



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الجزائر 3



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الموضوع

إدارة الموارد البشرية في ظلّ الأزمات \_دراسة حالة أزمة كوفيد 19\_ مجمع  
صيدال

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير

تحت إشراف:

د. بوسوسة نعيمة

إعداد الطالبة:

بوساحة فاطمة الزهرة

لجنة المناقشة

أ.د. بوراضي لزهر	رئيسا	جامعة الجزائر 3
د. بوسوسة نعيمة	مشرفا ومقررا	جامعة الجزائر 3
د. مهمل عادل أمين	عضوا ومقررا	جامعة الجزائر 3
أ.د. عبد الغني بن حامد	عضوا	جامعة إليزي
أ.د. علي قدور	عضوا	جامعة تيبازة

السنة الجامعية: 2025\_2026

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# الإهداء

أهدي ثمرة جهدي المتواضعة إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله وأطال في  
عمرهما، فقد قدما الغالي والنَّفيس لأصل لهذه المرحلة، جزاهما الله عني خير  
الجزاء.

وأهديه إلى زميلتي في الدفعة والمرأة الطيبة التي فارقتنا، حمدوش هجيرة  
رحمها الله وجعلها في عليين.

إلى زوجي الذي ساندني طوال فترة إنجاز هذا العمل، والذي قدم لي دعمًا  
كبيرًا.

إلى ابنتي العزيزة.

إلى إخوتي الأفاضل، وأختي الكريمة.

إلى عائلة زوجي المحترمة.

إلى مشرفتي الفاضلة الدكتورة بوسوسة نعيمة التي لم تتوانى لحظة في  
مساعدي، أشكرها من كل قلبي على نصائحها الثمينة وتوجيهاتها، وحرصها  
الكبير على إتمام هذا البحث.

## شكر وتقدير

الشكر أولاً وأخيراً لله سبحانه وتعالى، أحمدُه حمداً كثيراً طيباً على توفيقه  
لإتمام هذا العمل، اللهم لك الحمد.

أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لمشرفتي المحترمة والأستاذة الفاضلة الدكتورة  
بوسوسة زعيمة، لقبولها الإشراف على هذا العمل، وعلى تفهمها الكبير  
وحرصها الشديد.

أتقدم بشكر خاص لوالدي والديتي الكريمين وزوجي الموقر.

أشكر السادة أعضاء لجنة التكوين

كلّ الشكر والتقدير لأعضاء لجنة المناقشة

شكر خاص لإطارات مجمع صيدال وعلى رأسهم الأستاذ أمين باي

وفى الأخير أشكر كل ما ساعدني وساندني من قريب أو بعيد

## الملخص:

تطرقنا من خلال هذه الدراسة إلى تحليل الدور الإستباقي لإدارة الموارد البشرية في ظلّ الأزمات وخصصنا أزمة كوفيد\_19 في دراسة الحالة، والتي تمّت بمجمّع صيدال لإنتاج الأدوية عبر مجموعة من الأدوات كالمقابلات مع إطارات في مديرية الموارد البشرية، وأيضاً أدوات إحصائية باستعمال برنامج SPSS، وقد توصلنا من خلالها إلى دور إدارة الموارد البشرية الجوهريّ قبل حدوث الأزمة من خلال ممارساتها التي تتناسب البيئة التنظيمية بكلّ تغيراتها وسرعتها وشدة تنافسيتها، وبرز دور إدارة الموارد البشرية خلال الأزمة من خلال تفعيل الأطر القانونية المناسبة لحماية الموارد البشرية و العمل على استيعاب قلقهم و مخاوفهم بخلق جوّ من الطمأنينة والأمان الوظيفي، مع إرساء الإدارة الإلكترونية و إتاحة العمل عن بعد، وقد سمحت أزمة كوفيد19 باستخلاص عدة دروس في سياق تبني اليقظة الاستراتيجية التي تسمح للمجمع بتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية وتعبئة الكفاءات المناسبة لمواجهة الأزمات المحتملة برشاقة عالية.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الموارد البشرية\_ الأزمة\_ إدارة الأزمة\_ كوفيد\_19.

## ABSTRACT

Through our study, we examined the proactive role of Human Resources Management in times of crisis, focusing specifically on the COVID-19 crisis as a case study. The research was conducted at the SAIDAL pharmaceutical production group, using a set of tools such as interviews with HR department executives, as well as statistical methods using the SPSS software.

Our findings highlighted the essential role of Human Resources Management before the crisis, through practices adapted to the organizational environment with its rapid changes and high competitiveness. The role of HRM also became evident during the crisis by activating appropriate legal frameworks to protect human resources and by addressing employees' concerns and fears, creating an atmosphere of reassurance and job security. Additionally, HRM contributed to the implementation of electronic management and facilitated remote work.

The COVID-19 crisis has allowed the extraction of several lessons in the context of adopting strategic vigilance, which enables the group to develop HRM practices and recruit suitable competencies to face potential future crises with high agility

Key words: crises\_ human resources management\_ crises management\_ covid19

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
	الإهداء
	شكر وتقدير
	الملخص
	قائمة المحتويات
	قائمة الأشكال والجداول والملاحق
أ-ح	مقدمة
<b>I. الفصل الأول: الأزمات في بيئة الأعمال المعاصرة</b>	
09	تمهيد الفصل الأول
10	المبحث الأول: الأزمات في بيئة الأعمال المعاصرة _ التأصيل النظري_
10	المطلب الأول: خصائص بيئة الأعمال المعاصرة
11	المطلب الثاني: المقاربات الأساسية للأزمات وإدارة الأزمات
24	المطلب الثالث: طبيعة الأزمات وخصائصها.
29	المبحث الثاني: أزمة كوفيد_19 وأساليب إدارتها
29	المطلب الأول: لمحة نظرية حول كوفيد_19
30	المطلب الثاني: التأطير القانوني لأزمة كوفيد_19 في الجزائر
33	المطلب الثالث: تأثير أزمة كوفيد_19 على إدارة الموارد البشرية
35	المبحث الثالث: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأزمات
35	المطلب الأول: ماهية وظيفة إدارة الموارد البشرية
39	المطلب الثاني: النظريات والمقاربات المفسرة لدور إدارة الموارد البشرية في الأزمات
55	المطلب الثالث: نماذج الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في الأزمات
60	خلاصة الفصل الأول
<b>II. الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية كوظيفة استراتيجية في قلب أزمة كوفيد_19</b>	
62	تمهيد الفصل الثاني
63	المبحث الأول: الخيارات الاستراتيجية المتاحة ودور مدير الموارد البشرية في إدارة الأزمات
63	المطلب الأول: التحديات المفروضة على إدارة الموارد البشرية

## قائمة المحتويات

66	المطلب الثاني: استراتيجيات إدارة الأزمات
69	المطلب الثالث: دور مدير الموارد البشرية في إدارة الأزمات
72	المبحث الثاني: مرتكزات إدارة الموارد البشرية في أزمة كوفيد_19
72	المطلب الأول: المسؤولية الاجتماعية والسلامة والأمن
76	المطلب الثاني: المرونة والتكيف
78	المطلب الثالث: الثقافة التنظيمية الداعمة
81	المبحث الثالث: دور وممارسات إدارة الموارد البشرية في مواجهة أزمة كوفيد_19 والتحول نحو الإدارة الإلكترونية
82	المطلب الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية ومساهمتها في إدارة أزمة كوفيد_19
101	المطلب الثاني: الإدارة الإلكترونية كتوجه حتمي في إدارة أزمة كوفيد_19
108	المطلب الثالث: آفاق إدارة الموارد البشرية بعد أزمة كوفيد_19
111	خلاصة الفصل الثاني
<b>III. الفصل الثالث: دور إدارة الموارد البشرية في ظل أزمة كوفيد_19_ دراسة حالة مجمع صيدال</b>	
113	تمهيد الفصل الثالث
114	المبحث الأول: التعريف بمجمع صيدال
114	المطلب الأول: لمحة تاريخية حول مجمع صيدال
116	المطلب الثاني: أهداف مجمع صيدال
119	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال
122	المبحث الثاني: التشخيص الاستراتيجي للمجمع ولمديرية الموارد البشرية
122	المطلب الأول: التشخيص الاستراتيجي لمجمع صيدال
124	المطلب الثاني: تعريف مديرية الموارد البشرية ومهامها
127	المطلب الثالث: وضعية إدارة الموارد البشرية في مجمع صيدال
130	المبحث الثالث: الدور الاستباقي لإدارة الموارد البشرية في مجمع صيدال
130	المطلب الأول: مساهمات مجمع صيدال خلال أزمة كوفيد_19.
132	المطلب الثاني: تقديم منهجية الدراسة التطبيقية

## قائمة المحتويات

145	المطلب الثالث: المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة التطبيقية
178	خلاصة الفصل الثالث
180	الخاتمة
181	نتائج الدراسة
187	قائمة المراجع
	الملاحق



## قائمة الأشكال والجداول والملاحق

### 1. قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	نموذج burnett 1998 لإدارة الأزمة	20
02	نموذج (2015) coombs لإدارة الأزمة	21
03	مراحل الأزمة	22
04	موارد المنظمة	43
05	منهج إدارة المخاطر	49
06	أبعاد المسؤولية الاجتماعية	73
07	مقاربات الثقافة التنظيمية	78
08	الثقافة التنظيمية	79
09	مراحل عملية التغيير	96
10	مراحل عملية التغيير الرشيق	98
11	أشكال التمكين	99
12	هيكل تنظيمي يوضح أقسام إدارة الموارد البشرية	126
13	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	153
14	توزيع أفراد العينة حسب العمر	154
15	توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي	155
16	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	157
17	توزيع أفراد العينة حسب الفئة الوظيفية	158

## قائمة الأشكال والجداول والملاحق

### 2. قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مناهج إدارة الأزمات	19
02	تصنيف الأزمات حسب gunde	22
03	الفرق بين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية	37
04	نماذج إدارة الموارد البشرية	38
05	نموذج الكفاءات حسب zarifian	45
06	مراحل عملية إدارة المخاطر	50
07	تعريف للمرونة	76
08	مكونات الثقافة التنظيمية	79
09	علاقة الثقافة التنظيمية بأزمة كوفيد_19	81
10	مراحل عملية التوظيف	86
11	تحليل نسب التوظيف في أزمة كوفيد _19 لدراسة Hanane Ellioua	87
12	أدوات تحفيز الموارد البشرية خلال أزمة كوفيد_19	92
13	التعويضات	94
14	إيجابيات وسلبيات العمل عن بعد	105
15	الممارسات الحديثة للإدارة الإلكترونية الموارد البشرية	107
16	بيانات خاصة بالموارد البشرية في مجمع صيدال وحدة الحراش	127
17	هرم أعمار الموظفين بجمع صيدال وحدة الحراش	128
18	صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور تأثير أزمة كوفيد_19 على الموارد البشرية وبيئة العمل	146
19	صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور تأثير أزمة كوفيد_19 على أداء إدارة الموارد البشرية	147
20	صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور تأثير ما بعد أزمة كوفيد_19 على ممارسات إدارة الموارد البشرية (إعادة البناء والتعافي بعد الأزمة)	149
21	الصدق البنائي لمتغير إدارة الموارد البشرية في ظل أزمة كوفيد_19	150
22	معامل الثبات ألفا كرومباخ للاستبيان	151

## قائمة الأشكال والجداول والملاحق

152	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	23
153	توزيع أفراد العينة حسب العمر	24
155	توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي	25
156	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	26
158	توزيع أفراد العينة حسب الفئة الوظيفية	27
159	نتائج إجابات المستجوبين حول المحور الثاني لتأثير أزمة كوفيد_19 على الموارد البشرية وبيئة العمل	28
161	نتائج إجابات المستجوبين حول المحور الثالث لتأثير أزمة كوفيد_19 على أداء إدارة الموارد البشرية	29
164	نتائج إجابات المستجوبين حول المحور الثالث لتأثير ما بعد أزمة كوفيد_19 على ممارسات إدارة الموارد البشرية (إعادة البناء والتعافي بعد الأزمة)	30
166	اختبار التوزيع الطبيعي اعتماداً على معاملي الالتواء والتفلطح	31
167	اختبار التوزيع الطبيعي اعتماداً على اختباري kolmogorov-shapiro-wilk و smirnov	32
168	قاعدة القرار لاختبار فرضيات الدراسة	33
169	نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الأولى	34
170	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى	35
171	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية	36
171	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	37
173	اختبار T للعينة المستقلة للفروق في إدارة الموارد البشرية في ظل أزمة كوفيد_19 التي تعزى للجنس	38
174	اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA للفروق في إدارة الموارد البشرية في ظل أزمة كوفيد_19 التي تعزى للسن	39
175	اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA للفروق في إدارة الموارد البشرية في ظل أزمة كوفيد_19 التي تعزى للمستوى العلمي	40
176	اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA للفروق في إدارة الموارد البشرية في ظل أزمة كوفيد_19 التي تعزى للحالة العائلية	41

## قائمة الأشكال والجداول والملاحق

42	اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA للفروق في إدارة الموارد البشرية في ظل أزمة كوفيد_19 التي تعزى للفئة الوظيفية	177
----	---	-----

### 3. قائمة الملاحق:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	هيكل تنظيمي لمجمع صيدال	196
02	هيكل تنظيمي لوحدة الحراش	197
03	دليل المقابلة	198
04	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان	200

# مقدمة

### تمهيد:

تعيش المنظمات اليوم في بيئة تنظيمية شديدة التعقيد وديناميكية، وكثيراً ما تجد نفسها في مواجهة مباشرة مع تحديات طارئة أو وضعيات غير متوقعة، فبيئة الأعمال باتت تخفي الكثير من المفاجئات التي يصعب توقعها أو التنبؤ بحدوثها دون التحلي ببقطة استراتيجية عالية، تسمح لها بالاستعداد الدائم للتعامل مع أي مخاطر أو أزمات محتملة تهدد وجودها، وضمن هذا التوجه تسعى المنظمات الحديثة إلى توفير الميكانيزمات المناسبة وتفعيلها و لا يمكنها تحقيق ذلك دون الاعتماد على الموارد البشرية التي يتم تجنيدها مسبقاً لتكون قائدة ومبادرة في ظل الأزمات، بكل ممارساتها الحديثة ومركزاتها، وبتبني الاستراتيجيات الكفيلة بتحقيق تمكين الموارد البشرية و إرساء الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ، كما أن ظروف الأزمات تستدعي الحفاظ على مستويات الأداء حيث لا يمكن توفير التكوين المناسب للموارد البشرية لذلك يجب تكوينهم مسبقاً على التعلم الذاتي، لتحسين جاهزيتهم و قدرتهم على العمل في عالم بات اليوم يعجّ بالأزمات مجهولة المعالم والتي لا يمكن لأي منظمة التنبؤ بها.

وهذا هو التحدي الذي واجهه مجمع صيدال لإنتاج الأدوية كغيره من المنظمات في العالم التي عاشت جميعها نفس الأزمة، التي فرضت عليها التعامل مع أزمة صحية بالدرجة الأولى و لكنها ذات أبعاد متعددة و أوجه كثيرة، ففي ظل الحجر الصحي المفروض لمنع انتشار الوباء ، كان لزاماً على الموارد البشرية أن تستمر في مزاوله النشاط في المجمع والحفاظ على المستويات الدنيا من الأداء ليتمكن المجمع من البقاء والاستمرار في نشاطه، فأزمة كوفيد\_19 وضعت إدارة الموارد البشرية أمام تحديّ البقاء في ظل ظروف الحجر الصحي والتباعد الاجتماعي ومواصلة العمل بالحد الأدنى من الموارد البشرية، بالإضافة إلى ضرورة الحفاظ على مناصب العمل واحتواء قلق الموارد البشرية حول مصيرهم عبر سياساتها وممارساتها، وهذا ما يعزّز مسؤوليتها الاجتماعية تجاه مستخدميها بالدرجة الأولى ، و كذا اتجاه المجتمع باعتبار صيدال هي قاطرة الصناعة الصيدلانية في الجزائر .

إن طبيعة أزمة كوفيد\_19 و خطورتها شكلت اختباراً حقيقياً لجاهزية المنظمات و قدرتها في إدارة الأزمات فوضعت استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المحك حيث لم تتمكن حتى من توظيف الكفاءات المناسبة التي تجيد التعامل مع الأزمات، ولم تحظى ببرامج أو خطط تكوينية استعجالية مناسبة لتجهيز الكفاءات و تجنيدها مسبقاً، لتتمتع بالمرونة والرشاقة لمثل هذه الظروف، فقد عملت إدارة الموارد البشرية لمجمع صيدال خلال أزمة كوفيد\_19 على الحفاظ على مناصب العمل مع الحفاظ على الحد الأدنى من

الأداء الذي يسمح لها بالاستمرار، فقد وجه المجمع جهوده إلى العملية الإنتاجية بإنتاج ما يحتاجه السوق لمواجهة الأزمة، و قد سمحت هذه الاستراتيجية باستغلال ظروف الأزمة لإنتاج المزيد من المعقمات والأدوية الضرورية وتعليق كل المنتجات الأخرى إلى حين انتهاء الأزمة ومباشرة التركيز المكثف على البحث والتطوير، لتوسيع المجال الاستثماري للمجمع عبر دراسة استكشافية لما قد يحتاجه السوق غدا في ظل كل التغيرات الحاصلة، و في هذا السياق و مع هذه التحديات و التوجهات الاستراتيجية التي فرضتها أزمة كوفيد 19، يبرز لنا واضحاً السؤال الرئيسي ضمن إشكالية البحث .

**ماهي الاستراتيجيات و الممارسات التي تبنتها إدارة الموارد البشرية في مجمع صيدال لمواجهة أزمة كوفيد 19 ؟**

وانطلاقاً من الإشكالية الرئيسية لدراستنا نتفرع لدينا الأسئلة الفرعية التالية:

- (1) هل تمكن المجمع من تحقيق الأهداف الاستراتيجية المسطرة في ظل الأزمة بالاعتماد على ممارسات إدارة الموارد البشرية؟
- (2) ماهي المبادرات التي حققتها إدارة الموارد البشرية خلال الأزمة؟
- (3) ماهي الدروس المستفادة من أزمة كوفيد\_19، وهل استفادت إدارة الموارد البشرية منها في تفعيل يقظة استراتيجية تجعلها أكثر رشاقة في المستقبل؟

وانطلاقاً من إشكالية البحث، نضع الفرضيات التالية:

**الفرضية الرئيسية:** اعتمدت مديرية الموارد البشرية لمجمع صيدال على استراتيجية فعالة لمواجهة أزمة كوفيد\_19، من خلالها تم توجيه ممارسات إدارة الموارد البشرية لتحقيق أهداف واضحة ومحددة.

**الفرضيات الفرعية:**

**الفرضية الفرعية الأولى:** ساهمت ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهم الأهداف الاستراتيجية التي وضعها المجمع لمواجهة تأثيرات أزمة كوفيد\_19.

**الفرضية الفرعية الثانية:** تميزت مديرية الموارد البشرية في مجمع صيدال بمبادرات نوعية وفعالة مكنتها من تحقيق النتائج المطلوبة أثناء الأزمة.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** سمحت أزمة كوفيد\_19 باستخلاص دروس مهمة تسمح بتحسين أداء إدارة الموارد البشرية، وتعزيز قدراتها في إدارة الأزمات مستقبلاً.

### أهمية وأهداف الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة فيما يلي:

- تسليط الضوء وإبراز أهمية ودور إدارة الموارد البشرية ومساهمتها الفعالة في إدارة الأزمات، وتحديدًا أزمة كوفيد 19 باعتبارها أزمة عالمية غير مسبوقه.
- مواكبة تطوّر إدارة الموارد البشرية كوظيفة استراتيجية بإمكانها تجاوز التأثيرات السلبية للأزمات وتحويلها إلى فرص.
- التعريف بجهود مديرية الموارد البشرية على مستوى مجمع صيدال في ظلّ أزمة كوفيد\_19، من خلال ممارساتها ومبادراتها المختلفة.

أمّا أهداف الدراسة فتتمثل فيما يلي:

- التعرف على المقاربات الأساسية التي تربط إدارة الموارد بالأزمات وإدارة الأزمات.
- التركيز على الدروس المستفادة من أزمة كوفيد\_19 في مجمع صيدال لتطوير إدارة الموارد البشرية، وللاستعداد لأزمات محتملة.
- إبراز الفجوة الموجودة بين البحوث النظرية والأزمات الفعلية في الواقع من خلال مجمع صيدال كون أزمة كوفيد\_19 أزمة فريدة من نوعها.
- الإجابة على إشكالية الدراسة والتساؤلات الفرعية، واختبار صحة الفرضيات أو عدم صحتها.

### أسباب اختيار الموضوع:

- تتمثل الأسباب العلمية لاختيار الموضوع في السعي إلى دراسة تأثير الأزمات ولاسيما أزمة كوفيد\_19، على وظيفة إدارة الموارد البشرية، وتحليل دور إدارة الموارد البشرية من خلال ممارساتها واستراتيجيتها في المؤسسات الجزائرية.
- أمّا الأسباب الذاتية فيتمثل أبرزها في التقرب من واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية خلال أزمة كوفيد\_19، والوقوف على تجربة مجمع صيدال تحديداً.



### حدود الدراسة:

تتمثل حدود دراستنا الميدانية في دراسة حالة مجمع صيدال بالحراش الجزائر العاصمة، وامتدت المدة الزمنية الرسمية التي استغرقتها الدراسة من 2020 إلى 2025، من خلال المقابلات التي جمعناها بإطارات مديرية الموارد البشرية، وكذلك من خلال توزيع الاستبيانات على فئة من العمال والتي تضمّ مختلف الشرائح.

### منهج الدراسة:

اعتمدنا لإكمال هذه الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي لعرض مختلف المفاهيم المتعلقة بإدارة الموارد البشرية والأزمات وإدارة الأزمات والمقاربات النظرية المفسرة لهم، و لتحليل أثر الأزمات على وظيفة إدارة الموارد البشرية و الأدوار المنوطة بها للمساهمة في إدارة الأزمات، وقد دعمنا البحث بأسلوب دراسة الحالة، بواسطة مجموعة من الأدوات وتمثلت في أداة المقابلة التي عرضناها على إطارات مديرية الموارد البشرية بمجمع صيدال بالإضافة إلى الملاحظة، وقد استعملنا أداة إحصائية تمثلت في الاستبيان الذي تمّ توزيعه بشكل عشوائي على عينة من عمال المجمع والتي تضم مختلف الشرائح.

### الدراسات السابقة:

وتتمثل الدراسات السابقة فيما يلي:

1. مقال من إعداد الأستاذ فاضل حمد سلمان تحت عنوان "دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في فعالية إدارة الأزمات التنظيمية بحث وصفي تحليلي في وزارة الداخلية العراقية"، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية سنة 2016، العدد 94، ويتمحور البحث حول أهمية إدارة الموارد البشرية في مواجهة الأزمات، من خلال ممارستها كالتدريب وتقييم الأداء والتحفيز ... لإدارة الأزمات بفعالية والاستجابة المرنة والسريعة على مستوى وزارة الداخلية العراقية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج مهمة تتمثل في وجود علاقة بين إدارة الموارد البشرية وفعالية إدارة الأزمات التنظيمية وقد أوصت الدراسة بالاهتمام بالموارد البشري وإشراك مدير الموارد البشرية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية لتشخيص الأزمات والتنبيه بها قبل وقوعها، وإضافة إلى هذه الدراسة فقد تولت دراستنا إلى نتيجة هامة وهي ضرورة إنشاء خلية أزمات للتنبيه بالأزمات والتصدي لها، وأيضاً ضرورة تفعيل نظام يقظة استراتيجية من أجل التنبيه بالأزمات قبل حدوثها بل ومعرفة متطلباتها.

2. مقال الأستاذ حازم بشارة في مجلة آفاق الأبحاث السياسية والقانونية تحت عنوان "دور الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات الصحية"، سنة 2021، مجلد 04، العدد 02، والتي تطرق فيها إلى إبراز دور الكفاءات في التعامل مع الأوبئة مثل فيروس كوفيد\_19، كأهم أزمة في العصر الحديث، وقد توصل من خلال هذه الدراسة إلى نتائج مهمة تتمحور حول ضرورة تبني سياسة تدريب متخصصة من أجل التصدي لأزمات أخرى مشابهة، لوجود بعض الثغرات في إدارة أزمة كوفيد\_19، نتيجة فقدان التدريب للكفاءات التي بإمكانها تجاوز آثار الأزمة والتكيف معها، وقد تمحور مقال الأستاذ حول وظيفة التدريب كوظيفة محورية لمواجهة آثار الأزمة، بينما تطرقت دراستنا إلى كافة ممارسات إدارة الموارد البشرية وأهمها للتصدي لآثار أزمة كوفيد\_19 من جهة، ومن جهة أخرى الدور الاستباقي لإدارة الموارد البشرية كوظيفة متكاملة تسعى للاستعداد المسبق للأزمات من خلال استراتيجيتها وممارساتها.

3. مقال من إعداد حنان عليوة، بمجلة الحقوق والمجتمع، وهي دراسة مغربية تحت عنوان "أثر جائحة كوفيد\_19 على ممارسات إدارة الموارد البشرية في المغرب، سنة 2021 مجلة الحقوق والمجتمع العدد 02، وقد تطرقت الدراسة إلى كافة ممارسات إدارة الموارد البشرية ومدى تغيرها أثناء الجائحة خاصة باللجوء إلى العمل عن بعد والإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها، أن إدارة الموارد البشرية قد تأثرت بالأزمة وتأثرت أهم وظائفها خاصة التوظيف والتدريب مما أدى بالمنظمات إلى تطوير برامج التدريب لتتكيف مع هذا النوع من الأزمات، كما واجهت هذه الأخيرة صعوبة كبيرة في الإشراف عن بعد على الموظفين مما جعل هناك خلل في اتخاذ القرارات وبلوغ الأهداف.

4. أطروحة للأستاذة باتول بوترعة من متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية، تحت عنوان "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع الموارد البترولية"، سنة 2024 بجامعة 20 أوت 1955\_سكيكدة، وقد هدفت الدراسة إلى إبراز تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على إدارة الأزمات التنظيمية بفعالية واعتمدت الدراسة على أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية كالجذب والاستقطاب والتدريب، وأبعاد إدارة الأزمات كالسرعة في اتخاذ القرارات... باستعمال بأسلوب دراسة الحالة بمؤسسة نفضال، وقد توصلت إلى مجموعة من النتائج ويتمثل أهمها في ضرورة إنشاء فريق مؤهل لتشخيص الأزمات قبل وقوعها والاعتماد على تدريب الموارد البشرية، وقد تشابهت الدراسة مع دراستنا من ناحية

دراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في إدارة الأزمات، بينما ركزنا في دراستنا على طبيعة وبالتحديد أزمة كوفيد\_19، وطبيعتها المختلفة بالإضافة إلى النظريات المفسرة للأزمات وإدارة الأزمات، وربطها مباشرة مع الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية خلال أزمة كوفيد\_19.

5. أطروحة للأستاذ موساوي محمد من متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، تحت عنوان "أثر إدارة الأزمات الوبائية العالمية على إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الجزائرية حالة كوفيد\_19، سنة 2024، بجامعة أبو بكر بلقايد\_ تلمسان، وقد تكلمت الدراسة عن الأزمات الوبائية وبصفة خاصة عن أزمة كوفيد\_19، وتأثير هذه الأخيرة على المهارات الصلبة والناعمة لإدارة الموارد البشرية و قد توصلت الدراسة الى مجموع من النتائج أهمها ان إدارة ازمة كوفيد 19 تمت عبر ثلاث مراحل قبل الازمة اثناء الازمة بعد الازمة و ان هذه الأخيرة كان لها اثر إيجابي مباشر على المهارات الصلبة و الناعمة لإدارة الموارد البشرية و اثر ايجابي غير مباشر على الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، وتناولت هذه الدراسة إدارة الموارد البشرية من ناحية المهارات بينما تناولت دراستنا إدارة الموارد البشرية من ناحية الممارسات ودورها في مواجهة آثار أزمة كوفيد\_19، وأيضا من ناحية الاستراتيجية ومدى مساهمتها في التصدي للأزمة والتكيف معها والاستجابة السريعة لها.

### هيكل الدراسة:

من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة، ارتأينا أن نقسم البحث كما يلي:

يتمحور الفصل الأول حول دراسة الأزمات في بيئة الأعمال المعاصرة، وخصائص الأزمات بالتركيز على أزمة كوفيد\_19، بالتعرف عليها وعلى خصائصها والتأثير القانوني لها في الجزائر، والربط بين الأزمة وإدارة الموارد البشرية من خلال النظريات والمقاربات المفسرة لدور إدارة الموارد البشرية في الأزمات من خلال استراتيجيتها ونماذجها الاستراتيجية.

أما الفصل الثاني فقد ركزنا على التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية، ودور مدير الموارد البشرية في الازمات مع المرتكزات الأساسية لإدارة الموارد البشرية التي تساعد في مواجهة الأزمات، وممارسات إدارة الموارد البشرية التي تساهم في التكيف مع البيئة التنظيمية المعاصرة.

وقد خصصنا الفصل الثالث للدراسة التطبيقية فقمنا بتحليل ميداني لإدارة الموارد البشرية في ظلّ الأزمات في مجمع صيدال، من خلال التعرف على المجمع لكافة مهامه وأهدافه، ثم التطرق إلى إدارة الموارد البشرية في المجمع ودراسة ممارستها خلال الجائحة.

ثم قمنا بتحليل النتائج المتوصل إليها وإيجاد العلاقة بين الجزء النظري والتطبيقي وذلك ضمن إشكالية دراستنا.

## الفصل الأول:

# الأزمات في بيئة الأعمال المعاصرة

**تمهيد:**

في ظلّ بيئة شديدة التغيّر وديناميكية وسريعة جدّا لم تعد المنظمات مُطالبة بوضع استراتيجيات للتكيف مع الأزمات عند حلولها فحسب، بل أصبحت تسعى للتخلّي برشاقة تنظيمية عالية ومرونة كافية، وبنية تحتية متمكنة لإدارة الأزمات من أجل تحويلها إلى فرص للاستمرار والتطوّر والاستفادة منها في تبنّي أنماط عمل جديدة من شأنها تعزيز قدرات المنظمة وجعلها أكثر تكيفًا مع محيطها، وفي هذا الفصل سنتطرق إلى أدوار إدارة الموارد البشرية ومرونتها في قلب أزمة كوفيد\_19 وكيف كوّنت ممارساتها مع طبيعة الأزمة لاسيما دورها الاستباقي في الأزمة من خلال توجهاتها الحديثة.

## المبحث الأول: الأزمات في بيئة الأعمال المعاصرة \_التأصيل النظري\_

شهدت بيئة الأعمال المعاصرة تحولات استراتيجية كبرى كان من شأنها تغيير موازين المنظمات وجعلها تتبنى ممارسات مختلفة من أجل استمراريته والاستعداد المسبق للأزمات والاستفادة بعدها، وعلى هذا الأساس نهتم بالتعرف على التحولات الاستراتيجية التي تشهدها بيئة الأعمال اليوم.

### المطلب الأول: خصائص البيئة التنظيمية المعاصرة.

لقد أصبحت المنظمات اليوم مطالبة بفهم بيئتها ومواكبتها بالالتزام بهذه المراحل وبالفهم الجيد لطبيعة البيئة المعاصرة وخصائصها للتحكم الجيد في محيطها الداخلي والخارجي ومنه تحقيق أهدافها وضمان بقائها حتى في ظل وجود تغيرات عديدة وفيما يلي نوجز خصائص البيئة التنظيمية المعاصرة ومتطلباتها: (خروبي، 2018، صفحة 112)

- الديناميكية الشديدة في بيئة الأعمال: وهنا يستوجب على المنظمة الإدراك الجيد لمحيطها الداخلي والخارجي والتغيرات التي قد تحصل به من خلال التحليل الجيد للبيئة بالإضافة إلى الدراسة الجيدة للسوق والفئات المستهدفة لسلعها أو خدماتها، فالبيئة المعاصرة تتميز بالتغيير السريع في الأذواق والاحتياجات في ظل بروز عدة منافسين في مجالات مختلفة هدفهم خلق احتياجات وهمية في السوق ليتم استهلاكها رغبة في التجربة، فاستهداف المنظمة للزبون وجعله الأهم لديها خطوة ذكية لمواكبة تغيرات البيئة.
- التطور السريع في الوسائل التكنولوجية فيستوجب على المنظمة وعلى إدارة الموارد البشرية الاستخدام الجيد لكافة التقنيات التكنولوجية وتدريب مواردها البشرية عليها بصفة مستمرة فمواكبة التقنيات الحديثة يساهم في تحسين أداء الموارد البشرية يساعد المنظمة في التكيف مع متطلبات البيئة المعاصرة.
- الحاجة إلى رفع قدراتها في الاستثمار: تتطلب البيئة المعاصرة قدرة عالية على الاستثمار فيما يسهل عليها عملها ولعل أهم ما تستثمر فيه هو الوسائل التكنولوجية والكفاءات البشرية.
- سرعة التغيير: تتميز البيئة المعاصرة بالتغيير السريع على كافة الأصعدة ولعل هذا التغيير يحمل معه أزمات أو مخاطر محتملة وهنا يجب على المنظمات بناء نظام مرن يستجيب للتغيرات كالقدرة على إعادة الهيكلة والتنظيم عند الحاجة لذلك.
- المنافسة على الكفاءات: تتميز بيئة الأعمال اليوم بالتطور السريع في الكفاءات وتطور مهاراتهم ومواهبهم، وهذا ما يجعل المنظمات تتنافس للحصول على أعلى الكفاءات والسعي إلى الاستفادة منها

- لما تمتلكه من مرونة عالية تسهل عليها التكيف مع المحيط، فتعمل إدارة الموارد البشرية على استقطاب الكفاءات وتمكين الموارد البشرية من أجل تحرير الطاقات الكامنة لديها وتقجير قدراتها على الإبداع مما يساعدها أيضا في التحرر من المركزية التي تعتبر عائقا أمام الاستجابة لأي مخاطر محتملة
- تتميز البيئة المعاصرة بالمستقبل المجهول سواءا من ناحية الابتكارات والتقنيات الكثيرة أو من ناحية سرعة التغير وظهور أزمات جديدة وغير مسبوقة، وهذا يتطلب إدارة استراتيجية للتحكم في مستقبل المنظمة وقدرتها على حسن استغلالها لأفضل الكفاءات والمواهب.
- تغير بيئة العمل الداخلية بحيث أصبحت البيئة الداخلية المعاصرة تتميز بهيكل مسطح يسمح بالمشاركة وروح الفريق والقائد شريكا في العمل وليس مسيطرا يصدر الأوامر فقط وهذا يسهل عملية الاتصال وحسن التصرف عند الأزمات المفاجئة.
- بروز أنماط جديدة في العمل والتي تعتمد على هيكل تنظيمي مسطح يفرض الرقابة الذاتية للموارد البشرية للتقليل من الرقابة وإصدار الأوامر، وإكثار اللوائح والإجراءات التي تعدّ عائقا أمام مرونة المنظمة والموارد البشرية.
- كما تتميز البيئة المعاصرة اليوم بكثرة الأزمات وتنوع أشكالها وخصائصها وحدثتها مثل أزمة كوفيد\_19، ومن هنا أصبحت المنظمات اليوم تتبنى خلية خاصة لإدارة الأزمات والمخاطر.

### المطلب الثاني: المقاربات الأساسية للأزمات وإدارة الأزمات.

قبل الخوض في موضوعنا يجدر بنا أن نحدد المقاربات النظرية للآزمة وإدارة الآزمة وتفصيل الأصول النظرية لهذين المصطلحين من أجل إيضاح المفاهيم والتفصيل الشامل لموضوعنا.

#### أولا- مفهوم الآزمة:

ظهر مصطلح الآزمة لأول مرة في مجال الصحة، بحيث تعني نقطة التحول في حياة المريض عندما تشتد حالته بعد ذلك إما أن يتعافى أو تسوء حالته خلال فترة زمنية قصيرة، (يحيائي، 2015، صفحة 90) ويصفها Bruno siman في مقدمة مقاله حول الإدارة مقابل الآزمة، على أنها النقطة العمياء في المقاربات المناجيرية والإدارية، بحيث يؤكد رواد علم اجتماع المنظمة أنّ الآزمة في المنظمة هي نتاج السلوك العقلاني المحدود للفاعلين فيها، وعادة ما تفرز الآزمة سلوكا غير منطقي لأنها تتعلق بظروف مستقبلية مجهولة غير قابلة للتعرف فالخطر الذي تحدثه الآزمة من الناحية المناجيرية هو خطر الهوية لأنها تمس بالهوية المهنية والشخصية وخطر عرقلة العلاقات الإنسانية. (Bruno, 2012, p. 182)



والأزمة كلمة يونانية الأصل (كرنيو) ثم انتقلت لكافة الميادين والعلوم، منها الإنسانية وعلم النفس والعلوم الاقتصادية والتي ظهرت أواخر الستينات من القرن المنصرم. (يحيائي، 2015، صفحة 90)

وتعني الأزمة لغة في قاموس لسان العرب لابن المنصور الشدة والقحط، في حين يعبر عنها قاموس ويسترن (Websters's) على أنها نقطة التحول في حالة المرض إلى الأحسن أو إلى الأسوأ، أما في اللغة الصينية فيعبرون عنها على أنها خطر وفرصة فهي فرصة للتحول. (مغراوي، 2021، صفحة 493)

وتختلف الأزمات من حيث توجيهاتها النظرية ومنطلقاتها الفكرية، على المستوى الفردي الأزمة تشير إلى الصعوبة، التي تجعل الفرد في حالة سلوكية شديدة لتصبح طارئة مؤثرا عليه، نتيجة عدم قدرته على التعامل معها بشكل صحيح، أما بالنسبة للمنظمة فيشير Srivastava إلى أنها حالة دنيا من الاحتمالية مقابل حالة عليا من النتائج، التي تهدد بقاء المؤسسة، كما يمكن النظر للأزمة من زاوية سمعة المنظمة ومصادقيتها أي مسؤوليتها الاجتماعية إذا أشرنا أنها حادث يوجه اهتمام سلبي للمؤسسة يؤثر على سمعتها مما يهدد بقاءها. (مغراوي، 2021، صفحة 494)

وقد شاع استخدام مصطلح الأزمة بشكل كبير في ميدان الحروب ومجال إعداد الجيوش، فهي عسكريا تمثل النقطة الحرجة بين السلم والحرب، أي أنها تمثل التوقيت الغير مستقر في حياة الدول والشعوب. (مكيد و شتوح، 2007، صفحة 65)

وتعني الأزمة حسب قاموس OXFORD أنها: "وقت يتسم بالصعوبة والخطورة والقلق، و وجوب اتخاذ قرارات حاسمة في مدة زمنية محددة"، (عميش، 2021، صفحة 411) ويمثل التحدي في اتخاذ قرارات حاسمة ضمن فترة زمنية محددة، في قلة المعطيات لاسيما إن كانت أزمة جديدة من نوعها، فلا تتوفر لدى المنظمات المعطيات الكافية لمعالجة هذه الأخيرة، أو اتخاذ قرارات ناجحة وسديدة، فالمنظمة تأخذ غمار المغامرة لتتخذ قرارات حاسمة بناء على تخطيط مسبق أو اعتمادا على معطيات أزمات سابقة ومشابهة.

لقد كانت الأزمات الاقتصادية قبل النظام الرأسمالي تتمثل في الكوارث الطبيعية كالطوفان وانتشار الجراد والجفاف، أو من مخلفات الإنسان كالحروب المدمرة التي تشكل آثارا جسيمة على الاقتصاد والإنتاج، أو الأوبئة والمجاعات التي تؤثر على البشر، وتظهر آثاره الاقتصادية في الغلاء وتفشي الفقر وتراجع قيمة العملة، أما عن أزمات العصر الحديث فبدأت بأزمة خفض الإنتاج الدورية في إنكلترا عام 1825 (يحيائي، 2015، صفحة 90)، وتوالى بعدها عدة أزمات اقتصادية، في ظل النظام الرأسمالي منها أزمة 1929،

وهي من الأزمات الاقتصادية الدورية والتي كانت في الـ 24 أكتوبر من ذات السنة، والتي كان سببها ارتفاع أسعار الأوراق النقدية بنسبة 300%، وعدم ارتفاع الإنتاج الصناعي حيث بلغ ما بين (1921 و1929) 50% فقط من الإنتاج الصناعي، وهذا ما أشعل فتيل المضاربة التي تسببت في خسارة قدرت قيمتها بـ 32 مليار دولار، في الأوراق المالية سنة 1929، وكانت هذه أزمة عالمية مست جميع انحاء العالم من مختلف الجوانب الاقتصادية والاجتماعية ماعدا الاتحاد السوفييتي آنذاك. (برباوي و بوزنورة، 2018، صفحة 148)، ولا يكاد العالم يخلو من الأزمات، فبعد الحرب العالمية الثانية شهد العالم ازدهارا واضحا في الاقتصاد بوجود مصادر طاقة ومن أهم مصادر الطاقة وأكثرها انتشارا آنذاك، هو البترول الذي تميز بانخفاض أسعاره من طرف الدول المنتجة له، وشكل مصدر قوة لاقتصاديات الدول المتقدمة، مما خلق تاريخا اقتصاديا مزدهرا وهذا ما جعل مسيري المؤسسات يفكرون في المستقبل بتطوير مؤسساتهم، ومما لم يكن متوقعا هو أزمة عالمية للبترول قطعت مخططات المسيرين ونظرتهم المستقبلية عن طريق انفجار حدث عالمي مس صناعة البترول على وجه التحديد (serradj, 2018, p. 194) وكان ذلك عامي 1973 و 1975 على التوالي، تعلقته هاته الأزمة بالارتفاع الشديد في أسعار البترول، حيث تضاعف سعره في الدول المنتجة له بثلاث أضعاف، فبلغ سعر البرميل الواحد عام 1973 (3,1 دولار) وفي عام 1974 ارتفع ليصل الى 10,7 دولار للبرميل الواحد، وبلغت أسعار البترول ذروتها عام 1982 لتصل الى 32,5 دولار للبرميل الواحد، وهذا ما خلف أزمة حادة عرفت باسم التضخم الركودي وسميت هكذا نظرا للتضخم الذي خلفه ارتفاع أسعار البترول الى أقصى ذروته وفي نفس الوقت خلف ركودا في الإنتاج والتجارة وصحب ذلك آثارا اقتصادية واجتماعية تمثلت في ارتفاع معدلات البطالة، ومن أهم أزمات العصر الحديث أزمة الرهن العقاري في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 2008، وهي أزمة مالية مست الجانب المالي نتيجة المنح المفرط لقروض الرهن العقاري (Subprime) فتمنح قروض ذات جودة متوسطة الى ضعيفة لذوي الدخل الضعيف والمحدود اللذين يريدون خوض مخاطر كبيرة، مما يجعلهم عاجزين عن تسديد التزاماتهم وتكون هذه القروض سعر فائدة ثابت لمدة 3 سنوات، ثم يصبح متغيرا بعد ذلك. (برباوي و بوزنورة، 2018، صفحة 149).

الأزمة مصطلح لقي اهتماما من طرف العديد من الكتاب على مر السنين ولكن تحديد الإطار المفاهيمي الدقيق لهذا المصطلح يبقى صعبا ومبهما (lagadec, Mars 1991, p. 44)، إلا أنها تعد فرصة للتغيير حسب Mayer لأنها تسمح بالكشف عن وضعيات استقرار لإتاحة فرصة للتعلم والتخلص من الضعف على المستوى التنظيمي. (Gulsun & Isabelle , p. 4)

ويعرفها **Christophe Roux Dufort** على أنها القدرة على الفهم والعمل، (Roux\_Dufort, 2015, p. 6) والفهم يقتضي فهم وضعية المؤسسة وحيثيات الأزمة و مستجداتها ومختلف المعطيات المرتبة بها وامتداد تأثيرها و فهم طبيعتها وما الجهاز الذي تستهدفه وتشمل حركته، وفهم كيفية تجنيد وتعبئة موارد المؤسسة من أجل التحرك و احتوائها والتعامل معها وهذا ما يفسره بالفعل في الأزمة، من أجل التخلص من الضعف التنظيمي كما ذكر **Altinta, Gulsun** في مقاله عن **Christophe Roux Dufort**. (Gulsun & Isabelle , p. 4)

ويعرف **Herman** الأزمة على أنها: «مفاجأة لصانعي القرار بتقييد وقتهم لإصدار رد فعل وتوليد جرعات عالية من التوتر» (Gulsun & Isabelle , p. 4).

و **pauchant** يعرفها على أنها: «عامل مؤثر على الأفراد والتواصل على مستوى جسدي ونفسي وحتى على وجودهم». (Gulsun & Isabelle , p. 6)

ويمكننا تعريف الأزمة على أنها حالة حرجة تهدد بقاء المؤسسة، وتزيد من الشك لدى صناع القرار ويوضح جاي باير 3 مؤشرات للتمييز بين الحدث العارض والأزمة الحقيقية، فتكون المؤسسة أمام أزمة حقيقية إذا كان:

- عدم التناسق بين المعلومات يمثل أزمة حقيقية.
- عدم الرضا والاعتراضات.
- تدهور سمعة المؤسسة ومكانتها. (مداس و داسة، 2021، صفحة 279)

هناك ثلاث مؤشرات تضع المنظمة أمام وضعية حرجة تجعلها في أزمة، فعدم تناسق المعلومات يعرقل عملية صنع القرار، خاصة القرارات الاستراتيجية التي تمثل مستقبل المنظمة، والمؤسسة قرار كما يقول **سايمون**، فمن المهم جدا أن تتوفر المعلومة الصحيحة في الوقت المناسب ولدى الشخص المناسب الذي يحسن استغلالها واستعمالها في المكان الذي يحقق قيمة مضافة للمنظمة، ولكن قد تحدث بعض الأزمات التي تكون خارج إرادة الانسان والتي تتسبب في نقص المعلومات، أو عدم توفرها أساسا وهذا ما يضاعف أثر الأزمة على المنظمة، وحدتها ويصعب التعامل والتكيف معها، لاسيما عدم وجود اتصال فعال بين مختلف مستويات المنظمة يؤدي إلى غياب المعلومة أو عدم وصولها في الوقت المناسب، وهذا يؤثر سلبا على صنع القرار.

بالإضافة لما سبق، فإن تدهور سمعة المنظمة قد يمثل أزمة حقيقية، لأن أثر هذه الأزمة يؤدي إلى القضاء على المنظمة عندما يتخلى عنها المجتمع وكافة أصحاب المصالح، وتصبح غير قادرة على جذب الكفاءات أو حتى الاحتفاظ بما لديها وهنا تكون المنظمة أمام أزمة وجود واستمرار، ومن المحتمل أن ترتبط سمعة المنظمة برضا مواردها البشرية، وراحتهم وشعورهم بالأمان الوظيفي، هو الأمر الذي إن كان جيدا ساهم في تحسين سمعة المؤسسة وصورتها الاجتماعية، وإن كان عكس ذلك ساهم في خلق أزمة تنظيمية للمنظمة وتدهور سمعتها.

كما يمكننا تعريف الأزمة من خلال عدة مجالات، فنقوم بتعريفها من خلال المنظور السياسي كما يلي: «هي حالة مشكلة، تأخذ أبعاد سياسية يجب الأخذ فيها بقرار التصدي لها سواء كان إداريا أم سياسيا أم اجتماعيا أم نظاميا».

**أما من المنظور الإداري فتعرف على أنها:** «حالة غير متوقعة، تؤدي الى اختلال في الأعمال الاعتيادية للمنظمة» (بوراس و بلخير، 2021، صفحة 36)، فهي عبارة عن موقف يجعل القائد أمام صعوبة في اتخاذ القرار أو السيطرة على الموقف أو التحكم في توجهه المستقبلي، لعدم توفر المعلومات، فهي تهديد للكيان وفرصة للتغيير إذا تم فهم معطيات الأزمة وأسبابها والقدرة على مواكبتها، بجعل الكيان مرنا أمامها بجميع أنشطته الإدارية فهي تمثل فرصة للتغيير، إذ يتطابق اسم الأزمة مع معناها في اللغة الصينية (Ji-Wet) والذي يعني تحويل الخطر إلى فرصة للإبداع وإعادة ترتيب الظروف حسب المعطيات الجديدة للأزمة. (مكيد و شتوح، 2007، صفحة 65)

وهذا ما تنص عليه الأدبيات الإدارية فتعتبر الأزمة فرصة للتغيير وتوليد أبواب مهمة، أو هي نقطة انتهاء حياة المنظمة بتعطيل أنشطتها (Mittroff 1992 pouchant)، فهي فرصة للتغيير حسب Mayer 1982، من خلال إتاحة فرص التعلم عبر الأزمة والنهوض بالمنظمة من ضعفها والضعف التنظيمي (Roux-Dufort 2004)، فالتعلم خلال الأزمة يجنبها الوقوع في أزمات أخرى مماثلة، كما أنه يسمح بتوليد طاقات جديدة، عبر تعلم مهارات جديدة واتخاذ سياسات جديدة، من شأنها تحسين جودة العمل، وهذا ما لا يمكن العمل به بعد فوات الأزمة. (Gulsun و Isabelle، صفحة 4)

**ومن منظور الصحة العامة الأزمة هي:** "تهديد للصحة العامة للسكان، ويتم الإعلان عنها إذا ما أعلنت الدولة عن وجود حالة طوارئ لمخاطر أزمة صحية، أو تنشأ بشكل خاص بسبب الأوبئة أو أزمة غذاء أو مخدرات وكوارث طبيعية كالتسونامي". (بوراس و بلخير، 2021، صفحة 36)

الأزمة من المنظور الاجتماعي هي: "هي اضطراب للعادات، عن طريق توقف لما هو متوقع ومسطر ومخطط له، وهذا ما يستدعي التغيير من أجل إعادة التوازن بإحداث عادات جديدة أكثر ملائمة لظروف الأزمة وما بعدها". (عتيق، 2013، صفحة 129)

وحسب المنظور الاقتصادي فهي: "اضطراب مفاجئ يخل التوازن الاقتصادي في بلد ما، وهي اضطراب ناشئ بين الإنتاج والاستهلاك". (بوراس و بلخير، 2021، صفحة 36)، فهي التراجع في النشاط الاقتصادي والإنتاج والتوظيف والاستهلاك، لأكثر من ربعي سنة متتاليين، بسبب التراجع في الناتج الإجمالي عن 10% (جعفر و مرغاد، 2017، صفحة 408)، وهذا التراجع في النشاط الاقتصادي قد يكون متعلقاً بقطاع واحد في منطقة معينة وقد ينتشر الى العالم بأسره، كما قد يكون لفترة زمنية وجيزة أو يستمر لعدة سنوات، مخلفاً بذلك ركوداً اقتصادياً تنعكس آثاره الجسيمة على المجتمع بانتشار الفقر والبطالة لنقص السيولة والانخفاض الشديد في حجم الإنتاج. (برباوي و بوزنورة، 2018، صفحة 148)

يرى Dayton الأزمة من منظورين:

(1) **المنظور السياسي الرمزي**: وهو منظور يتعلق بالأزمة نفسه، وكيفية التعامل معه من طرف المدراء و فرق العمل عند حدوثها، ويصف Dayton الأزمة بأنها حالة فوضى لا يمكن التنبؤ بها، كما يراها Smith اضطراب وحالة غير مستقرة، فهي تعصف بأكبر المنظمات وأصغرها وتستهدف جميع أنواع التنظيمات وتمتد إلى أبعد الحدود فتنتقل من دولة لأخرى بفعل العلاقات السياسية والاقتصادية في وقت سريع أو بطيء وموعد مجيئها أو انتهائها مجهولان، لذلك على المنظمات تجهيز السياسات واستراتيجيات فعالة للتعامل مع حالات الأزمات والطوارئ في الوقت المناسب فكما يمكن للمنظمة أن تتعلم من الأزمة وتزدهر يمكن لها أيضاً أن تنتهي وتزول عند عدم قدرتها على التعامل الصحيح مع الأزمة في الوقت المناسب.

حسب Hermans، تُعتبر أزمة عندما تعجز المنظمة على إنجاز مهامها، وتنتقل إلى ما يتجاوز حدود خطط الطوارئ، فهي ثغرة أمنية تظهر بشكل مفاجئ وتهدد أهداف المنظمة ذات الأولوية في وقت محدود الاستجابة.

(2) **المنظور التشغيلي**: وهو ما يتعلق بإدارة الأزمة من كافة النواحي، وقد ظهرت هذه الأخيرة في النصف الثاني من القرن العشرين، وهو مصطلح ذو أصل سياسي وقد استخدمه الرئيس الأمريكي John F Kennedy لأول مرة عند أزمة الصواريخ الكوبية سنة 1962، عندما كادت أن تؤدي التجارب

الأمريكية السوفيتية إلى حرب عالمية ثالثة، في حين كان قد اعتاد العالم على إدارة الأزمات من قبل هذا خلال التعامل مع الأخطار المختلفة بشكل مفاجئ فقد قَدَّم أرسطو تعريفاً للأزمات دون ذكر المصطلح وذلك قبل ظهور مصطلح الأزمة حين قال: «يجب على المرء دائماً أن يتوقع ما هو غير متوقع».

فالأزمة هي حدث مفاجئ يحدث خلافاً في المنظمة ويجعلها في حالة عدم استقرار يمس هيكل المنظمة وكافة وظائفها، ويعرقل نشاطها ويهدد استمرارها، إلا أنَّ الأزمة تمثل فرصة للتطوير والتحسين إذا ما تمَّ استغلالها والتخطيط المسبق لها، عن طريق إعداد الاستراتيجية المناسبة والتكيف مع المحيط وتعبئة الموارد البشرية للظروف الحرجة.

كما يؤكد لنا **POLLAND** ضرورة دمج إدارة الأزمات ضمن الإدارة الاستراتيجية للمنظمة للعمل على استراتيجيات مبتكرة تعمل على تطوير المنظمة واستمرارها والتوجه نحو الإدارة الاستراتيجية للأزمة وهذا سيمس ب الهيكل التنظيمي للمنظمة والثقافة التنظيمية استجابة للتغيرات البيئية. (بوسماحة & زيان، 2022)، وتتعرض الأزمة على جميع أنشطة المؤسسة بعملياتها التسييرية وأنشطتها الخاصة، وهذا جعل المفكرين يشكلون مدرستين أساسيتين يمثلون أهم مقاربات الأزمة، الأولى تأخذ الأزمة من زاوية الحدث باعتبارهم لها حدثاً غير متوقع يخل بنظام المؤسسة ويشلّها، والثانية تأخذ الأزمة من زاوية العمليات، أي عمليات المؤسسة ومعالجتها، وفيما يلي نقد مقاربات الأزمة: (serradj، 2018، صفحة 195)

**مقاربة الحدث:** هي زاوية الحدث، وعرفت بهذا الاسم لاعتبار الباحثين أن الأزمة حدث لحظي محدود بالوقت والمكان الذي يمكن أن يتحوّل لأزمة، ويعتبرها الباحثون فقدان النظام المرجعي والتي يحدث تعقيدات على مستوى الرقابة وإدارة الوضعية، والحادثة هو حدث يمكن معرفة أسبابه وتوقيته وتحديد مكانه وخصائصه.

**مقاربة العمليات:** تركز هذه المقاربة على طبيعة الحدث، الذي يؤدي إلى انفجار الأزمة وبصفة أساسية على آثاره، والتنبؤ بأعراضه، هذه المقاربة تسمح بتحليل الأزمة من خلال مظاهرها الخارجية فهي مقارنة عملية تسمح بالتقليل من آثار الحادث، فحسب **Perrow** فالأزمة حدث يمكن التنبؤ به، وحسب (Roux Dufort 2000) فإن تحليل الأزمة لا يمكن إلا بعد انفجارها فيجب على المسيرين تكييف نظام كلاسيكي يعتمد على رد الفعل، وحسب هذه المقاربة فالأزمة عند حدوثها يمكن وضعها ضمن محيط لا يخلّ بنظام المنظمة، أي اعتبارها حدث منفصل من أجل اتخاذ القرار الصحيح، ونستنتج ممّا سبق أن

**Perrow 1984** اعتبر الازمة ممكنة الحدوث و يمكن التنبؤ بها وبطبيعتها وبالتالي يسهل على المنظمة مواجهتها، وتجهيز سياسات مسبقة لها ولطبيعتها، وهذا ما تنفيه الأبحاث الحديثة حيث شهدت بيئتنا أزمات مفاجئة يستحيل التنبؤ بها كما يستحيل التنبؤ بطبيعتها وخصائصها إلا بعد فترة من حدوثها كأزمة كوفيد\_19، أما الرأي الثاني ل Roux Dufort فإنه يعتبر خصائص الأزمة مجهولة قبل حدوثها وبالتالي لا يمكننا تحليلها إلا بعد حدوثها وهذا ما يفرض على المنظمات إعداد أنظمة خاصة يمكنها اصدار رد فعل مفاجئ عند أي أزمة، أي إدارة الازمة عبر خلية خاصة بها.(perera pubdrich & Olivier, 2012)

أي مقارنة تضع الأزمة ضمن سياق أكثر دقة من حيث أصولها وديناميكية تطورها، والأزمة غالبا ما تكون متوقعة ويمكن تحديدها وتحديد مراحل تطورها في معظم الحالات وهي كما يلي:

أ. **مرحلة الإقلاع:** تشتمل على أصول الأزمة والتي قد تكون نتيجة خطأ ما في الأنظمة الاجتماعية وغيرها، أو أخطاء بشرية.

ب. **المرحلة الحادة:** تشمل ثلاث عناصر

✓ تقارب المعلومات والأحداث في المنظمة.

✓ اختلال العادات الإدارية.

✓ التشكيك في هوية المنظمة واختلال ثقافتها التنظيمية، رسالتها وقيمتها.

ت. **مرحلة إعادة التوازن والتغيير:** وهي المرحلة التي تقرر فيها المنظمة إبقاء الوضع كما هو، أو إحداث تغيير كبير بعد الأزمة، نتيجة الاختلالات التي حدثت.

ومن وجهة نظر Roux Dufort فإن كلا المقاربتين متكاملتين في تسليط الضوء على

الأزمة.(perera pubdrich & Olivier, 2012)

**ثانياً\_ إدارة الأزمات:** هي النظام الذي يسمح بالتعامل مع الأزمة، أي هي القالب الذي نحدد به أثر الأزمة وكيفية التعامل معها وتجنبها من خلال معرفة خصائصها والتخطيط للأزمات التي لا يمكن تجنبها، أي الحديثة من نوعها أو المجهولة الخصائص كأزمة كوفيد\_19.(نايلي، 2023، صفحة 529)

ولعلّ إدارة الأزمات هي المجال الذي يسمح بالجمع بين العلم بالأزمة وكيفية التعامل معها مع القدرة

على التعامل مع الازمات المجهولة من خلال الكفاءات والمهارات والمواهب التي تسمح بتجسيد الابداع

والابتكار ويعتمد ذلك على مسير الأزمة ومدى فعاليته لذلك تسمى بفن إدارة الصعب.(نايلي، 2023، صفحة 530)

جدول رقم (01): مناهج إدارة الأزمات.

إدارة الأزمات	منهج تقليدي	منهج حديث
مناهج إدارة الأزمات	انتظار حدود الأزمة ثم إصلاح ما يمكن إصلاحه وإنقاذ ما يمكن إنقاذه والحدّ من الأضرار الناجمة	إعداد الخطط والاستعداد للتغيرات المستقبلية التي قد تحدث والأحداث الغير متوقعة وفقا لتغيرات البيئة، فإدارة الأزمة وفق النهج الحديث يركز على إعداد الإجراءات الأزمة للحدّ من الأزمة والتقليل من حدّتها.

من إعداد الطالبة بالاستعانة ب(بوسماحة و زيان، 2022)

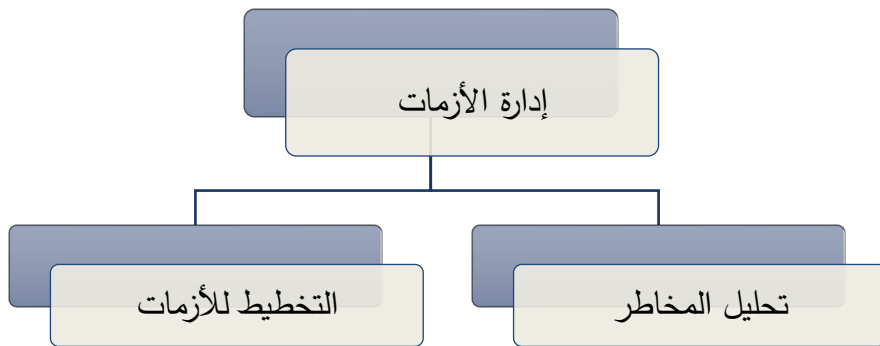
نريد أن نوضح من خلال الجدول السابق مناهج إدارة الأزمات، فهناك منهج تقليدي يرى أنّ إدارة الأزمات مهمتها أن تصلح ما بقي من الأزمة، أي التدخل بعد انتهاء الأزمة، دون محاولة تجنبها أو الاستعداد المسبق لها، من أجل التكيف السريع معها والاستجابة لها، أما المنهج الثاني فيرى أنّ الاستعداد المسبق للأزمة من خلال إعداد الاستراتيجيات والخطط والسياسات التي يمكنها أن تساهم في تجنب المنظمة للأزمة، أو التكيف السريع معها عند حدوثها عن طريق سياسات فعالة معدّة مسبقا تجعل المنظمة أكثر مرونة في وجه الأزمة.

**نماذج إدارة الأزمات:** تقوم إدارة الأزمات على نماذج تجعل منها فعالة في حالة وجود الأزمة حيث وضع المفكرين نماذج تعتبر حديثة في علم الإدارة لتعرض عالم الأعمال اليوم إلى عدّة أزمات تعصف



بالمصالح الاقتصادية للمنظمات بل وقد تؤدي إلى زوالها فإدارة الأزمات تقوم على نماذج تحلل وتضع أنجح الطرق للتعامل السليم مع الأزمة إن وجدت سواء متوقعة أو غير متوقعة.

### 1. النموذج الأول: إدارة الأزمات حسب Hayes:



إدراك نوعية المخاطر وآثارها ووضع خطة لها

تقييم احتمالية حدوث المخاطر.

العمل على إعداد خطط للتكيف مع الأزمة

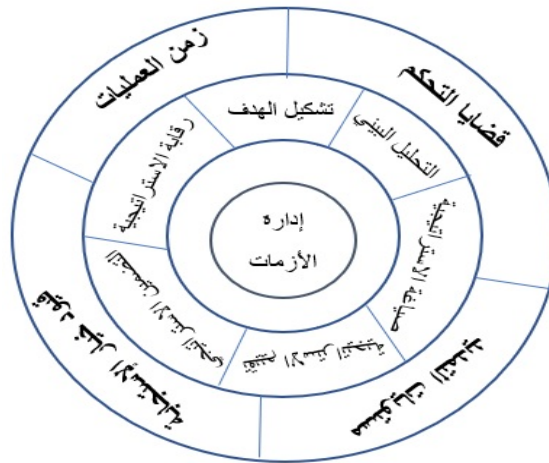
تقييم النتائج والأضرار التي قد

الغير متوقعة.

تلحق بالمنظمة.

**النموذج الثاني: حسب Burnett 1998:** وضع Burnett نموذجاً لإدارة الأزمات حسب العوامل المؤثرة في الإدارة الجيدة للأزمة أو العراقيل (ضغط الوقت، التحكم، التهديدات، قيود خارجية للاستجابة)، فهذه العوامل تشنت المنظمة لتحقيق هدفها في إدارة الأزمات وهذا النموذج يوضح كيفية التحكم بالأزمة:

الشكل رقم (01): نموذج burnett 1998 لإدارة الأزمة



المصدر: (بوسماحة و زياني، 2022، صفحة 7)

يوضح الشكل السابق نموذج إدارة الأزمات حسب (Burnet 1998)، ويبرز التحديات والقيود التي تمنع المنظمة من مواجهة الأزمة، وإدارتها بشكل فعال، فلخصها في حدود الدائرة الأولى من زمن وقيود الخيارات الاستراتيجية، وقضايا التحكم، وتهديدات البيئة الخارجية، فهذه عوامل خارجية تمنع المنظمة من اتخاذ قرارات فعالة بشأن الأزمة ومعالجتها حسب Barnett، فإن استطاعت المنظمة تجاوزها والسيطرة عليها، يمكنها حينئذ إدارة الأزمة عن طريق الخطة الاستراتيجية من صياغتها و تقييمها ومراقبة تنفيذها مع تحديد الهدف والتركيز على البيئة وتحليلها، سواء الداخلية أم الخارجية ويكون هذا التقسيم كما يلي تحديد الخطوات الست والتي وضعها ضمن الدائرة الداخلية كما هو موضح في الشكل، مقسمة إلى ثلاث فئات رئيسية كما يلي:

- تحديد هوية المنظمة: أي تحديد مجموعة القيم والمبادئ التي تسير عليها المنظمة بالإضافة إلى خصائصها ورسالتها وغيرها مما يحدد هوية المنظمة.
- إعادة التشكيل: والتي تمثل إعادة التعريف بهوية المنظمة وتحديد الأهداف بوضوح، عن طريق تنفيذ الاستراتيجية ومراقبة تنفيذها.
- التحديد: والمتمثل في تحديد الهدف مقابل التحليل البيئي أي وضع الهدف باعتبار البعد البيئي وتحليله، ثم التحضير للأزمة وتشكل مواجهتها وصياغة الاستراتيجية وتقييمها، كما يفترض صاحب النموذج أن المنظمة تزداد تحدياتها خلال الأزمة بصعوبة الأداء الجيد في كل فئة فسيطرة المنظمة على هذه المهام يعني سيطرتها على الأزمة. (بوسماحة و زياني، 2022، صفحة 12)

الشكل رقم(02): نموذج coombs(2015) لإدارة الأزمة

ما بعد الأزمة	• التعلم والمراجعة
أثناء الأزمة	• الاستجابة
قبل الأزمة	• الوقاية والاستعداد والمنع

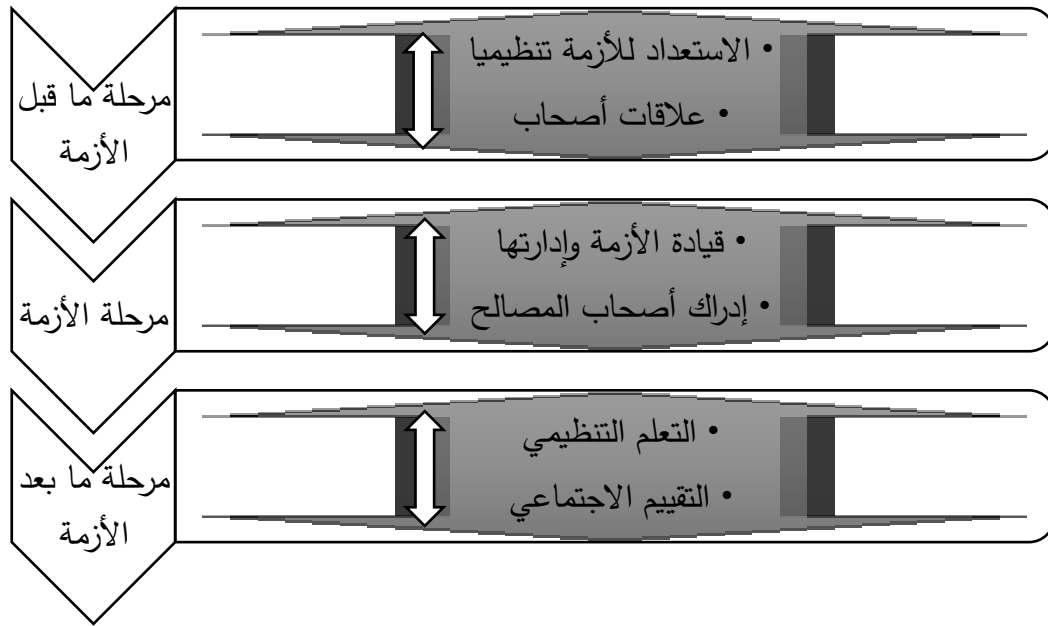
المصدر: من إعداد الطالبة بالاستعانة ب (بوسماحة و زباني، 2022، صفحة 13)

يوضح الشكل أعلاه المراحل الثلاثة للأزمة ولكلٍ منها طريقة في التعامل معها، وفق أربع عوامل مترابطة فيما بينها حسب (2015) coombs، فمرحلة ما قبل الأزمة تقتضي الوقاية منها والاستعداد لها، أما مرحلة الأزمة نفسها فيحين وقت الاستجابة عن طريق تنفيذ الخطط والاستراتيجيات التي تم إعدادها، أما بعد الأزمة فهي مرحلة للتعلم والاستفادة من دروس الأزمة للتطور والاستمرار والازدهار.

## 2. نموذج إدارة الأزمات حسب BundyPraffer Short et Coombs:

تم بناء هذا النموذج بناء على المقاربة السابقة لـ Coombs ، والتي تعتمد على الثلاث مراحل الأساسية للأزمة مع العوامل الأربعة لكل مرحلة، فتمّ جمع النقاط المشتركة لبنها لنتنتج لدينا هذه المقاربة في إدارة الأزمات كما يلي:

الشكل رقم (03): مراحل الأزمة.



المصدر: (بوسماحة و زيان، 2022، صفحة 14)

يمثل الشكل أعلاه نموذج إدارة الأزمات حسب **BundyPraffer Short et Coombs**، يقوم هذا النموذج على مراحل الأزمة الثلاث التي أشار إليها **Coombs** في نموذجه السابق، بحيث يوضح لنا أنَّ المنظمة تقود الأزمة حتى قبل بدايتها وهي مرحلة الاستعدادات وتستعد لها داخليا من خلال: (بوسماحة و زيان، 2022، صفحة 15)

- الموثوقية: وتعتمد على قدرة المنظمة على التسيير والقيادة رغم التغييرات في الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية فالمنظمة التي تتمتع بالموثوقية لديها القدرة على التكيف مع الأحداث غير المتوقعة والأزمات المفاجئة وإدارتها لاستخدام اليقظة الاستراتيجية (معرفة + سلوك).

• الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية: وعدم التحكم بهما قد يضاعف من احتمالية حدوث الأزمات فثقافة المنظمة هي ما تحكم السلوك الإيجابي ويمكنها احتواء السلوك السلبي وهذا ما يمنع ظهور الأزمات التي قد تنتج بسبب الصراعات الداخلية وأيضاً يمكنها تخفيف ضرر الأزمات الأخرى الخارجة عن سيطرة المنظمة، وخارجياً من خلال دراسة أصحاب المصالح وما يتعلق بهم وهذا يسهل عليها التحكم في تنظيمها، وبناء علاقات جيدة معهم مبنية على الثقة وخفض مستوى التوقعات، كما يجب على المنظمة التركيز على الشفافية وبناء قنوات اتصال مفتوحة وآمنة و واضحة لتجنب سوء الفهم لعدم خلق أي أزمات للمنظمة أو تصعيد أي أزمة تحل فجأة عليها فهم عنصر مهم في محيط المنظمة.

ثم تأتي مرحلة الأزمة التي تهدف المنظمة فيها إلى الحفاظ على توازنها والتقليل من حدتها عبر القيادة الفعالة للأزمة، من خلال النظر إليها كفرصة أكثر منها كتهديد كون القائد الذي يعتبرها فرصة سيحول مسارها لصالحه ويتعامل داخلياً معها بفاعلية حيث يركز جهوده على المرونة والاهتمام بالموارد البشرية التي تمكنه من تجاوزها وتحسين الأداء بعدها، بحلول أكثر سلاسة وقرارات مرنة في الوقت المناسب في حين من براها تهديداً يتهرب منها ويقودها بعاطفة، ويكون أقل مرونة وانفتاحاً، وقد ربط الباحثون هذه المرحلة بتصورات أصحاب المصالح، والتي تعكس رؤيتهم للآزمات وتصوراتهم وكيف تؤثر المنظمة على تصوراتهم وهي إحدى خطتها للاستجابة للأزمة وهي الاتصالات التي تجريها المنظمة مع أصحاب المصالح للتأثير على تصوراتهم للأزمة.

وأخيراً مرحلة ما بعد الأزمة: وتأتي هذه المرحلة بعد الأزمة وبعدها تكون الأزمة فرصة لا تهدداً يتم توجيه الجهود نحو دعم التعلم التنظيمي وخلق فرص جديدة وتجاوز ما قد حدث، فالتعلم هو عملية تركز على الحدث، وتعمل على تطوير القدرات التنظيمية بعد الأزمة.(بوسماحة و زيان، 2022، صفحة 15)

**ثالثاً\_ الإدارة بالآزمات:** هي أسلوب مفتعل لاختلاق آزمات تبدوا وكأنها حقيقية من أجل تغيير وضع ما، أو السيطرة على المرؤوسين وتوجيه جهودهم لفائدة جهة معينة، أو لمصلحة معينة.(بوحفاني و زدام، 2021، صفحة 537)

فإدارة الآزمات تهدف إلى حصر سلبيات الأزمة قدر المستطاع، من أجل السيطرة على الوضع وتحسين وضعية المنظمة ومنع حدوثها مرة أخرى، في حين الإدارة بالآزمات تهدف إلى افتعال آزمات غير موجودة، من خلال دراسة نقاط قوة وضعف المنظمة لاسيما بيئتها من أجل تحديد نوع الأزمة المراد بثها لتحقيق أهداف صناع الأزمة والتحكم في المنظمة.(بوحفاني و زدام، 2021، صفحة 538)

### المطلب الثالث: طبيعة الأزمات وخصائصها.

تتميّز الأزمات في البيئة التنظيمية المعاصرة بالعديد من الخصائص كونها في بيئة شديدة الديناميكية وتتميّز بالتطور المستمر الأمر الذي يتطلب من المنظمة التكيف السريع والاستعداد الدائم للتغيير، وعلى هذا الأساس سنقوم في هذا المطلب بتحديد طبيعة البيئة التنظيمية المعاصرة بالإضافة إلى خصائص الأزمات وأنواعها.

#### أولاً- طبيعة الأزمات في البيئة التنظيمية المعاصرة.

تتطلب بيئة الأعمال اليوم إدارة موارد بشرية مرنة ورشيقة وديناميكية تستجيب بسرعة للتغيرات التي تحدث بالبيئة، من خلال قدرة هذه الأخيرة من تغيير أنماط العمل وطبيعة العمل بسبب خصائص الأزمات في البيئة المعاصرة، فكلما شهد محيط العمل تغيرات وتطورات تغيرت أيضا طبيعة الأزمات التي تصبح أكثر تعقيدا، ويذكر **PATRICK LAGADAC** أننا في زمن أزمات جديدة لم تكن معروفة من قبل، وتشكل الأزمات في البيئة المعاصرة للأسباب التالية:

- التطور التكنولوجي: يشهد التطور التكنولوجي اليوم تطورا سريعا، يمكنه أن يكون أداة إيجابية

يمكن استغلاله في تسهيل العمل وتقريب المسافات والتقليل من اليد العاملة، ولكنه أيضا أداة سلبية لما يتميز من قدرات على التهكير واستهداف بيانات المنظمات وهذا يشكل خطرا حقيقيا عليها ويمكنه أن يؤدي إلى أزمة محتملة تستطيع المنظمة مواجهتها عن طريق امتلاكها لكفاءات تجيد استخدام الوسائل التكنولوجية وحمايتها.

- التنظيم: وذلك بسبب زيادة الإجراءات والمعايير التنظيمية، والتمسك الشديد بها، والذي يزيد من

تعقيد البيئة الداخلية ويزيد من صعوبة الاتصال الفعال واتخاذ القرارات السريع.

- العولمة: غيرت في طبيعة الأزمات بسبب الحروب الاقتصادية والصحية وحتى البيولوجية، وذلك

يرجع إلى الانفتاح على العالم.

- السمعة التنظيمية: وتعتبر عن الطريقة التي يرى بها أصحاب المصلحة المنظمة، وتعتبر عن تقييم

المنظمة أيضا، فهي أصل من أصول المنظمة تتأثر وتخلق أزمة إذا ما تمّ المساس بها، فهي مهمة في جذب الزبائن والكفاءات والمواهب وفرص الاستثمار وتحفيز الموارد البشرية وكسب ولاءهم، ومواكبة

البيئة المعاصرة عن طريق التغطية الإعلامية الجيدة خاصة في ظل رواج وسائل التواصل الاجتماعي وسهولة تناقل الخبر، فيجب حماية السمعة التنظيمية من الأزمات لتأثيرها وحساسيتها في بيئة الأعمال اليوم. (لمجد، 2016، صفحة 161)

ومن هذا نرى أنّ للأزمات تأصيل نظري مهم يشمل الإطار الفكري لمختلف المفكرين اللذين حددوا الأزمة وكيفية التعامل معها، عبر كافة مراحلها وبجميع خصائصها، إلا أنّ بيئة الأعمال المعاصرة فرضت تحديات جديدة وخلقت أزمات غير معهودة في ظل محيط شديد الديناميكية والمعرفة المتزايدة، و تتميز الأزمات بعدة أنواع فمنها الصحية ومنها الاقتصادية ومنها حتى التنظيمية، وكلها تجعل المنظمة عرضة للخطر بدرجات متفاوتة حسب نسبة توقعها ودرجة الاستعداد لها من خلال التخطيط الاستراتيجي ومدى مرونة المنظمة أمام التغيرات المفاجئة لاسيما قدرة الموارد البشرية على تقبل التغيير المفاجئ.

## ثانياً\_ خصائص الأزمات وأنواعها.

**1) خصائص الأزمات:** تتميز الأزمات بمجموعة من الخصائص تجعلنا نصنفها كأزمة، ومن خلال خصائصها يمكننا التعامل معها ومواجهتها وهي كما يلي:

- المفاجئة: فهي مفاجئة وغير ممكنة التوقع، وهي نقطة تحوّل تحدث في فترة قصيرة وبسرعة عالية وبشكل متسلسل فتضع المنظمة في وضع سيئ يصعب التصرف فيه.

- نقص المعلومات: عند حدوث الأزمة بشكل مفاجئ يصعب الحصول على المعلومات التي تساعد على اتخاذ القرارات التي تمكننا من اتخاذ التدابير الوقائية والممارسات الصائبة فتبدوا واسعة المجال وغامضة والرؤيا غير واضحة.

- تصاعد الأحداث: توالي الأحداث بسرعة يضيق مجال فهم طبيعة الأزمة ويؤدي ذلك إلى الشك في الخيارات وبالتالي تشكل توترا وقلق.

- فقدان السيطرة: نظرا لخصائص الأزمة سابقة الذكر فإن أصحاب القرار يواجهون تحدياً في اتخاذ القرارات الصحيحة لأنها تجاوز قدراتهم ونفوذهم.

- غياب الحل النهائي: عند وضعية الأزمات فإن الحلول لا تكون موجودة نظرا للمباغطة ونقص

المعلومات فهي تتطلب قرارات سريعة بطريقة غير مركزية، وهنا قد تمون الخيارات المتاحة من الحلول مكلفة وتفق قدرات المنظمة إلا أنها في وضع يجب التصرف فيه فتختار أقلهم ضررا، لأنها تسعى إلى مواصلة نشاطها واستمرار مصالحها والحفاظ على الأمن فيها، والأزمة تشكل أكبر تهديد لها. (عبد الحفيظي، 2023، صفحة 28)

- بالإضافة إلى بعض الخصائص الأخرى كعدم الاستقرار والآثار السلبية على المنظمة وعلى إدارة الموارد البشرية، إضافة إلى طريقة تأثيرها على الإطار المرجعي للمنظمة (perera pubdrich و Olivier، 2012)

(2) أنواع الأزمات: تتصنف الأزمات حسب نوعها ومضمونها وحسب الإطار الجغرافي لها كما تصنف حسب حجمها وحجم الخسائر التي تسببت فيها وفيما يلي سنعرض أنواع الأزمات بدءا بنوع ومضمون الأزمة وفي هذا النوع تصنف فيه الأزمات حسب طبيعتها كالأزمات الاقتصادية والبيئية والصحية... (عراة، 2009، صفحة 161)

- الأزمة الاقتصادية: هي اضطراب مفاجئ في التوازن الاقتصادي لبلد ما، أو عدة بلدان وهي اضطرابات ناشئة عن اختلال التوازن في الإنتاج والاستهلاك، (قدور، 2018، صفحة 74) وتتشكل الأزمة الاقتصادية بسبب الدورة الاقتصادية، التي تحدث نتيجة للنشاط الاقتصادي، ويمكن تعريف الدورة الاقتصادية بأنها ظاهرة ملازمة للاقتصاد الرأسمالي، وتتضمن في إحدى مراحلها الأزمة، ويرى الاقتصاديون أن سبب حدوث الدورات الاقتصادية يعود إلى الإفراط في الاستثمار وهناك فرضية التقلبات النقدية، وهذا ما تتبناه المدرسة الحديثة، وتحليل الأزمة يتطلب تحليلا للدورات الاقتصادية لأنها مرحلة من مراحلها، وقد شهد العالم منذ الثورة الصناعية العديد من الدورات الاقتصادية التي صحبتها اضطرابات كثيرة، تختلف حسب المدة والعمق والنتيجة. (قدور، 2018، صفحة 69)

يشهد العالم الاقتصادي ازدهارا ثم انكماشاً ثم شلل تام في الاقتصاد وهذا ما يسمى بالدورة الاقتصادية، فهي تكرار منتظم لظاهرة ما أو حدث ما ويكون هذا التكرار على مستوى الزمن والحدة، وتحدث هذه التقلبات والتي تشكل الدورات بالتناوب وينظم حدوثها تتابع النشاط الاقتصادي، وتكون بشكل متعاقب تتداخل فيما بينها مشكلة التعاقب بين القمة والقاع مما يؤثر على النشاط الاقتصادي.



ونرى الأزمة هنا من خلال المراحل المختلفة المتداخلة التي تجمع هذه التقلبات، بين أزميتين تنطلق من الأزمة الأولى الى الركود الى الانتعاش الى الأزمة من جديد وهذه طبيعة التطور الاقتصادي الدولي.(قدور، 2018، صفحة 70)

- الأزمات الصحية: تعتبر الأزمة الصحية من الأزمات الخطيرة التي تشكل تهديدا على صحة الناس بصفة عامة ويمكنها الانتشار والعصف بمجتمع كامل في شكل وباء بسبب الفيروسات، كما شهدناه مؤخرا بوباء كوفيد\_19، الذي صنف كأزمة صحية خطيرة، أو بسبب عوامل طبيعية كموجات الحر.(بوراس و بلخير، 2021، صفحة 36)وهي حدث ما طارئ في المجال الصحي وتؤدي إلى خسائر في الأرواح بسبب الأمراض أو كوارث طبيعية.
- أزمة داخلية وخارجية: تمس كيان المنظمة وتنظيميها وتهز استقرارها وتهدد مصالحها وبقاءها، تتشكل للتغير البيئي وتؤثر على عمل المنظمة وإدارتها ومصلحتها الداخلية والخارجية فتؤدي إلى خسائر مادية ومعنوية.
- أزمة طبيعية: وهي الأزمات الخارجة عن إرادة الإنسان وقدرته كالزلازل والبراكين والأعاصير وتشكل خطرا على صحة الإنسان وحياته.(مفتاح، 2021، صفحة 266)

### 3) التصنيف الحديث للأزمات:

يضع لنا **gunde(2005)** تصنيفا حديثا، يبين فيه أنواع الازمات وأكثرها خطورة وتأثيرا على المنظمات من خلال مصفوفة تضم 4 أنواع من الازمات وصنفها من حيث القابلية للتنبؤ ومدى قابلية التأثير فيها كما يلي:

جدول رقم 02: تصنيف الازمات حسب **gunde**.

1_الأزمات التقليدية:	2_أزمات غير متوقعة:
----------------------	---------------------

<p>هي أزمات تتميز بقابلية التنبؤ ويمكن التأثير فيها، تحدث هذه الأزمات بسبب الاستخدام التكنولوجي الخطير مثل انفجار المصانع الكيميائية، في هذا النوع من الأزمات المتوقعة الخسائر معلومة ومتوقعة ومقدرة نسبياً، وممكنة العلاج عند طريق تدابير سريعة ويمكن التحضير المسبق لها عن طريق التدريب الجيد والمستمر وخلية أزمات فعالة.</p> <p>وهي نادرة الحدوث ولا يمكن التنبؤ بها كالحرائق يحدث هذا النوع من الأزمات بسبب الأنظمة الطبيعية ويمكن التأثير فيها واتخاذ التدابير اللازمة ولكن بصعوبة مونها أزمات غير قابلة للتنبؤ، كما أنّ المنظمة تأخذ من هذه الأزمات دروساً وتعمل على البحث عن أسبابها الفعلية لتفاديها مرة أخرى أو لسهولة التعامل معها بسرعة وفي الوقت المناسب ومرونة عالية، وذلك عن طريق التدريب الجيد إعداد فرق للأزمات دائمة ومجهزة لأي أزمة مع الاعتماد على اللامركزية في اتخاذ القرارات لتصرف بسرعة وسهولة أكبر.</p>	<p>هي أزمات مرنة متوقعة ولا يمكن التحكم بها إلا بصعوبة شديدة كالهزات الأرضية تتسبب في أضرار ضخمة مع صعوبة تجاوزها وتعمل المنظمات على المراقبة المستمرة للنظام والتركيز على التوقع والتنبؤ هذه الأزمات.</p>
<p>4_الأزمات السياسية:.</p>	<p>3_الأزمات العنيفة:</p>
<p>وهي الأزمات الأشد خطورة كونها غير قابلة للتنبؤ، تحدث وتستمر لفترة طويلة وتنتشر بشكل سريع ومفاجئ، ولا يمكننا التأثير فيها لصعوبة جمع المعلومات وتقدير المؤشرات كالهجمات الإرهابية</p>	<p>هي أزمات مرنة متوقعة ولا يمكن التحكم بها إلا بصعوبة شديدة كالهزات الأرضية تتسبب في أضرار ضخمة مع صعوبة تجاوزها وتعمل المنظمات على المراقبة المستمرة للنظام والتركيز على التوقع والتنبؤ هذه الأزمات.</p>

المصدر: (عبد الحفيظي، 2023، صفحة 33)

### المبحث الثاني: أزمة كوفيد\_19 وأساليب إدارتها.

نهدف من خلال هذا المبحث إلى التعريف بأزمة كوفيد\_19 بخصائصها الفريدة وتصنيفها وتأثيراتها المختلفة على إدارة الموارد البشرية وكيفية تعامل القانون معها في الجائز من خلال بنود ومواد خاصة تهدف إلى حفظ حقوق الموارد البشرية وضمان استمرارية المنظمات وحفظ النفس البشرية خلال العمل كأولوية.

### المطلب الأول: لمحة نظرية حول أزمة كوفيد\_19.

لا شك أنّ أزمة كوفيد\_19 تتميز خصائص فريدة وغير معهودة مما سبب اضطرابا شديدا في بيئة العمل ممّا سبب شللا جزئيا في بعض المنظمات، وخلق حيرة حول كيفية التعامل مع هذا النوع من الأزمات الجديدة في الجزائر والعالم.

شهد العالم عبر التاريخ مجموعة من الأوبئة والأزمات الصحية والفيروسات التي أودت بحياة الملايين من البشر كمثل الطاعون والكوليرا وغيرها، وكلها أوبئة تشلّ حركة الإنسان وتهدد حياته وبقائه كما تهدد بقاء المنظمات وعملها وفيروس كوفيد\_19 واحد من هذه الفيروسات التي شكلت أزمة صحية كبيرة أودت بحياة الآلاف من البشر كما أنها أنهت نشاط المئات من المنظمة، ومن جهة أخرى ولد من رحمها مئات المنظمات الأخرى باستغلال عدة فرص في أشكال العمل الجديدة.

ظهر فيروس كوفيد\_19 لأول مرة في الصين في مدينة ووهان وانتشر بسرعة فائقة ورهيبة ليذهب ضحيته في البداية المئات من الناس، مع عجز عن تفسير أسبابه أو طرق دقيقة لانتشاره أو عواقبه أو إلى أين سيؤول العالم مع هذا الفيروس المرعب فانتشر في كامل أوروبا، أمريكا وصولا إلى أفريقيا ليوقف نبض الحياة ونشاطها بسبب الذعر الذي خلفه بين الناس، أصبحت الحياة عبارة عن حجر منزلي وخوف وذعر من الموت بهذا الفيروس الخطير الذي يؤدي جميع فئات المجتمع خاصة كبار السن وذوي الأمراض المزمنة والمناعة الضعيفة، وتصنّف منظمة الصحة العامة فيروس كوفيد\_19 من بين الفيروسات التي تعمل على تعطيل التنفس وتسبب التهابات رئوية حادة، (SARS-COV) وهو سلالة جديدة في عالم الفيروسات لم يصب البشر من قبل وهو من بين الفيروسات الحيوانية التي تنتشر بين البشر والحيوانات أيضا، ويدعى كذلك فيروس كورونا وهو الاسم الأكثر شيوعا وتداولاً (corona) ويعني هذا الاسم باللغة العربية التاج أو الهالة نسبة إلى شكله بالمجهر الذي يظهر في شكل تاج ملكي. (المنظري، 2020)

#### المطلب الثاني: التأطير القانوني لأزمة كوفيد\_19 في الجزائر.

حلّت أزمة كوفيد\_19 على الجزائر كغيره من بلدان العالم بشكل مفاجئ وغير مسبوق، ممّا جعل التعامل معه يستند إلى بيانات وتعليمات الدولة الجزائرية من أجل سلامة الموارد البشرية من جهة ومن أجل القدرة على التكيف مع طبيعته من جهة أخرى.

حقيقة لا يتضمن قانون العمل الجزائري مواد صريحة بشأن الأزمات وكيفية تسيير الموارد البشرية وحماية مناصبهم ولكن ومع ظهور فيروس كوفيد\_19 سطر المشرع الجزائري مواد قانونية تحمي حقوق الموظفين وحياتهم داخل منظماتهم، وصدر المرسوم التنفيذي رقم 20\_145 المؤرخ في السابع من

جويلية 2020 ويتضمن مكافحة فيروس كوفيد-19 سبل الوقاية منه والحدّ من انتشاره وقد نصّت المادة صراحة على ضرورة تشديد حماية الموظف داخل مقر عمله: "زيادة على الأحكام التشريعية والتنظيمية المطبقة في مجال الوقاية الصحية والأمن وطبّ العمل، يتعين على الهيئات المستخدمة إدراج تدابير وقائية من وباء فيروس كورونا(كوفيد-19) والحماية منه ضمن قواعد التنظيم التقني للعمل والوقاية الصحية والعمل". المادة 02.04 من المرسوم التنفيذي رقم 20\_145

إنّ يهدف هذا المرسوم إلى حماية الموظف حق يكفله له القانون في الحالة العادية وهو موجود ضمن الأحكام التشريعية في قانون العمل إلّا أنه ونظرا للفيروس المستجد والغير مسبوق ولا يمكن التنبؤ به فإنّ قواعد الحماية يجب أن تتكثف ويظهر ذلك من خلال كلمة "زيادة"، وتتحقق الحماية من خلال ما تقوم بتنظيمه الهيئات المستخدمة من قواعد وبروتوكولات تضمن السير الحسن والأمن للعمل في ظروف صحية لاستمرار النشاط رغم وجود الوباء كما تنصّ المادة 02.13 من المرسوم التنفيذي رقم 20\_145 على فرض عقوبات، ومن بينها وقف النشاط سواء كان تجاريا أم اقتصاديا أم خدماتيا، في حال الإخلال بقواعد الوقاية والحماية من الفيروس المنتشر لتحقيق الأمن العام وسلامة العمّال والموارد البشرية.(أورمضي، 2021، صفحة 170)

صدر المرسوم التنفيذي رقم 20\_145 ليضمن حقوق الموظّفين في الحماية وضمان السلامة والصالح العام في ظلّ استمرار النشاط ولعلّ أهم ما حرصت المنظمات على تطبيقه حتى وإن لم يرد صراحة ضمن نص قانوني واضح إلّا أنها شددت على بروتوكول الحماية الصحيّة إعمالا به واجتهادا منها عبر فرض التباعد الاجتماعي وحددت مسافة الأمان بـ متر ونصف كما حرصت المنظمات على وضع أماكن لغسل وتعقيم اليدين بتوفير الماء والصابون والمعقّمات.

أمّا فرض ارتداء الكمامة الصحية جاء ضمن المادة 02.13 من المرسوم التنفيذي رقم 20\_127، والتي تقول: «يعدّ إجراءً وقائياً ملزماً ارتداء القناع الوقائي» المادة 02.13 من المرسوم التنفيذي رقم 20\_127، المؤرخ في 28 رمضان 1441 للهجرة والموافق لـ 21 مايو 2020، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 30 ص 33، ونرى أنه يبيّن ضرورة ارتداء الكمامة في كلّ الظروف والطرق والأماكن العمومية وأماكن العمل والفضاءات المفتوحة والمغلقة والمؤسسات العمومية والمرافق العمومية كذلك والأماكن التجارية.(أورمضي، 2021، صفحة 169).

كانت هذه المؤاد تركز على السلامة الجسدية والبروتوكول الصحي لممارسة العمل في ظل ظروف آمنة خالية من مخاطر الإصابة بفيروس كوفيد\_19، والتي تضمن استمرار عمل المنظمة، وتعزيزت هذه الإجراءات بحزمة من القوانين واللوائح خاصة وأنّ قانون العمل الجزائري(90\_11) يعاني من ثغرة قانونية واضحة حيث أنه لم يتطرق إلى حقوق وواجبات العمال في فترة الأزمات.

وقد عمل أرباب العمل خلال فترة أزمة كوفيد\_19 وفقا للمادة 64 من قانون 90\_11 والتي تمنح الحق لصاحب العمل في تعليق عقد العمل في حال وجود ظروف استثنائية في المنظمة، كون صاحب العمل يقع في خيار صعب وهو الاحتفاظ بالموارد البشري رغم عدم وجود الإمكانية لذلك لأنّ المنظمة تمرّ بظرف أزمة ولا تستطيع تحمّل عبء الأجور، أو تسريح العمال وذلك يؤثر سلبا على ولائهم، كما يؤثر على مسؤوليتها الاجتماعية وتنصّ المادة على ما يلي:

تعلق علاقة العمل للأسباب التالية:

- اتفاق الطرفين المتبادل.
- عطل مرضية أو ما يماثلها كتلك التي ينص عليها التشريع والتنظيم المتعلقين بالضمان الاجتماعي.
- أداء التزامات الخدمة الوطنية وفترات الإبقاء ضمن قوّات الاحتياط أو التدريب في إطارها.
- ممارسة مهمة انتخابية عمومية.
- حرمان العامل من الحرية مالم يصدر ضده حكم قضائي نهائي.
- صدور قرار تأديبي يعلق ممارسة الوظيفة.
- ممارسة حق الاضراب.
- عطلة بدون أجر. المادة رقم 64 من قانون العمل 90\_11 الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 17 أول شوال 1410 هجرية الموافق ل 21 أبريل 1990 يتعلق بعلاقات العمل ص 568.

ومن خلال نص المادة الذي أردنا من خلاله توضيح حالات تعليق عقد العمل والتي لم يرد فيها تعليق عقد العمل لظروف قاهرة أو بسبب الأزمات، الأمر الذي لم يحمي العامل من ناحية الأجر، فقد لجأت بعض المنظمات إلى تعليق عقد العمل مع عدم تقاضي العامل لأجره، واحتفاظه بمنصبه إلى حين انتهاء الأزمة ورجوعه، ولكن وقعت إدارة الموارد البشرية في مشكل مع المستخدمين وهي أزمة الثقة، فقد فقدوا ثقتهم بمنظمتهم التي تخلت عنهم في ظروف قاهرة واستغنت عن خدماتهم التي وإن ضمنت لهم الرجوع مستقبلا ولكنهم ظلوا بلا دخل طيلة فترة أزمة كوفيد\_19 لعدم قدرة المنظمة على تسديد الأجور لعدم

المداخل أو قلّتها وهذا ما يشوه سمعة المنظمة وصورتها لاسيما سهولة مغادرة الموارد البشرية والكفاءات لهذه المنظمة لأنها تستغني عن مواردها البشرية ولا استراتيجية لديها من أجل الحفاظ عليهم خاصةً وانها لا تضمن لهم التعويض المادي إذا ما تمّ إعادة إدماجهم ضمن مناصبهم او مناصب مماثلة، أمّا في أرض الواقع، فقد تعرضت عدّة منظمات خلال جائحة كوفيد\_19 إلى توقيف النشاط وتسريح العمال كما سبق وذكرنا والمادة 66 من قانون العمل 90\_11 تخوّل لصاحب العمل تسريح العمال عند وجود قوة قاهرة.

لجأت الدولة إلى تخفيض ساعات العمل بالنسبة لبعض المنظمات لمنع انتشار فيروس كوفيد\_19 وبالتالي سيقَلّ جهد العامل أي احتمالية نقص الأجر أيضا لأن الأجر يجب أن يوافق الجهد المبذول من جهة ومن جهة ثانية فإن المنظمة تعاني من قلّة المداخل ونجد في المادة 02 من الأمر 97\_03 تحديد ساعات العمل في الحالة العادية وحددت بأربعين ساعة أسبوعيا مع وجود حالتين يسمح فيها بتخفيض ساعات العمل:

- الحالة الأولى: التخفيض بقوة القانون، والتي تخص المناصب التي تتطلب جهدا عاليا مما قد يؤثر على صحة العامل فحماية له يتم تخفيض ساعات العمل بقوة القانون ونجد هذا في المادة 02/04 من الأمر 97\_03.
- الحالة الثانية: التخفيض بالإرادة المنفردة لصاحب العمل، وذلك بسبب ظرف اقتصادي ونجد هذا في المادة 01/70 من القانون 90\_11.

عملا بالمادة رقم 80 من قانون العمل 90\_11 والتي يأتي نصها كما يلي: "للعامل الحق في أجر مقابل العمل المؤدى ويتقاضى بموجبه مرتبا أو دخلا يتناسب ونتائج العمل." ومن خلال نص المادة نرى أنها تشكل تحدياً كبيراً لإدارة الموارد البشرية لأن ساعات العمل قد انخفضت، وبالتالي الأداء انخفض ويؤثر ذلك تلقائيا على الأجر الذي ينخفض أيضا، وبالتالي من الصعب الحفاظ على أجور العمال لأن أدائهم قد تأثر بفعل الأزمة.(أورمضي، 2021، صفحة 175)

ومما سبق نستنتج أنه من الضروري إدراج حالة الأوبئة والأزمات المفاجئة ضمن قانون العمل من أجل حماية حقوق العامل من جهة ومن أجل الحفاظ على المسؤولية الاجتماعية للمنظمة من جهة أخرى وهكذا يكون التحرك ضمن أي إجراء أو تدابير أكثر مرونة.

المطلب الثالث: تأثير أزمة كوفيد\_19 على المنظمات.

تعتبر الأزمة نقطة تحوّل مهمّة في حياة المنظمات نظرا لتأثيرها على تنظيمها ووظائفها وثقافتها التنظيمية، فالأزمة تصنع من المنظمة كيان قويّ، قادر على التكيف مع شتّى الظروف إذا استطاعت الصمود، وفيما يلي نوضح تأثير أزمة كوفيد\_19 على المنظمات:

- تأثير الأزمة على الأداء التنظيمي: تستطيع المنظمات الرشيقة التي تعتمد أسلوب المرونة الصمود أمام التغيير الذي تفرضه الازمات والذي يكون مفاجئاً وسريعاً، فحسب دراسة أجريت في السعودية تشير إلى أنه كلما كانت طبيعة التغيير بسيطة وغير معقدة تستطيع المنظمة التحكم في الأداء الداخلي والسيطرة عليه من خلال الارشادات، أما لو كانت درجة التغيير المصاحب للأزمة معقدة فتتجه المنظمة إلى التخطيط الاستراتيجي الذي يساعدها في ضبط الأداء شريطة أن لا تكون الأزمة تتميز بالسرعة الشديدة، أما لو كانت الأزمة معقدة وسرعتها عالية فالمنظمة تعتمد على الحد الأدنى من الأداء من خلال الرشاقة الاستراتيجية لتكون أكثر مرونة وسيطرة وتحكما في التغيير السريع والمفاجئ. (الوهبي، 2020، صفحة 303)

- تأثير الأزمة على الهيكل التنظيمي: تعتبر الهياكل التنظيمية الهرمية التي تعتمد على البيروقراطية والمركزية في اتخاذ القرار، عائقاً أمام الأزمات والتغيرات السريعة لأنها تعرقل عمليات الاتصال الصحيح واتخاذ القرار السليم في الوقت المناسب، كونها لا تسمح للمنظمة بالرشاقة لأن شكلها شبكي قائم على تبادل المعلومات بشكل عمودي تسلسلي وببطء اتخاذ القرارات والمركزية. (المفيز، 2020، صفحة 282)، فالتحول إلى اللامركزية في الهيكل التنظيمي يعتبر ضرورة للمنظمات من أجل قابلية التكيف عند الأزمات فيكون هناك تفويض للسلطة ومرونة في مراكز اتخاذ القرار فالأزمة أحيانا تتطلب اتخاذ قرارات سريعة على المستوى التشغيلي القريب من المشكلة من أجل تحقيق نجاعة أكبر والعمل على الرشاقة والمرونة بدلا من الهيكل التنظيمي الهرمي المستند على الأوامر والارشادات فقط، فتتبنى المنظمة هيكل تنظيمي شبكي أو مصفوفي يسمح بالتبادل السريع للمعلومات وسرعة اتخاذ القرارات في الوقت المناسب. (الباروني، 2021، صفحة 216)

- تأثير الأزمة على الثقافة التنظيمية: تلعب الثقافة التنظيمية دورا كبيرا في استقرار المنظمات وحلّ مشاكلها، من خلال ما تحمله من قيم ومبادئ تساهم في تجاوز العقبات والأزمات، فقيمة روح الجماعة مثلا من القيم التي تمنح الراحة للعامل في مقرّ عمله لما يحظى به من مساعدة من زملائه، لاسيما التواصل الفعال والعلاقات الجيدة التي تساهم في إثراء العمل وخاصة أوقات الأزمات، فروح الجماعة والمخاطرة والإبداع والمبادرة تجعل الموارد البشرية أكثر تكيّفا مع الأزمة بشكل أسرع وتجعلها أيضا أكثر

قبولا للتغيير، لأنها تؤمن أنّ هذه القيم توحّد الجهود والأهداف والجهد المبذول لتجاوز الظروف القاهرة. (طمار و رنيمي، 2021، صفحة 371)

- تأثير الأزمة على سمعة المنظمة وصورتها: تتعرض المنظمات أثناء الأزمة إلى تشوّه في صورتها وسمعتها، وهذا التأثير السلبي يشكل خطراً على استمرار نشاطها، وقدرتها على تجاوز الأزمة، لأنّ تعرض المنظمة إلى تشوّه سمعتها سواء كان من خلال معلومات رسمية وحقيقية، أم مجرد إشاعات، سيؤثر على استمرار المنظمة في نشاطها، لأنه يعرقل استجابتها للأزمة من خلال مغادرة الكفاءات، تراجع مستوى الأداء، تدهور سوق المبيعات، وخسارة الاستثمارات...، ويمكن أن يؤدي إلى اتخاذ قرارات عشوائية بسبب التوتر ونقص الثقة وتشويش المعلومات (موساوي، 2023، صفحة 37)، وتتأثر سمعة المنظمة أثناء الأزمة بسبب التصورات الخاطئة لدى أصحاب المصلحة، ويمكن ترميم السمعة عن طريق الاتصال الفعال أثناء الأزمة، والتعبير الصادق عن الأزمة وسياسات المنظمة لتجاوزها واستراتيجيتها للتخفيف من حدّ آثارها، والحفاظ على مواردها البشرية، ويعبّر **Hearit** عن هذه الفكرة من خلال ثلاث خطط لترميم السمعة كما يلي:

➤ الاهتمام بالمعرفة: ويقوم هنا مدير الأزمة بنفي الادعاءات المنتشرة، بتقديم حقائق عن الوضع القائم تنفي الإشاعات.

➤ استراتيجية الفرد أو المجموعة: من خلال تخفيف الضغط عن المؤسسة وتحميل فرد أو مجموعة مسؤولية الأزمة وصرف الإشاعات عن المنظمة.

➤ الفعل: وهنا تقوم المنظمة بترسيخ فكرة الأزمة لدى أصحاب المصلحة وتشرح لهم أنّ الأزمة ظرف عابر ولا يمثل المنظمة ولا يعكس حقيقتها ولا يستمر معها بمشاركتهم استراتيجية تجاوز آثار الأزمة و تقييم أداء المنظمة. (لمجد، 2016, p. 161 ,

### المبحث الثالث: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأزمات.

تفاعلت إدارة الموارد البشرية مع الأزمة التي حلّت على جميع المنظمات بأساليب ومستويات متفاوتة، لما لها من تأثيرات كبيرة عليها، فكان لإدارة الموارد البشرية توجهات جديدة للتكيف مع طبيعة هذه الجائحة كما أنها خصصت استراتيجيات وسياسات جديدة ساعدتها على مواكبتها والاستمرار في العمل رغم ظروف الأزمة.

### المطلب الأول: ماهية وظيفة إدارة الموارد البشرية.



تشكل مدرسة إدارة الموارد البشرية عنصرا مهما في تاريخ الفكر الإداري، لما لها من مساهمات في تغيير مفاهيم في علم التسيير والإدارة، من خلال إدراج إدارة الموارد البشرية ضمن استراتيجية المنظمة، ومنحها صلاحية اتخاذ القرارات والمشاركة في صنع القرارات الاستراتيجية والتركيز على تحقيق أهداف المنظمة من خلال الموارد البشرية والكفاءات والمهارات والمواهب.

نسعى من خلال هذا المطلب إلى إبراز مفهوم إدارة الموارد البشرية من خلال مختلف المفكرين في الأدبيات الإدارية، وتوضيح أهم ممارسات هذه الأخيرة الحالية والمستقبلية التي من خلالها تتمكن المنظمات من التكيف مع شتى التغيرات والمخاطر والأزمات.

اعتبر **Armstrong** إدارة الموارد البشرية أنها استراتيجية ونهج ومقاربة لإدارة الأصول الأكثر قيمة في المؤسسة، هي إدارة الأشخاص الذين يعملون بشكل فردي وجماعي ويساهمون في تحقيق أهداف المؤسسة.

**John storey 1989** يؤمن أن إدارة الموارد البشرية هي مجموعة متكاملة من العلاقات

الداخلية والسياسات المترابطة فيما بينها ات البعد الإيديولوجي و الفلسفي. ويقترح هذا الأخير أربعة جوانب من إدارة الموارد البشرية: (armstrang & stephen, 2014)

- مجموعة من المعتقدات والافتراضات
- التوجه الاستراتيجي الذي يعلم القرارات حول إدارة الأفراد
- المشاركة المركزية للمديرين التنفيذيين.
- الاعتماد على مجموعة من الروافع التي تشكل علاقات العمل (armstrang & stephen, 2014)

أما **Jean-Peretti** فيرى أنّ إدارة الموارد البشرية هي إدارة لتطوير الموارد البشرية وتعبئة كفاءات الموظفين موضحا أن الأفراد ليسوا موارد بشرية بل يملكون موارد بشرية، أ[ أنهم أفراد لديهم كفاءات ومواهب ومهارات تجعل منهم مرنيين وقادرين على مواكبة جميع التغيرات في المحيط، مما يسهل ذلك على المؤسسة مواكبة جميع الظروف الطارئة من خلال ما يملكه أفرادها من موارد، و يوضح **PERETTI** أنّ المنظمة تسعى إلى تطوير مواردها البشرية بما يخدم استراتيجيتها الاقتصادية ومسؤوليتها الاجتماعية والتي تضمنها لها الموارد البشرية من خلال مساهمتهم في إنشاء القيمة المضافة فجعل من مدير الموارد البشرية شريكا للأعمال، وذلك نظير مساهمته في تغلب المؤسسة على جميع التحديات التي تواجهها في المحيط الداخلي أو الخارجي، وبأن تصبح مرنة ورشيقة وتنافسية، من خلال تطوير كفاءات ومهارات الأفراد بما يخدم

استراتيجية المنظمة، كما أنه يدعم ويساهم في التغيير، و أطلق على مدير الموارد البشرية اسما ثانيا وهو الشريك البشري لما يقدمه من سياسات للتحفيز والتزام الموظفين، ويلعب دور الضامن لحقوق الموظفين وصلة الوصل بين الموظف و منظمته (peretti, 2016, p. 1)، وينكر Peretti في ذات السياق أنّ مدير الموارد البشرية يقف على ثلاث أولويات أساسية: مشاركة وظيفة إدارة الموارد البشرية، الانخراط في استراتيجية المؤسسة، تقوية الكفاءة المهنية. (francis & et al, 2009, p. 106)

كما أن إدارة الموارد البشرية هي مقارنة لإدارة العمال تسعى الى تحقيق الميزة التنافسية، وهي مجموعة من الأنشطة التنظيمية تهتم بجذب الموظفين وتطويرهم وتحفيزهم والاحتفاظ بهم، والاستخدام الأمثل لهم لتحقيق أهداف المنظمة. (فلاق و بومدين، 2020، صفحة 363)

وعليه نعتبر أنّ إدارة الموارد البشرية أصبحت وظيفة مركزية في المؤسسة بإمكانها التأثير والمشاركة حتى في صنع الاستراتيجية وإحداث التغيير بما في ذلك في الأوقات الصعبة، وقد شهدت هذه الوظيفة المحوريّة تجددًا وتطوها في انتقالها من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية وهو ما نبرزه من خلال الجدول رقم(03):

جدول رقم 03: الفرق بين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية.

إدارة الأفراد	إدارة الموارد البشرية	من حيث الرقابة:
تهتم بمراقبة المرؤوسين، أي تعتر الفرد مسؤولا عن عمله بعيدا عن الجماعة وتعتمد على الرقابة الشديدة على العمل، أي رقابة ظاهرة.	تهتم بتحقيق التكامل والتعاون بين المرؤوسين وإدارة فريق العمل أي الرقابة تكون ضمنية	

من حيث مجال الاهتمام	تهتم بالجوانب التقنية كالمحاسبة والمالية والإنتاج والتسويق.	تهتم بثقافة المنظمة والثقافة الاجتماعية في المنظمة
من حيث التكاليف	المؤوسين تكلفة من حيث أجورهم وتكاليف التكوين وغيرها	تراهم مورد استراتيجي هام كباقي موارد المؤسسة، وهي تهتم بالبعد الاستراتيجي وليس الإداري فقط.

من إعداد الطالبة بالاعتماد على (بلمهدي، 2008، صفحة 166)

عبر Frédérique في مداخلته عن إدارة الموارد البشرية ومهامها من خلال تعريفه للنموذج التيلوري الذي مهد لإدارة الموارد البشرية الظهور بجلتها كما هي اليوم والتي تركز بشكل أساسي على "نموذج المرونة"، فوضع مقارنة تسمح لنا بمعرفة الاختلافات بين النموذجين وبالتالي القدرة على معرفة الأفكار الأساسية التي تبلورت من خلالها إدارة الموارد البشرية لتصبح أكثر إدارة فاعلة في المؤسسة والتي تعتبر محور المنظمة ومحركها الأساسي خاصة عند الأزمات، وقد انتقل فكر إدارة الموارد البشرية من الفكر التيلوري التقليدي إلى الفكر الذي يعتمد على المرونة وهو ما تحتاجه المنظمة خلال الأزمات وهذا ما سنشرحه من خلال الجدول رقم (8). (Frédérique , 2006, p. 8)

جدول رقم 04: نماذج إدارة الموارد البشرية

فكر إدارة الموارد البشرية	النموذج التيلوري (التقليدي)	نموذج المرونة
من الناحية الاستراتيجية	تركز النظرة التيلورية في العمل استراتيجيا على تعظيم الإنتاج والاستهلاك الأمثل للكتلة العضلية للعمال بدون تضییع وقت.	فيما يركز النموذج الحديث القائم على المرونة على الإنتاج بجودة عالية وتكاليف أقل ومنح فرص الابتكار للموارد البشرية في العمل، أي

استغلال الموارد البشرية فكرياً.		
يعمل نموذج المرونة حسب مستجدات الأحداث فيراعي الأحداث وما يستجد في المحيط الاقتصادي للعمل ويعمل بمرونة من خلال مراعاة الظروف ومواكبتها والإيجاد السريع للحلول.	يركز النموذج التيلوري على سيرورة العمل وتنفيذ العمليات كما هي بدون مراعاة لأي مستجدات فالالتزام بتنفيذ العمل و بقواعد العمل من أهم مبادئ النموذج التيلوري.	من الناحية التنظيمية
تسيير الأفراد من منطلق الكفاءة فالتوظيف يكون حسب كفاءات الشخص وما يمتلكه من مواهب ومهارات من أجل قدرته على الابداع والابتكار والاستجابة السريعة لجميع التغيرات التي قد تطرأ.(المرونة)	تسيير الأفراد بالاعتماد على المنصب أي توظيف الشخص حسب ما يتطلبه المنصب من كفاءات من أجل قدرته على ممارسة العمل بما هو منصوص عليه.	تسيير اليد العاملة

من إعداد الطالبة بالاستعانة ب(Frédérique , 2006, p. 8)

ومن خلال الجدول السابق نرى أنّ إدارة الموارد البشرية تعتمد على الفكر المرن، الذي يسمح لها بإدارة كفاءاتها وحسن استغلالها، حتى تتمكن من قيادة الأزمات التي تحتاج إلى تسخير كل ممارساتها لتجاوز تأثيراتها السلبية وللحفاظ على مستويات الأداء المطلوبة.

**المطلب الثاني: النظريات والمقاربات المفسرة لدور إدارة الموارد البشرية في الأزمات.**

تمثل المقاربات النظرية والإطار الفكري الحجر الأساس الذي نبني عليه أي دراسة كونه اللبنة الأساسية التي تمكّننا من فهم الموضوع بجذوره الأدبية ومنظريه والأساس الذي بنوا عليه مختلف المفاهيم

وأصولها ومن خلال هذا المطلب سنرى مختلف النظريات المفسرة لإدارة الموارد البشرية، والتي لها علاقة مباشرة بالأزمات، لاستخلاص دور هذه الأخيرة في الأزمات.

تقوم إدارة الموارد البشرية على مقاربات نظرية وتأصيلات معرفية توضح أهميتها وعمقها ومختلف التوجهات الفكرية التي تهتم بإدارة الموارد البشرية منذ ظهورها ومحاولات تطويرها وصولاً بها إلى الشكل الحالي الذي نشهده اليوم وأدوارها المختلفة، ولقد ارتأينا أن النظريات والمقاربات ذات الصلة بموضوع البحث هي:

- المقاربة المبنية على الموارد.
- المقاربة المبنية على الكفاءات.
- المقاربة المبنية على المعارف.
- مقاربة إدارة المخاطر.
- مقاربة أصحاب المصلحة.

**1. مقارنة الموارد والكفاءات:** يقول **Peter Durcker** "مهما كان نوع المنظمة فإن لها مورد واحد حقيقي وهو الإنسان." (شويح و تواتي، 2020، صفحة 333)

ولقد هيمنت النظرة الاستراتيجية في التسعينات من القرن الماضي، وفرضت نفسها على إدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال التركيز على الموارد الداخلية للمنظمة في خلق الميزة التنافسية، حيث أبرزت المقاربة المبنية على الموارد والمقاربة المبنية على الكفاءات الدور الفعّال لاستغلال المنظمة، ما تتمتع به من موارد داخلية وكفاءات بشرية لتحقيق الميزة التنافسية، وتهدف لإبراز دور الاعتماد على الكفاءات البشرية في قدرة المنظمة على خلق قاعدة تنظيمية مرنة تستجيب لشتى الأزمات التي تهدد العالم اليوم، لاسيما الموارد الداخلية للمنظمة المتطورة والتي تستجيب لتغيرات المحيط وعدم استقراره، كأحدث التقنيات التكنولوجية في المنظمة فأزمة كوفيد\_19 ليست آخر أزمة سيعيشها العالم.

في نهاية الثمانينات من القرن المنصرم، شهد التوجه الاستراتيجي تغيراً هاماً غير العديد من المعطيات وغير النظرة النمطية (هيكل الصناعة ونموذج SWOT) في تحقيق الميزة التنافسية، فبدأ التحليل الاستراتيجي بتسليط الضوء على الموارد الداخلية للمنظمة بدلاً من حافظة أنشطة المنظمة (منتجات، سوق) فالمقاربة المعتمدة على الموارد تستبعد اختيار المنظمة لصناعة قليلة المنافسة جذابة بمنتجات فريدة، وإنما بالتركيز على موارد المنظمة المادية والغير مادية، وعليه توجهت النظرة الاستراتيجية للمؤسسات إلى قدرة

هذه الأخيرة في التحكم في بيئة عملها وتسخير مواردها الخاصة وكفاءاتها المحورية في خدمة استراتيجية المنظمة، وكان هذا ضمن إسهامات Hamel. (سملاي و بلالي، 2017، صفحة 182)

تشكلت مقارنة الموارد والكفاءات انطلاقاً من التفكير بدراسة نمو المؤسسة، وكيفية تشكل هذا النمو ف عبّرت (Penrose 1959)، عن العناصر المساعدة في نمو المنظمة من خلال اعتبارها أنّ هذه الأخيرة تفقد جزءاً من رأسمالها بمغادرة أحد أفرادها، مشيراً بذلك إلى أهمية المعرفة كون الفرد من يحمل المعرفة، فاعتبر المعرفة مورد اقتصادي شأنه شأن الموارد الأخرى في المؤسسة. ومع التطور التكنولوجي وظهور الذكاء الاصطناعي برز ما يعرف بمجتمع المعرفة، وبالتالي تشير Penrose إلى أن الأفراد يمثلون رأس مال في المنظمة وهذه الأخيرة هي المسؤولة عن نموها بالتوليد الدائم للمعرفة، ويرتبط اقتصاد المعرفة أساساً بالعنصر البشري الدائم النمو، وهذا ما يبين قوة مساهمة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة من خلال النمو المستمر، وتميزها بموارد بشرية فريدة ذات كفاءات عالية، وهي أساس المنظمة وبوصلتها نحو الوصول إلى الديمومة، المرونة، ولا نقول مواكبة المحيط وإنما نقول خلق أنماط جديدة في العمل بمساهمة كفاءات المنظمة تصبح الرائدة في أوقات الأزمات وتلائم مع متطلبات العصر المتسارعة، فرأس المال البشري يؤدّ ابداعاً وابتكاراً مستمراً وبالتالي نمو دائم من خلال الإنتاج المعرفي المستمر. (سواكري و وآخرون، 2020، صفحة 159)

وقد تشكل مصطلح الكفاءة لأول مرة في مجال القضاء للتعبير عن "الأهلية المترتبة عن المعرفة والخبرة المكتسبة"، فمصطلح الكفاءة جاء ليعبر عن الأهلية وبالتالي فقد حلّ محلّ الأهلية في مجال الإدارة وأصبحت المنظمات تعتمد على كفاءة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية وخلق مناصب أكثر مرونة وليس على مؤهلات الموارد البشرية التي تحددها المناصب ومتطلباتها، وتعرف الكفاءة على أنها " مجموعة من المعارف العلمية والعملية والسلوكية سواء كانت هذه المعارف مستخدمة في العمل أو قاله للاستخدام مستقبلاً". (بورقبة و وآخرون، 2021، صفحة 57)

إن غاية المنظمات بجميع أشكالها وأحجامها وأنواعها هي البقاء والاستمرارية والنمو، ولا يسعها البقاء ولا النمو في ظل محيط شديد الديناميكية وكثير المخاطر وسريع التأثير، لاسيما المنافسين اللذين يملكون نفس ظروف العمل ونفس الموارد تقريباً، إلّا باتباع استراتيجية تؤهلها لذلك وبامتلاك موارد نادرة مميزة يصعب تقليدها تجعل هدفها ممكناً، وفي هذا السياق أصبحت المنظمات تعمل على اكتساب الميزة التنافسية المستدامة ودعمها، فهي تسمح لها بالتميز وبالتالي الاستمرارية والنمو والبقاء.

تشكل الميزة التنافسية المستدامة أحد أهم محاور الإدارة الاستراتيجية وقد عمل الباحثون الاستراتيجيون على إيجاد مصادر وطرق لخلق هذه الأخيرة فتوجه porter (1985) إلى دراسة محيط المؤسسة الخارجي الذي وجد فيه أن المنظمة تتمتع بفرص عديدة يمكن استغلالها من محيطها الخارجي، كما أنها تواجه تهديدات تحول دون استمرارها، وشخص البيئة الداخلية للمنظمة فأبرز نقاط قوة لصالحها ونقاط ضعف تؤثر على عملها فلذلك يجب دعمها والاهتمام بها واستغلالها بتحويلها إلى نقاط قوة أو التخلص منها، وبهذا تدعم المنظمة ميزتها التنافسية وهذا ما عرف بنموذج SWOT لتحليل بيئتي المنظمة الداخلية والخارجية، كما أضاف porter نموذج آخر أطلق عليه اسم "نموذج القوى الخمس"، والذي يدرس البيئة الخاصة للمنظمة من ناحية المنافسين المحتملين والحاليين، والموردين، والزبائن من حيث قدرتهم التفاوضية، والمنتجات البديلة التي يمكنها أن تقلل من استهلاك المنتج وتشكل تهديد بالنسبة له.

وهو بدوره يساهم في تحليل بيئة المنظمة وتأثيرها على المركز التنافسي لهذه الأخيرة، فتتعرض هذه النماذج أن جميع المنظمات لديها نفس الموارد ويمكنها الحصول أيضا على نفس الموارد بنفس الخصائص وما يميز أداء منظمة ما عن أخرى هو بيئتها، فالمنظمات متساوية من ناحية الموارد مختلفة من ناحية الظروف البيئية وهذا ما يجعل منظمة متفوقة في الأداء عن منظمة أخرى منافسة لها، ومن جهة أخرى ترى هذه النماذج الاستراتيجية السابقة الذكر أن عمر الموارد في المنظمة قصير بحكم أن الموارد تتميز بالتقلل المستمر وعدم الديمومة وبالتالي حتى وإن وجد مورد مميز في مجموعة استراتيجية ما فإنه غير دائم والاختلاف بين المنظمات سيكون قصير الأجل، وبالتالي فإن المنظمة تقوم بوضع استراتيجية و تسخر الموارد اللازمة لتحقيقها. (Barney, 1991, p. 101)

من وجهة نظر porter فإن عمر الموارد قصير الأجل في المنظمة ولا تتسم بالديمومة وهذا صحيح فالموارد تتميز بالتقلل المستمر سواء كانت مالية أم مادية أم بشرية حسب حاجة المنظمة إليها في فترة معينة، ولكن الموارد البشرية تتميز بقدرتها الفريدة على الإبداع المستمر والابتكار، والتجديد سواء ببراءات الاختراع أو التجديد في طرق العمل، أو بالقدرة على المرونة والتكيف مع شتى التغيرات البيئية الحاصلة، فالمنظمة تسعى دوما إلى اكتساب واستقطاب موارد بشرية ذات كفاءات عالية مرنة قادرة على التكيف بتجديد التعامل مع الظروف الطارئة والآزمات لتعمل على الحفاظ عليها بتحفيزها وتدريبها وصقل مهاراتها لتصبح أفضل وتحتفظ بها لأطول فترة ممكنة، فالموارد البشرية في المنظمة أصبحت من الموارد التي تسعى المنظمات إلى استدامتها لقدرتها على تجديد مهاراتها وتحسين معارفها عن طريق التعلم المستمر كما أنها

تستطيع ابتكار طرق جديدة للعمل أو التكيف مع طرق جديدة للعمل تكون أكثر فعالية، كالعامل عن بعد الذي شهدناه مؤخراً أثناء أزمة كورونا، وقد اعتبرت (Penrose 1959) أن المؤسسة تفقد جزءاً من رأس مالها بمغادرة أحد الأفراد بالمنظمة، وبالتالي فإنها اعتبرت المعرفة التي يحملها الفرد رأس مال شأنها شأن الموارد المالية والمادية وبهذا تصبح مقاربة الكفاءات أهم مقاربة لإنشاء الثروة في المنظمة، كما تهدف مقاربة الموارد والكفاءات إلى خلق بيئة بشروط تناسب والأهداف الاستراتيجية للمنظمة، فهي لا تهدف إلى التكيف مع البيئة وظروفها وإنما إلى التحكم بالبيئة وجعلها تتناسب مع الأهداف الاستراتيجية وبهذا تصبح إدارة الموارد البشرية وظيفية مبادرة في المنظمة تسعى إلى التطور المستمر الذي يسمح لها بتخطي مرحلة التكيف مع البيئة واتباع شروطها إلى التحكم بها وصنع ما يؤهلها لمواجهة كل التغيرات في وقت قياسي عن طريق كل ما تنتجه من معارف وما تتبعه من سياسات لجذب الكفاءات والحفاظ عليها. (سواكري و واخرون، 2020، صفحة 159)

**1.1. المقاربة المبنية على الموارد RBV (Ressource basedview):** هي تلك المقاربة التي ترى أن المنظمة يمكنها تحقيق الميزة التنافسية من خلال ما تمتلكه من موارد فعبر التوجه الاستراتيجي من تحليل الأسواق والصناعات إلى التحليل الداخلي للمؤسسة بفضل ما قدمه **Barney** والذي يشير إلى قدرة المؤسسة على خلق الثروة من خلال ما تمتلكه من موارد وهذا ما شكل توجه استراتيجي جديد مطلع الثمانينات من القرن الماضي، يعتمد على الموارد الداخلية بدلاً من التركيز على العوامل الخارجية التي ركز عليها **porter** في دراساته، غير أن الموارد المادية تتميز بأنها متماثلة عند جميع المؤسسات ولذلك فهي نادراً ما تعتبر مصدراً للميزة التنافسية إلا أنها تساهم في نمو الميزة التنافسية في المؤسسة ونمو الأداء. (بورقية و وآخرون، 2021، صفحة 63) وذلك من خلال تقسيم الموارد إلى فئات متكاملة بأدوار مختلفة وهذا ما وضعه **Barney** (1991) في النظرية القائمة على الموارد وكيف يمكنها تحقيق الميزة التنافسية، ويعرف **Barney** الموارد المادية على أنها عبارة عن الأصول التي تمتلكها المؤسسة، وتشمل جميع العمليات التنظيمية والمعلومات والمعارف والأصول والقدرات التي تمتلكها المؤسسة، والتي تساهم في تحسين كفاءتها وفعاليتها وأدائها، من خلال استخدامها في بناء استراتيجيتها بشكل مميز يخلق لها القيمة، ومن هنا انطلق **Barney** في تقسيم هذه الموارد إلى ثلاث فئات تتميز كل فئة بقدرتها الفريدة على المساهمة في تطوير استراتيجية المنظمة وتحقيق الميزة التنافسية فهي فئات تحتوي على مجموعة من الموارد تعمل بشكل متكامل يعزز من قيمة المنظمة وتتمثل هذه الفئات فيما يلي: **موارد رأس المال المادي + موارد رأس المال البشري + موارد رأس المال التنظيمي = الميزة التنافسية المستدامة.** (Barney، 1991، صفحة 101)



شكل رقم (04): موارد المنظمة

موارد رأس المال المادي (ويليامسون 1975)	موارد رأس المال البشري (بيكر 1964)	موارد رأس المال التنظيمي (تومر 1987)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• التكنولوجيا، معدات المؤسسة والمصانع، الموقع الجغرافي، وإمكانية الوصول إلى المواد الخام</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التدريب، الخبرة، الذكاء، العلاقات، خبرة الأفراد والمسيرين وحكمتهم</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التخطيط الرسمي والغير رسمي أنظمة المراقبة والتنسيق العلاقات غير رسمية بين الأفراد داخل المؤسسة</li> </ul>

من إعداد الطالبة بالاستعانة ب(Barney، 1991، صفحة 101)

في حين يعرف Werenfelt 1984 الموارد على أنها جميع الموارد الملموسة والغير ملموسة والتي ترتبط بنشاط المؤسسة بصفة دائمة، لاسيما المعرفة والإجراءات التنظيمية والعلامة التجارية والتكنولوجيا ورأس المال وغيرهم، فيري Werenfelt أن، الموارد تشمل المعرفة أيضا وبالتالي تضم الرأس المال المالي والفكري في المؤسسة، فهي كل ما يسمح للمؤسسة بممارسة نشاطها سواء كان ماديا أم فكريا ويحث لها الأداء المتميز والنمو الدائم، فنحن نعلم ان الموجودات الفكرية من أهم أصول المؤسسة كونها تتميز بالتجديد والتطوير وخلق مساحة أكبر للابتكار والابداع وتفتح للمؤسسة آفاق للتعلم وزيادة التنبؤ بمخاطر المحيط وتهديداته لاسيما فرصه، بالإضافة الى اكتساب القدرة على المرونة والتكيف والتطور السريع. (petit & موساوي، 2001)

وترتبط مقارنة الموارد بإدارة الأزمات ارتباطا وثيقا، بحيث أنها تهتم بموارد المنظمة الداخلية، النادرة وصعبة التقليد، والتي تمثل أصول المنظمة التي تؤهلها لمواجهة التغيرات الخارجية والصمود أمامها، وتساهم موارد المنظمة الداخلية في تقادي التهديدات وإبعادها واستغلال الفرص و تطوير المنظمة من خلالها، والأزمات تشكل تهديدات في بيئة المنظمة الخارجية، والتي يمكن إبعادها من خلال موارد المنظمة الداخلية النادرة، كما يمكن اعتبار الأزمة فرصة للتطور والتي يمكن للمنظمة أيضا استغلالها من أجل التغيير وبناء نظام أكثر مرونة وأكثر صلابة أمام تغيرات البيئة الخارجية وتهديداتها.

## 2.1. المقاربة المبنية على الكفاءات:

تتميز المقاربة المبنية على الكفاءات عن سابقتها (المقاربة المبنية على الموارد) بتركيزها على أصل المنتج أو الخدمة أي تركز على الكفاءات المحورية وهي ما يجعل المنتج أو الخدمة في تطور مستمر ويضمن نجاح واستمرار هذا الأخير، بينما تركز المقاربة المبنية على الموارد على تحليل المنتج أي تركيبة المنتج في حد ذاته بغض النظر عن الكفاءات التي يسعها تطويره وبلورته حسب ما يتكيف مع التطورات الحاصلة، والظروف المعاشة، ويشير الكاتب أن المنافسة الحقيقية في الأسواق ليست منافسة حول المنتج وإنما هي وضعية سباقية حول تطوير الكفاءات، فهي أصل استمرار المنظمة ونجاحها كونها تعتمد على التعلم الجماعي والتعلم المستمر، وهما يتيحان فرصة التنسيق بين مجموع الخبرات الموجودة في المنظمة مما يرفع استخدام الموارد والقدرات في العملية الإنتاجية، لاسيما رفع القيمة المضافة وتجعل المنظمة أكثر قابلية للولوج لعدة أسواق. (bouziane & Amari, 2019, p. 420)

ويشير Hamel و prahald أن امتلاك المنظمة لموارد وكفاءات بشرية يعني الاستثمار فيها ولكن الاستثمار في هذه الأخيرة لا يعني الرفع من الإنتاجية وإنما الهدف هو تحقيق أكبر فاعلية بواسطة ما تمتلكه المنظمة من موارد ولا يتحقق الاستغلال الأمثل لموارد المنظمة وتحقيق فاعليتها إلا بواسطة كفاءات بشرية، وهو ما يحقق الميزة التنافسية المستدامة.

يعتمد Hamel و prahald في شرحهم للمقاربة المبنية على الموارد والكفاءات على توضيح الفرق في المنظمة وانتاجيتها بين النموذج الكلاسيكي البورترتي في خلق الميزة التنافسية والحفاظ عليها وبين النموذج القائم على الموارد والكفاءات فيشبهان المنظمة بالشجرة التي لديها أغصان وأوراق وجذور، فتمثل الجذور الكفاءات المحورية التي تغذي الشجرة (المنظمة) وتجعلها تنمو باستمرار وتنتج المزيد من الثمار (المنتجات والمخرجات) بل والمزيد من الأغصان والتي تعني الوحدات، فيركز النموذج البورترتي على الثمار متجاهلا الجذور، فهو يعتبر المنظمة حافظة منتجات ويتحقق انتاج المزيد منها عن طريق التحكم في البيئة والتموضع الصحيح للمنظمة، أما نموذج الموارد والكفاءات فهو ممثل الجذور على الشجرة فالمنظمة ضمن هذا النموذج هي محفظة كفاءات وموارد والاستراتيجية هي صنع الكفاءات البشرية كون الجذور تغذي الشجرة على المدى البعيد فالكفاءات تعمل على استدامة الميزة التنافسية على المدى البعيد مركزة على الفعالية وليس على المنتجات، (خذري، صفحة 408) ويعرف Hamel الكفاءة المحورية في مقاله " The Core Competence of the corporation سنة 1990، على أنها: "توليفة متناسقة من المهارات

المتعددة التي تجعل المنظمة أكثر تميزا في السوق وتبني لها الميزة التنافسية، عن طريق التنسيق بين المهارات المختلفة والتعلم التنظيمي الجماعي"، وقد حدد لها ثلاث معايير أساسية كما يلي:

- الكفاءة المحورية هي التي تمكن المنظمة من الدخول إلى أسواق متنوعة وعلى أوسع نطاق.
- إبراز بصمتها على المنتج النهائي عند وصوله للزبون، أي يجب أن يشعر الزبون أن المنتج مميز.
- تكون صعبة التقليد بتمييزها وتفردها. (HAMEL, 1990, p. 79)

وقد ظهر نموذج الكفاءات عام 1988 من طرف zarifian في كتابه المسمى بـ **L'émergence du modèle de la compétence** (ظهور نموذج الكفاءات)، وقد وضع هذا الأخير 3 نماذج للتسيير حسب الحقب الزمنية كما يلي:

جدول رقم (05): نموذج الكفاءات حسب zarifian

نموذج المهن	نموذج منصب العمل	نموذج الكفاءات
والذي يركز على الجانب العملي والمعارف العملية عن طريق تطبيقها ونقلها أي التعلم بالتطبيق.	ويعتمد على ترشيد الإنتاج وجاء بعد الثورة الصناعية التي خلفت أزمة الكساد الكبير وتكدس السلع بمقابل قلة الطل عليها وهذا نتيجة للإنتاج العشوائي وهذا نتيجة الانتقال من العمل اليدوي والحياة الزراعية إلى حياة المصانع والآلات وتطور وسائل الإنتاج وتتابع الاختراعات كالهاتف والآلات البخارية وغيرها، فكان رمز نجا المنظمة هو تضخيم الإنتاج ونتج عن هذا النظام العشوائي كساد وأزمة اقتصادية، فجاء هذا النموذج للتخفيف من حدة تلك الأزمة.	واعتبر هذا النموذج أن الثروة الحقيقية للمنظمة تكمن فيما تمتلكه من كفاءات، فهي من يمكنها ترشيد استخدام الموارد والرفع من فعالية استخدامها لاسيما قدرتها على الابداع والابتكار، وفي هذا الصدد ظهر برنامج فيديرالية المؤسسات التجارية والتوزيع (FCD) لمنح شهادات لذوي الكفاءات اللذين تم تدريبهم وصقل مهاراتهم وتلقيهم التعليم العلمي والعملي في مجالهم لمنح المصادقية لكفاءتهم.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على (خذري، صفحة 409).

يوضح الجدول السابق نموذج الكفاءات، والذي يوضح أنّ الكفاءات تمثل مفتاح نجاح المنظمة في خلق الثروة والميزة التنافسية، فالكفاءات الفريدة التي تعتمد على المهارات والقدرات والمواهب تشكل نقطة قوة المنظمة، لمواجهة الظروف الصعبة كالأزمات، فتساهم مقارنة الكفاءات في إدارة الأزمة بشكل فعال، لما لها من دور مهم في التنبؤ من خلال الكفاءات التي تعمل على التخطيط الاستراتيجي وتحليل المخاطر، كما أنّ الكفاءات لها القدرة على اتخاذ القرارات الحاسمة تحت الضغط لما تمتلكه من مرونة وسرعة البديهة، وبالتالي خلق الأفكار الإبداعية التي تمكن المنظمة من التعلم من الأزمة وسرعة التعافي بل والتطور من خلال الرؤية الاستراتيجية التي تكتسبها عبر الدروس المستفادة من الأزمة.

## 2. المقاربة المبنية على المعارف KBV (Knowledgebasedview):

ومن أهم رواد هذه المقاربة Grant و spander ويتفق الباحثان مع المقاربة المبنية على الموارد في أن الميزة التنافسية لا تتحقق إلا بالاستخدام الأمثل للموارد، وإن الموارد تتباين من منظمة لأخرى ولكن هذه المقاربة تسعى إلى إبراز دور المعارف الخاصة التي تمتلكها المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية، ذلك أنها مورد فكري خاص بها وهو الأكثر أهمية نظرا للتطور السريع الذي يمر به العالم الاقتصادي، وظهور التكنولوجيات المختلفة واحتدام المنافسة، فالاهتمام بالموجودات الفكرية والابداعات البشرية المبنية على المعرفة هي ما يحقق الميزة التنافسية، فأصبحت المعرفة أكثر أنواع الموارد قيمة في المنظمة ، وحسب ما ذكره كاتب المقال فإنها جوهر ولبّ المقاربة المبنية على الموارد والكفاءات، فقد أصبح الاقتصاد مبني على المعرفة بدلا من الصناعة وأصبح الإنتاج المعرفي أثمن ما تنتجه المؤسسة.(بورقبة و آخرون، 2021، صفحة 64) فالمعرفة مورد فكري غير ملموس خاص بالمؤسسة فقط دون غيرها من المؤسسات وهي قابلة للتجديد والتطوير وتقود نحو الإبداع والتميز في الأداء.

ونجد قبل هذا في دراسات وأبحاث Drucker (1993) تنبيهًا وتنبؤًا 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 ، وانسيابية 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

الأمر، ومن هنا نلاحظ أن **Drucker** قد نبأ بمجتمعات اليوم وبالعنصر الأكثر أهمية الذي من شأنه التحكم في عالم الإدارة وتقديم إضافة عالية له تمكن المنظمات من خوض غمار المنافسة مع أكبر المنظمات العالمية فاقتصاد المعرفة مبني على المنظمات التي تعتمد على الأفراد الأكثر كفاءة وموهبة وقدرة على التكيف والابداع والابتكار لخلق معارف جديدة والتعامل مع المحيط برشاقة وخفة وانسيابية مما يمكنها من مواجهة الأخطار والأزمات. (Bontis, 1998, p. 64)

فمن خلال إدارة المعرفة (Nonak et Tkeuchi 1997) بكافة مراحلها من توليد للمعرفة وتخزينها والمحافظة عليها ونشرها واستعمالها أصبح هناك تطورا في الرأس المال الفكري في المؤسسة من خلال تسليط الضوء على المورد البشري، ومن هنا أصبحت الكفاءة تنقسم إلى 3 أقسام: المهارات (SAVOIR)، المهارات السلوكية (SAVOIR ETRE) المهارات العلمية (SAVOIR FAIRE). (سواكري و وآخرون، 2020، صفحة 160) كما أن هذه الأخيرة تشكل الحجر الأساس في الانتقال من مقارنة الموارد البشرية الى مقارنة الكفاءات بالاهتمام بالرأس المال الفكري، (بوشليت و سواكري، 2021، صفحة 55) والمعرفة مورد استراتيجي مهم، يرتبط بإدارة الأزمات وفاعليتها، من خلال الاستجابة السريعة والمرونة والفهم العميق للأزمة، فإذا كانت المقاربة المبنية على الموارد تركز على الموارد النادرة للمنظمة، فالمقاربة المبنية على المعارف تضع المنظمة أمام تحدّي امتلاك أهم مورد وهو المعرفة، ومدى قدرتها على حسن استعمالها يعكس جودة تعاملها مع الظروف الحرجة، فالمقاربة المبنية على المعارف تتيح للمنظمة فرصة التنبؤ المبكر للأزمة، من خلال المعارف المخزنة في نظامها حول الأزمات السابقة، وعبر الجمع المستمر للمعرفة من خلال التحليل المستمر للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وجمع البيانات وتحويلها إلى معلومات ثم إلى معارف مخزنة تساعد المنظمة في اتخاذ القرارات الصحيحة أثناء الأزمات، كما أنّ المعارف تشكل اللبنة الأساسية التي تمكن المنظمة وإدارة الموارد البشرية من بناء استراتيجية فعالة لمواجهة الأزمات والظروف الصعبة، وهي مورد مهم في بناء التعلم التنظيمي الذي يحوّل تجربة المنظمة مع الأزمة إلى معارف صريحة، يتم تخزينها و الاستفادة منها في اتخاذ سياسات جديدة، مثل تكثيف عمليات التدريب مثلا لمساعدة المنظمة لاحقا، وتستطيع إدارة الموارد البشرية تحديد نوعية التدريب الذي تحتاجه لموظفيها، أو نوعية الأفراد الذين توظفهم بعد الأزمة وغيرها من السياسات التي تجعل المنظمة أكثر مرونة.

### 3. مقارنة إدارة المخاطر:

تتصل إدارة المخاطر اتصالاً وثيقاً بالآزمات وإدارة الآزمات كونها تساهم في التنبؤ الأخطار المحتملة والتي قد تسبب أزمة والسيطرة عليها والتحكم ها من أجل إبقاء المنظمة والموارد البشرية في وضع آمن، قبل انفجار الأزمة وفقدان السيطرة.

**أولاً- تعريف إدارة المخاطر:** تعرف إدارة المخاطر بأنها القدرة على تحديد الأخطاء التي يمكن أن تحدث وتسبب خطر أو ضرر للموارد البشرية ومنه تهدف إل تسطير الإجراءات اللازمة والتصدي للخطر المحتمل عن طريق التخطيط واتخاذ التدابير المناسبة حتى يبقى الخطر تحت السيطرة والتخفيف من حدّته وفق مبدأ (ALARP As low as reasonably practicable أقل ما يمكن عملياً). (حداد، 2024، صفحة 144)

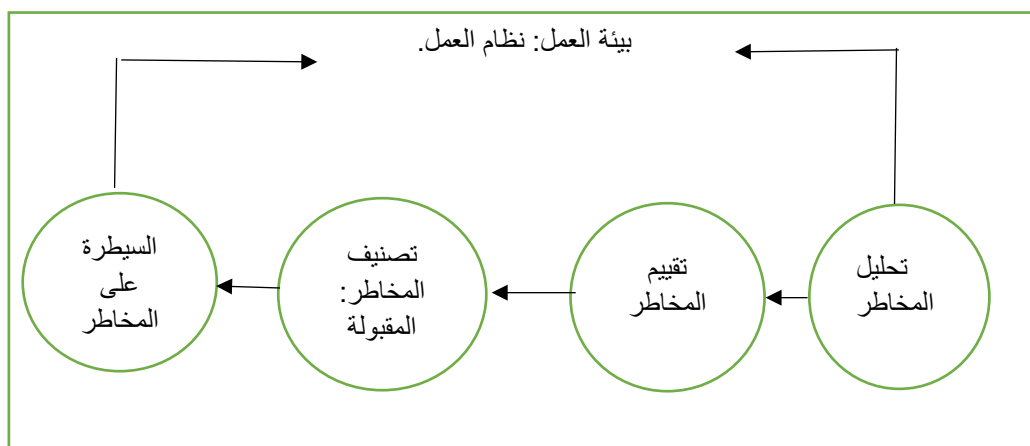
ظهرت مقاربة إدارة المخاطر في بداية القرن ال 19 في مجال الصناعات واقتصر عملها على توفير الأمن لمعدّات المنظمة وممتلكاتها المادية، ومواردها البشرية وتمّ تعريفها في القرن ال 20 على أنها الحوادث التي تؤدي إلى الخسارة والكوارث.

كما أنها تعرف أيضاً بأنّها: "استراتيجية تعمل بشكل متناسق بعد تقييم المخاطر ومن بين استراتيجياتها نقل المخاطر وتجنبها والتخفيف من قوّة آثارها وتقبّل مخلفاتها." (سفر بن بخت، 2019، صفحة 69)

وتتمّ عملية إدارة المخاطر وفق نموذج يعتمد على المنظمة وبيئة عملها وفيما يلي نوضح منهج وآلية عمل إدارة المخاطر.

## ثانياً- نموذج إدارة المخاطر:

شكل رقم(05): منهج إدارة المخاطر

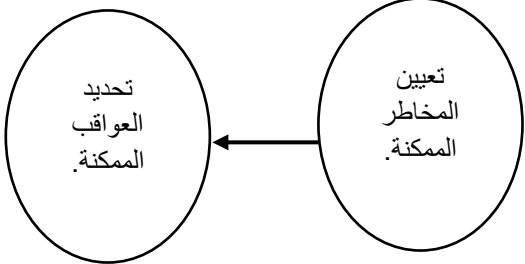
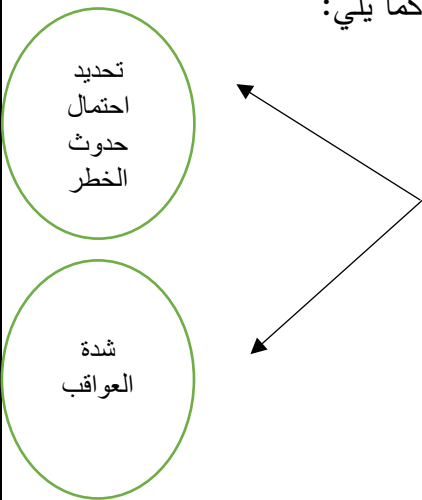


من إعداد الطالبة بالاستعانة ب(حداد، 2024، صفحة 143)

أي أنّ المنظمة تعمل ضمن بيئتها والتي تتشكل من البيئة الداخلية والتي هي محيطها الداخلي من أقسام وممارسات وجميع ما تحتويه من عناصر، والبيئة الخارجية والتي تضم مختلف أصحاب المصلحة و موردين وزبائن ومستثمرين، بالإضافة إلى المنافسين وسوق العمل الذي تنتمي إليه وغيرهم، فتعمل المنظمة مع الأخذ بعين الاعتبار محيطها على تحليل المخاطر المحتملة ومعرفة خصائصها وجمع المعلومات والبيانات اللازمة ووضع الخطط الاستراتيجية و العمل على التكوين والتدريب لتفاديها أو التكيف معها إن وقعت، ثم يتم تقييمها وتصنيفها إذا ما كانت مقبولة ومعروفة لدى المنظمة أو على الأقل يمكنها التعامل معها بمرونة وبعد أدنى من الأداء الممكن لكي لا تثر على إنتاجيتها أو وجودها، ثم عملية السيطرة على المخاطر من خلال تكييف المخاطر مع نظام العمل و نمطه في المنظمة، وقد انتقل استخدام هذه المقاربة من نطاق المناجمنت إلى إدارة الموارد البشرية، وباتت هذه الأخيرة تعتمد على إدارة المخاطر في تحسين أدائها، وتتم إدارة المخاطر عبر مراحل نوضحها من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (06): مراحل عملية إدارة المخاطر.

الخطوات	الشرح
الخطوة الأولى: إعداد العملية	أ_ يجب أولاً تحديد الأفراد المعرضين للخطر مع منح الأولوية للحوامل وذوي الاحتياجات الخاصة وكبار السن...
	ب_ مراجعة إجراءات العمل ومعدات العمل والمواد وأنماط العمل والبعد التنظيمي في المنظمة (أي تحبيب البيئة الداخلية للمنظمة).
	ج_ دراسة البيئة الخارجية وتحليلها فهي تؤثر على العمل.

<p>د_ تحديد التدابير الوقائية والأخذ بعين الاعتبار الجانب القانوني بعد تحليل البيئة الخارجية وأيضاً النظام الداخلي للمنظمة.</p> <p>هـ_ حرص مدير الموارد البشرية على تطبيق أنشطة إدارة المخاطر لسلامة وصحة الموارد البشرية.</p>	
 <pre> graph LR     A((تحديد المخاطر الممكنة)) --&gt; B((تحديد العواقب الممكنة))         </pre>	<p>2. تحليل المخاطر</p>
<p>ونعني به ماذا ينجم عن الخطر المحتمل مع الأخذ بعين الاعتبار بيئة العمل ونوع المهام، ولدينا تقنيات لتقييم المخاطر كمية ونوعية كما يلي:</p>  <pre> graph LR     A[التقييم الكمي:] --&gt; B((تحديد احتمال حدوث الخطر))     A --&gt; C((شدة العواقب))         </pre>	<p>3. تقييم المخاطر</p>
<p>التقييم النوعي:</p> <p>ويعتمد على المصفوفة التالية:</p>	



<p>ومن ثم يتم تصنيف المخاطر التي تم تقييمها ومدى قبولها من حيث تكييفها مع إجراءات العمل والابتكار والمتطلبات القانونية وفق معايير متفق عليها مع أصحاب المصلحة ونقابات العمل.</p>	
<p>تنفيذ الإجراءات لحماية الموارد البشرية والتقليل من شدة الخطر إلى أدنى درجة ممكنة مع الأخذ بعين الاعتبار كافة الأولويات وتختصر التدابير في ثلاث عناصر رئيسية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تدابير الوقاية: وكما يقال الوقاية خير من العلاج فتنفذ المنظمة هذا الأسلوب عن طريق تعزيز ثقافة السلامة لدى الموارد البشرية والتقليل من الموارد الخطيرة في الإنتاج وكذلك الأدوات مع العمل على التوعية والتكوين والقيام بعمليات الصيانة الروتينية من أجل الإشادة بضرورة الحفاظ على السلامة المهنية.</li> <li>• تدابير الحماية: استعمال أدوات خاصة لحماية الموارد البشرية من المخاطر مثل الكمادات و المعقم اليدوي عند أزمة كوفيد_19.</li> <li>• تدابير التخفيف: في حالة إذا ما حلّ الخطر مع اتخاذ جميع التدابير اللازمة هنا يجب على المنظمة أن تتمتع بالرشاقة الكافية التي تمكنها من تجاوز الخطر القائم والتخفيف من شدّته والالتزام بخطط الطوارئ والتدريبات ونظم إطفاء الحرائق والتخطيط.</li> </ul>	<p>4. اتخاذ التدابير</p>

تجدد المعارف والمعلومات باستمرار لذلك من الضروري إجراء التحديثات والتحسين في نظم إدارة المخاطر من أجل مواكبة طرق جديدة للسيطرة عليها وكذلك المراجعة الدورية للتأكد من فعالية الطرق المستخدمة.	5_ المراجعة والتحديث
---	----------------------

من إعداد الطالبة بالاستعانة ب (حداد، 2024، صفحة 145)

فمن خلال المراحل المختلفة لإدارة المخاطر تتمكن المنظمة من إعداد استراتيجياتها، وخططها للتعامل مع المخاطر والأزمات والظروف الصعبة، والاستعداد المبكر لها، مما يتيح فرصة الاستجابة لشتى أنواع المخاطر والأزمات أيضاً.

وعلى هذا الأساس فقد أصدرت المنظمة العالمية للمعايير، المواصفات والمبادئ التي تضمن جودة وأمن وتطابق المنتجات والخدمات مع المعايير العالمية، وقد نُشر معيار إدارة المخاطر في 2018 وكان أول إصدار لها في 2009، (سفر بن بخت، 2019، صفحة 70) ويهدف إلى تسهيل الاستجابة لاحتياجات أصحاب المصلحة والتوافق مع تطلعاتهم وإعطاء الأولوية للعنصر البشري وينص على دمج إدارة المخاطر ضمن جميع مستويات المنظمة الاستراتيجية والتنفيذية من خلال ما يلي:

- خلق القيمة المضافة.
- دعم التطوير المستمر.
- تتمتع بجدول زمني مناسب.
- توافق طبيعة عمل المنظمة.
- تهتم بالشفافية والشمولية والوضوح لأصحاب المصالح.
- سريعة الاستجابة للمتغيرات.
- تجمع البيانات والمعلومات المتاحة والمناسبة. (سفر بن بخت، 2019، صفحة 72)

وإدارة المخاطر تسعى إلى بقاء المنظمة وجعلها أكثر مرونة، فهي تتحدّ مع إدارة الأزمات في هذا الهدف، إلاّ أنّها مقارنة استباقية لا تنتظر وقوع الازمة بل تعمل على إدارتها قبل وقوعها ومنع حدوثها، وإمداد المنظمة بمؤشرات الإنذار المبكر لوقوع الأزمة، والاستجابة لها إن وقعت عبر إعداد خطط المخاطر والاستراتيجيات الخاصة بها، والاستفادة منها في بناء استراتيجيات أكثر مرونة.

5. **نظرية أصحاب المصلحة:** يشمل مفهوم أصحاب المصلحة الدائرة المحيطة بالمنظمة والتي لها علاقة تأثير فيهم وتأثر بهم ويشمل أصحاب المصلحة ما يلي: المستثمرين، الزبائن، الموردين، المجتمع، والمستخدمين، فهم الجماعة التي تؤثر وتتأثر بأهداف المنظمة وينقسم أصحاب المصلحة إلى فئتين الأولى تشمل أصحاب المصلحة الأساسيون والثانية تمثل أصحاب المصلحة الثانويين.

✓ أصحاب المصلحة الأساسيون: وهم من لديهم مصالح مباشرة مع المنظمة وثرواتها كالمستخدمين، والمستثمرون والزبائن والموردون.

✓ أصحاب المصلحة الثانويين: وهم من لديهم أهداف ومصالح غير مباشرة مع المنظمة وتأثيرهم أقل في نشاط المنظمة كالمجتمع والإعلام.

ظهر هذا المصطلح خلال ثلاثينيات القرن الماضي ضمن أعمال **Berle et Means** والذان اعتبرا المنظمة يمكنها أن تعمل على تحقيق التوازن في مصالح جميع الجماعات داخلها أو التي لها اتصال بها وضمن سياق المسؤولية الاجتماعية باتخاذ قرارات تناسب الجميع داخل المنظمة وخارجها. وأشار **Ansoff 1968** إلى هذا المصطلح لأول مرة في تعريفه للأهداف التنظيمية بقوله أن المنظمة عليها صياغة أهدافها بطريقة تراعي فيها احتياجات كل مجموعة وإشباعها.

وبفضل إسهامات **Edward Freeman** من خلال تقديم كتابه **Strategic Management a stakeholder approche**، في السبعينات من القرن المنصرم في الولايات المتحدة الأمريكية تطوّر هذا المفهوم وأصبح أكثر تداولاً واستعمالاً. (شرقي و لويّزة بهاز، 2018، صفحة 29)

كما يعتقد الباحثون أن أصل هذا المصطلح بدأ مع أعمال **Penrose** في خمسينات القرن الماضي. (صدوفي، 2019)

وارتبط مصطلح أصحاب المصلحة بالمسؤولية الاجتماعية، فهذه الأخيرة تعبر عن التزام المنظمة اتجاه مجتمعها والذي يزداد اتساعاً كلما زاد أصحاب المصالح وهذا حسب **Drucker**، فالمنظمة عبارة عن كيان اقتصادي يؤثر ويتأثر بأصحاب المصالح. (صدوفي، 2019، صفحة 123)

وبما أن المنظمة كيان يؤثر يتأثر المحيط الداخلي والخارجي وكافة أصحاب المصالح اللذين يؤثرون ويتأثرون بنشاط المنظمة ولهذا فمن الطبيعي أن يكون أصحاب المصلحة مرتبطين بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمة وأيضاً بالأزمات التي قد تعترض المنظمة فهم يتأثرون بها ويؤثرون فيها فيتم تدريب أصحاب

المصالح في ظل الأزمة وحسب Roux Dufort فإنه خلال الأزمة ينقسم أصحاب المصلحة إلى ثلاث فئات مختلفة:

**الفئة الأولى:** وهم أصحاب المصلحة اللذين يتحملون الأزمة ومخاطرها جزئيا وهم المنافسين والنقابات والمساهمين والإداريين والمسيرين.

**الفئة الثانية:** وهم اللذين يستطيعون التأثير في الأزمة وهم أعداء الأزمة.

**الفئة الثالثة:** ويتمثلون في وسائل الإعلام والمحللين الماليين وجمعيات المساهمين. (chaker & Onée, 2010, p. 4)

وتشكل نظرية أصحاب المصلحة إطاراً جوهرياً في إدارة الأزمات، فهي تنقل الاهتمام من تأثير المنظمة فقط، إلى كل من يؤثر أو يتأثر بالمنظمة، وكل من له علاقة ومصالح مباشرة أو غير مباشرة مع المنظمة وقراراتها، والتي قد تتأثر بسبب الأزمة، كما قد تصدر قرارات مفاجئة تمس أحد الأطراف اللذين يتأثرون بالمنظمة، وهذا قد يؤثر سلباً على مسؤوليتها الاجتماعية ومشاريعها الاستثمارية، ومكانتها في السوق أيضاً، كما أن مراعاة المنظمة لجميع أصحاب المصالح أثناء الأزمات وأثناء اتخاذ القرارات ومشاركتهم في ذلك، قد يعزز من ثقتهم بها وبسياساتها، مما ينعكس إيجاباً على مسؤوليتها الاجتماعية ومكانتها في السوق، كما قد يجذب إليها الكفاءات الفذة.

### المطلب الثالث: نماذج الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في إدارة الأزمات.

تعدّ الإدارة الاستراتيجية أساس اتخاذ القرارات في المنظمة فهي تسمح بالاستشراف والتنبؤ كما تسمح بالمرونة العالية بفضل الخطط والسياسات التي تعمل على وضعها على المدى الطويل، وتزداد فعالية بل وتصبح أكثر نجاعة إذا ما تمّ إشراك إدارة الموارد البشرية في إعدادها والسماح لها بتبني إدارة استراتيجية تخص إدارة الموارد البشرية، لأنها تسمح بتحقيق التكامل والاصطفاف الاستراتيجي بينها وبين استراتيجية المنظمة فتتحقق أهداف المنظمة وأهداف إدارة الموارد البشرية وأهداف الموارد البشرية وهكذا تحقق المنظمة أكبر قدر من الإنتاجية والأداء لرضا الموارد البشرية وكسب ولائهم، وتعتبر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية محورا مهماً في إدارة الأزمات لأنّ هذه الأخيرة تلعب دوراً حيوياً في تمكين المنظمة من مواجهة الازمات والاستجابة لها من خلال نماذجها ودمجها في خطط إدارة الأزمات.

تعرف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على أنها مجموعة أنشطة إدارة الموارد البشرية والتي تهدف إلى إيصال المنظمة لأهدافها وهذا حسب Wight mmahan (سملالي، 2018، صفحة 103)

والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية حسب روندلشولر (rondalschular) هي تحقيق التكامل و التكيف. (كلثوم، 2015، صفحة 250)

وتعرف أيضا على أنها وضع قرارات استراتيجية تخص الموارد البشرية في جميع المستويات التنظيمية وتتكامل مع استراتيجية المنظمة وأهدافها وهي تسخير المنظمة لموارها البشرية من أجل بلوغ أهدافها الاستراتيجية.

كما يوضح لنا **Armstrong** أنّ الإدارة الاستراتيجية هي منهج لإدارة الأفراد.

فالإدارة الاستراتيجية إضافة إلى أنها تمس جوانب عديدة في المنظمة كالهيكـل التنظيمي والثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة وغيرهم، إلا أنها فعالة بشكل كبير في تكييف المنظمة مع بيئتها الخارجية والداخلية وتعمل على تحقيق أهداف المنظمة حتى ضمن الظروف الصعبة من خلال ممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية والخطط الموجهة لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية، (سملالي، 2018، صفحة 102) و يشير **Armstrong** إلى وجود خمسة نماذج تتناسق مع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وتساهم في إدارة الازمات من خلالها، وهي كما يلي:

- المقاربة المينة على الموارد: والتي تنص على تحقيق الميزة التنافسية والقيمة المضافة من خلال الموارد وتحقيق تكامل بين الموارد والفرص، والرفع من القدرة الاستراتيجية من خلال الرفع من قدرات الموارد البشرية والمسيرين وتمكينهم من التفكير والمشاركة في التخطيط الاستراتيجي.
- المقاربة المبنية على التلاؤم الاستراتيجي أو التكامل: بحيث يتم وضع استراتيجية إدارة الموارد البشرية بشكل يكمل استراتيجية المنظمة وأهدافها، وهذا ما يدعم مواجهة الأزمات من خلال الاستراتيجيات المعدة مسبقا والمتكاملة فيما بينها، وبالتالي وضع سياسات تخدم الفرد في المنظمة والمنظمة، كما تسمح بتدريب الموارد البشرية على مواجهة الأزمات والاستعداد لها، وتعمل إدارة الموارد البشرية من خلال التخطيط الاستراتيجي على توظيف الكفاءات التي تحتاجها المنظمة والتي تمكنها من تجاوز الأزمات واتخاذ القرارات، والاستفادة من الأزمة في تطوير سياساتها وممارساتها.
- المفهوم المرتكز على إدارة الأداء العالي: إيجاد تأثير على أداء المنظمة من خلال الموارد البشرية وذلك بإجراءات صارمة في التوظيف والتعيين، وخطط واسعة في التدريب والتطوير ونظم التحفيز المادي

والمعنوي وهكذا سيتحسن الأداء كجودة خدمة العملاء وزيادة الإنتاجية والجودة وغيرها، وهذا يدعم الاستجابة الفعالة للأزمات من خلال التحليل العميق للأداء وبالتالي فهم الاحتياجات التدريبية وفق احتياجات المنظمة بما يؤهلها للتكيف مع محيطها.

- إدارة عالية الالتزام: بناء علاقة ثقة بين مختلف مستويات المنظمة لتحقيق الرقابة الذاتية والالتزام الفردي، والذي يلعب دوراً أساسياً في الأزمات من خلال قدرة الفرد على إدارة عمله، والتحكم في متطلباته، حتى وإن استدعى الأمر اتخاذ قرارات سريعة مفاجئة. (سملاي، 2018، صفحة 103)
- المفهوم المرتكز على إدارة المشاركة: الموارد البشرية شركاء وليسوا أجراء بحيث يشاركون في القرارات التي تؤثر عليهم ويحققون مصالحهم وهذا النموذج يعزز الحوار بين القادة والموارد البشرية ويتشاركون في أهداف وقيم المنظمة ومهامها. (سملاي، 2018، صفحة 104)

وهناك من يضيف نماذج أخرى للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، والتي ارتأينا أن لها دوراً فعالاً في إدارة الأزمات من خلال قدرتها على التنبؤ بالأزمات ومساهمتها في بقاء المنظمة بدعم مرونتها وهي كما يلي:

- نموذج التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية: ويركز على مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية فهو نموذج كلاسيكي ويمثل إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية المستمدة من المدرسة الكلاسيكية للإدارة الاستراتيجية لهارفرد، فتعمل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على سدّ احتياجات المنظمة من الموارد البشرية الكفأة في فترة زمنية محددة مضمن إطار قانوني، فهو دراسة لما تمتلكه المنظمة من موارد بشرية حالية وما ستحتاجه مستقبلاً كما ونوعاً خلال فترة زمنية معينة، ويحتوي هذا النموذج على مقارنة مهمة تتمثل في مقارنة تخطيط الموارد والكفاءات GPEC . (داسي و موسى، 2020، صفحة 265)

- مقارنة تخطيط الموارد والكفاءات GPEC: وقد شاع استخدامه في سنوات الستينات والسبعينات من القرن الماضي وحينها كان هناك صراع حول مشاركة إدارة الموارد البشرية ضمن استراتيجية المنظمة فكان التسيير التنبؤي للموارد والكفاءات الشعلة التي أنارت ظهور إدارة الموارد البشرية لأول مرة في مدرسة هارفرد سنة 1980، وهو عبارة عن توفير الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة بالمقارنة مع ما تمتلكه حالياً وما يتناسب مع المناصب المتاحة في الوقت المناسب، وبالكمية المناسبة وبالنوعية المناسبة وضمن الإطار القانوني، وهذا ما يتيح للمنظمة دراسة استراتيجية أفضل تمكنها من قيادة

الأزمات بفضل قدرته على التخطيط الفعال للموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة بما فيها أوقات الأزمات، ويمكن إدارة الموارد البشرية من تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية بما يتكيف مع بيئة الأعمال المعاصرة وبالتالي الحصول على كفاءات مرنة قادرة على تجاوز الأزمات والاستجابة لها، وينتج عن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ما يلي:

- الحالة المثلى: العرض من الموارد البشرية يساوي الاحتياجات منها وهنا تكون استراتيجية إدارة الموارد البشرية الحفاظ على الموارد البشرية من خلال تدريبها وتحفيزها وتوفير الفرص العالية.
- حالة العجز: الاحتياجات أكبر من العرض وهنا تتبنى المنظمة استراتيجية الحصول على الموارد البشرية كما ونوعا وفي الوقت المناسب وتعتمد على استخدام الوسائل التكنولوجية للحصول على احتياجاتها أو تعيين دائم أو مؤقت أو تتخذ استراتيجية الاعتماد على سدّ الحاجات من الداخل بزيادة ساعات العمل، والرفع من كفاءة الموارد البشرية وتمديد سن التقاعد.
- حالة الفائض: الموارد البشرية الحالية أكبر من المستقبلية وهنا تلجأ المنظمة إلى تقليص العمالة والاحتفاظ بها، إذا كانت غير متوفرة في سوق العمل. (داسي و موسى، 2020، صفحة 265)
- نموذج الممارسات الأفضل: يفترض هذا النموذج أنّ المنظمة لها مجموعة من الممارسات

المفضّلة والتي إن اعتمدتها ستتضاعف من الأداء، ويسمّى أيضا بالنموذج العالمي لأنه يصلح في جميع البيئات وجميع أنواع المنظمات ومن أفضل الممارسات ما يلي: الأمن الوظيفي، التدريب والتكوين، الاتصال عبر مشاركة المعلومات، وسياهم هذا النموذج في إدارة الأزمات لأنه يتناسب مع جميع البيئات ممّا يتيح لإدارة الموارد البشرية فرصة تجريب نماذج مختلفة لمنظمات مختلفة من نفس القطاع أثناء الأزمات والتي يمكن أن تكون ناجحة، بالإضافة إلى أنه يهتم بالأمن الوظيفي والتدريب والاتصال وهي الممارسات الأكثر استعمالا أثناء الأزمات لأنها جوهرية ومهمة في تمكين المنظمة من الاستجابة للأزمة والتكيف معها والمبادرة خلالها. (داسي و موسى، 2020، صفحة 261)

وبفضل الدور الاستراتيجي والمحوري الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في المنظمة، أصبح لها أيضا دورا جوهرياً في إدارة الأزمات من خلال مساهمتها في استراتيجيتها، وتساهم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في إدارة الأزمات من خلال ما يلي:

- جمع المعلومات المهمة والتي تخص مجال الاستثمار في المنظمة وتقديمه للجهات المختصة للاستفادة منها، هذا من جهة ومن جهة أخرى تقوم بإدارة وظائف إدارة الموارد البشرية من توظيف وتحفيز وتكوين

وتعيين، وغيرهم بطريقة تخدم أهداف المنظمة وتوجهاتها الاستراتيجية وتمكنها من التكيف السريع مع التغيرات المفاجئة كالأزمات.

- المساهمة في القرارات الاستراتيجية ومراقبة تنفيذها في المستوى التنفيذي في المنظمة، وهذا من شأنه بناء ميزة تنافسية مستدامة في ظل بيئة تنافسية شديدة الديناميكية.
- الاهتمام بالكفاءات وتطويرها وخلق التكامل العمودي.
- تعدد إدارة الموارد البشرية خزانا للرأس المال البشري وهذا ما يساهم في بناء ميزة تنافسية مستدامة في المنظمة، كون أصل الميزة التنافسية يمكن في استغلال الموارد المتاحة في المنظمة بأفضل طريقة للحفاظ على الثروة من الموارد والكفاءات وتسخيرها لزيادة القيمة المضافة وهذا حسب **prahald et Hamel**، فإدارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي تعمل على تحقيق التكامل بين استراتيجية المنظمة وبين الاستراتيجية التنافسية لها عن طريق وظائفها وممارساتها وما تمتلكه من موارد، وهذا ما يتيح للمنظمة الاستجابة للأزمات وأن تكون مبادرة خلالها.
- إدارة الكفاءات وتثمينها وتقييمها وجذب أفضل الكفاءات بما تحتاجه المنظمة.
- تكامل أهداف المنظمة مع أهداف الموارد البشرية وذلك بالاهتمام بالدور الاستراتيجي للموارد البشرية بدل التركيز على التحفيز المادي فقط، وهذا يجعل إدارة الموارد البشرية عنصرا فعالا في التغيير التنظيمي تسعى إلى مواكبته بدل مقاومته.
- تعمل إدارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي على اعتبار إدارة الموارد البشرية كل متكامل وتعمل معا لتحقيق الأداء العالي بدل الممارسات الفردية للموارد البشرية، فتركز الدراسات الحديثة على الرضا الوظيفي والعمل المشترك والالتزام الوظيفي والاعتماد على AMO نموذج للأداء العالي.(سملاي، 2018، صفحة 104)



### خلاصة الفصل:

تطرقنا من خلال الفصل الأول إلى تحليل بيئة الأعمال المعاصرة ومتطلباتها، وخصائصها التي تجعل منها مناخا مناسباً لحدوث الأزمات المفاجئة الفريدة من نوعها، فبيئة الأعمال المعاصرة تشهد تطورا مذهلا ومتسارعا في شتى المجالات وخاصة في مجال تكنولوجيا الاعلام والاتصال، وهذا ما يؤثر على المنظمات وعلى نمط عملها كما شهدت هذه الأخيرة خلال أزمة كوفيد\_19، بالإضافة إلى تحليلنا من خلال هذا الفصل مقاربات الأزمات والمقاربات المفسرة لدور إدارة الموارد البشرية خلال الأزمات من خلال التكامل الاستراتيجي بين المنظمة وإدارة الموارد البشرية الذي يفرض حتمية مبادرة إدارة الموارد البشرية في الأزمات من خلال سياساتها واستراتيجياتها ونماذجها الاستراتيجية.



## الفصل الثاني:

إدارة الموارد البشرية كوظيفة استراتيجية في قلب أزمة

كوفيد\_19

### تمهيد الفصل الثاني:

لعبت إدارة الموارد البشرية دوراً استراتيجياً ومحورياً في أزمة كوفيد\_19، من خلال ممارساتها والتي تتكيف مع معطيات البيئة الخارجية وتغيراتها، ومن خلال الدور الاستراتيجي لمدير الموارد البشرية، رغم التحديات المفروضة في هذه الأزمة، بالإضافة إلى مبادرة إدارة الموارد البشرية في قيادة هذه الأزمة واستخلاص أهم الدروس منها ودمجها ضمن استراتيجيتها والاستفادة منها لاحقاً في تطوير سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية وتغيير نمط عملها بما يناسب بيئة الأعمال المعاصرة.

**المبحث الأول: الخيارات الاستراتيجية المتاحة ودور مدير الموارد البشرية في إدارة الازمات.**

يلعب مدير الموارد البشرية دورا مهما في إدارة الأزمات من خلال قدرته على المبادرة في ظلّ الأزمة والاهتمام بكافة أصحاب المصالح، لاسيما قدرته على إدارة الموارد البشرية بطريقة فعالة تسمح بتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية ومرونة الأفراد.

**المطلب الأول: التحديات المفروضة على إدارة الموارد البشرية.**

تواجه إدارة الموارد البشرية تحديات عديدة كونها تسعى دائما إلى تعزيز دورها في المنظمة وإبرازه خاصة في الأوقات الحرجة ونظرا للتقدم الذي يشهده العالم والتغيرات الكثيرة من أزمات وعواصف تهزّ عالم الأعمال ببروز تقنيات جديدة قادرة على تعويض عمل الإنسان، فقد أصبح تحديا كبيرا لإدارة الموارد البشرية بتنمية قدرات مواردها وتعزيز كفاءاتهم ومواهبهم من أجل الاستفادة القصوى منهم التي لا يمكن لبرامج الذكاء الاصطناعي تقديمها، ولهذا أصبحت إدارة الموارد البشرية تواجه تحديات عديدة داخلية وخارجية، كما أنّ هناك تحديات فرضتها أزمة كوفيد\_19 والتي لم تكن موجودة من قبل، وأخرى كانت موجودة قبل أزمة كوفيد\_19، إلا أنّها تشكل عائقا في ظلّ الأزمة، وهذا ما سنوضحه من خلال هذا المطلب.

**أولا- تحديات البيئة الخارجية:**

- الثورات التكنولوجية: تواجه إدارة الموارد البشرية تحديا كبيرا مع الثورات العلمية والتقنية، من خلال نقص الطلب على الموارد البشرية، فباستعمال برامج الذكاء الاصطناعي والروبوتات أصبح الطلب على الموارد البشرية يعتمد أساسا على المهارات والمواهب النادرة ومستوى التأهيل ونوعية الخبرة، بالإضافة إلى التشريعات واللوائح الحكومية التي حصرت عمل إدارة الموارد البشرية ضمن إطار روتيني يقتصر على الأعمال التنفيذية، وبالتالي الحدّ من إبداع الموارد البشرية وعجز إدارة الموارد البشرية على اتخاذ قرارات تخص ممارساتها بحريّة كالترتيب والتحفيز وغيرهم.
- انفتاح الأسواق نحو العالمية: يتيح الانفتاح على الأسواق العالمية فرصا عديدة للمنظمات، ذات الإنتاج القويّ لدخول المنافسة العالمية وتحقيق طموحاتها وتطويرها في جميع المجالات، إلا أنّ التحدي الأكبر هنا يكمن في تغيير طريقة التفكير والثقافة التنظيمية بما يتماشى مع العقلية العالمية لتسهيل اتخاذ القرارات، التي تتوافق مع متطلبات العمل في الأسواق العالمية وكسب مكانة تنافسية عالية.
- اللوائح والتشريعات: عبر القوانين التي تفرضها الدولة على قطاع الشغل ودمج خريجي الجامعات في مختلف الوظائف التي تتناسب مهاراتهم وكفاءاتهم العلمية، ممّا أدى إلى اختفاء بعض الوظائف وظهور

أخرى جديدة، بالإضافة إلى التشريعات التي تخص التدريب والأجور وغيرها وكلها تحدّ من حرية إدارة الموارد البشرية ولكنها من جهة أخرى تضمن حقوق الموظفين.

### ثانياً\_ تحديات البيئة الداخلية:

- تحديات تتعلق بالموارد البشرية: وتتعلق هنا بمهارات الموارد البشرية، إذ قد يكون هناك عجز أو ضعف لدى بعض الأفراد في التكيف مع الأوضاع الاقتصادية والتكنولوجية الراهنة، وعدم قدرتهم على صقل مهاراتهم لاقتدارهم لمهارة التعلم الذاتي والمستمر، لمواكبة النظم الحديثة وتحقيق أهدافهم وأهداف إدارة الموارد البشرية والمنظمة، وتحقيق رغبتها في المنافسة العالية والاستمرار.
- الوحدة في العمل: وذلك عن طريق تحقيق التكامل بين جميع أقسام إدارة الموارد البشرية، من جهة وبين إدارة الموارد البشرية وباقي الأقسام من جهة أخرى، وتوحيد جهودهم وتوحيد أهدافهم والتي تصب جميعها في خدمة المنظمة وجميعها تخضع لحسن تسيير العنصر البشري.
- التحول من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية: تركز النظرة التقليدية على ما يقدمه العنصر البشري، وما نجني منه كعنصر من عناصر الإنتاج بغض النظر عن أهدافه وطموحاته وحتى مواهبه فهو يعمل ضمن إطار عمل مسطر لا يضع بصمته فيه، أما النظرة الحديثة وهي مدرسة إدارة الموارد البشرية، والتي تتيح المجال للمورد البشري في تسيير عمله والاستفادة من كفاءاته وإشراكه في الأهداف والخطط ويقع التحدي هنا في أسلوب الاختيار والتعيين الذي لا يزال تقليدياً في ظل إدارة الموارد البشرية.
- إدارة الصراع التنظيمي: يجب على إدارة الموارد البشرية الناجحة السيطرة على الصراع في المنظمة مهما كان نوعه أو حجمه شريطة ألا تسمح له بتجاوز المستوى المطلوب، وغالباً ما ينتج الصراع لأسباب التغيير، أو في حالة الأزمات، وهنا تتبنى إدارة الموارد البشرية بعض الأساليب من أجل السيطرة على الصراع، مثل إجبار الموارد البشرية على الخضوع والموافقة باستخدام السلطة أو المواجهة وهو البحث عن الأسباب الحقيقية للصراع ومشاركتها مع الآخرين، وبتزها من الجذور أو التهذئة وتلطيف الأجواء عن طريق التفاهم وإبراز المصالح المشتركة بين الأطراف المتصارعة وغيرها.(عرقوب و خوجة، 2018، صفحة 142)

ثالثاً\_ تحديات إدارة الموارد البشرية ضمن أزمة كوفيد\_19: بالإضافة إلى التحديات السابقة، خلقت أزمة كوفيد\_19 تحديات جديدة على إدارة الموارد البشرية بسبب طبيعتها الفريدة وخصائصها المجهولة مما أدى

إلى صعوبات في ممارسة إدارة الموارد البشرية لوظائفها بشكل مريح، ومن بين أهم هذه التحديات نذكر ما يلي:

- جذب المواهب والاحتفاظ بهم: تغيّرت بيئة الأعمال وقوانينها بعد أزمة كوفيد\_19، ممّا أوجب على المنظمات مرونة عالية لضمان استمراريتها، والبحث أيضا عن مصادر أخرى للنمو، وتشكل تحديًا جديدًا أمام إدارة الموارد البشرية، والذي يتمثل في ضرورة التميّز والإبداع ما جعل هذه الأخيرة تبحث عن مصدر هذا الإبداع ف الموارد البشرية ذات المهارات العالية والمواهب الجديدة، ويعرف الشخص الموهوب بأنه كل من يملك توليفة من الكفاءات الفريدة الغير مشتركة مع أشخاص آخرين، وهنا يتشكل التحدي الأكبر لإدارة الموارد البشرية فالممارسات التقليدية لا تضمن للمنظمة البقاء، وكذلك لا تحقق لها التوازن الداخلي الذي يتطلب وجود أو توظيف موارد بشرية من ذوي المواهب والمهارات، لذلك وجب على إدارة الموارد البشرية تبني ممارسات جديدة من بينها إدارة المواهب البشرية والتي تعمل على جذب المواهب وتوظيفهم والاستفادة القصوى من إمكانياتهم في تحقيق الميزة التنافسية والاحتفاظ بهم في ظل وجود المنافسين اللذين يسعون إلى استقطابهم بتحقيق رغباتهم.
- تحفيز الموارد البشرية في الأزمة: تعدّ إدارة الموارد البشرية وظيفة هامّة ورئيسية، خاصة في أوقات الأزمة لأنها تمتلك أهم مورد والذي من شأنه التعامل مع الأزمة بمرونة تمكن المنظمة من الاستمرار، ويعدّ التحفيز واحدا من أهم ممارساتها الذي تستعمله إدارة الموارد البشرية لزيادة مشاركة الفرد في المنظمة والحفاظ عليه، والاستفادة القصوى منه، غير أن أزمة كوفيد\_19 غيّرت مناخ العمل وطبيعته، يرى **McGregor** أنّ الفرد في المنظمة قسمين **X Y** باعتبار **X** لا يحب العمل وكسول ويجب وضع رقابة شديدة عليه أثناء عمله وأيضا وضع اللوائح والإجراءات بكثرة من أجل الاستفادة منه وتقديم أحسن أداء لديه أما **Y** فيحب العمل ويمكنه العمل باستقلالية دون رقابة ودون لوائح مشدّدة، وضمن ظروف الأزمة نحتاج إلى تحفيز الموارد البشرية من خلال بثّ روح المسؤولية والاستقلالية واستعمال التفويض، لأنّ ظروف العمل تغيّرت فأصبح العمل عن بعد ويصعب على إدارة الموارد البشرية فرض الرقابة أو التقيد باللوائح والإجراءات فهذا بعيد عن المرونة التي تمكننا من تجاوز الأزمة والاستفادة منها، فتعمل إدارة الموارد البشرية على الاهتمام بالعلاقات والانصات إلى الموارد البشرية ومعرفة احتياجاتهم وتوقعاتهم، وأيضا منحهم الاستقلالية في العمل والثقة وإنشاء فرق عمل تتواصل مع بعضها البعض تجنباً للعزلة التي قد تسبب لهم أزمات نفسية تؤثر في أدائهم.

• المرونة والتكيف السريع: فرضت أزمة كوفيد\_19 أساليب عمل جديدة، بتغييرها لهيكل المنظمة فأصبح الهيكل التنظيمي العمودي لا يتماشى وطبيعة الأزمة، مما خلق ضرورة لتحويله إلى مسطح فغير ذلك من طرق العمل والتي أصبحت أكثر مرونة تستجيب لتحديات العصر الحديث، كالتكنولوجيا التي أصبحت ضرورة لمزاولة العمل في المنظمات من خلال العمل عن بعد، وهذا شكّل لدينا ممارسات جديدة في إدارة الموارد البشرية كالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والتكوين عن بعد... (Drioua، 2021، صفحة 71)

• صعوبة تحقيق الأهداف المسطرة: واجهت إدارة الموارد البشرية تحديّ عدم القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة، بسبب أزمة كوفيد\_19، فأصبح تقييم الأداء صعبا مما خلق رؤية ضبابية حول الأهداف المسطرة ومدى تحقيقها، أو مدى قدرة إدارة الموارد البشرية على تحقيق الحد الأدنى منها الذي يسمح باستمرار المنظمة، كما أن بعض المنظمات واجهت تحديّ عدم القدرة على الوفاء بالالتزامات المالية بما في ذلك دفع أجور الموارد البشرية التي تعتبر المحرك الأساسي لأدائهم. (Ellioua، 2021، صفحة 77)

#### المطلب الثاني: استراتيجيات إدارة الأزمات.

هناك العديد من الاستراتيجيات التي يمكن للمنظمة أن تتبعها للتخلص من الأزمة، أو مواجهتها وتقادي أكبر قدر من الخسائر التي قد تسببها لها، فمنها ما تتخذها قبل حدوث الأزمة، ومنها ما هو أثناء وقوع الأزمة عن طريق اتخاذ القرار الصائب والاهتمام بالموارد البشرية، التي هي عمود التوازن أثناء الأزمات بتحكمها بكافة الممارسات والتوجهات التي قد تجعل المنظمة أكثر قوة عند الأزمة، وفيما يلي نذكر بعض الاستراتيجيات التي تتبناها المنظمة لمجابهة الأزمة والصمود أمامها وتحقيق بقاءها واستمرارها في ظل كلّ ما قد تسببه من خسائر.

فالإدارة الفعالة للأزمة تحتاج إلى استراتيجيات دقيقة ومبرمجة للتخفيف من حدة آثار الأزمة والتعامل الصحيح معها ولامتصاص غضب الموارد البشرية وقلقهم خاصة عندما تكون الأزمة تهدد حياتهم أو حياة ذويهم أو منصب عملهم ولذلك يجب إدارة الأزمة إعلاميا أولا لأن الأزمة الإعلامية تغرق الضرر الأزمة الأصلية حين يفقد الاتصال وتنقص المعلومات وكذلك يجب إدارتها سيكولوجيا وذلك لمراعاة الجانب الإنساني وضبط سلوك الأفراد، وفيما يلي سنذكر أهم استراتيجيات المنظمات لمواجهة الأزمات:



أ. **التخطيط الاستراتيجي:** قبل حدوث أي أزمة تعمل المنظمة على التخطيط الاستراتيجي الذي يعدّ الخطوة الأولى والأكثر أهمية لمواجهة الأزمة ومرورها بسلام وإمكانية الترميم بعدها والرجوع بقوة أكبر ويعرف التخطيط الاستراتيجي، على أنه عملية متكاملة تقوم على توفير الوقت والتكامل الاستراتيجي في مختلف المستويات التنظيمية، ومع جميع الممارسات، وهو أداة تنبئية بالأزمات الكبرى والدرجة فهو يوفر للمنظمة عنصرين أساسيين، أولها تنفيذ الخطط ببراعة ومرونة، وثانيها التقييم المستمر للخطط لتكييفه مع أي تغيرات قد تحصل، لاسيما تقويم الانحراف، كما أنه يخدم قيم المنظمة، وبالتالي يحافظ على جميع الموارد، ويتم عن طريق:

- الاعتماد على نموذج **swot** بتحليل البيئتين الداخلية والخارجية بشكل جيد يسمح للمنظمة من معرفة نقاط قوتها وضعفها لاسيما الفرص المتاحة امامها والتهديدات التي تهاز كيانها، ومنه يمكن لها ان تتنبأ أكبر قدر ممكن من الازمات لاسيما قدرتها على معرفة كل التطورات والوسائل المتاحة في البيئة الخارجية التي تمكنها من مواجهة الازمات بسلاسة لاسيما تدريب مواردها البشرية على كل الوسائل التكنولوجية التي تخدم أهدافها، بالإضافة إلى معالجة الصراعات المحتملة. (مداس و داسة، 2021، صفحة 287)

- كما تعمل إدارة الموارد البشرية على وضع استراتيجية خاصة بها تتوافق مع استراتيجية المنظمة وتتكامل معها لتحقيق أهداف مشتركة بين المنظمة وبين إدارة الموارد البشرية، ولهذه الأخيرة دور بالغ الأهمية في الأوضاع الحرجة وأوقات الأزمات لقدرتها على اتخاذ استراتيجيات تخدم المنظمة من خلال ضبط إدارة الموارد البشرية والتحكم في سلوك الموارد البشرية الذي يعتبر أساسي أثناء الأزمات ومن الاستراتيجيات المتخذة من طرف إدارة الموارد البشرية في الأزمات ما يلي:

✓ الحفاظ على التوازن: تؤدي الأزمة إلى اختلال التوازن والعمل وتعمل إدارة الموارد البشرية من خلال استراتيجيتها على الحفاظ على التوازن في الأزمات والحفاظ على قيم المنظمة وثقافتها التنظيمية في ظل الفوضى الحاصلة.

- ✓ القدرة على الضغط على التكاليف والتحكم بشكل أفضل في الإدارة المالية للمنظمة.
- ✓ تجميد الزيادات في الأجور للحفاظ على التوازن المالي عند وقوع المنظمة في أزمة.
- ✓ تسريح الفائض من العمالة أو اللذين يمكن الاستغناء عنهم لأسباب اقتصادية وبطريقة قانونية لاسيما تشجيع المغادرة الطوعية.

✓ تشجيع تنمية كفاءات الأفراد ذاتيا وتحفيزهم بالأساليب الممكنة.

✓ تحديد نماذج الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية التي تمكن المنظمة من تجهيز موارد بشرية كفأة  
 ✓ ومرنة، والتي تلزم المنظمة في أوقات الأزمات، ويكمن التحدي هنا في الحفاظ على الموارد البشرية  
 الكفأة ذات المهارات العالية في أوضاع مالية سيئة. (serradj t. , p. 55)

ب. إدارة الأزمة سيكولوجيا: لضبط سلوك الأفراد والتعامل السيكولوجي السليم هناك أربع مراحل أساسية:

- المرحلة الأولى: تجميع الأفراد اللذين تعرضوا للأزمة في مجموعات كبيرة لإعادة إدماجهم لاستعادة النشاط وإعادة البناء.
- المرحلة الثانية: توضيح الحقائق وسرد المعلومات من الجهات الأكثر سلطة ومصادقية بواقعية ونفي الشائعات التي تدفع إلى القلق وجعلهم يشعرون بالسيطرة على الوضع القائم، وتقديم الإجراءات المتخذة بطريقة تخدم رسالة المنظمة وتبعث الطمأنينة لدى الأفراد.
- المرحلة الثالثة: دعوة أخصائيين صحيين لمناقشة ردود الأفعال العامة كالغضب والحزن والقلق...
- المرحلة الرابعة: مناقشة استراتيجيات العناية بالنفس والتي تنقص من ردود الفعل اتجاه الأزمة، وتدريب الموارد البشرية على إدارة القلق والمساهمة في استعادة نشاطهم.

وهذه المراحل عبارة عن استراتيجية تتبعها المنظمات لحماية الموارد البشرية أثناء التعرض للأزمات كونه العنصر الأكثر قيمة في المنظمة وهو من يساهم بشكل فعال في إدارة الأزمة بطرق أكثر فعالية. (عتيق، 2013، صفحة 139)

ت. إدارة الأزمة إعلاميا: وكما سبق وأن ذكرنا أن الأزمة يرافقها دوما شح في المعلومات المتوفرة بل وغيابها أحيانا وتشويش في عملية الاتصال وهذا ما يخلق جو من التوتر وضعف عملية اتخاذ القرار وتتم إدارة الأزمة إعلاميا عبر الخطوات التالية:

- تقديم المعلومات المتوفرة بصدق إلى أصحاب المصالح والمجتمع، لنفي الشائعات وتغذية الثقة الموجودة بالمنظمة ولنجاح عملية الاتصال، سواء مع الموظفين أو أصحاب المصالح أو المجتمع وعدم فقد الصورة الاجتماعية.
- تعيين متحدث باسم المنظمة في حالة الأزمات، لعقد الاجتماعات وتسوية الأوضاع وتقييم الحقائق وتقديمها بواقعية، دون إنكار ما قد يحدث.

• استمرارية تدفق الرسائل المتضمنة للمعلومات التي تخص الأزمة، والتي تتوفر في المنظمة وهذا لتمكين أصحاب المصالح من الرؤيا الواضحة لما تستطيع المنظمة القيام به، وإثبات قدرتها على مواجهة الأزمة.

• تقديم فرصة التواصل مع الموارد البشرية وأصحاب المصالح، وإمكانية تواصلهم مع المنظمة عبر الرسائل أو الاتصالات المباشرة للإجابة على تساؤلاتهم، والمحافظة على جسر الثقة. (عتيق، 2013، صفحة 139)

ث. **الاستئصال:** تلجأ المنظمة إلى بتر الأزمة وأسباب نشوؤها، عندما تمس بقيمها الأساسية ومبادئها، وعندما تكون مجهولة ولا تتوفر عنها المعلومات الكافية لمواجهتها عن طريق الردع القانوني والضبط الاجتماعي

ج. **التجزئة:** يتم تقسيم الأزمة الى أزمات صغيرة مجزة كلا منها على حدا لتسهيل التعامل معها، ومواجهتها بطريقة سلسلة.

ح. **الإجهاض:** وهنا تلجأ المنظمة الى استهداف التفكير المسبب للأزمة وكسر أسسه، ضمن قيم المنظمة وتقديم البدائل المناسبة.

خ. **تغيير مسار الأزمة:** إذا ما استطاعت المنظمة التحكم بالأزمة والسيطرة عليها، فإنها تعمل على تحويلها لجهات خارج المنظمة.

د. **التشخيص:** وذلك بحصر الأسباب الحقيقية لبروز الأزمة أو التي لها علاقة بالأزمة، وترتيب الأسباب حسب خطورتها ودرجة تأثيرها وتحديد الأخطر منها مع مراعاة الموارد البشرية والمادة الأولية والزمن ومحيط العمل، والعمل أيضا على إيجاد الحلول المناسبة والخطط البديلة انطلاقا من التشخيص الدقيق للأسباب الحقيقية، وكيفية الاستفادة منها لاحقا. (مداس و داسة، 2021، صفحة 286)

### المطلب الثالث: دور مدير الموارد البشرية في إدارة الأزمات.

كان يقتصر دور مدير الموارد البشرية على الأعمال التشغيلية اليومية العادية كمراقبة الأداء والتركيز على الحضور والغياب من أجل ضبط الأجور، إلا أنّ دور مدير الموارد البشرية تطور وأصبح له وظائف استراتيجية ومشاركة في إعداد وتنفيذ الخطط الاستراتيجية، وذلك بعد اكتشاف أهمية الرأس المال البشري ودوره في خلق الميزة التنافسية والحفاظ على المكانة الاستراتيجية للمنظمة، وهذا ما يذكره Ulrich في النموذج الذي أنشأه والذي يبين الأدوار الرئيسية والاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية من خلال محورين

يتقاطعان ل يشكلان لنا 4 أدوار: حليف الموظفين، الشريك الاستراتيجي، وكيل التغيير ودور الخبير الإداري، وفي عام 1991 انتقل هذا الاهتمام إلى إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وتقليل التركيز على قضايا الموارد البشرية التشغيلية في المنظمات، من أجل تخفيض التكاليف والتوجه إلى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، (سملاي، 2018، صفحة 103) والتي تسمح لإدارة الموارد البشرية بقيادة الأزمات التي قد تعترض المنظمة خاصة وأن بيئة الأعمال اليوم تتميز بالديناميكية الشديدة، والتطور في شتى المجالات بشكل سريع جدًا، ويتركز الدور الرئيسي لمدير الموارد البشرية في هذه البيئة في تحقيق التنمية المستدامة، والصمود أمام الأزمات والمخاطر بل وقيادتها، عن طريق الاهتمام بثقافة الموظفين وتغييرها حسب معطيات بيئة الأعمال، وتكييف إدارة الموارد البشرية مع كل التغييرات التي تحدث في البيئة من تطور تكنولوجي وغيره مما يكسبها مرونة في التعامل مع الأزمات والمواقف الحرجة، وفيما يلي نوضح دور مدير الموارد البشرية في إدارة الأزمات:

- لدى أصحاب المصالح مصالح عديدة منها المشتركة بينهم ومنها المتباينة ويتمثل دور مدير الموارد البشرية في هذه الحالة الجمع بين المصالح المتباينة لهم، عن طريق التفاوض لاسيما الاهتمام بتوظيف المواهب المختلفة ثقافيا ومهنيًا لأنها الأكثر استجابة لتغيرات العالم السريعة.
- على مدير الموارد البشرية الاهتمام بتوجهات الموارد البشرية في المنظمة كونه المحرك الاستراتيجي فيها، فيشكل التوجهات والفلسفات والاستراتيجيات وأكبر التوجهات في شكل موارد بشرية، ويحولها إلى أخلاقيات يعني يشكل الإطار الأخلاقي والنفسي الذي يتم من خلاله ممارسة نشاط المنظمة، كما يتركز دوره في التركيز على اكتشاف المواهب الجديدة والمهارات أيضا، وتقييم الاستحقاقات من خلال الإخفاقات فالخبرة هي المجموع التراكمي لتجارب الفشل وليس النجاح.
- السماح لطلاب الجامعات بإجراء جولات استطلاعية استكشافية في المنظمة حتى يتسنى لمدير الموارد البشرية اختيار موظفين جدد للتوظيف، وأيضا تعزيز ثقة المجتمع في المنظمة ودعم المسؤولية الاجتماعية وبث روح الشفافية فيها، كما يسمح هذا الإجراء بتقريب المسافة بين الجامعة والمنظمة وتقارب المعارف.
- إشراك الموارد البشرية في إنشاء القيمة، عن طريق المنح المقدمة والفوائد والزيادات علاوة على تحقيق الأهداف.
- تشجيع العمل التطوعي وإشراك الموظفين في ذلك، بإدماجهم في جمعيات خيرية فهذا يعزز العامل النفسي للموارد البشرية، كما يساهم في بناء صورة اجتماعية جيدة للمنظمة، ويعزز روح الفريق كما

يجذب الموظّفين اللذين يحملون قيم جديدة وتتوافق مع قيم المنظمة فهذه الأعمال تعطي روحا للمنظمة وتعمل على رفع أداء الأفراد أيضا.

- الاعتماد على أدوات قياس تتلخص في الرضا والأداء، فنتقييم الأداء وقياس مدى رضا الموارد البشرية يعطينا انعكاسا على مدى نجاعة السياسات والاستراتيجيات المتبعة في إدارة الموارد البشرية، فهي ليست أدوات قياس عادية بل تمثل أهمّ مؤشر للمنظمة على نجاعة استراتيجيتها و سياساتها، من خلال ضبط السلوك الإداري بشكل أفضل وتحيين الإجراءات حسب التحديات ويشجع على اتخاذ إجراءات التحسين من خلال النتائج المتوصل إليها، فتعمل المنظمة بالاعتماد على إدارة الموارد البشرية على تعزيز شعور الانتماء لدى الموارد البشرية وتنظيم برامج تكوينية لهم والانصات والاهتمام بمشاغلهم، و وضع أهداف المنظمة بطريقة متكاملة مع أهداف مواردها البشرية وقيمها أيضا. (AUSTISSIER & et al, 2014, p. 134)

- التخطيط الفعال، لكون مدير الموارد البشرية شريكا استراتيجيا، فيتوجب عليه دراسة جميع الآثار المترتبة عن الأزمة دراسة تحليلية، وتقديم الحلول الممكنة لها، وكيفية تفادي أزمات أخرى مشابهة، عبر خطط لإدارة الموارد البشرية.

- تقديم الإحصائيات والأرقام والوقائع لكافة الموارد البشرية في المنظمة من أجل تخفيف التوتر وبناء علاقة جدة بين إدارة الموارد البشرية وموظفيها ومن أجل الوقوف على الحقائق التي تساهم في حسن اتخاذ القرار وحسن التصرف.

- رفع معنويات الموارد البشرية والاهتمام بصحتهم النفسية في ظل الخوف والتوتر السائدين والعمل قدر الإمكان على توفير فرص تدريبية على الوظائف المستحدثة لخلق الشعور بالأمان الوظيفي لدى الموارد البشرية والمساهمة في الحفاظ على مستويات الأداء.(حمودي و وآخرون، 2021، صفحة 327)

### المبحث الثاني: مرتكزات إدارة الموارد البشرية في أزمة كوفيد\_19.

تشهد إدارة الموارد البشرية توجهات جديدة ومفروضة من البيئة الخارجية، لأن هذه الأخيرة تتميز بتغيرات شديدة ومفاجئة، بالإضافة إلى تطورات كبيرة، ولهذا ترتكز إدارة الموارد البشرية على مجموعة من المرتكزات والتوجهات لتتمكن من التكيف والتنبؤ والمبادرة، وهذا ما سنذكره خلال هذا المطلب.

#### المطلب الأول: المسؤولية الاجتماعية والسلامة والأمن.

يتميز محيط العمل بالتغير المستمر والسريع الذي تفرضه التكنولوجيا اليوم والتقدم السريع في طرق العمل ووسائله، لاسيما في طرق التفكير فقد أصبح التوجه اليوم يرمي إلى الاستفادة القصوى من أفكار الموارد البشرية ومواهبهم لذلك فإن أداء إدارة الموارد البشرية يستند على مرتكزات أساسية تساعد في التكيف السريع مع المحيط ومع الأزمات التي قد تحدث والتعامل معها بفعالية كبيرة.

تعتبر إدارة الموارد البشرية المسؤولية اجتماعيا من النماذج الحديثة في عالم الأعمال فقد شهدت نموًا مَرَّ بعدة مراحل بدءا بإدارة الأفراد إلى العلاقات الإنسانية ثم إدارة الموارد البشرية، وعبر كل مرحلة تغير دور الفرد بتغير أهداف إدارة الموارد البشرية وتوجهاتها في كل مرحلة، وتعتبر المسؤولية الاجتماعية توجهها يتيح فرصة للمنظمة لاستدامة أنشطتها وجذب أفضل المواهب وتطوير العلامة التجارية لها، وفي البيئة المضطربة التي تفرضها الأزمات ات لزاما على المنظمات الاستناد على المسؤولية الاجتماعية لتحسين أدائها، وهو ما تجلّى بوضوح خلال أزمة كوفيد\_19، لذلك سنبدأ أولاً بتسليط الضوء على مفهوم وأبعاد المسؤولية الاجتماعية. (EL GUEDDAR & CHERKAOU, 2022, p. 19)

#### أولاً- تعريف المسؤولية الاجتماعية:

نقصد بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمات بالسياسات والقرارات التي تتخذها المنظمة، والتي ترجع بالنفع على المجتمع كما تعمل المنظمات على سياسات ذات نفع وفائدة لمواردها البشرية التي تساهم في تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية.

برز مصطلح المسؤولية الاجتماعية في المجال الديني أولاً، وأخلاقيات المهن قبل أن يكون في المجال الاقتصادي، ويعود ظهوره اقتصاديا إلى أعمال (BOWEN, 1953)، والتي خصها بالذكر في كتابه المدرج تحت عنوان: "المسؤولية الاجتماعية لرجال الأعمال"، ويذكر فيه أيضا المسؤولية البيئية وهو ما

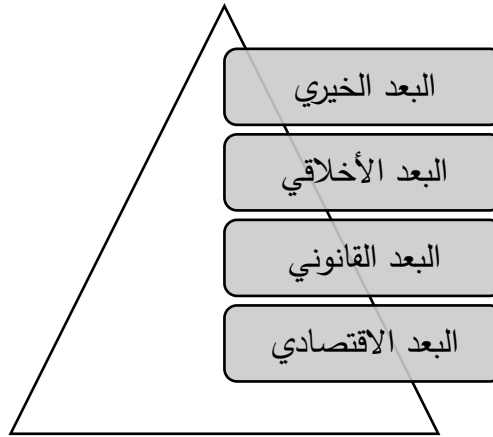
يعبر عن تحقيق التوازن بين الأنشطة الاقتصادية وقضايا المجتمع المختلفة. (TALEB & AITAHMED, 2021, p. 136)

كما يعرفها **CAROLL** بأنها قيادة المنظمة بطريقة تجعل منها مربحة اقتصاديا، وتحترم القواعد والقوانين وأخلاقيات المجتمع وما يتبناه من أفكار. (TALEB & AITAHMED, 2021, p. 137)

#### ثانياً\_ أبعاد المسؤولية الاجتماعية:

تتحدد أبعاد المسؤولية الاجتماعية كما يصنفها **CAROLL** بأربعة أبعاد رئيسية يكمل بعضها البعض وهذا ما يوضحه الشكل رقم (06).

شكل رقم(06): أبعاد المسؤولية الاجتماعية.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاستعانة ب(مطالي و مسدوي، 2021، صفحة 119)

حسب **CAROLL** فإنّ المسؤولية الاجتماعية تقوم على اربعة أبعاد رئيسية تحقق التوازن بينها، فالمنظمة نشاطها ربحي يعتمد على تحقيق الكفاءة والفعالية والجودة العالية عن طرق الاستخدام الرشيد لما تملكه من موارد، من أجل تحقيق الأرباح التي تقوم لتوزيعها توزيعاً عادلاً ضمن الإطار القانوني والتشريعي الذي يخضع له نشاطها من جميع جوانبه، وبهذا فهي قائمة على بعدين أساسيين الاقتصادي والقانوني أما البعد الثالث فيعتمد على قدرة المنظمة على الالتزام بأخلاقيات المجتمع الذي عمل به وعاداته وتقاليده ودينه، كما تحرص المنظمة على القيام بأعمال خيرية لدعم مسؤوليتها الاجتماعية وكسب ثقة المجتمع أو تقوم بخدمة قضية معينة في المجتمع تعود بالمصلحة العامة وهذا البعد الخيري. (مطالي و مسدوي، 2021،

صفحة 118)

وترتبط المسؤولية الاجتماعية، ارتباطاً وثيقاً بممارسات إدارة الموارد البشرية، بدءاً من عملية الاستقطاب بحيث تعمل هذه الأخيرة على تحديد المناصب الشاغرة والافصاح الصادق عنها لكافة شرائح المجتمع من المهتمين، والالتزام بالإطار القانوني في التوظيف دون استعمال التحايل، وهذا ما يعزز مسؤوليتها الاجتماعية لاسيما الاهتمام بمواردها البشرية بعد نهاية الخدمة والاستفادة من خبرتهم في العمل وكفاءتهم لاسيما من فهمهم العميق لثقافة المنظمة في تدريب الأفراد، وأيضاً الاهتمام بالموارد البشرية الذي انتهى عقد عملها أو تمت استقالتهم، عن طريق استخدام علاقاتها في إيجاد عمل بديل لهم، أو فتح أبوابها لهم إذا أرادوا مرة أخرى، وأيضاً مكافئة مالية لنهاية الخدمة تعزز من المسؤولية الاجتماعية كونها تغطي احتياجاته وتجعله يشعر بالفخر والاعتزاز بين عائلته ومجتمعه، لاسيما استمرار التأمينات والخدمات الطبية، وتساهم إدارة الموارد البشرية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية داخل المنظمة من خلال اهتمامها بالتدريب الذي يساهم في دعم التعلم المستمر وتطوير المهارات وبناء كفاءات للمجتمع يمكن الاستفادة منها والاعتماد عليها عند مواجهة المخاطر و الأزمات، من خلال التدريب والتطوير والخبرات المتراكمة والمعارف المتجددة ويدعم هذا من جهة أخرى المستقبل الوظيفي للموارد البشرية ومساهم الترقوي داخل المنظمة فيعطيهما إحساساً بالأمن الوظيفي الذي من شأنه رفع الأداء و يجعل الموارد البشرية قادرين على التكيف مع أيّ وضع يحيط بالعمل. (مطالي و مسدوي، 2021، صفحة 125)

### ثالثاً\_ المسؤولية الاجتماعية لإدارة الموارد البشرية في أزمة كوفيد\_19:

تلعب المسؤولية الاجتماعية دوراً أساسياً، في الأزمات كونها تبني جسر الثقة وتعزز التواصل بين إدارة الموارد البشرية والمستهلكين والزبائن وكافة أصحاب المصالح، وقد تعتبر شريان المنظمة في الأزمات لما لها من أثر بالغ في المحافظة على علاقة جيدة مع المجتمع وأصحاب المصالح وبالتالي استمرار المنظمة.

ويمكن للمسؤولية الاجتماعية أن تساهم في تخفيف حدة الأزمة على المنظمة وعلى سبيل المثال أزمة حرائق كندا سنة 2016، تدخلت منظمة **SUCOR ENERGY** وتبنت قيم المسؤولية الاجتماعية والتي استخدمت وسائل التواصل الاجتماعي في إبلاغ السكان بإخلاء أماكن للإقامة وهذا ما يدعم مسؤوليتها الاجتماعية ويجعل منها كيانه له ثقة عند المجتمع وبالتالي سهولة الوصول إلى أعلى كفاءات المجتمع عند الحاجة إلى التوظيف أو عند الوقوع في أزمة ما فإنها لن تفقد مكانتها وجمهورها وبالتالي استمرارها حتى عند الأزمات وصعوبة توقف نشاطها فهي تستطيع الحفاظ على التوازن في نشاطها. (TALEB و



AITAHMED، 2021، صفحة 139)، فهناك منظمات كبرت وازدهرت بعد أزمة كوفيد\_19، وهناك منظمات تلاشت وتراجع أدائها وكلا الأمرين راجع إلى مدى اهتمام المنظمة بإدارة مواردها البشرية، بحيث أنها تكسب ولأنهم وتدعم استقرارهم الوظيفي قبل وقوع الأزمة لاسيما بث فيهم روح الثقة في منظماتهم، عن طريق التمسك بهم و ضمان مسار مهني يليق بكفاءاتهم حتى وإن اضطرت للتخلي عنهم، فالمنظمة التي تخلت عن مواردها البشرية خلال أزمة كوفيد\_19 تلاشت وأغلقت أبوابها لأنها خسرت مسؤوليتها الاجتماعية بخسران مواردها البشرية، وهناك منظمات دعمت موظفيها وعملت على تدريبهم قبل الجائحة لضمان مرونتهم عند الحاجة فازدهرت وتطورت بعد الأزمة.

تعمل إدارة الموارد البشرية على دعم مسؤوليتها الاجتماعية اتجاه موظفيها عن طريق ممارساتها، فدعم المسؤولية الاجتماعية داخليا ونيل رضا الموظفين يعمل على تحسين سمعة المنظمة في المجتمع لذلك لها أهمية كبيرة ضمن جائحة كوفيد\_19 للحفاظ على كفاءاتها، وصورتها لذلك اهتمت إدارة الموارد البشرية بالدعم المالي للموظفين خلال الجائحة رغم وجود أزمة مالية إلى جانب كوفيد\_19 بالاستمرار في دفع الرواتب مثل منظمة **MICROSSOFT** كما اعتمدت على تكييف ساعات العمل مع ظروف الجائحة لاسيما الدولة الجزائرية التي كفلت للموظفين حقوقهم المالية دون نقصان خلال الجائحة، كما أن إدارة الموارد البشرية خلال الجائحة كانت على تواصل دائم مع موظفيها في كافة المنظمات والعمل على إشراكهم في اتخاذ القرارات، ومرونة العمل وسلاسته عن طريق الوسائل التكنولوجية وتوفير الحماية القانونية لهم لضمان مناصبهم، كما أن هناك منظمات لجأت إلى تخفيض رواتب مواردها البشرية إلا أنها حافظت على صورتها في المجتمع لاهتمامها بمسؤوليتها الاجتماعية قبل الأزمة وحتى أنها لم تخسر موظفيها لولائهم كمنظمة **UNILEVER**، (TALEB و AITAHMED، 2021، صفحة 140) بالإضافة إلى أن إدارة الموارد البشرية تعمل على الحفاظ على الصحة النفسية والجسدية للموارد البشرية من خلال الحرص على عدم إصابتهم بأي عدوى من فيروس كوفيد\_19، فتمّ منح الأفراد المصابين إجازة مرضية مدفوعة الأجر وحتى الأفراد الذين يقومون برعاية شخص مصاب بالفيروس فقد التزمت المنظمات بمنحهم عطلة مرضية بأجر مدفوع فصحة المورد البشري هي الأولوية الأولى للمنظمة كونهم الإوزة التي تبيض ذهباً بكفاءاتهم ومهاراتهم ومواهبهم وابداعاتهم، كما أن الصحة النفسية والعقلية للموارد البشرية تلعب دوراً رئيسياً في الحفاظ على توازن المنظمة من حيث أدائها فقد قامت إحدى المنظمات الأجنبية بعمل جلسات علاجية للموظفين تتدارك الإصابة بأزمات نفسية بسبب التباعد الاجتماعي والعزلة وما يخلفه من أزمات نفسية، وأيضا الخوف من المرض و فكرة العمل من المنزل وجود أطفال وخطر الحياة الشخصية بالمهنية كلها أمور تؤثر سلباً على

أداء الموارد البشرية وبالتالي تراجع الأداء وتراجع المبيعات.(TALEB و AITAHMED، 2021، صفحة 141)

#### المطلب الثاني: المرونة والتكيف.

ارتبط مصطلح المرونة بعلوم التسيير وعلى وجه الخصوص بعالم الأزمات لما له من قدرة لتمكين المنظمة من الانتقال السلس من وضعية لأخرى، ومن خلال التكيف تتمكن المنظمة من إعادة تشكيل الممارسات وفق الظروف الذي تمر بها، كما يسمح لها بتطوير استراتيجيات شراكة بين الموارد البشرية والغير بشرية لتصبح أكثر قوة وحدائة واستدامة، فتعد المرونة من بين المقاربات الحديثة التي تجعل المنظمة تعيد التفكير في كيفية التعامل مع مختلف التحديات. (sinapin, 2020)

وارتبط مصطلح المرونة بعدة تخصصات خاصة تلك التي تتميز بالاستقرار وكثرة التغيرات والأزمات وفيما يلي نعرض مختلف التعريفات للمرونة وفق أهم استعمالاتها:

#### جدول رقم (07): تعريف للمرونة

المرونة في الطب	تعني قدرة الكائنات الحية على توليد نفسها بعد الصدمة.
المرونة في الفيزياء	وتعني قدرة المادة على الرجوع إلى شكلها الأول بعد الصدمة.
المرونة في علم النفس	وتعني قدرة الانسان على مقاومة الصدمات وعلى مواجهة الشدائد، والوقوف من جديد رغم كل الصعوبات في حياته(التعلم من التجارب ليكون أقوى)
المرونة في المنظمة	ويعني إعادة البناء وهي معالجة لعملية إعادة بناء الذات والقدرة على التوازن أمام الشدائد والتقلبات.

من إعداد الطالبة بالاستعانة ب (sinapin, 2020)

من الجدول السابق نلاحظ أنّ مصطلح المرونة يرتبط في جميع العلوم بالصدمات وحتى الأزمات مهما كان نوعها اقتصادية اجتماعية سياسية أو صحية، فالمرونة هي الخاصية التي تجعل المنظمة تصمد أمام الأزمات وتمّرها بها بسلام أو بعبارة أصح تمرّ منها محافظة على توازنها أي تقاوم السقوط، ولعلّ أهم مورد في المنظمة يمكنه التحكم في نفسه هو المورد البشري فيستطيع المورد البشري التدرب على المرونة والمقاومة وتنمية مهاراته واكتشاف مواهبه مما يمكنه من الصمود عبر مرونته في جميع الظروف، فالمرونة

تسمح له بأنه يكون سلسا ويعاد تشكيله وفق البيئة التي يعيش بها والظروف التي يمر بها ليحقق إنجازاته ويحافظ على أدائه.

وحسب (Weik et Sut chifle 2007)، فإن للمرونة أبعاد تتوزع إلى مجموعة من القدرات التي تحتويها المنظمة وهي كما يلي:

**أ\_ القدرة على الامتصاص:** وهي قدرة المنظمة على قياس مدى صمودها أمام الصدمات وعدم انهيارها وهذا يتطلب منها الوسائل المناسبة لعدم الانهيار حسب حجم الصدمة وقوتها وتوقيتها وأيضاً مدة جاهزية المنظمة للصدمات بصفة عامة ولنوع الصدمة التي تلقتها بصفة خاصة، مع توفر إرادة قوية للحفاظ على حياة المنظمة، ويمكننا تفسير إرادة قوية لحياة المنظمة بمدة قوة رسالة المنظمة ووضوحها وضوح استراتيجيتها وامتلاكها للموارد البشرية الكفأة التي تخدم ذلك.

**ب\_ القدرة على التجديد:** وهي مدى القدرة على الرؤية الواضحة للأساسيات وتخيل ما يمكن ان يكون مع ابتكار حلول جديدة في ظل أزمة لم تتضح بعد معالمها، وفي هذا السياق تحتاج المنظمة إلى إدارة موارد بشرية مبادرة تستطيع رؤية جميع العراقيل أو أغلبها مع الواقعية في تخيل الأحداث وبالتالي إنتاج حلول إبداعية ومبتكرة عن طريق طرح الأسئلة التالية: أين موقعنا الآن من الأزمة؟ ماهي أسوأ الاحتمالات الممكنة؟ وماذا يمكننا أن نفعل لإنقاذ أكبر قدر ممكن؟ وماهي الأزمات المشابهة للأزمة التي نعيشها اليوم وكيف تصرفنا اتجاهها؟

**ج\_ القدرة على التخصيص:** القدرة على إدارة الأزمة والتمكين من استخلاص الدروس والتعلم منها لتفادي الوقوع في نفس الأوضاع مستقبلاً، ولدعم التعلم المستمر للمنظمة والتطوير المستمر لها. (sinapin, 2020)

من خلال الأبعاد سابقة الذكر نرى أنها تمكّن المنظمة من مواجهة أي أزمة مهما كان نوعها، كما أنّ للفرد دور كبير في استمرار المنظمات ونجاحها عن طريق قدرته على التكيف مع شتى الأوضاع والتكيف مع التغييرات المستمرة للبيئة والمرونة والرشاقة أمام الأزمات، وبالفعل فقد تمكنت المنظمات التي تميزت بقدرات عالية في المرونة والتكيف من اجتياز أزمة كوفيد\_19 بنجاح مثل الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز والتي سجلت تطوراً ملحوظاً في أزمة كوفيد\_19 وتميّزت بمرونة عالية بإضافة خاصية الدّفع الإلكتروني، كما أنّها التزمت بتقديم خدماتها الأساسية رغم ظروف الحجر الصحيّ والعمل الجزئي.

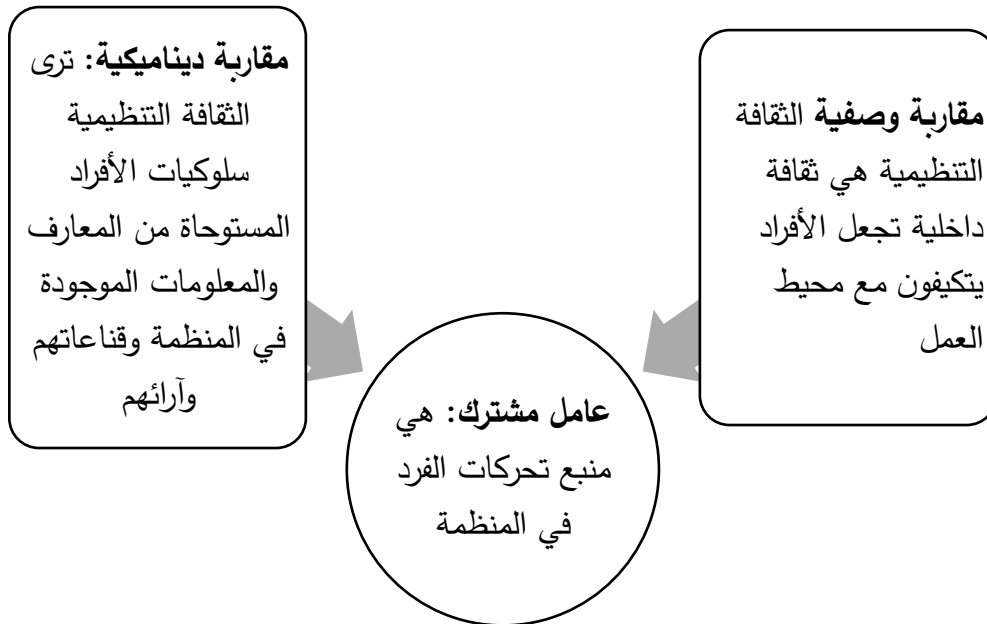
المطلب الثالث: الثقافة التنظيمية الدّاعمة.

ظهرت الثقافة التنظيمية بفضل أعمال OUCHI (1981) و WATERMAN PETTERS (1982)، وهي حسب E. Schein الذي عرفها في كتابه الثقافة التنظيمية والقيادة، بأنها مجموعة من المبادئ الأساسية التي تحكم الجماعة وتطورها هذه الأخيرة حسب ظروف البيئة الخارجية من أجل التكيف الخارجي والاندماج الداخلي عند مواجهة المشكلات، والتي أثبتت فعاليتها ليتم نقلها للأفراد الجدد كطريقة مثلى لإدراك المشكلات وحلّها وفهمها. (أوبعش، 2018، صفحة 35).

أولاً\_ مقاربات الثقافة التنظيمية: تصنّف الثقافة التنظيمية ضمن مقاربتين أساسيتين كما يلي:

- ✓ المقاربة الوصفية: وهي مقاربة خاصة بالمحيط الداخلي للمنظمة، وهي المبادئ والقيم التي تجعل الأفراد يتكيفون مع محيط العمل.
- ✓ المقاربة الديناميكية: وتتخلص في قناعات الأفراد وآرائهم النّابعة من معلومات ومعارف لديهم مسبقا.

الشكل رقم (07): مقاربات الثقافة التنظيمية.



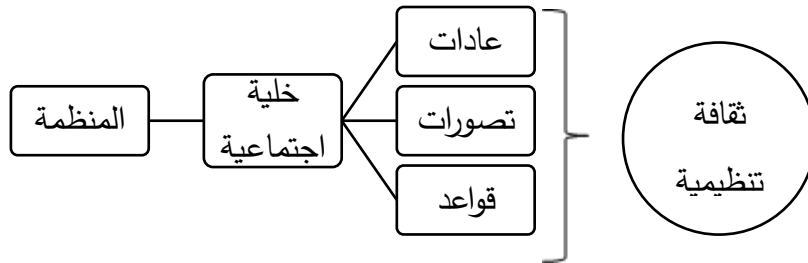
من إعداد الطالبة بالاستعانة ب: محاضرات الأستاذة نعيمة بوسوسة ص8.

وتعرف NYSTROM أنها مجموعة القيم والمبادئ التي يعتنقها افراد المنظمة والتي تحدد طريقة تفكيرهم ومستوى إدراكهم.

كما انها تمثل الافتراضات والقيم الأساسية التي تلتزم بها مجموعة معينة في التعامل مع أوضاع مختلفة داخليا، وللتعامل أيضا مع المؤثرات الخارجية وهذا ما يعزز التكيف وتوحيد طرق التفكير وتسهيل وتسريع حل المشكلات، وهي متوارثة عبر أجيال المنظمة.

وحسب OUCHI، هي الثقافة الخاصة للمنظمة التي تشكل قواعدها وتصوراتها وعاداتها.

الشكل رقم (08): الثقافة التنظيمية.



من محاضرات الاستاذة بوسوسة ص8

ثانياً\_ مكونات الثقافة التنظيمية: وفيما يلي نعرض الجدول رقم(08) الذي يوضح لنا مكونات الثقافة التنظيمية:

جدول رقم(08): مكونات الثقافة التنظيمية.

مكونات الثقافة التنظيمية	القيم	المعتقدات	القيادة الإدارية	الالتزام التنظيمي
وهي مرشحات السلوك داخل المنظمة والقواعد التي تجعل الشخص يعرف الصواب من الخطأ فهي توجه	وهي أفكار حول بيئة العمل وطريقة إنجاز الأعمال والأفكار حول طبيعة المهام وكيفية القيام بها من	هي القدرة على توجيه سلوك الأفراد نحو أهداف المنظمة، وضمن مواقف معينة وهذا ما يتطلب كفاءة	وهو الجمع بين: التطابق+الانهماك+الولاء أما التطابق فهو: توافق قيم المنظمة مع القيم الشخصية للفرد، والانهماك هو الاستغراق النفسي للفرد في أنشطة	

السلوك في مختلف الظروف، أي بمثابة البوصلة التي تنير عند الصواب وتذرننا عند الخطأ.	أجل تحقيق الأهداف المشتركة.	عالية واستراتيجية دقيقة وروح المسؤولية والقدرة على التحكم.	المنظمة أي الاندماج نفسيا وجسديا. وأخيرا الولاء وهو الارتباط العاطفي بالمنظمة، أي شعوره بأنه جزء منها وهي جزء منه يتفانى في عمله بها بإخلاص وبصدق وهذا ما يجعله حريصا على احترام قوانين العمل والابتكار والمساهمة الفعالة في اتخاذ القرارات وهكذا تصل المنظمة لأهدافها.
---	-----------------------------------	---	--

المصدر: من اعداد الطالبة بالاستعانة ب (طمار و رنيمي، 2021، صفحة 359)

### ثالثا\_ علاقة الثقافة التنظيمية بالآزمات وآثارها:

تشكل ثقافة المنظمة بعداً رئيسياً في إدارة الآزمات، كونها تتعلق بسلوكيات الأفراد واستجاباتهم لمختلف الظروف والطوارئ، كما أنها قد تكون سببا في حدوث الأزمة لأنها حسب HERT CHINS ET WING (2008) تمثل جزءا من الأداء فهي تؤثر في الأزمة وتتأثر بها، ويُبرز الجدول التالي العلاقة بين عدد من مكونات الثقافة التنظيمية و أزمة كوفيد19.

جدول رقم (09): علاقة الثقافة التنظيمية بأزمة كوفيد\_19.

علاقتها أزمة مع كوفيد_19	مكونات الثقافة التنظيمية
أثرت بشكل مباشر في أزمة كوفيد_19 بالمساهمة في التكيف مع الأزمة من خلال: روح الجماعة، الإبداع، المبادرة، المخاطرة.	القيم
كان لها الأثر في مواجهة الأزمة من خلال القادة والمسيرين اللذين عملوا على ضبط السلوك ورسم استراتيجية فعالة.	القيادة الإدارية
له الأثر البالغ في سرعة التكيف مع الأزمة ورشاقة الموارد البشرية كونه يتعلق بالفرد بشكل مباشر من خلال فعالية الفرد، قدرته السريعة على الاندماج في العمل، واحترامه للقوانين.	الالتزام التنظيمي

من إعداد الطالبة بالاعتماد على: (طمار و رنيمي، 2021)

لقد أبرزت الدراسات أن للثقافة التنظيمية أثرا واضحا على الأزمات وبالتحديد الأزمة الأخيرة التي عاشها العالم وهي أزمة كوفيد\_19، حيث أن المنظمات تأثر أدائها بسبب عدم الاستعداد النفسي سواء للمسيرين أم للموارد البشرية لعملية إعادة الهيكلة التي من شأنها إعادة نمذجة طريقة جديدة للعمل في ظل ظروف جديدة ومجهولة تعتمد على التكنولوجيا بشكل أكبر بحكم العمل عن بعد وفرض التباعد الاجتماعي لحماية الأفراد وضمان سلامتهم، حيث الاعتماد الكبير على التكنولوجيا بشكل مفاجئ شكل ثقافة اللامركزية فاختلفت عملية الاتصال والتواصل بين الموارد البشرية وبالتالي تراجع الأداء. (RAZAFIMAMONJOY & ANDRIA, 2022)

المبحث الثالث: دور وممارسات إدارة الموارد البشرية في مواجهة أزمة كوفيد\_19 والتحول نحو الإدارة الإلكترونية.

تلعب ممارسات إدارة الموارد البشرية دورا فعالا في الأزمات من خلال ما تتميز به من خصائص تجعل من إدارة الموارد البشرية وظيفة استراتيجية ومرنة، كالتدريب والتمكين والتحفيز، وفي ظلّ التغيرات الشديدة التي تعيشها البيئة أصبح لزاما على إدارة الموارد البشرية الاعتماد على ممارسات أكثر مرونة وتكيفاً مع البيئة بإضافة توجهات مثل الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية التي أصبحت ضرورة حتمية لإدارة الأزمات.

### المطلب الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية ومساهمتها في إدارة أزمة كوفيد\_19.

يقول Peter Durcker "مهما كان نوع المنظمة فإن لها مورد واحد حقيقي وهو الإنسان"، (شويح و تواتي، 2020) وقد لجأ Durcker إلى هذا القول ليعبر عن مدى أهمية الإنسان كمورد مهم وهو الوحيد الذي يسعه أن يكون مرنا وأن يواكب جميع التغيرات الحاصلة بأقصى درجة من الفعالية والكفاءة بفضل ما يمتلكه من مواهب وقدرات خاصة ولهذا فقد أصبحت إدارة الموارد البشرية اليوم عضوا مبادرا في المنظمات وليس متفرجا منفذاً، لما لها من دور بالغ الأهمية في جذب المواهب والكفاءات التي تمكن المنظمة من مواجهة الصعاب في ظل التغيرات الكبيرة التي تحدث في المحيط الخارجي والتي تحدث بالضرورة تغيرا في المحيط الداخلي للمنظمة، فمنظمات اليوم لم تعد بحاجة إلى تعظيم مواردها المادية بل هي بحاجة إلى تعظيم الابتكارات وتعزيز خاصية المرونة التي تمكنها من مواصلة عملها وتحقيق النمو مهما بلغت الظروف أشدها، ولا تتحقق المرونة والابتكارات التي تخلق الإضافة في المؤسسة إلا بوجود ذوي الكفاءات والمهارات وذوي المواهب الفريدة، وهذا ما فرض على المنظمات تكييف ممارسات إدارة الموارد البشرية، مع المتغيرات التي تحصل في المحيط الخارجي كما شهدت هذه الأخيرة في أزمة كوفيد\_19 والتي قلبت جميع موازين المنظمات وبالتالي وجدت نفسها هذه الأخيرة مجبرة على تغيير نمط عملها وهذا ما فرض على المنظمات ممارسات جديدة لإدارة الموارد البشرية، استجابة لحملة من التأثيرات التي مسّت إدارة الموارد البشرية في العمق. (Drioua, 2021, p. 71)

### أولا- تأثير أزمة كوفيد\_19 على إدارة الموارد البشرية:

لا شك أن أزمة كوفيد\_19 أثرت على إدارة الموارد البشرية وعلى الموارد البشرية من حيث قدرتها على الاستجابة للأزمة والتأثير النفسي لاسيما على أداء الموارد البشرية، ومدى قدرتهم على كفاءاتهم وتكييفها مع متطلبات هذه الأزمة، كما أثرت على الاقتصاد ونموه، فالموارد البشرية هي من يصنع الاقتصاد وينهض به، لذلك كان التأثير فيه أقوى والتصدي لأزمة كوفيد\_19 عنه أهم والأهم من ذلك هو الحفاظ على صحة وسلامة الموارد البشرية في ظل تقديم خدماتهم مع وجود الجائحة، ويتجلى تأثير أزمة كوفيد\_19 على إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

- تأثير أزمة كوفيد\_19 على الصحة العامة للموظفين: وتشير دراسة أجريت ضمن بحث يدرس تأثير جائحة كوفيد\_19 على إدارة الموارد البشرية في إحدى المؤسسات أنّ جائحة كوفيد\_19 أثرت على الحالة النفسية والجسدية للموارد البشرية حيث سببت هذه الأخيرة انتشار الخوف والذعر والهلع سبب



جهل خاصية الفيروس وبسبب سرعة تفشيه وانتقاله بين الأفراد، وبالتالي أثر ذلك على صحة الموارد البشرية النفسية والجسدية.

- تأثير أزمة كوفيد\_19 على الاتصال بين الموارد البشرية والمديرين: وتتأثر علاقة الموارد البشرية بالمديرين من خلال الاتصال الفعال والذي يقل أثناء الأزمة بسبب الوضع الذي تعيشه المؤسسة والذي يترجم الخوف والقلق، إلا أن المديرين يعملون على تحسين العلاقة بينهم وبين مواردهم البشرية من خلال استمرار عملية التدريب ومساعدتهم على تخطي الأزمة من خلال التعلم والتدريب على مهارات جديدة، إلا أن هذا صعباً أثناء الأزمة إلا إذا كان تدريباً داخلياً، كما أن العمل المسبق على تدريب الموارد البشرية للاستعداد لأي ظروف طارئة يحسن من الاتصال الفعال أثناء الأزمة.
  - تأثير أزمة كوفيد\_19 على التدريب: اعتمدت المؤسسات خلال الجائحة على التدريب عن بعد لسهولة الاتصال ومن أجل ضمان الصحة والسلامة المهنية والالتزام بالبروتوكول الوزاري الذي ينص على منع التجمعات وفرض التباعد الاجتماعي وغلق المدارس التكوينية، فالمؤسسة التي تمارس المرونة التنظيمية تسعى إلى توفير فرص التدريب عن بعد أو التدريب الداخلي لما له من قدرة على تعزيز المرونة والرشاقة.
  - تأثير أزمة كوفيد\_19 على التوظيف: اعتمدت المؤسسات في ظل الجائحة على الموظفين الحاليين مستبعدة عملية التوظيف لما لها من تكاليف تفوق طاقة المؤسسات، وبسبب قدرة المؤسسة على تركيز جهودها وطاقاتها على تفادي آثار الأزمة فليس من الحكمة ولا من أولوياتها توظيف موارد بشرية جديدة في ظل تبني المرونة التنظيمية، بل بالعكس تعمل المؤسسات على تقليص الفائض من العمال والاعتماد على الكفاءات الحالية. (درويش كربون، 2021، صفحة 204)
  - تأثير أزمة كوفيد\_19 على نمط العمل في المنظمات: بروز فكرة العمل عن بعد، أو لبعض الوقت خارج المنزل خاصة في فئة النساء وخاصة في المجتمعات العربية لتمكن المرأة من تحقيق التوازن بين حياتها الأسرية والمهنية ولخوضها هذه التجربة في فترة أزمة كوفيد خاصة النساء اللواتي مكثن للعمل في البيت طيلة فترة الجائحة.
- ومن أهم الإجراءات المتخذة من طرف إدارة الموارد البشرية في أي المنظمة عبر العالم رغم اختلافها إلا أنها تتوحد في بعض الإجراءات لأن الأزمة واحدة وشاملة لكل القطاعات استجابة لتأثير أزمة كوفيد\_19 نذكرها كما يلي:

- الحفاظ على الأرواح والتركيز الشديد على صحة وسلامة الموارد البشرية وحمايتهم من العدوى عن طريق البروتوكول الصحي المفروض من الوزارة، وكذلك الاهتمام بنفسية الموارد البشرية التي أثر فيها الخوف والهلع والذي يؤثر سلباً على مردودية المورد البشري.
  - العمل على وضع خطط عمل للحالة الطارئة ومشاركة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات لمساعدتهم على استمرار الإنتاج أو تقديم الخدمات، ولا شك أن مشاركة المورد البشري في اتخاذ القرارات سيقبل من مقاومة التغيير لديه.
  - تجسيد فكرة العمل عن بعد مع توفير قنوات اتصال آمنة للاطلاع على مختلف المستجدات المتعلقة بالعمل.
  - تحويل نمط العمل من العمل بدوام كامل إلى الدوام الجزئي والتركيز على العمل عن بعد لمنع التقارب الجسدي وتفادي العدوى وحماية الموارد البشرية.
  - ترشيد تكاليف المنظمة عن طريق تخفيض الأجور بإلغاء الامتيازات في الأجر لبعض الموظفين والإطارات كذلك والاكتفاء بالأجر القاعدي بعد العمل الجزئي.
  - دعم التعقيم المستمر في مكان العمل لمن يضطر للحضور مع تحديد مسافة أمان بين كل شخص والآخر.
  - عقد الاجتماعات عن طريق تقنيات الويب والاهتمام بصحة الموارد البشرية عن طريق التأمين الصحي دفع تكاليف الفحص والعلاج لتفادي أي إصابة محتملة. (درويش كربون، 2021، صفحة 197).
  - كما كان لإدارة الموارد البشرية أدوات وتوجهات ساهمت في التكيف مع الأزمة وتجاوزها والتعامل المرن معها ومن بين أهم التوجهات التي سلكتها إدارة الموارد البشرية هي الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية التي ساهمت في تقريب المسافات بعد اتخاذ إجراءات العمل عن بعد وسنرى مساهمة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من خلال المطلب الموالي.
- فرضت أزمة كوفيد العمل عن بعد، وبالتالي العمل عبر استخدام الوسائل التكنولوجية مما أدى إلى ارتفاع عدد العمال في قطاع الخدمات بشكل كبير جداً خصوصاً في الولايات المتحدة، كما فرض نظام العمل الجديد بعد جائحة كوفيد\_19 التحول إلى نظام العمل الجزئي واستخدام العمالة المؤقتة بحيث تراجعت فرص التوظيف مدى الحياة بسبب التغيير المستمر لمحيط العمل ومتطلبات العمل في البيئة المعاصرة، فحتاج المنظمة إلى استقطاب المواهب باستمرار، وتعمل المنظمات اليوم على تعزيز فكرة الرقابة الذاتية والتحفيز الذاتي لصعوبة القيام بذلك عن بعد تغيير نمط العمل، وتبني الرقابة التنظيمية عن طريق بناء

موارد بشرية قادرة على اكتساب مواهب جديدة وباستمرار تتلائم مع المحيط الخارجي. (حمودي و وآخرون، 2021، صفحة 325)

## ثانياً\_ ممارسات إدارة الموارد البشرية:

### 1. التوظيف الإلكتروني:

يمثل التوظيف إحدى الممارسات الحيوية في إدارة الموارد البشرية والتي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها عن طريق توظيف الكفاءات والمواهب الضرورية التي تخدم أهداف المنظمة ولكن ضمن أزمة كوفيد\_19 المستجدة تحولت إلى ممارسة إلكترونية بدل الطرق التقليدية، ويعرف التوظيف بأنه تشغيل الإنسان في منصب مالي مقابل أجر محدد ومتفق عليه مسبقاً بين العامل والمستخدم، وهو الوظيفة الذي يتم من خلالها البحث عن الأفراد المناسبين لشغل وظيفة شاغرة في المنظمة، فهو يتم عن طريق استقطاب ذوي الكفاءات إلى المناصب الشاغرة بترغيبهم فيها عن طريق مميزات الوظيفة كالأجر أو التعويضات أو سرعة الترقية... ويتم توظيف المستقطب المقبول في منصبه مؤقتاً ضمن فترة تجريبية لمرة واحدة فقط يرسم بعدها أو يسرح وهذا ما نجده في نص المادة 85 من الأمر رقم 06\_03 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية. (لغليب، صفحة 101)

ويعدّ التوظيف من بين أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تخدم استراتيجية المنظمة من خلال تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية كمّاً ونوعاً، واستقطاب الأشخاص المناسبين في الأماكن المناسبة لهم، فيتم اختيار الرجل المناسب للمكان المناسب عن طريق اختبار مدى قدرة الشخص المستقطب على المساهمة في الرفع من القدرة التنافسية للمنظمة، (لعرايحي و بوغازي، 2020، صفحة 244)، ومهمة إدارة الموارد البشرية في تزويد المنظمة باحتياجاتها من الموارد البشرية الكفأة التي تحتاجها كمّاً ونوعاً وفي الوقت المناسب وضمن الإطار القانوني، ويشكل اللبنة الأساسية لوجود إدارة الموارد البشرية فتهدف هذه الأخيرة إلى الرفع من القدرة التنافسية للمنظمة من خلال العنصر البشري، وتحقيق القدرة التنافسية والأداء الجيد على نجاح عملية التوظيف وجودتها ومدى فاعليتها في تقديم الإضافة للمنظمة، كما أن نجاح عملية التوظيف بدورها تتوقف على التعريف والتوصيف الجيد للمنصب المراد شغله، وفي تحديد الملف الشخصي المعني بالإضافة إلى البحث الجيد عن المترشحين الأكفاء والقدرة على دمجهم في المنظمة بنجاح، وفي هذا الصدد يطرح PERETTI جودة عملية التوظيف في المعادلة التالية:

جودة التوظيف = التوازن بين الفرد الموظف + الاحتياج. (peretti, 2016, p. 61)

أي أن جودة عملية التوظيف نقيسها بمدى قدرة إدارة الموارد البشرية على تحقيق الانسجام والتوافق بين المورد البشري والمنصب شاغر.

**مراحل عملية التوظيف:** تمر عملية التوظيف بعدة مراحل من أجل نجاحها بدءاً بتحديد الاحتياج وطلب التوظيف وانتهاء بدمج الموظف في المنظمة، يمكننا حصر هذه المراحل ضمن أربع مراحل أساسية، وتحتوي كل مرحلة على خطوات فرعية تخدم نجاح المرحلة، ولأن المنظمة تعيش في محيط ديناميكي لا يخلو من التغييرات المختلفة والأزمات المتكررة فإن التمسك الشديد بهذه المراحل بحذافيرها يجعل المنظمة متصلبة أمام أي وضعية تجتاحها، ويضيف PERETTI أن مراحل التوظيف قابلة للتكيف حسب الظروف الذي تعيشه المنظمة، واليوم نحن في أمس الحاجة إلى مرونة وظائف إدارة الموارد البشرية لتغير الحياة العملية بعد جائحة كوفيد\_19 والتي أجبرتنا على تبني خطوات جديدة مرنة تتكيف ومعطيات الأزمة، (peretti, 2016, p. 61) وفيما يلي سنقوم بعرض مراحل عملية التوظيف في الجدول التالي:

الجدول رقم (10): مراحل عملية التوظيف

مراحل عملية التوظيف	المرحلة الأولى: تعريف الاحتياجات	المرحلة الثانية: البحث عن مترشحين	المرحلة الثالثة: تعيين المترشحين	المرحلة الرابعة:
	طلب التوظيف	البحث الداخلي	الصف الأول من المترشحين	القرار
	قرار التوظيف	البحث عن مترشحين خارجيين	الاستبيان	التفاوض حول عقد العمل والامضاء
	التعريف بالمنصب		المقابلة	الاستقبال والإدماج
	التعريف الملف الشخصي		الاختبار	

من إعداد الطالبة بالاعتماد على (peretti, 2016, p. 62)

عند ظهور الأزمة فإن المنظمات تهدف إلى التقليل من التوظيف أو تقاويه تماماً، لأن هذا الأخير يعتبر تكلفة باهظة على المنظمة في مقابل تدني نشاطها وتراجع أرباحها، بل العكس فإنها قد تلجأ أحيانا

إلى التخلص من بعض العمال لتخفيض كتلتها الأجرية في حين انها تحتفظ بالموارد البشرية ذوي الكفاءات العالية والذين يساهمون في تعزيز التكيف في المنظمة والمساهمة في تحقيق أهدافها حيث يعتبر Armstrong الموارد البشرية يساهمون بصفة فردية وجماعية في تحقيق أهداف المنظمة وإدارة الموارد البشرية وظيفة هامة في تطوير الموارد البشرية وتسخيرهم لتحقيق أهداف المنظمة. (Ellioua, 2021, p. 70)

في دراسة قامت بها Hanane Ellioua في مقالها الذي يتناول موضوع تأثير أزمة كوفيد\_19 على ممارسات إدارة الموارد البشرية والتي قامت بها خلال جائحة كوفيد في شكل استبيان استهدف 242 عامل ضمن عينة عشوائية لمجموعة من المؤسسات، كانت الإجابة على التساؤل القائم حول إذا ما قامت المنظمة بعمليات التوظيف والتعيين بشكل عادي في مؤسستهم خلال أزمة كوفيد\_19 كما يلي:

#### جدول رقم(11): تحليل نسب التوظيف في أزمة كوفيد\_19 للدراسة Hanane Ellioua.

إجابات الاستبيان لـ 242 موظف	نعم قامت بالتوظيف	لا لم تقم بأي عملية توظيف	غير متأكد
النسبة المئوية	56,2 بالمئة	36,8 بالمئة	7 بالمئة

من إعداد الطالبة بالاستعانة ب(Ellioua, 2021, p. 73)

ومن الجدول السابق نلاحظ أن هناك بعض العمال للذين أجابوا بنعم، أي المنظمة قامت بعمليات توظيف ضمن أزمة كورونا وغالبا ما تكون هذه المؤسسات التي لا توقف عملية التوظيف مؤسسات عمومية تواصل نشاطها في التوظيف بصفة عادية فالمنظمات الخاصة أكثر تضررا بذلك، فيما تقوم المؤسسات الخاصة بالعمل عن بعد وتخفيض عدد العمال وتحفيزهم عن طريق منحهم إجازات مفتوحة براتب يتضمن الأجر القاعدي بدلا من التوظيف الذي يعتبر عبئا على المؤسسة خلال الأزمة. (Ellioua, 2021, p. 73)

## 2. التكوين الإلكتروني:

التكوين هو عبارة عن مجموعة من الجهود، التي تهدف إلى التزويد المستمر للموارد البشرية بالمعارف والمهارات الأساسية، التي تساعد في تطوير مهاراتهم بعد القيام بمراجعة أدائهم وتقييمه وتحديد الفجوات، ومن ثم تحديد الاحتياجات التدريبية لكل فرد بناء على نتائج تقييم أدائه. (زروخي و سلام، 2019)

وهو وسيلة للتعلم وبلورة المعارف دون شرط وجود المكون والمتكون في نفس المكان أي عن بعد، وهو ما يمكن فعلا القيام به من خلال ما توفره وسائب تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وقد لجأت لها المنظمات أثناء فترة كوفيد\_19 كنوع من أنواع إثبات المرونة والرشاقة واستجابة لظروف الأزمة كي تحافظ على توازن الأداء، (Drioua, 2021, p. 68) ويعتبر التكوين أهم وسيلة لمواجهة الطوارئ والأزمات والحالات الحرجة في المنظمة كونه يعمل على مراجعة العادات المهنية القديمة واكتساب مهارات جديدة تمكن المورد البشري من مواجهة الوضع القائم، ولضمان استمرارية الأداء المتفق عليه، فإنّ التدريب مهما كانت ظروف العمل سواء ضمن العمل الحضوري أو العمل عن بعد يمثل أهم ممارسة لبلورة معارف العامل وتنمية قدراته و دعم مواهبه، خاصة في ظل غياب العمل الجماعي وعوامل التحفيز المختلفة أثناء العمل من المنزل فإن التكوين يسد فجوات الأداء بعدما تعمل المنظمة على تحديد الأهداف في شكل نتائج متوقعة وتتأكد من أن جميع مواردها البشرية لديها المهارات الكافية لإتقان العمل المرن ويبقى دور التكوين كإحدى الممارسات المساعدة على سد فجوات الأداء بتحسين المعارف ودعم المواهب فتعمل المنظمة على إجراء المسح الشامل بصفة منتظمة لتحديد الاحتياجات التدريبية ومن ثم عقد ندوات تدريبية عبر الانترنت من أجل تلبية الاحتياجات التدريبية، كما تعمل هذه الأخيرة على التركيز على أهم الاحتياجات التدريبية التي تخدم ظروف الأزمة كالتدريب على مهارة إدارة الوقت والاتصال والقيادة من أجل مساعدة الموارد البشرية على تحقيق التوازن بين حياتهم الخاصة والمهنية. (أبو الذهب، 2020، صفحة 19)

### 3. القيادة عن بعد:

تتضمن إدارة الموارد البشرية خاصية اتخاذ القرارات في الأوقات الصعبة وفي ظل القيود الداخلية والخارجية، ومن هنا أصبحت هذه الأخيرة إدارة مبادرة وتتدخل لاتخاذ القرارات في الأوقات الصعبة والاستثنائية بما فيها أوقات الأزمات الصحية في ظل ما لا يمكن التنبؤ به ضمن محيط شديد التغير لأنها تتأثر وتؤثر على القيود القانونية والاقتصادية والاجتماعية للمنظمة، وتبادر إدارة الموارد البشرية في وقت الأزمات الصحية خاصة من خلال توحيد هدفها مع أهداف المؤسسة وتشرك موظفيها ضمن نفس الهدف لتركيز جهودها على خدمته، عن طريق التوزيع الدقيق للمهام والمسؤوليات لجميع الموظفين لتفادي نزاعات العمل ضمن ساعات محددة للعمل ومتفق عليها، وتقوم إدارة الموارد البشرية بمراجعة أداء موظفيها عن طريق المناقشة المستمرة حول أدائهم والتواصل المستمر معهم بشأن الأداء ومدى تطوره وماهي الصعوبات التي تواجههم في ذلك، لاسيما أنها مسؤولة عن تخفيف عبء القلق حول الفيروس المستجد ومخلفاته، فهنا

تعمل إدارة الموارد البشرية على الجانب النفسي لموظفيها عن طريق التيسير الجيد للضغوطات وتفهيم الوضع الكائن، وقد تواجه إدارة الموارد البشرية خطر موت أو فقد أو غياب أحد موظفيها بسبب فيروس كوفيد\_19 ولذلك فإنها المسؤولة عن تبني خطط بديلة لذلك خاصة لذوي المهارات والمواهب. (Drioua, 2021, p. 70)

ومن بين أهم صفات القائد الناجح قدرته على الإبداع في إيجاد أدوات تسمح بتحفيز الموظفين رغم كل الظروف الصعبة ورغم استيائه أيضا ولذلك نجد ضمن الممارسات الحديثة ممارسة تقليدية لإدارة الموارد البشرية وهي التحفيز ولكن بثوب جديد ضمن أزمة كوفيد\_19 التي أجبرت القادة على تبني أسلوب جدد في التحفيز للحفاظ على الأقل على أدنى حد ممكن من مردودية الموظفين، والحفاظ على ذوي المهارات العالية والمواهب الخاصة فالتحفيز مبني على القواعد الأساسية التي وضعها ما سلو عن طريق تلبية الحاجيات الموجودة في هرم ما سلو للحاجات، كما قد بينها McGregor عند تطرقه إلى نظريتي (X)(Y) التي يشير فيها بصفة أساسية إلا أنّ التحفيز في النظرية الأولى يتم عن طريق فرض السلطة برقابتها والاشراف كونه اعتبر الفرد كسول لا يحب العمل، في حين عزل السلطة في النظرية الثانية عن التحفيز لأن الفرد يحب العمل والتالي يتم تحفيز الفرد عن طريق المشاركة، فالتحفيز في الأيام العادية يختلف عنه في الأزمة لما تفرضه هذه الأخيرة من قواعد استثنائية تمس الحياة الوظيفية، فالقائد يجب أن يتحلى بالمرونة فعند نقل العمل إلى المنزل يتم نقل الطاقة الإيجابية كذلك عن طريق ممارسات مرنة تستجيب للظروف الشخصية للموظف، فبعض القادة قاموا بنقل العمل المكتبي الهرمي من المنظمة إلى المنزل وبالتالي واجه الموظف صعوبة شديدة في التطبيق وفي تكيف حياته الشخصية مع المهنية. (Alaktif, 2020, p. 108)

**تحليل أداء الموارد البشرية:** يهدف تحليل الموارد البشرية إلى الفهم الدقيق لمعلومات الموارد البشرية وتحديد معارفهم ومواهبهم ومهاراتهم بدقة بواسطة استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة كالبيانات الضخمة (Mega Donnée) والذكاء الاصطناعي، كما يسمح لنا بفهم مؤشرات أداء الموارد البشرية بشكل أفضل، وإحصائيات دوران العمل، ومدى نجاعة استراتيجية المنظمة واستراتيجية إدارة الموارد البشرية، في الحفاظ على المواهب البشرية، وتحقيق أكبر عائد من أدائهم، وهنا يتحدد دور مدير الموارد البشرية في القدرة على التمييز بين البيانات المهمة وبين البيانات الغير مهمة لأنه يجد نفسه أمام كم هائل من البيانات وهنا يأتي دوره في التحليل والتصنيف من أجل القدرة على التنبؤ وتحديد الاحتياجات من الموارد والمواهب البشرية

وكيفية الاستفادة منها في تحقيق استراتيجية المنظمة، لاسيما في فترة الأزمة التي عشناها كوفيد\_19 فإن البيانات المحددة بدقة تساعد كثيرا في اكتشاف كيفية الاستفادة من مواهب المنظمة للحفاظ على استقرارها وتوازنها من ناحية الأداء ومدى إمكانية المنظمة في الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا في العمل عن بعد الذي لعب دورا أساسيا في استمرار المنظمة في نشاطها. (Abid, 2020)

#### 4. إدارة الأداء :

لا شك أنّ تحسين أداء الأفراد هو الهدف الأول للمنظمة والرفع من مستوى الأداء هو ما تهدف إليه إدارة الموارد البشرية من أجل الرفع من إنتاجية المنظمة وبالتالي تحقيق أهدافها، ولكن هذا في ظل الظروف العادية وليس ضمن الأزمات، فالأزمات تجعل المنظمة تفكر فقط في كيفية الحفاظ على نفس مستوى الأداء أو أقل بقليل بما لا يهدد بقاءها، لأن الثبات والتوازن ضمن الأزمة هو المؤشر الصحيح على صحة هذه الأخيرة وقوتها.

يتضمن الأداء أربعة معاني أساسية ترتبط بما يلي:

- ✓ يرتبط الأداء بنتائج الأنشطة والجهود المبذولة، وهذا يعكس درجة تحقيق الأهداف.
  - ✓ يرتبط بالنجاح أيضا وهو قياس المسير بمدى تحقيقه للأهداف المسطرة وفق نظرته الشخصية والتقييم الذاتي وبالتالي يرتبط الأداء بالذاتية.
  - ✓ يرتبط بالنشاط نفسه، أي بالإجراءات المتبعة في عملية الإنتاج نفسه لتحقيق الأهداف.
  - ✓ يرتبط الأداء بإمكانيات المنظمة وإدارة الموارد البشرية وقدراتها. (YOUSSE , 2021, p. 219)
- تقييم الأداء هو محاولة القياس الصحيح لمستوى الأداء لدى الأفراد خلال فترة زمنية معينة، ويهدف تقييم الأداء إلى الكشف عن القيمة المضافة التي يقدمها الفرد للمنظمة كوسيلة للرفع من القيمة المضافة والتحديد الدقيق لاحتياجات المنظمة المستقبلية من اليد العاملة التي تؤهلها إلى الرفع من مستوى الأداء والإنتاجية، ومعرفة ما تمتلكه المنظمة من موارد بشرية مؤهلة ومدى مساهمتهم الفعلية في تحقق أهدافها من خلال أدائهم وبالتالي يساهم تقييم الأداء في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لاسيما اكتشاف الفجوات ومدى القدرة على تحسينها وضبطها. (لعرايجي و بوغازي، 2020، صفحة 245)

ضمن الأزمات التي تفرض التباعد الاجتماعي كالجائحة الصحية الفارطة جائحة كوفيد\_19 يفقد الموظفون قدرتهم على العمل الجماعي الذي له العديد من المزايا الحسنة للمنظمة كزيادة الأداء والرفع من



روح المسؤولية لاسيما التعلم المستمر من خبرات بعضهم البعض، وهذا ما يهدد توازن أدائهم لذلك عملت المنظمات على مساعدة العامل في تحقيق التوازن ما بين حياته الشخصية والمهنية، ما يساهم في تحسين أدائه، كما أن التباعد ولد برودة قنوات التواصل ومنه انعدام العمل الجماعي وضعف ثقافة المنظمة، لذلك استغلت المنظمات الوقت الذي يفترض فيه تنقل العامل من بيته إلى مكان العمل في عقد الاجتماعات عن بعد عبر وسائل التواصل الاجتماعي كمنصة zoom، مع منح العامل حرية الإغلاق عند حاجته لذلك.

## 5. التحفيز:

قبل الثورة الصناعية وقبل الثورة المعلوماتية والنمو السريع لوسائل الاتصال والتكنولوجيا الحديثة، كانت أبرز حاجات الفرد تتلخص في الأجر فقط لسد حاجياته الضرورية والرئيسية وهذا ما تبرزه لنا النظرية الكلاسيكية، فقد كان العامل في المنظمة آلة يؤدي عمله اتباع المنهجية المسطرة والقوانين مقابل ما يسد حاجاته الأساسية من مأكلاً ومشرباً، ومع تطور النظريات الإدارية والدراسات التي ركزت على العامل توصل MAYO إلى مدى تأثير الجانب النفسي في أداء الفرد ومردوديته فظروف العمل مهمة جداً في ذلك من تهوية وإضاءة وتقنين ساعات العمل والراحة، لاسيما أيام الراحة والعطل وهذا ما يعرف بتجارب هاوثورن الأمريكية، والحاجة هي ما تحرك الفرد نحو العمل ونحو تقديم المزيد من الأداء المتميز في عمله، فالحاجة هي المحرك الرئيسي للإنسان، ومع التطور الذي مس الحياة الاقتصادية والتكنولوجية أصبحت حاجات الإنسان متعددة ومتزايدة، فكلما أشبع الفرد حاجة من احتياجاته ظهرت الأخرى على السطح رغبة في لتحسين المستمر للظروف الحياتية، وهذا ما عبّر عنه MASLOW في نظريته نظرية الحاجات موضحاً الحاجات الأساسية للإنسان التي تعمل على تحفيزه فكلما أشبعنا حاجة شكلت له حافز للعمل أكثر ولتحسين أدائه وعمل MASLOW على ترتيب الحاجات الأساسية للعامل في شكل هرمي يبدأ من القاعدة وينتهي في القمة وهي أسمى حاجات الإنسان وأكثرها تأثيراً عليه، ويؤكد لنا هذا المبدأ الذي ينص على أن الحاجة هي التي تخلق الحافز الأكثر تأثيراً على أداء الفرد ALDEFER والذي أوصلنا إلى نظرية ERG

Existence : E (الوجود) ← Relatedness : R (العلاقات) ← Growth : G (النمو)

وهذه الاحتياجات تسلسلية وليست هرمية أي أنها تحتاج إلى تحقيقها مع بعضها وفي نفس الوقت وبنفس الأهمية فالعامل يحتاج إلى الشعور بوجوده ويحتاج أيضاً إلى العلاقات مع زملائه من جهة ومروؤسيه من جهة أخرى من أجل قدرته على تحقيق الذات وبالتالي النمو والتطور المستمر، وفي هذا السياق يضيف Macclend احتياجات أخرى وهذه الاحتياجات تتحكم في سلوك الفرد كونها تعبر عن كينونته ورغبته

الشديدة في إثبات وجوده فتشكل لنا هذه الاحتياجات وافع سلوكية مهمة إذا ما تمّ اشباعها فستؤثر بشكل كبير على السلوك الحسن للفرد وبالتالي على أدائه بشكل جيّد، وهي كما يلي:

✓ الحاجة إلى التأثير على الآخرين

✓ الحاجة إلى الثقة ورفع التحدي

✓ الحاجة إلى الانتماء وضعهم في شكل هرمي لاحقا. (رياض، 2015، صفحة 195)

جدول رقم (12): أدوات تحفيز الموارد البشرية خلال أزمة كوفيد\_19.

التواصل	تعزيز الأدوات التكنولوجية	المرونة
<p>لتمكين الموظفين من الاطلاع على آخر المستجدات والتطورات وعيشهم ضمن أجواء الجماعة، فالفرد بطبعه كائن اجتماعي لا يحب العزلة وبالتالي يتم تحرير أصوات الموظفين وتعزيز مشاركتهم في صنع القرار والتعبير عن اقتراحاتهم لاسيما بناء جو عمل مشحون بالطاقة الإيجابية والعلاقات الجيدة بين الموظفين.</p>	<p>خلال العمل عن بعد يحتاج الموظف إلى بنية تحتية جيدة ليتمكن من التحكم في عمله عن بعد من خلال كافة الوسائل التكنولوجية المتاحة، كما أن الأدوات التكنولوجية تمكن القائد من ممارسة عمله شكل جيد فالعمل منذ أزمة كورونا إلى يومنا هذا وإلى المستقبل سيحتاج بقوة إلى التكنولوجيا بكافة أدواتها لأنها أصبحت الوسيلة الأكثر أهمية في تحقيق المرونة والرشاقة والاستجابة لكافة التطورات.</p>	<p>عبرت عنها الأستاذة جميلة قولها بعيدا عن المكتب ولكن ليس بعيدا عن العمل، فالعمل المرن كون قابلا للانتقال إلى أي مكان مع الموظف، ولهذا نلمس الأهمية الكبيرة للموارد البشرية فهم الموارد الوحيدة القادرة على التكيف مع معطيات البيئة ومواصلة العمل رغم عدم وجود مكان العمل، وتظهر أهمية القادة في الأزمات بمدى قدرتهم على نقل العمل والتحكم به فهم يركزون على مهام أساسية تاركون الأقل أهمية بمواعيد نهائية قابلة للتعديل.</p>

المصدر: من اعداد الطالبة بالاستعانة ب(Alaktif, 2020, p. 108)

من خلال الجدول السابق، نميّز بين ثلاث أدوات للتحفيز، تتطلب من إدارة الموارد البشرية التكيف مع بيئة الأعمال المعاصرة من مرونة واستغلال للوسائل التكنولوجية، واستخدام التواصل الفعال الذي يعزّز من قدرة الموارد البشرية على التكيف مع أيّ وضع مستجد، فهذه الأدوات تعتبر مفتاح التكيف مع البيئة المعاصرة والتي تمكن أي منظمة من تجاوز الأزمات والاستعداد لها.

وتتمثل أهمية الأجر في الحفاظ على الموارد البشرية فهو من أهم وسائل التحفيز على مرّ العصور هو الأجر لأنه يؤثر بصفة كبيرة على المورد البشري فلو حققنا جميع وسائل التحفيز وكان الأجر ضئيلاً لكان أهمّ عائق للرفع من الأداء والعكس فيه جزء من الصحة، ولهذا يشرح لنا الأستاذ رياض كيفية المحافظة على الموارد البشرية من خلال سياسة أجور فعالة بحيث أنها تعمل على تحفيز الفرد والحفاظ عليه وفي نفس الوقت تحقيق التوازن المالي للمنظمة، وأيضاً الأخذ بعين الاعتبار التنافسية في سوق العمل، فالكثلة الأجرية تمثل أعلى تكلفة للمنظمة وتكلفة مرهقة أيضاً، وكانت هذه الرأسة في مؤسسة سوناطراك لحلّ مشكلة التسرب الوظيفي وق تمّ اقتراح ثلاث حلول وهي مراجعة سياسة التدريب، سياسة الأجور، والمسارات المهنية.(رياض، 2015، صفحة 196)

المشكل الذي تقع فيه أيّ منظمة عن اعتمادها على سياسة التدريب مثلاً هو تسرب وظيفي لكفاءات مهمّة سعت المنظمة إلى تسخيرها لخدمتها عن طريق تعبئتها وتزويدها بالمهارات الأساسية التي يحتاجها سوق العمل مع انفاقها لتكاليف باهظة على تعليم وتدريب الموارد البشرية، فكيف تضمن المنظمة الحفاظ على الموارد البشرية بعد اتخاذ التدريب كاستراتيجية لمنع التسرب الوظيفي.

ومن هنا نأتي إلى سياسة الأجور والتي تسعى المنظمات من خلالها إلى تحقيق العدالة الداخلية، من خلال منح التعويضات حسب الجهد المبذول، ومن خلال مساهمة الوظيفة في خلق القيمة المضافة للمنظمة، ومن خلال مراجعة منح المردودية الفردية والجماعية، وأيضاً مراعاة العدالة الخارجية عن طريق مراقبة سوق العمل، وهذه السياسة تساعد المنظمة في الحصول على الكفاءات البشرية التي تحتاجها والتي تمثل نقطة قوّة لها في دعم سياسة التوظيف لديها وملء مخزونها من الكفاءات البشرية.(رياض، 2015، صفحة 197)

وتتبع المنظمات نهج التعويضات كاستراتيجية للتحفيز لضمان تحقيق شروط العدالة الداخلية باعتبار الجانب المادي هو أكبر حافز للفرد كونه يمثل جزء من الاعتراف بمجهوده ومردوبيته، وهوما دعمته الدولة الجزائرية في المؤسسات العمومية بالأمر بصبّ علاوات مباشرة في رواتب الموظفين لفترة استثنائية قدرت بثلاثة أشهر قابلة للتجديد،(مهني و موسي، 2021، صفحة 679) ولكن نحن الآن نتكلم عن فترة وباء وجائحة طويلة اضطر فيها الموظفون إلى البقاء جبراً بالمنزل والقيام بأعمالهم عن بعد ناهيك عن غياب التكوين في هذا المجال في بعض المنظمات مما يجعل العمل أكثر صعوبة على الفرد، وهذا ما يفقده الحافز والشغف بالعمل عن بعد بالإضافة إلى بعده عن زملائه وغيا العلاقات الاجتماعية التي تعود عليها.

كما يرى بعض الباحثين أنّ التحفيز ليس له دور فعال في إدارة أزمة كوفيد\_19، فالصراع هو صراع بقاء واستمرارية للمنظمة وتحقيق سلامة الفرد، بتوفير كافة أدوات السلامة والصحة من كمادات ومعقمات وغيرها، فالأمن والسلامة شرطين أساسيين يتعين توفيرهما ضمن ميزانية المنظمة من باب إدارة المخاطر قبل أي جائحة أو وباء، في النهاية المنظمة تعمل ضمن محيط يتميز بالديناميكية الشديدة والأزمات المفاجئة.

## 6. إدارة التعويضات:

التعويضات هي عوائد النشاط الناتج عن أداء الموظفين سواء كانت مالية أو غير مالية، مباشرة أو غير مباشرة وفقا للنصوص التشريعية ولميزانية المنظمة.(مرزوقي، صفحة 60)

### جدول رقم(13): التعويضات.

تعويضات مادية: والتي تتمثل في التعويضات المالية في شكل أجور وتنقسم إلى مباشرة وغير مباشرة	التعويضات المادية المباشرة: وتتمثل في الأجر القاعدي مضافا إليه تعويض المردودية الفردية.	التعويضات المادية الغير مباشرة: وتتمثل في المزايا الاجتماعية، كالرعاية الصحية والاستشارات.	التعويضات الغير مادية: وتتمثل في شهادات التهئة والشكر اللفظي، وتقدير المجهودات وتحقيق الرضا والأمن الوظيفي...	التعويضات على أساس الكفاءة: تعتمد المنظمة على التعويض على أساس الكفاءة، من أجل الحفاظ على مواردها البشرية وتقدير معارفها ومهاراتها، لاسيما متابعة تطوراتها المختلفة، إلا أنّ المنظمة يجب أن تكون سياستها في التعويضات رشيقة ومرنة وتتكيف مع الظروف الاقتصادية والسياسية، والأيكولوجية والصحية والداخلية أيضا بما فيها الأداء والإنتاجية...
---	---	--	---	--

من إعداد الطالبة بالاعتماد على (مرزوقي، صفحة 61)

تلعب التعويضات دوراً أساسياً ورئيسياً في الحفاظ على الموارد البشرية وكسب ولائهم خاصة في الأوقات الصعبة، إلا أنّ فيروس كوفيد-19 قلب الموازين فقد أصبحت القدرة المالية للمنظمات منخفضة ولا تستطيع تحفيز أفرادها عن طريق التعويضات، كما أن الأفراد مصدر شعورهم بالتقدير والتحفيز لم يعد يقتصر على الجانب المادي فقط في ظل الحجر الصحي الذي فرضته الدولة الجزائرية بعد ظهور أول حالة من فيروس كوفيد19، وذلك بتاريخ 17-02-2020 فقد تم اتخاذ التدابير الوقائية لمنع انتشار الجائحة منذ الأيام الأولى التي سبقت دخول الفيروس للجزائر، ومع التباعد الاجتماعي والحجر الصحي وخوف الأفراد على أنفسهم وذويهم من فيروس مجهول المعالم عانت المنظمات من تدهور الصحة النفسية لمواردها البشرية وبالتالي تراجع أدائها، وللحفاظ على توازن المنظمة يجب الحفاظ على مستويات الأداء وحمايتها من التراجع، فهنا إدارة التعويضات لم تعد الحافز لتحقيق الهدف وقد أشارت الدراسات حسب مجلة Québec والتي تخص الإقليم الكندي، إلى أنّ 40% من الموارد البشرية رغبت فب البحث عن عمل آخر بعد الأزمة نتيجة عدم شعورها بالرضا والتقدير، فعند الأزمة مناهم جداً أن تعمل المنظمات على مساعدة الموارد البشرية في تحقيق التوازن بين حياتهم الشخصية والعملية وتحقيق الرضا، وهذه من التعويضات الغير مادية لتحقيق الأمان الوظيفي الذي يؤدي إلى الولاء. (COUTU, 2020)

#### 7. إدارة التغيير:

حسب KOTTER فإنّ التغيير يمر بسبع مراحل أساسية يمكننا إيجازها في الشكل التالي:

التغيير يعتبر خطوة غير مرحب بها من طرف الموارد البشرية في المنظمة لأنّ الإنسان بطبيعته يحب ما يألفه فقط ويخاف ممّا يجهله يخاف على مصالحه من التأثير السلبي بهذا التغيير فمادام مرتاحاً في وضعيته ولو كانت سيئة لا يريد أن يغيرها لأنه في منطقة راحته ولهذا كان التغيير على مرّ السنوات ولا يزال يواجه مقاومة في المنظمات، ف KOTTER اقترح علينا نموذجاً يضم سبع مراحل للتغيير التدريجي في المنظمة حتى يبدو مألوفاً للفرد ويتقبله بصدر رحب أو على الأقل يتجاوب معه، في محيط ديناميكي شديد التغيير وكثير الحركة فلا تستطيع الاستمرار إلا بالاستجابة إلى تغيرات المحيط من تغير تكنولوجي ومعرفي وقرارات سياسية أو اقتصادية عالمية أو تخص بلد بعينه، ولعلّ أكبر اختبار للتغيير واجهته المنظمات مؤخراً كان بسبب أزمة كوفيد\_19 التي استطاعت المنظمات التي تعمل على التغيير المستمر بالاستجابة للظرف القاهر والتغيير الكبير الحاصل في أنماط العمل وسياساته لاسيما القرارات المفاجئة بإيقاف النشاط، وركوب أمواج هاته الأزمة وانحنى أمامها بمرونة لتمر العاصفة بسلام، في حين عصفت

هذه الأزمة بكلّ منظمة لم تستطع تحمل التغيير الحاصل و انتهت بالتوقف النهائي لنشاطها وتسريح جميع عمالها وإعلان إفلاسها.

الشكل رقم(09): مراحل عملية التغيير.



من إعداد الطالبة بالاستعانة ب: (peretti, 2016, p. 243)

من الشكل السابق نستوحي مراحل عملية التغيير المختلفة حسب **KOTTER** فتتلخص المرحلة الأولى في خلق مشاعر بحتمية التغيير وأنه شيء لا مفرّ منه، فإحساس المورد البشري بضرورة التغيير لعدم جدوى الوضع الراهن، لاسيما بإبراز منفعه في حال التغيير وأن الوضع الحالي لم يعد يعطيه المنفعة التي يستحقها، من هنا تتولد لديه الرغبة بالتغيير وهذه المرحلة هي أساس نجاح باقي المراحل كونها تبرز أهم النقاط لضرورة التغيير والتي تصب في منفعة المنظمة والمورد البشري على حد سواء، أما المرحلة الثانية فنقوم المنظمة بتعيين أفراد مسؤولين على عملية التغيير وهم قادة التغيير، ويتم اختيارهم على أساس قدرتهم

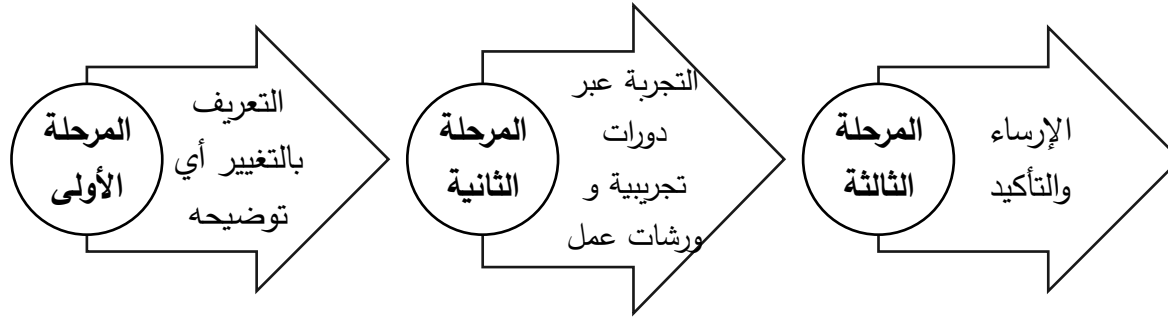
في التأثير في الغير سواء لشغلهم مناصب مهمة أو لخبرتهم الطويلة، أو لأهميتهم في المنظمة و مهمتهم هي فرض الحاجة إلى التغيير في نفوس الموارد البشرية.

وعند تشكيل فريق القيادة يتم توضيح رؤية المنظمة واستراتيجيتها ومشاركتها مع كافة الموارد البشرية لإبراز دور كل فرد في عملية التغيير ومنه تشكيل حافز لديهم حول عملية التغيير والمساهمة فيه بشكل خلاق ومثمر، أما في المرحلة الرابعة فتستمر عملية المناقشة حول الرؤيا الموضحة لمتابعة حسن الأداء وحسن الاستجابة لعملية التغيير من طرف الموارد البشرية وللكشف عن مختلف النقائص والفجوات ومنه وضع التعديلات اللازمة.

ثم نأتي إلى دراسة الممارسات المختلفة ومدى موائمتها مع عملية التغيير والرؤيا الموضحة، وللتنفيذ الجيد للممارسات يجب تمكين الموارد البشرية في وظائفهم واعطائهم الصلاحيات اللازمة لتسييرها، لتأتي المرحلة ما قبل الأخيرة والتي تكون عبارة عن تحفيز للموارد البشرية المشجعة للتغيير والمحفزة له، وتنشيط من يقاوم التغيير مع تحقيق أرباح عالية لتأكيد نجاح عملية التغيير وهي أهم مرحلة تجعل المقاومين للتغيير يفكرون في تشجيعه، كون الفرد عدو ما يجهل فإذا رأى آثار التغيير والمكاسب المحققة يصبح مشجعا له بعد إدراك النتائج، وأخيرا تأتي مرحلة تعزيز المكاسب وتكبير دائرة التغيير مع تعظيم الأرباح وبالتالي تحديد أهداف جديدة بالإعلان عما تم تحقيقه وتعيين ما لم يتم تحقيقه بعد لضمان التحسين المستمر من جهة، ولزرع الثقة في نفوس الموارد البشرية في عملية التغيير من جهة أخرى، فمقاومة التغيير تؤدي حتما إلى فشله. (peretti, 2016, p. 243)

أما بالنسبة لأزمة كوفيد\_19 والتغيرات الجذرية التي أحدثتها في عالم الأعمال والمنظمات، كان أش المتأثرين بها هم الموارد البشرية، فإدارة الموارد البشرية وجدت نفسها أمام خيارات صعبة للغاية في ظل أنماط العمل الجديدة المفروضة كالعمل عن بعد وتحسبا لظرف كهذا اقترح علينا **DAVID** « **AUSTISSIER** نموذجاً جديداً للتغيير مرن ويستجيب للتجارب الجديدة في العالم الديناميكي، فعالم الإدارة اليوم يتطلب الكثير من المرونة في إدارة الموارد البشرية خاصة، فهذا النموذج يستجيب للتجارب الرقمية الجديدة وغيرها (peretti, 2016, p. 244) ، يتكوّن النموذج من ثلاث مراحل أساسية نوجزها في الشكل التالي:

الشكل رقم (10): مراحل عملية التغيير الرشيق.



من إعداد الطالبة بالاستعانة ب: (peretti, 2016, p. 244)

نلاحظ من الشكل السابق أن « DAVID AUSTISSIER » حصر عملية التغيير الرشيق في ثلاث مراحل ولجأ إلى تسميته بالرشيق لمرونته وإمكانية تكييفه مع كل ظرف واستعدادا لأي ظرف قد يعترض المنظمة، فتمركزت المرحلة الأولى حول التوضيح والفهم بتعريف عملية التغيير لجميع أصحاب المصالح اللذين قد يتأثرون بالتغيير بمن فيهم الموارد البشرية في المنظمة، ليقوموا بدورهم ضمن هذه العملية ويتضمن التوضيح هنا إجراء تشخيص حول التغييرات، الفاعلين المعنيين، الثقافة، المثيرات أو المحفزات للتغيير، ثم تنتقل المنظمة إلى المرحلة الثانية والأساسية في الدخول إلى عملية التغيير وهي مرحلة التجربة وتتكون من دورة للورشة ودورة للقيادة فتتكون دورة الورشة من برامج تعليمية تهدف إلى مشاركة التجارب العلمية المختلفة، أما دورة القيادة فتتضمن قياس مدى نجاح التغيير عن طريق الاستقصاء وهناك معدل يدعى بـ **ICAP** والذي يقيس نسبة المعلومات والفهم والمشاركة والالتزام.

وأخيرا المرحلة الثالثة والتي تتضمن الإرساء والتأكيد ويتم من خلالها متابعة جميع المشاريع والتحول الإجمالي في المنظمة ولنجاح المتابعة تم اقتراح خلية داخلية للقيادة والتغيير مهمتها المتابعة والتصحيح.

## 8. تمكين الموارد البشرية:

يمثل التمكين أحد أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة والتي يمكن الاعتماد عليها في المستقبل لما لها من خصائص تتلائم وتحديات العصر الراهن بجميع أزماته ومشاكله، وسواء كانت هذه الأزمة مؤقتة أم لأجل مفتوح كما كان الحال مع أزمة كوفيد\_19 التي لم تبرز معالم نهايتها، ولتمكين سلوكيات تجعله يرتبط بالأزمة ارتباطا وثيقا ففي سلوكياته نجد السياسات الجديدة التي من شأنها التكيف مع أي وضع دون المساس بجوهر العمل كالالتزام والتسيير الذاتي والعزيمة لتحقيق الذات، وأهم المهارات التي

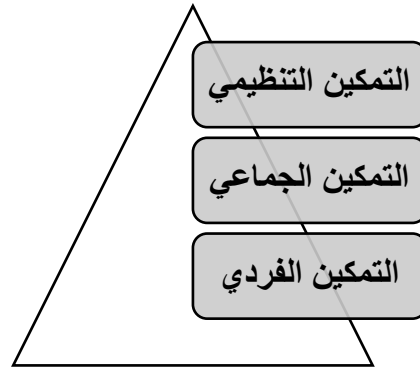


تحتاجها المنظمة في الأوقات الحرجة هي القدرات المستدامة وكفاءات فذة في التحكم في متطلبات العمل وتسيير الوقت والالتزام.

ويعرف التمكين على أنه الاستقلالية والقيمة والكفاءة والثقة، وهو يعبر عن الحافز النابع من داخل الفرد أي الدافع الحقيقي، وهو وسيلة إدارة الكفاءات وغايتها لأنه يسمح بتحقيق التوازن في حياة الفرد من خلال تحقيق أهدافه الشخصية والمهنية والاقتصادية، وبهذا يتشكل لنا اتحاد بين الفرد والمنظمة في تحقيق التطوير المهني ضمن الإطار التنظيمي والاجتماعي. (بوشليت و سواكري، 2021، صفحة 55)

كما يعرف التمكين بأنه تحقيق المشاركة بين القائد وبين من هم تحت قيادته وإشرافه، من خلال عمل الفريق الذي يتيح فرصة التشارك بينهم في تحديد كيفية القيام بالأعمال التنظيمية على وجه غير اعتيادي وغير روتيني بفتح فرص التعبير والابداع للأفراد في ممارسة وظائفهم والمشاركة أيضا في اتخاذ القرارات التي تخصهم مما يعطيهم إحساسا بالحرية والثقة المتبادلة، وهو أيضا ما يدعم إحساسهم بالاستقلالية والحرية والالتزام ويقتضي منهم تحمل المسؤولية من خلال تحملهم النتائج المحققة والحلول السريعة والبديلة في حال وجود أي خلل. (مطالي و مسدوي، 2021، صفحة 126)

#### الشكل رقم (11): أشكال التمكين.



من إعداد الطالبة بالاستعانة ب(بوشليت و سواكري، 2021، صفحة 55)

أما التمكين الفردي فيعبر عن مشاركة الكفاءات واحترام الذات والوعي النقدي، والتمكين الجماعي يعبر عن الاتصال بين الأفراد والشفافية، في حين يعبر التمكين التنظيمي عن دعم المنظمة للتمكين من خلال الهيكل التنظيمية وترتكز على التكوين.

وقد أصبح التمكين من أهم ممارسات إدارة الموارد البشري لأنه يسمح بالرفع من كفاءة الأفراد من خلال السماح بمشاركة الكفاءات والمبادرة لاسيما القدرة على التصرف، فهو يمنح القدرة على ممارسة المسؤولية ضمن البعد التنظيمي، وهذا ما تسعى له إدارة الموارد البشرية فهذه الأخيرة أصبحت تركز على أداء الفرد بدعم العلاقات الاجتماعية في المنظمة وتعزيز الثقة وتحمل المسؤولية والتمكين يسمح من ممارسة المسؤولية في جو تنظيمي واجتماعي وهذا ما يسمح بتحقيق أهداف الفرد في المنظمة على جميع الأصعدة، فالتمكين من خلال التسيير الذاتي والتعلم المستمر يسمح بتجديد المعارف وتوليد القيمة وتنمية المهارات مما يولد لنا انشاء القيمة المرتبطة بالمعرفة. (بوشليت و سواكري، 2021، صفحة 56)

ولو لاحظنا من خلال ما ذكرناه حول التمكين سنرى أن التمكين يعتمد بشكل أساسي على تقييم الأداء وأسلوبه يمكننا من ممارسة العمل عن بعد بكل سلاسة من خلال اعتماده على التكوين ومن خلال منح القدرة على التصرف وبالتالي حرية تسيير الوقت والتنسيق والتوازن بين حياة الفرد المهنية والشخصية، فخلال الأزمة واجهت المنظمات من خلال العمل عن بعد مشكلة عدم قدرة الفرد على تسيير الوقت وتسيير عمله لاسيما فقدانه الموازنة بين حياته الشخصية والمهنية وغياب الدافع أو الحافز الداخلي في خضم الأزمة وجو الذعر منها، فالتمكين من خلال أبعاده يمكن من إعطاء القدرة على التصرف في وضعيات مختلفة ضمن الإطار التنظيمي والاجتماعي للمنظمة وبالتالي عدم فقد التواصل بين الأفراد وعدم غياب الجو الاجتماعي الذي يؤثر سلبا على الأداء، كما أن التنظيم المفتوح الذي يتيح لنا دعم ممارسة التمكين يشكل عاملا رئيسيا في مواكبة ظروف الأزمة والاستجابة المرنة لها. (بوشليت و سواكري، 2021)

ومن خلال ما سبق نستنتج الدور الاستباقي للتمكين في تجاوز التحديات التي تفرضها الأزمات، والتكيف السريع معها، خاصة تلك الأزمات التي لها امتداد سريع وواسع، فالتمكين يساهم في تخطي الأزمات وتكيف الأفراد بشكل سريع من خلال تحكم الفرد في متطلبات عمله ومنحه فرصة المبادرة، كما يتيح له التعلم المستمر مما يكسبه مهارة التكيف مع تطورات البيئة الخارجية بما فيها وسائل تكنولوجيا الإعلام والاتصال وسنوضح في المطلب الموالي ضرورة تدريب الفرد على الإدارة الإلكترونية في أزمة كوفيد\_19.

## المطلب الثاني: الإدارة الإلكترونية كتوجه حتمي في إدارة أزمة كوفيد\_19.

تعمل الإدارة الإلكترونية على تسهيل عمل إدارة الموارد البشرية من خلال وسائلها المتعددة فهي تجعل المنظمة تقلل من الوقت والجهد لاسيما أنها تفتح للعنصر البشري المجال للإبداع حيث أنها تتوب عنه في الأعمال التشغيلية البسيطة التي تقيد وقت المورد البشري، في حين أنها تجعل إدارة الموارد البشرية أكثر مرونة من خلال تسهيل عملية العمل من المنزل وإيجاد مصادر متعددة لاستقطاب الكفاءات البشرية. كان الفرد في أواخر القرن الماضي يعتمد على نفسه في تدوين كل ما يخص الكيان الذي يعمل به من حضور للعمال وانصراف وأجور وكانت هذه أكثر العمليات شيوعا وممارسة، ومع تطور التكنولوجيا واندلاع الثورة المعرفية والصناعية شهد العالم تطورا مذهلا في الأدوات التكنولوجية فبدأ الاستغناء عن الفرد في بعض المهام كتسجيل الحضور والانصراف وحتى حساب الأجور أصبح هناك حاسوب يقوم بكل المهام، لربح الوقت وتقليل التكاليف والاهتمام بالكفاءات وليس الأفراد، وأصبحت تستخدم الوسائل التكنولوجية في الاحتفاظ بالمعلومات الهامة والبحث عن المعرفة فأصبحت وسيلة هامة في الإدارة واكتسحت مع مرور الوقت جميع الفروع والأقسام لما فيها إدارة الموارد البشرية التي أصبحت تهتم بها بشكل يفيد المنظمة في الحصول على الكفاءات وتقليل العمالة وتقييم الأداء وغيرها.

ويعود ظهور الإدارة الإلكترونية إلى إدارة المعرفة التي تعد الشعلة التي مهدت لظهورها من خلال الاهتمام بالمعرفة والعلوم فهي آلية من آلياتها، وقد أشاد **Don Marchand** بضرورة الانتقال من إدارة المعلومات إلى إدارة المعرفة، ووصفها بأنها آخر مرحلة من نظام المعلومات والتي تسمح لنا باستعمال المعلومات وتجديدها والبحث المتواصل والتكوين والتعلم المستمر وتحيين المعلومات في مجال العمل، وتعرف الإدارة الإلكترونية لأنها إدماج الوسائل التكنولوجية في العملية الإدارية بكافة ممارساتها. (زايد و حسين، 2016، صفحة 239)

وقد نادى كل من **Takeuchi et Nonaka (1995)** بضرورة الاهتمام بالمعرفة في ظل المحيط التنافسي الشديد الشراسة والمتغير بكثرة والذي يتميز بعدم الأمان، فالأمان يكون عنجد من يصنع المعرفة ويطورها ليتمكن من مواكبة كل التغيرات التي قد تحصل.

ونرى قبلهم **Drucker (1993)** الذي تنبأ باقتصاد يقوم على المعرفة وضرورة الانتقال إلى إدارة المعرفة ويقول في هذا الصدد: "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"، فإدارة المعرفة تقوم على الموارد البشرية الرشيدة الأكثر كفاءة وقدرة على المرونة وجلب المعرفة وحسن استخدامها مما يمكن المنظمة من مواجهة المخاطر ومواجهة الأزمات. (Bontis, 1998, p. 64)

وقد أصبحت الإدارة الإلكترونية ضرورة العصر في التسيير والإدارة وليست امتيازات للاقتصاد الجديد كما توقع Drucker كانت حينئذ خيار للتبني من أجل مستقبل آمن للمنظمات أما اليوم فقد أصبحت ضرورة في ظل المحيط التنافسي الديناميكي وتعرف الإدارة الإلكترونية على أنها "دمج جميع عمليات التأثير والفرص لتكنولوجيا المعلومات والاتصال من تنظيم وتحديد للأهداف والمراقبة". (Kalika & Florence, 2000, p. 408)

**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 والفعالية.

ويمكننا تعريف الإدارة الإلكترونية من خلال البعد التنظيمي على أنها: "أسلوب إداري يعتمد على التقنيات الحديثة للمعلومات وتفعيل دور التكنولوجيا في الإدارة والتسيير، والابتعاد عن النموذج التقليدي للإدارة القائم على الورق، وهذا ما يضمن أداء سريع ودقيق قائم على الشفافية، فهو ممارسة إدارية تضمن استخدام تقنيات المعلومات والاتصال في تنفيذ الوظائف الأساسية". (شيكرو و قاشي، 2018، صفحة 70)

أما في ظل الأزمات، فإن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تعتمد بالدرجة الأولى على:

**العمل عن بعد (Télétravail):** كان العمل عن بعد توجها غير متوقع للعديد من المنظمات التي لم تكن تتبناه قل حدوث أزمة كوفيد\_19 لطبيعة عملها أو لعدم مرونتها في التعامل مع توقيت مواردها البشرية وظروفهم، ولكن مع ظهور أزمة كوفيد\_19 ومع فرض الحجر الصحي والتباعد الجسدي لضمان سلامة الأفراد وتقليل الإصابات في محيط العمل صار لزاما على جميع المنظمات تبنيه لمواصلة نشاطها والحفاظ على أدنى قدر ممكن من أداؤها في ظل الأزمة، وتشير الدراسات إلى أن 22 % من المنظمات كانت على استعداد لتبني التوجه الجديد الذي يعتمد على العمل عن بعد قبل حدوث الجائحة، ويتطلب هذا التوجه مرونة عالية للمنظمة لما يستلزمه من بنية تحتية جيدة وتكوين مسبق ومستمر للموارد البشرية على استعمال

كافة الوسائل التكنولوجية علاوة على تكييف ساعات العمل مع ظروف مواردها البشرية وانشغالاتهم.(حمودي و اخرون، 2021، صفحة 326)

ويختلف العمل عن بعد في حالة وجود ظروف طارئة كأزمة كورونا هنا يعتمد العمل عن بعد 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 الإدارة بالأهداف.(ربعية، 2020، صفحة 62)

ويعرف العمل عن بعد على أنه تحقيق العمل بمساعدة أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصال خارج أماكن العمل المحددة فينقل العمل مع العامل إلى منزله أو الحديقة أو إلى أي مكان آخر، باحترام الاتفاق المبرم بين العامل والمستخدم واحترام ساعات العمل المحددة وتحديد وسائل التواصل بينهم والمهام المعنية وتقنيات المراقبة وطرق تقديم التقارير حول الأعمال المنجزة، وتلجأ المنظمة إلى العمل عن بعد عند مواجهة ظروف قاهرة كالجائحات الصحية ومثالا على ذلك جائحة كوفيد\_19. (Le télétravail durant la pandémie e covid\_19 guid pratique, 2020, p. 1)

والجدير بالذكر أنّ المشرّع الجزائري لم يتناول تعريفا للعمل عن بعد في أي نصّ قانوني، لأنّ هذا الأخير تمّ استحداثه في الدول الغربية لتكرر الأزمات من جهة ولتطور وسائل وتقنيات التواصل والتكنولوجيا من جهة أخرى (ربعية، 2020، صفحة 60)، فقد عرف العمل عن بعد لأول مرة في الأزمة الاقتصادية للبترول في فرنسا، وقد ساعد ظهور هذا النوع من العمل وجود الثورة المعلوماتية التي فجرت وسائل المعلومات والاتصال التي تعمل على تسهيل التواصل وايصال المعلومات، ويشير العمل عن بعد إلى بعد المسافة بين مكان السكن ومكان العمل ليصبح هذا الأخير وسيلة لصيانة النشاط والحفاظ عليه في ظل وجود أزمات تحول دون إمكانية تنقل العامل إلى مكان عمله كما شهدنا مؤخرا أثناء حدوث أزمة كوفيد\_19 التي أجبرت المنظمات على تبني العمل عن بعد بعدما استحال التنقل و فرض الحجر الصحي والتباعد الاجتماعي لمنع انتشار الجائحة.(Sébastien, p. 208)

ولذلك سنقوم بتعريفه انطلاقا من المادة الواردة في قانون تحسين العمل عن بعد الأمريكي الذي يعرفه كما يلي: "هو عمل مرّن يقوم من خلاله الموظف بأداء مهامه وواجباته المتعلقة بمنصبه من أي مكان يتواجد به ويختلف عن موقع العمل المعتاد"، إلا أن العمل عن بعد يأخذ تسميات مختلفة منها العمل من المنزل أو العمل المرّن والذي أراه أكثر قربا لمفهوم العمل عن بعد وغايته فغاية هذا الأخير هي جعل

العامل والمنظمة مرنين في تنفيذ المهام واستمرار النشاط في أي ظرف ومن أي مكان فما يهم هو عدم توقف العمل، وقد عرفه المشرع الفرنسي بموجب قانون العمل في المادة 2221-9 على أنه العمل الذي يقدمه العامل بواسطة وسائل التواصل السلوكية واللاسلكية ونظم المعلومات كوسيلة أساسية في العمل عن بعد. (ربعية، 2020، صفحة 60)

تم تبني العمل عن بعد في شتى بقاع العالم بعدما أصبح ضرورة حتمية مع ظهور فيروس كوفيد\_19، فتشير إحصائيات أجريت على 25000 موظف في الولايات المتحدة الأمريكية عام 2020 إلى أن 34 في المئة من الموظفين تم تحويلهم إلى العمل عن بعد خارج مكان العمل أثناء أزمة كورونا، ويواجه العمل عن بعد العديد من الصعوبات والعراقيل من بينها صعوبة الحفاظ على مستوى جيد من الإنتاجية فالعمل عن بعد يعتمد على الشخص وظروفه فوجود أطفال مثلاً أو محيط لا يتمتع بالهدوء قد يؤثر على تركيز الموظف وبالتالي عدم قدرته على الإنتاجية بشكل جيد، لاسيما عدد ساعات العمل فالكثير من الموظفين يعانون من عدم القدرة على تكيف ساعات العمل مع الحياة الشخصية وهذا ما يؤثر على مردوديته، كما أن هناك بعض الوظائف التي لا يمكن ممارستها عن بعد كالصناعة التحويلية، بالإضافة إلى مواجهة المنظمة لمشكلة الأمن السيبراني وعدم قدرة المنظمة على حماية معلوماتها وموظفيها من خطر الاختراق . (Drioua, 2021, p. 64)

والعمل عن بعد قد يساعد المنظمة في تخفيض تكاليفها في الحالات العادية وريح الوقت لصالحها من خلال استغلال وقت تنقل العامل في الاجتماعات والتواصل أو حتى تنمية مهارات العامل ن خلال دورات تدريبية عن بعد عن طريق حقيبة الكترونية تضم دروساً تدريبية يستفيد منها العامل بدلاً من التنقل وهذا ما يساعده في تحقيق التوازن بين حياته الوظيفية والشخصية من جهة، وكسب علاقات جديدة والاهتمام بأسرته والتقرب منهم واستغلال الوقت معهم من جهة أخرى بالإضافة إلى إمكانية توسيع دائرة اهتماماته إلى استثمارات جديدة ومصادر دخل جديدة من شأنها أن ترفع من دخله وتحسن مستواه المعيشي من جهة أخرى، وكلّ هذا يعود بالنفع على أدائه الوظيفي ورضاه عن عمله ومروسيه اللذين وفروا له هذا النوع من العمل الذي يسمح له بتحسين حياته، وللعمل عن ع إيجابيات وسلبيات عديدة نوجزها في الجدول التالي:

الجدول رقم(14): إيجابيات وسلبيات العمل عن بعد

سلبيات العمل عن بعد	إيجابيات العمل عن بعد
رداءة الاتصال: فهذا الأخير يتسبب في حدوث خلل في الاتصال نظرا لعدك التقاء العاملين بعضهم وأيضا الإدارة بالعمال مما يعقد عملية الاتصال والتواصل وفهم مشاكل الأفراد والفهم الصحيح لطبيعة أهداف المنظمة من طرف العاملين، فالتواصل الصوتي وحتى بوجود صورة يختلف عن التواصل الجسدي فللجسد لغة توضح معنى الكلام ومغزاه.	يفتح مجال الاستقلالية للموظفين: من خلال منحهم صلاحية إدارة عملهم بكل حرية وعدم تقييدهم بوقت معين للعمل ولا بمكان معين مما يتيح لهم فرصة التنقل الحر والتحكم في الوقت وتعلم مهارة إدارة الوقت.
فقد الترابط وتدني مستوى العلاقات: ويكمن دور الإدارة هنا في إيجاد ترابط بين الأفراد وفتح علاقات إلكترونية بين الموظفين لتعزيز جودة المناخ العمل وبت الراحة في نفوسهم وتعزيز الشعور بالانتماء.	يقلل المركزية: من خلال التواصل الفعال والمشاركة في اتخاذ القرارات والمشاركة في تحديد الأهداف وعدم وجود الاشراف المباشر والضيق على العامل الذي يوسع دائرة المركزية مما يحد من الابداع.

من إعداد الطالبة بالاستعانة ب: (Sébastien، صفحة 209)

أصبحت تحتاج المنظمات كفاءات تدع وتبتكر وتعمل ضمن هيكل تنظيمي أفقي لتتكيف مع جميع الظروف وتكون قادرة على العمل واتخاذ القرارات حتى تحت الضغوطات وفي أوقات الأزمات، لذلك ظهر جيل جديد من الموارد البشرية يسمى (Y)(Z) والذي يتميز بوجود الكفاءات العالية ذات المرونة العالية، والتمكنة من الوسائل التكنولوجية التي تمكن المنظمة من الاستمرار في محيطها المعقد وشديد التغير، وجعلها أكثر إنتاجية وأكثر إبداعا للحلول في المواقف المعقدة والأزمات وأقل تكاليفا. (zakaria & Ouime, 2020, p. 4)

فالإبداع وليد الأزمات خاصة في أزمة كوفيد\_19، التي تجعل العامل يتحكم في عمله وتوقيته ونمطه وطريقته، لاسيما أنها محنة سمحت للعمال بتحويلها إلى منحة عن طريق التعلم المستمر الذي كان سيد الموقف بحيث أصبح لدى العامل فائض من الوقت للعمل والتعلم بالإضافة إلى المنهجية المتبعة من طرف إدارة الموارد البشرية والتي اعتمدت بشكل خاص على التدريب والتكوين خاصة في مجال الإدارة الإلكترونية والرقمنة.

### أساسيات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

- نظام معلومات الموارد البشرية (SIRH): هو نظام يسمح بجمع المعلومات وتحليلها وتبويبها وتخزينها وتوزيعها في الوقت المناسب وبالكمية المناسبة وللشخص المناسب لتسهيل عملية اتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية وأهداف المنظمة، كقرارات التوظيف والتكوين والأجور وغيرها، وقد ساهم نظام معلومات الموارد البشرية في تسعينيات القرن الماضي في تعزيز مصطلح الكفاءة عن طريق برامج الرواتب التي تم ابتكارها من أجل تحديد راتب كل مورد بشري حسب أدائه وكفاءته كما ظهر ما يعرف بـ **ERP (Enterprise Resource Planning)** والذي يقوم بالتخطيط فقد ظهر بالتزامن مع بروز التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من أجل منح إدارة الموارد البشرية دورا استراتيجيا في المنظمة عن طريق المشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية والمساهمة في التخطيط الاستراتيجي للمنظمة و جعل أهداف هذه الأخيرة متكاملة مع أهداف المنظمة.
- تخطيط موارد المنظمة **ERP (Enterprise Resource Planning)**: هو نظام يعمل على تركيز جميع معلومات المنظمة ضمن قاعدة بيانات موحدة ثم برزت قاعدة بيانات تضم قطاعا كاملا في مجال معين، وذلك لتسهيل نقل المعلومات وسرعة وصولها في الوقت المناسب الذي يسمح باتخاذ القرارات الصائبة خاصة في حالة الطوارئ والأزمات ولتنسيق النشاط في القطاع والتنبؤ بما قد يحدث في المحيط وتقليل التكاليف والتعاون بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتوحيد الأهداف وجعلها تخدم بعضها من خلال الانترنت ومنصات الموارد البشرية مثل **CRM**, (zakaria & Ouime, 2020, p. 7)
- الويب 2.0: مع ظهور الجيل الثاني من الويب أصبحت إدارة الموارد البشرية وظيفة استراتيجية لها دور ريادي فلم تعد وظيفة في المستوى العملي التنفيذي بل أصبحت ممارسة لصنع أهم القرارات فقد عمل ويب 2.0 على خلق مناخ تنظيمي يدعم تبادل المعلومات وبالتالي يساعد في عملية التكوين من خلال التقييم الفعلي للأداء وأيضا عملية التوظيف وغيرهم وهذا ما يساعد على مرونة إدارة الموارد البشرية وتعزيز ممارسات المسؤولية الاجتماعية للموارد البشرية و بالتالي للمنظمة وهذا ما تحتاجه المنظمة للتعايش والاستمرار في محيطها الذي يعجّ بالأزمات المجهولة وفيما يلي سنرى أدوار إدارة الموارد البشرية في ظل تحديثات الويب 2.0
- الأدوار الرئيسية لإدارة الموارد البشرية (web 2.0): تتحدد أدوار إدارة الموارد البشرية بناء على دور مدير الموارد البشرية والتي حددها **ULRICH** ضمن أربع محاور رئيسية تخدم المنظمة والمورد البشري



والمجتمع وتمنح دورًا استراتيجيًا لإدارة الموارد البشرية، والآن ومع تطور عالم الأعمال ودخول التقنيات الحديثة والأدوات التكنولوجية أصبح هناك أدوار إضافية لإدارة الموارد البشرية لتحافظ على دورها الاستراتيجي في المنظمة وهذا ما يحدده bertend audrin وما يلخصه الجدول التالي:

الجدول رقم (15): الممارسات الحديثة للإدارة الإلكترونية الموارد البشرية.

البعد التشغيلي web 2.0	البعد الاستراتيجي web 2.0
<p><b>إدارة الكفاءات:</b> تتميز الموارد البشرية بقدرتها على تحيين المعلومات وتجديدها ومواكبة كل ما هو جديد والتدرب عليه وإتقانها بالإضافة إلى الإبداع وباستخدام معارفه ومهاراته خاصة في المواقف الحرجة في المنظمة وما ينمي هذه المهارات هو التكوين المستمر والتعلم الذي يمنحه القدرة على مواكبة العلوم الحديثة و التسارع التكنولوجي وتقنيات الويب 2.0 الذي بات يحكم عالم الأعمال اليوم وهذا يجعل الموارد البشرية أكثر سلاسة ومرونة مع تغيرات المحيط، مما يجعل إدارة الموارد البشرية تهتم أكثر بالكفاءات و تطويرها والحصول عليها بما يناسب البيئة الداخلية والخارجية وتحدياتهما، فتعمل إدارة الموارد البشرية على تحليل الوظائف وتحليل البيئة الداخلية والخارجية لها خاصة عند ظهور تحديثات تقنية جديدة أو وضع مختلف، وهذا يسمح لها بتهيئة وظائف تتناسب مع الكفاءات المتواجدة في السوق فلم يعد هناك كفاءات أعلى من المنصب بل تحيين المناصب حسب الظروف والكفاءات التي تسمح للمنظمة بتطوير أدائها وتحقيق أهدافها وتعتمد على المرونة في وظائفها كما يستطيع المورد البشري في هذه الحالة تطوير وظيفته وتطوير معلوماته والرفع من مهاراته وكفاءاته.</p>	<p><b>صورة المستخدم:</b> وهي الاهتمام بكل ما يتعلق بالعلامة التجارية لصاحب العمل ويمكن تحقيقها من خلال ما يلي:</p> <p>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.</p>

<p>ونجد ضمن نموذج Ulrich في هذا التقاطع أبرز دور إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية 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.</p>	<p><b>الإطار القانوني والتنظيم:</b> تعمل المنظمة ضمن محيط لديه قوانين تحكمه وتشريعات تنظمه وتضبطه فإدارة الموارد البشرية تسنّ القوانين وتتعامل مع مواردها البشرية ضمن إطار قانوني ينظم العلاقات ويحفظ الحقوق كما تخضع هي بدورها لقانون العمل الذي ينظم عملها ويشرّع ممارساتها، ومن جهة أخرى إدارة الموارد البشرية تحترم قوانين المنظمة الداخلية وثقافتها التنظيمية واستراتيجيتها وقيمها ومبادئها فكل منظمة تقنّ استخدام الوسائل التكنولوجية وتقنيات الويب 2.0 وهكذا يكون المورد البشري يعمل ضمن ما هو مسموح من الولوج إليه فيستخدم تقنيات الويب 2.0 بما يخدم مصلحة المنظمة وأهدافها واستراتيجيتها ومصالحه أيضا داخل المنظمة بحصوله على التدريب المناسب وتنمية مهاراته.</p>
---	--

(المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على ( Audrin & Eric, 2017, p. 21 )

### المطلب الثالث: آفاق إدارة الموارد البشرية بعد أزمة كوفيد\_19.

واجهت إدارة الموارد البشرية أزمة كوفيد\_19 وأثبتت أنها قادرة على تجاوزها بل والاستفادة منها، وتحويل هذه الأزمة من محنة إلى منحة، رغم التحديات التي تعرضت لها، ورغم الصعوبات إلا أنّ إدارة الموارد البشرية كان لها دور بالغ الأهمية في مواجهة هذه الأزمة واستخلاص نقاط ضعفها في شكل دروس مستفادة من الأزمة لتعود أقوى بعد الأزمة ولتحسن من نمط عملها وجعله أكثر مرونة واستجابة لمثل هذه الأزمات، ممّا للمنظمات اليوم أكثر استعدادا لأي أزمة طارئة بسبب طبيعتها المختلفة و والتي فرضت سياسات وإجراءات لم تكن المنظمات تعتمد عليها من قبل، فهذه الأزمة جعلت المنظمات تتخذ طريق المرونة ومواكبة كل ما هو عصري في عالم الأعمال من أجل القدرة على الاستمرار.

بعد التحديات التي واجهتها إدارة الموارد البشرية في أزمة كوفيد\_19 استخلصت دروسا مستفادة ومن بين أهم الدروس المستفادة من أزمة كوفيد\_19 ما يلي:

- تعزيز أهمية الابتكار وتسخير إدارة الموارد البشرية لذلك عن طريق إدارة المواهب والاهتمام بها والمحافظة عليها، فالمواهب تتميز بالتعلم المستمر، وحسن إدارتها والاستثمار فيها يجعل المنظمة أكثر مرونة، وأكثر تنبؤاً بمستقبل الأعمال، لاسيما سرعة البديهة والقدرة على التكيف السريع، كما تعمل إدارة المواهب على استقطاب المواهب النادرة وبالتالي تكسب المنظمة ميزة تنافسية خاصة وتكون أكثر استعداداً للعمل في محيط يتميز بعدم التأكد.
- دفعت جائحة كوفيد\_19 العديد من المنظمات إلى إعادة النظر في نمط عملها فقد أثبتت هذه الأزمة للمسيرين أنهم يستطيعون قيادة العمل عن بعد، وكان هذا من أهم الدروس المستفادة والأكثر تطبيقاً بعد الجائحة حول العالم، فقد توسع نطاق العمل عن بعد وأصبحت الموارد البشرية أكثر استعداداً لمزاولة أعمالهم من المنزل وكذلك الأمر بالنسبة للزبائن اللذين اعتادوا على خاصية حصولهم على المنتج أو الخدمة من البيت بطرق أكثر سهولة وربحاً للوقت.
- تطوير العمل عن طريق الاستثمار الفعال في التقنيات الرقمية من أجل دعم العمل عن بعد وتحسين جودته وتوسيع نطاقه مستقبلاً. (PRATIQUE, 2020)
- ضرورة استقطاب وتوظيف الموارد البشرية قادرة على التحفيز الذاتي وهذا طريق التشجيع الذاتي والولاء للمنظمة وأيضا القدرة على المراقبة الذاتية لأنّ الرقابة على الإنتاج أصبحت من التحديات الحقيقية أثناء العمل عن بعد.
- تدريب الموظفين وجعلهم أكثر تمسكا بالثقافة التنظيمية كونها الطاقة الحقيقية التي تجعل الموارد البشرية تعمل باستقلالية وبدون رقابة مشددة و إشراف أقل، كما تجعلهم يشعرون بالولاء والانتماء وروح المسؤولية. (Ellioua, 2021، صفحة 76)
- الاعتماد على التكوين الذي يرفع من الكفاءات الرقمية والتحكم الجيد في التكنولوجيا بالمنظمة التي تمتلك استثمارات في التكنولوجيا وكفاءات تجيد العمل بالتقنيات الرقمية هي التي كان وضعها أفضل وأكثر استقراراً في أزمة كوفيد\_19 وبالتالي أخذت المنظمات درسا في مواكبة كل ما هو حديث في عالم الأعمال وخاصة التكنولوجيا كونها المستقبل والحاضر والوسيلة الأكثر فعالية لدى إدارة الموارد البشرية لممارسة نشاطها باستقرار أكثر ومرونة أعلى، وفي هذا السياق قامت منظمة مرسير الأمريكية الخاصة بتقديم الخدمات الاستشارية في المجال الصحي، بدراسة حول الاتجاهات العالمية للمواهب مفادها أن المنظمة تخطط للرفع من الشراكات الاستراتيجية بنسبة 40 بالمئة والاعتماد على المواهب

بنسبة 39 بالمئة والاستثمار في التشغيل الآلي بنسبة 34 بالمئة وهذا ما يزيد من حظوظ بقائها في فترات الأزمات والكساد الاقتصادي.

- الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية أصبحت ضرورة في المنظمة لما لها من دور بالغ الأهمية في التخطيط الاستراتيجي والتنبؤ المسبق قبل حدوث أزمات محتملة بفضل شبكات المعلومات الخارجية، كما تسهل عملية تقييم الأداء وإدارة المعرفة والتوظيف الفعال ضمن احتياجات المنظمة كمًا ونوعًا، مما يساهم في توفير الموارد البشرية المرنة القادرة على مواجهة ظروف الأزمة والتعامل المرن معها. (حمودي و اخرون، 2021، صفحة 323)

### خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل الى أهمّ التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في ظل بيئة الأعمال المعاصرة، وما يقابل هذه التحديات من استراتيجيات لإدارة الأزمات، ودور مدير الموارد البشرية في هذه الأخيرة، وتسخير ممارساتها لمواجهة تأثير تحديات أزمة كوفيد\_19، والقدرة على المبادرة في ظلّ الأزمات وقيادتها، حيث اعتمدت إدارة الموارد البشرية على مرتكزات تتكيف ومتطلبات البيئة الخارجية والداخلية ومختلف تغيراتها ومتطلباتها، على غرار الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، والحفاظ على مستويات الأداء الدنيا من خلال كفاءاتها المدربة مسبقاً، وممارساتها المرنة، و كان ذلك استجابةً لما تفرضه تحديات البيئة التنظيمية المعاصرة من أجل البقاء، ومن أجل إنشاء مكانة محورية واستراتيجية ومركزية لإدارة الموارد البشرية في المنظمة وفي إدارة الأزمات.

## الفصل الثالث:

دور إدارة الموارد البشرية في ظل أزمة كوفيد\_19\_  
دراسة حالة مجمع صيدال.

## تمهيد:

نخصص الفصل الثالث من الأطروحة لدراسة حالة مجمع صيدال، و سنتناول بالدراسة و التحليل كيفية تعامل إدارة الموارد البشرية على مستوى صيدال مع أزمة كوفيد 19، و اختيارنا لهذا المجمع يعود إلى سمعته الجيدة في مجال إدارة الموارد البشرية، و كذلك كونه قاطرة للصناعات الصيدلانية في الجزائر، فارتأينا التعرف على جهود المجمع في فترة كورونا، و البحث عن معلومات كافية تسمح لنا بعرض و محاولة تقييم هذه الجهود - لاسيما في ادارة العنصر البشري - و التي يُفترض أنها ساعدت المجمع في تجاوز تحديات الأزمة، و التي أهمها تحدي رفع الإنتاج بحكم النشاط و القطاع الذي ينتمي له المجمع، و قد سمحت لنا دراسة الحالة بالتعرف على سياسات إدارة الموارد البشرية في المجمع خلال جائحة كوفيد\_19، وتسلط الضوء على مبادرات إدارة الموارد البشرية خلال الأزمة و دورها ، والدروس المستفادة من الأزمة من أجل تحسين أداء إدارة الموارد البشرية و تعزيز قدراتها في استباق الأزمات.

وقد اعتمدنا في الدراسة على أسلوب المقابلة مع إطارات ورؤساء أقسام مديرية الموارد البشرية كما استعملنا الاستبيان والذي كان موجهًا لكافة الشرائح في المجمع ضمن عيّنة موجهة، لنتحصل في الأخير على نتائج تمكننا من إثبات أو نفي صحة فرضيات الدراسة من خلال التحليل والاستنتاج والاعتماد على النتائج الإحصائية.

**المبحث الأول: التعريف بمجمع صيدال.**

من أجل مباشرة دراستنا في مجمع صيدال وجمع المعلومات اللازمة قمنا أولاً بتعريف المجمع ونشأته وتنظيمه وأهم المعلومات حوله، وذلك لدراسة سياسات المجمع التي تمكنه من قيادة الأزمات وتجاوزها من خلال إدارة الموارد البشرية وممارساتها، وفيما يلي نقدم لمحة تعريفية عن مجمع صيدال.

**المطلب الأول: لمحة تاريخية حول مجمع صيدال.**

يتمتع مجمع صيدال بتاريخ عريق وبصمة تاريخية مميزة غنية بالإنجازات في بيئة الأعمال في الجزائر، ويمتد صيت هذه المؤسسة في عدد كبير من الدول العربية والإفريقية فقد تمكنت صيدال من الارتقاء إلى مكانة تنافسية قوية وبصمة رائدة في مجال إنتاج الأدوية في الجزائر.

**أولاً: تعريف المجمع ومراحل تطوره (نبذة تاريخية).**

سنقوم في هذا المطلب بالتعرف على مجمع صيدال ومختلف مراحل تطوره ومختلف وحداته ومهامه بالإضافة إلى أهدافه وتطلعات المجمع وهيكله التنظيمي.

أنشئت الصيدلية المركزية الجزائرية عام 1969 بقرار رئاسي منحها مهمة ضمان احتكار الدولة لاستيراد وتصنيع وبيع بالجملة للمنتجات الصيدلانية المخصصة للاستعمال البشري، وفي هذا الإطار أسست وحدة للإنتاج بالحرش سنة 1971 واسترجعت في مرحلتين 1971 و 1975 وحدتي ببيوتيك وفرمال. نتيجة لإعادة هيكلة الصيدلية المركزية الجزائرية أصبحت وحدات الإنتاج عبارة عن مؤسسة وطنية للإنتاج الصيدلاني وذلك بمقتضى مرسوم 82\_161 المؤرخ في ابريل 1982.

في سنة 1988 تم الإدماج رسمياً لمركب المضادات الحيوية بالمدينة الذي كان تابعا للشركة الوطنية للصناعات الكيماوية إلى المؤسسة الوطنية للإنتاج الصيدلاني.

كان المجمع هو المؤسسة الوطنية التي لها مهمة تأمين واحتكار وإنتاج وتوزيع الأدوية، والتموين والتغطية الكافية والمنتظمة لاحتياجات السوق الجزائرية من الأدوية والمنتجات الصيدلانية، ثم أطلق عليها تسمية المؤسسة لتصبح صيدال.

في سنة 1993 أجريت عدة تغييرات في قوانين المؤسسة سمح لها بالمساهمة في كل العمليات الصناعية والتجارية لتحقيق أهدافها عن طريق إنشاء فروع ووحدات جديدة مع امكانية ربطها بالأهداف الاجتماعية.



في عام 1997 وضع تحت تصرف المؤسسة مخطط لإعادة الهيكلة وبتحويل صيدال إلى مجمع صناعي في 02 فيفري 1998 عرف بمجمع صيدال، وهو اسم مشتق من كلمة صيدلة وتعني باللغة العربية المكان الذي يباع فيه الأدوية والعقاقير.

قام المجمع في 1998 بتحسين وتقوية اختصاصاته لتحقيق أهدافه الاجتماعية بتوسيع عمليات البحث الأساسي في مجال الطب البشري والبيطري.

يعتبر مجمع صيدال الرائد في الصناعة الصيدلانية في الجزائر وأهم قطب صناعي على مستوى حوض البحر الأبيض المتوسط، حيث يقع المقر الرئيسي للمجمع في الدار البيضاء، الطريق الولائي رقم 11 ص ب 141، بالجزائر العاصمة، حيث يأخذ صيدال الشكل القانوني لشركة ذات الأسهم برأسمال قدره 2500000000 دينار جزائري، كما انه مقيد في السجل التجاري تحت رقم 84ب.002 وتمتلك الدولة 80 بالمئة من رأس ماله، و20 بالمئة للمستثمرين حيث يختص في الإنتاج الصيدلاني الرفيع الذي جعله قدوة حسنة للصناعة الصيدلانية في الجزائر كما يعتبر من الشركات الأولى التي دخلت البورصة، والذي ساعده في ذلك خبرته في الميدان الصيدلاني التي تفوق 37 سنة، واحتوائه علي مخبر للتحليل حديث دشن في 1998 وقدراته في الإنتاج والمراقبة.

تتمثل نشاطات المجمع في صناعة وتسويق المواد الصيدلانية والمركبات في شكل مواد أولية ومواد مصنعة أو نصف مصنعة وتسويق وترويج الأدوية في ميدان نشاطات البحث والتطوير، حيث يضم مخابر التحليل حديثة وباحثين أكفاء ويد عاملة مؤهلة لتحقيق إنتاجية عالية ونوعية حسنة.

#### ثانيا: مهام المجمع.

يقوم مجمع صيدال بمجموعة من المهام قصد تحقيق اهدافه المسطرة والتي تتعلق بأهداف المجمع نفسه وأهداف الأفراد العاملين به وهي كما يلي:

- إنتاج وتصدير واستيراد وتسويق كلما يتعلق بالمواد الصيدلانية والكيميائية في شكل مادة أولية أو منتجات نصف مصنعة أو تامة الصنع، قصد الاستعمال البشري أو الحيواني.
- الإعداد والتحضير للسياسة العامة للمجمع وكذلك الأمر بالنسبة للاستراتيجية الصناعية والمالية والتسويق وأيضا تطوير الجودة.
- المراقبة الصارمة على جميع فروع المجمع والتنسيق بين الوحدات وتدعيم الاتصال الفعال.
- القيام بأبحاث في مجال الطب الإنساني أو الحيواني على حد سواء من أجل اكتشاف أدوية جديدة للعلاج.

- تحديد الاستراتيجيات المتعلقة بإنتاج المواد الصيدلانية وتطويرها إلى جانب الاتصال الطبي والتنسيق فيما بينها.
- المشاركة في جميع العمليات الصناعية أو التجارية التي يمكن أن ترتبط بالموضوع عن طريق إنشاء مؤسسات أو فروع جديدة.
- القيام بكل الإجراءات اللازمة لحماية البيئة من التلوث وهذا بدعمها للجمعيات ذات الطابع الإيكولوجي.
- رعاية الجمعيات العلمية للطب والصيدلة والكيمياء.
- التبرع بالأدوية لمختلف الجمعيات.
- تسيير المحفظة المالية للمجمع.
- ثالثاً: مهام مديرية الموارد البشرية.
- اعداد استراتيجية تطوير للموارد البشرية.
- تحديد سياسات تسيير الموارد البشرية.
- تحديد اجراءات العمال.
- تكوين العمال لزيادة كفاءاتهم.
- تحفيز العمال عن طريق تقديم منح وعلاوات والزيادة في الأجور.
- **المطلب الثاني: أهداف مجمع صيدال.**

يقوم المجمع بتحديد استراتيجيته ومنها أهدافها الانتاجية التي تسمح له باستمرار نشاطه وباكتساح السوق الجزائرية وتكون أهدافه الإنتاجية بناء على المتغيرات البيئية تكيفا معها مثل أزمة كوفيد\_19 التي جعلته يغير أهدافه الإنتاجية حسب احتياجات السوق واستجابة للبيئة وخدمة لاستراتيجيته التي تنص على التكيف والبقاء في مختلف الظروف، وذلك من خلال استغلال نقاط قوته في الأداء وحسن تقييمه لهذا الأخير وفيما يلي نحدد أهداف مجمع صيدال.

- تقديم أدوية بنوعية عالية الجودة وبأسعار تنافسية.
- رفع الإنتاجية، توسيع قائمة المنتجات ذات الاستهلاك الواسع مثل أدوية أمراض القلب، السكر، العيون، الصداع، والأدوية المضادة للالتهاب والمضادات الحيوية.
- تكثيف المجهودات في مجال التسويق والإعلام الطبي الميدان التجاري.
- عصرنه المؤسسة في مجال التسيير للتصدي للتطورات التي تطرأ على الاقتصاد الوطني والعالمي والتحكم في المقاييس الدولية المتعلقة بالمستحضرات الصيدلانية.

- اكتساب تكنولوجيا في قطاع الأدوية بواسطة عقود الشراكة.
- إدماج المجتمع تدريجيا في السوق الإقليمي والعالمية تسعى صيدال الى اكتساب مكانة اقليمية ودولية على المدى الطويل والقصير حيث انها تبنت اهداف استراتيجية بتحديد اسواق عالمية قابلة للاختراق قاريا عالميا وعربيا ومن ضمن الوسائل التي استخدمتها صيدال لتحقيق هذا الهدف عملت على ما يلي:
- تنوع الشراكة مع أهم الشركات العالمية التي لها امكانيات تسويقية مثل **Taphcocompany** الشركة العربية للأدوية الطبية بالأردن شركة **Sanofi** الفرنسية. **Souli pharm** شركة جزائرية خاصة **Spimaco** (المملكة العربية السعودية بشراكة جزائرية).
- الاهتمام بالمنتجات التي لها امكانية اختراق الاسواق الاجنبية وتحديث طرق التسيير.
- توسيع حجم الاستثمارات الخارجية وترقيتها.
- المساهمة في إنعاش الاقتصاد الوطني عن طريق تغطية احتياجاته من المواد الصيدلانية.
- تطوير المهارات في مجال البحث والتطوير، والابتكار الصيدلاني ومجال التكنولوجيات الجديدة المعلوماتية أي التحكم في التكنولوجيا المستعملة حيث أن المؤسسات الرائدة التي تحتكر التكنولوجية الصيدلانية تقوم بتسويق تكنولوجيتها بإبرام عقود شراكة مع المؤسسات الادنى منها تكنولوجيا ومنه يمكن اعتبار مجمع صيدال يتمتع بمستوى تكنولوجي من حيث التجهيزات وانماط الانتاج يتماشى مع الواقع التكنولوجي العالمي.
- وضع خطة وسياسات تضمن إرضاء الشركاء، المستهلكين والمستخدمين.
- استرجاع النمو الاقتصادي يؤدي بالضرورة لنمو المتزايد للاستهلاك.
- قانون الاستثمارات يشجع الإنتاج المحلي.
- إمكانية الشراكة مع مؤسسات أجنبية بما يسمح باقتحام أسواق جديدة إقليميا وعربيا وإفريقيا وضمن هذه الأهداف الاستراتيجية تولي إدارة المجمع أهمية كبيرة لتحسين نظام إدارة الجودة ويعمل المجمع على ما يلي:
- ✓ ضمان جودة وفعالية وأمن الأدوية.
- ✓ الحفاظ على مطابقة البنى التحتية للمجمع (المباني، المعدات، نظام المعلومات).
- ✓ زيادة حصص السوق المحلية وتطوير السوق الدولية.

- ✓ تلبية احتياجات الأطراف المعنية بشكل مستمر من خلال فهم احتياجاتهم الحالية والمستقبلية وتحسين صورة العلامة التجارية للمجمع.
  - ✓ تطوير علاقات قوية ومتكاملة ومربحة مع شركائنا في علاقة مربحة للجانبين.
  - ✓ تنمية مهارات موظفي المجمع مع ضمان ظروف عمل آمنة وصحية ووقايتهم من المخاطر المهنية.
  - ✓ الالتزام بالمتطلبات المتعلقة بحماية البيئة وتعزيز المسؤولية الاجتماعية والبيئية للمجمع.
- وفي هذا السياق يلتزم المجمع بمسؤوليته اتجاه عمال ومهنيي الصحة والجمعيات المتكفلة بالمرضى من خلال مشاريع وإجراءات تهدف الى تحسين رعاية المرضى ويطمح الى تعزيز مكانته في السوق بحيث يكون من بين الشركات الصيدلانية الرائدة على المستوى الوطني والإقليمي من خلال ثلاثة أركان أساسية وهي كالآتي:
- **الاستجابة للاحتياجات الطبية:** من خلال العمل باستمرار على اثناء مجموعة منتجاته لتلبية احتياجات المرضى ومهنيي الصحة وذلك باعتبار صحة المرضى الانشغال الأساسي
  - **تطوير شراكات تركز على الثقة:** من خلال استمراره في البحث عن شراكات جديدة مع المختبرات المبتكرة التي ترغب في دخول أو تطوير وجودها في الجزائر والتي ترغب في عقد شراكات مربحة للجانبين والتي تركز على نقل المعارف التكنولوجية والعلمية والمشاركة والاحترام.
  - **دعم السياسة الوطنية للصحة:** من خلال تبني سياسة دوائية وطنية ناجعة تتماشى مع استراتيجيات السلطات العمومية والتي تهدف الى تخفيض فاتورة استيراد الأدوية وتنظيم السوق وتطوير الصناعة الوطنية للأدوية
- كما يعمل على ترقية الشراكة والتي تعد من بين احدى الركائز الأساسية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمجمع الهادفة لاكتساب التكنولوجيا والمعرفة التي تسمح لها بتنوع مجموعة منتجاتها وتوسيعها لتشمل أقسام علاجية جديدة، لاسيما الأدوية المشتقة من البيو تكنولوجية.
- مجمع صيدال لديه شراكة لمختبرات دولية وإقليمية كبرى مثل سانوفي، نوفو نورديسك، الدوائية سيماكو (semaco) ، بي فايزر (pfizer Inc) وفارما (pharma) والصندوق الوطني للاستثمار.

### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال.

يشكل الهيكل التنظيمي الخريطة التي توضح مسار المنظمة وكافة مهامها وأقسامها وتدرج المسؤولية فيها وتوضيح أشكال الاتصال ومراكز اتخاذ القرار.

**تعريف الهيكل التنظيمي:** هو إطار عام للمؤسسة يحدد خطوط السلطة ومختلف الأقسام والفروع للمؤسسة ومدى تفاعل وترابط الأقسام والوظائف من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

**(1) الرئيس المدير العام:** هو أعلى سلطة في المؤسسة يقوم بإصدار القرارات ومتابعة تطورات المؤسسة وينسق بين مختلف الأقسام والوظائف لوضع الخطط الاستراتيجية. الأمانة العامة: تتولى إدارة جدول الأعمال والتخطيط (الاجتماعات والمواعيد...)، كما تتولى كتابة وإعادة توجيه البريد الوارد ورسائل البريد الإلكتروني.

**(2) المدير العام المساعد:** يتولى مهمة التنسيق والمساعدة في عملية اتخاذ القرارات، هو الذي يترأس مجلس الإدارة للمجمع، لديه صلاحيات خاصة بالتسيير الداخلي للمجمع.

**(3) مساعدي الرئيس المدير العام:** وهم سبع مساعدين مكلفين بما يلي:

➤ **مساعد مكلف بالتدقيق الداخلي:** مهمته مراقبة التسيير والمراجعة الداخلية لجميع حسابات المجمع وكذلك عمليات التحليل المالي.

➤ **مساعد مكلف بالأنظمة المعلوماتية:** مهمته إعداد الخطط وسياسات في مجال أنظمة الإعلام الآلي والبرمجيات، كما يقوم ببرمجة الوثائق وصيانة الهيكل القاعدي للمعالجة والاتصال والتنسيق بين مخلف الوحدات التنظيمية بشبكة الاتصالات عبر الانترنت لتسهيل وصول المعلومات والعمل على توحيد البرامج وإعدادها وفق الهيكل التنظيمي الجديد.

➤ **مساعد مكلف بالشراكة:** مهمته ترقية الشراكة مع المخابر الوطنية والأجنبية والاستثمار في مجال الشراكة محليا أو دوليا وتحديد مشاريع التحالفات الاستراتيجية.

➤ **مساعد مكلف بالشؤون القانونية:** يهتم القضايا القانونية الخاصة بالمجمع وضمان المساعدة القانونية لجميع هياكله إضافة إلى تنظيم النصوص القانونية التي تساعد في تنفيذ برامج العمل، ومتابعة النزاعات القانونية ودراسة مختلف عقود الشراكة.

➤ **مساعد مكلف بالأمن والنظافة والبيئة:** يتولى تقييم المخاطر المهنية للعمال والتهديدات البيئية.

➤ **مساعد مكلف بمراقبة التسيير:** يقوم بإعداد التقارير والتوصيات للإدارة ويتعاون مع فرق مختلفة لدراسة الميزانيات والموارد.

➤ **مساعد مكلف باليقظة الاستراتيجية:** يتولى مهام إعداد خطة اليقظة ويتحقق من صحة مصادر الوثائق ويعالج المعلومات التي تم جمعها وتحليلها قبل توزيعها على مراكز صنع القرار وتقديم التقارير إلى الرئيس التنفيذي.

**(4) مديرية ضمان الجودة:** مهمتها مراقبة مدة تطابق المواد المنتجة في صيدال وفقا لمعايير الوطنية والدولية والعمل على ترقية الجودة وتعمل على تنفيذ الخطط النوعية وبالتالي تحقيق الجودة في صناعة الأدوية.

**(5) مديرية الممتلكات والوسائل العامة:** تقوم بتسيير الممتلكات والوسائل العامة بضمان تسيير الخدمات الموجهة للعاملين كالإطعام والنقل وتسيير وصيانة التجهيزات والممتلكات العامة للمجمع وتوفير مستلزمات المكاتب وضمان تسيير حضيرة السيارات.

**(6) مديرية المالية والمحاسبة:** تقوم بتسيير ووضع الاستراتيجيات المالية وتسيير الميزانية، المحاسبة والمالية والعمليات التمويلية على المدى المتوسط والطويل وموازنة ومتابعة الأوراق المالية في البورصة وإعداد جدول النتائج والحسابات.

**(7) مديرية العمليات الصناعية:** تتولى مهمة تنسيق النشاط الصناعي ورصد الميزانية والتحليلات وتحديد سياسة الصيانة وتحسين وموائمة أساليب إدارة الإنتاج والصيانة، الدعم الفني لمواقع الإنتاج والقيام بعمليات مراقبة الجودة، وتحديد سياسات وأهداف الصحة والسلامة والبيئة.

**(8) مديرية التطوير الصناعي:** تتولى مهام التخطيط وإدارة تنفيذ المشاريع الصناعية الجديدة وتنسيق تدخل مكاتب التصميم وشركات البناء وتقوم بعمليات شراء جميع المعدات وترقية مواقع الإنتاج الحالية.

**(9) مديرية الموردين:** مهمتها إدارة عمليات الشراء من خلال توفير مستلزمات العمليات الإنتاجية ومختلف احتياجات المجمع وفقا للأنظمة والإجراءات المعتمدة.

**(10) مديرية الإعلام والاتصال:** تعمل على تطوير التقنيات الجديدة للإعلام والاتصال لجميع أنشطة المجمع وتسطر المنشورات الداخلية والخارجية وإصدار المجالات.

**(11) مديرية الشؤون التنظيمية:** مهمتها تقترح الاستراتيجية الفنية والتنظيمية للمجموعة لضمان تطبيق اللوائح الصيدلانية لتطوير وتسجيل وتشغيل المنتجات.

**(12) مديرية التسويق والمبيعات:** تتولى مهامك التسويق وتدرس السوق لإدخال تحسينات على منتجات المجمع وتوجيه المجمع في سياسة البيع والإنتاج، وإعداد مخطط تسويقي يهدف إلى التعريف بمنتجات

المجمع والرفع من حصته السوقية بإعلان الصيادلة والأطباء بالمنتجات التي يقدمها المجمع والترويج لها وتدعيم مراقبة الجودة، وإنشاء شبكة لمندوبين الطبيين في كامل ربوع الجزائر .

13) **مديرية الموارد البشرية:** هي أهم خلية في المجمع تتولى تسيير الموارد البشرية فهي همزة وصل بين إدارة المجمع والأفراد العاملين به من جهة وبين النقابة من جهة أخرى. فلم تعد مديرية الموارد البشرية مسؤولة على الأعمال الروتينية فقط كتسجيل الغيابات وحفظ الملفات والسجلات الخاصة بالأفراد بل أصبحت تهتم باستقطاب الكفاءات وتوظيفها وتسيير الأفراد والمستخدمين والأجور ووضع السياسات والخطط وتقييم الأداء... الخ وكل هذا يساهم في المحافظة على الموارد البشرية لأهميته والمساعدة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، كما تهتم بالمسار الوظيفي للأفراد منذ دخولهم المجمع إلى غاية مغادرته واستقطاب الكفاءات ووضعها في المكان المناسب.

#### ❖ فروع ومراكز دعم المجمع:

##### مراكز دعم المجمع:

يحتوي المجمع على مركزين للدعم كما يلي:

- ✓ مركز البحث والتطوير: ومهمته تقديم الدعم التكنولوجي لوحداث الإنتاج والاهتمام بالابتكار.
- ✓ مراكز التكافؤ الحيوي: ويدرس التكافؤ الحيوي للأدوية المتماثلة من أجل مطابقتها مع الأدوية المتخصصة من وجهة نظر الفعالية والأمن وهو الأول من نوعه في الجزائر.

##### فروع المجمع:

- ✓ فرع صوميدال: وهو فرع متخصص في إنتاج المنتجات الهرمونية وصناعة السوائل (شراب ومحاليل عن طريق الفم).
- ✓ فرع إيبيرال: وهو متخصص في صناعة الأدوية المتماثلة (حقن وأشكال جافة) وتغليف الأدوية (الأشكال الصلبة) ويوفر خدمة التغليف ومراقبة الجودة بناء على طلب المنتجين المحليين.

### المبحث الثاني: التشخيص الاستراتيجي للمجمع ولإمديرية الموارد البشرية.

يسمح لنا التشخيص الاستراتيجي للمجمع بتسليط الضوء على نقاط قوة المجمع ونقاط ضعفه والتي تسمح لنا برؤية مدة إمكانية المجمع على مواجهة الأزمات وما يزر به من إمكانيات، وأيا دراسة البيئة الخارجية بتحديد الفرص والتهديدات والتي يستغلها المجمع في إثبات قدرته التنافسية وتعزيز مكانته الاجتماعية وتحقيق أهدافه الاستراتيجية خاصة في مجال إدارة الأزمات للتغير الشديد الذي يشهده عالم الأعمال اليوم.

### المطلب الأول: التشخيص الاستراتيجي لمجمع صيدال.

#### 1. التشخيص الخارجي.

يتم التشخيص الخارجي عن طريق دراسة الفرص والتهديدات التي تحيط بالمؤسسة في محيطها وضمن منافسيها فتسعى الى اقتناص الفرص والاستفادة منها وعدم تضييعها والقدرة على التعامل معها، كما انها تسعى الى ابعاد التهديدات عن طريق عدة استراتيجيات، تتمثل الفرص والتهديدات في:

#### أ/ الفرص:

- سوق نسبي وحامل الأكثر أهمية (قيمة مطلقة).
- استرجاع النمو الاقتصادي يؤدي بالضرورة النمو المتزايد للاستهلاك.
- قانون الاستثمارات يشجع الإنتاج المحلي.
- إمكانية الشراكة.
- تحفيز أدوية جنسية من طرف السلطات العمومية.

#### ب/ التهديدات:

- إدخال بقوة اتفاقية مبرمة من طرف الجزائر في إطار المنظمة العالمية للتجارة نافذة كلية للسوق.
- ظهور المنافسة المحلية التي تأخذ اتساعا كبير.
- اتجاه العمال المؤهلين من طرف صيدال إلى المؤسسات الخاصة.
- القدرة التفاوضية للموردين كبيرة، عدد قليل من الموردين في أماكن متفرقة (الرائد في السوق لبعض

#### (المواد)

- سوق غير مستقرة للزبائن.
- تشجيع الاستيراد للمنتجات النهائية بطريقة غير مراقبة.



## 2. التشخيص الداخلي.

لتشخيص المؤسسة داخليا نتطرق إلى معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف التي توجد بالمؤسسة من أجل الحفاظ على نقاط قوتها وزيادة تدعيمها وتحويل نقاط الضعف إلى نقاط قوة تستفيد منها المؤسسة أو تلجأ للتخلص منها كي لا تشكل لها عائقا ومن نقاط قوة وضعف صيدال ما يلي:

**أ/نقاط القوة:** تكمن أهم نقاط القوة لمؤسسة صيدال في:

- نظام إعلامي عملي والتركيز على النظرة المستقبلية.
- نسبة معلوماتية مهمة (45 إعلامي ب 19 مهندس).
- إنتاج تخصص صيدلاني.
- تنوع تشكيلات المنتجات.
- إنتاج بتحسين مستمر.
- تشكيلة الإنتاج ضرورية جدا في المخطط الطبي الجزائري منذ أكثر من 30 سنة.
- صورة ايجابية بالنسبة للموردين القدامى.
- عمال شباب.
- الأخذ بوعي الإدارة العامة لأهمية المعلومة.
- الزيادة في النتيجة الصافية.

**ب/ نقاط الضعف:**

- عدم كفاية الأعمال ذات تفكير.
- مخطط رسمي غير حالي.
- تغيير الهياكل الوظيفية والإجراءات التنظيمية.
- إصدار وتسيير إجراءات غير عادية.
- تفكك بين المنظمة العمودية والتسيير بالتطور المفرط لعمل إعلامي منتظم.
- الكثير من المنتجات المنافسة في تشكيلات المنتجات.
- خلل وظيفي في برامج الإنتاج والتقديرات.
- محيط المعلومات بين فائدة (غياب مستندات تركيب وتحليل المخزون).
- قلة المعلومة في مجال التسيير للعمال المسؤولين.
- راتب متوسط للعمال في صيدال متدهور بالنسبة لقطاع كيميائي صيدلاني.

- جزء من العمال المؤطرين ضعفاء وغياب المختصين الأكفاء في مجال تسيير الموارد البشرية المالية.
- قلة الحوار بين الهياكل.

#### المطلب الثاني: تعريف مديرية الموارد البشرية ومهامها.

لكل منظمة مجموعة من الأقسام والمديريات التي تتكامل فيما بينها لتصنع لنا منظمة متكاملة تعمل كخلية واحدة لتحقيق أهدافها وأهداف مواردها البشرية وكوادرها، والموارد البشرية تحتاج إلى خلية تنظمها وتسهر على توحيد جهودها واستغلالها بأفضل طريقة من أجل تحقيق أهداف المنظمة، ونهدف من خلال هذا المطلب إلى إبراز أهم مهام مديرية الموارد البشرية في مجمع صيدال بالإضافة إلى أهدافها ومهام كل قسم من أقسامها.

**أولاً- تعريف مديرية الموارد البشرية:** وهي الهيئة المسؤولة على إدارة شؤون الموظفين على اختلاف وظائفهم ومناصبهم في المجمع منذ تعيينهم وحتى مغادرتهم، وتهتم بجذب الكفاءات التي تحقق أهداف المجمع والحفاظ عليها، كما تعمل على التسيير العادل للأجور والتعويضات وتنقسم مديرية الموارد البشرية في مجمع صيدال إلى ثلاثة أقسام رئيسية كما يلي:

- ✓ قسم تطوير الموارد البشرية.
- ✓ قسم تثمين الموارد البشرية.
- ✓ قسم المستخدمين وتسيير الأجور.

**ثانياً- مهام مديرية الموارد البشرية:** تعمل مديرية الموارد البشرية وفقاً للأحكام المنصوص عليها في الاتفاقيات الجماعية للعمل في المجمع، وتهتم بمسؤوليات أخرى متنوعة وكبيرة وأهم أدوارها الجديدة هو رقمنة التسيير فسياسة المجمع تحت دوما على مواكبة السوق كما ظهرت تخصصات جديدة وعوامل تدخلت في تشكيل الهيكل التنظيمي الجديد من أجل تنظيم العلاقات بين مختلف أقسام المجمع وتحديد الوظائف والمهام الموكلة لكل وظيفة لتحقيق أهداف المجمع الملخصة فيما يلي:

- ✓ التخصص الوظيفي.
- ✓ تقسيم المهام.
- ✓ النظام العام في المجمع.

كما أنها تقوم بالإشراف على:

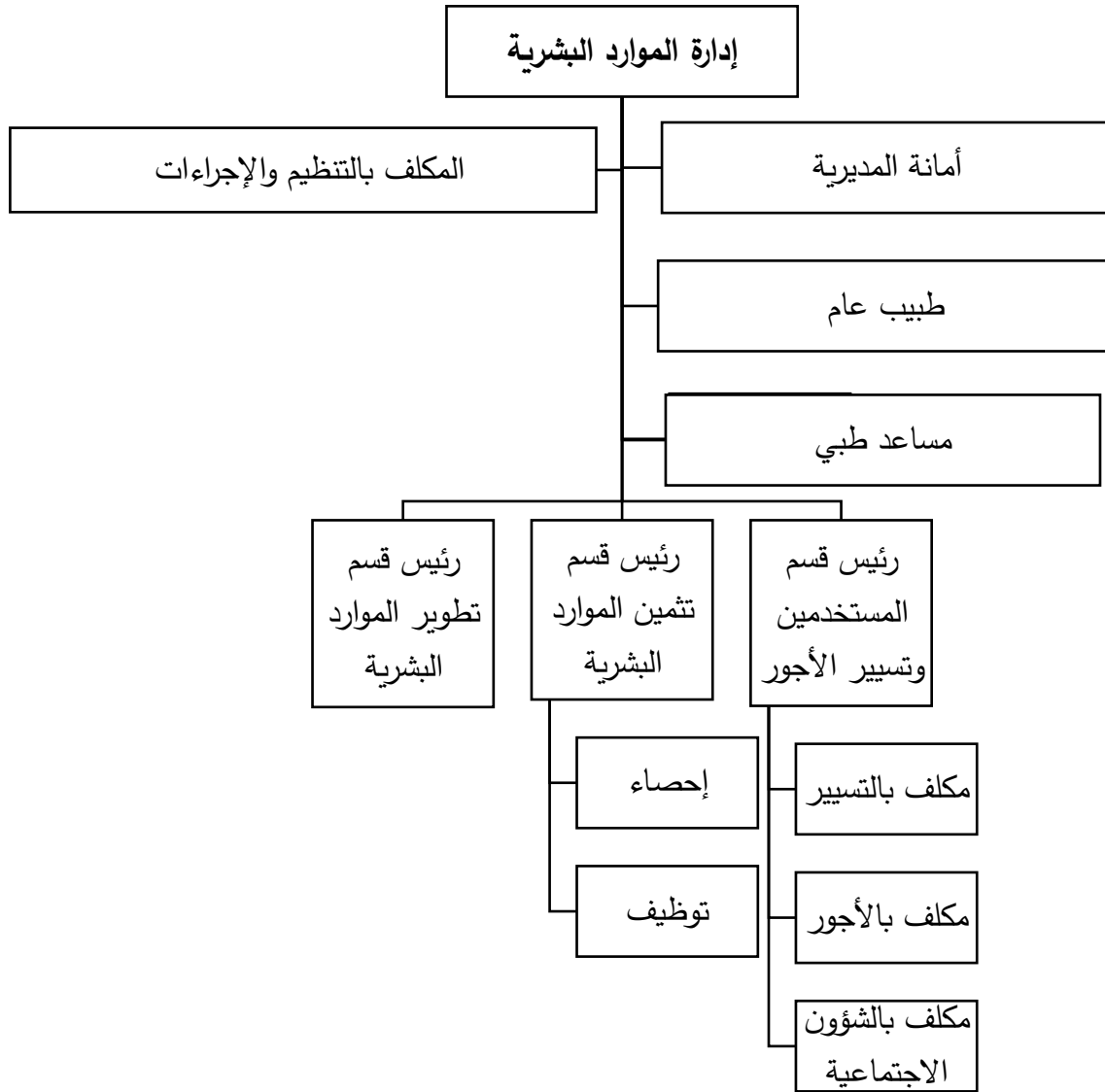
- **الأجور:** وذلك بملاً وثيقة تحتوي على اسم العامل الرقم التسلسلي مردوديته الفردية والجماعية عدد الأيام والساعات التي عملها خلال الشهر. يدخل في حساب الأجر النهائي كل المنح والتعويضات وغيرها.
  - **الشؤون الاجتماعية:** تهتم بكل ما يخص العمال والضمان الاجتماعي والحالة الاجتماعية من مرض وحوادث وأمومة وتقاعد...الخ
  - **طب العمل:** يشرف على الحالة الصحية للعمال سواء حوادث عمل أو أمراض شخصية وعلى أساسها يتم تكوين ملفات طبية للعامل.
  - **تطوير الموارد البشرية:** تهتم بتنمية وتطوير المسار المهني للأفراد وتستعين به باقي الإدارات لتتمكن من التعرف على المسار المهني للفرد وكفاءاته ومؤهلاته ليتم ترقيته أو تعيينه في مناصب أخرى.
- مما سبق يمكننا القول إن إدارة الموارد البشرية ذات أهمية كبيرة في المجمع ولها دور فعال في التسيير واتخاذ القرارات ويمكننا الإشارة الى بعض المهام لمدير الموارد البشرية منها:

- الاستخدام العقلاني للموارد البشرية.
- تطوير سياسة التوظيف وتكوين العنصر البشري.
- وضع معايير واجراءات لتسيير الموارد البشرية بالمجمع.
- العمل على دعم التكنولوجيا في العمل من أجل التخلص من بعض عمال المستوى التنفيذي ودعم توظيف الاطارات لدعم السياسة الاستراتيجية بالمجمع وهذا لا يزال قيد التنفيذ.
- تنسيق بين مختلف الوحدات وتحقيق الفعالية في تسيير الموارد البشرية.

#### ثانياً\_ أهداف مديرية الموارد البشرية:

تهدف إدارة الموارد البشرية بالدرجة الأولى إلى تعزيز كفاءة وفعالية المورد البشري وحسن استغلاله وتسعى إلى تبني سياسات جديدة تعمل على تطوير الموارد البشرية و تعزيز دور الرقمنة في ذلك وتسعى إلى التنسيق بين مختلف أقسامها بواسطة نظام المعلومات المتوفر لدى المجمع بغية الدراية و الاطلاع على جميع الظروف المادية و المعنوية و النفسية للموارد البشرية من أجل بلوغ الهدف الرئيسي لها و المتمثل في ترقية هذا المورد البشري و توفير الرضا الوظيفي و خلق دافعية في العمل ما يسمح باستمرارية المجمع و نجاحه في تحقيق أهدافه الاستراتيجية.

شكل رقم(12): "هيكل تنظيمي لأقسام إدارة الموارد البشرية في مجمع صيدال



المصدر: من إعداد الطالبة بالاستعانة بمعلومات رسمية مقدمة من مجمع صيدال

### المطلب الثالث: وضعية إدارة الموارد البشرية في مجمع صيدال.

نهدف من خلال هذا المطلب إلى تحديد عدد العمال في مجمع صيدال وحدة الحراش وكذلك هرم أعمار الموظفين بالإضافة إلى معدل دوران العمل خلال السنوات الأخيرة، وقد أخذنا بعض البيانات من سنة 2020 إلى 2025، لنتمكن من إعداد قراءة إحصائية تحليلية للموارد البشرية في المجمع خلال أزمة كوفيد\_19 وبعدها، ومنه استنتاج معطيات تتعلق بالتوظيف والمغادرة في الفترة المذكورة.

#### أولاً- بيانات خاصة بالموارد البشرية في مجمع صيدال

جدول رقم (16): بيانات خاصة بالموارد البشرية في مجمع صيدال وحدة الحراش.

عدد الموظفين في وحدة الحراش	معدل دوران العمل
سنة 2020: 198	في الفترة الممتدة بين 2024_2025:
سنة 2021: 198	متوسط عدد العمال في الفترة: 311 عامل.
سنة 2022: 219	عدد الاستقالات في الفترة: 1
سنة 2023: 140	عدد الموظفين الجدد في الفترة: 5 موظفين.
سنة 2024: 310	معدل دوران العمل: 0,32 بالمئة.
سنة 2025: 313	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاستعانة بمعلومات مقدمة من طرف المجمع.

جدول رقم(17): هرم أعمار الموظفين بمجمع صيدال وحدة الحراش.

أعمار الموظفين بسنة 2025_2024	النسبة المئوية
من 24_20 سنة	15%
من 29_25 سنة	45%
من 34_30 سنة	33%
من 39_35 سنة	22%
من 44_40 سنة	43%
من 49_45 سنة	62%
من 54_50 سنة	50%
من 59_55 سنة	32%
60 سنة	11%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاستعانة بمعلومات مقدمة من طرف إدارة الموارد البشرية لوحدة الحراش.

نلاحظ من خلال الجداول السابقة أنّ عدد الموظفين بقي ثابتا خلال فترة 2020\_2021 وذلك لعدم وجود أي توظيف أو استقالات تذكر في هاتين السنتين، ولم يبرر لنا التناقص في سنة 2022، أو الزيادة في سنة 2023، ولكن الارتفاع الملحوظ في سنة 2024 حسب تصريح أحد إطارات إدارة الموارد البشرية راجع إلى فتح أبواب التوظيف في المجمع بعدد مناصب كبير وشمل ذلك جميع فروع المجمع، وتمّ الإعلان عبر الصحف والجرائد و وسائل اتواصل الاجتماعي خاصة وعبر منصات التوظيف الحديثة التي يعتمد عليها المجمع مثل **EMPLOISDZ.COM**، وذلك بعد انقضاء فترة كوفيد\_19 وإدراك حاجة إدارة الموارد البشرية إلى موارد بشرية جديدة خاصة في مجال الصيدلة من أجل العمل على البحث والتطوير بصفة أكبر وكذلك في مجال إدارة الأعمال لتنشيط مجال اليقظة الاستراتيجية أيضا، كما دعت الحاجة إلى موارد بشرية جديدة بسبب فتح خلية أزمات في المجمع الأمر الذي لم يكن موجودا قبل أزمة كوفيد\_19.

## ثانياً\_ رقمنة إدارة الموارد البشرية في مجمع صيدال:

لقد سار المجمع بخطى متسارعة نحو رقمنة إدارة الموارد البشرية بعد أن حلت أزمة كوفيد\_19 واقتنع المسيريون بضرورة الرقمنة لتكون إدارة الموارد البشرية أكثر مرونة في حلّ المشاكل واتخاذ القرارات وأكثر سرعة في التنفيذ، فقد عمل مجمع صيدال على اعتماد الرقمنة في ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل: **التوظيف الإلكتروني**: بحيث تعتمد إدارة الموارد البشرية على منصات رقمية من أجل التوظيف والإعلان على المناصب الشاغرة مثل منصة **Emploi tic** وذلك منذ سنة 2013، إلا أنّ إدارة الموارد البشرية لجأت إلى منصة **LinkedIn** لأنها أكثر مرونة وفعالية ، كما تقوم إدارة الموارد البشرية بنشر الإعلانات المهمة عبر الإيميل وتقديم المعلومات والبيانات الهامة التي تخص العمل من خلاله وهذا منذ أزمة كوفيد\_19، فقد كانت تستعمل الجداريات والإعلانات الورقية قبل ذلك.

**التنقل**: كما أنّ المجمع يعتمد على برمجية خاصة تدعى **SCRABBLE**، وذلك من أجل البحث عن الكفاءات الموجودة داخل المجمع دون أن يأخذ ذلك وقتاً أو جهداً، فعندما تريد إدارة الموارد البشرية القيام بعملية النقل تلجأ لهذه البرمجية للبحث داخل المجمع في أيّ قسم أو أيّ مقر إنتاج.

**التكوين الإلكتروني**: تلجأ إدارة الموارد البشرية في المجمع إلى مقاطع الفيديو التعليمية من أجل تكوين الموارد البشرية في أيّ مجال يخص العمل كالصيدلة والطب، فمثلاً وفر المجمع تكوين للأطباء الموجودين في المجمع في حالات الأزمات والحرص على تعليمهم كيفية التعامل الصحيح في مثل هذه المواقف عبر دروس أون لاين مع أساتذة الطب في الخارج وتحديدًا بفرنسا، بالإضافة إلى تكوين الصيادلة عبر مقاطع الفيديو والدروس الرقمية من أجل التطوير المستمر للأدوية والذي يتناسب مع احتياجات السوق في حالة الأزمات وكان هذا بعد أزمة كوفيد\_19.

## المبحث الثالث: الدور الاستباقي لإدارة الموارد البشرية في مجمع صيدال.

نهدف من خلال هذا المبحث إلى الإجابة على الإشكالية التي تمّ طرحها في الجزء النظري بالإضافة إلى محاولة الوصول إلى أهداف دراستنا من خلال الجانب التطبيقي ومن خلال الأدوات التي استعملناها في الجانب التطبيقي على مستوى مجمع صيدال وحدة الحراش، بالإضافة إلى التعرف على دور مجمع صيدال خلال جائحة كوفيد\_19.

## المطلب الأوّل: مساهمات مجمع صيدال خلال أزمة كوفيد\_19.

كان لمجمع صيدال مساهمات ضمن أزمة كوفيد\_19 كونها منظمة تعمل في مجال الأدوية وهي من أكبر المنظمات في الجزائر في هذا المجال، فشاركت في تخفيف آثار الأزمة لتعزيز مسؤوليتها الاجتماعية وللحفاظ أيضا على مواردها البشرية.

قام المجمع بمضاعفة الإنتاج خلال أزمة كوفيد\_19 لتمكّنه وتوفير الإمكانات اللازمة، واستعداده الجيد لإنتاج بعض الأدوية التي يحتاجها السوق خلال أزمة كوفيد\_19 مثل براسيتامول (500 ملغ و1000 ملغ)، أنتاج ما يصل إلى 500.000 وحدة من أقراص فيتامين C وهذا حسب ما نشرته وزارة الصناعة والمناجم على صفحتها عبر مواقع التواصل الاجتماعي فيسبوك.

مساهمته الفعالة في تغطية احتياجات السوق الوطني من المسكنات والأدوية اللازمة خلال أزمة كوفيد\_19، والتي تحدّ من شدة الأعراض رغم تقليص عدد العمال خلال تلك الفترة، إلّا أنّ المجمع كان لديه الإمكانات البشرية والمادية الكافية لتغطية احتياجات السوق.

وأكدت وكالة الأنباء الجزائرية عن إنتاج مجمع صيدال على دواء Azithormycine والذي ساهم في علاج المصابين بفيروس كوفيد\_19 من خلال تخفيف حدّة آثاره.

كما ذكرت وزارة الصناعة الصيدلانية عبر صفحتها الرسمية في بيان رسمي عن مساهمة المجمع في إنتاج لقاح كورونافاك بشراكة مع شركة Sinovac، الصينية لإنتاج اللقاح ضد فيروس كوفيد\_19، بمعدل 96 مليون جرعة سنويا، وقد بدأ الإنتاج في وحدة قسنطينة في ديسمبر 2021، وبهذه المبادرة الخلاقة ساهم في تخفيض تكاليف استيراد اللقاح ومحاولة تغطية احتياجات السوق.



- قام مجمع صيدال بمبادرة إنتاج مادة الكلور وكين التي من شأنها علاج المصابين بفيروس كوفيد\_19، بتزويد من منتج أجنبي بالمواد الأولية اللازمة، وقد عمل المجمع بعد انتهاء أزمة كوفيد\_19 على افتتاح مشاريع استثمارية جديدة، تمكنه من البدء في تصنيع الموارد الأولية التي تمكنه من صناعة الأدوية وذلك لشح الموارد الأولية وعدم توفرها خلال أزمة كوفيد\_19.
- قام مجمع صيدال بتوزيع معقمات الأيدي الكحولية مجاناً على المستشفيات كمبادرة في مواجهة فيروس كوفيد\_19 في المجتمع الجزائري والذي يعزز بدوره من المسؤولية الاجتماعية للمجمع، فقد أعلن مجمع صيدال عن إنتاج 20000 قارورة بسعة 1 لتر خلال مارس 2020، وقد كان هدفها حسب التقارير الإخبارية الوصول إلى 265000 وحدة شهرياً. (سليمانى و ضحاك، 2020، صفحة 232)
- كما قام المجمع بالتكفل بقفة رمضان لعام 2020 أثناء الجائحة لعائلات عمال المجمع ولاية البليدة، وورد في ذات البيان أن مجمع صيدال قام ترع مالي لفائدة صندوق دعم جائحة كوفيد\_19 داعماً بذلك مسؤوليته الاجتماعية ومتحملاً لمسؤوليته المهنية. (وكالة الأنباء الجزائرية *Algerie Presse Service*، 2020)
- قام المجمع بإنتاج كميات كبيرة من الهلام الكحولي المعقم لليدين وتوزيعه مجاناً على المستشفيات وعلى جميع أقسام المجمع، بالإضافة إلى الأدوية المخصصة لمعالجة والتخفيف من حدة أعراض فيروس كوفيد\_19.
- بالإضافة إلى حفاظ إدارة الموارد البشرية للمجمع على مناصب العمل ومواصلة تكفلها بأجور الموارد البشرية حتى وهم متوقفين عن العمل، بالإضافة إلى تطبيقهم والاهتمام بصحتهم الجسدية وهذا ما يدعم مسؤوليته الاجتماعية.

## المطلب الثاني: تقديم منهجية الدراسة التطبيقية.

نتطرق من خلال هذا المطلب إلى عرض دليل المقابلة التي تمت مع ستة إطارات في إدارة الموارد البشرية في مجمع صيدال بوحدة الحراش قصد الحصول على أكبر قدر من المعلومات ومن أجل إثبات أو نفي صحة الفرضيات المطروحة في دراستنا بعد الاعتماد على نتائج تحليل المقابلات والاستنتاجات الخاصة بها.

## 1) أدوات جمع وتحليل البيانات:

اعتمدنا في جمع وتحليل البيانات التي تمكننا من استكمال دراستنا على مجموعة من الأدوات والتي تتمثل فيما يلي:

- **المقابلة:** وهي مجموعة من الأسئلة التي توجّه من شخص إلى شخص آخر لغرض فهم موضوع ما يطلب فهمه وإيضاحه، وتوجّه لشخص ذو خبرة أو اختصاص في مجال معين وهي أداة منهجية للبحوث الاجتماعية وتستخدم اليوم المقابلة إلكترونياً وتعتبر ركيزة أساسية في العلوم الاجتماعية. وتعتمد على أسلوب يسهل الحصول على تفسيرات من خلال الإنصات المباشر من طرف الباحث وتحويلها إلى نص قابل للقراءة يستند على تفسير الحقائق والقوانين الموجودة أي هدفها ليس بناء حقائق غير موجودة، مع إضافة كلما ما يعزز المعنى من قصص أو شهادات للوصول إلى هدف المقابلة الموضح مسبقاً في دليل المقابلة واستناداً على فرضيات البحث القائم. (بوخرصة و فريحة، 2019، صفحة 52)
- **الملاحظة:** وهي طريقة مباشرة لدراسة ظاهرة معينة ويتمكن من خلالها الباحث من جمع المعلومات بطريقة عفوية دون سابق تخطيط ودون وضع هدف لتلك البيانات وقد استعملنا هذه الأداة لمعرفة مدى مبادرة إدارة الموارد البشرية في أزمة كوفيد\_19 وأيضا مدى استفادتهم من هذه الأزمة في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية.
- **الاستبيان:** ويتمثل في صياغة مجموعة من الأسئلة تتوافق مع محاور يتم صياغتها في إطار فهم ظاهرة معينة ويمكننا من الوصول إلى حقائق تطابق الواقع وتترجمه، يرتب في استمارة توزع على مجموعة من الأشخاص المستجوبين والذين لهم علاقة بالظاهرة قيد الدراسة ليجيبوا على الأسئلة، ثم معالجة البيانات إحصائياً بالاعتماد على أبعاد كمية للظاهرة موضوع الدراسة، ويعتمد أيضاً على المشاعر والآراء الذاتية والموضوعية والمواقف التي يتبناها الأشخاص. (الحمزة، 2023، صفحة 304)

## (2) الإطار الزمني والمكاني للدراسة:

لقد تمت هذه الدراسة خلال إطار زمني ومكاني محدد كما يلي:

- **الإطار المكاني:** تمت الدراسة بمجمع صيدال فرع الحراش الواقع بالمنطقة الصناعية للحراش طريق براقبي.
- **الإطار الزمني:** تتمثل حدود الدراسة زمنيا في الفترة الممتدة بين سنة 2020 وسنة 2025

- (3) **مجتمع وعينة الدراسة:** نظرا لطبيعة دراستنا ادارة الموارد البشرية في ظل الازمات دراسة حالة أزمة كوفيد\_19\_خصصنا دليل مقابلة لإطارات من اقسام مديرية الموارد البشرية.
- (4) **عرض دليل المقابلة المعتمد عليه في الدراسة الميدانية:**

قمنا بإجراء مقابلات مفتوحة مع رؤساء اقسام ومصالح مديرية الموارد البشرية لمجمع صيدال وللتمكن من تحليل المقابلة واستخلاص دور إدارة الموارد البشرية خلال أزمة كوفيد\_19 وما قامت به من جهود ساعدت المجمع في تجاوز الأزمة وكذلك ما استفادت منه خلال الأزمة وساهم في تطوير إدارة الموارد البشرية والمجمع بعد الأزمة، قمنا بتصميم مقابلة مكونة من 15 سؤال مقسمة إلى 05 محاور .

## تحليل نتائج المقابلة

كما تمت الإشارة سابقا قمنا بإجراء مقابلة مفتوحة مع إطارات أقسام ومصالح إدارة الموارد البشرية ومن أجل التحليل الشامل للمقابلة والوقوف على الدور الاستباقي لإدارة الموارد البشرية في ظل أزمة كوفيد\_19 والوقوف على الدروس المستفادة من هذه الأزمة لتعزيز الخيارات الاستراتيجية للمجمع قمنا بتقسيم المقابلة إلى خمس محاور كما يلي:

### المحور الأول: وضعية إدارة الموارد البشرية قبل الأزمة والإجراءات الأولية عند حدوث الأزمة.

كانت وضعية إدارة الموارد البشرية قبل الأزمة مستقرة تزاوّل أعمالها الروتينية بشكل طبيعي ومستقر ، غير أن إدارة الموارد البشرية لمجمع صيدال وقبل حدوث الأزمة كانت تولي أولوية كبيرة للأمن و السلامة في بيئة العمل ، و تحرص على فرض إجراءات صحّية على مواردها البشرية من خلال بعض التعليمات التي تعمل على حماية الموارد البشرية مثل وجود الهلام المعقم في كل المكاتب بالإضافة إلى بدلة وقائية عند التّوجه إلى مصانع الإنتاج لوجود مّواد كيميائية، كما أنّ تعليمات إدارة الموارد البشرية تنص على تحرير طلب زيارة لأحد المكاتب عندما يريد موظف ما التّوجه إلى مكتب معين غير أنها كانت غير مطبقة

بصرامة إلى حين حدوث الأزمة ، فأعادت إدارة الموارد البشرية تفعيل هذا الإجراء والتشديد عليها خلال الأزمة، كما أنّ مجمع صيدال وقبل حدوث أزمة كوفيد\_19 وبفضل التشخيص الاستراتيجي للبيئة الخارجية بدأ بإنتاج مضاد حيوي كان من شأنه أن يساعد في الأزمة - و ذلك وفق ما صرح به الإطارات المستجوبة في المقابلة - ولكن توقف إنتاجه بسبب الأزمة ومنح الأولوية لإنتاج الأدوية الوقائية والهلام الكحولي المعقم، أي تسخير إمكانيات المجمع لذلك.

بالإضافة إلى التكوين الذي كانت تهتم به إدارة الموارد البشرية قبل حدوث الأزمة وكان يبرمج على فترات زمنية طويلة المدى تخدم أهداف المجمع، ولكن مع أزمة كوفيد\_19 تراجعت الجهود التكوينية ولم تعد إدارة الموارد البشرية تهتم بها كما كانت سابقا وحتى بعد انتهاء الأزمة.

### 1. كيف كان تعامل الموارد البشرية مع الأزمة في بدايتها؟ هل كانت سياسات إدارة الموارد البشرية ناجحة لاستقبال هذا النوع من الأزمات؟

من ناحية البروتوكول الصحي كان مجمع صيدال جاهز لاستقبال هذا النوع من الأزمات حيث واجه الأزمة وعمل على تفادي حدوث إصابات في أماكن العمل، من خلال فرض بروتوكول صارم من ارتداء الكمامة إلى التعقيم المستمر لليدين، وكانت إدارة الموارد البشرية تعمل على توفير هلام تعقيم اليدين بكميات كبيرة، وحتى كمادات الوجه ومنحها مجانا لمواردها البشرية بالإضافة إلى مآزر إجباريّة لتغطية كل الجسم وفرض مسافة الأمان بين الأفراد، بالإضافة إلى الاعتماد على التوعية من خلال الجداريات واللافتات والشاشات التي تتّص على كيفية التعقيم، وكيفية غسل اليدين وضرورة ترك مسافة الأمان وعدم الاختلاط المباشر بالأفراد.

بالإضافة إلى توفير العلاج المجاني لجميع الموارد البشرية، فكلّ من يشتكي من عرض من أعراض فيروس كوفيد\_19 كانت إدارة الموارد البشرية تتكفل بمصاريف علاجه وإعطائه عطلة مدفوعة الأجر إلى حين تعافيه، لمنع انتشار الفيروس في المجمع.

كما ألزمت إدارة الموارد البشرية الموظفين على إحضار فحص PCR والتكفل بمصاريفه من أجل التأكد من سلامة الجميع ومنع انتشار الفيروس وأنّ كل من يدخل المجمع هو سليم ومعافى، فيتم التأكد من هذا الفحص من قبل أعوان الاستقبال في مجمع صيدال لكل من كان مريض أو يشك باحتمالية إصابته. هذا وقد أصدر مدير الموارد البشرية بيان يتّص على منع زيارة موظفي المجمع لبعضهم البعض في المكاتب والتجمّع.

ومن بين أهم الإجراءات التي اتخذتها إدارة الموارد البشرية في مجمع صيدال هي اللجوء إلى إدخال صناعات جديدة خصيصا لمواجهة كوفيد\_19 وهو نوع من المخاطرة التي اتخذها المجمع كأدوية Hca لمواجهة هذا الفيروس وكذلك بعض الفيتامينات التي تعمل على تقوية مناعة جسم الإنسان وذلك لكثرة الطلب عليها في الأسواق وكثرة استهلاكها وكانت لها أولوية الإنتاج لأنها من الأدوية التي تعمل على بقاء المجمع وتحسين مداخله في ظل ظروف الأزمة القاهرة، فكان يتم تخصيص مندوب من طرف قسم التسويق ليقوم بدراسة السوق واحتياجاته في الأزمة، بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية لتخصيص عدد الموارد البشرية للآزم للإنتاج وهكذا طيلة فترة الأزمة.

ومن هنا نستنتج أنّ إدارة الموارد البشرية اهتمت بالإجراءات الأولية لمواجهة أزمة كوفيد\_19 بمنح الأولوية لسلامة الموارد البشرية و الحرص على عدم تفشي الفيروس في أماكن العمل، بالإضافة إلى تقليص العمل واقتصاره فقط على ما يخدم أهداف المجمع قصيرة المدى والاحتفاظ بالحد الأدنى الممكن من الأداء الوظيفي لمواجهة الأزمة فقط وذلك لاستمرار عمل المجمع ومصلحته.

**المحور الثاني: تحديات إدارة الموارد البشرية خلال أزمة كوفيد\_19 وأهم التدابير المتخذة.**

**1. ماهي التحديات الرئيسية التي واجهتها إدارة الموارد البشرية للمجمع عند بداية الجائحة؟**

واجهت إدارة الموارد البشرية تحديات أثناء أزمة كوفيد\_19 خاصة من حيث نظام الحضور والغياب الذي كان صعب التحكم به عن بعد، وحدث ضغط كبير على أعوان الأمن من حيث فرض الحماية والحرص على التزام جميع الموارد البشرية بالبروتوكول الصحيّ حرفيا خاصة من ناحية ارتداء الكمامة الواقية واللبس الوقائي، فوقع ضغط على أعوان الأمن اللذين عملوا على الرقابة والتشديد عليها باستمرار خاصة عند بوابة الاستقبال، فكانت الثقافة السائدة في المجمع تساعد على مقاومة التغيير وعدم تقبل نظام العمل الجديد القائم على العلاقات الاجتماعية المفتوحة، فبعض الإجراءات كانت موجودة حتى قبل حدوث الأزمة إلا أنّ إدارة الموارد البشرية كانت لا تقف على تطبيقها حرفيا بصرامة وكأن الموظفين قد اعتادوا على تجاوزها بشكل عاديّ.

وهنا ننصح إدارة الموارد البشرية على الاهتمام بشكل أكبر على تطبيق القانون الداخلي للمجمع والذي يخدم أهدافه لعدم حدوث مقاومة للتغيير في أوقات الأزمات، بالإضافة إلى غرس ثقافة الرقابة الذاتية لدى الموارد البشرية من خلال تعزيز روح المسؤولية وإقناع الموارد البشرية أن ذلك يخدم أهدافه الشخصية من أجل تسهيل المهمة على أعوان الأمن وكذلك ومن أجل الأمن العام.

2. ماهي التدابير التي اتخذتها إدارة الموارد البشرية للتعامل مع وضعية الأزمة من جهة وحضور العمال لعدم توقيف الإنتاج من جهة أخرى، أي كيف تمت الموازنة والحفاظ على سلامة الموظفين واستمرارية تحفيزهم للعمل؟

كانت الإجراءات المتخذة لحماية الموارد البشرية وحمايتها مثلما تم ذكرها سابقا، غير أنّ إدارة الموارد البشرية عملت على تخفيض عدد عمال الإنتاج إلى الحد الأدنى الممكن مثلا يحتاج مخبر الإنتاج إلى 10 عمال يتم تسريح 8 وتحتفظ إدارة الموارد البشرية فقط باثنين منهم للقيام الحد الأدنى من العمل المطلوب حفاظا على سلامة الجميع، وكان العمل يتم بطريقة عادية حتى في ظل هذه الظروف وكان الأداء مقبول وجيد، أمّا التحفيز فلم يكن هناك أي تحفيز مادي في ظل تلك الظروف والدافع للعمل كان داخلي، بحيث تمّ بالاحتفاظ بعمال الإنتاج برغبتهم وإرادتهم.

فقد اعتمد مسؤولي إدارة الموارد البشرية على تخفيض عدد العمال بدمج مراحل الإنتاج.

وهذا يعدّ شيئا إيجابيا فقد تم إدارة الفائض من الفائض في العمالة ولكنه في نفس الوقت عبء مالي كبير على إدارة الموارد البشرية التي كانت تدفع أجور الموارد البشرية حتى وإن كانوا لا يزاولون عملهم، فمنهم من منحت له عطلة مدفوعة الاجر والتي تعبر حقه السنوي قانونا، ومنهم من منحت عطلة مفتوحة مدفوعة الأجر وهنا يكمن العبء المالي، فنرى أنه من المستحسن أن تعيد إدارة الموارد البشرية مراجعة أهداف المجمع الإنتاجية وتخفيض عدد العمال والتخلص من الفائض الذي أثبتت أزمة كوفيد\_19، أنّ العمل لا يتوقف من دونهم وحتى أنه لا يوجد أي ضغط كبير في العمل على عمال الإنتاج اللذين بقوا على رأس وظيفتهم.

### المحور الثالث: الثقافة التنظيمية للمجمع و دورها في أزمة كوفيد\_19.

1. هل ساهمت القيم السائدة في المجمع في الاستجابة السريعة للتغيير المفاجئ في نمط العمل؟

أكد لنا المستجوبون في المقابلة أنّ الثقافة التنظيمية للمجمع ساهمت في الاستجابة للتغيير المفاجئ في نمط العمل نوعا ما، حيث ساعدت القيم السائدة في المجمع وروح الانتماء في المبادرة في العمل دون أجر إضافي خاصة في ورشات الإنتاج، فكما سبق أنفا ذكره هناك عمال هم من بادروا للعمل والبقاء على رأس مهامهم رغم الخطر الموجود، كما أنّ هناك بعض الموارد البشرية أيضا في مديرية الموارد البشرية اللذين عملوا جاهدين على إنجاح العمل في ظل الظروف الصعبة والعمل الجزئي فعندما يتطلب الأمر

الحضور كان هناك موارد بشرية يزاولون عملهم حضورياً ، وفوق ساعات العمل المطلوبة لكي لا يتم حدوث خلل في الأداء، وذلك راجع لولاء الموارد البشرية القدامى فهم كانوا المبادرين في الأزمة حسب تصريح أحد المسؤولين في قسم إدارة الموارد البشرية كما أنّ ثقافة المساعدة السائدة في المجمع ساعدت على تعزيز مسؤوليته الاجتماعية كإنتاج كميات كبيرة من الهلام المعقم لليدين وتوزيعه في المستشفيات والأماكن التي تحتاج ذلك.

## 2. كيف كانت استجابة الموارد البشرية للعمل عن بعد؟ و ماهي الوظائف التي اقتصر عليها العمل عن بعد في ظل الجائحة؟ وهل أثر العمل عن بعد في الأداء الوظيفي للموارد البشرية؟

بحسب تصريح عدد من مسؤولي أقسام إدارة الموارد البشرية فإنّ الاستجابة للعمل عن بعد كانت سريعة وسهلة، فلم تكن أيّ مقاومة تذكر للتغيير، هناك بعض الموارد البشرية الذين يميلون أصلاً للعمل عن بعد، وهناك بعض الافراد تمّ تخصيص لهم أجرهم القاعدي دون علاوات مع مكوثهم في المنزل دون أي عمل وهذا ما اعتبره البعض راحة لهم فلم تكن هناك مقاومة أو عدم رغبة في ذلك خاصة بعد تعب العمل، أمّا الأعمال التي كانت تمارس من المنزل فهي الاجتماعات المهمة التي تحتوي على تدابير أو اجراءات إضافية أو قرارات تخص الأزمة، والأمر الإيجابي في هذا هو الخوض في صلب موضوع الاجتماع مباشرة دون نقاشات جانبية لا فائدة منها وهذا ما يجعل إدارة الموارد البشرية تريح الوقت والنقاشات السلبية، أما وظائف وممارسات فلم تكن تمارس من المنزل بل احتفظ قسم إدارة الموارد البشرية بالحد الأدنى من العمّال في كلّ وظيفة لمتابعة النشاط وعدم توقفه فالأداء لم يتأثر بهذا القرار بل واصلت إدارة الموارد البشرية العمل بالحفاظ على الحد الأدنى منه والقيام بالأنشطة الضرورية فقط، كما أنها قامت بتوأمة لبعض الأنشطة ودمجها فمورد بشري واحد يستطيع القيام بعمل اثنين أو ثلاثة.

وهنا ننصح إدارة الموارد البشرية بالحرص على معرفة الاحتياجات الأساسية للمجمع من الموارد البشرية لعدم الوقوع في تكاليف إضافية كون تكلفة المورد البشري تعتبر أكبر تكلفة على عاتق المجمع، بالإضافة إلى محاولة تطبيق عقد الاجتماعات عن بعد ومزاولة بعض الممارسات عن بعد كالتكوين والتوظيف وحتى الأجور لربح المال والوقت والجهد، ومن أجل إعطاء حرية أكبر للمورد البشري وتعزيز ممارسة العمل عن بعد التي تعتبر من الممارسات الحديثة والتي سيضطر عالم الأعمال إلى تبنيها مستقبلاً.

## 3. ماهي الإجراءات التي اتبعتها مجمعكم للحفاظ على الصحة النفسية للموارد البشرية سواء الذين

عملوا عن بعد أو الذين واصلوا العمل على الحضور؟

من خلال الأجوبة التي تلقيناها من المستجوبين استنتجنا أنّ إدارة الموارد البشرية في مجمع صيدال لم يكن لديه أي سياسات أو إجراءات للحفاظ على الصحة النفسية للموارد البشرية فلم تلقي أي اهتمام لهذا، ما كان يهمها هو القيام بما هو مطلوب منه في العمل فقط حتى لو كان يعاني من أزمات نفسية قد تعيقه، فأيّ تقصير قد يؤثر على أجره.

وهنا ننصح إدارة الموارد البشرية لمجمع صيدال بالاهتمام بالصحة النفسية لمواردها البشرية لتعزيز ولائهم، كما أنّ هذا الإجراء يؤدي إلى عمل المورد البشري لرفع أدائه إلى أعلى مستوى وأكثر مما هو مطلوب منه، خاصة في ظل ظروف الأزمة وشعور الخوف الذي يمتلك الموارد البشرية فمن بين الإجراءات التي يمكن لإدارة الموارد البشرية القيام بها هو تعزيز التواصل بين الأفراد، تخصيص أطباء نفسيين لمعالجة بعض الحالات التي يمكن أن تكون مزمنة وقد تؤثر على الأداء.

#### المحور الرابع: ممارسات إدارة الموارد البشرية في مجمع صيدال خلال أزمة كوفيد\_19.

1. هل تمّ تكوين الموارد البشرية داخليا لعدم توفّر إمكانية التكوين الخارجي وقت الأزمة خاصة فيما يخص التدريب على الوسائل التكنولوجية من أجل نجاح العمل عن بعد ومن أجل التكيف مع معطيات الأزمة؟

انطلاقاً من أجوبة إدارات إدارة الموارد البشرية في مجمع صيدال عرفنا أنه لم يكن هناك أيّ تكوين سواء داخليا أم خارجيا لعدم توفر قدرة المجمع على ذلك من جهة ومن جهة أخرى الموارد البشرية اللذين كانوا معنيين بالعمل عن بعد هم الإدارات وذوي المناصب العليا أي انهم متمكنين من الوسائل التكنولوجية حسب إجابات العديد من إدارات مصالح قسم إدارة الموارد البشرية.

وهنا ننصح إدارة الموارد البشرية للمجمع تخصيص وقت لتكوين الموارد البشرية داخليا من أجل تعميم المعرفة بين الموارد البشرية وتعليمهم مهارات لا يتقنونها حتى يتسنى لهم العمل عن بعد إذا اضطر الأمر أو كان هناك حاجة لذلك أو تعرض المجمع لأزمة مشابهة أو اشدّ خطورة، هذه المرة لم يتأثر الأداء بتقليص عدد الموارد البشرية والاستغناء عن خدماتهم ولكن يمكن أن تكون حاجة إلى عدد موظفين أكبر في مرات قادمة، ومن جهة أخرى يمكن للمجمع أن يستفيد من ظروف الأزمة ويقوم بالتكوين الداخلي للموارد البشرية خاصة على الوسائل التكنولوجية من أجل الاعتماد على العمل عن بعد واعطاء حرية أكبر للمورد البشري في إدارة وقته بين العمل وحياته الشخصية وتسهيل العمل أيضا، كما ان العمل عن بعد يمكنه حل بعض المشاكل التي تعترض المجمع، فغياب مدير الموارد البشرية أو أحد الموارد البشرية لعطلة ما قد يؤثر على



سيرورة العمل إن لم يكن هناك إتقان للوسائل التكنولوجية واكتساب مهارات العمل عن بعد فلو احتاج المجمع إلى عمل يتطلب حضوره سيتم إحضاره لعمل ما ولو كان خفيفا لحلّ مشكل عالق يتعلق بوظيفته، وهذا ما يلغيه العمل عن بعد.

## 2. ماهي المعايير الجديدة التي تمّ استخدامها من طرف إدارة الموارد البشرية لتقييم أداء الموارد البشرية خلال الجائحة خاصة فيما يتعلق بالعمل عن بعد؟

وفي هذا الصدد صرح عدد من إدارات قسم إدارة الموارد البشرية وحتى بعض مسؤولي قسم الإنتاج، أنّ هدف المجمع الأول تمثل في مضاعفة الإنتاج فيما يخص بعض الأدوية التي يستطيع المجمع إنتاجها بسهولة كالمعقمات والفيتامينات كما تم التصريح أنه قام بإنتاج كميات كبيرة من دواء البراسيتامول الخاص بالحمى والآلام، وكان المجمع يملك الإمكانيات المادية الكافية لذلك فالمجمع لم يكن يستخدم جميع إمكانياته قبل الازمة لعدم طموحه في مضاعفة الإنتاج ولكن مع تعرضه لأزمة كوفيد\_19، هناك بعض الأدوية التي لم تعد الحاجة إليها كبيرة في السوق والعكس هناك أدوية أخرى أقلّ تكلفة مطلوبة بقوة فاستغل نقطة قوّته في ذلك وضاعف الإنتاج وبالتالي تقييم الأداء كان كميّ يقاس بوحدات الإنتاج وتلبية احتياجات السوق من الادوية البسيطة التي يمكن للمجمع من استغلالها لصالحه، فكان يقتصر على بلوغ عدد معيّن في الإنتاج بعدد أقلّ من الموارد البشرية هذا فيما يخص العمل الحضوري، أما العمل عن بعد فلم تسطر إدارة الموارد البشرية أيّ أهداف لمواردها البشرية وبالتالي لم يخضع الأداء إن وجد لأيّ تقييم، فالعمل الواجب عمله والمتعلق بالأجور ومراقبة الإنتاج كان يتم حضوريا.

لقد كشفت أزمة كورونا إمكانية استمرار النشاط في مختلف الوحدات بعدد أقلّ من العمال، و هذا ما يدعو إلى التساؤل حول إعادة النظر في عدد الموارد البشرية اللذين يعملون في المجمع، فقد كان الأداء ثابت ومستقر بعدد أقل بكثير من العدد الكليّ بتصريح من إدارات قسم إدارة الموارد البشرية وهنا نستنتج أن هناك فائض في العمالة والذي يتسبب في أعباء إضافية على إدارة الموارد البشرية يستطيع المجمع الاستفادة منها في مجال البحث والتطوير والبنى التحتية والوسائل التكنولوجية، وتقليص عدد الموارد البشرية الذي لا يؤثر غيابهم على الأداء، كما ننصح إدارة الموارد البشرية لمجمع صيدال باستغلال الأزمة و الاعتماد على معايير للأداء من أجل قدرة المجمع على الاستثمار في صناعات أخرى خاصة مجال البحث والتطوير الذي يبني رؤية استشرافية واستراتيجية يمكنها تطوير المجمع.

3. ماهي الاجراءات والمبادرات التي اعتمدتها إدارة الموارد البشرية لتتضمن جهود وتحفيز الموارد

البشرية اللذين واضبوا على الحضور لم يشملهم قرار البقاء في المنزل (فئة الرجال)؟

حسب إجابات المستجيبين لم يكن هناك أيّ جهود تتعلق بالتحفيز، لا ماديا ولا معنويا وحتى أولئك الأفراد اللذين مارسوا عملهم حضوريا لم يكن لديهم أي أجر إضافي كتحفيز لهم فقد خضع جميع الموارد البشرية إلى سياسة أجور وتحفيز واحدة وهي الاحتفاظ بأجرهم القاعدي فقط دون علاوات على المردودية.

لقد كان من الانسب أن تقوم إدارة الموارد البشرية بتعويض الموارد البشرية اللذين مارسوا عملهم حضوريا ومنحهم تحفيزا ماديا إضافيا يميزهم عن بقي في المنزل دون عمل وتحفيزا لهم لكي يخلق لديهم شعور بالتقدير، أو حتى منحهم شهادات تقديرية كعرفان على جهودهم المبذولة في ظل الظروف الصعبة.

4. في ظل الجائحة طبقت بعض المنظمات سياسات أدت إلى مفاضلة في التعامل (مثلا منحت

للأمهات إجازات مدفوعة الأجر مع مكوثهم في البيت وحضور موظفين آخرين للعمل بنفس

الأجر)، هل طبق المجمع سياسة مشابهة؟

• إذا كانت الإجابة نعم، كيف أثر هذا الاختلاف على أداء الموظفين أو على مدى ولائهم

للمجمع؟

• وما هي سياسات المجمع في هذه الحالة؟

حسب التصريحات المقدمة من رؤساء المصالح لإدارة الموارد البشرية، فإنّ مجمع صيدال لم يكن لديه أي علاوات إضافية للموارد البشرية أثناء الجائحة سواء لمن مكث في البيت أو من مارس عمله حضوريا سوى علاوة الخطر في أزمة كوفيد\_19 والتي حددتها الدولة لجميع الموظفين في جميع القطاعات، مما أنها لم تقطع الأجر لأي مورد بشري سواء مكث في البيت من أمهات و ذوي الأمراض المزمنة والعمال اللذين تم الاستغناء عن خدماتهم لتقليص عدد العمال، أو اللذين كانوا يواظبون على العمل الحضوري فكلاهما كان يتقاضى أجره القاعدي وحينما يبلغ المجمع هدفه الإنتاجي 100 بالمئة يتم منح جميع الموظفين علاوة على المردودية الجماعية والتي تقدّر من 0 إلى 30 بالمئة.

وهذا التمييز لم يؤدي إلى تراجع الأداء ولم يؤثر على ولاء الموارد البشرية لأن من مارس عمله حضوريا كان طوعية منه وليس كراهية أو بتحديد عشوائي من إدارة الموارد البشرية، كما أنهم تلقوا وعودا غير ملموسة بتلقي تحفيزات مادية بعد الأزمة.

وفي هذا الصدد نوصي إدارة الموارد البشرية في مجمع صيدال بإنشاء ميزانية خاصة بالمخاطر وأوقات الأزمات من أجل دعم من يعمل حضوريا ومنحه مكافأة المردودية الفردية بالإضافة إلى تحفيزات مادية تميزه عن باقي الموارد البشرية لأنه وبهذا الشكل لن يبذل المورد البشري أقصى ما لديه في سبيل المجمع وهذا لا يدعم المسؤولية الاجتماعية الداخلية للمجمع، ويخلق نوعا من الضجر كما يمكنها فقد الكفاءات التي قد تتجه إلى مكان تقدّر فيه أكثر.

5. هل لجأت إدارة الموارد البشرية للتوظيف بما انها كانت مطالبة بزيادة الإنتاج لمواجهة احتياجات

السوق من المنتجات الصيدلانية خلال الجائحة؟

- إذا كان الإجابة نعم ما هي أساليب وطرق التوظيف التي اعتمدتها إدارة الموارد البشرية خلال تلك الفترة الاستثنائية (مثل التوظيف عن بعد، تسريع الإجراءات، الاعتماد على عقود مؤقتة)؟

- وما هي الوظائف التي خصّها التوظيف؟

لم يلجأ مجمع صيدال خلال الجائحة إلى التوظيف حتى وإن كان مطالبا برفع مبيعاته خلال الجائحة من أجل استمراريته، فمن خلال ما صرّح به رؤساء الأقسام في إدارة الموارد البشرية وكما سبق الذكر أنّ إدارة الموارد البشرية عملت على تخفيض عدد العمال للحد الأدنى والاحتفاظ فقط بالعدد الذي يسمح للإنتاج بالاستمرار فالمجمع ركّز على إنتاج ما يستطيع المجمع إنتاجه بأقل جهد وتكلفة من فيتامينات وهلام التعقيم ودواء يساعد في علاج كوفيد\_19 تحصلت على وصفته من مخابر أخرى، أي أنها لم تبذل مصاريف للبحث والتطوير، وكان لديها الاستعداد المادي الكافي لإنتاج كميات كبيرة لأن تركيبة الدواء غير صعبة ومتوفرة بحسب تصريحاتهم.

وهنا ننصح إدارة الموارد البشرية لمجمع صيدال بتخصيص ميزانية أكبر وموارد بشرية أكثر تخصصا في البحث والتطوير والاستشراف الاستراتيجي الذي يسمح بالاطلاع على الأزمات المحتملة وهكذا يكون المجمع جاهزا لصناعة أدوية جديدة في السوق تساهم في القضاء على الأزمة، والاعتماد على التوظيف الإلكتروني الذي يسمح لها بالحصول على الكفاءات المهمة التي تساعد في تحقيق التوازن الداخلي وبالتالي يكون للمجمع فرص أكبر في التنبؤ بالأزمات وبالتالي الاستعداد لاكتساح السوق وحتى العمل على مساعدة الدولة في ظل هذه الأزمات الصعبة.

6. ماهي ممارسات إدارة الموارد البشرية التي أصبحت لها الأولوية خلال الأزمة؟ مثلا التوظيف،

السلامة والأمن، الأجور والتعويضات، جدولة العمل...؟

كانت أولوية إدارة الموارد البشرية الأولى خلال الأزمة هي السلامة والأمن المهني، بحيث سعت جاهدة كما سبق وذكرنا لتحقيق الأمن وسلامة الموارد البشرية من خلال الإجراءات الأولية التي تم اتخاذها، فكانت الأولوية لممارسة الأمن والسلامة المهنية، ولم تهتم بالممارسات الأخرى فحسب تصريح المستجيبين كانت هناك ممارسات متوقفة تماما كالتوظيف والتكوين والتحفيز... وكان كل التركيز على الإنتاج والأجور بالاحتفاظ بالحد الأدنى من الأجر للموارد البشرية سواء العاملين أم الماكثين في البيت.

كما أنّ التركيز على وظيفة البيع لمضاعفته أي وظيفة التسويق، وأيضا الإنتاج كما عملت إدارة الموارد البشرية على مضاعفة العمل في المخابر.

ومن خلال ما تم التصريح به نستنتج أنّ إدارة الموارد البشرية لم تهتم بالموارد البشرية والإيمان بهم كمورد قادرة على تجاوز الأزمة بل واستغلالها في الاستفادة من الأزمة باستعمال التكوين الإلكتروني أو التكوين الداخلي، الذي يساهم في تعزيز استخدام التكنولوجيا والاعتماد على العمل عن بعد من خلال ذلك، كما أنها لم تهتم بتقييم الأداء وذلك بالحد من الاهداف المسطرة واقتصارها فقط على الجانب الإنتاجي ولم تهتم مثلا بتقييم أداء الموارد البشرية في العمل عن بعد الذي يساعد بعد الأزمة حتى وإن غاب أحد الأفراد فيستطيع مزاوله عمله عن بعد، وحل المشاكل العالقة أو المستعجلة، كما انها لم تستفد من الأزمة في بناء نظام للأجور والتحفيزات خاص بالأوقات الصعبة، مثلا تخصيص ميزانية للتعويضات لمن أبلوا بلاءً حسنا خلال الأزمة، أو تعويض أولئك اللذين كان لهم حجم ساعي أكبر من غيرهم، او حتى التحفيز المعنوي للموارد البشرية وبناء شبكة علاقات قويّة بينهم تساهم في تخفيف التوتر والضغط النفسي وتساهم بعد ذلك في تحفيزهم و كسب ولائهم.

**المحور الخامس: ممارسات إدارة الموارد البشرية بعد ازمة كوفيد\_19 وأهم الدروس المستفادة منها لتعزيز اليقظة الاستراتيجية.**

**1. بعد انتهاء أزمة كوفيد\_19، هل تمّ الرجوع بشكل كامل إلى طريقة العمل قبل الأزمة، أم أنّ هناك**

**جوانب استمرت في التغيير؟**

لم يكن هناك أيّ تغيير بعد الأزمة، فقد استأنف المجمع عمله كما كان قبل الأزمة ولم تكن أيّ وظائف استمرت عن بعد أو أي تغيير في نمط الممارسات كالا اعتماد على التوظيف الإلكتروني أو التكوين الإلكتروني، أو نمط القيادة عن بعد الذي يعتبر من التوجهات الحديثة التي تجعل إدارة الموارد البشرية تريح الوقت والجهد بالإضافة إلى حلّ المشاكل بسهولة.

2. ماهي أبرز قنوات الاتصال التي اعتمدتها إدارة الموارد البشرية لضمان وصول المعلومات للموظفين خلال الأزمة بكل صدق وشفافية؟ وهل ساهم ذلك في تخفيف القلق وبناء الثقة لديهم؟

اعتمدت إدارة الموارد البشرية على الوسائل التكنولوجية في إيصال المعلومات وعقد الاجتماعات مع الموظفين خلال الأزمة أي عن طريق الاتصال المباشر بين المسؤولين والموارد البشرية في اتصال رسمي جماعي عبر البرامج التكنولوجية والمنصات مثل منصة زوم والاعتماد عليهم في إيصال المعلومات حول الأزمة والقرارات الجديدة التي تخص العمل خلال الأزمة، وقد ساهم ذلك في تخفيف التوتر والقلق لديهم، أولاً لأنهم غير مكلفين بالحضور في ظل تلك الظروف المليئة بالخوف والقلق، وكذلك بالنسبة للقرارات التي كانت تصل للموارد البشرية فقد كانوا عنصراً أساسياً في اتخاذها بالتشاور وإطلاعهم على كافة التغيرات الحاصلة والتي قد تحصل خفف لديهم التوتر والقلق.

وهنا من الجدير بالذكر أنّ إدارة الموارد البشرية بنت جسر ثقة عميق بين المسؤولين والموارد البشرية من خلال اعلامهم بكل التغيرات وأدوارهم خلال الأزمة حتى وإن كانوا متوقفين عن العمل فقد كان المسؤولين يعملون على إيصال المعلومات والتواصل الفعال.

3. ماهي الخيارات الاستراتيجية التي تمّ اتخاذها بعد الأزمة لتعزيز قدرة إدارة الموارد البشرية على الاستجابة السريعة والتأهب لأزمات مستقبلية وتفعيل اليقظة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية؟ وماهي أبرز هذه الخيارات؟

لعلّ أهم خيار استراتيجي تمّ اتخاذه على مستوى المجمع كدرس مستفاد من أزمة كوفيد\_19 حسب تصريح أحد الإطارات بإدارة الموارد البشرية هو تخصيص دورات تدريبية خاصة للإطارات في مجال اليقظة الاستراتيجية والاستشراف الاستراتيجي والتي بدأها المجمع فور إلغاء الحجر الصحي واستئناف العمل الحضوري، بعقد ثلاث اجتماعات أسبوعية مع خبراء في المجال ومع رؤاد اليقظة الاستراتيجية في الجزائر للحصول على شهادة تضمن لهم جودة المنتجات فهي شرط أساسي لتحقيق اليقظة الاستراتيجية، فقد فهم المسؤولين في إدارة الموارد البشرية للمجمع أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحديد التهديدات المستقبلية التي قد تتعرض لها بيئة المجمع والتي قد تؤثر على نشاطه، ولأن مجمع صيدال في الأزمة كان قادراً على اكتساح السوق في بعض الصناعات إلا أنه كان غير مستعد للأزمة مما جعله يعلق إنتاج بعض الأدوية ليتفرغ للأدوية التي يمكنها اكتساح السوق والتي تخدم فيروس كوفيد\_19، فاليقظة الاستراتيجية تعمل على

تعزيز القدرة التنافسية للمجمع أثناء الأزمات، كما أن هذا التدريب يتيح للمجمع تحديد احتياجاته المستقبلية من الموارد البشرية الكفأة والمهارات اللازمة لمواجهة الأزمات المستقبلية.

وتشمل اليقظة في المجمع عدّة أنواع منها اليقظة الأمنية التي تمّ تفعيلها فور انتهاء أزمة كوفيد\_19، والتي تعمل على أمن وسلامة الموارد البشرية عند أي أزمة وتهدف إلى المتابعة المستمرة والفحص الدّوري للموارد البشرية لضمان سلامتهم وحفاظا على صحتهم كإجراء تحاليل السكري دوريا من أجل تفادي أي وعكات قد تؤدي بحياة المورد البشري عند مواجهة أزمات صحية على غرار أزمة كوفيد\_19.

بالإضافة إلى إنشاء وحدة أزمات بعد أزمة كوفيد\_19 وتفعيلها عند مواجهة أي أزمة لاتخاذ القرارات التي تتعلق بالأزمة ولكن لم يفعل فيها بعد دور اليقظة الاستراتيجية كونها في طور الإعداد لها وتوجد هذه الخلية على مستوى الوحدة المركزية لمجمع صيدال فقط.

كما أن إدارة الموارد البشرية فتحت مناصب توظيف جديدة مباشرة بعد الأزمة في مجال الجودة والصيدلة لتطوير المنتجات والاستفادة من مجالات صناعية واستثمارات جديدة، واعتمدت في ذلك على التقنيات الحديثة من منصات إلكترونية على غرار **EMPLOINET** و **EMPLOITIC** وفتحت فرص تكوين جديدة بشراكات مع دول أجنبية للأطباء اللذين احتاجوا جدا لمهاراتهم خلال أزمة كوفيد\_19.

### خلاصة:

وفي الأخير تمكّنّا من استكمال المقابلات مع ستة إطارات في مجمع صيدال فرع الحراش بهدف الإجابة على إشكالية دراستنا المتعلقة بالدور الاستباقي لإدارة الموارد البشرية في ظل أزمة كوفيد\_19، ومدى استغلال المجمع هذه الأزمة لتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية وترشيقيها لتتمكن من مواكبة المحيط المتغير الذي يعجّ بالديناميكية الشديدة والأزمات الغير متوقعة، ومن خلال ما تمّ رصده من المقابلة استخلصنا بعض النتائج والتوصيات التي تثبت أو تنفي صحة فرضيات دراستنا والتي سنتطرق إليها في خاتمة بحثنا.

### المطلب الثالث: المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة التطبيقية.

من أجل المعالجة الإحصائية للبيانات المجمعة تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية "Statistical Package for Social Sciences"، والذي يرمز له باختصار (SPSS)، نسخة 21، وهو يقدم عدة أساليب إحصائية واختبارات تم استخدام منها ما يلي:

#### 1) الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

- **المدى:** تم حساب المدى من أجل معرفة المجال أو الفئة التي ينتمي إليها المتوسط الحسابي، ولتسهيل الحكم على قيمه، كما تبلغ قيمة المدى 1,8؛
- **معامل الارتباط بيرسون:** تم استخدامه للتحقق من صدق الاتساق لأداة الدراسة، وهو يقيس درجة ارتباط كل عبارة مع متوسط مجموع العبارات المكونة لكل متغير، بالإضافة إلى استخدام معامل الارتباط بيرسون لقياس طبيعة ودرجة ارتباط المتغير المستقل بالمتغير التابع.
- **اختبار معامل الثبات Cronbach's Alpha:** يعد من أهم الاختبارات للتحقق من أن إجابات أفراد العينة على عبارات الاستبانة ومتغيرات الدراسة، ويؤكد على درجة مهمة من الثبات لاعتماد المقياس؛
- **التكرارات المطلقة والنسب المئوية:** تعبر التكرارات المطلقة عن عدد الإجابات في كل درجة من درجات المقياس أو الخيارات الموضوعة. أما النسب المئوية فهي تعكسها، وتم استخدامها عند عرض الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة؛
- **المتوسط الحسابي:** يعتبر المتوسط الحسابي من مقاييس النزعة المركزية، ويستدل به للحكم على مستوى إجابات أفراد العينة عن متغيرات الدراسة.
- **الانحراف المعياري:** يعتبر الانحراف المعياري من أكثر مقاييس النزعة المركزية استخداماً، إذ يقيس درجة تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي.
- **اختبار التوزيع الطبيعي:** يتم التحقق من إتباع متغيرات الدراسة للتوزيع الطبيعي.
- **اختبار T للعينة الواحدة:** من أجل اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والثانية وفرضياتها الفرعية.
- **اختبار T للعينة الواحدة:** لاختبار الفرضيات في متغيرات الدراسة التي تُعزى للجنس.
- **اختبار التباين الأحادي:** لاختبار الفرضيات التي تُعزى للعمر والمستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية والفئة الوظيفية.

(2) صدق وثبات أداة الدراسة: وهو يشمل ما يلي:

أولاً- اختبار الصدق: هو يشمل نوعين هما:

✓ الصدق الظاهري للاستبيان: تم عرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على عدد من الأساتذة المتخصصين في مجال الدراسة، بلغ عددهم 03 محكمين (انظر الملحق رقم 04)، وذلك للتأكد من الصدق الظاهري لأداة القياس، حيث تم أخذ جميع الملاحظات المقدمة من طرف المحكمين، فيما يخص وضوح العبارة من حيث المحتوى والصياغة، وتصحيح ما تم تصحيحه من خلال الاضافة والدمج والحذف، في ضوء الآراء التي اتفق عليها 70% من المحكمين.

✓ صدق الاتساق الداخلي والبنائي للاستبيان: نتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان من خلال معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة وبين البعد الذي تنتمي إليه.

❖ صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني: تظهر نتائج صدق الاتساق الداخلي لمحور تأثير أزمة

كوفيد\_19 على الموارد البشرية وبيئة العمل، كما هو موضح في الجدول رقم(18).

الجدول رقم (18): صدق الاتساق الداخلي لفقرات لمحور تأثير أزمة كوفيد\_19 على الموارد البشرية

#### وبيئة العمل

الرقم	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية sig
1.	شعرت بالأمان الوظيفي (أي عدم الخوف من فقدان الوظيفة)	0,683**	0,000
2.	تعاملت مع القلق حول متطلبات العمل الجديدة لقدرتك على استخدامها أو التحكم بها	0,781**	0,000
3.	كانت بيئة العمل بمجمع صيدال مهية جيداً للتعامل مع الأزمة	0,713**	0,000
4.	تعاملت بمرونة مع الضغط النفسي الناتج عن قلة تواصلك مع وملائك والعمل معهم	0,763**	0,000



5.	تحكمت في استخدام قدراتك في العمل أثناء الأزمة	0,814**	0,000
6.	تمكنت من الحفاظ على الحد الأدنى من الأداء المطلوب منك أثناء الأزمة	0,569**	0,000

\*\* : دال احصائيا عند القيمة الاحتمالية 0.01

\* : دال احصائيا عند مستوى دلالة 0.05

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss.

يتبين من الجدول رقم (18) أن القيمة الاحتمالية sig لكل عبارة من عبارات المحور الثاني: تأثير أزمة كوفيد\_19 على الموارد البشرية وبيئة العمل، مع الدرجة الكلية لهذا البعد، قوية وموجبة وهي تتراوح ضمن المجال 0.569 إلى 0.814، وكلها دالة إحصائية عند دلالة 0.01، وعليه فإن شرط صدق الاتساق الداخلي لمتغير والمحور الثاني تأثير أزمة كوفيد\_19 على الموارد البشرية وبيئة العمل، محقق.

❖ صدق الاتساق الداخلي للمحور الثالث: تظهر نتائج صدق الاتساق الداخلي لمحور تأثير أزمة

كوفيد\_19 على أداء إدارة الموارد البشرية، كما هو موضح في الجدول رقم(19).

الجدول رقم (19): صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور تأثير أزمة كوفيد\_19 على أداء إدارة الموارد

#### البشرية

الرقم	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية sig
1.	كانت إدارة الموارد البشرية في المجمع صارمة من حيث تطبيق البروتوكول الصحي والتباعد الاجتماعي لصحة وسلامة الموظفين	0,618**	0,000

0,000	0,744**	2. كان هناك اتصال فعال بين إدارة الموارد البشرية وموظفيها من حيث إيصال المعلومات المناسبة التي تخص الأزمة في الوقت المناسب
0,000	0,683**	3. عملت إدارة الموارد البشرية على تكييف ساعات العمل مع الحياة الشخصية للموظفين أثناء الأزمة
0,000	0,635**	4. استفدت من تدريب داخلي يزيد من مهاراتك وكفاءاتك للتعامل مع الوسائل التكنولوجية للتحكم في متطلبات العمل أثناء الأزمة
0,000	0,407**	5. شعرت بالعدالة في المعاملة أثناء الأزمة بسبب إجراءات العمل الجديدة فيما يخص العمل الحضوري والعمل عن بعد
0,000	0,732**	6. كانت سياسة الأجور والتعويضات في المجمع عادلة وفعالة وعملت على تثمين أدائك الذي قدّمته
0,000	0,696**	7. اعتمد المجمع على أنشطة أو سياسات تعمل على الاهتمام بالصحة النفسية للموظف

\*\* : دال احصائيا عند القيمة الاحتمالية 0.01

\* : دال احصائيا عند مستوى دلالة 0.05

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss.

يتبين من الجدول رقم (19) أنَّ القيمة الاحتمالية sig لكل عبارة من عبارات المحور الثالث: تأثير أزمة كوفيد\_19 على أداء إدارة الموارد البشرية، مع الدرجة الكلية لهذا البُعد، قوية وموجبة وهي تتراوح ضمن المجال 0.407 إلى 0.744، وكلّهما دالة إحصائية عند دلالة 0.01، وعليه فإن شرط صدق الاتساق الداخلي لمتغير والمحور الثالث تأثير أزمة كوفيد\_19 على أداء إدارة الموارد البشرية، محقق.

❖ **صدق الاتساق الداخلي للمحور الرابع:** تظهر نتائج صدق الاتساق الداخلي لمحور تأثير ما بعد

أزمة كوفيد\_19 على ممارسات إدارة الموارد البشرية (إعادة البناء والتعافي بعد الأزمة)، كما هو موضح في الجدول رقم(20).

**الجدول رقم (20):** صدق الاتساق الداخلي لفقرات لمحور تأثير ما بعد أزمة كوفيد\_19 على ممارسات

**إدارة الموارد البشرية (إعادة البناء والتعافي بعد الأزمة)**

الرقم	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية sig
1.	رأيت أن الموارد البشرية أثناء الأزمة كانت فعالة لتجاوز الأزمة بأقل أضرار ممكنة	0,683**	0,000
2.	رأيت أن ممارسات إدارة الموارد البشرية خلال الأزمة وبعدها أصبحت مرنة وتتمتع بالرشاقة التي تجعلها أكثر استعدادا لأزمات أخرى محتملة	0,717**	0,000
3.	هل اكتسبت أثناء الأزمة معارف ومهارات جديدة جعلتك تقوم بأداء أفضل بعد الأزمة	0,615**	0,000
4.	اعتمد المجمع على العمل بعد أو العمل الهجين بعد الأزمة	0,633**	0,000

0,000	0,688**	تواكب إدارة الموارد البشرية الحالية وسائل الذكاء الاصطناعي وتعمل على تدريب عمالها من أجل تكثيف أكبر مع المحيط	5.
0,000	0,634**	تعمل إدارة الموارد البشرية بعد الأزمة على تطوير ممارساتها واستراتيجياتها لجعلها أكثر مرونة	6.

\*\* : دال احصائيا عند القيمة الاحتمالية 0.01

\* : دال احصائيا عند مستوى دلالة 0.05

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS.

يتبين من الجدول رقم (20) أن القيمة الاحتمالية sig لكل عبارة من عبارات المحور الرابع: تأثير ما بعد أزمة كوفيد\_19 على ممارسات إدارة الموارد البشرية (إعادة البناء والتعافي بعد الأزمة)، مع الدرجة الكلية لهذا البُعد، قوية وموجبة وهي تتراوح ضمن المجال 0.615 إلى 0.717، وكلها دالة إحصائيا عند دلالة 0.01، وعليه فإن شرط صدق الاتساق الداخلي لمتغير والمحور الرابع تأثير ما بعد أزمة كوفيد\_19 على ممارسات إدارة الموارد البشرية (إعادة البناء والتعافي بعد الأزمة)، محقق.

❖ **الصدق البنائي لمتغير إدارة الموارد البشرية في ظل أزمة كوفيد 19:** تظهر نتائج الصدق البنائي للمحور الكلي المتمثل في إدارة الموارد البشرية في ظل أزمة كوفيد 19، كما هو موضح في الجدول رقم(21).

**الجدول رقم(21): الصدق البنائي لمتغير إدارة الموارد البشرية في ظل أزمة كوفيد 19**

المحور	البعد	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية sig
الثاني	تأثير أزمة كوفيد_19 على الموارد البشرية وبيئة العمل	0,496**	0,000

0,000	0,828**	تأثير أزمة كوفيد_19 على أداء إدارة الموارد البشرية	الثالث
0,000	0,708**	تأثير ما بعد أزمة كوفيد_19 على ممارسات إدارة الموارد البشرية (إعادة البناء والتعافي بعد الأزمة)	الرابع

\*\* : دال احصائيا عند القيمة الاحتمالية 0.01

\* : دال احصائيا عند مستوى دلالة 0.05

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss.

يتبين من الجدول رقم (21) أن القيمة الاحتمالية sig لكل بُعد من الأبعاد الثلاث، مع الدرجة الكلية لمتغير إدارة الموارد البشرية في ظل أزمة كوفيد 19، قوية وموجبة وهي تتراوح ضمن المجال 0.496 إلى 0.828، وكلها دالة إحصائيا عند دلالة 0.01، وعليه فإن شرط الصدق البنائي لمتغير لمحور إدارة الموارد البشرية في ظل أزمة كوفيد 19، محقق.

ثانيا: ثبات أداة الدراسة

ثبات الاستبيان يعني أن يعطي هذا الاستبيان نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، حيث تظهر نتائج اختبار معامل الثبات ألفا كرومباخ للاستبيان في الجدول رقم (22).

الجدول رقم (22): معامل الثبات ألفا كرومباخ للاستبيان

المتغيرات	عدد العبارات	معامل ألفا كرومباخ
تأثير أزمة كوفيد_19 على الموارد البشرية وبيئة العمل	6	0,814
تأثير أزمة كوفيد_19 على أداء إدارة الموارد البشرية	6	0,764
تأثير ما بعد أزمة كوفيد_19 على ممارسات إدارة الموارد البشرية (إعادة البناء والتعافي بعد الأزمة)	7	0,743
إدارة الموارد البشرية في ظل أزمة كوفيد 19	19	0,788

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss.

أظهرت نتائج الجدول رقم (22) أن قيمة معامل الفاكرومباخ لجميع لمتغير الدراسة إدارة الموارد البشرية في ظل أزمة كوفيد 19 بلغ 0.788، وهي قيمة جيدة لكونها أعلى من القيمة المقبولة 0.70. أما بالنسبة لأبعاده الثلاث التي تشملها محاور الاستبيان، فإن قيمة معامل الفاكرومباخ تتراوح بين 0.743 و0.814، وهي كلها قيم أكبر من 0.7، وعليه فاستبيان الدراسة يتميز بثبات جيد، وهو محقق وصالح للاستخدام التحليل.

(3) خصائص عينة الدراسة: يتم توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة على النحو التالي:

أولاً: توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

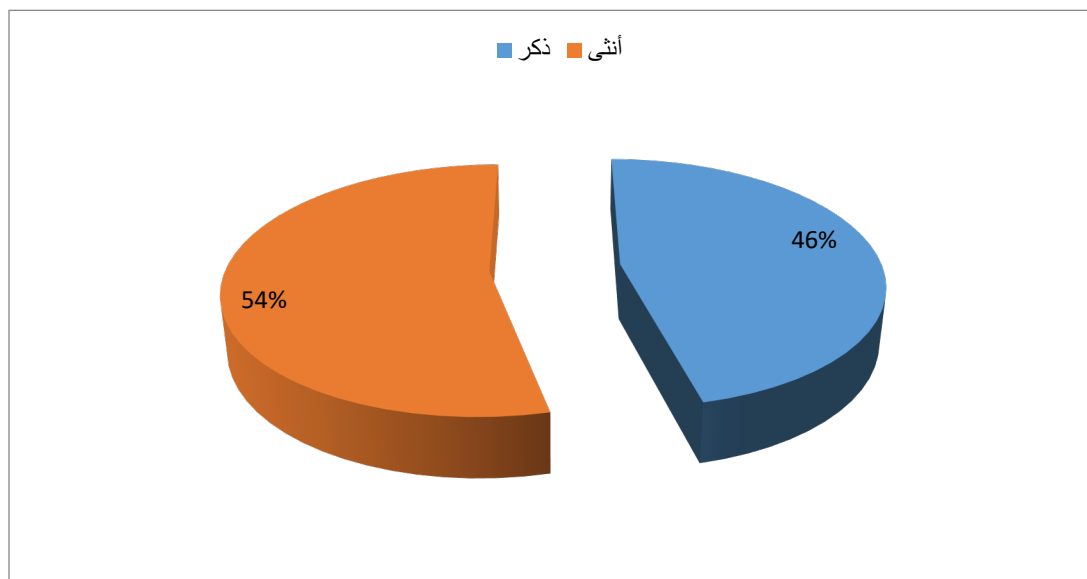
الجدول رقم(23): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
46,3	37	ذكر
53,8	43	أنثى
100,0	80	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss.

ويمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب الجنس في التمثيل البياني التالي:

الشكل رقم(13): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Excel

من الجدول والشكل السابقين يتضح أن أكثر من نصف أفراد العينة من الإناث بعدد قدره 43 بما نسبته 53.8%، أما نسبة الذكور فتقدر 46.3% بعدد قدره 37، مما يعني وجود تقارب بين الجنسين في استلام الوظائف بمجمع صيدال، القائمة على مبدأ تكافؤ الفرص بغض النظر عن الجنس.

ثانياً\_ توزيع أفراد العينة حسب العمر:

الجدول رقم(24): توزيع أفراد العينة حسب العمر

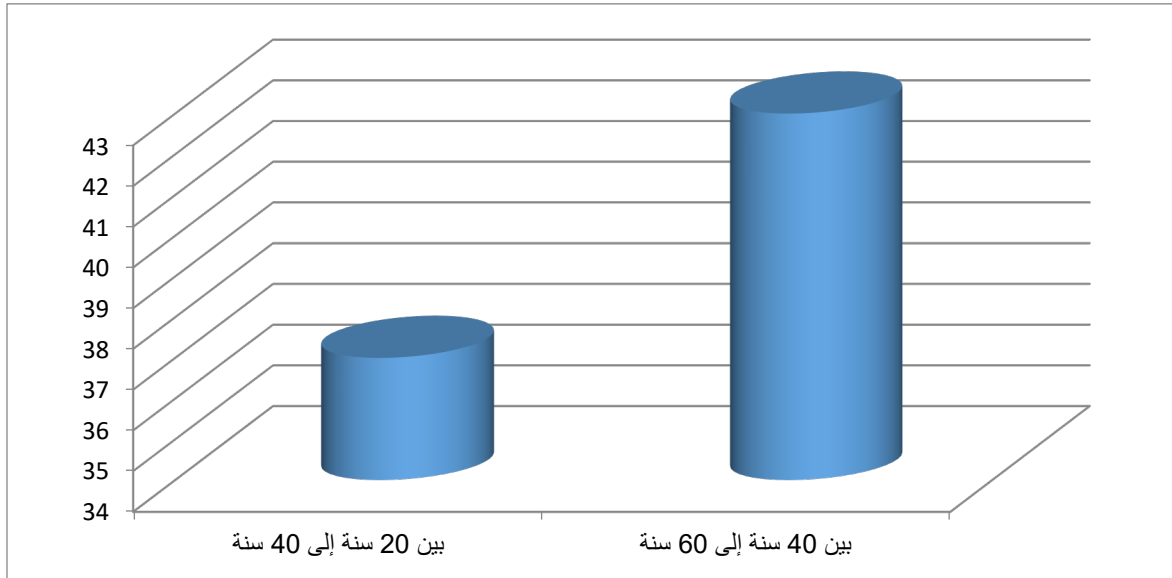
العمر	التكرار	النسبة %
بين 20 سنة إلى 40 سنة	37	46,3
بين 40 سنة إلى 60 سنة	43	53,8
أكثر من 60 سنة	00	00

المجموع	80	100,0
---------	----	-------

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss.

ويمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب العمر في التمثيل البياني التالي:

الشكل رقم(14): توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Excel

من الجدول والشكل السابقين يتضح أن ما يزيد بقليل عن نصف أفراد العينة سنهم بين 40 سنة إلى 60 سنة، بنسبة 53.8%، وعدد قدره 43 مبحوثا، تليها نسبة 46.3% التي تعبر عن 37 مبحوثا سنهم من 20 سنة إلى 40 سنة، أما الذين سنهم 60 سنة فأكثر، فنسبتهم معدومة، وهذا التوزيع يؤكد أن مُجمع صيدال يمتلك موارد بشرية في عز عطائها المهني، والقادرة جسمانيا على أداء وظائفها مع توفر الخبرة اللازمة المتواجدة لدى الكبار في السن.



ثالثا\_ توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي:

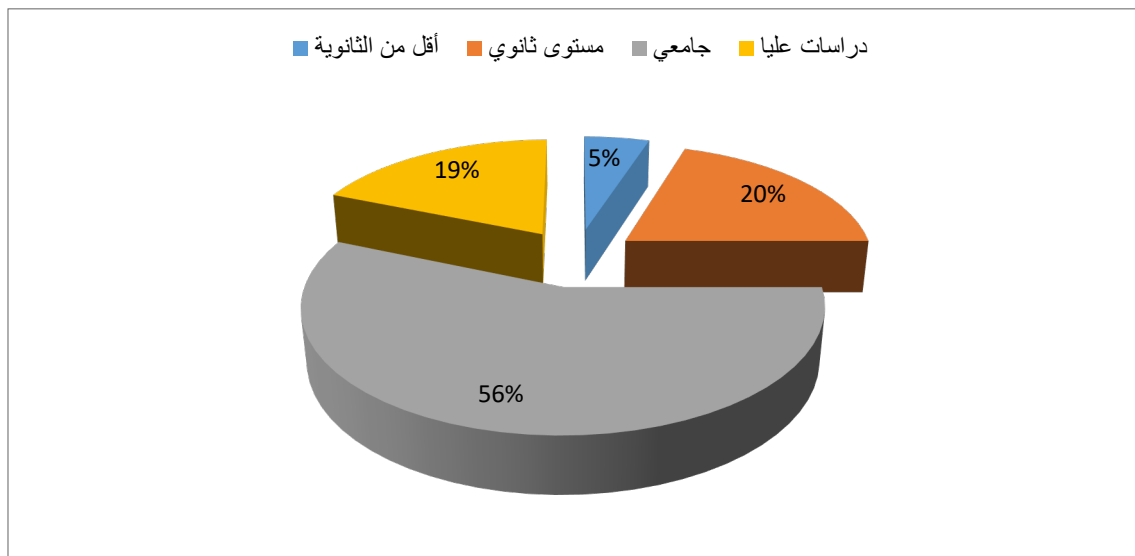
الجدول رقم(25): توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي

النسبة %	التكرار	المستوى العلمي
5,0	4	أقل من الثانوي
20,0	16	مستوى ثانوي
56,3	45	جامعي
18,8	15	دراسات عليا
100,0	80	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss.

ويمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي في التمثيل البياني التالي:

الشكل رقم(15): توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss.

من الجدول والشكل السابقين يتضح أن ما يزيد بقليل عن نصف أفراد العينة لهم مستوى جامعي (لسانس وماستر) يمثلون ما نسبة 56.3%، عددهم 45 فرداً، أما نسبة 20% فهي تمثل 16 مبحوثاً لديهم مستوى ليسانس، في حين أن 15 مبحوثاً لديهم شهادة دراسات عليا (ماجستير ودكتوراه)، أما أقل نسبة فبلغت 5%، تمثل 4 مستجوبين مستواه العلمي أقل من ثانوي، حيث إن هذا التوزيع يؤكد أن مُجمع صيدال موظفوها لديهم المعرفة العالية وغالبتهم خريجو الجامعات، من أعلى الشهادات بما فيها ماجستير ودكتوراه، مما عنصر ايجابي في المؤسسة محل الدراسة.

رابعاً\_ توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية:

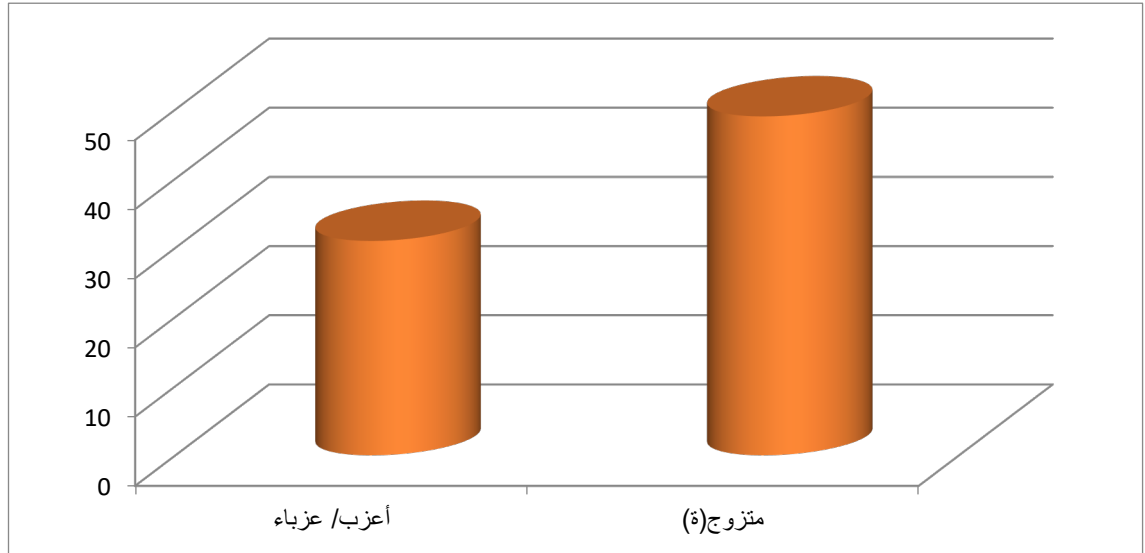
الجدول رقم(26): توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

النسبة%	التكرار	الحالة الاجتماعية
38,8	31	أعزب /عزباء
61,3	49	متزوج(ة)
00	00	أرمل (ة)
00	00	مطلق (ة)
100,0	80	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات spss.

ويمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية في التمثيل البياني التالي:

الشكل رقم(16): توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss.

من الجدول والشكل السابقين يتضح أنّ غالبية أفراد العينة المستجوبين متزوجون، حيث يمثلون ما نسبة 61.3 %، بعدد قدره 49 فردا، تليها نسبة 38.8% هم مستجوبين عزّاب بلغ عددهم 31 فردا، في حين أنّ نسبة الأرملة والمطلّقين من كلا الجنسين معدومة، وهذا يدل على الاستقرار النفسي نوعا ما لأفراد العينة، إذا أن كونهم متزوجون او مقبولون على الزواج يزيد من احتمالية حذرهم والتعامل مع أزمة كوفيد\_19.

خامسا\_ توزيع أفراد العينة حسب الفئة الوظيفية:

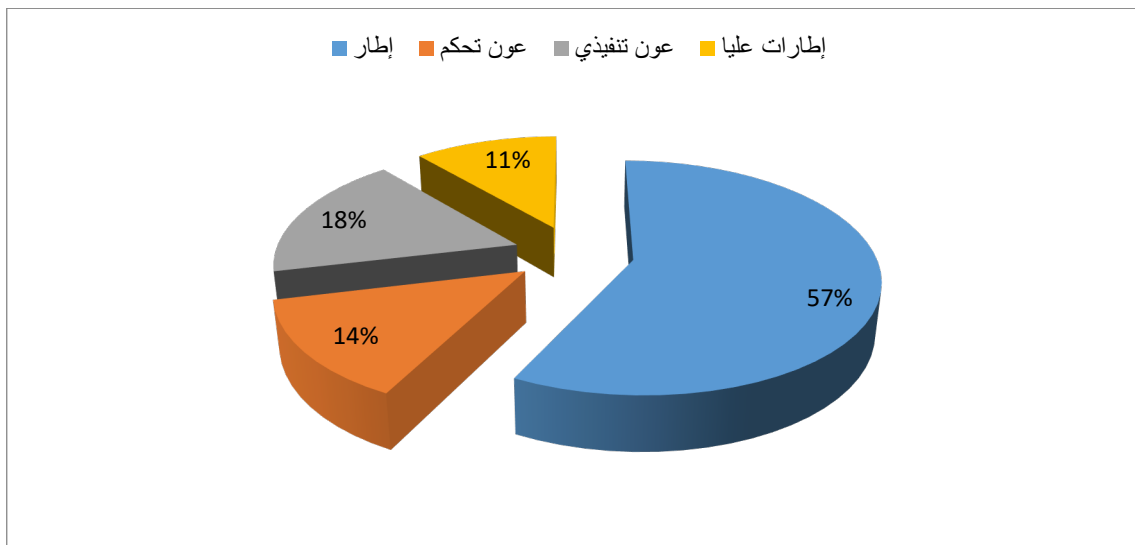
الجدول رقم(27): توزيع أفراد العينة حسب الفئة الوظيفية

النسبة %	التكرار	الفئة الوظيفية
57,5	46	إطار
13,8	11	عون تحكم
17,5	14	عون تنفيذي
11,3	9	إطارات عليا
100,0	80	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss.

ويمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب الفئة الوظيفية في التمثيل البياني التالي:

الشكل رقم(17): توزيع أفراد العينة حسب الفئة الوظيفية



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss.

من الجدول والشكل السابقين يتضح أنّ ما يزيد بقليل عن نصف أفراد العينة هم إطارات يمثلون ما نسبة 57.3%، عددهم 46 فرداً، أما نسبة 17.5% فهي تمثل 14 مبحوثاً يشتغلون في فئة أعوان التنفيذ في حين أنّ 11 مستوجبا هم أعوان تحكم، يمثلون ما نسبته 13.8%، أمّا أقل نسبة فبلغت 11.3%، تمثل 9 مستجوبين يشتغلون إطارات عليا، حيث إن هذا التوزيع في أن مُجمع صيدال موظفوها يوزع موارده البشرية وفقاً لأنشطته ووظائفه المختلفة.

#### 4) عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة

يتم عرض نتائج إجابات أفراد العينة حول المتغير إدارة الموارد البشرية في ظل أزمة كوفيد\_19 من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحاور الثلاث التي تتدرج ضمنه وهي: محور تأثير أزمة كوفيد\_19 على الموارد البشرية وبيئة العمل، ومحور تأثير أزمة كوفيد\_19 على أداء إدارة الموارد البشرية، بالإضافة إلى محور تأثير ما بعد أزمة كوفيد\_19 على ممارسات إدارة الموارد البشرية (إعادة البناء والتعافي بعد الأزمة).

أولاً: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول المحور الثاني: تأثير أزمة كوفيد\_19 على الموارد البشرية وبيئة العمل

يتم عرض نتائج إجابات أفراد العينة حول لبعد ومحور تأثير أزمة كوفيد\_19 على الموارد البشرية وبيئة العمل، خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعباراته واللبعد الكلي.

الجدول رقم (28): نتائج إجابات المستجوبين حول المحور الثاني لتأثير أزمة كوفيد\_19 على الموارد

#### البشرية وبيئة العمل

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	ترتيب
1.	شعرت بالأمان الوظيفي (أي عدم الخوف من فقدان الوظيفة)	3,58	1,088	مرتفع	2
2.	تعاملت مع القلق حول متطلبات العمل الجديدة لقدرتك على استخدامها أو التحكم بها	3,58	1,065	مرتفع	1
3.	كانت بيئة العمل بمجمع صيدال مهياً جيداً للتعامل مع الأزمة	3,05	1,190	متوسط	5

4.	تعاملت بمرونة مع الضغط النفسي الناتج عن قلة تواصلك مع وملائك والعمل معهم	3,18	1,134	متوسط	3
5.	تحكمت في استخدام قدراتك في العمل أثناء الأزمة	3,11	1,158	متوسط	4
6.	تمكنت من الحفاظ على الحد الأدنى من الأداء المطلوب منك أثناء الأزمة	2,68	1,145	متوسط	6
مجممل إجابات المحور الثاني: تأثير أزمة كوفيد_19 على الموارد البشرية وبيئة العمل					
		3,19	0,814	متوسط	--

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss.

تضمن الجدول رقم (28) إجابات المستجوبين حول تأثير أزمة كوفيد\_19 على الموارد البشرية وبيئة العمل، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين 2.68 و3.58، أما قيمة المتوسط الحسابي العام لهذا البُعد والمحور الثاني فبلغ 3.19، مما يدل على موافقة متوسطة لأنه ينتمي للمجال [2.6-3.4]، ضمن فئات مقياس سلم ليكارت الخماسي. أما بخصوص الانحراف المعياري فبلغ 0.814، وهو أقل من الواحد الصحيح، مما يعني درجة تشتت مقبولة في إجابات أفراد العينة حول هذا البُعد والمحور الثاني.

كما تم ترتيب عبارات هذا البُعد حسب متوسطاتها الحسابية كما يلي:

- 1) للعبارة رقم 2 بمتوسط حسابي 3.58، ينتمي للمجال [3.4-4.2]، مما يدل على أنّ المستجوبين موافقون بدرجة مرتفعة على أن الموارد البشرية بمجمع صيدال تعاملوا مع القلق حول متطلبات العمل الجديدة لامتلاكهم قدرات التحكم بمسببات القلق، أما الانحراف المعياري فبلغ 1.065، وهو أكبر من 1، مما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.
- 2) للعبارة رقم 1 بمتوسط حسابي 3.58، ينتمي للمجال [3.4-4.2]، مما يدل على أنّ المستجوبين موافقون بدرجة مرتفعة على أن الموارد البشرية بمجمع صيدال شعروا بالأمان الوظيفي، أي عدم الخوف من فقدان الوظيفة خلال أزمة كوفيد-19، أما الانحراف المعياري فبلغ 1.088، وهو أكبر من 1، مما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

- 3) للعبارة رقم 4 بمتوسط حسابي 3.18، ينتمي للمجال [2.6-3.4]، مما يدل على أنّ المستجوبين موافقون بدرجة متوسطة على أن الموارد البشرية بمجمع صيدال تعاملوا بمرونة مع الضغط النفسي

الناتج عن قلة تواصلهم مع زملائك والعمل معهم، أما الانحراف المعياري فبلغ 1.134، وهو أكبر من 1، مما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

(4) للعبارة رقم 5 بمتوسط حسابي 3.11، ينتمي للمجال [2.6-3.4]، مما يدل على أنّ المستجوبين موافقون بدرجة متوسطة على أن الموارد البشرية بمجمع صيدال تحكموا في استخدام قدراتهم في العمل أثناء أزمة كوفيد-19، أما الانحراف المعياري فبلغ 1.158، وهو أكبر من 1، مما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

(5) للعبارة رقم 3 بمتوسط حسابي 3.05، ينتمي للمجال [2.6-3.4]، مما يدل على أنّ المستجوبين موافقون بدرجة متوسطة على أن الموارد البشرية بمجمع صيدال أكدوا على بيئة العمل بمجمع صيدال كانت مهيأة جيداً للتعامل مع أزمة كوفيد-19، أما الانحراف المعياري فبلغ 1.190، وهو أكبر من 1، مما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

(6) للعبارة رقم 6 بمتوسط حسابي 2.68، ينتمي للمجال [2.6-3.4]، مما يدل على أنّ المستجوبين موافقون بدرجة متوسطة على أن الموارد البشرية بمجمع صيدال تمكنوا من الحفاظ على الحد الأدنى من الأداء المطلوب منهم أثناء الأزمة، أما الانحراف المعياري فبلغ 1.145، وهو أكبر من 1، مما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

ثانياً: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول المحور الثالث: تأثير أزمة كوفيد\_19 على أداء إدارة الموارد البشرية

يتم عرض نتائج إجابات أفراد العينة حول لبعد ومحور تأثير أزمة كوفيد\_19 على أداء إدارة الموارد البشرية، خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعباراته والبعد الكلي.

الجدول رقم (29): نتائج إجابات المستجوبين حول المحور الثالث لتأثير أزمة كوفيد\_19 على أداء

#### إدارة الموارد البشرية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	ترتيب
1.	كانت إدارة الموارد البشرية في المجمع صارمة من حيث تطبيق البروتوكول الصحي والتباعد الاجتماعي لصحة وسلامة الموظفين	3,71	1,009	مرتفع	1

2.	كان هناك اتصال فعال بين إدارة الموارد البشرية وموظفيها من حيث إيصال المعلومات المناسبة التي تخص الأزمة في الوقت المناسب	3,54	1,055	مرتفع	2
3.	عملت إدارة الموارد البشرية على تكييف ساعات العمل مع الحياة الشخصية للموظفين أثناء الأزمة	3,40	1,026	مرتفع	3
4.	استعدت من تدريب داخلي يزيد من مهارتك وكفاءتك للتعامل مع الوسائل التكنولوجية للتحكم في متطلبات العمل أثناء الأزمة	3,03	1,147	متوسط	6
5.	شعرت بالعدالة في المعاملة أثناء الأزمة بسبب إجراءات العمل الجديدة فيما يخص العمل الحضوري والعمل عن بعد	3,00	1,136	متوسط	7
6.	كانت سياسة الأجور والتعويضات في المجمع عادلة وفعالة وعملت على تامين أدائك الذي قدّمته	3,04	1,216	متوسط	5
7.	اعتمد المجمع على أنشطة أو سياسات تعمل على الاهتمام بالصحة النفسية للموظف	3,09	1,105	متوسط	4
مجمّل إجابات المحور الثالث: تأثير أزمة كوفيد_19 على أداء إدارة الموارد البشرية		3,26	0,708	متوسط	--

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss.

تضمن الجدول رقم (29) إجابات المستجوبين حول عبارات محور وبُعد تأثير أزمة كوفيد\_19 على أداء إدارة الموارد البشرية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين 3.00 و 3.71، أما قيمة المتوسط الحسابي العام لهذا البُعد والمحور الثالث فبلغ 3.26، مما يدل على موافقة متوسطة لأنه ينتمي للمجال [2.6-3.4]، ضمن فئات مقياس سلم ليكرث الخماسي. أما بخصوص الانحراف المعياري فبلغ 0.708، وهو أقل من الواحد الصحيح، مما يعني درجة تشتت مقبولة في إجابات أفراد العينة حول هذا البُعد والمحور الثالث.



كما تم ترتيب عبارات هذا البُعد حسب متوسطاتها الحسابية كما يلي:

- (1) للعبارة رقم 1 بمتوسط حسابي 3.71، ينتمي للمجال [3.4-4.2]، مما يدل على أنّ المستجوبين موافقون بدرجة مرتفعة على أن إدارة الموارد البشرية بمجمع صيدال كانت في المجمع صارمة من حيث تطبيق البروتوكول الصحي والتباعد الاجتماعي لصحة وسلامة الموظفين، أما الانحراف المعياري فبلغ 1.009، وهو أكبر من 1، مما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.
- (2) للعبارة رقم 2 بمتوسط حسابي 3.54، ينتمي للمجال [3.4-4.2]، مما يدل على أنّ المستجوبين موافقون بدرجة مرتفعة على أن وجود اتصال فعال بين إدارة الموارد البشرية وموظفيها من حيث إيصال المعلومات المناسبة التي تخص الأزمة في الوقت المناسب، أما الانحراف المعياري فبلغ 1.055، وهو أكبر من 1، مما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.
- (3) للعبارة رقم 3 بمتوسط حسابي 3.40، ينتمي للمجال [3.4-4.2]، مما يدل على أنّ المستجوبين موافقون بدرجة مرتفعة على أن إدارة الموارد البشرية بمجمع صيدال عملت على تكيف ساعات العمل مع الحياة الشخصية للموظفين أثناء الأزمة، أما الانحراف المعياري فبلغ 1.026، وهو أكبر من 1، مما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.
- (4) للعبارة رقم 7 بمتوسط حسابي 3.09، ينتمي للمجال [2.6-3.4]، مما يدل على أن المستجوبين موافقون بدرجة متوسطة على أن تطبيق مجمع صيدال وممارسة أنشطة أو سياسات تعمل على الاهتمام بالصحة النفسية للموظفين، أما الانحراف المعياري فبلغ 1.105، وهو أكبر من 1، مما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.
- (5) للعبارة رقم 6 بمتوسط حسابي 3.04، ينتمي للمجال [2.6-3.4]، مما يدل على أن المستجوبين موافقون بدرجة متوسطة على أن سياسة الأجور والتعويضات في المجمع عادلة وفعالة وعملت على تثمين أداء الموارد البشرية ومجهوداتهم في العمل، أما الانحراف المعياري فبلغ 1.216، وهو أكبر من 1، مما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.
- (6) للعبارة رقم 4 بمتوسط حسابي 3.03، ينتمي للمجال [2.6-3.4]، مما يدل على أنّ المستجوبين موافقون بدرجة متوسطة على أن استفادة الموارد البشرية بمجمع صيدال من تدريب داخلي يزيد من مهاراتهم وكفاءاتهم للتعامل مع الوسائل التكنولوجية، للتحكم في متطلبات العمل أثناء الأزمة، أما الانحراف المعياري فبلغ 1.147، وهو أكبر من 1، مما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

(7) للعبارة رقم 5 بمتوسط حسابي 3.00، ينتمي للمجال [2.6-3.4]، مما يدل على أنّ المستجوبين موافقون بدرجة متوسطة على أن شعور الموارد البشرية بمجمع صيدال بالعدالة في المعاملة أثناء الأزمة بسبب إجراءات العمل الجديدة فيما يخص العمل الحضوري والعمل عن بعد، أما الانحراف المعياري فبلغ 1.136، وهو أكبر من 1، مما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

رابعاً\_ عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول المحور الرابع: تأثير ما بعد أزمة كوفيد\_19 على ممارسات إدارة الموارد البشرية (إعادة البناء والتعافي بعد الأزمة)

يتم عرض نتائج إجابات أفراد العينة حول لبعد ومحور تأثير ما بعد أزمة كوفيد\_19 على ممارسات إدارة الموارد البشرية (إعادة البناء والتعافي بعد الأزمة)، خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعباراته والبعد الكلي.

الجدول رقم (30): نتائج إجابات المستجوبين حول المحور الثالث لتأثير ما بعد أزمة كوفيد\_19 على ممارسات إدارة الموارد البشرية (إعادة البناء والتعافي بعد الأزمة)

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	ترتيب
1.	أضحت الموارد البشرية أثناء الأزمة فعالة لتجاوز الأزمة بأقل أضرار ممكنة	3,39	0,974	متوسط	1
2.	أصبحت ممارسات إدارة الموارد البشرية خلال الأزمة وبعدها تتمتع بالمرنة والرشاقة التي تجعلها أكثر استعداداً لأزمات أخرى محتملة	3,24	1,082	متوسط	3
3.	اكسبتك الأزمة معارف ومهارات جديدة جعلتك تقوم بأداء أفضل بعد الأزمة	3,38	1,048	متوسط	2
4.	اعتمد المجمع على العمل بعد أو العمل الهجين بعد الأزمة	3,03	0,981	متوسط	5
5.	تواكب إدارة الموارد البشرية الحالية وسائل الذكاء الاصطناعي وتعمل على تدريب عمالها من أجل تكيف أكبر مع المحيط	2,83	1,016	متوسط	6

6.	تعمل إدارة الموارد البشرية بعد الأزمة على تطوير ممارساتها واستراتيجياتها لجعلها أكثر مرونة	3,16	1,037	متوسط	4
	مجمّل إجابات المحور الرابع: تأثير ما بعد أزمة كوفيد_19 على ممارسات إدارة الموارد البشرية (إعادة البناء والتعافي بعد الأزمة)	3,17	0,677	متوسط	--

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss.

تضمّن الجدول رقم (30) إجابات المستجوبين حول عبارات محور وُبعد تأثير ما بعد أزمة كوفيد\_19 على ممارسات إدارة الموارد البشرية (إعادة البناء والتعافي بعد الأزمة)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين 2.83 و 3.39، أما قيمة المتوسط الحسابي العام لهذا البُعد والمحور الرابع فبلغ 3.17، ممّا يدل على موافقة متوسطة لأنه ينتمي للمجال [2.6-3.4]، ضمن فئات مقياس سلم ليكارت الخماسي. أما بخصوص الانحراف المعياري فبلغ 0.677، وهو أقل من الواحد الصحيح، مما يعني درجة تشتت مقبولة في إجابات أفراد العينة حول هذا البُعد والمحور الرابع

كما تم ترتيب عبارات هذا البُعد حسب متوسطاتها الحسابية كما يلي:

(1) للعبارة رقم 1 بمتوسط حسابي 3.39، ينتمي للمجال [3.4-4.2]، مما يدل على أنّ المستجوبين موافقون بدرجة متوسطة على أن الموارد البشرية بمجمع صيدال أثناء الأزمة كانت فعالة لتجاوز الأزمة بأقل أضرار ممكنة، أما الانحراف المعياري فبلغ 0.974، وهو أقل من 1، مما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

(2) للعبارة رقم 3 بمتوسط حسابي 3.38، ينتمي للمجال [3.4-4.2]، مما يدل على أنّ المستجوبين موافقون بدرجة متوسطة على أن الموارد البشرية بمجمع صيدال اكتسبت أثناء الأزمة معارف ومهارات جديدة جعلتهم يقومون بأداء أفضل بعد الأزمة، أما الانحراف المعياري فبلغ 1.048، وهو أكبر من 1، مما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

(3) للعبارة رقم 2 بمتوسط حسابي 3.24، ينتمي للمجال [3.4-4.2]، مما يدل على أنّ المستجوبين موافقون بدرجة متوسطة على أن ممارسات إدارة الموارد البشرية بمجمع صيدال خلال الأزمة وبعدها أصبحت مرنة وتتمتع بالرشاقة التي تجعلها أكثر استعدادا لأزمات أخرى محتملة، أما الانحراف المعياري فبلغ 1.082، وهو أكبر من 1، مما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

(4) للعبارة رقم 6 بمتوسط حسابي 3.16، ينتمي للمجال [3.4-4.2]، مما يدل على أنّ المستجوبين موافقون بدرجة متوسطة على أن إدارة الموارد البشرية بمجمع صيدال تعمل بعد الأزمة على تطوير ممارساتها واستراتيجياتها لجعلها أكثر مرونة، أما الانحراف المعياري فبلغ 1.037، وهو أكبر من 1، مما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

(5) للعبارة رقم 4 بمتوسط حسابي 3.03، ينتمي للمجال [3.4-4.2]، مما يدل على أنّ المستجوبين موافقون بدرجة متوسطة على أن اعتماد مجمع صيدال على العمل بُعد أو العمل الهجين بعد الأزمة، أما الانحراف المعياري فبلغ 0.981، وهو أكبر من 1، مما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

(6) للعبارة رقم 5 بمتوسط حسابي 2.83، ينتمي للمجال [3.4-4.2]، مما يدل على أنّ المستجوبين موافقون بدرجة متوسطة على مواكبة إدارة الموارد البشرية بمجمع صيدال لاستخدام وسائل الذكاء الاصطناعي، وتعمل على تدريب عمالها من أجل تكيف أكبر مع المحيط، أما الانحراف المعياري فبلغ 1.016، وهو أكبر من 1، مما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

#### (5) اختبار فرضيات الدراسة

يتم التحقق من اعتدالية التوزيع قبل اختبار فرضيات الدراسة، من خلال اختبارين أساسيين هما الالتواء والتفطح، واختبار Kolmogorov-Smirnov وShapiro-Wilk

الجدول رقم (31): اختبار التوزيع الطبيعي اعتمادا على معاملي الالتواء والتفطح

المتغيرات	معامل الالتواء	معامل التفطح
تأثير أزمة كوفيد_19 على الموارد البشرية وبيئة العمل	-0,338	0,600
تأثير أزمة كوفيد_19 على أداء إدارة الموارد البشرية	0,065	-0,473
تأثير ما بعد أزمة كوفيد_19 على ممارسات إدارة الموارد البشرية (إعادة البناء والتعافي بعد الأزمة)	-0,059	-0,201
إدارة الموارد البشرية في ظل أزمة كوفيد 19	-0,102	-0,131

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss.

يتضح من الجدول رقم (31) إن قيم معامل الالتواء تتراوح بين 0.059 و-0.102 وهي ضمن المجال 3- إلى 3، بالإضافة إلى أن قيم التفطح تتراوح بين -0.131 و0.600، وهي أقل من 7.

أما نتائج اختبار التوزيع الطبيعي من خلال اختبائي Kolmogorov-Smirnov وShapiro-Wilk، فتظهر نتائجه في الجدول رقم (32).

الجدول رقم (32): اختبار التوزيع الطبيعي اعتمادا على اختبائي Kolmogorov-Smirnov وShapiro-Wilk

Kolmogorov-Smirnova			Shapiro-Wilk			المتغير
القيمة الاحتمالية sig	درجة الحرية	قيمة Z المحسوبة	القيمة الاحتمالية sig	درجة الحرية	قيمة Z المحسوبة	
0,200	80	0,066	0,764	80	0,990	إدارة الموارد البشرية في ظل أزمة كوفيد 19

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss.

يتضح من الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية sig لمتغير الدراسة المتمثل في إدارة الموارد البشرية في ظل أزمة كوفيد 19 حسب اختبار Kolmogorov-Smirnova هي 0.200 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05، أما حسب اختبار Shapiro-Wilk فبلغت 0.764، وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05.

وعليه يتحقق شرط اعتدالية التوزيع لمتغيرات الدراسة، مما يسمح باختبار فرضيات الدراسة اعتمادا على الاختبارات المعلمية مثل: اختبار T للعينة الواحدة، واختبار T للعينتين المستقلتين، واختبار التباين الأحادي ANOVA، وذلك بدلا من الاختبارات اللامعلمية.

من أجل اختبار فرضيات الدراسة، نعتمد على قاعدة القرار، لأجل قبول الفرضية من عدمها، الموضحة في الجدول رقم (33).

الجدول رقم (33): قاعدة القرار لاختبار فرضيات الدراسة

الحالة	البيان	القرار
01	إذا كانت القيمة الاحتمالية (sig) أقل تماماً من مستوى المعنوية 0.05، أي: ( $\text{sig} < 0,05$ )، وكانت القيمة المطلقة لـ T المحسوبة أو F المحسوبة أكبر من قيمة T المجدولة.	قبول الفرضية
02	إذا كان القيمة الاحتمالية (sig) أكبر تماماً من مستوى المعنوية، أي: ( $\text{sig} > 0,05$ )، والقيمة المطلقة لـ T المحسوبة أو F المحسوبة أقل من قيمة T المجدولة	رفض الفرضية

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على: محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام spss، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص175.

#### أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية

في العنصر سيتم اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية، التي تخص وجود استراتيجية فعالة لإدارة الموارد البشرية ومن خلالها تم توجيه ممارسات إدارة الموارد البشرية لتحقيق أهداف واضحة ومحددة بمجمع صيدال في ظل أزمة كوفيد 19، من وجهة نظر العاملين، عند القيمة الاحتمالية 0.05 بالاعتماد على اختبار ( $T\_test$ ) للعينة الواحدة.

1. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: التي تنص على: "توجد استراتيجية فعالة لإدارة الموارد البشرية، لمواجهة تأثير أزمة كوفيد\_19 من خلالها تم توجيه ممارسات إدارة الموارد البشرية لتحقيق أهداف واضحة ومحددة، من وجهة نظر العاملين بمجمع صيدال-الجزائر".

الجدول رقم (34): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

الفرضية	المتغير المستقل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	القيمة الاحتمالية Sig	القرار الاحصائي
الرئيسية الأولى	إدارة الموارد البشرية في ظل أزمة كوفيد 19	3,21	0,495	3,780	0,000	قبول
قيمة T الجدولية: 1.99 (تم حسابها عند تقاطع درجة الحرية 79، مع مستوى دلالة 0.05)						

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss.

يتضح من الجدول رقم (34) أن قيمة T المحسوبة البالغة 3.780، التي هي أكبر من T الجدولية 1.99، وكذلك القيمة الاحتمالية sig البالغة 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، مما يؤكد الاهتمام بممارسات وأنشطة إدارة الموارد البشرية بمجمع صيدال في ظل أزمة كوفيد-19، وذلك من وجهة نظر العاملين. أما بالنظر إلى المتوسط الحسابي فبلغ 3.21، وهو أكبر من قيمة الوسط الفرضي 3، لسلم ليكرث الخماسي، وهو ضمن المجال الثالث [3.4-4.2]، وعليه يتم قبول الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على أنه: "توجد استراتيجية فعالة لإدارة الموارد البشرية، لمواجهة تأثير أزمة كوفيد\_19 من خلالها تم توجيه ممارسات إدارة الموارد البشرية لتحقيق أهداف واضحة ومحددة، من وجهة نظر العاملين بمجمع صيدال-الجزائر"

2. اختبار الفرضية الفرعية الأولى: التي تنص على: "مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهم الأهداف الاستراتيجية التي وضعها المجمع لمواجهة تأثيرات أزمة كوفيد\_19، من وجهة نظر العاملين بمجمع صيدال-الجزائر".

الجدول رقم (35): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

الفرضية	المتغير المستقل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	القيمة الاحتمالية Sig	القرار الاحصائي
الفرعية الأولى	تأثير أزمة كوفيد_19 على الموارد البشرية وبيئة العمل	3,19	0,814	2,130	0,036	قبول
قيمة T الجدولية: 1.99 (تم حسابها عند تقاطع درجة الحرية 79، مع مستوى دلالة 0.05)						

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss.

يتضح من الجدول رقم (35) أن قيمة T المحسوبة البالغة 2.130، التي هي أكبر من T الجدولية 1.99، وكذلك القيمة الاحتمالية sig البالغة 0.036 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، مما يؤكد الاهتمام بممارسات وأنشطة الموارد البشرية وبيئة العمل بمجمع صيدال في ظل أزمة كوفيد-19، وذلك من وجهة نظر العاملين، أما بالنظر إلى المتوسط الحسابي فبلغ 3.19، وهو أكبر من قيمة الوسط الفرضي 3، لسلم ليكرث الخماسي، وهو ضمن المجال الثالث [3.4-4.2]، وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه: "مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهم الأهداف الاستراتيجية التي وضعها المجمع لمواجهة تأثيرات أزمة كوفيد\_19، من وجهة نظر العاملين بمجمع صيدال-الجزائر".

3. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: التي تنص على: "مبادرة إدارة الموارد البشرية بمجمع صيدال بطريقة فعالة مكنتها من تحقيق النتائج المطلوبة أثناء الأزمة، من وجهة نظر العاملين بمجمع صيدال-الجزائر".



الجدول رقم (36): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

الفرضية	المتغير المستقل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	القيمة الاحتمالية Sig	القرار الاحصائي
الفرعية الثانية	تأثير أزمة كوفيد_19 على أداء إدارة الموارد البشرية	3,26	0,708	3,247	0,002	قبول
قيمة T الجدولية: 1.99 (تم حسابها عند تقاطع درجة الحرية 79، مع مستوى دلالة 0.05)						

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss.

يتضح من الجدول رقم (36) أن قيمة T المحسوبة البالغة 3.247، التي هي أكبر من T الجدولية 1.99، وكذلك القيمة الاحتمالية sig البالغة 0.002 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، مما يؤكد الاهتمام بأداء إدارة الموارد البشرية بمجمع صيدال في ظل أزمة كوفيد-19، وذلك من وجهة نظر العاملين. أما بالنظر إلى المتوسط الحسابي فبلغ 3.26، وهو أكبر من قيمة الوسط الفرضي 3، لسلم ليكرث الخماسي، وهو ضمن المجال الثالث [3.4-4.2]، وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه: "مبادرة إدارة الموارد البشرية بمجمع صيدال بطريقة فعالة مكنتها من تحقيق النتائج المطلوبة أثناء الأزمة، من وجهة نظر العاملين بمجمع صيدال-الجزائر".

4. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: التي تنص على: "سمحت أزمة كوفيد\_19 باستخلاص دروس مهمة تسمح بتحسين أداء إدارة الموارد البشرية وتعزيز قدراتها في إدارة الأزمات (إعادة البناء والتعافي بعد الأزمة)، من وجهة نظر العاملين بمجمع صيدال-الجزائر".

الجدول رقم (37): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

الفرضية	المتغير المستقل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	القيمة الاحتمالية Sig	القرار الاحصائي
الفرعية الأولى	تأثير ما بعد أزمة كوفيد_19 على ممارسات إدارة الموارد البشرية	3,17	0,677	2,230	0,029	قبول

					(إعادة البناء والتعافي بعد الأزمة)	
قيمة T الجدولية: 1.99 (تم حسابها عند تقاطع درجة الحرية 79، مع مستوى دلالة 0.05)						

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss.

يتضح من الجدول رقم (37) أن قيمة T المحسوبة البالغة 2.230، التي هي أكبر من T الجدولية 1.99، وكذلك القيمة الاحتمالية sig البالغة 0.029 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، مما يؤكد الاهتمام بممارسات وأنشطة إدارة الموارد البشرية ما بعد أزمة كوفيد-19 بمجمع صيدال، وذلك من وجهة نظر العاملين. أما بالنظر إلى المتوسط الحسابي فبلغ 3.17، وهو أكبر من قيمة الوسط الفرضي 3، لسلم ليكرث الخماسي، وهو ضمن المجال الثالث [3.4-4.2]، وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه: "سمحت أزمة كوفيد\_19 باستخلاص دروس مهمة تسمح بتحسين أداء إدارة الموارد البشرية وتعزيز قدراتها في إدارة الأزمات (إعادة البناء والتعافي بعد الأزمة)، من وجهة نظر العاملين بمجمع صيدال-الجزائر".

#### ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية

في العنصر سيتم اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية، التي تخص وجود فروق إحصائية في إجابات المستجوبين حول وجود استراتيجية فعالة لإدارة الموارد البشرية، لمواجهة تأثير أزمة كوفيد\_19 والتي تتم خلالها توجيه ممارسات إدارة الموارد البشرية لتحقيق أهداف واضحة ومحددة، من وجهة نظر العاملين، تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى العلمي، الحالة الاجتماعية، والفئة الوظيفية). عند القيمة الاحتمالية 0.05 بالاعتماد على اختبار (T\_test) للعينة المستقلة بالنسبة للجنس، أما اختبار التباين الأحادي ANOVA لبقية المتغيرات الأخرى.

لأجل اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: التي تنص على: "توجد فروق دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات المستجوبين نحو استراتيجية إدارة الموارد البشرية بمجمع صيدال في ظل أزمة كوفيد\_19، تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية للعاملين (الجنس، العمر، المستوى العلمي، الحالة الاجتماعية، والفئة الوظيفية)، يجب اختبار الفرضيات الفرعية التابعة لها.

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى: التي تنص على: "توجد فروق دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات المستجوبين حول ممارسات إدارة الموارد البشرية بمجمع صيدال في ظل أزمة كوفيد

19، تُعزى للجنس". حيث سيتم اختبار هذه الفرضية اعتمادا على اختبار T للعينة المستقلة، التي تظهر نتائجها في الجدول رقم (37).

الجدول رقم(38): اختبار T للعينة المستقلة للفروق في إدارة الموارد البشرية في ظل أزمة كوفيد 19

التي تعزى للجنس

المتغير	التجانس	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية Ddl	القيمة الاحتمالية sig
إدارة الموارد البشرية في ظل أزمة كوفيد 19	تساوي التباين	-1,246	78	0,217
	التباين غير متساوي	-1,233	72,134	0,221
قيمة T الجدولية: 1.99 (تم حسابها عند تقاطع درجة الحرية 79، مع مستوى دلالة 0.05)				

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول السابق يتضح أن القيمة الاحتمالية sig في حالة التباين المتساوي وعدمه قد بلغت على التوالي 0.217 و 0.221، وهي قيم أكبر من 0.05، كما أن قيمة T المحسوبة بلغت على الترتيب 1.246 و 1.233، وهي أقل من قيمة T الجدولية 1.99، وبالتالي لا توجد فروق دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات المستجوبين تُعزى للجنس، وعليه يتم رفض الفرضية الفرعية الأولى، التي تنص على أنه: "توجد فروق دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات المستجوبين نحو ممارسة إدارة الموارد البشرية بمجمع صيدال في ظل أزمة كوفيد 19، تُعزى للجنس".

3. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: التي تنص على: "توجد فروق دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات المستجوبين نحو مبادرة إدارة الموارد البشرية بمجمع صيدال في ظل أزمة كوفيد 19، تُعزى للسن". حيث سيتم اختبار هذه الفرضية اعتمادا على اختبار التباين الأحادي ANOVA، التي تظهر نتائجها في الجدول رقم (38).

الجدول رقم(39): اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA للفروق في إدارة الموارد البشرية في ظل

أزمة كوفيد 19 التي تعزى للسن

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة قيمة	القيمة الاحتمالية sig
إدارة الموارد البشرية في ظل أزمة كوفيد 19	بين المجموعات	0,349	1	0,349	1,433	0,235
	داخل المجموعات	19,008	78	0,244		
	المجموع	19,357	79			
قيمة F الجدولية: 3.92 (تم حسابها عند تقاطع درجة الحرية 79، مع مستوى دلالة 0.05)						

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss.

من خلال الجدول السابق يتضح أن القيمة الاحتمالية sig بلغت على التوالي 0.235، وهي قيم أكبر من 0,05، كما أن قيمة F المحسوبة بلغت 1.433، وهي أقل من قيمة F الجدولية 3.92، وبالتالي لا توجد فروق دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات المستجوبين تُعزى للسن، وعليه يتم رفض الفرضية الفرعية الثانية، التي تنص على أنه: "توجد فروق دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات المستجوبين نحو مبادرة إدارة الموارد البشرية بمجمع صيدال في ظل أزمة كوفيد 19، تُعزى للسن".

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: التي تنص على: "توجد فروق دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات المستجوبين نحو الدروس المستفادة لإدارة الموارد البشرية من أزمة كوفيد\_19 بمجمع صيدال في ظل أزمة كوفيد 19، تُعزى للمستوى العلمي". حيث سيتم اختبار هذه الفرضية اعتمادا على اختبار التباين الأحادي ANOVA، التي تظهر نتائجها في الجدول رقم (40).

الجدول رقم(40):اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA للفروق في إدارة الموارد البشرية في ظل

أزمة كوفيد 19 التي تعزى للمستوى العلمي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة قيمة	القيمة الاحتمالية sig
إدارة الموارد البشرية في ظل أزمة كوفيد 19	بين المجموعات	0,447	3	0,149	0,599	0,617
	داخل المجموعات	18,910	76	0,249		
	المجموع	19,357	79			
قيمة F الجدولية: 3.92 (تم حسابها عند تقاطع درجة الحرية 79، مع مستوى دلالة 0.05)						

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss.

من خلال الجدول السابق يتضح أن القيمة الاحتمالية sig بلغت على التوالي 0.617، وهي قيم أكبر من 0,05، كما أن قيمة F المحسوبة بلغت 0.599، وهي أقل من قيمة F الجدولية 3.92، وبالتالي لا توجد فروق دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات المستجوبين تُعزى للمستوى العلمي، وعليه يتم رفض الفرضية الفرعية الثالثة، التي تنص على أنه: "توجد فروق دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات المستجوبين نحو الدروس المستفادة لإدارة الموارد البشرية خلال أزمة كوفيد\_19 بمجمع صيدال في ظل أزمة كوفيد 19، تُعزى للمستوى العلمي".

4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: التي تنص على: "توجد فروق دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات المستجوبين نحو ممارسة إدارة الموارد البشرية بمجمع صيدال في ظل أزمة كوفيد 19، تُعزى للحالة العائلية". حيث سيتم اختبار هذه الفرضية اعتمادا على اختبار التباين الأحادي ANOVA، التي تظهر نتائجه في الجدول رقم (41).

الجدول رقم(41):اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA للفروق في إدارة الموارد البشرية في ظل

أزمة كوفيد 19 التي تعزى للحالة العائلية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة قيمة	القيمة الاحتمالية sig
إدارة الموارد البشرية في ظل أزمة كوفيد 19	بين المجموعات	0,719	1	0,719	3,011	0,087
	داخل المجموعات	18,638	78	0,239		
	المجموع	19,357	79			
قيمة F الجدولية: 3.92 (تم حسابها عند تقاطع درجة الحرية 79، مع مستوى دلالة 0.05)						

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss.

من خلال الجدول السابق يتضح أن القيمة الاحتمالية sig بلغت على التوالي 0.087، وهي قيم أكبر من 0.05، كما أن قيمة F المحسوبة بلغت 3.011، وهي أقل من قيمة F الجدولية 3.92، وبالتالي لا توجد فروق دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات المستجوبين تُعزى للحالة العائلية، وعليه يتم رفض الفرضية الفرعية الرابعة، التي تنص على أنه: "توجد فروق دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات المستجوبين نحو ممارسة إدارة الموارد البشرية بمجمع صيدال في ظل أزمة كوفيد 19، تُعزى للحالة العائلية".

5. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: التي تنص على: "توجد فروق دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات المستجوبين نحو ممارسة إدارة الموارد البشرية بمجمع صيدال في ظل أزمة كوفيد 19، تُعزى للفئة الوظيفية". حيث سيتم اختبار هذه الفرضية اعتمادا على اختبار التباين الأحادي ANOVA، التي تظهر نتائجه في الجدول رقم (42).

الجدول رقم(42):اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA للفروق في إدارة الموارد البشرية في ظل

أزمة كوفيد 19 التي تعزى للفئة الوظيفية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة قيمة	القيمة الاحتمالية sig
إدارة الموارد البشرية في ظل أزمة كوفيد 19	بين المجموعات	1,761	3	0,587	2,535	0,063
	داخل المجموعات	17,596	76	0,232		
	المجموع	19,357	79			
قيمة F الجدولية: 3.92 (تم حسابها عند تقاطع درجة الحرية 79، مع مستوى دلالة 0.05)						

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss.

من خلال الجدول السابق يتضح أن القيمة الاحتمالية sig بلغت على التوالي 0.063، وهي قيم أكبر من 0,05، كما أن قيمة F المحسوبة بلغت 2.535، وهي أقل من قيمة F الجدولية 3.92، وبالتالي لا توجد فروق دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات المستجوبين تُعزى للفئة الوظيفية، وعليه يتم رفض الفرضية الفرعية الخامسة، التي تنص على أنه: "توجد فروق دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات المستجوبين نحو ممارسة إدارة الموارد البشرية بمجمع صيدال في ظل أزمة كوفيد 19، تُعزى للفئة الوظيفية".

خلاصة الفصل:

وفي الأخير وانطلاقاً من نتائج الاستبيان والمقابلات المتوصل إليها، يمكننا القول أنّ مجمع صيدال قد استعاد من أزمة كوفيد\_19، من عدّة جوانب والتي ستساهم في إعادة بناء سياسات فعالة لإدارة الموارد البشرية وقد ساهمت بالفعل في التعافي بعد أزمة كوفيد\_19، كتفعيل نظام اليقظة الاستراتيجية، بناء خلية أزمات، لاسيما الاعتماد على ممارسات إدارة الموارد البشرية في المبادرة لتجاوز تأثيرات أزمة كوفيد\_19.



الخاتمة

### خاتمة:

جائحة كوفيد\_19، هي أزمة صحّية عالمية شهدها العالم برمته في السنوات الأخيرة، وكان لها أثر بالغاً على بيئة الأعمال في مختلف القطاعات، وتعاظمت معها الحكومات والمنظمات بأشكال وأساليب متنوعة ومتباينة قصد مواجهة كبرى التحديات والمخاطر التي أفرزتها هذه الأزمة العنيفة وغير المسبوقة، أما على صعيد إدارة الموارد البشرية فقد دفعت المنظمات إلى إعادة النظر في استراتيجياتها وسياساتها، استجابة لمتطلبات أداء العمل في ظلّ أزمة كوفيد\_19، وقد قدّمت لهذه الأخيرة دروساً بالغة أخذتها لتطوّر إدارة الموارد البشرية وتعمل على تنميتها بما يناسب متطلبات بيئة الأعمال المعاصرة، التي باتت تؤكد تثمين قدرات المنظمات في الاستباق واليقظة الاستراتيجية، كما أنّها سخرت ممارساتها من أجل الاستجابة الفعالة لمتغيرات الأزمة كوفيد\_19، ومن بين أهمّ الممارسات التي مكنت إدارة الموارد البشرية من الاستجابة للأزمة، وتجاوز تحدياتها، تمكين الموارد البشرية والتي كان لها دور كبير في إدارة الأزمة من خلال تعزيز قابلية الأفراد للتعلّم، من أجل دعم قدراتهم واستقلاليتهم في التحكم بشكل أفضل في متطلبات أعمالهم، والقدرة على اتخاذ القرارات السريعة والمرنة للمشاكل التي قد تعترضهم أثناء العمل، ساهم بشكل فعال في تجاوز الأزمة، كما أنّ التكوين المسبق للموارد البشرية ساعد المنظمة في الاستجابة السريعة والمرنة لنمط العمل الجديد الذي فرضته أزمة كوفيد\_19، خاصة العمل عن بعد وما يتطلبه من إتقان للوسائل التكنولوجية، وهو ما أثبتته الواقع الذي فرضته أزمة كوفيد من حيث ضرورة الانتقال إلى العمل عن بعد والإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

أمّا أثناء الأزمات فإن إدارة الموارد البشرية تحتاج إلى التركيز على مرتكزات معيّنة لتتمكن من تجاوزها ومن بين أهم المرتكزات التي كان لها دور بالغ في أزمة كوفيد\_19 هي المرونة، فالمنظمة المرنة يمكنها تكييف ممارساتها وسياساتها مع أيّ ظروف طارئة، كما يمكنها تحقيق التوازن الداخلي من خلال المرونة عن طريق الاحتفاظ بالموارد البشرية التي تساعد في تحقيق الحد المطلوب من الأداء، ودعم ولاء الموظفين اللذين تمّ تسريحهم أثناء الأزمة، وتعزيز المسؤولية الاجتماعية للمنظمة التي تمثل مرتكزا مهماً أثناء الأزمة بتبني ممارسات تعطي الأولوية لحماية الموظفين من المخاطر مهما كان نوعها، وإسنادهم مادياً ومعنوياً بشكل أفضل، لأنّه يساهم في الاحتفاظ بالكفاءات وجذب المزيد منها بعد الأزمة، كما استخلصت إدارة الموارد البشرية مجمعة من الدروس التي استفادت منها بعد الأزمة، ويتمثل أهم درس لإدارة الموارد البشرية في التركيز على وظيفة التكوين والتي تلعب دوراً محورياً في تجاوز الأزمات وتمثل اللبنة

الأساسية التي تعتمد عليها مرونة المنظمة، وأدركت إدارة الموارد البشرية أهمية ترشيد تكاليفها من خلال الاحتفاظ فقط باحتياجاتها من الموارد البشرية وتسريح الفائض الذي يمثل عبئاً يصعب إدارته أثناء الأزمة ويمكن أن يؤثر على مسؤوليتها الاجتماعية ويثقل كاهل سياسة الأجور والحوافز، بالإضافة أنّ أزمة كوفيد\_19 منحت درساً لإدارة الموارد البشرية بضرورة تبني نظام يقظة استراتيجية يمكنها من تحديد احتياجاتها من الكفاءات المستقبلية بدقة، و الاعتماد على خلية أزمات تتنبأ بالأزمات المستقبلية وما تحتاجه إدارة الموارد البشرية لمواجه تأثيراتها، كما يمكنها من الاحتفاظ بمناصب العمل أثناء الأزمات من خلال سياسات مرنة يمكنها التكيف وظروف الأزمة مثل عدم التخلي عن الموارد البشرية واعطائهم الأجر القاعدي الذي يسمح لهم بالعيش في ظل الأزمة، و الاعتماد على التكوين الداخلي الذي يضيف مرونة للموارد البشرية في ظل الأزمة.

**نتائج الدراسة:** لقد سمحت لنا الدراسة التي بين أيدينا انطلاقاً من الإشكالية التي تناولناها بالوصول إلى مجمل النتائج التالية:

- يزخر مجمع صيدال بـموارد بشرية من فئات عمرية مختلفة ساهم بشكل كبير في التكيف مع الأزمة لامتلاكهم الكفاءة والخبرة اللازمة من جهة، ومن جهة أخرى ساهمت إدارة الموارد البشرية في نجاح الموارد البشرية في التكيف مع الأزمة من خلال الصرامة في تطبيق البروتوكول الصحي.
- حرص المجمع على الحفاظ على مناصب العمل الأمر الذي خلق جواً من الأمن الوظيفي في بيئة العمل وقضى نسبياً على القلق السائد بسبب ظروف الأزمة الصعبة، وذلك لأن إدارة الموارد البشرية لم تتخلى عن اليد العاملة، بل حافظت عليها وعملت على تأمين أجورهم بشكل طبيعي، ووضعت إجراءات لتكييف ساعات العمل مع العمل عن بعد، عن طريق تخيير الأفراد بين العمل الحضوري والعمل عن بعد حسب ما يناسب ظروفهم، مما ساهم في استقرارهم النفسي والالتزام بالبروتوكول الصحي المفروض من طرف المجمع وذلك حرصاً على سلامتهم وسلامة عائلاتهم.
- استمر عمل وحدات المجمع خلال الأزمة ولم يتوقف، بل تمكنت وحدات الإنتاج من تغطية قدر كبير من احتياجات السوق من المنتجات الصيدلانية، تبعاً لتعليمات صارمة من الإدارة وقد استجابت الموارد البشرية لهذه التوجيهات من إدارة المجمع وكذا من الهيئات العليا في البلاد، مما جعل صيدال تحافظ على ريادتها وتفوقها في القطاع، فعملت إدارة الموارد البشرية على القضاء على مسببات القلق لدى الموارد البشرية، والتي تتمثل في الخوف من فقدان الوظيفة، فقد عملت إدارة الموارد البشرية على ضمان الوظيفة لمواردها البشرية في ظل الأزمة، والحفاظ على أجورهم القاعدية حتى بفترات الحجر الصحي وعدم العمل، لمنحهم الشعور بالراحة والاستقرار المادي والوظيفي، مما جعلهم يقدمون أداءاً أفضل، والذي ساهم في استمرار عمل المجمع بل وتغطيته لاحتياجات السوق فيما يخص الأدوية المتعلقة بفيروس كوفيد\_19، ورغم كل الجهود المبذولة من طرف الموارد البشرية واستجابتهم السريع إلا أنهم لم يتلقوا أي مكافآت أو تعويضات على حسن أدائهم أثناء الأزمة.
- لعب التكوين دوراً هاماً في تكيف الموارد البشرية مع أزمة كوفيد\_19، و تحقيق تمكين الموارد البشرية وتعزيز قدراتهم ومهاراتهم في الظروف الاستثنائية، وذلك لأن إدارة الموارد البشرية كانت تهتم به قبل حدوث الأزمة وهو ما جعل الموارد البشرية في مستويات أداء مقارنة بظروف الأزمة.
- عملت إدارة الموارد البشرية على تثمين رشاقة ممارساتها من خلال التركيز على الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية خلال الأزمة والاعتماد بشكل متوسط ونسبي على العمل عن بعد الأمر الذي ساعد في استمرارية العمل بشكل فعال.

وزيادةً على ما سبق فقد أفضت الدراسة إلى نتيجة هامة وهي:

أنّ مجمع صيدال قد استفاد من الأزمة في بناء خلية أزمات تمكّنه من التنبؤ بأزمات مستقبلية محتملة، كما تمكّنه من التعامل معها والاستجابة المرنة لها، كما أنّ إدارة الموارد البشرية عملت بعد الأزمة على تدريب الموظفين لتتمكن من ممارسة اليقظة الاستراتيجية وليتمكن المجمع من تبنيتها بعد الأزمة لدورها الأساسي في مواجهة الأزمات وتجاوزها، ولتكون الأزمة فرصة من أجل التطور والنمو، ودخول أسواق جديدة مثل الاستثمار في أدوية يحتاجها السوق أثناء الأزمة وتكون إدارة الموارد البشرية مبادرة خلال الأزمة من خلال ممارساتها واستراتيجيتها.

وعلى هذا الأساس يمكننا اسقاط مقارنة إدارة المخاطر على واقع إدارة الموارد البشرية في مجمع صيدال، والتي تهدف إلى التخطيط إلى المخاطر المستقبلية المحتملة، وتقادي الأخطاء التي قد يقع فيها المجمع باتخاذ قرارات عشوائية، وتعمل هذه المقاربة على تحليل المخاطر ضمن بيئة العمل، أي تعتمد على تحليل بيئة العمل مما يعني استخلاص متطلباتها ليكون المجمع أكثر مرونة في الأزمات، وهذا ما يعمل عليه المجمع بتفعيل نظام اليقظة الاستراتيجية وتحليل كعطيات البيئة الخارجية ومعرفة احتياجاتها واحتياجات السوق ليكون مبادراً أثناء الأزمة، كما يمكننا اسقاط مقارنة الموارد والكفاءات، لأنّ المجمع يعمل أيضاً على تحليل كفاءاته الداخلية والاعتماد عليها في الأزمات فاعتمدت إدارة الموارد البشرية على الأفراد اللذين يملكون كفاءات عالية في التحكم في الوسائل التكنولوجية والتحكم في متطلبات عملهم واتخاذ القرارات السريعة عند التعرض لمشكلة، كما أنه قد اعتمد على موارده الداخلية المتاحة في تغطية احتياجات السوق أثناء الأزمة مما مكنه من تجاوزها بمرونة.

**ومنه يمكننا تأكيد صحة فرضيات الدراسة حيث أنّ:**

إدارة الموارد البشرية تمكنت من مواجهة تأثير أزمة كوفيد\_19 من خلال تبنيتها استراتيجية فعالة، اعتمدت على ممارسات إدارة الموارد البشرية وأبرزها التكوين، الذي لعب دوراً فعالاً في الأزمة من خلال تعبئة الموارد البشرية بشكل استباقي و تدريبهم على التحكم في الوسائل التكنولوجية مما عزز جاهزيتهم للتكيف مع الأزمة، و هو ما منحهم أريحية في العمل عن بعد أثناء الأزمة، كما أنّ إدارة الموارد البشرية تعتمد على وظيفة الأجور في الحفاظ على مواردها البشرية وكسب ولائهم وتحقيق المسؤولية الاجتماعية الحفاظ على مناصب عملهم ومنحهم الأجر القاعدي حتى وإن تم التخلي عن خدماتهم.

و تميزت مديرية الموارد البشرية في مجمع صيدال بمبادرات نوعية و فعالة مكنتها من تحقيق النتائج المطلوبة أثناء الأزمة، والحفاظ على الأداء كما أنها تمكنت من تحقيق التوازن الداخلي من خلال الحفاظ على الحد الأدنى من الموارد البشرية الكفاءة خلال الأزمة والتي تتمتع بالرشاقة العالية والقدرة على حل المشكلات سواء في مقر العمل أو عن بعد، دون الحاجة إلى توظيف خارجي، أما التوازن الخارجي فقد تمكنت من الوصول إليه من خلال مبادراتها بالمنتجات الطبية والصيدلانية، والأدوية اللازمة التي يحتاجها في الأزمة، وقد تمكنت صيدال من تحقيق الأهداف مع الحفاظ على مناصب العمل لمواردها البشرية.

وقد أخذ مجمع صيدال دروسا من أزمة كوفيد\_19 من خلال تبنيه استراتيجيات مستقبلية تسمح له بتطوير إدارة الموارد البشرية، وتعزيز قدراتها في إدارة الأزمات.

وفي الختام نأمل أننا قد وفقنا في معالجة إشكالية الأطروحة، وبذلك نكون قد أسهمنا في إثراء البحث في مجال تخصصنا الذي ارتأينا أن نخوض فيه بكل تواضع وأمانة ما استطعنا إلى ذلك سبيلاً، على أن يستكمل زملاءنا الباحثين بحثنا بمعالجة إشكاليات بحثية مكملة لموضوعنا ونتمنى لهم كل التوفيق والسداد.

#### توصيات الدراسة:

- اهتمام المجمع بالتكوين حسب الحاجة، وذلك بعد التقييم الدقيق للأداء من أجل معرفة الاحتياجات التكوينية بشكل منتظم ودوري وهذا ما يساهم في التكيف السريع مع الأزمات .
- اتباع المجمع الاستراتيجية التي طبقها أثناء الجائحة فيما يخص عدد العمال والتخلص من الفائض، فإدارة الموارد البشرية استطاعت العمل بواسطة عدد أقل من العمال، من أجل تخفيض الكتلة الأجرية والتخلص من الفائض ومنح الفرص للكفاءات.
- اهتمام المجمع بالتوظيف واتباع سياسة توظيف فعالة تمكنه من مواجهة الأزمات والتكيف معها عن طريق استقطاب الكفاءات.
- استخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بعد أزمة كوفيد\_19، لأنها تعمل على تخفيض التكاليف و تقليل الفائض من العمال، كما أنها تساهم في حل المشكلات بشكل فعال دون الحاجة إلى وجود

الموارد البشرية حضوريا



## قائمة المراجع

## قائمة المراجع باللغة العربية:

1. أبو الذهب, ب. (2020). العمل عن بعد خلال جائحة كوفيد\_19 وما بعدها دليل عملي. دمشق\_سوريا: المعهد العربي للصحة والسلامة المهنية.
2. الباروني, خ. (2021). أثر العوامل التنظيمية في فاعلية إدارة الأزمات دراسة ميدانية على مصلحة الطرق والجسور بليبيا. مجلة الدراسات الاقتصادية. (2)4 ,
3. الحمزة, أ. (2023, أ). جويلية 01. (الاستبيان كأداة للبحث العلمي وأهم تطبيقاته). المجلة الجزائرية للأمن والتنمية. (12)03 ,
4. الخطيب, م &, يحيياوي نصيرة (2020). جوان 30. (ممارسات إدارة المواهب البشرية وعلاقتها بتحقيق الجودة الشاملة" دراسة ميدانية على جامعة فلسطين\_ غزة. "مجلة الباحث الاقتصادية. (13)08 ,
5. العياشي, د. (n.d.). من إدارة الموارد البشرية الى إدارة المواهب البشرية. مجلة الحقوق والعلوم الانسانية العدد الاقتصادي. 224. p. ,
6. المفيز, خ. ب. (2020). الرقابة التنظيمية مدخل لإدارة الأزمة في مكاتب التعليم بمدينة الرياض. مجلة العلوم التربوية. (26)
7. المنظري, أ. (2020). منظمة الصحة العالمية Retrieved from <https://www.emro.who.int>
8. الوهيبي, ع. ح. (2020). الرقابة التنظيمية مدخل لإدارة الأزمات في الجامعات الحكومية السعودية\_سيناريوهات مستقبلية. مجلة العلوم التربوية (6), الأول.
9. أوبعش, ه. (2018). جوان 30. (الثقافة التنظيمية كاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية. مجلة العلوم الإدارية والمالية. (01)02 ,
10. أورمضيبي, ل. (2021). ماي 30. (عن حماية العامل في ظل كوفيد\_19 في القانون الجزائري. المجلة النقدية للقانون والعلوم السياسية) 16(1), خاص.))



11. برباوي، ك &، بوزنورة، أ (2018). أوت. (اسقاطات الأزمة الاقتصادية على الموارد البشرية "دراسة مقارنة لعينة من بلدان البحر الأبيض المتوسط (فرنسا\_إسبانيا\_اليونان) أنموذجا". *مجلة المشر للدراسات الاقتصادية*. 02(03), p. 148 ,
12. بوحفاني، ط &، زدام، ف (2021). جويلية. (أسلوب الإدارة بالأزمات (صناعة الأزمات). *المجلة الجزائرية للأمن الإنساني*. 06(02) ,
13. بوخرصة، ن &، فريحة، ر (2019). ديسمبر 30. (المقابلة الكيفية وتأثيرها على جودة البحث الاجتماعي\_دراسة ظاهرة الهجرة الغير شرعية كنموذج. *مجلة الأكاديمية للبحوث في العلوم الاجتماعية*. 01(01) ,
14. بوراس، ت &، بلخير، أ (2021). جويلية 10. (إدارة الأزمات الصحية في الجزائر: دراسة أزماتي الكوليرا (2018) وكورونا. (2020) *المجلة الجزائرية للأمن والتنمية*. 10(03), p. 36 ,
15. بورقبة، ق &، وآخرون. (2021). دراسة مقارنة لكفاءات منظمات الأعمال وفق نظرية الموارد والمهارات. *المجلة الجزائرية للموارد البشرية*. 6(1), p. 57 ,
16. بوسماحة، م &، زيان، ت (2022). الأزمات، إدارة الأزمات في المنظمة مقاربات ونماذج. *الملتقى الدولي السابع لإدارة الأزمات استشراف فرص المستقبل 7*.  
[HTTPS://WWW.RESEARCHGATE.NET/PUBLICATION](https://www.researchgate.net/publication).
17. جدو، ف (2022). أكتوبر 10. (الأمن الصحي وإدارة الأزمات الصحية لما بعد كورونا. 10(02) .
18. جعفر، ص &، مرغاد، ل (2017). ديسمبر 31. (تحليل فكري لأزمات النظام الرأسمالي. *مجلة العلوم الانسانية*. 17(2), p. 408 ,
19. حداد، ا (2024). استراتيجيات إدارة المخاطر النفسية والاجتماعية في بيئة العمل نحو تطوير ثقافة السلامة والصحة المهنية. *مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية\_حوث ودراسات*. 11(01) ,
20. حمودي، م &، وآخرون (2021). جانفي. (مستقبل إدارة الموارد البشرية ما بعد جائحة كورونا. *مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية*. 12(01) ,

21. حميش, ك (2023). جوان 07. (إدارة المواهب: نموذج جديد لإدارة الموارد البشرية تجربة دانون في الصين. مجلة المنهل الاقتصادية. 06(01) ,
22. خذري, ت (2018). جويلية 01. (الميزة التنافسية بين التوقع السوقي والمقاربة بالكفاءات. مجلة الحقوق والعلوم الانسانية العدد الاقتصادي. 35(02), p. 408 ,
23. خذري, ت (n.d.). الميزة التنافسية بين التوقع السوقي والمقاربة بالكفاءات. مجلة الحقوق والعلوم الانسانية العدد الاقتصادي. 35(02), p. 408 ,
24. خروبي, ي. ن (2018). التزام الموارد البشرية بمعالم واتجاهات الإدارة الجديدة كمطلب لتكيف مع خصائص التغيير في بيئة الأعمال\_دراسة نظرية تحليلية. \_مجلة العلوم الإدارية. 02(02) ,
25. د. واكلي كلثوم. (2015). دور إدارة الموارد البشرية كشريك إستراتيجي في المؤسسة. مجلة الاقتصاد الجديد، 02(13)، صفحة 250\_264.
26. داسي, و & موسى, ا (2020). ديسمبر 31. (تحليل نماذج الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. 09(02).
27. درويش كربون, ع (2021). نوفمبر 05. (تأثير أزمة جائحة كورونا على كفاءات إدارة الموارد البشرية بالقطاع العام في تحقيق أهدافها) (دراسة تطبيقية على وزارة التجارة والصناعة). المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي.
28. ربيعة, ر (2020). أوت 15. (العمل عن بعد كمدخل لمواجهة فيروس كورونا المستجد في ضوء اقتصاد المعرفة. مجلة قانون العمل والتشغيل. 5(2) ,
29. ربيعة, ر (2020). أوت 15. (العمل عن بعد كمدخل لمواجهة فيروس كورونا المستجد فب ضوء اقتصاد المعرفة. مجلة قانون العمل والتشغيل. 5(2) ,
30. ربيعة, ر (2020). أوت 15. (العمل عن بعد كمدخل لمواجهة فيروس كورونا المستجد في ضوء اقتصاد المعرفة. مجلة قانون العمل والتشغيل) (عدد خاص/ تأثير فيروس كورونا على علاقات العمل).
31. رياض, ع (2015). سياسة الأجور وورها في المحافظة على الموارد البشرية حالة نظام الأجور لشركة سونطراك\_ نشاط المنبع. المؤسسة. 5 ,

32. زايد, م & ,حسين, ع (2016). (الإدارة الالكترونية للموارد البشرية كأحد مداخل إدارة المعرفة دراسة حالة شركة جازي للاتصالات .مجلة رؤية الاقتصادية. p. 239, (10)6 ,
33. زروخي, ف & ,سلام, ع (2019). جوان 30. (دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعة\_دراسة ميدانية. p. 52. \_.
34. سفر بن بخت, ا (2019). مايو 05. (تقويم إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية وفقا لمعيار المنظمة الدولية للمعايير لإدارة المخاطر .المجلة العلمية للبحوث والنشر العلمي. (5)35 ,
35. سليمان, ا & ,ضحاك, ن (2020). سبتمبر 30. (أهمية تحقيق الأمن الدوائي في الجزائر في الجزائر في ظل جاحة كورونا .مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير) 20, العدد خاص حول الآثار الاقتصادية لجائحة كورونا. (
36. سملاي, ي (2018). تحليل الأدوار الحديثة للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية .مجلة أداء المؤسسات الجزائرية. (13)
37. سملاي, ي & ,بلالي, أ (2017). جوان (الأدوار الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في إدارة الكفاءات المحورية .مجلة البشائر الاقتصادية. (02)3 ,
38. سواكري, م & ,واخرون (2020). ديسمبر 31. (الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة .مجلة جديد الاقتصاد. p. 154, (1)15 ,
39. شرقي, م & ,لويزة بهاز (2018). جوان 01. (نظرية أصحاب المصالح والحوكمة وفق النموذج المساهمي .المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية. (01)4 ,
40. شليحي, ا & ,قرنيبي, ر (2019). ديسمبر 26. (الإدارة الالكترونية ومدى مساهمتها في تحسين الخدمة العمومية البلديات\_عرض لمشروع اللدية الالكترونية في الجزائر .مجلة أفاق علوم الإدارة والاقتصاد. p. 187, (02)03 ,
41. شويح, م & ,تواتي, ا (2020). جوان 03. (الفكر التسييري الحديث وانعكاته على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية .مجلة اقتصاديات شمال افريقيا. (23)16 ,

42. شيكر, ا &, قاشي, خ, (2018). جوان 01. (نظام معلومات الموارد البشرية الآلي كمجال لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية\_دراسة تحليلية نظرية .مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات.(13)
43. صدوفي, ع, (2019). جانفي 8. (نظرية أصحاب المصالح البحث عن التوازن بين المسؤولية الاجتماعية والاقتصادية حالة مجمع صيدال .مجلة المؤسسة.(81) ,
44. طمار, م &, رنيمي, ا, (2021). جانفي. (دور الثقافة التنظيمية في إدارة أزمة جائحة فيروس كورونا .مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية.(1201) ,
45. عبد الحفيظي, ا, (2023). جوان 30. (سمات وخصائص الأزمات الحديثة وسبل إدارتها دراسات التنمية الاقتصادية.(0601) ,
46. عبد الوهاب بلمهدي. (2008). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. (جامعة فرحات عباس سطيف، المحرر) مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير (العدد 08).
47. عتيق, ع, (2013). جانفي 01. (استراتيجية إدارة الأزمات دراسات استراتيجية p, 9(18) , 129.
48. عرابة, ا, (2009). ديسمبر. (نحو تطبيق نظام لإدارة الأزمات بالمستشفيات الجزائرية .مجلة جديد الاقتصاد.(4)
49. عرقوب, م &, خوجة, ي, (2018). مارس 10. (التحديات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية أي تكلفة؟ .مجلة حقائق للدراسات النفسية والاجتماعية)3, التاسع الجزء 02.
50. عميش, س, (2021). سبتمبر 08. (أساليب المؤسسة الاقتصادية في تحسين كفاءة إدارة أزماتها حالة: عينة من مؤسسات اقتصادية عالمية .مجلة التواصل.(2705) ,
51. فلاق, ر &, بومدين, ي, (2020). جوان 29. (دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين أداء المنظمات العمومية دراسة حالة مديرية الموارد البشرية بوزارة التعليم العالي الجزائرية .مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية, المجلد 14. 363. p, (02)
52. قدور, أ. ب, (2018). ماي 05. (تطور النظريات المفسرة للدورات الاقتصادية .المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية. 70. p, 5(01) ,

53. لعرايجي, إ&, بوغازي, ف, (2020). أفريل 30. (التفسير الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل حديث لتحقيق فاعلية إدارة الأزمات دراسة مداني في عينة من البنوك العمومية بولاية سكيكدة. مجلة مجاميع المعرفة. 06(01),
54. لعرايجي, إ&, بوغازي, ف, (2020). أفريل. (التفسير الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخا حديث لتحقيق فاعلية إدارة الأزمات\_ دراسة ميدانية في عينة من البنوك العمومية بولاية سكيكدة. مجلة مجاميع المعرفة. 06(01),
55. لقليب, س. (n.d.). التوظيف في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية. مجلة الحقوق والعلوم الانسانية. 2(22),
56. لمجد, ش, (2016). جوان 01. (تطور المنظمات المعاصرة في سياق الأزمات دراسة نظرية في الاستراتيجية الاتصالية لترميم السمعة. 9(2).
57. مداس, أ&, داسة, م, (2021). مارس 31. (إدارة الأزمات في المنظمة. مجلة التمكين الاجتماعي, 03(01), p. 279.
58. مرزوقي, ع. (n.d.). الاتجاه نحو نظام تعويضات مبدع. مجلة العلوم التجارية. (20)
59. مسعودة بوشليت, و مباركة سواكري. (01 جويلية, 2021). التمكين المبني على إدارة الكفاءات\_دراسة حالة مؤسسة سونلغاز. مجلة المؤسسة, المجلد 10 (العدد 01).
60. مطالي, ل&, مسدوي, د, (2021). ديسمبر 31. (المسؤولية الاجتماعية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات العمومية. أرصاد الدراسات الاقتصادية والإدارية. 4(2),
61. مغراوي, ل, (2021). جوان 27. (إدارة الأزمات في عالم غير موثوق دراسة في واقع الأزمات المركب وسبل إدارتها. المجلة الجزائرية للدراسات السياسية. 08(01),
62. مفتاح, م, (2021). جويلية\_ديسمبر. (المعلومات ودورها في إدارة الأزمات والكوارث أزمة فيروس كورونا نموذجا. مجلة البحوث والدراسات, الأول(الأول).
63. مكيد, ع&, شتوح, م, (2007). أكتوبر 01. (الإدارة الاستراتيجية التحدي الجديد لإدارة الأزمات. 1(3).

64. مهني, أ. & موسي, إ. (2021). نوفمبر. (أثر الحوافز على إدارة الأزمات في طب جائحة كورونا\_دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة. *مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية* 16(03), الخاص الجزء الثاني).
65. نايلي, خ. (2023). ماي 05. (مناهج تشخيص الأزمات: مقارنة نظرية. *مجلة آفاق فكرية*, 11(01).
66. وكالة الأنباء الجزائرية, (2020). *Algerie Presse Service*. أفريل 15 Retrieved from <https://www.aps.dz>.
67. وهيبة مقدم. (2020). النماذج النظرية المفسرة لإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. *مجلة البحوث المتقدمة في الاقتصاد و استراتيجيات الأعمال، العدد 1*.
68. يحيوي, ن. (2015). أوت 31. (مقومات وأساليب الإدارة الفعالة للأزمات. *مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية*. 90, p. 2(8),

#### ❖ قائمة المراجع باللغات الأجنبية

69. Audrin, B., & Eric, D. (2017). La fonction RH face a la numérisation des organisation: le cas des outilles de communication numérique. *revue management et avenir*(92).
70. AUSTISSIER, D., & et al. (2014, MAI 26\_27\_28). RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ORGANNAISATIONS ET GRH A L'HEURE DES DÉFIS GLABAAUX ET DES CHANGEMENTS.
71. HAMEL, G. C. (1990, MAI). THE CORE COMPETECE OF THE CORPORATION. *HARVERD BUSINESS REVIEW*, 68(3).
72. sinapin, M. (2020, mai 20). les entreprises et l'après crise de covid 19 un nouveau modèle de l'organisation agile entre éfíciece et résilience. *Hal open sceance*.

73. Abid, R. (2020, 01 23). Tendence RH 2020:Quatre priorités pour les RH à L'international. *Revue RH, 22* (Hors série).
74. ABID, R. (2020, 01 23). Quatre priorité pour les RH à l'internationale. *Carrefour RH org revue– RH, 22*(hors série).
75. Alaktif, J. (2020, Decembre). Les changement organisationnels induits par la crise de la covid19 (coronavirus et leadership: loin du bureau mais pas loin du travail). *Question de management*(29).
76. armstrang, m., & stephen, t. (2014). *human ressource management practice* (13th edition ed.). briain: british library.
77. Barney, J. (1991). Firm ressources and sustained competitive advantage. *M journal of management, 17*(1), p. 101.
78. Bontis, N. (1998). Intellectuel capital: an exploratory study that devlops measures and models. *Management Dicision, 36*(2), p. 64.
79. bouziane, L., & Amari, S. (2019, 07 31). Léapproche basé sur les compétences; critique et perspective. *revu stratégie et dévelepement, 09*(03), p. 420.
80. Bruno, s. (2012). Le management face aux crises La representation d'un sujet défaillant. *Nouvelle revue de psychosociologie, 1*(13).
81. chaker, R., & Onée, S. (2010, janvier). gestion de la relation avec les parties prenante et communiacion financière dans un contexe de crise. (1).
82. COUTU, J. (2020, 09\_10). Rémunération en ces temps de crise humanizer votre stratigie. *CRHA Revu RH carrefoure RH, 23*(3).

83. Drioua, W. (2021, Decembre). La gestion des ressources humaines à l'heure du covid 19 vers de nouvelles pratiques RH. *journal of Business and management*, 23.
84. EL GUEDDAR, O., & CHERKAOUI, S. (2022). ANALYSE CONCEPTUELLE DE LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ORGANISATIONS MAROCAINE À L'ÀIRE DE COVID 19. *JOURNAL OF HUMAN AND SOCIAL STUDIES*, 01(1).
85. Ellioua, H. (2021, MAI). L'effet de la pandémie covid19 sur les pratiques de gestion des ressources humaines au maroc. *revue de droit et société*(2).
86. Francis, G., & et al. (2009). la professionnalisation de la fonction RH. *Lavoisier revue Français de gestion*, 4(194), p. 106.
87. Frédérique , P. (2006). Management et gestion des ressources humaines: stratégies; acteurs et pratiques. *les modèles d'analyse la grh* (p. 8). Paris: Eduscol education.
88. Gulsun, A., & Isabelle , R. (n.d.). *Gestion des crises externes: de la résilience à l'apprentissage*. Retrieved from GT\_AIMS: [http://www.strategie\\_aims.com](http://www.strategie_aims.com)
89. Kalika, M., & Florence, I. (2000). E-management et ressources humaines. *encyclopédie RH*.
90. Lagadec, P. (Mars 1991). *La gestion des crises*. Paris\_France: McGraw\_Hill.
91. Le télétravail durant la pandémie e covid\_19 guide pratique. (2020). *information essentielle sur le télétravail*. Organisation internationale du travail.

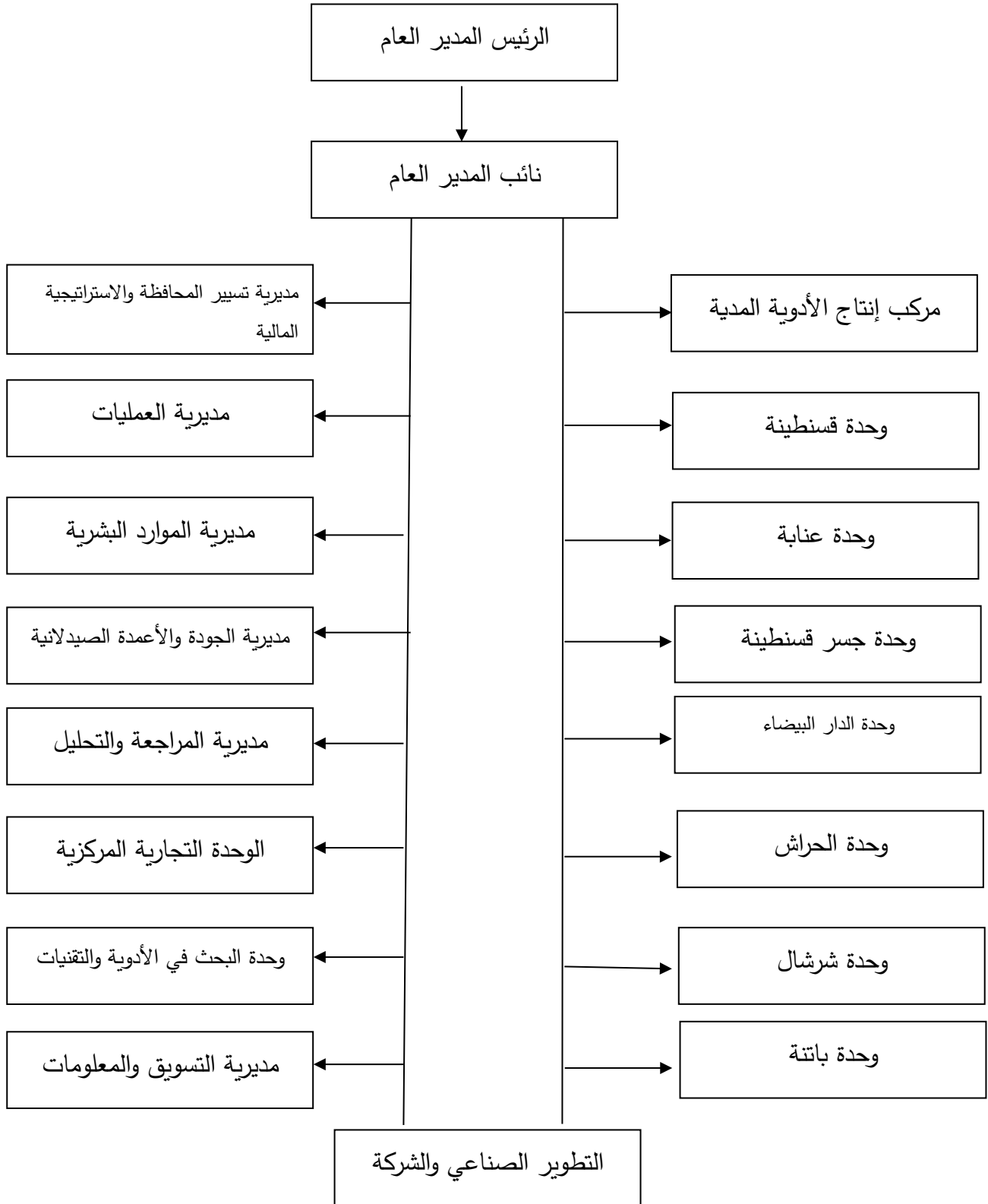


92. Ousseymou, B., & Demba Kane. (2021, 10 13-14-15). Modélé et pratiques de RH dans le processus de résilience des acteurs universitaires face a l'adoption des coures en ligne en situation de pandémie de covid\_19:cas de l'EFR/SEG universitégaston berger de Saint-louis. *AGRH*, p. 13.
93. perera pubdrich, A., & Olivier, b. (2012, février 2). *les dimension des crises: analyse de deux étude de cas sous les approches processuelle et 2vementielle*. Retrieved from hal <https://sns.hal.science/halshs>
94. peretti, j. (2016). *gestion de ressource humain* (éd. 21émé edition). paris: managed vibert.
95. petit, D., & موساوي, ت. (2001, janvier). استراتيجية وإدارة الموارد البشرية Stratigie et gestion de ressource humaines. *revue française de gestion*(132).
96. PRATIQUE, G. (2020). *LE TéléTRAVAILLE DURANT LA PANDÉMIE DE OCVID19*. LA SUISSE: ORGANASATION INTERNATIONALE DU TRAVAIL.
97. RAZAFIMAMONJOY, O., & ANDRIA, N. (2022, FÉVRIER). IDENTIICATION DES IMPECT DU COVID19 SUR LA CULTURE ORGANISATIONELLE. *AKOFENA*, 2(005).
98. Roux\_Dufort, C. (2015, janvier). continuité, anticipation et résilience. *revue des dérecteurs sécurité déentreprise*(18), p. 6.
99. Sébastien, I. (n.d.). Le mnagement de proximité a distance: les facteures clé de la réussite étude de cas auprès des cadres de pole du secteure hospitalier. *Beeck supérieure*(Hors série).

100. serradj, T. (2018, décembre). l'entreprise face aux extrêmes :approche événementielle ou rprocessuelle de la crise? *revue de assurances et gestion des risques*, 85(3\_4).
101. serradj, t. (n.d.). fondamentent et évolution de la gestion stratégique de ressource humain: une synthèse littéraire. *journal of social protection research*, 01(0), p. 55.
102. TALEB, B., & AITAHMED, B. (2021, MAI 01). L'IMPORTENCE DE LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISE PÉRIODE DE CRISE ET PANDÉMIE COVID\_19. *ALGERIAN JOURNAL O POLITICOL ECONOMY*, 03(01).
103. YOUSSE , E. H. (2021). CONCEPTE DE LA PERFORMANCE DE LA CRISE COVID 19 QUELLE AMBIGUITE? *REVUE DE CONTROLE DE LA COMPTABILITÉ ET DE L'AUDITE*., 5(3).
104. zakaria, L., & Ouime, L. (2020). Transformation numérique de la fonction RH: Analyse théorique de la digitalisation du management de la marque employeur. *AGRH*.

الملاحق

الملحق رقم (01): "هيكل تنظيمي لمجمع صيدال".



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على وثائق رسمية مقدمة من مجمع صيدال.

ملحق رقم (02): هيكل تنظيمي لوحدة الحراش



المصدر: معلومات مقدّمة من مديرية الإنتاج وحدة الحراش لمجمع صيدال.

ملحق رقم (03): دليل المقابلة

في إطار القيام بدراسة ميدانية لإعداد أطروحة دكتوراه في علوم التسيير والتي تعالج موضوع إدارة الموارد البشرية في ظل الأزمات\_ دراسة حالة كوفيد 19 \_ بمجمع صيدال، فرع الحراش ونهدف من خلال هذه المقابلة إلى إبراز دور إدارة الموارد البشرية في ظل أزمة كوفيد\_19، ومدى مبادرتها خلال الأزمة.

نرجو مساعدتنا وتزويدنا بالمعلومات الأساسية وذلك من خلال الإجابة بكل موضوعية حول الأسئلة الواردة في هذه المقابلة، حيث تبقى إجاباتكم سرّية ولن يتم استخدامها إلا لغرض البحث العلمي.

1. كيف كان تعامل الموارد البشرية مع الأزمة في بدايتها؟ هل كانت سياسات إدارة الموارد البشرية ناجحة لاستقبال هذا النوع من الأزمات؟

2. ماهي التحديات الرئيسية التي واجهتها إدارة الموارد البشرية للمجمع عند بداية الجائحة؟

3. ماهي التدابير التي اتخذتها إدارة الموارد البشرية للتعامل مع وضعية الأزمة من جهة وحضور العمال للإنتاج من جهة أخرى، أي كيف تمت الموازنة والحفاظ على سلامة الموظفين واستمرارية تحفيزهم للعمل؟

4. هل ساهمت القيم السائدة في المجمع في الاستجابة السريعة للتغيير المفاجئ في نمط العمل؟ كالولاء والالتزام وروح الفريق والانتماء.

4. وماهي أهم القيم التي برزت وساعدت في التكيف مع الأزمة؟

5. كيف كانت استجابة الموارد البشرية للعمل عن بعد؟

5. ماهي الوظائف التي اقتصر عليها العمل عن بعد في ظل الجائحة؟ وهل أثر العمل عن بعد في الأداء الوظيفي للموارد البشرية؟

6. هل تمّ تكوين الموارد البشرية داخليا لعدم توفّر إمكانية التكوين الخارجي وقت الأزمة خاصة فيما يخص التدريب على الوسائل التكنولوجية من أجل نجاح العمل عن بعد ومن أجل التكيف مع معطيات الأزمة؟

7. ماهي المعايير الجديدة التي تمّ استخدامها من طرف إدارة الموارد البشرية لتقييم أداء الموارد البشرية خلال الجائحة خاصة فيما يتعلق بالعمل عن بعد؟

8. ماهي الإجراءات التي اتبعتها مجمعكم للحفاظ على الصحة النفسية للموارد البشرية سواء الذين عملوا عن بعد أو الذين واصلوا على الحضور للموقع؟

9. ماهي الاجراءات والمبادرات التي اعتمدها مجمعكم التي اعتمدتها إدارة الموارد البشرية لتثمين جهود وتحفيز الموارد البشرية للذين واصلوا على الحضور لم يشملهم قرار البقاء في المنزل (فئة الرجال)؟

10. في ظل الجائحة طبقت بعض المنظمات سياسات أدت إلى اختلاف في التعامل (مثلا منحت للأهات إجازات مدفوعة الأجر مع مكوثهم في البيت وحضور موظفين آخرين للعمل بنفس الأجر)، هل طبق المجمع سياسة مشابهة؟
6. إذا كانت الإجابة نعم، كيف أثر هذا الاختلاف على أداء الموظفين أو على مدى ولائهم للمجمع؟
7. وماهي سياسات المجمع في هذه الحالة؟
11. هل لجأت إدارة الموارد البشرية للتوظيف بما انها كانت مطالبة بزيادة الإنتاج لمواجهة احتياجات السوق من المنتجات الصيدلانية خلال الجائحة؟
- إذا كان الإجابة نعم ما هي أساليب وطرق التوظيف التي اعتمدتها إدارة الموارد البشرية خلال تلك الفترة الاستثنائية (مثل التوظيف عن بعد، تسريع الإجراءات، الاعتماد على عقود مؤقتة)؟
- وما هي الوظائف التي خصّها التوظيف؟
12. ماهي ممارسات إدارة الموارد البشرية التي أصبحت لها الأولوية خلال الأزمة؟ مثلا التوظيف، السلامة والأمن، الأجور والتعويضات، جدولة العمل...
13. بعد انتهاء أزمة كوفيد\_19، هل تمّ الرجوع بشكل كامل إلى طريقة العمل قبل الأزمة، أم أنّ هناك جوانب استمرت في التغيير؟
14. ماهي الممارسات التي تمّ تبنيها خلال الأزمة واستمر العمل بها حتى لعد الأزمة في إدارة الموارد البشرية؟ واهي أسباب الاحتفاظ بها إن وجدت؟
15. ماهي أبرز قنوات الاتصال التي اعتمدتها إدارة الموارد البشرية لضمان وصول المعلومات للموظفين خلال الأزمة بكل صدق وشفافية؟ وهل ساهم ذلك في تخفيف القلق وبناء الثقة لديهم؟
16. ماهي الخيارات الاستراتيجية التي تمّ اتخاذها بعد الأزمة لتعزيز قدرة إدارة الموارد البشرية على الاستجابة السريعة والتأهب لأزمات مستقبلية وتفعيل اليقظة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية؟ وماهي أبرز هذه الخيارات؟

### دليل الاستبيان

من أجل استكمال دراستنا التطبيقية لإعداد أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية والموسومة ب: "إدارة الموارد البشرية في ظل الأزمات دراسة حالة كوفيد\_19"، بمجمع صيدال وضعنا الاستبيان التالي بهدف تحديد مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في إدارة أزمة كوفيد ودورها في ذلك.

يشرفني ويسعدني أن أضع بين أيدي حضراتكم الاستبيان المتعلق بأطروحة الدكتوراه الخاصة بي أنا طالبة الدكتوراه بوساحة فاطمة الزهرة تحت إشراف الأستاذة بوسوسة نعيمة، يندرج موضوع الأطروحة تحت عنوان إدارة الموارد البشرية في ظل الأزمات\_ دراسة حالة كوفيد 19\_، يوجه الاستبيان لعينة من عمال مجمع صيدال والتي يبلغ عددها حوالي 350 عامل في وحدة الحراش وتتعلق الأسئلة بالفترة الممتدة ما بين 2020\_2021 أين بلغ فيروس كوفيد\_19 ذروته ولجأت المؤسسات إلى الإغلاق الكلي أو الجزئي.

لجأنا لاستعمال الاستبيان كأداة إحصائية تساعد في دقة البحث العلمي من خلال ما تقدمه لنا من بيانات لتأكيد أو نفي الفرضيات المتعلقة بالموضوع باستخدام مقياس ليكرث الخماسي (من 1 إلى 5)، وباستهداف

## الملاحق

عينة عشوائية وبهدف دراسة آثار أزمة كوفيد\_19 على المجمع وعلى إدارة الموارد البشرية وعلى الموارد البشرية والدروس المستفادة من الأزمة لتحسين أداء إدارة الموارد البشرية ومدى تبنيتها استراتيجيات جعلها أكثر مرونة واستعدادا لأزمات أخرى محتملة.

### المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

المعلومات	الخيارات
الجنس	ذكر أنثى
العمر	<input type="checkbox"/> بين 20_40 سنة <input type="checkbox"/> بين 40_60 سنة <input type="checkbox"/> أكثر من 60 سنة
المستوى العلمي	<input type="checkbox"/> أقل من الثانوية <input type="checkbox"/> مستوى ثانوي <input type="checkbox"/> مستوى جامعي <input type="checkbox"/> دراسات عليا
الحالة الاجتماعية	<input type="checkbox"/> أعزب/ عزباء <input type="checkbox"/> متزوج/ متزوجة
الفئة الوظيفية	<input type="checkbox"/> إطار <input type="checkbox"/> عون تحكم <input type="checkbox"/> عون تنفيذي <input type="checkbox"/> إدارات عليا

### المحور الثاني: تأثير أزمة كوفيد\_19 على الموارد البشرية وبيئة العمل.

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
7.	شعرت بالأمان الوظيفي (أي عدم الخوف من فقدان الوظيفة)					
8.	تعاملت مع القلق حول متطلبات العمل الجديدة لقدرتك على استخدامها أو التحكم بها					
9.	كانت بيئة العمل بمجمع صيدال مهياة جيدا للتعامل مع الأزمة					



## الملاحق

10.	تعاملت بمرونة مع الضغط النفسي الناتج عن قلة تواصلك مع وملائك والعمل معهم				
11.	تحكمت في استخدام قدراتك في العمل أثناء الأزمة				
12.	تمكنت من الحفاظ على الحد الأدنى من الأداء المطلوب منك أثناء الأزمة				

### المحور الثالث: تأثير أزمة كوفيد\_19 على أداء إدارة الموارد البشرية

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1.	كانت إدارة الموارد البشرية في المجمع صارمة من حيث تطبيق البروتوكول الصحي والتباعد الاجتماعي لصحة وسلامة الموظفين					
2.	كان هناك اتصال فعال بين إدارة الموارد البشرية وموظفيها من حيث إيصال المعلومات المناسبة التي تخص الأزمة في الوقت المناسب					
3.	عملت إدارة الموارد البشرية على تكييف ساعات العمل مع الحياة الشخصية للموظفين أثناء الأزمة					
4.	استفدت من تدريب داخلي يزيد من مهاراتك وكفاءاتك للتعامل مع الوسائل التكنولوجية للتحكم في متطلبات العمل أثناء الأزمة					
5.	شعرت بالعدالة في المعاملة أثناء الأزمة بسبب إجراءات العمل الجديدة فيما يخص العمل الحضوري والعمل عن بعد					
6.	كانت سياسة الأجور والتعويضات في المجمع عادلة وفعالة وعملت على تامين أدائك الذي قدّمته					

## الملاحق

					7. اعتمد المجمع على أنشطة أو سياسات تعمل على الاهتمام بالصحة النفسية للموظف
--	--	--	--	--	---

المحور الرابع: تأثير ما بعد أزمة كوفيد\_19 على ممارسات إدارة الموارد البشرية (إعادة البناء والتعافي بعد الأزمة)

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1.	أضحت الموارد البشرية أثناء الأزمة فعالة لتجاوز الأزمة بأقل أضرار ممكنة					
2.	أصبحت ممارسات إدارة الموارد البشرية خلال الأزمة وبعدها تتمتع بالمرنة والرشاقة التي تجعلها أكثر استعدادا لأزمات أخرى محتملة					
3.	اكتسبتك الأزمة معارف ومهارات جديدة جعلتك تقوم بأداء أفضل بعد الأزمة					
4.	اعتمد المجمع على العمل بعد أو العمل الهجين بعد الأزمة					
5.	تواكب إدارة الموارد البشرية الحالية وسائل الذكاء الاصطناعي وتعمل على تدريب عمالها من أجل تكيف أكبر مع المحيط					
6.	تعمل إدارة الموارد البشرية بعد الأزمة على تطوير ممارساتها واستراتيجياتها لجعلها أكثر مرونة					

### الملحق رقم 04: قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

يشرفني ويسعدني أن أضع بين أيدي حضراتكم أسئلة المقابلة الخاصة بأطروحة الدكتوراه الخاصة بي ليتم تقييمها وتقويمها من طرفكم ولكم جزيل الشكر، أنا الطالبة بوساحة فاطمة الزهرة طالبة دكتوراه تخصص إدارة الموارد البشرية تحت إشراف الأستاذة بوسوسة نعيمة.

من أجل إتمام الدراسة التطبيقية للأطروحة الموسومة تحت عنوان إدارة الموارد البشرية في ظل الازمات \_دراسة حالة كوفيد 19\_، وللإجابة على الإشكالية الرئيسية والإشكاليات الفرعية، وإثبات أو نفي الفرضيات المتوقعة اخترنا جمع المعلومات وتحليلها بواسطة أدوات إحصائية تلعب دورا كبيرا في دقة وصحة البحث العلمي وبدأنا بالمقابلة في المؤسسة المستقبلة وهي مجمّع صيدال.

وقد تمّ تحكيم المقابلة والاستبيان الخاص بهذه الدراسة، من طرف الأساتذة الكرام الآتية أسمائهم:

1. الأستاذ الدكتور رياض عبد القادر من جامعة الجزائر 3
2. الدكتور ياسين جليد من جامعة الجزائر 3
3. الدكتور مهمل عادل من جامعة الجزائر 3