

## الممارسات الحديثة للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في ظل أزمة كوفيد-19

**Modern practices for electronic management of human resources in light of the covid-19 crisis**

بوساحة فاطمة الزهرة ، طالبة دكتوراه، جامعة الجزائر3، الجزائر.

boussaha-fatma zohra@univ-alger3.dz

بوسوسة نعيمة، أستاذة محاضرة أ، جامعة الجزائر3، الجزائر.

boussoussa.naima@univ-alger3.dz

تاريخ الاستلام: 2023/09/23 ؛ تاريخ القبول: 2023/11/19

**مستخلص:**

تلعب إدارة الموارد البشرية دورا فعالا في المنظمات من خلال دورها الاستراتيجي، وبفضل الانتقال الى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية أصبحت وظائف هذه الأخيرة أكثر سهولة ومرونة، وأكثر استجابة لتغيرات المحيط الخارجي خاصة في ظل الأزمات كأزمة كوفيد-19، التي أتاحت لإدارة الموارد البشرية فرصة المبادرة وخلق وظائف جديدة تعتمد على التكنولوجيا لخلق منظمة أكثر رشاقة وفتح مجال الإبداع والابتكار والحفاظ على الكفاءات وتطوير المهارات بل وحتى اكتشاف المواهب وفسح المجال أمامها عن طريق حرية الموارد البشرية في تسيير وظائفهم بأي شكل وفي أي وقت ومن أي مكان بدون أي قيود، فهدف من خلال ورقتنا البحثية إلى إبراز دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية خلال أزمة كوفيد-19 من خلال وظائفها وسياساتها.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإلكترونية، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، أزمة كوفيد-19؛ إدارة الموارد البشرية، ممارسات إدارة الموارد البشرية.

تصنيف JEL: O15؛ h12؛ m15

**Abstract:**

Human resources management plays an effective role in organizations through its strategic role, and thanks to the transition to electronic management of human resources, the functions of the latter have become easier and more flexible, and more responsive to changes in the external environment. This is especially in light of crises such as the Covid-19 crisis, which provided human resources management with an initiative opportunity to create new jobs that rely on technology to establish a more agile

organization and open the field of creativity, innovation and maintain competencies and develop skills and discover talents and make way for them through the freedom of human resources to run their jobs in any way, at any time and from anywhere without any restrictions. We aim through our research paper to highlight the role of electronic human resources management during the Covid-19 crisis through its functions and policies.

**Keywords: e-management; e-HRM; covid-19crisis; Human resource management; HRM practices.**

**Jel Classification Codes : m15 ; h12 ; O15**

## مقدمة

تتجه المنظمات الحديثة اليوم الى تثمين دور العنصر البشري في مواجهة مختلف التحولات التي تشهدها بيئة الأعمال نظراً لتميزه بالمرونة و القدرة على التكيف المستمر مع مختلف التحديات وتراهن في ذلك الموارد البشرية التي تعمل على توليد الأفكار و التعلم السريع و تحسين الأداء باكتساب واستخدام مهارات و معارف عديدة، تُضاف الى حافظة المهارات التي تزخر بها كل منظمة، و يتزايد الاعتماد على العنصر البشري في ظل الأزمات التي قد تعترض مسار المنظمات، الأمر الذي يجعل منه مورداً ثميناً تستخدمه في أصعب ظروفها لكي تتمكن من الوصول الى الرشاقة وتحقيق التوازن في الأوضاع الاستثنائية، وقد شهد العالم برمته في السنوات الأخيرة أزمة خطيرة تمثلت في أزمة كوفيد 19، وعلى الرغم من كون هذه الأخيرة أزمة صحية بالدرجة الأولى إلا أنها أخذت أبعاداً و تأثيرات عميقة جداً وصلت إلى المنظمات الاقتصادية، أما على صعيد ادارة الموارد البشرية فقد تعاملت هذه الأخيرة مع الأزمة بالتركيز على الموارد الكفاءة وتكنولوجيا المعلومات والاتصال، وسعت الى المحافظة على مستويات أداءها و المحافظة على نشاطاتها ومواصلة أعمالها بالاعتماد على العمل عن بعد و باستخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، هذه التوليفة الأساسية التي جمعت بين العنصر البشري والإدارة الإلكترونية بكافة وسائلها وأدواتها.

وللبحث أكثر عن أهمية هذه التوليفة ودورها أثناء وحتى بعد أزمة كوفيد\_19 كانت الإشكالية التالية: ما هو دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحقيق التوازن والمرونة خلال أزمة كوفيد\_19؟ وماهي أهم الوسائل المجنّدة في هذا الإطار؟

### المحور الأول: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

تمثل الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية التوجه الحديث في عالم الأعمال من خلال ممارستها ودورها، ومن خلال هذا المحور سنتعرف على الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من مهد ظهورها إلى ما هي عليه اليوم.

1/ التأسيس النظري للإدارة الإلكترونية: قبل الخوض في موضوعنا والذي يتعلق بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ودورها خلال أزمة كوفيد\_19، سنقوم فيما يلي بعرض لمحة تاريخية عن الإدارة الإلكترونية ونتعرف على مهد ظهورها وعلى أصول جذورها.

#### 1\_1\_ لمحة تاريخية عن الإدارة الإلكترونية:

عرف العالم في أواخر القرن الماضي ثورة تكنولوجية هائلة تميزت بظهور تقنيات وآلات تكنولوجية جديدة أدمجت في ميادين العمل والإنتاج كوسيلة لتخفيف الضغط عن العمال و لربح الوقت وزيادة الأرباح، فأصبحت الإدارة تعتمد على الحاسوب في تسجيل الحضور والانصراف و تسجيل كافة المعاملات الأخرى وشيئا فشيئا أصبحت التكنولوجيا وسيلة هامة في الإدارة تستعمل للتنبؤ والاحتفاظ بالمعرفة وجلب الفرص ومن هنا ظهرت الإدارة الإلكترونية و التي تعرف على أنها: إدماج الوسائل التكنولوجية في العملية الإدارية بكافة ممارساتها والاعتماد عليها في تقديم الخدمات لضمان الشفافية والتخلص من البيروقراطية والعرقلة الإدارية.

ولو بحثنا في الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ستقودنا جذورها الى وقت ظهور الإدارة بالمعرفة فالإدارة الإلكترونية ما هي إلا امتداد لإدارة المعرفة أو لنقول هي آلية من آلياتها، والذي يعود ظهورها الى أواخر القرن الماضي وتحديدًا سنة 1986، فأول من تكلم عن إدارة المعرفة هو Don Marchand ووصفها بأنها "المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات". (زايد و علي، 2016، صفحة 239) أي التحول من إدارة المعلومات الى إدارة المعرفة، وقد نادى كل من Takeuchi et Nonaka (1995) بخلق المعرفة من خلال دراساتهم ونجد قبل هذا في دراسات وأبحاث Drucker (1993) تنبها وتنبؤا بظهور اقتصاد جديد يقوم على المعرفة بقوله "إن المعرفة ليست فقط مجرد مورد مهم يساهم في ربح المنظمة كالأرض وعوامل الإنتاج ورأس المال، ولكنه المورد الأكثر أهمية من الموارد السابقة لأنه يرتبط بتاريخ المنظمة والخبرات المتراكمة للأفراد"، أي أنه يحتفظ بثقافة المنظمة التي تعتبر عاملا مهما في اندماج العمال وحل المشكلات والتنبؤ بالأخطار التي قد تعترض المنظمة، لاسيما انسيابية اتخاذ القرار والسرعة في ذلك بفضل ما تحتفظ به من خبرات متراكمة للأفراد والتي يسهل انتقالها بينهم وتخزينها كموروث يمثل هوية المنظمة وطريقة معالجتها لكافة الأمور، ومن هنا نلاحظ أن Drucker قد نبأ بمجتمعات اليوم

وبالعنصر الأكثر أهمية الذي من شأنه التحكم في عالم الإدارة، فاققتصاد المعرفة مبني على المنظمات التي تعتمد على الأفراد الأكثر كفاءة وموهبة وقدرة على التكيف والابداع والابتكار لخلق معارف جديدة والتعامل مع المحيط برشاقة مما يمكنها من مواجهة الأخطار والأزمات. (Bontis, 1998, p. 64)

ولاشك أن إدارة المعرفة هي نتاج لما شهده العالم من تحولات وتطورات مختلفة وسريعة في مجال المعلومات والتكنولوجيا ، فأضحى ظهور الوسائل التكنولوجية المختلفة وتطورها المتسارع ضرورة تجبر المؤسسة على تبنيها في الإدارة المعاصرة ومكنت المؤسسات من المنافسة الشديدة و أبحاث البقاء للأقدر على مواكبة التكنولوجيا والاستجابة لكافة تطوراتها لتميزها بالسرعة في العمل والشفافية وتخفيض التكاليف، مما جعل جميع الإدارات والمؤسسات تستغني عن الإدارة الورقية و تنتقل الى الإدارة الالكترونية التي أحدثت نقلة نوعية في عالم الأعمال. (قعيد و بغداد، 2018، صفحة 140)

## 1\_2\_ تعريف الإدارة الالكترونية:

استهل Michel Kalika مقالته في تعريفه الإدارة الالكترونية بعبارة "انتهى عمر الإدارة، تحيا الإدارة الالكترونية" مينا أن كافة المسيرين يشددون على ضرورة قيادة المشاريع الصناعية وتطوير وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والتي أصبحت تعتبر ضرورة العصر في التسيير والإدارة وليست امتيازات للاقتصاد الجديد بل تخص جميع الوظائف في جميع القطاعات ويعرف الإدارة الالكترونية على أنها "دمج جميع عمليات التأثير والفرص لتكنولوجيا المعلومات والاتصال من تنظيم وتحديد للأهداف والمراقبة". (Kalika & Florence laval, 2000, p. 408)

وقد ظهر مصطلح للإدارة الالكترونية في الدول الواقعة شمال القارة الأوروبية (الدول الإسكندنافية)، وتجلت اسهاماتها في هذا المجال من خلال محاولتها في ربط القرى بالعاصمة، وسميت بالقرى الالكترونية، بمبادرة "لا رس" من جامعة Adoneiss والتي أطلق عليها تسمية مراكز الخدمة عن بعد، وانتقلت التجربة الدنماركية الى المملكة المتحدة عام 1989 في شكل مشروع يهدف الى ترقية و مراقبة التطورات الاقتصادية والاجتماعية والتعليمية والمعمارية وعرف بمشروع مانشستر ووضع حيز التطبيق الفعلي عام 1991، وتعممت التجربة بجميع بقاع العالم مروراً بالولايات المتحدة الأمريكية عام 1995. (بن جراد و القادر، 2018، صفحة 191)، وتم استخدام الإدارة الالكترونية كوسيلة لتجاوز البيروقراطية في الإدارة وتحقيق التنمية والعدالة الاقتصادية والاجتماعية. (قوارح، 2018، صفحة 161)

تعرف الإدارة الإلكترونية من خلال البنك الدولي: على أنها اكتشاف طرق ووسائل جديدة من أجل تقديم خدمات للمواطنين على أعلى درجة من الكفاءة والفاعلية والشفافية، (شليحي و قرني، 2019) ومن هنا نرى أن البنك الدولي عرف الإدارة الإلكترونية من خلال التسيير العمومي ومنطلق الخدمات العمومية فاستخدام الإدارة الإلكترونية في هذا المجال برز كأهم وسيلة للقضاء على البيروقراطية وخلق التوازن والشفافية لاسيما زيادة الكفاءة والفاعلية عن طريق مواكبة التطورات الإدارية الحاصلة في البيئة الخارجية، مما يجعل تبني الإدارة الإلكترونية ضرورة حتمية وليس خيارا للمؤسسة من أجل القدرة على مواجهة الأخطار والأزمات في ظل بيئة ديناميكية يعجز النظام البيروقراطي التقليدي على التنبؤ بمخاطره على الإدارة والتنظيم.

ومصطلح الإدارة الإلكترونية مشتق من المصطلح الإنجليزي e\_gouvernement، والتي ترجمت الى اللغة العربية بالحكومة الإلكترونية (حومر، 2020، صفحة 132) وتختلف هذه الأخيرة في معناها عن الإدارة الإلكترونية في أن الحكومة الإلكترونية تعني الأسلوب المتطور لإدارة المرفق العمومي لرفع أداء الإدارات الحكومية. (ليتييم و بناني، 2021، صفحة 399)

فمفهوم الحكومة الإلكترونية شامل ولا ينحصر فقط في عملية التنظيم الإداري مثل الإدارة الإلكترونية، (ليتييم و بناني، 2021، صفحة 402)

وتعرف الإدارة الإلكترونية على انها: الاستثمار الإيجابي في تكنولوجيا المعلومات والاتصال في جميع وظائف العملية الإدارية (التنبؤ\_ التخطيط\_ التنظيم\_ الرقابة\_ والتنسيق)، وذلك من أجل تعزيز أدائها ودعم مركزها التنافسي. (بن شريك، 2018، صفحة 106)

ونظرا لأهميتها فإن المنظمات اليوم تسعى الى تبنيها واعتمادها بشكل كامل فتشهد هذه الأخيرة اليوم تحولا رقميا متقدما في إدارة الموارد البشرية، بحيث أشارت دراسة فرنسية من طرف مخبر إدارة الموارد البشرية لبعض الموظفين الفرنسيين والتي أشارت الى وجود ستة أشكال يشهدها التحول الرقمي في العالم ملخصها كما يلي: تحول متقدم ويشمل وظائف إدارة الموارد البشرية، تحول مختلط بين استخدام نظام معلومات الموارد البشرية وأنظمة رقمية أخرى متعلقة بالموارد البشرية، كالتوظيف والتكوين...

و نمط آخر من المنظمات والذي يقتصر على استخدام نظام معلومات الموارد البشرية والذي يمثل العمود الفقري للتحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية، كما وصفها الكاتب في كتابه، وهناك منظمات تشهد تحولا رقميا لإدارة الموارد البشرية بطيء وخامد بحيث أنها تستخدم نظام معلومات الموارد البشرية ولكن ليس مطبقا فعليا على وظائف إدارة الموارد البشرية ولا يعتمد عليه فيها، كما أن هناك بعض المنظمات التي لم تتبنى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بعد ولكنها من ضمن

مشاريعها المستقبلية، ومنهم من لم يتبناها وليست من مشاريعهم إطلاقاً. (Baudoin & Benabid, 2019, p. 11)

3/ وظائف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية: تتميز إدارة الموارد البشرية بوظائفها المتكاملة والتي تصب جميعاً في هدف واحد وهو نجاح إدارة الموارد البشرية في تحقيق القيمة المضافة للمنظمة وتحقيق نموها وبقائها، وتماشياً مع عصر الرقمنة تحولت وظائف إدارة الموارد البشرية إلى وظائف إلكترونية وفيما يلي سنقوم بعرض هذه الأخيرة.

3\_1\_ التوظيف الإلكتروني: يمر التوظيف الكلاسيكي العادي بخمسة مراحل أساسية من أجل نجاح هذه الممارسة المهمة من ممارسات إدارة الموارد البشرية والتي تزود إدارة الموارد البشرية بما تحتاجه من كفاءات بالكمية المناسبة وفي الوقت المناسب، وتترتب هذه المراحل كما يلي: تحديد الاحتياجات، تحديد مصادر الاستقطاب، التعيين، اتخاذ القرار بالتوظيف، إدماج الموظفين الجدد، و رقمنة هذه الممارسة من شأنها إثراء وتسهيل وتحقيق هذه المراحل بواسطة أدوات تكنولوجية كمواقع التواصل الاجتماعي والتي أصبحت وسيلة هامة في متناول الجميع لعرض خدماتهم وخبراتهم من أجل إيجاد الوظيفة التي تناسب كفاءاتهم، كما أنها وسيلة هامة في يد مسؤول إدارة الموارد البشرية للتعرف على مختلف الكفاءات والخبرات الموجودة في السوق، لاسيما تلك الكفاءات المتميزة التي من شأنها التكيف مع كل التحديات الجديدة في عالم الأعمال لتجعل من المنظمة كيان رشيق يستجيب لجميع التحديات والأزمات والظروف بمرونة وانسيابية من خلال مهاراتهم المتعددة والتي تنمو بشكل مستمر من خلال التعلم والتدريب، أو التوظيف عبر مواقع التوظيف وهي مواقع أكثر رسمية للتعرف على الموارد البشرية المتاحة والظفر بالوظيفة التي تناسب كل مورد بشري حسب كفاءاته وخبراته، أو تستخدم إدارة الموارد البشرية أدوات أكثر تعقيداً مثل ATS. (Baudoin و Benabid، 2019، صفحة 12)، كما أن التكنولوجيا تسمح للمنظمة بتطوير قاعدة بياناتها التي تساعد في عملية التوظيف ومعالجة السير الذاتية من خلال ثلاثة أدوات وهي: روابط التوظيف، روابط المنظمة، وبرامج تسيير المترشحين، ومن هنا يمكننا ملاحظة أن التوظيف الإلكتروني في المؤسسة يستخدم أدوات شاملة ومهمة من شأنها توفير الموارد البشرية الكفأة التي تحتاجها المنظمة بأقل تكلفة ممكنة وفي أسرع وقت والتي تخدم المنظمة واليد العاملة المؤهلة في نفس الوقت. (Aurélien، FALLERY، Bernard و Florence، 2022، صفحة 4)

وتجدر بنا الإشارة إلى أن الجزائر من الدول التي تسعى لتحقيق مساعي إدارة الموارد البشرية الإلكترونية من خلال أتمتة وظائف إدارة الموارد البشرية بما في ذلك التوظيف الإلكتروني وتوجد في الجزائر العديد من الروابط الإلكترونية التي تقلص الفجوة بين طالب الوظيفة ومسؤولي إدارة

الموارد البشرية في مختلف المنظمات الخاصة في القطاع الخاص ومن بين هذه المواقع نذكر [emploi.quebec.ca](http://emploi.quebec.ca)، والذي يعتبر موقع رسمي هام للتوظيف في الجزائر يساعد إدارة الموارد البشرية على إيجاد الكفاءات التي تريدها في وقت وجيز وبأقل جهد ومن أي مكان. (مكيري، 2015، صفحة 112)

**3\_2\_ التكوين الإلكتروني:** ويشمل التكوين والتعلم الإلكتروني بواسطة الأدوات الإلكترونية والرقمية وتكون هذه الأدوات عبارة عن روابط مصممة عن طريق برامج إلكترونية للتصميم مثل: Articulate، canva، cansta، Adobe captivate. (Baudoin و Benabid، 2019، صفحة 12)، وقد نحتاج عند اللجوء الى التكوين الإلكتروني الى مرونة القواعد القانونية التي تساعد في عملية التكوين الإلكتروني خاصة عند العمل عن بعد، وهذا ما شهدناه أثناء أزمة كورونا حين اضطرت المنظمات الى اللجوء الى النشاط الجزئي والعمل عن بعد، وخلال هذه الفترة سيحتاج العامل الى تكوين تقني في المهارات الصلبة كالقدرة على استخدام التكنولوجيا واستعمال مختلف الوسائط التكنولوجية والأدوات التي تسمح له بممارسة عمله، والتكوين في المهارات الناعمة كالقدرة على العمل الجماعي، التكيف مع معطيات الأزمة والمرونة في العمل، التعود على الوضع الجديد الذي فرضه الحجر الصحي... ومن هنا فإن توفير القانون لبعض القواعد المرنة التي تساعد الفرد في تلقي التعليم والتكوين الإلكترونيين سيساهم بشكل كبير في مرونة الموارد البشرية وقدرتها على ممارسة التكوين والاستفادة منه، كما سيساعد الموارد البشرية في العمل على التعلم الذاتي الإلكتروني، ومثالا لهذا نرى في القانون الفرنسي وجود هئتين تم انشاءهما قبل أزمة كورونا وتتمثل الأولى في حساب للتكوين الشخصي وهو حق كل مورد بشري في المنظمة مهما كانت حالته خلال مساره المهني، أما الثانية فتتمثل في تكوين يتلقاه الفرد في حالة وجود النشاط الجزئي من أجل التعلم المستمر وتطوير الكفاءات والحفاظ عليها، وقد ورد هذا في القانون الفرنسي في المادتين 5122-2 و 6313-1 وتتضمن أيضا حق صاحب العمل في طلب التكوين عن بعد للموظف كجزء من ممارسة نشاطه من أجل تنمية كفاءته. (équipe, Fidal, & Thierry, 2020, p. 100)

**3\_3\_ تقييم الأداء الإلكتروني:** تقوم عملية تقييم الأداء في الأصل على متابعة مدى قدرة الموارد البشرية على الوصول الى النتائج المسطرة والأهداف المرجوة من خلال الرجوع الى معايير الأداء، أي قياس نتائج العمل وتحديد الانحرافات وتقييم فجوة الأداء سواء كانت إيجابية أم سلبية، ثم تفسيرها والاستفادة من نتائجها في التخطيط القادم ومن ثم تحسين الأداء من خلال التفسير السليم لفجوة الأداء وحسن التعامل معها.

أما عن التقييم الإلكتروني للأداء فيعتمد على توفير أدوات إلكترونية تمكن إدارة الموارد البشرية من قياس الأداء بطرق أكثر سهولة ومن بين أهم الوسائل الإلكترونية المستخدمة في تقييم الأداء هي أنظمة مراقبة الأداء المحوسبة. (شخاب و شرف الدين زديرة، 2022، صفحة 417)

أنظمة مراقبة الأداء المحوسبة (cpm): وهي أداة وظيفتها قياس متغيرات لها دلالة مباشرة عن الأداء مثل عدد الوحدات المنتجة أو الوقت المستغرق لذلك، وبالتالي فهي توفر وقتا لمراقبة أداء الموارد البشرية وسلوكياتهم والوقت المستغرق في أداء وظائفهم. (شخاب و شرف الدين زديرة، 2022، صفحة 417)

وهذا ما يساهم في زيادة دور الانترنت في مراقبة الأداء مما يسمح لإدارة الموارد البشرية بمراقبة سلوك المورد البشري وتحديد إنتاجيته وأدائه إلكترونيا من خلال المعطيات التي تخصه أي هي طريقة فعالة لتقييم الأداء في أزمة كوفيد-19 أين كان هناك تقليص لساعات العمل أو في حال لجوء المنظمة للعمل عن بعد ستكون أنظمة الأداء المحوسبة أفضل طريقة لفهم سلوكيات المورد البشري وتفسيرها وتقييم أدائه مما ينعكس على القدرة على تقديم التحفيز المناسب لكل مورد بشري فخلال فترة كوفيد-19 كان من الصعب تفسير سلوكيات المورد البشري و تحفيزه في ظل استمرار الحجر وسيطرة العامل النفسي على طريقة أداء الموارد البشرية لغياب العمل الجماعي والتفاعل البشري بين العمال.

**3\_4\_ التعويضات الإلكترونية:** وتستخدم لدفع الأجور وتقييم عملية التعويضات من خلال تسهيل إجراءات استلام الأجور والتعويضات كالدفع بالبريد الإلكتروني، وأيضا من خلال استخدام نتائج عملية تقييم الأداء الإلكتروني والتي تسمح بزيادة الأجور ومنح المكافآت التي أصبحت ترتبط بجودة الأداء. كما يسمح نظام التعويضات الإلكتروني بأتمتة جميع العمليات المتعلقة بالمورد البشري من دفع تكاليف سفر أو تنقل وغيرها من خلال النموذج الإلكتروني الذي تعتمد عليه المؤسسة لكل عملية والذي يمكن إيجاده في أرضية المؤسسة الرقمية فيقوم بحساب النفقات ويحولها الى نظام الأجور تلقائيا. (شخاب و شرف الدين زديرة، 2022، صفحة 419)



**المحور الثاني: دور إدارة الموارد البشرية خلال جائحة كوفيد\_19 والتحديات التي واجهتها.**

واجهت إدارة الموارد البشرية جملة من التحديات في ظل جائحة كوفيد\_19، نظرا لحدوثها المفاجئ والغير متوقع والتي تم تصنيفها على أنها وباء عالمي ينتقل بسرعة بين الأشخاص ويصيب الملايين وهو وباء يتميز بتحوره السريع وتغير تركيبته وهذا ما جعل إدارة الموارد البشرية تقف أمام مواجهة صعبة وتحديات متزايدة، وقبل التفصيل في التحديات التي واجهتها إدارة الموارد البشرية ودورها في هذه الجائحة سنتطرق فيما يلي الى طبيعة الأزمة وأهم افرازاتها.

### 1/\_ طبيعة أزمة كوفيد\_19

تعد جائحة كوفيد-19 من بين أصعب الأزمات التي مر بها العالم بسبب طبيعتها المختلفة والغريبة والمفاجئة، حيث أنها فرضت نمطا معيناً من العمل لم يكن متوقعا حتى من قبل أكبر الخبراء الاقتصاديين والإداريين في العالم، فقد أجبرت العالم على إعادة التفكير في حلول دائمة مرنة أمام الأزمات وذلك عن طريق نظام فعال يستجيب لحاجات الموارد البشرية خلال الأزمات والظروف الصعبة بعد أن خلفت الجائحة نسبا عالية من البطالة وفشل الكثير من المنظمات وغلقها وخسارتها لمسؤوليتها الاجتماعية، فالمتضرر الأول خلال هذه الأزمة كان العامل بالدرجة الأولى وأصحاب العمل ومن هذا يأتي الدور الفعال لإدارة الموارد البشرية بأن تتولى زمام الأمور وتلعب دور المبادر المنقذ وتتبنى سياسات جديدة ومختلفة ومن بينها الاعتماد على التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية ولكي تتبنى إدارة الموارد البشرية الإدارة الإلكترونية يجب أن تدرس أدوات وأنواع الإدارة الإلكترونية بالإضافة الى تكوين الفرد وتجهيزه لاستقبال هذا النوع من العمل(العمل عن بعد)مهما كانت طبيعة وظيفته من جهة، والاعتماد على جذب مواردها وكفاءاتها بالاعتماد أيضا على هذه الأخيرة لاسيما تحفيزهم ومراقبة الأداء.

وقد ظهرت هذه الجائحة لأول مرة مع نهاية عام 2019 والذي تعرفه منظمة الصحة العالمية على أنه مرض فيروسي عرف باسم كورونا لم يسبق له وأن ظهر في البشر من قبل يصيب الجهاز التنفسي وهو فيروس معد قاتل يبدأ في شكل سعال و آلام في المفاصل والاعياء والحمى يهاجم الجهاز التنفسي ويسيطر عليه مخلفا بذلك وفاة الشخص المصاب (SANTé, 2019)، ولا ننكر أنه غير موازين العالم وكان مهد ظهوره في مدينو وهان الصينية لينتشر في جميع أنحاء العالم مؤثرا بذلك على النشاط الاقتصادي، وفي مارس 2020 أصدرت جل دول العالم تعليمات لأصحاب العمل بإيقاف أماكن العمل والالتزام بالحجر الصحي فأخذ العمل منحنى آخر غير متوقع في غضون أيام قليلة للتنفيذ لم تكن كافية لا للعامل و لا لصاحب العمل حتى لاستيعاب طريقة العمل الجديدة والتي كانت عن بعد من خلال الوسائل التكنولوجية،

فالانتقال إلى العمل عن بعد بدون تخطيط مسبق قد يخلف لدينا عدة مشاكل تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية أولها مقاومة التغيير فكل تغيير يصحبه مقاومة، لا يتقبل الافراد طريقة العمل الجديدة التي تتطلب منه العمل من منزله لعدم توفر الإمكانيات لديه ربما أو لعدم تمكنه من الوسائل التكنولوجية وإدارة الموارد البشرية هنا دورها الأساسي يكمن في إعداد موارد بشرية قادرة على مواكبة التغييرات من خلال تجهيزهم وتزويدهم بكافة المهارات الأساسية، ولعل أهم ما يدور خلال السنوات الأخيرة في جل المنظمات هو الإدارة الإلكترونية والتطور السريع للوسائل الإلكترونية والرقمية، فالتحدي الذي واجه إدارة الموارد البشرية الأول هو عدم تمكن عمالها من الوسائل التكنولوجية، والذي كان من المفترض أن يكون هدفا لإدارة الموارد البشرية فقد كان يجب إعداد موارد بشرية ماهرة تجيد التعامل مع الأدوات الرقمية من أجل تسهيل مهامها وأعمالها وتطويرها، إلى جانب تحدي آخر تعرضت له إدارة الموارد البشرية وهو التباعد الاجتماعي للموارد البشرية من خلال عملهم عن بعد وعدم قدرتهم على تحمل مسؤولية أعمالهم وتسييرها والإبداع فيها بحكم ضعف الحوافز التي أعتقد أنها لو كانت مادية في تلك الفترة لكانت أجدر وأنفع، كالتعويضات أو الاهتمام بأطفال العمال ضمن مشاريع ترفيهية وتعليمية لهم مدفوعة الأجر كنوع من تخفيف الأعباء عليهم.

وقد تطلب تنفيذ هذا القرار القيام بدراسة تقتضي مدى قابلية العمل للممارسة في البيت بالإضافة الى الإمكانيات المادية للعامل بامتلاكه شبكة انترنت جيدة وحاسوب شخصي ناهيك عن مدى مهارة العامل في استخدام الوسائل التكنولوجية لضمان سلاسة العمل و نجاحه، فقد أثبتت الدراسات التي أجريت خلال سنة 2020 أن الدول التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال والخدمات المهنية أثبتت نجاحها في استيعاب نمط العمل الجديد في حين أن الدول الزراعية والصناعية لم تكن قابلة للتكيف مقارنة مع سابقتها. (أبو الذهب، 2020، صفحة 10)

وبذلك فإنه غير عدة اتجاهات في العالم وأحدث أقطابا جديدة لم تكن في الحسبان فقد أجبر العالم على إعادة المراجعة السياسية والفكرية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية للعديد من النماذج والأنظمة السائدة في الدول والمؤسسات، فجائحة كورونا كانت المنبه الذي أيقظ العالم وأفاقه من غفلة عيوب النظام الاقتصادي السائد الذي أثبت جموده أمام صدمة هذه الجائحة. (فائق مرعي، 2020، صفحة 11)

## 2\_ دور إدارة الموارد البشرية خلال أزمة كورونا:

واجهت إدارة الموارد البشرية أزمة كوفيد\_19 عن طريق حلول خضعت لها تقريبا كل المنظمات كالعمل عن بعد وتخفيض ساعات العمل واعتماد الأساليب التكنولوجية في العمل و تقوية

العلاقات الاجتماعية في المنظمة، وتغيير ظروف العمل من أجل الحفاظ على توازن إدارة الموارد البشرية من جهة وتوازن المنظمة من جهة أخرى، وتعتبر إدارة الموارد البشرية كيان جوهري في المؤسسة أثناء الأزمات وهذا ما برز لنا جليا في فترة الأزمة من خلال الدور الفعال لهذه الأخيرة، حيث عملت على الحفاظ على استقرار العمالة والاحتفاظ بهم وجذب الكفاءات التي تمكن من التكيف مع الأزمة ومرونة التعامل معها عن طريق مهارات التواصل عن بعد وحسن استخدام الوسائل التكنولوجية وابتكار أساليب عمل جديدة للتعايش مع الفيروس المستجد. (مي حمودي و علوان رمزي، 2021، صفحة 316)

ويتمثل الدور الرئيسي لها في تحفيز الموارد البشرية وبث روح الفريق والجماعة وتشجيعهم على العمل عن بعد في ظل جماعات، وتكييف ساعات العمل مع حياتهم الخاصة بحيث أصبح الفرد مسؤولا عن تنظيم وقته بين العمل والحياة الشخصية في ظل انتقال العمل الى المنزل، وهذا ما دفع إدارة الموارد البشرية بأن تأخذ دور المبادر في انشاء الدورات التكوينية التي تساهم في تعليم المورد البشري مهارات جديدة لإدارة المواقف والتكيف معها، فسلكت إدارة الموارد البشرية طريق الإدارة بالأهداف والنتائج بحيث لم يصبح المورد البشري مكلفا ومحاسبا على ساعات العمل بقدر ما هو محاسب على نتائج العمل المرجوة والمتفق عليها في الآجال المحددة، وفي نفس السياق تقوم إدارة الموارد البشرية بتسطير برامج للتدريب حسب احتياجات العمال لسد فجوات الأداء ولهذا الغرض اتجهت الى استحداث ورشات للتدريب عن بُعد فور الانتهاء من رصد احتياجات التدريب عن طريق المراجعة الدورية (كل أسبوعين إلى ثلاثة أسابيع تقريبا) ومن أكثر أنواع التدريب التي ركزت عليها إدارة الموارد البشرية حسب معطيات الأزمة المعاشة هي التدريب على القيادة ومهارة إدارة الوقت ومهارة التواصل، فقد أصبح المورد البشري سيد نفسه ومراجع نفسه والمسؤول على طريقة عمله و وقت تنفيذ أعماله، لاسيما التوفيق بين وقت العمل و وقت العناية بالأطفال والأسرة بسبب الحجر الصحي وغلق المدارس أيضا، خاصة إذا كانت إدارة الموارد البشرية قد أهملت الحافز المادي، الذي يلعب دورا أساسيا في تحفيز العامل فقد يتشجع الفرد في أول عمله بالعمل من المنزل ولكن مع استمرار فترة الحجر يصاب الفرد بالملل وتصبح التعويضات هي الحافز الأكثر فعالية خاصة بعد إحالة النساء الأمهات الى عطلة مدفوعة الأجر على عكس بقية أصناف العمال اللذين واصلوا مزاوله عملهم عن بعد بشكل عادي، وهنا يكمن دور إدارة الموارد البشرية في الحفاظ على تحفيز العمال رغم كل الظروف التي كانت تتغير بشكل سريع ومفاجئ، كما شارك المدراء أيضا في الدورات التدريبية من خلال الاستفادة في تعلم نمذجة الأدوار وأسلوب العمل التعاوني والمشاركة الفعالة والاستباقية، وتمثل هذه المحاور التدريبية أعمدة أساسية لضمان جودة عمل الفرق عن

بعد، ونأخذ التجربة البرتغالية مثالا لنا في هذا السياق بحيث قامت المؤسسات بالاتفاق مع الجامعات باستحداث ورشات تدريبية متاحة 24 ساعة وعلى مدار الأسبوع لتمكن العامل من الاستفادة من حصص تدريبية تنمي مهارات العمل كل حسب احتياجاته وبهذا تمنح للعامل حرية إدارة وقته بين العمل والحياة الخاصة والاهتمام بتنمية مهاراته من خلال التدريب عن بعد. (أبو الذهب، 2020، صفحة 23)

### 3\_ وسائل الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية للتكيف مع معطيات أزمة كوفيد\_19\_ :

تعتبر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية محورا هاما لمواجهة الأزمات اليوم، وتتميز هذه الأخيرة بتعدد وسائلها التي تمكن المنظمة من مواجهة الطرف القاهر الذي تعرض له العالم وتتفاوت درجة التزام المنظمات بالانتقال إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من منظمة لأخرى حسب البنية التحتية التي تسمح لها بذلك لاسيما امتلاك المؤسسة للموارد البشرية الكفاءة والقادرة على هذا التحول بمرونة وفي ظرف وجيز، ومن هنا سنبرز مختلف وسائل الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية التي تساعد المؤسسة على التكيف مع الأزمة و جعل إدارة الموارد البشرية خلية مبادرة لمواكبة ظروف الأزمة وخلية استباقية تتطلع الى التنبؤ بالمحيط وتوفير الأدوات والموارد البشرية اللازمة من أجل الاستعداد لأي ظرف طارئ و تحقيق التوازن خلال الأزمة والنمو بعد الأزمة خاصة وأن العالم اليوم مهدد بعدة أزمات قادمة نجعل تركيبها وطبيعتها.

وفيما يلي سنذكر أهم وسائل إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في ظل الأزمة:

3\_1\_ العمل عن بعد: خلال أزمة كورونا اتجهت اغلب المؤسسات الى العمل عن بعد بسبب ظروف الجائحة وطبيعتها التي تفرض التباعد الجسدي بين الموظفين، تشير دراسات إلى أن 22% من المؤسسات أبدت استعدادها للانتقال الى العمل عن بعد قبل تعرض العالم الى الأزمة الوبائية التي أجبرت كل مؤسسات العالم على ذلك، ولكن يبقى نجاح نقل العمل الى مكان تواجد المورد البشري، وتكييف ظروف وطبيعة الوظيفة مع ظروف المورد البشري يعتمد على البنية التحتية الإلكترونية التي تساعد على ذلك، بالإضافة الى قدرة إدارة الموارد البشرية على تكييف ساعات العمل مع ظروف الموظف وهذا ما يتطلب قدرا من المرونة والرشاقة. (مي حمودي و علوان رمزي، 2021، صفحة 326)

ويختلف العمل عن بعد في حالة وجود ظروف طارئة كأزمة كوفيد\_19\_ يعتمد على المرونة فلا يشترط فيها ساعات محددة للعمل ولا يشترط طريقة معينة أو مكان محدد لإنجاز العمل بل كل معطيات الوظيفة تتفاعل برشاقة مع ظروف المورد البشري وكل ما يحاسب عليه هو النتيجة المرجوة التي تحدد سابقا في شكل أهداف. (ربعية، 2020، صفحة 62)

**2\_3\_ الموارد البشرية الإلكترونية:** ومما ألزم المؤسسات اليوم على مواكبة التحول الرقمي والانتقال إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية هو ظهور جيل جديد من الموظفين اطلق عليه اسم (Y ; Z) وضمن هذا الجيل أصبح من الضروري اللجوء الى الإبداع والابتكار بصفة أساسية من أجل الاستمرار في محيط اقتصادي سريع النمو والتغير خاصة مع تطور التكنولوجيا وتبلور الوسائل الرقمية التي اقتحمت المجال الاقتصادي ومجال الأعمال مما تطلب جذب المواهب، والاهتمام بالكفاءات ومن هنا تعاضم دور إدارة الموارد البشرية في المنظمات من خلال الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية التي تساهم بشكل كبير في جميع وظائف إدارة الموارد البشرية و زاد الاهتمام بأصحاب الكفاءات العالية للتمكن من خلق فضاء أكثر تكيفا مع هذا الجيل من الموظفين وفسح المجال امام المواهب البشرية التي تمكن من الابتكار والابداع وإيجاد الحلول المرنة في ظل الأزمات والضغوطات خاصة (zakaria & Ouime Laaroussi, 2020, p. 4)

فالإبداع وليد الأزمات بحيث لا رادع لعنان العامل المبدع، خاصة في هذه الأزمة التي تجعل العامل يتحكم في عمله وتوقيته ونمطه وطريقته.

### **3\_3\_ نظام معلومات الموارد البشرية والويب 2.0 أهم أعمدة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:**

نظام معلومات الموارد البشرية (SIRH) يمثل مجموعة من البرمجيات المتصلة ببعضها والتي تسمح بمعالجة وتخزين وتبويب ونشر كل المعلومات المتعلقة بوظائف إدارة الموارد البشرية وتمكن القائمين على إدارة الموارد البشرية من الحصول على المعلومات في الوقت المناسب وبالكلفة المناسبة مما يساهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتكوين والتوظيف وغيرها، وساهم نظام معلومات إدارة الموارد البشرية في السبعينات من القرن الماضي في تحقيق اللامركزية وظهور مصطلح الكفاءة في إدارة الموارد البشرية بفضل برامج الرواتب التي أدخلت والتي تعمل وفقا لمقدار كفاءة الأفراد ومستوى أدائهم، وفي التسعينات من القرن المنصرم بدأ استعمال (Entreprise Resource Planning) ERP وهو جزء من نظام المعلومات عامة والذي تزامن مع تفعيل الدور الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال مساهمة إدارة الموارد البشرية في انشاء استراتيجية المؤسسة والتي تكون موافقة لاستراتيجيتها من أجل خلق التكامل الاستراتيجي بينها وبين المؤسسة وذلك للمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة في ظل الدور الأساسي والاستراتيجي للموارد البشرية، ويقوم الERP بتركيز المعلومات ضمن قاعدة بيانات مشتركة لجميع وظائف المؤسسة في البداية ثم وجدت قاعدة بيانات مشتركة لقطاع بأكمله وهذا ما يسهل عملية مشاركة المعلومات ومعالجتها وسرعة الحصول على التغذية العكسية وسرعة اتخاذ القرارات الاستراتيجية والمرنة في اتخاذ القرارات والتعامل مع الظروف الطارئة والأزمات من خلال المعلومات المتمركزة حول وضعيات سابقة مماثلة

أو معلومات مستجدة تساهم في مرونة إدارة الموارد البشرية فدور إدارة الموارد البشرية أصبح استراتيجيا ولم تعد من الوظائف الداعمة بل من الوظائف الأساسية في المؤسسة التي يتم بفضلها مواجهة الأزمات وسرعة قراءة المحيط من خلال جمع المعلومات ومعالجتها وتحديد مسار إدارة الموارد البشرية المستقبلي ومستقبل المؤسسة وبل حتى محيط الأعمال في ظل التوجه التكنولوجي الجديد، لاسيما ترشيد التكاليف الذي يعمل عليها من خلال ما يحتويه على معلومات كاملة تشمل جميع التخصصات والوظائف وحقق أيضا التكامل والتعاون بين مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية من خلال الانترنت و منصات الموارد البشرية على غرار CRM. (zakaria & Ouime Laaroussi, 2020, p. 7)

ومع ظهور الويب أصبحت إدارة الموارد البشرية بحاجة إلى استخدامه كأهم وسيلة للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية كونه يمثل الحجر الأساس في خلق مناخ يعتمد على التواصل وتبادل المعلومات ويساعد في عمليات التكوين والتوظيف وغيرهم من ممارسات إدارة الموارد البشرية، والذي ساهم في تعزيز الفعالية التنظيمية وزيادة الدور الريادي لإدارة الموارد البشرية ودورها الاستراتيجي وانتقالها من وظيفة تمارس وظائفها في سياق عملياتي الى وظيفة استراتيجية تطلعية مبادرة من خلال ما تمتلكه من وسائل تكنولوجية تساهم في تحقيق إدارة الموارد البشرية للمرونة وتعزيز المسؤولية الاجتماعية لاسيما الاهتمام بإدارة المواهب البشرية التي يسعها التحكم في مستقبل المؤسسة في محيط شديد الديناميكية كما أننا مقبلون على موجة من الأزمات المجهولة التي لا يسعنا أمامها سوى جذب أكبر قدر من المواهب البشرية فمن خلالها تستطيع المؤسسة التفاعل المرن مع أي وضع طارئ ، ونتوجه أكثر الى الاهتمام بالموارد البشري ومنحه القدرة على التطور الدائم ومواكبة التغيرات التي تنشأ في المحيط على غرار فيروس كورونا الذي لعبت فيه إدارة الموارد البشرية دور القائد من خلال عدة استراتيجيات و وسائل من بينها الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بكافة وسائلها، وفيما يلي نستعرض أدوار إدارة الموارد البشرية الحديثة في ظل تحديثات web 2.0.

**4\_ دور إدارة الموارد البشرية ضمن (web 2.0):** حدد Ulrich أدوار رئيسية لمدير الموارد البشرية ومنه لإدارة الموارد البشرية والتي بينها من خلال محاور اعتبرها جوهرية تؤدي الدور الفعال لإدارة الموارد البشرية والتي تمكنها من اتخاذ دور استراتيجي وريادي في المؤسسة كوظيفة أساسية وليست مكملة والآن نشهد عصر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية مما دفع ب bertend audrin الى بلورة وظائف إدارة الموارد البشرية حسب Ulrich، ولكن بالاستجابة الى تقنيات web 2.0، فما هي الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية وما هو دورها في أزمة كوفيد\_19؟

**أ\_ محور البعد التشغيلي والأفراد (web 2.0):**

(ولا شك أنّ دراسة البعد التشغيلي من زاوية الأفراد سيتطلب منا دراسة الكفاءات فالمنظمة اليوم تسعى إلى توظيف الكفاءات والحفاظ عليها.

إدارة الكفاءات: إن المهارات تتقادم والمعلومات كذلك لاسيما أننا في عصر تكثر فيه الوسائل الإلكترونية والتكنولوجية ونحن مجبرون على تقديم التدريب اللازم للأفراد وفي ظل استخدام تقنيات web 2.0 خاصة الشبكات الاجتماعية فعلى أن ندرب الموارد البشرية على طريقة استخدامها فمهاراة التعامل معها جيدا مهارة ضرورية ومميزة يكتسبها المورد البشري قبل أن يعلم عن الكيفية المثلى لاستخدامها في المؤسسة، ويتجسد دور إدارة الموارد البشرية هنا في تجديد المهارات وتطويرها بما يمكنهم من مواكبة كافة التحديثات في web 2.0 بمرونة كما تمكنهم من الاستجابة للتغيرات التنظيمية التي قد تحدث في الوظائف أي الاستجابة لمتطلبات الوظائف بسهولة، وتجديد الكفاءات يعتمد بالدرجة الأولى على تحديد الكفاءات التي تحتاجها الوظائف المنظمة من خلال تحليل الوظائف المستمر خاصة عند ظهور تقنيات وتحديثات جديدة تمس الإدارة الإلكترونية فهنا إدارة الموارد البشرية تقدم دورا رئيسيا في تحليل الوظائف وتقديم المهارات التي تحتاجها المؤسسة فقد أصبحنا نعمل في ظل عالم تنمو الوظيفة وتتجدد وتتطور حسب مهارات المورد البشري الموجود في السوق لخلق التفاعل المناسب بين الوظيفة وشاغليها ولإتاحة فرصة النمو للمورد البشري في وظيفته و تمكينه من العمل المرن من خلالها وعدم كبت مهاراته وقدراته كما أن إدارة الكفاءات وفق web 2.0 تتيح للمورد البشري القدرة على الإحاطة بكل خبايا بيئة web 2.0 وبالتالي القدرة على التحكم بها في الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

**ب\_ البعد التشغيلي والعمليات (web 2.0):** وتتحدد العمليات في المنظمة ضمن الإطار القانوني والتنظيم فكل مؤسسة لديها قيم ومبادئ وثقافة واستراتيجية تدير عليها وتتبنها، ومن واجب المؤسسة الحفاظ عليها، فالمؤسسة تقوم بوضع لوائح إرشادية تحتوي على نصائح للاستخدام وتقنين استخدام الموارد البشرية للشبكات الاجتماعية، و web 2.0 يساعد على تكييف تنظيمها من خلال خاصية إمكانية تحديد ما يمكن استخدامه وما يمكن الولوج إليه من طرف الموارد البشرية في المؤسسة كما يتيح للمؤسسة فرصة تدريب مواردها البشرية على توفير التدريب المناسب الذي يمكنهم من مشاركة المحتوى الذي يخدم المؤسسة واستراتيجيتها.

**ج\_ محور البعد الاستراتيجي والأفراد (web 2.0):**

ويتجلى البعد الاستراتيجي بالتقاطع مع الأفراد في صورة المستخدم: وهي الاهتمام بكل ما يتعلق بالعلامة التجارية لصاحب العمل ويمكن تحقيقها من خلال ما يلي:

تسويق الموارد البشرية باكتساب الموارد البشرية مهارة عالية في الاتصال لأنه جوهر العملية التسويقية للمستخدم والذي ينعكس حتما على صورة المنتج باستخدام الشبكات الاجتماعية واستهداف فئة بعينها، وبالتالي الرفع من مبيعات المنتج أو الخدمة وبالتركيز على تكوين الموارد البشرية في مهارة الاتصال، كما يمكن من خلال اكتساب مهارة الاتصال والقدرة على استهداف فئة بعينها والتي تمثل مكسبا للمؤسسة من استقطاب ذوي المهارات العالية التي تتوافق مهاراتهم ومواهبهم مع وظائف المؤسسة الحديثة ومن هنا نرى أن هذه المهارة تساهم في دعم المسؤولية الاجتماعية للمنظمة لاسيما صورة المستخدم والمنتجات من خلال فتح المجال أمام عدة مواهب تتوجه للمنظمة بشكل خاص، وهو ما يضمن الحفاظ على المسؤولية الاجتماعية في ظل الأزمات كون هذه المواهب مرنة وقادرة على التكيف مع ظروف الأزمة بالحفاظ على نفس وتيرة العمل وبأشكال مختلفة تتلائم والوضع القائم بالاعتماد على الإدارة الإلكترونية وكافة وسائلها.

د\_ محور البعد الاستراتيجي والعمليات (web 2.0): ونجد ضمن نموذج Ulrich في هذا التقاطع أبرز دور إدارة الموارد البشرية الاستراتيجي في المؤسسة بالمساهمة في التخطيط الاستراتيجي كشريك استراتيجي، والاعتماد على الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وفي ظل web 2.0 تعطي لإدارة الموارد البشرية مسؤولية الشريك الاستراتيجي لإدارة المواهب، باستغلال الشبكات الاجتماعية ومختلف مصادر المعلومات التي يؤمنها web 2.0 ورصد المواهب واستقطابهم ومتابعتهم في إطار استشرافي تطلعي مبادر لكسب المواهب والحفاظ عليها، وهو ما يتيح لنا ميزة المرونة في وضع الأزمات كما اتضح أثناء كوفيد-19. (Audrin & Eric Davoine, 2017, p. 21)

وبالتالي نستنتج أن الإدارة الإلكترونية فتحت المجال أمام إدارة الموارد البشرية لتصبح أكثر تطورا وبإمكانها الحصول على الكفاءات والمواهب التي تبلور من نشاط المنظمة وتجعلها أكثر رشاقة بفضل مرونتها ومهاراتها في التعامل مع الأزمات و الظروف الطارئة والمتغيرة من خلال ما تمتلكه من مواهب ومهارات، كما ان إدارة الموارد البشرية يمكنها أن تتخذ دورا استباقيا من خلال استغلال الإدارة الإلكترونية في التدريب وتنمية مهارات الأفراد وهذا من خلال الجدول السابق نستنتج أن الإدارة الإلكترونية فتحت المجال أمام إدارة الموارد البشرية لتصبح أكثر تطورا وبإمكانها الحصول على الكفاءات والمواهب التي تبلور من نشاط المنظمة وتجعلها أكثر رشاقة بفضل مرونتها ومهاراتها في التعامل مع الأزمات و الظروف الطارئة والمتغيرة من خلال ما تمتلكه من مواهب ومهارات، كما ان إدارة الموارد البشرية يمكنها أن تتخذ دورا استباقيا من خلال استغلال الإدارة الإلكترونية في التدريب وتنمية مهارات الأفراد وهذا ما يجعل الفرد قادرا على التحكم بوظيفته من أي مكان وفي أي وقت أي العمل دون حدود والقيود وهذا ما نحتاجه في ظل الأزمات، لاسيما تطوير المنصب فقد



أصبحت الوظائف تتطور بتطور شاغلها، كما أن دور إدارة الموارد البشرية في المنظمة أصبح كدور العمود الفقري في الانسان فبالإضافة إلى الدور الاستراتيجي التقليدي أصبحت إدارة الموارد البشرية خلية استباقية تتنبأ بأزمات المحيط وإعداد العدة من أجل مواكبة الأحداث والتعامل معها بنجاح.

### الخلاصة

كانت أزمة كوفيد 19 اختبارا حقيقيا لكل كيان اقتصادي مهما بلغ حجمه وقوته، فأثبتت لنا أن البقاء للكيان القائم على المرونة والتعلم وأبرزت لنا الدور الفعال لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية بكافة ممارساتها و وسائلها، فكم من منظمة أغلقت أبوابها وكم من منظمة ولدت من رحم كورونا بفضل رشاقة مواردها البشرية ومهاراتهم الحديثة التي تحتاجها أزمة كورونا كالعامل عن بعد بانسيابية ومرونة وتعزيز الاعتماد على أنشطة زيادة الدخل عن بعد وتعلم جميع المهارات التي تسمح للموارد البشرية بممارسة عملهم والتحكم فيه بواسطة الأدوات الإلكترونية، ولكن الانتقال الى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تطلب التركيز على وسائل هامة تزيد من تحفيز الموارد البشرية ودعم تعلمهم المستمر وضمان مرونتهم مثل أنظمة الأداء المحوسبة التي تمكننا من رصد نوع التحفيز المناسب من خلال الأداء ومراقبة مدى تحسن هذا الأخير بعد كل عملية تدريبية لتشخيص الكفاءات وضمان رفع أدائهم، كما رأينا أهمية التكوين حسب ما يتطلبه المحيط الاقتصادي من مهارات حديثة قبل حلول الأزمات والتي من شأنها تسهيل عملية التغيير في المؤسسة أثناء الأزمة، بالإضافة الى أن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بكافة وسائلها تساهم في تحقيق هذا الهدف من خلال التوظيف الإلكتروني مثلا الذي يجعل المنظمة تتمتع بأفضل الكفاءات حسب احتياجاتها الحالية والمستقبلية والتي يصعب إيجادها في ظل غياب الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لغياب وسائل مهمة حديثة كمواقع التوظيف و الويب2.0 وهذا ما يجعل المنظمة متوازنة و ثابتة أمام أزمة كوفيد\_19 وقادرة على النمو بعده، بل إدارة الموارد البشرية الإلكترونية جعلت منظمات جديدة تخرج إلى الضوء بفضل وسائلها المتطورة والتي تتميز بالمرونة ولا تتقيد بمكان أو بنطاق جغرافي معين أو نمط عمل تقليدي يسيطر عليه و يضيق معه أفق الإبداع ويحد منه.

### قائمة المراجع

1. إبراهيم قعيد، و بغداد بنين. (جوان، 2018). الإدارة الإلكترونية\_ مفاهيم أساسية ومتطلبات التطبيق\_ (قراءة في بعض الدراسات السابقة). مجلة الريادة للأعمال الاقتصادية، 04(02)، صفحة 140.
2. الطاهر شليحي، و قرنيحي ربيعة. (26 ديسمبر، 2019). الإدارة الإلكترونية ومدى مساهمتها في تحسين الخدمة العمومية البلديات\_ عرض لمشروع اللدية الإلكترونية في الجزائر\_. مجلة أفاق علوم الإدارة والاقتصاد، 03(02)، صفحة 187.
3. أم الخير قوارح. (15 12، 2018). مقارنة نظرية حول الإدارة الإلكترونية. مجلة المجتمع والرياضة، 1(2)، صفحة 161.
4. بسام أبو الذهب. (2020). العمل عن بعد خلال جائحة كوفيد وما بعدها\_ دليل عملي. دمشق\_ سوريا: المعهد العربي للصحة والسلامة المهنية.
5. حفيزة شخاب، و شرف الدين زديرة. (2022). دور الإدارة الإلكترونية في تحسين إدارة الموارد البشرية. مجلة الحقوق والعلوم السياسية، 09(01).
6. رضوان ربعية. (15 أوت، 2020). العمل عن بعد كمدخل لمواجهة فيروس كورونا المستجد فب ضوء اقتصاد المعرفة. مجلة قانون العمل والتشغيل، 5(2).
7. سمية حومر. (31 ديسمبر، 2020). التحول إلى الإدارة الإلكترونية\_ رؤية تنظيمية\_. مجلة العلوم الإنسانية، 20(02)، صفحة 132.
8. عبد الرحمن بن جراد، و د. مهداوي عبد القادر. (15 ديسمبر، 2018). تاريخ الإدارة الإلكترونية. الساور للدراسات الاجتماعية والانسانية، 4(2)، صفحة 187.
9. عبد الرحمن بن جراد، و د. مهداوي عبد القادر. (ديسمبر، 2018). تاريخ الإدارة الإلكترونية. الساور للدراسات الانسانية والاجماعية، 4(2)، صفحة 191.
10. عبد الله جاسم الشمري مي حمودي ، و علوان رمزي. (جانفي، 2021). مستقبل إدارة الموارد البشرية مابعد جائحة كورونا. مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، 12(01).
11. عمر بن شريك. (ديسمبر، 2018). التسيير الإلكتروني للموارد البشرية رؤية استراتيجية معاصرة لإدارة الموارد البشرية. مجلة السراج في التربية وقضايا المجتمع(8)، صفحة 106.
12. فتيحة ليتيم، و محمد نجيب بناني. (10 جويلية، 2021). الإدارة الإلكترونية بين إشكالية المفهوم وتحديات التفعيل. المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، 10(03)، صفحة 402.

- فيروز بوزورين. (2022). متطلبات ومعوقات التحول الى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الجزائر. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية-بحوث ودراسات-، 09(01).
13. مالية مكيري. (09 سبتمبر، 2015). استخدامات مواقع التوظيف الإلكتروني في الجزائر ودورها في تقليص نسبة البطالة: دراسة استطلاعية على عينة من الشباب بالجزائر العاصمة. Lancomnet، 2(2)، صفحة 112.
14. مثنى فائق مرعي. (2020). أزمة جائحة كورونا والنظام العالمي. القاهرة\_مصر: العربي للنشر والتوزيع.
15. مراد أ.د. زايد، و أ. علي حسين. (30 جوان، 2016). الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية كأحد مداخل إدارة المعرفة دراسة حالة شركة جازي للاتصالات. مجلة رؤى الاقتصادية، 6(10)، صفحة 239.

1. Audrin, B., & Eric Davoine. (2017). La fonction RH face a la numérisation des organisation: le cas des outils de communication numérique. revue management et avenir(92).
2. Aurélie , G., Bernard FALLERY, & Florence , R. (2022, Mai 9). INTEGRER LES MEDIAS SOCIAUX DANS LES PRATIQUES D'E-GRH ? HAL open source, p. 4.
3. Baudoin, E., & Benabid Myriam. (2019). Transformation digital de le fonction RH. paris: Dunod.
4. Bontis, N. (1998). Intellectuel capital: an exploratory study that devlops measures and models. Management Dicision, 36(2), p. 64.
5. équipe, g., Fidal, & Thierry, B. (2020). Covid-19 et dévelpement des compétences:quels enseignements? Récupéré sur cairn.info matière a réflexion: [HTTPS://www.cairn.info/le grand livre de la formation...page-99.htm](https://www.cairn.info/le-grand-livre-de-la-formation...page-99.htm)
6. Kalika, M., & Florence laval. (2000). E-management et ressources humaines. encyclopedie RH.
7. SANTé, O. N. (2019). ORGANISATION NATIONAL DA LA SANTé. Récupéré sur ORGANISATION NATIONALE DE LA SANTé.WHO.INT/FR

8. zakaria, L., & Ouime Laaroussi. (2020). Transformation numérique de la fonction RH: Analyse théorique de la digitalisation du management de la marque employeur. AGRH.