

المهارات الرقمية وتطوير القدرات والكفاءات البشرية لتعزيز التحول الرقمي في البنوك الإسلامية

Digital skills and developing human capabilities and competencies to enhance digital transformation in Islamic banks

إعداد: الباحث/ ناصر راشد محمد الجهيرة العذبة

مرشح دكتوراه، أكاديمية الدراسات الإسلامية، قسم الشريعة والإدارة، جامعة مالايا-كوالالمبور، ماليزيا

Email: nasseraladba7@gmail.com

الدكتور/ أحمد سفيان بن تشي عبد الله

كبير المحاضرين، أكاديمية الدراسات الإسلامية، قسم الشريعة والإدارة، جامعة مالايا-كوالالمبور، ماليزيا

Email: sufyan@um.edu.my

المخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أدوات المهارات الرقمية لتطوير الموارد البشرية، لمواجهة تحديات التحول الرقمي في البنوك الإسلامية، وتحديد أبعاد بناء قدرات وكفاءات الموارد البشرية لتعزيز التحول الرقمي في البنوك الإسلامية. وتمثلت إشكالية البحث في التساؤل الرئيس الآتي: إلى أي مدى يمكن أن تساهم تنمية المهارات الرقمية وبناء وتطوير قدرات وكفايات الموارد البشرية في تعزيز التحول الرقمي في البنوك الإسلامية؟ ويتفرع عنه مجموعة من الأسئلة الفرعية على النحو التالي: ما هي أدوات المهارات الرقمية لتطوير الموارد البشرية، لمواجهة تحديات التحول الرقمي في البنوك الإسلامية؟، ما هي أبعاد بناء قدرات وكفاءات الموارد البشرية لتعزيز التحول الرقمي في البنوك الإسلامية؟، كيف يمكن تفعيل المهارات الرقمية وبناء قدرات وكفاءات الموارد البشرية في البنوك الإسلامية؟

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي. وتم تقسيم البحث إلى إطار منهجي وثلاث مباحث إضافة إلى الخاتمة التي تشمل النتائج والتوصيات، تناول المبحث الأول: المهارات الرقمية من حيث المفهوم والأهمية بينما خصص المبحث الثاني للحديث عن: تطوير القدرات والكفاءات البشرية في البنوك الإسلامية وجاء المبحث الثالث للحديث عن إدارة الموارد البشرية الرقمية. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: إن عملية بناء القدرات لا تتم بجهود فردية، وإنما تحتاج إلى تكاتف الكثير من الجهود، من مختلف الموارد البشرية داخل المؤسسة، وكل الأفراد في مختلف الأقسام، وكلما كان الموظفون داخل المؤسسة مؤهلين ويمتلكون مهارات وكفاءات عالية كان ذلك عاملاً مساعداً في إتمام التحول الرقمي بجودة عالية.

الكلمات المفتاحية: المهارات الرقمية، بناء القدرات، الكفاءات الرقمية، الموارد البشرية الرقمية.

Digital skills and developing human capabilities and competencies to enhance digital transformation in Islamic banks

Nasser Rashid M., AL-Adba

PhD Candidate, Academy of Islamic Studies, Department of Sharia and Management, University of Malaya-Kuala Lumpur, Malaysia

Dr. Ahmad Sufian Bin Che Abdullah

Senior Lecturer, Academy of Islamic Studies, Department of Sharia and Management, Universiti Malaya-Kuala Lumpur, Malaysia

Abstract:

The study aimed to identify digital skills tools for developing human resources, to meet the challenges of digital transformation in Islamic banks, and to identify the dimensions of building human resources capabilities and competencies to enhance digital transformation in Islamic banks. The research problem was represented in the following main question: To what extent can developing digital skills and building and developing human resources capabilities and competencies contribute to enhancing digital transformation in Islamic banks? It is divided into a group of sub-questions as follows: What are the digital skills tools for developing human resources, to meet the challenges of digital transformation in Islamic banks?, What are the dimensions of building human resources capabilities and competencies to enhance digital transformation in Islamic banks?, How can digital skills be activated and the capabilities and competencies of human resources be built in Islamic banks? The descriptive analytical approach was relied upon. The research was divided into a methodological framework and three sections, in addition to the conclusion, which includes results and recommendations. The first section dealt with: digital skills in terms of concept and importance, while the second section was devoted to talking about: developing human capabilities and competencies in Islamic banks, and the third section came to talking about digital human resources management.

The study reached several results, the most important of which are: The process of capacity building does not take place through individual efforts, but rather requires the collaboration of many efforts, from various human resources within the institution, and all individuals in various departments, and the more qualified the employees within the institution are and possess high skills and competencies, the more this is a factor. Helping to complete the digital transformation with high quality.

Keywords: Digital skills, capacity building, digital competencies, digital human resources.

1. مقدمة:

يعد العنصر البشري من أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح في أي مشروع وفي أي مؤسسة وله أهمية كبيرة في تعزيز التحول الرقمي لذا فإن تنمية الموارد البشرية وتطويرها أصبح من متطلبات تحديث الإدارة من خلال تطوير وتقوية كفاءات ومهارات وبناء قدرات ومعارف الموارد البشرية العاملة في المؤسسات باتباع سياسات واستراتيجيات التدريب والتأهيل لاستيعاب التحول الرقمي بحيث لا يمكن تصور وجود إدارة معاصرة قادرة على مواجهة التحديات التي يفرضها التحول الرقمي والعولمة في أبعادهما المختلفة في غياب استراتيجية لتنمية مهارات وقدرات الموارد البشرية وتحفيزها. لذلك فإن أهمية تطوير كفاءات الموارد البشرية وإعادة النظر في طبيعة التكوينات الوظيفية أصبح منطلقاً حيوياً في عملية تعزيز التحول الرقمي في المؤسسات بشكل عام وفي البنوك الإسلامية على وجه الخصوص.

1.1. إشكالية البحث:

إن تطبيق التحول الرقمي بنجاح في حاجة إلى إعداد الكوادر البشرية المؤهلة والمدرّبة على العمل في هذا المجال، مما يتطلب من كافة الإدارات إدخال التغيير والتطوير على المورد البشري العامل بها حتى يتمكن من إدارة المؤسسة التي يعمل بها بشكل فعال، ذلك أن التحول الرقمي في حاجة إلى عناصر بشرية مدربة تدريباً جيداً من حيث مهارات التعامل مع التقنيات الحديثة ملمة بجميع التطبيقات الخاصة بها، الشيء الذي يعود بالفائدة المرجوة على جودة الأداء ويساهم في تحسين العلاقة بين الإدارة وعمالها الحاليين والمرتقبين.

لذا فإن إشكالية البحث تتمثل في التساؤل الرئيس الآتي:

- إلى أي مدى يمكن أن تساهم تنمية المهارات الرقمية وبناء وتطوير قدرات وكفايات الموارد البشرية في تعزيز التحول الرقمي في البنوك الإسلامية؟

ويتفرع عنه مجموعة من الأسئلة الفرعية على النحو التالي:

- ما هي أدوات المهارات الرقمية لتطوير الموارد البشرية، لمواجهة تحديات التحول الرقمي في البنوك الإسلامية؟
- ما هي أبعاد بناء قدرات وكفاءات الموارد البشرية لتعزيز التحول الرقمي في البنوك الإسلامية؟
- كيف يمكن تفعيل المهارات الرقمية وبناء قدرات وكفاءات الموارد البشرية في البنوك الإسلامية؟

2.1. أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على أدوات المهارات الرقمية لتطوير الموارد البشرية، لمواجهة تحديات التحول الرقمي في البنوك الإسلامية
- تحديد أبعاد بناء قدرات وكفاءات الموارد البشرية لتعزيز التحول الرقمي في البنوك الإسلامية.
- تقديم مقترحات لتفعيل المهارات الرقمية وبناء قدرات وكفاءات الموارد البشرية في البنوك الإسلامية.

3.1. أهمية البحث:

- الأهمية المتزايدة للتحول الرقمي في البنوك الإسلامية في ظل المتطلبات المتزايدة للعملاء في تقديم خدمات تواكب التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات وأهمية وجود موارد بشرية مدربة ومؤهلة تأهيلاً جيداً وعلى مستوى عالي من الكفاءة والفاعلية.

- قد يفيد هذا البحث العاملين في البنوك الإسلامية والقائمين على الإدارة إلى معرفة أدوات المهارات الرقمية وكيفية الاستخدام الصحيح للتقنيات الرقمية المعاصرة في ظل الثورة التكنولوجية الحالية.
- يحاول هذا البحث سد العجز في الدراسات التي تناولت استخدام المهارات الرقمية كوسيلة لتطوير عمل البنوك الإسلامية بسبب ندرة تلك الدراسات.

2. الدراسات السابقة:

بمراجعة الأدبيات ذات الصلة بموضوع البحث نجد أنها أخذت ثلاثة اتجاهات رئيسية.

الاتجاه الأول: ركزت الدراسات الخاصة بهذا الاتجاه على مدى توفر المهارات والكفاءات الرقمية والعوامل المؤثرة على تنميتها وعلى بناء قدرات العاملين ومن هذه الدراسات ما يلي:

- **دراسة الثنيان وسلطان (2023):** يهدف البحث إلى التعرف على درجة امتلاك المهارات الرقمية لدى معلمي المرحلة الابتدائية واتجاهاتهم نحوها في مدينة حائل في ظل جائحة كورونا، استخدم البحث المنهج الكمي الوصفي لملائمته لموضوع ومشكلة البحث، وتم تصميم استبانة مكونة من 29 فقرة، أظهرت نتائج البحث أن هناك اتجاهات إيجابية كبيرة لدى معلمي المرحلة الابتدائية نحو المهارات الرقمية واتجاههم نحو استخدامها بشكل مستمر في المستقبل وليس فقط وقت الأزمات.
- **دراسة شاكر (2023):** هدف البحث إلى التعرف على درجة توفر الكفايات الرقمية لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية بالجامعات اليمنية ومعوقات استخدامها في التعليم، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتم إعداد استبانة مكونة من (45) فقرة تم التحقق من صدقها وثباتها، وكان من أبرز نتائج البحث ما يلي:
حصل محور الكفايات الرقمية لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية بالجامعات اليمنية على درجة توفر مرتفعة.
- **دراسة عبد الحكيم ومحمد (2021):** استهدفت الدراسة تحديد مستوى المهارات الرقمية لدى العاملين بالجمعيات الأهلية (الأخصائيين الاجتماعيين وأعضاء مجلس الإدارة) وتحديد مستوى أبعاد بناء قدرات العاملين بالجمعيات الأهلية، واعتمدت الدراسة على منهج المسح الاجتماعي الشامل لجميع العاملين بالجمعيات الأهلية وعددهم (72) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى أن الجمعيات الأهلية تحتاج إلى مزيد من عملية بناء القدرات لمواجهة التطورات المتزايدة والملحة الناجمة عن التغيرات الدولية والإقليمية.
- **دراسة عقنان (2021):** هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع بناء وتطوير الجدارات الوظيفية في البنوك الإسلامية، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، واختيرت عينة عشوائية مكونة من (204) قيادياً تمثلت 64% من مجتمع الدراسة البالغ (318) قيادياً وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن بناء الجدارات لم يصل إلى مستوى التميز فمستوى مخرجات التعليم متدني، والاهتمام بالتدريب غير كافٍ ومستوى تطبيق مبادئ الجدارة متواضع، وعلى ضوء نتائج الدراسة تم اقتراح مجموعة من التوصيات من أهمها: تطوير نظام التعليم والتدريب بما يتلاءم مع متطلبات القطاعات.
- **دراسة حداد (2020):** هدفت الدراسة إلى التعرف على الصلة بين الكفاءة الرقمية وتحقيق اتصال إلكتروني فعال، وتمثلت إشكالية الدراسة في معرفة مدى أهمية الاتصال الإلكتروني في تحقيق تطوير وتنمية المهارات الرقمية للموارد البشرية،

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن هناك عدة مهارات رقمية لتطوير الكفاءات، سواء منها الفردية أو الجماعية وحتى الكفاءات التنظيمية التي تساعد على التميز وتحقيق أبعاد التنمية البشرية.

الاتجاه الثاني: دراسات ركزت على دور التحول الرقمي في تطوير جودة أداء الموارد البشرية ومن هذه الدراسات ما يلي:

- **دراسة الفاروق (2023):** هدف البحث إلى دراسة أهم التحديات التي يواجهها معظم مسؤولي الإدارة في المؤسسات الحكومية في مصر ألا وهي صعوبة تحقيق أهداف المؤسسة المعرفية عبر أنشطة إدارة الموارد البشرية التقليدية ودور التحول الرقمي في تطوير تلك الأنشطة والممارسات، حيث تم تناول هذه المشكلة من خلال المحاور التالية: - تحسين وظائف إدارة الموارد البشرية: المفهوم والأهمية، - التحول الرقمي: مفهومه وأهدافه ومتطلباته وتحدياته، - دور التحول الرقمي في تحسين وظائف إدارة الموارد البشرية في البنوك الحكومية المصرية. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة معنوية بين استراتيجية التحول الرقمي وبين تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية.
- **دراسة بلعدي (2022):** تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أثر التحول الرقمي في تنمية المورد البشري في الصيرفة الإسلامية من خلال التطرق إلى بنك السلام الجزائري كدراسة حالة. اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن نجاح عملية التحول الرقمي في الصيرفة الإسلامية مرهون بتعليم الموظفين المهارات الرقمية اللازمة لهذه العملية وهذا بدوره يؤدي في الحصول على المورد البشري الكفاء والمتميز القادر على خلق قيمة مضافة عالمية.

الاتجاه الثالث: دراسات ركزت على إدارة الموارد البشرية الرقمية ودورها في تحسين الأداء وتحقيق التميز ومن هذه الدراسات ما يلي:

- **دراسة العثماني (2023):** تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تؤديه الإدارة الرقمية للموارد البشرية في التحسين من أداء الحكومة الإلكترونية، وقد تم التوصل من خلال العرض النظري إلى مجموعة من النتائج التي كان أهمها أن المورد البشري كان ولا يزال أهم المحددات الأساسية لنجاح المؤسسات.
- **دراسة بياضية (2021):** هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق إدارة الموارد البشرية الرقمية بأبعادها (الاستقطاب والتعيين الإلكتروني، التدريب والتطوير الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، التعويضات الإلكترونية) في تحقيق التميز التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية، تم استخدام المنهجية المسحية الوصفية التحليلية المستندة إلى الاستبانة. تكون مجتمع الدراسة من مدراء فروع البنوك التجارية الأردنية في إقليم الوسط (عمان، فاديا، الزرقاء، البلقاء)، أظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق إدارة الموارد البشرية الرقمية كان متوسطاً، وكذلك وجود أثر إيجابي لكل بُعد من أبعاد إدارة الموارد البشرية الرقمية على تحقيق التميز التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية.
- **دراسة خوصة، وبن عبود (2021):** هدفت الدراسة للكشف عن الأسباب التي تمنع استغلال التكنولوجيات الرقمية في مجال تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية حيث تم دراسة حالة قطاع البنوك لولاية مستغانم، وتوصلت الدراسة إلى أن التحولات الرقمية والتطور المستمر للتكنولوجيات الحديثة أدى إلى إحداث تطورات جوهرية في مختلف أنشطة المؤسسات وخاصة مجال إدارة الموارد البشرية - في حين لا تزال المؤسسات الجزائرية تعتمد على الأساليب التقليدية- في إدارتها لمواردها البشرية.

أهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

بعد العرض السابق للدراسات السابقة نجد أن أهم ما يميز هذه الدراسة عن تلك الدراسات ما يلي:

- ركزت الدراسات السابقة على متغير واحد فقط تنمية المهارات الرقمية، والتحول الرقمي وتأثيره على الموارد البشرية وأخيراً إدارة الموارد البشرية الرقمية بينما جمعت هذه الدراسة بين تلك المتغيرات ودورها في تعزيز التحول الرقمي.
- مجال التطبيق: ركزت الدراسات السابقة مجال تطبيقها في: التعليم (الجامعي، قبل الجامعي) في المؤسسات الحكومية وفي البنوك التجارية وقليلاً على البنوك الإسلامية بينما ركزت هذه الدراسة على البنوك الإسلامية، وهو قطاع مهم وحيوي في تنمية الاقتصاد الإسلامي.

3. منهجية البحث:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يقوم على تجميع المعلومات وتحليلها عند التعرض إلى المفاهيم النظرية المتعلقة بتنمية المهارات الرقمية وتطوير قدرات وكفاءات الموارد البشرية – المتعلقة بالتحول الرقمي والوقوف على عناصر الظاهرة، وتوضيح ما بينها من علاقات.

4. خطة البحث:

ينقسم البحث إلى إطار منهجي وثلاث مباحث إضافة إلى الخاتمة التي تشمل النتائج والتوصيات، تناول المبحث الأول: المهارات الرقمية من حيث المفهوم والأهمية بينما خصص المبحث الثاني للحديث عن: تطوير القدرات والكفاءات البشرية في البنوك الإسلامية وجاء المبحث الثالث للحديث عن إدارة الموارد البشرية الرقمية. واختتم البحث بالخاتمة التي تم عرض أهم النتائج التي توصل إليها البحث وتقديم التوصيات.

5. الإطار النظري:

المبحث الأول: المهارات الرقمية المفهوم والأهمية

مقدمة:

بعد ظهور العولمة والانفتاح على الآخرين تبين وجود كم هائل من المتغيرات التي تتأقلم بسرعة كبيرة مع متطلبات العصر الحديث ولعل التكنولوجيا المتطورة هي أكثر ما يميز هذه الظاهرة لأن العالم يعيش عصرًا يتسم بتدفق المعلومات الهائلة وبناء الشبكات والنظم المعلوماتية المفتوحة.

وحيث أن التغيرات المتسارعة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وفي التطبيقات الإلكترونية تدعو إلى تغييرات متناظرة معها في حياة الأفراد وفي تنمية قدرات ومهارات الموارد البشرية في المجتمعات لتمكينهم من استخدام تلك التكنولوجيا في تطوير الأعمال لذلك يؤكد الخبراء والباحثون في هذه المجالات على ضرورة الربط والتكامل بين درجة التطور التكنولوجي وتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بصفة خاصة ودرجة وأسلوب التنمية البشرية التي تعد الدعامات الرئيسية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية إذ أن الاقتصاد والمجتمع شأنهما شأن الأفراد والمؤسسات يستفيدا من تنمية وتدريب الموارد البشرية حتى يصبح الاقتصاد منتجاً بدرجة أكبر من خلال وجود الموارد البشرية التي تمتلك المهارات الجوهرية المتوافقة مع التطور التكنولوجي والتغيرات في بيئة المعلومات والاتصالات الرقمية (عبد الحكيم ومحمد، 2021، ص 239).

وفي إطار الاهتمام بتفعيل دور البنوك الإسلامية فقد طرح مفهوم تنمية المهارات الرقمية وبناء قدرات وكفاءات الموارد البشرية كآلية لزيادة كفاءة وفاعلية هذه البنوك.

تعد عملية تنمية المهارات الرقمية من المفاهيم الحديثة نسبياً، وتهدف في المقام الأول إلى تدعيم وتعزيز البنوك الإسلامية وزيادة قدرتها على الوفاء باحتياجات عملائها بل وتحقيق الاستمرارية والاستدامة لهذه البنوك ذاتها في ظل التحول الرقمي، كما أن تطوير القدرات يقتضي مشاركة كافة الأطراف المعنية بها وخاصة الإدارة العليا، حيث إن المهمة الأساسية للإدارة العليا أن تحقق الأهداف التي قامت من أجلها المؤسسة، ويتم الوصول إليها من خلال توفير مجموعة من الموارد اللازمة وتنسيقها وتوجيهها، بما يجعلها قادرة على تحقيق النتائج التي تتطلع الإدارة إلى تحقيقها (عبد الحكيم ومحمد، 2021، ص 241).

أولاً: مفهوم المهارات الرقمية

1- ماهية المهارات الرقمية:

إن اعتماد البنوك الإسلامية على تكنولوجيا المعلومات، جعلها تحتاج إلى قوة عاملة جديدة تختلف جذرياً عن ذي قبل مما جعلها تبحث عن موارد بشرية تتمتع بالمهارات المتعددة: الفنية الخاصة بالعمليات الفنية، والتقنية لاستخدام أنواع التقنية وتوظيفها، والأفضلية لمن لديه رؤية إستراتيجية واضحة في هذا المجال. إن امتلاك المعرفة العميقة بمصادر المعلومات وتدريب المستفيدين على استخدام المصادر والنظم الإلكترونية، وتحليل المعلومات وتقديمها للمستفيدين تعتمد على المهارات وعلى السلوك المتعلم أو المكتسب الذي يتوافر له شرطان جوهريان، أولهما أن يكون موجهاً نحو إحراز هدف أو غرض معين، وثانيهما: أن يكون منظماً بحيث يؤدي إلى إحراز الهدف في أقصر وقت ممكن. وهذا السلوك المتعلم يجب أن يتوافر فيه خصائص السلوك الماهر.

2- تعريف المهارات الرقمية: (الثنيان وسلطان، 2023، ص 105)

هناك عدة تعريفات للمهارات الرقمية ومن هذه التعريفات، أنها: القدرة على الأداء والتعلم الجيد وقتما نريد إذا تعني المهارة الرقمية مجموع المواهب الشخصية المهنية المدعمة بالمعارف المكتسبة المستخدمة لقدرة الفرد على إنجاز عمل ما بطريقة مرضية له وراضية للآخرين في إدارة وخدمة المعلومات وأدوات تكنولوجيا المعلومات (بدوي وآخرون، 2018، ص 15).

ويعرف (Welsh (2016 المهارات الرقمية: هي مجموعة من المهارات والمعارف والمواقف التي تمكن المتعلم من الاستخدام الواثق والإبداعي والحاسم للتكنولوجيا الحديثة التي يجب أن يكون المتعلمون على دراية وتمكن كامل بها ويكونون قادرين على النجاح في مجتمع اليوم إذا أرادوا ذلك، حيث أصبحت تلك المهارات والتقنيات من أهم أدوات التواصل الاجتماعي. كما عرفها الدقن (2020) المهارات الرقمية ليست مجرد القدرة على تشغيل الأجهزة الرقمية بشكل صحيح، ولكنها مجموعة من المهارات المعرفية المستخدمة لأداء المهام في بيئة رقمية، مثل تصفح الإنترنت، وفك تشفير واجهات المستخدم، والعمل مع قواعد البيانات، والدرشة في غرف الدردشة.

ويشار في هذه الدراسة إلى المهارات الرقمية بأنها: تلك المهارات التي تمكن العاملين بالبنوك الإسلامية من استخدام المصادر الرقمية المختلفة بما تقدمه من خدمات تيسر وتسهل حصول المستفيدين على الخدمات التي تقدمها المؤسسة دون تعب ومشقة.

3- الفرق بين المعرفة الرقمية والمهارة الرقمية:

يمكن توضيح العلاقة بين المعرفة الرقمية والمهارة الرقمية كما يلي: (بدوي وآخرون، 2018، ص 13)

اعتبرت المعرفة سلسلة أو هرمًا يبدأ بالبيانات فالمعلومات فالمعرفة ثم المهارات وعلى هذا الأساس هي مجموعة من المعلومات الموجهة والمختبرة والتي تخدم موضوع معين تمت معالجتها وإثباتها وتعميمها وترقيتها بحيث نحصل من تراكمية هذه المعلومات وخصوصيتها على معرفة متخصصة في موضوع معين. كذلك فقد عرفت المعرفة بأنها عبارة عن معلومات بالإضافة إلى روابط سببية تساعد في إيجاد معنى للمعلومات وتتولى إدارة المعرفة إلى إيجاد هذه الروابط أو تفصلها. كما عرفت على أنها كل العمليات العقلية عند الفرد؛ من إدراك وتعلم وتفكير وحكم يصدره الفرد وهو يتفاعل مع عالمه الخاص كما عرفت على أنها جميع الوسائل التي تستخدمها المؤسسة لاكتشاف سلسلة السلوك الممكن، والتي ستنبع فعلاً. وعلى هذا فإن أساس المعرفة هي الفهم الراقى والإدراك الصحيح للظواهر والحقائق من خلال الخبرات والثقافات والمهارات والقدرات الكامنة والمكتسبة لدى الفرد والمؤسسة. (بدوي وآخرون، 2018، ص 14)

عليه فإن المعرفة الرقمية هي نتاج تراكمي ذو معنى من عملية معالجة البيانات لمعلومات ذات معنى تتجسد في رؤوس الموارد البشرية للمنظمة وتضمن في إجراءات وتكنولوجيات المنظمات المتعلمة وطرق أداء الفرد وتبرز من خلال المهارات التي اكتسبها ليسهل نقلها وتعلمها وتبادلها.

وكما أسلفنا فإن المهارات الرقمية تعني مجموع المواهب الشخصية المهنية المدعمة بالمعارف المكتسبة المستخدمة لقدرة الفرد على إنجاز عمل ما بطريقة مرضية له وراضية للآخرين في إدارة وخدمة المعلومات وأدوات تكنولوجيا المعلومات.

ثانياً: مستويات المهارات الرقمية:

تنقسم أنماط المهارات الرقمية بحسب المستوى إلى: الأساسية والمتوسطة والمتقدمة. (الاتحاد الدولي للاتصالات، 2018، ص9). وتشير العديد من الاستراتيجيات إلى هذه المستويات. وعلى صعيد الواقع تمتد المهارات الرقمية عبر طيف مستمر من الأساسية إلى المتقدمة (World Economic Forum, 2016).

وتشمل "توليفة من السلوكيات والدراية والمعرفة وعادات العمل والخصائص الشخصية والميول ومواقف الفهم الحرجة " (Broadband Commission for Sustainable Development, 2017, p4).

1- المهارات الأساسية:

تمكننا المهارات الرقمية الأساسية من العمل عند المستوى الأدنى في إطار المجتمع، وهي مهارات أساسية لأداء مهام أساسية، فهناك إجماع متزايد على أن الأداء الرقمي الأساسي يقابل معرفة أساسية تحتل مكانها إلى جانب المعرفة الكتابية والحسابية التقليدية. وتشمل المهارات الأساسية المعدات (من قبيل استخدام لوحة المفاتيح وتشغيل تقنية لمس الشاشة) والبرمجيات (من قبيل معالجة الكلمات وإدارة الملفات في الحواسيب وإعدادات الخصوصية في الهواتف المتنقلة) والعمليات الأساسية عبر الإنترنت (من قبيل استعمال البريد الإلكتروني أو البحث أو استيفاء استمارة عبر الإنترنت). والمهارات الأساسية تنثري حياتنا وتمكننا من التفاعل مع الآخرين ومن الوصول إلى الخدمات الحكومية والتجارية والمالية.

2- المهارات المتوسطة:

تمكننا المهارات المتوسطة من استخدام التقنيات الرقمية بأساليب أكثر فائدة وجدوى، بما في ذلك القدرة على تقييم ناقد للتكنولوجيا أو استحداث المحتوى (Broadband Commission for Sustainable Development, 2017, p4). وهي مهارات جاهزة لفرص العمل فعلياً لأنها تشمل المهارات اللازمة لأداء مهام مرتبطة بالعمل من قبيل النشر المكتبي والتصميم البياني الرقمي والتسويق الرقمي.

وهذه المهارات في معظمها عمومية، بمعنى أن إتقانها يعد الأفراد لطائفة واسعة من المهام الرقمية اللازمة للمشاركة كمواطنين ملتزمين وعمال منتجين. بيد أن هذه المهارات ليست منيعة من التغيير؛ بل إن إحدى خصائص المهارات المتوسطة على وجه الخصوص هي أنها تتوسع لكي تستوعب ما يطرأ من تغيرات في التكنولوجيا. مثال ذلك، تحتل مهارات معاملة البيانات مكانة أبرز نظراً لأن ثورة البيانات تكتسب المزيد من الزخم، مما يولد الطلب على المهارات اللازمة لإنتاج كميات ضخمة من البيانات وتحليلها وتفسيرها وتصورها.

3- المهارات المتقدمة:

المهارات المتقدمة هي المهارات التي يحتاجها المتخصصون في مهن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مثل البرمجة، الحاسوبية وإدارة الشبكات. وعلى الصعيد العالمي، سوف تشهد السنوات المقبلة عشرات الملايين من فرص العمل التي تتطلب مهارات رقمية متقدمة. وتشمل هذه المجالات الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة والتشفير والأمن السيبراني وإنترنت الأشياء وتطوير التطبيقات المتنقلة، حيث من المتوقع في بعض الاقتصادات حدوث فجوة في المواهب بالنسبة للعاملين ذوي المهارات الرقمية المتقدمة وغيرهم حيث تتنامى بسرعة أدوار المتخصصين في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (decentjobsforyouth.org, Decent Jobs for Youth" Digital Skills thematic plan, 2017). ويتحدث العديد من أرباب العمل عن صعوبة العثور على موظفين لديهم المهارات المطلوبة. والوظائف التي تتطلب مهارات رقمية متقدمة تقتصر عموماً بأجور أعلى بكثير من أجور الوظائف التي تتطلب مهارات رقمية أساسية أو لا مهارات على الإطلاق. ويتم عادة اكتساب المهارات المتقدمة من خلال التعليم الرسمي المتقدم، ومع ذلك فإن مجموعة الأدوات هذه تصف قنوات أخرى للتعليم، مثل معسكرات التشفير، وهي خيارات معقولة بالنسبة للعديد من البلدان.

وهناك مجموعة أخرى من المهارات في الفئة المتقدمة هي مجموعة ريادة الأعمال الرقمية، التي تولف ما بين ريادة الأعمال التقليدية والتكنولوجيات الرقمية الجديدة. وتتميز مؤسسات الأعمال الرقمية بكثافة عالية في استخدام التقنيات الرقمية الحديثة (لا سيما الوسائط الاجتماعية وتحليلات البيانات الضخمة والحلول المتنقلة والسحابية) لتحسين العمليات التجارية وابتكار نماذج أعمال جديدة وتعزيز معلومات الأعمال والتعامل مع العملاء وأصحاب المصلحة (European Commission, 2020).

ثالثاً: أطر المهارات الرقمية:

تتطور المهارات الرقمية عبر طيف متواصل، وهي تستحدث باستمرار بما يتماشى مع التغيرات في التكنولوجيا. وتسهم أطر المهارات الرقمية بدور حاسم في فهم طائفة من المهارات فضلاً عن هذه التغيرات، مما يسمح لواضعي السياسات ومزودي المهارات الرقمية بضمان استمرار جدوى برامجهم ومناهجهم التدريبية وحداثتها. وقد طور العديد من المنظمات والوكالات الدولية أطر مهارات رقمية. وتحتل المهارات الرقمية مكانها ضمن إطار أوسع كثيراً ما يشار إليه باسم "مهارات القرن الحادي والعشرين". ووفقاً للمنندى الاقتصادي العالمي، تتكون مهارات القرن الحادي والعشرين من ثلاث "ركائز" وهي: المهارات الأساسية والكفاءات، والصفات الشخصية (المنندى الاقتصادي العالمي، 2016). وتعرف مهارات القرن الحادي والعشرين أحياناً باسم "المهارات اللينة"⁽¹⁾.

(1) أنظر:

- Youth Employment Funders Group, What Works in Soft Skills Development for Youth Employment?

<http://www.mastercardfdn.org/wp-content/uploads/2017/09/soft-skills-youth-employment.pdf>

وكما هو موضح هنا، فإن المهارات الرقمية (المشار إليها في الشكل بعبارة "معرفة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات") تقع تحت الفئة الأساسية. وهذا يؤكد الأهمية الكبرى للصلة بين المهارات الرقمية والكفاءات الأخرى والصفات الشخصية – كل ذلك ضمن نظام شامل للتعليم مدى الحياة.

رابعاً: مبادرات تحسين استخدام المهارات لتسهيل تنمية المهارات في مكان العمل

يواجه العالم تحديات غير مسبقة سيكون لها تأثير عميق على العاملين والمؤسسات والاقتصادات والمجتمعات. وتؤدي تنمية المهارات والتعلم المتواصل دوراً مهماً في تمكين المؤسسات والعاملين والمجتمعات من التكيف مع الاتجاهات الكبرى ورسم معالمها واغتنام الفرص التي تتطلب بدورها إجراء تكيف على السياسات والنظم. وقد سببت جائحة كوفيد-19 تعطيلًا شديدًا لأسواق العمل لكنها سرعت أيضاً بعض الاتجاهات الكبرى طويلة الأجل، مؤدية إلى مجموعة من الضغوط الهيكلية والضغوط المتعلقة بالأزمة وفارضة تحديات هائلة أمام العمالة والعمل اللائق وفرص اكتساب المهارات. سيكون للرقمنة والابتكارات التكنولوجية - على غرار الذكاء الاصطناعي والأتمتة والاعتماد على الإنسان الآلي - والطريقة التي ندير بها ونختار استخدامها وفقها، تأثير هام على أسواق العمل، فتؤثر في طريقة عمل الموارد البشرية ونوع الوظائف التي يؤديها والمهارات التي يحتاجونها من أجل تأدية هذه المهام بفعالية. ومن المرجح على المدى الطويل أن يولد التغير التكنولوجي العديد من الوظائف من خلال آثاره المباشرة وغير المباشرة والمولدة (Global Commission on the Future of Work, 2017; (ILO, 2017; (Nübler, 2016); (2018). بالإضافة إلى ذلك، من المرجح أن يتغير ثلث مجموع الوظائف تغيراً جذرياً لأن بعض المهام الوظيفية صارت آلية أو معززة بتكنولوجيات مثل الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي. إلى جانب تحديد عدم مواءمة المهارات في مكان العمل، تتطلب معالجة مسألة استخدام المهارات انتهاز استراتيجية أوسع، تعالج القضايا المطروحة داخل المؤسسات المصرفية الإسلامية وخارجها. ويبدأ ذلك باستثارة الوعي بين أصحاب العمل وإشراك العاملين لحث وتحفيز العاملين ذوي المهارات المتدنية على تنمية مهاراتهم من خلال عروض التدريب المستهدفة. ويشكل تحسين ممارسات التوظيف وتحفيز خلق وظائف كثيفة المهارات وضمان حراك اليد العاملة، تدابير سياسية هامة تكمل تدابير تنمية المهارات (ILO, 2019 Skills and Jobs Mismatches in Low- and Middle-Income Countries). وينبغي لها أن تتواجد إلى جانب سياسات تحفيز بيئة العمل (ILO and OECD, Global Skills Trends, 2018). إن تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية وزيادة الاستثمار في الموارد البشرية هي جوانب ناشئة لاستخدام المهارات بصورة أفضل في البنوك الإسلامية (OECD, 2021). وتقدم تحديات الموارد البشرية الحالية فرصاً كبيرة لقطاع الأعمال لتحويل تفكيرها التنظيمي وتحسين الصلة بين تنمية المهارات واستراتيجية الأعمال ونمو المؤسسات ومن المهم أن تولى وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية الإسلامية الأولوية وأن تحظى بتوجه استراتيجي أكبر بحيث يصبح تخطيط الموارد البشرية وتنمية المهارات أكثر اتساقاً وأفضل تكاملاً مع تنمية المؤسسات واستراتيجيات الابتكار على نطاق أوسع.

المبحث الثاني: بناء القدرات وتطوير الكفاءات البشرية في البنوك الإسلامية

أولاً: مفهوم بناء القدرات:

يشير مفهوم بناء القدرات إلى عملية "تدخل خارجي لتحسين وتطوير أداء المؤسسة في علاقتها برسالتها وأهدافها وفي علاقتها بالإطار الثقافي والاجتماعي والاقتصادي والسياسي الذي توجد فيه وفي توظيف كوادرها بما يحقق لها الاستدامة" (عبد الحكيم ومحمد، 2021، ص 249).

ويمكن تعريفها بأنها مجموعة الإسهامات التي يشارك بها موظف البنك لمساعدة البنك على تحقيق الكفاءة والفعالية والاستمرارية والاستدامة في تقديم خدماته للعملاء وهي تتضمن إدارة الموارد البشرية، إدارة الموارد والمشروعات، القدرات التمويلية، قدرات المعلوماتية والاتصال والتنسيق والتكامل وكسب رضا العملاء الحاليين بالإضافة إلى جذب العملاء الجدد (حجازي هدى، 2015، ص 12).

ثانياً: الكفاءة الرقمية:

1- تعريف الكفاءة الرقمية: الكفاءة الرقمية هي أحدث المهارات المتعلقة بالتكنولوجيا خلال السنوات الأخيرة، تم استخدام عدة مصطلحات لوصف كفاءة استخدام التقنيات الرقمية مثل: مهارات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والمهارات التكنولوجية، ومهارات تكنولوجيا المعلومات، ومهارات القرن الحادي والعشرين، ومحو الأمية المعلوماتية، ومحو الأمية الرقمية، والمهارات الرقمية (حجازي هدى، 2015، ص 274).

ويشير مفهوم الكفاءات الرقمية إلى: تطوير المهارات الرقمية التي يمكن تطبيقها على مجموعة واسعة من المواضيع والسيناريوهات التي يمكن نقلها إلى بيئة العمل. (حجازي هدى، 2015، ص 274).

ويتم تعريف الكفاءة على أنها معرفة أو مهارات أو قدرات فردية مثبتة يمكن التمييز بين ثلاثة كفاءات أساسية وهي: الفنية وتهتم بتطبيق المعرفة الفنية المتخصصة في العمل، والسلوكية وتختص بالقدرة على التعامل مع الآخرين وفهم سلوكهم وتوجيهه، والعقلية تهتم بالقدرة على التحليل والتفكير (بدوي وآخرون، 2018، ص 12).

وتعرف الكفاءات الرقمية أيضاً بأنها: مجموع المعارف والمهارات الرقمية التي يجب أن يمتلكها موظف البنك ويمارسها بفعالية في ضوء التحول الرقمي في البنك (شاكر، 2023، ص 4).

ويرى الباحث أن الكفاءة تعتمد على بناء الإدراك والسلوك المهني بمزاوجة المعرفة الرقمية بالمهارة الرقمية على أساس أن المعرفة "الباردة" هي النظرية (الموظف من الناحية النظرية يعرف ما يجب القيام به)، أما المعرفة "الساخنة" هي على أساس الخبرة العملية (الموظف يعرف عملياً كيف يفعل ويوضح ذلك كمهارات).

ويقصد بالكفاءة الرقمية في هذه الدراسة تلك العناصر ذات الصلة بالسمات الشخصية للأفراد ومعارفهم ومهاراتهم وقدراتهم وخبراتهم وقيمهم وثقافتهم الرقمية التي يحتاجونها للتعامل مع ما يواجههم في الأعمال اليومية.

2- مستويات الكفاءة الرقمية: (حداد و تيفاني، 2020، ص 274-275).

الهدف من إدارة الموارد البشرية هو الحصول على أفضل مستوى من المهارات الفردية بين الموظفين، أي أفضل مستوى من المعرفة والدراية والمهارة فيما يتعلق بما هو مطلوب لكل وظيفة. وتتمثل أدوات العمل على هذا المستوى أساساً في مسؤولية إدارة الموارد البشرية (التوظيف والتقييم، والأجور، والإدارة التنبؤية للوظائف والمهارات، والتدريب).

وتنقسم مستويات الكفاءة الرقمية على النحو التالي:

أ- الكفاءات الفردية: تستند الموارد البشرية في انتقاء الكفاءات الفردية في المقام الأول إلى التنبؤ بالوظائف والمهارات، (التوظيف، والتقييم، والتدريب، والأجور، والتنقل وإدارة الحياة الوظيفية)، والتي تساهم بشكل مشترك في الاستفادة على نطاق واسع من إدارة مواردها وهكذا يعتبر الفرد رأس مال بشري، أو محفظة مهارات التي يمكن الحفاظ عليها وتطويرها وتحسينها من خلال الإدارة والممارسات المناسبة لإدارة الموارد البشرية، تقوم الشركة بتوظيف فرد من المهارات التي يمتلكها، مع الحرص على أنها تتسق مع المهارات المطلوبة والمحددة في ورقة العمل.

ب- **الكفاءات الجماعية:** يحتل فهم شروط إنتاج الكفاءات الجماعية مكانة محورية وحاسمة في تطوير طرق ومناهج إدارية جديدة. ونفترض أن ظهور الكفاءة الجماعية يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالعوامل الرئيسية الثلاثة: زيادة تعقيد الأنشطة المهنية، والحاجة إلى التدريب والاتصال المناسبين، الاتجاه الأساسي نحو التغييرات لغرض تكيف منظمات العمل.

ت- **الكفاءات التنظيمية:** ويشار أيضاً إليها باسم "مهارات الأعمال" أو "المهارات الاستراتيجية". هذه هي المهارات التي لوحظت على مستوى المؤسسة ككل بطريقة مبسطة، فإنها تتوافق مع نشاط ومعارف المؤسسة وكيفية القيام به. وهي تقودنا إلى اعتبار المهارات أحد العناصر اللازمة لوضع استراتيجية للمنظمة.

تختلف أنواع المهارات الرقمية المطلوبة للنجاح اليوم اختلافاً هائلاً عن المهارات التي كانت مطلوبة حتى قبل مجرد خمس سنوات. فقد كنا قادرين على تحديد مجموعة منفصلة من المهارات الرقمية وواقين من أن برامج التدريب سوف تزود العاملين بهذه المهارات. وكانت تلك البرامج تشمل عادة موضوعات مثل العمليات الأساسية للمعدات والبرمجيات والبريد الإلكتروني والبحث. أما اليوم فإننا نحتاج باستمرار إلى استعراض وتحديث تلك المهارات الرقمية نتيجة للتقنيات والابتكارات الجديدة - من قبيل الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة وسلسلة كتل البيانات والحوسبة السحابية وإنترنت الأشياء والتعلم الآلي والتطبيقات المتنقلة. وإزاء هذه الخلفية سريعة التغير أصبح من المهم للبنوك الإسلامية التي لديها برامج تدريب قائمة على المهارات الرقمية أن تقوم بتحديث استراتيجياتها للبنوك الأخرى التي لم تطلق بعد برنامجاً للمهارات الرقمية أن تقوم بذلك.

ثالثاً: تطوير وتنمية قدرات وأداء الموارد البشرية لمواجهة تحديات التحول الرقمي:

لقد دفع التحول الرقمي الحاصل في البنوك الإسلامية إلى تغيير طرق واستراتيجيات عملها بصورة كبيرة. إذ وجدت نفسها أمام طرق الابتكار والتجديد حول تقديمها لأفضل خدماتها، الأمر الذي يفرض عليها تغيير طريقة تصميم نماذج العمل فيها، مما يؤثر على وظائف أقسام الموارد البشرية فيها ودورها في تحديد منهجيات جديدة لإدارة هذه الموارد، وتشكل التقنيات الرقمية قوة دافعة للتحولات الإلكترونية في البنوك الإسلامية، حيث تجري هذه التحولات بوتيرة متسارعة (عبد الرحمن، 2019، ص 216). وتعد إدارة التغيير إلى حد ما العائق الأكثر استدامة أمام التحول الرقمي. ومع أن اعتماد التكنولوجيا لا يزال يحتل الأولوية في اهتمامات البنوك الإسلامية فإن عملية تحقيق التحول الرقمي بصورة فعالة مرهون بالتغيير في سلوكيات المدراء والمسؤولين والحفاظ والاعتناء بما تحتويه من الكوادر والمواهب الفاعلة (نادين، 2016، ص1). وسوف تتمحور تحديات إدارة الموارد البشرية حول الطبيعة المتجددة للبنوك الإسلامية والعاملين في إطار التحول الرقمي الحاصل. ونظراً للدور الكبير في تشكيل الهوية الرقمية للبنك يستوجب من إدارة الموارد البشرية وأقسامها أن تكون السباقة في عملية التحول الرقمي، ولبنوك الإسلامية تحديات كبيرة في عملية تخطيط القدرات المستقبلية للموارد البشرية في الاقتصاد الرقمي، مثلها مثل تلك التحديات التي تعرضت لها أثناء دمجها للموظفين المناسبين في بيئة مؤسساتية ديناميكية، ومساعدة الموظفين والقادة الموجودين على اكتساب كفاءات رقمية جديدة لكي يتمكنوا من تعزيز عملية التحول الرقمي. وفي هذا الإطار أصبحت إدارة الموارد البشرية بكل فروعها وأقسامها تواجه عدة تحديات رئيسية، منها إعادة هيكلة البنوك الإسلامية لتمكينها من الاستفادة من التطورات السريعة في عملية التحول الرقمي وفهم التغييرات التي نشأت من عملية إدخال التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية ثالثهما وأهمهما تعزيز وتمكين طاقم البنك في عملية التحول الرقمي (نادين، 2016، ص1).

ونشير في هذا الصدد أن التحول في تكنولوجيات المعلومات الذي لا يدعمه تحول ثقافي وحس معرفي مماثل سوف يهدد لا محالة مبادرات الأعمال الرقمية ويزيد من مخاطر فشلها. لذا نجد معظم المؤسسات المصرفية الإسلامية غالباً ما تتجاهل تلك

الحاجة إلى تغيير في ذهنية وسلوكيات موظفيها عند الشروع في عملية التحول الرقمي لأعمالها، إذ أن التحول التكنولوجي الذي لا يدعمه تحول ثقافي مماثل يهدد مبادرات الأعمال الرقمية ويزيد من مخاطر فشلها (عبد الرحمان، 2019، ص 216).

وعلى الرغم من أن التطورات التكنولوجية المتسارعة ساهمت في تطوير وتنمية العنصر البشري وأبرز ذلك تحقيق النجاح والنمو للمؤسسات المصرفية الإسلامية، إلا أنها لم تسلم من ظهور عدد من المشكلات والأعراض التي تحتم الاهتمام بالموارد البشري والتركيز على تدريبه والاهتمام بنظم الحوافز المادية والمعنوية لخلق بيئة ومناخ ملائم للتكيف معها، حيث يؤثر التحول الرقمي في المؤسسة المصرفية الإسلامية تأثيراً كبيراً على سلوكيات وأداء الموظفين. فأصبحت قدرة البنك على التكيف والتواءم مع عملية التحول الرقمي هي المحدد الرئيسي لبقائها في مجال الأعمال، وأصبحت المسؤولية تقع على إدارة الموارد البشرية في إيجاد البدائل والحلول من شأنها تنمية استراتيجيات فعالة في مواجهة تحديات هذا التحول الرقمي، كما أصبح لزاماً على البنوك الإسلامية إعداد وتهيئة الموارد البشرية اجتماعياً ونفسياً وكذا فنياً لقبول هذا التغيير والعمل على التكيف معه، لذا أصبح من الضروري إيجاد توازن والتكيف مع قدرات ومهارات العاملين مع التطورات التكنولوجية والتقنية. ولقد واجهت إدارة الموارد البشرية تحديات التحول الرقمي بعدة استراتيجيات منها (مدوري نور الدين، 2011، ص 109):

1- تحفيز الموارد البشرية: إن تحفيز الموارد البشرية وتحريك رغبتهم لها قيمتها في المؤسسات (بشكل عام وخصوصاً المصرفية منها) منذ نشأتها، وأصبح الاهتمام بها من المسلمات في علم الإدارة، خاصة مع سرعة التغيرات التكنولوجية والتحولات التقنية والرقمية السريعة، والتي أصبحت في بعض الأحيان يصعب معها التكيف واستخدامها بشكل صحيح وفعال من طرف بعض العاملين في هذه المؤسسات.

2- تدريب الموارد البشرية: وذلك لجعلها ذات مهارات ومعارف وقدرات عالية المستوى، حتى يتسنى لها التكيف مع التحولات التقنية والرقمية، ومع التجديد والابتكار، وهذا من شأنه أن ينعكس على جودة الخدمات.

3- بناء فرق العمل: عبارة عن تجميع عدد من الأفراد وجعلهم يعملون كفريق واحد، وبمرور هذه العملية بعدة مراحل يحدث فيها النمو والنضج حتى تصل إلى مرحلة التكامل، وترتفع معنويات الأفراد بفضل التعاون وتبادل المهارات والخبرات، وهذه الاستراتيجية تعمل على التصدي لأكبر التحديات التي تواجهها المؤسسات والمتمثلة في التحول الرقمي الذي أدى في أغلب الأحيان إلى نقص في الأداء لصعوبة التكيف معها، فنتج عن ذلك انخفاض ملحوظ في الروح المعنوية للموارد البشرية داخل المؤسسة، مما جعل الأخذ بمنهجية فرق العمل أمر في غاية الأهمية (عبد الرحمان، 2019، ص 217).

المبحث الثالث: إدارة الموارد البشرية الرقمية

أولاً: تعريف إدارة الموارد البشرية الرقمية

لقد تعدد وجهات النظر واختلفت فيها التسميات لهذا المورد الحساس في الاتجاه نحو التحول الرقمي، فهناك من اصطلح عليها بالموارد البشرية الرقمية أو رقمنة الموارد البشرية، أما التوجه الثاني فقد اصطلح عليها مفهوم الكفاءات الرقمية وهنا نشير أنه بالرغم من اختلاف التسميات إلا أن الأبعاد المفسرة لها بقيت ثابتة وفي هذا السياق عرفت الموارد البشرية الرقمية على أنها: "نوع من الكفاءات المتعددة الأبعاد التي تتعلق بقدرة العاملين على حشد المهارات والقدرات التي تمكنهم من البحث عن المعلومات والحصول عليها، ومعالجتها باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحويلها إلى معرفة وفي ذات الوقت القدرة على توصيل هذه المعلومات باستخدام وسائل الدعم التكنولوجي والرقمي المختلفة، على أن تتسم السلوكيات بالمسؤولية، واحترام المعايير الراسخة والاستفادة من هذه الأدوات للإعلام والتعلم،

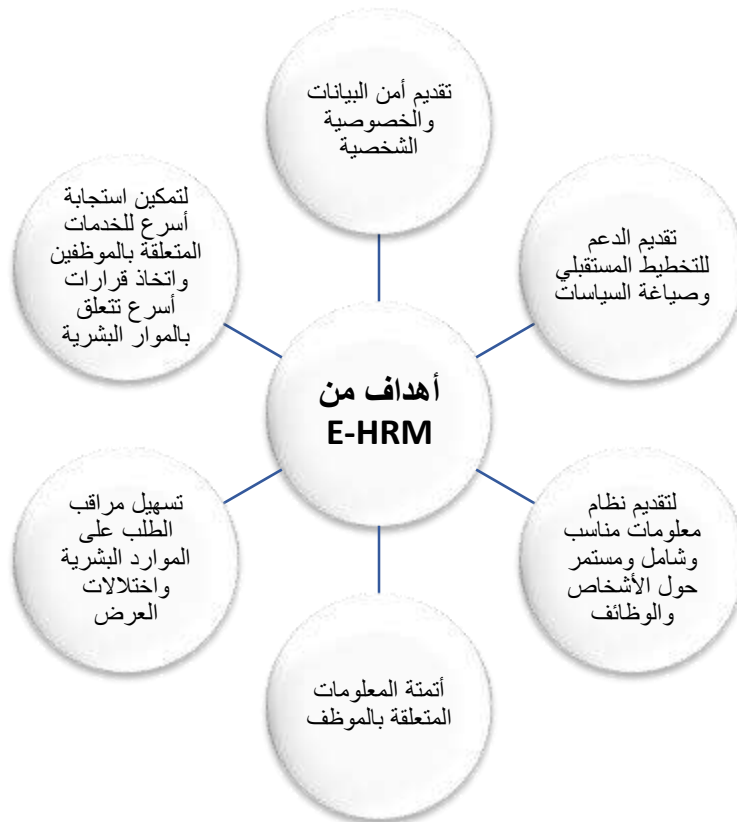
وحل المشكلات والتواصل" (العثماني، 2023م، ص 689). وتم تعريفها كذلك بأنها: "مجموعة من المهارات والمعارف اللازمة للمشاركة والمساهمة في مجتمع المعرفة الرقمي" (ALHamad, A, et al., 2022, p. 431).

ويرى آخرون أن الموارد البشرية الرقمية هي: مصطلح شامل يشمل جميع آليات التكامل الممكنة، والمحتويات بين إدارة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والاتصال التي تهدف إلى خلق القيمة داخل وعبر المؤسسات للموظفين والإدارة المستهدفة. (أصرف، 2020، ص 238)، ويرى البعض أن إدارة الموارد البشرية الرقمية يمكن تعريفها على أنها: "طريقة لتنفيذ الاستراتيجيات وسياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمات، وذلك يكون من خلال الدعم الواعي والموجه للتقنيات القائمة على تكنولوجيا الويب أو مع الاستخدام الكامل لها (Pual & Michelle, 2017, pp 2-3).

من خلال العرض السابق لتعريف إدارة الموارد البشرية الرقمية يمكن استنتاج أن: هذا التكامل الحاصل بين إدارة الموارد البشرية والتطور في تكنولوجيا المعلومات لم يؤثر على وظائفها فقط وإنما هذا الأثر كان أيضاً موجهاً لزيادة وتحسين الأداء من خلال زيادة كفاءة وفعالية وظائف إدارة الموارد البشرية التقليدية إن صح التعبير عنها بهذا المصطلح، أي أن إدارة الموارد البشرية الرقمية صحيح أنها من أحد الموضوعات إلا أنها تم إنشائها بهدف تحسين الإجراءات من أجل تشغيل الموارد البشرية بشكل أسرع (Nivlouei, 2014, p.150).

وفي دراسة قام بها أحد الباحثين بحصر أهداف إدارة الموارد البشرية الرقمية في ست نقاط أساسية وذلك كما هو موضح في الشكل رقم (1).

الشكل رقم (1) أهداف إدارة الموارد البشرية الرقمية



ثانياً: وظائف إدارة الموارد البشرية الرقمية:

بعد مراجعة مجموعة من الأدبيات النظرية المتعلقة بموضوع إدارة الموارد البشرية الرقمية، تم التوصل إلى أنه بالرغم من اختلاف وجهات النظر التي تناولت هذا المتغير من مداخل وظروف تنظيمية مختلفة، إلا أنها قد اتفقت حول مسلمة أن الدمج التكنولوجي في هذا المجال اقتصر أثره في جانب طريقة الأداء من حيث التسيير والتدبير، وذلك كما هو الحال بالنسبة لهذا العنصر وظائف (ممارسات) إدارة الموارد البشرية الرقمية التي عدت في أربع وظائف أساسية "الاختيار والتوظيف الرقمي التدريب والتطوير الرقمي، تقييم الأداء الرقمي، التعويض الرقمي".

- **التوظيف والاختيار الإلكتروني:** يشير مصطلح التوظيف الإلكتروني إلى العملية التي تنتشر بها المؤسسة الوظائف الشاغرة على مواقعها الإلكترونية أو مواقع التوظيف الأخرى عبر الإنترنت، ثم تسمح للمتقدمين بتقديم طلبات العمل أو إرسال سيرتهم الذاتية إلكترونياً باستخدام البريد الإلكتروني أو بأي طريقة إلكترونية أخرى. (ALHamad, et., al., 2022, p 431)

- **التدريب الإلكتروني:** يقوم نظام إدارة الموارد البشرية بتشخيص المهارات والقدرات والمعرفة التي تمتلكها المؤسسة، وذلك من أجل المساعدة في إعداد خطط التطوير والتدريب للأفراد العاملين وهذا بما يتناسب مع احتياجات المؤسسة مع إمكانية إعادة توزيعها على الوظائف وفقاً لمهاراتهم ومعارفهم وبما يتناسب مع مؤهلاتهم الأكاديمية، وهنا دعمت تكنولوجيا المعلومات بشكل كبير ممارسات التدريب في السنوات الأخيرة، مما يمكن الموظفين من الحصول على التعليم والتدريب دون الحاجة إلى أماكن مادية لهذا الغرض، كما تمكنت المنظمات أيضاً من تعزيز قدرتها التنافسية من خلال تعزيز ثقافة التعلم المستمر والتدريب المستمر عبر الإنترنت، وبالتالي فإنه أكثر مرونة لتلبية احتياجات المؤسسة الحالية والمستقبلية (Ibid, p 431).

- **تقييم الأداء الإلكتروني:** يمكن تقييم أداء الموارد البشرية باستخدام الإنترنت، وهذا يعني تمكين المديرين من تقديم معلومات تقييم الأداء مباشرة إلى قسم الموارد البشرية عبر النماذج الإلكترونية، وهذا يقلل من استخدام الأوراق لكل من المشرف والمراقب، مما يساعد على تقليل الوقت والتكلفة والجهد المبذول في إدارة الموارد البشرية، وهناك أيضاً تطبيقات الخدمة الذاتية للمديرين التي تتيح لهم إدخال نتائج تقييم الأداء على الفور، بالإضافة إلى إمكانية تحديد أهداف أداء الموظف والنتائج وتخطيط الأداء والنشر لهم على صفحاتهم الشخصية، الغرض الرئيسي من نظام تقييم الأداء هو التحكم في أداء الموظف وسلوكه، للتأكد من أن سلوكه يتوافق مع الأهداف التنظيمية (Ibid, p 431).

- **أنظمة التعويض الإلكتروني:** تستخدم أنظمة التعويض الإلكترونية لأغراض مختلفة مثل: التطوير وتطبيق نظام الأجور، وتقديم المزايا، وتقييم فعالية نظام التعويضات. يمكن للمؤسسة تطوير نظام تعويض من خلال تحديد الخصائص المهمة للوظيفة، وتحديد القيمة التعويضية النسبية باستخدام تحليل الوظائف وتحويل نقاط التقييم الوظيفي إلى هيكل للأجور عن طريق مسح معدلات الأجور في سوق العمل، فإن التعويضات هي إحدى القضايا المهمة للجذب والاحتفاظ بالموهب في المنظمات بحيث تفترض المؤسسات بشكل أساسي أن المال يؤثر على سلوك الموظف في تشكيل مواقفه، بالتالي تؤثر الأجور على جذب القوى العاملة والاحتفاظ بها. (Ibid, p 431)

ويوضح الجدول التالي مقارنة بين المورد البشري الرقمي والمورد البشري التقليدي، من خلال تأثيرات التكنولوجيا الرقمية على الموارد البشرية في المؤسسات (ومان، 2016، ص 126):

جدول رقم (1) مقارنة بين المورد البشري الرقمي والمورد البشري التقليدي.

المورد البشري التقليدي	المورد البشري الرقمي
خط سير وظيفي ثابت ذو اتجاه واحد.	متغيرات وظيفية متعدد في اتجاهات عدة.
أهدافه طويلة الأجل (معاش التقاعد أهمها).	أهدافه متتالية وقصيرة الأجل.
يعتمد على عمره ومكانته الوظيفية.	يعتمد على عمله وجرأته.
يميل إلى المركزية والتسلسل الهرمي.	يميل إلى التمكين ويقبل التغير ويستوعب المفاجآت.
يرتبط بالمؤسسة والأفراد.	يرتبط بالعلاقات والأفكار والشبكات.
يهتم بالتفاصيل ويفرق فيها.	يهتم بالنتائج والصورة العامة والتركيز.
ينجز العمل بصوته ويحبذ الكلام.	ينجز العمل بأفكاره المبتكرة ويجيد الإنصات.
يتجنب المخاطرة ويسعى لهامش الأمان.	يخاطر بمشروعات جديدة وأحيانا يغادرها قبل أن تفشل
مظهره وملامحه أهم أدواته في العمل.	أسلوبه في الاتصال وملامح لغته هي أهم أدواته في العمل.
محلي.	عولمي، محلي.
أحادي المزاج، فهو إما سعيد وإما حزين طوال اليوم.	متعدد الأمزجة بتعدد نوافذ الاتصال وتعدد علاقاته ومهامه.
انطوائي ومغلق على مؤسسته ورفقائه.	تواصلي ومنفتح على مؤسسات الآخرين.
إما مجامل وإما صدامي (من دون وسطية).	إما محاور وإما مستمع.
غير مضطر إلى التعلم ويتعلم بالمصادفة والإكراه.	مضطر إلى التعلم ويتعلم بالعمد أو الاختيار.
يركز على مهمة واحدة قبل أن ينتقل إلى مهمة أخرى.	ينجز مهام متعددة في الوقت نفسه.
أدواره: منتج ومسوق وبائع	أدواره: منتج معلومات وشبكات وصانع معرفة.

المصدر: (ومان محمد توفيق، 2016م، ص 126)

ثالثاً: إدارة الموارد البشرية الرقمية كآلية لتعزيز التحول الرقمي في البنوك الإسلامية:

يمكن تحديد دور إدارة الموارد البشرية لتعزيز التحول الرقمي في البنوك الإسلامية في ثلاثة عناصر أساسية كما يلي:

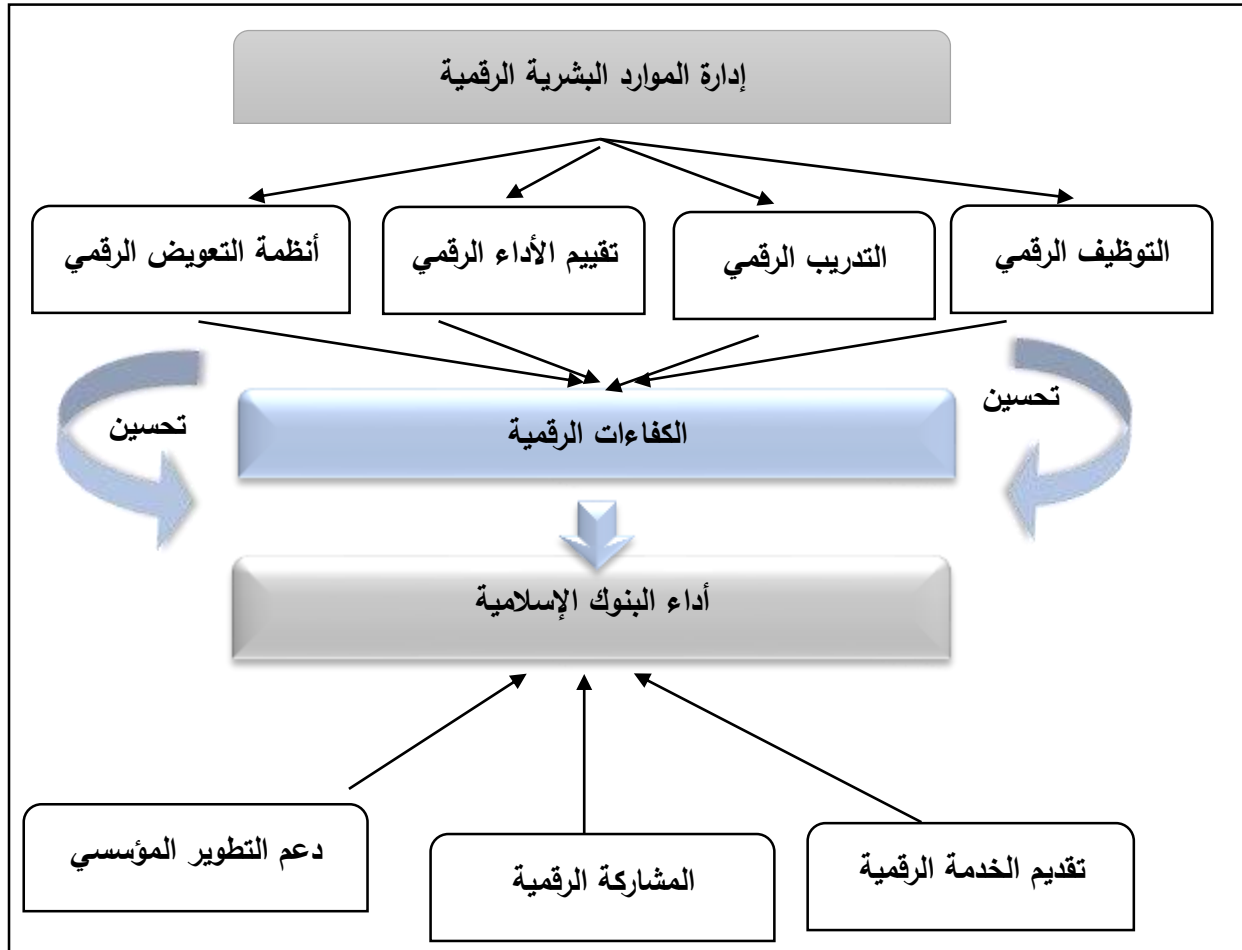
(أصرف، 2020، ص 238)

- **تقديم الخدمة:** وتشمل الوصول إلى كافة خدمات البنوك الرقمية المنشورة على مدى 24 ساعة في اليوم وسبعة أيام في الأسبوع، ويمكن أن يطبق ذلك على مراحل حسب الإمكانيات المتوفرة والقدرة الاستيعابية ومن فوائده للبنوك وللأفراد أنه يخفض التكلفة ويوفر الخدمة لقطاعات كبيرة من العملاء.
- **المشاركة الرقمية:** من أهم آثار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات هو إمكانية تعزيز المشاركة وجعل البنوك أكثر استجابة لاحتياجات العملاء وأكثر شفافية في خدماتهم.
- **دعم التطوير المؤسسي:** أن حيوية التطوير المؤسسي تعتمد على سهولة الوصول إلى المعلومات واستخدام التكنولوجيا لتحسين الخدمة والقدرة التنافسية في مواجهة العولمة، لذلك توفر إدارة الموارد البشرية الرقمية فرصاً تطويرية هامة.

وهنا يتجلى دور إدارة الموارد البشرية الرقمية كأحد أهم الوظائف الاستراتيجية التي ألقى على عاتقها "استقطاب، تدريب، تقييم الأداء، وتحفيز" الموارد البشرية بما يسمح بتحقيق جودة مخرجات هذه العملية "الأداء المتميز".

والشكل التالي رقم (2) يوضح فاعلية الإدارة الرقمية لتعزيز التحول الرقمي في البنك الإسلامية.

الشكل رقم (2) فاعلية الإدارة الرقمية للموارد البشرية في تعزيز التحول الرقمي



المصدر بتصرف: (العثماني، مصطفى، 2023، ص 693)

يوضح الشكل رقم (2) الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في توجيهها الجديد نحو "التحول الرقمي" في تعزيز أداء البنوك الإسلامية، بحيث تسمح ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية التوظيف الرقمي، التدريب الرقمي، التقييم الرقمي للأداء أنظمة التعويض الرقمية من إثراء رصيد البنوك بما يعرف بالكفاءات الرقمية، ليس هذا وحسب بل يتعدى دورها حيز الحياة إلى تنمية هذه الكفاءات من خلال التدريب بما تتطلبه عملية التحول الرقمي في البنوك الإسلامية، بالإضافة إلى حرصها على المحافظة عليه من خلال الاعتماد على نظم تعويضات تتلاءم واحتياجات هذه الموارد الاستراتيجية.

6. الخاتمة

لقد أثمر هذا التحليل النظري والمفاهيمي لموضوع المهارات الرقمية وتطوير الكفاءات الرقمية للموارد البشرية لتعزيز التحول الرقمي للبنوك الإسلامية عن جملة من النتائج واستنباط مجموعة من التوصيات والتي يمكن أن نذكر منها:

1.6. النتائج

- طُرِحَ مفهوم تنمية المهارات الرقمية وبناء قدرات وكفاءات الموارد البشرية في إطار الاهتمام بتنفيذ دور البنوك الإسلامية كآلية لزيادة كفاءتها وفعاليتها، حيث تعد عملية تنمية المهارات الرقمية من المفاهيم الحديثة نسبياً، وتهدف في المقام الأول إلى تدعيم وتعزيز البنوك الإسلامية وزيادة قدرتها على الوفاء باحتياجات عملائها بل وتحقيق الاستمرارية والاستدامة لهذه البنوك ذاتها في ظل التحول الرقمي، كما أن تطوير القدرات يقتضي مشاركة كافة الأطراف المعنية بها وخاصة الإدارة العليا، حيث إن المهمة الأساسية للإدارة العليا أن تحقق الأهداف التي قامت من أجلها المنظمة، ويتم الوصول إليها من خلال توفير مجموعة من الموارد اللازمة وتنسيقها وتوجيهها، بما يجعلها قادرة على تحقيق النتائج التي تتطلبها الإدارة إلى تحقيقها.

- إن اعتماد البنوك الإسلامية على تكنولوجيا المعلومات، جعلها تحتاج إلى قوة عاملة جديدة تختلف جذرياً عن ذي قبل، فأصبحت تبحث عن موارد بشرية تتمتع بالمهارات المتعددة: الفنية الخاصة بالعمليات الفنية، التقنية لاستخدام أنواع التقنية وتوظيفها، والمستقبلية ليكون ذو بعد نظر مبتكراً ومبدعاً في المجال المصرفي الإسلامي، من خلال امتلاك المعرفة العميقة بمصادر المعلومات وتدريب المستفيدين على استخدام المصادر والنظم الإلكترونية، وتحليل المعلومات وتقديمها للمستفيدين.

2.6. التوصيات:

على ضوء النتائج التي توصلت لها الدراسة يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات من خلال المحورين التاليين:

المحور الأول- مقترحات خاصة بخارطة الطريق نحو التنمية المتسارعة للمهارات الرقمية:

وذلك على النحو التالي:

1. تخصيص فرقة مهام تعنى بالمهارات الرقمية.
2. تحديد الفئات الرئيسية من المهارات الرقمية التي ستطورها الاستراتيجية، علماً بأن المهارات الرقمية تنتشر على طيف يمتد من مستوى المهارات الأساسية إلى المتوسطة إلى المتقدمة.
3. القيام بجرد السياسات والخطط والبرامج القائمة التي تدعم تنمية المهارات الرقمية وتحليل كيفية استخدامها لدعم أهداف استراتيجية المهارات الرقمية.
4. تحديد الاتجاهات الراهنة والمقبلة فيما يتعلق بالتغيرات التكنولوجية واتجاهات الأعمال والتجارة والمنافسة، وما إلى ذلك.
5. تحديد السياسات والبرامج الجديدة المطلوبة والنهوض بالدعوة، باستخدام السياسات القائمة والتماس الدعم للسياسات الجديدة على السواء.
6. صوغ استراتيجية لتنمية المهارات الرقمية

المحور الثاني: مقترحات خاصة ببناء القدرات والكفاءات الرقمية للموارد البشرية:

وذلك على النحو التالي:

- التركيز على استقطاب الكفاءات ذات المهارات الرقمية في عمليات التوظيف وتبني أسلوب فرق العمل من أجل تبادل المعارف والخبرات بينهم وبين باقي الأفراد.

- ضرورة نشر الثقافة الرقمية في البنوك الإسلامية، لأن العائق قد لا يكون في نقص التقنية أو الكفاءة البشرية وإنما في فقر العقلية البشرية التي يتولد عنها نوع من مقاومة التغيير.
- التركيز على تكثيف الدورات التدريبية والتثقيفية مطلب أساسي في أولى مراحل التحول الرقمي في؛ وذلك لتطوير كفاءة الموظفين في إطار تحقيق الاستغلال الأمثل لمزايا التكنولوجيات الحديثة المدمجة في هذه العملية.
- ضرورة الاحتذاء بالتجارب الرائدة في مجال التحول الرقمي والاستفادة منها.
- تعزيز ثقافة الإبداع وتشجيع طرح الأفكار والاستماع لها لضمان تنمية وتطوير الموارد البشرية للاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

7. المراجع

1.7. المراجع العربية

- أصرف، حامد جودت. (2020). أثر تطبيقات إدارة الموارد البشرية الرقمية في تعزيز التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على دائرة التنمية الاقتصادية في حكومة عجمان، *المجلة العربية للإدارة*، المجلد 40، العدد 2، ص 238.
- بدوي، مأمون يسن وفرح، يسن فرح وحسب الرسول، أيمن. (2018). أثر تكنولوجيا المعلومات على تنمية الجودة الرقمية للموارد البشرية في شركات الإنشاءات والمقاولات السعودية: دراسة حالة شركة أبصار المحدودة، *مجلة الجزيرة للعلوم الاقتصادية والاجتماعية*، المجلد (9)، العدد (1)، 2018م-1440هـ.
- بياضية، مهند يحي. (2021). أثر تطبيق إدارة الموارد البشرية الرقمية في تحقيق التميز التنظيمي في البنوك التجارية الأردني، *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة آل البيت، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن.
- الثنيان، صقر نايف وسلطان حماد الشمري. (2023). درجة امتلاك المهارات الرقمية لدى معلمي المرحلة الابتدائية واتجاهاتهم نحوها في مدينة حائل في ظل جائحة كورونا، *المجلة التربوية*، عدد (108)، ج(1)، أبريل، ص 100-123.
- حجازي، هدى محمد. (2015). بناء القدرات المؤسسية، *مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت*، المجلد 43، العدد 3.
- حداد، أمنة، وتيفاني، كلثومة بوفاتح. (2020). التنمية البشرية للألفية في تطوير المهارات الرقمية بواسطة الاتصال الإلكتروني، *مجلة أفاق للبحوث والدراسات*، مج3، ع2، ص 264-284.
- خوصة، مصطفى، وبن عبو الجبالي. (2021). تحديات رقمنة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية: دراسة قطاع البنوك لولاية مستغانم، *حوليات جامعة الجزائر 1*، المجلد 35، العدد 1، ص 688-708.
- شاكر، عبد الملك محمد يحي. (2023). درجة توفر الكفايات الرقمية لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية بالجامعات اليمنية في ضوء التحول الرقمي، *مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، أبريل، العدد (72)، المجلد (10).
- عبد الحكيم خيرات سيد، محمد جمعة علي. (2021). المهارات الرقمية كآلية لبناء قدرات العاملين بالجمعيات الأهلية، *مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية*، جامعة الفيوم، المجلد 22، ص 235-288.
- عبد الرحمان، ياسر. (2019). إدارة الموارد البشرية وتحديات التحول الرقمي في منظمات الأعمال، *مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية*، م3، ع 5، جامعة المسيلة - الجزائر.

- العثماني، مصطفى. (2023). إدارة الموارد البشرية الرقمية ودورها في تحسين أداء الحكومة الإلكترونية، *مجلة اقتصاد المال والأعمال*، مج8، ع1، ص685-698.
- عقلا، حمود عبد الله صالح. (2021). العوامل المؤثرة على بناء وتطوير الجدارات الوظيفية في البنوك الإسلامية: دراسة تطبيقية على البنوك الإسلامية اليمنية، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، مج29، ع2، ص90-113.
- الفاروق، طارق عمر. (2023). دور استراتيجية التحول الرقمي في تطوير منظومة إدارة الموارد البشرية، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، مج15، ع1، ص1-38.
- بلعيد، عبد الله. (2022). التحول الرقمي ودوره في تطوير جودة الموارد البشرية في الصيرفة الإسلامية، *مجلة البحوث والدراسات*، المجلد (19)، العدد (2)، ص567-614.
- مدوري نور الدين. (2011). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم، *رسالة ماجستير في تسيير الموارد البشرية*، جامعة مستغانم.
- المنتدى الاقتصادي العالمي. (2016). مهارات القرن الحادي والعشرين، *المنتدى الاقتصادي العالمي*.
- الحسن، ندين. (2016). التحول الرقمي في إدارة العناصر البشرية أساسا لاستمرارية الشركات، *نشرة ديلويت*، 13 أبريل 2016.
- ومان محمد توفيق. (2016). تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية : دراسة في الأبعاد السوسيو-تقنية حالة مديرية أمن لولاية بسكرة، *رسالة دكتوراه غير منشورة*، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة.

2.6. المراجع الأجنبية:

- ALHamad, A, et al., (2022).The Effect of Electronic Human Resource Management on Organizational health telecommunications companies in Jordan, **International Journal of Data and Network Science**, p 431.
- **Broadband Commission for Sustainable Development**. (2017). Working Group on Education: Digital, skills for life and work.
- Decent Jobs for Youth" Digital Skills thematic plan at:
<https://www.decentjobsforyouth.org/%20WordPress/%22%20Thematic-Plan-1-Digital-Skills%20pdf/%2011/%20wp-content/uploads/2017> .
- European Commission, **Strategic Policy Forum on Digital Entrepreneurship**. (2020). Fuelling Digital Entrepreneurship in Europe Background Paper.
- Global Commission on the Future of Work, (2018). The Impact of Technology on the Quality and Quantity of Jobs, **ILO**.

- Nübler, Irmgard, (2016). New Technologies: A Jobless Future or Golden Age of Job Creation? Working Paper No. 13, **ILO**.
- ILO, (2017). "New Automation Technologies and Job Creation and Destruction Dynamics"
- **ILO and OECD**, Global Skills Trends, 2018.
- ILO, "Impact of Digitalization on Skills Demand", forthcoming, **ILO**, 2015
- **ILO**. (2019). Skills and Jobs Mismatches in Low- and Middle-Income Countries.
- Nivlouei, F.B. (2014). Electronic Human Resource Management System: The main Element in Capacitating Globalization Paradigm, **International Journal of Business and Social Science**, Vol. 5, No. 2, p 150.
- **OECD**. (2021). "Bridging the Gap: The Private Sector's Role in Skills Development and Employment".
- Pual, p., & Michelle, R. M. (2017). Electronic Human Resource Management Enhancing. **SA Journal of Human Resource Management**, 15, pp 2-3.
- **World Economic Forum**. (2016). The Future of Jobs: Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution, January
- The Future of Jobs: Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution, January 2016.
- Youth Employment Funders Group, What Works in Soft Skills Development for Youth Employment? <http://www.mastercardfdn.org/wp-content/uploads/2017/09/soft-skills-youth-employment.pdf>

جميع الحقوق محفوظة © 2024، الباحث/ ناصر راشد محمد الجهيره العذبة، الدكتور/ أحمد سفيان بن تشي عبد الله، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي (CC BY NC)

Doi: doi.org/10.52132/Ajrsp/v6.62.10