

البشري، مجد عوض بن داخل، بن خلتة، عبدالهادي بن ماجد
بن عبدالهادي، و الجعيد، عبدالرحمن عوض بطاء. (٢٠٢٣).
دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات (رسالة ماجستير
غير منشورة). جامعة جدة، جدة. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/141948>



إعداد

تركي الغامدي

ملخص الدراسة

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الأزمات، وتحديدًا في سياق أزمة جائحة كورونا (كوفيد-١٩)، من خلال دراسة مقدّمة لنيل درجة الماجستير بكلية الأعمال في جامعة جدة. وتمحورت الدراسة حول استكشاف الدور الذي تؤديه ممارسات إدارة الموارد البشرية — كالتخطيط، والاستقطاب، والتدريب، وتقييم الأداء — في تعزيز قدرة المنظمات على مواجهة الأزمات والتعافي منها. وتقع الدراسة في نطاق (٧٢) صفحة، وتصنّف ضمن المواضيع البحثية التالية: إدارة الموارد البشرية، إدارة الأزمات، وأزمة كورونا.

ثانياً: الأطر النظرية المستخدمة في التحليل

سيتم تحليل هذه الدراسة في ضوء ست نظريات وأطر نظرية رئيسية ذات صلة وثيقة بموضوعها، وهي:

الرقم	النظرية/الإطار النظري	المرجع المؤسس
١	Contingency Theory نظرية الطوارئ (الموقفية)	Fiedler (1964); Lawrence & Lorsch (1967)
٢	AMO Framework نموذج القدرة-الدافعية-الفرصة	Appelbaum et al. (2000); Boxall & Purcell (2003)
٣	Social Exchange Theory (SET) نظرية التبادل الاجتماعي	Blau (1964); Cropanzano & Mitchell (2005)
٤	Conservation of Resources (COR) نظرية الحفاظ على الموارد	Hobfoll (1989, 2001)
٥	Resource-Based View (RBV) النظرة القائمة على الموارد	Barney (1991); Wright et al. (1994)
٦	Mitroff's Crisis Management Model نموذج ميتروف لإدارة الأزمات	Mitroff (1988); Mitroff & Pearson (1993)

ثالثاً: التحليل النقدي التفصيلي في ضوء كل نظرية

١. التحليل في ضوء نظرية الطوارئ (الموقفية)

تنطلق نظرية الطوارئ من مبدأ جوهري مفاده أنه لا توجد طريقة واحدة مثلى لإدارة المنظمات في جميع الظروف، بل إن فعالية أي أسلوب إداري تتوقف على مدى ملاءمته للموقف الذي تواجهه المنظمة. وبإسقاط هذا المبدأ على مجال إدارة الموارد البشرية في ظل الأزمات، فإن النظرية تقتضي أن تُكَيَّف المنظمات ممارساتها في التوظيف والتدريب والتحفيز وتقييم الأداء بحسب طبيعة الأزمة ونوعها وحجمها وسياقها الثقافي والتنظيمي، فما يصلح في أزمة اقتصادية قد لا يصلح في أزمة صحية عالمية، وما ينجح في بيئة عمل غربية قد لا يحقق النتائج ذاتها في بيئة عمل عربية..

ثالثاً: التحليل النقدي التفصيلي في ضوء كل نظرية

١. التحليل في ضوء نظرية الطوارئ (الموقفية)

من حيث نقاط القوة، يبدو أن الدراسة تناولت تكثيف ممارسات الموارد البشرية مع ظروف جائحة كورونا في السياق السعودي تحديداً، وهو ما يتسق مع جوهر نظرية الطوارئ التي تشترط مراعاة الخصوصية الموقفية. وقد أكدت الأدبيات الحديثة هذا التوجه، حيث توصّل نيومان وزملاؤه عام ٢٠٢٣ في مراجعتهم المنشورة بالمجلة الدولية لإدارة الموارد البشرية إلى أنه لا يوجد نهج موحد لإدارة الموارد البشرية أثناء الأزمات، إذ تباينت المقاربات بين ممارسات ناعمة قائمة على الاستثمار في التدريب والتطوير والدعم النفسي، وممارسات صلبة قائمة على تسريح العمالة وتجميد الرواتب وتقليص الإنفاق. كما أكدت دراسة أديكارام وزملائه عام ٢٠٢١ أن حزم الممارسات الفعّالة تختلف باختلاف القطاع والمنظمة، مما يعزز منطق هذه النظرية...

ثالثاً: التحليل النقدي التفصيلي في ضوء كل نظرية

١. التحليل في ضوء نظرية الطوارئ (الموقفية)

أما من حيث نقاط الضعف المحتملة، فإنه إذا لم تتضمن الدراسة تحليلاً معمّقاً للعوامل الموقفية الخاصة بالبيئة السعودية — كخصائص سوق العمل السعودي وسياسات التوطين المعروفة بالسعودة والتحويلات الهيكلية الناجمة عن رؤية المملكة ٢٠٣٠ والثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات السعودية — فإنها تكون قد أغفلت بُعداً جوهرياً تستلزمه نظرية الطوارئ. فالنظرية لا تكتفي بالإشارة العامة إلى أهمية السياق، بل تتطلب تحليلاً مفصّلاً لمتغيرات الموقف وكيفية تأثيرها في اختيار الممارسات وفعاليتها. كذلك فإن تعميم النتائج دون التمييز بين القطاعات المختلفة كالقطاع الصحي والتعليمي والصناعي والخدمي يُضعف القوة التفسيرية للدراسة من منظور هذه النظرية، لأن كل قطاع واجه الأزمة بظروف ومتطلبات مختلفة استدعت استجابات متباينة في ممارسات الموارد البشرية.

ثالثاً: التحليل النقدي التفصيلي في ضوء كل نظرية

١. التحليل في ضوء نموذج القدرة والدافعية والفرصة

يُعدّ هذا النموذج من أبرز الأطر النظرية المستخدمة في تفسير العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين والمنظمات. ويقوم على فكرة محورية مفادها أن الأداء العالي للموظفين لا يتحقق إلا بتوافر ثلاثة عناصر متكاملة: أولها القدرة، وتعني امتلاك الموظفين للمعارف والمهارات اللازمة لأداء مهامهم، ويتم تعزيزها من خلال ممارسات التوظيف الانتقائي والتدريب والتطوير. وثانيها الدافعية، وتشمل الحوافز والمكافآت وأنظمة تقييم الأداء العادلة التي تدفع الموظفين لبذل أقصى جهد ممكن. وثالثها الفرصة، وتعني إتاحة المجال للموظفين للمشاركة في صنع القرار والعمل ضمن فرق والتواصل الفعّال، بحيث يجدون البيئة المناسبة لتوظيف قدراتهم ودافعيتهم.

ثالثاً: التحليل النقدي التفصيلي في ضوء كل نظرية

١. التحليل في ضوء نموذج القدرة والدافعية والفرصة

من حيث نقاط القوة، يوفر هذا النموذج إطاراً تحليلياً دقيقاً لتقييم شمولية ممارسات الموارد البشرية التي تناولتها الدراسة في سياق إدارة الأزمات. فتدريب الموظفين على مهارات التعامل مع الأزمات وبروتوكولات السلامة يُعزز عنصر القدرة، وتقديم حوافز ومكافآت للموظفين الذين يُظهرون التزاماً استثنائياً خلال الأزمة يُعزز عنصر الدافعية، وتمكين الموظفين من المشاركة في فرق إدارة الأزمات واتخاذ القرارات السريعة يُعزز عنصر الفرصة. وقد أكدت المراجعة المنهجية التي أجراها بوس-نيلز وزملاؤه عام ٢٠٢٣ والمنشورة في المجلة الدولية لمراجعات الإدارة أن تكامل هذه العناصر الثلاثة هو ما يُحقق الأداء الأمثل، وأن أي خلل في أحدها يُضعف تأثير العنصرين الآخرين. كما أكدت دراسة غوبتا عام ٢٠٢٤ أن ممارسات الموارد البشرية الخضراء تعمل من خلال مسار القدرة والدافعية والفرصة لتعزيز انخراط العاملين.

ثالثاً: التحليل النقدي التفصيلي في ضوء كل نظرية

١. التحليل في ضوء نموذج القدرة والدافعية والفرصة

أما من حيث نقاط الضعف المحتملة، فيبدو أن الدراسة بحكم طبيعتها كرسالة ماجستير محدودة النطاق قد لا تكون استخدمت هذا النموذج بشكل صريح أو منهجي لتصنيف ممارسات الموارد البشرية وتحليل تأثيرها التفاضلي على كل بُعد من الأبعاد الثلاثة. وغياب هذا التصنيف يُفقد الدراسة عمقاً تفسيرياً مهماً، لأن إدارة الأزمات تستلزم تنشيط الأبعاد الثلاثة بشكل متزامن ومتوازن. فالأزمة لا تحتاج فقط إلى موظفين مدربين بل تحتاج أيضاً إلى موظفين متحفزين ومُمكنين من التصرف بسرعة واستقلالية. وقد أوضحت الأدبيات أن المنظمات التي تركز على بُعد واحد كالتدريب مثلاً دون الاهتمام بالتحفيز والتمكين تحصل على نتائج أضعف بكثير من تلك التي تتبنى مقاربة تكاملية تراعي الأبعاد الثلاثة مجتمعة..

ثالثاً: التحليل النقدي التفصيلي في ضوء كل نظرية

١. التحليل في ضوء نظرية التبادل الاجتماعي

تقوم نظرية التبادل الاجتماعي على مبدأ المعاملة بالمثل في العلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل. وتفترض أنه عندما تستثمر المنظمة في موظفيها من خلال ممارسات موارد بشرية عادلة وداعمة، فإن الموظفين يشعرون بالتقدير والامتنان ويردّون على ذلك بزيادة التزامهم وانخراطهم وتفانيهم في العمل. وعلى العكس من ذلك، عندما تتجاهل المنظمة حقوق موظفيها أو تُقلّص المزايا المقدمة لهم، فإنهم يشعرون بانكسار العقد النفسي بينهم وبين المنظمة ويتراجع أدائهم والتزامهم.

من حيث نقاط القوة، تكتسب هذه النظرية أهمية استثنائية في سياق دراسة العلاقة بين الموارد البشرية وإدارة الأزمات، لأن الأزمات تُمثل اختباراً حقيقياً لمتانة علاقة التبادل بين المنظمة وموظفيها. فالمنظمات التي حافظت على رواتب موظفيها ووفّرت لهم بيئة عمل آمنة ودعماً نفسياً أثناء الجائحة حصلت في المقابل على مستويات أعلى من الولاء والإنتاجية.

ثالثاً: التحليل النقدي التفصيلي في ضوء كل نظرية

١. التحليل في ضوء نظرية التبادل الاجتماعي

وقد أثبتت دراسة حسن وزملائه عام ٢٠٢٤ المنشورة في مجلة كوجنت لإدارة الأعمال أن ممارسات الموارد البشرية تؤثر إيجابياً في انخراط الموظفين من خلال آلية التبادل الاجتماعي، حيث يُدرك الموظفون هذه الممارسات كمنافع يستوجب ردّها بجهد أكبر والتزام أعمق. كما أكد لوفرت وديل عام ٢٠٢٣ أن الموظفين خلال الأزمات قد يقبلون طوعياً اختلالاً مؤقتاً في العقد النفسي لصالح المنظمة، وهو ما يُسمى بتعطيل العقد النفسي المؤقت، بشرط أن يثقوا في أن المنظمة ستعيد التوازن بعد انتهاء الأزمة.

أما من حيث نقاط الضعف المحتملة، فلعل الدراسة لم تستكشف بعمق كافٍ الجانب الآخر من معادلة التبادل، وهو ما يحدث عندما تنهار هذه العلاقة التبادلية أثناء الأزمات. فكثير من المنظمات السعودية لجأت أثناء الجائحة إلى تخفيض الرواتب وتسريح العمالة وتقليص المزايا، وهو ما أحدث شعوراً بالخيانة والظلم لدى الموظفين وأدى إلى انسحاب نفسي واسع وظاهرة الاستقالة الكبرى التي شهدتها سوق العمل العالمي بعد الجائحة. ولو أن الدراسة حلّلت حالات فشل التبادل الاجتماعي بالتوازي مع حالات نجاحه لقدّمت صورة أكثر توازناً وعمقاً. كما أن البُعد الثقافي السعودي الذي يتسم بأهمية العلاقات الشخصية والولاء والمحسوبية قد يُغيّر من ديناميكيات التبادل الاجتماعي بشكل يختلف عما تفترضه النظرية في سياقها الغربي الأصلي.

ثالثاً: التحليل النقدي التفصيلي في ضوء كل نظرية

١. التحليل في ضوء نظرية الحفاظ على الموارد

تفترض نظرية الحفاظ على الموارد التي وضعها هوبفول أن الأفراد يسعون باستمرار للحفاظ على مواردهم الشخصية والمهنية وحمايتهم وتنميتهم، وأن الضغوط والأزمات تُهدد هذه الموارد مما يُولّد حالة من التوتر والإنهاك. وتتنوع هذه الموارد بين موارد مادية كالدخل والمزايا الوظيفية، وموارد اجتماعية كالعلاقات المهنية والدعم الاجتماعي، وموارد نفسية كالثقة بالنفس والشعور بالأمان الوظيفي، وموارد ظرفية كالاستقرار المهني والمكانة التنظيمية. وتؤكد النظرية أن فقدان الموارد يكون أشد تأثيراً من اكتسابها، وأن الأفراد الذين يفقدون مواردهم يدخلون في دوامة خسارة متسارعة تزداد سوءاً مع الوقت.

ثالثاً: التحليل النقدي التفصيلي في ضوء كل نظرية

١. التحليل في ضوء نظرية الحفاظ على الموارد

من حيث نقاط القوة، تُقدّم هذه النظرية إطاراً تفسيرياً قوياً لفهم لماذا تُعدّ ممارسات إدارة الموارد البشرية حاسمة أثناء الأزمات. فالجائحة هدّدت موارد الموظفين على جميع المستويات: فقد كثيرون وظائفهم أو جزءاً من دخلهم، وتراجعت علاقاتهم المهنية بسبب العمل عن بُعد، وازداد شعورهم بعدم الأمان الوظيفي. وفي هذا السياق، فإن دور إدارة الموارد البشرية يتمثل في توفير موارد بديلة أو تعويضية للموظفين تُخفف من أثر الخسارة وتمنع تسارع دوامة الاستنزاف. وقد أكدت دراسة شتراوس وزملائه عام ٢٠٢٢ أن الموظفين الذين حصلوا على موارد تنظيمية واجتماعية أثناء الأزمة شهدوا تراجعاً أقل في رفاهيتهم وإنتاجيتهم وانخراطهم مقارنة بمن لم يحصلوا عليها. كما أكد شامبل وزملاؤه عام ٢٠٢٢ أن سلوكيات المشرفين الداعمة للأسرة تُمثل مورداً مهماً يُقلّل من صراع العمل والأسرة ويُعزز انخراط العاملين عن بُعد.

ثالثاً: التحليل النقدي التفصيلي في ضوء كل نظرية

١. التحليل في ضوء نظرية الحفاظ على الموارد

أما من حيث نقاط الضعف المحتملة، فإن الدراسة إن لم تتناول بشكل مباشر مفهوم استنزاف الموارد ودوامه الخسارة لدى الموظفين خلال الأزمة، فإنها تكون قد أغفلت بُعداً نظرياً مهماً يُفسر الآليات النفسية الكامنة وراء تراجع أداء الموظفين في الأزمات. فالنظرية لا تكتفي بالقول إن الممارسات الجيدة تُحسن الأداء، بل توضح كيف أن هذه الممارسات تعمل من خلال تعويض الموارد المفقودة ومنع تسارع الخسارة. كذلك كان من المفيد أن تُميّز الدراسة بين أنواع الموارد التي تأثرت بالأزمة والممارسات الأنسب لتعويض كل نوع منها، فالموارد المادية تحتاج إلى استجابة مادية كتنشيط الرواتب والمزايا، بينما الموارد النفسية تحتاج إلى دعم نفسي واجتماعي كبرامج الصحة النفسية والتواصل المنتظم مع المشرفين.

ثالثاً: التحليل النقدي التفصيلي في ضوء كل نظرية

١. التحليل في ضوء النظرة القائمة على الموارد

تنطلق النظرة القائمة على الموارد من فرضية أساسية مفادها أن الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات تنبع من مواردها الداخلية التي تتسم بأنها قيّمة ونادرة ويصعب تقليدها ولا يمكن الاستعاضة عنها. وقد وسّع رايت وزملاؤه هذه النظرة لتشمل الموارد البشرية، مؤكدين أن رأس المال البشري بما يمتلكه من معارف ومهارات وخبرات يُمثل مورداً استراتيجياً لا يمكن للمنافسين تقليده بسهولة، وأن نظام إدارة الموارد البشرية الذي ينمّي هذا المورد ويحافظ عليه يُعدّ مصدراً حقيقياً للتفوق التنظيمي.

من حيث نقاط القوة، تُوفر هذه النظرية مبرراً استراتيجياً قوياً لأهمية إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات. فالأزمات تكشف القيمة الحقيقية للموارد البشرية، إذ تبرز الفوارق الكبيرة بين المنظمات التي استثمرت في تطوير كفاءات موظفيها قبل الأزمة وبين تلك التي أهملت هذا الاستثمار. وقد أثبتت دراسة بنتلي وزملائه عام ٢٠٢١ أن المنظمات التي استثمرت مسبقاً في رأسمالها البشري كانت أقل ميلاً لتسريح موظفيها كاستجابة للضغوط المالية الناجمة عن الجائحة، لأنها أدركت أن خسارة هذه الكفاءات ستكون أكثر بكثير من الاحتفاظ بها.

ثالثاً: التحليل النقدي التفصيلي في ضوء كل نظرية

١. التحليل في ضوء النظرة القائمة على الموارد

كما أشار حق عام ٢٠٢٣ إلى أن النظرة القائمة على الموارد تُقدم نموذجاً مفاهيمياً متعدد المستويات لمعالجة أزمة الجائحة من خلال الاستثمار في الموارد البشرية كمصدر للمرونة التنظيمية.

أما من حيث نقاط الضعف المحتملة، فإن الدراسة إن اقتصرَت على وصف الدور الوظيفي لإدارة الموارد البشرية في الأزمات دون ربطه بالبُعد الاستراتيجي الذي تطرحه هذه النظرية، فإنها تكون قد فوّتت فرصة مهمة لتقديم مساهمة نظرية أعمق. فالنظرية لا تنظر إلى إدارة الموارد البشرية كمجرد وظيفة إدارية تنفيذية، بل كشريك استراتيجي يُسهم في بناء القدرة التنافسية للمنظمة على المدى الطويل. وكان من الأجدر بالدراسة أن تتناول كيف يمكن لممارسات الموارد البشرية أن تبني مخزوناً من الكفاءات والقدرات التنظيمية يكون بمثابة حصن حصين يحمي المنظمة عند حدوث الأزمات، بدلاً من التركيز فقط على ردود الفعل خلال الأزمة ذاتها. كذلك لم تتطرق الدراسة على الأرجح إلى مفهوم المرونة التنظيمية القائمة على الموارد البشرية، وهو مفهوم محوري يربط بين إدارة الموارد البشرية والقدرة المؤسسية على التكيف مع الصدمات.

ثالثاً: التحليل النقدي التفصيلي في ضوء كل نظرية

١. التحليل في ضوء نموذج ميتروف لمراحل إدارة الأزمات

قدّم ميتروف نموذجاً شاملاً لإدارة الأزمات يُقسّمها إلى خمس مراحل متتابعة هي: مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، ومرحلة الاستعداد والوقاية، ومرحلة احتواء الأضرار والحد من انتشارها، ومرحلة استعادة النشاط والتعافي، وأخيراً مرحلة التعلم واستخلاص الدروس. ويؤكد هذا النموذج أن إدارة الأزمات ليست مجرد ردة فعل آنية بل عملية مستمرة تبدأ قبل وقوع الأزمة وتمتد إلى ما بعد انتهائها.

من حيث نقاط القوة، يُوفر هذا النموذج خارطة طريق واضحة لتحليل دور إدارة الموارد البشرية في كل مرحلة من مراحل الأزمة. ففي مرحلة الإنذار المبكر تُسهم الموارد البشرية في تدريب الموظفين على التعرف على علامات الأزمة الوشيكة. وفي مرحلة الاستعداد تعمل على وضع خطط الطوارئ البشرية وتجهيز فرق الأزمات. وفي مرحلة الاحتواء تتولى إدارة التواصل الداخلي وإعادة توزيع القوى العاملة وضمان سلامة الموظفين.

ثالثاً: التحليل النقدي التفصيلي في ضوء كل نظرية

١. التحليل في ضوء نموذج ميتروف لمراحل إدارة الأزمات

وفي مرحلة التعافي تقود جهود إعادة التأهيل والتوظيف واستعادة الروح المعنوية. وفي مرحلة التعلم تُوثّق الدروس المستفادة وتُطوّر السياسات والإجراءات بناءً على الخبرة المكتسبة. وقد أكد غودمان ومان عام ٢٠٠٨ أهمية تضمين مديري الموارد البشرية في فرق إدارة الأزمات كجزء أساسي من خطة إدارة الأزمات.

أما من حيث نقاط الضعف المحتملة، فإن كثيراً من الدراسات في مجال الموارد البشرية وإدارة الأزمات تميل إلى التركيز على مرحلتي الاحتواء والتعافي وتهمل المراحل الأخرى، ولا سيما مرحلتي الإنذار المبكر والتعلم واستخلاص الدروس. فإذا كانت دراسة البشري قد ركّزت بشكل أساسي على ما فعلته المنظمات أثناء الأزمة وبعدها دون أن تتناول بعمق كافٍ مرحلة الاستعداد المسبق ومرحلة التعلم اللاحق، فإنها تكون قد قدّمت رؤية مبتورة لا تتسق مع الطبيعة الدورية والشاملة التي يطرحها نموذج ميتروف. كما أن الجائحة بطبيعتها أزمة فريدة لم تمر بمراحل الإنذار المبكر التقليدية بالنسبة لكثير من المنظمات، مما يطرح تساؤلاً حول مدى ملاءمة تطبيق نموذج المراحل الخطية على هذا النوع من الأزمات المفاجئة وغير المسبوقة.

رابعاً: تقييم شامل للدراسة في ضوء الأطر النظرية

١. نقاط القوة العامة

تتمتع الدراسة بعدة نقاط قوة أبرزها أنها تناولت موضوعاً بالغ الأهمية والراهنية يربط بين حقلين معرفيين حيويين هما إدارة الموارد البشرية وإدارة الأزمات في سياق أزمة عالمية غير مسبوقة. كما أن تركيزها على البيئة السعودية يُضيف قيمة للأدبيات العربية التي تعاني من شح واضح في الدراسات الميدانية المحلية في هذا المجال. ويتسق موضوع الدراسة مع التوجهات البحثية الحديثة التي دعا إليها باحثون بارزون مثل نيومان وزملائه عام ٢٠٢٣ ومينبايفا عام ٢٠٢٣ اللذين أكدا الحاجة الماسة لمزيد من الدراسات حول إدارة الموارد البشرية في أوقات الأزمات خاصة في السياقات غير الغربية..

رابعاً: تقييم شامل للدراسة في ضوء الأطر النظرية

١. نقاط الضعف والفجوات النظرية

يتضح من التحليل أن الدراسة قد تعاني من عدة فجوات نظرية محتملة. أولها غياب إطار نظري تكاملي واضح يجمع بين النظريات المتعددة ذات الصلة ويوظفها بشكل منهجي في بناء النموذج البحثي وتفسير النتائج. وثانيها الاكتفاء بوصف الدور الوظيفي لإدارة الموارد البشرية دون التعمق في الآليات والعمليات النفسية والتنظيمية التي تُفسر كيف تؤثر هذه الممارسات في قدرة المنظمة على إدارة الأزمات. وثالثها ضعف مراعاة الخصوصية الثقافية والمؤسسية للسياق السعودي وتأثيرها في فعالية الممارسات المختلفة. ورابعها غياب البُعد الزمني والمرحلي في التحليل، حيث إن إدارة الأزمات عملية ديناميكية تتطلب ممارسات مختلفة في كل مرحلة...



مجموعة جامعة
الجميع الذكية
للتعليم القابضة

MIDOCEAN
UNIVERSITY



Thank You

