

تحديات رقمته إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية

" دراسة قطاع البنوك لولاية مستغانم "

The challenges of digitizing the hr management in algerian enterprises
" a study of banking sector in mostaganem city "

خوصة مصطفى¹، بن عبو الجليلي²،

¹ كلية العلوم الاقتصادية و العلوم تجارية و علوم التسيير، جامعة معسكر (الجزائر)، مخبر " LAPDEC "

mkhoussa@yahoo.fr

² جامعة معسكر (الجزائر)، benabou@univ-mascara.dz

تاريخ النشر: مارس/2021

تاريخ القبول: 21/01/2021

تاريخ الإرسال: 2019/09/16

المخلص:

لقد أدت التحولات الرقمية و التطور المستمر للتكنولوجيات الحديثة الى احداث تطورات جوهرية في مختلف أنشطة المؤسسات و خاصة مجال إدارة الموارد البشرية الذي اصبح مجال خصب لكثير من الباحثين في حين لا تزال المؤسسة الجزائرية تعتمد على الأساليب التقليدية في ادارتها لمواردها البشرية، الامر الذي دفعنا للقيام بهذه الدراسة للكشف عن الأسباب التي تمنع استغلال التكنولوجيات الرقمية في مجال تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية حيث تم دراسة حالة قطاع البنوك لولاية مستغانم .

الكلمات المفتاحية : التحولات الرقمية ، التكنولوجيا الرقمية ، إدارة الموارد البشرية ، الرقمنة ، رقمنة الكفاءات

Abstract:

The continuous improvement in new technologies and the digital transformation has made an substantial developments in various aspects of the enterprise's activities especially human resource management which has become fertile aria for a lot of scientists , when the Algerian's enterprises are still managing the human resources in traditional way , the matter had led us to do this study to discover the challenges that prevent this enterprises from exploiting these new technologies in order to of develop the HR practices , the study aimed the bank sectors in Mostaganem city .

Key words: digital transformation , digital technology , HR management , digitization , Digitization of competencies

المقدمة

يعتبر اختراع الكمبيوتر نقطة انطلاق الثورة الصناعية الثالثة التي تميّزت بتطورات كبيرة¹ و متسارعة في مجال التكنولوجيا خاصة مع الانتشار الكبير في استخدام الإنترنت و تطور البرمجيات و الهواتف الذكية و التطبيقات و تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي ، حيث باتت تعرف هذه الفترة بالعصر الرقمي كما تميّزت بالانتشار الواسع للتكنولوجيات الرقمية التي أثّرت جذريا على مختلف جوانب الحياة و من بينها عالم الاعمال ، كما ان استمرار نظرية " غوردن مور" جعل الوصول الى التكنولوجيات الرقمية متاح للجميع الامر الذي أدى الى تغيير موازين المنافسة و الانتقال من الاعتماد على رؤوس الأموال و التقنيات إلى الاعتماد على الأفكار و الإبداع إضافة الى حدوث طفرة في عالم الاعمال و ظهور شركات جديدة فرضت وجودها بنماذج اعمال مختلفة كليا ، فنجد شركة " فيسبوك" من اكبر شركات الاعلام رغم انها لا تمتلك أي محتوى اعلامي في حين شركة " علي بابا " من اكبر شركات البيع بالتجزئة و لا تمتلك أي سجلات جرد ، فظهور هذه الشركات و نماذج الاعمال الجديدة فرض على الشركات التقليدية حتمية التحول الرقمي لضمان بقائها و القدرة على المنافسة ، الامر الذي جعل التحول الرقمي للمؤسسات من المجالات التي تثير اهتمام الباحثين نظرا للتأثيرات الكبيرة التي أحدثتها التكنولوجيا الرقمية على ممارسات المؤسسات و وحدات اعمالها و التي من بينها إدارة الموارد البشرية التي تعتبر من اهم هذه الأقسام التي تأثرت بها خاصة في مجال تطوير الممارسات ، حيث نجد أن شركة " walmart " تقوم بنشر تكنولوجيا افتراضية لتقوم بتحسين عملية التدريب على التخزين الداخلي إضافة الى خلق بيئة عمل تحاكي بيئة العملاء من اجل تدريب موظفيها فيما تستغل شركة " امازون " حوالي 100.000 روبوت بعد إدراكها لفعالية هذه التكنولوجيات و قدرتها على التعاون مع الموظف² و الأمثلة على استغلال التكنولوجيا لتطوير إدارة الموارد البشرية كثيرة فقد أشار ذات التقرير بان الذكاء الاصطناعي و الروبوتات قد فتحت فرص جديدة لإدارة الموارد البشرية لا سيما في قطاع التوظيف و التعليم و التدريب حيث ذكر التقرير أمثلة كثيرة على مختلف الشركات التي تمكّنت من تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخاصة بها و النتائج الإيجابية التي حققتها ، و هو ما يستوجب طرح الإشكالية التالية :

ما هي الأسباب التي تمنع استغلال التكنولوجيا الرقمية لتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك لولاية مستغانم ؟

و من هذه الإشكالية يتم طرح بعض التساؤلات الفرعية التالية :

- ما هو واقع رقمته إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك ؟

- ما هي التكنولوجيات الرقمية التي تؤدي رقمنة إدارة الموارد البشرية ؟
- كيف تؤثر التكنولوجيا الرقمية على ممارسات إدارة الموارد البشرية ؟

كما تم وضع الفرضية التالية :

- يعتبر نقص ثقافة الابداع في المؤسسة الجزائرية السبب الرئيسي وراء عدم استغلال التكنولوجيات الرقمية .
- تعتبر العقبات القانونية سبب رئيسي في عدم تطوير إدارة الموارد البشرية في المؤسسات البنكية لولاية مستغانم .

اهداف الدراسة :

تهدف الدراسة الى إظهار واقع رقمنة إدارة الموارد البشرية و تحديد الاسباب التي تمنع تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية حيث تناولت الدراسة قطاع البنوك لولاية مستغانم .

حدود الدراسة :

تمت الدراسة في الفترة الزمنية من ديسمبر 2018 الى شهر جانفي 2019 بقطاع البنوك لولاية مستغانم .

الدراسات السابقة :

لقد تناول العديد من الباحثين مجال تطوير إدارة الموارد البشرية و موضوعات مماثلة كالدراسة التي نشرت سنة 2017 بعنوان البعد الاستراتيجي لتنمية و إدارة الموارد البشرية في ظل تحديات العولمة حيث كانت تهدف الى ابراز البعد الاستراتيجي لوظائف إدارة الموارد البشرية ف ظل تحديات و تأثيرات العولمة و التي خلصت الى ان تنمية إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة تتوقف على دور الإدارة في خلق بيئة ملائمة تمكنها من استغلال الإمكانيات البشرية المتاحة³ ، كما نشرت دراسة في سنة 2014 بعنوان *the impact of information technology in human resource management* ، البحث عبارة عن دراسة ميدانية لمجموعة من الشركات متعددة الجنسيات تهدف الى تحديد مجالات ادارة الموارد البشرية التي تستخدم التكنولوجيات المعلوماتية المستخدمة و مدى فاعليتها و كذلك تحديد إيجابيات و سلبيات تطبيق تكنولوجيات المعلومات في إدارة الموارد البشرية و علاقة هذه التكنولوجيات بمدى تحقيق اهداف إدارة الموارد البشرية حيث خلصت الدراسة الى انه رغم ان مساهمة تكنولوجيات المعلومات في بلوغ الأهداف كان متوسط الا ان الاستغلال الأمثل لهذه التكنولوجيا له تأثير إيجابي على إدارة الموارد البشرية⁴ .

في سنة 2015 نشرت دراسة حول دور التدريب في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة الاسمنت بباتنة خلال الفترة 2013/2011 ، الدراسة تهدف الى ابراز دور التدريب في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة ، البحث عبارة عن دراسة حالة مؤسسة الاسمنت بباتنة خلال الفترة من 2011 الى 2013 حيث خلصت الدراسة الى أنّ المؤسسة حققت نتائج إيجابية بعد التدريب مثل تخفيض الوقت و تحسين الإنتاجية و الاستغلال الأمثل لليد العاملة⁵ ، إضافة إلى ذلك ففي سنة 2017 نشرت دراسة بعنوان Digitization Human Resources Through Gamification for employee engagement الدراسة تهدف الى تحليل و اختبار أهمية تحويل ممارسات الاعمال الى ممارسات تحاكي الألعاب "GAMIFICATION" إضافة الى بحث التوجّهات المعاصرة لتقنيات الألعاب "GAMIFICATION" في مجال إدارة الموارد البشرية ، حيث خلصت الدراسة الى ان تقنيات الألعاب "GAMIFICATION" تعزّز من مشاركة الموظفين و اندماجهم كما تسمح بتحفيز الافراد للقيام بواجباتهم و زيادة اهتمامهم بالتعلم⁶ ، كما نشرت في سنة 2015 دراسة بعنوان the digital transformation of people Management و التي كانت تهدف الى بحث كيفية تأثير التكنولوجيا الرقمية في الطريقة التي يدير بها المدراء التنفيذيين لإدارة الموارد البشرية و كيفية التعامل مع مدراء الاعمال الاخرين بفاعلية ، حيث خلصت الدراسة الى ان التفكير الاستراتيجي اصبح عنصر مهم في إدارة الموارد البشرية مع ضرورة الحفاظ على التسلسل الهرمي للسلطة كما اشارت الدراسة الى ان عدم استغلال التكنولوجيا في بناء استراتيجية الاعمال يعتبر مخاطرة من قبل المنظمات إضافة الى انه يجب على هذه الأخيرة الاستغلال الفعال للتكنولوجيا في تنفيذ الاعمال و زيادة التعاون⁷ .

1 - مفهوم التحول الرقمي :

إن التحول الرقمي ليس مجرد استخدام التكنولوجيا الرقمية في مجال الاعمال وزيادة الاستثمار فيها، فالتكنولوجيا تعتبر أداة تمكن التحولات الرقمية فيما يجب على المؤسسات التي تسعى لخوض تجربة التحولات الرقمية ان تعرف كيف و كم تستثمر في التكنولوجيا من اجل استغلال الفرص المتاحة⁸ ، و عليه فقد تم تعريف التحول الرقمي على أنه التغيير الجذري و المتسارع في أنشطة الاعمال و الممارسات و الكفاءات و نماذج الاعمال قصد الاستغلال الأمثل للتغيرات و الفرص الناتجة عن التكنولوجيات الرقمية و تأثيرها في المجتمع⁹

1.1 - اركان التحول الرقمي :

بيّنت الدراسات إن كل الشركات الرقمية اتبعت استراتيجيات محددة في مسارها الانتقالي إلى العالم الرقمي بحيث تشير النتائج إلى وجود خمسة أركان يجب توفرها من اجل إحداث التحول الرقمي و التي يمكن

تلخيصها فيما يلي¹⁰ .

- استراتيجية الاعمال الرقمية
- الارتباط بين الموظفين و العملاء
- ثقافة الابداع
- التقنية او التكنولوجيا الحديثة
- البيانات و التحليل

2- تطور إدارة الموارد البشرية :

شهد تطور إدارة الموارد البشرية عدّة مراحل نتيجة للتطور التكنولوجي و التي يمكن تقسيمها إلى مايلي¹¹

• النظام الورقي :

في البداية كانت أنظمة الموارد البشرية قائمة على الورق اين كانت تعمل بشكل مستقل و غير متكامل مع مختلف الوظائف الأخرى حيث كان يتم تخزين البيانات عادة على أجهزة الكمبيوتر المركزية كما كانت تعد التقارير الأولية بأساليب بدائية للغاية ، وكانت إدارة الموارد البشرية هي الجهة الوحيدة المسؤولة عن البيانات.

• بداية الكمبيوتر الشخصي:

في هذه المرحلة تم تحويل البيانات من الأنظمة الورقية الى الكمبيوتر الشخصي و الشبكات المحلية و مع التقدم التكنولوجي تم انشاء قواعد البيانات كما طوّرت هذه التكنولوجيا أساليب كتابة التقارير و كشف الرواتب و تتبع مسار الموظفين .

• نظام قواعد البيانات الالكترونية:

ظهرت هذه المرحلة مع ظهور تكنولوجية قواعد البيانات المترابطة و التي تعني تخزين مجموعة من البيانات في ملفات مختلفة ، بحيث كل صنف من الملفات يحوي أنواع محددة من البيانات و التي يمكن ربطها و بالتالي استخدام مختلف البيانات من مختلف الملفات من أماكن مختلفة و في هذه المرحلة اصبح استخدام الانترنت في تزايد و مع تزايد هذه التكنولوجيا تمكنت المنظمات من استغلالها اعداد التقارير المعقدة وزيادة الاندماج مع باقي اقسام .

• تكنولوجيا شبكات الانترنت:

في هذه المرحلة بدأت العديد من الشركات تسعى لاحتضان تكنولوجيا الموارد البشرية أين أصبحت مزايا التشغيل الآلي معروفة على نطاق واسع للموارد البشرية والمناطق الأخرى من العمل، كما

تحول التركيز الى جعل اكثر المعاملات اوتوماتيكية لتحقيق الفعالية والكفاءات، إضافة الى ذلك أصبحت مراكز الاتصال تستخدم أنظمة الاستجابة الصوتية على نطاق واسع إضافة الى استخدام التطبيقات التي تمكن المستخدم الى الوصول الى قاعدة البيانات من أي مكان و في أي وقت .

3 - التحولات الرقمية لإدارة الموارد البشرية :

تسعى المؤسسات إلى الاستفادة القصوى من تجربة العملاء لضمان ثقتهم و ولائهم و رفع علامة المؤسسة ، الأمر الذي أصبح يستوجب على المؤسسات إن تعمل على إدماج موظفيها و خلق بيئة عمل محفزة تؤدي إلى خلق الرضى الوظيفي ، حيث أثبتت الدراسات إن الشركات ذات القوى العاملة عالية الأداء تتفوق على نظيراتها بنسبة 147 في المائة في الأرباح لكل سهم و إن أفضل الشركات هي التي تتحرك بسرعة لتقديم تجربة فائقة للموظفين يمكنها من خلالها دفع الابتكار والإنتاجية ورضا العملاء¹² .

تتجه إدارة الموارد البشرية إلى تحول جذري باعتبارها إحدى أهم الوظائف في المنظمات فهي مصدر توفير العنصر البشري و عنصر فعال في رحلة التحول الرقمي الذي تشهده المنظمات حيث بينت الدراسات أن التحولات الرقمية تؤدي إلى تغيير ثلاث مجالات رئيسية في إدارة الموارد البشرية¹³

• **رقمنة القوى العاملة :** و التي تمثل كيفية قيادة المنظمة للإجراءات الإدارية الجديدة كما تسمى " Digital ADN " بحيث تشمل ثقافة الابداع وتعزيز المشاركة و الممارسات الإبداعية التي تشكل شبكات عمل جديدة داخل المنظمة .

• **رقمنة مكان العمل :** كيف يمكن للمنظمة من انشاء بيئة عمل جديدة التي تعزز الإنتاجية في ظل استعمال أدوات التواصل الحديثة و تعزيز روح المبادرة و الرغبة في المشاركة و الحس الهادف .

• **رقمنة المورد البشري :** كيف يمكن للمنظمة من تحويل وظائف الموارد البشرية الى وظائف يمكن ممارستها بطريقة رقمية و أدوات رقمية و ابداع مستمر .

إن إدارة الموارد البشرية الآن مطالبة بإعادة صياغة ممارساتها من التوظيف إلى القيادة و الأداء الوظيفي و هذا بالاستفادة من التطبيقات الرقمية و تجارب العمال المقنعة و كل هذا يجب إن يتم بالتركيز على إعادة هندسة المنظمة على أساس ثقافة فرق العمل و الاعتماد على تكنولوجيا تحليل البيانات لاسيما في مجال اتخاذ القرارات إضافة إلى التركيز على التنوع في الثقافات و التعلم و المسارات المهنية ، فرقمنة ممارسات إدارة الموارد البشرية تبنى على خبرة الموظفين القدامى و إبداع المواهب الشابة حديثة العهد بالمؤسسة باعتبار أن القاعدة العمالية عبارة عن مزيج من الشباب و كبار السن الذين يمتلكون الخبرة في ميدان العمل و بالتالي مثل هذه المقاربات مطلوبة تقريبا في كل الشركات ، كما إن إدارة الموارد البشرية الرقمية تتطلب خبرة في مجال التكنولوجيات الرقمية و بالرغم من إن إدارة الموارد البشرية المبنية على الحوسبة

السحابية أعطت قيمة هائلة للمنظمات إلا إن هذا لم يعد يكفي في الوقت الراهن حيث بات يفكر الخبراء في إنشاء فرق عمل خاصة بتصميم الرقمي داخل قسم الموارد البشرية و بالتالي تكون السحابة عبارة قاعدة العمل و يقوم فريق التصميم الرقمي بهندسة الأعمال على حسب احتياجات الشركة¹³

4 - استراتيجية التحول إلى إدارة موارد بشرية رقمية :

حتى تتمكن المنظمة من التحول من إدارة الموارد البشرية التقليدية إلى إدارة رقمية يجب عليها إتباع مجموعة من الخطوات يمكن حصرها في الآتي¹³

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

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

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

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

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

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

• **التدوير الوظيفي:** تدوير الموظفين الجدد داخل و خارج قسم الموارد البشرية و استقطاب متخرجين جدد مع مهارات التحليل و مهارات أخرى.

• **الاستفادة من البنشمارك :** يجب الاستفادة من تجارب الشركات الرائدة في مجال التحول الرقمي .

5: القيادة الرقمية:

بينت العديد من الدراسات إن التحول الرقمي الناجح يعتمد على عاملين رئيسيين هما التكنولوجيا الرقمية و القيادة الرقمية بحيث تمثل التكنولوجيا الأداة الممكنة للتحول الرقمي فيما تعتبر القيادة الرقمية عامل محوري في رحلة التحول الرقمي يجب على المؤسسات الاهتمام به⁸ ، حيث لم تعد النماذج القيادية التقليدية كافية في ظل التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال بسبب الاستخدام الواسع للتكنولوجيا الحديثة الأمر الذي يفرض على المؤسسات حتمية تغيير أساليب القيادة و بناء نماذج قيادة رقمية قادرة على أحداث التحول الرقمي الناجح و تحويل الاستثمارات الرقمية إلى ميزات رقمية، كما يجب إن تبنى هذه النماذج القيادية الجديدة على أسس التسلسل الهرمي في اتخاذ القرارات " من أعلى إلى أسفل" حيث بينت دراسة شملت العديد من المؤسسات الرقمية إن الأسلوب الهرمي يعتبر من أنجع الأساليب⁸ ، كما يجب على المؤسسات استقطاب قائد بمؤات خاصة كالمهارات التقنية و الانفتاح و تقبل الأفكار من مختلف الأطراف ، إضافة إلى ذلك يجب على النماذج القيادية الجديدة تبنى نماذج تنظيمية قادرة على التأقلم مع المتغيرات المتسارعة لبيئة الأعمال الرقمية و هو ما بات يعرف بالرشاقة التنظيمية ، في كتابهم القيادة الرقمية " Leading Digital " بين المؤلفون إن القدرات القيادية المناسبة لإحداث التحولات الرقمية الناجحة تحتاج إلى أربع عناصر أساسية متمثلة في تحديد الرؤيا التحويلية و تعزيز تمكين الأفراد من المشاركة في تحويل الرؤيا إلى حقيقة و إنشاء نظام حوكمة يتناسب مع النموذج الرقمي إضافة إلى بناء القدرات القيادية التكنولوجية⁸ .

• أنظمة حوكمة

يعتبر إنشاء نظام حوكمة من الأمور الضرورية لتحقيق مساعي التحول الرقمي ، حيث تساعد الحوكمة على توجيه المؤسسة في المسار الصحيح لتحقيق الرؤيا المسطرة كما تساعد على توحيد تنوع الطاقات الذي يحوزه مختلف الافراد و تسخيرها لتحقيق هذه الرؤيا ، إضافة إلى ذلك تمكن الحوكمة من تحديد المسؤوليات و تقييد مجالات الحريات إضافة الى تخصيص الموارد و تقسيمها بين مختلف الوحدات و تعزيز المشاركة بين مختلف الوحدات و التزويد بالمهارات لتحقيق الابداع .

يجب أن تصمم أنظمة حوكمة بناء على دراسات و ان لا تكون عفوية ، فالأنظمة الغير مدروسة يمكن ان تكبد المؤسسات خسائر و تؤدي الى ضياع الفرص المتاحة مع جعل مسار التحول الرقمي محفوف

بالمخاطر ، حيث يتطلب انشاء نظام الحوكمة الفعال اشراك مختلف الإطارات العليا للمؤسسة مع إعطاء الاهمية للمحيط الداخلي للمؤسسة اثناء التصميم مع تحديد القرارات الرقمية التي تناقش في المستويات العليا للمؤسسة و القرارات التي يمكن تفويضها للمستويات الدنيا .

تمكّن أنظمة الحوكمة الفعالة من تحقيق مستوى جيد من التنسيق والتمكين من التعاون و تشارك المبادرات الرقمية بين مختلف اقسام المؤسسة ، كما يجب ان لا تكون هذه الانظمة جامدة و ان تكون قابلة للتعديل حسب تطور بيئة الأعمال، إضافة الى ذلك يجب على المؤسسات انشاء مكتب خاص بالتحويلات الرقمية و تكليف قائد لإدارة التحول الرقمي .⁸

6 - التكنولوجيات الرقمية الضرورية لرقمنه إدارة الموارد البشرية :

بيّنت دراسة شملت 250 مدير تنفيذي من مختلف أنحاء العالم و مختلف الصناعات تأثير أربع تكنولوجيات على إدارة الموارد البشرية و التي يمكن اختصارها في مصطلح "SMAC"⁷، والمتمثلة في التكنولوجيات المحمولة (الساعات و الهواتف الذكية و كذا الكمبيوترات اللوحية..)والتطبيقات و تكنولوجيا تحليل البيانات إضافة إلى الحوسبة السحابة و تكنولوجيات التواصل الاجتماعي.

• التكنولوجيا المحمولة:

اصبح تأثير هذه التكنولوجيا في تزايد مستمر خاصة على ممارسات إدارة الموارد البشرية ، كما تبين الدراسات ان لهذه التكنولوجيا قدرة على زيادة الكفاءة و الفعالية في العمل الافتراضي مع تخفيض التكاليف و تحسين العمل و تحسين أساليب الوصول الى البيانات .

• تكنولوجيا تحليل الأعمال و البيانات:

يعتبر تحليل الاعمال من الأمور ذات الأهمية القصوى التي يجب على المنظمات التي تسعى إلى رقمنة إدارة مواردها البشرية أن تأخذها بعين الاعتبار و هذا بسبب أهمية البيانات في العصر الرقمي، حيث أن الشركات التي لديها القدرة على التحليل الفعال للبيانات يمكنها ان تنتبأ باحتياجات القوى العاملة ، القدرة على تخفيض التكاليف و اتخاذ القرارات الصائبة و الدعم الأمثل لوحدة الاعمال الأخرى .

• الحوسبة السحابة :

تعتبر الحوسبة السحابة من التكنولوجيات التي لها تأثير فعال على إدارة الموارد البشرية حيث تمكن الشركات من التعامل بالبيانات من مختلف أنحاء العالم، القدرة على التحديث الفوري للبيانات إضافة إلى خفض التكاليف و تسهيل الإجراءات، ومع ذلك تطبيق هذه التكنولوجيا يتطلب زيادة إجراءات الأمان لحماية

البيانات ، فالحوسبة السحابية هي نموذج يمكن من إتاحة موارد الحوسبة و الوصول إلى الشبكات عند الطلب بطريقة مريحة (كالشبكات و الخوادم و التطبيقات و مساحات تخزين البيانات¹⁴) كما تعتبر نوع من الحوسبة التي توفر تكنولوجيا المعلومات بمختلف أنواعها كالبرمجيات "software" و التكنولوجيا الصلبة "Hardware" و المنصات و ذلك من خلال استعمال الانترنت و استخدامها لخوادم معزولة مستضيفة للإنترنت تمكن من تخزين و إدارة و معالجة البيانات عوض استخدام خادم محلي¹⁵ كما يمكن تعريفها على أنها تكنولوجيا تعتمد على نقل مساحات التخزين الخاصة بالحاسوب الى ما يسمى بالسحابة و هي جهاز خادم يتم الوصول إليه عن طريق الانترنت ، حيث تعتمد البنية التحتية للسحابة على مراكز البيانات المتطورة التي تقدم مساحات تخزين كبيرة للمستخدمين كما أنها توفر لهم بعض البرامج كخدمات بحيث تعتمد في ذلك على الإمكانيات التي وفرتها الموجة الثانية من الانترنت " ويب 2.0 " .

تتكون الحوسبة السحابية من ثلاث طبقات و هي الموارد و التي تمثل البنية التحتية الصلبة (Hardwar) والبرمجيات (software) كمراكز تخزين البيانات و موارد الشبكات إضافة إلى طبقة المنصات و التي تشمل خوادم الانترنت و التطبيقات و خدمات المؤسسة فيما تمثل طبقة التطبيقات الطبقة الثالثة التي تخدم المستخدم و غالبا ما تستخدم في معالجة المعاملات و التفاعلات ، إضافة الى ذلك توفر السحابة ثلاث نماذج من الخدمات¹⁴ و هي البرمجيات كخدمة وتعرف بـ (Software as a Service) و التي تشمل توفير خدمة البرمجيات و التطبيقات مثل GMAIL , HOTMAIL ... إضافة إلى خدمات البنية الأساسية المتمثلة في البنية التحتية و التي تعرف بـ "Infrastructure as a Service" ، حيث تقدم خدمات التكنولوجيا الصلبة " Hardware " مثل الخوادم و مساحات التخزين و الشبكات إضافة إلى إمكانية إدارة البرمجيات استناداً إلى اتفاقيات الخدمة ، كما توفر الحوسبة خدمات المنصات الاليكترونية (Platform as a service) و هي عبارة عن بيئة تطوير البرمجيات كما تقدم كذلك خدمات أخرى .

• شبكات التواصل الاجتماعي:

تعتبر شبكات التواصل الاجتماعي تلك المواقع الاليكترونية التي تمكن المستخدمين من انشاء حسابات شخصية مع التمكين من التواصل و التفاعل مع المستخدمين الاخرين و رؤية بيانات و تفاعلات المستخدمين حيث بينت الدراسات انه رغم سلبيات هذه الشبكات الا ان لها فوائد كثيرة كخفض تكاليف التوظيف و تحسين علامة الشركة كما تساعد على استقطاب افضل الكفاءات من مختلف المناطق¹⁶

إضافة الى ذلك فقد ذكرت بعض الدراسات تكنولوجيا انترنت الاشياء "Internet Of Things" كتقنية فعالة لرقمنة ممارسات إدارة الموارد البشرية و التي تعني جعل كل شيء مرتبط بالإنترنت و يرمز لهذه التكنولوجيات الخمس بالرمز "SMACI" حيث يمكن للمؤسسة التي تستغل هذه التكنولوجيا في خلق التميز خاصة في الابعاد الرقمية و المتمثلة في تجربة العملاء و العمليات و القوى العاملة⁹

7 - تأثير التكنولوجيات الرقمية على ممارسات إدارة الموارد البشرية :

تمكنت التكنولوجيات الحديثة من إعطاء قفزة نوعية لإدارة الموارد البشرية حيث نجد تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي و الروبوتات تقوم بتزويد ادارة الموارد البشرية بطاقات كبيرة و التي منها ما يلي¹³

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

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

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

- تحويل أنشطة إدارة الموارد البشري الى العاب " Gamification " و الذي يعرف على أنه استخدام معدات اللعب خارج سياق اللعب حيث بينت الدراسات ان المنظمات التي تعتمد مثل هذه التقنيات تشهد إنتاجية اعلى لمواردها البشرية كما يتميز موظفيها بقلة الانهاك و تقليل حالات الغياب زيادة الرضا الوظيفي و الثقة في المستخدم¹⁷ ، كما ان قابلية تعلم الافراد تتضاعف بنسبة 40 %¹⁸ .

- الخدمة الذاتية للموظف و هي عبارة عن خدمات تمكن الموظف من اجراء كل المعاملات التي كانت تقدمها له إدارة الموارد البشرية ذاتيا و ذلك من خلال انشاء بوابة تمكن المستخدم من الولوج إلى قاعدة البيانات و استخراج جميع الوثائق المتعلقة به مثل كشف الراتب و شهادة الخبرة كما تمكن مثل هذه التكنولوجيا من ربط قاعدة بيانات إدارة الموارد البشرية بمختلف أقسام المنظمة التي تمتلك بيانات تخص الموظفين¹⁹ .

8 - إيجابيات رقمنة إدارة الموارد البشرية :

تشير مختلف الدراسات الى ان لاستخدام التكنولوجيا الرقمية في ممارسات إدارة الموارد البشرية عدة إيجابيات و التي نذكر منها ما يلي²⁰

- تخفيض تكاليف تخزين البيانات الخاصة بالموظفين .
- السرعة في استخراج و معالجة البيانات .
- التوقيت الدقيق في الحصول على البيانات و توفر البيانات
- التحليل الدقيق للبيانات يؤدي الى اتخاذ قرارات صائبة .
- اتاحة الفرصة لمواجهة افضل لمتغيرات البيئة .

- شفافية أنظمة المنظمة
- تخطيط فعال للوظائف .

9 - سلبيات التكنولوجيا الرقمية:

رغم الفوائد الكثيرة التي أحدثتها التطورات الكبيرة في مجال التكنولوجيا الا ان هذا لم يمنع وجود سلبيات لهذه التكنولوجيا الحديثة و المتمثلة في ما يلي ²¹ .

• مشكلة امن البيانات :

تعني التكنولوجيا الرقمية أنه يمكن جمع وتخزين كميات هائلة من البيانات. يمكن أن يكون هذا معلومات خاصة تتعلق بالأفراد أو المنظمات. قد يكون من الصعب جداً الحفاظ على سرّيتها و مجرد خرق واحد يمكن أن يؤدّي بوصول كميات هائلة من المعلومات الخاصة إلى اطراف أجنبية .

• التعقيد:

لم يعد من السهل التعامل مع الأجهزة التكنولوجية الحديثة نظرا للتعقيد فالسيارات الحديثة أصبحت عبارة عن كمبيوترات متحركة كما ان كما ان التعامل المستمر مع اعدادات الهواتف الذكية يمن ان يؤدي الى أخطاء مكلفة .

• مخاوف الخصوصية:

أصبح من الأصعب أن تكون لديك خصوصية شخصية في العالم الرقمي ، وهذا ما يزيد من مخاطر سرقة بياناتك الشخصية أو بيعها .

إضافة الى عدة سلبيات أخرى كتضاؤل العلاقات الإنسانية حيث اصبحت الشبكات الاجتماعية تحل محل الاتصال الحقيقي كما ان البشر أقل قيمة في مكان العمل حيث يتم استبدال أوارهم بالتكنولوجيا الحديثة الامر الذي يؤدي الى انخفاض في الأجور و البطالة للعمال العاديين و بالتالي زيادة سرقات الملكيات الفكرية و المشاكل الصحية حيث يمكن أن يؤدي استخدام التكنولوجيا باستمرار إلى الشعور بألم و العزلة الاجتماعية ، وربما حتى يكون عاملاً مساهماً في تكوين أعراض الاكتئاب ²² .

الدراسة التطبيقية:

1- منهجية الدراسة :

اعتمدت الدراسة على الأسلوب الوصفي و الأسلوب التحليلي لدراسة إشكالية استغلال التكنولوجيا الرقمية لتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية حيث شملت الدراسة قطاع البنوك لولاية مستغانم .

❖ أدوات جمع البيانات :

تم الاعتماد في جمع البيانات الثانوية على مختلف المصادر المتمثلة في المقالات و المواقع الالكترونية و الكتب فيما تم الاعتماد على توزيع الاستبيان لجمع البيانات الأولية ، حيث تم تصميم الاستبيان بناء على نماذج متنوعة لدراسات مشابهة كما تم عرضه على مجموعة من الأساتذة لتحكيمة ليتم صياغة الصيغة النهائية التي تم اعتمادها في الدراسة اين تم تقسيمه الى جزئين يمثل الجزء الأول البيانات الشخصية فيما يتكون الجزء الثاني ثلاث محاور متمثلة فيما يلي :

❖ المحور الأول:

تم في هذا المحور استخدام نموذج ليكرت الخماسي بهدف الوصول مدى تأثير التكنولوجيا الرقمية على ممارسات إدارة الموارد البشرية و كذا نظرة الموظفين الى التكنولوجيا الرقمية كأداة لتطوير ممارسات الدارة الموارد البشرية .

❖ المحور الثاني:

شمل المحور الثاني من الاستبيان مجموعة من الأسئلة المفتوحة التي تهدف الى الكشف عن مسار قطاع البنوك في رقمنة إدارة الموارد البشرية و الجهود المبذولة في هذا المجال .

❖ المحور الثالث:

تم تصميم المحور الثالث من الاستبيان لتحديد الاسباب التي تمنع استغلال التكنولوجيا الرقمية لتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية اين تم الاعتماد في هذا المحور على الاسئلة المفتوحة .

❖ مجتمع الدراسة :

ينكون مجتمع الدراسة المتمثل في قطاع البنوك لولاية مستغانم من حوالي 15 بنك منها سبعة بنوك اجنبية و ثمانية بنوك محلية ، حيث تم اختيار عينة الدراسة شملت أربعة بنوك منها بنكين اجنبيين هما بنك (NATIXIS) و بنك (TRUST) و بنكين محليين هما بنك (BDL) و بنك (BDR) فيما يرجع سبب نقص العينة الى امتناع بعض البنوك من ان تجرى الدراسة على مستوى مؤسساتهم الامر الذي أدى الى الاكتفاء بهذه العينة التمثيلية لمجتمع الدراسة حيث تم توزيع 41 الاستبيان على موظفي البنوك الإداريين فيما كان عدد المجيبين 37 موظف كما هو مبين في الشكل ادناه

الجدول 01 : يبين توزيع الاستبيانات على المؤسسات و عدد المجيبين

المؤسسة	NATI XIS	TRUST	BDL	BDR	المجموع
عدد الاستبيانات التي تم توزيعها	12	08	11	10	41
عدد الاستبيانات التي تمت الاجابة عنها	10	08	10	09	37

المصدر : من اعداد الباحث بناء على تحليل بيانات الاستبيان

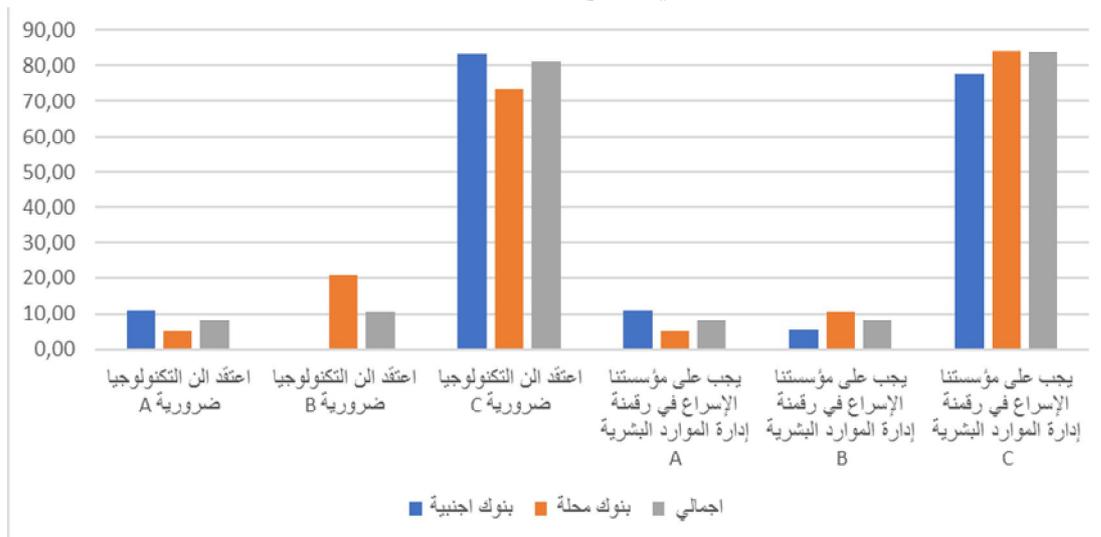
2- تحليل النتائج :

❖ توزيع عينة الدراسة حسب الجنس و السن و المستوى الدراسي :

تعتبر عينة الدراسة متوازنة من حيث متغير الجنس حيث تمثل نسبة الاناث 51.35 بالمئة فيما نسبة الذكور تمثل 45 بالمئة اما البقية لم تقم إجابات ، اما في البنوك الأجنبية فكانت نسبة 50 بالمئة من المجيبين عن الاستبيان عبارة عن اناث و نسبة 44.44 بالمئة عبارة عن ذكور فيما البقية لم تذكر معلوماتها في حين البنوك المحلية كانت النسبة 47.36 بالمئة عبارة عن ذكور فيما نسبة الاناث تمثلت في 52.63 بالمئة ، في نسبة 59.45 بالمئة من المجيبين عن الأسئلة كانت تتراوح أعمارهم من 21 الى 30 سنة في حين نسبة 37.78 بالمئة تتراوح أعمارهم من 31 الى 40 سنة و هذا ما يبين هيمنة الشباب على قطاع البنوك ، كما تمثل نسبة الجامعيين في قطاع البنوك 78.37 بالمئة في حين النسبة المتبقية لم تقم بتقديم بياناتها في حين فقط نسبة 8.1 بالمئة لها مستوى دون الجامعة .

❖ نظرة موظفي قطاع البنوك الى رقمنة إدارة الموارد البشرية

الشكل 1 : نظرة موظفي قطاع البنوك الى رقمنة إدارة الموارد البشرية



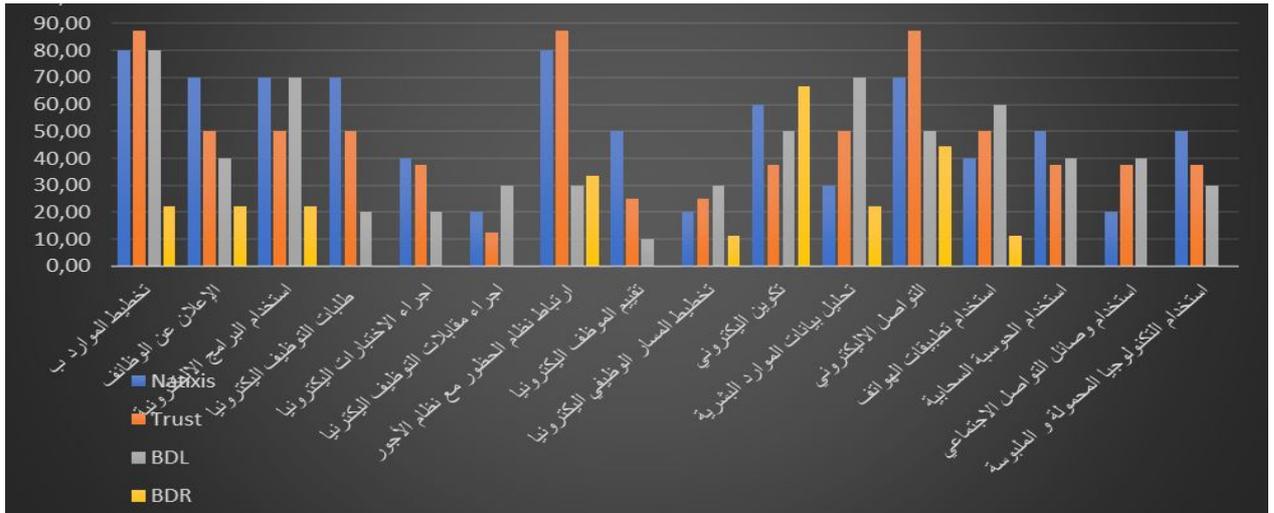
المصدر : من اعداد الباحث بناء على تحليل بيانات الاستبيان

يمثل الرمز C نسبة الموظفين الذين أجابوا بتقييم 4 و 5 حسب نموذج ليكرت الخماسي و هو ما يعني موافقو موافق جدا أما الرمز B يمثل التقييم 3 و يعني أن الموافقة على السؤال متوسطة فيما يمثل الرمز A التقييمات 1 و 2 و هو ما يعكس عدم موافقة الموظف .

تشير البيانات ان حوالي نسبة 80 بالمئة من موظفي عينة الدراسة يعتقدون انه يجب على المؤسسات الإسراع في رقمته إدارة الموارد البشرية كما ان هناك توازن بين البنوك المحلية و البنوك الأجنبية مع ارتفاع طفيف في البنوك المحلة ، كما انه اكثر من 80 بالمئة من موظفي قطاع البنوك الأجنبية يعتقدون ان التكنولوجيا ضرورية لإدارة الموارد البشرية مقابل 75 بالمئة من موظفي البنوك المحلية ، في حين نسبة 80 بالمئة من عينة الدراسة توافق على أهمية التكنولوجيا لإدارة الموارد البشرية .

❖ واقع استخدام التكنولوجيا الرقمية في إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك

الشكل 2 : واقع استخدام التكنولوجيا الرقمية في إدارة الموارد البشرية



المصدر : من اعداد الباحث بناء على تحليل بيانات الاستبيان

يبين الشكل 2 أن هناك تفاوت في استغلال التكنولوجيا الرقمية في ممارسات إدارة الموارد البشرية مع وجود اختلاف بين البنوك الأجنبية والبنوك المحلية حيث نجد أن البنوك الأجنبية تستغل التكنولوجيا الرقمي بكثرة في مجال تخطيط إدارة الموارد البشرية وارتباط نظام الحضور بنظام الأجور وكذا التواصل الإلكتروني أين بلغت نسبة المجيبين موافق حوالي 80 بالمئة حيث تستغل هذه التكنولوجيات في مجالات الإعلان عن الوظائف و استعمال البرامج الإلكترونية وتقديم طلبات التوظيف اين بلغت نسبة 70 بالمئة في بنك (نتيكسيس) و 50 بالمئة في بنك (تراست) في حين سجلت البيانات تباين في مجال التكوين ففي بنك (نتيكسيس) نسبة 60 بالمئة يرون انهم يستخدمون التكنولوجيا الرقمية في مجال التكوين في حين 40 بالمئة فقط في بنك (تراست) يعتقدون أنهم

يستغلون التكنولوجيا في هذا المجالي حين 50 بالمئة من موظفي (نتيكسيس) يعتقدون أنهم يستغلون التكنولوجيا المحمولة والحوسبة السحابية وتطبيقات الهواتف بنسبة 40 بالمئة في حين هناك عدة ممارسات لإدارة الموارد البشرية لم يتم استغلال التكنولوجيا الرقمية لتطويرها مثل إجراء المقابلات والاختبارات الإلكترونية .

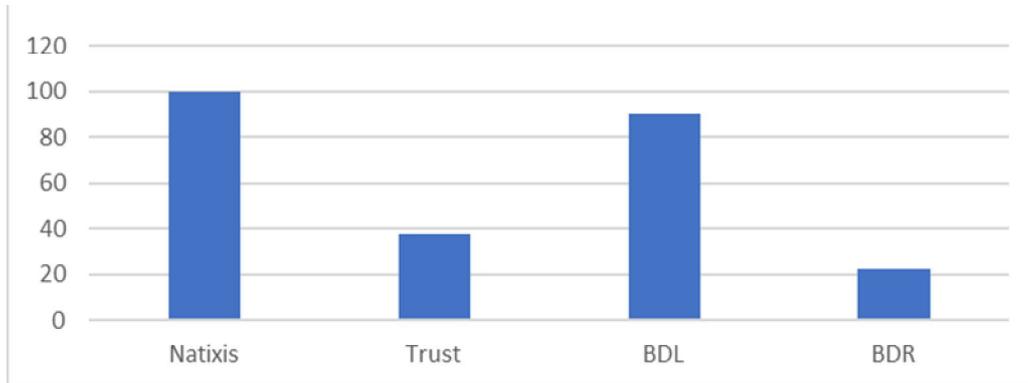
أما فيما يخص البنوك المحلية فتشير البيانات الى تباين واضح بين البنوك المحلية حيث نجد ان بنك بدر لا يستغل التكنولوجيا الرقمية في ممارسات إدارة الموارد البشرية ما عدا التكوين في حين يقوم بنك التنمية المحلية باستغلال التكنولوجيا في مجال تخطيط الموارد البشرية واستخدام البرامج الإلكترونية وتحليل البيانات وكذا تطبيقات الهواتف أما على المستوى الكلي فنجد ان البنوك الأجنبية اكثر استغلالا للتكنولوجيا الرقمية في مجال ممارسات إدارة الموارد البشرية في حين هناك الكثير من الممارسات التي لا تزال تحتاج الى التطوير من خلال استغلال التكنولوجيا الرقمية .

❖ مسار قطاع البنوك في رقمنة إدارة الموارد البشرية :

تشير بيانات المحور الثاني من الاستبيان ان 45.94 بالمئة يرون ان التكنولوجيا الرقمية تؤثر على ممارسات إدارة الموارد البشرية في حين 32.43 بالمئة يعتقدون ان تأثير التكنولوجيا متوسط ، كما ان نسبة 60 بالمئة يرون ان قطاع البنوك يسعى الى استغلال التكنولوجيا الرقمية لتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية حيث يأتي بنك نتيكسيس و بنك التنمية المحلية في المقدمة .

نسبة 70 من المحبيين اكدوا ان هناك استراتيجية لتطوير إدارة الموارد البشرية مؤكدين على ضرورة تبني التكنولوجيا الرقمية في مجال تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية كما اوضحت النتائج على تباين في وجود الكفاءات الإدارية القادرة على احداث التغير الرقمي حيث نجد في البنوك الأجنبية (نتيكسيس) يعتقدون بأنهم يمتلكون الكفاءات اللازمة بنسبة 100 بالمئة في حين بنسبة اقل في بنك (تراست) أما في البنوك المحلية فبنك التنمية المحلية 90 بالمئة من موظفيه موافقون على وجود الكفاءات اللازمة في حين فقط نسبة 22 بالمئة تعتقد ذلك في بنك بدر كما هو مبين في الشكل 3 .

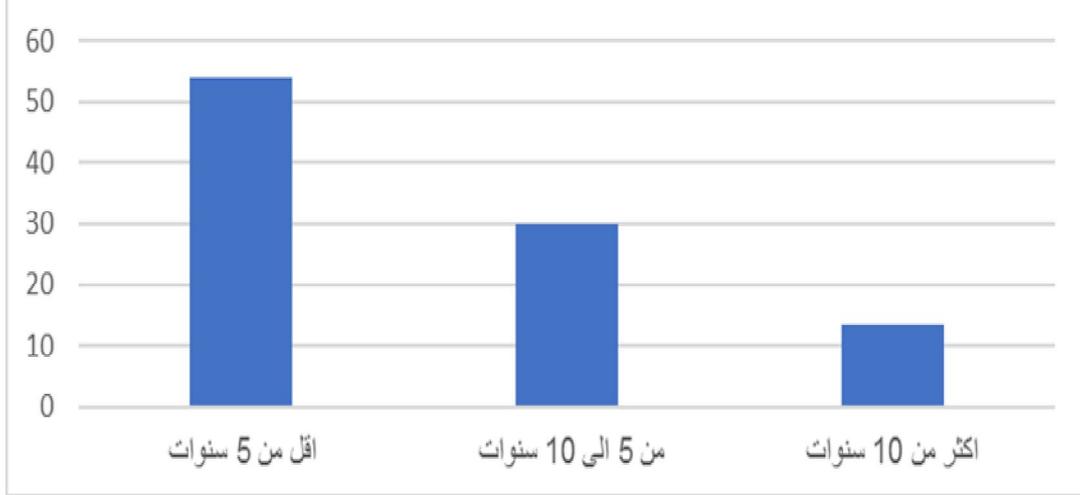
الشكل 3 : وجود الكفاءات الإدارية القادرة على احداث التحول الرقمي



المصدر : من اعداد الباحث بناء على تحليل بيانات الاستبيان

❖ الفترة الزمنية اللازمة لرقمنة ممارسات إدارة الموارد البشرية :

الشكل 4 : الفترة الزمنية اللازمة لإحداث التحول الرقمي



المصدر : من اعداد الباحث بناء على تحليل بيانات الاستبيان

يشير الشكل 4 الى ان اكثر من 50 بالمئة من موظفي قطاع البنوك يعتقدون أنه في الخمس سنوات المقبلة ستتغير ممارسات إدارة الموارد البشرية في حين 30 بالمئة يعتقدون ان التغيير سيكون من 5 إلى 10 سنوات المقبلة كما ان هذه النسب تختلف حسب طبيعة البنوك فنسبة 100 بالمئة من موظفي بنك (نتيكسيس) يرون أن التغيير سيكون في الخمس سنوات القادمة في حين اغلبية موظفو بنك (تراست) يرون ان التغيير سيكون من 5 الى 10 سنوات في حين بنك التنمية المحلية يرى ان التحول سيكون في الخمس سنوات القادمة اما بنك بدر فكانت التنبؤات مختلفة حيث حوال 40 بالمئة يرون ان التحول سيكون في الخمس سنوات المقبلة .

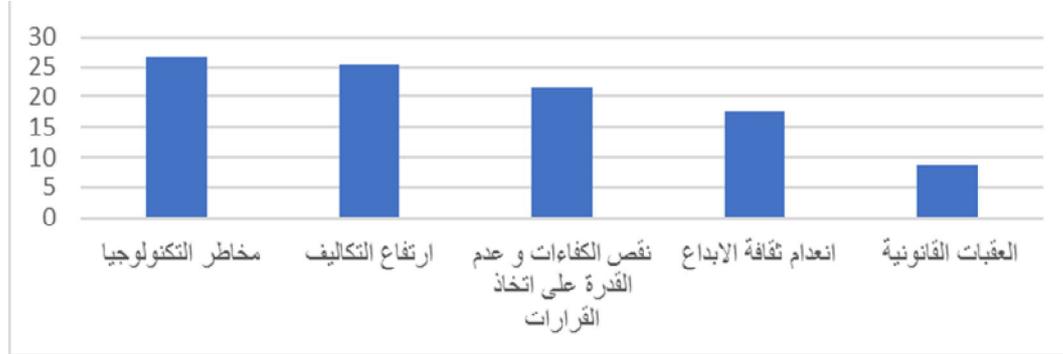
❖ الابداع و ثقافة المؤسسة :

اشارت البيانات الى ان 72.97 بالمئة من ممّن شملتهم الدراسة يعتقدون ان مؤسساتهم تشجّع على الابداع فيما سجلت اقل نسبة في بنك محلي هو بنك بدر بنسبة 30 بالمئة ، في حين بسبة 62.16 بالمئة يوافقون على ان الموظفين يبادرون بطرح الأفكار الابداعية حيث سجلت اعلى نسبة في البنك الأجنبي تراست "بنسبة 100 بالمئة .

نسبة 72.97 بالمئة يوافقون على ان ثقافة المؤسسة تساعد على رقمنة إدارة الموارد البشرية حيث كانت النسب متوازنة بين البنوك ما عدا بنك بدر حيث فقط نسبة 22.22 توافق على ان ثقافة المؤسسة تساعد على رقمنة إدارة الموارد البشرية.

❖ الأسباب التي تمنع استغلال التكنولوجيا الرقمية لتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية

الشكل 5 : الأسباب التي تمنع استغلال التكنولوجيا الرقمية لتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية



المصدر : من اعداد الباحث بناء على تحليل بيانات الدراسة

تشير بيانات الشكل 5 أعلاه ان الأسباب الرئيسية التي تمنع استغلال التكنولوجيا الرقمية لتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية تتمثل في مخاطر التكنولوجيا و ارتفاع التكاليف إضافة الى نقص الكفاءات بنسبة اقل و انعدام ثقافة الابداع في حين نسبة قليلة تعتقد ان القوانين الجزائرية تكبح تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية .

3- نتائج الدراسة :

تبين نتائج الدراسة ان إدارة الموارد البشرية تتطلب الاستثمار في خمس تكنولوجيات حديثة يمكن اختصارها في مصطلح "SMACI" و التي تمثل تكنولوجيا التواصل الاجتماعي ، و التكنولوجيا المحمولة و تحليل البيانات إضافة الى تكنولوجيا الحوسبة السحابية التي تعتبر ذات أهمية لما تتيحه من إمكانية العمل عن بعد و في أي وقت إضافة الى تكنولوجيا انترنت الأشياء "Internet of things".

كما بيّنت الدراسة أنّ قطاع البنوك في الجزائر لا يزال يحتاج الى الكثير من التطوير باستغلال التكنولوجيا الرقمية ، حيث ان استغلال التكنولوجيا الرقمية في مجال ممارسات إدارة الموارد البشرية لا يزال مقتصر على بعض الممارسات كنظام الأجور و البرامج الاليكترونية و التواصل الداخلي كما يشهد مجال التكوين بعض التطوير حيث تشير البيانات الى انتشار عمليات التكوين عن بعد فيما هناك ممارسات أخرى لا تزال تحتاج الى التطوير كالاختبارات و المقابلات الاليكترونية و غيرها كما يجب على المؤسسات البنكية التوجه الى استغلال هذه التكنولوجيا الرقمية في هذه المساعي كالتطبيقات الاليكترونية و الحوسبة السحابية و غيرها كما اشارت النتائج الى هناك افضلية للبنوك الأجنبية في استغلال التكنولوجيا الرقمية في مجال إدارة الموارد البشرية مقارنة مع البنوك المحلية .

اما الأسباب التي تمنع استغلال التكنولوجيا الرقمية لتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية فقد بينت البيانات انها تعود الى التحوّف من مخاطر استغلال التكنولوجيا الحديثة و ارتفاع تكاليفها بدرجة إضافة الى

نقص الكفاءات الإدارية و نقص ثقافة الابداع و هذا ما يثبت الفرضية الأولى للدراسة في حين نفت النتائج فرضية ان القوانين الجزائرية تكبح رقمته إدارة الموارد البشرية .

الخاتمة:

لم تستثني تداعيات التحولات الرقمية إدارة الموارد البشرية التي باتت تلعب دور مركزي في بناء استراتيجيات أعمال المؤسسات، و مع تزايد أهميتها بات لزاما عليها تبني أسلوب العمل الجماعي و الانفتاح على مختلف أقسام و وحدات المؤسسات للتمكّن من مسايرة متطلبات بيئة الاعمال الرقمية و هو الامر الذي أدى الى تحوّل إدارة الموارد البشرية من وظيفة إدارية الى وظيفة استراتيجية لاسيما في المؤسسات التي تولي أهمية كبيرة للمورد البشري ، و لان قطاع البنوك من القطاعات الخدمائية فعمليات التحول الرقمي تصبح اكثر من ضرورة من أجل المنافسة و ضمان المكانة السوقية ، الا ان اعتمادها المطلق على التكنولوجيا الحديثة لا يعني بالضرورة نجاح مساعي التحول الرقمي و تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية حيث يجب على المؤسسات انشاء كفاءات قيادية قادرة على استغلال هذه التكنولوجيا لأجل تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية إضافة استفادتها من نقاط القوة التي يتمّ بها قطاع البنوك و المتمثلة خاصة في التركيبة المتوازنة للموظفين و ادراكهم لضرورة التحول الرقمي كما يجب على هذه المؤسسات العمل على ما يلي :

- تعزيز ثقافة الابداع و انفتاح القادة على الموظفين من مختلف المستويات و ادماجهم للمشاركة في مختلف مجالات الاعمال .
- التركيز على استقطاب الكفاءات ذات المهارات الرقمية في عمليات التوظيف و تبني أسلوب فرق العمل داخل المؤسسات من اجل تبادل المهارات بين مختلف الموظفين .
- التركيز على عمليات التدريب المستمر بهدف الاستغلال الأمثل لمزايا التكنولوجيا الحديثة و تطوير كفاءة الموظفين خاصة القدامى منهم ممن يفتقرون للمهارات الرقمية .
- تكثيف البرامج التدريبية المتعلقة بالتقنيات الحديثة مثل الحوسبة السحابية و الامن السيبراني
- المزج بين أساليب التدريب التقليدية و الحديثة حيث بينت الدراسات ان الاعتماد الكلي على الأساليب الحديثة من شأنه منع تطوير مهارات التواصل بين المتدربين كما انها لا تمكّن المتدربين من طرح انشغالاتهم بطريقة فعالة مثل الأساليب التقليدية .
- اتباع أساليب التحفيز من اجل خلق الرضا الوظيفي و حث الموظفين من الاندماج في البرامج التدريبية .
- الاعتماد على تجارب المؤسسات الرائدة في مجالات التحول الرقمي و الاستفادة منها .

الهوامش:

- 1- Klaus , S .(2016). The fourth industrial Revolution .World Economic Forum. Switzerland . p11
- 2- Deloitte. (2018).
https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/fr/Documents/Pages/En%20savoir%20plus/deloitte_rapport-transparence-2018.pdf . 10.01.2019
- 3- محمد، س & سعيدة، ب . (2017). البعد الاستراتيجي لتنمية و إدارة الموارد البشرية في ظل تحديات العولمة . مجلة اقتصاديات المال و الاعمال . 166 - 180
- 4- Seyni, M. (2014). Impact of information technology in Human resources management. Journal of Business management and information technology .4(2014). PP 33-41.
- 5- ليلي، ب. (2015) . دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة : مؤسسة الاسمنت بباتنة للفترة 2011-2013 . مجلة الباحث الاقتصادي . العدد 03 (2015) . 45 - 58
- 6- Deotima,S & Deepika, P. (2017). Digitalizing Human Resources through Gamification for employee engagement. ELK Asia Pasific Journals. DOI: 10.13140/RG.2.2.19809.40807.
- 7- Oxford Economy. (2015). the digital transformation of people Management. available at <http://www.etransformation.fr/wp-content/uploads/2014/10/oxford-economics-digital-transformation.pdf>
- 8- George , w ., Didier ,B ., Andrew ,M .(2014).Leading Digital ; Turning technology into Business transformation . Boston massachusetts : Harvard business review press . pp12.
- 9- Betchoo. N K . (2016). Digital revolution in the mauritian public service : a human resource development perspective in two unrelated companies .Novelty Journals. 3(5) pp 1-10 . available at : www.noveltyjournals.com
- 10- www.mile.org/images/2018/citc.pdf , 29/11/2018 , 10.00
- 11- Julie, B. (2010) Human resources Management and Technology .Available at https://catalogue.pearsoned.ca/assets/hip/us/hip_us_pearsonhighered/samplechapter/0132270870.pdf . 08/01/2019.
- 12- TIM ,M .(2018) . the growing importance of a premiere employee experience among marketers and how it will expand as a priority in 2019 . Available at <https://www.hrtechnologist.com/articles/employee-engagement/the-cmo-is-dead-long-live-the-ceo-the-chief-experience-officer-that-is/#> . 12/12/2018 ,
- 13- Deloitte. (2018). Rewriting the rules for the digital age. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/central-europe/ce-global-human-capital-trends.pdf> . pp 88 . 29/11/2018.

- 14- Heyong , w ,. Wu, H ,. Feng-kwei , w . (2012). Enterprise cloud service architecture. journal of Inf technol manag . (2012) , 13 , 445-454 . DOI: 10.1007/s10799-012-0139-4
- 15- Kowalkiewicz ,M. Safrudin ,N. Schulze ,B. (2017). The Business Consequences of a Digitally Transformed Economy. IN G.Oswald & M Kleinemeier (Ed) ,Shaping the digital enterprise , pp.29-67 . springer international publishing , Switzerland
- 16- Yioula , M. (2015). the use of social network sites as an E-recruitment tool . journal of transitional management , 20:1 ,pp 31-49 , DOI 10.1080/15475778.2015.9981.41
- 17- Deotima, S ,. Deepika, P. (2017). Digitalizing Human Resources through Gamification for employees engagement . ELK Asia Pacific journals - 978-93-85537-03-5 .
- 18- Capgemini Consulting . (2018) . using digital tools to unlock HR's true potential . available at https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/07/digitalhrpaper_final_0.pdf . 18/12/2018
- 19- Bhagawan , C S ,. Mridula , M. (2014). E-HRM Tools : An empirical study in select Indian organisations . international journal of business and management invention , 3(9) , Pp 71-81
- 20- Anita ,S.(2017) . .Role of digitization in HR . journal of AIJRA . 2 (1).pp 21.1-21. 7 .available at <http://www.ijcms2015.co/file/vol-ii-issue-1/AIJRA-VOL-II-ISSUE-1-21.pdf> .
- 21- Paul,G. 17 Disadvantages of Digital Technology . Available at <https://turbofuture.com/misc/Disadvantages-of-Digital-Technology> . 09/01/2019 . 13:00
- 22- Louise, G . (2017). 12 Pros and Cons of Technology . available at <https://vittana.org/12-pros-and-cons-of-technology> . 09/01/2019 . 12:00