

UNIVERSITY A'S
HRQYAH
Master of Business



جامعة الشرقية
كلية إدارة الأعمال
ماجستير إدارة الأعمال

اثر تداعيات جائحة كورونا على اداء الموارد البشرية في شركة اتصالات عمان
تل (دراسة تطبيقية)

**The impact of the Corona pandemic on the performance of
human resources in Oman Tel Telecommunications
Company (Applied study)**

إعداد الطالب

أحمد بن سلطان الجحافي

اشراف الدكتور

هايل طشطوش

الفصل التمهيدي

الإطار العام للدراسة

مقدمة:

أجبر فيروس كورونا الجديد (COVID-19) العالم بأسره على مواجهة أحد أصعب تحدياته في التاريخ المعاصر ، و تسببت الجائحة في إصابة الملايين ومقتل مئات الآلاف من الناس ، ووُصف التحدي الخطير بأنه ليس أزمة صحية فقط ، فهي أزمة إنسانية واسعة النطاق أدت إلى الكثير من الخسائر المادية والمعنوية ومعاناة للبشرية جمعاء ودفع رفاهيتها الاجتماعية والاقتصادية إلى حافة الانهيار في ظل تعطل المدارس والمؤسسات الحكومية وغير الحكومية والمطارات العالمية وخلو الأسواق من الباعة والمشتريين .

وفي خضم هذا الحدث العالمي النادر الحدوث مُحيت الحدود بين الأخبار المحلية و العالمية ولم يعد هناك مفر من متابعة أخبار تفشي فيروس كورونا بعد ان احتجز الناس في منازلهم ، واغلقت الحدود بين الدول والمدن والغيت كل الفعاليات بكافة انواعها من اجل كبح جماح الفيروس .

ولم تكن سلطنة عُمان بمنأى عن هذا التأثير فقد عصفت آثار أزمة فيروس كورونا المستجد (كوفيد -19) بقطاعات التنمية في السلطنة ، وخلال هذا الوباء شهدنا انخفاضاً في الإنفاق الاستهلاكي في جميع أنحاء العالم ، حيث توقف قطاع السفر والسياحة بشكل عام ، كما تباطأت الصناعة بسبب القيود المفروضة على الحركة ، كما أدى تعطل النشاط الاقتصادي من خلال الخدمات والنقل والتسوق وانخفاض الاستهلاك إلى انخفاض الطلب (البوسعيدي 2021 ،ص23).

وقد تأثرت السلطنة كغيرها من الدول المصدرة للنفط بصدمتين متزامنتين: تفشي الوباء العالمي وتراجع أسعار النفط ، وعلى الرغم من تراجع عائدات النفط وصعوبة الوضع المالي (نتيجة التراجع في أسعار

النفط منذ عام 2014 م) ، واستجابت الحكومة بسرعة للتخفيف من الآثار الاقتصادية للأزمة من خلال حزمة من الإجراءات للحفاظ على الاستقرار المالي ، ودعم القطاعات والجماعات المتضررة ، وتحفيز الطلب لمنع الركود الاقتصادي طويل الامد .

ولعل ابرز القطاعات التي عانت من الركود الاقتصادي في السلطنة هذا العام هي الفنادق والمطاعم ، يليها النقل والتخزين ، ثم قطاع تجارة الجملة والتجزئة (خاصة في السلع المعمرة والكماليات) ، ويقع العبء الأكبر في هذه القطاعات على الشركات الصغيرة والمتوسطة بالذات حيث تتطلب هذه القطاعات ارتباطاً مباشراً مع المستهلك وتأثرت بتراجع الطلب الداخلي وانهيار الطلب الخارجي من قبل السياح ورجال الأعمال نتيجة إغلاق الحدود (العبري ، 2021 ص 23).

وفي ظل هذه الاغلاقات انتعشت قطاعات أخرى بشكل مضاعف ومنها قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات نتيجة لمكوث الناس في بيوتهم لفترات طويلة بسبب الحظر واستهلاك تطبيقات الانترنت مع اللجوء الى التعليم الالكتروني والافتراضي عن بعد بسبب اغلاق المدارس والجامعات ، فقد تصدرت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الصدارة في هذه الأزمة الغير مسبوقه بجانب القطاع الطبي حيث اصبح الاتصال بالانترنت سلعة ذات نفع عام وليست مجرد رفاهية .

(<https://blogs.worldbank.org/ar/voices/covid-19-reinsm:forces-need-connectivity>)

وانطلاقاً من ذلك جاءت هذه الدراسة من اجل تسليط الضوء على اثر جائحة كورونا على قطاع الاتصالات في السلطنة وعلى اكبر شركات هذا القطاع وهي شركة (عُمان تل) وسوف تركز الدراسة على اثر الجائحة على أداء الموارد البشرية بصفته من المفاهيم المهمة للمؤسسات المهنية، التي تسعى دوماً إلى أن تقوم بتطويره وتنميته في العملية المهنية في اي منظمة .

مشكلة الدراسة :

اظهرت المؤشرات زيادة استهلاك الانترنت بنسبة تجاوزت 20% خلال فترات الحظر الصحي (الجزئي والكلي) في سلطنة عُمان (2020 -2021)وزيادة نسبة استهلاك الانترنت المحمول بنسبة تبلغ 35% وفي ظل هذه الزيادات الكبيرة في الضغوط على شركات الاتصالات في فترة تفشي جائحة كورونا تعمل المنظمات بشكل عام وشركات الاتصالات بشكل خاص حالياً على ابتكار طرق جديدة للعمل والتشغيل حيث بدأت في اتخاذ تدابير لإعادة تصور الأساليب السابقة ، ومستقبل العمل ، ووضع قضايا الموارد البشرية على رأس جدول أعمالهم ، والبدء في إجراء تغييرات فيها ، بدلاً من التخطيط لمواقف مستقبلية طبيعية ، مع الاخذ باستراتيجيات الموارد البشرية التي تسمح لمنظماتهم بالتكيف بشكل أفضل مع هذه الاضطرابات المستمرة

وتشير دراسة (Stenberg 2020 ، P 32) إلى ان مسائل اداء الموارد البشرية استحوذت على تفكير رؤساء المؤسسات مع تغيير نظرتهم للجاهزية و اشارت الدراسة الى ان نسبة المدراء التنفيذيين الذين أفادوا أن مؤسساتهم سوف تركز مستقبلاً على التخطيط للظروف غير المواتية والأحداث عالية التأثير إلى 17% بعد أن كانت 6% فقط ما قبل جائحة كورونا. بالمثل، ارتفعت نسبة المدراء التنفيذيين الذين ذكروا أن مؤسساتهم تخطط لتركيز جهودها على التعامل مع سيناريوهات متعددة من 23% ما قبل الجائحة إلى 47% يمثلون نصف عدد المدراء وبناء على هذه النتائج، أصبحت أهمية استخلاص البيانات والرؤى عن الموارد البشرية في وقتها الحقيقي أمراً أكثر أهمية في مجال الموارد البشرية. (stienberg 2020 p 67) وقد واجهت شركة عمانتل خلال مرحلة كورونا سلسلة من التحديات المعقدة للحفاظ على استدامة الأعمال والاستمرار في خدمة العملاء الذين تم عزلهم في منازلهم بعد الإعلان عن إغلاق عام شمل المنطقة والعالم ، لكن التحديات لم تتوقف هنا ، حيث الضغوط تجاوز الاستهلاك على شبكات شركات الاتصالات المتقلبة

كل ما كان متوقعا ، خاصة أن العديد من الموظفين بدأوا العمل عن بعد ، فيما زاد استهلاك البيانات الترفيهية من قبل الأشخاص "المسجونين" في منازلهم. عمانتل من جهتها اتخذت عدداً من الخطوات لمواصلة العمل كالمعتاد ، لكنها اتخذت عدداً من الخطوات المبتكرة ، بالاعتماد على قدراتها وخبرتها الطويلة ، خاصة أنها من أكبر شركات الاتصالات في المنطقة.

ومع فترات الاغلاق والحظر في السلطنة ارتفعت المكالمات اليومية الواردة إلى مركز الاتصالات منذ الإغلاق وحتى 12 حزيران/يونيو 2020 بنسبة 250 في المئة، حيث تلقى مركز الاتصالات خلال هذه الفترة نحو 2.9 مليون مكالمة بمتوسط يومي يصل إلى 33 ألفاً و400 مكالمة، ويعود هذا الارتفاع أيضاً إلى ازدياد الإقبال على الخدمات وتغيير نمط الاستهلاك بفعل الأوضاع الاستثنائية فقد تحوّل المنزل إلى مكتب وصف دراسي وصالة للترفيه وارتفع حجم استخدام الشبكة، إلا أنه بفضل وجود منظومة متكاملة فاعلة تتضمن شبكة ذات ساعات عالية وقنوات إلكترونية فاعلة ومختلفة، فقد استطعت عمانتل اتخاذ بعض الإجراءات الآتية للحفاظ على جودة الخدمات علاوة على سرعة إيصالها بشكل كبير (سعدي 2020 ص50).

ولاشك ان هذه الزيادة المضاعفة على الشبكة وعمل نسبة كبيرة الموظفين بعيداً عن مكاتبهم في الشركة قد اثر على أداء الموارد البشرية داخل الشركة وبناءا عليه يمكن ان نلخص مشكلة الدراسة في هذا التساؤل :

ما اثر جائحة كورونا على اداء الموارد البشرية في شركة اتصالات عمان تل ؟

ثانيا أهداف الدراسة :

1- تحديد التغيير في اداء الموارد البشرية في شركة عمانتل في ضوء الاجراءات الإحترازية لمواجهة جائحة

كورونا .

2- تفسير التغيير في اداء الموارد البشرية في شركة عُمانتل في ضوء الاجراءات الإحترازية لمواجهة جائحة كورونا .

3- وضع مقترحات وتوصيات من اجل تطوير اداء الموارد البشرية في شركة عمانتل في ضوء الاجراءات الاحترافية لجائحة كورونا

أهمية الدراسة :

اولا الاهمية العلمية للدراسة

تعتبر حسب علم الباحث الدراسة هي الاولى في سلطنة عُمان والتي تتناول موضوع اثر جائحة كورونا على اداء الموارد البشرية ،

1- تأتي هذه الدراسة لسد الفجوات البحثية السابقة، حيث ان الدراسات السابقة اغلبها تتناول موضوع اداء الموارد البشرية قبل جائحة كورونا ولذلك تعتبر هذه الدراسة من الدراسات العُمانية الاولى التي تتناول موضوع اداء الموارد البشرية لاحدى المنظمات الكبرى (عُمانتل) في ظل جائحة فيروس كورونا.

ثانيا الأهمية العملية :

1- تتناول هذه الدراسة موضوع الساعة وهو تداعيات فيروس كورونا في سلطنة عمان وعلى اكبر شركة اتصالات في السلطنة كما أنّها تعالج مشكلة هامة وحساسة لفئة كبيرة من المجتمع وهي الموارد البشرية، حيث ترتبط هذه الدراسة بالموارد البشري الذي يعتبر المحرك الأساسي لتطور المؤسسة واستمراريتها.

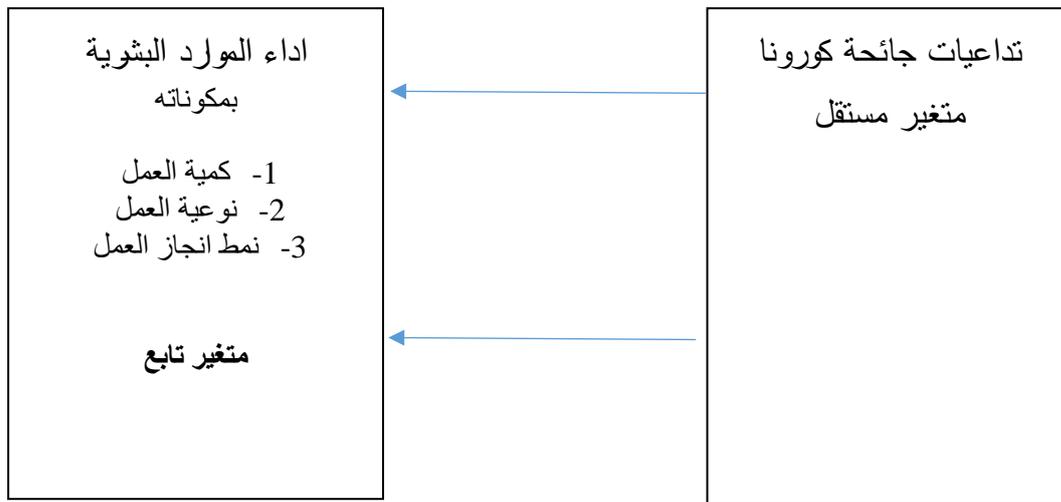
2- تحاول هذه الدراسة معرفة أثر تداعيات جائحة كورونا على اداء الموارد البشرية في شركة عمانتل .

3- من المأمول ان يستفيد من نتائج الدراسة صناع القرارات في عمانتل و في المؤسسات العُمانية الاخرى .

فرضية الدراسة :

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تداعيات فيروس كورونا واداء الموارد البشرية في شركة عُمانتل في سلطنة عُمان .

نموذج الدراسة :



مصطلحات الدراسة :

1- جائحة كورونا (كوفيد 19) : هو الاسم الذي أطلقته منظمة الصحة العالمية للفيروس المسبب لمرض الالتهاب الرئوي الحاد والمعروف باسم (كورونا) والذي أعلنته منظمة الصحة العالمية جائحة عالمية..

2- الأداء : لغة تعني " تنفيذ مهمة أو تأدية عمل " (يونس ، 2013 ، ص 174).
اصطلاحاً : انعكاس لكيفية استخدام منسوبي المؤسسة للموارد المالية والبشرية والفنية (خبانة ، 2019 ، ص 137).

3- الموارد البشرية : هي استخدام القوى العاملة بالمنشأة ويشتمل ذلك على: عمليات التعيين وتقييم الأداء والتنمية والتعويض والمرتبات وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وبحوث الأفراد (سعدي ، 2008 ، ص 12) .

إجراءات الدراسة:

أ - منهج الدراسة:

تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج رئيسي ، والذي يقوم على وصف خصائص ظاهرة معينة وجمع معلومات عنها دون تحيز أثناء الوصف ، وتحليل بيانات الظاهرة والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار المترتبة عليها. (النوح ، 2009 ص 124)

ب- عينه الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي شركة عُمانتل وعددهم (4000) موظف وموظفة، وسوف يتم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية منهم وعددهم (400) موظفاً .

ج - أدوات الدراسة:

سوف يقوم الباحث باستخدام مصدرين أساسيين لجمع المعلومات اللازمة عن البحث وهما:

1- المصادر الأولية: وذلك من خلال اداة الأستبيان كأداة رئيسية للبحث إضافة إلى المقابلات الشخصية المباشرة.

2- المصادر الثانوية: وذلك من خلال البحث في الكتب والدوريات والمقالات والتقارير والمنشورات والأبحاث العلمية المنشورة والمحكمة في المجلات والإنترنت والدوريات والمكاتب لغرض الإلمام بكل الدراسات السابقة والإحصائيات المدققة التي ذكر موضوع البحث فيها.

أساليب معالجة البيانات:

سوف يتم معالجة البيانات إحصائياً بالأساليب الملائمة لهذه الدراسة من خلال برنامج SPSS المتخصص في التحليل الإحصائي، ومن ثم تحليلها تحليلًا إحصائيًا علميًا سليمًا باستخدام البرنامج المذكور بعمل الاختبارات الإحصائية المتنوعة والمناسبة لهذا البحث بهدف الوصول لدلالات وعلاقات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

حدود الدراسة :

(الحدود الموضوعية ،الحدود الزمانية ، الحدود المكانية والحدود البشرية)

1- الحدود الموضوعية : يسلط الباحث على دراسة مختلف الجوانب المتعلقة بتأثير

تداعيات جائحة كورونا على أداء الموارد البشرية لموظفي شركة عُمانتل

2- الحدود الزمانية : جمع البيانات المطلوبه من العينة المحددة سوف يتم جمعها خلال

فصل شتاء 2021

3- الحدود المكانية والبشرية : الدراسة سوف تستهدف موظفي شركة عُمانتل (مسقط -

محافظة الشرقية) .

الفصل الثاني

الاطار النظري

المبحث الأول: مفهوم الموارد البشرية

المطلب الاول : تعريف إدارة الموارد البشرية :

تتعدد تعريفات إدارة الموارد البشرية من حيث الصياغة, ولكنها تتحد في المضمون, ومن تعريفاتها: هي سلسلة من القرارات حول العلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة والموظفين. أهميه دراسة الموارد البشرية أن الموارد اصل استثماري نضع فيه كل الاحتياجات والموارد والدعم كي يتم تطويره ويصل في النهاية إلى خدمة المنظمة .فالمنظمة تريد موظف منتج والموظف يريد حوافز مادية أمان وعلاقات جيدة فيريد المنظمة أن تهتم به وهذا الارتباط بين الاثنين وهو ما يحقق لنا مفهوم الموارد البشرية وتحقيق فكر الموارد البشرية (سعدي ، مرجع سابق ص44)

ويعرفها السلمي بأنها هي العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والمحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم ، وهذا التعريف يتكلم عن الخصائص والوظائف الخاصة بالموارد البشرية . ويعني باستقطاب الأفراد أي إذا عندنا سوق كبيرة جدا ويوجد مجموعه من

الخيرات ويتم اختيار أشخاص معينين لأنهم يحققون للمنظمة ما نريده . بعد اختيارهم يتم تطويرهم بوضع البرامج والدورات التدريبية لتطويره ونقله من مستوى تدريبي إلى مستوى تدريبي أعلى ؛ والمحافظة عليهم بالاهتمام به من ناحية ذهابه إلى المستشفيات ومن ناحية مستحقاته المالية والمحافظة عليه في حالة الإصابة ودعمه وبنمى فيه الانتماء الوظيفي والولاء الوظيفي داخل المنظمة ويمكن القول انها هي عملية جذب وتطوير والاحتفاظ بقوى عاملة ذات نوعية عالية ، فيمكننا القول أن إدارة الموارد البشرية بمفهومها الضيق تهتم بتوفير احتياجات المؤسسة من القوى العاملة والحفاظ عليها وحث رغبتها في العمل وتنمية مهاراتها لتحقيق ذلك، فتتشكل بذلك ايدي عاملة محفزة و راضية عاملة ، أمامفهومها الواسع فتعني الاستخدام الأمثل للموارد البشرية بجميع مستوياتها التنظيمية بالمؤسسة .

ومن هنا يمكننا تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها : عبارة عن مجموعة من أنشطة التسيير وأحد الوظائف الهامة في المؤسسات الحديثة التي تعتمد على العنصر البشري، ولهذا فلا بد من القيام بعدد من الأنشطة التي تؤديها ، ومن أهمها وجود قوى عاملة مستقرة وذات كفاءة ، ويأتي ذلك من خلال عدة أنشطة فرعية من بينها التخطيط والبحث والإستقطاب ، التنمية والتطوير والأمن والسلامة للأفراد العاملين في المؤسسة (علاقي ، 2020 ص65).

أهداف إدارة الموارد البشرية :

تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق مجموعة من الأهداف التي يسعى موظفو المنظمة إلى تحقيقها ، سواء كانت هذه الأهداف تخص أصحاب الأموال ، أو موظفي الشركة ، وتتنوع هذه الأهداف بين الأهداف الاجتماعية والاقتصادية للمنشأة وأهداف أخرى.

أهداف المؤسسة:

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف لأصحاب الأموال ، بهدف تحقيق أعلى نسبة من الأرباح والإنتاجية ، من خلال:

- تعيين موظفين أكفاء وصالحين لمجال عملهم في الشركة سواء كانت لديهم المؤهلات المناسبة أو المهارات والقدرات الإبداعية لموظفي الشركة.
- القيام بأعمال التدريب والتطوير وتحسين أداء موظفي الشركة وزيادة خبراتهم بما يتناسب مع التطورات الصناعية والتكنولوجيا الحديثة لتتيح لك القدرة على المنافسة.
- تشجيع الموظفين على بذل الجهد لتحقيق الأهداف العليا للمؤسسة ، وذلك لكسب ثقة أكبر عدد من العملاء ، والحصول على الأرباح وزيادة الإنتاج المطلوب (سعدي ، مرجع سابق ص 34).

أهداف الموظفين:

- تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تقديم الخدمات وتحقيق أهداف الموظف لأنها رابط الارتباط بينهم وبين اصحاب المال وذلك من خلال:
- اختيار الموظفين حسب المهام المنوطة بهم وبما يتناسب مع مؤهلاتهم وقدراتهم.
 - ترقية الموظفين وتقدير مكافأتهم وحوافزهم لتحسين مستوى المعيشة والوضع الاجتماعي للموظفين.
 - تطوير أدائهم وإكسابهم مهارات جديدة. يعمل قسم الموارد البشرية على تنمية القدرات والمهارات العلمية والإبداعية للموظفين للمساهمة في تطويرهم الذاتي ، مع تطبيق السياسات التي تشغل طاقتهم البشرية للاستفادة منها في مجال العمل وتحقيق أهداف المؤسسة (سعدي ، مرجع سابق ص 35).

التخطيط في ادارة الموارد البشرية :

تعمل إدارة الموارد البشرية على وضع الخطط الإستراتيجية التي يقوم على أساسها موظفو الشركة ، بهدف تحقيق الأهداف الخاصة التي يرغب أصحاب أموال الشركة في تحقيقها ،

وكذلك تحقيق أهداف الموظفين. تتنوع هذه الخطط حسب التغيرات التي تتعرض لها الشركة

والتأثيرات الخارجية ، وبالتالي فهي تنفذ على شكل خطوات ، منها:

- تحديد الأهداف ، يعمل قسم الموارد البشرية على تحديد الأهداف المستقبلية التي تقوم عليها الشركة أو المنظمة ، بهدف العمل على تحقيقها.

- تقوم إدارة الموارد وتحليل البيئة بتقييم وتحليل البيئة المحيطة بالشركة وموظفيها لمعرفة كيفية تحقيق الأهداف في ظل هذه البيئة والعوامل التي تؤثر عليهم .

- تحديد البدائل لهذه الأهداف. في بعض الحالات ، تتعرض الشركات لعوامل وتأثيرات أخرى تجعل المسار مختلفاً لذلك يجب تحديد هذه البدائل ومعرفة عيوبها ومزاياها.

- تطوير أساليب تحديد العاملين في المؤسسة والرواتب والتخصصات وحجم الوظيفة وطبيعة العمل والأنشطة الأخرى التي تقوم عليها الشركة لتحقيق أهدافها.

- البدء بتنفيذ هذه الخطة من خلال إجراء المقابلات واختيار الموظفين وإعداد تقاريرهم وكيفية مراقبة تقدم النتائج وتقييم أدائهم للتأكد من أدائهم لأدوارهم لتحقيق أهداف الشركة بشكل واضح.

- بدراسة التأثيرات الداخلية والخارجية ، يجب أن تعرف الموارد البشرية بوضوح العامل الداخلي للموظفين داخل الشركة ، ودراسة البيئة الخارجية والشركات المنافسة من أجل تحقيق الأهداف والأرباح بشكل واضح.

- العمل على تطوير الأداء الوظيفي لوضع الأهداف ، بحيث تهتم الموارد البشرية بعملهم بشكل واضح لتحسين الأداء وتطوير المنظمة ، وذلك لرفع كفاءة الموظفين وتحقيق أعلى نسبة من

الأرباح ، وذلك لتحديد الأهداف المستقبلية أكثر و أكثر تطوراً ، بما يعود بالنفع على أصحاب المال والموظفين بشكل كبير(الشرعة و السنجق ، 2020 ص42).

المطلب الثاني : أهمية إدارة الموارد البشرية :

هناك العديد من المهام التي يؤديها إدارة الموارد البشرية في القيام بالعديد من الوظائف المهمة في ربط العلاقة بين الموظفين والمسؤولين في الشركة.

1- اختيار الموظفين وتقييم أدائهم ، وهي وظيفة تقوم بها إدارة الموارد البشرية تبدأ باختيار الموظفين المعينين في المؤسسة ، بإعلان الوظائف الشاغرة للبحث عن موظفين مؤهلين ومناسبين لهم ، ويتم اختيارهم بناءً على مؤهلاتهم المناسبة لطبيعة العمل ، وكذلك بناءً على المهارات التي يمتلكونها من أجل توفير الاحتياجات الخاصة لطبيعة العمل ، مع توفير قاعدة بيانات لكل وظيفة من موظفيها ، وذلك لجذب المرشحين للعمل المتاح وتعيين الأشخاص الذين يستحقون الوظيفة بشكل فعال للاستفادة من إمكانياتهم في تحقيق أهداف الشركة ، مع قيام إدارة الموارد البشرية بتقييم أدائهم ، لتقدير الحوافز التي يتلقونها والمكافآت التي يحصلون عليها وتحديد الجزاءات أيضاً ، بهدف تحقيق المصلحة العليا للمؤسسة.

2- بالنسبة للتدريب والتطوير الوظيفي ، تعمل إدارة الموارد البشرية على توفير التدريب وتطوير المهارات التي يحتاجها الموظفون ، وليس لتحسين أدائهم والاعتماد عليهم في الوظائف المنوطة بهم ، للقيام بواجباتهم في أفضل أداء ، وذلك كما تعمل على دعم التطوير الوظيفي للأفراد من خلال توفير البيئة المناسبة للعمل ، ووضع خطط لتحسين مستوى أداء المؤسسات وموظفيها لتطوير مهاراتهم المهنية ، بما يعود بالنفع على المنظمة للتعافس مع الشركات الأخرى وتحقيقها الأرباح المرجوة.

3- تحديد الأجور والمكافآت ، حيث أن إدارة الموارد البشرية هي الأكثر ارتباطاً بالموظفين والعلاقة بينهم وبين الإدارة ، فهي تعمل على تقدير أجور موظفي الشركة وفقاً لقدراتهم والعمل الذي يقومون به ، مع تحديد المزايا التي سيحصل عليها كل موظف ، مع توزيع

الأجور والمزايا بشكل عادل على الموظفين لا حسب ما يفعله بهدف رفع الروح المعنوية والمادية للعاملين في المؤسسة من أجل تحقيق المصلحة العليا في زيادة الإنتاج والأرباح.

4- التنسيق والاتصالات الرسمية حيث تعمل إدارة الموارد البشرية على تنفيذ كافة الأنشطة والمهام المختلفة في قطاعات الشركة. إنه على اتصال دائم بجميع الموظفين ، وإجراء الاتصالات ، ووضع قواعد الانضباط وسياسة إدارة الموارد البشرية (العلاقي ، مرجع سابق ص 80).

5- تعمل على تعزيز التنسيق والتنظيم بين جميع الوحدات الإدارية ، وكذلك المهام التي تخص جميع الموظفين ، من خلال تفعيل دور المناقشة مع الإدارة التنفيذية.

6- تساعد على المشاركة في تحديد كافة المشكلات الأساسية المتعلقة بكافة العاملين داخل المؤسسة أو الشركة والتي تؤثر سلباً على الموظفين مما يقلل من كفاءة العمل وفعالية المؤسسة أو المنشأة.

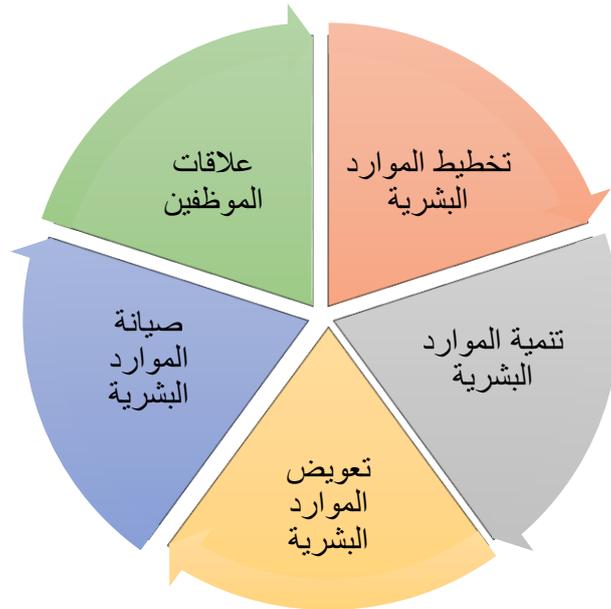
7- تساعد في المساهمة في دراسة جميع الكفاءات الفعالة ، وكذلك التنظيمية ، حيث يساهم في معرفة جميع المؤشرات التي تستخدم لقياس كفاءة أداء جميع الموظفين داخل الشركة ، كما أنه يقيس متوسط معدلات الحوادث التي لها تأثير على العمل ، ومؤشرات ومعدلات أخرى.

8- تطوير الإنتاج بأفضل طريقة من حيث الكمية والنوعية إذا كانت إدارة الموارد البشرية منسقة ، خاصة عندما يتم تزويد الموارد البشرية بمؤهلات بشرية وعملياتية متنوعة ومناسبة.

9- توفير كافة الأدوات وجميع الوسائل التي تخص جميع العاملين بشكل فردي ، وذلك من خلال إنشاء مجموعة من البرامج التدريبية ، وكذلك توفير كافة الأجور والحوافز مما يؤدي إلى تقديم أفضل أداء للموظفين مما يرفع من معدل الإنتاج (المغربي ، 2014 ، ص 102).

المطلب الثالث : أنشطة إدارة الموارد البشرية في المنظمة :

يعتبر قسم الموارد البشرية شريكا استراتيجيا مهما جدا كغيره من الإدارات ولذلك فهو يخطط وينظم ويوجه ويراقب ، وعلاقته بالإدارة التنفيذية علاقة شراكة بينها وبين الإدارات التنفيذية الأخرى على سبيل المثال .. قسم الإنتاج إذا كانت علاقتها بالموارد البشرية غير جيدة ، فلن يتم تزويدها بالموظفين أو تزويدها بالموظفين ، لكنهم غير أكفاء ، يجب أن تكون العلاقة بين الإدارات قوية للغاية (سعدي ، مرجع سابق ص77).



شكل (1) أنشطة إدارة الموارد البشرية في المنظمة من اعداد الباحث بواسطة (canva)

تحليل الوظائف في ادارة الموارد البشرية :

هي مجموعة من الإجراءات لتحديد طبيعة الوظيفة وواجباتها ونوع الموظفين المناسبين لشغلها. ما المقصود بطبيعة الوظيفة؟ هل هو تقني أم كتابي أم قيادي ، إذن ما هي المهام الرئيسية لوظيفة السكرتارية ، على سبيل المثال ، لها مهام معينة ، ما هي الصلاحيات والمسؤوليات الرئيسية لهذه الوظيفة ، ومن هم الأشخاص المناسبون لهذه الوظيفة وما هي المتطلبات الرئيسية لتحليل الوظيفة.

الجوانب التي يركز عليها متخصصو الموارد البشرية أثناء جمع المعلومات لتحليل الوظيفة:

- واجبات الوظيفة : أهم جزء من البيانات المطلوبة في تحليل الوظيفة ، وهو يحدد العمل الفعلي الذي يقوم به الموظف
- سلوكيات العمل : يحدد مجموعة الإجراءات التي تتطلبها الوظيفة ، مثل الاتصالات والتقارير واتخاذ القرار.
- الأدوات المستخدمة. : مثل الآلات الحاسبة أو الكتابة.
- معايير الأداء : المعايير التي يتم على أساسها تقييم أداء الموظف.
- ظروف العمل : معرفة الظروف والمواقف التي يؤدي فيها العمل.
- مواصفات شاغل الوظيفة : مثل مستوى التعليم ونوع التدريب ودرجة الخبرة والصفات الشخصية مثل: القدرات والذكاء (ماهر ، 2006 ص 56).

أهمية تحليل الوظيفة:

- تحديد الإطار المطلوب لكل فرد.
- يحدد التزامات الوظيفة التي يتحمل الموظف المسؤولية عنها.
- يساعد في تحديد حجم العمل وبالتالي عدد ونوع الوظائف المطلوبة.

- تحديد شروط ومؤهلات ومهارات شاغل الوظيفة.

- تحديد الحوافز المناسبة للوظيفة (عباس ، 2018 ص 66).

مجالات استخدام التحليل الوظيفي :

المجال	تساهم نتائج التحليل
تخطيط الموارد البشرية	<ul style="list-style-type: none"> • تقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعا. • تحديد المصادر المناسبة للحصول على تلك الاحتياجات.
استقطاب الموارد البشرية	<ul style="list-style-type: none"> • مساعدة الاستقطاب على جذب أفضل الموارد البشرية من سوق العمل. • تحديد المواصفات التي يجب أن تتوفر في الأفراد المستقطبين .
اختيار الموارد البشرية	<ul style="list-style-type: none"> • تحديد القدرات والمهارات المطلوبة لأداء الوظيفة . • تحديد معايير وطرق اختيار أفضل لموارد البشرية.
تدريب الموارد البشرية	<ul style="list-style-type: none"> • يحدد الأداء المطلوب من شاغل الوظيفة. • يحدد المهارات المطلوب تنميتها في شاغل الوظيفة بغية نجاحه في وظيفته. • يحدد المادة التدريبية والبرنامج التدريبي المطلوب.
تقييم الموارد البشرية	<ul style="list-style-type: none"> • تحديد معايير تقييم أداء الموارد البشرية.
تعويض الموارد البشرية	<ul style="list-style-type: none"> • تحديد التعويض المناسب لمهام ومسؤوليات الوظيفة. • تحديد الأجور والتعويضات المناسبة لمؤهلات شاغل الوظيفة.
تخطيط المسارات الوظيفي	<ul style="list-style-type: none"> • وصف طبيعة المخاطر المصاحبة لأي وظيفة . • مساعدة وظيفة السلامة على وضع برامج الوقاية المناسبة بالمنظمة.
السلامة والصحة والأمن	<ul style="list-style-type: none"> • وصف طبيعة المخاطر المصاحبة لأي وظيفة . • تمكين وظيفة السلامة والأمن من وضع برامج الوقاية المناسبة له .

المبحث الثاني

أداء الموارد البشرية

يعكس الأداء قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ، لا سيما الأهداف طويلة المدى ، وهي أهداف الربح والبقاء والنمو والتكيف باستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة وفعالية عالية وتحت ظروف البيئة المتغيرة ، فهي تشير إلى درجة الإنجاز وإتمام المهام التي تشكل وظيفة الفرد بحيث تتكون من مقدار العمل.

والتي تعبر عن مقدار الطاقة الذهنية والنفسية والجسدية وكذلك جودة العمل ونمط إنجاز العمل مع الأخذ في الاعتبار الجانب المفاهيمي لأداء الموارد البشرية ، كان علينا معالجة النقاط التالية:

المطلب الأول: طبيعة الأداء الموارد البشرية

المطلب الثاني: أهداف أداء إدارة الموارد البشرية وأهميتها.

المطلب الثالث: تقييم الأداء الموارد البشرية

المطلب الأول : طبيعة أداء الموارد البشرية.

يعد مصطلح الأداء من المفاهيم التي حظيت باهتمام واسع من قبل المفكرين والباحثين في مجال إدارة الأعمال، ورغم ذلك يشوب تعريفه الالتباس والغموض لاختلاف اتجاهات المفكرين، لذا فمن خلال هذا المطلب سوف يتم توضيح هذا المصطلح من خلال التطرق إلى عدد من التعاريف التي قدمها الباحثون، ثم إلى المفاهيم الأخرى التي تقترب في معناها من مصطلح الأداء وكذا مختلف خصائصه.

اولا تعريف الأداء :

لغويا أصل كلمة الأداء هو الترجمة للكلمة الانجليزية " perform" الذي اشتق بدوره من الفرنسية "Performance" ويعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل.

و يمكن تعريفه على أنه " الوسيلة التي تساعد المؤسسة في قياس نتائجها ومدى تحكمها في تكاليفه ، ومدى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة " (اللبدي ، 2010 ص 120).

مما سبق يمكن القول أن الأداء يمثل النتائج النهائية التي أسفرت عنها مختلف أنشطة المنظمة من خلال التوفيق بين مختلف مواردها خلال فترة زمنية محددة، تعكس مدى بلوغ الأهداف أو مدى الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة .

ثانياً: الأداء والمصطلحات القريبة منه.

يرتبط بمفهوم الأداء مصطلحات كثيرة تقترب في مضمونها من مصطلح الأداء، وهذا ما أدى

إلى وجود لبس أو التباس بينها وبين مصطلح الأداء، ومن هذه المصطلحات نجد :

أولاً: الكفاءة: وتعرف بأنها "القدرة على اختيار المسار الذي يحقق أفضل نتيجة بالتطبيق بمعنى

آخر ، القدرات المتاحة تعني الوصول إلى أعظم ما تسعى إليه المؤسسة ، ويهدف أيضاً إلى

تحقيق أكبر ربح مقابل تكلفة معينة.

تم تعريفه أيضاً على أنه: "مجموعة ثابتة من المعرفة والمعرفة التقنية والسلوكيات النموذجية

إجراءات معيارية وطرق تحليلية يمكن تشغيلها دون الحاجة إلى تدريب جديد ويتم تعريفها على

أنه: "مؤشر على الاستخدام الجيد للموارد ، ويمثل القدرة على استغلال الموارد لمصلحتها الكاملة

في تحقيق الأهداف ، ومن خلال مراقبة كيفية احتساب الكفاءة نجد أنها تتناسب عكسياً مع تكلفة

الوحدة لأنه يتعلق بالمدخلات المستخدمة الفعلية مقارنة بالمدخلات المخططة ، فكلما انخفضت

الأولى قياساً للثانية كلما انخفضت الكلفة للوحدة، في ذات الوقت الذي يعني فيه ارتفاع مستوى

الكفاءة، إذ تؤخذ الكفاءة بالاعتبار النسبة المئوية من الموارد المستخدمة فعلياً مقسومة على

الموارد : الكفاء = الموارد المستخدمة فعلياً / الموارد المخطط استخدامها (الغوالي 2016

ص111).

وبالتالي ، تقاس الفعالية بالنتائج المحققة والأهداف المحددة ، بينما الكفاءة هي النسبة بينهما

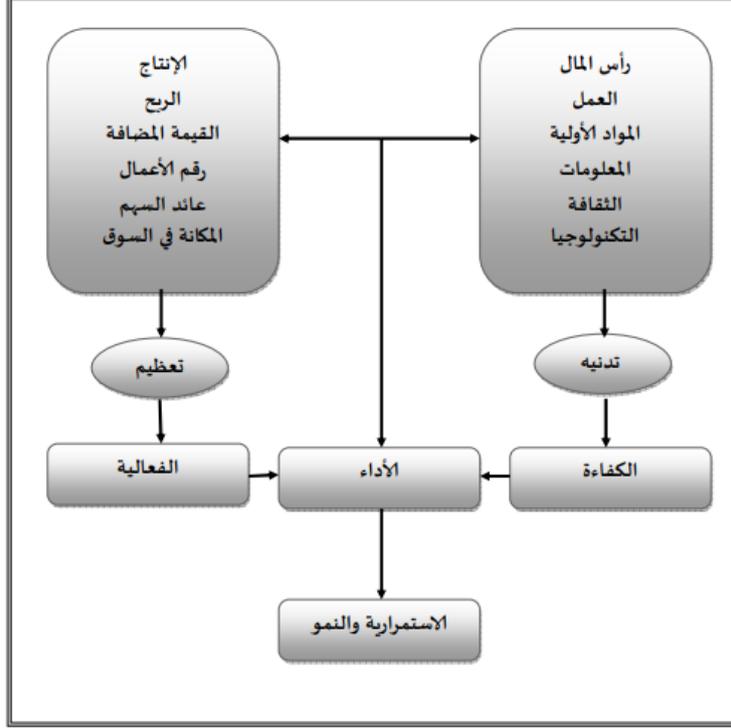
النتائج التي تم الحصول عليها والوسائل المستخدمة للوصول إليها وهذا ما دفع بعض الباحثين

إلى قصر مفهوم الأداء على أحد أبعاده بجعله مرادفاً للكفاءة أو من أجل الفعالية ، يرى البعض

منهم أن مفهوم الفعالية يساوي مفهوم الأداء الشامل (سعدي ، مرجع سابق ص46)، على عكس

أولئك الذين ركزوا فقط على الفعالية ، ذهب آخرون للتركيز على الكفاءة وتوحيدها: كالأهداف أو

المخرجات التي يسعى النظام إلى تحقيقها أو النتائج المتحصل عليها والشكل رقم (2) يوضح الأداء بدقة من منظور الكفاءة والفعالية :



شكل (2) أداء الموارد البشرية في ضوء الكفاءة والفعالية: المصدر : مزهودة 2011

المطلب الثاني : أهداف وأهمية ادارة أداء الموارد البشرية :

اولا : اهداف ادارة اداء الموارد البشرية :

سعت إدارة الأداء إلى تحقيق عدد من الأهداف من أجل الارتقاء بمستوى المنظمة ككل من خلال رفع مستوى أداء الموظفين لتحسين الإنتاجية. الأهداف هي (اللبدي ، مرجع سابق ص 120):

- إنشاء نظام معلومات عن أداء الموارد البشرية والتغيرات التي تطرأ عليها.
- إتاحة الفرصة لتبادل المعلومات والآراء والخبرات بين هذه الموارد وقيادتها.
- تسهيل عملية توجيه وتوجيه المشرفين للموارد البشرية.

- التقييم المستمر للأداء الخاطئ قبل أن يصبح جزءًا من السلوك الدائم للموارد البشرية.

- التركيز على تصحيح الأداء وإلغاء مفهوم تقييم الأداء لمجرد الثواب والعقاب فقط.

- توفير المناخ المناسب للتفاوض على المشاكل.

- تسهيل عملية اختيار القادة وتقويض المساعدين .

ثانيا : أهمية ادارة الموارد البشرية :

تمكنا من فهم أهمية ادارة الأداء ن كأحد أبعاد تنمية الموارد البشرية في المنظمة ، من خلال

تحديد مدى الفائدة التي تعود على المنظمة بشكل عام والعاملين بشكل خاص على النحو التالي:

- تمكين المنظمة من تقييم المشرفين والمديرين وفعاليتهم في تطوير وتطوير أعضاء الفريق

الذين يعملون تحت إشرافهم

- تزويد المنظمات بمؤشرات أداء وظروف العاملين ومشاكلهم.

- يُنظر إليه على أنه مقياس أو معيار للأعمال

-تمكين الموظفين من معرفة نقاط ضعفهم وقوتهم في عملهم والعمل على تجنب والتخلص من

أوجه القصور والضعف.

-طريقة تتبعها المنظمات لاستخدام الموضوعية والإنصاف في التعامل مع موظفيها باتباع

معايير واقعية ومعايير محددة .

- طريقة للكشف عن نقاط الضعف في الأنظمة والإجراءات والقوانين وأساليب العمل والمعايير

المتبعة وصلاحتها.

-يشكل فرصة للموظفين لتصحيح أخطائهم والعمل على تفاديها وتطوير مهاراتهم وتحقيق ما

يطمحون إليه من الترقية والحصول على المكافآت والتعويضات المجزية.

- تفيد في رفع معنويات الموظفين وتوطيد الروابط والعلاقات بين الرئيس والمرؤوس

- يفيد في تقليل معدل الدوران الوظيفي والسلبيات في سلوك الموظفين مثل الغياب والإهمال وقلّة الحماس للعمل.

- يساهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستغلة للموظفين

- يساهم في تعديل معايير الأداء ورفع مستوى أداء الموظفين والمنظمة بشكل عام.

- يساهم في رسم خطة القوى العاملة بالمنظمة وما تتطلبه من تطوير وتدريب وتقديم مكافآت وحوافز للموظفين (عبد المحسن ، 2021 ص 55).

المطلب الثالث : تقييم أداء الموارد البشرية :

مفهوم تقييم الأداء.

هناك العديد من التعريفات لتقييم الأداء وتختلف من مؤلف لآخر ومن باحث لآخر ولكن لم يتم الوصول إليها.

ولتعريف تقييم الأداء الذي يجمع بين هذه الآراء العلمية المختلفة ، وهذا ما تظهره بعض هذه المفاهيم والمفهوم الأكثر استخدامًا لتقييم الأداء:

يرى بعض الباحثين أن عملية تقييم الأداء هي عملية لاحقة لعملية صنع القرار والغرض منه هو فحص الوضع المالي والاقتصادي للمنظمة في تاريخ محدد ، كما هو الحال في استخدام الطريقة التحليل المالي ومراجعة الإدارة .

تقييم الأداء الوظيفي (بالإنجليزية: Job Performance Evaluation) هو تحديد الإجراءات التي يصدرها الفرد في بيئة العمل ، ومن ثم دراسة نتائجها في حالة معينة ، ويساعد تقييم الأداء الوظيفي على قياس مدى قدرة الفرد على الإضافة. للمؤسسة أو العملاء ، ويتم تعريف تقييم الأداء الوظيفي. إنه مقياس لطبيعة أداء الشخص الوظيفي ؛ من أجل الحكم على قدراته واستعداده للتطور. من التعاريف الأخرى لتقييم الأداء الوظيفي: إنها وسيلة تساهم في إصدار

أحكام موضوعية على الموظفين ؛ للتأكد من أنهم قادرون على أداء مسؤولياتهم الوظيفية ،
وللتحقق من طبيعة سلوكهم وسلوكهم في العمل ، ومدى التحسن الظاهر في أسلوبهم في أداء
مسؤولياتهم الوظيفية (الالفي ، 2019 ، ص90).

خطوات تقييم أداء الموارد البشرية :

يعتمد تطبيق تقييم الأداء الوظيفي في أي منشأة تجارية على تنفيذ مجموعة من الخطوات التي
تساعد على نجاح عملية تقييم الأداء ، والمعلومات التالية حول هذه الخطوات:

1- تحديد المتطلبات وأهداف تقييم الأداء الوظيفي ، بما في ذلك طبيعة الابتكار ، وتحقيق

التعاون بين المديرين والموظفين ، وجودة المهام المطبقة.

2- اختيار الطريقة المناسبة لإجراء تقييم الأداء الوظيفي وهناك العديد من الطرق المستخدمة

في تقييم الأداء ، وطريقة واحدة لا يمكن تطبيقها على جميع أنواع المنشآت والوظائف ،

ولكن من الممكن استخدام أكثر من طريقة لتنفيذ تقييم الوظيفة في منشأة واحدة ؛ تختلف

طريقة تقييم رؤساء الأقسام عن الطريقة المستخدمة مع الموظفين العاديين.

3- توفير التدريب المناسب للمشرفين لتقييم الأداء الوظيفي ؛ يجب إعطاء جميع المشرفين

تدريباً كافياً على عملية تقييم الأداء ؛ ظهور أي أخطاء يؤدي إلى نتائج سلبية تؤثر

على الموظفين.

4- مناقشة المدير لأساليب التقييم المناسبة مع الموظفين ؛ من أجل تحديد العناصر المراد

تقييمها ، والمنفعة الناتجة عن عملية التقييم ، وتأثير نتائجها على مستقبل الموظفين في

المنشأة.

5- وضع معايير مقارنة مقدما ؛ حيث يكون الهدف من تطبيق تقييم الأداء الوظيفي هو متابعة طبيعة التزام كل موظف بأساسيات العمل ، والتي يتم تحديدها بناءً على معايير نوعية أو كمية ، ووفقاً لأداء الموظف وسلوكه في بيئة العمل.

6- مناقشة جميع نتائج تقييم الأداء الوظيفي مع الموظفين ؛ قد لا يناقش بعض المديرين النتائج المرتبطة بتطبيق تقييم الأداء الوظيفي ، ولكن من حق الموظفين معرفة هذه النتائج ؛ حتى يتمكنوا من إدراك نقاط الضعف والقوة الخاصة في أدائهم الوظيفي ؛ وذلك للتعرف على الطرق المناسبة لعلاج نقاط الضعف. تحديد الأهداف الخاصة في عملية تحسين الأداء الوظيفي في المستقبل ؛ حيث يتعين على المدير تحديد جميع الجوانب الخاصة للتطوير والتحسين في المستقبل ؛ مما يؤدي إلى زيادة كفاءة الأداء الوظيفي. ومن الأمثلة على هذه الجوانب طرق اتخاذ القرار ، وكفاءة عملية الاتصال ، والجوانب الفنية (الآلي ، 2019 ص 94-95).

أهمية تقييم الأداء الموارد البشرية :

إن تطبيق تقييم الأداء الوظيفي من الأساليب التي لها أهمية كبيرة في بيئة عمل المنشآت. يساعد في تحقيق الأشياء التالية:

1- المساهمة في تنفيذ التخطيط لتقييم الأداء الوظيفي في المنشأة. متابعة أعمال الإدارة والأنشطة والبرامج المختلفة و تساعد في تحديد المعلومات التي يجب استخدامها في عملية تقييم الأداء الوظيفي.

2- استخدام نتائج تقييم الأداء الوظيفي في تطوير العمل وتحسينه.

3- استخدام نتائج تقييم الأداء الوظيفي في تطوير العمل وتحسينه.

4- إثبات تناسب الجهود المبذولة في العمل مع النتائج التي تم الحصول عليها.

5- التأكد من فاعلية الإدارة الموجهة للجهود المبذولة.

6- دراسة تأثير تقييم الأداء الوظيفي لأنه يساهم في توضيح مدى قدرة الأعمال على

تحقيق النتائج المرجوة. (سعي ، مرجع سابق ص 70)

أهداف تقييم الأداء الوظيفي :

يسعى تقييم الأداء الوظيفي إلى المساهمة في تحقيق عدة أهداف أهمها:

1- مراقبة أداء الموظفين حيث يمكن استخدام التقارير الناتجة عن هذا التقييم كأداة رقابية

تسمح للمدير بمراقبة تقدم العمل بشكل مستمر ، وتساعد في مراقبة أداء الموظفين ؛ من

أجل الحكم على قدرتهم على أداء وظائفهم.

2- دعم الموظفين للسعي في وظائفهم عندما يعلم الموظف أن هناك تقييماً لأدائه الوظيفي ،

فإنه سيحرص على بذل الكثير من الجهود لتحقيق النجاح في العمل.

3- دراسة إمكانية تعيين موظفين جدد ، حيث تعتمد أنظمة العمل الحديثة على تعيين موظفين

جدد في فترة تجريبية قبل تنصيبهم في وظائفهم من أجل الاختيار بين التأكيد الدائم أو

الاستبعاد من العمل ؛ بسبب عدم قدرتهم على القيام بالمهام المطلوبة منهم.

4- المساهمة في الكشف عن المشاكل التنظيمية أو الإدارية ، على سبيل المثال ، إذا كان

مستوى إحدى الإدارات الإدارية بالنسبة لعناصر أخرى غير مقبول ، فإن هذا يؤدي إلى

ظهور مشكلة في الدائرة الإدارية بأكملها (عبد القادر ، 2013 ص 70).

طرق تقييم الأداء الموارد البشرية :

هناك طرق عديدة لتنفيذ تقييم الأداء الوظيفي ، وفيما يلي معلومات عن أهم أنواع هذه

الأساليب:

1- التصنيف العام: وهو ترتيب جميع الموظفين بناءً على أدائهم من الأفضل إلى الأضعف. ؛ من خلال تطبيق مقارنة خاصة مع المستوى العام للأداء.

2- مقياس متدرج: وهو نوع من القوائم التي تحتوي على الدرجات التالية: 5 ممتاز ، 4 جيد جداً ، 3 جيد ، 2 مقبول ، 1 ضعيف ، ولكل منهم أوزان حسب دوره في عملية تقييم الأداء .

3- المقارنة ذات الاتجاهين: هي تطبيق المقارنة بين أداء موظفين اثنين ؛ من أجل معرفة الموظف الذي يتفوق على زميله ، يتم جمع كل المقارنات لترتيب الموظفين وفقاً لأدائهم. (ابو حطب ، 2012 ص 25)

المبحث الثالث

جائحة كورونا وأداء الموارد البشرية

مقدمة:

شهد الربع الأول من عام 2020 العديد من التغييرات في بيئة الأعمال المعاصرة ، ليس فقط على المستوى المحلي ، ولكن بالتأكيد على المستوى الدولي ، في ظل جائحة فيروس كورونا المستجد ، والذي يُطلق عليه أيضاً (COVID-19) ، حيث يتنوع جائحة الفيروس ، ويختلف فيروس كورونا الجديد عن باقي الأوبئة والأمراض التي أصابت العالم عبر التاريخ ، والتي اقتصر تفشيها على نطاق جغرافي محدود ، أو في دولة معينة ، مثل متلازمة الالتهاب التنفسي الحاد ، المعروف باسم "السارس" في الصين ، ووباء الإيبولا ، الذي يسبب الحمى النزفية عند الإنسان ، وقد انتشر هذا الفيروس في غرب إفريقيا ، والأنفلونزا الإسبانية وإنفلونزا الخنازير المعروفة باسم ، حيث لم يكن لهذه الأوبئة نفس تأثير الفيروس أثر فيروس كورونا المستجد على بيئة الأعمال خلال فترة ظهوره وسرعة انتشاره مقارنة به. (<https://www.who.int/health-topics/coronavirus>) ، واتخذت العديد من الدول إجراءات احترازية لمواجهة جائحة فيروس كورونا المستجد بطرق مختلفة ، من حيث التوقيت ، بالإضافة إلى نمط تلك الإجراءات الذي انعكس في تباطؤ الطلب العالمي المتمثل في الاستهلاك والاستثمار العالميين ، بالإضافة إلى حركة التجارة الدولية التي أصيبت بالشلل بعد إغلاق الدول لحدودها ، وتقبيد حركة البضائع والأشخاص ، ودخول الاقتصاد العالمي في ركود أعمق من الأزمة المالية العالمية لعام 2008 (جائحة كورونا <https://ar.wikipedia.org/wiki>).

المطلب الاول

جائحة كورونا واثرها على العالم وسلطنة عُمان

اولاً: فيروس كورونا :

فيروس كورونا هو أحد الفيروسات التي تصيب الجهاز التنفسي (الجهاز التنفسي) أو القناة الهضمية ، وسمي بهذا الاسم بسبب نتوءات على سطحه تشبه التاج ، و تم عزل هذا الفيروس لأول مرة عام 1937 ، عندما تسبب في التهاب معدي في الشعب الهوائية (بالإنجليزية: Bronchitis) في الطيور ، ويمثل فيروس كورونا البشري OC43 و E229 حوالي 30% من حالات الإصابة بنزلات البرد ، وتم عزل الفيروس الذي يصيب الإنسان لأول مرة في الستينيات ، وظهرت عدة أنواع من فيروس كورونا ، بعضها يعتبر خطيرًا ، وهو يشار إلى أن فيروس ووهان أو فيروس كورونا الجديد 2019 هو آخر نوع يظهر حتى الوقت الحاضر.

وتم اكتشاف فيروس جديد يسمى فيروس كورونا 2 (SARS-CoV-2) هو سبب تفشي مرض ظهر في الصين في عام 2019 ، ويسمى المرض الناتج فيروس كورونا 2019 (COVID-19) وفي مارس 2020 ، أعلنت منظمة الصحة العالمية أن كوفيد-19-19 جائحة عالمي. تعمل مجموعات الصحة العامة ، بما في ذلك المراكز الأمريكية لمكافحة الأمراض والوقاية منها ومنظمة الصحة العالمية ، على مراقبة الوباء ونشر آخر التطورات على مواقعها

على الإنترنت. تصدر هذه المجموعات توصيات لمنع انتشار هذا الفيروس المسبب لمرض

كوفيد-19. (Marcos R 2020)

وأظهرت البيانات أن COVID-19 ينتقل بشكل أساسي من شخص لآخر من خلال الاتصال الوثيق (في نطاق 6 أقدام أو مترين). ينتشر الفيروس عن طريق الرذاذ التنفسي الذي يخرج من الشخص المصاب بالفيروس عندما يسعل أو يعطس أو يتنفس أو يغني أو يتحدث. يجوز للشخص القريب منه أن يستنشق الرذاذ أو يدخله في فمه أو أنفه أو عينيه وفي بعض الحالات ، يمكن أن ينتشر فيروس Covid-19 عندما يتعرض الشخص لقطرات صغيرة أو قطرات تبقى في الهواء لعدة دقائق أو ساعات ، وهذا ما يسمى بالانتقال الجوي.

يمكن أن ينتشر الفيروس أيضاً إذا لمست سطحاً مغطى بالفيروس ثم لمست فمك أو أنفك أو عينيك. لكن احتمال الخطر في هذه الحالة منخفض يمكن أن ينتقل فيروس COVID-19 من شخص مصاب لا تظهر عليه الأعراض. وهذا ما يسمى بالانتقال بدون أعراض. يمكن أيضاً أن ينتقل فيروس COVID-19 من شخص مصاب لم تظهر عليه الأعراض بعد. وهذا ما يسمى الانتقال قبل الأعراض ومن الممكن الإصابة بفيروس Covid-19 مرتين أو أكثر ، لكن هذا ليس شائعاً. (World health organization guide 2021 p 66)

أعراض فيروس كورونا (كوفيد 19):

تتراوح أعراض COVID-19 من خفيفة جداً إلى شديدة بعض الناس لا تظهر عليهم الأعراض. العلامات والأعراض الأكثر شيوعاً هي الحمى والسعال والإرهاق وفقدان التذوق والشم وقد تشمل العلامات والأعراض الأخرى: ضيق التنفس وآلام العضلات والقشعريرة والتهاب الحلق والصداع وآلام الصدر والإسهال والقيء والغثيان. هذه القائمة لا تشمل جميع الأعراض. تم

الإبلاغ عن أعراض أخرى أقل شيوعًا. تظهر الأعراض بين يومين و 14 يومًا بعد التعرض للفيروس .

مخاطر فيروس كورونا على الانسان :

يتعافى معظم الأشخاص الذين يصابون بمرض فيروس كورونا 2019 (كوفيد -19) سريعًا في غضون أسابيع قليلة. لكن بعض الأشخاص ، حتى أولئك الذين يعانون من أعراض خفيفة ، يستمرون في ظهور الأعراض بعد الشفاء الأولي.

ويصف هؤلاء الأشخاص أنفسهم أحيانًا بأنهم "حاملون مزمنون" وقد سميت هذه الحالات بمتلازمة ما بعد COVID-19 أو "COVID-19 لفترات طويلة". تسمى هذه المشكلات الصحية أحيانًا بحالات ما بعد Covid-19. ينطبق هذا الوصف بشكل عام على تأثيرات COVID-19 التي تستمر لأكثر من أربعة أسابيع بعد تشخيصه ومن اهم تأثيرات الفيروس الخطيرة على الانسان كما وصف موقع كلينيك الطبي: (<https://www.mayoclinic.org>).

أ- تلف الأعضاء الناجم عن فيروس كورونا الجديد (COVID-19)

على الرغم من تصنيف فيروس COVID-19 على أنه مرض يصيب الرئتين بشكل أساسي ، إلا أنه يمكن أن يتلف عددًا من أعضاء الجسم الأخرى أيضًا ، مثل الكلى والدماغ. يؤدي تلف الأعضاء إلى مضاعفات صحية قد تستمر حتى بعد الشفاء من COVID-19 في بعض الحالات ، قد تشمل الآثار الصحية المستمرة مشاكل في التنفس على المدى الطويل ومضاعفات في القلب والفشل الكلوي المزمن والسكتة الدماغية وكذلك متلازمة غيلان باريه - وهي حالة يسبب شلل مؤقت كما يمكن ان يصاب بعض البالغين والأطفال بمتلازمة الانتهاب متعدد الأجهزة بعد الإصابة بـ COVID-19. في هذا المرض ، تتعرض بعض أعضاء وأنسجة الجسم إلى التهاب حاد.

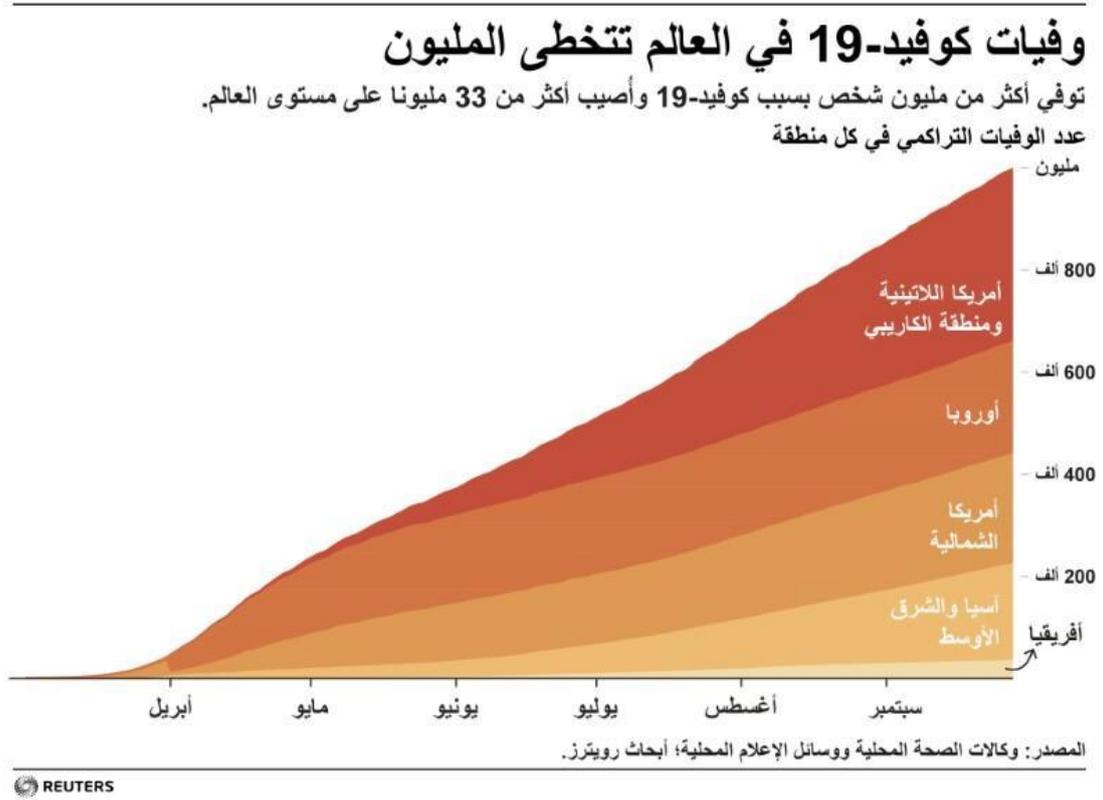
ب-مشكلات جلطات الدم والأوعية الدموية: يمكن أن يزيد COVID-19 من فرصة تكثف خلايا الدم وتكوين الجلطات على الرغم من أن الجلطات الكبيرة يمكن أن تسبب نوبات قلبية وسكتات دماغية ، يُعتقد أن معظم تلف القلب الناجم عن COVID-19 ناتج عن جلطات صغيرة تسد الأوعية الدموية الدقيقة (الشعيرات الدموية) في عضلة القلب وتشمل الأعضاء الأخرى المصابة بجلطات الدم الرئتين والساقين والكبد والكلى و يمكن أن يؤدي مرض كوفيد -19 أيضاً إلى ضعف الأوعية الدموية وتسربها.

ت-مشاكل المزاج والارهاق :عادة ما تتطلب عدوى Covid-19 ذات الأعراض الشديدة الدخول إلى وحدة العناية المركزة بالمستشفى ، حيث يتم تزويد المرضى بأجهزة لمساعدتهم على التنفس وبمجرد المرور بهذه التجربة والبقاء على قيد الحياة يزيد من خطر إصابة الشخص بمتلازمة الإجهاد اللاحق للصدمة والاكئاب والقلق و نظراً لصعوبة التنبؤ بالآثار طويلة المدى لـ COVID-19 ، يدرس العلماء الآثار طويلة المدى للفيروسات ذات الصلة ، مثل متلازمة الجهاز التنفسي الحادة الوخيمة (سارس).

ث-الآثار طويلة المدى لفيروس كورونا المستجد (كوفيد -19) الغير معروفة هناك العديد من الأشياء المجهولة حول التأثير طويل المدى لـ COVID-19 على البشرية ، والبحث مستمر يوصي الباحثون بأن يراقب الأطباء عن كثب الأشخاص الذين أصيبوا بـ COVID-19 للتأكد من أن أعضاء الجسم تعمل بشكل صحيح بعد الشفاء تفتح العديد من المراكز الطبية الكبيرة عيادات متخصصة لتقديم الرعاية للأشخاص الذين تظهر عليهم أعراض أو أمراض مزمنة مرتبطة بفيروس كورونا بعد التعافي منه. مجموعات

الدعم متاحة ايضاً (Marcos R ibid p 15)

وقد شجعت إدارة الغذاء والدواء الأمريكية الاستخدام الطارئ لبعض لقاحات COVID-19 في الولايات المتحدة. وافقت إدارة الغذاء والدواء الأمريكية على استخدام لقاح Pfizer-Biontech COVID-19 ، المعروف الآن باسم Comirnaty ، للوقاية من COVID-19 لدى الأشخاص الذين تبلغ أعمارهم 16 عامًا أو أكثر سمحت إدارة الغذاء والدواء الأمريكية بالاستخدام الطارئ للقاحات Pfizer Biontech COVID-19 للأطفال من سن 5 إلى 15 عامًا. يمكن أن تمنعك اللقاحات من الإصابة بـ COVID-19 أو تمنع الأعراض الشديدة لـ COVID-19.



شكل (5) وفيات التي حدثت نتيجة فيروس كورونا عام 2021 (المصدر وكالة رويترز

(2021

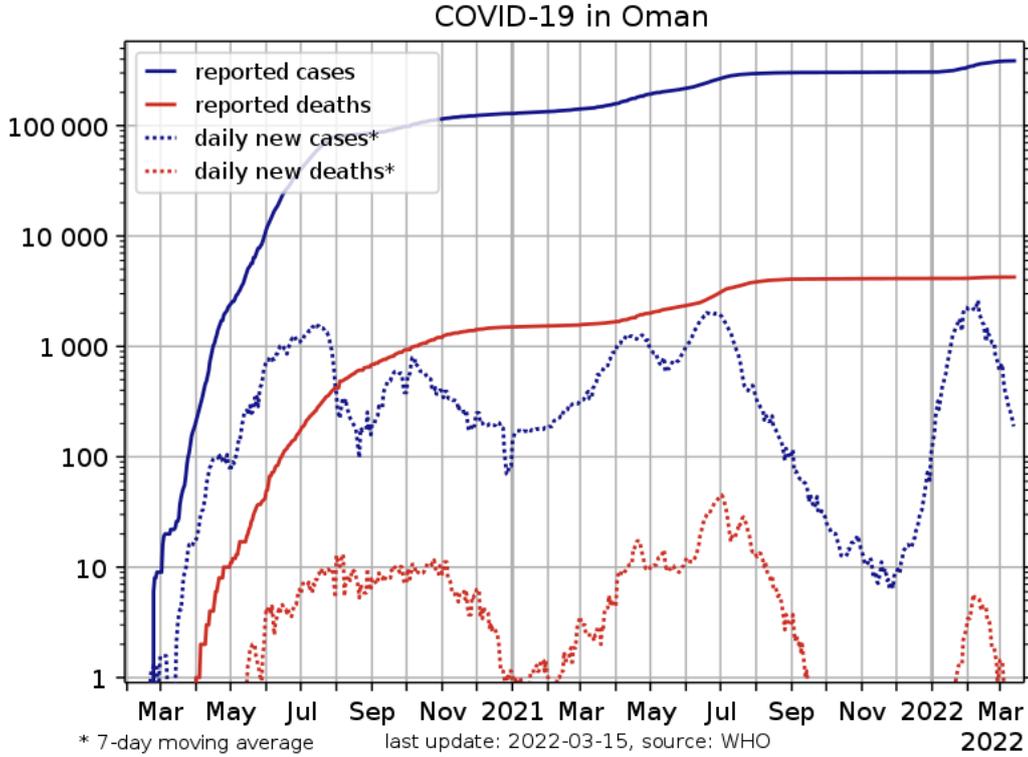
المطلب الثاني: جائحة كورونا في سلطنة عُمان :

تم الإبلاغ عن وصول الفيروس إلى عمان في 24 فبراير 2020 ، عندما ثبتت إصابة مواطنين عائدتين من إيران بـ COVID-19. حتى 29 أبريل 2021 ، بلغ إجمالي عدد الحالات المسجلة في السلطنة 193253 حالة ، شفي منها أكثر من 60%. هذا هو 172123 حالة ، وتوفي 2010 حالات أخرى. في البداية ، حدثت غالبية الحالات والوفيات بين الجالية المغتربة. بحلول شهر يوليو ، مع دخول الوباء شهره الرابع في البلاد ، حدثت غالبية الحالات والوفيات بين المواطنين وحتلت مسقط المرتبة الأولى بين المحافظات المتضررة التي سجلت أعلى عدد من الحالات المؤكدة ، حيث تجاوزت 24800 حالة و 110 حالة وفاة ، لتشكّل 76% من إجمالي الحالات في الدولة بحلول أوائل شهر يوليو ، مع بقاء غالبية الحالات بين الجالية الوافدة. في 10 أبريل ، كانت المحافظة بأكملها قيد الإغلاق حتى 22 أبريل ، وتم تمديد هذه الفترة مرتين ، مع انتهاء الإغلاق في 29 مايو. (جريدة الوطن العُمانية العدد 5 يوليو 2020) وكانت ولاية مطرح في البداية الأكثر تضرراً في البلاد ، حيث استحوذت على 45 % من إجمالي الحالات المؤكدة في البلاد في أوائل أبريل ، ويرجع ذلك في الغالب إلى انتقال العدوى محلياً حيث تم عزل الولاية في 1 أبريل. من الحالات المبلغ عنها وصلت إلى 5000 و ظلت الولاية معزولة رغم رفع الإغلاق الكامل لمحافظة مسقط. (البوسعيدي ، 2021 ص22)

واعتباراً من 13 يونيو، فُرض الإغلاق التام في محافظة ظفار، وولاية مصيرة، وولاية الدقم ومناطق الجبل الأخضر وجبل شمس حتى 3 يوليو كانت اختبارات كوفيد-19 وعلاجه مجانية بالكامل في جميع مجتمعات السلطنة بما في ذلك المغتربين، طبقاً للتوجيهات الصادرة عن صب الجلالة السلطان هيثم بن طارق حفظه الله .

ويوضح الشكل التالي مراحل انتشار فيروس كورونا من شهر مارس من العام المنصرم الى شهر

مارس 2022 نقلاً عن موقع منظمة الصحة العالمية (<https://www.who.int/>):



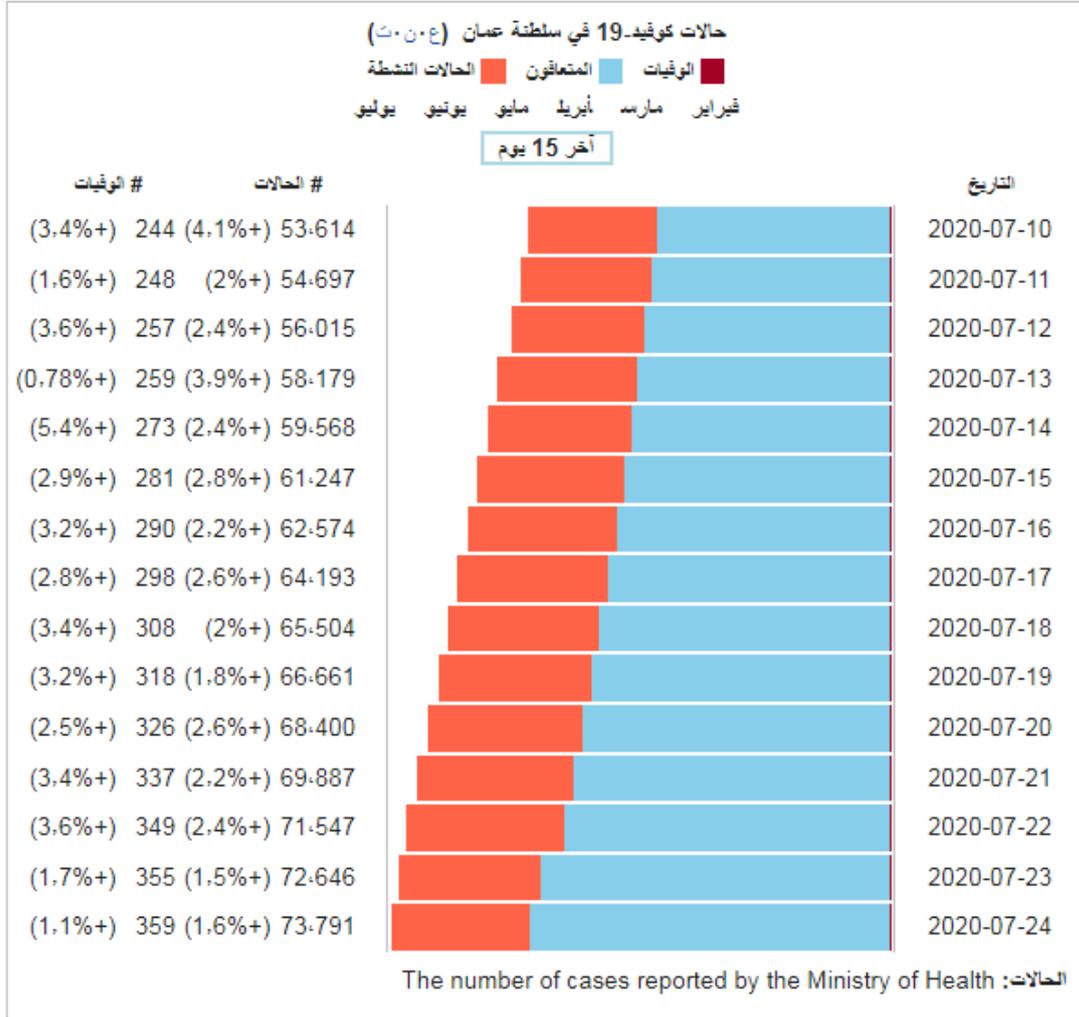
كورونا في عمان المصدر منظمة الصحة العالمية 2020

تدابير الاستجابة والوقاية

في أوائل مارس 2020 ، وجهت وزارة الصحة جميع أماكن البيع بالتجزئة ، بما في ذلك مراكز التسوق ومحلات السوبر ماركت ، لتطبيق المطهرات كإجراء وقائي ضد انتشار الفيروس. وشكل السلطان هيثم لجنة عليا مهمتها التعامل والاستجابة للتطورات الناتجة عن تفشي المرض. في 12 مارس ، قررت اللجنة عدم إصدار تأشيرات سياحية لمواطني جميع الدول ، كما تم إيقاف دخول السفن السياحية وإغلاق مرسى السفن في موانئ الدولة بالإضافة إلى ذلك ، تم إلغاء جميع الأحداث الرياضية ، واقتصر الحضور في المحكمة على الموظفين الأساسيين. تم تنفيذ هذه الإجراءات في 15 مارس ولمدة 30 يوماً .

وفي 14 مارس ، قررت اللجنة تعليق جميع الفصول في المدارس والجامعات والمؤسسات التعليمية الأخرى اعتبارًا من 15 مارس لمدة 30 يومًا. وقد راجعت اللجنة العليا هذا القرار في مطلع أبريل الجاري ، وبدأ تنفيذه حتى إشعار آخر. وعقد اجتماع آخر في اليوم التالي أعلن عن قيود جديدة شملت وقف دخول الأجانب باستثناء مواطني دول مجلس التعاون الخليجي والمقيمين الأجانب عبر جميع الحدود البرية والبحرية ، وحجر جميع الوافدين وإغلاق الحدائق والمنتزهات العامة. كما تم الإعلان عن وقف صلاة الجمعة بالإضافة إلى منع التجمعات الكبيرة كالأعراس دخلت القرارات حيز التنفيذ في 17 مارس ، وأغلقت المتاحف في جميع أنحاء البلاد في ذلك اليوم حتى إشعار آخر (جريدة الوطن 5 ابريل 2020).

واعتبارًا من 18 مارس 2020، فرضت سلطنة عمان قيودًا إضافية ، حيث اقتصر الدخول إلى البلاد على المواطنين العمانيين فقط ، ولم يُسمح للمواطنين بمغادرة البلدان الأخرى. تم إغلاق جميع دور العبادة بما في ذلك المساجد. يحظر جميع التجمعات والفعاليات والمؤتمرات. حظرت الحكومة التجمعات العامة في جميع المواقع السياحية وكذلك دور السينما المغلقة وصالات الألعاب الرياضية والنوادي وصالونات الحلاقة وجميع المحلات في المراكز التجارية باستثناء الأماكن التي تباع فيها المواد الغذائية والمستلزمات الطبية. تم إغلاق الأسواق الشعبية في مواقع مختلفة في جميع أنحاء البلاد و مُنعت المطاعم والمقاهي من تقديم الطعام، ولم يُسمح لها بتقديم خدمات الوجبات السريعة. أصدر البنك المركزي العماني خلال اليوم عددًا من التوجيهات لجميع البنوك المرخصة وشركات التمويل العاملة في عمان والتي من المتوقع أن توفر سيولة إضافية متاحة تعادل 8 مليارات ريال عماني، للوقوف في وجه الظروف الاقتصادية (البوسعيدي ، مرجع سابق ص 23).



شكل (6) يوضح اعداد حالات جائحة كورونا في السلطنة منقول من موقع وزارة الصحة

<https://www.moh.gov.om/ar/1> العُمانية

كما علقت شركة الطيران العماني ، رحلاتها إلى عدة دول في 9 مارس ، تم تعليق جميع الرحلات الجوية ، تم إلغاء الرحلات الجوية بين المملكة العربية السعودية وسلطنة عمان حتى إشعار آخر ثم تم إلغاء جميع الرحلات الجوية إلى البحرين ومصر منذ 19 مارس وحتى إشعار آخر. في 22 مارس ، تم إضافة ثلاث دول إلى القائمة ، في 29 مارس ، علقت الخطوط الجوية العمانية جميع الرحلات الجوية من وإلى الدولة حتى إشعار آخر ، تنفيذاً لقرار اللجنة

العليا. (<https://ar.wikipedia.org/wiki/>)

المبحث الثالث

أثر جائحة كورونا على أداء الموارد البشرية

مقدمة :

في ظل أزمة كورونا يجد الجميع أنفسهم في قارب واحد وسط عاصفة قوية ويجب على الجميع التعاون حتى لا نغرق معا ، حيث تلعب إدارات الموارد البشرية دورًا مهمًا في أي مؤسسة ، فهم مثل قيادة السفينة التي تسعى إلى إيصالها إلى بر الأمان ، حيث توسع دورها من وظيفة وراء الكواليس تهتم بتدريب الموظفين وإجراء المقابلات وشرح الفوائد وإدارة العلاقات إلى وظيفة تشارك في التأثير على سياسات المنظمة وأهدافها ، و ضربت جائحة COVID-19 جميع المؤسسات والقطاعات بنفس الحجم ولكن تداعياته وعواقبه كانت متنوعة ومتنوعة ، وبينما وجدت بعض المنظمات أنه من السهل تحويل عملياتها رقميًا وإكمالها دون أي خلل ، لا يزال البعض الآخر يواجه صعوبة في التحول إلى الطريقة من العمل عن بعد ، حيث كان هذا التفاوت يرجع إلى عدة عوامل بما في ذلك القدرات التكنولوجية للشركات وتقنيات الإدارة المستخدمة لربط الناس رقميًا .

وأصبح العمل عن بعد جزءًا من مجتمع Covid-19 ، مما جعل دور أخصائي الموارد البشرية الآن أكثر صعوبة ، حيث زادت مسؤولياته لتشمل إنشاء وإنشاء أرضية مشتركة لجميع الموظفين من مختلف الخلفيات الجغرافية والاجتماعية والاقتصادية ، والآن أكثر من أي وقت مضى ، هناك حاجة ملحة لحفظ الاتصال الفعال لخلق بيئة عمل تعاونية (wright 2020 p

.(10)

وبناء على ماسبق سوف نستعرض في هذا المبحث لأثر جائحة كورونا و لتحديات منظمات الموارد البشرية في ظل جائحة كوفيد 19 .

المطلب الأول : تحديات الموارد البشرية في ظل أزمة كورونا :

الاهتمام بالموارد البشري لم يكن بالشكل المطلوب ولم يواجه تحديات العصر الراهن اذ شكلت أزمة الموارد البشرية أزمة كبيرة تجسدت في عدم توفر هذه الموارد بالنوع والكم المطلوبين في ظل استخدام تكنولوجيا ونظم انتاجيه جديدة تجاوزت الاستخدام التقليدي للموارد البشرية . ومع أزمة جائحة كورونا تفاقمت أزمة الموارد البشرية من خلال عدم قدراتها على مواكبة مختلف التحديات التي القت بها جائحة كورونا خصوصا مايتعلق باستمرارية العمل وتلبية حاجات الجمهور (الحمادي ، 2020 ص 34).

قد مثلت جائحة كورونا تحولاً عميقاً في فهمنا للواقع الذي بات متغيراً باستمرار ، وكذلك تغير نمط العيس من خلال فرض اجراءات الحجر الصحي الذي يتبعها من اغلاق شامل للحياة الاجتماعية والاقتصادية وبالتالي باتت الدول في مواجهة الوباء متجردة من اسلحتها القديمة ومتسلحه بوسائل مغايرة لعل ابرزها ما تاحتها التكنولوجيا الرقمية .

ولاشك ان هذا التحول يفرض على الحكومات والمجتمعات تبني فلسفة جديدة في تدبير مواردها البشرية من خلال اتباع اساليب اكثر تطور يكون فيها من الاحتياطات اللازمه والاجراءات الضرورية لمواجهة اي ازمات تعتمد على العنصر البشري والتأثر بسببها وذلك التفكير جدياً في الاساليب الناجحة من اجل حمايتها والمحافظة عليها اوقات الازمات المفاجئة مثل أزمة جائحة كورونا (Wright ibid p 19)

ولابد كذلك ان يواكب ذلك اجراءات مصاحبة كتغيير الانظمة والقوانين الحكومية والخاصة تكون على قدر من المرونة والبساطة من اجل فهم المتغيرات ومواكبتها والتأقلم معها لكي لا تتاثر

الثروة البشرية او تتأثر بها الحكومة او المنشآت او المقاولات والمرافق العامة لانها عماد اقتصاد الدولة واذا كانت ازمة كورونا ازمة عالمية اصابته الحياة الاجتماعية والاقتصادية بالشلل بجميع جوانبها ، وادخلت المجتمعات في حالة من الركود متناهية فضلا عن ماسببته من ازمات وصددمات نفسية ، جراء التهويل المبطن الذي مارسه الاعلام وخاصة وسائل التواصل الاجتماعي التي سارعت بنقل المعلومات الخاطئة والمضللة في جميع انحاء العالم واجبت من حالات الذعر والخوف بين الناس ، فان تأثير الجائحة لم يرهق العالم في النواحي الصحية والنفسية للافراد بل امتد تأثيره لجوانب اخرى جدية بالاهتمام وتحريك الوعي المجتمعي بأهميتها ، لاعادة النظر في دورها وهي الموارد البشرية التي تضررت بشكل اكبر من الجوانب الصحية حيث اصاب فيروس كورونا الى الان اكثر من 36 مليون شخص وتجاوز عدد الوفيات مليون شخص في جميع انحاء العالم وهي كلها اصابات تؤكد تأثير الوباء على العنصر البشري (الحمادي، مرجع سابق ص 28).

فالموارد البشرية كما اشرنا سلفاً هي اقوى الدعائم لأي اقتصاد وقوتها وقدرتها تعتبر المحرك الاساسي لهذا الاقتصاد ، ولكن بعد ازمة كورونا نلاحظ ان اكثر هذا من تأثر بهذه الأزمة هي القوى العاملة حتى اصبحت عبئاً ثقيلاً على اقتصاديات الدول عامة نظراً للاعتماد الكبير على العنصر البشري (مبارك ، 2021 ص 46).

وهو مايلقى على العالم تحديات جديدة تتعلق بتحديد الأولويات في ما يخص الموارد البشرية كالتحلي بالمرونة في اداراتها وتعزيز مبدأ المورد البشري المرن ، فكراً وثقافة وممارسة ، ورسم سيناريوهات متعددة لمستقبل الموارد البشرية وتصميمها لتعزز الأمان الوظيفي في ظل الأزمات والكوارث ، وخلق أنظمة عمل مرنة ومتطورة ، وتبني وسائل وتقنيات حديثة من شأنها

تعزيز استمرارية ممارسة الموارد البشرية لأعمالهم بالإضافة الى توفير منهجيات واضحة لقياس الكفاءة ومدى استعدادها للمفاجئات التي يخيبها المستقبل (سعدي ، مرجع سابق ص 36).

تحديات الموارد البشرية في ظل جائحة كورونا :

تواجه جميع الدول ظروفًا استثنائية مع إعادة فتح المؤسسات وعودة العديد من موظفي الخدمة المدنية للعمل في اماكن العمل بالمؤسسات في ظل تداعيات أزمة كوفيد 19 ، هذه العودة إلى العمل على الموقع تُشكل العديد من الشكوك والتحديات.

وسواء بالنسبة للمؤسسات العامة أو للأفراد ستواجه معظم المؤسسات والوحدات العامة تراكم الأعمال و أعباء العمل بعد أزمة فيروس كورونا (كوفيد -19) ،وتحدث كل هذه العمليات خلال فترة زمنية قصيرة وفي بيئة غير مستقرة ومع ذلك ، تواجه المؤسسات العامة والمديرين وتوظف هذه المواقف الجديدة بفكر "ما قبل كوفيد" وأنظمة الخدمة المدنية الصارمة للغاية لذلك ، هناك حاجة إلى الابتكار والتفكير "خارج الصندوق" للعثور على الاستجابات المناسبة لسياق الازمة الراهنة ومن ابرز تلك التحديات :

1- عدم كفاية عدد العاملين في موقع المؤسسة

عدم كفاية عدد الموظفين العاملين في موقع المؤسسة نظراً الارتفاع نسبة الموظفين العاملين عن بُعد والغياب المرتبط بفيروس كورونا و/أو بسبب زيادة عبء العمل، فإن عدد الموظفين الذين يعملون حالياً في موقع المؤسسة غير كاف لتنفيذ جميع المهام المطلوبة. بالإضافة إلى ذلك، ونظراً للظروف المتعلقة بفيروس كورونا، لا يمكن التنبؤ بحضور الموظفين اليومي بصورة كاملة، لذلك قد يكون هناك حالات غياب غير متوقعة في الوظائف الأساسية أو الحرجة ويتمثل الهدف الذي يتعين تحقيقه من خلال الإجراءات

المحتملة في إيجاد عدد كاف من الموظفين يعملون في موقع المؤسسة ليكونوا قادرين على تقديم الخدمات (مبارك ، مرجع سابق ص 50)

2- المخاطر الصحية المحتملة في مكان العمل :

عند استئناف العمل في موقع عمل المؤسسة، يجب على المؤسسات تقليل المخاطر الصحية في مكان العمل، واتخاذ الإجراءات لضمان سلامة الموظفين وراحتهم، وتجنب الاكتظاظ في أماكن العمل، وتطبيق تدابير الوقاية من فيروس كورونا (كوفيد-19) ويتمثل الهدف من الإجراءات المحتملة في الحد من المخاطر المتعلقة بفيروس كورونا لجميع الموظفين العاملين في موقع عمل المؤسسة .

3- ضعف الدافع والتوتر والضغط

يعانى العديد من الموظفين من مستويات عالية من التوتر والقلق خلال أسابيع أو شهور من العمل عن بعد وظروف العمل الاستثنائية الغير متوقعة ، ويخشى بعض الموظفين من منظور العودة إلى مكان العمل ، بينما يخشى آخرون زيادة عبء العمل حيث يعانون من الكثير الموظفين بسبب عدم اليقين وقلة التواصل المباشر والشعور بالارتباك والإحباط. بدون دعم كافٍ ، و يواجه البعض خطرًا الوصول إلى نقطة التوتر (مبارك ، مرجع سابق ص 51)

4- إدارة الموظفين العاملين عن بعد لفترات طويلة

لا يزال العمل عن بعد مستمرًا لعدد كبير من الموظفين حتى بعد الإغلاق واغلب المشرفون ليسو معتادين على إدارة فرقهم دون إشراف شخصي وقد يشعر الموظفون

بالقلق والتوتر، وخاصة الأباء والأمهات والموظفين الذين يعملون من المنزل في ظروف مادية وفنية غير مناسبة.

المطلب الثاني

تدريب ادارة الموارد البشرية في ظل تدعيات جائحة كورونا:

يمكن وصف اهم الممارسات التي تلجأ اليها المؤسسة في ظل تدعيات جائحة كورونا لتدريب ادارة الموارد البشرية عليها :

- 1- التدرّب على عقد المقابلات الاجتماعات ع بعد (اونلاين) من خلال تطبيقات الويب
- 2- تدريب الموظفين على المزيد من المرونة في أوقات العمل بما يتلائم مع توقيت وتنظيم الموظفين ومعايير العمل الموضوعية من اجل تحقيق الرضا الوظيفي وزيادة معدلات الانتاجية والروح المعنوية وتقليل .
- 3- تدريب الموارد البشرية على استراتيجيات العمل من خلال تخفيض كثافة العنصر البشري في مقرات العمل مع تفعيل الاجراءات الاحترازية الخاصة بالتباعد الاجتماعي من خلال ازاحة مكاتب الموظفين عن بعضها البعض بوضع علامات ومسافات ثابتة وذلك باستخدام كافة الاماكن الغير مستغلة من غرف الاجتماعات وغرف غير مستغلة اخرى
- 4- التدريب على تفعيل المستويات السابقة من زيادة الاجراءات الاحترازية من خلال المزيد من منشورات التوعية بمخاطر الجائحة والتدرّب على تغيير السلوكيات الموظفين لتقبل الاجراءات

الاحترافية هو دور ادارة الموارد البشرية ومتابعة ذلك والزام الموظفين بمتابعة سلوكياتهم داخل بيئة العمل ومساءلة الممتنعين لتحقيق اجراءات الصحة والسلامة .

5- الزام العناصر البشرية المشتبه باصابتهم بالفيروس بالحجر المنزلي ، مع توفير الراتب كاملاً حتى يتم شفائه وعودته للعمل من جديد .

6- اعادة ترتيب اوقات العمل حتى يتسنى للعناصر البشرية استخدام وسائل المواصلات بما يلائم اجراءات الاغلاق التي اتخذتها اللجنة الحكومية

7- التاكيد على الوصول التام للعنصر البشري لكافة نظم تكنولوجيا المعلومات والتواصل الالكتروني لاتاحة العمل عن بعد .

8- اتباع سياسات التعيين المؤقت بالاستقطاب الالكتروني من اجل سد الاماكن الشاغرة وغير الضرورية لسد اماكن المتغيبين عن العمل بالمنظمة خلال فترة الجائحة وتدريبهم على المهام المنوطة منهم .

9- التدريب على الاسناد الخارجي للمهام الغير مهمة للمنظمة

10- توعية كافة المستويات الإدارية المختلفة ان تكون عملية تقييم العنصر البشري عن بُعد استنادا على النتائج والانجازات وليس على اوقات العمل وانضباط وجودهم فقط . (مبارك ، مرجع سابق ص 53-54).

المطلب الثالث: ادارة الموارد البشرية في عمانتل في ظل تداعيات الجائحة :

عن عمانتل :

عمانتل (الشركة العمانية للاتصالات) هي أول شركة اتصالات في سلطنة عمان والمزود الرئيسي لخدمات الاتصالات المتكاملة في سلطنة عمان و عمانتل شركة مساهمة عامة مُدرجة في سوق مسقط للأوراق المالية وتملك حكومة سلطنة عمان معظم أسهمها.

الهيكل التنظيمي لشركة عمانتل :



شكل رقم (5) الهيكل التنظيمي لشركة عمانتل من اعداد الباحث بواسطة برنامج

(canva)

تمتلك عمانتل شبكة بنية أساسية متكاملة وحديثة توفر تغطية واسعة لمختلف محافظات السلطنة ومع العالم وتغطي شبكات عمانتل للا تصالات المتنقلة "الجيل الثالث والجيل الرابع 99" LTE و%94 من المناطق المأهولة بالسكان على التوالي. وفي عام 2020 ، أصبحت أكثر من 90 % من المباني في سلطنة عمان متصلة بشبكة (النطاق العريض الثابت) بشكل خاص الانترنت المنزلي ADSL مع استمرار العمل في توسعة شبكة الاللياف البصرية في المناطق عالية الكثافة السكانية في مختلف أنحاء السلطنة ، كما بدأت عمانتل في عام ٢٠١٩م نشر تقنية الجيل الخامس وأصبح الكثير من المشتركين في العديد من المناطق في كل من مسقط وصحار والبريمي وخصب والباطنة قادرين على استخدام هذه التقنية الجديدة وستواصل عمانتل توسعة تغطية شبكة الجيل

الخامس في مناطق جديدة بما يضمن إثراء تجربة المزيد من المشتركين)
(www.omantel.com) .

ادارة الموارد البشرية في عُمانتل :

وحدة الموارد البشرية في عمانتل هي إحدى الوحدات الإدارية التي أثبتت كفاءتها في خلق بيئة عمل مثالية (بصفة خاصة في وقت جائحة كورونا) من حيث توفير البيئة المناسبة للموظفين للقيام بواجباتهم الوظيفية. ولعل آخرها جائزة التميز في المشاركة الوظيفية على مستوى منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا 2021 و تحرص وحدة الموارد البشرية دائماً على تعزيز بيئة العمل في الشركة وتحفيز الإبداع الفكري بكل ما هو جديد وكل ما من شأنه تطوير مهارات وقدرات الموظفين على جميع المستويات.

وتقوم وحدة الموارد البشرية بتسجيل جميع احتياجات التدريب والتطوير وصياغتها في خطة التدريب كي يمكن تقييم أداء الموظفين من تتبع أدائهم، والمساهمة في نموهم المهني وتقديم عمانتل لموظفيها مجموعة واسعة من الفرص الوظيفية من خدمة المشتركين واستكشاف الأخطاء وإصلاحها إلى هندسة الاتصالات وتحرص على الاستمرار في أن نكون وجهة التوظيف الأولى في السلطنة وتسعى باستمرار للحفاظ على هذه المكانة.

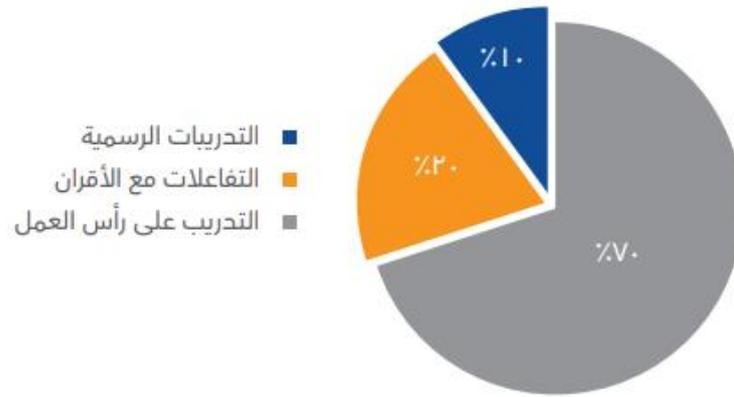
و تتمثل استراتيجيتها في مساعدة الموارد البشرية على تطوير مهاراتهم ومواهبهم القيادية بما يسهم في تحقيق رفاهيتهم ورعايتهم. كما توفر فرصاً محلية ودولية متنوعة واتجاهات وأهداف واضحة على جميع المستويات، وبالتالي نضمن جاهزية الموظفين في الظروف

الاستثنائية مثل ظروف جائحة كورونا (مبارك ، مرجع سابق ص 60)

تدريب ادارة الموارد البشرية في عمانتل :

تطبق عمانتل نموذج 10:20:70 الذي يحصل فيه الموظفون على 70 ٪ من معرفتهم من التدريب على رأس العمل، و 20 ٪ من التفاعلات مع أقرانهم، و 10 ٪ من الفعاليات التدريبية الرسمية، وهو نظام مطبق من قبل العديد من المنظمات الرائدة في جميع أنحاء العالم على نطاق واسع، وهو النموذج المفضل لدى عمانتل .

نموذج التطوير لدى عمانتل



نموذج تدريب ادارة الموارد البشرية في عُمانتل من اعداد الباحث بواسطة CANVA

حيث انه في عام 2020 استثمرت عُمانتل اكثر من 435.768 ريال عُماني في تدريب

وتطوير الموارد البشرية من اجل التخفيف من اثار جائحة كورونا عن طريق :

1- دورات دعم الأعمال في الموارد البشرية ، المالية ، الإستراتيجية الاتصالات و

التدقيق الداخلي ،الاستدامة والتسويق والاتصالات كل واحد يشمل من هذه الدورات

التدريبية مجموعة من وحدات تخدم مجموعة معينة من الكفاءات الفنية.

2- أكاديميات التعلم من أجل الاستفادة من تنمية المهارات القيادية نحو تحقيق استراتيجية

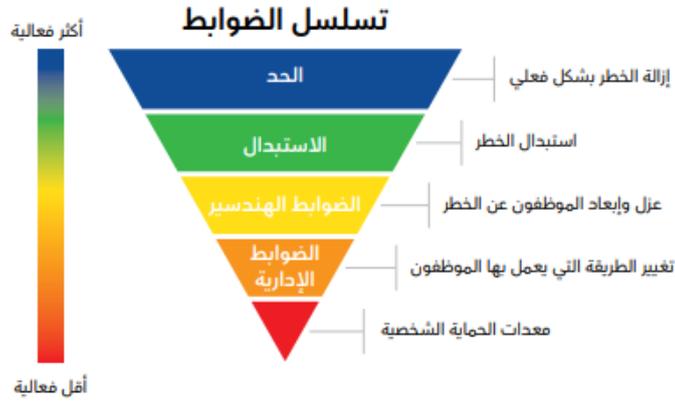
عمانتل طبقت نهج "أكاديميات التعلم" كإحدى استراتيجيات الشركة الرئيسية و شجع

هذا التعلم الوظيفي المتبادل ، عملية الابتكار وبناء القدرات من أجل تلبية الاحتياجات
والمطلوبات المستقبلية

3- تعزيز العمل عن بُعد في ظل تداعيات الجائحة : في ظل تكثيف الجهود لاحتواء انتشار
فيروس كورونا المستجد في السلطنة ، ازداد الطلب على المؤسسات لتبني نظام "العمل
من المنزل" ، حيث أصبح الكثير من موظفيها مطالبين بالعمل عن بعد ونظرًا لأن
عمانتل هي الشركة الأولى والرائدة في تقديم خدمات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات
المتكاملة في السلطنة ، فقد أعلنت في منتصف عام 2020م عن توفير عدد من الحلول
الرقمية التي ستمكن المؤسسات في مختلف القطاعات وذات الاحتياجات المختلفة لتعزيز
أداء أعمالها من المنزل خلال الجائحة. وتتمثل هذه الحلول في تقديم خدمة Webex
المجانية بالتعاون مع Cisco لمدة 3 أشهر ، وخدمة Teams المجانية لمدة 6 أشهر
بالتعاون مع Microsoft ، بالإضافة إلى خدمة "اجتماعاتي" مجانًا. فترة 4 أشهر وهي
منصة رقمية عمانية واعدة تتعاون مع عمانتل لتقديم خدمة دردشة بالفيديو والعمل عبر
الانترنت (<https://awards.brandingforum.org/brands/omantel>)

4- تعزيز انظمة الصحة والوقاية للموارد البشرية في عمانتل : لدعم موظفينا في الحفاظ
على صحتهم ، استثمرت عمانتل في نظام المتابعة عبر الإنترنت الصحة والسلامة
والأمن والبيئة منذ ؛ ولقد سمح لنا هذا البرنامج بمراقبة الأداء في ظل توقفات الجائحة
بشكل أكثر.

نظام إدارة الصحة والسلامة والبيئة



شكل (7) أنظمة الصحة والسلامة والبيئة من أهم عناصر تمكين الموارد البشرية في عمانتل

5- إدارة المخاطر والكوارث في عُمانتل :

تأسست مبادرة إدارة المخاطر المؤسسية في عمانتل في و عام 2017 ،تم نقل مبادرة مخاطر المؤسسة إلى فريق إدارة الأداء والجودة لوضع نظام قوي لإدارة مخاطر الشركة يتم تنفيذه بالتوازي مع تطوير وتنفيذ الاستراتيجية وخلال عام 2020 ، تم تغيير إطار إدارة المخاطر بالكامل بما يتماشى مع إطار عمل لجنة رعاية المؤسسات في هيئة الايزو بما يتماشى مع مستويات المخاطر في ظل الظروف الاستثنائية لجائحة كورونا .)

<https://www.cram.com/essay/Components-Of-HR-Strategy-I>

تحديات تداعيات جائحة كورونا على إدارة الموارد البشرية في عمانتل:

واجهت شركات الاتصالات في المنطقة ، بما في ذلك عمانتل ، خلال مرحلة كورونا سلسلة من التحديات المعقدة للحفاظ على استدامة الأعمال والاستمرار في خدمة العملاء الذين اقتصرنا على منازلهم بعد الإعلان عن إغلاق عام شمل المنطقة والعالم ، لكن التحديات لم

تفعل. لا تتوقف هنا ، حيث تجاوزت ضغوط الاستهلاك على شبكات شركات الاتصالات المتنتقلة كل ما كان متوقعا ، خاصة أن العديد من الموظفين بدأوا العمل عن بعد ، فيما زادت معدلات استهلاك البيانات المتعلقة بالترفيه والتسلية ، و عمانتل من جهتها اتخذت عدداً من الخطوات لمواصلة العمل كالمعتاد ، لكنها اتخذت عدداً من الخطوات المبتكرة ، بالاعتماد على قدراتها وخبرتها الطويلة ، خاصة أنها من أكبر شركات الاتصالات في المنطقة في نهاية عام 2017 ، استحوذت عمانتل على حصة استراتيجية في مجموعة "زين" الكويتية بنسبة 21.9 في المائة ، وهي ثاني أكبر حصة في شركة زين ، وقد أثبت هذا الاستثمار نجاح عمانتل

الاستعداد المسبق لإدارة الموارد البشرية في عمانتل:

استفادت شركات الاتصالات في المنطقة ، وكذلك الشركات الأخرى في مختلف القطاعات ، من مجموعة واسعة من الحلول لتعزيز مراكز الاتصال ، والتعاون مع فرق العمل عن بُعد ، والاستفادة من مؤتمرات الفيديو ، كما هو الحال مع تطبيقات مثل Avaya Spaces من ولجأت شركة Avaya وشركاتها إلى نقل مكاتب العمل إلى المنازل. الموظفين. وبخصوص هذه الخطوات و "يكن سر نجاح مواجهة تداعيات كورونا في قطاع الاتصالات في الإعداد المسبق الذي شكل" المفتاح نحو استمرارنا في تقديم خدمات اتصالات متكاملة بشكل فعال في وقت تفشى فيه الوباء ". ألقى بظلاله على قطاع الأعمال في السلطنة ، و الاستعدادات التي اتخذتها الشركة مسبقاً "تُعكس التزامها بدورها الأساسي في تعزيز تواصل الأفراد والشركات مع بعضهم البعض ومع العالم فبعد الاغلاق العام في السلطنة في 18 مارس 2020 اغلقت الشركة المنافذ المباشرة وغير المباشرة لخدمة المشتركين بناءً على تعليمات اللجنة العليا لمواجهة جائحة كورونا حيث تمتلك عمانتل أكثر من 60 منفذاً مباشراً بالإضافة إلى ألف وثمانمائة منفذ غير مباشر ، مما أدى إلى نمو كبير في الطلب على القنوات الإلكترونية ، بما في ذلك مركز

الاتصال والمتجر الإلكتروني وتطبيق عمانتل. (<https://rocketreach.co/omantel-hr->
department).

المبحث الرابع

الدراسات السابقة

1- دراسة عبد الباسط و عاطف فتحي (2021) بعنوان " أثر خصائص منظمات الأعمال

المصرية علي التغيير في ممارسات إدارة الموارد البشرية يف ظل جائحة كورونا "وهدفنا الدراسة الى الكشف عن اثر الإجراءات الاحترازية لمواجهة جائحة كورونا المستجد على ممارسات إدارة الموارد البشرية، وقد استخدمت الدراسة اسلوب قياس الاتجاهات لتحليل اثر الاجراءات الاحترازية على ممارسات ادارة الموارد البشرية بمنظمات الأعمال المصرية الى جانب ممارسات العنصر البشري وخلصت الدراسة الى وجود تأثير معنوي لإجراءات ادارة الموارد البشرية عن مستوى المعنوية (1%) حيث كانت اكبر ثلاث ممارسات قد تعرضت للتغيير هي ادارة اوقات العمل ، تخطيط الموارد البشرية والصحة والسلامة المهنية .

2- دراسة (فايز 2020) وهدفت الى الكشف على اهم الاجراءات الاحترازية التي

اتخذتها دول العالم لمواجهة تلك الجائحة لتشمل اجراءات التباعد " إلغاء الأنشطة الثقافية والاجتماعية والاعلاق الاقتصادية القصري الذي يتمثل في وقف العمل بالعديد من القطاعات التجارية ، إغلاق المدارس والجماعات و اغلاق المحلية والمؤسسات الحكومية واغلاق المحليات والمؤسسات الحكومية مع تفعيل الخدمات الاليكترونية الى جانب ايقاف وسائل النقل البري والجوي والبحري وغيرها من مستجدات التعامل مع الازمة الطارئة .

3- دراسة (سعدي 2020) بعنوان : دور أقسام الموارد البشرية في ظل أزمة كوفيد-

19"، وهدفت الدراسة الى الكشف عن دور اقسام الموارد البشرية في ظل ازمة كورونا و أكدالباحث ان 7 من كل 10 مشاركين فيه أن شركاتهم تتعامل بشكل مرن مع موضوع

العمل من المنزل بدلاً من العودة إلى مكان العمل خلال الأشهر القليلة المقبلة حيث ان المسائل المتعلقة بكيفية تعديل ممارسات الموارد البشرية في ظل أزمة كوفيد-19، أولوية مطلقة للشركات والمديرين ووفقاً للمشاركين في الاستبيان، وانه يجب أن تشمل مسؤوليات قسم الموارد البشرية أثناء الأزمات ما يلي: ضمان الامان والسلامة في بيئة العمل (40%)، وتوفير أساليب عمل بديلة مثل العمل من المنزل والساعات المرنة (35%)، وإدارة الاستجابة الطوارئ (11%)، وتسهيل التواصل بين فرق العمل والمدراء (8%)، والاهتمام برفاهية الموظفين (4%).

4- دراسة الشمري (2020) بعنوان " مستقبل إدارة الموارد البشرية ما بعد جائحة كورونا " وهدفت الدراسة إلى دراسة موضوع المستقبل الالكتروني لإدارة الموارد البشرية تأكيداً على أهمية رقمنة الإدارة عموماً وإدارة الموارد البشرية على وجه الخصوص، بغية تحديث ممارساتها خاصة في ظل المستجدات البيئية على رأسها جائحة كورونا "كوفيد19 ومن نتائج الدراسة انه يجب اعتبار رقمنة إدارة الموارد البشرية مطلباً ملحا لتعزيز فعاليتها كوظيفة إستراتيجية وتحديث ممارستها، فضلا عن آثارها الإيجابية على النواحي الاقتصادية، الاجتماعية وحتى البيئية ، كما تعد استراتيجيتها وتوجه حديث لمجابهة الأزمات لا سيما تلك التي تفرض في مراحلها التباعد وعدم ملازمة مكان العمل، في الأخير تبين لنا ضرورة إعادة النظر في ممارسات إدارة الموارد البشرية والاهتمام أكثر بالعنصر البشري في جميع الجوانب .

5- دراسة (الحوطي 2020) بعنوان " دور اخصائي الموارد البشرية في ظل جائحة كورونا " دراسة تطبيقية على جامعة الكوفة " وهدفت الدراسة الى القاء الضوء على دور أخصائي الموارد البشرية في ظل جائحة كورونا الذي اصبح أكثر صعوبة، حيث

ازدادت مسؤولياته ليشمل تهيئة وإنشاء أرضية مشتركة لجميع الموظفين من مختلف الخلفيات الجغرافية والاجتماعية والاقتصادية، أكثر من أي وقت مضى، ومن نتائج الدراسة انه هناك حاجة ماسة لحفظ التواصل الفعال لخلق بيئة عمل متعاونة في غضون هذه الجائحة أصبحت الصحة والسلامة مشكلة حساسة لجميع العاملين؛ مما أوجب على الموارد البشرية ضمان حصول الجميع على كافة التدابير الصحيحة .

6- دراسة (ابو جليلة 2018) بعنوان " ، اثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على

أداء العاملين في شركات الإتصالات الليبية" وهدفت هذه الدراسة الى معرفة أثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية على اداء الموارد البشرية في شركات الاتصالات الليبية وشمل مجتمع الدراسة كافة العاملين في الإدارة العليا والوسطى في شركات الإتصالات الليبية شركة المدار الجديد و شركة ليبياا والبالغ عددهم (861) واستخدم الباحث الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات، حيث تم توزيع الأستبيانات على عينة عشوائية طبقية مقدارها 346 عينة ، ومن نتائج الدراسة أن شركات الاتصالات الليبية تسعى للحصول على أفضل ما متوافر في سوق العمل الليبي من كوادر بشرية من خلال أستراتيجية الإستقطاب والتعيين

المعتمدة لديها ، كذلك تبين اهتمامها العالي باستراتيجية التدريب والتطوير، بما ينسجم مع التطور التكنولوجي المستمر الحاصل في مجال الإتصالات بالإضافة الى الإهتمام العالي بأجراء تقييم دوري لأداء العاملين لتحديد النقاط الأيجابية والسلبية في ادائهم، والعمل على تحفيزهم بشكل مستمر بماينعكس على تحسين أدائهم في العمل و الوصول الى طموحهم الشخصي.

ثانيا : الدراسات الأجنبية :

1- دراسة (Cambridge university 2021) بعنوان " ادارة الموارد البشرية في ظل ازمة

كورونا " وهدفت الى تسليط الضوء على إدارة الموارد البشرية وأزمة COVID-19: الآثار والتحديات والفرص والتوجهات التنظيمية المستقبلية وأشارت الدراسة الى ان مديري الموارد البشرية يحتاجون إلى إيجاد حلول بارعة لضمان استمرارية شركاتهم ومساعدة موظفيهم على التعامل مع هذا الظروف و توسيع نطاق البحث الإداري ، من خلال استكشاف تأثير COVID-19 على إدارة الموارد البشرية وتحديد التحديات والفرص الرئيسية التي نشأت عن هذا الوباء الجديد ويقدم رؤى للمديرين وممارسي إدارة الموارد البشرية حول الاتجاهات التنظيمية المستقبلية المحتملة التي قد تنشأ من هذه الفرص.

2- دراسة (Caligiuri et al 2020) بعنوان " التحديات التي تواجه ادارة الموارد البشرية

في ظل الاجراءات الاحترازية لمواجهة كورونا " وهدفت الى الكشف عن الإجراءات الاحترازية لمواجهة جائحة كورونا والتحديات التي تواجهها الموارد البشرية في ظل هذه الجائحة و الاجراءات التي اتخذتها المنشآت الأعمال وهي انواع مختلفة من الإجراءات للتخفيف من اثار الجائحة ، وفي أغلب الأحيان تتعلق هذه الاجراءات الاحترازية لمواجهة الفيروس بادارة المسافات في العمل (ادارة مساحة العمل) وقد ادت هذه الاجراءات الاحترازية الى زيادة مشكلة مسافة الحدود نتيجة حظر السفر وانخفاض معدلات التنقل عوضاً على ارتفاع تكلفة التنقل ايضا وتتطلب التحديات الاختيار والتعيين والتدريب والدعم وهو الامر الذي يفتح المجال امام مجالات بحثية اخرى .

3- دراسة (Carnevale and Hatak 2020) تشير الدراسة الى ان منظمات الأعمال

يجب عليها ان تكون في حالة ترقب وتأهب وتتكيف مع الاحداث غير المتوقعة في ظل جائحة كورونا المستجدة ، حيث تشكل هذه الجائحة تهديدات مباشرة لأداء الموارد البشرية

في منشآت العمل وقدراتها على البقاء وهو الامر الذي يتطلب من منشآت العمل إيجاد حلولاً لتلك التحديات الناشئة عن الجائحة المستجدة في اماكن العمل حيث يجب ان تعمل ادارة الموارد البشرية على مساعدة العنصر البشري لديها على التكيف مع بيئة العمل المتغيرة حديثاً .

4- دراسة (El safty 2020) بعنوان " دور ادارة الموارد البشرية تجاه جائحة كورونا في القطاع الصحي " وهدفت الدراسة الى القاء الضوء على المنشآت الصحية المصرية والدور الذي يلعبه مدراء الموارد البشرية في تلك المنشآت في تعظيم الرضا الوظيفي وذلك من خلال 3 ابعاد رئيسية هي : ارشادات مكان العمل ، دعم الوصول الى المعلومات و المزايا المالية حيث تعد تلك الابعاد هي العناصر الاساسية لمنشآت العمل والتي ينبغي الاخذ بها في الاعتبار عند التعامل مع الموارد البشرية بالقطاع الصحي في ظل جائحة كورونا .

التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال الاستعراض للدارسات السابقة يتضح انها تتشابه مع الدراسة الحالية في تناول موضوع اثر جائحة كورونا على الموارد البشرية بشكل عام وليس على الأداء بشكل خاص ، وقد اكدت معظم الدراسات على ان للجائحة اثر كبير سواء على ادارة الموارد البشرية كما تتفق الدراسة الحالية مع الدارسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي باعتباره انسب المناهج لمثل هذا النوع من الدراسات واشتركت هذه الدراسة مع معظم الدراسات السابقة في استخدام الاستبيان كأداة للدراسة.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة.

سيتم الاستفادة من الدراسات السابقة في عرض الإطار النظري وفي بناء أداة الدراسة وتكوين الاستقصاء. والاعتماد على المراجع والكتب التي ركزت عليها الدراسات السابقة لتوفير الوقت والجهد.

*وكذلك سيتم الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد محاور الدراسة. وفي اختيار منهج الدراسة والأساليب الإحصائية المتبعة في هذه الدراسات، والكيفية التي تمت فيها تحليل البيانات في هذه الدراسات، كما سيتم الاستفادة منها في مناقشة نتائج الدراسة، لبيان أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة (الفجوة البحثية)

*يتضح من الدراسات السابقة الفجوة البحثية في القصور في تناول ودراسة أثر جائحة كورونا على أداء الموارد البشرية بصفة خاصة ، فقد تناولت اغلب الدراسات لأثر الجائحة على ادارة الموارد البشرية كما لاحظ الباحث انه لا يوجد دراسات عُمانية حديثة تناولت موضوع اثر جائحة كورونا على أداء الموارد البشرية وهوما ستركز عليه الدراسة الحالية

الفصل الثالث

منهجية الدراسة واجراءاتها.

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، لأنه يناسب موضوع البحث، فيوصف الجوانب المتنوعة اثر تدعيات جائحة كورونا على أداء الموارد البشرية في شركة اتصالات عمان ثل، عن طريق تصنيف المعلومات والبيانات وتنظيمها

والتوصل إلى النتائج، فقد كانت بداية نشأة المنهج الوصفي التحليلي عند الغرب في نهاية القرن الثامن عشر، إلا أنه أخذ يتطور إلى أن وصل القرن العشرين ورأت النهضة النور، بسبب كثرة المؤلفات في المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الأكثر استخداماً في مثل هذه الدراسات، حيث يصف الظاهرة حسب الواقع المعاش أي بصورتها الحقيقية، من غير زيادة أو نقصان ثم يعمل على توضيحها، هذا في الجانب الكيفي، أما في الجانب الكمي فإنه يقوم بوصف الظاهرة رقمياً، عن طريق الأرقام والجداول ويتم من خلالهما توضيح الظاهرة ومقدار ارتباطها مع غيرها من الظواهر (النوح ، 2009 ص 124).

مجتمع وعينة الدراسة: أولاً: مجتمع الدراسة:

- سيقنصر على موظفي شركة اتصالات عمان تل بسلطنة عمان، والبالغ عددهم حوالي (4000) موظفاً، وفقاً لإحصائيات الموارد البشرية بالشركة

ثانياً: عينة الدراسة:

- تم اختيارها بالطريقة العشوائية وعددهم حوالي (400) موظف شركة اتصالات عمان تل بسلطنة عمان وهي تمثل عُشر مجتمع، حيث سيتم توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الجنس (ذكر / أنثى) العمر، الخبرة.

جدول رقم (1) لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع

العينة	النوع	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	241	60.3 %

39.8 %	159	أنثى	
100 %	400	إجمالي	

يبين الجدول رقم (1) أن نسبة الذكور هي النسبة الغالبة وهي تمثل نسبة تصل إلى 60.3 % من حجم العينة

جدول (2) توزيع أفراد العينة حسب العمر

النسبة المئوية	التكرار	النوع	العينة
34 %	136	أقل من 30	العمر
40 %	160	من 30 إلى 40 سنوات	
18.5 %	74	من 41 إلى 50	
7.5 %	30	من 51 إلى 60	
100 %	400	إجمالي	

يبين الجدول رقم (2) أن نسبة الذين تتراوح أعمارهم بين ال 30 وال 40 سنة

هي النسبة الغالبة بنسبة تصل إلى 40 % من حجم العينة, وأن النسبة التالية لها الذين

تتراوح أقل من 30 سنة تصل إلى 34% من حجم العينة.

جدول (3) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل الدراسي

النسبة المئوية	التكرار	الدرجة الوظيفية
17.3 %	69	ثانوية عامة

بكالوريوس	277	% 69.3
ماجستير	25	% 6.3
دكتوراه	7	% 1.8
أخرى	22	% 5.5
الإجمالي	400	% 100

يوضح الجدول السابق أن نسبة الحاصلين على درجة البكالوريوس هم النسبة الغالبة ويمثلون (69.3 %) ، يليهم في الترتيب الحاصلين على درجة الثانوية العامة بنسبة بلغت (17.3 %) ثم الحاصلين على درجة الماجستير بنسبة بلغت (6.3%) وأصحاب المؤهلات الأخرى جاءت نسبة العينة لهم (5.5 %) وأخيراً كانت النسبة الأقل من عينة البحث هم الحاصلون على درجة الدكتوراه بنسبة بلغت (1.8 %) من عينة البحث.

جدول (4) توزيع موظفي ادارة الموارد البشرية في عمانتل بحسب سنوات الخبرة

السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	115	%28.7
من 5 إلى 10 سنوات	129	% 32.3
أكثر من 10 سنوات	156	% 39.0
الإجمالي	400	% 100

يتضح من الجدول السابق أن نسبة أصحاب الخبرة أكثر من 10 سنوات هم النسبة الغالبة بنسبة (39 %) ، يليهم أصحاب الخبرة من 5 إلى 10 سنوات (32.3%)، وأن أصحاب الخبرة أقل من 5 سنوات هم النسبة الأقل بنسبة بلغت (28.7 %) .

أداة جمع البيانات:

إن أدوات البحث العلمي هي الطريقة الوحيدة للعمل على جمع البيانات والمعلومات بطريقة منهجية صحيحة، من خلالها يمكن الكتابة في البحوث العلمية، ويمكن تعريف أدوات جمع البيانات: بأنها عدد من الطرق والآليات التي يتبعها الباحثون لجمع وحصر البيانات والمعلومات التي تساعدهم في دراستهم، حيث تتوفر أدوات جمع البيانات بسبب تنوع وتباين الأبحاث العلمية، وطبيعة مجالاتها وموضوعاتها، ومن أشهر هذه الأدوات:

- الملاحظة: هي التي تعمل على المراقبة الظاهرة أو السلوكيات الخاضعة للبحوث وتناولها الدراسة.

- المقابلة: هي التي تستخدم في نقاش يدور بين الباحث وأفراد عينة الدراسة.

- الاختبارات: هي التي تعمل على قياس سلوكيات محددة أو ظاهرة ما.

- الاستبانة: هي تعتبر من أكثر استخدام أدوات جمع البيانات في البحوث العلمية، حيث تتكون من استمارة بها مجموعة من الأسئلة، وربما تتوفر بها عدد من الخيارات يجب عليها أفراد العينة أو (المبحوثون)، وأفراد العينة شركة عمانتل وقد لا توجد خيارات وتترك الحرية لأفراد العينة أو المبحوثين لكي يعبروا عن آرائهم، (عطوان، مطر، يوسف خليل، 2018 م).

في هذه الدراسة نستخدم أداة الاستبانة وسيتم توزيعها على عينة البحث من موظفي شركة عمانتل بسلطنة عمان، حيث ستنقسم استبانة الدراسة إلى قسمين:

القسم الأول: يتحدث عن المتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل الدراسي، سنوات الخبرة).

القسم الثاني: يتحدث عن متغيرات الدراسة:

تأثير تداعيات جائحة كورونا على أداء الموارد البشرية لموظفي شركة عمانتل : قام الباحث بتصميم أداة الدراسة استناداً إلى الدراسات السابقة.

المجال الأول: كمية العمل ويتكون من (6) فقرات.

المجال الثاني: نوعية العمل ويتكون من (6) فقرات.

المجال الثالث: نمط إنجاز العمل ويتكون من (6) فقرات.

تم عرض الاستبانة على المشرف لمعرفة مدى ملاءمتها لجمع البيانات، وتم تعديلها بشكل أولي حسب رأي المشرف، ثم تم عرض الاستبانة على (9) محكمين، (الملحق رقم 1) يبين أعضاء لجنة التحكيم، والملحق رقم (2) يوضح أداة الاستبانة.

بعدها تم تعديل بعض العبارات، وإضافة عبارات أخرى، حيث بلغ عدد العبارات بعد تعديلها النهائي (18) عبارة موزعة على ثلاثة محاور (كمية العمل، نوعية العمل، نمط إنجاز العمل)، وقد تم استخدام مقياس (ليكرت) ذو الخمس درجات لقياس استجابة المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب الجدول رقم (5).

جدول رقم (5) درجات مقياس ليكرت

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

الخصائص السيكومترية (الصدق والثبات):

(المشهداني، 2017م) يرى أن الصدق والثبات هي مصطلحات تستخدم لتقييم جودة البحث، لا بد من مراعاة الصدق والثبات في البحث العلمي الخاص بالباحث، وكتابة النتائج، فالصدق يتعلق بدقة المقياس، بينما الثبات يتعلق باتساق المقياس.

المقصود بصدق الأداة : وهو وضوح مفردات وألفاظ وفقرات الاستبانة لمن يشملهم الاستبيان، وتكون قابلة للتحليل الإحصائي ، وهو أن تؤدي أسئلة الاستبانة وتقيس ما وضع لقياسه فعلا،

أي أن المقصود وضوح الاستبانة من خلال فقراتها ومفرداتها ومفهومها لمن تشملهم الاستبانة، وتكون صالحة للتحليل الإحصائي، ولمعرفة صدق الأداة هناك أسلوب يسير وسهل الاستخدام لدى الباحثين وهو صدق المحكمين، ولا بد أن يكون المحكم مختص في هذا المجال، فيختار الباحث عددًا من المحكمين المختصين في مجال الظاهرة أو مشكلة الدراسة، ويطلب منهم التصحيح للفقرات أو الحكم عليها بأنها مرتبطة بالبعد الذي تقسية أو غير مرتبطة.

أما الثبات: هو القدرة على التكرار أو الإعادة مع تحقيق نتائج متشابهة، أي أن الباحث يحصل على نفس النتائج عند القياس إذا قام باستخدام نفس الأساليب على المادة المبحوثة، والثبات في أغلب الحالات هو عامل ارتباط، ومن أكثر الطرق لقياس الصدق والثبات عن طريق (كرو نباخ ألفا)، التي تعتمد على الاتساق الداخلي، (ص152ص153).

ولمعرفة الخصائص السيكومترية لاستبانة الدراسة قام الباحث بتطبيقها على عينة استطلاعية قوامها (30) موظفا من شركة عمانتل .

أولاً: صدق المحكمين:

تم عرض الاستبانة بصورتها المبدئية على مجموعة من الأساتذة الجامعيين أصحاب خبرة واختصاص في كل من جامعة السلطان قابوس وجامعة الشرقية الملحق رقم (1)، قاموا بوضع الملاحظات حول مناسبة فقرات الاستبانة، ومدى ملاءمة الفقرات لكل محور من محاور الاستبانة، كذلك تمت صياغتها لغويا، حيث تم تعديل بعض الفقرات، وإضافة فقرات أخرى حيث أصبح عدد فقرات الاستبانة النهائي (43) فقرة كما في الجدول رقم (6).

جدول رقم (6) أبعاد وفقرات الأداة

الأبعاد	عدد الفقرات
---------	-------------

6	نوعية العمل
6	كمية العمل
6	نمط انجاز العمل
18	

صدق التناسق الداخلي:

يتحقق صدق التناسق الداخلي من معاملات الارتباط البينية بين الدرجات المتحصلة من الفقرات والدرجة الكلية على الاستبانة أو أبعادها. وتشير نتائج التناسق الداخلي إلى قوة الارتباط من واقع الدلالة الإحصائية القائمة بين كل متغير أو بعد وفقراته.

جدول رقم (7) نتائج صدق التناسق الداخلي كمية العمل

النتيجة	الدلالة	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية	المفردة	البعد
استبقاء الفقرة	دالة عند 0.01	.602**	1	كمية العمل
استبقاء الفقرة	دالة عند 0.01	.596**	2	
استبقاء الفقرة	دالة عند 0.01	.611**	3	
استبقاء الفقرة	دالة عند 0.01	.632**	4	
استبقاء الفقرة	دالة عند 0.01	.587**	5	
استبقاء الفقرة	دالة عند 0.01	.572**	6	
استبقاء الفقرة	دالة عند 0.01	.697**	1	نوعية العمل

استبقاء الفقرة	دالة عند 0.01	.651**	2	نمط انجاز العمل
استبقاء الفقرة	دالة عند 0.01	.633**	3	
استبقاء الفقرة	دالة عند 0.01	.704**	4	
استبقاء الفقرة	دالة عند 0.01	.716**	5	
استبقاء الفقرة	دالة عند 0.01	.576**	6	
استبقاء الفقرة	دالة عند 0.01	.630**	1	
استبقاء الفقرة	دالة عند 0.01	.719**	2	
استبقاء الفقرة	دالة عند 0.05	.618**	3	
استبقاء الفقرة	دالة عند 0.01	.724**	4	
استبقاء الفقرة	دالة عند 0.01	.605**	5	
استبقاء الفقرة	دالة عند 0.01	.628**	6	

أظهرت نتائج العلاقات الارتباطية لاختبار بيرسون وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين كل من الدرجة الكلية لكل بُعد مع فقراته، وعليه تستبقى جميع الفقرات، وعليه فقد أظهرت جميع النتائج أيضا وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية مشيرة إلى تحقق التناسق الداخلي بين الفقرات تبعا لبعدها.

النتائج:

للتأكد من ثبات الأداة وجودتها، قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية على جزء من عينة الدراسة للمجتمع البحثي. والتحقق من ثبات المقياس من الإجراءات الضرورية في البحث العلمي، ويعرف الثبات بأنه مدى قدرة المقياس على إعطاء نفس النتائج في كل مرة يتم تقديمها

إلى الفئة المدروسة تحت ظروف مماثلة (شراز، 2015). قام الباحث بتطبيق على الدراسة الاستطلاعية على عينة من (30) مستجيب من موظفي شركة عمانتل بسلطنة عمان. تتعدد أساليب التحقق من الثبات في الدراسات العلمية، وفي هذه الدراسة استخدم الباحث معامل ألفا كرونباخ للاتساق الداخلي، لسيطه الواسع في العلوم الإنسانية والاجتماعية. إن هناك شبه إجماع بين خبراء الإحصاء حول معيار تقييم النتائج المستخلصة للحكم على جودة المقياس وثباته، فتشير قيمة ألفا بمقدار (0.9) إلى ثبات ممتاز للمقياس، وقيمة ألفا ما بين (0.8- 0.9) بأنها قيمة جيدة، أما إذا تراوحت بين (0.7- 0.8) فنحكم عليها بأنها قيمة مقبولة، والنتيجة التي تكون أقل من (0.6-0.7) فهي قيمة ضعيفة، بينما قيمة ألفا كرونباخ التي تكون قيمتها أقل من (0.5) فيحكم عليها بأنها نتيجة غير مقبولة، وأن المقياس غير ثابت (شراز، 2015).

ثبات أداة الدراسة:

تسعى أداة الدراسة إلى بيان اثر تدعيات جائحة كورونا على اداء الموارد البشرية في شركة اتصالات عمان تل، ولقد استقرت أداة الدراسة بعد التأكد من صدق الأداة بالأساليب العلمية المشار إليها سابقا، على تكونها من ثلاث محاور أساسية، بمعدل إجمالي مكون من (18) فقرة. أظهرت نتائج معامل ألفا كرونباخ للاتساق الداخلي كما هو مشار إليه في الجدول أدناه أن قيمة الثبات الكلي لمعامل ألفا كرونباخ لمتغير تأثير الجائحة بلغ (0.918) وهي قيمة تدل على مستوى ثبات ذي تقدير ممتاز، في حين جاءت تقديرات الأبعاد بدرجة مقبولة وبدرجة جيدة، حيث بلغت قيمة معامل ألفا لبعث التأثير المثالي "الكرزيم" (0.735)، وذلك بعد حذف الفقرة رقم (1) التي نصت على: "دعم العمل الإداري المتميز" من التحليل لتصل النتيجة لهذا المستوى. كما تم حذف الفقرة رقم (8) التي نصت على: "هناك تواصل بالبريد مع من أشرف عليهم" من الاستبانة وذلك لعدم استيفائها للحد المطلوب لمعامل ألفا كرونباخ، وبناء على توصية البرنامج

بالحذف ارتفع معامل الثبات لبعء رعاية مشاعر الأفراد ليلبغ (0.825)، وأما بالنسبة لبعء التحفيز الإلهامي (الدافعية الإلهامية) فقد بلغت قيمة معامل ألفا (0.824) بدون حذف أي فقرة، وعليه فإن جميع النتائج النهائية تدل على صلاحية أبعاد المتغير المستقل.

أما فيما يتعلق بنتائج الثبات لمتغير الأداء الوظيفي فقد أظهرت نتائج الاتساق الداخلي لمعامل ألفا نتائج متفاوتة، فقد جاءت قيمة الثبات الكلي للمتغير بقيمة (0.913) وهي نتيجة دالة على مستوى ممتاز لثبات المتغير، أما بالنسبة لأبعاد متغير الأداء الوظيفي، فقد أظهرت نتيجة معامل ألفا لمتغير الإيثار قيمة وقدرها (0,715)، وهي درجة تعبر عن مستوى مقبول لمعامل ألفا كرو نباخ. أما بالنسبة لبعء الوعي والضمير فقد بلغت قيمة ألفا (0.811) وهي نتيجة تدل مستوى جيد للثبات، أما بالنسبة للبعء الأخير لمتغير الأداء الوظيفي والمتمثل في أداء المهام فقد بلغت قيمة ألفا (0,783) مشيرة إلى درجة جيدة من الثبات لهذا البعد، وأظهرت النتائج أيضا أن الثبات الكلي لجميع فقرات الأداة والمكون من (43) فقرة أظهر بثبات ممتاز حيث بلغت قيمته (0.948). وعليه فيحكم الباحث أن الثبات حقق نسب متفاوتة بين المتغيرات وأبعادها، ولكن جميعها تثبت جودة أداة الدراسة وصلاحيتها للبحث العلمي.

جدول رقم (9): قيمة الاتساق الداخلي لمعامل ألفا كرونباخ أبعاد الدراسة

أبعاد أداة الدراسة	عدد الفقرات بعد التحليل	قيمة ألفا كرونباخ	النتيجة

مقبول	0.735	6	كمية العمل
جيد	0.825	6	نوعية العمل
جيد	0.824	6	نمط انجاز العمل

الفصل الرابع

عرض النتائج

بلغت أسئلة الدراسة خمسة أسئلة وتنوعت في أساليبها الإحصائية، حيث استخدم الباحث المتوسطات والانحرافات المعيارية لقياس تأثير الجائحة لدى عينة الدراسة، بينما استخدم تحليل التباين متعدد المتغيرات في دراسة الفروق بين متغيرات الدراسة والمتغيرات الديمغرافية، أما السؤال الأخير فقد استخدم اختبار بيرسون لدراسة العلاقات بين المتغيرات ومدى الارتباط القائم بينها.

التحليلات الأولية

استخدمت الدراسة الحالية أساليب إحصائية متنوعة، وتختلف هذه الأساليب من حيث الشروط الواجب التحقق منها قبل البدء في التحليل، وذلك لضمان جودة التحليل ووضوحه، والوصول إلى نتائج علمية دقيقة، وتركزت هذه الافتراضات في التحقق من القيم الشاذة والمتطرفة؛ وذلك لأثرها السلبي على النتائج، والتحقق أيضا من التوزيع الطبيعي للبيانات، وذلك لإثبات معلمية الاختبارات الإحصائية المستخدمة في استخراج النتائج.

القيم المتطرفة

أظهرت النتائج عند فحص القيم المتطرفة عن وجودها في البيانات، والتي كان لها تأثير على التوزيع الطبيعي للبيانات، والتي يترتب عليها آثار سلبية على النتائج، وعليه تم حذفها، وقدر بلغ عدد الحالات المتطرفة التي تم حذفها حالة واحدة فقط واستبدالها في نفس الزمن بحالة أخرى بديلة، ل يبلغ إجمالي عدد الاستجابات الفعلية (400) مستجيبًا تم الحصول عليها من مجتمع الدراسة.

التوزيع الطبيعي للبيانات

من الأهمية بمكان التأكد من التوزيع الطبيعي للبيانات من خلال معاملات الالتواء والتفطح، وذلك للتحقق من نوع الأساليب الإحصائية المناسبة وهل البيانات تقع ضمن البيانات البارامترية أو اللابارامترية. ويتم الحكم على تمتع البيانات بالتوزيع الطبيعي، وذلك عند وقوع قيم الالتواء ما بين (± 2) وقيم التفطح ما بين (± 7) ، وعليه فقد أظهرت نتائج الالتواء والتفطح (أنظر الجدول) أن جميع النتائج جاءت في نطاق التوزيع الطبيعي، فقد تراوحت قيم الالتواء بين -0.143 - 0.488 ، وتراوحت قيم التفطح بين $(0.363 - 1.198)$.

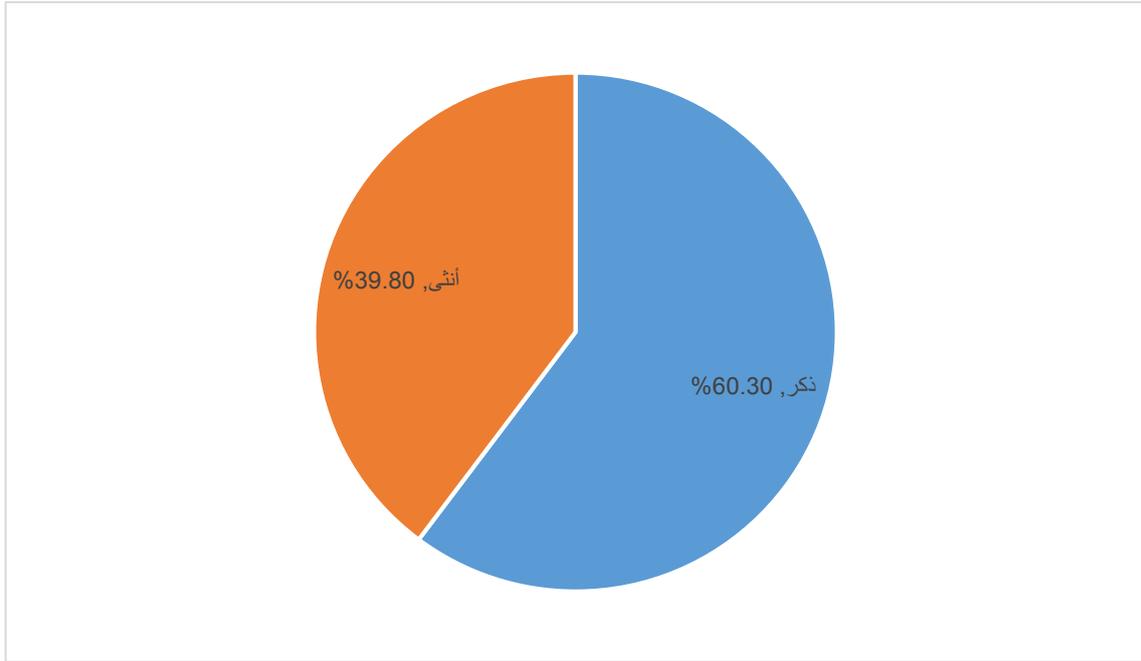
جدول رقم (10) التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

المحاور	المتوسط الحسابي	الخطأ المعياري	الالتواء		التفطح	
			الخطأ المعياري	الالتواء	الخطأ المعياري	التفطح
كمية العمل	4.3680	0.243	0.122	-0.143	-0.363	0.223
نوعية العمل	3.9020	0.243	0.122	-0.352	-0.523	0.223
نمط انجاز العمل	3.8580	0.243	0.122	-0.488	-0.492	0.223

التحليل الوصفي للبيانات

أظهرت نتائج التحليل الوصفي للبيانات كما هو موضح في الجدول أن مجموع عدد المستجيبين للدراسة الحالية (400) موظف بشركة عمانتل من أفراد العينة، كما أوضحت نتائج التحليل

الأولي أن عدد أفراد العينة حسب العمر تركزت في الفئة العمرية ما بين 30 إلى 40 سنة حيث بلغ عددهم (160) مستجيباً من إجمالي العدد، ويشكلون ما نسبته (40%)، تليها الفئة العمرية أقل من (30) تشكل ما نسبته (34 %)، بينما الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة فقد بلغت نسبتها (18.5 %) وأخيراً الفئة من 51 إلى 60 فبلغت نسبتهم (7.5 %) من إجمالي العينة. أما من حيث سنوات الخبرة فقد شكلت الفئة التي تتمتع بسنوات خبرة أكثر من 10 سنوات الفئة الأكبر من بين المستويات، حيث بلغ عددهم (156) موظفاً، ويشكلون ما نسبته (39%)، أما بالنسبة للفرق الإجمالي بين عدد الذكور والإناث، فقد شكل عدد الذكور الفئة الأكبر من بين إعداد المستجيبين، حيث بلغ عددهم (241) موظفاً، ويشكلون ما نسبته (60.3%) بينما بلغ عدد الإناث المستجيبات لأداة الدراسة (159) موظفة فقط، ويشكلن ما نسبته (39.8%).



شكل (1) توزيع المتغيرات حسب النوع

عرض نتائج السؤال الأول

الذي ينص السؤال الأول على " ما مستوى تأثير تداعيات جائحة كورونا على اداء الموارد البشرية في شركة اتصالات عمان تل؟ " يهدف السؤال البحثي إلى التعرف على مستوى مستوى

تأثير تداعيات جائحة كورونا على أداء الموارد البشرية في شركة اتصالات عمان نل، حيث تتكون الاستبانة التي توضح ذلك من ثلاثة محاور رئيسية متمثلة في: محور (كمية العمل)، ومحور (نوعية العمل) ، وأخيراً محور (نمط انجاز العمل) وعليه تستقصي الدراسة المستويات التي يمتلكها الأفراد من هذه السمات. اعتمدت الدراسة للحكم على نتائج المتوسطات الحسابية لأثر تداعيات جائحة كورونا على أداء الموارد البشرية بشركة عمان نل على معيار المدى المبني من مقياس لكرت الخماسي، وهي على النحو الآتي كما هو موضح في الجدول أدناه.

جدول رقم (12) المعيار المستخدم في الحكم على مستويات الضغوط النفسية لدى أفراد العينة

الترميز	المعيار	المتوسط الحسابي	المستوى
1	غير موافق بشدة	1.001 - 0.79	منخفض جداً
2	غير موافق	1.802 - 0.59	منخفض
3	محايد	2.60 - 3.39	متوسط
4	موافق	3.40 - 4.19	مرتفع
5	موافق بشدة	4.205 - 0.00	مرتفع جداً

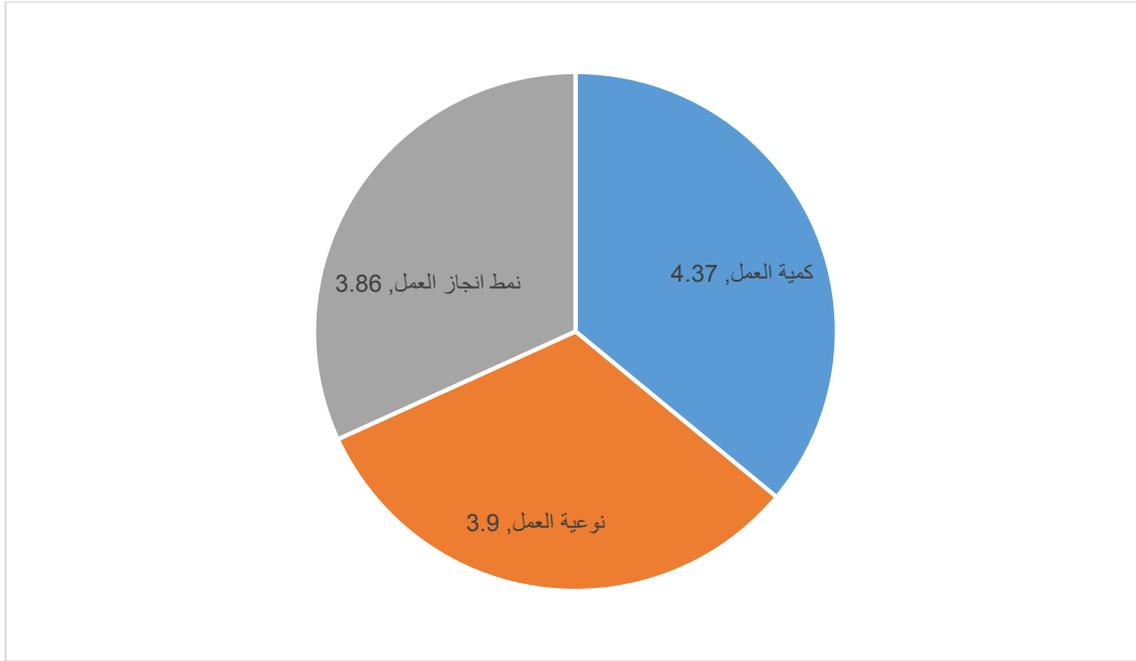
جدول رقم (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الدراسة ككل

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى

1	كمية العمل	4.37	0.27	مرتفع جداً
2	نوعية العمل	3.90	0.47	مرتفع
3	نمط انجاز العمل	3.86	0.31	مرتفع
	متوسطات المحاور ككل	4.04	0.22	مرتفع

عدد العينة (N) = 400.

أظهرت نتائج التحليلات الإحصائية للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، أن المتوسط الحسابي لمحاور الدراسة الكلية جاءت بمقدار (4.04)، والانحراف المعياري بمقدار (0.22)، وتشير هذه النتيجة إلى ارتفاع لمستوى لتأثير جائحة الكورونا على نوعية العمل وكميته ونمط الانجاز في العمل . أما بشكل تفصيلي فقد أظهرت النتائج عن أن هناك تغير في كمية العمل المنجزة مع اغلاق الجزئي والكلي في البلاد بصورة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.37)، وأيضاً أظهرت النتائج بأن محور نوعية العمل جاءت نتيجته مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.90). وأظهرت نتيجة المتوسط الحسابي لمحور نمط انجاز العمل (3.86) وهي درجة مرتفعة.



شكل (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات لمحاور الدراسة

وفيما يلي عرض النتائج بصورة تفصيلية بناء على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من الفقرات، ويتم عرضها كل بعد على حده، وبناء عليه جاءت النتائج على النحو الآتي:

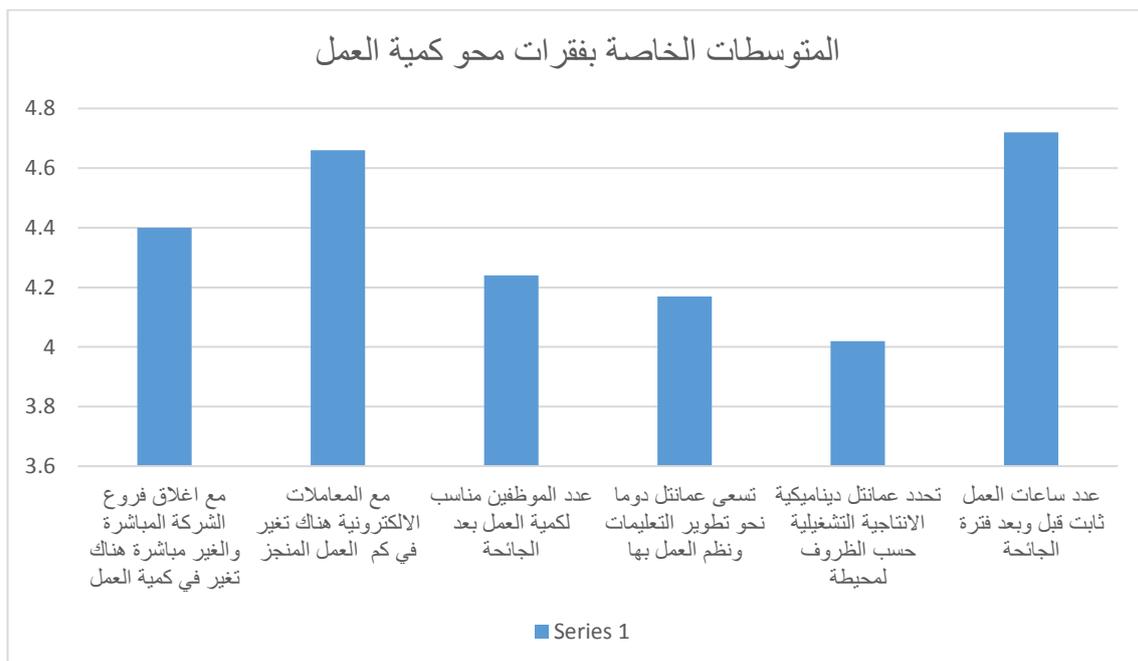
المحور الأول: كمية العمل

جدول رقم (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور كمية العمل

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	مع اغلاق فروع الشركة المباشرة والغير مباشرة هناك تغير في كمية العمل	4.40	0.601	مرتفع جدا
2	مع المعاملات الالكترونية هناك تغير في كم العمل المنجز	4.66	0.473	مرتفع جدا

3	عدد الموظفين مناسب لكمية العمل بعد الجائحة	4.24	0.539	مرتفع جدا
4	تسعى عمانتل دوما نحو تطوير التعليمات ونظم العمل بها	4.17	0.532	مرتفع
5	تحدد عمانتل ديناميكية الانتاجية التشغيلية حسب الظروف لمحيطه	4.02	0.639	مرتفع
6	عدد ساعات العمل ثابت قبل وبعد فترة الجائحة	4.72	0.452	مرتفع جدا

أظهرت النتائج للمتوسطات الحسابية لمحور كمية العمل أن الفقرات جاءت بدرجة تصنيف متفاوتة، حيث تراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (4.02 - 4.72)، مدلل على وجود مستويات بين المرتفعة والمرتفعة جدا. حيث بلغ أعلى متوسط حسابي للفقرة رقم (6) التي نصت على " عدد ساعات العمل ثابت قبل وبعد فترة الجائحة " بمتوسط حسابي وقدره (4.72)، وانحراف معياري وقدره (0.452). أما أقل متوسط حسابي فقد حصلت عليه الفقرة التي نصت على: " تحدد عمانتل ديناميكية الانتاجية التشغيلية حسب الظروف لمحيطه "، والتي بلغ متوسطها الحسابي (4.02)، بانحراف معياري (0.639)، مما يدل على مستوى مرتفع جدا للمستوى في كمية العمل.



شكل (4) يوضح متوسط فقرات محور كمية العمل

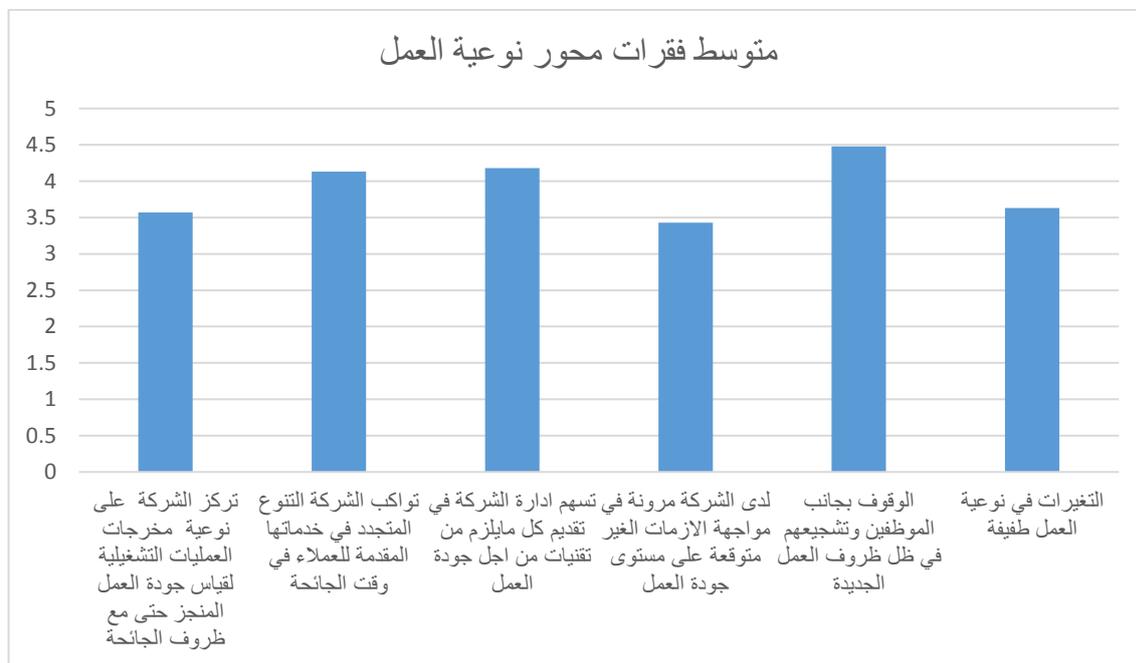
المحور الثاني: نوعية العمل

جدول رقم (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور نوعية العمل

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	تركز الشركة على نوعية مخرجات العمليات التشغيلية لقياس جودة العمل المنجز حتى مع ظروف الجائحة	3.57	0.705	مرتفع
2	تواكب الشركة التنوع المتجدد في خدماتها المقدمة للعملاء في وقت الجائحة	4.13	0.331	مرتفع
3	تسهم ادارة الشركة في تقديم كل مايلزم من تقنيات من اجل جودة العمل	4.18	0.771	مرتفع
4	لدى الشركة مرونة في مواجهة الازمات الغير متوقعة على مستوى جودة العمل	3.43	0.495	مرتفع
5	الوقوف بجانب الموظفين وتشجيعهم في ظل ظروف العمل الجديدة	4.48	0.500	مرتفع جدا
6	التغيرات في نوعية العمل طفيفة	3.63	0.290	مرتفع

أظهرت النتائج للمتوسطات الحسابية لمحور رعاية مشاعر الأفراد أن الفقرات جاءت بدرجة تصنيف متفاوتة، حيث تراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (3.43-4.48)، وتشير إلى وجود مستويات بين المرتفعة والمرتفعة جدا نحو مستوى تأثير جائحة كورونا في نوعية العمل، حيث بلغ أعلى متوسط حسابي للفقرة التي نصت على " الوقوف بجانب الموظفين وتشجيعهم في ظل ظروف العمل الجديدة (4.48)، وانحراف معياري وقدره (0.500). أما أقل متوسط حسابي فقد حصلت عليه الفقرة التي نصت على: " لدى الشركة مرونة في مواجهة الازمات الغير

متوقعة على مستوى جودة العمل " والتي بلغ متوسطها الحسابي (3.43)، بانحراف معياري (0.495)، مما يدل على مستوى مرتفع لتأثير جائحة كورونا على نوعية العمل.



شكل (5) المتوسطات الحسابية لعبارات محور نوعية العمل

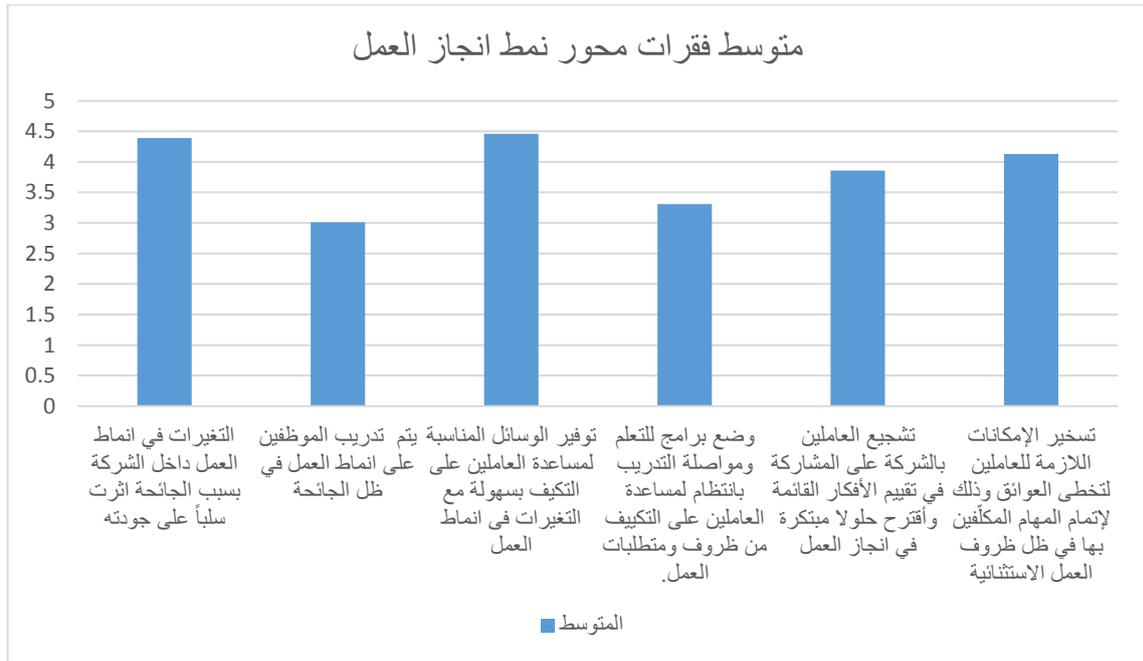
المحور الثالث: انجاز نمط العمل

جدول رقم (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور نمط انجاز العمل

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	التغيرات في انماط العمل داخل الشركة بسبب الجائحة اثرت سلباً على جودته	4.39	0.489	مرتفع جدا
2	يتم تدريب الموظفين على انماط العمل في ظل الجائحة	3.01	0.681	متوسط
3	توفير الوسائل المناسبة لمساعدة العاملين على التكيف بسهولة مع التغيرات في انماط العمل	4.46	0.499	مرتفع جدا
4	وضع برامج للتعليم ومواصلة التدريب بانتظام لمساعدة العاملين	3.31	0.461	متوسط

			على التكيف من ظروف ومتطلبات العمل.	
مرتفع	0.754	3.86	تشجيع العاملين بالشركة على المشاركة في تقييم الأفكار القائمة وأقتراح حلولاً مبتكرة في إنجاز العمل	5
مرتفع	0.592	4.13	تسخير الإمكانيات اللازمة للعاملين لتخطي العوائق وذلك لإتمام المهام المكلفين بها في ظل ظروف العمل الاستثنائية	6

أظهرت النتائج للمتوسطات الحسابية لمحور نمط إنجاز العمل أن الفقرات اختلفت في مستوياتها، فقد تراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (3.01-4.46)، وتشير القيمة العددية للمتوسطات الحسابية إلى مستوى درجة متوسطة إلى مرتفعة جداً لمحور نمط إنجاز العمل. حيث بلغ أعلى متوسط حسابي للفقرة التي نصت على " توفير الوسائل المناسبة لمساعدة العاملين على التكيف بسهولة مع التغييرات في أنماط العمل" بمتوسط حسابي وقدره (4.46)، وانحراف معياري وقدره (0.499). أما أقل متوسط حسابي فقد حصلت عليه الفقرة التي نصت على " يتم تدريب الموظفين على أنماط العمل في ظل الجائحة ". وبلغ متوسطها الحسابي (3.01)، وانحراف معياري (0.681)، مما يدل تأثير مستوى مرتفع عند أفراد العينة.



شكل (6) المتوسطات الحسابية لفقرات محور نمط انجاز العمل

اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في ظل تداعيات جائحة كورونا على أداء الموارد البشرية في شركة عمان تل بسلطنة عمان تعزو لكمية العمل

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم تطبيق معادلة الانحدار البسيط لدراسة أثر كمية العمل على أداء الموارد البشرية بشركة عمان تل بسلطنة عمان ككل حيث يوضح جدول (17) ذلك

جدول (17)

نتائج تطبيق معادلة الانحدار البسيط لدراسة أثر كمية العمل على أداء الموارد البشرية بشركة

عمان تل بسلطنة عمان

Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R	
.000b	182.737	0.313	0.315	.561 ^a	أداء الموارد البشرية

البُعد : كمية العمل

يتضح من الجدول السابق وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتداعيات جائحة كورونا على كمية العمل في شركة عمان تل بسلطنة عمان، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.561) وهي قيمة دالة إحصائياً وتدل على درجة ارتباط دالة إحصائياً بين أداء الموارد البشرية ككل وكمية العمل، وبلغت قيمة (R Square) (0.315) وهي قيمة دالة إحصائياً تفسر كمية العمل في ظل تداعيات جائحة كورونا في التأثير على أداء الموارد البشرية ككل، بمعنى أن كمية العمل تفسر ما قيمته (31.5%) من التغيير الحاصل في أداء الموارد البشرية،

كما بلغت قيمة الاختبار (F) (182.737) بدلالة إحصائية (0.000b) وهي قيمة دالة احصائياً، وبالتالي تقبل الفرضية الأولى بالصيغة المثبتة والتي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتأثير كمية العمل على أداء الموارد البشرية في شركة عمان تل بسلطنة عمان ".

الفرضية الثانية " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تدعيات جائحة

كورونا على أداء الموارد البشرية في شركة عمان تل بسلطنة عمان تعزو لنوعية العمل

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم تطبيق معادلة الانحدار البسيط لدراسة أثر نوعية العمل على

أداء الموارد البشرية بشركة عمان تل بسلطنة عمان ككل حيث يوضح جدول (18) ذلك

جدول (18)

نتائج تطبيق معادلة الانحدار البسيط لدراسة أثر نوعية العمل على أداء الموارد البشرية بشركة

عمان تل بسلطنة عمان

Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R	
.000b	484.575	0.529	0.530	.728a	أداء الموارد البشرية

البُعد : نوعية العمل

يتضح من الجدول السابق وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتدعيات

جائحة كورونا على كمية العمل في شركة عمان تل بسلطنة عمان، حيث بلغت قيمة معامل

الارتباط (R) (0.728) وهي قيمة دالة إحصائياً وتدل على درجة ارتباط دالة إحصائياً بين أداء

الموارد البشرية ككل وكمية العمل، وبلغت قيمة (R Square) (0.530) وهي قيمة دالة إحصائياً

تفسر كمية العمل في ظل تداعيات جائحة كورونا في التأثير على أداء الموارد البشرية ككل، بمعنى أن كمية العمل تفسر ما قيمته (53.0%) من التغيير الحاصل في أداء الموارد البشرية، كما بلغت قيمة الاختبار (F) (484.575) بدلالة إحصائية (0.000b) وهي قيمة دالة احصائياً، وبالتالي تقبل الفرضية الأولى بالصيغة المثبتة والتي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) لتأثير نوعية العمل على أداء الموارد البشرية في شركة عمان تل بسلطنة عمان "

الفرضية الثالثة " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) في ظل تداعيات جائحة كورونا على أداء الموارد البشرية في شركة عمان تل بسلطنة عمان تعزو لنمط انجاز العمل

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم تطبيق معادلة الانحدار البسيط لدراسة أثر نمط انجاز العمل على أداء الموارد البشرية بشركة عمان تل بسلطنة عمان ككل حيث يوضح جدول (19) ذلك

جدول (19)

نتائج تطبيق معادلة الانحدار البسيط لدراسة أثر نمط انجاز العمل على أداء الموارد البشرية

بشركة عمان تل بسلطنة عمان

Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R	
.000b	163.185	0.289	0.291	.539a	أداء الموارد البشرية

البعد : نمط انجاز العمل

يتضح من الجدول السابق وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) لتداعيات جائحة كورونا على نمط انجاز العمل في شركة عمان تل بسلطنة عمان، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.289) وهي قيمة دالة إحصائياً وتدل على درجة ارتباط دالة إحصائياً بين أداء الموارد البشرية ككل ونمط انجاز العمل، وبلغت قيمة (R Square) (0.291) وهي قيمة دالة إحصائياً تفسر نمط انجاز العمل في ظل تداعيات جائحة كورونا في التأثير على أداء الموارد البشرية ككل، بمعنى أن كمية العمل تفسر ما قيمته (29.1%) من التغيير الحاصل في أداء الموارد البشرية، كما بلغت قيمة الاختبار (F) (163.185) بدلالة إحصائية (0.000b) وهي قيمة دالة إحصائياً، وبالتالي تقبل الفرضية الأولى بالصيغة المثبتة والتي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) لتأثير نمط انجاز العمل على أداء الموارد البشرية في شركة عمان تل بسلطنة عمان "

■ بالنسبة للنتائج المتعلقة بفروض الدراسة المتعلقة بالمتغيرات الديمغرافية للدراسة والتي جاءت

كالتالي :

○ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة البحث في ظل

تداعيات جائحة كورونا على أداء الموارد البشرية في شركة عمان تل بسلطنة

عمان تعزي إلى متغير (الجنس - السن)

○ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة البحث في ظل

تداعيات جائحة كورونا على أداء الموارد البشرية في شركة عمان تل بسلطنة

عمان تعزي إلى متغير (الخبرة)

○ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة البحث في ظل

تداعيات جائحة كورونا على أداء الموارد البشرية في شركة عمان تل بسطنة

عمان تعزي إلى متغير (المؤهل) ؟

وللإجابة عن هذه الأسئلة، تم استخدام اختبار (T-Test) ، وتحليل التباين الأحادي (One

Way Anova) ، لاستجابات أفراد عينة البحث وفق متغيرات البحث، وفق ما هو مبين في

التالي:

أ- اختبار الفروق بالنسبة لمتغير الجنس تم استخدام اختبار (T-Test) وفق الجدول التالي

جدول (16)

يبين دلالة الفروق بين استجابات عينة البحث لمتغير الجنس تجاه محاور أداة البحث

مستوى الدلالة	قيمة t	الإناث = 159		الذكور = 241		المحور
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
0.724	1.16	0.27092	4.3145	0.26877	4.4033	كمية العمل
0.443	-0.282	0.30639	3.8427	0.27092	4.3145	نوعية العمل
		0.63505	3.9918	0.30639	3.8427	نمط انجاز العمل
0.719	1.246	0.25809	4.0258	0.19914	4.0544	الدرجة الكلية

قيمة (t) الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) وعند درجة الحرية (398) هي (1.97)

قيمة (t) الجدولية عند مستوى دلالة (0.01) وعند درجة الحرية (398) هي (2.59)

ينتضح من الجدول السابق: أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، بين استجابات أفراد عينة

البحث لمتغير (الجنس) تجاه محاور البحث ككل، وأن متغير الجنس لم يؤثر على استجابات

الأفراد وأن النتيجة جاءت مرتفعة فيما يتعلق أثر تداعيات جائحة كورونا على أداء الموارد البشرية بشركة عمان تل ، كما أن قيمة t المحسوبة لكل مجال أقل من قيمة t الجدولية ، وكذا قيمة t المحسوبة لجميع فترات المجالات مجتمعة (1.246) وهي أقل من قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) وعند درجة الحرية (398) هي (1.97) ، ويتضح مما سبق أن واقع تداعيات جائحة كورونا على أداء الموارد البشرية في شركة عمان تل واحدة لدى الجنسين، وأن جميع أفراد العينة من الجنسين يتعرضون لنفس الظواهر المؤثرة داخل بيئة العمل.

نتائج التحقق من الفرض الثاني

جدول رقم (17)

تحليل التباين الأحادي (One way Anova) لقياس الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تداعيات جائحة كورونا على أداء الموارد البشرية بشركة عمان تل تعزى لمتغير (السن)

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
كمية العمل	بين المجموعات	0.042	3	0.014	0.186	0.906
	داخل المجموعات	29.649	396	0.075		
	المجموع	29.690	399			
نوعية العمل	بين المجموعات	0.538	3	0.179	0.808	0.490
	داخل	87.841	396	0.222		

					المجموعات	
			399	88.378	المجموع	
0.422	1.230	0.308	3	0.924	بين المجموعات	نمط انجاز العمل
		0.095	396	37.751	داخل المجموعات	
			399	38.674	المجموع	
0.340	1.123	0.057	3	0.170	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.050	396	19.951	داخل المجموعات	
			399	20.120	المجموع	

قيمة (f) الجدولية عند (3 ، 396) و مستوى دلالة (0.05) = 2.65

قيمة (f) الجدولية عند (3 ، 396) و مستوى دلالة (0.01) = 3.89

يتضح من الجدول السابق: أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، بين استجابات أفراد عينة البحث لمتغير (السن) تجاه محاور البحث ككل، وأن متغير السن لم يؤثر على استجابات الأفراد وأن النتيجة جاءت مرتفعة فيما يتعلق أثر تداعيات جائحة كورونا على أداء الموارد البشرية ، كما أن قيمة f المحسوبة لكل مجال أقل من قيمة f الجدولية ، وكذا قيمة f المحسوبة لجميع فقرات المجالات مجتمعة (1.123) وهي أقل من قيمة f الجدولية التي تساوي (2.65) عند مستوى دلالة (0.05) .

نتائج التحقق من الفرض الثالث

جدول رقم (21)

تحليل التباين الأحادي (One way Anova) لقياس الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تداعيات جائحة كورونا على أداء الموارد البشرية بشركة عمان تل تعزى لمتغير (الخبرة)

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
كمية العمل	بين المجموعات	0.123	2	0.061	0.823	0.440
	داخل المجموعات	29.568	397	0.074		
	المجموع	29.690	399			
نوعية العمل	بين المجموعات	0.031	2	0.015	0.069	0.933
	داخل المجموعات	88.347	397	0.223		
	المجموع	88.378	399			
نمط انجاز العمل	بين المجموعات	0.112	2	0.056	0.578	0.562
	داخل	38.562	397	0.097		

					المجموعات	
			399	38.674	المجموع	
0.648	0.435	0.022	2	0.044	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.051	397	20.076	داخل المجموعات	
			399	20.120	المجموع	

قيمة (ف) الجدولية عند (2 ، 397) و مستوى دلالة (0.05) = 2.71
قيمة (ف) الجدولية عند (2 ، 397) و مستوى دلالة (0.01) = 3.92
يتضح من الجدول السابق: أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، بين استجابات أفراد عينة البحث لمتغير (الخبرة) تجاه محاور البحث ككل، وأن متغير الخبرة لم يؤثر على استجابات الأفراد وأن النتيجة جاءت متوسطة فيما يتعلق بواقع تداعيات جائحة كورونا على أداء الموارد البشرية ، كما أن قيمة f المحسوبة لكل مجال أقل من قيمة f الجدولية ، وكذا قيمة f المحسوبة لجميع فقرات المجالات مجتمعة (0.435) وهي أقل من قيمة f الجدولية التي تساوي (2.71) عند مستوى دلالة (0.05) .

نتائج التحقق من الفرض الرابع :

جدول رقم (22)

تحليل التباين الأحادي (One way Anova) لقياس الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تداعيات جائحة كورونا على أداء الموارد البشرية تعزى لمتغير (المؤهل العلمي)

المحور	مصدر	مجموع	درجة	متوسط	قيمة "F"	مستوى
--------	------	-------	------	-------	----------	-------

الدلالة		المربعات	الحرية	المربعات	التباين	
0.921	0.231	0.017	4	0.069	بين المجموعات	كمية العمل
		0.075	395	29.621	داخل المجموعات	
			399	29.690	المجموع	
0.997	0.041	0.009	4	0.037	بين المجموعات	نوعية العمل
		0.224	395	88.341	داخل المجموعات	
			399	88.378	المجموع	
0.595	0.697	0.068	4	0.271	بين المجموعات	نمط انجاز العمل
		0.097	395	38.403	داخل المجموعات	
			399	38.674	المجموع	
0.940	0.197	0.010	4	0.040	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.051	395	20.080	داخل	

					المجموعات
			399	20.120	المجموع

قيمة (ف) الجدولية عند (4 ، 395) و مستوى دلالة (0.05) = 2.62

قيمة (ف) الجدولية عند (4 ، 395) و مستوى دلالة (0.01) = 3.80

يتضح من الجدول السابق: أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، بين استجابات أفراد عينة البحث لمتغير (المؤهل الدراسي) تجاه محاور البحث ككل، وأن متغير المؤهل الدراسي لم يؤثر على استجابات الأفراد وأن النتيجة جاءت متوسطة فيما يتعلق بواقع تداعيات جائحة كورونا على أداء الموارد البشرية ، كما أن قيمة f المحسوبة لكل مجال أقل من قيمة f الجدولية ، وكذا قيمة f المحسوبة لجميع فقرات المجالات مجتمعة (0.197) وهي أقل من قيمة f الجدولية التي تساوي (2.62) عند مستوى دلالة (0.05) .

الفصل الخامس

مناقشة وتفسير النتائج والتوصيات

مقدمة

في هذه الفصل بعون الله سيتم مناقشة وتفسير النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة والتي هدفت إلى معرفة تأثير جائحة كورونا (دراسة ميدانية لموظفي شركة عمان تل)، وتغطية أهم التوصيات التي تساعد على الحد من الأثر الذي قد تسببه بعض الأزمات الظواهر الطارئة

مثل تداعيات جائحة كورونا والتي أثرت على كافة دول العالم وكافة القطاعات الانتاجية والخدمية .

مناقشة النتائج

مناقشة نتيجة السؤال الأول: والذي نص على " ما مستوى درجة تأثير تداعيات جائحة كورونا على أداء الموارد البشرية في شركة اتصالات عمان نل؟

حيث أشارت النتائج إلى ارتفاع لمستوى تأثير تداعيات جائحة كورونا على أداء الموارد البشرية في شركة اتصالات عمان نل ، وأن كل محاور أداء الموارد البشرية جاءت مرتفعة ، على الترتيب التالي: (كمية العمل، ثم نوعية العمل، وأخيرا نمط انجاز العمل).

اتفقت نتيجة ارتفاع مستوى تأثير تداعيات جائحة كورونا، مع دراسة عبدالباسط وعاطف فتحي (2021) حيث خلصت الدراسة الى وجود تأثير معنوي لإجراءات ادارة الموارد البشرية عن مستوى المعنوية (1%) حيث كانت اكبر ثلاث ممارسات قد تعرضت للتغيير هي ادارة اوقات العمل ، تخطيط الموارد البشرية والصحة والسلامة المهنية .

ويعزو الباحث هذا الارتفاع لتداعيات جائحة كورونا، حيث أنها أثرت على نمط الحياة اليومية للمواطنين ومكوّثهم بالمنازل لفترات طويلة جداً،والغاء الانشطة الثقافية والاجتماعية والاعلاق الاقتصادية القصري الذي يتمثل في وقف العمل بالعديد من القطاعات التجارية ، إغلاق المدارس والجماعات و اغلاق المحلية والمؤسسات الحكومية واغلاق المحليات والمؤسسات الحكومية مع تفعيل الخدمات الاليكترونية الى جانب ايقاف وسائل النقل البري والجوي والبحري وغيرها من مستجدات التعامل مع الازمة الطارئة وهو ما أدى إلى ارتفاع الطلب على كافة

خدمات الاتصالات من مكالمات هاتفية وخدمات انترنت بأنواعها .. وبالتالي كان له كبير الأثر في تغير كمية العمل والتي تضاعفت أضعافاً كثيرة عما هو معتاد بالنسبة في الوضع الطبيعي . أما بالنسبة لمحور نوعية العمل فقد توافقت في نتائجها مع دراسة السعدي (2020) والذي أكد أن 7 من كل 10 مشاركين فيه أن شركاتهم تتعامل بشكل مرن مع موضوع العمل من المنزل بدلاً من العودة إلى مكان العمل خلال الأشهر القليلة المقبلة حيث ان المسائل المتعلقة بكيفية تعديل ممارسات الموارد البشرية في ظل أزمة كوفيد-19، أولوية مطلقة للشركات والمديرين ووفقاً للمشاركين في الاستبيان، وانه يجب أن تشمل مسؤوليات قسم الموارد البشرية أثناء الأزمات ما يلي: ضمان الامان والسلامة في بيئة العمل (40%)، وتوفير أساليب عمل بديلة مثل العمل من المنزل والساعات المرنة (35%)، وإدارة الاستجابة الطوارئ (11%)، وتسهيل التواصل بين فرق العمل والمدراء (8%)، والاهتمام برفاهية الموظفين (4%)، وهو ما اتضح من خلال استجابات عينة الدراسة التي أجراها الباحث حيث تبنت شركة عمان تل تغيير نوعيات العمل ومحاولة المرونة في التعامل مع الموظفين في نوعية العمل من المنزل وتذليل كافة التحديات التي تواجه الموظفين في ذلك،

أما بالنسبة لمحور نمط إنجاز العمل فقد توافقت في نتائجها مع دراسة الشمري (2020) والذي أكد على على أهمية رقمنة الإدارة عموماً وإدارة الموارد البشرية على وجه الخصوص، بغية تحديث ممارساتها خاصة في ظل المستجدات البيئية على رأسها جائحة كورونا "كوفيد19 ومن نتائج الدراسة انه يجب اعتبار رقمنة إدارة الموارد البشرية مطلباً ملحا لتعزيز فعاليتها كوظيفة إستراتيجية وتحديث ممارستها، فضلا عن آثارها الإيجابية على النواحي الاقتصادية، الاجتماعية وحتى البيئية ، كما تعد استراتيجية وتوجه حديث لمجابهة الأزمات لا سيما تلك التي تفرض في مراحلها التباعد وعدم ملازمة مكان العمل، في الأخير تبين لنا ضرورة إعادة النظر في

ممارسات إدارة الموارد البشرية والاهتمام أكثر بالعنصر البشري في جميع الجوانب، وهو ما اتضح من نتائج استجابات هذه الدراسة حيث أسهمت الشركة في تطوير أدائها من خلال تدريب الموظفين على أنماط العمل في ظل جائحة كورونا وتوفير كافة السبل لمساعدة الموظفين على الاندماج سريعاً مع التغييرات التي سببتها هذه الجائحة من أجل تخطي هذه الأزمة وعدم تأثر سوق الاتصالات بالسلطنة وخاصة مع تنامي الضغط على الشبكات والخدمات التي تقدمها الشركة.

ولقد اتضح للباحث من خلال اختبارات قياس الأثر التي أجراها الباحث

وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) لتداعيات جائحة كورونا على كمية العمل في شركة عمان تل بسلطنة عمان، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.561) وهي قيمة دالة إحصائياً وتدل على درجة ارتباط دالة إحصائياً بين أداء الموارد البشرية ككل وكمية العمل، وبلغت قيمة (R Square) (0.315) وهي قيمة دالة إحصائياً تفسر كمية العمل في ظل تداعيات جائحة كورونا في التأثير على أداء الموارد البشرية ككل، بمعنى أن كمية العمل تفسر ما قيمته (31.5%) من التغيير الحاصل في أداء الموارد البشرية، كما بلغت قيمة الاختبار (F) (182.737) بدلالة إحصائية (0.000b) وهي قيمة دالة إحصائياً، وبالتالي تقبل الفرضية الأولى بالصيغة المثبتة والتي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) لتأثير كمية العمل على أداء الموارد البشرية في شركة عمان تل بسلطنة عمان حيث زادت كمية العمل بطرق مضاعفة نتيجة الانغلاق التام لكافة مؤسسات السلطنة واجراءات التباعد الاجتماعي والتي كان من أهم ظلالها الحظر المفروض على الخروج من المنزل وبالتالي زاد الطلب على كافة خدمات شركة عمان تل للاتصالات وهو ما تناسب طردياً مع زيادة كمية العمل.

كما تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتداعيات جائحة كورونا على كمية العمل في شركة عمان تل بسلطنة عمان، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.728) وهي قيمة دالة إحصائياً وتدل على درجة ارتباط دالة إحصائياً بين أداء الموارد البشرية ككل وكمية العمل، وبلغت قيمة (R Square) (0.530) وهي قيمة دالة إحصائياً تفسر كمية العمل في ظل تداعيات جائحة كورونا في التأثير على أداء الموارد البشرية ككل، بمعنى أن كمية العمل تفسر ما قيمته (53.0%) من التغيير الحاصل في أداء الموارد البشرية، كما بلغت قيمة الاختبار (F) (484.575) بدلالة إحصائية ($b.000$) وهي قيمة دالة إحصائياً، وبالتالي تقبل الفرضية الأولى بالصيغة المثبتة والتي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتأثير نوعية العمل على أداء الموارد البشرية في شركة عمان تل بسلطنة عمان حيث تغيرت نوعية العمل وخاصة أن معظم العمل أصبح ينجز من المنزل وليس من مقر الشركة ولذلك كان على الشركة أن تبذل قصارى جهدها لتنوع نوعيات مدخلات العمل التشغيلية وكذلك مخرجاتها لقياس جودة العمل وعدم التأثير على المستفيدين من خدمات الشركة.

كما اتضح للباحث وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتداعيات جائحة كورونا على نمط انجاز العمل في شركة عمان تل بسلطنة عمان، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.289) وهي قيمة دالة إحصائياً وتدل على درجة ارتباط دالة إحصائياً بين أداء الموارد البشرية ككل ونمط انجاز العمل، وبلغت قيمة (R Square) (0.291) وهي قيمة دالة إحصائياً تفسر نمط انجاز العمل في ظل تداعيات جائحة كورونا في التأثير على أداء الموارد البشرية ككل، بمعنى أن كمية العمل تفسر ما قيمته (29.1%) من التغيير الحاصل في أداء الموارد البشرية، كما بلغت قيمة الاختبار (F) (163.185) بدلالة إحصائية ($b.000$)

وهي قيمة دالة احصائياً، وبالتالي تقبل الفرضية الأولى بالصيغة المثبتة والتي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتأثير نمط انجاز العمل على أداء الموارد البشرية في شركة عمان تل بسلطنة عمان حيث أن أنماط العمل قد تغيرت داخل الشركة حتى لا تؤثر بالسلب على جودة الخدمة التي تقدم للمستفيدين وخاصة مع زيادة الطلب على هذه الخدمات ولذلك كان من أهم الإجراءات توفير الوسائل المناسبة التي تساعد الموظفين على التكيف مع أنماط العمل الجديدة وتفعيل إجراءات التدريب الإلكتروني والتواصل من خلال شبكات الانترنت وقياس الأداء عبر شبكات الكمبيوتر.

كما اتضح للباحث من خلال الاختبارات الإحصائية التي أجراها على نتائج استجابات عينة الدراسة انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى تأثير تداعيات جائحة كورونا تعزى (الجنس، العمر، المؤهل العلمي ، الخبرة الوظيفية) حيث أن التأثير كان واحداً على كافة الموظفين باختلاف متغيراتهم الديمغرافية سواءً أكانت من ناحية الجنس أو العمر أو المؤهل أو الخبرة الوظيفية حيث أن الظروف العامة لهذا التأثير أثرت على كافة أطياف المجتمع باختلاف متغيراتهم ومن ضمنهم موظفي شركة عمان تل للاتصالات.

التوصيات:

1- تنظيم ندوات علمية ودورات خاصة، وبرامج تدريبية، من أجل تلافي آثار الأزمات التي

قد تحدث من خلال ظروف طارئة قد تستمر لفترات طويلة .

2- ضرورة تبني شركة عمان تل للاتصالات لأنماط عمل مختلفة يتم من خلالها إنجاز

المهام المطلوبة من الموظفين بكفاءة وفاعلية عالية.

3- دعم كل ما يؤدي إلى تطبيق الأساليب والمقترحات المناسبة لتفعيل أداء الموارد البشرية

في ظل التحديات والأزمات التي قد تنشأ.

- 4- العمل على ترسيخ رؤية مشتركة للعمل داخل المؤسسة وخاصة الموارد البشرية، وتشجيع على المشاركة في تقييم الأفكار القائمة وأقتراح حلولاً مبتكرة في انجاز العمل.
- 5- توفير كافة المتطلبات والإمكانات اللازمة للموظفين لتخطي التحديات والعوائق والأزمات التي قد تواجههم مستقبلاً، وذلك لاتمام المهام المنوطة بهم في ظل الظروف الاستثنائية.

الخاتمة

خاض العالم أجمع تجربة أزمة عالمية كبيرة غير مسبوقة أمتد أثرها كافة الأرجاء فلم يترك بيت ولا فلاة إلا وقد جاوزها إلى غيرها لتنتشر إنتشار النار في الهشيم، ففي بداية العام (2020) ظهر أكبر تحدي في القرن الحادي والعشرين مرض Covid-19 (كوفيد-19) وهو المرض الناجم عن فيروس كورونا المستجد، فخاض العالم أجمع أكبر تحدي بسبب هذا المرض فتسبب في العديد من الأزمات المتتالية وكبير الأثر على كافة القطاعات سواء أكانت سياسية أم إقتصادية أم اجتماعية وانغلقت كل دولة على حدودها وكل أسرة على بيتها، ولم تكن سلطنة عمان وطننا الأسمى بمنأى عن هذا التحدي العالمي فلجأت للعديد من الإجراءات الاحترازية التي قد تحد من انتشار هذا المرض الخطير الذي يسبب الوفاة ومن ضمنها التباعد الاجتماعي وحظر التجوال وبالتالي حدث زلازل اجتماعي كبير حيث اضطرت الأسر والمجتمعات للمكوث بالمنزل وعدم الخروج سواء للأعمال أو قضاء متطلبات الأسرة العادية فكان التوجه للطريقة الوحيدة للاطلاع والخروج للعالم الخارجي من خلال الاتصالات السلكية واللاسلكية ووسائل الاعلام وواجه هذا القطاع أكبر تحدي واجهه منذ نشأته حيث زاد الطلب والضغط على كافة الخدمات الخاصة بها سواء أكانت مكالمات مباشرة أو الولوج إلى شبكات الانترنت وانطلاقاً من ذلك جاءت هذه الدراسة من اجل تسليط الضوء على اثر جائحة كورونا على قطاع الاتصالات في السلطنة وعلى اكبر شركات هذا القطاع وهي شركة (عُمان تل) وقد ركزت الدراسة على اثر الجائحة على أداء الموارد البشرية بصفته من المفاهيم المهمة للمؤسسات المهنية، التي تسعى دوماً إلى أن تقوم بتطويره وتميمته في العملية المهنية في اي منظمة، خاصة خاصة أن العديد من الموظفين بدأوا العمل عن بعد ، فيما زاد استهلاك البيانات الترفيهية من قبل الأشخاص "المسجونين" في منازلهم. عمانتل من جهتها اتخذت عدداً من الخطوات لمواصلة

العمل كالمعتاد ، ولاشك ان هذه الزيادة المضاعفة على الشبكة وعمل نسبة كبيرة الموظفين بعيداً عن مكاتبهم في الشركة قد اثر على أداء الموارد البشرية داخل الشركة وبناءا عليه خلصت مشكلة الدراسة في التساؤل : "ما اثر جائحة كورونا على اداء الموارد البشرية في شركة اتصالات عمان تل "

حيث تعتبر بحسب علم الباحث الدراسة هي الاولى في سلطنة عُمان والتي تتناول موضوع اثر جائحة كورونا على اداء الموارد البشرية ، وتأتي هذه الدراسة لسد الفجوات البحثية السابقة، حيث ان الدراسات السابقة اغلبها تتناول موضوع اداء الموارد البشرية قبل جائحة كورونا ولذلك تعتبر هذه الدراسة من الدراسات العُمانية الاولى التي تتناول موضوع اداء الموارد البشرية لاحدى المنظمات الكبرى (عُمانتل) في ظل جائحة فيروس كورونا، وتتناولت هذه الدراسة موضوع الساعة وهو تداعيات فيروس كورونا في سلطنة عمان وعلى اكبر شركة اتصالات في السلطنة كما أنّها تعالج مشكلة هامة وحساسة لفئة كبيرة من المجتمع وهي الموارد البشرية، حيث ترتبط هذه الدراسة بالموارد البشري الذي يعتبر المحرك الأساسي لتطور المؤسسة واستمراريتها، كما أنها حاولت معرفة أثر تداعيات جائحة كورونا على اداء الموارد البشرية في شركة عمانتل، بالإضافة إلى انه من المأمول أن يستفيد من نتائج الدراسة صناع القرارات في عمانتل و في المؤسسات العُمانية الاخرى، وبعد ذلك كان من المهم للباحث أن يرتكن إلى الأساس العلمي وأن يبدأ مما أنتهى إليه سابقه وهنا كان لابد يرجع في دراسته إلى الأدبيات والدراسات السابقة والتي توافقت مع الدراسة الحالية ومنها على سبيل المثال لا الحصر دراسة عبدالباسط وعاطف فتحي (2021) ، وفايز (2020) ، وسعدي (2020) حيث توصلت هذه الدراسات في نتائجها إلى حيث ان المسائل المتعلقة بكيفية تعديل ممارسات الموارد البشرية في ظل أزمة كوفيد-19، أولوية مطلقة للشركات والمديرين ووفقاً للمشاركين في الاستبيان، وانه يجب أن تشمل مسؤوليات

قسم الموارد البشرية أثناء الأزمات ما يلي: ضمان الامان والسلامة في بيئة العمل، وتوفير أساليب عمل بديلة مثل العمل من المنزل والساعات المرنة، وإدارة الاستجابة الطوارئ، وتسهيل التواصل بين فرق العمل والمدراء، والاهتمام برفاهية الموظفين.ولقد تفردت هذه الرسالة عن مثيلاتها أنها اتخذت من السلطنة وشركة اتصالات عمان تل حدا مكانيا واختلفت في أنها أرتكنت إلى وجهة نظر موظفي عمانتل وأدائهم .

ثم عرض الباحث وجهة نظره في الإطار النظري بالدراسة من خلال محوري الدراسة ومدى تأثير جائحة كورونا على أداء الموارد البشرية في شركة عمان تل، وبعد أن أتم الباحث دراسته النظرية بدأ الجزء التطبيقي وسار الباحث على نهج البحوث الكمية والمنهج الوصفي التحليلي كمنهج رئيسي ، والذي يقوم على وصف خصائص ظاهرة معينة وجمع معلومات عنها دون تحيز أثناء الوصف ، وتحليل بيانات الظاهرة والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار المترتبة عليها ، ثم معالجة البيانات إحصائياً بالأساليب الملائمة لهذه الدراسة من خلال برنامج SPSS المتخصص في التحليل الإحصائي، ومن ثم تحليلها تحليلاً إحصائياً علمياً سليماً باستخدام البرنامج المذكور بعمل الاختبارات الإحصائية المتنوعة والمناسبة لهذا البحث بهدف الوصول لدلالات وعلاقات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة، وفي النهاية خلص الباحث مجموعة من النتائج من أهمها حيث أشارت النتائج إلى ارتفاع لمستوى تأثير تداعيات جائحة كورونا على أداء الموارد البشرية في شركة اتصالات عمان تل ، وأن كل محاور أداء الموارد البشرية جاءت مرتفعة ، على الترتيب التالي: (كمية العمل، ثم نوعية العمل، وأخيراً نمط انجاز العمل). ولذلك وضع الباحث العديد من التوصيات التي تعتمد على نتائج الدراسة ومن أبرزها ضرورة تأهيل الموظفين وتنمية مهاراتهم لمواجهة كافة الأزمات من خلال التدريب المستمر ووضعهم في مواقف حقيقية مماثلة لأزمات الواقع حتى يتسنى لهم مواجهة كافة

التحديات بالإضافة إلى ضرورة اتخاذ مديري الموارد البشرية كافة التدابير الاحترازية ووضع الخطط البديلة التي تتوافق مع كافة الأحداث التي قد تؤثر على سير نمط العمل الطبيعي.

المراجع :

1- احمد سعدي احمد حسين ، دور أقسام الموارد البشرية في ظل أزمة كوفيد-19، دراسة منشورة ، كلية التجارة ، جامعة الاسكندرية ، مجلة العلوم الادارية العدد 121 ، ديسمبر 2020 .

2- احمد عبد الباسط واخرون ، أثر خصائص منظمات الأعمال لمصرية علي التغيير في ممارسات إدارة املاوارد البشرية يف ظل جائحة كورونا " دراسة منشورة ، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة كلية التجارة - جامعة كفر الشيخ ،المجلد السابع ،العدد الحادي عشر - الجزء الأول يناير 2021.

3- مي حمودي الشمري ، مستقبل إدارة الموارد البشرية ما بعد جائحة كورونا ، دراسة منشورة الجامعة التقنية بغداد ، اكتوبر 2020م.

4- المغربي ، محمد فاتح ، ادارة الموارد البشرية ، دار النيلين للطبع والنشر ، السودان 2014

5- المغربي ، محمد فاتح ، استراتيجيات ادارة الموارد البشرية ، دار الفكر الجامعي ، 2015

6- سلطان الحوطي ، دور اخصائي الموارد البشرية في ظل جائحة كورونا " دراسة تطبيقية على جامعة الكوفة " مجلة العلوم الادارية العراق العدد 123 ، 2020 م .

7- سعد سمير ابو جليدة ، اثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الإتصالات الليبية ، دراسة منشورة ، كلية ادارة الأعمال جامعة الشرق الاوسط ، الاردن 2018

8- اكرم سعدي ، مدخل دراسة ادارة الموارد البشرية ، ط 2 ، دار المسيرة عمان ، الاردن 2018

9- بدر بن زاهر البوسعيدي ، تداعيات ازمة كورونا الاقتصادية على سلطنة عُمان ، دراسة غير منشورة ، جامعة السلطان قابوس مسقط 2021

- 10- برونطي، سعاد فائق، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2001.
- 11- خبانة عماد الدين ، دور الحوافز في تحسين الأداء الإداري في المؤسسات الرياضية ، جامعة محمد بوضياف المسية ، 2019-2020
- 12- شاويش، مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1996.
- 13- عبد العزيز النوح ، مناهج البحث العلمي والتربوي ، دار اليمامة الرياض 2009
- 14- المختار العبري ، انعكاس أزمة جائحة كورونا على الاقتصاد العُماني ، دار الوطن للطبع والنشر ، مسقط 2021
- 15- ميلود خيره ، اثر جائحة كورونا على الاقتصاد العالمي ،مجلة بحوث الادارة والاقتصاد ، مج2، ع2، الجزائر .
- 16- نوال يونس ، نظام تقييم اداء الموارد البشرية وانعكاساته على القرارات الادارية ، ط 1، دار غيداء للنشر والتوزيع عمان ، الاردن ، 2013
- 17- الهييتي، خالد عبد الرحيم مطر، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، الطبعة الأولى، دار الجامعة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 18- علاقي ،مدني عبد القادر ، إدارة الموارد البشرية ، خوارزم للطبع والنشر ، الطبعة السادسة 2020
- مواقع الانترنت :

1- <https://blogs.worldbank.org/ar/voices/covid-19-will-leave-lasting-economic-scars-around-world>

<https://blogs.worldbank.org/ar/voices/covid-19-reinsm>

- 2- https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%AC%D8%A7%D8%A6%D8%A%D8%A9_%D9%81%D9%8A%D8%B1%D9%88%D8%B3_%D9%83%D9%88%D8%B1%D9%88%D9%86%D8%A7

2022-4- 20 تاريخ التصفح

- 3- <https://rocketreach.co/omantel-hr-department>

2022-4-22 تاريخ التصفح

- 4- <https://www.cram.com/essay/Components-Of-HR-Strategy-I>

5-

المراجع الاجنبية :

- 1- Caligiuri, P., De Cieri, H., Minbaeva, D., Verbeke, A., & Zimmermann, A. (2020) International HRM insights for navigating the COVID-19 pandemic: Implications for future research and practice. *Journal of International Business Studies*, 1 .
- 2- Stefan Steinberg, Auswirkungen des Corona-Virus indeutschland, Germany (2020), Telekommunikations unternehmen in Berlin Bohn university
- 3- Bauer, A., & Weber, E. (2020). COVID-19: how much unemployment was caused by the shutdown in Germany?. *Applied Economics Letters*, 1-6.

- 4- Beland, L. P., Fakorede, O., & Mikola, D. (2020). Short-Term Effect of COVID-19 on Self-Employed Workers in Canada. *Canadian PublicPolicy*, 46(S1), S66-S81
- 5- - Elsafty, A. S., & Ragheb, M. (2020). The Role of Human Resource Management towards Employees Retention During Covid-19 Pandemic in Medical Supplies Sector-Egypt. *Business and Management Studies*, 6(2), 5059-5059.
- 6- 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
- 7- Wright R (2020) *The Role of Human Resource Management towards Employees Retention During Covid-19 Pandemic* , Oxford university London