



التحول الرقمي ودوره في تعزيز المسؤولية الاجتماعية لإدارة الموارد البشرية

Digital transformation and its role in enhancing the socially responsible Human Resources Management

كركود أحلام*، جامعة بومرداس (الجزائر)، a.kerkoud@univ-boumerdes.dz

مطالي ليلي، جامعة بومرداس (الجزائر)، l.metali@univ-boumerdes.dz

تاريخ الارسال: 2025/02/06	تاريخ القبول: 2025/04/06	تاريخ النشر: 2025/06/30	المؤلف المرسل: كركود أحلام
---------------------------	--------------------------	-------------------------	----------------------------

الملخص: إن الغرض من هذه الدراسة هو تسليط الضوء على دور التحول الرقمي في تعزيز المسؤولية الاجتماعية لإدارة الموارد البشرية، من خلال التعريف بممارسات إدارة الموارد البشرية في ظل تبني المسؤولية الاجتماعية وبيان الوسائل والتقنيات المتاحة والمساعدة على ذلك.

وتبين من خلال الدراسة أن التحول الرقمي وتكنولوجيا المعلومات المرافقة له يساهم بشكل فعال في تسهيل إجراءات العمل وتوفير مناخ مناسب يشجع على الأداء الجيد من خلال تقديم المعلومات الدقيقة والكافية التي يحتاجها مختلف الأطراف وفي الوقت المناسب، سواء تعلق الأمر بالأجور والمكافآت، الترقيات وفرص التدريب والتطوير، بالإضافة إلى ما توفره برامج ومنصات إدارة الموارد البشرية من طرق متنوعة وفعالة للاتصال وبالتالي يزيد من إمكانية المشاركة الفعالة للموظفين في اتخاذ القرارات وتنفيذها، ما من شأنه تحسين جودة الحياة في العمل وزيادة رضا الموظفين ويجعل المؤسسة مركزا لجذب واستقطاب الكفاءات والحفاظ عليها.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، المسؤولية الاجتماعية، إدارة الموارد البشرية، جودة حياة العمل.

Abstract:

This paper aims to shed light on the role of digital transformation in enhancing the social responsibility of human resource management, by defining HRM practices in light of adopting social responsibility.

The study concluded that digital transformation and IT contribute effectively to facilitating work procedures and providing an appropriate climate that improves performance by providing accurate and relevant information required at the right time, whether it is related to wages and bonuses, promotions, training and development opportunities, further to diverse and effective communication ways offered by HRM programs and platforms, that may increase employee involvement in decision-making, which would improve the quality of life at work and increase employee satisfaction and allow the organization to attract and retain top talent.

Keywords: Digital transformation; Social responsibility; Human resource management; Quality of work life

1. مقدمة:

تحتل الموارد البشرية حالياً مكانة هامة في المؤسسات، كما أنها تعتبر أساس نجاحها في ظل ما تعرفه بيئة المؤسسة من تغيرات وتحولات متسارعة في مجالات متعددة سواء تعلق الأمر بالجانب التقني أو الاجتماعي، لا سيما مع ما أفرزه تطور المجتمعات والقوانين من التزامات تجاه المجتمع الذي تنشط فيه من جهة، وتجاه موظفيها من جهة ثانية. فالمؤسسات على اختلاف أنواعها مطالبة بتجسيد مسؤوليتها الاجتماعية اتجاه مواردها البشرية عبر مختلف مراحل حياتهم في المؤسسة. ومع ما أفرزه التحول الرقمي من وسائل وتسهيلات في الوظائف وإجراءات العمل، يكون على إدارة الموارد البشرية الاستفادة منه ضمن ممارساتها ووظائفها.

1.1. طرح الإشكالية:

من خلال ما تقدم، يمكن طرح الإشكالية التالية: كيف يمكن للمؤسسات الاستفادة من التحول الرقمي في تعزيز مسؤوليتها الاجتماعية تجاه مواردها البشرية؟

2.1. أهمية الدراسة:

يعتبر موضوع المسؤولية الاجتماعية لإدارة الموارد البشرية من المواضيع التي بدأت تستقطب اهتمام الباحثين، بعدما كان الاهتمام منصباً على مسؤولية المؤسسة تجاه مجتمعها وبيئتها الخارجية. وتتلخص أهمية الدراسة من حيث أنها تعالج الموضوع في ظل التحول الرقمي، للتعرف على التسهيلات التي يقدمها إدارة الموارد البشرية لتعزيز هذا المفهوم.

3.1. أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف من أهمها:

- المساهمة في إثراء موضوع المسؤولية الاجتماعية لإدارة الموارد البشرية؛
- تسليط الضوء على بعض المفاهيم المتعلقة بالتحول الرقمي والمسؤولية الاجتماعية لإدارة الموارد البشرية؛
- التعرف على دور التحول الرقمي في تعزيز المسؤولية الاجتماعية لإدارة الموارد البشرية عبر مختلف وظائفها؛
- تحديد الالتزامات التي يتوجب على المؤسسة احترامها والقيام بها حفاظاً على مواردها البشرية.

4.1. منهجية الدراسة:

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتوضيح مفاهيم الدراسة وإبراز دور التحول الرقمي في تعزيز المسؤولية الاجتماعية لإدارة الموارد البشرية مع التركيز على وظائف: الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب، تقييم الأداء، الأجور والمكافآت والاهتمام بجودة حياة العمل.

5.1. الدراسات السابقة:

تناول عدد من الباحثين الموضوع من زوايا مختلفة، حيث ركز البعض على المسؤولية الاجتماعية لإدارة الموارد البشرية، بينما تناول البعض الآخر التحول الرقمي وأثره على إدارة الموارد البشرية. نستعرض فيما يلي بعض هذه الدراسات.

• دراسة (مهدي، 2022):

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية عامة والخدمية بشكل خاص. وقد أجريت الدراسة على مستوى وكالة الصندوق الوطني للتقاعد فرع ولاية سعيدة. ومن أهم النتائج المتوصل إليها أن التحول الرقمي ساهم إلى حد كبير في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية على مستوى الوكالة.

• دراسة (الأحمدي، 2024):

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في شركة الاتصالات السعودية بالمدينة المنورة وفوائده وتحدياته، وكذلك اقتراح توصيات لتحسين جودة تنفيذ التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية، لما يشكله التحول الرقمي من إضافة في جودة إدارة الموارد البشرية وتطوير الخدمات، واختصار الجهد والوقت. واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وأظهرت النتائج فاعلية التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في الشركة بدرجة عالية كما بينت دوره في تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية من خلال تقليص وقت وجهد إنجاز المهام ومساهمته في رفع أداء الموظفين. وأوصت الدراسة بضرورة إجراء استطلاعات دورية حول رضا الموظفين عن الأنظمة الجديدة مع الاهتمام بتأهيل وتطوير الموظفين المستمر لمواكبة متطلبات العصر الرقمي.

• دراسة (الدباس، 2022):

استهدفت الدراسة قياس أثر متطلبات التحول الرقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية في قطاع الخدمات الحكومية الأردني. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: توافر متطلبات التحول الرقمي في قطاع الخدمات الحكومية الأردني بدرجة متوسطة، كما تبلغ درجات ممارسات إدارة الموارد البشرية في قطاع الخدمات الحكومية الأردنية المستوى المتوسط، كما بينت النتائج أثر متطلبات التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في قطاع الخدمات الحكومية الأردني. وقد أوصى الباحث بضرورة إيلاء المزيد من الاهتمام للجوانب ذات العلاقة بتقييم الأداء ونظم الحوافز والتعويضات.

وتتميز دراستنا عن الدراسات السابقة في أنها تقدم الإطار النظري للاستفادة من التحول الرقمي والتقنيات الحديثة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات.

2. مفاهيم أساسية حول التحول الرقمي:

نستعرض فيما يلي مفهوم التحول الرقمي، أهميته، متطلبات تطبيقه، وتقنياته.

1.2. مفهوم التحول الرقمي:

يعرف التحول الرقمي بأنه عملية تحول وانتقال المؤسسات إلى نموذج عمل يعتمد بشكل رئيس على التقنيات الرقمية فيما يتعلق بابتكار المنتجات والخدمات، وكذا العمل على توفير قنوات جديدة من العائدات التي تزيد من قيمة منتجاتها (البار والمرحبي، 2018).

كما يعرف بأنه تغيير العمليات والأنشطة باستخدام التقنيات الرقمية لتحسين أداء الخدمات بشكل ملحوظ. فالهدف منه ليس مجرد تقديم الخدمات بشكل رقمي، وإنما زيادة كفاءة وفعالية العمليات والأنشطة (Samuels, Mark, 2018).

وهناك من يستخدم التحول الرقمي كمرادف للرقمنة، إلا أنه يجب التفريق بين المصطلحين، حيث تشير الرقمنة إلى عملية تحويل المعلومات التناظرية إلى صيغة رقمية، كالقيام بمسح مستند مادي ضوئياً وتحويله إلى ملف رقمي أو إنشاء سجل رقمي لمعاملة بصيغة ورقية لغرض زيادة الإنتاجية وتقليل التكلفة مع الحفاظ على دقة البيانات وإمكانية الوصول إليها. أما التحول الرقمي فهو أوسع وأشمل من ذلك، حيث يشير إلى إدماج التكنولوجيا الرقمية في مختلف وظائف ومجالات نشاط المؤسسات، مما ينتج عنه تغير جذري في أسلوب عملها وتقديم قيمة لعملائها. فالتحول الرقمي لا يقتصر على مجرد رقمنة العمليات والأنظمة الحالية، ولكن يتعدى ذلك ليشمل إنشاء نماذج أعمال وبيع وخدمات رقمية جديدة (شيقارة ومطالي، 2024، ص 517).

2.2. أهمية التحول الرقمي:

تتجلى أهمية التحول الرقمي من خلال النقاط التالية (باشيوة، 2008، ص 70) و (البار، 2018):

- **تحسين العمليات وزيادة الكفاءة:** يساعد التحول الرقمي بشكل كبير في تبسيط العمليات وتقليل الأخطاء وتوفير الجهد والتكاليف بفضل استخدام الحلول الذكية والتكنولوجيا الرقمية.
- **تحسين تجربة العملاء الموظفين:** يتيح التحول الرقمي للموظفين الوصول إلى أحدث الأدوات والمنصات الرقمية، وهو ما يعني توفير تجربة حديثة لهم، وبالتالي يساعد المؤسسات على جذب المرشحين الأكفاء والحفاظ عليهم. ولهذا من صالح المؤسسة استخدام منصات متطورة تمكن الموظفين من الحصول على المعلومات التي يحتاجونها لحل مشكلاتهم. ومن جانب آخر، يساعد التحول الرقمي على تحسين جودة الخدمات المقدمة وتبسيط إجراءات الحصول عليها، بما يساهم في تحسين تجربة العملاء الذين يستفيدون من خدمات أفضل وأكثر تفاعلية.
- **تعزيز تنافسية المؤسسة:** يوفر التحول الرقمي فرصاً جديدة لتقديم خدمات مبتكرة بعيداً عن الأساليب التقليدية، بما يسمح للمؤسسات من زيادة تنافسيتها وقدرتها على التكيف مع التحولات السريعة التي تشهدها الأسواق، كما يمكنها من الانتشار والوصول إلى فئة أكبر من العملاء.
- **التنمية الاقتصادية المستدامة:** يعتبر التحول الرقمي عنصراً فعالاً في دفع عجلة الاقتصاد الرقمي وخلق فرص عمل جديدة، كما أنه من خلال استخدام تقنيات ووسائل أكثر كفاءة تسمح بتقليل الاستهلاك والتكاليف البيئية من شأنه المساهمة في تحقيق الاستدامة.

3.2. متطلبات تطبيق التحول الرقمي:

يتطلب تطبيق التحول الرقمي توفر مجموعة من العناصر تتمثل فيما يلي (البار والمرحبي، 2018):

- **البيانات:** يفترض أن تقوم المؤسسات بجهود إدارة وتحليل البيانات بشكل منتظم وفعال لغرض توفير معلومات وإجراءات موثوقة وكاملة مع تطوير أدوات مناسبة للتحليل الإحصائي والبحث عن البيانات والتنبؤ بالمستقبل. كما يجب متابعة البيانات بشكل مستمر لضمان استمرار تدفقها والاستفادة منها بشكل يتماشى مع أهداف المؤسسة وتوقعاتها.
- **التقنيات:** يتم بناء التحول الرقمي باستخدام منظومة من أنظمة التشغيل والأجهزة ووسائط التخزين، والبرمجيات التي يتم تشغيلها بكفاءة. كما يتطلب ضمان مستوى خدمة مناسب من طرف فرق عمل متخصصة.
- **العمليات:** يقصد بالعمليات مجموعة المهام أو النشاطات المترابطة التي ينتج عنها سلعة أو خدمة معينة. ومن هنا يكون على المؤسسات وضع نظام تقني فعال يمكن من تطوير العمليات على المستويين الداخلي والخارجي لضمان نجاح تطبيق التحول الرقمي، مع ضرورة الرقابة المستمرة على إنجاز العمليات.
- **الموارد البشرية:** تشكل الموارد البشرية عنصرا مهما وضروريا لتطبيق التحول الرقمي، ولهذا يجب توفير عناصر كفؤة ومؤهلة لاستخدام البيانات وتحليلها لاتخاذ القرارات المناسبة، مع ضرورة اقتناع هذه الكفاءات البشرية بالتطوير والتغيير.

4.2. تقنيات التحول الرقمي:

توجد تقنيات متعددة يمكن للمؤسسات استخدامها لضمان نجاح التحول الرقمي نذكر منها ما يلي (شيقارة ومطالي 2024، ص ص 518-521):

● الحوسبة السحابية (Cloud technology):

يمكن تعريف الحوسبة السحابية على أنها منصة متواجدة على الإنترنت يمكن من خلالها الوصول إلى العديد من الملفات والبرامج والتطبيقات المتاحة على الإنترنت. ويمكن استخدام هذه التكنولوجيا بعدة طرق منها على سبيل المثال: الاحتفاظ بنسخ احتياطية لبيانات المؤسسة أو سهولة الوصول لبرامج المؤسسة من طرف الموظفين.

● تطبيقات الموبايل (Mobile apps):

تستخدم تطبيقات الموبايل عادة في تسهيل عملية التسوق بتقليص الجهد والوقت، ويتطلب تحقيق ذلك لاعتماد على تقنيات التخزين السحابي. ويمكن الاستفادة من هذه التطبيقات في مجالات مختلفة مثل التواصل مع العملاء أو اجتماعات العمل عن بعد. مع الموظفين.

● الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي (Artificial intelligence and machine learning) AI & ML:

يقوم الذكاء الاصطناعي على إنشاء برمجيات ومكونات مادية قادرة على محاكاة السلوك البشري، حيث يهدف إلى محاكاة بعض عمليات الإدراك والاستنتاج المنطقي التي يجيدها الإنسان بشكل آلي وسرعة عالية، بالإضافة إلى إنجاز العديد من المهام الصعبة والمعقدة التي كانت تتم يدويا.

ويستخدم التعلم الآلي لتنفيذ عمليات الذكاء الاصطناعي وتطويرها. وهو من التقنيات التي تم استخدامها بشكل متزايد في الفترة الأخيرة، وساعدت على تحليل السوق بشكل أوسع، ووضع استراتيجيات وقرارات ملائمة له. ومن أمثلة هذه التقنيات: الروبوتات الآلية للدردشة.

• إنترنت الأشياء (Internet of things):

يُعرف إنترنت الأشياء (IoT) على أنه بعض المستشعرات والأجهزة المتصلة بالإنترنت، والتي يمكن من خلالها التحكم ومراقبة العديد من العمليات، كمراقبة الخدمات اللوجستية خطوط الإنتاج والجودة وكاميرات الأمان.

• تحليل البيانات الضخمة (Big Data Analytics):

يتمثل في استخدام التكنولوجيا لتفسير وتحليل البيانات الكبيرة والمعقدة، والتي تتضمن البيانات ذات تنوع كبير وأحجام ضخمة. ويهدف تحليل البيانات الضخمة إلى استخراج الأنماط والاتجاهات الكامنة في هذه البيانات والاعتماد عليها لاتخاذ قرارات استراتيجية.

• بلوكشين (Blockchain):

هي عبارة عن سجل حسابات يمكن مشاركته عبر الشبكات الآلية. وتعتبر البلوكشين سجلات موثوقة يمكن من خلالها إجراء المعاملات أو تخزين موقع المؤسسة، مع إمكانية إدارة البيانات على المستوى الدولي وتتبع سلاسل التوريد. كما يمكن استخدامها لتبادل العملات الرقمية مثل Bitcoin، أو بيع الرموز غير القابلة للاستبدال (NFTs).

• تطبيقات الواقع الافتراضي (Virtual Reality):

تستخدم تطبيقات الواقع الافتراضي والواقع المعزز التقنيات التفاعلية لتصميم تجربة مستخدم مطورة وجذابة. وتطبيقات الواقع الافتراضي توفر تجارب تفاعلية قائمة على محاكاة بيئات واقعية، بينما تطبيقات الواقع المعزز تستخدم تقنيات تعزيز الواقع لإضافة عناصر رقمية إلى بيئة الواقع الحقيقي، مما يؤدي إلى تعزيز تجربة المستخدم وتحسين التفاعل مع البيئة الرقمية.

• الحوسبة اللامركزية (Decentralized Computing):

تستخدم الحوسبة اللامركزية تقنيات البلوكشين والعقود الذكية لبناء نظم تطبيقية تعمل بشكل غير مركزي، مما يعني أن البيانات والعمليات لا تكون في مكان مركزي واحد، وإنما تتوزع على عدة أجهزة متصلة بالشبكة. ويتميز هذا الأسلوب من الحوسبة بتوفيره لدرجة أكبر من الأمان والشفافية للعمليات، كما يزيد من إمكانية مقاومة التلاعبات أو التهديدات الأمنية.

3. مفاهيم أساسية للمسؤولية الاجتماعية:

1.1. تعريف المسؤولية الاجتماعية:

تعني المسؤولية الاجتماعية من الناحية اللغوية أن: الإنسان مسؤول عن فعل قام به في الماضي، وخلف وراءه آثارا معينة وهو الذي يتحمل تبعه هذه الآثار والنتائج (سليمة لغويل ونوال زماي، 2016، ص 302). ومع تزايد الاهتمام بمفهوم المسؤولية الاجتماعية، ظهرت عدة محاولات لتعريفها، نورد فيما يلي بعضا من هذه التعاريف:

يمكن تعريف المسؤولية الاجتماعية بأنها: مجموعة الأعمال التي تقوم بها المؤسسات من تلقاء نفسها لتؤثر إيجابيا في المجتمع الذي تتواجد فيه، ويمكن أن يكون تأثير المؤسسات على المجتمع من عدة جوانب، كالجانب الاقتصادي أو الاجتماعي أو البيئي، كنوع من أنواع رد الجميل للمجتمع الذي زاد من تطور أعمالها.

وقد تم تعريف المسؤولية الاجتماعية من طرف الإتحاد الأوروبي على أنها: إدماج المؤسسات للانشغالات الاجتماعية والبيئية في الأنشطة التجارية وكذا في علاقاتها مع أصحاب المصلحة (Gendre-Aegerter, 2008, p. 136).

كما عرفها المجلس العالمي للأعمال من أجل التنمية المستدامة على أنها: "الالتزام المستمر من قبل شركات الأعمال بالتصرف أخلاقيا والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين ظروف الحياة المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم، والمجتمع المحلي والمجتمع ككل (قادري، 2019، ص 35).

بينما ترى منظمة الإيزو أنها: تمثل مسؤولية المؤسسة اتجاه تأثير القرارات والأنشطة التي تقوم بها على البيئة والمجتمع والتي تنعكس في سلوك أخلاقي من خلال التنمية المستدامة بما فيها الصحة ورفاهية المجتمع واحترام القوانين مع مراعاة المعايير الدولية وجعلها ضمن ثقافة المنظمة وعلاقاتها. حيث تنص مواصفة الإيزو (26000) على أنها: تلك الأفعال التي تقوم بها المؤسسة لتحمل مسؤولية آثار أنشطتها على المجتمع والبيئة، حيث تكون هذه الأفعال متماشية مع مصالح المجتمع والتنمية المستدامة، وتكون قائمة على السلوك الأخلاقي، والامتثال للقانون المطبق والجهات العاملة في الدول (الفكي، 2018). ويلاحظ أنه على الرغم من تعدد تعريفات المسؤولية الاجتماعية إلا أنها تتفق على أنها تعتبر إلزاما من الأفراد أو المؤسسات اتجاه المجتمع لتحقيق رفاهيته.

2.3. أبعاد المسؤولية الاجتماعية:

عمل العديد من الباحثين والكتاب على تحديد أبعاد المسؤولية الاجتماعية، وقد تناول كل منهم تلك الأبعاد من وجهات نظر مختلفة، ويعد نموذج كارول Carroll أكثر نماذج المسؤولية الاجتماعية شهرة حيث تضمن أربعة أبعاد يوضحها الشكل (1) (مسدوي، مطالي وكنوش، 2020، ص ص 9، 10).

● البعد الخيري (المسؤولية الإنسانية أو الخيرية):

يقصد بالمسؤولية الخيرية أن تساهم المؤسسة في تنمية وتطوير المجتمع من خلال تقديم الإعانات، والمساعدات بما يسعى إلى تحسين جودة الحياة، وخاصة للفئات الفقيرة والمحتاجة في المجتمع ومن أمثلة ذلك: التبرع للجمعيات الخيرية والمستشفيات والفقراء، والأطفال، وتقديم المساعدات للمعاقين، والأيتام والأرامل.

● البعد الأخلاقي (المسؤولية الأخلاقية):

بمعنى أن تكون المؤسسة قائمة على أسس أخلاقية، وأن تلتزم بالأعمال الصحيحة وتمتنع عن إيذاء الأطراف الأخرى. كما يقصد بها احترام الجوانب القيمية والأخلاقية والسلوكية والمعتقدات في المجتمعات التي تعمل فيها.

● البعد القانوني (المسؤولية القانونية):

والمقصود هنا هو احترام المؤسسة للقوانين السائدة، واكتساب ثقة الآخرين من خلال التزامها بتنفيذ الأعمال القانونية وعدم القيام بالأعمال المخلة بالقانون.

● البعد الاقتصادي (المسؤولية الاقتصادية):

يقصد بالمسؤولية الاقتصادية أن تكون المؤسسة نافعة ومجدية اقتصاديا، بحيث تحقق الأرباح الاقتصادية للملاك، والعاملين، والمساهمين، الأمر الذي يمكنها من تغطية التكاليف المستقبلية وتوفير الأمان لجميع الأطراف.

الشكل (1) : هرم Carroll للمسؤولية الاجتماعية



Source : Adapted from: Carroll Archie (1991). **The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders**, Business Horizons, 34(4), p. 42.

4. ممارسات إدارة الموارد البشرية للمسؤولية الاجتماعية في ظل التحول الرقمي:

تحتل الموارد البشرية مكانة هامة في الوقت الراهن حيث أصبحت تشكل ميزة تنافسية فريدة للمؤسسات لا يمكن تقليدها، لهذا يفترض بالمؤسسات أن تتبنى الممارسات التي تجسد التزاماتها بمسؤوليتها الاجتماعية والأخلاقية اتجاه مواردها

البشرية تحديدا ومختلف الأطراف المتعاملة معها. ومع التطور التقني الحاصل وتزايد مبادرات التحول الرقمي، فإنه أصبح بإمكان المؤسسة الاستفادة من الأدوات والتقنيات التي يتيحها لتسهيل إجراءات العمل لتحسين جودة حياة العاملين وتوفير مناخ مناسب يشجع على الأداء الجيد.

نستعرض فيما يلي دور التحول الرقمي في هذا المجال مع التركيز على الوظائف التالية: الاختيار والتوظيف، التدريب والتطوير، الترقية، الأجور والمكافآت، تقييم الأداء والاهتمام بجودة حياة العمل في المؤسسة.

1.4. الاختيار والتوظيف:

تبدأ مسؤولية إدارة الموارد البشرية قبل التحاق العامل بالمؤسسة، ويمكن تلخيص ذلك في الإعلان الصادق عن الوظائف الشاغرة، الموثوقة في الإجراءات والأساليب المعتمدة في عمليات الاستقطاب والجذب حيث يجب أن تتسم هذه الإجراءات بالشفافية والنزاهة والعدالة، وتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص للمتقدمين لشغل الوظيفة، والحفاظ على سرية معلوماتهم، والاهتمام بالاختبارات الشخصية وإضفاء صفة الصدق عليها (زياني وبوغليطة، 2019، ص 268).

وتعتبر عملية اختيار وتوظيف الموارد البشرية الوجه الذي يعكس صورة المؤسسة الايجابية للعاملين داخلها وللجهات الأخرى في المجتمع ويجب أن تتسم إجراءاتها بالمسؤولية والمصادقية والعدالة والنزاهة، ومن بعض أوجه تعزيز المسؤولية الاجتماعية لإدارة الموارد البشرية في هذا المجال (ضيافي نوال، 2010، ص 61):

- مصادقية مسابقات التوظيف والابتعاد عن التحيز والتمييز بكافة أشكاله واعتماد طرق واضحة وشفافة وعادلة؛
- توفير جو ملائم للمقابلة من ناحية احترام الموعد وتوقيت المقابلة وحسن استقبال المترشحين للوظيفة؛
- موضوعية لجنة الاختيار وتكاملها من الناحية الفنية والتخصصات؛
- العناية بالاختبارات الشخصية وإضفاء صفة الصدق عليها وعدم الاستهانة بقدرات وشخصيات المرشحين؛
- التوظيف على أساس نتائج الاختبارات والمقابلات والتقييم النهائي من قبل اللجان المختصة وليس على أساس الوساطة أو المحسوبية.
- مراعاة الاعتبارات القانونية وسياسات التوظيف وإجراءاته وقوانينه السائدة في البلد.

تعتمد إدارة الموارد البشرية في عمليات التوظيف على مصادر المعلومات الداخلية والخارجية، وهو ما يتطلب وفرة البيانات المتعلقة بالأفراد، ولذا يتم تخزين هذه البيانات بغية الدراسة والتحليل والمقارنة لاتخاذ القرار بشأن التعيين أو التوظيف، ومنها: المؤهلات العلمية، المستوى الدراسي، الخبرة في العمل (عدد السنوات)، المؤهلات الفنية، المهارات الفكرية المطلوبة للعمل. وتساهم تكنولوجيا المعلومات في أداء مهام التوظيف، حيث تمكن من تحديد توصيف وظيفي دقيق والبحث عن المواصفات المطلوبة، معتمدة في ذلك على تقنيات الإنترنت "Webtracking"، الذي يقوم بالبحث عن الشخص المناسب للمنصب من خلال كلمات مفتاحية تدل على الكفاءات، والمسار التعليمي والخبرات (شبكة النبا المعلوماتية، 2017).

ومع تسارع التحول الرقمي لإدارة لموارد البشرية، تزايد توجه إدارات الموارد البشرية في مجال التوظيف إلى استخدام الشبكات الاجتماعية المهنية لإيجاد المرشحين وجذبهم. ونتيجة لذلك، أصبح دور إدارات الموارد البشرية أقرب ما يكون إلى دور المسوقين، أين يكون على الموارد البشرية تحسين صورتها في سوق العمل وبناء علامة تجارية خاصة بها كصاحب العمل

"Employer Branding" وإبراز حضورها على الشبكات الاجتماعية لجذب واستقطاب أفضل المرشحين للوظائف لا سيما مع ما يعرفه سوق العمل من منافسة على المواهب والكفاءات. وفي هذا الإطار أطلقت شركة Monster للتوظيف (Monster for Employers) خدمة الإعلانات عن الوظائف "Premium Jobs"، حيث يتم الإعلان عن الوظائف وعروض العمل بصفة آلية على صفحات الأشخاص الذين يتوافق ملفهم الشخصي مع المهارات والمؤهلات المطلوبة على شبكات التواصل الاجتماعي Facebook و Twitter و Instagram (Locurcio Laurent, 2017) وفي السياق ذاته، تم استحداث عدة أدوات وطرق يمكن للمؤسسة استخدامها في البحث عن موظفين أكفاء، من خلال الحصول على بياناتهم الشخصية ومؤهلاتهم من المواقع المتخصصة في الإعلان عن العمل أو في موقعها الخاص، ليتم اختيار الأنسب بسرعة وفعالية والاتصال بهم بالبريد الإلكتروني أو عن طريق أي وسيلة أخرى. وتعتبر شبكات التواصل المهنية مثل LinkedIn من بين القنوات التي تعرف إقبالا متزايدا من طرف المستخدمين وطالبي الوظيفة على حد سواء، من صالح المؤسسة استغلالها لتوظيف العناصر المؤهلة من جهة، وتعزيز علامتها التجارية من جهة أخرى. كما ظهرت مهن جديدة مثل مدير المجتمع "Community Manager" الذي يشرف على إعداد وتنفيذ الحملات الاعلانية على شبكات التواصل الاجتماعي بما يتوافق مع استراتيجية المؤسسة (مطالي، 2020، ص ص 232، 233).

2.4. التدريب والتطوير:

يمكن أن تجسد إدارة الموارد البشرية التزامها الأخلاقي والاجتماعي من خلال أنشطة التدريب والتطوير المختلفة بحيث تنعكس هذه الأنشطة إيجابا لصالح العاملين والمؤسسة في آن واحد. وعلى المؤسسة أن تنظر إلى أنشطة التدريب بكونها أنشطة مهمة تعزز من قدراتها على المدى البعيد وأنها تمثل استثمارا في الأصول المعرفية التي أصبحت أساس الميزات التنافسية للأعمال، وبذلك تبعد المؤسسة عن النظرة قصيرة الأمد لأنشطة التدريب والتطوير على اعتبارها تكلفة يجب العمل على تخفيضها باستمرار. ويعكس التدريب اهتمام المؤسسة بتطوير لمهارات الفنية لموظفيها وإتاحة فرص التقدم الوظيفي من خلال تطوير البرامج التدريبية الملائمة وإرساء مسارات ترقية واضحة (Lu, Zhu & Tsai, 2019, p. 4). وتظهر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في هذا الجانب تنمية المهارات وبناء القيادات المستقبلية، خلق فرص عمل ملتزمة ومهارات عالية، ولا بد أن يكون التدريب والتطوير ضمن برامج هادفة لمواكبة التطور التكنولوجي وحماية العاملين من التقادم مع عدم استغلال برامج التدريب والتطوير لتبذير الموارد أو إقصاء العاملين، أصحاب الفكرة والرأي الآخر (زباني، بوغليطة، 2019، ص 269).

وتتيح تكنولوجيا المعلومات أساليب متنوعة للتدريب من أهمها: (Colin Barrow, 2003):

- **التدريب عبر الانترنت (Online training):** ويشمل كل عملية تدريب تتم باستخدام جهاز كمبيوتر متصل بشبكة معلومات سواء كانت شبكة داخلية للمؤسسة (Intranet) أو من خلال الانترنت.
- **التدريب المرتكز على التكنولوجيا (Technology- based training):** وهو يضم كل أشكال التدريب التي تتم باستخدام الوسائل التكنولوجية المتنوعة كأجهزة الكمبيوتر، التلفزيون، الأجهزة السمعية، الطابعات، وغيرها.

● **التدريب من خلال جهاز الكمبيوتر (Computer- based training):** ويعني هذا النوع من التدريب تقديم الدروس والدورات باستخدام جهاز كمبيوتر دون أن يكون متصلاً بالضرورة بشبكة معلومات كالانترنت أو غيرها. وتقدم هذه الأساليب الحديثة للتدريب العديد من المزايا لكل من الأفراد أو المؤسسة منها (بن مرزوق، حفيظي، وقرقاد، 2018، ص ص 123، 124):

- تخفيض تكلفة السفر والتنقل والإقامة للمتدربين؛
- إمكانية وسهولة الحصول على أفضل البرامج التدريبية؛
- تسهيل إدارة الدورات التدريبية ومتابعة المتدربين مهما كان عددهم؛
- تغذية راجعة تلقائية عند انتهاء المتدرب من الدورة وسهولة الحصول على تقارير متنوعة وفورية؛
- إمكانية الاستفادة من المدربين المتميزين؛

3.4. الترقية:

يجب أن تكون سياسات الترقية عادلة وواضحة وتتم على أسس علمية وموضوعية، بحيث تساهم في تحفيز الموظفين من خلال منحهم ما يستحقونه من زيادات أو علاوات تتناسب مع ترقيتهم إلى وظيفة أعلى في السلم الهرمي للوظائف. وعليه فعلى إدارة الموارد البشرية أن تشمل كل من هو مؤهل لأداء الوظائف العليا بالترقية وعليها أن تلتزم بسياسة عادلة وشفافة وتختار من هو أهل لها دون التحيز لفئة على حساب فئة أخرى (بخوش، نصيب، 2020، ص 131).

ويتطلب هذا الأمر توفر قاعدة بيانات محينة (Up To date) تشمل جميع البيانات الخاصة بالموظفين ومؤهلاتهم وأقدميتهم وأدائهم، بحيث يتم تعديلها وإثرائها وفق التغيرات التي تطرأ في بيئة الداخلية للمنظمة كحركة وتطور الأفراد العاملين (ترقية، تحويل، تدريب،...)، أو الخارجية (سوق العمل)، بما يمكن إدارة الموارد البشرية من الحصول على قوائم دورية للموظفين الذين يجب ترقيتهم بناء على معطيات دقيقة وقت طلبها.

4.4. الأجور ومكافآت العاملين :

تمثل أجور ومكافآت العاملين مجمل المزايا والمنافع المباشرة وغير المباشرة التي تمنحها المؤسسة للعاملين لغرض زيادة ولائهم لها والتزامهم وكذلك تطوير قدراتهم وتنمية روح الإبداع لديهم وبما ينعكس بنتائج ايجابية على الأداء والإنتاجية. وتتجسد في الأجور والمكافآت جوانب مسؤولية اجتماعية كبيرة وجوانب أخلاقية متعددة (جديدي، عياشي وقداش، 2021، ص 441):

- النظر الى الرواتب والأجور في إطار واسع باعتبارها تأتي منسجمة مع العقد المبرم بين المنظمة والعاملين وضرورة النظر الى هذا العقد بكونه عقدا أخلاقيا اجتماعيا وقانونيا واقتصاديا،
- عدم التمييز بالأجور بين الرجل والمرأة،
- الالتزام بالطرق المناسبة لدفع الأجور والمكافآت والابتعاد عن الطرق التي تخدم مصالحها بعيدا عن مصالح الفئات المستفيدة لذلك يتم الاتفاق على استخدام الأسلوب المناسب وفقا لطبيعة العمل وصعوبته ومتطلباته.

ويعتبر مجال الأجور ومكافآت العاملين من أكثر الوظائف استفادة من التحول الرقمي، على اعتبار أنه يعني بدرجة كبيرة بيانات رقمية وإحصائية يسهل قياسها وتقديرها خاصة مع ما هو متاح من برامج وتطبيقات لحساب الأجور وإخراج الوثائق والقوائم المطلوبة ككشف الأجر والمنح وحالات الغياب وغيرها من المعلومات التي تحتاجها الإدارة أو الموظفون.

5.4. تقييم الأداء:

يمثل تقييم الأداء عملية قياس موضوعية لكفاءة العاملين ومدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال المناطة بهم، والحكم على سلوكهم وتصرفاتهم في العمل في فترة زمنية معينة ووفق معايير أداء محددة (عليان، 2007، ص 160). وتعتبر هذه العملية ضرورية لاتخاذ مختلف القرارات المتعلقة بالتزيقات، التعويضات، التدريب، أو الفصل (Nickels, 1999, p. 329).

يمكن للمنظمة أن تتحمل مسؤوليتها الاجتماعية وتتبنى سلوكيات أخلاقية في إطار آليات ترضي مختلف الأطراف وذلك من خلال تحقيق ما يلي (زياني، بوعليطة، 2019، ص 269) و (يرقي وعميرات، 2015، ص 202):

- الموضوعية و النزاهة في تقييم أداء العاملين، واستعمال معايير تقييم دقيقة.
- يجب أن ترتبط عملية التقييم بالإجراء الإداري والقانوني الموافق، ففي حالة الأداء الجيد يجب أن يحصل العامل على مكافأة بغرض تشجيعه، وفي حال الأداء السلبي يمكن أن يتعرض العامل لعقاب بحسب درجة إهماله.
- أن تناط عملية التقييم بأشخاص من ذوي الخبرة والإدراك والاستقرار العاطفي والقدرة على التعامل مع الآخرين.
- عدم الاكتفاء بالتحفيز المادي وإنما يجب أن يحب أن يعامل الموظف بقدر كاف من التقدير والاحترام.

وقد ساهمت الانترنت والبرامج المطورة بشكل كبير في تقييم أداء العاملين، حيث تتيح لإدارة الموارد البشرية إمكانية الحصول على تقارير حول إنتاجية الفرد، معدلات الغياب والتأخير، وغيرها من المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات المناسبة.

6.4. الاهتمام بجودة حياة العمل في المؤسسة:

فضلا عن دور بيئة العمل في تحقيق رضا العاملين وزيادة أدائهم، فإنها تعتبر عاملا مهما لتحسين جودة حياة العمل. والمؤسسة في ظل تبني المسؤولية الاجتماعية يتعين عليها توفير بيئة عمل مريحة وآمنة وصحية لموظفيها، وخلق بيئة ديمقراطية تسمح بالمشاركة وتطبيق نظام حماية العمال والاهتمام بالصحة البدنية والنفسية للموظفين واضحة (Lu, Zhu & Tsai, 2019, p. 4).

ويشير مفهوم جودة حياة العمل إلى توفير المؤسسة لعوامل وأبعاد حياة وظيفية أفضل للعاملين فيها، وهو ما يتطلب انتهاج سياسات تمكن من توفير حياة وظيفية تشبع حاجاتهم وتحقق أداء أفضل للمؤسسة (سمسوم، 2024، ص 251). تتمثل الأهداف الرئيسية لبرامج جودة الحياة الوظيفية تتمثل في تحسين الصحة النفسية والجسدية للموظفين، وتعزيز التعلم في مكان العمل، وتكوين صورة جيدة عن المؤسسة في جذبها واحتفاظها بالموظفين وتحفيزهم وتحسين إنتاجيتهم، بالإضافة إلى تقليل التكاليف، وتحقيق الرفاهية للعاملين (زربي، 2023، ص 99).

ويتجسد الدور الاجتماعي للمؤسسات لتحقيق جودة حياة العمل في العناصر التالية (ضيافي، 2010، ص ص 66-68):

- توفير الظروف البيئية والمعنوية المدعمة لأداء العاملين،
- المشاركة الفعلية للعمال بمعناها الواسع،
- إثراء الوظائف وإشباع طموحات العاملين، توفير متطلبات الاستقرار الوظيفي،
- تعزيز الانسجام بين حياة الفرد المهنية وحياته الشخصية،
- عدالة نظم الأجور والمكافآت،
- توفير فرص التكوين والتطوير،
- العدالة الاجتماعية والحفاظ على كرامة العاملين وخصوصياتهم،
- توفير فرق عمل متكاملة،
- الاعتراف بالنقابات العمالية كممثل للعمال،
- الاهتمام بالبحث عن الأساليب المناسبة لإدارة النزاعات داخل المؤسسة،

العمل على تحقيق التوازن بين العمل وحياة العاملين من خلال التزامها بتطبيق ساعات العمل المحددة على المستوى الوطني، والعمل الإضافي المعتدل، والموازنة بين الراحة والعطلة.

5. خاتمة:

إن الفكر الإداري المعاصر أعطى للنشاطات الاجتماعية التي تقوم بها المنظمات أهمية بالغة، حيث أصبح عليها الأخذ بالحسبان تبني أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية عند تعاملها مع بيئتها الداخلية والخارجية، وفي حالة انتهاكها للمعايير والضوابط الأخلاقية مهمة في ذلك بمصلحتها الذاتية على حساب مصلحة المجتمع، فإنها تواجه بالنقد والإساءة ومعاقبتها قانونياً، وأحياناً خسارتها لحصتها السوقية، لأن كل منظمة لا تعمل من منطلق فلسفة المسؤولية الاجتماعية والسلوك الأخلاقي، تملك صورة سيئة في وسط البيئة المحيطة بها. وقد أصبح واضحاً للمنظمات أن الإخلال بالمسؤولية الاجتماعية والالتزامات في المجتمع يكلفها الكثير، فالحاكم يمكن أن تجعل المنظمات المخلة بمسؤوليتها الاجتماعية تقدم تكاليف وتعويضات لم تكن في الحسبان وبشكل لا يقارن مع التكاليف التي تتحملها عند قيامها بالالتزامات الاجتماعية.

ومما لا شك فيه أن التحول الرقمي يساهم بشكل كبير في تذليل الكثير من الصعاب في بيئة العمل وتحسين جودة حياة العمل من خلال تعزيز التواصل الفعال بين الموظفين والإدارة بتقديم المعلومات الدقيقة والكافية التي يحتاجها مختلف الأطراف وفي الوقت المناسب، سواء تعلق الأمر بالأجور والمكافآت، الترقية فرص التدريب والتطوير، بالإضافة إلى ما توفره برامج ومنصات إدارة الموارد البشرية من طرق الاتصال على اختلاف اتجاهاتها (صاعدة/ نازلة) وبالتالي يزيد من إمكانية المشاركة الفعالة للموظفين في اتخاذ القرارات وتنفيذها، مع وهو ما من شأنه زيادة رضا الموظفين وبالتالي زيادة أدائهم فضلاً عن تقليل الصراعات والنزاعات التي تنشأ في بيئة العمل، أو التحكم فيها حين حدوثها. حيث أن اهتمام المؤسسة بتحسين

جودة الحياة في العمل تجعلها مركز جذب واستقطاب الكفاءات ومكانا مناسباً للعمل مما يزيد من ولاء والتزام الموظفين وتكامل أهدافهم مع أهداف المؤسسة.

1.5. نتائج الدراسة:

من خلال هذا البحث توصلنا إلى النتائج التالية:

- ✓ إن التحول الرقمي وتكنولوجيا المعلومات المرافقة له يساهم بشكل فعال في تسهيل إجراءات العمل وتقليل الصعوبات وكذا توفير مناخ مناسب يشجع على الأداء الجيد ويحسن جودة العمل.
- ✓ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تعتبر من أهم مكونات البيئة الداخلية والتي تؤثر على سلوك وأداء الموارد البشرية وتشكل دافعا مهما نحو الانجاز.
- ✓ تعتبر المسؤولية الاجتماعية من أهم محددات نجاح أو فشل المؤسسات والتي من شأنها أن تكون ميزة تنافسية تمكنها من تحقيق مركز تنافسي قوي وحصة سوقية معتبرة.
- ✓ ضرورة تبني استراتيجيات وسياسات محددة وواضحة للمسؤولية الاجتماعية من طرف جميع المؤسسات، وبناء ثقافة تنظيمية تقوم على أسس ومبادئ المسؤولية الاجتماعية.
- ✓ التأكيد على الممارسات الاجتماعية والأخلاقية في التعامل مع الموارد البشرية بالمؤسسة.

2.5. التوصيات:

وفي الأخير ومن خلال هذه الدراسة توصلنا إلى مجموعة من التوصيات كما يلي:

- ✓ استحداث أدوات وطرق جديدة في المؤسسة تتماشى مع التحول الرقمي لإدارة مواردها البشرية بكفاءة وفعالية.
- ✓ غرس ثقافة المسؤولية الاجتماعية لدى مدراء المؤسسات وجعلها من الممارسات اليومية لإدارة الموارد البشرية.
- ✓ المؤسسات التي تبني المسؤولية الاجتماعية تبني علاقات قوية وثقة مع العملاء والموظفين وأصحاب المصلحة الأخرى، مما يعزز التعاون والتفاعل الإيجابي.
- ✓ ضرورة حماية حقوق جميع العاملين خاصة الحق في التدريب والتكوين.
- ✓ توعية مديري الموارد البشرية بأهمية المسؤولية الاجتماعية.

6. قائمة المراجع:

1.6. قائمة المراجع باللغة العربية:

- البار عدنان مصطفى (2018)، "تقنيات التحول الرقمي Digital Transformation"، متاح على الرابط: <http://www.kau.edu.sa/GetFile.aspx?id=287966&fn=Article-of-this-week-DrAdnan-ALBAR-Feb-2018.pdf>
- باشيو سام (2008)، "الرقمنة في المكتبات الجامعية الجزائرية" دراسة حالة المكتبة الجامعية المركزية بن يوسف بن خدة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير، الجزائر.
- وليد بخوش، أسماء نصيب (2020)، "المسؤولية الاجتماعية لإدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال"، مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة، العدد 2.
- روضة جديدي، عياشي عبد الله، سمية قداش (2021)، "أثر تطبيق ممارسات المسؤولية الاجتماعية في إدارة الموارد البشرية على أداء المورد البشري -دراسة حالة مؤسسة روائح الورود بالوادي"، مجلة العلوم الادارية والمالية، المجلد 5، العدد 1.

- زربي أحلام (2023)، "دور جودة الحياة في التخفيف من الاحتراق النفسي"، سلسلة الأنوار، مجلد 13، رقم 2.
- عليان مصطفى (2007)، "أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع"، عمان.
- عنزة بن مرزوق، حفيظي نور الدين، قرقاد عادل طاهر (2018)، "إدارة الموارد البشرية في عصر الإدارة الإلكترونية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان
- خولة زباني والهام بوغليطة (2019)، "أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية على ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات"، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، المجلد 6، العدد 4.
- سمسوم صليحة (2024)، "المسؤولية الاجتماعية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات العمومية" في: «إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العمومية، إعداد وتنسيق: مطالي ليلي ومقدود وهيبة» دار المتنبي للطباعة والنشر، المسيلة، الجزائر.
- سليمة لغويل ونوال زمالي، "المسؤولية الاجتماعية المفهوم الأبعاد، المعايير"، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 27، 2016.
- شبكة النبا المعلوماتية (2017)، "الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية"، نقلا عن الموقع:
- <https://m.annabaa.org/arabic/development/12407>, (Consulted on: 28/12/2024).
- شبقارة هجيرة ومطالي ليلي (2024)، "التحول الرقمي في المؤسسات العمومية وأثره على إدارة الموارد البشرية" في: «إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العمومية، إعداد وتنسيق: مطالي ليلي ومقدود وهيبة» دار المتنبي للطباعة والنشر، المسيلة، الجزائر.
- ضيافي نوال (2010)، "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية"، مذكرة ماجستير، تخصص: تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.
- عدنان مصطفى البار وخالد على المرحبي (2018)، "التحول الرقمي كيف ولماذا؟" Digital transformation، نقلا عن الموقع:
- [Digital transformation \(awforum.org\)](https://www.awforum.org/digital-transformation)، تاريخ النشر: 2018/12/3، تاريخ الاطلاع: 2024/12/27.
- الفكي أحمد أزهرى الطيب (2018)، "الشراكة والمسؤولية المجتمعية للمؤسسات المالية الماهية والمجالات والتطور التاريخي"، المؤتمر العالمي للشراكة والمسؤولية المجتمعية للمؤسسات والمصارف الإسلامية، 1 أكتوبر 2018، قطر. متاح على الرابط:
- <https://www.ka.com.qa/docs/05.pdf> (اطلع عليه بتاريخ: 2024/12/28).
- قادري محمد (2019)، "دور المسؤولية الاجتماعية والبيئية للمؤسسة الاقتصادية في دعم نظم الإدارة البيئية حالة الشركات القطرية"، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، المجلد 04، العدد 06.
- مسدوي، مطالي وكنوش (2020)، "المسؤولية الاجتماعية والبيئية لدى شركات القطاع الخاص كآلية لتحقيق التنمية المستدامة" في: «المسؤولية الاجتماعية لشركات القطاع الخاص وإشكالية التنمية المحلية المستدامة في الجزائر - الواقع والآفاق -»، المركز الجامعي أحمد زبانة، غيليزان.
- مطالي ليلي (2020)، "العلامة التجارية لصاحب العمل كأداة لكسب الموظف - العميل الموهوب - تصور جديد لعلاقة العمل ضمن مفهوم تسويق الموارد البشرية"، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 09 (02).
- يرقى حسين، عميرات إيمان (2015)، "المسؤولية الاجتماعية وإدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 1(3).

2.6. قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

- Carroll Archie (1991). **The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moralmanagement of organizational stakeholders**, Business Horizons, 34(4).
- Colin Barrow (2003), *E-training and Development*, Capstone Publishing, Oxford.
- Locurcio Laurent (2017), *Les RH remplacent l'humain dans les nouvelles technologies*, [Les RH remplacent l'humain dans les nouvelles technologies \(gpomag.fr\)](https://www.gpomag.fr), publié le: 31/10/2017, consulté le: 28/12/2024.
- Lu Xuemei, Zhu Wenzhong, & Tsai Fu-Sheng (2019), Social Responsibility toward the Employees and Career Development Sustainability during Manufacturing Transformation in China, Sustainability, 11, 4778.
- Nickels William G., McHugh James M., & McHugh Susan M. (1999), *Understanding Business*, Irwin/McGraw-Hill, 5th ed.
- Samuels, Mark (2018), *Digital transformation: what it is, why it matters, and what the big trends are*, <https://www.zdnet.com/article/what-is-digital-transformation-everything-you-need-to-know-about-how-technology-is-reshaping/>