

## واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية القطرية في ظل جائحة كورونا The Reality of Human Resource Management Practices in Qatari Government Organizations during the Corona pandemic

حصة أحمد الجاسم<sup>1\*</sup>، أحمد محمد الماوري<sup>2</sup>

<sup>1</sup> باحثة بمعهد الدوحة للدراسات العليا (قطر)،

<sup>2</sup> أستاذ الإدارة العامة المشارك، معهد الدوحة للدراسات العليا (قطر)،

Hissa Ahmed Aljassam<sup>1\*</sup>, Ahmed M Almaweri<sup>2</sup>

<sup>1</sup>researcher Doha Institute for Graduate Studies (Qatar),

<sup>2</sup>Associate Prof. Public Administration, Doha Institute for Graduate Studies (Qatar),

تاريخ الاستلام (Received): 2023/07/17؛ تاريخ المراجعة (Revised): 2023/10/24؛ تاريخ القبول (Accepted): 2023/12/08

### ملخص :

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمات العامة القطرية في ظل جائحة كورونا، وبصفة خاصة ممارسات التوظيف، التمكين، التعويضات، التدريب والتطوير وتقييم الأداء. إتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة من خلال المصادر الثانوية، إضافة إلى جمع المعلومات من المصادر الأولية من خلال إجراء مقابلات شخصية مع عدد 10 من قيادات الموارد البشرية في عدد من المنظمات الحكومية القطرية. توصلت الدراسة إلى أن الجائحة أحدثت تأثيرات محدودة بشكل عام على المنظمات العامة القطرية، وقد تفاوتت تلك التأثيرات من منظمة إلى أخرى وفقاً لمدى جاهزية كل منظمة للتحويل الرقمي، ومدى توافر الكفاءات والمهارات لدى موظفيها. فقد أدت إلى توقف مؤقت لإجراءات التوظيف المباشر والتحول نحو استكمال الإجراءات عن بعد، وكذلك التحول نحو التدريب عن بعد، وتوقيف مؤقت لبعض البدلات المحدودة، ومنح مزيد من الصلاحيات للموظفين لتمكينهم من العمل، والتحول نحو التقييم الإلكتروني بدلاً عن التقييم التقليدي. وبشكل عام فقد أسهمت تلك التأثيرات في الدفع بعملية التحويل الرقمي في إدارة الموارد البشرية في مختلف الجهات الحكومية.

الكلمات المفتاح: إدارة الموارد البشرية، جائحة كورونا، المنظمات الحكومية القطرية.

تصنيف JEL : M12; M54; I18; O15

**Abstract:** The study aimed to identify the reality of human resources management practices in Qatari public organizations in light of the Corona pandemic, in particular the practices of employment, empowerment, compensation, training and development, and performance evaluation. The study relied on the analytical descriptive approach, information related to the subject was collected through secondary sources, in addition to collecting information from primary sources by conducting personal interviews with 10 human resource leaders in several Qatari government organizations. The study concluded that the pandemic had generally limited effects on Qatari public organizations, and these effects varied from one organization to another according to the extent of each organization's readiness for digital transformation, and the availability of competencies and skills among its employees. It led to a temporary cessation of direct employment procedures and a shift towards completing the procedures online, as well as a shift towards distance training, a temporary suspension of some limited allowances, granting more powers to employees to enable them to work, and a shift towards electronic evaluation instead of traditional evaluation. In general, these influences have contributed to advancing the process of digital transformation in human resource management in various government agencies.

**Keywords:** Human Resource Management, Coronavirus Pandemic, Qatari Governmental Organizations.

**Jel Classification Codes :** M12; M54; I18; O15.

\* Corresponding author, e-mail: [ahmed.amaweri@dohainstitute.adu.qa](mailto:ahmed.amaweri@dohainstitute.adu.qa)

## تمهيد :

أصبح الاهتمام يتزايد بالدور الذي تلعبه الموارد البشرية من ناحية استراتيجية في عالمنا المعاصر سريع التغير، وأصبح دورها أكثر تحدياً في السنوات الماضية نتيجة التحولات على صعيد القوى العاملة في منظمات الأعمال، لذلك إن تبني ممارسات جديدة على المستوى العالمي في حقل الموارد البشرية الذي من شأنه أن يعزز من تصميم استراتيجيات للعنصر البشري يتسم بالتنوع والحيوية وتدعيم معايير الأداء، والإنتاجية، والإبداع، والابتكار حيث يعد أحد أبرز مقومات النجاح ورفع مستويات الأداء لدى العنصر البشري، وبالتالي الحفاظ على هذا العنصر أصبح استراتيجياً لتحقيق أهدافه من خلال ربطه بأهداف طويلة الأجل لتلك المنظمات، وذلك من خلال تبني استراتيجيات فعالة لتحفيز ومشاركة واندماج العنصر البشري (الراجحي، 2019: 23).

ويؤكد الاتجاه الحديث لإدارة المنظمات أن القصور في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لتلك المنظمات قد يعزى إلى قصور في استثمار العنصر البشري وتعظيم قيمته، وبالتالي هذا يتطلب إعادة هندسة أدوار إدارات الموارد البشرية في المنظمات لاستثمار العنصر البشري لكي يستطيع أن يتلاءم مع خطط ورؤية المنظمات. (المطلق، 2020)

وأعلنت منظمة الصحة العالمية (WHO) في 11 مارس من العام 2020 مع تزايد حالات الانتشار والإصابة بفيروس كورونا بأن الواقع مخيف لهذا الفيروس، ويشكل أزمة، وإزاء ذلك اتخذت الحكومة القطرية إجراءات على كافة المستويات الاستراتيجية بناء على معطيات الواقع وإرشادات منظمة الصحة العالمية، واستثمار جهود المنظمات الحكومية والمجتمع في محاصرة هذا الوباء والتصدي له بهدف القضاء عليه وبوضع استراتيجية للخروج من تلك الأزمة (الفضالة، والرشود، 2020).

لذا فإن التخطيط والتنسيق بين وحدات العمل في كافة المنظمات الحكومية يعد أمراً حتمياً وضرورياً من خلال الإدارة العلمية؛ لتجنب السلبيات والاستفادة من الإيجابيات، والتعامل مع إدارة الأزمة التي تعد سلسلة إجراءات تهدف للسيطرة على الأزمة وهي في مهدها، والعمل على تطبيق إدارة الأزمة بالطرق والأساليب العلمية من خلال وضع استراتيجيات تنطوي على الأنشطة للتعامل المناسب مع أحداث الأزمة، بما في ذلك الأحداث المتوقعة أو المحتمل حدوثها، والتعامل الصحيح من خلال إدارة الموارد المختلفة والتخطيط، والتنسيق، والمتابعة، والتقييم لكافة الإجراءات التي تكبح جموح الأزمة وتضعها تحت السيطرة (أبو فارة، 2015).

وتواجه المنظمات الحكومية في أغلب الدول تحديات متعددة يمثل أهمها في قدرة تلك المنظمات على تعظيم الاستثمار في الموارد البشرية لمواجهة التحديات والمستجدات البيئية، ومع انتشار جائحة كورونا في مختلف دول العالم خلال العامين 2020-2022، ترتب على ذلك انعكاسات وآثار كبيرة على مختلف المنظمات العامة والخاصة وأصبحت هذه المنظمات مطالبة بالتكيف مع هذه الجائحة لضمان استمرار العمل بأقل خسائر وأضرار ممكنة. ومن تلك الآثار توقف العمل في كثير من المنظمات والتحول نحو العمل عن بعد، واختلاف طرق التدريب بحيث أصبح ينفذ عن بعد أيضاً وغيرها من الآثار. وفي هذا السياق تحاول الدراسة الحالية البحث عن واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمات العامة القطرية في ظل أزمة جائحة فيروس كورونا.

واجهت المنظمات العامة القطرية غيرها من المنظمات على مستوى العالم تحدي انتشار جائحة كورونا، فعندما ازدادت أعداد الإصابات بفيروس كورونا بدأت الأزمة تتفاقم في تلك المنظمات القطرية وبالعالم أكمل. حيث أصبحت التحديات التي تواجه العنصر البشري أكبر مما جعل تلك المنظمات في التفكير لتوفير الكوادر البشرية للتعامل مع مثل هذه الظروف، وكذلك أدى ذلك إلى تزايد توقعات المواطنين وارتفاع سقف مطالبها بشكل مضطرب، وبالتالي أصبح أمام المنظمات الحكومية أن تواكب التطورات البيئية ومستجداتها حتى تكون مرنة ومتجددة ومستجيبة من خلال ممارسات الموارد البشرية لتسهم في التعامل مع الأزمة، وجاء أثر الأزمة أكبر على الدول التي يعتمد اقتصادها بشكل كبير على قطاع السياحة والنفط. كما أن الأزمة فرضت على الدول زيادة الإنفاق الحكومي على الخدمات الصحية، ودعم برامج الحماية الاجتماعية من إعانات وغير ذلك، إضافة للإنفاق على برامج الإنقاذ الاقتصادي لدعم المنظمات والشركات من الائتمار والمحافظة على الوظائف والعمالة، ودعم القطاع الاقتصادي، ويبقى التحدي الأكبر أمام هذه الدول هو توفير التمويل الإضافي لسد العجز الكبير والمتزايد في الموازنات العامة، إضافة إلى تمويل الالتزامات المترتبة عليها لتمويل أقساط الدين العام (مركز دراسات الشرق الأوسط، 85).

ومع انتشار جائحة فيروس كورونا وتأثيراتها على المنظمات العامة القطرية، تسعى الدراسة للبحث عن واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية وانعكاسات جائحة فيروس كورونا عليها. وعليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الآتي: ما واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمات العامة القطرية في ظل جائحة فيروس كورونا؟ وبصفة خاصة ممارسات التوظيف، التمكين، التدريب والتطوير، التعويضات، تقييم الاداء؟

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمات العامة القطرية في ظل جائحة كورونا؟ وبصفة خاصة ممارسات التوظيف، التمكين، التعويضات، التدريب والتطوير وتقييم الأداء في تلك المنظمات. وكذلك تقديم مقترحات وتوصيات للقائمين على إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية القطرية.

تتبع أهمية الدراسة في الجانب العلمي من أنها تركز الدراسة على ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية القطرية باعتبارها العمود الفقري لنجاح المنظمات، وخاصة في ظل انتشار جائحة كورونا وتأثيراتها على تلك الممارسات التي شغلت الباحثين في العديد من دول العالم. وفي ظل ندرة الدراسات حول هذا الموضوع في دولة قطر فإن ذلك يعطي أهمية خاصة لهذا البحث. وفي الجانب العملي، تتبع أهمية الدراسة من أنها تسلط الضوء على واقع انعكاسات جائحة كورونا على ممارسات الموارد البشرية العامة ومن ثم لفت انتباه صناعات القرار إلى تلك التأثيرات وتقديم عدد من التوصيات في هذا الموضوع للحد من تأثيرات هذا الجائحة وأي أزمات قادمة مماثلة.

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة من خلال المصادر الثانوية المتمثلة في الكتب والوثائق والدراسات والأدبيات السابقة، إضافة إلى جمع المعلومات من المصادر الأولية من خلال إجراء مقابلات شخصية مع عدد 10 من قيادات الموارد البشرية والعاملين فيها في عدد من المنظمات الحكومية القطرية.

تمثلت حدود الدراسة في: **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة الحالية على موضوع ممارسات إدارة الموارد البشرية في ظل أزمة فيروس كورونا في المنظمات الحكومية القطرية، وتمثلت أبعاد الدراسة فيما يلي (التوظيف، والتمكين، والتدريب والتطوير، التعويضات، وتقييم الأداء). **الحدود البشرية:** طبقت الدراسة الحالية على عدد من القيادات في إدارة الموارد البشرية والعاملين فيها في المنظمات الحكومية القطرية يبلغ عددهم 10. **الحدود المكانية:** طبقت الدراسة على عدد ثمان جهات من المنظمات الحكومية القطرية الديوان العام. **الحدود الزمانية:** ركزت الدراسة على الفترة الزمنية (٢٠٢٠ - ٢٠٢٢) وهي الفترة التي شهدت انتشار جائحة فيروس كورونا في معظم دول العالم بما فيها دولة قطر.

## I. الإطار النظري والدراسات السابقة

### 1.I- ممارسات إدارة الموارد البشرية

تواجه المنظمات الحكومية في الوقت الراهن تغييرات ومستجدات سريعة ومتلاحقة، ويبرز هذا التغيير في جملة من الظواهر وأبرزها أزمة فيروس كورونا، مما أدى أيضاً إلى التغيير في حاجات المستفيدين، وبالتالي يتطلب من تلك المنظمات التطوير المستمر لرفع مستوى أدائها وتحسينه بشكل دائم.

نظراً لاختلاف الخلفيات الثقافية أو التخصصية للعلماء والباحثين، فقد تعددت وجهات النظر حول مفهوم الموارد البشرية، فهناك من يعرف الموارد البشرية على أنها "الأنشطة الإدارية المتعلقة بمحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها والحفاظ عليها بما يمكنها من تحقيق أهدافها التنظيمية بأقل مستويات من الكفاءة" (حسنين، ومحمد، 2020: 200). كما تعرف على أنها "الأعمال التي تختص بها إدارة القوى العاملة أو إدارة الموارد البشرية التي من أهم ممارساتها القيام بمجذب الموظفين، والاختيار، والتدريب، والتقييم، ومكافأة الموظفين، ومتابعة قيادة المنظمة، والامتنال بأنظمة وقوانين العمل" (أبو عساف، والمرعي، 2019). ويشير (Mathis & Jackson (2015: 39) إلى أنها "عبارة عن نظام يختص باستقطاب الموظفين، وكيفية استقطابهم، وتدريب وتطوير الموظفين من أجل ضمان التميز واستمرارية المنظمة. مما سبق يمكن القول أن مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية تشير إلى تلك الأنشطة المتعلقة بتوفير احتياجات المنظمات من الموارد البشرية المؤهلة وفقاً لتوصيف دقيق للوظائف ومن ثم العمل على تنمية تلك الموارد للارتقاء بأدائها وتوفير التعويضات المحفزة لهم وتوفير مناخ تنظيمي مشجع من أجل رفع وتطوير الأداء بشكل مستمر بما يساعد على تحقيق أهداف المنظمة.

ويرى الباحثان أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تتعلق بمحصول المنظمات الحكومية في دولة قطر على احتياجاتها من خلال جذب الموظفين، وتدريبهم، وتعويضهم، وتقييم الأداء، والعمل على تطوير هذا المورد البشري وسن السياسات والقوانين والأنظمة المتعلقة بحقوق وواجبات العاملين من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة.

أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية:

اختلف الباحثون حول أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية، وقد يعود الاختلاف لأهمية الموارد البشرية فعلياً في واقع الحال، فبعض الباحثين قام بتجنب السرد الوصفي لهذه الأهمية ووضعها بعدد من النقاط، والبعض الآخر استند للحقائق المستوحاة من واقع تجريبي استندت عليه منظمات مرموقة من خلال العمل بهذا المجال. ويمكن القول أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تساعد على (ماهر، 2009: 87، وحفني، 2002): التنسيق والتعاون بين إدارة الموارد البشرية وقيادة المنظمة، تمكين الإدارة العليا من تنفيذ استراتيجيات المنظمة من خلال توفير الموارد البشرية اللازمة، تحسين قدرة المنظمات على جذب أفضل الموظفين من الكفاءات البشرية للعمل بها، تستطيع تحديد بعض المؤشرات الضرورية لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة، تتمكن من المفاضلة والاختيار بين الموظفين، حيث ينعكس ذلك إيجابياً على تحقيق أهدافها، الحصول على مزيد من

المعلومات والبيانات المتعلقة فيما يتعلق بأوضاع القوى العاملة في المنظمات، وما يحتاجونه من برامج تدريبية متعددة، وضع الموظف المناسب في المكان الذي يتلاءم مع قدراته وامكانيته ومهارته ومؤهلاته، وبالتالي يعطي أفضل إنجاز لهذا الموظف.

مجالات ممارسات إدارة الموارد البشرية:

تعدد ممارسات إدارة الموارد البشرية من تخطيط للاحتياجات، واستقطاب وتوظيف وتمكين وتعويزات وتدريب وتطوير وتقييم أداء وغيرها من الممارسات وصولاً إلى إنهاء الخدمات، وسنركز في هذه الدراسة على عدد من هذه الممارسات، تتمثل في: (التوظيف، التمكين، التعويضات، التدريب والتطوير، تقييم الأداء) وذلك على النحو التالي:

التوظيف: يشير مفهوم التوظيف إلى الحصول على الموارد البشرية التي تتوفر فيها المواصفات المطلوبة من: سمات شخصية، ومهارات، وخبرات سابقة، فضلاً على امتلاك القدرة والرغبة في التقدم الوظيفي والتطور المستقبلي في الإمكانيات، والمعارف، والرغبة المستمرة في التعلم (عابدين، 2015: 50). وتعد عملية التوظيف من أهم الوظائف التي يجب أن تقوم بها إدارة الموارد البشرية في المنظمة بكفاءة وفاعلية من أجل توفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية الكفؤة والمؤهلة، وبناء على نجاحها في إنجاز هذه الوظيفة تحدد مسار النشاطات الوظيفية في المنظمة سواء النشاطات الإنتاجية والمالية والبحثية وغيرها (الهيبي، 2010). وهناك مصدرين أساسيين لجذب الموارد البشرية هما: المصادر الداخلية: تلجأ المنظمات للمصادر الداخلية التي تتمثل في الموظفين المتوقع ترفيتهم من وظيفة إلى وظيفة أخرى، ويكون على شكل ترفيع أو تغيير، وأيضاً الموظفين المجازين أو الذين يشكولون زيادة عن حاجات العمل، ومن أهم مصادره: الإعلانات الداخلية مثل الإعلان عن احتياجاتها لبعض الوظائف الشاغرة، والتقارير التي تصدر من الجهات المسؤولة في المنظمة، وتوصيات المشرفين. المصادر الخارجية: تلجأ المنظمة للمصادر الخارجية عادة في حال عدم توافر الموارد البشرية اللازمة لها من المصادر الداخلية، أو عندما ترغب المنظمات في تنوع الكفاءات فيها وإضافة دماء جديدة، ومن أهم هذه المصادر: الجامعات، ومراكز التدريب، ووكالات التوظيف، وغير ذلك من المصادر المتنوعة (جودة، 2015).

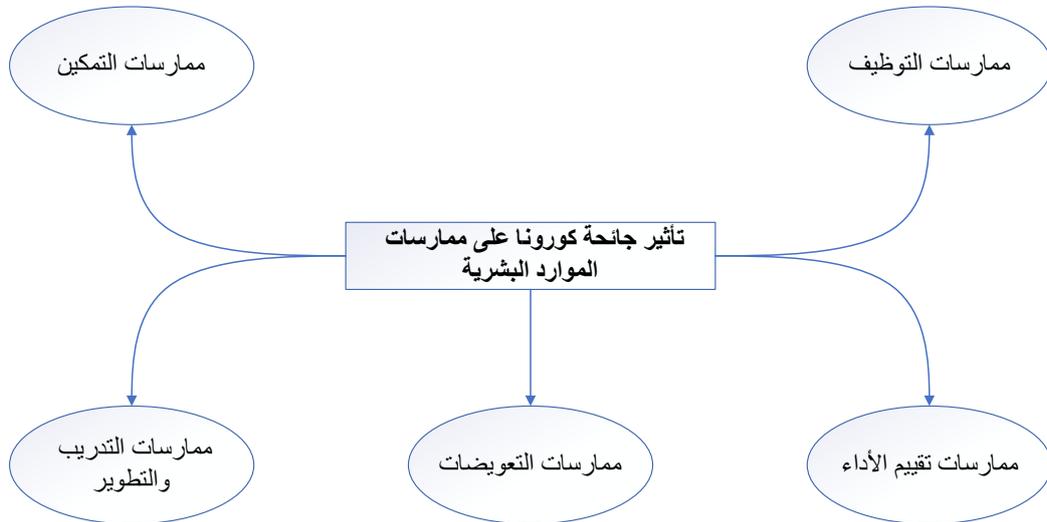
التمكين: بعد مطلع التسعينات من القرن العشرين تبلور مفهوم التمكين المعاصر في الفكر الإداري الحديث، وبالتالي ظهر نتيجة التطورات الفكرية المتراكمة بمفاهيمه المختلفة بشكل عام، وبالمفاهيم التي تتعلق بإدارة الموارد البشرية بشكل خاص (الرجوب، 2014: 70). ويعرف التمكين بأنه "إعطاء الأفراد السلطة لاتخاذ القرارات اعتماداً على ما يشعرون أنه صواب، وأن لديهم سيطرة على العمل، والتعلم من الأخطاء، والتشجيع على التغيير" (Evans & Lindsay, 2008: 284). ويحتل التمكين أهمية خاصة في مختلف المنظمات العامة والخاصة، فهو يتيح لمقدم الخدمة/ السلعة مرونة عالية في التعامل مع الجمهور المستفيد على اختلاف رغباتهم واحتياجاتهم، فمقدم الخدمة هو الشخص الأكثر احتكاكاً بالمستفيد والأقدر على تقدير الموقف الذي يتعامل معه، وبالتالي يساعد التمكين الموظف في صنع القرار المناسب الذي يتوافق مع طبيعة الموقف. وهناك العديد من الأسباب التي تدفع المنظمات إلى تبني مدخل التمكين منها (الرجوب، 2014: 74): يمنح العاملين مرونة أكبر في الاستجابة السريعة لاحتياجات متلقي الخدمة، يساعد الإدارة العليا في التفرغ للقضايا الاستراتيجية، مع تفويض الصلاحيات في الإجراءات اليومية، يساهم في استثمار قدرات العنصر البشري وتشجيع على التحسين المستمر في الخدمات المقدمة، يساعد في سرعة اتخاذ القرارات خصوصاً في تقديم الخدمات، يطلق قدرات الموظفين الإبداعية والابتكارية، ويرفع مستوى الرضا الوظيفي ويعزز الولاء والمواطنة التنظيمية.

التدريب والتطوير: يعرف التدريب على أنه "نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في العمل" (عبد الباقي، 2000: 69). ويعرف بأنه "عملية مدروسة لتعديل الاتجاه أو المعرفة أو السلوك من خلال اكتساب بعض الخبرة؛ لتحقيق أداء فعال في نشاط واحد أو مجموعة من الأنشطة، ويتمثل الهدف من هذه العملية، في المواقف الخاصة بالعمل، في تطوير قدرات الأفراد وفي تلبية احتياجات الأشخاص العاملين في المؤسسة في الوقت الحاضر وفي المستقبل" (كشواي، 2006: 118). وتتعلق أهمية العملية التدريبية بثلاث أطراف رئيسة هي: المنظمة، والأفراد العاملين، والعلاقات الإنسانية؛ فعلى مستوى المنظمة يساعد التدريب على تحسين كفاءة الأداء لدى الموظفين، ويعمل على ربط أهداف الموظفين بأهداف المنظمة، وتنمية اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية تجاه المنظمة، كما يساعد في انفتاحها على البيئة المحيطة. وعلى مستوى العاملين: يمكن التدريب الموظفين من فهم المنظمة وتوضيح أدوارهم فيها، كما يساهم في تحسين قراراتهم ومعالجة التحديات المرتبطة بالعمل. وعلى مستوى تطوير العلاقات الإنسانية، يساعد التدريب في تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الموظفين، وتطوير إمكانية التكيف مع التغييرات في بيئة العمل الداخلية والخارجية، وتعزيز الروابط بين الإدارة والموظفين، وتنمية عملية الرقابة الذاتية (العوادة، 2011: 88).

التعويضات: هي إجمالي الإيرادات التي يحققها الموظف، وقد تكون على شكل مكافآت مالية ومزايا للتحفيز، وذلك من أجل جذب واستقطاب الموارد البشرية والاحتفاظ بها. وتعرف التعويضات على أنها "المكافآت المالية التي تدفع للموظفين الذين يزداد أداؤهم عن المعدلات المطلوبة" (Dessler, 2008: 375). وتستطيع المنظمات من خلال التعويضات تحقيق الالتزام والولاء التنظيمي، وتعزز من سلوك المواطنة لدى الموارد البشرية العاملة. وقد تم تصنيف التعويضات إلى نوعين هما: التعويضات المباشرة: تنقسم إلى تعويضات مالية وغير مالية (المنافع). التعويضات

المالية تمثل المبالغ النقدية التي تدفعها المنظمة لموظفيها من أجور ورواتب مقابل الجهد المبذول، وإنجاز المهام المطلوبة منهم. أما التعويضات غير المالية فهي مجموعة المنافع التي تقدمها المنظمة للموظفين ومن الأمثلة عليها التأمين الصحي، الإجازات والسكن، والنقل، وغير ذلك. التعويضات غير المباشرة: تشمل العديد من المزايا التي توفرها المنظمة لتلبية احتياجات الموظفين المعنوية والاجتماعية، وتحقق الرضا لديهم كالمعاملة الحسنة والاحترام، والسلامة، والصحة المهنية في مكان العمل، وفرص النمو والتطور، وكتب الشكر (Dessler, 2014: 275).

تقييم الأداء: يعد تقييم الأداء من أهم الاستراتيجيات التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، وتقييم الأداء هو الأنشطة التي تسعى المنظمات جاهدة من خلالها إلى تقييم أداء العاملين لديها، والعمل على تطوير أدائهم، وتوزيع المكافآت عليهم، وذلك من خلال استخدام الأدوات المختلفة للتقييم من أجل تحديد نقاط القوة والضعف للعاملين، والعمل على توزيع المكافآت المختلفة عليهم (Beardwell & Claydon, 2010: 464). وينبغي أن تتسم عملية تقييم الأداء بمجموعة من الخصائص؛ فهي عملية إدارية مخطط لها، وعملية إيجابية لا تركز فقط على الأخطاء، بل تركز أيضاً على الجوانب الإيجابية أثناء التنفيذ لتحقيق الأهداف، وهي تركز على قياس مستوى التزام الموظفين بسلوكيات العمل المطلوبة، والنتائج التي تم تحقيقها نتيجة الالتزام بهذه السلوكيات خلال فترة التقييم (السالم، 2014: 238). وتسعى المنظمات من تقييم أداء العاملين إلى تحقيق الأهداف التالية (عامر، 2011: 222): أهداف استراتيجية تتمثل في ارتباط أنشطة الموظفين والأهداف الاستراتيجية للمنظمة؛ أهداف إدارية وتشمل توفير معلومات في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالموظفين؛ وأهداف تنموية من خلالها تزويد الموظفين بتغذية راجعة لتحقيق أغراضهم وتنميتها. ونظراً لتعدد وتشعب ممارسات إدارة الموارد البشرية، فقد اقتصرنا هذه الدراسة على عدد محدود من ممارسات الموارد البشرية هي: التوظيف، التدريب والتطوير، التمكين، التعويضات، وتقييم الأداء.



شكل رقم (1): يوضح أبعاد الدراسة الحالية لتأثيرات الجائحة على عدد من ممارسات الموارد البشرية

## I.2- أزمة جائحة كورونا عالمياً ومحلياً:

منذ تفشي وباء فيروس كورونا في عام 2020، شهدت الحياة تغيرات كبيرة في جميع أنحاء العالم. وفي تلك الفترة، لم تدرك بعض المنظمات العالمية والمحلية خطر الوباء إلا بعد انتشاره وتسجيل أعداد كبيرة من الإصابات والوفيات نتيجة العدوى التي يسببها وباء فيروس كورونا. كشف الوباء مدى هشاشة الأنظمة الصحية في بعض الدول وذلك من خلال تكبد عدد كبير من الصابين في المستشفيات وعدم القدرة على توفير العلاج والمستلزمات الطبية كالقفازات الطبية والأقنعة الواقية وأجهزة التنفس الصناعي للحالات الحرجة المصابة بفيروس كورونا. على الجانب الآخر برز دور الشبكة العنكبوتية والتكنولوجيا الرقمية الحديثة، ففي ألمانيا على سبيل المثال تم تفعيل دور التكنولوجيا الحديثة لتجنب سرعة انتشار الوباء فقد لجأ الكثيرون إلى التسوق الإلكتروني لشراء المستلزمات الطبية. وقد طالب البعض بأهمية رقمته قطاع سوق الأدوية، من خلال استخدام تطبيقات تربط العيادات والمراكز الصحية والمستشفيات وشركات التأمين الصحي؛ ليسهل على المريض شراء الأدوية الخاصة به من الصيدليات عن طريق وصفه طبية إلكترونية معتمدة (السيد، 2020).

كما فرضت جائحة فيروس كورونا واقعاً جديداً يتطلب من بعض المنظمات العالمية والمحلية تحويل أنظمة العمل، من التقليدية إلى العمل عن بُعد باستخدام التكنولوجيا الحديثة؛ مواصلة أعمالها في خدمة المجتمع وحتى لا تتسبب الدولة في المزيد من الخسائر؛ نتيجة لعدم القدرة على ممارسة الحياة الطبيعية. قبل أزمة فيروس كورونا كان اعتماد منظمات العمل مدفوعاً تدريجياً بحياة العمل التي تمر بمرحلة انتقالية والتي تتميز بعوامل متعددة مثل

التغيرات الديموغرافية في القوى العاملة، وتفضيلات الموظفين، وتطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى جانب تقليل التكاليف ذات الصلة وزيادة التوافر، وقضايا التوازن بين العمل والحياة والضغوط الاقتصادية في بيئة الأعمال والتغيرات غير المتوقعة الناتجة عن المنافسة العالمية (Okubo et al., 2020).

علاوة على ذلك، نظراً لظروف العمل والحياة الجديدة التي فرضها جائحة فيروس كورونا، من المتوقع حدوث تحول هائل والاتجاه نحو العمل عن بعد. وفقاً للتقديرات الأولية، بدأ ما يقرب من 40 ٪ من أولئك الذين يعملون حالياً في الاتحاد الأوروبي في العمل عن بعد بنظام الدوام الكامل نتيجة للوباء (Eurofound, 2020).

حتى عام 2019م، استثمرت الهيئات الحكومية والاتحاد الأوروبي في الترويج للعمل عن بُعد نظراً لفوائدها على المنظمة والموظفين. وفي العصر الجديد الذي بدأ مع تفشي فيروس كورونا، عندما كان التباعد الاجتماعي إجراءً لا غنى عنه لمكافحة الآثار السلبية للفيروس، تم الترحيب بدور العمل عن بعد باعتباره مهماً للغاية في الحفاظ على الوظائف والإنتاج. علاوة على ذلك، يرغب موظفو المكاتب في الولايات المتحدة في العمل من المنزل في كثير من الأحيان حتى عندما لا يمثل فيروس كورونا تحدياً بعد الآن (Morilla-Luchena et al., 2021). بينما أظهرت العديد من الدراسات تأثيراً إيجابياً لخيار العمل عن بُعد والعمل الفعلي عن بُعد وترحيب البعض بهذا القرار حتى بعد انتهاء القيود التي فرضتها جائحة كورونا، كانت تجربة الوباء مختلطة بالنسبة للكثيرين. فمن ناحية أخرى، قد لا يستمر تبني بعض المنظمات العالمية والمحلية فكره العمل عن بُعد؛ نتيجة الأدلة المتزايدة المتعلقة بتراجع الابتكار والإنتاجية وعدم وجود حدود واضحة المعالم بين العمل والحياة الخاصة. ومما يزيد الأمر تعقيداً حقيقة أن الوباء أجبر المنظمات على تبني العمل عن بُعد فجاءة دون تزويد الموظفين بالمهارات والدعم اللازمين للنمو في بيئة عمل غير بيئة العمل التقليدية. وبالتالي، فإن مدى استمرار اعتماد العمل عن بعد في المستقبل عندما يكون خياراً متاحاً يظل سؤالاً مفتوحاً لأصحاب العمل وصانعي السياسات في عالم ما بعد الجائحة (Henri Knoesen & Lisa F Seymour, 2020).

وفي الجانب المحلي لدولة قطر، فقد واجهت دولة قطر أزمته في نفس الوقت هي أزمة الحصار على دولة قطر وأزمة فيروس كورونا، وتمكنت دولة قطر من مواجهة والتغلب على مثل هذه التحديات. وعلى صعيد أزمة كورونا تمكنت الحكومة من تبني سياسات لتجنب ارتفاع أعداد الإصابات بفيروس كورونا ومحاولة الوقاية والسيطرة عليه مثل تعديل طبيعة الدوام الرسمي والحد من التجمعات والالتزام بعدد من الإجراءات الاحترازية، ولضمان استمرار الحياة العامة ومشاريع البنية التحتية ومشاريع كأس العالم من خلال تخصيص حزمة مخصصة لدعم ومساعد القطاع الخاص بقيمة ٧٥ مليار ريال قطري؛ ليتمكن من دفع رواتب الموظفين ودفع مستحقات الأرباح والمخازن وسكن العمال وغيرها. وقد وافق مجلس الوزراء في جلسته المنعقدة بتاريخ 3 يونيو لسنة 2020 على تعديل بعض أحكام قانون العمل الصادر بالقانون رقم (14) لسنة 2004، وينص القانون على " تشديد العقوبة على أصحاب العمل غير المتزمين بسداد المستحقات المالية للعمال" (جمال، 2020). وفي هذه الأثناء قامت الحكومة بتقييم الوضع الصحي العام في الدولة واتخاذ كافة التدابير التي من شأنها أن تضمن سلامة الموظفين جميعاً مع الأخذ بالاعتبار عدم تأثير قطاعات العمل والقطاعات التعليمية بذلك، فقد قامت بتعزيز دور التكنولوجيا من خلال تطبيق سياسية العمل عن بُعد والتعليم عن بُعد. وقد بادرت دولة قطر ببحث المواطنين والمقيمين على الاستفادة من جميع الخدمات الإلكترونية الموجودة في الوزارات والمؤسسات والهيئات والبنوك حتى لا تتأثر الحياة العامة بالإجراءات الاحترازية التي اتخذتها الدولة في ظل جائحة كورونا؛ وتقليل الاحتكاك المباشر بين الإدارات المختلفة والجمهور وتسهيل الإجراءات والمعاملات على المراجعين (السيد، 2020).

وعليه، يسعى البحث الحالي إلى بحث واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية بدولة قطر في ظل جائحة كورونا، وذلك عبر القيام بعدد من المقابلات مع المدراء والعاملين في إدارة الموارد البشرية.

### I. 3 - الدراسات السابقة :

هدفت دراسة (الغامدي، 2021) إلى التعرف على الصعوبات والتحديات التي تواجه تنفيذ استراتيجية العمل عن بعد في المؤسسات الحكومية بالملكة العربية السعودية، بالإضافة إلى بيان النقاط السلبية والإيجابية لذلك. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، عبر تطبيق استبانة لعينة قوامها (544) من الموظفين بكلا الجنسين. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان أبرزها أن هناك غياب لتوفير المتطلبات الأساسية لتطبيق العمل من المنزل ومنها على سبيل المثال أجهزة الحاسوب، وأجهزة الحاسوب المحمولة. وأوضحت النتائج أيضاً، ان هناك سلبيات للعمل عن بعد من وجهة نظر الموظفين، ومنها على سبيل المثال قلة النشاط البدني للموظف، والتساهل في أداء واجباته الوظيفية، والأنشغال مع متطلبات الحياة الاسرية. وهدفت دراسة (الفضالة، والرشود، 2020) إلى الكشف عن أبعاد استراتيجية دولة الكويت في الخروج من أزمة جائحة كورونا وذلك من خلال رصد وتحليل وتقييم أدائها العام على مجمل القطاعات الحيوية بالدولة كالقطاعات الصحية، والاقتصادية، والاجتماعية، وغيرها، وذلك من خلال اتباع منهجية علمية محددة تقابل هذا النمط من الدراسات وهو منهج التقارير السردية، والذي يركز على التحديد الدقيق لموضوع البحث وأهدافه وبلورة أبعاده المختلفة، من خلال جمع المعلومات المتاحة وتقييمها وتنظيمها، ثم صياغتها في صورة تقرير متماسك يتضمن عرضاً تحليلياً وصفيًا يقابل

أهداف الدراسة ويعكس استنتاجات تقييمية واضحة، والتي توصلت إلى أهم النتائج التالية: إذ مكنت استراتيجية إدارة الأزمة التي اتبعتها الدولة من السيطرة على انتشار الوباء وتخفيض منحنى الإصابات ويعكس ذلك بُعدين هما النجاح في تطبيق الاستراتيجية وجودتها وقدرتها والآخر قوة ومثانة البناء المؤسسي للدولة، وعلى الرغم من جهود الدولة وواقعية استراتيجية الكويت في التعامل مع الأزمة، فإنه من الصعب القول: إنه تم الانتهاء منها فما زال الخطر يدهم المجتمع الكويتي، مما استلزم الاستعداد الدائم وبذل الجهود لتجنب أخطاره المستقبلية على صحة أفراد المجتمع ومؤسساته. كما هدفت دراسة (جمال، 2020)، إلى تناول الإجراءات والحوافز الاقتصادية التي تبنتها دولة قطر لتفادي تبعات أزمة كورونا المستجد كتخصيص بنك قطر للتنمية ضمانات للبنوك بقيمة 3 مليار ريال قطري لمنح قروض ميسره بدون فوائد، بالإضافة إلى ذلك هدفت الدراسة إلى التعرف على آثار تلك الإجراءات على الاقتصاد القطري، مع الإشارة إلى المؤسسات المالية الإسلامية في قطر وتعاملها مع تلك الإجراءات، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لتناول طبيعة الأزمة وتنفيذ الدراسة، وتوصلت إلى عدة نتائج منها: فاعلية المحفزات والإجراءات الاقتصادية التي تبنتها دولة قطر في تخفيف حدة تداعيات أزمة كورونا المستجد، وتمكن مؤسسات التمويل الإسلامي من الاستفادة من تلك البرامج مع مراعاة خصوصيتها وطبيعتها التمويلية.

في حين سعت دراسة (الصالح، 2020) إلى التعرف على درجة ممارسة إدارة الأزمات خلال فترة جائحة كورونا لوزارة التربية في الكويت، بالإضافة إلى التحديات التي تواجهها بناء على آراء العاملين في وزارة التربية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وذلك من خلال توزيع استبانة لعينة بلغ عددها (941) من الموظفين العاملين في وزارة التربية لكلا الجنسين. أظهرت الدراسة أن مستوى وزارة التربية متوسطاً في ممارسة إدارة الأزمات، وأوضحت الدراسة أن هناك عدة تحديات واجهت وزارة التربية في إدارة الأزمات خلال فترة جائحة فيروس كورونا ومنها ضعف في جانب التخطيط للأزمات بالإضافة إلى قصور في سرعة اتخاذ القرار وعدم استغلال التكنولوجيا الحديثة خير استغلال من خلال التعليم عن بُعد، بالإضافة إلى عدم توفر الإمكانيات اللازمة لاستمرار التعليم التقليدي في ظل جائحة كورونا، وأوصت الدراسة بوضع خطط مستقبلية لمواجهة الأزمات وتهيئة الكادر التعليمي لاتباع استراتيجيات التعليم عن بُعد.

وحاولت دراسة (الديحاني، 2020) إيجاد حلول قانونية تضمن التوازن المالي في العقد الإداري في ظل جائحة فيروس كورونا. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في تعريف ما هو العقد الإداري وتعريف جائحة فيروس كورونا، والإجراءات الاحترازية التي قامت بتنفيذها دولة الكويت في ظل هذه الجائحة، بالإضافة إلى ذلك اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي من خلال تناول التكييف القانوني لجائحة فيروس كورونا في مجال تنفيذ العقد الإداري. ركزت الدراسة على معالجة الآثار السلبية المتعلقة بالالتزامات التعاقدية بين الإدارة والمتعاقد معها في تنفيذ عقودها الإدارية. توصلت الدراسة إلى دراسة كل عقد على حدة وعلاج الحالة التي يصبح فيها الالتزام التعاقدية مستحيل التنفيذ بتطبيق نظرية القوة القاهرة، أو صعب التنفيذ بتطبيق نظرية الظروف الطارئة. أوصت الدراسة بعده توصيات منها اقتراح وضع بنود في العقود الإدارية تتعلق بحل النزاعات الناشئة عن ظروف قهريّة كالأوبئة أو الأزمات الاقتصادية أو السياسية، ولتجنب ضياع حقوق المتعاقدين يجب توحيد الاجتهاد القضائي وذلك من خلال تحديد الطبيعة القانونية لجائحة فيروس كورونا لاعتباره ظرف طارئ ام قوة القاهرة.

وأشارت دراسة (Gonçalves، 2021) إلى أن أزمة فيروس كورونا جلب حاجة غير متوقعة للتغيير داخل المنظمات، لا سيما فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية، وإن طبيعة هذه الأزمة العالمية تعني أن هذه العمليات لا تزال غير منظمة. الهدف من هذه الدراسة، التي تستخدم تصميمًا استكشافيًا وتحليليًا متعدد الأساليب، هو المساهمة في وصف التغييرات في ممارسات وعمليات إدارة الموارد البشرية التي نتجت عن هذا الوباء وتقديم نظرة مستقبلية لمديرو إدارة الموارد البشرية. شاركت ((136 شركة برتغالية في الدراسة، مع الإجابات التي قدمها مديرو إدارة الموارد البشرية لديهم. أظهرت النتائج أن التغييرات الرئيسية ستكون في الرغبة بالتوظيف واختيار الأشخاص الذين لديهم مهارات تكنولوجية أكثر، أما من جانب الأداء وتقييمه سيتم التركيز أكثر على أهداف المنظمة ومدى قدرة الشخص على تلبيةها بغض النظر عن وقت العمل، أما بالنسبة للتدريب سيركز على تزويد الموظف بالمعلومات الرقمية. وبناء على ذلك من المتوقع ظهور تحديات بعد الانتهاء من جائحة فيروس كورونا على إدارة الموارد البشرية للتعامل مع الأزمات المستقبلية.

بينما سعت دراسة (Al-Bakry&Farrah، 2020) إلى محاولة فحص تصورات الطلاب في الجامعات الفلسطينية حول مزايا التعلم عن بُعد والتحديات التي واجهتهم أثناء جائحة فيروس كورونا. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدم استبانة تم توزيعها على 191 طالباً من ذكور وإناث من الذين استخدموا التعليم عن بُعد خلال فترة تفشي وباء فيروس كورونا. تبين أنه 33٪ من الطلاب استخدموا الانترنت للتعليم من قبل تفشي وباء كورونا، بينما 67٪ منهم لم يستخدموا الانترنت في التعليم. بالإضافة إلى ذلك، هناك عدة تحديات واجهت الكادر التعليمي أثناء التعليم عن بُعد وهو عدم وجود المهارات التكنولوجية الحديثة، وصعوبة تقييم مستوى الطلاب، ووجود عدد كبير من الطلاب لا يمتلكون جهاز حاسب في المنزل، علاوة على ذلك هناك صعوبة في توصيل المعلومة للطلاب من ذوي الاحتياجات الخاصة. أوصت الدراسة بالحاجة إلى إجراء تحسينات فيما يتعلق بتنفيذ عملية التعليم الإلكتروني من خلال تطور البنية التحتية للتكنولوجيا الرقمية؛ لتحسين تقديم الخدمات

التعليمية عن طريق الانترنت، وتوفير برامج تدريبية للكادر التعليمي والطلاب؛ لتساعدتهم على رفع المهارات التكنولوجية، بالإضافة الى توفير أجهزة حاسب للمعلمين والطلاب.

أما دراسة (Tavares، 2020)، فقد هدفت إلى وصف العمل عن بعد في المجتمعات البرتغالية في سياق حالة الطوارئ الناجمة عن جائحة فيروس كورونا. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدم أداة الاستبانة لتحليل المعلومات العامة حول العمل عن بعد وعملية التكيف للفرد والصعوبات التي واجهوها خلال فترة العمل عن بعد. تتكون العينة من 359 فرداً تبلغ أعمارهم 18 عاماً أو أكثر، كانوا يعملون عن بعد في منازلهم وفي بيئة أسرية. تُظهر النتائج أن التكيف مع العمل عن بعد كان سهلاً أو سهلاً للغاية بالرغم أنه حدث بشكل مفاجئ وبسرعة كبيرة. كانت الصعوبات الرئيسية التي واجهها الأفراد هي الافتقار إلى التفاعل المهني (التواصل مع زملاء العمل)، ونقص الموارد المتعلقة بالبنية التحتية الداعمة، مثل الإنترنت أو الطابعة، والتوفيق بين العمل عن بعد مع الحياة الأسرية كالأعمال المنزلية وإدارة الوقت، توصي الدراسة بإعادة التفكير في استراتيجيات العمل عن بعد حتى بعد انتهاء وباء فيروس كورونا.

التعليق على الدراسات السابقة:

أظهرت الدراسات السابقة اهتماماً واسعاً من قبل الباحثين للتعرف على تأثيرات أزمة كورونا على أداء المنظمات بشكل عام وكذلك على ممارسات الموارد البشرية بشكل خاص واستخدم أغلب تلك الدراسات المنهج الوصفي وتم جمع المعلومات الميدانية في معظمها من خلال استمارة استبيان وزعت على عينات مختارة من مجتمعات الدراسة. وتوصلت تلك الدراسات إلى وجود تأثيرات مباشرة لأزمة كورونا على ممارسات الموارد البشرية وعلى أداء المنظمات بشكل عام وإن كانت تتفاوت من منظمة إلى أخرى ومن بلد لآخر نتيجة اختلاف قدرات وتجارب كل منها. وتم الاستفادة منها: التعرف على أثر جائحة فيروس كورونا على ممارسات إدارة الموارد البشرية من توظيف وتدريب وتمكين وتعويضات وتقييم الأداء، والاهتمام إلى بعض المصادر العربية والأجنبية التي تناولت الموضوع.

وعلى الصعيد القطري، وعلى حد علم الباحثان لا يوجد دراسة ميدانية تناولت ممارسات إدارة الموارد البشرية في ظل جائحة فيروس كورونا وخاصة في المنظمات الحكومية القطرية، ويرى الباحثان أنها سوف تتميز بنتائجها التي تفيد مديرو إدارة الموارد البشرية والعاملين فيها في المنظمات الحكومية القطرية في المستقبل، وبالتالي أبرز ما يميز هذه الدراسة هو مجتمعها الذي سوف يتم تطبيق الدراسة عليه، مما تسهم في تطوير المورد البشري للتعامل مع أزمة فيروس كورونا وأي أزمات أخرى قد تحدث في المستقبل لا قدر الله.

## II - منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف موضوع الدراسة لأنه المنهج المناسب الذي يحقق أهداف البحث، فهو يقوم على الرصد والمتابعة الدقيقة لظاهرة أو حدث معين في فترة زمنية معينة أو عدة فترات، من أجل التعرف على محتوى ومضمون الظاهرة أو الحدث، والوصول إلى نتائج وتوصيات تمكن من فهم الواقع وتطوره (عليان، وغنيم، 2010: 53)، وتحقيقاً للهدف الأساسي من الدراسة، تم جمع المعلومات من مصدرين أساسيين؛ **المصادر الثانوية**، حيث تمت مراجعة المصادر الثانوية، والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والدراسات العلمية، والبحث ومراجعة المواد المنشورة في شبكة الإنترنت ذات العلاقة بموضوع الدراسة؛ **المصادر الأولية**، حيث تم جمع البيانات الأولية من خلال إجراء عدة مقابلات كأداة رئيسة للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض. وقد تم اختيار عينة عشوائية من قيادات والعاملين في إدارة الموارد البشرية في عدد 10 جهات حكومية قطرية لإجراء المقابلات معهم. وتم إعداد قائمة أسئلة المقابلات تتضمن خمس مجالات من ممارسات الموارد البشرية، هي التوظيف، التمكين، التدريب والتطوير، التعويضات، وتقييم الأداء. تمثلت هذه التساؤلات في كيف أثرت جائحة كورونا على ممارسات التوظيف في جهة عملكم؟ كيف أثرت جائحة كورونا على ممارسات التمكين في جهة عملكم؟ كيف أثرت جائحة كورونا على ممارسات التدريب والتطوير في جهة عملكم؟ كيف أثرت جائحة كورونا على ممارسات التعويضات في جهة عملكم؟ كيف أثرت جائحة كورونا على ممارسات تقييم الأداء في جهة عملكم؟ ومن ثم ما هي الإجراءات التي تم اتباعها في جهة عملكم لمواجهة تلك الآثار.

وقد حاول الباحثان تنفيذ المقابلات بشكل مباشر مع العينة المختارة، غير أن استمرار انتشار جائحة كورونا خلال فترة تنفيذ الدراسة قد حد من إمكانية ذلك، فقد تم تنفيذ عدد 4 مقابلات بشكل مباشر وجها لوجه، في حين تم تأجيل بقية المقابلات لعدة مرات، ولذا تم تنفيذ 3 مقابلات أونلاين، في حين تم تنفيذ 3 مقابلات عبر الموبايل. ويوضح الجدول التالي بيانات عينة المقابلات وطريقة التنفيذ. ولأغراض الحفاظ على معلومات العينة بناء على طلبهم، تم إعطاء رمز لكل شخص تم مقابلته، وقد تكونت عينة الدراسة على النحو الآتي:

## جدول رقم 1: يوضح بيانات عينة الدراسة

رقم المقابلة	تاريخ تنفيذ المقابلة	طريقة المقابلة
1	2022/2/15	مقابلة مباشرة وجهاً لوجه
2	2022/2/17	مقابلة مباشرة وجهاً لوجه
3	2022/2/27	مقابلة مباشرة وجهاً لوجه
4	2022/2/28	مقابلة مباشرة وجهاً لوجه
5	2022/3/3	مقابلة اون لاين
6	2022/3/3	مقابلة اون لاين
7	2022/3/14	مقابلة اون لاين
8	2022/3/15	عبر الموبايل
9	2022/3/16	عبر الموبايل
10	2022/3/16	عبر الموبايل

**III- النتائج ومناقشتها:**

تم تحليل إجابات عينة الدراسة، وكانت النتائج على النحو الآتي:

فيما يتعلق بتأثير جائحة كورونا على ممارسات التوظيف في المنظمات العامة القطرية، أظهرت الإجابات أن جميع أفراد العينة يعتقدون أن جائحة كورونا قد أثرت على ممارسات التوظيف في مختلف الجهات الحكومية في دولة قطر ولكن بدرجات متفاوتة. فهناك جهات كانت تأثيرات الجائحة محدودة نظراً لأن تلك الجهات كانت لديها بنية تكنولوجية حديثة ولديها خبرات إدارية وفنية مناسبة وتعتمد على الاعلان عن الوظائف المتاحة في الموقع الالكتروني وعلى استقبال طلبات التوظيف عبر الموقع، وهذه الجهات تأثرت بشكل محدود في عملية التوظيف حيث أدت الجائحة إلى تأخير مؤقت في عملية التوظيف في تلك الجهات نتيجة التحول من العمل المباشر إلى العمل عن بعد والتقيد بالإجراءات الاحترازية التي اعتمدها الدولة وتحسباً لما سيسفر عنه انتشار الجائحة خاصة في ظل تجارب العديد من الدول التي أظهرت تأثيرات صعبة على مختلف المنظمات، مما ولد نوع من التردد لدى عدد من الجهات في استكمال عملية التوظيف، كما سعت تلك الجهات في مرحلة لاحقة إلى تنفيذ المقابلات الشخصية للمتقدمين أونلاين، واستكمال إجراءات التوظيف بعد ذلك، مع مزيد من التحديث لبنيتها التكنولوجية الداعمة لأتمتة العمل (مقابلات؛ 1، 2، 3، 6). وبحسب أحد أفراد العينة " وفي بعض الجهات الحكومية، فقد تم وقف سير عملية التوظيف لحين وضوح صورة التعامل مع مثل هذه المعوقات ولحين البحث عن طريقة ملائمة مع الوضع الصحي، وتتناسب مع متطلبات عملية التوظيف" (مقابلة 1).

في حين تأثرت بعض الجهات بشكل أكبر في بداية الجائحة نظراً لضعف بنيتها التكنولوجية وعدم جاهزيتها للتحويل الرقمي والعمل عن بعد، وهو ما أدى إلى التأخير في الاعلان واستقبال الطلبات عبر الموقع الالكتروني وكذا استكمال إجراءات المقابلات والتعيين حتى تم توفير المتطلبات الفنية اللازمة للعمل عن بعد، وبناء قدرات الموظفين في مجال التعامل مع التكنولوجيا الحديثة سواء في إنجاز العمل اليومي لهم عن بعد، أو لإنجاز عمليات التوظيف أونلاين (مقابلات؛ 4، 5، 7).

وبشكل عام، رغم التأثير السلبي المتفاوت للجائحة على معظم الجهات في عمليات التوظيف، فقد رأت العينة أن الجائحة كانت لها تأثيرات إيجابية حيث أدت إلى الدفع نحو مزيد من تبني الأنظمة التكنولوجية الحديثة التي أسهمت في تنفيذ ممارسات التوظيف عن بعد (مقابلات: 1، 3)، وتطوير مهارات الموظفين في التعامل مع هذه التقنيات الحديثة، وهو ما أسهم في التغلب على التحديات التي ظهرت نتيجة الجائحة في تلك الجهات (مقابلات؛ 5، 6). وبحسب أحد أفراد العينة " كانت الجائحة فرصة للجهة لتطبيق النظم الالكترونية التي سبق وأن تم إنشاؤها قبل الجائحة، وكانت الجائحة هي الوقت المناسب حينها لاختبار النظم الحديثة في بيئة العمل، وبالفعل، فقد ساهمت في تحسين سير العمل واستحداث وتطوير النظم الالكترونية" (مقابلة: 10).

وفيما يتعلق بتأثير جائحة كورونا على ممارسات التمكين في المنظمات العامة، أظهرت النتائج أن مستوى التمكين كان يتفاوت من جهة حكومية إلى أخرى وأن أغلب الجهات كانت تميل نحو ممارسة المركزية في العمل، في حين سعت بعض الجهات الحكومية نحو تمكين الموظفين ومنحهم مزيد من الصلاحيات في ممارسة أعمالهم من أجل تحقيق أهداف الجهة (مقابلات: 2، 8).

ومع انتشار الجائحة والتحول نحو العمل عن بعد، دفع ذلك مختلف الجهات نحو مزيد من التمكين خاصة أن أغلب الموظفين كانوا يعملون من المنازل مما جعل متابعة الأداء بشكل مباشر أمر صعب، ولضمان سير العمل وانسيابيته فقد لجأت مختلف الجهات نحو التمكين لمنح الموظفين الصلاحيات اللازمة لإنجاز مهامهم الوظيفية وتقديم الخدمات للمواطنين واتخاذ القرارات اللازمة لمواجهة الاشكالات التي تواجه العمل بشكل مباشر. هذا التحول تم بشكل سلس إلى حد كبير في الجهات التي كانت تمارس مستوى مناسب من التمكين (مقابلات: 3، 4، 6، 8) وفقاً

لأحد المشاركين" قامت سياسة الوزارة على تعزيز مشاركة الموظفين وتمكينهم من أداء واجباتهم الوظيفية، وعملت على عقد محاضرات ودورات تدريبية مكثفة للمسؤولين والموظفين بشكل دوري حتى تكون هناك صورة واضحة ومدى أهمية تمكين الموظفين وكانت نتيجة ذلك واضحة وإيجابية في بداية الجائحة واثناء الجائحة، وفي بداية الجائحة ومن منطلق تسهيل إجراءات العمل، تم منح مزيد من الصلاحيات للموظفين مراعاة لمصلحة العمل، وكان ذلك بالتنسيق مع مسؤولي الأقسام والشعب والفروع والإدارات ذات العلاقة (مقابلة: 9) .

في حين حدثت بعض الاشكالات في الجهات التي لم تكن تمارس التمكين، بعض هذه الاشكالات يتعلق بالتشريعات القائمة، والآخر يتعلق بمدى جاهزية الموظفين وقدرتهم على تحمل المسؤولية عن إنجاز الأعمال (مقابلات: 1، 5)، وأخرى تتعلق بمدى ثقة الرؤساء في العمل في المرؤوسين والخوف من فقدان بعض السلطة التي كانوا يمارسونها لفترات طويلة (مقابلات: 2، 7، 10). ووفقا لأحد المشاركين " لم تكن الجهة على استعداد للتعامل مع منهجية تمكين الموظفين، ولم تكن على استعداد للتعامل مع أزمة كورونا بسبب صدمة ذلك على المجتمع بشكل عام، ولكن مع استمرار جائحة كورونا، اخذت الجهة قرار بتمكين الموظفين ومنحهم صلاحيات تدريجية لإدارة جزء من العمل بالتنسيق مع زملائهم والمسؤولين" (مقابلة 5).

ويرى البعض أن دخول حكومة قطر في شراكة مع مايكروسوفت لتطبيق وتبني حلول أماكن العمل الحديثة مثل منصة [Microsoft Teams](#) ، مثلت خطوة داعمة لتمكين الموظفين من العمل عن بعد بما يساهم في تحسين إنتاجيتها ، ويساعد على تحسين سبل التواصل والتعاون بين الجهات الحكومية ، بما يساهم في تقديم الخدمات بشكل أفضل للمستفيدين دون انقطاع (مقابلات: 1، 4)، وهذا التوجه نحو مزيد من التمكين للموظفين يتوافق مع رؤية حكومة قطر واستعدادها لمواكبة آخر توجهات بيئة العمل الحديثة من خلال التحول الرقمي وتحديث سبل ووسائل العمل الحكومية، حيث مثلت الجائحة فرصة لتعزيز التوجه نحو مزيد من التمكين الوظيفي (مقابلة 8).

**وفيما يخص تأثير جائحة كورونا على ممارسات التدريب والتطوير في المنظمات العامة،** أظهرت نتائج الاجابات وجود تأثير مباشر لجائحة كورونا على ممارسات التدريب للموظفي في مختلف الجهات الحكومية القطرية، فقد أدى انتشار الجائحة إلى توقف نشاط التدريب في مختلف الجهات لعدة أشهر التزاما بالاجراءات الاحترازية الصحية التي تبنتها الدولة، حفاظا على صحة الموظفين ومنع التواصل المباشر، كما تم وقف التدريب الخارجي في ظل قيود السفر لدى مختلف دول العالم (مقابلة 8، 10). ومع استمرار الجائحة وصعوبة تنفيذ التدريب الحضوري، قامت مختلف الجهات بتحويل التدريب إلى تدريب عن بعد، وقد اختلف ذلك من جهة إلى أخرى وفقا ومدى جاهزيتها ومدى توافر البنية التحتية الفنية والبشرية اللازمة لذلك (مقابلة 3، 9).

وبشكل عام، واجهت مختلف الجهات صعوبات أثناء عملية التدريب عن بعد منها على سبيل المثال؛ ضعف المهارات لدى الموظفين على استخدام البرمجيات اللازمة لتنفيذ التدريب عن بعد، وهو ما تطلب تنفيذ العديد من الجلسات التدريبية لمحاولة التغلب على هذه الاشكالية (مقابلة 2، 7)، بعض المدربين لم يكن لديهم المهارات اللازمة لاستخدام هذه البرمجيات مما حد من فاعليتها (مقابلات: 4، 5)، كما تطلب الأمر توفير دعم فني طوال فترة التدريب لتقديم الدعم اللازم للمدربين والمتدربين (مقابلة: 10). كانت نسبة التفاعل بين أطراف العملية التدريبية محدودة مقارنة بالتدريب المباشر، وخاصة مع عدم استخدام الكاميرا بصورة خاصة من قبل بعض المتدربين من الإناث مما أفقد القدرة على التواصل البشري بين مختلف الأطراف (مقابلة: 1). كما أن الجلوس لساعات أما أجهزة الكمبيوتر لتلقي التدريب كانت غير محبذة من قبل الكثير من المتدربين مقارنة بالتدريب المباشر كونها تفتقر إلى عناصر التشويق والجذب (مقابلة 6، 9). عدم القدرة على تفعيل أساليب تدريب تعتمد على التشاركية والتفاعل الإيجابي من قبل المتدربين مثل المجموعات البؤرية المركزة وتبني أنشطة تضمن التفاعل والمشاركة البناءة كما كان في التدريب المباشر (مقابلة 3، 8).

ومن أجل التغلب على الصعوبات المتعلقة بالتدريب في ظل الجائحة، قامت مختلف الجهات بالتعاون مع جهات التدريب بالعمل على تطوير البرامج التدريبية بحيث تتواءم مع التدريب عن بعد (مقابلة 2)، وتوزيع البرامج بصيغة الكترونية على المتدربين، تم توفير برمجيات تتيح التدريب عن بعد مثل برامج التيمز والويكس والزوم والتي أتاحت تنفيذ التدريب عن بعد، مع تدريب المدربين والمتدربين على استخدامها (مقابلة 7)، وتوفير مختصين لتقديم الدعم الفني اللازم لأطراف العملية التدريبية (مقابلات: 3، 6)، تسجيل جلسات التدريب اليومية وتوفيرها للمشاركين للرجوع إليها بعد تنفيذ التدريب (مقابلة: 10)، حث المدربين على تنويع أساليب التدريب ومحاولة تشجيع المتدربين على المشاركة والتفاعل بشكل مستمر في أنشطة التدريب بما يساعد على توفير الحد الممكن من المشاركة والجذب في البرامج التدريبية وتحقيق الاستفادة الممكنة من المشاركة (مقابلات: 5، 8). ومع توظيف الأنظمة الحديثة تمكنت العديد من الجهات من استضافة المتخصصين العالميين لتقديم ورش العمل للموظفين والإدارة العليا عن طريق التدريب عن بعد (مقابلات: 4، 9).

ومع تراجع حدة الجائحة وتخفيف الاجراءات الاحترازية تدريجيا، بدأت مختلف الجهات العودة لتنظيم البرامج التدريبية بشكل مباشر سواء في جهة العمل نفسها أو في بعض المراكز والجهات التدريبية المعتمدة مع الأخذ في الاعتبار المحافظة على التباعد الاجتماعي والإجراءات الصحية المعتمدة لضمان الحفاظ على المشاركين ومنع انتشار الفيروس، (مقابلة: 3، 7). ووفقا لأحد المشاركين " بعد انخفاض أعداد المصابين كانت أقسام التدريب تحرص على أن المشاركين من المتدربين والمدربين محصنين ضد الفيروس وكذلك لديهم تطبيق احتراز المؤكد لخلوهم من المرض، وكانت تعمل على

التنسيق مع المراكز التدريبية لإعادة تصميم القاعات بشكل يضمن تنفيذ التدريب بما يحقق أهدافه مع توفير مستلزمات الحفاظ على صحة المشاركين من كمادات وأدوات تعقيم وغيرها" (مقابلة: 8).

أما ما يتعلق بتأثير جائحة كورونا على ممارسات التعويضات في المنظمات العامة القطرية، أظهرت النتائج أن الجائحة كان لها تأثير متدرج على التعويضات التي تمنح للموظفين. وبحسب أغلب أفراد العينة في بداية الجائحة ورغم التأثيرات الملموسة للجائحة على الموارد العامة فقد حرصت مختلف الجهات الحكومية على عدم تحمل الموظف أي أعباء اقتصادية وعدم تأثر التعويضات التي تمنح للموظفين من منطلق حرصها على مصلحة الموظفين وتشجيعهم على الإنتاجية والتطوير (مقابلة 1، 4، 5، 6، 7). ولكن مع استمرار الجائحة، لجأت مختلف المنظمات إلى تخفيض بعض الامتيازات التي كانت تمنح للموظفين مثل السلف والمنح وبدل الاتصال وبدل السفر وبدل الأعياد والإجازات مع مراجعة تلك القرارات بعد تراجع حدة الجائحة وتراجع التأثيرات الاقتصادية لها على الموارد العامة (مقابلة 2، 3، 9). ومع تراجع خطورة الجائحة وانخفاض الأعداد تمت مراجعة تلك الإجراءات وإعادة الامتيازات المادية التي تم إيقافها (مقابلات: 3، 5، 8). أما بالنسبة للحوافز المعنوية، أدت الجائحة إلى تأثيرات نفسية سلبية على مختلف الموظفين حيث أنها حدثت من تنظيم الفعاليات والأنشطة مما ترتب عليه آثار سلبية على أغلب الموظفين (مقابلات: 1، 4، 6).

وفيما يتعلق بتأثير جائحة كورونا على ممارسات تقييم الأداء في المنظمات العامة القطرية، فقد أظهرت الاجابات أنه في بداية جائحة كورونا واجهت بعض المنظمات صعوبات محدودة وبعضها صعوبات مستمرة حسب طبيعة عمل كل منظمة. فتمت العمل عن بعد في تقديم الخدمات العامة مثل تحول غير مسبوق لمختلف الجهات الحكومية وسرع من جهود التحول الرقمي الذي كانت قد بدأتها الحكومة وهو ما مثل تحد حقيقي للأجهزة الحكومية في تتبع مستوى تقديم الخدمات ولذا عملت الأجهزة المعنية في الحكومة من خلال التعاون مع وزارة المواصلات والاتصالات على تطوير وتحديث مستوى تقديم الخدمات الكترونيا وعملت على تتبع تقييم مستوى أداء تلك الخدمات الكترونيا، يأتي ذلك ضمن استراتيجية حكومة قطر الرقمية التي تهدف إلى الارتقاء بمستوى الخدمات الحكومية المقدمة للأفراد والشركات (خدمات بلا مراجعين) (مقابلات: 4، 9).

وفي حين يرى البعض أن الجهات قد واجهت صعوبات محدودة بداية الجائحة، تمحورت تلك الصعوبات في استلام تقييم الموظفين على شكل تقارير مطبوعة وتم ملؤها من قبل المسؤول المختص وتوقيعها من الموظف المعني، وتكمن الصعوبات هنا في تأخير المعاملات خاصة وأن أغلب العمل انتقل إلى نمط العمل عن بعد، وهو ما أثر في صعوبة إنجاز تلك المعاملات. وفي أثناء الجائحة، تم البحث عن أفضل الحلول حين الاتفاق على إنجاز مهمة تقييم الأداء عبر الاستمارة الإلكترونية التي تم استحداثها ضمن الأنظمة الإلكترونية الحديثة في الموارد البشرية، ومن هنا تم التسهيل على جميع الأطراف المعنية بتقييم الأداء وسهولة الوصول والتقييم والاعتماد ومن ثم استلامها من قبل الموارد البشرية لاتخاذ القرار بشأن ذلك (مقابلة 1، 10). يرى آخرون بأن تقييم الأداء لم يتأثر بسبب وجود ذلك ضمن الأنظمة الإلكترونية التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية، وإمكانية إنجاز المسؤول المباشر لتقييم الأداء بشكل سهل. إن التغيير الذي تم استحداثه هو نقل صفحة تقييم الأداء من الشبكة الداخلية للمنظمة إلى شبكة الانترنت، وتدعيمها بنظم حماية قوية من منطلق الحفاظ على خصوصية الموظفين وحماية للبيانات. من هنا كان التغيير الذي يعد من الوسائل التي ساهمت في ترسيخ العمل والحفاظ على استمراريته (مقابلة 2، 8). وأظهرت أن أزمة كورونا ساهمت في مراجعة سياسة تقييم الأداء من قبل مسؤولي الموارد البشرية في المنظمة، وذلك بالإسراع في تصميم النظم الحديثة التي تساهم في نقل المهمة من الشكل اليدوي إلى الشكل الإلكتروني. ساهم ذلك في تفادي أية صعوبات قد يتم مواجهتها في المنظمة، وفي أثناء الجائحة، تم مراجعة تلك السياسات وتطويرها لتصبح بشكل يتناسب مع متطلبات العمل (مقابلات: 3، 5، 7).

وأظهرت النتائج أنه كانت هناك معوقات محدودة في تدريب بعض المسؤولين على سير العمل المطلوب أثناء إنجازهم لتقييم الأداء للموظفين، وكان ذلك في بداية الجائحة حيث تم تطوير بعض الأدوات ونقلها إلى الفضاء الإلكتروني وربطها بالنظم الداخلية الإلكترونية للمنظمة، وأثناء الجائحة لم تكن هناك صعوبات كبيرة، بل ساهم ذلك في تطوير سير العمل بما يحقق مصلحة الموارد البشرية بشكل خاص (مقابلات: 4، 6).

#### IV- الخلاصة:

تمحورت أهداف البحث في التعرف على تأثير جائحة كورونا على ممارسات الموارد البشرية في المنظمات العامة القطرية، وبشكل عام يمكن القول أن الحكومة القطرية تمكنت بشكل واضح من إدارة أزمة كورونا بكفاءة عالية مما خفف من آثارها على مختلف المستويات مقارنة بكثير من دول العالم، كما أن تبني الحكومة لاستراتيجية التحول الرقمي مسبقاً قد أسهم في تخفيف حدة الآثار الناجمة عن الأزمة، وعموماً أظهرت النتائج أن الجائحة أحدثت تأثيرات محدودة بشكل عام على المنظمات العامة القطرية، وقد تفاوتت تلك التأثيرات من جهة إلى أخرى وفقاً لمدى جاهزية كل منظمة للتحول الرقمي، ومدى توافر الكفاءات والمهارات لدى موظفيها، ويمكن إبراز أهم تلك النتائج على الممارسات محل الدراسة على النحو الآتي:

- أدت الجائحة إلى توقيف مؤقت لجهود عمليات التوظيف في بداية الجائحة، ومع استمرار الجائحة تم تنفيذ عمليات الاستقطاب والتوظيف بما في ذلك إجراء المقابلات للمتقدمين عن بعد لضمان توفير احتياجات الجهات من الموارد البشرية المطلوبة ومراعاة الإجراءات الاحترازية التي تبنتها الحكومة وعدم انتشار الجائحة.
- سعت أغلب المنظمات الحكومية إلى تطوير ممارسات التمكين للموظفين عبر منح مزيد من الصلاحيات للموظفين المختصين من منطلق تسهيل وتيرة العمل ورفع طاقة الإنتاجية خاصة مع التحول للعمل عن بعد.
- أدت جائحة كورونا في بداية انتشارها إلى توقف عمليات التدريب للموظفين التزاما بقرارات الحكومة لمنع التجمع والعمل عن بعد، ومع استمرار الجائحة تبنت مختلف الجهات آلية التدريب عن بعد، وقد واجهت أغلب هذه الجهات صعوبات تتعلق بنمط التدريب الجديد وضعف مهارات بعض المشاركين من المتدربين والمدربين حول البرامج الالكترونية المستخدمة في التدريب، لكنها تمكنت من تجاوز تلك التحديات من خلال توفير التدريب اللازم للجميع على استخدام هذه البرامج، وتوفير الدعم الفني لتقديم المساعدة للمشاركين أثناء عملية التدريب، كما تم تفعيل آليات تقييم البرامج والمتدربين ألياً وهو ما أسهم في استمرار جهود التدريب في ظل الجائحة، ومع تراجع حدتها سعت مختلف الجهات بالتعاون مع الجهات التدريبية إلى العودة لتنظيم التدريب المباشر بشكل كامل تقريباً مع مراعاة الإجراءات الاحترازية المعتمدة من الجهات الصحية أثناء تنفيذ البرامج.
- حرصت المنظمات العامة على عدم تحمل الموظفين التبعات الاقتصادية في بداية الجائحة ومنح التعويضات الاعتيادية للموظفين حسب المتفق عليه في عقد العمل ولكن مع استمرار انتشار الجائحة تم خفض بعض التعويضات مؤقتاً كالمنح والسلفيات وبدل الأعياد والاجازات وتم مراجعة تلك القرارات بعد تراجع الجائحة وإعادة تأهيل للموظفين.
- أحدثت الجائحة بعض الصعوبات المتعلقة بتقييم الأداء في ظل التحول نحو العمل عن بعد، وسعت المنظمات الحكومية لتبني أساليب تقييم الأداء عبر تحويلها من الطريقة الاعتيادية إلى الطريقة الالكترونية وتمكين جميع الأطراف المعنية من إنجاز عملية تقييم الأداء بالشكل المعتاد. وبناءً على النتائج المتحصلة من البحث، توصي الدراسة بالتالي:
- تدريب الموظفين وتمكينهم من التعامل مع النظم الالكترونية، وهو ما سيسهم في حصول الموظفين على الكفاءات المطلوبة.
- تحويل جميع إجراءات الموارد البشرية من الورقي إلى الالكتروني وذلك لضمان سير العمل بالشكل الالكتروني والحصول على بيانات ومعلومات الكترونية تساهم في تحليل تلك المعلومات في المستقبل. وإجراء التحديثات اللازمة لجميع النظم الالكترونية بما يتناسب مع تحديات ومتطلبات العمل في الموارد البشرية، وبما يحقق أهداف المنظمة بشكل عام.
- تنفيذ عدد من الدراسات الأخرى تتناول بقية مجالات ممارسات الموارد البشرية وتشمل مختلف الجهات الحكومية المحلية وكذا عدد من التجارب الإقليمية والدولية بهدف تسليط الضوء بشكل أشمل على هذا الموضوع من جوانب متعددة والخروج بتوصيات يمكن تعميمها على مختلف المنظمات العامة في حال حدوث أزمات مماثلة.
- من المهم توثيق الأزمة الحالية وتأثيراتها والمعالجات التي تمت بشكل احترافي والعمل على تنفيذ دورات وورش تدريبية تسلط الضوء على هذه التجربة مقارنة بالتجارب الأخرى في دول عدة والاستفادة من الدروس العملية في المستقبل.

#### - الإحالات والمراجع :

- أبو عساف، مؤيد موسى، والمرعي، هيثم عبد الله، (2019)، **التطبيقات العلمية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة والخاصة**، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- أبو فارة، يوسف، (2012)، **"إدارة الأزمات"**، منشورات جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.
- أبو فارة، يوسف، (2015)، **"إدارة الأزمات في المنظمات العامة والخاصة، مدخل وحلول عملية"**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- جمال، إبراهيم حسن، (2020)، **"الإجراءات الاقتصادية التي اتخذتها دولة قطر وأثرها في مواجهة أزمة كورونا المستجد"**، مجلة بيت المشورة، العدد (13)، بيت المشورة للاستشارات المالية.
- جودة، محفوظ، (2015)، **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- حسنين، محمد، وأمنة، محمد، (2020)، "فاعلية الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية 2018-1313: دراسة حالة"، مجلة رماح للبحوث والدراسات، العدد (39).
- حنفي، عبد الغفار، (2002)، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- الديجاني، ماجد (2020). " الآثار القانونية لجائحة كورونا المستجد على تنفيذ العقود الإدارية وفقاً للقانون الإداري الكويتي". مجلة دراسات الخلية والجزيرة العربية: 329-366.
- الراجحي، عبد الله حمد (2019). أثر إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في الصحة التنظيمية من خلال الدعم التنظيمي المدرك: دراسة ميدانية على المستشفيات الخاصة في الكويت، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، عمان، الأردن.
- الرجوب، سلامة رضوان، (2014). " دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في التطوير المستمر للرعاية الصحية: دراسة تطبيقية مقارنة بين المستشفيات الحكومية والخاصة في العاصمة عمان: رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية.
- السالم، مؤيد، (2014). "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي"، ط2، دار إتراف للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- السيد، هشام، (2020). وقفات اقتصادية في زمن الكورونا، ط1، دار الوتد، الدوحة، قطر.
- آل شافى، محمد راشد حمود، (2020)، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي لدى موظفي وزارة البلدية والبيئة في قطر، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة عمان الأهلية، الأردن.
- الصالح، أمل (2020). " درجة ممارسة وزارة التربية في دولة الكويت لإدارة الأزمات خلال فترة جائحة كورونا (كوفيد-19) والتحديات التي تواجهها وفق آراء العاملين: دراسة ميدانية". مجلة دراسات الخلية والجزيرة العربية: 19-62.
- عابدين، إبراهيم عبد سليم، (2015)، تقييم استراتيجيات التوظيف بهدف زيادة كفاءة الأداء: دراسة ميدانية بالتطبيق على الجامعات الفلسطينية، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، الإسماعيلية، مصر.
- عبد الباقي، صلاح، (2000). "إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية"، الدار الجامعية، القاهرة، مصر.
- عامر، سامح عبد المطلب، (2011)، "استراتيجيات إدارة الموارد البشرية"، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- العاودة، وليد مجلي، (2011). "أثر استخدام استراتيجية التدريب على أداء العاملين لدى الدوائر الإدارية في جامعة آل البيت الأردنية، دراسة ميدانية"، مجلة المنارة، مجلد (17)، العدد (5).
- الغامدي، أسماء عبدالرحمن (2021). العمل عن بُعد من خلال أزمة كوفيد-19 من وجهة نظر موظفي القطاع العام في المملكة العربية السعودية: التحديات والحلول، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، ص 35-54.
- الفضالة، فهد يوسف صالح، والرشود، عوني حمدان عبد الله، (2020)، استراتيجية دولة الكويت في الخروج من أزمة وباء فيروس كورونا "كوفيد19"، مجلس النشر العلمي، العدد (41)، جامعة الكويت، الكويت.
- ماهر، أحمد، (2009). "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
- مركز دراسات الشرق الأوسط، (2020)، أزمة كورونا: التداخيات على العالم العربي واستراتيجية المواجهة، مجلة دراسات شرق أوسطية، مجلد (24)، العدد (92)، الأردن.
- المطلق، نايف سليمان، (2020)، التحول الاستراتيجي لممارسات إدارة الموارد البشرية وفق برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية، مركز الدراسات والبحوث بكلية الملك فهد الأمنية، الرياض، السعودية.
- كشواي، باري، (2006). "إدارة الموارد البشرية"، دار الفاروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الهيتي، خالد عبد الرحيم، (2010). "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- Aleix Morilla-Luchena, A., Muñoz-Moreno, R., Chaves-Montero, A., & Vázquez-Aguado, O. (2021). "Telework and Social Services in Spain during the COVID-19 Pandemic." *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(2):725-750.
- Avars, F., Santos, E., Diogo, A. and Ratten, V., 2020. "Teleworking in Portuguese communities during the COVID-19 pandemic". *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*.

- Beardwell Julie and Claydon, Tim (2010). "**Human Resource Management**" 6<sup>th</sup> ed, Prantice Hall, London.
- Dessler, Gary (2008). **Human Resource Management, Florida International University**, Pearson Prentice Hall.
- Dessler, G. (2014). **Fundamental Is of Human Resource Management** (3th. Ed). New York: Pearson Education.
- Evans, James R. & Lindsay, William M (2008). **The Management and Control of Quality**, Seventh Edition. USA: south-westren, cengage learning.
- Gonçalves, S.P., Santos, J.V.D., Silva, I.S., Veloso, A., Brandão, C. and Moura, R., 2021. **COVID-19 and people management: the view of human resource managers**. Administrative Sciences, 11(3), p.69.
- Henri Knoesen, & Lisa F Seymour. (2020). **Examining the Effect of Experience on Managers' Attitudes towards Telework during COVID**.19th Workshop on E-Business, Virtual Conference, 2020 At: Virtual Project.
- Mathis, R., & Jackson, J, (2015). **Human Resource Management** (Ed 12). Mason, OH 45040 USA: Thomson Learning Academic Resource Center.
- Mohamed Farrah& Ghaida Al-Bakry (2020)." **Online Learning for Efl Students in Palestinian Universities During Corona Pandemic**". Indonesian Journal of Learning and Learning and Instruction.65-78.
- Okubo, T., Inoue, A., & Sekijima, K. (2020). Teleworker performance in the COVID-19 era in Japan. *Asian Economic*. (pp 1-37). Tokyo, Japan.
- Clarke, V., & Braun, V. (2017). Thematic analysis. *Journal of Positive Psychology*, 12(3), 297-298. <https://doi.org/10.1080/17439760.2016.1262613>.
- Henri Knoesen, & Lisa F Seymour. (2020). Examining the Effect of Experience on Managers' Attitudes towards Telework during COVID. *19th Workshop on E-Business, Virtual Conference, 2020 At: Virtual Project*.
- Morilla-Luchena, A., Muñoz-Moreno, R., Chaves-Montero, A., & Vázquez-Aguado, O. (2021). Telework and Social Services in Spain during the COVID-19 Pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(2), 725. <https://doi.org/10.3390/ijerph18020725>.
- Okubo, T., Inoue, A., & Sekijima, K. (2020). Teleworker performance in the COVID-19 era in Japan. *Asian Economic Papers*, 1-37. [https://doi.org/10.1162/asep\\_a\\_00807](https://doi.org/10.1162/asep_a_00807).