

أثر أزمة كورونا علي استراتيجيات إدارة الموارد البشرية
(دراسة تطبيقية علي قطاع التعليم العالي)

The impact of the Corona crisis on human resources
management strategies

(An applied study on the higher education sector)

إعداد

ملك محمد نسيم مصطفى البلك

تحت اشراف

د/ نجلاء حسن جمعة د/ هبة محمد حسن وفا

ملخص البحث:

يهدف البحث الحالي إلى الكشف عن تداعيات أزمة كورونا على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الجامعات المصرية، والتعرف علي أثر تداعيات أزمة كورونا على استراتيجيات التوظيف في الجامعات المصرية، والتعرف علي أثر تداعيات أزمة كورونا على استراتيجيات التدريب والتطوير في الجامعات المصرية. استخدمت الدراسة أسلوب نموذج المعادلات الهيكلية (SEM) واعتمدت علي اداة الاستقصاء لجمع البيانات من (٣٤٣٩٤) عضو هيئة تدريس من الجامعات المصرية الحكومية و الخاصة في الفترة من ٢٠٢٠ الي ٢٠٢٣ ومن أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة وجود تأثير مباشر ذو دلالة معنوية لتداعيات ازمة كورونا علي استراتيجيات ادارة الموارد البشرية. كما اظهرت الدراسة وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لتداعيات ازمة كورونا علي التوظيف. ووجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لتداعيات ازمة كورونا علي التدريب والتطوير. كما توصلت الدراسة إلي ضرورة تطوير سياسات

العمل المرنة التي تسمح بالعمل عن بُعد وتوفير إجازات مرنة للموظفين في ظل الظروف الصحية الغير متوقعة. وتعزيز وتحسين وسائل الاتصال والتفاعل الافتراضي للمحافظة على التواصل بين الموظفين والإدارة. وتطوير سياسات وبرامج دعم الصحة النفسية للموظفين للتعامل مع التوتر والضغوط الناتجة عن الجائحة. وتطوير استراتيجيات لإدارة التغيير لتسهيل تبني الموظفين للتحويلات والتغيرات الجديدة. وتنمية مهارات إدارة الأزمات لدى الإدارة العليا والموظفين للتعامل بفاعلية مع الأزمات المحتملة في المستقبل. وتطوير سياسات للتحفيز والمكافآت تعكس الأداء والإنتاجية المحققة خلال فترة الجائحة.

كلمات افتتاحية: (تداعيات أزمة كورونا ، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، التوظيف، التدريب والتطوير)

Abstract

The aim of the study was to:

The emerging Corona virus crisis is one of the most dangerous crises that humanity has faced. The seriousness of this crisis can be demonstrated by the overcrowding of hospitals around the world with infected people. The current research aims to reveal the repercussions of the Corona crisis on human resources management strategies in Egyptian universities. And identifying the impact of the repercussions of the Corona crisis on employment strategies in Egyptian universities. And identifying the impact of the repercussions of the Corona crisis on training and development strategies in Egyptian universities. And identifying the impact of the repercussions of the Corona crisis

on incentive strategies in Egyptian universities. The study used the structural equation model (SEM) method and relied on a survey tool to collect data.

- **Results of study:**

There is a direct and significant impact of the repercussions of the Corona crisis on human resources management strategies. The study also showed a positive and significant impact of the repercussions of the Corona crisis on employment. There is a positive and significant impact of the repercussions of the Corona crisis on training and development. There is a positive and significant impact of the repercussions of the Corona crisis on incentives.

- **Recommendation of study:**

The need to develop flexible work policies that allow remote work and provide flexible leave for employees in light of unexpected health conditions. Enhancing and improving means of virtual communication and interaction to maintain communication between employees and management. And developing policies and programs to support mental health for employees to deal with stress and pressures resulting from the pandemic. Develop change management strategies to facilitate employees' adoption of new transformations and changes. Developing crisis management skills among senior management and employees to deal effectively with potential crises in the

future. And developing incentive and reward policies that reflect the performance and productivity achieved during the pandemic period

Keywords:

(Implications Of The COVID-19 Crisis, Human Resources Management Strategies)

المقدمة

تعد إدارة الموارد البشرية من أهم العناصر في نجاح أي منظمة، حيث تهدف إلى تطوير وتنظيم القوى العاملة بطريقة فعالة لتحقيق أهداف الشركة بأقصى قدر من الكفاءة والفاعلية. تتضمن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية مجموعة من الأساليب والأدوات التي تشمل التوظيف الفعال، وتطوير الموارد البشرية، وإدارة الأداء، وتحفيز الموظفين. وبفضل تطور التكنولوجيا والتغيرات في طبيعة العمل، تشهد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تطورات مستمرة، مثل استخدام الذكاء الاصطناعي في عمليات التوظيف وإدارة الأداء، وتطبيق أساليب جديدة للتواصل داخل المنظمات مثل الفرق الافتراضية. تلك التطورات تسعى إلى تعزيز تجربة الموظفين وزيادة إنتاجيتهم، مما يسهم في تحقيق النجاح والاستدامة للمنظمات في بيئة العمل الحديثة (عيد، سماح فرج محمد. (٢٠٢٣) ..

تعد أزمة كورونا بمثابة اختبار واقعي لقدرات حكومات العالم في كيفية إدارة الأزمة، وكيفية التعامل مع تأثيراتها المختلفة؛ حيث إدارت بعض الدول هذه الأزمة بعقلانية وحزم ومسؤولية؛ من أجل الحفاظ على صحة مواطنيها وحياتهم، بينما تعاملت دول أخرى مع هذه الأزمة باستهتار؛ وذلك من أجل المحافظة على سمعتها الدولية، وبالتالي فإن اختلاف الدول في التعامل مع تلك الأزمة، إنما هو اختلاف في كيفية إدارة هذه الأزمة (عبد العال، عنتر محمد ٢٠٢٠).

وقد تباينت المؤسسات التعليمية بصفة عامة، والجامعات المصرية بصفة خاصة، في احتواء أزمة فيروس كورونا وإدارتها، فهناك أنظمة تعليمية تمتلك من الإمكانيات المادية والبشرية ما يجعلها قادرة على إدارة هذه الأزمة بشكل جيد، وهناك أنظمة تعليمية تخبطت في إدارة هذه الأزمة وتعاملت معها بعشوائية؛ نظراً لضعف إمكانياتها المادية والبشرية (إبراهيم، إيمان عبد الفتاح عبد الحميد أسماء عبد الفتاح ٢٠٢٠). كما أن بعض الجامعات لا تبدأ بالاهتمام بإدارة الأزمات، إلا بعد مرورها بأزمات تعصف بكيانها وتكبدها خسائر فادحة، ومن الملاحظ استخدام بعض الجامعات أسلوب رد الفعل العشوائي عند تعاملها مع الأزمات؛ أى أنها تنتظر حتى تقع الأزمة، وبعد ذلك تبدأ بالبحث عن كيفية مواجهتها، وإصلاح الآثار السلبية المترتبة عليها، ولا يحقق هذا الأسلوب العائد المرجو في إدارة الأزمات، ومن هنا تبرز الأهمية القصوى لقيام الجامعات بإتباع المنهج العلمي لإدارة الأزمات (حسن، سعودى محمد ٢٠٢٠).

وسوف تتناول الباحثة خلال هذه الدراسة توضيح استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وكيف تأثرت بأزمة كورونا في الجامعات المصرية، والتعرف على أثر تداعيات أزمة كورونا على استراتيجيات التوظيف في الجامعات المصرية، والتعرف على أثر تداعيات أزمة كورونا على استراتيجيات التدريب والتطوير في الجامعات المصرية.

المفاهيم الأساسية والأطار النظري للبحث:

١- مفهوم إدارة الأزمات :

عرف (Coombs, W.T. & Holladay, S.J. (2011) إدارة الأزمات بأنها مجموعة من الأساليب والاستراتيجيات الموجهة لمقابلة الأزمات والتصدي لها

وتقليل حجم تأثيراتها السلبية، مما يسهم في توفير الحماية للمنظمة ولكافة الأطراف المرتبطة بها.

كما عرفها الكريني، (٢٠١٤) بأنها اتباع أسلوب علمي منهج ومنظم في التعامل مع المواقف والحالات الاستثنائية والطارئة التي تعصف بالمنظمة في مختلف مراحلها بهدف ضبطها وإحكام السيطرة عليها والتخفيف من وطأة أضرارها وانعكاساتها السلبية.

٢- مفهوم أزمة كورونا (كوفيد - ١٩):

عرفت منظمة الصحة العالمية أزمة كورونا إلى الوضع الطارئ الذي نشأ نتيجة انتشار فيروس كورونا المستجد (كوفيد-١٩)، والذي تسبب في جائحة عالمية. تتميز أزمة كورونا بتأثيرها الواسع النطاق على الصحة العامة والاقتصاد والمجتمع، حيث تطلب تدابير احترازية صارمة للحد من انتشار الفيروس وحماية السكان. يتضمن مفهوم أزمة كورونا الأثر السلبي على الحياة اليومية، مثل تعطيل الأنشطة الاقتصادية والتعليمية، وارتفاع معدلات الإصابة والوفيات، وتأثيرها النفسي والاجتماعي على الفرد والمجتمع.

٣- مفهوم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

عرف النمر، سعود محمد وآخرون، (١٩٩٤) استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأنها العملية المتعلقة بوضع أهداف الموارد البشرية ، ومن ثم تحديد الطرق المناسبة للوصول الي تحقيق هذه الاهداف وهي توظيف الأشخاص وإدارتهم وتطويرهم في المنظمة ، ويعرفها آخرون بأنها "فن اجتذاب العاملين واختيارهم وتعيينهم وتنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم، وتهيئة الظروف التنظيمية الملائمة من حيث الكم والكيف لاستخراج أفضل ما فيهم من طاقات وتشجيعهم على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد والعطاء.

أ- التوظيف:

عرف كل من خدام، أمنية عبد الحليم، ارتيمة، هاني جزاع، بدر، باسمه (٢٠٢٠) أن الغاية الأساسية لعملية التوظيف هو جذب الافراد بالعدد والوقت والمؤهلات المناسبة، وتشجيعهم لطلب التعيين في المنظمة. ويعتبر هذا النشاط أساسي لتوفير الموظفين / العاملين للعمل في المنظمة، كما أنها من الأنشطة تتصف بالإستمرارية. بالمقابل فإن واحدة من أسباب أهميتها هي إنها ترتبط بالعمليات الأخرى في المنظمة، فاذا لم تتمكن إدارة الموارد البشرية من استقطاب الأشخاص المؤهلين، فان ذلك سيؤثر سلبياً على الأداء.

ب- التدريب والتطوير:

عرفة برنوطي، سعاد نائف (٢٠٠٤) أنه نشاط متعمد تمارسه المنظمة بهدف تحسين أداء الفرد في الوظيفة التي يشغلها، وهو واحدا من وسائل تطوير العاملين للمنظمة، وقد يكون الوسيلة الوحيدة التي تعتمد عليها المنظمة لتطوير العاملين اذا لم يكن لديها برامج للتطوير في هذه الحالة غالبا ما توسع نشاط التدريب ليشمل نشاطات تطويرية معينة. لذلك، فأكثر المنظمات الكبيرة اليوم تقوم بنشاطات تدريب، وقد تكون لها دوائر متفرغة لهذا النشاط، كأقسام في إدارة الموارد البشرية، وبدرجات مختلفة من السعة والأهمية، حسب طبيعة نشاط التدريب التي تقوم به المنظمة.

الدراسات السابقة:

تعرض الباحثة في الدراسات السابقة أهم الدراسات والأبحاث العلمية ذات الصلة المباشرة بمتغيرات البحث، وفيما يلي عرضا موجزا لهذه الدراسات:

- الدراسات التي تناولت إدارة الازمات وازمة كورونا:

هدفت دراسة (رضوان ، وآخرون ، ٢٠٢٠) الى فهم كيفية استجابة المؤسسات للأزمات والطوارئ، وتحليل الإجراءات التي اتخذتها للتعامل مع التحديات المالية والتشغيلية الناجمة عن الجائحة. و تحليل استراتيجيات الإدارة الأزمات التي اعتمدتها

المؤسسات، وتقييم فعاليتها وكفاءتها في التعامل مع الأزمة وحماية أصولها ومواردها. واستخلاص الدروس والتوصيات من تجارب إدارة الأزمة خلال جائحة كورونا، وتحديد الأولويات والممارسات الفعالة التي يمكن تبنيها في المستقبل لتعزيز استعداد المؤسسات لمواجهة الأزمات القادمة. و توفير مدخل لفهم كيفية تحسين إدارة الأزمات وبناء المرونة في الأعمال لتجاوز التحديات الناجمة عن الأزمات الطارئة بشكل أفضل في المستقبل، وتوصلت الدراسة الى : ان إدارة ازمة كورونا أبان على اختلاف الدول في إدارة الازمات حيث وجد ان بعض الحكومات كانت الاستجابة عندها سريعة للتعامل مع الازمة بينما دول اخري كان تعاملها سيء ولم يلجئ الي التفكير والتخطيط الاستراتيجي لازمة كورونا، وبالتالي طالت عندها فترة الازمة ، وجاءت النتائج كارثية وغير متوقعة ، بينما هناك بعض الحكومات (الصين، المانيا، سنغافورة ، المغرب، تونس) كانت استجابتها سريعة للموقف واحسنت اداراتها وكانت النتائج السلبية على شعبها جيدة الي حد ما.

كما هدفت دراسة (M. Kuzmanova, 2020) الي : تسليط الضوء على البعد الإقليمي القوي لأزمة (كوفيد- ١٩) الحكومات دون الوطنية -المناطق والبلديات في الخطوط الأمامية لإدارة الأزمات والتعافي، وتواجه الآثار الصحية والاقتصادية والاجتماعية والمالية غير المتماثلة (كوفيد- ١٩) داخل البلدان ولكن أيضاً بين المناطق والمناطق المحلية، وتوصلت الدراسة الي تأثر صحة السكان في بعض المناطق أكثر من غيرها. وقد تضررت المناطق الحضرية الكبيرة بشدة، ولكن المناطق المحرومة داخلها تتأثر بشدة أكثر من المناطق الأقل حرماناً. وخلال الأشهر القليلة الماضية، انتشر التأثير الصحي نحو المناطق الأقل كثافة سكانية في بعض البلدان.

واهتمت دراسة (افريقز، محمد ، ٢٠٢٠) بمعرفة ماهية الازمه ومقاومتها والتصورات المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي لتدبير مخاطرها والمعالجة عبر قراءه تحليليه التجربة المغربية في اداره ازمه جائحه فيروس كورونا (كوفيد- ١٩) وفق اليتين اساسيتين استقراء النص الدستوري علاقه بتدبير المخاطر واليه رصد وتتبع

التنزيل العملي لتدابير واجراءات لجنة اليقظة الاقتصادية، وتوصلت الدراسة الى ان الازمة الاقتصادية والاجتماعية ليست مرتبطة بالازمة الصحية لفيروس كورونا بل انها عرت الوضع وشكلت لحظة مكاشفة بشكل عميق الوضع العادي داخل اطار زمني استثنائي وطارئ ، اما اصل المشكلة فإنه متجذر وذو روافد متعددة ومتباينة تصب في طبيعة النموذج المغربي المعتمد واختلالاته .

ومن هنا هدفت دراسة (Amber, and others 2021) الي استكشاف عملية اتخاذ القرار في المنظمات التي تواجه الأزمات التركيز يدور حول كيفية تجربة أفراد CMT لحالة الأزمة والتغلب على التحديات من أجل ذلك اتخاذ القرارات المناسبة. هناك حاجة إلى مزيد من الاستكشاف في ممارسات الإدارة منذ فيروس كوفيد لقد غير الوباء قاعدة إدارة الأزمات. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي . اداة استبيان . وبلغت الدراسة ١٠ مراكز، وتوصلت الدراسة الي وجود تباين أكبر في توزيع الأدوار داخل الفريق المرتبطة بضعف الأداء والتنسيق المرونة في الأدوار يمكن أن تكون مفيدة أيضا يرتبط الكثير من التباين بالغموض ويؤثر سلبيًا على قدرة فرق الأزمات على التعامل مع الأزمات الوصول إلى أهدافها . يمكن أن يتم الإدراك بطريقة CMT على أنها متعددة المستويات اتصال الجهاز.

كما هدفت دراسة (رامي، حريد، عبد الكريم، ٢٠٢١) الى تسليط الضوء علي تاريخ الوباء الكبرى التي عرفتها البشرية والتعريف بجائحة كورونا وكذا ابراز اهم التداعيات الاقتصادية لازمة فيروس كورونا المستجد علي الصعيد العالمي . استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي و أداة استبيان، وتوصلت الدراسة الى ان الازمة الصحية لفيروس كورونا تحولت عبر عدة قنوات الي ازمة اقتصادية وبالرغم من ان آثار الجائحة لا تزال غير واضحة بشكل كبير الا انها تسببت في تذبذب حركة التجارة العالمية كما ادت اجراءات الوقاية المعتمدة من طرف معظم الدول الي تقييد حركة النقل والسفر ما تسبب في خسائر معتبرة في قطاع النقل والسياحة.

ووضحت دراسة (Giovanni, and anthers 2021) إلى ضرورة قيادة المؤسسات خلال الأزمة. ويمكن أن يساعد في تنفيذ إدارة التغيير وتحسين العمليات والأهم من ذلك دعم آليات التعلم التنظيمي التي يمكن أن تتحول إلى ابتكارات تعزز الأنظمة التنظيمية التي تستجيب للمشهد الاجتماعي والاقتصادي المعقد. يمكن الإدارة الأصول المعرفية وتقييمها أن تقود إلى حماية مكان العمل، مما يضمن سلامة الموظفين ومشاركتهم في إيجاد حلول جديدة. إن الرؤية القائمة على المعرفة لتوظيف ونشر التقنيات الجديدة يمكن أن تسهل وتدعم العمل الذكي، وتحمي خبرات الموظفين من التشتت، وتوصلت الدراسة الي زيادة العمل عن بعد اضطرت المنظمات كثيفة المعرفة إلى تعلم كيفية العمل عبر الإنترنت. في حين أن استخدام Zoom و Teams و أدوات الاجتماعات الأخرى عبر الإنترنت كان يتزايد بالفعل خلال لسنوات الأخيرة. فقد كان للوباء تأثير كبير على نقل عمليات تفاعل العاملين في مجال المعرفة عبر الإنترنت. ويبدو أن هذا التحول كان له العديد من العواقب الإيجابية مثل زيادة الكفاءة بسبب انخفاض السفر بين الاجتماعات ولكنه كان له أيضا عواقب سلبية تتعلق بالضغط الإضافي وأيام العمل الرتيبة .

وهدفت دراسة (كريمة ،لاشين ،محمد ٢٠٢١) الي الكشف عن واقع إدارة أزمة فيروس كورونا المستجد بجامعة طنطا من حيث مراحل، وعمليات إدارة أزمة فيروس كورونا المستجد، بالإضافة إلى رصد الجهود التي بذلتها جامعة طنطا لمواجهة هذه الأزمة في مجال التدريس والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، وتوصلت الدراسة الي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) سواء حول واقع مراحل إدارة أزمة فيروس كورونا المستجد، أو حول واقع عمليات إدارة أزمة فيروس كورونا المستجد وفقا لمتغير طبيعة الكلية، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية وفقا لمتغير المنصب الإداري لصالح عضو هيئة التدريس يشغل منصبا إداريا .

كما هدفت دراسة (Jessica , and onthers ,2024) الي فهم كيفية استجابة إدارة الأزمات داخل المؤسسة التعليمية للتحديات والمخاطر الناجمة عن جائحة (كوفيد-١٩)

وتحليل التجارب والممارسات الناجحة التي تم تبنيها خلال الأزمة لضمان استمرارية العملية التعليمية وسلامة الطلاب والموظفين و تقييم فعالية استراتيجيات الإدارة التي اتخذتها المؤسسة للتعامل مع الصعوبات والتحديات الناجمة عن الوباء و فهم تأثيرات الأزمة على أداء المؤسسة وسبل تحسين القدرة على التكيف والاستجابة في المستقبل وتحليل العوامل الناجحة والعقبات التي واجهت إدارة الأزمات وكيف يمكن تحسين استعداد المؤسسة لمواجهة مثل هذه الأوضاع في المستقبل. التعرف على أهمية استراتيجيات الاتصال في الأزمات، وكيف أثر مستوى التعاون على جهود الاستجابة للوباء وأن القدرة على التكيف مع التغيير كانت ضرورية للمشاركة والتواصل في وقت كان فيه الاتصال وجهًا لوجه محدودًا. قامت الدراسة بتطبيق نتائج التحليل المواضيعي من المقابلات على نموذج ميتروف وبيرسون لإدارة الأزمات للتفكير في استجابة الجامعة. وتوصلت الدراسة الي تحدث معظم المشاركين بشكل إيجابي عن كيفية إدارة جامعة سيدني لجائحة (كوفيد- ١٩) بشكل عام. والدور الذي لعبته كلية الطب والصحة. ومع ذلك. كانت أقلية من الأفراد من المشاركين أكثر انتقادا بشأن كيفية تعامل الجامعة مع الوباء. ورغم أن هذه الردود لم تكن سلبية بشكل واضح. إلا أنها قدمت معلومات قيمة عن التحديات التي واجهوها في جهود الاستجابة.

- الدراسات التي تناولت استراتيجيات إدارة الموارد البشرية:

هدفت دراسة (السرحان، ٢٠٢٢) الي التعرف على أثر استراتيجيات الموارد البشرية في جودة الخدمات المقدمة في المستشفيات الأردنية الخاصة. وتناولت خمسة أبعاد لاستراتيجيات الموارد البشرية هي تخطيط الموارد البشرية، والاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء والحوافز والمكافآت، وخمسة أبعاد لجودة الخدمات هي الاستجابة، والاعتمادية، والملموسية والأمان، والتعاطف، وتوصلت الدراسة الي أن متغير تقييم الأداء كان الأكثر أثرا في مؤشرات جودة الخدمات، تلاه متغير الحوافز والمكافآت، ثم متغير التدريب والتطوير، فمتغير تخطيط الموارد البشرية، وأخيرا كان متغير الاختيار والتعيين الأقل أثرا في مؤشرات جودة الخدمات.

كما هدفت دراسة (الغامد ، ٢٠٢٢) الي بيان اثر تنفيذ وتطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المنظمة، لفت الانتباه الى اهمية أداء العاملين في رفع مستوى المنظمة وتقدمها، مستوى تبني استراتيجيات الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في المنظمة، مستوى الاداء الوظيفي للعاملين في المنظمة، بيان اثر استراتيجيات الموارد البشرية والمتمثلة بـ (استراتيجية الاستقطاب والتعيين، استراتيجية التدريب التطوير، استراتيجية التحفيز، واستراتيجية تقييم الأداء) على الأداء الوظيفي في وجهة نظر العاملين، تقديم التوصيات والاقتراحات المتعلقة بتنفيذ استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المنظمة ويجاد الحلول للمشاكل التي تواجه إدارة الموارد البشرية. وتوصلت الدراسة الي أن شركة المجدوعي القابضة تسعى للحصول على أفضل ما هو موجود في سوق العمل السعودي من كوادر بشرية من خلال استراتيجية الاستقطاب والتعيين المعتمدة لديها. كذلك تبين اهتمامها العالي باستراتيجية التدريب والتطوير، بالإضافة الى الاهتمام العالي بأجراء تقييم دوري لأداء العاملين لتحديد النقاط الايجابية والسلبية أدائهم، والعمل على تحفيزهم بشكل مستمر بما ينعكس على تحسين أدائهم في العمل والوصول الى طموحهم الشخصي.

واهتمت دراسة (Yunhe Li and other , 2022) بفهم تأثير SHRM على الكفاءة الذاتية للموظفين والعقد النفسي والسلوك الصوتي والسلوك الابتكاري. تستجيب الدول المختلفة (لكوفيد – ١٩) وتتعامل معه بشكل مختلف. لذلك من غير العملي أخذ كل دولة كعينة. تجمع هذه الدراسة عينات من البر الرئيسي الصيني. وأستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. واعتمدت علي أداة استبيان لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة الي أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية لها تأثير كبير وإيجابي على الكفاءة الذاتية، والعقد النفسي والسلوك الصوتي والسلوك الابتكاري وللکفاءة الذاتية تأثير كبير وإيجابي على العقد النفسية والسلوك الصوتي والسلوك الابتكاري؛ فالعقد النفسي له تأثير كبير وإيجابي فقط على السلوك الابتكاري، وليس على السلوك الصوتي.

هدفت دراسة (Alwiya Allui And Other,2022) الي: تحسين أداء المحاضرين وتطوير المنظمة. من خلال اتخاذ الخطوات الصحيحة في التوظيف والاختيار والتطوير والتدريب والتعويضات وتقييم الأداء وبناء ثقافة تنظيمية تدعم أداء المحاضرين، يمكن للمنظمات خلق بيئة مواتية لتطوير المحاضرين ونموهم بالإضافة إلى التقدم التنظيمي، وتوصلت النتائج الي أن استراتيجية إدارة الموارد البشرية تلعب دورًا مهمًا في إدارة الموارد البشرية التي تعد أحد الأصول المهمة في المنظمة. تختلف الموارد البشرية في القدرات والمعارف والمهارات وإذا تمت إدارتها بشكل صحيح. يمكن أن تكون الموارد البشرية قوة رئيسية في تحقيق الأهداف التنظيمية.

كما اهتمت دراسة (Girish Kumar Pinoli, 2023) بتقديم نظرة عامة موجزة عن العناصر الرئيسية والتحديات والاتجاهات الناشئة التي تشكل إدارة الموارد البشرية في التعليم العالي في التعليم العالي الذي يشمل جوانب مختلفة، بما في ذلك التوظيف والاحتفاظ وبقاء أعضاء هيئة التدريس وترقيتهم . وأيضاً التعرف علي الممارسات المختلفة لإدارة الموارد البشرية المعتمدة في قطاع التعليم العالي، وتوصلت الدراسة الي عدم وجود علاقة ملحوظة بين أنشطة إدارة الموارد البشرية والأداء العام للجامعات مقاساً بمؤشرات الأداء القياسية. ومع ذلك، أقر مديرو إدارة الموارد البشرية، في ردهم على الاستطلاع، بعدم اليقين بشأن التواصل الفعال للاستراتيجيات التي نفذوها مع الأكاديميين الذين يعملون كمديرين مسؤولين عن تنفيذ سياساتهم وممارساتهم.

هدفت دراسة (john storey and other,2023) بتزويد القراء بدليل مفيد وخريطة طريق من خلال تضاريس واسعة النطاق من المشاريع البحثية والنتائج. باختصار، يوفر هذا المجلد القصير للقارئ نظرة عامة يسهل الوصول إليها حول هذا المجال ويعمل كدليل لتطوير الأفكار لمزيد من البحث في المستقبل، وتوصلت الدراسة الي أن فيروس كورونا أدى إلى استجابات سياسية وسلوكية غير مسبقة. انتشر الوباء بسرعة وكثافة لدرجة أن الحكومات في جميع أنحاء العالم اضطرت إلى فرض قيود

عديدة وواسعة النطاق على التحركات والتجمعات المعروفة بشكل عام بقوانين الإغلاق. أدت هذه القوانين إلى خلو أماكن العمل والعمل من المنزل .

وهدفنا دراسة (Khaeruman and other,2023) الى التعرف على دور استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين المخاطر في التطوير تحسين أداء المحاضرين وتطوير المنظمة. من خلال اتخاذ الخطوات الصحيحة في التوظيف والاختيار والتطوير والتدريب والتعويضات وتقييم الأداء وبناء ثقافة تنظيمية تدعم أداء المحاضرين، يمكن للمنظمات خلق بيئة مواتية لتطوير المحاضرين ونموهم بالإضافة إلى التقدم التنظيمي، وتوصلت الدراسة الى أن استراتيجية إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً مهماً في إدارة الموارد البشرية التي تعد أحد الأصول المهمة في المنظمة. تختلف الموارد البشرية في القدرات والمعارف والمهارات وإذا تمت إدارتها بشكل صحيح. يمكن أن تكون الموارد البشرية قوة رئيسية في تحقيق الأهداف التنظيمية.

مشكلة البحث:

يمكن توضيح مشكلة البحث بصورة أكبر من خلال طرح التساؤلات الآتية ومحاولة الإجابة عليها:

١- ما مدى تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأزمة كورونا في الجامعات المصرية. ويندرج تحت هذا التساؤل عدت تساؤلات فرعية كالتالي :

١- ما مدى تأثير استراتيجيات التوظيف بأزمة كورونا في الجامعات المصرية ؟

٢- ما مدى تأثير استراتيجيات التدريب والتطوير بأزمة كورونا في الجامعات المصرية؟

أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلي تحقيق أربعة أهداف ما يلي:

- ١- التعرف علي استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الجامعات المصرية.
- ٢- التعرف علي أثر أزمة كورونا علي الجامعات المصرية.
- ٣- التعرف علي استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ومدى تأثيرها بأ في الجامعات المصرية.
- ٤- تقديم خطة و إطار مقترح لتأثير أزمة كورونا على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات.

أهمية البحث:

أ- **الأهمية العلمية :** تمثل الدراسة الحالية إستكمالاً لجهود الباحثين المهتمين باستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات والهيئات والقطاعات بمختلف مجالاتها، نظرا لان دراسة تداعيات أزمة كورونا على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تساعد على فهم تأثير جائحة (كوفيد- ١٩) على إدارة الموارد البشرية في الجامعات المصرية، سواء من حيث التحديات التي تواجهها أو الفرص التي يمكن استغلالها. ويمكن أن تساهم في توجيه تطوير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الجامعات لتكون أكثر مرونة وفعالية في مواجهة الأزمات المستقبلية. ومن خلال دراسة تداعيات أزمة كورونا على إدارة الموارد البشرية، يمكن تبادل الخبرات والمعرفة بين الباحثين والمسؤولين الجامعيين في مصر وخارجها، مما يعزز التعاون والتبادل العلمي. ويمكن لهذه الدراسة أن تساعد في تحسين عمليات إدارة الموارد البشرية في الجامعات من خلال تحديد أفضل الممارسات والتوجيهات التي يمكن اتباعها لضمان استمرارية العملية التعليمية ، باختصار، تحمل دراسة تأثيرات الجائحة على إدارة الموارد

البشرية في الجامعات المصرية أهمية كبيرة في توجيه السياسات والاستراتيجيات لتعزيز قدرة الجامعات على التكيف والاستجابة في ظل الظروف الصعبة التي تمر بها.

ب- أما **الأهمية التطبيقية** فقد سلط الضوء على أهمية تداعيات أزمة كورونا على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في قطاع التعليم العالي "الجامعات المصرية" وتسليط الضوء على كيفية تأثير الأزمة على بيئة العمل في الجامعات المصرية يمكن أن يساعد في فهم التحديات التي تواجهها المؤسسات التعليمية في ظل هذه الظروف الاستثنائية، وقد تستدعي الأزمة تغييرات جذرية في كيفية إدارة الموارد البشرية في الجامعات، سواء كان ذلك فيما يتعلق بتطبيق سياسات جديدة للعمل عن بعد، أو تطوير استراتيجيات للتعامل مع التحديات الصحية والنفسية للموظفين ومن خلال دراسة تداعيات الأزمة، يمكن تحديد الاحتياجات اللازمة لتعزيز التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية، بما في ذلك تطوير منصات للتعليم عن بعد وتطبيقات لإدارة الأداء عن بعد. وقد تساعد الدراسة في تحديد كيفية تعزيز المرونة في إدارة الموارد البشرية في المستقبل، بما في ذلك تطوير استراتيجيات للتعامل مع أزمات مماثلة بطريقة أكثر فعالية وسرعة. ويمكن أن تساعد دراسة تداعيات الأزمة على وضع سياسات صحية وسلامة جديدة في الجامعات، تهدف إلى حماية الموظفين والطلاب والمجتمع الجامعي بشكل عام. وتعتبر هذه الدراسة أداة مهمة لتحليل التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في الجامعات المصرية بسبب أزمة كورونا، وتقديم توصيات عملية للتعامل مع هذه التحديات بفعالية وكفاءة.

فروض البحث:

في ضوء نتائج الدراسات السابقة، ونتائج عدد من المقابلات مع عينة الدراسة، و انطلاقاً من مشكلة الدراسة، وتحقيق أهدافه، فقد تم وضع فرضيات الدراسة التي سيجري اختبارها كما يلي:

❖ الفرض الرئيسي للدراسة:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لازمة كورونا علي ابعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الجامعات المصرية "

ولاختبار الفرض الرئيسي للبحث تم وضع الفروض الفرعية التالية:

١. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتداعيات ازمة كورونا علي استراتيجيات التوظيف في الجامعات المصرية.

٢. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتداعيات ازمة كورونا علي استراتيجيات التدريب والتطوير في الجامعات المصرية.

النتائج:

١- ادت ازمة كورونا الي تحول العمل الي العمل عن بعد فزادت الحاجة إلى تبني العمل عن بُعد كوسيلة للحفاظ على استمرارية العمل وسلامة الموظفين، مما استدعى إعادة تقييم سياسات العمل وتقنياتها بشكل مرن.

٢- اثرت ازمة كورونا علي استراتيجيات إدارة الموارد البشرية علي تعزيز التواصل الافتراضي حيث أصبح التواصل الافتراضي وسيلة أساسية للتفاعل بين الموظفين وإدارتهم، مما استدعى تحسين استخدام التقنيات الرقمية للتواصل والتنسيق.

٣- ازمة كورونا اثرت علي استراتيجيات إدارة الموارد البشرية حيث زيادة قدرة إدارة التوتر والرفاهية النفسية حيث زادت الضغوط النفسية على الموظفين نتيجة

للتغيرات الاجتماعية والاقتصادية المرتبطة بالجائحة، مما استدعى تطوير سياسات لدعم الصحة النفسية وإدارة التوتر.

٤- أدت أزمة كورونا الى تعزيز التعلم التعاوني والتطوير المهني عن بُعد حيث تبنت المؤسسات استراتيجيات جديدة لتوفير فرص التعلم التعاوني والتطوير المهني عبر الإنترنت، مما يساهم في تطوير قدرات الموظفين وتحسين أدائهم.

٥- تطوير السياسات والإجراءات للأزمات حيث أصبح من الضروري وضع سياسات وإجراءات محدثة وفعالة لإدارة الأزمات بما في ذلك الاستجابة لجائحة كورونا ومواجهة تداعياتها.

التوصيات:

١- ضرورة تطوير سياسات العمل المرنة التي تسمح بالعمل عن بُعد وتوفير إجازات مرنة للموظفين في ظل الظروف الصحية الغير متوقعة.

٢- تعزيز وتحسين وسائل الاتصال والتفاعل الافتراضي للمحافظة على التواصل بين الموظفين والإدارة.

٣- تطوير سياسات وبرامج دعم الصحة النفسية للموظفين للتعامل مع التوتر والضغوط الناتجة عن الجائحة.

٤- توصي الباحثة بتطوير برامج التدريب والتطوير المهني للموظفين عن بُعد لتطوير مهاراتهم وزيادة إنتاجيتهم.

٥- تطوير استراتيجيات وخطط لإدارة الأزمات الطارئة مثل الجائحات للتصدي لتداعياتها بشكل فعال.

٦- تعزيز الشفافية والتواصل الداخلي في المؤسسات لبناء الثقة والانتماء لدى الموظفين.

٧- تطوير استراتيجيات لإدارة التغيير لتسهيل تبني الموظفين للتحويلات والتغيرات الجديدة.

المراجع:

- إبراهيم، إيمان عبد الفتاح عبد الحميد أسماء عبد الفتاح. (٢٠٢٠) : جهود بعض الجامعات العربية والأجنبية في مواجهة الأزمة الناتجة عن فيروس كورونا المستجد COVID-١٩ وإمكانية الاستفادة منها في الجامعات المصرية، مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف، الجزء ١، عدد يوليو.
- أبو سليم، محمد عبدالحى عبدالرحمن. (٢٠٢٢) ، دور الإدارة الاستراتيجية في إدارة الأزمات المجلة العربية للنشر العملي ، عدد ٥٠ .
- احمد ماهر. (٢٠٠٤). ادارة الموارد البشرية، دار الجامعية، ددن.
- افريقز، محمد. (٢٠٢٠). إدارة الأزمات وتدابير المخاطر: أزمة جائحة فيروس كورونا كوفيد ١٩: قراءة في التجربة المغربية بين النص الدستوري والممارسة . مجلة منازعات الاعمال.
- باري كشواي. (٢٠٠٦). ادارة الموارد البشرية، طبعة ٢، دار فاروق للنشر والتوزيع،
- الباز، حسن، منصور، السيد. (٢٠٢٢). اثر استراتيجيات الموارد البشرية فتحقيق الميزة التنافسية في القطاع الصحي بمنطقة القصيم _ المملكة العربية "دراسة تطبيقية، المجلد ١٣، عدد ٢.
- الباسل نسرین محمد رضوان، وائل توفيق. (٢٠١٥). متطلبات استخدام مدخل القيادة التحويلية كمدخل لإدارة أزمات التعليم قبل الجامعي بمصر، مجلة كلية التربية ، جامعة طنطا، العدد ٥٩، يوليو.
- البرق؛ عباس، المغل؛ عايد، سليمان؛ أمل. (٢٠١٣)، دليل المبتدئين في استخدام تحليل الأحصائي (SEM) structural equation modeling باستخدام برنامج AMOUS، إثراء للنشر والتوزيع، عمان.
- برونوطي، سعاد نائف. (٢٠٠٤). ادارة الموارد البشرية(ط٢)، الاردن ، عمان، دار وائل للطباعة والنشر.
- رضا خليفة سيد. (٢٠١٨). "قياس أثر التعليم العالي على النمو الاقتصادي في مصر من الفترة (١٩٨٠ - ٢٠١٥) دراسة قياسية" رسالة ماجستير - قسم الاقتصاد - كلية التجارة جامعة عين شمس.
- رضوان العنبي، البوعينين ، عيسي. (٢٠٢٠). استراتيجيات إدارة الأزمات: ادارة أزمة كورونا نموذجاً. مجلة المنارة للدراسات القانونية والادارية ، مج، ٣٦ ع ٣.

- زلط ، محمد، علي، محمود. (٢٠٢٣). اثر التحول الرقمي على استراتيجيات ادارة الموارد البشرية راسة ميدانية علي العاملين بشركات الاتصالات في مصر، المجله العلمية للبحوث والدراسات التجارية ، المجلد ٣٧-عدد٢.
- Abbas, J. (2021): Crisis management, transnational healthcare challenges and opportunities: The intersection of COVID-19 pandemic and global mental health, Journal of Research in Globalization, pp.1-7, Available online at: (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>), Accessed date 17/3/2021).
- Ahmad, S., Zulkurnain, N. N. A., & Khairushalimi, F. I. (2016). Assessing the validity and reliability of a measurement model in Structural Equation Modeling (SEM). Journal of Advances in Mathematics and Computer Science, 1-8.
- Al Khalidi, M. & et al (2021): The Readiness of Government Schools to Deal with the Emergency and Crisis Situations from School Administrators View Point, Journal of Education and e-Learning Research, Vol. 8, No. 1, PP. 77 - 89.
- Al Muala, A. (2010). Antecedent and Mediator of Actual visit behavior amongst international tourists in Jordan (Doctoral dissertation, Universiti Utara Malaysia).
- Aljuhmani, H. Y., & Emeagwali, O. L. (2017). The Roles of Strategic Planning in Organizational Crisis Management: The Case of Jordanian Banking Sector
- Alwiya Allui, And Other,(2022) Strategic Human Resource Management in Higher Education Institutions: Empirical Evidence fro Saudi P.P 6-7