإنشاء برامج أو تشغيل تكنولوجيا المعلومات من أجل توفير التكاليف والعمليات، بل أصبحت تكنولوجيا المعلومات المحرك الأساسي للابتكار في مجال الأعمال. ويتطلب هذا التحول من الجميع في الشركة إعادة التفكير في دور وتأثير تكنولوجيا المعلومات في تجربتهم اليومية (إسماعيل، ٢٠١٨).

ويجري في العصر الحاضر على مستوى العالم وخلف كواليس الشركات الصناعية العالمية الرائدة تحول رقمي عميق للأعمال، ولا يستثنى هذا التحول منطقة الشرق الأوسط، حيث شمل استطلاع قطاعات الشرق الأوسط "Industry Middle East" لعام ٢٠١٦م الذي أجرته شركة "برايس ووترهاوس كوبرز" على ستة قطاعات: أبرزها قطاع الهندسة والإنشاءات، وقطاع الصناعات التحويلية، وقطاع النقل والخدمات اللوجستية، بالإضافة إلى مشاركين من شركات الصناعات الكيماوية والمعادن. وقد تبين من خلال الاستطلاع أن الشركات تركز بشكل متزايد على التحول الرقمي لوظائفها الأساسية ضمن سلسلة القيمة الرأسية الداخلية، وكذلك حالها مع الشركاء الأفقيين على طول سلسلة التوريد. علاوة على ذلك تقوم الشركات بتعزيز مجموعات منتجاتها من خلال الوسائل الرقمية وإدخال خدمات مبتكرة قائمة على البيانات (كورانا والعلماء، ٢٠١٦).

لقد أدركت الشركات المعاصرة ضرورة توظيف مستحدثات التحول الرقمي في مظاهر العمل اليومي ووفي أوجه التعامل مع الزبائن والجهات المعنية، وذلك للاستفادة من إيجابيات هذا التحول في أداء مهامها بشكل سريع ودقيق في ظل استخدام المعلومات والوسائل الرقمية المختلفة. وفي ضوء توسع الشركات في استخدام التقنيات الرقمية الجديدة وإيجابياتها على أداء العمل وجودة الخدمات المقدمة للمستفيدين؛ تسعى حكومات الدول اليوم إلى وضع رؤى استراتيجية مستقبلية لتطبيق التقنيات الرقمية لتحسين جودة الأداء في المؤسسات الحكومية على مستوى وظائفها الإدارية المختلفة، وهذا ما نلاحظه من توجهات ورؤى على مستوى دول مجلس التعاون الخليجي.

فعلى سبيل المثال، تُولي حكومة سلطنة عُمان اهتمامًا كبيرًا ببرنامج التحول الرقمي كونه داعمًا رئيسًا للقطاعات الاستراتيجية والحيوية بالسلطنة، وما له من أثر في رفد الاقتصاد الوطني بعوائد كبيرة، إلى جانب كونه من مُتطلبات العصر الحديث لتسهيل العمليات والإجراءات للمُستفيدين في كافة المجالات. لقد انطلقت رؤية الحكومة الالكترونية في السلطنة بعد إقرار الاستراتيجية الوطنية لمجتمع عُمان الرقمي والحكومة الالكترونية في مايو ٢٠٠٣م، وقد جاء في النطق السامي لجلالة

السلطان في خطابه في مجلس عمان في نوفمبر ٢٠٠٨م بحث المؤسسات الحكومية على ضرورة توفير الخدمات الحكومية الكترونياً لتسهيل المعاملات والإجراءات. ويهدف برنامج التحول الرقمي في السلطنة إلى بناء مجتمع معرفي مستدام، ورفع إنتاجية وكفاءة القطاع العام عبر بناء القدرات الوطنية وتعزيز البنى الأساسية وتطوير صناعة تقنية المعلومات وتحسين جودة الخدمات الحكومية وطرق تقديمها وفق ضوابط ومعايير ومراحل زمنية محددة، مع ضمان توافقها مع أهداف تبسيط إجراءات الخدمات للمواطنين وقطاع الأعمال والمؤسسات الحكومية (هيئة تقنية المعلومات، ٢٠٢٠).

وفي المملكة العربية السعودية تم تبني إستراتيجيات وطنية للتحول الرقمي وخطط خمسية واعدة وطموحة بالتعاون مع الجهات الحكومية، فوضعت ثلاث خطط تنفيذية: الأولى من العام ٢٠٠٦م إلى العام ٢٠١٠م، والثانية من العام ٢٠١٢م إلى ٢٠١٦م، ويجري العمل على الخطة الثالثة التي بدأت من العام ٢٠١٩م وتستمر إلى العام ٢٠٢٢م، ومن أبرز مخططاتها الاستراتيجية: الصحة الرقمية، والتعليم الرقمي، والتجارة الرقمية، والمدن الذكية. وتعتبر وحدة التحول الرقمي أحد البرامج الأساسية لتحقيق "رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠"، ويهدف البرنامج إلى بناء مجتمع رقمي واقتصاد رقمي ووطن رقمي على نحو يضمن التحول إلى مجتمع رقمي مبني على إنشاء منصات رقمية؛ لإثراء التفاعل والمشاركة المجتمعية الفعالة بما يساهم في تحسين تجربة المواطن والمقيم والسائح والمستثمر في المملكة (المنصة الوطنية الموحدة، ٢٠٢٠).

المحور الثالث: التحديات التي يفرضها التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية:
وجدت الموارد البشرية نفسها في العصر الحاضر أمام تحولات جديدة ومفاهيم عالمية مستحدثة في مختلف جوانب الحياة المختلفة؛ حيث ظهر مفهوم التحول الرقمي والذي صاحبه مجموعة من التغييرات والمستجدات التي فرضت نفسها في بيئة العمل وجوانب الأداء الوظيفي لمختلف المؤسسات والشركات. وفي خضم هذه المتغيرات الجديدة التي فرضها التحول الرقمي تغيرت النظرة إلى الموارد البشرية في بيئات العمل بمختلف المنظمات، وذلك على اعتبار أن الموارد البشرية عامل مهم وحيوي في تسخير الإمكانيات الالكترونية والتقنيات الرقمية وتوظيفها في خدمة مصالح هذه المنظمات وتحقيق أهدافها المنشودة.

فالعلمة المعرفية والتواصلية أدخلت العديد من المتغيرات والمفاهيم الجديدة في الحقل المعرفي والتنظيمي والفكر الإداري والقطاع الاقتصادي والمعاملات التجارية والمالية، وبدخول هذه المفاهيم الجديدة أصبح التعامل الالكتروني والتسويق الشبكي والرقميات الحديثة هي الأدوات الحديثة للتسيير والتعامل التجاري، وهذا التغيير في طرق التعامل دفع بالمؤسسات إلى ضرورة تحديث بنيتها التنظيمية

وكفاءات مواردها البشرية من خلال استراتيجية واضحة تستهدف تنمية وتسيير الكفاءات والمعارف. إن هذه التغيرات الجذرية نتيجة تطبيق المفاهيم الجديدة في القطاعات المختلفة يتطلب كفاءات عالية المستوى والتكوين وعلى دراية تامة بمختلف نظم المعلومات والتكنولوجيا المتطورة ، وهذا ما يضع المؤسسات أمام تحدٍ كبير يتمثل في ضرورة تكوين مزايا وقدرات تنافسية تجعل من المورد البشري منطلقا وركيزة لها (لخضر، ٢٠١٦).

وبحسب أحد استطلاعات الرأي الذي أجرته شركة "ديلويت" و"معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا"، يعتقد نحو ٧٠% من قادة الأعمال أن مؤسساتهم سوف تحتاج إلى مزيج جديد من الموهبة والمهارات في المستقبل. فلا يزال البشر متميزين في المهارات البشرية ذات القيمة العالية مثل القيادة والإبداع والذكاء العاطفي والأحكام التقديرية ونقل المعرفة، وسيظلون متميزين في هذه الجوانب حتى مع استحواذ الذكاء الاصطناعي وعلم الروبوتات على الكثير من جوانب الحياة. فهذه هي المهارات التي سيبحث عنها أصحاب العمل في مستقبل ليس ببعيد في مجال العمل، ومن ثم فمن المنطقي أن يسلح الأفراد أنفسهم بهذه المهارات إن أرادوا الاستمرار كجزء مهم ومطلوب في القوى العاملة في المستقبل (فسفكس، ٢٠١٩).

وتؤكد سالم (٢٠١٧) أنه على الرغم من أن الثورة الرقمية تعمل على تحسين حياة البشر وفتح آفاق الإبداع والابتكار، إلا أنها من المتوقع أن تؤدي إلى انعكاسات سلبية على أسواق العمل والتوظيف، ومن أمثلة تلك الانعكاسات: تزايد احتمالية فقدان الوظائف بسبب استخدام الأتمتة الذكية والروبوتات والتي يمكن أن تحل محل الإنسان في العديد من الوظائف الروتينية، والتأثير على حجم ونوعية فرص العمل المتاحة بحيث ينخفض الطلب على الوظائف الروتينية ذات المهارات المنخفضة ويزداد الطلب على الوظائف التي تتطلب مهارة عالية أو متوسطة للتعامل الإيجابي مع الرقميات، واتساع الفجوة في المهارات وعدم المساواة في ظل فقدان الوظائف، وانخفاض حجم فرص العمل المتاحة؛ حيث يواجه الاقتصاد الاستقطاب المتزايد في أسواق العمل وازدياد التفاوتات بسبب استخدام التكنولوجيا التي تعزز المهارات العالية.

وتساعد الموارد البشرية في زيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف التنظيمية، ويتغير دور ممارسي الموارد البشرية مع تغير ديناميات السوق حيث تكون الوظيفة الاستراتيجية أكثر هيمنة من مجرد وظيفة إدارية. وهذه الظروف تحتم وضع منهج علمي منظم لتأطير سياسات استراتيجية للموارد البشرية تؤدي إلى زيادة الخبرة الإيجابية للموظفين وتحقيق النمو في الإنتاج. وتبعاً لذلك فإن الحاجة ملحة إلى تغيير مستمر في سياسات المؤسسات للحفاظ على المواهب، وجذب الموظفين وتوفير النمو والفرص التطويرية لهم؛ حيث لا بد من وضع سياسات مرنة للموارد البشرية تكفي

لحاجة موظفيها، ولذلك ظهرت مفاهيم جديدة في هذا المجال مثل إدارة المواهب، وإدارة رأس المال البشري للاهتمام أكثر بتنمية القوى العاملة وسد احتياجاتها من المعارف والخبرات، وتطوير المهارات والكفاءات اللازمة للمستجدات في بيئة الأعمال، وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي والمساهمة بإيجابية في زيادة الإنتاج (Sharma, 2017).

فالتحول الرقمي للموارد البشرية من المواضيع التي تشغل بال كثير من المتخصصين في الموارد البشرية لما للتكنولوجيا من تأثير وإمكانية على تغيير صورة عمليات الموارد البشرية التقليدية التي تعرفها جميع الشركات والمؤسسات. ويشير التحول الرقمي للموارد البشرية إلى عملية تغيير عمليات الموارد البشرية التشغيلية ووظائفها المتنوعة لتصبح آلية تستفيد من التكنولوجيا وتوظفها في إدارة أعمالها كإدارة البيانات، وتتعلق عملية التحول الرقمي بتحول عمليات الموارد البشرية من ناحية، وتحول فرق العمل وطريقة العمل من ناحية أخرى؛ فعملية التحول تشمل المؤسسة أو الشركة ككل وليس مجرد عملية تحول في إدارة الموارد البشرية فقط، إذا ما أرادت المنظمة أن تحقق عملية تحول رقمي ناجحة (الغامدي، ٢٠١٩).

إن دور إدارة الموارد البشرية في عصر التحول الرقمي ينقسم إلى قسمين: الأول يتعلق بدعم التحول على مستوى الإدارة نفسها من خلال استخدام الأتمتة والعمليات الرقمية، والثاني يتعلق بالتعاون مع قسم تقنية المعلومات لقيادة المؤسسة نحو التحول الرقمي ودعم تطورها الرقمي المستمر من خلال تدريب الموظفين على التفكير والعمل الرقمي لتحسين الأداء الوظيفي للقوى العاملة وتعزيز الإنتاجية للمنظمة ككل. فدور إدارة الموارد البشرية على مستوى الأعمال لا يقتصر على تحمل مسؤولية التحول على مستوى الإدارة فحسب، وإنما يتعداه ليشمل الأخذ بزمام المبادرة في تمكين التحول في بقية المنظمة، فحتى لو كان قسم تقنية المعلومات بالمنظمة مهتم بالجانب الرقمي؛ فإن دور إدارة الموارد البشرية متوجّه أكثر للجانب الإنساني من خلال المساعدة في تغيير العقلية وأقلمة التفكير الذي يستوعب هذا التحول، والمساهمة في خلق الثقافة الرقمية التي تؤهل العاملين للتعامل بإيجابية مع مستجدات هذا العصر، فإدارة الموارد البشرية ببساطة هي محور تمكين التحول الرقمي لتحقيق أهدافه المرجوة (المستشارون المحترفون جدا، ٢٠٢٠).

وإذا نظرنا إلى واقع التحول الرقمي لدى الشركات بدول مجلس التعاون الخليجي؛ فإن من أهم التحديات التي تواجه هذا التحول هي توسيع نطاق المهارات الرقمية والتحليلية إذ لا بد من توظيف الكفاءات المناسبة التي تتمتع بأعلى القدرات والمهارات الرقمية، وبناء القدرات من خلال المؤسسات الأكاديمية بالتركيز على التدريب الفعال والاستمرار فيه على نحو يؤهل العاملين لممارسة مختلف الوظائف

والعمليات الرقمية، وأخيرا إحداث تغيير في نمط التفكير والسلوكيات لدى أصحاب المناصب القيادية العليا لتعزيز النمو المستقبلي بخصوص التحول الرقمي (كرم وكونز وباتيل وسنغوبتا، ٢٠١٩).

وفي ضوء الخصائص والمميزات الواجب توافرها في الموارد البشرية المعاصرة؛ لمواكبة التحول الرقمي الجديد وانعكاساته على أداء الوظائف وتقديم الخدمات في المؤسسات العامة والخاصة، تتأكد الحاجة إلى الاهتمام بتنمية الموارد البشرية في الوقت الحاضر من خلال التأهيل والتدريب المناسبين، وهذا الاهتمام ينبغي أن يبدأ أولا من ضرورة وضع رؤية استراتيجية واضحة لأية منظمة تتضمن أهداف وخطط مستقبلية تُعنى بمجال تنمية الموارد البشرية، وكذلك من خلال إعادة هيكلة منظمات اليوم وتنظيماتها الإدارية بحيث تستحدث ما هو ضروري وجديد من أقسام وهيئات تشرف على برامج ومشاريع تنمية الموارد البشرية في عصر لا يؤمن إلا بالمهارة الفنية والكفاءة التخصصية التي تمكن الموظف من التعامل الإيجابي مع متغيرات التحول الرقمي وتقنياته الحديثة.

وبما أن مجال تنمية الموارد البشرية يتعرض - ولايزال - لتحديات كبيرة ومتسارعة؛ فإن دور هذا المجال لا بد أن يتعزز في المستقبل متمثلا في تحديد وتنمية الكفاءات والمهارات الجوهرية للموارد البشرية من خلال الاعتماد على استراتيجية التعليم التي تركز على الكفاءة والدوافع ومساعدة العاملين على تحقيق النجاح وجعل العمل ذا معنى، واستراتيجية التغيير التي تساعد العاملين في التغلب على مقاومة التغيير، والتعامل بشكل أمثل مع زيادة التغيير المتسارع وانعكاساته في بيئة العمل، واستراتيجية إدارة المعرفة حيث يجب على مجال تنمية الموارد البشرية من تحقيق دوره الجوهرية في إنتاج المعرفة وإدارتها في المنظمة، فمن خلال تحقيق هذا الدور تستطيع المنظمة أن تحمي العاملين من عبء المعرفة الزائد الذي يشهده الاقتصاد الحديث (Reddy, 2005).

المحور الرابع: فرص تطوير إدارة الموارد البشرية والمنظمة ككل في ظل التحول الرقمي:

أصبح التحول الرقمي من الضروريات بالنسبة لجميع المنظمات التي تسعى إلى التطوير وتحسين خدماتها وتسهيل وصولها للمستفيدين في ظل التنافسية الكبيرة، والتحول الرقمي لا يعني فقط تطبيق التكنولوجيا داخل المؤسسة، بل هو برنامج شامل كلي ينبغي أن يشمل المنظمة ككل، وبمس طريقة وأسلوب عملها على المستويين: الداخلي والخارجي، وأيضا من خلال تحسين عملية تقديم الخدمات للجمهور المستهدف بشكل أسهل وأسرع. كما أن التحول الرقمي يسهم في ربط القطاعات الحكومية أو الخاصة ببعضها للمساهمة في إنجاز الأعمال المشتركة بمرونة كبيرة. وقد أصبحت الضرورة ملحة أكثر من ماضى لتحول المؤسسة رقمياً، ويعود ذلك

وبشكل واضح إلى التطور المتسارع في استخدام وسائل وأدوات تكنولوجيا المعلومات في كافة مناحي الحياة سواء كانت متعلقة بالمعاملات مع المؤسسات الحكومية أو الخاصة أو متعلقة بالمعاملات على مستوى الأفراد (البار والمرحبي، ٢٠١٨).

فعلى الرغم من أن التحول الرقمي أفرز بعض التحديات على المنظمات بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص، وأضاف عليهما مجموعة من الأعباء والتبعات التي تتطلب تهيئة البيئة المناسبة لتوظيف التقنيات الرقمية والأعمال الالكترونية بشكل إيجابي للاستفادة من مميزات التحول الرقمي؛ إلا أن هذا التحول يمكن اعتباره فرصة مواتية للمنظمات وإدارة مواردها البشرية لتطوير مجالات العمل، وتحسين جودة الأداء، والارتقاء بالوظائف، وتوسيع دائرة العلاقات مع المحيط الخارجي من خلال توظيف المستجندات في العالم الرقمي والالكتروني.

ويعتبر بناء الرؤية الاستراتيجية للتحول الرقمي في أية منظمة من أهم فرص التطوير التي يمكن أن تساهم بشكل كبير في تحديد خارطة الطريق لهذه المنظمة في سبيل تحقيق التحول الرقمي وأهدافه المنشودة، وبالتالي تستطيع المؤسسات أن تعمل بشكل واضح، ووفق خطط مستقبلية مرسومة من أجل الإيفاء بمتطلبات التحول الرقمي في ضوء التغييرات الجارية، والاستفادة من نتائجه الإيجابية ومميزاته في تطوير العمل المؤسسي، وتحسين جودة الخدمات التي تُقدّم للمستهدفين في ظل التقنيات الرقمية المستخدمة. وتتكون عملية وضع استراتيجية للتحول الرقمي الأخذ بعين الاعتبار أربعة عناصر رئيسة هي (عبدالصاقد، ٢٠١٩):

العنصر الأول: البنية التحتية المعلوماتية والتي تتكون من شبكات الاتصالات الثابتة ومراكز البيانات ومنصات للخدمات المتكاملة، وبوابات للدفع الالكتروني، وتحليل البيانات، ومستشعرات متصلة، والبيانات المفتوحة، والخرائط الجغرافية، والثقة الرقمية.

العنصر الثاني: يرتبط بالبيئة الرقمية وترتبط بتوافر الحوكمة، والمهارات الرقمية، والتمويل، والتنظيم والتشريع، والإبداع وريادة الأعمال، والشراكات.

العنصر الثالث: يتعلق بجانب العرض الرقمي ويتكون من الحكومة الالكترونية، وتطبيقات الخدمات الصحية، والتعليم الالكتروني، والاستخدامات الذكية، والأمن الالكتروني، والتمويل الرقمي، والإعلام الرقمي، والمواصلات الذكية، والمدن الذكية.

العنصر الرابع: يرتبط بعنصر الطلب الرقمي ويتكون من فئات الأفراد ورجال الأعمال والحكومة، وتشمل أركان التغيير للدخول في التحول الرقمي من جانب الحكومات، وأهمية تبني استراتيجية للتحول الرقمي، وارتباط التحول بالموظفين والعملاء، وتنمية ثقافة الإبداع، وتوفير البنية التحتية المعلوماتية، وتبني مشروعات

لتطوير الصناعات التكنولوجية والبرمجيات، وتحديث الأطر التشريعية والقانونية، الى جانب أهمية البيانات والتحليلات في التطوير والرصد.

إن المنظمات التي تسعى إلى وضع استراتيجيات واضحة للتحول الرقمي يكون لها فرصا كبيرة في التطور والتنافسية من خلال الاستفادة من إيجابيات العصر الرقمي وتقنياته المختلفة على مختلف المستويات ومختلف مواقع العمل بالمنظمة. ويرى الباحث أن فرص التطوير التي يمكن أن تطول المنظمة بسبب استخدام الأعمال والتقنيات الرقمية يمكن أن تتمثل فيما يلي:

١. إعادة هيكلة المؤسسة: يتطلب التحول الرقمي إعادة الهيكلة لأية مؤسسة بحيث يتم استحداث وحدات وأقسام إدارية تستطيع أن تتعامل مع المستجدات الرقمية بشتى أنواعها، ومتابعة الإجراءات الإدارية والفنية التي ترعى توظيف هذه التقنيات الرقمية الجديدة.

٢. إعادة هندسة العمليات: تستفيد المؤسسة من التحول الرقمي من خلال إعادة هندسة العمليات والوظائف المختلفة في بيئة العمل بشكل يسهل على كافة الوحدات في المؤسسة مراقبة الأداء الرقمي الذي يعكس التطبيقات الرقمية المختلفة على مختلف المستويات.

٣. الحوكمة الرقمية: يتيح التحول الرقمي للمؤسسة الفرصة لتطبيق مفهوم الحوكمة الرقمية من خلال إنشاء نوع من النظام الشبكي الذي يربط كافة الوحدات الإدارية والفنية وعملياتها المتعددة عبر قنوات وعلاقات تعمل على مراقبة الأداء الرقمي وتحسين جودته.

٤. القيادة الإبداعية: يشجع التحول الرقمي القيادات وأصحاب القرار في أية مؤسسة على التفكير الإبداعي والتحليلي والناقد بطريقة علمية تساعد في وضع خطط مستقبلية ورؤى استراتيجية تساهم في دعم حركة التحول الرقمي وتهيئة البيئة المناسبة لأفاق التغيير المطلوب.

٥. إدارة التغيير: تُعين ممارسات التحول الرقمي وتطبيقاته المختلفة في التغلب على مقاومة التغيير الذي يمكن أن يعطل عملية التحول والتطوير في آن واحد، حيث تهيئ الإدارة العليا للمؤسسة الظروف المناسبة وترفع من مستوى الوعي لدى الجميع لتقبل هذا التغيير.

٦. إدارة المخاطر: يدعم التحول الرقمي إدارة المخاطر في المؤسسة التي تتبنى هذا التحول، وذلك من خلال وضع سياسات احترازية وإجراءات استباقية لأية مخاطر تهدد العمليات الرقمية والمخازن المعلوماتية في حال تم اختراقها من قبل التدخلات الخارجية.

٧. ثقافة المرونة: يشكّل التحول الرقمي بيئة مؤسسية تعمل على نشر ثقافة المرونة التي تعمل على تكييف العمليات الإدارية والفنية مع التطبيقات الرقمية، وأقلّمة الأداء

المؤسسي مع المتطلبات الالكترونية بشكل يساعد في الاستفادة من المستحدثات الرقمية.

٨. الحوسبة السحابية: يتيح التحول الرقمي للمؤسسة التي تستخدم التقنيات والمعلومات الرقمية الفرصة لوضع قاعدة بيانات رقمية ضمن مخازن الكترونية محكمة تستطيع أن تحافظ على الأمن المعلوماتي الرقمي من التدخل الخارجي، وأن ترعى خصوصية المؤسسة.

٩. المحافظة على التنافسية: يزيد التحول الرقمي من سمعة المؤسسة على المستوى المجتمعي والعالمي حيث يعطيها دافعاً كبيراً إلى الارتقاء في عالم المنافسة مع مثيلاتها من المؤسسات من خلال جذب الاهتمام الخارجي بسبب توظيف التقنيات الرقمية المطلوبة.

١٠. الاتصال والعلاقات الخارجية: يوسع التحول الرقمي دائرة الاتصال بين المؤسسة والمحيط الخارجي عبر شبكة علاقات رقمية تعمل على توظيف الأساليب الالكترونية التي توفر الوقت والجهد وتسرع من عملية التواصل مع الأفراد والمؤسسات المختلفة.

بينما يرى الباحث أن استثمار المنظمة للتحول الرقمي وتوظيف تقنياته الحديثة قد يمنح فرصاً تطويرية لإدارة الموارد البشرية بالمنظمة يمكن أن تتمثل فيما يلي:

١. استقطاب المواهب: يشجع التحول الرقمي إدارة الموارد البشرية إلى البحث عن أصحاب المواهب والكفاءات الوظيفية عالية المستوى وذوي المهارات الفنية المعقدة التي تساعد المؤسسة في فهم وتطبيق التقنيات الرقمية الحديثة والاستفادة من إيجابياتها المتعددة.

٢. إدارة الإبداع: يدعم التحول الرقمي في المؤسسات التي تطبق التقنيات الرقمية وتمارس الأعمال الإلكترونية تكوين بيئة إيجابية ترعى أصحاب الإبداع والابتكار في مجال العمل الرقمي بهدف تشجيع هذه الفئة وإفادة المؤسسة من طاقاتهم وإمكاناتهم الإبداعية.

٣. التأهيل الوظيفي: يفرض التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية تأهيل الموظفين والعاملين على مختلف مستوياتهم بهدف رفع مؤهلاتهم الوظيفية من خلال إلحاقهم ببرامج أكاديمية تخصصية في مجال الوظيفة وعلاقتها بأساليب التعامل الرقمي.

٤. التدريب المستمر: يصبح التدريب المستمر في المؤسسات التي تطبق تقنيات العالم الرقمي والأعمال الالكترونية ضرورة ملحة وبصورة دورية مستمرة من خلال إخضاع الموظفين والعاملين لبرامج وورش تدريبية تتعلق بكيفية توظيف التقنيات الرقمية في بيئة العمل.

٥. قياس وتطوير أداء : تتغير أساليب قياس وتطوير أداء العاملين في المؤسسة التي تطبق التقنيات الرقمية والأعمال الالكترونية بسبب التغير الحاصل في التوصيف الوظيفي للوظائف الرقمية ومهامها الجديدة باعتبار أنها تتطلب مهارات فنية لم تكن موجودة من قبل.

٦. التواصل والعلاقات الداخلية: يتم استخدام قنوات تواصل رقمية والكترونية جديدة لتبادل المعلومات والمذكرات الرسمية والقرارات الإدارية المختلفة بين العاملين في المؤسسة بسبب توظيف التقنيات الرقمية والأساليب الالكترونية لتحقيق السرعة والدقة في تبادل المعلومات.

٧. إدارة بيانات الموظفين: تكون بيانات الموظفين على مختلف مستوياتها في ظل التحول الرقمي ضمن أنظمة رقمية والكترونية محكمة؛ حيث تعتبر بمثابة قاعدة بيانات رقمية يسهل الوصول إليها وتحديثها من خلال إدارة رقمية جديدة تراعي استخدام الأساليب الرقمية الحديثة.

٨. الحوافز والترقي الوظيفي: يتطلب التحول الرقمي في المؤسسات التي تطبق هذا المفهوم الجديد أنواعا مختلفة من الحوافز التي تتناسب مع متغيراته ووظائفه الجديدة، كما يختلف سلك الترقي الوظيفي في بعض الوحدات الرقمية المبكرة التي تتطلب مناصب رقمية جديدة.

٩. إرساء الثقافة الرقمية: لا بد من غرس ثقافة التحول الرقمي في المؤسسة التي تريد التطبيق الأمثل لهذا المفهوم الجديد، حيث تساعد هذه الثقافة في رفع وعي العاملين على مختلف المستويات بأهمية توظيف التقنيات الرقمية في مختلف المعاملات الداخلية والخارجية.

١٠. تعزيز قيم المؤسسة: يعمل تطبيق مفهوم التحول الرقمي في المؤسسة على تأكيد أهمية قيم المؤسسة والسعي إلى تعزيزها في ظل المعاملات الرقمية والالكترونية بحيث تساهم في تحقيق التحول الرقمي الذي يتطلب تعاونا أكبر بين العاملين في تطبيق القيم التي تدعم بيئة التحول.

النتائج:

في ضوء محاور الدراسة التي تناولت الإطار النظري والدراسات ذات العلاقة، والتي تمت مناقشتها في مجال التحديات التي فرضها التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية، وفرص التطوير التي يمكن أن يسهم به هذا التحول في إدارة الموارد البشرية والمنظمة ككل؛ توصلت الدراسة إلى الاستنتاجات التالية:

١. يعتبر العنصر البشري أهم مورد من موارد الإنتاج القومي والتنمية الشاملة لأي مجتمع، وهو المحرك الرئيس والعامل الأهم لتحقيق الأهداف المختلفة لأية منظمة.

٢. تعتبر إدارة الموارد البشرية هي الجهة المسؤولة عن تسيير شؤون العنصر البشري في أي منظمة من خلال تهيئة البيئة المحفزة للعمل، وحل مشكلاته، ورعاية مصالحه المختلفة.
٣. يوفّر التحول الرقمي قاعدة ضخمة لبناء مجتمعات فعالة وشركات تنافسية عبر استخدام تقنيات وأساليب رقمية مستحدثة ضمن سلسلة من المعاملات الالكترونية المحكمة.
٤. تكمن أهمية التحول الرقمي في خلق بيئة محفزة للإبداع والابتكار في المنظمة من خلال توظيف المستحدثات الرقمية لتوفير الجهد والوقت، وزيادة الإنتاج وتحسين جودته، وتوسيع دائرة التواصل الداخلي والخارجي.
٥. يفرض التحول الرقمي على المنظمة إعادة هيكليتها التنظيمي لإنشاء وحدات وأقسام إدارية جديدة تُعنى بإدارة وتسيير المتغيرات الرقمية المستحدثة والاستفادة من مميزاتها المتنوعة.
٦. يفرض التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية تحديات تتعلق بتوسعة دائرة دورها ومهامها في المنظمة لاستقطاب الخبراء الرقميين وأصحاب المواهب الإبداعية في هذا المجال.
٧. تسعى دول مجلس التعاون الخليجي جاهدة إلى تطبيق مفهوم التحول الرقمي، والاستفادة من إيجابياته في القطاع العام من خلال وضع الرؤى الاستراتيجية والمستقبلية لهذا التحول.
٨. رغم ظهور مفهوم التحول الرقمي وتطبيقه في عالم الأعمال وبيئة الشركات، لا يزال الاعتماد على المهارات والكفاءات البشرية التي تتوافق مع متغيرات هذا المفهوم.
٩. الاستثمار المستدام في تنمية الموارد البشرية ضرورة حتمية في أية منظمة في سبيل تأهيل وتدريب الكوادر البشرية القادرة على مواكبة مستجدات التحول الرقمي.
١٠. يتطلب تطوير الموارد البشرية لمواكبة التحول الرقمي وضع إطار استراتيجي يتضمن خططاً مستقبلية تستهدف تكوين الموارد البشرية الرقمية ذات الكفاءات والمهارات الرقمية الجديدة.
١١. يهيئ التحول الرقمي فرصاً لتطوير المنظمة التي تطبق هذا المفهوم حيث يعمل على تطوير بنيتها الهيكلية وثقافتها التنظيمية ومعاملاتها الخارجية بما يخدم تحقيق أهدافها المرجوة.
١٢. يهيئ التحول الرقمي فرصاً تطويرية لإدارة الموارد البشرية من خلال تحفيز العمل على إدارة المواهب، وجذب المبدعين والمبتكرين، وتطوير مجالات الأداء الرقمي المنشود.

التوصيات والمقترحات:

بناء على ما توصلت إليه الدراسة الحالية من استنتاجات في ضوء الإطار النظري والدراسات ذات العلاقة، وفي ضوء التحديات التي فرضها التحول الرقمي على المنظمات والفرص التطويرية التي أتاحتها في سبيل مواكبة التقنيات الرقمية الجديدة؛ يورد الباحث مجموعة من التوصيات والمقترحات التي ينبغي مراعاتها لتهيئة البيئة المناسبة للتحول الرقمية، وذلك على مستويين: المنظمة، وإدارة الموارد البشرية:

أولاً: توصيات على مستوى المنظمة ككل:

١. ضرورة إدراج الرؤية الاستراتيجية للتحول الرقمي ضمن السياسات والأهداف العامة للمنظمة.
 ٢. صياغة خطط مستقبلية ضمن إطار زمني محدد لإجراءات تطبيق التحول الرقمية بالمنظمة.
 ٣. إعادة هيكلة المنظمة وبنيتها التحتية لإنشاء أقسام ووحدات مختصة بالتحول الرقمي بالمنظمة.
 ٤. توفير ميزانية خاصة وتوسيع دائرة الصرف لشراء التقنيات الرقمية الجديدة بالمنظمة.
 ٥. التركيز على توظيف التقنيات الرقمية الجديدة والتطبيقات الالكترونية الحديثة في مجالات العمل بالمنظمة.
 ٦. غرس الثقافة الرقمية والالكترونية في مختلف الوحدات والأقسام التابعة للمنظمة.
 ٧. تعزيز أوجه التعاون مع الشركات المنتجة للأجهزة الرقمية والمختصة في الأعمال الرقمية.
 ٨. ضرورة الاستفادة من الخبرات المتاحة في مجال العمل الرقمي من خلال التعاون المستمر مع المؤسسات الرائدة في هذا المجال.
- ثانياً: توصيات على مستوى إدارة الموارد البشرية:

١. ضرورة إدراج سياسة المنظمة بشأن التطبيق الرقمي ضمن خطط إدارة الموارد البشرية.
٢. تكوين فرق عمل ولجان مختصة في إدارة الموارد البشرية لتعزيز جهود المنظمة في التحول الرقمي.
٣. تأهيل العاملين لمواكبة متطلبات التحول الرقمي من خلال إدراجهم في البرامج الأكاديمية المتخصصة في المجال الرقمي.
٤. تدريب العاملين على التقنيات الرقمية الجديدة وإكسابهم المهارات اللازمة لهذا التحول من خلال برامج تدريبية ممنهجة وبصورة مستمرة.

٥. ضرورة استقطاب الخبراء والمتميزين في المجال الرقمي للارتقاء بالأداء الرقمي داخل المنظمة.
٦. توفير البيئة المحفزة للإبداع في العمل الرقمي من خلال إعطاء المتميزين الحوافز المادية والمعنوية والحرص على الترقي الوظيفي.
٧. التعاون مع الأقسام والوحدات الأخرى بالمنظمة من أجل تعزيز العمل الرقمي بالمنظمة ومواجهة المعوقات التي يمكن أن تعترض تطبيقه.
٨. إجراء دراسات علمية تستهدف جميع العاملين للوقوف على نقاط القوة والضعف في مجال تطبيق التقنيات الرقمية للارتقاء بخطة التحول الرقمي للمنظمة.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- أبو عبدالعزيز (٢٠١٦). مفاهيم معاصرة في إدارة الموارد البشرية. تم الاسترجاع من موقع: <https://hrdiscussion.com>
- إسماعيل، محمد أحمد (٢٠١٨). ما هو التحول الرقمي؟ وما أهميته للشركات؟ تم الاسترجاع من موقع: <https://hrdiscussion.com>
- الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي (٢٠١٧). مقدمة عن إدارة الموارد البشرية. تم الاسترجاع من موقع: <https://www.abahe.uk>
- البار، عدنان مصطفى؛ والمرحبي، خالد علي (٢٠١٨). التحول الرقمي: كيف ولماذا؟ تم الاسترجاع من موقع: <https://www.awforum.org>
- بوابة الخليج الاقتصادية (٢٠١٩). المؤتمر السادس للموارد البشرية وسوق العمل بدول مجلس التعاون الخليجي تحت عنوان: "سوق العمل الخليجي في ظل نمو الاقتصاد الرقمي". تم الاسترجاع من موقع: <http://fgccc.org>
- الحيارى، إيمان (٢٠١٨). بحث حول إدارة الموارد البشرية. تم الاسترجاع من موقع: <https://mawdoo3.com>
- زلط، محمد. (٢٠٢٣). أثر التحول الرقمي على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية على العاملين بشركات الاتصالات في مصر. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، ٣٧(٢)، ٥٦١-٦٣٤.
- سالم، سارة عبدالعزيز (٢٠١٧). البطالة التكنولوجية: مستقبل الوظائف في عصر الروبوتات والأتمتة الذكية. تم الاسترجاع من موقع: <https://futureuae.com>
- عبدالصادق، عادل (٢٠١٩). الثورة الصناعية الرابعة: تحديات وفرص الاستحواذ على القوة الجديدة. مجلة أحوال مصرية، ٧١، ١٥-٢٧.
- عبدالوهاب، علي محمد (٢٠٠٣، يوليو). إدارة الموارد البشرية وأهميتها في تطوير الإدارة. ورقة مقدمة للاجتماع الاستشاري لتنمية الإدارة العامة والمالية العامة، بيروت. تم الاسترجاع من موقع: <https://www.academia.edu>
- العزب، عبدالمقصود. (٢٠٢٣). أثر تطبيق تأثير التحول الرقمي على تمكين الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على العاملين بديوان عام وزارة الصحة والسكان المصرية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ١٤(١)، ١٠١-١٢٠.
- الغامدي، أحمد مسفر (٢٠١٩). التحول الرقمي للموارد البشرية. تم الاسترجاع من موقع: <https://www.maaal.com>
- فسفكس، إلياس (٢٠١٩). الثورة الصناعية الرابعة حليف أم عدو للوظائف. صدى الموارد البشرية، ١٠، ٧-١١.

- فغول، جنات. (٢٠١٩). إدارة الموارد البشرية في ظل الرقمية: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر. رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة الجزائر ٠٣، الجزائر.
- كرم، داني؛ كونز، كريستيان؛ باتيل، جيجار؛ وسنغوبتا، جويديب (٢٠١٩). كيف يمكن للشركات في منطقة الخليج تجاوز خمسة من أبرز التحديات التي تواجهها في طريقها نحو التحول الرقمي. تم الاسترجاع من موقع:
- <https://www.mckinsey.com/>
- كوراناء، أنيل؛ والعلماء، بدر (٢٠١٦). استطلاع الثورة الصناعية الرابعة في الشرق الأوسط لعام ٢٠١٦: الثورة الصناعية الرابعة: بناء المؤسسات الصناعية الرقمية. تم الاسترجاع من موقع: <https://www.pwc.com/>
- لخضر، حرز الله محمد (٢٠١٦). المتطلبات المنهجية الحديثة لاستثمار وتسيير كفاءات الموارد البشرية في ظل مجتمع المعرفة. دفاثر السياسة والقانون، ١٤، ٣٤٦-٣٢٧.
- مدلجي، ميس. (٢٠٢٣). أثر التحول الرقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية في البنك الوطني الإسلامي. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الافتراضية السورية، سورية.
- مركز المعرفة (٢٠٢٠). أدوار ووظائف إدارة الموارد البشرية. تم الاسترجاع من موقع: <https://bakkah.net.sa/ar>
- المستشارون المحترفون جدا (٢٠٢٠). التحول الرقمي للموارد البشرية. تم الاسترجاع من موقع: <https://www.hpaconsultant.com/>
- المغيري، مصطفى. (٢٠٢٢). التحول الرقمي وأثره على أداء الموارد البشرية: دراسة ميدانية على صندوق الضمان الاجتماعي بالزاوية. مجلة كلية الآداب، ١(٣٨)، ٢٤٠-٢٢١.
- المنصة الوطنية الموحدة (٢٠٢٠). التحول الرقمي. تم الاسترجاع من موقع: <https://www.my.gov.sa>
- مهدي، عمر. (٢٠٢٢). دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية. مجلة التنظيم والعمل، ١١(١)، ١٥٤-١٦٦.
- هيئة تقنية المعلومات (٢٠٢٠). برنامج التحول الرقمي. تم الاسترجاع من موقع: <https://www.ita.gov.om>
- وكالة الأنباء القطرية. (٢٠٢٤). انطلاق الملتقى العربي الأول للتحول الرقمي بمشاركة قطرية. تم الاسترجاع: <https://www.qna.org.qa/>

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Reddy, J. M. (2005). Human resource development: Emerging trends and the future. Human resource Development. *Osmania Journal of Management*, 2, 139-145. Retrieved from: <http://www.ou-mba.ac.in/>
2. Sharma, Sh. (2017). Changing perspective of human resource development: An overview. *International Journal of Engineering Applied Sciences and Technology*, 2(5), 212-214. Retrieved from: <https://www.researchgate.net/publication/>