تنمية الموارد البشرية في عصر التحول الرقمي: بين الخطط الإستراتيجية والتحديات الوظيفية.

Human resources development in the era of digital transformation: between strategic plans and career challenges.

خاليدة حميداني *
دكتورة، جامعة لونيسي علي البليدة 2
Khalida Hamidani
Doctorat, University of blida 2
hamidanikhalida14@gmail.com

عمر زهواني
أستاذ محاضر أ، جامعة ابن خلدون
Omar Zahouani
Lecturer A, University of Tiaret
omar.zahouani@univ-tiaret.dz

تاريخ الاستلام: 2024/10/22 تاريخ القبول: 2024/11/25 تاريخ النشر: 2024/12/08

الملخص: أفرزت مختلف التطورات التي فرضتها سلسلة التحولات الرقمية على مختلف الأصعدة والجوانب التكنولوجية والاقتصادية والعلمية والأكاديمية التربوية والثقافية والاجتماعية والتنظيمية المهنية واقع سوسيو مهني مستحدث، الأمر الذي دفع مختلف تنظيمات العمل إلى ضرورة البحث عن تشكيلة من المتطلبات والبدائل الوظيفية التي بإمكانها الحفاظ على استقرار ونمو وبقاء النسق المؤسساتي في ظل ما يشهده من تغيرات وتحولات فرضتها مستجدات الثورة الرقمية على مختلف الأصعدة والمستويات والمجالات، وبذلك عملت المؤسسة الجزائرية كغيرها من المؤسسات الفاعلة على المستوى العربي على تبني إستراتيجية إمبريقية واقعية لإدارة الموارد البشرية ضمن جملة من المحاور الأساسية والتي تمثلت في تغذية وإشباع حاجات ومتطلبات الموارد البشرية الاجتماعية والثقافية والنفسية والمعنوية والمهنية الوظيفية، كما عملت على التركيز على جملة من الإجراءات الفاعلة والوظيفية التي تمثل أحد أهم العناصر الهامة في عملية الإدارة الفعالة لعملية تنمية الموارد البشرية، إلا أنها كعملية إستراتيجية واجهتها العديد من التحديات والمعوقات الوظيفية التي أثرت على نجاحها وفعاليتها داخل نسق المؤسسة الجزائرية والتي تتمثل أساسا في التحديات الايكولوجية والتنظيمية والفردية والإستراتيجية والتكنولوجية وكذا ما أفرزته العولمة.

وعليه نسعى من خلال هذه الورقة البحثية إلى التطرق إلى الإستراتيجيات والخطط التي تستعين بها المؤسسات في عملية تنمية الموارد البشرية في عصر التحولات الرقمية، وكذا التطرق لجملة المعوقات والمستجدات التي تواجه تحقيق هذه العملية التي فرضتها الثورة الرقمية.

الكلمات المفتاحية: تنمية الموارد البشرية، التحول الرقمي، المؤسسات، الإستراتيجيات، التحديات.

Abstract : Les divers développements imposés par la série de transformations numériques à différents niveaux et aspects organisationnels technologiques, économiques, scientifiques, académiques, éducatifs, culturels, sociaux et professionnels ont abouti à une réalité socioprofessionnelle émergente, qui a incité diverses organisations de travail à la nécessité de rechercher une variété d'exigences fonctionnelles et d'alternatives qui peuvent maintenir la stabilité, la croissance et la survie du système institutionnel à la lumière des changements et transformations imposés par les développements de la révolution numérique à différents niveaux,

*- المؤلف المرسل

niveaux et domaines, et ainsi l'institution algérienne, comme d'autres institutions actives au niveau arabe, a adopté une stratégie impériale réaliste elle s'est également concentrée sur un certain nombre d'objectifs des procédures fonctionnelles qui représentent l'un des éléments les plus importants dans le processus de gestion efficace du processus de développement des ressources humaines, cependant, en tant que processus stratégique, il a fait face à de nombreux défis et obstacles fonctionnels qui ont affecté son succès et son efficacité au sein de l'institution algérienne, qui sont principalement représentés par des défis écologiques, organisationnels, individuels, stratégiques et technologiques, ainsi que le résultat de la mondialisation.

Par conséquent, à travers ce document de recherche, nous cherchons à aborder les stratégies et les plans utilisés par les organisations dans le processus de développement des ressources humaines à l'ère des transformations numériques, ainsi qu'à aborder un certain nombre d'obstacles et de développements face à la réalisation de ce processus imposé par la révolution numérique.

Keywords: Human Resources Development, Digital Transformation, institutions, strategies, challenges.

- مقدمة :

إن الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية يعود إلى وعي وإدراك القيادات الفاعلة على المستوى الإداري بأهمية الموارد البشرية في مختلف مجالات وأطر ووحدات العمل، ذلك من خلال تأثيرها المباشر والفعال في عملية تسيير مختلف العمليات التنظيمية اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسات، وكذا تحقيق فعاليتها من خلال ضمان بقاءها واستقرارها ونموها في ظل ما تشهده من تغيرات وتحولات فرضتها التحولات الرقمية على الساحة التنظيمية، ذلك أن تحقيق الأهداف التنظيمية لا يمكن بلوغها بتغييب المورد البشري.

تأسيساً لما سبق تبنت مختلف التنظيمات المهنية جملة من الإستراتيجيات الفاعلة في مجال تطوير وتحسين وإدارة الكوادر البشرية من خلال تنفيذ العديد من الوظائف والمتمثلة أساسا في التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية واختيار الموظفين وتعيين العاملين وتقييم وتقويم أداء العاملين وتوصيف الوظائف بالإضافة إلى الجوانب المتعلقة بالترقية الوظيفية وتحسين المسارات المهنية وتوفير آليات تحقيق الأمن الصناعي والسلامة المهنية لغرض حماية وتطوير أداء الموارد البشرية ومن ثمة تشجيعها علي الإبداع والابتكار والتغيير التنظيمي، من جهة أخرى تشهد البيئة الخارجية العديد من التغيرات والتحولات على المستويات الرقمية والتقنية والمعلوماتية والتكنولوجية استوجبت على المشرفين ضرورة تقديم خطط إستراتيجية لاستقراء حصيلة الفرص والمعوقات التي أفرزها الفضاء الرقمي والتي ساهمت بشكل أو بآخر في التأثير على تطوير

الموارد البشرية، وعليه في خضم ما تم تقديمه تتبلور إشكالية الدراسة في التساؤل الآتي: ما هي خطط وإستراتيجيات وطرق تنمية الموارد البشرية في عصر التحولات الرقمية؟ وفيما تتمثل جملة التحديات التي تواجه تحقيق هذه العملية في عصر الثورة الرقمية؟

1- إدارة الموارد البشرية

1- 1- تطور إدارة الموارد البشرية في مجال الفكر الإداري:

شملت أنشطة الموارد البشرية من الناحية التاريخية بعض المهام الأولية كتعيين الفاعلين وسجلات الموظفين وصرف المستحقات المادية وكذا التكوين والنقل الوظيفي والترقية المهنية، ضف مجموع الخدمات الصحية والتأمينية فيما يتعلق بإدارة المستخدمين، إلى أن تغيرت تسميتها إلى إدارة الموارد البشرية كما يوضحه العرض التاريخي التالي:

1799	نشأة أول نظام لتحديد الأجر.
1800	نشأة أول محاولات تحقيق رفاهية الأفراد وتحسين ظروف العمل المادية.
1810	نشأة متخصصين لحل مشكلات ونزاعات العمل.
1820	الاعتراف بقواعد ونظم العمل السوية كسن العمل القانوني للأطفال، واجبات الموظفين، خدمات الصحة، التعليم، الترفيه.
1835	تقييم أداء العاملين وترتيبهم حسب مستوى مهاراتهم.
1880	تجميع أنشطة الفاعلين في قسم واحد لأول مرة.
1900	نشأة حركة الإدارة العلمية.
1901	نشأة "هنري جانت" وتقديمه نظم لتحفيز العاملين لرفع الإنتاجية.
1911	نشأة أول نظام لدفع تعويضات العاملين.
1912	نشأة الأقسام الحديثة للإدارة.
1913	نشأة علم النفس الصناعي.
1915	نشأة أول منهج لتدريس إدارة الأفراد في الجامعات.
1917	بداية استخدام الاختبارات الجماعية.
1922	نشأة مدرسة العلاقات الإنسانية.
1940	نشأة مدمي لإدارة الأفراد. خل السلوك التنظيمي
1942	نشأة أول برنامج تدريب داخل مجال الصناعة.
1946	بداية الاعتراف بإدارة الأفراد كمهنة.
1955	بداية الاعتراف بأهمية العنصر البشري في اتخاذ القرارات.
1957	بداية التركيز على تطبيقات العلوم الاجتماعية والعلاقات الإنسانية.
في الستينات	الاتجاه في تطبيق مداخل التطوير التنظيمي في ممارسات إدارة الأفراد.
في السبعينات	نشأة التأثير المتزايد للكادر البشري في منظمات الأعمال.

في الثمانينات	زيادة الاهتمام بأهمية العنصر البشري في تحقيق أهداف المشروع.

(سامح، 2011، ص17).

حيث عرفت إدارة الموارد البشرية من حيث مختلف العمليات التنظيمية المتمثلة أساساً في الوظيفة والأهداف والأدوار تحولات متجددة تلازمت مع التغيرات التي شهدها تطور المؤسسات والعلوم وكل ما يتعلق بالكوادر البشرية، حيث فرضت مرحلة القرن الواحد والعشرون مفهوما محورياً في دور إدارة الموارد البشرية من دور تنظيم العلاقات المهنية بين المؤسسات ومواردها البشرية إلى دور جديد أكثر فعالية تمحور حول ضرورة تحقيق التوازن بين المسؤوليات العامة وبين موقعها بصفتها شريك إستراتيجي فاعل في إدارة المؤسسات المعاصرة (كامل، 2008، ص. 43). وعليه يمكن القول إنه انطلاقاً من الاهتمام المتزايد بالعاملين تطور مفهوم الدراسة المحوري من إدارة المستخدمين إلى مسمى إدارة الأفراد والعلاقات العامة الإنسانية، ثم إلى مسمى إدارة الموارد البشرية.

2-1- مفهوم إدارة الموارد البشرية:

تشير إدارة الموارد البشرية إلى إدارة الممارسات المستخدمة في مجالات اختيار الموارد البشرية المساهمة في تحقيق الأهداف المهنية، وكذا تكوينها وتحفيزها لتكون قادرة على تنفيذ الخطط الإستراتيجية بكفاءة وفعالية (عمرو، 2009، ص. 63)، فهي بذلك أحد العمليات الإستراتيجية التي يتم من خلالها تنمية الموارد البشرية لتساهم وظيفياً في مجال تحقيق الأهداف التنظيمية.

كما تعرف على أنها العملية التي من خلالها يتم الحصول على الفاعلين اللازمين للمؤسسة من حيث الكم والكيف، وتجعلهم يبذلون جهود كبيرة لإنجاحها وتحقيق أهدافها. (نوري، 2009، ص63)، بذلك تمثل إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية الفعالة التي تمكن المنظمة من الحصول على الأفراد الملائمين لتحقيق الأهداف العامة للنسق التنظيمي.

كما تمثل الإدارة المسؤولة عن الإشراف على عنصر العمل في المؤسسات من خلال عملياتها المتمثلة في التوجيه كالاستقطاب والتوظيف والتكوين والتحفيز، فهي بذلك تمثل الإدارة المسؤولة عن زيادة فعالية المورد البشري في النسق التنظيمي لتحقيق الأهداف العامة والخاصة على حد سواء (نوري، 2010، ص. 40)، بذلك ركز هذا التعريف على الوظائف الأساسية لعملية تنمية الموارد البشرية.

تمثل مجموع العمليات الإدارية المتمحورة أساسا حول حصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية ومن ثمة تنميتها والحفاظ عليها، ما يمكن من تحقيق الأهداف المؤسساتية بأعلى مستويات من الكفاءة والفعالية (أنس، 2011، ص. 22).

كما تعرف على أنها عملية دمج القوى العاملة في الأنساق المهنية وتشمل بذلك عمليات التعيين وتقييم وتقويم الأداء والتعويض والمستحقات وتنويع الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين (فيصل، 2011، ص. 06). وبذلك تتمثل المسؤوليات الثلاثة للمختص في إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

الدور البيان	الدور الخدمي.	المدافع.	المشارك.
التوقعات.	يؤثر في رضا المديرين واهتمامات الفاعلين.	يؤيد قضايا العدالة والمساواة.	تحليل وفهم مختلف العمليات من منظور العمل.
القيمة المضافة.	يقدم المديرون الإستراتيجيات التي تساعد في عملية إدارة الأفراد.	يحول قيادة المنظمة لاهتمامات الموظفين لتفادي المناخ القانوني المغلق.	التأكد من تكامل خطط الموارد البشرية مع احتياجات العمل.
متطلبات الأهلية والجدارة والكفاءة.	الاستفادة من خبراء الموارد البشرية وخططهم في مجال تصميم البرامج وتنفيذها.	القدرة على تحليل وفهم اهتمامات الفاعلين.	القدرة على العمل مع الرؤساء والمشرفين.

(سيد، 2009، ص27).

وتتمثل المحاور الرئيسية لعملية تطوير الموارد البشرية فيما يلي (لعلى، 2011، ص. 20):

- إشباع الحاجات الضرورية للنمو الجسدي: وتشمل العناصر الفيزيولوجية التي تمثل قاعدة هرم أبراهام ماسلو.
- إشباع الحاجات الاجتماعية والثقافية: وتتعلق بتحصيل المعرفة وتنمية المهارات واكتشاف المواهب.
- إشباع الحاجات النفسية: وتشمل الأمان والابتعاد عن عوامل القلق والخوف..
- القدرة على الانخراط في عملية اتخاذ القرارات: من خلال متابعة عملية تنفيذه.
- إشباع الحاجات المعنوية الرمزية: وتشمل القدرة على التحديث والإبداع والابتكار.

وعليه يمكن القول إن المحاور الأساسية لعملية تنمية الموارد البشرية تندرج ضمن الحاجات الأساسية التي طرحها " أبراهام ماسلو."

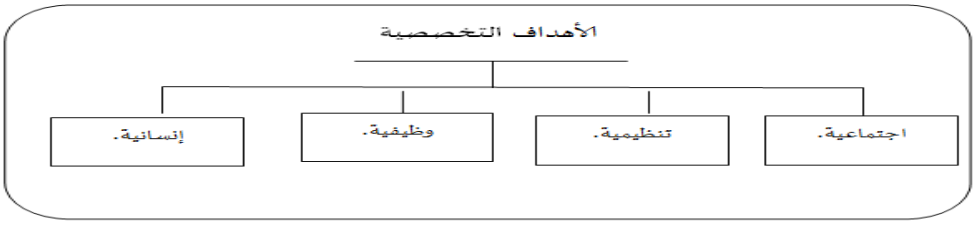
3-1- أهداف إدارة الموارد البشرية: تتمثل أساسا فيما يلي:

الأهداف الاجتماعية: تتمثل أساساً في توفير وتسخير فرص عمل للأفراد ذات إنتاجية مما يزيد من دافعيتهم للعمل الأمر الذي يؤدي إلى رفع الروح المعنوية في أوساطهم مما يساهم في تحقيق الأهداف على المستوى الفردي والمجتمعي.

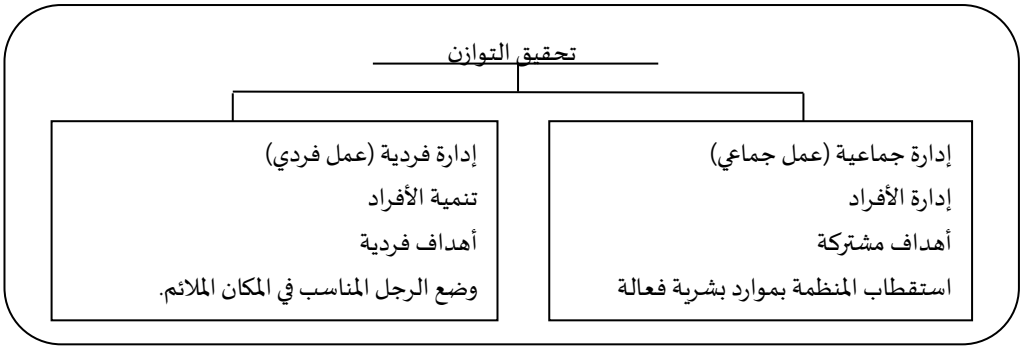
- أهداف العاملين: تتجلى في أن الفاعلين يتوقعون من المؤسسة توفير فرص عمل وأن تتيح لهم فرص التطور المهني ، فضلا عن توفر ظروف مهنية ملائمة تمكنهم من العمل، إضافةً إلى وجود خطط موضوعية تمنع الاستغلال غير الشرعي للسلطة من قبل القيادات الإدارية في مجال التعامل مع العاملين .
- أهداف المنظمة: تتمثل في جذب أفراد ذوي كفاءة ومهارة عن طريق الاختيار الوظيفي وفقاً للمعايير الموضوعية لغرض تنمية قدرات الفاعلين لمواكبة التغيرات التي تفرزها البيئة على المستويين الداخلي والخارجي من خلال تكوينهم وفق إستراتيجيات تدريبية تتوافق مع احتياجات المنظمة (غني، 2018، ص ص. 35-36) ، بذلك يمكن القول أن سياسة إدارة الموارد البشرية تعمل على تحقيق العديد من الأهداف على المستوى الاجتماعي والفردي والتنظيمي.

كما تتمثل أهداف إدارة الموارد البشرية فيما يلي (نجم، 2019، ص. 168):

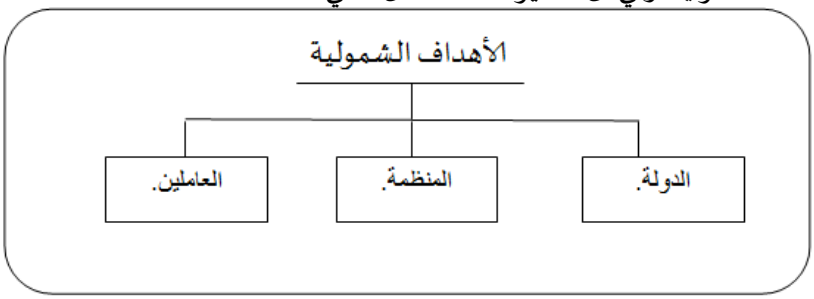
- الأهداف التخصصية: وهي أن تكون الأهداف على المستويات الاجتماعية والتنظيمية والوظيفية والإنسانية كما يوضحه الشكل التالي:



الهدف العام: يتمثل في ضرورة تحقيق التوازن كما يوضحه الشكل التالي:



- الأهداف الشمولية: وهي أن كما يوضحه الشكل التالي:



1-4- الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية:

تتلخص المهام والوظائف الأساسية لعملية إدارة الموارد البشرية في ما يأتي:

- **تحليل العمل**: ويقصد به معرفة الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة، ومن ثمة توصيفها وتحديد مهامها، وتصميم الوظيفة بشكل مناسب وكذا تحديد مواصفات أفرادها.

- **تخطيط القوى العاملة**: من خلال الاهتمام بتحديد الاحتياجات على مستوى المنظمة من نوع وعدد العاملين المطلوب لتحقيق المهام الوظيفية.

- **الاختيار والتعيين**: تركز هذه الوظيفة على عملية البحث عن الأفراد في سوق العمل وتصنيفهم من خلال طلبات توظيفهم وذلك لتجسيد مبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

- **تصميم أنظمة الحوافز**: تعمل هذه الوظيفة على منح عائد عادل للأداء المتميز في أوساط الفاعلين ويمكن تحفيز العاملين على تحقيق الأهداف على المستويات الفردية أو الجماعية.

- **تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين**: حيث تهتم الأنساق المهنية بتقديم مزايا للعاملين كالمعاشات والتأمينات المرتبطة بالمرض والعجز والخدمات الاجتماعية والترفيهية والتشريعية.

- **تقييم الأداء**: ذلك أن كل تنظيمات العمل تعمل على تقييم مخرجات أداء موظفيها من خلال برامج معينة للتعرف على الثغرات الموجودة في أداء الفاعلين من خلال معرفة مواطن القوة والضعف في أدائهم.

- **تخطيط المسار الوظيفي**: من خلال ضبط التحركات المهنية لمختلف العاملين بالمنظمة يتعلق الأمر بالنقل المهني والترقية الوظيفية، وتكمن أهمية هذه الخطوة في تطوير المهارات القيادية والتعرف على كيفية اتخاذ القرارات، وكذا معرفة الفرص المتاحة والتحديات المجابهة لعملية تحقيق الأهداف التنظيمية (الحريري، 2011، ص. 133).

- **تدريب وتطوير الموارد البشرية**: حيث تعمل المنظمات المهنية على تسخير الفرص والأدوات للعاملين لإثراء العمل وتعزيز معارفهم ومهاراتهم، ويتمحور التدريب على مساعدة العاملين على تلقي معارف جدية ومهارات مستحدثة وسلوكيات مهنية، أما التطوير فيعمل على اكتساب الفاعلين مهارات جديدة تمكنهم من مواجهة تحديات ومعوقات العمل الحديثة التي فرضتها التحولات الرقمية (حريم، 2013، ص. 36).

- **إجراءات العمل:** يتضمن هذا العنصر الاهتمام بالإجراءات المهنية التي تمثل جزءا وظيفيا من عملية الإدارة الفعالة للكوادر البشرية، ذلك وأن هذه الإجراءات عبارة عن عمليات تمثل مطالب ذات بعد قانوني ضرورية للإدارة اليومية الفعالة وتتمثل جملة هذه الإجراءات في (كشوادي، 2001، ص. 213):

- ✓ السجلات الخاصة بالعاملين.
- ✓ مراقبة حضور وتغيب الموظفين عن العمل.
- ✓ الانتقال بالعمل إلى أماكن أخرى.
- ✓ الفرص المتكافئة.
- ✓ السياسات الخاصة بالتدخين والانحرافات التنظيمية الأخرى.

وعليه يمكن ترتيب وظائف إدارة الموارد البشرية كما يلي (نوري، وكورتل، 2011، ص74):

- ✓ إدارة التدفقات المهنية وتحليل الوظائف.
- ✓ اختيار الكوادر البشرية.
- ✓ إدارة الأداء وتصحيحه.
- ✓ التركيز على منطلقات العمل ورضا العاملين.
- ✓ تدريب وتطوير العاملين.
- ✓ التخطيط الوظيفي والتطوير المهني.
- ✓ أنظمة المستحقات المادية.
- ✓ العلاقات الوظيفية وانضباط العاملين.
- ✓ الصحة المهنية والسلامة الصناعية.
- ✓ توفير نظام لتبادل معلومات بين الموارد البشرية.

وعليه يمكن القول إن لإدارة الموارد البشرية على مستوى النسق التنظيمي العديد من المهام التي تسعى إلى تحقيقها ويتعلق الأمر باختيار الموارد البشرية وتحليل العمل وتوضيح الصلاحيات والمسؤوليات وتوصيف الوظائف وتقييم الأداء وتحديد إجراءات العمل وأنظمة التوزيعات وكذا تخطيط وتطوير المسارات المهنية.

1-5- التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية:

سيتم من خلال هذا المقال التطرق للتحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية وجملة الخطط الإستراتيجية التي تنتهجها في تحقيق التكيف مع حصيلة هذه التحولات من خلال مراجعات علمية نظرية كالتالي:

تواجه عملية إدارة الموارد البشرية العديد من التحديات والتي تتمثل أساساً في التحديات التالية:

- **التحديات البيئية**: تتمثل هذه التحديات في متغيرات البيئة الخارجية للمنظمة والمؤثرة على فعاليتها في مجال تحقيق الأهداف، وانطلاقا من عدم القدرة على السيطرة المباشرة على هذه المؤثرات وجب تفعيل عمليات التحليل البيئي المسبق المتضمنة تحليل الأخطار والتهديدات ومحاولة احتوائها، وكذا الاستجابة لهذه المتغيرات التي تفرضها البيئة الخارجية، ومن أهم هذه المتغيرات نجد المتغيرات الاقتصادية، والقانونية، والتنوع في قوة العمل، والعولمة ومتغيرات البيئة الرقمية.

- **التحديات التنظيمية**: تمثل هذه التحديات في متغيرات البيئة الداخلية للمنظمة والتي يكون سهلا على المنظمة إدارتها والسيطرة عليها ذلك أنها مرتبطة بالعمليات التشغيلية للمنظمة.

- **التحديات الفردية**: تشمل هذه التحديات كل الجوانب المرتبطة بالموظفين والقرارات المرتبطة بهم، ومن أهم هذه المعوقات نجد التطابق بين المورد والمؤسسة والمسؤوليات الاجتماعية الداعمة الأخلاقيات المهنية، إضافة إلى التهديدات التي فرضت ذاتها ، تأسيساً لذلك يتطلب الأمر ضرورة تحقيق التوافق والملائمة بين الأفراد والمنظمة لزيادة استقطاب العاملين الأكفاء للمساهمة الإيجابية في مجال تحقيق الأهداف التنظيمية للمنظمة (عباس، 2006، ص. 33). بذلك تواجه عملية إدارة الموارد البشرية العديد من التحديات التي تعتبر بمثابة معوقات وظيفية على المستوى الخارجي (البيئي)، والداخلي (المنظمة)، والفردي (الفاعلين داخل النسق التنظيمي).

- **زيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة**: ذلك أن ما فرضته التحولات الرقمية تحت سيطرة الثورة الرقمية تشكل تحدياً أمام إدارة الموارد البشرية ذلك وأن التغيرات الفاعلة في مجال التكنولوجيات الإلكترونية تؤدي إلى إحداث تغيرات جذرية في نوعية الأعمال والمهارات المهنية الأمر الذي يزيد من أهمية بعض الأنشطة المهنية كالتكوين والتطوير والتخطيط الوظيفي.

- **تغير القيم والاتجاهات**: ذلك أن التغير الذي يمس المنظومة القيمية يمثل تحدياً كبيراً بالنسبة لعملية إدارة الموارد البشرية وقد لوحظ أن هناك اتجاهات بين القوى المهنية لها أثر لا وظيفي على الأداء والإنتاجية (بن عنتر، 2010، ص. 28).

- **تحديات العولمة التنافسية**: بذلك ساهمت العولمة في خلق توسع شامل في مجال الأسواق العالمية حيث أصبح المجتمع يمثل قرية صغيرة نستطيع فيها التعامل مع مختلف المنظمات الاجتماعية والمهنية (خيضر، 2010، ص. 25). وقد ترتب على التوسع الذي أحدثته العولمة تقلص الفرص المهنية للموارد البشرية، والاتجاه المتزايد نحو تخفيض القوى العاملة في الأنساق المهنية. (السلمي، دس، ص23) كما واجهت إدارة الموارد البشرية العديد من التحديات التي تمثلت أساسا في العولمة ذلك وأن التأثيرات التي أنتجتها هذه الأخيرة غيرت من ملامح الوظائف التقليدية لإدارة الموارد البشرية مما جعلها محل رفض ومقاومة من طرف الفاعلين في مختلف الأطر المهنية نتيجة التغيرات التي مست البناء التنظيمي على مستوى الإجراءات والعمليات والممارسات الإدارية.

إلا أن تحديات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية تتمثل أساساً في (بو الشرش، 2016، ص. 271):

- نقص فعالية أنظمة التكوين الفاعلة والمعتمدة في العديد من المؤسسات الجزائرية انطلاقاً من عدم توفر إستراتيجية محددة للاحتياجات التدريبية التي تؤسس بناء عليها مجموع البرامج التدريبية الفاعلة في مجال تصحيح أداء الفاعلين.

- غياب منظومة اتصال فعالة داخل أوساط المؤسسات الجزائرية تتيح عملية انتقال المعلومات الوظيفية في كل الوحدات المهنية والاتجاهات ولكل الفئات الوظيفية.

- تذبذب الأدوار داخل المؤسسة الجزائرية أدى إلى عدم وضوح خطط ومهام المؤسسة وهياكلها المهنية الهرمية

1-6- مداخل دراسة الموارد البشرية (الحلابي، 2013، ص ص. 93-94):

- المدخل الإستراتيجي: يعني أن تقوم الإدارة بإنجاح خطة المنظمة ويعمل هذا المدخل على التركيز على الدراسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية من خلال البدء بالاطلاع على هدف المنظمة الإستراتيجي من خلال دراسة المتغيرات الداخلية والخارجية التي تحدد نقاط القوة والضعف وكذا حصيلة الفرص المتاحة والتحديات المعرقلة.

- مدخل الموارد البشرية: يهتم هذا المدخل بتعظيم قيمة الفاعل البشري ويركز على احتياجاته الأساسية ومن ثمة يسعى إلى تطويره بشكل مستمر.

- المدخل الإداري: يركز هذا المدخل على تحليل العمليات التنظيمية الإدارية من خلال الاهتمام بصياغة الأهداف وطرح الخطط الهادفة في مجال إدارة الموارد البشرية ووضع برامج التوظيف إلى جانب فهم تنظيم إدارة الموارد البشرية وعلاقته بغيره من التنظيمات الفاعلة.

- مدخل النظم: يهتم هذا المدخل بدراسة نظام الموارد البشرية بوصفها مفتوح يتفاعل مع مختلف الأنظمة الفرعية الأخرى الفاعلة على مستوى الساحة التنظيمية، حيث أنها تؤثر وتتأثر بالبيئة الخارجية للمنظمة، فهو يحلل تنظيم المنظمة من خلال أربع محاور أساسية تتمثل أساسا في المدخلات والمخرجات وعمليات التحويل وكذا التغذية العكسية.

- مدخل المبادرة: يهتم هذا المدخل بتطوير الموارد البشرية من خلال التوجه الإستراتيجي.

- المدخل المركب: يعمد هذا المدخل على التركيز على النواحي المتعددة لإدارة الموارد البشرية من خلال الجمع بين المداخل الخمسة السابقة شريطة أن يكون هذا التركيب يتلاءم وحجم المنظمة ومتطلبات مواردها البشرية.

- مدخل إدارة الجودة الشاملة: تم تفسير أنشطة الموارد البشرية بالنسبة لمدخل إدارة الجودة الشاملة كالتالي (قاصب، 2017، ص. 58):

- الاتصالات: تكون في جميع الاتجاهات.
- تصميم الوظائف: من خلال الاعتماد على فرق العمل وإتاحة المجال للإبداع من طرف الموظفين.
- الاختيار والتعيين والترقية: من خلال اعتماد الترقية على أساس تسهيلات جماعية.
- التدريب: من خلال إكساب الموارد البشرية معارف متعددة ومتداخلة.
- تقييم الأداء: من خلال التأكيد على الجودة والربط بين الأهداف الجماعية.
- العوائد: تمنح على أساس العمل الجماعي.

وفيما يلي التجارب الدولية في مجال إدارة وتنمية الموارد البشرية:

الولايات المتحدة الأمريكية: إدارة الموارد البشرية في شركة Coca Cola. وتعمل إدارة الموارد البشرية من خلال طريقتين: التعريف بفلسفة الموارد البشرية داخل الشركة. تطوير نسق ذهني للتفكير يتم بالوسطية والاعتدال، يساعد على تكوين مدراء دوليين قادرين على تحمل مسؤوليات إدارية في المستقبل. وترى إدارة الموارد البشرية أن مهمتها الأساسية هي تطوير وتوفير فلسفة ضمنية حول ما مجال تطوير خبرات وأداء الموارد البشرية فيها.

فرنسا: اهتمت فرنسا بالتدريب في مواقع العمل، و ذلك بزج المتدربين معا في ممارسة العمل القيادي مع القادة الرسميين وتحت إشرافهم، بهدف اطلاعهم على طبيعة العملية القيادية في مختلف المجالات وحسب التخصص ولفترة محددة، ويتم تقييم هذه الممارسة من كلا الطرفين، ثم ينتقل المتدرب إلى مرحلة التدريب خارج مواقع العمل، حيث تكون الوسائل التدريبية كالمحاضرات و الحلقات الدراسية لدعم الخبرة العلمية المكتسبة كحالات دراسية بالمفاهيم النظرية الإدارية وتعتبر المدرسة الوطنية للإدارة بفرنسا ""Ecole Nationale D'administration" ENAمن الأدوات المهمة في الأسلوب الفرنسي لإعداد القيادات الإدارية ، حيث أسست هذه المدرسة عام1945 đ دف إعداد قادة إداريين في مختلف التخصصات وفق أسس علمية ، وصولا إلى القيادات التكنوقراطية القادرة على إدارة جميع الأنشطة في المجتمع.

كندا: تولي كندا أهمية إستراتيجية لا يستهان بها لموضوع تنمية الموارد البشرية من خلال تسطيرها لمئات البرامج التعليمية المتنوعة التي تستجيب لاحتياجات المتعلمين، ومناسبا في نفس الوقت لقطاعات الصناعة والأعمال في كل أنحاء كندا نتيجة لما تمر فيه هذه البرامج من عمليات تطوير مستمرة، خاصة في مناهجها بما يواكب احتياجات وتطورات سوق العمل ونمو الاقتصاد (نقليل، 2017، ص. 262).

2- التحول الرقمي:

2-1- تعريف التحول الرقمي:

- **التحول الرقمي:** يشير التحول الرقمي إلى اعتماد تكنولوجيا الحاسب الآلي والإنترنت في عملية إنشاء المهام بطريقة أكثر كفاءة وفعالية، كما يشير إلى التغيرات التي تنتجها التكنولوجيا الجديدة حول طريقة العمل والتفاعل معها (سناء، 2022، ص. 422).

- يشير التحول الرقمي إلى العملية التي تدفع المؤسسة إلى إدخال التقنيات الرقمية والتقنية والتكنولوجية في جميع وظائفها من أجل تحقيق أهدافها وضمان استقرارها وتحقيق استمرارها. (تقاوة، 2023، ص. 422).

- يعرف **التحول الرقمي للموارد البشرية** بأنه: " ذلك التطبيق المتميز للتقنيات المعتمدة على الويب، لكافة الأنظمة والعمليات التي تتعلق بالموارد البشرية. (مهدي، 2022، ص. 156).

2- 2-أبعاد التحول الرقمي:

حيث يمكن حصر الأبعاد الرئيسية للتحولات الرقمية في النقاط التالية (زروالي، 2022، ص364):

- **البعد الهيكلي والتنظيمي** :ذلك أن المتطلبات الناتجة عن الرقمنة أثرت بشكل بالغ على بيئة المؤسسة وعلى وظائفها.

- **البعد الوظيفي (الموارد البشرية):** من خلال التنفيذ المستدام للتقنيات الرقمية في المؤسسات ذلك بالاعتماد على تكوين وتأهيل ودعم الاحتياجات المعرفية لجميع الأطر المتأثرة من عملية التحول الرقمي خصوصا على المستوى الاستراتيجي.

2-3- أهمية التحول الرقمي (بن سعيد، 2022، ص. 327):

- ✓ استبدال العمليات التقليدية الأولية بالرقمية.
- ✓ زيادة وقت التفكير في التغيير.
- ✓ تغيير نماذج العمل وتغيير الذهنيات.
- ✓ زيادة كفاءة سير العمل وتقليل الأخطاء.
- ✓ تسريع طريقة العمل اليومية في الأوساط المهنية.
- ✓ تطبيق خدمات جديدة مما يساهم في تحقيق المهام بسرعة ومرونة.
- ✓ تحسين جودة العمليات وتطوير الأداء.
- ✓ زيادة الإنتاجية وتحسين المنتجات.
- ✓ زيادة رضا البيئة الخارجية.

2-4- و اقع التحول الرقمي في الجز ائر:

من خلال تحليل النتائج المتحصل عليها حول واقع ودوافع التحول الرقمي وتطوير الرقمنة في الجزائر خاصة في ظل الظروف الاستثنائية التي مرت بها الدولة الجزائرية والتي نجد في مقدمتها الأزمة الصحية كان لها تأثير جد إيجابي في الاتجاه نحو الرقمنة إلا أن هذه الأخيرة لا تزال

دون المستوى المأمول مقارنة بدول المتقدمة، لا سيما دول الجوار حيث أن التحول الرقمي في الجزائر لا بد ألا يخلو من:

- تعزيز البنية التحتية التقنية الرقمية، من خلال الاستثمار في صناعة الأجهزة الذكية.
- تطوير تكنولوجيات المعلومات وفرضها في جميع القطاعات والمؤسسات الحكومية لا سيما الخدمية منها.
- المرافقة الأمنية لتعزيز الأمن الاجتماعي والصحي والغذائي.
- تعزيز الدفع الإلكتروني والاتجاه نحو التجارة الإلكترونية.
- تنمية المهارات والابتكارات التقنية وخصوصا في المجالات المهنية والتنظيمية.

2-5- إستراتيجية التحول إلى إدارة موارد بشرية الرقمية:

تتم عملية الانتقال من خلال الخطوات الآتية (خوصة، 2021، ص. 694):

- **إعادة صياغة الرسالة :من خلال دعم** تبني الفكر التقني في أوساط الفاعلين داخل الأوساط المهنية.

- **ترقية التكنولوجيا الأساسية :** تعويض مختلف برامج العمل كالتوظيف و القيادة بأساليب عمل حديثة تتواكب والتغيرات التي أحدثتها الثورة الرقمية.

- **تطوير إستراتيجية موارد بشرية تكنولوجية متعدّدة السنوات:** حيث أصبح من الضروري تأسيس إستراتيجية طويلة الأمد تتضمن تخطيط موارد المؤسسة ودمج مختلف أدوات الذكاء الصناعي في العمليات التنظيمية.

- **تشكيل فريق الموارد البشرية الرقمي :**من خلال استحداث فريق عمل خاص بالتحول الرقمي من اجل تنفيذ آليات عمل إبداعية حديثة ما يساهم في تحسين الخدمات وتحقيق الأهداف، وهو ما يتطلب ضرورة استقطاب كفاءات ومهارات الرقمية تمكن من التعامل مع المستجدات الواقعة على مستوى النسق التنظيمي للمؤسسات المهنية.

- **تنظيم الموارد البشرية في سياق شبكة عمل مبنية على الخبرة و شراكة عمل قوية :** ذلك وأن لا بد من إعادة التفكير في نموذج العمل الخاص بإدارة الموارد البشرية من خلال الاهتمام أكثر بخبرة العمال و تحليل البيانات و كذا من خلال الاهتمام بالجانب الثقافي و التكنولوجي.

- **جعل الإبداع جوهر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية** :ذلك وأن التغيرات التي أفرزتها التحولات الرقمية أنتجت حصيلة من الممارسات المستحدثة في الأوساط المهنية بين الموارد البشرية ترتكز على الإبداع والتجديد في كل الممارسات التي يمارسونها داخل المجال التنظيمي.

2-6- أهمية تطبيق التكنولوجيا الرقمية في إدارة الموارد البشرية (ومان، 2016، ص. 597):

- انخفاض عدد المستويات الإدارية التي تحتويها الهياكل التنظيمية .
- قدرة الرؤساء والمشرفين على التحكم في درجة المركزية في كثير من الإجراءات كاتخاذ القرارات.
- تسهيل انتقال المعلومة بين مختلف المستويات الإدارية والمشاركة في صنع القرارات .
- التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية.
- استبدال الإجراءات الروتينية المعقدة.
- تفعيل الاتصالات الرقمية داخل الأنساق التنظيمية من خلال تبني التكنولوجيا الرقمية كالبريد الإلكتروني وغيره.

أما فيما يتعلق بتحليل نقاط القوة والضعف في المؤسسات الجزائرية في عصر الثورة الرقمية تتمثل أساسا في:

- نقاط القوة: عملت الثورة الرقمية على تحسين الكفاءة الإنتاجية وتنظيمها وتحسين الجودة وتبسيط الإجراءات المهنية وكما ساهمت في خلق فرص لتقديم خدمات إبداعية بعيدا عن الطرق التقليدية ومكنت من تحقيق التغيير التنظيمي من خلال بناء إستراتيجيات رقمية وتفعيلها على مختلف المستويات التنظيمية كتطبيق آليات الذكاء الاصطناعي وتقنيات التعلم الآلي في إدارة الموارد البشرية وفي أداء العمليات التنظيمية وكذا تنفيذ إستراتيجيات التوظيف بالاعتماد على الذكاء الاصطناعي مما يساهم في تعزيز التنوع في أطر العمل (مهدي، 2022، ص. 157).
- نقاط الضعف: أثرت الثورة الرقمية سلبا على المؤسسات الجزائرية نتيجة ضعف البنية التحتية التكنولوجية ونقص المهارات الرقمية إضافة إلى الإقصاء المالي ونقص التمويل والدعم الحكومي، وكذا الثقافة التقليدية التي تقف كحاجز أمام إنجاح عملية التغيير. (شرقي، صفيح، 2023، ص. 58).

كما أن للتحول الرقمي تأثير على القيادة والأداء الوظيفيين كالتالي:

إنتاج القيادة الرقمية لإدارة الموارد البشرية: بينت العديد من الدراسات أن التحول الرقمي أفرز متغيرين أساسيين هما التكنولوجيا الرقمية والقيادة الرقمية ذلك أنه لم تعد الأساليب القيادية التقليدية كافية في ظل التطورات الحاصلة في الأنساق المهنية بسبب الاعتماد الشمولي على تقنيات التكنولوجيات الحديثة الأمر الذي فرض حتمية تغيير الأساليب القيادية وإنتاج نماذج قيادية بإمكانها التفاعل مع التحولات الرقمية الحاصلة.

إنتاج الأداء الرقمي لإدارة الموارد البشرية: من خلال (خوصة، بن عبو، 2021، ص. 693):

- رقمنة القوى العاملة: والتي تمثل كيفية قيادة المنظمة للعمليات الإدارية Digital Adn حيث تشمل الإبداع وتعزيز المشاركة.

- رقمنة مكان العمل: من خلال إنتاج بيئة عمل تعزز اعتماد الوسائل التي أنتجتها التحولات الرقمية.

- رقمنة المورد البشري: من خلال تحويل وظائف الموارد البشرية إلى وظائف يمكن ممارستها بطرق وإستراتيجيات وأدوات رقمية.

2-7- تحديات إدارة الموارد البشرية في إطار التحول الرقمي:

تتمحور تحديات عملية إدارة الموارد البشرية حول الطبيعة المتجددة للمؤسسات والعاملين في إطار التحولات الرقمية الراهنة. ونظرا لدور الكبير لها في مجال إنتاج الهوية الرقمية للأنساق التنظيمية استوجب على مختلف التنظيمات المهنية أن تكون محتوية لعملية التحول الرقمي. إلا أنه من جهة أخرى تواجهها العديد من التحديات منها إعادة هيكلة المؤسسات لتحقيق الاستفادة من التطورات السريعة في عملية التحول الرقمي، وفهم التغييرات التي نشئت من عملية إدخال التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية وأيضا تعزيز وتمكين طاقم أي مؤسسة من احتواء عملية التحول الرقمي. (بلعيدي، 2021، ص597).

وفي هذا السياق، يمكن القول إن تحديات إدارة الموارد البشرية سوف تتمحور حول الطبيعة المتغيرة للمؤسسات والموظفين في إطار الرقمي نظرا لدورها الكبير، وهذا ما يستدعي من أقسام الموارد البشرية أن تكون عندا علاقة بالتحول الرقمي المتسارع، ولا شك في أن تخطيط القدرات المستقبلية للقوة العاملة في الاقتصاد الرقمي ينطوي على تحديات في إنتاج الهوية الرقمية للمنظمة التي مكنت الموظفين الاستجابة لعملية التحول ومن ثمة تحقيق الأهداف التنظيمية.

في هذا الإطار أصبحت إدارة الموارد البشرية تواجه ثلاث تحديات رئيسية (ياسر، ص. 216):

- أولها إعادة هيكلة المنظمة لتتمكن من الاستفادة من عملية التحول الرقمي في مجال إنجاز المهام وتحقيق الأهداف،
- ثانيهما يكمن في فهم التغيرات المطلوبة والضرورية التي تستوجب إدخال التحول الرقمي ضمن عملية إدارة الموارد البشرية،
- ثالثهما تعزيز وتطوير المهارات القيادية في الأطر التنظيمية في عصر التحول الرقمي.

توصيات و آفاق مستقبلية:

- تثمين دراسات في المجال التنظيمي تمكن من فهم إستراتيجيات الموارد البشرية في العصر الرقمي.
- الاستفادة من نتائج التجارب الدولية في مجال بناء إستراتيجيات عملية تمكن من التعامل مع الموارد البشرية في عصر التحول الرقمي.
- إنشاء فرق متعددة التخصصات لتحليل البيانات داخل الأطر المهنية.
- تفعيل برامج تدريبية رقمية متخصصة في مجال إدارة الموارد البشرية في عصر التحول الرقمي.
- دعم العمل الرقمي الافتراضي.
- تنفيذ تدابير الأمن السيبراني للحفاظ على سلامة وأمن المعلومات للموارد البشرية في عصر التحولات الرقمية.
- تفعيل نمط القيادة الرقمية لتعزيز ثقافة الإبداع في عصر التحول الرقمي.

- خاتمة:

وعليه في خضم ما تم تقديمه يمكن القول أن لعملية تنمية الموارد البشرية أهمية كبيرة تكمن في زيادة فاعلية العمل وتعزيز قدرة النسق التنظيمي والمؤسساتي على النمو ومواكب التغيرات المستمرة التي فرضتها التحولات الرقمية، ذلك أنها تمثل أحد أهم العوامل الوظيفية والإستراتيجية لاعتبارها العملية المسؤولة عن تحقيق الأهداف والخطط والسياسات والبرامج التي تعمل على تحقيق فعالية النسق التنظيمي، كما أنها أسلوب إداري وظيفي يعمل على تطوير أداء الفاعلين ومهاراتهم وتوجيههم إلى تطوير مساراتهم المهنية وتحقيق ذاتهم داخل الأنساق الوظيفية، من جانب آخر هي عملية تواجهها العديد من التحديات والمعوقات الوظيفية المتعلقة بالجانب التكنولوجي والتقني الرقمي والجانب الايكولوجي والجانب الفردي والجانب التنظيمي.

قائمة المراجع:

- الحلابي إبراهيم عباس. (2013). تنمية الموارد البشرية وإستراتيجيات تخطيطها، ط01. القاهرة. دار الفكر.

- السلمي على. (د.ت). إدارة الموارد البشرية. القاهرة. دار غريب للطباعة والنشر.

- بربر كامل. (2008). إدارة الموارد البشرية (اتجاهات وممارسات). بيروت. مكتبة رأس النبع.

- بوكميش لعلى. (2011). مدخل إلى تنمية الموارد البشرية مع دراسة الواقع في الدول العربية. الأردن. دار الراية للنشر والتوزيع.

- حسونة فيصل. (2011). إدارة الموارد البشرية. عمان. دار أسامة.

- عباس أنس عبد الباسط. (2011). إدارة الموارد البشرية، ط1. عمان. دار المسيرة.

- عباس سهيلة محمد. (2006) إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي)، ط02. عمان. دار وائل للنشر والتوزيع.

- الحريري محمد سرور. (2011). الدراسات الأكاديمية الدولية الحديثة في إدارة الموارد البشرية، ط01، الوراق للنشر والتوزيع.

- الزبيدي غني دحام متناي وآخرون. (2018). إدارة الموارد البشرية (مفاهيم وتوجهات معاصرة)، ط1. عمان. دار حامد.

- العزاوي نجم عبد الله. (2019). عباس حسين جواد: تطور إدارة الموارد البشرية. عمان. دار اليازوري.

- الكلالدة طاهر محمود. (2013). الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. عمان. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

- بلعيدي عبد الله. (2021). التحول الرقمي ودوره في تطوير الصيرفة الإسلامية دراسة حالة بنك السلام الجزائري، مجلة البحوث والدراسات. المجلد19. العدد02.

- بن سعيد لخضر. (2022). اتجاهات التحول الرقمي في الجزائر ومساهمته في استدامة التنمية، مجلة أفاق علوم الإدارة والاقتصاد. المجلد06. العدد01.

- بن عنتر عبد الرحمان. (2010). إدارة الموارد البشرية (المفاهيم والأسس والأبعاد الإستراتيجية). الأردن. دار اليازوري.

- بو الشرش نور الدين. محامدية إيمان (2016).: واقع أدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد27.

- تقاوة رانيا، شوام بوشامة (2023): التحول الرقمي كخيار إستراتيجي في ظل الانتقال نحو الاقتصاد الرقمي في الجزائر دراسة استكشافية، مجلة الاقتصاد والبيئة. المجلد06. العدد01.

- حريم حسين. (2013ا). إدارة الموارد البشرية (إطار نظري متكامل)، ط01. الأردن. دار حامد للنشر والتوزيع.

- خوصة محمد، بن عبو الجيلالي. (2021). تحديات رقمنة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية –دراسة قطاع البنوك لولاية مستغانم-، حوليات جامعة الجزائر01. المجلد35. العدد01.

- خيضر كاظم حمود. (2010). ياسين كاسب الخرشة: إدارة الموارد البشرية، ط03. الأردن. دار المسيرة.

- زروالي ربيع. (2022). التحول الرقمي كآلية لتفعيل عملية التغير التنظيمي في البنوك التجارية دراسة ميدانية لعينة من البنوك التجارية بعين البيضاء أم البواقي، مجلة الأصل للبحوث الاقتصادية والإدارية. المجلد06. العدد01.

- سيد محمد جاد الرب. (2009). إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية). الإسماعيلية جامعة قناة السويس.

- شرقي أسماء، صفيح صادق (2023): تقييم التجربة الجزائرية في مجال التحول الرقمي الواقع والتحديات، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال. المجلد06. العدد02.

- عامر سامح عبد المطلب. (2011). إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية. ط1. عمان. دار الفكر ناشرون وموزعون.

- عبد الغني سناء محمد. (2022). انعكاسات التحول الرقمي على تعزيز النمو الاقتصادي في مصر، مجلة كلية العلوم السياسية والاقتصاد. المجلد15. العدد14.

- عمرو وصفي عقيلي. (2009). إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد إستراتيجي). الأردن. دار وائل للنشر.

- كشوادي باري. (2001). إدارة الموارد البشرية، ط02. مصر. دار الفاروق للنشر.

- مهدي عمر. (2022). دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية، مجلة التنظيم والعمل، المجلد11. العدد01.

- نقليل شهرزاد. (2017): بعض التجارب العربية والدولية في مجال تكنولوجيا المعلومات وإدارة الموارد البشرية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية. المجلد11. العدد02.

- نوري محمد. (2010). تسيير الموارد البشرية. الجزائر. ديوان المطبوعات الجامعية.

- نوري منير. (2011). الوجيز في تسيير الموارد البشرية. الجزائر. ديوان المطبوعات الجامعية.

- نوري منير. (2011). فريد كورتل: إدارة الموارد البشرية، ط01. عمان. مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.

- ومان محمد توفيق (2016). تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية، أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع الموارد البشرية جامعة بسكرة.

- ياسر عبد الرحمان: إدارة الموارد البشرية وتحديات التحول الرقمي في منظمات الأعمال، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية. المجلد03. العدد01.