

The impact of covid-19 on human resource management practices: bibliometric analysis of scientific literature

التحليل البيبليومتري للإنتاج العلمي لموضوع تأثير الكوفيد 19 على إدارة الموارد
البشرية

Dr. Amina Sammache

1-جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر، amina.sammache@univ-mascara.dz

Date de réception : 17/06/2023 Date d'acceptation : 18/05/2025

المخلص:

نهدف من خلال تطبيق منهج التحليل البيبليومتري للأدبيات العلمية حول موضوع تأثير الكوفيد 19 على إدارة الموارد البشرية إلى تقصي الآثار الناجمة عن الأزمة الصحية على مستوى الأفراد، فرق العمل وعلى المستوى التنظيمي في منظمات الأعمال ومعرفة الصعوبات التي واجهت مسيري الموارد البشرية وتحديد الممارسات التي اعتمدها للتكيف مع الظروف الصحية المفروضة مع ضمان استمرار عمل ونشاط المؤسسة من جهة و تسيير الضغوطات التي تواجه الأفراد العاملين من جهة أخرى، كما قمنا بتحديد الاستراتيجيات المعتمدة خلال الأزمة للحفاظ على التوازن بين تحقيق أهداف الفرد والمنظمة من خلال نقاشات الباحثين وتجاربهم الميدانية في منظمات مختلفة.

الكلمات المفتاحية: ممارسات إدارة الموارد البشرية، صعوبات، استراتيجيات التكيف، آثار الكوفيد 19

Abstract:

Our objective, through the application of bibliométrique analysis to scientifiques littératures, is to examine the impact of COVID-19 on human resource management. We aim to investigate the effects of the health crisis at the individual, team, and organizational levels within business entités. Furthermore, we seek to identify the challenges encountered by HR practitioners and the practices they have employed to adapt to the imposed health conditions while ensuring the continued operation and productivité of the Organizations. We have also determined the strategies implemented during the crisis to maintain a balancé between individual and organizational goals, based on researchers' discussions and their field experiences in diverse organizational contexts

Keywords : Human Resource Management Practices ; Difficulties; Adaptation Stratégies; Effects Of Covid-19

مقدمة:

ينتشر استخدام تحليل البيانات النوعية تدريجيا في مجال الإنتاج العلمي؛ للعثور على المجالات والمؤلفين والبلدان والمؤسسات ودور النشر الأكثر اهتماما ونشرا حول موضوع علمي معين بالإضافة إلى ذلك، يتم استخدام هذا المنهج لشرح اتجاهات النشر. فالتحليل الببليومتري هو طريقة عرضية يتبعها الباحث لدراسة وتقييم البحوث في مجاله البحثي حول موضوع معين يعتبر من أفضل الأدوات لقياس متابعة تطور النشر العلمي لجميع المجالات.

تهدف الببليومتريّة إلى تقييم البحث العلمي في مجالات التكنولوجيا والهندسة والأعمال والاقتصاد والعلوم الاجتماعية (Benziane&Houcine, 2021, p. 4)

لكننا نهدف من خلال هذه المراجعة المنهجية للأدبيات حول موضوع "تأثير الكوفيد 19 على إدارة الموارد البشرية" من سنة 2020 إلى غاية تاريخ اعداد هذا البحث باستخدام التحليل الببليومتري للمنشورات العلمية المستخرجة من قاعدة بيانات السكوبس إلى: - اكتشاف التحديات التي واجهت مديري و مسيري الموارد البشرية أثناء الأزمة الصحية و تفشي الكوفيد 19 و ممارسات إدارة الموارد البشرية لمواجهة تلك التحديات.

- إبراز أهمية الموضوع من خلال توضيح تزايد اهتمام الباحثين والأكاديميين ومراكز البحوث بالنشر في موضوع تأثير الكوفيد 19 على إدارة الموارد البشرية

- إبراز الدور المحوري الذي لعبته إدارة الموارد البشرية خلال الأزمة الصحية العالمية في خلق التوازن بين أهداف المنظمة والفرد في الدراسات التي قمنا بمراجعتها

- متابعة وتقصي الآثار الناجمة عن الكوفيد 19 على مستوى المنظمات في الدراسات السابقة، ومن أبرزها: دراسة (Zhong, Li, Ding, & Liao, 2021) بعنوان

"Risk Management: Exploring Emerging Human Resource Issues during the COVID-19 "

Pandemic" حيث قام الباحثين بمراجعة منهجية للدراسات السابقة حول التحديات التي

واجهت إدارة الموارد البشرية خلال جائحة كورونا واقتراح الممارسات لحل تلك التحديات حيث أشارت الدراسة إلى أن كوفيد 19 له تأثير مباشر على ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية بدرجة كبيرة، دراسة (Lee, 2021) بعنوان "Changes in workplace practices during the COVID-19 pandemic: the rôles of émotions, psychological safety and organisation support" هدف الباحث من خلال الدراسة إلى تقصي الحالة النفسية للأفراد أثناء العمل و كيف يمكن للدعم التنظيمي أن يؤثر على السلامة النفسية خلال جائحة كوفيد 19، بينت نتائج البحث أن ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في العدالة الاجتماعية، الإنصاف بين الأفراد و المجموعات، القرارات الإدارية و الأسلوب القيادي هي العوامل الرئيسية في تعزيز العاطفة الصحية و السلامة المهنية.

دراسة (Al-Alawi, et al., 2023) بعنوان "Digital transformation adoption in human resources management during COVID-19"، هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الأداء التنظيمي خلال الأزمة الصحية و قد خلصت الدراسة بأن استخدام التكنولوجيا في ممارسات إدارة الموارد البشرية E-HRM أصبح له أهمية كبيرة منذ جائحة كورونا كما اقترح الباحثون نموذجاً يمكن إدارة الموارد البشرية من تبني التقنيات الرقمية يركز على عوامل أساسية هي التمويل والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والدعم الفني والكفاءات الرقمية والثقافة التنظيمية ومقاومة الموظفين ودعم الإدارة العليا.

دراسة (Qureshi, Runić-Ristić, & Adžić, 2023) بعنوان "The effect of COVID-19 on human resource management practices and organizational sustainability" هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير الكوفيد 19 على ممارسات إدارة الموارد البشرية والعمليات التنظيمية خلال جائحة كورونا وبينت أن لممارسات إدارة الموارد البشرية (دعم القيادة

الدعم الاجتماعي) تأثير إيجابي على العمليات التنظيمية. فالقيمة المضافة لبحثنا هي تسليط الضوء وإبراز أهمية تطوير الكفاءات الفردية والجماعية الكامنة التي تضمن للمؤسسة القابلية للاستخدام أثناء الأزمات.

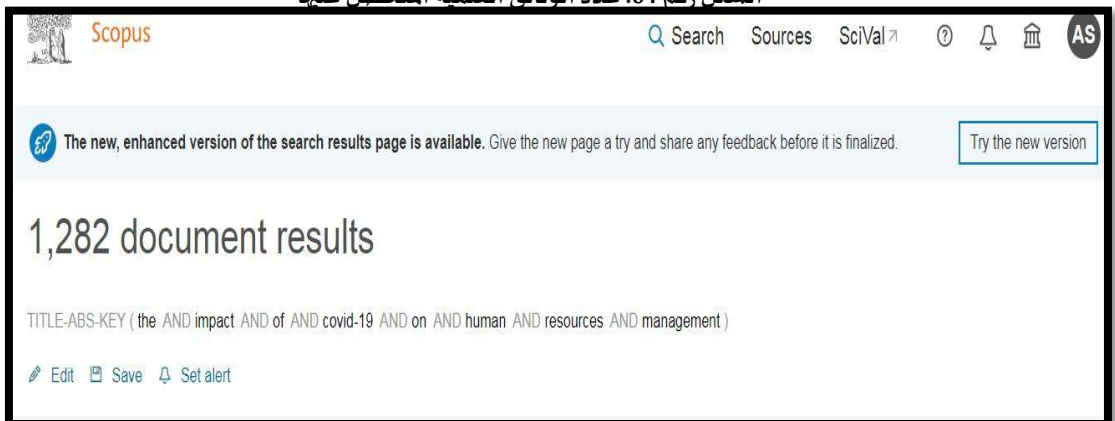
فقد تسببت جائحة كوفيد 19 في تغييرات على جميع المستويات في المنظمة (الفردية، الجماعية، التنظيمية) إما عن طريق تغيير ممارسات العمل أو تغيير في الجوانب الاجتماعية والنفسية للأفراد، فاستفهمنا الرئيسي يتمثل في:

على أي مستوى ركز الباحثين في نقاشاتهم لإثبات تأثير الكوفيد 19 على إدارة الموارد البشرية؟ وماهي المفاهيم الجديدة التي برزت في نقاشاتهم؟

اعتمدنا في ورقتنا البحثية هذه على التحليل الببليومتري الذي يعتبر من أفضل الأدوات لقياس تطور وشرح اتجاهات النشر العلمي حول موضوع معين.

للإجابة عن سؤالنا قمنا بمتابعة و تصفح جميع الوثائق العلمية المنتجة والتي تحتوي على مصطلحي الكوفيد 19 و إدارة الموارد البشرية في عناوينها و ملخصاتها و كلماتها المفتاحية، حيث تحصلنا على 1282 وثيقة علمية في قواعد بيانات السكوبيس (الشكل رقم 01).

الشكل رقم 01: عدد الوثائق العلمية المتحصل عليها

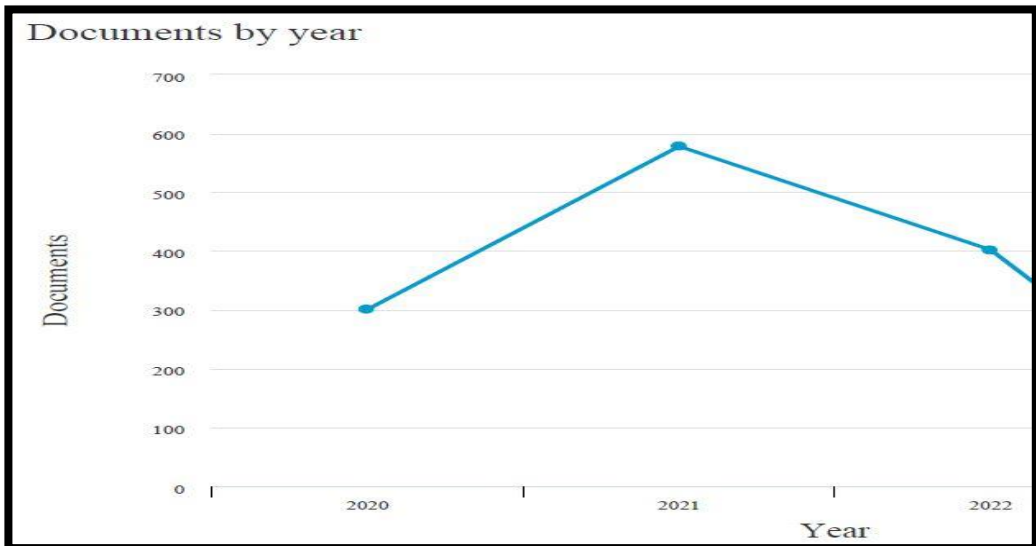


المصدر: نتائج البحث في قاعدة بيانات السكوبيس

قمنا بتصنيفها بالاعتماد على المعايير التالية:

- 1- تطور المنشورات حسب السنة
 - 2- تصنيف المنشورات حسب أنواع الوثائق المستخرجة
 - 3- تصنيف المنشورات حسب مجالات الموضوع
 - 4- تصنيف المنشورات حسب المساهمة الجغرافية (مساهمة الدول)
 - 5- تصنيف المنشورات حسب دور النشر (top 10)
 - 6- تصنيف المنشورات حسب أبرز المصادر العلمية (top 5)
 - 7- تصنيف المنشورات حسب أبرز المؤلفين أو الباحثين
- 1-1- تطور النشر العلمي حول موضوع تأثير الكوفيد 19 على إدارة الموارد البشرية حسب السنة:

الشكل 02: تطور النشر العلمي منذ سنة 2019-2022



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على قاعدة بيانات السكوبس

نلاحظ من خلال المنحنى تزايد النشر حول الموضوع أثناء فترة انتشار الكوفيد 19 حيث بلغ عدد المنشورات في سنة 2021، 578 منشور ثم انخفض العدد في 2022 ليصبح 402 منشور حسب الجدول (رقم 01) أدناه المستخرج من تحليلنا على قاعدة بيانات السكوبيس

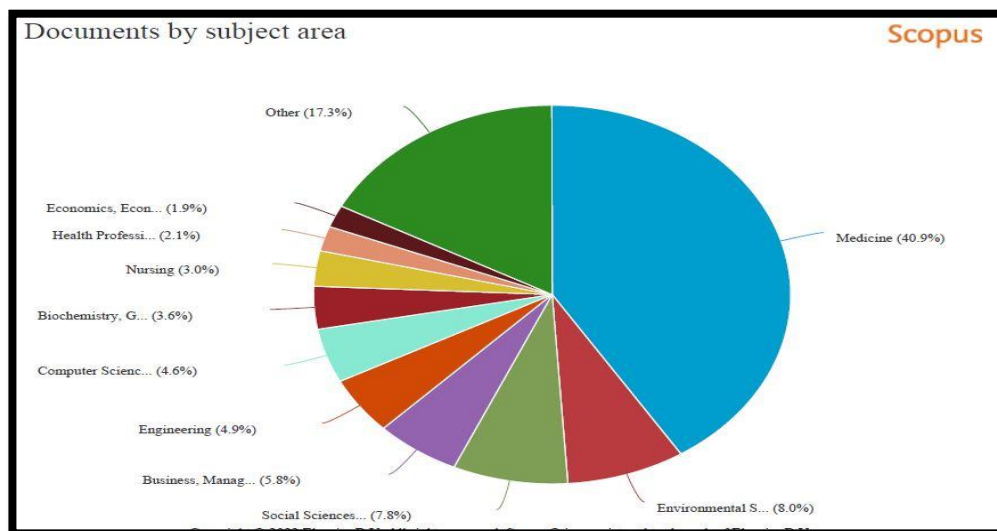
الجدول رقم (01): عدد المنشورات حول موضوع تأثير الكوفيد 19 على إدارة الموارد البشرية

السنوات	عدد المنشورات
2022	402
2021	578
2020	301

المصدر: إعداد الباحثة بالإعتماد على قاعدة بيانات السكوبيس

2-1- تصنيف المنشورات حول موضوع تأثير الكوفيد 19 على إدارة الموارد البشرية حسب مجالات الموضوع

الشكل رقم 02: تصنيف المنشورات حسب مجالات الموضوع



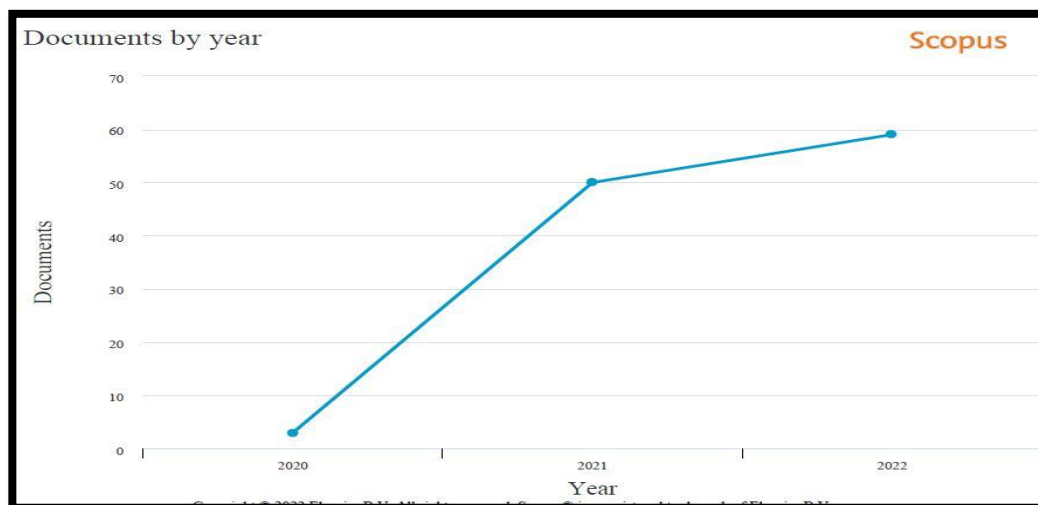
المصدر: إعداد الباحثة بالإعتماد على قاعدة بيانات السكوبيس

يحظى موضوع تأثير الكوفيد 19 على إدارة الموارد البشرية باهتمام الباحثين في جميع المجالات العلوم الطبية، علم البيئة، علم الاجتماع، إدارة الأعمال والمحاسبة، الهندسة، علم الكمبيوتر، الكيمياء الحيوية، علم الوراثة والبيولوجيا الجزيئية، الصحة المهنية، الإقتصاد، الإقتصاد القياسي والمالية.

حيث غطت الأبحاث في مجال العلوم الطبية 40,9%، علم البيئة 8%، علم الاجتماع 7,8%، في حين كانت نسبة الأبحاث حول موضوع تأثير الكوفيد 19 على إدارة الموارد البشرية في مجال إدارة الأعمال والمحاسبة 5,8%، أما في الإقتصاد والإقتصاد القياسي فقدرت النسبة بـ 1,9%

1-3- تطور النشر العلمي حول موضوع تأثير الكوفيد 19 على إدارة الموارد البشرية في مجال إدارة الأعمال حسب السنة:

الشكل رقم 03: تطور النشر العلمي في مجال إدارة الأعمال



المصدر: إعداد الباحثة بالإعتماد على قاعدة بيانات السكوبس

نلاحظ من خلال المنحنى تزايد النشر العلمي بحيث بلغ عدد المنشورات 112 وثيقة علمية حول موضوع تأثير الكوفيد 19 على إدارة الموارد البشرية حتى تاريخ إعداد هذا

البحث في 28 أكتوبر 2022، حيث بلغ عدد المنشورات العلمية سنة 2022، 59 وثيقة علمية حسب الجدول أدناه:

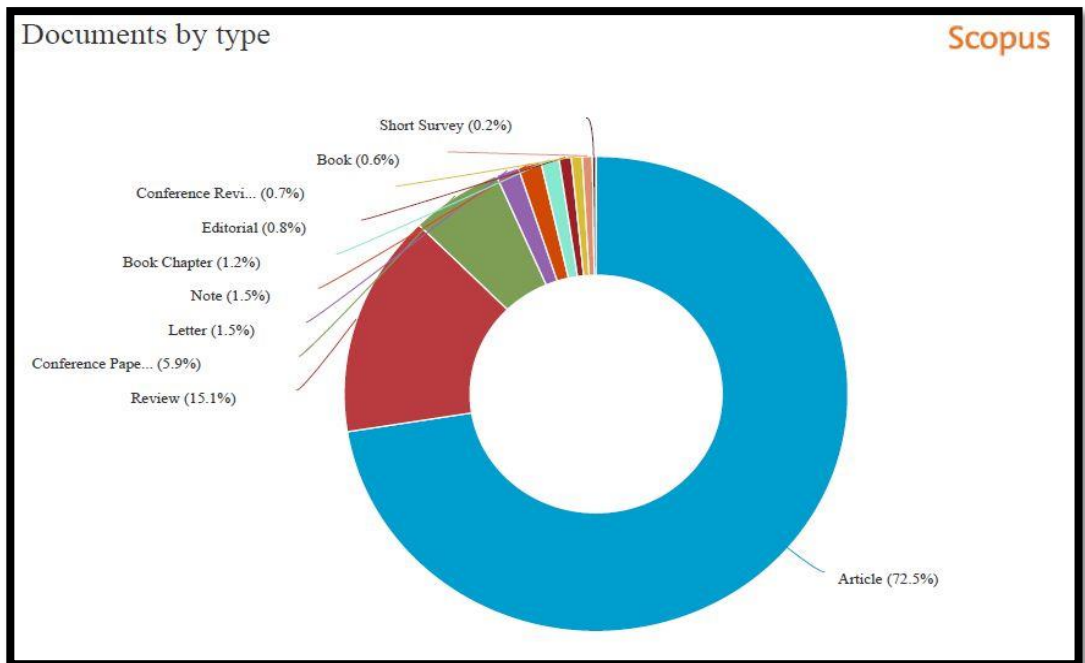
جدول (02): عدد المنشورات العلمية حسب السنة

السنة	عدد المنشورات
2022	59
2021	50
2020	3

المصدر: إعداد الباحثة بالإعتماد على قاعدة بيانات السكوبس

4-1- تصنيف المنشورات حول موضوع تأثير الكوفيد 19 على إدارة الموارد البشرية حسب أنواع الوثائق المستخرجة:

الشكل رقم 04: تصنيف المنشورات حسب أنواع الوثائق المستخرجة

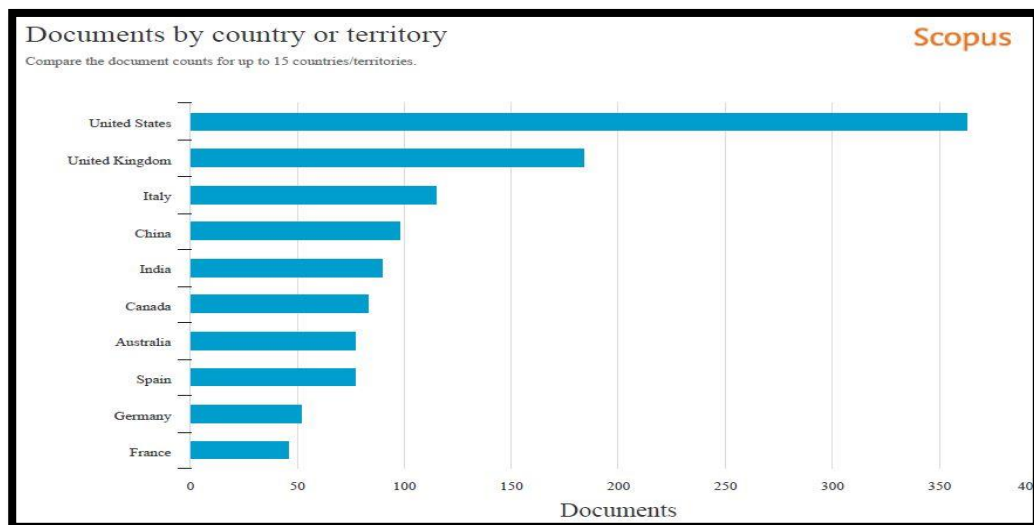


المصدر: إعداد الباحثة بالإعتماد على قاعدة بيانات السكوبس

تمثل المقالات غالبية المنشورات حيث كانت نسبتها (72.5٪)، بينما تمثل أوراق المؤتمرات (5,9٪) والملاحظات و النقاشات العامة و الرسائل (1,5٪) لكل نوع:

5-1- تصنيف المنشورات حول موضوع تأثير الكوفيد 19 على إدارة الموارد البشرية
حسب المناطق الجغرافية (مساهمة الدول):

شكل رقم 05: تصنيف المنشورات حسب المناطق الجغرافية

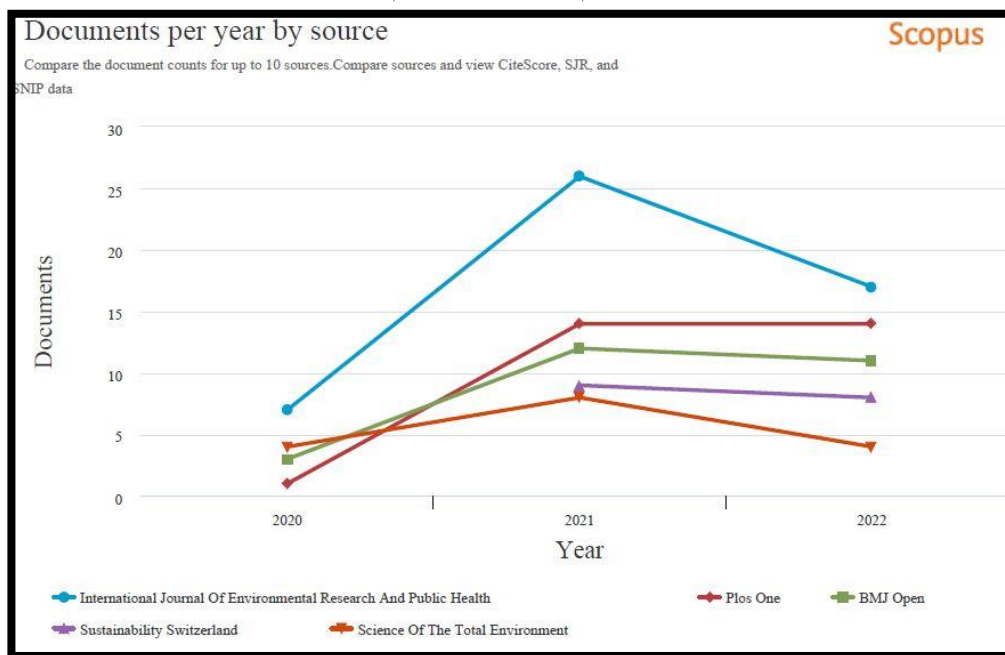


المصدر: إعداد الباحثة بالإعتماد على قاعدة بيانات السكوبيس

تحتل الولايات المتحدة، المملكة المتحدة (بريطاني و شمال ايرلندا..)، إيطاليا والصين
المراتب الأولى من العالم في النشر حول موضوع تأثير الكوفيد 19 على إدارة الموارد البشرية
ثم تليها الهند، كندا، استراليا، اسبانيا، ألماني و فرنسا في ذيل القائمة
6-1- تطور النشر العلمي حول موضوع تأثير الكوفيد 19 على إدارة الموارد البشرية
حسب أبرز المصادر العلمية خلال الفترة 2020-2022:

The impact of covid-19 on human resource management practices: bibliometric analysis of scientific literature
Dr. Amina Sammaché

الشكل رقم 06: تطور حسب أهم المصادر



المصدر: إعداد الباحثة بالإعتماد على قاعدة بيانات السكوبس

من أبرز المجالات العلمية التي اهتمت ونشرت حول موضوع تأثير الكوفيد 19 على إدارة الموارد البشرية:

المجلة الدولية للبحوث البيئية والصحة العامة International Journal Of
 Research And Public Health Environmental

بلوس واحد Plos One

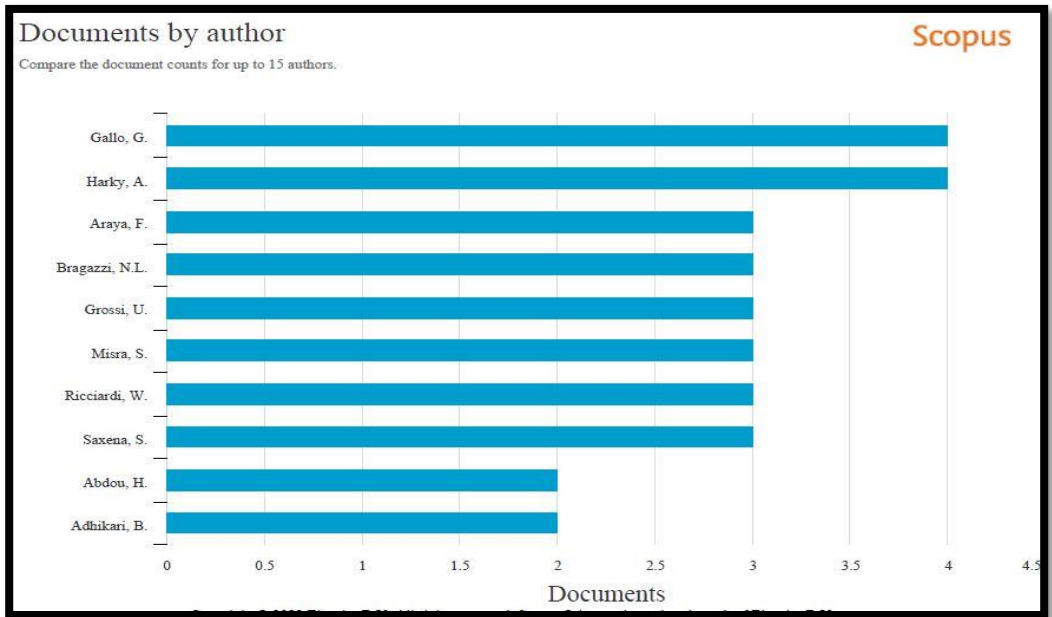
مجلة الإدارة البيئية Journal of Environmental Management

مجلة إدارة التمريض Journal of Nursing Management

7-1- تصنيف المنشورات حول موضوع تأثير الكوفيد 19 على إدارة الموارد البشرية حسب أبرز المؤلفين أو الباحثين:

The impact of covid-19 on human resource management practices: bibliometric analysis of scientific literature
Dr. Amina Sammache

الشكل رقم 07: تصنيف المنشورات حسب أبرز الباحثين



المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على قاعدة بيانات السكوبس

من أبرز المؤلفين في مجال إدارة الأعمال:

Chatterjee, S., Chaudhuri, R
الذين نشرنا مقالين مهمين حول تكامل الموارد والقدرات
الديناميكية للعاملين في الخطوط الأمامية خلال جائحة كوفيد-19 من منظور خلق
القيمة والهندسة الإدارية بعنوان

« Resource integration and dynamic capability of frontline employee during COVID-19 pandemic: From value creation and engineering management perspectives »

وموضوعهما الثاني اهتم بجودة خدمة القوى العاملة في عصر ما بعد كوفيد-19: من
منظور كفاءة تفعيل بيانات المؤسسة بعنوان:

«Workforce service quality in the post-COVID-19 era: from the perspective of
organisation data-drive competency »

2- آثار الكوفيد 19 وممارسات إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمة:

تشير دراسة (Selma Sidahmed Abdelrahim, Saleh Hamed Alharabi, 2022, pp. 88,99) عن هيمنة أعراض الخوف والاكتئاب ونقص الاتصال الاجتماعي وفقدان الأمن وارتفاع مخاطر فقدان الوظيفة والظروف غير المؤكدة وسوء الحالة الصحية، فإن كوفيد 19- يسبب أنواعا مختلفة من المخاوف التي تجعل الموظفين يعانون ويصبحون متوترين فقد صنفت أوباثا (2020) هذا القلق على أنه "القلق من كورونا stress by corona —SBC". وهو ما يواجهه الموظف داخليا من مخاوف استجابة لفيروس كورونا والصعوبة المرتبطة بكيفية التعامل مع هذه المخاوف.

كما أكدت نتائج دراسة (Selma Sidahmed Abdelrahim, Saleh Hamed Alharabi, 2022, pp. 88,99) أن الوباء سبب ضغوطا للموظفين وسلوكهم، مما أثر بشكل مباشر على الأداء الوظيفي، مما يشير إلى وجود علاقات قوية بين كوفيد-19 والتأثير على ممارسة العمل والجانب النفسي الاجتماعي لضغوط العمل.

أظهرت دراسة (Santos & Lousã, 2022, p. 101) أن احترام الحياة الشخصية والمهنية للموظفين، وساعات عملهم وجدولهم الزمنية، كقيمة اجتماعية تساهم بشكل إيجابي في تحقيق الرفاهية في العمل و ضمان الاستقرار والاحتفاظ بفرق العمل. كما بينا أهمية تبني المنظمات لإجراءات اتصال داخلية متسقة وشفافة من أجل تعزيز العلاقات، والحد من عدم اليقين، وخلق وتعزيز بيئة من المساواة والعدالة في العمل التي أصبحت ضرورية لتحسين شعور الموظفين بالإنصاف والعدالة في احترام خصوصياتهم وبالتالي تحقيق رفاهيتهم في العمل وتحفيزهم.

كما جاءت دراسة (De Vincenzi et al., 2022, p. 27-103) بعنوان "Challenges, Risks and Opportunities An Evidence-Based Literature Review" ، التحديات والمخاطر والفرص: مراجعة الأدبيات القائمة على الأدلة لوصف تأثير الكوفيد 19 على تنظيم العمل

و التحول نحو العمل عن بعد أو من المنزل و تأثيره على إنتاجية الموظفين و أداءهم و رفاهيتهم من جهة و من جهة أخرى توضيح دور الفرد والعوامل التنظيمية في التحول و قبول العمل عن بعد فقد أثبت الباحثون أن السمات و المهارات الشخصية للفرد تؤثر أو تعدل علاقة تأثير العمل عن بعد على رفاهية العمال و أداءهم.

كما بينت دراسة (Lukić-Nikolić et al., 2022, p. 17-25) بعنوان الدور القيادي لإدارة الموارد البشرية في حالات الأزمات: حالة الكوفيد 19 أن إدارات الموارد البشرية اضطلعت بدور فعال في تقديم المساعدة النفسية للموظفين للتكيف مع الظروف وطرق العمل الجديد أثناء جائحة كورونا وإن الموظفين الذين يدركون أن المؤسسة تهتم بهم حقاً ، وأنها فعلت كل ما في وسعها لحمايتهم والحفاظ على صحتهم وسلامتهم وأمنهم الوظيفي أثناء الأزمات ، يظهرون درجة أكبر من الولاء والالتزام والمشاركة.

1-2- ممارسات إدارة الموارد البشرية أثناء أزمة كوفيد 19:

اتخذت إدارة الموارد البشرية العديد من التدابير وطورت ممارساتها على جميع المستويات لمواجهة الأزمة الصحية، نحصي بعضها فيما يلي (نتائج مراجعة الدراسات السابقة في الملحق):

- إعادة تنظيم مساحة العمل لتحقيق المسافة الجسدية المطلوبة بين الموظفين وتحسين تدابير النظافة

- تحسين وتطوير استراتيجيات التوظيف والاحتفاظ من خلال تطبيق العمل عن بعد و بدوام جزئي للمهنيين المتمرسين و ذوي الخبرة

- تركيز في عمليات التوظيف على المواهب الباهرة في التكنولوجيا للعمل في مكان العمل الرقمي

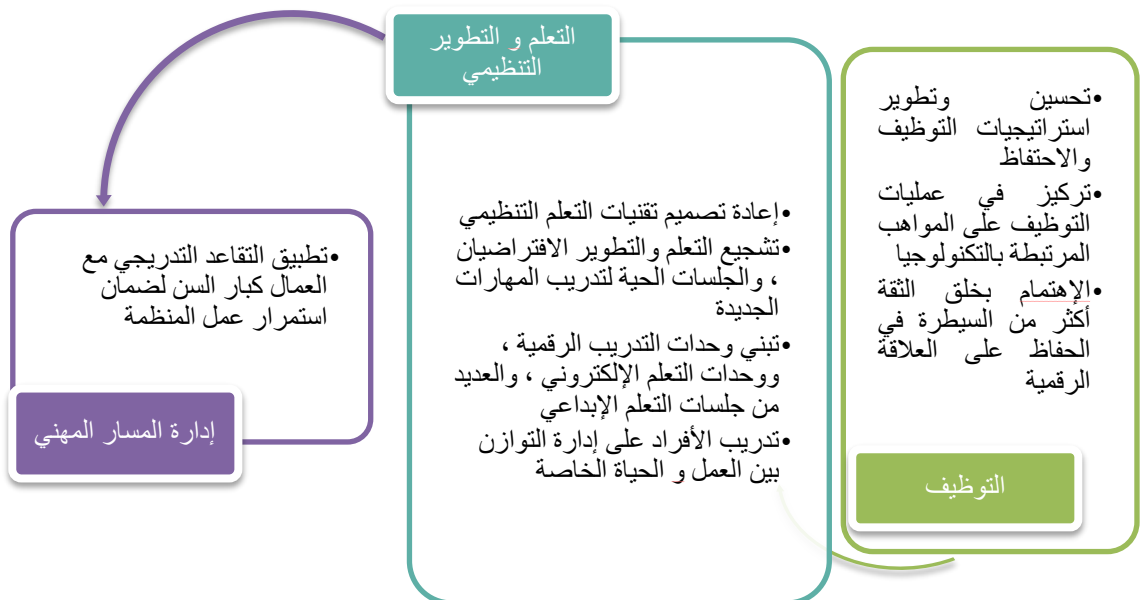
- الإعتماد على ساعات العمل والمواقع وحتى أنظمة العمل أكثر مرونة

- تطبيق التقاعد التدريجي لضمان استمرار

- برامج لتعزيز الصحة البدنية والعقلية للموظفين
- تحسين التوازن بين العمل والحياة Improve Work/Life Balance من خلال القضاء على أوقات التنقل وتوفير المزيد من الوقت للاحتياجات العائلية أو الشخصية
- إعادة تصميم تقنيات التعلم التنظيمي
- أساليب جديدة للتدريب عبر الإنترنت
- طرق مبتكرة للتواصل الاجتماعي عن بعد
- تشجيع التعلم والتطوير الافتراضيان، وتمارين الاتصال، والجلسات الحية لتدريب المهارات الجديدة
- تبني وحدات التدريب في الفصول الدراسية الرقمية، ووحدات التعلم الإلكتروني، والعديد من جلسات التعلم الإبداعي
- زيادة السفر ال افتراضي *Increase Virtual Travel* (توجيه الموظفين للتدريب الافتراضي، وعقد اللقاءات والمؤتمرات الافتراضية) الذي نتج عنه توفير نفقات النقل والإقامة
- إعادة تنظيم وتخطيط العوامل التنظيمية التي تعزز أو تعيق الاستخدام الفعال للعمل عن بعد لتحسين إنتاجية الموظفين ورفاههم.
- إعادة النظر في الأبعاد التي يمكن اعتبارها عقبات في ممارسة العمل عن بعد أو في المنزل
- تنفيذ إجراءات المشاركة وتعزيز ثقافة الثقة والتعاون، وبالتالي تعزيز رفاههم الاجتماعي social well-being
- تقديم ندوات عبر الإنترنت تركز على القلق والتوتر، ودروس التأمل عبر الإنترنت، والتدريب لتطوير عادات يومية جديدة حول الصحة والنظافة وإدارة التوازن بين العمل والحياة الخاصة للموظفين

- وفرت منظمات أخرى مدربي اللياقة البدنية للتعويض عن أنماط الحياة المستقرة وقلة النشاط البدني لدى العاملين عن بعد، مما قد يؤدي إلى عادات الأكل الضارة التي تؤدي مشاكل خطيرة (مثل السمنة وأمراض القلب والأوعية الدموية ومرض السكري) هدفت إدارة الموارد البشرية من هذه الأنشطة إلى تمكين العمال، وزيادة الوعي بوضعهم أثناء تفشي الكوفيد 19، فهذه الممارسات كانت نقطة البداية للحفاظ على أداء العاملين عن بعد خلال جائحة كوفيد 19- وزيادة المهارات المتخصصة بإدارة العمل عن بعد وانتشار الاستراتيجيات والعادات الإيجابية التي تخفف من ضغوط العمل المحتملة وتعزز الرفاه النفسي والجسدي في العمل

الشكل رقم 08: التكامل في ممارسات إدارة الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الباحثة استنادا للدراسات السابقة التي قمنا بمراجعتها (في الملحق)

2-2- استراتيجيات إدارة الفريق (نتائج مراجعة الدراسات السابقة في الملحق):

من بين الإجراءات التي تم تطويرها لتحفيز الفرق جلسات المواءمة الأسبوعية، ولقاءات الفريق، والتحديات والمسابقات الافتراضية، ومشاركة المحتوى مثل المحادثات أو الكتب عبر الإنترنت، وجلسات الاستشارة عبر الإنترنت.

- إجراء قادة الفرق المزيد من الاجتماعات الفردية عبر الإنترنت مع الأعضاء للتحقق من صحتهم العقلية وتقييم مزاج الفريق

- إنشاء الموظفون خمسة عشر دقيقة أطلق عليها "تجمع الصباح عبر الإنترنت" *online morninghuddles* كان الغرض من هذه الاجتماعات غير الرسمية هو رعاية الآخرين والتحقق من رفاههم من خلال تبادل أطراف الحديث حول المجال الشخصي للزملاء (على سبيل المثال، الأسرة). بالإضافة إلى وقف الشعور بالوحدة فقد ساعدت هذه الممارسة الجيدة تطوير ثقافة التراحم بين الأعضاء وخلق التماسك *compassionate culture among members and created cohesion*

- تحسين مقاييس الأداء لتشمل أهداف ونتائج العمل والممارسات التي يمكن قياسها بشكل فعال في بيئة العمل عن بعد. هذه الممارسات الجيدة التي كان لها تأثير إيجابي على الموظفين العاملين عن بعد والتي ركزت من خلالها إدارة الموارد البشرية على الاهتمام بخلق الثقة أكثر من السيطرة في الحفاظ على العلاقة الرقمية بينها وبين الموظفين.

الشكل رقم 09: استراتيجيات إدارة الفرق

الدعم الاجتماعي

- تعزيز مشاركة الأفراد ونشر ثقافة الثقة والتعاون، وبالتالي تعزيز الرفاه الاجتماعي
- تقديم ندوات عبر الإنترنت تركز على القلق والتوتر، وندروس التأمل عبر الإنترنت
- توفير مدربي اللياقة البدنية للتعويض عن قلة النشاط البدني لدى العاملين عن بعد
- تمكين العمال، وزيادة الوعي بوضعهم أثناء تفشي الكوفيد 19

إدارة فرق العمل

- تحفيز الفرق من خلال جلسات المواعمة الأسبوعية، ولقاءات الفريق، والتحديات والمسابقات الافتراضية، ومشاركة المحتوى مثل المحادثات أو الكتب عبر الإنترنت، وجلسات الاستشارة عبر الإنترنت.
- إجراء قادة الفرق المزيد من الاجتماعات الفردية عبر الإنترنت مع الأعضاء للتحقق من صحتهم العقلية وتقييم مزاج الفريق
- إنشاء الموظفون خمسة عشر دقيقة أطلق عليها "تجمع الصباح عبر الإنترنت" online morning huddles ساعدت هذه الممارسة الجيدة تطوير ثقافة التراحم بين الأعضاء وخلق التماسك

تنظيم العمل

- إعادة تنظيم مساحة العمل
- الاعتماد على مواقع و أنظمة و ساعات عمل أكثر مرونة
- إعادة تنظيم وتخطيط العوامل التنظيمية التي تعزز العمل عن بعد

المصدر: من إعداد الباحثة استناداً للدراسات السابقة (الملحق)

3- الصعوبات التي واجهت مسيري ومديري الموارد البشرية:

- التخلي وتسريح العمال أو الاحتفاظ بهم أحد أكبر الصعوبات وأكثر الاستجابات

تكرار في إدارة الموارد البشرية خلال الأزمة بسبب الضائقة المالية

- يحاول المديرين تكييف القوى العاملة مع الصعوبات الجديدة مثل إدارة التوازن بين

العمل والحياة الخاصة للموظفين والتكيف مع بيئات العمل الافتراضية. وإيجاد حلول

لمخاوف الأفراد الناتجة عن تفشي الكوفيد 19.

- الحفاظ على ثقة الموظفين والتزامهم بالعمل عن بعد

- إجبارية تنظيم الدورات التدريبية لإعداد الموظفين للعمل عن بعد وإعادة صقل المهارات وتطويرها حسب الاحتياجات التي فرضتها الأزمة
- صعوبة وضع قوانين وأنظمة توضح الحدود الإدارية لممارسة العمل عن بعد والسياسات التنظيمية الذي سيستمر في تطبيق هذه الممارسة وتعريف طبيعة مكن العمل
- صعوبة تكييف الممارسات الجديدة لإدارة الموارد البشرية التي ذكرناها في حالة ما بعد الوباء حيث أن هذه الممارسات تتأثر بعوامل مختلفة، مثل نوع المنظمة، حجم المنظمة، والثقافة التنظيمية، والمعايير الضمنية الموجودة داخل كل واقع تنظيمي.
- صعوبة نمذجة استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ومساعدة الموظفين على إدراك التكنولوجيا كوسيلة لتسهيل أداء المهام والتفاعلات المهنية والاجتماعية
- إعادة النظر والتفكير في تحديد أماكن العمل التي يسمح فيها العمل عن بعد.
- تطوير الكفاءات الإدارية المهمة التي من شأنها أن تساعد المنظمات على التعامل مع التحديات غير المتوقعة.

4- تحليل أفكار وتوجهات الباحثين حول تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية:

يشير الباحثون إلى نظام إدارة الموارد البشرية باسم "القدرات التنظيمية"، وهي العملية الديناميكية (توظيف واختيار الموظفين، وتقييم أدائهم، والتدريب والترقية التي تسمح للمنظمات الحصول على مواردها البشرية وتطويرها والحفاظ عليها و استخدامها لتمكين المنظمات من اكتساب ميزة تنافسية دائمة في بيئة أعمال غير مستدامة (University of Presov in Presov, Faculty of Management, Department of Management, Presov, Slovakia et al., 2021, p. 525-530).

معظم الباحثون ركزوا في دراساتهم حول إدارة الموارد البشرية في أوقات الأزمات على تحليل التطور الديناميكي لأسباب التدهور، واستجابات المنظمة للتحويل، واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، والممارسات وعلاقات العمل الداخلية، حيث خلصت الدراسات بأن

الاستجابات للأزمات يجب أن تتطور باستمرار وأن قرارات إدارة الموارد البشرية هي قرارات ديناميكية وليست ثابتة، خاصة في فترات الأزمات.

- تصنيف و تسمية أزمة كوفيد 19 بـ "Black swans" أو ما يعرف بـ "البجع الأسود" إن صحت الترجمة و هي: "الأحداث التي يكاد يكون من المستحيل التنبؤ بها لأنها نادرة ما تحدث...". التي تحتاج بدورها إلى تبني استراتيجية التحول "Turnaroundstrategy" و الذي يعتبر مفهوم لم ينضج بعد و يتفق الباحثين على أنه "عملية ديناميكية و متسلسلة تقود المؤسسات إلى أداء ناجح أو غير ناجح من خلال تطبيق خمسة مراحل للتحول: تحليل الوضع، رسم خطة التحول، تنفيذ التحول، الاستقرار، والعودة إلى النمو" (Abedelrahim&Alharbi, 2022)

- بروز فكرة الدعم التقني (توفير الموارد المريحة) والدعم العلائقي أو العلائقي في بعض الدراسات كعمليات تنظيمية تعزز التكيف مع العمل عن بعد

- ظهور مفهوم العمل الهجين Hybridwork

- تحليل إيجابيات وسلبيات العمل عن بعد / في المنزل

- تركيز الباحثين في نقاشهم على الفروق الفردية في مواجهة كوفيد-19، وإدارة الأزمة، وكيفية التطور والازدهار وليس البقاء على قيد الحياة فقط،

- تطوير الدعم التنظيمي Organisationnel support من خلال "ممارسات المشاركة الأسرية" family engagement practices و المقصود بها مجالسة الأطفال عبر الإنترنت لبضع ساعات بينما يعمل الآباء من المنزل و ممارسات أخرى كتنظيم القادة أنشطة بناء الفريق واجتماعات افتراضية مثل الغداء في مؤتمر عبر الفيديو عرض المواهب المخفية، فالهدف من الدعم التنظيمي هو تطوير علاقة إيجابية بين الرؤساء والموظفين بحيث شعر هؤلاء الأعضاء بالحرية في مناقشة أي قضايا واهتمامات.

- ينوه الباحثين بضرورة تصميم برامج تنمية قدرات الموارد البشرية وتطويرها لإحداث
آثار إيجابية على المستويات الفردية والجماعية والتنظيمية.

5- خلاصة:

تمكننا من خلال هذه المراجعة المنهجية للدراسات و الأبحاث من عرض مفصل
للتغيرات التي حدثت في أماكن العمل و الوضعيات المهنية المختلفة و إبراز الدور المحوري
الذي لعبته إدارة الموارد البشرية أثناء الأزمة من خلال وظائفها الأساسية المتمثلة في
التوظيف التدريب، الترقية و تعزيز علاقات الدعم بين الأفراد حيث ظهرت ممارسات مثل
الدعم التنظيمي و الدعم العلاقاتي و الدعم التقني تجسيدا لوظائف إدارة الموارد البشرية
و تعزيز قدراتها الديناميكية وهذا دليل على إدراك المنظمات لأهمية و قيمة رأس المال
البشري و توجيه جهودها نحو تعزيز مكانة إدارة الموارد البشرية في المنظمة كما تبين لنا
أن الفروقات الفردية لها تأثير في التكيف و الاستجابة لهذه التغيرات و بالتالي إعادة النظر
في تطوير ظروف العمل وأساليب الدعم (التقني، العلاقاتي، التنظيمي) الواجب توفيرها
لضمان سيرورة العمل، مع ضرورة استحداث وتطوير المنظمات لأساليب تنظيم عمل في
حالة الأزمات و رسم استراتيجيات المحتملة لإدارة الموارد البشرية مستقبلا.

قائمة المراجع:

- Abedelrahim, S. S., & Alharbi, S. H. (2022). The impact of COVID-19 on academic staff's performance on Saudi Arabia universities. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, 6(4), 87-99. <https://doi.org/10.22495/cgobrv6i4p8>
- Benziane, R., & Houcine, M. (2021). The evolution of scientific publishing about Startups in the third millennium : A Bibliometrics analysis. *Revue Organisation and Travail Volume*, 10(4), 246-258.
 - De Vincenzi, C., Pansini, M., Ferrara, B., Buonomo, I., & Benevene, P. (2022). Consequences of COVID-19 on Employees in Remote Working : Challenges, Risks and Opportunities An Evidence-Based Literature Review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(18), 11672. <https://doi.org/10.3390/ijerph191811672>
 - Lukić-Nikolić, J., Lazarević, S., & Jaganjac, J. (2022). Leadership role of the human resources department in crisis situations : The case of COVID-19 pandemic. *Strategic Management*, 27(3), 17-25. <https://doi.org/10.5937/StraMan2200012L>
 - Santos, R. S., & Lousã, E. P. (2022). Give Me Five : The Most Important Social Values for Well-Being at Work. *Administrative Sciences*, 12(3), 101. <https://doi.org/10.3390/admsci12030101>
 - Slovakia, Cocuľová, J., University of Presov in Presov, Faculty of Management, Department of Management, (2021). THE IMPACT OF THE GLOBAL COVID-19 PANDEMIC ON THE SELECTED PRACTICES OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN THE RELATIONSHIP TO THE PERFORMANCE OF TOURISM COMPANIES. *GeoJournal of Tourism and Geosites*, 35(2), 525-530. <https://doi.org/10.30892/gtg.35233-680>.