تحديات مدراء الموارد البشرية في إطار مكافحة أزمة كوفيد 19: تجارب الشركات العالمية

Challenges of human resourse managers in the context of combating the covid 19 crisis:the experience of international companies

يسمينة عقاق*، خيرة قلوش**

ملخص :

تهدف هذه الورقة البحثية إلى تقديم أمثلة عن تجارب بعض مدراء الشـــركات العالمية من أجل مواجهة أزمة كوفيد 19 مثل شـــركة بوسـطن الاسـتشـارية، شـركة ابل،شـركة فولسـفاجن وأخيرا شـركة أمازون. تبين هذه الدراسـة مدى كفاءة مدراء الموارد البشـرية في مواجهة أزمة فيروس كوفيد19، الذي يعتبر من أهم الأزمات التي عرفها العالم افي الوقت الراهن، حيث أنه اصـــبح يشـــكل أكبر التحديات أمام مدراء الموارد البشـرية، والأمر الأكثر أهمية هو تطوير أقسـام الموارد البشـرية الآن لترقى إلى مسـتوى التحدي، حيث يجب عليها لعب دور أساسي في مساعدة الأقسام الأخرى من خلال العمل على الأولويات الرئيسية للأشخاص.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، أزمة كوفيد 19، مدراء الشركات العالمية.

تصنيف JEL: M42 ،H00

Abstract :

research paper aims to provide examples of the experiences of some managers of international companies in order to confront the Covid 19 crisis, such as Boston Consulting Company, Apple Company, Volkswagen Company and finally Amazon Company.This study shows the efficiency of human resource managers in facing the COVID-19 virus crisis, which is considered one of the most important crises the world has known at the present time, as it has become the biggest challenge facing human resource managers, and the most important thing is to develop human resource departments now to rise to the level of the challenge She must play an integral role in helping other departments by working on key people priorities.

Keywords:human resourcemanagement, covid 19 crisis, managers of international companies

JEL Classification :**M42** , **H00**

*طالبة دكتوراه،جامعة معسكر، الجزائر، **yasmine.ag16@yahoo.fr**

طالبة دكتوراه،جامعة معسكر، الجزائر،kallouche.kheira@univ-mascara.dz**

1.مقدمة

فيظل الأزمة أزمةالعالميةالمتمثلةفي تفشي فيروس كورونا (كوفيد-19) والتي طالت أكبرالمؤسسات و الدول في جميع أنحاء العالم، حيث تأثرت ادارة الموارد البشرية وذلك بتأثر القوى العاملة الانفعاليةإدارةالمواردالبشريةتنبع من وجود مجموعةمن السياسات المتناسقةالتي توجه العمليات والممارسات الإدارية في قضايا الموارد البشرية بمايتناسق وأهداف المنظمةمن جانب،ويتم اشمعالمفاهيم الجديدةلإدارةالمواردالبشريةوالنظرةالصحيحةإلى العنصرالبشري باعتباره شريكامن جانبأخر.كماتمثل إدارةالمواردالبشريةإحدى أهم الوظائف بالمنظمات الاقتصادية،لكونهاتضمن تزويد هذه الأخيرةبماتحتاجه منالمواردالبشريةالضرورية لنشاطهاوالتي تعتبربدورهاأهم عواملالإنتاج على الإطلاق،فهي المحرك الذي يدفع بقية عوامل الإنتاج الأخرى ،لذلك فان نجاح المنظمات وتميزهايرتبط بمدى امتلاكهالمواردبشرية عاليةالكفاءة.فقداهتمت هذهالورقةالبحثيةبتقديم إطارعام عن إدارة المواردالبشريةكأداة لنجاح المدراءللتصدي لجائحة كورونا (كوفيد-19). انطلاقامماسبق يمكنن اصياغةالتساؤلالت الي لهذه الورقة البحثيةعلى النحوالتالي:

ماهيانعكاسات فيروس كورونا (كوفيد 19) على إدارةالمواردالبشرية؟

أهداف البحث:

تهدفهذهالورقةالبحثيةإلى لفت الانتباه نحو أهميةإ دارة الموارد البشرية في نجاح المنظمة من أجل تأدية رسالتها ،والوصول إلى غاياتها المستقبلية في ظل الازمات.

أهمية البحث:

يجب أن تعمل إدارة الموارد البشريةعلى تهيئة موظفيهالمواجهةالتغيرات المستقبلية.

استقطاب أفضل ا لمواردالبشريةمن أجل الحفاظ على رأس ا لمال ا لفكري.

2. محتوى الدراسة

2-1)مفهوم إدارة الموارد البشرية:

تعتبر إدارة الموارد البشـرية جزء من الإدارة، فالإدارة هي العملية التي تقوم بالتخطيط والتنظيم وصـنع القرار، واسـتخدام كل من الموارد التنظيمية والبشرية والمالية بغية تحقيق أهداف المؤسسة.

ولقد عرف جاكسـون وآخرونJackson et Al) الموارد البشـرية بأنها: "جميع الناس الذين يسـاهمون حاليا في إنجاز أعمال المنظمة، وأولئك الناس الذين يحتمل أن يساهموا مستقبلا، وكذلك الناس الذين قد أسهموا في الماضي القريب وتركوا المنظمة" (حريم، 2013، صفحة 19)

وعرف فرنش (Fransh) الموارد البشــرية بأنها:"هي عملية اختيار واســتخدام وتنمية وتعويض الموارد البشــرية بالمنظمة (عزام، 2014، صفحة 25)

ومن جهة أخرى تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها: "مفهوم يقوم على اعتبار أن الفرد هو أصل استثماري هام من أصول المؤسسة، وأن إدارة الموارد البشرية شريك هام في التخطيط الإستراتيجي الشامل" (أحمد، 2014، صفحة 25)

أيضا تعتبر إدارة الموارد البشرية الإدارة المسؤولة عن تمكين المنظمة من بناء مزاياها الإستراتيجية والمحافظة عليها وتطويرها من خلال تخطيط واقعي وتوظيف ملائم للموارد البشرية، بالإضافة إلى تدريبها متابعة مستمرة لعملية تطويرها(سليمة، 2007، صفحة 11)

2-2) التطور التاريخي للموارد البشرية :

ارتبطت نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية باكتشاف مدى أهمية العنصر البشري في العمل، ودوره الفعال في تحقيق أهداف المنظمات وبقائها، وقد شكل العنصر البشري أهم منطلقات التوجهات النظرية ليست وليدة الساعة وانما هي نتيجة لعدد من التطورات المتداخلة ، التي أدت إلى انتقالها من إدارة استخدام إلى إدارة أفراد وأخيرا إدارة الموارد البشرية وهذا ما سيتم إبرازه في مايلي :

2-2-1) قبل الثورة الصناعية :

لقد اتسمت هذه المرحلة بممارسة الإنسان الأعمال اليدوية البسيطة والتي استطاع الإنسان من خلالها أن يحقق الحد الأدنى من متطلبات العيش الضرورية التي تكفيه لمواصلة الحياة والبقاء. إذ أن هذه المرحلة لم تشهد أي نظم قائمة للعمالة بل أن صاحب العمل ينظر إلى العامل كسلعة يبيعه ويشتريه وفقا لحاجات العمل ومتطلبات إنجاز المهام التي يراها صاحب العمل أنداك وبعد ظهور نظام الصناعة المنزلية برزت فئة تملك المهارة والخبرة وأصبح للعامل أجر معين، ثم ظهر في الريف نظام الإقطاع الذي جسد وجود طبقتي الملاك والعبيد، وفي المدن نظام الطوائف الذي لكل طائفة مهنية قانونا خاصا يشمل شروط الالتحاق به (عقيلي، 2005، صفحة 21)

2-2-2) مرحلة الثورة الصناعية:

لقد شهد النصف الثاني من القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين تحولات ملموسة في الصناعة والتصنيع، فقد أدت الثورة الصناعية إلى تحقيق زيادات هائلة في الإنتاج وتراكم السلع ورأس المال، إلا أن ظهور العامل أصبح ضحية هذه التطورات خاصة التوسع في استخدام الآلات واحلاله محل العمال، وأيضا ظهور العديد من المشاكل في مجال العلاقات الإنسانية من خلال نشأة الكثير من الأعمال الروتينية والمتكررة والتي لا تحتاج إلى مهارة (ذرة و الصباغ، 2008، الصفحات 40-41)

وكذلك ظهور فئة المشرفين والملاحظين الذين كانوا يسيئون معاملة مرؤوسيهم، ونتيجة لذلك ظهرت ضغوطات للمطالبة بتحسين ظروف العمل في شكل انتفاضات عشوائية ثم اضطرابات منظمة وما لبثت إن ظهرت نقابات عمل تطالب بحقوقهم. (الباقي، 2002، صفحة 22) .

وكان أول ظهور لإدارة الموارد البشرية في المنظمات الصناعية في شركة فورد لصناعة السيارات في الولايات المتحدة الأمريكية 1914، وكان يطلق عليها اسم إدارة "الاستخدام" وكانت تهتم بشؤون الاستخدام والتوظيف وتحديد الأجور. (لواج، 2007، صفحة 55)

2-2-3) حركة الإدارة العلمية :

لقد امتد تأثير حركة الإدارة العلمية ٍعلىالإدارة بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص وكانت بقيادة فريدريك تايلورFrederick Taylor والذي لقب بأب الإدارة، ومن بين مبادئه :

- تحديد مواصفات كل عمل ؛
- اختيار الإنسان الأنسب للعمل وتدريبه لكي يؤدي عمله بطريقة علمية ؛
- منح العامل حوافز مادية مناسبة ؛
- فصل الوظائف غير الإدارية (أي الفنية).

ومن الأساليب التي طبقها أنصار الحركة العلمية دراسة الوقت والحركة، تنظيم العلاقة بين الإدارة والعاملين وركز على التخصص في العمل والتدريب والتحفيز المادي للعاملين، وتحديد الأسلوب الأمثل One-best ways.

ولقد كان لحركة الإدارة العلمية أثر بالغ في دراسة إ دارة الموارد البشرية وممارستها إذ شكلت مبادئها حجر الأساس للعديد من الوسائل الفنية المطبقة في إدارة الموارد البشرية مثل تحليل الوظائف، تصنيفها وتقويمها، وأدت أيضا إلى زيادة الاهتمام بالتخطيط والتنظيم في أعمال الأجهزة الإدارية بدلا من الاعتماد على البديهية والارتجال كما وجدت نظم العمل والحوافز المادية وفقا لمنهج الإدارة العلمية استحسانا و قبولا واسعين في مجال الإدارة، ولم يعد التعامل مع العاملين على أساس الفردية في قدراتهم واختيارهم وفقا لأسلوب علمي . (الطائي، 2006، صفحة 55)

وبالرغم من أن حركة الإدارة العلمية وضعت الملامح الأولى لإدار ة الأفراد إلا أنها وبتركيزها على معيارية العمل قادت إلى زيادة حالات التذمر وانخفاض الرضا عن العمل وذلك بسبب التركيز على الطابع الفردي في التعامل مع الفرد العامل. إهماله للأبعاد النفسية مما أدى إلى وبسبب اهتمامها بالأبعاد المادية وإحساس العاملين باستغلال الإدارة لهم لتحقيق أقصى قدر من الإنتاج على حسابهم. (الطائي، 2006، صفحة 58)

2-2-4) حركة العلاقات الإنسانية:

ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية التي قادها آنذاك التون مايوElton Mayo من خلال فريق عمل من جامعة هارفرد للأعمال في أمريكا وقد برز هذا النموذج الفكري للتطوير من خلال دراسات مصانع هاوترن الذي لعبت النتائج المتحققة من خلاله بتطوير ملحوظ في مجال العلاقات الإنسانية السائدة وقد خلصت هذه الدراسات إلى مجموعة من الاستنتاجات وهي:

- إن استجابة الأفراد العاملين لزيادة الإنتاجية لم تكن بسبب الإضاءة أو العوامل البيئية الأخرى وإنما بسبب اهتمام الإدارة بهم وشعورهم بأن الإدارة تميزهم من خلال الأخذ بوجهات نظرهم.

- تأثير مجموعات العمل على مستوى الأداء بحيث إذا كانت إحدى المجموعات تضع مقاييس عالية لإدارة الأفراد في تلك المجموعة سيتمسكون بهذه المعايير في ظل الظروف البيئية المعقدة.

وخلاصة القول أن حركة العلاقات الإنسانية كانت تطورا مهما في أساليب إدارة الموارد البشرية إذ أوضح مدى استجابة المؤسسة وردود فعلها لتطوير تطبيقات ملائمة وجديدة في العمل من خلال الأخذ بالأبعاد السلوكية والاجتماعية للعمل.

2-2-5) إدارة الأفراد :

بعد الحرب العالمية الثانية زادت القناعة بدور إدارة الاستخدام في المصانع، وأصبح العمل فيها له طابع التخصص والاحتراف، مما أدى إلى ظهور تخصص جديد في مجال إدارة الأعمال هو تخصص الأفراد، فأصبحت إدارة الاستخدام تسمى "بإدارة الأفراد والعلاقات الصناعية"، وقد شاعت هذه التسمية كثيرا في كل من بريطانيا والولايات المتحدة الأمريكية.

وبتزايد تدخل الحكومات في الدول الصناعية خاصة في مجالات العمل والتوظيف، عن طريق سن القوانين والتشريعات لحماية الموارد البشرية في المنظمات وإلزام أصحاب الأعمال بتقديم مزايا وظيفية أكثر لهذه الموارد تأمين صحي، تعويض عن البطالة... الخ ، ولعب دور الوسيط بين النقابات العمالية والمنظمات لتخفيف حدة الصراع بينهما، مما أدى إلى تفعيل دور إدارة الأفراد في منظماتهم بتكليفها بإجراء مفاوضات مع النقابات والتوصل إلى حلول لحل النزاع بينهم وبينها، وبالسهر على تطبيق القوانين والتشريعات الحكومية المتعلقة بشؤون العمل والعاملين نشطت في هذه الفترة العديد من الدراسات والبحوث في مجال السلوك الإنساني، قدمت نتائج في غاية الأهمية تشير إلى مدى أهمية العنصر البشري في العمل وأهمية إدارة الأفراد التي تعتني بشؤونه. (عقيلي، 2005، الصفحات 45-46)

2-2-6)إدارة الموارد البشرية:

تقوم أفكار هذه المرحلة على الافتراضات الآتية :(الهيبي، 2005، الصفحات 26-27)

- تعمل المؤسسة في بيئة تعتمد عليها في الحصول على مواردها ومنها الموارد البشرية وفي محاولة المؤسسة الحصول على مواردها البشرية فعليها أن تدرك حالة الحركة في البيئة والتي يمكن أن تعكس فرص وتهديدات تأثر سلبا أو إيجابا في نوعية الموارد البشرية الآتية من البيئة.
- في محاولتها للتكيف مع حركة البيئة تحتاج المؤسسة إلى إدارة متخصصة تتابع حركة الموارد البشرية خارج المؤسسة وتهتم بتلك الموارد بهدف زيادة فاعليتها داخل المؤسسة وتعيد تأهيلها بعد خروجها من المؤسسة للاستفادة منها في نشاطات أخرى.
- لتحقيق حالة التكيف مع التغييرات البيئية على الإدارة المتخصصة بالمورد البشري أن تركز على الملائمة الداخلية وكيفية تحقيق الاستخدام الأفضل للموارد البشرية في المؤسسة.
- الاستجابة للمتطلبات البيئية على تلك الإدارة أن تضع في حسابها التنوع في أهدافها الاقتصادية والاجتماعية والقانونية والأخلاقية.
- إن الموارد البشرية في المؤسسة كلفة وميزة في نفس الوقت وعلى إدارة الموارد البشرية أن تحقق أفضل توازن ما بين الكلفة والميزة وذلك بتركيزها على الاستخدام الكامل والصحيح للموارد البشرية، حيث يتحقق

الاستخدام الكامل للموارد البشرية من خلال التشغيل الكامل للطاقات البشرية في المؤسسة المتاحة وما يمكن تحريكه من طاقات كامنة، بينما يتحقق الاستخدام الصحيح من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وبهذه الاستخدامات يتحقق الاستخدام الأفضل للموارد البشرية.

1- الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية:

لإدارة الموارد البشرية جملة من الأنشطة نذكر منها مايلي :

1-3-1) تخطيط الموارد البشرية: يقصد تلك المحاولة لتحديد احتياجات المؤسسة من العاملين خلال فترة زمنية محددة، والمقدرة غالبا بسنة، حيث تحدد فيها الاحتياجات من العمالة المطلوبة ونوعيتها وعددها.

1-3-2) **توظيف الموارد البشرية:** تتناول هذه الوظيفة إجراءات اختيار القوى العاملة للعمل في المؤسسات وبالتالي تحدد إجراءات التعيين اللازمة لدخول العاملين إلى المؤسسة.

1-3-3)**تسيير الأجور والحوافز :** تعتبر سياسات الأجور والحوافز والتعويضات من أهم الآليات ذات التأثير المباشر على سلوك وإنتاجية الأفراد العاملين والتي تساهم في محافظة المؤسسة على الكفاءات البشرية الداخلية خوفا من تسرا إلى الخارج، وعليه ينبغي أن تتوفر في الخطة التشجيعية للأجور مجموعة من الخصائص نذكر منها الوضوح والبساطة، ضمان حد أدنى من الأجر، مشاركة العاملين في وضع الخطة الجديدة، التوازن بين قيمة الأجر وبين الأداء، تحقيق فائدة لأكبر عدد من الأفراد وأن يكون مقدار المكافئة التشجيعية ملموسا.

1-3-4)**تدريب الموارد البشرية :** إن التطور في مختلف مجالات الحياة عملية مستمرة ولا بد للمؤسسات وعلى اختلاف مهامها من أن تواكب هذا التطور، وبما أن القوى العاملة هي الأساس في استخدام التكنولوجيا لذلك فإن وظيفة تدريب القوى العاملة بما يجعلها تواكب التطور الفني والتكنولوجي.

1-3-5)**تسيير المسارات المهنية :** تعتبر عملية تخطيط المسار الوظيفي وظيفة رسمية ومؤسسة في إطارتسيير إدارة الموارد البشرية حيث تم بتطوير وتوجيه العامل في المؤسسة يتكون المسار الوظيفي من مجموع المناصب المرتبطة التي تخطط مسبقا ويتم تعيين العامل فيها تدريجيا. والتي تمتد طوال حياته المهنية، كما ينظر إلى المسار الوظيفي على أنه:" مسار للحراك داخل المؤسسة أو تراكم مجموعات فريدة ومميزة من المراكز والخبرات خلال شغله لوظائف معينة".

1-3-6)**تقييم أداء الموارد البشرية:** تساعد عملية تقييم الأداء على اكتشاف جوانب القصور والضعف في أداء الأفراد العاملين بالمؤسسة مما يؤدي إلى تصميم برامج تدريبية للقضاء على هذا القصور، كما قد يدل ذلك على عدم التناسب بين الفرد والمنصب الذي يشغله مما يستدعي نقله إلى منصب آخر يتلاءم مع مؤهلاته ومهاراته، ومن جهة أخرى يساعد تقييم الأداء على اكتشاف جوانب إيجابية والمتمثلة في التعرف على الأشخاص الذين يقومون بعملهم 1بصورة أفضل وبالتالي من هم الأجدر للترقية والحصول على مكافآت وعلاوات. (عائشة و نوري، الصفحات 310-312)

1-4)مداخل دراسة إدارة الموارد البشرية:

هناك عدة مداخل لدراسة إدارة الموارد البشرية نذكر منها مايلي: (الكرخي، 2014، الصفحات 23-24)

1-4-1) **المدخل الاستراتيجي**: الذي يتناول الخطة الإستراتيجية أساسا لعمل المنظمة والتي تبتدئ برؤية ورسالة المنظمة ثم أهدافها الإستراتيجية والبيئة الداخلية والخارجية لها وتحديد مواطن القوة والضعف والفرص والمخاطر التي تؤثر عليها وينتهي بوضع البديل الاستراتيجي لها .

1-4-2) **المدخل الإداري**:ويركز هذا المدخلعلى دراسة العمليات الإدارية للموارد البشرية فيتناول أهداف الإدارة وعمليات الاختيار والتعيين وتحليل الوظائف ويهتم بالتدريب وتنمية القدرات وتخطط المسار الوظيفي وتقييم أداء الموظفين ثم ينتقل إلى الأجور والرواتب والحوافز وخدمات الموظفين فانضباط الموظفين والسعي لتحقيق أمنهم ورعايتهم.

1-4-3)**مدخل الموارد البشرية**:ويولي هذا المدخل اهتمامه بالموظف كانسان من خلال دراسة حاجاته وتطويره وتنمية إمكانياته وتلبية متطلباته إضافة إلى دراسة المسائل السلوكية له والعمل على إيجاد الحلول الناجمة عن تصرفاته السلوكية واهتماماته.

1-4-4) **مدخل النظم**:ويدرس هذا المدخل العلاقة التي تربط الموارد البشرية ببقية النظم كنظام الإنتاج وتسويق العمليات والقوى العاملة وغير ذلك حيث تلعب هذه النظم دورا مؤثرا على نظام إدارة الموارد البشرية وفي ذات الوقت يؤثر ذلك النظام فيها.

1-4-5) **مدخل المبادرة**: ويقوم هذا النظام على حساب التوقعات المحتملة التي يمكن أن تتعرض لها المنظمة ووضع الإجراءات اللازمة لمواجهتها من خلال مجموعة الوسائل المتاحة أمام المنظمة ,ويسترشدهذا المدخل بالفكر الاستراتيجي وتفعيل وتنمية إمكانيات وقدرات التصور والتحسب للأحداث قبل وقوعها لدى المدراء والقياديين في المنظمة.

1-4-6)**المدخل المركب**: وهو خليط من المداخل أعلاه معتمدا على منطلق مواجهة المنظمة لمجموعة من التحديات تأتي من مداخل عدة وخاصة المنظمات التي تواجه مصاعب ومشاكل كثيرة ويتطلب منها العمل وفق المدخل الاستراتيجي كما تستند على مايقدمه المدخل الإداري وتستعين بمدخل النظم فتتكون لديها مجموعة مناسبة من المداخل التي تجعلها قادرة على مواجهة التحديات .

إدارة الموارد البشرية في ظل أزمة كوفيد 19

1-2) التعريف بفيروس كورونا المستجد كوفيد 19:

يعرف فيروس كورونا على أنه عبارة عن:سلالة واسعة من الفيروسات التي قد تسبب المرض للإنسان وللحيوان،ومن المعروف أن عددا من فيروسات كورونا تسبب لدى البشر أمراض تنفسية تتراوح حدتها من نزلات البرد الشائعة إل الأمراض الأشد وخامة مثل :متلازمة الشرق الوسط التنفسية(ميرس) والمتلازمة التنفسية الحادة الوخيمة (سارس) ،إنفلونزا دهونغكونغH3N2سنة 1968، الأنفلونزا الاسيوية H2N2 لسنة 1958 ،والأنفلونزا الاسبانيةH1N1سنة1918 وآخره فيروس كورونا المكتشف مؤخرا (كوفيد 19) (Corona-virus 2019-2020).

مرض كوفيد 19 هو مرض معد يسببه فيروس كورونا ومنشأه حيواني طبيعي،والأرجح أن المستودع البيئي لفيروس كورونا سارس 02 هو الخفافيش وقد اكتشفت أول حالات عدوى بشرية بمرض كوفيد 19 في مدينة ووهان الصينية في ديسمبر من سنة 2019(Asmaa, 2020, p. 790) .

2-2)طرق تعاطي المؤسسات مع أزمة كوفيد 19:

من أهم ما قام به مدراء الموارد البشرية خلال أزمة كوفيد 19 مايلي:

- السهر على صحة الأفراد؛
- تسريع العمل الذكي؛
- تطبيق العمل عن بعد من خلال:
- تأهيل القوى العاملة لتطبيق العمل عن بعد في أي وقت؛
- تعزيز التقارب الاجتماعي بين الموظفين؛
- توفير أفضل الممارسات والأدوات والتوجيهات؛
- تقليل الاجتماعات الكبرى من خلال:
- تقليل الفعاليات والمؤتمرات داخل موقع العمل وخارجه والحد من استقبال الزوار وتقليل الاجتماعات مع المتعاملين؛
- توفير أفضل الممارسات للاجتماعات الافتراضية والتدريب والأدوات ودعم تكنولوجيا المعلومات لاستكشاف الأخطاء وإصلاحها.

2-3) نجاح مدير إدارة الموارد البشرية:

2-3-1)تعريف مدير الموارد البشريةLe DRH: حسب جمعية تشغيل الإطارات APEC فان مهمته الأساسية هي الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المنظمة والمصادقة عليها من طرف الإدارة العامة،ومن ثم قيادتها ومتابعة تنفيذها،إذ نجد هذه المهنة في جميع قطاعات الأعمال ،واسعة النطاق ولها بعد استراتيجي ،تتنوع أنشطته بتنوع خصائص المنظمات (الحجم،النوع،...الخ) غير أن أهمها يتمثل في التعريف بإستراتيجية وسياسة الموارد البشرية بالمنظمة إضافة إلى تأطير فرق العمل ودفع مشاريع الموارد البشرية وأخيرا متابعة تنفيذ المشاريع وتقييم نتائجها. (ثابتي و سماش، 2017، صفحة 442)

2-3-2)مهارات مدير الموارد البشرية في ظل أزمة كوفيد 19:

لكي ينجح مدير الموارد البشرية في إدارة مهامه بشكل صحيح في أية منظمة عليه أن يلتزم بمجموعة من المهارات الأساسية كامتلاكه لمهارة القوة،إدارة وتنظيم الوقت ،والكفاءة الشخصية التي تميزه عن غيره،كما يجب عليه أن يتقن فن التواصل البناء والايجابي سواء مع مدراء آخرين أو الموظفين.

ويجسد نجاح مدير الموارد البشرية في ظل أزمة كوفيد-19من خلال إتباع خطة العمل عن بعد خصوصا بعد ظهور هذه الجائحة وذلك عن طريق العمل من مسافات بعيدة عن المكتب أو مقر العمل والتواصل مع الموظفين من خلال استخدام

شبكات الاتصال ،اذ يعتبر العمل عن بعد كأحد خيارات العمل البديلة التي تضمن استمرار تأدية الأعمال بشكل دائم أو جزئي عن طريق استخدام الأنظمة الذكية بهدف مكافحة جائحة كورونا.

2-3-3) تجارب مدراء بعض الشركات العالمية في مجال إدارة الموارد البشرية

1-3) مجموعة بوسطن الاستشارية:

مجموعة بوسطن الاستشارية(The Boston Consulting Group) أو اختصارا **BCG** هي شركة استشارات إدارية عالمية لها مكاتب في 42 دولة ويقع مقرها الرئيسي في بوسطن، وتعرف على أنها واحدة من أرفع الشركات الاستشارية مستوى في العالم. تأسست الشركة على يد بروس هيندرسون عام 1963. تشتهر مجموعة بوسطن الاستشارية بابتكار العديد من أساليب التحليل الإداري ومنهامصفوفة النمو والمشاركة، وتأثيرات منحني الخبرة وغيرها. (ar.wikipedia.org)

وعليه سوف نتطرق إلى أفضل الممارسات التي قامت بها المجموعة للوقاية من فيروس كورونا كما يأتي: (مجلة نصف سنوية متخصصة بالموارد البشرية، 2020، صفحة 33)

أنشأت مجموعة بوسطن الاستشارية فريقا عالميا للتعامل مع تحديات كوفيد 19 لمواجهة تأثيرات كوفيد 19ً مصغراً داخلياً صممت موقعا •ترسل نشرة يومية لكل الموظفين عن كوفيد – 19 •إعادة التذكير بالقيود المفروضة على السفر •نظمت لقاءات وأجرت اتصالات منتظمة مع البلدية للتخفيف من مخاوف الموظف .وطبقت أيضا العمل الذكي بعد اغلاق مكاتبها في المناطق المتاثرة.

2-3)شركة ابل:

شركة أميركية متعددة الجنسيات، تقع في مدينة كوبرتينو بولاية **كاليفورنيا** على الساحل الغربي للولايات المتحدة، وهي متخصصة في تصميم وتطوير وبيع الأجهزة الإلكترونية وبرامج الحاسوبوالحواسيب الشخصية .وتعد سلسلة حواسيب "ماك" وأجهزة آيبود وآيفون وآيباد والساعات الذكية أشهر منتجات آبل، في حين تتضمن برامجها نظام التشغيل الخاص بأجهزة ماك وهو "أو أس أكس"، ونظام "آي أو أس" الخاص بالأجهزة المتنقلة، وبرنامج "آي تونز" لاستعراض ملفات الوسائط كالأغاني والأفلام، ومتصفح الإنترنت "سافاري"، إلى جانب حزمتي تطبيقات الإنتاجية والإبداع "آي لايف" و"آي وورك."



تأسست شركة آبل في 1 أبريل/نيسان 1976 على يد كل من ستيف جوبز وستيف وزنياك ورونالد واين، واختصت في بيع حواسيب آبل آي الشخصية.

من أهم التدابير التي قام بها المدير أثناء أزمة كوفيد 19: (مجلة نصف سنوية متخصصة بالموارد البشرية، 2020، صفحة 20)

سمح الرئيس التنفيذي لشركة آبل تيم هوك لموظفيه بالعمل من البيت"

سمحتApple s'Cook لشريحة كبيرة من موظفيها المنتشرين في كافة أنحاء العالم بالعمل عن بعد.

3-3)التعريف بشركة فولسفاجن: تعد شركة فولسفاجن من أهم الشركات التي قامت بمواكبة مكافحة فيروس كورونا خصوصا قسم الإدارة الموارد البشرية وعليه سوف نسرد لمحة عن هذه الشركة وعرض أهم الإجراءات التي قام بها مدراء فرع الموارد البشرية : (ar.wikipedia.org/wiki/)



تأسست فولكس فاجن في عام 1937 من قبل جبهة العمل الألمانية (*Deutsche Arbeitsfront*) في برلين في أوائل الثلاثينيات من القرن الماضي، كانت سيارات ترف فمعظم الألمان لم يكن بمقدورهم تحمل تكلفة أكثر من دراجة نارية،ألماني واحد فقط من أصل 50 يمتلك سيارة. سعيًا وراء سوق جديدة محتملة، بدأ بعض صانعي السيارات مشاريع "سيارات الناس" المستقلة " مرسيدس H170وBMWوAuto BahnوHanomag.

طبقت فولكسفاجن العديد من التدابير في فروعها المنتشرة في الصين والمتمثلة في:

- يتم تنظيف المقابض وأزرار المصعد باستمرار
- يتم إطفاء التكييف
- تسمح بتوفير مسافة تزيد على متر ونصف بين الموظفين
- يجب على الموظفين ارتداء الأقنعة

3-4) شركة أمازون:

تعد شركة أمازون من أهم الشركات الأمريكية للتجارة الالكترونية خاصة في مجال الكتب وعليه سنقوم بعرض لمحة عن هذه الأخيرة وأهم التدابير التي قامت بها أثناء أزمة كوفيد 19:(funjaan.com)

أمازون هي شركة أمريكية للتجارة الالكترونية بدأت ببيع الكتب ثم توسعت منتجاتها،لتحدث ثورة في عالم التسوق،والمتاجر الالكترونية،تتجاوز قيمة سلعها مئة مليار دولار سنويا.

تعد أكبر سوق للتجارة الالكترونية في العالم، ومزود مساعد للذكاء الاصطناعي، وهي أكبر شركة انترنت في العالم.تأسست شركة أمازون على يد جيف بيزوس في الخامس من يوليو عام 1994 في مدينة بلفيو بواشنطن.بدأت الشركة في البداية كسوق لبيع الكتب على الانترنت ولكنها توسعت لاحقا لبيع البيع البرامج والالكترونيات وألعاب الفيديو،والملابس والأثاث والمواد الغذائية والمجوهرات ولعب الأطفال وغيرها.

ومن أهم التدابير التي طبقتها الشركة أثناء أزمة كوفيد19:

- ✓ أعلنت أمازون عن إنشاء صندوق إغاثة صغير بقيمة 5 ملايين دولار لتوفير المنح النقدية للشركات الصغيرة المتأثرة (مجلة نصف سنوية متخصصة بالموارد البشرية، 2020، صفحة 35).
- ✓ إنفاق نحو 4مليارات دولار على تجهيزات الوقاية للعاملين ونفقات أخرى تتعلق بكوفيد 19. (reuters.com/article/amazon-aa6-idARAKCN24V3KE)

3. **الخلاصة:**

إنكسر قيود الإدارة التقليدية في المنظمات والسعي للوصول إلى الإدارة ذات الاتجاهات الحديثة لابدمن العمل به مع استمرار أزمة كورونا ويمكن القول بأن المشكلة الحقيقية لأية منظمة ليست في الإمكانيات الماديةوالبشريةبل في كيفيةإدارةتلك الإمكانيات للوصول إلى تحقيق الأهداف المتغيرة حسب نوع وحجم وطبيعة الأزمة ،وذلك مثل أزمةفيروس كوروناوأحسن مثال على ذلك ماحدث في استحداث الأساليب الإدارية في العديدمن دول العالم.

من خلال مااستعرضناه سابقا يمكننا من اقتراح بعض التوصيات كالتالي:

- ضرورة إعداد خطط مستقبلية واضحة للتكيف مع الأزمات حيث تشمل عدد من السيناريوهات للحفاظ عل العمل واستمراريته؛
- تنمية وإكساب الموظفين المهارات والفنون المختلفة ليتمكنوا من إدارة العمل عن بعد مثل مهارة إدارة الاجتماعات ومهارة إدارة المهام عن بعد؛
- يجب على مدراء الموارد البشرية أن يقوموا بتهيئة الموظفين لأي تغيير سيحصل في المستقبل من أجل مواجهته وانجاز العمل عن بعد؛

- يعتبر نظام الحوار الداخلي الفعال أمرا هاما لتمكين المكتب من مواجهة الصعوبات وتجاوز الأزمات غير المتوقعة من قبيل الجائحة،وضمان أن تظل أولويات ادارة الموارد البشرية متسقة مع الاحتياجات بالغة الأهمية وتوقعات الموظفين؛
- ضرورة اعتماد مدراء الموارد البشرية على التفكير الاستراتيجي المتفاعل مع المستجدات والتحديات التي تواجه المنظمات في ظل تفشي الأزمات كأزمة كوفيد 19.

المراجع العربية

- الحبيب ثابتي، و امينة سماش. (2017). تحليل واستشراف نظام التكوين من وجهة نظر الفاعلين ،دراسة حالة المديرية الجهوية لمسح الأراضي وهران.***معارف***، (22)، 442.
- باسمة علي حسن أبو سليمة. (2007). ***مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية***. *أطروحة ماجستير* . غزة، الجامعة الاسلامية، غزة.
- بن علي عائشة، و منير نوري. (بلا تاريخ). دور ادارة الموارد البشرية في ظل ادارة الجودة الشاملة. ***مجلة المالية والأسواق***، 310-312.
- حسين حريم. (2013). ***ادارة الموارد البشرية (اطار متكامل)***، *الطبعة الأولى*. عمان : دار حامد للنشر والتوزيع.
- خالد عبد الرحيم الهيبي. (2005). ***ادارة الموارد البشرية***، *الطبعة الثانية*. عمان: دار وائل للنشر.
- صلاح الدين عبد الباقي. (2002). ***الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية***. الاسكندرية: دار الجامعة للنشر والتوزيع.
- عبد الباريء ابراهيم ذرة، و زهير نعيم الصباغ. (2008). ***ادارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين***. عمان: دار وائل للنشر.
- علي عزام. (2014). ***ادارة الموارد البشرية وتنميتها*** . عمان: دار البداية ناشرون وموزعون ،الطبعة الأولى.
- عمر وصفي عقيلي. (2005). ***ادارة المواد البشرية المعاصرة،بعد استراتيجي***. عمان: دار وائل للنشر.
- مجلة نصف سنوية متخصصة بالموارد البشرية. (2020). *صدى الموارد البشرية*. الامارات العربية المتحدة: الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية.
- مجيد الكرخي. (2014). ***ادارة الموارد البشرية***. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع الطبعة الأولى.
- محمد الفتح محمود بشير المغربي. (2016).***ادارة الموارد البشرية***. عمان: دار الجنان للنشر والتوزيع.
- محمد موسى أحمد. (2014). ***ادارة الأفراد(الموارد البشرية)بين النظرية والتطبيق***. الاسكندرية: مكتبة الوفاء القانونية،الطبعة الأولى.
- منير لواج. (2007). ***دور القيادة في تفعيل استراتيجية ادارة الموارد البشرية***. *رسالة ماجستير* .كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير : جامعة جيجل ، الجزائر .
- يوسف حجيم الطائي. (2006). *ادارة الموارد البشرية*. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

- الجراح،عبدالناصروعبيدات،علاءالدين .(2011) .مستوى التفكيرماوراءالمعرفيلدعينةمنطلبةجامعةاليرموك في ضوءبعض المتغيرات، ***المجلة الأردنيةفيالعلومالتربوية***،7(2)، 145-162.

المراجع الأجنبية

Book

- Hawking, S. W. (1998). A brief history of time: From the big bang to black holes (10th ed.). ***Dell Publishing Group***.New York.

- **Journal**

- Asmaa. (2020). le role des technologies de l'information et de la communication et du capital humain dans la reconfiguration du teletravail à l'heure du covid 19. ***Les Annales de l'université d'Alger1***.V(34)،P(781- 798)

- zanal, R., Rodríguez-Barreiro, L., &Carrasquer, J. (2007). Evaluation of environmental attitudes: Analysis and results of a scale applied to university students. ***Science Education***, 91(6), 988–1009.

المواقع الالكترونية :

- (s.d.). Consulté le 03 14, 2022, sur ar.wikipedia.org/wiki/: https://ar.wikipedia.org
- (s.d.). Consulté le 03 16, 2022, sur funjaan.com: http//:funjaan.com
- بلا تاريخ). تاريخ الاسترداد 17 03, 2022، من reuters.com/article/amazon-aa6-idARAKCN24V3KE: http://www.reuters.com
- تاريخ الاسترداد 12 03, 2022، من ar.wikipedia.org: http://ar.wikipedia.org