مستقبل إدارة الموارد البشرية ما بعد جائحة كورونا

The future of human resource management after the Corona pandemic (COVID-19)

أ.م .مي حمودي عبدالله جاسم الشمري[1*] ، ط د . علوان رمزي[2]

1-الجامعة التقنية الوسطى بغداد (العراق)، Shinemay64th@yahoo.com

2-مخبرcofifas جامعة أم البواقي (الجزائر)، ramzialouane@yahoo.fr

تاريخ الاستلام:2020/10/12 تاريخ القبول:2020/12/23

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة موضوع المستقبل الكتروني لإدارة الموارد البشرية تأكيدا على أهمية رقمنة الإدارة عموما وإدارة الموارد البشرية على وجه الخصوص، بغية تحديث ممارساتها خاصة في ظل المستجدات البيئية على رأسها جائحة كورونا» كوفيد19 ".

توصلت الدراسة إلى ضرورة اعتبار رقمنة إدارة الموارد البشرية مطلبا ملحا لتعزيز فعاليتها كوظيفة إستراتيجية وتحديث ممارستها، فضلا عن آثارها الإيجابية على النواحي الاقتصادية، الاجتماعية وحتى البيئية، كما تعد استراتيجية وتوجه حديث لمجابهة الأزمات لا سيما تلك التي تفرض في مراحلها التباعد وعدم ملازمة مكان العمل، في الأخير تبين لنا ضرورة إعادة النظر في ممارسات إدارة الموارد البشرية والاهتمام أكثر بالعنصر البشري في جميع الجوانب.

الكلمات المفتاحية: موارد بشرية – كوفيد 19 -رقمنة الإدارة. – رقمنة إدارة الموارد البشرية

Abstract:

This study investigates the electronic future for human resources management, emphasizing the importance of digitizing the administration in general and the management of human resources in particular in order to update its practices, especially in light of environmental developments , and the best example of the latter is the current epidemic crisis afflicting the world as a whole , namely " covid 19 ".

The study found that the digitization of human resources management should be considered an urgent requirement to enhance its effectiveness as a strategic function and update its practice,

*أ.م .مي حمودي عبدالله جاسم الشمري، المؤلفة المرسلة

as well as its positive effects on the economic, social and environmental aspects. It is also a strategy and a modern approach to confront crises, especially those that impose in their phases distancing and not keeping to the workplace. Finally, The latter shows us that human resources practices must be reconsidered and more attention should be paid to the human factor in all aspects.

Keywords: Human Resources – Covid 19 - Digitization Management - Digitization Human Resources Management.

مقدمة:

للأزمات مهما كانت مأساوية جوانب إيجابية لا تحصى، فهي توقظ البشر من غفلتهم، وتولد نماذج عمل جديدة ما كان البشر لينتقلوا إليها لو استمروا بممارسة حياتهم بالروتين المعتاد، واليوم في وسط الحديث المرعب والغامض عن مصير العالم وأعماله في ظل إنتشار وباء كوفيد 19 المستجد، لا يخلوا أي حديث عن التغيرات التي سيشهدها العالم في مرحلة ما بعد الأزمة.

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

إن المؤسسة التي تملك موارد بشرية فعالة و قادرة على التكيف السريع مع هذه المتغيرات الصحية والاقتصادية و غيرها في ظل الأزمة ، التي طرأت على بيئة العمل يكون لها ميزة تنافسية مصدرها العنصر البشري المدرب و القادر على التعامل الإيجابي مع التغيير الذي قد ينتج عن المتغيرات البيئية المتعددة بالإضافة إلى ما تتمتع به إدارة الموارد البشرية من كفاءة و فعالية في وضع و ترسيخ السياسات و الاستراتيجيات و الخطط المناسبة للاستقطاب و تنفيذ الآليات المناسبة لعملية المواءمة بين وظائف إدارة الموارد البشرية و إدارة الأزمات .

في هذا السياق يمكن طرح إشكالية الدراسة كما يلي:

ما مستقبل رقمنة إدارة الموارد البشرية بعد جائحة كورونا " كوفيد 19 " وماهي الدروس المستخلصة منها؟

من أجل البحث عن إجابة لإشكالية بحثنا هذا نقوم بعرض الفرضية التالية:

يساهم أسلوب العمل عن بعد وتفعيل رقمنة الموارد البشرية عن طريق رقمنة وظائفها الأساسية كالتوظيف والتدريب والرقابة في الاستجابة السريعة للأزمات.

في محاولة منا للإجابة على إشكالية الدراسة واختبار فرضيتها سنتطرق إلى المحاور التالية:

أولا- واقع أداء الموارد البشرية في ظل أزمة كورونا (كوفيد19) .

ثانيا- المدخل الحديث لإدارة الموارد البشرية.

ثالثا - تحديات إدارة الموارد البشرية ما بعد أزمة كورونا.

تتجلى أهمية الدراسة في الدور المحوري لوظيفة الموارد البشرية في المؤسسة، خاصة في ظل الأزمة الحالية (كوفيد19) والتي أثرت بشكل كبير على الأداء، مما استدعى بنا إلى إبراز دور الموارد البشرية في ظل جائحة كورونا، ومحاولة استشراف مستقبل وظيفة الموارد البشرية على المديين المتوسط والبعيد بعد الأزمة.

اعتمدنا في دراستنا هذه على المناهج المعتمدة في هذا النوع من الدارسات، وذلك بالاستعانة بالمنهج الوصفي عند عرض المداخل النظرية والمفاهيم المجردة لكل من إدارة الموارد البشرية بمدخليها التقليدي والحديث، وكذا عند التطرق لأدبيات للتعريف بجائحة كورونا وأثرها على إدارة الموارد البشرية. كما تم استعمال المنهج التحليلي عند الربط بين متغيري الدراسة وذلك بتبيان وتحليل حاضر ومستقبل وظيفة إدارة الموارد البشرية الحديثة ما بعد جائحة كورونا.

أولا و اقع إدارة الموارد البشرية في ظل أزمة كورونا

تمثل إدارة الموارد البشرية إحدى التطورات الفكرية المعاصرة في فلسفة الإدارة الحديثة وممارسة فاعلة من ممارساتها الأكثر تلاءما مع التغيرات المتسارعة في عالم الإدارة.

1- مفهوم إدارة الموارد البشرية

تمثل إدارة الموارد البشرية في عصر المعلومات والاقتصاد الرقمي أحد أهم وظائف الأعمال، حيث تعتبر رأس المال البشري والمعرفي أساس ميزتها التنافسية في ميدان الأعمال، فاختيار العاملين بعناية ومن ثم تدريبهم وتطويرهم ليس بالأمر الهين ، كذلك فإن تحسين أدائهم وتحفيزهم وتقييمهم، قد أصبح أمرا يتطلب اهتماما خاصا من الإدارة المكلفة بالموارد البشرية .

1-1 تعريف إدارة الموارد البشرية

يعتبر المورد البشري أهم عوامل نجاح المؤسسات؛ إذ من خلاله يمكنها أداء وظائفها بكفاءة وفعالية وبالتالي تحقيق الأهداف المسطرة، حيث يتم تقديم بعض التعاريف الخاصة بإدارة الموارد البشرية فيما يلي:

- جميع الناس الذين يعملون في المؤسسة من رؤساء ومرؤوسين، الذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها تكريسا لثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المؤسسة، في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف إستراتيجيتها المستقبلية .(بلوط،2002،ص156)

- هي عملية جذب وتطوير والاحتفاظ بقوى عاملة ذات نوعية عالية. (العامري، 2007، ص503)

- إدارة الموارد البشرية بمفهومها الضيق تهتم بتوفير احتياجات المؤسسة من القوى العاملة والحفاظ عليها وحث رغبتها في العمل وتنمية مهاراتها لتحقيق ذلك، فتتشكل

بذلك يدا عاملة محفزة، راضية ومنتجة، أما مفهومها الواسع فهي تهم الاستخدام الأمثل للموارد البشرية بجميع مستوياتها التنظيمية بالمؤسسة. (سبرينة، 2015/2014، ص12)

- إدارة الموارد البشرية هي تلك الإدارة التي تنتج عنها سلسلة من القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فاعلية المؤسسة والعاملين فيها. **(الشعبان،2013 ،ص89)**

ومن هنا يمكننا تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها: عبارة عن مجموعة من أنشطة التسيير ، وأحد الوظائف المهمة في المؤسسات الحديثة التي تعتمد على العنصر البشري ، ولهذا فلابد من القيام بعدد من الأنشطة التي تؤديها ، ومن أهمها وجود قوى عاملة مستقرة وذات كفاءة ، ويأتي ذلك من خلال عدة أنشطة فرعية من بينها : التخطيط ، البحث والاستقطاب ، التنمية والتطوير ، الأمن والسلامة للأفراد العاملين في المؤسسة .

أهمية إدارة الموارد البشرية

تحظى إدارة الموارد البشرية باهتمام بالغ من طرف المؤسسات على مستوى العالم، ولعل أبرز المبررات نجد منها:

- كبر حجم المؤسسات واتساعها مما أدى إلى زيادة التدخل الحكومي في توجيه النشاط الخاص **(حمودي، 2005 ،ص153)** .

- تزويد الموارد البشريّة بالمُؤهّلات المُتنوعة والمُناسبة؛ عن طريق الاعتماد على أفضل إدارة تُساهم في تطور الإنتاج نوعاً وكمّاً.

- توفير كافة الأدوات والوسائل الخاصة بالأفراد العاملين، عن طريق إعداد مجموعةٍ من البرامج التدريبيّة، وتوفير الأجور والحوافز التي تدعم أفضل أداء وتزيد من مُعدّل الإنتاجيّة

- تعزيز التنسيق والتنظيم بين كافة الوحدات الإداريّة والمهام الخاصة بالأفراد من الموظفين؛ من خلال تفعيل دور المُناقشة مع الإدارة التنفيذيّة
- المُشاركة في التعرف على المُشكلات الرئيسيّة الخاصة بالأفراد من الموظفين والتي تُؤثر بشكلٍ سلبيّ على فاعلية وكفاءة المؤسسة
- المُساهمة في دراسة المُؤشرات المُستخدمة في قياس الكفاءة والفعالية المتعلقة بأداء العاملين، ونسب الحوادث التي تُؤثر في العمل، وغيرها من المُؤشرات.
- تقديم المُساعدة للمديرين في تطبيق السياسات وحلّ أي مُشكلات أو قضايا خاصة بالموظفين (**Vallet, 2017,p14).**

2- أثار أزمة كورونا (كوفيد19) على إدارة الموارد البشرية

لا يختلف اثنان على أن ما يشهده العالم من انتشار لوباء فيروس كورونا المستجد Covid-**19**والتدابير المتخذة في إدارة أزمته من إدارات الموارد البشرية في العالم اجمع، يجعل منه التحدي الأصعب و الأخطر، والأكثر شمولية منذ نشأة إدارة الموارد البشرية وتطورها خلال ما يقارب القرن من الزمن.

2-1 التعريف بفيروس كورونا المستجد (كوفيد 19)

يعرف فيروس كورونا على أنه عبارة عن: سلالة واسعة من الفيروسات التي قد تسبب المرض الإنسان وللحيوان ، ومن المعروف أن عدداً من فيروسات كورونا تسبب لدى البشر أمراض تنفسية تتراوح حدتها من نزلات البرد الشائعة إلى الأمراض الأشد وخامة مثل: متلازمة الشرق الأوسط التنفسية (**ميرس**) والمتلازمة التنفسية الحادة الوخيمة (**سارس**)، إنفلونزا هونغ كونغ H3N2 سنة 1968 ، الإنفلونزا الآسيوية H2N2 سنة1958 ، والإنفلونزا الإسبانية H1N1 سنة 1918 وآخره فيروس كورونا المُكتشف مؤخراً (كوفيد-19)(coronavirus-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 كانون الأول /ديسمبر من سنة 2019 (asmma, 2020,p790) .

2-2 دور إدارة الموارد البشرية في ظل جائحة كورونا (كوفيد 19)

لقد عانى مفهوم إدارة الموارد البشرية أولى هزاته بعد الحرب العالمية الأولى خلال أزمة الكساد الكبير عام **1929** والذي استمر عشر سنوات تقريباً، وأسفر عن خسائر هائلة في الدخل الفردي، ومعدلات بطالة قياسية، أين بلغت نسبة **25%** في الولايات المتحدة الأميركية، ونقص حاد في الإنتاج خاصة في الدول الصناعية. أما المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية، فقد تعرض بدوره لأزمات كبيرة كأزمة أسعار النفط عام **1973** التي أدت إلى حدوث تضخم مرتفع نتيجة الارتفاع الحاد في أسعار الطاقة، وركود اقتصادي عالمي، وصولاً إلى الأزمة المالية سنة 2008 ,asmma) (2020,p783.

لكن ما يميز أزمة كورونا اليوم، أنها تأتي لتوحّد ملايين المختصين حول العالم لحل أزمات متشابهة للعاملين لديها ولفرض أسس جديدة للعمل بعد أزمة كورونا.

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

اليوم باتت تدرك العديد من المؤسسات ورغم تطور التقنيات التكنولوجية المستخدمة؛ أن العنصر البشري المؤهل هو المورد الأساسي ومن أكثر أصول المؤسسة

أهمية للعمل، وهو ما يظهر من خلال خطط إدارة الأزمات كونه أحد مصادر جعل المؤسسة موضع جذب واستقطاب للكفاءات في سبيل الاحتفاظ برأس المال العامل واستقراره في المؤسسة.

ثانيا المدخل الحديث لإدارة الموارد البشرية:

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:

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، ضبط أوقات الحضور و الانصراف و الإجازات، و لم تحظى إدارة الموارد البشرية باهتمام هؤلاء المديرين حيث يرون أن تأثيرها ضئيل على نجاح و كفاءة المؤسسات (الجبالي، 2016،ص05).

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 للمنشآت. وتشتمل على أنشطة رئيسية من أهمها تخطيط الموارد البشرية جذب واستقطاب الموارد البشرية المناسبة للعمل، تدريب وتنمية الموارد البشرية، بالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بتسيير شؤون الموارد البشرية في المؤسسة (الجبالي، 2016 ، ص06).

إدارة الموارد البشرية الحديثة:

هي علم إداري يختص بالجوانب البشرية وتنمية الخبرات و رفع الكفاءات لدى الموظفين و الإداريين و العاملين في المؤسسات، فتسعى إدارة الموارد البشرية إلى التعاون و التواؤم و إحداث الانسجام و التداخل الإيجابي و الفعال، بين تخصص إدارة الموارد

البشرية و التخصصات الإدارية الأخرى كإدارة الأعمال و إدارة التسويق و إدارة الإنتاج و إدارة المخازن، كما تركز إدارة الموارد البشرية على تنمية و زيادة المعرفة و تطوير الجوانب الإدارية و الوظيفية و العملية مع تنمية الأفراد العاملين ماديا و علميا و وظيفيا.

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.

كما تسعى إدارة الموارد البشرية الحديثة إلى وضع استراتيجيات حديثة في أنظمة المكافآت والتعويضات والمرتبات والحوافز المادية والمعنوية للأفراد والموظفين والعاملين والإداريين في المؤسسات الإدارية الحديثة، وتعمل أيضا على إحداث التواؤم وخلق جو من الانسجام بين الأقسام الإدارية الوظيفية المتعددة.

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.

و أخيرا تعمل إدارة الموارد البشرية الحديثة على وضع استراتيجيات حديثة و منظورة في رقابة الموظفين و الأفراد و العاملين، و ذلك بهدف تنميتهم و تنمية مواهبهم و زيادة خبراتهم الإدارية و الثقافية و المعرفية (الحريري، 2018 ،ص153)

أهداف إدارة الموارد البشرية الحديثة:

هناك العديد من الأهداف الأساسية التي تسعى إلى تحقيقها إدارة الموارد البشرية الحديثة و من بين هذه الأهداف ما يلي:

- استقطاب العاملين المؤهلين من طالبي الوظيفة و ترغيبهم للإنضمام

- حسن اختيار الأفراد من المتقدمين للعمل.

- الحفاظ على العاملين الجدد من أجل البقاء في المؤسسة

- العمل على تطوير المؤسسات الإدارية من خلال تطوير الكوادر البشرية المتوفرة (الحريري،2018 ،ص155).

- وضع سياسات و طرق حديثة و استراتيجيات خاصة لاختيار و تعيين الموظفين و الأفراد العاملين في المؤسسات .

- تدريب الموظفين والأفراد العاملين و تطوير خبراتهم الإدارية و رفع مستوياتهم العلمية و تنمية مواهبهم الثقافية و رفع خبراتهم و كفاءتهم.

- جعل الموظفين في حالة من التكيف الاجتماعي والتكيف الأسري و خلق جو من الانسجام بينهم بما يحقق تنمية و تطوير المنشآت الإدارية.

- العمل على حل مشكلات الموظفين في البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة كالعمل على حل مشكلات الموظفين الإدارية و المالية و الاجتماعية و الأسرية بما يعمل على التسيير الأبوي داخل المؤسسة و بالتالي تطويرها و تحقيق أهدافها.

- وضع نظام شمولي و صياغة استراتيجية حديثة للمستقبل بما يحقق الأهداف التنظيمية للمؤسسة ككل، مع التركيز على تحقيق أهداف النظام العام للمؤسسة مما يؤدي إلى إحداث الترابط بين الموظفين و إدارة المورد البشرية و الإدراة العليا.

- تقديم النصائح وتوجيه الإرشادات و إعطاء التعليمات للمدراء التنفيذيين مع وضع أنظمة مراقبة عليهم.

- الاهتمام بالفاعلية الإدارية وتنمية الكفاءات التنظيمية و الإدارية المتعلقة بالأفراد العاملين مما يؤدي إلى رفع الأداء و زيادة الإنتاج في المؤسسة.

- تشخيص ودراسة الصعوبات و التحديات الأساسية والمادية و الإدارية و الوظيفية المتعلقة بالأفراد العاملين بالمؤسسة.

- وضع سياسات وخطط متعلقة بإدارة الأجور و الحوافز و المكافآت المادية و المعنوية الخاصة بالموظفين و الإداريين و العاملين.

ثالثا تحديات إدارة الموارد البشرية ما بعد أزمة كورونا

بات واضحًا أن المؤسسات التي تبنت التحول الرقمي واستثمرت في التكنولوجيا من قبل تتمتع الآن بوضعٍ أفضل من غيرها في ظل التحديات التي تفرضها أزمة جائحة كورونا، ومن ناحية المرونة، فقد زاد أنصار فكرة تقليل ساعات العمل وتبني العمل عن بعد ، وحتى قبل أزمة كورونا، دلت خطط التقشف لدى بعض المؤسسات على تعاملها مع خططها لمستقبل العمل باعتبارها استراتيجيات للبقاء ، ووفقًا لدراسة شركة **"ميرسر"** للخدمات المهنية حول **"الاتجاهات العالمية للمواهب"** لعام **2020**، فقد أوضحت الشركة أنها تُخطط في حالة التدهور الاقتصادي الكلي لزيادة الشراكات الاستراتيجية بنسبة (40%)، واستغلال المواهب المختلفة بنسبة (39%)، والاستثمار في التشغيل الآلي بنسبة (34%). وتكشف خطط المؤسسات وإجراءاتها لعودة الأنشطة الاقتصادية إلى طبيعتها عن مدى إدراكها للأزمة وتُؤشر على فرص نجاحها، وسيتحدد طريق خروج الشركات والمؤسسات من أزمة جائحة كورونا قياسًا باستعدادها وقدراتها على المرونة والابتكار.

يتوقف نجاح المؤسسات في الاستعداد خلال أزمة كورونا وما يليها على خمسة عناصر أساسية:

أدى التحول الرقمي للمؤسسات إلى عدة بروز عدة إشكاليات على مستوى المجتمع، إذ يمكن أن يلعب هذا الأخير دور المحفز على النمو الاقتصادي و الاجتماعي، و كذا على مستوى المؤسسات، و التي عليها إعادة مراجعة نماذجها الإستراتيجية و التنظيمية *(Cazals, 2015,p35)*

أنهى استخدام الكمبيوتر التعامل مع الملفات الورقية و لكن لم يحدث تطورا كبيرا في أسلوب التعامل معها، حيث ظل قسم تسيير شؤون العاملين يقوم بدور تفاعلي في المؤسسة، فهو يقوم بما يطلب منه من أعمال، و لكنه لا يضيف الكثير للمؤسسة، لذا ظهرت الحاجة الملحة لتطبيق بعض النظم الجديدة لتطوير أدائه، و المتمثلة في الإدارة الالكترونية للموارد البشرية

والجدول التالي يوضح لنا مدى قابلية وظائف المؤسسة للرقمنة

الوظيفة داخل المنظمة	قابلية الوظيفة للرقمنة (%)
مصلحة التسويق و الاتصال	%90
مديرية خدمات المعلوماتية	%80
المصالح التجارية	%72
مصالح التموين (الشراء)	%65
المصالح المالية	%63
مصالح الموارد البشرية	%57
المديرية العامة	%56
مصالح الإنتاج و العمليات	%50
المصالح العامة	%32

Source : François Cazals. **Stratégies digitales: La méthode des 6 C.** 1è édition De Boeck Supérieur. Paris. 2015. P :312.

يتصح لنا جليا من خلال قراءتنا للجدول أعلاه أن مصالح إدارة الموارد البشرية تمثل ما نسبته: 57% من قابليتها للرقمنة، هذه النسبة تبدوا ضئيلة جدا عندما يتعلق الأمر بفترات الأزمة ، أين وجب أن تتزايد معدلات الرقمنة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية

خاصة ما تعلق بضرورة إدراج برامج إعلام آلي تعنى بتسيير ملفات الأفراد العاملين ، وكذا عقد الاجتماعات عن بعد .

تعتبر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على أنها التطبيق العملي لاستراتيجيات وممارسات المؤسسة في الموارد البشرية، عن طريق الدعم الموجه والاستغلال الكامل لقنوات شبكة المعلومات الداخلية والخارجية والدولية، فهي طريق لأداء إدارة الموارد البشرية.

من خلال ما سبق يمكن القول إن تطبيق أي تكنولوجيا من شأنها أن تمكن المسيرين والعاملين من الولوج المباشر إلى إدارة الموارد البشرية وخدمات المؤسسة الأخرى، من أجل الاتصال، تقييم الأداء، إدارة الفرق، وإدارة المعرفة والتعلم بالإضافة للتطبيقات الإدارية الأخرى.

يمكن تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في جميع أنشطة إدارة الموارد البشرية، وفيما يلي عرض لبعض التحولات التي مست وظائف إدارة الموارد البشرية

لنظم المعلومات المحسوبة دور كبير في هذا المجال نظرا لما توفره من تسهيلات في إعداد الخطط التنبؤية، بالاعتماد على الحاسوب والبرامج التي يحتويها خاصة الإحصائية منها، قد تكون هذه الخطط طويلة أو متوسطة أو قصيرة الأجل إذ توجد بعض التطبيقات والبرامج المفيدة جدا في مجال النظم الخبيرة مثل برامج التسيير التنبؤي للأفراد العاملين.

يتمثل التوظيف الالكتروني في الإعلان عن الوظائف الشاغرة ومحاولة استقطاب أفضل العناصر البشرية، من خلال استخدام الانترنت هذه الأخيرة التي تتميز بتدني تكلفتها مقارنة بالوسائل الأخرى التقليدية هذا بجانب إطلاع عدد أكثر من الأشخاص على تلك الإعلانات عن الوظائف الشاغرة وفي أوقات مختلفة على مدار اليوم.

هناك برامج تسيير للموارد البشرية يمكن لإدارة الموارد البشرية استخدامها لإجراء عمليات تقييمية أولية، من خلال دراسة وتحليل ملفات المترشحين المقدمة عبر شبكة الانترنت وإجراء خيارات أولية، دون أن يتطلب الأمر استدعاء المترشحين للحضور بمقر المؤسسة وبالتالي التقليل من عددهم في عملية التقييم والاختيار النهائية.

ويمكن أيضا لإدارة الموارد البشرية إنشاء قاعدة بيانات إلكترونية للمترشحين، فالمعالجة المعلوماتية والمشفرة للسير الذاتية للمترشحين تسمح بإعداد ملفات مستحدثه يمكن استخدامها بطريقة فعالة في عملية التوظيف، حيث يتم تخصيص مساحات داخل الموقع الإلكتروني للمؤسسة مخصصة للمترشحين تمكنهم من تحديث ملفات سيرتهم الذاتية مباشرة، وبالتالي فإنه يتم تحديث المعلومات دون تكاليف تسيير إضافية بالنسبة للمؤسسة.

للتدريب أهمية بالغة، لذا أصبح لزاما على المؤسسات أن تطور نظمها التدريبية التقليدية المكلفة وتفكر بأنماط جديدة وأساليب حديثة تواكب التطور التكنولوجي الحاصل، وعلى هذا الأساس ظهر التدريب الإلكتروني الذي يعتبر "أسلوبا من أساليب التدريب في إيصال المعلومة للمتدرب، ويتم فيه استخدام آليات الاتصال الحديثة من حاسوب وشبكاته ووسائطه المتعددة من صوت وصورة ورسومات وآليات بحث ومكتبات الكترونية وكذلك بوابات الإنترنت.

وهناك مسميات أخرى للتدريب الالكتروني كالتدريب المباشر والتدريب عبر الانترنت والتدريب عبر الحاسوب، والمشترك بين هذه المسميات جميعا هو استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عملية التدريب.

وتكمن أهمية التدريب الالكتروني فيما يلي:

- المتدرب هو المتحكم في العملية التعليمية أما المدرب فيكتفي بتوجيه المتدرب.
- يمكن للمتدرب أن يصل إلى الحقيبة التدريبية في الوقت والزمان المناسبين له.

- ينشئ التدريب الإلكتروني علاقة تفاعلية بين المتدربين والمدربين.
- استخدام كل ما هو متاح من وسائل مساعدة واستخدام أنماط تدريب مختلفة.
- تقليل تكلفة التدريب ورفع كفاءة المتدربين.
- التقليل من تكلفة السفر للمتدرب والمدرب.
- تشجيع المتدربين على تصفح الانترنت من خلال استخدام الروابط المختلفة للوصول إلى معلومات إضافية حول موضوع الدرس.
- يطور قدرة المتدرب على استخدام الحاسوب والاستفادة من الإنترنت مما يساعده في مهنته المستقبلية.

يعد تقييم الأداء إلكترونيا طريقة جديدة لتقييم أداء العاملين، حيث يتم تخزين بيانات تقييم أداء وإنتاجية العاملين وسلوكياتهم في قواعد بيانات تساعد الإدارة على تحقيق الملائمة بين تقييم الأداء وطبيعة الوظائف والسمات المميزة لها، وبالتالي تحديد ووضع الحلول لمشاكل الأداء، كما تمكنها من تحديد الطريقة المناسبة للتقييم ومعرفة الفروقات بين الأداء المحقق والأداء المستهدف.

ويتيح هذا النظام لرؤساء الأقسام ومديري المصالح في المؤسسة تقييم العمال إلكترونيا بدقة وسرعة وسهولة، والاستغناء عن استخدام النماذج التقليدية التي تستغرق وقتا طويلا قد يصل إلى عدة أشهر، مما يؤثر بالسلب على فعالية عملية التقييم فمن خلال هذا النظام تستغرق عملية التقييم العامل ثوان معدودة فضلا عن جودة عملية التقييم، فهو يتيح إمكانية الاطلاع المستمر على نقاط القوة والضعف لدى العاملين وبالتالي اقتراح البرامج التدريبية الكفيلة بعلاج أوجه القصور في الأداء.

أتت ظاهرة العولمة بنتائجها على مختلف نواحي الحياة بما في ذلك الوظائف المتعددة للمؤسسة ومن أهم النتائج المترتبة على العولمة بالقوى البشرية ما يلي:

1-تزايد التفاوت في الدخول بسبب الضغوط المؤدية إلى تناقص الأجور لفئات معينة من العاملين بفضل التغير التكنولوجي السريع، وزيادة التحرير الاقتصادي والتجاري والمالي وتراجع نفوذ الحركة النقابية.

2-تراجع دور الاتحادات العمالية.

3-اختفاء فرص التوظيف التي تستمر مدى الحياة.

4-التحول التدريجي نحو استخدام العمالة المؤقتة.

5-زيادة أعداد العاملين في قطاع الخدمات، ليصل إلى نحو 80% من العمالة الكلية في بعض الدول مثل الولايات المتحدة.

6-تراجع الإحساس بالأمان الوظيفي، نتيجة زيادة العمالة المؤقتة، مما يؤدي إلى تقليص ضغطهم من أجل زيادة الأجور وإذعانهم أحيانا لتخفيض الأجور للاحتفاظ بوظائفهم والموافقة على زيادة عدد ساعات العمل (الموسوي، 2008 ، ص289).

7-تراجع أوضاع المتقاعدين مما سيؤدي إلى دفع المزيد من الضرائب أو المساهمات حفاظا على مستوى التقاعد أو القبول بخفضه تخفيضا لما يسمى ب "تكلفة العمل"، والتي تعد العائق الأكبر أمام الصناعات الغربية للمنافسة في إطار العولمة خاصة مع تزايد عدد كبار السن في تلك البلدان.

8-بروز أشكال جديدة للعمل: يأتي في مقدمتها العمل لبعض الوقت خاصة للنساء. كما بدأ العمل في المنزل يشيع بفضل طبيعة الصناعة وسهولة الاتصالات وهذه الصورة الجديدة للعمل قد تناسب الدول العربية لتحل إشكالية التوفيق بين المسؤوليات العائلية و التزامات العمل و تقلل من تكلفة العمل خارج المنزل.

3 -المرونة في إدارة العمل

فرضت جائحة كورونا وتدابير الإغلاق الشامل والتباعد الاجتماعي اتجاهًا سريعًا نحو العمل عن بعد، وقد يتطلب العمل عن بُعد توفير البنية التحتية الرقمية اللازمة

وإطار من الثقة المتبادلة بين القيادة والموظفين لتطبيق ساعات العمل المرنة، وفي الوقت الراهن، تتخوف الكثير من المؤسسات، من تأثير العمل الافتراضي على الإنتاجية، وفقًا لاستطلاعات حديثة من "ميرسر".

وتكشف البيانات عن قدرٍ غير قليل من التخبط في إدارة مرونة العمل وخيارات العمل عن بُعد. وقالت **44%** (Adam GAFNEY,2020)من الشركات أنها تُقيِّم الوظائف بشكلٍ منهجي حسب قدرتها على التكيف، أي يجري الاختيار استنادًا إلى طبيعة الوظيفة وليس ظروف الموظف. وأبدت **22%** فقط من الشركات استعدادها للعمل الجماعي عن بُعد قبل اندلاع أزمة كورونا. ومع ذلك، فقد نفذت 37% من الشركات ترتيبات شاملة وإلزامية للعمل من المنزل، وحوّلت **17%** من الشركات بعض أقسامها إلى العمل عن بعد (bouri, 2019 ,p190).

4 - الرشاقة في مواجهة الأزمات الخارجية

يُشكِّل وجود فرق عمل نشيطة ومتنوعة المهارات أهم العوامل المُؤثرة في تمتع المؤسسات بالرشاقة أو خفة الحركة، ويليها مرونة إدارة العمل ومرونة هيكل المؤسسة. ولذلك فإن الاستثمار في التعليم المستقبلي وتدريب الموظفين على مهارات جديدة وتبني عقلية تتكيف مع التغييرات هي بداية الطريق الصحيح .لكن دراسة "ميرسر" كشفت أنه على الرغم من استعداد 78% من الموظفين لاكتساب مهارات جديدة، يعتقد قادة المؤسسات أن 45% فقط من العاملين يمكنهم التكيف مع التغيير **(شرارة،2019 ، ص 215).**

خـــــاتـــــمة

يبرز دور المديرين والمسئولين في مختلف أنواع إدارات الموارد البشرية في إتباع نهج جديد يتماشى مع متطلبات الأزمة الحالية وذلك من خلال خمسة محاور:

1- على مدير الموارد البشرية، لكونه شريكاً استراتيجياً في العمل، أن ينكب على دراسة تحليلية عميقة للواقع الحالي وتقييم جدي لآثار الأزمة على الشركة أو المؤسسة، تقديم المشورة للإدارة العامة، وعرض خطة عمل تكون واضحة ومتكاملة، كل هذا بالمؤسسة مع جميع المديرين وأصحاب القرار ومن خلال تخطيط فاعل وتنفيذ مُحكم.

2- تناغم الأفكار في ظل الأزمة لجائحة كورونا بين المدير والعاملين موضحاء الصورة الصحيحة للوضع الراهن، مظهراً الحقائق ومطلِعاً على أي جديد، مقدماً الأدلة العلمية والبراهين ومتسلحاً بالأرقام والوقائع.

3- 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 لأداءٍ مرتفع. حتى في وقت الأزمات، يجب أن تبقى سعادة العاملين ورفاهيتهم وتحفيزهم من أولويات الإدارة وذلك من خلال العمل بطرق مختلفة على مسارهم المهني، تقدير عملهم، مكافأتهم، إشراكهم في العمل الاجتماعي، الاهتمام بأحوالهم المالية وصحتهم البدنية...

4- تدريب العاملين على الوظائف المستحدثة في ظل الأزمة من تغييرات جذرية في أحوال العمل . رغم قساوة الأزمة وارتفاع نسبة الوفيات والخسائر التي تكبدتها سائر القطاعات الاقتصادية وبخاصة القطاعات الخدمية.

5 - رفع معنويات الموارد البشرية العاملة لخلق طاقة ايجابياً.

التوصيات :

1- توفير جو إيجابي في مكان العمل يساهم في بناء علاقاتٍ أفضل، وتشجيع الإبداع وتعزيز الإنتاجية والايجابية تدعو إلى تشجيع الآخرين، تقديرهم وطمأنتهم، فالكلمات لها وقعٌ كبير بخاصة اذا كانت صادرة من قائد لفريقه في

العمل. على المسئولين تشجيع زملائهم بإخبارهم أنهم يؤمنون بهم وبقدراتهم حتى قبل أن تبدأ.

2- ثمّة مساران يستطيع أي إنسان اتخاذ أحدهما في وقت الشدة: إما الخوف والخضوع، أو الصمود والمواجهة. ومن اختار المواجهة عليه الانخراط في العمل بمهنية عالية لأن المسؤولية كبيرة ضمن أزمة غير اعتيادية، وما هو غير اعتيادي يتطلب تعديلاً في طريقة العمل بما يتلاءم مع الواقع المفروض.

3- بالمحافظة على القوى العاملة في تحسين النظام الصحي، المحلي والعالمي سوف يتغلب الإنسان على هذا الوباء القاتل وتنتصر البشرية جمعاء، وتعود الحياة الى الأرض كلها كما كانت.

4- العمل الجماعي يبقى السبيل الوحيد حيث تتضافر جميع الجهود لتخطي الأزمة من خلال استثمار الوقت وقت العمل في تلبية متطلبات السوق من المواد والمعدات التي يحتاج اليها ضمن جائحة كورونا.

5- الموائمة مع سوق جائحة كورونا في تغيير المنتوجات مثلا توجه بعض الشركات مثل شركات الأزياء لإنتاج الكمامات، شركات الطيران لإنتاج الوجبات السريعة التي ترسل الى المنازل.

قائمة المراجع:

1- الشعبان ,م .ج .(2013) .إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة .عمان ، الأردن: دار الرضوان للنشروالتوزيع

2- حسن إبراهيم بلوط. (2002). إدراة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي . القاهرة : دار النهضة .

3- حمزة الجبالي. (2016). مهارات وفن ادارة الموارد البشرية. عمان. الأردن: دار عالم الثقافة للنشر و التوزيع. .

4- حمزة الجبالي. (2016). مهارات وفن ادارة الموارد البشرية. عمان. الأردن: دار عالم الثقافة للنشر و التوزيع.

5- حمودي ,ا .، .(2005) .واقع وأداء التعليم التقني /دراسة استطلاعية في كليات و معاهد هيئة التعليم التقني .رسالة ماجستير غير منشورة .لمعهد العالي للدراسات السياسية والدولية, العراق –بغداد، :وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، الجامعة المستنصرية ، .

6- سبرينة ,م .(2014/2015) .أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات . أطروحة دكتوراه .كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير جامعة بسكرة ,الجزائر .

7- سناء ,ر .(2017. – 2016) .دور الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير المؤسسة -دراسة حالة مؤسسة كوندور –برج بوعريريج .-رسالة دكتوراه .كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر "بسكرة ,الجزائر .

8- سنان الموسوي. (2008). إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها. عمان: دار مجدلاوي للنشر و التوزيع.

9- شرارة ,م .ع .(2019) .الإتجاهات والأدوار الحديثة في إدارة الموارد البشرية .الإسكندرية ،مصر : دار النهضة .

10- صالح مهدي محسن العامري. (2007). الإدارة والأعمال . عمان الأردن : دار وائل للنشر والتوزيع .

11- مجدي عبد الله شرارة. (2019). الإتجاهات والأدوار الحديثة في إدارة الموارد البشرية. عمان الأردن: دار الأيام.

12- محمد سرور الحريري. (2018). إدارة الموارد البشرية. عمان ، الأردن : دار الحامد للنش.

13- نجود حاتم. (2018). مهارات وفن ادارة الموارد البشرية. القاهرة : الهيئة العامة للكتاب .

14- (2020, 29 08). Retrieved 2020, from https://www.omran.org/ar

15- Adam GAFNEY, .. (, 2020, 09 15). « America's extreme neoliberal healthcare system is putting the country at risk ». Retrieved 2020

16- asmma, s. (2020, 07). le role des technologies de l'information et de la communication et du capital human dans la reconfiguration du télétravail a l'heure du covid 19 . les annales de l'université d'alger 1 , p. 790.

17- Cazals, F. (2015). Stratégies digitales: La méthode des 6 C. Paris: 1 è édition. De Boeck Supérieur.

18- coronavirus-2019. (2020, 09 30). Retrieved from https://www.who.int/ar/emergencies/diseases/novel-/advice-for-public/q-a-coronaviruses(

19- N, b. (2019). The Digital economy and its impact on contries economic growth . journal of Excelence for Economics and management Research , 189.

20- Vallet, 0. (2017). la fonction RH au cœur de la transformation digitale. Paris: . DOCAPOST.