

العنوان باللغة العربية

إدارة الموارد البشرية وتحديات التحول الرقمي في منظمات الأعمال

Human resources management and the challenges of digital transformation in business organizations

إعداد الطالب/

سلطان إبراهيم محسن

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2024

المستخلص : Abstract

أصبح التحول الرقمي من الضروريات بالنسبة لكافة منظمات الأعمال التي تسعى إلى تطوير وتحسين سلعتها وخدماتها وتسهيل وصولها إلى المستفيدين. فالتحول الرقمي برنامج شامل يمس كل أقسام المؤسسة بما فيها إدارة الموارد البشرية، والتي تواجه تحديات كبيرة في ظل هذه العملية. من هنا نهدف من خلال هذه الورقة البحثية إلى تسليط الضوء إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي من خلال التطرق التحديات التي تواجهها والتركيز على دورها الكبير في إنجاح عملية التحول الرقمي في منظمات الأعمال .

و من هذا المنطلق حاول الباحث تسليط الضوء على هذا النموذج الحديث من أطر الإدارة والتنمية في الموارد البشرية وإدارة راس المال البشري محاولاً جمع ما يمكنه من أدوات وأساليب معالجة كل التحديات والصعاب التي يمكن أن تواجه العملية .

الفصل الأول

يُعد التحول الرقمي في مجال الموارد البشرية أحد المجالات الحيوية التي تستفيد من التكنولوجيا الحديثة والتحول الرقمي , كما أصبح التحول الرقمي من الضروريات بالنسبة لكافة منظمات الأعمال التي تسعى إلى تطوير وتحسين سلعها وخدماتها وتسهيل وصولها للمستفيدين , والتي تواجه تحديات كبيرة فالتحول الرقمي برنامج شامل يمس كل أقسام المؤسسة بما فيها إدارة الموارد البشرية.

وقد تحولت صناعة الموارد البشرية في السنوات الأخيرة إلى مجال يتطلب استخدام التكنولوجيا بشكل متزايد، وذلك من أجل تحسين الكفاءة والإنتاجية وتقليل التكاليف..

و تعتبر التقنية الرقمية وسيلة فعالة لتحسين الإجراءات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، فهي تساعد على تحليل البيانات وتبسيط العمليات وتقليل الأخطاء الإنسانية، حيث يمكن استخدام البرامج والتطبيقات الرقمية لإدارة مختلف عمليات الموارد البشرية مثل إدارة الأداء والتوظيف والتدريب والتطوير والتواصل بين الموظفين.

كما تساعد التكنولوجيا الحديثة أيضاً على تحسين تجربة الموظفين، حيث يمكن للموظفين الوصول إلى المعلومات المتعلقة برواتبهم وعلاواتهم ومستحققاتهم الأخرى من خلال تطبيقات الهاتف الذكي والحواسيب الشخصية. كما يمكن للموظفين تحديث معلوماتهم الشخصية وإدارة ملفاتهم الشخصية من خلال الإنترنت، كما يمكن أيضاً استخدام التقنية الرقمية لتحليل وتتبع البيانات المتعلقة بالموظفين مثل الأداء والتدريب والتطوير والتوظيف، ومن خلال استخدام برامج التحليل الرقمي يمكن للشركات أخذ قرارات استراتيجية مستنيرة بشأن إدارة الموارد البشرية.

و لقد أثبت تحليل القوى المختلفة المؤثرة على كفاءة منظمات الأعمال حقيقة هامة، وهي أن أهم تلك القوى وأعظمها أثراً في تشكيل حركة المنظمة هو العنصر البشري المتمثل في الأفراد والجماعات المتعاملين مع المنظمة المعنية والذين يتخذون من القرارات ما قد يهيئ لها فرصاً للانطلاق والنجاح أو يسبب لها مشكلات ونقاط اختناق تنتج عنها خسائر أو احتمالات للفشل والانحيار .

إن التطورات الأخيرة والسريعة التي شهدتها العصر الرقمي قد دفعت بمنظمات الأعمال في القطاعين العام والخاص على حد سواء , فقد وجدت هذه المنظمات نفسها مطالبة بابتكار طرق تفكير جديدة حول تقديم خدماتها , الأمر الذي يفرض عليها تغيير طريقة تصميم نماذج العمل فيها، مما يؤثر بصورة مباشرة على وظائف أقسام الموارد البشرية في هذه المنظمات ودورها في تحديد منهجيات جديدة لإدارة هذه الموارد .

من هنا نهدف من خلال هذه الرسالة البحثية إلى تسليط الضوء على إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي من خلال التطرق للتحديات التي تواجهها والتركيز على دورها الكبير في إنجاح عملية التحول الرقمي في منظمات الأعمال .

-مشكلة الدراسة.

يمكن بلورة إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي : كيف تساهم إدارة الموارد البشرية في إنجاح عملية التحول الرقمي في منظمات الأعمال؟ وما هي أبرز التحديات التي تواجهها .

و للإلمام بمختلف جوانب الموضوع وإعطائه حقه من الدراسة والتحليل يجب علينا بداية التعرف على معنى الموارد البشرية حيث أنه لم يعد هناك شك في أن الموارد البشرية هي إحدى المقومات الأساسية لنجاح منظمات الأعمال بل يمكن القول أنها المحدد الأول والأساسي لهذا النجاح، حيث أن توفر قوى عاملة ذات كفاءة ومسؤولية تمكنها من أداء الأعمال وتحقيق الأهداف واستخدام امكانياتها البشرية والمادية المتاحة بأكبر كفاءة ممكنة خلال ممارسة مجموعة من الوظائف انطلاقاً من الاستقطاب والاختيار والتعيين وصولاً إلى التعويضات والتحفيز .

-أهمية الدراسة.

إن دراسة مشاكل وتحديات إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال يعد أمراً بالغ الأهمية للتحول الرقمي والتكنولوجي لعدة أسباب:

1/ تحسين أداء المنظمة :

فهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية لاستخدام التحول الرقمي و التكنولوجيا و أتمتة الأنظمة و بناء النظام الذي يساعد المنظمات على اتخاذ الإجراءات المناسبة لمعالجتها. مما ينعكس إيجاباً على أداء الموظفين وبالتالي على أداء المنظمة ككل، وتمكينها من التحول الرقمي بنجاح.

2/ تعزيز الميزة التنافسية :

من المعلوم ان الموارد البشرية هي أحد أهم الأصول الاستراتيجية للمنظمة و بالتالي فإن معالجة التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية للتحول الرقمي و التكنولوجيا و أتمتة الأنظمة والخيارات يساعد في تطوير وتحفيز الموظفين و زيادة إنتاجيتهم، مما يعزز الميزة التنافسية للمنظمة في ظل التحول الرقمي.

3/ تحقيق التحول الرقمي :

إدارة الموارد البشرية تلعب دورًا محوريًا في إنجاح عملية التحول الرقمي . فدراسة التحديات التي تواجهها تساعد على تبني استراتيجيات فعالة لإعداد وتهيئة الموارد البشرية لهذا التحول بتعيين الكوادر البشرية المناسبة في الأقسام المناسبة مع الخلط بين الإنسان والآلة بالخبرة و التقنية .

4/ تطوير الممارسات العملية و التقنية الاستراتيجية :

فهم مشاكل وتحديات تحول الموارد البشرية إلى الرقمنة والتكنولوجيا يساعد المنظمات على تطوير ممارسات استراتيجية أكثر فعالية. مثل جذب واختيار الأفراد الأكفاء، وتنمية قدراتهم ومهاراتهم، وتحسين نوعية الحياة في العمل لتمكينهم من التحول الرقمي مع الحفاظ على الموارد السابقة والاستفادة من خبراتهم وتمكين وصولهم للتكنولوجيا والرقمنة .

5/ الامتثال والالتزام القانوني :

دراسة التحديات التنظيمية والقانونية التي تواجه إدارة الموارد البشرية تساعد المنظمات على ضمان الامتثال والالتزام بالقوانين والتشريعات ذات الصلة بالتحول الرقمي.

-أهداف الدراسة.

تهدف الدراسة الى تسليط الضوء على المشاكل والتحديات التي تشكل عقبات في التحول الرقمي و التكنولوجي للمنظمات وأتمتة العمل و تصنيف الموارد البشرية في القطاعات والأقسام بما يتناسب مع مؤهلاتهم و خبراتهم و نذكر من ذلك الغرض قليلا من فيضه مسلطين الضوء على النقاط التالية :

هناك عدة طرق يمكن لإدارة الموارد البشرية استخدام التكنولوجيا لتحسين عملية التعيين والاستقطاب:

1/ استخدام التقنية و الرقمنة و الذكاء الاصطناعي في إدارة رأس المال البشري :

يمكن استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي لتحليل السير الذاتية للمرشحين بشكل آلي. مما يساعد في تحديد المؤهلات والخبرات المناسبة بسرعة وكفاءة.

2 / تحسين عمليات التوظيف والاستقطاب :

يمكن استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي لتحليل السير الذاتية وإجراء المقابلات الأولية بشكل آلي. كما يمكن استخدام منصات التوظيف الإلكترونية لجذب المواهب والكفاءات.

3 / تطوير وتدريب الموظفين :

يمكن استخدام التكنولوجيا لتطوير برامج تدريبية وتعليمية إلكترونية تُمكن الموظفين من التعلم في أي وقت وأي مكان. كما يمكن استخدام تقنيات الواقع الافتراضي والواقع المعزز لتحسين تجربة التدريب.

4 / إدارة الأداء والحوافز :

يمكن استخدام أنظمة تقييم الأداء الإلكترونية لمتابعة أداء الموظفين وتقديم التغذية الراجعة بشكل منتظم. كما يمكن ربط هذه الأنظمة بنظم الحوافز والمكافآت لتحفيز الموظفين.

5 / تحسين تجربة الموظف :

يمكن استخدام البوابات الإلكترونية والتطبيقات الذكية لتحسين تجربة الموظف وتسهيل إجراءات الموارد البشرية مثل التسجيل والإجازات والتقارير.

6 / تحليل البيانات وصنع القرار :

يمكن استخدام تقنيات تحليل البيانات الضخمة لاستخراج رؤى قيمة حول القوى العاملة، مما يساعد في اتخاذ قرارات أكثر فعالية بشأن الموارد البشرية.

بشكل عام، تُمكن التكنولوجيا إدارة الموارد البشرية من تحسين الكفاءة والفعالية في جميع جوانب إدارة الموظفين، مما ينعكس إيجاباً على أداء المنظمة ككل. بشكل عام، تُمكن التكنولوجيا إدارة الموارد البشرية من تحسين كفاءة وفعالية عملية التوظيف، مما ينعكس إيجاباً على جودة الموظفين المعيّنين وأداء المنظمة ككل.

بناءً على نتائج الدراسات و المراجع المتاحة ، هناك عدة تساؤلات مهمة يمكن طرحها بشأن استخدام التقنية والرقمنة والذكاء الاصطناعي في إدارة رأس المال البشري:

* كيف يمكن لإدارة الموارد البشرية الاستفادة من التكنولوجيا الرقمية في تحسين عمليات التوظيف والاستقطاب؟

* ما هي التقنيات المتاحة مثل الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي والتي يمكن استخدامها لتحليل السير الذاتية وإجراء المقابلات الأولية بشكل آلي؟

* كيف يمكن الاستفادة من منصات التوظيف الإلكترونية لجذب المواهب والكفاءات؟

* كيف يمكن لإدارة الموارد البشرية الاستفادة من التكنولوجيا في تطوير وتدريب الموظفين؟

* ما هي الحلول التكنولوجية المتاحة لتطوير برامج تدريبية وتعليمية إلكترونية؟

* كيف يمكن استخدام تقنيات الواقع الافتراضي والواقع المعزز لتحسين تجربة التدريب للموظفين؟

* كيف يمكن لإدارة الموارد البشرية الاستفادة من التكنولوجيا في إدارة الأداء والحوافز للموظفين؟

* ما هي أنظمة تقييم الأداء الإلكترونية المتاحة وكيف يمكن الاستفادة منها؟

* كيف يمكن ربط أنظمة تقييم الأداء بنظم الحوافز والمكافآت لتحفيز الموظفين؟

* كيف يمكن لإدارة الموارد البشرية الاستفادة من التكنولوجيا في تحسين تجربة الموظف؟

* ما هي البوابات الإلكترونية والتطبيقات الذكية التي يمكن استخدامها لتسهيل إجراءات الموارد البشرية؟

* كيف يمكن الاستفادة من هذه الحلول التكنولوجية لتحسين تجربة الموظف بشكل عام؟

* كيف يمكن لإدارة الموارد البشرية الاستفادة من تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي في صنع القرارات الأكثر فعالية؟

* ما هي تقنيات تحليل البيانات الضخمة المتاحة والتي يمكن استخدامها؟

* كيف يمكن استخراج رؤى قيمة حول القوى العاملة باستخدام هذه التقنيات؟

بشكل عام، هذه التساؤلات تسلط الضوء على الفرص المتاحة لاستخدام التكنولوجيا والرقمنة والذكاء الاصطناعي في تحسين كفاءة وفعالية إدارة رأس المال البشري في المنظمات.

إن أهم الفروض الرئيسية لدراسة استخدام التقنية والرقمنة والذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية تتمثل في:

فرضية تحسين عمليات التوظيف والاستقطاب :

- استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي يساهم في تحسين كفاءة وفعالية عمليات تحليل السير الذاتية وإجراء المقابلات الأولية.

- استخدام منصات التوظيف الإلكترونية يساعد في جذب المواهب والكفاءات المناسبة للمنظمة.

فرضية تطوير وتدريب الموظفين :

- استخدام الحلول التكنولوجية لتطوير برامج تدريبية وتعليمية إلكترونية يحسن من فعالية وجودة التدريب.

- تطبيق تقنيات الواقع الافتراضي والواقع المعزز يُحسن من تجربة التدريب للموظفين.

فرضية تحسين إدارة الأداء والحوافز :

- استخدام أنظمة تقييم الأداء الإلكترونية يساهم في رفع كفاءة عمليات تقييم الأداء وتقديم التغذية الراجعة.

- ربط أنظمة تقييم الأداء بنظم الحوافز والمكافآت يُعزز من تحفيز الموظفين.

فرضية تحسين تجربة الموظف

- استخدام البوابات الإلكترونية والتطبيقات الذكية يُحسن من تجربة الموظف وتسهيل إجراءات الموارد البشرية.

فرضية تحسين صنع القرارات باستخدام تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي

- تطبيق تقنيات تحليل البيانات الضخمة يساعد في استخراج رؤى قيّمة حول القوى العاملة.

- استخدام الذكاء الاصطناعي في تحليل البيانات يُحسن من فعالية القرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.

هذه الفروض تُمثّل نقاط انطلاق لدراسة كيفية استفادة إدارة الموارد البشرية من التكنولوجيا والرقمنة والذكاء الاصطناعي في تحسين كفاءة وفعالية عملياتها.

-النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

نشأت البدايات الحقيقية لدراسة نظرية المنظمة وصياغة متغيراتها البنائية والسلوكية في القرن الماضي، ويرى العديد من المهتمين بنظرية المنظمة، أن هناك محورين أساسيين يمكن استخدامهما في دراسة التطورات الحاصلة في هذا الحقل لكل منهما مؤيديه ومعارضيه، فقبل سنة 1960 كانت الفلسفة المسيطرة في مجال نظرية المنظمة هي فلسفة النظام المغلق (Système fermé (Closed System ثم تغيرت بعد ذلك إلى فلسفة النظام المفتوح (Système ouvert (Open System، إذ أصبح التأكيد على أهمية تحليل متغيرات البيئة الخارجية إلى جانب تعزيز الرؤية بأهمية تحليل المتغيرات الخاصة بالبيئة الداخلية.

إن مضمون الموارد البشرية كمفهوم حديث الاستعمال والتداول يختلف عن مضمون إدارة الأفراد، وذلك لاختلاف الفلسفة والأسس التي ينهض عليها كلا المفهومين، فقد مرت التنظيمات بعدة مراحل، كانت لها مفاهيم مختلفة وكل مفهوم هو نتيجة منظور معين ساهم في توضيح بعض الجوانب الفنية والخصائص التي يتميز بها التنظيم، وقد تبلورت التطورات التي

لحقت بالفكر الإداري في ثلاث مداخل رئيسية هي:

1- المدخل الميكانيكي.

2- مدخل العلاقات الإنسانية.

3- مدخل الموارد البشرية.

1. المدخل الميكانيكي (الكلاسيكي) :

ويقصد به النظريات القديمة التي تفسر السلوك الإنساني، وباختلاف نماذجها فإنها افترضت أن الأفراد كسالى وغير قادرين على تنظيم وتخطيط العمل وغير عقلانيين وأنهم انفعاليين، ولذلك فإنهم غير قادرين على أداء أعمالهم بصورة سليمة وفعالة، ومن هنا بدأت افتراضات هذه النماذج الكلاسيكية تؤمن بضرورة فرض نموذج رشيد وعقلاني وقوي على العاملين، وذلك للسيطرة والتحكم في السلوك داخل المنظمات.

امتد هذا النموذج خلال الفترة من أواخر القرن الثامن عشر إلى بداية عام 1950 ، حيث كان التحدي الأساسي الذي واجه الإدارة هو اكتشاف الأسلوب الأمثل لمعالجة عناصر الإنتاج المادية والبشرية في ظل المتغيرات التي أحدثتها النتائج الأولى للثورة الصناعية، وقد تمثل هذا

التحدي في شقين :

- كيفية زيادة الكفاءة الإنتاجية (المخرجات / المدخلات) وجعل العمل أكثر يسرا في الأداء.
- كيفية تحفيز العاملين للاستفادة القصوى من جهودهم في تشغيل الآلات .

ومن أهم النماذج أو النظريات الرئيسية التي ظهرت خلال تلك الفترة والتي كونت الفكر الإداري الكلاسيكي أو المدخل الميكانيكي (نجد:

② نظرية الإدارة العلمية.

② نظرية المبادئ الإدارية.

② النظرية البيروقراطية

1.1 نظرية الإدارة العلمية :

نشأت حركة الإدارة العلمية وتطورت في الولايات المتحدة الأمريكية في الفترة بين سنوات 1900 و 1920، وذلك تلبية للحاجة الشديدة إليها فقد شهدت هذه الحقبة تطورا اقتصاديا أساسيا شمل التوسع في طرق ووسائل المواصلات الحديثة وزيادة وتركيز عدد السكان في المدن والتوسع في التصنيع واستخدام الآلات الباهظة التكاليف، واتسعت الأسواق الداخلية وازدادت أسواق التصدير.

ومن العوامل الأساسية التي ساعدت على النهضة الصناعية في ذلك الوقت ظهور الاختراعات العلمية الحديثة وتطور التكنولوجيا من ناحية، وظهور فئة من المنظمين الذين تخصصوا في عمليات الإدارة والتنظيم.

وكان فريدريك تايلور (Fredric.w.Taylor 1915-1856)الرائد الأول للإدارة العلمية أو أب الإدارة العلمية، نشر في عام 1911 كتابه الشهير "مبادئ الإدارة العلمية" ذكرا فيه أن الهدف الأساسي للإدارة هو ضمان تحقيق أعلى الأرباح لها وللعاملين.

وكان يرى أن أغلب العاملين يؤدون أعمالهم بدون مواصفات واضحة ومحددة، الأمر الذي جعلهم يفقدون كفاءتهم في العمل، وينجزون الأعمال بقابليات أقل من قابلياتهم وطاقاتهم الحقيقية، كما آمن أن بالإمكان معالجة هذه المشكلة تنظيميا إذا استطعنا تدريب العاملين وتقديم

المساعدة لهم لكي ينجزوا أعمالهم بالأسلوب الصحيح .

ولقد استخدم تايلور دراسة الوقت لقياس الحركات والمهام المطلوبة في أي عمل من أجل تجديد أقل وقت لأكثر الحركات ملائمة للعمل والعامل.

كما استخدم تايلور " دراسة الحركة" من أجل اختيار أقل الحركات جهدا وأكثرها إنتاجية لكي يستخدمها العامل في أداء العمل، أي أنه يسعى للوصول إلى أحسن طريقة في أداء العمل، كل ذلك من أجل أن تحقق المنظمة أهدافها بفاعلية أفضل.

ويرى تايلور أن بالإمكان الاستفادة من المفاهيم الهندسية والموضوعية والعقلانية في حل المشاكل الإدارية، وقد رغب في تخفيض استخدام أساليب الإدارة غير العلمية في صناعة

القرارات الإدارية مناصرا في ذلك ما يعرف ب " الإدارة بالنظام والمعايير ".

لقد تمت دراسة تايلور في ورشة بها 75 عاملا، يقوم كل منهم بنقل 12.5 طنا من الحديد خلال فترة العمل، إلا أنه لاحظ أنهم يسرفون من حركاتهم التي يؤدونها بحركات زائدة عن اللزوم، مما يؤدي إلى ضياع الجهد والوقت والإنتاج.

لقد اختار تايلور لتنفيذ خطته مهاجرا طموحا اسمه " سميث " واقترح عليه العمل بالقطعة بدل الأجر اليومي، كما طلب منه أن ينفذ الأوامر بحذافيرها، فكان أن نقل هذا العامل (47.5 طنا من الحديد خلال فترة العمل، كما أدت النتيجة إلى انخفاض عدد العمال من 500 إلى 140 عاملا، وحققت الشركة ربحا مقداره 75000 دولارا في السنة .

• مبادئ الإدارة العلمية :

لقد تطورت حركة الإدارة العلمية على يد تلاميذ تايلور من بعده، وقد تبلورت مبادئها كالتالي :

*العمل.

*التخصص وتقسيم العمل.

*الرشد في العمال والإدارة.

*هيكل التنظيم والتسلسل الرئاسي.

*استخدام الحوافز الاقتصادية لتشجيع الأفراد على العمل .

ولا يخفى أن الإدارة العلمية واجهت مجموعة من الانتقادات، من بينها أنها لم تراع العلاقات اللارسمية ، الاتصال و التنظيم اللارسمي بين العمال أنفسهم و الإدارة ، فقد اهتمت هذه المدرسة بالتنظيم الهرمي للسلطة و بالاتصال العمودي الرسمي كوسيلة لتنفيذ القرارات و تطبيق الإجراءات المتعلقة بالعمل.

فقدت المدرسة التaylorية فعاليتها في التسيير مما أدى إلى ظهور عدة نظريات حاولت تدارك سلبيات هذه المدرسة القائمة على روح الفردية و تعويضها بمبادئ لا تهمل الجوانب النفسية الاجتماعية للعامل.

1-2 نظرية المبادئ الإدارية :

وتتمثل هذه النظرية في أعمال كل من هنري فايول H. Fayol وجيليك Gulick ويوريك Urwick وغيرهم من الذين ركزوا في تحليلاتهم على الأسس العلمية ، الإدارية داخل التنظيمات وطبيعة مبدأ تقسيم العمل كخاصية هامة داخل مجال العمل التنظيمي، ولكن لهذه النظرية كانت جذورها العميقة والمبكرة في كتاب (آدم سميث) " A. Smith. ثروة الأمم " وتركيزه بالذات على أهمية تقسيم العمل بشكل خاص.

تركز هذه النظرية على أهمية مبدأ تقسيم العمل، هذا بالإضافة إلى أهمية الإشراف والتحكم والسلطة داخل التنظيمات الحديثة.

لقد وضع فايول 14 مبدأ يمكن من خلالها الاضطلاع بأنشطة الإدارة وهي :

1. تقسيم العمل.

2. السلطة والمسؤولية: السلطة هي الحق في إصدار الأوامر وتلقي الطاعة من الآخرين، أما المسؤولية فهي مقدار المساءلة الناجمة عن التمتع بحق إصدار الأوامر.

3. النظام: الالتزام بالأنظمة التنظيمية وعدم الإخلال بالأوامر.

4. وحدة الأمر: يعني أن يتلقى الفرد الأوامر من رئيس واحد.

5. وحدة التوجيه : صياغة النشاطات ذات الهدف الواحد في خطة واحدة وتشكل وحدة

تنظيمية يديرها مسؤول واحد.

6. خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة.

7 .مبدأ المكافأة والتعويض.

8 . المركزية: تعني تركيز السلطة بيد الرؤساء.

9. تدرج السلطة: تسلسل السلطة من أعلى إلى أسفل الهرم التنظيمي.

10.الترتيب: وضع كل شيء في مكانه الصحيح والمناسب سواء كان ماديا أو بشريا.

11.المساواة في المعاملة: لضمان الولاء التنظيمي للعاملين.

12.الاستقرار الوظيفي: المحافظة على الأفراد الأكفاء في المنظمة والحد من دوران

العمل وتسرب العمالة.

13 .المبادأة: تشجيع العمال على الابتكار والتفكير الخلاق.

14 .روح الفريق و التعاون.

ومن الواضح أن نظرية المبادئ الإدارية متشابهة إلى حد كبير مع نظرية الإدارة العلمية في تركيزها على عدة خصائص داخل بناء التنظيمات مثل: التخصص، تقسيم العمل، الإنجاز والفاعلية، الضبط والإشراف.

1-3 نظرية البيروقراطية:

يعرف " المعجم العربي الأساسي "لاروس " البيروقراطية بأنها: الحكم بواسطة كبار الموظفين.

كما يرى أحمد زكي بدوي أنها " عبارة عن تنظيم يقوم على السلطة الرسمية وعلى تقسيم العمل الإداري-وظيفي- بين مستويات مختلفة وعلى الأوامر الرسمية التي تصدر من رؤساء إلى مرؤوسين، ويعتبر التنظيم البيروقراطي ترشيده للعمل الإداري، وقد يدل المصطلح على الأداة الحكومية أو التنظيم الحكومي، كما يستخدم للتعبير عن سيطرة الموظفين دون مبالاة بمصالح الجماهير ودون مسؤولية أمامهم ".

وقد عالج العالم الألماني ماكس فيبر البيروقراطية كنظام عقلاني يتناسب مع المجتمع الصناعي في العالم الغربي، وقدم فيبر آراؤه في البيروقراطية في سياق نظريته الخاصة بهيكل السلطة والتي قادته إلى تحليل المنظمات وفقا لعلاقات السلطة الموجودة فيها، وكانت دراساته في هذا المجال تنبع من نقطة أساسية تتركز بالتساؤل التالي:

لماذا يطيع الأفراد الأوامر ولماذا يتصرفوا وفقا لما يقال لهم ؟

كما قدم في دراساته توضيحات على جانب كبير من الأهمية لاسيما في مجالات القوة الشرعية والسلطة " فالقوة " تعني القدرة أو القابلية في إرغام الآخرين بغض النظر عن مقاومتهم الشخصية. أما " الشرعية " فتعني تقبل الأفراد للقوة لأنها متفقة وقيمهم الخاصة.

كما استخدم مصطلح " السلطة " بمعنى الدمج بين الجانبين -القوة والشرعية- أي إطاعة الأوامر و تقبلها طواعية من قبل المرؤوسين.

لقد ميز فيبر بين ثلاث نماذج للسلطة يستند كل منها إلى نمط خاص من الشرعية (أي مقبولة اجتماعيا) ويرتبط بنمط معين من الأجهزة الإدارية، وهذه النماذج هي: السلطة الكاريزمية، السلطة التقليدية (الوراثةية) ، والسلطة القانونية الرشيدة .

2. مدخل العلاقات الإنسانية :

لم تتمكن النظريات الكلاسيكية من فهم خصائص التنظيمات وذلك لإهمالها لعنصر أساسي و فعال وهو الجانب البشري وماله من أثر على فعالية التنظيمات، ففي أوائل القرن العشرين بدأ التأكيد على العامل الإنساني في منظمات الأعمال يترك أثره على تفكير الإدارة، وعلى خلاف منظري الفكر الكلاسيكي الذين كانوا مدراء ممارسين، فإن منظري العلاقات الإنسانية كانوا من الأكاديميين وعلماء الاجتماع والنفوس والسلوك، فظهرت حركة العلاقات الإنسانية كرد فعل للنظريات الكلاسيكية وإهمالها لدور العامل الإنساني، فركزت بصورة أكثر اهتماما على الجوانب النفسية والاجتماعية للفرد في المنظمة باعتبار أن العوامل الإنسانية والشخصية وغير الرسمية تمارس تأثيرا حاسما على الكيفية التي يتم بها الأداء وما يتمخض عنه من نتائج.

لقد أدت العديد من العوامل في فترة الثلاثينات 1930 إلى تبني حركة العلاقات الإنسانية منها:

② ظهور تشريعات نظم المساومة الجماعية بين النقابات والإدارة في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1935 ، حيث بدأت الإدارة تبحث عن طرق جديدة للتعامل مع الأفراد.

② طالب الباحثون السلوكيين الذين أجروا أبحاث في مجال العمل بالاهتمام بالعامل الإنساني، أو الجانب الإنساني، فالمديرون الذين فشلوا في كف أيدي النقابات في التدخل في شؤون مصانعهم سعوا إلى تقوية العلاقات الإنسانية، وتحسين شروط العمل كسياسة بديلة للتصالح مع النقابات.

ويمكن تعريف العلاقات الإنسانية في مجال العمل بأنها: " مجال من مجالات الإدارة يعنى بإدماج الأفراد في موقف العمل بطريقة تحفزهم إلى العمل معا بأكبر إنتاجية مع تحقيق التعاون بينهم وإشباع حاجاتهم الاقتصادية النفسية والاجتماعية.

ويتضح من هذا التعريف أن للعلاقات الإنسانية أهدافا ثلاثة هي:

② تحقيق التعاون بين العاملين.

② الإنتاج.

② إشباع حاجات الأفراد الاقتصادية والنفسية والاجتماعية.

تعتبر الدراسة التي تمت بإشراف إلتون مايو Elton Mayo أستاذ علم النفس في جامعة هارفارد بين عام 1926 و 1932 المعروفة بدراسة هوثورن التي تمت في شيكاغو Western Electric Company's Hawthorne works in Chicago ، بداية الحركة الإنسانية في

الإدارة خلال القرن العشرين، وقد بينت هذه الدراسة أن هناك ترابطا بين السلوك والعواطف وأن للجماعة أثر على سلوكيات الفرد وأن المعايير الجماعية أثر كبير في وضع أسس مخرجات المستخدم الفرد وأن أثر متغير (النقود) يعتبر ثانويا بالنسبة لمحزونات الفرد إذا ما تمت مقارنته بأثر معايير الجماعة وعواطفها وإحساسها بالأمن.

استقدم مايو لإجراء دراسته حول أثر تحسين الإضاءة في المصنع على أداء العاملين ومعنوياتهم، وقد قسم مايو مجموعة الدراسة إلى فريقين: فريق التجربة وفريق المراقبة فوجد زيادة في الإنتاجية وارتفاع المعنويات لدى الفريقين، الفريق الذي زادت عنده الإضاءة والفريق الذي بقيت عنده الإضاءة ثابتة، ثم خفض الإضاءة قليلا فلم تتأثر الإنتاجية أو المعنويات لدى الفريقين، وبعد تكرار العملية خلص مايو إلى ما يلي:

أ- أن التحفيز لا يقتصر على النواحي المادية فقط بل يتعداها إلى النواحي المعنوية.

ب- إن التحفيز الفردي لا يكفي ولا يجزي إلا إذا من خلال مجموعة العمل التي يشعر العامل من خلالها بالطمأنينة والانتماء والالتزام.

ج- أن بيئة العمل ليست فقط بيئة إنتاج فحسب بل هي بيئة يعيش فيها العامل ويبني فيها علاقات شخصية تتجاوز العلاقات الرسمية ولا تقل أهمية عنها في التأثير على سلوكه داخل المنظمة.

د- إن إشعار العامل بأهميته والمجموعة التي ينتمي إليها أمر ضروري لرفع الروح -المعنوية للعاملين التي تؤثر إيجابا في زيادة الإنتاجية.

هـ- إن ردود فعل العاملين على الإدارة العليا وما يصادفهم من صعوبات ومشاكل في العمل لا تأتي بشكل فردي بل من خلال المجموعات التي ينتمون إليها.

من هنا برزت أهمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة في سلوك العاملين ودور القيادة في التحكم في ذلك السلوك، حيث اعتبر رواد هذه المدرسة أن الجو الاجتماعي في العمل هو الأساس في التأثير على إنتاجية العاملين وتفاعلهم مع الإدارة.

على الرغم من اهتمام دعاة هذه المدرسة بالعوامل الإنسانية والحوافز الجماعية للفرد العامل غير أنها واجهة انتقادات عديدة أهمها:

أن مدرسة العلاقات الإنسانية لم تأت فلسفتها بجديد، فقد ظلت مشاكل الإنتاجية هي المحور الذي تدور فيه نظرية العلاقات الإنسانية، بمعنى أن هدف الاعتراف بالتنظيمات غير الرسمية للعاملين وتحسين القيادة ورفع الروح المعنوية للعمال هي وسائل تستخدمها الإدارة لزيادة الإنتاجية، حيث أن فلسفة الإدارة العلمية كانت تقوم على تدريب العامل وتحفيزه مادياً لكي يزيد من إنتاجيته، فإن فلسفة مدرسة العلاقات الإنسانية كانت تقوم على أن الاعتراف بالجماعات العمالية الصغيرة وتغيير أسلوب الإشراف والقيادة للعمال من أسلوب الشدة والعنف

إلى أسلوب الإنساني الرقيق، هما أساس رفع إنتاجية العامل، فظلت هذه المدرسة تدعو الإداريين إلى تغيير أسلوب تعاملهم مع العمال ليصبح أسلوب الإقناع الظاهري والتلطف معهم

بدلاً من أسلوب التسلط الذي كان سائداً.

3. مدخل الموارد البشرية :

يعتبر مدخل الموارد البشرية حديث نسبياً في إدارة الأفراد، فقد بدأ استعماله مع مطلع السبعينيات من القرن العشرين حيث أكدت البحوث والدراسات في مجال العلوم السلوكية على أن اعتبار الأفراد كموارد وليسوا مجرد أناس يتحركون ويتصرفون فقط على أساس مشاعرهم

وعواطفهم يمكن أن يحقق فوائد ومزايا كثيرة لكل من المؤسسة والفرد على حد سواء.

ويقوم مدخل الموارد البشرية على ما يلي:

أ. أن الأفراد هم عبارة عن استثمار إذا أحسنت إدارته وتنميته.

ب. لابد من توجه السياسات والبرامج والممارسات لإشباع الحاجات النفسية (العاطفية) والاقتصادية للفرد.

ج. لابد أن تهيأ بيئة للعمل بحيث تشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم لأقصى حد.

د. برامج وممارسات الموارد البشرية يجب أن توضع وتنفذ مراعية تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المنظمة وتحقيق هذه المهمة من خلال عملية دائرية والتي يساعد فيها كل من المنظمة والأفراد بعضها البعض على مقابلة أهدافهم.

حيث أن وجود دافعية عالية لدى الأفراد وقدراتهم التطبيقية يؤدي إلى جودة ومقدار العمل بدرجة كبيرة، وهذا يؤدي إلى إنتاجية وربحية عالية للمؤسسة، مما يؤدي إلى تقدير عالي للأفراد وبدوره يؤدي إلى دافعية عالية، وهكذا تستمر العملية في علاقة دائرية.

يتمثل المحور الأساسي في فكر هذا المدخل في العمل على خلق القدرة التنافسية واعتبار الموارد البشرية الفعالة هي الركيزة الأساسية لهذه القدرة.

فالموارد البشرية هم العنصر الأساسي أو المورد الرئيسي للتنظيم وهم بما يتمتعون به من دوافع واتجاهات وميول، بالإضافة إلى تكوينهم الجسماني وقدراتهم الفيزيولوجية إنما يمثلون واحدا من المتغيرات المحددة للسلوك التنظيمي.

لقد تكاملت مفاهيم حديثة في إدارة الموارد البشرية تتناول قضايا استثمار الموارد البشرية من منظور شامل ومتكامل يعكس كل الإسهامات والإضافات الإيجابية لتيارات فكرية متجددة مستمدة من :

❑ العلوم السلوكية.

❑ بحوث ومداخل التطوير التنظيمي.

❑ نظرية النظم.

❑ مدخل إدارة الجودة الشاملة.

وترتكز الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية على الدعائم التالية:

❑ الإنسان طاقة ذهنية في الأساس.

❑ الإنسان يعمل برغبة في الإنجاز.

❑ الإنسان يحتاج إلى نمط متحرر من القيادة.

❑ الإنسان يبذل حيث يعمل ضمن فريق متجانس.

كما يركز هذا المدخل على إدارة العنصر البشري من حيث أهميته وحاجاته ووحدته وتكامله واندماجه بالمنظمة، ويعتبر مدخلا سلوكيا يركز على مجموعة من سياسات الموارد البشرية التي تتوافق مع استراتيجيات المنظمة.

و من خلال ما سبق يتبين لنا أن الفكر التنظيمي وكنتيجه للتطور العلمي والتكنولوجي انتقل في تركيزه من اعتبار الإنسان آلة إلى الاهتمام بالجانب الإنساني واعتباره أساس العملية الإنتاجية في التنظيم والتكامل بين مختلف عناصر العملية الإنتاجية وضرورة التنسيق بينها، فأصبحت المهارة الفنية والنظرية والاجتماعية مطلوبة من العامل بعدما كان التركيز على المهارة اليدوية، فزاد الاهتمام بمشكلات الدوافع والروح المعنوية في المؤسسات العصرية.

فالمراحل التي مرت بها فلسفة العمل وظروفه ساهمت كلها في تشكيل ذهنية العامل ونظرته للمهام المهنية، كما أن ظروف العمل تطورت لصالح رفاهية العمل وراحة العامل حتى يعود بالفائدة على المؤسسة.

هناك من يميز بين ثلاث مداخل رئيسية لدراسة الموارد البشرية وهي :

1.3 المدخل الإداري :

يركز هذا المدخل على دراسة العمليات الإدارية، حيث يبدأ بالتعرض للأهداف التنظيمية وخطط الموارد البشرية وعمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين وتحليل الوظائف وتقييمها هذا إلى جانب دراسة تنظيم الجهاز المعني

بإدارة الموارد البشرية وعلاقته بالأجهزة الأخرى في المنظمة، بالإضافة إلى تناول أنشطة تنمية الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي وتقييم الأداء وتحفيز العاملين وتحسين بيئة العمل.

2.3 مدخل النظم :

تحتل الموارد البشرية مكانتها من خلال النظام الكلي للمنظمة، ومن ثم فإن مجهودات الموارد البشرية يتم تقييمها من خلال مدى مساهمتها في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، وفقا لهذا يتم دراسة الموارد البشرية كنظام فرعي مفتوح، يؤثر ويتأثر بالأنظمة الفرعية الأخرى مثل نظام الإنتاج والعمليات ونظام التسويق وغيرها من النظم التي تتأثر وتتأثر في النظام البيئي الكلي للمنظمة.

3.3 المدخل الإستراتيجي

يركز هذا المدخل على دراسة وتحليل أنشطة الموارد البشرية وربطها بغايات وأهداف واستراتيجيات المنظمة، وفي ظل هذا المدخل يتم الربط بين جهود تخطيط الموارد البشرية والتوجهات الإستراتيجية للمنظمة، حيث يصبح العنصر البشري أحد الأسلحة لتحقيق الميزة التنافسية وتحسين أوضاع المنظمة السوقية ونتائج أعمالها. وينظر المعنيون بدراسة الأفراد وفقا لهذا المدخل إلى أهمية التركيز على إدارة العنصر البشري، من حيث أهميته وحاجاته ووحدته وتكامله واندماجه بالمنظمة، وهو يعتبر مدخلا سلوكيا، فمدير الأفراد عليه أن يأخذ الأسعار والجوانب السلوكية في تنفيذه للوظائف الاستشارية

لوظائف الأفراد وإدارة الموارد البشرية، وفقا لهذا المدخل تركز على مجموعة من سياسات

الموارد البشرية المتوافقة من استراتيجيات المنظمة.

ويعتبر هذا المدخل الذي استندنا إليه في استعراضنا لجوانب إدارة الموارد البشرية في هذه الدراسة، إذ يعد أحد المداخل القيمة والمتكاملة في ذات الوقت، حيث تزايد الاعتراف الإداري في الآونة الأخيرة بأهمية العنصر البشري باعتباره أحد العناصر الحاكمة في تحقيق النجاح للمنظمة المعاصرة، من خلال مساهمته في تحقيق الميزة التنافسية باستمرار.

الإطار النظري:

* تعريف إدارة الموارد البشرية:

هي مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تهدف إلى إدارة الأفراد في المنظمة بشكل فعال لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

* استراتيجيات التكيف:

1/ التدريب والتطوير: توفير برامج تدريبية لتعزيز المهارات الرقمية.

2/ التحفيز والمكافآت: تعديل أنظمة المكافآت لتحفيز الابتكار والتغيير.

3/ التواصل الفعال: تعزيز قنوات التواصل بين الإدارة والموظفين لضمان التكيف السلس.

بهذا الشكل، تساهم إدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات التحول الرقمي وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات.

* أهمية التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية :

التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية يعد من العناصر الأساسية لتحقيق الكفاءة والفعالية في العمل. إليك بعض النقاط التي تبرز أهمية هذا التحول:

1/ تحسين الكفاءة: يساهم التحول الرقمي في أتمتة العديد من العمليات الإدارية، مما يقلل من الوقت المستغرق في المهام الروتينية ويزيد من كفاءة العمل.

2/ تعزيز تجربة الموظف: من خلال استخدام تقنيات مثل تطبيقات الهواتف المحمولة، يمكن للموظفين الوصول إلى المعلومات والموارد بسهولة، مما يحسن من تجربتهم بشكل عام.

3/ تحليل البيانات: يمكن استخدام البيانات الكبيرة Big Data لتحليل أداء الموظفين وتحديد الاتجاهات، مما يساعد على اتخاذ قرارات مستندة إلى البيانات.

4/ التوظيف الذكي: تتيح أدوات الذكاء الاصطناعي تحسين عمليات التوظيف من خلال تحليل السير الذاتية وتحديد المرشحين الأنسب بشكل أسرع.

5/ تعزيز التواصل: توفر التكنولوجيا وسائل تواصل حديثة تساهم في تحسين التواصل بين الفرق والإدارات، مما يسهل تبادل المعلومات والأفكار.

6/ تطوير المهارات: يمكن أن تساعد المنصات الرقمية في توفير برامج تدريب متقدمة، مما يساهم في تطوير مهارات الموظفين بشكل مستمر.

و بشكل عام، يساعد التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية على تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات في السوق.

* تعريف المخاطر:

المخاطر هي احتمال وقوع حدث أو حالة تؤدي إلى تأثير سلبي على أهداف المنظمة. في سياق إدارة الموارد البشرية، تعني المخاطر التحديات والمشاكل التي يمكن أن تؤثر على أداء وكفاءة إدارة الأفراد.

* أنواع المخاطر:

1/ المخاطر التشغيلية:

تتعلق بالمشكلات اليومية التي تواجهها المنظمة، مثل عدم كفاءة العمليات أو فقدان البيانات.

2/ المخاطر الاستراتيجية:

تنشأ من قرارات استراتيجية قد تؤثر على مستقبل المنظمة، مثل ضعف استراتيجيات التوظيف.

3/ المخاطر المالية:

تتعلق بالتأثيرات المالية المحتملة، مثل تكاليف التدريب أو فقدان الموظفين المهمين.

4/ المخاطر القانونية:

تشمل القضايا القانونية المرتبطة بالامتثال للقوانين واللوائح، مثل قوانين العمل.

* تصنيف المخاطر حسب المنشأة أو المشروع:

أ / المخاطر الداخلية: تنشأ من داخل المنظمة، مثل عدم رضا الموظفين أو عدم كفاءة فرق العمل.

ب / المخاطر الخارجية: تنجم عن عوامل خارجية، مثل التغيرات الاقتصادية أو التكنولوجية.

* مصادر المخاطر المتعلقة بإدارة الموارد البشرية:

- 1/ التكنولوجيا: الاعتماد على أنظمة رقمية قد يؤدي إلى فقدان البيانات أو تعطل الأنظمة.
 - 2/ التوظيف صعوبة جذب والاحتفاظ بالمواهب المؤهلة في ظل المنافسة الشديدة.
 - 3/ التدريب والتطوير: عدم كفاية البرامج التدريبية قد يؤدي إلى نقص المهارات المطلوبة.
 - 4/ الثقافة التنظيمية: مقاومة التغيير من قبل الموظفين قد تعوق تنفيذ استراتيجيات التحول الرقمي.
 - 5/ التواصل: ضعف قنوات التواصل قد يؤدي إلى سوء الفهم وعدم التوافق بين الفرق.
- بذلك، يجب على منظمات الأعمال أن تكون واعية لهذه المخاطر وأن تطور استراتيجيات فعالة للتخفيف من آثارها، خاصة في ظل التحول الرقمي.

* استراتيجيات إدارة المخاطر في المؤسسات

إدارة المخاطر هي عملية تتضمن تحديد وتحليل وتخفيف المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على أهداف المؤسسة. إليك بعض الاستراتيجيات الفعالة في إدارة المخاطر:

- 1/ تحديد المخاطر: إجراء تقييم شامل لتحديد المخاطر المحتملة التي تواجه المؤسسة، سواء كانت تشغيلية، مالية، استراتيجية، أو قانونية.
- 2/ تحليل المخاطر: تقييم شدة وتأثير كل خطر محتمل من خلال تحليل البيانات والاتجاهات لفهم العوامل المؤثرة.
- 3/ تطوير خطة استجابة: وضع استراتيجيات للتعامل مع المخاطر، مثل:
 - أ / التجنب: تغيير الخطط لتفادي المخاطر.
 - ب / التحويل: نقل المخاطر إلى طرف ثالث (مثل التأمين).
 - ج / التخفيف: اتخاذ تدابير لتقليل احتمال حدوث المخاطر أو تأثيرها.
 - د / القبول: قبول المخاطر مع وضع خطة للتعامل معها في حال حدوثها.
- 3/ تنفيذ الحلول: تطبيق الاستراتيجيات المعتمدة ومراقبة فعاليتها بشكل دوري.
- 4/ التواصل والتثقيف: تعزيز الوعي بالمخاطر بين الموظفين من خلال التدريب وورش العمل لضمان استعداد الجميع لمواجهة المخاطر.
- 5/ المراجعة المستمرة:

تقييم أداء استراتيجيات إدارة المخاطر بانتظام وتعديلها حسب الحاجة للتكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.

6/ التكنولوجيا: استخدام أدوات التكنولوجيا الحديثة لتحليل البيانات وإدارة المخاطر بشكل أكثر فعالية، مثل أنظمة إدارة المخاطر والبرمجيات التحليلية.

و تساعد هذه الاستراتيجيات المؤسسات على تعزيز قدرتها على التكيف مع التغيرات والتحديات، مما يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل أكثر فعالية.

الفصل الثاني
الدراسات السابقة

-الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات التي تناولت دور التقنية في تحسين الموارد البشرية. على سبيل المثال، تركز بعض الدراسات على كيفية تحسين الأداء الوظيفي وزيادة الإنتاجية من خلال استخدام التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي. أما بعض الدراسات الأخرى فتركز على تحسين تجربة العملاء وتقديم خدمات مخصصة وفعالة باستخدام الذكاء الاصطناعي والتحليلات البيانية.

و فيما يلي سيتم عرض عدد من الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين التكنولوجيا الرقمية وسوق العمل على النحو التالي:-

استهدفت دراسة (Titan, et al , 2014) . الوقوف على العلاقة بين التعليم والبيئة الرقمية وسوق العمل؛ كما ركزت أيضا على استراتيجية الاتحاد الأوروبي في تقليل الفجوة بين العرض والطلب لسوق عمل العاملين ذوي الكفاءات الرقمية المتطورة وبالأستعانة بالبيانات التي تم جمعها من البنك الدولي والمديرية العامة للمفوضية الأوروبية توصلت الدراسة إلى وجود تأثير للكفاءات الرقمية على سوق العمل؛ كما أكدت الدراسة على الدور المهم للتعليم الرقمي في ذلك.

واهتمت دراسة 2019 (Chinoracky & Corejova) بتحليل وتوصيف تأثير التكنولوجيا الرقمية على سوق العمل، وذلك بالتطبيق على قطاع النقل، وفي سبيل ذلك الهدف، تم جمع البيانات اللازمة ومعالجتها وتحليلها، كما تم الاعتماد على التقارير والدراسات الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية والمنتدى الاقتصادي العالمي ولقد استخلص الباحثان أنه يوجد للتكنولوجيا الرقمية تأثير على العمالة والبطالة في سوق العمل في دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وهو ما قد يكون له تأثير على سوق العمل في قطاع النقل.

واهتمت دراسة 2019 (Zhuravleva et al) بالكشف عن تأثير التكنولوجيا الرقمية على هيكل الطلب في سوق العمل الإقليمي وعبر الاعتماد على عدد من الأساليب البحثية، تضمنت على سبيل المثال: التحليل المقارن والعمليات الهيكلية وتحليل السلاسل الزمنية والتحليل المنطقي لعلاقة السبب والنتيجة انتهى الباحثون إلى أن إدخال التكنولوجيا الرقمية قد أسهم في ظهور فئة من العاملين تعمل بدوام جزئي أو ما يعرف بالعمالة المؤقتة على توصيف تأثير Huseynli & Huseynli, 2022 وانصب الهدف الرئيس لدراسة الرقمنة على سوق العمل كما استهدفت أيضا الوقوف على التأثير المحتمل للتكنولوجيا الرقمية على سوق العمل. ولقد انتهى الباحثان إلى وجود تأثير للتحويل الرقمي على سوق العمل، وأن هذا التأثير سيكون مستمرا، كما أفادت النتائج أيضا أن أسواق العمل الرقمية الجديدة تتصف بالمرونة والرشاقة.

وركزت دراسة Yin & Choi 2023 على تحليل تأثير التجارة الدولية على فجوة النوع في القوى العاملة، كما اهتمت أيضا بالدور المعدل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وعبر تحليل البيانات التي تم جمعها من 79 دولة نامية خلال الفترة من 2006 وحتى عام 2019 ، فقد أوضحت النتائج أن التجارة الدولية تضيق الفجوة ما بين الجنسين، ومن المحتمل أن يؤدي التفاعل ما بين التجارة الدولية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى توسيع تلك الفجوة. وتبلور الهدف الرئيس للدراسة 2018 (Lovergine & Pellero) في تحديد الخسائر الوظيفية الناشئة عن ظهور الابتكارات والتقدم التكنولوجي بفعل الثورة الصناعية. ولذا، فقد اهتمت الدراسة بالإجابة على تساؤل رئيس مفاده ما هو تأثير الروبوتات والذكاء الاصطناعي والتكنولوجيا الرقمية الجديدة على

كل من التوظيف ومهارات العاملين في الدول الصناعية؟ وعبر التحليل الكمي للأدبيات المتعلقة بتأثير الروبوتات والذكاء الاصطناعي والتكنولوجيا الرقمية الجديدة على سوق العمل المستقبلية في الدول الصناعية، أفادت النتائج أن التطور الحديث في مجال الروبوتات والذكاء الاصطناعي والتكنولوجيا الرقمية الجديدة يمكن أن تغير شروط الميزة النسبية بين الإنسان والآلة كما يؤثر على العمالة وعلى استبدال بعض العمال بالآلات، مما يؤثر على كل من المهام المعرفية واليدوية والروتينية وغير الروتينية.

وتناولت دراسة 2022، Shpa et al) تأثير التكنولوجيا الرقمية على سوق عمل أخصائي الموارد البشرية وعبر تحليل البيانات التي تم جمعها من دائرة التوظيف الحكومية الأوكرانية انتهت الدراسة إلى وجود تأثير للتكنولوجيا الرقمية على سوق عمل أخصائي الموارد البشرية

-الإطار النظري

هناك عدة منطلقات نظرية أساسية لدراسة إدارة الموارد البشرية وتحديات التحول الرقمي في منظمات الأعمال:

1/ مفهوم إدارة الموارد البشرية :

إدارة الموارد البشرية هي وظيفة إدارية تركز على إدارة وتطوير الأفراد العاملين في المنظمة لتحقيق أهدافها. وتشمل مسؤوليات إدارة الموارد البشرية التوظيف والتدريب والتطوير والتعويضات والمزايا والعلاقات مع الموظفين.

2/ أهمية إدارة الموارد البشرية :

إدارة الموارد البشرية تساهم في زيادة الإنتاجية والأداء المؤسسي من خلال توفير بيئة عمل مناسبة للموظفين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم. كما تلعب دورًا حاسمًا في نجاح المنظمات من خلال مختلف الوظائف والأقسام التي تعتبر حيوية لها.

3/ أنواع إدارة الموارد البشرية :

هناك نوعان رئيسيان من إدارة الموارد البشرية:

إدارة الموارد البشرية المحلية: تتعامل مع إدارة موظفي المؤسسة داخل حدودها الجغرافية.

إدارة الموارد البشرية الدولية: تتعامل مع إدارة الموظفين في الشركات متعددة الجنسيات والمنتشرة جغرافيًا.

4/ تحديات التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية :

إن التحول الرقمي الذي يشهده العالم اليوم يجعل الموارد البشرية تواجه عددًا من التحديات، ومن أهمها: استقطاب المواهب، وتطوير مهارات الموظفين، وإدارة التنوع الثقافي، والامتثال والالتزام بالقوانين والتشريعات، وتحسين تجربة الموظفين والمرشحين.

15/ أهمية دراسة تحديات إدارة الموارد البشرية :

إن دراسة مشاكل وتحديات إدارة الموارد البشرية أمر بالغ الأهمية لتحسين أداء المنظمة، وتعزيز الميزة التنافسية، وتحقيق التحول الرقمي، وتطوير الممارسات الاستراتيجية، والامتثال والالتزام القانوني.

هذه المنطلقات النظرية تُشكّل الأساس لدراسة إدارة الموارد البشرية وتحديات التحول الرقمي في منظمات الأعمال.

-حدود البحث-

* الحدود المفاهيمية :

يجب أن تكون الدراسة واضحة في تحديد مفاهيم إدارة الموارد البشرية والتحول الرقمي وأبعادهما. وأن تستند إلى تعريفات محددة ومتفق عليها في الأدبيات والدراسات السابقة.

* الحدود الموضوعية :

يجب أن تركز الدراسة على الجوانب الموضوعية والعملية لإدارة الموارد البشرية وتحديات التحول الرقمي. وأن تتجنب الانجرار إلى الجدل النظري والفلسفي البحث.

* الحدود المنهجية :

يجب أن تتبع الدراسة منهجية بحثية واضحة ومحددة. تشمل تحديد الأهداف والفرضيات، وجمع البيانات من مصادرها الأصلية، وتحليلها باستخدام أساليب إحصائية مناسبة.

* الحدود الزمانية والمكانية :

يجب أن تحدد الدراسة الإطار الزمني والمكاني الذي تتناوله. فالتحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي قد تختلف باختلاف الفترة الزمنية والبيئة المؤسسية.

* الحدود الأخلاقية والقانونية :

يجب أن تلتزم الدراسة بالضوابط الأخلاقية والقانونية المتعلقة بحماية البيانات الشخصية للموظفين، واحترام خصوصيتهم، وعدم إساءة استخدام المعلومات التي يتم جمعها.

* الحدود المالية والموارد :

يجب أن تراعي الدراسة الحدود المالية والموارد المتاحة لإجرائها. فاستخدام التقنيات الحديثة في جمع وتحليل البيانات قد يتطلب استثمارات كبيرة.