

إدارة الموارد البشرية وتحديات التحول الرقمي في منظمات الأعمال

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

**La gestion des ressources humaines et les défis de la transformation numérique dans les organisations commerciales**

ياسر عبد الرحمان<sup>(أ)</sup>

(أ): أستاذ مساعد " أ " ، جامعة جيجل، الجزائر، yassergrh@gmail.com

تاريخ إرسال المقال: 2019/02/06 إرسال المقال من اجل التعديل: 2019/04/30 قبول المقال للنشر: 2019/06/15

**الملخص:**

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

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الموارد البشرية، المجتمع الرقمي، الموارد البشرية الرقمية، التحول الرقمي

**Abstract :**

Digital transformation has become a necessity for all business organizations seeking to develop and improve their goods and services and to facilitate their access to beneficiaries. Digital transformation is a comprehensive program that touches all sections of the organization, including human resources management, which face significant challenges under this process. In this paper, we aim to shed light on the management of human resources in light of the digital transformation by addressing the challenges it faces and focusing on its great role in the success of the process of digital transformation in business organizations

**KeyWords :** Human Resource Management, Digital Society, Digital Human Resources, Digital Transformation

**Résumé:**

La transformation numérique est devenue une nécessité pour toutes les entreprises cherchant à développer et à améliorer leurs biens et services et à faciliter leur accès aux bénéficiaires. La transformation numérique est un programme complet qui touche tous les secteurs de l'organisation, y compris la gestion des ressources humaines, qui doivent relever des défis importants dans le cadre de ce processus. Dans cet article, nous visons à faire la lumière sur la gestion des ressources humaines à la lumière de la transformation numérique en abordant les défis auxquels elle est confrontée et en mettant l'accent sur son rôle majeur dans la réussite du processus de transformation numérique dans les organisations commerciales.

**Mots-clés:** Gestion des ressources humaines, Société numérique, Ressources humaines numériques, transformation numérique

\*: ABDERRAHMANE Yasser : yassergrh@gmail.com

**مقدمة:**

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

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

من هذا المنطلق نهدف من خلال هذه الورقة البحثية إلى تسليط الضوء على التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي وكيفية التعامل معها من أجل إنجاح مسيرة التحول الرقمي في منظمات الأعمال.

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

للإمام بمختلف جوانب الموضوع وإعطائه حقه من الدراسة والتحليل ارتأينا تقسيمه إلى المحاور الرئيسية التالية:

أولاً- السياق النظري لإدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال؛

ثانياً- ماهية التحول الرقمي،

ثالثاً- إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي: التحديات والمهام.

### أولاً- السياق النظري لإدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال

لم يعد هناك شك في أن الموارد البشرية هي إحدى المقومات الأساسية لنجاح منظمات الأعمال، بل يمكن القول أنها المحدد الأول والأساسي لهذا النجاح، حيث أن توفر قوى عاملة ذات كفاءة ومسؤولية تمكنها من أداء الأعمال وتحقيق الأهداف واستخدام إمكانياتها البشرية والمادية المتاحة بأكبر كفاءة ممكنة. حيث تقوم إدارة الموارد بتوفير العاملين المؤهلين وتدريبهم والحفاظ عليهم من خلال ممارسة مجموعة من الوظائف انطلاقاً من الاستقطاب والاختيار والتعيين وصولاً إلى التعويضات والتحفيز.

#### 1- مفهوم إدارة الموارد البشرية

قبل التطرق إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية يجب الإشارة إلى مفهوم الموارد البشرية على مستوى منظمات الأعمال، حيث تعددت التعاريف المقدمة لهذا المفهوم، نذكر منها ما يلي:

- يعرف **وصفي عقيلي** الموارد البشرية بأنها " مجموع الأفراد الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها، لأداء وظائفها وأعمالها " <sup>1</sup>.

- ويعرف **الداوي الشيخ** بأنها " مجموع الأفراد والجماعات التي تكوّن المؤسسة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم، وطموحهم كما يختلفون في وظائفهم، مستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية " <sup>2</sup>.

- أما **محمد الصيرفي** فيعرفها بأنها " الأفراد الذين توظفهم المنظمة لتنفيذ مختلف الوظائف والواجبات مقابل الأجور والرواتب والحوافز والمكافآت الأخرى " <sup>3</sup>.

إن تحديد مفهوم دقيق لإدارة الموارد البشرية يتطلب التمييز بين اتجاهين هما: <sup>4</sup>

- **النظرة التقليدية:** والتي يرى أصحابها أن إدارة الموارد البشرية هي نشاط روتيني ومجرد وحدة إدارية منقّدة لا تتعدى القيام مثلاً بحفظ ملفات وسجلات العاملين وضبط أوقات حضورهم وانجازاتهم، وتعتبر هذه النظرة ضيقة لعدم إدراكها لأهمية الدور الحيوي الذي تلعبه هذه الوظيفية علة مستوى منظمات الأعمال؛

- **النظرة الحديثة:** والتي تنظر إلى إدارة الموارد البشرية كإحدى الوظائف الأساسية في المنظمة ولها نفس أهمية الوظائف الأخرى (كالإنتاج، التسويق، التمويل... إلخ) نظراً لأهمية العنصر البشري في التأثير على إنتاجية المنظمة، هذه النظرة التي تركز على أهمية إدارة الموارد البشرية كمورد وليس كعوامل إنتاجية، بمعنى النظر للعنصر البشري كاستثمار يحقق عوائد طويلة الأجل للمشروع.

وردت في الأدبيات الإدارية تعاريف كثيرة ومتنوعة لإدارة الموارد البشرية، فيما يلي نعرض بعضها:

- يشير **J.M. Peretti** إلى أن إدارة الموارد البشرية تعني " التكفل الدائم والدوري بالموارد البشري في المنظمة وأن مكونات هذه الإدارة تبرز من خلال تسيير الأعمال، برامج التوظيف، مخطط السير الذاتية والتحفيز، تحليل الوظائف، تقييم الموارد البشرية، تسيير المكافآت وشبكة الأجور، المشاركة، التكوين وتأهيل الأعمال".<sup>5</sup>

- ويرى **Armstrong** بأن إدارة الموارد البشرية " تعد نمجا استراتيجيا متكاملًا ومتناسقًا فيما يتعلق بتوظيف وتنمية ورفاه الأفراد العاملين في منظمات الأعمال".<sup>6</sup>

- أما **Boxall and Purcell** فيعرفان إدارة الموارد البشرية بأنها " العملية التي تقوم من خلالها الإدارة ببناء القوى العاملة، وتحاول خلق الأداء البشري الذي تحتاجه المنظمة".<sup>7</sup>

- ويعرفها **علي السلمي** بأنها " كل الإجراءات والسياسات المتعلقة باختيار، تعيين وتدريب العاملين في جميع المستويات، والعمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة وزيادة ثقتها في عدالة الإدارة وخلق روح تعاونية بينها، والوصول بالمؤسسة إلى أعلى مستويات الإنتاج".<sup>8</sup>

- في حين يعرفها **أحمد ماهر** بأنها " التوفيق بين خصائص الأفراد وخصائص الوظائف ووضع الفرد المناسب في الوظيفة المناسبة".<sup>9</sup>

- وهناك من عرّف إدارة الموارد البشرية على أنها " مجموعة الأنشطة والجهود الإدارية التي تُمكن المنظمة من الحصول على احتياجاتها من الموارد البشرية، وتطويرها، تحفيزها والحفاظ عليها، من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستوى من الكفاءة والفعالية".<sup>10</sup>

من خلال مختلف التعاريف السابقة؛ يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية تمثل وظيفة أساسية في منظمات الأعمال، تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها، من خلال إستراتيجية تشتمل على مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة، بشكل يتوافق مع إستراتيجية المنظمة ويحقق أهدافها بكفاءة وفعالية.

## 2- أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

تكمن أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية في النتائج التي تحققها المنظمة، لذلك نجد أهمية هذه الإدارة تزايدت في العصر الحالي؛ لا لأنها تسيير أهم وأتمن أصول المنظمة فحسب، بل لأنها يجب أن تعمل أيضا بكفاءة للاستفادة من هذه الأصول. وتأتي أهمية إدارة الموارد البشرية من الآتي:<sup>11</sup>

- اهتمامها بالأفراد باعتبارهم الموارد الرئيسية في المنظمة؛

- تعنى بتطوير مهارات الأفراد العاملين بالمنظمة؛
  - تعنى بمشاكل الموظفين وتجد الحلول العملية والناجعة لها؛
  - تضع الخطط التدريبية المناسبة للعاملين؛
  - تضع الخطط الملائمة لاختيار الأفراد الذين يراد لهم أن يشغلوا وظائف في المنظمة.
- هذا وتقوم إدارة الموارد البشرية بأنشطة ووظائف تحقق من خلالها أهداف كل من الفرد والمنظمة على حد سواء، ويتحقق ذلك من خلال:<sup>12</sup>
- جذب واختيار العاملين الأكفاء الذين تحتاجهم المنظمة والحفاظ عليهم؛
  - تنمية قدرات ومهارات الموارد البشرية لتكون قوة عمل منتجة وكفؤة ومبدعة ومستعدة لأي تغيير يمكن أن يحدث؛
  - ضمان تحقيق الولاء والانتماء من الموارد البشرية للمنظمة؛
  - الاهتمام بالآمال الفردية مع توفير القدر المناسب من الاستقرار في العمل خاصة في ظل تعدد وتنوع مشاريع التغيير التي تتطلب التسريح؛
  - حل مشاكل الأفراد، وإن كانت غير مرتبطة بنشاط الإنتاج؛
  - تحسين نوعية الحياة في العمل مع ضمان احترام الإطار القانوني للعمل؛
  - العمل على زيادة إنتاجية وجودة العمل؛
  - العمل على تنمية الالتزام خاصة في حالة التغييرات التي تعيشها منظمات الأعمال.

### 3- تطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

مرت إدارة الموارد البشرية بالعديد من التطورات المتداخلة والتي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية. وخلال هذه المراحل؛ أخذت ممارساتها عدة مسميات تماشياً مع التطور الفكري والتنظيمي، حتى وصلت إلى وضعها الراهن.

وقد اتسمت إدارة الموارد البشرية في المراحل التاريخية المبكرة بالبساطة وعدم التعقيد، ثم جاءت الثورة الصناعية والتي نجم عنها العديد من السمات التي انعكست بشكل مباشر على تطور إدارة الموارد البشرية وممارساتها. فقد انطلق مصطلح إدارة الأفراد في الشركات الخاصة الأمريكية، حين بدأ الاهتمام ينصب على العمالة وضرورة الاهتمام بحسن اختيارها وإحلالها في المكان المناسب. ثم أخذت اهتماماً خاصاً عند انطلاق المشاريع الصناعية مطلع القرن العشرين وأطلق عليها اسم إدارة الأفراد والعلاقات الصناعية، والتي أعطت اهتماماً خاصاً للعلاقات الصناعية التي تربط العمال مع بعضهم البعض أو مع نقاباتهم. ولكن استمرار أصحاب العمل في تجاهل أهداف العمال ورغباتهم الاجتماعية أدى إلى بروز العديد من المشاكل في العمل، تمخضت عن ظهور مدرسة جديدة في الفكر الإداري هي مدرسة العلاقات الإنسانية، التي قامت بدراسة أثر معنوية العمال على الكفاءة الإنتاجية، وبرز مصطلح إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، كنتيجة لزيادة الوعي بأهمية العنصر البشري والتحول في النظرة للقوى العاملة والاهتمام بالجانب الإنساني خلافاً لما كان الوضع عليه في السابق.<sup>13</sup>

وفي منتصف القرن العشرين ومع زيادة الطابع الخدمي في أجهزة الإدارة العامة، فقد شاعت تسمية إدارة الخدمة المدنية على تطبيقات الإدارة الحكومية المتعلقة بشؤون العاملين فيها. وتوافقاً مع التطور الفكر الإداري وبرز أهمية العنصر البشري بما يملكه

من طاقات إبداعية وابتكارية، جعلت منه المورد الأعلى والأهم للمنظمات على مختلف أنشطتها، ظهر مصطلح **إدارة الموارد البشرية** كمرادف للمصطلحات السابقة. وقد كانت سنة **1990** هي نقطة التحول عندما قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد، وهي أكبر منظمة متخصصة في مجال الإدارة بتغيير المصطلح إلى إدارة الموارد البشرية، ليتماشى مع زيادة الدور الاستراتيجي للموارد البشرية في المنظمات.<sup>14</sup>

ويلاحظ من تتبع التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية، أنها استغرقت ما يقارب القرن حتى حققت نضجا فكريا وعمليا، كان في اتساق مع التطور الفكري والتقني للإنسان، والذي بلغ ذروته في العقد الأخير للقرن العشرين وبداية هذا القرن.

#### 4- ممارسات إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال

تعمل إدارة الموارد البشرية وفي إطار السياسة العامة للمنظمة؛ على سد احتياجاتها من القوى العاملة المؤهلة، وتنميتها واستغلالها والمحافظة عليها، وذلك بالكفاءة والنوع المناسب لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية. فيما يلي سنتطرق بإيجاز إلى أبرز وظائف إدارة الموارد البشرية.

**4-1- تخطيط الموارد البشرية:** يعد تخطيط الموارد البشرية أحد الممارسات الأساسية التي تؤديها إدارة الموارد البشرية في كافة أنواع المنظمات، فمن خلاله تقدر وتحسب الاحتياجات المستقبلية للمنظمة من الموارد البشرية من حيث أعدادها وأنواعها ومهاراتها، بشكل يخدم متطلبات تحقيق إستراتيجيتها.<sup>15</sup> وفي سبيل ذلك يقوم تخطيط الموارد البشرية بوضع إستراتيجية مستقبلية، تقوم أساسا على دراسة حجم وعبء العمل المستقبلي المحدد في إستراتيجية المنظمة، ومقارنته مع قوة وإمكانات الموارد البشرية المستقبلية فيها، لتحديد فيما إذا كانت المنظمة بحاجة إلى قوة عمل إضافية وما هو نوعها ومهاراتها المطلوبة لإنجاز عبء العمل المستقبلي، أم أن لديها فائض عن حاجتها من الموارد البشرية، أم لا يوجد نقص أو فائض، بحيث تكفي الموارد الحالية لإنجاز ما هو مخطط له من حجم عمل في إستراتيجية المنظمة.

**4-2- توظيف الموارد البشرية:** بعد تحديد احتياجات المنظمة من القوى العاملة من حيث العدد والنوعية، قد تتخذ قرار توفير هذه الاحتياجات عن طريق محاولة توظيف العاملين اللازمين لاستمرار المنظمة في القيام بعملياتها. ويشير التوظيف إلى مجموع العمليات التي ينتج عنها توفير الموارد البشرية ذات المؤهلات المناسبة للوصول إلى الأهداف المنشودة.<sup>16</sup> وتنطوي عملية توظيف الموارد البشرية على نشاطين أساسيين هما: استقطاب الموارد البشرية والاختيار والتعيين.

**4-2-1- استقطاب الموارد البشرية:** وهي العملية التي تشير إلى النشاط الذي ينطوي على إيجاد عدد المتقدمين المؤهلين ليتم الاختيار من بينهم الأفضل لشغل الوظائف الشاغرة.<sup>17</sup> وتتضمن هذه السياسة تحديد المصادر التي تحصل منها المنظمة على العنصر البشري، حيث يوجد هناك مصدرين تلجأ إليهما المنظمة بقصد استقطاب العنصر البشري:<sup>18</sup>

- **المصدر الداخلي:** وهو عبارة عن مجموعة من المصادر التي تكون داخل المنظمة، وهذه المصادر غالبا ما تكون عن طريق الترقية والانتقال أو غيرها؛

- **المصدر الخارجي:** في حالة عدم وجود من هم في المنظمة مؤهلين لشغل الوظيفة الشاغرة تلجأ المنظمة إلى مصادر خارجية من أجل الحصول على موارد بشرية مؤهلة، من بينها مكاتب التوظيف، الإعلان، الجامعات والكليات ودورات التدريب وغيرها.

**4-2-2- الاختيار والتعيين:** تعتبر إجراءات الاختيار والتعيين من العناصر المهمة في ممارسات إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال. ويقصد بالاختيار عملية انتقاء أشخاص مؤهلين، من بين مجموعة مرشحين قادرين على القيام بأعباء الوظيفة، وينطوي هذا

التعريف على مفهومي الفاعلية والكفاءة في عملية الاختيار لما في ذلك من احتمالات الفشل أو النجاح.<sup>19</sup> أما التعيين فهو عملية وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، بمعنى أن يعين الشخص في وظيفة تتناسب مع قدراته وإمكانياته.<sup>20</sup>

**4-3- تقييم أداء الموارد البشرية:** يعتبر تقييم أداء الموارد البشرية عملية مهمة جدا لارتباطه المباشر بإنتاجية العمل في المنظمة وفعاليتها التنظيمية، فنتائجه توفر التغذية العكسية على مستوى أداء وكفاءة العاملين في المنظمة، إذ يساعد على معرفة سلبياته وإيجابياته التي تمكن من تطويره وتحسينه في المستقبل. ويعرف تقييم أداء الموارد البشرية على أنه عملية قياس سلوكيات الموظفين في محيط العمل، وخصائصهم ذات الصلة بوظائفهم، ونتائج أعمالهم، بشكل دوري ومنتظم، وذلك عن طريق شخص أو مجموعة من الأشخاص يكونون على دراية مناسبة بأدائهم.<sup>21</sup> وتعد عملية تقييم الأداء من الممارسات المهمة لإدارة الموارد البشرية، فهي عملية تحليل أداء الفرد لكل ما يتعلق به من صفات نفسية، ومهارات فنية وفكرية وسلوكية، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف، لضمان تحقيق فاعلية المنظمة حاليا وفي المستقبل.<sup>22</sup>

**4-4- تدريب الموارد البشرية:** تعد عملية تدريب الموارد البشرية من أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية حيث تزود العاملين بالمعارف والمهارات والسلوكيات اللازمة لأداء العمل، كما تساعد المنظمة على مواكبة التطور العلمي والتكنولوجي من خلال قوة العمل المؤهلة والكفؤة. ويعرف التدريب بأنه عملية إعداد الفرد وتدريبه على عمل معين لتزويده بالمهارات والخبرات التي تجعله جديرا بهذا العمل، وكذلك إكسابه المعارف والمعلومات التي تنقصه من أجل رفع مستوى كفاءته الإنتاجية وزيادة إنتاجيته في المؤسسة.<sup>23</sup> كما يعرف التدريب على أنه عملية تهدف إلى تحسين كفاءة العنصر البشري عن طريق صقل قدراته ومهاراته وتزويده بالمعلومات اللازمة لأداء مهام وظيفته طبقا لمعايير الأداء المطلوبة، بما يحقق أهداف المنظمة ويدعم مركزها التنافسي.<sup>24</sup>

حتى تكون عملية التدريب فعالة يجب أن تبنى على أسس علمية ومنهجية، وهذا يتطلب وضع مخطط محكم، يحتوي على عدد الأفراد المراد تدريبهم، نوعية برنامج التدريب المصمم، ثم متابعة العملية التدريبية. فالتدريب له دور كبير في منظمات الأعمال الحديثة إذ يعتبر بمثابة الاستثمار المستقبلي في تكوين أفراد أكفاء يستطيعون تحقيق أهداف المنظمة.

**4-5- تعويض الموارد البشرية:** إن تصميم وتطوير أنظمة التعويضات في منظمات الأعمال من الممارسات الهامة جدا، وتنبع أهمية التعويضات من مساهمتها في تحقيق أهداف المنظمة، من خلال استثمار قدرات العاملين وطاقاتهم، وتحسين أوضاعهم المادية والنفسية والاجتماعية، وخلق الرضا لديهم مما ينعكس إيجابا على أداء المنظمة. وتعرف التعويضات على أنها جميع العوائد المالية التي تحصل عليها الموارد البشرية من المنظمة من خلال عملها لكونها أعضاء فيه،<sup>25</sup> ويتمثل الهدف الأساسي لممارسة التعويضات في تحفيز الموارد البشرية والذي تفرضه الرغبة في تحسين أدائهم، ومن ثم تحقيق أهداف المنظمة والأفراد على السواء.

التعويضات تتكون من: تعويضات مالية مباشرة وغير مباشرة، وتعويضات غير مالية معنوية يحصل عليها الفرد أو الفريق من الوظيفة، أو العمل، أو بيئة العمل المادية أو بيئة العمل الاجتماعية كالمعاملة الحسنة، الأمان والراحة النفسية، السلامة والصحة في مكان العمل ... إلخ.<sup>26</sup>

تتكون التعويضات المالية المباشرة من: الرواتب والحوافز المالية، أما التعويضات المالية غير المباشرة فهي عبارة عن جميع الخدمات والمنافع ذات القيمة المالية التي تقدمها المنظمة لعمالها كمنح دون مقابل، فهي غير مباشرة لأن الحصول عليها غير مرتبط بجهد ونشاط الفرد في أداء عمله. أما التعويضات غير المباشرة فتأخذ شكلين: الأول طوعي الغاية منه هي خلق الشعور بالانتماء والولاء للعاملين، والثاني إلزامي تفرضه غالبية قوانين العمل في الدول على منظمات الأعمال، كإعانة خارجية منها على الموارد البشرية كالتأمين الصحي والضمان الاجتماعي ... إلخ.<sup>27</sup>

## ثانيا- ماهية التحول الرقمي

إن التطور المذهل في الأجهزة والآلات والأنظمة الذكية، وظهور التحول الرقمي سيؤدي لاختصار الوقت وخفض التكلفة وتحقيق مرونة أكبر وكفاءة أكثر في العملية الإنتاجية وقدر كبير في معالجة البيانات والذكاء الصناعي، ولاشك أن هذه المستجدات ستعمل على اتساع نطاق التطوير والتغيير وحدوث تحولات غير مسبوق في الاقتصاد وسوق العمل، حيث يمثل التحول الرقمي واحداً من أهم دوافع ومحفزات النمو في كبرى الشركات مما يفرض عليها سباق حاسماً لتطوير حلول مبتكرة، تضمن استمراريتها في دائرة المنافسة.

### 1- مفهوم المجتمع الرقمي

يمكن القول أن مصطلح المجتمع الرقمي قد بدأ بالظهور في الدراسات النظرية خلال الثمانينيات من القرن الماضي، كمفهوم جديد للدلالة على وضع المجتمع في العصر الجديد " عصر المعلومات " الذي ظهر نتيجة لتأثير التغيرات السريعة والقوية لثورة تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات، وقد بدأ المفهوم غامضاً في ذلك الوقت حيث كان الباحثون يستندون إلى الرؤية المستقبلية لعصر المعلومات، إلا أن المجتمع بدأ اليوم يشهد الملامح الأساسية للمجتمع الرقمي خاصة في الدول المتقدمة في هذا المجال.

يعرف المجتمع الرقمي على أنه ذلك المجتمع الذي يتعامل أفراده ومؤسساته مع المعلومات بشكل عام، والتكنولوجيا الرقمية وتكنولوجيا الاتصال بشكل خاص في تسيير أمور حياتهم في مختلف قطاعاتها الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، السياسية والصحية، وذلك من أجل التنمية المستدامة للمجتمع والاعتماد على قوة المعلومة وعلى المعرفة كعنصر فعال ومسيطر على كافة مناحي الحياة.<sup>28</sup>

### 2- مفهوم التحول الرقمي

وردت في الأدبيات المتخصصة عدة تعريفات مختلفة لمفهوم التحول الرقمي، نذكر منها ما يلي:

- يعرف **Michael Wade** التحول الرقمي بأنه "إحداث التغيير التنظيمي من خلال استخدام التقنيات الرقمية ونماذج الأعمال لتحسين الأداء".<sup>29</sup>

- يرى **Mark Samuels** أن التحول الرقمي هو " عملية تنطوي على استخدام التقنيات لإعادة صنع العمليات والأنشطة لتصبح أكثر كفاءة وفعالية ".<sup>30</sup>

- كما عرفه البعض بأنه " عملية انتقال منظمات الأعمال إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات، وتوفير قنوات جديدة من العائدات وفرص تزيد من قيمة منتجاتها ".<sup>31</sup>

من التعاريف السابقة يمكن القول أن التحول الرقمي هو عملية دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع مجالات الأعمال، وتغيير أساسي في كيفية تقديم المنتجات والخدمات، كما أنه تغيير ثقافي يتطلب من منظمات الأعمال أن تتحدى باستمرار الوضع الراهن.

### 3- فوائد التحول الرقمي

التحول الرقمي له فوائد عديدة ليس فقط للعملاء والجمهور ولكن لمنظمات الأعمال أيضاً، نذكر منها ما يلي:<sup>32</sup>

✓ يوفر التحول الرقمي التكلفة والجهد بشكل كبير؛

✓ يحسن الكفاءة التشغيلية وينظمها؛

✓ يعمل على تحسين الجودة وتبسيط الإجراءات للحصول على الخدمات المقدمة للمستهلكين؛

✓ يخلق فرص لتقديم خدمات منتظرة وإبداعية بعيدا عن الطرق التقليدية في تقديم الخدمات؛

✓ يساعد التحول الرقمي منظمات الأعمال على التوسع والانتشار في نطاق أوسع والوصول إلى شريحة أكبر من العملاء والجمهور.

#### 4- خطوات التحول الرقمي

يؤكد الباحثون في هذا المجال بأن التحول الرقمي يمر بعدة مراحل مترابط ومتكاملة، وهي:<sup>33</sup>

❖ بناء إستراتيجية رقمية وإجراءات التحسين؛ حيث يشير (Christian Matt et al) إلى أن نجاح التحول الرقمي

مرهون بتحديد استراتيجيات هذا التحول وتمييزها عن المفاهيم ذات الصلة؛<sup>34</sup>

❖ قياس الإمكانيات الرقمية الحالية؛

❖ تحديد أفضل هيكل عمل لأنشطة التسويق؛

❖ تحديد المتطلبات لخطط الاستثمار؛

❖ تحديد عوائق التكامل الرقمي؛

❖ إدارة التغيير للتحول الرقمي.

#### 5- متطلبات التحول الرقمي

يتم تطبيق التحول الرقمي عبر طيف يشمل التقنيات والبيانات والموارد البشرية والعمليات، حسب التفصيل التالي:<sup>35</sup>

- **التقنيات:** يتم التحول الرقمي باستخدام منظومة من الأجهزة، البيانات، والتخزين والبرمجيات التي تعمل ضمن بيئات تقنية ومراكز معلومات تسمح باستخدام جميع الأصول بكفاءة تشغيلية غير منقطعة، كما يستلزم ضمان مستوى خدمة مناسب لأفراد المنظمة وعمالها ومورديها عبر فرق عمل مسؤولة عن إدارة المنظومة التقنية والبنية التحتية للشبكة؛

- **البيانات:** يفترض أن تقوم منظمات الأعمال بجهود إدارة وتحليل البيانات بشكل منتظم وفعال، وذلك لتوفير بيانات نوعية موثوقة وكاملة مع توفير وتطوير أدوات مناسبة للتحليل الإحصائي والبحث عن بيانات التنبؤ بالمستقبل. كما يجب متابعة البيانات بشكل مستمر لضمان استمرار تدفقها والاستفادة منها بشكل يتماشى مع أهداف المنظمة وتوقعاتها؛

- **الموارد البشرية:** تشكل الموارد البشرية جانبا حيويا يصعب على المنظمات تطبيق التحول الرقمي بدونه. حيث يتوجب توفير كوادر مؤهلة قادرة على استخدام البيانات وتحليلها لاتخاذ القرارات الفعالة، كما يتطلب تخطيط الرؤى وتنفيذها بكفاءات بشرية وخبرات علمية وعملية مع إيمان بالتغيير والتطوير؛

- **العمليات:** يجب على منظمات الأعمال إرساء بناء تقني فعال يسمح بتطوير الأداء على الصعيدين الداخلي والخارجي، وذلك لضمان التطبيق الأمثل للتحول الرقمي، ويتضمن ذلك إنشاء بناء تقني يتضمن سياسات وإجراءات تغطي كافة نشاطات المنظمة وعملياتها مترابطة مع التقنيات اللازمة والتطبيقات المطورة والبيانات المعالجة.



## ثالثاً: إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي في منظمات الأعمال

يتم دفع الموارد البشرية لكي تأخذ دور كبير في مساعدة المنظمات لتصبح رقمية، والعملية تبدأ بالتحول الرقمي في الموارد البشرية.

## 1- إدارة الموارد البشرية الرقمية

وتعني كيف يمكن أن تتغير وظيفة الموارد البشرية نفسها في المنظمات لتعمل بطريقة رقمية، واستخدام الأدوات والتطبيقات الرقمية لتقديم الحلول، والتجربة والابتكار بشكل مستمر. في إحدى الاستطلاعات البحثية وجد أن حوالي 56% من الشركات قد تم إعادة تصميم برامج إدارة الموارد البشرية فيها من أجل الاستفادة من الأدوات الرقمية المحمولة، وحوالي 51% من الشركات تقوم بإعادة تصميم مؤسساتها لتلائم نماذج الأعمال الرقمية، بينما يستخدم 33% من فرق الموارد البشرية بعض أشكال تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي لتقديم حلول لمشاكل الموارد البشرية، و41% يعملون على تصميم أنشطة تطبيقات للجوال لتقديم خدمات الموارد البشرية.<sup>36</sup>

بطبيعة الحال الموارد البشرية في المنظمات الرقمية تختلف عن الموارد البشرية في المنظمات التقليدية، والجدول الموالي يوضح ذلك.

## الجدول رقم (01): المقارنة بين المورد البشري الرقمي والمورد البشري التقليدي

المورد البشري الرقمي	المورد البشري التقليدي
متغيرات وظيفية متعددة في اتجاهات مختلفة	خط سير وظيفي ثابت ذو اتجاه واحد
أهدافه متتالية وقصيرة الأجل	أهدافه طويلة الأجل ( أهمها معاش التقاعد )
يعتمد على عمله وجرأته	يعتمد على عمره ومكانته الوظيفية
يميل إلى التمكين ويقبل التغيير ويستوعب المفاجآت	يميل إلى المركزية والتسلسل الهرمي
يرتبط بالعلاقات والأفراد والشبكات	يرتبط بالمؤسسة والأفراد
يهتم بالنتائج والصورة العامة والتركيز	يهتم بالتفاصيل ويفرق بينها
يخاطر بمشروعات جديدة	يتجنب المخاطرة ويسعى لهامش أمان
أسلوبه في الاتصال وملاحه لغته هي أهم أدوات عمله	مظهره وملاحه أهم أدواته في العمل
متعدد الأمزجة بتعدد نوافذ الاتصال وتعدد علاقاته ومهامه	أحادي المزاج؛ فهو إما سعيد وإما حزين طوال اليوم
تواصله ومنفتح على مؤسسات الآخرين	انطوائي ومغلق على مؤسسته ورفاقه
مضطرب إلى التعلم ويتعلم بالعمد أو الاختيار	غير مضطرب إلى التعلم ويتعلم بالمصادفة والإكراه
ينجز مهام متعددة في الوقت نفسه	يركز على مهمة واحدة قبل أن ينتقل إلى مهمة أخرى
أدواره: منتج معلومات وشبكات وصانع معرفة	أدواره: منتج، مسوق وبائع

المصدر: محمد توفيق ومان، تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية، أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، تخصص: تنمية الموارد البشرية (غير منشورة)، جامعة بسكرة، 2016، ص: 126.

## 2- التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي:

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

يؤكد بعض المختصين بأن تشكل التقنيات الرقمية قوة دافعة للتحويلات الإلكترونية في مختلف القطاعات، حيث تجري هذه التحويلات بوتيرة متسارعة. في حين يمكن قياس مدة التحول الرقمي بالأشهر، تحتاج منظمات الأعمال والعاملين فيها إلى سنوات قبل إدخال مثل هذه التحويلات الجوهرية في طريقة عملهم. وتعد إدارة التغيير إلى حد بعيد العائق الأكثر استدامة أمام التحول الرقمي. ومع أن اعتماد التكنولوجيا لا يزال يحتل الأولوية في اهتمامات منظمات الأعمال، فإننا نعتبر أن إجراء تغييرات أساسية في صفات القيادة والمواهب أمر أساس لتحقيق عملية تحول رقمي ناجحة.<sup>37</sup>

وفي هذا السياق، يمكن القول أن تحديات إدارة الموارد البشرية سوف تتمحور حول الطبيعة المتغيرة للشركات والموظفين في إطار التحول الرقمي المتسارع. وهذا ما يستدعي من أقسام الموارد البشرية أن تكون السباقية فيما يتعلق بالتحول الرقمي نظرا لدورها الكبير في تشكيل الهوية الرقمية للمنظمة. ولا شك في أن تخطيط القدرات المستقبلية للقوة العاملة في الاقتصاد الرقمي ينطوي على تحديات ومهام معقدة لإدارة الموارد البشرية تماما مثل القدرة على دمج الموظفين المناسبين في بيئة مؤسسية ديناميكية، ومساعدة الموظفين والقادة الموجودين على اكتساب كفاءات رقمية جديدة لكي يتمكنوا من دفع عملية التحول.

في هذا الإطار أصبحت إدارة الموارد البشرية تواجه ثلاث تحديات رئيسية، أولها إعادة هيكلة المنظمة لتمكينها من الاستفادة من تطورات عملية التحول الرقمي، ثانيها يكمن في فهم التغييرات المطلوبة فيما يتعلق بإدخال التحول الرقمي ضمن عمليات إدارة الموارد البشرية، ثالثها تمكين وتعزيز مهارات القيادة في مجال التحول الرقمي.<sup>38</sup>

كما تشير أغلب الدراسات في هذا المجال إلى أن منظمات الأعمال غالبا ما تتجاهل الحاجة إلى تغيير عقلية موظفيها عند الشروع في عملية التحول الرقمي لأعمالها، إذ أن التحول التكنولوجي الذي لا تدعمه تحول ثقافي مماثل يهدد مبادرات الأعمال الرقمية ويزيد من مخاطر فشلها.

## 3- إدارة الموارد البشرية ركيزة أساسية في مواجهة تحديات التحول الرقمي في منظمات الأعمال:

ساهمت التطورات التكنولوجية والتغيرات البيئية السريعة اعتبارا من منتصف القرن الماضي في التركيز على العنصر البشري ودوره في تحقيق النجاح والنمو لمنظمات الأعمال، وأدت هذه التطورات التقنية إلى ظهور عدد من الأعراض والمشكلات التي تحتم الاهتمام بالموارد البشري والتركيز على تدريبه والاهتمام بنظم الحوافز النادرة والمعنوية لخلق بيئة ومناخ ملائم للتكيف معها. أن التحول الرقمي في منظمات الأعمال يؤثر تأثيرا قويا على المهارات البشرية المطلوبة، فأصبحت قدرة المؤسسة على التكيف والتواءم مع عملية التحول الرقمي هي المحدد الرئيسي لبقائها في مجال الأعمال، أي أصبح يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية مسؤولية أكبر في تنمية إستراتيجيات من شأنها مواجهة تحديات هذا التحول التقني، كما أصبح لزاما عليها تبني دورا محوري في إعداد وتهيئة الموارد البشرية نفسيا واجتماعيا وفنيا لقبول هذا التغيير والتكيف معه، ومن هنا أصبح من الضروري إحداث توازن وتكييف قدرات ومهارات الأفراد جنبا إلى جنب مع التطورات التكنولوجية والتقنية.

ومن أهم الممارسات التي تتبناها إدارة الموارد البشرية بصورة إستراتيجية لمواجهة تحديات التحول الرقمي، نذكر:<sup>39</sup>

□ إستراتيجية التدريب: وذلك لجعل الموارد البشرية ذات قدرات ومهارات ومعارف عالية المستوى لتمكينها من التأقلم مع الابتكارات والتحول التكنولوجية وتقديم الأفضل في منتجاتها وخدماتها؛

□ إستراتيجية التحفيز: بالرغم من أن مشكلة تحفيز الموارد البشرية وتحريك رغباتهم قديمة قدم التنظيمات، إلا أن الاهتمام بها بطريقة معرفية منظمة تطور حديثا في علم الإدارة وخاصة مع سرعة التغيرات التكنولوجية والتحول التكنولوجية السريعة، والتي أصبحت في بعض الأحيان تفقد لدى بعض الموارد البشرية الرغبة في العمل لعدم قدرتهم على التكيف معها واستخدامها بشكل جيد؛

□ إستراتيجية بناء فرق العمل: هناك العديد من التحديات داخل منظمات الأعمال والتي تتطلب الأخذ بمنهجية فرق العمل ومن أهم هذه التحديات التحول التكنولوجية التي أدت في أغلب الأحيان إلى نقص في الأداء لصعوبة التكيف معها، فنتج عن ذلك انخفاض ملحوظ في الروح المعنوية للموارد البشرية داخل المنظمة، فكان على عكس التصور الشائع من أن عملية بناء فرق العمل عبارة عن تجميع عدد من الأفراد وجعلهم يعملون مع بعضهم البعض، فإن هذه العملية وبمرورها بعدة مراحل، يحدث فيها النمو والنضج وصولا إلى مرحلة التكامل، وترتفع معنويات الأفراد بفضل التعاون وتبادل المهارات والخبرات.

#### الخاتمة:

من خلال ما سبق يتضح لنا جليا أن العنصر البشري أصبح يمثل الركيزة الأساسية لنجاح منظمات الأعمال، هذا لأن تحقيق أهدافها مرتبط ارتباط وثيق بأداء الموارد البشرية فيها. وفي ظل التحول الرقمي وجدت هذه المنظمات نفسها مطالبة بابتكار طرق جديدة حول تقديم خدماتها، الأمر الذي يفرض عليها تغيير طريقة تصميم نماذج العمل فيها، مما يؤثر بدوره على وظائف إدارة الموارد البشرية في هذه المنظمات ودورها في تحديد منهجيات جديدة لإدارة هذه الموارد.

حيث تبين أن إدارة الموارد البشرية دور مهم في نجاح عملية التحول الرقمي من خلال الحرص على إشراك كافة الموارد البشرية في عملية التحول الرقمي، وتعليم الموظفين المهارات الرقمية اللازمة لهذه العملية دون أن ننسى دور القيادة في مجال التحول الرقمي.

#### قائمة الهوامش والمراجع:

- 1- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص: 11.
- 2- الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، جامعة رقة، الجزائر، العدد السادس، 2008، ص: 09.
- 3- محمد الصبري، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع والطباعة، الإسكندرية، 2013، ص: 21.
- 4- صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الحديثة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص: 15.
- 5- J.M.Peretti, **Gestion du Personnel**, Edition Librairie Vuibert, Paris, 1981, P : 26.
- 6 - Armstrong M, **Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management**, Kogan Page, London, 2016, P : 07.
- 7 - Boxall P and Purcell J, **Strategy and Human Resource Management**, Palgrave Macmillan, London, 2016 ; P ,07.

8- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1998، ص: 30.

9- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الخامسة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001، ص: 23.

10- سامح عبد المطلب عامر، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص: 15.

- 11 - مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، دار المنهل للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص: 26.
- 12 - ليندة رقام، دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الكبرى في ولاية سطيف، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف 1، 2014، ص: 22.
- 13 - سعد بن عبيد بن نمشه، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة العولمة وإمكانية تطبيقها في الأجهزة المدنية والأمنية بمدينة الرياض، أطروحة دكتوراه في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007، ص: 18.
- 14 - المرجع نفسه، ص: 18.
- 15 - عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص: 229.
- 16 - محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010، ص: 121.
- 17 - يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص: 186.
- 18 - المرجع نفسه، ص: 194-197.
- 19 - عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحنى نظمي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص: 222.
- 20 - المرجع نفسه، ص: 245.
- 21 - مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية: الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، مكتبة العبيكان للنشر، الرياض، 2001، ص: 743.
- 22 - خالد الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار الخامد للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص: 126.
- 23 - الداوي الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص: 11.
- 24 - كلثوم واكلي، إستراتيجيات وممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد العاشر، المجلد الأول، 2014، ص: 254.
- 25 - وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص: 496.
- 26 - المرجع نفسه، ص: 494.
- 27 - كلثوم واكلي، مرجع سبق ذكره، ص: 259-260.
- 28 - محمد توفيق ومان، تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية، أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، تخصص: تنمية الموارد البشرية (غير منشورة)، جامعة بسكرة، 2016، ص: 77.
- 29 - Michael Wade, **A Conceptual Framework for Digital Business Transformation**, Global Center for Digital Business Transformation, June 2015, P : 03.
- 30 - Mark Samuels, **Digital transformation : what it is ?, why it matters ? and what the big trends are**, in web sit : <https://www.zdnet.com/article/what-is-digital-transformation-everything-you-need-to-know-about-how-technology-is-reshaping/>, (consulté le 12/10/2018 à 11h00).
- 31 - عدنان مصطفى البار، تقنيات التحول الرقمي، ص: 02، مقال متاح على الرابط التالي: [https://www.itu.int/en/itu/news/Documents/2017/2017-05/2017\\_ITUNews05-ar.pdf](https://www.itu.int/en/itu/news/Documents/2017/2017-05/2017_ITUNews05-ar.pdf), (consulté le 12/10/2018 à 11h20).
- 32 - المرجع نفسه، ص: 02.
- 33 - المرجع نفسه، ص: 02.
- 34 - Christian Matt et al, **Digital Transformation Strategies**, Business & Information Systems Engineering, September 2015, p : 01.
- 35 - عدنان مصطفى البار، مرجع سبق ذكره، ص: 04.
- 36 - الشيماء يوسف، معلومات عن الموارد البشرية الرقمية، مقال متاح على الرابط التالي: <https://www.almrsal.com/post/576176>, (consulté le 12/10/2018 à 11h40).

<sup>37</sup> - نادين الحسن، ديلويت: التحول الرقمي في إدارة العناصر البشرية أساسيا لاستمرارية الشركات، مقال متاح على الرابط :

[https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/xs/Documents/AboutDeloitte/pressreleases/dme\\_pr\\_digital-transformation-key-to-organizations-survival-AR.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/xs/Documents/AboutDeloitte/pressreleases/dme_pr_digital-transformation-key-to-organizations-survival-AR.pdf), (consulté le 12/10/2018 à 12h00).

<sup>38</sup> - المرجع نفسه.

<sup>39</sup> - مدوري نور الدين، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم، رسالة ماجستير في تسيير الموارد البشرية، جامعة مستغانم، 2011، ص: 109.