

تغير نمط إدارة الموارد البشرية في ظل  
جائحة كورونا (كوفيد19) بالجزائر  
(قراءة سوسيو مهنية)

## Changing the pattern of human resource management in light of the Corona (Covid 19) pandemic in Algeria (Socioprofessional reading)

أحمد سويسي

جامعة عمار تليجي الأغواط

souicislam@gmail.com

تاريخ القبول: 2022/11/10

تاريخ الاستلام: 2022/09/18

### ملخص:

ترصد هذه الورقة البحثية أحد أهم المواضيع التي يهتم بها مجال السلوك التنظيمي في المنظمة، وهو تغير نمط إدارة الموارد البشرية في ظل جائحة كورونا (كوفيد19) بالجزائر، حيث سنتطرق إلى أهم التغيرات التي عرفتها إدارة الموارد البشرية في عصر الرقمنة، لاسيما ما أفرزته تداعيات العولمة اليوم، حيث أصبح العالم اليوم عالما رقميا يتعامل بأحدث التكنولوجيات، وبهذا صار لزاما على إدارة الموارد البشرية الانتقال من الأسلوب التقليدي في الإدارة إلى الأسلوب الإلكتروني، خاصة وان الجزائر كغيرها من دول العالم شهدت أزمة صحية وهي انتشار فيروس كورونا (كوفيد19) مس مختلف المجالات، فكان لزاما عليها التعامل وفق آليات الرقمنة مما فرض على إدارة الموارد البشرية التكيف مع هذه الظروف.  
**الكلمات المفتاحية:** التغيير، إدارة الموارد البشرية، الإدارة الإلكترونية، كورونا.

### Abstract :

This research paper monitors one of the most important topics of interest in the field of organizational behavior in the organization, which is the change in the pattern of human resources management in light of the Corona (Covid 19) pandemic in Algeria, where we will address the most important changes that the human resources management has known in the era of digitization, especially what resulted from the repercussions of globalization. Today, as the world today has become a digital world that deals with the latest technologies, and thus it has become necessary for human resources management to move from the traditional method of management to the electronic method, especially since Algeria, like other countries of the world, has witnessed a health crisis, which is the spread of the Corona virus (Covid 19) affecting various fields, It was necessary for it to deal according to the mechanisms of digitization, which forced the human resources department to adapt to these circumstances..

**Key words:** the change , Human Resource Management, Electronic management, corona.

## مقدمة :

عالم اليوم أصبح يمتاز بعالم السرعة والتحول في كل شيء ،ذلك أن التغير الذي فرضته العولمة جعل كل الأشياء تختزل في ما يسمى اليوم بالقرية الكونية ،وفي عالم المنظمات وإدارة الأعمال و الذي كانت فيه طرق الإدارة سابقا تسير وفق النمط التقليدي الذي أرسى لقواعده الاتجاه التaylorي ، نجد أن الكثير من هذه المؤسسات سعت اليوم إلى التكيف مع تداعيات النظام العالمي الجديد ،حيث كانت أول خطوة يقوم بها علماء الإدارة والمهتمين بمجال السلوك التنظيمي هي التفكير في تغيير الأساليب الإدارية التقليدية والتوجه نحو العالم الرقمي ،ويتوقف نجاح أي منظمة كانت على فعالية وكفاءة مواردها البشرية وحينما نتكلم عن المورد البشري هنا فنحن نركز على مفهوم إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة و الذي أصبح نقطة قوة تعتمد عليها الكثير من المؤسسات العالمية في تحقيق ميزة تنافسية بين عالم يعج بالصراعات والمنافسات والتحويلات والتقلبات ،وضمن مجال السلوك التنظيمي فالفرد العامل وفق النسق التنظيمي هو القاعدة التي يجب على الإدارة الاعتناء بها ك رأس مال بشري ضمن بيئة العمل ،وهذا طبعا يتوقف على الإستراتيجية التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية في بلوغ الخطط التي رسمتها لتحقيق ذلك ،من أجل زيادة أداء وكفاءة العاملين وتحقيق متطلباتهم في ذلك.

وبما ان التغير يمس عدة جوانب لاسيما المجال التنظيمي نجد أن العامل التكنولوجي هو أكثر العوامل التي قد أثرت بصفة مباشرة على إدارة الموارد البشرية، حيث أصبحت اليوم تخضع جميع الإجراءات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية إلى عملية الرقمنة وفق قاعدة بيانات تتماشى و العصرية حتى من خلال عملية وصف وتوصيف وتحليل الوظائف والتي يجب على جميع الفاعلين في المنظمة لاسيما إدارة الموارد البشرية ان يتكيفوا معها في نسق تنظيمي مفتوح على مصريه ، حيث يؤثر و يتأثر بالمدخلات و المخرجات ضمن متطلبات مجالات البيئة الداخلية والخارجية فيها.

وهذا الفهم للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة يمكن إدارة الموارد البشرية من وضع إستراتيجياتها بنجاح وبشكل يتضمن الموازنة الكبيرة بين ممارسات ونشاطات إدارة الموارد البشرية والمتغيرات والتحديات التي تحتويها البيئة الداخلية والخارجية.<sup>1</sup>

وللحديث عن تغير نمط إدارة الموارد البشرية فإننا نقصد هنا ضرورة تحول إدارة الموارد البشرية من النمط الإداري التقليدي إلى النمط الإلكتروني في جميع إجراءاتها ،حيث نجد اليوم الكثير من المؤسسات قد سارعت إلى تحقيق الجودة في كل معاملاتها الإدارية من خلال التكيف مع التغير الحاصل وتحقيق نتائج متوقعة بأقل جهد وتكلفة ووقت مناسب ،فمثلا بعد ما كان

التعامل بالطريقة التقليدية المتمثلة في كثرة الوثائق الورقية المستعملة، أصبح هناك تحول وتوجه نحو تعميم استخدام الوثائق الالكترونية وهذا لضمان أداء فعال لمواردها البشرية من جهة وتحسين الخدمة العمومية من جهة ثانية، وهذا كي يتحقق دور المنظمات الرقمية والعصرية التي تسعى للبقاء في بيئة تنافسية.

وفي ظل الأزمات التي يشهدها العالم ظهرت الأزمة الصحية ممثلة في جائحة كورونا كوفيد19 الذي انتشر في كامل أرجاء المعمورة، والجزائر تعتبر واحدة من بين الدول التي عرفت هذه الأزمة، فكان لابد من الأخذ بالإجراءات التي تحفظ سلامة أفراد المجتمع برمته سواء تعلق بشقه المهني التنظيمي أو بشقه الآخر الاجتماعي في حياة الناس.

لاشك أن فيروس كورونا المستجد سيشكل أحد أكبر التحديات أمام المؤسسات سواء التابعة للقطاع الخاص أو العام إذ أنه في الوقت الذي يركز فيه العديد من القادة اهتماماتهم على الجوانب الصحية والاقتصادية لهذه الأزمة، فهناك ثمة خطر بأن المورد البشري لا يحظى بالاهتمام الذي يستحقه.<sup>2</sup>

#### أولا: إشكالية الدراسة:

لا يختلف اثنان على أن الثابت الوحيد في هذا الكون هو التغيير الذي يشمل كافة مجالات الإنسانية في تعاملاتها وأفكارها وتصوراتها وطريقة عيشها ضمن المجال الواسع في هذا الوجود وعلى غرار ذلك، فالكثير من المنظمات والمؤسسات عرفت كيف تتكيف مع هذا التغيير فالمنظمات الناجحة هي التي أولت عناية بالغة وأهمية كبير لموردها البشري، الذي يعتبر نقطة تحول في مستقبل هذه المنظمات فمن خلاله تضمن مركزها التنافسي واستمراريتها وبقائها. وللاشارة هنا وبالحديث عن أهمية المورد البشري فإن هذا الأخير يرتبط ارتباطا مباشرا ووثيقا مع كفاءة و مكانة إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة والأفراد من خلال الإرساء لثقافة تنظيمية تضمن استقرار كل الأنساق التنظيمية ضمن بيئة العمل .

ولقد أثار موضوع إدارة الموارد البشرية بصفة عامة محور اهتمام الكثير من الدارسين والباحثين في كثير من المجالات لاسيما الحقل السوسيو تنظيمي، حيث ظهر الكثير من المفكرين والباحثين من أجل تأكيد مفهوم السلوك التنظيمي الذي يتجسد فيه دور المورد البشري ككيان ضمن النسق العام للمنظمة وهو طرف فاعل ومحرك أساسي لتقدمها، إذا لا يمكن تصور نجاح أي منظمة دون الحديث عن النجاح الذي حققه موظفوها من خلال الأداء المتوقع الذي يعكس أسلوبهم ومهارتهم وسرعة الإنجاز مما يولد الدافعية والجاهزية في تحقيق الفعالية في العمل.

ونظرا للأهمية الكبيرة التي حظيت بها إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة للدور الذي تضطلع به في توجيه وقيادة الموارد البشرية، فهي بذلك تؤدي دورا إستراتيجيا للمنظمة، ويتم التركيز على الدور المؤثر والذي يمكن ان تقوم به إدارة الموارد البشرية في إحداث التغييرات لذا فإن مسؤولية هذه الأخيرة في إحداث التغيير تتعاظم وتزداد أهميتها، كون التغيير المنظمي أصبح مرتبط بكل جوهري و استراتيجي بتغيير الموارد البشرية.<sup>3</sup>

وفي ظل التغييرات الحاصلة اليوم وتداعيات العولمة وما افرضه العالم الرقمي من مؤسسات متفاعلة على مستوى الماكروسوسيوولوجي جعل مسألة التكيف مع هذا التغيير أمرا حتميا، وعليه... فإن التغييرات الاجتماعية والتكنولوجية أتاحت للكثير من المؤسسات لا سيما في الجزائر حتمية التحول من نمط الإدارة التقليدية إلى نمط الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، وهذا من أجل مواكبة التغييرات السريعة و الحاصلة في مجال عالم التكنولوجيا والاتصال، قصد تجسيد النمط الفكري الإداري الحديث الذي يجب على كل منظمات الأعمال ان تدركه قصد ضمان استمرارها.

وفي ظل الأزمات الكثيرة التي شهدتها العالم منها جائحة كورونا التي ظهرت تداعياتها على الأفراد والنشاطات ، إذ شكلت بذلك جملة من القيود والإجراءات الوقائية حيث أصبح العالم يسعى إلى الحفاظ على النفس البشرية وسلامة الأفراد، فكان لا بد من التباعد بأشكاله في كل التعاملات سواء أفرادا أو منظمات، فأصبحت الكثير المنظمات تلجأ إلى التعاملات الرقمية في نشاطاتها وأعمالها ،وهنا يأتي أهمية إدارة الموارد البشرية التي فرض عليها حتمية التغيير نحو الإدارة الالكترونية قصد ضمان السلامة المهنية والصحة النفسية ، وهذا ماسعت إليه الجزائر في ظل انتشار فيروس كورونا **كوفيد19**، من خلال تجنب الطرق التقليدية كالتعامل بالوثائق الورقية التي يمكن من خلالها انتقال هذا الفيروس، فكان الحل البديل هو التغيير نحو نمط الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، ولعل هذا ما يقودنا إلى طرح الإشكالية التالية:

- ماهو واقع التغيير الذي مس نمط إدارة الموارد البشرية في ظل جائحة كورونا بالجزائر؟.

## ثانيا: هدف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة الكشف عن تغير نمط إدارة الموارد البشرية في ظل جائحة كورونا (كوفيد19) بالجزائر من خلال النقاط التالية:  
- التعرف على واقع إدارة الموارد البشرية في الجزائر.  
- إبراز الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها.  
- معرفة النتائج المحققة من خلال تغير في وظائف إدارة الموارد البشرية نحو الإدارة الإلكترونية.  
- معرفة الأساليب الحديثة التي أصبحت تتعامل بها إدارة الموارد البشرية في ظل هذا التغير.  
- التعرف على أهم العراقيل والمعوقات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في ظل جائحة كورونا بالجزائر.

## ثالثا: تحديد مفاهيم الدراسة:

### 1 تعريف التغير:

تدل كلمة تغير في العربية على معنى التحول والتبدل ،كما أنها تعني الأشياء واختلافها.<sup>4</sup>  
أما في اللغة الانجليزية **change** يعني الاختلاف الذي يحدث في أي شيء يمكن ملاحظته في فترة زمنية معينة.  
وبهذا يكون المعنى اللغوي للتغير الانتقال والتبدل والتحول من حالة إلى حالة أخرى خلال فترة زمنية معينة.<sup>5</sup>

التغير في ذاته ظاهرة طبيعية تخضع لها جميع مظاهر الكون وشؤون الحياة المختلفة ،وقديما قال الفيلسوف اليوناني "هيرقليطس" **Hericalitus** : "إن التغير قانون الوجود ،والاستقرار موت وعدم" . كما عبر عن التغير في قوله الشهير: "إنك لا تنزل البحر مرتين فإن مياه جديدة تجري من حولك أبدا".<sup>6</sup>

### 2 إدارة الموارد البشرية:

هناك العديد من الباحثين والمفكرين لاسيما في مجال السلوك التنظيمي من كتبوا وتطرقوا إلى تقديم تعاريف وتصورات مختلفة لإدارة الموارد البشرية ومن بينها نذكر مايلي:  
- مجموعة من الاستراتيجيات والعمليات والأنشطة التي يتم تصميمها لدعم الأهداف المشتركة عن طريق إيجاد نوع من التكامل بين احتياجات المؤسسة الاقتصادية والأفراد الذين يعملون بها.<sup>7</sup>

-جميع الناس الذين يعملون في المؤسسة من رؤساء ومرؤوسين،الذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها تكريسا لثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المؤسسة،في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف إستراتيجيتها المستقبلية.<sup>8</sup>  
أما **فرانث French** فعرفها:"عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية بالمنظمة".<sup>9</sup>  
وهي أيضا : مجموعة أنشطة ووظائف تستخدم لإدارة الموارد البشرية بطريقة بعيدة عن التمييز وبشكل فعال لمصلحة المنظمة والفرد والمجتمع في تنظيم مجتمع معين.<sup>10</sup>

### 3 الإدارة التقليدية:

يراد بالإدارة بأنها وسيلة الوصول إلى الهدف بأفضل الوسائل و بأقل التكاليف وفي الوقت المناسب وبلاستخدام الأمثل للإمكانيات المتاحة ، أو هي نشاط إنساني هادف يقوم به جماعة من الأفراد يتميزون بقدرات وخصائص معينة للتوصل إلى نتائج معينة تم الاتفاق على أهميتها وضرورتها لإشباع رغبات معلومة.<sup>11</sup>

وهي أيضا: علم وفن يتم من خلالها تحقيق الهدف بأفضل الطرق وأقل التكاليف لانجازها في الوقت المطلوب بالاستغلال الأمثل للإمكانيات المتاحة لها ففي الإدارة التقليدية تظهر سيطرة مجموعة من العاملين في المنظمة على أعمال العاملين الآخرين وذلك للقيام بالوظائف للوصول إلى تحقيق الهدف.<sup>12</sup>

### 4 الإدارة الإلكترونية:

هناك عدة تعاريف جاءت في صدد تحديد مفهوم الإدارة الالكترونية ومن جملة ذلك نجد مايلي:  
- "استخدام لتكنولوجيا المعلومات الرقمية في انجاز المعاملات الإدارية وتقديم الخدمات المرفقية والتواصل مع المواطنين بمزيد من الديمقراطية ويطلق عليها في بعض الأحيان حكومة عصر المعلومات أو الإدارة بغير الأوراق أو الإدارة الالكترونية وهذا هو التعبير الأدق".<sup>13</sup>

-وتعني كذلك تحويل جميع العمليات الإدارية ذات الطبيعة الورقية إلى عمليات الكترونية عن طريق استخدام التطورات التقنية الحديثة،منها أجهزة الكمبيوتر وشبكات الاتصال والبرمجة اللازمة.<sup>14</sup>

ويعرفها **محمد سمير أحمد** بأنها:"عبارة عن استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصال خاصة شبكة الانترنت،في جميع العمليات الإدارية الخاصة بمنشأة ما بغية تحسين العملية الإنتاجية وزيادة كفاءة وفاعلية الأداء بالمنشأة".<sup>15</sup>

وعليك يمكن القول أنها ذلك التطور التكنولوجي في أساليب الإدارة من حيث سرعة الإنجاز.

## 5 الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

اختلفت التعاريف والآراء في تحديد مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ومنها مايلي:  
-هي تطبيق متميز للتقنيات المعتمدة على الويب، في النظم المرتبطة بالموارد البشرية، والذي سيسهم مع بعض التغييرات التنظيمية الأخرى، في إتاحة إمكانية الوصول إلى المعلومات الخاصة بالموارد البشرية على نطاق واسع وكذلك توفير فرص عديدة لإدارة تلك المعلومات.<sup>16</sup>  
-إدارة الموارد البشرية إلكترونيا هي التطبيق العملي لاستراتيجيات و سياسات وممارسات المنظمة في الموارد البشرية عن طريق الدعم الموجه والاستغلال الكامل لقنوات شبكة المعلومات الداخلية والخارجية والدولية، فهي طريقة لأداء وظائف HRM.<sup>17</sup>  
وتعرف أيضا: بأنها استخدام التكنولوجيا مع وظائف إدارة الموارد البشرية.<sup>18</sup>

## 6 فيروس كورونا(كوفيد19):

هي وباء ينتشر بشكل واسع، ويحتاج عدة دول أو قارات ويصيب عددا كبيرا من الناس.<sup>19</sup>  
ويعرف أيضا على أنه سلالة واسعة من الفيروسات التي قد تسبب المرض للحيوان والإنسان ومن المعروف أن عددا من فيروسات كورونا تسبب لدى البشر أمراض تنفسية تتراوح حدتها من نزلات البرد الشائعة إلى الأمراض الأشد وخامة.<sup>20</sup>

وقد اعتبرت منظمة الصحة العالمية (كوفيد19) جائحة، وبالتالي يختلف عن الوباء، فالوباء قد يكون انتشاره في منطقة جغرافية كبيرة ومحصورة في دولة واحدة أو عدد قليل من الدول. أما الجائحة فتعني انتشارا عالميا للمرض شاملا عددا غير قليل من الدول، وهو ما نشهده الآن.<sup>21</sup>

## رابعا: أسباب ودوافع التحول من نمط الإدارة التقليدية إلى نمط الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

لقد ساعدت الكثير من الأسباب إلى تبني التحول الرقمي في مختلف الإدارات سواء الربحية أو الخدماتية على حد سواء، و من هذه الأسباب نذكر منها:  
-تسارع التقدم التكنولوجي والثورة المعرفية المرتبطة به.  
-تزايد الضغط والمطالب على الإدارات العمومية.  
- وجوب التوصل للكفاءة في تقديم الخدمات العامة.  
-تحقيق مبدأ الشفافية من خلال التقليل من مظاهر الفساد والرشوة والمحسوبية وتدعيم ثقة المواطن بالإدارة.<sup>22</sup>

وحسب "محمود حسين" أن أسباب التحول والانتقال هي:

- التوجه نحو توظيف استخدام التطور التكنولوجي والاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات.

-ازدياد المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات التميز داخل كل مؤسسة تسعى للتنافس.

- حتمية تحقيق الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل.<sup>23</sup>

\* يمكن اختصار الأسباب الداعية للتحول إلى الإدارة الالكترونية فيما يلي:

-الإجراءات والعمليات المعقدة و أثرها على زيادة تكلفة الأعمال.

-القرارات والتوصيات الفورية و التي من شأنها إحداث عدم توازن في التطبيق.

-ضرورة توحيد البيانات على مستوى المؤسسة.

-صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء.

-ضرورة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المؤسسة.<sup>24</sup>

#### خامسا :متطلبات الإدارة الالكترونية للموارد البشرية:

من أهم مقومات الإدارة الالكترونية إعادة النظر في الموارد البشرية والعمل على رفع كفاءتهم ومهاراتهم التكنولوجية وخبرتهم، مع الاعتماد على تأهيل قوى عاملة وكفاءات من خريجي الجامعات وهذا ما يؤدي إلى وجود فريق عمل متكامل ومؤهل تتوافر فيه سمات وإمكانيات وخبرة في المعلوماتية والقدرة على التعامل مع أجهزة الاتصالات و أنظمة الحاسب الآلي.

فهذا ما يتطلب وضع خطة لتطوير قدرات الموظفين عن طريق إجراء دورات تكوينية وخلق بيئة تتوفر على تنوع المهارات لاستخدام التكنولوجيا الحديثة وإدارة شبكات الانترنت لضمان خدمات ذات جودة لمواكبة العصر.

كما يستوجب هذا المشروع وجود فريق عمل متكامل ومؤهل تتوفر فيه الشروط العامة للتوظيف والخبرة المعلوماتية ومتخصصا في الإعلام الآلي للقدرة على التعامل مع أجهزة الاتصالات.<sup>25</sup>

ويطلب تطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية تكوين المستخدمين على النظام الجديد، ضمن بيئة آمنة تتيح لهم فهم النظام ومزاياه وفهم أهمية التكنولوجيا وتطبيقاتها على كافة المستويات الإدارية وهي تشمل مايلي:

-توضيح أهمية استخدام النظام لكل الموظفين وضمان التكوين الكافي لهم.

-توضيح قيمة الحلول التكنولوجية التي يقدمها النظام لكل المستخدمين.

-سهولة استخدام النظام من قبل المستخدمين مع تمتع النظام بالجودة العالية و الأمان.

-إشراك كل المعنيين في النظام منذ البداية لكسب التأييد والدعم اللازمين.

-وجود ثقافة تكنولوجيا المعلومات لدى الموظفين.

-الالتزام بإدارة التغيير منذ بداية تطبيق النظام.<sup>26</sup>

يمكن القول هنا أنه في ظل هذه التغيرات الحاصلة لاسيما مع ظهور تكنولوجيا المعلومات والاتصال أصبح من الضروري على إدارة الموارد البشرية السعي إلى تحقيق التكيف مع هذا التغيير من أجل إدارة رقمية فعالية.

ويعتبر المورد البشري من أهم الموارد التي لها الأثر الفاعل في تحقيق النجاح في تطبيق الإدارة الالكترونية، وذلك بوجود المهارات المتخصصة ويد عاملة المؤهلة والزد المعرفي الذي يتمشى ويحيط بمبادئ التقدم العلمي.<sup>27</sup>

### سادسا: أهمية نظام الإدارة الالكترونية للموارد البشرية:

إن لتقنيات الإدارة الالكترونية للموارد البشرية القدرة على إحداث ثورة هائلة في أسلوب أداء العمليات التي يتم تنفيذها بالشركات، ويعتبر النموذج المعتمد على مفهوم البوابة الالكترونية والتي كما نتضح من الاسم أنها تستخدم كمدخل للحصول على المعلومات.<sup>28</sup>

وتتمثل مساهمات الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في تطوير الإدارة فيما يلي:

-تعتبر الإدارة الالكترونية للموارد البشرية الأكثر فعالية وكفاءة التسيير العمل التشغيلي والفني والاستراتيجي من حيث التخطيط والتنفيذ والرقابة على أداء عمل إدارة الموارد البشرية في المؤسسات.

- تعمل الإدارة الالكترونية للموارد البشرية على تحسين جودة المنتجات من خلال الاستثمار في التقنيات المتاحة والعقول الرقمية المدربة والخبيرة من الموارد البشرية.

-قدرة الإدارة الالكترونية للموارد البشرية على تحقيق أعلى درجات السرعة، الحركة والمرونة العالية التي تتجسد بتوفير أي شيء وفي أي وقت ومكان وبأي طريقة.

-تمتلك الإدارة الالكترونية للموارد البشرية ثقافة راسخة تقوم على شفافية المعلومات والتنافسية بين الموارد البشرية في المؤسسات.

-تعمل الإدارة الالكترونية للموارد البشرية على تخفيض التكاليف وتعزيز الأداء وتحسين مستويات جودة الخدمات المقدمة للموارد البشرية.

-تتميز الإدارة الالكترونية للموارد البشرية بأنها إدارة موارد معلوماتية تعتمد على الانترنت وشبكات الأعمال وتميل إلى تجريد وإخفاء الأشياء بها إلى الحد الذي أصبح رأس المال المعلوماتي-المعرفي- الفكري هو العامل الأكثر فعالية في تحقيق أهدافها و الأكثر كفاءة في استخدامها.

- إن استخدام التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية له اثر كبير في تقليل التكاليف الإدارية الناتجة عن عمليات الأفراد، تقليل فترة الاستقطاب والتعيين، زيادة تفاعل الأفراد مع أنشطة مثل تحديد حزمة المنافع والتعويضات و التدريب من خلال الانترنت وغير ذلك من المنافع الكثيرة التي تتعلق بكافة وظائف الموارد البشرية.<sup>29</sup>

من خلال ما سبق يمكن القول أن تغير نمط إدارة الموارد البشرية يظهر في الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية من حيث التكيف مع التطورات الحاصلة، فالتعامل اليوم مع تكنولوجيا المعلومات لنظام إدارة الموارد البشرية جعل منها إدارة إستراتيجية من حيث النتائج المحققة وهذا يظهر من خلال ما حققته من نتائج كبيرة ومكنت من تقليل التكاليف المادية والمالية، وساهمت في زيادة النتائج المتوقعة بالنسبة للأفراد والمؤسسات على حد سواء لاسيما في التوجه العالم نحو العالم الرقمي الذي يسعى إلى تحقيق الجودة .

### سابعا :نتائج تطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية:

#### 1 بالنسبة للمنظمة: وتتمثل هذه النتائج في:

-الالتزام العالي، بحيث تكون القوى العاملة محفزة وقادرة على الفهم والتفاعل مع الإدارة للتغيير ضمن بيئة المنظمة، مما يؤدي إلى مستوى ثقة اكبر بين الإدارة والعاملين.  
-قدرات تنافسية عالية تدل على قدرة العاملين لتعلم مهمات وواجبات جديدة إذا استدعت الظروف ذلك .

-توفير التكاليف عن طريق الأجور التنافسية وتقليل معدلات دوران العمل، ووقرة إدارة الموارد البشرية على أداء دور إداري مميز في سبيل تحقيق هدف المنظمة لتقليل التكاليف.  
-ملائمة عالية ناتجة عن تشكيل البيئة الداخلية، نظام الأجور وإدارة الأفراد بما يلائم اهتمامات المنتفعين كافة.

#### 2 بالنسبة لإدارة الموارد البشرية: وتتمثل هذه النتائج في:

-المنظمات التي تعتمد التوجه التشغيلي باستخدام الإدارة الالكترونية للموارد البشرية E-HRM يكون للعاملين ومدراء التشغيل دور كبير في تنفيذ الخطط الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية و الإجراءات و الممارسات، مما يؤدي إلى طلب اقل على موظفي الموارد البشرية -المنظمات التي تعتمد التوجه العلاقتي باستخدام E-HRM يكون طاقم صغير كافيا لإدارة الموارد البشرية، إذا استخدم العاملون ومدراء التشغيل الأدوات المزودة من قبل الموارد البشرية على شبكة الانترنت.

-المنظمات التي تعتمد التوجه التحويلي باستخدام E-HRM يكون من الضروري توفر خبراء في إدارة الموارد البشرية وذلك لصياغة الخطط الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.<sup>30</sup>

### ثامنا:تغير نمط إدارة الموارد البشرية (من التقليدي إلى الإلكتروني):

لقد كان للنمط التقليدي لإدارة الموارد البشرية أثر كبير في تحديد مكانتها ضمن مجال المنافسة بين المنظمات التي تسعى لإثبات وجودها ، وفي ظل التغير الحاصل اليوم الذي تأثرت به مختلف القطاعات من خلال تداعيات العولمة وما فرضته من تحديات أجبرت كل المجتمعات التي تطمح إلى البروز والتميز على انتهاج طريقة فعالة ، تمكنها من إثبات وجودها ضمن مجال المنافسة و السيطرة لاسيما على تكنولوجيا الإعلام والاتصال ،فالمنظمات الناجحة اليوم هي التي أدركت ان أهم شيء لبلوغ الهدف هو إعادة النظر في إدارة الموارد البشرية وجعلها مفهوم يرقى إلى التكيف والتأقلم مع مختلف التطورات التي تجسد مفهوم القوة الفكرية والمعلوماتية ،فلقد كانت إدارة الموارد البشرية تعتمد على بعض الأساليب التقليدية في تسييرها ومتابعتها لحركة الموظفين ومساهمهم المهني ،فنجد مثلا طريقة الاعتماد على الأوراق و تقييم أداء الموظفين وغيرها،خاصة في ظل التحديات الراهنة وما فرضته جائحة كورونا **كوفيد19** من آثار وأخطار صحية ونفسية واجتماعية ،الأمر الذي جعل من فكرة التباعد الجسدي أحد أهم الإجراءات الوقائية التي نصح بها الخبراء في المجال الصحي.

\*ومن جملة التغيرات التي عرفتتها إدارة الموارد البشرية والاتجاه نحو الأسلوب الإلكتروني نجد مايلي:

-**الموظف الشخصي الإلكتروني:**حيث يكون لكل موظف في المنظمة ملف خاص به هو الملف الشخصي الإلكتروني الذي يتكون من الشهادة،المسار التعليمي ،الخبرات السابقة،الكفاءة،قوانين تعيين الموظفين،المهارات الواجبة،توفر الموظفين،إستخدام الموظفين،الأدوات والمعلومات اللازمة للتوظيفة ،تفاصيل الخدمة.

-**التدريب الإلكتروني:**التدريب الإلكتروني هو التدريب المقدم في المنظمة عبر الوسائط التكنولوجية الحديثة سواء كانت برامج تدريبية تتم عن بعد عبر هذه الوسائط ،أو عن طريق الشبكة الداخلية ، أو عبر فيديوهات مسجلة ومتاحة في موقع العمل.<sup>31</sup>

وبالحديث عن التدريب والتكوين يمكن القول أنه في ظل انتشار فيروس كورونا**(كوفيد19)** فنلاحظ ان الكثير من المؤسسات في مختلف القطاعات قد اعتمدت على تقنيات كثيرة مختلفة تضمن التكوين عن بعد للموظفين في مختلف الرتب ،بحيث يمكن للمعنيين بالتدريب أن يدخلوا

إلى التطبيق الخاص بهذا التكوين من خلال الوسائط التكنولوجية مثل تقنية التحاضر عن بعد وهذا حفاظا على السلامة المهنية وضمان عدم الإصابة بالفيروس نتيجة الاحتكاك بين الأفراد.

- **تقييم الأداء الإلكتروني:** يتمثل تقييم الأداء الإلكتروني فيما يلي:

في سبيل متابعة وتنفيذ أهداف عملية تقييم الأداء، تقوم كثير من المنظمات بتوفير عملية تقييم أداء الإلكترونية لتسهيل إدارة وتنفيذ عملية التقييم، وتساعد هذه الأنظمة المدراء على قياس الأداء، كتابة تقارير الأداء وتوفير التغذية الراجعة للعاملين .

- تستخدم أنظمة مراقبة الأداء المحسوبة (**CPM Computerized performance monitoring**) في تسهيل عملية قياس الأداء عن طريق قياس متغيرات معينة مثل عدد الوحدات المنتجة، أو الوقت المستغرق لتنفيذ المهام أو معدل الأخطاء.

- ومن أهم أسباب ازدياد استخدام أنظمة **CPM** في قدرتها على زيادة نطاق الإشراف بشكل كبير وتخفيض الوقت المستغرق من قبل المدراء لمراقبة العاملين وسلوكهم وأدائهم.

- **التسجيل الإلكتروني للحضور والانصراف:** من خلال هذه الخاصية في برنامج الحضور والانصراف الإلكتروني يمكن القيام بالمهام التالية:

- إدخال وتعديل البيانات الرئيسية للموظفين.

- إدخال وتعديل بيانات الإجازات والعطلات الرسمية.

- جداول ومواعيد الدوام حسب (جهة العمل-الموظف-السنة).

ويلاحظ على هذا النظام بخصوص حضور وانصراف الموظفين ما يلي:

- احتساب وتسجيل أوقات الحضور والانصراف لكافة الموظفين وذلك بدقة متناهية.

- عند الخروج أثناء الدوام الرسمي فإن البرنامج المعلوماتي -عن طريق القارئ - طلب من الموظف تحديد سبب المغادرة: وذلك بسبب الخروج لمهمة رسمية أو إذن خاص أو بسبب مرضي وهكذا.

ويتعرف النظام المعلوماتي على الشخص الموظف بوسائل عديدة منها:

- التعرف على بطاقات الموظفين عند تمريرها بواسطة الموظفين صباحا ومساء.

- أو عن طريق البصمة الإلكترونية لتتبع مواعيد انصراف الموظفين أي ان الالتزام بالبصمة مقياسا لأداء الموظف وكفاءته الوظيفية وتميزه عن غيره.<sup>32</sup>

من خلال ما سبق يمكننا القول أن إدارة الموارد البشرية وسعيها إلى التغيير في نمطها الإداري الحالي، سيقابله مجموعة من التحديات التي يجب عليها أن تتكيف معها وفق الظروف، والبحث عن الآليات التي تمكنها من التعايش مع هذا التحول الرقمي ما يضمن مكانتها واستمراريتها.

## تاسعا: دور إدارة الموارد البشرية في ظل جائحة كورونا (كوفيد19):

ما يميز أزمة كورونا اليوم أنها تأتي لتوحد ملايين المختصين حول العالم لحل أزمات متشابهة للعاملين لديها ولتفرض أسس جديدة للعمل بعد أزمة كورونا.

ورغم اختلاف الثقافات والمفاهيم والسياسات والإجراءات، فإن إدارة الموارد البشرية اعتمدت أساليب متشابهة نوعا ما لمواجهة الأزمة، مثل العمل عن بعد (من البيت)، تخفيض ساعات العمل، تغيير شروط العمل، الاجتماعات عبر تقنيات الويب... اعتماد أساليب مغايرة لإدارة القوى العاملة مما يضمن شروطا ناجحة في الحفاظ على اليد العاملة المنتجة في هذه الفترة العصيبة.

اليوم باتت تدرك العديد من المؤسسات ورغم تطور التقنيات التكنولوجية المستخدمة؛ أن العنصر البشري المؤهل هو المورد الأساسي ومن أكثر أصول المؤسسة أهمية للعمل، وهو ما يظهر من خلال خطط إدارة الأزمات كونه احد مصادر جعل المؤسسة موضع جذب واستقطاب للكفاءات في سبيل الاحتفاظ برأس المال واستقراره في المؤسسة.<sup>33</sup>

وبالنسبة للتغير الذي عرفته إدارة الموارد البشرية للكثير من المنظمات خاصة في ظل جائحة كورونا، وهو ما جعل هذه المنظمات تسعى إلى التكيف مع هذا الظرف الصحي الطارئ، ولقد كانت مؤسسة الجامعة بالجزائر مثلا من بين المؤسسات التي سارعت إلى اتخاذ حلول مناسبة من خلال الدور الهام الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية على مستواها، فالتحول نحو التعليم عن بعد هو نتاج الكفاءة التي ظهرت على مستوى الإدارة الفعالة، حيث كان أهم شيء اتخذته هو الحفاظ على سلامة الأسرة الجامعية وفي نفس الوقت ضمان استمرارية التدريس والمهام البيداغوجية والتعليمية، كذلك يعتبر نظام **PROGRES** بمثابة نظام معلوماتي وأداة مهمة فهي إذا من أهم الخطوات التي اتبعتها الجامعة في الجزائر نحو التحول الرقمي، وهذا طبعا كان قبل الجائحة إلا أن هذا النظام كان من أهم التطبيقات التي ساهمت في ضمان استمرار العملية التعليمية، من خلال صب علامات الامتحانات الخاصة بالطلبة من قبل الأساتذة وهي بمثابة قاعدة بيانات شاملة تخص الطلبة والأساتذة، وكذلك ملفات الترقية الخاصة بالأساتذة الجامعيين التي أصبحت تدرج ضمن نظام **PROGRES**، وحاليا حتى التوظيف الخاص بالأساتذة الجامعيين الجدد أصبح يمر عبر هذه المنصة الرقمية، وبالحدوث عن التحول الرقمي في ظل جائحة كورونا لا يمكن ان ننسى دور منصة **موودل** للتعليم عن بعد التي ساهمت هي كذلك في الحفاظ على العملية التعليمية عن بعد، وهذا إن دل فإنما يدل على أهمية الإدارة الفعالة والناجحة للموارد البشرية بالنسبة للجامعة الجزائرية التي تسعى إلى تحقيق الجودة في التعليم

العالي، ومواكبة التغير الحاصل حيث لا بد على إدارة الموارد البشرية ان تتحول من نمط الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية الحديثة وضمان الفعالية والجودة. بعد تطبيق التقنيات الحديثة للإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية، والتحول لما يعرف بإدارة الموارد البشرية الالكترونية، وتتضح آثار هذه التقنيات، في كونها اختزلت فجوات الوقت والمسافة، وحققت المزيد من الترابط بين مكونات المنظمة من جهة، وبين المنظمة والمحيط الخارجي من جهة أخرى، وجعلتها نظاما مفتوحا يؤثر ويتأثر بصفة تفاعلية مدروسة.<sup>34</sup>

### خاتمة:

تأسيسا لما سبق يمكن القول ان إدارة الموارد البشرية لأي منظمة كانت هي العصب الحيوي والركيزة الأساسية التي تقوم عليها، وبالتالي وجب على أي منظمة كانت أن تولي أهمية كبيرة و عناية خاصة لإدارة الموارد البشرية، وخاصة وأن العالم اليوم يشهد جملة من التغيرات في مجال تكنولوجيا الاتصال والمعلومات وهو ما أفرزته العولمة من آثار مست مختلف المجالات وفي عصر الرقمنة هذا كان لزاما على منظمات الأعمال والمؤسسات أن تغير من نمط الإدارة الذي كان نمطا تقليديا تعتمد إدارة الموارد البشرية إلى النمط الإلكتروني في مفهوم الإدارة الحديثة، هذه الأخيرة التي تسعى إلى تدعيم سلوكيات معينة للأفراد وتنمية مهاراتهم وقد يرتبط هذا على وجه الخصوص بقوة ثقافة المؤسسة المتبعة في بناء إستراتيجية فعالة تمكن من مواجهة الأزمات والتكيف الاجتماعي الحاصل نتيجة ما تفرضه حتمية التغيير، وهنا فإن أساس دعائم إحداث هذا التغير هو فاعلية إدارة الموارد البشرية ومدى قدرتها على التأقلم ومواكبة العصرية، ففي ظل الأزمات التي يشهدها العالم اليوم وعلى وجه الخصوص الأزمة الصحية المتمثلة في الانتشار السريع والرهب لفيروس كورونا كوفيد 19 والذي فاق التوقعات لاسيما ف الموجات الأخيرة، كان لا بد على أي منظمة كانت ان تسعى إلى التغير في النمط الخاص على مستوى إدارة الموارد البشرية التابعة لها وهذا من أجل البحث عن حلول تمكن من مجابهة هذه الأزمة والتي يأتي في مقدمتها سلامة وصحة الأفراد العاملين بالمنظمة، وتقديم كل الدعم لهم فهذا السلوك التنظيمي الذي تتبعه إدارة الموارد البشرية من شأنه ان يزيد من الإنتاجية و رفع معنويات العاملين وبالتالي التوقع الايجابي لمستوى لأدائهم، وهذا قد يتجسد من خلال ثقافة العمل الجماعي بين الأفراد داخل المنظمة والشعور بحجم المسؤولية المشتركة بين الجميع الفاعلين، وعليه فتغير نمط إدارة الموارد البشرية اليوم نحو الإدارة الرقمية عامل مهم في ظل جائحة كورونا وتداعياتها وهو ما مكن من تحقيق التنمية المستدامة لإدارة فعالة وناجحة.

## قائمة المراجع:

- 1 بوحديد ليلي، *محاضرات في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية* مقدمة لطلبة السنة الثالثة ليسانس ل.م.د تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة باتنة1، الجزائر، 2018-2019، ص01.
- 2 مي حمودي عبد الله جاسم الشمري، علوان رمزي، *مستقبل إدارة الموارد البشرية ما بعد جائحة كورونا*، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد12، العدد1، جانفي2021، جامعة سطيف2، ص311.
- 3 حداد بختة، سيد حياة، *إدارة الموارد البشرية ودورها في إحداث التغيير في المنظمات المعاصرة*، دراسة ميدانية لمؤسسة مسير المنظومة الكهربائية OS- فرع لمجمع سونلغاز، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، المجلد6، العدد1، جامعة الجزائر2015، ص176.
- 4 رحالي حبيبة، *التغيير الاجتماعي في المجتمع الجزائري- المفهوم والنموذج* -مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، المجلد2، العدد2010، ص7، ص3.
- 5 الجموعي مومن بكوش، *التغيير الاجتماعي و انعكاسه على القيم الاجتماعية لدى طلاب الجامعة* -دراسة ميدانية في بعض الجامعات الجزائرية، رسالة دكتوراه علوم تخصص: علم النفس الاجتماعي، جامعة بسكرة، الجزائر، 2016.2017، ص59.
- 6 دلال ملحس أستيتية، *التغيير الاجتماعي والثقافي*، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص19.
- 7 عائشة عزوز، زاهية توام، *أهمية تطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في ترشيد الإدارة الحكومية- نظام بياناتي للإمارات العربية المتحدة نموذجا* -مجلة الاقتصاد الحديث و التنمية المستدامة، المجلد04، العدد01، جوان2021، جامعة تسميلت، الجزائر، ص110.
- 8 حسن إبراهيم بلوط، *إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي*، دار النهضة، القاهرة، 2002، ص156.
- 9 مجيد الكرخي، *إدارة الموارد البشرية*، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص22.
- 10 عباس إبراهيم الزهير، *الإدارة المدرسية والصفية من منظور الجودة الشاملة*، ط1، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص18.

- 11 سامية عزيز ،أم الخير قوارح،الإدارة الالكترونية كإستراتيجية بديلة للإدارة التقليدية،مجلة آفاق للبحوث والدراسات،المجلد4،العدد01،2021المركز الجامعي إليزي،الجزائر،ص114.
- 12 حميد خبال،شول بن شهرة،الإدارة المتكاملة- التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية و الذكية-الأسباب والدوافع-المجلة الجزائرية للأمن الإنساني،المجلد06،العدد02،ص234.
- 13 عبد الفتاح بيومي الحجازي،الحكومة الالكترونية بين الواقع والطموح،دار الفكر الجامعي،مصر،2008،ص13.
- 14 خالد ممدوح إبراهيم،أمن الحكومة الالكترونية ،الدار الجامعية،الإسكندرية،2008،ص60.
- 15 محمد سمير أحمد، الإدارة الالكترونية ،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،الأردن،2009،ص42.
- 16 عائشة عزوز ،زاهية توام ،مرجع سابق،،ص111.
- 17 بشير عبد الحميد،بوطرفة صورية دور الإدارة الالكترونية في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية-حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر،بولاية تبسة،مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية المجلد15،العدد03،جامعة تبسة،2021،ص04.
- 18 حفيزة شخاب ،شرف الدين زديرة دور الإدارة الالكترونية في تحسين إدارة الموارد البشرية،مجلة الحقوق والعلوم السياسية،المجلد09،العدد01،جامعة خنشلة،2022،ص414.
- 19 معزوز هشام وآخرون ،واقع التعليم الجامعي عن بعد عبر الانترنت في ظل جائحة كورونا(دراسة ميدانية على عينة من الطلبة بالجامعات الجزائرية)،مجلة مدارات سياسية،المجلد04،العدد04،جامعة عنابة،2020،ص79.
- 20 مي حمودي عبد الله جاسم الشمري،علوان رمزي،مرجع سابق،315.
- 21 وريدة جندلي،التعليم عن بعد في الجامعة الجزائرية في ظل جائحة كورونا كوفيد-19: بين متطلبات تكريس الحق في التعليم ومواجهة العراقيل،مجلة العلوم الإنسانية،المجلد33،العدد1،جوان2022،جامعة الإخوة منتوري قسنطينة،ص115.
- 22 بوراس عبد القادر،بن بو عبد الله فريد،حتمية التحول نحو الإدارة الالكترونية للارتقاء بالخدمة العمومية في الجزائر،المجلة الجزائرية للحقوق والعلوم الأساسية،المركز الجامعي تيسمسيلت،المجلد03،العدد05،جوان2018،صص122.123.
- 23 محمود الحسين الوادي،بلال محمود الوادي،المعرفة و الإدارة الالكترونية،دار صفاء،عمان،2011،ص293.

- 24 سامية عزيز ، أم الخير قوارح، مرجع سابق، ص121.
- 25 حفيزة مركب، حتمية الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية، مجلة البيان للدراسات القانونية والسياسية ، جامعة برج بوعرييج، الجزائر، المجلد 05، العدد 02، 2020 ، ص95.
- 26 بوزورين فيروز، متطلبات ومعوقات التحول إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الجزائر، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية -بحوث ودراسات، العدد 09، العدد 01، جامعة سطيف، 2022، ص404.
- 27 بوراس عبد القادر، بن بوعبد الله فريد، مرجع سابق، ص124.
- 28 حفيزة شخاب ،شرف الدين زديرة، مرجع سابق، ص415.
- 29 عائشة عزوز ،زاهية توام، مرجع سابق، ص112.
- 30 بشير عبد الحميد، بوطرفة صورية، مرجع سابق ، ص ص، 06.07.
- 31 بشير عبد الحميد، بوطرفة صورية، مرجع سابق، ص08.
- 32 حفيزة شخاب ،شرف الدين زديرة، مرجع سابق، ص ص، 417.418.
- 33 مي حمودي عبد الله جاسم الشمري، علوان رمزي، مرجع سابق، ص ص، 316.317.
- 34 إيمان ايت مهدي، تسيير الموارد البشرية في ظل الإدارة الإلكترونية، رسالة دكتوراه غير منشورة، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة سطيف 2، الجزائر، 2017.2018، ص ص، 76.77.