

"الدور الأساسي لتنمية الموارد البشرية في أوقات الأزمات: إستجابة لوباء كوفيد19: دراسة ميدانية  
في جامعة الملك سعود"

إعداد الباحثان:

حصه محمد عبدالله العريفي

ماجستير إدارة عامة، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية

د. نجلاء ابراهيم عبدالله الشنيفي

وكيلة قسم الادارة العامة، كلية ادارة الاعمال، قسم الادارة العامة، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية



## الملخص:

إدارة الموارد البشرية تلعب دورا هاما في فعالية ونجاح المنظمة ولاسيما في وقت الازمات وخصوصا مع ازمة كوفيد 19. هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الصحة والسلامة المهنية، الاتصالات الإدارية، العمل عن بعد) في مدى فعاليتها اثناء ازمة (كوفيد 19). تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية وذلك باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS) واستخدام مقياس الاحصاء الوصفي من خلال معامل ارتباط بيرسون، والتكرارات والنسب المئوية. استخدمت الاستبانة اداة لجمع البيانات، بلغت عينة الدراسة 174 موظف في جامعة الملك سعود، تم اختيارهم بأسلوب العينة العشوائية البسيطة. توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج اهمها أن إدارة الموارد البشرية سعت وبشكل كبير إلى توفير وسائل الاتصال لتزويد الموظفين بكافة المعلومات التي يحتاجونها حول كوفيد 19. حرصت إدارة الموارد البشرية في جامعة الملك سعود على سلامة الموظفين وتطبيق تعليمات وزارة الصحة للحد من انتشار الفيروس.

**الكلمات المفتاحية:** كوفيد 19، موارد البشرية، العمل عن بعد، اتصالات ادارية.

## المقدمة:

تهدد الازمات حياة المنظمات وامنها واستقرارها. كما ان التحديات والازمات كبيره ومتنوعة تنطوي على قضايا معقدة مثل الركود الاقتصادي، عدم الاستقرار الامني وانتشار الاوبئة والفايروسات. في عصرنا الحاضر يعتبر فايروس كوفيد 19 من أخطر الأوبئة وأشدها فتكا بالإنسان حيث ظهرت اول حاله في العالم في ديسمبر 2019 في مدينة ووهان في الصين. وفي نهاية شهر يناير عام 2020 أعلنت منظمة الصحة العالمية عن المرض كحالة طوارئ صحية عالمية (منظمة الصحة العالمية، 2020). في وقت كتابة هذه الورقة في 16 فبراير 2021 بلغ عدد الحالات النشطة لوباء كوفيد 19 عالميا 109,171,771 وبلغت حالات الوفيات 2,409,130 حالة، وفي المملكة العربية السعودية بلغت اجمالي الحالات المصابة 373,368 وبلغ اجمالي الوفيات الى 6,441 حالة (وزارة الصحة، 2020). لقد خلق كوفيد 19 ازمة اقتصادية ومالية مما ادى الى انخفاض في الطلب على المنتجات الصناعية والاستهلاكية. وكما نرى ترابط العالم الاقتصادي اليوم ووفقا لتوقعات البنك الدولي سيتسبب فايروس كوفيد 19 بانكماش الناتج الاقتصادي العالمي بنسبة 7% في عام 2020 ويعتبر أعظم ركود اقتصادي منذ عقود (منظمة التجارة العالمية، 2020). ومع اندلاع فايروس كوفيد 19 تواجه المنظمات في انحاء العالم صعوبات لا مثيل لها. ويمكن لهذه المشكلات ان تهدد وبشكل مباشر على حياة المنظمات وبقائها، في حين ينبغي للمنظمات الاستمرار في التجاوب السريع والتكيف في الوقت الذي تنظم فيه القوى العاملة وتديهم وخصوصا مع انتشار جائحة كوفيد 19. وقد فرضت معظم دول العالم من ضمنها الصين والولايات المتحدة والمملكة العربية السعودية سياسات واجراءات وقيود مختلفة ومؤقتة للحد من انتشار هذا الوباء بما في ذلك حظر التجمعات الالزامي واغلاق الحدود واغلاق المدن والبلدان الموبوءة بأكملها. وقد صنع وباء كوفيد 19 بيئة عمل في غاية الصعوبة لإدارة المواد البشرية حيث تجبر المدراء على اتخاذ قرارات كثيرة في ضوء تحديات كبيرة وفي فترة زمنية قليلة. في دراسة اثبتت ان 34% من مديري الاعمال ليس لديهم اي خطط طوارئ قبل وباء كوفيد 19 (shrm, 2020). وقد ادى هذا الوباء الى التغيير المفاجئ في طبيعة العمل فلقد اجبرت العديد من الشركات على الاغلاق مثل المبيعات واسواق التجزئة. بالإضافة الى ان معظم المنظمات اتخذت سياسات جديدة لم تكن متوقعة من قبل مثل قيام الموظفين بوظائفهم في منازلهم للحد من انتشار الفيروس. وفي حين انه ينبغي استثمار المورد البشري للتغلب على هذه الازمات. ووفقا للمنظور الحديث في الإدارة، مما يعطي

المنظمات ميزه تنافسية وهي انها تستثمر في الموارد البشرية كأساس وليس كتكلفه. ولكن اغلب المنظمات عند وقت الازمات تستخدم استراتيجيه تخفيض التكلفة البشرية (Datta,et al,2010).

#### مشكلة الدراسة:

ظهرت كثير من التحديات ولاسيما التحدي الذي هز العالم اقتصاديا وهو وباء كوفيد 19. مما لا شك فيه ان هذا الوباء له الاثر الواضح في زعزعة المنظمات ولا سيما المنظمات متوسطة الدخل والمنظمات الصغيرة وذلك لما يترتب عليها من خسائر وازمات مالية وبشرية لم تكن بالحسبان. فلقد انخفضت مبيعات المنظمات الى أكثر من النصف الذي اجبر المنظمات على خفض الاجور وساعات العمل (البنك الدولي،2020). ويتضح ان 64% من المنظمات قامت بتخفيض ساعات العمل او تقليل الاجور او منح اجازة بدون راتب في حين ان اقل من 20% قامت بفصل العمال (البنك الدولي،2020). وفي دراسة اجراها البنك الدولي اتضح ان المنظمات تحاول ابقاء موظفيها حتى يزول الوباء (البنك الدولي، 2020). وفي المملكة العربية السعودية مع كوفيد 19 ارتفعت معدلات البطالة لتصل الى 15.4% (هيئة العامة للإحصاء،2020). ولا شك ان المنظمات تحاول جاهده ان تبقي موظفيها وخصوصا اصحاب المهارات العالية والخبرة الجيدة حيث انه تعد خسارة للشركة وسيعرض راس المورد البشري للخطر. ومما لا شك فيه ازدادت اهمية التحول الرقمي وخصوصا بعد تغير مسار العمل الى العمل عن بعد فقد اصبحت التكنولوجيا من الامور المهمة حيث انها تساهم في اداء العمل بفعالية وكفاءه وتزيد من الانتاجية وخصوصا في ظل هذه الازمة. وقد ازداد استخدام التكنولوجيا الرقمية أكثر من ثلث الشركات للتكيف مع كوفيد 19 (البنك الدولي،2020). ومع تبني الوضع الجديد مع كوفيد 19 يمكن ان تسهم ادارة الموارد البشرية في مساهمات لا تقدر بثمن في تحقيق الاهداف التنظيمية للمنظمة. ويعد وجود ادارة الموارد البشرية امر مهم حيث انها تساعد على استخدام الموارد البشرية المتاحة في تحقيق فعالية وكفاءة المنظمة. بالإضافة الى ان ادارة الموارد البشرية تساعد الموظفين في ظل ظروف تتسم بالصعوبة في مواجهة هذا الوباء في التعامل مع بيئة العمل الجديدة والتكيف معها والحرص على سلامة الموظفين والحفاظ عليهم والتواصل معهم. وفي ظل الظروف التي فرضتها الحكومات على المنظمات والتوجه الى سياسة العمل عن بعد، تبرز اهمية دور إدارة الموارد البشرية في كونها حلقة وصل بين الموظف والمنظمة من خلال تقنية الاتصالات والتكنولوجيا. ومن هنا تتجسد مشكلة بحثنا في استكشاف الدور الاساسي لفعالية ادارة الموارد البشرية في ازمة كوفيد 19.

#### تساؤلات الدراسة:

#### تحاول الدراسة الإجابة عن الاسئلة التالية:

- ماهي الاجراءات المتخذة من قبل ادارة الموارد البشرية للحفاظ على صحة الموظفين؟
- ما مدى فعالية ادارة الموارد البشرية في التواصل وتعزيز الروابط الايجابية للموظفين؟
- ما هي مساهمة إدارة الموارد البشرية في نجاح العمل عن بعد؟

### اهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي لهذا البحث في مساهمة وتنمية دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق فعالية الموظفين في ظل انتشار وباء كوفيد 19 وذلك عن طريق:

- 1- الكشف عن الاجراءات المتخذة من قبل ادارة الموارد البشرية للحفاظ على صحة الموظفين.
- 2- التعرف على مدى فعالية ادارة الموارد البشرية في التواصل وتعزيز الروابط الايجابية لدى الموظفين.
- 3- التعرف على مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق نجاح العمل عن بعد.

### اهمية الدراسة:

#### الأهمية النظرية

تكمن أهمية هذه الدراسة في توضيح أهمية ادارة الموارد البشرية خلال الازمات مثل ازمة كوفيد 19، وقد تبين للباحثة ان هناك نقص في الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في المملكة العربية السعودية لذلك تطمح هذه الدراسة الى تقديم معلومات واضحة وقابلة للتنفيذ لدعم المنظمات في مواجهة أكبر الازمات تحديا في التاريخ الحديث. وكما انه يوفر للباحثين فرصة للبحث في حل هذه المشكلة العالمية التي ستساهم في اثراء العلم والمعرفة.

#### الاهمية التطبيقية

تعتبر ادارة الموارد البشرية من الاقسام الادارية المهمة في المنظمات وتزداد اهميتها في وجود ازمات مثل ازمة كوفيد 19، وذلك لان لها الأثر الكبير على العديد من الظواهر ومن اهمها انها تساهم في تحقيق الفعالية في المنظمة وتضمن استقرار العمل. بالإضافة الى انها ادارة مهمة في أيدي القيادات الإدارية حيث يمكن ان تؤدي وظيفة حيوية في تنظيم سلوك العاملين نحو أنفسهم ونحو المنظمة وأهدافها وطموحاتها ونحو الإنتاجية والولاء. لقد اثرت ازمة كوفيد19 على اغلب المنظمات سلبيا مما سببت لها خسائر كبيرة واخرجت اخرى من سوق العمل. في حين ان البيئة الخارجية للمنظمة تغيرت فستتضرر البيئة الداخلية بما فيها الموارد البشرية حيث ستتغير الطريقة التي ستواجه الادارة بها هذه الازمات (Armstrong&taylor,2020). ومما لا شك فيه ان امتلاك المنظمة ادارة موارد بشرية محترفة ستساعد على البقاء والتكيف ضد الازمات طويلة الاجل. وبالتالي فانه من المهم معرفة كيفية استجابة ادارة الموارد البشرية للازمات الاقتصادية والصحية وأثرها على الموظفين مما قد يوفر استراتيجيات وروى جديدة تساهم في تبنيها من قبل المنظمات في المستقبل.

#### مصطلحات الدراسة:

**جائحة:** يتم استخدام الجائحة هنا لتعني الحدث نفسه وللجائحة تعاريف كثيرة، ويمكن تعريفها في هذا البحث على انها وباء سريع الانتشار العالمي وانتشاره دوليا وقد يهدد عمل المنظمات ويعتبر تهديد خارج عن سيطرة الموظفين والإدارة في حجبها. ويعتبر مهدد لعمل الانسان والنظام والمجتمع مثل الاوبئة والحروب والكوارث الطبيعية والعجز الاقتصادي لتحقيق أهدافها(shaluf، 2007).

**فايروس كوفيد 19:** هو مجموعه من الفيروسات المسبب لملازمة الالتهاب الرئوي حاد (سارس) ويعتبر فايروس تاجي سريع العدوى وفتاك أثر على جميع العالم (منظمة الصحة العالمية، 2020).

**ادارة الموارد البشرية:** هي ادارة تهتم بالاستثمار الامثل للقوى البشرية. حيث سيقاس فعاليتهم في اتخاذ الاجراءات اللازمة ودورهم في التواصل الاداري مع الموظفين اثناء ازمة كوفيد19 من خلال الاستبانة المستخدمة في هذه الدراسة.

**العمل عن بعد:** وسيلة للعمل تتيح للموظف ممارسة عمله بعيدا عن مقر العمل الاساسي باستخدام تقنية المعلومات والاتصالات مثل المنزل، المكتبة. حيث سيقاس مساهمة الموارد البشرية في نجاح العمل عن بعد من خلال إجابتهم على الاستبانة المستخدمة في الدراسة.

#### حدود الدراسة"

**الحدود المكانية:** طبقت هذه الدراسة على جامعة الملك سعود.

**الحدود الزمنية:** طبقت هذه الدراسة خلال عام 2021م و 2022.

**الحدود الموضوعية:** ستركز الدراسة على تنمية ادارة الموارد البشرية استجابة لوباء كوفيد 19.

#### قصور الدراسة

لقد عملت الباحثة ما في وسعها للحد من اثار بعض أوجه النقص في بحثها. الا انه مع ازمة كوفيد 19 ومع الإجراءات المتخذة من قبل الحكومة للحد من اثار الفايروس فقد واجهت الباحثة صعوبات ومنها ما يلي:

- صعوبة توزيع الاستبانة وقصورها الكترونيا تقاديا لنقل العدوى بين الموظفين.
- صعوبة الحصول على تقارير تقييم الموظفين الإداريين وعدد انجازات المهام التي تم القيام بها في عام 2020 و 2019 حيث بذلت الباحثة ما في وسعها ولم تتمكن من الحصول عليها.

#### الفصل الثاني

#### الإطار النظري

تعتبر إدارة الموارد البشرية من الوظائف المهمة في الإدارة، وذلك لأنها تركز على أثن عنصر واكثره تأثيرا على الكفاءة والإنتاجية وهو العنصر البشري. ويوما بعد يوم تزداد اعداد العاملين وتتوسع المنظمات لتصبح أكبر حجما وتزداد مشاكل المنظمات وتعقيدها وتأثير البيئة عليها. مما أدى الى بروز إدارة الموارد البشرية لتصبح وظيفة مستقلة مهتمة بالعنصر البشري وما يمتلكه من قدرات وخبرات وكفاءات وماله الدور الواضح في نجاح المنظمات وتحقيق أهدافها وزيادة كفاءتها.

#### مفهوم ادارة الموارد البشرية

تعرف إدارة الموارد البشرية بانها إدارة مكلفة بالنشاطات معينة وهي التخطيط والتنظيم والرقابة واستقطاب الموظفين وتدريبهم ورفع كفاءتهم وبتنوع لوائح وتشريعات لعلاقاتهم وتضمن حقوقهم وتطبق هذه التشريعات بالعدالة والمساواة بين العاملين وتحقق الكفاءة

والغالية في أدائهم (الكبيسي، 2005). ومن التعريفات الحديثة لإدارة الموارد البشرية بأنها نظم وسياسات وتطبيقات تؤثر على أداء وسلوكيات واتجاهات العاملين (الكبيسي، 2005).

### ممارسات إدارة الموارد البشرية

تساهم ممارسات إدارة الموارد البشرية في الوصول الى زيادة الدخل القومي والانتاج وذلك باستخدامها الامثل للقوى البشرية. فالتطور الاقتصادي والاجتماعي للدولة يتوقف على الحصول على قوى عاملة بكفاءة عالية لتحقيق اهداف المنظمة. وتشير ادبيات الإدارة (Roche & Teague, 2014, Roche et al, 2001) ان من ممارسات ادارة الموارد البشرية التي تتأثر عند الازمات بشكل واضح ومتكرر ومن أهمها ما يلي:

### الصحة والسلامة المهنية

تعتبر وظيفة الصحة والسلامة من ممارسات ادارة الموارد البشرية التي تساهم في تعزيز وحماية الصحة العقلية والبدنية للموظفين حيث تساهم في اداء الوظائف بفعالية وكفاءة (OPATHA, 2009). ظهرت لنا أهمية الصحة وسلامة الموظف في ازمة كوفيد19 من خلال ما قامت به وزارة الصحة ووزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في وضع بروتوكولات وإجراءات للحد من انتشار فيروس كوفيد19 والتي تضمنت الإجراءات الاحترازية والوقائية التي يجب على الافراد والمنظمات العامة والخاصة تطبيقها. بالإضافة الى دور وزارة الشؤون البلدية والقروية لحماية الموظفين من انتشار وباء كوفيد19.

### دور إدارة الموارد البشرية في اتخاذ الإجراءات الصحية اللازمة

من اهم الإجراءات التي اتخذتها إدارة الموارد البشرية استجابة لوزارة الصحة ما يلي (وزارة الصحة، 2020):

- ✓ تفعيل العمل عن بعد قدر الإمكان في جميع المنظمات.
- ✓ تطبيق سياسات مرونة العمل على جميع الموظفين (مثل بدء العمل بين الساعة 7 و9 صباحاً).
- ✓ توفير المعقمات الايدي في مقرات العمل واستخدام الملصقات الأرضية لبيان المسافة الامنة بين الاشخاص.
- ✓ اتخاذ التدابير اللازمة لمنع التجمعات وعدم المصافحة والحرص على ارتداء الكمامات.
- ✓ التقليل من الاجتماعات الحضورية وابدالها بالتجمعات الرقمية عن طريق وسائل الاتصال المرئية قدر المستطاع.
- ✓ الموظف المصاب بسعال عليه البقاء في المنزل (او العمل من المنزل) او إذا كان يعاني من ارتفاع بسيط في درجة الحرارة.
- ✓ الموظف المخالط لحالات كوفيد 19 او مشتبه انه مخالط عليه البقاء في المنزل وإبلاغ العمل بذلك حتى يتأكد من سلامته.
- ✓ منع دخول الموظفين الذين تزيد درجة حرارتهم عن 38 درجة مئوية.

يتضح مما سبق ان كل هذه الاجراءات لها أثر ايجابي واضح من خلال استمرار عمل المنظمات مع الحفاظ على سلامة وصحة الموظفين.

## الاتصالات الإدارية

الاتصال الإداري هو نشاط إداري ونفسي واجتماعي داخل المنظمة يساعد على نقل الأفكار والمعلومات عبر القنوات الرسمية ليحقق أهداف المنظمة ويساهم في انجاز المهام المطلوبة والانشطة المختلفة في الإدارة (نور الدين، بوبكر، 2019). ويساهم نظام التواصل الفعال في فعالية الأداء. ومما لا شك فيه ان رداءة التواصل لها عواقب وخيمة على المنظمات مما قد يترتب عليها فشل المنظمات في تحقيق أهدافها (النمر وآخرون، 2017). وتبرز أهمية التواصل بشكل كبير خلال الازمات وذلك بسبب الشك المتزايد والخوف بالاتصالات المتكررة وتبادل المعلومات تخلق نوعا من الطمأنينة والراحة لدى الموظفين (Lach & Nzorubara, 2020). فان تأخر وصول أوامر معينة قد يترتب عليه فشل خطط وسياسات المنظمة. لذلك يجب على المنظمات ان تهتم بالاتصالات والمعلومات وبشكل يسهل وصول الرسائل الى الجهات المختصة في الوقت الملائم وبالأسلوب المناسب (النمر وآخرون، 2017).

### دورا ادارة الموارد البشرية في الاتصالات الادارية

يبرز الدور الكبير الذي يلعبه دور ادارة الموارد البشرية في عملية الاتصال هو ان العميات الادارية تقوم على اساس تبادل المعلومات والبيانات داخل المنظمة. فالمدرء يسعون الى تحقيق اهداف المنظمة ولا يكون ذلك الا من خلال الاتصال الدائم بالموظفين وفهم سلوكهم حتى لا يتعارض مع الاهداف التنظيمية ولمتابعتهم وتوجيههم وتنظيم أعمالهم وتبرز أهمية الاتصال الادارية في ظل الازمات فيما يلي (النمر وآخرون، 2017):

- ✓ التنسيق بين عمل الاقسام والإدارات المختلفة.
- ✓ يساعد الاتصال على خلق الرضا والتماسك لدى الموظفين من خلال تواصل الإدارة مع العاملين والإشراف عليهم (نور الدين، بوبكر، 2019).
- ✓ ويساعد الاتصالات الادارية في حل المشكلات بكفاءة وفاعلية وذلك لإيضاح الرؤية امام الجميع.
- ✓ يساهم التواصل في تحقيق اهداف المنظمة وذلك من خلال تبادل المعلومات بين الموظفين.
- ✓ يساهم في شعور الموظف بالولاء والانتماء للمنظمة.

ومن هنا يتضح لنا دور ادارة الموارد البشرية الفعال في الاتصالات وخصوصا في ظل ازمة كوفيد 19 وذلك من خلال الربط بين المنظمة والبيئة الخارجية وتمكنها من التغلب على المشكلات التي تواجه الإدارة ورسم استراتيجيات تتعامل مع كافة الظروف والمستجدات بفعالية وكفاءة أفضل. بالإضافة الى الدور الذي تلعبه الاتصالات على القوى العاملة وشعورهم بالانتماء مما يدفعهم الى العمل بحماس وتعزيز الروابط الايجابية بين المنظمة وبين الموظفين.

## التدريب والتطوير

يساهم التدريب في زيادة قدرات العاملين ورفع كفاءتهم لأداء وظائفهم بالشكل المطلوب. ولأهمية التدريب في زيادة فعالية الموظفين فلقد احتل التدريب الصدارة في أولويات كثير من الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، لكونه أحد الطرق المهمة في تكوين الجهاز الإداري بكفاءة وجعله قادراً على تحمل اعباء التنمية الاقتصادية والاجتماعية (النمر واخرون، 2017). ويهدف التدريب الى زيادة المهارات والمعلومات والاساليب المتجددة والمختلفة لطبيعة العمل الموكل إليهم، ويساهم بشكل ايجابي في تطوير وتحسين اتجاهات الموظفين وسلوكياتهم، وزيادة قدراتهم ومهاراتهم، وبالتالي زيادة الكفاءة والفعالية من اجل تحقيق اهداف المنظمة وخططها الشاملة والمستدامة (الكبيسي، 2010: ص 38-40). ومما لا شك فيه ان اساليب التدريبية متنوعة وخصوصاً مع التطور الملحوظ في التكنولوجيا وفي ظل ازمة كوفيد 19 اعتمدت كثير من المنظمات التدريب عن بعد في وسائل التواصل المرئي مثل تطبيق زوم وغيرها من البرامج. ومما يجدر ذكره اهتمام المملكة العربية السعودية في التدريب اثناء ازمة كوفيد 19 وذلك لكونه استثمار في العنصر البشري وتطوير راس المال البشري فالتدريب عملية مستمرة. توفر الجهات الحكومية المختصة برامج مختصة للتدريب المهني والمرتبطة بالتوظيف للأفراد والمنشآت وذلك لزيادة القوى الوطنية المؤهلة من خلال التدريب على العمل. ومن البرامج التدريبية التي تقدمها المملكة: برنامج دروب، منصة التدريب الالكتروني، والتي ساهمت في خدمة 481 ألف مواطن في خلال الفترة زمنية قصيره تتراوح بين 16-26 مارس 2020 (وكالة الانباء السعودية، 2020). تأتي هذه الدورات التدريبية تعزيزاً لسياسة التدريب عن بعد والاستمرار بتقديمها لجميع المجالات والتخصصات وذلك استجابة لوباء كوفيد 19 واتساقاً مع التدابير والاجراءات الوقائية والاحترازية الراهنة للحد من انتشار الفايروس (وكالة الانباء السعودية، 2020).

## مفهوم العمل عن بعد

يعرف العمل عن بعد على انه مكان منفصل عن اماكن العمل الثابتة التقليدية اي بعيداً عن مقر المنظمة. يعتبر العمل عن بعد خيار بديل يضمن استمرار العمل وتقديم الخدمات خصوصاً في وقت الظروف الطارئة. كما يعرف على انه تأدية العمل الكترونياً بعيداً عن المكتب بشكل دائم او جزئي مع التزام الموظف بإنجاز عمله على الوجه المطلوب (الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، 2020). وتلجأ الدول الى اعتماد تطبيق العمل عن بعد في ظل الظروف الطارئة وفقاً لزمان محدد وذلك لتضمن سير المنظمات مع الحفاظ على صحة الموظفين والحد من انتشار الاوبئة بينهم.

## تطبيق العمل عن بعد

يتعين على ادارة الموارد البشرية عند تطبيق العمل عن بعد مراعاة ضوابط ومعايير استرشادية ومن اهمها ما يلي (وزارة الموارد البشرية، 2020):

- التأكد من عدم الاخلال بالمهام والواجبات والمسؤوليات واتمام اداء المهام المناطة بالموظفين.
- التأكد من توفر الاجهزة التقنية لجميع الموظفين العاملين.
- تحدد جهة العمل لمنسوبيها ساعات العمل سواء كانت بوقت محدد او مرنة خلال اليوم او الاسبوع او الشهر.



- استخدام وسائل التواصل من قبل فريق العمل حيث يستطيع الافراد معرفة المستجدات من خلال مجموعات (الواتس اب، التلغرام، البوابات الداخلية وغيرها)(الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، 2020).
- متابعة تقييم العمل عن بعد وتوثيق الانجاز من خلال:
  - ✓ التأكد من دقة وجودة المخرجات.
  - ✓ قياس الانتاجية العمال لتأكد من استمرارية العمل.
  - ✓ تحديد إطار زمني لإنجاز المهام وتسليم المشاريع.

#### دور إدارة الموارد البشرية والعمل عن بعد

- مع وجود ازمة كوفيد 19 أصبح تفعيل نظام العمل عن بعد امرا شائعا وذلك للحد من انتشار الفايروس. ومع وجود بيئة التقنية القوية والتحول الرقمي الذي ساهم في استمرارية ونجاح برامج العمل عن بعد رغم الظروف الراهنة الصعبة مع ازمة كوفيد 19. وبرز لنا اثار المترتبة على العمل عن بعد وإدارة الموارد البشرية فيما يلي(منظمة التجارة العالمية ، 2020):
- ان ممارسة العمل عن بعد تحرر العامل وتكسبهم مرونة وتعطيهم توازن في حياتهم العلمية أكثر من ساعات العمل الثابتة في المكتب (Pink, 2001 & Ferriss, 2011).
  - تسهم التكنولوجيا والاتصالات في التوصل الى المعلومات بسهولة عن طريق البرامج الرقمية (Olivo et al., 2016).
  - يؤثر العمل عن بعد وإدارة الموارد البشرية على الموظف بشكل انساني وذلك عن طريق تبادل المعرفة بين الافراد بشكل ايجابي (Bridoux & Taskin, 2010).
  - يساهم العمل عن بعد في الحد من انتشار الاوبئة مثل وباء كوفيد 19.
  - يؤثر العمل عن بعد بتعزيز شعور الانتماء والولاء للمنظمة لحرصها على سلامة صحة الموظف مع انتشار الاوبئة.
  - يساهم العمل عن بعد في استمرارية وبقاء المنظمات والسعي الى تحقيق اهدافها في ظل الظروف البيئية الطارئة.
- يتضح دور ادارة الموارد البشرية مع انتشار الازمات في تبني اليات العمل عن بعد لضمان الحفاظ على الكفاءة والانتاجية على ان تلتزم ادارة الموارد البشرية مع هيئة تنظيم قطاع الاتصالات لتوفير ما يلزم من تطبيقات اللازمة وخدمات البنية التحتية لنجاح تطبيق العمل عن بعد وبما يضمن سير وامن المعلومات وفقا لما تحدده هيئة الاتصالات والجهات المختصة في الدولة. بالإضافة الى ان الموارد البشرية تقدم كافة الدعم المطلوبة للمدراء. ويتضح دورها البارز مع متابعة التقارير اليومية والدورية من المديرين المباشرين واتخاذ ما يلزم (الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، 2020).

#### الخلاصة:

تطرقت الباحثة في هذه الجزئية الى مراجعة الادب النظري للدراسة، ويتضمن أهمية دور إدارة الموارد البشرية في اتخاذ الإجراءات الصحية اللازمة حفاظا على صحة موظفيها. بالإضافة الى أهمية الاتصالات الإدارية وما يترتب عليها من جوانب ايجابية تنعكس على تعزيز الروابط الإيجابية للموظفين. وأهمية التدريب والتطوير في رفع المهارات الموظفين خلال الازمات. بالإضافة الى دور إدارة الموارد البشرية في المساهمة لنجاح العمل عن بعد في ظل ازمة كوفيد 19. ختاماً، يتضح لنا الدور البارز

في ممارسات اداره الموارد البشرية وفعاليتها وخصوصا مع ما تقدمه حكومة المملكة العربية السعودية لمساندة إدارات الموارد البشرية للحد من الاضرار الاقتصادية والصحية المترتبة على وباءكوفيد 19.

### الدراسات السابقة

دراسة (مداد، 2020). بعنوان تأثير كوفيد19 على ممارسات ادارة الموارد البشرية في الشركات العاملة في السعودية. وهدفت هذه الدراسة الى معرفة ممارسات ادارة الموارد البشرية خلال ازمة كوفيد19 وأثرها على العاملين في القطاع الخاص وهل تختلف تلك الممارسات باختلاف حجم الشركة. حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ولقد اختيرت العينة على اساس اسلوب العينة الميسرة الملائمة. ويتكون مجتمع الدراسة من موظفين وموظفات يمثلون أكثر من 12 نشاط تجاري ويعمل ما يقارب 45% منهم في الموارد البشرية. وتكونت عينة الدراسة من 466 موظف وموظفه والاداة المستخدمة هي الاستبانة وزعت بالانترنت نظرا لظروف الحالية في ازمة كوفيد19. استخدمت الدراسة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: تعامل الشركة مع الموارد البشرية خلال الازمة يؤثر على مستوى الولاء التنظيمي والرضا الموظفين والتزامهم بوظائفهم. ضعف اهتمام الشركات بالتواصل مع الموظفين خصوصا فيما يتعلق بالصحة والسلامة المهنية. لا يوجد علاقة بين حجم الشركة وممارسات ادارة الموارد البشرية خلال الازمة. وان 60% يرون ان الازمة اثرت على شركاتهم فيم يتعلق بإدارة الموارد البشرية.

دراسة (Raghe & Elsafty, 2020). بعنوان دور ادارة الموارد البشرية في الاحتفاظ بالموظفين خلال ازمة كوفيد19 في قطاع المستلزمات الطبية في مصر. تهدف هذه الدراسة الى دور ادارة الموارد البشرية تجاه الموظفين للحد من أثر السلبي لفايروس كوفيد 19 في الحفاظ على الموظفين. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ولقد اختيرت العينة على اساس اسلوب العينة غير الاحتمالية. ويتكون مجتمع الدراسة من موظفين في الصحة، مع التركيز على قطاع الإمدادات الطبية. وتكونت عينة الدراسة من 140 موظف في القطاع الصحي. واستخدم اداة الاستبانة كأداة للدراسة. واعتمد على الاسلوب الاحصائي الوصفي والارتباط. وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها: ان مديروا الموارد البشرية يلعبون دور هام في تعظيم مستوى الرضا للموظفين. ان الدعم والمزايا المالية من اهم العوامل التي تزيد من مستوى الحفاظ على الموظفين. قد يكون تواصل الادارة مع الموظفين وابلاغهم بالوباء وحدته قد يكون مثاليا للحفاظ على الموظفين.

دراسة (Ławrynowicz & Marcinkowska, 2020). بعنوان كوفيد 19 واستجابة الموارد البشريه في بنك: تصورات الموظفين في بولندا. هدفت هذه الدراسة الى تحديد وتصنيف الممارسات التنظيمية للبنوك البولندية اثناء وباء كوفيد 19 وعلاقتها مع ادارة الموارد البشرية. يتكون مجتمع الدراسة من البنوك البولندية. شملت العينة نطاق التحليل جميع البنوك التجارية البولندية والتعاونية المختارة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي واستخدمت منهج تحليل المحتوى بالترتيب. تم جميع البيانات لمدة 10 اسابيع وتضمنت ادخالات على مواقع البنوك من اجل وصف الحالة على تحليل محتوى المواقع الالكترونية ووسائل التواصل الاجتماعي للبنوك. وظهرت أبرز النتائج ما يلي: إمكانية حدوث التأثير الإيجابي على الملاءمة بين الشخص والبيئة والتوازن بين العمل والحياة. ان الموارد البشرية استهدفت الممارسات العمل عن بعد الفعال والمنظم جيداً، وظروف العمل الامنة. ان العناية والاهتمام بالموظفين يمكن ان يساعد الشركات الى العودة الى عملها بشكل أسرع كما ان له الاثر البالغ في الولاء للمنظمة.

دراسة (Carnevale & Hatak , 2020). بعنوان تعديل رفاهية الموظفين في ظل جائحة كوفيد19 وممارسات ادارة الموارد البشرية في الولايات المتحدة الامريكية. هدفت هذه الدراسة الى استكشاف التحديات والفرص التي يطرحها وباء كوفيد 19 على ممارسة ادارة الموارد البشرية حيث تساعد القوى العاملة في التعامل مع البيئة الجديدة الناتجة من وباء كوفيد 19 والتكيف معها. المنهجية المستخدمة هي استخدام نظرية (P-E fit). وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية: يجب على الموظفين التكيف التام مع بيئة العمل الجديدة وهي العمل عن بعد. أكبر التحديات البارزة في ادارة الموارد البشرية ضبط الموظفين الجدد والحالين لظروف العمل المتغيرة بشكل كبير مثل تنفيذ اجراءات سياسات العمل في ظل ظروف بيئية صعبة من خلال مناقشة نظرية (P-E fit) ستساهم في مساعدة الموظفين غير المعتادين على ظروف عملهم الجديدة على التكيف بشكل أفضل ومع تعظيم فعالية الممارسات والمبادرات التي تهدف إلى الحد من نزاع الأسرة في العمل. وانه يجب التفكير الى الامام لان الحدث الحالي الذي يواجهه العالم سيشكل واقع جديد ويوفر فرص جديدة سيحتاج لها العاملين في المنظمة.

دراسة (Przytuła؛ krysinska-kosciansk؛ Strzelec, 2020). بعنوان اعادة رؤية الاتجاهات المستقبلية في ادارة الموارد البشرية بعد كوفيد 19 في بولندا. هدفت هذه الدراسة الى محاولة تشخيص جائحة كوفيد19 على ممارسات ادارة الموارد البشرية بما في ذلك التوظيف والاختيار والعمل عن بعد والتحفيز. استخدمت المنهجية بمراجعة لأحدث نتائج الابحاث عن ممارسات المتعلقة بتأثير الوباء على مختلف مجالات ادارة الموارد البشرية. ومن أبرز النتائج: سيكون من أكبر التحديات التي تواجه الموارد البشرية بعد كوفيد 19 هي اعادة هيكلة مكان العمل ومحتوى العمل وتطبيق التكنولوجيا أكثر في مجال التقديم على الوظائف والاختيار والأداء. سيكون هناك حاجة الى مزيد من الاهتمامات والتقدير والتحفيز من المديرين لبناء زيادة الثقة والشعور بالانتماء بين اعضاء الفريق.

دراسة (Opatha, 2020). بعنوان فيروس كوفيد19 والموظفين دراسة من وجهة نظر ادارة الموارد البشرية في سيرلنكا. هدفت هذه الدراسة الى معرفة تأثير فيروس كوفيد19 على وجه التحديد للموظفين من وجهة نظر إدارة الموارد البشرية. واستخدمت المنهجية مسح شامل للأدبيات باستخدام استراتيجية البحث المكتبي بالإضافة إلى المعتقدات المنطقية والملاحظات التجريبية. ومن أبرز النتائج ما يلي: أثر فايروس كوفيد19 السلبي على المنظمات في سيرلنكا. يجب على المنظمات الحفاظ على موظفيها من خلال تعليمهم الاحتياطات الصحية اللازمة للحد من انتشار هذا الفايروس. ان ضمان صحة الموظف عن طريق الوقاية من الفايروس تضمن سير عمليات المنظمة. ان الضغوطات النفسية التي تصاحب الانسان من خوفه ان يصاب بالمرض هو نوع من الاجهاد الذي يؤثر على الموظف وعلى ادائه.

دراسة (ALI SULAIMAN؛ AHMED؛ SHABBIR, 2020). بعنوان تحديات ادارة الموارد البشرية في المنظمة اثناء كوفيد 19 قطاع البيع بالتجزئة. هدفت هذه الدراسة الى تحديد والتغلب على التحديات التي تواجهها ادارة الموارد البشرية اثناء ادارة شؤون الموظفين خلال جائحة كوفيد 19 على ادارة التجزئة والمنظمة. المنهجية المستخدمة في هذه المقالة هي مراجعة المصادر الثانوية. ومن أبرز النتائج ما يلي أن إدارة الموارد البشرية يمكنها التغلب على التحديات من خلال تقديم دورات تدريبية صحية لموظفي الخطوط الأمامية. التخطيط وتنفيذ تقنيات التحفيز لضمان رضا الموظف وزيادة إنتاجية البيع بالتجزئة. توجيه موظفي التجزئة بالالتزام بالإرشادات الصحية. إعادة تأهيل القوى العاملة للبيع بالتجزئة للمساعدة في المبيعات عبر الإنترنت.

دراسة (Manuti ؛Giancaspro ؛ Molino؛Ingusc ؛ Russo؛Signore ؛Zito ؛Cortese, 2020). بعنوان كل شي سيصبح على ما يرام دراسة العلاقة بين تصور الموظفين على ممارسات ادارة الموارد البشرية المستدامة والسلوك التنظيمي الايجابي خلال ازمة

كوفيد 19 في إيطاليا. هدفت هذه الدراسة الى التحقق من تصور الموظفين لإدارة الموارد البشرية المستدامة اثناء ازمة كوفيد 19 واستكشاف الى اي مدى يمكن ان تؤثر التصورات المشاركة والدعم التنظيمي مع استراتيجيات مواجهه الفردية المرتبطة بالتغير التنظيمي على السلوكيات التنظيمية الايجابية. وتكون مجتمع البحث من اصحاب الياقات البيضاء والعمال والمديرين التنفيذيين في شركات خاصة. وتكونت العينة من 549 موظفا وزعت عليهم الاستبانة عبر الانترنت وذلك لظروف الحجر التي فرضته الحكومات. تم استخدام المنهج الوصفي والاسلوب الاحصائي المتوسط والانحراف المعياري وارتباطات بيرسون. وظهرت أبرز النتائج وهي كالآتي: الدور المهم الذي تلعبه ممارسات ادارة الموارد البشرية المستدامة والاداء التنظيمي في وقت يتسم بعدم اليقين الكبير مع ازمان عالمية. يجب ان تستفيد ادارة الموارد البشرية من ادواتها الإستراتيجية مثل برامج التدريب والتطوير من اجل تحفيز العمال ومشاركتهم في التنظيم. ومن اهم التوصيات الاستثمار في سياسات إدارة الموارد البشرية وخصوصا الاستثمار في راس المال البشري وتطويره بشكل فعال من حيث المعرفة، المهارات، المواهب والخبرة والسلوكيات الايجابية وبالتالي تحدث فئة تنافسية للمنظمات.

دراسة (AlMala, 2020). بعنوان كيف يغير كوفيد 19 على ممارسات ادارة الموارد البشرية (قد لا يكون التكيف مع استراتيجية واحدة مناسبة). هدفت هذه الدراسة الى التحديات الجديدة التي يثيرها فيروس كوفيد19 وما يحتاج الموظفون من الدعم أكثر من أي وقت مضى خاصة مع المستقبل وارتفاع احتمال فقدان الوظائف لذلك يبدأ أصحاب العمل في الاعتماد أكثر على قسم الموارد البشرية لديهم للحصول على استراتيجية الموارد البشرية الصحيحة التي يمكن أن تواجه التحديات الجديدة. المنهجية المستخدمة في هذه المقالة هي مراجعة الأدبيات العامة من خلال تحليل أحدث المقالات والبحوث الورقية والعلمية. ومن ابرز النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة ما يلي : تظهر لنا أن الأمن المالي يمثل مصدر قلق كبير من العاملين على الصحة الشخصية والعائلية بسبب الخوف من الاقتصاد غير المستقر حول العالم وخصوصا مع زيادة عدد البطالة بسبب الجائحة وهذا يؤدي إلى مشاكل صحية ونفسية بين الموظفين خاصة الذين توقفوا عن العمل بسبب جائحة كوفيد19. لذلك يجب أن تكون استراتيجية الموارد البشرية هي الاحتفاظ بالموظفين عن طريق التكيف مع أهم اهتمامات الموظفين والتحديات الجديدة عن طريق الحد من تعقيد ممارسات الموارد البشرية وزيادة المرونة.

دراسة (Santoki؛Patel؛Suratwala, 2020). بعنوان استراتيجيات الموارد البشرية اثناء تفشي جائحة كوفيد19. هدفت هذه الدراسة الى تحليل استراتيجيات الموارد البشرية الفريدة المختلفة التي اتبعتها العديد من المنظمات خلال جائحة كوفيد 19 تتضمن قائمة الاستراتيجيات اتصالات الموظف لزيادة الوعي وإدارة ترتيبات العمل المرنة وتنفيذ الإجراءات الوقائية واخذ التدابير اللازمة ومعالجة مخاوف الموظفين بشأن سياسات مكان العمل. المنهجية المستخدمة في هذه الدراسة هي مراجعة الادبيات السابقة. وتظهر لنا أبرز النتائج ما يلي: التحول إلى بيئات العمل على الإنترنت. بالإضافة الى ان اتصالات الموظفين اصبحت لها الهمية البالغة لدى المنظمات. زيادة الوضوح حول كيفية تأثير سوء التواصل على الأعمال. التركيز الجديد لبناء علاقات أفضل بين الموظفين والمديرين. بالإضافة الى الحرص الشديد على تشجيع العمل الجماعي وديناميكيات الفريق أكثر من أي وقت مضى.

دراسة (Gigauri, 2020). بعنوان الدعم التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في وقت ازمة كوفيد 19 في جورجيا. هدفت هذه الدراسة الى دعم مديرو الموارد البشرية للموظفين أثناء الوباء ومساهمة الإدارة العليا في التشجيع على رفاهية الموظفين. يتكون المجتمع من 150 منظمة من مديريين الموارد البشرية، ويشكل حجم العينة 48 مديرا من الشركات العاملة في مجموعة واسعة من القطاعات مثل: الرعاية الصحية، الذكاء الاصطناعي، تكنولوجيا المعلومات، الاتصالات، التأمين، الاستشارات، الإعلام، السياحة والغذاء القطاع العام والقطاع المالي والقطاع الفندقية. واستخدم اداة الاستبانة وتم تحليل البيانات عن طريق الاساليب الاحصائية والاحصاء الوصفي، وتحليل التردد.

ومن أبرز النتائج ما يلي: ان إدارة الموارد البشرية دعمت الموظفين لمساعدتهم في تطوير مهاراتهم للعمل عن بعد، وإنشاء ساعات عمل مرنة، واعتماد سياسات اقل صرامة فيما يتعلق بالأداء. وتم تشجيع المديرين من قبل الإدارة العليا في تنفيذ المبادرات فيما يتعلق بالرفاهية الجسدية والعاطفية للموظف.

دراسة (Mwita, 2019). بعنوان اثار وباء فيروس (كوفيد -19) على الإنسان المختار على ممارسات الموارد البشرية في تنزانيا. هدفت هذه الدراسة الى الاثار المترتبة من كوفيد 19 على الموظف والتوظيف والاختيار وتدريب الموظفين وإدارة الأداء وادارة التعويض. استخدمت المنهج الوصفي. ويتكون مجتمع الدراسة من 250 موظف من موظفي الموارد البشرية وقد استخدمت أداة الاستبانة والمقابلة الهاتفية والانترنت وتم تحليل البيانات باستخدام المحتوى والتحليل الوصفي. ومن أبرز النتائج ما يلي: وجدت الدراسة أن عدد التوظيف واختيار الموظفين وبرامج تدريب الموظفين انخفضت بشكل كبير نتيجة لوباء كوفيد 19. لا يمكن لجميع المنظمات استخدام التدريب عبر الإنترنت الذي سيكون أفضل بديل بسبب شكوك المستجيبين فيما إذا كان التعلم الإلكتروني سيكون بنفس فعالية أسلوب التعامل وجهاً لوجه. أصبحت إدارة الأداء أكثر صعوبة في تحقيق الأهداف المحددة السابقة بسبب الاضطرابات التي سببتها الازمة. بالإضافة الى انه من الصعوبة مراقبة أداء الموظف وهو في منزله. فشل المنظمات في دفع التزاماتهم المالية للموظفين اثناء الجائحة بما في ذلك الحوافز.

#### التعقيب على الدراسات السابقة

تنوعت دراسات هذا المحور في تناولها لموضوع ممارسات ادارة الموارد البشرية في وقت ازمة كوفيد19، من خلال التعرف على دور ادارة الموارد البشرية اثناء جائحة كوفيد19. نجد ان هناك دراسات تناولت تشجيع الرفاهية الموظفين اثناء وباء كوفيد 19 مثل دراسات (Carnevale & Hatak, 2020, Gigauri., 2020). و دراسات تناولت ممارسات ادارة الموارد البشرية وتبني استراتيجيات جديدة في ازمة كوفيد 19 مثل دراسات (2019, Mwita & krysinska-kosciansk et al., 2020). وهناك دراسات تناولت التغلب على تحديات ادارة الموارد البشرية في ازمة كوفيد19 مثل دراسات (Carnevale & Isbela, 2020؛ AHMED et al., 2020؛ AIMala, 2020). تبينت دراسة هذا المحور كثيرا في استخدامها لمنهجية البحث حيث تم استخدام المنهج الوصفي في معظم الدراسات مثل دراسات (2020, Marcinkowska&Ławrynowicz , Raghe&Elsaftyf, 2020)، بالإضافة الى وجود دراسات استخدمت المنهج بحوث المكتبية مثل دراسة (Opatha, 2020). وكذلك التباين في الاداة المستخدمة لجمع البيانات في الدراسة حيث تم استخدام الاستبانة في الدراسات مثل دراسة (Raghe&Elsaftyf, 2020؛ مداد، 2020؛ et al Manuti, 2020). في حين استخدمت تحليل المحتوى في دراسة (2020, Mwita , Marcinkowska&Ławrynowicz , 2020). كما تنوعت العينة في الدراسات السابقة حيث تتناول مديرين الموارد البشرية موظفي قطاع الصحة واصحاب الياقات البيضاء والعمال ومديرين تنفيذيين في الشركات الخاصة.

تتفق الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة في اختيارها للمنهج الوصفي مثل دراسات (Manuti, 2020, Raghe&Elsaftyf) (2020, Ławrynowicz & Marcinkowska؛ et al Manuti, 2020). كما تتفق مع العديد من الدراسات في اختيارها عينة موظفي الموارد البشرية مثل دراسات (مداد، 2020؛ Mwita؛ 2019, Gigauri؛ 2020). بالإضافة الى انها تتفق مع العديد من الدراسات في استخدام أداة جمع البيانات الاستبانة مثل دراسات (Raghe&Elsaftyf, 2020؛ مداد، 2020؛ Mwita؛ 2019, et al Manuti؛ 2020). كما تختلف هذه الدراسة عن دراسة (مدادا، 2020) في تناولها ممارسات ادارة الموارد البشرية وابعادها (الصحة والسلامة المهنية والاتصالات الإدارية والعمل عن بعد) التي اتبعتها المنظمات في ازمة كوفيد 19 وأثرها على فعالية ادارة الموارد البشرية. اما دراسة

(مداد، 2020) تناولت الممارسات الموارد البشرية وابعادها (التوظيف، التدريب، المزايا المالية والعلاقات العمالية) التي اتبعتها المنظمات في ازمة كوفيد 19 وأثر هذه الممارسات على المنظمة والموظفين ومعرفة العلاقة بين الممارسات المقدمة وحجم المنظمة.

ما يميز الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات السابقة في حدود علم الباحثة انها من اوائل الدراسات التي تناولت فعالية ممارسات ادارة الموارد البشرية في ظل جائحة كوفيد19 في المملكة العربية السعودية.

### الفصل الثالث

#### الإطار المنهجي للدراسة

يتناول هذا الفصل وصفا لمنهج الدراسة، وتحديدًا لمجتمع وعينة الدراسة وتوضيحًا للأداة المستخدمة لجمع البيانات، وصدقها وثبوتها، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات.

#### منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام المسح الميداني لجمع المعلومات وذلك عن طريق اداة جمع الاستبانة وتحليلها، لأنه المنهج الأنسب لهذه الدراسة.

#### مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفين الموارد البشرية العاملين في جامعة الملك سعود في المملكة العربية السعودية في عام 2021 م، نظرًا لكون هذه الفئة الأكثر وعيًا بمتغيرات الدراسة. ونظرًا لكبير حجم مجتمع الدراسة، لجأت الباحثة إلى اختيار عينة بطريقة العينة العشوائية البسيطة وبلغ حجمها (174) موظف. والجدول التالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة على متغيرات البحث.

#### جدول رقم (1)

#### توزيع عينة الدراسة على متغيرات البحث

المتغير	المجموعات	التكرارات	النسبة
الجنس	ذكر	73	42.0
	أنثى	101	58.0
العمر	أقل من 30 سنة	12	6.9
	من 30 سنة إلى 40 سنة	115	66.1
	أكثر من 40 سنة	47	27.0
المؤهل العلمي	دكتوراه	9	5.2
	ماجستير	31	17.8
	بكالوريوس	97	55.7

12.1	21	دبلوم	المنصب الإداري
9.2	16	ثانوية عامة	
28.7	50	إشرافي	
52.9	92	غير إشرافي	
18.4	32	غيرها من الفئات	

يتضح من جدول رقم (1) أن عدد المستجيبين من جنس الإناث أعلى من جنس الذكور، حيث بلغ عدد الإناث (101) بنسبة بلغت (85.0)، بينما بلغ عدد الذكور (73) بنسبة مثلت (42.0) من عينة الدراسة، وفيما يتعلق بمتغير العمر، فقد حل في المرتبة الأولى من عمره يتراوح بين 30 سنة إلى 40 سنة، بعدد بلغ (115) وبنسبة مثلت (66.1) من عينة الدراسة، وجاء في المرتبة الثانية من عمره أكثر من 40 سنة، بعدد بلغ (47) وبنسبة بلغت (27.0)، وفي المرتبة الأخيرة من عمره أقل من 30 سنة بعدد بلغ (12) وبنسبة بلغت (6.9). وفيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي، فقد حل في المرتبة الأولى درجة البكالوريوس، بعدد بلغ (97) وبنسبة مثلت (55.7) من عينة الدراسة، وجاء في المرتبة الثانية الحاصلين على درجة الماجستير، بعدد بلغ (31) وبنسبة بلغت (18.8)، ثم درجة الدبلوم ثم الثانوية العامة وفي المرتبة الأخيرة الحاصلين على درجة الدكتوراه بعدد بلغ (9) وبنسبة بلغت (5.2)، وفيما يتعلق بمتغير المنصب الإداري، فقد حل في المرتبة الأولى الغير إشرافي بعدد بلغ (92) وبنسبة شكلت (52.9) من عينة الدراسة، وجاء في المرتبة الثانية الإشرافي بعدد بلغ (50) وبنسبة بلغت (28.8)، وفي المرتبة الأخيرة الفئات الأخرى من المناصب بعدد بلغ (32) وبنسبة بلغت (18.4).

#### أداة الدراسة

تم الاستعانة باستبانة كأداة للدراسة من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة وهي دراسات (بن جربة، وابوبكر، 2019؛ نسيم، 2018؛ ابوحسان، الشمري، 2018). وقد تضمنت الاستبانة جزأين:

- الجزء الأول، يشمل على البيانات الشخصية لأفراد العينة مثل العمر، الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي.
- الجزء الثاني يتضمن المحاور المتعلقة بموضوع الدراسة وقد شمل (16) عبارة تقيس (ممارسات إدارة الموارد البشرية في ظل أزمة كوفيد 19). موزعة على ثلاثة أبعاد: البعد الأول يتكون من (6) فقرات تقيس الصحة والسلامة المهنية. البعد الثاني (6) فقرات تقيس التواصل وتعزيز الروابط الإيجابية. والبعد الثالث يتكون من (4) فقرات تقيس نجاح العمل عن بعد.
- ولقد تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي حسب نموذج ليكرت الآتي:

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	2	3	4	5

وبعد بناء أداة الدراسة والتأكد من صدقها الظاهري من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من أهل التخصص والخبرة في الموارد البشرية، قامت الباحثة بتطبيقها على عينة استطلاعية قدرها (30) فردا من مجتمع الدراسة، ثم قامت بحساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الاتساق الداخلي للاستبانة، والجدول التالي يوضح معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة، كما توضح ذلك الجداول التالية:

**جدول (2)**
**معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور الصحة والسلامة المهنية**

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
1	.734**	4	.698**
2	.822**	5	.817**
3	.844**	6	.790**

\*\* دال عند مستوى (0.01)

**جدول (3)**
**معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور التواصل وتعزيز الروابط الإيجابية**

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
1	.734**	4	.743**
2	.789**	5	.878**
3	.845**	6	.784**

\*\* دال عند مستوى (0.01)

**جدول (4)**
**معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور نجاح العمل عن بعد**

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
1	.789**	3	.832**
2	.801**	4	.804**

\*\* دال عند مستوى (0.01)

يُتضح من خلال الجداول السابقة (2، 3، 4) أن جميع عبارات المحاور الثلاثة (محور الصحة والسلامة المهنية، ومحور التواصل وتعزيز الروابط الإيجابية، ومحور نجاح العمل عن بعد) دالة عند مستوى (0.01)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط للأبعاد ما بين (0.698 و 0.887)، وهي معاملات ارتباط جيدة، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يُشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية، يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

وأما بالنسبة إلى قياس ثبات الاستبانة فقد قامت الباحثة باستخدام معامل كرونباخ الفاء، والجدول التالي يوضح معامل الثبات لمحاور أداة الدراسة على النحو التالي:



**جدول (5)**
**معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات أداة الدراسة**

م	المحور	عدد العبارات	معامل الثبات
1	محور الصحة والسلامة المهنية	6	.870
2	محور التواصل وتعزيز الروابط الإيجابية	6	.901
3	محور نجاح العمل عن بعد	4	.860
	الثبات الكلي للأداة		.860

يوضح الجدول رقم (5) أن أداة الدراسة تتمتع بثبات مقبول إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (ألفا كرونباخ) (0.860) وهي درجة ثبات مناسبة ويمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

**معيار أداة التحليل لأداة الدراسة**

قامت الباحثة بإعطاء قيمة للبدائل الممكنة أمام كل عبارة من عبارات الاستبانة وكانت كالتالي: (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة)، ثم قامت الباحثة بعد ذلك بتصنيف الإجابات إلى خمس مستويات متساوية المدى كما هي واضحة في الجدول رقم (6).

**جدول (6)**
**معيار تحليل أداة الدراسة**

المدى	البدائل
5.0 - 4.21	أوافق بشدة
4.20 - 3.41	أوافق
3.40 - 2.61	محايد
2.60 - 1.81	لا أوافق
1.80 - 1	لا أوافق بشدة

**الأساليب الإحصائية**

من أجل تحليل البيانات والاجابة على الاسئلة تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية وذلك باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS). تم استخدام مقياس الاحصاء الوصفي من خلال معامل ارتباط بيرسون ومعامل الفا كرونباخ ، والتكرارات والنسب المئوية.

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها

يتناول هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها، من خلال عرض إجابات أفراد الدراسة على عبارات الاستبانة التي تقيس الدور الاساسي لتنمية الموارد البشرية في اوقات الازمات: استجابة لوباء كوفيد-19، وذلك من خلال الإجابة عن تساؤلات الدراسة الثلاثة:

#### السؤال الأول:

ماهي الاجراءات المتخذة من قبل ادارة الموارد البشرية للحفاظ على صحة الموظفين؟

وللتعرف على الاجراءات المتخذة من قبل ادارة الموارد البشرية للحفاظ على صحة الموظفين، حُسبت المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، لإجابات أفراد عينة الدراسة، كما رتبت هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكلٍ منها، وذلك كما يلي:

#### جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الاجراءات المتخذة من قبل ادارة الموارد البشرية للحفاظ على صحة الموظفين

تسلسل العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	فئة الموافقة
2	تطبق الجامعة البروتوكولات الصحية للحد من انتشار فايروس كوفيد-19 وفقاً لتعليمات وزارة الصحة	4.17	0.805	83.4	1	أوافق
6	من السهل الحصول على لقاح كوفيد 19 داخل المدينة الجامعية لكافة منسوبيها	4.05	1.013	81	2	أوافق
4	تشعر بتعاون الإدارة معك لتحقيق تطبيق إجراءات السلامة والصحة	3.91	0.905	78.2	3	أوافق
3	هناك حملات تقيفية صحية بفيروس كوفيد19 تقدمها الجامعة	3.8	0.972	76	4	أوافق
1	تتخذ الإدارة إجراءات صارمة وعقوبات لكل من يخالف تعليمات الإجراءات الصحية	3.66	1.083	73.2	5	أوافق
5	يتم توزيع أدوات الوقاية الشخصية في حال نسيان الموظف لكامته	3.44	1.297	68.8	6	أوافق
الدرجة الكلية		3.89	1.012	أوافق		

يتضح من خلال الجدول رقم (7) أن عبارات محور الإجراءات المتخذة من قبل ادارة الموارد البشرية للحفاظ على صحة الموظفين والبالغ عددها ست عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.17، 3.44) من أصل (5) درجات، وهذه المتوسطات جميعها تقع في فئة (أوافق)، وهذا يعني أن استجابات أفراد عينة الدراسة إلى حد ما متجانسة.

ومن ذات الجدول بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (3.89)، بانحراف معياري (1.012)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة (موافقون) على عبارات محور الإجراءات المتخذة من قبل ادارة الموارد البشرية للحفاظ على صحة الموظفين، والعبارات التالية تتناقش بنوع- من التفصيل- استجابات أفراد الدراسة حول الإجراءات المتخذة من قبل ادارة الموارد البشرية للحفاظ على صحة الموظفين، وهي مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لها، وذلك على النحو التالي:

• جاءت العبارة رقم (2) التي تنص على: (تطبق الجامعة البروتوكولات الصحية للحد من انتشار فيروس كوفيد-19 وفقاً لتعليمات وزارة الصحة)، بالمرتبة الأولى بين العبارات الخاصة بالإجراءات المتخذة من قبل ادارة الموارد البشرية للحفاظ على صحة الموظفين، بمتوسط حسابي (4.17)، وهذه النتيجة تعني أن الجامعة لا تتهاون في تطبيق تعليمات وزارة الصحة والتي تسعى من خلالها إلى الحد من انتشار فيروس كوفيد19.

• جاءت في المرتبة الثانية بدرجة أوافق العبارة رقم (6) والتي تنص على (من السهل الحصول على لقاح كوفيد 19 داخل المدينة الجامعية لكافة منسوبيها) بمتوسط حسابي بلغ (4.05)، وهذا يعني أن موظفين الموارد البشرية العاملين في جامعة الملك سعود يستطيعون الحصول على لقاح كوفيد 19 داخل المدينة الجامعية في الشق الرجالي والنسائي بسهولة ولكافة منسوبي الجامعة، وهذه السهولة ساعدت الجميع للحصول على اللقاح والحد من أضراره.

• حلت العبارة رقم (5) والتي تنص على (يتم توزيع أدوات الوقاية الشخصية في حال نسيان الموظف لكمامته) في المرتبة الأخيرة من عبارات الإجراءات المتخذة من قبل ادارة الموارد البشرية للحفاظ على صحة الموظفين، بمتوسط حسابي (3.44) وبدرجة (أوافق)، وهذه النتيجة رغم ورودها في الترتيب الأخير إلا أن أفراد عينة الدراسة كانوا موافقين على أن الجامعة كانت تسعى لتوفير اشتراطات السلامة وتوفيرها للموظفين في حالة عدم توافرها لديهم.

واتفقت نتائج هذه الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (Opatha, 2020)، حيث أظهرت نتائج هذه الدراسة حرص إدارة الموارد البشرية على سلامة الموظفين وتطبيق تعليمات وزارة الصحة للحد من انتشار الفايروس، وهو ما توصلت إليه تلك الدراسة التي أجريت في بولندا من أنه يجب على المنظمات الحفاظ على موظفيها من خلال تعليمهم الاحتياطات الصحية اللازمة للحد من انتشار هذا الفايروس. وتختلف نتيجة هذه الدراسة عما توصلت إليه دراسة (مداد، 2020) بعنوان تأثير كوفيد19 على ممارسات ادارة الموارد البشرية في الشركات العاملة في السعودية، حيث أظهرت تلك الدراسة ضعف اهتمام الشركات بالتواصل مع الموظفين خصوصاً فيما يتعلق بالصحة والسلامة المهنية، بينما هذه الدراسة توصلت إلى الإجراءات المتخذة من قبل ادارة الموارد البشرية للحفاظ على صحة الموظفين كانت مرتفعة.

#### السؤال الثاني:

ما مدى فعالية ادارة الموارد البشرية في التواصل وتعزيز الروابط الايجابية للموظفين؟

وللتعريف على مدى فعالية ادارة الموارد البشرية في التواصل وتعزيز الروابط الايجابية للموظفين، حُسبت المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، لإجابات أفراد عينة الدراسة، كما رتبت هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكلٍ منها، وذلك كما يلي:

**جدول (8)**

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات فعالية ادارة الموارد البشرية في التواصل وتعزيز الروابط الايجابية للموظفين

تسلسل العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	فئة الموافقة
3	تصلك كل المعلومات المتعلقة بالوقاية من كوفيد-19 واضحة وكاملة	3.94	0.854	78.8	1	أوافق
4	تساهم وسائل الاتصال المستخدمة للتعامل مع جائحة كوفيد-19 في نقل المعلومات في الوقت المناسب	3.91	0.818	78.2	2	أوافق
1	أسلوب الاتصال المستخدم للتعامل مع إجراءات الوقاية من كوفيد-19 يساهم في تطوير الجامعة	3.87	0.897	77.4	3	أوافق
5	تساهم الاتصالات الإدارية في الجامعة بزيادة ولائك لها	3.34	1.141	66.8	4	محايد
6	تساهم الاتصالات غير الرسمية في تعزيز ادائك الوظيفي	3.28	1.039	65.6	5	محايد
2	تتعرض لمشاكل عند استخدامك وسائل الاتصال للتعامل مع إجراءات الوقاية من كوفيد-19	2.9	1.046	58	6	محايد
<b>الدرجة الكلية</b>		<b>3.54</b>	<b>0.965</b>			<b>أوافق</b>

يتضح من خلال الجدول رقم (8) أن عبارات محور فعالية ادارة الموارد البشرية في التواصل وتعزيز الروابط الايجابية للموظفين والبالغ عددها ست عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.94، 2.9) من أصل (5) درجات، وهذه المتوسطات جميعها تقع في فئة (أوافق ومحايد).

ومن ذات الجدول بلغ المتوسط الحسابي العامُ لعبارات المحور (3.54)، بانحراف معياري (0.965)، وهذا يدلُّ على أن أفراد عينة الدراسة (موافقون) على عبارات محور فعالية ادارة الموارد البشرية في التواصل وتعزيز الروابط الايجابية للموظفين، والعبارات التالية تتناقص بنوع- من التفصيل- استجابات أفراد الدراسة حول فعالية ادارة الموارد البشرية في التواصل وتعزيز الروابط الايجابية للموظفين، وهي مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لها، وذلك على النحو التالي:

- جاءت العبارة رقم (3) التي تنصُّ على: (تصلك كل المعلومات المتعلقة بالوقاية من كوفيد-19 واضحة وكاملة)، بالمرتبة الأولى بين العبارات الخاصة بفعالية ادارة الموارد البشرية في التواصل وتعزيز الروابط الايجابية للموظفين، بمتوسط حسابي (3.94)، وهذه

النتيجة تعني أن الجامعة سعت وبشكل كبير إلى توظيف وسائل الاتصال لتزويد الموظفين بكافة المعلومات التي يحتاجونها حول كوفيد 19.

- جاءت في المرتبة الثانية بدرجة أوافق العبارة رقم (4) والتي تنص على (تساهم وسائل الاتصال المستخدمة للتعامل مع جائحة كوفيد-19 في نقل المعلومات في الوقت المناسب) بمتوسط حسابي بلغ (3.91)، وترى الباحثة في مثل هذه الأزمات أنه ينبغي الحرص على نقل المعلومات في الوقت المناسب له، وهو ما أبدى موظفي الموارد البشرية في جامعة الملك سعود موافقتهم على أن الإدارة كانت تعمل على تزويدهم بالمعلومات المهمة حول كوفيد 19 في الوقت المناسب لها.
- حلت العبارة رقم (2) والتي تنص على (تتعرض لمشاكل عند استخدامك وسائل الاتصال للتعامل مع إجراءات الوقاية من كوفيد-19 في المرتبة الأخيرة من عبارات فعالية إدارة الموارد البشرية في التواصل وتعزيز الروابط الايجابية للموظفين، بمتوسط حسابي (2.9) وبدرجة (محايد)، وهذه النتيجة تعني أن بعض من الموظفين واجهتهم بعض المشاكل التقنية والفنية أثناء استخدام وسائل الاتصال مع إجراءات الوقاية من كوفيد 19.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Raghe & Elsaftyf, 2020)، والتي توصلت إلى أن تواصل الإدارة مع الموظفين وإبلاغهم بالوباء وحدته قد يكون مثاليا للحفاظ على الموظفين، وفي هذه الدراسة أشارت الاستجابات إلى مساهمة وسائل الاتصال المستخدمة من قبل إدارة الموارد البشرية في جامعة الملك سعود للتعامل مع جائحة كوفيد-19 في نقل المعلومات في الوقت المناسب لها.

**السؤال الثالث:**

**ما هي مساهمة إدارة الموارد البشرية في نجاح العمل عن بعد؟**

وللتعرف على مساهمة إدارة الموارد البشرية في نجاح العمل عن بعد، حُسبت المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، لإجابات أفراد عينة الدراسة، كما رتبّت هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكلٍ منها، وذلك كما يلي:

**جدول (9)**

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات مساهمة إدارة الموارد البشرية في نجاح العمل عن بعد**

تسلسل العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	فئة الموافقة
2	هناك حاجة لتدريب العاملين قبل تسليمهم مهام العمل	4.34	0.779	86.8	1	أوافق بشدة
4	يتطلب الوضع تحديد ساعات الدوام الرسمي للعمل عن بعد	4.3	0.876	86	2	أوافق بشدة
3	هناك حاجة لتوفير جهاز حاسب آلي مزود بشبكة اتصال انترنت للموظف طوال فترة العمل عن بعد لمن يرغب باستعارته	4.21	0.947	84.2	3	أوافق بشدة

1	هناك حاجة لتوفير دورات تدريبية عن بعد لزيادة مهارات الموظف	4.17	0.909	83.4	4	أوافق
	الدرجة الكلية	4.26	0.878	أوافق بشدة		

يُتضح من خلال الجدول رقم (9) أن عبارات محور مساهمة إدارة الموارد البشرية في نجاح العمل عن بعد والبالغ عدده أربع عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.34، 4.17) من أصل (5) درجات، وهذه المتوسطات جميعها تقع في فئة (أوافق بشدة وأوافق). ومن ذات الجدول بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (4.26)، بانحراف معياري (0.878)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة (موافقون بشدة) على عبارات محور مساهمة إدارة الموارد البشرية في نجاح العمل عن بعد، والعبارات التالية تناقش بنوع- من التفصيل- استجابات أفراد الدراسة حول عبارات مساهمة إدارة الموارد البشرية في نجاح العمل عن بعد، وهي مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لها، وذلك على النحو التالي:

- جاءت العبارة رقم (3) التي تنص على: (هناك حاجة لتدريب العاملين قبل تسليمهم مهام العمل)، بالمرتبة الأولى بين العبارات الخاصة بمساهمة إدارة الموارد البشرية في نجاح العمل عن بعد، بمتوسط حسابي (4.34)، وهذه النتيجة تعني أن أفراد عينة الدراسة يعلمون جيداً أنه من المهم تدريب وتأهيل العاملين قبل تسليمهم مهام العمل، وترى الباحثة ان مثل هذا الإجراء مهم جداً في تسهيل الاعمال وتحقيق الجودة النوعية لها ولا سيما في أوقات الأزمات ومنها كوفيد 19.
- جاءت في المرتبة الثانية بدرجة أوافق العبارة رقم (4) والتي تنص على (يتطلب الوضع تحديد ساعات الدوام الرسمي للعمل عن بعد) بمتوسط حسابي بلغ (4.30)، ومن خلال علم الباحثة أن الساعات المرتبطة بالدوام الرسمي في فترة كوفيد 19 تغيرت وتحولت عن بعد، وأفراد عينة الدراسة يرون أنه من الضروري تحديد تلك الساعات الرسمية باعتبار أن لديهم أعمال أخرى كالأسرة والمجتمع وغير ذلك.

وانتفتت نتائج هذه الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (Ławrynowicz& Marcinkowska, 2020) والتي توصلت إلى أن الموارد البشرية استهدفت الممارسات العمل عن بعد الفعال والمنظم جيداً، وظروف العمل الامنة، وهو يشابه بشكل تام مع حرص إدارة الموارد البشرية على سلامة الموظفين وتطبيق تعليمات وزارة الصحة للحد من انتشار الفيروس 19، كما انتفتت نتائج هذه الدراسة حول إجراءات التعامل مع الموظفين أثناء أزمة كوفيد 19 من حيث التدريب وتوفير أجهزة حاسوبية للاستعارة مع نتائج دراسة (Carnevale & Hatak, 2020)، حيث توصلت تلك الدراسة التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية إلى أن على الموظفين التكيف التام مع بيئة العمل الجديدة وهي العمل عن بعد، وهذه الدراسة توصلت إلى أهمية التدريب وهو ما توصلت إليه نتائج دراسة (SHABIR, 2020)؛ (ALI SULAIMAN؛AHMED)، من حيث أن إدارة الموارد البشرية يمكنها التغلب على التحديات من خلال تقديم دورات تدريبية صحية لموظفي الخطوط الأمامية في قطاع البيع بالتجزئة، وكذلك دراسة (Ingusc؛ Russo؛ Signore؛ Zito؛ Cortese, 2020)؛ (Manuti؛ Giancaspro؛ Molino) والتي أكدت على أهمية أن تستفيد ادارة الموارد البشرية من ادواتها الإستراتيجية مثل برامج التدريب والتطوير من اجل تحفيز العمال ومشاركتهم في متطلبات العمل أثناء الأزمات. كما أن هذه الدراسة توصلت إلى ما دعت إليه دراسة (Santoki؛Patel؛Suratwala, 2020). من ضرورة التحول إلى بيئات العمل على الإنترنت لكونها أكثر أماناً من البيئات التقليدية، كما أن هذه الدراسة انتفتت بشكل دقيق جداً مع دراسة (Gigauri, 2020) حيث أن كلا الدراستين توصلتا إلى ان إدارة الموارد البشرية دعمت الموظفين لمساعدتهم في تطوير مهاراتهم للعمل عن بعد.

## الفصل الخامس

### نتائج الدراسة والتوصيات والمقترحات

يتناول هذا الفصل عرضاً لأهم نتائج الدراسة والتوصيات التي ترى الباحثة العمل عليها، والمقترحات لدراسات مستقبلية:

#### أولاً: نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تتلخص في التالي:

1. أفراد عينة الدراسة (موافقون) على عبارات الاجراءات المتخذة من قبل ادارة الموارد البشرية للحفاظ على صحة الموظفين بمتوسط حسابي عام (3.89)، وانحراف معياري (1.012)، وكانت أعلى العبارات في المتوسطات الحسابية:
  - تطبق الجامعة البروتوكولات الصحية للحد من انتشار فايروس كوفيد-19 وفقاً لتعليمات وزارة الصحة
  - من السهل الحصول على لقاح كوفيد 19 داخل المدينة الجامعية لكافة منسوبيها.
  - تشعر بتعاون الإدارة معك لتحقيق تطبيق إجراءات السلامة والصحة.
2. أفراد عينة الدراسة (موافقون) على عبارات فعالية ادارة الموارد البشرية في التواصل وتعزيز الروابط الايجابية للموظفين، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (3.54)، بانحراف معياري (0.965)، وكانت أعلى العبارات في المتوسطات الحسابية:
  - تصلك كل المعلومات المتعلقة بالوقاية من كوفيد-19 واضحة وكاملة.
  - تساهم وسائل الاتصال المستخدمة للتعامل مع جائحة كوفيد-19 في نقل المعلومات في الوقت المناسب.
  - أسلوب الاتصال المستخدم للتعامل مع إجراءات الوقاية من كوفيد-19 يساهم في تطوير الجامعة.
3. أفراد عينة الدراسة (موافقون بشدة) على عبارات مساهمة إدارة الموارد البشرية في نجاح العمل عن بعد، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (4.26)، وكانت أعلى العبارات في المتوسطات الحسابية:
  - هناك حاجة لتدريب العاملين قبل تسليمهم مهام العمل.
  - يتطلب الوضع تحديد ساعات الدوام الرسمي للعمل عن بعد.
  - هناك حاجة لتوفير جهاز حاسب آلي مزود بشبكة اتصال انترنت للموظف طوال فترة العمل عن بعد لمن يرغب باستعارته.

#### ثانياً: التوصيات

من خلال ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج، فالباحثة توصي بما يلي:

1. حث الاتصالات الإدارية بجامعة الملك سعود على رفع مستوى التعاون مع موظفي الموارد البشرية.
2. توظيف الاتصالات غير الرسمية في رفع وتعزيز الأداء الوظيفي وعدم حصرها على الاتصالات الرسمية فقط.
3. وضع حد واضح للاستخدامات غير المتوافقة مع الاحترازاات الصحية مع وسائل الاتصال بين الموظفين.
4. رفع مستوى التثقيف حول العمل عن بعد وجعله جزءاً من العمل اليومي والأسبوعي لجميع الموظفين.
5. الاهتمام بالتدريب أثناء الخدمة وربطه بالمستجدات المعاصرة ومنها طرق العمل مع الأزمات.
6. الحرص على متابعة رضا الموظفين ودراسة التحديات التي تواجههم بشكل مستمر.

### ثالثا: المقترحات لأبحاث مستقبلية

من خلال ما توصلت إليه الباحثة من نتائج، فالباحثة توصي بما يلي:

- إجراء دراسة للتعرف على مدى رضا موظفي الجامعة على تطبيق الجامعة حول لاحترازاات الصحية في أزمة كوفيد 19.
- توسيع عينة الدراسة لتشمل جميع موظفي جامعة الملك سعود.
- إجراء دراسة مماثلة في جامعة سعودية أخرى ومقارنة نتائجها بنتائج الدراسة الحالية.

### المراجع:

#### أولا: المراجع العربية

- الكبيسي، عامر (2010). التدريب الإداري والامني: رؤية معاصرة للقرن الحادي والعشرين. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.
- الكبيسي، عامر (2005). ادارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الادارية.
- النمر، سعود؛ خاشقجي، هاني؛ محمود، محمد؛ حمزاوي، محمد (2017). الادارة العامة: الاسس والوظائف والاتجاهات الحديثة (الطبعة الثامنة). الرياض: الشقري.
- الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية (2020). دليل تطبيق «العمل عن بعد» في الحكومة الاتحادية وإرشادات إجرائية في الظروف الطارئة. <https://www.fahr.gov.ae/Portal/Userfiles/Assets/Documents/6443c6a.pdf>. تاريخ الدخول 2021/03/10.
- بن جرية، نور الدين، وبوبكر، مسعودان (2019). الاتصال الإداري وعلاقته بالاداء الوظيفي: دراسة ميدانية بديوان الترقية والتسيير العقاري OPGI والية الجلفة. رسالة ماجستير غير منشورة. الجزائر: جامعة زيان عاشور.
- رنا أبو حسان، عبد الرحمن الشمري (2016). مدى إمكانية تطبيق نظام العمل عن بُعد للمرأة السعودية في مكاتب بيع التذاكر والحجوزات بالخطوط الجوية العربية السعودية.. Jordan Journal of Business Administration, 12(2), 331-346.
- مداد، مطلق (2020). تأثير كورونا على ممارسات ادارة الموارد البشرية في الشركات العاملة في السعودية. مجلة كلية خالد العسكرية، ع (141)، ص 62-70.
- نسيمة، متساحة (2018). تقييم كفاءة نظام الصحة والسلامة المهنية في الحد من حوادث العمل: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتنقيب بحاسي مسعود. رسالة ماجستير غير منشورة. الجزائر: جامعة قاصدي مرباح.
- وزارة الصحة (2020). بروتوكولات الصحية للحد من انتشار كوفيد . <https://covid19awareness.sa/archives/5460#paragraph3219>. تاريخ الدخول. 2021/03 /10.



وزارة الموارد البشرية(2020). وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية تدعو لتطبيق الإجراءات الاحترازية والتدابير الوقائية في مسار العمل للحد من انتشار فايروس كوفيد19. <https://hrsd.gov.sa/ar/news>. تاريخ الدخول. 2021/03/15  
وكالة الانباء السعودية(2020). منصة التدريب "دروب" تخدم 418 ألف مواطن في منازلهم خلال 10 أيام. <https://www.spa.gov.sa/2070772>. تاريخ الدخول 2021/03/10.

ثانيا: المراجع الاجنبية:

ALI SULAIMAN, M. A. B., AHMED, M. N., & SHABBIR, M. S(2020). COVID-19 Challenges and Human Resource Management in Organized Retail Operations. *Utopia y Praxis Latinoamericana*, 25, 81–92. <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.5281/zenodo.4280092>

AlMala, W(2020). How COVID-19 changes the HRM PRACTICES (Adapting One HR strategy may not fit to all). *SSRN Electronic Journal*. doi:10.2139/ssrn.3736719

Armstrong, M., & Taylor, S(2020). Armstrong’s handbook of human resource management practice. **Kogan Page Publishers**.

Ashraf Elsafty, & Mohammad Ragheb(2020). The Role of Human Resource Management Towards Employees Retention During Covid-19 Pandemic in Medical Supplies Sector - **Egypt. Business and Management Studies**, 2, 5059.

Carnevale, J. B., & Hatak, I(2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research*, 116, 183–187. <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.037>

Datta, D. K., Guthrie, J. P., Basuil, D., & Pandey, A(2010). Causes and effects of employee downsizing:A review and synthesis. *Journal of Management*, 36, 281–348.

Ferriss, T(2011). **The 4-hour work week: Escape the 9-5. Live anywhere and join the new rich**. Vermillion.

Iza Gigauri(2020). Organizational Support to HRM in Times of the COVID-19 Pandemic Crisis. **European Journal of Marketing and Economics**.

Ławrynowicz, M., & Marcinkowska, M(2020). Covid-19 and the HR Response of Banks: The Employee Perspective. *Human Resource Management / Zarzadzanie Zasobami Ludzkimi*, 137(6), 129–144. <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.5604/01.3001.0014.5843>

Labor market statistics (2021).Saudi unemployment increases to 15.4% in Q2/2020. . [LM 2Q2020 \(Press release EN \).pdf \(stats.gov.sa\)](https://stats.gov.sa). accessed on 16/03/2021.

Manuti, A., Giancaspro, M. L., Molino, M., Ingusci, E., Russo, V., Signore, F., Zito, M., & Cortese, C. G(2020). “Everything Will Be Fine”: A Study on the Relationship between Employees’ Perception of Sustainable HRM Practices and Positive Organizational Behavior during COVID19. *SUSTAINABILITY*, 12(23). <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.3390/su122310216>

Ministry of Health (2021).Coronavirus Disease COVID-19. [COVID 19 Dashboard: Saudi Arabia \(moh.gov.sa\)](https://moh.gov.sa). accessed on 16/02/2021

Mwita, K. M(2019). Effects of corona virus pandemic (covid-19) on selected human resource management practices in Tanzania. *East African Journal of Social and Applied Sciences*, 2(2), 252-259.

Nzorubara, Darlene & Lach, Linda(2020) Seven essential steps for crisis management for professional accounting organization. <https://www.ifac.org/knowledge-gateway/preparing-future-ready-professionals/discussion-16>. accessed on 16/02/2021.

Olivo, J., Guzman, J., Colomo-Palacios, R., & Stantchev, V(2016). IT innovation strategy: Managing the implementation communication and its generated knowledge through the use of an ICT tool. **Journal of Knowledge Management**, 20(3), 512–533. doi:10.1108/JKM-06-2015-0217

Opatha, H.H.D.N.P(2009), **Human Resource Management: Personnel, Colombo: Department of HRM**, University of Sri Jayewardenepura.

Opatha, H. H(2020). The coronavirus and the Employees: A study from the point of human resource management. **Sri Lankan Journal of Human Resource Management**, 10(1), 37. doi:10.4038/sljhrm.v10i1.5649

Pink, D(2001). **Free agent nation**. Warner Business.

Przytuła, S., Strzelec, G., & Krysińska-Kościańska, K(2020). Re-vision of future trends in human resource MANAGEMENT (hrm) AFTER COVID-19. **Journal of Intercultural Management**, 12(4), 70-90. doi:10.2478/joim-2020-0052

Roche, K.W., Teague, P., Coughlan A. and Fahy, M(2011). **Human Resources in the Recession: Managing and Representing People at Work in Ireland**. Final Report Presented to the Labor Relations Commission January 2011, Executive summary, pp.1-48.

Roche, W. K., & Teague, P(2014). Do Recessions Transform Work and Employment? Evidence from Ireland. **British Journal of Industrial Relations**, 52(2), 261-285.

Santoki, A. A., Patel, D. R., & Suratwala, B. A(2020). Human Resource Strategies during Covid19. **PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology**, 17(12), 610–616.

Shaluf, I. M, (2007),”An overview on disasters”, Disaster Prevention and Management: **An International Journal Vol. 16** Iss 5 pp. 687 – 703.

SHRM (2020 b). Navigating COVID-19Returning to the workplace.Retrieved. from [https:// pages.shrm.org/return-to-the-workplace](https://pages.shrm.org/return-to-the-workplace).Access:4.12.2020.

Taskin, L., & Bridoux, F(2010). Telework: A challenge to knowledge transfer in organizations. **The International Journal of Human Resource Management**, 21(13), 2503–2520. doi:10.1080/09585192.2010.516600

World Bank Organization (2021).Firms Work Struggle to stay afloat after losing half of sale but still keep workers. <https://blogs.worldbank.org/psd/firms-struggle-stay-afloat-after-losing-half-sales-still-keep-workers>. Accessed on 10/ 03/ 2021.

World Health Organization (2021), Novel Coronavirus (COVID-19). Worldometer. [Public Health - Novel Coronavirus \(COVID-19\) \(moh.gov.sa\)](https://www.worldometers.info/coronavirus/),accessed on 18/03/2021

World trade organization(2020). The global economy is experiencing the deepest recession in 80 years despite massive stimulus measures.<https://blogs.worldbank.org/ar/voices/global-economy-hit-deepest-recession-80-years-despite-massive-stimulus-measures>. Accessed on 10/ 03/ 2021

**Abstract:**

Human resources management plays an important role in the effectiveness and success of the organization, especially in times of crisis, especially with the covid-19 crisis. This study aimed to identify the impact of human resources management practices in their dimensions (Occupational Health and safety, administrative communications, remote work) on their effectiveness during the covid-19 crisis. Many statistical methods have been used using the statistical package program (spss) and the use of a descriptive statistical scale through the Pearson correlation coefficient, repetitions and percentages. The questionnaire was used as a data collection tool, the study sample was 174 employees at King Saud University, selected using a simple random sample, Method. The study reached a set of results, the most important of which is that the human resources department has strived to employ means of communication to provide employees with all the information they need about covid-19. The human resources department at King Saud University was keen on the safety of employees and the implementation of the instructions of the Ministry of Health to limit the spread of the virus.

**Key words:** COVID 19, Human Resources, Remote Working, Administrative communications.