

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير

فرع: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

رقم:

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

تحت عنوان:

إدارة الموارد البشرية في ظل جائحة كورونا

" دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للأقمشة الصناعية والتقنية بالمسيلة "

تحت إشراف:

د.عطالله ياسين

من إعداد:

- تلي وليد

- طهير ناصر

لجنة المناقشة

| الاسم واللقب | الرتبة العلمية | الجامعة | الصفة |
|--------------|----------------|----------------------------|--------------|
| قروش عيسى | أستاذ محاضر أ | جامعة محمد بوضياف بالمسيلة | رئيسا |
| عطالله ياسين | أستاذ محاضر أ | جامعة محمد بوضياف بالمسيلة | مشرفا ومقررا |
| بنقة صونيا | أستاذ محاضر ب | جامعة محمد بوضياف بالمسيلة | مناقشا |

السنة الجامعية : 2022/2021

شكر وتقدير

الحمد لله الذي وهبنا نعمة العلم والعمل
الحمد لله الذي يسر لنا أمورنا وعززنا بالفهم
الحمد لله و الصلاة والسلام على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم
الحمد لله الذي باسمه بدأنا وعليه توكلنا،
الذي أعاننا بعلمٍ متواضع لإتمام عملنا هذا، ونصلي ونسلم على أشرف
الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه

نتقدم بجزيل الشكر والعرفان للأستاذ عطاالله ياسين الذي بفضل
دعمه المتواصل ما كنا لنتم هذا العمل فشكرا جزيلا له.
كما نتقدم بالشكر إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو
من بعيد.

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى :
أبي الغالي رحمه الله وأسكنه فسيح جناته
إلى الوالدة الكريمة حفظها الله وأطال في عمرها
إلى زوجتي حفظها الله
إلى أولادي شهد، إياد، وعبد الصمد
إلى إخوتي وأخواتي
إلى كل من عرفتهم وأحببتهم طوال مساري العلمي

وليد تلي

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى:
الوالدان الكريمان حفظهما الله ورعاهما
إلى زوجتي حفظها الله ورعاها
إلى ابنتي سلمى وآلاء
إلى إخوتي وأخواتي
إلى أساتذتي الذين غمروني بالتقدير والنصيحة والتوجيه
إلى كل من عرفتهم وأحببتهم طوال مساري العلمي

ناصر طهير

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

| الصفحة | العنوان |
|--------|---|
| | شكر وتقدير |
| | إهداء - الطالب تلي وليد |
| | إهداء - الطالب طهير ناصر |
| | فهرس المحتويات |
| أ-خ | مقدمة |
| أ | مقدمة |
| ب | الإشكالية |
| ب | الفرضيات |
| ت | أهمية الدراسة |
| ت | أهداف الدراسة |
| ت | أسباب اختيار الموضوع |
| ت | حدود الدراسة |
| ث | منهج الدراسة |
| ث | صعوبات البحث |
| ث | هيكل الدراسة |
| ج | الدراسات السابقة |
| ح | الفرق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة |
| خ | ملخص الدراسة |

| | | |
|-------|---|---------------|
| 21-9 | الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية | |
| 9 | المبحث الأول:مدخل لإدارة الموارد البشرية | |
| 10 | مفهوم إدارة الموارد البشرية وتطورها التاريخي | المطلب الأول |
| 13 | أهداف إدارة الموارد البشرية | المطلب الثاني |
| 14 | أهمية إدارة الموارد البشرية | المطلب الثالث |
| 15 | المبحث الثاني : إدارة الموارد البشرية | |
| 15 | وظائف إدارة الموارد البشرية | المطلب الأول |
| 16 | مقومات نجاح إدارة الموارد البشرية | المطلب الثاني |
| 17 | التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية | المطلب الثالث |
| 21 | خلاصة الفصل الأول | |
| 33-22 | الفصل الثاني: واقع إدارة الموارد البشرية في ظل أزمة جائحة كورونا | |
| 23 | المبحث الأول: فيروس كورونا و آثاره على إدارة الموارد البشرية | |
| 23 | لمحة تاريخية عن فيروس كورونا كوفيد 19 ومراحل إنتشاره | المطلب الأول |
| 24 | التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في ظل فيروس كورونا | المطلب الثاني |
| 26 | إنعكاسات فيروس كورونا على إدارة الموارد البشرية | المطلب الثالث |
| 27 | المبحث الثاني : جائحة كورونا ومستقبل إدارة الموارد البشرية | |
| 27 | إدارة الموارد البشرية بين المدخل التقليدي والمدخل الحديث | المطلب الأول |
| 28 | دور إدارة الموارد البشرية في ظل فيروس كورونا | المطلب الثاني |
| 29 | الإتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية ما بعد جائحة كورونا | المطلب الثالث |
| 33 | خلاصة الفصل الثاني | |
| 52-34 | الفصل الثالث: دراسة حالة في المؤسسة الجزائرية للأقمشة الصناعية والتقنية | |
| 35 | تمهيد | |
| 36 | المبحث الأول:تقديم المؤسسة الجزائرية للأقمشة الصناعية والتقنيةEATIT | |

| | | |
|-------|--|---------------|
| 36 | لمحة عامة عن المؤسسة الجزائرية للأقمشة الصناعية والتقنية | المطلب الأول |
| 40 | مديرية الموارد البشرية | المطلب الثاني |
| 43 | المبحث الثاني : دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للأقمشة الصناعية والتقنية | |
| 43 | خلفية الأزمة للمؤسسة | المطلب الأول |
| 45 | تحليل معطيات دراسة حالة | المطلب الثاني |
| 49 | حلول مقترحة | المطلب الثالث |
| 51 | خلاصة الفصل الثالث | |
| 52 | الخاتمة | |
| 56-55 | المراجع | |
| | الملاحق | |

مقدمة

مقدمة

شهد العالم في السنوات الأخيرة أزمات صحية مختلفة أثرت على العديد من دول العالم كوباء "الأنفلونزا"، "الإيبولا"، فيروس "زيكا" وغيرها، وما فيروس كورونا إلا مثال حي على ذلك في الوقت الحالي، هذا الفيروس الخفي الذي أربع الكثير من دول العالم نظر لسرعة إنتشاره بين الدول وما يخلفه من إنعكاسات سلبية إقتصادية واجتماعية على البشرية ككل.

ففيروس كورونا المستجد أدخل العالم في أزمة اقتصادية ومالية أعتبرت أشد وأعنف أزمة حدثت في تاريخ البشرية، أطلق عليها البعض إسم الحرب البيولوجية بين أكبر قطبين عالميين وأكبر قوتين في القرن العشرين الصين وأمريكا، هذه الأزمة الصحية المستجدة ستفضي إلى صدمات تلحق بالعرض والطلب، تختلف عن الأزمات السابقة في خطورتها التي قد تدخل العالم في دائرة الركود العالمي مما يتطلب وضع سياسات جوهرية في الإقتصاديات المتضررة تساعدها على تجاوز فترة إنتشار هذا الوباء مع الحفاظ على سلامة شبكة العلاقات الإقتصادية والمالية بين المتعاملين الإقتصاديين في كل دولة، وضرورة إعطاء الأولوية القصوى للعنصر البشري في الحفاظ على صحته وسلامته قدر الإمكان ما لم يتم توفير لقاح لوقف إنتشار هذا الفيروس الذي ظهر في الصين وانتقل إلى أغلب دول العالم المختلفة بسبب عدوى الأزمات بما فيها الجزائر بحكم إنفتاحها تجاريا وماليا واقتصاديا على العالم الخارجي.

وفي هذا الصدد إتخذت العديد من البلدان المتضررة الإجراءات اللازمة للحد من إنتشاره لفترات مؤقتة، إلا أن هذا النوع من الأزمات الصحية ذات البعد الدولي فرضت نفسها بشكل كبير ومتفقم حتم على السلطات العمومية في كل الدول تطوير إستراتيجيات وآليات للتواصل وتمكنها بالخصوص من التحكم فيها وإحتواء الآثار السلبية الناتجة عنها على الصعيدين الإجتماعي والإقتصادي خاصة.

والجزائر واحدة من هذه الدول التي اتخذت إجراءات صارمة وقرارات جديدة للحد من تأثير هذا الفيروس على المجتمع الجزائري في العديد من المجالات، وكانت من الدول التي اتخذت إجراءات مبكرة لتفادي التأثيرات الخطيرة والهدامة للإقتصاد الجزائري.

1- الإشكالية :

ما هي أهم انعكاسات فيروس كورونا كوفيد19 على المؤسسة الجزائرية للأقمشة الصناعية والتقنية بالمسيلة وعلى إدارة مواردها البشرية بصفة خاصة؟

الإشكاليات الفرعية: لإثراء الموضوع أكثر قمنا بوضع مجموعة من التساؤلات الفرعية كما يلي:

- هل شكل فيروس كورونا كوفيد -19 أزمة صحية عالمية؟
- كيف أثر فيروس كورونا كوفيد -19 على المؤسسة الجزائرية للأقمشة الصناعية والتقنية بالمسيلة؟
- كيف أثر فيروس كوفيد 19 على إدارة الموارد البشرية للمؤسسة الجزائرية للأقمشة الصناعية والتقنية بالمسيلة؟
- كيف تعاملت إدارة الموارد البشرية مع جائحة كورونا كوفيد-19 في المؤسسة الجزائرية للأقمشة الصناعية والتقنية بالمسيلة ؟
- ماهي أهم الإجراءات والسياسات المتخذة على مستوى إدارة الموارد البشرية في مواجهة فيروس كورونا كوفيد -19؟

2-الفرضيات:

للإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- فيروس كورونا كوفيد -19 شكل أزمة صحية عالمية أثرت على الأوضاع الإقتصادية والإجتماعية على المستوى العالمي.
- إنتقل فيروس كورونا كوفيد -19 إلى العديد من دول العالم وأثر على الإقتصاد العالمي من خلال مجموعة من القنوات.
- أثر فيروس كوفيد -19 على الإقتصاد الجزائري بحكم المبادلات التجارية الكبيرة بين الصين والجزائر.
- إتخذت الجزائر إجراءات وسياسات فعالة لمواجهة إنشار فيروس كورونا ساعدت على التحكم في تداعياته السلبية.

- إتخذت إدارة الموارد البشرية للمؤسسة الجزائرية للأقمشة الصناعية والتقنية بالمسيلة إجراءات وسياسات لمواجهة فيروس كورونا كوفيد -19.

3- أهمية الدراسة:

- تتبع أهمية الدراسة من أهمية المورد البشري وما يحمله من ثروة فكرية وإبداعية باعتباره الصورة الحقيقية للمؤسسة والإستثمار الوحيد الذي من خلاله تحقق المؤسسة أهدافها وتضمن بقاءها.
- كما تبرز أهمية الدراسة في تقديم صورة عن إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية بصفة عامة، والمؤسسة الجزائرية للأقمشة الصناعية والتقنية بالمسيلة بصفة خاصة.
- وبالنظر إلى الوضع الراهن لما نعيشه مع أزمة كورونا، نسعى للوقوف على مدى تأثير جائحة كورونا على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية للأقمشة الصناعية والتقنية بالمسيلة .

4- أهداف الدراسة:

يهدف البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف المتمثلة في:

- الأزمة الصحية والتعرف على أهم نوع حدث في تاريخ البشرية وأخطرها أزمة فيروس كورونا.
- توضيح أهم الإجراءات والسياسات المتخذة على المستوى المحلي لمواجهة وباء كورونا .
- التأكيد على أهمية المورد البشري بإعتباره رأس مال بشري للمؤسسات الاقتصادية.
- إبراز دور وأهمية إدارة الموارد البشرية بجميع وظائفها.
- معرفة مدى تأثير إدارة الموارد البشرية بجائحة كورونا، وطريقة التعامل معها.
- تشخيص واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية للأقمشة الصناعية والتقنية بالمسيلة في ظل جائحة كورونا.

5-أسباب اختيار الموضوع:

هناك أسباب ذاتية (شخصية) وأخرى موضوعية:

أسباب شخصية:

- الميل الشخصي للموضوع بإعتباره يدخل ضمن التخصص.

● شعورنا بأهمية الموضوع خاصة وأن المورد البشري يحظى بأهمية كبيرة جدا على مستوى المؤسسة ويعتبر المستهدف الأول من طرف جائحة كورونا.

● العمل في مجال إدارة الموارد البشرية والمشاركة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية الخاصة بها.

أسباب موضوعية:

● قناعتنا الخاصة بالأهمية الإستراتيجية التي تكتسبها الموارد البشرية ضمن موارد المؤسسة.

● يعد موضوع الدراسة جديد وذلك لإرتباطه بجائحة كورونا.

● تسليط الضوء ولفت انتباه الباحثين والمسؤولين خاصة في المؤسسات الاقتصادية إلى التركيز على هذا المورد الإستراتيجي.

6- حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: إقتصرت الدراسة على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية للأقمشة الصناعية والتقنية في ظل جائحة كورونا.

- الحدود الزمنية: كان التبرص إبتداء من شهر أفريل إلى غاية نهاية شهر ماي لسنة 2022.

7- منهج الدراسة: من خلال البحث في هذا الموضوع إعتدنا على:

- المنهج الوصفي التاريخي: من خلال وصف فيروس كورونا المستجد وتتبع مراحل انتشاره.

- المنهج التحليلي: من خلال تحليل أهم الانعكاسات الإقتصادية والإجتماعية لفيروس كورونا على

الأوضاع الإقتصادية والإجتماعية، باستخدام أسلوب دراسة حالة للمنهج الوصفي التحليلي عند

دراسة وضعية المؤسسة في ظل إنتشار وباء كورونا .

8- صعوبات الدراسة: نقص المراجع الخاصة بجائحة كورونا وتأثيرها على إدارة الموارد البشرية.

9- هيكل الدراسة: التجسيد موضوع البحث والوصول إلى النتائج المنتظرة من هذه الدراسة، فإن الخطة

المعتمدة ستعالج من خلال مقدمة عامة، فصلين نظريين، بالإضافة إلى فصل تطبيقي وخاتمة عامة، وكانت

تقسيمات فصول الدراسة كما يلي:

الفصل الأول: تحت عنوان الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية، سنتطرق في هذا الفصل إلى دراسة مدخل ومفهوم إدارة الموارد البشرية وتطورها التاريخي، وظائفها ومقوماتها.

الفصل الثاني: تحت عنوان واقع إدارة الموارد البشرية في ظل جائحة كورونا، سنتطرق في هذا الفصل إلى لمحة تاريخية عن فيروس كورونا وإنعكاساته والتحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية، وإستعرضنا دور إدارة الموارد البشرية، وأخيرا تطرقنا إلى الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في ظل جائحة كورونا.

الفصل الثالث: إدارة الموارد البشرية في ظل فيروس كورونا، دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للأقمشة الصناعية والتقنية بالمسيلة، حيث تم التطرق إلى تقديم المؤسسة و أهم الإجراءات المتبعة مع التطرق إلى مجموعة من الآليات لتفادي إنعكاسات فيروس كورونا على المؤسسة.

10- الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: ناصر دادي عدون، دور الموارد البشرية والاتصال في التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة العمومية، حالة الجزائر، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، السنة الجامعية 1997/1998.

- تناولت الدراسة مفهوم الموارد البشرية والاتصال مع تحليل دورهما ضمن نظام التسيير الاستراتيجي بالمؤسسة العمومية، وقد توصل الباحث إلى نتائج عديدة منها أنه لم يتم الاستفادة من التخطيط متوسط الأجل بالمؤسسة العمومية في مجال مساهمة الأفراد، كما أن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والاتصال لا يوجد له معني محدد لدى مسؤولي المؤسسات العمومية .

الدراسة الثانية: حامدي بن عمر، التسيير الاستراتيجي للكفاءات في إطار إدارة المؤسسات الجزائرية دراسة حالة بالملحقة الجامعية مغنية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، تخصص إدارة أعمال الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي بمغنية، السنة الجامعية 2015/2016.

- تناولت الدراسة محاولة الإلمام بالمفاهيم الأساسية المتعلقة بالموارد البشرية، مع إبراز أهميتها في المؤسسة والوقوف على أهم المفاهيم المتعلقة بالتسيير الإستراتيجي، وإلقاء الضوء على العلاقة القائمة التي تربط الموارد البشرية بهذه العملية، والمساهمة في دعم البحث العلمي الجزائري بالمواضيع الحديثة وتوعية الإدارة الجزائرية بأهمية التركيز على عنصر الكفاءات من خلال توليها مناصب عليا.

الدراسة الثالثة: لوفيفي فاطمة، ذياب نسرين، إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصحية العمومية في ظل أزمة كورونا، دراسة حالة مستشفى الزهراوي، جامعة المسيلة، مذكرة ماستر، سنة 2021/2020.

- تناولت الدراسة أنواع الأزمات وأسباب نشوؤها ومدى تأثيرها على القطاع الصحي وكيف تعاملت إدارة الموارد البشرية مع فيروس كورونا، وبين الباحث كيف يمكن للفيروس أن يكون حافزا لبداية جديدة تبني نظم حوكمة مختلفة في المجالات كافة وفي مجال الصحة العمومية خاصة .

الفرق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

الدراسة الحالية تناولت على غرار الدراسات السابقة الإطار المفاهيمي للموارد البشرية، مع إبراز لأهم وظائف إدارة الموارد البشرية وتحدياتها، كما درست التسيير من الجانب النظري والتطبيقي على مستوى المؤسسة لكن كانت في ظرف خاص كون الدراسة في ظل جائحة كورونا حيث ركزت هذه الدراسة على مدى تأثير إدارة الموارد البشرية بجائحة كورونا لدى المؤسسة الجزائرية للأقمشة الصناعية والتقنية ، وذلك من خلال تأثير وظائف إدارة الموارد البشرية بهذه الجائحة وكيف تعاملت معها حيث كونت المؤسسة خلية أزمة للتحويل من استراتيجيات إدارة الموارد البشرية إلى تبني إجراءات جديدة لمواجهة الجائحة لضمان سيرورة العمل والمحافظة على بقائها وتحقيقها لأهدافها.

ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة إدارة الموارد البشرية لمواجهة التحديات الاقتصادية والأزمات الصحية، حيث تم تسليط الضوء على التحديات التي تواجه وظائف الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية للأقمشة الصناعية والتقنية مع إيضاح واقع إدارة الموارد البشرية لدى المؤسسة في ظل جائحة كورونا وقد توصلت دراستنا إلى عدة نتائج من أهمها الحاجة إلى إيجاد إستراتيجيات لإدارة وظائف الموارد البشرية حتى تتمكن من التغلب على التحديات ووضع خلية أزمة، إضافة إلى حاجتها إلى تبني التوجه الإستراتيجي في وظائفها وأنشطتها بما يتلاءم مع التغييرات الطارئة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أنه لكي تتمكن إدارة الموارد البشرية من الصمود أمام هذه التحديات والقدرة على البقاء والمنافسة والتطور، فإنها بحاجة أولية إلى قيادات إدارية ذات منظور إستراتيجي قادر على التنبؤ وإدارة الأزمات بالمستقبل والإعداد له عن طريق وضع الخطط والإستراتيجيات المناسبة خصوصا فيما يتعلق بالموارد البشرية بصفاتها المورد الأعلى والأهم.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، جائحة كورونا، المؤسسة الجزائرية للأقمشة الصناعية والتقنية.

Study Summary

This study aims to know the management of human resources to meet the economic challenges and health crises, as the challenges facing the human resources functions in the Algerian Institution for Industrial and Technical Fabrics were highlighted, with an explanation of the reality of human resources management at the institution in light of the Corona pandemic. Our study reached several results. The most important of them is the need to find strategies for managing human resources functions so that it can overcome challenges and set up a crisis cell, in addition to its need to adopt a strategic direction in its functions and activities in line with urgent changes. Challenges and the ability to survive, compete and develop, they need an initial need for administrative leaders with a strategic perspective capable of predicting and managing crises in the future and preparing for it by developing appropriate plans and strategies, especially with regard to human resources as the most valuable and most important resource.

Keywords: human resources management, Corona pandemic, the Algerian Foundation for Industrial and Technical Fabrc

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية

تعتبر وظيفة إدارة الموارد البشرية إحدى وظائف المؤسسة وهي وظيفة حديثة النشأة مقارنة بالوظائف الأخرى للمؤسسة فهي تاريخياً ظهرت بعد وظيفة الإنتاج والمحاسبة، لذلك يطرح السؤال حول مفهومها وتطورها التاريخي. وستتطرق إلى أهداف إدارة الموارد البشرية وأهميتها بالإضافة إلى وظائفها ومقومات نجاح إدارة الموارد البشرية والتحديات التي تواجهها.

المبحث الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية.

تعتبر إدارة الموارد البشرية إحدى أهم الوظائف في المؤسسات العصرية، وذلك راجع إلى الدور الذي تلعبه في تحقيق أهداف المؤسسات وفي تجسيد إستراتيجيتها وهذا يكون بوجود العناصر البشرية الفعال، حيث أن كل منظمة صغيرة أم كبيرة بدون الأفراد ما هي إلا مجموعة من الأصول المادية فقط والعنصر البشري هو حجر الزاوية.

المطلب الأول مفهوم إدارة الموارد البشرية وتطورها التاريخي

إدارة الموارد البشرية كوحدة إدارية في المنظمة تعنى بشؤون الأفراد فيها. فهناك العديد من الإسهامات التي تطرقت إلى تعريف مهامها وتطورها مع تطور ادارة الموارد البشرية.

أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية

عرفت إدارة الموارد البشرية تطوراً منذ نشأتها حيث عرفت على أنها "النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة وتوفيرها بإعداد الكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة".¹ كما تعد من إحدى وظائف منظمة الأعمال التي تأثر بمختلف جوانبها بعناصر البيئة الخارجية، والتي تؤثر بدورها في تصميم الهيكل التنظيمي وفي فعاليات وأنشطة إدارة هذه الموارد.²

¹ مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000، ص 27.

² مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية مرجع سابق، ص 28.

حيث ان هذه العملية تنطوي على التحليل والإدارة في اختيار وتعيين وقيادة ورقابة الموارد البشرية الخاصة بمنظمة الأعمال وذلك بهدف ضمان تحقيق الأهداف المنشودة وبدرجة معينة من الرضا. وتتم هذه العملية بتخطيط الموارد البشرية واختيار المناسب منها¹.

عرفت إدارة الموارد البشرية بأنها سلسلة من القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فاعلية المؤسسة والعاملين فيها، وبالتالي تعبر عن مجموعة المهام المرتبطة بالحصول على الأفراد وتدريبهم وتطويرهم وحفزهم وتنظيمهم والحفاظة عليهم.

فقد أشارت الأستاذة حمداوي وسيلة على أن إدارة الموارد البشرية تهتم بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها وهذا يشمل على تعيين العنصر البشري والإشراف على حسن إستخدامه، والحفاظ عليه ثم توجيهه لتحقيق أهداف المنظمة.

و حسب باري كشواي فإن إدارة الموارد البشرية هي مجموعة من الاستراتيجيات والعمليات والأنشطة التي يتم تصميمها لدعم الأهداف المشتركة عن طريق إيجاد نوع من التكامل بين احتياجات المؤسسة والأفراد الذين يعملون².

ثانيا: مراحل تطور إدارة الموارد البشرية:

1/المرحلة التقليدية:

■ النموذج التقليدي:

ظهر في بدايات القرن الحالي في مدرسة الإدارة العلمية من قبل العالم فريدريك تايلور والذي كان يركز على الإنتاجية. حيث ظهر في هذه الفترة شيوع النقابات المهنية التي ركزت على الأجر وقد إبتدع عدة طرق لزيادة الإنتاجية ونظام المكافآت والعقوبات³.

¹ د.هيثم علي حجازي وشوقي ناجي جواد، وظائف المنظمات، دار الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، 2008

² باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص12.

³ علي محمد رابعة، إدارة الموارد البشرية، تخصص نظم المعلومات الإدارية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص ص 20-21.

■ نموذج العلاقات الإنسانية:

ظهر هذا النموذج من خلال الدراسات والأبحاث التي قام بها "التون مايو" وجماعته من جامعة هارفرد في هرتورن عام 1927، لقد قاموا بعدة تجارب لتحليل أثر البيئة والمتغيرات فيها على إنتاجية العامل. مثل تجربة الإضاءة وفترات الراحة وغيرها مما أدى الوصول إلى:

- أثرياء الإنتاج لم تكن بسبب عوامل البيئة المتغيرة وإنما لأن الإدارة تهتم بالعاملين وتراعي رغباتهم وشعورهم.
- أن هناك تعاون بين الأفراد في العمل وبشكل جماعي.
- كان لأثر المجموعات الضاغطة أثر كبير في الإنتاج.
- كانت أهمية كبيرة للعلاقات الإنسانية الجديدة ولوحظ ارتفاع في الناحية المعنوية لدى الأفراد.
- إن ما يحفز الأفراد للعمل ليس بفعل العامل الاقتصادي وحده وإنما العامل الاجتماعي أيضا.

2/مرحلة تطور حركية ميكانيكية صيانة الأفراد:

في بداية الثلاثينيات تغيرت كثير من العوامل السياسية التي أدت إلى ظهور تشريعات وقوانين تتعلق بالأفراد العاملين كتحديد ساعات العمل والأجور والاختبار ونظام الحوافز وغيرها. كما تبلور دور الدولة في عملية توصيف الوظيفة وتحليل العمل بالإضافة إلى النقابات المهنية التي ظهرت في هذه الفترة والتي كان لها الأثر الأكبر في المفاوضات بين العاملين وأرباب العمل لزيادة الأجور وحل مشاكل العمال وتحسين ظروفهم.

■ حاجيات الأفراد في البيئة المتغيرة:

لقد توسعت وظائف إدارة الموارد البشرية في الخمسينيات حسب حاجة المنظمات، أما في الستينيات والسبعينيات فقد أدت الظروف الاقتصادية المتغيرة والتكنولوجية المتطورة على تغير في حاجة المنظمات وقيم الأفراد حيث ظهر نموذج الموارد البشرية والذي يتصف بالخصائص التالية¹:

- ظهور دور كبير لإدارة الموارد البشرية في توقع التغيرات التي تحدث ومحاولة السيطرة عليها.
- ظهور التشريعات المتعلقة بالرعاية والمتعلقة بالخدمات الصحية والأمن الصناعي.

¹علي محمد رابعة ، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص ص 22-23.

- الاهتمام بالتخصصات المختلفة في إدارة الأفراد.
- التركيز على الجوانب الاجتماعية للأفراد العاملين.
- التركيز على دوافع وحاجيات الأفراد لتطوير الإنتاج.
- تطوير طرق الاختبار والتعيين على أسس علمية عمّا ظهر في اختبارات الذكاء وإنتاج الطرق الإحصائية.

المطلب الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية

لإدارة الموارد البشرية مجموعة من الأهداف بعضها يرتبط بالمجتمع وبعضها يرتبط بالمؤسسة كما أن البعض الآخر يرتبط بالعاملين نحددها بوضوح فيما يأتي:

أولاً: الأهداف على مستوى المجتمع

تتمثل فيما يلي :

- المحافظة على توازن عرض وطلب الموارد البشرية.
- مساعدة أفراد المجتمع في إيجاد أفضل الأعمال وأكثرها إنتاجية وفقاً لمؤهلاتهم وكفاءاتهم.
- تحسين مستويات المعيشة الاجتماعية بفضل الرفاه الذي يتلقاه الأفراد العاملون.
- توفير المناخ التنظيمي الذي يمكنهم من التعبير بحرية عن أفكارهم بأسلوب يحقق التطور الاجتماعي والثقافي لأفراد المجتمع.

ثانياً: الأهداف على مستوى المؤسسة

نوجزها في النقاط التالية:

- الحصول على الأکفاء للعمل في مختلف الوظائف والاستفادة القصوى من جهودهم والمحافظة على إستمراريتهم للعمل في المنظمة.
- تحقيق فعالية في المؤسسة من خلال مساعدة التنظيم على تحقيق الأهداف الرئيسية.

- تلبية حاجات المؤسسة من مواردها البشرية عن طريق وضع خطط القوى العاملة والإشراف على تنفيذها.

ثالثاً: الأهداف على مستوى العاملين

- تحقيق أهدافهم الشخصية خاصة تلك المتعلقة بالمشاركة الفعالة في التنظيم.
- الحصول على أفضل فرص ممكنة.
- تطبيق أسس عادلة قائمة على نظام الجدارة في التوظيف والتنافس الحر بعيداً عن التحيز.
- توفير ظروف عمل صحية مناسبة من خلال تفعيل برامج الأمن والسلامة في المحافظة على العنصر البشري.
- رفع كفاءة العاملين عن طريق التدريب والتوجيه بناء على أسس علمية.
- تكيف وإدماج الأفراد العاملين وتقليل الفجوة بينهم وبين المؤسسة والمجتمع.

المطلب الثالث: أهمية إدارة الموارد البشرية.

تمثل إدارة الموارد البشرية المحور الأساسي في تنظيم علاقات المؤسسة بعمالها، وعليه فهي تكتسي أهمية كبيرة نوجزها في النقاط التالية:

- الاهتمام بالموارد البشري والعمل على تطوير قدراته بغية تحسين إنتاجيته.
- تحقيق أفضل النتائج الاقتصادية عن طريق تحليل التكلفة والعائد والاعتماد على أسلوب محاسبة الموارد البشرية.
- تقليل التعارض بين الإدارة والأفراد والنقابات العمالية.
- التكيف مع الظروف البيئية المحيطة بالمؤسسة مثل التشريعات الحكومية الخاصة بقوانين العمل.
- إنشاء وتنمية قوة عمل محبة للعمل وراغبة فيه وإنشاء المناخ التنظيمي المناسب في المؤسسة.
- تحقيق الرضا الوظيفي ورفع الروح المعنوية لدى الأفراد العاملين لديها.

المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية

تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات في المؤسسة كونها تتعامل مع أهم عنصر من عناصر الإنتاج وأكثر موارد المؤسسة عرضة للتأثر بالبيئة وستتطرق في هذا المبحث إلى وظائف إدارة الموارد البشرية ومقومات نجاحها والتحديات التي تواجهها.

المطلب الأول: وظائف إدارة الموارد البشرية

تختلف طبيعة المهام الموكلة إلى إدارة الموارد البشرية باختلاف المنظمة وطبيعة نشاطها وحجمها ومستوى تطورها ويمكن ذكرها فيما يلي:

1/تحليل، توصيف، وتصميم الوظائف:

معرفة المتطلبات الأساسية لكل وظيفة والخصائص الفردية للأفراد المناسبين لها.

2/الاستقطاب والاختيار والتعيين:

تحفيز المترشحين المناسبين على تقديم طلباتهم، اختيار المترشحين الملائمين للوظائف الشاغرة حسب تخصصاتهم ثم القيام بتعيينهم.

3/تكوين وتطوير العمال:

بمعنى الاهتمام بتدريبهم وتنمية مهاراتهم وتغيير اتجاهاتهم وسلوكياتهم.

4/توجيه وتحفيز العمال: بمعنى التعرف على الاختلافات بين الأفراد، توجيههم إلى السلوك الإيجابي، ومكافأتهم على آرائهم.

5/تسيير المسارات الوظيفية: أي الاهتمام بالمستقبل الوظيفي للأفراد واهتماماتهم المهنية على المدى الطويل.

6/تقييم أداء العمل: معرفة مستوى أداء كل عامل مقارنة بالعمل المطلوب منه.

7/نظام الدخل: مكافأة الأفراد على أساس أهمية الوظائف التي يقومون بها ومستوى آدائهم¹.

المطلب الثاني: مقومات نجاح إدارة الموارد البشرية.

يمكن تحديد مقومات نجاح إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

1/دعم المؤسسة لنجاح إدارة الموارد البشرية:

ولا يتحقق هذا الدعم إلا عن طريق قيادة متجاوبة وملتزمة وداعمة للنجاح فالقيادة الداعمة هي شرط للمؤسسة الناجحة حيث تترك الأفراد يشاركون فعليا في القرارات التي تتخذها على كل المستويات الإدارية للمؤسسة وهذا في حد ذاته يعتبر مدخلا حقيقيا لبناء مؤسسة ناجحة ومواكبة للتغيرات والتحديات المستجدة فبواسطة هذه المشاركة يمكن للإدارة أن تحول سياساتها وإستراتيجيتها القديمة التي تنطوي على تسلط الإدارة وفرض القرارات من أعلى الهرم الإداري إلى أسفلة إلى سياسات واستراتيجيات جديدة تقوم على المشاركة الفعلية للأفراد ويكون إتخاذ القرارات فيها ممكنا في قاعدة الهرم الإداري، وعليه يبدو جليا أن نجاح المؤسسة لا يكون إلا من خلال فلسفة قيادتها وتزويدها لإدارة الموارد البشرية بكل مستلزمات النجاح .

2/نجاح مدير إدارة الموارد البشرية:

يستدعي العمل الناجح لإدارة الموارد البشرية أن يكون مديرها على معرفة كمية ونوعية بالموارد البشرية في آن واحد فالمعرفة الكمية تختص بمعرفة العموميات حول الوظائف الموجودة والمراكز الوظيفية المخصصة لها أما المعرفة النوعية فتركز على نوعية الوظائف والشروط المتصلة بها أو بعبارة أخرى معرفة عدد الوظائف الحالية في المؤسسة وعدد شاغليها تعتبر من الأمور البديهية العامة التي يعرفها كل المدراء تقريبا وهي معرفة كمية. أما التنبؤ المستقبلي بعدد الوظائف المستحدثة وعدد الأشخاص المتوقع نقلهم من مكان لآخر داخل المؤسسة فهي معلومات لا يعرفها إلا مدير الموارد البشرية، وتتطلب إستخدام علوم تطبيقية للتنبؤ بها وإكتساب هذه المعلومات يعبر عن المعرفة النوعية لذا فمقاييس النجاح للمعرفة النوعية تختلف عن مقاييس المعرفة الكمية وإن كانت هاتان المعرفتان تكمل إحداها الأخرى.

1-حداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ص 32-33.

3/ وجود أفراد ناجحين لنجاح الموارد البشرية في أدائها بالمؤسسة:

حتى يتحقق للمؤسسة أفراد ناجحين عليها أن تركز من خلال إدارة الموارد البشرية على ميزتين أساسيتين:

الميزة الأولى: هي مقدرة العمال على تمكنهم من المعارف والمهارات والخبرات التي تساعد الفرد على الأداء الجيد للعمل والتي بمقدورهم إكتسابها وتطويرها، منها ما يتعلق بالإمكانيات الجسدية ومنها ما يتعلق بالإمكانيات المعرفية، ودور إدارة الموارد البشرية يكمن في استخدام وظائفها بالشكل الذي يجعل قدرات الموارد البشرية تتلاءم مع متطلبات وشروط الوظائف الموجودة في المؤسسة.

الميزة الثانية: التي تساعد الموارد البشرية على النجاح فهي الحافز الذي يعبر بدوره عن إستعداد الفرد للقيام بالعمل المطلوب منه غير أن هذه الميزة تكلف المؤسسة ثمنا باهضا يجعل إدارة الموارد البشرية تخصص له وظائف كالتعويضات وصيانة الموارد البشرية حتى تتمكن من التحكم فيه أكثر.

المطلب الثالث: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية.

هناك تحديات تنافسية أثرت ومازالت تؤثر على تطبيقات إدارة الموارد البشرية نذكر منها:

1/ تحديات السوق العالمية: إن تلبية توقعات الزبون هي من الأمور الأساسية لأي مؤسسة فبالإضافة إلى التركيز على قضايا الإدارة الداخلية يجب كذلك تلبية متطلبات الزبائن من حيث الجودة والاختراع والتنوع والاستجابة، لذلك على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار التساؤلات التالية:

- كيف يمكن للمؤسسة أن تفهم إحتياجات زبائننا بصورة جيدة؟
- كم المدة التي تستغرق لتطوير وإنتاج منتج جديد وطرحه في الأسواق؟
- ما مدى إستجابة المؤسسة إلى بعض الاهتمامات الخاصة؟

وكذلك يجب على المؤسسات العمل على توفير إحتياجات الزبون وفقا للمعايير التي يرغب فيها مثل: أفضل، أسرع أرخص، أجود....

2/تحديات مستوى التأهيل والتوظيف: يتطلب أي تغيير في مجموعة الوظائف والصناعات مستويات تعليمية أعلى وهذا يعني أن الأفراد الذين يملكون مستوى تعليمي مناسب لم تتح لهم الفرصة للعمل أو تقل فرص العمل المتاحة لهم ما لم يرفعوا مستويات تأهيلهم وكفاءتهم.

3/تحديات العولمة للأفراد: يمكن تعريف العولمة على أنها التوسع المتزايد في تدويل الإنتاج من قبل الشركات متعددة الجنسيات بالتوازي مع الثورة المستمرة في الاتصالات والمعلومات التي حولت العالم إلى قرية كونية صغيرة¹.

ونستطيع القول أن تحديات العولمة هي إنفتاح المؤسسات على بعضها البعض أي إختلاف الثقافات والجنسيات، ومن هنا فإن أهم انعكاسات العولمة على الموارد البشرية مايلي:

- الأجور فكل دولة تضع أنظمة خاصة بها لتحديد الأجور بشكل يضمن سداد حاجات العمال.
- حق العمل في تشريعات العمل تنص على أن لكل مواطن قادر على الحق في العمل لأجل كسب عيشه.

4/تحديات التكنولوجيا الجديدة: يؤثر التقدم التكنولوجي على إدارة الموارد البشرية وتطبيقاتها من خلال التغيير في التراكيب التنظيمية وإستخدام فرق العمل في إنجاز الأعمال مع التأكيد على المهارات المتنوعة كما أن التكنولوجيا المتطورة أدت إلى تقليل عدد الوظائف التي تتطلب القليل من المهارات وزيادة عدد الوظائف التي تتطلب الكثير من المهارة وهو تحول تشير عليه بالانتقال إلى عمل المعرفة، وهذا يعزل بعض الموظفين ويتطلب الاحتفاظ بآخرين.

وكذلك ساهمت التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية من خلال نظم المعلومات التي تنظم معالجة البيانات كتوفير المعلومات عن الموظفين للمدراء وأهم ما جاءت به التكنولوجيا الجديدة ثورة الاتصالات التي أصبحت تسمح للأفراد في أي منطقة من العالم بأن يطلع من داره على ما يحصل في أي منطقة أخرى وهذا ينشأ صيغا جديدة للعمل كالإعلان في الانترنت، التجارة الالكترونية، والعمل عن بعد.

¹ أسامة المجدوب، العولمة الاقتصادية، الدار المصرية اللبنانية للنشر، 2000، ص36.

5/تحديات خاصة بالجودة: يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أنها فلسفة إدارية تقوم على أساس تحقيق رضا المستهلك وهي التصميم المتقن للخدمات والمنتجات والتأكيد على استمرارية المنتج¹.

وفي ظل التوجه نحو إدارة الجودة الشاملة، أصبح لإدارة الموارد البشرية الأساس في تحقيق النوعية ونجاح المنظمة من خلال توفير الظروف المناسبة للأفراد العاملين ليكونوا مبدعين ومبادرين وأكفاء في تلبية رغبات الزبائن من خلال التركيز على الجوانب التالية:

- التركيز على الزبائن.
- التركيز على العمليات والنتائج.
- تجنب الخطأ قبل وقوعه.
- استخدام الأفراد ذوي الخبرة والمهارة.
- صناعة القرار وفق الحقائق.
- التغذية العكسية.

6/التحديات الاجتماعية: من أهم التحديات التي تواجه المدراء هي التغييرات الديموغرافية التي تحدث في العالم كونها تؤثر على قوة العمل لأي موظف كأن تكون متعلقة بالموظف أو العمر أو الجنس، وفي هذا الإطار تسعى المؤسسات جاهدة للاهتمام بأموال العمال وتعظيم فائدة الشرائح المختلفة للموظفين.

7/تحديات المعلومات: إن النظرة إلى الموارد البشرية وإمكانية إدارتها وتفعيلها وتأهيلها وتطويرها تختلف اليوم عما كانت عليه في السابق لسببين رئيسيين هما:

- الإنتشار السريع لتقنية المعلومات.
- العولمة والثقافة التجارية العالمية.

الأمر الذي جعل المؤسسات يجب أن تخضع ل:

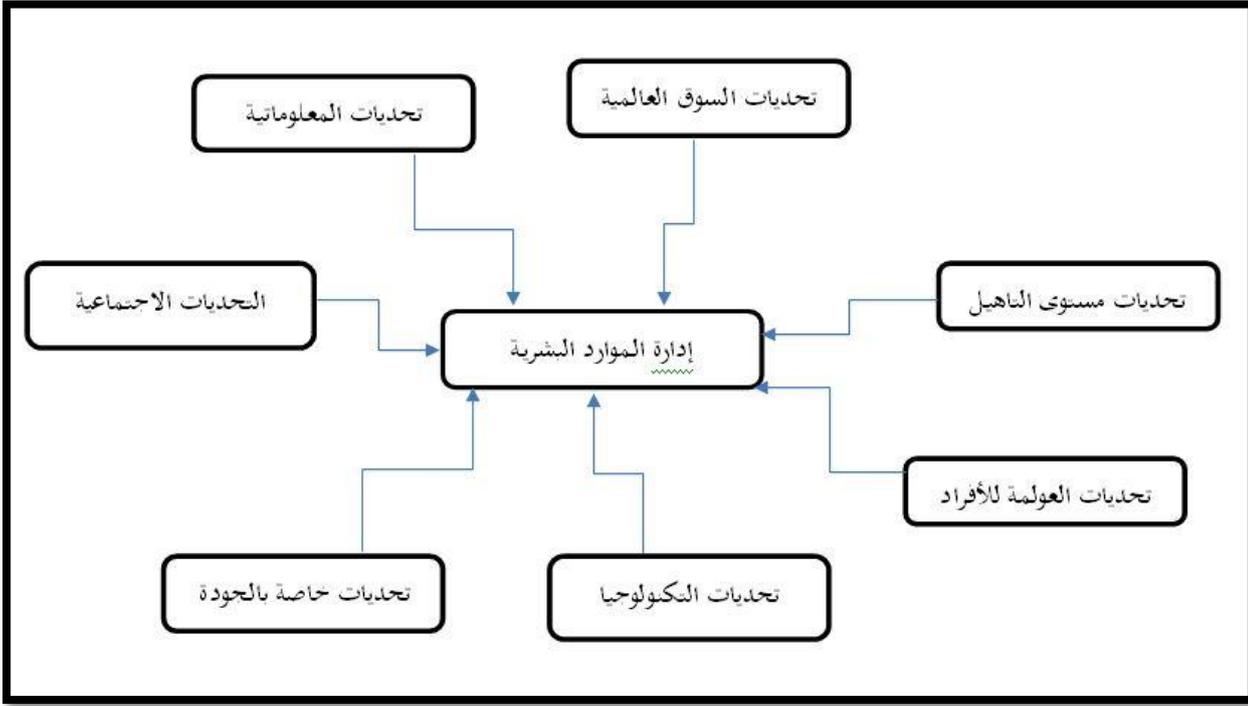
- زيادة التنافس الصناعي والثقافي.
- التسارع الكبير في مجال التنمية الصناعية وانخفاض الطلب على اليد العاملة.

¹رضا صاحب أوحد آل علي، سنان كاظم الموسوي، وظائف المنظمة المعاصرة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ص 183.

- الإنتشار الواسع للشركات متعددة الجنسيات.

ويمكن تلخيص هذه التحديات في الشكل الموالي:

الشكل يمثل تحديات الموارد البشرية*



المصدر من إعداد الطالبين بناء على ما سبق

يتضح من خلال الشكل أن إدارة الموارد البشرية تواجهها مجموعة من التحديات وهذه التحديات عديدة ومتنوعة فلكي تنجح إدارة الموارد البشرية في أداء مهامها بكل كفاءة وفعالية يجب عليها أن تتميز بالمرونة في التعامل مع مختلف هذه التحديات وأن ترسم الاستراتيجيات اللازمة لذلك.

من خلال هذا المبحث يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية تتكون من مجموعة من الوظائف ولكي تنجح هذه الإدارة يجب أن تتوفر لديها مجموعة من مقومات النجاح وتتغلب على التحديات التي تواجهها.

خلاصة الفصل الأول

خلصنا في هذا الفصل بفكرة عامة وهي أن إدارة الموارد البشرية لم تأت هكذا صدفة وإنما نتيجة لعدة تطورات إقتصادية واجتماعية وسياسية وإنسانية، إلى أن أصبحت على ماهي عليه اليوم من تطور ويزر ذلك من خلال التعاريف الشاملة التي اتفق عليها معظم العلماء على إن إدارة الموارد البشرية تتعلق بأهم عناصر الإنتاج وهو العنصر البشري كما تبين أن إدارة الموارد البشرية تطورت عبر مراحل ولها أهداف عديدة وأهمية كبيرة، كما أن للموارد البشرية وظائف ومقومات نجاح وتحديات تواجهها.

من خلال ما سبق يمكن القول أن المنطلق الأساسي لإدارة الموارد البشرية يتلخص في إحترام الإنسان وإستثمار طاقاته بإعتباره شريكا وليس أجيرا فإدارة الموارد البشرية إدارة متكاملة تسيير بنظام متكامل، يتضمن مجموعة من الوظائف والعمليات المتصلة والمتداخلة، وفعالية هذه الإدارة تتجلى في وجود سياسات محددة متناسقة توجه العمليات والممارسات الإدارية بما يتلاءم والأهداف للمؤسسة من جهة وبما يتماشى مع أهداف إدارة الموارد البشرية من جهة أخرى.

الفصل الثاني

واقع إدارة الموارد البشرية في ظل أزمة

جائحة كورونا

الفصل الثاني: واقع إدارة الموارد البشرية في ظل أزمة كورونا:

لا يختلف إثنان على أن ما يشهده العالم من إنتشار لوباء فيروس كورونا والتدابير المتخذة في إدارة أزمته من إدارات الموارد البشرية في العالم أجمع يجعل منه التحدي الأصعب والأخطر والأكثر شمولية منذ نشأة إدارة الموارد البشرية وتطورها خلال ما يقارب القرن من الزمن.

المبحث الأول : فيروس كورونا وآثاره على إدارة الموارد البشرية

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن فيروس كورونا كوفيد 19 ومراحل إنتشاره

1/تعريف فيروس كورونا كوفيد 19

يعتبر فيروس كورونا المستجد من الأوبئة التي لم يسبق لها مثيل في تاريخ البشرية والتي حصدت ومازالت تحصد أرواح العديد من الأرواح من فئات عمرية مختلفة، ظهر هذا الفيروس أول مرة بالصين في أواخر شهر ديسمبر 2019، والتي كبدتها خسائر بشرية ناهيك عن الخسائر الاقتصادية المهولة من جراء سياسة الحجر الصحي التي إنتهجته مختلف دول العالم، الشيء الذي أثار على كل المستويات، الاقتصادية والبيئية والاجتماعية¹.

2/مراحل انتشار فيروس كورونا كوفيد 19

ينتشر فيروس كورونا (كوفيد-19) عبر طرق مختلفة منها المصافحة ولمس الأماكن الموبوءة، حيث يعمل الفرد بعد ذلك على لمس أنفه أو عينه أو فمه فيدخل الفيروس عبر هذه القنوات ليبدأ بتخريب الجهاز التنفسي وقد يؤدي في حالات قليلة إلى الوفاة².

يمكن أن تسبب عدوى الفيروس أعراضا خفيفة تشبه أعراض الأنفلونزا الموسمية وتظهر أعراض العدوى بعد أقل من أسبوع عادة إلى 14 يوما من التعرض للفيروس، وتمثل الأعراض الأكثر شيوعا لمرض كوفيد-19 في السعال أو ضيق التنفس أو صعوبة التنفس، مع حمى وآلام في العضلات أو في الجسم.

مع تطور انتشار الفيروس عالميا بشكل كبير أعلنت المنظمة العالمية للصحة بتاريخ 11/03/2020 أن مرض فيروس كورونا (كوفيد 19) أصبح يعتبر جائحة عالمية (pandemic) أي أنه وباء عالمي، يستخدم وصف

¹مي حمودي عبد الله جاسم الشمري، د. علوانرمزي، مستقبل الموارد البشرية ما بعد جائحة كورونا، مقالة في مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد 12، العدد 1 .

²منظمة الصحة العالمية، الدليل الإرشادي للوقاية من مرض فيروس كورونا(كوفيد19) للعاملين في المجال التوعوي في المجتمع، ص 10.

الوباء العالمي أو الجائحة للأمراض المعدية عندما نرى تفشياً واضحاً لها وانتقالاً من شخص إلى آخر في عدد من البلدان في العالم في الوقت نفسه، ويرجح حدوث الوباء العالمي إذا كان الفيروس جديداً، ولم تسبق الإصابة به ما يتسبب في تفشي عدوى بين الناس سريعاً، فضلاً عن إمكانية إنتقاله من شخص إلى آخر بطريقة مؤثرة ومستمرة. وضع الانتشار السريع لفيروس كورونا المستجد صحة وحياة الإنسان والاقتصاد العالمي والنظام الدولي بكل مكوناته أمام إختبار وتحدي جديد في ظل الإرتفاع المتزايد في أعداد الإصابات الكبيرة في العالم.

المطلب الثاني: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في ظل فيروس كورونا

ونحن هنا سنركز على جانب الموارد البشرية في المؤسسات والتحديات التي تواجهها في ظل أزمة كورونا والمتمثلة في التالي:¹

1/ التحديات التكنولوجية والمعلوماتية: لقد انعكست الاتجاهات التكنولوجية الحديثة على أداء عمل إدارة الموارد البشرية وتطبيقاتها، حيث أصبح من الضروري العمل على إستحداث الأنظمة والهياكل التنظيمية والحاجة إلى المهارات المتنوعة لتحقيق ميزة تنافسية في تقديم الخدمات والتطبيقات وممارسات إدارة الموارد البشرية، ولا سيما في الأزمة الصحية العالمية المتمثلة في فيروس كورونا، والتي أدت إلى تقليص الأعمال التي تحتاج إلى مهارات قليلة، وزيادة الأعمال التي تحتاج إلى مهارات متنوعة.

الموارد المعلوماتية من أهم التحديات الأساسية في عصر المعلومات فالتقدم التكنولوجي مكن المؤسسات من القدرة على القيام بتخزين كم هائل من المعلومات وإمكانية إرجاعها وقت الحاجة إليها، ولذلك فإن تطبيقات وممارسات إدارة الموارد البشرية تعتمد عليها بحيث تؤدي إلى حدوث تحول بالموارد البشري من وضعه الحالي إلى المورد البشري ذات المعرفة الواسعة والذي بدوره يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة من خلال أداء الأعمال بكفاءة وجودة عالية، كما أنه يمكن التنبؤ بالحاجة إلى الموارد البشرية كمياً ونوعاً، ووضع الخطط الإستراتيجية التي تسهل العمل للوصول إلى الأهداف بفعالية بالإضافة إلى تقييم سياسات إدارة الموارد البشرية ومراقبة العمليات.

كل تلك التحولات كان لها أثر كبير في تسريع العمليات وتحقيق الأهداف للمؤسسات من خلال توفير قدرات فنية وتكنولوجية قادرة على التحليل وإحداث تغييرات جوهرية تتطلبها بيئة العمل الجديدة، كما أن

¹عبد العال عنتر، إدارة المؤسسات الجامعية في ظل أزمة كوفيد19، المجلة التربوية، جامعة سوهاج، كلية التربية، 2000.

هناك تحديات تكنولوجية كبيرة تواجه المؤسسات تتمثل في ضعف البنية التحتية لخدمات الكهرباء والانترنت وشح الأجهزة الإلكترونية وقلة توافرها بين يدي الموظفين نتيجة الوضع الاقتصادي المتدني الذي تعاني منه المؤسسات.

2/ تحدي تطوير رأس المال البشري: يمكن تحديد مفهوم رأس المال البشري بأنه مجموعة من القدرات والمهارات والخبرات البشرية المتباينة في مستويات أدائها في المنظمة حالياً والتي ستتهياً للعمل مستقبلاً، ويتضمن رأس المال البشري الذي يتمثل في القدرات والخبرات والمهارات العاملة في المنظمة، ورأس المال الفكري ويتمثل بالموظفين الذي يمتلكون مجموعة من القدرات المعرفية والتنظيمية دون غيرهم من الموارد البشرية الموجودة.

ويمكن القول بأن التحدي الأكبر في ظل أزمة كورونا هو كيفية وآليات تطوير رأس المال البشري في ظل عدم الذهاب لمكان العمل واللجوء إلى آليات جديدة في تطوير رأس المال البشري، حيث أنه يشكل مورداً معرفياً ويشكل تحدياً أمام منظمات الأعمال وخاصة الدولية ولذلك فإن المؤسسات تحاول الحفاظ على رأس المال الفكري وتطويره من خلال إستقطاب أفضل الموارد البشرية، والتنشيط المكثف لتطوير الأفراد مبكراً وإبعاد العناصر الذين لا يمكنهم إضافة أشياء متميزة .

3/ تحدي المنافسة والجودة: يتطلب من إدارة الموارد البشرية في ظل الأزمة الحالية لفيروس كورونا المحافظة على قوتها التنافسية بين المؤسسات وذلك من خلال وضع الخطط الإستراتيجية لمعالجة التغيرات في البيئة الجديدة مع إستقطاب موارد بشرية ذكية وماهرة، قادرة على الحفاظ على الميزة التنافسية للمؤسسة، والتي تتحقق بتوافر مجموعة الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية.

كما أن إدارة الموارد البشرية تمتلك الدور الرئيس والأساس في تحقيق نوعية الإنتاج للمؤسسة من خلال قيامها بتوفير الظروف المناسبة للأداء الجيد، بحيث يكون الأفراد العاملين على درجة عالية من الإبداع والمبادرة والكفاءة في تلبية حاجات ورغبات المستفيدين وذلك من خلال التركيز على العمليات والإنتاج وتقديم الخدمات بجودة عالية مع التركيز على الاستجابة لمتطلبات السوق الخارجية.

4/ تحدي مقاومة التغيير: تواجه هنا إدارة الموارد البشرية تحدي مقاومة التغيير من قبل الموظفين، حيث تشكل هذه النقطة تحدياً بارزاً لعدة أسباب أهمها الخوف من المستقبل المجهول الذي يحدث ضمن إطار عملية التغيير، وهنا يجب أن تعمل إدارة الموارد البشرية على تهيئة الموظفين لذلك التغيير، ويتأتى ذلك حينما تحرص

المؤسسات على إستقطاب وتوظيف موظفين يتسمون بالمرونة والقدرة على التنبؤ بالمستقبل ومواجهة التغييرات، كما يجب على المؤسسة أن تعثر على طرق جديدة ومبتكرة للحفاظ على ثقافة المؤسسة وإنجاز العمل.

المطلب الثالث: انعكاسات فيروس كورونا على إدارة الموارد البشرية

لم يخطر على بال أحد منا أنه سيأتي علينا يوم وننجز الأعمال في بيوتنا نظراً للفيروس القاتل كورونا، فلقد تأثرت إدارة الموارد البشرية تأثراً كبيراً فبعضها أخذ منحى الاستمرار وإستحدثت أساليب إدارية جديدة في العمل مثل العمل عن بعد وغيرها من الطرق والأساليب الحديثة، في حين أن بعض المؤسسات الأخرى إستمرت في نهجها القديم قبل ظهور الأزمة.

1/تكثيف التدريب والاستثمار في العمل عن بعد

فلقد أصبح العمل من المنزل هو الوضع الطبيعي الجديد للموظفين، وهنا يجب على إدارة الموارد البشرية تدريب الموظفين على كيفية العمل بنجاح من المنزل، فقامت بعض المؤسسات والشركات بإصدار دليل للعمل من المنزل يوضح آليات العمل وطرق المشاركة وتقديم الخدمات وغيرها من الأمور التي تعمل بها الشركة ضمن إطار عملها، وتمت مشاركة هذا الدليل مع الموظفين¹.

2/البحث عن رفاهية الموظفين: فمستقبل العمل هو مستقبل رفاهية الموظفين، فحينما يشعر الموظف بأنه يعمل في جو من الرفاهية والراحة النفسية بعيدا عن الضغوط والخوف على نفسه وأسرته فإنه حتما سيقوم بأداء وإنجاز الأعمال المنوطة به على أكمل وجه، والرفاهية ليس فقط في الأجور وأوقات العمل ومرونتها بل الرفاهية الجسدية والعاطفية والعقلية والروحية وذلك لتجنب معاناة الموظفين وخوفهم وقلقهم في التعامل مع فيروس كورونا.

3/إعادة هيكلية وتعريف الأعمال: فمنذ ظهور فيروس كورونا تغيرت طرق العيش وأداء الأعمال بشكل جذري بل ومسميات بعض الأعمال، وهناك بعض المؤسسات قامت بإعادة هندسة العمليات الإدارية داخلها، وذلك سيسرع الثورة الصناعية والتي تغذيها التقنيات الذكية مثل الذكاء الاصطناعي والحوسبة الفائقة المتنقلة².

¹مجلة صدى الموارد البشرية،مجلة نصف شهرية تصدر عن الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، العدد13، نوفمبر2020،ص ص 42 43.

² نفس المرجع السابق، ص44.

وهنا لا بد من تحديد دور إدارة الموارد البشرية الجديد في المؤسسات من خلال تبني سياسة العمل عن بعد، والتوظيف القائم على أساس المهارات، والعمل على التدريب المستمر للموظفين والاستثمار بهم لأنه هم رأس المال الحقيقي للمؤسسات في ظل أزمة كورونا.

المبحث الثاني: جائحة كورونا ومستقبل إدارة الموارد البشرية

المطلب الأول: إدارة الموارد البشرية بين المدخل التقليدي والمدخل الحديث

تختلف وجهات نظر المديرين في تحديد مفهوم موحد ومتفق عليه لإدارة الموارد البشرية وهناك وجهتا نظر مختلفتين متمثلتان في:

1/ وجهة النظر التقليدية: يرى بعض المديرين أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المؤسسة و تقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية مثل حفظ ملفات العاملين، وضبط أوقات الحضور والانصراف والإجازات، ولم تحظى إدارة الموارد البشرية باهتمام هؤلاء المديرين حيث يرون أن تأثيرها ضئيل على نجاح و كفاءة المؤسسات¹.

2/ وجهة النظر الحديثة: يرى البعض الآخر من المسيرين أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المؤسسات ولا تقل أهمية عن باقي الوظائف، كالتسويق والإنتاج والمالية نظرا لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمؤسسات وتشتمل على أنشطة رئيسية من أهمها تخطيط الموارد البشرية، جذب وإستقطاب الموارد البشرية المناسبة للعمل، تدريب وتنمية الموارد البشرية، بالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بتسيير شؤون الموارد البشرية في المؤسسة².

إدارة الموارد البشرية الحديثة: هي علم إداري يختص بالجوانب البشرية وتنمية الخبرات ورفع الكفاءات لدى الموظفين والإداريين والعاملين في المؤسسات، فتسعى إدارة الموارد البشرية إلى التعاون وإحداث الانسجام والتداخل الإيجابي والفعال بين تخصص إدارة الموارد البشرية والتخصصات الإدارية الأخرى كإدارة الأعمال وإدارة التسويق وإدارة الإنتاج وإدارة المخازن، كما تركز إدارة الموارد البشرية على تنمية وزيادة المعرفة وتطوير الجوانب الإدارية والوظيفية والعملية مع تنمية الأفراد العاملين ماديا وعلميا ووظيفيا³.

¹ حمزة الجبالي، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دارالأسرة، ودار علم الثقافة، الجزائر، 2016، ص5.

² نفس المرجع السابق، ص6.

³ د. محمد سرور الحريري، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص35.

إن إدارة الموارد البشرية الحديثة تركز على الجوانب الأساسية التي يتبناها ويتولاها المدراء في تنمية الجوانب البشرية ، كما تسعى إدارة الموارد البشرية الحديثة إلى وضع طرق حديثة واستراتيجيات متطورة لاختيار الأفراد والموظفين والعاملين وتدريبهم وتنمية مواهبهم وتطويرهم إداريا وعلميا وفنيا.

و تعمل إدارة الموارد البشرية الحديثة على وضع وتصميم ورسم خطط وهياكل وتنظيمات إدارية خاصة، مثل وضع هياكل تنظيمية إدارية حديثة لتنظيم العلاقة بين الموظفين والإداريين والأفراد العاملين.

إن إدارة الموارد البشرية الحديثة تعمل على توجيه الأفراد العاملين وذلك بهدف زيادة خبراتهم الوظيفية والإدارية ورفع معنوياتهم و تنمية مواهبهم.

المطلب الثاني: دور إدارة الموارد البشرية في ظل فيروس كورونا

وهنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية في إتباع نهج جديد يتماشى مع متطلبات الأزمة الحالية وذلك من خلال خمسة محاور¹:

1- على إدارة الموارد البشرية لكونها شريكاً استراتيجياً في المؤسسة العمل على دراسة تحليلية عميقة للواقع الحالي وتقييم جدي لآثار الأزمة على المؤسسة و تقديم المشورة للإدارة العامة وعرض خطة عمل تكون واضحة ومتكاملة، كل هذا بالشراكة مع جميع المدراء وأصحاب القرار وذلك من خلال تخطيط فعال وتنفيذ محكم.

2- إن التواصل الدائم مع جميع العاملين هو أكثر من ضروري في هذه المرحلة الدقيقة والتواصل يفرض الحضور والتكلم شخصياً مع الجميع، فعلى مدير الموارد البشرية أن يكون مستمعا ومتعاطفا وصريحا وشفافا في العمل وعليه أن يفسر خطوات الإدارة لجميع العاملين عارضا الصورة الصحيحة للوضع الراهن مظهرا الحقائق ومطلعا على أي جديد مقدما الأدلة العلمية والبراهين ومتسلحا بالأرقام والوقائع.

3- السهر على إتباع إجراءات وقائية تعزز بيئة سليمة في العمل من جهة وصحة نفسية لجميع العاملين من جهة أخرى فهذه الخطوات هي ضمانة استمرار الإنتاجية عند العاملين وإلهاما لأداء مرتفع، حتى في وقت الأزمات يجب أن تبقى سعادة العاملين ورفاهيتهم وتحفيزهم من

¹د. ربيع تركية، إدارة الموارد البشرية في زمن كورونا، مقالة في مجلة النهار، بيروت، لبنان، 2020.

أولويات الإدارة وذلك من خلال العمل بطرق مختلفة على مساهم المهني وتقدير عملهم ومكافأهم وإشراكهم في العمل الاجتماعي والاهتمام بأحوالهم المالية وصحتهم البدنية.

4- تدريب العاملين على ما فرضته الأزمة من تغييرات جذرية في أحوال العمل فالتدريب يجعل من العامل أكثر تحضيرا ويرفع من مستوى المسؤولية لديه في مواجهة المخاطر، والتدريب المستمر على الحماية الشخصية يبعد عنه الإصابة بأي عدوى تجعله بعيدا عن مكان عمله أو أن ينقل العدوى إلى مكان سكنه وأفراد عائلته.

5- رغم قساوة الأزمة وإرتفاع نسبة الوفيات والخسائر التي تكبدتها سائر القطاعات الاقتصادية، على مدير الموارد البشرية أن يكون إيجابيا فكلما كانت الأفكار والمشاعر إيجابية كانت لدينا فرص لخلق تجارب أكثر إيجابية في حياتنا، والإيجابية لدى مديري الموارد البشرية تنعكس بشكل كبير عموديا وأفقيا على سائر المسؤولين والعاملين.

المطلب الثالث: الإتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية ما بعد جائحة كورونا

لا شك أن أولويات إدارة الموارد البشرية سوف تتغير بشكل كبير خلال الفترة القادمة وسوف يتم التركيز على أدوات وإستراتيجيات أكثر ديناميكية وفعالية ومرونة لتحقيق الأهداف التنظيمية، وفيما يلي سنعرض أفكارا هامة للإتجاهات الحديثة للموارد البشرية وتطبيقاتها التي سوف يتم التركيز عليها بشكل أساسي ومكثف خلال الفترة القادمة التي ربما ستكون هي بداية إنطلاقة جديدة أكثر إعتمادية لنظام إدارة الموارد البشرية الحديث .

1-تبنى الصحة التنظيمية ورفاهية العاملين: الصحة التنظيمية مفهوم مستمد من الاعتراف بأن أماكن العمل هي المصدر الرئيسي للمشاكل الصحية والعقلية والبدنية المرتبطة بالضغط، والمنظمة الصحية هي المنظمة التي تسعى جاهدة للقيام بجهود إستثنائية ومنهجية مقصودة لمضاعفة رفاهية وإنتاجية الأفراد للحد الأقصى من خلال توفير وظائف واضحة المعنى ومصممة بشكل جيد و توفير بيئة إجتماعية وتنظيمية داعمة، وفرص عادلة بغرض تحسين المسار الوظيفي والحياة العملية.

ولوحظ في المنظمات التي تتبنى الصحة التنظيمية ورفاهية الموظفين أن مشاركتهم التنظيمية تزيد بأضعاف وترتفع إنتاجيتهم وتقل أرجحية مغادرة العمل، نسبة إلى المنظمات التي لا تتبنى فكر الصحة التنظيمية والرفاهية كأولوية، فالبيئة التنظيمية تؤثر بشكل كبير وواضح على صحة الموظفين العقلية والبدنية، فالهدف هنا تحسين

ظروف العمل في ظل معطيات وتحديات البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة وتعظيم نقاط القوة من أجل مواجهة التحديات والتهديدات وتحويلها لفرص يمكن الاستفادة منها وتعظيم المنفعة للجميع، وتكون مصدر تحفيز وتعلم ففي ظل هذه الجائحة طورت العديد من المنظمات صاحبة الفكر الواعي من أسلوبها وقدرتها الإدارية وحولت التحديات والتهديدات إلى فرص واعدة للنمو وفي نفس الوقت كسبت العاملين العديد من المزايا والدعم والرفاهية من خلال¹:

- اعتماد كثير من الوظائف على أسلوب العمل المرن سواء من المنزل أو حتى من أماكن خارج الإقليم وعدم الالتزام الدقيق بمواقيت العمل الرسمية و التقيد الحرفي بالإجراءات واللوائح الرسمية في العمل الكثير من الوظائف ، أو تغييرها لتكون أكثر مرونة وفعالية والتركيز على جودة وحجم المخرجات وليس على الكيفية أو الإجرائية المتبعة.
 - الإعتماد بشكل أكبر على الاجتماعات عن بعد بإستخدام البرامج الذكية وشبكات التواصل.
 - الإعتماد بشكل أساسي على دعم النظام الصحي والتأمين للعاملين.
 - توفير إرشادات وإجراءات لأسلوب صحي وعلاجي وقائي متبع ومستدام.
 - دعم وتشجيع فرق العمل ذاتية الإدارة ليكون لكل منتج أو خدمة فريق خاص به يعمل في تناغم وانسجام تام وتوافق مع الأهداف العليا للمنظمة.
 - إعتماد نظام مالي أكثر مرونة وتقنية والتركيز بشكل أساسي على الخدمات المالية الإلكترونية .
 - إستخدام تقنيات التدريب والتطوير عن بعد لتنمية المهارات والقدرات بالإضافة الى تشارك المعرفة وتوثيقها ونشرها ونقلها إلكترونيا بما يسمح بالتواصل والتفاعل مع من يقدمها.
- والصحة التنظيمية هي أن تعمل كل مكونات المنظمة وعلى رأسها البشر بالإضافة إلى الآلات بأسلوب متناغم، لتحقيق هدف مشترك يحدده الهدف والرسالة المشتركة للمنظمة والتي تحددتها المنظمة بنفسها من وقت إلى آخر، وبرزت أهمية الإعتماد على التقنية الحديثة والتحول الرقمي في كافة العمليات التشغيلية والتركيز على الميكنة الكاملة وشبه الكاملة للعمليات الإنتاجية في إدارة العمل باعتبارها داعم أساسي وهام لتحقيق النجاح

¹أحمد أسامة عبود، جائحة كورونا ومستقبل الموارد البشرية من محنة إلى منحة، مقالة في مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية، العدد 101، دمشق، سوريا، 2020.

والتميز فحينما تعمل جميع الموارد بشكل متناسق وخلاق تحقق الأهداف التنظيمية، يقال في هذه الحالة إن المنظمة صحية¹.

وهنا يبرز أهمية أن تكون هناك بنية تحتية قوية وفعالة للاتصالات وتقنية المعلومات منتشرة ورخيصة كأهم المقومات الرئيسة لدعم الاستثمار والنمو لدى الدول التي تريد النجاح والمنافسة وأن يكون لها مكانة في المستقبل، وأن يكون هناك بساطة وانسيابية في انتقال واستقطاب وجذب الموارد البشرية المتميزة ومشاركة المعرفة ورأس المال الفكري.

إضافة إلى ذلك يعتبر الابتكار والإبداع جزء لا يتجزأ من المنظمات الصحية تنظيمياً. فالإبتكار هو قدرة المنظمة على إدارة وتطوير السلع والخدمات الجديدة، والقدرة على تحقيق النجاح وتطوير ميزات تنافسية مستدامة وتطوير تقنيات مبتكرة لمواكبة التغير التي هي جزء أساسي لتطور مفهوم الصحة التنظيمية مع الحفاظ على إبقاء العاملين في حالة من التفاؤل والولاء للمنظمة وبالأخص في مواجهة الصعوبات والتحديات، فمعنويات الموظفين عنصر أساسي في كل منظمة، حيث يتفق إرتفاع المعنويات مع الرضا الوظيفي والمجهود الكبير في العمل والإبداع والمبادرة والإحساس بالفخر في مكان العمل والالتزام للمنظمة، والرغبة في تحقيق أهداف الفريق على الأهداف الشخصية والانسجام والتعاون مما يحسن أداء المنظمة.

فالحالة الصحية للمنظمة تنشأ حينما تساهم خصائص العمل في تكوين الرفاهية النفسية والبدنية الصحية، فإذا كان الموظفون واقعين تحت ضغط الإجهاد فإنه قد يؤثر على الصحة التنظيمية، بالإضافة إلى عوامل أخرى مثل التمكين النفسي وهو إحساس العاملين بامتلاك سلطة إتخاذ القرار، وثمة عامل آخر يساهم في رفاهية الموظفين والصحة التنظيمية وهو التواصل المفتوح والفعال والسريع بين موظفي المنظمة وذلك يمكن أن يتم من خلال إستخدام البرامج الإلكترونية وبرامج التواصل الاجتماعي وشبكات الفيديو .

2- فرق العمل ذاتية الإدارة: يعد رضا الفرد وانخراطه في العمل جزء أساسي من القيم الجوهرية التي تقود لتنمية المنظمة، وتخلق المنظمات التي تعزز هذه القيمة الجوهرية توافقاً بين إحتياجات الأفراد وإحتياجات العمل وغالباً يؤدي هذا التوافق لوجود منظمة فعالة وأفراد راضين ومتحمسين في عملهم ولديهم شعور بروح ملكية أعمالهم والفخر بها.

¹ نفس المرجع السابق.

تعتبر فرق العمل ذاتية الإدارة إحدى المبادرات الإدارية التي تساعد على تعظيم المشاركة والانخراط في العمل من جانب الإنتاجية والجودة ومن حيث الإقتصاد في التكاليف من جانب آخر.

ويتفق الباحثين على أن جوهرها يتمثل في كونها مجموعة من الأفراد مسؤولة، مسؤولة كاملة عن إنجاز مهام معينة مثل تصنيع منتج أو تقديم خدمة ما، وصنع القرارات اللازمة لإتمامها من تحديد المهام وأساليب الإنجاز وترتيب وجدولة المهام وعقد الاجتماعات بين أعضاء الفريق لحل مشكلات العمل وكذلك الاهتمام بطرح القضايا الشخصية .

لذلك إتجهت الكثير من المنظمات إلى تقسيم الأعمال إلى وحدات مستقلة حسب المنتج أو الخدمة وتعمل مستقلة ومتناسقة مع بعضها البعض في ظل الإستراتيجية العامة للمنظمة، ففي ظل أزمة طارئة مثل جائحة كورونا قد يبدو إدارة فريق عمل أو قسم أو شركة بأكملها أمراً مرهقاً في البداية، ولكنه قد يصبح في غاية الفعالية في حال إستخدام الأدوات والإستراتيجيات المناسبة التي تساعدك على التواصل بانتظام مع فريق العمل وإدارته بفعالية، مثل¹:

تقنيات التواصل:الحرص على توفير أدوات المحادثة لكافة الموظفين في المنظمة.

تقنيات مشاركة البيانات:مشاركة البيانات مع الموظفين ضروري لإنجاز مهام العمل، فالحرص على إتاحة وصول كافة الموظفين للبيانات المهمة عبر إستخدام الأدوات المناسبة.

الإجتماعات عبر الفيديو: من الضروري بأن تتواصل مع فريق عملك بشكل منتظم كما لو أنك متواجد معهم في المكتب ويمكنك تنظيم الإجتماعات عبر الفيديو لإجراء جلسات الحوار وتبادل الملاحظات والآراء ومتابعة تقدم العمل بشكل يومي.

تقنيات إدارة المشاريع: قد تصبح الأمور معقدة للغاية عند العمل على مشاريع تجمع بين أكثر من فريق عمل، لذا من الضروري توفير تقنيات إدارة المشاريع لجميع موظفيك .

¹ نفس المرجع السابق.

خلاصة الفصل الثاني

خلصنا في هذا الفصل أن العالم كله أصبح في زمن العولمة قرية واحدة فقد إنتشر فيروس كورونا من حي واحد وشمل الأرض كلها في وقت قياسي كأنه قطع طريقًا في هذه القرية الصغيرة، ليس هذا فحسب بل أصبح للأرض كلها هدف واحد وهو القضاء على الفيروس، وأصبحت الدول كلها تحت مجهر تقييم الكفاءة، فهذه دولة نجحت في إحتواء المرض وتلك فشلت مسجلة ارتفاعا حادا في الوفيات، وكأنك تطبق درساً من دروس إدارة الموارد البشرية على الأرض كلها.

الفصل الثالث

دراسة حالة في المؤسسة الجزائرية

EATIT للأقمشة الصناعية والتقنية

الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية-مركب المسيلة -

تمهيد

لإستكمال الدراسة النظرية يستوجب علينا دراسة تطبيقية لموضوع إدارة الموارد البشرية في ظل جائحة كورونا ولهذا الغرض ينصب إهتمامنا على دراسة ميدانية في أحد المؤسسات الاقتصادية وهي : المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية - مركب المسيلة -

حيث وجدت نفسها تحت ضوء الأوضاع الراهنة مجبرة على التأقلم مع التغيرات الطارئة على محيطها، والذي تسعى إلى بلوغ أعلى درجات التقدم والتطور في مجالها الاقتصادي، فهي تعمل على تقديم منتوجات جديدة، بالإضافة إلى تطوير وزيادة الخدمات الموجودة سابقا لكن مع ظهور الجائحة و إنتشارها أجبر المؤسسة على تغيير إستراتيجيات تسيير الموارد البشرية و لمعرفة التغيرات التي طرأت إرتأينا أن نقوم بدراسة ماهية المؤسسة ومعرفة إستراتيجيات تسييرها للموارد البشرية في ظل الجائحة.

قسم الفصل الى مبحثين على النحو التالي:

- المبحث الأول: تقديم المؤسسة.
- المبحث الثاني: دراسة حالة المؤسسة

المبحث الأول: تقديم المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية - مركب المسيلة -

خصصنا هذا المبحث لتقدم المؤسسة مكان التبرص للتعريف بها من الجانب التاريخي والوظيفي والتعرف على مديرية الموارد البشرية ومهامها .

المطلب الأول: لمحة عامة عن المؤسسة

أولا: التعريف بالمؤسسة

تعتبر المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية شركة وطنية ذات أسهم بطابع إقتصادي عمومي ويتمثل طبيعة نشاط المؤسسة في إنتاج الأنسجة الصناعية والتقنية (الأقمشة)، تتميز بمجموعة من الوحدات الإنتاجية موزعة على بعض ولايات الوطن، تقوم على تسييرها مديرية عامة متواجدة على مستوى الجزائر العاصمة وبمجلس إدارة يترأسه المدير العام للمؤسسة.

إن فكرة إنشاء مؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية مركب المسيلة جاء نتيجة إستراتيجية التي إتبعها الحكومة الجزائرية قصد إنعاش الاقتصاد الوطني والنهوض به وذلك بعد سنوات من الإستقلال بسبب الأوضاع الإقتصادية التي عاشتها البلاد في تلك الفترة¹.

وتبلورت أولى خطوات تجسيد هذه الفكرة من خلال شروع الحكومة في إنجاز هذه المؤسسة في سنة 1979 حيث تم دراسة جميع الجوانب المتعلقة بتوفير المواد الأولية لإنتاج 4500 طن سنويا أي ما يعادل 15.500.500 متر من القماش منها 5 ملايين متر موجهة إلى قسم الخياطة والتفصيل، وكان هذا من طرف وزير الصناعة والطاقة ولقد تم تسجيله في برنامج خاص بالنسبة لولاية سطيف في 1971، ولكن بعد التقسيم الإداري الجديد 1975/1974 الذي نتج عنه ميلاد ولاية المسيلة، حيث تم إنشاء هذا المشروع بولاية المسيلة الذي سجل بعقد مؤرخ في : 1975/11/13 وبلغت مساحة المركب حوالي 329800 متر

¹ وثائق داخلية للمؤسسة الجزائرية للأقمشة الصناعية والتقنية بالمسيلة.

مربع منها 65561 متر مربع مغطاة، وبدأت الأشغال به بتاريخ 11/04/1977 وإنتهت سنة 1979 وفي 01/12/1980، تم الدخول الفعلي في الإنتاج وتعمل هذه المؤسسة في ظل نظام عمل متواصل¹.

ثانيا: تسمية المؤسسة منذ نشأتها وهيكلها التنظيمي

1- تسمية المؤسسة²

لقد مرت المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بعدة مراحل وعدة تسميات منذ نشأتها و منها :

المرحلة الأولى: سونيتاكس من 1979 إلى غاية 1985.

المرحلة الثانية: أنديتاكس من 1985 إلى غاية 1997

المرحلة الثالثة: تيندال من 1998 إلى غاية 2011 .

المرحلة الرابعة: أواتيت من 2012 إلى يومنا هذا.

بعد إعادة هيكلة المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية تمت عملية جمع مجموعة من الشركات تحت لواء مديرية عامة ومجلس إدارة مقره على مستوى العاصمة، تندرج تحتها سبع وحدات وهي: (مركب المسيلة - وحدة ذراع بن خدة - مركب باتنة - وحدة تلمسان - وحدة سبدو - وحدة سوق أهراس - وحدة بجاية)

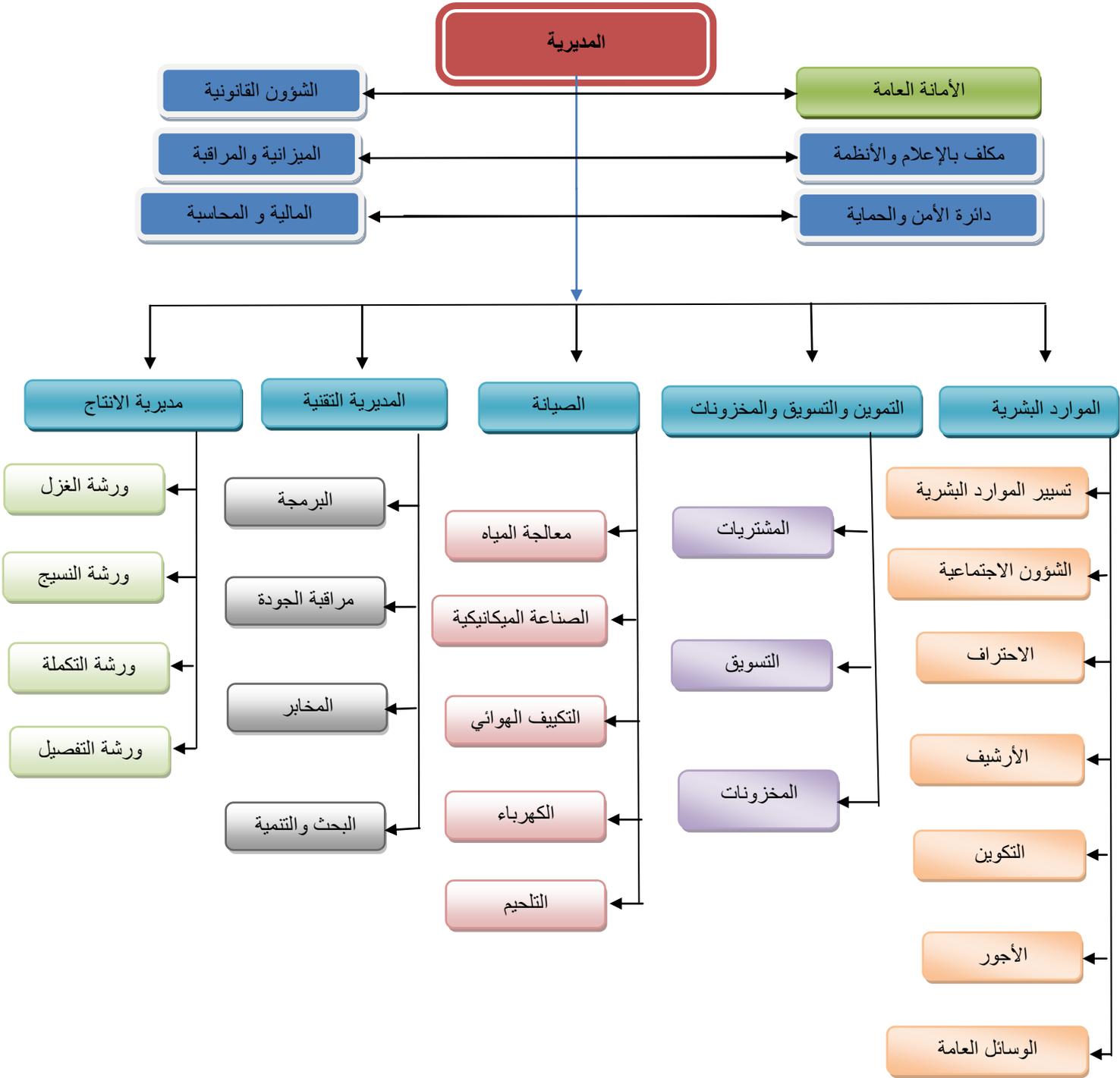
و عدد عمال مركب المسيلة هو: 531 عامل

¹ نفس المصدر السابق.

² - مرجع سابق ذكره.

2- الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الشكل: الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: مديرية المؤسسة

ثالثا: مهام وأهداف ومنتجات المؤسسة

1- مهام المؤسسة¹

تتمثل المهمة الرئيسية في إنتاج الأنسجة الصناعية والتقنية ذات الهدف الاقتصادي من أجل تطبيق برنامج إنتاجي يحقق بإستعمال كل الوسائل المادية والمالية والبشرية المتاحة، وقد تم هيكله المركب حسب الوظائف الإنتاجية الرئيسة للأقسام التي تساهم في ضبط وربط العملية الإنتاجية وسيورتها ونجاحها وتحقيق الأهداف المرجوة منها.

لقد ساهمت المؤسسة منذ نشأتها في عام 1980 في جميع الكوارث الطبيعية التي عرفتها الجزائر وذلك بداية بزلزال الأصنام، كوارث سكيكدة، تمراس، القصبة، عين تيموشنت، باب الواد، وأخيرا زلزال بومرداس.

حيث كانت مؤسستنا السباقة في الميدان وساهمت بـ 3500 خيمة و3000 سرير وقد غطت نسبة كبيرة من إحتياجات المنكوبين في ذلك الوقت.

2- أهداف المؤسسة

- تحقيق الأرباح المادية والمالية.
- الإستمرار والإستقرار وديمومة المؤسسة .
- زيادة مداخيل وأرباح الشركة .
- الحفاظ على العمال وزيادة اليد العاملة .
- تغطية إحتياجات السوق الوطنية ومنافسة الشركات المحلية.
- تحسين الجودة والتنوعية للإنتاج.
- إيجاد أسواق جديدة يمكن الدخول إليها.
- الحفاظ على عملاء داخل الوطن .

¹-مصادر داخلية

3- منتجات المؤسسة

تمثل منتجات المؤسسة العمومية للأنسجة الصناعية والتقنية في المنتجات القطنية بالنسبة 100% وهي عبارة عن قماش تام الصنع موجه للصناعة العسكرية والمدنية.

تعتبر هذه المنتجات هي نتاج دراسة قامت بها المؤسسة على مدار 30 سنة من التجارب والخبرات، وتعتمد المؤسسة في إنتاجها على نوع خاص من القماش يتصف بموصفات دقيقة من حيث الشكل والنوع.

ومن مميزاته أنه¹:

- يحتمل الحرارة العالية.
- لا يشتعل بفعل النار.
- يقاوم الماء والعوامل الطبيعية.
- مقاوم للتعضن والفطريات.

وهذا النوع الخاص موجه إلى الصناعة العسكرية بإعتباره منتجات من متطلبات المؤسسة العسكرية في صناعة الخيام ولوازم النوم .

المطلب الثاني: مديرية الموارد البشرية للمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية

نتطرق في هذا المبحث إلى التعرف على مديرية الموارد البشرية انطلاقا من طريقة تنظيمها إلى ذكر مهامها.

أولا : مديرية الموارد البشرية وهيكلها التنظيمي

1- تعريف مديرية الموارد البشرية

بما أن المؤسسة الاقتصادية هي إنتاجية المورد البشري هو أساس الإنتاج وبالتالي تسهر الإدارة على توظيف العمال وتكوينهم وتطويرهم وتسهر دائما على تحقيق أهم الإحتياجات الأساسية للعمال سواء الإدارية أو الإجتماعية.

¹وئائق خاصة مديرية الموارد البشرية

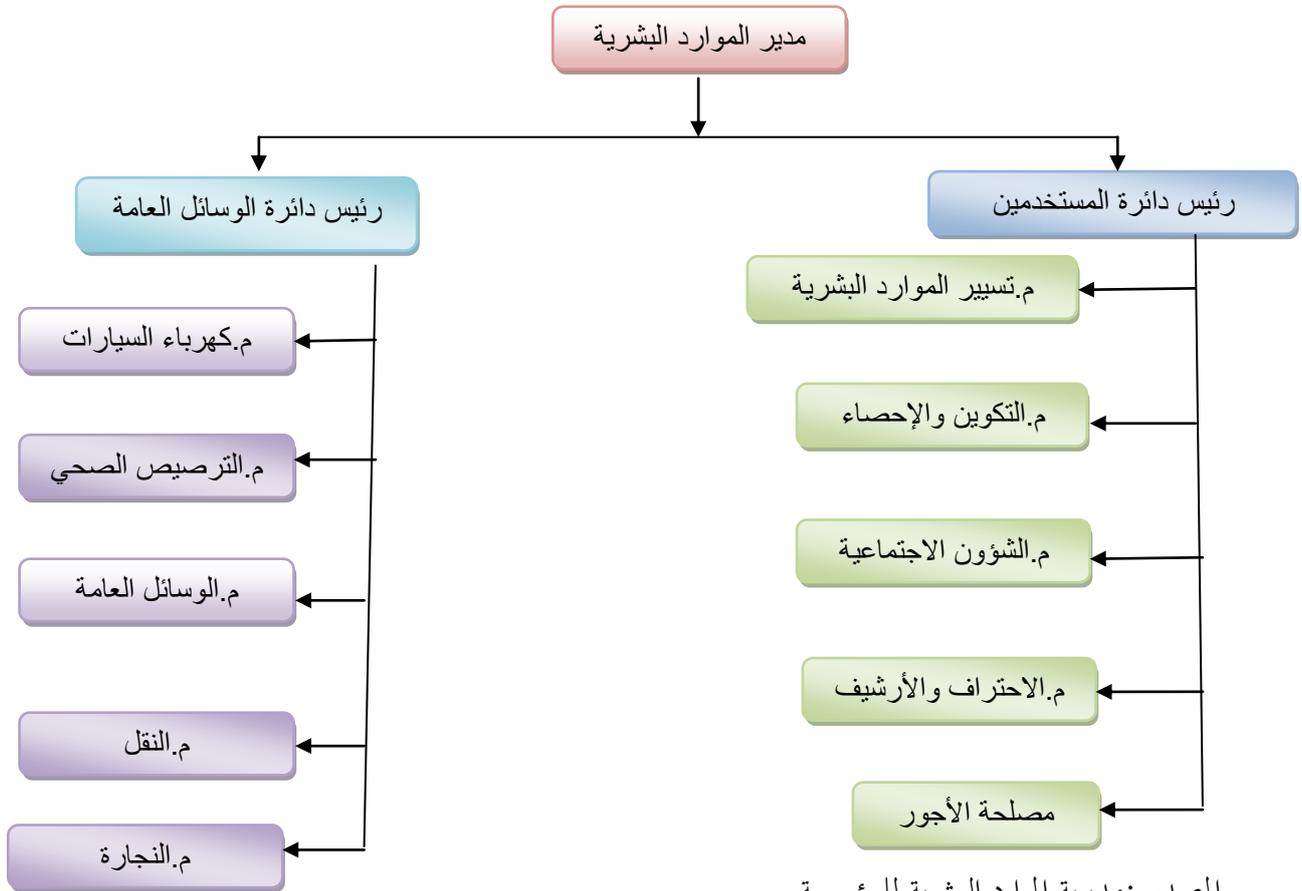
وهي تهتم بكل ما يتعلق بشؤون العمال من الناحية الإدارية كالتعيين والمواظبة على الحضور والغياب وتكوين العمال مهنيًا لرفع مستواهم المهني.

ويشتغل بمديرية الموارد البشرية : 15 عامل

2- الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية

حددت المؤسسة تنظيم مديرية الموارد البشرية وفق الهيكل التنظيمي المبين في الشكل الآتي:

الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية



المصدر :مديرية الموارد البشرية للمؤسسة

يتبين من الشكل أن مديرية الموارد البشرية تنقسم إلى قسمين :

1- دائرة المستخدمين وتنقسم إلى مصالح هي مصلحة تسيير الموارد البشرية، ومصلحة التكوين

والإحصاء، ومصلحة الإحتراف والأرشفيف، ومصلحة الشؤون الاجتماعية، مصلحة الأجور.

2- دائرة الوسائل العامة وبدورها تنقسم إلى مصالح فرعية.

ثانيا: مهام مديرية الموارد البشرية

تتولى إدارة الموارد البشرية التابعة لمدير المركب، المهام الرئيسية التالية¹:

- تحديد سياسة الموارد البشرية والتأكد من التواصل الفعال مع جميع موظفي المؤسسة.
- توجيه تنفيذ إستراتيجية رأس المال البشري للمؤسسة.
- تزويد المؤسسة بالموارد البشرية اللازمة لعملها.
- ضمان الإدارة المهنية لجميع موظفي المؤسسة.
- ضمان التحسين المستمر لمستوى أداء رأس المال البشري للمؤسسة وتطوير الوظائف فيما يتعلق بالنشاط الإقتصادي والاجتماعي.
- توفير التوجيه المناسب للموظفين من خلال الإدارة الوظيفية الفعالة وتحسين أداء الطاقات البشرية الحالية.
- تطوير خطة التوظيف السنوية ومراقبتها.
- يشرف على إعلانات التوظيف الخارجية وينشر المعلومات الداخلية عن الوظائف الشاغرة.
- دعم تنقل الموظفين والإدارة الوظيفية .
- تنفيذ سياسة المؤسسة في تنمية مهارات رأس المال البشري.
- الإستعداد للمستقبل لضمان إستدامة المؤسسة من خلال تزويدها بالمهارات اللازمة لتوقع التغيرات في البيئة.
- ضمان جميع الإجراءات المتعلقة بتنفيذ خطط التدريب من قانون التسجيل حتى نهاية التدريب، بما في ذلك التعاقد مع منظمات التدريب الخارجية .
- ضمان جمع ونشر النصوص التنظيمية الجديدة المتعلقة بمجال الموارد البشرية على هياكل المؤسسة.
- الشروع في تسجيل موظفي المؤسسة في صناديق التأمين الاجتماعي.

¹ نفس المرجع السابق.

المبحث الثاني:دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية

بناءا عن المرسوم التنفيذي رقم 20-69 المؤرخ في 26 رجب عام 1441 الموافق 21 مارس سنة 2020،الذي يتعلق بتدابير الوقاية من إنتشار وباء فيروس كورونا كوفيد 19 ومكافحته¹.

وبناءا على المراسلة الواردة من المديرية العامة والمتعلقة بتطبيق الإجراءات الوقائية للحد من تفشي وباء فيروس كورونا كوفيد 19 .

قامت لجنة الوقاية الصحية والأمن التابعة للمؤسسة بتشكيل خلية أزمة خاصة بكورونا.

المطلب الأول:خلية الأزمة

خلال جائحة كورونا اضطرت لجنة الوقاية الصحية والأمن التابعة للمؤسسة إلى تكوين خلية أزمة لمواجهة الفيروس، وضمان استمرارية المؤسسة،أدى تكوين هذه الخلية إلى مايلي:

1-إصدار تعليمية

تطبيقا لقاعدة العمل ب 50% من العدد الإجمالي للعمال وهذا من أجل الحد من انتشار هذا الوباء، يوضع في عطلة استثنائية مدفوعة الأجر، وتمنح الأولوية للنساء الحوامل، والنساء المتكفلات بتربية أبنائهن الصغار، وكذلك للأشخاص المصابين بأمراض مزمنة، وأولئك الذين يعانون هشاشة صحية².

و على أساس هذه التعليمية والإطلاع على الملفات الطبية للعمال وهذا بحضور طبيب المؤسسة، الذي نتج عنه الجدول الآتي يوضح حالات غياب العمال³

¹المرسوم التنفيذي رقم 20-69 المؤرخ في 21 مارس 2020المتعلق بتدابير الوقاية من انتشار وباء كورونا، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 15.

²تعليمية رقم: 2020/95، المؤرخة في 26مارس 2020 المتعلقة بتدابير فيروس كورونا، المؤسسة الجزائرية للأقمشة الصناعية والتقنية.

³وثائق داخلية، مديرية الموارد البشرية.

الجدول رقم.....: يمثل حالات غياب العمال

| حالات غياب العمال | | | | | | | | |
|---------------------------|--------------|----------------|-----------------|---------------|----------------------|---------------|---------------------------|---------------------------|
| عدد العمال الغائبين | قاعدة %50 | أمراض مزمنة | مريبات أطفال | نساء حوامل | عدم توفر النقل | هشاشة صحية | عدد العمال الحاصرون | عدد العمال الاجمالي |
| 279 | 203 | 30 | 20 | 02 | 14 | 10 | 252 | 531 |

المصدر: مديرية الموارد البشرية

و من خلال المقابلة مع السيد مدير الإدارة والموارد البشرية للمؤسسة الجزائرية للأقمشة الصناعية والتقنية بالمسيلة، لاحظنا أن المؤسسة قامت بتشكيل خلية أزمة من أجل الحفاظ على مواردها البشرية، و حمايتها من فيروس كورونا وذلك من خلال إصدار تعليمة، وإتخاذ عدة إجراءات وتدابير وقائية لحماية مواردها البشرية من فيروس كورونا، وقامت خلية الأزمة بزيارة ميدانية للإطلاع على الأوضاع .

2-الإجراءات المتخذة¹

- تجميد كل مهام خارج أماكن العمل مهما كانت الوجهة أو الغاية إلا بترخيص مسبق من طرف إدارة المؤسسة.
- التوعية و التحسيس للموظفين لضمان إلتزامهم ومشاركتهم في الإستراتيجية الوقائية المتخذة من طرف المديرية .
- التوقيف الفوري لكل المراسلات الورقية بين الهياكل والتواصل فيما بينهم عن طريق البريد الإلكتروني.
- إحترام مسافة الأمان بين الموظفين و كذلك الزبائن.
- منع دخول كل عامل إلى المؤسسة تظهر عليه أعراض الأنفلونزا وذلك بقياس درجة حرارته.
- الحد من عدد الأشخاص داخل المكتب إلى ثلاثة كحد أقصى.
- تأجيل فترات التبرص للجامعيين المستقبليين من طرف الجامعة، مع مواصلة الإشراف عليهم عن بعد.

¹-تعليمة داخلية ،مديرية الموارد البشرية

- تفادي الاجتماعات والتجمعات الغير ضرورية .
- تجنب الإتصال مع الأشخاص المرضى داخل المستشفيات.
- توفير وسائل التنظيف والتطهير في أماكن العمل وجعلها في متناول كل العمال.
- السهر على نظافة محيط المؤسسة برشه بماء جافيل يوميا.

3- الزيارة الميدانية

قامت خلية الأزمة بزيارة ميدانية وتفقدية للأقسام و الورشات داخل المؤسسة وهذا من أجل الإطلاع عن كثب على مدى إلتزام العمال بتطبيق التدابير الوقائية التي إتخذتها الخلية للحد من إنتشار وباء كورونا داخل المركب، وبالأخص الورشات التي يشتغل فيها أكبر عدد من العمال حيث لاحظت الخلية مدى إلتزام العمال بالتدابير الوقائية، منها وضع الكمامات الطبية والحذر من الإحتكاك الشديد بين العمال .

المطلب الثاني: تحليل معطيات دراسة حالة

في إطار تحليل بيانات المعطاة من طرف مديريةية الموارد البشرية في الجدول أعلاه نلاحظ أن: من بين 531 عامل يحضر إلى موقع العمل 252 عامل فقط، في حين يعاني 10 عمال من أمراض هشاشة العظام، و 14 عامل لا تتوفر لديهم وسيلة نقل . و أن بعض النساء كانت في فترة حمل، و 20منهم مريبات للأطفال، وعدد العمال ذوي الأمراض المزمنة 30 عامل، وباقي العمال الذين تم تسريحهم في إطار قاعدة 50% هو 203 عامل . في حين تواجه المؤسسة تراكم الأعمال وزيادة في أعباء العمل بسبب غياب أكثر من نصف العاملين في المؤسسة بسبب فيروس كورونا، تحدث جميع هذه العمليات خلال فترة زمنية قصيرة وفي بيئة غير مستقرة. ومن خلال تحليل المعطيات السابقة تعتبر هذه الإجراءات المتخذة من قبل خلية الأزمة التابعة للمؤسسة غير كافية ولم تصل إلى المستوى المطلوب،وعليه نلخص هذه الإجراءات في أربعة أوضاع ونقترح من خلالها مجموعة من الآليات¹:

الوضع الأول:عدم كفاية عدد الموظفين العاملين في موقع المؤسسة

1مجلة إدارة الموارد البشرية في سياق كوفيد19، صادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، النسخة الأولى، 19 جويلية 2020

إن عدد الموظفين المتواجدين في المؤسسة غير كاف لتنفيذ جميع المهام المطلوبة بسبب فيروس كورونا، بالإضافة لعدم القدرة على حصر عدد الموظفين المعنيين بالحضور اليومي بصورة كاملة، الأمر الذي ينتج عنه حالات غياب غير متوقعة في الوظائف الأساسية أو الحرجة.

وباعتبار أن الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه إدارة الموارد البشرية هو إيجاد عدد كاف من الموظفين يعملون في موقع المؤسسة ليكونوا قادرين على تقديم الخدمات بانتظام.

وفي هذا الإطار قد يقترح مايلي:

1/ استخدام العمل الإضافي

- اقتراح أن يعمل العمال المتواجدون في مكان العمل لساعات أطول لإنجاز الأعمال، فمع هذه الساعات من العمل الإضافي، يمكن للعمال إنجاز مهام الزملاء المتغيبين والمساعدة في تقليل الأعمال المتراكمة.
- تحفيز العمال على العمل الإضافي أي زيادة عدد أيام الإجازة الممنوحة للموظف كبديل عن العمل الإضافي من أجل تشجيع العمال على العمل لساعات إضافية.
- إعادة تعيين الأدوار والمسؤوليات وفقاً للأولويات وعدد العمال المتاحين في موقع عمل المؤسسة.

2/ استخدام التنقل الداخلي لإعادة توزيع العمال

- إعادة توزيع العمال لتعزيز الخدمات ذات الأولوية في المؤسسة التي تتطلب عمال إضافيين و تكليف المهام الروتينية وغيرها من الأعمال السهلة إلى الوحدات الأخرى الأقل تأثراً بزيادة عبء العمل حتى يمكنها المساعدة في تقليل الأعمال المتراكمة.
- تدريب العمال على أداء وظائف جديدة وإضافية مما يسمح لهم بالعمل بدلا من الزملاء والمشرفين المتغيبين بسبب فيروس كورونا، وذلك عن طريق استخدام التدريب المتقاطع بين الوحدات المختلفة وبعد ذلك، سيتمكن هؤلاء الموظفون من أداء المهام الحرجة والعمل محلاً لزملاء في الوحدات التي تعاني من نقص العمال.

3/ استخدام العقود المؤقتة للعمال

- التعاقد مع عمال مؤقتين لدعم الورشات التي تعاني من نقص العمال بسبب فيروس كورونا بحيث يمكنهم القيام بدور العمال المتغيبين عن مكان العمل.
- تأجيل تقاعد بعض العمال لزيادة عدد العمال المتواجدين في الوظائف الحرجة في موقع عمل المؤسسة.

الوضع الثاني: المخاطر الصحية في مكان العمل

يجب على إدارة الموارد البشرية تقليل المخاطر الصحية في مكان العمل، واتخاذ الإجراءات لضمان سلامة الموظفين وراحتهم، وتجنباً لإكتظاظ في أماكن العمل وتطبيق تدابير الوقاية من فيروس كورونا.

وفي هذا الإطار قد يستلزم ما يلي:

- تجنب الازدحام في مكان العمل.
- ترتيب أوقات الدخول والخروج على مراحل من أجل تجنب تجمع العمال في ساعات الذروة وتمديد ساعات الدوام والشغل في المؤسسة، من أجل السماح بالعمل بنظام المناوبة وتمكين العمال من العمل في غير ساعات الذروة.
- على سبيل المثال العمل في الصباح الباكر جداً أو بعد الساعة 17:00 مساءً أو أثناء عطلة نهاية الأسبوع .

- استخدام العمل عن بعد وتوفير حيز المكتب المتاح للعمال الذين يحتاجون إلى التواجد فعلياً في المؤسسة عن طريق تحويل بعض العمال إلى العمل عن بُعد.
- تعزيز التحول الرقمي للأدوار أو الأنشطة غير الأساسية من أجل تقليل الحاجة إلى العمل في موقع المؤسسة.

الوضع الثالث: ضعف الدافعية، التوتر، والإجهاد

يعاني العديد من العمال من التوتر والقلق بسبب الظروف الإستثنائية للعمل بسبب فيروس كورونا، و يخشى آخرون زيادة عبء العمل ويعاني العديد من العمال بسبب عدم اليقين ونقص التواصل المباشر، والشعور بالارتباك والإحباط بدون وجود دعم كاف، ويواجه بعضهم خطر الوصول إلى نقطة الإجهاد.

وفي إطار ضمان رفاه العمال وتعزيز دافعتهم وبالتالي إنتاجيتهم، قد يستلزم :

1/تقليل التوتر

- السماح للموظفين بوضع جداول عمل خاصة بهم ومصممة خصيصاً من أجل مساعدتهم على تحقيق التوازن بين مسؤوليات العمل والأسرة.
- تعزيز ساعات العمل المرنة للعمال من أجل تعزيز نشاطهم وزيادة الرضا الوظيفي وتحسين الروح المعنوية والدافعية وتشجيع العمال الذين يعانون من التوتر على أخذ إجازة سنوية.

- إعادة توزيع العمال الذين يعانون من التوتر على أدوار جديدة، ولمنع حالات التوتر الشديد إقترح على العمال المعرضين لخطر الإجهاد التحول إلى العمل عن بعد.

2/الحفاظ على الرفاهية وتجنب الإرهاق

- تعزيز أنماط الحياة الصحية بما في ذلك النظام الغذائي والراحة والنوم والنشاط البدني والتواصل الاجتماعي مع العائلة والأصدقاء(مع مراعاة الإحتياجات الصحية المناسبة) .
- تقديم جلسات مواساة للعمال الذين فقدوا أحد أفراد أسرهم بسبب فيروس كورونا.
- تقديم تعويضات نقدية وغير نقدية للعمال بما يتناسب مع جهودهم الاستثنائية والمخاطر المتزايدة.

3/تعزيز الدافعية وتقليل عدم الرضا

- الاستماع إلى إحتياجات وإهتمامات العمال وتقديم الدعم والتقدير لهم وتحديد أهداف واضحة مقابل الوقت الذي جرى قضاءه في العمل.
- مساعدة الموظفين على تطوير إستراتيجيات الرعاية الذاتية لحماية أنفسهم من الإجهاد.

الوضع الرابع: إدارة العمال عن بعد

- إن العمل عن بعد مستمرًا لعدد كبير من العمال والمشكل المطروح أن المشرفون ليسو معتادين على إدارة فرقهم دون إشراف شخصي حيث يشعر العمال بالقلق والتوتر.
- وفي إطار ضمان الأداء المناسب للعمال عند العمل عن بعد، قد يتوجب أخذ بعين الاعتبار ما يلي:

1/ضمان ظروف مادية مناسبة:

- دعم العمال في إنشاء مكتب منزلي مع ضمان بيئة العمل والراحة لمنع التوتر والتعب مع التأكد بأنهم مجهزون بأجهزة كمبيوتر موصولة بالإنترنت.
- وضع حدود زمنية من أجل إشراك العمال عن بعد في الاجتماعات والمكالمات لضمان الراحة الكافية، وتشجيع الجمع بين العمل في موقع المؤسسة والعمل عن بعد.

2/ضمان الإشراف السلس

- تدريب المديرين والمشرفين على قيادة العمال عن بعد وتشجيع العمل الجماعي لدى جميع العمال في موقع المؤسسة والعاملين عن بعد.
- الطلب من المشرفين تقييم فريق العمل عن بُعد بناءً على النتائج والإنجازات وليس وقت العمل.

3/إزالة العوائق أمام العاملين عن بعد وتعزيز إنتاجيتهم

- ضمان الوصول الكامل إلى جميع أنظمة تكنولوجيا المعلومات الرئيسية للمؤسسة من المنزل، وإتخاذ تدابير مؤسسية للسماح بالعمل عن بعد في أكبر عدد ممكن من إجراءات العمل، ويمكن أن يضمن ذلك إستمرارية بعض الخدمات، حتى في حالة عدم وجود عدد كاف من العمال في موقع المؤسسة.
- ضمان المشاركة الكاملة للعاملين عن بعد في الفرق المهنية والاجتماعات ذات الصلة.

المطلب الثالث : حلول مقترحة

- ضرورة وجود خطط مستقبلية واضحة المعالم للتكيف مع المستجدات الطارئة والأزمات، بحيث تشمل عدد من السيناريوهات للحفاظ على العمل و إستمراريته.
- الأخذ بعين الاعتبار التأثير العاطفي والنفسي والجسدي وصحة العاملين وعائلاتهم من أجل إتخاذ قرارات حول كيفية مواصلة العمل، ويجب الحرص على مواصلة العمل بما يضمن الأمان النفسي والمالي لكل فرد من العاملين.
- ضرورة العمل على تغيير سياسات إدارات المهوبة والإبداع والتركيز على استقطاب الاطارات المتطورة وتكثيف عملية التدريب التقني والعملي.
- التعامل الإيجابي والتركيز على إدارة التغيير وتهيئة العاملين الموجودين بالمؤسسة للتغيير واعتباره أمر طبيعي ومتوقع.
- ممارسة الدور القيادي المتميز من خلال تحديد المعوقات والتحديات في العمل والسعي لمشاركة العاملين في إيجاد الحلول المناسبة.
- تغيير الصورة التقليدية لإدارة الموارد البشرية والتركيز على الصورة القائمة على أساس التفكير الاستراتيجي المتفاعل مع المستجدات والتحديات التي تواجه منظمات الأعمال.
- التحول في مجال إدارة الموارد البشرية في التركيز من إدارة الواقع لإدارة المتوقع والتعامل مع المستقبل من منظور استراتيجي.
- كسب تقدير واحترام قيادة المؤسسة وأعضاء إدارتها والاندماج بين خطط إدارة الموارد البشرية وخطط الإدارات الأخرى.
- تنمية وإكساب العاملين المهارات والفنون المختلفة ليتمكنوا من إدارة العمل عن بعد، مثل: مهارة إدارة الاجتماعات، وإتيكيت الاجتماعات عن بعد، ومهارة إدارة المهام عن بعد، وإدارة وأمن

المعلومات، والتعامل مع الذكاء الإصطناعي، وتخطيط وتحليل الأعمال بشقيه الإستراتيجي والتشغيلي، وغيرها من المهارات الداعمة والتي تضمن استمرارية العمل والتفاعل المستمر.

خلاصة الفصل الثالث

إن كسر قيود الإدارة التقليدية في المنظمات والسعي للوصول إلى الإدارة ذات الاتجاهات الحديثة لا مفر منه مع استمرار أزمة كورونا، ويمكن القول بأن المشكلة الحقيقية لأي مؤسسة ليست في الإمكانيات المادية والبشرية بل في كيفية إدارة تلك الإمكانيات للوصول إلى تحقيق الأهداف المتغيرة دوماً طبقاً لنوع وحجم وطبيعة الأزمة، وذلك مثل أزمة فيروس كورونا وأقرب مثال على ذلك ما حدث في استحداث أساليب إدارية في العديد من دول العالم.

الخاتمة

الخاتمة

شهدت الجزائر أزمة صحية ناجمة عن انتشار جائحة كورونا واعتمدت على إستراتيجية الإغلاق التام أو الجزئي للأنشطة الإقتصادية والتباعد الإجتماعي وفرض قيود على انتقال الأفراد، وتحولت هذه الأزمة في غضون أسابيع قليلة إلى جائحة إقتصادية، مما أدى إلى تأثر المؤسسات بهذه الجائحة وهذا ما دفعنا إلى هذه الدراسة التي أفصحت عن العديد من الإجراءات المتخذة لمواجهة هذه الجائحة.

ما يمكن استخلاصه من خلال هذه الدراسة هو أن المورد البشري يحظى بأهمية بالغة لدى المؤسسات الإقتصادية كونه رأس المال البشري و العنصر الفعال في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ومنه لا يوجد خيار أمام المؤسسة إلا بمراجعة وإعادة النظر في الأسلوب الذي تمارس به تسيير الموارد البشرية في الوظائف الأساسية للموارد البشرية وتسيير الحياة المهنية وتكون إلا بتبني تسيير إستراتيجي يتصف بالمرونة، يتنبأ بوقوع الأزمات ويعالجها عند حدوثها، فالمؤسسة بحاجة ماسة إلى إستراتيجية خلية أزمة تقوم بوضع أجهزة الإنذار المبكر لوقوع الأزمة وتضع طريقة أو أسلوب التعامل معها إلى إيجاد الحلول للخروج منها وذلك باستخدام نظام معلومات قائم على التكنولوجيا.

المراجع

أولاً: الكتب

1. أسامة المجدوب، العولمة الاقتصادية، الدار المصرية اللبنانية للنشر، 2000.
2. باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
3. بلوط حسن إبراهيم، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، 2002 .
4. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، جامعة 08ماي 1945 قالم، مديرية النشر الجامعي، 2004.
5. حمزة الجبالي، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار علم الثقافة، الجزائر، 2016.
6. خالد عبد الرحيم الهيشي، وإدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2005.
7. رضا صاحب أوحد أ ل علي، سنان كاظم الموسوي، وظائف المنظمة المعاصرة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2019.
8. سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثير العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
9. صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 1999.
10. صلاح الدين عبد الباقي، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة للنشر، الاسكندرية، 2001.
11. مصطفى نجيب شاويش، و إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
12. مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش سالم، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، الأردن، 2006.
13. محمد سرور الحريري، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
14. عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية تميز بلا حدود، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2009.
15. عمر وصفي عقيلي، الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
16. علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات الإدارية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2003 .

17. هيثم علي حجازي و شوقي ناجي جواد، وظائف المنظمات، دار الأهلية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

ثانيا:المجلات

1. أحمد أسامة عبود مجلة الإقتصاد العالمية العدد 101 سوريا 2020.
2. بوذريع صاليحة، شارف نور الدين، مجلة جديد الإقتصاد، المجلد 16، العدد1 2021 ، تداعيات جائحة فيروس كورونا على فرص تحقيق التنمية المستدامة عالميا .
3. الدليل الإرشادي للوقاية من مرض فيروس كورونا كوفيد19 للعاملين في المجال التوعوي في المجتمع، منظمة الصحة العالمية.
4. جميلة السعيد، تأثير جائحة كورونا على الاقتصاد العالمي و سبل مواجهتها، جامعة الحسن الثاني، الدار البيضاء، المغرب، طبعة 1، فيفري 2011 ،المركز الديمقراطي العربي.
3. صدى الموارد البشرية ، مجلة نصف شهرية متخصصة في الموارد البشرية تصدر عن الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية العدد ، 12 ماي 2020 .
5. مجلة إدارة الموارد البشرية في سياق كوفيد-19، صادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية،النسخة الأولى، 19 جويلية 2020.
6. مي حمودي عبد الله جاسم الشمري. علوان رمزي، مجلة وحدة البحث في التنمية البشرية،المجلد12، العدد01، جانفي 2021،

ثالثا:المقالات

1. مجلة التمكين الإجتماعي، المجلد2، العدد2، جوان 2020 المقال: تأثير الصحة العالمية على الاقتصاد العالمي، تأثير فيروس كورونا كوفيد-19 على الإقتصاد الجزائري . تاريخ النشر 2020/ 06/30 .
2. صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإدماج في إقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية 09-10 مارس 2004.

الملاحق

"مقابلة مع السيد مدير الإدارة والموارد البشرية للمؤسسة الجزائرية للأقمشة الصناعية والتقنية"

بالمسيلة

اليوم: 2020/06/02. الساعة: التاسعة صباحا. المكان: مكتب مدير الموارد البشرية

السلام عليكم

في البداية أود أن أشكركم للسماح لأجراء هذه المقابلة. وأذكركم بأننا طلبنا ماستر2 علوم التسيير تخصص إدارة أعمال وفي إطار التحضير لمذكرة ماستر تحت عنوان: إدارة الموارد البشرية في ظل جائحة كورونا والتي تهدف إلى دراسة كيف تعاملت إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية للأقمشة الصناعية والتقنية بالمسيلة . وأحيطكم علما بأن جميع المعلومات المقدمة في إطار هذه المقابلة يتم التعامل معها بكل سرية واستخدامها في البحث العلمي .

الأسئلة:

- هل تقوم مؤسستكم بتحليل البيئة الداخلية والخارجية للتعرف على الفرص والتهديدات؟
- ماهي أهداف المؤسسة التي تسعى إلى تحقيقها؟
- هل تستخدم المؤسسة استراتيجية دقيقة في توظيف الموارد البشرية التي تحتاجها؟
- هل تتبع المؤسسة استراتيجية في تدريب مواردها البشرية خاصة بالأزمات؟
- هل إدارة الموارد البشرية على دراية بجائحة كورونا؟
- هل للمؤسسة لجنة خاصة بالوقاية والأمن الصناعي؟
- هل شكلت المؤسسة خلية أزمة خاصة بجائحة كورونا؟
- هل قامت المؤسسة بعملية الاتصال مع العمال من أجل تعريفهم بجائحة كورونا؟
- هل تتبع المؤسسة أسلوب عمل جديد لمواجهة جائحة كورونا؟
- هل توفر المؤسسة الحماية اللازمة للعمال للقيام بمهامهم دون الخوف من العدوى؟
- كيف تم توعية العمال بجائحة كورونا؟
- هل نظمت المؤسسة دورات توعوية تعريفية خاصة بجائحة كورونا؟
- ماهي أدوات التعامل بين ادارة الموارد البشرية والعمال؟

- ماهي الإجراءات المتخذة من ادارة الموارد البشرية لمواجهة جائحة كورونا؟
- ماهي البرامج الصحية لحماية مواردها البشرية؟
- ماهي إجراءات المؤسسة للعناية التامة للعمال عند الإصابة بالفيروس؟
- هل دفعت المؤسسة أجور العمال في مواعيدها أثناء جائحة كورونا؟
- كيف ساهمت إدارة الموارد البشرية في حملات تلقيح العمال ضد فيروس كورونا؟