

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي

جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان -

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

شعبة علوم التسيير

تخصص: تسيير الموارد البشرية

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير

بعنوان:

أثر إدارة الأزمات الوبائية العالمية على إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الجزائرية:
حالة كوفيد 19

تحت إشراف:

أ.د فتان الطيب

من اعداد الطالب:

موساوي محمد

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الصف	الجامعة الاصلية	بصفته
أ.د. فرواني بلقاسم	أستاذ التعليم العالي	جامعة تلمسان	رئيسا
أ.د. فتان الطيب	أستاذ التعليم العالي	جامعة تلمسان	مشرفا
أ.د. بوقناديل محمد	أستاذ التعليم العالي	جامعة تلمسان	ممتحنا
أ.د. أرزي فتحي	أستاذ التعليم العالي	جامعة سعيدة	ممتحنا
د. سالم عبد الجبار	أستاذ محاضر أ	المدرسة العليا لإدارة الأعمال	ممتحنا
د. براهيم أسية	أستاذ محاضرة أ	المدرسة العليا لإدارة الأعمال	ممتحنة

السنة الجامعية: 2023-2024

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة، والسلام على أشرف الأنبياء، والمرسلين سيدنا محمد،

وعلى آله، وصحبه، ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين،

تم إنجاز هذه الدراسة بعون الله عز وجل، فله الحمد أولاً وآخراً، ثم أتقدم بجزيل الشكر

والتقدير إلى كل من ساعدني في إتمام هذا العمل وعلى رأسهم الأستاذ الدكتور: **فتان الطيب**

وصديقي الدكتور: **حرطاني عبد المجيد**، والدكتور: **بن معمر عبد الباسط** والدكتور: **عبد**

الهادي بن غانم على كل ما قدموه لي من نصائح وتوجيهات ومعلومات قيمه ساهمت في

إطراء موضوع دراستي في جوانبها المختلفة فلهم من الله الأجر، ومني كل التقدير والعرفان،

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة الموقرة، الأستاذ الدكتور **فرواني بلقاسم**

والأستاذ الدكتور **بوقناديل محمد**، والأستاذ الدكتور **أرزي فتحي**، والدكتور **سالمي عبد**

الجبار، والدكتورة **براهمي أسية**، دون نسيان جميع أساتذتي من الطور الابتدائي إلى الطور

الجامعي، أقول لكم شكراً جزيلاً على كل مجهوداتكم وبارك الله في جهودكم وجعله في ميزان

حسنتكم.

الإهداء

إلى الوالدين العزيزين اللذين أعلو بهما، وعليهما أرتكز

إلى إخوتي سندي في الحياة

إلى كل من علمني ولو حرف واحد في حياتي

إلى أصدقائي وزملائي

إلى كل هؤلاء: أهدي هذا العمل، وأسأل الله تعالى أن يوفقني ويوفق كل طالب علم.



فهرس المحتويات

الشكر والتقدير

الإهداء

فهرس المحتويات

1	مقدمة عامة
22	الفصل الأول: الأدبيات النظرية
22	مقدمة:
24	المبحث الأول: الأزمة إدارة الأزمات
24	المطلب الأول: الأزمة، المدخل والإطار العام
24	1. مفهوم الأزمة وخصائصها:
24	1.1 مفهوم الأزمة
27	2.1 خصائص الأزمة
29	2. أنواع ومصدر الأزمات
29	1.2 أنواع الأزمات
34	2.2 مصدر الأزمات
36	3. التهديدات والفرص التي تخلفها الأزمات
36	1.3 التهديدات التي تخلفها الأزمات:
36	1.1.3 تأثير الأزمة على الأفراد:
37	2.1.3 تأثير الأزمة على المنظمات:
38	2.3 الفرص التي تخلفها الأزمات:
39	المطلب الثاني: إدارة الأزمات

فهرس المحتويات

39	1. مفهوم إدارة الأزمات
42	2. نماذج إدارة الأزمات:
50	3. استراتيجيات ومقاربات إدارة الأزمات:
50	3.1 استراتيجيات إدارة الأزمات:
54	2.3 مقاربات إدارة الأزمات
56	المطلب الثالث: الأزمات الوبائية
56	1. مفهوم الأزمة الوبائية
57	2. أهم الأزمات الوبائية التي عرفتها البشرية وطرق الاستجابة والتحكم فيها:
60	المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية
60	المطلب الأول: إدارة الموارد البشرية، التطور والمفهوم
60	1. إدارة الموارد البشرية بين الرفض والقبول:
64	2. مفهوم إدارة الموارد البشرية
64	1.2 من 1970 إلى 1990
65	2.2 من 1991 إلى 2000:
67	3.2 من 2001 إلى 2021
72	المطلب الثاني: نماذج إدارة الموارد البشرية
72	1. نموذج المطابقة لإدارة الموارد البشرية
74	2. نموذج هارفارد:
75	3. نموذج (David Guest ,1987):
76	4. النموذج الأوربي
77	5. نموذج (ARDM) لإدارة الموارد البشرية
78	6. النموذج العام لإدارة الموارد البشرية

79	المطلب الثالث: الإدارة الصلبة والليننة لإدارة الموارد البشرية (Hard and soft HRM)
79	1. الإدارة الصلبة لإدارة الموارد البشرية: (Hard HRM)
80	2. الإدارة الناعمة لإدارة الموارد البشرية: (Soft HRM)
81	المبحث الثالث: إدارة الأزمات وإدارة الموارد البشرية
81	المطلب الأول: الأزمات الاقتصادية والمالية وإدارة الموارد البشرية
86	المطلب الثاني: الأزمات الوبائية وإدارة الموارد البشرية:
86	1. الأزمات الوبائية السابقة للأزمة كوفيد19 وإدارة الموارد البشرية:
86	1.1 أزمة فيروس نقص المناعة البشري (AIDS) وإدارة الموارد البشرية:
87	2.1. الأزمة الوبائية السارس، والإيبولا وإدارة الموارد البشرية
89	3.1. الأزمة الوبائية كوفيد19 وإدارة الموارد البشرية:
93	المطلب الثالث: هيكل وتحديات إدارة الموارد البشرية خلال أزمة كوفيد19
93	1. هيكل إدارة الموارد البشرية خلال أزمة كوفيد19
94	2. تحديات إدارة الموارد البشرية خلال أزمة كوفيد19
94	1.2. العمل عن بعد
96	2.2. الزيادة من درجة مشاركة الموارد البشرية
99	خلاصة الفصل الأول
102	الفصل الثاني: الدراسات السابقة
102	مقدمة
103	المبحث الأول: الطريقة والأدوات
105	المبحث الثاني: نتائج الدراسة
105	1. المعلومات العامة حول الدراسات السابقة:
111	2. شرح الدراسات السابقة:

185	3.تصنيف الدراسات على محاور
185	1.3. أثر إدارة الأزمة الوبائية كوفيد19 على إدارة الموارد البشرية.....
203	2.3. أثر إدارة الأزمة الوبائية السابقة للأزمة كوفيد19 على إدارة الموارد البشرية
205	3.3. أثر إدارة الأزمات الاقتصادية والمالية العالمية على إدارة الموارد البشرية.....
207	4.3. أثر إدارة الأزمات الأخرى الممكن حدوثها على إدارة الموارد البشرية.....
208	5.3. دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمة الوبائية العالمية كوفيد19.....
210	المبحث الثالث: المناقشة.....
213	الفجوة العلمية.....
215	خلاصة الفصل الثاني.....
218	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية.....
218	مقدمة الفصل.....
220	المبحث الأول: الطريقة والأدوات.....
224	المبحث الثاني: نتائج الدراسة.....
224	1.الوصف الإحصائي لعينة الدراسة.....
226	2.ثبات وصدق أداة الدراسة(الاستبيان).....
226	1.2. ثبات أداة الدراسة.....
226	2.2. التأكد من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة (الاستبيان).....
231	3.التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة.....
248	4. اختبار الفرضيات.....
249	1.4. التأكد من مؤشرات جودة مطابقة نموذج الدراسة.....
249	2.4. التأثيرات المباشرة وغير المباشرة.....
249	1.2.4. التأثيرات المباشرة.....

فهرس المحتويات

252	2.2.4. التأثيرات غير المباشرة
253	5. تفسير النموذج
254	المبحث الثالث: مناقشة النتائج
270	خلاصة الفصل
273	الخاتمة العامة
273	1. الخاتمة
276	2. توصيات الدراسة:
278	3. آفاق البحث المستقبلية:
285	قائمة المراجع
312	ملخص



قائمة الجداول

قائمة الجداول

قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	تصنيف الأزمات	20
02	ملخص للأهم العوامل الداخلية والخارجية التي يمكن أن تؤدي إلى حدوث أزمة	35
03	أوجه التشابه والاختلاف بين نماذج إدارة الأزمات	46
04	ملخص للأهم الأزمات الوبائية التي عرفتها البشرية	58
05	أهم المفاهيم المقدمة للإدارة الموارد البشرية من 1970 إلى 1990	64
06	أهم المفاهيم المقدمة للإدارة الموارد البشرية 1991 إلى 2000	65
07	أهم المفاهيم المقدمة للإدارة الموارد البشرية من 2001 إلى 2021	67
08	ملخص لأثر الأزمات المالية والاقتصادية على إدارة الموارد البشرية	85
09	أثر السارس على إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الفندقية	88
10	ملخص لأثر الأزمات الوبائية السابقة للأزمة كوفيد19 على إدارة الموارد البشرية	88
11	أزمة كوفيد19 وإدارة الموارد البشرية بالمستشفيات ومؤسسات الرعاية الصحية	90
12	أزمة كوفيد19 وإدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الناشطة بقطاع السياحة والضيافة	91
13	أزمة كوفيد19 وإدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الناشطة بقطاعات أخرى	92
14	ترتيب الكلمات المفتاحية	108
15	ملخص للدراسات التي تناولت أثر إدارة الأزمة الوبائية كوفيد19 على إدارة الموارد البشرية	186
16	ملخص للدراسات التي تناولت أثر إدارة الأزمة الوبائية السابقة للأزمة كوفيد19 على إدارة الموارد البشرية	203
17	ملخص للدراسات التي تناولت أثر إدارة الأزمات الاقتصادية والمالية العالمية على إدارة الموارد البشرية	205

قائمة الجداول

207	ملخص للدراسات التي تناولت أثر إدارة الأزمات الأخرى الممكن حدوثها على إدارة الموارد البشرية	18
208	ملخص للدراسات التي تناولت دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمة الوبائية العالمية كوفيد19	19
221	فقرات محور الإدارة الصلبة للموارد البشرية	20
222	فقرات محور الإدارة الناعمة للموارد البشرية	21
223	فقرات محور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	22
224	المواصفات الديمغرافية للأفراد عينة الدراسة	23
226	معامل ألف كرونباخ	24
227	معامل الارتباط بين فقرات محور ما قبل الأزمة والدرجة الكلية للمحور	25
227	معامل الارتباط بين فقرات محور أثناء الأزمة والدرجة الكلية للمحور	26
228	معامل الارتباط بين فقرات محور بعد الأزمة والدرجة الكلية للمحور	27
229	معامل الارتباط بين فقرات محور الإدارة الصلبة للموارد البشرية والدرجة الكلية للمحور	28
230	معامل الارتباط بين فقرات محور الإدارة الناعمة للموارد البشرية والدرجة الكلية للمحور	29
231	معامل الارتباط بين فقرات محور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	30
231	ميزان تقديري وفق سلم ليكرت الخماسي	31
232	آراء أفراد الدراسة حول محور ما قبل الأزمة	32
234	آراء أفراد الدراسة حول محور أثناء الأزمة	33
237	آراء أفراد الدراسة حول محور بعد الأزمة	34
239	آراء أفراد الدراسة حول محور الإدارة الصلبة للموارد البشرية	35
242	آراء أفراد الدراسة حول محور الإدارة الناعمة للموارد البشرية	36
245	آراء أفراد الدراسة حول محور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	37
249	مؤشرات حسن مطابقة النموذج	38
249	الأوزان الانحدارية للتأثيرات المباشرة	39
252	الأوزان الانحدارية للتأثيرات غير المباشرة	40
253	معامل التحديد (R^2) للمتغيرات التابعة	41
259	تطور الأجر الوطني الأدنى المضمون -أ.و.أ.م-	42

قائمة الجداول

265	أهم الموارد الإلكترونية المستخدمة لإدارة الأزمة الوبائية كوفيد19	43
268	تطور شبكات الألياف البصرية في الجزائر	44
268	تطور عدد اشتراكات شبكة الإنترنت الثابت حسب نوع التكنولوجيا	45
269	تطور عدد اشتراكات شبكة الإنترنت النقال	46
269	تطور نسبة السكان الذين يستخدمون الأنترنت في الجزائر	47

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
18	نموذج الدراسة	01
73	نموذج المطابقة لإدارة الموارد البشرية	02
104	ملخص لطريقة الدراسة (متعلقة بالدراسات السابقة)	03
105	تطور الإنتاج العلمي للمقالات المرتبطة بموضوع الدراسة	04
106	البلدان المهتمة بموضوع الدراسة	05
107	خريطة التعاون العلمي بين البلدان	06
107	الكلمات المفتاحية المستخدمة من طرف الباحثين	07
108	قوة الترابط بين الكلمات المفتاحية	08
109	المواضيع البحثية التي تناولتها المقالات عينة الدراسة	09
110	المقالات العلمية التي تم الإبقاء عليها من (Scopus)	10
110	المقالات العلمية التي تم الإبقاء عليها من (Google Scholar)	11
111	المقالات العلمية المشككة لعينة الدراسة النهائية	12
225	توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الديمغرافية	13
233	متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة لمحور (ما قبل الأزمة)	14
236	متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة لمحور (أثناء الأزمة)	15
238	متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة لمحور (بعد الأزمة)	16
241	متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة لمحور (الإدارة الصلبة للموارد البشرية)	17
244	متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة لمحور (الإدارة الناعمة للموارد البشرية)	18
247	متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة لمحور (الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية)	19
248	النموذج الهيكلي للدراسة	20



مقدمة عامة

1. مقدمة:

على مدى العقدين الماضيين، شهدنا العديد من الأزمات العالمية بما في ذلك الأزمة المالية العالمية والأزمات الوبائية، والأزمات الإقليمية مثل أزمة الطاقة الناتجة عن الحرب في أوكرانيا (Newman et al., 2023).

وبالنظر إلى الأزمات الوبائية فقد اجتاح العالم خلال السنوات القليلة الماضية وباء كوفيد19، وهو ليس أول وباء يتعرض إليه العالم، فقد عرفت البشرية العديد من الأوبئة قبله، بما في ذلك الجدري والكوليرا والطاعون وحمى الضنك والإيدز والإنفلونزا والمتلازمة التنفسية الحادة الوخيمة (السارس) والسل، وبالرغم من أن الأزمات الوبائية لا يمكن التنبؤ بها ولكنها أحداث متكررة يمكن أن يكون لها آثار وخيمة على المجتمعات في جميع أنحاء العالم حيث تعتبر تهديدا خطيرا لسكان العالم ولاقتصادها، ففي فترة قصيرة من الزمن (من أسابيع إلى شهور)، يمكن أن تسبب مأساة إنسانية واقتصادية (عدد الوفيات المرتفع وعدم الاستقرار الاقتصادي) في جميع أنحاء العالم (MacKellar, 2007) فهي بمثابة صدمة خارجية وداخلية لها آثار بعيدة المدى على النشاط الاقتصادي والاجتماعي.

يظهر التتبع التاريخي للأزمات الوبائية أنها ظهرت حوالي ثلاث مرات في كل قرن منذ القرن الخامس عشر الميلادي، أو كل 10 إلى 50 سنة تقريبا (Maital & Barzani, 2020)، فخلال الفترة الممتدة ما بين 1889-1892، انتشر فيروس (H 2 N 2) في ثلاث دول بدرجات متفاوتة الخطورة، حيث سجل ظهوره في توكسون، في ماي 1889، ووصل إلى برلين وباريس بعد عدة أشهر، وفي غضون أسابيع قليلة انتقل عبر المحيط إلى الولايات المتحدة، ثم إلى هونغ كونغ واليابان، وكانت هناك موجة ثانية، تم نقلها بشكل أساسي بواسطة السفن، وبدأت الموجة الثالثة في أكتوبر 1891، واستمرت حتى ربيع عام 1892، وبالرغم

من عدم وجود إحصاءات موثوقة متاحة إلا أن العديد من الدراسات تصنفها ضمن الأزمات العالمية الأكثر فتكا (Kolata, 2001).

في عام 1918، ظهرت الحالات الأولى للإنفلونزا الإسبانية بكانساس بالولايات المتحدة، وانتشرت بسرعة في معسكرات الجيش الأمريكي، وبحلول شهر أبريل كانت تنتشر عبر أوروبا، اختفت الموجة الأولى في الولايات المتحدة لكنها امتدت إلى آسيا وأوروبا، ظهرت الموجة الثانية في أواخر شهر جويلية 1918 في سويسرا وبحلول منتصف أكتوبر، شهدت معظم دول العالم هذه الموجة القاتلة، انتشرت الموجة الثالثة من شهر جانفي إلى أبريل 1919 وتسببت في ثلث إجمالي الوفيات، التي قُدرت في حدود 10 في المائة من المصابين بالفيروس، في المجموع قتلت إنفلونزا 1918 ما بين 1,9 إلى 5,5 من المائة من إجمالي سكان العالم، أكثر من نصفهم من فئة الشباب، وبلغ العدد الإجمالي التقديري للوفيات ما بين 34,4 مليونا إلى 100 مليون، يشير المؤرخ (ألفريد كروسبي) إلى أنه مهما كان الرقم الذي تسببت فيه إنفلونزا عام 1918، فإن هناك شيئا واحداً لا جدال فيه هو أن الفيروس قتل البشر أكثر من أي مرض آخر في فترة مماثلة في تاريخ العالم"، هذا ما أدى إلى اعتباره الوباء الأكثر تدميراً في تاريخ البشرية (WHO, 2011)، كما تشير العديد من الدراسات إلى أن الإنفلونزا الإسبانية تسببت في وفاة العديد من الأشخاص أكثر مما تسببت فيه الحرب العالمية الأولى والثانية.

في أواخر شهر فيفري من عام 1957، بدأت "الأنفلونزا الآسيوية" (H 2 N 2) بالانتشار في الصين، وفي شهر أبريل تحولت إلى وباء في هونغ كونغ، ثم وصلت إلى اليابان وبعدها انتشرت في أنحاء العالم حيث تفشي الوباء بالولايات المتحدة الأمريكية في الفترة الممتدة ما بين شهر جويلية حتى أكتوبر 1957، كانت هناك موجة ثانية امتدت من شهر جانفي إلى مارس 1958، تسببت الموجة الأولى والثانية في موت 20000 شخص، بينما تسببت الموجة الثالثة في 26000 حالة وفاة، بعد 10 سنوات وبالتحديد في شهر جويلية 1968 انتشر فيروس (H 3 N 2) في هونغ كونغ، ووصل إلى الولايات المتحدة الأمريكية، واليابان،

في أوت 1968، وبريطانيا في سبتمبر 1968، بلغت الموجة الأولى ذروتها في جانفي 1969، وظهرت الموجة الثانية بعد عام، فُدرت الوفيات في الولايات المتحدة الأمريكية بحوالي 34000 شخص.

شهدت السنوات الأخيرة ما لا يقل عن ست أزمات وبائية واسعة النطاق هي متلازمة فيروس هانتا الرئوية، ومتلازمة الجهاز التنفسي الحادة الوخيمة، وإنفلونزا (H 5 N 1)، وإنفلونزا (H 1 N 1)، متلازمة الشرق الأوسط التنفسية، والإيبولا (MacKellar, 2007) بالإضافة إلى أزمة كوفيد19.

في سنة 2003 تنبأ البنك الدولي أن السارس سيخفض النمو في شرق آسيا بنسبة 0,4 إلى 0,5% من الناتج المحلي الإجمالي، مما يجعل التكلفة التقديرية للسارس في حدود 20 مليار دولار أمريكي إلى 25 مليار دولار أمريكي، وبالفعل أثر السارس على الناتج المحلي الإجمالي السنوي للصين لعام 2003 بنسبة 01 % وانخفض الناتج المحلي الإجمالي لجنوب شرق آسيا أيضاً بنسبة 0,5 % و بالرغم من هذا لم تصنفه العديد من الدراسات على أنه أزمة عالمية (MacKellar, 2007)، تم اعتبار أزمة (H1N1) سنة 2009 على أنها أول أزمة عالمية في القرن الحادي والعشرين أثرت على العالم بأسره وتسببت في وفاة أكثر من 1800 شخص (Rewar et al., 2015) ، من جهة أخرى قتل الإيبولا أكثر من 11000 شخص (Maurice, 2016)، وتسبب في تقويض الاقتصاد بشكل خطير في جميع أنحاء غرب إفريقيا حيث كلف تفشي الفيروس في سيراليون عام 2015 حوالي 06 مليارات دولار أمريكي من التكاليف المباشرة (Gostin & Friedman, 2016).

بتاريخ 30 جانفي 2020 أعلنت منظمة الصحة العالمية عن حالة الطوارئ العالمية واعتبرت فيروس كوفيد19 على أنه أزمة وبائية عالمية (World Health Organization, 2020) ، بالرغم من أن الفيروس كان قد تفشى من قبل في الصين حيث تم تسجيل أول حالة مؤكدة لفيروس كوفيد19 بالصين في يوم 8 ديسمبر 2019 (Khudhair et al., 2020).

شكلت أزمة كوفيد19 صدمة للاقتصاد العالمي اعتبرتها بعض الدراسات أكثر حدة من الأزمة المالية العالمية لعام 1929 (Schilirò, 2020) في حين أن الأزمات ليست جديدة على أي منظمة ، إلا أن أزمة كوفيد19 شكلت تحدياً غير متوقع بدرجات لا مثيل لها، فقد جمعت بين كل خصائص الأزمات السابقة التي قدمتها الأدبيات السابقة من حيث المفاجأة، التهديد الواسع النطاق، ووقت الاستجابة القصير، وحالة عدم اليقين حتى بالنسبة للمنظمات المرنة والرشيقة والأكثر استعداداً للأزمات، وما زاد الوضع سوءاً هو النقص الشديد في المعرفة حول الفيروس، إلى جانب عدم وجود لقاح أو علاج رسمي في المراحل الأولى لتفشي الوباء الأمر الذي دفع إلى اتخاذ تدابير احتواء صارمة اختلفت من دولة إلى أخرى، ترجمت عموماً في فرض مجموعة من الإجراءات للحد من انتشار الوباء تمثلت أساساً في الإغلاق الاقتصادي، تقييد السفر، التباعد الاجتماعي، الحجر الصحي وغير ذلك من الإجراءات الاحترازية الأخرى.

باعتبار إدارة الأزمات جزءاً أساسياً في كل منظمة، يتم التعامل مع هذا بشكل رئيسي من قبل إدارة الموارد البشرية (Farndale et al., 2019 ; Zulkamaini et al., 2019) وأمام الفوضى التي خلفتها أزمة كوفيد19 وجدت إدارة الموارد البشرية نفسها في قلب استراتيجية المؤسسة لتؤكد مرة أخرى على أنها وظيفة استراتيجية، فبغض النظر عن نوع الأزمة فإن تأثيرها يمتد ليشمل أصحاب المصلحة الرئيسيين (الموارد البشرية) وطريقة التي تدار بها (Coombs, 2004).

وامام نقص المعرفة بطريقة إدارة الموارد البشرية خلال فترة الأزمات الوبائية، وعدم وجود نموذج لإدارتها (الموارد البشرية) خلال فترة الأزمات الوبائية (Nizamidou & Vouzas, 2018) ، حيث تشير الدراسات السابقة إلى أنه يتم تمييز نهجين لإدارة الموارد البشرية خلال الأزمات من منظور المنظمة "الناعمة" حيث يعتبر الموظفون مورداً قيماً للمؤسسة والصلب (Psychogios et al., 2016) .

تركز إدارة الموارد البشرية "الناعمة" على المورد البشري حيث يتم إعطاء أهمية كبيرة لعمليات الاتصال المناسبة ونقل وتبادل المعلومات (Zhu, 2005 ; Wood et al.; 2011, Bieńkowska et al., 2022)

كما يتم الاهتمام برفاهية الموظف أثناء الأزمة لضمان الأداء العالي لذلك تعمل المنظمات على تدريب الموظفين لاكتساب مهارات جديدة ضرورية للعمل في ظروف جديدة (Nijssen & Paauwe, 2012, Bieńkowska et al., 2022).

في حين تشمل ممارسات إدارة الموارد البشرية "الصلبة" الأكثر شيوعًا تلك المتعلقة بالجانب المالي مثل تخفيضات الأجور وتجميدها، تقليص الحجم، تجميد التوظيف، وتخفيض ميزانيات برامج التكوين وكل ما يتعلق بها، وخفض أهداف وفوائد الأداء الفردي (Zagelmeyer et al., 2012 ; Wickramasinghe & Perera, 2012 ; Shen & D'Netto, 2012)

لكن ما ميز أزمة كوفيد19 عن غيرها من الأزمات العالمية السابقة (وبائية، اقتصادية، مالية...)، أنها أثرت على إدارة الموارد البشرية على وجه الخصوص، بعدة طرق رئيسية لم تكن واضحة خلال الأزمات السابقة، ففي المراحل الأولى لأزمة وخلال الأزمة كان متخصصو الموارد البشرية مسؤولين عن إدارة التسريح الجماعي للعمال أو الحصول على الدعم من خطط الدعم الحكومية، حيث غيرت المؤسسات والمستهلكون سلوكهم بسبب فرض الحكومات الإغلاق واللوائح الصحية (Butterick & Charlwood, 2021; Stuart et al., 2021)

وهذا ما دفع إلى تبني نموذج هجين للإدارة الموارد البشرية يركز على الإدارة الناعمة والإدارة الصلبة للموارد البشرية (Nagel, 2020) بالإضافة إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، حيث أدت أزمة كوفيد19 إدخال التقنيات الرقمية في جميع مجالات إدارة الموارد البشرية بشكل أعمق أكثر من أي وقت مضى (Shkalenko & Fadeeva, 2020) فالقرارات السياسية والاقتصادية التي تم تبنيها في كل مرحلة من مراحل تطور الوباء، أثرت بشكل فوري على القرارات التي اتخذتها منظمات الأعمال من أجل الحفاظ على استمرار عملياتهم التشغيلية مع ضمان صحة مواردهم البشرية، مما أجبرهم على البحث عن طرق بديلة للحفاظ على نشاطهم، من خلال الاستثمار في التقنيات التكنولوجية الجديدة والتوجه نحو العمل عن

بعد، حيث كان للرقمنة والتحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية دورا مهما في إدارة الأزمة الوبائية كوفيد19 (موساوي وفتان، 2022، أ؛ 2022 ب).

بعد الأزمة خرجت دول العالم من الإغلاق وأزيلت اللوائح الصحية، وكان على المتخصصين في إدارة الموارد البشرية إدارة التوظيف السريع للموظفين البدلاء، مع زيادة الطلب على الخدمات، ومثل هذا تحدياً بسبب نقص العمالة، ومحدودية الهجرة، وما ينتج عن ذلك من نقص في سوق العمل، لقد شهدنا أيضاً الظاهرة المشار إليها باسم " الاستقالة الكبيرة " حيث قامت نسبة كبيرة من الموارد البشرية بإعادة تقييم خياراتهم المهنية واتخاذ قرار بتغيير الوظائف وحتى محتوى الوظائف (Newman et al., 2022) وقد أدى ذلك إلى تفاقم المشكلات التي يوجهها متخصصو الموارد البشرية لجذب المواهب (Serenko, 2023) والحفاظ عليهم.

كغيرها من باقي دول العالم لم تتجو الجزائر من تداعيات الوباء، ومع العلم أن الجزائر لم تكن لها تجربة سابقة في إدارة الأزمات الوبائية العالمية المشابهة للأزمة كوفيد19 التي يكون سبب انتشارها بالدرجة الأولى الإنسان باعتباره القناة الحاملة والناشرة للفيروس، إلا أن الجزائر كانت سباقة إلى اتخاذ مجموعة من التدابير للوقاية والحد من انتشار الوباء، حيث قامت وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات بالتعاون مع منظمة الصحة العالمية، بوضع خطة إعلامية كجزء من الوقاية من فيروس كورونا وتم تعزيز هذا النظام بعد تسجيل أول حالة لفيروس كورونا بالجزائر في 25 فيفري 2020 لمواطن إيطالي يعمل في جنوب البلاد وصل إلى الجزائر في 17 فيفري 2020، تضمنت الخطة إنشاء مركز لاستقبال المكالمات على الرقم المجاني 30-30 ، الذي تم إطلاقه في برج الكيفان وعلى المستوى المركزي، إضافة إلى إنشاء وتطوير مواقع إعلامية باللغات العربية والأمازيغية والفرنسية، بحيث يتم بثها على الإذاعة والتلفزيون الوطنيين وكذلك على الشبكة الإلكترونية لوزارة الصحة، كما تم توزيع الكتيبات والملصقات التثقيفية التي تستهدف المسافرين في مختلف نقاط الحدود، والعمال في المطارات والموانئ، فضلاً عن المنظمات والمؤسسات والأماكن التي

بها حركة كثيرة وهذا من أجل زيادة الوعي، كما أرسلت وزارة الصحة تعليمات خاصة إلى جميع المديرين المحليين للصحة والسكان من أجل تعزيز إجراءات الاتصال مع الجمهور العام عبر القنوات الإذاعية وتنظيم حملات توعية حول الأنفلونزا الموسمية وفيروس كورونا، وقد صاحب هذه الإجراءات إصدار المرسوم التنفيذي رقم 69/20 بتاريخ 21 مارس 2020 والمتضمن التدابير الوقائية للحد من انتشار فيروس كوفيد19 من خلال الحد من الاحتكاك الجسدي خاصة في الفضاءات العمومية وأماكن العمل، حددت مدته كفترة أولية بـ 14 يوما، نتج عنه تبني مجموعة من الاستراتيجيات تمثلت أساسا في التحول نحو العمل في العديد من القطاعات بالنسبة التي تسمح طبيعة عملهم بذلك، في حين تم تقليص عدد العمال إلى النصف في القطاعات التي لا تسمح طبيعة عملهم بذلك وقد أبقى المرسوم القطاعات الحيوية مثل قطاع الصحة والأمن من هذه الإجراءات باعتبارهم الخط الأمامي لمواجهة الوباء.

وبالنسبة للمؤسسات التي واصلت عملها خلال فترة الاغلاق فقد تم تمكينها من الحصول على تراخيص العمل خلال أوقات الحجر، كما استفادت العديد من المؤسسات الخاصة من العديد من الامتيازات مثل تأجيل الضرائب.

بعد تحسن الحالة الوبائية وبالإستشارة مع الجهات المختصة تم السماح لعودة مزاولة الأنشطة بشكل تدريجي مع التأكيد على الالتزام بالتدابير الوقائية للحد من انتشار الفيروس.

شكلت هذه الاستراتيجيات المتخذة من طرف الحكومة الجزائرية تحديا حقيقيا لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية في المراحل الأولى لانتشار الأزمة الوبائية وفي مرحلة الأزمة ومرحلة ما بعد الأزمة، فقد كان على المتخصصين في إدارة الموارد البشرية، إدارة الإستراتيجيات التي تهدف إلى تقليل النفقات المالية مثل تجميد الأجور أو تخفيضها، أو إدارة التسريح الجماعي أو الجزئي للموارد البشرية أو الحصول على الدعم المالي من خطط الدعم المقدمة من طرف الحكومة الجزائرية، كما كان مطلوبا منهم تسهيل الانتقال إلى طرق جديدة للعمل حيث قام العديد من المنظمات بنقل موظفيها إلى العمل من المنزل بسبب

الإغلاق واللوائح الصحية المفروضة من طرف الحكومة الجزائرية، وهذا ما أوجب عليهم دعم الموظفين للعمل من المنزل بفعالية، مع الحفاظ على صحتهم وسلامتهم، من جهة أخرى كان على المتخصصين في إدارة الموارد البشرية إدارة عودة الموظفين إلى مكان عملهم بعد تحسن الحالة الوبائية في البلاد خاصة فيما يتعلق بإدارة امتثال الموظفين للوائح الصحية واستخدام معدات الحماية الشخصية وتشجيعهم على أخذ اللقاح المضاد للفيروس الذي قامت الحكومة الجزائرية بتوفيره بصفة مجانية.

من خلال ما سبق ذكره، نجادل بأن إدارة الأزمات أصبحت ضرورة حتمية لإدارات الموارد البشرية، نظرًا لأن الوباء العالمي دفع بالمنظمات إلى ممارسات الموارد البشرية التحويلية لبناء مساحات عمل مرنة، كما أن ندرة المعلومات ذات الصلة حول الأطر الأكاديمية والنظرية والممارسات التطبيقية الفعالة أمر واضح تمامًا، حيث هناك عدد قليل جدًا من الدراسات حول تأثير إدارة أزمة كوفيد19 على إدارة الموارد البشرية ويشكل أكثر تحديدًا في سياق بيئة الأعمال الجزائرية.

لذلك، سيستفيد المديرين وممارسو إدارة الموارد البشرية إلى حد كبير من هذه الدراسة من خلال فهم المعلومات ذات الصلة واستخراج نتائج التعلم التي قد تسهل عليهم إدارة الأزمات والتحديات المستقبلية بفعالية وكفاءة، ليكونوا قادرين على دعم موظفيهم والحفاظ على أعمال مؤسساتهم، في هذا السياق، تم تصميم هذه الدراسة لقياس أثر وإظهار إدارة الأزمة الوبائية كوفيد19 على إدارة الموارد البشرية.

2. إشكالية الدراسة:

في ظل العواقب الكبيرة للأزمات على إدارة الموارد البشرية بدأ الباحثون بالنظر في ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تتبناها المنظمات خلال فترة الأزمات (Chu & Siu, 2001; Gunnigle et al., 2013; Kim et al., 2013; Sparrow et al., 2013; Teague & Roche, 2014; Zagelmeyer et al., 2012).

ومع ذلك فقد شهدنا بحثًا محدودًا حول أثر إدارة الأزمات الوبائية العالمية على إدارة الموارد البشرية خصوصًا الأزمة الوبائية كوفيد19.

مما سبق نضع الإشكالية التالية:

ما أثر إدارة الأزمة الوبائية كوفيد19 على إدارة الموارد البشرية؟

3. فرضيات الدراسة:

بالنظر إلى ما ذكر أعلاه وفي سياق الخلفية النظرية لإدارة الأزمات الوبائية وإدارة الموارد البشرية، يبدو أن هناك حاجة لمعالجة الإشكالية البحثية للدراسة من خلال توضيح آلية تأثير إدارة الأزمة الوبائية كوفيد19 (قبل الأزمة، أثناء الأزمة، بعد الأزمة) على إدارة الموارد البشرية، وهذا ما يستلزم وضع الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى:

- إدارة الأزمة الوبائية كوفيد19 تؤثر إيجابًا بطريقة مباشرة على الإدارة الصلبة للموارد البشرية.

ومن هذه الفرضية تتفرع الفرضيات الفرعية التالية:

ف 1.1: إدارة الأزمة الوبائية كوفيد19 (قبل الأزمة) تؤثر إيجابًا بطريقة مباشرة على الإدارة الصلبة للموارد البشرية.

ف 2.1: إدارة الأزمة الوبائية كوفيد19 (أثناء الأزمة) تؤثر إيجابًا بطريقة مباشرة على الإدارة الصلبة للموارد البشرية.

ف 3.1: إدارة الأزمة الوبائية كوفيد19 (بعد الأزمة) تؤثر إيجابًا بطريقة مباشرة على الإدارة الصلبة للموارد البشرية.

- الفرضية الرئيسية الثانية:

- إدارة الأزمة الوبائية كوفيد19 تؤثر إيجاباً بطريقة مباشرة على الإدارة الناعمة للموارد البشرية.

ومن هذه الفرضية تتفرع الفرضيات الفرعية التالية:

ف 1.2: إدارة الأزمة الوبائية كوفيد19 (قبل الأزمة) تؤثر إيجاباً بطريقة مباشرة على الإدارة الناعمة للموارد البشرية.

ف 2.2: إدارة الأزمة الوبائية كوفيد19 (أثناء الأزمة) تؤثر إيجاباً بطريقة مباشرة على الإدارة الناعمة للموارد البشرية.

ف 3.2: إدارة الأزمة الوبائية كوفيد19 (بعد الأزمة) تؤثر إيجاباً بطريقة مباشرة على الإدارة الناعمة للموارد البشرية.

- الفرضية الرئيسية الثالثة

- إدارة الأزمة الوبائية كوفيد19 (أثناء الأزمة) تؤثر إيجاباً بطريقة مباشرة على الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

- الفرضية الرئيسية الرابعة:

- الإدارة الصلبة للموارد البشرية تؤثر إيجاباً بطريقة مباشرة على الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

- الفرضية الرئيسية الخامسة:

- الإدارة الناعمة للموارد البشرية تؤثر إيجاباً بطريقة مباشرة على الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

- الفرضية الرئيسية السادسة:

- إدارة الأزمة الوبائية كوفيد19 تؤثر إيجاباً بطريقة غير مباشرة على الإدارة الإلكترونية للموارد

البشرية بوجود الإدارة الصلبة للموارد البشرية والإدارة الناعمة للموارد البشرية.

ومن هذه الفرضية تتفرع الفرضيات الفرعية التالية:

- **ف 1.6:** إدارة الأزمة الوبائية كوفيد19 (قبل الأزمة) تؤثر إيجاباً بطريقة غير مباشرة على الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بوجود الإدارة الصلبة للموارد البشرية والإدارة الناعمة للموارد البشرية.
- **ف 2.6:** إدارة الأزمة الوبائية كوفيد19 (أثناء الأزمة) تؤثر إيجاباً بطريقة غير مباشرة على الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بوجود الإدارة الصلبة للموارد البشرية والإدارة الناعمة للموارد البشرية.
- **ف 3.6:** إدارة الأزمة الوبائية كوفيد19 (بعد الأزمة) تؤثر إيجاباً بطريقة غير مباشرة على الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بوجود الإدارة الصلبة للموارد البشرية والإدارة الناعمة للموارد البشرية.

4. مبررات اختيار موضوع الدراسة:

كانت الأسباب الموضوعية التي دفعت بنا لتناول هذا الموضوع كما يلي:

- إلى حد كبير، ركزت الأدبيات الخاصة بإدارة الموارد البشرية في بيئات عمل مستقرة، وفي كثير من الحالات، كانت الافتراضات الأساسية هي الاستدامة والنمو الدائم والازدهار ومع ذلك، في العقدين الماضيين، تعرض العديد من المؤسسات حول العالم لصدمات خارجية مفاجئة، مثل الأزمة المالية والأزمات الصحية العالمية التي كان آخرها أزمة كوفيد19 حيث ضربت العالم بشكل غير متوقع واضطرت العديد من المؤسسات إلى الإغلاق وتوقيف النشاط، بينما في حالات أخرى تباطأ الإنتاج أو توقف لأسباب أمنية والخدمات والمبيعات تم نقلها عبر الإنترنت لمواصلة العمليات، لذلك سيكون من الأهمية النظرية والعملية دراسة أثر إدارة الأزمات الصحية (حالة كوفيد19) على إدارة الموارد البشرية.
- في الوقت الحاضر هناك معرفة محدودة حول النموذج الذي تعتمد عليه المؤسسات لإدارة مواردها البشرية خلال فترة الأزمات، فبالنظر إلى الأزمات الاقتصادية والمالية يتم التركيز على الإدارة الصلبة للموارد البشرية، في حين تم التركيز على الإدارة الناعمة للموارد البشرية لإدارة الأزمات الصحية السابقة للأزمة كوفيد19، لكن بالنظر إلى أزمة كوفيد19 فقد اعتبرت أزمة عالمية بامتياز جمعت بين كل

خصائص الأزمات السابقة (الأزمات الاقتصادية والمالية والأزمات الصحية)، لذلك هناك ضرورة حتمية لمعرفة النهج الذي اعتمدت عليه المؤسسات لإدارة مواردها البشرية خلال أزمة كوفيد19.

- شكلت الأزمة الوبائية كوفيد19 صدمة خارجية للاقتصاديات الدول، وكانت فرصة ممتازة لاختبار الأداء تحت الضغط والقيام بالعديد من التغييرات، حيث نجح العديد من المؤسسات في خلق فرص استثمارية جديدة، لكن أمام الخوف الشديد من العدوى وعدم وجود لقاح مناسب خصوصاً خلال مرحلة الأولى لانتشار الوباء فكيف يمكن للمسيرين الحفاظ على التزام ودافعيه الموارد البشرية للعمل وعلى أدائهم؟

- هناك احتمال كبير جداً في ظهور أزمات وبائية عالمية مشابهة للأزمة كوفيد19 في المستقبل، لذلك سيكون من الأهمية العملية تحديد الدروس المستفادة من أزمة كوفيد19 وتضمينها في خطط إدارة الأزمات.

5. أهداف الدراسة وأهميتها:

يتميز موضوع دراستنا بالأصالة كونها من الدراسات القليلة التي تناولت موضوع إدارة الأزمات الوبائية وأثرها على إدارة الموارد البشرية باعتبارها الإدارة المسؤولة عن إدارة العنصر الرئيسي المتسبب في نقل ونشر الفيروسات المتسببة في ظهور الأزمات الوبائية المشابهة للأزمة كوفيد19، كذلك هناك احتمال كبير في ظهور أزمات وبائية مشابهة للأزمة كوفيد19 في المستقبل، مما يعطي دراستنا أهمية كبرى كمرجع تركز عليه منظمات الأعمال للإدارة مواردها البشرية.

وباعتبار أن منظمات الأعمال أول ما تبدأ به عند ظهور الأزمات هو تخفيض التكاليف خاصة التكاليف المرتبطة بالموارد البشري، أضف إلى ذلك تصنيف أزمة كوفيد19 على أنها أزمة عالمية بامتياز، فإن دراستنا تهدف إلى ما يلي:

- إبراز المفاهيم النظرية المرتبطة بالأزمة وإدارة الأزمات.
- إبراز المفاهيم النظرية المرتبطة بإدارة الموارد البشرية خصوصا فيما يتعلق بإعطاء تعريف شامل لها.
- إبراز أثر إدارة الأزمات السابقة لأزمة كوفيد19 على إدارة الموارد البشرية.
- إبراز أثر إدارة أزمة كوفيد19 على إدارة الموارد البشرية في الدول المتقدمة والنامية.
- التعرف على النموذج الذي تبنته المؤسسات الجزائرية للإدارة الأزمة الوبائية كوفيد19
- اقتراح نموذج للإدارة الموارد البشرية في حالة ظهور أزمة وبائية مشابهة للأزمة كوفيد19.

6. حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: تركز الدراسة على قياس ومعرفة أثر إدارة الأزمات الوبائية العالمية (أزمة كوفيد19 كحالة) على إدارة الموارد البشرية.

الحدود الزمانية: امتدت الدراسة من 2021 إلى 2023 وتوافق هذه الفترة مرحلة الأزمة ومرحلة ما بعد الأزمة، وهذا ما سمح لنا بالإلمام بجميع مراحل إدارة الأزمة الوبائية كوفيد19.

الحدود المكانية والمؤسسية: تم إجراء الدراسة بالجزائر وقد شملت الدراسة جميع المؤسسات باختلاف نوعها وحجمها وطبيعة نشاطها والتي تتخذ الجزائر مقرا لها.

الحدود البشرية: وجهت الدراسة إلى جميع الموارد البشرية بالمؤسسات الجزائرية باختلاف جنسهم (ذكور أو إناث) وباختلاف مركزهم الوظيفية (تنفيذ، تحكم، وتأطير).

7. منهج وأدوات الدراسة:

في ضوء إشكالية الدراسة وطبيعتها وقصد الإحاطة بجميع جوانب موضوع الدراسة ثم الاعتماد على الكتب والمقالات العلمية في الجانب النظري للدراسة (فصل الأدبيات النظرية).

في فصل الدراسات السابقة تم الاعتماد على المقالات العلمية التي تم الحصول عليها من قاعدة البيانات (Scopus)، ومن خلال محرك البحث، وتم الاستعانة ببرنامج (R) وبرنامج (VOSviewer) للقيام بالتحليل البيبليومتري للمقالات المتحصل عليها.

وفي الجانب الميداني للدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لقياس العلاقة بين المتغير المستقل (إدارة الأزمة الوبائية كوفيد19) والمتغير التابع (إدارة الموارد البشرية)، ومن تم التنبؤ بمستوى من الدلالة في صورة رياضية، وتم الاعتماد على الاستبيان والاستبيان الإلكتروني لجمع البيانات الضرورية للدراسة، واستخدمنا برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وبرنامج (Amos) لتحليل المعطيات قصد تأكيد الفرضيات أو نفيها.

8. مرجعية الدراسة:

اعتمدنا في دراستنا على 446 مرجعا منها 312 مقالا علميا محكما، وأغلب المراجع كانت باللغة الإنجليزية (435 مرجعا) وعشرة مراجع (10) باللغة العربية ومرجع واحد (01) باللغة الروسية.

حرصا منا على تقديم المعلومة من مصدرها الأصلي خاصة في الجانب النظري للدراسة (الفصل الأول) فقد كان أقدم مرجع هي دراسة (Herman, 1963) وأحدث دراسة كانت منشورة بتاريخ 28 جوان 2023 وهي دراسة (Newman et al., 2023)

في الفصل الثاني للدراسة (الدراسات السابقة) كانت أقدم دراسة هي (Baruch & Clancy, 2000) وأحدث دراسة بتاريخ 11 أوت 2023 وهي دراسة (Szeiner et al., 2023).

تعود المراجع التي اعتمدنا عليها لدول مختلفة أهمها (الجزائر، الهند، الصين، التشيك، البرتغال، سلوفاكيا، باكستان، سريلانكا، الكويت، الفيتنام، فرنسا، الأردن، بلجيكا، اندونيسيا، صربيا، إيران، أيرلندا، كوريا، تنزانيا، عمان، الإمارات، بريطانيا، الولايات المتحدة الأمريكية، روسيا)

9. صعوبات الدراسة:

يمتاز موضوع دراستنا بالأصالة والحدائثة وقد واجهنا صعوبات عديدة نذكر منها ما يلي:

- غياب المراجع المتعلقة بموضوع الدراسة خاصة باللغة العربية.
- تطلب منا ترجمة الدراسات للغة العربية وقتا كبيرا، كان يمكن استثماره في جانب آخر من الدراسة.
- تزامن فترة إجراء الدراسة مع بعض فترات الإغلاق.
- المعرفة المحدودة لإطارات المؤسسات وخاصة مسؤولي قسم الموارد البشرية بموضوع الدراسة.

10. هيكل الدراسة:

تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول:

الفصل الأول: خصصناه للأدبيات النظرية المرتبطة بإدارة الأزمات وإدارة الموارد البشرية من خلال

مبحثين كما يلي:

المبحث الأول تطرقنا فيه إلى الأزمة وإدارة الأزمات، وقد تطرقنا في المطلب الأول إلى الأزمة (المفهوم، الخصائص، المصدر، الفرص والتهديدات) وفي المطلب الثاني إدارة الأزمات (المفهوم، النماذج، الاستراتيجيات والمقاربات)، وفي المطلب الثالث تطرقنا إلى الأزمات الوبائية (المفهوم، وأهم الأزمات الوبائية التي عرفتتها البشرية مع ابراز طرق الاستجابة والتحكم فيها).

في المبحث الثاني تطرقنا إلى إدارة الموارد البشرية وقمنا بتقسيم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب أيضا، المطلب الأول تطرقنا فيه إلى إدارة الموارد البشرية بين الرفض والقبول وإلى مفهوم إدارة الموارد البشرية، استعرضنا في المطلب الثاني أهم النماذج الشائعة لإدارة الموارد البشرية (نموذج المطابقة لإدارة الموارد البشرية، نموذج هارفارد، نموذج (David Guest, 1987)، النموذج الأوربي، نموذج (ARDM) لإدارة

الموارد البشرية، والنموذج العام لإدارة الموارد البشرية)، في حين تطرقنا إلى الإدارة الصلبة واللينة للإدارة الموارد البشرية (Hard and soft HRM) في المطلب الثالث.

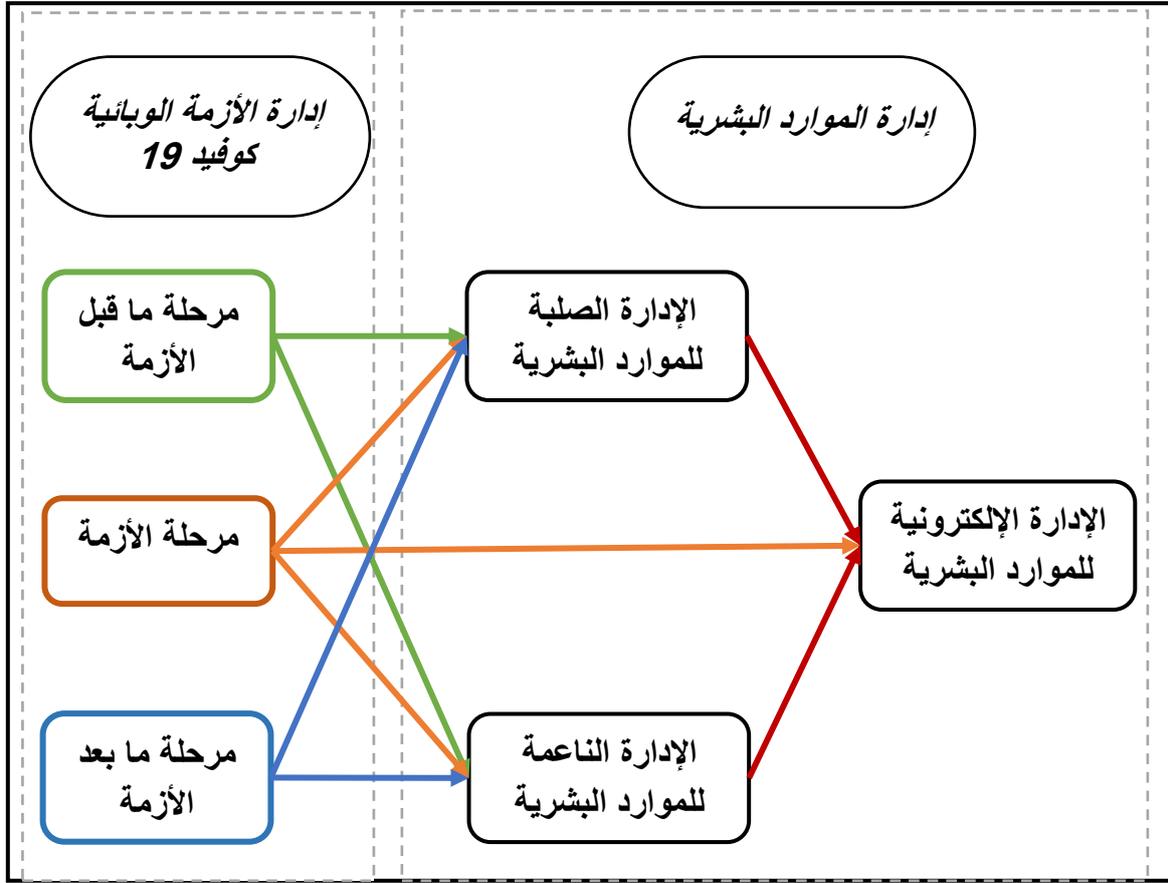
تم تخصيص المبحث الثالث إلى إدارة الأزمات وإدارة الموارد البشرية وفق ثلاث مطالب كما يلي:

- المطلب الأول: الأزمات الاقتصادية والمالية وإدارة الموارد البشرية
 - المطلب الثاني: الأزمات الوبائية وإدارة الموارد البشرية حيث تطرقنا إلى أثر أزمة فيروس نقص المناعة البشري (AIDS) والأزمة الوبائية السارس، والإيبولا وأزمة كوفيد19 على إدارة الموارد البشرية، وفي المطلب الثالث قمنا بإبراز هيكل وتحديات إدارة الموارد البشرية خلال أزمة كوفيد19
- الفصل الثاني: خصص للدراسات السابقة، فبعد سرد الطريقة والأدوات التي استخدمناها للحصول على الدراسات السابقة التي لها تخدم موضوع دراستنا قمنا بتقديم شرح مبسط لكل دراسة حسب الترتيب الزمني من الأحدث إلى الأقدم، ثم قمنا بتصنيف هذه الدراسات وفق خمسة محاور، كما تم أيضا مناقشة هذه الدراسات لتحديد الفجوة العلمية.
- الفصل الثالث: خصص للدراسة الميدانية، وحفاظا على التناسق بين الفصول فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث أيضا، الطريقة الأدوات، النتائج ومناقشة النتائج.

11. نموذج الدراسة:

ثم بناء نموذج الدراسة من خلال نتائج الدراسات السابقة وفرضيات الدراسة، (أنظر الشكل رقم 01)

الشكل رقم 01: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب

هذا النموذج المختلط لإدارة الموارد البشرية يسمح بالحفاظ على الحد الأقصى من الأداء الوظيفي والكفاءة من خلال الاهتمام بتحفيز الموارد البشرية والمشاركة باستخدام ممارسات إدارة الموارد البشرية الناعمة، من ناحية أخرى فإنه يسمح للمنظمة بالمثابرة والاستمرار في الأوقات الصعبة للأزمة (مرحلة الأزمة) باستخدام ممارسات الإدارة الصلبة للموارد البشرية من خلال خفض التكاليف التشغيلية المتعلقة بالتوظيف أو تطوير الموارد البشرية وترقياتهم، كما أن فرض الإغلاق واللوائح الصحية قد يجبر العديد من منظمات الأعمال التي تسمح طبيعتها نشاطها بالتحول نحو العمل من المنزل غير الطوعي والذي يتطلب تبني الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بالإضافة إلى ممارسات الإدارة الناعمة للموارد البشرية للتغلب على الملل والشعور بالوحدة وضمان التوازن بين الحياة المهنية والأسرية وبالتالي ضمان الكفاءة العالية وممارسات

إدارة الموارد البشرية الصلبة لضمان الفعالية التشغيلية، ومع الخروج من الإغلاق ورفع القيود الصحية سيكون من الضروري إدارة عودة الموارد البشرية إلى مكان العمل والتكيف مع الوضع الجديد الذي فرضته الأزمة والعمل على العودة إلى وضعية ما قبل الأزمة، يتكون نموذج الدراسة من المتغيرات التالية:

أولاً: إدارة الأزمات الوبائية كوفيد19

تم التطرق إلى إدارة الأزمات الوبائية كوفيد19 وفق ثلاثة محاور (قبل الأزمة، أثناء الأزمة، بعد الأزمة) وفق نموذج (Coombs, 2007a)، وهذا باعتبار أن معظم نماذج إدارة الأزمات تدور حول ثلاثة مراحل (قبل الأزمة، أثناء الأزمة، بعد الأزمة)

- المحور الأول: مرحلة ما قبل الأزمة

تتعلق هذه المرحلة بالوقاية والاستعداد للأزمة بهدف تقليل المخاطر المعروفة التي يمكن أن تؤدي إلى حدوث أزمة من خلال: وضع خطط لإدارة الأزمات، تشكيل وتعيين فريق لإدارة الأزمات، إجراء تطبيقات واختبارات لخطط الأزمات وفريق إدارة الأزمات، تعيين المتحدث الرسمي لفريق إدارة الأزمة، وإعداد مسودة رسائل إدارة الأزمات المتوقع حدوثها (Coombs, 2007b)

المحور الثاني: مرحلة للأزمة

تبدأ هذه المرحلة بعد وقوع الأزمة وتعتبر هذه المرحلة هي الأكثر أهمية من بين المراحل الثلاثة، ففي هذه المرحلة تكون الإدارة ملزمة أن تعمل على التخفيف من حدة الأزمة وتقديم الدعم للمتضررين منها (Richardson ,1994).

المحور الثالث: مرحلة ما بعد الأزمة

تعود فيها المنظمة إلى نشاطها الطبيعي كالمعتاد مع الاستمرار في إصلاح سمعتها والوفاء بالالتزامات التي تم التعهد بها خلال الأزمة، متابعة الأزمة، تقديم جميع المعلومات الموجودة لأصحاب المصلحة، إبقاء أصحاب المصالح على علم بالتقييم المسجل في التعافي من الأزمة بما في ذلك الإجراءات

والاستراتيجيات التصحيحية ونتائج التحقيقات، واستخلاص الدروس من الأزمة ودمجها في نظام إدارة الأزمات بالمنظمة (Coombs, 2007a).

ثانياً: إدارة الموارد البشرية

تم التطرق إلى إدارة الموارد البشرية وفق ثلاثة محاور كما يلي:

المحور الأول: الإدارة الصلبة للموارد البشرية:

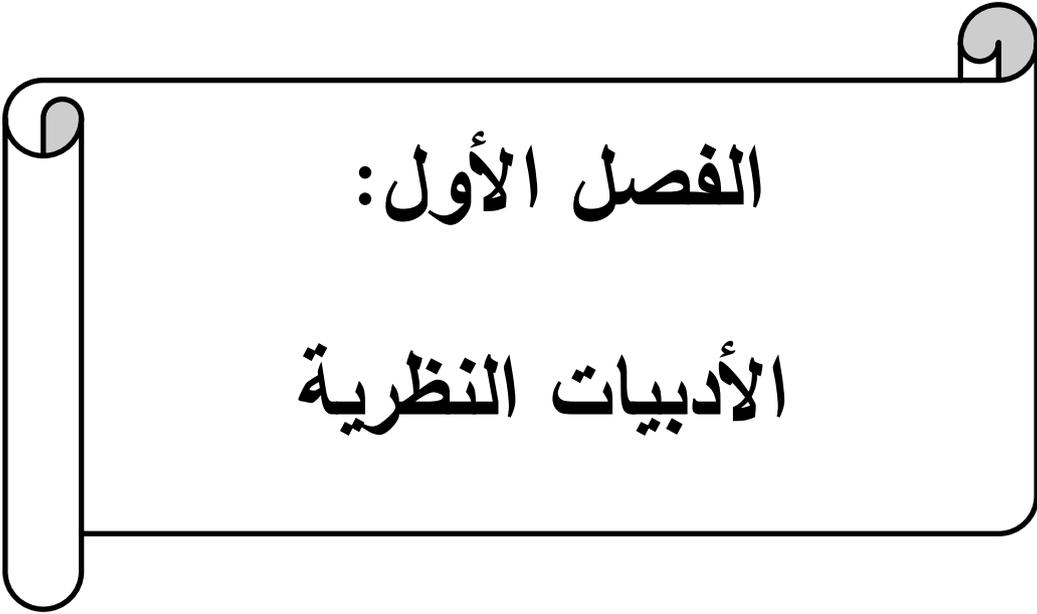
تشمل ممارسات إدارة الموارد البشرية "الصلبة" الأكثر شيوعاً تلك المتعلقة بالجانب المالي مثل: تخفيضات الأجور وتجميدها، تقليص الحجم، تجميد التوظيف، وتقليل ميزانيات التكوين، وخفض أهداف وفوائد الأداء الفردي والمزايا التحفيزية الأخرى.

المحور الثاني: الإدارة الناعمة للموارد البشرية

يتم التركيز بشكل أساسي على الاهتمام برفاهية الموظف أثناء الأزمة لضمان الأداء العالي وتدريب الموظفين لاكتساب مهارات جديدة ضرورية للعمل في ظروف جديدة بالإضافة إلى ذلك، فهي تركز على عمليات الاتصال المناسبة ونقل وتبادل المعلومات، كما يتم تقديم أنشطة مثل التوجيه والتحفيز التي تعمل بشكل إيجابي حتى في حالات الأزمات على رفع مستوى رفاهية المورد البشري.

المحور الثالث: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (E-HRM)

في الأصل، تمت الإشارة إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (E-HRM) باسم إدارة الموارد البشرية الافتراضية، وإدارة الموارد البشرية على شبكة الإنترنت، وإدارة الموارد البشرية المستندة إلى الإنترنت وتعرف باستخدام أنظمة الكمبيوتر وشبكات الاتصالات والوسائط الإلكترونية التفاعلية لأداء وظائف إدارة الموارد البشرية (Vardarlier, 2020).



الفصل الأول:

الأدبيات النظرية

الفصل الأول: الأدبيات النظرية

مقدمة:

قد تحدث الأزمات في أي زمان وأي مكان بصفة مفاجئة وتجلب معها حالة عالية من عدم اليقين، فإلى جانب الأزمات التي تنشأ من الكوارث الطبيعية بأمر وحكمة من الله سبحانه وتعالى، هناك أزمات أخرى يتسبب فيها الإنسان جراء مزاولته لمختلف الأنشطة السياسية، الاقتصادية وحتى الاجتماعية، ومهما كان سبب ومصدر الأزمة فهي تضع الأفراد ومنظمات الأعمال التي ينتمون إليها تحت ضغط هائل (Reynolds & Seeger, 2012)، سواء كان ذلك على هياكلها المالية أو المادية إلى درجة أنه يشكل تهديدا لاستقرارها وبقائها (Jaques, 2010).

خلال العقدين الماضيين شهد العالم العديد من الأزمات العالمية الكبرى بمختلف أنواعها والتي كان لها تأثير على الاقتصاد العالمي، مثل الأزمة المالية التي بدأت بالولايات المتحدة في عام 2007 وانتشرت إلى أوروبا وآسيا في عام 2008، ونتيجة لذلك أفلس العديد من منظمات الأعمال مما أدى إلى تزايد البطالة وكذلك الديون الفردية والوطنية (Chang-Richards et al., 2017) وبسبب أن منظمات الأعمال والأفراد الذين يعملون بها لا يعيشون في فراغ فهم عرضة لهذه الأزمات (Ereerdi, 2022) التي يمتد تأثيرها ليصل إلى الطريقة التي تدار بها الموارد البشرية باعتبارهم المورد الرئيسي للمنظمات المعاصرة (Efendi, 2021) التي تنظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها ضرورة حتمية لتحقيق الميزة التنافسية (Barney, 2001 ; Klaas, 2008).

مع نهاية سنة 2020 ضرب العالم أزمة وبائية عالمية (أزمة كوفيد19) بشكل غير متوقع، أجبرت منظمات الأعمال بشكل أساسي إلى إعادة التفكير في أفضل السبل لإدارة مواردها البشرية خلال المراحل المبكرة إلى المتوسطة من الأزمة، والتي تتميز بمستويات عالية من عدم اليقين، وفي المراحل اللاحقة من الأزمة.

ومرحلة ما بعد الأزمة (Newman et al., 2023)، وبالتالي أصبحت إدارة الأزمات هي القاعدة الأكثر شيوعاً بين مجتمع الأعمال (Zehra et al. , 2023)

وبالنظر إلى العواقب الوخيمة المحتملة للأزمات بمختلف أنواعها (Edvardsson & Durst, 2021) ، فمن الأهمية النظرية والعملية تحليل كيفية تأثير إدارة الأزمات على إدارة الموارد البشرية لذلك، فإن السؤال الأساسي هو ما إذا كانت طريقة ونهج إدارة الموارد البشرية في أوقات الأزمات هو نفسه كما في الأوقات العادية وهذا ما يستدعي التعرف على نماذج وطرق إدارة الموارد البشرية في الأوقات العادية وفي أوقات الأزمات؟ وما إذا كانت إدارة الأزمات المختلفة، مثل الأزمات الاقتصادية والوبائية، لها تأثير مماثل على إدارة الموارد البشرية بمعنى هل تتعامل إدارة الموارد البشرية مع جميع الأزمات بنفس الطريقة؟ وقبل هذا من الضروري أيضاً معرفة ما هي أنواع الأزمات ومصادرها ونماذج واستراتيجيات إدارتها؟

للإجابة على التساؤلات السابقة الذكر سنقوم بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول نتطرق فيه إلى الأزمة وإدارة الأزمات، وبسبب أنه غالباً ما ترتبط الأزمات بالظروف والتوترات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية ، وبالتالي فإن الفهم الكامل لهذه العوامل ضروري لفهم إدارة الأزمات (T hart, 1993,p.40) مما يعني أننا سنتعامل مع مصطلح الأزمة (المفهوم، الخصائص، المصدر، الفرص والتهديدات) قبل إدارة لأزمات (المفهوم، النماذج ،الاستراتيجيات والمقاربات) في المبحث الثاني سنتطرق إلى إدارة الموارد البشرية حيث سنركز على أهم المفاهيم النظرية المرتبطة بالتنظيم، المفهوم والنماذج في المبحث الثالث سنتطرق إلى أثر إدارة الأزمات على إدارة الموارد البشرية.

المبحث الأول: الأزمة وإدارة الأزمات

المطلب الأول: الأزمة، المدخل والإطار العام

1. مفهوم الأزمة وخصائصها:

1.1 مفهوم الأزمة:

الأدبيات حول الأزمات مجزأة، لا سيما فيما يتعلق بعدم الاتفاق على تعريف موحد ومشترك لها، (James & Wooten, 2005; Pearson & Clair, 1998; Williams et al., 2017; Wooten & James, 2008)

فعموما لا يوجد تعريف مقبول بشكل عام كما أن محاولات تصنيف أنواع الأزمات أو أشكالها كانت متفرقة (Santana, 2004, p.30)، فقد تم النظر إلى الأزمة على أنها "حدث"، "حالة"، "تهديد خطير"، "وضع"، "اضطراب"، "وقت غير مستقر"، "تغيير"، وفيما يلي أهم المفاهيم المقدمة للأزمة:

- الأزمة هي "حدث" ذو بعد زمني ومكاني (Smith & Elliott, 2006) غير روتيني (Seeger et al, 1998, p.233)، نادر وضار (Brikland, 1997, p.03) ناتج عن تعقيد النظام نفسه والقرارات الخاطئة، وكذلك العلاقات المتبادلة بين الأنظمة التكنولوجية والأفراد الذين يحاولون إدارته (Shrivastava, 1987a)، يمتاز بالمفاجأة ووقت استجابة القصير (Herman, 1963, p.64) يكون حوثه ذو احتمالية منخفضة وعواقب عالية قادر على تهديد الشرعية التنظيمية والربحية والجدوى (Shrivastava, 1987b, p.194) والأهداف الأساسية لمنظمة ما (Weick, 1988)، هذا الحدث يكون ناتج عن أخطاء فنية أو بشرية بالإضافة إلى الكوارث (Faulkner, 2001) أو بسبب إهمال إشارات التهديدات المحتملة وتأثيراتها ووسائل حلها (Dobrowolski, 2020, p.800) أو بسبب خرق أممي أو إضراب عمال أو تسمم غذائي (Miller, 1987) يهدد قابلية المنظمة في البقاء والاستمرار

(Pearson & Clair, 1998, p.60) بحيث يكون له نتيجة سلبية محتملة تؤثر على المؤسسة أو الصناعة فضلاً عن السلع والخدمات (Fearn-Banks, 2001) كما يمكن أن يضر بشكل خطير بالوضع المالي للمنظمة (Barton, 2008) بحيث يصبح يشكل تهديداً مالياً (Coombs & Holladay, 2005, p. 264)، يتسبب أو يحتمل أن يتسبب في تشويه سمعتها، ويعرض ربحيتها ونموها في المستقبل للخطر، وربما حتى بقاءها (Lerbinger, 1997, p.04) كما أنه يؤثر على سلامة الأفراد والمجتمع (Heth, 1998) ويشكل تهديداً لرفاهية والممتلكات (Zdziarski, 2006, p.5) وجودة العلاقة بين المنظمة وأصحاب المصلحة (Coombs & Holladay, 2001, p.324) التي يمكن أن تؤثر بشكل خطير على أداء المنظمة وتولد تأثيرات سلبية (Coombs et al., 2019, p. 3) وكونه يشكل تهديداً مؤسسياً فهو بحاجة إلى اتخاذ قرارات سريعة وعالية المستوى (Paschall, 1992) قد تتعارض مع الأداء التنظيمي، وتخلق حالة من عدم اليقين والضغط (Miller, 2004, p.195)

-الأزمة هي "حالة"، شديدة الغموض (Dutton, 1986; Quarantelli, 1988)، غير مرغوب فيها وغير مسبوق ولا يمكن السيطرة عليها تقريبا (Stern & Sundeluis 2002; Rosenthal et al 2001) تكون غير عادية من حيث النوع و / أو النطاق (Dremand & McConnell, 2007) تظهر بشكل عام دون سابق إنذار (Youngson, 2001, p. 52) قد تكون ناجمة عن عوامل داخلية و / أو خارجية مهمة أو عن طريق تصعيد الحوادث الصغيرة التي لها تأثير متعدد الوظائف على مستوى المؤسسة (PWC, 2019) بحيث تهدد الاستدامة (Heiderich, 2010) خاصة على المدى الطويل إلى حد ما والتي تتطلب موارد بشرية ومادية ومالية و / أو موارد تنظيمية محددة أو مخصصة لمعالجتها على أساس زمني مؤقت ، بهدف السيطرة على الآثار المباشرة أو غير المباشرة (Darsa, 2010, p. 27).

-الأزمة هي "تهديد خطير للنظام بأكمله (Fink's et al, 1971, p. 16) ولواحدة أو أكثر من القيم الأساسية (Brecher & Wilkenfeld, 1997, 03)، وللبنى التحتية الأساسية (Rosenthal et

(10, 1989, al. , وللقليم المجتمعية المشتركة (Boin et al. , 2020 ,p. 07) يكون له تأثير سلبي على المنظمة أو الصناعة أو أصحاب المصلحة إذا تم التعامل معها بشكل غير صحيح (Coombs, 2006 ,p. 02) قد يصل الى أن يهدد بقاء المنظمة (Nystron & Starbuchs, 1984,p. 54) مما يتطلب تحت ضغط الوقت والظروف شديدة الغموض اتخاذ قرارات حيوية (Boin et al., 2005).

- الأزمة هي "وضع"، وصل إلى مرحلة حرجة (Merriam-Webster, 2008)، يتطور إلى كارثة ما لم يتم التعامل معه بعناية (Shaluf et al., 2003,p. 29) بحيث يمكن أن يلحق أضرارًا جسيمة بالمنظمة (Vassilikopoulou et al., 2009)

- الأزمة هي "اضطراب" داخل حالة النظام (Benaben et al.,2016 ,p.130) يكون له تغطية إعلامية واسعة النطاق (Jack Gatz, 2004) يؤثر على النظام ككل ويهدد افتراضاته الأساسية وجوهره الوجودي (Pauchant & Mitroff, 1992,p.15)

- الأزمة "هي وقت غير مستقر"، يحتمل أن يحدث فيه تغير وشيك مع نتيجة إيجابية مرغوب فيها (Fink, 1986,p.15) أو نتيجة سلبية غير مرغوب فيها (Devlin, 2007).

- الأزمة هي "موقف"، غير مرغوب فيه وغير متوقع، له ضرر كامن على الأفراد أو المنظمات أو المجتمع (Almond et al., 1973) يمتاز هذا الموقف بـ (1) تهديد الأهداف ذات الأولوية العالية لوحدة القرار، (2) يحدد ويقيد الوقت المتاح قبل تغيير القرار، (3) يفاجئ أعضاء وحدة القرار بحدوثه (Hermann, 1972,p.13) بحث لا يستطيعون احتواءه، من خلال استخدام الإجراءات الروتينية العادية (Booth, 1993) ويتسبب في نتائج سلبية لمنظمة ما (Coombs ,1999b,p.233) .

- الأزمة هي "عملية"، تراكمية وهي ظاهرة طبيعية ناتجة عن تعقيد التقنيات التي نستخدمها الآن (Perrow,1984,p.631)، التي تعطل النواة التقنية للمنظمة (Thompson ,1967) ، وتعطل عمليات المدخلات والتحويل والمخرجات (katz & hahn, 1978) يربطها الأفراد بمجموعة معينة من الظروف

الاجتماعية، في محاولة للفت الانتباه إلى حقيقة أن شيئاً ما خارج عن المؤلف يحدث، وبأخذنا بعيداً عن المرغوب فيه وعن الحالة الراهنة (McConnell,2003,p.393)

- الأزمة هي تغيير مفاجئ ودراماتيكي (Klann, 2003,p.4)، حاسم مع إمكانية واضحة إما لنتيجة سلبية غير مرغوب فيها أو نتيجة إيجابية مرغوب فيها (Keeffee & Darling, 2008)

2.1. خصائص الأزمة

يشير كل من:

(Robinson, 1968 ; Hermann, 1963 ; Brecher, 1980; Perrow,1984 ; November, 1984 ; Dutton, 1986 ; Mitroff et al., 1988; Lagadec, 1991; Pauchant et Mitroff, 1992; Pearson et Clair, 1998; Roux-Dufort, 2000; Crocq et al., 2009)

إلى أن الأزمة تمتاز بالخصائص التالية: انقطاع في استمرارية الأنشطة المعتادة، ضيق الوقت، الغموض وعدم اليقين، خطورة الموقف، التهديد، تعريض أهداف المنظمة ذات الأولوية للخطر. وبسبب أن الأزمات تحدث فجأة ودون سابق إنذار مما يجعلها غير متوقعة (Hermann, 1963; Holsti, 1978; Phelps,1986; Seymour & Moore, 2000) ومن جهة لا يجب أن يكون الموقف مفاجئاً لتكوين أزمة، فمثلاً قد يتنبأ بوجود إعصار قبل عدة أيام من وقوعه ويوفر لقادة المنظمات فرصة للاستعداد ومع هذا فالمعرفة المسبقة وفرصة الاستعداد لا تجعلها أقل من أزمة (Irvine & Millar, 1996; Koovor-Misra, 1995)

تعد خاصية المفاجأة جزءاً مهماً من تعريف (Hermann, 1972,p. 13) للأزمة ، حيث أن المفاجأة لا تعني فقط عدم وجود خطة طوارئ محددة للرد على الحدث ولكن أيضاً نقص في الاعتراف بإمكانية حدوث مثل هذا الحدث (Coombs, 1999a)

ترتبط خاصية السرعة ووقت الاستجابة الضيق، المحدود والقصير ارتباطاً وثيقاً بعنصر المفاجأة فالأزمات توفر لقادة المنظمات فترة زمنية محدودة للاستجابة، بحيث تفرض الأزمة صياغة استجابة واتخاذ القرارات والإجراءات بسرعة لتجنبها ولتقليل أثارها السلبية أو على الأقل احتوائها (Hermann,1963; Brewton,1987; Clark,1988; Kuklan,1988; Kupperman et al.,1975; Lagadec,1991) حيث أن معظم المسيرين يؤكدون جميعاً على الحاجة إلى اتخاذ إجراء فوري، أو على الأقل الانتباه إلى الأزمة فوراً (Shrivastava et al., 1988) وبالمثل يشترك كل من (Tjosvold ,1984, Billings et al.,1980) في تصور أن صناع القرار يعانون من ضغط الوقت خلال فترة الأزمات.

من الخصائص الأخرى التي يُشار إليها كثيراً للأزمة أنها تعطل العمليات العادية للمنظمات، وحسب الأدبيات الأكاديمية السائدة "الأزمة تعطل النواة التقنية للمنظمة (Thompson, 1967) وتعطل عملية المدخلات، الإنتاجية والمخرجات (Katz & Kahn,1978)

يعتبر (Seymour & Moore, 2000,p.10) الأزمة بأنها اضطراب في الأنماط العادية لنشاط المنظمة بسبب حدث مفاجئ لا يمكن السيطرة عليه في البداية"، و يصف (Pauchant & Mitroff, 1992,p.15) أيضاً الأزمة من حيث خاصية الاضطراب، وأشاروا إلى أن الأزمات لا تعطل الأنظمة التنظيمية فحسب، بل يمكن أن تعطل المنظمة في أعماق جوهرها.

وإضافة إلى خاصية المفاجأة حدد (Barton, 2008) الخصائص التالية للأزمة:

- ✓ نقص المعلومات: يعني نقص المعلومات المتعلقة بسبب الأزمة، خاصة إذا حدثت لأول مرة.
- ✓ تصعيد الأحداث: عند حدوث الأزمات عادة ما تتبعها أحداث أخرى تضيق الخناق على متخذي القرار.

✓ فقدان السيطرة: كل أحداث الأزمة تقع خارج قدرة وتوقعات متخذي القرار فيفقدون السيطرة.

✓ الذعر: الأزمة تسبب حالة من الذعر والخوف والتوتر.

✓ غياب الحل الأساسي السريع: الأزمات لا تمنح صاحب القرار الوقت أو الفرصة للتوصل إلى

حل دقيق، بل من الضروري اختيار الحل الأقل ضرراً من بين عدد محدود من الحلول.

تمتاز الأزمات أيضاً بالتعقيد والتفرد فكل أزمة عواملها السببية ومدتها الزمنية وهي عملية ديناميكية طويلة من المسارات والسيناريوهات غير المعروفة (Coombs, 2014; Pearson & Clair, 1998) ، كما أنها فوضوية تصعب إدارتها وتولد مستويات متعددة من الصراع الفردي والتنظيمي وقد تكون الأزمة عالمية وعابرة للحدود.

2. أنواع ومصدر الأزمات:

1.2. أنواع الأزمات:

هناك العديد من التصنيفات والأنواع المحتملة للأزمة (Kent, 2010; Massey & Larson, 2006) حيث تساعد هذه التصنيفات في تقليل حالات عدم اليقين عند حدوث الأزمات (Ulmer et al., 2007)، في المجال الأكاديمي، طور العلماء العديد من أنظمة التصنيف لأنواع الأزمات، حيث يصنف بعض العلماء الأزمة حسب طبيعتها أو عملية تشكيلها، البعض يصنفها حسب السبب أو المصدر، ويقوم الآخرون بفرز الأزمات وفقاً لتأثيرها أو لنتائجها (Gao & Alas, 2010, p.09)

اقترح (Myers & Holusha, 1986) تسعة أنواع من الأزمات: تغيير مفاجئ في التصور العام، التحولات المفاجئة في السوق، فشل المنتج، الخلافة الإدارية، استنزاف النقد، الفتنة العمالية ، الهجوم الخارجي، الأحداث الدولية السلبية، تنظيم الصناعة وتحريرها.

بالمثل طور (Lerbinger, 1986) أربع فئات من الأزمات: (الأزمات التكنولوجية، أزمات المواجهة، أزمات الحقد، أزمات الفشل الإداري)

صنف (Mitroff et al., 1987,p.287) الأزمة ضمن أربعة (04) أنواع هي: أزمات داخلية فنية / اقتصادية، الأزمات الخارجية الفنية/الاقتصادية، أزمات داخلية إنسانية/اجتماعية، الأزمات الخارجية الإنسانية / الاجتماعية / التنظيمية

والجدول رقم 01 أدناه يوضح تصنيفا لأزمات حسب كل نوع

الجدول رقم 01: تصنيف الأزمات

اقتصادية:	فنية أو تقنية:
تدمير بيئي واسع النطاق، حوادث صناعية، فشل الأنظمة على نطاق واسع، كوارث طبيعية، عمليات الاستحواذ العدائية، الأزمات الحكومية، الأزمات الدولية.	عيوب المنتج/الخدمة، الحوادث الصناعية، أعطاب أجهزة الحاسوب، معلومات معيبة وغير مفصح عنها، الإفلاس.
تنظيمية:	اجتماعية:
الانهيار التنظيمي، التخريب، الاختطاف، العبث بالمنتج، الإشاعات، إضراب العمال والمقاطعات.	عدم التكيف/التغيير، سوء الفهم، التخريب، الإشاعات، أنشطة غير قانونية، أمراض الصحة المهنية.

المصدر: (Mitroff et al.,1987,p.287)

حدد (Booth, 1993) ثلاثة (03) أنواع رئيسية من الأزمات:

- أزمة مفاجئة أو فورية: وهي النظرة التقليدية لحالة الأزمة والتي تحدث بشكل سريع وغير متوقع مثل الزلازل.

- أزمة زاحفة: تحدث نتيجة تراكم الظروف والأسباب بشكل تدريجي غالبا على مدى سنوات عديدة مثل الاحتباس الحراري.

- الأزمة المزمنة: التي يمكن أن تستمر لمدة أسابيع أو شهور أو حتى سنوات (Parsons, 1996)

صنف (Coombs, 1999a) الأزمات إلى تسع (09) فئات أساسية: الكوارث الطبيعية، الحقد أو العبث بالمنتج، الانهيارات التقنية، الانهيارات البشرية، التحديات، الأضرار الجسيمة، الأخطاء التنظيمية، العنف في مكان العمل، الإشاعات.

وفقاً لعملية التشكيل، يمكن تقسيم الأزمات إلى نوعين: أزمة مفاجئة وأزمة تراكمية (Hwang & Lichtenthal, 2000, p.131)، النوع الأول يحدث فجأة، في حين الثاني يحدث نتيجة تراكم الضغوطات وينفجر في نهاية المطاف.

في إشارة إلى الاختلافات المهمة في الأزمة، اقترح (Coombs & Hollady, 2002, p.170) تصنيفاً أكثر دقة لحالات الأزمات كما هو مبين أدناه:

- ✓ شائعة: تداول معلومات كاذبة بهدف الإضرار بالمنظمة.
- ✓ كارثة طبيعية: حدث طبيعي.
- ✓ الحقد / العبث بالمنتج: الضرر من قبل فاعل خارجي ضد منظمة.
- ✓ العنف في مكان العمل: هجوم من قبل موظف أو موظف سابق على الموظفين الحاليين في العمل.
- ✓ التحدي: مواجهة من قبل أصحاب المصلحة الذين يزعمون أن المنظمة تعمل بطريقة غير مناسبة.
- ✓ حادث أو عطل فني: حادث صناعي ناتج عن عطل تقني أو عطل في المعدات.
- ✓ سحب منتج بسبب الأعطال الفنية: سحب منتج بسبب عطل في التكنولوجيا أو المعدات.
- ✓ عطل تقني: ينتج عنه أضرار بيئية كبيرة.
- ✓ حادث انهيار بشري: حادث صناعي ناتج عن خطأ بشري.
- ✓ سحب منتج بسبب عطل بشري.
- ✓ أخطاء تنظيمية دون التسبب في ضرر (لأصحاب المصلحة الخارجيين): الإدارة تخدع عن عمد أصحاب المصلحة ولكن دون التسبب في أضرار.
- ✓ سوء السلوك التنظيمي لإدارة سوء السلوك: الإدارة تنتهك القوانين أو اللوائح عن علم.
- ✓ الأفعال التنظيمية التي تؤدي إلى ضرر (لأصحاب المصلحة الخارجيين): تعرض الإدارة، عن علم أصحاب المصلحة للخطر ويتعرض بعضهم للإصابة بالضرر.

قسم (Mitroff, 2004) الأزمات إلى سبع مجموعات رئيسية:

- ✓ الاقتصادية: ناجمة عن الإضرابات العمالية والاضطرابات والنقص، انخفاض كبير في أسعار الأسهم، انهيار السوق، انخفاض في الأرباح الرئيسية، وعمليات الاستحواذ العدائية.
- ✓ المعلوماتية: بسبب فقدان الملكية والمعلومات السرية، معلومات خاطئة، العبث بسجلات الكمبيوتر، فقدان معلومات الكمبيوتر الرئيسية فيما يتعلق بالعملاء والموردين وما إلى ذلك.
- ✓ المادية: فقدان المعدات الرئيسية والمصانع وعدم نجاح المنتج بسبب فقدان أو تعطل المعدات الرئيسية، فقدان موردي المواد والمرافق الرئيسية، اضطرابات كبيرة في المصنع مثل الانفجارات، خلل في تصميم المنتج، فشل المنتج وضعف مراقبة الجودة.
- ✓ الموارد البشرية: وفاة الموظفين، دوران العمل وفقدان كبار المديرين التنفيذيين والموظفين ذوي الخبرة والمعرفة، التغيب عن العمل، التخريب والحوادث، العنف في مكان العمل، عدم وجود خطط التعاقب، الفساد، الإضرابات العمالية والاضطرابات.
- ✓ أزمات السمعة: الشائعات والعبث بشعارات المؤسسة، والشائعات الكاذبة.
- ✓ الأفعال السيكوباتية: العبث بالمنتج، الأعمال الإجرامية.
- ✓ الكوارث الطبيعية: مثل الزلازل والحرائق والأعاصير.

اعتبر (Curtin et al., 2005) الأزمة على أنها حادث وصنفها إلى: الحوادث غير المتوقعة والحوادث

المصنعة والأزمة المتصاعدة من الحوادث.

وفقاً لـ (Gundel, 2005,p.110) هناك أربعة أنواع من الأزمات على النحو التالي:

- الأزمات التقليدية: حيث تكون قابلية التأثر والقدرة على التنبؤ معروفة، ومحددة، مما يعني أن

احتمالات الوقاية منها معروفة وغالبًا ما يحدث هذا النوع من الأزمات بسبب استخدام الأنظمة التكنولوجية

الهامة، مثل الأزمات الناتجة من المصانع الكيماوية ومحطات الطاقة النووية.

- الأزمات غير المتوقعة: نادرة ولكن يصعب التنبؤ بها على عكس الأزمات التقليدية.
- الأزمات المستعصية: أزمات يمكن توقعها والتنبؤ بها، ولكن يصعب التأثير عليها أو التدخل لمنعها أو معالجتها لأنها أزمات حرجة وغير مرنة، يصعب السيطرة عليها، وتتطلب إجراءات غير تقليدية للتعامل معها.
- الأزمات الأساسية: تمثل أشد أنواع الأزمات حدة وخطورة، فهي نادرة ولا يمكن أو يصعب التنبؤ بها ولها آثار مدمرة هائلة.
- لا يختلف (Sher, 2006) عن (Mitroff, 2004) في تصنيفه للأزمات اعتمادا على أثارها ونتائجها حيث صنف الأزمات إلى خمسة أنواع هي:
- أزمة السمعة: عندما تتعامل المنظمة بشكل غير مناسب مع مشاكل جودة المنتج وخدمة ما بعد البيع أو التصرف غير اللائق مع المستهلك والموردين.
- أزمة الائتمان والأزمة المتسللة: عدم القدرة على التكيف مع طلب السوق، دوق المستهلك، وفقدان القدرة التنافسية.
- الأزمة المالية: نتيجة لتعديل وتغيير معدل الفائدة، اهتزاز سوق الأوراق المالية، تعديل الصرف، زيادة التكلفة، نفاذ رأس المال العامل.
- أزمة الملكية: بسبب الكوارث الطبيعية أو الحوادث البشرية التي تؤدي إلى تدمير وحدات أو بنيات تابعة أو ملك للمنظمة.
- أزمة الموارد البشرية: نتيجة لخروج الموظفين على التقاعد، الاستقالة، الموت أو نتيجة لدوران العمل هذا ما يؤدي إلى فقدان موارد بشرية ماهرة وذات كفاءة عالية (Sher, 2006).
- لخص (Coombs, 2006) الأزمات في ثلاث فئات وهي :
- أزمات السمعة: مثل العبث بالمنتج والعنف والقرصنة الإلكترونية والإشاعات.

-الأزمات العرضية: مثل تلف المنتج والحوادث الصناعية، حوادث النقل والتحديات.

-أزمة السلوك الإداري: وهي الأزمة التي تحدثها الإدارة مثل الأداء الوظيفي غير اللائق والانتهاكات القانونية التنظيمية.

عبر (Perow, 2007) عن الأزمة بالكارثة و صنفها إلى ثلاثة أنواع: الكوارث الطبيعية والكوارث

الصناعية وكوارث التخريب والأعمال الإرهابية.

(Ulmer et al, 2007) صنفوا الأزمة من حيث مصدرها و فرقوا بين الأزمات المتعمدة المصممة

لإلحاق الأذى بالمنظمة مثل التخريب والعنف داخل مكان العمل والعلاقات السيئة بين الأفراد والأزمات

غير المقصودة وغير المتعمدة مثل: الكوارث الطبيعية، تفشي الأوبئة، الأمراض، وفشل المنتج، وفي

تصنيف آخر (Boin et al. , 2008) يصنف الأزمة وفقا لنطاق التأثير فحسبه تؤثر بعض الأزمات على

المنظمة بأكملها بينما يؤثر البعض الآخر منها على قسم أو جزء أو وحدة من المنظمة.

على أساس المسؤولية التنظيمية، قام (Coombs, 2009) بتجميع الأزمات التسع التي اقترحها سنة

1999 في خمس مجموعات (شائعات، طبيعية، كوارث، حقد، حوادث).

2.2. مصدر الأزمات

تحدث الأزمات نتيجة لتلاقي مجموعة من العوامل الخارجية أو الداخلية أو الخارجية والداخلية معا، وتولد

الأزمة مسارات حرجة جدا ومختلفة (Reason, 1990)

توصل (Boin et al., 2008) إلى أن الأزمة تنشأ بعدة بطرق، بفعل المصادر الخارجية والأفعال المتعمدة

من طرف الأفراد من داخل المنظمة أو من خارجها (Boin et al., 2008) في حين يعتبر البعض أن

الأزمات طبيعية وتحدث نتيجة لعملية تراكمية، أو نتيجة لتعقيد التكنولوجيا التي تستخدم في العصر الحالي

(Perow, 1984) ومن جهة أخرى يرى (Janis, 1989) أن الأزمة هي نتيجة لقرارات خاطئة وهذا ما

يضع مسؤولية حدوث الأزمات على الأفراد والجماعات، ويضيف أن الأزمة هي حدث طبيعي ناتج عن

تعقيد النظام نفسه والقرارات الخاطئة، وكذلك العلاقات المتباينة بين الأنظمة التكنولوجية والأفراد الذين يحاولون إدارتها (Janis, 1989).

بالنسبة لأزمات السمعة، تطرق الباحثين إلى بعض المصادر السلبية التي تسبب أزمة السمعة مثل الحوادث، الفضائح، والمشاكل المالية (Perow, 1984)

حدد (Dowling, 2002) أربعة مصادر رئيسية لحدوث أزمة السمعة هي :

- تجاهل المسؤولية الاجتماعية وعدم تبني البعض من استراتيجياتها.
- تجاوز المسيرين للمعايير الأخلاقية وأخلاقيات الأعمال وهذا من أجل تحقيق الربح بطرق غير أخلاقية وفي وقت قصير.
- تحرر الأسواق.
- سوء التسويق.

يرى (Less, 2003) أن أزمات السمعة تحدث نتيجة لثلاثة جوانب رئيسية وهي: الجوانب الثقافية والإدارية والجوانب الخارجية .

الجدول رقم 02: ملخص للأهم العوامل الداخلية والخارجية التي يمكن أن تؤدي إلى حدوث أزمة

الوصف	العوامل
الظروف التي تتطور بسبب الأحداث البيئية: الظروف المناخية، مثل الزلازل والحرائق	الكوارث الطبيعية
يغطي جميع معدات الكمبيوتر والكهرباء وأدوات الاتصالات السلكية واللاسلكية والأعطال التي قد تحدث في هندسة قاعدة المواد الخام في الإنتاج والمشاكل التي قد تنشأ في جودة الخدمة.	التكنولوجية والتقنية
إنها جميع آليات إعداد التقارير إلى جانب الأصول المالية والنظام المستخدم في إدارة هذه الموارد	الاقتصادية
يهتم بالصحة الجسدية والنفسية والسلوكية للموظفين في العمل	الاجتماعية والثقافية
يوضح كيف يُنظر إلى العلامة التجارية وصورة الأعمال من حيث أصحاب المصلحة الخارجيون.	سياسات وسمعة الأعمال
الأطراف المشاركة في ضمان امتثال المؤسسة للقوانين واللوائح الاجتماعية	القانونية
يغطي مبادئ السلوك الأخلاقي في العمل	الأخلاق

العوامل	الوصف
هيكل الأعمال	إنها الآلية المستخدمة للتنسيق بين الموظفين في العمل من خلال تجميعهم حسب عملهم، ينعكس هيكل العمل في المخطط التنظيمي والسياسات والإجراءات.
العوامل الأخرى	ويغطي عددًا من المشكلات التي قد تحدث عندما تخرج أنظمة مثل التمويل والمحاسبة والحوسبة والتسويق والإنتاج والبحث والتطوير خارج إطار خطط وسياسات العمل.

المصدر: (Kovoor–Misra, 2019. p. 11–16)

3. التهديدات والفرص التي تخلفها الأزمات:

1.3. التهديدات التي تخلفها الأزمات:

تؤثر الأزمات على الأفراد والمنظمات، فهي قد تسبب ضررا في سمعة المنظمة، أو ضرر مالي، كما أنها تضر وتهدد العلاقة مع أصحاب المصلحة (Reynolds & Seeger, 2012,p. 8).

فالأزمة تعطل الحياة اليومية وأنشطة منظمات الأعمال، وتؤثر على الهيكل التنظيمي وعلى رسالة وقيم المنظمة (Rollo & Sdziarski ,2007)

باعتبار الأزمة حدث لا يمكن التنبؤ به فهي تؤثر على الأداء وهذا راجع لأن الأزمة تسبب اضطرابات في الروتين وتولد شعور بفقدان السيطرة، كما أن الكوارث الطبيعية مثل الزلازل يمكن أن تتسبب في حدوث مستويات عالية وغير عادية من الإصابات الجماعية والفردية وأضرار مادية ومعنوية (Boin & t Hart, 2007,p.42; Coombs, 2007a,p.2–3)

1.1.3. تأثير الأزمة على الأفراد:

يدعو (Reynolds & Seeger, 2012) الى الأخذ في عين الاعتبار على أنه بالرغم من وقوع الأزمة في قلب المنظمة إلا أن الأفراد هم الأكثر تضررا بشكل مباشر، كما أنهم هم أول المستجيبين (Reynolds & Seeger, 2012, p.8).

يترتب عن كل أزمة عواقب نفسية خاصة وهذا راجع إلى أن الأزمة تضع الأفراد تحت ضغط هائل وتبرز ردود أفعال عاطفية، فعند مواجهة أزمة ما قد يصاب الأفراد بالصدمة والشلل لدرجة العجز (Reynolds & Seeger, 2012,p. 21) أضف إلى ذلك فالأزمة تولد الخوف والقلق والتوتر والأهم من هذا يمكن أن يستمر تأثير الأزمة على الأفراد على مدى زمني طويل حيث أنها غالبا ما تصبح حدثا يصعب نسيانه حتى بعد مرور شهور أو سنين (Cavanaugh, 2006)

يمتد أثر الأزمة إلى الأفراد الذين توكل إليهم مهمة إدارتها خاصة في حالة الفشل فالأزمة يمكن أن تنهي حياة الفرد المهنية أو تعرضه للإقصاء.

2.1.3. تأثير الأزمة على المنظمات:

- معظم المنظمات وإن لم نقل كلها هي عرضة للأزمات، حيث أن الأزمة لديها القدرة على تعطيل استمرارية المنظمة وأهدافها (Klann, 2003; Ulmer et al., 2007).

- تولد الأزمات ضغطا شديدا على الهياكل المالية، المادية، والمعنوية للمنظمة بحيث تعرض بقاؤها للخطر بسبب هذه الضغوط خاصة فيما يخص نقص المعلومة وسوء الاتصال (Pearson & Mitroff, 1993,p.49; Klann, 2003; Smits & Ezzat, 2003; Ergünay, 2005,p.9; Jaques,2010)

- أشار (Curtin et al., 2005) إلى أن الأزمة يمكن أن يكون لها عواقب وخيمة على تدفقات إيرادات منظمات الأعمال، ويمكن أن تؤدي الأزمة التي يتم إدارتها بشكل سيئ إلى إلحاق ضرر جسيم بمنظمات الأعمال وسمعتها وعلامتها التجارية.

- في كثير من الأحيان تحدث الأزمة بشكل استثنائي وغير متوقع وتدخل المنظمة في حالة من الفوضى وقد تدمرها بأكملها (Victor et al, 2005,p.01)، هذا ما يوجب الاستجابة السريعة لإدارتها قبل وقوعها.

- تمثل الأزمات تحدياً لمنظمات الأعمال، حيث أن هذا التحدي قد يضر بسمعتها وهذا راجع إلى أن

الأزمة تفتح المجال للتفكير بشكل سيئ في المنظمة (Coombs, 2007a)

وكما هو معلوم فتهدد سمعة المنظمة سواء كان حقيقة أو مجرد إشاعات يدمر المنظمة بشكل سريع، في

ظرف زمني قصير قد لا يتعدى أياماً أو حتى ساعات قليلة (Regester & Larkin, 2005, p. 2).

- للكوارث الطبيعية عدد من التأثيرات السلبية على منظمات الأعمال (Heide, 1989, p.36) فهي

تفرض على المنظمة إجراء تغييرات على الهيكل التنظيمي وتفويض السلطة والمسؤولية، كما أنها تولد مهام

جديدة لا تتحملها بعض المؤسسات التقليدية ومن جهة أخرى قد تؤدي الأزمات إلى ظهور منافسين جدد.

2.3. الفرص التي تخلفها الأزمات:

يشير الصينيون إلى الأزمة برمز "Wi"، أي مزيج من كلمتين: "خطر" و "فرصة" (Darling et al,

2005, p.345)، فبالرغم من أن الأزمة غالباً ما تكون مهددة ومؤلمة إلا أنها توفر بعض الفرص،

فهي تقدم الكثير من الدروس للتخطيط والاستعداد للأزمات المحتملة (Kolb, 1984; Carley &

Harald, 1997, p.310; Fink, 2002, p.43; Boin et al., 2005, p.15; Boin et al.,

2008)

الأزمة هي فرصة لدراسة واختبار أداء الأنظمة تحت الضغط (Keeler, 1993; Stern, 1997;

Boin & t Hart, 2003; Boin et al., 2005; Boin et al., 2008) كما أن

عمليات التغيير التي تحدث بمعدل أبطأ في ظل الظروف العادية قد يتم تسريعها بشكل كبير في ظل

ظروف الأزمة (Stern, 1997; Stern, 1999; Boin et al., 2005; Birkland, 2006;

Olsen, 2010; Doğan, 2010; Boin et al., 2008; Lalonde, 2007) وفي هذا الصدد يربط

(1992, p. 16) تجربة الأزمة بالتغيير المؤسسي، من خلال التسليم بأن التحولات الجذرية والسريعة

من المحتمل أن تكون عواقب للصدمات الخارجية الشاملة وأزمات الأداء، وبالتالي، يمكن تصور الأزمة

على أنها ديناميكية سياسية أو اجتماعية أو تنظيمية تؤدي إلى توفير فرص و إحداث تغيير مؤسساتي (Rosenthal et al., 2001,p.21; Boin & Hart, 2003p.544) إضافة إلى فرص التغيير، تمكن الأزمة من مواجهة المشاكل الخفية، وتمكن من تشكيل استراتيجيات جديدة، تحسن أنظمة الإنذار، وتؤدي بمنظمات الأعمال إلى الحصول على ميزة تنافسية (Meyers & Holusha,1986).

حسب (Lalonde, 2004) تحفز الأزمات منظمات الأعمال والمجتمع للعمل على تكوين استجابة كرد فعل للصدمات أو التغييرات الخارجية التي تحدثها، وتمكن جهود الاستجابة هذه من جمع الأفراد معاً وتعزز روح التضامن والتعاون داخل منظمات الأعمال (Lalonde, 2004). من جهة أخرى يمكن أن تظهر أثناء الأزمات سبع فرص هي: القادة الناشئون، التحولات سريعة التطور، مواجهة المشاكل الناشئة، تحويل العمال، تطوير الاستراتيجيات الجديدة، إنشاء أنظمة الإنذار المبكر، نقاط قوة تنافسية جديدة.

المطلب الثاني: إدارة الأزمات

1. مفهوم إدارة الأزمات:

إدارة الأزمات هي السيطرة عليها وليس القضاء عليها (Schulman, 1993,p.369)، وقد عرفت تطورا هاما على مدار السنوات الأخيرة، تم التطرق إلى مفهوم إدارة الأزمات لأول مرة بشكل متقطع في الستينيات والثمانينيات من القرن الماضي (Hermann, 1963 ; Robinson, 1968) ، ثم أصبحت خلال الثمانينيات موضوع دراسة بحد ذاته (Brecher, 1980; Perrow, 1984; November,1984; Dutton, 1986; Mitroff et al., 1988 ; Pauchant & Mitroff, 1992 ; Pearson & Clair, 1998)

تهدف إدارة الأزمات إلى مساعدة منظمات الأعمال لإدارة الأزمة والتقليل من أثارها السلبية والتعلم منها (Jaques, 2007)

يعرفها (Littlejohn, 1983) بأنها نظام أو تقنية لتجنب الطوارئ والتخطيط للتعامل مع المواقف

التي لا مفر منها ، للتحكم في النتائج و التخفيف من أثارها المدمرة" (Littlejohn, 1983,p.10)

- تهدف إدارة الأزمات إلى اكتشاف وتوقع مناطق الأزمات المحتملة، وتطوير الأنشطة والإجراءات المصممة لمنع الأزمات من الحدوث أو من تطور حادث إلى أزمة، وتقليل الآثار السلبية للأزمة في حالة حدوثها " (Wilson, 1992) .

- " إدارة الأزمات عبارة عن سلسلة من الوظائف أو العمليات لتحديد قضايا الأزمات ودراستها والتنبؤ بها، وتحديد طرق محددة تمكن المنظمة من منع حدوثها أو التعامل معها" (Darling et al., 1996)

يعتبر (Coombs, 2006) أن إدارة الأزمات "هي وظيفة حاسمة للمؤسسة" لأن الفشل في إدارة الأزمة يمكن أن يؤدي إلى ضرر جسيم لأصحاب المصلحة أو خسائر للمنظمة يمكن أن يصل إلى حد إنهاء وجودها (Coombs,2006) وقد عرفها على أنها " مجموعة من العوامل المستخدمة لمكافحة الأزمات وتقليل الضرر الذي تسببه" (Coombs, 2004).

في تعريف آخر إدارة الأزمات هي القدرة على التعامل مع حدث يتسبب في تهديد كبير للتنظيم يمكن أن يكون له عواقب سلبية إذا لم يتم التعامل معه بشكل صحيح" (Coombs, 2007a)

يرى بعض الباحثين أن إدارة الأزمات هي نشاط استراتيجي، حيث يعرفها (Fearm Banks, 2001) على أنها "عملية تخطيط استراتيجي للأزمة أو لنقطة تحول سلبية وهي تزيل بعض المخاطر وعدم اليقين وبالتالي

تسمح للمنظمة لتكون مسيطرة بشكل كبير على مصيرها" (Fearm Banks, 2001)

وهي إجراء استراتيجي مصمم لتجنب أو لتخفيف التطورات غير المرغوب فيها ولإيجاد حل للمشكلات

(Burnett,1998)

- إدارة الأزمات عملية يتم فيها الحصول على مؤشرات الأزمة وتقييمها من حيث مخاطر حدوث أزمة محتملة، قصد اتخاذ التدابير اللازمة وتطبيقها بهدف الحصول على الحد الأدنى من الخسائر في حالة حدوث الأزمة" (Akdemir, 1997). وفي هذا المعنى، تتطلب إدارة الأزمات اتخاذ قرارات سريعة وفعالة وتصحيح فوري للانحرافات، كما أنه من المهم في إدارة الأزمات أن تتصرف المنظمة بسرعة وكفاءة ضد أي تهديد لوجود المنظمة أو ضرر على أنشطتها.

إدارة الأزمات عملية منهجية يدعمها كل من أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين لاكتشاف إشارات وإنذارات مبكرة للأزمة ومنع الأضرار المحتملة والاستعداد لها فضلاً عن التعافي والتعلم منها" (Pearson & Clair, 1998).

هناك جوانب فنية وإدارية للأزمة (Perrow, 1984)، وبالتالي فإن إدارة الأزمات تتضمن: محاولات للقضاء على الفشل التكنولوجي، تطوير أنظمة اتصال رسمية إما لتجنب أو إدارة حالات الأزمات (Barton, 2001).

- "إدارة الأزمات هي تنفيذ استجابة لمخاطر أصبحت حقيقة مثل كارثة طبيعية أو حادث أو أزمة من صنع الإنسان" (Seeger et al., 2003)

يمكن تعريف إدارة الأزمات على أنها "جهد مستمر متكامل وشامل تضعه المنظمات بفعالية في محاولة لفهم الأزمات أولاً وقبل كل شيء ومنعها، وإدارة تلك التي تحدث بفعالية، مع الأخذ في الاعتبار في كل خطوة من خطوات التخطيط والأنشطة التدريبية، لصالح أصحاب المصلحة" (Santana, 2004, p.308) يرى بعض الباحثين والأكاديميين إدارة الأزمات على أنها أنشطة منظمة مسبقاً وإرشادات للإعداد والاستجابة للأحداث أو الحوادث الكارثية الكبيرة مثل الزلازل والحرائق وما إلى ذلك بطريقة آمنة وفعالة (Lockwood, 2005; Waugh & Streib, 2006)

ويعرفها البعض مثل (Boin et al,2005 ;Smith & Elliott ,2006) على أنها جهود الإنقاذ والتأهب والتخفيف المتخذة من طرف الوكالات العامة، ومنظمات الأعمال قبل وأثناء وبعد وقوع الضرر غير المتوقع والغير الخاضع للسيطرة الذي يعطل أو يعيق العمليات العادية، ويجذب انتباه الأفراد ووسائل الإعلام، ويهدد الثقة والسمعة، وهي تخصص يتطلب عملية التنبؤ بالأحداث التي قد تقطع العلاقات المستقبلية المهمة كما أنها عملية يحاول فيها مسيري وقادة منظمات الأعمال تحقيق أهدافهم الخاصة بتكلفة معقولة في حالات الخطر (Gener, 2007,p.4-5)

- يعرفها (Ulmer et al., 2007) على أنها الاستعداد للتعامل مع الشدائد والتقليل من تأثير الأزمات

بشكل فعال وتسهيل عملية الإدارة داخل بيئة تمتاز بالفوضى "

عرّف (Goel, 2009,p.16) إدارة الأزمات بأنها " نظام مطبق للوقاية من حالات الطوارئ وآلية

للتعامل معها عند حدوثها من أجل للتخفيف من آثارها المدمرة "

- " تتضمن إدارة الأزمات مجموعة من:

الأنشطة لتصميم وتنفيذ خطط وإجراءات الأزمات للاكتشاف علامات وإشارات مسبقة والتأهب والوقاية واحتواء الضرر والتعافي والتعلم من الأزمات ومجموعة من الوظائف أو العمليات لتحديد الأزمة ودراساتها والتنبؤ بها (Larson & Rudwall, 2010,p.2) وهي تتطلب التنسيق بين المنظمات العامة والخاصة والاتصال الداخلي والخارجي الفعال، واتخاذ القرارات الجماعية الفعالة (Valackiene, 2011,p.78).

2. نماذج إدارة الأزمات:

إدارة الأزمات تتكون من منظورين متميزين، أحدهما يركز على الديناميكيات الداخلية والآخر موجه خارجياً لإدارة أصحاب المصلحة الخارجيين (Bundy et al., 2017; Pearson & Clair, 1998) يمكن تحقيق نتيجة أكثر ملاءمة من خلال اعتماد نموذج قائم على أصحاب المصلحة لإدارة الأزمات

(Alpaslan et al., 2009) بحيث يعد أحد العناصر الأساسية لإدارة الأزمات أن تفهم المنظمات كيف يمكن لأصحاب المصلحة الرئيسيين أن يتفاعلوا مع أزمة ما، وتوفير الموارد والمعلومات للمساعدة في إدارة الأزمة، وتعرف كيف يمكن أن يتأثر أصحاب المصلحة بالأزمة وكيف يؤثرون بشكل سلبي على قدرة إدارتها (Mitroff et al., 1996) ومن منظور داخلي، الأزمات في جوهرها عبارة عن عملية (Roux-Dufort, 2007a).

هناك العديد من النماذج المعتمدة في إدارة الأزمات تختلف من حيث عدد المراحل نلخص أشهرها وأكثرها اعتمادا في الدراسات كما يلي:

- النماذج ذات ثلاث مراحل نجد ما يلي:

قسم (Smith, 1990) نمودجه إلى ثلاثة مراحل حيث اعتبر "أزمة الإدارة" كفترة ما قبل الأزمة، "الأزمة التشغيلية" كفترة أزمة و"أزمة الشرعية" كمرحلة ما بعد الأزمة.

-نموذج (Richardson, 1994) يتكون من مرحلة ما قبل الأزمة التي تركز على الوقاية من خلال معالجة التهديدات التي يمكن أن تسبب أزمة، مرحلة تأثير الأزمة أو الإنقاذ وهي حدوث الأزمة الفعلية ومرحلة التعافي التي يتم فيها العمل على استعادة ثقة أصحاب المصلحة في المنظمة.

- يعتبر نموذج (Coombs, 2007a) من بين أهم النماذج استخداما في إدارة الأزمات حيث يتكون من ثلاث مراحل هي مرحلة ما قبل الأزمة، مرحلة الأزمة ومرحلة ما بعد الأزمة (سيتم الرجوع إلى النموذج بشيء من التفصيل)

- النماذج الرباعية نجد كلا من:

- نموذج (Petak, 1985) : التخفيف، التأهب، التعافي، والاستجابة (Petak, 1985)

- نموذج (Fink, 1986) تمثل "مرحلة البدء أو البادية" بداية ظهور القرائن أو التلميحات والإشارات لأزمة محتملة، "المرحلة الحادة"، حيث تبدأ الأزمة بحدث معين، "المرحلة المزمنة"، تأثير الأزمة باق بعد تبني

استراتيجيات وخطط معينة لتصحيح الأخطاء و"مرحلة الفرار أو الاستجابة"، إشارات واضحة تشير إلى أن الأزمة لم تعد مصدر قلق لأصحاب المصالح (Fink, 1986) .

- نموذج (Shrivastava, 1993) : مرحلة تحديد الأسباب، الظروف السابقة التي يمكن أن تسمح بظهور الأزمة، مرحلة تحديد العواقب والآثار: تحديد الآثار الفورية والطويلة المدى التي يمكن أن تسببها الأزمة، مرحلة التحدير واتخاذ التدابير: التدابير المتخذة لمنع أو التقليل من تأثير الأزمة المحتملة، مرحلة المواجهة: التدابير والإجراءات المتخذة لمواجهة الأزمة.

- نموذج (Myers, 1993) : أربع مراحل كما يلي:

- مرحلة العمليات العادية: في هذه المرحلة تكون العمليات العادية وطبيعية مع الاستعداد لمواجهة حدث أو أزمة ممكنة الحدوث.

- مرحلة الاستجابة: تكون بداية من الساعات الأولى التي تلي الأزمة.

- مرحلة المعالجة الأولية أو المؤقتة: إعداد وتطبيق إجراءات مؤقتة إلى غاية التمكن من استئناف العمليات العادية.

- مرحلة الترميم: تركز على العودة إلى الحياة العادية والنشاط العادي للمنظمة.

ربط (González-Herrero & Pratt, 1996) نموذجيه بنموذج دورة حياة المنتج واعتبر بأن الأزمة تتغير بمرور الوقت من خلال أربع مراحل هي: الولادة، النمو، النضج، والانحدار.

- يضم نموذج (Pearson & clair, 1998) كلا من مرحلة بدء الحدث أو الأزمة، ردود الفعل أو الاستجابة، نتائج الأزمة سواء النجاح أو الفشل.

يتكون نموذج (Jaques, 2007) من أربع مراحل علائقية وغير خطية هي: الاستعداد للأزمة، منع الحوادث، إدارة حوادث الأزمة، وإدارة ما بعد الأزمة.

قدم (Rapccini, 2020) نموذج لإدارة الأزمة الوبائية كوفيد19 من أربع مراحل كما يلي:

- مرحلة الأزمة: الوعي والاستعداد.
- المرحلة السريعة: حلول بسيطة للحفاظ على الاستمرارية.
- مرحلة إعادة التشغيل: إعادة تنشيط الأعمال.
- مرحلة التكيف مع الوضع التالي.
- **النماذج ذات الخمس مراحل:**
- يعتبر نموذج (Mitroff, 1994) من بين اهم النماذج التي تعتمد عليه العديد من الدراسات، يتضمن خمس مراحل كما يلي:
- مرحلة الكشف عن الإشارات: المؤشرات والإنذارات المبكرة للأزمة.
- مرحلة التحقق والوقاية: تحليل العوامل المسببة للأزمة وتقليل الضرر المحتمل.
- مرحلة احتواء الضرر: وضع الخطط حيز التطبيق والتنفيذ لمواجهة الأزمة والسيطرة على أثارها السلبية.
- مرحلة التعافي: العودة إلى ما قبل الأزمة.
- مرحلة التعلم: تقييم ومراجعة خطط إدارة الأزمة المطبقة وحفظها في ذاكرة المنظمة.
- استنادا إلى التحديات التي يواجهها القادة في إدارة الأزمات قدم (Boin et al., 2005) نموذجا من خمس مراحل هي: الحدس، صنع واتخاذ القرار، صنع المعنى، الانتهاء، التعلم من الأزمة.
- وبالنسبة للنماذج التي تركز على ستة مراحل نجد ما يلي:
- نموذج (Augustine, 1995): التحضير لإدارة الأزمة، الاعتراف بالأزمة، احتواء الأزمة، حل الأزمة، الاستفادة من الأزمة.
- نموذج (Chong, 2004): مرحلة التأقلم، إعادة التفكير، البدء، الاستشعار، التدخل، ومرحلة أكياس الرمل.

يركز نموذج (Morre, 1995) على ستة أنشطة واسعة النطاق هي كالتالي: مراقبة الوضع، الكشف

عن الأزمات، الاحتواء، الاستجابة، التخفيف من التصعيد، والانتعاش.

على الرغم من أن النماذج الموضحة أعلاه تسلط الضوء على كيفية إدارة الأزمة، والبعض الآخر على

مراحل الأزمة، ومع ذلك، فقد سجلت عدة انتقادات لهذه النماذج، حيث أن الأزمة تمتاز بالفوضى والتعقيد،

ولا يمكن تصويرها كعملية خطية (Speakman & Sharpley, 2012)

كما أنه وبالرغم من تقسيم عملية إدارة الأزمات إلى مراحل مختلفة حسب كل باحث إلا أنه لا يوجد اختلاف

كبير بينها حيث أن الاختلاف هو في عدد المراحل، حيث قام بعض الباحثين بدمج مرحلتين أو أكثر ضمن

مرحلة واحدة فقط أنظر الجدول رقم 03

الجدول رقم 03: أوجه التشابه والاختلاف بين نماذج إدارة الأزمات

النموذج	قبل الأزمة	أثناء الأزمة	بعد الأزمة
(Fink's, 1986)	- مرحلة البدء أو البادية	المرحلة الحادة والمرحلة المزمنة	مرحلة القرار أو الاستجابة
(Smith, 1990)	أزمة الإدارة	الأزمة التشغيلية	أزمة الشرعية
(Mitroff, 1994)	مرحلة الكشف عن الإشارات ومرحلة التحقق والوقاية	مرحلة احتواء الضرر ومرحلة التعافي	مرحلة التعلم
(Augustine, 1995)	التحضير لإدارة الأزمة والاعتراف بالأزمة	مرحلة احتواء الأزمة ومرحلة حل الأزمة	الاستفادة من الأزمة.
(Jaques, 2007)	الاستعداد للأزمة	مرحلة منع الحوادث ومرحلة إدارة حوادث الأزمة	إدارة ما بعد الأزمة.

المصدر: من إعداد الطالب

سنعتمد في دراستنا على نموذج (Coombs, 2007a) الثلاثي (ما قبل الأزمة، أثناء الأزمة، وما بعد

الأزمة) يعتبر (Coombs, 2007a) نموذجه على أنه "نموذج كلي يمثل إطار عمل لنماذج إدارة الأزمات

المستقبلية الأخرى".

ويعتبر إدارة الأزمات على أنها " عملية مصممة لمنع أو تقليل الضرر الذي يمكن أن تلحقه أزمة ما بالمنظمة وأصحاب المصلحة " (Coombs, 2007a) وفيما يلي شرح مفصل للنموذج:

- المرحلة الأولى: مرحلة ما قبل الأزمة

تتعلق هذه المرحلة بالوقاية والاستعداد بهدف تقليل المخاطر المعروفة التي يمكن أن تؤدي إلى حدوث أزمة (Coombs, 2007b) وذلك من خلال:

- وضع خطط لإدارة الأزمات:

تعد خطة إدارة الأزمة أداة مرجعية توفر برامج واستراتيجيات ومعلومات متعلقة بخطة الاتصال وهذا من خلال الإجابة على السؤال التالي: ما الذي يمكن فعله وقوله للحد من الأزمة والتقليل من الأضرار المحتملة في حالة حدوثها؟

توفر خطة إدارة الأزمة الوقت والجهد عن طريق التخصيص المسبق لبعض المهام، ومن المعلوم أن خطة إدارة الأزمة دليل تقريبي وهذا راجع لأن كل أزمة ولها ميزات وخصائصها وقراراتها.

- تشكيل وتعيين فريق لإدارة الأزمات:

حسب (Barton, 2001) يتكون فريق إدارة الأزمات من مختلف الأقسام بالمنظمة وخاصة قسم إدارة الموارد البشرية، قسم العلاقات العامة والقانونية والأمنية ومع ذلك يرى بعض الباحثين الآخرين أن طبيعة الأزمة هي من تحدد فريق إدارة الأزمات، كما يجب اختبار خطة إدارة الأزمة وتحديثها بصفة منتظمة حيث يشير (Augustine, 1995) إلى أن خطط وفرق إدارة الأزمات تكون قليلة القيمة إن لم يتم اختبارها مطلقاً، وفي هذا الصدد يضيف (Mitroof et al., 1996) إلى أن التدريب ضروري حتي يتمكن أعضاء فرق إدارة الأزمات من اتخاذ القرارات الفعالة في حالة حدوث الأزمة.

- تعيين المتحدث الرسمي لفريق إدارة الأزمة:

بحيث يكون أعضاء فريق إدارة الأزمة على استعداد للتواصل مع وسائل الإعلام وأصحاب المصلحة وهذا ما يوجب امتلاك مهارات اتصال عالية، يوصي بعض الباحثين مثل (Lerbinger, 1997) بضرورة التدريب على مهارات الاتصال قبل وقوع الأزمة ومن بين التقنيات التي يوصي بها (Coombs,2007a) خلال عملية الاتصال مع وسائل الإعلام وأصحاب المصلحة في وقت الأزمة ما يلي:

- تجنب عبارة "لا تعليق" لأن ذلك يعطي انطباعاً بأن المنظمة مذنبة وتحاول إخفاء شيء ما.
- تقديم المعلومات بشكل واضح وتجنب استعمال المصطلحات غير المعروفة أو غير المفهومة حيث أن الغموض يوحي بأن المنظمة بحالة ارتباك وتحاول طمس وإخفاء حقيقة ما.
- تجنب الإيماءات والحركات المشتتة واستخدام الحواس في عملية الاتصال.
- إحاطة أصحاب المصلحة بأحدث المعلومات عن الأزمة.
- إعداد المسودة الأولية لرسائل الأزمة:

من خلال إنشاء قوائم فارغة لرسائل الأزمات بحيث يتم ملؤها بالمعلومات الضرورية خلال الأزمة وهذا ما يوفر الجهد والوقت ويمكن من تقديم المعلومة في الوقت المناسب.

- إنشاء قنوات الاتصال للأزمات:

مثل إنشاء مواقع ويب خاصة بالأزمة أو تخصيص بعض المواقع الحالية، وهذا ما يتطلب من فريق إدارة الأزمات توقع الأزمات التي يمكن مواجهتها.

المرحلة الثانية: مرحلة الاستجابة للأزمة

تبدأ هذه المرحلة بعد وقوع الأزمة ويعتبر بعض الباحثين مثل (Hale et al., 2005)

أن هذه المرحلة هي الأكثر أهمية من بين المراحل الثلاثة، ففي هذه المرحلة تكون الإدارة ملزمة أن تعمل على التخفيف من حدة الأزمة وتقديم الدعم للمتضررين منها (Richardson ,1994).

كما أن الإجراءات المتخذة تؤثر على المنظمة وعلى أصحاب المصلحة والرأي العام بشكل كبير وهذا ما يصعب من مهمة فريق إدارة الأزمة حيث أن المنظمة ملزمة بأن تواجه وتتعامل مع الحدث بشكل فعال (Hale et al., 2005).

حسب (Coombs, 2007a) الأولوية الأولى التي يجب أن تضعها المنظمة نصب عينها هي حماية جميع أصحاب المصلحة حيث أن فريق إدارة الأزمات يجب أن يكون أكثر انفتاحاً من خلال الاتصال وتقديم المعلومة الصادقة والتصدي للإشاعة.

يقسم (Coombs, 2007b) هذه المرحلة إلى قسمين:

- الاستجابة الأولية وحماية سمعة المنظمة: بحث يجب التركيز على الدقة من خلال التحقق من جميع المعلومات والحقائق والسرعة في تقديم رسائل أولية لأصحاب المصالح وجعل السلامة العامة أولوية رقم واحد.

- المحافظة على سمعة المنظمة

بتقديم الأعذار وإنكار وتكذيب المعلومات غير الصحيحة والتصدي للشائعات وإبراز النوايا الحسنة وتقديم التبريرات والتعويضات الممكنة.

كما أن المنظمة ملزمة بتقوية سمعتها قبل وقوع الأزمة من خلال برامج واستراتيجيات المسؤولية الاجتماعية.

المرحلة الثالثة: مرحلة ما بعد الأزمة

تعود فيها المنظمة إلى نشاطها الطبيعي كالمعتاد مع الاستمرار في إصلاح سمعتها والوفاء بالالتزامات التي تم التعهد بها خلال الأزمة بما في ذلك متابعة الأزمة، اقترح (Coombs, 2007a)

ثلاثة أفضل ممارسات لإدارة مرحلة ما بعد الأزمة:

- تقديم جميع المعلومات الموجودة لأصحاب المصلحة.

- إبقاء أصحاب المصالح على علم بالتقييم المسجل في التعافي من الأزمة بما في ذلك الإجراءات والاستراتيجيات التصحيحية ونتائج التحقيقات.

- استخلاص الدروس من الأزمة ودمجها في نظام إدارة الأزمات بالمنظمة.

تمثل مرحلة ما بعد الأزمة فرصة للتحضير للأزمات المستقبلية المحتملة، فنهاية كل أزمة هي بداية للتحضير لأزمة أخرى محتملة (Jagues, 2007).

كما أن منظمات الأعمال التي تتجو من الأزمات تكون أكثر استعدادا لتحديات المستقبلية (Pensore, 2000)

3. استراتيجيات ومقاربات إدارة الأزمات:

1.3 استراتيجيات إدارة الأزمات:

اقترح (Coombs, 1999b) الاستراتيجيات الثمانية التالية لإدارة الأزمة:

أ - استراتيجية الهجوم على المتهم: يواجه مدير الأزمة المجموعة أو الشخص الذي يدعي وجود أزمة

ب - الإنكار: يدعي مدير الأزمة أنه لا توجد أزمة.

ج-العذر: الذي يحاول فيه مدير الأزمة التقليل من المسؤولية التنظيمية عن الأزمة.

د-الإيذاء: يذكر مدير الأزمة أصحاب المصلحة بأن المنظمة ضحية للأزمة أيضاً.

هـ-التبرير: يحاول مدير الأزمة تقليل الضرر الملحوظ الناجم عن الأزمة.

و-التوحيد: حيث يشيد مدير الأزمة بأصحاب المصلحة ويذكرهم بالأعمال الجيدة السابقة التي قامت بها المنظمة.

ز-إجراء تصحيحي: يحاول مدير الأزمة منع تكرار الأزمة و / أو إصلاح الضرر الذي سببته الأزمة.

ح- اعتذار كامل: يقر فيه مدير الأزمة المسؤولية عن الأزمة علانية، ويطلب الصفح والعفو من أصحاب المصلحة.

يمكن ترتيب استراتيجيات الاستجابة للأزمات الثمانية وفقاً لظروف تتراوح من الدفاعية، ووضع المصالح التنظيمية أولاً، ثم التكيف، ومخاوف الضحايا. (Marcus & Goodman, 1991; Siomkos & Shrivastava, 1993)

كما يمكن تصنيف استراتيجيات إدارة الأزمات وفقاً لتلك التي تركز على سبب حدوث الأزمات، وتلك التي تركز على كيفية تأثير الأزمات على المنظمات والمهام التي يجب القيام بها لتقليل تأثيرها، الفئة الأولى من الاستراتيجيات أطلق عليها اسم الاستراتيجيات الموجهة نحو العمليات، في حين أن الفئة الأخيرة تسمى الاستراتيجيات الموجهة نحو سير العمليات (Wei-Tsong et al., 2005, p.02)

أ- استراتيجية إدارة الأزمات الموجهة نحو العمليات (Operations-oriented):

هي تلك التي تركز على الأزمات التي تنتج عن العمليات المنتظمة للمنظمات (Dutton, 1986 ; Salter, 1997) بعض الأشياء من المرجح أن تؤدي إلى أزمات أكثر من غيرها (Dutton, 1986) فمثلاً بالنسبة لمؤسسات تصنيع السيارات، فإن النقص المحتمل في مكون مهم، مثل الصمامات المتناسبة، من المرجح أن يتحول إلى أزمة أكثر من نقص الموظفين ذوي الخبرة اللازمين لتحسين الإنتاجية، وذلك لأن النقص في المكونات لديه احتمالية أكبر لإجبار المؤسسة على إغلاق خط إنتاجها مقارنة بنقص الموظفين ذوي الخبرة، وهذا بدوره من المرجح أن يتسبب في خسائر مالية، يوصي (Dutton, 1986) منظمات الأعمال بأن تقوم بتقييم إمكانية الأزمات المحتملة.

كما أنه ينبغي على صانعي القرار أن يتوقعوا إنفاق المزيد من الموارد على الإجراءات للتخفيف من حدة الأزمة أكثر من تلك التي لا تتعلق بالأزمة، في مثال المؤسسات المصنعة للسيارات، تستحق احتمالية

نقص المكونات مزيداً من الاهتمام لأن تأثيرها يكون فورياً أكثر من نقص الموظفين ذوي الخبرة لتحسين الإنتاجية، نتيجة لذلك قد تولي المنظمة مزيداً من الاهتمام للبحث عن موردي المكونات البديلة.

بطريقة مماثلة، شدد (Salter, 1997) على أهمية تحليل مدى تعرض المنظمة للأزمات، ويعرّف الضعف بأنه "درجة قابلية المجتمع والبيئة للأخطار" (Salter, 1997)، ويقترح تسع مجموعات من المعلومات يؤكد أنها يمكن أن تخفف من نقاط الضعف التنظيمية وهي: المادية، إدارة الطوارئ، الديموغرافية، الصحة، الاقتصادية، الاتصالات، المجتمعية، الثقافية، والتنظيمية.

يري (Quarantelli, 1988) أن المنظمات عند مواجهة الأزمات تعاني من ثلاثة أنواع من المشاكل هي: مشاكل تتعلق بعملية الاتصال وتدفق المعلومات، مشاكل تتعلق بممارسة السلطة واتخاذ القرار والمشاكل التي تتبع من تطوير التنسيق وتفكيك هيكل القيادة.

تقدم الأطر الموجهة نحو العمليات توصيات للمنظمات حول كيفية تحسين أو تغيير أو تعديل العوامل التشغيلية التي يمكن أن تؤدي إلى أزمات من أجل تقليل أو حتى القضاء على تعرض المؤسسة لأزمات الأعمال ومن أجل إدارة الأزمات بشكل جيد تحتاج المنظمات إلى القيام بأكثر من تحديد العوامل المساهمة في حدوث الأزمة نظراً لأن العوامل في ظل ظروف مختلفة تسبب أنواعاً مختلفة من الأزمات، نتيجة لذلك ستحتاج المنظمات إلى استراتيجيات مختلفة تتوافق مع خصائص الأزمات مثل إمكانية التحكم والتنبؤ بالأزمات، ولسوء الحظ معظم مديري إدارة الأزمات يتجاهلون خصائص الأزمة في تطوير استراتيجية إدارة الأزمات (Wei-Tsong et al., 2005,p.02)

ب- استراتيجيات إدارة الأزمات الموجهة نحو سير العمليات (Process-oriented):

تركز استراتيجيات إدارة الأزمات الموجهة نحو سير العمليات على كيفية قيام المنظمات بالقضاء على نقاط الضعف تجاه الأزمات التي تواجهها في مراحل مختلفة من دورة حياة الأزمة ; (Fink, 1986)

(Darling, 1994 ; Mitroff, 1988 ; Pearson & Rondinelli, 1998)

من جهة أخرى صنف بعض الباحثين والمؤلفين استراتيجيات الاستجابة للأزمات إلى أنواع مختلفة مثل: (1) عدم الاستجابة، (2) الاستجابة الأساسية (3) إصلاح السمعة، و (4) الاستجابة الأساسية وإصلاح السمعة (Youngblood, 2010)

يسلط الباحثون في مجال إدارة الأزمات الضوء على نظرية تسمى نظرية اتصالات الأزمات الظرفية واقتروا إطارًا يوفر نظرة عميقة لاختيار استراتيجية مناسبة للاستجابة للأزمات، حيث يتم تصنف استراتيجيات الاستجابة للأزمات إلى مرحلتين رئيسيتين:

- الاستجابات الأساسية: وتسمى هذه المرحلة أيضًا "الاستجابات الأولية للأزمات"، والتي تتضمن توجيه المعلومات (ما الحدث، ما تأثير الأزمة، ما هي القرارات المطلوبة) وتعديل المعلومات (ما هي الإجراءات الحالية التي يتم تنفيذها لتجنب حدوث الأزمة مرة أخرى) (Park, 2017).
- استراتيجيات إصلاح السمعة: حدد الباحثون استراتيجية توقيت الأزمة تسمى "سرعة الرد" (Arpan, 2005)، مما يعني أن المنظمة تنشر الأخبار حول أزمته قبل أن تصبح الأزمة معروفة (Claeys & Cauberghe, 2012)، ويتم دراسة تأثير الأزمة عند اكتشافها، وتحدد السيناريوهات والتأثيرات المحتملة على سمعة المنظمة بعد حدوث الأزمة، يؤكد معظم الباحثين أن الاكتشاف الذاتي للأزمة يمكن صانع القرار من اتخاذ القرارات المناسبة باستخدام استراتيجيات الاستجابة للأزمات، من جهة أخرى قام بعض الباحثين بفحص تأثير استراتيجيات الاستجابة للأزمات على توزيع المسؤوليات أثناء الأزمة ونتائج جودة العلاقات، حيث تم إبراز الارتباط بين مؤشرات جودة العلاقة مع أصحاب المصلحة وقد توصلوا إلى أن وجود الأزمة نفسها له تأثير سلبي على جودة العلاقة (Ki & Brown, 2013).

2.3. مقاربات إدارة الأزمات:

حدد (Sahin et al., 2015) خمس مقاربات لإدارة الأزمات كما يلي:

- مقارنة الهروب:

في هذه المقاربة من الضروري متابعة البيئة الداخلية والخارجية باستمرار وتحسين طرق التنبؤ بالمستقبل قبل حدوث أزمة، من أجل منع الآثار السلبية للأزمات، يجب على الإدارة العليا تحديد الاحتياجات والقيم الرئيسية للمنظمة لتحديد الأهداف المتوقعة وإبلاغ الموظفين بسياسة المنظمة وفلسفتها وتقاسم ومشاركة القيم، علاوة على ذلك يعد تحديد المشكلات وإيجاد حلول فعالة وإنشاء هيكل تنظيمي مرن وديناميكي شرطاً أساسياً (Milburn et al., 1983).

- مقارنة الحل:

تعتمد هذه المقاربة على التنبؤ بالظروف قبل الأزمة وعلى التحرك في الوقت المناسب لحل المشكلة أثناء الأزمة، خلال الأزمة يجب إدراك الظروف الحالية وتحديد ما بوضوح والتصرف بطريقة واقعية، بالإضافة إلى ذلك، ينبغي بذل بعض الجهود مثل التجميع المنهجي للمعلومات لاتخاذ قرارات فعالة، وتقليل ضغط الوقت، وتحديد مصادر الأزمة بشكل مفصل (Milburn et al., 1983).

- المقاربة الاستباقية أو الوقائية:

وفقاً لهذه المقاربة الوقائية، يجب على الإدارة العليا إنتاج حلول بديلة ضد الأزمات المحتملة. وهذا ما يوجب على منظمات الأعمال تكييف أنشطتها الإنتاجية والتسويقية مع ظروف الأزمات، كما يجب أن تكون المنظمة ناجحة مالياً بينما يكون منافسوها في حالة ذعر، حسب (Sahin et al., 2015, p.2301) هذه المقاربة تتطلب ما يلي:

- تقديم معلومات صحيحة وكافية.

- تحديد المخاطر.
- إنشاء أنظمة الإنذار المبكر.
- وضع خطة وقائية.
- تشكيل فريق الوقاية من الأزمات

- المقاربة التفاعلية (The Reactive Approach):

تستخدم هذه المقاربة في الأزمات غير المتوقعة، حيث يتم اتخاذ تدابير وقرارات على المدى القصير مثل (الانكماش، إغلاق بعض الأقسام، تخفيض الأجور، إجازة غير مدفوعة الأجر، تقييد الخدمات الإضافية، والفصل)، هذه التدابير قد تؤدي إلى فقدان الثقة لدى الموارد البشرية، على الرغم من أن هذه المقاربة تساعد في التغلب على الأزمات الصغيرة والقصيرة المدى، إلا أنها طريقة غير ناجحة في الأزمات واسعة ومتوسعة النطاق / طويلة الأجل (Sahin et al., 2015,p.2302)

- المقاربة التبادلية (The Interactive Approach)

تقوم هذه المقاربة المتكاملة بتقييم الأزمة قبل وأثناء وبعد الأزمة، فهي تشمل التعلم التنظيمي المستمر وآلية ضبط النفس، بحيث يجب توفير اتصال دائم وتدفق المعلومات لصالح جميع أصحاب المصلحة ويجب على منظمات الأعمال التي ترغب في تطبيق هذه المقاربة أن تشارك آثار الأزمة مع أصحاب المصلحة بصدق، وأن تحدد سياسة مشتركة ضد الأزمة (Sahin et al., 2015,p.2302)

المطلب الثالث: الأزمات الوبائية

لم يكن مصطلح "جائحة" مصطلحاً علمياً شائعاً في الاستخدام قبل منذ منتصف القرن السابع عشر، لكن بعد الظهور المفاجئ للإنفلونزا العالمية في عام 1889، اكتسب الأهمية العلمية (MacKellar, 2007)

1. مفهوم الأزمة الوبائية:

عادة ما يتم ربط الأزمة الوبائية بمصطلح "جائحة" الذي تم استعماله في منتصف القرن السابع عشر بعد الظهور المفاجئ للإنفلونزا العالمية في عام 1889 (Morens et al., 2020).

بالنظر إلى المفهوم اللغوي لكلمة "جائحة" فهي كلمة مأخوذة من اليونانية (pan) ، وتعني "كل" و (demos) تعني "الناس" وهو المصطلح الذي يستخدمه خبراء الصحة عندما تتزايد الأوبئة في بلدان وقارات متعددة في نفس الوقت، حيث أن التعريف المقبول دولياً للجائحة كما يظهر في قاموس علم الأوبئة هو "وباء يحدث في جميع أنحاء العالم، أو في منطقة واسعة جداً، ويتخطى الحدود الدولية ويؤثر عادة على عدد كبير من الناس" (Harris, 2000)

مما يعني أن الكلمة تستخدم للإشارة إلى وباء واسع الانتشار للأمراض المعدية في جميع أنحاء البلد أو واحدة أو أكثر من القارات في نفس الوقت (Honigsbaum, 2009)

تُعرّف منظمة الصحة العالمية الوباء بأنه "نقشي مرض جديد ينتشر بسهولة من شخص لآخر في جميع أنحاء العالم"، لكن بالرغم من هذا فبعض الأوبئة الموسمية تعبر الحدود الدولية وتؤثر على عدد كبير من الناس ومع ذلك لا تعتبر أزمات وبائية، وبالنظر إلى المفاهيم الحديثة فهي "وباء واسع النطاق" ، "وباء [...] على مساحة واسعة جداً وعادة ما يؤثر على نسبة كبيرة من السكان [...] موزعة أو تحدث على نطاق واسع في جميع أنحاء المنطقة أو البلد أو القارة أو العالم" (Morens et al., 2009)، ولكي تعلن منظمة الصحة العالمية عن حالة الإنذار الوبائي من المستوى السادس ، يجب أن يكون هناك انتقال مستدام في

منطقتين على الأقل في نفس الوقت (WHO, 2011)، يشير تعريف منظمة الصحة العالمية المعياري للأزمة الوبائية العالمية إلى "حالة يكون فيها نوع فرعي فيروسي جديد وشديد الأمراض، وهو نوع لا يتمتع اتجاهه أحد (أو قلة) من البشر بمقاومة مناعية ويسهل انتقاله بين البشر بسرعة في جميع أنحاء العالم" (WHO, 2011).

2. أهم الأزمات الوبائية التي عرفت البشرية وطرق الاستجابة والتحكم فيها:

الجدول أدناه يلخص أهم الأزمات الوبائية التي عرفت البشرية وطرق الاستجابة والتحكم المعتمدة للسيطرة عليها.

الجدول رقم 04: ملخص للأهم الأزمات الوبائية التي عرفت البشرية

الاستجابة/التحكم	عدد الوفيات	مجال الانتشار	المصدر	المصدر	السنة	الأزمة الوبائية
مناعة طبيعية لدى الأفراد	05 ملايين	آسيا الصغرى ومصر واليونان وإيطاليا	مجهول	آسيا الصغرى	من نهاية 165م إلى 180 م	الطاعون الأنطوني (طاعون جالينوس)
مناعة طبيعية لدى الأفراد	30 إلى 50 مليون أو ما يعادل حوالي نصف سكان العالم في تلك الفترة.	أوروبا وآسيا وشمال إفريقيا والجزيرة العربية	البراغيث والجرذان السوداء	القسطنطينية	541م	طاعون جستنيان
الحجر الصحي لمدة 30 يوماً إلى 40 يوماً	ما يقارب 75 مليوناً من 450 مليون من سكان العالم آنذاك.	أوروبا	الفتران	أوروبا	1351-1347	الموت الأسود
قانون فصل وعزل المرضى، مذابح بالجملة للحيوانات لوقف انتشاره.	ما يقدر بنحو 100000 شخص أي ما يعادل ربع سكان لندن في 18 شهراً.	إنكلترا	القطط والكلاب	إنكلترا	1666-1665	طاعون لندن
التلقيح	500 مليون شخص في المئة سنة الأخيرة من وجوده.	كل العالم	عدوى فيروسية	أوروبا	1796	الجذري
تطهير مياه الشرب	عدد يتراوح بين 1,3 و 4,0 مليون حالة إصابة بالكوليرا سنوياً، وتسبب الكوليرا في وفيات يتراوح عددها بين 21000 حتي 14300 وفاة بجميع أنحاء العالم سنوياً.	كل العالم	عن طريق المياه	إنكلترا الهند	1858 1911-1910	كوليرا
الحجر والعزل	20 إلى 50 مليون	العالم	العدوى الفيروسية H3N8	روسيا	1918	الإنفلونزا
الحجر والعزل	50 مليون في غضون بضعة أشهر	العالم	العدوى الفيروسية H1N1	إسبانيا	1919-1918	الإنفلونزا الإسبانية

الأزمة الوبائية	السنة	المصدر	المصدر	مجال الانتشار	عدد الوفيات	الاستجابة/التحكم
الإنفلونزا	1958-1956	الصين	العدوى الفيروسية H2N2	العالم	02 مليون	الحجر والعزل
الإنفلونزا	1968	هونكونغ	العدوى الفيروسية H2N2	العالم	01 مليون	الحجر والعزل
فيروس نقص المناعة البشرية / الإيدز	1959	الكونغو 1959		العالم	في عام 2020، كان حوالي 37 مليون شخص في جميع أنحاء العالم يعيشون مع فيروس نقص المناعة البشرية وتسبب في 680 ألف حالة وفاة في ذلك العام	العلاج الرئيسي هو الأدوية المضادة للفيروسات القهريّة
السارس	2004-2002	فوشان، جوانجدونج، الصين	الخفافيش	العالم	إصابة أكثر من 8000 شخص من 29 دولة ومناطق مختلفة، وأسفر عن 811 وفاة.	الحجر والعزل

المصدر: الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة

من خلال الجدول رقم 04 يتضح أن العالم عرف العديد من الأزمات الوبائية تسببت في وفاة العديد من الأفراد وبالرغم من تعدد مصدر الأزمات الوبائية إلا أن القناة الرئيسية لنقله وانتشاره هو الإنسان، وبالنسبة للأهم الطرق المتبعة للتحكم في الوباء هو الحجر والعزل.

المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية، مثل العديد من جوانب الإدارة الأخرى، تم تصورهما وتطورهما في الأصل في الولايات المتحدة الأمريكية (Drucker, 1989,p.269) وقد استبدل مصطلح "إدارة شؤون الموظفين" بمصطلح إدارة الموارد البشرية ، مع العلم أن مصطلح "إدارة شؤون الموظفين" حل محل مصطلح "إدارة العمل" في الأربعينيات من القرن الماضي، ومصطلح إدارة العمل" حل محل مصطلح "الرفاهية" في عشرينيات القرن الماضي (ظهر المصطلح الأخير في مصانع الذخيرة في الأول خلال الحرب العالمية الأولى)، وقد حلت إدارة الموارد البشرية إلى حد كبير محل نهج العلاقات الإنسانية لإدارة الأشخاص الذي أسسه إلتون مايو (1933) والذي أسس معتقداته على نتائج مشروع البحث في عشرينيات القرن الماضي والمعروف باسم دراسات "هوثورن" حيث يعتقد أعضاء هذه المدرسة أن الإنتاجية مرتبطة ارتباطاً مباشراً بالرضا الوظيفي وأن مخرجات الأفراد ستكون عالية إذا وجدوا من يحترمهم ويهتم بهم في مكان العمل.

المطلب الأول: إدارة الموارد البشرية، التطور والمفهوم

1. إدارة الموارد البشرية بين الرفض والقبول:

لاحظ (Amstrong, 1977,p.13) أن "الموارد البشرية هم المورد الرئيسي في المؤسسة"، لكن إدارة الموارد البشرية لم تظهر بشكل كامل حتى الثمانينيات من القرن الماضي من خلال ما يمكن تسميته "بالآباء المؤسسين"، هؤلاء هم الأكاديميون الأمريكيون (Fombrun et al.,1984) في "نموذج المطابقة"، و (Michael Beer et al) في إطار نموذج هارفارد.

في المملكة المتحدة تبعهم عدد من الباحثين الذين طوروا، شرحوا وانتقدوا بشكل متكرر مفهوم إدارة الموارد البشرية، علق (Legge, 2005,p.101) قائلاً: "مصطلح إدارة الموارد البشرية تم تناوله من قبل مديري المملكة المتحدة والأكاديميين على سبيل المثال (Fowler ,1987 ;Armstrong ,1987) ."

وقد كان لإدارة الموارد البشرية إطاراً مفاهيمياً يتكون من فلسفة تستند إلى عدد من النظريات المستمدة من العلوم السلوكية ومن مجالات الإدارة الاستراتيجية ورأس المال البشري والعلاقات الصناعية، بحيث تعرضت فلسفة إدارة الموارد البشرية للانتقادات شديدة من قبل الأكاديميين كونها إدارية ومتلاعبة بها إلى حد ما لكن هذا النقد خمد، وهذا راجع ربما لأنه أصبح من الواضح بشكل متزايد أن مصطلح إدارة الموارد البشرية قد تم اعتماده كمرادف لما كان يُطلق عليه "إدارة شؤون الموظفين".

من بين التحفظات الرئيسية التي وجهت لإدارة الموارد البشرية أنها تعد بأكثر مما تقدم وأن أخلاقها مشبوهة، حيث يرى بعض الباحثين أنها "علامة متفائلة ولكن غامضة" (Guest,1991,p.149) واعتبر البعض الآخر أنها تظل فكرة غير مؤكدة وغير دقيقة" (Noon, 1992,p.16).

من بين التحفظات الأخرى أن إدارة الموارد البشرية مبسطة حيث تميل رسالة إدارة الموارد البشرية إلى الإدارة العليا وتكون بسيطة بشكل مخادع، لا تهتم كثيراً بمحتوى أو تقنيات إدارة شؤون الموظفين، فقط قم بإدارة السياق وأخرج من خلف مكتبك، تجاوز التسلسل الهرمي، اذهب وتحدث إلى الأفراد بهذه الطريقة ستطلق العنان لإمكانات هائلة لتحسين الأداء (Fowler, 1987,p.3) .

كما أن النهج الودودي للعلاقات الصناعية المتضمن في إدارة الموارد البشرية الذي يدعو إلى الاعتقاد بأن الإدارة والموارد البشرية يتشاركون نفس الاهتمامات وبالتالي من مصلحتهم العمل معاً هو أمر مشكوك فيه، فحسب (Fowler, 1987,p.3): "ليكن جوهر المفهوم في تعريف الموارد البشرية بأهداف قيم العمل والمشاركة وفقاً للأهداف المؤسسة".

في نفس السياق أكد (Willmott, 1993,p.534) أن: أي ممارسة / قيمة جيدة مثل أي ممارسة / قيمة أخرى طالما أنها تضمن امتثال الموارد البشرية " مما يعني أن إدارة الموارد البشرية متلاعب بها فقط أطلق قسم أبحاث العمل على إدارة الموارد البشرية لقب "التلاعب بالموارد البشرية" في نفس الصدد أشار (Storey, 2007,p.4) إلى "الطبيعة المتلاعببة المحتملة للسعي لتشكيل السلوك البشري في العمل" أضف إلى ذلك أصبح تحليل إدارة التوظيف قصير النظر بشكل متزايد وأصبح تدريجياً غير ذي صلة بالتجربة اليومية للتوظيف، في حين أن أسباب هذا التطور معقدة للغاية، فهو في المقام الأول نتيجة لاعتماد المفهوم الإداري لخطاب إدارة الموارد البشرية (Delbridge & Keenoy, 2010,p.813) كما أن إدارة الموارد البشرية تبالغ في التأكيد على احتياجات العمل. إن نقد (Keegan & Francis, 2010) التركيز المتزايد على دور الشراكة التجارية للموارد البشرية على حساب وظيفتها.

وذكر (Hendry & Pettigrew, 1990,p.18) أن إدارة الموارد البشرية كانت "معيارية بشكل كبير منذ البداية، فقد قدمت التشخيص والحلول المقترحة"، كما ذكروا أن: " ما فعلته إدارة الموارد البشرية في هذه المرحلة هو توفير ملصق للالتفاف حول بعض التغييرات الملحوظة، مع توفير التركيز على أوجه القصور الصعبة في المواقف والنطاق والتماسك والاتجاه لإدارة الموارد البشرية الحالية" (Hendry & Pettigrew,1990,p.18)

من جهة أخرى جادل ارمسترونغ (Armstrong, 1987,p.31) بما يلي:
 "ينظر بعض مديري شؤون الموظفين إلى إدارة الموارد البشرية على أنها مجرد مجموعة من الأحرف الأولى أو النيبذ القديم في زجاجات جديدة ولا يمكن أن يكون في الواقع أكثر ولا أقل من اسم آخر لإدارة شؤون الموظفين، ولكن كما هو متصور عادة، على الأقل له ميزة التأكيد على أفضيلة معاملة الأفراد كمورد رئيسي، وإدارته هي الشغل الشاغل للإدارة العليا كجزء من عمليات التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة".

اعتبر المعلقون مثل (Guest, 1987) و (Storey, 1995) أن إدارة الموارد البشرية نموذج مختلف إلى حد كبير مبني على الوحدة (تشارك الموارد البشرية في نفس الاهتمامات مع أصحاب العمل) والتفرد، والالتزام العالي، والمواءمة الاستراتيجية (دمج استراتيجية الموارد البشرية مع استراتيجية الأعمال)، كما أن إدارة الموارد البشرية كانت أكثر شمولية من إدارة الموظفين التقليدية، والأهم من ذلك أنها أكدت على فكرة أنه ينبغي اعتبار الموارد البشرية أصولاً وليس تكاليف متغيرة.

يقدم (Armstrong, 2000,p.577) إدارة الموارد البشرية كعملية لكل شيء أو لا شيء وهي مثالية لأي مؤسسة، على الرغم من أن الأدلة تشير إلى أن بيئات العمل تتطلب مناهج مختلفة. (Armstrong, 2000,p.577)، من جهة أخرى يري (Cascio, 2015,p.348-349) أن إدارة الموارد البشرية الحديثة نشأت من تسعة مصادر مترابطة هي كما يلي:

- التغير التكنولوجي السريع الذي زاد من تخصص العمالة المصاحبة للثورة الصناعية.
- ظهور المفاوضة الجماعية الحرة، مع القيود المفروضة على النقابات وأرباب العمل.
- حركة الإدارة العلمية.
- علم النفس الصناعي المبكر.
- ممارسات الموظفين الحكوميين الناشئة عن تأسيس لجنة الخدمة المدنية بالولايات المتحدة.
- ظهور المتخصصين في شؤون الموظفين وتجميعهم في أقسام شؤون الموظفين.
- حركة العلاقات الإنسانية.
- العلوم السلوكية.
- التشريعات الاجتماعية وقرارات المحاكم.

2. مفهوم إدارة الموارد البشرية

لا يمكن صياغة مفهوم يتضمن جميع الميزات والخصائص الأساسية التي يمكن العثور عليها في مجموعة المعرفة الحالية لإدارة الموارد البشرية (Opatha, 2021a)، وقصد الإلمام بمفهوم إدارة الموارد البشرية بصورة دقيقة ومفصلة، سنعتمد على طريقة (Opatha, 2021a)، فبعد سرد أهم التعاريف والمفاهيم المقدمة من طرف الباحثين، بطريقة وصفية فقط (لا نقدية) وفق فترات زمنية مختلفة (من 1970 إلى 2021) ، ثم نستتبط منها مختلف الخصائص :

1.2.1 من 1970 إلى 1990

الجدول رقم 05: أهم المفاهيم المقدمة لإدارة الموارد البشرية من 1970 إلى 1990

المرجع	المفهوم
(French, 1978)	" عملية التوظيف، الاختيار، التطوير، والاستفادة من المورد البشري من قبل المنظمات " وحسب الباحث، تتكون الموارد البشرية للمنظمة من جميع الأفراد الذين يشاركون في الأنشطة التنظيمية بغض النظر عن أدوارهم "
(Gluek, 1979)	"هي وظيفة في جميع المؤسسات، توفر الاستخدام الفعال للموارد البشرية لتحقيق كل من هدف المؤسسة ورضا الموارد البشرية وتطويرهم "
(Chruden & Sherman, 1980)	" استخدام الموارد البشرية "
(Meltz & Stone, 1983)	إدارة الموارد البشرية تتضمن الخدمات أو المساعدات المقدمة للمنظمات الأعمال في استخدام مواردها البشرية لتحقيق أهدافه في السياق الكندي، سميت إدارة الموارد البشرية في المنظمة التي انضمت إلى النقابات بالعلاقات العمالية والصناعية، ما يميز هذا التعريف عن التعريف السابق أنه ربط استخدام الموارد البشرية من أجل تحقيق أهداف المنظمة.
(Fombrun et al., 1984)	اكتساب الموارد البشرية وصيانتها وتحفيزها وتطويرها "
(Beach, 1985)	إدارة الموارد البشرية هي إدارة الأفراد في العمل. "
(Storey, 1989, p.3-4)	"مجموعة من السياسات المترابطة ذات الأساس الأيديولوجي والفلسفي "
(Schuler, 1989, p.122)	إدارة الموارد البشرية هي " استخدام العديد من الأنشطة لضمان إدارة الموارد البشرية بشكل فعال لصالح الفرد والمجتمع والأعمال " .
(Heneman et al., 1990)	إدارة الموارد البشرية " مجموعة من الوظائف أو الأنشطة المصممة للتأثير على فعالية الموارد البشرية للمنظمة " .

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة

من خلال التعاريف المقدمة أعلاه يمكن استنباط الخصائص التالية:

- إدارة الموارد البشرية هي مجال مهم للدراسة يهتم بإدارة الأفراد.
- إدارة الموارد البشرية توجد في جميع المؤسسات.
- تتشكل إدارة الموارد البشرية من مجموعة من السياسات المترابطة ذات الأساس الأيديولوجي والفلسفي، بالإضافة إلى مجموعة من الممارسات والوظائف القابلة للتطبيق مثل التوظيف، الاختيار والتطوير.
- تهدف إدارة الموارد البشرية إلى الاستفادة القصوى من الموارد البشرية، واستخدامها بشكل كامل بطريقة فعالة وقانونية على حد سواء لصالح الموظف والمنظمة والمجتمع.

2.2. من 1991 إلى 2000:

الجدول رقم 06: أهم المفاهيم المقدمة للإدارة الموارد البشرية 1991 إلى 2000

المرجع	المفهوم
(Graham & Bennett, 1992)	" هي تلك الجزء من الإدارة الذي يتعامل مع الأشخاص في العمل فيما يتعلق بما يلي: الاستخدام، الدافع، والحماية" يؤكد هذا التعريف على الأساس النفسي لإدارة الموارد البشرية حيث يشمل الاستخدام: التوظيف، الاختيار، النقل الترقية، الفصل، التقييم، التدريب والتطوير، يشمل الدافع (تصميم الوظيفة، المكافآت والمزايا الإضافية، المشاركة والتفاوض، والعدالة) وتشمل الحماية (ظروف العمل، خدمات الرفاهية والسلامة، تنفيذ التشريعات المناسبة). (Opatha, 2021)
(Bernadin & Russell, 1993)	الموارد البشرية للمؤسسة تتكون من جميع الأشخاص الذين يؤدون أنشطة المنظمة، وتتضمن إدارة الموارد البشرية اتخاذ القرارات فيما يتعلق بالقوى العاملة في المنظمة" (Bernadin & Russell, 1993)
(Bratton & Gold, 1994)	" تلك الجزء من عملية الإدارة المتخصصة في إدارة الأفراد في منظمات العمل"
(Singh et al., 1995)	"إدارة الموارد البشرية أو إدارة شؤون الموظفين هي جزء ثابت من الإدارة المعنية بالموارد البشرية للمؤسسة، هدفها هو الحفاظ على علاقات بشرية أفضل في المنظمة من خلال تطوير، تطبيق وتقييم السياسات والإجراءات والبرامج المتعلقة بالموارد البشرية لتحسين مساهمتها في تحقيق أهداف المنظمة."

المرجع	المفهوم
(Mamoria, 1996)	قدم (Mamoria,1996) تعريفات مختلفة لإدارة شؤون الموظفين والمقترحة من طرف باحثين آخرين ولم يقدم تعريفاً خاصاً به، ومع ذلك فقد قدم وصف مفصل للتعريفات المختلفة وعلى أساس هذه التعريفات استخرج سمنين وهما : <i>إدارة شؤون الموظفين تهتم بإدارة الأفراد في العمل ، كما أنها تهتم بهم كأفراد وجماعات</i>
(Werther & Davis,1996)	استخدم (Werther & Davis,1996) مصطلح العمال للدلالة على الموارد البشرية التي تم تعريفها من قبلهم على "أنهم الأشخاص المستعدون، الراغبين والقادرين على المساهمة في الأهداف التنظيمية" ويعرفون إدارة الموارد البشرية على أنها " تخصص بدرس كيفية الحصول على الموظفين، تطويرهم واستخدامهم وتقييمهم والحفاظ عليهم والاحتفاظ بهم من قبل أصحاب العمل"
(Harris, 1997)	<i>البرامج، السياسات والممارسات لإدارة القوى العاملة في المؤسسة"</i>
(Thomason , 1998, p.256)	استخدم الباحث مصطلح "إدارة شؤون الموظفين" ليشمل تلك الإجراءات الإدارية المتعلقة بالحصول على خدمات العمل والاستفادة منها من قبل أي منظمة تسعى لتحقيق غرض اقتصادي كما أن المصطلحات "إدارة العمل" أو "إدارة الموارد البشرية" تستخدم أحياناً كبدايل، على الرغم من أنه قد يتم تعيين معانٍ مختلفة بمهارة في بعض السياقات. ومع ذلك، فإن السمة التي تميز وظيفة الإدارة هذه عن غيرها هي أنها تركز بشكل مباشر على قيمة الموارد البشرية للنشاط التنظيمي.
(Mondy et al., 1999)	نظام ديناميكي ونظروا إليها على أنها " استخدام الموارد البشرية لتحقيق الأهداف التنظيمية"
(Mathis & Jackson,2000, p.4)	"تتعامل إدارة الموارد البشرية مع تصميم الأنظمة الرسمية في المنظمة لضمان الاستخدام الفعال والكفاء للمواهب البشرية لتحقيق الأهداف التنظيمية، من خلال توظيفهم وتعويضهم وتدريبهم وتطويرهم."

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة

من خلال التعاريف المقدمة أعلاه يمكن استنباط الخصائص التالية:

- إدارة الموارد البشرية هي تخصص أكاديمي.
- ما يميز إدارة الموارد البشرية هو أنها نظام ديناميكي يركز بشكل مباشر على قيمة الموارد البشرية.
- إدارة الموارد البشرية جزء ثابت من الإدارة.
- تقوم باتخاذ مجموعة من القرارات فيما يتعلق بالقوى العاملة بالمنظمة.
- تركز إدارة الموارد البشرية على الأساس النفسي، الدافع، والحماية.

- تتعامل إدارة الموارد البشرية مع الأفراد والجماعات.
- تهتم بإيجاد الطرق المناسبة للحصول على الموارد البشرية.
- لا يتوقف دور إدارة الموارد البشرية بمجرد الحصول على الموارد البشرية المناسبة بل يمتد إلى وضع البرامج، السياسات والممارسات المناسبة التي تديرهم بها لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة، ولتحقيق الأهداف التنظيمية.

3.2. من 2001 إلى 2021:

الجدول رقم 07: أهم المفاهيم المقدمة لإدارة الموارد البشرية من 2001 إلى 2021

المفهوم	المرجع
تمثل الموارد البشرية أكبر استثمار لأي منظمة وتشمل " تلك الأنشطة المصممة لتوفير وتحفيز وتنسيق الموارد البشرية للمؤسسة "	(Pattanayak, 2003,p.7)
" تشير إدارة الموارد البشرية إلى السياسات والممارسات والأنظمة التي تؤثر على سلوك الموارد البشرية ومواقفهم وأدائهم "	(Noel et Al., 2003)
"كل تلك الأنشطة المرتبطة بإدارة علاقات التوظيف في منظمات الأعمال".	(Boxall & Purcell, 2003,p .01)
إدارة الموارد البشرية هي الوظيفة التنظيمية التي تتكون من الممارسات التي تساعد المنظمة على التعامل بفعالية مع موظفيها خلال المراحل المختلفة لدورة التوظيف " ووفقا للباحث تتكون دورة التوظيف من ثلاث مراحل هي: الاختيار الأولي، الاختيار وما بعد الاختيار ومن وجهة نظره، يعتبر اختيار إدارة الموارد البشرية ممارسة أساسية لإدارة الموارد البشرية وبناءً عليها يتم تطوير دورة التوظيف	(Kleiman,2004)
تتضمن إدارة الموارد البشرية جميع القرارات والممارسات الإدارية التي تؤثر بشكل مباشر على الأشخاص أو الموارد البشرية الذين يعملون في المنظمة أو تؤثر فيهم " مما يعني أن هناك قرارات وممارسات إدارية في إطار إدارة الموارد البشرية تؤثر على موارد المنظمة البشرية.	(Fisheret al., 2006)
يري الباحثان أنه لا يوجد تعريف متفق عليه عالمياً لإدارة الموارد البشرية ويمكن أن تشير التعاريف إلى أنشطة إدارة الأفراد بالمعنى الأوسع أو بالمعاني المحددة للإدارة عالية الالتزام أو النهج الاستراتيجي لإدارة الأفراد، وحسبهما فإن إدارة الموارد البشرية تشير إلى إدارة الأشخاص	(Beardwell & Claydon, 2007)

المرجع	المفهوم
(Noe et al., 2007,p.5)	" إدارة الموارد البشرية تشير إلى السياسات والممارسات والأنظمة التي تؤثر على سلوك الموظفين ومواقفهم وأدائهم" من خلال التعريف يبدو أن سلوك الموظفين ومواقفهم وأدائهم هي الغايات أما السياسات والممارسات والأنظمة هي وسائل لتحقيق الغايات أو الطرق.
(Byars & Rue, 2008)	أنشطة مصممة لتوفير وتنسيق الموارد البشرية لمنظمة ما " وفقاً للمؤلفين، فإن الموارد البشرية للمؤسسة تمثل أحد أكبر استثماراتها، وتشمل إدارة الموارد البشرية الأنشطة المنفذة لأغراض توفير الموارد البشرية والتنسيق بينها.
(Griffin & DeNisi, 2008).	"تشير إدارة الموارد البشرية إلى مجموعة شاملة من الأنشطة والمهام الإدارية المعنية بتطوير والحفاظ على قوة عاملة مؤهلة -موارد بشرية - بطرق تساهم في الفعالية التنظيمية".
(Ivancevich, 2008,p.3)	" إدارة الموارد البشرية هي الإدارة الفعالة للأفراد في العمل، وهي تهتم بدراسة ما يمكن أو ينبغي القيام به لجعل الموارد البشرية أكثر إنتاجية ورضا "
(Opatha, 2009)	" إدارة الموارد البشرية هي الاستخدام الفعال للموارد البشرية لتحقيق أهداف المنظمة". يري الباحث في كتاب "إدارة الموارد البشرية: الأفراد" أن المنظمة هي كيان اقتصادي واجتماعي يتكون من مجموعة من الأشخاص الذين يتفاعلون مع بعضهم البعض لغرض تحقيق هدف مشترك حيث أن الأهداف هي الأهداف المنشودة التي يتعين تحقيقها في المستقبل (زيادة صافي الأصول للمالكين، تعزيز وتطوير الموظفين ورضاهم، زيادة رضا العملاء وما إلى ذلك) ويعتبر الموارد البشرية على أنهم موظفون يعملون في المنظمة. أي أن الاستخدام الفعال هو الاستخدام الأمثل للموارد البشرية من خلال القضاء على (أو تقليل) الهدر لتحقيق الفعالية التنظيمية، التي تعبر على تحقيق أهداف المنظمة.
(Cascio, 2010)	" نهج شامل للإدارة، يشمل التوظيف، الاحتفاظ، التطوير، التعديل، وإدارة التغيير". يركز هذا التعريف على أنشطة أو مجالات إدارة الموارد البشرية. يعتبر الباحث في ملخصه للفصل الأول أن إدارة الموارد البشرية هي إدارة الأفراد".
(Gomez et al.,2010)	قدم الباحثين تعريف جد بسيط لإدارة الموارد البشرية فيعتبرونها على أنها " تدير الموارد البشرية"
(Katou & Budhwar, 2010,p.06)	" إدارة الموارد البشرية هي نظام مدرج في مجالات المشاركة وتصميم الوظائف التي تؤثر بشكل مباشر على الموارد البشرية لتحسين الاحتفاظ بهم وبحضورهم"

المرجع	المفهوم
(Ivancevich,2010)	"إدارة الموارد البشرية هي الإدارة الفعالة للأشخاص في العمل وهي الوظيفة التي يتم تنفيذها في المنظمات من أجل تسهيل الاستخدام الأكثر فعالية للأفراد (الموارد البشرية) لتحقيق الأهداف التنظيمية والفردية".
(Armstrong, 2010)	يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها "نهج استراتيجي متكامل ومتناسك لتوظيف، تطوير، وتوفير رفاهية الأفراد العاملين في المنظمات".
(Watson, 2010,p.919)	إدارة الموارد البشرية هي "الاستخدام الإداري للجهود والمعرفة والقدرات والسلوكيات التي يساهم بها الأفراد في مشروع بشري منسق رسمياً كجزء من تبادل التوظيف لتنفيذ مهام العمل بطريقة تمكن المؤسسة من الاستمرار في المستقبل".
(Mathis & Jackson,2011)	"إدارة الموارد البشرية تصمم أنظمة إدارة لضمان استخدام المواهب البشرية بفعالية وكفاءة لتحقيق الأهداف التنظيمية، أنظمة الإدارة تعني أنظمة إدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بوظائف الموارد البشرية".
(Torrington et al.,2011)	إدارة الموارد البشرية أساسية لجميع أنشطة الإدارة ومن الممكن تحديد تعريفين مختلفين لمصطلح "إدارة الموارد البشرية"، يصف التعريف الأول على أنها "مجموعة من الأنشطة الإدارية"، والتعريف الثاني يشير "إلى نهج معين لتنفيذ تلك الأنشطة"، وعلى الرغم من عدم وجود تحديد مباشر لما تتضمنه أنشطة الإدارة بالضبط، فمن الممكن أن نذكر هنا أنها يجب أن تكون وظائف أو أنشطة عامة لإدارة الموارد البشرية.
(Schwind et al.,2013).	القيادة والإدارة للأفراد داخل المنظمة باستخدام الأنظمة والأساليب والعمليات والإجراءات التي تمكن الموارد البشرية من تحقيق أهدافهم الخاصة والتي بدورها تعزز المساهمة الإيجابية في تحقيق التنظيمية" كما أن الباحثين يؤكدون على أن إدارة الموارد البشرية ليست غاية في حد ذاتها وإنما وسيلة لمساعدة المنظمة على أرشفة أهدافها التنظيمية الأساسية، ويرون أن تجاهل أهداف الموظفين قد يؤدي إلى انخفاض أدائهم أو خروجهم من المنظمة.
(Ozbag et al.,2013)	"إدارة الموارد البشرية هي مقياس القدرة المستخدم لتوسيع نطاق كفاءات المديرين في اختيار الموارد والقدرات وتحسينها ودمجها ونشرها"
(Armstrong&Taylor, 2014)	تهتم إدارة الموارد البشرية بجميع جوانب توظيف الأشخاص وإدارتهم في المنظمات ويمكن تعريفها على أنها "نهج استراتيجي متكامل ومتناسك لتوظيف وتنمية ورفاهية الأشخاص العاملين في المنظمات". وبالتالي فإن إدارة الموارد البشرية تشمل جميع جوانب توظيف الأفراد وإدارتهم في منظمات الأعمال.
(Boselie,p.2014)	"تتضمن إدارة الموارد البشرية قرارات إدارية تتعلق بالسياسات والممارسات التي تشكل معاً علاقة التوظيف وتهدف إلى تحقيق أهداف معينة"

المراجع	المفهوم
(Stewart & Brown, 2014)	" مجال الدراسة والممارسة الذي يركز على الأفراد في المنظمات ".
(Boxall & Purcell, 2016,p07)	" العملية التي تبني الإدارة من خلالها القوة العاملة وتحاول إنشاء الأداء البشري الذي تحتاجه المنظمة. "
(Bohlander & Snell, 2017)	" إدارة الموارد البشرية تجمع أفراد مختلفين لتحقيق هدف مشترك "
(Dessler,2017); (Dessler & Varkey,2018)	"عملية اكتساب الموظفين، تدريبهم، تقييمهم، تعويضهم، والاهتمام بعلاقات العمل والصحة والسلامة والعدالة" ويقدم نفس التعريف مع (Dessler & Varkey,2018)
(Bondarouk & Fisher, 2020)	"حزمة مكونة من جميع القرارات والممارسات الإدارية التي تؤثر أو تؤثر بشكل مباشر على الأشخاص أو الموارد البشرية العاملة في المنظمة"
(Opatha,2021)	" إدارة الموارد البشرية هي تطبيق أنشطة أو وظائف معينة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة لتحقيق أهدافها " ففي الأساس إدارة الموارد البشرية هي اعتماد وظائف وأنشطة معينة لاستخدام الموارد البشرية بكفاءة وفعالية في المنظمة لتحقيق أهدافها التي تشمل إرضاء أصحاب المصلحة الرئيسيين إلى أقصى حد ممكن والمساهمة بشكل إيجابي في بيئة المنظمة من خلال صياغة، تنفيذ، صيانة مستمرة للاستراتيجيات والسياسات والإجراءات والقواعد والممارسات وأنظمة إدارة الموارد البشرية بشكل إستراتيجي تشاركي مستدام.(Opatha,2021)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة

من خلال التعاريف المقدمة أعلاه يمكن استنباط الخصائص التالية:

- تعتبر إدارة الموارد البشرية مجالاً للدراسة والممارسة يركز على الأفراد والجماعات في المنظمات.
- تعمل إدارة الموارد البشرية على تصميم الأنشطة المتعلقة بجذب وتحفيز وتنسيق الموارد البشرية للمؤسسة.
- إدارة الموارد البشرية أداة إدارية للميزة التنافسية.
- قرارات وممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر على المنظمة وموظفيها.
- تهتم إدارة الموارد البشرية بالنهج الإستراتيجي.

- تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع السياسات والممارسات والأنظمة (الوسائل) بهدف التأثير على السلوك والمواقف وأداء الموارد البشرية.
- تعمل إدارة الموارد البشرية على وضع مجموعة شاملة من الأنشطة التي تؤدي إلى تطوير القوى العاملة المؤهلة والمحافظة عليها بطرق تساهم في الفعالية التنظيمية.
- تعتبر إدارة الموارد البشرية أن الموارد البشرية فريدة من نوعها وتهدف إلى استخدامها بكفاءة وفعالية لتحقيق أهداف المنظمة.
- إدارة الموارد البشرية نهج شامل للإدارة يضم وظائف إدارية، ووظائف متخصصة مثل التوظيف، والاحتفاظ، والتطوير، والتعديل، وإدارة التغيير.
- تقوم إدارة الموارد البشرية بتصميم أنظمة الإدارة لضمان استخدام المواهب البشرية بفعالية وكفاءة لتحقيق الأهداف التنظيمية (إدارة المواهب).
- تعمل إدارة الموارد البشرية على استخدام الأنظمة والأساليب والعمليات والإجراءات التي تمكن الموارد البشرية من تحقيق أهدافهم الخاصة والتي بدورها تعزز مساهمتهم الإيجابية في تحقيق أهداف المنظمة.
- تقوم إدارة الموارد البشرية بالجمع بين موظفين مختلفين لتحقيق هدف مشترك (إدارة التنوع والاختلاف).
- تعمل إدارة الموارد البشرية على اكتساب الموارد البشرية وتدريبهم وتقييمهم وتعويضهم والاهتمام بعلاقات العمل والصحة والسلامة والعدالة.
- إدارة الموارد البشرية وظيفة استراتيجية، تهتم بجميع أصحاب المصالح، وتعمل على تحقيق التنمية المستدامة.

المطلب الثاني: نماذج إدارة الموارد البشرية:

هناك العديد من النماذج المقترحة للإدارة الموارد البشرية سنقوم باستعراض أشهرها وأكثرها اعتماداً من طرف الباحثين في دراساتهم.

1. نموذج المطابقة لإدارة الموارد البشرية

هذا النموذج يعرف أيضاً باسم "نموذج ميشيغان لإدارة الموارد البشرية"، تم تطوير النموذج سنة 1984 من طرف (Devanna) و (Fombrun) و (Tichy)، حيث يشير (Fombrun et al., 1984) إلى أن أنظمة الموارد البشرية والهيكل التنظيمي يجب أن تدار بطريقة تتوافق مع الاستراتيجية التنظيمية وقد تم توضيح هذه النقطة في بيانهم الكلاسيكي بأن: "مهمة الإدارة الحاسمة هي موازنة الهيكل الرسمي وأنظمة الموارد البشرية بحيث يقودون الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة" (Fombrun et al., 1984) وهكذا اتخذوا الخطوات الأولى نحو مفهوم استراتيجية إدارة الموارد البشرية.

يقدم النموذج أربع مكونات كما يلي:

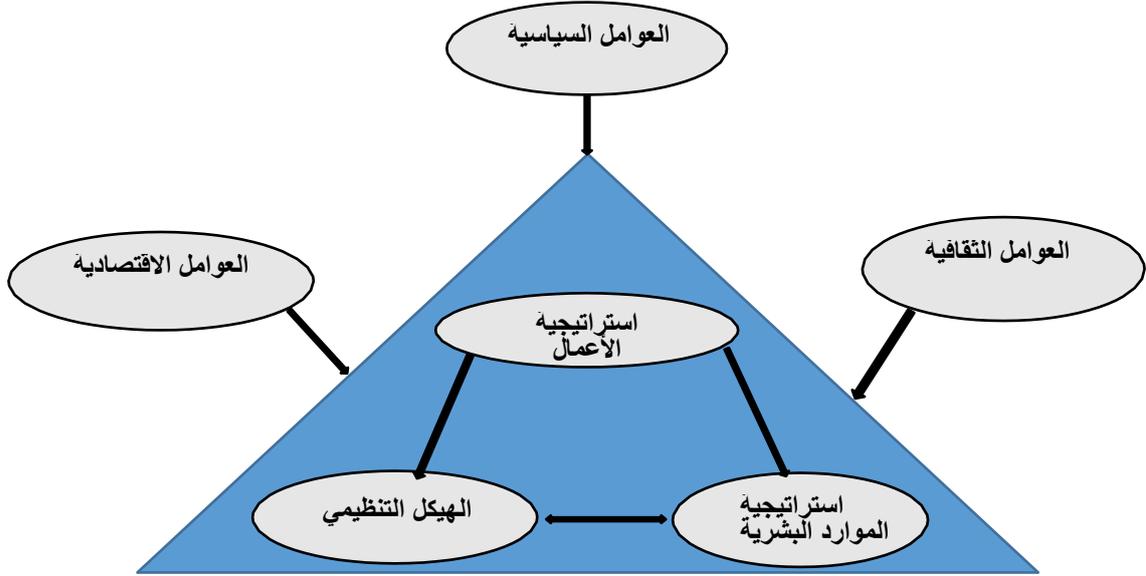
(1) **المهمة والاستراتيجية:** المهمة هي سبب وجود المنظمة في حين تتضمن الاستراتيجية كلاً من العملية التي يتم من خلالها اختيار أهداف المنظمة من بين جميع الأهداف الممكنة المتاحة للمنظمة والعملية التي يتم من خلالها استخدام الموارد التنظيمية لتنفيذ تلك الأهداف.

(2) **الهيكل التنظيمي:** يعني طريقة تصميم المنظمة لتنفيذ الأعمال بهدف تحقيق الأهداف التنظيمية بما في ذلك تقسيم العمل، تصميم الوظائف، الإدارة، تفويض السلطة... إلخ.

(3) **إدارة الموارد البشرية:** أنظمة توظيف وتطوير الموارد البشرية للقيام بالوظائف والمهام التي يحددها الهيكل الرسمي للمنظمة، وتقييم أداء الأفراد ومكافأتهم.

(4) الضغوط البيئية: تشمل العوامل الاقتصادية، السياسية، والثقافية التي لها تأثير على المكونات الثلاثة المذكورة أعلاه.

الشكل رقم 02: نموذج المطابقة لإدارة الموارد البشرية



المصدر: (Fombrun et al., 1984)

وأوضح الباحثون كذلك أن هناك دورة للموارد البشرية، تتكون من أربع عمليات أو وظائف عامة يتم تنفيذها في جميع المنظمات هي كما يلي:

- الاختيار: مطابقة الموارد البشرية المتاحة بالوظائف.
- التقييم وإدارة الأداء.
- الأجور والمكافآت: نظام المكافآت هو أحد أكثر الأدوات الإدارية استخدامًا لقيادة الأداء التنظيمي، يجب أن تكافئ الإنجازات على المدى القصير والطويل، مع الأخذ في الاعتبار أن العمل يجب أن يؤدي في الوقت الحاضر للنجاح في المستقبل.
- التطوير: تطوير موظفين ذوي جودة عالية.

2. نموذج هارفارد:

تم تطوير هذا النموذج من قبل (Walton, Mills, Lawrence, Spector Beer) وباحثين في جامعة هارفارد في عام 1984، و يعرف هذا النموذج باسم "خريطة إقليم إدارة الموارد البشرية" (Beardwell & Claydon, 2007) وهو نموذج آخر شائع لإدارة الموارد البشرية.

يقدم النموذج خمس مكونات تشمل اهتمامات أصحاب المصلحة، العوامل الظرفية، خيارات سياسة إدارة الموارد البشرية، نتائج الموارد البشرية، الآثار طويلة الأجل حيث أن المكونات الخمسة مترابطة في نظام أكبر في النموذج مع وجود تغذية راجعة مما يعني أن الآثار طويلة المدى تؤثر على مصالح أصحاب المصلحة والعوامل الظرفية، فمثلا زيادة الربح هو مقياس للفعالية التنظيمية بحث يؤثر على المساهمين بالطريقة التي تزيد من رضاهم.

تشمل خيارات سياسة إدارة الموارد البشرية تأثير الموظف (العلاقات الصناعية والمشاركة)، تدفق الموارد البشرية (توفير الموارد وتنمية الموارد البشرية)، أنظمة الأجور والمكافآت (إدارة الأجور والمكافآت)، أنظمة العمل (التحفيز والتحكم وأنظمة العمل) (Vickerstaff, 1992).

وفقاً للنموذج فإن أصحاب المصلحة والعوامل الظرفية تؤثر على خيارات سياسة إدارة الموارد البشرية، التي تؤدي لاحقاً إلى نتائج الموارد البشرية، وتؤدي في النهاية إلى تأثيرات طويلة الأجل (Opatha, 2021b,p.60).

الأفكار الرئيسية للنموذج حسب (Opatha, 2021b,p.61) هي كما يلي:

- عندما يتم تحديد خيارات سياسة إدارة الموارد البشرية، يجب أخذ مصالح أصحاب المصلحة في الاعتبار.
- هناك حاجة لوضع سياسات الموارد البشرية في سياق بيئي أوسع له قوى خارجية وقوى داخلية.
- تولد أنشطة إدارة الموارد البشرية نوعين من النتائج، نتائج الموارد البشرية والنتائج طويلة الأجل.

-تعمل إدارة الموارد البشرية من أجل رفاهية الموارد البشرية ونجاح المنظمة ورفاهية المجتمع. (Opatha, 2021b,p.61)

3. نموذج (David Guest ,1987):

نموذج آخر معروف لإدارة الموارد البشرية، طوره (Guest,1987) وحسب الباحث، فإن إدارة الموارد البشرية تشتمل على مجموعة من السياسات المصممة لتحقيق أقصى قدر من التكامل التنظيمي، التزام الموظف، المرونة وجودة العمل، ضمن هذا النموذج للعلاقات الصناعية الجماعية دور ثانوي (Guest,1987).

يمكن النظر إلى هذا النموذج كنظرية لإدارة الموارد البشرية (Legge, 1995) حيث يفترض أن سياسات (التخطيط الاستراتيجي / التنفيذ، الالتزام، المرونة / القدرة على التكيف، والجودة) تؤدي إلى نتائج الموارد البشرية ثم تؤدي إلى نتائج تنظيمية (زيادة الأداء الوظيفي، حل المشكلات المعقدة، التغيير الناجح، دوران منخفض، غياب منخفض، مستوى تظلم منخفض، فعالية عالية من حيث التكلفة).

في النموذج تمثل سياسات الموارد البشرية بشكل أساسي وظائف إدارة الموارد البشرية، وحدد (Guest,1987) نتائج الموارد البشرية كأهداف لإدارة الموارد البشرية.

يعد هذا النموذج مساهمة كبيرة في فهم وشرح نهج معين لإدارة الأفراد في مكان العمل من بين أهم النقاط الرئيسية للنموذج حسب (Guest, 1987) ما يلي:

- يجب تصميم وتنفيذ أنشطة إدارة الموارد البشرية (ما يسمى بالسياسات) من أجل تحقيق أربعة أهداف (التكامل، الالتزام، المرونة والجودة).

- سيؤدي تحقيق الأهداف الأربعة المذكورة أعلاه إلى نتائج تنظيمية، أي أداء وظيفي مرتفع، وحل مشاكل المعقدة، تغيير ناجح، دوران منخفض، وما إلى ذلك.

-دمج سياسات الموارد البشرية في الخطط الاستراتيجية للمؤسسة، أظهر المديرون المباشرون أهمية الموارد البشرية من الناحية المعرفية والسلوكية (ما هو جيد للمنظمة ينظر إليه مواردنا أيضاً على أنه جيد بالنسبة لهم)، من ناحية أخرى لا يأخذ النموذج في الاعتبار بشكل مباشر بعض النتائج التنظيمية مثل الأرباح وحصصة السوق والامتثال القانوني وجودة خدمة العملاء.

4. النموذج الأوربي:

يوضح النموذج أن استراتيجية العمل، و استراتيجية الموارد البشرية وممارسات الموارد البشرية للمؤسسة تتفاعل مع البيئة الخارجية للثقافة الوطنية والأنظمة والتشريعات و التعليم وممثلي العمال والموظفين حيث أن المنظمة واستراتيجياتها وممارساتها المتعلقة بالموارد البشرية تتفاعل بدورها مع البيئة وتشكل جزءاً منها ويضع النموذج استراتيجيات الموارد البشرية في تفاعل وثيق مع الاستراتيجية التنظيمية ذات الصلة والبيئة الخارجية بطريقة تتبأ بها الكثير من الأدبيات ولكن يشار إليها في هذا النموذج ببساطة ووضوح (Brewste,1995)

النموذج يظهر العوامل الخارجية للمؤسسة كجزء من نموذج إدارة الموارد البشرية بدلاً من التأثيرات الخارجية عليه، إنه يضع المقاربات التنظيمية بحزم في السياق الوطني، مما يسمح بفهم أشمل للمواقف التي تختلف عن تلك الموجودة في الولايات المتحدة، تم التأكيد على أهمية هذا الجانب من النموذج من خلال نتائج الأبحاث الحديثة التي تؤكد وجود فروق كبيرة بين الدول في ممارسات إدارة الموارد البشرية الخاصة بهم، وحتى الشركات متعددة الجنسيات تميل إلى تكييف إدارة الموارد البشرية لديها مع الممارسات المحلية (Brewster & Bournois,1991 ;Rosenzweig & Nohria,1994).

حسب (Mabey et al.,1998,p.107) فإن خصائص النموذج الأوروبي تتمثل فيما يلي:

✓ الحوار بين الشركاء الاجتماعيين.

✓ التركيز على المسؤولية الاجتماعية.

✓ منظمات متعددة الثقافات.

✓ المشاركة في صنع القرار.

✓ التعلم المستمر.

بالرغم من خصائص النموذج المذكورة أعلاه فهو يحتاج إلى تطوير خاصة فيما يخص بعلاقته بالشركات متعددة الجنسيات، ولا سيما بالنسبة للمديرين الدوليين، ليكونوا على دراية بالبيئات المحلية والتكيف معها (Brewste, 1993).

5. نموذج (ARDM) لإدارة الموارد البشرية:

يضم نموذج (ARDM) لإدارة الموارد البشرية (A = اكتساب، R = مكافأة، D = تطوير، و M = صيانة وحماية) أربعة مكونات رئيسية هي: التأثيرات البيئية الخارجية، التأثيرات البيئية الداخلية، عمليات الموارد البشرية، النتائج النهائية المرغوبة بحيث يؤكد النموذج على بعض التأثيرات البيئية الخارجية والداخلية الرئيسية التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على التطابق بين أنشطة إدارة الموارد البشرية والموارد البشرية (Ivancevich, 2010)

النقاط الرئيسية للنموذج هي:

- هناك أربع عمليات رئيسية للموارد البشرية هي اكتساب الموارد البشرية، مكافأتها، تطويرها، والحفاظ عليها وحمايتها.

- ينصب تركيز كل من عمليات الموارد البشرية الأربع الرئيسية هذه على الأشخاص والنتائج.

- يجب تصميم أنشطة الموارد البشرية وتنفيذها بالطريقة التي تؤدي إلى نتائج نهائية مرغوبة (ممارسات أخلاقية مسؤولة اجتماعياً، منتجات تنافسية عالية الجودة، خدمات تنافسية عالية الجودة).

من بين الانتقادات الموجهة لنموذج أنه لا يوفر وظائف محددة لإدارة الموارد البشرية على الرغم من أنه يقدم أربع مجالات رئيسية لإدارتها.

6. النموذج العام لإدارة الموارد البشرية:

قدم (Opatha, 2021b) نموذجاً متقدماً لإدارة الموارد البشرية أطلق عليه اسم "النموذج العام لإدارة الموارد البشرية" (Opatha, 2021b)

يأخذ هذا النموذج في الاعتبار العديد من ديناميكيات إدارة الأفراد في العمل، تم ذكر 17 نتيجة تنظيمية محددة في النموذج وتتعلق بمصالح واحتياجات أصحاب المصلحة الأساسيين، أي المالكين والمستثمرين والعملاء والموظفين والمجتمع (بما في ذلك البيئة الطبيعية) والمنظمات الأخرى مثل الموردين والنقابات العمالية، النتائج المحددة من 01 إلى 06 تتعلق بإرضاء المالكين والمستثمرين، النتائج المحددة 07 و 08 تتعلق برضا العملاء، أربع نتائج محددة من 09 إلى 12 تتعلق بالموظفين، النتائج المحددة والمرقمة بـ 13 و 14 و 15 تتعلق باحتياجات المجتمع (بما في ذلك البيئة الطبيعية)، ترتبط احتياجات المنظمات الأخرى بنتائج محددة ومرقمة 16 و 17، البنود 01 و 05 يتعلقان بالموظفين أيضاً، وتم التأكيد على أن إدارة الموارد البشرية يمكن أن تخدم جميع أصحاب المصلحة.

التغذية الراجعة من خلال التقييم هي جزء لا يتجزأ من نموذج إدارة الموارد البشرية، يجب قياس درجة الأداء الناجح لكل وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية من أجل تحديد مدى جودة تنفيذها وإلى أي مدى تم تنفيذها، علاوة على ذلك يجب قياس درجة إنجاز كل نتيجة من نتائج إدارة الموارد البشرية لتحسين إدارة الموارد البشرية في المستقبل، من الضروري الحصول على إجابات صحيحة لأسئلة مثل (1) هل تم تنفيذ وظائف إدارة الموارد البشرية بالطريقة المخطط لها أم لا؟ (2) هل يمكن تحسينها أكثر؟ (3) إذا كانت

الإجابة بنعم، فكيف يمكن تحسينها؟ (4) هل تم تحقيق نتائج إدارة الموارد البشرية (الأهداف بطريقة أخرى)؟
و (5) إلى أي مدى تم إنجازها؟

ومن ثم، تصبح التغذية الراجعة من خلال القياس ضرورية، لمعرفة الانحرافات ومن ثم يمكن اتخاذ الإجراءات العلاجية.

المطلب الثالث: الإدارة الصلبة والليننة لإدارة الموارد البشرية (Hard and soft HRM)

1. الإدارة الصلبة لإدارة الموارد البشرية: (Hard HRM)

يعتبر (Storey, 1989) أو من ميز بين الإدارة الصلبة والناعمة للموارد البشرية التي اقترحتها نموذج ميشيغان ونموذج هارفارد، يرجع (Gill, 1999 , p.4) جذور الانقسام بين إدارة الموارد البشرية الصلبة والناعمة إلى الولايات المتحدة حيث تم استخدام مصطلح إدارة الموارد البشرية الصلبة والناعمة في أعمال (Guest., 1989 ; Storey, 1987 ; 1992) .

في سعيهم لتعريف إدارة الموارد البشرية حدد (Guest., 1989) بعدين أطلق عليها اسم الناعم/ الصلب (soft-hard) والبعد المرتخي / المشدود (loose-tight)، في حين حدد (Storey, 1992) البعد الناعم/الصلب (soft-hard) والبعد الضعيف/القوي (weak-strong) (Truss et al. , 1997, p54). تاريخياً تم استخدام النهج الصلب لإدارة الموارد البشرية بمدرسة ميشيغان (Fombrun et al., 1984)، يركز النموذج الصلب على "الجوانب الكمية والحسابية والتجارية لإدارة الموارد البشرية بطريقة عقلانية مثلها مثل أي عامل اقتصادي آخر" (Edgar & Geare, 2005 ,p.535) يضع النموذج التركيز الرئيسي على أهداف العمل الاستراتيجية، ويعامل "الموارد البشرية" مثل أي عامل إنتاج آخر دون منحه مسبقاً مركزية في تحقيق الميزة التنافسية، أي يجب تقليل تكلفة العمالة، ولهذه الغاية يجب استخدام العمالة بأكبر قدر ممكن وغالباً ما يتم استبدال كلمة "الأشخاص" بكلمة "موظف" في النسخة "الصعبة" لإدارة الموارد

البشرية لإظهار حقيقة أن العلاقات قد تستند إلى الاستعانة بمصادر خارجية والتعاقد من الباطن (Druker et al., 1996).

بمعنى أن النموذج الصلب يركز جهوده على تعظيم الأرباح بينما يحتل الموارد البشرية المرتبة الثانية من حيث الأولوية، ترتبط سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية ارتباطاً وثيقاً بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة (الملائمة الخارجية)، وتكون متماسكة فيما بينها (التوافق الداخلي) (Hendry & Pettigrew, 1990) وهذا بهدف نهائي متمثل في تحقيق أو زيادة الميزة التنافسية (Truss et al., 1997, p.55) كما يهتم أكثر بأنظمة تقييم وإدارة الأداء والرقابة الصارمة على الأنشطة الفردية (Guest., 1995).

2. الإدارة الناعمة لإدارة الموارد البشرية: (Soft HRM)

يميل النموذج اللين لإدارة الموارد البشرية إلى تفضيل المرونة والتفاوض والأداء والجودة والاعتراف بالبيئات والحقوق في علاقات العمل (Analoui, 1999)، يري (Storey., 1987) إن النموذج الناعم لإدارة الموارد البشرية يركز على "الجانب البشري" المرتبط بمدرسة العلاقات الإنسانية (Beaumont, 1992) كما تم ربط النهج "الناعم" لإدارة الموارد البشرية على وجه الخصوص بمدرسة هارفارد والتي تم التعبير عنها في تصريحات مفادها أن "الموظفين هم أعظم ما نملك" (Druker et al., 1996, p.407).

يركز النموذج على رفاهية الموارد البشرية من خلال معاملتهم كأصل ثمين ومصدر للميزة التنافسية من خلال الالتزام والقدرة على التكيف والمهارات عالية الجودة والأداء (Gill, 1999, p.4) ويشتمل التوجه الناعم لإدارة الموارد البشرية على مدى تماسك الفريق المشار إليه بالعلاقة بين الموارد البشرية ومستوى الدعم الإداري أو الأنشطة التي من شأنها أن تجعلهم قريبين من الإدارة بالإضافة إلى ظروف بيئة العمل بما في ذلك مناخ مكان العمل المحيط بالموظفين ونمط تدفق الاتصالات (Ishak et al., 2011, p.214) كما يفترض النموذج الناعم أن "الموارد البشرية سيعملون بشكل أفضل (وبالتالي زيادة

الأداء التنظيمي) إذا كانوا ملتزمين بالمنظمة، حيث ينشأ هذا الالتزام بزيادة الثقة لدى الموارد البشرية، وإذا تم تدريبهم وتطويرهم، وإذا سُمح لهم بالعمل بشكل مستقل وسمح لهم بالتحكم في عملهم" (Cooke et al. 2013)

المبحث الثالث: إدارة الأزمات وإدارة الموارد البشرية

الأزمات الوبائية يمكن أن تؤثر على الاقتصاد من خلال قناتين، أولاً يمكن أن يؤدي التأثير المباشر للمرض والوفيات إلى تقليل المعروض من العمالة مؤقتاً أو حتى بشكل دائم. ثانياً، يمكن أن يؤدي خوف أفراد المجتمع من العدوى إلى تغييرات سلوكية حيث يقلل الخوف من العدوى من الاتصال بأشخاص آخرين من مشاركة القوى العاملة ويؤدي إلى إغلاق أماكن العمل.

وقبل التطرق إلى أثر الأزمات الوبائية على إدارة الموارد البشرية سنلقي نظرة على أثر الأزمات الاقتصادية والمالية على إدارة الموارد البشرية وهذا حتى نكون نظرة واسعة على موضوع الدراسة.

المطلب الأول: الأزمات الاقتصادية والمالية وإدارة الموارد البشرية

يستخدم مصطلح "الأزمة الاقتصادية" لوصف الركود الحاد في الاقتصاد، حيث ينقلص الإنتاج والخدمات في الاقتصاد بالقيمة الحقيقية لربعين متتاليين في أكثر من صناعة واحدة (Abberger et al., 2008) تتمثل الآثار العامة للركود الاقتصادي والتدهور التنظيمي في انخفاض النمو الاقتصادي، وزيادة البطالة، وخفض ديون القطاع الخاص، وعجز وديون بالمؤسسات العامة (Ererdi et al., 2021)

في المواقف المعاكسة، مثل أوقات الأزمات الاقتصادية الكبرى، يتعين على منظمات الأعمال التكيف من أجل البقاء والحفاظ على مستوى قدرتها التنافسية (Wenzel et al., 2020)

على الرغم من أن بعض الباحثين يذكرون أنه في أوقات الركود الاقتصادي، تعطي منظمات الأعمال الأولوية للمخاوف المالية والتشغيلية على المخاوف المتعلقة بالموارد البشرية (Gunnigle et al.,

(2017) إذ تفرض الأزمات الاقتصادية على منظمات الأعمال، عاجلاً أم آجلاً، معالجة بعض القرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية (Teague & Roche, 2014) .

في بعض الحالات، تركز هذه القرارات على إبقاء إدارة الموارد البشرية في دور ثانوي تشغيلي (Kamoche, 2003) ولكن في حالات أخرى، من الضروري أن تقوم بدور استراتيجي وقيادي داخل المؤسسة (Ulrich & Brockbank, 2005)

من جهة أخرى تواجه منظمات الأعمال الأزمات الاقتصادية في معظم الحالات من خلال تقييد التكلفة وإدارة الأصول عن طريق بيع الوحدات وإنشاء إيرادات جديدة (Hofer, 1980)

في هذه الحالة غالباً ما تكون القرارات الأولى التي تنفذها المؤسسات، من حيث إدارة الموارد البشرية، هي تسريح العمال وتخفيض الأجور (Gunnigle et al., 2018)

الأبحاث السابقة أثبتت أن الركود غالباً ما يؤدي إلى تغييرات في أسواق العمل، وكذلك في ممارسات إدارة الموارد البشرية (Edvardsson et al., 2021)

جادلت أبحاث سابقة بأنه في أوقات الأزمات يمكن لمنظمات الأعمال استخدام نموذجين لإدارة الموارد البشرية، وهما النموذج "الناعم" والنموذج "الصلب"، يشير الأول إلى الاهتمام بالموارد البشرية من خلال التحفيز والدعم والمكافآت الاجتماعية والنفسية وتوفير التكوين والتدريب حيث يؤدي هذا إلى مناخ من الثقة والالتزام وتعزيز المنظمة الناجحة والمسؤولة اجتماعياً (Adikaram et al., 2021a)

من ناحية أخرى، تنظر إدارة الموارد البشرية الصلبة إلى الموارد البشرية على أنها "موارد أخرى"، وغالباً ما تربطها باستراتيجيات خفض التكلفة (Wenzel, M, 2020) مثل: تخفيض وتجميد الأجور ، الحد الأدنى من التدريب، تقليص الحجم ، تكثيف العمل (Ezerdi et al., 2021, Edvardsson et al., 2021, Johnstone, 2019) والاستعانة بمصادر خارجية لوظائف إدارة الموارد البشرية (Edvardsson et

(D'Netto,2012 , & al.,2021، هذا النهج قد يؤدي إلى خلق مناخ من عدم الثقة وعدم الالتزام التنظيمي(Ererdi et al.,2021) .

فحتى لو كان قرار تقليص حجم القوى العاملة فعالاً لخفض التكاليف، فهذا النوع من القرارات يمكن أن يؤثر على القدرة التنافسية والاستدامة التنظيمية(Shen & D'Netto, 2012)

بصرف النظر عن منظور خفض التكاليف للتكيف مع الأزمات، وخاصة الأزمات المالية والاقتصادية، حدد الباحثون البدائل، التي تسعى إلى الحفاظ على تحفيز الموظفين والتزامهم، وكذلك إشراكهم في حل الأزمة (Kranz & Steger,2013; Calderón–Hernández, 2020)

حيث اعتبرت الأدبيات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية بأن التفاوض والبحث عن الاتفاقات لتحقيق المرونة الداخلية، والتخفيف من الوظائف، وتجنب خسائر الإنتاجية هي الخيارات المناسبة التي تختارها منظمات الأعمال بشكل عام للتكيف مع الأزمات (Teague & Roche,2014)

يفرض ما ورد أعلاه النظر في الحاجة إلى تحليل متكامل وشامل لإدارة الموارد البشرية، حيث يجب أن تكون ممارساتها وسياساتها وقراراتها متماسكة بشكل استراتيجي، وذلك لتجنب الركود في الاستجابات الفورية للأزمات وهذا ضروري لأن الإجراءات المعتمدة ستؤثر على المنظمة في فترة ما بعد الأزمة (Kim & Ployhart,2014)

كان للأزمة الاقتصادية في آسيا في عام 1997 والأزمة المالية العالمية التي بدأت في عام 2008 بسبب فشل النظام المالي الأمريكي نتيجة استخدام قروض الرهن العقاري، والتي انتشرت لاحقاً إلى قطاعات أخرى في كل من الاقتصاد القومي للولايات المتحدة والاقتصاد العالمي ككل (Stiglitz, 2010) تأثير كبير على أسواق العمل وعلاقات التوظيف وعلى إدارة الموارد البشرية، وفقاً لمكتب إحصاءات العمل الأمريكي، ارتفع معدل البطالة من 5,8% في عام 2008 إلى 9,3% في عام 2009 و 9,6% في عام 2010، أما فيما يتعلق بمدة التعافي، فقد ظل هذا الرقم بعد عام 2008 عند حوالي 8,9 إلى 10% للسنوات الثلاث التالية،

وانخفض فقط في عام 2015 إلى 5,3%، أي أنه انخفض إلى ما دون مستوى ما قبل الأزمة، ولوحظ اتجاه مماثل في روسيا، مع بداية الأزمة، ارتفع معدل البطالة من 2% في عام 2008 إلى 2,8% في عام 2009، وفي عام 2010 كان 2,1% (Shpringer, 2021).

أدت الأزمات الاقتصادية والمالية إلى تطبيق النموذج الصلب للإدارة الموارد البشرية والمتمثل في تخفيض التكلفة، مثل تكلفة العمالة، مما يؤدي إلى تخفيض الأجور وتسريح العمالة، والاقتصار على عقود العمل قصيرة الأجل، وتقليل تكاليف التكوين والتدريب، حيث قامت المنظمات الخاصة والعامة بتخفيض عدد الوظائف، عقود العمل قصيرة الأجل، تخفيض نفقات التكوين والتطوير، تخفيض الأجور وتجميدها، تقليل الفوائد والتغييرات في العلاقات الصناعية الصلبة؛ (Gunnigle et al., 2013 ; Cho et al., 2011 ; Aoki et al., 2012; Zagelmeyer et al., 2013)

غيرت الأزمة الاقتصادية الآسيوية النظام المؤسسي وممارسات إدارة الموارد البشرية في الصين واليابان وكوريا حيث تم إجراء تحول في أنظمة التوظيف الآسيوية من العمل الجماعي، وإدارة الجودة، إلى تركيز أقوى على خفض التكاليف والاستعانة بمصادر خارجية، وتم إدخال الممارسات الأنجلو أمريكية أيضاً من خلال توظيف عمال مؤقتين، وإدخال المكافآت ونظام الأداء الفردي بدلاً من الأداء الجماعي، مع التركيز بشكل أقل على نظام الأقدمية، وتغيير قانون التوظيف في بعض البلدان (Prouska et al., 2016; Chang, 2012; Aoki et al., 2012 ; Shen et al., 2012; Jaussaud & Liu, 2011 ;Sitalaksmi & Zhu, 2020)

بالإضافة إلى ذلك، تم توظيف النساء الحاصلات على تعليم جامعي بدرجة أقل من الرجال الحاصلين على تعليم جامعي في كوريا بعد أزمة عام 2008 (Patterson & Benuyenah, 2021).

كما تشير الأبحاث إلى أن تدابير المساواة بين الجنسين تبدو متأخرة أو متوقفة في أوقات الركود، على سبيل المثال على الرغم من تقديم تشريع جديد في المملكة المتحدة عام 2008، إلا أن المساواة بين الجنسين

حظيت بأولوية ودعم أقل بعد الأزمة المالية (Conley & Page, 2018) كما أدت الأزمات المالية إلى زيادة الصمت الوظيفي في مكان العمل (Prouska & Psychogios, 2019).

في الولايات المتحدة الأمريكية أدت الأزمات الاقتصادية والمالية إلى إعادة ترتيب أولويات الإنفاق والوظائف الشاغرة وتقليص الخدمات وتجميد الأجور (Kim, 2018)

في الهند أدت الأزمة إلى إحداث تغييرات على مستوى إدارة الموارد البشرية في قطاع تكنولوجيا المعلومات حيث تم تطبيق إدارة الموارد البشرية الصلبة المتمثلة أساساً في تجميد التوظيف، تجميد الزيادات في الأجور وتخفيضها، وتخفيض ميزانية التكوين (Malik, 2013)

الجدول رقم 08 يلخص أثر الأزمات المالية والاقتصادية على إدارة الموارد البشرية

الجدول رقم 08: ملخص لأثر الأزمات المالية والاقتصادية على إدارة الموارد البشرية

البلد	ممارسات إدارة الموارد البشرية
الصين، كوريا، اليابان، باكستان	<ul style="list-style-type: none"> - مزيد من التركيز على خفض التكلفة والأداء الفردي - تعيين العمال المؤقتين والمكافآت ونظام الأداء الفردي بدلاً من الأداء الجماعي. - تركيز أقل على نظام الأقدمية. - تسريح العمال وزيادة الاستعانة بمصادر خارجية. - زيادة توظيف القوى العاملة الحاصلة على تعليم جامعي، ولكن تم تعيين عدد أقل من النساء في أوقات الركود.
روسيا	<ul style="list-style-type: none"> لم يكن لدى المؤسسات خطة لإدارة الأزمة، تم تسريح العمال، وتخفيضات في الأجور، وارتفاع معدل دوران الموظفين.
بريطانيا	<ul style="list-style-type: none"> تميل الشركات الصغيرة إلى التركيز على خفض التكاليف المرتبطة بالأجور بينما كانت تدابير الموارد البشرية البديلة أكثر وضوحاً في المؤسسات الكبيرة. كانت المؤسسات الكبيرة أكثر عرضة لتسريح العمال من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
فرنسا، اليونان، أيرلندا، إسبانيا.	<ul style="list-style-type: none"> تكتيف العمل، توسيع الوظائف، وفقدان الوظائف، والعمل بدوام جزئي، تجميد الأجور.
اليونان	<ul style="list-style-type: none"> زيادة صمت الموارد البشرية في مكان العمل (الصمت الوظيفي)
أيسلندا	<ul style="list-style-type: none"> زادت الاستعانة بمصادر خارجية لإدارة الموارد البشرية جزئياً وزاد التركيز على خفض التكاليف، ولكن تم تسريح عدد قليل من الموظفين.
كرواتيا	<ul style="list-style-type: none"> وُجد أن إدارة الموارد البشرية الصلبة هي التفسير الأكثر منطقية لغالبية تغييرات إدارة الموارد البشرية التي حدثت في فترة الثلاث سنوات المرصودة ومع ذلك، تم الاعتراف بأن لكل من فلسفة إدارة الموارد البشرية (مزيد من التوجه نحو السوق) وعضوية الاتحاد الأوروبي (التغييرات في قوانين العمل والتدريب) تأثيراً معيماً أيضاً.

ممارسات إدارة الموارد البشرية	البلد
استخدمت المنظمات في ألمانيا الشرقية والغربية تدابير مختلفة للتعامل مع الأزمة، مثل البحث عن أسواق جديدة، وإعادة الهيكلة، وإيقاف التوظيف، عقود العمل قصيرة المدة...إلخ.	ألمانيا الشرقية والغربية
إدارة الموارد البشرية الصلبة (تجميد التوظيف، تجميد الزيادات في الأجور وتخفيضها، وتخفيض ميزانية التكوين).	الهند
تقليل الخدمات المقدمة للموارد البشرية وتجميد الأجور.	الولايات المتحدة الأمريكية

الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة

المطلب الثاني: الأزمات الوبائية وإدارة الموارد البشرية:

1. الأزمات الوبائية السابقة للأزمة كوفيد 19 وإدارة الموارد البشرية:

1.1 أزمة فيروس نقص المناعة البشري (AIDS) وإدارة الموارد البشرية:

منذ أواخر الثمانينيات من القرن الماضي، أصبح فيروس نقص المناعة البشرية / الإيدز أزمة وبائية عالمية، (Green, 1995; Schuler, 1995,p.164 ; Milkovich & Boudreau, 1997,p. 619) وعلى الرغم من كونه مسألة حساسة فقد جلب اهتمام بعض الباحثين لدراسة أثره على إدارة الموارد حيث دفع الوباء بإدارة الموارد البشرية إلى تمييز نوعين من الاستجابات، الإدارة التفاعلية والاستباقية، تهدف الاستجابة التفاعلية أو الدفاعية إلى استبعاد الموارد البشرية المصابين بفيروس نقص المناعة البشرية / الإيدز، حيث ينظر إليهم على أنهم يشكلون تهديدًا للمؤسسة، وبالتالي تم استخدام أساليب تمييزية في التوظيف مثل فرض اختبار فيروس نقص المناعة في ملف التوظيف، تسريح الموارد البشرية التي تبث إصابتهم بالوباء، كما يمكن أن يتجلى ذلك (أي التمييز) إما من خلال السلوك "الفظ" من جانب كل من صاحب العمل والموظفين الآخرين (رد فعل سلبي ، تخويف ، إلخ) أو من خلال الممارسات والسياسات التنظيمية المعقدة، من جهة أخرى اعتبرت إدارة الموارد البشرية التي طبقت النهج الاستباقي أو البناء فيروس نقص المناعة البشرية / الإيدز تحديا يمكن مواجهته بعمل إيجابي حيث تم التركيز على التدريب والتطوير، مجموعات الدعم في مكان العمل ، التنقيف والترويج لسياسات وممارسات مكافحة الإيدز، تقديم المشورة الطبية

المجانية للموارد البشرية ولأسرهم، وضع سياسات عادلة ومعقولة للمساعدة المالية في حالة الحالات المستجدة وتوظيف واختيار موظفين جدد (بدون تمييز) ، تأمين، الإدارة المهنية / تخطيط التعاقب (Baruch and Clancy, 2000)

2.1. الأزمة الوبائية السارس، والإيبولا وإدارة الموارد البشرية:

أدى تفشي وباء السارس بين عامي 2002 و 2004 وتفشي وباء (H1N1) في عام 2009 إلى تأثيرات سلوكية كانت مسؤولة عن 80 إلى 90% من التأثير الكلي الفعلي للأمراض المعدية على الاقتصاد (Lee & McKibbin, 2004)

في الصين كشفت أزمة السارس عن عدم استعداد إدارة الموارد البشرية لمواجهة الأزمات الصحية حيث قامت بانتهاج استراتيجيات خاصة في القطاعات التي تأثرت بالوباء نتيجة الإغلاق وضعف الطلب على منجتها وخدماتها حيث أدى السارس بإدارة الموارد البشرية إلى انتهاج استراتيجيات استباقية تمثلت أساسا في إعادة صياغة مكونات الوظائف، الاعتماد على الموارد البشرية الحالية لإعادة صيانة مكان العمل، واستراتيجيات تفاعلية مثل تسريح الموارد البشرية، تجميد التوظيف، التخفيضات الطوعية / غير الطوعية للأجور، الإجازة الطوعية / غير الطوعية " بدون أجر"، إعادة تنظيم الموارد البشرية، تخفيض ساعات العمل (Lee & Warner, 2005b) إنهاء عقود الموظفين ، قيد الاختبار والموظفين المتعاقدين، ولتمكن من دفع الأجور تم تأجيل دفع القروض والضرائب (Pine and McKercher, 2004) وكان تأثير أزمة السارس سلبيا على إدارة الموارد البشرية خاصة في المؤسسات التابعة لقطاع الخدمات مثل الفنادق (أنظر الجدول رقم 09)

الجدول رقم 09: أثر السارس على إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الفندقية

المؤسسة الفندقية	إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية
(Hyatt Regency)	فصل 130 موظف، وإجبار 470 آخر على أخذ 10 أيام إجازة بدون أجر في الشهر
(Grand Hyatt)	جميع الموظفين في إجازة "بدون أجر"
(Regal Hotel Group)	إجبار جميع موظفي الفنادق الخمسة على أخذ 08 أيام إجازة "بدون أجر" في الشهر.
(Marriott)	إجازة "بدون أجر" طوعية، أخذ الرئيس التنفيذي إجازة طوعية بدون أجر مدتها شهر واحد.
(Excelsior)	جميع الموظفين في إجازة "بدون أجر" (لم يتم الكشف عن الأيام).
(Peninsula)	إجازة إجبارية "بدون أجر" لمدة يومين في الشهر لجميع الموظفين
(Island Shangri La)	إجازة "بدون أجر" طوعية لمدة يومين إلى 8 أيام في الشهر
(Great Eagle)	حصل جميع الموظفين البالغ عددهم 800 موظف على إجازة إجبارية "بدون أجر" لمدة 1 إلى 5 أيام في شهر أبريل وشهر ماي 2003.

المصدر: (Lee & Warner, 2005, p.759)

في ليبيريا، أدت الايولا إلى تسريح العديد من الموظفين خاصة في مجال الخدمات، وانخفض عدد الوظائف المتاحة إلى النصف (World Bank, 2014)

الجدول رقم 10: ملخص لأثر الأزمات الوبائية السابقة للأزمة كوفيد 19 على إدارة الموارد البشرية

البلدان	أثر على إدارة الموارد البشرية	المرجع
الصين، اليابان، كندا، تنزانيا، غينيا، ليبيريا، سيراليون	<ul style="list-style-type: none"> - استراتيجيات استباقية: - تدريب الكوادر للتعامل مع الأزمات - تنمية ثقافة واعية للأزمات - إعطاء أولوية لحماية الموظفين والزبائن والممتلكات - إقامة قنوات اتصال فعالة - فحص الموظفين والزبائن - زيادة الاهتمام بالتنظيف والتطهير - تدريب الموظفين على تعدد المهام - إجازات تشجيعية - تقديم الحوافز / الاستشارات للموظفين - الاستثمار في التكنولوجيا - مراجعة إطار إدارة الأزمات - التأمين - تقديم المشورة الطبية المجانية للموارد البشرية ولأسرهم. 	<p>(Leung & Lam, 2004); (Henderson & Ng, 2004); (Kim et al., 2005); (Lo et al., 2006); (Cooper, 2005); (Tew, 2008); (Hung, 2018); (World Bank, 2014) (Baruch and Clancy, 2000)</p>

	<ul style="list-style-type: none"> - تقديم تعويضات في حالة الإصابة بالوباء - مجموعات الدعم - توظيف واختيار موظفين جدد (بدون تمييز) استراتيجيات تفاعلية: - إجازات غير مدفوعة الأجر - الفصل، إنهاء العقود قبل انتهاء الأجل - تجميد التوظيف، التكوين، الأجر - تخفيض الأجر - فرض إجراءات تمييزية في التوظيف - فصل الموارد البشرية التي ثبتت إصابتهم بالوباء 	
--	--	--

المصدر: الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة

3.1. الأزمة الوبائية كوفيد19 وإدارة الموارد البشرية:

أثرت الأزمة الوبائية كوفيد19 سلبا على الموارد البشرية في مختلف القطاعات، سواء في حياتهم الخاصة أو في مواقف العمل فقد أدت الأزمة إلى زيادة الصراع بين العمل والأسرة، وكذلك زيادة عبء العمل، في مجال الرعاية الصحية وباعتبار مواردها البشرية هم الخط الأمامي لمواجهة الوباء فقد أظهر العاملون علامات الإرهاق البدني والعاطفي، كما زاد التغيب عن العمل في مثل هذه الحالات، يبدو أن تدابير إدارة الموارد البشرية الناعمة هي الاستراتيجية الصحيحة حيث تم إدراج المكافآت الاجتماعية والنفسية والوقائية كإجراءات جيدة، بالإضافة إلى إعطاء أهمية للدعم النفسي من طرف قادة التمريض، في حالات أخرى كان التكوين والدعم المرتبط بالجائحة مفيداً في منع العدوى (Abdullah et al.,2021 ; Ga & Tan, 2021 ; Ma et al.,2021)

الجدول رقم 11: أزمة كوفيد19 وإدارة الموارد البشرية بالمستشفيات ومؤسسات الرعاية الصحية

المستشفيات ومؤسسات الرعاية الصحية	
ظروف العمل المهنية	ممارسات إدارة الموارد البشرية
<p>موافق العمل الصارمة وغير السارة والصراع بين العمل والأسرة.</p> <p>- زاد عبء العمل أثر سلبيًا على طريقة القيام به.</p> <p>- الصدمة والقلق والعزلة وانعدام الثقة والإرهاق الجسدي.</p> <p>- الإرهاق العاطفي وإعادة التعيين في مناصب أخرى.</p> <p>- مشكل الإجازات والعطل السنوية والغيابات.</p>	<p>إدارة الموارد البشرية الناعمة والمتمثلة أساسًا في:</p> <p>- المكافآت / التدابير الاجتماعية والنفسية التحفيزية والوقائية لزيادة الولاء والاحتفاظ بالموارد البشرية.</p> <p>- الاعتراف بأهمية الدعم من قادة التمريض، توفير التكوين، ودعم المصابين بالوباء.</p> <p>- الزيادة من درجة التأهب في مكان العمل، القيادة المشتركة وتبادل المعلومات والثقة مما أدى إلى تقليل الإصابات، إلى جانب القيادة الفعالة. العمل على نقل الإرهاق والتركيز على السلامة النفسية.</p> <p>- زيادة الاعتماد على التكنولوجيا.</p>

المصدر: الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة

في مجال السياحة أظهرت الموارد البشرية في قطاع الفنادق والسياحة خوفًا من التهديدات الخارجية والعدوى، والعزلة، والاستياء العام من الوضع، كما أن العديد من العمال في مجال النقل البحري علقوا في السفن (Radic et al., 2021)

دفعت الأزمة العالمية كوفيد19 إدارة الموارد البشرية بقطاع السياحة إلى انتهاج ردود دفاعية وهجومية للنجاة من الوباء تضمنت حماية الموارد البشرية، إعادة توزيع الوظائف، وإدارة الأداء، قللت إدارة الموارد البشرية المستدامة مخاوف الأفراد، وساعدت القيادة المشتركة وتبادل المعلومات على بناء الثقة وتقليل احتمالية الإصابة بالوباء (He et al.,2020; Kaushal & Srivastava, 2020 ; Salas-Vallina et al.,2020 ; Sun et al., 2021)

أظهرت بعض الدراسات المرنة التنظيمية كأداة للنجاة من الموجة الأولى حيث زادت الوضعية الوبائية الحاجة إلى تطوير مهارات مهنية متعددة للموارد البشرية، مع التركيز على ثقافة الاعتناء بالنظافة والصرف الصحي والإجراءات الموحدة ذات الصلة، والتفاوض تجاه إحياء الصناعة، ودور وسائل الإعلام، والحاجة إلى استعداد أفضل للأزمات (Kaushal & Srivastava, 2020).

الجدول رقم 12: أزمة كوفيد 19 وإدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الناشطة بقطاع السياحة والضيافة

قطاع السياحة والضيافة	
ممارسات إدارة الموارد البشرية	ظروف العمل المهنية
استخدمت مؤسسات السياحة والضيافة ردوداً دفاعية وهجومية للنجاة من الأزمة الوبائية تضمنت حماية الموارد البشرية، إعادة توزيع الوظائف، إدارة الأداء. إدارة الموارد البشرية المستدامة قللت من مخاوف الموظفين. الحاجة إلى تأهب أفضل للأزمات، ضعف قادة إدارة الموارد البشرية في خطوط الرحلات البحرية، أثرت إدارة الموارد البشرية التي تركز على المورد البشري بشدة على رفاهية الموارد البشرية.	مخاوف الموظف من التهديدات الخارجية، عدوى، موارد بشرية عالقون في البحر وفي مكان العمل، عزلة، تعاسة، كآبة، مصير مجهول.

المصدر: الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة

في القطاعات الأخرى أدت أزمة كوفيد 19 ببعض منظمات الأعمال إلى التحول نحو العمل عن بعد (Caligiuri et al., 2020)، هذا التحول فرض على الموارد البشرية التي لم يسبق لها وأن قامت بأعمالها عن بعد التكيف بسرعة مع متطلبات العمل عن بعد (Carnevale et al., 2020) كما أن إغلاق المدارس ومؤسسات الرعاية النهارية للأطفال أجبرت الأسر بأكملها على البقاء في منازلهم لفترات طويلة من الوقت، مما أدى إلى عدم وضوح الخطوط الفاصلة بين مجالات العمل والأسرة (Caligiuri et al., 2020; Carnevale et al., 2020).

تشير بعض الدراسات إلى أن الموارد البشرية وجدت صعوبة كبيرة في الفصل بين العمل والحياة الأسرية وهذا ما أدى إلى زيادة ساعات العمل والإرهاق (Caligiuri et al., 2020; Carnevale et al., 2020).

في استطلاع قامت به (SHRM, 2020) وجدوا أن 71% من أصحاب العمل الذين شملهم الاستطلاع غير مرتاحين للعمل عن بعد كما أن ثلث أصحاب العمل الذين شملهم الاستطلاع غير قادرين على العمل عن بعد، كما خلف العمل عن بعد تحديات في المراقبة والإشراف والاتصال والتحفيز (SHRM, 2020) وحسب (Schuster et al., 2020) تسبب العمل عن بعد في زيادة الأعباء بالنسبة للمنظمة والموارد

البشرية التي تحتاج إلى تعلم مهارات جديدة (Schuster et al., 2020) وخاصة بالنسبة للمنظمات التي لم يسبق لها أن طبقت استراتيجية العمل عن بعد علاوة على ذلك، أصبحت الأسئلة المتعلقة بكيفية قيام المديرين بترجمة قواعد العمل الحالية والاتصال وحتى الاجتماعات إلى الواقع الجديد للعمل عن بعد تحدياً لإدارة الموارد البشرية (Nutsbidze & Schmidt, 2021).

أضف إلى ذلك العزلة الاجتماعية التي فرضتها الأزمة الوبائية وعدم اليقين بشأن الصحة والمنصب الوظيفي حيث أدت الأزمة إلى زيادة انعدام الأمن الوظيفي (فتان، 2022) صاحبه المستقبل الغامض مما يمكن أن يؤثر سلباً على الصحة العقلية للموارد البشرية (Caligiuri et al., 2020).

توصل (Castellanos-Redondo et al., 2020) إلى وجود تحول في الأولويات نحو جودة الحياة في بيئة صحية، بدلاً من الاستدامة حيث تغيرت اهتمامات الموارد البشرية من دخل مقبول اجتماعياً إلى قيم في المسؤولية الاجتماعية والتكوين (Castellanos-Redondo et al., 2020).

الجدول رقم 13: أزمة كوفيد19 وإدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الناشئة بقطاعات أخرى

قطاعات أخرى	
ممارسات إدارة الموارد البشرية	ظروف العمل
<p>نهج مختلط بين الإدارة الصعبة والناعمة بالإضافة إلى تخفيض التكاليف المتعلقة بالموارد البشري يمكن استخدام نهج أكثر مرونة وليونة لإدارة الموارد البشرية أثناء الأزمة.</p> <p>- الرقمنة والعمل عن بعد.</p> <p>- يمكن للقيم التنظيمية والدوافع الوظيفية أن تعزز التزام المنظمة أثناء العمل عن بعد.</p>	<p>- شبح الإصابة بالوباء مقابل شبح فقدان الوظيفة.</p> <p>- تغيير في القيم تجاه المسؤولية الاجتماعية والتكوين.</p> <p>- دخل غير مقبول اجتماعياً.</p> <p>- عدم وضوح الخطوط الفاصلة بين مجالات العمل والأسرة.</p> <p>- زيادة ساعات العمل/ تخفيض ساعات العمل</p> <p>- ظروف غير مريحة للعمل</p> <p>- زيادة أعباء وتكاليف العمل.</p> <p>- تحدي ترجمة قواعد العمل والاتصالات إلى الواقع الجديد للعمل عن بعد.</p> <p>- العزلة الاجتماعية جراء تدابير الحجر المنزلي.</p>

المصدر: الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة

المطلب الثالث: هيكل وتحديات إدارة الموارد البشرية خلال أزمة كوفيد19

1. هيكل إدارة الموارد البشرية خلال أزمة كوفيد19

في حالة الأزمة غير المسبوقة الناجمة عن جائحة فيروس كورونا، يجب مراعاة بعض الخصائص عند تحليل أدبيات إدارة الموارد البشرية والبحث عن طرق تمكن منظمات الأعمال من خلالها الاستفادة من قدراتها الذاتية (الموارد البشرية) للحفاظ على قدرتها التنافسية، على وجه التحديد هذا هو الوضع العالمي الذي أثر على المنظمات في جميع أنحاء العالم، والذي لا يؤثر فقط على الجانب الاقتصادي ولكن أيضاً على الجانب الإنساني للمنظمات (Caligiuri et al., 2020)

علاوة على ذلك، فإنه ينطوي على تحول شامل للعمالة، لأنه يؤثر على تصميم العمل، ومهارات القوى العاملة، ورفاهية الموظف، ومكان العمل (Christie, 2020)

بالعودة إلى توضيح التمييز بين الأزمات الاقتصادية والمالية وأزمة كوفيد19، تسببت هذه الأخير في إصابة الكلاء الاقتصاديين، الأفراد والمؤسسات، بالشلل بسبب إجراءات الحجر الصحي التي تفرضها الحكومة (Wenzel et al., 2020)

وقد أدى ذلك إلى انخفاض وتغييرات كبيرة في معظم الأنشطة الاقتصادية، صاحبه انخفاض ظاهري في استهلاك السلع والخدمات مما أدى إلى حلقة مفرغة في الاقتصادات، تمت تعبئتها من خلال صدمة العرض والطلب الناجمة عن العزلة الإجبارية في العديد من البلدان (Gómez, 2020; Serna-Gómez et al., 2020; Barrera-Escobar, 2020)

عموما لمواجهة احتياجات المنظمة في أوقات الأزمات والاضطرابات يتم إحداث تغييرات في نظام إدارة الموارد البشرية (Kim et al., 2013) ونظراً لأن أحد الجوانب الأكثر تأثراً بأزمة كوفيد19 هو بيئة العمل تختلف أنظمة إدارة الموارد البشرية في بنيتها وخير مثال على ذلك هو نتائج البحث التي توصل إليها

(Park et al., 2020)، الذي حدد أن بيئات العمل ذات درجة عالية من القرب بين الناس، التي يتم فيها إنشاء تفاعلات مطولة، تزيد من قدرة كوفيد19 على الانتشار، هذا يعني أن هذا النوع من بيئة العمل هو مصدر محتمل للانتشار وتفشي المرض لذلك، فإن أحد التغييرات الرئيسية التي ظهرت في بنية نظام إدارة الموارد البشرية، في إطار الوباء ، يتعلق بتكوين المبادئ والقيم في نظام الموارد البشرية، التي تعزز بيئة العمل من حيث المسافة المادية والعمل عن بعد (Caligiuri et al., 2020).

لقد لوحظ في مجتمعات ممارسة إدارة الموارد البشرية أن العمل عن بعد مكن من استمرارية العمليات التجارية (Christie, 2020; Huck, 2020; Miller, 2020)

على الرغم من قيود المسافة المادية والتنقل التي اعتمدها الحكومات في جميع أنحاء العالم خلال انتشار كوفيد19، فإن تبني مكتب المنزل يجلب معه تغييرات في السمات الثقافية والقيم والمعايير ومبادئ النظام (Pérez et al., 2002).

بالإضافة إلى ذلك، يحدث العمل عن بعد تغييرات في هذه العناصر من المستوى الفردي، مما يعزز المرونة والاستقلالية والحرية الشخصية والعمل الحر (Caligiuri et al., 2020) مع هذه التغييرات، تعد الثقة، كمبدأ تنظيمي، أمراً أساسياً، حيث إنها أساس المنظمة لبناء الكفاءات الأساسية للتعامل مع الوباء وسيناريو ما بعد أزمة كوفيد19.

2. تحديات إدارة الموارد البشرية خلال أزمة كوفيد19

1.2. العمل عن بعد:

سياسات إدارة الموارد البشرية التي تظهر، في مواجهة ظروف جائحة كوفيد19، تسعى إلى ضمان الأمن البيولوجي والمسافة المادية بين الموظفين (Edvardsson & Durst, 2021)

فقد أحدثت الأزمة تغييراً جذرياً في ظروف العمل بالمنظمات، ولضمان استمرارية أعمالها انتقلت معظم المؤسسات إلى العمل عن بُعد، مما تطلب من موظفيها العمل من المنزل (Aitken-Fox et al., 2020; Gourinchas, 2020; Koirala & Acharya, 2020) مثلما أعلنت (Twitter) أن مواردها البشرية ستعمل عن بعد إلى أجل غير مسمى (Gourinchas, 2020)، لكن وكما هو معلوم فبعض القطاعات لا يمكنها القيام بأعمالها عن بعد مثل الصناعات التحويلية (Koirala & Acharya, 2020) وفي هذا السياق وجدت إدارة الموارد البشرية نفسها أمام سيناريويين محتملان للمؤسسات التي لا تسمح لها طبيعة أعمالها بالالتزام بهذا النوع من ظروف العمل عن بعد، إما أن تطلب من مواردها البشرية أن يكونوا حاضرين جسدياً في مكان العمل مع احترام مقاييس التباعد الجسدي (أي السماح بفاصل قدره مترين بين الأفراد)، وارتداء معدات الحماية الشخصية أو تسريحهم (Blustein et al., 2020).

في ظل هذه الظروف، كان على إدارة الموارد البشرية أن تقوم بتحديد الوظائف والمهن التي يمكن أداؤها عن بعد، والتي لا يمكن أداؤها في مكان العمل المادي، والوظائف والمهن التي تحتاج إلى الاستغناء عنها بسبب الموقف الذي أثاره الوباء، وقد شكلت هذه التغييرات التنظيمية غير المتوقعة تحدي كبير لإدارة الموارد البشرية (Hmouche, 2020)، واستجابة لذلك قامت إدارة الموارد البشرية بالحفاظ على الوجود المادي في أماكن العمل من خلال تدابير الحماية الصارمة (مثل التباعد الجسدي، وإجبارية ارتداء أقنعة الحماية) مع وضع جداول العمل المرنة لمجموعات مختلفة من الموارد البشرية بهدف تقليل عدد الأفراد داخل مساحة العمل (Akbarpour et al., 2020).

بالنسبة للموارد البشرية التي سمحت لها متطلبات مهنتها ووظائفها بأن تقوم بها عن بعد، فقد وجدت إدارة الموارد البشرية نفسها أمام تحدٍ آخر متمثل في توفير المعدات التكنولوجية اللازمة للقيام بالعمل من المنزل (الحواسب وبرامج التي تسهل الاتصال مثل برنامج Zoom) وسطح المكتب البعيد من (Microsoft)، والتي قد تعجز بعض المؤسسات عن توفيرها، إلى جانب تحديات المراقبة والقيادة والتنظيم عن بعد، كما

أن العزلة يمكن أن تسبب أمراض عقلية ونفسية للمورد البشري (Molino et al., 2020 ; Prasad & Vaidya, 2020 ; Aitken–Fox et al., 2020 ; Hamouche, 2020)

كما أن العمل من المنزل أدى إلى قيام الموظفين بأدوار مختلفة في سياق الحياة الأسرية، ويرجع ذلك أساساً إلى أن إجراءات الحجر الصحي التي أدت إلى إغلاق المدارس ودور الحضانة وبالتالي من الممكن خلال يوم العمل، أن يقوم الموظفون أيضاً بدعم أطفالهم في أنشطتهم الدراسية (Bremen & Levanant, 2020)

نتيجة لذلك، هناك حاجة إلى سياسات الموارد البشرية لتعزيز المرونة وتشجيع مشاركة فرق العمل في الأنشطة الفردية، وذلك لدعم الموظفين الذين يؤديون أدواراً عائلية أثناء العمل عن بعد في نفس الوقت (Christie, 2020)

من بين الممارسات الأخرى التي قامت إدارة الموارد البشرية باعتمادها لمواجهة هذا التحدي، إنشاء أنشطة اجتماعية افتراضية، على سبيل المثال غداء افتراضي أو استراحات افتراضية لتناول القهوة (Carnevale & Hatak, 2020)

2.2. الزيادة من درجة مشاركة الموارد البشرية

تعتبر سياسات الموارد البشرية التي تشجع على مشاركة الموظفين في صنع القرار أساسية لمعالجة الأزمة حيث يصبح هذا عنصراً أساسياً في سياقات عدم اليقين على وجه الخصوص، فيمكن أن تساعد المعرفة المباشرة للظروف التي تمر بها المنظمة في اتخاذ القرارات التي تؤثر على الموظفين حتى لا يكون لها تأثيراً سلبياً على تصورهم، وبالتالي على نتائجهم (Calderon Hernandez et al., 2021)

تؤثر العديد من القرارات التي تم اتخاذها خلال أزمة كوفيد19 على أدوار الموظفين، بحيث يكون من المهم في سياقات الأزمات مراقبة التغييرات بما في ذلك ما يلي: إعادة توزيع الوظائف (Dobbins, 2008;

(Mashange et al., 2019)، تغييرات في الجدول الزمني، وتخفيض المدفوعات الخارجة عن القانون، وتجميد الرواتب (Dobbins, 2008).

ومع ذلك، من أجل اتخاذ قرارات من هذا النوع، يجب إشراك الأطراف المتأثرة، ويجب نقل الرسالة من خلال الاتصال الحازم، ويجب الاتفاق على التدابير وعدم فرضها بحيث لا تؤثر سلبًا على تصور الموظفين للدعم التنظيمي، كما يجب أن تكون الآثار التي قد تولدها التدابير على المدى القصير والمتوسط قد تم تقييمها مسبقًا.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن لسياسات الموارد البشرية التي تشجع على المشاركة أن تولد استقلالية الموظف، المخاطرة، المشاركة في صنع القرار، العمل الجماعي، ومشاركة المعرفة، وهي شروط ضرورية للاستجابة العاجلة للأزمات (Lee et al., 2011; Schmelter et al., 2010).

إحدى التوصيات التي يتفق عليها الأكاديميون ومجتمعات الممارسة هي تشكيل فرق إدارة الأزمات في أوقات الأزمات (Emond & Maese, 2020)

يجب أن تركز هذه الخطط استراتيجيًا على: خطط استمرارية الأعمال، والبحث عن بدائل مبتكرة لإعادة التفكير في المنتجات أو العمليات أو الأسواق، وتصميم التحولات العمالية المحتملة التي تشمل الذكاء الاصطناعي وتطورات الثورة الصناعية الرابعة، والاستخدام المكثف لأدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (Cwood, 2013) والتحول نحو الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (Marler & Fisher, 2013).

في فرق إدارة الأزمات، تعد المشاركة وقيادة موظفي الموارد البشرية أمرًا أساسيًا، لأن استراتيجيات التغلب على أزمة كوفيد 19 تتضمن بالضرورة قرارات مرتبطة بالأفراد، بالإضافة إلى ما سبق، يعد الأمن الوظيفي من بين السياسات التي قد تتأثر بشكل خطير بالأزمة الناجمة عن فيروس كوفيد 19 (Calderon

Hernandez et al., 2021)

3.2. العمل على المحافظة على الأمن الوظيفي والتوظيف:

يقود الأمن الوظيفي الموظفين إلى تطوير سلوكيات إيجابية فيما يتعلق ببذل جهود إضافية، وهو شرط ضروري في سياقات الأزمات والاضطرابات المالية (Appelbaum, 2000) ويصبح الاستقرار عاملاً راجحاً في تعبئة سلوك الموظف (Jiang et al., 2012)

لذلك، يجب ألا تؤثر الرسالة المنقولة في المنظمات، في أوقات أزمة كوفيد19 على الإدراك وبالمثل يميل هذا النوع من الأنظمة نحو سياسات الدفع والأجور التي تركز على الدوافع الذاتية (Huselid, 1995; MacDuffie, 1995) وليس الدوافع الخارجية (Arthur, 1994)

قد يسهل هذا تنفيذ التدابير التي قررها فريق الإدارة بشكل مشترك للتعامل مع أزمة كوفيد19 مثل تقليل المدفوعات الخارجة وتجميد الرواتب (Dobbins, 2008) وتجنب التأثير على دوافع الموظف والسلوك التقديري (Calderon Hernandez et al., 2021)

بالنسبة للتوظيف ونتيجة لأن بعض الصناعات عرفت انخفاضا هاما في نشاطها جراء أزمة كوفيد19 بالنسبة للتوظيف ونتيجة لأن بعض الصناعات عرفت انخفاضا هاما في نشاطها جراء أزمة كوفيد19 (Giupponi & Landais, 2020) مما دفع بعضها إلى الإغلاق مؤقتاً (Bartik et al., 2020) حيث وجد الملايين من الأفراد أنفسهم عاطلين عن العمل بسبب أزمة كوفيد19 (Blustein et al., 2020; Elsafty & Ragheb, 2020).

في المقابل شهدت منظمات أعمال أخرى إزهاراً في أعمالها جراء الأزمة (Giupponi & Landais, 2020) مما فرض عليها القيام بعملية توظيف جديدة، لكن في ظل الأزمة الوبائية كيف توظف عندما يخاف الأفراد من العدوى؟ كيف يتم اختيار الموظفين عندما لا يُسمح بمقابلتهم وجهاً لوجه بسبب إجراءات التباعد الجسدي؟ في ظل هذه الظروف، لم يكن أمام هذه المنظمات خيار آخر سوى توجيه ممارساتها نحو أساليب التوظيف والاختيار الافتراضية (Carnevale & Hatak, 2020) أو ما يعرف بالتوظيف والاختيار الإلكتروني.

خلاصة الفصل الأول:

الأزمة هي انحراف عن الوضع الطبيعي يشكل تهديدا للنظام بأكمله، وهي ترتبط بالظروف والتوترات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، وبالرغم من أن الأزمات مؤلمة ومهددة إلا أنها توفر بعض الفرص كونها تزود منظمات الأعمال بالدروس المحتملة للاستعداد إلى الأزمات الممكن حدوثها مستقبلا، كما أنها تشكل فرصة لدراسة الأداء تحت الضغط الشديد، لكن من الواضح أن تحويل الأزمات إلى فرص يعتمد على إدارتها بشكل فعال وصحيح.

اقترح الباحثون في مجال إدارة الأزمات تقسيم عملية إدارة الأزمات إلى عدة مراحل ضمن نماذج مختلفة، فمثلا يقسم نموذج (Petak) عملية إدارة الأزمات إلى أربع مراحل (التخفيف والتأهب والتعافي والاستجابة)، بينما يقسم نموذج (Mitroff) العملية إلى خمس مراحل (اكتشاف الإشارات والتحقيق والوقاية واحتواء الضرر والتعافي والتعلم) في حين أن نموذج كومبس يتكون من ثلاث مراحل (ما قبل الأزمة ، ومرحلة الأزمة ، وما بعد الأزمة)، وعلى الرغم من تقسيم عملية إدارة الأزمات إلى مراحل مختلفة وتحديد هذه المراحل بطرق مختلفة، إلا أنه لا توجد اختلافات كبيرة بينهما، إلى درجة أن بعض الباحثين يعلقون بأن إدارة الأزمات تتكون من ثلاث مراحل (ما قبل الأزمة ، والأزمة ، وما بعد الأزمة)، وما فعله الباحثون هو مجرد استخدام مرادفات أو مصطلحات مشابهة من أجل تحديد مراحل عملية إدارة الأزمات.

على مدى العقدين الماضيين، شهدنا العديد من الأزمات الكبرى بمختلف الأنواع والأشكال صاحبها حالة عالية من عدم اليقين حيث كان على منظمات الأعمال في جميع أنحاء العالم أن تقرر في غضون أطر زمنية قصيرة ما إذا كانت ستسرح أو تسحب مواردها البشرية أم لا ، وما إذا كانت ستقتل الأجور أم لا إلى جانب تطوير استراتيجيات لدعم أداء الموظفين ومشاركتهم وإبداعهم، وفي ضوء الدور المهم للإرادة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية الصعبة التقليدي، وفي ضوء العواقب الكبيرة للأزمات على إدارة الموارد

البشرية، بدأ الباحثون في النظر في إظهار الممارسات التي تتبناها المنظمات في أوقات الأزمات، وقد توصلنا في الفصل الأول (المبحث الثالث) إلى أن أثر الأزمات الاقتصادية والمالية على إدارة الموارد البشرية وأسواق العمل قد تمت دراستهما على نطاق واسع حيث تستخدم المنظمات نهجًا صارمًا لإدارة الموارد البشرية للتكيف مع انخفاض الطلب وفقدان الدخل وبالتالي، يتم التركيز على تقليص النفقات وبالنسبة للأزمات الوبائية فقد أظهرت الدراسات التي نُشرت مؤخرًا خاصة منها المرتبطة بأزمة كوفيد19 أنه في معظم الحالات، تم استخدام ممارسات إدارة الموارد البشرية الناعمة والصلبة.

وبالرغم من وجود بعض الآثار الإيجابية للأزمة كوفيد19 على إدارة الموارد البشرية، إلا أن الموضوع المشترك بين هذه التدفقات هو آثار سلبية على المنظمات والأشخاص الذين يعملون داخلها، وهذا ما سنقوم بالتأكد منه في الفصل الثاني من خلال دراسة وتحليل الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع دراستنا.

الفصل الثاني:

الدراسات السابقة

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

مقدمة

مع بداية سنة 2020 كان العالم بأسره يواجه أزمة كوفيد19 بتغيرات حتمية عميقة في جميع جوانب الحياة من المجال الاجتماعي إلى الاقتصادي (Piccarozzi et al., 2021)، ونتيجة لتدخلات المنتهجة من طرف دول العالم لإدارة الأزمة الوبائية وجدت منظمات الأعمال نفسها باختلاف حجمها وطبيعة نشاطها أمام تحديات وسيناريوهات عالمية جديدة (Shafi et al., 2020)، وهذا ما دفع بالباحثين من جميع أنحاء العالم إلى توجيه أبحاثهم لمراقبة التغيرات والتأثيرات المختلفة على المؤسسات وطريقة الإدارة وتحليلها بعمق الأمر الذي أدى إلى زيادة انتشار الأدبيات الأكاديمية في فترة زمنية قصيرة (Vlasschaert et al., 2020).

يهدف تحليل وتصنيف المساهمات الرئيسية المنشورة حول موضوع أزمة كوفيد19 في الأدبيات المتعلقة بالتسيير وإدارة الأعمال، والسعي للاكتشاف المنظور والفجوات وتحديد مسارات البحث المستقبلية قام (Piccarozzi et al., 2021) بإجراء مراجعة منهجية للدراسات السابقة وقد كشفت نتائج دراسته على أن إدارة الموارد البشرية قد جلبت اهتمام الكثير من الباحثين بعد الابتكار والسياحة، ومع ذلك فإن سرعة تطور عواقب الأزمة الوبائية والدراسات ذات الصلة تتطلب تحقيقاً مستمراً وتحديثاً للتحليل، من خلال مراجعة الدراسات السابقة لرسم طريق للمضي قدماً.

يعتبر التطرق إلى الدراسات السابقة أمر مهم في جميع أنواع البحوث العلمية، حيث يمكن وصفها على نطاق واسع بأنها طريقة منهجية لجمع وتوليف البحوث السابقة (Tranfield et al., 2003) فهي تخلق أساساً ثابتاً لتطوير المعرفة من خلال دمج النتائج ووجهات النظر من العديد من النتائج التي توصل إليها الباحثين، فربط البحث بالمعرفة الحالية هو لبنة بناء جميع أنشطة البحث الأكاديمي، كما أن معرفة ما تم

إنجازه وما تم العثور عليه ضروري لرسم خريطة منطقة الدراسة المراد إنجازها، فما هي أهم الدراسات السابقة المتعلقة بأثر إدارة الأزمة الوبائية كوفيد19 على إدارة الموارد البشرية؟

المبحث الأول: الطريقة والأدوات

تم الاعتماد على قاعدة البيانات (Scopus) باعتبارها قاعدة مرجعية رئيسية تضم أكثر من 50 مليون مرجع علمي من مختلف التخصصات وحوالي 5000 ناشر (De Mauro et al., 2016) ، ولتغطية الفترة السابقة لأزمة كوفيد19 والفترة الممتدة من بداية سنة 2023 إلى غاية 11 أوت 2023 تم الاعتماد على محرك البحث (Google Scholar) وهذا من خلال استخدام الكلمات المفتاحية التالية:

TITLE-ABS-KEY (("COVID" OR "COVID19" OR "coronavirus" OR " pandemic")
AND ("HRM" OR "Human Resource Management"))

كما تم الاعتماد على برنامج (R) وبرنامج (VOSviewer) للقيام بالتحليل البيبليومتري على الدراسات المتحصل عليها.

استندت معايير إدراج المقال للتحليل إلى طريقة (PRISMA, 2009) كما يلي:

(أ) يحتوي المقال على ملخص.

(ب) المقال منشور في الفترة ما بين: 2020-2022.

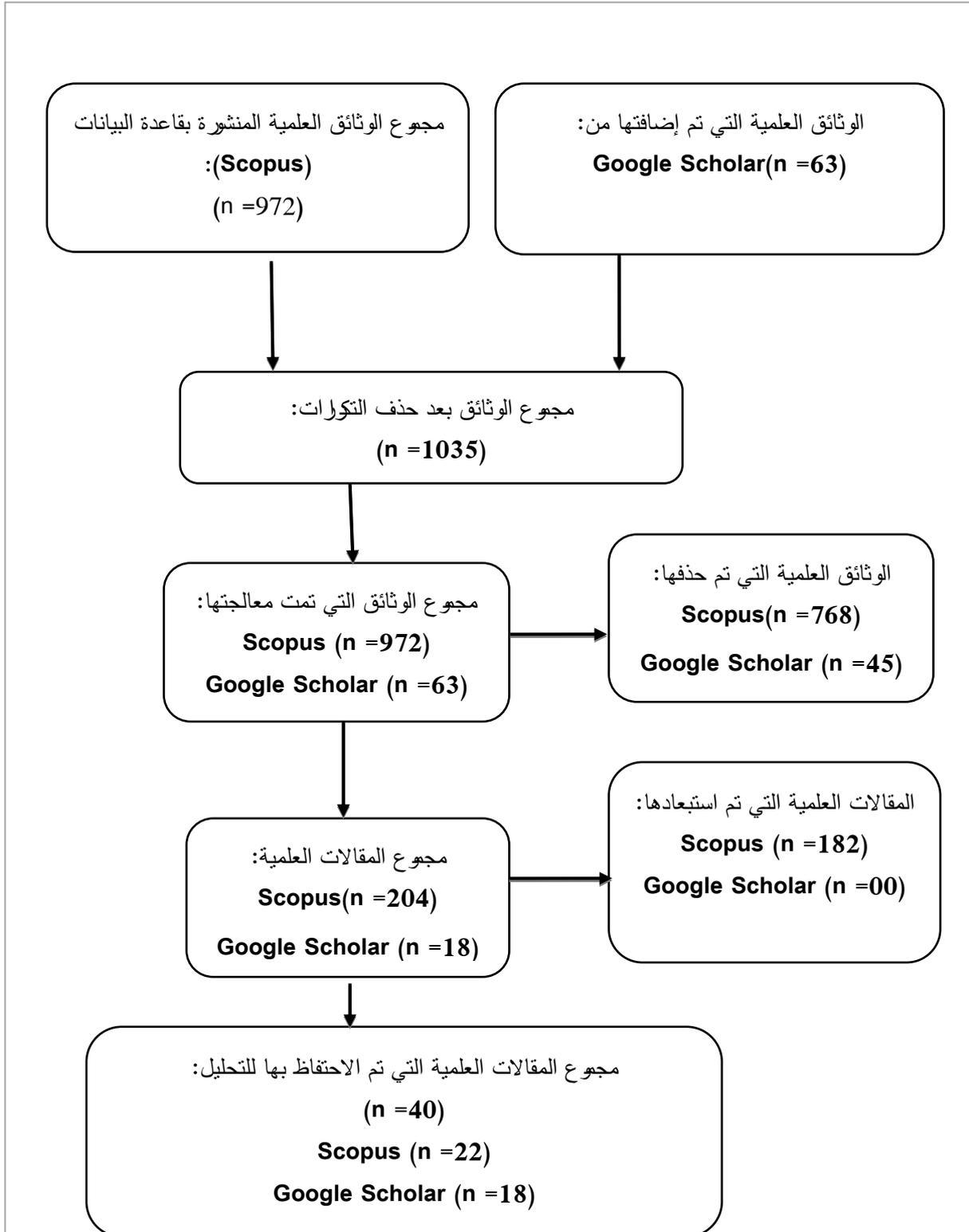
(ج) نص المقال متاح بشكل كلي للقراءة أو التحميل.

(د) أن يكون المقال قد خضع للتحكيم ومراجعة الأقران قبل النشر.

بعد تطبيق معايير البحث المبينة أعلاه، تمكنا من الحصول على 40 مقال علمي للتحليل، والشكل

رقم 03 يلخص الخطوات المعتمدة في طريقة الدراسة (متعلقة بالدراسات السابقة)

الشكل رقم 03: ملخص لطريقة الدراسة (متعلقة بالدراسات السابقة)



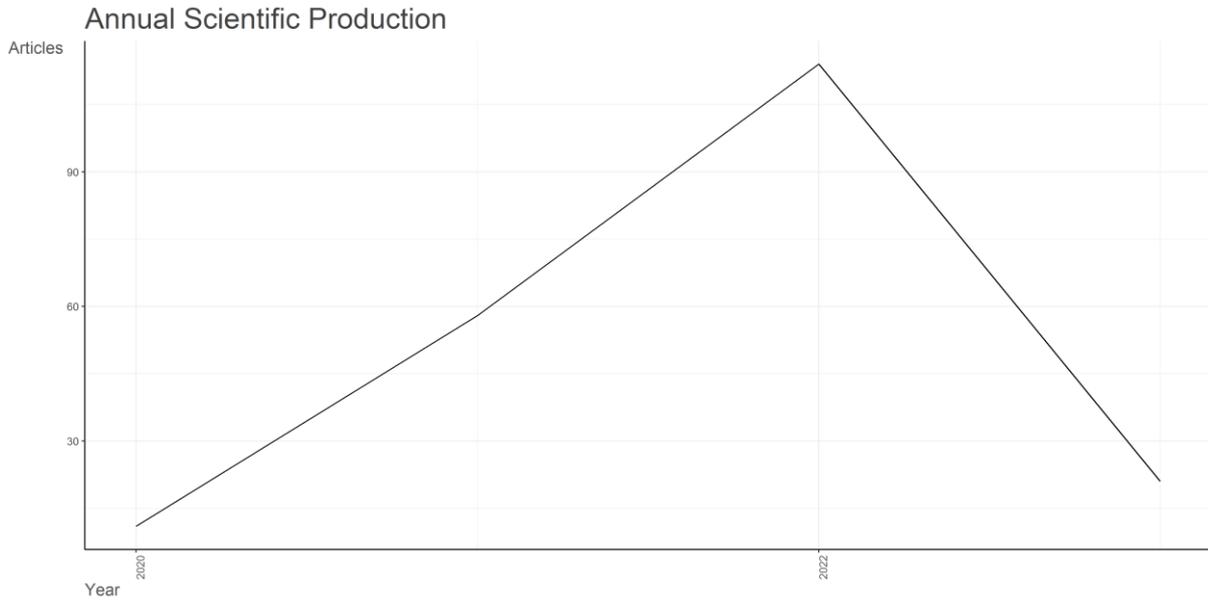
المصدر: الطالب

المبحث الثاني: نتائج الدراسة

1. المعلومات العامة حول الدراسات السابقة:

من خلال قاعدة البيانات (Scopus) تحصلنا على 972 وثيقة علمية وبعد الغرلة (الاحتفاظ بالمقالات العلمية باللغة الإنجليزية فقط والتي تنتمي إلى مجال تخصصنا) تقلص العدد إلى 204 مقال علمي. كان هناك تزايد في عدد المقالات من 11 مقال خلال سنة 2020 ليصل إلى الدورة خلال سنة 2022 بمجموع 114 مقال (أنظر الشكل رقم 04)، ويفسر هذا بأن فترة بداية 2020 ونهاية 2022 هي مرحلة الأزمة وبداية ما بعد الأزمة، وهذا ما دفع بالباحثين من مختلف دول العالم إلى النظر في الآثار التي خلفتها طرق إدارة الأزمة الوبائية (كوفيد19) على إدارة الموارد البشرية.

الشكل رقم 04: تطور الإنتاج العلمي للمقالات المرتبطة بموضوع الدراسة



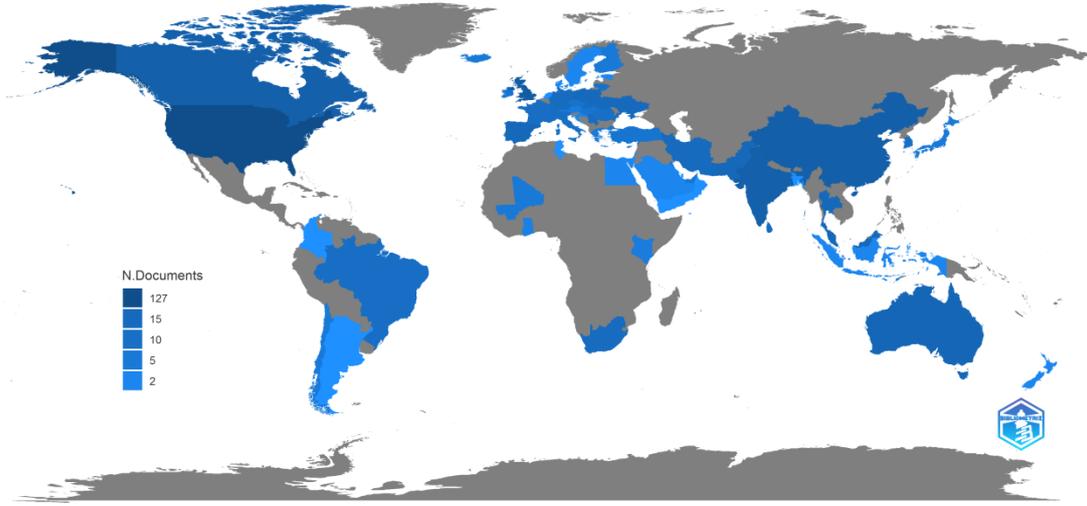
المصدر: مخرجات برنامج (R)

تعتبر الولايات المتحدة من أكثر الدول اهتماما بموضوع الدراسة بمجموع 127 مقال علمي، تليها المملكة المتحدة 15 مقال علمي (أنظر الشكل رقم 05)، وبالنسبة للدول العربية فنجد كل من مصر والسعودية

بمقالين علميين فقط، وبالنسبة للجزائر لم يتم العثور على أي مقال مرتبط بموضوع الدراسة ضمن قاعدة البيانات (Scopus).

الشكل رقم 05: البلدان المهتمة بموضوع الدراسة

Country Scientific Production

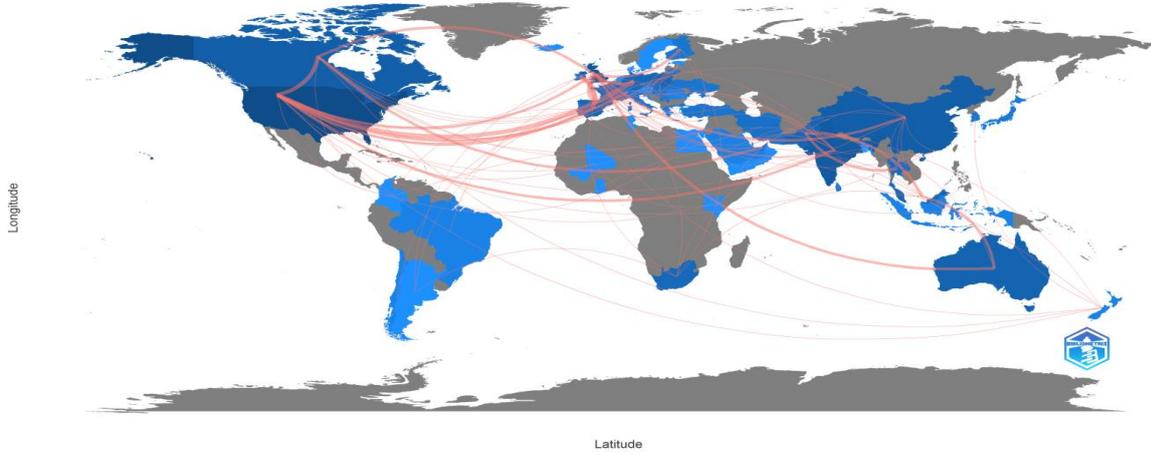


المصدر: مخرجات برنامج (R)

لم يقتصر التعاون بين الدول في ميدان الطب، وإنما امتد ليشمل جميع ميادين البحث بما في ذلك إدارة الموارد البشرية، فمن خلال الشكل رقم 06 نلاحظ وجود تعاون علمي قوي بين الولايات المتحدة الأمريكية وباقي الدول مثل كندا، الصين، ألمانيا، الهند، البرتغال، مالي، إسبانيا والمملكة المتحدة (أنظر الشكل رقم 06)،

الشكل رقم 06: خريطة التعاون العلمي بين البلدان

Country Collaboration Map



المصدر: مخرجات برنامج (R)

وبالنسبة للكلمات المفتاحية فقد تم استخدام مصطلح (Covid- 19) 95 مرة، بينما استخدم مصطلح (Human Resource Management)، 74 مرة.

بالنسبة لمصطلح (covid- 19 pandemic) كان عدد التكرارات 15 مرة، أما فيما يخص مصطلح (Crisis management) فقد استخدم 12 مرة (أنظر الشكل رقم 07)

الشكل رقم 07: الكلمات المفتاحية المستخدمة من طرف الباحثين

crisis management
covid-19 pandemic
pandemic
covid-19
human resource management

المصدر: مخرجات برنامج (R)

الجدول رقم 14 يعرض ترتيب الكلمات المفتاحية حسب عدد التكرارات

الجدول رقم 14: ترتيب الكلمات المفتاحية

الكلمة المفتاحية	عدد التكرارات
covid-19	95
human resource management	74
covid-19 pandemic	15
pandemic	15
crisis management	12

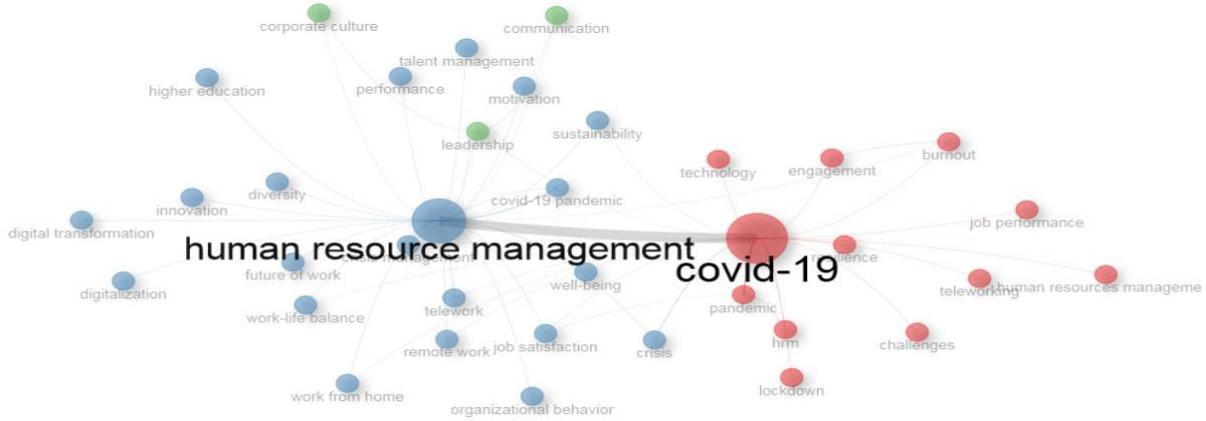
المصدر: مخرجات برنامج (R)

وبالنسبة لقوة الترابط بين الكلمات المفتاحية المستخدمة، فهناك قوة ترابط كبيرة بين (Covid- 19) وباقي

الكلمات المفتاحية، وبين (Human Resource Management) وباقي الكلمات، كما أن هناك ترابط

قوي بين (Covid- 19) و (Human Resource Management)

الشكل رقم 08: قوة الترابط بين الكلمات المفتاحية

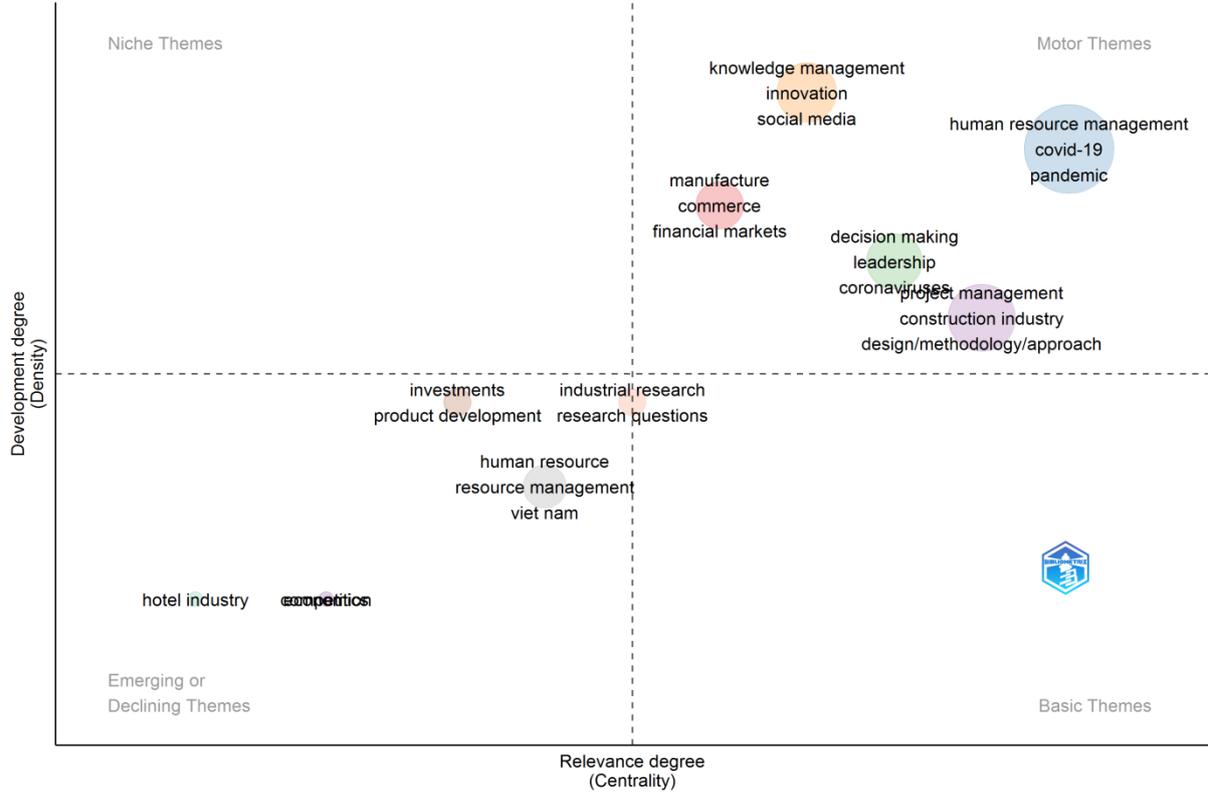


المصدر: مخرجات برنامج (R)

وبالنسبة للأهم الموضوعات البحثية فقد صنفتها البرنامج ضمن 11 مجموعة كما هو موضح في الشكل

رقم 09.

الشكل رقم 09: المواضيع البحثية التي تناولتها المقالات عينة الدراسة



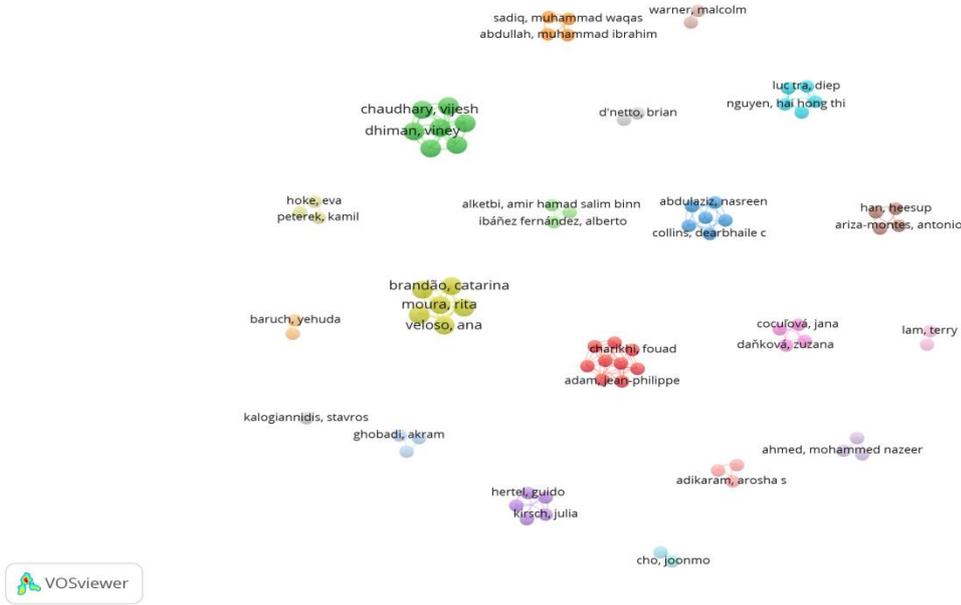
المصدر: مخرجات برنامج (R)

بعد المراجعة المنهجية للمقالات المتحصل عليها تم الإبقاء على المقالات التي تنتمي إلى المجموعة

الخضراء (Human Resource Management /Covid-19/ pandemic) بمجموع 22 مقال

علمي كما هو موضح في الشكل رقم 10 أدناه

الشكل رقم 10: المقالات العلمية التي تم الإبقاء عليها من (Scopus)

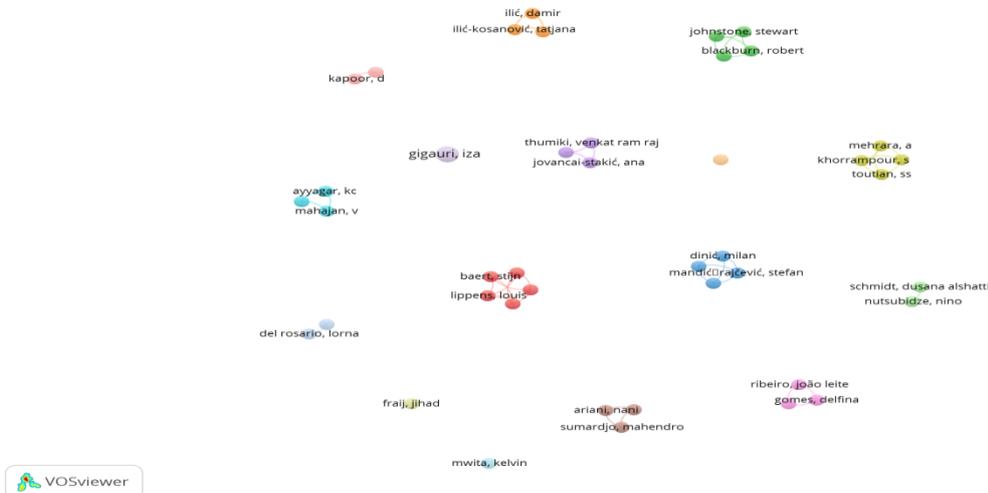


المصدر: مخرجات برنامج (VOSviewer)

من خلال محرك البحث (Google Scholar) قمنا بإضافة 63 مقال علمي ، وتم الإبقاء على 18

مقال (أنظر الشكل رقم 11)

الشكل رقم 11: المقالات العلمية التي تم الإبقاء عليها من (Google Scholar)

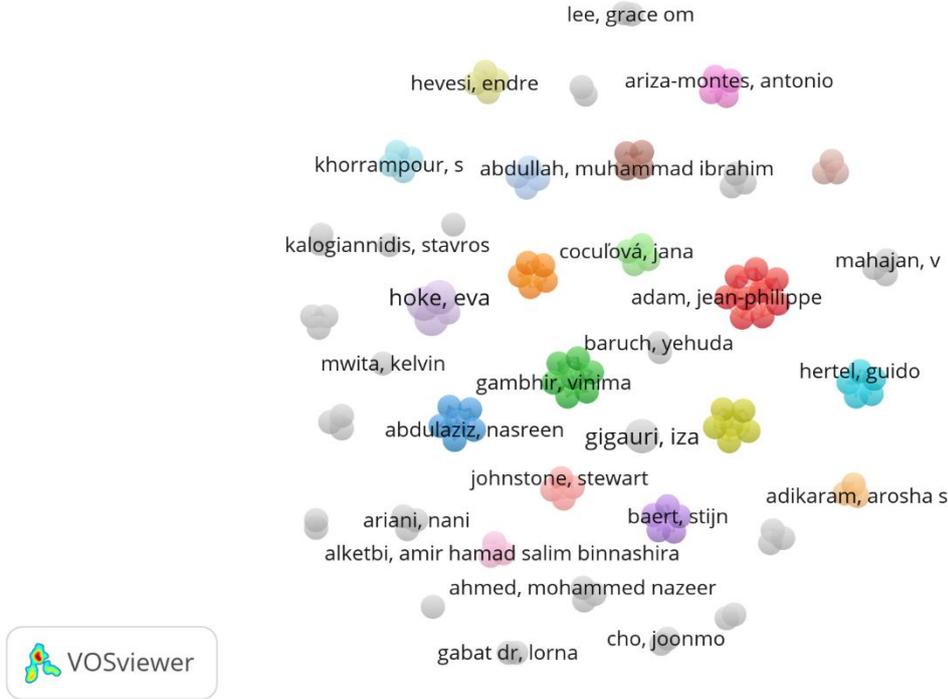


المصدر: مخرجات برنامج (VOSviewer)

تكونت عينة الدراسة النهائية المتعلقة بالدراسات السابقة لموضوع دراستنا من 40 مقال كما هو موضح

في الشكل رقم 12 أدناه

الشكل رقم 12: المقالات العلمية المشكلة لعينة الدراسة النهائية



المصدر: مخرجات برنامج (VOSviewer)

2. شرح الدراسات السابقة:

فيما يلي شرح مبسط لكل دراسة حسب الترتيب الزمني من الأحدث إلى الأقدم:

01- دراسة: (Szeiner et al., 2023)

- عنوان الدراسة:

HRM challenges in Slovakia generated by the Covid-19 pandemic

- هدف الدراسة:

حللت الدراسة التحديات التي واجهتها المؤسسات والمنظمات السلوفاكية فيما يتعلق بأزمة كوفيد19 وحلول إدارة الموارد البشرية الناتجة عنها.

- فرضيات الدراسة:

لتحقيق هدف الدراسة تم وضع الفرضية التالية:

تعمل المنظمات التي شملتها الدراسة بنشاط على تطوير تدابير لمعالجة تأثير الوباء على إدارة الموارد البشرية، والتي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالتدابير التي اتخذتها الدولة.

- منهج الدراسة:

هذه الدراسة هي دراسة نوعية اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي.

- مجتمع وعينة الدراسة:

شملت الدراسة 247 مؤسسة من قطاعات مختلفة بسلوفاكيا.

- أداة الدراسة

تم جمع المعلومات باستخدام الاستبيان الإلكتروني وقد تكون الاستبيان من أسئلة مغلقة.

- نتائج الدراسة:

كشفت الدراسة أن المنظمات السلوفاكية التي شملتها الدراسة لم تكن مستعدة لمواجهة الوباء حيث أن 4% فقط من المستجيبين كان لديهم خطة عمل لإدارة الأزمة الوبائية في بدايتها، ومع ذلك كان المستجيبون على استعداد للتعامل مع آثار الأزمة الاقتصادية الناتجة عن أزمة كوفيد19 بفضل تجربتهم مع الانكماش الاقتصادي في عام 2008، وكان وجود خطة عمل لإدارة أزمة كوفيد19 في كثير من الأحيان حاضراً في المؤسسات المحلية والأجنبية الكبيرة أكثر من المؤسسات الصغيرة التي كان تعتبر خطط إدارة الأزمة أقل أهمية بسبب انخفاض عدد الموظفين.

كانت التدابير الأكثر شيوعاً التي اتخذها المستجيبون للتعامل مع آثار الأزمة الوبائية كوفيد19 هي خفض التكاليف وزيادة الكفاءة التنظيمية وتعزيز التسويق، وكان تجديد الإستراتيجية التنظيمية مقياساً نموذجياً فقط للمؤسسات الكبيرة، لم يبحث المشاركون في الاستطلاع عن تسريح العمال كحل لأن تسريح العمال ظهر في 3% فقط من المنظمات التي شملها الاستطلاع، وحاول أرباب العمل النجاة من الوباء بقوتهم العاملة الحالية.

اعتبرت النسبة الأكبر من المنظمات المستجيبة أنه من الضروري خفض التكاليف وزيادة كفاءة التسويق حيث تم إيقاف مشاريع الاستثمار والابتكار بنسبة 10%.

كشفت نتائج الدراسة أن الحكومة سعت أيضاً إلى مساعدة المؤسسات من خلال تقديم حلول مختلفة، مما أثر أيضاً على إدارة الموارد البشرية في المنظمات، ففي السنة الأولى من الوباء، كانت الإعانات الحكومية تهدف إلى دعم الاحتفاظ بالعمالة، ومع ذلك لم تتقدم جميع المؤسسات بطلب للحصول على هذه الإعانات حيث كانت المؤسسات التي تضم أكثر من 250 موظفاً هي التي طلبت دعماً للأجور في الغالب، حيث استفاد أكثر من ثلث المستجيبين من نظام دعم الأجور، وطالب 8% بتجميد الإيجار، واستخدم 5% وقف الائتمان، واستخدم 6% قروضاً ميسرة.

02- دراسة: (Zehra et al. , 2023)

- عنوان الدراسة:

Navigating the New Normal: The Impact of Covid-19 on Human Resource

Practices in Pakistan

- هدف الدراسة:

يهدف هذا البحث إلى استكشاف تأثير أزمة كوفيد19 على ممارسات إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال بباكستان، من خلال التركيز على النقاط التالية:

أولاً: تقييم وتسجيل استجابة أنظمة إدارة الموارد البشرية التنظيمية تجاه الأزمة الصحية العالمية كوفيد19.

ثانياً: تحديد التحديات التي واجهها ممارسو إدارة الموارد البشرية، خلال أزمة كوفيد19.

ثالثاً: تقييم وتسجيل التحول في الأدوار والوظائف الرئيسية التي يؤديها مديرو إدارة الموارد البشرية داخل

المنظمات أثناء أزمة كوفيد19.

- منهج الدراسة:

هذه الدراسة هي دراسة نوعية اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي.

- مجتمع وعينة الدراسة:

شارك في الدراسة 15 متخصصاً في إدارة الموارد البشرية يعملون في صناعات متنوعة بما في ذلك

السيارات والخدمات المصرفية، والتعليم، والطاقة، والهندسة، والتوزيع والخدمات اللوجستية، والسلع

الاستهلاكية، والمنسوجات، والأدوية، والتجزئة والعقارات بباكستان.

- أداة الدراسة

تم جمع المعلومات باستخدام المقابلة عبر الإنترنت والهاتف، وقد تم تصميم المقابلة المنظمة بأسئلة

مفتوحة لتحديد المجالات الرئيسية التي أثر فيها أزمة كوفيد19 على سياسات وممارسات إدارة الموارد

البشرية.

- نتائج الدراسة:

كشفت نتائج الدراسة أن العديد من ممارسات إدارة الموارد البشرية بما في ذلك التكوين والتطوير وإدارة

الأجور والتوظيف قد تأثرت سلباً وبشكل كبير جراء أزمة كوفيد19، حيث لم تكن المنظمات مستعدة

لمواجهة مثل هذه الأزمات، ولكن بمجرد انتشارها، قامت إدارة الموارد البشرية على الفور باتخاذ جميع

الإجراءات الممكنة مع زيادة التركيز على الرقمنة، حيث تمكنت معظم المنظمات من وضع السياسات

والإجراءات القائمة على التكنولوجيا كحلول لضمان الأداء التنظيمي، على الرغم من أن الأيام الأولى

ظلت تمثل تحدياً لمديري الموارد البشرية في ضمان تحسين الأداء، حيث سجل 53% من المديرين انخفاض في الأداء التنظيمي بينما أشار 40% إلى عدم وجود تغيير في الأداء ومع ذلك، فقد كشفت نتائج الدراسة التحول في السلوكيات نحو قبول أساليب العمل عبر الإنترنت، وحتى مع اختفاء خطر المرض، استخدم الموظفون هذه الإجراءات لإنقاذ المؤسسة من الخسارة المالية. كما كشفت نتائج الدراسة أنه تم إعادة تحديد دور الموارد البشرية وسط أزمة كوفيد19 مما جعلها أكثر مرونة من أي وقت مضى.

03 - دراسة: (Kaur et al., 2022)

- عنوان الدراسة:

Impact of COVID-19 pandemic on the livelihood of employees in different sectors

تهدف الدراسة إلى تحديد أثر أزمة كوفيد19 على إدارة الموارد البشرية (الأجور، إدارة مكان العمل، التحفيز، التكوين).

- مجتمع وعينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من 96 أستاذ جامعي و74 خبير في قطاع تكنولوجيا المعلومات.

- منهج وأدوات الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات وبرنامج (SPSS) لتحليل البيانات التي تم جمعها.

- نتائج الدراسة:

توصلت إلى أن الأزمة الوبائية كوفيد19 أثرت على إدارة مكان العمل حيث أدت إلى التحول نحو العمل عن بعد، كما أثرت سلباً على الأجور حيث أدت إلى تخفيض الأجور (من أصل 96 مستجيباً في قطاع

التعليم 53 منهم خسروا رواتبهم ولكن في قطاع تكنولوجيا المعلومات من أصل 74 خضع 35 فقط لتخفيض الراتب خاصة لمن لديهم خبرة عملية أقل من عام واحد اعتبارًا من 31 جويلية 2020 كما أنه من أصل 53 أستاذًا، 24 مقتنع بتخفيض الأجر ولكن في قطاع تكنولوجيا المعلومات 7 فقط مقتنعون) وقد بلغت نسبة التخفيض في الأجر من 04 إلى 50%.

كما توصلت الدراسة إلى أن إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال عينة الدراسة اعترفت بمجهودات مواردها البشرية وأعربت عن تقديرها لهم، حيث أرسلت رسائل للاطمئنان على سلامتهم كما تم الأخذ في عين الاعتبار مستوى الإجهاد، وقاموا بصياغة القواعد واللوائح الموجهة لحماية مواردهم البشرية أثناء الأزمة، واعتمدوا على المنصات الافتراضية لتعزيز مهاراتهم، من خلال التدريب في الوضع الافتراضي.

04- دراسة (Hoke et al., 2022)

- عنوان الدراسة:

Effect of crises on human resources management in small and medium enterprises Evidence from manufacturing industry in the Czech Republic

تهدف الدراسة إلى معرفة أثر أزمة كوفيد19 على إدارة الموارد البشرية تبعًا لحجم المؤسسة.

- مجتمع وعينة الدراسة

تم إجراء الدراسة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بقطاع الصناعات التحويلية بجمهورية التشيك، وقد تكونت عينة الدراسة من 142 فرد.

أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على الاستبيان الإلكتروني لجمع البيانات الضرورية، حيث تم استرداد 166 استمارة، منها 142 صالحة للدراسة.

- نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى أن أزمة كوفيد19 أثرت سلباً على المؤسسات عينة الدراسة، كما توصلت الدراسة إلى أن السبب الأكثر شيوعاً لظهور الأزمات هو عامل التأثيرات الخارجية، حيث أجاب أكثر من نصف أفراد عينة الدراسة أن التهديد الأكبر هو عامل خارجي في شكل جائحة (ما يقارب 63% من المؤسسات الصغيرة و59% من المؤسسات متوسطة الحجم)، كما توصلت الدراسة إلى أن أزمة كوفيد19 تسببت في ظهور أزمة اجتماعية ارتبطت ارتباطاً وثيقاً بالموارد البشري، حيث أثرت الأزمة الوبائية كوفيد19 سلباً على الأجور فقد قامت المؤسسات الصغيرة بنقل مكوّنات الأجور المتغيرة.

في الأخير خرج الباحث باستنتاج مفاده أنه إذا كانت المؤسسة تعرف أسباب الأزمات، فيمكنها الاستعداد لها وإدارتها بشكل فعال.

- توصيات الدراسة

توصي الدراسة بضرورة وجود نظام فعال لإدارة الأزمات في المؤسسات، والذي ينطبق أيضاً على إدارة الموارد البشرية.

05- دراسة (Santos et al., 2022)

- عنوان الدراسة:

Impacts of the Covid-19 Pandemic on Human Resources Management: A Comparative Study of Brazil and Portugal

تهدف الدراسة إلى معرفة أثر أزمة كوفيد19 على إدارة الموارد البشرية من خلال المقارنة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية في البرازيل والبرتغال.

تمثلت أسئلة الدراسة فيما يلي:

- كيف أثرت أزمة كوفيد19 على ممارسات إدارة الموارد البشرية بمنظمات الأعمال في البرتغال والبرازيل؟

- ما هي العقبات الرئيسية التي واجهتها إدارة الموارد البشرية للتكيف مع الأزمة، وكيف تعاملت مع آثار الوباء على مستوى العمالة؟

- ما هي الدروس التي يمكن أن تتعلمها إدارة الموارد البشرية من الأزمة الوبائية كوفيد19؟

- مجتمع وعينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من 17 مدير من قسم إدارة الموارد البشرية من مختلف المؤسسات بالبرازيل والبرتغال (10 من البرازيل و07 من البرتغال)

- منهج وأدوات الدراسة:

استخدمت الدراسة المقابلات شبه المنظمة مع مديري أقسام إدارة الموارد البشرية، وقد تم إجراء المقابلة بالاعتماد على منصة (Zoom).

- المنهج المستخدم في الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج المقارن

- نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى عدم وجود اختلاف فيما يخص تأثير الأزمة على إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات البرازيلية والبرتغالية فقد أدت الأزمة إلى إحداث تغييرات على ممارسات إدارة الموارد البشرية خاصة زيادة الاهتمام بالنظافة، السلامة والصحة في مكان العمل، التكوين، التوظيف والاختيار، وإدارة مكان العمل حيث قامت معظم المؤسسات البرازيلية والبرتغالية بعينة الدراسة بتجميد التوظيف، وبالنسبة للمؤسسات التي قامت بالتوظيف خلال الأزمة فقد اعتمد معظمها على التوظيف الإلكتروني من خلال القيام بالاستقطاب الإلكتروني والمقابلة الإلكترونية في حين قام عدد قليل جدا من المؤسسات بعينة الدراسة بالمقابلة وجها لوجها مع احترام تدابير البروتوكول الصحي، كما اعتمدت المؤسسات على التكوين الإلكتروني.

بالنسبة لتأثير الأزمة الوبائية كوفيد19 على الثقافة التنظيمية فقد كشفت الدراسة أن المؤسسات عينة الدراسة لا تعرف لحد الآن مدى التأثير الذي خلفته الأزمة على الثقافة التنظيمية نتيجة للقلق الشديد الذي خلفته الأزمة الوبائية على الموارد البشرية الذي وصل إلى درجة أن البعض منهم لم يتمكن من معرفة اليوم الذي كان فيه إلى جانب ذلك، لم يكن هناك وقت لمعرفة ما إذا كان ذكرى تأسيس المؤسسة أو غير ذلك من الطقوس التي اعتادت المؤسسات عينة الدراسة القيام بها، ومع هذا احتفلت مؤسسة واحدة من المؤسسات عينة الدراسة بعشر سنوات من تأسيسها، حيث قامت بصنع صندوق احتفالي لجميع مواردها البشرية، وإرساله إلى منزل كل واحد منهم وقام كل فرد بالاحتفال مع عائلته والتقاط الصور ونشرها على مواقع التواصل الاجتماعي للمؤسسة.

بالنسبة للعقبات الرئيسية التي واجهتها إدارة الموارد البشرية للتكيف مع الأزمة فتمثلت أهم عقبة في تقاسم بيانات الكمبيوتر عبر الشبكة الأمر الذي دفع بإدارة الموارد البشرية إلى تشكيل لجنة أزمات خاصة بالموارد البشرية، تقنيات المعلومات، الطب، العمليات والمخاطر التشغيلية والمخاطر المالية. كما كشفت الدراسة على أهم درس تعلمته إدارة الموارد البشرية من الأزمة الوبائية هو معرفة كيفية القيام بالتغيير، حيث أشار معظم المستجوبين إلى أنهم أصبحوا أكثر قدرة على إجراء التغييرات التي طالما أرادوا القيام بها وهذا راجع لأن الأزمة الوبائية كوفيد19 وضعت إدارة الموارد البشرية في قلب الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

06-دراسة (Alketbi et al., 2022)

- عنوان الدراسة:

Exploring the role of human resource development functions on crisis management: The case of Dubai-UAE during Covid-19 crisis.

تهدف الدراسة إلى معرفة أثر إدارة الموارد البشرية (التكوين، القيادة والثقافة التنظيمية، التفرد وقيم العمل) على إدارة الأزمة الوبائية العالمية كوفيد19 (مرحلة اكتشاف علامات الإنذار المبكر، مرحلة التحضير والوقاية، مرحلة احتواء الأزمة، مرحلة استعادة النشاط، مرحلة التعلم من الأزمة).

- فرضيات الدراسة:

- للتكوين تأثير إيجابي على إدارة الأزمة الوبائية كوفيد19.
- للقيادة تأثير إيجابي على إدارة الأزمة الوبائية كوفيد19.
- للثقافة التنظيمية تأثير إيجابي على إدارة الأزمة الوبائية كوفيد19.
- للتفرد وقيم العمل تأثير إيجابي على إدارة الأزمة الوبائية كوفيد19.

- مجتمع وعينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من 300 فرد من مختلف المؤسسات العامة والخاصة بالإمارات العربية المتحدة

- أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على الاستبيان لجمع المعلومات والبيانات.

- نتائج الدراسة:

كشفت النتائج الرئيسية للدراسة أن التكوين والقيادة والثقافة التنظيمية تؤثر بشكل إيجابي مباشر على إدارة الأزمة الوبائية كوفيد19 حيث أن:

- التكوين له تأثير إيجابي وهام على إدارة الأزمة الوبائية كوفيد19 مما يعني أنه مع زيادة تكوين الموارد البشرية تتحسن إدارة الأزمة.

- تؤثر القيادة بشكل إيجابي وبشكل ملحوظ على إدارة الأزمة الوبائية كوفيد19، بحيث إذا نفذ قادة المنظمة مهمتهم بطريقة فعالة واتبعت الموارد البشرية إرشاداتهم وتوجيهاتهم عن طيب خاطر، فهذا يؤدي إلى إدارة أفضل للأزمة الوبائية.

- تؤثر الثقافة التنظيمية إيجاباً وبشكل ملحوظ على إدارة الأزمة الوبائية كوفيد19 وبعبارة أخرى، فإن الثقافة المحددة جيداً والتي يتم نقلها وتوحيدها بين الموارد البشرية، تؤدي إلى تحسين إدارة الأزمات.
- لا تؤثر قيم العمل وتفرده بشكل كبير على إدارة الأزمة الوبائية كوفيد19.
- وأظهرت النتائج أن التكوين تحصل على أفضل مؤشر في التأثير الإيجابي على إدارة أزمة كوفيد19 ، تم الثقافة التنظيمية.

07-دراسة: (Adikaram et al., 2021b)

- عنوان الدراسة:

Navigating the crises of COVID-19: Human Resource professionals battle against the pandemic

تهدف الدراسة إلى معرفة تأثير إدارة أزمة كوفيد19 (مرحلة الاستباق والاستعداد، مرحلة الأزمة، مرحلة التعديل، مرحلة الاستمرار أو العودة إلى الوضعية إلى ما قبل الأزمة) على إدارة الموارد البشرية (الصحة والسلامة المهنية، إدارة مكان العمل، الأجور، التكوين).

- المنهج المستخدم في الدراسة:

هذه الدراسة هي دراسة نوعية، اعتمدت على المقابلة الإلكترونية لجمع المعلومات.

- مجتمع وعينة الدراسة:

تم إجراء الدراسة في سريلانكا على عينة مكونة من 24 مسؤول من قسم إدارة الموارد البشرية من مختلف المؤسسات ومن مختلف القطاعات.

- نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى أن أزمة كوفيد19 خلفت عدة أزمات أخرى للمؤسسات عينة الدراسة ولإدارة الموارد البشرية حيث تم إدارتها عبر المراحل التالية:

- مرحلة الاستباق أو الاستعداد:

بعض المؤسسات قامت بدمج هذه المرحلة في مرحلة الأزمة مباشرة وقد بدأت هذه المرحلة منذ إعلان منظمة الصحة العالمية عن حالة الطوارئ في 30 جانفي 2020 ومع بداية تسجيل الحالات الأولى للإصابة بالوباء قامت معظم المؤسسات بالتركيز على إعداد خطط لحماية صحة وسلامة مواردها البشرية داخل وخارج مكان العمل.

- مرحلة الأزمة:

بدأت منذ تطبيق تدابير الحجر المنزلي والغلق الكلي أو الجزئي غير المتوقع، وقد تميزت هذه المرحلة بالفوضى والقلق كون معظم المؤسسات ليس لها خبرة في مجال إدارة الأزمات الوبائية، في حين أن بعض المؤسسات الأخرى التي لها خبرة في إدارة مثل هذه الأزمات (السايس والإنفلونزا) كانت قد أعدت خطط في مرحلة الاستباق لمواجهة الأزمة من خلال التحول نحو العمل من المنزل أو العمل عن بعد وزيادة مخزوناتا من المواد الأولية.

هناك مجموعة ثالثة من المؤسسات على الرغم من عدم استعدادها للأزمة إلا أنها تكيفت مع التغيرات التي سببتها بشكل سريع وهذا راجع لأن مواردها البشرية تمتاز بالمرونة والرشاقة.

- مرحلة التعديل:

قصد المحافظة على البقاء ومواصلة العمل قامت بعض المؤسسات التي لم تقم بالاستعداد للأزمة بإدخال بعض التعديلات مثل التوجه نحو العمل عن بعد، حيث تم توزيع حواسيب محمولة على الموظفين أو نقل أجهزة الكمبيوتر المكتبية إلى مقر سكن الموظف.

وبالنسبة لبعض المؤسسات التي كانت تربطها طلبيات كبيرة والتي لم تتمكن من مواصلة العمل عن بعد نظرا لطبيعة النشاط واستحالة القيام به عن بعد، فقد قامت بتقديم تحفيزات مادية ومعنوية لمواردها البشرية

من أجل العودة إلى العمل كتأمين مكان العمل، وتوفير النقل، واستخراج إذن المرور، وتوفير الطعام وتقديم مكافآت مالية.

قام البعض من المؤسسات بتخفيض كل أنواع التكاليف المباشرة وغير المباشرة من خلال تخفيض الأجور وإلغاء برامج التكوين، تجميد التوظيف وتسريح العمال أو إحالتهم على عطلة دون أجر وهذا بسبب تراجع الطلب على منتجاتهم وخدماتهم.

- مرحلة الانتعاش:

بدأت هذه المرحلة منذ إلغاء تدابير الحجر المنزلي وتدابير الغلق الاقتصادي، حيث سعت معظم المؤسسات إلى العمل على استعادة النشاط وزيادة الطلب مع المحافظة على التدابير المتخذة سابقا.

- مرحلة الاستمرار أو العود إلى الوضعية ما قبل الأزمة:

معظم المؤسسات عينة الدراسة ستحافظ على تطبيق الاستراتيجيات المطبقة خلال الأزمة مثل العمل عن بعد والرقمنة والإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتطبيق تدابير الصحة والسلامة وفيما يخص تجميد التوظيف وتخفيض الأجور فإن بعض المؤسسات ستواصل في تبني هذه الاستراتيجيات في الأشهر القادمة نظرا لأنها لم تتعافى من آثار الأزمة.

08-دراسة (Del Rosario & Vargas, 2021)

- عنوان الدراسة:

Pandemic (covid 19) lockdown and human resource management emergency policy intervention

تهدف الدراسة إلى معرفة أثر أزمة كوفيد19 (الإغلاق والحجر) على إدارة الموارد البشرية داخل المساكن التي توفرها المؤسسات لمواردها البشرية بالكويت.

- مجمع وعينة الدراسة

تم إجراء الدراسة على 03 فرق لإدارة المخاطر من مؤسسات مختلفة بالكويت وتكونت عينة من الدراسة من 09 أفراد.

- أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المقابلة، الاستبيان والملاحظة كأدوات لجمع البيانات الضرورية للدراسة.

- المنهج المستخدم في الدراسة:

استخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة.

- نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى أن فيروس كوفيد19 فرض على المؤسسات الانتقال من إدارة الأزمات إلى إدارة المخاطر، وقد أثرت أزمة كوفيد19 على إدارة الموارد البشرية حيث زادت درجة الاهتمام بالصحة داخل مكان العمل وداخل المساكن التي توفرها المؤسسة لهم من خلال فرض مجموعة من التدابير كمراقبة درجة حرارة الموظف وإجبارية تعقيم الأيدي والأحذية عند دخول المؤسسة وعند المغادرة وعند دخول مكان الإيواء وعند المغادرة، كما أن المؤسسات عينة الدراسة تمنع موظفيها من التسكع داخل الردهة أو الجلوس عند الأبواب خلال ساعات حظر التجول، وتقوم بمراقبة التباعد الاجتماعي داخل مكان العمل وحتى في غرف الاستراحة التي توفرها المؤسسة، كما قامت إدارة الموارد البشرية بفرض عقوبات تأديبية على المخالفين لالتزامات الحجر والتباعد الاجتماعي متمثلة في التحذير الشفهي، التحذير المكتوب، الإنذار الكتابي النهائي أو حتى الفصل والطرده من المسكن.

- توصيات الدراسة

من بين أهم التوصيات التي قدمتها الدراسة هي أن تبدأ إدارة الموارد البشرية في إنشاء خطط لإدارة الأزمات أو خطط الطوارئ ذات نطاق أوسع، من أجل أن تكون أكثر استعدادًا لأي أزمات عالمية.

09-دراسة (Kalogiannidis, 2021)

- عنوان الدراسة:

The Impact of COVID-19 on Human Resource Management Practices and Future Marketing

- هدف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحديد تأثير أزمة كوفيد19 على ممارسات إدارة الموارد البشرية والتسويق من خلال معالجة الإشكالية البحثية التالية: ما هي الآثار السلبية والإيجابية للأزمة كوفيد19 على إدارة الموارد البشرية والتسويق؟

- فرضيات الدراسة:

- هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أزمة كوفيد19 وممارسات إدارة الموارد البشرية.

- هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أزمة كوفيد19 والتسويق المستقبلي.

- مجتمع وعينة الدراسة:

ضمت عينة الدراسة 150 فرد (50خبير في مجال إدارة الموارد البشرية و 100 متخصص في التسويق)

- أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على الاستبيان الإلكتروني لجمع بيانات الدراسة وتم معالجتها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS)

- نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى أن أزمة كوفيد19 أثرت على مختلف القطاعات الأساسية في معظم المؤسسات في جميع أنحاء العالم وأكد أكثر من 96% من المستجيبين أن إدارة الموارد البشرية والتسويق هما القطاعات الأكثر تضرراً منذ ظهور أزمة كوفيد19 التي غيرت بشكل كبير ممارسات العمل التقليدية وتقنيات التسويق

حيث اضطرت الموارد البشرية إلى تبني العمل عن بعد واستخدام المنصات الإلكترونية لتسويق المنتجات أو الخدمات.

وبالنسبة لتأثير أزمة كوفيد19 على إدارة الموارد البشرية فقد أشار غالبية المستجيبين إلى أن الأزمة الوبائية أدت إلى التحول نحو العمل عن بعد، وزيادة تسريح الموارد البشرية وزيادة الاضطرابات في ممارسات العمل العادية، خاصة في آليات الاتصال العادية، كما أدت الأزمة إلى تجميد التوظيف، تخفيض الأجور، وتدهور الرفاهية الفردية للموظفين في مكان العمل، وانخفاض الالتزام بالأنشطة التنظيمية المختلفة أثناء العمل من المنزل وقد أشار معامل الارتباط إلى (0,417**) مما يعني وجود ارتباط طردي متوسط دال إحصائياً بين أزمة كوفيد19 والتأثير السلبي على إدارة الموارد البشرية وتوصلت الدراسة إلى نفس النتائج بالنسبة للتسويق.

- توصيات الدراسة:

أوصت الدراسة بأن تركز المؤسسات على التفكير المستقبلي، بناءً على الافتراض الرئيسي القائل بأن التحدي الرئيسي الذي يتم مواجهته عالمياً ليس حدثاً فردياً وشاذاً، ولكنه يرتبط بـ "واقع جديد" يوفر فرصاً جديدة مختلفة يجب على جميع المسيرين في مجال إدارة الموارد البشرية والتسويق وجميع الباحثين أو الممارسين التنظيميين تبنيها للتعامل مع الأوقات المتغيرة التي تفرضها الأزمات الوبائية.

10-دراسة: (Adam et al., 2021)

- عنوان الدراسة:

Management of human resources of a pharmacy department during the COVID-19 pandemic: Take-aways from the first wave

تهدف الدراسة إلى الكشف عن أثر أزمة كوفيد19 على إدارة الموارد البشرية بقسم الصيدلة بمستشفى

مونتريال

- المنهج المستخدم في الدراسة:

تم استخدام منهج دراسة الحالة والمنهج الوصفي، والمقابلة والملاحظة لجمع بيانات ومعلومات الدراسة، كما تم اللجوء إلى مختلف التقارير والوثائق الخاصة بقسم الصيدلة في مستشفى مونتريل.

- مجتمع وعينة الدراسة:

تم إجراء الدراسة في مستشفى مونتريل بقسم الصيدلة.

- نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى ما يلي:

- أدت أزمة كوفيد19 إلى زيادة الاهتمام بإدارة الأزمات:

بمجرد تسجيل أول حالة مؤكدة لفيروس كورونا تم تشكيل خلية لإدارة الأزمة على مستوى قسم الصيدلة بالمستشفى من إداريين وصيدالين من كل المستويات.

قامت هذه الخلية بإعداد خطط الاستعداد للأزمة من حيث تنظيم أماكن العمل والاتصال بين موظفي قسم الصيدلة.

وبحلول شهر مارس قامت الخلية بإعداد 03 خطط طوارئ لإدارة الأزمة بحث تم تعليق الأنشطة الإدارية والسريرية للصيدالين وتفرغهم إلى أداء المهام الفنية وهذا من أجل توفير اليد العاملة المختصة.

- أدت أزمة كوفيد19 إلى زيادة التركيز والتأكيد على الاتصال ونشر المعلومة:

حيث تم تركيب وإنشاء شبكة اتصال آمنة للتمكن من الوصول إلى الصيدالين في الوقت المناسب في حالة الطوارئ كما تم ربط هواتف وأجهزة الحاسوب بهذه الشبكة من أجل تسهيل الاتصال ونقل المعلومة، بحيث

يتلقى كل موظف بقسم الصيدلة في نهاية كل يوم تقرير أطلق عليه اسم (Pharm-info Covid) حول عدد الصيدالين العاملين والمتغيبين وعدد حالات كوفيد19 بالمستشفى، كما تم الاعتماد على شبكة الفاسبوك

للتواصل.

- أدت أزمة كوفيد19 إلى زيادة الاهتمام بإدارة ضغوطات العمل والقلق:
من خلال توفير الأمن والدعم داخل بيئة العمل وتحسيس الأفراد بأن سلامتهم وسلامة أسرهم هي أولوية قصوى وتوفير خدمات صحية ونفسية لكل الأفراد العاملين بالقسم.
كما قامت الإدارة باستقصاء مع أفراد القسم للتعرف على مخاوفهم وتم التأكيد على أخذ فترات من الراحة وتشجيع الموظفين على التواصل مع أصدقائهم وأسرهـم عبر مختلف وسائل التواصل الاجتماعي لفك العزلة والتخفيف من ضغوطات العمل.

- أدت أزمة كوفيد19 إلى إعادة تنظيم وإدارة مكان العمل:
من أجل الحد من انتشار الفيروس داخل القسم تم تقييد حركة الأفراد غير الضرورية وضبط مسافة التباعد بين الأفراد بـ 02 متر وتنظيف مكان العمل والمكتب والحاسوب قبل البدء في العمل وبعد الانتهاء، كما تم منح الإذن لتناول الطعام في مكان العمل.

- أدت أزمة كوفيد19 إلى إعادة تنظيم الموارد البشرية التابعة لقسم الصيدلة:
تم تقسيم الصيداللة والعمال والموظفين إلى أربع مجموعات وفق ألوان: أحمر، أزرق، بنفسجي، أخضر وهذا حسب درجة التعرض للخطر بحيث يكون تنقلهم وتحركاتهم مقيدة حسب كل لون.
- زيادة في ساعات العمل من أجل سد النقص والعجز نتيجة لمتطلبات الوضع الصحي.
- وضع الصيداللة في وحدات خاصة بمرضى كوفيد19.
-جدولة وبرمجة ساعات العمل باستخدام تطبيق إلكتروني حيث تم تثبيت هذا التطبيق على جميع هواتف الصيداللة وأجهزة الكمبيوتر.

- أدت أزمة كوفيد19 إلى التحول نحو العمل عن بعد:

تم اللجوء إلى العمل عن بعد حيث تم تثبيت جميع البرامج والتطبيقات الإلكترونية المستخدمة في إنجاز المهام على الحواسيب المحمولة والهواتف الذكية الخاصة بالصيادلة والموظفين والعمال التابعين للقسم وتم التأكيد على إبقاء الأجهزة موصولة بالشبكة، كما تم الاعتماد على هذه التطبيقات لإدارة الأداء.

11-دراسة: (Ngoc Su et al., 2021)

- عنوان الدراسة:

Enhancing resilience in the Covid-19 crisis: lessons from human resource management practices in Vietnam.

الهدف من الدراسة هو التعرف على أثر إدارة أزمة كوفيد19 (قبل الإغلاق، بعد الإغلاق) على إدارة الموارد البشرية (الصحة والسلامة المهنية، عدد ساعات العمل، الأجور، التوظيف، تنظيم العمل).

- المنهج المستخدم في الدراسة:

هذه الدراسة هي دراسة كيفية استخدمت المنهج الوصفي وهذا بالاعتماد على أداة المقابلة لجمع المعلومات.

- مجتمع وعينة الدراسة

تمت الدراسة في دولة الفيتنام وبالتحديد في ثلاثة مدن سياحية وهي: "هيو"، "دانانج" ومدينة "هوي"، تكونت عينة الدراسة من 20 موظف في مجال السياحة، امتدت الدراسة من بداية شهر ماي إلى نهاية شهر جوان.

- نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى أن أزمة كوفيد19 أثرت بشكل سلبي على قطاع السياحة في الفيتنام وهذا بسبب تدابير الإغلاق حيث سجل انخفاض بنسبة 99% في عدد السياح وخسارة قدرت بـ 07 مليار دولار أمريكي في الأشهر الثلاثة الأولى للأزمة.

وكرر فعل لتخفيف من الأثر السلبي والتعايش مع الأزمة تم إطلاق برنامج "الفيتناميون السفر وبأسعار معقولة" هذا ما أدى إلى زيادة عدد الحجوزات في الفنادق والمطاعم إلى نسبة تتراوح ما بين 70 إلى 80% خلال أيام العطل.

كما توصلت الدراسة إلى أن الأزمة أثرت على إدارة الموارد البشرية قبل، أثناء وبعد الإغلاق.

- قبل الإغلاق:

أدت أزمة كوفيد19 إلى زيادة الاهتمام بالصحة والسلامة المهنية للموظفين من خلال تطبيق وفرض تدابير الوقاية والنظافة والتركيز على الاتصال الفعال والعمل على تقليل الخوف والضغط والقلق الذي سببته الأزمة والزيادة في توطيد العلاقة بين الإدارة والموظف حيث قام بعض المسؤولين بمرافقة الموظفين أثناء غرض الغرف على الزبائن، كما ركزت إدارة الموارد البشرية على تقديم تحفيزات مالية ومكافآت إضافية والتأمين الصحي لجميع الموظفين، ومن أجل المحافظة على الوظائف تم إحالة بعض الموظفين على إجازة سنوية وتشجيع الموظفين على أخذ عطل تطوعية والتقليل من ساعات العمل والمناوبات.

- أثناء الإغلاق:

أدت أزمة كوفيد19 إلى:

- تعزيز رأس المال الاقتصادي: من خلال تخفيض التكاليف بمختلف أنواعها بما في ذلك تخفيض الأجور والمكافآت والمزايا المالية الأخرى والاستغناء عن الموظفين الموسمين والمؤقتين وتجميد التوظيف وتخفيض الميزانية المخصصة للتكوين خارج مكان العمل وإلزام الموظف بأخذ الإجازة السنوية خلال فترة الإغلاق.

- تعزيز رأس المال الاجتماعي: من خلال مواصلة توطيد العلاقة بين المؤسسة والموظف بالاعتماد على الاتصالات الرسمية وغير الرسمية والزيادة من درجة الولاء والالتزام والتركيز على حماية صحة الموظف وزيادة درجة المشاركة في صنع واتخاذ القرار وإرسال الموظفين للمشاركة في عمليات خيرية.

- بعد الإغلاق الأول:

تم المحافظة على الاستراتيجيات والممارسات المطبقة قبل الإغلاق وأثناء الإغلاق مع إضافة بعض الممارسات وخاصة إدارة المواهب لتحقيق ميزة تنافسية وإدارة الأداء وإعادة توزيع الوظائف والمهام.

12-دراسة: (Ayyagar, 2021)

- عنوان الدراسة:

Changes in the human resource management and compensation strategies adopted across it and ites industries due to covid-19 in india.

تهدف الدراسة إلى تحديد أثر أزمة كوفيد19 على إدارة الموارد البشرية (الاحتفاظ بالموارد البشرية، التوظيف، الأجور) بالمؤسسات التي تنشط في مجال صناعة تكنولوجيا المعلومات بالهند، كما هدفت التعرف الدراسة أيضا إلى التمييز وتحديد أساس الاختلاف بين الاستراتيجيات المطبقة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- فرضيات الدراسة:

- أدت أزمة كوفيد19 إلى تسريح العمال.

- أدت أزمة كوفيد19 إلى تخفيض الرواتب.

- أدت أزمة كوفيد19 إلى تجميد عمليات التوظيف.

- المنهج المستخدم في الدراسة:

هذه الدراسة هي دراسة كيفية اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم الحصول على المعلومات من مصدرها الرئيسي باستخدام المقابلة الإلكترونية مع مسؤولي ومديري إدارة الموارد البشرية في المؤسسات عينة الدراسة وبالنسبة للمصادر الثانوية فقد تم اللجوء إلى المواقع الإلكترونية لهذه المؤسسات، ولتحليل المعلومات والبيانات تم استخدام برنامج (SPSS).

- مجتمع وعينة الدراسة:

تم إجراء الدراسة في الهند على عينة مكونة من 40 مؤسسة تنشط في مجال تكنولوجيا المعلومات.

- نتائج الدراسة:

بالنسبة للمؤسسات الصغيرة:

- 55 % من المؤسسات قامت بتسريح العمال.
- 45 % من المؤسسات قامت بتخفيض الأجور.
- 80 % من المؤسسات قامت بتجميد التوظيف.

بالنسبة للمؤسسات الكبيرة:

- 15 % من المؤسسات قامت بتسريح العمال.
- 45 % من المؤسسات قامت بتخفيض الأجور.
- 80 % من المؤسسات قامت بتجميد التوظيف.

كما صنفت الدراسة أثر أزمة كوفيد19 على المؤسسات عينة الدراسة ضمن ثلاث مجموعات:

المجموعة الأولى: ضمت 18 مؤسسة بنوعها (صغيرة وكبيرة) اعتمدت على استراتيجية الاحتفاظ بالعمال وعدم تخفيض الأجور بهدف المحافظة على الكفاءات الحالية من الموارد البشرية وزيادة درجة الولاء واعتبرت أزمة كوفيد19 على أنها مجرد حادثة وأن الطلب سوف يزداد، ومن أجل تخفيض التكاليف اعتمدت هذه المؤسسات على التحول نحو العمل من المنزل واللجوء إلى تجميد التوظيف.

المجموعة الثانية: ضمت 12 مؤسسة أغلبها من المؤسسات الصغيرة طبقت استراتيجية تسريح بعض العمال وتخفيض الأجور وتجميد التوظيف من أجل تخفيض التكاليف وزيادة من مواردها المالية للتغلب على الوضع والبقاء على قيد الحياة.

المجموعة الثالثة: ضمت 10 مؤسسات أغلبها مؤسسات كبيرة لم تقم بتسريح العمال وحافظت على نفس وتيرة الأجور والتوظيف بل قامت حتى بمنح العلاوات والمكافآت واعتمدت على سياسات أخرى لتخفيض التكاليف كتخفيض تكاليف الترويج والتخزين.

- التوصيات

أوصت الدراسة بإعادة هيكلة الأجور والمكافآت والحوافز والمزايا الأخرى الطويلة الأجل.

13- دراسة: (Fraij, 2021)

- عنوان الدراسة:

E-hrm to overcome hrm challenges in the pandemic

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أزمة كوفيد19 على إدارة الموارد البشرية (إدارة مكان العمل، التوظيف، التكوين، الأجور والمكافآت، تقييم الأداء) بالدول النامية (الأردن نموذجا).

- المنهج المستخدم في الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي وتم اللجوء إلى المقابلة الإلكترونية كأداة لجمع المعلومات.

- مجتمع وعينة الدراسة:

تم إجراء الدراسة باستخدام المقابلة الإلكترونية على عينة مكون من 30 فرد من ممارسي إدارة الموارد البشرية في مخلف المؤسسات بالأردن.

- نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى ما يلي:

- لم تؤثر أزمة كوفيد19 على إدارة مكان العمل بشكل كبير:

حيث لم تتحول معظم المؤسسات إلى العمل عن بعد وهذا راجع إلى طبيعة نشاطها ونقص البنية التحتية التي تسمح باعتماد هذه الاستراتيجيات ونقص الثقة بين الإدارة ومواردها البشرية وعدم امتلاك المعرفة اللازمة في استخدام التكنولوجيا.

- أثرت أزمة كوفيد19 سلبا على التوظيف:

تم تجميد وإلغاء التوظيف في معظم المؤسسات ما عدا بعض المؤسسات الحكومية التي قامت بإجراء بعض التعيينات المبرمجة قبل الأزمة وبخصوص الاعتماد على التوظيف الإلكتروني فتوصلت الدراسة بأنه تم الاعتماد عليه في مرحلة الإعلان فقط.

- أثرت أزمة كوفيد19 سلبا على تقييم الأداء:

لم يتمكن معظم الأفراد من تحقيق الأهداف المبرمجة قبل الأزمة، كما أصبح تقييم الأداء تحدي جديد لإدارة الموارد البشرية لعدم وضوح معايير التقييم خاصة بالنسبة للمؤسسات التي تحولت نحو العمل عن بعد.

- أثرت أزمة كوفيد19 سلبا على التكوين:

معظم المؤسسات ألغت برامج التكوين، وبخصوص التحول نحو التكوين الإلكتروني فعلى الرغم من سعي معظم المؤسسات نحو تبني هذه الاستراتيجية إلا أنها لم تنجح بشكل كبير في ذلك وهذا راجع لعدم تقديم تحفيزات وعدم برمجة تكوين للأفراد لتحسين معارفهم وقدراتهم وكفاءاتهم في استخدام التكنولوجيا والتكوين الإلكتروني.

- أثرت أزمة كوفيد19 سلبا على الأجور والمكافآت في القطاع الخاص:

أدت أزمة كوفيد19 إلى غلق بعض المؤسسات وتوقف النشاط وتراجع الطلب على بعض المنتوجات حيث قامت بعض المؤسسات بفصل جميع العمال في حين اضطرت البعض منها إلى إحالة بعض الموظفين أو غالبيتهم على عطلة غير مدفوعة الأجر ولجأ البعض الآخر إلى تخفيض الأجور وبالنسبة للمكافآت فقد تم الاستغناء عن تقديمها.

لكن بالنسبة للمؤسسات التابعة للحكومة لم تأثر أزمة كوفيد19 على الأجور والمكافآت.

- توصيات الدراسة:

أوصت الدراسة بضرورة التحول نحو الرقمنة والإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

14- دراسة (Lippens et al., 2021)

- عنوان الدراسة:

How do employees think the COVID-19 crisis will affect their careers?

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأثر المتوقع لأزمة كوفيد19 على المسارات المهنية على المستوى الإقليمي بلجيكا من خلال الإجابة على السؤالين البحثيين التاليين:

01- كيف أثرت أزمة كوفيد19 على المسار المهني للموارد البشرية؟

02- ما هي الجوانب التي سيعطيها المورد البشري أهمية كبرى عند البحث عن منصب عمل بعد أزمة كوفيد19؟

- المنهج المستخدم في الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبيان الإلكتروني.

- مجتمع وعينة الدراسة:

تمت الدراسة بلجيكا على عينة عشوائية مكونة من 3821 فرد من مختلف المؤسسات الخاصة والعامّة.

- نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى أن أزمة كوفيد19 أثرت سلباً على المسار المهني بشكل كبير حيث إن (21,1 %) من المستجيبين عبروا عن خوفهم من فقدان مناصب عملهم بسبب أزمة كوفيد19، ويتوقع (13,7 %) أنهم سيفقدون مناصب عملهم قبل نهاية العام، كما أن النساء يعبرن عن خوف أكثر وضوحاً من فقدان الوظيفة (على المدى القصير والطويل) وعن التأثير السلبي للأزمة على مسار حياتهن المهنية، بينما يشعر الرجال بقلق أكبر نسبياً بشأن عدد الوظائف الشاغرة الجذابة المتاحة لهم ويتجلى هذا الخوف بشكل ملحوظ في الفئات الضعيفة مثل الموظفين الأكبر سناً والمهاجرين.

عبر (26,2 %) من المشاركين في الدراسة عن فقدانهم للترقية التي كانوا سيحصلون عليها، هذا التأثير أعلى بشكل ملحوظ بين المهاجرين، وهو أقل بكثير بين أولئك الذين يعملون في القطاع العام، كما عبر (49,9 %) عن التأثير السلبي المباشر للأزمة على الأجور، خاصة بالنسبة للذين لديهم عقود مؤقتة في القطاع الخاص أو عاطلين عن العمل مؤقتاً في الوقت الحالي.

أفاد (27,5 %) أن أزمة كوفيد19 أثرت بشكل سلبي على دوافعهم الشخصية للعمل، وخاصة فئة الشباب، بالإضافة إلى ذلك (51,9 %) يرون أن أزمة كوفيد19 أثرت سلباً على عدد الوظائف الشاغرة التي قد تهمهم وتجذبهم مستقبلاً.

كانت النتائج الخاصة بالجوانب التي ستوليها الموارد البشرية أهمية كبرى عند البحث عن منصب عمل جديد بسبب أزمة كوفيد19 كما يلي: (20,6 %) من المستجيبين سيولون أهمية أكبر للأجور، (51,8 %) لظروف العمل، (51,1 %) لتوازن بين متطلبات العمل والحياة الأسرية، في حين (48,1 %) يرون أن إمكانية العمل عن بعد أصبحت أكثر أهمية بعد الأزمة، و (41,7 %) سيولون أهمية أكبر لمدى أخذ أصحاب العمل لرغباتهم الشخصية في الاعتبار، و (41,2 %) لمدى بعد مكان العمل عن المنزل.

15- دراسة: (Purba et al., 2021)

- عنوان الدراسة:

Management Strategy In The Process Of Developing Human Resources In The Covid-19 Pandemic (Case Study: PT. Pan Brothers, Tbk)

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير أزمة كوفيد19 على إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التكوين، التحفيز وتقييم الأداء) في المؤسسات التي عرفت كيف تستثمر في الأزمة وتحقق النجاح.

- فرضيات الدراسة:

لم تؤثر أزمة كوفيد19 على إدارة الموارد البشرية.

- المنهج المستخدم في الدراسة:

هذه الدراسة هي دراسة كيفية، اعتمدت على منهج دراسة الحالة من خلال إجراء المقابلة والاطلاع على التقارير والوثائق الخاصة بالمؤسسة.

- مجتمع وعينة الدراسة

تم إجراء الدراسة بإندونيسيا على مؤسسة (PT. Pan Brothers, Tbk) وهي مؤسسة مختصة في صناعة الألبسة الجاهزة وهذا من خلال إجراء المقابلة مع 03 مسؤولين من المؤسسة منهم مدير قسم الموارد البشرية.

- نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى ما يلي:

- أثرت أزمة كوفيد19 على المؤسسة عينة الدراسة بشكل طفيف في بداية الأزمة ولكن رشاقة المؤسسة وقدرتها على التكيف جعلها تحقق النجاح من خلال تغيير نشاطها من إنتاج الألبسة الجاهزة إلى إنتاج معدات الوقاية الفردية والأقنعة حيث قامت المؤسسة بتطوير مواردها البشرية في فترة قصيرة وهذا بالاعتماد على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

- أدت أزمة كوفيد19 إلى زيادة التوظيف والاحتفاظ بالموارد البشرية الحالية:

لم تقم المؤسسة بتسريح مواردها البشرية الحالية بل عمدت إلى القيام بعمليات توظيف جديدة متمثلة في توظيف العمال الذين يملكون الكفاءة والمهارة والذين تم تسريحهم من المؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط.

كما أدت الأزمة إلى رقمنة التوظيف من خلال اللجوء إلى التوظيف الإلكتروني حيث أن 100 % من عمليات مقابلة التوظيف تم القيام بها عن بعد باستخدام الإنترنت، كما أدت الأزمة إلى تطبيق برنامج التطوير الإداري (MDP) وهذا بتوظيف الموظفين الشباب الذين لا يفوق سنهم عن 25 سنة والذين يمتلكون الكفاءة والمهارة في مجال استخدام التكنولوجيا بهدف أن يقوم هؤلاء الموظفين بنقل المعرفة.

- أدت أزمة كوفيد19 إلى تكتيف برامج التكوين:

زادت المؤسسة من برامج التكوين ولتفادي انتشار العدوى اعتمدت المؤسسة على التكوين الإلكتروني وبخصوص البرامج التكوينية التي لا يمكن إجراؤها عبر الإنترنت قامت المؤسسة بتخفيض عدد المتكولين إلى 10 أفراد فقط في كل صف.

- أدت أزمة كوفيد19 إلى زيادة عمليات تقييم الأداء:

من أجل مراقبة الحضور اليومي قامت المؤسسة بتنشيت نظام الحضور الإلكتروني في كل قسم من أقسام المؤسسة كما قامت بتنشيت تطبيق تقييم الأداء الإلكتروني في كل جهاز كمبيوتر بحيث يكون هذا الكمبيوتر مربوط بشبكة الإنترنت وهذا لتسهيل وتسريع مراقبة وتقييم الأداء بصفة إلكترونية، كما قامت المؤسسة بإدخال الرقمنة على جميع العمليات الإدارية الأخرى.

من جهة أخرى ركزت المؤسسة على زيادة درجة الولاء لدى مواردها البشرية من خلال الاتصال وعقد الاجتماعات بتقنيات الفيديو وتقديم التحفيز والدعم والمساندة خاصة في حالة الإصابة بعدوى الفيروس.

16- دراسة: (Tomčíková et al., 2021)

- عنوان الدراسة:

The impact of the global Covid-19 pandemic on the selected practices of human resources management in the relationship to the performance of tourism companies.

تهدف الدراسة إلى دراسة وتحليل العلاقة بين تأثير أزمة كوفيد19 على الممارسات والتطبيقات المختارة لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الناشطة بقطاع السياحة في جمهورية سلوفاكيا.

- فرضيات الدراسة

قصد تحقيق أهداف الدراسة تم وضع الفرضية الرئيسية التالية:

- هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أزمة كوفيد19 وممارسات إدارة الموارد البشرية المختارة (الاختيار والتوظيف، التكوين وتطوير الكفاءات، تقييم وإدارة أداء الموظفين، مكافأة الموظفين ودرجة مشاركة الموظفين) بالمؤسسات التي تنشط في قطاع السياحة بسلوفاكيا.

- المنهج المستخدم في الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستعملت الاستبيان الإلكتروني كأداة لجمع المعلومات ولمعالجة المعلومات والبيانات المتحصل عليها وتحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة أستخدم برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

- مجتمع وعينة الدراسة:

تم إجراء هذه الدراسة في جمهورية سلوفاكيا على عينة مكونة من 274 مدير من قسم إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات التي تعمل في قطاع السياحة.

- نتائج الدراسة:

وافقت النتائج دراسة (Boselie, 2014) حيث إن أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية خلال أزمة كوفيد19 تمثلت فيما يلي:

- التوظيف والاختيار.

- التكوين وتطوير الكفاءات.

- تقييم وإدارة أداء الموارد البشرية.

- الأجور والمكافآت.

- مشاركة الموارد البشرية.

كما توصلت الدراسة إلى أن المؤسسات عينة الدراسة اكتفت بالتوظيف الداخلي عن طريق الحركية واعتمدت على الإنترنت والرقمنة من أجل التكوين وتطوير الكفاءات وزادت من درجة مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات عن طريق التركيز على الاتصال باستخدام تقنيات الاتصال الحديثة.

17- دراسة: (Gonçalves et al., 2021)

- عنوان الدراسة:

COVID-19 and people management: the view of human resource managers

تهدف الدراسة إلى استكشاف أثر أزمة كوفيد19 على إدارة الموارد البشرية، كما تهدف الدراسة أيضا إلى التعرف على مستقبل إدارة الموارد البشرية بعد الأزمة.

- المنهج المستخدم في الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت الدراسة على الاستبيان الإلكتروني كأداة لجمع المعلومات والبيانات حيث توزيع هذا الاستبيان باستخدام منصة (SureyMonkey)، واعتمدت الدراسة على برنامج (SPSS) لمعالجة البيانات المتحصل عليها.

- مجتمع وعينة الدراسة:

تم إنجاز هذه الدراسة في البرتغال على عينة مكونة من 136 منظمة أعمال من مختلف الأصناف ومن مختلف القطاعات، وامتدت فترة الدراسة من بداية شهر ماي إلى نهاية شهر جوان.

- نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى ما يلي:

- أزمة كوفيد19 أدت إلى إحداث تعديلات على عمليات الاتصالات الداخلية (التكرارات = 75، 56.4%)، السلامة والصحة المهنية (التكرارات = 57، 42.9%).

- كان تأثير أزمة كوفيد19 على عمليات إدارة الموارد البشرية المتبقية (الرفاه والصحة في العمل، التكوين والتطوير، النقل الوظيفي، التوظيف) كما يلي:

- معظم المؤسسات الصغيرة لم تتغير فيها عمليات إدارة الموارد البشرية بسبب أزمة كوفيد19.

- المؤسسات الكبيرة شهدت فيها عمليات إدارة الموارد البشرية تغييرات كبيرة بسبب أزمة كوفيد19 حيث تحولت نحو العمل عن بعد، وقامت بتقليص عدد مواردها البشرية.

- مستقبل إدارة الموارد البشرية بعد أزمة كوفيد19:

توصلت الدراسة إلى أن إدارة الموارد البشرية ستشهد تغيراً جذرياً في المستقبل في العديد من الممارسات (التكرار = 52، 38%) ويرجع ذلك في الغالب إلى الاستخدام المكثف للتقنيات حيث سيتم التحول نحو الاعتماد على الاختيار والتوظيف الإلكتروني، والتكوين الإلكتروني، وزيادة التأكيد على تقييم الأداء وبالنسبة لموضوع المكافأة يتوقع البعض زيادة المكافآت ويتوقع البعض الآخر تجميدها.

وفقاً للمشاركين (التكرار = 22، 16.7%)، ستؤدي هذه التغييرات إلى تأثيرات مختلفة على المنظمة والموارد البشرية العاملة فيها منها ما يلي:

- انخفاض في عدد القوة العاملة.

- الابتعاد عن مكان العمل، وزيادة الغيابات.

- ستواجه الموارد البشرية قدراً أكبر من انعدام الأمن الوظيفي.

وبما أن وجود الموارد البشرية في مكان العمل سيكون مختلفاً، فإن هذا يتطلب آليات فحص جديدة ودرجة عالية من المرونة في العمل عبء العمل الموسع والمرونة والتنوع.

18- دراسة: (Abdullah et al., 2021)

- عنوان الدراسة:

Service Innovation in Human Resource Management During COVID-19:
A Study to Enhance Employee Loyalty Using Intrinsic Rewards

تهدف الدراسة إلى استكشاف أثر أزمة كوفيد19 على إدارة الموارد البشرية (جذب الموارد البشرية، الاحتفاظ بالموارد البشرية)، من خلال إدارة المنافع والمكافآت غير النقدية كمتغيرات وسيطة.

- منهج الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كأداة لجمع المعلومات.

- مجتمع وعينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من 250 ممرض من مختلف المستشفيات الخاصة في جميع أنحاء مقاطعة البنجاب باستخدام تقنية أخذ العينات الطبقية المتناسبة.

- فرضيات الدراسة:

- كان لمتطلبات العمل التي فرضتها أزمة كوفيد19 تأثيرًا إيجابيًا على جذب الموارد البشرية والاحتفاظ بها.

- تؤثر متطلبات العمل التي فرضتها أزمة كوفيد19 والتي تتوسطها المكافآت الاجتماعية بشكل إيجابي على جذب الموارد البشرية والاحتفاظ بها.

- تؤثر متطلبات العمل التي فرضتها أزمة كوفيد19 والتي تتوسطها المكافآت النفسية بشكل إيجابي على جذب الموارد البشرية والاحتفاظ بها.

- خلق الصراع بين العمل والأسرة الذي فرضه أزمة كوفيد19 تأثيرًا إيجابيًا على جذب الموارد البشرية والاحتفاظ بها.

- نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى أن أزمة كوفيد19 أدت إلى زيادة متطلبات العمل وزيادة عدم التوازن بين الحياة الأسرية والمهنية وهذا ما أثر على ولاء الموارد البشرية الذين يفكرون في ترك العمل في أول فرصة تسمح لهم، كما تشير هذه النتائج إلى أن هذه المتغيرات ليس لها تأثير إيجابي مباشر مهم على ولاء الموظفين، بينما المكافآت الاجتماعية، والمكافآت النفسية لها تأثير إيجابي مباشر ومهم على الاحتفاظ بالموارد البشرية وزيادة الولاء حتى عندما يكون الطلب على العمل أو ضغوط العمل مرتفعة بشكل استثنائي كما هو الحال في أزمة كوفيد19.

19- دراسة: (Nutsbidze et al., 2021)

عنوان الدراسة:

Rethinking the role of HRM during COVID-19 pandemic era: Case of Kuwait

تهدف الدراسة إلى دراسة تأثير أزمة كوفيد19 على إدارة الموارد البشرية في الكويت، كما تهدف أيضا إلى الكشف عن التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية في الكويت جراء أزمة كوفيد19 من خلال معالجة الأسئلة البحثية التالية:

- ما هي التحديات التي واجهتها إدارة الموارد البشرية خلال أزمة كوفيد19؟
- كيف أثرت أزمة كوفيد19 على إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات التي تتخذ الكويت مقرا لها خلال بداية الأزمة؟
- ما هي التوصيات والاقتراحات المقدمة من طرف الخبراء إلى إدارة الموارد البشرية لإدارة الأزمة الحالية والأزمات المستقبلية المحتملة؟
- المنهج المستخدم في الدراسة:

هذه الدراسة هي دراسة كيفية وقد اعتمدت على المقابلة الإلكترونية المفتوحة باستخدام تقنيات مؤتمر الفيديو

(Zom) و (Microsoft teams)

- مجتمع وعينة الدراسة:

تم إجراء الدراسة في الكويت، حيث تم توجيه الدعوة إلى 45 خبير في مجال إدارة الموارد البشرية للمشاركة في الدراسة استجاب منهم 28 فرد.

- نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى أن أزمة كوفيد19 فرضت على إدارة الموارد البشرية تحديات جديدة منذ بداية الأزمة وأهم هذه التحديات ما يلي:

- العمل على رفع معنويات الموارد البشرية وضمان صحتهم العقلية والجسدية ودفعهم نحو التكيف مع الأزمة ومع التغييرات التي فرضتها حيث لجأت إدارة الموارد البشرية إلى الاعتماد على استشارات خارجية من أجل وضع بروتوكولات صحية لحماية الموظفين خاصة منهم الذين واصلوا العمل داخل المؤسسة وتحديد خطة الطوارئ.

- العمل على تحقيق التوازن بين التكاليف والفائدة لأصحاب المصلحة.

- العمل على الاحتفاظ بالموظفين خاصة الأجانب منهم، الذين غادروا الكويت والذين لم يتمكنوا من مواصلة أنشطتهم وأعمالهم عن بعد.

- العمل على تعويض النقص في الموارد البشرية الذي خلفه عودة المواد البشرية الأجنبية إلى وطنهم مع العلم أن معظم الموظفين العاملين في المؤسسات بالكويت هم من فئة الأجانب.

كما توصلت الدراسة إلى أن الأزمة أثرت على إدارة الموارد البشرية خاصة فيما يلي:

- التوظيف:

من أجل سد النقص في الموارد البشرية الذي خلفه عودة الموارد البشرية الأجنبية إلى أوطانهم أجبرت المؤسسات على تعويضهم باليد العاملة المحلية الماهرة حيث تم الاعتماد على توظيف خريجي الجامعات

وتم التوظيف باستخدام الأنترنت أي التوظيف الإلكتروني بالاعتماد على بوابة الموارد البشرية والمقابلة الافتراضية.

بخصوص التوسيع في الموارد البشرية فقد جمدت معظم المؤسسات عمليات التوظيف ما عدا التوظيف لسد النقص الذي خلفته الموارد البشرية الأجنبية.

- التكوين وتطوير الكفاءات:

حافظت معظم المؤسسات على التكوين وتطوير الكفاءات خاصة للموظفين الجدد الذين تم توظيفهم لتعويض الموارد البشرية الأجنبية، وقد اعتمدت جميع المؤسسات على التكوين الإلكتروني خارج أوقات العمل.

- الأجور والمكافآت:

اضطرت بعض المؤسسات إلى تخفيض الرواتب بنسبة 50 % إلى غاية شهر جويلية، كما قامت بعض المؤسسات بإحالة بعض الموظفين على عطلة كوفيد19 خاصة الموظفين الأجانب الذين لم يتمكنوا من مواصلة عملهم عن بعد، وبالنسبة للمكافآت فقد اضطرت معظم المؤسسات إلى تخفيضها أو إلغائها والاقتصار على منحها للذين قدموا أداء استثنائي خلال الأزمة أو قدموا حلول وابتكارات جديدة لمواجهة الأزمة.

- إدارة الأداء:

واصلت معظم المؤسسات القيام بعملية تقييم الأداء عن بعد ولم يتم ربط عملية تقييم الأداء بأهداف محددة مثل الترقية أو التكوين وإنما من أجل المراقبة فقط، مع العلم أن معظم المؤسسات جمدت الترقيات إلا لبعض الموظفين الذين لا يمكن الاستغناء عنهم ولا يمكن تعويضهم وهذا خوفا من فقدانهم أو الذين قدموا أداء استثنائي.

- إدارة الروح المعنوية للموارد البشرية:

من أجل الحفاظ على معنويات الموارد البشرية ولوائهم والتخفيف من الضغوطات والقلق الذي سببته الأزمة تم التكتيف من عمليات الاتصال باستخدام أدوات التكنولوجيا الحديثة وهذا من أجل إبقاء الموارد البشرية على إطلاع بالتغيرات المرتبطة بمؤسساتهم والتغيرات المرتبطة بالأزمة، كما تم العمل على إيجاد نوع من الرفاهية والتوازن بين متطلبات العمل والحياة الأسرية خاصة بالنسبة للذين واصلوا عملهم عن بعد داخل منازلهم وهذا من خلال جداول عمل مرنة والمحافظة على التواصل عن بعد مع الزملاء والرؤساء.

- توصيات الدراسة:

- قدمت الدراسة توصيات من وجهة نظر الخبراء فيما يتعلق بمستقبل إدارة الموارد البشرية بعد الأزمة أهمها:
- التركيز على دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات واعتبار الموارد البشرية بمثابة العمود الفقري لنجاح منظمات العمال.
 - إعداد خطة لإدارة الأزمات بحيث يشترك في إعدادها فريق مكون من جميع المستويات الوظيفية ومن كل الأقسام.
 - العمل على تطوير وتقوية ثقافة المؤسسة، تقوية العلاقات الجيدة بين الموارد البشرية والمؤسسة وزيادة الاهتمام بالموارد البشري من خلال زيادة التمكين والمشاركة في اتخاذ القرار.
 - التوجه نحو رقمته جميع وظائف إدارة الموارد والعمل عن بعد.

20- دراسة: (Kumar & Kapoor, 2021)

- عنوان الدراسة:

Impact of Covid-19 on the Future of HR in India's Service Sector

الهدف من هذه الدراسة هو معرفة أثر أزمة كوفيد19 على إدارة الموارد البشرية (التوظيف، العدالة في المهام والمسؤوليات، درجة الالتزام)، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على مستقبل الموارد البشرية بقطاع الخدمات بالهند.

- منهج وأدوات الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي واستخدمت المقابلة كأداة للحصول على البيانات.

- مجتمع وعينة الدراسة:

تم إجراء الدراسة في الهند على 25 مؤسسة ناشطة بقطاع الخدمات بمنطقة بنغالور، استجابت منها 10 مؤسسات.

- نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى أن أزمة كوفيد19 مكنت قطاع تكنولوجيا المعلومات من الحصول على العديد من الفرص بالاعتماد على المواهب الفعالة في حين تكبدت صناعة الضيافة خسائر فادحة بسبب نقص فرص العمل الافتراضية والقيود المفروضة على السفر.

كما توصلت الدراسة إلى أزمة كوفيد19 أحدثت تغييرًا كبيرًا في أنماط وممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال التوجه نحو العمل عن بعد الذي غير أسلوب العمل وخلق أيضًا حاجة لتغيير أنماط التوجيه والتواصل خاصة بالنسبة للموظفين الجدد الذين تم توظيفهم عن طريق التوظيف الإلكتروني الذي ساعد في الوصول إلى المترشحين المناسبين، إلا أن هؤلاء الموظفين الجدد يفتقرون إلى الشعور بالانتماء إلى المنظمة لأنهم لم يزوروا أماكن العمل ولم يرتبطون فعليًا بالمؤسسة وهذا ما أوجب على إدارة الموارد البشرية، إنشاء فريق الاستجابة للأزمات والطوارئ لمشاركة وتقاسم جميع التغيرات في السياسات، المخاطر المرتبطة بالأزمة، واستراتيجيات إدارة العمل كما أصبح نظام الاتصال أكثر اتساقًا لبناء الثقة وضمان السرية بحيث عملت المؤسسات من قطاع تكنولوجيا المعلومات على زيادة فعاليتها من خلال بناء بوابة اتصالات إلكترونية، وإضفاء الطابع الافتراضي على إجراءات التوظيف، وزيادة درجة المشاركة في حياة الموارد البشرية بهدف زيادة درجة التحفيز وتعزيز الإنتاجية.

وبخصوص التحديات التي فرضتها أزمة كوفيد19 على إدارة الموارد البشرية فقد تمثلت فيما يلي:

- صعوبة تحليل أداء الموظف وفقاً لبعض المعايير خاصة بعد التحول نحو العمل عن بعد.
- العدالة في تقسيم المسؤوليات بشكل فعال في المشاريع المشتركة وانخفاض درجة الالتزام عند الموارد البشرية بسبب التداخل والاختلاط بين العمل والأسرة.

- توصيات الدراسة:

توصي الدراسة بما يلي:

- على إدارة الموارد البشرية تبني الاستراتيجيات الجذابة للموارد البشرية مثل زيادة الفوائد والمزايا الطبية، العمل على تسهيل الوصول إلى بعض المستشفيات بهدف تحفيز الأفراد وغرس ثقافة أن مؤسستهم تقوم بما يكفي لرعايتهم ورعاية عائلاتهم حيث إن تدابير تقديم المساعدة الطبية والتأمين طويل الأجل في حالة الأزمات الوبائية يخفف من شعور انعدام الأمن لدى الموارد البشرية ويحفزهم على أن يكونوا جزءاً من المنظمة.

- إتباع قواعد صارمة للعمل عبر الإنترنت كما هو معتاد في نمط العمل التقليدي من خلال إنشاء بيئة عمل افتراضية كاملة حيث يجب تحديد مجموعة محددة من ساعات العمل وبروتوكولات معينة للعمل عن بُعد.

21- دراسة: (Dinić et al., 2021)

- عنوان الدراسة:

Health workforce management in the context of the COVID19 pandemic: A survey of physicians in Serbia

- هدف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على تأثير أزمة كوفيد19 على إدارة القوى العاملة في ميدان الطب.

- منهج وأداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبيان الإلكتروني كأداة لجمع البيانات، وقد

تم معالجة البيانات باستخدام برنامج (IBM SPSS. 25)

- مجتمع وعينة الدراسة:

تم إجراء الدراسة في صربيا على عينة مكونة من 1553 طبيب مرخص.

- نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى أن أزمة كوفيد19 كان لها تأثير سلبي كبير على مهنة الطب خاصة الأطباء في الخطوط الأمامية، وأدت الأزمة بإدارة الموارد البشرية إلى إعادة تعيين الأطباء، كما دفعت الأزمة بإدارة الموارد البشرية إلى إحداث تغيير في إدارة القوى العاملة بسبب عدم الرضا عن الوظيفة وانخفاض الاستعداد المهني للأوبئة خاصة فيما يتعلق بتخطيط المتطلبات من الموارد البشرية مثل التعليم والتدريب، نماذج التوظيف والفصل، التنظيم، قياس عبء العمل، تقييم الأداء، نظام المكافآت والحوافز، الأجور والتعويضات والرقابة كما أكدت نتائج الدراسة على أن إنشاء فريق داخلي لإدارة الأزمات ولجنة من الخبراء الخارجيين مع توفير الأدوات والإرشادات اللازمة لتخطيط القوى العاملة الصحية ومراقبتها وإدارتها أثناء الأزمات الوبائية طويلة المدى وطويلة التأثير، المتغيرة بسرعة بحيث يمكن أصحاب المصلحة من تطبيق الأدلة التي تولدها هذه الهيئات في عملية صنع القرار في المراحل التالية للأزمة، وكذلك في الأزمات الوبائية التي يمكن أن تظهر في المستقبل.

22- دراسة: (Poortaghi et al., 2021)

- عنوان الدراسة:

Exploring nursing managers' perceptions of nursing workforce management during the outbreak of COVID-19: a content analysis study

- هدف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى استكشاف أثر أزمة كوفيد19 على إدارة الموارد البشرية (جذب الموارد البشرية، الاحتفاظ بالموارد البشرية) بقسم التمريض بمستشفيات إيران.

- المنهج المستخدم في الدراسة:

هذه الدراسة هي دراسة كيفية اعتمدت على المنهج الوصفي، بحيث تم جمع البيانات باستخدام المقابلات شبه المنظمة وتم استخدام الإصدار 10 من برنامج (MAXQDA) لإدارة البيانات.

- مجتمع وعينة الدراسة:

شارك في الدراسة 15 فردا من مديري التمريض بمستشفيات مختلفة ومن مدن مختلفة بإيران عن طريق أخذ عينات هادفة.

- نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى أن طريقة إدارة الموارد البشرية في قسم التمريض خلال أزمة كوفيد19 تختلف تماما عن طريقة الإدارة في الأزمات الأخرى، حيث ظهرت ثلاث فئات رئيسة وسبع فئات فرعية من تحليل البيانات كما يلي:

- توظيف الموارد البشرية (القوى العاملة المتطوعين، القوى العاملة غير المتطوعين).

- تنظيم وترتيب الموارد البشرية (جدول عمل مرن، إعادة تنظيم القوى العاملة).

- الاحتفاظ بالموارد البشرية (الإجراءات الوقائية، والتدابير التحفيزية، والدعم النفسي).

- توظيف القوى العاملة:

لتعويض النقص في القوى العاملة قامت إدارة الموارد البشرية بـ:

- تجنيد القوى العاملة المتطوعة: تضمن استدعاء متطوعين من أجنحة وأقسام أخرى، ومستشفيات أخرى،

ومدن أخرى، وفي بعض الحالات من مقاطعات أخرى، حيث قامت إدارة الموارد البشرية بإرسال الممرضين

في الأجنحة التي لم يكن بها أي مرضى إلى أقسام كوفيد 19 كقوة عاملة مساعدة وتطوع البعض للعمل في قسم كوفيد 19.

- القوى العاملة غير المتطوعة: قامت إدارة الموارد البشرية بنقل ممرضين من أقسام أخرى، وتوظيف الموظفين المؤقتين وتمديد عقودهم، تسريع عملية التوظيف لأولئك الذين اجتازوا اختبارات التوظيف قبل الأزمة، حيث طُلب منهم الحضور إلى العمل قبل إتمام سلسلة من الأوراق الإدارية المتبقية لديهم كقوى عاملة مؤقتة.

- **تنظيم وترتيب القوى العاملة:** بحيث إذا كان عدد الموظفين في الجناح كافياً، فيجب إجراء تغييرات وعمليات في تخطيط وتنظيم القوى العاملة، تتضمن إدارة تنظيم القوى العاملة، جدول عمل مرن، إعادة ترتيب القوى العاملة حيث تم نقل بعض الموارد البشرية للعمل في أقسام لا تحتوي على مرضى كوفيد 19 لأسباب مثل الحمل، الرضاعة، العلاج بالأدوية المثبطة للمناعة، وجود أمراض كامنة مثل مرض التصلب العصبي المتعدد (التصلب المتعدد)، الوهن العضلي، الربو، أو وجود مشاكل حادة مثل السرطان أو العلاج الكيميائي لدى أفراد الأسرة.

لمواجهة خاصية عدم اليقين التي خلفتها أزمة كوفيد 19، والزيادة أو النقصان المؤقت في عدد المرضى والفتح والإغلاق المنتظم للأجنحة والأقسام، ولعدم القدرة على التنبؤ بالوضع تم متابعة إحصائيات القبول بشكل يومي وأسبوعي وعقد لقاءات مختلفة بين رئيس الممرضين والمسؤولين، وتم وضع خطط شهرية حسب شروط ومتطلبات الأزمة، كما تمت مراجعة جداول العمل على فترات أقصر.

- التركيز على التدابير التحفيزية:

من بين التدابير التحفيزية الحضور والتواجد القوي للمديرين والمسؤولين والخبراء والمكوث في الأقسام المخصصة لمرضى كوفيد 19 إلى غاية ساعات متأخرة من الليل والقيام ببعض المتابعات خارج المستشفى، خاصة في الأشهر الأولى من تفشي الأزمة الوبائية.

ومن بين التدابير التحفيزية الأخرى توزيع البديل المشترك بين الموظفين العاملين في أقسام كوفيد19، وكذلك التوزيع العادل للتبرعات من قبل المؤسسات العامة والجمعيات الخيرية العامة والخاصة حيث تضمنت التبرعات الزهور وبطاقات الهدايا، كما كان نقل الشعور بالتقدير عاملاً محفزاً مهماً بالإضافة إلى الحوافز المالية، كإعطاء بدل مالي لكل حالة مع تقليل عدد ساعات العمل، تقليل عدد المناوبات، وتوفير فرصة لمزيد من الراحة بين المناوبات، وتقليل مخاطر الإصابة بالوباء.

ونظراً لأن الممرضين في العديد من المناطق كانوا يقدمون أيضاً الخدمات خلال عطلة رأس السنة الجديدة، فقد وعدتهم إدارة الموارد البشرية بالمغادرة بعد انخفاض عدد المرضى حيث تم استغلال كل فرصة لمنح بضعة أيام كإجازة، كما تم تحفيز بعض الممرضين المتعاقدين بشكل كبير للعمل في الأقسام المخصصة لمرضى كوفيد19 مع إمكانية التوظيف في المستقبل.

- زيادة الدعم النفسي

من أجل إدارة الإجهاد، وتوفير الدعم النفسي والتعليم والتخفيف من التوتر، قدم المديرون عن طريق إدارة الموارد البشرية إمكانية إعادة تعيين الموظفين ولم يجبروهم على العمل في أقسام كوفيد19. كما تم تقديم استشارات نفسية وجهاً لوجه أو افتراضية لبعض الموظفين وتضمنت الأنشطة الأخرى المتعلقة بإدارة الإجهاد التي استخدمتها إدارة الموارد البشرية عزف الأغاني السعيدة كل صباح في أقسام كوفيد19، وإقامة حفلات موسيقية حية من قبل مغنبي الإذاعة والتلفزيون المشهورين في المستشفى، والتكريم، مفاجئة موظفي المستشفى بحفلة عيد ميلادهم نظراً لأن البعض منهم كانوا يعيشون بعيداً عن أفراد الأسرة لتقليل خطر انتقال العدوى، كما تم العمل على خلق جو ودي وعائلي في المستشفى عامة وفي قسم كوفيد19 خاصة.

23- دراسة: (Thielsch et al., 2021)

- عنوان الدراسة:

Managing Pandemics—Demands, Resources, and Effective Behaviors Within Crisis Management Teams

- هدف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على الاختلاف الذي ميز أزمة كوفيد19 عن غيرها من الأزمات الوبائية السابقة، كما تبحث الدراسة في السلوكيات التي يُنظر إليها على أنها فعالة/ أو غير فعالة لعمل فرق إدارة الأزمات خلال أزمة كوفيد19.

- منهج وأداة الدراسة:

هذه الدراسة هي دراسة كيفية استخدمت المنهج الوصفي واعتمدت على الاستبيان الإلكتروني والهاتف النقال لجمع المعطيات التي تم تحليلها باستخدام برنامج (f4analyse)

- مجتمع وعينة الدراسة:

وجهت الدراسة لجميع الأعضاء في فرق إدارة أزمة كوفيد19، وقد تكونت عينة الدراسة من 144 مشاركا (29 بالمكالمات الهاتفية و115 فردا عن طريق الاستبيان الإلكتروني).

- نتائج الدراسة:

أظهرت نتائج الدراسة أن أزمة كوفيد19 مختلفة وبشكل كبير عن الأزمات الأخرى وقد تميزت بالخصائص التالية:

- المدة: يتسم الوباء بطبيعته الطويلة الأمد أي أنه لم يتضح بعد متى سينتهي.

- المدى: الوباء أثر على العديد من مجالات المجتمع.

- ديناميكيات مختلفة: تميزت بداية الأزمة الوبائية بأوضاع سريعة التغير بشكل خاص ومع تقدم الأزمة وتناقص أعداد المصابين، تباطأت هذه الديناميكيات وأصبحت الأزمة أكثر قابلية للسيطرة ومع ذلك، تظل الاحتمالات عالية بأن الديناميكيات ستزيد مرة أخرى في المستقبل القريب.
- حادثة التهديد: فليس من السهل توقع وفهم التهديدات المختلفة، وهي تظل نظرية جزئياً وبما أن الوباء جديد، فإن الروتين غير موجود.
- التأثير الشخصي: يُنظر إلى أزمة كوفيد19 على أنها مختلفة نوعياً عن الأزمات الأخرى لأن أعضاء فريق إدارة الأزمات وأصدقائهم وعائلاتهم مهردون بالفيروس أيضاً، ويتعين عليهم إتباع قواعد صارمة.
- عدم وضوح الإطار القانوني والسياسي: حيث أن الظروف القانونية تتغير بسرعة كما أن المسؤوليات السياسية غير واضحة جزئياً.
- تفاعل هذه الخصائص شكل تحدياً مهماً بالنسبة لفرق إدارة الأزمات وخلف درجة عالية من عدم اليقين حيث اتسم التخطيط واتخاذ القرار بدرجة عالية من عدم اليقين، وأوجب ضرورة التنسيق مع العديد من أصحاب المصلحة، كما أثبتت الدراسة أن هيكله عمليات العمل، والتواصل المفتوح، الدقيق والمنتظم، والحلول الاستباقية السريعة الموجه نحو الهدف، هي سلوكيات فعالة بشكل خاص خلال أزمة كوفيد19.

24- دراسة: (Farooq et al., 2021)

- عنوان الدراسة:

Professional and personal opinions of doctors in training during the first wave of the COVID19 pandemic

- هدف الدراسة:

الهدف من هذه الدراسة هو تقييم أثر أزمة كوفيد19 (قبل الموجة الأولى) على تكوين الأطباء لمواجهة الأزمة مع إبراز الدور الوسيط لإدارة الموارد البشرية لتخفيف مستوى الخوف والتوتر والقلق لدى الأطباء.

- مجتمع وعينة الدراسة

تم إجراء هذه الدراسة بإيرلندا، وتكونت عينة الدراسة من 144 طبيباً (من القطاع العام والخاص)

- منهج وأدوات الدراسة:

هذه الدراسة هي دراسة كيفية، استخدمت المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت على الاستبيان لجمع المعلومات.

- نتائج الدراسة:

أفاد معظم المستجيبين أن مستشفياتهم لديها بروتوكول واضح لإدارة المرضى المصابين بفيروس كوفيد19، بالإضافة إلى ذلك، كان لدى معظم المستشفيات عينة الدراسة سياسة مطبقة لإدارة مواردها البشرية المصابين أو المشتبه بإصابتهم بالفيروس حيث شعر ما يقرب من 80% من المستجيبين بالأمان في مكان عملهم. كما توصلت الدراسة إلى أن إدارة الموارد البشرية قامت بوضع برامج تكوين تتماشى مع متطلبات الأزمة حيث تم تكوين 87% من الأطباء على استعمال وخلع معدات الوقاية الشخصية وعلى الرغم من هذا فإنهم يحتاجون إلى المزيد من الدعم والتكوين حيث شعرت نسبة أقل من 61% أنهم على استعداد لمواجهة الأزمة وتقديم العلاج للمرضى المصابين بالفيروس، كما عملت إدارة الموارد البشرية على توفير وإعطاء معلومات حول الاستجابة للحالات المحتملة، وأشار 91% من عينة الدراسة إلى أن مستشفياتهم لديها بروتوكول وخطط لإدارة الأزمة الوبائية.

كما توصلت الدراسة إلى وجود مخاوف كبيرة لدى الأطباء المبتدئين خلال فترة تكوينهم لمواجهة الأزمة الوبائية حيث كانت نسبة عالية من الأطباء تخشى أن تنفذ معدات الوقاية الشخصية في مستشفياتهم.

وبالنسبة للمخاوف الشخصية، تصدرت قائمة المخاوف صحة الأسرة (86%) الصحة الشخصية (72%) والحياة الاجتماعية (47%)، ولكن بعد التكوين على مواجهة الأزمة كان لدى الغالبية ضغوط ومخاوف معتدلة (62%)، قابلها (28%) لديهم ضغط منخفض في حين (10%) فقط كان لديهم ضغط وتوتر مرتفع.

25-دراسة: (Mwita, 2020)

- عنوان الدراسة:

Effects of corona virus pandemic (covid-19) on selected human resource management practices in Tanzania

- هدف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى قياس أثر أزمة كوفيد19 على إدارة الموارد البشرية (الاختيار والتوظيف، التكوين، الأجور والمكافآت، تقييم الأداء) بتانزانيا.

- المنهج المستخدم في الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي واستعملت المقابلة الإلكترونية باستخدام تقنيات الفيديو والاستبيان الإلكتروني لجمع البيانات والمعلومات وهذا خوفا من انتشار عدوى الفيروس.

- مجتمع وعينة الدراسة:

تم إجراء الدراسة في تنزانيا وقد تكونت عينة الدراسة من 250 موظف من مختلف الدرجات الوظيفية بقسم إدارة الموارد البشرية ومن مختلف القطاعات العمومية والخاصة، حيث تمكن الباحث من إجراء المقابلة مع 06 منهم، امتدت الدراسة من 10 أبريل 2020 إلى 10 ماي 2020.

- نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى أن أزمة كوفيد19 أثرت على عملية التوظيف والاختيار حيث أن: - 36,8 % من المؤسسات لم تقم بإلغاء عملية التوظيف بينما 56,2 % قامت بإلغاء التوظيف والباقي كانوا غير متأكدين.

- 68,8 % من المؤسسات قامت بتجميد التوظيف و 24,4 % من المؤسسات لم تجمد التوظيف، في حين أن 5,8 % أجابوا بأنهم غير متأكدين وأغلب المؤسسات التي لم تقم بإلغاء أو تجميد التوظيف هي من المؤسسات العمومية.

- أثرت أزمة كوفيد 19 سلبا على التكوين:

كشفت نتائج الدراسة أن أزمة كوفيد 19 أثرت بشدة على عملية التكوين حيث قامت معظم المؤسسات بإلغاء دورات التكوين المبرمجة، لحماية الموظفين من خطر العدوى بالفيروس (100% من المشاركين في الدراسة عبر المقابلة أكدوا بأن مؤسساتهم قامت بإلغاء التكوين، وكشفت نتائج الاستبيانات أن 88,4 % قاموا بإلغاء برامج التكوين المقررة، 10,3 % لم يقوموا بالإلغاء في حين 1,2 % لم يكونوا متأكدين بأن مؤسساتهم سوف تلغي برامج التكوين المبرمجة)، وبالنسبة لفعالية التكوين الإلكتروني فإن معظم المشاركين في الدراسة يشككون في فعاليته وهذا راجع لنقص الحوافز المقدمة من المؤسسة للمشاركة في برامج التكوين الإلكتروني خاصة الحوافز المالية.

- أثرت أزمة كوفيد 19 على تقييم الأداء:

أظهرت نتائج الدراسة أن معظم المؤسسات وجدت صعوبة في تحديد أهداف التقييم، كما أن معظم المشاركين في الدراسة أجابوا بأنهم وجدوا صعوبة في تحقيق الأهداف التي كان من المفترض تحقيقها

- أثر أزمة كوفيد 19 على الأجور والمكافآت:

توصلت الدراسة إلى أن الأجور هو الهاجس الأكبر الذي أرقق المؤسسات غير الحكومية وهذا بسبب تدابير الإغلاق الاقتصادي حيث اضطرت بعض المنظمات إلى إحالة بعض موظفيها على إجازة بدون أجر في حين قامت بعض المنظمات بتخفيض الأجور، وبعض المؤسسات لم تقم بتسديد الأجور لمدة شهرين متتابعين، في حين أن المؤسسات التابعة للدولة حافظت على وتيرة دفع الأجور المتبعة قبل أزمة.

كما تم تعليق وتجميد المكافآت والعلاوات في معظم المؤسسات الخاصة حيث اضطرت بعض المؤسسات إلى ادخارها من أجل تسديد الأجور وتخفيض التكاليف.

توصيات الدراسة:

توصي الدراسة بما يلي:

- التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لتسهيل وظائف إدارة الموارد البشرية مثل التوظيف، التعيين، التكوين وإدارة وتقييم الأداء وغيرها من المهام وهذا ما سيساعد على تجنب التفاعلات غير الضرورية التي قد تؤدي إلى انتشار الوباء.
- التشاور والتعاون مع الموظفين بخصوص القرارات المتعلقة بمصير وظائفهم وأمنهم المهني مثل العطل القسرية أو التشجيعية وتخفيض الأجور والعمل عن بعد.

26-دراسة: (Gigauri, 2020a)

- عنوان الدراسة:

Implications of COVID-19 for human resource management

- هدف الدراسة

تهدف الدراسة إلى معرفة أثر أزمة كوفيد19 على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الخاصة بجورجيا خاصة فيما يتعلق بالوظائف والمهام والواجبات وجداول العمل المرنة، كما هدفت الدراسة إلى قياس درجة تأثير الأزمة الوبائية على إدارة مكان العمل، الاختيار والتوظيف، التكوين وتطوير الكفاءات، التحفيز والاتصال وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة البحثية التالية:

- ما هو موقف مديري إدارة الموارد البشرية من استجابة المؤسسات للأزمة كوفيد19 بجورجيا؟
- ما أثر أزمة كوفيد19 على إدارة أماكن العمل؟
- ما هي التعديلات التي أدخلتها أزمة كوفيد19 على مهام ووظائف إدارة الموارد البشرية؟

- المنهج المستخدم في الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت على الاستبيان الإلكتروني كأداة لجمع المعلومات، ولتحليل معلومات الدراسة اعتمدت الباحثة على برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) وبرنامج اكسال.

- مجتمع وعينة الدراسة:

تمت الدراسة بجيورجيا على عينة من 48 إطارا مسيرا في إدارة الموارد البشرية من 48 مؤسسة منها 08 مؤسسات من القطاع العام و40 من القطاع الخاص تنشط في مجال البناء والتجارة الإلكترونية والخدمات الفندقية والسياحية.

- نتائج الدراسة:

- أثر أزمة كوفيد19 على إدارة أماكن العمل:

معظم المؤسسات باختلاف نوعها وطبيعة نشاطها تأثرت بأزمة كوفيد19 حيث قامت 81 % منها بالتوجه نحو الرقمنة، 69 % من المؤسسات تحولت نحو العمل عن بعد و27 % تعمل على تطبيق الاستراتيجية بينما الباقي لم يتحول إلى العمل عن بعد وهذا راجع لطبيعة النشاط ولاستحالة القيام بالعمل عن بعد لعدم امتلاك الموظفين للمعارف والمهارات اللازمة لاستخدام التكنولوجيا المتقدمة.

- أثر أزمة كوفيد19 على جداول العمل:

معظم المؤسسات عينة الدراسة سمحت بتطبيق جداول عمل مرنة مع العلم أن 57 % من المؤسسات كانت تعتمد على هذه الاستراتيجية قبل الأزمة الوبائية.

- أثر أزمة كوفيد19 على التكوين وتطوير الكفاءات:

قامت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة بتخفيض الحجم الساعي المخصص لعملية التكوين وتطوير الكفاءات إلى ساعة واحدة في الأسبوع مقابل 06 ساعات في الأسبوع في المؤسسات الكبيرة وقد اعتمدت على الإنترنت (التكوين الإلكتروني في معظم عمليات التكوين التي قامت بها).

- أثر أزمة كوفيد19 على الاتصال:

ثم المحافظة على الاتصال الرسمي وغير الرسمي في كل المؤسسات عينة الدراسة حيث أن كل المؤسسات عينة الدراسة حافظت على عقد اجتماعاتها الدورية وغير الدورية وهذا بالاعتماد على الإنترنت ومؤتمرات الفيديو والبريد الإلكتروني قصد إطلاع الموظفين بالتغييرات التنظيمية والاستراتيجية والنتائج وتزويدهم بالاستشارات في حالة تغيير مهامهم خاصة مسؤولي إدارة الموارد البشرية الذين زاد حجم مهامهم وتغيرت مسؤولياتهم ووظائفهم لتتكيف مع متطلبات الأزمة الوبائية.

- أثر أزمة كوفيد19 على التحفيز والرضا الوظيفي:

على الرغم من أن أزمة كوفيد19 أثرت على كل المؤسسات إلا أن معظم موظفي المؤسسات عينة الدراسة أبدوا رضاهم على السياسات المتخذة من قبل إدارة الموارد البشرية وبخصوص التحفيز فإن المؤسسات عينة الدراسة قامت بتحفيز موظفيها خاصة مسؤولي إدارة الموارد البشرية بهدف التسريع من عملية التغيير والتكيف مع الأزمة الوبائية.

27-دراسة: (Ilić-Kosanović et al., 2020)

- عنوان الدراسة:

Micro and small enterprises and human resources retention in a pandemic

- هدف الدراسة:

الهدف من إجراء الدراسة هو معرفة تأثير أزمة كوفيد19 على قدرة المؤسسات الصغير والصغيرة جدا من الاحتفاظ بمواردها البشرية، الأجور، والمكافآت بعد إعلان حالة الطوارئ وبعد رفع حالة الطوارئ أي خلال وبعد أزمة كوفيد19.

- المنهج المستخدم في الدراسة:

تم إجراء الدراسة باستخدام المنهج الوصفي وقد تم جمع المعلومات بواسطة المقابلة.

- مجتمع وعينة الدراسة:

أجريت الدراسة على عينة مكونة من 19 مسيرا بمؤسسات صغيرة وصغيرة جدا تنشط بمجال إنتاج تكنولوجيا المعلومات والتقنيات العالية وقد أجريت الدراسة على مرحلتين: بعد إعلان حالة الطوارئ في الفترة الممتدة من 18 إلى 20 مارس وبعد رفع حالة الطوارئ في الفترة الممتدة من 07 إلى 08 ماي.

- نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى أن 88,9 % من المؤسسات عينة الدراسة ليس لديها سياسات وخطط مكتوبة لإدارة الموارد البشرية الخاصة بها و 80 % ليس لها خطط لإدارة الأزمات و 66,7 % ليس لها خطط لإدارة الموارد البشرية في فترة الأزمات.

وتوصلت الدراسة إلى أن معظم المؤسسات الناشطة في مجال تقنيات المعلومات قادرة على الاحتفاظ بمواردها البشرية وبالأجور والمكافآت خلال فترة إعلان حالة الطوارئ وبعد رفع حالة الطوارئ وهذا راجع للانتقال إلى العمل عبر الإنترنت.

وبالنسبة للمؤسسات الناشطة في مجال التقنيات العالية كانت غير قادرة على الاحتفاظ بمواردها البشرية وبالأجور والمكافآت خلال فترة إعلان حالة الطوارئ، و 90 % منها أصبح غير قادر على الاحتفاظ بمواردها البشرية وبالأجور والمكافآت بعد رفع حالة الطوارئ وهذا راجع لعدم إمكانية المؤسسات مواصلة العمل عبر الإنترنت نظرا لطبيعة النشاط الذي يتطلب تجهيزات جد متطورة ومكلفة والنقص في سلسلة التوريد وفقدان السوق.

لم يتم الاعتماد على المساعدات المقدمة من طرف الدولة لأن المؤسسات الناشطة في مجال إنتاج تكنولوجيا المعلومات تحولت نحو العمل عن بعد وتمكنت من الاحتفاظ بجميع مواردها البشرية وبالأجور والمكافآت، في حين عبرت المؤسسات الناشطة في مجال التقنيات العالية على استحالة تجاوز الأزمة حتى ولو حصلت على المساعدات المقدمة من طرف الحكومة.

28- دراسة: (Sulaiman et al., 2020)

عنوان الدراسة:

الهدف الرئيسي من الدراسة هو التعرف على التحديات التي خلفتها أزمة كوفيد19 على إدارة الموارد البشرية في متاجر البيع بالتجزئة وتقديم الحلول للتخفيف من أثار الأزمة على الموارد البشرية.

- المنهج المستخدم في الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على الملاحظة المباشرة أثناء العمل كأداة رئيسية للحصول على المعلومات وتم الرجوع إلى الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة كأداة ثانوية.

- مجتمع وعينة الدراسة:

تم إجراء الدراسة في عمان على عينة من بائعي التجزئة من مختلف النشاطات.

- نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى تحديد سبع 07 تحديات تواجه إدارة المواد البشرية وتقديم تسع 09 حلول لمواجهة هذه التحديات.

- التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في متاجر البيع بالتجزئة:

- تحديات موظفي الخطوط الأمامية والمتمثلة في خطر الإصابة بالفيروس نتيجة التواصل والاحتكاك الدائم والمباشر مع الزبائن.

- الفراغ الذي قد يسببه أحد الموظفين في حالة المرض أو التغيب.

- الحفاظ على منصب العمل والأداء من خلال الأمن الوظيفي والضمان الاجتماعي.

- المحافظة على الصحة البدنية والعلفية للمورد البشري.

- الاتصال.

- حالات عدم اليقين.

- الانتقال إلى الرقمنة والبيع عبر الإنترنت.
- **الحلول المقترحة:**
- تنظيم دورات تدريبية فعالة لموظفي الخطوط الأمامية لمتاجر البيع بالتجزئة خاصة فيما يتعلق بالأمن والسلامة البدنية والعقلية واستخدام التكنولوجيا والرقمنة.
- التحفيز وتوجيه الموظفين نحو الالتزام بقواعد الصحة والسلامة.
- وضع خطط لضمان تعويض الموظف في حالة التغيب أو الإصابة بالمرض والعدالة وعدم التمييز بين جميع الموظفين.
- التغلب على حالات عدم اليقين المتعلقة بالأمن الوظيفي من خلال التنوع في كفاءات الموظفين والزيادة في الاستخدامية من خلال التكوين والنقل الوظيفي.
- الزيادة من الاتصال وتمتين العلاقة بين أرباب العمل والموظفين والاعتماد على التكنولوجيا في الاتصال.
- تدريب الموظفين على البيع عبر الإنترنت.
- دمج تقنيات التسويق مع ممارسات إدارة الموارد البشرية.
- مراجعة السياسات المتعلقة بالأمن والصحة والسلامة المهنية.

29-دراسة: (Iza Gigauri., 2020b)

- عنوان الدراسة:

Effects of Covid-19 on Human Resource Management from the Perspective of Digitalization and Work-life-balance

- هدف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر أزمة كوفيد19 على إدارة الموارد البشرية من خلال كشف وإبراز التحديات التي فرضتها الأزمة على إدارة الموارد البشرية خاصة منها المتعلقة بالعمل عن بعد ونقل الأعمال عبر الإنترنت والرقمنة ورفاهية الموارد البشرية في مكان العمل.

- المنهج المستخدم في الدراسة:

هذه الدراسة هي دراسة كيفية اعتمدت على الاستبيان الإلكتروني لجمع المعلومات بالاعتماد على منصات التواصل الاجتماعي والبريد الإلكتروني وتم استخدام برنامج (SPSS) لمعالجة المعلومات المتحصل عليها.

- مجتمع وعينة الدراسة:

تم إجراء الدراسة في جيورجيا حيث تم توجيه 150 دعوة لمديري الموارد البشرية بالمؤسسات الصغيرة، والمتوسطة والكبيرة التي تنشط في مجال الصحة، تكنولوجيا الاتصال والمعلومات، النقل وللوجستيك، السياحة، التصنيع والإنتاج، التجارة والتجارة الإلكترونية، ومن بين 150 دعوة استجاب 48 فرد لإجراء الدراسة التي امتدت من نهاية 2019 إلى نهاية 2020.

- نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى أن أزمة كوفيد19 أدت إلى إحداث تغيير في نظام العمل في جميع المؤسسات باختلاف حجمها وطبيعتها من أجل الحد من الاحتكاك بين الموظفين والذي قد يؤدي إلى انتشار العدوي ومن جهة أخرى لمجابهة تدابير الإغلاق والتباعد الجسدي والاجتماعي التي فرضتها الدولة.

قامت 25 % من المؤسسات عينة الدراسة بالتحول نحو العمل عن بعد والباقي قام بتقليل تواجد الأفراد بمكان العمل عن طريق تنظيم ساعات العمل ونظام المداومة.

كما غيرت الأزمة من طريقة إدارة فرق العمل حيث اعتمدت المؤسسات الكبيرة على الإنترنت وتقنيات الويب وتكنولوجيا الاتصال للتواصل والتنسيق بين فرق العمل في حين اعتمدت المؤسسات الصغيرة على الهاتف.

وبالنسبة لرفاهية الموارد البشرية أثناء العمل عن بعد، فقد توصلت الدراسة إلى أن معظم المشاركين في الدراسة يوافقون على أن إدارة الموارد البشرية قامت بإعداد جداول عمل مرنة تضمن التوازن بين متطلبات العمل والحياة الأسرية.

بالنسبة للأهم التحديات التي واجهتها إدارة الموارد البشرية فتمثلت في تقييم الأداء خاصة فيما يتعلق بالعمل عن بعد، حيث لجأت معظم المؤسسات إلى الاعتماد على استشارات خارجية فيما يتعلق بتقييم الأداء عن بعد، كما عملت على تنمية وتقوية العلاقة مع العمال من خلال الاتصال والتحفيز والثناء على العمال والاهتمام بهم وإنشاء فرق وصفحات خاصة بالمؤسسة عبر منصات التواصل الاجتماعي وتشجيع العمال على الاشتراك فيها من أجل التواصل بينهم وتزويدهم بالمعدات التي يحتاجونها لأداء عملهم عن بعد، كما تم التركيز على قيم المؤسسة وتقوية ثقافتها التنظيمية وزرع ثقافة بقاء المؤسسة من خلال مشاركة ومساهمة جميع العمال.

30- دراسة: (Radic et al., 2020)

- عنوان الدراسة:

Fear and Trembling of Cruise Ship Employees: Psychological Effects of the COVID-19 Pandemic

- هدف الدراسة:

الهدف من هذه الدراسة هو استكشاف أثر أزمة كوفيد19 على الموارد البشرية العاملة في السفن السياحية العالقة في البحر (القلق، الشعور بالبهجة في مكان العمل، إضرابات النوم).

- منهج وأدوات الدراسة:

هذه الدراسة استكشافية، استخدمت نهجا استقرائيا لجمع البيانات عبر الإنترنت مع موظفي السفن السياحية العالقين في البحر بسبب أزمة كوفيد19.

- مجتمع وعينة الدراسة:

أجريت الدراسة على عمال السفن البحرية العالقين في البحر وقد تكونت عينة الدراسة من تسعة 09 أفراد من جنسيات مختلفة.

- نتائج الدراسة:

كشفت نتائج الدراسة أن أزمة كوفيد19 نجحت في محو الشعور بالبهجة بين موظفي السفن السياحية مع الكشف عن ضعف مؤسسات خطوط الرحلات البحرية في إدارة الأزمات وغياب خطط الطوارئ واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية الضعيفة خاصة فيما يتعلق بإدارة الآثار النفسية السلبية المختلفة للأزمة والمتمثلة في زيادة المخاوف واضطرابات النوم بسبب عدم قدرتهم على رؤية عائلاتهم وأصدقائهم، وعدم القدرة على تقديم الدعم المالي لعائلاتهم أو غيرهم من الأشخاص المهمين والشعور بأنهم فقدوا السيطرة على حياتهم وزيادة القلق المتعلق بالمستقبل غير المؤكد لوظائفهم ومسارهم المهني بسبب الركود الاقتصادي، كما توصلت الدراسة إلى أن مؤسسات خطوط الرحلات البحرية تتجاهل أساسيات استراتيجيات الاتصال في الأزمات، وتحتاج إلى الشفافية في اتصالاتها مع مواردها البشرية من خلال تزويدهم بمعلومات دقيقة في الوقت المناسب، كما أنها بحاجة إلى توظيف علماء نفس على منتهى لمساعدة الموظفين المصابين باضطراب القلق والاكتئاب خاصة خلال الأزمات.

31-دراسة: (Hoke et al., 2020)

- عنوان الدراسة:

Human Resources Management in the Corporate Crisis

- هدف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى إبراز مدى الأهمية التي توليها المؤسسات لإدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات من خلال الإجابة عن الأسئلة البحثية التالية:

- هل تعتبر إدارة الموارد البشرية جزءًا من إدارة العليا خلال الأزمات؟

- هل الموارد البشرية لا تقل أهمية عن المعرفة في المؤسسة خلال الأزمات؟

- هل إدارة الأزمات جزءًا من إدارة الموارد البشرية؟

- مجتمع وعينة الدراسة:

تم إجراء الدراسة في جمهورية التشيك على عينة عشوائية من العاملين بالمؤسسات الصناعية والتحويلية.

- المنهج المستخدم في الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت على الاستبيان والمقابلة الإلكترونية لجمع المعلومات،

حيث تم إرسال 914 استمارة استبيان، استرجع منها 225 استمارة صالحة للدراسة.

- نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى ما يلي:

- كلما زاد حجم المؤسسة زادت درجة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية خلال فترة الأزمات، حيث أن 56% من المؤسسات الكبيرة عينة الدراسة يعتبرون إدارة الموارد البشرية جزءًا من إدارة العليا.

- لا تقل أهمية إدارة الموارد البشرية على المعرفة، حيث أن 90% من المؤسسات المتوسطة والكبيرة يوافقون على أهمية إدارة الموارد البشرية خلال الأزمات وبالرغم من أن البيانات التي تم جمعها لم تحدد بوضوح ما

إذا كانت هناك اختلافات كبيرة بين نوع المؤسسات، إلى أن المؤسسات الصغيرة الحجم، يكون التباين أصغر وهذا بسبب قلة عدد الموارد البشرية.

- رواد الأعمال والمسيرين أكثر دراية بالموظفين الرئيسيين في مؤسساتهم خلال فترة الأزمات، حيث أن 82% من المؤسسات الصغيرة عينة الدراسة أشاروا إلى الإجابة "موافق بشدة".

- وبخصوص ما إذا كانت تعتبر المؤسسات عينة الدراسة إدارة الأزمات جزء من إدارة الموارد البشرية، توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في البيانات التي تم جمعها، حيث جاءت الإجابة موافق من قبل 35% من المستجوبين في المؤسسات الصغيرة، و38% في المؤسسات المتوسطة، و40% من المشاركين في المؤسسات كبيرة الحجم أشاروا إلى الإجابة "موافق بشدة".

- معظم المؤسسات في حال حدوث أزمة تبدأ بتسريح الموارد البشرية (85 مؤسسة) وتخفيض الإنتاج (73 مؤسسة)، وهذين الإجراءين يرتبطان ارتباطاً وثيقاً وتشمل التدابير الأخرى التي مارستها المؤسسات وستمارسها في حالة ظهور أزمة على وجه الخصوص، تخفيض ساعات العمل (45 مؤسسة)، وإلغاء مكونات الأجور المتغيرة (37 مؤسسة) وتخفيض الأجور (31 مؤسسة).

32-دراسة:(Thumiki et al., 2019)

- عنوان الدراسة:

Resultant effect of crisis-driven HR strategies applied during current economic crisis in Oman: An HR manager's perspective.

- هدف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحديد أثر الأزمة الاقتصادية التي سببها تراجع أسعار النفط سنة 2014 على إدارة الموارد البشرية (التحفيز، إدارة المعرفة، الأجور والترقيات، التكوين).

- فرضيات الدراسة:

- أدت الأزمة الاقتصادية إلى انتهاج استراتيجيات جديدة من طرف إدارة الموارد البشرية.
- لا يوجد فرق كبير بين الاستراتيجيات المطبقة خلال الأزمة من طرف المؤسسات الصغيرة، والمتوسطة والكبيرة.
- لا يوجد فرق كبير في التأثير الناتج عن الاستراتيجيات المطبقة خلال الأزمة على المؤسسات الصغيرة، والمتوسطة والكبيرة.

- المنهج المستخدم في الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات وبرنامج (spss) لمعالجة المعلومات المتحصل عليها.

- مجتمع وعينة الدراسة:

تم إجراء هذه الدراسة بعمان (مسقط)، تكونت عينة الدراسة من 112 إطارا مسيرا بقسم إدارة الموارد البشرية، من مختلف مؤسسات التصنيع والخدمات، حيث تم توزيع 250 استمارة استبيان، استرجع منها 116 وبعد المعالجة تم حذف 04 استبيانات غير صالحة للدراسة.

- نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى ما يلي:

حدد غالبية المستجيبين (80,4 %) أن الأزمة الاقتصادية أثرت على المؤسسات وعلى إدارة الموارد البشرية وهذا ما أدى بإدارة الموارد البشرية إلى زيادة الاهتمام بإدارة المعرفة في المنظمة وزيادة استخدام تقنيات التحفيز غير المادي أو المعنوي مثل خطابات الاعتراف، ورسائل البريد التحفيزية، رسائل التقدير، وإعادة تصميم الوظائف والمسميات الوظيفية دون زيادة في الأجور، والترقيات دون زيادة في الأجور، وما إلى ذلك، كما تم تخفيض التكاليف على أنشطة ترفيه الموظفين ولم يتم تخفيض تكاليف أنشطة تطوير الموظفين أو تخفيض عدد الموظفين أو إحالتهم على عطل غير مدفوعة الأجر حيث تم اللجوء إلى استراتيجية توسيع

الوظائف أي إضافة مهام دون تحفيزات مادية إضافية لأن هذه الاستراتيجية يمكن أن تحفز الموظفين بجعل وظائفهم أكثر إثارة للاهتمام وأهمية (التحفيز عن طريق إثراء العمل) وبالنسبة لأثر هذه الاستراتيجيات المطبقة خلال الأزمة توصلت الدراسة إلى ما يلي:

- التأثير على التحفيز:

استراتيجيات الموارد البشرية التي فرضتها الأزمة لم تثبط من عزيمة الموظفين ويمكن أن تكون الأسباب هي استعداد الموظفين والوعي بالأزمة الاقتصادية الحالية.

- التأثير على مستوى الالتزام:

لم تقلل من مستويات التزام الموظفين، وأظهرت الدراسة وجود تأثير معتدل.

- الإشاعات والتواصل غير الرسمي:

على الرغم من أن الأزمات تشجع التواصل غير الرسمي وتولد الإشاعات لأن الموظفين قد لا يتواصلون ولا يعلقون على قرارات الإدارة أثناء الأزمة بشكل علني وشفاف، فقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معتدل على التواصل بين الموظفين (3,13)، وبالرغم من أن الاتصال غير الرسمي شائع في أي مؤسسة فقد أثبتت الدراسة الحالية أن استراتيجيات الموارد البشرية التي فرضتها الأزمة كان لها تأثير معتدل على التواصل غير الرسمي بين الموظفين ولم تخلق مجالاً للشائعات.

- التأثير على السلوك التنظيمي:

توصلت الدراسة إلى أن الموظفين أصبحوا أكثر نشاطاً في مكان العمل، لأنهم على دراية بالوضع الحالية وتم التعبير عن ذلك من خلال المشاركة الفعالة في الاجتماعات، والتقدم لحل المشكلات في مكان العمل.

- التأثير على دوران الموظفين:

لم تؤدي استراتيجيات الموارد البشرية التي فرضتها الأزمة إلى فقدان الموظفين وبالعكس فقد أدت إلى تخفيض معدل دوران الموظفين.

- التأثير على إشراك الموظفين:

خلقت استراتيجيات الموارد البشرية المطبقة خلال الأزمة بيئة عمل نشيطة وترجم هذا من خلال زيادة مشاركة الموظفين في الأنشطة البناءة بشكل أكثر فاعلية في الاجتماعات ومساهماتهم عن طيب خاطر في صنع القرارات الاستراتيجية، مما أدى إلى تعزيز مشاركة الموظفين وخلق علاقة جيدة بين الموظف والمنظمة وزيادة درجة الولاء.

33- دراسة: (Mirzapour et al., 2019)

- عنوان الدراسة:

The strategic role of human resource management in crisis management considering the mediating role of organizational culture.

- هدف الدراسة:

الهدف الرئيسي للدراسة هو معرفة أثر إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على إدارة الأزمات من خلال الثقافة التنظيمية ورأس المال الفكري.

- فرضيات الدراسة:

- تؤثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على إدارة الأزمات.

- تؤثر الثقافة التنظيمية على إدارة الأزمات.

- يؤثر رأس المال الفكري على إدارة الأزمات.

- المنهج المستخدم في الدراسة

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان لجمع المعلومات.

- مجتمع وعينة الدراسة:

أجريت الدراسة على موظفي محافظة تران وقد تم توزيع الاستبيان على جميع الموظفين والبالغ عددهم 257، استرجاع منها 225 استمارة.

تمت معالجة المعلومات والبيانات باستخدام برنامج (spss) وبرنامج (Lisrel).

- نتائج الدراسة:

بعد اختبار الفرضيات توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على إدارة الأزمات، وقد تم التأكيد على الدور الوسيط الذي تلعبه الثقافة التنظيمية ومتغيرات رأس المال الفكري في إدارة الأزمات من خلال توفير مناخ وبيئة عمل تساعد على الإبداع والزيادة من درجة مشاركة الموارد البشرية في اتخاذ القرار وتعزيز الولاء ودرجة الانتماء للمؤسسة وجذب واستقطاب المورد البشري القادر على التكيف مع الثقافة السائدة في المنظمة وكذلك من خلال تنظيم المهام وتوضيح الأهداف وخلق رؤية مشتركة بين الأفراد داخل المنظمة.

34-دراسة: (Sohail-Rehan., 2018)

- عنوان الدراسة:

The Impact of Multiple Types of Crises on Human Resource Management among Export Oriented Textile Industry of Pakistan

- هدف الدراسة:

الهدف الرئيسي للدراسة هو تحديد وتحليل أثر إدارة الأزمات الممكن حدوثها على إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التكوين، الأجور، تقييم الأداء، الترقيات) من خلال تحديد ممارسات إدارة الموارد البشرية المناسبة وغير المناسبة التي اعتمدها منظمات الأعمال خلال فترة الأزمات، كما تهدف الدراسة إلى إجراء مقارنات بين الممارسات التي تبنتها إدارة الموارد البشرية في باكستان خلال فترة الأزمات مع الممارسات التي تم اعتمادها في باقي دول العالم.

- المنهج المستخدم في الدراسة:

الدراسة عبارة عن بحث استكشافي استخدمت منهج دراسة الحالة واعتمدت على المقابلة كأداة لجمع المعلومات، حيث تراوحت فترة المقابلة الواحدة من 30 إلى 35 دقيقة، ولمعالجة المعلومات المتحصل أستخدم برنامج (NVIVO).

- مجتمع وعينة الدراسة:

أجريت الدراسة في باكستان على عينة مكونة من 37 مسيرا ومدير للموارد البشرية بالمؤسسات التي تنشط في قطاع النسيج.

- نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى ما يلي:

- أهم الأزمات التي تواجه قطاع النسيج في باكستان:

من بين أهم الأزمات التي يمكن أن تواجهها المؤسسات الناشطة بقطاع النسيج هي نقص الطاقة وارتفاع ثمنها، ارتفاع تكلفة ممارسة الأعمال التجارية، القدرة التنافسية، وبيئة الأعمال غير المواتية، ارتفاع الضرائب والرسوم، الوضع الأمني السيئ، نقص المواد الخام وارتفاع ثمنها، الركود الاقتصادي العالمي، نقص اليد العاملة الماهرة وارتفاع تكلفتها، قدم العتاد والتكنولوجيا المستخدمة.

- أثر هذه الأزمات على إدارة الموارد البشرية:

- التوظيف والاختيار:

من أجل تخفيض التكاليف جمدت معظم مؤسسات النسيج عمليات التوظيف والتوسيع في الموارد البشرية، كما قامت بعض المؤسسات بغلاق بعض الوحدات وتقليص عدد نوبات العمل من 03 نوبات إلى نوبة واحدة مما أدي إلى تسريح بعض العمال.

- التكوين وتطوير الكفاءات:

تم التركيز على دورات وبرامج التكوين المتعلقة بالصحة والسلامة المهنية والحفاظ على البيئة وقد تم إجراء هذه الدورات التكوينية داخل مكان العمل وهذا من أجل تخفيض التكاليف مع العلم أن معظم المؤسسات حافظت على نفس الميزانية المخصصة للتكوين قبل فترة الأزمات.

بالنسبة للتكوين خارج مكان العمل فقد ألغي في المؤسسات الصغيرة وخفض بنسبة كبيرة في المؤسسات الكبيرة والمتوسطة، واقتصر على الموارد البشرية العاملة بالمستوى الإداري فقط.

- تقييم وإدارة الأداء:

واصلت معظم المؤسسات في عملية تقييم الأداء خلال فترة الأزمات وربطت نتائج تقييم الأداء بقرارات زيادة الأجور أو إنهاء عقد العمل والترقية والتكوين، كما تم ربط تقييم الأداء بأهداف المؤسسة والأهداف الفردية للعامل وقد توصلت الدراسة إلى أن معظم العمال حافظوا على أدائهم خلال فترة الأزمات والبعض الآخر زاد من أدائه.

- الأجور والمكافآت:

حافظت معظم المؤسسات على الأجور التي كانت تدفع قبل الأزمة، في حين قامت بعض المؤسسات بتخفيض الأجور مع الحفاظ على الحد الأدنى الذي حددته الدولة.

كما أن معظم المؤسسات لم تقم بتجميد العلاوات والمكافآت السنوية لكن بنسبة أقل مما هو عليه في فترة ما قبل الأزمات وهذا من أجل تخفيض تكلفة الوحدة الإنتاجية، وبالنسبة للترقية فقد حافظت 3/2 من المؤسسات على فرص الترقية.

- توصيات الدراسة:

أوصت الدراسة منظمات الأعمال أن تواجه الأزمات بطريقة منطقية محكمة وليس من خلال تبني سياسات وقرارات متسارعة كتخفيض الأجور أو تسريح العمال، كما دعت الدراسة إلى تخصيص ميزانية لمواجهة

الأزمات حتى لا يتأثر التوظيف والتكوين والأجور وكل المزايا الأخرى التي كانت تقدمها لمواردها البشرية قبل فترة الأزمة.

كما أوصت الدراسة منظمات الأعمال بضرورة الاعتماد على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والمتمثلة أساسا في الاحتفاظ بالموارد البشرية، تقديم الدعم الكافي، تنويع الكفاءات، الاتصال وزيادة درجة المشاركة في اتخاذ القرار، والتحفيز خلال فترة الأزمات لأن هذه الممارسات تساعد المنظمة على التعافي بسرعة من الأزمة.

35-دراسة:(Lee & Cho, 2017)

- عنوان الدراسة:

The impact of city epidemics on rural labor market: The Korean Middle East
Respiratory Syndrome case

- هدف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى معرفة أثر الأزمة الوبائية متلازمة الشرق الأوسط التنفسية على سوق العمل في المناطق الريفية بكوريا.

- منهج وأدوات الدراسة:

هذه الدراسة هي دراسة كمية اعتمدت على المنهج المقارن بين تطور سوق العمل في المناطق الريفية والمناطق الحضرية بكوريا للفترة الممددة ما بين 2010 إلى 2015.

واعتمدت لدراسة أيضا على مختلف التقارير المتعلقة بتطور سوق العمل، التوظيف، وعدد ساعات العمل بكوريا للفترة الممددة ما بين 2010 إلى 2015

- نتائج الدراسة:

تشير نتائج التحليل إلى أنه على الرغم من انخفاض معدل الإصابة والوفيات في متلازمة الشرق الأوسط التنفسية، إلا أن الحجر الصحي والخوف من العدوى، كان له صدمة سلبية على سوق العمل في كوريا. وبالرغم من أن حوالي 90% من الأشخاص بالمناطق الحضرية بكوريا تم عزلهم بسبب الحجر، إلا أن المناطق الريفية (التي استحوذت على 10% فقط من الحجر الصحي) عانت من تأثير سلبي أكثر من المناطق الحضرية، حيث كان للفئة العمرية الضعيفة التي يزيد عمرها عن 50 عامًا احتمالية أعلى للبطالة من الفئة العمرية غير المعرضة لخطر الإصابة التي تقل عن 50 عامًا في المقابل، أظهرت الدراسة نتائج معاكسة بالنسبة للمناطق الحضرية.

كما كشفت النتائج أن سوق العمل في الأنشطة المرتبطة بقطاع الفنادق والإطعام والترفيه، تضرر بشدة من وباء متلازمة الشرق الأوسط التنفسية، حيث أظهرت النتائج بالمناطق الريفية أن الأفراد من القوة العاملة الذين تقل أعمارهم عن 50 عامًا، تعرضوا لضربة أشد من أولئك الذين تزيد أعمارهم عن 50 عامًا حيث وصلت نسبة عدد الأشخاص العاملين (من تقل أعمارهم عن 50 عامًا والذين يعملون في السكن الريفي وأنشطة الترفيه) إلى أدنى نقطة منذ عام 2010، كما كشفت نتائج الدراسة أن المناطق الريفية تعرضت لضربة أشد في سوق العمل من المناطق الحضرية، ويمكن افتراض أن التأثير غير المباشر أصبح سائدًا لأن الخسائر الاقتصادية الناجمة عن التغييرات السلوكية للأفراد كان لها تأثير سلبي أكبر على العمالة الريفية ويمكن دعم هذه الحجة بشكل أكبر من خلال حقيقة أن أولئك الذين تقل أعمارهم عن 50 عامًا والذين كانوا ناشطين اقتصاديًا في صناعات الإقامة والإطعام والترفيه في المناطق الريفية أظهروا أدنى مستوى للتوظيف بعد ظهور وباء متلازمة الشرق الأوسط التنفسية حيث يمكن أن تمتد الصدمة التي تحدث في منطقة معينة إلى مناطق أخرى من خلال العوامل الخارجية عندما يتم اتخاذ القرارات من قبل الأشخاص في المنطقة المتأثرة الذين لديهم تأثير على مناطق أخرى. بعبارة أخرى، ترتبط المناطق الريفية والحضرية

ببعضها البعض ارتباطاً وثيقاً، ومن المؤكد أنهما يؤثران على بعضهما البعض، ولكن الطريقة التي يؤثر بها أحدهما على الآخر يمكن أن تظهر من خلال آليات مختلفة.

36-دراسة: (Lai et al., 2016)

- عنوان الدراسة:

Are the HR responses of small firms different from large firms in times of recession?

- هدف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى فحص مدى تأثير الأزمة المالية الأخيرة على النشاط التشغيلي لإدارة الموارد البشرية.

- منهج وأدوات الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج المقارن (بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة)، واعتمدت الدراسة على الاستبيان لجمع المعطيات (استبيان موجه للإدارة، واستبيان للموظفين)

- مجتمع وعينة الدراسة:

تم إجراء الدراسة في بريطانيا وتكونت عينة الدراسة من جميع المؤسسات التي تضم أكثر من خمسة عمال باستثناء العاملين في الزراعة والغابات والصيد والتعدين والمحاجر، تكونت عينة الدراسة من 22738 فرداً.

- نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى المؤسسات الصغيرة كانت أكثر تأثراً بالركود الاقتصادي وأكثر عرضة له. واختارت غالبية المؤسسات (الصغيرة والمتوسطة والكبيرة) التي تمكنت من البقاء على قيد الحياة استراتيجية تقليص النفقات حيث تضمن ذلك مجموعة متنوعة من استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لتقليل تكاليف العمالة، مثل تقليص الحجم وتجميد الأجور وتقليل ساعات العمل، بدلاً من البحث عن فرص مدرة للدخل أو عن طريق الحفاظ على حجم القوة العاملة أو توسيعها.

كما توصلت الدراسة إلى أن احتمال تسريح الموارد البشرية وتخفيض الأجور أو تجميدها في المؤسسات الكبيرة أعلى من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وممارسات خفض التكاليف تكون أكثر وضوحًا في المؤسسات الكبيرة، حيث تشمل هذه التخفيضات في المزايا التقديرية والهامشية (على سبيل المثال المزايا المادية الإضافية، العمل الإضافي المدفوع الأجر والإجازة غير مدفوعة الأجر، وتخفيض نفقات التكوين الرسمية).

وأثبتت الدراسة وجود استجابة ثابتة لسياسات إدارة الموارد البشرية التي تم تبنيها خلال فترة الركود 2008-2009 حيث تضمنت هذه الاستجابة ساعات العمل المخفضة، الأجور المجمدة أو المقطوعة، تخفيض الفوائد الإضافية، وتخفيض نفقات التكوين.

37-دراسة (Shen & D'Netto, 2012)

- عنوان الدراسة:

Impact of the 2007–09 global economic crisis on human resource management among Chinese export-oriented enterprises

- هدف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى معرفة أثر الأزمة الاقتصادية العالمية على إدارة الموارد البشرية (التوظيف والاختيار، التكوين، الأجور، تقييم الأداء) بالمؤسسات المصدرة بالصين.

- مجتمع وعينة الدراسة:

تم إجراء الدراسة على المؤسسات المصدرة بالصين وتكونت عينة الدراسة من 184 مؤسسة بشنغهاي ومقاطعة جوانجدونج ومقاطعة فوجيان، وهي ثلاث مناطق صناعية ساحلية صينية.

- أداة الدراسة:

جمعت أدوات الدراسة بين الاستبيان والمقابلة.

- نتائج الدراسة:

كشفت الدراسة على أن الأزمة العالمية أثرت سلبا على إدارة الموارد البشرية كما يلي:

- التوظيف والاختيار:

أشارت نتائج الدراسة إلى أن الأزمة أدت إلى تجميد التوظيف ودفعت بالمؤسسات عينة الدراسة إلى اعتماد مجموعة متنوعة من إجراءات التوظيف والاختيار استجابة للأزمة المالية العالمية حيث قامت 124 مؤسسة (67,4%) بتخفيض قوتها العاملة و 47 مؤسسة (25,5%) تعتزم تخفيض قوتها العاملة بسبب الطلبات الخارجية المتضائلة.

- التكوين:

كشفت نتائج الدراسة أن المؤسسات عينة الدراسة قامت بتخفيض الميزانية المخصصة للتكوين، حيث أشارت النتائج إلى أن حوالي 117 مؤسسة (63,6%) قامت بتخفيض نفقات التكوين، و 35 مؤسسة (19,0%) تعتزم خفض نفقات التكوين وحافظت 162 مؤسسة (88%) على دعمها لمواردها البشرية التي بدأت في التكوين الذاتي (zi xue)، أي التكوين للحصول على درجة علمية في مؤسسة خارجية مع تخفيض الدعم المالي المقدم لإجراء هذا النوع من التكوين.

- الأجور:

على الرغم من الركود العالمي الذي سببته الأزمة، حاولت معظم المؤسسات عينة الدراسة الحفاظ على الأجور الحالية لموظفيها ولم تقم بتجميد الأجور ومع ذلك، لم تكن أي من المؤسسات تفكر في أي زيادات للأجور كما كان هناك اتجاه عام لتقليل المزايا الإضافية (64,7%)، لكن لم يكن لدى أي من المؤسسات أي نية لتقليل مساهمات التقاعد.

- تقييم الأداء:

توصلت الدراسة إلى أن المؤسسات الصينية أدركت أهمية تقييم الأداء حتى في وسط الأزمة المالية العالمية حيث قامت معظم المؤسسات بتكثيف عمليات تقييم الأداء، إلا أن معظمها قام بتغيير الأهداف المرتبطة بتقييم الأداء.

38-دراسة:(Lee & Warner, 2005)

- عنوان الدراسة:

Epidemics, labour markets and unemployment: the impact of SARS on human resource management in the Hong Kong service sector

- هدف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثار أزمة السارس الوبائية (SARS) أو متلازمة الجهاز التنفسي الحاد على اقتصاد هونغ كونغ، وسوق العمل، ومستوى التوظيف والأجور.

- فرضيات الدراسة:

- كلما زاد التأثير السلبي لأزمة السارس على اقتصاد هونغ كونغ زاد التأثير السلبي على قطاع الخدمات وخاصة الفنادق.

- كلما زاد التأثير السلبي لأزمة السارس على المؤسسات الفندقية زاد التأثير السلبي على طلب العمالة.

- كلما زاد التأثير السلبي لأزمة السارس على طلب العمالة كلما زاد تسريح العمال وتخفيض الأجور.

- المنهج المستخدم في الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وقد اعتمدت على المقابلة، والإحصائيات المنشورة على مواقع المنظمات الدولية والمحلية للحصول على البيانات والمعلومات.

- مجتمع وعينة الدراسة:

تمت الدراسة في هونغ كونغ على المؤسسات التي تنتشط بقطاع الخدمات خاصة الفنادق والمطاعم وتكونت عينة الدراسة من 40 فردا من صناعات القرار الحكوميين وكبار المديرين والمسؤولين النقابيين.

- نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى إثبات صحة الفرضية الأولى حيث أن أزمة السارس أثرت بالسلب على اقتصاد هونغ كونغ وخاصة بعد نشر منظمة الصحة العالمية بيان تدعو من خلاله تأجيل الرحلات غير الضرورية إلى هونغ كونغ حيث تتبأ بنك التنمية الآسيوي (ADB) بأن تؤثر الأزمة سلبا على نسبة النمو بـ 04% وتوقع أن تصل الخسائر إلى 25 مليار دولار أمريكي بسبب تراجع الاستهلاك الناجم عن تقييد حركة المواطنين في المناطق الوبائية وتراجع الحجوزات في الفنادق بنسبة 80% وتراجع عدد السياح من 1343386 إلى 427254 في الفترة الممتدة من مارس 2003 إلى ماي 2003.

كما توصلت الدراسة إلى إثبات صحة الفرضية الثانية حيث تم تجميد التوظيف وارتفعت البطالة إلى 8,7% بسبب انخفاض الطلب.

وتوصلت الدراسة أيضا إلى إثبات صحة الفرضية الثالثة حيث أنه خلال أسبوعين فقط من انتشار أزمة السارس تم إغلاق حوالي 25 مطعم، كما أعلنت مدينة الملاهي أشن بارك إغلاق المدينة يوم الإثنين وأجبرت 600 موظف على أخذ إجازة لمدة 04 أيام في الأسبوع، كما اضطرت عدة فنادق من 05 نجوم إلى إغلاق المطاعم الخاصة بها، كل هذه التدابير أثرت على التوظيف وعلى الموارد البشرية حيث تمت إحالة حوالي 89% من الموظفين على عطلة بدون أجر لمدة تصل إلى 10 أيام في الشهر والقيام بتسريح بعض الموظفين الذين تم توظيفهم مؤخرا على البطالة مع العلم أن الموظف الذي لم يستوف مدة سنتين لا يتحصل على تعويض نهاية الخدمة، كما تم تخفيض الأجور بنسبة تتراوح ما بين 10 إلى 30% ومن جهة أخرى قامت بعض المؤسسات الفندقية باستغلال هذه الظرف للقيام بعمليات الصيانة وهذا بالاعتماد على

مواردهم البشرية الحالية بهدف الإبقاء على مناصبهم، كما قرر بعض الموظفين مواصلة العمل بدون أجر إلى حين تحسن الأوضاع.

بالنسبة للصحة والسلامة المهنية فقد شككت مصدر قلق قبل انتشار أزمة السارس وهذا راجع لزيادة عدد الحوادث حيث لجأت العديد من المؤسسات التي تنشط في مجال الخدمات بصفة عامة وبصفة خاصة الفنادق والمطاعم إلى تكتيف برامج التكوين في ميدان الصحة والسلامة المهنية.

39-دراسة: (Leung & Lam, 2004)

- عنوان الدراسة:

Crisis management during the SARS threat: A case study of the metropole hotel in Hong Kong

- هدف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى معرفة أثر أزمة السارس على إدارة الموارد البشرية التي تنشط في مجال الفنادق من خلال معالجة الأسئلة التالية:

- إلى أي مدى أثر تفشي السارس على صناعة الفنادق؟

- ما هي الاستجابات الفورية للفنادق للحفاظ على بقائهم على قيد الحياة؟

- ما أثر أزمة السارس على إدارة الموارد البشرية بعد الانخفاض الكبير في الإيرادات؟

- مجتمع وعينة الدراسة

تم إجراء الدراسة على فندق (The Metropole) بهونج كونج، وقد ضمت الدراسة كبار مسيري الفندق وبعض العاملين.

- منهج وأدوات الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليل وعلى المقابلة كأداة للحصول على البيانات والمعطيات

- نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى أن أزمة السارس أثرت سلباً على الفنادق بهونج كونج وخاصة بعد تحديد منظمة الصحة العالمية من السفر إلى هونغ كونغ ومقاطعة قوانغدونغ في البر الرئيسي للصين بسبب تفشي السارس، وبالنسبة لفندق (The Metropole) فقد أضر السارس سلباً على إيراداته حيث انخفضت إيرادات الغرف بنسبة 90,63% وعائدات الأطعمة والمشروبات بنسبة 81,84% في شهر فيفري، مقارنةً بشهر مارس.

أثر هذا الركود سلباً إدارة الموارد البشرية حيث قامت بما يلي:

- منح جميع الموظفين إجازتهم السنوية المستحقة بدءاً من 20 مارس.
- فرض سبعة أيام إجازة غير مدفوعة الأجر على الموظفين الذين لم يكن لديهم أي إجازة سنوية معلقة في شهر أبريل و14 يوماً في شهر ماي.
- تسريح 63 موظفاً أي 22% من إجمالي القوى العاملة في الفندق.
- بسبب معدل دوران الأعمال المنخفض تم إغلاق بعض الوظائف التشغيلية ونقل الموظفين في تلك الأقسام إلى أقسام أخرى، وتسريح جميع الموظفين الجدد الذين هم قيد التجريب والمراقبة.

- توصيات الدراسة:

بناءً على نتائج هذه الدراسة تمثلت أهم توصيات فيما يلي:

- الاستعدادات لعدم اليقين والأزمات من خلال خطة إدارة الأزمات ثلاثية الأبعاد: وقائية، رد الفعل، الانتعاش.
- يجب تنفيذ تدابير إدارة الموارد البشرية المخصصة مثل تسريح العمال والإجازات غير مدفوعة الأجر حتى تتمكن الفنادق من النجاة من الأزمة لكن، يجب أن تكون الإدارة متيقظة لصحة مواردها البشرية وسلامتهم والتزامهم وأدائهم وأخلاقيات الأعمال.

40-دراسة:(Baruch & Clancy, 2000)

- عنوان الدراسة:

Managing AIDS in Africa: HRM challenges in Tanzania

- هدف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى إظهار أثر فيروس نقص المناعة على إدارة الموارد البشرية (التوظيف والاختيار، المسار الوظيفي وتطوير الكفاءات، الصحة والسلامة المهنية) بتنزانيا من خلال معالجة الإشكالية التالية:

ما أثر انتشار فيروس نقص المناعة / الإيدز على إدارة الموارد البشرية، وكيف تعاملت هذه الأخيرة معه؟

- مجتمع وعينة الدراسة:

تم اجراء الدراسة بتانزانيا على عينة مكونة من مديري الموارد البشرية وأطباء المنظمات من كبار السن، حيث شملت الدراسة 15 مؤسسة.

- منهج وأدوات الدراسة:

للحصول على معلومات دقيقة تم إجراء الدراسة بالاعتماد على المقابلة، وحسب الباحث فقد تم تفضيل المقابلات على الاستبيان لعدة أسباب منها أن المقابلات توفر استجابة أفضل مقارنة بالاستبيان، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

- نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى أن فيروس نقص المناعة/ الإيدز أثر على إدارة الموارد البشرية، حيث قامت إدارة الموارد البشرية بزيادة الاهتمام بالصحة والسلامة المهنية من خلال تكتيف برامج تعليمية داخل مكان العمل حول مخاطر العدوى وطرق الوقاية منها، وتقديم الرعاية الطبية المجانية للموظفين وأسرهم.

وبالنسبة لعملية الاختيار والتوظيف فقد تم الامتناع عن توظيف الأفراد الذين تم تشخيص إصابتهم بالفيروس، كما تم الاستغناء عن الموظفين المصابين بالفيروس.

وبسبب زيادة إمكانية المغادرة غير المتوقعة لأي موظف في أي وقت بسبب الإصابة بالفيروس قد أعطت إدارة الموارد البشرية أهمية كبرى لعملية تخطيط الموارد البشرية من خلال وضع خطط للتعاقب الوظيفي وتنمية كفاءات الأفراد وتويعها.

- توصيات الدراسة:

من أهم التوصيات التي قدمتها الدراسة نذكر ما يلي:

- تشكيل مجموعات الدعم المعنوي والمادي للموارد البشرية.
- التثقيف والترويج لسياسات وممارسات مكافحة الإيدز.
- توفير المشورة الطبية للموارد البشرية.
- وضع سياسات عادلة ومعقولة للمساعدة المالية للحالات المستجدة وفي حالة الوفاة.
- توظيف واختيار موظفين جدد دون تمييز.
- التأمين
- الإدارة المهنية/ تخطيط التعاقب الوظيفي.
- البرامج التعليمية والكتيبات والمعلومات الأخرى المتاحة.
- التغطية المالية للمصابين.

3.تصنيف الدراسات على محاور:

بعد استعراضنا للدراسات السابقة قمنا بتصنيفها وفق محاور كما يلي:

1.3. أثر إدارة الأزمة الوبائية كوفيد19 على إدارة الموارد البشرية

الجدول رقم 15: ملخص للدراسات التي تناولت أثر إدارة الأزمة الوبائية كوفيد19 على إدارة الموارد البشرية

نتائج الدراسة	متغيرات الدراسة	مجتمع وعينة الدراسة	نوع الدراسة/ منهج/ أداة الدراسة	
<ul style="list-style-type: none"> - المؤسسات التي شملتها الدراسة لم تكن مستعدة لمواجهة الوباء. - أدت أزمة كوفيد19 إلى تخفيض التكاليف المرتبطة بالموارد البشري وزيادة الكفاءة التنظيمية وتعزيز التسويق وتم إيقاف مشاريع الاستثمار والابتكار. - استفادت المؤسسات من خطط دعم الحكومة لدعم الأجور، وطالب 8% منهم بتجميد الإيجار، واستخدم 5% وقف الائتمان، واستخدم 6% قروضاً ميسرة. 	<ul style="list-style-type: none"> - المتغير المستقل: أزمة كوفيد19 - المتغيرات التابع: إدارة الموارد البشرية. 	<ul style="list-style-type: none"> 247 مؤسسة من قطاعات مختلفة بسلوفاكيا 	<ul style="list-style-type: none"> كيفية، منهج الوصفي التحليلي، استخدمت الدراسة المقابلة الإلكترونية 	<p>01- دراسة: (Szeiner et al., 2023) عنوان الدراسة: HRM challenges in Slovakia generated by the Covid-19 pandemic</p>
<ul style="list-style-type: none"> - المؤسسات التي شملتها الدراسة لم تكن مستعدة لمواجهة الوباء. - العديد من ممارسات إدارة الموارد البشرية بما في ذلك التكوين والتطوير وإدارة الأجور والتوظيف قد تأثرت سلباً بشكل كبير جراء أزمة كوفيد19. - أدت أزمة كوفيد19 إلى تبني الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية. 	<ul style="list-style-type: none"> - المتغير المستقل: أزمة كوفيد19 - المتغيرات التابع: إدارة الموارد البشرية. 	<ul style="list-style-type: none"> 15 متخصصاً في إدارة الموارد البشرية يعملون في صناعات متنوعة بباكستان 	<ul style="list-style-type: none"> كيفية، منهج الوصفي التحليلي، استخدمت الدراسة المقابلة الإلكترونية 	<p>02- دراسة: (Zehra et al., 2023) عنوان الدراسة: Navigating the New Normal: The Impact of Covid-19 on Human Resource Practices in Pakistan</p>

نتائج الدراسة	متغيرات الدراسة	مجتمع وعينة الدراسة	نوع الدراسة/ منهج/ أداة الدراسة	
- أدت أزمة كوفيد19 إلى تخفيض الأجور والتحول إلى العمل عن بعد، زيادة التقدير والاعتراف والتحفيز من طرف إدارة الموارد البشرية.	- المتغير المستقل: أزمة كوفيد19 - المتغير التابع: ولاء الموارد البشرية - المتغيرات الوسيطة: إدارة الموارد البشرية (تخفيض الأجور، العمل عن بعد، التحفيز، التكوين).	96 أستاذًا جامعيًا و74 خبيرًا من قطاع تكنولوجيا المعلومات	كيفية، منهج الوصفي التحليلي، استخدمت الدراسة الاستبيان	03- دراسة: (Kaur et al.,2022). عنوان الدراسة: Impact of COVID-19 pandemic on the livelihood of employees in different sectors
- عدم وجود اختلاف فيما يخص تأثير الأزمة على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات البرازيلية والبرتغالية. - أدت الأزمة في كلا البلدين إلى تجميد التوظيف. - لم تتعرف الدراسة على التغير الذي أحدثته الأزمة على الثقافة التنظيمية. - تم إدخال الرقمنة والتكنولوجيا على ممارسات التوظيف والاستقطاب. - أهم درس تعلمته إدارة الموارد البشرية من الأزمة الوبائية هو معرفة كيفية القيام بالتغيير.	- المتغير المستقل: الأزمة الوبائية كوفيد 19 - المتغير التابع: إدارة الموارد البشرية	17 مديرا من قسم إدارة الموارد البشرية من مختلف المؤسسات بالبرازيل والبرتغال (10 من البرازيل و07 من البرتغال)	كيفية، المنهج المقارن، استخدمت المقابلة شبه المنظمة	04- دراسة : (Santos et al.,2022) عنوان الدراسة: Impacts of the Covid-19 Pandemic on Human Resources Management: A Comparative Study of Brazil and Portugal

نتائج الدراسة	متغيرات الدراسة	مجتمع وعينة الدراسة	نوع الدراسة/ منهج/ أداة الدراسة	
<p>- أثرت أزمة كوفيد19 سلبا على المؤسسات عينة الدراسة باختلاف حجمها.</p> <p>- أثرت الأزمة الوبائية كوفيد19 سلبا على الأجور والتوظيف.</p>	<p>- المتغير المستقل: أزمة كوفيد19</p> <p>- المتغير التابع: إدارة الموارد البشرية (الأجور)</p>	<p>142 فرد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بقطاع الصناعات التحويلية بالتشيك</p>	<p>كيفية، المنهج التحليلي الوصفي، استخدمت الاستبيان الإلكتروني</p>	<p>05- دراسة: (Eva Hoke et al.,2022)</p> <p>عنوان الدراسة: Effect of crises on human resources management in small and medium enterprises Evidence from manufacturing industry in the Czech Republic</p>
<p>تمت إدارة أزمة كوفيد19 عبر خمس مراحل:</p> <p>- مرحلة الاستباق أو الاستعداد: التركيز على إعداد خطط لحماية صحة وسلامة الموارد البشرية داخل وخارج مكان العمل</p> <p>- مرحلة الأزمة: التحول نحو العمل عن بعد، تجميد التوظيف، تخفيض ميزانية التكوين والأجور.</p> <p>- مرحلة التعديل: تقديم تحفيزات مادية ومعنوية للموارد البشرية من أجل العودة إلى العمل مثل تأمين مكان العمل، وتوفير</p>	<p>- المتغير المستقل: إدارة أزمة كوفيد19 (مرحلة الاستباق والاستعداد، مرحلة الأزمة، مرحلة التعديل، مرحلة الاستمرار أو العودة إلى الوضعية إلى ما قبل الأزمة).</p> <p>- المتغير التابع: إدارة الموارد البشرية (الصحة والسلامة المهنية، إدارة مكان العمل، الأجور، التكوين).</p>	<p>24 مسؤولا من قسم إدارة الموارد البشرية من مختلف المؤسسات ومن مختلف القطاعات بسريلانكا</p>	<p>كيفية، منهج الوصفي التحليلي، استخدمت الدراسة المقابلة الإلكترونية</p>	<p>06- دراسة: (Adikaram et al.,2021b)</p> <p>عنوان الدراسة: Navigating the crises of COVID-19: Human Resource professionals battle against the pandemic</p>

نتائج الدراسة	متغيرات الدراسة	مجتمع وعينة الدراسة	نوع الدراسة/ منهج/ أداة الدراسة
<p>النقل، واستخراج إذن المرور، توفير الطعام وتقديم مكافأة مالية.</p> <p>- مرحلة الانتعاش: العودة إلى العمل مع مواصلة تطبيق الإجراءات السابقة الذكر.</p> <p>- مرحلة العود إلى الوضعية ما قبل الأزمة: واصلت معظم المؤسسات في تطبيق الاستراتيجيات السابقة الذكر خاصة استراتيجيات تخفيض التكلفة إلى غاية الشفاء من أثر الأزمة الوبائية.</p>	<p>- المتغير المستقل: أزمة كوفيد19 (الإغلاق والحجر)</p> <p>- المتغير التابع: إدارة الموارد البشرية (الصحة والسلامة المهنية)</p>	<p>03 فرق لإدارة المخاطر من مؤسسات مختلفة بالكويت وتكونت عينة من الدراسة من 09 أفراد</p>	<p>07- دراسة: (Del Rosario, L., & Vargas.,2021)</p> <p>عنوان الدراسة: PANDEMIC (COVID 19) LOCKDOWN AND HUMAN RESOURCE MANAGEMENT EMERGENCY POLICY INTERVENTION</p>
<p>زادت درجة الاهتمام بالصحة والسلامة المهنية داخل مكان العمل وحتى داخل المساكن التي توفرها المؤسسة لهم من خلال فرض مجموعة من التدابير مثل مراقبة درجة حرارة الموظف وفرض إجبارية تعقيم الأيدي والأحذية عند دخول المؤسسة وعند المغادرة وكذلك عند دخول مكان الإيواء والمغادرة، ومنع التسكع داخل الردهة أو الجلوس عند الأبواب خلال ساعات حظر التجول.</p> <p>- فرض عقوبات تأديبية على كل من يخالف تدابير الحجر أو التباعد الاجتماعي في مكان العمل وداخل السكن الوظيفي.</p>			

نتائج الدراسة	متغيرات الدراسة	مجتمع وعينة الدراسة	نوع الدراسة/ منهج/ أداة الدراسة	
<p>- أدت الأزمة الوبائية إلى تجميد التوظيف، تخفيض الأجور، وتدهور الرفاهية الفردية للموظفين في مكان العمل، وانخفاض الالتزام بالأنشطة التنظيمية المختلفة أثناء العمل من المنزل وأثرت سلباً على التسويق.</p>	<p>- المتغير المستقل: الأزمة الوبائية كوفيد19 - المتغير التابع: إدارة الموارد البشرية (التوظيف، الرفاهية في مكان العمل، الالتزام التنظيمي). - التسويق</p>	<p>50 خبيراً في مجال إدارة الموارد البشرية و100 متخصص في التسويق.</p>	<p>كيفية، منهج الوصفي التحليلي، استخدمت الدراسة الاستبيان الإلكتروني.</p>	<p>08- دراسة: (Kalogiannidis.,2021) عنوان الدراسة: The Impact of COVID-19 on Human Resource Management Practices and Future Marketing</p>
<p>- أدت أزمة كوفيد19 إلى: - زيادة التركيز على الاتصال ونشر المعلومة. - زيادة الاهتمام بإدارة ضغوط العمل والتوتر. - إعادة تنظيم وإدارة مكان العمل حسب درجة الخطورة. - الاعتماد على جداول العمل المرنة. - زيادة ساعات العمل. - زيادة الاعتماد على الرقمنة وتكنولوجيا الاتصال والمعلومات</p>	<p>- المتغير المستقل: إدارة أزمة كوفيد19 - المتغير التابع: إدارة الموارد البشرية (الاتصال ونشر المعلومة، إدارة التوتر وضغوطات العمل، إدارة مكان العمل، إعادة تنظيم الموارد البشرية). - التسويق</p>	<p>مستشفى مونديال، قسم الصيدلة</p>	<p>كيفية، منهج دراسة الحالة، استخدمت الدراسة المقابلة والملاحظة في مكان العمل</p>	<p>09- دراسة: (Adam et al.,2021) عنوان الدراسة Management of human resources of a pharmacy department during the COVID-19 pandemic: Take-aways from the first wave</p>

نتائج الدراسة	متغيرات الدراسة	مجتمع وعينة الدراسة	نوع الدراسة/ منهج/ أداة الدراسة	
أدت أزمة كوفيد19 في مرحلة ما قبل الإغلاق إلى: - زيادة الاهتمام بالصحة والسلامة المهنية. أدت أزمة كوفيد19 في مرحلة الإغلاق إلى: - تقليل ساعات العمل ومنح إجازات إجبارية غير مدفوعة الأجر. - تعزيز رأس المال الاقتصادي من خلال تجميد التوظيف، تخفيض الأجور والمكافآت والمزايا المالية الأخرى. - الاستغناء عن العمال المؤقتين والموسميين.	- المتغير المستقل: إدارة أزمة كوفيد19 (قبل الإغلاق، بعد الإغلاق). - المتغير التابع: إدارة الموارد البشرية (الصحة والسلامة المهنية، عدد ساعات العمل، الأجور، التوظيف، تنظيم العمل).	20 موظفا بالمؤسسات الناشطة في مجال السياحة بدولة الفيتنام وبالتحديد في ثلاث مدن سياحية هي: هيو، دانانج ومدينة هوي "	كيفية، منهج الوصفي التحليلي، استخدمت الدراسة المقابلة	10- دراسة (Ngoc Su et al.,2021) عنوان الدراسة Enhancing resilience in the Covid-19 crisis: lessons from human resource management practices in Vietnam
أدت أزمة كوفيد19 في مرحلة ما بعد الإغلاق إلى: - المحافظة على مواصلة تطبيق الاستراتيجيات والممارسات المطبقة قبل الإغلاق وأثناء الإغلاق - زيادة الاهتمام بإدارة المواهب لتحقيق ميزة تنافسية. - إعادة توزيع الوظائف والمهام.				

نتائج الدراسة	متغيرات الدراسة	مجتمع وعينة الدراسة	نوع الدراسة/ منهج/ أداة الدراسة	
<p>- أدت أزمة كوفيد19 في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى تسريح العمال، تخفيض الأجور، تجميد التوظيف والتحول نحو العمل عن بعد.</p> <p>- المؤسسات الكبيرة لم تقم بتسريح العمال وحافظت على نفس وتيرة الأجور والتوظيف وقامت بمنح العلاوات والمكافآت واعتمدت على سياسات أخرى لتخفيض التكاليف منها تخفيض تكاليف الترويج والتخزين.</p>	<p>- المتغير المستقل: أزمة كوفيد19</p> <p>- المتغير التابع: إدارة الموارد البشرية (الأمن الوظيفي والاحتفاظ بالموارد البشرية، التوظيف، الأجور).</p>	<p>40 مؤسسة تنشط في مجال صناعة تكنولوجيا المعلومات بالهند</p>	<p>نوع الدراسة/ منهج/ أداة الدراسة</p> <p>كيفية، منهج الوصفي التحليلي، استخدمت الدراسة المقابلة الإلكترونية</p>	<p>11- دراسة : (Ayyagar, K. C.,2021)</p> <p>عنوان الدراسة: Changes in the human resource management and compensation strategies adopted across it and ites industries due to covid-19 in india</p>
<p>- لم تؤثر أزمة كوفيد19 على إدارة مكان العمل.</p> <p>- لم يتم التحول نحو العمل عن بعد بسبب نقص الإمكانيات المادية وعدم امتلاك المعرفة.</p> <p>- تم تجميد التوظيف والتكوين في المؤسسات الخاصة.</p> <p>- أثرت أزمة كوفيد19 سلبا على الأجور والمكافآت وصعبت من تقييم الأداء.</p>	<p>- المتغير المستقل: أزمة كوفيد19</p> <p>- المتغير التابع: إدارة الموارد البشرية (إدارة مكان العمل، التوظيف، التكوين، الأجور والمكافآت، تقييم الأداء).</p>	<p>30 فردا من ممارسي إدارة الموارد البشرية في مخلف المؤسسات بالأردن</p>	<p>كيفية، منهج الوصفي التحليلي، استخدمت الدراسة المقابلة الإلكترونية</p>	<p>12- دراسة (Fraij, 2021)</p> <p>عنوان الدراسة: E-hrm to overcome hrm challenges in the pandemic</p>

نتائج الدراسة	متغيرات الدراسة	مجتمع وعينة الدراسة	نوع الدراسة/ منهج/ أداة الدراسة	
- أثرت أزمة كوفيد19 سلبا على إدارة المسار المهني حيث تم تجميد الترقيات، كما أن معظم أفراد الدراسة لا يشعرون بالأمن الوظيفي ويفكرون في ترك عملهم مستقبلا.	- المتغير المستقل: أزمة كوفيد19 - المتغير التابع: إدارة المسارات المهنية	عينة عشوائية مكونة من 3821 فرد من مختلف المؤسسات الخاصة والعامة ببلجيكا	كيفية، منهج الوصفي التحليلي، استخدمت الدراسة الاستبيان الإلكتروني	13- دراسة (Lippens et al., 2021) عنوان الدراسة: How do employees think the COVID-19 crisis will affect their careers?
- أثرت أزمة كوفيد19 بالإيجاب على المؤسسة عينة الدراسة وعلى إدارة الموارد البشرية، حيث واصلت المؤسسة في نشاطها وتمكنت من الاحتفاظ بجميع مواردها البشرية وقامت بزيادة عمليات التوظيف والتكوين، كما قامت المؤسسة بزيادة الأجور والتحفيز المادي والمعنوي، كما قامت المؤسسة برقمته جميع الوظائف الإدارية بكل الأقسام.	- المتغير المستقل: أزمة كوفيد19. - المتغير التابع: إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التكوين، التحفيز وتقييم الأداء).	03 مسؤولين من قسم إدارة الموارد البشرية بمؤسسة: (PT. Pan Brothers, Tbk) وهي مؤسسة مختصة في صناعة الألبسة الجاهزة بإندونيسيا	كيفية، منهج دراسة الحالة، استخدمت الدراسة المقابلة.	14- دراسة (Purba et al., 2021) عنوان الدراسة: Management Strategy in The Process of Developing Human Resources in The Covid-19 Pandemic (Case Study: PT. Pan Brothers, Tbk)

نتائج الدراسة	متغيرات الدراسة	مجتمع وعينة الدراسة	نوع الدراسة/ منهج/ أداة الدراسة	
وجود علاقة سالبة ذات دلالة إحصائية بين أزمة كوفيد19 وإدارة الموارد البشرية (الاختيار والتوظيف، التكوين وتطوير الكفاءات، تقييم وإدارة أداء الموظفين، الأجور والمكافآت ودرجة مشاركة الموظفين).	المتغير المستقل: أزمة كوفيد19. - المتغير التابع: إدارة الموارد البشرية (الاختيار والتوظيف، التكوين وتطوير الكفاءات، تقييم وإدارة أداء الموظفين، مكافأة الموظفين ودرجة المشاركة)	274 مدير من قسم إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات التي تعمل في قطاع السياحة بجمهورية سلوفاكيا	كيفية، منهج الوصفي التحليلي، استخدمت الدراسة الاستبيان الإلكتروني	15- دراسة (Tomčíková et al., 2021) عنوان الدراسة: The impact of the global Covid-19 pandemic on the selected practices of human resources management in the relationship to the performance of tourism companies.
- المكافآت المادية وغير المادية لها أثر إيجابي على جذب الموارد البشرية والاحتفاظ بها خلال أزمة كوفيد19.	- المتغير المستقل: أزمة كوفيد19 - المتغير التابع: إدارة الموارد البشرية (جذب الموارد البشرية، الاحتفاظ بالموارد البشرية). المتغيرات الوسيطة: إدارة الأجور والمكافآت	250 ممرض من المستشفيات الخاصة بمقاطعة البنجاب باستخدام تقنية أخذ العينات الطبقيّة المتناسبة	كيفية، منهج الوصفي التحليلي، استخدمت الدراسة الاستبيان	16- دراسة: (Abdullah et al., 2021) عنوان الدراسة: Service Innovation in Human Resource Management During COVID-19: A Study to Enhance Employee Loyalty Using Intrinsic Rewards

نتائج الدراسة	متغيرات الدراسة	مجتمع وعينة الدراسة	نوع الدراسة/ منهج/ أداة الدراسة	
<ul style="list-style-type: none"> - فرضت أزمة كوفيد19 على إدارة الموارد البشرية تحديات جديدة لم تعرفها من قبل. - أدت أزمة كوفيد19 إلى تجميد التوسع في توظيف الموارد البشرية وقد اكتفت المؤسسات بالقيام ببعض عمليات التوظيف لسد النقص من الموارد البشرية الأجنبية. - اعتمدت المؤسسات على التكوين الإلكتروني خارج أوقات العمل. - تم تخفيض الأجور وتمت إحالة بعض الموارد البشرية على عطلة غير مدفوعة الأجر. - تم منح المكافآت إلى الموارد البشرية التي حققت أداء مميزا فقط خلال الأزمة. - قامت المؤسسات بزيادة التركيز على رفع الروح المعنوية لمواردها البشرية من خلال تكتيف عمليات الاتصال والتحفيز المعنوي. 	<ul style="list-style-type: none"> - المتغير المستقل: أزمة كوفيد19 - المتغير التابع: إدارة الموارد البشرية (التوسع في التوظيف، التكوين، الأجور والمكافآت، الروح المعنوية للموارد البشرية). 	<ul style="list-style-type: none"> 45 خبيرا في مجال إدارة الموارد البشرية استجاب 28 شخص. تمت الدراسة بالكويت 	<ul style="list-style-type: none"> كيفية، منهج الوصفي التحليلي، استخدمت الدراسة المقابلة الإلكترونية 	<p>17- دراسة: (Nutsbidze et al., 2021) عنوان الدراسة: Rethinking the role of HRM during COVID-19 pandemic era: Case of Kuwait</p>

نتائج الدراسة	متغيرات الدراسة	مجتمع وعينة الدراسة	نوع الدراسة/ منهج/ أداة الدراسة	
<p>- خلفت أزمة كوفيد19 تحديات جديدة متعلقة أساسا بالتوظيف الإلكتروني وتنمية شعور الانتماء بالنسبة للموظفين الجدد.</p> <p>- فرضت أزمة كوفيد19 على إدارة الموارد البشرية إنشاء فريق مختص لإدارة الأزمة.</p> <p>- أثر أزمة كوفيد19 سلبا على العدالة في تقسيم المسؤوليات في المشاريع المشتركة وأدت إلى انخفاض درجة الالتزام</p>	<p>- المتغير المستقل: أزمة كوفيد19</p> <p>- المتغير التابع: إدارة الموارد البشرية (التوظيف، العدالة في المهام والمسؤوليات، درجة الالتزام).</p>	<p>25 مؤسسة ناشطة في قطاع الخدمات بمنطقة بنغالور بالهند، استجابت منها 10 مؤسسات.</p>	<p>كيفية، منهج الوصفي التحليلي، استخدمت الدراسة المقابلة</p>	<p>18- دراسة: (Kumar et al., 2021)</p> <p>عنوان الدراسة: Impact of Covid-19 on the Future of HR in India's Service Sector</p>
<p>- أثرت أزمة كوفيد19 سلبا على إدارة القوى العاملة بمهنة الطب، وأدت إلى إعادة تعيين الأطباء، كما دفعت الأزمة إلى إحداث تغيير في إدارة القوى العاملة بسبب عدم الرضا عن الوظيفة وانخفاض الاستعداد المهني للأوبئة خاصة فيما يتعلق بتخطيط المتطلبات من الموارد البشرية، التعليم والتدريب، نماذج التوظيف، الفصل، التنظيم، قياس عبء العمل، تقييم الأداء، نظام الأجور، المكافآت والحوافز.</p>	<p>المتغير المستقل: أزمة كوفيد19.</p> <p>المتغير التابع: إدارة القوى العاملة</p>	<p>عينة مكونة من 1553 طبيبا مرخصا بصربيا</p>	<p>كيفية، منهج الوصفي التحليلي، استخدمت الدراسة الاستبيان الإلكتروني</p>	<p>19- دراسة: (Dinić et al., 2021)</p> <p>عنوان الدراسة " Health workforce management in the context of the COVID19 pandemic: A survey of physicians in Serbia</p>

نتائج الدراسة	متغيرات الدراسة	مجتمع وعينة الدراسة	نوع الدراسة/ منهج/ أداة الدراسة	
- أدت أزمة كوفيد19 إلى زيادة تجنيد الموارد البشرية المتطوعة، إعادة تنظيم وتوزيع الموارد البشرية العاملة لسد النقص والعجز من الموارد البشرية بسبب زيادة حجم المهام.	- المتغير المستقل: أزمة كوفيد19. - المتغير التابع: إدارة الموارد البشرية (التوظيف، تنظيم الموارد البشرية، الاحتفاظ بالموارد البشرية).	15 فردا من مديري التمريض في مستشفيات مختلفة من مدن مختلفة بإيران.	كيفية، منهج الوصفي التحليلي، استخدمت الدراسة المقابلة شبه المنظمة	20- دراسة: (Poortaghi et al., 2021) عنوان الدراسة: Exploring nursing managers' perceptions of nursing workforce management during the outbreak of COVID-19: a content analysis study
- معظم المؤسسات الصغيرة لم تتغير فيها عمليات إدارة الموارد البشرية (الرفاه والصحة في العمل، الاتصالات الداخلية، التكوين، النقل الوظيفي، التوظيف والاختيار والأمن الوظيفي) بسبب أزمة كوفيد19.	- المتغير المستقل: أزمة كوفيد19 (خلال الأزمة، بعد الأزمة) - المتغير التابع: عمليات إدارة الموارد البشرية (الرفاه والصحة في العمل، الاتصالات الداخلية، التكوين، النقل الوظيفي، التوظيف والاختيار).	136 مؤسسة من مختلف القطاعات بالبرتغال.	كيفية، منهج الوصفي التحليلي، استخدمت الدراسة الاستبيان	21- دراسة: (Gonçalves et al.,2021) عنوان الدراسة: COVID-19 and People Management: The View of Human Resource Managers.
- المؤسسات الكبيرة شهدت تغييرات كبيرة في عمليات إدارة الموارد البشرية.	- المتغير المستقل: أزمة كوفيد19 (خلال الأزمة، بعد الأزمة)			
- بعد أزمة كوفيد19 ستقوم معظم المؤسسات بتني الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.				

نتائج الدراسة	متغيرات الدراسة	مجتمع وعينة الدراسة	نوع الدراسة/ منهج/ أداة الدراسة	
<ul style="list-style-type: none"> - اختلفت أزمة كوفيد19 عن غيرها من الأزمات السابقة من حيث: المدة، المدى، التأثير الشخصي، التهديد، وعدم وضوح الإطار القانوني والسياسي. - هيكله عمليات العمل، والتواصل المفتوح الدقيق والمنتظم، والقدرة على إيجاد الحلول الاستباقية السريعة الموجه نحو الهدف، هي سلوكيات فعالة بشكل خاص لفريق إدارة الأزمات خلال أزمة كوفيد19. 	<ul style="list-style-type: none"> - المتغير المستقل: أزمة كوفيد19. - المتغير التابع: فعالية فريق إدارة الأزمات 	<p>144 مشارك، 29 مقابلة و115 استبيان</p>	<p>كيفية، منهج الوصفي التحليلي، استخدمت الدراسة الاستبيان الإلكتروني والمقابلة الإلكترونية.</p>	<p>22- دراسة: (Thielsch et al., 2021) عنوان الدراسة: demands, Managing pandemics resources, and effective behaviors within crisis management team</p>
<ul style="list-style-type: none"> - توصلت الدراسة إلى أن المؤسسات عينة الدراسة لديها خطة لإدارة الأزمة الوبائية كوفيد19. - قامت إدارة الموارد البشرية بوضع برامج تكوين تتماشى مع متطلبات الأزمة. - أدى التكوين إلى تخفيض مستوى الخوف والتوتر. 	<ul style="list-style-type: none"> - المتغير المستقل: أزمة كوفيد19 (قبل الموجة الأولى) - المتغير التابع: التكوين 	<p>144 طبيب بإيرلندا</p>	<p>كيفية، منهج الوصفي التحليلي، استخدمت الدراسة الاستبيان الإلكتروني</p>	<p>23- دراسة: (Farooq,, et al.,2021). عنوان الدراسة: Professional and personal opinions of doctors in training during the first wave of the COVID19 pandemic</p>

نتائج الدراسة	متغيرات الدراسة	مجتمع وعينة الدراسة	نوع الدراسة/ منهج/ أداة الدراسة	
- أثرت أزمة كوفيد19 سلبا على التوظيف والاختيار، التكوين، تقييم الأداء والأجور والمكافأة.	- المتغير المستقل: أزمة كوفيد19. - المتغير التابع: إدارة الموارد البشرية (الاختيار والتوظيف، التكوين، الأجور والمكافآت، تقييم الأداء).	250 موظف ومسؤول في قسم إدارة الموارد البشرية من مختلف القطاعات العمومية والخاصة بتنزانيا.	كيفية، منهج الوصفي التحليلي، استخدمت الدراسة المقابلة الإلكترونية والاستبيان	24- دراسة: (Mwita, 2020) عنوان الدراسة: Effects of corona virus pandemic (covid-19) on selected human resource management practices in Tanzania
- قامت المؤسسات التي تسمح طبيعة نشاطها برقمته جميع عملياتها واعتمدت على جداول عمل مرنة.	- المتغير المستقل: أزمة كوفيد19. - المتغير التابع: إدارة الموارد البشرية (جداول العمل، الاتصال، التحفيز، التوظيف، التكوين).	48 إطارا مسيرا في إدارة الموارد البشرية (08 من القطاع العام و40 من القطاع الخاص) بجزيرة	كيفية، منهج الوصفي التحليلي، استخدمت الدراسة الاستبيان الإلكتروني	25- دراسة: (Gigauri, 2020a) عنوان الدراسة: Implications of COVID-19 for human resource management
- أدت أزمة كوفيد19 إلى زيادة الاتصال الرسمي وغير الرسمي والتحفيز وأثرت سلبا على التكوين والتوظيف				

نتائج الدراسة	متغيرات الدراسة	مجتمع وعينة الدراسة	نوع الدراسة/ منهج/ أداة الدراسة	
<p>- انتقلت المؤسسات الناشطة في مجال تقنيات المعلومات إلى العمل عن بعد وتمكنت من الاحتفاظ بمواردها البشرية وبالأجور والمكافآت خلال فترة إعلان حالة الطوارئ وبعد رفع حالة الطوارئ.</p> <p>- لم تنتقل المؤسسات الناشطة في مجال التقنيات العالية إلى العمل عن بعد ولم تتمكن من الاحتفاظ بمواردها البشرية وبالأجور والمكافآت خلال فترة إعلان حالة الطوارئ وبعد رفع حالة الطوارئ.</p>	<p>- المتغير المستقل: أزمة كوفيد19 (خلال فترة إعلان حالة الطوارئ، بعد رفع حالة الطوارئ).</p> <p>- المتغير التابع: إدارة الموارد البشرية (الاحتفاظ بالموارد البشرية، الأجور والمكافآت).</p>	<p>19 مسير لمؤسسات صغيرة وصغيرة جدا تنشط في مجال إنتاج تكنولوجيا المعلومات والتقنيات العالية</p>	<p>كيفية، منهج الوصفي التحليلي، استخدمت الدراسة المقابلة</p>	<p>26- دراسة (Ilić-Kosanović et al., 2020) عنوان الدراسة: Micro and small enterprises and human resources retention in a pandemic. Serbian Journal of Engineering Management.</p>
<p>- أدت أزمة كوفيد19 إلى وضع تحديات للإدارة الموارد البشرية متمثلة أساسا في: خطر إصابة موظفي الخطوط الأمامية بالفيروس، والفراغ الذي يسببونه في حالة الإصابة بالعدوى، الاتصال، المحافظة على الصحة البدنية والعقلية للمورد البشري وعلى مناصب العمل، تكييف المورد البشري مع التحول الرقمي للأعمال الذي فرضته الأزمة، كما قدمت الدراسة بعض الحلول للتغلب على هذه التحديات.</p>	<p>المتغير المستقل: أزمة كوفيد19.</p> <p>- المتغير التابع: إدارة الموارد البشرية (التغيب، الأمن الوظيفي، الصحة الجسدية والعقلية، الاتصال).</p>	<p>عينة عشوائية من بائعي التجزئة في مختلف النشاطات بعمان</p>	<p>كيفية، منهج الوصفي التحليلي، استخدمت المقابلة والملاحظة المباشرة أثناء العمل</p>	<p>27- دراسة: (Sulaiman et al., 2020) عنوان الدراسة: Challenges and Human Resource Management in Organized Retail Operations</p>

نتائج الدراسة	متغيرات الدراسة	مجتمع وعينة الدراسة	نوع الدراسة/ منهج/ أداة الدراسة	
<ul style="list-style-type: none"> - أدت أزمة كوفيد19 إلى إحداث تغيير في نظام العمل في جميع المؤسسات عينة الدراسة باختلاف حجمها وطبيعتها. - أثرت الأزمة الوبائية على طريقة إدارة فرق العمل حيث تم الاعتماد على الرقمنة والتقنيات التكنولوجية الحديثة. - لتحقيق التوازن بين الحياة المهنية والأسرية، قامت إدارة الموارد البشرية بوضع جداول عمل مرنة. - أثرت أزمة كوفيد19 سلبا على عملية تقييم الأداء وتمت الاستعانة باستشارات خارجية للقيام بعملية تقييم الأداء. 	<ul style="list-style-type: none"> المتغير المستقل: أزمة كوفيد19. - المتغير التابع: إدارة الموارد البشرية (نظام العمل، إدارة فرق العمل، تقييم الأداء). 	<ul style="list-style-type: none"> 48 مدير قسم إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة التي تنشط في مجال الصحة، تكنولوجيا الاتصال والمعلومات، النقل واللوجستيك، السياحة، التصنيع والإنتاج، التجارة والتجارة الإلكترونية 	<ul style="list-style-type: none"> كيفية، منهج الوصفي التحليلي، استخدمت الدراسة الاستبيان الإلكتروني 	<p>28- دراسة: (Iza Gigauri, 2020b) عنوان الدراسة: Effects of Covid-19 on Human Resource Management from the Perspective of Digitalization and Work-life-balance</p>
<ul style="list-style-type: none"> - كشفت الدراسة عن ضعف مؤسسات خطوط الرحلات البحرية في إدارة الأزمات وغياب خطط الطوارئ وضعف استراتيجيات إدارة الموارد البشرية خاصة فيما يتعلق بإدارة الآثار السلبية المختلفة للأزمة والمتمثلة أساسا في زيادة المخاوف واضطرابات النوم ومحو الشعور بالبهجة في مكان العمل. 	<ul style="list-style-type: none"> - المتغير المستقل: أزمة كوفيد19. - المتغير التابع: الموارد البشرية (القلق، الشعور بالبهجة في مكان العمل، اضطرابات النوم). 	<ul style="list-style-type: none"> 09 أفراد من العاملين بالسفن السياحية من مختلف الجنسيات 	<ul style="list-style-type: none"> كيفية، المنهج الاستقرائي، استخدمت الدراسة الاستبيان الإلكتروني 	<p>29- دراسة: (Radic et al., 2020). عنوان الدراسة: Fear and Trembling of Cruise Ship Employees: Psychological Effects of the COVID-19 Pandemic</p>

نتائج الدراسة	متغيرات الدراسة	مجتمع وعينة الدراسة	نوع الدراسة/ منهج/ أداة الدراسة	
- تعتبر المؤسسات عينة الدراسة إدارة الأزمات جزء من إدارة الموارد البشرية. - في حالة حدوث أزمة معظم المؤسسات تبدأ بتسريح الموارد البشرية وتخفيض الإنتاج والأجور.	- المتغير المستقل: إدارة الأزمات. - المتغير التابع: إدارة الموارد البشرية (تسريح الموارد البشرية، تخفيض ساعات العمل، الأجور).	عينة عشوائية مكونة من 225 عامل بالمؤسسات الصناعية والتحويلية بالتشيك.	كيفية وكمية، منهج الوصفي التحليلي، استخدمت الدراسة الاستبيان.	30- دراسة (Hoke et al., 2020) عنوان الدراسة: Human Resources Management in the Corporate Crisis

المصدر: من إعداد الطالب

2.3. أثر إدارة الأزمة الوبائية السابقة للأزمة كوفيد19 على إدارة الموارد البشرية

الجدول 16: ملخص للدراسات التي تناولت أثر إدارة الأزمة الوبائية السابقة للأزمة كوفيد19 على إدارة الموارد البشرية

ناتج الدراسة	متغيرات الدراسة	مجتمع وعينة الدراسة	نوع الدراسة/ منهج/ أداة الدراسة
<p>- دفع فيروس نقص المناعة/ الإيدز بإدارة الموارد البشرية، إلى زيادة الاهتمام بالصحة والسلامة المهنية من خلال تكتيف برامج تعليمية داخل مكان العمل حول مخاطر العدوى وطرق الوقاية منها، وتقديم الرعاية الطبية المجانية للموظفين وأسرهم.</p> <p>- تم الامتناع عن توظيف الأفراد الذين تم تشخيص إصابتهم بالفيروس، كما تم الاستغناء عن الموظفين المصابين بالفيروس.</p> <p>- أعطت إدارة الموارد البشرية أهمية كبرى لعملية تخطيط الموارد البشرية بسبب زيادة إمكانية المغادرة غير المتوقعة لأي موظف في أي وقت بسبب الإصابة بالفيروس.</p>	<p>- المتغير المستقل: فيروس نقص المناعة.</p> <p>- المتغير التابع: إدارة الموارد البشرية (التوظيف والاختيار، المسار الوظيفي وتطوير الكفاءات والصحة والسلامة المهنية)</p>	<p>عينة مكونة من مديري الموارد البشرية وأطباء المنظمات من كبار السن، من 15 مؤسسة ببنزانيا</p>	<p>01- دراسة: (Baruch & Clancy, 2000) عنوان الدراسة: Managing AIDS in Africa: HRM challenges in Tanzania</p>
<p>- أثرت الأزمة الوبائية متلازمة الشرق الأوسط التنفسية سلبا على سوق العمل والتوظيف.</p> <p>- المناطق الريفية تعرضت لضربة أشد في سوق العمل والتوظيف من المناطق الحضرية</p>	<p>- المتغير المستقل: الأزمة الوبائية متلازمة الشرق الأوسط التنفسية.</p> <p>- المتغير التابع: سوق العمل والتوظيف</p>	<p>سوق العمل في مختلف القطاعات بكوريا للفترة ما بين 2010 إلى 2015.</p>	<p>02- دراسة: (Lee & Cho, 2017) عنوان الدراسة: The impact of city epidemics on rural labor market: The Korean Middle East Respiratory Syndrome case</p>

ناتج الدراسة	متغيرات الدراسة	مجتمع وعينة الدراسة	نوع الدراسة/ منهج/ أداة الدراسة	عنوان الدراسة:
- كلما زاد التأثير السلبي لأزمة السارس على اقتصاد هونغ كونغ زاد التأثير السلبي على قطاع الخدمات وخاصة الفنادق.	- المتغير المستقل: أزمة السارس (SARS) - المتغير التابع: إدارة الموارد البشرية (سوق العمل، التوظيف والأجور).	40 فردا من صناع القرار الحكوميين وكبار المديرين والمسؤولين النقابيين	كيفية وكمية، منهج الوصفي التحليلي، استخدمت الدراسة المقابلة الإلكترونية	03-دراسة: (Lee & Warner, 2005) عنوان الدراسة: Epidemics, labour markets and unemployment: the impact of SARS on human resource management in the Hong Kong service sector
- كلما زاد التأثير السلبي لأزمة السارس على طلب العمالة.	- كلما زاد التأثير السلبي لأزمة السارس على طلب العمالة كلما زاد تسريح العمال وتخفيض الأجور.	- أدت أزمة السارس إلى: - منح جميع الموظفين إجازتهم السنوية المستحقة بدءا من 20 مارس. - فرض سبعة أيام إجازة غير مدفوعة الأجر على الموظفين الذين لم يكن لديهم أي إجازة سنوية معلقة في شهر أبريل و 14 يوما في شهر ماي - تسريح 63 موظفًا أي 22 ٪ من إجمالي القوى العاملة من الفندق وإغلاق بعض الوظائف التشغيلية ونقل الموظفين في تلك الأقسام إلى أقسام أخرى، وتسريح جميع الموظفين الجدد الذين هم قيد التجريب والمراقبة.	كيفية، منهج دراسة الحالة، استخدمت المقابلة.	04-دراسة: (Leung & Lam, 2004) عنوان الدراسة: Crisis management during the SARS threat: A case study of the metropole hotel in Hong Kong
- كلما زاد التأثير السلبي لأزمة السارس على طلب العمالة كلما زاد تسريح العمال وتخفيض الأجور.	- المتغير المستقل: الأزمة الوبائية السارس. - المتغير التابع: إدارة الموارد البشرية	فندق (The Metropole) بهونج كونج، ضمت الدراسة جميع كبار مسيري الفندق وبعض العاملين.		

المصدر: من إعداد الطالب

3.3. أثر إدارة الأزمات الاقتصادية والمالية العالمية على إدارة الموارد البشرية

الجدول رقم 17: ملخص للدراسات التي تناولت أثر إدارة الأزمات الاقتصادية والمالية العالمية على إدارة الموارد البشرية

نوع الدراسة/ منهج/ أداة الدراسة	مجتمع وعينة الدراسة	متغيرات الدراسة	نتائج الدراسة
01- دراسة: (Thumiki et al., 2019) عنوان الدراسة: Resultant effect of crisis-driven HR strategies applied during current economic crisis in Oman: An HR manager's perspective	112 إطار مسير بقسم إدارة الموارد البشرية، من مختلف مؤسسات التصنيع والخدمات بعمان	- المتغير المستقل: الأزمة الاقتصادية التي سببها تراجع أسعار النفط سنة 2014. - المتغير التابع: إدارة الموارد البشرية (تصميم وتوصيف الوظائف، التحفيز، إدارة المعرفة، الأجور والترقيات، التكوين).	- دفعت الأزمة الاقتصادية بإدارة الموارد البشرية إلى تبني وتطبيق استراتيجيات جديدة متمثلة في زيادة الاهتمام بإدارة المعرفة وزيادة استخدام تقنيات التحفيز غير المادي، وإعادة تصميم المسميات الوظيفية دون زيادة في الأجور، والترقيات دون زيادة في الأجور، وما إلى ذلك، كما تم تخفيض التكاليف على أنشطة ترفيه الموظفين ولم يتم تخفيض تكاليف أنشطة تطوير الموظفين أو تخفيض عدد الموظفين أو إحالتهم على عطل غير مدفوعة الأجر حيث تم اللجوء إلى استراتيجية توسيع مهام العمل.
02- دراسة: (Lai et al., 2016) عنوان الدراسة: Are the HR responses of small firms different from large firms in times of recession?	المؤسسات التي تضم أكثر من 05 عمال بريطانیا	- المتغير المستقل: الأزمة المالية 2008-2009. - المتغير التابع: إدارة الموارد البشرية.	- المؤسسات الصغيرة كانت أكثر تأثرًا بالركود الاقتصادي وأكثر عرضة له. - أدت الأزمة إلى تخفيض وتجميد الأجور، تقليل ساعات العمل، تسريح الموارد البشرية، تخفيض ميزانية التكوين، تخفيض المزايا الإضافية وبشكل أكبر في المؤسسات الكبيرة.

نتائج الدراسة	متغيرات الدراسة	مجتمع وعينة الدراسة	نوع الدراسة/ منهج/ أداة الدراسة	
- أدت الأزمة المالية إلى تجميد التوظيف وتسريح القوى الموارد البشرية. - تم تخفيض الميزانية المخصصة للتكوين، وتخفيض الدعم المالي الموجه نحو التكوين الذاتي. - لم يتم تخفيض الأجور والمساهمات الموجهة للتقاعد كما لم يتم تقديم أي زيادة في الأجور. - تم تكتيف عمليات تقييم الأداء، إلا أن معظم المؤسسات عينة الدراسة قامت بتغيير الأهداف المرتبطة بتقييم الأداء.	- المتغير المستقل: الأزمة المالية العالمية 2007-2009. - المتغير التابع: إدارة الموارد البشرية (التوظيف والاختيار، التكوين، الأجور، تقييم الأداء).	184 مؤسسة تنشط بمجال التصدير بشنغهاي ومقاطعة جوانجدونج ومقاطعة فوجيان بالصين.	كيفية، منهج الوصفي التحليلي، استخدمت الدراسة المقابلة والاستبيان	03-دراسة: (Shen & D'Netto, 2012) عنوان الدراسة: Impact of the 2007-09 global economic crisis on human resource management among Chinese export-oriented enterprises

المصدر: من إعداد الطالب

4.3. أثر إدارة الأزمات الأخرى الممكن حدوثها على إدارة الموارد البشرية

الجدول رقم 18: ملخص للدراسات التي تناولت أثر إدارة الأزمات الأخرى الممكن حدوثها على إدارة الموارد البشرية

نوع الدراسة/ منهج/ أداة الدراسة	مجتمع وعينة الدراسة	متغيرات الدراسة	نتائج الدراسة
01- دراسة: (Sohail-Rehan, 2018) عنوان الدراسة: The Impact of Multiple Types of Crises on Human Resource Management among Export Oriented Textile Industry of Pakistan	37 مديرا بقسم إدارة الموارد البشرية بمؤسسات النسيج في باكستان	- المتغير المستقل: إدارة الأزمات الممكن حدوثها (أثناء الأزمة). - المتغير التابع: إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التكوين، الأجر، تقييم الأداء، الترقيات).	- توصلت الدراسة إلى تحديد أهم الأزمات التي يمكن أن تواجهها المؤسسات بقطاع النسيج والمتمثلة أساسا في بيئة الأعمال غير المواتية، ارتفاع الضرائب والرسوم، الوضع الأمني السيئ، نقص المواد الخام وارتفاع ثمنها. - بالنسبة لتأثير هذه الأزمات على إدارة الموارد البشرية فقد توصلت الدراسة إلى ما يلي: - تجميد عمليات التوظيف. - إجراء الدورات التكوينية داخل مكان العمل وتركيز برامج التكوين على الصحة والسلامة المهنية والحفاظ على البيئة. - التكتيف من عمليات تقييم الأداء خلال فترة الأزمات وربط نتائجها بقرارات زيادة الأجر أو إنهاء عقد العمل والترقية والتكوين. - المحافظة على الحد الأدنى من الأجر الذي حددته الدولة وعلى معظم فرص الترقية.

المصدر: من إعداد الطالب

5.3. دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمة الوبائية العالمية كوفيد19

الجدول رقم19: ملخص للدراسات التي تناولت دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمة الوبائية العالمية كوفيد19

ناتج الدراسة	متغيرات الدراسة	مجتمع وعينة الدراسة	نوع الدراسة/ منهج/ أداة الدراسة	
<p>- التكوين له تأثير إيجابي وهام على إدارة الأزمة الوبائية كوفيد19.</p> <p>- تؤثر القيادة بشكل إيجابي وبشكل ملحوظ على إدارة الأزمة الوبائية كوفيد19.</p> <p>- تؤثر الثقافة التنظيمية إيجاباً على إدارة الأزمة الوبائية كوفيد19.</p> <p>- لا تؤثر قيم العمل وتفردته بشكل كبير على إدارة الأزمة الوبائية كوفيد19.</p> <p>وأظهرت النتائج أن للتكوين أفضل مؤشر في التأثير الإيجابي على إدارة أزمة كوفيد19 يليه الثقافة التنظيمية.</p>	<p>- المتغير المستقل: إدارة الموارد البشرية (التكوين، القيادة والتفاهة التنظيمية، التفرد وقيم العمل).</p> <p>- المتغير التابع: إدارة أزمة كوفيد19 (مرحلة اكتشاف علامات الإنذار المبكر، مرحلة التحضير والوقاية، مرحلة احتواء الأزمة، مرحلة استعادة النشاط، مرحلة التعلم من الأزمة).</p>	<p>300 فرد من مختلف المؤسسات العامة والخاصة بالإمارات العربية المتحدة</p>	<p>كيفية، منهج الوصفي التحليلي، استخدمت الاستبيان</p>	<p>01-دراسة: (Alketbi et al., 2022) عنوان الدراسة: Exploring the role of human resource development functions on crisis management: The case of Dubai-UAE during Covid-19 crisis</p>

<p>- هناك تأثير إيجابي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على إدارة الأزمات.</p> <p>- هناك تأثير إيجابي للمتغيرات الوسيطة (الثقافة التنظيمية ورأس المال الفكري) على إدارة الأزمات.</p>	<p>- المتغير المستقل: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية</p> <p>- المتغير التابع: إدارة الأزمات</p> <p>- المتغيرات الوسيطة (الثقافة التنظيمية ورأس المال الفكري).</p>	<p>تم توزيع 257 استبياناً على موظفي محافظة تران، استرجع منها 225 استبيان صالح للدراسة</p>	<p>كمية، منهج الوصفي التحليلي، استخدمت الدراسة الاستبيان.</p>	<p>02-دراسة: (Mirzapour et al.,2019) عنوان الدراسة: The strategic role of human resource management in crisis management considering the mediating role of organizational culture</p>
--	---	---	---	--

المصدر: من إعداد الطالب

المبحث الثالث: المناقشة

غطت الدراسات السابقة المبينة أعلاه الفترة الممتدة ما بين 2000 إلى غاية 11 أوت 2023، تحصلنا على 22 مقال من خلال قاعدة المعطيات (Scopus) 18 مقال من خلال محرك البحث (Google Scholar)، أحدث دراسة هي دراسة (Szeiner et al., 2023) و أقدم دراسة هي (Baruch & Clancy, 2000).

حددت الباحثين مشكلة الدراسة بشكل واضح ودقيق من خلال تحديد ما هو معروف وغير معروف كما قاموا بتحديد الهدف من الدراسة بوضوح وقد هدفت 07 دراسات إلى تحديد أثر إدارة الأزمة الوبائية كوفيد19 على إدارة الموارد البشرية، 20 دراسة أثر أزمة كوفيد19 على إدارة الموارد البشرية، وبالنسبة للدراسات التي تطرقت إلى معرفة أثر الأزمات الوبائية الأخرى على إدارة الموارد البشرية تحصلنا على دراستين هدفنا إلى معرفة أثر الأزمة الوبائية متلازمة الشرق الأوسط التنفسية على إدارة الموارد البشرية (Lee & Cho, 2017) و دراستين (02) أثر أزمة السارس على إدارة الموارد البشرية (Lee, & Warner, 2005 ; Leung & Lam, 2004)

دراسة واحدة للأثر نقص المناعة المكتسب على إدارة الموارد البشرية (Baruch, & Clancy, 2000) وللإلمام أكثر بموضوع الدراسة قمنا بمراجعة الدراسات التي تطرقت إلى معرفة أثر الأزمات الأخرى غير الوبائية على إدارة الموارد البشرية حيث هدفت دراسة كل من (Thumiki et al., 2019) ودراسة (Shen, 2012) J., & D'Netto, 2012 إلى معرفة أثر الأزمات الاقتصادية على إدارة الموارد البشرية ودراسة واحدة هدفت إلى تحديد أثر الأزمة المالية 2008-2009 على إدارة الموارد البشرية (Lai et al., 2016). تطرقت دراسة واحدة إلى معرفة أثر إدارة الأزمات الممكن حدوثها على إدارة الموارد البشرية (Rehan et al., 2018) ودراسة واحدة إلى تحديد إدارة الأزمات على إدارة الموارد البشرية (Hoke et al., 2020) وتطرقت دراسة واحدة إلى معرفة أثر أزمة كوفيد19 على فعالية فريق إدارة الأزمات (Thielsch et

(al.,2021)، كما اعتمدنا على دراسة واحدة لمعرفة أثر إدارة الموارد البشرية على إدارة الأزمة الوبائية كوفيد19 (Alketbi et al. ,2022) و دراسة أخرى لمعرفة دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في إدارة الأزمات (Mirzapour et al.,2019).

من بين 40 دراسة، 38 دراسة نوعية، دراسة واحدة كمية ودراسة واحدة مختلطة (كمية ونوعية)، 03 دراسات اعتمدت على منهج دراسة الحالة، 02 على المنهج المقارن ودراسة واحدة استخدمت المنهج الاستقرائي والباقي اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم التعرض إلى طرق جمع البيانات بوضوح فلتقادي انتشار الوباء وعملا بتدابير التباعد الاجتماعي استخدمت 10 دراسات الاستبيان الإلكتروني كأداة لجمع البيانات، 04 المقابلة الإلكترونية، دراسة واحدة الاستبيان الإلكتروني والمقابلة الإلكترونية، دراسة واحدة المقابلة الإلكترونية والاستبيان في حين استخدمت 06 دراسات المقابلة، 04 دراسات الاستبيان والمقابلة والملاحظة، دراسة واحدة المقابلة والملاحظة، وقامت جميع الدراسات بمناقشة مناقشة صلاحية أداة الدراسة. جلبت الأزمات الوبائية وبصفة أخص أزمة كوفيد19 اهتمام العديد من الباحثين من مختلف دول العالم، بالنسبة للدراسات السابقة التي اعتمدنا عليها أنجزت في بيئات ومجتمعات مختلفة من الدول المتقدمة والنامية، حيث تحصلنا على 03 دراسات من الهند والصين، 02 من جمهورية التشيك، 02 البرتغال، 02 سلوفاكيا، 02 باكستان، دراسة واحدة في كل من سريلانكا، الكويت، الفيتنام، فرنسا، الأردن، بلجيكا، اندونيسيا، صربيا، إيران، أيرلندا، كوريا، تنزانيا، عمان، الإمارات، بريطانيا، وهذا ما يعني عدم وجود دراسة في المؤسسات التي تنشط بالجزائر.

كان حجم العينة كافياً بناءً على تصميم الدراسة والأساس المنطقي، ضمت مختلف المؤسسات العامة والخاصة، الكبيرة والصغيرة والمتوسطة الحجم، ومن مختلف القطاعات (السياحة، الصناعة، الخدمات، الزراعة)، أغلب الدراسات ضمت عينة أكبر من 50 فرد، وبالنسبة للدراسات التي كانت عينتها أقل من 50 فردا تم إجراؤها مع الخبراء والمختصين.

تم التطرق الى إدارة الأزمة الوبائية كوفيد19 كمتغير مستقل من خلال ستة أبعاد، مرحلة اكتشاف علامات الإنذار المبكر، مرحلة التحضير والوقاية، مرحلة احتواء الأزمة، مرحلة استعادة النشاط، مرحلة التعلم من الأزمة (Alketbi et al., 2022)، أربعة أبعاد هي مرحلة الاستباق والاستعداد، مرحلة الأزمة، مرحلة التعديل، مرحلة الاستمرار أو العودة إلى الوضعية إلى ما قبل الأزمة (Adikaram et al., 2021b)، 03 أبعاد، قبل الأزمة، أثناء الأزمة، بعد الأزمة (Adam et al., 2021)، ومن خلال بعدين، الإغلاق والحجر (Del Rosario & Vargas, 2021) أو قبل الإغلاق، وبعد الإغلاق (Ngoc Su et al., 2021)، خلال الأزمة و بعد الأزمة (Gonçalves et al., 2021) أو أثناء فترة إعلان حالة الطوارئ، وبعد رفع حالة الطوارئ (Ilić-Kosanović et al., 2020).

تم التطرق الى إدارة الموارد البشرية كمتغير تابع من خلال الأبعاد التالية: جذب الموارد البشرية، الاختيار، التوظيف، توسيع التوظيف، الاحتفاظ بالموارد البشرية، تسريح الموارد البشرية، التكوين، الأجور والمكافآت، تقييم الأداء، الترقيات وإدارة المسارات المهنية، الغيابات، التحفيز، الاتصال ونشر المعلومة، إدارة مكان العمل، الصحة والسلامة المهنية، درجة الالتزام، درجة المشاركة في اتخاذ القرار، العدالة في توزيع المهام والمسؤوليات، النقل الوظيفي، إعادة تنظيم الموارد البشرية، جداول العمل، إدارة التغيير، وتم استخدام الثقافة التنظيمية، الأجور والمكافآت، التحفيز كمتغيرات وسيطة.

تم عرض النتائج بوضوح، وقامت بعض الدراسات بعرض النتائج ضمن جداول وأشكال حيث كانت النتائج متوافقة مع محتوى الجداول كما كانت الاستنتاجات مبنية على النتائج، كشفت نتائج بعض الدراسات أن أزمة كوفيد19 أدت إلى تجميد التوظيف، تقليل ساعات العمل، تسريح الموارد البشرية، منح إجازات إجبارية غير مدفوعة الأجر، تخفيض وتجميد الأجور، إلغاء برامج التكوين وتخفيض الميزانية المخصصة للتكوين، تجميد الترقيات، وأشارت نتائج بعض الدراسات الأخرى إلى أن أزمة كوفيد19 أدت إلى زيادة الاهتمام بالأمن والسلامة المهنية، زيادة التركيز على الاتصال ونشر المعلومة، التحفيز غير المادي، زيادة التركيز

على إشراك الموارد البشرية في اتخاذ القرار، زيادة الاستقلالية، زيادة التركيز على رفع الروح المعنوية، وأشار العديد من الدراسات إلى أن أزمة كوفيد 19 أدت إلى التحول نحو العمل عن بعد، وسرعت من عملية التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية حيث تم الاعتماد على التوظيف الإلكتروني، التكوين الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، كما تم الاعتماد على بعض المنصات الإلكترونية (Ilić-Kosan, 2020) لعقد الاجتماعات الرسمية، وأدت الأزمة الوبائية كوفيد19 إلى زيادة الاعتماد على مواقع التواصل الإلكتروني لفك العزلة والمحافظة على وثيرة الاتصال خاصة خلال فترة الحجر.

قامت الدراسات السابقة بتحديد قيود الدراسة وسبل معالجتها، كما قامت بتقديم التوصيات، وأفاق البحث المستقبلية.

الفجوة العلمية:

من خلال مراجعة الدراسات يتضح لنا أن إدارة الأزمة الوبائية كوفيد19 دفعت بإدارة الموارد البشرية إلى إعادة التفكير في النهج المناسب لإدارة الموارد البشرية خلال المراحل المختلفة للأزمة قبل الأزمة، أثناء الأزمة وبعد الأزمة ومع ذلك لم تقم أي منها بالاعتماد على نموذج محدد من نماذج إدارة الأزمات التي اقترحها الباحثون، وتم التطرق إدارة الموارد البشرية (كمتغير تابع)، من خلال أبعاد متعلقة بسياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية (الأجور، التكوين، تقييم الأداء، التحفيز...)، وقد كشفت النتائج أن إدارة الأزمة الوبائية كوفيد19 أدت إلى تبني الإدارة الصلبة للموارد البشرية فقط، أو الإدارة الناعمة للموارد البشرية، أو الإدارة الصلبة والناعمة للموارد البشرية، أو الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

بالنظر إلى هذه النتائج نحن نجادل بأن تبني الإدارة الصلبة للموارد البشرية لوحدها، أو الإدارة الناعمة للموارد البشرية، أو الإدارة الصلبة والناعمة للموارد البشرية معاً، أو الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية غير فعال لإدارة الأزمة الوبائية كوفيد19 في مختلف مراحلها (قبل الأزمة، أثناء الأزمة وبعد الأزمة)،

فقد كان مطلوباً من المتخصصين في إدارة الموارد البشرية الحفاظ على الصحة العامة والتفويضات الحكومية بالإضافة إلى ذلك، كان عليهم إدارة امتثال الموظفين للوائح الصحية (Newman et al., 2023) لحماية من الإصابة بالوباء والحفاظ على الحد الأقصى من الأداء الوظيفي والكفاءة من خلال الاهتمام بتحفيز الموظف والمشاركة باستخدام ممارسات إدارة الموارد البشرية الناعمة (Bieńkowska., 2022)، من ناحية أخرى، كان عليهم خفض التكاليف التشغيلية المتعلقة بالتوظيف أو تطوير الموظفين وترقياتهم ، لضمان الكفاءة العالية وهذا ما أجبرهم على تبني الإدارة الصلبة للموارد البشرية، أو الإدارة للموارد البشرية، إلا أنه لا يوجد إجماع حول ما إذا كانت ممارسات إدارة الموارد البشرية الصلبة تعود بالفائدة على المؤسسة على المدى المتوسط إلى الطويل فعلى المدى القصير شهدنا انتشار الظاهرة المشار إليها باسم " الاستقالة الكبيرة " وهذا ما أدى ذلك إلى تفاقم المشكلات بخصوص توظيف المواهب والاحتفاظ بهم (Serenko, 2023)، كما تم العثور على العديد من الأدلة غير المتسقة أو حتى المتضاربة بشأن فعالية العمل عن بعد الذي تم فرضه بشكل غير طوعي خلال الأزمة الوبائية كوفيد19 (Huo et al., 2023) ، وهذا ما يدفع بنا إلى إعادة النظر في الإدارة الإلكترونية كنهج مستقل لإدارة الأزمات الوبائية المشابهة لأزمة كوفيد19. بالإضافة إلى ما تم ذكره لم تقم أي من الدراسات السابقة بتحديد أثر إدارة الأزمة الوبائية العالمية كوفيد19 على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية.

خلاصة الفصل الثاني:

الهدف من الفصل هو تقديم مراجعة منهجية للدراسات السابقة التي ربطت بين موضوع إدارة الأزمات وإدارة الموارد البشرية، في الفترة ما بين 2000-2023.

تم تحديد وتحليل 40 مقالا علميا، وقد نتج عن التحليل الموضوعي 05 محاور كما يلي:

- أثر إدارة الأزمة الوبائية كوفيد19 على إدارة الموارد البشرية: 30 دراسة.
- أثر إدارة الأزمات الوبائية السابقة للأزمة كوفيد19 على إدارة الموارد البشرية: 04 دراسات (أزمة متلازمة الشرق التنفسية دراسة واحدة، أزمة السارس دراستين وأزمة نقص المناعة المكتسب دراسة واحد).

- أثر إدارة الأزمات الاقتصادية والمالية على إدارة الموارد البشرية: 03 دراسات.

- أثر إدارة الأزمات الممكن حدوثها على إدارة الموارد البشرية: دراسة واحدة.

- دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمة الوبائية كوفيد19: 02 دراستين.

كانت الصين، الهند من أكثر الدول التي خضعت للدراسة بـ 03 دراسات في كل دولة، ولم تخضع

الجزائر للدراسة، وتم نشر معظم الدراسات السابقة في مجلات علمية عالمية، مثل مجلة إدارة الموارد البشرية.

أظهرت مراجعة الدراسات أن هناك معرفة جيدة حول أثر إدارة الأزمات المالية والاقتصادية على إدارة

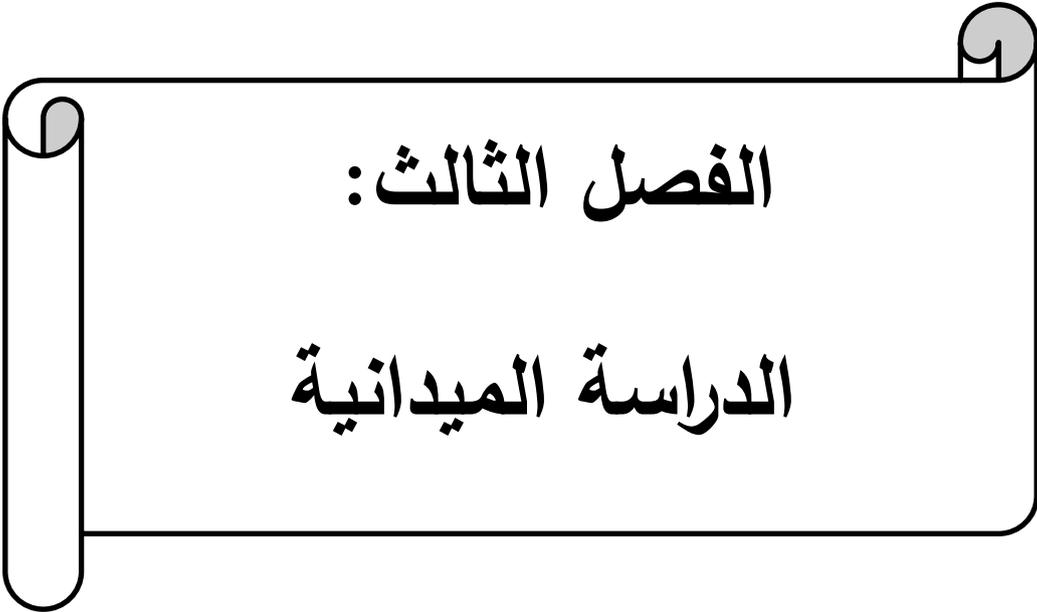
الموارد البشرية، حيث تعتمد منظمات الأعمال على الإدارة الصلبة للموارد البشرية بهدف تخفيض التكاليف.

بالنسبة لأثر إدارة الأزمات الوبائية السابقة للأزمة كوفيد19 فقد أظهرت الدراسات اعتماد منظمات

الأعمال على نهج هجين للإدارة الموارد البشرية (الصلب والناعم).

بالنسبة لأثر إدارة الأزمة الوبائية كوفيد19 فقد أظهرت الدراسات اعتماد منظمات الأعمال على نهج هجين لإدارة الموارد البشرية الصلب واللين مع التركيز على الإدارة الناعمة، إضافة إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

وعلى الرغم للنشر المتزايد من المقالات العلمية حول أثر إدارة الأزمات الوبائية كوفيد19 على إدارة الموارد البشرية إلا أن هناك حاجة للإخضاع الجزائر للدراسة، كما أن هناك حاجة إلى ابتكار نموذج علمي لإدارة الموارد البشرية خلال فترة الأزمات الوبائية من خلال ربط إدارة الأزمات الوبائية بنموذج من نماذج إدارة الأزمات ودراسة تأثيره على إدارة الموارد البشرية، وهذا ما سنقوم بدراسته في الفصل الثالث حيث سنقوم بإظهار أثر إدارة الأزمات الوبائية العالمية (أزمة كوفيد19 كحالة) على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التي تنشط بالجزائر باختلاف حجمها ومجال نشاطها، وسنتطرق إلى المتغير المستقل (إدارة الأزمة الوبائية العالمية كوفيد19) وفق نموذج (Coombs, 2007) لإدارة الأزمات (قبل الأزمة، أثناء الأزمة، بعد الأزمة) ، وبالنسبة للمتغير التابع (إدارة الموارد البشرية)، سيتكون من 03 أبعاد (الإدارة الصلبة للموارد البشرية، الإدارة الناعمة للموارد البشرية والإدارة الإلكترونية للموارد البشرية).



الفصل الثالث:
الدراسة الميدانية

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

مقدمة الفصل:

مقارنةً بأنواع الأزمات الأخرى (المالية والاقتصادية والأزمات الوبائية السابقة لأزمة كوفيد19)، نتج عن أزمة كوفيد19 الأخيرة مجموعات جديدة من التحديات لإدارة الموارد البشرية، نبع الكثير منها من عمليات الإغلاق التي فرضتها الحكومات في أجزاء كثيرة من العالم ، حيث اضطر معها متخصصو إدارة الموارد البشرية في العديد من الصناعات إلى إدارة عمليات التسريح الجماعي للموظفين أو الحصول على دعم حكومي لتعويض موظفيهم، وتسهيل انتقال الموظفين إلى ترتيبات العمل من المنزل، وإدارة امتثال الموظفين للوائح الصحية المفروضة، وتحفيزهم على تلقي التلقيح.

مع تحسن الوضع الصحي الذي صاحبه الخروج من الإغلاق ورفع القيود على اللوائح الصحية المفروضة كان على المتخصصين في إدارة الموارد البشرية إدارة التكيف مع الوضع الجديد الذي فرضته الأزمة أو العودة إلى وضعية ما قبل الأزمة.

أمام هذه التحديات التي فرضتها الأزمة الوبائية كوفيد19، أجبرت منظمات الأعمال بشكل أساسي إلى إعادة التفكير في أفضل السبل لإدارة مواردها البشرية خلال المراحل المبكرة إلى المتوسطة من الأزمة، والتي تميزت بمستويات عالية من عدم اليقين، أي خلال مرحلة ما قبل الأزمة ومرحلة الأزمة وفي المراحل اللاحقة من الأزمة، أي في مرحلة ما بعد الأزمة.

بالنظر إلى ذكر أعلاه وإلى ما توصلت إليه نتائج الدراسات السابقة التي تم التطرق إليها في الفصل الثاني، يبدو أن الأساليب التقليدية التي اعتمدت عليها منظمات الأعمال لإدارة مواردها البشرية خلال الأزمات المالية والاقتصادية السابقة والمتمثلة أساساً في تخفيض التكاليف المرتبطة بالموارد البشري أو ما يعرف بالإدارة الصلبة للموارد البشرية ليست كافية لإدارة الأزمة الوبائية كوفيد19، كما أن النهج الهجين الذي يجمع بين الإدارة الصلبة للموارد البشرية والإدارة الناعمة لإدارة الموارد البشرية ليس كافياً أيضاً

خصوصا في ضوء تدابير الإغلاق واللوائح الصحية المفروضة التي أجبرت العديد من المؤسسات التي تسمح طبيعة نشاطها بالتحول نحو العمل من المنزل، وبالتالي تبني الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، لكن بالنظر إلى التكلفة الباهظة للتكنولوجيا والتي يعجز الكثير من المنظمات على تحملها، أضف إلى ذلك نقص المعرفة والشعور بالوحدة والملل والإرهاق الذي يمكن أن ينتاب الموظف خلال العمل من المنزل وهذا ما يعني أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ليست كافية لوحدها لإدارة الأزمة الوبائية. أمام هذه المعضلة وفي ظل غياب نموذج عملي لإدارة الأزمات الوبائية العالمية، نحن نفترض أن إدارة الأزمة الوبائية كوفيد19 تمت وفق ثلاث مراحل هي: مرحلة ما قبل الأزمة، مرحلة الأزمة ومرحلة ما بعد الأزمة وهذا يتطلب نمودجاهجينا لإدارة الموارد البشرية يجمع ما بين الإدارة الصلبة للموارد البشرية والإدارة الناعمة للموارد البشرية للموارد البشرية والإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وهذا ما سيتم التحقق منه تجريبيا في هذا الفصل وبشكل أكثر تحديداً في سياق بيئة الأعمال الجزائرية.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات

اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي، وقد شمل مجتمع الدراسة عينة من المؤسسات التي تنشط بالجزائر باختلاف نوعها وحجمها وطبيعة نشاطها، تكونت عينة الدراسة النهائية من 284 فردا من مختلف المستويات الوظيفية، تم جمع المعلومات باستخدام الاستبيان بالاتصال المباشر بالمؤسسات والاستبيان الإلكتروني الذي قمنا بإرساله إلى المؤسسات باستخدام البريد الإلكتروني ومواقع التواصل الاجتماعي. مع العلم أننا قمنا بتجربته على عينة استطلاعية مكونة من 36 فردا قبل ذلك، وقد أشار المستجيبون إلى عدم وجود مشاكل فيما يتعلق بفهم الأسئلة.

تم تصميم فقرات الاستبيان بالاعتماد على نتائج الدراسات السابقة وقد تكون من 03 أقسام كما يلي:

- قسم خاص بالمعلومات العامة:

الجنس، العمر، الحالة العائلية، المستوى الوظيفي، الخبرة المهنية، نوع المؤسسة، عدد العمال والولاية التي تنشط فيها المؤسسة.

- قسم خاص بالمتغير المستقل:

ضم ثلاثة (03) محاور قبل الأزمة (03 فقرات)، أثناء الأزمة (05 فقرات)، وما بعد الأزمة (03 فقرات)، تم تصميم فقرات المتغير المستقل بالاعتماد على نموذج (Coombs, 2007a)، حيث قمنا بتكييف الفقرات مع متطلبات الدراسة بإضافة العبارة "قبل الأزمة قامت مؤسستكم... " إلى الفقرات التي تنتمي إلى محور "ما قبل الأزمة"، وبالنسبة لمحور أثناء الأزمة قمنا بإضافة العبارة "أثناء الأزمة قامت مؤسستكم..." إلى الفقرات المشكلة له، وتم إضافة عبارة بعد "الأزمة قامت مؤسستكم... " إلى فقرات محور "بعد الأزمة".

تم تحديد فترة ما قبل الأزمة من إعلان منظمة الصحة العالمية حالة الطوارئ إلى ما قبل الإغلاق، ومرحلة الأزمة من الإغلاق إلى رفع الحجر الصحي على كل الولايات، ومرحلة ما بعد الأزمة بعد رفع الحجر الصحي على كل الولايات.

- قسم خاص بالمتغير التابع:

ضم ثلاثة (03) محاور، الإدارة الصلبة للموارد البشرية، الإدارة الناعمة للموارد البشرية والإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وقد تم تصميم فقرات المتغير التابع بالاعتماد على نتائج الدراسات السابقة (أنظر الجدول رقم 20، 21، 22)

- محور الإدارة الصلبة للموارد البشرية:

الجدول رقم 20: فقرات محور الإدارة الصلبة للموارد البشرية

رقم الفقرة	الفقرة	المرجع
01	إجبار الموظفين على أخذ إجازاتهم السنوية	(Leung & Lam, 2004)
02	إجبار الموظفين على أخذ عطل غير مدفوعة الأجر	(Leung & Lam, 2004); (Ngoc Su et al., 2021)
03	تسرح القوى العاملة	(Leung & Lam 2004) ; (Ayyagar, 2021) ; (Lee & Warner ,2005)
04	إنهاء العقود قبل موعد استحقاقها	(Ngoc Su et al.,2021) ;
05	وقف تجديد عقود العمل	(Leung & Lam, 2004)
06	تجميد التوظيف	(Shen, & D'Netto, 2012) ; (Adikaram et al., 2021); (Kalogiannidis., 2021); (Lee & Cho, 2017); (Lee & Warner ,2005); (Rehan et al , 2018)
07	تخفيض ساعات العمل	(Ngoc Su et al., 2021) ; (Leung & Lam, 2004) ; (Lai et al., 2016)
08	تخفيض ميزانية التكوين	(Shen & D'Netto, 2012); (Lai et al.,2016)
09	إلغاء برامج التكوين المبرمجة قبل الأزمة	(Adikaram et al., 2021) ;
10	التكثيف من عمليات تقييم الأداء	(Fraij, 2021)
11	تخفيض الأجور والمكافآت والمزايا المالية الأخرى	2022) ; (Hoke et al., 2022); (Kaur et al., (Adikaram et al., 2021) ; (Ngoc Su et al., 2021) ; (Lee & Warner , 2005)

رقم الفقرة	الفقرة	المرجع
12	تجميد الأجور	(Hoke et al., 2022); (Santos et al., 2022) ; (Lai et al., 2016)
13	تجميد الزيادات في الأجور	(Hoke et al., 2022) ; (Kalogiannidis, 2021)
14	تجميد الترقيات	(Lippens et al., 2021) ;

المصدر: الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة

- محور الإدارة الناعمة للموارد البشرية:

الجدول رقم 21: فقرات محور الإدارة الناعمة للموارد البشرية

رقم الفقرة	الفقرة	المرجع
01	زيادة التركيز على الاتصال ونشر المعلومة.	(Gonçalves et al., 2021)
02	زيادة التركيز على التخفيض من الضغوطات ومستوى القلق.	(Adikaram et al., 2021) ;
03	إعادة تنظيم مكان العمل بما يتناسب مع متطلبات الأزمة مثل العمل بنظام 50/50، التباعد بين المكاتب...	(Adam et al., 2021)
04	زيادة الاعتراف بمجهودات الموارد البشرية والإعراب عن التقدير لهم.	(Kaur et al., 2022)
05	زيادة الاهتمام بإدارة الصحة والسلامة المهنية من خلال فرض تدابير الوقاية والنظافة وصياغة القواعد واللوائح الموجهة لحماية الموارد البشرية.	(Adikaram et al.,2021) ; (Del Rosario & Vargas, 2021) ; (Ngoc Su et al.,2021) ; (Baruch & Clancy, 2000)
06	الزيادة من درجة المشاركة في اتخاذ القرار.	(Adam et al., 2021)
07	جداول العمل المرنة.	(Gigauri, 2020a)
08	العمل على خلق التوازن بين متطلبات العمل والحياة الأسرية خاصة بالنسبة للذين وصلوا عملهم عن بعد.	(Adam et al., 2021)

المصدر: الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة

- محور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

- الجدول رقم 22: فقرات محور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

رقم الفقرة	الفقرة	المرجع
01	التحول نحو العمل عن بعد	(Kaur et al., 2022) ; (Adikaram et al., 2021) ;
02	التوظيف الإلكتروني بالاعتماد على الموقع الإلكتروني للمؤسسة أو مواقع التواصل الاجتماعي للإعلان عن مناصب العمل الشاغرة، والمقابلة الإلكترونية.	(Santos et al., 2022) ; (Kumar et al., 2021)
03	التكوين الإلكتروني	(Nutsunidze et al., 2021) ; (Purba et al., 2021)
04	عقد الاجتماعات عن بعد بالاعتماد على المنصات الإلكترونية	(Purba et al., 2021)
05	تقييم الأداء عن بعد	(Gonçalves et al., 2021) ; (Adam et al., 2021)
06	تشجيع الموظفين على استخدام مواقع التواصل الاجتماعي للتواصل مع فرق العمل وفك العزلة.	(Purba et al., 2021)
07	بعث رسائل إلكترونية للاطمئنان عن صحتكم والرفع من معنوياتكم،	(Purba et al., 2021)

المصدر: الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة

تم إعلام الأفراد المشاركين في الدراسة بسرية المعلومات واقتصار استخدامها لأغراض البحث العلمي لا غير، كما تم إعطاء الحرية للأفراد للمشاركة في الدراسة وإتاحة إمكانية توقيف الاستبيان في أي مرحلة من مراحل الدراسة، وقد تم قياس إجابات عينة الدراسة بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي (01: غير موافق بشدة، 02: غير موافق، 03: محايد، 04: موافق، 05: موافق بشدة) ولمعالجة المعلومات التي تحصلنا عليها اعتمدنا على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

المبحث الثاني: نتائج الدراسة

1. الوصف الإحصائي لعينة الدراسة:

شارك في الدراسة 284 فردا من 34 ولاية جزائرية، والجدول رقم 23 يعرض النتائج المتعلقة بالوصف الديمغرافي لعينة الدراسة حسب: الجنس، العمر، الحالة العائلية، المستوى الوظيفي، الخبرة المهنية، نوع المؤسسة، عدد العمال.

الجدول رقم 23: الموصفات الديمغرافية للأفراد عينة الدراسة

المتغيرات	التكرار	النسبة (%)
الجنس	ذكر	56,3
	أنثى	43,7
السن	أقل من 25 سنة	7,4
	من 26 إلى 35 سنة	29,9
	من 36 إلى 45 سنة	34,9
	من 46 إلى 55 سنة	17,3
	أكثر من 55 سنة	10,6
الحالة العائلية	متزوج/ متزوجة	64,1
	أعزب/ أعزباء	35,9
المستوى الوظيفي	التنفيذ	31,7
	التحكم	25,00
	التأطير	43,3
الخبرة	أقل من 05 سنوات	13,7
	من 06 إلى 10 سنوات	29,6
	من 11 إلى 15 سنة	25
	أكثر من 15 سنة	31,7
نوع المؤسسة	عمومية ذات طابع إداري	22,9
	عمومية اقتصادية	24,3
	خاصة	52,8
عدد العمال	من 01 إلى 09	8,8
	من 10 إلى 49	13,4
	من 50 إلى 250	21,8
	أكثر من 250	56,00

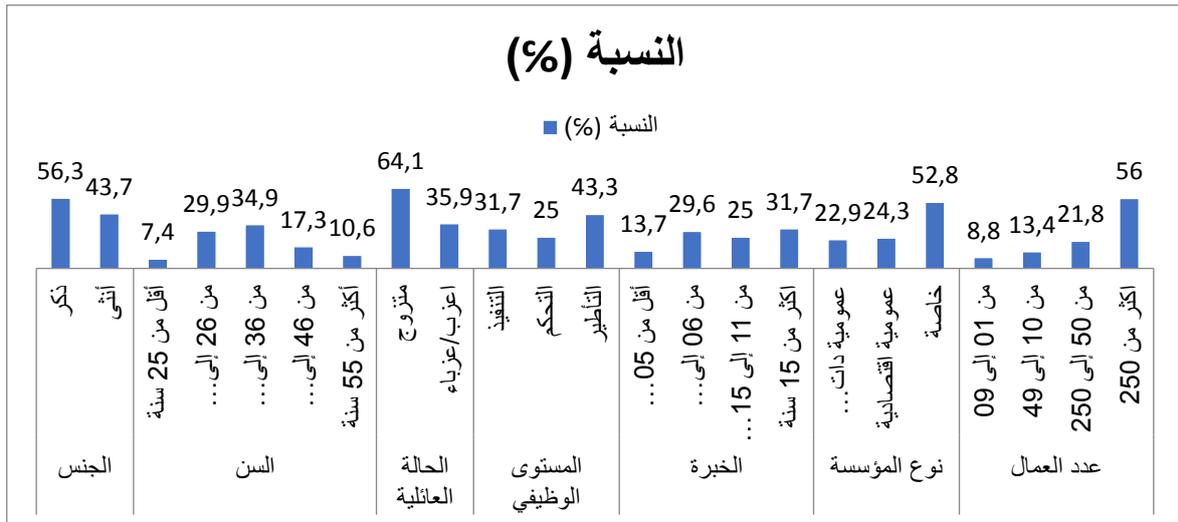
المصدر: الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم 23 أن 56,3% من المشاركين في الدراسة هم من فئة الذكور، يقابلها 43,7% من الإناث، وقد شملت الدراسة جميع المستويات الوظيفية (التففيذ 31,7%، التحكم 25,00%، التأطير 43,3%)، بحيث يمتلك 13,7% من المشاركين في الدراسة خبرة أقل من 05 سنوات، بينما 29,6% لهم خبرة من 06 إلى 10 سنوات، في حين 25% من 11 إلى 15 سنة، و32,7% يملكون خبرة أكثر من 15 سنة.

أغلب المشاركين في الدراسة من المؤسسات الخاصة بنسبة 52,8%، يقابلها 47,2% من المؤسسات العمومية (22,9% من المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، و24,3% من المؤسسات العمومية الاقتصادية)، وبالنسبة لحجم المؤسسات فإن 56,00% من المؤسسات المستجيبة للدراسة يعمل بها أكثر من 250 شخصاً، 21,8% يعمل بها من 50 إلى 249 شخصاً، 13,4% يعمل بها من 10 إلى 49 شخصاً، 08,8% يعمل بها من 01 إلى 09 أشخاص.

الشكل رقم 13 يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الديمغرافية

الشكل رقم 13: توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الديمغرافية



المصدر: من اعداد الطالب

2. ثبات وصدق أداة الدراسة (الاستبيان):

1.2. ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) قمنا بحساب معامل ألفا كرونباخ والجدول رقم 24 يظهر النتائج المتحصل عليها.

الجدول رقم 24: معامل ألف كرونباخ

المحور	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ (ثبات المحور)
قبل الأزمة	03	0,887
أثناء الأزمة	05	0,915
بعد الأزمة	03	0,749
الإدارة الصلبة للموارد البشرية	14	0,932
الإدارة الناعمة للموارد البشرية	08	0,934
الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	07	0,877
الثبات العام للاستبيان	40	0,974

المصدر: الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم 24 يتضح لنا أن معامل ألفا كرونباخ أكبر من 0,7 لجميع المحاور، حيث تتراوح ما بين 0,749 كحد أدنى و0,934 كحد أقصى، وبالنسبة للمحور العام فقد أشارت قيمة معامل ألفا كرونباخ الخاص به إلى القيمة 0,974 لإجمالي فقرات الاستبيان، مما يعني أن أداة الدراسة تتميز بدرجة عالية من الثبات ويمكن الاعتماد عليه في الدراسة.

2.2. التأكد من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة (الاستبيان)

تم للتأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان، بحساب معامل ارتباط بيرسون بين فقرات الاستبيان والمحور الذي تنتمي إليه، وقد توصلنا إلى ما يلي:

1.2.2. المتغير المستقل: إدارة الأزمة الوبائية كوفيد19

- المحور الأول (ما قبل الأزمة):

الجدول رقم 25 يوضح معامل الارتباط بين فقرات المحور الأول (ما قبل الأزمة)، البالغ عددها ثلاث فقرات والمحور الأول (ما قبل الأزمة)

الجدول رقم 25: معامل الارتباط بين فقرات محور ما قبل الأزمة والدرجة الكلية للمحور

رقم الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
01	**0,906	0,000
02	**0,928	0,000
03	**0,876	0,000
**دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0,01		

المصدر: الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم 25 يتضح لنا أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات المحور الأول (ما قبل الأزمة) والدرجة الكلية للمحور الأول (ما قبل الأزمة) دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0,001، حيث كان الحد الأدنى لمعامل الارتباط بيرسون 0,876 * * والحد الأقصى 0,928 * *، مما يعني أن جميع فقرات المحور متسقة مع المحور الذي تنتمي إليه، وهذا ما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول (ما قبل الأزمة).

- المحور الثاني (أثناء الأزمة):

الجدول رقم 26 يوضح معامل الارتباط بين فقرات المحور الثاني (أثناء الأزمة)، البالغ عددها خمس فقرات والمحور الثاني (أثناء الأزمة) الذي تنتمي إليه.

الجدول رقم 26: معامل الارتباط بين فقرات محور أثناء الأزمة والدرجة الكلية للمحور

رقم الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
04	**0,824	0,000
05	**0,879	0,000
06	**0,873	0,000
07	**0,877	0,000
08	**0,876	0,000
**دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0,01		

المصدر: الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم 26 يتضح لنا أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات المحور الثاني (أثناء الأزمة) البالغ خمس (05) فقرات، والدرجة الكلية للمحور الثاني (أثناء الأزمة)، دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0,001 حيث كان الحد الأدنى لمعامل الارتباط بيرسون $0,824^{**}$ والحد الأقصى $0,879^{**}$ ، مما يعني أن جميع فقرات المحور متسقة مع المحور الذي تنتمي إليه، وهذا ما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني (أثناء الأزمة).

- المحور الثالث (بعد الأزمة):

الجدول رقم 27 يوضح معامل الارتباط بين فقرات المحور الثالث (بعد الأزمة)، البالغ عددها ثلاث (03) فقرات والمحور الذي تنتمي إليه.

الجدول رقم 27: معامل الارتباط بين فقرات محور بعد الأزمة والدرجة الكلية للمحور

رقم الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
09	$0,783^{**}$	0,000
10	$0,823^{**}$	0,000
11	$0,842^{**}$	0,000
$0,01$ دال إحصائياً عند مستوى معنوية		

المصدر: الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم 27 يتضح لنا أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات المحور الثالث (بعد الأزمة) البالغ عددها ثلاث (03) فقرات، والدرجة الكلية للمحور الثالث (بعد الأزمة)، دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0,001 حيث كان الحد الأدنى لمعامل الارتباط بيرسون $0,783^{**}$ والحد الأقصى $0,842^{**}$ ، مما يعني أن جميع فقرات المحور متسقة مع المحور الذي تنتمي إليه، وهذا ما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث (بعد الأزمة).

2.2.2. المتغير التابع: إدارة الموارد البشرية

- المحور الأول (الإدارة الصلبة للموارد البشرية):

الجدول رقم 28 يوضح معامل الارتباط بين فقرات المحور الأول (الإدارة الصلبة للموارد البشرية)، البالغ عددها 14 فقرة، والمحور الذي تنتمي إليه (محور الإدارة الصلبة للموارد البشرية)

الجدول رقم 28: معامل الارتباط بين فقرات محور الإدارة الصلبة للموارد البشرية والدرجة الكلية للمحور

رقم الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
12	**0,679	0,000
13	**0,618	0,000
14	**0,602	0,000
15	**0,783	0,000
16	**0,840	0,000
17	**0,749	0,000
18	**0,720	0,000
19	**0,734	0,000
20	**0,721	0,000
21	**0,756	0,000
22	**0,844	0,000
23	**0,591	0,000
24	**0,787	0,000
25	**0,833	0,000
* * دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0,01		

المصدر: الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم 28 يتضح لنا أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات محور (الإدارة الصلبة للموارد البشرية)، والدرجة الكلية للمحور دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0,001، حيث كان الحد الأدنى لمعامل الارتباط بيرسون 0,591 * * والحد الأقصى 0,844 * *، مما يعني أن جميع فقرات المحور متنسقة مع المحور الذي تنتمي إليه، وهذا ما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور (الإدارة الصلبة للموارد البشرية).

- المحور الثاني: الإدارة الناعمة للموارد البشرية

الجدول رقم 29 يوضح معامل الارتباط بين فقرات محور الإدارة الناعمة للموارد البشرية البالغ عددها

ثمانى (08) فقرات والمحور الذي تنتمي إليه ككل (محور الإدارة الناعمة للموارد البشرية)

الجدول رقم 29: معامل الارتباط بين فقرات محور الإدارة الناعمة للموارد البشرية والدرجة الكلية للمحور

رقم الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
26	**0,787	0,000
27	**0,839	0,000
28	**0,838	0,000
29	**0,840	0,000
30	**0,831	0,000
31	**0,834	0,000
32	**0,853	0,000
33	**0,799	0,000
* *دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0,01		

المصدر: الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم 29 يتضح لنا أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات محور الإدارة الناعمة للموارد البشرية والدرجة الكلية للمحور ككل دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0,001، حيث كان الحد الأدنى لمعامل الارتباط بيرسون 0,787 * * والحد الأقصى 0,853 * *، مما يعني أن جميع فقرات المحور متسقة مع المحور الذي تنتمي إليه، وهذا ما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور الإدارة الناعمة للموارد البشرية.

- المحور الثالث: محور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

الجدول رقم 30 يوضح معامل الارتباط بين فقرات محور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية البالغ عددها

سبع (07) فقرات والمحور الذي تنتمي إليه ككل (محور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية)

الجدول رقم 30: معامل الارتباط بين فقرات محور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

رقم الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
26	**0,565	0,000
27	**0,747	0,000
28	**0,799	0,000
29	**0,797	0,000
30	**0,858	0,000
31	**0,850	0,000
32	0,758	0,000

* * دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0,01

المصدر: الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول يتضح لنا أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات محور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والدرجة الكلية للمحور دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0,001، حيث كان الحد الأدنى لمعامل الارتباط بيرسون 0,565 * * والحد الأقصى 0,858 * *، مما يعني أن جميع فقرات المحور متسقة مع المحور الذي تنتمي إليه، وهذا ما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

3. التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة:

لتحديد اتجاه استجابات أفراد عينة الدراسة، قمنا وضع ميزان تقديري وفق سلم ليكرت الخماسي، كما هو موضح في الجدول رقم 31.

الجدول رقم 31: ميزان تقديري وفق سلم ليكرت الخماسي

المستوى	المتوسط المرجح	الاستجابة
منخفض	من 01 إلى 1,79	غير موافق بشدة
	من 1,80 إلى 2,59	غير موافق
متوسط	من 2,60 إلى 3,39	محايد
مرتفع	من 3,40 إلى 4,19	موافق
	من 4,20 إلى 5	موافق بشدة

المصدر: الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

1.3 التحليل الوصفي لفقرات محور ما قبل الأزمة

نستعرض فيما يلي آراء أفراد عينة الدراسة حول محور ما قبل الأزمة

الجدول رقم 32: آراء أفراد الدراسة حول محور ما قبل الأزمة

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق	الاحتراف المعياري	المتوسط الحسابي	المستوى	الترتيب
01	وضع خطة لإدارة الأزمة الوبائية كوفيد19	20	21	08	98	137	1,19	4,09	مرتفع	02
		%	07	7,4	2,8	34,5	48,2			
02	تشكيل فريق لإدارة الأزمة الوبائية	26	18	10	92	138	1,26	4,04	مرتفع	03
		%	9,2	6,3	3,5	32,4	48,6			
03	توفير الموارد والمعدات اللازمة لإدارة الأزمة	21	14	12	93	144	1,18	4,14	مرتفع	01
		%	7,4	4,9	4,2	32,7	50,5			
المتوسط المرجح للمحور ككل										
1,09										
الاحتراف المعياري للمحور ككل										
1,09										

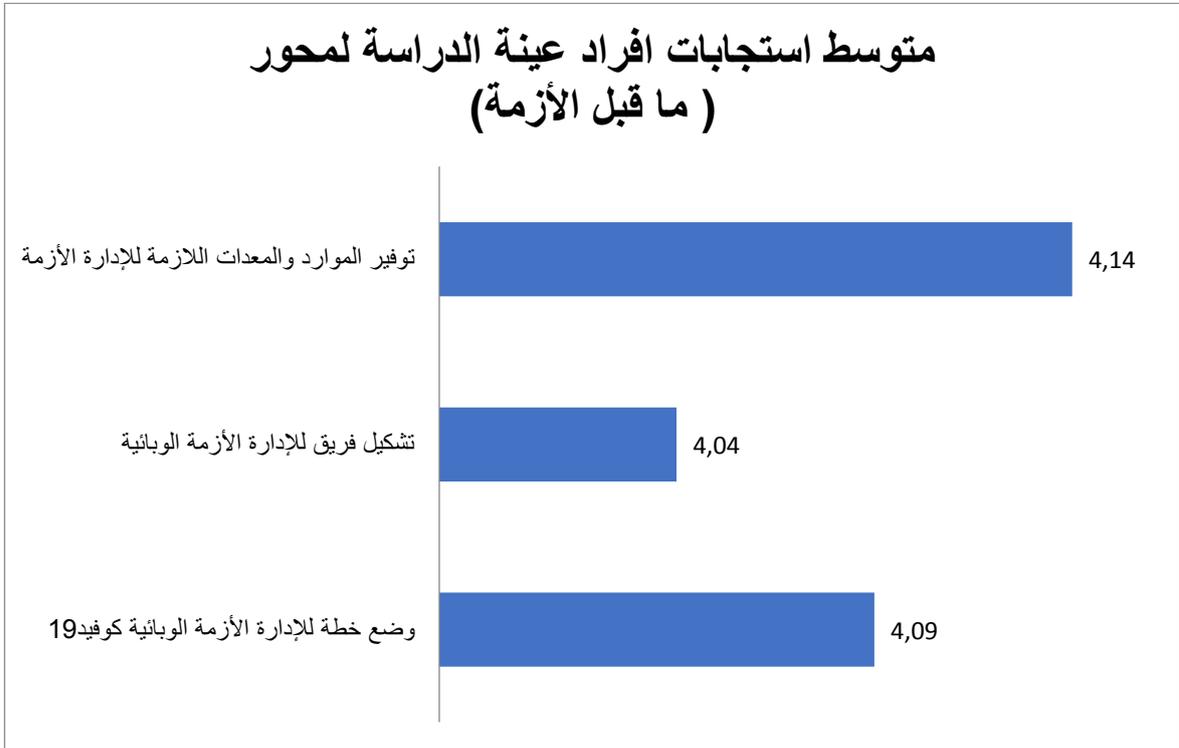
المصدر: الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يعرض الجدول رقم 32 التكرارات والنسب المئوية المتعلقة باستجابات أفراد عينة الدراسة حول محور (ما قبل الأزمة)، وقد جاء في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على (توفير الموارد والمعدات اللازمة لإدارة الأزمة)، بانحراف معياري (1,18) ومتوسط حسابي (4,14) وهو ما يقابل درجة (موافق) في مقياس ليكرت الخماسي، حيث كان إجمالي مجموع تكرارات موافق وموافق بشدة (237) من (284) أي أن معظم أفراد الدراسة يتفقون على أن مؤسستهم قامت بتوفير الموارد والمعدات اللازمة لإدارة الأزمة، وجاء في المرتبة الثانية الفقرة التي تنص على (وضع خطة لإدارة الأزمة الوبائية كوفيد19)، بانحراف معياري (1,19) ومتوسط حسابي (4,09) وهو ما يقابل درجة (موافق) في مقياس ليكرت الخماسي، وقد كان إجمالي مجموع عبارة موافق وموافق بشدة (235) من (284) أي أن معظم أفراد الدراسة يتفقون على أن مؤسستهم قامت بوضع خطة للإدارة الأزمة الوبائية كوفيد19، وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على (تشكيل فريق لإدارة الأزمة الوبائية)، بانحراف معياري (1,26) ومتوسط حسابي (4,04) وهو ما يقابل درجة (موافق)

في مقياس ليكرت الخماسي، حيث كان حيث كان إجمالي موافق وموافق بشدة (230) من (284) مما يعني أن معظم أفراد الدراسة يتفقون على أن مؤسستهم حرصت على توفير الموارد والمعدات اللازمة لإدارة الأزمة الوبائية كوفيد19.

قدر المتوسط المرجح لمحور (ما قبل الأزمة) بقيمة (4,09)، وهو يقابل درجة موافق في سلم ليكرت الخماسي، أي أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على جميع فقرات محور (ما قبل الأزمة)، ويوضح الشكل رقم 14 متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة لمحور (ما قبل الأزمة).

الشكل رقم 14: متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة لمحور (ما قبل الأزمة)



المصدر: من إعداد الطالب

2.3. التحليل الوصفي لفقرات محور أثناء الأزمة

نستعرض فيما يلي آراء أفراد عينة الدراسة حول فقرات محور أثناء الأزمة

الجدول رقم 33: آراء أفراد الدراسة حول محور أثناء الأزمة

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المستوى	الترتيب
01	كانت مؤسساتكم سريعة في الحصول على استجابة أولية للأزمة خلال الساعة الأولى.	21	26	09	114	3,96	1,21	مرتفع	05
		%	7,4	9,2	3,2	40,1	40,1		
02	جعلت مؤسساتكم السلامة العامة الأولوية رقم واحد.	14	15	11	127	4,15	1,05	مرتفع	02
		%	4,9	5,3	3,9	44,7	41,2		
03	اعتمدت مؤسساتكم على جميع قنوات الاتصال المتاحة بما في ذلك مواقع الإنترنت، مواقع التواصل الاجتماعي	19	19	13	131	4,08	1,17	مرتفع	04
		%	6,7	6,7	4,6	40,1	35,9		
04	أعريت مؤسساتكم عن قلقها بشأن إصابتكم بالعدوى	18	16	04	129	4,13	1,11	مرتفع	03
		%	6,3	5,6	1,4	45,4	41,2		
05	أبدت مؤسساتكم تعاطفها مع الأفراد الذين أصيبوا بالعدوى	17	14	03	150	4,23	1,10	مرتفع	01
		%	6,00	4,9	1,1	52,8	35,2		
المتوسط المرجح للمحور ككل		4,11							
الانحراف المعياري للمحور ككل		0,98							

المصدر: الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يعرض الجدول رقم 33 التكرارات والنسب المئوية المتعلقة باستجابات أفراد عينة الدراسة حول محور (أثناء

الأزمة)، جاء في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على (أبدت مؤسساتكم تعاطفها مع الأفراد الذين أصيبوا

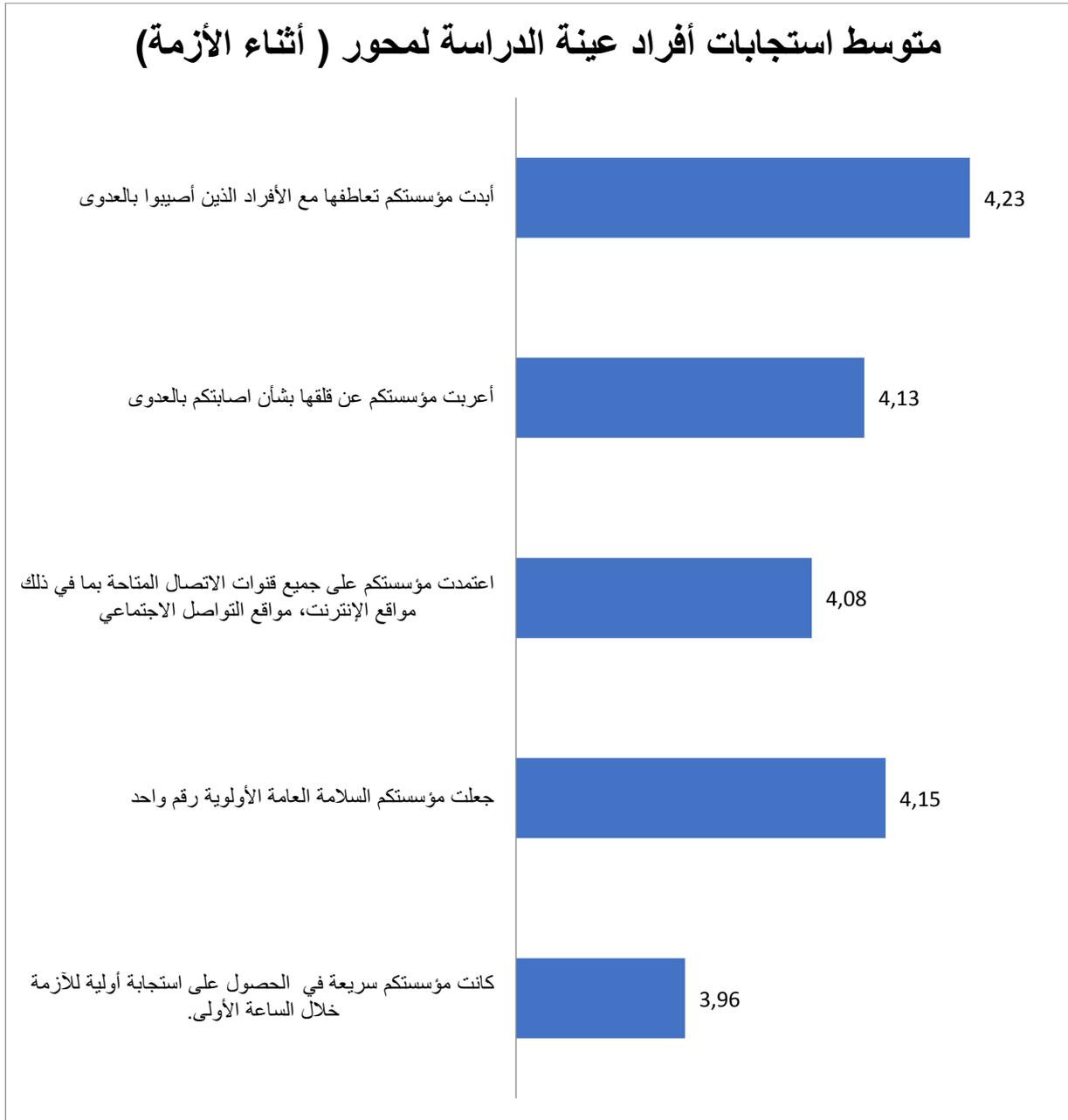
بالعدوى)، بانحراف معياري (1,10) ومتوسط حسابي (4,23) وهو ما يقابل درجة (موافق بشدة) في مقياس

ليكرت الخماسي، حيث كان إجمالي موافق وموافق بشدة (250) من (284) أي أن معظم أفراد الدراسة

يتفقون على أن مؤسستهم أبدت تعاطفها مع الأفراد الذين أصيبوا بالعدوى، وجاء في المرتبة الثانية الفقرة التي تنص على (جعلت مؤسستكم السلامة العامة الأولوية رقم واحد)، بانحراف معياري (1,05) ومتوسط حسابي (4,15) وهو ما يقابل درجة (موافق) في مقياس ليكرت الخماسي، وقد كان إجمالي موافق وموافق بشدة (244) من (284) أي أن معظم أفراد عينة الدراسة يتفقون على أن مؤسستهم جعلت السلامة العامة الأولوية رقم واحد، وجاء في المرتبة الرابعة الفقرة التي تنص على (اعتمدت مؤسستكم على جميع قنوات الاتصال المتاحة بما في ذلك مواقع الإنترنت، مواقع التواصل الاجتماعي)، بانحراف معياري (1,17) ومتوسط حسابي (4,08) وهو ما يقابل درجة (موافق) في مقياس ليكرت الخماسي، حيث كان حيث كان إجمالي موافق وموافق بشدة (233) من (284) مما يعني أن معظم أفراد عينة الدراسة يتفقون على أن مؤسستهم اعتمدت على جميع قنوات الاتصال المتاحة بما في ذلك مواقع الإنترنت، ومواقع التواصل الاجتماعي.

قدر المتوسط المرجح لمحور (أثناء الأزمة) بقيمة (4,11)، وهو يقابل درجة موافق في سلم ليكرت الخماسي، أي أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على جميع فقرات محور (أثناء الأزمة)، ويوضح الشكل رقم 15 متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة لمحو (أثناء الأزمة).

الشكل رقم 15: متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة لمحور (أثناء الأزمة)



المصدر: من إعداد الطالب

3.3. التحليل الوصفي لفقرات محور بعد الأزمة

نستعرض فيما يلي آراء أفراد عينة الدراسة حول فقرات محور بعد الأزمة

الجدول رقم 34: آراء أفراد الدراسة حول محور بعد الأزمة

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق	الاتحاف المعياري	المتوسط الحسابي	المستوى	الترتيب
01	قامت مؤسساتكم بالعمل على الاسترداد والعودة إلى الوضعية الطبيعية	18	19	10	115	112	4,07	1,14	مرتفع	02
		6,3	6,7	3,5	40,5	43,0				
02	قامت مؤسساتكم بتضمين الدروس المستخلصة من أزمة كوفيد19 في نظام إدارة الأزمات الخاص بها.	22	35%	12	103	112	3,87	1,27	مرتفع	03
		7,7	12,3	4,2	36,3	39,4				
03	ستعتمد مؤسساتكم على التجارب المستخلصة من أزمة كوفيد19 في حالة ظهور أزمة وبائية مشابهة لها	21	16	15	92	140	4,10	1,19	مرتفع	01
		7,4	5,6	5,3	32,4	49,3				
المتوسط المرجح للمحور ككل		4,01								
الاتحاف المعياري للمحور ككل		0,98								

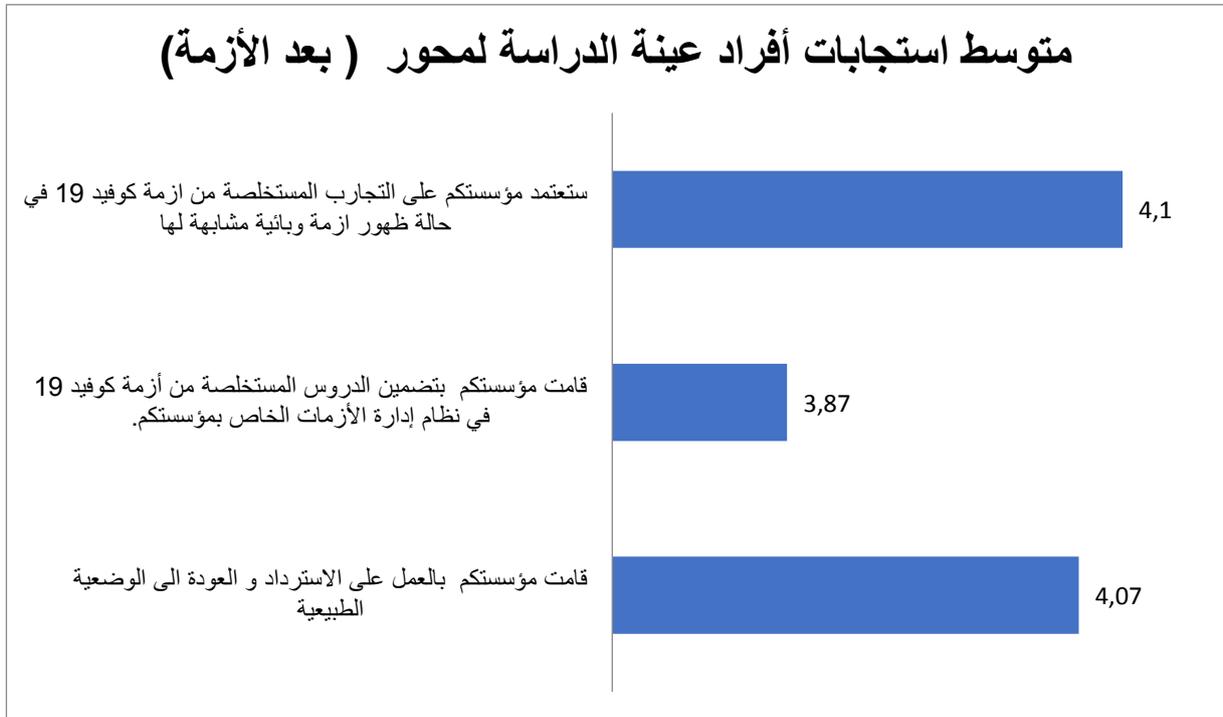
المصدر: الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يعرض الجدول رقم 34 التكرارات والنسب المئوية المتعلقة باستجابات أفراد عينة الدراسة حول محور (بعد الأزمة)، وقد جاء في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على (ستعتمد مؤسساتكم على التجارب المستخلصة من أزمة كوفيد19 في حالة ظهور أزمة وبائية مشابهة لها)، بانحراف معياري (1,19) ومتوسط حسابي (4,10) وهو ما يقابل درجة (موافق بشدة) في مقياس ليكرت الخماسي، حيث كان إجمالي موافق وموافق بشدة (232) من (284) أي أن معظم أفراد الدراسة يتفقون على أن مؤسساتكم ستعتمد على التجارب المستخلصة من أزمة كوفيد19 في حالة ظهور أزمة وبائية مشابهة لها، وجاء في المرتبة الثانية الفقرة التي تنص على (قامت مؤسساتكم بالعمل على الاسترداد والعودة إلى الوضعية الطبيعية)، بانحراف معياري (1,14) ومتوسط حسابي (4,07) وهو ما يقابل درجة (موافق بشدة) في مقياس ليكرت الخماسي، وقد كان

إجمالي موافق وموافق بشدة (227) من (284) أي أن معظم أفراد الدراسة يتفقون على أن مؤسستهم قامت بالعمل على الاسترداد والعودة إلى الوضعية الطبيعية وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على (قامت مؤسستكم بتضمين الدروس المستخلصة من أزمة كوفيد19 في نظام إدارة الأزمات الخاص بمؤسستكم)، بانحراف معياري (1,27) ومتوسط حسابي (3,87) وهو ما يقابل درجة (موافق) في مقياس ليكرت الخماسي، حيث كان حيث كان إجمالي موافق وموافق بشدة (215) من (284) مما يعني أن معظم أفراد الدراسة يتفقون على أن مؤسستهم قامت بتضمين الدروس المستخلصة من أزمة كوفيد19 في نظام إدارة الأزمات الخاص بها.

قدر المتوسط المرجح لمحور (بعد الأزمة) بقيمة (4,01)، وهو يقابل درجة موافق في سلم ليكرت الخماسي، أي أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على جميع فقرات محور (بعد الأزمة)، ويوضح الشكل رقم 16 متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة لمحور (بعد الأزمة).

الشكل رقم 16: متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة لمحور (بعد الأزمة)



المصدر: من إعداد الطالب

4.3. التحليل الوصفي لفقرات محور الإدارة الصلبة للموارد البشرية:

نستعرض في الجدول رقم 35 آراء أفراد عينة الدراسة حول فقرات محور الإدارة الصلبة للموارد البشرية

الجدول رقم 35: آراء أفراد الدراسة حول محور الإدارة الصلبة للموارد البشرية

الترتيب	المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الفقرة	الرقم
06	مرتفع	1,30	3,95	134	83	08	38	21	تكرار إجبار الموظفين على أخذ إجازاتهم السنوية	01
				47,2	29,2	2,8	13,4	7,4		
12	متوسط	1,56	3,20	90	59	06	77	52	تكرار إجبار الموظفين على أخذ عطل غير مدفوعة الأجر	02
				31,7	20,8	2,1	27,1	18,3		
13	متوسط	1,42	3,09	48	104	13	64	55	تكرار تسرح القوى العاملة	03
				16,9	36,6	4,6	22,5	19,4		
11	متوسط	1,51	3,39	91	82	05	59	47	تكرار إنهاء العقود قبل موعد استحقاقها	04
				32,0	28,9	1,8	20,8	16,5		
09	مرتفع	1,44	3,72	121	77	7	45	34	تكرار وقف تجديد عقود العمل	05
				42,6	27,1	2,5	15,8	12,0		
05	مرتفع	1,25	4,06	143	87	05	28	21	تكرار تجميد التوظيف	06
				50,4	30,6	1,8	9,9	7,4		
04	مرتفع	1,19	4,12	144	90	11	20	19	تكرار تخفيض ساعات العمل	07
				50,7	31,7	3,9	7,0	6,7		
02	مرتفع	1,17	4,16	142	101	06	13	22	تكرار تخفيض ميزانية التكوين	08
				50,0	35,6	2,1	4,6	7,7		
01	مرتفع	1,08	4,28	155	100	02	09	18	تكرار إلغاء برامج التكوين المبرمجة قبل الأزمة	09
				54,6	35,2	0,7	3,2	6,3		
08	مرتفع	1,29	3,75	105	92	19	49	19	تكرار التكتيف من عمليات تقييم الأداء	10
				37,0	32,4	6,7	17,3	6,7		
10	مرتفع	1,47	3,69	127	64	03	60	30	تكرار تخفيض الأجور والمكافآت والمزايا المالية الأخرى	11
				44,7	22,5	1,1	21,1	10,6		
14	متوسط	1,54	2,85	68	50	06	94	66	تكرار تجميد الأجور	12
				23,9	17,6	2,1	33,1	23,2		
07	مرتفع	1,49	3,77	141	55	04	51	33	تكرار تجميد الزيادات في الأجور	13
				49,6	19,4	1,4	18,0	11,6		
03	مرتفع	1,36	4,15	181	45	05	26	27	تكرار تجميد الترقيات	14
				63,7	15,8	1,8	9,2	9,5		
3,73			المتوسط المرجح للمحور ككل							
1,001			الانحراف المعياري للمحور ككل							

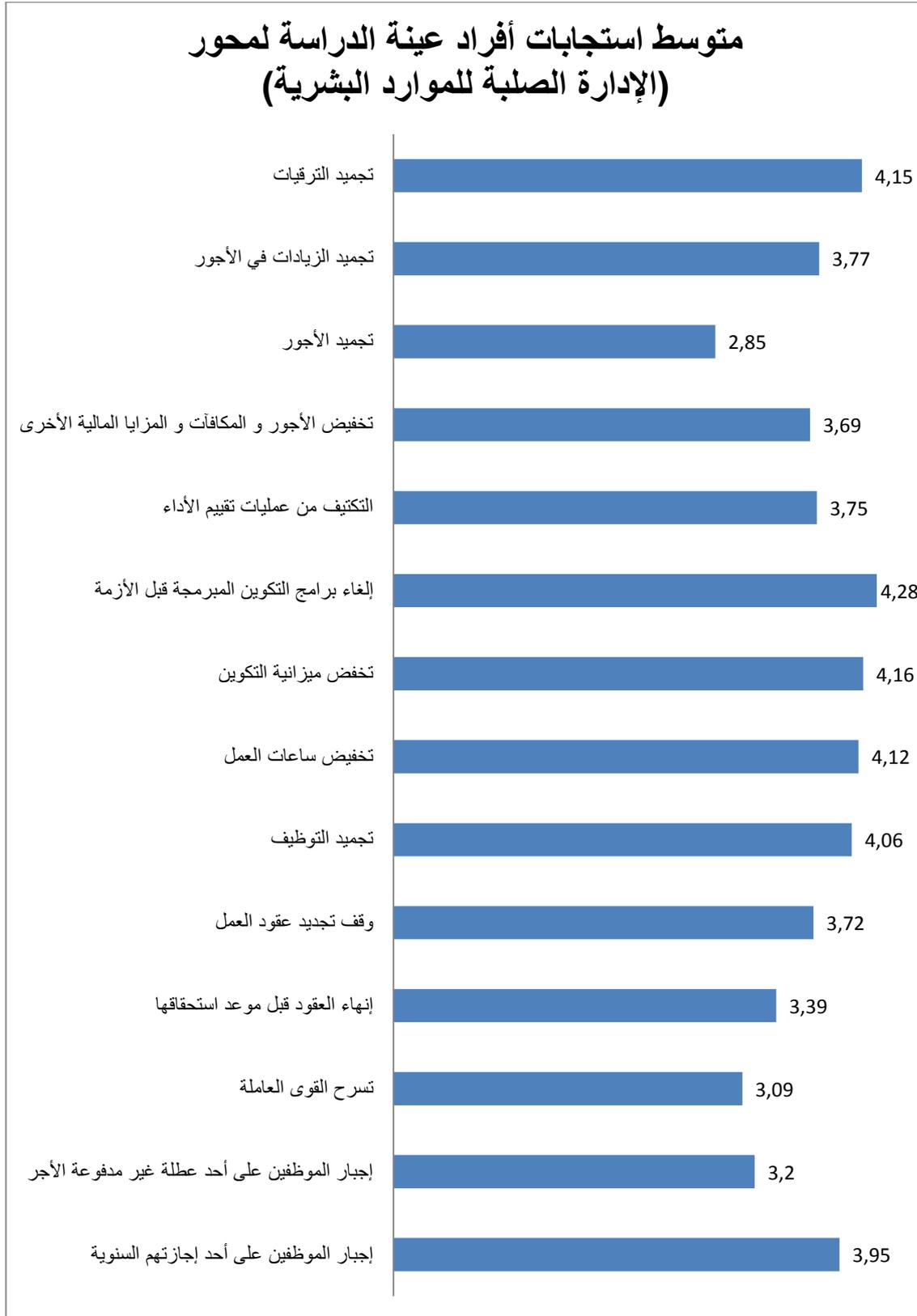
المصدر: الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يعرض الجدول رقم 35 التكرارات والنسب المئوية المتعلقة باستجابات أفراد عينة الدراسة حول محور (الإدارة الصلبة للموارد البشرية)، وقد جاء في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على (إلغاء برامج التكوين المبرمجة قبل الأزمة)، بانحراف معياري (1,08) ومتوسط حسابي (4,28) وهو ما يقابل درجة (موافق بشدة) في مقياس ليكرت الخماسي، حيث كان إجمالي مجموع موافق وموافق بشدة (255) من (284) أي أن معظم أفراد الدراسة يتفقون على أن مؤسساتهم قامت بإلغاء برامج التكوين المبرمجة قبل الأزمة، وجاء في المرتبة الثانية الفقرة التي تنص على (تخفيض ميزانية التكوين)، بانحراف معياري (1,17) ومتوسط حسابي (4,16) وهو ما يقابل درجة (موافق) في مقياس ليكرت الخماسي، وقد كان إجمالي موافق وموافق بشدة (243) من (284) أي أن معظم أفراد الدراسة يتفقون على أن مؤسساتهم قامت بتخفيض ميزانية التكوين، وجاء في المرتبة ما قبل الأخيرة الفقرة التي تنص على (تسرح القوى العاملة)، بانحراف معياري (1,42) ومتوسط حسابي (3,09) وهو ما يقابل درجة (محايد) في مقياس ليكرت الخماسي، في حين جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على (تجميد الأجور)، بانحراف معياري (1,54) ومتوسط حسابي (2,85) وهو ما يقابل درجة (محايد) في مقياس ليكرت الخماسي.

قدر المتوسط المرجح لمحور (الإدارة الصلبة للموارد البشرية) بقيمة (3,73)، وهو يقابل درجة موافق في سلم ليكرت الخماسي، أي أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن مؤسساتهم قامت بتبني الإدارة الصلبة للموارد البشرية.

ويوضح الشكل رقم 17 متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة لمحور (الإدارة الصلبة للموارد البشرية).

الشكل رقم 17: متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة لمحور (الإدارة الصلبة للموارد البشرية)



المصدر: من إعداد الطالب

5.3. التحليل الوصفي ل فقرات محور الإدارة الناعمة للموارد البشرية:

نستعرض في الجدول رقم 36 آراء أفراد عينة الدراسة حول فقرات محور الإدارة الناعمة للموارد البشرية

الجدول رقم 36: آراء أفراد الدراسة حول محور الإدارة الناعمة للموارد البشرية

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب	
01	زيادة التركيز على الاتصال ونشر المعلومة	21	14	17	119	113	4,01	1,15	مرتفع	05	
		7,4	4,9	6,0	41,9	39,8					
02	زيادة التركيز على التخفيض من الضغوطات ومستوى القلق	21	18	25	123	97	3,90	1,15	مرتفع	07	
		7,4	6,3	8,8	43,3						
03	إعادة تنظيم العمل بما يتناسب مع متطلبات الأزمة مثل العمل بنظام 50/50، التباعد بين المكاتب...	19	11	7	91	156	4,24	1,12	مرتفع	02	
		6,7	3,9	2,5	32,0	54,9					
04	زيادة الاعتراف بمجهودات الموارد البشرية والإعراب عن التقدير لهم	22	19	25	118	100	3,89	1,83	مرتفع	08	
		7,7	6,7	8,8	41,5	35,2					
05	زيادة الاهتمام بإدارة الصحة والسلامة المهنية من خلال فرض تدابير الوقاية والنظافة ...	19	09	03	95	158	4,28	1,10	مرتفع	01	
		6,7	3,2	1,1	33,5	55,6					
06	الزيادة من درجة المشاركة في اتخاذ القرار	21	20	09	137	97	3,94	1,14	مرتفع	06	
		7,4	7,0	3,2	48,2	34,2					
07	جداول العمل المرنة	21	08	11	103	141	4,18	1,13	مرتفع	03	
		7,4	2,8	3,9	36,3	49,6					
08	العمل على خلق التوازن بين متطلبات العمل والحياة الأسرية خاصة بالنسبة للذين وصلوا عملهم عن بعد	20	20	8	98	138	4,10	1,19	مرتفع	04	
		7,0	7,7	2,8	34,5	48,6					
								4,07	المتوسط المرجح للمحور ككل		
								0,95	الانحراف المعياري للمحور ككل		

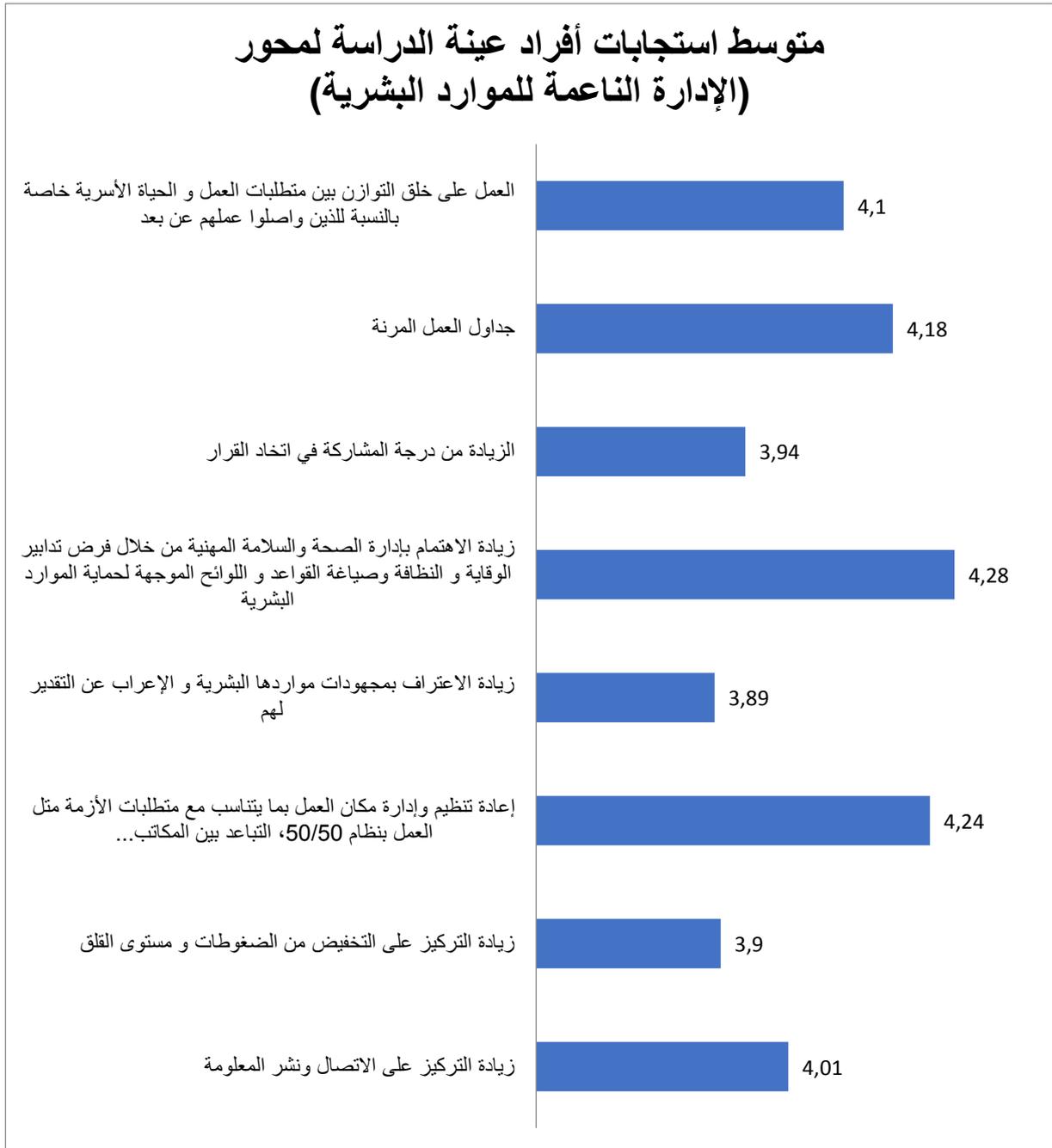
المصدر: الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يعرض الجدول رقم 36 التكرارات والنسب المئوية المتعلقة باستجابات أفراد عينة الدراسة حول محور (الإدارة الناعمة للموارد البشرية)، وقد جاء في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على (زيادة الاهتمام بإدارة الصحة والسلامة المهنية من خلال فرض تدابير الوقاية والنظافة وصياغة القواعد واللوائح الموجهة لحماية الموارد البشرية)، بانحراف معياري (1,10) ومتوسط حسابي (4,28) وهو ما يقابل درجة (موافق بشدة) في مقياس ليكرت الخماسي، حيث كان إجمالي موافق وموافق بشدة (253) من (284) أي أن معظم أفراد عينة الدراسة يتفقون على أن مؤسستهم قامت بزيادة الاهتمام بإدارة الصحة والسلامة المهنية من خلال فرض تدابير الوقاية والنظافة وصياغة القواعد واللوائح الموجهة لحماية الموارد البشرية، وجاء في المرتبة الثانية الفقرة التي تنص على (إعادة تنظيم العمل بما يتناسب مع متطلبات الأزمة مثل العمل بنظام 50/50، والتباعد بين المكاتب...)، بانحراف معياري (1,12) ومتوسط حسابي (4,24) وهو ما يقابل درجة (موافق بشدة) في مقياس ليكرت الخماسي، وقد كان إجمالي موافق وموافق بشدة (247) من (284) أي أن معظم أفراد الدراسة يتفقون على أن مؤسستهم قامت بإعادة تنظيم وإدارة مكان العمل بما يتناسب مع متطلبات الأزمة مثل العمل بنظام 50/50، والتباعد بين المكاتب، وجاء في المرتبة ما قبل الأخيرة الفقرة التي تنص على (الزيادة من درجة المشاركة في اتخاذ القرار)، بانحراف معياري (1,14) ومتوسط حسابي (3,94) وهو ما يقابل درجة (موافق) في مقياس ليكرت الخماسي، بإجمالي موافق وموافق بشدة (234) من (284). في حين جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على (زيادة التركيز على التخفيض من الضغوطات ومستوى القلق)، بانحراف معياري (1,15) ومتوسط حسابي (3,90) وهو ما يقابل درجة (موافق) في مقياس ليكرت الخماسي، بإجمالي موافق وموافق بشدة (200) من (284) أي أن معظم أفراد الدراسة يتفقون على أن مؤسستهم قامت بزيادة التركيز على التخفيض من الضغوطات ومستوى القلق.

قدر المتوسط المرجح لمحور (الإدارة الناعمة للموارد البشرية) بقيمة (4,07)، وهو يقابل درجة موافق في سلم ليكرت الخماسي، أي أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن مؤسستهم قامت بتبني الإدارة اللينة للموارد البشرية.

ويوضح الشكل رقم 18 متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة لمحور (الإدارة الناعمة للموارد البشرية).

الشكل رقم 18: متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة لمحور (الإدارة الناعمة للموارد البشرية)



المصدر: من إعداد الطالب

6.3. التحليل الوصفي لفقرات محور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

نستعرض في الجدول رقم 37 آراء أفراد عينة الدراسة حول فقرات محور الإدارة الإلكترونية للموارد

البشرية

الجدول رقم 37: آراء أفراد الدراسة حول محور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
01	التحول نحو العمل عن بعد	39	52	13	75	105	3,54	1,47	مرتفع	06
		7,13 %	18,3	4,6	26,4	37,00				
02	التوظيف الإلكتروني	31	65	23	81	84	3,43	1,39	مرتفع	07
		10,9 %	22,9	8,1	28,5	29,6				
03	التكوين الإلكتروني	23	37	10	98	116	3,87	1,29	مرتفع	05
		8,1 %	13,0	3,5	34,5	40,8				
04	عقد الاجتماعات عن بعد بالاعتماد على المنصات الإلكترونية	18	22	04	93	147	4,15	1,17	مرتفع	03
		6,3 %	7,7	1,4	32,7	51,8				
05	تقييم الأداء عن بعد	23	28	12	107	114	3,91	1,25	مرتفع	04
		8,1 %	9,9	4,2	37,7	40,1				
06	تشجيع الموظفين على استخدام مواقع التواصل الاجتماعي للتواصل مع فرق العمل وفك العزلة	18	20	02	97	147	4,18	1,16	مرتفع	02
		6,3 %	7,0	0,7	34,2	51,8				
07	بعث رسائل الكترونية للاطمئنان عن صحتكم والرفع من معنوياتكم	23	19	06	44	192	4,27	1,27	مرتفع	01
		8,1 %	6,7	2,1	15,5	67,6				
المتوسط المرجح للمحور ككل		3,91								
الانحراف المعياري للمحور ككل		0,93								

المصدر: الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يعرض الجدول رقم 37 التكرارات والنسب المئوية المتعلقة باستجابات أفراد عينة الدراسة حول محور (الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية)، وقد جاء في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على (بعث رسائل الكترونية للاطمئنان عن صحتكم والرفع من معنوياتكم)، بانحراف معياري (1,27) ومتوسط حسابي (4,27) وهو ما يقابل درجة (موافق بشدة) في مقياس ليكرت الخماسي، حيث كان إجمالي موافق وموافق بشدة (236) من (284) أي أن معظم أفراد الدراسة يتفقون بشدة على أن مؤسستهم قامت ببعث رسائل إلكترونية للاطمئنان عن صحتهم والرفع من معنوياتهم، و جاء في المرتبة الثانية الفقرة التي تنص على (تشجيع

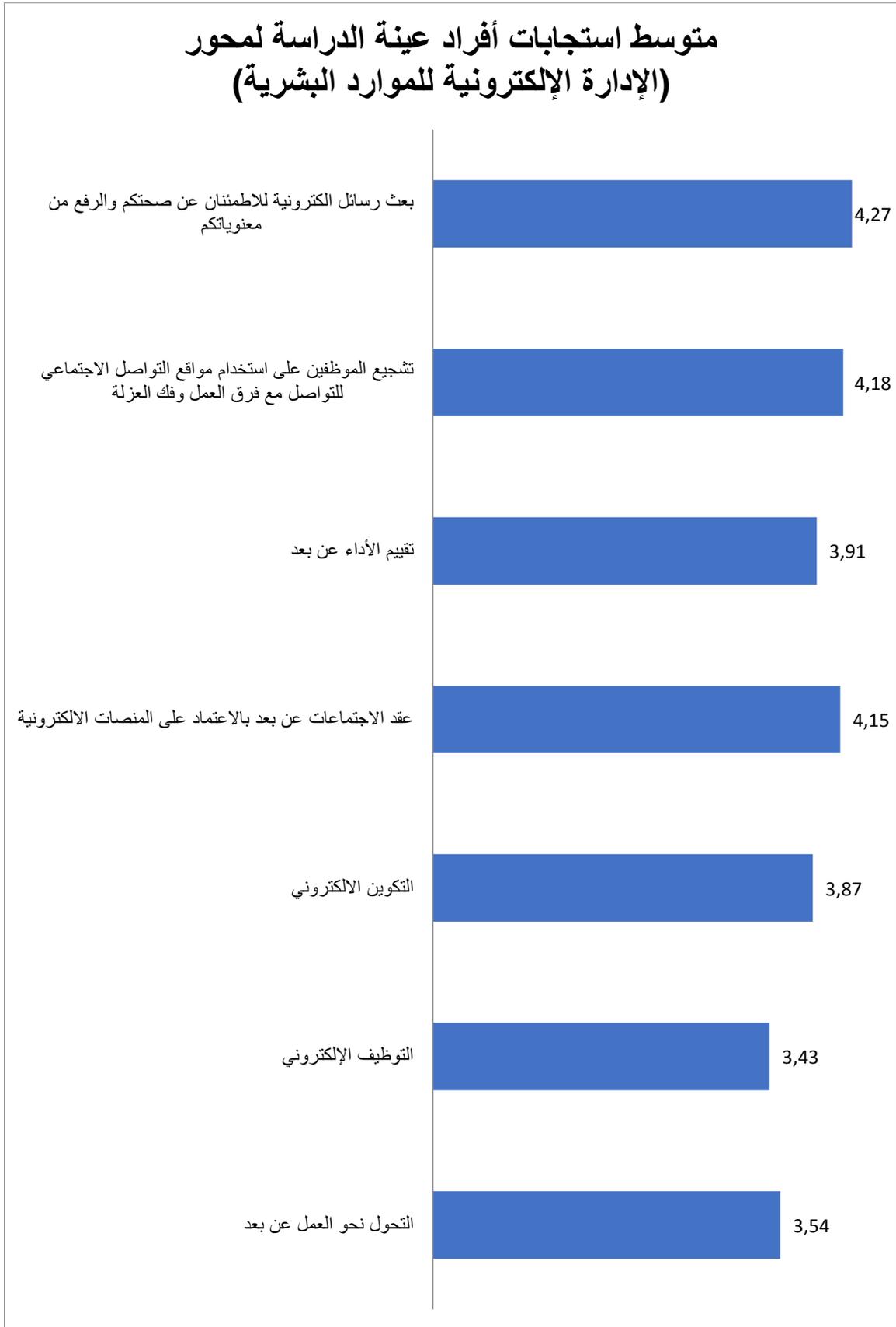
الموظفين على استخدام مواقع التواصل الاجتماعي للتواصل مع فرق العمل وفك العزلة)، بانحراف معياري (1,16) ومتوسط حسابي (4,18) وهو ما يقابل درجة (موافق) في مقياس ليكرت الخماسي، وقد كان إجمالي مجموع موافق وموافق بشدة (244) من (284) أي أن معظم أفراد الدراسة يتفقون على مؤسستهم شجعتهم على استخدام مواقع التواصل الاجتماعي للتواصل مع فرق العمل وفك العزلة، وجاء في المرتبة ما قبل الأخيرة الفقرة التي تنص على (التحول نحو العمل عن بعد)، بانحراف معياري (1,47) ومتوسط حسابي (3,54) وهو ما يقابل درجة (موافق) في مقياس ليكرت الخماسي، بإجمالي موافق وموافق بشدة (180) من (284) أي أن معظم أفراد الدراسة يتفقون على أن مؤسستهم قامت بالتحول نحو العمل عن بعد.

في حين جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على (التوظيف الإلكتروني)، بانحراف معياري (1,39) ومتوسط حسابي (3,43) وهو ما يقابل درجة (موافق) في مقياس ليكرت الخماسي، بإجمالي موافق وموافق بشدة (165) من (284) أي أن أكثر من نصف أفراد الدراسة يتفقون على أن مؤسستهم اعتمدت على التوظيف الإلكتروني.

قدر المتوسط المرجح لمحور (الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية) بقيمة (3,91)، وهو يقابل درجة موافق في سلم ليكرت الخماسي، أي أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن مؤسستهم قامت بتبني الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

ويوضح الشكل رقم 19 متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة لمحور (الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية).

الشكل رقم 19: متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة لمحور (الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية)



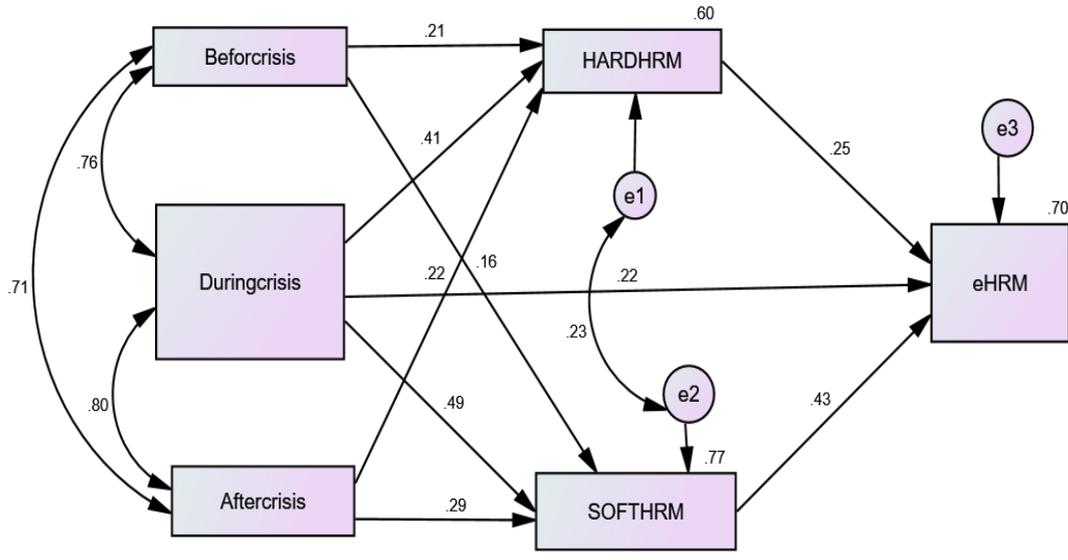
المصدر: الطالب

4. اختبار الفرضيات:

ثم بناء نموذج الدراسة من خلال فرضيات الدراسة، وبعد المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج

(AMOS)، تحصلنا على النموذج الهيكلي المبين في الشكل رقم 20

الشكل رقم 20: النموذج الهيكلي للدراسة



chi-square =2.619
Df = 2
P = .270

المصدر: الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos.v26

ملاحظة: Beforcrisis : قبل الأزمة، Duringcrisis: أثناء الأزمة، Aftercrisis: بعد الأزمة، HARDHRM: الإدارة الصلبة للموارد البشرية، SOFTHRM: الإدارة الناعمة للموارد البشرية، eHRM: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

1.4. التأكد من مؤشرات جودة مطابقة نموذج الدراسة:

الجدول رقم 38: مؤشرات حسن مطابقة النموذج

المؤشر	القيمة	المحك	ترجمة النتيجة
Chi2	2,619		-
DF	2,000		-
Chi2/DF	1,310	ما بين 1 و 3	ممتاز
CFI	1,000	>0.95	ممتاز
SRMR	0,009	<0.08	ممتاز
RMSEA	0,033	<0.06	ممتاز
PClose	0,490	>0.05	ممتاز

المصدر: الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos.v26

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم 38 يتضح لنا أن جميع مؤشرات نموذج الدراسة الهيكلي تمتاز بجودة مطابقة ممتازة وبالتالي فهو مناسب تماما للدراسة ويمكن استخدامه لاختبار فرضيات الدراسة.

2.4. التأثيرات المباشرة وغير المباشرة:

للتأكد من فرضيات التأثير المباشر وغير المباشر، تم استخدام تحليل المسار (Path analysis)

1.2.4. التأثيرات المباشرة:

الجدول رقم 39 يوضح نتائج الأوزان الانحدارية للتأثيرات المباشرة.

الجدول رقم 39: الأوزان الانحدارية للتأثيرات المباشرة

الفرضية	قيمة sig	التقدير	
مقبولة	***	0,214	قبل الأزمة <--- الإدارة الصلبة للموارد البشرية
مقبولة	***	0,406	أثناء الأزمة <--- الإدارة الصلبة للموارد البشرية
مقبولة	***	0,219	بعد الأزمة <--- الإدارة الصلبة للموارد البشرية
مقبولة	***	0,157	قبل الأزمة <--- الإدارة الناعمة للموارد البشرية
مقبولة	***	0,491	أثناء الأزمة <--- الإدارة الناعمة للموارد البشرية
مقبولة	***	0,294	بعد الأزمة <--- الإدارة الناعمة للموارد البشرية
مقبولة	***	0,223	أثناء الأزمة <--- الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
مقبولة	***	0,249	الإدارة الصلبة للموارد البشرية ← الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
مقبولة	***	0,432	الإدارة الصلبة للموارد البشرية ← الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

المصدر: الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos.v26

من خلال الجدول رقم 39 والشكل رقم 20 يتضح لنا ما يلي:

- وجود أثر موجب مباشر معنوي لإدارة الأزمة الوبائية كوفيد19 (قبل الأزمة) والإدارة الصلبة للموارد البشرية بقيمة (0,214) وهي داله إحصائيا، عند مستوى دلالة (0,000)، وهذا يعني أنه كلما تحسنت استراتيجيات إدارة ما قبل الأزمة بمقدار وحدة زادت الإدارة الصلبة للموارد البشرية بقيمة (0,214)، وبالتالي فإن الفرضية (ف 1.1) التي تنص على أن إدارة الأزمة الوبائية كوفيد19 (قبل الأزمة) تؤثر إيجابا بطريقة مباشرة على الإدارة الصلبة للموارد البشرية، مقبولة.
- وجود أثر موجب مباشر معنوي لإدارة الأزمة الوبائية كوفيد19 (أثناء الأزمة) والإدارة الصلبة للموارد البشرية بقيمة (0,406) وهي داله إحصائيا، عند مستوى دلالة (0,000)، وهذا يعني أنه كلما تحسنت استراتيجيات إدارة أثناء الأزمة بمقدار وحدة زادت الإدارة الصلبة للموارد البشرية بقيمة (0,406)، وبالتالي فإن الفرضية (ف 2.1) التي تنص على أن إدارة الأزمة الوبائية كوفيد19 (أثناء الأزمة) تؤثر إيجابا بطريقة مباشرة على الإدارة الصلبة للموارد البشرية، مقبولة.
- وجود أثر موجب مباشر معنوي لإدارة الأزمة الوبائية كوفيد19 (بعد الأزمة) والإدارة الصلبة للموارد البشرية بقيمة (0,219) وهي داله إحصائيا، عند مستوى دلالة (0,000)، وهذا يعني أنه كلما تحسنت استراتيجيات إدارة ما بعد الأزمة بمقدار وحدة زادت الإدارة الصلبة للموارد البشرية بقيمة (0,219)، وبالتالي فإن الفرضية (ف 3.1) التي تنص على أن إدارة الأزمة الوبائية كوفيد19 (بعد الأزمة) تؤثر إيجابا بطريقة مباشرة على الإدارة الصلبة للموارد البشرية، مقبولة.
- وجود أثر موجب مباشر معنوي لإدارة الأزمة الوبائية كوفيد19 (قبل الأزمة) والإدارة الناعمة للموارد البشرية بقيمة (0,157) وهي داله إحصائيا، عند مستوى دلالة (0,000)، وهذا يعني أنه كلما تحسنت استراتيجيات إدارة ما قبل الأزمة بمقدار وحدة زادت الإدارة الناعمة للموارد البشرية بقيمة

(0,157)، مما يعني أن الفرضية (ف 1.2) التي تنص على أن إدارة الأزمة الوبائية كوفيد19 (قبل

الأزمة) تؤثر إيجاباً بطريقة مباشرة على الإدارة الناعمة للموارد البشرية.

- وجود أثر موجب مباشر معنوي لإدارة الأزمة الوبائية كوفيد19 (أثناء الأزمة) والإدارة الناعمة

للموارد البشرية بقيمة (0,491) وهي داله إحصائياً، عند مستوى دلالة (0,000)، وهذا يعني أنه كلما

تحسنت استراتيجيات إدارة أثناء الأزمة بمقدار وحدة زادت الإدارة الناعمة للموارد البشرية بقيمة (0,491)،

مما يعني أن الفرضية (ف 2.2) التي تنص على أن إدارة الأزمة الوبائية كوفيد19 (أثناء الأزمة) تؤثر

إيجاباً بطريقة مباشرة على الإدارة الناعمة للموارد البشرية.

- وجود أثر موجب مباشر معنوي لإدارة الأزمة الوبائية كوفيد19 (بعد الأزمة) والإدارة الناعمة

للموارد البشرية بقيمة (0,294) وهي داله إحصائياً، عند مستوى دلالة (0,000)، وهذا يعني أنه كلما

تحسنت استراتيجيات إدارة ما بعد الأزمة بمقدار وحدة زادت الإدارة الناعمة للموارد البشرية بقيمة

(0,294)، مما يعني أن الفرضية (ف 3.2) التي تنص على أن إدارة الأزمة الوبائية كوفيد19 (ما بعد

الأزمة) تؤثر إيجاباً بطريقة مباشرة على الإدارة الناعمة للموارد البشرية.

- وجود أثر موجب مباشر معنوي لإدارة الأزمة الوبائية كوفيد19 (أثناء الأزمة) والإدارة الإلكترونية

للموارد البشرية بقيمة (0,223) وهي داله إحصائياً، عند مستوى دلالة (0,000)، وهذا يعني أنه كلما

تحسنت استراتيجيات إدارة أثناء الأزمة بمقدار وحدة زادت الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بقيمة

(0,223)، مما يعني أن الفرضية الرئيسية الثالثة التي تنص على أن إدارة الأزمة الوبائية كوفيد19 (أثناء

الأزمة) تؤثر إيجاباً بطريقة مباشرة على الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

كما سجلنا أيضاً وجود أثر موجب مباشر معنوي للإدارة الصلبة للموارد البشرية على الإدارة الإلكترونية

للموارد البشرية بقيمة (0,249) وبالتالي فإن الفرضية الرئيسية الرابعة التي تنص على أن الإدارة الصلبة

للموارد البشرية تؤثر إيجاباً بطريقة مباشرة على الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، مقبولة.

وكذلك نسجل وجود أثر موجب مباشر معنوي للإدارة الناعمة للموارد البشرية على الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بقيمة (0,432)، وبالتالي فإن الفرضية الرئيسية الخامسة التي تنص على أن الإدارة الناعمة للموارد البشرية تؤثر إيجاباً بطريقة مباشرة على الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، مقبولة.

2.2.4. التأثيرات غير المباشرة:

الجدول رقم 40 يوضح نتائج الأوزان الانحدارية للتأثيرات غير المباشرة

الجدول رقم 40: الأوزان الانحدارية للتأثيرات غير المباشرة

الفرضية	قيمة sig	التقدير	
مقبولة	***	0,121	قبل الأزمة -> الإدارة الصلبة للموارد البشرية والإدارة الناعمة للموارد البشرية -> الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
مقبولة	***	0,313	أثناء الأزمة -> الإدارة الصلبة للموارد البشرية والإدارة الناعمة للموارد البشرية -> الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
مقبولة	***	0,182	بعد الأزمة -> الإدارة الصلبة للموارد البشرية والإدارة الناعمة للموارد البشرية -> الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

المصدر: الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos

من خلال الجدول رقم 40 يتضح لنا وجود أثر موجب غير مباشر معنوي لإدارة الأزمة الوبائية كوفيد19 (قبل الأزمة) على الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بوجود الإدارة الصلبة للموارد والإدارة الناعمة للموارد البشرية بقيمة (0,121) وبالتالي فإن الفرضية (ف 1.6) التي تنص على أن إدارة الأزمة الوبائية كوفيد19 (قبل الأزمة) تؤثر إيجاباً بطريقة غير مباشرة على الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بوجود الإدارة الصلبة للموارد البشرية والإدارة الناعمة للموارد البشرية، مقبولة.

وكذلك نسجل وجود أثر موجب غير مباشر معنوي لإدارة الأزمة الوبائية كوفيد19 (أثناء الأزمة) على الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بوجود الإدارة الصلبة للموارد والإدارة الناعمة للموارد البشرية بقيمة (0,313) وبالتالي فإن الفرضية (ف 2.6) التي تنص على أن إدارة الأزمة الوبائية كوفيد19 (أثناء

الأزمة) تؤثر إيجاباً بطريقة غير مباشرة على الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بوجود الإدارة الصلبة للموارد البشرية والإدارة الناعمة للموارد البشرية، مقبولة.

ويتضح لنا أيضاً وجود أثر موجب غير مباشر معنوي لإدارة الأزمة الوبائية كوفيد19 (بعد الأزمة) على

الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بوجود الإدارة الصلبة للموارد والإدارة الناعمة للموارد البشرية بقيمة

(0,182) وبالتالي فإن الفرضية (ف 3.6) التي تنص على أن إدارة الأزمة الوبائية كوفيد19 (بعد الأزمة)

تؤثر إيجاباً بطريقة غير مباشرة على الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بوجود الإدارة الصلبة للموارد

البشرية والإدارة الناعمة للموارد البشرية، مقبولة.

5. تفسير النموذج:

الجدول رقم 41 يوضح قيمة معامل التحديد (R^2)، أو ما يعرف بـ (Squared Multiple Correlations)،

للمتغيرات التابعة في النموذج

الجدول رقم 41: معامل التحديد (R^2) للمتغيرات التابعة

المتغير	معامل التحديد (R^2)
الإدارة الصلبة للموارد البشرية	0,600
الإدارة الناعمة للموارد البشرية	0,766
الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	0,705

المصدر: الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos.v26

من خلال الجدول رقم 41 وبالنظر في قيمة معامل التحديد (R^2) المتعلقة بالمتغير التابع (الإدارة الصلبة

للموارد البشرية) يتضح لنا أن إدارة الأزمة الوبائية كوفيد19 (قبل الأزمة، أثناء الأزمة، بعد الأزمة)، تفسر

التباين الحاصل في الإدارة الصلبة للموارد البشرية بنسبة 60%، وتبقى نسبة 40% تفسرها عوامل أخرى،

قد تعزى إلى عدم تعليق معظم منظمات الأعمال أنشطتها خلال الأزمة أو التحفيزات والمساعدات المقدمة

من طرف الدولة.

وبالنظر في قيمة معامل التحديد (R^2) المتعلقة بالمتغير التابع (الإدارة الناعمة للموارد البشرية)، يتضح لنا أن إدارة الأزمة الوبائية كوفيد19 (قبل الأزمة، أثناء الأزمة، بعد الأزمة)، تفسر التباين الحاصل في الإدارة الناعمة للموارد البشرية بنسبة 76,6%، وتبقى نسبة 23,4% تفسرها عوامل أخرى.

وبالنظر في قيمة معامل التحديد (R^2) المتعلقة بالمتغير التابع (الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية)، يتضح لنا أن إدارة الأزمة الوبائية كوفيد19 (قبل الأزمة، أثناء الأزمة، بعد الأزمة)، تفسر التباين الحاصل في الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بوجود الإدارة الصلبة والإدارة الناعمة للموارد البشرية بنسبة 70,05%، وتبقى نسبة 29,95% تفسرها عوامل أخرى، قد تعزى إلى عدم تبني بعض منظمات الأعمال استراتيجية العمل عن بعد نظرا لطبعة نشاطها أو عدم امتلاكها للمعدات والمعرفة اللازمة لتبني الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

المبحث الثالث: مناقشة النتائج

تسلط نتائج دراستنا الضوء على العديد من الجوانب المهمة المتعلقة بأثر إدارة الأزمة الوبائية كوفيد19 على إدارة الموارد البشرية.

بالنظر إلى نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه المتغير المستقل (إدارة الأزمة الوبائية كوفيد19) الذي تم تصميم فقرات محاوره الثلاثة (قبل الأزمة، أثناء الأزمة وبعد الأزمة) بالاعتماد على أفضل الممارسات التي قدمها (Coombs,2007a)، يتضح لنا أن معظم المؤسسات المكونة لعينة الدراسة قامت بإدارة الأزمة الوبائية كوفيد19 عبر ثلاث مراحل هي: مرحلة ما قبل الأزمة، مرحلة الأزمة و مرحلة ما بعد الأزمة.

فقد أشارت قيمة المتوسط المرجح لمحور (ما قبل الأزمة) إلى (4,09)، وهو يقابل درجة موافق في سلم ليكرت الخماسي، أي أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن مؤسستهم قامت بتشكيل فريق ووضع خطة

لإدارة الأزمة وفي هذا الصدد يوثق كلا من (Barton, 2001) و (Coombs, 2006) أن المنظمات تكون أكثر قدرة على التعامل مع الأزمات عندما يكون لديها:

- خطة لإدارة الأزمات التي تعتبر بمثابة أداة مرجعية توفر الوقت والجهد من خلال التخصيص المسبق لبعض المهام (Barton, 2001; Coombs, 2006 ; Fearn-Banks, 2001)
- فريق لإدارة الأزمات، حيث تختلف تركيبته باختلاف طبيعة الأزمة، وقد أكد لنا أحد المسؤولين بإحدى المؤسسات المكونة لعينة الدراسة أن مؤسستهم قامت بتشكيل فريق لإدارة الأزمة الوبائية كوفيد19 من جميع رؤساء المصالح وقد أوكلت إلى كل رئيس مصلحة مهمة الاتصال مع الموارد البشرية التابعة لقسمه لاطلاعهم بالمستجدات والتطورات المتعلقة بالوباء وطريقة العمل والاطمئنان على حالتهم الصحية خاصة خلال فترة الإغلاق.

يعتبر بعض الباحثين مثل (Hale et al., 2005) أن مرحلة (أثناء الأزمة) أهم مرحلة بين المراحل الثلاثة، وفي هذه المرحلة تلعب العلاقات العامة دورا حاسما في الاستجابة للأزمة التي تترجم فيما تفعله الإدارة أو تقوله (Coombs, 2007a) ، وقد أشارت قيمة المتوسط المرجح لمحور (أثناء الأزمة) إلى (4,09)، وهو يقابل درجة موافق في سلم ليكرت الخماسي، أي أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن مؤسستهم كانت سريعة في الحصول على استجابة أولية للأزمة وجعل السلامة العامة أولوية رقم واحد حيث تلعب السرعة والدقة دورا مهما في السلامة العامة (Coombs, 2007a)، وبالنظر إلى أزمة كوفيد19 فدهددت السلامة العامة لجميع الأفراد وبالتالي فهم يحتاجون إلى معرفة ما يجب فعله لحماية أنفسهم وبالرغم من نقص المعرفة بخصائص الوباء إلا أن العلاج المثالي في مثل هذه الحالات من الأوبئة هو الحجر والتقليل من الاحتكاك بين الأفراد وهذا ما تم ترجمته من خلال إلزامية التقيد بالإجراءات الاحترازية لمنع تفشي فيروس كوفيد19 .

يوصي خبراء الأزمات بضرورة التعبير عن القلق/ التعاطف مع ضحايا الأزمة حيث يعتبر الضحايا هم الأفراد الذين تعرضوا للأذى أو الإزعاج بطريقة ما جراء الأزمة (Coombs, 2007a)، وبالنظر إلى أزمة كوفيد19 فقد أضرت بجميع الجماهير في مختلف دول العالم وتعتبر الموارد البشرية من ضمنهم، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي الخاص بفقرة (أبدت مؤسستكم تعاطفها مع الأفراد الذين أصيبوا بالعدوى) الذي أشار إلى القيمة 4,13 والمتوسط الحسابي الخاص بفقرة (أبدت مؤسستكم تعاطفها مع الأفراد الذين أصيبوا بالعدوى) الذي أشار إلى القيمة 4,23 يتضح لنا أن المؤسسات المشكلة لعينة الدراسة أبدوا اهتماما عاليا بضرورة التعبير عن القلق/ والتعاطف مع ضحايا الأزمة.

بعد تحسن الحالة الوبائية في الجزائر تم رفع الحجر على جميع الولايات وهذا ما يوافق مرحلة ما بعد الأزمة في دراستنا، وقد قدر المتوسط المرجح لمحور (ما قبل الأزمة) بقيمة (4,01)، وهو يقابل درجة موافق في سلم ليكرت الخماسي، أي أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على جميع فقرات محور (بعد الأزمة)، حيث قامت المؤسسات عينة الدراسة بالعمل على الاسترداد والعودة إلى الوضعية الطبيعية، كما قامت بتضمين الدروس المستخلصة من أزمة كوفيد19 في نظام إدارة الأزمات حيث يتفق مديرو الأزمات أن الأزمة يجب أن تكون تجربة تعليمية لمعرفة ما هو ناجح وما يحتاج إلى تحسين (Coombs, 2007a)، وهذا ما يتطلب تحليل كل الاستراتيجيات المتبعة لإدارة الأزمة الوبائية كوفيد19 بعناية كتجربة تعليمية (Coombs, 2006)

وباعتبار أن البشرية قد عرفت العديد من الأزمات الوبائية السابقة لأزمة كوفيد19، ويوجد احتمال كبير لظهور أزمات وبائية مشابهة لأزمة كوفيد19 فسيكون من المفيد جدا الاعتماد على التجارب المستخلصة من أزمة كوفيد19 في حالة ظهور أزمة وبائية مشابهة لها وهذا ما يوافق عليه بشدة أفراد عينة الدراسة حيث أشار المتوسط الحسابي الخاص بفقرة (ستعتمد مؤسستكم على التجارب المستخلصة من أزمة كوفيد19

في حالة ظهور أزمة وبائية مشابهة لها) إلى القيمة 4,10 وهي أعلى قيمة من قيم المتوسط الحسابي الخاصة بمحور ما بعد الأزمة.

جاءت نتائج دراستنا المتعلقة بالمتغير المستقل إدارة الأزمة الوبائية كوفيد19 مخافة لما توصل إليه (Gourinchas et al.,2021)، بالرغم من أن العديد من الجزائريين كانوا قد سمعوا عن الأوبئة فقط من الأخبار والكتب والأفلام ، ولم يفكروا أبدًا في أنها قد تشكل تهديدًا حقيقيًا، إلا أن الحكومة الجزائرية كانت قد بادرت في إعداد تدابير احترازية منذ تسجيل أول حالة إصابة مؤكدة. دفعت الأزمة الوبائية كوفيد19 منظمات الأعمال بشكل أساسي إلى إعادة التفكير في أفضل السبل لإدارة مواردها البشرية خلال المراحل المبكرة من الأزمة (ما قبل الأزمة)، وأثناء الأزمة ومرحلة ما بعد الأزمة (Butterick & Charlwood, 2021).

وهذا ما تؤكدته نتائج دراستنا التي كشفت عن وجود أثر موجب مباشر معنوي لإدارة الأزمة الوبائية كوفيد19 (قبل الأزمة، أثناء الأزمة، بعد الأزمة) والإدارة الصلبة، وبالنظر إلى قيمة معامل التحديد (R^2)، تبين لنا أن إدارة الأزمة الوبائية كوفيد19 (قبل الأزمة، أثناء الأزمة ، بعد الأزمة) تفسر التباين الحاصل في الإدارة الصلبة للموارد البشرية بنسبة 60%، فمن بين الأساليب التقليدية التي تعتمد عليها منظمات الأعمال لإدارة مواردها البشرية خلال فترة الأزمات الاعتماد على النهج الصلب الذي يركز على تخفيض التكاليف المرتبطة بالموارد البشري، بحيث ينظر إلى الموارد البشرية على أنها "موارد" شأنها شأن الموارد المادية الأخرى في المؤسسة، ويشمل نهج الإدارة الصلبة للموارد البشرية الأكثر شيوعًا تلك المتعلقة بالجانب المالي مثل:

- تخفيض الأجور وتجميدها (Hoke et al., 2022 ;Kaur et al., 2022; Santos et al.,2022 ; Adikaram et al., 2021; Ngoc Su et al.,2021 ; Lai et al., 2016 ; Lee & Warner ,2005)

- تقليص الحجم من حيث عدد القوى العاملة سواء بالتسريح أو الإحالة على إجازات غير مدفوعة الأجر (Leung & Lam, 2004 ; Ayyagar, 2021 ; Lee & Warner ,2005)
- تجميد التوظيف، وتخفيض ميزانيات التكوين (Shen & D'Netto, 2012 ; Adikaram et al., 2021; Kalogiannidis.,2021; Lee & Cho, 2017 ;Lee & Warner ,2005 ;Rehan et al , 2018)

وبالتعمق في نتائج الدراسة يتضح لنا أن إدارة الأزمة الوبائية كوفيد19 دفعت بالمؤسسات عينة الدراسة إلى تبني الإدارة الصلبة للموارد البشرية في جميع مراحل الأزمة (قبل الأزمة، أثناء الأزمة ، بعد الأزمة)، فقد سجلنا وجود أثر موجب مباشر معنوي لإدارة الأزمة الوبائية كوفيد19 (قبل الأزمة) والإدارة الصلبة للموارد البشرية بقيمة (0,214) وهي دالة إحصائياً، عند مستوى دلالة (0,000)، وأثر موجب مباشر معنوي لإدارة الأزمة الوبائية كوفيد19 (أثناء الأزمة) والإدارة الصلبة للموارد البشرية بقيمة (0,406) وهي دالة إحصائياً، عند مستوى دلالة (0,000)، كما سجلنا أيضاً وجود أثر موجب مباشر معنوي لإدارة الأزمة الوبائية كوفيد19 (بعد الأزمة) والإدارة الصلبة للموارد البشرية بقيمة (0,219) وهي دالة إحصائياً، عند مستوى دلالة (0,000)، مما يعني أن تبني الإدارة الصلبة للموارد البشرية كان أكثر حدة خلال فترة الأزمة، وبالرغم من عودة المؤسسات إلى نشاطها الطبيعي بعد فترة الأزمة إلا أنها واصلت في تبني الإدارة الصلبة للموارد البشرية وهذا ما يثبت أن المؤسسات لم تشفى بعد من الآثار السلبية للوباء.

فسرت النتائج التباين الحاصل في الإدارة الصلبة للموارد البشرية بنسبة 60% ، وتعزى 40% الباقية إلى عوامل أخرى لعل أهمها خطط الدعم والإجراءات المتخذة من طرف الدولة الجزائرية، فالأزمات التي تحدث بسبب عوامل داخلية كسوء الإدارة والخدمة ، والمنتجات منخفضة الجودة يتضمن إدارتها إجراءات تصحيحية أما الأزمات التي تحدث بسبب العوامل الخارجية الاقتصادية ، والسياسية، والصحية مثل أزمة كوفيد19، فيصعب التحكم فيها من طرف رواد منظمات الأعمال، وبالتالي يعتمدون على دعم الحكومة وإجراءاتها

للتغلب عليها (Parsa et al., 2011)، فمن أجل الحفاظ على مناصب العمل سارعت الحكومة الجزائرية إلى اتخاذ مجموعة من التدابير ترجمت في شكل مراسيم لعل أهمها المرسوم التنفيذي رقم 69/20 الذي أقر بمجموعة من الإجراءات الرامية إلى الحفاظ على مناصب العمل كمنح عطل استثنائية مدفوعة الأجر لعمال المؤسسات العمومية.

واستجابة لتدابير الحجر المنزلي المطبقة على ولايات الوطن، تم تخفيض ساعات العمل، فموجب إرسالية صادرة عن المديرية العامة للتوظيف العمومية والإصلاح الإداري تم تحديد ساعات العمل من الساعة الثامنة صباحا إلى الساعة الثانية والنصف زوالا، باستثناء المستخدمين المستثنين من إجراءات الحجر، وبالنسبة للأجور فقد تم رفع الحد الأدنى للأجور من 18 000 دج جزائري إلى 20 000 دج جزائري (أنظر الجدول رقم 41)

الجدول رقم 42: تطور الأجر الوطني الأدنى المضمون -أ.و.أ.م-

السنة	تطور الأجر الوطني الأدنى المضمون -أ.و.أ.م-
01 جانفي 1990	1 000 دج
01 جانفي 1991	1 800 دج
01 جويلية 1991	2 000 دج
01 أبريل 1992	2 500 دج
01 جانفي 1994	4 000 دج
01 ماي 1997	4 800 دج
01 جانفي 1998	5 400 دج
01 سبتمبر 1998	6 000 دج
01 جانفي 2001	8 000 دج
01 جانفي 2004	10 000 دج
01 جانفي 2007	12 000 دج
01 جانفي 2010	15 000 دج
01 جانفي 2012	18 000 دج
01 جانفي 2021	20 000 دج

المصدر: الديوان الوطني للإحصاء

https://www.ons.dz/IMG/pdf/CH1_20DEMOGRAPHIE_20Arabe-2.pdf

كما تكفل الصندوق الوطني للعطل غير مدفوعة الأجر والبطالة الناجمة عن سوء الأحوال الجوية لقطاع البناء والأشغال العمومية بالدفع المسبق للعطل السنوية لعمال القطاع وذلك حسب عدد الأشهر التي تم دفع اشتراكاتها من شهر جويلية 2019 إلى شهر فيفري 2020، و تم منح امتيازات جبائية للمؤسسات الخاصة، متمثلة أساسا في إلغاء الغرامات وعقوبات التأخير عن دفع الحقوق والضرائب والرسوم المتعلقة بها، وتأجيل إيداع التصريحات الجبائية، فحسب الإحصائيات المقدمة من طرف مديرية الضرائب لولاية تلمسان فقد تراجعت حصيلة الضرائب على أرباح الشركات لسنة 2020 بنسبة (14%) مقارنة بسنة 2019، و بنسبة (11%)، في سنة 2021 (بلدغم، 2021)

كما تم منح مساعدات مالية للحرفيين وأصحاب النشاطات التي تأثرت بسبب الإغلاق وقد كشف الوزير الأول، السيد أيمن بن عبد الرحمان، أن الجزائر "رصدت، في الفترة الممتدة بين سنتي 2020-2022، ما يفوق 400 مليار دينار جزائري على شكل نفقات مباشرة مخصصة لمكافحة وباء كوفيد19، وهذا بهدف رفع القدرة الشرائية للمواطن والمحافظة على النشاط الاقتصادي وعلى مناصب الشغل، حيث قدرت المبالغ المالية التي رصدتها الدولة على عاتق الخزينة العمومية في الفترة الممتدة بين سنتي 2020-2022 ما يفوق 400 مليار دينار جزائري على شكل نفقات مباشرة مخصصة لمكافحة وباء كوفيد19، تضاف إليها النفقات غير المباشرة التي تجاوزت 600 مليار دينار جزائري" (وكالة الأنباء الجزائرية، 2022)

كما كشف السيد الوزير الأول أن عدد المستفيدين من تخفيض الضريبة على الدخل الإجمالي فاق تسعة (09) ملايين شخص (وكالة الأنباء الجزائرية، 2022)

وافقت نتائج الدراسة المتعلقة بمحور أثر إدارة الأزمة الوبائية كوفيد19 على الإدارة الصلبة للموارد كل من دراسة:

(Zehra et al., 2023 ; Hoke et al., 2022 ; Kaur et al., 2022; Santos et al.,2022 ; Adikaram et al.,2021; Ngoc Su et al.,2021 ; Lai et al., 2016 ; Lee & Warner ,2005; Leung & Lam,2004 ; Ayyagar, 2021 ; Shen & D'Netto ,2012 ; Kalogiannidis, 2021; Lee & Cho, 2017; Rehan et al, 2018)

إضافة إلى الإدارة الصلبة للموارد البشرية، تركز منظمات الأعمال الحديثة على نهج آخر لإدارة مواردها البشرية خلال فترة الأزمات الوبائية ويعرف هذا النهج بالإدارة الناعمة للموارد البشرية، فقد توصل العديد من الدراسات إلى أن منظمات الأعمال تبنت نموذجاً هجيناً يجمع بين الإدارة الصلبة للموارد البشرية والإدارة الناعمة للموارد البشرية لإدارة الأزمات الوبائية السابقة للأزمة كوفيد19.

من خلال مراجعة الدراسات السابقة المتعلقة يبدو أن أزمة كوفيد19 دفعت بمنظمات الأعمال إلى الاعتماد على نفس النموذج الهجين (الإدارة الصلبة للموارد البشرية والإدارة الناعمة للموارد البشرية)، تمثلت ممارسات الإدارة الناعمة للموارد البشرية في زيادة التركيز على الاتصال ونشر المعلومة، التخفيض من الضغوط ومستوى القلق، والاعتراف بمجهودات الموارد البشرية والإعراب عن التقدير لهم والعمل على خلق التوازن بين متطلبات العمل والحياة الأسرية بالنسبة للذين واصلوا عملهم عن بعد خاصة خلال فترة الحجر (Kaur et al.,2022 ; Adam et al.,2021 ; Adikaram et al.,2021 ; Gigauri, 2020a; Gonçalves et al., 2021)

واستجابة لتوجيهات منظمة الصحة العالمية للحد والوقاية من انتشار وباء كوفيد19 أعطت منظمات الأعمال اهتماماً واسعاً بالصحة والسلامة المهنية من خلال فرض تدابير الوقاية والنظافة وصياغة القواعد واللوائح الموجهة لحماية مواردهم البشرية والحفاظ على التباعد بين المكاتب وتخفيض عدد العمال من خلال نظام

العمل 50/50 (Ngoc Su et al., 2021; Del Rosario & Vargas., 2021; Adikaram et al., 2021) al., 2021)

وبالتعمق في إجابات أفراد عينة الدراسة يتضح لنا أنهم يوافقون على أن مؤسساتهم قامت بتطبيق كل الاستراتيجيات السابقة الذكر، حيث وافق المتوسط الحسابي لجميع فقرات محور الإدارة الناعمة للموارد البشرية المستوى (مرتفع)، وهو ما يقابل درجة (موافق بشدة أو موافق) في مقياس ليكرت الخماسي، بحيث جاء في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على (زيادة الاهتمام بإدارة الصحة والسلامة المهنية من خلال فرض تدابير الوقاية والنظافة وصياغة القواعد وللوائح الموجهة لحماية الموارد البشرية)، بمتوسط حسابي (4,28) وهو ما يقابل درجة (موافق بشدة) في مقياس ليكرت الخماسي، بينما جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على (زيادة التركيز على التخفيض من الضغوطات ومستوى القلق)، بمتوسط حسابي (3,90) وهو ما يقابل درجة (موافق) في مقياس ليكرت الخماسي.

أظهرت النتائج أن إدارة الأزمة الوبائية كوفيد19 أثرت إيجاباً بطريقة مباشرة على الإدارة الناعمة للموارد البشرية، حيث سجلنا وجود أثر موجب مباشر معنوي لإدارة الأزمة الوبائية كوفيد19 (قبل الأزمة) والإدارة الناعمة للموارد البشرية بقيمة (0,157) وهي دالة إحصائية، عند مستوى دلالة (0,000)، وكذلك وجود أثر موجب مباشر معنوي لإدارة الأزمة الوبائية كوفيد19 (أثناء الأزمة) والإدارة الناعمة للموارد البشرية بقيمة (0,491) وهي دالة إحصائية، عند مستوى دلالة (0,000)، كما سجلنا أيضاً وجود أثر موجب مباشر معنوي لإدارة الأزمة الوبائية كوفيد19 (بعد الأزمة) والإدارة الناعمة للموارد البشرية بقيمة (0,294) وهي دالة إحصائية، عند مستوى دلالة (0,000).

وبالنظر إلى قيمة معامل التحديد (R^2) المتعلقة بالمتغير التابع (الإدارة الناعمة للموارد البشرية)، يتضح لنا أن إدارة الأزمة الوبائية كوفيد19 (قبل الأزمة، أثناء الأزمة، بعد الأزمة)، تفسر التباين الحاصل في الإدارة الناعمة للموارد البشرية بنسبة 76,6%، وتبقى نسبة 23,4% تفسرها عوامل أخرى.

يمكن تفسير هذه النتائج بما يلي:

- استمرار بعض منظمات الأعمال في نشاطها سواء من خلال العمل عن بعد أو داخل مكان العمل وهذا ما أوجب عليها العمل على ضمان رفاهية مواردها البشرية والزيادة من دافعيتهم نحو العمل في ظل ظروف عدم اليقين ونقص المعرفة بالوباء.

- التدابير والإجراءات المتخذة من طرف الدولة الجزائرية والمتمثلة أساسا في المرسوم التنفيذي رقم 20/69، الذي يهدف إلى تحديد تدابير التباعد الاجتماعي التي ترمي إلى الحد من الاحتكاك الجسدي بين المواطنين في الفضاءات العمومية وداخل أماكن العمل، حيث أقرت المادة 06 منه بوضع 50 % على الأقل من مستخدمي كل مؤسسة عمومية أو إدارة عمومية في عطلة مدفوعة الأجر على أن تعطى الأولوية للنساء الحوامل، والنساء المتكفلات بتربية أبنائهن الصغار والأشخاص المصابين بأمراض مزمنة (المرسوم التنفيذي 20-69، 2020).

وامتثالاً لهذا المرسوم سارعت المؤسسات العمومية في قطاع الوظيفة العمومية أو القطاع الاقتصادي في تطبيق هذا الإجراء فمثلا قامت مؤسسة سوناطراك ومؤسسة سونلغاز بتطبيق نظام العطل الاستثنائية المدفوعة الأجر بهدف تجنب الاحتكاك والحفاظ على التباعد الاجتماعي.

وبالنسبة للموارد البشرية التي لم يمسهما الإجراء فقد تم منحها تحفيزات مادية، فمثلا قامت مؤسسة سونلغاز بوضع منحة شهرية مقدرة بـ 20000 دج للعمال الذين يتدخلون في الميدان مباشرة في مجال الاستغلال والإنتاج والمراقبة، و 10000 دج للعمال الذين يمارسون نشاطاتهم الإدارية بمكاتب المؤسسة (بوقجان وواضح ، 2021)، وبالنسبة لموظفي قطاع الصحة وباعتبارهم الواجهة الأمامية في مواجهة الوباء، ومن أجل المحافظة على دافعيتهم للعمل قامت الدولة الجزائرية بمنحهم تحفيزات مادية على شكل علاوة استثنائية لفائدة مستخدمي الهياكل والمؤسسات العمومية التابعة لقطاع الصحة، المجندين في إطار الوقاية من انتشار وباء كوفيد19 (المرسوم التنفيذي 20-79، 2020)، وقد قدرت قيمة هذه العلاوة بـ 10000 دينار جزائري

بالنسبة للمستخدمين الإداريين ومستخدمي الدعم، 20000 دج للمستخدمين شبه الطبيين، و40000 دج للمستخدمين الطبيين (المرسوم التنفيذي 20-79، 2020).

وافقت نتائج الدراسة المتعلقة بمحور أثر إدارة الأزمة الوبائية كوفيد19 على الإدارة الناعمة للموارد الدراسات التالية:

(Szeiner et al., 2023 ; Kaur et al., 2022; Adam et al., 2021 ; Adikaram et al., 2021 ; Gigauri, 2020a; Gonçalves et al., 2021 ; Del Rosario & Vargas, 2021; Ngoc Su et al., 2021)

بشكل عام، تشير العديد من الدراسات إلى عدم وجود نهج صحيح شامل لإدارة الموارد البشرية أثناء الأزمات الوبائية، وهذا ما أكدته أزمة كوفيد19 التي تميزت بمستويات عالية من عدم اليقين، في المراحل الأولى، والمراحل اللاحقة من الأزمة، ومراحل ما بعد الأزمة، بسبب عمليات الإغلاق واللوائح الصحية المفروض (Newman et al., 2023)، أضف إلي ذلك معظم المنظمات لم تكن لديها خطة واضحة لإدارة الأزمة الوبائية كوفيد19 (Zehra et al., 2023)، ومع ذلك فإن التكنولوجيا والتحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية دعمت بشكل كبير في إدارة الأزمة الوبائية كوفيد19 والحد من تداعيات التباعد الاجتماعي والإشراف على إدارة الموارد البشرية خاصة خلال الأزمة (موساوي وفتان، 2022)، حيث كان على إدارة الموارد البشرية الحفاظ على الكفاءة والفعالية من خلال تبني الإدارة الصلبة والإدارة الناعمة للموارد البشرية (Bieńkowska et al., 2022) وتسهيل انتقال الموظفين إلى طرق جديدة للعمل، بسبب عمليات الإغلاق واللوائح الصحية التي فرضتها الحكومات خلال فترة الأزمة (Carnevale & Hatak, 2020) من خلال تبني الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وهذا ما يمثل القيمة المضافة لدراستنا، فأزمة كوفيد19 كانت بمثابة المسرع والمحفز للرقمنة من خلال الاتجاه العالمي نحو تبني التقنيات والأدوات الرقمية الحديثة التي تبشر بتحويلات في نمط الحياة وفي أنماط و استراتيجيات العمل (Szeiner et al., 2023 ; Amankwah-

(Amoah, 2021)، فبالرغم من عدم امتلاك بعض منظمات الأعمال لبوابة الموارد البشرية، إلا أن الأزمة الوبائية كوفيد19 دفعتها إلى التحول نحو العمل عن بعد (Kaur et al.,2022 ; Adikaram et al.,2021)، والتركيز على الاتصال الإلكتروني من خلال عقد الاجتماعات عن بعد، وإدارة فرق العمل عن بعد وتحفيزها والرفع من معنوياتهم ودافعيتهم نحو العمل(Purba et al., 2021) ، التوظيف الإلكتروني (Santos et al.,2022; Kumar et al., 2021)، التكوين الإلكتروني (Santos et al.,2022; Kumar et al., 2021)، تقييم الأداء عن بعد (Adam et al.,2022; Kumar et al., 2021) وهذا بالاعتماد على الأدوات والمنتجات الرقمية (أنظر الجدول رقم43) التي تباينت من منظمة إلى أخرى وهذا حسب قدرتها المالية، ولعل أهم ما ميز الأزمة الوبائية كوفيد19 هو إتاحة الفرصة لاستخدام بعض الأدوات الرقمية بصفة مجانية، وهذا ما ساعد في التحول نحو الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في العديد من المنظمات التي لم يسبق لها و أن استثمرت في رقمته وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية.

الجدول رقم43: أهم الموارد المستخدمة للإدارة الأزمة الوبائية كوفيد19

البعد	النوع	الموارد الرقمية
الدعائم	المنصات الرقمية	Moodle, Blackboard Collaborate, Microsoft teams, G-Suite (Google Classroom), Canvas, UBICUA, OLAT, ILIAS, Thuto
الأدوات	التحاضر المرئي عن بعد	Zoom; Big Blue Button; Adobe Connect ;MS Teams ;Cisco Webex ; Skype; Google meet

المصدر: (Rodríguez & Pulido-Montes, 2022)

كشفت النتائج المرتبطة باستجابات أفراد عينة الدراسة حول محور (الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية)، أن جميع فقرات المحور وافقت الدرجة موافق أو موافق بشدة في مقياس ليكرت الخماسي حيث قامت المؤسسات عينة الدراسة ببعث رسائل إلكترونية للاطمئنان عن صحة موارد البشرية والرفع من معنوياتهم

(متوسط حسابي 4,27) وشجعتهم على استخدام مواقع التواصل الاجتماعي للتواصل مع فرق العمل وفك العزلة، (متوسط حسابي 4,18)، كما أن المؤسسات عينة الدراسة تبنت استراتيجية العمل عن بعد (متوسط حسابي 3,54) و اعتمدت على التوظيف الإلكتروني (متوسط حسابي 3,54).

وبالنظر في أثر إدارة الأزمة الوبائية كوفيد19 على الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، فقد أظهرت النتائج وجود أثر موجب مباشر معنوي لإدارة الأزمة الوبائية كوفيد19 (أثناء الأزمة) والإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بقيمة (0,223) وهي دالة إحصائية، عند مستوى دلالة (0,000)، كما سجلنا أيضا وجود أثر موجب مباشر معنوي للإدارة الصلبة للموارد البشرية على الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بقيمة (0,249)، وكذلك أثر موجب مباشر معنوي للإدارة الناعمة للموارد البشرية على الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بقيمة (0,432)، وبالنسبة لتأثيرات غير المباشرة فقد كشفت النتائج وجود أثر موجب غير مباشر معنوي لإدارة الأزمة الوبائية كوفيد19 في جميع المراحل (ما قبل الأزمة، وأثناء الأزمة، وبعد الأزمة) على الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بوجود الإدارة الصلبة للموارد البشرية والإدارة الناعمة للموارد البشرية، وفسرت النتائج التباين الحاصل في الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بنسبة 70,05%، وتبقى نسبة 29,95% تفسرها عوامل أخرى، قد تعزى إلى:

-عدم قدرة المؤسسات على تحمل التكاليف المالية الناتجة عن التوقف عن النشاط بسبب الوباء، وهذا باعتبار الإنسان هو القناة الناقلة والناشرة للفيروس، ومن جهة أخرى إدراك المؤسسات لقيمة مواردها البشرية حيث تم وضع الصحة والسلامة المهنية الأولوية رقم واحد مما أوجب على منظمات الأعمال التي سمحت طبيعة نشاطها بالتحول نحو العمل عن بعد وهذا ما أوجب إليها الاعتماد على التكنولوجيا لإدارة مواردها البشرية عن بعد أي تبني الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وبالنسبة لمنظمات الأعمال التي لم تسمح طبيعة نشاطها بالتحول نحو العمل عن بعد فكانت قد اعتمدت على الرقمنة للحفاظ على دافعية مواردهم

البشرية نحو العمل واطلاعهم على التطورات والإرشادات المرتبطة بالوضعية الوبائية وبطرق العمل، وتطبيقا لتدابير التباعد الاجتماعي تم رقمته التكوين والتوظيف.

- الإجراءات و التدابير المتخذة من طرف الدولة فقد أعطت الدولة الضوء الأخضر للمؤسسات العمومية لتطبيق كل إجراء يشجع العمل عن بعد (المرسوم التنفيذي 20-79، 2020)، وقد تجلى هذا الإجراء في العديد من القطاعات لعل أهمها قطاع التعليم العالي، فتنفيذا للتدابير والإجراءات الرامية إلى الحد من انتشار فيروس كوفيد19، تم تعليق الدراسة بكل الجامعات الجزائرية، وعملا بأحكام المادة 09 من المرسوم التنفيذي 20-69، قامت وزارة التعليم العالي بتبني استراتيجية العمل عن بعد عبرت عنها في العديد من المراسلات الموجهة إلى مديري الجامعات والمعاهد عبر جميع ربوع الوطن منها الإرسالية رقم 288 المؤرخة في 29 فيفري 2020، والإرسالية رقم 416 المؤرخة في 17 مارس 2020، والإرسالية رقم 465 المؤرخة في 01 أبريل 2020، حيث نصت هذه المراسلات على ضرورة تبني التعليم عن بعد، وقد اعتمدت الجامعات على العديد من المنصات الرقمية مثل (Teams)، ومنصة (Moodle)، في القطاع الاقتصادي وبموجب الإرسالية رقم 332 المؤرخة بتاريخ 08 أبريل 2020 اعتمدت مؤسسة سونلغاز استراتيجية العمل عن بعد (بوقجان وواضح ، 2021).

صاحب استراتيجية العمل عن بعد تدعيم البنية التحتية في مجال تكنولوجيا الاتصال والمعلومات فقد عرف الربط بشبكات الألياف البصرية زيادة قدرها 4,79 % حيث بلغ طول الألياف البصرية في السداسي الأول من سنة 2019 حوالي 172000 كلم سنة 2019 ليصل إلى 181202 كلم في السداسي الأول من سنة 2020 (انظر الجدول رقم 44)

الجدول رقم 44: تطور شبكات الألياف البصرية في الجزائر

س.أ. 2020	س.أ. 2019	2018	2017	2016	2015	المؤشر
181 202	172 000	145 120	127 372	76 514	70 700	طول الألياف البصرية (كلم)
16 340 120	3 564 556	3 374 277	1 015 220	630 150	485 155	عرض النطاق الدولي(ميغابايت/ثانية)

المصدر: وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية

<https://www.mpt.gov.dz>

وقد صاحب هذا التطور زيادة في عدد اشتراكات شبكة الإنترنت الثابت من 3.580.456 سنة 2019 إلى

3.789.128 سنة 2020 إلى 4.175.372 سنة 2021 (انظر الجدول رقم 45)

الجدول رقم 45: تطور عدد اشتراكات شبكة الإنترنت الثابت حسب نوع التكنولوجيا

2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	
2.656.942	2.500.080	2.334.005	2.172.096	2.246.918	2.083.098	1.838.746	أدي أس أل
165.244	72.314	43.115	11.369	714	/	/	الألياف البصرية
1.340.957	1.204.931	1.191.612	861.235	920.244	775.792	423.280	الجيل الرابع الثابت
443	443	444	619	621	661	233	وبماكس
11.786	11.360	11.280	10.781	34.008	/	/	روابط مخصصة
4.175.372	3.789.128	3.580.456	3.063.100	3.202.505	2.859.551	2.262.259	المجموع

المصدر: وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية

[/https://www.mpt.gov.dz/ar](https://www.mpt.gov.dz/ar)

كما تم تسجيل زيادة في عدد اشتراكات الإنترنت النقال من 36.911.428 سنة 2019 إلى 41.780.199

سنة 2021 (انظر الجدول رقم 46)

الجدول رقم 46: تطور عدد اشتراكات شبكة الإنترنت النقال

2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	
41.780.199	38.772.562	36.911.428	36.342.601	31.460.534	25.692.619	16.684.697	عدد اشتراكات إنترنت الهاتف النقال
%93	%87	%84	%85	%75	%62,3	%41	كثافة إنترنت الهاتف النقال

المصدر: وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية

[/https://www.mpt.gov.dz/ar](https://www.mpt.gov.dz/ar)

كما عرفت فترة الوباء زيادة في نسبة السكان الذين يستخدمون الإنترنت من 47,7% سنة 2019 إلى 62,9% سنة 2022 (انظر الجدول رقم 47)

الجدول رقم 47: تطور نسبة السكان الذين يستخدمون الأترنت في الجزائر

2022	2021	2020	2019	2018	
62,9	59,58	49,0	47,7	42,9	السكان الذين يستخدمون الإنترنت (%)

المصدر: وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية

<https://www.mpt.gov.dz/ar/>

وافقت نتائج الدراسة المتعلقة بأثر إدارة الأزمة الوبائية كوفيد19 على الإدارة الإلكترونية للموارد دراسة كلا من:

(Szeiner et al., 2023 ; Santos et al.,2022 ; Kaur et al.,2022 ; Adikaram et al.,2021 ; Purba et al., 2021 ; Kumar et al., 2021 ; Gonçalves et al.,2021 ; Adam et al., 2021)

خلاصة الفصل:

دفعت إدارة الأزمة الوبائية كوفيد19 منظمات الأعمال بشكل أساسي إلى إعادة التفكير في أفضل السبل لإدارة مواردها البشرية خلال المراحل المبكرة إلى المتوسطة من الأزمة، التي تتميز بمستويات عالية من عدم اليقين، وفي المراحل اللاحقة من الأزمة، وفي مرحلة ما بعد الأزمة، وقد جادلنا بأن نهج الإدارة الصلبة للموارد البشرية الذي اعتمدت عليه منظمات الأعمال لإدارة الأزمات المالية والاقتصادية السابقة غير فعال، كما أن التركيز على الإدارة الناعمة لإدارة الموارد البشرية الذي اعتمدت عليه منظمات الأعمال لإدارة الأزمات الوبائية السابقة غير فعال أيضا، أضف إلى ذلك فإن الانتقال إلى الطرق الجديدة للعمل بسبب الإغلاق الذي فرضته الحكومات واللوائح الصحية والذي تطلب اعتماد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لم يكن كافيا لإدارة الأزمة الوبائية كوفيد19.

بعد هذه المجادلة افترضنا أن إدارة الأزمة الوبائية كوفيد19 تؤثر إيجابا بطريقة مباشرة على الإدارة الصلبة، الناعمة وعلى الإلكترونية للموارد البشرية خلال مرحلة الأزمة، كما افترضنا أن الإدارة الصلبة للموارد البشرية تؤثر إيجابا بطريقة مباشرة على الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وأن إدارة الأزمة الوبائية كوفيد19 (قبل الأزمة، أثناء الأزمة، بعد الأزمة) تؤثر إيجابا بطريقة غير مباشرة على الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بوجود الإدارة الصلبة للموارد البشرية والإدارة الناعمة للموارد البشرية، وقمنا باختبار هذه الفرضيات من خلال دراسة تجريبية على عينة مكونة من 284 فردا من المؤسسات الجزائرية، وبعد القيام بالاختبارات الإحصائية المناسبة بالاعتماد على برنامج (SPSS) وبرنامج (Amos) أكدت النتائج ما تم افتراضه وتوصلنا إلى أنه تم إدارة الوبائية كوفيد19 وفق ثلاث مراحل (قبل الأزمة، أثناء الأزمة، بعد الأزمة)، كما تبين لنا أن إدارة الأزمة الوبائية كوفيد19 (قبل الأزمة، أثناء الأزمة، بعد الأزمة) فسرت التباين الحاصل في الإدارة الصلبة للموارد البشرية بنسبة 60 %، والتباين الحاصل في الإدارة الناعمة للموارد البشرية بنسبة 76,6 %، والتباين الحاصل في الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بنسبة 70,05 %، فقد عززت إدارة

الأزمة الوبائية كوفيد19 والتدابير الحكومية المفروضة للحد منه اتجاهات سوق العمل السائدة بالفعل من خلال الاستخدام الواسع النطاق للأدوات عبر الإنترنت، والعمل عن بُعد، والعمل من المنزل والتكوين والاتصال عبر الإنترنت.

تفسر النتائج المتوصل إليها بدرجة عالية إلى التدابير المتخذة من طرف الحكومة الجزائرية والمعبر عنها بالمرسوم التنفيذي رقم 20-69، والمرسوم التنفيذي رقم 20-79 وخطط الدعم المقدمة من طرف الحكومة للحفاظ على مناصب الأجر ومناصب العمل.



الخاتمة العامة

الخاتمة العامة:

1. الخاتمة

معظم الأدبيات الخاصة بإدارة الموارد البشرية تمت دراستها في بيئات عمل مستقرة، لكن ما ميز العقدان الماضيان هو تعرض العديد من منظمات الأعمال حول العالم لصدمات خارجية مفاجئة، مثل الأزمة المالية التي بدأت في الولايات المتحدة في عام 2007 وانتشرت إلى أوروبا وآسيا في عام 2008، ونتيجة لذلك، أفلس العديد من المؤسسات مما أدى تزايد البطالة، وتزايد الديون الفردية والوطنية.

مع نهاية سنة 2019 وبداية 2020 اجتاح العالم بشكل غير متوقع أزمة صحية على شكل وباء أطلق عليها أزمة كوفيد19، وأمام نقص المعرفة العلمية المتعلقة بخصائص الوباء، وعدم توفر اللقاح كان الحل المثالي هو الإغلاق والحجر وتقيد تحرك الأفراد لاحتواء الوباء والحد من انتشاره، مما أدى بالعديد من منظمات الأعمال إلى توقيف نشاطها أو التحول نحو العمل عن بعد بالنسبة للتي سمح طبعة عملها بذلك وبالنسبة للمؤسسات التي واصلت نشاطها والتي لم تسمح طبيعة أعمالها بنقلها إلى العالم الافتراضي فقد قامت بنتي استراتيجيات أخرى مثل التباعد، وتخفيض عدد العمال.

بالنظر إلى الآثار الوخيمة المحتملة للأزمات الوبائية العالمية وباعتبار أزمة كوفيد19 أزمة وبائية عالمية بامتياز جمعت بين كل الخصائص المحددة من طرف الباحثين من حيث المفاجأة، سرعة الانتشار، والدرجة العالية من عدم اليقين، فكان من الأهمية النظرية والعملية تحليل تأثير طرق إدارتها على إدارة الموارد البشرية لذلك كان السؤال الأساسي لموضوع الدراسة هو ما أثر إدارة الأزمة الوبائية كوفيد19 على إدارة الموارد البشرية؟

لأسباب نظرية، كان من الضروري معرفة ما إذا كانت أنواع الأزمات المختلفة، مثل الأزمات الاقتصادية والمالية، لها تأثير مماثل على إدارة الموارد البشرية أي هل تتعامل إدارة الموارد البشرية مع جميع الأزمات بنفس الطريقة؟

أظهرت المراجعة المنهجية للأدبيات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة أن هناك معرفة جيدة بممارسات إدارة الموارد البشرية في أوقات الأزمات الاقتصادية والمالية حيث تشير النتائج إلى أنه في أوقات الأزمات الاقتصادية، تتبنى المؤسسات نهجًا صارمًا لإدارة مواردها البشرية للتكيف مع انخفاض الطلب والدخل وبالتالي، يتم التركيز على تقليص النفقات المتعلقة بالموارد البشري (تخفيض الأجور، تسريح القوى العاملة، تخفيض ساعات العمل، تجميد الترقيات والمزايا المادية الأخرى، إلغاء برامج التكوين أو تجميدها...) ويعرف هذا بالإدارة الصلبة للموارد البشرية.

بالنسبة للأزمات الوبائية السابقة لأزمة كوفيد19 أظهرت المراجعة المنهجية للأدبيات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة أن هناك نقصًا في المعرفة بالآثار التي تخلفها طريقة إدارتها على إدارة الموارد البشرية، إلى درجة أن بعض الدراسات ترى أنه لا يوجد نموذج عملي لإدارة الموارد البشرية يتوافق مع إدارة الأزمات الوبائية، في حين أظهرت نتائج الدراسات الأخرى أنه يتم تبني نموذج هجين لإدارة الموارد البشرية يضم الإدارة الصلبة للموارد البشرية التي تركز على تخفيض التكاليف، والإدارة الناعمة التي تركز على المورد البشري من خلال التكوين والتحفيز وزيادة مستوى الالتزام.

بالنظر إلى الأزمة الوبائية كوفيد19 فقد أدت بشكل أساسي إلى إعادة التفكير في أفضل السبل لإدارة الموارد البشرية خلال المراحل المبكرة إلى المتوسطة من الأزمة، والتي تميزت بمستويات عالية من عدم اليقين، وفي المراحل اللاحقة من الأزمة، وفي مرحلة ما بعد الأزمة، حيث تقوم المنظمات وموظفوها بالتكيف مع "الوضع الطبيعي الجديد" أو العودة إلى بيئة ما قبل الأزمة، وعلى الرغم من وجود بعض الآثار الإيجابية لإدارة الأزمة الوبائية كوفيد19 على إدارة الموارد البشرية إلا أن الموضوع المشترك بين الدراسات التي تم نشرها مؤخرا يشير إلى آثار سلبية على المنظمات والموارد البشرية التي توجد بها، فقد كان للأزمة الوبائية كوفيد19 تأثيرا كبيرا على رفاهية وصحة الموارد البشرية وعلى الطريقة التي تدار بها، حيث تُظهر الدراسات أنه في معظم الحالات، تم استخدام الإدارة الصلبة للموارد البشرية خاصة في المؤسسات التي لم تتمكن من

مواصلة نشاطها خلال فترة انتشار الوباء، وبالنسبة للمؤسسات التي واصلت نشاطها فقط ركزت على ممارسات إدارة الموارد البشرية الناعمة، وزيادة تدابير الصحة والسلامة، والقيادة المشتركة للتعامل مع المواقف الناجمة عن الوباء التي تهدد الحياة والصحة، في حين نجد مؤسسات أخرى قامت بنقل أنشطتها إلى العالم الافتراضي وتبنت الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية إلى جانب الإدارة الناعمة للموارد البشرية لفك العزلة والوحدة والملل وخلق التوازن بين الحياة المهنية والحياة العائلية خاصة خلال فترات الحجر.

وفي ظل عدم وجود نموذج محدد لإدارة الموارد البشرية خلال فترة الأزمات الوبائية العالمية، وأمام الحاجة النظرية والعملية كون المسؤولين بقسم إدارة الموارد البشرية بحاجة إلى التعلم من الأزمة الوبائية كوفيد19 لمواجهة الأزمات المستقبلية المحتمل حدوثها بشكل فعال، قمنا بتصميم دراسة تجريبية لإظهار أثر إدارة الأزمات الوبائية العالمية (أزمة كوفيد19) على إدارة الموارد البشرية، من خلال التعرض إلى إدارة الأزمة الوبائية العالمية كوفيد19 وفق نموذج (Coombs, 2007a) لإدارة الأزمات (قبل الأزمة، أثناء الأزمة بعد الأزمة)، وتحديد أثره على نموذج هجين لإدارة الموارد البشرية يرتكز على الإدارة الصلبة للموارد البشرية، والإدارة الناعمة للموارد البشرية بالإضافة إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في عينة من المؤسسات التي تنشط في سياق بيئة الأعمال الجزائرية، وقد تكونت عينة الدراسة من 284 فردا من المؤسسات الجزائرية موزعة على 34 ولاية، باختلاف جنسهم وعمرهم ومستوياتهم الوظيفية، وبعد القيام بالاختبارات الإحصائية اللازمة بالاعتماد على برنامج (SPSS) وبرنامج (Amos) أكدت النتائج إلى أنه ثم إدارة الوبائية كوفيد19 وفق ثلاث مراحل (قبل الأزمة، أثناء الأزمة، وبعد الأزمة)، كما تبين لنا أن إدارة الأزمة الوبائية كوفيد19 (قبل الأزمة، أثناء الأزمة، بعد الأزمة) فسرت التباين الحاصل في الإدارة الصلبة للموارد البشرية بنسبة 60 %، والتباين الحاصل في الإدارة الناعمة للموارد البشرية بنسبة 76,6 %، والتباين الحاصل في الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بنسبة 70,05 %، بالرغم من أن النتائج وافقت ما ثم افتراضه، إلا أنها جاءت عكس ما كان متوقعا وهذا باعتبار الجزائر بلدا ناميا أضف إلى ذلك، أزمة الطاقة

والأزمات الاقتصادية الناتجة عن الحرب في أوكرانيا والتي وافقت مرحلة ما بعد أزمة كوفيد19 وبالتالي كان يتوقع أن إدارة الأزمة الوبائية كوفيد19 (قبل الأزمة، أثناء الأزمة، بعد الأزمة) ستفسر التباين الحاصل في الإدارة الصلبة للموارد البشرية بنسبة عالية مقارنة بالإدارة الناعمة للموارد البشرية والإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

ثم تفسر النتائج المتوصل إليها بدرجة عالية إلى التدابير المتخذة من طرف الحكومة الجزائرية والمعبر عنها بالمرسوم التنفيذي رقم 20-69، والمرسوم التنفيذي رقم 20-79 وخطط الدعم المقدمة من طرف الحكومة. بالنظر إلى ما تم عرضه يمكننا أن نستنتج أن الأزمة الوبائية كوفيد19 دفعت بمنظمات الأعمال الجزائرية إلى التركيز على إدارة الأزمات من جهة ومن جهة أخرى التركيز على الموارد البشرية أكثر من أي وقت مضى، بدء من تخصيص مراكز عزل إلى ترتيب اختبارات أعراض كوفيد19، ومن ضمان توفر معدات الوقاية الشخصية إلى دفع رواتب إضافية لأولئك الذين يعملون خلال الأزمة، ومن فرض تدابير التباعد الاجتماعي داخل أماكن العمل إلى توفير اللقاح المضاد بصفة مجانية في مكان العمل، كما تشير النتائج إلى أنه فور تشخيص انتشار فيروس كورونا، أعاد متخصصو إدارة الموارد البشرية في مختلف المنظمات تحديد السياسات والإجراءات واعتمدها لضمان الحد الأدنى من الخسائر في الأرواح البشرية أولاً ثم الأعمال والأرباح.

2. توصيات الدراسة:

على الرغم من أنه ليس من الممكن بشكل منتظم المضي قدماً بطريقة موحدة لإدارة الأزمات، إلا دراستنا تفتح المجال للعديد من المبادئ والتوصيات الصالحة بشكل عام والتي، عند تطبيقها، من المرجح بشكل ملحوظ أن تمنع العواقب الكارثية للأزمة، حيث أن المفتاح الأساسي يكون في تشكيل فريق إدارة الأزمات.

- في وقت مبكر من أزمة عام 2008، كانت هناك أصوات من الباحثين يجادلون بأن متخصصي إدارة الموارد البشرية يجب أن يكونوا جزءًا من فريق إدارة الأزمات، وبالنظر إلى تداعيات أزمة كوفيد19، فقد أصبح من الضروري أن يكون متخصصي إدارة الموارد البشرية ضمن فريق إدارة الأزمات ولذلك أصبح من الضروري إشراك قسم الموارد البشرية في تخطيط وتنفيذ إدارة الأزمات كممثل رئيسي لأعلى رأس مال في أي منظمة.

- تعتبر التقلبات الاقتصادية الناجمة عن الأزمات سمة مشتركة لاقتصاديات السوق، ولهذا نوصي مديري المنظمات بالمشاركة في إدارة الأزمات والتعامل مع الأزمات بوضع استراتيجية محددة للأزمات (استجابة) جاهزة لمواجهة الطلب والدخل المتناقصين، من المحتمل جدًا أن تكون هذه الاستراتيجيات مزيجًا من خفض التكاليف واستخدام إدارة الموارد البشرية الصلبة، وهذا ما يوجب إشراك الموارد البشرية في القرارات المتعلقة بمصيرهم المهني، و تحديد المناصب الرئيسية التي يجب شغلها أو الاستغناء عنها، كما يجب أن يكون لدى المؤسسة خطط محاكاة حول كيفية الإنتاج، جنبًا إلى جنب مع البحث عن أسواق جديدة ومع ذلك، هناك أيضًا مجال للابتكار من خلال الإدارة الناعمة للموارد البشرية والإدارة الإلكترونية حيث إن الإفراط في التركيز على تقليص النفقات يقلل من نطاق العمل.

- من المحتمل أيضًا ظهور أزمات مماثلة لأزمة كوفيد19 بانتظام في المستقبل، حيث تشير النتائج الحالية إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة والحلول السريعة مهمة للغاية، ولهذا نوصي دراستنا بضرورة تعزيز تدابير الصحة والسلامة لحماية الموارد البشرية من العدوى المميتة، بالإضافة إلى التكوين والتعليم الإضافي المستمر حول الأزمات الديناميكية للأداء في سياقات غير مؤكدة، كما نوصي دراستنا بتخصيص صندوق لإدارة الأزمات في كل مؤسسة تكون إيراداته من الأرباح السنوية، مع إمكانية توجيه جزء من هذه المدخرات نحو الاستثمار.

- دفعت الأزمة الوبائية كوفيد19 بالعديد من المؤسسات بالتحول نحو العمل عن بعد، وفي ظل غياب إطار قانوني ينظم هذه العملية فمن الضروري وضع تشريعات ومراسم قانونية تنظم وتفصل في النزاعات التي قد تنشأ أثناء العمل عن بعد.
- أكدت نتائج دراستنا على الدور المهم لتدابير المتخذة من طرف الحكومة الجزائرية لإدارة الأزمة الوبائية كوفيد19 وفي هذا الصدد توصي دراستنا المتخصصين في إدارة الموارد البشرية بضرورة تكملة أو سد الثغرات المتوقعة، أو تخفيف ما كان يُنظر إليه على أنه تدابير حكومية صارمة للغاية لضمان السلامة والرفاهية، وتحفيز الموظفين داخليًا.

3. آفاق البحث المستقبلية:

تفتح دراستنا العديد من الآفاق للبحث المستقبلي حول إدارة الأزمات وإدارة الموارد البشرية من خلال التركيز على الاتساق الداخلي والخارجي لممارسات إدارة الموارد البشرية، وعلى إدارة الأزمات وعلى أساليب البحث العلمي:

أولاً: الاتساق الداخلي لممارسات إدارة الموارد البشرية:

- أبرزت العديد من الدراسات أهمية الدعم التنظيمي في أوقات الأزمات وفي هذا الصدد يجب أن يكون الاتساق الداخلي لممارسات الدعم التنظيمي ليس فقط فيما يتعلق ببعضها البعض والتي يتم تنفيذها خلال الأزمة، ولكن أيضاً فيما يتعلق بالممارسات التي تم وضعها بالفعل في الماضي والتي يمكن أن تعزز تأثيرها الإيجابي على الموظفين، على هذا النحو يمكن فحص الأسئلة التالية في الأبحاث المستقبلية:
- ما هي ممارسات دعم إدارة الأزمات التي ثبت أنها إيجابية بشكل خاص بالنسبة للالتزام الموظف وأدائه في أوقات الأزمات؟

• ما هي الظروف التي يُنظر فيها إلى ممارسات الموارد البشرية الخاصة بحالة الأزمة على أنها

ممارسات داعمة؟

• إلى أي مدى تتغير أهمية الاحتياجات البشرية الأساسية الثلاثة (الاستقلالية والكفاءة والأهداف المهنية)

في أوقات الأزمات، وما هي الآثار المترتبة عليها لتطبيق ممارسات الموارد البشرية؟

• كيف يؤثر اختيار المؤسسة لقنوات الاتصال على تصورات الموظفين؟

- في العديد من أماكن العمل تم استخدام حلول قصيرة الأجل مثل المكافآت والمزايا الأخرى لتخفيف

التوترات ولكن كيف ستدير المؤسسات هذه التوترات على المدى الطويل؟

ثانياً: الاتساق الخارجي لممارسات إدارة الموارد البشرية مع السياسة الكلية للدولة:

أظهرت دراستنا أن فعالية التدابير المتخذة من طرف الحكومة الجزائرية لإدارة الأزمة الوبائية كوفيد19

على إدارة الموارد البشرية والتي تعتمد بدرجة كبيرة على الثقة، لذلك يبدو أن الاتساق الخارجي لممارسات

إدارة الموارد البشرية ضروري أيضاً ليكون له تأثير إيجابي على الموارد البشرية، فعلى وجه الخصوص

لإدارة الأزمة الوبائية كوفيد19، أدخلت الحكومة الجزائرية على سبيل المثال سياسات مختلفة للغاية تتراوح

من خطط الدعم المالي إلى تقييد حركة المواطنين للحد من انتشار الوباء، وانحصر دور إدارة الموارد

البشرية في تكملة أو سد الثغرات المتوقعة، أو لتخفيف ما كان يُنظر إليه على أنه تدابير حكومية صارمة

للموظفين الذين تثبت إصابتهم بالوباء أو إصابة أحد أفراد أسرهم، وبالتالي تظهر نماذج أسئلة البحث

للموظفين الذين تثبت إصابتهم بالوباء أو إصابة أحد أفراد أسرهم، وبالتالي تظهر نماذج أسئلة البحث

التالية حول دور إدارة الموارد البشرية في أوقات الأزمات:

• في البلدان المتضررة من الأزمات، متى يصبح الاتساق الخارجي بين ممارسات الموارد البشرية

الداخلية وإدارة الأزمات على المستوى الكلي راسخاً في تصورات الموارد البشرية؟

• ما هي الاختلافات بين ممارسات الموارد البشرية المتعلقة بالأزمات عبر البلدان التي يمكن تحديدها في

الدراسات البحثية المقارنة، وما هي المتغيرات السياقية المسؤولة عن هذه الاختلافات (مثلاً القيم الثقافية

مثل الجماعية/ أو الفردية أو الثقة المؤسسية أو الثقافة التنظيمية)؟

ثالثًا: عمليات إدارة الأزمات واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية المختلفة

- القيادة: الإدارة الذاتية والذكاء السياقي

نتيجة للأزمات المتعددة مثل الحرب في أوكرانيا، وانتقال الطاقة، والتضخم، والركود، ونقص المهارات، وأزمة المناخ، ورقمته نماذج الأعمال والزلازل في تركيا، في ألمانيا، تعرض القادة في منظمات الأعمال لضغوط شديدة على سبيل المثال، وفقًا لمسح حديث أجراه معهد ماكينزي الصحي فإن 41 ٪ من كبار المديرين التنفيذيين و24 ٪ من الموظفين في المناصب غير القيادية أبلغوا عن أعراض الإرهاق والضغط (Brassey et al., 2022).

تتطلب إدارة الضغط والإرهاق إدارة ذاتية جيدة، ولكنها تتطلب أيضًا مناهج جديدة للقيادة، التي تعتمد في جزء كبير منها على الظروف أو السياق، حيث يحتاج القادة الناجحون إلى ذكاء سياقي، أي إحساس خاص بالتغيير الاجتماعي وتأثيره على المنظمة، بعض الأمثلة على الأبحاث التي يمكن فحصها في البحث المستقبلي هي:

- ما هي الاستراتيجيات (مثل التفكير الإيجابي والروتين اليومي والتحسين الذاتي المتسق) التي لها تأثير إيجابي على نجاح القادة في إدارة الأزمات؟
- كيف يفسر المسؤولون التنفيذيون الأزمات؟ وكيف يمكن تطوير الذكاء السياقي؟
- ما هو الدور الذي تلعبه خبرة القائد السابقة (مثل المسار الوظيفي) في تصورات الأزمات، والذكاء السياقي، وفي تعريف الإجراءات وتحديد الأولويات؟
- ما هو أثر نرجسية القائد وتعاطفه على استجابة المنظمة للأزمة؟
- ما هي الكفاءات الفعالة التي أظهرها قادة الموارد البشرية للاستجابة للأزمة، وأثرها على حالة ومكانة قادة الموارد البشرية بين الزملاء داخل فريق القيادة التنفيذية وعلى نطاق أوسع داخل المنظمة.

- الموارد البشرية: الأمن الوظيفي

نتيجة لحالة الأزمات، عانى الموظفون من انعدام الأمن الوظيفي (فتان، 2022) وكذلك البطالة الفعلية بسبب قيام المؤسسات بتسريح العمال لمواجهة الأزمة، تؤدي هذه النتائج إلى الأسئلة البحثية التالية التي يمكن تناولها في البحث المستقبلي:

- كيف تؤثر الأزمات (مثل الأزمات الوبائية) على انعدام الأمن الوظيفي الكمي والنوعي بمرور الوقت (تصميم البحث يكون على مدى عدة سنوات في مراحل مختلفة، ما قبل الأزمة وأثناء الأزمة وبعد الأزمة)؟

- العمل عن بعد:

بالنظر إلى أن ملايين الأشخاص كانوا يعملون عن بعد في الثلاث الماضية، فكيف أثرت العزلة الاجتماعية على الأشخاص الذين يعملون عن بعد؟ هل زاد الإرهاق أم انخفض؟ هل زادت النزاعات الأسرية أثناء الجائحة بسبب العمل عن بعد؟ كيف تغيرت العلاقة بين الموظفين ومديري إدارة الموارد البشرية بسبب العمل عن بعد؟

- أشارت الدلائل إلى أن بعض أصحاب العمل استجابوا للعمل من المنزل على نطاق واسع بأدوات رقمية جديدة لمراقبة سلوك مواردهم البشرية (مثلا مؤسسة أمازون)، فهل ستؤدي ما بعد الأزمة الوبائية كوفيد19 إلى استخدام مثل هذه الأدوات على نطاق أوسع، وإذا كان كذلك، فما هي العواقب؟

• كيف يؤثر العمل من المنزل بشكل أساسي على النتائج التنظيمية مثل الابتكار والنتائج الفردية مثل الإنتاجية والرفاهية؟ وكيف ينبغي إدارة الأداء في مثل هذه السياقات؟ كيف يمكن تحقيق التوازن بين العمل من المنزل مقابل العمل في المكتب، وما إلى ذلك؟

- الإدارة الدولية للموارد البشرية:

- أثر أزمة كوفيد19 على العمال المهاجرين (العدالة، التتم، المسارات الوظيفية)

• التعرف على ممارسات الموارد البشرية الأكثر فعالية لتعزيز الصحة والسلامة المهنية الإيجابية المرتبطة بالعمل الدولي خلال أزمة كوفيد19.

• قواعد الصحة والسلامة المهنية للموظفين الدوليين الناشئة عن التهديدات واسعة الانتشار وطويلة الأجل مثل أزمة كوفيد19.

- تجربة أنواع مختلفة من الموارد البشرية الدولية فيما يتعلق بالتمتع والتحرش في مكان العمل خلال أزمة كوفيد19.

• عواقب التمتع في مكان العمل خلال أزمة كوفيد19 على الأفراد ومجموعة العمل وعلى المنظمة.

• ممارسات الموارد البشرية الفعالة المستوحاة من أزمة كوفيد19 لتعزيز نتائج الصحة والسلامة المهنية للموظفين الدوليين المتنوعين والمختلفين ديموغرافياً.

• استراتيجيات المواجهة التي يمكن للموظفين الدوليين استخدامها لإدارة مشاكل الصحة والسلامة المهنية المحددة.

• أثر الإغلاق وقيود السفر المفروضة خلال أزمة كوفيد19 على أصحاب العمل والموارد البشرية الدولية وأسرههم.

• أثر الخصائص الوظيفية للعمل الدولي، مثل السفر المتكرر على الصحة والسلامة المهنية والأداء.

• انعكاسات العمل الدولي على الأداء الوظيفي خلال أزمة كوفيد19.

• من هم أصحاب المصلحة في الصحة والسلامة المهنية للموظفين الدوليين؟ ما هي المسؤوليات التي يتحملونها وما هي الأدوار التي يمكنهم القيام بها في إدارة واجب الرعاية الصحية؟

رابعاً: أساليب وطرق البحث

فيما يتعلق بأساليب البحث، استخدمت الدراسات التي اعتمدنا عليها أساليب وتصميمات بحثية متباينة، مثل الدراسات الطولية، وجمع البيانات في المقام الأول من خلال الاستبيان الإلكتروني والتي كانت هي طريقة

البحث الرئيسية، تليها المقابلات، سوف يتطلب البحث الفعال في الأزمات وطرق إدارتها وإدارة الموارد البشرية تطوراً منهجياً، ينطبق هذا على جميع جوانب تصميم البحث، من تحديد مصادر البيانات وجمعها إلى تحليل البيانات وتفسيرها فمن الضروري أن يتم تحديد العينات والحالات تحديداً جيداً واختيارها بشكل هادف وتوثيقها بوضوح لتقديم رؤى أكثر دقة، قد يتبنى الباحثون بعض التقنيات التالية في مساعي البحث المستقبلية:

- تحليل البيانات العامة والبيانات المنشورة على الصحف قبل وبعد الأزمة، على سبيل المثال باستخدام تقنيات تحليل النص (natural language processing)
- جمع دراسات نوعية متعددة الحالات لمراقبة العمليات والخصائص بين المنظمات أثناء الأزمات.
- استخدام النمذجة متعددة المستويات لتحديد التأثيرات السياقية التي تؤثر على استجابات إدارة الموارد البشرية للأزمات.
- تحديد أوجه التشابه والاختلاف المنهجية في إدارة الموارد البشرية عبر الأزمات بمختلف البلدان باستخدام التحليل المقارن.



قائمة المراجع

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

بلدغم، م. (2022). الامتيازات الجبائية الممنوحة للنظام الجبائي المطبق على المؤسسات الجزائرية في ظل جائحة كورونا- دراسة حالة مديرية الضرائب بولاية تلمسان، مجلة دفاتر (mecas)، 18(2)، 723-737 .

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/207112>

بوقجان، و & واضح، ف. (2021). دراسة تحليلية لآثار جائحة كورونا (COVID-19) على معدلات البطالة في الجزائر. مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، 8(2)، 195-216 .

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/176586>

الديوان الوطني لإحصاء، تطور الأجر الوطني الأدنى المضمون، استرجع من

https://www.ons.dz/IMG/pdf/CH1_20DEMOGRAPHIE_20Arabe-2.pdf

فتان، ط. (2022). أثر أزمة كوفيد19 على انعدام الأمن الوظيفي: دراسة تحليلية على عينة من المؤسسات بولاية

تلمسان. مجلة دفاتر اقتصادية، 13(2)، 145-158 .

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/203308>

المرسوم التنفيذي رقم 20-69. (21 مارس 2020)، تدابير الوقاية من انتشار وباء فيروس كورونا (كوفيد19) ومكافحته، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 15. 6-7.

المرسوم التنفيذي رقم 20-79. (31 مارس 2020)، يتضمن تأسيس فائدة استثنائية لفائدة مستخدمي الصحة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 17.

موساوي، م، & فتان، ط. (2022ب). أثر الرقمنة على إدارة الأزمات الوبائية العالمية (كوفيد19) في المؤسسات الجزائرية:

دراسة تحليلية على عينة من المؤسسات بولاية تلمسان. التكامل الاقتصادي، 10(2)، 298-314 .

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/199381>

موساوي، م، & فتان، ط. (2022أ). التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمة الوبائية COVID-19. ورقة

ضمن المؤتمر الدولي المنظومة القيادية في عصر التحول الرقمي. فلسطين. 728-740.

<http://doi.org/10.47641/LSEDTC2022.33>

وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية. (2020). تقرير التنمية لسوق الهاتف والإنترنت في الجزائر. تاريخ الاسترداد

أفريل، 2022، من <https://www.mpt.gov>

وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية. (2023). البريد وتكنولوجيا الاعلام والاتصال بالأرقام. تاريخ الاسترداد أفريل،

2023، من <https://www.mpt.gov>

وكالة الأنباء الجزائرية، (2022)، جائحة كورونا: الدولة خصصت 400 مليار دج كنفقات مباشرة لمواجهة الوباء منذ

ظهوره، استرجع بتاريخ 15 أكتوبر 2022 من [https://www.aps.dz/ar/sante-science-](https://www.aps.dz/ar/sante-science-technologie/133007-400)

[technologie/133007-400](https://www.aps.dz/ar/sante-science-technologie/133007-400)

المراجع الأجنبية:

Abberger, K., & Nierhaus, W. (2008). How to define a recession?. In *CESifo Forum (Vol. 9, No. 4, pp. 74-76)*. München: ifo Institut für Wirtschaftsforschung an der Universität München.

Abdullah, M. I., Huang, D., Sarfraz, M., & Sadiq, M. W. (2021). Service innovation in human resource management during COVID-19: a study to enhance employee loyalty using intrinsic rewards. *Frontiers in psychology*, 12, 627659.

<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.627659>

- Adam, J. P., Khazaka, M., Charikhi, F., Clervil, M., Huot, D. D., Jebailey, J., ... & Langevin, M. C. (2021). Management of human resources of a pharmacy department during the COVID-19 pandemic: Take-aways from the first wave. *Research in Social and Administrative Pharmacy*, 17(1), 1990-1996.
<https://doi.org/10.1016/j.sapharm.2020.10.014>
- Adikaram, A. S., Naotunna, N. P. G. S. I., & Priyankara, H. P. R. (2021a). Battling COVID-19 with human resource management bundling. *Employee Relations: The International Journal*, 43(6), 1269-1289.
- Adikaram, A. S., Priyankara, H. P. R., & Naotunna, N. P. G. S. I. (2021b). Navigating the crises of COVID-19: Human resource professionals battle against the pandemic. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 8(2), 192-218.
<https://doi.org/10.1177/23220937211018021>.
- Aitken-Fox, E., Coffey, J., Dayaram, K., Fitzgerald, S., Gupta, C., McKenna, S., & Wei Tian, A. (2020b). The impact of Covid-19 on human resource management: avoiding generalisations. *LSE Business Review*.
- Akbarpour, M., Cook, C., Marzuoli, A., Mongey, S., Nagaraj, A., Saccarola, M., ... & Yang, H. (2020). Socioeconomic network heterogeneity and pandemic policy response (No. w27374). *National Bureau of Economic Research*.
- Akdemir, A. (1997). Changes in Management Policy and The Profile of a Changing Leader. In Symposium on Leadership in 21 st Century.
- Alketbi, A. H. S. B., Jimber del Rio, J. A., & Ibáñez Fernández, A. (2022). Exploring the role of human resource development functions on crisis management: The case of Dubai-UAE during Covid-19 crisis. *Plos one*, 17(3), e0263034.
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0263034>
- Almond, G. A. (Ed.). (1973). Crisis, choice, and change: historical studies of political development. *Little-Brown*.
- Alpaslan, C. M., Green, S. E., & Mitroff, I. I. (2009). Corporate governance in the context of crises: Towards a stakeholder theory of crisis management. *Journal of contingencies and crisis management*, 17(1), 38-49.
- Analoui, F., & Karami, A. (1999, June). New Human Resource Initiatives in the Enterprise Sector: A Strategic Approach. In Conference on Human Resource for Development: People and Performance (pp. 27-30).
- Aoki, K., Delbridge, R., & Endo, T. (2014). Japanese human resource management in post-bubble Japan. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(18), 2551-2572. <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2012.722118>
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (2000). Manufacturing advantage. Why High Performance Work Systems Pay-Off. *London: ILR Press*.
- Armstrong, M. (1977). A handbook of personnel management practice. *Kogan Page*.
- Armstrong, M. (1987). Human resource management: a case of the emperor's new clothes.
- Armstrong, M. (2000). The name has changed but has the game remained the same?. *Employee Relations*, 22(6), 576-593. <https://doi.org/10.1108/01425450010379207>
- Armstrong, M. (2010). Armstrong's essential human resource management practice: A guide to people management. *Kogan Page Publishers*.

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice: Edition 13. Kogan page.*
- Arpan, L. M., & Roskos-Ewoldsen, D. R. (2005). Stealing thunder: Analysis of the effects of proactive disclosure of crisis information. *Public Relations Review*, 31(3), 425-433.
- Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management journal*, 37(3), 670-687.
<https://doi.org/10.5465/256705>
- Augustine, N. R. (1995). Managing the crisis you tried to prevent. *Harvard Business Review*, 73(6), 147.
- Ayyagar, K. C. (2021). CHANGES IN THE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND COMPENSATION STRATEGIES ADOPTED ACROSS IT AND ITES INDUSTRIES DUE TO COVID-19 IN INDIA. *International Journal of Modern Agriculture*, 10(2), 1472-1482. Retrieved from :<http://www.modern-journals.com/index.php/ijma/article/view/870>
- Barney, J. B. (2001). Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of management review*, 26(1), 41-56.
- Barrera-Escobar, A. (2020). Manifestaciones de la desigualdad socioeconómica en tiempos del covid-19. *Lúmina*, 21, 18–22. <https://doi.org/10.30554/lumina.21.4051.2020>
- Bartik, A. W., Cullen, Z. B., Glaeser, E. L., Luca, M., & Stanton, C. T. (2020). What jobs are being done at home during the COVID-19 crisis? Evidence from firm-level surveys (No. w27422). *National Bureau of Economic Research*.
- Barton, L. (2001). *Crisis in organizations II*. Cincinnati, OH: *South-Western College Publishing*.
- Barton, L. (2008). *Crisis leadership now: A real-world guide to preparing for threats, disaster, sabotage, and scandal*. New York: *McGraw-Hill*.
- Baruch, Y., & Clancy, P. (2000). Managing AIDS in Africa: HRM challenges in Tanzania. *International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 789-806.
<https://doi.org/10.1080/09585190050075123>
- Beach, D. S. (1985). *Personnel: The management of people at work*. Macmillan College.
- Beardwell, J., & Clark, I. (2007). An introduction to human resource management. In *Human Resource Management: A Contemporary Approach* (Eds T Claydon and J Beardwell).
- Beardwell, J., & Claydon, T. (Eds.). (2007). *Human resource management: A contemporary approach*. Pearson Education.
- Beaumont, P. B. (1992). The US human resource management literature: a review. *Human Resource Strategies*. London: *Sage*, 1(1992), 20-37.
- Bénaben, F., Luras, M., Truptil, S., & Salatgé, N. (2016, January). A metamodel for knowledge management in crisis management. In 2016 49th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS) (pp. 126-135). IEEE.
- Bénaben, F., Luras, M., Truptil, S., & Salatgé, N. (2016). A meta model for knowledge management in crisis management. In 2016 49th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS) (pp. 126-135). IEEE. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2016.24>
- Bernardin, J., Russell, J.E.A. (1993). *Human Resources Management An Experiential Approach*. Singapore: *Mc. Graw*.

- Bieńkowska, A., Koszela, A., Sałamacha, A., & Tworek, K. (2022). COVID-19 oriented HRM strategies influence on job and organizational performance through job-related attitudes. *Plos one*, 17(4), e0266364. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0266364>
- Billings, R. S., Milburn, T. W., & Schaalman, M. L. (1980). A model of crisis perception: A theoretical and empirical analysis. *Administrative science quarterly*, 300-316.
- Birkland, T. (1997). After disaster: agenda setting, public policy, and focusing events. Georgetown University Press, Washington DC ISBN: 9780878406531 (0878406530).
- Birkland, T. A. (2006). Lessons of disaster: Policy change after catastrophic events. Georgetown University Press.
- Blustein, D. L., Duffy, R., Ferreira, J. A., Cohen-Scali, V., Cinamon, R. G., & Allan, B. A. (2020). Unemployment in the time of COVID-19: A research agenda. *Journal of Vocational Behavior*, 119, 103436. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103436>
- Bohlander, G. and Snell, S. (2017), Principles of Human Resource Management, Mason: Cengage Learning
- Boin, A. (2005). 't Hart P., Stern E. & Sundelius B. The politics of crisis management: *public leadership under pressure*. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511490880>
- Boin, A., & Hart, P. T. (2003). Public leadership in times of crisis: mission impossible?. *Public administration review*, 63(5), 544-553.
- Boin, A., & t Hart, P. (2007). The crisis approach. In Handbook of disaster research (pp. 42-54). Springer, New York, NY.
- Boin, A., Ekengren, M., & Rhinard, M. (2020). Hiding in plain sight: Conceptualizing the creeping crisis. *Risk, Hazards & Crisis in Public Policy*, 11(2), 116-138. <https://doi:10.1002/rhc3.12193>.
- Boin, A., McConnell, A., Hart, P., & Hart, P. (2008). Governing after Crisis. In Governing after crisis: the politics of investigation, accountability and learning (pp. 3-30). Cambridge University Press.
- Bondarouk, T., & Fisher, S. (Eds.). (2020). Encyclopedia of electronic HRM. De Gruyter.
- Booth, S. A. (1993). Crisis management strategy: Competition and change in modern enterprises (Vol. 313): Routledge London.
- Boselie, P. (2014). EBOOK: Strategic Human Resource Management: A Balanced Approach. McGraw Hill.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2003). Strategy and human resource management. Bloomsbury Publishing. Palgrave Macmillan .
- Brassey, J., Coe, E., Dewhurst, M., Enomoto, K., Giarola, R., Herbig, B., & Jeffery, B. (2022). Addressing employee burnout: Are you solving the right problem. *McKinsey Health Institute*, <https://www.mckinsey.com/mhi/our-insights/addressing-employee-burnout-are-you-solving-the-right-problem>
- Bratton, J., & Gold, J. (1994). Rewards management (pp. 190-224). Macmillan Education UK.
- Brecher, M. 1980). Decisions in crisis: Israel, 1967 and 1973. Univ of California Press.
- Brecher, M., & Wilkenfeld, J. (1997). A study of crisis. University of Michigan Press.
- Bremen, J.M., & Levanat, A.D. (2020). Turbulent times: purpose, certainty and sustainability. WorldatWork, Response, Resilience & Recovery, 1, 6-7.

- Brewster, C. (1993). The paradox of adjustment: UK and Swedish expatriates in Sweden and the UK. *Human Resource Management Journal*, 4(1), 49-62.
<https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.1993.tb00331.x>
- Brewster, C. (1995). Towards a 'European' model of human resource management. *Journal of international business studies*, 1-21.
- Brewster, C., & Bournois, F. (1991). Human resource management: a European perspective. *Personnel review*. <https://doi.org/10.1108/EUM00000000000800>
- Brewton, C. (1987). Managing a crisis: A model for the lodging industry. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 28(3), 10-15.
- Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., & Coombs, W. T. (2017). Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development. *Journal of management*, 43(6), 1661-1692. <https://doi.org/10.1177/0149206316680030>
- Burnett, J. J. (1998). A strategic approach to managing crises. *Public relations review*, 24(4), 475-488.
- Butterick, M., & Charlwood, A. (2021). HRM and the COVID-19 pandemic: How can we stop making a bad situation worse? *Human Resource Management Journal*, 31(4), 847-856. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12344>
- Byars, L. L., & Rue, L. W. (2008). Performance management systems. *Human Resource Management*. New York, NY: McGraw-Hill, 215-31.
- Calderon Hernandez, G., Osorio-Londoño, A. A., & Serna-Gómez, H. M. (2021). Human Resource Management in COVID-19 Pandemic Times. Available at SSRN 3867826. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3867826>
- Calderón-Hernández, G. (2020). Impactos de la pandemia sobre las organizaciones: una reflexión desde la perspectiva de la gestión del talento humano. *Lúmina*, 21, 10-17. <https://doi.org/10.30554/lumina.21.3987.2020>
- Caligiuri, P., De Cieri, H., Minbaeva, D., Verbeke, A., & Zimmermann, A. (2020). International HRM insights for navigating the COVID-19 pandemic: Implications for future research and practice. *Journal of international business studies*, 51, 697-713. <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00335-9>
- Carley, K. M., & Harrald, J. R. (1997). Organizational learning under fire: Theory and practice. *American Behavioral Scientist*, 40(3), 310-332.
- Carnevale, J. B., & Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of business research*, 116, 183-187. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.037>
- Cascio, W. F. (2015). Strategic HRM: Too important for an insular approach. *Human Resource Management*, 54(3), 423-426. <https://doi.org/10.1002/hrm.21735>
- Casio, W.F. (2010). Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits, 8th ed, Boston: McGraw-Hill Irwin.
- Castellanos-Redondo, S., Nevado-Peña, D., & Yañez-Araque, B. (2020). Ethics and happiness at work in the Spanish financial sector. *Sustainability*, 12(21), 9268. <https://doi.org/10.3390/su12219268>
- Cavanaugh, J. C. (2006). Effectively managing major disasters. *The Psychologist-Manager Journal*, 9(1), 3-11.

- Cawood, S. (2020). Reimagining the world at work. *WorldatWork, Response, Resilience & Recovery*, 1, 6-7.
- Cener, P., (2007). Crisis Management. <http://www.danismend.com.p.4-5>.
- Chang, S. I. (2012). Study on human resource management in Korea's chaebol enterprise: a case study of Samsung Electronics. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(7), 1436-1461. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.579922>
- Chang-Richards, Y., Wilkinson, S., Seville, E., & Brunson, D. (2017). Effects of a major disaster on skills shortages in the construction industry: Lessons learned from New Zealand. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 24(1), 2-20. <https://doi.org/10.1108/ECAM-03-2014-0044>
- Chirstie, B. (2020). Remote work, talent sharing can expand beyond COVID-19. *Response, resilience & recovery*, 58-59.
- Cho, J., Lee, K. Y., & Lee, J. (2011). Dismissal law and human resource management in SMEs: Lessons from Korea. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 49(1), 105-123. <https://doi.org/10.1177/1038411110391705>
- Chong, J. K. (2004). Six steps to better crisis management. *Journal of Business Strategy*, 25(2), 43-47. <https://doi.org/10.1108/02756660410525407>
- Chruden, H. J., & Sherman, A. W. (1980). Practical Study Experiences in Personnel Management: The Utilization of Human Resources: Review Questions/projects/readings. *South-Western Publishing Company*
- Chu, P., & Siu, W. S. (2001). Coping with the Asian economic crisis: The rightsizing strategies of small-and medium-sized enterprises. *International Journal of Human Resource Management*, 12(5), 845-858. <https://doi.org/10.1080/713769668>
- Claeys, A. S., & Cauberghe, V. (2012). Crisis response and crisis timing strategies, two sides of the same coin. *Public relations review*, 38(1), 83-88. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.09.001>
- Clark, T. (1988). The concept of a marketing crisis. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(2), 43-48. <https://doi.org/10.1177/009207038801600207>.
- Conley, H., & Page, M. (2018). The good, the not so good and the ugly: gender equality, equal pay and austerity in English local government. *Work, Employment and Society*, 32(4), 789-805. <https://doi.org/10.1177/0950017018768207>
- Cooke, B., Macau, F., & Wood Jr, T. (2013). Brazilian management gurus as reflexive soft-HRM practitioners: an empirical study. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(1), 110-129. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.669779>
- Coombs, T. (1999b). Ongoing Crisis Management: Planning, managing, and responding . *Thousands Oaks*.
- Coombs, W. T. (1999a). Information and compassion in crisis responses: A test of their effects. *Journal of public relations research*, 11(2), 125-142.
- Coombs, W. T. (2004). Impact of past crises on current crisis communication: Insights from situational crisis communication theory. *The Journal of Business Communication (1973)*, 41(3), 265-289.
- Coombs, W. T. (2006). The protective powers of crisis response strategies: Managing reputational assets during a crisis. *Journal of promotion management*, 12(3-4), 241-260.

- Coombs, W. T. (2007a). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate reputation review*, 10(3), 163-176.
- Coombs, W. T. (2007b). Crisis management and communications. *Institute for public relations*, 4(5), 6.
- COOMBS, W. T. (2009). Conceptualizing Crisis Communication,(Ed.), Robert L. Heath ve H. Dan O’Hair, Handbook of Risk and Crisis Communication.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2001). An extended examination of the crisis situations: A fusion of the relational management and symbolic approaches. *Journal of public relations research*, 13(4), 321-340.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2002). Helping crisis managers protect reputational assets: Initial tests of the situational crisis communication theory. *Management communication quarterly*, 16(2), 165-186.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2005). An exploratory study of stakeholder emotions: Affect and crises. In The effect of affect in organizational settings. *Emerald Group Publishing Limited*.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2014). How publics react to crisis communication efforts: Comparing crisis response reactions across sub-arenas. *Journal of Communication Management*.
- Coombs, W. T., Holladay, S. J., & Tachkova, E. (2019). Crisis communication, risk communication, and issues management. *Public relations theory: Application and understanding*, 31-48.
- Cooper, M. (2005). Japanese outbound tourism and the SARS and Iraqi crises of 2003. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 119-133.
https://doi.org/10.1300/J073v19n02_10
- Crocq, L., Huberson, S., & Vraie, B. (2009). Gérer les grandes crises: Sanitaires, écologiques, politiques et économiques. *Odile Jacob.Paris*.
- Curtin, T., Hayman, D., & Husein, N. (2005). Managing a Crisis. *Palgrave Macmillan*.
- Darling, J. R. (1994). Crisis Management in International Business: Keys to Effective Decision Making. *Leadership and Organization Development Journal*, 15(8), 3-8.
- Darling, J., Hannu, O., & Raimo, N. (1996). Crisis management in international business: A case situation in decision making concerning trade with Russia.*The Finnish Journal of Business Economics*, 4, 12–25.
- Darling, J., Seristö, H., & Gabrielsson, M. (2005). Anatomy of Crisis Management: A Case Focusing on a Major Cross-Cultural Clash within DaimlerChrysler. *Liiketaloudellinen aikakauskirja*, (3), 343-360.
- Darsa, J.D. (2010). La gestion de crise en entreprise. *Le Mans : Gereso*, 26-28.
- De Mauro, A., Greco, M., & Grimaldi, M. (2016). A formal definition of Big Data based on its essential features. *Library review*, 65(3), 122-135. <https://doi.org/10.1108/LR-06-2015-0061>.
- Del Rosario, L., & Vargas, D.(2021) . Pandemic (COVID-19) Lockdown and Human Resource Management Emergency Policy Intervention. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3795335> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3795335>

- Delbridge, R., & Keenoy, T. (2010). Beyond managerialism?. *The international journal of human resource management*, 21(6), 799-817.
<https://doi.org/10.1080/09585191003729309>
- Dessler, G., & Varrkey, B. (2017). *Human Resource Management, 15e. Pearson Education India.*
- Dessler, G., & Varrkey, B. (2018). *Human Resource Management, 15e. Pearson Education India.*
- Devlin, E. S. (2007). *Crisis management planning and execution*, Boca Raton, Fla. ; London,. *Auerbach Publications.*
- Dinić, M., Šantrić Milićević, M., Mandić-Rajčević, S., & Tripković, K. (2021). Health workforce management in the context of the COVID-19 pandemic: A survey of physicians in Serbia. *The international Journal of Health planning and Management*, 36(S1), 92-111.
<https://doi.org/10.1002/hpm.3141>
- Dobbins, T. (2008). Tackling the recession: Ireland. European Restructuring Monitor. Dublin, Ireland: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Dobrowolski, Z. (2020). After COVID-19: Reorientation of crisis management in crisis. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(2), 799-810.
[http://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.2\(48](http://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.2(48)
- Doğan, K. (2010). Örgütsel Öğrenme Ve Kriz Yönetimi Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, *Kadir Has Üniversitesi*, İstanbul, Türkiye.
- Dowling, G. (2002). *Creating Corporate Reputations: Identity, Image, and Performance*, Oxford university press.
- Drennan, L. T., McConnell, A., & Stark, A. (2007). *Risk and crisis management in the public sector. Routledge.*
- Drucker, P. F. (1989). The New Realities: In Government and Politics. *Economics and Business/In Society and World View*, 18-32.
- Druker, J., White, G., Hegewisch, A., & Mayne, L. (1996). Between hard and soft HRM: human resource management in the construction industry. *Construction Management & Economics*, 14(5), 405-416. <https://doi.org/10.1080/014461996373278>
- Dutton, J. E. (1986). The processing of crisis and non-crisis strategic issues. *Journal of Management Studies*, 23(5), 501-517. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1986.tb00434.x>
- Edgar, F., & Geare, A. (2005). HRM practice and employee attitudes: different measures-different results. *Personnel Review*, 34(5), 534-549.
<https://doi.org/10.1108/00483480510612503>
- Edvardsson, I. R., & Durst, S. (2021b). Human resource management in crisis situations: a systematic literature review. *Sustainability*, 13(22), 12406.
<https://doi.org/10.3390/su132212406>
- Edvardsson, I. R., & Óskarsson, G. K. (2021a). Outsourcing of Human Resources: The Case of Small-and Medium-Sized Enterprises. *Merits*, 1(1), 5-15.
<https://doi.org/10.3390/merits1010003>
- Efendi, S. (2021). Implementation of Talent Management as an Effort to Improve Employee Performance. In 2nd Annual Conference on blended learning, educational technology and Innovation (ACBLETI 2020) (pp. 537-542). *Atlantis Press*

- Elsafty, A. S., & Ragheb, M. (2020). The role of human resource management towards employees retention during Covid-19 pandemic in medical supplies sector-Egypt. *Business and Management Studies*, 6(2), 5059-5059. <https://doi.org/10.11114/bms.v6i2.4899>
- Emond, L., & Maese, E. (2020). COVID-19 strategies and policies of the world's largest companies. *Gallup*.
- Ezerdi, C., Nurgabdeshev, A., Kozhakhmet, S., Rofcanin, Y., & Demirbag, M. (2021). International HRM in the context of uncertainty and crisis: A systematic review of literature (2000–2018). *The International Journal of Human Resource Management*, 33(12), 2503-2540.
- Ergünay, O. (2005). Afet Yönetiminde İşbirliği ve Koordinasyonun Önemi. Afet Yönetiminin Temel İlkeleri, (1), 9-18.
- Hoke, E., Peterek, K., Víchová, K., & Taraba, P. (2022). Effect of crises on human resources management in small and medium enterprises: Evidence from manufacturing industry in the Czech Republic. *Problems and Perspectives in Management*, 20(2), 10-21. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.20\(2\).2022.02](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.20(2).2022.02)
- Farndale, E., Horak, S., Phillips, J., & Beamond, M. (2019). Facing complexity, crisis, and risk: Opportunities and challenges in international human resource management. *Thunderbird International Business Review*, 61(3), 465-470. <https://doi.org/10.1002/tie.22037>
- Farooq, A. R., Iqbal, S., Abdulaziz, N., O'Brien, T., Peters, N., & Collins, D. C. (2021). Professional and personal opinions of doctors in training during the first wave of the COVID19 pandemic. *Irish Journal of Medical Science*, (19), 1-7. <https://doi.org/10.1007/s11845-021-02698-w>
- Faulkner, B. (2001). Towards a framework for tourism disaster management. *Tourism management*, 22(2), 135-147. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(00\)00048-0](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(00)00048-0)
- Fearn-Banks, K. (2001). Crisis Communications: A case Book Approach 2nd Edi. *Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum*.
- Fink, S. (2002). Crisis management: Planning for the inevitable. Lincoln, NE: *iUniverse*.
- Fink, S. L., Beak, J., & Taddeo, K. (1971). Organizational crisis and change. *The Journal of applied behavioral science*, 7(1), 15-37. <https://doi.org/10.1177/002188637100700103>
- Fink, S., & American Management Association. (1986). Crisis management: Planning for the inevitable. *Amacom*.
- Fisher, C. D., Schoenfeldt, L. F., & Shaw, J. B. (2006). Advanced human resource management.
- Fombrun, C. J., Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1984). Strategic human resource management. *New York: Wiley*.
- Fowler, A. (1987). When chief executives discover HRM. *Personnel Management*, 19(1), 3.
- Fraj, J. (2021). E-HRM to overcome HRM challenges in the pandemic. *SEA-Practical Application of Science*, 9(25), 41-49.
- French, W. L. (1978). The Personnel Management Process, 4th edi. Boston, *HoughtonMifflin*.
- Gao, J., & Alas, R. (2010). The impact of crisis on enterprise life-cycle. *Problems and Perspectives in Management*, 8(2), 9-20.

- Gao, Z., & Tan, F. P. L. (2021). Nurses' experiences in response to COVID-19 in a psychiatric ward in Singapore. *International nursing review*, 68(2), 196-201. <https://doi.org/10.1111/inr.12680>
- Gigauri, I. (2020a). Implications of COVID-19 for human resource management. *International Journal of Economics and Management Studies*, 7(11), 25-33. <https://doi.org/10.14445/23939125/IJEMS-V7I11P104>
- Gigauri, I. (2020b). Effects of Covid-19 on Human Resource Management from the Perspective of Digitalization and Work-life-balance. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*, 4 (31). https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijite/30092020/7148
- Gill, C. (1999). Use of hard and soft models of HRM to illustrate the gap between rhetoric and reality in workforce management. *RMIT Business*.
- Giupponi, G., & Landais, C. (2020). Building effective short-time work schemes for the COVID-19 crisis. *VoxEU*.
- Glueck, W. F. (1979). Foundations of personnel: Human resource management. *Texas: Business Publications Inc.*
- Goel, Suresh, (2009). Crisis management: Master the Skills to Prevent Disasters, *New Delhi: Global India Publications.*
- Gómez, H. M. S. (2020). Covid-19 y sus implicaciones económicas y sociales en países latinoamericanos. *Lúmina*, (21), 5-8 <https://doi.org/10.30554/lumina.21.4050.2020>
- Gomez-Mejia, L.R., Balkin, D.B., & Cardy, R.L. (2010). *Managing Human Resources, Boston: Prentice Hall.*
- Gonçalves, S. P., Santos, J. V. D., Silva, I. S., Veloso, A., Brandão, C., & Moura, R. (2021). COVID-19 and people management: the view of human resource managers. *Administrative Sciences*, 11(3), 69. <https://doi.org/10.3390/admsci11030069>
- González-Herrero, A. & Pratt, C.B. (1996). An integrated symmetrical model for crisis-communication management. *Journal of Public Relations Research*, 8(2), 79-105.
- Gostin, L. O., Tomori, O., Wibulpolprasert, S., Jha, A. K., Frenk, J., Moon, S., ... & Leung, G. M. (2016). Toward a common secure future: four global commissions in the wake of Ebola. *PLoS medicine*, 13(5), e1002042. <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1002042>
- Gourinchas, P. O. (2020). Flattening the pandemic and recession curves. Mitigating the COVID economic crisis: Act fast and do whatever, 31(2), 57-62.
- Graham, H. T., & Bennett, R. (1992). *Human resources management . United Kingdom. UK.*
- Green, G. (1995). Processes of Stigmatization and Impact on Employment of People with HIV. *Socio-Economic Impact of AIDS in Europe, London, Cassell.*
- Grenčíková, A., Kordoš, M., Bartek, J., & Berkovič, V. (2021). The impact of the Industry 4.0 concept on Slovak business sustainability within the issue of the pandemic outbreak. *Sustainability*, 13(9), 1–14. <https://doi.org/10.3390/su13094975>
- Griffin, R. W., & Denisi, A. S. (2008). *Human resource management. Houghton Mifflin Company.*
- Guest, D. (1989). Personnel and HRM. *Personnel management*, 21(1), 48-51.
- Guest, D. E. (1987). Human resource management and industrial relations [1]. *Journal of management Studies*, 24(5), 503-521. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1987.tb00460.x>
- Guest, D. E. (1991). Personnel management: the end of orthodoxy?. *British journal of industrial relations*, 29(2), 149-175. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8543.1991.tb00235.x>

- Gundel, S. (2005). Towards a new typology of crises. *Journal of contingencies and crisis management*, 13(3), 106-115. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5973.2005.00465.x>
- Gunnigle, P., Heraty, N., & Morley, M. (2017). *Human resource management in Ireland* (5th ed.). Dublin, Ireland: *Institute of Public Administration*
- Gunnigle, P., Lavelle, J., & Monaghan, S. (2013). Weathering the storm? Multinational companies and human resource management through the global financial crisis. *International Journal of Manpower*, 34(3), 214-231. <https://doi.org/10.1108/IJM-04-2013-0078>
- Gunnigle, P., Lavelle, J., & Monaghan, S. (2018). Multinational companies and human resource management in Ireland during recession: A retrospective from a highly globalized economy. *Thunderbird International Business Review*, 61(3), 481-489. <https://doi.org/10.1002/tie.21978>
- Hale, J. E., Dulek, R. E., & Hale, D. P. (2005). Crisis response communication challenges: Building theory from qualitative data. *The Journal of Business Communication*, 42(2), 112-134. <https://doi.org/10.1177/0021943605274751>
- Hamouche, S. (2020). COVID-19 and employees' mental health: stressors, moderators and agenda for organizational actions. *Emerald Open Research*, 2(15), 15.
- Harris, M. (1997). *Human resource management: A practical approach*. South-Western Pub.
- Harris, S. S. (2000). *A dictionary of epidemiology*. Fourth Edition
- He, J., Mao, Y., Morrison, A. M., & Coca-Stefaniak, J. A. (2021). On being warm and friendly: the effect of socially responsible human resource management on employee fears of the threats of COVID-19. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(1), 346-366. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2020-0300>
- Heath, R. L. (1998). *Crisis management for managers and executives: Business crises, the definitive handbook to reduction, readiness, response, and recovery*. Financial Times Publishing: London.
- Heide, E.A. (1989). Disaster response: principles of preparation and coordination. In *Disaster response: Principles of preparation and coordination*. Canada. CV Mosby Company.
- Heiderich, D. (2010). *Plan de gestion de crise*. Dunod.
- Henderson, J. C., & Ng, A. (2004). Responding to crisis: Severe acute respiratory syndrome (SARS) and hotels in Singapore. *International journal of tourism research*, 6(6), 411-419. <https://doi.org/10.1002/jtr.505>
- Hendry, C., & Pettigrew, A. (1990). Human resource management: an agenda for the 1990s. *International journal of human resource management*, 1(1), 17-43. <https://doi.org/10.1080/09585199000000038>
- Heneman, H. G. (1989). *Personnel/human resource management*. Irwin Professional Publishing.
- Hermann, C. F. (1963). Some consequences of crisis which limit the viability of organizations. *Administrative science quarterly*, 8(1), 61-82.
- Hermann, C. F. (1972). *Time, Threat and Surprise: A Simulation of International Crisis'*. International Crises: Insights from Behavioral Research, Free Press, New York, NY..
- Hofer, C. W. (1980). Turnaround strategies. *Journal of business strategy*, 1(1), 19-31. <https://doi.org/10.1108/eb038886>

- Hoke, E., Taraba, P., & Peterek, K. (2020). Human Resources Management in the Corporate Crisis. *Chemical Engineering Transactions*, 82, 133-138.
<https://doi.org/10.3303/CET2082023>
- Holsti, O. R. (1978). Limitations of cognitive abilities in the face of crisis. *Studies on crisis management*, 39-55.
- Honigsbaum, M. (2009). Pandemic. *The Lancet*, 373(9679), 1939.
- Huck, J. (2020). How to be a successful and persuasive communicator while working remotely. *WorldatWork, Response, Resilience & Recovery*, 1, 56-57.
- Hung, K. K., Mark, C. K., Yeung, M. P., Chan, E. Y., & Graham, C. A. (2018). The role of the hotel industry in the response to emerging epidemics: a case study of SARS in 2003 and H1N1 swine flu in 2009 in Hong Kong. *Globalization and health*, 14, 1-7.
<https://doi.org/10.1186/s12992-018-0438-6>
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management journal*, 38(3), 635-672. <https://doi.org/10.5465/256741>
- Hwang, P., & Lichtenthal, J. D. (2000). Anatomy of organizational crises. *Journal of Contingencies and Crisis management*, 8(3), 129-140. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.00132>
- Ilić-Kosanović, T., Tomašević, V., & Ilić, D. (2020). Micro and small enterprises and human resources retention in a pandemic. *Serbian Journal of Engineering Management*, 5(2), 77-85. <https://doi.org/10.5937/SJEM20020771>
- Irvine, R. B., & Millar, D. P. (1996). Debunking the stereotypes of crisis management: The nature of business crises in the 1990's. *New avenues in risk and crisis management*, 5, 51-63.
- Ishak, N. K., Abdullah, F. Z., & Ramli, Z. A. (2011). The association between hard and soft human resource management orientations in the Malaysian hotel organizations. *International Journal of Business and Social Science*, 2(22).
- Ivancevich, J. M. (1992). Human resource management: Foundations of personnel. *Irwin Professional Publishing*.
- Ivancevich, J. M. (2010). Human resource management: Foundations of personnel. *Irwin Professional Publishing*.
- James, E. H., & Wooten, L. P. (2005). Leadership as (Un) usual: how to display competence in times of crisis. *Organizational dynamics*, 34(2), 141-152.
- Janis, I.L. (1989), Crucial Decisions: Leadership in Policymaking and Crisis Management, *New York: Free Press*.425–430 . <https://doi.org/10.1002/pam.4050090316>
- Jaques, T. (2007). Issue management and crisis management: An integrated, non-linear, relational construct. *Public relations review*, 33(2), 147-157.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2007.02.001>
- Jaques, T. (2010). Reshaping crisis management: The challenge for organizational design. *Organization Development Journal*, 28(1), 9-17
- Jaussaud, J., & Liu, X. (2011). When in China... The HRM practices of Chinese and foreign-owned enterprises during a global crisis. *Asia Pacific Business Review*, 17(4), 473-491.
<https://doi.org/10.1080/13602381.2010.546643>

- Jiang, K., Lepak, D. P., Han, K., Hong, Y., Kim, A., & Winkler, A. L. (2012). Clarifying the construct of human resource systems: Relating human resource management to employee performance. *Human resource management review*, 22(2), 73-85.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2011.11.005>
- Johnstone, S. (2019). Employment practices, labour flexibility and the Great Recession: An automotive case study. *Economic and Industrial Democracy*, 40(3), 537-559.
<https://doi.org/10.1177/0143831X17748370>
- Kalogiannidis, S. (2021). The Impact of COVID-19 on Human Resource Management Practices and Future Marketing. *International Journal of Industrial Marketing*, 6(1), 43-55.
<https://doi.org/10.5296/ijim.v6i1.17994>
- Kamoche, K. (2003). Riding the typhoon: the HR response to the economic crisis in Hong Kong. *International Journal of Human Resource Management*, 14(2), 199-221.
<https://doi.org/10.1080/0958519021000029031>
- Katou, A. A., & Budhwar, P. S. (2010). Causal relationship between HRM policies and organisational performance: Evidence from the Greek manufacturing sector. *European management journal*, 28(1), 25-39. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2009.06.001>
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). The social psychology of organizations (Vol. 2, p. 528). *New York: wiley*.
- Kaur, M., Sinha, R., Chaudhary, V., Sikandar, M. A., Jain, V., Gambhir, V., & Dhiman, V. (2022). Impact of COVID-19 pandemic on the livelihood of employees in different sectors. *Materials Today: Proceedings*, 51, 764-769. <https://doi.org/10.1016/j.matpr.2021.06.229>
- Kaushal, V., & Srivastava, S. (2021). Hospitality and tourism industry amid COVID-19 pandemic: Perspectives on challenges and learnings from India. *International journal of hospitality management*, 92, 102707. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102707>
- keeffe, M.J. and Darling, J.R. 2008. Transformational crisis management in organization development: The case of talent loss at Microsoft. *Organization Development Journal*, 26 (4), 43-58.
- Keegan, A., & Francis, H. (2010). Practitioner talk: the changing textscape of HRM and emergence of HR business partnership. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(6), 873-898. <http://dx.doi.org/10.1080/09585191003729341>
- Keeler, J. T. (1993). Opening the window for reform: Mandates, crises, and extraordinary policy-making. *Comparative political studies*, 25(4), 433-486.
<https://doi.org/10.1177/0010414093025004002>
- Kent, M. L. (2010). What is a public relations “crisis?” Refocusing crisis research. *The handbook of crisis communication*, 705-712. <https://doi.org/10.1002/9781444314885.ch37>
- Khudhair, H. Y., Alsaud, A. B., Alsharm, A., Alkaabi, A., & AlAdeedi, A. (2020). The impact of COVID-19 on supply chain and human resource management practices and future marketing. *International Journal of Supply Chain Management*, 9(5), 1681-1685.
- Ki, E. J., & Brown, K. A. (2013). The Effects of Crisis Response Strategies on Relationship Quality Outcomes. *Journal of Business Communication*, 50(4), 403-420.
<http://dx.doi.org/10.1177/0021943613497056>
- Kim, M. H. (2018). Human resource strategies in response to government cutbacks: A survey experiment. *Public Management Review*, 21(8), 1125-1147.
<https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1544659>

- Kim, S. S., Chun, H., & Lee, H. (2005). The effects of SARS on the Korean hotel industry and measures to overcome the crisis: A case study of six Korean five-star hotels. *Asia Pacific journal of tourism research*, 10(4), 369-377.
<https://doi.org/10.1080/10941660500363694>
- Kim, Y., & Ployhart, R. E. (2014). The effects of staffing and training on firm productivity and profit growth before, during, and after the Great Recession. *Journal of Applied Psychology*, 99(3), 361-389. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/a0035408>
- Kim, Y., Bae, J., & Yu, G. C. (2013). Patterns and determinants of human resource management change in Korean venture firms after the financial crisis. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(5), 1006-1028.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2012.743473>
- Klaas, B. S. (2008). Outsourcing and the HR function: an examination of trends and developments within North American firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(8), 1500-1514. <https://doi.org/10.1080/09585190802200280>
- Klann, G. (2003). Crisis Leadership: Using Military Lessons, Organizational Experiences, and the Power of Influence³ to Lessen the Impact of Chaos on the People You Lead. Center for Creative Leadership.
- Kleiman, L. (2004). Human Resource Management: A Managerial Tool for Competitive Advantage Third Edition. *Dreamtech Press*.
- Koirala, J., & Acharya, S. (2020). Dimensions of human resource management evolved with the outbreak of COVID-19. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3584092> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3584092>
- Kolata, G. (2001). Flu: The story of the great influenza pandemic of 1918 and the search for the virus that caused it. *Simon and Schuster*.
- Kolb, D. A. (1984). Experience as the source of learning and development. *Upper Sadle River: Prentice Hall*.
- Kovoor-Misra, S. (1995). A multidimensional approach to crisis preparation for technical organizations: some critical factors. *Technological Forecasting and Social Change*, 48(2), 143-160. [https://doi.org/10.1016/0040-1625\(94\)00041-T](https://doi.org/10.1016/0040-1625(94)00041-T)
- Kovoor-Misra, S. (2019). Crisis management: Resilience and change. Sage Publications. 11-16
- Kranz, O., & Steger, T. (2013). The impact of the Global Financial Crisis on employee participation—Two German case studies. *International Journal of Manpower*, 34(3), 252-270. <https://doi.org/10.1108/IJM-04-2013-0081>
- Kuklan, H. (1988). Crisis confrontation in international management: consequences and coping actions. *Management International Review*, 28(3), 21-30.
- Kumar, N., & Kapoor, D. (2021). Impact of Covid-19 on the Future of HR in India's Service Sector. *Revista Gestão Inovação e Tecnologias*, 11(4), 4498-4507.
- Kupperman, R. H., Wilcox, R. H., & Smith, H. A. (1975). Crisis Management: Some Opportunities: International emergency cooperation involving governments, technology, and science is now foreseeable. *Science*, 187(4175), 404-410.
<https://doi.org/10.1126/science.187.4175.404>
- Lagadec, P. (1991). La gestion des crises. Outils de réflexion al'usage des décideurs, *Ediscience International*, Paris.

- Lai, Y., Saridakis, G., Blackburn, R., & Johnstone, S. (2016). Are the HR responses of small firms different from large firms in times of recession?. *Journal of Business Venturing*, 31(1), 113-131. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2015.04.005>
- Lalonde, C. (2004). In search of archetypes in crisis management. *Journal of Contingencies and Crisis management*, 12(2), 76-88. <https://doi.org/10.1111/j.0966-0879.2004.00437.x>
- Lalonde, C. (2007). Crisis Management and Organisational Development: Towards the Conception of a learning model in crisis management. *Organisation Development Journal*, 25(1). 507-517.
- Larsson, J., & Rudwall, P. (2010). Crisis management: media's perception of crises in organizations.
- Lee, A., & Cho, J. (2017). The impact of city epidemics on rural labor market: The Korean Middle East Respiratory Syndrome case. *Japan and the World Economy*, 43, 30-40. <https://doi.org/10.1016%2Fj.japwor.2017.10.002>
- Lee, G. O., & Warner, M. (2005). Epidemics, labour markets and unemployment: the impact of SARS on human resource management in the Hong Kong service sector. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 752-771. <https://doi.org/10.1080/09585190500083202>
- Lee, J. W., & McKibbin, W. J. (2004). Globalization and disease: The case of SARS. *Asian economic papers*, 3(1), 113-131. <https://doi.org/10.1162/1535351041747932>
- Lee, S., Peris-Ortiz, L., & Fernández-Guerrero, R. (2011). Corporate entrepreneurship and human resource management: theoretical background and a case study. *International Journal of Manpower*, 32(1), 48-67. <https://doi.org/10.1108/014377211111121224>
- Lees, G. (2003). Corporate reputation. In *Managing Business Risk: A Practical Guide to Protecting Your Business*, 5th ed, by J. Reuid. London: Hogan Page Limited.
- Legge, K. (2005). Human resource management: Rhetorics and realities. Hampshire, UK.
- Legge, K., & Legge, K. (1995). What is human resource management? (pp. 62-95). Macmillan Education UK.
- Lerbinger, O. (1986). Managing corporate crises: Strategies for executives. *Barrington Press*.
- Lerbinger, O. (1997). The crisis manager: Facing risk and responsibility (book review). *Journalism and Mass Communication Quarterly*, 74(3), 646.
- Leung, P., & Lam, T. (2004). Crisis management during the SARS threat: A case study of the metropole hotel in Hong Kong. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 3(1), 47-57. https://doi.org/10.1300/J171v03n01_05
- Lippens, L., Moens, E., Sterkens, P., Weytjens, J., & Baert, S. (2021). How do employees think the COVID-19 crisis will affect their careers?. *Plos one*, 16(5), e0246899. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0246899>
- Littlejohn, R. F. (1983). Crisis management: A team approach. American Management Association,.
- Lo, A., Cheung, C., & Law, R. (2006). The survival of hotels during disaster: A case study of Hong Kong in 2003. *Asia Pacific journal of tourism research*, 11(1), 65-80. <https://doi.org/10.1080/10941660500500733>
- Lockwood, N. R., & SPHR, G. (2005). Crisis management in today's business environment. *SHRM Research Quarterly*, 4, 1-9.

- Ma, Y., Faraz, N. A., Ahmed, F., Iqbal, M. K., Saeed, U., Mughal, M. F., & Raza, A. (2021). Curbing nurses' burnout during COVID-19: The roles of servant leadership and psychological safety. *Journal of nursing management*, 29(8), 2383-2391. <https://doi.org/10.1111%2Fjonm.13414>
- Mabey, C., Skinner, D., & Clark, T. A. (Eds.). (1998). Experiencing human resource management. *Sage*.
- MacDuffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *ilr Review*, 48(2), 197-221. <https://doi.org/10.1177/001979399504800201>
- MacKellar, L. (2007). Pandemic influenza: a review. *Population and Development Review*, 33(3), 429-451. <https://doi.org/10.1111/j.1728-4457.2007.00179.x>
- Maital, S., & Barzani, E. (2020). The global economic impact of COVID-19: A summary of research. *Samuel Neaman Institute for National Policy Research*, 2020, 1-12.
- Malik, A. (2013). Post-GFC people management challenges: A study of India's information technology sector. *Asia Pacific Business Review*, 19(2), 230-246. <https://doi.org/10.1080/13602381.2013.767638>
- Mamoria, C.B. (1996). Personnel Management. *Himalaya Publishing House*.
- Marcus, A. A., & Goodman, R. S. (1991). Victims and shareholders: The dilemmas of presenting corporate policy during a crisis. *Academy of management journal*, 34(2), 281-305. <https://doi.org/10.5465/256443>
- Marler, J. H., & Fisher, S. L. (2013). An evidence-based review of e-HRM and strategic human resource management. *Human resource management review*, 23(1), 18-36. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2012.06.002>
- Mashange, W., Martineau, T., Chandiwana, P., Chirwa, Y., Pepukai, V. M., Munyati, S., & Alonso-Garbayo, A. (2019). Flexibility of deployment: challenges and policy options for retaining health workers during crisis in Zimbabwe. *Human Resources for Health*, 17(1), 1-9. <https://doi.org/10.1186/s12960-019-0369-1>
- Massey, J. E., & Larsen, J. P. (2006). Crisis management in real time: How to successfully plan for and respond to a crisis. *Journal of Promotion Management*, 12(3-4), 63-97. https://doi.org/10.1300/J057v12n03_06
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2000). Human Resource Management New York. *South Western College Publishers*, 83.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). Human resource management: Essential perspectives. Cengage Learning.
- Mathis, R.L. and Jackson, T.H. (2011). Human Resource Management, 13th ed, Mason, OH: SOUTH-WESTERN CENGAGE Learning.
- Maurice, J. (2016). Cost of protection against pandemics is small. *The Lancet*, 387(10016), e12. [https://doi.org/10.1016/s0140-6736\(16\)00156-2](https://doi.org/10.1016/s0140-6736(16)00156-2)
- McConnell, A. (2003). Overview: Crisis management, influences, responses and evaluation. *Parliamentary affairs*, 56(3), 363-409. <https://doi.org/10.1093/parlij/gsg096>
- Meltz, N. M., & Stone, L. B. (1983). Personnel Management in Canada. Instructor's Manual. Holt, Rinehart and Winston of Canada.
- MERRIAM-WEBSTER INC. (2008). Merriam-Webster Online Dictionary. Springfield MA.

- Meyers, G. C., & Holusha, J. (1987). When it hits the fan: Managing the nine crises of business. *Berkley*.
- Milburn, T. W., Schuler, R. S., & Watman, K. H. (1983). Organizational crisis. Part I: Definition and conceptualization. *Human relations*, 36(12), 1141-1160.
- Milkovich, G. T., & Boudreau, J. W. (1997). Personnel/human resource management: A diagnostic approach. *Homewood, IL: Richard Irwin*.
- Miller, D. (2004). Exposing the errors: an Examination of the Nature of Organizational Crisis. Responding to crisis: A Rhetorical approach to crisis communication.–Mahwah, NJ, *London: Lawrence Erlbaum Associates*, 19-31.
- Miller, T.(2020). Are business ready for a transformed world at work? Response, *resilience & recovery*, 1, 54-55.
- Miller, W. H. (1987). Issue management: "No longer a sideshow.". *Industry Week*, 235(3), 125-129.
- Mirzapour, M., Toutian, S. S., Mehrara, A., & Khorrampour, S. (2019). The strategic role of human resource management in crisis management considering the mediating role of organizational culture. *International Journal of Human Capital in Urban Management*, 4(1), 43-50. <https://doi.org/10.22034/IJHCUM.2019.01.05>
- Mitroff, I. I. (1988). Crisis management: Cutting through the confusion. *MIT Sloan Management Review*, 29(2), 15.
- Mitroff, I. I. (1994). Crisis management and environmentalism: A natural fit. *California management review*, 36(2), 101-113. <https://doi.org/10.2307/41165747>
- Mitroff, I. I. (2004). Think like a sociopath, act like a saint. *Journal of business strategy*, 25(5), 42-53. <https://doi.org/10.1108/02756660410558933>
- Mitroff, I. I., Pauchant, T., & Shrivastava, P. (1988). The structure of man-made organizational crises. *Technological Forecasting and Social Change*, 33(2), 83-107. [https://doi.org/10.1016/0040-1625\(88\)90075-3](https://doi.org/10.1016/0040-1625(88)90075-3)
- Mitroff, I. I., Pearson, C. M., & Harrington, L. K. (1996). The essential guide to managing corporate crises: A step-by-step handbook for surviving major catastrophes. ", *Oxford, UK: Oxford University Press*.
- Mitroff, I. I., Shrivastava, P., & Udwardia, F. E. (1987). Effective crisis management. *Academy of Management Perspectives*, 1(4), 283-292.
- Molino, M., Ingusci, E., Signore, F., Manuti, A., Giancaspro, M. L., Russo, V., ... & Cortese, C. G. (2020). Wellbeing costs of technology use during Covid-19 remote working: An investigation using the Italian translation of the technostress creators scale. *Sustainability*, 12(15), 5911. <https://doi.org/10.3390/su12155911>
- Mondy, R. W., Noe, R. M., & Premeaux, S. R. (1999). Human Resource Management. 7th ed. *Upper saddle river, NJ: Asimon & Schuster Company*
- Moore, M. H. (1995). Creating Public Value: Strategic Management in Government. London *UK: Harvard University Press*.
- Morens, D. M., Daszak, P., Markel, H., & Taubenberger, J. K. (2020). Pandemic COVID-19 joins history's pandemic legion. *MBio*, 11(3), e00812-20. <https://doi.org/10.1128/mBio.00812-20>
- Morens, D. M., Folkers, G. K., & Fauci, A. S. (2009). What is a pandemic?. *The Journal of infectious diseases*, 200(7), 1018-1021.

- Mwita, K. (2020). Effects of corona virus pandemic (covid-19) on selected human resource management practices in Tanzania. *East African Journal of Social and Applied Sciences*, 2(2), 252-260. <https://hal.science/hal-03621110>
- Myers, K. N. (1993). Total Contingency Planning for Diasters: Managing Risk... Minimizing Loss... *Ensuring Business Continuity*. John Wiley & Sons, Inc..
- Nagel, L. (2020). The influence of the COVID-19 pandemic on the digital transformation of work. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 40(9/10), 861-875.
- Newman, A., Eva, N., Bindl, U. K., & Stoverink, A. C. (2022). Organizational and vocational behavior in times of crisis: A review of empirical work undertaken during the COVID-19 pandemic and introduction to the special issue. *Applied Psychology*, 71(3), 743–764. <https://doi.org/10.1111/apps.12409>
- Newman, A., Ferrer, J., Andresen, M., & Zhang, Y. (2023). Human resource management in times of crisis: what have we learnt from the recent pandemic?. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-19.
- Ngoc Su, D., Luc Tra, D., Thi Huynh, H. M., Nguyen, H. H. T., & O'Mahony, B. (2021). Enhancing resilience in the Covid-19 crisis: lessons from human resource management practices in Vietnam. *Current Issues in Tourism*, 24(22), 3189-3205. <https://doi.org/10.1080/13683500.2020.1863930>
- Nijssen, M., & Paauwe, J. (2012). HRM in turbulent times: how to achieve organizational agility?. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(16), 3315-3335. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.689160>
- Nizamidou, C., & Vouzas, F. (2018). MHR: Providing a new perspective in HR in terms of crisis management. *International Journal of Business Science & Applied Management (IJBSAM)*, 13(1), 15-25.
- Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., and Wright, P.M. (2007). Human Resource Management. *New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing Company (Indian Print)*.
- Noel, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., & Wright, P. (2003). Human Resource Management. *Gaining a competitive Advantage*.
- Noon, M. (1992). HRM: a map, model or theory. *Reassessing human resource management*, 16-32.
- November, A. (1984). Corporate Crisis Management. *Petrocelli Books*
- Nutsubidze, N., & Schmidt, D. A. (2021). Rethinking the role of HRM during COVID-19 pandemic era: Case of Kuwait. *Review of Socio-Economic Perspectives*, 6(1), 1-12. <https://doi.org/10.19275/RSEP103>
- Nystrom, P. C., & Starbuck, W. H. (1984). To avoid organizational crises, *unlearn*. *Organizational Dynamics*, 12(4), 53-65. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(84\)90011-1](https://doi.org/10.1016/0090-2616(84)90011-1)
- Olsen, J. P. (1992). Analyzing institutional dynamics. *Nuffield College Oxford, Centre for European Studies*.
- Opatha, H. H. D. N. P. (2009). Human resource management. Department of HRM, *University of Sri Jayewardenepura*. <http://dx.doi.org/10.31357/bkc.fmsc.00001>
- Opatha, H. H. D. N. P. (2021a). A Simplified Study of Definitions of Human Resource Management. *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*, 11(1),15-35.
- Opatha, H. H. D. N. P. (2021b). Towards a Generic Model of Human Resource Management. *International Business Research*, 14(7), 58-68. <https://doi.org/10.5539/ibr.v14n7p58>

- Özbağ, G. K., Esen, M., & Esen, D. (2013). The impact of HRM capabilities on innovation mediated by knowledge management capability. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 784-793. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.550>
- Park, H. (2017). Exploring effective crisis response strategies. *Public Relations Review*, 43(1), 190-192. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2016.12.001>
- Park, S., Kim, Y., Yi, S., Lee, S., Na, B., Kim, C....Jeong, E. (2020). Coronavirus Disease Outbreak in Call Center, South Korea. *Emerging Infectious Diseases*, 26(8), 1666-1670. <https://doi.org/10.3201/eid2608.201274>
- Parsa, H. G., Self, J., Sydnor-Busso, S., & Yoon, H. J. (2011). Why restaurants fail? Part II- The impact of affiliation, location, and size on restaurant failures: Results from a survival analysis. *Journal of Foodservice Business Research*, 14(4), 360-379. <https://doi.org/10.1080/15378020.2011.625824>
- Parsons, W. (1996). Crisis management. *Career development international*, 1(5), 26-28. <https://doi.org/10.1108/13620439610130614>
- Paschall, R. (1992). Critical incident management. *Office of International Criminal Justice*, University of Illinois at Chicago.
- Pattanayak, B. (2003). Gaining competitive advantage and business success through strategic HRD: an Indian experience. *Human Resource Development International*, 6(3), 405-411. <https://doi.org/10.1080/13678860210140913>
- Patterson, L., & Benuyenah, V. (2021). The real losers during times of economic crisis: evidence of the Korean gender pay gap. *International Journal of Manpower*, 42(7), 1238-1256. <https://doi.org/10.1108/IJM-02-2020-0045>
- Pauchant, T. C., & Mitroff, I. (1992). Transforming the crisis-prone organization: Preventing individual, organizational, and environmental tragedies. *Jossey-Bass*.
- Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of management review*, 23(1), 59-76. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.192960>
- Pearson, C. M., & Mitroff, I. I. (1993). From crisis prone to crisis prepared: A framework for crisis management. *The Academy of Management Perspectives*, 7(1), 48-59. <https://doi.org/10.5465/ame.1993.9409142058>
- Pearson, C. M., & Rondinelli, D. A. (1998). Crisis management in central European firms. *Business Horizons*, 41(3), 50-61.
- Penrose, J. M. (2000). The role of perception in crisis planning. *Public relations review*, 26(2), 155-171. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(00\)00038-2](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(00)00038-2)
- Pérez, M. M., & Salvado, M. V. (2002). Estudio epidemiológico del absentismo laboral en el personal hospitalario por dolor de espalda. *Rehabilitación*, 36(3), 137-142. [https://doi.org/10.1016/S0048-7120\(02\)73259-3](https://doi.org/10.1016/S0048-7120(02)73259-3)
- Perrow, C. (1984), *Normal Accidents: Living with High-Risk Technologies*. New York: Knopf, Review by: L. L. Cummings (1984). *Normal Accidents*. *Administrative Science Quarterly*, 29(4), 630-632
- Perrow, C. (2007). *The next catastrophe. Reducing our vulnerabilities to natural, industrial, and terrorist disasters*. Princeton University Press, New Jersey.
- Petak, W. J. (1985). Emergency management: A challenge for public administration. *Public Administration Review*, 45, 3-7. <https://doi.org/10.2307/3134992>

- Phelps, N. L. (1986). Setting up a crisis recovery plan. *Journal of Business Strategy*, 6(4), 5-10. <https://doi.org/10.1108/eb039125>
- Piccarozzi, M., Silvestri, C., & Morganti, P. (2021). COVID-19 in management studies: A systematic literature review. *Sustainability*, 13(7), 3791. <https://doi.org/10.3390/su13073791>
- Pine, R., & McKercher, B. (2004). The impact of SARS on Hong Kong's tourism industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16(2), 139-143. <https://doi.org/10.1108/09596110410520034>
- Poortaghi, S., Shahmari, M., & Ghobadi, A. (2021). Exploring nursing managers' perceptions of nursing workforce management during the outbreak of COVID-19: a content analysis study. *BMC nursing*, 20, 1-10. <https://doi.org/10.1186/s12912-021-00546-x>
- Prasad, K., & Vaidya, R. W. (2020). Association among Covid-19 parameters, occupational stress and employee performance: An empirical study with reference to Agricultural Research Sector in Hyderabad Metro. *Sustainable Humanosphere*, 16(2), 235-253.
- Prouska, R., & Psychogios, A. (2018). Do not say a word! Conceptualizing employee silence in a long-term crisis context. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(5), 885-914. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1212913>
- Prouska, R., & Psychogios, A. (2019). Should I say something? A framework for understanding silence from a line manager's perspective during an economic crisis. *Economic and Industrial Democracy*, 40(3), 611-635. <https://doi.org/10.1177/0143831X17752869>
- Psychogios, A., Brewster, C., & Parry, E. (2016). Western European HRM: Reactions and adjustment to crises. In *International Human Resource Management* (pp. 115-134). Routledge.
- Purba, Y. T. S., Ariani, N., & Sumardjo, M. (2021). Management Strategy in the Process of Developing Human Resources in the Covid-19 Pandemic (Case Study: Pt. Pan Brothers, Tbk). *Dinasti International Journal of Education Management And Social Science*, 2(4), 687-698. <https://doi.org/10.31933/dijemss.v2i4>
- PwC. (2019). Global Crisis Survey 2019. On line: <https://www.pwc.com/gx/en/forensics/global-crisis-survey/pdf/pwc-global-crisis-survey-2019.pdf>
- Quarantelli, E. L. (1988). Disaster crisis management: A summary of research findings. *Journal of management studies*, 25(4), 373-385. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1988.tb00043.x>
- Radic, A., Lück, M., Ariza-Montes, A., & Han, H. (2020). Fear and trembling of cruise ship employees: psychological effects of the COVID-19 pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(18), 1-17. <https://doi.org/10.3390/ijerph17186741>
- Rapaccini, M., Saccani, N., Kowalkowski, C., Paiola, M., & Adrodegari, F. (2020). Navigating disruptive crises through service-led growth: The impact of COVID-19 on Italian manufacturing firms. *Industrial Marketing Management*, 88, 225-237. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.017>
- Reason, J. (1990). Human error. *Cambridge university press*.

- Regester, M. & Larkin, J. (2005). Risk Issues and Crisis Management A Casebook of Best Practice, *Third Edition, Kogan Page Ltd., London.*
- Rewar, S., Mirdha, D., & Rewar, P. (2015). Treatment and prevention of pandemic H1N1 influenza. *Annals of global health*, 81(5), 645-653.
<https://doi.org/10.1016/j.aogh.2015.08.014>
- Reynolds, B. & Seeger, M. (2012). Crisis and Emergency Risk Communication, U.S. Department of Health and Human Services, Centres for Disease Control and Prevention.
- Richardson, B. (1994). Socio-technical Disasters: Profile and Prevalence. *Disaster Prevention and Management*, 3(4), 41-69.
- Robinson, J. A. (1968). Crisis. *International encyclopedia of the social sciences*, 3, 510-514.
- Rodríguez, M. L., & Pulido-Montes, C. (2022). Use of Digital Resources in Higher Education during COVID-19: A Literature Review. *Education Sciences*, 12(9), 612.
<https://doi.org/10.3390/educsci12090612>
- Rollo, J. M., & Zdziarski, E. L. II.(2007). The impact of crisis. Campus crisis management: A comprehensive guide to planning, prevention, response, and recovery, 3-33.
- Rosenthal, U., Boin, R. A., & Comfort, L. K. (2001). The changing world of crisis and crisis management. Managing crises: Threats, dilemmas, opportunities, 5-27.
- Rosenthal, U., Charles, M. T., & Hart, P. T. (Eds.). (1989). Coping with crises: The management of disasters, riots, and terrorism. *Charles C Thomas Pub Limited.*
- Rosenzweig, P. M., & Nohria, N. (1994). Influences on human resource management practices in multinational corporations. *Journal of international business studies*, 25, 229-251. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490199>
- Roux-Dufort, C. (2000). Why organizations don't learn from crises: The perverse power of normalization. *Review of Business*, 21(3/4), 25.
- Roux-Dufort, C. (2007a). A passion for imperfections: Revisiting crisis management. *International handbook of organizational crisis management*, 221-252.
- Roux-Dufort, C. (2007b). Is crisis management (only) a management of exceptions?. *Journal of contingencies and crisis management*, 15(2), 105-114. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5973.2007.00507.x>
- Sahin, S., Ulubeyli, S., & Kazaza, A. (2015). Innovative crisis management in construction: Approaches and the process. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 195, 2298-2305.
- Salas-Vallina, A., Ferrer-Franco, A., & Herrera, J. (2020). Fostering the healthcare workforce during the COVID-19 pandemic: Shared leadership, social capital, and contagion among health professionals. *The International journal of health planning and management*, 35(6), 1606-1610. <https://doi.org/10.1002/hpm.3035>
- Salter, J. (1997). Risk management in a disaster management context. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 5(1), 60-65. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.00037>
- Santana, G. (2004). Crisis management and tourism: Beyond the rhetoric. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 15(4), 299-321. https://doi.org/10.1300/J073v15n04_05
- Santos, S., Ribeiro, J. L., & Gomes, D. Impacts of the Covid-19 Pandemic on Human Resources Management: A Comparative Study of Brazil and Portugal. *Organizational Management in Post Pandemic Crisis*, 161-21. https://doi.org/10.1007/978-3-030-98052-8_9

- Schilirò, D. (2020). Towards digital globalization and the covid-19 challenge. *International Journal of Business Management and Economic Research* , 2(11), 1710-1716.
- Schmelter, R., Mauer, R., Börsch, C., & Brettel, M. (2010). Boosting corporate entrepreneurship through HRM practices: Evidence from German SMEs. *Human Resource Management*, 49(4), 715-741. <https://doi.org/10.1002/hrm.20366>
- Schuler, R. S. (1989). Strategic human resource management and industrial relations. *Human relations*, 42(2), 157-184. <https://doi.org/10.1177/001872678904200204>
- Schuler, R. S. (1995). *Managing Human Resources* (5th edn, St Paul), MN.
- Schulman, P. R. (1993). The negotiated order of organizational reliability. *Administration & society*, 25(3), 353-372. <https://doi.org/10.1177/009539979302500305>
- Schuster, C., Weitzman, L., Sass Mikkelsen, K., Meyer-Sahling, J., Bersch, K., Fukuyama, F., ... & Kay, K. (2020). Responding to COVID-19 through surveys of public servants. *Public Administration Review*, 80(5), 792-796. <https://doi.org/10.1111/puar.13246>
- Schwind, H, Das, H., Wagar, T., Fassina, N., and Bulmash, J. (2013), *Canadian Human Resource Management*, Toronto: McGraw-Hill Ryerson
- Seeger, M. W., Sellnow, T. L., & Ulmer, R. R. (1998). Communication, organization, and crisis. *Annals of the International Communication Association*, 21(1), 231-276. <https://doi.org/10.1080/23808985.1998.11678952>
- Seeger, M. W., Sellnow, T. L., & Ulmer, R. R. (2003). *Communication and organizational crisis*. Greenwood Publishing Group.
- Serna-Gómez, H. M., Barrera-Escobar, A. & Castro-Escobar, E. S. (2020a) .Efectos en el empleo en las micro y pequeñas empresas generados por la emergencia del Covid-19: Caso Colombia. Workin paper SSRN. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3609574>
- Seymour, M., & Moore, S. (2000). *Effective crisis management: Worldwide principles and practice*. Cassell.
- Shafi, M., Liu, J., & Ren, W. (2020). Impact of COVID-19 pandemic on micro, small, and medium-sized Enterprises operating in Pakistan. *Research in Globalization*, 2, 100018. <https://doi.org/10.1016/j.resglo.2020.100018>
- Shaluf, I. M., Ahmadun, F. L. R., & Mat Said, A. (2003). A review of disaster and crisis. *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, 12(1), 24-32. <https://doi.org/10.1108/09653560310463829>
- Shen, J., & D'Netto, B. (2012). Impact of the 2007–09 global economic crisis on human resource management among Chinese export-oriented enterprises. *Asia Pacific Business Review*, 18(1), 45-64. <https://doi.org/10.1080/13602381.2011.601163>
- Sher, L. (2006). Enterprise crises types and exhibition, *Chinese Information*. October, 11, 6.
- Shkalenko, A. V., & Fadeeva, E. A. (2020). Analysis of the impact of digitalization on the development of foreign economic activity during Covid-19 pandemic. In 2nd International Scientific and Practical Conference “Modern Management Trends and the Digital Economy: from Regional Development to Global Economic Growth”(MTDE 2020) (pp. 1190-1195). Atlantis Press. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200502.197>
- Shpringer, A. S. (2021). Human resource management in times of crises 2008–2009 and 2020–2021: Comparative analysis. *Vestnik of Saint Petersburg University. Management* , 20 (3).371–390. <https://doi.org/10.21638/11701/spbu08.2021.304>

- Shrivastava, P. (1987a). Bhopal: Anatomy of a crisis. Cambridge. Mass.: *Ballinger*.
<https://doi.org/10.2307/2392869>
- Shrivastava, P. (1987b). Preventing industrial crises: the challenges of Bhopal. *International Journal of Mass Emergencies & Disasters*, 5(3), 199-221.
- Shrivastava, P. (1993). Crisis theory/practice: Towards a sustainable future. *Industrial & Environmental Crisis Quarterly*, 7(1), 23-42.
<https://doi.org/10.1177/108602669300700103>
- Shrivastava, P., Mitroff, I. I., Miller, D., & Miclani, A. (1988). UNDERSTANDING INDUSTRIAL CRISES [1]. *Journal of Management Studies*, 25(4), 285-303.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1988.tb00038.x>
- Singh, B.P., Chhabra, T.N., & Taneja, P.L. (1995). Personnel Management and Industrial Relations. *Delhi: Dhanpat Rai & Sons*.
- Siomkos, G., & Shrivastava, P. (1993). Responding to product liability crises. *Long range planning*, 26(5), 72-79. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(93\)90079-U](https://doi.org/10.1016/0024-6301(93)90079-U)
- Sitalaksmi, S., & Zhu, Y. (2010). The transformation of human resource management in Indonesian state-owned enterprises since the Asian Crisis. *Asia Pacific Business Review*, 16(1-2), 37-57. <https://doi.org/10.1080/13602380902853705>
- Smith, D. (1990). Beyond contingency planning: Towards a model of crisis management. *Industrial Crisis Quarterly*, 4(4), 263-275. <https://doi.org/10.1177/108602669000400402>
- Smith, D., & Elliott, D. (2006). Key readings in crisis management: Systems and structures for prevention and recovery. *Routledge*.
- Smits, S. J., & Ezzat Ally, N. (2003). "Thinking the unthinkable"—Leadership's role in creating behavioral readiness for crisis management. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 13(1), 1-23. <http://dx.doi.org/10.1108/eb046448>
- Society for Human Resources Management (SHRM). (2020). COVID-19 research: How the pandemic is challenging and changing employers.
- Sohail-Rehan, M., & Ul-Haq, A. (2018). The Impact of multiple types of crises on human resource management among export oriented textile industry of Pakistan. *Recent Issues in Human Resource Management*, 1(1), 54-56.
- Sparrow, P., Farndale, E., & Scullion, H. (2013). An empirical study of the role of the corporate HR function in global talent management in professional and financial service firms in the global financial crisis. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1777-1798. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.777541>
- Speakman, M., & Sharpley, R. (2012). A chaos theory perspective on destination crisis management: Evidence from Mexico. *Journal of Destination Marketing & Management*, 1(1-2), 67-77. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2012.05.003>
- Stern, E. (1997). Crisis and learning: A conceptual balance sheet. *Journal of contingencies and crisis management*, 5(2), 69-86. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.00039>
- Stern, E. K. (1999). Crisis decisionmaking: A cognitive institutional approach (Vol. 6). *University of Stockholm, Department of Political Science*.
- Stern, E., & Sundelius, B. (2002). Crisis management Europe: An integrated regional research and training program. *International Studies Perspectives*, 3(1), 71-88.
<https://doi.org/10.1111/1528-3577.00080>
- Stewart, G. L., & Brown, K. G. (2019). Human resource management. *John Wiley & Sons*.

- Stiglitz, J. E. (2010). Risk and global economic architecture: Why full financial integration may be undesirable. *American Economic Review*, 100(2), 388-392.
- Storey, J. (1987). Developments in the management of human resources: an interim report (No. 17). *Industrial Relations Research Unit, School of Industrial and Business Studies, University of Warwick*.
- Storey, J. (1989). From personnel management to human resource management, in Storey, J (ed) *New Perspectives on Human Resource Management, Routledge, London*.3-4.
- Storey, J. (1992). Introduction: from personnel management to human resource management. In *Human Resource Management: a critical Text, Thomson, London*.
- Storey, J. (1995). Human resource management: Still marching on, or marching out. *Human resource management: A critical text*, 1, 3-32.
- Storey, J. (2007). *Human Resource Management: A critical text 3rd ed. Thomson, London*.
- Stuart, M., Spencer, D. A., McLachlan, C. J., & Forde, C. (2021). COVID-19 and the uncertain future of HRM: Furlough, job retention and reform. *Human Resource Management Journal*, 31(4), 904–917. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12395>
- SULAIMAN, M. A. B. A., AHMED, M. N., & SHABBIR, M. S. (2020). COVID-19 Challenges and Human Resource Management in Organized Retail Operations. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 25(12), 81-92. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4280092>
- Sun, X., Chang-Richards, A. Y., Kleinsman, T., & Innes, A. (2021). Improving human resource mobilisation for post-disaster recovery: A New Zealand case study. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 52, 101998. <https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2020.101998>
- Szeiner, Z., Juhász, T., Hevesi, E., & Poór, J. (2023). HRM challenges in Slovakia generated by the Covid-19 pandemic. *Central European Management Journal*.31(2) ,258-273. <https://doi.org/10.1108/CEMJ-02-2022-0024>
- T Hart, P. T. (1993). Symbols, rituals and power: The lost dimensions of crisis management. *Journal of contingencies and crisis management*, 1(1), 36-50.
- Teague, P., & Roche, W. K. (2014). Recessionary bundles: HR practices in the Irish economic crisis. *Human Resource Management Journal*, 24(2), 176-192. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12019>
- Tew, P. J., Lu, Z., Tolomiczenko, G., & Gellatly, J. (2008). SARS: Lessons in strategic planning for hoteliers and destination marketers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(3), 332-346. <https://doi.org/10.1108/09596110810866145>
- Thielsch, M. T., Röseler, S., Kirsch, J., Lamers, C., & Hertel, G. (2021). Managing pandemics—demands, resources, and effective behaviors within crisis management teams. *Applied Psychology*, 70(1), 150-187. <https://doi.org/10.1111/apps.12303>
- Thomason, G.F. (1998). Personnel Management, as in Poole, M. and Warner, M, (edited), *The IEBM Handbook of Human Resource Management, London: International Thomson Business Press*
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action: Social science bases of administrative theory*.
- Thumiki, V. R. R., Jovancai-Stakić, A., & Al, B. R. S. S. (2019). Resultant effect of crisis-driven HR strategies applied during current economic crisis in Oman: An HR manager's

- perspective. *The European Journal of Applied Economics*, 16(1), 77-98.
<https://doi.org/10.5937/ejae15-19262>
- Tjosvold, D. (1984). Effects of crisis orientation on managers' approach to controversy in decision making. *Academy of Management Journal*, 27(1), 130-138.
<https://doi.org/10.5465/255961>
- Tomčíková, L., Svetožarovová, N., Cocuľová, J., & Daňková, Z. (2021). The impact of the global Covid-19 pandemic on the selected practices of human resources management in the relationship to the performance of tourism companies. *GeoJournal of Tourism and Geosites*, 35(2), 525-530. <https://doi.org/10.30892/gtg.35233-680>
- Torrington, D. Hall, L., Taylor, S., & Atkinson, C. (2011), *Human Resource Management*, 8th edi London: Pearson.
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British journal of management*, 14(3), 207-222. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>
- Truss, C., Gratton, L., Hope-Hailey, V., McGovern, P., & Stiles, P. (1997). Soft and hard models of human resource management: a reappraisal. *Journal of management studies*, 34(1), 53-73. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00042>
- Ulmer, R. R., Sellnow, T. L., & Seeger, M. W. (2007). Effective crisis communication: Moving from crisis to opportunity. *Sage Publications*.
- Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). The HR value proposition. *Harvard Business Press*.
- Valackiene, A. (2011). Theoretical substantiation of the model for crisis management in organization. *Inžinerinė ekonomika*, 22(1), 78-90.
- Vickerstaff, S. (1992). Reward management. *Human Resource Management in Europe: Text and cases*. London, Chapman and Hall.
- Victor B. V., Cooper, I.I., Klingele, M., Powell, J. P., & Robbins, M. G. (2005). Crisis--A Leadership Opportunity. *John F Kennedy School Of Government Cambridge MA*.
- Vlasschaert, C., Topf, J. M., & Hiremath, S. (2020). Proliferation of papers and preprints during the coronavirus disease 2019 pandemic: progress or problems with peer review?. *Advances in chronic kidney disease*, 27(5), 418-426.
<https://doi.org/10.1053%2Fj.ackd.2020.08.003>
- Watson, T. J. (2010). Critical social science, pragmatism and the realities of HRM. *The International journal of human resource management*, 21(6), 915-931.
<https://doi.org/10.1080/09585191003729374>
- Waugh Jr, W. L., & Streib, G. (2006). Collaboration and leadership for effective emergency management. *Public administration review*, 66, 131-140. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00673.x>
- Weick, K. E. (1988). Enacted sensemaking in crisis situations [1]. *Journal of management studies*, 25(4), 305-317.
- Wei-Tsong Wang., & Belardo, S. (2005). Strategic integration: A knowledge management approach to crisis management. In Proceedings of the 38th Annual Hawaii International Conference on System Sciences (pp. 252a-252a). *IEEE*.
- Wenzel, M., Stanske, S., & Lieberman, M. B. (2020). Strategic responses to crisis. *Strategic Management Journal*, 41(7/18), 3161. <https://doi.org/10.1002/smj.3161>

- Werther, W. B., & Davis, K. (1996). Human resources and personnel management. *McGraw-Hill Companies*
- Wickramasinghe, V., & Perera, G. (2012). HRM practices during the global recession (2008-2010) Evidence from globally distributed software development firms in Sri Lanka. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, 5(3), 188-212.
<https://doi.org/10.1108/17538291211291747>
- Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A., & Zhao, E. Y. (2017). Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams. *Academy of Management Annals*, 11(2), 733-769.
<https://doi.org/10.5465/annals.2015.0134>
- Willmott, H. (1993). Strength is ignorance; slavery is freedom: Managing culture in modern organizations. *Journal of management studies*, 30(4), 515-552.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1993.tb00315.x>
- Wilson, B. G. (1992). Crisis management: A case study of three American universities. *University of Pittsburgh*.
- Wood, G., Dibben, P., Stride, C., & Webster, E. (2011). HRM in Mozambique: Homogenization, path dependence or segmented business system?. *Journal of World Business*, 46(1), 31-41. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2010.05.015>
- Wooten, L. P., & James, E. H. (2008). Linking crisis management and leadership competencies: The role of human resource development. *Advances in developing human resources*, 10(3), 352-379. <https://doi.org/10.1177/1523422308316450>
- World Bank. (2014). The economic impact of the 2014 Ebola epidemic: short-and medium-term estimates for West Africa.
- World Health Organization. (2011). Comparative analysis of national pandemic influenza preparedness plans. Geneva: WHO.
- World Health Organization. (2020). Preparing for large-scale community transmission of COVID-19: guidance for countries and areas in the WHO Western Pacific Region. Retrieved from <https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/331243/COVID-19-02282020.pdf>
- Youngblood, S. (2010). Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding, (Coombs, WT) and Handbook of Risk and Crisis Communication (Heath, RL and O'Hair, HD, Eds.) [Book reviews]. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 53(2), 174-178. <https://doi.org/10.1109/TPC.2010.2046099>
- Youngson, P. (2001). Coercive Containment: The New Crisis Management. *International Relations*, 15(5), 37-52. <https://doi.org/10.1177/004711701015005004>
- Zagelmeyer, S., & Heckmann, M. (2013). Flexibility and crisis resistance: Quantitative evidence for German establishments. *International Journal of Manpower*, 34(3), 271-287.
<https://doi.org/10.1108/IJM-04-2013-0082>
- Zagelmeyer, S., Heckmann, M., & Kettner, A. (2012). Management responses to the global financial crisis in Germany: Adjustment mechanisms at establishment level. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(16), 3355-3374.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2012.689162>
- Zdziarski, E. L. (2006). Crisis in the context of higher education. *Crisis management: Responding from the heart*, 3-24.

- Zehra, S., Faisal, T., & Iqbal, S. (2023). Navigating the New Normal: The Impact of Covid-19 on Human Resource Practices in Pakistan. *Human Nature Journal of Social Sciences*, 4(2), 49-65.
- Zhu, Y. (2005). The Asian crisis and the implications for human resource management in Vietnam. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(7), 1261-1276. <https://doi.org/10.1080/09585190500144210>
- Zulkamain, I., Gemina, D., & Yuningsing, E. (2019). Pengaruh total quality management terhadap kinerja karyawan PT BCD Bogor. *Jurnal Sosial Humaniora*, 10(1), 40

ملخص:

تبحث الدراسة في تأثير إدارة الأزمة الوبائية كوفيد19 على إدارة الموارد البشرية، بالاعتماد على المنهج الوصفي والاستبيان كأداة للدراسة الذي تم بناؤه وفق نموذج (Coombs, 2007a) لإدارة الأزمات ونتائج الدراسات السابقة، وتم استهداف عينة من الموارد البشرية العاملة في سياق بيئة الأعمال الجزائرية، حيث استجاب للدراسة 284 فردا من 34 ولاية جزائرية، وتحليل البيانات تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية (spss)، وبرنامج (Amos) باستخدام الأساليب الإحصائية المتمثلة أساسا في أساليب الإحصاء الوصفي، وتحليل الارتباط، وتحليل المسار. كشفت نتائج الدراسة أن الأزمة الوبائية كوفيد19 تم إدارتها وفق ثلاث مراحل (قبل الأزمة، أثناء الأزمة وبعد الأزمة)، كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي مباشر ومعنوي لإدارة الأزمة الوبائية كوفيد19 على الإدارة الصلبة للموارد البشرية، وعلى الإدارة الناعمة للموارد البشرية و أثر إيجابي غير مباشر ومعنوي لإدارة الأزمة الوبائية كوفيد19 على الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بوجود الإدارة الصلبة والناعمة للموارد البشرية. في الأخير قدمنا مجموعة من التوصيات بالإضافة الى جدول أعمال شامل للأبحاث المستقبلية حول كيفية إدارة الموارد البشرية في أوقات الأزمات، إدارة الأزمات الوبائية، كوفيد19، إدارة الموارد البشرية، المؤسسات الجزائرية.

Abstract:

The study investigates the impact of COVID-19 pandemic crisis management on human resource management, utilizing a descriptive approach and a questionnaire as a study tool, that was developed based on Coombs' (2007a) crisis management model, along with previous research findings. The study targeted a sample of human resources working within the context of the Algerian business environment, with 284 respondents from 34 Algerian provinces participating. Data analysis was conducted using the statistical package SPSS and the Amos program, employing statistical methods primarily consisting of descriptive statistics, correlation analysis, and path analysis.

The study results revealed that the COVID-19 epidemiological crisis was managed in three phases (before the crisis, during the crisis and after the crisis). It also recorded a direct positive and significant effect of COVID-19 crisis management on Hard and soft HRM, Moreover, there was an indirect positive and significant effect on E-HRM mediated through both hard and soft HRM.

In conclusion, the study provided a set of recommendations and a comprehensive research agenda for future studies on crisis-time human resource management, building upon the study's findings and the existing literature.

Keywords: Crisis Management, Pandemic Crisis Management, COVID 19, Human Resource Management, Algerian enterprises

Résumé :

L'étude examine l'impact de la gestion de la crise COVID-19 sur la gestion des ressources humaines, en s'appuyant sur l'approche descriptive et le questionnaire comme un outil d'étude, qui a été développé sur la base du modèle (Coombs, 2007a), et les résultats d'études antérieures. Un échantillon des ressources humaines travaillant dans le contexte du milieu des affaires algérien ont été ciblées, 284 individus provenant de 34 wilayas algériens ont répondu à l'étude et pour l'analyse des données se sont appuyés les logiciels (spss) et (Amos), utilisant les méthodes statistiques principalement descriptives, l'analyse de corrélation et l'analyse de chemin. Les résultats de l'étude ont révélé que la crise épidémiologique du COVID-19 a été gérée en trois phases (avant la crise, pendant la crise et après la crise). Elle a également enregistré un effet direct positif et significatif de la gestion de la crise du COVID-19 sur la GRH rigide, et la GRH douce, en plus d'un effet indirect positif et significatif sur l'E-GRH.

Enfin, nous avons présenté un ensemble de recommandations ainsi qu'un programme complet de recherches futures sur la manière de gérer les ressources humaines en temps de crise, sur la base des résultats de l'étude et de notre connaissance de la littérature.

Mots clés : Gestion des crises, gestion de crise pandémique, Covid19, gestion des ressources humaines, entreprises algériennes.