

إدارة الموارد البشرية وأزمة كوفيد19: تحليل بيبليومتري باستخدام برنامج  
(vosviewer)

Human resource management and the COVID-19 crisis: a  
bibliometric analysis whith (vosviewer) software

<sup>1</sup>موساوي محمد

طالب دكتوراه / المخبر: larmho / جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر

البريد الإلكتروني:

moussaoui.mohammed@univ-tlemcen.dz

فتان طيب

أستاذ محاضر—أ- / المخبر: MIFMA / جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر

taieb.fettane@univ-tlemcen.dz

فُدم للنشر في: 01.03.2023 & قُبِل للنشر في: 15.12.2023, نشر في: 2023-12-26

**الملخص:**

تهدف الدراسة إلى إجراء تحليل بيبليومتري للكشف عن الوضع الحالي لدراسات إدارة الموارد البشرية (HRM) و أزمة كوفيد19 و اتجاهات البحث والتوجهات المستقبلية، اعتمدنا على قاعدة البيانات "Scopus"، و بعد ادخال الكلمات المفتاحية و القيام بعملية الغريلة تحصلنا على 83 مقال علمي، ولتحليل و تصور البيانات التي تم الحصول عليها استخدمنا برنامج (vosviewer)، توصلت الدراسة الى ان المملكة المتحدة من أكثر الدول اهتماما بموضوع ادارة الموارد البشرية و أزمة كوفيد19 بـ 14 مقال علمي، و بالنسبة للدول العربية تعتبر مصر من أكثر الدول اهتماما بـ 03 مقالات علمية، أسفر تحليل الاقتران البليوغرافي ( Bibliographic coupling analysis) على 16 مقال موزع على 04 عناقيد (دور ادارة الموارد البشرية في التخفيف من الوضع السيء الذي فرضته الأزمة الوبائية كوفيد19، الفرص و التحديات التي خلفتها الأزمة، ادارة الموارد البشرية الدولية و أزمة كوفيد19، مستقبل ادارة الموارد البشرية).

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، أزمة كوفيد19، تحليل بيبليومتري، قاعدة البيانات "Scopus".

تصنيف M12:JEL، I00

<sup>1</sup> المؤلف المراسل

## Abstract :

The study aims to conduct a bibliometric analysis to reveal the current status of human resource management (HRM) studies, the COVID-19 crisis, research trends and future directions. We relied on the Scopus database. After entering the keywords and performing the screening process, we obtained 83 scientific articles. To analyze and visualize the obtained data, we used the Vosviewer software.

The study concluded that the United Kingdom is one of the countries most interested in the subject of human resource management and the Covid 19 crisis with 14 scientific articles, As for the Arab countries, Egypt is considered one of the most interested countries with 03 articles, The Bibliographic coupling analysis revealed 16 articles divided into 04 clusters:

The role of human resources management in alleviating the bad situation imposed by the epidemic crisis, Covid 19, Opportunities and challenges left by the crisis, Managing international human resources and the COVID-19 crisis, The future of human resource management.

**Keywords:** human resource management, covid-19 crisis, bibliometric analysis, Scopus database

**Jel Classification Codes:** M12 , I00

## مقدمة :

تغيرت النظرة الضيقة لإدارة الموارد البشرية من كونها مجرد وظيفة روتينية تهتم بإدارة شؤون الموظفين إلى اعتبارها وظيفة استراتيجية تعتمد عليها المؤسسات في تحقيق الميزة التنافسية الصعبة التقليد، وقد اكتسبت إدارة الموارد البشرية هذه الأهمية بعد تغلبها على العديد من الأزمات بمختلف أنواعها لعل أهمها الأزمات الوبائية التي شكلت لها، فقد تسببت في اثار سلبية على التوظيف، الأجور والحياة النفسية والاجتماعية<sup>1</sup> بالإضافة الى الخسائر البشرية، فمع مطلع القرن العشرين تسببت الإنفلونزا الإسبانية (1918-1920) في مقتل 50 مليون شخص في ظرف 6 أشهر، في سنة 2014 انتشر فيروس إيبولا في غرب إفريقيا (غينيا وسيراليون وليبيريا)، استمر لمدة ثلاث سنوات تقريباً وأثر على 30 ألف شخص، مع 11325 حالة وفاة<sup>2</sup> وعلى الرغم من أن كل أزمة فريدة من حيث نطاقها وطبيعتها، إلا أنها تشترك في نقطة مشتركة، فهي لا تمنح الكثير من الوقت للأفراد والمنظمات للتحضير لها<sup>3</sup> أثرت أزمة كوفيد19 على حوالي 3.3مليار موظف<sup>4</sup> وهذا ما فرض إدارة الموارد البشرية وضع سياسات جديدة لم يسبق لها و أن طبقتها من قبل، كما دفعت الى إعادة النظر في تصميم إدارة الموارد البشرية في المستقبل<sup>5</sup> فبالإضافة الى السياسات و الاجراءات الوقائية للحد من انتشار الوباء و المتمثلة أساسا في العمل عن بعد، و توفير ظروف العمل الآمنة، وإدارة الأداء والأجور وممارسات

<sup>1</sup> Lee, G. O. M., & Warner, M. (2005b). The Consequences of the SARS Epidemic for China's Employment and Human Resources. The Journal of Comparative Asian Development,4(1),9-28.

<sup>2</sup> Menegaki, A. N. (2020). Hedging feasibility perspectives against the COVID-19 for the international tourism sector.

<sup>3</sup> Raut, P. K., Das, J. R., Gochhayat, J., & Das, K. P. (2022). Influence of workforce agility on crisis management: Role of job characteristics and higher administrative support in public administration. Materials Today: Proceedings, 61, 647-652

<sup>4</sup> BOUROUHA, Abdelhamid. (2022). Investigation about the main effects of the COVID-19 pandemic on the performance of MOLDOVA firms. Les Cahiers Du Mecas, 17(4), 49-67.

<sup>5</sup> Liang, X., Zhang, X., Paulet, R., & Zheng, L. J. (2022). A literature review of the COVID-19 pandemic's effect on sustainable HRM. Sustainability, 14(5), 2579.

الموارد البشرية عبر الإنترنت، والدعم من خلال التحفيز<sup>1</sup>، ساهمت الأزمة الوبائية كوفيد19 في زيادة الاهتمام بجانب جديدة لإدارة الموارد البشرية مثل "المرونة" للتعامل مع المواقف الجديدة، الابتكار القائم على الاستراتيجية، مبادرة للتغيير، وحل المشكلات بأفكار جديدة<sup>2</sup>

في هذه الفترة كذلك اكتسب التحليل البيبليومتري مكانة مهمة في البحوث العلمية<sup>3</sup> ويمكن أن يعزى ذلك إلى توفر وإمكانية الوصول إلى البرامج البيبليومترية مثل (Leximancer, VOSviewer) وقواعد البحث العالمية مثل (Scopus) و (Web of Science)، حيث يسمح هذا النوع من البحوث بالكشف عن الاتجاهات الناشئة في المقالات والمجلات وأنماط التعاون ومكونات البحث، والبنية الفكرية لمجال معين في الأدبيات<sup>4</sup>

فهو نتج مناسب لفحص تطور مجالات البحث، بما في ذلك الموضوعات والمؤلفين، بناءً على الهياكل الاجتماعية والفكرية والمفاهيمية للتخصصات<sup>5</sup> لكن بالنظر إلى البحوث البيبليومترية المرتبطة بأزمة كوفيد19 وإدارة الموارد البشرية فهي قليلة جدا، خاصة باللغة العربية، حيث تعد دراستنا من بين الدراسات العربية القليلة التي اهتمت بهذا النوع من البحوث. تهدف دراستنا إلى إجراء دراسة بيبليومترية باللغة العربية، لتحديد مسار الدراسات البحثية لإدارة الموارد البشرية وأزمة كوفيد19 من خلال التركيز على المؤلف، البلد، والاقتياس، والموضوع، وما إلى ذلك.

الأسئلة البحثية التي توجه هذه الدراسة هي كما يلي:

1. ما هي أهم قضايا إدارة الموارد البشرية التي تمت دراستها غالبًا خلال أزمة كوفيد19؟
2. ما هي أهم المجالات، البلدان الذين اهتموا بدراسة موضوع ادارة الموارد البشرية ولأزمة كوفيد19؟
3. من هم الباحثين الأكثر تأثيرًا و الأكثر استشهادًا في الدراسات التي تطرقت إلى موضوع ادارة الموارد البشرية ولأزمة كوفيد19؟

## 1-1 ادارة الموارد البشرية خلال الازمات:

توصلت الكثير من الدراسات إلى أن ادارة الموارد البشرية لها دور مهم في إدارة الازمات، حيث يتمثل دورها في وضع خطة لمواجهة الأزمة (ما قبل الأزمة) والاستجابة (الأزمة) والتعافي (ما بعد الأزمة)<sup>6</sup>، فإدارة الموارد البشرية توفر للمؤسسات فرصًا تشغيلية لإدارة الازمات ومن ناحية أخرى تسمح لها بفهم الهدف الرئيسي لإدارة الأزمة، من خلال تسلسل الضوء على الإجراءات الرئيسية، وتحليل الأخطاء التي ارتكبت عند الاستجابة للأزمة<sup>7</sup>، فخلال الازمات لا يكون نظام إدارة الموارد البشرية في فراغ، ولكنه يتكيف مع البيئة

<sup>1</sup> Ahmed, F., Zhao, F., & Faraz, N. A. (2020). How and when does inclusive leadership curb psychological distress during a crisis? Evidence from the COVID-19 outbreak. *Frontiers in Psychology*, 11, 1898-1911

<sup>2</sup> Kutieshat, R., & Farmanesh, P. (2022). The Impact of New Human Resource Management Practices on Innovation Performance during the COVID 19 Crisis: A New Perception on Enhancing the Educational Sector. *Sustainability*, 14(5), 2872

<sup>3</sup> Khan, M. A., Pattnaik, D., Ashraf, R., Ali, I., Kumar, S., & Donthu, N. (2021). Value of special issues in the journal of business research: A bibliometric analysis. *Journal of business research*, 125, 295-313.

<sup>4</sup> Donthu, N., Kumar, S., Pattnaik, D., & Lim, W. M. (2021). A bibliometric retrospection of marketing from the lens of psychology: Insights from Psychology & Marketing. *Psychology & Marketing*, 38(5), 834-865

<sup>5</sup> Donthu, N., Kumar, S., & Pattnaik, D. (2020). Forty-five years of Journal of Business Research: A bibliometric analysis. *Journal of business research*, 109, 1-14.

<sup>6</sup> Shpringer, A. S. (2021). Human resource management in times of crises 2008–2009 and 2020–2021: Comparative analysis

<sup>7</sup> Wang, J., Hutchins, H. M., & Garavan, T. N. (2009). Exploring the strategic role of human resource development in organizational crisis management. *Human resource development review*, 8(1), 22-53.

الاقتصادية، والسياق الوطني، واستراتيجية المنظمة، والاحتياجات التشغيلية، والقيم والاحتياجات الفردية للموارد البشرية بحيث تكون ممارسات وبرامج إدارة الموارد البشرية متوافقة تمامًا مع سياسة إدارة الموارد البشرية للمؤسسة<sup>1</sup> يرتبط دور إدارة الموارد البشرية في المؤسسة ارتباطًا وثيقًا بمراحل إدارة الأزمات (ما قبل الأزمة، خلال الأزمة، وما بعد الأزمة)، ففي مرحلة ما قبل الأزمة يتمثل دور إدارة الموارد البشرية في جمع المعلومات حول المخاطر والتهديدات الخارجية والداخلية التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة، وتقييم التأثير المحتمل للامتثال على الموارد البشرية ودمج خطة إدارة الأزمات مع خطط إدارة الموارد البشرية، من خلال تطوير الثقافة التنظيمية ونقل المعرفة عن طريق تكوين وتدريب الموارد البشرية حول كيفية الاستجابة بشكل صحيح لحالة الأزمات، فدور إدارة الموارد البشرية خلال الأزمات العالمية (في حالات الطوارئ الدولية) يشمل: (أ) إدارة الموارد البشرية عن بعد، (ب) الحد من العزلة النفسية والضغط، (ج) ضمان الالتزام بالسياسات والإجراءات والمعايير، (د) ضمان قدرات الموارد لتلبية الاحتياجات الاستراتيجية، (هـ) قيادة التغييرات على جميع مستويات المؤسسة<sup>2</sup> من خلال صياغة رسائل واضحة حول الحاجة إلى التغيير وأهميته، واختبار أنواعًا مختلفة من السيناريوهات أثناء الأزمة، بحيث تكون أهداف إدارة الموارد البشرية أثناء الأزمة هي تطوير كفاءات الموظفين، وكذلك العمل على حالتهم العاطفية من أجل الأداء العالي وضمان استدامة المنظمة<sup>3</sup>.

في مرحلة ما بعد الأزمة يجب على إدارة الموارد البشرية حفظ الخطط والدروس المستوحاة من الأزمة مع توفير إمكانية الرجوع إليها في أي وقت ومن أي مكان، كما يجب عليها تقييم الآثار الناتجة عن الأزمة و إجراء التصحيحات اللازمة.

## 2- الطريقة والأدوات:

### 1-1 الطريقة:

اعتمدنا في دراستنا على طريقة التحليل البيبليومتري للدراسات التي لها علاقة بموضوع دراستنا، حيث يساعد التحليل البيبليومتري في تحديد اتجاهات البحث<sup>4</sup> كما يسمح بتحديد الباحثين المؤثرين والكشف عن علاقاتهم المتبادلة<sup>5</sup>، يعتمد هذا النهج على التحليل الإحصائي للوثائق العلمية والاستشهادات النسبية و يسمح هذا النوع من التحليل بتحديد مستوى التوسعات الممكنة في مجال بحث معين كما يسمح بتحديد مسارات البحث المستقبلية<sup>6</sup>

<sup>1</sup> Shpringer, A. S. (2021). Human resource management in times of crises 2008–2009 and 2020–2021: Comparative analysis.

<sup>2</sup> Fee, A., & McGrath-Champ, S. (2017). The role of human resources in protecting expatriates: Insights from the international aid and development sector. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(14), 1960-1985.

<sup>3</sup> Hutchins H. M., Wang J. 2008. Organizational crisis management and human resource development: A review of the literature and implications to HRD research and practice. *Advances in Developing Human Resources* 10 (3): 310–330.

<sup>4</sup> Verma, S., & Gustafsson, A. (2020). Investigating the emerging COVID-19 research trends in the field of business and management: A bibliometric analysis approach. *Journal of Business Research*, 118, 253-261.

<sup>5</sup> Ferreira, F. A. (2018). Mapping the field of arts-based management: Bibliographic coupling and co-citation analyses. *Journal of Business Research*, 85, 348-357.

<sup>6</sup> Cucino, V., Passarelli, M., Di Minin, A., & Cariola, A. (2021). Neuroscience approach for management and entrepreneurship: a bibliometric analysis. *European Journal of Innovation Management*, 25(6), 295-319.

## 2-2 جمع البيانات:

اعتمدنا على قاعدة البحث " Scopus " باعتبارها واحدة من أكبر قواعد بيانات البحث العلمي كما أنها تغطي مختلف مجالات البحث، بدءاً من العلوم البيولوجية، الإدارة و العلوم الاجتماعية<sup>1</sup>، تمكنا من الوصول الى قاعدة البحث (Scopus) من خلال موقع (SNDL)، استخدمنا الكلمات المفتاحية التالية: ("covid19" AND "HRM") تحصلنا على 286 وثيقة علمية، و بعد عملية الغريبة حيث قمنا باستبعاد المقالات التي لا تستوفي الشروط المبينة في الجدول رقم 01 تحصلنا على 83 مقال علمي صالح للدراسة.

### الجدول رقم 01: معايير تقييم المقالات عينة الدراسة

الرقم	معايير التقييم
01	مقالات منشورة بين سنة 2020 و 2022
02	مقال منشور باللغة الانجليزية
03	النص الكامل للمقالات متاح من خلال قاعدة البيانات (Scopus)
04	المقال يفحص ويناقش موضوع إدارة الموارد البشرية وأزمة كوفيد19.

المصدر: من اعداد الباحثان

## 3-2 أداة تحليل البيانات:

اعتمدنا على برنامج (vosviewer)، للقيام بالتحليلي البيبليومتري

## 3-الناتج والمناقشة:

### 1-3 الدول المهتمة بموضوع الدراسة:

كشفت النتائج عن وجود 48 دولة مهتمة بموضوع إدارة الموارد البشرية وأزمة كوفيد19 (أنظر الشكل رقم 01)، حيث تنصدر المملكة المتحدة قائمة الدول، و بالنظر الى هذه الدول فقد عانت جميعها بشدة من الأزمة الوبائية كوفيد19، و هذا ما دفع بالباحثين للإيجاد حلول للإدارة الازمة الوبائية.

### الشكل رقم 01: الدول المهتمة بموضوع إدارة الموارد البشرية وأزمة كوفيد19



<sup>1</sup> Carnevale, J. B., & Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. Journal of business research, 116, 183-187

المصدر: الباحثان بالإعتماد على برنامج (vosviewer)

الجدول رقم 02 يعرض ترتيب أكثر 10 دول اهتماما بموضوع إدارة الموارد البشرية وأزمة كوفيد19 .

الجدول رقم 02: أكثر 10 دول اهتماما بموضوع إدارة الموارد البشرية وأزمة كوفيد19

المجلة	عدد المقالات	عدد الاستشهادات	قوة الارتباط
المملكة المتحدة	14	230	17
الولايات المتحدة الأمريكية	13	449	14
استراليا	12	196	15
الهند	7	26	4
كندا	6	168	11
البحرين	3	11	3
الصين	3	33	5
مصر	3	2	4
ايرلندا	3	46	4
ايطاليا	3	23	4

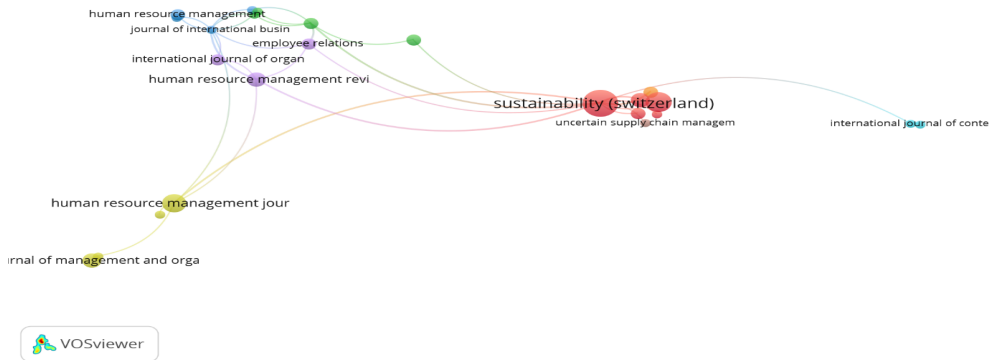
المصدر: الباحثان بالإعتماد على برنامج (vosviewer)

تعتبر المملكة المتحدة من أكثر الدول اهتماما بموضوع ادارة الموارد البشرية وأزمة كوفيد19 بـ 14 مقال علمي، و بالنسبة للدول العربية تعتبر مصر من أكثر الدول اهتماما بـ 03 مقالات

**2.3 المجالات الأكثر اهتماما بنشر المقالات المتعلقة إدارة الموارد البشرية وأزمة كوفيد19**

كشفت النتائج عن وجود 50 مجلة علمية مهتمة بموضوع إدارة الموارد البشرية وأزمة كوفيد19 (أنظر الشكل رقم 02)

الشكل رقم 02: المجالات العلمية المهتمة بموضوع إدارة الموارد البشرية وأزمة كوفيد19.



المصدر: الباحثان بالإعتماد على برنامج (vosviewer)

الجدول رقم 03 بين أحسن عشرة مجلات اهتماما بنشر المقالات المرتبطة بموضوع إدارة الموارد البشرية وأزمة كوفيد19، وقد جاءت مجلة (switzerland) في مقدمة الترتيب ب 11 مقال، و من خلال الجدول رقم 03 يتبين لنا أن جميع المجلات هي مجلات رائدة في الأبحاث المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.

الجدول رقم 03: أحسن 10 مجلات اهتماما بموضوع إدارة الموارد البشرية وأزمة كوفيد19.

قوة الارتباط	عدد الاستشهادات	عدد المقالات	المجلة
17	89	11	sustainability (switzerland)
1	12	6	international journal of human resource management
6	61	5	human resource management journal
2	25	3	asia pacific journal of human resources
7	41	3	human resource management review
1	22	3	journal of management and organization
0	1	2	academy of entrepreneurship journal
1	3	2	advances in developing human resources
5	4	2	employee relations
1	5	2	human resource management

المصدر: الباحثان بالإعتماد على برنامج (vosviewer)

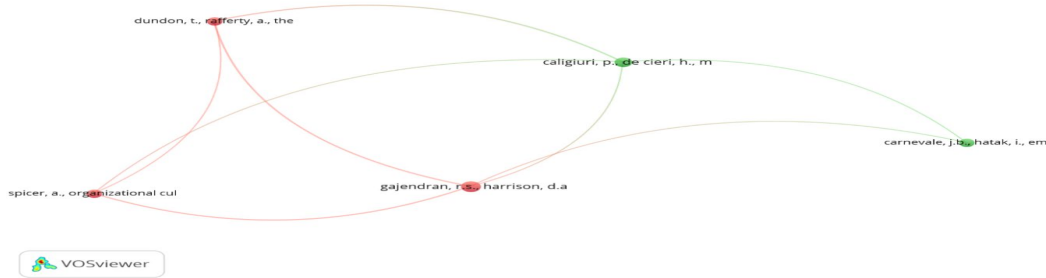
### 3 - 3 تحليل الاستشهاد العلمي المشترك (Co-citation analysis):

الاستشهاد العلمي المشترك عبارة عن بيانات يتم استخدامها لتحديد المنشورات العلمية واتجاهات البحث<sup>1</sup> كما يسمح بتحديد أهم الباحثين المؤثرين في موضوع ما أي أكثر الباحثين الذين تم الاستشهاد بهم، اعتمدنا في دراستنا لتحليل الاستشهاد العلمي المشترك على طريقة (Eom et al., 2009)<sup>2</sup> حيث قمنا بتحديد أربع إستشهادات كحد أدنى لكل مرجع، و أظهرت النتائج أن المقالات عينة الدراسة اعتمدت على 17610 مرجع، كما كشفت النتائج عن 07 مقالات مترابطة مع بعضها البعض، صنفتها البرنامج ضمن 03 مجموعات (أنظر الشكل رقم 03).

<sup>1</sup> Ferreira, F. A. (2018). Op.cit

<sup>2</sup> Eom, S. B. (Ed). (2008). Author Cocitation Analysis: Quantitative Methods for Mapping the Intellectual Structure of an Academic Discipline: Quantitative Methods for Mapping the Intellectual Structure of an Academic Discipline. IGI Global.

## الشكل رقم 03: تحليل الاستشهاد العلمي المشترك (Co-citation analysis)



المصدر: الباحثان بالإعتماد على برنامج (vosviewer)

تعتبر دراسة (Caligiuri et al., 2020) أكثر الدراسات استخداما من طرف عينة الدراسة بخمس مرات، وعدد الاستشهاد الكلي 420، استخدمت 04 دراسات المراجع التالية:

(Carnevale & Hatak, 2020 ; Dundon & Rafferty, 2018; Spicer, 2020)

الجدول رقم 04 بين أكثر المراجع التي استخدمتها الدراسات المكونة لعينة دراستنا

الجدول رقم 04 : ترتيب المراجع المستخدمة من طرف عينة الدراسة

عدد الاستشهادات الكلي	قوة الارتباط	عدد الاستشهادات (الدراسات عينة الدراسة)	المراجع
420	50	05	<sup>1</sup> (Caligiuri et al., 2020)
775	20	04	<sup>2</sup> (Carnevale & Hatak, 2020)
127	50	04	<sup>3</sup> (Dundon & Rafferty, 2018)
114	40	04	<sup>4</sup> (Spicer, 2020)

المصدر: الباحثان بالإعتماد على برنامج (vosviewer)

## 4-3 تحليل الاقتران الببليوغرافي: (Bibliographic coupling analysis)

الخطوة الثانية من دراستنا هي إجراء تحليل اقتران ببليوغرافي، حيث تظهر بعض الدراسات أنه يمكن استخدام تقنيات تحليل الاقتران الببليوغرافي لتحديد موضوعات البحث "الساخنة"<sup>1</sup> 1996 في هذه المرحلة من دراستنا أخذنا 09 استشهادات كحد أدنى لكل

<sup>1</sup> Caligiuri, P., De Cieri, H., Minbaeva, D., Verbeke, A., & Zimmermann, A. (2020). International HRM insights for navigating the COVID-19 pandemic: Implications for future research and practice. *Journal of international business studies*, 51(5), 697-713.

<sup>2</sup> Carnevale, J. B., & Hatak, I. (2020). op.cit.

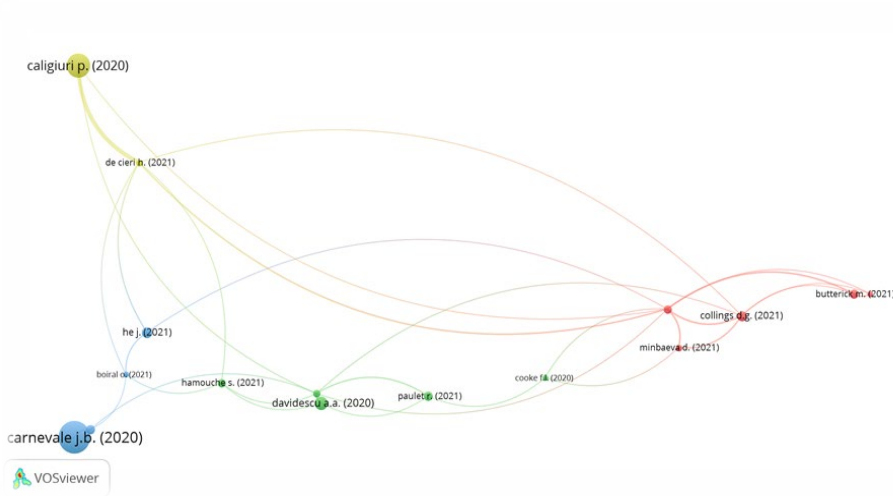
<sup>3</sup> Dundon, T., & Rafferty, A. (2018). The (potential) demise of HRM?. *Human Resource Management Journal*, 28(3), 377-391.

<sup>4</sup> Spicer, A. (2020). Organizational culture and COVID-19. *Journal of Management Studies*, 57(8), 1737-1740.



مقال، وقد اظهرت مخرجات برنامج (vosviewer) 20مقال منها 04 مقالات غير مترابط مع بعضها البعض، كما قام البرنامج بتجميع هذه المقالات ضمن 04 عنقايد (أنظر الشكل رقم 04).

**الشكل رقم 04: تحليل الاقتان البليوغرافي (Bibliographic coupling analysis)**



**المصدر: الباحثان بالإعتماد على برنامج (vosviewer)**

– **العنقود الأحمراء (Red cluster):** الاستراتيجيات المنهجة من طرف ادارة الموارد البشرية للإدارة أزمة كوفيد19 تعتبر الجهود التي بدلتها إدارة الموارد البشرية لمواجهة أزمة كوفيد19 بطولية، حيث كان من الممكن أن تؤدي الأزمة الوبائية الى وقوع سيناريوهات مدمرة و غير سارة على جميع الأصعدة، فقد أثارت أزمة كوفيد19 العديد من المواضيع المتعلقة بإدارة الموارد البشرية خاصة المواضيع المرتبطة بصحة الموارد البشرية ورفاهيتهم خلال فترة الحجر الصحي، التحول الرقمي، الموارد البشرية السريعة التكيف، وإعادة التركيز على المورد البشرية التي اعتبرها بعض الباحثين المتضرر الوحيد على المستوى الصحي والمهني<sup>2</sup>، فحقيقة أن الأزمة لا يمكن التنبؤ بها على وجه اليقين، إلا أنها يمكن أن تعزز فهم القدرات المطلوبة للتنقل والتخفيف من إدارة التغيير والتحديات التي فرضتها الأزمة الوبائية<sup>3</sup>

خلال أزمة كوفيد19 وجدت ادارة الموارد البشرية نفسها في مفترق الطرق، فكيف يمكن حماية أصحاب المصالح في هذا الوضع الاستثنائي غير المسبوق، هذا ما دفع بإدارة الموارد البشرية الى انتهاج ممارسات و اجراءات جديدة تمثلت في التحول نحو العمل عن بعد، و تبني الادارة الالكترونية للموارد البشرية، حيث اعتبرت أزمة كوفيد19 بمثابة مسرع للرقمنة<sup>4</sup> يدعم هذه الفكرة المدير التنفيذي

<sup>1</sup> Glänzel, W., & Czerwon, H. (1996). A new methodological approach to bibliographic coupling and its application to the national, regional and institutional level. *Scientometrics*, 37(2), 195-221.

<sup>2</sup> فتان، ط. (2022). أثر أزمة كوفيد19 على انعدام الأمن الوظيفي: دراسة تحليلية على عينة من المؤسسات بولاية تلمسان. مجلة دفاتر اقتصادية، 13(2)، 145-158

<sup>3</sup> Butterick, M., & Charlwood, A. (2021). HRM and the COVID19 pandemic: How can we stop making a bad situation worse? *Human Resource Management Journal*, 31(4), 847-856.

<sup>4</sup> Minbaeva, D. (2021). Disrupted HR?. *Human Resource Management Review*, 31(4), 100820.

لمؤسسة (Microsoft) الذي قال: "لقد شهدنا عامين من التحول الرقمي في شهرين" لكن السؤال الذي يجب على ادارة الموارد البشرية ان تعالجه هو: "كيف يمكن لإدارة الموارد البشرية استخدام مزايا الطلاقة الرقمية الجماعية لتحسين العروض الرقمية التي تقدمها مؤسساتهم؟"<sup>1</sup>

## - العنقود الأخضر (Green cluster): الفرص والتحديات

أدت أزمة كوفيد19 الى حالة من عدم اليقين وقلق كبير بشأن استمرار نشاط منظمات الأعمال<sup>2</sup>، التي اجبرت على مراجعة ممارساتها ومعاييرها، والطريقة التي يعيش ويعمل بها الموظفون<sup>3</sup>، مما خلف تحديات كبيرة للمديرين وممارسي إدارة الموارد البشرية خاصة فيما يتعلق بالتوظيف، وإدارة الأداء، التكوين والتطوير، إدارة الأجور، إدارة السلامة والصحة المهنية، وعلاقات العمل<sup>4</sup>، و امام هذه التحديات قامت العديد من المؤسسات التي لم تتمكن من مواصلة نشاطها خلال الأزمة بتسريح موظفيها، مع العلم أن تسريح الموظفين ليس قراراً سهلاً للمؤسسات، ولكنه قد يكون حتمياً في أوقات الأزمات المشابهة للأزمة كوفيد19، يمثل التحدي الرئيسي لممارسي إدارة الموارد البشرية في هذه الحالة، في كيفية دعم المديرين والموظفين خلال هذه العملية وتقديم المعلومات المناسبة، ومع ذلك قد لا يكون الأمر سهلاً في سياق عدم اليقين<sup>5</sup>

يعتبر تقييم الأداء من اهم التحديات التي واجهتها إدارة الموارد البشرية خاصة خلال فترة العمل عن بعد فالعزلة في مكان العمل، نقص التواصل، الالتزامات الأسرية، عبء الأدوار، وعوامل الإجهاد المهني (غموض الدور، تضارب الأدوار، الوظيفة، والتحكم في الوظيفة) التي سببتها أزمة كوفيد19 وخاصة بين الموظفين الذين يعملون من المنزل، تعد مؤشرات مهمة للتأثير السلبي على أداء الموارد البشرية<sup>6</sup> هذا ما دفع بالكثير من المؤسسات الى تغيير الاهداف المرتبطة بعملية تقييم الاداء، فالتحدي الرئيسي ليس في تقييم الأداء كعملية ولكن في الاهداف خاصة منها المرتبطة بالقدرة المالية للمؤسسة.

كانت التكنولوجيا محوراً رئيسياً للإدارة الموارد البشرية منذ أوائل السبعينيات، على سبيل المثال في عملية التوظيف<sup>7</sup> وقد كان للتحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية دوراً مهماً في إدارة الأزمة الوبائية كوفيد19 أو على الأقل في احتواء الأزمة خصوصاً في مرحلة الإغلاق<sup>8</sup>، مما يعني أن الأزمة الوبائية خلفت فرصاً جديدة لإدارة الموارد البشرية، فقد سهلت على إدارة الموارد البشرية القيام بتغييرات جد مهمة، مثل ادخال التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية فبعد أشهر قليلة من انتشار أزمة كوفيد19 شهدنا اعتماداً متزايداً على التكنولوجيا من خلال نمو العمل عن بُعد والاجتماعات عبر الإنترنت واستخدام الروبوتات للقيام بالمهام اليدوية مثل التنظيف

<sup>1</sup> Harney, B., & Collings, D. G. (2021). Navigating the shifting landscapes of HRM. *Human Resource Management Review*, 31(4), 100824

<sup>2</sup> موساوي، م، & فتان، ط. (2022b). أثر الرقمنة على إدارة الأزمات الوبائية العالمية (كوفيد19) في المؤسسات الجزائرية: دراسة تحليلية على عينة من المؤسسات بولاية تلمسان. *التكامل الاقتصادي*، 10(2)، 298-314.

<sup>3</sup> NAKOU, Z. D., NDAO, A., & SIMEN NANA, S. F. (2022). Comportements réducteurs des dirigeants des start-ups innovantes face aux conséquences de la crise de la covid-19 de longue période au Bénin. *les cahiers du mecas*, 18(2), 170-190.

<sup>4</sup> Hamouche, S. (2021).op.cit.

<sup>5</sup> Bartik, A. W., Cullen, Z. B., Glaeser, E. L., Luca, M., & Stanton, C. T. (2020). What jobs are being done at home during the COVID-19 crisis? Evidence from firm-level surveys (No. w27422). National Bureau of Economic Research

<sup>6</sup> Prasad, K., & Vaidya, R. W. (2020). Association among Covid-19 parameters, occupational stress and employee performance: An empirical study with reference to Agricultural Research Sector in Hyderabad Metro. *Sustainable Humansphere*, 16(2), 235-253.

<sup>7</sup> Knights, D., & Willmott, H. (Eds.). (1988). *New technology and the labour process*. Springer.

<sup>8</sup> موساوي، م، & فتان، ط. (2022a). دور التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمة الوبائية COVID-19. ورقة ضمن المؤتمر الدولي المنظومة القيادية في عصر التحول الرقمي. فلسطين. 740-728.

والتسليم<sup>1</sup>، كما شكلت أزمة كوفيد19 فرصة للإدخال البعيد البيئي ضمن أبعاد إدارة الموارد البشرية و الإدارة الخضراء للموارد البشرية<sup>2</sup>

**– العنقود الأصفر (yellow cluster):إدارة الموارد البشرية الدولية**

أظهرت أزمة كوفيد19 مرة أخرى أن المعرفة عن الادارة الدولية للموارد البشرية، التي يمكن أن تفيد وتدعم ممارسات الإدارة، لا تزال مشتتة و مبعثرة، حيث دفعت الأزمة الوبائية بالشركات متعددة الجنسيات الى اتخاذ أنواع مختلفة من الإجراءات للتخفيف من آثار الوباء الذي أدى إلى زيادة مشاكل المسافة عبر الحدود (على سبيل المثال، نتيجة حظر السفر وانخفاض التنقل الدولي)، بالإضافة إلى تدابير التباعد الاجتماعي الذي فرض مسافات جديدة بين الموظفين داخل المؤسسات، ما أدى إلى ظهور تحديات جديدة من حيث اختيار الموظفين، التكوين، الدعم، الصحة والسلامة، وكذلك القيادة والتعاون الافتراضي<sup>3</sup>، قدم (Caligiuri et al., 2020) مجموعة من التوصيات لإدارة الموارد البشرية الدولية ترجمتها على شكل مجموعة من الأسئلة يجب على ادارة الموارد البشرية الاجابة عليها، تركز على ثلاث ركائز هي: كيفية الإدارة في ظل عدم اليقين العالمي، كيفية تسهيل العمل الدولي، وكيفية إعادة تعريف الأداء<sup>4</sup> أولاً: خلال الأزمة:

- 01-تعتمد الإدارة في ظل عدم اليقين العالمي على ما يلي:
  - الاتصال والدعم من مديري المؤسسات متعددة الجنسيات أثناء الوباء.
  - تحديد سياسات وممارسات الإدارة الدولية للموارد البشرية المرتبطة بالسلامة والصحة المهنية.
  - العمل على التقليل من مخاوف الموارد البشرية الدولية من خلال مناهج ثقافية دقيقة.
  - انتهاج طرق علمية لإبلاغ عن القرارات الصعبة أثناء الوباء، ومساعدة الموظفين على إدارة التوقعات ومشاعر عدم اليقين بشأن المستقبل بشكل أفضل.
- 02-يمكن تسهيل العمل الدولي من خلال معالجة الأسئلة التالية:
  - كيف تغيرت ترتيبات العمل الدولية أثناء الوباء؟
  - هل أثرت التجربة المشتركة للأزمة على التماسك في الفرق العالمية، وهل أحدثت تدريب الفريق الافتراضي فرقاً؟
  - إلى أي مدى تم تقديم ممارسات الدعم، التي عززت تكيف الموظف مع مختلف جوانب الحياة العملية خلال هذه الأوقات غير المؤكدة؟
  - ما هي التدخلات الإدارية التي ستكون أكثر فعالية أثناء الجائحة لتحسين النتائج الصحية للموظفين؟
- 03-إعادة تعريف الأداء من خلال تحديد ما يلي:
  - القضايا التي توليها الموارد البشرية أهمية كبرى وقت حدوث الجائحة، وكيف يمكن أن تساهم الإدارة الدولية للموارد البشرية في حدوثه؟

<sup>1</sup> Cooke, F. L., Dickmann, M., & Parry, E. (2020). IJHRM after 30 years: taking stock in times of COVID-19 and looking towards the future of HR research. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(1), 1-23.

<sup>2</sup> Paulet, R., Holland, P., & Morgan, D. (2021). A meta review of 10 years of green human resource management: is Green HRM headed towards a roadblock or a revitalisation?. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 59(2), 159-183.

<sup>3</sup> De Cieri, H., & Lazarova, M. (2021). “Your health and safety is of utmost importance to us”: A review of research on the occupational health and safety of international employees. *Human Resource Management Review*, 31(4), 100790.

<sup>4</sup> Caligiuri, P., De Cieri, H., Minbaeva, D., Verbeke, A., & Zimmermann, A. (2020).op.cit

- حزم / تكوينات ممارسات الإدارة الدولية للموارد البشرية التي مكنت من التكيف التنظيمي الفعال وتحديد الأولويات، وأي منها تسببت في فشل تنظيمي في الاستجابة؟

- القادة القادرين على تعزيز روح الإنسانية المشتركة أثناء الوباء؟

- ما الذي يمكن أن تفعله الشركات متعددة الجنسيات داخل مجتمعاتها أثناء الوباء لمواجهة التحديات المتزايدة حول انعدام الأمن الغذائي والصحة العقلية والتكيف الصحي؟

### - العنقود الأزرق (Blue cluster): مستقبل إدارة الموارد البشرية

يجب أن يكون تركيزنا على التفكير المستقبلي، بناءً على افتراض أن التحدي الكبير الذي نواجهه حاليًا ليس حدثًا فريدًا وغير طبيعي، ولكنه يشكل "واقعاً جديداً" يوفر فرصاً جديدة يحتاج إليها الباحثون والممارسون على حد سواء لتصور مستقبل إدارة الموارد البشرية<sup>1</sup> حيث أن النظر إلى المستقبل مخوف بطبيعته بالصعوبات، خاصة في هذه الأوقات المضطربة التي أظهرت الإمكانية العالية للأزمة كوفيد19 في تعطيل وتغيير عالم العمل تأثيراً قوياً من المحتمل أن يكون له تأثير دائم، نشهد بالفعل مقالات وتقارير أكاديمية ومهنية ناشئة تهدف إلى التنبؤ ببعض التطورات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية لفترة ما بعد الأزمة، تدور معظمها حول التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية، وادخال البعد البيئي في إدارة الموارد البشرية من خلال التوجه نحو الإدارة المستدامة للموارد البشرية والإدارة الخضراء للموارد البشرية<sup>2</sup> وبالرغم من هذا فما هو مؤكد لدينا هو أن إدارة الموارد البشرية ستبقى وظيفية استراتيجية مهما تعرضت للآزمات.

### الخاتمة:

أمام حالة عدم اليقين التي فرضتها الأزمة الوبائية كوفيد19، سارع الباحثين من مختلف الميادين إلى إثراء مجالات تخصصهم بمقالات علمية لاقتراح حلول فعالة لإدارة الأزمة أو الحد من انتشارها، وقد كان لإدارة الموارد البشرية حصة من البحوث العلمية باعتبارها الوظيفة المسؤولة عن إدارة العنصر الأكثر مساهمة في انتشار الوباء، فهو الحامل والناشر للوباء.

قصد الكشف عن اتجاهات البحث وأهم المواضيع الساخنة والتوجهات المستقبلية المرتبطة بموضوع أزمة كوفيد19 وإدارة الموارد البشرية، قمنا بتحليل بيبيوميترى للمقالات العلمية التي تم نشرها باللغة الإنجليزية في إحدى المجالات المصنفة بقاعدة البحث "Scopus"، حيث تحصلنا على 83 مقال علمي، و بعد تحديدنا للأهم الدول والمجلات العلمية المهتمة بموضوع الدراسة، كشف تحليل الاقتران البيبليوغرافي (Bibliographic coupling analysis) على المواضيع البحثية الساخنة التالية: دور إدارة الموارد البشرية في التخفيف من الوضع السيء الذي فرضته الأزمة الوبائية كوفيد19، الفرص والتحديات التي خلفتها الأزمة، إدارة الموارد البشرية الدولية وأزمة كوفيد19، مستقبل إدارة الموارد البشرية، وبالرغم من أن دراستنا ساهمت في تقديم بعض الآثار العلمية النظرية، من خلال كشف الوضع الحالي لدراسات إدارة الموارد البشرية وأزمة كوفيد19، واقترحت بعض الأسئلة البحثية التي يمكن أن تكون موضوع دراسات مستقبلية، إلا أنها اقتصر على قاعدة بيانات واحدة "Scopus"، بحيث أن النتائج كانت لتكون أدنى دقة لو تم استخدام العديد من قواعد البحث العلمي.

توصي دراستنا بإجراء المزيد من البحوث التجريبية لتقييم آثار أزمة كوفيد19 على المدى الطويل، و اعداد خطة لإدارة الآزمات الوبائية الممكن حدوثها مستقبلاً.

<sup>1</sup> Carnevale, J. B., & Hatak, I. (2020).op.cit.

<sup>2</sup> He, J., Mao, Y., Morrison, A. M., & Coca-Stefaniak, J. A. (2020). On being warm and friendly: the effect of socially responsible human resource management on employee fears of the threats of COVID-19. International Journal of Contemporary Hospitality Management.

## المراجع:

- Ahmed, F., Zhao, F., & Faraz, N. A. (2020). How and when does inclusive leadership curb psychological distress during a crisis? Evidence from the COVID-19 outbreak. *Frontiers in Psychology*, 11, 1898-1911. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01898>
- Bartik, A. W., Cullen, Z. B., Glaeser, E. L., Luca, M., & Stanton, C. T. (2020). *What jobs are being done at home during the COVID-19 crisis? Evidence from firm-level surveys* (No. w27422). National Bureau of Economic Research. <http://www.nber.org/papers/w27422>.
- BOUROUAHA ,Abdelhammid. (2022). Investigation about the main effects of the COVID-19 pandemic on the performance of MOLDOVA firms. *Les Cahiers Du Mecas*, 17(4), 49-67. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/174424>
- Butterick, M., & Charlwood, A. (2021). HRM and the COVID19 pandemic: How can we stop making a bad situation worse? *Human Resource Management Journal*, 31(4), 847-856. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12344>.
- Caligiuri, P., De Cieri, H., Minbaeva, D., Verbeke, A., & Zimmermann, A. (2020). International HRM insights for navigating the COVID-19 pandemic: Implications for future research and practice. *Journal of international business studies*, 51(5), 697-713. <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00335-9>.
- Carnevale, J. B., & Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of business research*, 116, 183-187. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.037>
- Cooke, F. L., Dickmann, M., & Parry, E. (2020). IJHRM after 30 years: taking stock in times of COVID-19 and looking towards the future of HR research. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(1), 1-23. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1833070>.
- Cucino, V., Passarelli, M., Di Minin, A., & Cariola, A. (2021). Neuroscience approach for management and entrepreneurship: a bibliometric analysis. *European Journal of Innovation Management*, 25(6), 295-319. <https://doi.org/10.1108/EJIM-01-2021-0015>
- De Cieri, H., & Lazarova, M. (2021). "Your health and safety is of utmost importance to us": A review of research on the occupational health and safety of international employees. *Human Resource Management Review*, 31(4), 100790. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100790>.
- Donthu, N., Kumar, S., & Pattnaik, D. (2020). Forty-five years of Journal of Business Research: A bibliometric analysis. *Journal of business research*, 109, 1-14. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.10.039>.
- Donthu, N., Kumar, S., Pattnaik, D., & Lim, W. M. (2021). A bibliometric retrospection of marketing from the lens of psychology: Insights from Psychology & Marketing. *Psychology & Marketing*, 38(5), 834-865. <https://doi.org/10.1002/mar.21472>
- Dundon, T., & Rafferty, A. (2018). The (potential) demise of HRM?. *Human Resource Management Journal*, 28(3), 377-391. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12195>
- Eom, S. B. (Ed.). (2008). *Author Cocitation Analysis: Quantitative Methods for Mapping the Intellectual Structure of an Academic Discipline: Quantitative Methods for Mapping the Intellectual Structure of an Academic Discipline*. IGI Global.
- Fee, A., & McGrath-Champ, S. (2017). The role of human resources in protecting expatriates: Insights from the international aid and development sector. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(14), 1960-1985. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1137617>.

- Ferreira, F. A. (2018). Mapping the field of arts-based management: Bibliographic coupling and co-citation analyses. *Journal of Business Research*, 85, 348-357.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.03.026>
- Glänzel, W., & Czerwon, H. (1996). A new methodological approach to bibliographic coupling and its application to the national, regional and institutional level. *Scientometrics*, 37(2), 195-221. <https://doi.org/10.1007/bf02093621>
- Harney, B., & Collings, D. G. (2021). Navigating the shifting landscapes of HRM. *Human Resource Management Review*, 31(4), 100824.  
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100824>
- He, J., Mao, Y., Morrison, A. M., & Coca-Stefaniak, J. A. (2020). On being warm and friendly: the effect of socially responsible human resource management on employee fears of the threats of COVID-19. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. <http://dx.doi.org/10.1108/IJCHM-04-2020-0300>.
- Hutchins H. M., Wang J. 2008. Organizational crisis management and human resource development: A review of the literature and implications to HRD research and practice. *Advances in Developing Human Resources* 10 (3): 310–330.  
<https://doi.org/10.1177/1523422308316183>.
- Khan, M. A., Pattnaik, D., Ashraf, R., Ali, I., Kumar, S., & Donthu, N. (2021). Value of special issues in the journal of business research: A bibliometric analysis. *Journal of business research*, 125, 295-313. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.12.015>
- Knights, D., & Willmott, H. (Eds.). (1988). *New technology and the labour process*. Springer.
- Kutieshat, R., & Farmanesh, P. (2022). The Impact of New Human Resource Management Practices on Innovation Performance during the COVID 19 Crisis: A New Perception on Enhancing the Educational Sector. *Sustainability*, 14(5), 2872.  
<https://doi.org/10.3390/su14052872>
- Lee, G. O. M., & Warner, M. (2005b). The Consequences of the SARS Epidemic for China's Employment and Human Resources. *The Journal of Comparative Asian Development*, 4(1), 9-28. <https://doi.org/10.1080/15339114.2005.9678408>
- Liang, X., Zhang, X., Paulet, R., & Zheng, L. J. (2022). A literature review of the COVID-19 pandemic's effect on sustainable HRM. *Sustainability*, 14(5), 2579.
- Menegaki, A. N. (2020). Hedging feasibility perspectives against the COVID-19 for the international tourism sector. <https://doi.org/10.20944/preprints202004.0536.v1>
- Minbaeva, D. (2021). Disrupted HR?. *Human Resource Management Review*, 31(4), 100820. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100820>.
- NAKOU, Z. D., NDAO, A., & SIMEN NANA, S. F. (2022). Comportements réducteurs des dirigeants des start-ups innovantes face aux conséquences de la crise de la covid-19 de longue période au Bénin. *les cahiers du mecas*, 18(2), 170-190.  
<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/207075>
- Paulet, R., Holland, P., & Morgan, D. (2021). A meta review of 10 years of green human resource management: is Green HRM headed towards a roadblock or a revitalisation?. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 59(2), 159-183. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12285>.
- Prasad, K., & Vaidya, R. W. (2020). Association among Covid-19 parameters, occupational stress and employee performance: An empirical study with reference to Agricultural Research Sector in Hyderabad Metro. *Sustainable Humanosphere*, 16(2), 235-253.
- Raut, P. K., Das, J. R., Gochhayat, J., & Das, K. P. (2022). Influence of workforce agility on crisis management: Role of job characteristics and higher administrative support in public administration. *Materials Today: Proceedings*, 61, 647-652.  
<https://doi.org/10.1016/j.matpr.2021.08.121>

- Shpringer, A. S. (2021). Human resource management in times of crises 2008–2009 and 2020–2021: Comparative analysis. <http://doi.org/10.21638/11701/spbu08.2021.304>
- Spicer, A. (2020). Organizational culture and COVID-19. *Journal of Management Studies*, 57(8), 1737-1740. <http://dx.doi.org/10.1111/joms.12625>
- Verma, S., & Gustafsson, A. (2020). Investigating the emerging COVID-19 research trends in the field of business and management: A bibliometric analysis approach. *Journal of Business Research*, 118, 253-261. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.057>
- Wang J., Hutchins H. M., Garavan T. N. 2009. Exploring the strategic role of human resource development in organizational crisis management. *Human Resource Development Review* 8 (5): 22–53. <https://doi.org/10.1177/153448430833300>.
- Wang, J., Hutchins, H. M., & Garavan, T. N. (2009). Exploring the strategic role of human resource development in organizational crisis management. *Human resource*
- فتان، ط. (2022). أثر أزمة كوفيد19 على انعدام الأمن الوظيفي: دراسة تحليلية على عينة من المؤسسات بولاية تلمسان. مجلة دفاتر اقتصادية، 13(2)، 145-158. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/203308>
- موساوي، م، & فتان، ط. (2022). أثر الرقمنة على إدارة الأزمات الوبائية العالمية (كوفيد19) في المؤسسات الجزائرية: دراسة تحليلية على عينة من المؤسسات بولاية تلمسان. التكامل الاقتصادي، 10(2)، 298-314. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/19938.1>
- موساوي، م، & فتان، ط. (2022). دور التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمة الوبائية COVID-19. ورقة ضمن المؤتمر الدولي المنظومة القيادية في عصر التحول الرقمي. فلسطين، 728-740. <http://doi.org/10.47641/LSEDTC2022.33>