

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة أمحمد بوقرة *بومرداس*



كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
أطروحة دكتوراه الطور الثالث ل.م.د.

شعبة علوم التسيير
تخصص: تسيير الموارد البشرية

متطلبات تنمية الموارد البشرية لمواجهة الأزمات في ظل الرقمنة
-دراسة حالة-

نوقشت و أجزيت بتاريخ 06 ديسمبر 2025

تحت إشراف: أ.د الطيف عبد الكريم
المشرف المساعد: د. بوعزوز جهاد

من إعداد الطالبة:
نويوات سعاد

لجنة المناقشة

الرقم	الإسم واللقب	الرتبة	مؤسسة الإنتماء	الصفة
01	مزغيش جمال	أستاذ التعليم العالي	جامعة بومرداس	رئيسا
02	الطيف عبد الكريم	أستاذ التعليم العالي	جامعة بومرداس	مشرفا ومقررا
03	بوعزوز جهاد	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة بومرداس	مشرفا مساعدا
04	مطالي ليلي	أستاذة التعليم العالي	جامعة بومرداس	ممتحنة
05	شيقارة هجيرة	أستاذة التعليم العالي	المدرسة العليا للضمان الاجتماعي	ممتحنة
06	مسرح بلال	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجزائر 3	ممتحنا

السنة الجامعية: 2025/2024

ملخص الدراسة باللغة العربية

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور الرقمنة في تنمية الموارد البشرية داخل المنظمات، مع التركيز على تعزيز الكفاءة والفعالية في مواجهة الأزمات. تعالج الدراسة العلاقة بين الرقمنة وتحسين أداء المنظمات وتنمية مهارات مواردها البشرية، خصوصًا في ظل التحديات المتزايدة التي تفرضها الأزمات المتكررة وغير المتوقعة ضمن بيئة الأعمال الخاصة والعامة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي مع التحليل لفهم تأثير الرقمنة على تنمية الموارد البشرية، بالإضافة إلى أسلوب دراسة الحالة الذي تم تطبيقه على مؤسسة سوناطراك، فرع الاستكشاف والإنتاج. تكون مجتمع الدراسة من عاملي المؤسسة، وتم اختيار عينة من الموارد البشرية لإجراء الدراسة الميدانية من خلال الاستبيان، المقابلات.

ارتكز البحث على فرضيات رئيسية، أهمها أن الرقمنة تساهم في تسريع عمليات التوظيف والتدريب، وتحسين أداء الموارد البشرية، وتعزيز قدرة المنظمات على اتخاذ قرارات قائمة على التكنولوجيا الرقمية لمساعدتها في التكيف مع الأزمات.

أهم النتائج:

- ساهمت الرقمنة في تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل التكاليف داخل مؤسسة سوناطراك حيث لعبت تقنيات التدريب الإلكتروني والتعلم عن بعد دورًا محوريًا في تطوير مهارات الموارد البشرية بسرعة وفعالية.
- أثر التحول الرقمي إيجابًا في تحسين عمليات التوظيف من خلال التحليل الرقمي، مما أدى إلى تسريع اختيار المرشحين المناسبين. وعززت الرقمنة من الابتكار والتكيف مع المتغيرات عبر إدخال تقنيات جديدة في العمل، إذ مكنت الأدوات الرقمية المؤسسة من اتخاذ قرارات أكثر دقة وفعالية، خاصة خلال الأزمات.
- رقمنة المهام الإدارية أدى إلى تحسين تنمية الموارد البشرية وزيادة قدرة مؤسسة سوناطراك على التعامل مع الأزمات بفاعلية.
- ضرورة الاستثمار في التحول الرقمي، وتطوير استراتيجيات تقنية متقدمة، مع تدريب الموارد البشرية على استخدام الأدوات الرقمية لتعزيز قدرتهم على التكيف مع التحديات المستقبلية.

الكلمات المفتاحية: موارد بشرية، رقمنة، أزمات، تنمية بشرية، سوناطراك.

Cette étude vise à analyser le rôle de la digitalisation dans le développement des ressources humaines au sein des organisations, en mettant l'accent sur l'amélioration de l'efficacité et de la performance face aux crises. Elle examine la relation entre la digitalisation, l'optimisation des performances organisationnelles et le renforcement des compétences des ressources humaines, particulièrement dans un contexte marqué par des défis croissants liés à des crises répétées et imprévisibles, telles que la pandémie de COVID-19.

L'étude s'appuie sur une méthodologie descriptive et analytique pour comprendre l'impact de la digitalisation sur le développement des ressources humaines, complétée par une étude de cas appliquée à l'entreprise Sonatrach, branche Exploration et Production. La population étudiée comprend les employés de l'entreprise, avec un échantillon sélectionné pour une enquête de terrain via des questionnaires et des entretiens.

La recherche repose sur des hypothèses clés, notamment que la digitalisation contribue à accélérer les processus de recrutement et de formation, à améliorer les performances des employés, et à renforcer la capacité des organisations à prendre des décisions fondées sur les technologies numériques pour s'adapter aux crises.

Principaux résultats:

- La digitalisation a amélioré l'efficacité opérationnelle et réduit les coûts au sein de Sonatrach.
- Les techniques de formation en ligne et d'apprentissage à distance ont joué un rôle central dans le développement rapide et efficace des compétences des employés.
- La transformation numérique a optimisé les processus de recrutement grâce à l'analyse digitale, accélérant la sélection des candidats qualifiés.
- La digitalisation a stimulé l'innovation et l'adaptabilité via l'introduction de nouvelles technologies dans les workflows.
- Les outils numériques ont permis à l'entreprise de prendre des décisions plus précises et efficaces, notamment pendant les crises.

L'étude conclut que la digitalisation est désormais un élément essentiel pour améliorer le développement des ressources humaines et renforcer la résilience des organisations face aux crises. Sur la base des résultats, elle recommande d'investir dans la transformation numérique, de développer des stratégies technologiques avancées, et de former les employés à l'utilisation des outils digitaux pour accroître leur capacité d'adaptation aux défis futurs.

Mots Clé : Développement, Ressources humaines, Numérisation, Crises, Sonatrach

This study aims to analyze the role of digitalization in the development of human resources within organizations, with a focus on improving efficiency and performance in the face of crises. It examines the relationship between digitalization, the optimization of organizational performance, and the strengthening of human resource skills, particularly in a context marked by increasing challenges related to repeated and unpredictable crises, such as the COVID-19 pandemic.

The study is based on a descriptive and analytical methodology to understand the impact of digitalization on human resource development, complemented by a case study applied to the company Sonatrach, Exploration and Production branch. The studied population includes the company's employees, with a sample selected for a field survey through questionnaires and interviews.

The research is based on key hypotheses, including that digitalization helps accelerate recruitment and training processes, improve employee performance, and strengthen organizations' ability to make decisions based on digital technologies to adapt to crises.

Main results:

- Digitalization has improved operational efficiency and reduced costs within Sonatrach.
- Online training techniques and distance learning have played a central role in the rapid and effective development of employees' skills.
- Digital transformation has optimized recruitment processes through digital analysis, speeding up the selection of qualified candidates.
- Digitalization has stimulated innovation and adaptability through the introduction of new technologies into workflows.
- Digital tools have enabled the company to make more precise and effective decisions, especially during crises.

The study concludes that digitalization is now an essential element for improving human resource development and strengthening the resilience of organizations in the face of crises. Based on the results, it recommends investing in digital transformation, developing advanced technological strategies, and training employees in the use of digital tools to enhance their adaptability to future challenges.

Keywords: Development, Human Resources, Digitization, Crises, Sonatrach.

الإهداء

إلى روح والديا الطاهرتين

إلى قرة العين التي ضحت وأعطت وسقت

إلى أعظم الرجال الذي تعب ورعى وأفنى حياته لتعليمي

وتدريبتي.

جعل الله هذا العمل في ميزان حسناتكما ورزقكما

الفردوس الأعلى من الجنة.

سعاد

شكر وتقدير

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى مشرفي الاستاذ الدكتور "الطيف عبد الكريم" الذي منحني كل الدعم والمساندة في كل أعمالي البحثية التي أنجزتها فكان خير المشرف وخير السند، كما أشكر المشرف المساعد الأستاذ الدكتور "بوعزوز جهاد" على تشجيعه وحسن إشرافه ومعاملته الطيبة. أتقدم كذلك بجزيل الشكر إلى الأساتذة أعضاء فرقة مشروع البحث التكويني الجامعي PRFU الذين حرصوا على مرافقة مسارنا التكويني في الدكتوراه. كما أشكر رئيسة المخبر الاستاذة الدكتورة يحياوي نصيرة والأستاذ الدكتور تواتي ادريس رئيس فرقة التكوين على مجهوداتهم الجبارة التي بذلها لمساعدتنا. كما أتوجه بالشكر لجميع أساتذتي الذين درسوني في كل من جامعة بومرداس، سكيكدة، الأغواط.

شكرا لكم أساتذتنا الأفاضل وأدامكم الله لنا

قدوة وعلمًا وخلقًا.

الفهرس

-----	ملخص الدراسة باللغة العربية
-----	ملخص الدراسة باللغة الفرنسية
-----	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
-----	الإهداء
-----	شكر وتقدير

فهرس المحتويات

I	-----	فهرس الجداول والأشكال
أ	-----	مقدمة

الفصل الأول: مدخل إلى تنمية الموارد البشرية والرقمنة

3	-----	تمهيد
4	-----	المبحث الأول: مفهوم تنمية الموارد البشرية
4	-----	المطلب الأول: تعريف تنمية الموارد البشرية
12	-----	المطلب الثاني: آليات تنمية الموارد البشرية
17	-----	المطلب الثالث: المنظمة وأهمية تنمية الموارد البشرية
24	-----	المبحث الثاني: الرقمنة وأثرها على تنمية الموارد البشرية
24	-----	المطلب الأول: مفهوم الرقمنة
36	-----	المطلب الثاني: الرقمنة وتنمية الموارد البشرية
45	-----	المطلب الثالث: أداء الموارد البشرية في ظل الرقمنة
56	-----	خلاصة الفصل الأول

الفصل الثاني: الأزمات والمنظمة

58	-----	تمهيد
59	-----	المبحث الأول: مفهوم الأزمات، أنواعها، أسبابها وآثارها
59	-----	المطلب الأول: مفهوم الأزمات
67	-----	المطلب الثاني: أنواع الأزمات (اقتصادية، تقنية، بيئية، صحية، أمنية)
77	-----	المطلب الثالث: أسباب الأزمات وآثارها على المنظمة
95	-----	المبحث الثاني: إدارة الأزمات في المنظمة
95	-----	المطلب الأول: مفاهيم مرتبطة بإدارة الأزمات
102	-----	المطلب الثاني: المنظمة وإدارة الأزمات

105	المطلب الثالث: استراتيجيات إدارة الأزمات في المنظمة
120	خلاصة الفصل الثاني
	<u>الفصل الثالث: الرقمنة كمدخل لتنمية الموارد البشرية في مواجهة الأزمات</u>
122	تمهيد
123	المبحث الأول: تنمية الموارد البشرية والتكيف الرقمي مع الأزمات
123	المطلب الأول: التكيف الرقمي للموارد البشرية في مواجهة الأزمات
131	المطلب الثاني: تعزيز الثقافة الرقمية كمدخل استراتيجي لمواجهة الأزمات
135	المطلب الثالث: تحسين القدرات الإدارية والقيادية في مواجهة الأزمات
143	المبحث الثاني: توظيف التكنولوجيا الرقمية في تنمية وإدارة الموارد البشرية لمواجهة الأزمات
143	المطلب الأول: التوظيف والتكوين الإلكتروني وإدارة الأزمات
150	المطلب الثاني: الإدارة عن بُعد والمنصات الرقمية وإدارة الأزمات
158	المطلب الثالث: الذكاء الاصطناعي ونظم المعلومات الإدارية وإدارة الأزمات
	<u>الفصل الرابع: دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك</u>
167	تمهيد
	المبحث الأول: الإطار العام للمؤسسة محل الدراسة: المؤسسة الوطنية الجزائرية للمحروقات
168	"سوناطراك"
168	المطلب الأول: نشأة وتعريف مؤسسة سوناطراك، أهدافها وأهميتها
170	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأم سوناطراك
	المطلب الثالث: واقع تطبيق متطلبات تنمية الموارد البشرية في ظل الرقمنة لمواجهة الأزمات داخل
171	مؤسسة سوناطراك
173	المبحث الثاني: منهجية الدراسة
173	المطلب الأول: منهج ومجالات الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة
175	المطلب الثاني: أدوات الدراسة واختبارها
204	المطلب الثالث: وصف خصائص العينة
210	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة وتحليل النتائج
210	المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى ومناقشتها
230	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية ومناقشتها
236	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة ومناقشتها
242	خلاصة الفصل الرابع

244	-----	الخاتمة
253	-----	المراجع باللغة العربية
266	-----	المراجع باللغة الأجنبية
277	-----	قائمة الملاحق

فهرس الجداول والأشكال

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	أوجه التشابه والاختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة	ل
2	مقارنة بين التوجه التقليدي والمعاصر في التنمية البشرية	47
3	الفرق بين الاستجابة للأزمات وإدارة الأزمات	124
4	عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة	173
5	درجات مقياس ليكرت	174
6	محاور القياس لأداة جمع البيانات (الاستبيان)	175
7	معامل الارتباط بين كل فقرة من المتطلبات التدريبية والمعدل الكلي لفقراته	183
8	الجدول رقم (06): معامل الارتباط بين كل فقرة من المتطلبات التحفيزية والمعدل الكلي لفقراته	185
9	معامل الارتباط بين كل فقرة من المتطلبات التقييمية والمعدل الكلي لفقراته	187
10	معامل الارتباط بين كل فقرة من الأزمات الاقتصادية والمعدل الكلي لفقراته	189
11	معامل الارتباط بين كل فقرة من الأزمات التكنولوجية والمعدل الكلي لفقراته	191
12	معامل الارتباط بين كل فقرة من الأزمات الصحية والمعدل الكلي لفقراته	193
13	معامل الارتباط بين كل فقرة من الأزمات البيئية والمعدل الكلي لفقراته	195
14	معامل الارتباط بين كل فقرة من الأزمات الأمنية والمعدل الكلي لفقراته	197
15	معامل الارتباط بين كل محور من محاور الاستبانة والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان	199
16	نتائج ثبات الأداة باستخدام ألفا كرونباخ	200
17	توزيع العينة وفقا لمتغير الجنس	202
18	توزيع العينة وفقا لمتغير العمر	203

204	توزيع العينة وفقا لمتغير الشهادة	19
206	توزيع العينة وفقا لمتغير الحالة الاجتماعية	20
207	توزيع العينة وفقا لمتغير سنوات الخبرة	21
210	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير المتطلبات التدريبية	22
212	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير المتطلبات التحفيزية	23
214	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير المتطلبات التقييمية	24
216	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الأزمات الاقتصادية	25
218	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الأزمات التكنولوجية	26
220	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الأزمات الصحية	27
222	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الأزمات البيئية	28
224	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الأزمات الأمنية	29
228	علاقات الارتباط بينمتطلبات تنمية الموارد الشرية في ظل الرقمة ومواجهة الأزمات	30
229	ملخص نموذج الانحدار	31
229	تحليل تباين الانحدار ANOVA	32
231	علاقات الارتباط بينمتطلبات تنمية الموارد الشرية في ظل الرقمة ومواجهة الأزمات	33
234	اختبار معنوية معاملات الانحدار وفقا لإحصائية (T) لتأثير استخدام متطلبات التنمية البشرية الرقمية على مواجهة أنواع مختلفة من الأزمات (الاقتصادية، التكنولوجية، الصحية، البيئية، والأمنية).	34

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	نموذج الدراسة	م
02	دورة حياة الأزمة	90
03	أسباب نشوء الأزمة	102
04	التمثيل البياني توزيع مفردات عينة الدراسة وفقا لمعيار الجنس	202
05	التمثيل البياني توزيع مفردات عينة الدراسة وفقا لمعيار العمر	203
06	التمثيل البياني توزيع مفردات عينة الدراسة وفقا لمتغير الشهادة	205
07	التمثيل البياني توزيع مفردات عينة الدراسة وفقا لمتغير الحالة الاجتماعية	206
08	التمثيل البياني توزيع مفردات عينة الدراسة وفقا لمتغير سنوات الخبرة	207

قائمة الملاحق

الصفحة	اسم الملحق	الرقم
266	استمارة استبيان	01
272	مخرجات نظام spss	02
279	استمارة المقابلة	03

مقدمة

شهد العالم خلال العقود الأخيرة من القرن الواحد والعشرين تحولات كبيرة ومتسارعة، أثرت بشكل مباشر و/أو غير مباشر على اقتصادات الدول ونشاط منظمات الأعمال بما تحمله من فرص وتهديدات فرضت معها تحديات جديدة لضمان الاستمرارية والنمو والقدرة على المنافسة وتحقيق الأرباح في ظل بيئة نشاط أصبحت تتميز بعدم الاستقرار وارتفاع درجة الأخطار وتزامن الأزمات أكثر من أي وقت مضى، إذ لا يكاد الاقتصاد العالمي يخرج من أزمة إلا ويدخل في أخرى وبأوجه مختلفة قد لا تكون منتظرة أو متوقعة. تنوعت هذه الأزمات بين أزمات صحية، تجلت أعظمها في جائحة كوفيد-19 التي أحدثت زلزالاً في الأنظمة الاقتصادية والاجتماعية، مهددة بزوال البشرية وأزمات اقتصادية؛ ارتبطت بالتقلبات المالية في الأسواق العالمية، بالإضافة إلى الأزمات السياسية والاجتماعية؛ التي طالت العديد من مناطق دول العالم وأثرت على استقرارها، مثل حرب أوكرانيا وروسيا ونزاع الشرق الأوسط التي لا تزال تداعياتها وأخطارها مجهولة الأفق، هذه الأزمات الخارجية كشفت عن هشاشة بعض المنظمات وعدم جاهزيتها للتعامل معها ما أثر على قدرتها على الاستمرار ضمن بيئة النشاط، بينما استطاعت منظمات أخرى الصمود والنجاح بفضل تطبيق استراتيجيات وسياسات فعالة، بفضل الاستغلال الأمثل لمختلف مواردها وعلى الخصوص في مجال تنمية الموارد البشرية بما يتوافق والتوجهات الحديثة لتفعيل الرقمنة .

تنمية الموارد البشرية تمثل أحد أهم المحاور؛ التي أصبحت المنظمات تعنى بها لتعزيز قدراتها على مواجهة الأزمات المختلفة، فالاستثمار في الأفراد وتطوير مهاراتهم وقدراتهم ليس فقط وسيلة لتحقيق الأداء الأمثل في الظروف العادية، ولكنه أيضًا أداة استراتيجية للتعامل مع الأزمات.

تتيح هذه الاستثمارات للمنظمات تعزيز مرونتها، وتوفير كفاءات وقدرات فنية وتكنولوجية جديدة مكتسبة تستطيع توظيفها للتعامل مع المواقف الطارئة والمفاجئة وإيجاد حلول إبداعية مبتكرة لها.

طبيعة الأزمات الحالية أضحت معالجتها ترتكز على التفكير الاستراتيجي، حيث يتطلب التعامل مع الأزمات موارد بشرية ذات مهارات وقدرات عالية ذاتية ومكتسبة قادرة على التأقلم والتفكير خارج الصندوق، لمواجهة المتغيرات بمرونة وسرعة عالية.

إن الأزمات، سواء كانت اقتصادية أو صحية أو اجتماعية أو حتى سياسية، تؤثر بشكل مباشر على بيئة العمل وتعرض تحديات كبيرة أمام المنظمات. فخلال جائحة كوفيد-19 مثلاً، شهد العالم تحولاً جذرياً في أنماط العمل، حيث اضطرت العديد من الشركات الكبرى والمنظمات لإغلاق مقراتها أو تحويل

أنشطتها للعمل عن بعد. وقد برزت أهمية الاستثمار في الرقمنة في تمكين هذه المنظمات من الاستمرار في تقديم خدماتها. وفي ظل هذا التحول، أصبح مستوى مهارات وقدرات الموارد البشرية يمثل حجر الزاوية في ضمان استمرارية النشاط وتجاوز الصعوبات.

الأزمات الاقتصادية، تلعب دورًا محوريًا في زعزعة استقرار المنظمات، حيث تتعرض العديد منها لتقلبات السوق، مما يتطلب استراتيجيات سريعة للتكيف مع الظروف المتغيرة. في هذه الحالات، تعد مرونة القوى العاملة وتنوع مهاراتها عوامل رئيسية للقدرة على الصمود أمام هذه الأزمات، وبدون تنمية الموارد البشرية بشكل مستمر، يمكن أن تواجه المنظمات صعوبات كبيرة في التعامل مع هذه التحديات. أما الأزمات السياسية والاجتماعية، فقد تؤدي إلى اضطرابات في الأسواق المحلية والعالمية، وتؤثر على العلاقات التجارية بين الدول.

يصبح من الضروري في ظل هذه التحديات، أن تكون الموارد البشرية مدعمة بالمهارات العالية والقدرات اللازمة للتكيف مع التغيرات السريعة وغير المتوقعة؛ بفضل التنسيق الجيد بين الإدارات المختلفة والتواصل الفعال داخلها ما يساعد على تجاوز هذه الأزمات بشكل أكثر سلاسة.

في ظل التحولات المتسارعة والتطور التكنولوجي الهائل، ظهرت أدوات ووسائل حديثة تمكن المنظمات من التعامل مع الأزمات بشكل أكثر فعالية. إذ يعد التحول الرقمي من أبرز هذه الميكانيزمات. حيث أصبح اعتماد الرقمنة جزءًا لا يتجزأ من استراتيجياتها لتطوير مواردها البشرية وتعزيز قدرتها على مواجهة الأزمات.

ومن ثم تعزيز دور إدارة الموارد البشرية؛ عبر تقديم برامج تدريبية عن بعد، وتحسين عمليات التواصل المباشر وغير المباشر داخلها، وتقديم حلول مبتكرة للتحديات التي قد تنشأ. ضمن بيئة الأعمال.

من خلال ماسبق أضحي من الضروري تبني تقنيات وأدوات حديثة لتحليل الأزمات والتنبؤ بها، لتمكين المنظمات من الاستفادة من البيانات المتاحة لتقديم توقعات دقيقة حول الاتجاهات المستقبلية وتحديد نقاط الضعف التي قد تؤثر على أدائها. على سبيل المثال، يمكن استخدام البيانات لتحليل سلوك العملاء أو الموارد البشرية خلال الأزمات، مما يمكن من وضع استراتيجيات وقائية للتعامل مع الأزمات المحتملة.

مع التطور المستمر سواء المعدات كأجهزة الحاسوب وشاشات العرض المتعلقة بالماكينات الكبرى أو من ناحية التطبيقات و لغات البرمجة الحديثة، تصبح تنمية الموارد البشرية عملية أكثر أهمية وإلحاحًا من أي وقت مضى، في السابق كانت المنظمات تعتمد بشكل كبير على تدريب الموارد البشرية على مهارات واكتساب قدرات فنية وتقنية تقليدية، ولكن مع بروز الرقمنة، أصبحت المهارات الرقمية والمعرفة بالتكنولوجيا المرتبطة بها ضرورة أساسية، إذ لم يعد يقتصر تحسين أداء الموارد البشرية على التدريب والتكوين التقليدي، بل بات يعتمد بشكل أكبر على تمكينهم من استخدام الأدوات الرقمية والقدرة على التفكير النقدي والتحليل والتنبؤ في ظل الأزمات.

إضافة إلى ذلك، تفرض الأزمات قدرة عالية على الابتكار والتفكير الإبداعي في مواجهة التحديات غير المسبوقة فباتت الموارد البشرية المزودة بالمهارات المناسبة الشخصية والمكتسبة تساهم في تقديم حلول مبتكرة تتجاوز الحلول التقليدية التي قد لا تكون فعالة في الأزمات الحالية. من خلال التركيز على تطوير الموارد البشرية وتزويدهم بالمعرفة والمهارات الحديثة، يمكن للمنظمات بناء قوى عاملة قادرة على التعامل مع أصعب الأزمات وتقديم استراتيجيات مرنة وفعالة.

1. إشكالية الدراسة

تزامن وتساعد حدة الأزمات وتنوعها سواء كانت اقتصادية، صحية، سياسية أو اجتماعية، فرض الحاجة الملحة إلى تبني استراتيجيات وسياسات فعالة تمكن المنظمات من التكيف والاستجابة السريعة لهذه التحديات، ومع دخولنا عصر الرقمية وما ارتبط بها من ثورة صناعية رابعة وخامسة السريع، بات من الواضح أن تطوير وتنمية الموارد البشرية في ظل الرقمنة أصبح يلعب دورًا حاسمًا في تعزيز قدرة المنظمات على مواجهة الأزمات المتزايدة. وعليه إن الإشكالية التي تسعى الدراسة إلى معالجتها تتمثل فيما يلي:

كيف يمكن تحديد المتطلبات الأساسية لتنمية الموارد البشرية، التي يجب على المنظمات ومؤسسة سوناطراك؛ فرع نشاط الاستكشاف والانتاج توفيرها، لتمكين موظفيها من مواجهة الأزمات بكفاءة في ظل الرقمنة؟

يعتبر هذا السؤال ذا أهمية كبيرة في ظل الظروف الراهنة، حيث تعتمد قدرة المنظمات على البقاء والتكيف بشكل كبير على مدى استعدادها للاستفادة من التكنولوجيات الرقمية الحديثة بالتوازي مع تطوير

مواردها البشرية، إن فهم العلاقة بين التحول الرقمي ومتطلبات تنمية الموارد البشرية يمكّن المنظمات من تعزيز مرونتها واستدامتها، ويشكل أساسًا لضمان قدرتها على التصدي للأزمات الحالية والمستقبلية بكفاءة وفعالية.

2. التساؤلات الفرعية:

انطلاقًا من الإشكالية السابقة حول كيفية مساهمة تنمية الموارد البشرية في تعزيز قدرة المنظمات على مواجهة التحديات والأزمات المتزايدة في ظل التحول الرقمي السريع، يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

ما العلاقة بين متطلبات تنمية الموارد البشرية في ظل الرقمنة وقدرة مؤسسة سوناطراك على مواجهة الأزمات؟ وتندرج تحته الاسئلة التالية:

- كيف تؤثر البرامج التدريبية والتدريب الرقمي على تطوير المهارات وتعزيز الابتكار لدى الموارد البشرية في مواجهة الأزمات بمختلف أنواعها داخل مؤسسة سوناطراك؟
- كيف يساهم التحفيز والحوافز الرقمية داخل مؤسسة سوناطراك في تمكين مواردها البشرية من مواجهة الأزمات بمختلف أنواعها؟
- كيف يساهم التقييم الرقمي لأداء الموارد البشرية، داخل مؤسسة سوناطراك في تحسين قدرتهم على مواجهة الأزمات المختلفة؟

3. فرضيات الدراسة

من أجل الإجابة على التساؤلات السابقة، يمكن طرح الفرضيات التالية:

الفرضية العامة:

تدرك المنظمة بشكل واعي، ضرورة تنمية الموارد البشرية لمواجهة الأزمات بمختلف أنواعها في ظل الرقمنة.

الفرضية الرئيسية الأولى: خاص بأجزاء المتغير المستقل وعلاقته بالمتغير التابع ككتلة واحدة

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتطلبات الرقمية لتنمية الموارد البشرية ومواجهة الأزمات في ظل الرقمنة داخل مؤسسة سوناطراك عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

وتنقسم إلى ثلاث فرضيات جزئية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام البرامج التدريبية الرقمية المخصصة لتنمية الموارد البشرية ومواجهة الأزمات عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية، بين الحوافز الرقمية وزيادة الابتكار في استخدام التكنولوجيا الرقمية لمواجهة الأزمات. عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التقييم الرقمي، لأداء الموارد البشرية وتحسين قدرتهم على مواجهة الأزمات عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

الفرضية الرئيسية الثانية: خاص بالمتغير المستقل كتلة واحدة وعلاقته بأجزاء المتغير التابع:

هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لمتطلبات تنمية البشرية لدى مؤسسة سوناطراك في مواجهة أنواع مختلفة من الأزمات (الاقتصادية، التكنولوجية، الصحية، البيئية، والأمنية) عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

وتنقسم إلى خمس فرضيات جزئية:

- هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لاستخدام متطلبات تنمية الموارد البشرية لدى سوناطراك في مواجهة الأزمات الاقتصادية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

- هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لاستخدام متطلبات تنمية الموارد البشرية لدى مؤسسة سوناطراك في مواجهة الأزمات التكنولوجية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).
- هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لاستخدام متطلبات تنمية الموارد البشرية لدى مؤسسة سوناطراك في مواجهة الأزمات الصحية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).
- هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لاستخدام متطلبات تنمية الموارد البشرية لدى مؤسسة سوناطراك في مواجهة الأزمات البيئية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).
- هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لاستخدام متطلبات تنمية الموارد البشرية لدى مؤسسة سوناطراك في مواجهة الأزمات الأمنية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

4. أسباب اختيار الموضوع

- تم اختيار موضوع "متطلبات تنمية الموارد البشرية في ظل الرقمنة لمواجهة الأزمات " بناءً على مجموعة من الأسباب العلمية والعملية، التي تعكس أهميته في السياق الحالي لتطور الأحداث العالمية. وفيما يلي أهم الأسباب التي دفعت إلى اختيار هذا الموضوع:
- **التغيرات السريعة في بيئة العمل بسبب التحول الرقمي:** يشهد العالم تحولاً رقمياً رهيباً أثر بشكل مباشر على أساليب العمل وإدارة الموارد البشرية.
 - اختيار الموضوع جاء لفهم تأثير هذه التحولات، على تنمية القدرات البشرية واستكشاف الطرق التي يمكن من خلالها تمكين المنظمات من التكيف مع هذه التغيرات بكفاءة عالية.
 - **الأزمات المتزايدة وتأثيرها على المنظمات:** المنظمات تواجه أزمات متعددة ومتنوعة، سواء كانت اقتصادية أو صحية أو اجتماعية، التي أثرت بشكل كبير على طبيعة العمل.
 - اختيار هذا الموضوع يأتي بسبب الحاجة الملحة لدراسة دور تفعيل الرقمنة في تنمية الموارد البشرية لزيادة مرونة المنظمات وقدرتها على الصمود أمام مثل هذه الأزمات.
 - **أهمية تطوير الكفاءات الرقمية للموارد البشرية:** مع انتشار التكنولوجيا الرقمية والاعتماد الكبير على أدواتها، أصبح التحكم في المهارات الرقمية وتطويرها أمراً ضرورياً لاستمرارية ونجاح المنظمات.

- دراسة هذا الموضوع ستساعد في تقديم رؤى حول كيفية تدعيم الموارد البشرية بالمهارات اللازمة للتعامل مع بيانات العمل الرقمية المتغيرة.
- **نقص الدراسات المتعلقة بالعلاقة بين الرقمنة وتنمية الموارد البشرية والأزمات في الجزائر:** رغم الأهمية المتزايدة للرقمنة في العالم اليوم، إلا أن هناك نقصاً واضحاً في الدراسات التي تستهدف تحليل العلاقة بين الرقمنة وتنمية الموارد البشرية والأزمات في السياق الجزائري.
- اختيار الموضوع جاء لتقليص هذه الفجوة المعرفية، وتقديم تحليل ملائم للتحديات التي تواجه المنظمات الجزائرية في هذا المجال.
- **الرغبة في تقديم حلول عملية للمؤسسات الجزائرية:** من الأسباب الرئيسية لاختيار الموضوع هو تقديم توصيات عملية يمكن تطبيقها في المنظمات الجزائرية، مما يساهم في تحسين قدرة هذه المنظمات على مواجهة الأزمات في ظل التحول الرقمي لبيئة الأعمال. وتطوير مواردها البشرية بالشكل الذي يعزز من كفاءتها واستدامتها على المدى الطويل.

5. أهمية الدراسة

لموضوع الدراسة أهمية كبيرة سواء على المستوى النظري أو العملي، ويأتي في وقت يشهد فيه العالم تحولاً جذرياً في بيئة العمل، بسبب التقدم التكنولوجي والرقمي المتسارع وزيادة الأزمات المتكررة. تتجلى أهمية هذا الموضوع في عدة جوانب:

- **الاستجابة للتحديات الرقمية الحديثة:** التحول الرقمي السريع، فرض على المنظمات ضرورة تبني استراتيجيات مبتكرة لتنمية مهارات وكفاءات مواردها البشرية، بما يتناسب مع متطلبات العمل في البيئة الرقمية.
- تأتي أهمية الموضوع من دوره في توضيح كيفية تطوير تلك المهارات للتكيف مع التحديات التقنية الحديثة والتغيرات المستمرة في بيئة العمل.
- **تعزيز قدرة المنظمات على مواجهة الأزمات:** في ظل الأزمات المتعددة، سواء كانت اقتصادية أو صحية أو اجتماعية، تحتاج المنظمات إلى قوى عاملة مؤهلة وقادرة على التكيف مع الظروف الطارئة. هذا الموضوع يساعد في فهم الطرق التي يمكن من خلالها تنمية الموارد

البشرية لتعزيز مرونة المنظمات وقدرتها على مواجهة الأزمات المتزايدة والتغلب على التحديات التي تواجهها.

- **سد الفجوة في الدراسات المتعلقة بتنمية الموارد البشرية في ظل الرقمنة:** رغم تزايد أهمية الرقمنة في بيئات العمل، إلا أن الدراسات المتعلقة بكيفية تأثير هذا التحول على تنمية الموارد البشرية لا تزال محدودة، خاصة في السياق الجزائري. يسعى هذا الموضوع إلى سد تلك الفجوة المعرفية وتقديم إسهامات علمية جديدة تسهم في فهم العلاقة بين الرقمنة وتنمية الموارد البشرية.

- **تقديم حلول عملية واستراتيجيات جديدة:** تنمية الموارد البشرية لم تعد تعتمد فقط على تطوير المهارات التقليدية، بل تتطلب تعزيز المهارات الرقمية والابتكارية لمواكبة التحولات التكنولوجية. أهمية الموضوع تكمن في تقديم حلول عملية واستراتيجيات حديثة يمكن للمؤسسات اعتمادها لتطوير مواردها البشرية، مما يعزز من قدرتها على التعامل مع الأزمات بكفاءة وفعالية.

- **دعم التنمية المستدامة للمنظمات :** المنظمات التي تستثمر في تنمية مواردها البشرية بطريقة استراتيجية تكون أكثر قدرة على الاستمرار والازدهار في بيئات العمل المتغيرة. هذا الموضوع يعزز من أهمية الاستثمار في الموارد البشرية كعامل أساسي لتحقيق التنمية المستدامة للمنظمات، في ظل التحولات الرقمية والأزمات.

6. أهداف الدراسة

تهدف دراسة "متطلبات تنمية الموارد البشرية في ظل الرقمنة لمواجهة الأزمات " إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية والعملية، التي تسعى إلى تعميق الفهم حول كيفية استجابة المنظمات للتحولات الرقمية المتسارعة والأزمات المتزايدة. وتتمحور الأهداف الأساسية لهذه الدراسة حول النقاط التالية:

- **دراسة تأثير التحول الرقمي على تنمية الموارد البشرية:** تسعى الدراسة إلى فهم التأثيرات التي أحدثها التحول الرقمي على عمليات تنمية الموارد البشرية في المنظمات. ويهدف البحث إلى

تحليل كيفية تأثير الرقمنة على المهارات المطلوبة والعمليات الإدارية، وتقديم توصيات تساعد المنظمات على تكيف استراتيجياتها مع هذه التغييرات.

- **تحديد استراتيجيات فعالة لتنمية الموارد البشرية في ظل الأزمات:** تهدف الدراسة إلى استكشاف وتحديد الاستراتيجيات الأكثر فعالية في تطوير الموارد البشرية لمواجهة الأزمات المختلفة؛ من خلال تحليل الأساليب الحالية، ستسعى الدراسة إلى تقديم توصيات حول كيفية تهيئة الموارد البشرية، للتعامل مع بيئات العمل غير المستقرة وتعزيز مرونة الأداء المؤسسي.

- **تقديم حلول لتحسين مرونة المنظمات عبر تطوير الموارد البشرية:** تسعى الدراسة إلى تقديم حلول ملموسة وقابلة للتطبيق لتحسين مرونة المنظمات في مواجهة الأزمات عبر تنمية قدرات الموارد البشرية.

- **اقتراح نموذج شامل لتنمية الموارد البشرية في ظل الرقمنة:** تهدف الدراسة إلى وضع إطار عملي شامل لتنمية الموارد البشرية يعتمد على التحول الرقمي. سيوفر هذا النموذج دليلاً للمؤسسات حول كيفية تطوير قواها العاملة لمواكبة متطلبات الرقمنة، بما يساهم في تعزيز قدرتها على التعامل مع الأزمات والاستفادة من الفرص المتاحة.

7. منهج الدراسة

في إطار دراسة "متطلبات تنمية الموارد البشرية في ظل الرقمنة لمواجهة الأزمات"، تم الاعتماد على منهجين لتحقيق أهداف الدراسة بشكل شامل ومتكامل.

المنهج الوصفي: تم استخدامه لوصف الظواهر المرتبطة بتنمية الموارد البشرية وتأثير الرقمنة على بيئة العمل. يتيح هذا المنهج تحليل المعطيات والمعلومات المتعلقة بالتحديات والأزمات التي تواجه المنظمات، وتحديد العلاقات بين مختلف المتغيرات المؤثرة في الموضوع، يساعد هذا المنهج في تقديم صورة شاملة عن الواقع الحالي وتأثير التحول الرقمي على الموارد البشرية.

تم دعم هذا المنهج بأسلوب دراسة الحالة: حيث يُعنى بتحليل الظواهر أو المشكلات الفردية بعمق عبر جمع معلومات تفصيلية عنها. هذا المنهج مكّننا من استيعاب كافة الجوانب المتعلقة بالحالة المدروسة، سواء كانت اجتماعية، ثقافية، أو تنظيمية. يعتمد على خطوات محددة تشمل تحديد الحالة،

جمع البيانات، صياغة الفرضيات، وتحليل النتائج. يتم استخدامه في العديد من المجالات ويتميز بتقديم معلومات متكاملة عن الحالات المدروسة.

8. أدوات الدراسة

إن اختيار واستخدام الأدوات البحثية المناسبة يلعب دورًا حيويًا في تحقيق أهداف الدراسة وفهم التأثيرات الكامنة فيها.

يعتبر استخدام مجموعة متنوعة من الأدوات البحثية، مثل الملاحظة، والمقابلة، والاستبيان، وسيلة فعالة للحصول على بيانات شاملة ومتعددة الأوجه.

- **الملاحظة:** تهدف الملاحظة المباشرة إلى مراقبة سلوك الموارد البشرية في بيئة العمل الحقيقية وتفاعلهم مع الأدوات الرقمية المستخدمة في المنظمة محل التبرص ومن خلال الملاحظة يمكن للباحثة تحديد مدى كفاءة استخدام الموارد البشرية للتقنيات الجديدة، وكيفية تعاملهم مع الأزمات الطارئة باستخدام الأدوات المتاحة. هذه الأداة تتيح لنا كباحثين رؤية كيفية تطبيق النظريات والاستراتيجيات التي تم تدريسها في الواقع العملي، وهو ما يساهم في تقييم الفجوة بين النظرية والتطبيق.

- **المقابلة:** هذه الأداة النوعية تهدف إلى الحصول على معلومات معمقة حول مواقف وخبرات الأفراد فيما يتعلق بالتحول الرقمي وتنمية المهارات، إن مقابلات القادة والمديرين، على سبيل المثال، ستتيح فهمًا أكبر للاستراتيجيات التي تعتمد عليها المنظمة محل التبرص لتعزيز كفاءة الموارد البشرية وتدريبهم، كما أن المقابلات مع الموارد البشرية ستكشف عن التحديات التي يواجهونها وكيفية تعاملهم مع التقنيات الحديثة، تتميز هذه الأداة بقدرتها على السماح للباحثين بطرح أسئلة متابعة واستكشاف أعمق للتفاصيل، مما يتيح جمع بيانات نوعية ذات قيمة مضافة عالية.

- **الاستبيان:** تعتبر الاستبيانات وسيلة فعالة لجمع بيانات كمية من عينة واسعة من الموارد البشرية حول تجاربهم مع التحول الرقمي والتدريب المقدم لهم، من خلال الاستبيانات يمكن للباحثة طرح أسئلة موجهة تتعلق بالمهارات الرقمية المكتسبة، مدى استجابة الموارد البشرية للتدريبات التكنولوجية وصعوبات التكيف مع بيئة العمل الرقمية، إذ تُعد هذه الأداة مفيدة لأنها توفر بيانات

قابلة للتحليل الإحصائي تساعد في استنتاج أنماط وتوجهات عامة حول مدى استعداد الموارد البشرية لمواجهة الأزمات الرقمية.

- **تحليل الوثائق :** يعتبر تحليل الوثائق الداخلية للمؤسسة محل التبرص مثل خطط التدريب السياسات، وتقارير الأداء أداة مهمة لتحديد كيفية تعامل المنظمة محل التبرص مع تنمية الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي، إن دراسة هذه الوثائق ستوفر فهماً دقيقاً للاستراتيجيات التي تتبناها المنظمة لتعزيز كفاءة موظفيها وقدرتهم على التكيف مع الأزمات، يمكن من خلال هذه الوثائق التعرف على الخطوات التي اتخذتها المنظمة لضمان تطوير المهارات الرقمية للموظفين، وكذلك الإجراءات التي تم اتخاذها لتعزيز استدامة هذه المهارات على المدى الطويل لمواجهة الأزمات.

إن دمج هذه الأدوات في الدراسة يُعزز من شمولية الدراسة ويضمن تنوعاً في البيانات التي يتم جمعها، مما يتيح فهماً أعمق لمختلف جوانب موضوع "تنمية الموارد البشرية في ظل الرقمنة لمواجهة الأزمات". باستخدام الاستبيانات، المقابلات، الملاحظة المباشرة، تحليل الوثائق، يمكننا تحقيق تكامل بين البيانات الكمية والنوعية. الهدف المرجو من هذا الدمج هو الوصول إلى استنتاجات دقيقة وشاملة حول كيفية تطوير المهارات الرقمية وتعزيز القدرة التنظيمية لمواجهة الأزمات، مما يساهم في تقديم توصيات استراتيجية قابلة للتطبيق في المؤسسة محل التبرص.

9. حدود الدراسة

- **الحدود المكانية:** أجري هذا البحث الميداني فيمؤسسة سوناطراك نشاط الاستكشاف والإنتاج جنان الملك حيدرة -الجزائر العاصمة-.
- **الحدود الزمنية والبشرية:** يمتد المجال الزمني لهذه الدراسة بشقيها على مدار أربع سنوات، من سنة 2020 إلى غاية سنة 2024، أما المجال البشري فإن البحث اعتمد على استمارة حيث كانت العينة من فئة الموارد البشرية في مؤسسة سوناطراك نشاط الاستكشاف والإنتاج جنان الملك حيدرة -الجزائر العاصمة-.
- **الحدود الموضوعية:** تتناول هذه الدراسة موضوع متطلبات تنمية الموارد البشرية في ظل الرقمنة لمواجهة الأزمات، حيث تسعى إلى تحليل الكيفية التي يمكن من خلالها تطوير قدرات ومهارات الموارد البشرية داخل المؤسسات، مع التركيز على مؤسسة سوناطراك، فرع نشاط الاستكشاف

والإنتاج، كنموذج تطبيقي. وتكمن أهمية الدراسة في إبراز دور التحول الرقمي في تحسين أداء الموارد البشرية وتعزيز قدرتهم على التعامل مع الأزمات المختلفة، سواء كانت اقتصادية، تكنولوجية، صحية، بيئية أو أمنية، وذلك من خلال استراتيجيات حديثة تشمل البرامج التدريبية الرقمية، الحوافز الرقمية، والتقييم الرقمي للأداء. وتُحدد هذه الدراسة إطارها البحثي من خلال التركيز على العلاقة بين تنمية الموارد البشرية والرقمنة في ظل الأزمات، دون التطرق إلى التنمية التقليدية للموارد البشرية بمعزل عن التكنولوجيا، كما أنها لا تتناول الأزمات العامة أو الاقتصاد الكلي إلا في سياق تأثيرها على المؤسسة المدروسة.

10. صعوبات الدراسة

واجهت الدراسة العديد من الصعوبات التي أثرت بشكل كبير على سيرورة إتمامها بنجاح .

أولاً: بعد المسافة بين مؤسسة سوناطراك (نشاط الاستكشاف والإنتاج جنان الملك حيدرة الجزائر العاصمة)، ومقر إقامتي في البداية مما حد من فرصة جمع البيانات بشكل كافٍ ودقيق.

ثانياً: كان الحصول على بعض المعطيات والبيانات الدقيقة تحدياً كبيراً نظراً لحساسية بعضها أو تعقيد الوصول إليها. كما ظهرت مشكلة تضارب وتناقض بعضها بين المصادر المختلفة، مما أدى إلى تحديات في تحليلها وتفسيرها.

أيضا صعوبة التحرك واستغلال بعض أدوات جمع البيانات كالملاحظة في عين المكان والتي تعتبر من الأدوات الفاعلة التي يتم بواسطتها جمع أكبر قدر من المعلومات.

بالإضافة إلى هذه التحديات التقنية، ضيق الوقت المخصص للدراسة ميدانياً كان عاملاً إضافياً، حيث لم يكن الوقت المخصص للدراسة كافياً لتحقيق كافة الأهداف المرجوة، كذلك كان لصعوبة التوفيق بين النشاط المهني والأكاديمي عقبة كبيرة، حيث حصلت صعوبة في إدارة الالتزامات المهنية مع متطلبات البحث الأكاديمي.

11. مصطلحات الدراسة:

في إطار الدراسة، هناك عدد من المصطلحات الأساسية التي يجب تحديدها لضمان وضوح البحث وفهم شامل.

11.1. متطلبات:

تلك الشروط الأساسية والعوامل الضرورية التي يجب توافرها لتطوير الكفاءات والقدرات البشرية داخل المنظمات. هذه المتطلبات تشمل توفير التدريب المستمر لتعزيز المهارات الرقمية، إتاحة الوصول إلى التقنيات المتقدمة، وضمان وجود قيادة فعّالة تستطيع توجيه الموارد البشرية وتحفيزهم على التكيف مع التحولات التكنولوجية السريعة. تتطلب الرقمنة أيضًا تبني استراتيجيات تدعم الابتكار والتكيف مع الأزمات المفاجئة، خاصة في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم الرقمي. هذه المتطلبات تشكل الأساس الذي تقوم عليه استدامة تنمية الموارد البشرية في المنظمات لمواجهة الأزمات بكفاءة.

11.2. تنمية:

لغة: اشتقت من النماء بمعنى زاد الشيء.¹

اصطلاحاً: يعرفها قاموس علم الاجتماع بأنها عملية تغيير مخطط يقوم به الإنسان للانتقال بالمجتمع إلى وضع أفضل، وبما يتفق مع احتياجاته وإمكانياته الاقتصادية والاجتماعية والفكرية.²

كما يعرفها لعلّى بوكميش التغيير والتطوير والتحسين الواعي والمقصود والمنظم في النواحي الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية والإدارية، بهدف الانتقال بالمجتمع من حالة غير مرغوب فيها إلى حالة مرغوبة.³

11.3. الموارد البشرية:

¹ ابن منظور، لسان العرب، دار الجبل، الطبعة الأولى، المجلد الأول، بيروت، لبنان، 1997، ص 262.

² عبد الهادي الجوهري، قاموس علم الاجتماع، المكتب الجامعي الحديث، مصر 1998، ص 72.

³ لعلّى بوكميش، مدخل إلى تنمية الموارد البشرية مع دراسة الواقع في الدول العربية، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 21.

يعد مفهوم الموارد البشرية من المفاهيم الحديثة نسبياً في العلوم الإدارية والفكر التنظيمي بسبب التطورات والتغيرات في مجال السلوك التنظيمي والفكر الإداري خاصة بعد الحرب العالمية الثانية، وقد أورد الباحثين والمتخصصين عدة تعريفات في حقل الموارد البشرية والتنظيمات منها:

"مصطلح يطلق على قوى العمل في المنظمة والموارد البشري أهم عنصر من عناصر الإنتاج".

يعرفها علي الغربي وآخرون " تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال بحماس واقتناع، من ذلك نتعرف إلى صفتين أساسيتين في تركيب الموارد البشرية صفة القدرة على أداء الأعمال، وصفة الرغبة في أداء الأعمال".¹

أما تنمية البشرية وفقاً لما ورد في تقارير التنمية البشرية فتعرف على أنها "عملية إتاحة مزيد من الاختيارات أمام الأفراد".²

كما تعرف هي مجموعة النشاطات والإجراءات والبرامج التي تهدف إلى تأهيل وتطوير الأفراد بطريقة عقلانية تساهم في تحسين أدائهم الحالي والمستقبلي لأعمالهم.³

كما يعرفها علي السلمي بأنها تعبير يقصد به تلك العملية المتكاملة المخططة موضوعياً والقائمة على معلومات صحيحة والهادفة إلى إيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل في منظمات محددة والمتفهمة لظروف وقواعد وأساليب الأداء المطلوب، وإمكانياته والقدرة على تطبيق تلك القواعد والأساليب والرغبة في أداء الأعمال باستخدام ما لديها من قدرات ومهارات.⁴

11.4. الرقمنة:

¹ عمر وصفي العقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، حلب، سوريا، 2005، ص 437.

² محمد سمير أحمد، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص 72.

³ عبد الكريم أحمد جميل، تدريب وتنمية الموارد البشرية، الجنادرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016، ص 121.

⁴ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2008، ص 215.

تشير الرقمنة إلى إدراك التغيير التنظيمي القائم على اعتماد التكنولوجيا الرقمية ونماذج الأعمال التي تهدف إلى التحسين من أداء المنظمة ومن التقديم خدمة الزبائن أحسن¹.

كما يقصد بها كل ما يستخدم في المنظمة من تقنيات المعلومات والاتصالات والتي تستخدم بهدف تخزين معالجة استرجاع ونقل المعلومات من مكان إلى آخر، مما يعمل على تطوير وتجويد العمليات داخل المنظمة بجميع الوسائل الحديثة كالحاسب الآلي وبرمجياته، تقنيات شبكة الإنترنت كالكتب الإلكترونية قواعد البيانات، الموسوعات الدوريات المواقع التعليمية، البريد الإلكتروني².

11.5. الأزمة:

لغة: هي الشدة والقحط أو المأزم المضيق وكل طريق ضيق بين جبلين مأزم وموضع حرب مأزم³.

اصطلاحاً: الأزمة هي ذلك الحدث السلبي، الذي لا يمكن تجنبه أياً كانت درجة استعداد المنظمة، والذي يمكن أن يؤدي إلى تدميرها أو على الأقل إلحاق الضرر بها⁴. وهي حدث غير متوقع ومفاجئ يهدد عمليات المنظمة ويؤدي إلى اضطراب سمعتها وموقعها المالي⁵.

هي موقف يواجه متخذ القرار حيث يفقد فيه القدرة في السيطرة عليه أو على اتجاهاته المستقبلية وتتلاحق فيه الأحداث وتتشابك الأسباب بالنتائج وتغذي بعضها الآخر، باعتبارها موقف غير اعتيادي يهدد أعمال وسمعة وصورة وعلاقات المنظمة ويضر بجمهورها⁶.

¹ صلاح الدين، ثامري، رولامي عبد الحميد أهمية رقمنة التعليم في الجامعات لتعزيز جودة تكوين التعليم العالي، منصة مودل نموذجاً، ص 05.

² الباقي عبد المنعم، معوقات توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مناهج المواد التجارية والتعلم الثانوي، مؤتمر دولي حول استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتطوير التعليم قبل الجامعي، مصر، 2007، ص 6.

³ رهام راسم عودة، واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة، دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غزة، 2008، ص 11.

⁴ ستيف البريخت، إدارة الأزمات، فن الدفاع عن النفس للشركات، المؤسسة العربية للإصدار العلمي، القاهرة، 2008، ص 09.

⁵ فهد على الناجي، أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص 27.

⁶ خالد سعاد، دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في العالم أزمة الربيع العربي نموذجاً، أطروحة دكتوراه في علوم الإعلام والاتصال كلية العلوم الإسلامية والعلوم الإنسانية، جامعة وهران 1، 2017، ص 9.

11.6. المهارات

لغة: المهارة مشتقة من الفعل "مهر"، وتعني القدرة على أداء عمل معين بكفاءة وإتقان¹.

اصطلاحًا: تُعرف المهارات بأنها مجموعة من القدرات والمعارف والخبرات التي يمتلكها الأفراد وتُمكنهم من تنفيذ المهام المطلوبة بكفاءة وفاعلية. وتشمل المهارات الفنية، السلوكية، والإدراكية، حيث تُعد عاملاً رئيسياً في تحسين الأداء الوظيفي وتعزيز الإنتاجية داخل المنظمات². في سياق هذه الدراسة، تعني المهارات المعارف والكفاءات المكتسبة التي يجب أن يتمتع بها الموظفون داخل مؤسسة سوناطراك لمواجهة الأزمات في ظل التحول الرقمي، وتشمل المهارات الرقمية، التفكير النقدي، حل المشكلات، القدرة على التكيف، واتخاذ القرارات السريعة في بيئة عمل متغيرة وغير مستقرة.

12. الدراسات السابقة

عند استعراض الدراسات السابقة، سواء العربية أو الأجنبية، يتيح لنا ذلك فهم الأسس النظرية والعملية لتطوير الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي. تسهم الدراسات السابقة في تقديم رؤى مختلفة حول كيفية تأثير الرقمنة على الأداء المؤسسي وتطوير المهارات، مما يمكّن الباحثين من بناء دراسات جديدة تستند إلى هذه الأفكار.

الدراسات العربية غالباً ما تركز على التحديات المحلية التي تواجه المنظمات في التكيف مع الرقمنة، مع التركيز على القضايا المرتبطة بالبنية التحتية ونقص المهارات الرقمية. أما الدراسات الأجنبية، فهي تقدم نماذج تطبيقية واستراتيجيات متقدمة تم استخدامها في دول ومؤسسات مختلفة على مستوى عالمي، سوف تساهم هذه المراجعة في تحديد الفجوات المعرفية بين الأبحاث المحلية والدولية، مما يسمح للدراسة التي نقوم بها بتقديم إضافة جديدة تجمع بين النظرية والتطبيق في سياق الجزائر، مع مراعاة خصوصية البيئة المحلية وتحدياتها.

¹ مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، دار المعارف، القاهرة، 2004، ص 702.

² محمد الفاتح عبد الوهاب العلواني، تنمية المهارات القيادية والإدارية، دار الكتاب الأكاديمي، بيروت، 2018، ص 102.

الدراسة الأولى: للباحث حسين يركي بعنوان: استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المنظمة الاقتصادية، دراسة حالة سوناطراك، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص تسيير، جامعة الجزائر 3، 2007.

هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل الحاكمة في كفاءة وفعالية نظام تنمية الموارد البشرية بالمنظمة الاقتصادية، وتقديم دليل علمي على أهمية استراتيجية تنمية الموارد البشرية باعتبارها أحد الركائز الأساسية لتحقيق ميزة تنافسية في ظل التطورات المتسارعة التي تشهدها المنظمات الاقتصادية، وهذا انطلاقاً من الإشكالية الرئيسية التالية:

ما هي الاستراتيجيات الفعالة لتنمية الموارد البشرية بالمنظمة الاقتصادية في ظل المتغيرات الجديدة؟

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة حالة في الجانب التطبيقي، تمثلت عينة الدراسة في موظفي مؤسسة سوناطراك وتحليل مختلف الوثائق المتعلقة بتنمية الموارد البشرية وتحليل النسب المئوية ومختلف المؤشرات ومقارنتها مع السنوات السابقة لنفس المنظمة، وقد لخصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- إن أبرز ما أحدثته المتغيرات والتوجهات العالمية وروافدها الإقليمية والمحلية من تأثيرات جذرية في مفاهيم التسيير الحديث هو ذلك الانتقال التام والعناية الفائقة بالموارد البشرية باعتبارها حجر الأساس والمورد الأهم الذي تعتمد عليه إدارة المنظمة في تحقيق أهدافها؛
- إن تسيير الموارد البشرية يعد الآن أهم أنظمة تسيير الموارد الداخلية المسؤولة عن تنمية واستدامة الميزة التنافسية للمؤسسة، كما يعتبر مفتاح النجاح لتحقيق الأهداف للمؤسسات ونجاح برامجها التي تسعى لتحقيقها؛
- أصبحت إدارة الموارد البشرية المتغيرة الرئيسة التي تأخذ بعين الاعتبار عند إعداد الاستراتيجيات من طرف المنظمات، وأصبحت من أهم عناصر الميزة التنافسية وذلك من خلال الأداء الجيد للأفراد العاملين، لذلك أصبحت المنظمات تبحث عن أنجع السبل لتفعيل وتطوير هذا المورد الاستراتيجي.

الدراسة الثانية: دراسة الباحث ومان محمد توفيق، بعنوان: تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية، دراسة في الأبعاد السوسيو- تقنية حالة مديرية الأمن لولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة بسكرة، 2016.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على العلاقة القائمة بين التكنولوجيا الرقمية وتنمية الموارد البشرية لوصف وتشخيص ورصد طبيعة هذه العلاقة، ثم تحليل وتفسير البيانات المتحصل عليها من خلال المقاربة الميدانية للدراسة ثم تقديم النتائج والتوصيات والمقترحات المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة المتمثلة في تنمية الموارد البشرية باستخدام واستثمار ما تتيحه التكنولوجيا الرقمية على مستوى مديرية الأمن لولاية - بسكرة - والتي تصب في العملية التنموية على مستوى المنظمة ككل، وهذا انطلاقاً من الإشكالية الرئيسية التالية:

ما هي المقتضيات السوسيو - تقنية التي تفرضها البيئة الرقمية في مجتمع المنظمة المعاصرة التي من شأنها تنمية وتطوير الموارد البشرية؟

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة حالة في الجانب التطبيقي، تمثلت عينة الدراسة في منتسبي سلك الأمن بمديرية الأمن بولاية بسكرة، وهي 50 فرداً، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

- أن درجة مساهمة التكنولوجيا الرقمية في عناصر أنشطة إدارة الموارد البشرية كتحديد الاحتياجات التدريبية في المنظمة الأمنية بوجه عام هي درجة كبيرة، نظراً لتنوع البرامج التدريبية من أجل عصنة قطاع الشرطة. مما يؤكد على أهمية دور التكنولوجيا الرقمية في تحديد ورسم الاحتياجات التدريبية؛
- وجود بعض الصعوبات والتحديات في التطبيق الشامل لأدوات التكنولوجيا الرقمية لدى إدارة الموارد البشرية في الجهاز الأمني؛
- نقص في تطبيق آليات التكنولوجيا الرقمية في إدارة الموارد البشرية في الجهاز الأمني؛
- لا يوجد اختلاف جوهري في أن إدارة الموارد البشرية تقوم بدور رائد وفعال في توجيه ومتابعة المورد البشري داخل المنظمة أو خارجها، وأن الموارد البشرية تعمل ضمن تفاعلات جواريه بين الموارد البشرية وبين المجتمع الخارجي وفق استراتيجية شاملة مسطرة من طرف إدارة الموارد البشرية.

الدراسة الثالثة: للباحث جيمس أندرسون James Anderson، بعنوان Digital Transformation Strategies in Human Resource Development: A Case Study in the

Manufacturing Sector استراتيجيات التحول الرقمي في تنمية الموارد البشرية: دراسة حالة في قطاع الصناعات التحويلية، جامعة أوكسفورد، 2017.

- تعد هذه الدراسة من الدراسات الرائدة التي تناولت دور التحول الرقمي في تطوير الموارد البشرية في قطاع الصناعات التحويلية. قام الباحث بتحليل كيفية استخدام المنظمات في هذا القطاع لتقنيات مثل الأتمتة، الروبوتات، وتعلم الآلة لتحسين كفاءة الموارد البشرية وتقليل التكاليف التشغيلية.

- ركز الباحث على ثلاث منظمات صناعية كبرى في أوروبا، ودراسة كيفية تطبيق هذه التقنيات لتحسين الإنتاجية وتقليل الأخطاء البشرية. خلصت الدراسة إلى أن التحول الرقمي يساهم بشكل مباشر في تحسين الكفاءة التشغيلية، ولكنه يفرض أيضًا تحديات تتعلق بضرورة تطوير المهارات الفنية للموظفين لمواكبة هذه التقنيات المتقدمة.

- أوضح الباحث أن الشركات التي تستثمر في تدريب موظفيها على استخدام التقنيات الحديثة تحقق مستويات أعلى من الكفاءة والابتكار. ومع ذلك، أشار إلى وجود تحديات مثل ارتفاع تكاليف التدريب الرقمي ونقص المهارات المتخصصة، مما يتطلب من الشركات تبني استراتيجيات متكاملة لتطوير الموارد البشرية.

الدراسة الرابعة: للباحث مارك غرين Markus Green بعنوان **The Impact of Digital Transformation on Human Resource Development in Multinational Corporations** تأثير التحول الرقمي على تنمية الموارد البشرية في المنظمات متعددة الجنسيات، جامعة هارفرد، 2018.

تناولت الدراسة تأثير التحول الرقمي على تنمية وتطوير الموارد البشرية في المنظمات متعددة الجنسيات، مع التركيز على تطبيقات التكنولوجيا الرقمية مثل الذكاء الاصطناعي، تعلم الآلة، وتحليل البيانات الضخمة. هدف الباحث إلى تسليط الضوء على كيفية استخدام هذه التقنيات لتحسين أداء الموارد البشرية وتعزيز الكفاءات.

قام الباحث بتطبيق المنهج الوصفي التحليلي إلى جانب دراسة حالة لمجموعة من المنظمات الرائدة في الولايات المتحدة وأوروبا. من خلال تحليل بياناتها. توصلت الدراسة إلى أن التحول الرقمي لا

يؤدي فقط إلى تحسين الإنتاجية والكفاءة، بل يعزز أيضًا قدرة الموارد البشرية على مواجهة التحديات الجديدة والتكيف مع التغيرات السريعة.

من خلال التدريب الرقمي المستمر، أصبحت المنظمات قادرة على مواكبة الابتكارات التكنولوجية مما أدى إلى تحسين قدرات الموارد البشرية الفنية والإدارية. ومع ذلك، أظهرت النتائج وجود بعض التحديات الرئيسية، مثل مقاومة الموارد البشرية للتغيير الرقمي وصعوبات التكيف مع التقنيات الجديدة، الأمر الذي يفرض على المنظمات ضرورة الاستثمار في سياسات تدريبية شاملة لضمان استيعاب التحولات الرقمية.

توصلت الدراسة إلى أن التحول الرقمي يعزز الابتكار والتنافسية في المنظمات، ولكنه يتطلب دعمًا إداريًا قويًا واستراتيجيات تطوير متقدمة لضمان النجاح.

الدراسة الخامسة: دراسة الباحثة فغول جنات، بعنوان: إدارة الموارد البشرية في ظل الرقمية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، أطروحة في تخصص إدارة الموارد البشرية جامعة الجزائر 3، 2019.

هدفت الدراسة إلى تقديم إطار نظري لواقع الرقمية في الجزائر وفي مؤسسة اتصالات الجزائر مع الاستناد إلى بعض التجارب التي يمكن اعتماد عليها، وذلك عقب تشخيص واقع الحال فيما يتعلق بالآليات الرقمية والنهوض بها، أيضا تسليط الضوء على أهمية تطبيق الرقمية على إدارة الموارد البشرية في المنظمة، من أجل تنميتها بالقدرات اللازمة وهذا انطلاقا من التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو واقع تنمية الموارد البشرية في ظل الرقمية لدى مؤسسة اتصالات الجزائر؟

وقد استخدمت الدراسة؛ المنهج الوصفي مع تحليل معطيات مجتمع الدراسة ودعمه بأسلوب دراسة حالة في الجانب التطبيقي، تمثلت عينة الدراسة في عاملي إدارة الموارد البشرية المركزية للمؤسسات في الجزائر العاصمة ، وتم توزيع استبيان على 150 عامل وتم معالجته إحصائيا بواسطة برنامج SPSS، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- المنصات الرقمية التعليمية تساهم بشكل كبير في تطوير وتنمية مهارات المتدربين من خلال ما تقدمه من دورات تدريبية متعددة المجالات والتخصصات؛
- تكيف الموارد البشرية بما يتلاءم مع تحقيق الأهداف في ظل الرقمية؛

- أهمية التطبيقات الرقمية في إدارة الموارد البشرية؛
- أهمية تفاعل (تعاون) الموارد البشرية أثناء الدورات التدريبية تمنح أغلب المنصات التعليمية عنصر التفاعل بين المتدربين والمدرّبين.

الدراسة السادسة: للباحثة سوزان بينيت Susan Bennett، بعنوان **Digital Challenges in Human Resource Development: A Study in the Higher Education Sector** التحديات الرقمية في تطوير الموارد البشرية: دراسة في قطاع التعليم العالي، جامعة كامبردج 2020.

ركزت الدراسة على التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي في تطوير الموارد البشرية في ظل الرقمنة. هدفت الباحثة إلى تحليل تأثير الأدوات الرقمية مثل الأنظمة الإدارية الإلكترونية، التعلم عن بعد، ومنصات التواصل الرقمي على تحسين أداء الموارد البشرية في الجامعات العالمية.

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي وقامت بتطبيق دراسة على 150 جامعة حول العالم، مع التركيز على تجارب مؤسسات التعليم العالي في المملكة المتحدة، الولايات المتحدة، واليابان. أظهرت الدراسة أن التحديات الرئيسية التي تواجه هذه المنظمات تشمل نقص البنية التحتية الرقمية، عدم وضوح السياسات التعليمية الرقمية، ونقص المهارات الرقمية لدى بعض الموارد البشرية.

أكدت الدراسة على أن التحول الرقمي يمكن أن يلعب دورًا محوريًا في تحسين جودة التعليم وكفاءة الموارد البشرية، لكنه يتطلب استثمارات كبيرة في التكنولوجيا والتدريب. كما أشارت إلى أن التفاعل بين المتعلمين والمدرّبين عبر منصات التعلم عن بعد يعزز من جودة التعليم ويوفر بيئة تعليمية أكثر مرونة وتكيفًا مع الاحتياجات الحديثة.

12.1. موقع الدراسة من الدراسات السابقة:

تأتي هذه الدراسة استكمالًا للجهود البحثية السابقة؛ حول تنمية الموارد البشرية في ظل الرقمنة حيث تضيف بعدًا جديدًا يتعلق بتأثير الرقمنة على إدارة الأزمات داخل المؤسسات الجزائرية، وبالأخص مؤسسة سوناطراك. فبينما ركزت الدراسات السابقة على تحسين الإنتاجية والأداء الوظيفي من خلال الرقمنة، تتجه هذه الدراسة إلى تحليل مدى جاهزية المؤسسات الجزائرية لتبني استراتيجيات رقمية تساعد على الصمود في مواجهة الأزمات المتكررة. كما تسهم في سد الفجوة بين الأبحاث التي ركزت

على القطاع الصناعي وقطاع الخدمات، من خلال تقديم رؤية متعمقة لقطاع الطاقة، الذي يعد أحد القطاعات الحيوية في الجزائر. علاوة على ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى تقديم نموذج عملي لاستراتيجيات تنمية الموارد البشرية الرقمية، مما يجعلها أكثر تطبيقية مقارنة بالدراسات النظرية السابقة. وبذلك، فإنها تسهم في توفير حلول واقعية للمنظمات التي تواجه تحديات التكيف مع التحول الرقمي في ظل الأزمات العالمية المتزايدة.

12.2. أوجه التشابه

تتشابه هذه الدراسة مع العديد من الدراسات السابقة في تناولها لدور الرقمنة في تنمية الموارد البشرية وتأثيرها على أداء المؤسسات. فقد أكدت معظم الأبحاث، مثل دراسة فغول جنات (2019) حول الرقمنة في مؤسسة اتصالات الجزائر، ودراسة مارك غرين (2018) حول الشركات متعددة الجنسيات، على أن التحول الرقمي يعد عاملاً رئيسياً في تحسين كفاءة الموارد البشرية وتعزيز قدرتهم على مواجهة التحديات. كما تتفق دراستنا مع دراسة ومان محمد توفيق (2016) التي ركزت على التأثير السوسيو-تقني للرقمنة على الموارد البشرية، حيث أكدت على أن تطوير المهارات الرقمية ضرورة حتمية لضمان استمرارية الأداء المؤسسي. كذلك، تتقاطع الدراسة مع أبحاث سوزان بينيت (2020) التي تناولت تحديات الرقمنة في قطاع التعليم العالي، حيث تبرز الحاجة إلى تدريب وتأهيل الموارد البشرية لاستخدام الأدوات الرقمية بفعالية. هذه الأوجه المشتركة تعكس أهمية الرقمنة كعنصر حاسم في تطوير رأس المال البشري وتعزيز التكيف مع بيئات العمل الحديثة.

12.3. أوجه الاختلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة

رغم التشابه في دراسة أثر الرقمنة على تنمية الموارد البشرية، إلا أن هذه الدراسة تختلف عن الأبحاث السابقة من حيث المجال التطبيقي، ونوعية التحديات التي تتناولها. إذ تركز دراستنا على قطاع الطاقة (سوناطراك)، في حين أن معظم الدراسات السابقة ركزت على قطاعات مختلفة، كما تتميز هذه الدراسة بتركيزها على إدارة الأزمات في ظل الرقمنة، حيث تسعى إلى تحليل كيفية توظيف الأدوات الرقمية في تأهيل الموارد البشرية للتعامل مع الأزمات المختلفة، (الاقتصادية والتكنولوجية والصحية..)، وهو ما لم يكن محل تركيز في الدراسات السابقة. كما، اعتمدت الدراسة على دراسة حالة لمؤسسة

سوناطراك، بينما استخدمت العديد من الأبحاث السابقة تحليلات واسعة النطاق لعدة قطاعات أو مناطق جغرافية. هذه الفروق تجعل دراستنا ذات طابع أكثر تخصيصًا يناسب الواقع الجزائري وقطاع الطاقة.

جدول رقم (01): أوجه التشابه والاختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة

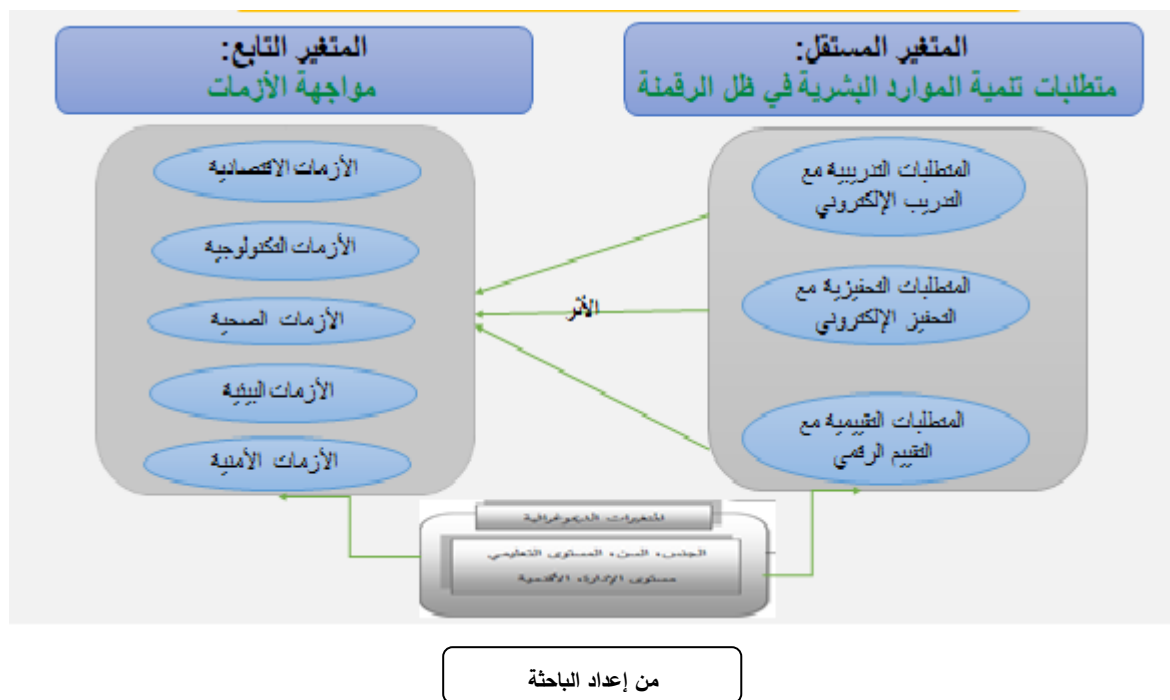
الرقم	المعيار	دراستنا	الدراسات السابقة
01	الموضوع	بحثنا في تنمية الموارد البشرية في ظل الرقمنة لمواجهة الأزمات	بحثت في تنمية الموارد البشرية في بيئات عمل متنوعة
02	الأهداف	سعيًا إلى تحليل أثر الرقمنة على الموارد البشرية وتعزيز القدرة على مواجهة الأزمات	حللت أثر التحول الرقمي على تحسين الأداء المؤسسي
03	المنهجية	استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى دراسة حالة (سوناطراك)	استخدمت المنهج الوصفي التحليلي مع دراسات حالة متعددة

04	مجال التطبيق	ركزنا على قطاع المحروقات والطاقة (سوناطراك - الجزائر)	ركزت على قطاعات مختلفة مثل التعليم العالي، الصناعات التحويلية، والشركات متعددة الجنسيات
05	التركيز على الرقمنة	تناولنا الرقمنة كوسيلة أساسية لتنمية الموارد البشرية	تعاملت مع الرقمنة كأداة لتحسين الإنتاجية والتواصل الداخلي
06	التعامل مع الأزمات	درسنا كيفية استخدام الرقمنة لدعم الموارد البشرية خلال الأزمات	ركزت بشكل عام على تحسين الأداء وليس بالضرورة مواجهة الأزمات
07	نوع الأزمات المدروسة	حللنا تأثير الأزمات الاقتصادية، التكنولوجية، الصحية، البيئية، والأمنية	تناولت الأزمات المتعلقة بالتكنولوجيا والرقمنة فقط
08	التحديات المطروحة	واجهنا تحديات التحول الرقمي، تطوير المهارات الرقمية، والتكيف مع التغيرات	تعاملت مع مقاومة التغيير، نقص المهارات الرقمية، وقلة الاستثمار في الرقمنة
09	النتائج المتوقعة	توقعنا تحقيق مرونة تنظيمية، تحسين الأداء الوظيفي، وزيادة الإنتاجية	توقعت تحسين الكفاءة التشغيلية وتسريع عمليات الموارد البشرية
10	المساهمة العلمية	هدفنا إلى اقتراح نموذج لتطوير الموارد البشرية الرقمية لمواجهة الأزمات	سعت إلى تقديم نظريات حول التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الباحثة

13. نموذج الدراسة

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



يعد نموذج الدراسة أحد العناصر الأساسية في أي بحث علمي، حيث يمثل تصورًا منهجيًا للعلاقات بين المتغيرات الرئيسية، ويوضح كيفية تفاعل العوامل المختلفة داخل إطار الدراسة. يساعد النموذج على تفسير الظاهرة المدروسة بشكل منهجي ودقيق، مما يساهم في بناء فهم أعمق لموضوع البحث، وتقديم إطار نظري يمكن اختباره ميدانيًا للوصول إلى استنتاجات علمية واضحة.

يُوضح النموذج العلاقة بين تنمية الموارد البشرية في ظل الرقمنة (المتغير المستقل) وقدرة المنظمة على مواجهة الأزمات (المتغير التابع)، وذلك من خلال مجموعة من المتطلبات الأساسية التي تساهم في تطوير المهارات والقدرات البشرية لمواجهة التحديات المختلفة.

13.1. المتغير المستقل: متطلبات تنمية الموارد البشرية في ظل الرقمنة

يمثل هذا المتغير العامل المؤثر في الدراسة، حيث يُشير إلى كيفية تأثير الرقمنة على تحسين قدرات الأفراد داخل المؤسسات. ويتضمن عدة متطلبات رئيسية:

- **المتطلبات التدريبية والتدريب الرقمي:** وتشمل برامج التدريب الرقمي، التعلم الإلكتروني، واكتساب المهارات الرقمية التي تساعد على التأقلم مع التغيرات السريعة في بيئة العمل.

- المتطلبات التحفيزية والتحفيز الرقمي: تتعلق بالاستراتيجيات التي تحفز الموارد البشرية على تبني التكنولوجيا الحديثة، مثل تقديم مكافآت للمبدعين في المجال الرقمي أو تطوير بيئة عمل تفاعلية.
- المتطلبات التقييمية والتقييم الرقمي: تهدف إلى استخدام الأنظمة الرقمية لمتابعة أداء الموارد البشرية، وتحديد مدى جاهزيتهم للتعامل مع الأزمات، مما يسمح للمؤسسات بتحسين استراتيجياتها في إدارة الموارد البشرية.

13.2. المتغير التابع: مواجهة الأزمات

- يمثل هذا المتغير النتيجة النهائية التي يتم قياسها، حيث يشير إلى مدى قدرة المنظمة على التعامل مع الأزمات المختلفة بناءً على تنمية مهارات موظفيها. وتشمل الأزمات المدروسة:
- الأزمات الاقتصادية: مثل الأزمات المالية، انخفاض العوائد، وتقلبات السوق.
 - الأزمات التكنولوجية: مثل فشل الأنظمة الرقمية، الاختراقات الإلكترونية، وضعف البنية التحتية التقنية.
 - الأزمات الصحية: كما حدث خلال جائحة كوفيد-19، حيث اضطرت المؤسسات إلى تغيير أنماط العمل بسرعة.
 - الأزمات البيئية: مثل الكوارث الطبيعية والتغيرات المناخية التي تؤثر على العمليات التشغيلية.
 - الأزمات الأمنية: مثل القرصنة الإلكترونية والمخاطر الأمنية التي تهدد سلامة البيانات والمنظمة ككل.

13.3. العلاقة بين المتغيرين

يُظهر النموذج كيف أن التحول الرقمي وتنمية الموارد البشرية يساعدان المؤسسات في تحسين قدرتها على التكيف مع الأزمات المختلفة .

الفصل الأول: مدخل

إلى تنمية الموارد

البشرية

والرقمنة

تمهيد

يشهد العالم في الآونة الأخيرة تطوراً هائلاً في مجال التكنولوجيا والرقمنة، مما أثر بشكل جذري على مختلف جوانب الحياة، وخصوصاً في مجال إدارة وتنمية الموارد البشرية. فلم تعد تنمية الموارد البشرية محصورة في إطار تدريب الموارد البشرية وتأهيلهم فقط، بل أصبحت ترتبط بشكل وثيق بالتحول الرقمي الذي اجتاحت المنظمات بشكل شامل.

يعد الفصل الأول من الدراسة، مدخلاً نظرياً لفهم العلاقة بين الرقمنة وتنمية الموارد البشرية، حيث يتناول بالتحليل؛ كيفية استفادة المنظمات من التكنولوجيات الحديثة لتحسين كفاءة وفعالية موظفيها، كما تتطلب تنمية الموارد البشرية في عصر الرقمنة تبني أدوات وتقنيات حديثة مثل الذكاء الاصطناعي، التحليل الرقمي، التعلم الإلكتروني وغيرها من الأدوات والبرمجيات والتطبيقات التي فتحت آفاق جديدة لبيئة عمل ديناميكية للمنظمات مرنة؛ تساعد في تحسين الأداء الفردي والجماعي للموظفين، بالإضافة إلى تعزيز قدراتهم في التعامل مع التحديات الجديدة التي تفرضها مخاطر البيئة المتغيرة. فالتدريب عبر الإنترنت، على سبيل المثال، يتيح للموظفين فرصة تطوير مهاراتهم بشكل مستمر دون الحاجة إلى الحضور الجسدي، مما يساهم في توفير الوقت والموارد للمنظمة والموارد البشرية على حد سواء.

علاوة على ذلك، يمثل التحول الرقمي في تنمية الموارد البشرية فرصة لتحسين سياسات التوظيف والتدريب وإدارة الأداء، حيث يمكن للأنظمة الرقمية تحليل البيانات الضخمة المتعلقة بالموارد البشرية والتنبؤ بمتطلبات السوق المستقبلية، مما يساهم في تحسين عملية اتخاذ القرار داخل المنظمة. ومن خلال الرقمنة، يمكن للمنظمات أيضاً تعزيز التواصل الداخلي والتعاون بين الموارد البشرية، حيث توفر الأدوات الرقمية قنوات اتصال فورية تساعد في تسريع إنجاز الأعمال وتحسين التنسيق بين الفرق المختلفة واتخاذ القرارات في الوقت المناسب وتحويل القوى العاملة إلى موارد بشرية قادرة على مواجهة التحديات المتسارعة بجاهزية عالية.

بناءً على ذلك، يُلقي هذا الفصل الضوء على مفهوم تنمية الموارد البشرية من الجوانب اللغوية والاصطلاحية، مع التركيز على التطور التاريخي لهذا المفهوم ودوره الأساسي في تحسين أداء المنظمات، كما يتناول الفصل كيفية تأثير الرقمنة على هذه التنمية من خلال توضيح العمليات الأساسية التي تعتمد على التكنولوجيا، مما يعكس التغيرات التي تشهدها بيئة العمل الحديثة.

المبحث الأول: مفهوم تنمية الموارد البشرية

تعتبر تنمية الموارد البشرية من المفاهيم الأساسية التي تشكل عموداً فقرياً لنجاح المنظمات وتحقيق أهدافها. فمع تطور بيئة الأعمال وتعاظم التحديات التنافسية والمخاطر، أصبح من الضروري على المنظمات الاستثمار في تطوير كفاءات وقدرات موظفيها لضمان بقائها وتفوقها. هذا المبحث يتناول تعريف تنمية الموارد البشرية من الناحيتين اللغوية والاصطلاحية، ويستعرض التطور التاريخي لهذا المفهوم، مع التركيز على أهميته في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق التنمية الشاملة، سواء على مستوى الفرد أو المنظمة.

المطلب الأول: تعريف تنمية الموارد البشرية

تعد تنمية الموارد البشرية، من المفاهيم الأساسية في العلوم الإدارية والاقتصادية؛ فهي عملية تهدف إلى تطوير القدرات والمهارات البشرية داخل المنظمة، لرفع كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. يكتسب هذا المفهوم أهمية متزايدة في الوقت الحالي، مع تنامي الاهتمام بالكفاءة البشرية كمحور أساسي لتحقيق التفوق التنافسي والابتكار داخل المنظمات.

أولاً: مفهوم التنمية

تعد التنمية من أكثر المفاهيم السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية اتساعاً في العصر، ولا سيما في دول العالم الثالث التي اتخذت منها هدفاً استراتيجياً محورياً؛ لتحقيق للتقدم والرقى والتخلص من التخلف واللاحق بالدول المتقدمة. ومن أجل تقديم تعريف شامل لها وجب التطرق إليها من جانبين اثنين هما على التوالي:

1. لغة:

1.1. التنمية في اللغة العربية: مشتقة من الفعل " نمى " كما في قولنا نمى المال وغيره ونمى

الحديث إلى فلان أسنده له ورفعته ونمى الرجل إلى أبيه نسبه ونمى اشتقت من النماء : الزيادة

ونمي: زاد وكثر.¹

¹ ابن منظور، لسان العرب، المجلد السادس، دار صادر، بيروت، 1997، ط1، ص 262.

1.2. التنمية في اللغة الإنجليزية: يأتي مصطلح التنمية **Development** من الفعل **Devlop** و ما يعنيه يوسع أو يوضح أو يكشف عن، أو يطور، أو ينمي أو ينمو أو يبسط تدريجيا أو يكتسب أو يتجلى أو ينشئ وعلى ذلك فاصطلاح التنمية يعني لغويا التوسيع أو التطوير أو الإنماء أو النشوء فمما ينمو نموا أي زاد.¹

2. اصطلاحا

تشعبت آراء العلماء والمفكرين في تحديد مفهوم دقيق للتنمية، كل حسب رؤيته ووفقا لتخصصه ومجاله وفيما يلي نورد بعضا منها:

2.1. تعريف شرام² وليرنر³ (LERNER & SCHRAM): "التنمية هي ذلك التغيير نحو الأنماط المجتمعية التي تسمح لمجتمع ليس فقط بتحقيق القيم الإنسانية الأفضل، بل أيضا وبزيادة قدرته على التحكم والسيطرة على بيئته ومكانته السياسية وبزيادة مدى سيطرة أفرادهم وتحكمهم في توجيه أمورهم و شؤونهم"⁴

2.2. تعريف عبد الهادي الجوهري⁵: " التنمية عملية تغيير اجتماعي مخطط يقوم به الإنسان للانتقال من وضع إلى وضع أفضل وبما يتفق مع احتياجاته وإمكاناته الاقتصادية والاجتماعية والفكرية."⁶

¹ خالد صالح عباس، مفهوم التنمية وارتباطه بحقوق الإنسان بين الإثراء الفكري والتحديات، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد 21، العدد 02، 2013، ص 617.

² ويلبر شرام Wilbur Schramm (1907-1987) مؤسس علم الاتصال الحديث، ركّز على دور الإعلام في نقل المعرفة وتحفيز التغيير الاجتماعي. ساهم في تأسيس نظريات التنمية عبر مؤلفاته مثل "الاتصال والتغيير في المجتمعات النامية" (1967)، "معتبراً وسائل الإعلام قناة لتمكين الأفراد وزيادة سيطرتهم على بيئتهم، مما يدعم بناء مجتمعات مشاركة وتقديمية.

³ دانييل ليرنر Daniel Lerner (1917-1980) عالم اجتماع أمريكي رائد في دراسات الاتصال والتنمية، اشتهر بكتاب "زوال المجتمع التقليدي" (1958) الذي ربط بين التعرض لوسائل الإعلام والتحديث المجتمعي. أكد على دور "التعاطف النفسي" في تحويل الأفراد إلى فاعلين في التنمية، معتبراً الإعلام أداة محورية لتعزيز القيم الديمقراطية والاستقلالية الفردية في المجتمعات النامية.

⁴ اغنية بودوح، دور التكوين المتواصل في تنمية الموارد البشرية في المنظمة الصحية بالجزائر، رسالة ماجستير الجزائر، جامعة محمد خضير بسكرة، 2012، ص 10.

⁵ عبد الهادي الجوهري (1934-2017) اقتصادي ومفكر مصري رائد في دراسات التنمية، أبرز من دعا لربط التغيير الاجتماعي بالسياقات المحلية. اشتهر بنقده لنماذج التنمية المستوردة، مؤكداً على ضرورة توافق الخطط مع الاحتياجات والإمكانات المجتمعية. اعتبر التنمية عملية شاملة تُعزز العدالة وتُحوّل البنى الاقتصادية والفكرية دون إغفال الهوية الثقافية.

⁶ عبد الهادي الجوهري، قاموس علم الاجتماع، ط 03، دار الفكر العربي، الإسكندرية، 1986، ص 12.

2.3. تعريف هيئة التنمية الدولية للولايات المتحدة الأمريكية: التنمية فعل اجتماعي يساعد الناس في المجتمع على تنظيم أنفسهم للتخطيط والتنفيذ حيث يقومون برسم الخطط الكفيلة بسد هذه الحاجيات وعلاج تلك المشاكل وتنفيذ تلك الخطط، معتمدين في ذلك على الموارد إذا لزم الأمر عن طريق الخدمات والمساعدات المالية التي تقدمها الهيئات الحكومية والأهلية خارج نطاق المجتمع المحلي من خلال التعريف يتضح أن التنمية عملية اجتماعية يقررها المجتمع بفعل إدارته التي تترجم سلوك عملي يقتضي تجاوز العقبات وحل المشكلات المطروحة و تحقيق مستوى معيشي أرقى.

2.4. تعريف هيئة الأمم المتحدة: التنمية هي العمليات التي توحد بين جهود الأهالي وبين جهود السلطات الحكومية لتحسين الأحوال الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للمجتمعات المحلية، وتحقيق التكامل لهذه المجتمعات في إطار حياة الأمة ومساعدتها على المساهمة التامة في تحقيق التقدم القومي، تقوم هذه العملية على عاملين: إحداهما مساهمة الأهالي في الجهود المبذولة لتحسين مستوى معيشتهم، وثانيها توفير ما يلزم من الخدمات الفنية وغيرها بطريقة من شأنها تشجيع المبادرة والمساواة التامة والمساعدات المتبادلة بين عناصر المجتمع وجعل هذه العناصر أكثر فعالية.¹

ثانيا: التطور التاريخي لمفهوم تنمية الموارد البشرية

منذ أواخر القرن التاسع عشر، ظهرت عمليات الإنتاج الجديدة والإنتاج على نطاق واسع والأشكال التنظيمية المختلفة وأنماط العمل الجديدة، حيث أزاحت المنظمات الكبيرة الصناعية الأنماط المبكرة للملكية العائلية وأساليب الإدارة لصالح الأشكال الوظيفية الكبيرة وفيما بعد صور المنظمة متعددة الأقسام وقد اعتمدت هذه الصور الحديثة للمنظمة اعتمادا شديدا على البيروقراطية ومبادئ الإدارة العملية، حيث لم يعد المسؤولون فيها افرادا في العائلة.

¹ فضيل دليو، أساليب تنمية الموارد البشرية في المنظمة الاقتصادية العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2007، ص 51.

إن تنمية الموارد البشرية متجذرة في سياق تاريخي لممارسات إدارية لا يزال بالإمكان التعرف عليها بدرجة ما حتى يومنا هذا. وقد مر تاريخ تنمية الموارد البشرية في الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة خلال القرن العشرين بأربع مراحل رئيسية هي كالتالي:

- منذ أوائل القرن العشرين حتى السبعينيات خلفت الإدارة الكلاسيكية الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية والسيكولوجيا التنظيمية تركة مريكة من الأفكار المتعلقة بطبيعة العمل.
- شهدت حقبة الثمانينيات تأثيرا المنافسة الدولية وما تلا ذلك من اهتمام بالمناهج ذات الطابع الاستراتيجي الأكبر وظهور علوم كثيرا ما تم تفسيرها بصورة غامضة مثل إدارة الموارد البشرية.
- من الثمانينيات إلى التسعينات ساعد التعلم التنظيمي، مفاهيم إدارة المعرفة والبحث عن الابتكار والتحول في بلورة أسباب تنامي أهمية الموارد البشرية أو رأس المال البشري.
- يتميز النموذج التنظيمي السائد باهتمام واضح بالغاية والمنظمة المرشدة التكاليف والأمان الوظيفي والحاجة إلى سياسات متكاملة والفروق بين طبيعة المنظمات المنشودة والمحقة.

إن المعرفة بالتاريخ الصناعي ربما تكون حيوية إذا كنا نريد فهم الظروف التنظيمية الراهنة واكتساب الحكمة من خلال التأمل والتوصل إلى وجهات نظر مستنيرة تستند إلى معلومات سليمة. ومنذ أوائل القرن العشرين تخضع تقنيات الإدارة وأساليبها لفحص دقيق بصورة متزايدة ولاسيما في المجتمعات الصناعية بالمملكة المتحدة والولايات المتحدة الأمريكية، وتمارس تنمية الموارد البشرية على خلفية شد وجذب بين الاحتياجات الفردية والتنظيمية وتباين المداخل إلى تحقيق علاقات عمل متناغمة في بيئة عمل دائمة التغير.

إن الفوارق التاريخية ربما تكون قد أفرزت الظروف الحالية لكن المديرين المعاصرين في أنحاء الكرة الأرضية هم الذين يتوقع منهم إن يتقادوا أخطاء الماضي وأن يتعلموا ويستمروا في التنمية على المدى الأطول.¹

¹ Ulrich, D. **Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results**. Harvard Business School Press, 1997, p 30.

ثالثاً: تعريف تنمية الموارد البشرية

تعرف تنمية الموارد البشرية بأنها " إعداد العنصر البشري إعداداً صحيحاً بما يتفق واحتياجات المجتمع على أساس أنه بزيادة معرفة وقدرة الإنسان يزداد و يتطور استغلاله للموارد الطبيعية فضلاً عن زيادة طاقاته وجهوده".¹

ويقصد بتنمية الموارد البشرية زيادة عملية المعرفة والقدرات والمهارات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما يجري من اختبارات مختلفة.²

وتعرف تنمية الموارد البشرية بأنها: "مرحلة تأتي بعد الحصول على الأفراد الملائمين لأداء العمل، ويقصد بها رفع مستوى مهاراتهم وخبراتهم وذلك عن طريق التدريب الملائم للطبيعة العمل المطلوب إنجازه".³

كما عرف أحمد منصور⁴ تنمية الموارد البشرية بأنها: "تمثل أحد المقومات الأساسية في تحريك وصل وصيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية في جوانبها العلمية والعملية والفنية والسلوكية" ومن ثم فهي وسيلة تعليمية تمد الإنسان بمعارف أو معلومات أو نظريات أو مبادئ أو قيم أو فلسفات، تزيد من طاقته على العمل والإنتاج وهي أيضاً وسيلة تدريبية تعطي الطرق العلمية الحديثة والأساليب الفنية المتطورة والمسالك المتباينة في الأداء الأمثل في العمل والإنتاج وهي كذلك وسيلة فنية تمنح الإنسان خبرات إضافية ومهارات ذاتية تعبيد صقل قدراته ومهاراته العقلية أو اليدوية وهي أيضاً وسيلة سلوكية تعيد تشكيل سلوكه وتصرفاته المادية والأدبية وتمنحه الفرصة لإعادة النظر في مسلكه في العمل وتصرفاته في الوظيفة وعلاقته مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه.⁵

¹ موسى اللوزي، التنمية الإدارية: المفاهيم، الأسس التطبيقية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، عمان، 2000، ص 87.

² منصور بن زاهي، محمد الساسي الشايب، التدريب كأحد المقومات الأساسية لتنمية الكفاءات البشرية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005، ص 58.

³ نعيمة باريك، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد رقم 5 العدد رقم 7، جامعة الشلف، 2009، ص 275.

⁴ د. أحمد منصور (مصر، القرن العشرين): أكاديمي متخصص في الإدارة والتنمية البشرية، صاحب كتاب "قراءات في تنمية الموارد البشرية". (1975) "رُكز في أعماله على دمج الجوانب التعليمية والتدريبية والفنية والسلوكية لتمكين الأفراد، معتبراً تنمية الموارد البشرية أساساً لتحسين الإنتاجية وتعزيز الانسجام التنظيمي.

⁵ أحمد منصور، قراءات في تنمية الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975، ص 195.

فيما ذهب الكاتبان ج.دون،¹ و إلفيس ستيفنز (J. daunn & Elviss stephens) إلى أن "تنمية الموارد البشرية تعبير اقتصادي يمكن أن توصف بأنها رأس المال البشري وأنها استثمار فعال للتنمية الاقتصادية. ومن وجهات النظر الاجتماعية والثقافية تساعد الإنسان على أن يقدم حياة غنية بدون التقيد بالتقاليد".²

لقد بين الكاتبان أن تنمية الموارد البشرية استثمار فعال لرأس المال البشري وأن عملية التنمية الاقتصادية ترتبط بتنمية المورد البشرية، كما أنها تمكن الفرد من الحصول على حياة كريمة وغنية إلا أنهما لم يذكرنا النشاطات التي تستند إليها عملية تنمية الموارد البشرية.

كما تعرف تنمية الموارد البشرية على أنها " تغيير في مستويات المعرفة والمهارات والاهتمامات والقيم والاتجاهات والميول والقدرات والاستعدادات والخبرات والمعارف الخاصة بأبناء المجتمع".³

يرى على عبد الرزاق جبلي⁴ بأنه "لا يشمل مفهوم تنمية الموارد البشرية تنمية المهارات والقدرات والاتجاهات البشرية اللازمة لتعزيز النمو الاقتصادي وإنتاجية العمل والكفاءة فقط بل يشمل أيضا نطاق أوسع يضم العناصر الاجتماعية والثقافية كالخصائص الفكرية الضرورية للمواطن أو الانفتاح الفكري والتي تمكن الفرد أن يعيش حياة أفضل وتحقيق المزيد من الرخاء الاجتماعي".⁵

¹ جون د. دان (J.D. Dunn) وإلفيس ستيفنز (Elvis Stephens) هما مؤلفان اشتهرا بعملهما في مجال إدارة الموارد البشرية. في عام 1972، نشر كتابًا بعنوان "إدارة الأفراد: إدارة القوى العاملة والسلوك التنظيمي (Management of Personnel: Manpower Management and Organizational Behavior)، حيث تناولوا فيه مفاهيم رأس المال البشري وأهمية الاستثمار في تنمية الموارد البشرية كعامل أساسي في التنمية الاقتصادية. ركزا في كتابهما على الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والثقافية لتنمية الموارد البشرية، مشيرين إلى أن هذه التنمية تساعد الأفراد على تحقيق حياة غنية دون التقيد بالتقاليد

² نعيمة باريك، مرجع سابق، ص 276.

³ عبد الرحمان العيسوي، الكفاءة الإدارية، الدار الجامعية، القاهرة، 1998، ص 129.

⁴ د.علي عبد الرزاق أستاذ علم الاجتماع بجامعة الإسكندرية. متخصص في المناهج الكمية والكيفية وتحليل الظواهر الاجتماعية. ألف كتابًا مرجعية مثل "المناهج الكمية والكيفية في علم الاجتماع". ركزت أبحاثه على التنمية البشرية، الإصلاح الاجتماعي، والتحول الثقافي في الوطن العربي

⁵ علي عبد الرزاق جبلي، علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجديدة، القاهرة، 2003، ص 420.

أما الدكتور علي السلمي¹ يبدأ بحثه ليذكر أن عملية التدريب رغم أهميتها وضرورتها إلا أنها لا تمثل عملية التنمية وأنها لا تعد أن تكون مرحلة واحدة أو نشاطاً واحداً لأنشطة مختلفة تمثل مدخلاً متكاملًا لعملية تنمية الموارد البشرية ، فبالنسبة إلى تنمية الموارد البشرية هي نشاط مستمر ومنظم ينطوي على أربعة أنشطة أساسية متكاملة ومتراصة وهي اختيار الأفراد الحاصلين على تأهيل والإعداد العلمي الأساسي للذين تتوفر فيهم الصلاحيات والقدرات الشخصية والنفسية اللازمة للنجاح في العمل والتدريب العلمي إلى هؤلاء الأفراد والتثقيف المستمر المنظم.²

بالمقارنة مع التعاريف السابقة الذكر فإن الدكتور علي السلمي بين أن عملية تنمية الموارد البشرية لا تقتصر على عملية التدريب وحدها وإنما تستمر إلى نشاطات أوسع وأتم، إلا أنه لم يذكر عمليتي الاتصالات والترقية واللذان تسمحان بتنمية الموارد البشرية والكفاءات البشرية.

وعليه يمكن تعريف القول إن تنمية الموارد البشرية؛ تُعدّ من أهم العمليات التي تسعى المنظمات إلى تبنيها لتحقيق التميز والتفوق في مجالات عملها، فهي عملية شاملة تهدف إلى زيادة وتطوير معارف ومهارات وقدرات وكفاءات الموارد البشرية في المنظمة وذلك عبر سلسلة من النشاطات المنظمة والمدرسة. تشمل هذه النشاطات على سبيل المثال لا الحصر:

- **تقييم الأداء** : يعتبر تقييم الأداء أحد الركائز الأساسية في عملية تنمية الموارد البشرية، حيث يتيح للمؤسسة معرفة مستوى الأداء الفعلي للموظفين، وتحديد نقاط القوة والضعف لديهم. من خلال هذا التقييم، يمكن تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لتطوير المهارات وتحسين الأداء بما يتماشى مع أهداف المنظمة.

- **التكوين المستمر** : يعتبر التكوين المستمر عنصراً محورياً في تنمية الموارد البشرية، حيث يُعنى بتزويد الموارد البشرية بالمعرفة والأدوات اللازمة لتطوير مهاراتهم وزيادة كفاءاتهم. يشمل هذا التكوين التدريب على التقنيات الحديثة، التعلم المستمر والمشاركة في ورش العمل والدورات

¹ الدكتور علي السلمي (مواليد 12 مارس 1936، الإسكندرية، مصر) هو أكاديمي مصري بارز في مجال إدارة الأعمال. حصل على الدكتوراه من جامعة إنديانا بالولايات المتحدة عام 1967. شغل مناصب وزارية، منها وزير الدولة للتنمية الإدارية (1977-1978) ووزير الدولة للرقابة والمتابعة (1978-1979). له مؤلفات عديدة في الإدارة، أبرزها "إدارة الموارد البشرية" و"السلوك الإنساني في الإدارة".

² نعيمة برك، مرجع سابق، ص 277.

التدريبية المتخصصة. يهدف التكوين المستمر إلى تكييف الموارد البشرية مع التغيرات المتسارعة في بيئة العمل وضمان استمرارية تطوير قدراتهم المهنية.

- **الترقية:** تلعب الترقية دوراً أساسياً في تحفيز الموارد البشرية ودفعهم نحو تحسين أدائهم. من خلال الترقية، يتم منح الموارد البشرية فرصة لتولي مناصب أعلى ومسؤوليات أكبر، مما يعزز من شعورهم بالإنجاز ويشجعهم على السعي لتحقيق المزيد من التطور المهني. الترقية لا تعني فقط التحرك في السلم الوظيفي، بل هي أيضاً اعتراف بالمجهودات المبذولة والتطور المستمر في الأداء.

- **الاتصال:** الاتصال الفعال داخل المنظمة يعد من أهم عوامل نجاح عملية تنمية الموارد البشرية. من خلال قنوات الاتصال المفتوحة، يتم تبادل الأفكار والمعلومات بين الإدارة والموارد البشرية بشكل مستمر. هذا الاتصال يساهم في بناء بيئة عمل تشجع على التعاون، التفاهم ويسمح بتحديد المشكلات وحلها بفعالية، مما يعزز من روح الفريق ويساهم في تحقيق أهداف المنظمة بشكل أسرع وأكثر كفاءة.

- **العلاقات الإنسانية:** لا يمكن إغفال دور العلاقات الإنسانية في تنمية الموارد البشرية. بناء علاقات إيجابية بين الموارد البشرية والإدارة يخلق بيئة عمل متوازنة تدعم النمو الشخصي والمهني. العلاقات الإنسانية الطيبة تساهم في تعزيز الانتماء للمنظمة ويزيد من رضا الموارد البشرية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام وتحقيق الأهداف المشتركة.

إن تنمية الموارد البشرية، وفق هذه النشاطات، لا يقتصر فقط على تطوير الفرد، بل تشكل منظومة متكاملة تهدف إلى تحقيق نتائج استراتيجية تساهم في بناء قدرات المنظمة وتمكينها من التفوق في مجالات نشاطاتها. هذه المنظومة تهدف إلى خلق بيئة عمل متكاملة حيث يتفاعل جميع عناصر المنظمة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية وتصبح المنظمة قادرة على المنافسة بفعالية في سوق العمل، من خلال امتلاكها لموارد بشرية مؤهلة ومتحفزة تعمل بكل جهد لتحقيق الرؤية والأهداف المنشودة.

تنمية الموارد البشرية ليست مجرد نشاط إضافي تقوم به المنظمة، بل هي عملية أساسية ومستمرة تساهم في استدامة النجاح المؤسسي، من خلال الاستثمار في أهم مواردها المتمثلة في الرأس المال البشري.

المطلب الثاني: آليات تنمية الموارد البشرية

تسعى المنظمات في وقتنا الحاضر للحصول على خدمات مواردها البشرية وضمان استمرار ولائهم وانتمائهم لها، وهذا يعتبر مطلباً أساسياً تسعى له كافة المنظمات؛ لذا وجب على إدارة الموارد البشرية السعي وراء الحصول على هاته الموارد والحفاظ عليها، لأنها تمثل الدعامة الأساسية لتحقيق النجاح والاستمرار والاستقرار والنمو لها.

ومن أجل تحقيق ذلك يجب على الإدارة أن توفر مجموعة من الآليات، التي يمكن من خلالها تطوير وتنمية الموارد البشرية نذكر منها:

أولاً: آلية التكوين

يلعب التكوين أثناء الخدمة، دوراً أساسياً في زيادة فاعلية المنظمة من خلال؛ تحسين مهارات وقدرات الموارد البشرية التي تساعدهم على تحسين أدائهم ومواكبة المستجدات والتطورات الحاصلة على مستوى المحيط المهني الداخلي للمنظمة أو على الصعيد الخارجي لها، حيث أصبح تكوين الموارد البشرية أثناء الخدمة ضرورة حتمية لا يمكن الاستغناء عنها من طرف المنظمة إذا أرادت تحسين نوعية خدماتها والارتقاء بها إلى مستوى المنافسة والاستمرار والتطور.

كما يرى بيار كاس¹ (Pierre Casse) التكوين بأنه: " العملية التي تهدف إلى تنمية القدرات ومهارات الأفراد المهنية والتقنية أو السلوكية من أجل زيادة كفاءتهم وفعاليتهم في إطار تنفيذ المهام والأدوار المتصلة بوظائفهم الحالية أو المستقبلية، فهو وسيلة للترقية الفردية وتنمية الموارد البشرية، أو ضرورة للتكيف مع التقنيات الجديدة والقيود الاقتصادية ووسيلة فعالة لتسيير الموارد البشرية، الشيء الذي يسمح بنمو وتطور المنظمة وهو لذلك يعتبر استثماراً للعامل، ويجب أن يشمل التكوين كل أعضاء المنظمة بما فيهم المسؤولين، فهو عملية مستمرة من أجل تجديد المعلومات".²

¹ بيار كاس (Pierre Casse) هو عميد أكاديمي فخري لمدرسة برلين للقيادة الإبداعية. عمل سابقاً كمسؤول تطوير في البنك الدولي. حصل على الدكتوراه من جامعة ليل. ألف كتاباً مثل "التدريب للعقل متعدد الثقافات" و"الفلسفة من أجل القيادة الإبداعية". تتركز اهتماماته على الإدارة متعددة الثقافات والقيادة.

²Pierre casse, **la formation performante**, office des publications universitaires centrale Ben Aknoun, Alger, 1994, p48.

ثانيا: آلية التعليم

يعد التعليم من أهم متطلبات التقدم الاقتصادي، نظرا لما يساهم به من زيادة في الكفاءة الإنتاجية، وليس المقصود بالتعليم في هاته الحالة، التعليم بمفهومه العام وإنما بمعنى التدريب على الفنون الإنتاجية الحديثة خاصة بالنسبة للعاملين في كل فرع من فروع المعرفة التي يتخصصون فيها حتى يكونون على دراية وإلمام بالأصول العلمية والفنية لعملهم.¹

وبالتالي يجب أن تتوفر في آلية التعليم الأبعاد التالية:²

- توفير الحد الأدنى من التعليم؛
- تنمية قدرات الأفراد على التفكير والإبداع؛
- توافر حرية التفكير والعمل الأكاديمي؛
- تعزيز القيم والاتجاهات التنموية؛
- تعزيز البرامج بما يتلاءم مع التغيرات البيئية والمستجدات؛
- ربط سباق التعليم مع احتياجات السوق؛
- استخدام التكنولوجيا التعليمية؛
- ربط برامج التعليم بمتطلبات التنمية الشاملة؛
- التنسيق والربط بين أجهزة التعليم القائمة عليه.

ثالثا: آلية التدريب

يمثل التدريب آلية لها أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمات، لأن ما ينفق من أجل تدريب الموارد البشرية لا يعتبر هدرا لموارد المنظمة، بل هو استثمار مربح يفرض حاجته، خاصة في ظل المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي تؤثر بدرجة كبيرة على أهداف المنظمة.

يعرف التدريب على أنه: "مجموعة من العمليات والوسائل والتقنيات المخططة التي من خلالها يتمكن الأفراد من تحسين معارفهم والتغير في سلوكهم وعاداتهم والاستغلال الأمثل لطاقتهم، بغرض

¹ صلاح الدين حسن السيسي، تخطيط وتنمية الموارد البشرية والاقتصادية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2021، ص 96.

² غنية بودوح، استراتيجية التكوين المتواصل في المنظمة الصحية وأداء الموارد البشرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة 2013، ص 63.

تحقيق أهداف المنظمة بالدرجة الأولى، وأهدافهم الشخصية بالدرجة الثانية، كما يهدف إلى جعل الأفراد يتأقلمون مع المحيط الذي يعيشون فيه، كما يساهم أيضا يجعلهم يقومون بإتمام العمل بالشكل الذي يناسب الحاضر والمستقبل".¹

بالرغم من اختلاف البرامج التدريبية من مؤسسة إلى أخرى إلا أنها تشترك في مجموعة من الأهداف العامة التي يجب أن تراعيها عند إعدادها للبرنامج التدريبي، وتتمثل فيما يلي:

1. الأهداف الإدارية:

ويعنى هذا النوع من الأهداف بخدمة الإدارة بكافة مستوياتها بحيث تعمل بكفاءة أعلى، وفيما يلي بعض الأهداف الإدارية التي يجب أن يحققها أي برنامج تدريبي بصفة عامة:²

- تخفيف عبء على المشرفين؛
- تحقيق المرونة والاستقرار في التنظيم؛
- مساعدة الإدارة في اكتشاف الكفاءات لتحقيق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب؛
- تسهيل عملية الاتصال سواء كان من أعلى مستوى إداري إلى أسفله أو العكس.

2. الأهداف الفنية:

ويتعلق هذا النوع من الأهداف بكافة النواحي في المنظمة الضمان سلامتها سواء كان ذلك بالنسبة للآلات والمعدات التي تستخدمها، أو بالنسبة للأفراد العاملين فيها، أو بالنسبة للمنتج ومن أهم هذه الأهداف تجد:

- تخفيض تكاليف صيانة الآلات وإصلاحها؛
- تخفيض حوادث العمل؛
- التقليل من نسبة العادم أو التالف (استخدام المواد بالكمية والكيفية المطلوبتين)؛
- يساهم في معالجة مشاكل العمل.

¹ الربيع بوعربون، تأثير التدريب على إنتاجية المنظمة دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، رسالة لنيل درجة ماجستير في علوم التسيير، جامعة بومرداس، 2007، ص 23.

² حسين برقي، أسس التدريب وتقييم فعاليته في المنظمات الصناعية، حالة مركب السيارات الصناعية بالروبية، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، فرع التسيير، جامعة الجزائر، 2009، ص 37

3. الأهداف الاقتصادية والاجتماعية:

إن تحقيق هذه الأهداف يؤدي إلى النهوض بالنواحي الاقتصادية للمؤسسة عن طريق تنمية القدرات الاقتصادية وتعظيم الربح في المنظمة وضمان البقاء في السوق، وكذلك بالنهوض بالمستوى الاجتماعي للعاملين بما يتيح التدريب من فرص أفضل للكسب أمام العاملين وشعورهم بالأهمية والمكانة في المنظمة.

يمكن صياغة هذه الأهداف في عدة نقاط رئيسية كالتالي:¹

- زيادة الكفاءة الإنتاجية؛
- ارتفاع الربح؛
- زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة؛
- رفع معنويات الأفراد.

رابعاً: آلية الأجور والحوافز

حيث يعد الأسلوب الذي يحصل عليه العامل من خلاله على الأجر الذي يعتبر دافعا لدعم أداء العامل ورفع مستواه خاصة لو تم ربط الأجر بالإنتاجية، دون أن يتساوى الأجر بين العامل المجد والعامل غير المجد الذي لا يتقانى في عمله، أي أن الأسلوب الأمثل لسداد الأجور يتعين ألا يكتفي بحساب أجر ساعة العمل بل يتعداه إلى مستوى الأداء والإنتاجية معا.

وضع نظام سليم للحوافز الاقتصادية والمعنوية لإشباع حاجات العاملين ضمن نطاق المعقولة وعلى أسس سليمة معتمدة في ذلك على قياس الدافعية الإنسانية في العمل بحيث يعمل نظام الحوافز على:²

- المنافسة بين العاملين؛
- إشباع حاجات الأفراد المتنوعة مادية ومعنوية واجتماعية؛

¹ بلح الدين حسن السيبي، تخطيط وتنمية الموارد البشرية والاقتصادية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2012، ص 96.
² محمد عبد الوهاب، إدارة الموارد البشرية وأهميتها في تطوير الإدارة اجتماع استشاري للتنمية الإدارية العامة والمالية العامة، كلية التجارة - جامعة عين شمس، مصر، 2003، ص 15.

- تشجيع العمل المتميز.

خامساً: آلية التخطيط الاستراتيجي

وهو من المفاهيم المهمة، في نشاط المنظمات وأهدافها التي تحرص من خلالها؛ على سير أعمالها بشكل استراتيجي وضمن خطة مدروسة في المحافظة على مستوى العمل والسير قدماً لتطويره، وبما أن الموارد البشرية من أهم عناصر العمل في المنظمات، لذا فهي تحرص دوماً على إعداد عملية منظمة ومدروسة مسبقاً لاحتياجاتها، من جميع أصناف ومستويات العاملين الذين ستكون لهم الحاجة في عملياتها المستقبلية، بالإضافة إلى عملية تهيئة الخطط اللازمة للاستثمار الأمثل في الموارد البشرية الحالية أو المستقبلية وحسب ما تقرضه المرحلة العملية للمنظمة.

يكون التخطيط في المنظمات كامناً في تقديراتها بالاحتياجات، من الموارد البشرية المتنوعة بالعدد والتخصص المطلوب في أقسام المنظمة وإن عملية التخطيط للموارد البشرية تضع النقاط على الحروف بالنسبة لرسم أسس واضحة لإدارة الموارد البشرية كما إنها تسهل عملية التوظيف للموارد البشرية وتقسيم العمل وتحديد أهداف كل خطوة أو مرحلة من مراحل العمل، لا سيما عندما يتضح ذلك من خلال بيان علاقة كل نوع من العمل مع المورد البشري الملائم له، والذي يعمل على توفير الإنتاج ضمن الهدف المخطط له.

وتكمن عملية تخطيط الموارد البشرية في المنظمات من خلال تحقيق الأهداف التالية:¹

- تحقيق قدرة المنظمة في الاستثمار الأقصى لمهارات العاملين فيها وتحقيق مبدأ الإنتاج الأكثر بأقل التكاليف من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتوفرة في داخل المنظمة.

- يعتبر التخطيط هو السبيل الذي يتم من خلاله تعويض الوظائف الشاغرة بالموارد البشرية المناسبة والتي تنشأ نتيجة حالات متنوعة، إضافة إلى حالات تطوير العمل أو توسيع خطوط الإنتاج، ويعمل التخطيط على توفير دراسات واضحة لتكاليف الموارد

¹ عبد القادر إسحق إسماعيل، إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير في الاقتصاد، الأكاديمية العربية بالدنمارك، كلية الإدارة والاقتصاد، الدراسات العليا، 2009، ص 13.

البشرية وأجورها، كما إنه يوضح حالات الترقيات والمسارات الوظيفية المتناسبة مع العاملين في المنظمة.

- يعتبر من الوسائل المهمة في الكشف عن مستوى العاملين، مما يساعد في وضع الخطط التدريبية المناسبة لتطويرهم وتنمية مستوياتهم بما يخدم تقدم الإنتاج في المنظمة.
- يعتبر من الوسائل المهمة الحصول المنظمة على الموارد البشرية المرغوبة وضمن المواصفات المطلوبة وحاجة العمل المستويات معينة منهم، ويقدم التخطيط التهيئة الجيدة لأعمال الاستقطاب والاختيار والتعيين للموارد البشرية، كما إنه يوفر للمنظمة الأسس التي يعتمد عليها في اكتشاف العدد الفائض من العاملين وكذلك العمل على إكمال العجز إن وجد في عدد أو نوع العاملين.

المطلب الثالث: المنظمة وأهمية تنمية الموارد البشرية

يُعتبر تطوير وتنمية الموارد البشرية، أحد الركائز الأساسية لنجاح المنظمات في العصر الحالي حيث تسهم هذه العملية في تحسين أداء الأفراد وتطوير قدراتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية. ومع تطور التكنولوجيا وانتشار المعرفة، أصبحت تنمية الموارد البشرية أكثر تعقيداً وتنوعاً. يهدف هذا المطلب إلى تسليط الضوء على أهمية تنمية الموارد البشرية وكيفية تطبيقها داخل المنظمات لتحسين كفاءتها وتعزيز تنافسيتها في سوق العمل المتغير.

أولاً: تنمية الموارد البشرية في عصر المعرفة

إن العالم اليوم يشهد تزايداً في الأهمية النسبية للرأس المال البشري؛ الذي تمثل المعرفة العلمية والفنية والإبداع والابتكار، أهم مدخلاته ومخرجاته مقارنة بالموارد البشرية التي يرتبط عملها بالقدرات المادية والصناعية، وأبسط مثال على ذلك هو تزايد الطلب على مبرمجي ومحلي النظم والبرمجيات والذكاء الاصطناعي. لذلك يمكن القول بأن عناصر القوة والتميز داخل المنظمات تحولت إلى هؤلاء العاملين الذين يمتلكون مفاتيح المعرفة العلمية والفنية والتقنية والتنظيمية، وهم كذلك يتحكمون بمصادر القوة داخل المنظمة على مستوى أداء المهام والعمليات واتخاذ القرار، وعليه فإن نجاح العديد من

المنظمات الحديثة مرتبط بجودة ما تمتلكه من رأس مال بشري، وتجدر الإشارة إلى أن الجودة هنا تعني مقدار المعرفة العلمية والعملية ومستوى المعلومات المتاحة للموارد البشرية.¹

وعليه أصبحت المعرفة العلمية الدقيقة بمختلف تخصصاتها أحد أهم مجالات الصراع العالمي الحديث لتحقيق الريادة والتميز والهيمنة بدلا من الصراع التقليدي على الموارد المادية والمعادن. لذلك فإن التغير الذي يشهده العالم اليوم من عصر الصناعة إلى عصر المعرفة والرقمنة يمثل جوهر التحدي للمنظمات الحديثة، وأن المعرفة لا شك أنها تعني الكثير لها، لذلك فإن امتلاك هذه الأخيرة لمصادر المعرفة سوف يكون السبيل لضمن الاستمرارية والتميز والمنافسة، ومن هذا يمكن القول بأن قوة المنظمات اليوم لا ترتبط بما تمتلكه من موارد مادية وبشرية بل في حجم وطبيعة المعرفة العلمية والعملية التي تمتلكها وقادرة على تحويلها إلى فرص ومنتجات وخدمات.

وبصفة عامة يمكن تحديد خصائص عصر المعرفة كما يلي:²

- زيادة أهمية المورد البشري كميزة تنافسية للمنظمات، فقد أصبحت الموارد البشرية وطرق إدارتها من أهم الميزات التنافسية خلال السنوات العشر الماضية، وذلك لتراجع الأهمية النسبية للميزات التنافسية التقليدية. وعليه فإن الموارد البشرية ستصبح في عصر المعرفة أهم أصول المنظمة، بل وثروتها الوحيدة؛
- تغيير مهمة وهيكل المنظمات، ففي السنوات الأخيرة بدأت تظهر آثار المعرفة على إدارة المنظمات وهيكلها وعدد العاملين بها، وذلك من خلال اتجاه العديد من المنظمات إلى تبني الاتجاه السائد وهو الاتجاه إلى "النقل"؛
- تضائل المكونات الإنتاجية أمام المكونات المعرفية، ذلك أن المكونات المادية للإنتاج والخدمات تنقلص يوميا أمام المكونات المعرفية، فالمعرفة أصبحت المكون الأساسي في كل ما تصنع ونشتري وتبيع، لذلك فإن إدارة المعرفة سوف تصبح المهمة الأساسية للمنظمات؛

^{2,1} على السلمي، مرجع سابق، ص 248-253.

- إن التعامل مع متطلبات عصر المعرفة من إعادة صياغة مهمة المنظمات لمواجهة التغيرات المعرفية مع أداء عمليات التعليم بدرجة من الكفاءة الاستغلال الموارد المتاحة، وكذا إنشاء منظمات قابلة للتعليم لا يتضمن مجرد سعيها، إلى امتلاك الموارد الطبيعية أو رأس المال أو التكنولوجيا الحديثة فقط، بقدر ما يتضمن ضرورة توافر نوعية معينة من الموارد البشرية والمهارات الإدارية لتعزيز الاستفادة الناتجة عن توافر تلك الموارد.

وبعبارة أخرى فإن الموارد البشرية أصبحت المصدر الأساسي الذي تستند إليه المنظمات لتحقيق التقدم والاستمرارية والتميز، فلا شك أن المورد البشري المؤهل، هو العنصر القادر على الإبداع والابتكار واستيعاب المفاهيم والفلسفات والأفكار الحديثة التي تساعد على مواجهة الأخطار والتحديات والاستفادة من تغيرات البيئة.

فرأس المال الفكري البشري، هو تعبير عن ناتج التفاعلات بين القدرات المعرفية والفكرية والخصائص الشخصية المكتسبة والفطرية للموارد البشرية؛ بالمنظمة والتي يساعد على تحقيق كفاءتها.

إن رأس المال الفكري البشري، أكبر من مجرد حاصل الجمع بين مجموعة حملة الشهادات العليا في المنظمات أو مجموعة الأجهزة والحاسبات الإلكترونية أو مجموعة المعامل أو المباني داخل تلك المنظمات، فهو يعبر عن مقدار التراكم الناتج عن التفاعلات بين تلك الموارد مجتمعة بحيث يكون أسلوبا فعالا لتمييز منظمة ما عن غيرها، هذا النوع من رأس المال يمكن التعبير عنه في شكل المعرفة التي يكتسبها العاملون من خبرات التدريب أو الاعتماد على الحس والقدرات الشخصية في التعامل مع مشاكل العمل والسعي إلى حلها.

ومع ذلك فإن فرص نجاح المنظمات في مواجهة تعقيدات وتحديات بيئة الأعمال، يتوقف إلى حد كبير على قدراتها إلى الوصول إلى توظيف هذا النوع من رأس المال البشري والعمل على تعزيز الاستفادة من الطاقات الكامنة فيه. المنظمات مطالبة بالسعي لتعزيز الاستفادة من مواردها البشرية التي تمتلك المعرفة العلمية والعملية والخصائص الشخصية كالذكاء والقدرة على القيادة والتأثير وغيرها من المميزات التي أصبحت بحاجة أكبر إلى تنمية فعالة ومستمرة. فالاستعداد لمواجهة الأخطار والتحديات يتطلب بالضرورة أن تعمل المنظمات على إدارة مواردها البشرية إدارة جيدة وتتميتها بطرق سليمة، وخلق المناخ المناسب الذي يؤكد على أهمية التغيير والتطور، كأحد قيم العمل الهامة وخلق نظم الحوافز التي

تشجع على الابتكار والتجديد، وعليه لابد من تحقيق الاستفادة القصوى من الطاقات والقدرات الإبداعية للموارد البشرية والنظر إليها على أنها ميزة استراتيجية وليست فقط مصدرا من مصادر تخفيض التكاليف.¹

ثانيا: تنمية الموارد البشرية في سياق التغيير

أصبحت الموارد البشرية في الوقت الحالي، بحاجة إلى تنوع وتعدد وتحديث مستمر في مهاراتها من أجل تمكينها من ممارسة عدة أعمال؛ سواء على صعيد المنظمة أو على مستوى فرق العمل، وعليه فإن هذا التوجه استلزم الاستغناء عن أساليب التدريب القديمة، واستبدالها بأساليب حديثة ومتطورة تركز على مهارات العمل الجماعي وتعلم المورد البشري كيف يعمل مع الغير من أجل إنجاز مهام محددة ومشتركة، وكيف يندمج في العمل الجماعي التعاوني.²

هنا تجدر الإشارة إلى أن تنمية الموارد البشرية، تجري في سياق متغير باستمرار نتيجة ضغوط كثيرة تشمل ما يلي:³

- تدويل الأعمال؛
- البيئات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والفنية المضطربة؛
- تدخلات الحكومات وتوقعات المستهلكين؛
- المنافسة؛
- التحرير من القيود التنظيمية؛
- ازدياد معدل التغيير التكنولوجي؛
- تغيير أنماط وعلاقات العمل؛
- نظم المعلومات الإدارية وازدياد حجم المعلومات؛
- وجود منظمات معقدة يشارك الموظفون في إدارة شؤونها على نطاق واسع.

¹ على السلمي، مرجع سابق، ص 248-253.

² عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص 442.

³ جينيفر جوي ماثيوز وآخرون، تنمية الموارد البشرية، ترجمة علا احمد إصلاح، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2008، ص 47.

لذلك فإن تنمية الموارد البشرية؛ مرتبطة ارتباطا وثيقا بإدارة التغيير الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية كمورد رأس مالية يمكن تنميتها من حيث المعرفة أو المقدرة أو عدد الموارد البشرية ببساطة. وعليه يمكن التنمية الموارد البشرية أن تعتبر محركا أو قوة دافعة للتغيير أو استجابة له، وفي كلتا الحالتين تشكل الجماعات همزة وصل بين الاستراتيجية التنظيمية والتغيير الفردي، لذلك ينبغي التغيير في برامج تدريب وتنمية الموارد البشرية حتى تتسجم مع التغيرات الحاصلة سواء كانت داخلية بالمنظمة أو خارجية وأن تشمل جميع المستويات الإدارية وأن يكون العمل الجماعي التعاوني عملا مشتركا ومتكاملا، ولذا لا بد من توفير المهارات للموارد البشرية وتنميتها باستمرار من أجل مواجهة التغيرات المستقبلية المحتملة.

ثالثا: تنمية الموارد البشرية من خلال فرق العمل

بالنسبة للمديرين وممارسي تنمية الموارد البشرية، توفر المجموعات (فرق العمل) مستوى عملي للتركيز، فالتعامل مع جميع الموارد البشرية فرديا طوال الوقت ليس بالأمر العملي الواقعي، ومع هذا فإن التعامل مع المنظمة يعني التفاعل مع الموارد البشرية عند مستوى ما، وتوفر فرق العمل بعد وسيلة عملية للاتصال ضمن مفهوم المنظمة، لذلك فإن فرق العمل تجميع صورها وأشكالها هي محور تركيز جوهري بالنسبة لتنمية الموارد البشرية.

وعليه فإن التوجه المعاصر في مجال تنمية الموارد البشرية يؤكد على تبني تدريب وتنمية فرق العمل، وهذا بعد أن تحول أسلوب تنفيذ الأعمال في المنظمات إلى فرق عمل مسيرة ذاتيا.¹

تدريب وتنمية الموارد البشرية يعملان على تعليم أعضاء الفريق مهارات وأشياء تمكنهم من العمل بشكل جماعي، ومن أهم هذه المهارات تذكر ما يلي:

- مهارة الاتصال مع الآخرين بشكل يدعم الرغبة في العمل الجماعي؛
- مهارة التفاعل والتعاون مع الآخرين؛
- مهارة المشاركة في وضع الأهداف وتخطيط العمل؛
- مهارة اتخاذ القرار الجماعي وتبني روح المسؤولية؛

¹ حسين يركي، استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المنظمة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، أطروحة دكتوراه دولة في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2008، ص 114.

- إثارة روح التحدي وقبول التغيير والتفاعل معه؛
- مهارة التصدي للمواقف غير المتوقعة؛
- تعليم سلوكيات تؤدي إلى تماسك الفريق؛
- مهارة التفكير مع الآخرين؛
- مهارة تنسيق العمل مع الآخرين؛
- مهارة التوصل إلى أشياء جديدة ومبتكرة مع الآخرين.

رابعاً: تنمية المديرين

إن التوجه المعاصر في مجال تنمية الموارد البشرية؛ يؤكد وإلى حد كبير على قضية رفع مستوى مهارة المديرين التنفيذيين، الذين يتخذون القرارات التنفيذية لوضع استراتيجية المنظمة موضع التنفيذ الصحيح، فمهارة هؤلاء المديرين يتوقف عليها نجاح العمل في المنظمة باعتبارهم يمثلون الإدارة العليا فيها، وهم خط التماس الأول مع ما يحدث في البيئة المحيطة، فإذا لم يكونوا على مستوى عالي من المهارة ستكون المنظمة التي يقودونها في موقف حرج بل وخطير.¹

من هنا لابد أن يضم تطوير وتنمية المديرين جميع المديرين في المنظمة، وأن تهدف مبادئ تنمية المديرين إلى تحفيز الجميع نحو النمو وتطوير الذات، وأن تركز على الأداء وعلى متطلبات الغد، وعليه فإن الممارسة الأفضل للتنمية المديرين تتحلى في النقاط التالية:

- النوعية العامة لحياة العمل، التي تجعل المديرين أكثر انسجاماً مع عمالهم والبيئة الكلية للعمل بأبعادها الإنسانية، المضافة للأبعاد الفنية والاقتصادية العادية؛
- استعمال التنوع الواسع في الأدوات النفسية، لدعم الفهم والإدراك الذاتي بهدف مساعدة الموارد البشرية والمديرين على إظهار قدراتهم والشعور بأهميتهم، وكيف يمكن أن يتعاملوا مع الآخرين؛
- إن التنمية الإدارية بمثابة قلب الأعمال، لذلك لابد أن تساعد في تحقيق التنمية الاستراتيجية والتوجيه طويل الأجل، فزيادة الوعي الاستراتيجي والتكيف مع الأوضاع الجديدة والحساسية للثقافات المختلفة، والقدرة على العمل في الفرق الدولية ومهارات

¹ رعد حسن العدن، صناعة التنمية الإدارية في القرن الواحد والعشرين، دار الرضا للنشر، دمشق، 2002، ص 41.

تشكيل وتكوين العلاقات والتوجيه العالي للمهام، كلها من فعل الممارسة الأفضل للتنمية الإدارية؛

- إن مدخل الكفاءة الذي يستعمل بشكل واسع يجب أن يتكامل مع الإدارة والتنمية التنظيمية، وهذا المدخل يمكن أن يدعم ويعزز الفهم الذاتي، وهو هام جداً لأن الموارد البشرية تتحرك ضمنه، وخارج المنظمات المختلفة في المراحل المختلفة الحياة أعمالهم، وربما ينظرون إلى التوازن بين العمل والجوانب الأخرى لحياتهم؛
- تدعيم وتعزيز العلاقة بين المعارف والتحارب والأحكام الشخصية، فكلما كانت هذه العلاقة قوية بين هذه المفاهيم، تحققت الممارسة الأفضل للتنمية الإدارية.

الجدول رقم (02) يوضح مقارنة بين التوجه المعاصر والتوجه التقليدي في مجال التدريب وتنمية الموارد البشرية كالتالي:

الجدول رقم (02): مقارنة بين التوجه التقليدي والمعاصر في التنمية البشرية

التوجه المعاصر	التوجه التقليدي
تنمية الموارد البشرية استراتيجية من استراتيجيات المنظمة	التدريب سياسة من سياسات المنظمة.
تنمية الموارد البشرية عملية مستمرة	التدريب عند الحاجة.
تنمية الموارد البشرية للحاضر واحتياجات المستقبل	التدريب لتغطية حاجات الحاضر
استراتيجية تنمية الموارد البشرية تعتمد على التنبؤ	سياسة التدريب لا تعتمد على التنبؤ
تنمية الموارد البشرية تركز على العاملين بالمنظمة	التركيز على تدريب الخط الأول والإدارة المباشرة
تنمية الموارد البشرية مسؤولية مشتركة بين الجميع	مسؤولية التدريب محدودة
تنمية الموارد البشرية استثمار بشري	التدريب تكلفة
شمولية الهدف معالجة نقاط الضعف وتقوية نقاط القوة	الهدف الأساسي معالجة نقاط الضعف في الأداء
تعلم الأشياء الجديدة هو أساس تنمية الموارد البشرية	التركيز على الأداء الحالي ومستلزماته
تقنيات تدريب وتعليم عالية المستوى	أدوات ومساعدات تدريبية بسيطة.
التركيز على الجانب التطبيقي وكيف تفعل الأشياء بشكلها الصحيح وخاصة الجديدة منها	التركيز على الجانب النظري والتدريسي
التركيز على التنمية الذاتية بشكل كبير	لا تأخذ التنمية الذاتية حيزاً كبيراً

المصدر: عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن،

2005، ص 446.

المبحث الثاني: الرقمنة وأثرها على تنمية الموارد البشرية

أصبحت الرقمنة أحد أبرز التحولات التي أثرت بشكل جذري على مختلف القطاعات الاقتصادية والإدارية. وقد أسهمت في إعادة تشكيل العمليات المؤسسية بطرق وأساليب جديدة مبتكرة مكّنت من تحسين كفاءة الأداء والاتصال بين الأفراد والفرق. إن تأثير هذه التحولات لم يقتصر فقط على التكنولوجيا، بل امتد ليشمل أيضًا تطوير وتنمية الموارد البشرية. يتناول المبحث تحليل أبعاد الرقمنة المختلفة وتأثيراتها على تنمية الموارد البشرية، بدءًا من تعريفها وخصائصها، مرورًا بدورها في تحسين الكفاءة التنظيمية وتعزيز التعاون بين الأفراد والفرق.

المطلب الأول: مفهوم الرقمنة

تعرف الرقمنة تطورًا متسارعًا؛ منذ ظهورها كأداة لتحسين العمليات المؤسسية، حيث ساهمت في تحويل البيانات والمعلومات من صيغها التقليدية، إلى صيغ رقمية يمكن معالجتها بسهولة عبر الأنظمة الحديثة. هذا التطور لم يكن وليد اللحظة، بل نتاج مراحل متعددة من البحث العلمي والتقدم التكنولوجي والرقمي والتفاعل بين قوى العالم الكبرى.

أولاً: التطور التاريخي للرقمنة

يرجع مفهوم الرقمنة، إلى تطورات تاريخية عديدة في مرافق ومنظمات الأعمال، لتسيير بعض الأنشطة المكتبية بعد إدخال الحاسب الآلي فيها، في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا، منذ الخمسينيات حسب هرتز¹ (Hertz) من خلال النتائج المحققة، لاختفاء السجلات البطاقية الورقية لتحل محلها السجلات الإلكترونية والتي تسمح للمكتبات المشاركة في شبكة السجلات وتبادلها في مجال الفهرسة التعاونية، كذلك في الإعارات بين المكتبات حسب مشروع المكتبة الكونية مفاده توحيد الفهارس ونصوصها في كل مكتبات العالم من طرف مجموعة الدول السبع في جويلية 1994؛ بغرض جعل كل المصادر قابلة للبحث فيها عبر شبكة الأنترنت باعتبارها فضاء للمعلومات والمعرفة في المكتبات، ليمتد بعدها إلى اجتماعات عديدة بين مجموعة الدول السبع، لرقمنة المكتبات بتكثيف الربط الرقمي بين

¹ هاينريش رودولف هرتز Heinrich Rudolf Hertz (1857-1894) هو فيزيائي ألماني رائد في مجال الكهرومغناطيسية، اشتهر بتجاربه التي أثبتت وجود الأمواج الكهرومغناطيسية وتأكيد نظريات ماكسويل. سميت وحدة قياس التردد الهرتز، (Hz) تكريمًا له، والتي تعادل دورة واحدة في الثانية.

مختلف المكتبات بنية توسيع المعرفة إلى أوسع الحدود، وجاءت بعد العديد من الاجتماعات بين هذه الدول، من أهمها اجتماع بروكسل 1995 لدعم التنمية في المجال الاقتصادي والاجتماعي والعلمي والثقافي الذي تبنته الولايات المتحدة الأمريكية بتمويل من المنظمة القومية للعلوم والوكالة الفضائية ناسا¹ NASA التابعة لوزارة الدفاع ليشمل هذا المشروع إقامة ستة مكتبات رقمية تساهم في البحث العلمي للتعليم العالي بدعم من المنظمات الفاعلة في الولايات المتحدة الأمريكية.²

تنتقل بعدها إلى أوروبا بمشاريع مماثلة أطلق عليها اسم ذاكرة ميموري (mimoria)، بمشاركة المكتبة الوطنية الفرنسية وأكسفورد تاكست أرشيف ومعهد (تولون) للأبحاث العلمية ومؤسسات في المعلوماتية، أو ما يعرف بالتوجه نحو حفظ الإنتاج الفكري الإلكتروني لقطاعات نوعية وموضوعية، ليرتبط بعدها بمكتبات عديدة من الدول المتقدمة من خلال مشروعات عملاقة للمكتبات الرقمية.

إن المتتبع لمسار الرقمنة المكتبية يدرك أن هذا التحول جاء نتيجة تحديات عرفتتها تقنيات المعلومات والاتصال الذي مكن المكتبات من تدعيم استراتيجيتها لتنمية أدائها، هذا التطور الهائل للمعلومات والاتصال التي حققتها في مجالات عديدة نتيجة توظيف البرمجيات والأنترنت ليصل إلى المفردات والمصطلحات.

أما فيما يكتبه ويقول به الباحثين والمتخصصين في مجال مكتبات الصيقات³ الرقمي التي تطور استخدامها في اختزان البيانات الببليوغرافية واسترجاعها وبثها إلى الجهات المستفيدة الأخرى.

بدأت تتردد مصطلحات عديدة مشابهة مثل المكتبة الافتراضية والمكتبة الإلكترونية والمكتبة الرقمية كل هذه المصطلحات بقيت تتسم بالغموض لتعدد مصطلحاتها، حيث سماها ليكليدر⁴ بمكتبة

¹ الإدارة الوطنية للملاحة الجوية والفضاء (NASA) هي وكالة حكومية أمريكية تأسست عام 1958 كرد فعل على إطلاق الاتحاد السوفييتي لقمر "سبوتنيك"، بهدف قيادة الاستكشاف الفضائي والبحث العلمي في المجالات الجوية والفضائية 4712 .

² احمد الكبيسي، تطور النظم الآلية في المكتبات من الحوسبة إلى الرقمنة الافتراضية، العربية 300، العدد 29، 2008، ص 6.

³ المقصود بمصطلح "الصيقات" في سياق المكتبات الرقمية يعود إلى جذور الكلمة العربية "صيفة"، التي تُشير في معناها اللغوي إلى الجمع أو الحصاد، وهو ما يتوافق مع دور المكتبات الرقمية في جمع البيانات الببليوغرافية وتخزينها واسترجاعها بشكل منظم. تُشتق كلمة "الصيقات" من الجذر العربي "صاف" أو "صَيَّف"، الذي يرتبط بمعنى الجمع أو التخزين، وهو ما يتوافق مع تعريف "صَيِّفَة" في المعاجم العربية كحصاد أو جمع المحصول.

⁴ ليكليدر (J.C.R. Licklider) عالم حاسوب أمريكي (1915-1990)، يُعتبر من رواد الإنترنت، ساهم في تطوير مفهوم المكتبة الافتراضية أو "مكتبة المستقبل"، حيث ركز على استخدام الحواسيب والشبكات لتخزين وإدارة المعلومات واسترجاعها بفعالية.

المستقبل، وسماها الانكيستر¹ بمكتبة دون ورق، إلا أنه مهما اختلفت هذه التسميات يبقى جوهرها واحد وهو إدخال تطبيقات الحاسوب والشبكات في تنظيم الوثائق وإدارة واسترجاع المعلومات.

ثانياً: تعريف الرقمنة

1. الرقمنة لغة:

يعود أصل مصطلح "الرقمنة" إلى الجذر العربي "رَقَمَ"، الذي يحمل في ثناياه معاني متشعبة تجمع بين التوضيح والإبداع. ففي المعاجم العربية، يُقال "رَقَمَ الْكِتَابَ" أي نَقَطَهُ وأَعْجَمَهُ ليصبح واضحَ الحروف، كما في قوله تعالى: {كِتَابٌ مَرْفُومٌ}، إشارةً إلى ما كُتِبَ بدقةٍ وَقُدِّرَ بمشيئةِ إلهية. وارتبط "الرَّقْمُ" أيضاً بالكتابة نفسها، فالقلم يُسمى "رَقَمًا"، والختم يُعد علامةً رمزيةً لتوثيق المحتوى. ولم يقتصر المعنى على ذلك، بل امتد ليشمل النقش والزخرفة، كقولهم "رَقَمَ الثوبَ" أي خَطَّطَهُ بأنماطٍ فنية. هذه الدلالات التاريخية تُجسِّد جوهر الرقمنة الحديثة، التي تحوّل البيانات إلى رموزٍ رقميةٍ منظمّة، تحفظها كالسجل المرقوم، وتُزيّنها بتقنياتٍ تفاعلية، تماماً كما زُخرف الثوب بالخطوط الملونة. فما كانت الكتابة بالحبر إلا بدايةً لمسارٍ طويلٍ انتهى بنا إلى كتابة الأصفار والواحدات في العالم الافتراضي.²

2. الرقمنة اصطلاحاً:

يعرف سعيد يقطين الترقيم التناظري النمط (Numerisation) بأنه "عملية نقل أي صنف من الوثائق من الورقي إلى النمط الرقمي، وبذلك يصبح النص والصورة الثابتة أو المتحركة والصوت أو الملف مشفراً إلى أرقام لأن هذا التحويل هو الذي يسمح للوثيقة أياً كان نوعها بأن تصبح قابلة للاستقبال والاستعمال بواسطة الأجهزة المعلوماتية، وهنا يتضح أن ترقيم النص هو عملية تحويل النص المكتوب المطبوع أو المخطوط من صيغته الورقية إلى صيغته الرقمية ليصبح قابلاً للمعاينة على شاشة الحاسوب.³

¹ الانكيستر (Lancaster): عالم مكتبات ومعلومات بارز، اشتهر بمفهوم "المكتبة دون ورق"، حيث ركز على التحول الرقمي الكامل للمكتبات باستخدام التكنولوجيا لإدارة الوثائق والمعلومات، مع إلغاء الاعتماد على المصادر الورقية

² ابن منظور، مرجع سابق، ص 208.

³ احمد فرج احمد، الرقمنة داخل المنظمات المعلومات ام خارجها المملكة المتحدة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، العدد 4، 2009، ص 11.

هناك مفاهيم أخرى تتعلق بمصطلح "الرقمنة" ذلك وفقاً للسياق الذي يستخدم فيه، فينظر تيري كاني¹ - (Terry kuny) إلى الرقمنة على أنها "عملية تحويل مصادر المعلومات على اختلاف أشكالها من الكتب، الدوريات والتسجيلات الصوتية، والصور، والصور المتحركة..." إلى شكل مقروء بواسطة تقنيات الحاسبة الآلية عبر النظام الثنائي البتات (Bits) والذي يعتبر وحدة المعلومات الأساسية لنظام معلومات يستند إلى الحاسبات الآلية، وتحويل المعلومات إلى مجموعة من الأرقام الثنائية يمكن أن يطلق عليها الرقمنة ويتم القيام بهذه العملية بفضل الاستناد إلى مجموعة من التقنيات والأجهزة المتخصصة".

وتشير شارلوت بيرسي² (Charlette Buresi) إلى الرقمنة على أنها "منهج يسمح بتحويل البيانات والمعلومات من النظام التناظري إلى النظام الرقمي".

ويقدم دوج هودجز³ (Doug Hodges) مفهومًا آخرًا تم تبنيه المكتبة الوطنية الكندية ويعتبر فيه "الرقمنة عملية أو إجراء لتحويل المحتوى الفكري المتاح على وسيط تخزين فيزيائي تقليدي، مثل مقالات الدوريات، والكتب والمخطوطات والخرائط..." إلى شكل رقمي⁴.

وبمعنى آخر هي عملية تحويل بيانات إلى شكل رقمي، وذلك لأجل معالجتها بواسطة الحاسب الإلكتروني⁵.

¹ تيري كاني: (Terry Kuny) خبير كندي رائد في مجال الحفظ الرقمي وأرشفة المعلومات، عمل كمستشار للمكتبة الوطنية الكندية. اشتهر بتعريفه الرقمنة كعملية تحويل المواد التقليدية (كتب، صور، تسجيلات) إلى بيانات ثنائية (Bits) قابلة للمعالجة الحاسوبية، مع التركيز على استخدام تقنيات متخصصة لضمان دقة الحفظ وسهولة الوصول. ساهم في تطوير معايير دولية للأرشفة الرقمية، وحذر من مخاطر "العصور المظلمة الرقمية" بسبب هشاشة البيانات الإلكترونية.

² شارلوت بيرسي: (Charlette Buresi) خبيرة فرنسية في إدارة المشاريع الرقمية وأرشفة المعلومات، اشتهرت بتأليفها كتاب (2002) "Conduire un projet de numérisation" بالاشتراك مع لور سيديل-جوبير، الذي يُعد دليلًا عمليًا لتنفيذ مشاريع الرقمنة في المكتبات. ركزت في أبحاثها على تحويل البيانات التناظرية (كالكتب والمخطوطات) إلى رقمية عبر منهجيات مُنظمة، مع مراعاة الجوانب التقنية والقانونية والاحتياجات الجماهيرية. ساهمت في تطوير معايير للحفاظ على التراث الثقافي الرقمي وتحسين إتاحة المعلومات عبر الشبكات العالمية، مع تأكيدها على أن الرقمنة ليست هدفًا بذاتها بل وسيلة لتعزيز القيمة المعرفية.

³ دوج هودجز (Doug Hodges) هو أحد الخبراء البارزين في مجال الرقمنة بالمكتبة الوطنية الكندية، وقد قدّم مفهومًا للرقمنة يركز على تحويل المحتوى الفكري من وسائط تقليدية إلى شكل رقمي، مع التركيز على الحفاظ على القيمة الأرشيفية والتاريخية للمواد. إليك تفصيل رؤيته بناءً على السياقات الواردة في نتائج البحث.

⁴ أحمد فرج أحمد، مرجع سابق، ص 25.

⁵ سعيد يقطين، من النص إلى النص مدخل إلى جماليات الإبداع التفاعلي، مركز الثقافي العربي، بيروت، 2005، ص 2.

في حين يرى صالح الدلهومي¹ أن الرقمنة هي عملية استنساخ رقمية، تمكن من تحويل الوثيقة مهما كان نوعها ووعاؤها إلى سلسلة رقمية، ويواكب هذا العمل التقني عمل فكري ومكتبي لتنظيم ما يعد المعلومات، من أجل فهرستها وجدولتها وتمثيل محتوى النص المرقم².

أما عند شلومف³ (2007) (Schlump) فمصطلح الرقمنة (Digitization) أشمل مما يقابله عند البعض الآخر وهو مصطلح المسح الضوئي (Scanning)، حيث إن الرقمنة لا تقتصر على المسح فقط بل تقوم بتحويل المواد التقليدية كالصور والكتب والتسجيلات الصوتية وتسجيلات الفيديو وغيرها إلى شكل مقروء بواسطة الحاسب سواء تطلب ذلك التحول استخدام الماسحات الضوئية أم لا⁴.

كما يشير مصطلح الرقمنة فنيا وباختصار شديد إلى اللغة التي تستعملها الأجهزة الإلكترونية لتحويل جميع البيانات والمعلومات إلى رموز ثنائية تتكون من سلسلة تحتوي على الرقم (صفر) والرقم (واحد) ثم تقوم بفك الرموز مرة ثانية وتحويلها إلى البيانات والمعلومات التي تظهر على شاشات الحاسبات والهواتف الذكية مما يحقق ميزة سرعة انتقال المعلومات في شبكات المعلومات وعبر تقنية الواي فاي، بينما يشير المصطلح علميا إلى الاعتماد الشامل على التقنيات والتطبيقات الرقمية المتصلة بالإنترنت من قبل المنظمات والحكومات والمستهلكين في العمل⁵.

ومن خلال ماتم استعراضه يمكن القول إن الرقمنة هي عملية تحويل البيانات والمعلومات من صيغتها التقليدية، سواء كانت ورقية أو تناظرية، إلى صيغة رقمية يمكن معالجتها واستعمالها عبر

¹ صالح الدلهومي: أكاديمي وباحث سعودي متخصص في إدارة المعلومات والرقمنة، يُعد من رواد الدراسات المكتبية الحديثة في العالم العربي. ركزت أبحاثه على تطوير آليات تحويل الوثائق التقليدية إلى صيغ رقمية، مع التأكيد على ضرورة تنظيم البيانات وفهرستها لتعزيز إتاحتها واستخدامها في المؤسسات الأكاديمية والثقافية.

² عنكوش نبيل، المكتبة الرقمية بالجامعة الجزائرية تصميمها وإنشائها، أطروحة دكتوراه، علوم في علم المكتبات، علم المكتبات، جامعة قسنطينة، 2010، ص 147.

³ كاي شلومف: (Kay Schlumpf) خبيرة أمريكية في أرشفة التراث الرقمي، شاركت في تأسيس مبادرة "Digital Past" (1998) للرقمنة الوثائق التاريخية في إلينوي. عرّفت الرقمنة بأنها عملية شاملة لا تقتصر على المسح الضوئي، بل تشمل تحويل المواد التقليدية (كتب، صور، تسجيلات) إلى بيانات رقمية قابلة للبحث، مع إدارة البيانات الوصفية (Metadata) وحفظها عبر تقنيات متطورة. ساهمت في تطوير معايير دولية للرقمنة المستدامة، وربطت بين التكنولوجيا وحفظ الهوية الثقافية.

⁴ أحمد فرج أحمد، مرجع سابق، ص 26.

⁵ سمحي عبد العاطي حامد، يونس حسن العقل، تداعيات الرقمنة الاقتصادية على الإطار الضريبي الدولي التحديات ومقترحات التطور، مجلة الإسكندرية للبحوث المحاسبية، العدد 3، جامعة الإسكندرية، مصر، 2020 ص 13.

الأجهزة الإلكترونية. تشمل الرقمنة تحويل النصوص، الصور، الصوتيات، والفيديوهات إلى رموز ثنائية (0 و 1) قابلة للقراءة والمعالجة بواسطة الحواسيب والتقنيات الرقمية. تساهم هذه العملية في تسريع تداول المعلومات، تسهيل الوصول إليها، وضمان حفظها وتنظيمها بشكل فعال. الرقمنة لا تقتصر على المسح الضوئي، بل تشمل أيضًا استخدام تقنيات حديثة لتحويل المصادر التقليدية إلى بيانات رقمية، مما يسهل استخدامها في البيئات الرقمية الحديثة.

ثالثًا: خصائص الرقمنة

ذهب الكثير من العاملين في مجال البيئة الرقمية إلى تحديد معالم أساسية للبنية التحتية التي تشكل جوهر هذا المجتمع الجديد عبر مجموعة من الخصائص، وتساهم هذه الخصائص في ترسيخ السمة المميزة للرقمنة كما أنها تقوم في الوقت نفسه بتوفير المناخ المناسب لسيادة الأنشطة التي تسري في كيانه الرقمي.

1. السعة الاستيعابية المفتوحة:

تم إرساء لبنات الفضاء الرقمي على أرضية مفتوحة تتألف من عناصر تقنية ومنظماتية تتسع لنظام "ماموثي" له القدرة على أن يضم إلى حدوده المترامية الأطراف أي مستخدم، أو أي حاسوب شخصي موجود على رقعة الكرة الأرضية. لقد جمعت معمارية البنية التحتية للفضاء الرقمي بحيث تتقبل جميع التوسعات المحتملة الأمر الذي حتم تبني آليات متخصصة للتعامل مع أي مستعمل من حجم الاستيطان المعلوماتي، سواء نشأ عن مستخدمين أو حواسيب شخصية أو وثائق أو أنساق مفاهيمية. يميل مجتمع المعلومات إلى جعل فضائه الرقمي إطارًا شاملاً يستوعب كافة أنشطة الاتصالات الدائرة في بيئته، بحيث لا يفتقر أي مستخدم فيه إلى أي أداة اتصال تقع خارج نطاق سلطته التقنية.¹

¹ النظام الماموثي هو مصطلح يُستخدم للإشارة إلى الأنظمة أو الهياكل التنظيمية الكبيرة والمعقدة التي تكون ضخمة جدًا في حجمها وقدرتها، بحيث يصبح من الصعب إدارتها أو توجيهها بسهولة. يشبه هذا المصطلح في دلالته حيوان الماموث المنقرض الذي كان ضخماً وقوياً، مما يعكس الطبيعة البيروقراطية والثقيلة لهذه الأنظمة. غالبًا ما يُستخدم هذا الوصف عند الحديث عن مؤسسات أو منظمات حكومية أو شركات كبيرة تعاني من التباطؤ في اتخاذ القرارات نتيجة تعقيد الهياكل الإدارية والتنظيمية.

¹ حسن مظفر الرزوي، الفضاء المعلوماتي، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 2007، ص 248.

2. غياب المركزية:

يميل مجتمع المعلومات إلى إزالة جميع أشكال الامتيازات الفردية التقنية أو التنظيمية من داخل كيانه، كي يكون قادراً على التكيف مع متطلبات السمة المفتوحة السائدة في كيانه ويضمن إغلاق جميع الأبواب أمام نطاق الاختناق التي قد تنتج بسبب وجود سلطة فردية، تقف عائقاً أما سريان أنشطته اللامركزية.

إن ضمان نجاح تغييب السلطة المركزية، سيجعل التكنولوجيا الرقمية قادرة على تبني أنماط جديدة تتلاءم مع متطلبات ازدهارها، كما أنه سيجنبها السقوط في نمطية جامدة ستفقد القدرة على الابتكار في مجتمع يمر بحالات تغيير سريعة وحاسمة.

أما من ناحية الهيكل التنظيمية فإن النسق الهرمي لم يعد ملائماً لمتطلبات المجتمع المعلوماتي وحلت محله الهيكل المفتوحة، حيث تتم عمليات معالجة دؤوبة تسعى إلى ضغط المعلومات، وتجريدها وإلغاء بعض مفرداتها غير الضرورية، قبل أن تكون جاهزة للسريان باتجاه الجهات المسؤولة عن صناعة القرار.¹

إن سيادة الهيكل الشبكاتية، رسخ مبدأ غياب أي نقطة مركزية للتحكم العولمي بعد أن أضحت عملية السريان المعلوماتي ذات خصائص متشعبة، وبمستوى أحادي يختلف عن الهيكل الهرمي التقليدي لمراكز السلطة المتدرجة من قمته باتجاه القاعدة.

بيد أن هذه الخاصية الفردية لا تلغي إمكانية سيادة الفوضى التنظيمية، إذ سيكون لكل كيان أو هوية الحق في الدخول إلى البيئة الرقمية لمجتمع المعلومات المفتوح دون وجود ضوابط أو محددات بغرض ضمان عدم حصول تناقضات في سريان أنشطته، أو تحميله أعباء تؤدي إلى تغييب الكثير من الكيانات الحيوية القائمة فيه.²

¹ومان محمد توفيق، تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية، أطروحة دكتوراه تنمية الموارد البشرية، جامعة بسكرة، 2016، ص 86.

²ومان محمد توفيق، نفس المرجع، ص 87.

3. الافتراضية (التخيلية):

يمكن الحديث أيضا عن ظهور أدوار اجتماعية مختلفة للأفراد الافتراضيين، إذ سيتعامل الأفراد والجماعات من خلال قواعد وطقوس معينة عند تعاملهم مع المكان السايبري الذي يظهر أكثر حرية من الحياة الاجتماعية الواقعية لأولئك الأفراد، وكذلك يتجاوز الإبحار عبر الشبكات الرقمية المحدود والمقنن والمقيد ما يفتح الباب على أشكال متجددة من القواعد والطقوس الرقمية الافتراضية، مثل ما بات شائعا عن غرفة الدردشة (Chat room)، إذ يمكن أن تعتبر غرفة "الشات" ساحة ظاهرة وخفية في الوقت نفسه، كما تقدم فرصة ووسيلة جديدة للذين لا يستطيعون الاندماج الاجتماعي في العالم الواقعي، أو الذين لديهم موانع من تكوين علاقات اجتماعية جديدة مثل الذين يعملون ليلا ويحتاجون إلى إنفاق النهار في النوم مثلا، أو ذوي العاهات المانعة من أداء أدوار اجتماعية جيدة، أو أصحاب الاضطرابات العقلية أو غير ذلك، ويؤول الحال إلى وضع يتيح لمن يحبذ الانعزال الاجتماعي أو يرغب عليه أن يجد في غرفة الشات Chat عبر الشبكة فرصة لإنشاء علاقات اجتماعية، والإحساس بالانتماء في المجتمع الرقمي والانصهار في علاقاته.¹

وفي هذا السياق يمكن أن تكون الافتراضية مخبرا لبعض النظريات والتحليلات الاجتماعية ويرتكز ذلك إلى علاقة التشابه بين ما يصنعه الناس في الفضاء الافتراضي وما يعيشونه فعليا في مجتمعاتهم، مثلا يمكن اختبار نظريات عالمي الاجتماع الفرنسي إميل دوركايم² Emile Durkheim والأمريكي الكندي "إيرفنج فوفمان"³ Erving Goffman، المتعلقة بتشكيل المجتمعات وطبيعة التفاعل الاجتماعي، من خلال رصد نماذج من المجتمعات الافتراضية.

¹ حسن مظفر الرزو، مرجع سابق، ص 250.

² إميل دوركايم: (1858-1917) عالم اجتماع فرنسي يُعتبر مؤسس السوسيولوجيا الحديثة، ركّز على دراسة الحقائق الاجتماعية ككيانات مستقلة عن الأفراد. أبرز أعماله تقسيم العمل الاجتماعي (1893) الذي ميّز بين التضامن الآلي (في المجتمعات التقليدية) والعضوي (في المجتمعات الحديثة)، والانتحار (1897) الذي ربط الظاهرة بالعوامل المجتمعية كالانفصال عن القيم الجمعية. تُعد نظرياته حول الضمير الجمعي والأنوميا (اللامعيارية) أساسا لفهم التماسك الاجتماعي، وهو ما يمكن تطبيقه على المجتمعات الافتراضية لتحليل تشكيل الهويات الرقمية وقوة الروابط فيها.

³ إيرفنج غوفمان: (1922-1982) عالم اجتماع كندي-أمريكي رائد في دراسة التفاعلات اليومية، اشتهر بنظريته "الدراماتورجيا الاجتماعية" التي تشبه الحياة الاجتماعية بالمرسح، حيث يُدار الانطباع عبر أدوار أمام "الجمهور". في كتابه تقديم الذات في الحياة اليومية (1956)، حلّل كيف يُعدّل الأفراد سلوكياتهم لخلق صور مرغوبة، مثل إخفاء جوانب غير مقبولة في الفضاءات الرقمية. قدم

أما "دوركايم فقد كان يعتقد أن النظم الاجتماعية مثل العائلة، التعليم والاقتصاد والنظم السياسية والدينية هي التي تحدد السلوك الإنساني، وعليه يرى بعض علماء الاجتماع أن معظم تلك النظم موجودة في الفضاء الافتراضي الرقمي، وبذلك يمكن استخدام منظور دوركايم" لتفحص كثير من المشكلات الاجتماعية على الفضاء المعلوماتي. وعلى غرار ذلك، يمكن استخدام نظرية هوفمان Goffman حول الدرامية كإطار عام لفهم التفاعل الاجتماعي في غرف الشات، والمعلوم أن "هوفمان" يرى أن التنشئة الاجتماعية تتبع أنماطا معينة وتعاليم محددة، كما يعتقد أن هذه التعاليم ينجم عنها أداء معين للأشخاص غالبا ما تتشكل في شكل مواقف اجتماعية.¹

4. تزايد الاهتمام بمسألة الأمن:

إن تمييع الحدود المكانية وسيادة الفضاء المفتوح مع غياب المركزية، وعدم وجود مركزية تمسك بزمام أركان السلطة داخل كيان الفضاء المعلوماتي، جعل المجتمع أكثر عرضة للتهديدات المعلوماتية التي قد تعصف بكثير من مرتكزاته الحيوية. يضاف إلى ذلك وجود ثغرات أمن معلوماتي نتيجة لتنامي الخبرات لدى المستخدمين وتقدم التكنولوجيات الرقمية بسرعة كبيرة تساهم بتعميق المخاطر المحتملة للتهديدات، أو الهجمات المعلوماتية.²

لذا أضحت عملية الدخول إلى المنظمات الرقمية، أو مجاميع العمل بحاجة إلى تحويل رقمي واستخدام كلمات عبور، وإنشاء جدران نارية محكمة للحفاظ على مقومات أمن سليم.

وعلى هذا الأساس يمكن القول أن سمات المجتمع الرقمي تستمد أساسا من سمات التكنولوجيا الرقمية ذاتها، التي يمكن إجمالها في الآتي:³

- إن المعلومات غير قابلة للاستهلاك أو التحول، أو التفتت لأنها تراكمية وأكثر الوسائل فاعلية لتجميعها وتوزيعها، تقوم على أساس المشاركة في عملية التجميع والاستخدام العام المشترك لها بواسطة الفئات البشرية؛

مفاهيم كإدارة الانطباع والوصمة، والتي تُستخدم اليوم لفهم سلوكيات التواصل في منصات مثل فيسبوك وإنستغرام، حيث تُبنى الهويات عبر تفاعلات مُخططة.

¹ ومان محمد توفيق، مرجع سابق، ص 89.

² حسن مظفر الرزو، مرجع سابق، ص 251.

³ السيد ياسين، مجتمع المعلومات العالمي والنموذج الحضاري الجديد، مجلة المنتدى مجلد 15 العدد 173، 2000، ص 10.

- إن قيمة المعلومات هي استبعاد عدم التأثر، وتنمية قدرة الإنسان على اختيار أكثر القرارات فاعلية؛
- إن سر الواقع الاجتماعي العميق لتكنولوجيا المعلومات، قيامها على أساس التركيز على العمل الذهني أو ما يطلق عليه أتمتة الذكاء) وتعميق العمل الذهني (عن طريق إبداع المعرفة، وحل المشكلات وتنمية الفرص المتعددة أمام الإنسان والتجديد وصياغة النسق، وتعنى بتطوير النسق.

رابعاً: أهمية الرقمنة

في العصر الحديث، أصبحت الرقمنة ضرورة حتمية لأي منظمة تسعى إلى البقاء والتقدم في بيئة اقتصادية متغيرة وسريعة التطور. الرقمنة تشير إلى تحويل العمليات والخدمات التقليدية إلى نظم تعتمد على التكنولوجيا الرقمية، مما يسهم في تحقيق الفعالية والكفاءة، ويتيح للمنظمات القدرة على التكيف مع التحديات المتزايدة في بيئة العمل.

1. تحسين الكفاءة التشغيلية:

أحد أبرز الفوائد التي تقدمها الرقمنة للمنظمات هو التحسين الكبير في الكفاءة التشغيلية. حيث تُسهل الرقمنة عمليات الإنتاج والإدارة، مما يوفر الوقت والجهد ويقلل من الأخطاء البشرية. فالرقمنة تسمح بأتمتة العمليات الروتينية وتحليل البيانات بشكل فوري، مما يسهم في اتخاذ قرارات مستتيرة وسريعة. على سبيل المثال، استخدام أنظمة إدارة الموارد البشرية الرقمية يتيح للمنظمات إدارة الموارد البشرية بكفاءة أكبر، وتحليل الأداء والتوقعات المستقبلية بشكل دقيق.¹

2. تحسين الاتصال والتواصل:

من خلال الرقمنة، أصبح من الممكن للمنظمات التواصل مع عملائها وموظفيها بسرعة وسهولة أكبر. حيث تتيح منصات التواصل الاجتماعي والتطبيقات الرقمية قنوات فعالة للتواصل مع العملاء والتفاعل معهم بشكل مباشر، مما يعزز تجربة العملاء ويسهم في زيادة ولائهم للمنظمة. كما أن أنظمة

¹الصادق محمد، الرقمنة وتحسين الأداء المؤسسي، دار العلم بيروت، 2020، ص 162.

الاتصال الرقمية تتيح للموظفين التعاون عن بُعد ومشاركة المعلومات والموارد بسهولة،¹ هذه المرونة تمكن المنظمات من توظيف فرق عمل موزعة جغرافياً، مما يساهم في تقليل التكاليف وتحسين الإنتاجية.

3. تعزيز الابتكار والتطوير:

الرقمنة لا تعمل فقط على تحسين الكفاءة والاتصال، بل تساهم أيضاً في تعزيز الابتكار داخل المنظمات. من خلال استخدام التكنولوجيا الرقمية، يمكن للمؤسسات تحسين منتجاتها وخدماتها وتقديم حلول جديدة تلبي احتياجات السوق المتغيرة. على سبيل المثال، يمكن للمنظمات التي تعتمد على تحليل البيانات الضخمة أن تفهم احتياجات العملاء بشكل أعمق، مما يسمح لها بتطوير منتجات وخدمات مخصصة تلبي توقعاتهم بدقة أكبر.² فالرقمنة توفر أيضاً إمكانية اختبار أفكار جديدة بطرق أقل تكلفة وأسرع تنفيذاً، مما يشجع على الابتكار المستمر.

4. تقليل التكاليف:

من الفوائد الاقتصادية البارزة للرقمنة هو تقليل التكاليف التشغيلية. فعند اعتماد الأنظمة الرقمية تصبح العمليات أكثر كفاءة، مما يؤدي إلى تقليل الحاجة إلى الموارد البشرية والمادية. على سبيل المثال، يمكن لنظام الفواتير الإلكترونية أن يقلل من تكاليف الطباعة والشحن، وكذلك الوقت المستغرق في إرسال واستقبال الفواتير التقليدية. بالإضافة إلى ذلك، تقلل الأنظمة الرقمية من الحاجة إلى المساحات الفعلية للمكاتب، حيث يمكن للموظفين العمل عن بُعد باستخدام التكنولوجيا الرقمية.³

5. دعم اتخاذ القرارات المستندة إلى البيانات:

الرقمنة تساهم بشكل كبير في تحسين عملية اتخاذ القرارات داخل المنظمات، حيث تتيح للمسؤولين الوصول إلى كميات كبيرة من البيانات وتحليلها بسرعة وكفاءة. باستخدام الأدوات التحليلية المتقدمة يمكن للمنظمات الحصول على رؤى دقيقة حول أداء السوق، وتوقع الاتجاهات المستقبلية، وتحليل سلوك

¹ عبد الرحمن خالد، إدارة المنظمات الرقمية، دار الكتب العلمية، القاهرة، 2018، ص 75.

²Porter, M& .Heppelmann, J. **How Smart, Connected Products Are Transforming Companies.** Harvard Business Review,2015 p 98.

³Kaplan, R& .Norton, D. **The Digital Advantage**, Boston: Harvard Business Press, 2020, p 124.

العملاء. هذا النوع من التحليل يمكن المنظمات من اتخاذ قرارات مستنيرة، مما يزيد من فرص النجاح ويقلل من المخاطر المرتبطة بالتغيرات المفاجئة في السوق¹.

6. التكيف مع التحولات التكنولوجية:

أصبحت الرقمنة ضرورة للمنظمات التي تسعى إلى التكيف مع التحولات التكنولوجية السريعة. في بيئة الأعمال العالمية الحالية، يتوقع العملاء والمستهلكون أن تكون الخدمات متاحة على مدار الساعة وأن تكون عمليات الشراء والخدمات الأخرى ممكنة عن بُعد من خلال منصات رقمية. لذلك، تعتبر الرقمنة أداة أساسية للبقاء على اتصال مع العملاء والقدرة على تقديم المنتجات والخدمات بطريقة تنافسية.²

7. الأمن الرقمي وحماية البيانات:

مع زيادة الاعتماد على الأنظمة الرقمية، أصبح الأمن الرقمي وحماية البيانات من القضايا المهمة التي تواجه المنظمات. الرقمنة تتيح استخدام أنظمة أمان متقدمة للحفاظ على سلامة البيانات وحمايتها من التهديدات الخارجية، مثل الهجمات السيبرانية. من خلال استخدام تقنيات التشفير والتحقق الثنائي يمكن للمنظمات حماية المعلومات الحساسة وضمان سرية البيانات الشخصية للعملاء والموارد البشرية على حد سواء.³

8. القدرة على مواجهة الأزمات:

أثبتت الرقمنة أهميتها الكبيرة خلال الأزمات، مثل جائحة كورونا، حيث تمكنت المنظمات التي كانت تعتمد على التكنولوجيا الرقمية من التكيف بسرعة والعمل عن بُعد دون تعطل كبير في عملياتها. على سبيل المثال، المنظمات التي تعتمد على الحوسبة السحابية تمكنت من مواصلة عملياتها دون الحاجة إلى تواجد الموارد البشرية في مقر العمل. هذا التكيف السريع ساعد المنظمات في الحفاظ على إنتاجيتها وتقليل التأثير السلبي للأزمات.⁴

¹ العامري، أحمد، تحليل البيانات واتخاذ القرار، المركز العربي للأبحاث، الدار البيضاء، 2022، ص 200.

² Rifkin, J. **The Third Industrial Revolution**. New York: Palgrave Macmillan, 2017, p 66.

³ عبد الله سمير، أمن المعلومات في العصر الرقمي، دار الميسرة، عمان، 2021، ص 143.

⁴ الصادق محمد مرجع سابق، ص 162.

9. زيادة التنافسية:

في ظل الرقمنة، أصبحت المنظمات قادرة على تعزيز قدرتها التنافسية في السوق. من خلال تحسين الكفاءة وتقديم خدمات أسرع وأكثر دقة، تستطيع تلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل. كما أن الرقمنة تتيح إمكانية تحليل المنافسين وفهم استراتيجياتهم بشكل أعمق، مما يمكنها من تطوير استراتيجيات تنافسية أكثر فاعلية، هذا يعزز من قدرتها على المنافسة في الأسواق المحلية والدولية.

10. الاستدامة والرقمنة

إلى جانب الفوائد الاقتصادية والتشغيلية، تساهم الرقمنة أيضًا في تحقيق أهداف الاستدامة. حيث تسمح الرقمنة للمنظمات بتقليل استهلاك الموارد الطبيعية وتقليل الانبعاثات الكربونية. على سبيل المثال، يمكن لأنظمة إدارة الطاقة الرقمية تحسين كفاءة استخدام الطاقة وتقليل استهلاك الكهرباء، مما يقلل من التأثير البيئي للعمليات الصناعية.¹ كما أن الاعتماد على الفواتير الإلكترونية والتواصل الرقمي يقلل من استهلاك الورق والموارد المادية.

في الأخير يمكن القول إن الرقمنة تلعب دورًا محوريًا في تحسين أداء المنظمات وزيادة كفاءتها فضلًا عن تعزيز قدرتها على الابتكار والتكيف مع التغيرات التكنولوجية. الرقمنة توفر العديد من المزايا التي تساعد المنظمات في مواجهة التحديات المعاصرة وتوفير خدمات أفضل للعملاء، وفي الوقت نفسه تقليل التكاليف وتحقيق الاستدامة. من خلال اعتماد التكنولوجيا الرقمية، يمكن للمنظمات البقاء في الطليعة في بيئة العمل التنافسية التي تتسم بالتغير السريع.

المطلب الثاني: الرقمنة وتنمية الموارد البشرية

في ظل التطورات التكنولوجية السريعة التي يشهدها العالم، أصبحت الرقمنة أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر على مختلف جوانب الحياة العملية والإدارية ويعد تأثيرها على تنمية الموارد البشرية من بين أهم المجالات التي يمكن أن تحسن الكفاءة والفعالية داخل المنظمات. يهدف هذا المطلب إلى دراسة دور الرقمنة في تحسين كفاءة وفعالية تنمية الموارد البشرية، من خلال تسريع العمليات، تحليل الأداء، تحسين التواصل، وتعزيز رفاهية الموارد البشرية.

¹ العباسي محمود، التحليل السلوكي في التوظيف، مجلة الذكاء الاصطناعي، الإسكندرية، 2021، ص 66.

أولاً: الرقمنة ودورها في تسريع عمليات التوظيف والتدريب

تشهد المنظمات تغيرات جذرية في كيفية إدارتها للعمليات التقليدية مثل التوظيف والتدريب. فقد أصبحت الرقمنة عنصراً أساسياً لتحسين الكفاءة وزيادة فعالية هذه العمليات، حيث تساعد في تقليل الوقت والجهد المبذول وتقديم نتائج أكثر دقة وشمولية. من خلال الاعتماد على أدوات مثل الذكاء الاصطناعي ومنصات التوظيف الرقمية، والتدريب عبر الإنترنت، يمكن للمنظمات أن تستفيد بشكل كبير من هذه التكنولوجيا الحديثة لتحسين أداء فرقها وتحقيق أهدافها بشكل أسرع.

1. تأثير الرقمنة على عملية التوظيف

أحد المجالات التي أثرت فيها الرقمنة بشكل كبير هو عملية التوظيف، التي تمثل عملية اختيار وتعيين الأفراد للقيام بوظائف محددة داخل المنظمة. يُعرّف الباحث العربي أحمد ماهر بأنه "إجراءات تهدف إلى جذب أفضل العناصر للعمل في المنظمة"¹، يُعرّف وليام كارسون التوظيف بأنه "عملية تحديد واختيار الموارد البشرية المناسبة"،² من خلال استخدام التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي والتحليل الرقمي، أصبحت المنظمات قادرة على تسريع وتبسيط عملية استقطاب الموارد البشرية. لقد أدت هذه التقنيات إلى تقليل الحاجة إلى التدخل البشري في مراحل فحص السير الذاتية واختيار المرشحين المثاليين، مما وفر الوقت والموارد.

على سبيل المثال، يمكن للذكاء الاصطناعي تحليل السير الذاتية للمرشحين بسرعة فائقة وتحديد مدى توافق مؤهلاتهم مع متطلبات الوظيفة، هذا يوفر للشركات القدرة على تقليل الوقت الذي يستغرقه التوظيف بشكل كبير، مما يسمح لها بالتركيز على جوانب أخرى من العمل. كما أن هذه الأنظمة قادرة على تحليل بيانات إضافية حول المرشحين، مثل نشاطهم على وسائل التواصل الاجتماعي، مما يقدم رؤية أكثر شمولية عن الشخص المتقدم.³

إحدى الشركات التي اعتمدت على الذكاء الاصطناعي لتحسين كفاءة التوظيف هي شركة IBM حيث استخدمت أنظمة تحليل السير الذاتية المدعومة بالذكاء الاصطناعي لفحص آلاف الطلبات في

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2014، ص 102.

² Carson, W. **Human Resource Management**. London: Oxford University Press, 2010, p 45

³ العبيدي، محمد، "تأثير الذكاء الاصطناعي في التوظيف"، مجلة الإدارة الحديثة، 2019، ص 60.

وقت قياسي. هذا النظام مكن المؤسسة من توفير الوقت والجهد مع زيادة دقة اختيار المرشحين. بالإضافة إلى ذلك، تستخدم شركات مثل Google و Microsoft الذكاء الاصطناعي لتقديم تجارب توظيف سلسة وسريعة للمرشحين عبر الإنترنت. ومن خلال أدوات مثل HireVue، أصبح بالإمكان إجراء مقابلات افتراضية باستخدام الذكاء الاصطناعي لتحليل سلوك المرشحين خلال المقابلة، بما في ذلك نبرة الصوت ولغة الجسد.¹

2. تأثير الرقمنة على عمليات التدريب في المنظمة

مع التقدم التكنولوجي السريع والتحول الرقمي، أصبحت الرقمنة عنصراً أساسياً في تحسين عملية التدريب في المنظمات. حيث ساهمت الرقمنة في تطوير أدوات ومنصات تدريبية توفر مرونة أكبر وتقلل من التكاليف، وتزيد من كفاءة التدريب. بفضل التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي، الواقع الافتراضي، والتعلم الإلكتروني، بات بإمكان المنظمات تدريب موظفيها بشكل أسرع وأكثر فاعلية، مع تقديم برامج تدريبية تتناسب مع الاحتياجات الفردية لكل موظف. تسهم الرقمنة في تجاوز القيود الجغرافية والزمنية التي كانت تعيق التدريب التقليدي، مما يسمح للموظفين بتلقي التدريب في أي وقت ومن أي مكان.

مع التقدم التكنولوجي السريع والتحول الرقمي، أصبحت الرقمنة عنصراً أساسياً في تحسين عملية التدريب في المنظمات. حيث ساهمت الرقمنة في تطوير أدوات ومنصات تدريبية توفر مرونة أكبر وتقلل من التكاليف وتزيد من كفاءة التدريب. بفضل التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي، الواقع الافتراضي، والتعلم الإلكتروني، بات بإمكان المنظمات تدريب موظفيها بشكل أسرع وأكثر فاعلية، مع تقديم برامج تدريبية تتناسب مع الاحتياجات الفردية لكل موظف. تسهم الرقمنة في تجاوز القيود الجغرافية والزمنية التي كانت تعيق التدريب التقليدي، مما يسمح للموظفين بتلقي التدريب في أي وقت ومن أي مكان.²

كما يلعب الذكاء الاصطناعي دوراً مهماً في تصميم وتخصيص البرامج التدريبية وفقاً لاحتياجات الموارد البشرية الفردية. تستطيع الأنظمة المدعومة بالذكاء الاصطناعي تحليل أداء الموارد البشرية

¹ الحسن، سمير، "دور الذكاء الاصطناعي في التوظيف"، مجلة العلوم الإدارية، 2021، ص 72.

² الجبوري علي، الرقمنة في إدارة الموارد البشرية: دراسة تحليلية، المجلة العربية لإدارة الموارد البشرية، بغداد، 2020، ص 62.

وتحديد المهارات التي يحتاجون إلى تطويرها، ومن ثم اقتراح الدورات التدريبية المناسبة لهم. هذا يساهم في تحسين كفاءة التدريب ويوفر للموظفين فرصاً للتعلم الشخصي بناءً على احتياجاتهم المهنية الفريدة.¹

ومع تقنيات الواقع الافتراضي والواقع المعزز توفر بيئة تفاعلية تتيح للموظفين التدريب في سيناريوهات محاكاة واقعية. هذه التقنيات تساهم في تحسين مهارات الموارد البشرية من خلال توفير تجارب تدريبية عملية دون الحاجة إلى التعرض لأي مخاطر أو تكاليف إضافية. تعد هذه التقنيات مثالية لتدريب الموارد البشرية في المجالات التي تتطلب تدريباً مكثفاً أو تعاملات مع مواقف خطيرة مثل القطاعات الطبية أو الصناعية.

على سبيل المثال، تستخدم شركة Walmart الواقع الافتراضي لتدريب موظفيها على التعامل مع مواقف محددة في بيئة المتاجر، مثل التعامل مع حشود العملاء أو التعامل مع الأزمات المفاجئة. هذه التقنية تساعد الموارد البشرية على اكتساب الخبرة العملية في بيئة افتراضية، مما يجعلهم أكثر استعداداً لمواجهة تحديات العمل في الواقع.²

إلى جانب تحسين الجودة والكفاءة، تساهم الرقمنة في تقليل التكاليف المرتبطة بعمليات التدريب. من خلال تقديم التدريب عبر الإنترنت، يمكن للمنظمات تقليل تكاليف السفر والإقامة الخاصة بالموارد البشرية. كما أن البرامج التدريبية الرقمية تحتاج إلى موارد بشرية أقل لإدارتها وتنفيذها مقارنة بالتدريب التقليدي الذي قد يتطلب حضور مدربين متخصصين. هذا يجعل التدريب الرقمي حلاً اقتصادياً ومفيداً للمنظمات الكبيرة والصغيرة على حد سواء، حيث تشير دراسة أجريت على الشركات الناشئة أن استخدام التدريب الرقمي يساهم في تقليل تكاليف التدريب بنسبة تصل إلى 50% مقارنة بالتدريب التقليدي. علاوة على ذلك، يزيد التدريب الرقمي من فعالية نقل المعرفة من خلال توفير محتوى تعليمي يمكن الوصول إليه بشكل مستمر ومتكرر، مما يعزز من الاستيعاب والاحتفاظ بالمعلومات.³

أحدثت الرقمنة تحولاً كبيراً في كيفية تقديم التدريب في المنظمات، حيث أصبحت التقنيات الرقمية تلعب دوراً محورياً في تحسين كفاءة وفعالية التدريب. من خلال منصات التعلم الإلكتروني، الذكاء

¹ درويش، محمد، "تأثير الذكاء الاصطناعي على التدريب"، مجلة الأعمال والتكنولوجيا، مصر، 2021، ص 89.

² الحسن، سمير، "دور الواقع الافتراضي في التدريب"، مجلة العلوم الإدارية، السعودية، 2019، ص 72.

³ الصاوي، عبد الله، "التدريب الرقمي وأثره الاقتصادي"، مجلة الدراسات الاقتصادية، الإمارات العربية المتحدة، 2020، ص 94.

الاصطناعي، وتقنيات الواقع الافتراضي، يمكن للمنظمات تقديم برامج تدريبية مخصصة تتناسب مع احتياجات الموارد البشرية وتساعد على تحسين مهاراتهم. على الرغم من التحديات التي قد تواجهها المنظمات في تنفيذ التدريب الرقمي، إلا أن الفوائد الاقتصادية والتعليمية التي توفرها الرقمنة تجعلها خيارًا مستدامًا ومستقبليًا لتطوير الموارد البشرية.

في النهاية، لا شك أن الرقمنة قد أحدثت تغييرًا جذريًا في كيفية تنفيذ عمليات التوظيف والتدريب في المنظمات الحديثة. من خلال الذكاء الاصطناعي، الأتمتة، والمنصات الرقمية، أصبح بإمكان المنظمات تحسين كفاءة عمليات التوظيف والتدريب بشكل كبير، مما يساهم في تحقيق أهدافها بشكل أسرع وأكثر فعالية. مع استمرار التطور التكنولوجي، من المتوقع أن تزداد أهمية الرقمنة في تحسين عمليات الموارد البشرية بشكل عام.

ثانياً: دور الرقمنة في تعزيز إدارة الأداء وتقييم الموارد البشرية

في ظل التطور التكنولوجي السريع وانتشار الرقمنة، أصبحت المنظمات تعتمد بشكل متزايد على الأدوات الرقمية لتحسين عمليات إدارة الأداء وتقييم الموارد البشرية. بفضل التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات، أصبحت قادرة على مراقبة وتحليل أداء موظفيها بشكل أدق وأسرع، مما يساهم في اتخاذ قرارات مستنيرة تعتمد على البيانات بدلاً من الاعتماد الكامل على التقييمات التقليدية.

1. دور التحليل الرقمي والذكاء الاصطناعي في تقييم الأداء

الذكاء الاصطناعي والتحليل الرقمي قدما فرصًا كبيرة في تحسين عملية تقييم أداء الموارد البشرية. تستطيع الأنظمة الرقمية المدمجة بالذكاء الاصطناعي تحليل كمية كبيرة من البيانات الخاصة بالموارد البشرية لتقديم تقييمات أكثر دقة وموضوعية. يتم جمع البيانات من مجموعة متنوعة من المصادر، مثل برامج إدارة المشاريع، أنظمة إدارة الموارد البشرية، وتقارير الأداء اليومية. هذه البيانات تُحلل بواسطة خوارزميات الذكاء الاصطناعي لتقديم نظرة شاملة عن أداء الموظف، مما يساعد على اكتشاف نقاط الضعف والقوة بسهولة أكبر.

على سبيل المثال، تستخدم شركة IBM تحليلات الذكاء الاصطناعي لتقييم الأداء الوظيفي لموظفيها بشكل مستمر بناءً على معايير محددة مسبقًا، مما يساهم في تقليل التحيزات البشرية وزيادة دقة

التقييمات.¹ وقد أظهرت الدراسات أن الذكاء الاصطناعي يساهم في تعزيز الشفافية داخل المنظمات، حيث يوفر تقييمات غير متحيزة بناءً على أداء الموارد البشرية الفعلي وليس بناءً على آراء شخصية.²

2. إدارة البيانات وتحسين التقييم المستمر:

واحدة من الفوائد الكبرى للرقمنة في مجال إدارة الأداء هي القدرة على تجميع البيانات وتحليلها بشكل مستمر. الأدوات الرقمية تتيح مراقبة أداء الموارد البشرية في الوقت الفعلي، مما يعني أن التقييم لم يعد يتم فقط في نهاية السنة أو الربع السنوي، بل يمكن أن يكون تقييمًا يوميًا أو حتى لحظيًا. تتيح هذه الأدوات أيضًا للمنظمات مقارنة أداء الموارد البشرية على مستوى الفرق المختلفة أو الأقسام، مما يساهم في تقديم تقارير مفصلة ومستمرة حول مدى تقدم كل فريق أو قسم.

على سبيل المثال، توفر منصات مثل Workday أدوات تحليلية تتيح للمنظمات متابعة التقدم اليومي للموظفين باستخدام مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) مخصصة. كما أن النظام قادر على تقديم تقارير تلقائية للمشرفين، مما يمكنهم من مراقبة أداء الموارد البشرية بشكل أكثر شمولية ودقة.³

إلى جانب ذلك، توفر هذه الأدوات قدرات تحليلية متقدمة تسمح بتحديد الأنماط والتوجهات العامة في أداء الموارد البشرية على مدار الوقت، مما يمكن المدراء من اتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على البيانات. تستخدم شركة Microsoft هذه الأدوات لتحليل البيانات المستمرة عن إنتاجية فرق العمل، مما يسمح لها بتقديم التوجيه المناسب لتحسين الأداء بشكل فوري.⁴

3. التغذية العكسية الفورية والشخصية:

التغذية العكسية التقليدية، التي كانت تقدم في نهاية العام أو الفصل لم تعد كافية في البيئة الرقمية السريعة التي نعيشها اليوم. بفضل الرقمنة، أصبح بالإمكان تقديم تغذية راجعة فورية للموظفين

¹ الجميلي، أحمد، "تأثير الذكاء الاصطناعي على تقييم الأداء"، المجلة العربية للإدارة، جامعة بغداد، العراق، 2020، ص 47.

² عبد الله، فاطمة، "إدارة الأداء عبر الرقمنة"، مجلة الدراسات الإدارية، مؤسسة الدراسات الإدارية، الإمارات العربية المتحدة، 2021، ص 63.

³ الصاوي، محمود، "أدوات إدارة الأداء الرقمي"، مجلة النهضة الإدارية، دار النهضة العربية، مصر 2020، ص 88.

⁴ الحسن، محمد، "تحليل الأداء المستمر عبر البيانات الرقمية"، مجلة العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، السعودية، 2019، ص 72.

بناءً على أدائهم اليومي أو حتى اللحظي. الأنظمة الرقمية تتيح تقديم توصيات وتحليلات شخصية للموظفين بناءً على أدائهم الفعلي، مما يساهم في تحسين الأداء بشكل سريع ومستمر.

إحدى المنظمات التي اعتمدت بشكل كامل على التغذية العكسية الرقمية هي شركة Google، حيث تقدم لموظفيها تقارير أداء شخصية مستمرة تعتمد على التحليل الرقمي للبيانات اليومية الخاصة بكل موظف. هذه التغذية العكسية الفورية تساعد الموارد البشرية على تحسين أدائهم باستمرار ودون الحاجة إلى انتظار نهاية العام لتلقي التعليقات.¹

إلى جانب ذلك، تساهم التغذية العكسية الفورية في تحسين الدافعية لدى الموارد البشرية، حيث تمكنهم من معرفة نقاط الضعف التي يحتاجون إلى العمل عليها في الوقت المناسب، وبالتالي تعزيز كفاءتهم وإنتاجيتهم على مدار العام،² كما أن العديد من الأنظمة الرقمية مثل SuccessFactors تتيح تقديم التغذية العكسية التلقائية بناءً على الأداء الفعلي، مما يقلل من الحاجة إلى تدخل بشري مباشر في بعض الحالات.³

وفي الأخير يمكن القول أن الرقمنة تظهر كأداة قوية في تحسين كفاءة وفعالية إدارة الأداء وتقييم الموارد البشرية في المنظمات الحديثة. بفضل التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الكبيرة، أصبحت المنظمات قادرة على تقديم تقييمات دقيقة وموضوعية ومستدامة. إضافة إلى ذلك، تعزز الرقمنة من إمكانية تقديم تغذية راجعة مستمرة وفورية، مما يزيد من كفاءة الأداء على مدار العام. من خلال هذه الأدوات، يمكن للمؤسسات تحسين إنتاجية الموارد البشرية، وتحديد احتياجات التدريب، واتخاذ قرارات استراتيجية دقيقة تستند إلى البيانات.

ثالثاً: دور الرقمنة في تحسين التواصل الداخلي والتعاون بين الفرق

للرقمنة دور حيوي، في تحسين التواصل الداخلي بين الموارد البشرية وتعزيز التعاون بين الفرق المختلفة في بيئات العمل التقليدية، كان التواصل يعتمد بشكل كبير على الاجتماعات الحضرية أو البريد الإلكتروني، لكن بفضل الأدوات الرقمية الجديدة، أصبح بالإمكان تسهيل التواصل بين الأفراد

¹ درويش، عماد، "التحليل الرقمي لتحسين الأداء"، مجلة الفكر الإداري، دار الفكر العربي، مصر، 2021، ص 102.

² الشريف، يوسف، "التغذية الراجعة الفورية ودورها في تحسين الأداء"، مجلة الإمارات للإدارة، مؤسسة الإمارات للدراسات، الإمارات العربية المتحدة، 2020، ص 55.

³ Johns, M., "Instant Feedback and Personalized Evaluation," _Wiley , UK, 2018, p 91.

والفرق، بغض النظر عن مواقعهم الجغرافية. يتيح هذا التحول الرقمي للمنظمات العمل بكفاءة أكبر وتحسين ديناميكيات التعاون بين الموارد البشرية في فرق متعددة التخصصات.

1. دور الأدوات الرقمية في تحسين التواصل الداخلي

للأدوات الرقمية دور حيوي في تحسين التواصل الداخلي في المنظمات. بفضل تقنيات التواصل الرقمي مثل البريد الإلكتروني، الرسائل الفورية، وأنظمة إدارة المشاريع التعاونية، بات بإمكان الموارد البشرية تبادل المعلومات بشكل أسرع وأكثر فاعلية. كما أن استخدام منصات مثل Microsoft Teams، Slack، و Zoom أسهم في تعزيز التواصل الفوري بين الفرق، ما يتيح تبادل الأفكار والمعلومات في الوقت الحقيقي.

إحدى الدراسات التي أجريت على تأثير الرقمنة على التواصل الداخلي وجدت أن المنظمات التي تعتمد على الأدوات الرقمية في التواصل الداخلي شهدت تحسناً بنسبة 30% في سرعة تبادل المعلومات بين الأقسام المختلفة،¹ بفضل هذه الأدوات، يمكن للفرق توزيع المهام والتنسيق بين الأفراد بسهولة، مما يؤدي إلى تحسين تدفق المعلومات وتقليل الحاجة إلى الاجتماعات الحضرورية.

علاوة على ذلك، توفر الأدوات الرقمية مثل SharePoint و Google Drive إمكانيات تخزين ومشاركة الملفات بشكل فوري، ما يسهل الوصول إلى الوثائق والمستندات في أي وقت ومن أي مكان. هذا النوع من التخزين السحابي يعزز التعاون بين الفرق ويمكن الجميع من العمل على نفس المشاريع دون الحاجة إلى إرسال نسخ متعددة عبر البريد الإلكتروني، مما يوفر الوقت ويزيد الكفاءة.²

2. تحسين التعاون بين الفرق من خلال الأدوات التشاركية

الرقمنة ليست فقط حول تحسين التواصل الداخلي، ولكنها أيضاً تلعب دوراً مهماً في تعزيز التعاون بين الفرق. بفضل الأدوات التشاركية، يمكن للفرق العمل على نفس المشاريع في الوقت نفسه مما يعزز التعاون بين الأفراد من خلال بيئة عمل افتراضية مشتركة. منصات مثل Trello و Asana تعتبر

¹ الحسن سمير، "تأثير الرقمنة على التواصل الداخلي في المنظمات"، المجلة العربية للتكنولوجيا، جامعة الملك فهد، السعودية، 2019، ص 45.

² درويش محمد، مرجع سابق، ص 77.

من الأدوات الشهيرة التي تسمح بتوزيع المهام وتعيين المسؤوليات، بالإضافة إلى متابعة تقدم العمل بشكل شفاف للجميع.

في المنظمات التي تتطلب التعاون بين فرق متعددة التخصصات أو فرق موزعة جغرافيًا، تساعد الأدوات الرقمية التشاركية على توحيد الجهود وتقليل الفجوات الزمنية والمكانية. دراسة أجريت على مجموعة من الشركات الدولية أظهرت أن استخدام الأدوات التشاركية أدى إلى زيادة إنتاجية الفرق بنسبة 25% وتحسين جودة النتائج بشكل ملحوظ،¹ حيث يتيح التعاون الرقمي للفرق الاطلاع على آخر التطورات في المشاريع ومشاركة الأفكار والحلول بشكل فوري، مما يعزز من التفاعل والتعاون المستمر. كما أن استخدام التقنيات السحابية في العمل الجماعي يسمح للفرق بمتابعة المشاريع من أي مكان في العالم، مما يساعد على تعزيز العمل عن بُعد دون التأثير على جودة العمل.

3. تأثير الرقمنة على التواصل خلال الأزمات

خلال الأزمات، تلعب الأدوات الرقمية دورًا حاسمًا في الحفاظ على التواصل بين الموارد البشرية والإدارة، خاصة عندما يكون العمل عن بُعد هو الخيار الوحيد المتاح. ساهمت الرقمنة بشكل كبير في تمكين الفرق من التواصل السريع والفعال خلال الأزمات مثل جائحة كوفيد-19، حيث اضطرت العديد من الشركات إلى التحول إلى نماذج العمل عن بُعد.

في ظل هذه الظروف، أصبحت الأدوات الرقمية مثل Zoom و Microsoft Teams جزءًا لا يتجزأ من الحياة العملية، حيث استخدمتها المنظمات لعقد الاجتماعات اليومية وتنسيق العمل بين الفرق. دراسة أجريت على 500 شركة عالمية أظهرت أن استخدام أدوات التواصل الرقمي خلال جائحة كوفيد-19 ساعد في الحفاظ على استمرارية العمل بنسبة 80%، حتى في ظل القيود المفروضة على الحركة والتنقل.²

كما ساهمت الرقمنة في تعزيز التفاعل بين الفرق من خلال منصات الاجتماعات الافتراضية التي تتيح إمكانية عقد اجتماعات بشكل مباشر مع أفراد الفرق المختلفة، بغض النظر عن مواقعهم. هذه

¹الصاوي محمد، مرجع سابق، ص 92.

²الجبوري علي، مرجع سابق، ص 64.

التقنيات لا تحسن التواصل فحسب، بل تقلل أيضًا من الفجوات الزمنية وتساعد على تعزيز الاستجابة السريعة للأزمات. في الوقت نفسه، ساعدت الرقمنة على توحيد الجهود بين الفرق المختلفة داخل المنظمة، مما أدى إلى تحسين التنسيق وتقليل التأخير في تنفيذ القرارات الهامة.¹

لا شك أن الرقمنة قد أثرت بشكل كبير على كيفية تواصل الموارد البشرية والتعاون بينهم بفضل الأدوات الرقمية، أصبح بالإمكان تحسين تدفق المعلومات بين الفرق وتسهيل التعاون على المشاريع المشتركة، سواء داخل المكتب أو عن بُعد. بالإضافة إلى ذلك، أسهمت الرقمنة في الحفاظ على استمرارية التواصل خلال الأزمات، مما مكن المنظمات من التأقلم بسرعة مع الظروف المتغيرة. ومع استمرار التطور التكنولوجي، سيتعمق دور الأدوات الرقمية في تحسين كفاءة التواصل الداخلي وتعزيز التعاون بين الفرق.

المطلب الثالث: أداء الموارد البشرية في ظل الرقمنة

شهدت بيئات العمل تحولات كبيرة في ظل الثورة الرقمية والتكنولوجية الحديثة، حيث لم يعد تأثير الرقمنة مقتصرًا على تطوير الأدوات والعمليات فحسب، بل امتد ليشمل تأثيرًا جذريًا على طبيعة الوظائف وأدوار الموارد البشرية داخل المنظمات. لقد أدت الرقمنة إلى تغيير الطريقة التي يتم بها إنجاز العمل، وتحولت العديد من المهام الروتينية إلى عمليات آلية، مما أثر على طبيعة الوظائف المتاحة. وفي نفس الوقت، ظهرت حاجة ملحة لمهارات جديدة تتعلق بالتعامل مع الأدوات التكنولوجية، مما أثر على كيفية تأهيل وتطوير الموارد البشرية. مع توسع استخدام التكنولوجيا في بيئات العمل، ازدادت أهمية دور الموارد البشرية في الابتكار والتكيف مع متطلبات العمل المتغيرة باستمرار. من خلال هذا المطلب، سنتناول أبرز التأثيرات التي أحدثتها الرقمنة على الوظائف وأدوار الموارد البشرية، من أتمتة العمليات إلى إعادة تعريف أدوار القيادة والإدارة في العصر الرقمي.

أولاً: أتمتة العمليات وتأثيرها على تقليل الوظائف الروتينية

مع تزايد الاعتماد على التكنولوجيا الرقمية في بيئات العمل، أصبحت أتمتة العمليات إحدى الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات لتحسين كفاءتها وتقليل التكاليف. تتضمن الأتمتة استخدام

¹ عبد الله خالد، مرجع سابق، ص 75.

التكنولوجيا لأداء المهام التي كانت تُنجز يدوياً في الماضي. أدى هذا التطور إلى تحولات كبيرة في طبيعة الوظائف، حيث تم استبدال العديد من الوظائف الروتينية بالآلات والبرمجيات، مما قلل من الحاجة إلى الأدوار البشرية التقليدية. في الوقت نفسه، ظهرت تحديات وفرص جديدة للموظفين للتكيف مع هذه التغييرات واكتساب مهارات جديدة تتناسب مع متطلبات العصر الرقمي.

1. الأتمتة وتأثيرها على الوظائف اليدوية والروتينية

الوظائف اليدوية والروتينية كانت من أولى الوظائف التي تأثرت بعمليات الأتمتة. حيث يتم استخدام الروبوتات والتكنولوجيا المتقدمة لأداء المهام التي كانت تتطلب تدخلاً بشرياً، مثل التجميع في المصانع أو فحص المنتجات في خطوط الإنتاج. وقد أدى ذلك إلى تقليل الحاجة إلى هذه الفئة من الوظائف بشكل كبير. على سبيل المثال، في قطاع التصنيع، أصبحت الروبوتات قادرة على تنفيذ العديد من المهام بكفاءة أعلى من البشر، مما أدى إلى تقليل عدد العاملين في هذه الوظائف بشكل ملحوظ.

وفقاً لدراسة أجرتها "المجلة العربية للتكنولوجيا"، وجد أن 40% من الوظائف اليدوية في قطاع التصنيع قد تم استبدالها بالآلات على مدى العقد الماضي،¹ وفي الولايات المتحدة، أظهرت تقارير من "معهد ماكينزي العالمي" أن أتمتة المهام الروتينية في القطاعات الصناعية أسهمت في تقليل عدد الوظائف اليدوية بمعدل 50% منذ بداية العقد.²

2. التكنولوجيا وتبني أنظمة الذكاء الاصطناعي في الأعمال المكتبية

بالإضافة إلى الوظائف اليدوية، شهدت الوظائف المكتبية الروتينية أيضاً تغييرات كبيرة نتيجة للأتمتة. أصبحت الأنظمة الذكية قادرة على تنفيذ العديد من المهام الإدارية التي كانت تتطلب جهداً بشرياً كبيراً، مثل معالجة البيانات، جدولة المواعيد، وحتى التفاعل مع العملاء عبر الذكاء الاصطناعي. على سبيل المثال، تستخدم المنظمات الكبرى برامج المحاسبة الآلية لإدارة البيانات المالية دون الحاجة إلى تدخل بشري مباشر.

¹الحسن سمير، مرجع سابق، ص 25.

²insey Institute, "The Future of Work: Automation and Its Impact on Manufacturing Jobs", McKinsey Institute, USA, 2020, p. 10.

في دراسة أجرتها "مجلة الإدارة الرقمية" في الإمارات، تبين أن 35% من المهام الإدارية المكتبية قد تم أتمتها باستخدام الأنظمة الذكية، مما أسهم في تقليل الاعتماد على الموارد البشرية في هذه الأدوار،¹ وتشير التقارير إلى أن هذه التحولات لم تقلل فقط من التكاليف، بل حسّنت أيضاً من كفاءة الأداء وتقليل الأخطاء البشرية.²

3. التحديات والفرص أمام الموارد البشرية في ظل الأتمتة

على الرغم من أن الأتمتة أسهمت في تقليل العديد من الوظائف الروتينية، إلا أنها في نفس الوقت قدمت فرصاً جديدة للموظفين لتطوير مهاراتهم والانتقال إلى وظائف ذات قيمة أعلى. مع تزايد الاعتماد على التكنولوجيا، أصبحت هناك حاجة متزايدة للموظفين الذين يمتلكون مهارات تكنولوجية متقدمة، مثل تحليل البيانات، إدارة الأنظمة الذكية، والبرمجة. في هذا السياق، أصبح التدريب المستمر أمراً حتمياً للموظفين الذين يسعون إلى التكيف مع متطلبات العمل الجديدة.

تشير دراسة صادرة عن "المجلة العربية للتدريب" في مصر إلى أن 60% من الموارد البشرية الذين تأثرت وظائفهم بسبب الأتمتة تمكنوا من الانتقال إلى أدوار جديدة بعد حصولهم على التدريب المناسب،³ وقد أظهرت التجارب بأن المنظمات التي توفر برامج تدريبية مستمرة لموظفيها تمكنت من تقليل تأثير الأتمتة على الوظائف وزيادة مستويات الرضا الوظيفي.⁴

بشكل عام يمكن القول إن الرقمنة قد أثرت بشكل كبير على الوظائف الروتينية في مختلف القطاعات، حيث ساهمت في تقليل الحاجة إلى العديد من الأدوار اليدوية والمكتبية. ومع ذلك، قدمت هذه التحولات أيضاً فرصاً للموظفين لتطوير مهاراتهم والانتقال إلى وظائف ذات قيمة أعلى. لكي يتمكن الأفراد من الاستفادة من هذه الفرص، فإن الاستثمار في التدريب والتعليم المستمر يعد ضرورة ملحة، كما

¹ العبيدي محمد، مرجع سابق، ص 50.

² السبيعي خالد، "دور الأتمتة في تحسين كفاءة العمل وتقليل الأخطاء البشرية"، مجلة العلوم الإدارية، جامعة الملك فهد، السعودية، 2021، ص 32.

³ درويش، محمود، "التدريب والتكيف مع الأتمتة، تحديات وفرص"، المجلة العربية للتدريب، مصر، 2020، ص 75.

⁴ الحميدي، عبد الله، "التعليم المستمر وتأثيره على رضا الموارد البشرية في ظل الأتمتة"، مجلة الاقتصاد الرقمي، جامعة الملك فهد، السعودية، 2021، ص 40.

يعتبر تأثير الأتمتة على سوق العمل تحديًا وفرصة في آن واحد، حيث يمكن للتكنولوجيا أن تسهم في تحسين الكفاءة والإنتاجية، بشرط أن يتمكن الأفراد من التكيف مع هذه التغييرات.

ثانياً: التحول في المهارات المطلوبة والتدريب المستمر

في ظل الثورة الرقمية وتوسع الرقمنة في مختلف القطاعات، شهدت متطلبات المهارات المطلوبة في سوق العمل تغيرات جذرية. أصبحت التكنولوجيا والابتكار جزءًا أساسيًا من بيئة العمل اليومية، مما أدى إلى ظهور حاجات جديدة في مجال المهارات التقنية والرقمية. ومع هذا التحول، أصبح التدريب المستمر للموظفين أمرًا لا غنى عنه لضمان قدرتهم على مواكبة التغيرات السريعة في بيئة العمل. تنقسم هذه الفقرة إلى ثلاثة عناصر رئيسية هي: تغير طبيعة المهارات المطلوبة، الحاجة إلى التدريب المستمر، ودور التكنولوجيا في تعزيز فرص التدريب.

1. تغير طبيعة المهارات المطلوبة في سوق العمل:

مع تطور التكنولوجيا وانتشار الرقمنة في المنظمات، لم تعد المهارات التقليدية كافية للبقاء في سوق العمل. أصبحت المنظمات تتطلب من موظفيها إتقان مهارات تقنية متقدمة مثل البرمجة، تحليل البيانات، والتعامل مع الأنظمة الذكية والروبوتات. فضلاً عن ذلك، ازدادت الحاجة إلى مهارات أخرى مثل التفكير النقدي، الابتكار، وحل المشكلات بطرق غير تقليدية، ووفقاً لدراسة أجريت في المملكة العربية السعودية، أشارت إلى أن حوالي 65% من الوظائف الجديدة في السوق السعودي تتطلب مهارات رقمية، مثل إتقان البرامج الإلكترونية المتخصصة وإدارة البيانات. هذه المهارات أصبحت ضرورية لضمان استدامة الموارد البشرية في وظائفهم وقدرتهم على التعامل مع التكنولوجيا الحديثة.¹

كما أشارت دراسة أخرى نُشرت في الإمارات إلى أن المنظمات أصبحت تعتمد بشكل كبير على الذكاء الاصطناعي والأنظمة الرقمية، مما جعل المهارات التقنية المتقدمة جزءًا أساسيًا من متطلبات العمل.²

¹ الجبوري، علي، "مرجع سابق"، ص 43.

² الصاوي عبد الله، مرجع سابق، ص 58.

2. الحاجة إلى التدريب المستمر

مع التحول السريع في المهارات المطلوبة في سوق العمل، أصبحت المنظمات تدرك أن تدريب موظفيها بشكل مستمر ليس مجرد ترف، بل هو ضرورة للبقاء في المنافسة. التدريب المستمر يساعد الموارد البشرية على تطوير مهاراتهم التقنية والتكيف مع الأدوات والأنظمة الجديدة التي تفرضها الرقمنة. كما يسهم التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية وزيادة الإنتاجية، فعلى سبيل المثال تعتمد العديد من المنظمات على منصات التعلم الإلكتروني مثل Coursera و Udemty لتقديم برامج تدريبية مستمرة لموظفيها. هذه المنصات تتيح للموظفين الحصول على تدريبات متخصصة في مجالات مختلفة مثل تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي، وهو ما يسهم في رفع كفاءة الموارد البشرية وتطوير مهاراتهم بما يتناسب مع متطلبات العمل.¹

وفي المملكة المتحدة، أظهرت دراسة أجريت على 100 شركة تكنولوجيا أن 75% منها تعتمد على التدريب المستمر كجزء أساسي من استراتيجياتها لتطوير مهارات موظفيها، هذا التدريب لا يقتصر على المهارات التقنية فحسب، بل يشمل أيضًا مهارات التواصل وإدارة الوقت، التي أصبحت مهمة في ظل التحول الرقمي.²

3. دور التكنولوجيا في تعزيز فرص التدريب

تلعب التكنولوجيا دورًا محوريًا في تحسين وتوسيع فرص التدريب. من خلال الأدوات الرقمية والمنصات التعليمية، أصبح بإمكان الموارد البشرية الحصول على التدريبات المطلوبة في أي وقت ومن أي مكان، دون الحاجة إلى الحضور الشخصي. التدريب الرقمي يوفر مرونة عالية ويقلل من التكاليف المرتبطة بالتدريب التقليدي مثل السفر والإقامة.

على سبيل المثال، تستخدم شركة IBM تقنيات الذكاء الاصطناعي لتحليل احتياجات موظفيها وتقديم توصيات حول البرامج التدريبية المناسبة لكل موظف بناءً على أدائه واحتياجاته المهنية. هذا النهج المخصص يسهم في تحسين كفاءة التدريب وزيادة فعالية العملية التعليمية³، كما أن تطبيقات الواقع

¹ أدريش محمد، مرجع سابق، ص 72.

² دافنبورت، توم، "تحليل البيانات في بيئة العمل الرقمي"، هارفارد بيزنس ريفيو، الولايات المتحدة الأمريكية، 2012، ص 88.

³ الحسن سمير، مرجع سابق، 2019، ص 97.

الافتراضي والواقع المعزز أصبحت تستخدم بشكل واسع في تقديم تدريبات عملية للموظفين في مجالات مثل الصيانة والهندسة، هذه التقنيات تسمح للموظفين بالتدريب في بيئات افتراضية تحاكي الواقع، مما يساعدهم على اكتساب مهارات جديدة دون التعرض للمخاطر التي قد تحدث في التدريب العملي التقليدي.¹

وفي ظل التحول الرقمي المتسارع، أصبح من الضروري على المنظمات تكييف استراتيجياتها لتطوير مهارات الموارد البشرية بما يتناسب مع متطلبات العصر الرقمي. التحول في المهارات المطلوبة والحاجة إلى التدريب المستمر، ودور التكنولوجيا في تعزيز فرص التدريب، كلها عوامل تسهم في تحسين أداء الموارد البشرية وزيادة إنتاجيتهم. بفضل الرقمنة، أصبح التدريب أكثر سهولة وفعالية، مما يمكن المنظمات من مواكبة التغيرات السريعة في سوق العمل.

ثالثاً: زيادة المرونة في الأدوار والوظائف

مع التطورات التكنولوجية والرقمنة المتزايدة، شهدت المنظمات تحولاً جوهرياً في الطريقة التي يتم بها تنظيم الأدوار والوظائف. فلم تعد الوظائف تعتمد بشكل حصري على الحضور المادي أو الالتزام بساعات العمل التقليدية، بل أصبحت أكثر مرونة وتكيفاً مع متطلبات العصر الرقمي. يتيح هذا التحول للموظفين العمل عن بعد، تنظيم ساعات العمل بما يتناسب مع جداولهم الشخصية، ويعزز التعاون بين الفرق المتعددة الجنسيات. هذا التغيير أسهم في تحسين كفاءة العمل ورفع مستوى الرضا الوظيفي.

1. العمل عن بُعد وتحسين المرونة في الوظائف

من أبرز مظاهر التحول الرقمي هو القدرة على العمل عن بُعد. فبفضل الأدوات الرقمية المتطورة مثل Zoom، Microsoft Teams، وGoogle Meet، أصبح بإمكان الموارد البشرية التواصل مع فرق العمل في أي وقت ومن أي مكان. لم يعد الموظفون مجبرين على الحضور إلى المكتب يومياً لإنجاز مهامهم، مما أتاح لهم مرونة أكبر في تنظيم حياتهم الشخصية والمهنية.

تجربة جائحة كوفيد-19 أكدت بشكل كبير على أهمية العمل عن بُعد، حيث اضطرت العديد من الشركات إلى تطبيق هذا النظام لضمان استمرارية العمل. في دراسة أجريت في الإمارات العربية

¹ العلي، يوسف، "دور التكنولوجيا في تحسين التدريب"، المجلة التقنية، الإمارات العربية المتحدة، 2020، ص 54.

المتحدة، تبين أن 75% من الموارد البشرية شعروا بزيادة إنتاجيتهم عند العمل عن بُعد بفضل استخدام التكنولوجيا الرقمية،¹ هذه المرونة لم تحسن فقط إنتاجية الموارد البشرية، بل أسهمت أيضًا في تعزيز الرضا الوظيفي وتوازن الحياة العملية والشخصية.

إحدى الشركات التي استفادت بشكل كبير من العمل عن بُعد هي شركة Google، التي تعتمد على نظام مرّن يمكن الموارد البشرية من العمل من أي مكان في العالم. هذا النظام ساعد على جذب أفضل المواهب من مختلف البلدان دون الحاجة إلى الانتقال إلى مقرات العمل، مما عزز من مستوى التنوع داخل المؤسسة.²

2. تنظيم ساعات العمل وزيادة المرونة الزمنية

بفضل الرقمنة، لم تعد ساعات العمل التقليدية من التاسعة صباحًا إلى الخامسة مساءً هي النموذج الوحيد المتاح. أصبحت المنظمات تتّيح للموظفين إمكانية اختيار ساعات العمل التي تناسبهم بناءً على ظروفهم الشخصية والتزاماتهم الأخرى. هذا الأمر يعزز من مرونة الأدوار الوظيفية، ويتّيح للموظفين تحقيق التوازن بين العمل والحياة.

في دراسة أجريت في مصر على مجموعة من الشركات الناشئة التي تعتمد على الرقمنة في تنظيم العمل، تبين أن 65% من الموارد البشرية كانوا قادرين على تحسين أدائهم بعد منحهم حرية تحديد ساعات العمل³، هذه المرونة الزمنية تساهم أيضًا في تقليل التوتر والضغط الناتج عن الالتزام بساعات عمل صارمة، مما يساهم في تحسين جودة العمل والإنتاجية العامة.

الشركات العالمية مثل Netflix و Buffer اعتمدت على نظام الساعات المرنة كجزء من استراتيجيتها لتوفير بيئة عمل تشجع على الابتكار. تسمح هذه المنظمات لموظفيها بالعمل في الأوقات التي يجدونها أكثر إنتاجية، وهو ما يزيد من مستوى الإبداع والابتكار داخل المنظمة.⁴

¹الصباغ أحمد، "تأثير الرقمنة على العمل عن بُعد في الإمارات"، المجلة العربية للتكنولوجيا، مركز دبي للابتكار، الإمارات العربية المتحدة، 2020، ص 32.

²دافنبورت، مرجع سابق، ص 89.

³الحسن محمود، "تأثير الساعات المرنة على الإنتاجية في الشركات المصرية"، مجلة العلوم الإدارية، الجامعة الأمريكية بالقاهرة، مصر، 2021، ص 55.

⁴ما كدويل، جون، "الابتكار الرقمي ودوره في تحسين بيئة العمل"، مجلة الابتكار الرقمي، بريطانيا، 2019، ص 64.

3. تعزيز التعاون العالمي بين الفرق المتعددة الجنسيات

من أبرز الفوائد التي تقدمها الرقمنة؛ هي القدرة على العمل في فرق دولية متعددة الجنسيات. بفضل الأدوات الرقمية التشاركية، يمكن للموظفين من مختلف البلدان العمل سويًا على مشاريع مشتركة دون الحاجة إلى التواجد في نفس الموقع الجغرافي. هذا النوع من التعاون يعزز من التنوع الثقافي و يتيح تبادل الأفكار والخبرات بشكل أوسع.

إحدى الأمثلة على ذلك هي شركة IBM، التي تعتمد على فرق عمل موزعة حول العالم لتطوير منتجاتها وخدماتها. تمكنت المؤسسة من الاستفادة من التنوع الثقافي والمعرفي لموظفيها من خلال استخدام أدوات رقمية مثل Slack و Trello التي تتيح للفرق التعاون في الوقت الفعلي،¹ هذه الأدوات ساهمت في تحسين كفاءة العمل وتقليل الفجوة الزمنية بين الفرق العاملة في مناطق زمنية مختلفة.

كما تظهر الدراسات أن التعاون بين الفرق المتعددة الجنسيات يزيد من الإبداع والابتكار داخل المنظمات، حيث يتم تبادل الأفكار والخبرات من خلفيات ثقافية مختلفة. هذا الأمر يعزز من قدرة الشركات على تطوير حلول جديدة وتقديم منتجات مبتكرة تلبي احتياجات الأسواق العالمية.²

لا شك أن الرقمنة أحدثت تحولًا جذريًا في طريقة تنظيم العمل داخل المنظمات. بفضل الأدوات الرقمية الحديثة، أصبحت الوظائف أكثر مرونة من أي وقت مضى، حيث بات بإمكان الموارد البشرية العمل من أي مكان، تنظيم ساعات عملهم بما يتناسب مع جداولهم الشخصية، والعمل في فرق دولية متعددة الجنسيات. هذا التحول الرقمي لم يساهم فقط في تحسين كفاءة العمل، بل أسهم أيضًا في تعزيز الرضا الوظيفي وتحقيق توازن أفضل بين الحياة المهنية والشخصية. مع استمرار تطور التكنولوجيا، من المتوقع أن تتوسع هذه المرونة لتشمل المزيد من القطاعات والصناعات في المستقبل.

¹علي يوسف، "تأثير الرقمنة على التعاون بين الفرق المتعددة الجنسيات"، مجلة الابتكار المؤسسي، الجامعة الأردنية، الأردن، 2020، ص 91.

²سميث روبرت، "التعاون العالمي وأثره على الابتكار في الشركات المتعددة الجنسيات"، مجلة الأعمال العالمية، الولايات المتحدة الأمريكية، 2020، ص 72.

رابعاً: إعادة تعريف أدوار القيادة والإدارة في العصر الرقمي

مع توسع الرقمنة في المنظمات وتزايد اعتمادها على التكنولوجيا والبيانات الضخمة، تغيرت أدوار القادة والمديرين بشكل جذري. فلم تعد المهام التقليدية المتعلقة بإدارة الفرق والإشراف على العمليات هي المحور الرئيسي لدورهم. بدلاً من ذلك، أصبح الابتكار والتكيف مع التكنولوجيا المتغيرة والتفكير الاستراتيجي من المهارات الأساسية التي يجب على القادة التحلي بها لضمان استمرارية نجاح المنظمات في العصر الرقمي. في هذه الفقرة، سنستعرض ثلاث جوانب رئيسية ساهمت في إعادة تعريف أدوار القيادة والإدارة في ظل التحولات الرقمية: القيادة القائمة على البيانات، تعزيز الابتكار في بيئات العمل الرقمية، وإدارة الفرق الافتراضية.

1. القيادة القائمة على البيانات واتخاذ القرارات الذكية

مع التحول الرقمي، أصبحت البيانات تلعب دوراً محورياً في عملية اتخاذ القرار. فقد أصبحت المنظمات تعتمد على البيانات الضخمة (Big Data) والتحليلات المتقدمة لتقديم رؤى تفصيلية حول أداء المنظمة وسلوكيات العملاء واتجاهات السوق. هذا التحول أثر بشكل مباشر على أدوار القادة والمديرين، حيث بات من الضروري عليهم استخدام البيانات لاتخاذ قرارات أكثر دقة وفعالية.

تتطلب القيادة الحديثة فهماً عميقاً لكيفية تحليل البيانات واستخدام الأدوات التكنولوجية المتاحة لاستخلاص المعلومات ذات الصلة. على سبيل المثال، يمكن للقادة استخدام التحليلات التنبؤية لتوقع احتياجات السوق المستقبلية وتحديد الفرص التجارية. هذا الانتقال إلى قيادة تعتمد على البيانات يعزز من دقة القرارات المتخذة ويساهم في تقليل الأخطاء الناتجة عن الاعتماد على الحدس الشخصي فقط.¹

تعتبر الشركات الكبرى مثل Amazon و Google من الأمثلة البارزة على كيفية استخدام البيانات لدعم القرارات الإدارية. تعتمد هذه الشركات على أدوات تحليلية متقدمة مثل تعلم الآلة (Machine Learning) والذكاء الاصطناعي لتقييم سلوك المستخدمين وتحسين العمليات الداخلية. هذا

¹ أدريش محمد، مرجع سابق، القيادة القائمة على البيانات: تأثير التحليل الرقمي على اتخاذ القرار، المجلة العربية للإدارة، مؤسسة الأهرام للنشر، 2020، ص 112.

النموذج من القيادة يسمح للقادة بالتفاعل بسرعة مع التغييرات وتحقيق مزيد من الابتكار في الأسواق المتقلبة.¹

2. تعزيز الابتكار في بيئات العمل الرقمية

الرقمنة وفرت بيئة عمل جديدة تتسم بالتغيير السريع والتنافسية العالية. لهذا السبب، أصبح الابتكار جزءًا لا يتجزأ من أدوار القادة والمديرين. القادة في العصر الرقمي مطالبون بتوفير بيئات عمل تحفز الابتكار وتشجع الموارد البشرية على التفكير خارج الصندوق وتطوير حلول جديدة للتحديات التي تواجه المنظمة.

إحدى الوسائل التي يمكن من خلالها تحقيق ذلك هي توفير بيئة تعاونية مفتوحة، حيث يمكن للموظفين تبادل الأفكار والمشاركة في اتخاذ القرارات. تعتمد المنظمات الرقمية الناجحة على أدوات التعاون الرقمية مثل Slack و Microsoft Teams لتسهيل الاتصال بين الفرق وتحفيز الإبداع الجماعي. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للقادة تشجيع الابتكار من خلال تعزيز الثقافة التنظيمية التي تدعم التجريب والفشل كجزء من عملية التعلم.²

كما أن القادة في ظل الرقمنة بحاجة إلى تمكين فرقهم؛ من خلال تزويدهم بالأدوات والموارد التي يحتاجونها لتطوير أفكارهم وتنفيذها. على سبيل المثال، في شركات مثل Apple و Tesla، تشجع القيادة على الابتكار المستمر من خلال منح الموارد البشرية مساحة للتجريب والتطوير. هذا النوع من القيادة يعزز من القدرة التنافسية للمؤسسات ويضمن استمرارها في الابتكار وتقديم منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات السوق.³

3. إدارة الفرق الافتراضية

أحد أهم التحديات التي يواجهها القادة والمديرون هو إدارة الفرق الافتراضية. مع تطور التكنولوجيا وزيادة الاعتماد على العمل عن بعد، أصبحت الفرق الافتراضية جزءًا أساسيًا من هيكلية

¹الحسن علي، مرجع سابق، ص 87.

²العلي، راشد، "تحفيز الابتكار في المنظمات الرقمية- دراسة حالة-"، مجلة التطوير المؤسسي، مركز التطوير المؤسسي، الإمارات العربية المتحدة، 2021، ص 65.

³هاشم، سمير، "الابتكار في القيادة الرقمية"، المجلة العربية للتكنولوجيا، جامعة البحرين للنشر، البحرين، 2021، ص 73.

العديد من المنظمات. إدارة هذه الفرق تتطلب مهارات جديدة من القادة، حيث يحتاجون إلى التكيف مع أدوات التواصل الافتراضي وفهم كيفية تعزيز التعاون بين الموارد البشرية الذين قد يكونون متفرقين في مناطق جغرافية مختلفة.

كما تعتمد القيادة الفعالة للفرق الافتراضية على استخدام الأدوات الرقمية المناسبة التي تتيح التفاعل الفوري وتتبع التقدم المحرز في المشاريع. أدوات مثل Zoom و Trello و Asana أصبحت أساسية لضمان بقاء الفرق الافتراضية متصلة ومنظمة. بالإضافة إلى ذلك، يجب على القادة العمل على تعزيز روح الفريق والتأكد من أن جميع الأعضاء يشعرون بالانتماء والتقدير، على الرغم من التباعد الجغرافي.¹

وإن من إحدى أهم الشركات التي نجحت في إدارة الفرق الافتراضية هي شركة Automattic، مطورة منصة WordPress. تعتمد المؤسسة بشكل كامل على العمل عن بعد، وتستخدم تقنيات متقدمة لتنسيق العمل بين فرقها المتفرقة حول العالم. القيادة في هذه البيئة تتطلب قدرة على التعامل مع التحديات الفريدة المرتبطة بالتواصل الافتراضي والحفاظ على ثقافة تنظيمية قوية على الرغم من التباعد.² وفي الأخير يمكن القول أنه مع الرقمنة تغيرت أدوار القيادة والإدارة بشكل كبير لتواكب التحديات والفرص الجديدة التي توفرها التكنولوجيا. يعتمد النجاح على قدرة القادة على تحليل البيانات واتخاذ قرارات مبنية على معلومات دقيقة، بالإضافة إلى تعزيز الابتكار داخل المنظمات، وإدارة الفرق الافتراضية بفعالية. هذا التحول يعزز من قدرة المنظمات على التكيف مع التحولات الرقمية وتحقيق مزيد من النجاح في بيئة الأعمال الحديثة.

¹ السلمي، خالد، "إدارة الفرق الافتراضية: تحديات وفرص"، مجلة القيادة الرقمية، جامعة السلطان قابوس، عمان، 2020، ص 91.
² جونسون، توم، "قيادة الفرق الافتراضية: استراتيجيات النجاح"، مجلة القيادة الرقمية، جامعة هارفرد، الولايات المتحدة الأمريكية، 2019، ص 78.

خلاصة الفصل الأول

في ختام هذا الفصل، يمكن القول إن الرقمنة أصبحت اليوم من المدخلات الأساسية في تحسين كفاءة وفعالية المنظمات، وخاصة في مجال تنمية الموارد البشرية. لقد أظهر التحليل أن التحولات الرقمية لم تؤثر فقط على العمليات التقنية والإدارية فقط، بل امتدت إلى إعادة هيكلة بيئة العمل، وتغيير طبيعة الوظائف، وتطوير المهارات المطلوبة. أصبحت الرقمنة قادرة على تسريع عمليات التوظيف والتدريب من خلال استخدام أدوات التكنولوجيا الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي والتعلم الإلكتروني، مما أدى إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.

كما أدى التحول الرقمي إلى تغييرات جذرية في طبيعة الأدوار الوظيفية. فقد أسهمت الأتمتة في التخلص من العديد من الوظائف الروتينية، بينما وفرت في الوقت نفسه فرصاً جديدة لتنمية مهارات الموارد البشرية في مجالات متقدمة. هذا التحول الرقمي أعاد تعريف مفهوم العمل والمرونة، حيث أصبح العمل عن بُعد وتنظيم ساعات العمل بطرق غير تقليدية ممكناً وسهلاً بفضل الأدوات الرقمية الحديثة.

علاوة على ذلك، أثبتت الرقمنة أنها وسيلة فعالة للتغلب على التحديات المؤسسية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، من خلال تحسين التواصل الداخلي، وزيادة التعاون بين الفرق المتعددة الجنسيات وتعزيز الابتكار داخل المنظمات. ومع استمرار التطور التكنولوجي، من المتوقع أن يستمر تأثير الرقمنة في تعزيز دور الموارد البشرية كمورد أساسي واستراتيجي في خلق القيمة.

الفصل الثاني:

الأزمات والمنظمة

تمهيد

تُعد الأزمات جزءاً لا يتجزأ من بيئة ومسار تطور المنظمات في العصر الحديث، حيث تؤثر بشكل مباشر على أدائها واستقرارها. سواء كانت أزمات اقتصادية، اجتماعية، بيئية، أو تكنولوجية، فإن المنظمات تواجه تحديات غير مسبقة تتطلب استراتيجيات جديدة للتكيف والاستمرار في ظلها. من خلال تطوير أنظمتها الإدارية وتنمية مواردها البشرية للتعامل بفعالية مع هذه التحديات، بهدف تحقيق الاستقرار والقدرة على الصمود في وجه الأزمات المختلفة.

إن دراسة تأثير الأزمات على المنظمات، تبرز الحاجة إلى فهم عميق لكيفية تأثير هذه الأزمات على جوانب متعددة من الأداء المؤسسي، بما في ذلك الإنتاجية، الاستدامة المالية، والقدرة على الابتكار. كما تفرض الأزمات إعادة التفكير في الهياكل الإدارية وأساليب وقدرة اتخاذ القرار، مما يجعل من الضروري توفير آليات مبتكرة للتعامل مع الأزمات بفعالية.

يحلل الفصل، طبيعة الأزمات المختلفة وتأثيرها على المنظمات، مع التركيز على الآثار الاجتماعية والاقتصادية التي تفرضها هذه الأزمات. وسنستعرض أيضاً كيف يمكن للمنظمات أن تعتمد على استراتيجيات فعالة لتنمية مواردها البشرية وإدارة الأزمات، من خلال التخطيط المسبق والتكيف السريع مع المتغيرات.

المبحث الأول: مفهوم الأزمات، أنواعها، أسبابها وآثارها

تُعد الأزمات حالة أو ظاهرة يمكن أن تؤثر على المنظمات، فهي ظاهرة تحدث بشكل مفاجئ وتؤدي إلى اضطرابات تؤثر على سير العمل واستقراره. وقد تتنوع طبيعة الأزمات ما بين أزمات اقتصادية، سياسية بيئية أو اجتماعية....، إلا أنها تشترك جميعها في كونها تحديات قد تهدد استمرارية المنظمة إن لم يتم التعامل معها بفعالية.

في هذا المبحث، سيتم تناول مفهوم الأزمات من خلال تعريفها وتوضيح خصائصها المختلفة كما سيتم استعراض الأسباب المحتملة لحدوث الأزمات على المنظمات، سواء كانت داخلية أو خارجية. سيتم أيضاً التركيز على كيفية تأثير هذه الأسباب على أداء المنظمات واستدامتها، بالإضافة إلى تسليط الضوء على أهمية الإدارة الفعالة للأزمات لضمان استمرارية المنظمة في ظل المتغيرات البيئية المحيطة بها.

المطلب الأول: مفهوم الأزمات

يعد تعريف الأزمة، من أهم المفاهيم التي يجب الإلمام بها لفهم طبيعتها وتأثيراتها على المنظمات والمجتمعات. فالأزمات تحدث بشكل مفاجئ، وغالباً ما تؤدي إلى اضطرابات غير متوقعة قد تؤثر سلباً على الأداء العام. إن تحليل هذا المفهوم يساعد في تحديد الأساليب المناسبة لإدارة الأزمات والحد من آثارها السلبية، مما يسهم في الحفاظ على استقرار النظام في أوقات الشدة.

أولاً: تطور مفهوم الأزمة

شهدت كلمة الأزمة تحولات في مضمونها ونطاق استخدامها مع مرور الزمن، ويرجع ذلك لعدة معطيات تاريخية تفاعلت فيما بينها لتشكل هذا التعدد في فحواها، فمن بين المعاني التي كانت تدل عليها في اللغة الدينية لليونان القديمة نذكر تفسير الأحلام وطيوران الطيور. وفي الأدبيات القانونية اليونانية. كانت تعني ذلك القرار أو الحكم النهائي الذي لم يستند فيه القاضي بالضرورة على قرائن كما عبرت في التراجيديا اليونانية على تلك اللحظة التي تنكشف فيها الحقائق التي كانت مبهمة في الماضي. أما في

الطب الأبقراطي¹ فكانت تمثل الفترة الحرجة والمنعرج الحاسم في مآل الوضعية الصحية للمريض؛ إما نحو النجاة أو الوفاة.²

بداية القرن الثامن عشر، تم تبني المفهوم الطبي للأزمة في تحليل المجتمعات، وهو ما نتج عنه تضاعف الدقة في توظيف اللفظ لخدمة أغراض إدراكية لعلم الأمراض المرتبط بالمنظومات الاجتماعية. أما القرن الواحد وعشرون فقد شهد من جهة توظيفاً للفظ "الأزمة" في تحليل التحولات الثقافية الكبرى مثل "أزمة القيم"، "أزمة الحضارات"، و"الأزمة الروحية". ومن جهة أخرى، تم تداوله في تخصصات علمية كالإقتصاد السياسي، علم النفس التطوري، وعلم الأخلاق.³

كما عرف النصف الثاني من القرن العشرين محاولات من جانب إدغار موران⁴ (Edgar Morin) لوضع أسس علم جديد يسمى بعلم الأزمات، والبحث في نظرية للأزمة، وهو ما نص عليه صراحة في المقطع الآتي "الأزمة في مصطلح الأزمة في بداية نظرية الأزمة".⁵

فبالرغم من الثراء الملاحظ في مفهوم الأزمة، إلا أن المتخصصين أجمعوا على أنه يكتنفه الكثير من الغموض. ويرجع ذلك إلى عدة أسباب نذكر منها ما يأتي:⁶

- المفارقة التاريخية بين المفهومين القديم والحديث للأزمة، فمن القرار "إلى" القرار؛
- الاختلاف في مفهوم اللفظ بحسب التخصص العلمي؛

¹ الطب الأبقراطي هو نظام طبي أسسه الطبيب اليوناني أبقراط (حوالي 460-370 ق.م)، ويُعتبر حجر الأساس للطب الحديث كعلم قائم على الملاحظة والتجربة بدلاً من الخرافات أو الفلسفة. الطب الأبقراطي ليس مجرد نظام علاجي قديم، بل هو ثورة فكرية حولت الطب من ممارسة غامضة إلى علم إنساني قائم على الملاحظة والأخلاق. رغم تطور العلوم الطبية، تظل مبادئ أبقراط حول النزاهة والشمولية مرجعاً أخلاقياً وعلمياً للأطباء حتى اليوم.

²Stéphane Saint Pol, Wei Ji, **retour aux sources**, Magazine de la Communication de Crise et Sensible, Observatoire International des Crises, Vol. 12, Naves, Novembre 2006, p24.

³Patrick Lagadec, **La gestion des crises**, McGraw Hill, 1991, p46.

⁴ إدغار موران (و. 1921): فيلسوف وعالم اجتماع فرنسي راند، يُعتبر من أبرز منظري الفكر المركب ونظرية الأزمات. في كتابه "في مفهوم الأزمة" (2016)، عزف الأزمة كظاهرة متعددة الأبعاد تجمع بين الاضطراب الداخلي وغياب اليقين، مؤكداً أنها ليست مجرد خطر بل فرصة للتجديد عبر إطلاق حلول مبتكرة.

⁵Patrick Lagadec et Xavier Guilhaud, **Conditions et mécanismes de production des défaillances, accidents et crises**, 2003, p 163.

⁶ محمد عبد الفتاح الصيرفي مفاهيم إدارية حديثة، الطبعة الأولى، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 308.

- النسبية في الإدراك من شخص إلى آخر، وهو ما ينتج عنه تباين في الأحكام بخصوص نفس الوضع أثناء الأزمة، فهناك من يرى فيه "لا حدث" وهناك من يصفه بـ "الكارثة"؛
- المبالغة في استخدام اللفظ في كل المواقف والمجالات دون مراعاة للدقة وضرورة المقام والمقال وهو ما أدى إلى إفراغ اللفظ من محتواه.

نظرا لكثرة استخدام لفظ الأزمة وتعدد تواجده في مختلف المجالات، فقد يحدث أن يتم تعويضه بمصطلحات جنيسة كالحادث المشكلة الطارئ الكارثة عن قصد أو دونه للدلالة على نفس المعنى، وهو ما ينتج عنه التباس في ذهن القارئ يقتضي منا التوضيح.

فالحادث هو خلل يؤثر تأثيرا ماديا على النظام بأكمله، غير أنه لا يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها النظام خلافا للأزمة التي تسقط كل الفرضيات والمسلمات التي يقوم عليها النظام. بالإضافة إلى ذلك، فالحادث قد يكون سببا مفجرا للأزمة.

أما المشكلة فتمثل قيда يؤدي إلى مصاعب وآثار سلبية تتطلب حلا في غضون فترة زمنية ولكنه ليس بالضرورة عاجلا غير أنها تحتاج إلى جهد كبير ومنظم بصدد التعامل معها¹، إذن فالمشكلة يمكن التعامل معها وحلها تدريجيا على امتداد فترة طويلة. أما الأزمة فمن الصعب تحمل عيها وتبعاتها لفترة طويلة بالإضافة إلى ذلك نجد أن المشكلة يمكن التنبؤ بها وتحضير الإجراءات والحلول اللازمة لمعالجتها وقت حدوثها، أما الأزمة فلا يمكن التنبؤ بها لأنها فجائية الحدوث.²

في حين الطارئ هو وضع ناتج عن حادث كلاسيكي يتميز بوجود ثغرة في السير العام تقتضي طابع الاستعجال في المعالجة لكيلا تتحول إلى كارثة. لذلك يتدخل المختصون في الطوارئ لسد أو الحد من هذه الثغرة، فكل خطوة مدروسة مسبقا ومخطط لها أي أن كل متدخل يعلم ماذا يعمل؟ متى؟ ومع من؟

غير أن الأزمة هي وضع غير مألوف حتى بالنسبة للمختصين في الطوارئ، وبالتالي لا تمكن إجراءاتهم من تجاوز الأزمة.³

¹ محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سابق، ص 309.

² عبد السلام أبو قحف، الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة للنشر الإسكندرية، مصر، 2002، ص 347.

³ Patrick Lagadec, op.cit., p.25.

أما بخصوص الكارثة، فهي "التغيير المفاجئ ذو الأثر التدميري، والذي ينتج عنه تغيرات ونتائج تتعلق بعملية التوازن، والكارثة هي أحد أسباب حدوث الأزمة، ويمكن التنبؤ بوقوعها أحيانا كما يمكن تصور نتائجها، على خلاف الأزمة.¹

ثانيا: تعريف الأزمة

لقد تعددت التعاريف بحسب المتخصصين والزوايا التي يعرفون من خلالها الأزمة فهناك من عرفها تبعا لخصائصها، ومن الباحثين من عرفها بحسب نتائجها، ومنهم من يرى فيها حادثا، وآخرون يعتبرونها خلافا.

هي وضع جماعي يتميز بالتناقضات والتقطعات، مليء بالضغوطات والاختلافات التي تجعل الأفراد والجماعات مترددة حول النهج الواجب اتباعه، لأن القواعد والمنظمات المألوفة تبقى منسحبة أو حتى منقطعة عادة عن الواقع بالنسبة للإمكانيات الجديدة التي توفرها المنافع والأفكار التي تتولد من التغيير دون أن نستطيع الحكم بوضوح على صحة وفعالية الطرق الجديدة.²

الأزمة هي نتاج قطيعة مع أوضاع الماضي المعتادة لدى الأفراد والجماعات من حيث كيفية التعامل معها، حيث يجدون أنفسهم لوحدهم أمام وضع جديد يصعب التحكم فيه في ظل غياب معالمهم المألوفة.

كما يمكن تعريف الأزمة من الزاوية السيكلوجية أيضا بأنها تهديد صريح يمس البنى التحتية أو القيم والمعايير الأساسية للنظام الاجتماعي، حيث يتطلب هذا التهديد في حالة تتميز بضغط قوي وشك كبير. اتخاذ قرارات جوهرية³. فغلق مصنع سيؤدي إلى طرد العمال وفصلهم عن مناصبهم. وهو ما يمثل تهديدا صريحا وزوالا للمعايير الأساسية للنظام الاجتماعي والمتمثلة أساسا في الموارد البشرية.

كما عرف الأزمة بأنها "حدث غير منتظر يضع في خطر سمعة و نشاط منظمة ما"⁴، وبالتالي فقد ركز التعريف على نتائج الأزمة الوخيمة على كل من سمعة ونشاط المنشأة.

¹محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سابق، ص 309.

²Patrick Lagadec, **op.cit.**, p51.

³ Michèle Gabay, **La nouvelle communication de crise, concepts et outils**, éditions Stratégies, Issy-les- Moulineaux, 2001, p18.

⁴Thierry Lihaert, **La communication de crise**. Dunod, Paris, 2001, p60 .

هناك أيضا البعض الآخر من عرف الأزمة بأنها "حدث ضعيف من حيث الاحتمال وقوي من حيث الأثر وهو ما يدعمه التعريف الآتي للأزمة بأنها وضع غامض تجهل فيه الأسباب والنتائج. فالأزمة هي حالة مبهمة المصدر والأثر¹، وهو ما يزيد من حساسيتها، كما يحد من مجال المناورة والتصرف، والعكس صحيح أي أن الأزمة في بعض الأحيان هي ثورة، امتحان صعب، قطيعة فرصة، ففي جوهر الأزمة قد تتواجد الفرص والنجاحات لمن يحب استغلالها، وهو حال عدة منظمات استغلت فرصة الأزمة لتثبيت تفوقها وريادتها مثل شركة كهرباء فرنسا (EDF) التي استغلت فرصة إحصار 1999 الذي ضرب فرنسا لتثبت مدى تحكمها وتجاوزها بنجاح لأزمة انقطاع الكهرباء وهو ما مكنها من احتلال المرتبة الأولى من حيث سمعة وصورة المنظمة، وذلك في تصنيف قامت به "إيبسوس (Ipsos) لصالح مجلة الاقتصادي الحديث" (Novel Economiste)، وذلك خلال فيفري 2000.²

نستنتج من خلال التعاريف السابقة، أنها تعرف الأزمة من وجهة نظر ضيقة، فالإقتصار في التعريف على الوضع والحدث قد يذهب بنا إلى اعتبار المسألة مجرد أحداث منعزلة بسيطة تسبب فيما يسمى بالأزمة، في حين القضية هي أبعد وأعقد من ذلك، وهو ما يوضحه التعريف الآتي للأزمة بأنها "سيرورة تؤدي تحت تأثير حدث مفجر إلى إثارة سلسلة من الاختلالات. وتترجم الأزمة بلا ملائمة مفاجئة في إطار تدخل المنشأة، حيث تعمل على الإفلاس المؤقت أو النهائي لقدرتها على إدراك معالجة ومراقبة الأحداث البارزة، وتخلف آثارا قد تمس كلا من استراتيجية المنظمة سلوك وتواجد أعضائها وأطراف أخرى مرتبطة بها، إذن تبدأ الأزمة بمجرد حدث مفجر فسليلة من الاختلالات، وقد تنتهي بزوال المنشأة الذي لا يربط بحدث وإنما بسلسلة أحداث.³

ويمكن القول إن الأزمة في سيرورة ناتجة عن سلسلة من الاختلالات بسبب حدث مفجر يضع على المحك سمعة واستمرارية المنظمة. كما يضع الموارد البشرية في وضع غير مألوف يسوده التردد والتخوف من اتخاذ القرارات وتبني السلوكيات المناسبة، كل حسب مستواه ويضعها في موقف قوة أو

¹Christophe Roux-Dufort, **Gérer et décider en situation de crise**, 2 ed., Dunod, Paris, 2003 (1 éd. 2000), p17.

²Michel Ogrizek et Jean-Michel Guillery, **La communication de crise**, Presses Universitaires de France, Paris, 1997, p7.

³Véronique Sartre, **La communication de crise, anticiper et communiquer en situation de crise**, les éditions Demos, Paris, 2003, p 12.

ضعف أمام الأطراف الفاعلة في البيئة الخارجية خصوصا أمام وسائل الإعلام، أي جنبا لجنب معها في سوق المعلومات.

ثالثا: مراحل نمو الأزمة

تختلف مراحل نمو وتطور الأزمة باختلاف طبيعتها إلا أن هناك مرحلة عامة لأي أزمة لا بد من أن تمر بها ، وبصفة عامة فإنّ هناك أزمات وكوارث فجائية لا تمر بمراحل معلومة حيث يصعب التنبؤ بها، إلا أن هناك مراحل أساسية توضح سلسلة تطورها ووجودها، ويذكر ماجد عبد المهدي المساعدة " المراحل التالية:

1. مرحلة الميلاد : وتبدأ الأزمة الوليدة في هذه المرحلة في الظهور لأول مرة على شكل إحساس

مبهم بوجود شيء ما يلوح في الأفق وينذر باقتراب وقوع خطر مجهول المعالم والاتجاه والحجم

إن الأزمة لا تنشأ في الغالب من فراغ، وإنما هي نتيجة لمشكلة ما لم تتم معالجتها بالشكل الملائم، ومن هنا يأتي دور متخذ القرار في تنفيس الأزمة وإفقادها مرتكزات النمو ثم تجميدها أو القضاء عليها وهي وليدة دون أدنى خسائر مادية أو بشرية وقبل وصولها إلى مرحلة الصدام، وهذا ما يفترض إعادة النظر الدائم والتساؤل على كل أنشطة المنظمة.

2. مرحلة النمو والانتساع: كنتيجة للمرحلة الأولى وعدم معالجتها في الوقت المناسب فإن الأزمة

تنمو وتتدخل في الانتساع حيث يغذيها محفزات ذاتية مستمدة من ذات الأزمة، وكذا محفزات استقطبتها الأزمة وتفاعلت معها وبها.¹

3. مرحلة النضج تتطور الأزمة: في هذه المرحلة من حيث الحدة والجسامة، نتيجة لسوء التخطيط

وتعتبر من أخطر مراحل الأزمة، وتصل الأزمة إلى هذه المرحلة المتطورة نتيجة اللامبالاة من قبل متخذ القرار في مراحلها الأولى، واستبداده برأيه وإحاطته بحاشية من المناقنين الذين لا يهتمون لأمر المنظمة وبالتالي يصوّرون له أخطاءه حسنة ويزيفون له الحقائق حتى تصل الأزمة إلى أقصى قوتها وعنفها حيث يصبح الصدام أمرا لا مفر منه، وقد تكون نتيجته إما أن يطيح بمتخذ القرار أو يسيء لسمعة المنظمة ويؤدي بمتخذ القرار إلى البحث عن البديل الأقل

¹ الخضير محسن أحمد ، الأزمات ، منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية، مكتبة مدبولي، القاهرة، 2003، ص ص 72 74.

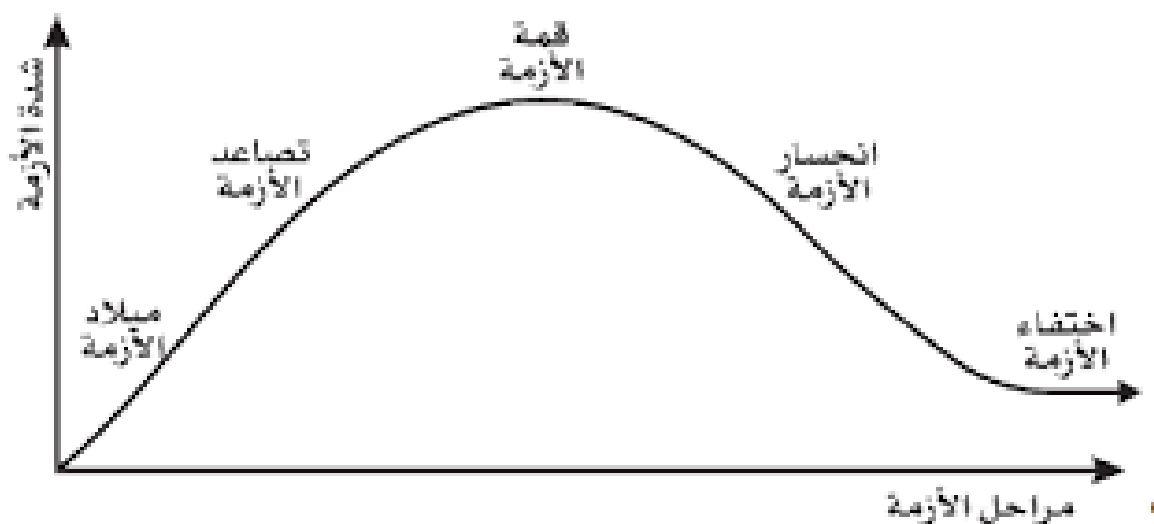
ضررا واعتماد استراتيجية تنبئيه تجنبه الأزمات مستقبلا والحيطة من البطانة السيئة والاعتماد على الكفاءات.

4. **مرحلة انحسار الأزمة:** وتقلصها بعد أن وصلت الأزمة في المرحلة السابقة إلى ذروتها تأتي هذه المرحلة حيث تبدأ الأزمة في الانحسار والتقلص نتيجة الصدام العنيف الذي يفقدها جزءا مهما من القوة فتبدأ في التراجع تدريجيا وتختفي لتعود إلى مرحلة التوازن، لكن هناك أزمات تتجدد لها قوة دفع جديدة عندما يفشل الصراع في تحقيق أهدافه وتصبح المنظمة في صراع مع أزمات أخرى ناتجة عن الأزمة الرئيسية.

5. **مرحلة الاختفاء:** أو ما بعد الأزمة تصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل كامل قوة الدفع المولدة لها أو لعناصرها حيث تتلاشى مظاهرها وينتهي الاهتمام بها ويغيب الحديث عنها إلا عندما يذكرها التاريخ وضروري أن تستفيد المنظمة من دروس الأزمة وتتجنب ما قد يحدث مستقبلا من سلبيات.¹

ويمكن أن تمثل دورة حياة الأزمة في المخطط التالي:

الشكل رقم (02): دورة حياة الأزمة



المصدر: أحمد ماهر، إدارة الأزمات، مكتبة الأنجلو، الإسكندرية، 2006، ص 34.

¹ الخضيرى محسن أحمد ، مرجع سابق، ص 72 - 74.

رابعاً: المصطلحات المرتبطة بمفهوم الأزمة

يتداخل مفهوم الأزمة مع بعض المفاهيم الشائعة التي قد تشابه في بعض خصائصها، ولكنها في واقع الأمر ليست أزمة، وعلى هذا الأساس يمكن إيجاز بعض المفاهيم التي تتداخل مع مفهوم الأزمة على النحو التالي:

- **الكارثة:** هي من المفاهيم التي يصعب الفصل بينها وبين الأزمة، وما يسمى أيضاً مصدراً - تهديداً - ومع ذلك فإن هذا الأخير يقتصر على وجود تهديدات تواجه الإنسان أو المنظمة أو المجتمع ككل وعليه فالكارثة أكبر من حيث الحجم ومدى الانتشار أو التوسع والقطاعات المتأثرة بها، وبالتالي حجم الخسائر المادية والبشرية وحتى الرمزية تتجسد في صورة وشهرة وعلامة المنظمة كبيرة مما تستدعيه الأزمة، فهي الشمل وأوسع من الأزمة.
- **الحادثة:** فتشير إلى خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام بأكمله الذي يتوقف إنتاجه أو يجب إيقافه حتى يتم إصلاح الخلل، كما يمكن أن يكون أيضاً شيء مفاجئ غير متوقع، تم بشكل سريع وانقضى أثره فور إتمامه ولا تكون له صفة الاستمرارية بعد حدوثه الفجائي العنيف، تتوقف الحادثة مع الواقعة في قصر مدة تتابع الأحداث لكليهما وتختلف عنها في درجة التأثير فهي ذات تأثير شامل وليس جزئي كما في الواقعة. كما أن الحادثة لا تتناسب مع الأزمة العامة لمجتمع ما يسبب قصر مدتها، وتشبه في بعض جوانبها أزمة المنظمة ما دام هناك توقف عن الإنتاج أي إعاقة وظيفة المنظمة الإنتاجية، ولكن وقت الأزمة بالمنظمة يكون أطول ومحدد بمراحل قبلية وبعدية وآنية، أما الحادثة فقد تتداخل مراحل الأزمة بشكل سريع جداً.
- **الصدمة:** هي شعور فجائي، وحاد بالغضب، أو الذهول، أو الخوف لحدوث نتائج غير متوقعة. وقد تكون الصدمة إحدى عوارض الأزمة، أو إحدى أسبابها.¹
- **المشكلة:** تعبر المشكلة عن الباعث الرئيسي الذي يسبب حالة من الحالات غير المرغوب فيها، غير أنها تحتاج إلى جهد كبير، ومنظم بصدد التعامل معها.
- **الصراع:** يقترب مفهوم الصراع من مفهوم الأزمة، الذي يجسد تصارع إرادتين تتضاد مصالحها، وتتعارض، إلا أن تأثيره ربما لا يبلغ مستوى تأثير الأزمة الذي قد يصل إلى درجة التدمير، كما

¹ شومان محمد الإعلام والأزمات، مدخل نظري وممارسات عملية، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص 13

أن الصراع يمكن تحديد أبعاده، واتجاهاته، وأطرافه، وأهدافه التي يستحيل تحديدها في الأزمة، وتتصف العلاقة الصراعية دائماً بالاستمرارية، وهو ما يختلف عن الأزمة التي تنتهي بعد تحقيق نتائجها السلبية، أو التمكن من مواجهتها.

- **الخلاف:** هو أحد مظاهر الأزمة لكنه ليس الأزمة نفسها، وهو يعبر عن وجود حالة من التضاد، والتعارض، والمعارضة، وحالة من عدم التطابق في الشكل، أو في المضمون، ويكون الخالف في أوقات كثيرة أحد الأسباب، والبواعث الرئيسة للأزمة، وفي كثير من الأحيان، يكون الخلاف في أمور لا تستدعي الخلاف، وهو ما يؤدي إلى تعميق الفجوة.¹

المطلب الثاني: أنواع الأزمات (اقتصادية، تقنية، بيئية، صحية، أمنية)

تواجه المنظمات والمجتمعات، على حد سواء أنواعاً متعددة من الأزمات، التي تختلف في طبيعتها وتأثيرها. ومع تطور العصر الرقمي والعولمة، أصبحت الأزمات أكثر تعقيداً وتشابكاً، مما يتطلب استراتيجيات مرنة وشاملة للتعامل معها. يمكن تصنيف الأزمات إلى عدة أنواع وفقاً لمصدرها وتأثيرها، من أبرزها الأزمات الاقتصادية التي تؤثر على الاستقرار المالي، والأزمات التقنية الناتجة عن فشل الأنظمة التكنولوجية، بالإضافة إلى الأزمات البيئية التي تهدد النظام البيئي والتنوع الحيوي. كما برزت الأزمات الصحية مثل الأوبئة والجائحات، التي تؤثر بشكل مباشر على حياة الأفراد واستمرارية المنظمات. ولا يمكن إغفال الأزمات الأمنية التي تهدد أمن الدول والمنظمات، والتي تتطلب استجابة سريعة وفعالة للحفاظ على السلامة العامة. في هذا المطلب، سنستعرض أنواع الأزمات المختلفة وتأثيرها.

أولاً: الأزمات الاقتصادية

تُعد الأزمات الاقتصادية واحدة من أخطر أنواع الأزمات التي تواجه الدول والمنظمات على حد سواء، لما لها من تأثير مباشر على مختلف جوانب الحياة الاقتصادية والاجتماعية. تبدأ هذه الأزمات عادة عندما تعاني الأسواق المالية من اضطرابات كبيرة، مثل انخفاض قيمة العملات، أو ارتفاع معدلات البطالة، أو حدوث انهيارات في البورصات. تتفاقم الأزمات الاقتصادية عادة عندما تتفاعل مع عوامل أخرى، مثل التغيرات السياسية أو الأزمات الصحية، مما يزيد من صعوبة السيطرة عليها. وقد أظهرت

¹ حمد محمد حمد المري، التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات دراسة حالة عينة من البنوك التجارية القطرية 2008-2012، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2014، ص 54.

الأزمات المالية العالمية على مر العقود أن النظام الاقتصادي العالمي مترابط بشدة، بحيث أن أي اضطراب في اقتصاد دولة كبرى قد يؤدي إلى سلسلة من الأزمات التي تصيب الاقتصادات المحلية والدولية.

من أبرز الأمثلة على الأزمات الاقتصادية الحديثة التي اجتاحت العالم، الأزمة المالية العالمية في عام 2008. هذه الأزمة بدأت في الولايات المتحدة بسبب انهيار سوق العقارات، ثم امتدت بسرعة إلى باقي دول العالم. تسبب هذا الانهيار في إفلاس عدد كبير من المنظمات المالية والبنوك، ما أدى إلى زيادة معدلات البطالة وانخفاض الإنتاج الاقتصادي بشكل حاد. وفي هذا السياق، يوضح علي عبد الله¹ في كتابه *الأزمات الاقتصادية: تحليل وتفسير* أن "الأزمة المالية لعام 2008 كانت نتيجة مباشرة للسياسات الاقتصادية غير المنضبطة التي اتبعتها البنوك الكبرى في الولايات المتحدة، إضافة إلى غياب الرقابة الفعالة على سوق العقارات، مما أدى إلى انهيار كبير في أسعار الأصول وتفاقم الديون".²

تلعب العولمة دورًا محوريًا في تفاقم الأزمات الاقتصادية، حيث أن الاقتصادات الحديثة مترابطة بشدة من خلال التجارة والاستثمارات الدولية. أي تدهور في اقتصاد دولة كبرى قد يؤدي إلى تداعيات كبيرة على الاقتصاد العالمي بأسره. فعلى سبيل المثال، عندما تواجه دولة رئيسية ركودًا اقتصاديًا، فإن الدول الأخرى التي تعتمد على تصدير منتجاتها أو استيراد سلع منها ستتأثر سلبًا.³

إلى جانب العوامل الخارجية، تلعب السياسات الاقتصادية المحلية دورًا كبيرًا في تحديد مدى تأثير الأزمة الاقتصادية على دولة معينة. الدول التي تعتمد على سياسة اقتصادية قائمة على الاستهلاك المفرط دون مراعاة النمو الاقتصادي الحقيقي غالبًا ما تكون أكثر عرضة للأزمات الاقتصادية. فعلى سبيل المثال، الدول التي تعتمد بشكل كبير على تصدير المواد الخام مثل النفط أو الغاز تكون عرضة

¹ د. علي عبد الله: أكاديمي متخصص في الاقتصاد الكلي وتحليل الأزمات المالية، صاحب كتاب *الأزمات الاقتصادية: تحليل وتفسير*. ركّز في أبحاثه على تحليل جذور الأزمات المالية العالمية، مثل أزمة 2008، مع إبراز دور السياسات غير المنضبطة للبنوك الكبرى وغياب الرقابة على أسواق العقارات في تفاقم الديون وانهيار الأسواق. يُعتبر عمله مرجعًا لفهم الآليات الخفية للأزمات الاقتصادية الحديثة.

² علي عبد الله، *الأزمات الاقتصادية: تحليل وتفسير*، دار الفارابي، لبنان، 2010، ص 54.

³ أحمد مصطفى، *الاقتصاد العالمي والتحديات الحديثة*، دار النهضة العربية، مصر، 2015، ص 78.

لتقلبات أسعار هذه الموارد في الأسواق العالمية، مما قد يؤدي إلى تدهور اقتصادها في حال انخفاض الطلب العالمي.¹

علاوة على ذلك، تؤثر الأزمات الاقتصادية بشكل مباشر على الأوضاع الاجتماعية؛ فعندما تواجه دولة أزمة اقتصادية، تزداد معدلات البطالة بشكل ملحوظ، مما يؤدي إلى تفاقم الفقر وزيادة التفاوت الاجتماعي بين الطبقات. وتؤدي الأزمات الاقتصادية إلى تراجع مستوى المعيشة بشكل عام حيث تصبح العائلات غير قادرة على تلبية احتياجاتها الأساسية بسبب ارتفاع أسعار السلع وانخفاض الأجور.²

وللتصدي لهذه الأزمات، يجب على الحكومات تبني سياسات اقتصادية قائمة على التنويع الاقتصادي وتقليل الاعتماد على مصدر دخل واحد. كما يجب تعزيز الرقابة على الأسواق المالية والبنوك لضمان عدم حدوث فقاعات اقتصادية تهدد استقرار النظام المالي. ولعل من أهم الدروس المستفادة من الأزمات الاقتصادية السابقة هو ضرورة وجود آليات استباقية للتعامل مع الأزمات قبل وقوعها، بدلاً من انتظار حدوثها والتعامل مع تداعياتها.³

ثانياً: الأزمات التقنية

الأزمات التقنية تعد من أخطر الأزمات التي قد تواجه المنظمات في العصر الحديث، خاصة في ظل الاعتماد المتزايد على التكنولوجيا في جميع جوانب الأعمال والإنتاج. التقنية أصبحت جزءاً لا يتجزأ من الهيكل المؤسسي، ومن خلالها تعتمد العمليات اليومية للمنظمات على نظم معلوماتية معقدة، تتضمن شبكات التواصل، نظم البيانات، وأجهزة التحكم والإدارة. ومع هذا الاعتماد الكبير، تبرز أهمية التعامل مع الأزمات التقنية التي قد تؤدي إلى شلل كامل في أنشطة المنظمة، وربما تؤثر على سمعتها وقدرتها على الاستمرار في السوق. الأزمات التقنية تتراوح بين الهجمات السيبرانية التي تستهدف بيانات المنظمة وأنظمتها، إلى الأعطال التقنية المفاجئة التي قد تصيب أجهزة الخوادم أو أنظمة التشغيل. إن

¹ يوسف علي، التخطيط الاقتصادي وإدارة الأزمات، دار الفكر العربي، مصر، 2012، ص 93.

² حسن عبد الرحمن، التأثيرات الاجتماعية للأزمات الاقتصادية، دار النهضة، مصر، 2014، ص 65.

³ إبراهيم الزعبي، إدارة الأزمات الاقتصادية، دار الجامعات العربية، الأردن، 2016، ص 111.

عدم جاهزية المنظمة للتعامل مع مثل هذه الأزمات يمكن أن يؤدي إلى خسائر مالية كبيرة، وضياع البيانات، وتهديد استمرارية العمل.

والأزمات التقنية غالبًا ما تكون ناتجة عن ضعف البنية التحتية التكنولوجية، أو غياب خطط الطوارئ التي تضمن التعامل السريع والفعال مع هذه الأزمات. فعلى سبيل المثال، إذا تعرضت المنظمة لهجوم سيبراني، فإن عدم وجود أنظمة حماية كافية قد يؤدي إلى اختراق بيانات حساسة أو حتى توقف كامل لأنظمتها.¹

إلى جانب الهجمات السيبرانية، هناك أيضًا الأزمات التي تنجم عن الأعطال التقنية المفاجئة. قد يحدث تعطل في الأنظمة التكنولوجية بسبب عوامل عديدة، مثل التحديثات غير المناسبة، الأخطاء البشرية، أو حتى الكوارث الطبيعية. على سبيل المثال، قد يتسبب انقطاع الكهرباء المفاجئ في إلحاق ضرر بالخوادم التي تدير بيانات المنظمة، مما يؤدي إلى فقدان بيانات حيوية.²

بالإضافة إلى ذلك، تأتي الأزمات التقنية أيضًا من سوء التخطيط في استخدام التكنولوجيا، مثل الترقية العشوائية للأنظمة دون دراسة كافية للأثر المتوقع، أو تطبيق تقنيات جديدة دون التأكد من تكاملها مع الأنظمة القائمة. مثل هذه القرارات العشوائية قد تؤدي إلى توقف الأنظمة أو تعارضها مع بعضها البعض، مما ينتج عنه أزمات تقنية معقدة يصعب حلها في وقت قصير.³

تبقى الأزمات التقنية من التحديات الكبرى التي تواجه المنظمات في العصر الرقمي. ومع تزايد الاعتماد على التكنولوجيا في جميع جوانب الحياة المؤسسية، يصبح من الضروري أن تكون المنظمات على استعداد كامل للتعامل مع هذه الأزمات من خلال استراتيجيات وقائية واستثمارات في البنية التحتية التقنية. إن النجاح في التعامل مع الأزمات التقنية لا يعتمد فقط على وجود أنظمة حديثة، بل أيضًا على مدى قدرة المنظمة على التخطيط الجيد والاستجابة الفعالة عند وقوع الأزمات. بدون هذه الاستعدادات، يمكن أن تتعرض المنظمات لخسائر فادحة قد تؤدي إلى انهيارها الكامل.

¹ خالد العلي، إدارة الأزمات التقنية، دار النهضة، مصر، 2018، ص 45.

² أحمد سعيد، الأزمات التقنية في المنظمات، دار الفكر العربي، لبنان، 2017، ص 67.

³ محمود عبد الرحمن، التخطيط التقني في المنظمات، دار العلوم، السعودية، 2016، ص 89.

ثالثاً: الأزمات البيئية وتأثيرها على المنظمات والمجتمعات

تعد الأزمات البيئية من أكثر التحديات التي تواجه المجتمعات والمنظمات في العصر الحديث حيث تتسم بطبيعتها المتعددة والمتشابكة التي تؤثر على مختلف القطاعات الحيوية. الأزمات البيئية تشمل التغيرات المناخية، الكوارث الطبيعية مثل الزلازل والفيضانات، التلوث البيئي، وانقراض الأنواع الحية، وكلها تؤدي إلى تأثيرات طويلة المدى على البيئة والاقتصاد والصحة العامة. وفي ظل تسارع التغيرات البيئية على الصعيد العالمي، أصبح من الضروري على المنظمات والحكومات تطوير سياسات واستراتيجيات فعالة للتعامل مع هذه الأزمات والتخفيف من آثارها السلبية. ويعتبر التغير المناخي من أكثر الأزمات البيئية خطورة، إذ يؤثر على الزراعة والمياه والطاقة والنقل والبنية التحتية بشكل كبير.¹

تتطلب الأزمات البيئية تدخلاً سريعاً وفعالاً من الجهات الحكومية والمنظمات الدولية لتقليل تأثيراتها السلبية. فعلى سبيل المثال، أدت حرائق الغابات المتزايدة في العديد من مناطق العالم إلى تدمير مساحات شاسعة من الغابات الطبيعية، مما أثر سلباً على التنوع البيولوجي والتوازن البيئي. بالإضافة إلى ذلك، يعاني العديد من المجتمعات من نقص في الموارد الحيوية مثل المياه نتيجة للجفاف المتزايد بسبب تغير المناخ. هذا الوضع يؤدي إلى تفاقم الصراعات الاجتماعية والسياسية بسبب التنافس على الموارد الطبيعية.²

بالإضافة إلى التأثيرات المباشرة على البيئة، فإن الأزمات البيئية تؤثر أيضاً على الاقتصاد بشكل كبير. إذ يمكن أن تؤدي الكوارث الطبيعية مثل الزلازل والفيضانات إلى تدمير البنية التحتية والمنظمات الاقتصادية، مما يسبب خسائر مالية ضخمة ويؤثر سلباً على النمو الاقتصادي.³

وتعد المنظمات الصناعية من أكبر المساهمين في تفاقم الأزمات البيئية، حيث تعتمد العديد من الصناعات على استغلال الموارد الطبيعية بشكل غير مستدام، مما يؤدي إلى تلوث الهواء والماء والتربة. وهذا التلوث البيئي لا يؤثر فقط على صحة الإنسان، بل يمتد تأثيره ليشمل الكائنات الحية الأخرى والنظم البيئية بأكملها. وقد أشار يوسف علي في كتابه *الصناعة والبيئة: دراسة في التحديات والحلول* إلى أن

¹ محمد عبد الحميد، إدارة الأزمات البيئية، دار الفكر العربي، مصر، 2018، ص 23.

² عبد الله محمد، التغير المناخي وأثره على الأمن البيئي، دار النهضة، السعودية، 2020، ص 45.

³ أحمد حسين، مجلة الاقتصاد البيئي، دار الجامعة للنشر، الأردن، 2019، ص 78.

"الصناعات الثقيلة مثل صناعة النفط والتعدين تعد من أكبر الملوثين البيئيين، حيث تطلق كميات هائلة من الغازات الضارة في الغلاف الجوي مما يساهم في تفاقم مشكلة الاحتباس الحراري".¹

على المستوى الاجتماعي، تؤثر الأزمات البيئية بشكل كبير على المجتمعات الفقيرة والهشة حيث تكون هذه المجتمعات الأكثر عرضة للتأثر بالتغيرات البيئية. في كثير من الأحيان، يضطر سكان المناطق الريفية إلى الهجرة إلى المدن بسبب تدهور الأراضي الزراعية أو نقص المياه، مما يزيد من حدة التحديات الاجتماعية والاقتصادية في المناطق الحضرية.

في هذا السياق، تلعب الحكومات والمنظمات الدولية دورًا حيويًا في مواجهة الأزمات البيئية من خلال وضع سياسات بيئية مستدامة وتطبيق حلول مبتكرة لتقليل الانبعاثات الملوثة والحفاظ على الموارد الطبيعية. فعلى سبيل المثال، تمثل الاتفاقيات الدولية مثل اتفاقية باريس للمناخ خطوة هامة نحو تقليل انبعاثات الغازات الدفيئة ومكافحة التغير المناخي.²

رابعاً: الأزمات الصحية

تعتبر الأزمات الصحية من أكثر أنواع الأزمات تأثيرًا على المجتمعات والمنظمات على حد سواء، حيث تُعد الأوبئة والجائحات من أكبر التحديات التي قد تواجه العالم بأسره، وتترك آثارًا عميقة وطويلة الأمد على مختلف القطاعات. تعرّضت المنظمات الصحية والاقتصادية والاجتماعية إلى ضغوط هائلة خلال الأزمات الصحية الكبرى، مثل جائحة كورونا (COVID-19)، التي كشفت عن هشاشة العديد من الأنظمة وأظهرت الحاجة إلى مراجعة شاملة للتدابير الصحية والوقائية المتبعة على المستويين المحلي والعالمي.

تمثل الأزمات الصحية تهديدًا مباشرًا لحياة الأفراد واستقرار المجتمعات، حيث يتطلب انتشار الأوبئة السريعة أو ظهور أمراض جديدة استجابات طارئة من الحكومات والمنظمات الصحية. ومع ظهور جائحات مميتة، تتفاقم الضغوط على الأنظمة الصحية، وتتزايد حالات الإصابة بالمرض والوفيات، مما يؤثر على كل قطاعات الحياة، بدءًا من الخدمات الصحية الأساسية إلى الحياة اليومية

¹ يوسف علي، الصناعة والبيئة: دراسة في التحديات والحلول، دار العلم، الإمارات، 2017، ص 112.

² علي عبد الرحمن، السياسات البيئية المستدامة، دار الأفق، الجزائر، 2019، ص 133.

للأفراد. فقد أظهرت الدراسات أن الجائحة تؤثر على مختلف القطاعات من الاقتصاد إلى التعليم وبالتالي فإن التعامل الفعال مع هذه الأزمات يتطلب استجابة شاملة على جميع المستويات.

تتطلب الأزمات الصحية استجابة سريعة ومرنة، حيث يكون الهدف الرئيسي هو احتواء الأزمة ومنع تفشي المرض بشكل أكبر. ومع ذلك، يمكن أن تؤدي الاستجابات غير الفعالة أو غير المنظمة إلى تفاقم الأوضاع الصحية والاقتصادية. على سبيل المثال، خلال جائحة الإنفلونزا الإسبانية في العام 1918، أدى الافتقار إلى استراتيجيات فعالة في الوقاية والعلاج إلى وفاة ملايين الأشخاص حول العالم مما أحدث اضطرابات اقتصادية واجتماعية واسعة النطاق. في حين أن التقدم الطبي والتكنولوجي في العصر الحديث ساهم في تحسين القدرة على التعامل مع الأوبئة، إلا أن التحديات لا تزال قائمة، لا سيما في المجتمعات التي تفتقر إلى البنية التحتية الصحية القوية أو تعاني من نقص الموارد الطبية الأساسية.

ومن أبرز التحديات التي تظهر في سياق الأزمات الصحية هي نقص الموارد الصحية. خلال الأزمات، يكون هناك ضغط هائل على المستشفيات والمرافق الصحية لتوفير الرعاية اللازمة لعدد كبير من المرضى في وقت قصير. وهذا ما حدث خلال جائحة كورونا، حيث عانت العديد من الدول من نقص في معدات الحماية الشخصية مثل الكمامات والقفازات، وأجهزة التنفس الصناعي اللازمة لعلاج المرضى في الحالات الحرجة. هذا النقص في الموارد الصحية أدى إلى وفاة العديد من المرضى بسبب عدم قدرتهم على الحصول على الرعاية الطبية اللازمة في الوقت المناسب.

أيضا التنسيق بين الحكومات والمنظمات الصحية يمثل أيضا تحديًا كبيرًا في إدارة الأزمات الصحية. فعلى الرغم من الجهود الكبيرة التي تبذلها الحكومات للتصدي للأوبئة، إلا أن غياب التنسيق بين الجهات المعنية يمكن أن يؤدي إلى إبطاء الاستجابة للأزمة. خلال جائحة كورونا، تبين أن الدول التي نجحت في احتواء الفيروس هي تلك التي تمكنت من تعزيز التعاون بين الحكومات والمنظمات الصحية والخبراء. على سبيل المثال، ساعد التعاون الوثيق بين الحكومة الكورية الجنوبية والمنظمات الصحية في تقليل انتشار المرض من خلال تعزيز الفحوصات المبكرة وتتبع الحالات المشتبه بها.¹

التوعية الصحية والوقاية هما جزء أساسي من الاستجابة للأزمات الصحية، حيث تلعب حملات التوعية دورًا حيويًا في توجيه الأفراد إلى اتخاذ التدابير اللازمة للوقاية من العدوى. فبدون وعي كافٍ، من

¹ سعيد ناصر، استراتيجيات التعامل مع الأزمات الصحية، دار الفكر العربي، الأردن، 2019، ص 113.

الممكن أن يسهم الأفراد في انتشار الأوبئة من خلال عدم الامتثال للإجراءات الصحية مثل التباعد الاجتماعي أو ارتداء الكمامات. ويُعتبر نشر المعلومات الصحيحة أحد أهم الأدوات التي يمكن استخدامها للسيطرة على تفشي المرض.¹

يمكن القول إن الأزمات الصحية تمثل تهديدًا متعدد الأبعاد للمجتمعات والمنظمات، حيث تؤثر بشكل مباشر على الصحة العامة وعلى الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي. ومن خلال التعامل الفعال مع هذه الأزمات، سواء عبر تحسين البنية التحتية الصحية أو تعزيز التعاون بين الحكومات والمنظمات الصحية، يمكن للمجتمعات التخفيف من تأثير الأوبئة وتقليل الخسائر البشرية والاقتصادية. كما أن التوعية الصحية والتعامل مع التأثيرات النفسية تعد جزءًا مهمًا من الاستجابة الشاملة للأزمات الصحية، لضمان حماية الأفراد والمجتمعات من الأضرار الطويلة الأمد التي قد تتركها الأوبئة.

خامسا: الأزمات الأمنية

تعد الأزمات الأمنية من أخطر أنواع الأزمات التي تواجهها الدول والمنظمات على حد سواء، وذلك لما تحمله من تهديدات مباشرة لسلامة الأفراد واستقرار الأنظمة. تمتد تأثيرات هذه الأزمات لتشمل كل جوانب الحياة الاجتماعية، الاقتصادية، والسياسية، حيث يمكن أن تؤدي إلى حالة من الفوضى والاضطراب العام. ويُعزى تصاعد الأزمات الأمنية في العصر الحالي إلى عدة عوامل، منها التطور التكنولوجي السريع، الذي أسهم في ظهور تهديدات جديدة مثل الهجمات السيبرانية، بالإضافة إلى تصاعد حدة النزاعات المسلحة في مناطق مختلفة من العالم، الأمر الذي يضع أمن الدول والمنظمات تحت تهديد دائم. ونتيجة لذلك، أصبحت الدول والمنظمات ملزمة بتطوير استراتيجيات أكثر مرونة وفعالية لمواجهة هذه التحديات الأمنية، وذلك للحفاظ على سلامة الأفراد وحماية المصالح الوطنية.

يمكن تعريف الأزمة الأمنية بأنها أي حادثة أو موقف يشكل تهديدًا مباشرًا أو غير مباشر لأمن الدولة أو المنظمة، وقد يتراوح هذا التهديد بين الأعمال الإجرامية البسيطة إلى التهديدات الإرهابية الكبيرة. ويشير محمد إسماعيل في كتابه *الأزمات الأمنية والتحديات المستقبلية* إلى أن "الأزمات الأمنية لم تعد مقتصرة على المواجهات العسكرية التقليدية، بل تطورت لتشمل الهجمات الإلكترونية والإرهابية،

¹ أحمد جمال، التوعية الصحية في مواجهة الأوبئة، دار المعارف، مصر، 2018، ص 92.

التي أصبحت تشكل خطرًا متزايدًا على الأمن العالمي¹ هذا التطور في نوعية الأزمات الأمنية جعلها أكثر تعقيدًا وصعوبة في التعامل معها، حيث أصبحت تتطلب استجابة متعددة الأبعاد تشمل الجوانب الأمنية، الاقتصادية، والاجتماعية.

إحدى أخطر أشكال الأزمات الأمنية التي ظهرت في العقود الأخيرة هي الهجمات السيبرانية. مع تزايد الاعتماد على التكنولوجيا في مختلف جوانب الحياة، أصبحت الأنظمة الرقمية والبيانات الحساسة عرضة للاستهداف من قبل جهات خبيثة تسعى لتعطيل البنية التحتية الرقمية أو سرقة المعلومات الحساسة². وهذا يفرض على المنظمات تبني سياسات أمنية محكمة لحماية بياناتها وأنظمتها من هذه الهجمات، وذلك من خلال تطوير تقنيات متقدمة وإجراءات وقائية لتأمين الأنظمة الرقمية.

إلى جانب التهديدات السيبرانية، تعتبر الأزمات الإرهابية من أكثر التهديدات الأمنية شيوعًا وخطورة. فالإرهاب يشكل تهديدًا مباشرًا للأمن العام والاستقرار السياسي والاقتصادي للدول. يمكن أن تكون هذه التهديدات على شكل هجمات مادية تستهدف المدنيين أو البنية التحتية الحيوية، وهو ما يؤثر على سلامة المواطنين ويزعزع استقرار الحكومات.

إضافة إلى ما سبق، الأزمات الأمنية الداخلية، التي تشمل الجرائم المنظمة والتمردات المحلية، تشكل تحديًا كبيرًا أمام استقرار الدول. إذ تعتبر الجرائم المنظمة أحد أشكال التهديدات الأمنية التي تؤثر بشكل مباشر على المنظمات والمجتمعات من خلال الأنشطة غير القانونية مثل تهريب المخدرات، والاتجار بالبشر، والفساد المالي. هذه الأنشطة تضعف من سلطة القانون وتزيد من التوترات الاجتماعية³. ويتطلب التعامل مع هذا النوع من الأزمات تطوير استراتيجيات شاملة تعتمد على تعزيز قدرات الأجهزة الأمنية وتحسين البنية التحتية القانونية.

بشكل عام، تتطلب الأزمات الأمنية متكاملة تشمل استخدام التكنولوجيا الحديثة، وتعزيز التعاون الدولي، وتطوير خطط استجابة فعالة. يجب على الدول والمنظمات تبني استراتيجيات استباقية

¹ محمد إسماعيل، الأزمات الأمنية والتحديات المستقبلية، دار المعرفة، مصر، 2017، ص 33.

² علي حسن، الأمن السيبراني في العصر الرقمي، دار النشر العربي، الإمارات، 2019، ص 57.

³ أحمد جمال، الجرائم المنظمة والأمن الداخلي، دار الفكر العربي، مصر، 2016، ص 89.

للتعامل مع التهديدات الأمنية المختلفة، حيث تتطلب الأزمات الأمنية نهجًا شموليًا يجمع بين استخدام القوة الناعمة والخشنة.

ويمكن القول إن الأزمات الأمنية، بكل أشكالها، تمثل تحديًا مستمرًا أمام الدول والمنظمات. سواء كانت هذه الأزمات مرتبطة بالهجمات السيبرانية أو الإرهاب أو الجرائم المنظمة، فإن التعامل معها يتطلب استجابة شاملة واستراتيجيات مرنة تهدف إلى تعزيز الأمن والاستقرار. لذلك، يجب على الدول والمنظمات العمل معًا لتطوير سياسات أمنية محكمة قادرة على التكيف مع التهديدات المتزايدة والمتغيرة باستمرار.

المطلب الثالث: الأزمات أسبابها وآثارها على المنظمة

أولاً: أسباب الأزمات

أبرز الأسباب التي تؤدي إلى نشوء الأزمات في المنظمات، مع التركيز على ستة عوامل رئيسية تعتبر الأكثر شيوعاً وتأثيراً.

1- ضعف الإدارة والتخطيط الاستراتيجي كسبب لنشوء الأزمات داخل المنظمات

يُعتبر ضعف الإدارة والتخطيط الاستراتيجي من أبرز العوامل التي تؤدي إلى نشوء الأزمات. تتطلب المنظمات الناجحة قدرة الإدارة على التخطيط بعيد المدى واستشراف المستقبل، مع وضع استراتيجيات قادرة على مواجهة التحديات المتوقعة. ولكن عندما تغيب هذه الرؤية، تضعف القدرة على الاستجابة للتغيرات الخارجية والداخلية، مما يؤدي إلى اضطرابات قد تتطور لتصبح أزمات تهدد بقاءها واستمراريتها. يمكن تحليل هذا الضعف من خلال أربعة عناصر رئيسية، وهي:

- غياب الرؤية الواضحة:

تمثل الرؤية الواضحة للمستقبل أحد الأعمدة الرئيسية التي تعتمد عليها المنظمات في التخطيط الاستراتيجي. المنظمات التي تفشل في وضع رؤية محددة وأهداف واقعية تجد نفسها في مواقف صعبة عند مواجهة الأزمات. غياب هذه الرؤية يعني عدم القدرة على توجيه جهودها نحو تحقيق أهداف طويلة الأمد، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير مدروسة. وفقاً لدراسة نشرتها هارفارد بزنس ريفيو، فإن 70% من المنظمات التي لا تضع خطة استراتيجية مدروسة تعاني من مشاكل مالية وأزمات تنظيمية بعد خمس سنوات من إنشائها.¹

- ضعف التكيف مع التغيرات:

التغيرات السريعة في الأسواق والتكنولوجيا تحتاج استجابة سريعة من الإدارة؛ المنظمات التي تعتمد على خطط ثابتة وغير قابلة للتعديل تتعرض للفشل عند مواجهة هذه التغيرات. التكيف مع هذه

¹ مايكل بورتر، "الإدارة الاستراتيجية وإخفاقات الشركات"، دار نشر هارفارد بزنس سكول، الولايات المتحدة، 2020، ص 34.

التغيرات يتطلب مرونة إدارية، وهو ما تقتقر إليه المنظمات التي تعاني من ضعف في التخطيط الاستراتيجي والمنظمات التي تتمتع بقدرة تكيفية عالية تكون أكثر قدرة على الصمود أمام الأزمات.¹

- غياب نظم الرقابة والتقييم:

أحد العوامل التي تزيد من احتمالية نشوء الأزمات هو غياب نظم رقابية وتقييم فعالة لمراقبة الأداء وضمان تحقيق الأهداف. ضعف هذه النظم يؤدي إلى عدم القدرة على اكتشاف المشكلات في وقت مبكر، مما يتيح لها الفرصة للتفاقم حتى تتحول إلى أزمات. إن المنظمات التي تعتمد على نظم رقابية ضعيفة تكون أكثر عرضة للأزمات الإدارية نتيجة لعدم القدرة على متابعة الأداء بشكل مستمر.²

- سوء إدارة الموارد:

إدارة الموارد البشرية والمادية بشكل فعال؛ يعد من أهم عوامل النجاح والمنظمات التي تعاني من ضعف في التخطيط الاستراتيجي غالبًا ما تفشل في استغلال مواردها بطريقة فعالة، سواء كانت موارد مالية أو بشرية أو تكنولوجية. سوء إدارة هذه الموارد يؤدي إلى تراكم المشكلات التي تتفاقم بمرور الوقت.³

يتضح أن ضعف الإدارة والتخطيط الاستراتيجي يمثل أحد الأسباب الرئيسية لنشوء الأزمات داخل المنظمات. من خلال غياب الرؤية الواضحة، ضعف التكيف مع التغيرات، غياب نظم الرقابة والتقييم، وسوء إدارة الموارد، تجد المنظمات نفسها غير قادرة على التعامل مع التحديات المفاجئة، مما يؤدي إلى أزمات تهدد استقرارها واستمراريتها.

2- سوء التواصل الداخلي

يُعتبر التواصل الداخلي الفعال من أهم الأسس التي تساهم في نجاح أي منظمة، حيث يضمن التنسيق الجيد بين جميع الأطراف المعنية ويقلل من احتمالية حدوث سوء فهم أو تناقضات تؤثر على سير العمل. عندما يكون التواصل الداخلي ضعيفًا، تظهر مشكلات تؤدي إلى تفاقم الأزمات داخل

¹ أحمد علي، "التخطيط الاستراتيجي والتكيف مع التغيرات في بيئة الأعمال"، مجلة العلوم الإدارية، دار جامعة القاهرة للنشر، مصر، 2019، ص 75.

² محمد السعيد، "أهمية نظم الرقابة والتقييم في المنظمات"، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2021، ص 89.

³ عبد الله محمد، "إدارة الموارد الاستراتيجية"، دار الفكر العربي، مصر، 2018، ص 56.

المنظمة. ضعف التواصل يؤدي إلى إبطاء عملية اتخاذ القرارات، انتشار الشائعات، وزيادة مستوى التوتر بين الموارد البشرية.

- غياب القنوات الواضحة للتواصل

غياب قنوات واضحة ومنظمة للتواصل داخل المنظمة يجعل من الصعب على الموارد البشرية التواصل بفعالية. عدم وجود هذه القنوات يؤدي إلى تعطل تدفق المعلومات بين الأقسام المختلفة أو بين الإدارة والموارد البشرية، مما يساهم في نشر الفوضى داخل المنظمة. وفقًا لدراسة صادرة عن جامعة ستانفورد فإن المنظمات التي تنظر إلى قنوات تواصل منظمة تواجه ضعفًا في الأداء وزيادة في الأزمات التنظيمية.¹

- ضعف الاستماع الفعال:

التواصل الفعال لا يقتصر فقط على نقل المعلومات بل يتطلب أيضًا الاستماع الجيد للطرف الآخر. ضعف الاستماع، خاصة من قبل الإدارة العليا، يمكن أن يؤدي إلى تجاهل احتياجات الموارد البشرية وتقويت فرص تحسين الأداء. الموظفون الذين لا يشعرون بأنهم مسموعون يميلون إلى فقدان الحافز والتفاعل، مما يؤدي إلى تفاقم المشاكل الداخلية ويزيد من احتمالية نشوء النزاعات بين الموارد البشرية والإدارة.²

- عدم وضوح المسؤوليات:

عندما لا تكون المسؤوليات واضحة داخل المنظمة، فإن ذلك يؤدي إلى تضارب في الأدوار وتداخل في المهام، مما يزيد من احتمالية حدوث مشكلات تنظيمية. ضعف التواصل الداخلي يجعل من الصعب تحديد من المسؤول عن اتخاذ القرارات أو تنفيذ المهام، مما يساهم في نشوء الأزمات.³

- نقص التدريب على مهارات التواصل:

أحد الأسباب الرئيسية لضعف التواصل داخل المنظمات هو نقص التدريب الكافي على مهارات التواصل. المنظمات التي لا تستثمر في تطوير هذه المهارات بين موظفيها تواجه صعوبة في تحقيق

¹ جون دويل، "إدارة التواصل التنظيمي في المنظمات"، دار نشر ستانفورد، الولايات المتحدة، 2018، ص 45.

² سارة ميلر، "التواصل الإداري وأثره على الأداء المؤسسي"، المجلة الدولية للتواصل الإداري، دار نشر أكسفورد، المملكة المتحدة، 2019، ص 76.

³ أحمد عبد الرحمن، "التواصل الفعال في المنظمات: تحديات وحلول"، دار الفكر العربي، مصر، 2020، ص 88.

أهدافها، حيث يصبح التواصل غير فعال وغير منظم. التدريب المستمر على مهارات التواصل يساعد على تحسين العلاقات بين الموارد البشرية والإدارة، ويقلل من سوء الفهم الذي يمكن أن يؤدي إلى أزمات داخلية. وفقًا لدراسة أجراها **معهد الإدارة العامة** في السعودية، فإن 60% من الأزمات التي تواجهها المنظمات ترتبط بشكل مباشر بضعف التواصل بين الموارد البشرية.¹

من الواضح أن سوء التواصل الداخلي يمثل أحد الأسباب الرئيسية لنشوء الأزمات داخل المنظمات؛ غياب القنوات الواضحة للتواصل، ضعف الاستماع الفعال، عدم وضوح المسؤوليات، ونقص التدريب على مهارات التواصل كلها عوامل تؤدي إلى تفاقم المشكلات الداخلية وتحولها إلى أزمات تؤثر على استقرار المنظمة وأدائها.

3- التغيرات الاقتصادية المفاجئة

تلعب التغيرات الاقتصادية المفاجئة دورًا كبيرًا في نشوء الأزمات داخل المنظمات، حيث إن الانقلابات في الأسواق المالية، والانهيئات الاقتصادية المفاجئة، والتغيرات في أسعار الصرف، والزيادات في تكاليف المواد الخام، كلها عوامل يمكن أن تؤدي إلى زعزعة استقرار المنظمات. تعتمد المنظمات على استقرار البيئة الاقتصادية لتخطيط وتطوير استراتيجياتها، وبالتالي، فإن أي تغيير غير متوقع في هذه البيئة يؤثر بشكل مباشر على العمليات اليومية والأداء المالي.

أحد الأمثلة الواضحة على ذلك هو الأزمة المالية العالمية لعام 2008، التي تسببت في انهيار العديد من المنظمات بسبب الانهيار المفاجئ في الأسواق المالية. المنظمات التي كانت تعتمد بشكل كبير على أسواق المال كوسيلة لتمويل أعمالها تعرضت لخسائر ضخمة أدت في بعض الأحيان إلى إغلاقها تمامًا. وقد أشار جون كينيث جالبريث² في كتابه "The Great Crash 1929" إلى أن الأزمات الاقتصادية غير المتوقعة تؤدي إلى انهيار الثقة في الأسواق، مما يؤدي إلى تقلبات كبيرة في الأسعار ويزيد من حالة عدم الاستقرار المالي.³

¹ يوسف العبد الله، "أهمية التدريب على مهارات التواصل في المنظمات"، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2017، ص 92.

² جون كينيث جالبريث: (1908-2006) اقتصادي كندي-أمريكي، أستاذ بجامعة هارفارد، ومؤلف كتاب "The Great Crash 1929". رائد في الاقتصاد المؤسسي ما بعد الكينزي، ركز على دور الحكومة في تنظيم الأسواق وتحذير من مخاطر المضاربة. شغل منصب سفير الولايات المتحدة في الهند، وناقش في كتبه مثل "مجتمع الوفرة" تناقضات الرأسمالية الحديثة. حصل على وسامي الحرية (1946 و 2000)

³ جون كينيث جالبريث، **الانهيار الكبير 1929**، دار بنغوين، الولايات المتحدة، 1954، ص 56.

بالإضافة إلى ذلك، فإن المنظمات التي تعتمد على استيراد المواد الخام أو المنتجات من الخارج تكون عرضة لتأثيرات التغيرات المفاجئة في أسعار الصرف. فقد يؤدي ارتفاع أسعار العملات الأجنبية بشكل غير متوقع إلى زيادة تكاليف المواد الخام، مما يضع ضغطاً كبيراً على الهوامش الربحية لهذه المنظمات. وفقاً لدراسة أجرتها مجلة "Journal of International Business Studies"، فإن 65% من الشركات العالمية تعاني من تقلبات أسعار الصرف، وهو ما يساهم بشكل مباشر في نشوء أزمات مالية داخلية قد تؤدي إلى تعثر المؤسسة على المدى القصير أو البعيد.¹

من ناحية أخرى، تؤثر التغيرات الاقتصادية المفاجئة أيضاً على سلوك المستهلكين، حيث يؤدي تدهور الأوضاع الاقتصادية إلى تراجع الطلب على العديد من المنتجات والخدمات. الشركات التي تعتمد بشكل كبير على استهلاك الأفراد تجد نفسها في مواجهة انخفاض كبير في المبيعات والإيرادات.²

وللتعامل مع هذه الأزمات، تحتاج المنظمات إلى اتخاذ خطوات استباقية تتيح لها التكيف مع التغيرات الاقتصادية المفاجئة. تتضمن هذه الخطوات تنويع مصادر الدخل، وتقليل الاعتماد على أسواق أو مواد خام معينة، بالإضافة إلى الاستثمار في التقنيات التي تساعد على تقليل التكاليف التشغيلية. كما أوضح بيتر دراكر³ في كتابه "Innovation and Entrepreneurship"، فإن المنظمات التي تستثمر في الابتكار والتقنيات الحديثة تكون أكثر قدرة على الصمود في وجه الأزمات الاقتصادية، لأنها تكون قادرة على التكيف بسرعة مع الظروف المتغيرة.⁴

في السياق نفسه، نجد أن المنظمات الكبرى تعتمد على ما يعرف بـ "إدارة المخاطر الاقتصادية" وهي عملية تتطوي على تحليل دقيق للبيئة الاقتصادية ووضع استراتيجيات لمواجهة الأزمات المحتملة.

¹ جون سميث، أثر تقلبات أسعار الصرف على أداء الشركات، مجلة دراسات الأعمال الدولية، كامبريدج، المملكة المتحدة، 2017، ص 112.

² محمد علي، تأثير الأزمات الاقتصادية على سلوك المستهلك، مجلة الاقتصاد والتنمية، دار المنارة للنشر، مصر، 2019، ص 90.

³ بيتر دراكر: (1909-2005) أب الإدارة الحديثة، نمساوي-أمريكي، قدم مفاهيم مثل "إدارة المعرفة" و"الابتكار" في كتابه "Innovation and Entrepreneurship". أكد على أهمية اللامركزية وتطوير الموارد البشرية كـ "عمال معرفة". دسجامعات نيويورك وكليرمونت، وحصل على الوسام الرئاسي للحرية (2002). تُعتبر مؤلفاته مثل "المدير الفعال" مراجع أساسية في الإدارة الاستراتيجية

⁴ بيتر دراكر، الابتكار وريادة الأعمال، دار هاربر، الولايات المتحدة، 1985، ص 145.

يشير توماس فريدمان¹ في كتابه "The Lexus and the Olive Tree" إلى أن المنظمات التي لا تعتمد على استراتيجيات قوية لإدارة المخاطر تجد نفسها غير قادرة على مواجهة التغيرات الاقتصادية المفاجئة، مما يعرضها لأزمات قد تؤدي إلى تدهور كبير في أدائها المالي.²

بشكل عام، يتضح أن التغيرات الاقتصادية المفاجئة تعد من أبرز الأسباب التي تؤدي إلى نشوء الأزمات داخل المنظمات؛ عدم القدرة على التنبؤ بهذه التغيرات أو التعامل معها بفعالية يؤدي إلى تداعيات خطيرة على الأداء المالي والتشغيلي للمؤسسات. ولتجنب الوقوع في مثل هذه الأزمات، يتعين على المنظمات الاستثمار في استراتيجيات التنويع وإدارة المخاطر، مع التركيز على الابتكار كوسيلة للتكيف مع الظروف المتغيرة.

4- المقاومة الداخلية للتغيير كسبب لنشوء الأزمات في المنظمات

تعد المقاومة الداخلية للتغيير واحدة من الأسباب الرئيسية التي تؤدي إلى نشوء الأزمات داخل المنظمات. التغيير هو جزء لا يتجزأ من الحياة المؤسسية الحديثة، حيث يتعين على المنظمات التكيف مع البيئات المتغيرة والابتكارات التكنولوجية والتغيرات السوقية. ومع ذلك، قد يجد العديد من الموارد البشرية صعوبة في تقبل التغيير، مما يؤدي إلى مقاومة داخلية تعرقل تقدم المنظمة وقد تؤدي إلى نشوء أزمات كبيرة. يمكن تحليل المقاومة الداخلية للتغيير من خلال أربعة عوامل رئيسية:

- الخوف من المجهول:

يُعد الخوف من المجهول من أبرز أسباب مقاومة الموارد البشرية للتغيير؛ فغالبًا ما يشعر الأفراد بعدم اليقين بشأن ما قد يحدث نتيجة للتغيير المقترح، سواء كان ذلك يتعلق بوظائفهم أو مكانتهم أو مستقبلهم المهني. هذا الخوف يدفعهم إلى مقاومة التغيير، حتى لو كان من الممكن أن يكون التغيير

¹ توماس فريدمان (و. 1953): صحفي أمريكي حائز على جائزة بوليتزر ثلاث مرات، مؤلف "العالم مسطح" و"الكركس وشجرة الزيتون". تخصص في تحليل العولمة وتأثيرها على الاقتصاد والسياسة الدولية. انتقد لمواقفه الداعمة للسياسات الأمريكية في الشرق الأوسط، لكنه يُعتبر صوتًا مؤثرًا في الربط بين التكنولوجيا والتحويلات الاقتصادية. يعمل ككاتب عمود في "نيويورك تايمز" منذ 1995

² توماس فريدمان، شجرة الزيتون والكركس، دار النشر فريدم، الولايات المتحدة، 1999، ص 98.

مفيداً على المدى البعيد. وكما أوضح ¹ Kurt Lewin في دراسته حول "Force Field Theory"، فإن الخوف من المجهول يعوق أي محاولة للتغيير الفعال داخل المنظمات.²

- التعلق بالروتين

الروتين يمثل جزءاً من حياة الموارد البشرية اليومية، وهو يوفر لهم شعوراً بالاستقرار والأمان. التغيير في الهيكل أو العمليات قد يؤدي إلى اضطراب هذا الروتين، مما يثير مقاومة كبيرة داخل المنظمة. الموظفون الذين يعتمدون بشكل كبير على الروتين يتعاملون مع أي تغيير على أنه تهديد لطريقتهم المألوفة في العمل. وفقاً لدراسة أجراها Peter Senge في "The Fifth Discipline"، فإن المنظمات التي تتجاهل حاجة موظفيها للشعور بالاستقرار أثناء التغيير تتعرض لمقاومة داخلية شديدة.³

- ضعف الثقة بالإدارة

الثقة بين الموارد البشرية والإدارة هي عنصر حاسم في نجاح عمليات التغيير. عندما يشعر الموظفون بأن الإدارة لا تضع مصالحهم في الاعتبار، أو عندما تكون الإدارة غير شفافة في قراراتها، فإنهم يميلون إلى مقاومة التغيير. هذا الضعف في الثقة يؤدي إلى انعدام التعاون ويعزز التوتر داخل المنظمة.⁴

- الافتقار إلى المشاركة في صنع القرار

تُعد المشاركة في صنع القرار أمراً بالغ الأهمية لنجاح أي عملية تغيير؛ عندما يشعر الموظفون بأنهم ليسوا جزءاً من العملية أو أن آرائهم غير مسموعة، فإنهم يميلون إلى مقاومة التغيير. يعتبر الشعور بالإقصاء عاملاً مهماً يدفع الموارد البشرية إلى التصدي للتغييرات التي يرون أنها تُقرض عليهم دون

¹ كورت لوين (Kurt Lewin): عالم نفس اجتماعي ألماني-أمريكي (1890-1947)، يُعتبر من أبرز رواد دراسة الديناميكيات الجماعية وإدارة التغيير. قَدَّم نظرية "Force Field Theory"، التي تُبرز الصراع بين القوى الدافعة والقوى المقاومة للتغيير. ركز على دور الفهم النفسي في تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز التغيير الفعال.

² Lewin, "Force Field Theory", Macmillan Publishing, USA, 1951, p 45.

³ Peter Senge, "The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization", Doubleday, USA, 1990, p 102.

⁴ Walker, James. "Factors Influencing Successful Organizational Change", Journal of Modern Management, Oxford Publishing, UK, 2018, p 89.

استشارتهم. في كتابه "Leading Change"، يوضح John Kotter أن إشراك الموارد البشرية في صنع القرار يزيد من احتمالية نجاح التغيير ويقلل من المقاومة الداخلية¹.

5- سوء إدارة الموارد البشرية كسبب لنشوء الأزمات في المنظمات

تُعد إدارة الموارد البشرية من أهم عوامل نجاح أي مؤسسة، حيث يعتمد الأداء المؤسسي والقدرة على التكيف مع التغيرات المستقبلية على كيفية إدارة العنصر البشري. ومع ذلك، فإن سوء إدارة الموارد البشرية قد يؤدي إلى نشوء أزمات كبيرة تؤثر على كفاءة وفعالية المنظمة. ضعف التخطيط لاستغلال الموارد البشرية، غياب التدريب والتطوير، عدم التوازن في توزيع الأدوار والمسؤوليات، والافتقار إلى بيئة عمل محفزة تعتبر من أبرز العوامل التي تؤدي إلى سوء إدارة الموارد البشرية وبالتالي نشوء الأزمات داخل المنظمة.

يعتبر التخطيط لاستغلال الموارد البشرية بفعالية؛ أمرًا حيويًا لضمان تحقيق الأهداف فالمنظمات التي تفشل في تخطيط احتياجاتها البشرية بشكل دقيق قد تجد نفسها تواجه نقصًا أو فائضًا في الموارد البشرية، مما يؤدي إلى عدم التوازن بين العمل المطلوب والقوى العاملة المتاحة. هذا النقص أو الفائض يؤدي في نهاية المطاف إلى انخفاض الكفاءة وزيادة التكاليف التشغيلية².

من العوامل الحاسمة التي تؤثر على كفاءة إدارة الموارد البشرية هو توفير برامج تدريبية وتطويرية ملائمة للموظفين. المنظمات التي تتجاهل هذا الجانب تواجه مقاومة الموارد البشرية للتغيرات التكنولوجية والتنظيمية، مما يزيد من احتمالية نشوء الأزمات، فغياب التدريب المستمر يؤدي إلى تقليل جاهزية الموارد البشرية لمواكبة التغيرات وبالتالي يؤثر سلبًا على أداء المنظمة³.

كما أن توزيع الأدوار والمسؤوليات بشكل غير متوازن بين الموارد البشرية يؤدي إلى تضخم بعض الوظائف على حساب وظائف أخرى، مما يؤدي إلى تحميل بعض الموارد البشرية أعباء إضافية قد تؤدي إلى استنزافهم المهني والنفسي. كما يؤدي إلى شعور بعض الموارد البشرية بعدم الإنصاف، مما

¹ Kotter, John. "Leading Change: Strategies for Achieving Success", Harvard Business Press, USA, 1996, p 67.

² محمد عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية: الأسس والنظريات، دار النهضة العربية، مصر، 2015، ص 55.

³ سامي محمد، التدريب والتطوير في إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، مصر، 2018، ص 102.

يزيد من معدلات الدوران الوظيفي ويضع المنظمة في موقف حرج. التوزيع العادل للدور والمسؤوليات يساهم في تحسين الأداء وتقليل الأزمات التنظيمية.¹

كما تلعب بيئة العمل دورًا كبيرًا في تحسين أداء الموارد البشرية؛ إذا كانت بيئة العمل غير محفزة ولا توفر الدعم المطلوب للموظفين، فإن ذلك يؤدي إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي وزيادة معدلات الغياب والترك الوظيفي، مما يؤدي إلى أزمات كبيرة على مستوى الأداء التنظيمي. المنظمات التي لا تستثمر في خلق بيئة عمل إيجابية تواجه تحديات كبيرة في الحفاظ على كفاءة وفعالية موظفيها.²

6- الاعتماد الزائد على مورد أو شريك واحد كسبب لنشوء الأزمات في المنظمات

تعتبر العلاقات التجارية والشراكات مع الموردين من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات لتحقيق أهدافها وضمان استمرارية عملياتها. إلا أن الاعتماد الزائد على مورد أو شريك تجاري واحد يعد من أكثر المخاطر التي يمكن أن تواجهها المنظمات، حيث يؤدي هذا الاعتماد إلى خلق حالة من التبعية التي قد تسبب أزمات كبرى في حال تعرض المورد أو الشريك لأي مشاكل قد تعيق قدرته على تلبية احتياجات المنظمة. إن أي خلل في العلاقة مع هذا المورد أو الشريك يمكن أن يؤدي إلى تعطل العمليات الإنتاجية أو الخدمة بشكل كلي أو جزئي، مما يهدد استقرار المنظمة وقدرتها على الوفاء بالتزاماتها تجاه عملائها.

من الأسباب الرئيسية، التي تدفع المنظمات إلى الاعتماد على مورد أو شريك واحد هو الرغبة في تبسيط العمليات وتقليل التكاليف. فالمنظمات التي تفضل التعامل مع مورد واحد غالبًا ما تسعى إلى تحقيق وفورات من خلال الحصول على تخفيضات مالية أو شروط تعاقدية مريحة، مما يجعلها تعتقد أن هذا النهج هو الأكثر فعالية من حيث التكلفة. إلا أن هذا التصور قد يؤدي إلى إغفال المخاطر المرتبطة بتقليص قاعدة الموردين أو الشركاء، والتي قد تشمل اضطرابات في سلسلة التوريد أو تدهور جودة المنتجات أو الخدمات بسبب عدم وجود بدائل كافية. وكما أشار محمد عبد العزيز في كتابه إدارة المخاطر في المنظمات، فإن "الاعتماد الزائد على مورد أو شريك واحد يضع المنظمة في موقف ضعيف

¹ عبد الله أحمد، إدارة الأداء والتقييم الوظيفي، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2019، ص 78.

² أحمد سعيد، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار الفجر للنشر، مصر، 2020، ص 120.

حيث تكون عرضة للصدمات التي قد يتعرض لها المورد أو الشريك، مما يؤدي إلى حدوث أزمات مفاجئة".¹

إضافة إلى ذلك، يمكن أن تؤدي الأزمات الاقتصادية أو التغيرات في الظروف السوقية إلى عدم قدرة المورد أو الشريك على تلبية التزاماتهم التعاقدية مع المنظمة. ففي حالة حدوث تقلبات اقتصادية أو ارتفاع حاد في أسعار المواد الخام، قد يجد المورد نفسه غير قادر على توفير الكميات المطلوبة أو الالتزام بالجودة المتفق عليها، مما يضع المنظمة في موقف صعب أمام عملائها. الاعتماد المفرط على مورد واحد يزيد من حساسية المنظمة تجاه التغيرات الاقتصادية العالمية، حيث تصبح المنظمة غير قادرة على التكيف بسرعة مع أي تغييرات تطرأ في السوق.²

من ناحية أخرى، قد يؤدي الاعتماد الزائد على شريك تجاري واحد إلى خلق علاقات غير متوازنة بين المنظمة والشريك، حيث يصبح الشريك في موقع قوة يسمح له بفرض شروطه الخاصة دون وجود خيارات بديلة للمؤسسة. هذه العلاقة غير المتوازنة قد تؤدي إلى استغلال الشريك للموقف لزيادة الأسعار أو تقليل الجودة، مما يؤثر سلباً على الأداء العام للمنظمة. المنظمات التي تعتمد على شريك واحد تجد نفسها غالباً في مواقف تفاوضية ضعيفة، مما يؤدي إلى تعقيد العلاقات وزيادة مخاطر حدوث الأزمات.³

ومن الحلول الممكنة لتجنب الأزمات الناتجة عن الاعتماد الزائد على مورد أو شريك واحد هو تنويع قاعدة الموردين والشركاء التجاريين. هذا التنويع يساهم في تقليل المخاطر المرتبطة بتعطيل أحد الموردين أو الشركاء ويمنح المنظمة مرونة أكبر في التعامل مع الأزمات المحتملة. تنويع الموردين والشركاء هو من أهم الأدوات التي تعتمد عليها المنظمات لتقليل المخاطر وزيادة قدرتها على التكيف مع المتغيرات.⁴

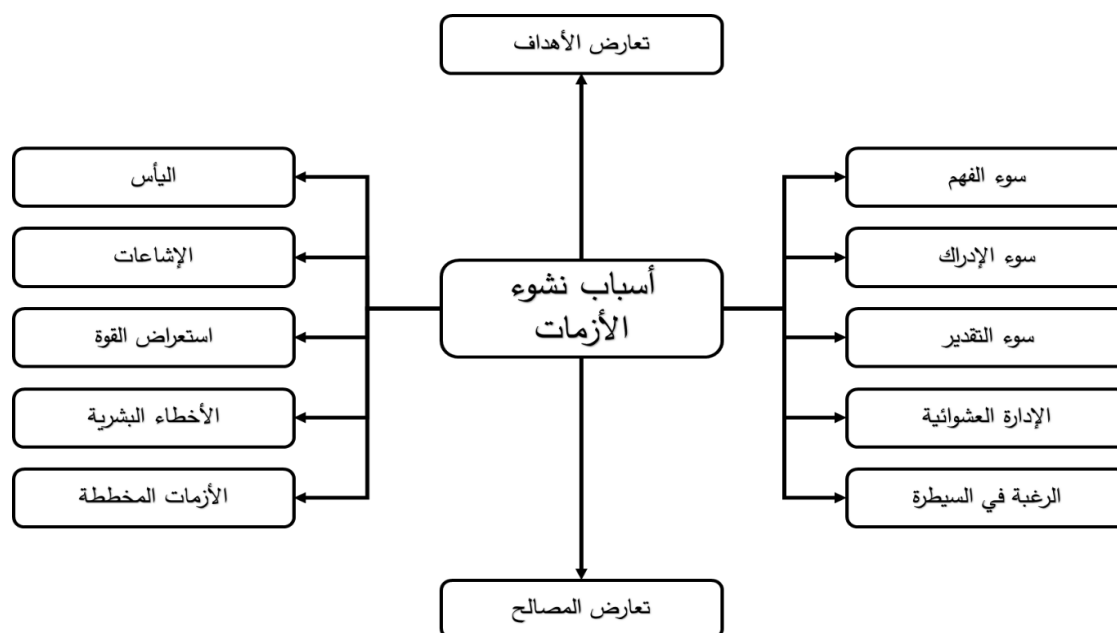
¹ محمد عبد العزيز، إدارة المخاطر في المنظمات، دار الفكر العربي، مصر، 2015، ص 78.

² عبد الله محمد، التحليل الاقتصادي للأزمات المؤسسية، دار العلوم، السعودية، 2016، ص 45.

³ يوسف أحمد، إدارة العلاقات التجارية، دار الجيل، لبنان، 2014، ص 62.

⁴ علي حسين، الاستراتيجيات الفعالة لإدارة الأزمات، دار النشر العربي، الإمارات، 2017، ص 83.

الشكل رقم (03): أسباب نشوء الأزمة



المصدر: سامي سليم، "نموذج مقترح للعلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمات"، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2013، ص 72.

ثانياً: تأثير الأزمات

1- التأثير الاقتصادي للأزمات

تؤثر الأزمات الاقتصادية بشكل مباشر على المنظمات من خلال التأثير على الأداء المالي والإنتاجي، مما يهدد استمراريتها ويضعف قدرتها على تحقيق الأهداف الاستراتيجية. ويمكن تقسيم التأثير الاقتصادي للأزمات على المنظمات إلى ثلاثة عناصر رئيسية: تراجع الإيرادات والربحية، ارتفاع التكاليف التشغيلية، وتأثير الأزمات على الاستثمار والنمو. كل عنصر من هذه العناصر يعكس جانباً مهماً من تأثير الأزمات الاقتصادية على المنظمات وكيفية تعامل المنظمات معها.

- تراجع الإيرادات والربحية

تُعد الإيرادات والربحية من أهم المؤشرات التي تعكس الوضع المالي للمؤسسات، والأزمات الاقتصادية تلعب دوراً رئيسياً في التأثير على هذين المؤشرين. عندما تحدث أزمة اقتصادية، فإن الطلب على المنتجات والخدمات غالباً ما يتراجع بسبب تراجع القوة الشرائية للمستهلكين أو نتيجة لاضطرابات الأسواق المالية. ويؤدي هذا التراجع إلى انخفاض كبير في إيرادات المنظمات، مما يؤثر سلباً على قدرتها على توليد الأرباح.

تشير الدراسات إلى أن الأزمات الاقتصادية تؤدي إلى انخفاض كبير في الطلب الكلي على المنتجات والخدمات، مما ينعكس سلباً على إيرادات المنظمات.¹

إضافة إلى ذلك، يشير حسن عبد الله في إدارة الأزمات الاقتصادية وتأثيرها على الأداء المالي للمؤسسات إلى أن "المنظمات التجارية والصناعية تواجه صعوبة كبيرة في تحقيق الأرباح خلال فترات الأزمات الاقتصادية بسبب تراجع الإيرادات وانخفاض الطلب".²

- ارتفاع التكاليف التشغيلية

إلى جانب تراجع الإيرادات، تؤدي الأزمات الاقتصادية إلى زيادة التكاليف التشغيلية للمنظمات. تتأثر سلاسل التوريد بشدة خلال الأزمات، مما يؤدي إلى زيادة أسعار المواد الخام والخدمات اللوجستية. كما أن التقلبات في أسعار الصرف وارتفاع التضخم يؤديان إلى ارتفاع تكاليف الإنتاج، وهو ما يشكل تحدياً كبيراً أمام المنظمات في ظل تراجع الإيرادات.

إضافة إلى ذلك، فإن المنظمات قد تجد نفسها مضطرة إلى تقليل حجم الإنتاج أو حتى تسريح جزء من العمالة لمواجهة ارتفاع التكاليف. ومع ذلك، فإن هذه الحلول قد تؤدي إلى تفاقم الأزمة الاقتصادية داخل المنظمة.

¹ عبد الرحمن إبراهيم، تأثير الأزمات المالية على أداء المنظمات التجارية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2016، ص 67.

² حسن عبد الله، إدارة الأزمات الاقتصادية وتأثيرها على الأداء المالي للمؤسسات، دار الفكر العربي، مصر، 2018، ص 105.

- تأثير الأزمات على الاستثمار والنمو

تؤدي الأزمات الاقتصادية إلى تراجع الاستثمارات داخل المنظمات، حيث تصبح المنظمات أكثر تحفظاً في اتخاذ القرارات الاستثمارية في ظل حالة عدم اليقين التي تصاحب الأزمات. وعندما تتوقف الاستثمارات أو تنقلص، فإن فرص النمو والتوسع تتراجع، مما يؤثر على المدى البعيد في قدرة المنظمات على المنافسة والبقاء في السوق.

2- التأثير الاجتماعي للأزمات

تعد الأزمات من الأحداث المؤثرة التي تؤدي إلى تغييرات جذرية في العديد من جوانب الحياة المؤسسية، ومن بين أهم هذه الجوانب هو الجانب الاجتماعي. فالأزمات لا تؤثر فقط على الأداء المالي للمؤسسات، بل تمتد لتشمل التأثيرات على العلاقات بين الأفراد داخل المنظمة، مما ينعكس سلباً أو إيجاباً على بيئة العمل والإنتاجية. تتباين التأثيرات الاجتماعية للأزمات بناءً على طبيعة الأزمة وحجمها واستعداد المنظمة للتعامل معها، ويمكن تقسيم هذه التأثيرات إلى ثلاثة عناصر رئيسية: تأثير الأزمات على العلاقات بين الموارد البشرية، تأثير الأزمات على الروح المعنوية للعاملين، وتأثير الأزمات على الاتصال الداخلي في المنظمات.

- تأثير الأزمات على العلاقات بين الموارد البشرية

تعد العلاقات بين الموارد البشرية من أكثر الجوانب تأثراً بالأزمات. فعندما تواجه المنظمات تحديات مثل الأزمات المالية أو التنظيمية، يتزايد التوتر بين العاملين، ويؤدي ذلك إلى نشوء صراعات داخلية بسبب تضارب المصالح أو التنافس المتزايد على الموارد المحدودة. بالإضافة إلى ذلك، قد يؤدي نقص المعلومات وعدم وضوح الرؤية إلى مشاعر القلق والخوف بين الموارد البشرية، مما يزيد من تفاقم الصراعات داخل المنظمة. هذه الصراعات قد تؤدي إلى تدهور ديناميكية العمل الجماعي وزيادة التوتر بين الزملاء.¹

¹ محمد عبد الله، التأثير الاجتماعي للأزمات على العلاقات بين الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة القاهرة، مصر، 2018، ص 85.

في بعض الأحيان، قد تشكل الأزمات فرصة لتعزيز التعاون بين الموارد البشرية. فعندما تفرض الأزمة تحديًا مشتركًا على الجميع، قد ينمو بينهم نوع من التضامن الذي يدفعهم للتعاون وتوحيد الجهود للتغلب على العقبات. هذا التعاون يمكن أن يعزز من الروابط الاجتماعية بين الموارد البشرية ويؤدي إلى تقوية روح الفريق في المنظمة.¹

- تأثير الأزمات على الروح المعنوية للعاملين

تتأثر الروح المعنوية للعاملين بشكل كبير في أوقات الأزمات، حيث يؤدي عدم الاستقرار والضغط المتزايدة إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي لدى العديد من الموارد البشرية. تتفاقم هذه الضغوط إذا كان هناك غياب للدعم النفسي أو المعنوي من قبل الإدارة. الموظفون الذين يشعرون بأنهم غير مدعومين أو أنهم مهددون بفقدان وظائفهم غالبًا ما يعانون من تدهور الروح المعنوية، مما يؤثر بشكل مباشر على أدائهم وإنتاجيتهم.²

إلى جانب ذلك، يؤدي غياب الاتصال الفعال بين الإدارة والعاملين إلى زيادة مشاعر العزلة والقلق. في العديد من الحالات، لا يحصل الموظفون على المعلومات الكافية حول الأزمة وكيفية مواجهتها، مما يزيد من شعورهم بعدم الأمان. ومع ذلك، يمكن للأزمات أن تكون فرصة لتحسين الروح المعنوية لدى العاملين إذا تمكنت الإدارة من تقديم الدعم الكافي لهم وإشراكهم في عمليات اتخاذ القرار المتعلقة بالأزمة.³

- تأثير الأزمات على الاتصال الداخلي في المنظمات

تلعب نظم الاتصال الداخلي دورًا حيويًا في مواجهة الأزمات، حيث يعتمد نجاح التعامل مع الأزمة على فعالية نقل المعلومات بين جميع المستويات داخل المنظمة. ضعف الاتصال الداخلي أو غيابه يؤدي إلى انتشار الفوضى والتوتر بين الموارد البشرية، حيث يشعرون بالارتباك تجاه كيفية

¹ محمود عبد الرحيم، دور الأزمات في تعزيز العلاقات الاجتماعية في بيئة العمل، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، جامعة الإسكندرية، مصر، 2019، ص 47.

² ليلي سمير، تأثير الأزمات الاقتصادية على الروح المعنوية للعاملين، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإدارية، جامعة المنصورة، مصر، 2018، ص 102.

³ سامي إبراهيم، الأزمات التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة دمشق، سوريا، 2016، ص 56.

التصرف. في العديد من الحالات، تظهر الأزمات مواطن ضعف في نظم الاتصال الداخلي للمؤسسات، مما يعوق قدرتها على الاستجابة الفعالة.¹

من ناحية أخرى، يمكن أن تكون الأزمات فرصة لتحسين نظم الاتصال الداخلي، حيث تضطر المنظمات إلى تبني تقنيات جديدة وأساليب مبتكرة لتسريع تدفق المعلومات وتحسين التنسيق بين العاملين. الاتصال الجيد يساهم في تخفيف التوتر ويساعد على توجيه العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة حتى في أوقات الأزمة.²

- تأثير الأزمات على القيادة واتخاذ القرارات

تتأثر عمليات اتخاذ القرارات داخل المنظمات بشكل كبير خلال الأزمات. في الأوقات العادية، تكون القرارات مبنية على دراسات متأنية واستراتيجيات طويلة الأمد. ولكن في ظل الأزمات، قد تضطر المنظمات إلى اتخاذ قرارات سريعة دون توفر المعلومات الكافية. هذا يمكن أن يؤدي إلى قرارات غير دقيقة أو غير فعالة تؤثر على مسار المنظمة وتزيد من تعقيد الأزمة.³

في حالات الأزمات الكبرى، يتطلب اتخاذ القرارات التكيف مع الظروف المتغيرة بسرعة، ويصبح دور القيادة أكثر أهمية من أي وقت مضى. القيادة التي تتمكن من اتخاذ قرارات واضحة وفعالة في الوقت المناسب تكون قادرة على توجيه المنظمة نحو تجاوز الأزمة بنجاح، بينما ضعف القيادة قد يؤدي إلى تفاقم الأزمة وتدهور الأداء المؤسسي.⁴

3- التأثير التنظيمي للأزمات

تعد الأزمات من أهم العوامل التي تؤثر بشكل جذري على الهياكل التنظيمية للمؤسسات. فالأزمات، سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو تقنية أو بيئية، تؤدي إلى تغييرات كبيرة في كيفية عمل

¹ندى محمود، تأثير الأزمات على نظم الاتصال الداخلي في المنظمات، أطروحة دكتوراه، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، مصر، 2016، ص 98.

²حسن يوسف، التواصل المؤسسي في فترات الأزمات: دراسة حالة، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، جامعة الإسكندرية، مصر، 2017، ص 66.

³خالد عادل، دور الاتصال المؤسسي في إدارة الأزمات، أطروحة دكتوراه، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، مصر، 2018، ص 112.

⁴أحمد علي، تأثير القيادة الإدارية في فترات الأزمات على الروح المعنوية للعاملين، رسالة ماجستير، كلية الإدارة، جامعة القاهرة، مصر، 2018، ص 79.

المنظمات وتنظيم مواردها البشرية والمادية. في أوقات الأزمات، تواجه المنظمات تحديات تتعلق بقدرتها على الاستمرار في العمل بفعالية والحفاظ على مستوى الأداء المتوقع، مما يؤدي في كثير من الأحيان إلى إعادة هيكلة شاملة للعمليات التنظيمية والسياسات الداخلية.

إن التأثير التنظيمي للأزمات يمكن أن يظهر من خلال عدة مظاهر، من بينها تغيير في توزيع المهام والمسؤوليات بين الموارد البشرية. في ظل الأزمات، قد تجد المنظمات نفسها مجبرة على إعادة توزيع الموارد البشرية أو تقليص عددهم نتيجة للضغوط المالية أو الإدارية. هذا التغيير غالبًا ما يصاحبه شعور بالقلق بين الموارد البشرية حول مستقبلهم المهني داخل المنظمة، مما يؤثر سلبيًا على الروح المعنوية ويزيد من التوتر الداخلي. وفقًا لدراسة حول "التأثير التنظيمي للأزمات" في أطروحة مقدمة بكلية الاقتصاد والإدارة، فإن الأزمات تؤدي في كثير من الأحيان إلى تغيير في الأدوار والمسؤوليات التنظيمية داخل المنظمات لتتناسب مع المتطلبات الجديدة التي تفرضها الظروف الاستثنائية.¹

إلى جانب ذلك، تؤثر الأزمات بشكل مباشر على البنية الإدارية للمنظمات. ففي ظل الظروف الطبيعية، تعتمد المنظمات على هيكل تنظيمي ثابت، يتسم بوضوح الأدوار والمسؤوليات وتقسيم واضح للعمل. ولكن عندما تواجه المنظمة أزمة، تصبح الحاجة إلى اتخاذ قرارات سريعة وفعالة أمرًا ضروريًا، مما قد يدفع الإدارة إلى تبني هيكل تنظيمي أكثر مرونة. هذا التغيير غالبًا ما يتطلب تقليص مستويات القيادة الوسطى أو إعادة توزيع السلطة بين الموارد البشرية. يشير الباحثون إلى أن الأزمات تدفع المنظمات إلى التحول نحو نماذج إدارية أكثر مرونة ومرتكزة على الاستجابة السريعة للتغيرات، وهو ما يتعارض مع البيروقراطية التقليدية التي تعتمد على التسلسل الهرمي الثابت.

الأزمات لا تؤثر فقط على الهيكل التنظيمي، بل تشمل أيضًا السياسات التنظيمية والإدارية للمؤسسات. في الظروف العادية، تعتمد المنظمات على سياسات ثابتة توجه عملياتها اليومية وتضمن استقرارها. ولكن عند حدوث الأزمات، تجد المنظمات نفسها مضطرة إلى تعديل هذه السياسات لمواكبة التحديات الجديدة. على سبيل المثال، قد تتطلب الأزمات المالية تطبيق سياسات نقدية تشمل تقليص الإنفاق وإعادة تقييم الاستثمارات. من جهة أخرى، قد تتطلب الأزمات الصحية، مثل جائحة كوفيد-19، تطبيق سياسات جديدة تتعلق بالصحة والسلامة المهنية وتطبيق تدابير احترازية لحماية العاملين. هذه

¹ محمود عبد الرحمن، التأثير التنظيمي للأزمات، أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة القاهرة، مصر، 2017، ص 67.

التغييرات في السياسات قد تكون مؤقتة، ولكن في بعض الحالات يمكن أن تتحول إلى تغييرات دائمة تفرض نفسها على المنظمة على المدى الطويل.

إحدى أبرز التأثيرات التنظيمية للأزمات تتعلق بإعادة هيكلة العمليات الإنتاجية داخل المنظمات. ففي الأزمات التي تؤثر على سلاسل التوريد أو توفر المواد الخام، تجد المنظمات نفسها مضطرة إلى تعديل خطط الإنتاج والتوزيع لمواجهة النقص أو التغييرات المفاجئة في الطلب. هذا التغيير في العمليات الإنتاجية غالباً ما يتطلب استثماراً في تقنيات جديدة أو تبني أساليب مبتكرة لتحسين الكفاءة وتقليل التكاليف. على سبيل المثال، قد تلجأ المنظمات إلى تقليل الإنتاج أو التوجه نحو الأتمتة والتكنولوجيا الرقمية لتعويض النقص في القوى العاملة أو تقليل التكاليف التشغيلية. يشير بعض الباحثين إلى أن الأزمات تعد حافزاً لتحسين الكفاءة التشغيلية داخل المنظمات، حيث تضطر الإدارات إلى البحث عن حلول مبتكرة لتحسين الأداء وضمان استمرارية الأعمال.¹

الأزمات تؤدي أيضاً إلى زيادة الحاجة إلى التكيف مع البيئة الخارجية المتغيرة. في ظل الظروف الطبيعية، تعتمد المنظمات على استراتيجيات تخطيط طويلة الأمد تهدف إلى تحقيق النمو والاستقرار. ولكن عند وقوع الأزمات، تجد المنظمات نفسها مضطرة إلى تعديل خططها الاستراتيجية بما يتناسب مع التغييرات في البيئة الخارجية. يشمل ذلك إعادة النظر في الأسواق المستهدفة، تغيير المنتجات أو الخدمات المقدمة، أو حتى الخروج من بعض القطاعات التي لم تعد توفر فرصاً مربحة. بالإضافة إلى ذلك، قد تحتاج المنظمات إلى تعديل علاقاتها مع الشركاء والموردين لضمان استمرارية سلاسل التوريد وضمان الحصول على المواد الخام والموارد الأساسية. في هذا السياق، تعتبر الأزمات فرصة للمؤسسات لإعادة تقييم استراتيجياتها وتكييفها مع البيئة الجديدة.

إلى جانب هذه التغييرات، تؤثر الأزمات أيضاً على الثقافة التنظيمية للمؤسسة. الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعتقدات التي توجه سلوك العاملين داخل المنظمة. عندما تحدث أزمة، قد تجد المنظمة نفسها مضطرة إلى تغيير جزء من هذه الثقافة لتتناسب مع التحديات الجديدة. على سبيل المثال، قد تحتاج المنظمة إلى تعزيز ثقافة الابتكار والاستجابة السريعة للتغييرات، أو التركيز على قيم جديدة مثل

¹ أحمد جمال، تحليل الكفاءة التشغيلية في ظل الأزمات، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، جامعة الإسكندرية، مصر، 2019، ص 52.

التعاون والتضامن بين العاملين. يشير الباحثون إلى أن الأزمات تساهم في تشكيل ثقافات تنظيمية أكثر انفتاحًا ومرونة، حيث تسعى المنظمات إلى تعزيز الروح الجماعية وتخفيف النزاعات الداخلية من أجل التغلب على التحديات المشتركة.

أخيرًا، لا يمكن إغفال التأثير التنظيمي للأزمات على أساليب القيادة داخل المنظمات. في الظروف العادية، تعتمد القيادة على أساليب تقليدية تتناسب مع الاستقرار النسبي للأعمال. ولكن في ظل الأزمات، تصبح القيادة الفعالة عاملاً حاسماً في نجاح المنظمة أو فشلها. تتطلب الأزمات تبني أساليب قيادة تعتمد على اتخاذ القرارات السريعة والحاسمة، إلى جانب القدرة على التواصل الفعال مع العاملين وتوجيههم خلال الفترات الصعبة. القيادات التي تتمتع بالمرونة والقدرة على الابتكار في مواجهة الأزمات تكون أكثر قدرة على توجيه المنظمة نحو الاستقرار والنجاح. وفقاً لدراسة عن تأثير الأزمات على القيادة الإدارية، فإن القادة الذين يتمكنون من التكيف مع المتغيرات السريعة وتبني استراتيجيات إبداعية يكونون أكثر نجاحاً في تحقيق الأهداف المؤسسية خلال الأزمات.¹

¹ محمد علي، تأثير الأزمات على القيادة الإدارية، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، جامعة القاهرة، مصر، 2018، ص 95.

المبحث الثاني: إدارة الأزمات في المنظمة

تُعد إدارة الأزمات عنصرًا حيويًا في استدامة المنظمات ونجاحها، خاصة في ظل التحديات المتزايدة التي تواجهها في العصر الحديث، تشمل هذه العملية مراحل متعددة، بدءًا من التنبؤ بالأزمات المحتملة، مرورًا بالاستجابة السريعة أثناء حدوثها، ووصولًا إلى التعافي وتحسين العمليات بعد انتهائها. تبرز أهمية القيادة الفعالة في هذه العملية، حيث تلعب دورًا محوريًا في توجيه الفرق واتخاذ القرارات الحاسمة. في هذا المبحث.

المطلب الأول: مفاهيم مرتبطة بإدارة الأزمات

تُعد إدارة الأزمات مجالًا متعدد الأبعاد، يهدف إلى التعامل مع المواقف الحرجة التي قد تهدد استقرار المؤسسات والمجتمعات. ورغم أن مفهوم "الأزمة" يشير إلى الحدث المفاجئ الذي يسبب اضطرابًا خطيرًا، فإن إدارة الأزمات تتضمن مجموعة من العمليات والمفاهيم التي تمكن من التنبؤ بالأزمات، الحد من تأثيرها، والتعافي منها بفعالية.

تتجاوز إدارة الأزمات مجرد التعامل مع الحدث بعد وقوعه، حيث تشمل التخطيط الاستباقي، إدارة المخاطر، الاستجابة السريعة، احتواء الأزمة، التعافي منها، والتواصل الفعال. وتساعد هذه المفاهيم على تقليل الخسائر وضمان استمرارية العمل، خاصة في بيئة تتسم بالتغيرات المستمرة.

1. التخطيط للأزمات

يُعرف التخطيط للأزمات بأنه عملية استباقية تهدف إلى إعداد خطط واستراتيجيات لمواجهة الأزمات المحتملة قبل وقوعها، مما يمكن المؤسسات والمجتمعات من تقليل الأضرار والاستجابة بفعالية عند حدوث الأزمات. يتمثل جوهر هذه العملية في تحديد المخاطر المحتملة، تطوير خطط استجابة، وتدريب الأفراد على كيفية التعامل مع الأزمات. ويُعد التخطيط للأزمات حجر الأساس لإدارة الأزمات الناجحة، حيث يُساعد على الحد من تأثير الأزمات وتجنب حالة الفوضى التي قد تنتج عنها¹.

¹ هند المفتاح، موسى عناية العفري، إدارة الأزمات: الاستجابة الاستراتيجية لدولة قطر لأزمة الحصار، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، تونس، 2020، ص 45

يتطلب التخطيط الناجح للأزمات نهجًا منظمًا وقائمًا على البيانات، حيث يتم تحليل السيناريوهات المختلفة للأزمات، ووضع خطط طوارئ تأخذ في الاعتبار مختلف العوامل التي قد تؤثر على الأزمة مثل نوع الأزمة، مدى تأثيرها، والموارد المتاحة للتعامل معها. كما يُعتبر التخطيط للأزمات عملية ديناميكية، حيث يتم تحديث الخطط باستمرار بناءً على الدروس المستفادة من الأزمات السابقة والتغيرات البيئية والتكنولوجية.

يعتبر التخطيط للأزمات عنصرًا أساسيًا في تعزيز قدرة المؤسسات على التكيف مع الأزمات وتقليل آثارها، حيث يحقق الفوائد التالية¹:

- **تقليل الخسائر البشرية والمادية:** من خلال التنبؤ بالمخاطر المحتملة واتخاذ الإجراءات اللازمة مسبقًا.
- **تحسين كفاءة الاستجابة:** حيث يساعد التخطيط على تقليل الوقت اللازم لاتخاذ القرار والاستجابة السريعة عند حدوث الأزمة.
- **تعزيز الثقة والاستقرار:** يعزز التخطيط الاستباقي ثقة الموارد البشرية، المستثمرين، والجمهور بقدرة المنظمة على التعامل مع الأزمات بكفاءة.
- **ضمان استمرارية الأعمال:** يُساعد على الحد من تعطيل الأنشطة التشغيلية وضمان استمرارية تقديم الخدمات أثناء وبعد الأزمات.
- **تقليل الفوضى والارتباك:** من خلال وجود خطة واضحة تحدد الأدوار والمسؤوليات لكل فرد داخل المنظمة أثناء الأزمات.

2. إدارة المخاطر

إدارة المخاطر هي عملية تحليل وتقييم المخاطر المحتملة التي قد تؤدي إلى أزمة، مع وضع استراتيجيات للحد من تأثيرها قبل أن تتحول إلى كارثة حقيقية. تُركز هذه العملية على استباق المخاطر واتخاذ الإجراءات الوقائية، مما يساعد المؤسسات على تعزيز استقرارها التشغيلي وتقليل الاضطرابات غير المتوقعة.

¹ طارق أحمد، التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات في المؤسسات العربية: نحو رؤية مستقبلية للإصلاح والتطوير، المركز الديمقراطي العربي، برلين، 2022، ص 2

تُعرّف المخاطر على أنها أي حدث أو عامل يمكن أن يؤدي إلى خسائر مالية، تشغيلية، أو تأثيرات سلبية على سمعة المنظمة. لذا، تسعى إدارة المخاطر إلى تحقيق توازن بين المخاطر المحتملة والفرص المتاحة، عبر تقييم مستوى المخاطر واتخاذ قرارات مناسبة حول كيفية التعامل معها.¹

غالبًا ما يتم الخلط بين إدارة المخاطر وإدارة الأزمات، لكن هناك فرق جوهري بينهما:

- إدارة المخاطر تركز على التنبؤ بالمخاطر واتخاذ إجراءات وقائية لمنع وقوع الأزمات.
- إدارة الأزمات تهدف إلى التعامل مع الأزمة بعد وقوعها ومحاولة الحد من آثارها.
- مثال: في قطاع التكنولوجيا، تعتمد الشركات على إدارة المخاطر لتأمين بياناتها ضد الهجمات الإلكترونية قبل وقوعها، لكن إدارة الأزمات تتدخل عند حدوث اختراق أمني فعلي، تُعد إدارة المخاطر عنصرًا حاسمًا في نجاح المؤسسات، حيث توفر المزايا التالية:

- تقليل احتمالية وقوع الأزمات من خلال الاستعداد المبكر واتخاذ تدابير وقائية.
- تحسين استدامة المنظمة عبر تحديد مصادر الخطر وإيجاد طرق للحد منها.
- تعزيز الثقة بين المستثمرين والعملاء من خلال توفير بيئة تشغيلية مستقرة.
- توفير الوقت والتكاليف عبر تجنب الأزمات المفاجئة التي قد تكلف المنظمة خسائر ضخمة.
- تحسين عملية اتخاذ القرار عبر الاعتماد على بيانات وتحليلات دقيقة حول المخاطر المحتملة.

3. الاستجابة للأزمات

تشير الاستجابة للأزمات إلى مجموعة الإجراءات الفورية التي تتخذها المؤسسات أو الحكومات أو الأفراد عند وقوع أزمة، بهدف احتوائها والتقليل من آثارها السلبية. تُعتبر هذه المرحلة الأكثر حرجًا في إدارة الأزمات، حيث تتطلب اتخاذ قرارات سريعة ومبنية على معلومات دقيقة للحد من تصاعد الأزمة ومنع تحولها إلى كارثة أكبر.

¹ حميد كاظم، إدارة الأزمات في بيئة العولمة: حالة دراسية لإعادة إعمار العراق، أطروحة دكتوراه في إدارة المشاريع، جامعة سانت كليمنتس، جزر تركس وكايكوس، 2008، ص 75.

تركز الاستجابة للأزمات على التحرك الفوري عبر تطبيق خطط الطوارئ والتنسيق بين مختلف الجهات المعنية، سواء داخل المنظمة أو على المستوى الوطني والدولي، وذلك بهدف السيطرة على الوضع والتخفيف من الأضرار حتى يتم استعادة الاستقرار.¹

تشمل الاستجابة للأزمات عدة جوانب رئيسية، منها:

- التواصل الفعال مع الأطراف المعنية والجمهور.
 - تنفيذ خطط الطوارئ بسرعة وكفاءة.
 - التعامل مع الضغوط الإعلامية وإدارة الرأي العام.
 - تقديم الدعم اللوجستي والموارد الضرورية.
 - تقييم حجم الأضرار ووضع استراتيجيات للاحتواء الفوري
- على الرغم من ارتباطهما الوثيق، إلا أن هناك فرقاً جوهرياً بين الاستجابة للأزمات وإدارة الأزمات، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (03): الفرق بين الاستجابة للأزمات وإدارة الأزمات

العنصر	إدارة الأزمات	الاستجابة للأزمات
التعريف	عملية شاملة تتضمن التخطيط، التنفيذ، والتقييم للحد من تأثير الأزمات ومنع حدوثها مجدداً.	مجموعة من الإجراءات السريعة والمباشرة التي تُتخذ عند وقوع الأزمة لمنع تصاعدها.
النطاق الزمني	طويل الأجل، يشمل التخطيط المسبق والتعافي بعد الأزمة.	قصير الأجل، يركز على التحرك الفوري أثناء الأزمة.
الهدف الأساسي	وضع استراتيجيات مستدامة لمنع الأزمات المستقبلية.	تقليل الخسائر والسيطرة على الأزمة قبل أن تصبح كارثية.
المنهجية	يعتمد على تحليل المخاطر، التنبؤ، وتطوير خطط استجابة.	يعتمد على تنفيذ خطط الطوارئ بسرعة والتعامل مع المتغيرات لحظياً.

المصدر: من إعداد الباحثة

¹ حميد كاظم، مرجع سابق، ص92.

بالتالي، فإن الاستجابة للأزمات تُعد جزءاً من إدارة الأزمات، لكنها تركز على الإجراءات المباشرة والآنية التي يجب تنفيذها فور وقوع الأزمة.

تلعب الاستجابة السريعة والفعالة للأزمات دوراً رئيسياً في تحديد مدى تأثير الأزمة على المنظمة أو المجتمع، حيث يمكن أن تؤدي استجابة ضعيفة أو بطيئة إلى تفاقم الأوضاع وزيادة الخسائر البشرية والمادية. فيما يلي بعض الفوائد الأساسية للاستجابة الناجحة للأزمات:

- تقليل الخسائر البشرية والمادية: عند وقوع الأزمات، يكون لكل دقيقة أهمية قصوى في إنقاذ الأرواح وتقليل الأضرار، على سبيل المثال في الكوارث الطبيعية مثل الزلازل، فإن سرعة تدخل فرق الإنقاذ قد تكون الفرق بين الحياة والموت لكثير من الضحايا.
- الحد من تصاعد الأزمة ومنع انتشارها: الاستجابة الفعالة تمنع الأزمة من التفاقم وانتشارها لمناطق أو قطاعات أخرى، فعند حدوث هجوم إلكتروني على شركة كبرى، فإن التحرك السريع لعزل الأنظمة المصابة يمنع انتشار الفيروس إلى باقي الشبكات.
- تعزيز ثقة الجمهور وأصحاب المصالح: عندما تستجيب المنظمة للأزمة بفعالية وشفافية، فإن ذلك يعزز ثقة الجمهور والعملاء والمستثمرين في إدارتها وقدرتها على التعامل مع التحديات.
- الحد من الأضرار الاقتصادية والقانونية: في الأزمات المالية أو التجارية، فإن اتخاذ قرارات سريعة يمكن أن يقلل من التأثيرات السلبية على الاقتصاد والاستثمارات.
- تسهيل عمليات التعافي بعد الأزمة: عندما يتم التعامل مع الأزمة بفعالية منذ البداية، يكون من الأسهل استعادة العمليات التشغيلية بعد انتهاء الأزمة.

4. احتواء الأزمة

يُشير احتواء الأزمة إلى مجموعة من الإجراءات التي تهدف إلى الحد من انتشار الأزمة وتقليل آثارها السلبية قبل أن تتفاقم. وهو جزء أساسي من الاستجابة للأزمات، لكنه يركز على تجميد الأزمة عند حد معين ومنعها من التصاعد، بدلاً من معالجتها بالكامل في المرحلة الأولى. يتم تطبيق احتواء الأزمات

عند إدراك أن الأزمة قد بدأت بالفعل، لكن لا تزال هناك فرصة للحد من انتشارها والسيطرة على تداعياتها¹.

يعتمد احتواء الأزمة على اتخاذ قرارات فورية ومنسقة لاحتواء الأضرار، ويشمل مجموعة من التكتيكات مثل:

- عزل مصدر الأزمة ومنع تفاقمها.
 - إدارة تدفق المعلومات للحد من الشائعات والمعلومات المغلوطة.
 - التفاعل السريع مع الأطراف المعنية لضمان الجمهور والمستثمرين.
 - استخدام تدابير وقائية لمنع امتداد الأزمة إلى أجزاء أخرى من المنظمة أو المجتمع
- غالبًا ما يتم الخلط بين احتواء الأزمة وإدارة الأزمات، لكن هناك فرق واضح بينهما، احتواء الأزمة هو إجراء فوري يهدف إلى منع الأزمة من التصاعد وانتشارها إلى نطاق أوسع، أما إدارة الأزمات تشمل جميع المراحل، بما في ذلك التخطيط، الاستجابة، الاحتواء، والتعافي من الأزمة بعد انتهاء التهديد المباشر.

مثال: عند تعرض شركة لاختراق بيانات، فإن احتواء الأزمة يكون عبر إيقاف الهجمات فورًا، تأمين البيانات، ومنع تسرب المزيد من المعلومات، بينما تتضمن إدارة الأزمة التحقيق في الحادث، تصحيح الثغرات الأمنية، واستعادة ثقة العملاء.²

يعد احتواء الأزمة من أهم الخطوات في إدارة الأزمات، حيث يحقق عدة فوائد رئيسية، منها:

- تقليل الأضرار والخسائر: كلما تم احتواء الأزمة بسرعة، قلت الخسائر المترتبة عليها، سواء كانت خسائر مالية، تشغيلية، أو بشرية.
- منع تصعيد الأزمة إلى مستوى كارثي: بعض الأزمات تبدأ صغيرة، لكن إذا لم يتم احتواؤها، فإنها قد تتحول إلى كارثة ضخمة.

¹ عباس محمد حسين، دور التخطيط الاستراتيجي في فاعلية إدارة الأزمة: بحث ميداني لآراء عينة من مديري وزارة التخطيط، مجلة

الإدارة والإقتصاد، العدد 64، 2013، ص 80

² عباس محمد حسين، مرجع سابق، ص 82.

- تعزيز ثقة الجمهور والمستثمرين: عند احتواء الأزمة بفعالية، يشعر الجمهور وأصحاب المصالح بأن المنظمة قادرة على مواجهة التحديات.
- تحسين قدرة المنظمة على التعافي بعد الأزمة: إذا تم احتواء الأزمة بسرعة، فإن عملية التعافي وإعادة التشغيل تكون أكثر سهولة.

5. التعافي من الأزمات

يشير التعافي من الأزمات إلى المرحلة التي تأتي بعد احتواء الأزمة، حيث يتم إعادة بناء الأنظمة واستعادة العمليات التشغيلية وإصلاح الأضرار الناجمة عنها. تُعتبر هذه المرحلة حاسمة لضمان عدم تكرار الأزمة ولتعزيز قدرة المنظمة أو المجتمع على مواجهة أزمات مستقبلية بشكل أفضل.

لا يقتصر التعافي من الأزمات على مجرد إصلاح الأضرار المادية أو استئناف العمليات التجارية، بل يشمل أيضًا إعادة بناء الثقة مع الجمهور، تطوير استراتيجيات أكثر قوة، وتحليل الدروس المستفادة من الأزمة لضمان استعداد أفضل في المستقبل.

رغم ارتباطهما الوثيق، إلا أن هناك فرقًا جوهريًا بين التعافي من الأزمات وإدارة الأزمات، فإدارة الأزمات تشمل جميع المراحل من الاستعداد، الاستجابة، الاحتواء، والتعافي، بينما يركز التعافي على إعادة الاستقرار بعد انتهاء التهديد المباشر، أما إدارة الأزمات تتعامل مع الأزمة أثناء وقوعها، بينما التعافي يتعامل مع آثار الأزمة بعد انتهائها¹.

مثال: عند تعرض شركة لهجوم إلكتروني، فإن إدارة الأزمة تشمل احتواء الهجوم ومنع انتشاره، بينما التعافي يشمل استعادة البيانات، تحسين الأنظمة الأمنية، وبناء ثقة العملاء مجددًا.

يُعد التعافي من الأزمات خطوة حيوية لضمان استمرارية المؤسسات والمجتمعات بعد الأزمات، حيث يوفر الفوائد التالية:

- استعادة العمليات التشغيلية والاقتصادية: بعد الأزمات تحتاج المؤسسات إلى إعادة تشغيل الأنظمة والأنشطة المتأثرة بأسرع وقت ممكن.

¹ عادل السعيد، الفنيات السيكلوجية المستخدمة في إدارة الأزمات، مجلة كلية التربية، المجلد 1، العدد 1، الإسكندرية، 2009، ص 51.

- إعادة بناء الثقة والسمعة: الأزمات يمكن أن تؤثر بشكل كبير على سمعة المنظمة أو الحكومة، لذا فإن إعادة بناء الثقة مع العملاء، الموارد البشرية، والشركاء التجاريين أمر ضروري.
- تحليل الدروس المستفادة لتحسين الاستعداد المستقبلي: يتم مراجعة كيفية التعامل مع الأزمة، تحليل الأخطاء والتحديات التي واجهتها المنظمة، وتطوير استراتيجيات وقائية لمنع تكرار الأزمة.
- الدعم النفسي والاجتماعي للموظفين والمجتمع: الأزمات قد تسبب ضغطاً نفسياً شديداً للموظفين أو المتضررين، لذا فإن توفير الدعم النفسي والاجتماعي يساعد على التعافي بشكل أسرع.
- تحديث السياسات والإجراءات الداخلية: بعد كل أزمة يجب إعادة تقييم السياسات الحالية وإجراء تعديلات لضمان تجنب نفس الأخطاء مستقبلاً.

المطلب الثاني: المنظمة وإدارة الأزمات

- تواجه المنظمة اليوم تحديات معقدة نتيجة للتغيرات السريعة في البيئة الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية. وفي ظل هذه الظروف، أصبحت إدارة الأزمات جزءاً أساسياً من الاستراتيجيات المؤسسية للحفاظ على استمرارية الأعمال وحماية الأصول. يتطلب التعامل مع الأزمات فهماً عميقاً للمفهوم وآلياته، وكذلك أهمية التخطيط المسبق واتخاذ القرارات الصحيحة في الأوقات الحرجة.
- الأزمة هي موقف مفاجئ وغير متوقع يهدد استقرار وأداء المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها. تتميز الأزمات بخصائص مثل:

- المفاجأة: تحدث دون إنذار مسبق؛
- الخطورة: تؤدي إلى تأثيرات سلبية على المنظمة؛
- الضغط الزمني: تتطلب استجابة سريعة لاتخاذ قرارات فورية؛
- التعقيد: تنطوي على أبعاد متعددة تشمل الجوانب الاقتصادية، الاجتماعية، والتنظيمية.

يعرّف الباحثون الأزمة بعدة طرق:

- إدارة الأزمات كعملية استباقية وتفاعلية: إدارة الأزمات هي عملية منهجية تهدف إلى التعامل مع الأحداث المفاجئة التي تهدد استقرار المؤسسات أو الدول. إن إدارة الأزمات تشمل مرحلتين رئيسيتين: الاستباقية والتفاعلية. المرحلة الاستباقية تركز على التخطيط المسبق وتحديد المخاطر المحتملة، بينما المرحلة التفاعلية تتعلق بالاستجابة الفورية عند وقوع الأزمة. تشمل هذه العملية وضع خطط طوارئ، وتدريب الفرق، واستخدام أدوات تحليل البيانات للتنبؤ بالأزمات.¹

- إدارة الأزمات كعلم وفن: تُعرف إدارة الأزمات بأنها "علم وفن" لأنها تجمع بين المبادئ العلمية والمهارات الإبداعية. فإن العلم يتجلى في استخدام النماذج التحليلية والأدوات الكمية لتقييم المخاطر، بينما الفن يتجلى في القدرة على التواصل الفعال واتخاذ القرارات تحت الضغط.²

- إدارة الأزمات كجزء من الإدارة الاستراتيجية: إدارة الأزمات هي جزء لا يتجزأ من الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات. إنها تركز على حماية سمعة المنظمة وضمان استمرارية الأعمال. تشمل هذه العملية تطوير استراتيجيات طويلة الأجل لمواجهة التحديات المفاجئة.³

إن إدارة الأزمات هي عملية شاملة تجمع بين التخطيط الاستباقي والاستجابة التفاعلية لمواجهة التحديات المفاجئة. تشمل هذه العملية استخدام الأدوات التكنولوجية والتحليلية للتنبؤ بالأزمات، وتطوير خطط طوارئ فعالة، وتدريب الفرق على الاستجابة السريعة. الهدف النهائي هو تقليل الآثار السلبية للأزمات وتحويلها إلى فرص للنمو والتعلم.

¹ Ian I. Mitroff, Crisis Management: A Diagnostic Guide for Improving Your Organization's Crisis-Preparedness (San Francisco: Jossey-Bass, 2005), 45

² Christine M. Pearson and Judith A. Clair, "Reframing Crisis Management," Academy of Management Review 23, no. 1 (1998): 59

³W. Timothy Coombs, Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding (Thousand Oaks: Sage Publications, 2007), 89

إدارة الأزمات هي عنصر حيوي لضمان استمرارية الأعمال ونجاح المنظمات في بيئة مليئة بالتحديات. إن المنظمات التي تتبنى استراتيجيات فعالة لإدارة الأزمات تكون أكثر قدرة على الصمود في وجه التحديات. تشمل أهمية إدارة الأزمات عدة جوانب:

- تضمن إدارة الأزمات استمرارية الأعمال وتقليل التوقفات.
- تساعد إدارة الأزمات في تقليل الأضرار المالية والبشرية.
- تساهم إدارة الأزمات في تعزيز ثقة الجمهور والمستثمرين.
- تُظهر إدارة الأزمات القدرة على التعامل مع المواقف الحرجة بكفاءة.
- توفر إدارة الأزمات دروسًا لتطوير استراتيجيات أفضل في المستقبل.
- تساعد إدارة الأزمات في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات.
- تساهم إدارة الأزمات في تحسين العلاقات مع أصحاب المصلحة.
- تساعد إدارة الأزمات في تعزيز الابتكار.

لإدارة الأزمات مراحل هي:

1. مرحلة ما قبل الأزمة: وتنطوي إدارة الأزمة قبل وقوعها على:¹

- تحديد الأزمات المحتملة بناء على الخبرات السابقة للمنظمة مع الخبرة المكتسبة في قطاع الأعمال والحس الفطري. وتختلف الأزمات المحتملة من منظمة إلى أخرى
- وضع قائمة بالأزمات المحتملة مرتبة حسب احتمالية حدوثها والتكلفة المالية للمنظمة في حال حدوثها؛
- تشكيل فريق لإدارة الأزمات من القادة ذوي الخبرة الذين يجمعون بين الدراسة والخبرة والملاحظة، والذين يجتمعون عند حدوث الأزمات ويعملون على تقليل آثارها السلبية على المنظمة؛
- إعداد خطة لإدارة الأزمات تحدد بالتفصيل الإجراءات التي يتم اتخاذها عند حدوث الأزمات. ويجب أن تكون الخطة مفصلة وتتعامل مع الأزمات المحتملة المختلفة. ويجب أن يشارك في إعدادها المديرون التنفيذيون وأعضاء فريق إدارة الأزمات. وتكمن أهمية

¹ عبد الله محمد الفقيه، إدارة الازمات، دار الكتاب الجامعي، دمشق، 2012، ص 35.

التخطيط المبكر في أنه من الصعب عند حدوث الأزمات أن يبدأ الناس في التفكير في كيفية التعامل معها.

2. **مرحلة إدارة الأزمة :** تتضمن إدارة الأزمات قيام فريق إدارة الأزمات بتحديد الأسباب التي أدت إلى الأزمة، وتأثيرات الأزمة على الموارد البشرية والعمليات، ووضع الحلول لضمان تقليل الخسائر إلى أدنى مستوى ممكن، وإبقاء الجمهور على اطلاع بما يحدث والقرارات التي تم اتخاذها. ويشمل ذلك الاتصال بالعملاء والموردين والشركاء والهيئات الحكومية والجهات التنظيمية وغرف التجارة.
3. **مرحلة ما بعد الأزمة :** ويتم التركيز في المرحلة اللاحقة للأزمة على تحليل ما حدث واستخراج الدروس المرتبطة بالأزمة والتي يمكن الاستفادة منها في تطوير الخطط والسياسات وأساليب العمل.

المطلب الثالث: استراتيجيات إدارة الأزمات في المنظمة

لقد تنوعت وتطورت الاستراتيجيات التي تُستخدم في إدارة الأزمات داخل المنظمات، وذلك لمواجهة التحديات المختلفة التي تفرضها الأزمات، سواء كانت اقتصادية، سياسية، اجتماعية، أو تقنية. تعتمد هذه الاستراتيجيات على طبيعة الأزمة، حجمها، وأطرافها المتأثرة. وفيما يلي شرح تفصيلي لأهم استراتيجيات إدارة الأزمات:

1. استراتيجية تغيير (تحويل) المسار:

تُعد استراتيجية تغيير المسار من أهم الاستراتيجيات المتبعة في إدارة الأزمات، حيث تهدف إلى التعامل مع الأزمات الحادة التي يصعب احتواؤها أو حلها بشكل مباشر من خلال إعادة توجيه الجهود نحو مسارات بديلة يمكن أن تقلل من آثار الأزمة أو تعوض عن الخسائر التي نتجت عنها. تعتمد هذه الاستراتيجية على المرونة في التفكير واتخاذ القرارات، حيث تسعى المؤسسات إلى تحويل التحديات التي فرضتها الأزمة إلى فرص جديدة تعزز من استدامتها وقدرتها على المنافسة.

يقصد بهذه الاستراتيجية العمل على إعادة صياغة الخطط والأهداف التنظيمية وفقاً للظروف الجديدة التي فرضتها الأزمة، بحيث يتم التكيف مع المتغيرات بطريقة ذكية تساهم في تجاوز الأزمة بدلاً

من مواجهتها بشكل مباشر. وغالبًا ما تستخدم هذه الاستراتيجية عندما تكون الأزمة خارجة عن نطاق السيطرة، ويصعب التعامل معها بالوسائل التقليدية¹.

تتطلب هذه الاستراتيجية اتخاذ مجموعة من الخطوات المدروسة لضمان نجاح التحول نحو مسارات جديدة، ومن بين هذه الأساليب ما يلي²:

- **تحليل الوضع القائم:** يبدأ تنفيذ الاستراتيجية بتقييم شامل للأزمة، حيث يتم تحديد طبيعتها، أسبابها، تأثيرها على المنظمة، ومدى قدرتها على الاستمرار إذا لم يتم التعامل معها بفعالية، ويتطلب التحليل أيضًا فحص الإمكانيات الداخلية للمؤسسة، مثل القدرات البشرية، الموارد المالية، والبنية التحتية التكنولوجية التي يمكن الاستفادة منها في تنفيذ التحول.
- **تحديد البدائل الممكنة:** بعد تحليل الأزمة، يتم البحث عن حلول بديلة يمكن من خلالها تقليل آثار الأزمة أو تعويض الخسائر التي لحقت بالمنظمة، ويتم في هذه المرحلة دراسة مجموعة من الخيارات الاستراتيجية مثل التحول إلى أسواق جديدة، تعديل المنتجات أو الخدمات، تغيير طريقة التشغيل، أو الاستثمار في التكنولوجيا والابتكار.
- **إعادة توجيه الموارد:** تعتبر إعادة تخصيص الموارد البشرية والمادية خطوة حاسمة في تنفيذ الاستراتيجية، حيث يتم التركيز على دعم المجالات الأكثر أهمية واستراتيجية وفقًا للمسار الجديد، فعلى سبيل المثال إذا قررت شركة تعمل في قطاع السياحة التحول إلى تقديم خدمات السياحة الرقمية بسبب أزمة صحية، فإنها ستحتاج إلى تحويل جزء كبير من ميزانيتها إلى تطوير منصات رقمية وتعزيز حضورها الإلكتروني.
- **إشراك الموارد البشرية في التغيير:** من الضروري أن يتم تنفيذ التحول بمشاركة الموارد البشرية في جميع المستويات، حيث يلعب التدريب المستمر والتأهيل دورًا محوريًا في تحقيق النجاح، ويجب أن يتم شرح الرؤية الجديدة للموظفين، وإطلاعهم على أهمية التحول وكيفية تأثيره على استدامة المنظمة وفرصهم المهنية.

¹ ماجد عبد المهدي، إدارة الأزمات: المداخل - المفاهيم - العمليات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 134.

² عبد الحميد رجب، استراتيجيات التعامل مع الأزمات والكوارث: دراسة نظرية وتطبيقية، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 9، العدد 2، 2014، ص 62.

- **التقييم والتكيف المستمر:** بمجرد تنفيذ التغيير، يجب مراقبة نتائجه عن كثب، والتأكد من أن المسار الجديد يحقق الأهداف المرجوة، أيضا يتم إجراء تعديلات وفقاً للمستجدات، حيث يمكن أن تطرأ تحديات غير متوقعة تتطلب تصحيح المسار أو حتى استكشاف بدائل أخرى.¹

فوائد الاستراتيجية:

- تشجع على البحث عن حلول جديدة للتعامل مع الأزمات، مما يسهم في تعزيز الابتكار وتقديم أفكار غير تقليدية
- تقليل الخسائر من خلال تحقيق إيرادات بديلة، فبدلاً من الاستسلام لتداعيات الأزمة، يمكن للمؤسسة البحث عن مصادر دخل جديدة تعوض عن الخسائر المحتملة
- تساعد هذه الاستراتيجية في إشراك الموارد البشرية في عمليات التغيير، مما يعزز من انتمائهم للمؤسسة ويحفزهم على تقديم أفضل ما لديهم
- زيادة مرونة المنظمة في مواجهة التحديات المستقبلية، فعندما تتعلم المنظمة كيفية التكيف مع الأزمات، فإنها تصبح أكثر استعداداً لمواجهة الأزمات المستقبلية بشكل أكثر كفاءة.
- تحقيق استدامة طويلة الأجل، حيث تساعد في بناء مؤسسة قادرة على الاستمرار رغم التحديات، من خلال تطوير استراتيجيات مرنة يمكن تعديلها وفقاً للظروف المتغيرة

2. استراتيجية تفتيت الأزمة:

تُعد استراتيجية تفتيت الأزمة من أكثر الاستراتيجيات فعالية في إدارة الأزمات المعقدة، حيث تعتمد على تحليل الأزمة إلى أجزاء أصغر يمكن التعامل معها بشكل منفصل، بدلاً من محاولة معالجتها ككل. تهدف هذه الاستراتيجية إلى تقسيم المشكلة إلى مكونات فرعية يمكن إدارتها بمرونة وكفاءة، مما يساهم في تقليل التوتر وتحقيق حلول تدريجية تساهم في احتواء الأزمة بشكل كامل.

تعتمد هذه الاستراتيجية على تقسيم الأزمة إلى عناصر أصغر وأكثر تحديداً، بحيث يمكن التعامل مع كل عنصر على حدة. تتمثل الفكرة الأساسية في أن الأزمات الكبرى غالباً ما تتكون من

¹ عبد الحميد رجب، مرجع سابق، ص 63.

مجموعة من المشكلات الفرعية، والتي عند حلها بشكل منفصل، يمكن أن تؤدي في النهاية إلى حل الأزمة الكلية¹.

فعلى سبيل المثال، في حالة الأزمات السياسية الكبرى، يمكن تقسيم الأزمة إلى قضايا فرعية مثل التفاوض على الحدود، توزيع الموارد، وحقوق الأقليات، بحيث يتم التعامل مع كل قضية بشكل مستقل للوصول إلى حلول تدريجية تؤدي إلى معالجة الأزمة السياسية بشكل شامل. في السياق الاقتصادي، يمكن للشركات التي تواجه أزمة مالية حادة تقسيم المشكلة إلى عوامل مثل إدارة الديون، خفض التكاليف التشغيلية، وزيادة الإيرادات من مصادر بديلة، بحيث يتم التعامل مع كل عنصر بشكل منفصل لتحقيق الاستقرار المالي.

تتطلب هذه الاستراتيجية اتباع منهجية منظمة لضمان نجاحها، وتشمل الخطوات التالية²:

أ. تحليل الأزمة وتحديد أجزائها الفرعية

- يتم تحديد الأسباب الجذرية للأزمة، والعوامل التي ساهمت في تفاقمها.
- تحديد الأطراف المتأثرة بالأزمة، سواء داخل المنظمة أو خارجها.
- تحليل كل مكون على حدة لتحديد طبيعة تأثيره ومدى تعقيده.

ب. تصنيف المشكلات وفقاً لأولويات الحل

- يتم ترتيب القضايا الفرعية حسب درجة تعقيدها وأهميتها.
- يتم تحديد المشكلات التي يمكن التعامل معها بشكل سريع لتحقيق نتائج فورية، مقابل المشكلات التي تحتاج إلى حلول طويلة المدى.

ج. وضع حلول جزئية لكل مكون

- يتم وضع استراتيجيات محددة للتعامل مع كل جزء من الأزمة، سواء من خلال التفاوض، الإصلاحات الإدارية، أو الحلول التقنية.
- استخدام فرق متخصصة للتعامل مع كل قضية على حدة لضمان تحقيق نتائج فعالة.

¹ مثنائي، أحمد بلال. "دور التفكير الاستراتيجي في إدارة الأزمات في شركة كهرباء محافظة إربد". مجلة دراسات الإدارة العامة، المجلد 5، العدد 1، 2021، ص 88.

² مثنائي، أحمد بلال. "مرجع سابق"، 2021، ص 102.

د. تنفيذ الحلول بشكل تدريجي

- يتم تطبيق الحلول الجزئية بشكل مترامن أو متتابع، وفقاً لطبيعة الأزمة ومتطلباتها.
- مراقبة تأثير كل خطوة لضمان أنها تؤدي إلى النتائج المرجوة.

هـ. إعادة تقييم الحلول وتعديلها حسب الحاجة

- يتم متابعة مدى نجاح الحلول الجزئية، وتعديلها إذا لزم الأمر لضمان توافقها مع الأهداف النهائية لحل الأزمة.
- تحليل النتائج والتأكد من أن الحلول الجزئية لا تتعارض مع بعضها البعض¹.

فوائد الاستراتيجية:

- تسهيل عملية اتخاذ القرارات، حيث أن تقسيم الأزمة إلى أجزاء أصغر يجعل القرارات أكثر وضوحاً وأسهل في التنفيذ، مما يقلل من التعقيدات المرتبطة بحل الأزمة ككل.
- تقليل الضغط الناتج عن التعامل مع الأزمة ككل، فعندما يتم تقسيم المشكلة، يتوزع الجهد والموارد على عدة نقاط بدلاً من تركيزها في اتجاه واحد، مما يساعد على تقليل الضغط على صناع القرار.
- زيادة فرص النجاح من خلال التركيز على الحلول الجزئية، فبدلاً من التعامل مع أزمة معقدة دفعة واحدة، يمكن تحقيق نجاحات صغيرة متتالية، مما يساعد في تحفيز فرق العمل وزيادة الثقة في قدرة المنظمة على تجاوز الأزمة

3. استراتيجية احتواء الأزمة

تُعتبر استراتيجية احتواء الأزمة من الأساليب المهمة في إدارة الأزمات، حيث تهدف إلى حصر الأزمة في نطاق محدود ومنع انتشارها، مما يسمح بالتعامل معها بفعالية وتقليل آثارها السلبية على المنظمة أو المجتمع. تعتمد هذه الاستراتيجية على السيطرة التدريجية على الأزمة بدلاً من مواجهتها مباشرة أو محاولة القضاء عليها بشكل سريع. ويتم ذلك من خلال تجميد الأزمة في مرحلة يمكن التحكم فيها، ومنع تصعيدها إلى مستوى أكثر خطورة.

¹ مثاني، أحمد بلال. "مرجع سابق"، 2021، ص 102.

تُعرف استراتيجية الاحتواء بأنها إجراء وقائي واستباقي يهدف إلى منع تفاقم الأزمة وانتشارها، بحيث يتم التعامل معها في مراحلها المبكرة قبل أن تخرج عن السيطرة. يتم تطبيق هذه الاستراتيجية بشكل خاص في الأزمات التي يمكن السيطرة عليها إذا تم التعامل معها بسرعة واحترافية، مثل الأزمات العمالية، الأزمات السياسية، أو النزاعات التنظيمية داخل الشركات والمؤسسات الكبرى¹.

في كثير من الأحيان، تعتمد هذه الاستراتيجية على التفاوض مع الأطراف المتأثرة بالأزمة، سواء كانوا موظفين، عملاء، أو جهات حكومية، بهدف التوصل إلى حلول وسط ترضي جميع الأطراف، دون الإضرار بمصالح المنظمة أو المنظمة. يتم استخدام قنوات الاتصال الرسمية مثل النقابات، الأحزاب السياسية، أو الجهات التنظيمية لضمان تحقيق نتائج إيجابية ومستدامة.

لتحقيق النجاح في احتواء الأزمة، يجب اتباع مجموعة من الإجراءات والخطوات المنظمة، التي تشمل²:

- **التشخيص المبكر للأزمة:** التعرف على طبيعة الأزمة وأسبابها الرئيسية من خلال جمع المعلومات وتحليل البيانات المتعلقة بها، وتحديد الأطراف المتأثرة ومدى تأثير الأزمة على كل منهم، سواء كانوا أفرادًا أو منظمات.
- **تحديد نطاق الأزمة ومنع انتشارها:** يتم وضع حدود واضحة للأزمة لضمان عدم امتدادها إلى جوانب أخرى داخل المنظمة أو المجتمع، ومنع التصعيد من خلال إجراءات سريعة لاحتواء الموقف، مثل فرض قيود على وسائل الإعلام، أو الحد من التدخلات الخارجية التي قد تؤدي إلى تفاقم الأزمة.
- **التفاوض مع الأطراف المتأثرة:** يعد الحوار المباشر والتفاوض من أهم أساليب الاحتواء، حيث يتم الاستماع إلى مطالب الأطراف المتأثرة ومحاولة إيجاد حلول توافقية، ففي الأزمات العمالية يتم التفاوض مع النقابات العمالية لتقديم حلول منطقية ومقبولة، مثل تحسين ظروف العمل، تقديم حوافز، أو إعادة هيكلة نظم التشغيل، أما في الأزمات السياسية يتم التعامل مع الجهات

¹ بوشهري، سعود عبد العزيز. "دور الإعلام في دعم السياسة الخارجية الكويتية في إدارة الأزمات الخليجية". مجلة السياسة الدولية، العدد 09، 2021، ص 125.

² بوشهري، سعود عبد العزيز. "مرجع سابق، ص 130

الحكومية والأحزاب المعارضة للوصول إلى تسويات تضمن الاستقرار دون الإضرار بالمصالح الوطنية.

- تقديم تنازلات محسوبة: غالبًا ما تتطلب هذه الاستراتيجية تقديم تنازلات محدودة لضمان امتصاص الأزمة دون إلحاق خسائر كبيرة بالمنظمة، ويجب أن تكون التنازلات مدروسة بعناية بحيث لا تؤدي إلى استغلال المنظمة من قبل الأطراف الأخرى، بل تساهم في تهدئة الموقف وتحقيق الاستقرار.

- استخدام وسائل الإعلام والاتصال بذكاء: يجب التعامل بحذر مع وسائل الإعلام ووسائل التواصل الاجتماعي لضمان عدم انتشار معلومات مضللة قد تؤدي إلى تأجيج الأزمة، والتركيز على إيصال رسائل إيجابية وشفافة تعكس جهود المنظمة في احتواء الأزمة وإيجاد حلول عادلة.

- التقييم المستمر واتخاذ إجراءات تصحيحية: بمجرد نجاح الاحتواء الأولي، يجب مراقبة تطورات الأزمة لضمان عدم ظهور تداعيات جديدة، وتحليل الاستجابة للأزمة ووضع خطط لتحسين الإجراءات الوقائية المستقبلية.¹

فوائد الاستراتيجية:

- تعمل هذه الاستراتيجية على إيقاف الأزمة عند نقطة معينة ومنع انتشارها إلى مراحل أكثر خطورة، مما يقلل من الخسائر المحتملة.

- الحفاظ على استقرار المنظمة، عند احتواء الأزمة بشكل فعال، يتم الحفاظ على استقرار المؤسسة أو المنظمة، مما يمنع فقدان الثقة من قبل المستثمرين والعملاء والموارد البشرية

- تعزيز الثقة بين الأطراف المتأثرة، حيث تؤدي هذه الاستراتيجية إلى تعزيز العلاقات بين المنظمة والأطراف المعنية، من خلال إظهار التزامها بالحلول العادلة والتفاوض البناء.

¹ بوشهري، سعود عبد العزيز. "مرجع سابق، ص 130

- تجنب التدخلات الخارجية، حيث يساعد احتواء الأزمة داخليًا على تجنب التدخلات القانونية أو التنظيمية التي قد تزيد من تعقيد الأمور، مثل القضايا القانونية أو التدخل الحكومي المباشر.

4. استراتيجية تفريغ الأزمة:

تُعتبر استراتيجية تفريغ الأزمة واحدة من أكثر الاستراتيجيات الفعالة وغير التقليدية في إدارة الأزمات، حيث تعتمد على إضعاف قوة الأزمة من خلال تفريغ مضمونها الأساسي. تهدف هذه الاستراتيجية إلى تحليل الأزمة بعمق، والاتفاق مع الأطراف المعنية على القضايا الجوهرية التي أدت إلى حدوثها، مما يؤدي تدريجيًا إلى فقدانها لتأثيرها وتصاعدها. يُستخدم هذا النهج بشكل خاص في الأزمات الاجتماعية والسياسية، حيث يكون التوتر والصراع بين الأطراف أحد العوامل الرئيسية في تفاقم الأزمة.

تعتمد هذه الاستراتيجية على التفاوض والحوار الشفاف بين جميع الأطراف المعنية، بحيث يتم فتح قنوات اتصال مباشرة تساعد على تبديد سوء الفهم وتفكيك العناصر التصعيدية للأزمة. الفكرة الأساسية هي أنه كلما تمكنا من التوصل إلى اتفاقات بشأن القضايا الأساسية للأزمة، كلما فقدت الأزمة قوتها تدريجيًا حتى تنتهي تمامًا¹.

على سبيل المثال، في حالة الأزمات الاجتماعية مثل الاحتجاجات أو النزاعات العمالية، يتم عقد جلسات حوار مفتوحة بين الأطراف المتنازعة للوصول إلى تفاهات واضحة حول أسباب الخلاف وكيفية معالجتها بطريقة ترضي جميع الأطراف. يساعد هذا النهج في تقليل التوتر، منع تصاعد الأزمة، وتعزيز الاستقرار داخل المجتمع أو المنظمة.

لتنفيذ هذه الاستراتيجية بفعالية، يجب اتباع منهجية واضحة تشمل الخطوات التالية²:

¹ ماجد عبد المهدي، مرجع سابق، ص 199.

² الحريري، محمد سرور. "استراتيجيات الإعلام في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على هيئة الإذاعة والتلفزيون في الجمهورية العربية السورية، مجلة الإعلام العربي، المجلد 7، العدد 3، 2014، ص 92.

- تحليل أسباب الأزمة وتحديد القضايا الأساسية: يتم في البداية دراسة الأزمة وتحديد الأسباب الرئيسية التي أدت إلى نشوبها، ويتم تحليل طبيعة الخلافات بين الأطراف، ومدى إمكانية التوصل إلى حلول توافقية من خلال الحوار.
- فتح قنوات الاتصال مع الأطراف المعنية: يعتمد نجاح هذه الاستراتيجية على الشفافية في التواصل مع جميع الأطراف، ويتم عقد اجتماعات مباشرة أو جلسات حوارية مفتوحة لتوضيح المواقف وإزالة سوء الفهم بين الأطراف المتنازعة.
- تفريغ الأزمة عبر تقديم تنازلات متبادلة: يتم التركيز على تفكيك عناصر التوتر من خلال اتفاقات متدرجة تؤدي إلى فقدان الأزمة لقوتها، أيضا يتم تقديم تنازلات محسوبة من قبل جميع الأطراف، بما يضمن تقليل حدة الأزمة دون الإضرار بالمصالح الأساسية لأي طرف.
- تعزيز الشفافية والثقة: تُعتبر الشفافية من العناصر الأساسية لنجاح هذه الاستراتيجية، حيث يجب أن يكون هناك تبادل صادق للمعلومات والحقائق، أيضا يتم التأكيد على أن جميع الأطراف ملتزمة بالتوصل إلى حلول طويلة الأجل بدلاً من التركيز على تحقيق مكاسب فورية.
- إعلان نتائج التفاوض وإدارة الرأي العام: بمجرد التوصل إلى اتفاقيات، يتم إعلان النتائج بشفافية لمنع أي تفسيرات خاطئة قد تؤدي إلى إعادة تصعيد الأزمة، ويتم استخدام وسائل الإعلام والاتصال الاستراتيجي لضمان قبول الحلول من قبل الأطراف المختلفة والجمهور المعني¹.

فوائد الاستراتيجية:

- تعمل هذه الاستراتيجية على تخفيف الضغوط النفسية والاجتماعية الناتجة عن الأزمة، مما يسهل الوصول إلى حلول عملية.
- توفر هذه الاستراتيجية فرصة لجميع الأطراف للتعبير عن مخاوفهم ومطالبهم بوضوح، مما يساعد في بناء بيئة تقاهم متبادل.

¹ الحريري، محمد سرور. "مرجع سابق". ص 92.

- على عكس بعض الاستراتيجيات التي تركز على احتواء الأزمة فقط، فإن هذه الاستراتيجية تساعد في إزالة جذور الأزمة بالكامل من خلال معالجة أسبابها الحقيقية.
- عند تنفيذ هذه الاستراتيجية بنجاح، يتم إعادة بناء الاستقرار وتعزيز العلاقات بين الأطراف المختلفة، مما يمنع نشوب الأزمات مجدداً في المستقبل

5. استراتيجية الاحتياطي التعبوي:

تُعد استراتيجية الاحتياطي التعبوي من أكثر الاستراتيجيات أهمية في إدارة الأزمات، خاصة في المؤسسات الصناعية التي تواجه تحديات نقص المواد الخام، أو التقلبات الاقتصادية، أو التغيرات المفاجئة في الأسواق. تعتمد هذه الاستراتيجية على إنشاء احتياطات استراتيجية سواء من المواد الخام، المنتجات الأساسية، أو الموارد المالية لضمان استمرارية العمليات التشغيلية والإنتاجية حتى في أوقات الأزمات.

تتمثل هذه الاستراتيجية في التخطيط المسبق لمواجهة الأزمات عبر تخزين كميات كافية من الموارد الحيوية التي يمكن استخدامها عند الحاجة. تهدف هذه الطريقة إلى التقليل من المخاطر المرتبطة بانقطاع الإمدادات، أو ارتفاع أسعار المواد الأساسية، أو اضطرابات السوق. وتعتمد المؤسسات على هذه الاستراتيجية لضمان الاستمرارية التشغيلية دون توقف حتى في أصعب الظروف.¹

لضمان نجاح هذه الاستراتيجية، يتم اتباع مجموعة من الخطوات العملية، وتشمل:

- **تحليل المخاطر وتحديد الاحتياجات الأساسية:** يتم تقييم طبيعة الأزمات المحتملة التي قد تؤثر على المنظمة، مثل نقص المواد الخام، تقلبات السوق، الأزمات الاقتصادية، أو حتى الكوارث الطبيعية، أيضاً تحديد الموارد الأساسية اللازمة لضمان استمرارية العمليات، مثل المواد الخام، الطاقة، الموارد البشرية، والمخزون المالي.
- **تكوين الاحتياطات الاستراتيجية:** يتم تخزين كميات كافية من المواد الخام التي تحتاجها المنظمة في عملياتها الإنتاجية، في بعض الحالات يتم التخزين الاحتياطي للمنتجات النهائية لضمان توفرها في الأسواق في حالة حدوث انقطاع مفاجئ في الإنتاج، أيضاً تخصيص

¹ محمد عوض الله محمد. "التخطيط الاستراتيجي وأهميته في إدارة الكوارث والأزمات: دراسة تطبيقية على المجلس القومي للدفاع المدني بين عامي 2010 إلى 2015". مجلة الدراسات الاستراتيجية، العدد 12، 2015، ص 55.

احتياطي مالي للطوارئ يُستخدم لدعم العمليات التشغيلية عند حدوث أزمات مالية أو تراجع في الإيرادات.

- **تنوع مصادر التوريد:** تعتمد هذه الاستراتيجية على عدم الاعتماد على مصدر واحد فقط للحصول على المواد الخام، بل يتم تنوع الموردين لضمان عدم توقف الإنتاج بسبب أي خلل في سلسلة التوريد، حيث يتم التعاقد مع موردين بديلين لضمان استمرارية التوريد حتى في حالة تعطل المورد الأساسي.

- **استخدام التكنولوجيا لإدارة المخزون الاحتياطي:** يتم استخدام أنظمة متقدمة لإدارة المخزون مثل أنظمة التنبؤ والتحليل الرقمي التي تساعد في تحديد الكميات المطلوبة بشكل دقيق، كما تساعد التكنولوجيا في تجنب التخزين الزائد الذي قد يؤدي إلى تلف المواد أو زيادة التكاليف التشغيلية.

- **التحديث المستمر لمستوى الاحتياطي:** يتم تحديث المخزون الاحتياطي بشكل دوري لضمان صلاحيته واستعداده للاستخدام عند الحاجة، ويتم مراجعة الاستراتيجية بانتظام لمواءمتها مع التغيرات في السوق والاحتياجات الفعلية للمؤسسة.¹

فوائد الاستراتيجية:

- تساعد هذه الاستراتيجية في حماية المؤسسات من التوقف المفاجئ، مما يضمن استمرارية الإنتاج والخدمات حتى في حالة الأزمات.
- عند توفر احتياطات كافية، تقل حاجة المنظمة إلى الاعتماد على الموردين الخارجيين، مما يحميها من مخاطر الانقطاع في سلاسل التوريد.
- تتيح هذه الاستراتيجية للمؤسسة الوقت الكافي للتكيف مع الأزمات، مما يمنحها القدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية دون ضغط.
- يساعد وجود احتياطي من الموارد على تقليل التأثيرات السلبية لارتفاع الأسعار المفاجئ أو نقص المعروض في الأسواق.

¹ محمد عوض الله محمد. "مرجع سابق، ص 70.

- تُمكن هذه الاستراتيجية المؤسسات من تلبية الطلب حتى في أوقات الأزمات، مما يمنحها ميزة تنافسية على الشركات الأخرى التي قد تواجه مشكلات في التوريد.

6. استراتيجية المشاركة الديمقراطية:

تُعد استراتيجية المشاركة الديمقراطية من الأساليب الفعالة في إدارة الأزمات، خاصة عندما يكون العامل البشري هو المسبب الرئيسي للأزمة أو جزءاً أساسياً من حلها. تعتمد هذه الاستراتيجية على إشراك جميع الأطراف المتأثرة في عملية صنع القرار، مما يؤدي إلى تحقيق توافق عام وزيادة الالتزام بالحلول المقترحة. وتُطبق هذه الاستراتيجية بشكل واسع في المجتمعات التي تتمتع بالحرية الفردية والمسؤولية الجماعية، حيث يكون للأفراد والمؤسسات دور مباشر في إدارة وحل المشكلات الجماعية.

تعتمد هذه الاستراتيجية على فتح قنوات حوار مفتوحة وشفافة بين جميع الأطراف المعنية، سواء كانوا أفراداً، منظمات، أو جهات حكومية، بحيث يتم تبادل وجهات النظر بحرية للوصول إلى حلول تعكس المصالح المشتركة. تهدف هذه المشاركة إلى تعزيز الشعور بالمسؤولية الجماعية وضمان أن الحلول المطروحة تأخذ في الاعتبار جميع وجهات النظر، مما يقلل من احتمالية نشوب صراعات جديدة¹

لضمان نجاح هذه الاستراتيجية، يجب تنفيذها وفق منهجية واضحة تشمل الخطوات التالية:

- **تحليل الأزمة وتحديد الأطراف المتأثرة:** يتم تحديد طبيعة الأزمة ومدى تأثير مختلف الفئات بها، بالإضافة إلى تحديد جميع الأطراف التي ينبغي أن يكون لها دور في عملية اتخاذ القرار.

- **إنشاء قنوات تواصل فعالة:** تُستخدم وسائل الإعلام، الاجتماعات المفتوحة، والاستبيانات لضمان وصول المعلومات إلى جميع الأطراف المعنية وتشجيعهم على المشاركة في الحوار.

- **تعزيز الشفافية في صنع القرار:** يجب أن تكون عملية اتخاذ القرار واضحة وشفافة، بحيث يتم مشاركة جميع المعلومات المتعلقة بالأزمة والحلول المطروحة مع المعنيين، ويمكن استخدام النقاشات العلنية، والتصويت، والتقارير الدورية لضمان أن الجميع على دراية بتطورات الأزمة وسبل التعامل معها.

¹ مثاني، أحمد بلال. "مرجع سابق"، 2021، ص 117.

- التوصل إلى حلول توافقية: بعد جمع جميع الآراء والمقترحات، يتم تحديد الحلول التي تحظى بقبول واسع وتعكس التوازن بين مختلف المصالح، قد يتم اللجوء إلى التصويت العام أو الاستفتاءات في بعض الحالات لضمان اختيار الحل الأكثر توافقاً مع رغبات المجتمع.
- تنفيذ الحلول والمتابعة المستمرة: بمجرد التوصل إلى قرار، يتم وضع خطة واضحة لتنفيذه، على أن تتضمن آليات للمتابعة والتقييم لضمان فعالية الحل وتعديله عند الضرورة، ويتم إشراك نفس الجهات التي شاركت في صنع القرار في عملية مراقبة تنفيذ الحلول لضمان استمراريتها وفعاليتها.

فوائد الاستراتيجية:

- عندما يكون للأفراد دور مباشر في اتخاذ القرار، فإنهم يكونون أكثر استعداداً للالتزام بتطبيق الحلول المطروحة ودعم تنفيذها.
- تُعد هذه الاستراتيجية وسيلة فعالة لبناء الثقة بين مختلف الفئات، حيث تضمن أن القرارات يتم اتخاذها بناءً على معلومات واضحة وتشاركية.
- نظراً لأن هذه الاستراتيجية تعتمد على مشاركة جميع الأطراف، فإن الحلول التي يتم التوصل إليها غالباً ما تكون أكثر استدامة وقادرة على التكيف مع المتغيرات المستقبلية.
- من خلال إعطاء جميع الأطراف فرصة للتعبير عن آرائهم والمشاركة في القرار، يتم تقليل احتمال نشوب صراعات جديدة بسبب الشعور بالتهميش أو عدم الإنصاف

7. دور القيادة في إدارة الأزمات

تعتبر القيادة الفعالة أحد العوامل الحاسمة في نجاح إدارة الأزمات، حيث تلعب دوراً محورياً في توجيه المؤسسات أو الدول خلال الفترات الحرجة. تتمثل أهمية القيادة في قدرتها على اتخاذ قرارات سريعة وحاسمة، وإدارة الموارد بشكل فعال، وتحفيز الفرق العاملة لتحقيق الأهداف المرجوة. في هذا المطلب، سنستعرض دور القيادة في إدارة الأزمات من خلال ثلاثة جوانب رئيسية¹:

أ. اتخاذ القرارات السريعة والحاسمة: في ظل الأزمات، يعد اتخاذ القرارات السريعة والحاسمة عاملاً حاسماً في تقليل الخسائر واحتواء تداعيات الأزمة، إذ تتسم الأزمات غالباً بالضغط الزمني وتعقيد

¹ محمد عبد الرحمن، إدارة الأزمات: المفاهيم والتطبيقات، دار النشر للعلوم، القاهرة، 2018، ص 67.

الظروف المحيطة بها. إن القادة الناجحين هم أولئك الذين يتمتعون بقدرة استثنائية على تحليل المعلومات بسرعة ودقة، بالإضافة إلى اتخاذ قرارات مستنيرة وفعالة بناءً على البيانات المتاحة، يتم هذا من خلال عدة خطوات رئيسية:

- **جمع وتحليل البيانات:** يحتاج القائد إلى الاطلاع على معلومات دقيقة وموثوقة حول الأزمة باستخدام أدوات تحليل البيانات، والتي تتيح فهم الموقف من جميع جوانبه.
- **الاستعانة بالخبراء والمختصين:** يبعد إشراك أصحاب الخبرة في المجالات ذات الصلة خطوة أساسية لتقييم الوضع بشكل دقيق وتحديد الحلول المثلى.
- **التوازن بين السرعة والدقة:** بينما تُعتبر السرعة أمرًا ضروريًا في اتخاذ القرارات، يجب أن يكون القائد حريصًا على عدم التسرع أو اتخاذ قرارات مبنية على معلومات غير كاملة، إذ أن القرارات الخاطئة قد تؤدي إلى تفاقم الأزمة.

إضافة إلى ذلك، يتطلب اتخاذ القرارات الحاسمة توافر مهارات القيادة التحليلية والقدرة على توقع النتائج المحتملة لكل قرار يتم اتخاذه. يُظهر القادة المتميزون أيضًا مرونة كبيرة، مما يمكنهم من تعديل قراراتهم بناءً على تطور الوضع. على سبيل المثال، في الأزمات الصحية مثل جائحة كوفيد-19، أثبت القادة الفعّالون أنهم قادرون على اتخاذ إجراءات وقائية سريعة مثل فرض الحجر الصحي وتفعيل خطط العمل عن بُعد، مما ساعد على تقليل التأثيرات السلبية وحماية الموارد البشرية والمؤسسية.

ب. التواصل الفعال: يُعد التواصل الفعال أحد المهارات القيادية الأساسية التي يجب أن يتمتع بها القادة أثناء الأزمات، حيث يلعب دورًا جوهريًا في توجيه المنظمة وطمأنة الموارد البشرية والجمهور العام. إن التواصل الواضح والشفاف لا يقتصر فقط على نقل المعلومات، بل يشمل أيضًا إظهار التعاطف والتفهم لمشاعر واحتياجات الآخرين في ظل الظروف الحرجة.¹

- **طمأنة الموارد البشرية والجمهور:** يساهم التواصل الشفاف في بناء الثقة وتقليل المخاوف بين الموارد البشرية والعملاء، حيث أن قلة المعلومات أو تضاربها يؤدي إلى انتشار الشائعات والمعلومات المضللة التي قد تفاقم الأزمة.
- **الوضوح والدقة:** من الضروري أن تكون الرسائل التي يقدمها القائد دقيقة ومباشرة، مع تجنب اللبس أو المبالغة.

¹ سارة خالد، دور القيادة في تحفيز الموارد البشرية خلال الأزمات، دار الفكر، دمشق، 2019، ص 112.

- **التوقيت المناسب:** يلعب الوقت دورًا محوريًا في التواصل أثناء الأزمات. يحتاج القائد إلى نقل المعلومات في الوقت المناسب لتفادي القلق والارتباك بين الموارد البشرية.

يجب على القادة أيضًا تبني وسائل اتصال متعددة مثل الاجتماعات الافتراضية، البيانات الصحفية، ورسائل البريد الإلكتروني لضمان وصول الرسائل إلى جميع الأطراف المعنية. التواصل لا يعني فقط الحديث، بل يتضمن الاستماع الفعال أيضًا، حيث يتيح القائد للموظفين التعبير عن مخاوفهم واستفساراتهم ويأخذ هذه الملاحظات في الاعتبار عند اتخاذ القرارات.

ج. **التحفيز ودعم الموارد البشرية:** في ظل الضغوط الناتجة عن الأزمات، يعاني الموظفون من مستويات عالية من القلق والتوتر، مما قد يؤثر سلبًا على أدائهم وإنتاجيتهم. هنا يأتي دور القائد في تقديم الدعم اللازم وتحفيز الموارد البشرية للعمل بكفاءة بالرغم من الظروف الصعبة. التحفيز لا يقتصر على الجوانب المادية فقط، بل يشمل الجوانب المعنوية والنفسية أيضًا.

- **الدعم النفسي:** من الضروري أن يظهر القائد تعاطفًا مع موظفيه وأن يكون متاحًا لسماع مخاوفهم ومساعدتهم على تجاوز التحديات النفسية التي قد يواجهونها أثناء الأزمة.

- **تعزيز الروح المعنوية:** يمكن تحقيق ذلك من خلال التواصل الإيجابي مع الموارد البشرية، والاحتفاء بإنجازاتهم حتى أثناء الأزمات، مما يعزز من إحساسهم بالقيمة داخل المنظمة.

- **توفير بيئة عمل آمنة:** ضمان سلامة الموارد البشرية يأتي على رأس أولويات القائد أثناء الأزمات، سواء كانت الأزمة صحية أو اقتصادية أو أمنية. يشمل ذلك توفير الموارد اللازمة مثل معدات الوقاية الصحية أو تحسين إجراءات الأمان.

- **الحوافز المادية:** تعتبر الحوافز مثل المكافآت والعلاوات وسيلة فعالة لتحفيز الموارد البشرية وزيادة التزامهم بالعمل، خاصة إذا كانوا يقدمون جهودًا استثنائية أثناء الأزمة¹.

عقد الاجتماعات الدورية لتقديم التحديثات ومناقشة التحديات هو وسيلة أخرى لتعزيز الشعور بالمشاركة والتضامن. على سبيل المثال، أثناء أزمة اقتصادية تتطلب تخفيض الرواتب أو تقليص

¹ أحمد محمود، بناء فرق العمل الفعالة في إدارة الأزمات، دار الأكاديميون، عمان، 2021، ص 78.

ساعات العمل، يمكن للقائد شرح أسباب القرارات بوضوح وإظهار التزامه بحماية مصالح الموارد البشرية على المدى الطويل، مما يساعد في تقليل الاستياء وتحفيز الموارد البشرية على التعاون.

خلاصة الفصل الثاني

الأزمات، بما تحمله من تهديدات وتحديات، تمثل لحظات حاسمة في مسار المنظمات والمجتمعات. فهي تتنوع من حيث طبيعتها، سواء كانت اقتصادية، اجتماعية، بيئية أو سياسية، ويعتمد تأثيرها على مدى استعداد المنظمات والمجتمعات للتعامل معها. من خلال التعرف على المفاهيم المختلفة للأزمات وأسبابها، ندرك أن القدرة على التنبؤ بها وإدارتها بفعالية يتطلب وجود استراتيجيات محكمة وتخطيط مسبق.

الأزمات ليست مجرد تحديات مؤقتة، بل هي اختبارات حقيقية لقدرة المنظمات على التكيف والتعلم من التجارب السابقة. تعتمد إدارة الأزمات الناجحة على المرونة في التعامل مع المستجدات، وكذلك على الاستفادة القصوى من الموارد البشرية والتكنولوجية المتاحة. في ظل التقدم الرقمي المتسارع، أصبح من الضروري أن تدمج المنظمات الأدوات الرقمية في استراتيجياتها لمواجهة الأزمات، ما يزيد من قدرتها على الصمود والتكيف مع المتغيرات.

في النهاية، يمكن القول إن الاستعداد للأزمات وإدارتها بشكل فعال هو العامل الأساسي لضمان استمرارية المنظمات واستقرار المجتمعات في مواجهة التحديات المتزايدة في عالم يتسم بالتغيرات المستمرة.

الفصل الثالث:

الرقمنة كمدخل

لتنمية الموارد البشرية في

مواجهة الأزمات

تمهيد

في ظل تزايد الأزمات المتلاحقة وتعقيد السياقات التنظيمية، برزت الحاجة إلى إعادة النظر في الكيفية التي تُدار بها الموارد البشرية داخل المنظمات، ليس فقط كعنصر وظيفي، بل كركيزة استراتيجية لضمان التكيف والصمود. وقد فرضت الرقمنة نفسها كأداة محورية في هذا التحول، إذ غدت التكنولوجيا الحديثة، بأشكالها المختلفة، عاملاً محددًا في قدرة المنظمات على الاستجابة السريعة والتفاعل مع المتغيرات، لذا يسعى هذا الفصل إلى تحليل أبعاد العلاقة بين تنمية الموارد البشرية والرقمنة في سياق مواجهة الأزمات، من خلال استعراض استراتيجيات التكيف الرقمي، وتعزيز الثقافة الرقمية، وتطوير الكفاءات القيادية والإدارية، إلى جانب توظيف الأدوات الرقمية مثل التكوين الإلكتروني، الإدارة عن بعد، ونظم الذكاء الاصطناعي.

يتناول الفصل هذه المحاور من منظور متكامل يربط بين المعطى البشري والتكنولوجي، وبين التحول التنظيمي والاستقرار المؤسسي. فالهدف ليس فقط ضمان استمرارية العمل، بل تحويل الأزمات إلى فرص لإعادة البناء، وبلورة نموذج إداري أكثر مرونة واستباقية. إن مقارنة تنمية الموارد البشرية من خلال الرقمنة في سياق الأزمات تفتح المجال لفهم أعمق لديناميكيات التسيير الحديث، وتؤسس لمرجعية جديدة في الإدارة المعاصرة تتجاوز الحلول الظرفية نحو بناء منظمات قادرة على التعلم والتجدد.

المبحث الأول: تنمية الموارد البشرية والتكيف الرقمي مع الأزمات

في ظل الأزمات المتلاحقة التي تواجه المنظمات المعاصرة، باتت تنمية الموارد البشرية تمثل ركيزة أساسية لتعزيز القدرة التنظيمية على التكيف والصمود. ولم يعد الأمر يقتصر على تعزيز المهارات التقنية، بل تجاوز ذلك نحو تبني استراتيجيات متكاملة تُعنى بالتكيف الرقمي، وترسيخ الثقافة الرقمية، وتحسين القدرات القيادية في ظل البيئات المتغيرة. فاستمرار الأداء، وضمان الفعالية المؤسسية، وتعزيز مرونة رأس المال البشري، كلها رهانات لا تتحقق إلا من خلال مقاربات ديناميكية تدمج البعد الرقمي مع التطوير الإداري المستمر، بما يستجيب للواقع المعقد والتحديات الطارئة التي باتت سمة المرحلة.

المطلب الأول: التكيف الرقمي للموارد البشرية في مواجهة الأزمات

يُعرف التكيف الرقمي للموارد البشرية بأنه العملية التي يتم من خلالها تبني التقنيات الرقمية وتطويعها بشكل سريع استجابةً لظروف خارجية طارئة تفرض تغييرات جذرية على بيئة العمل¹، بعبارة أخرى هو عملية مفروضة من الخارج تضطر المنظمات إلى استخدامها للحفاظ على استمرارية الأعمال أثناء الأزمات.

تبرز أهمية هذا التكيف بشكل خاص في:

- أوقات الأزمات مثل الجوائح أو الكوارث الطبيعية؛
- الاضطرابات الاقتصادية.

حيث يتيح للمنظمات استمرارية العمليات وحماية رأس المال البشري عبر التحول إلى أساليب عمل مرنة مدعومة رقمياً. وقد أظهرت الدراسات الحديثة أن المنظمات التي استثمرت مسبقاً في القدرات الرقمية تمكنت من تحقيق قفزة نوعية في مواجهة الأزمات.

فعلى سبيل المثال كشف بحث لمجلة *Strategic Entrepreneurship Journal* أن توظيف التقنيات الرقمية خلال أزمة كوفيد-19 لم يساعد الشركات على تحقيق أهداف الاستجابة الفورية للأزمة

¹ Corneliu Bjola , Ilan Manor ,The rise of hybrid diplomacy: from digital adaptation to digital adoption, International Affairs, Volume 98, Issue 2, 2022, p 473.

فحسب، بل مكنها أيضًا من التعافي بشكل أفضل وتعزيز قدرتها التنافسية بعد الأزمة¹، إن هذا التأثير الإيجابي للتكيف الرقمي يعزز مرونة المنظمة (Organizational Resilience) ويبرر استثمارات التحول الرقمي كاستراتيجية أساسية لإدارة المخاطر والطوارئ ومن هذا المنطلق، أكد خبراء إدارة الأزمات أن الرقمنة لم تعد خيارًا ترفيهيًا، بل أضحت ضرورة ملحة لضمان بقاء المؤسسات وقدرتها على الصمود في وجه الصدمات غير المتوقعة².

كما بينت دراسة ميدانية في السعودية حول استجابات إدارات الموارد البشرية لأزمة جائحة كوفيد-19 أن أبرز التحولات كانت الانتقال الواسع إلى العمل عن بُعد ورقمنة عمليات الموارد البشرية مع إعطاء أولوية قصوى لسلامة الموارد البشرية، هذه النتائج أكدت محورية التكيف والابتكار الرقمي في نجاح إدارة الأزمات، حيث شهدت تلك المنظمات تغييرات سريعة في سياسات الموارد البشرية واستراتيجيات التواصل الداخلي لضمان إشراك الموارد البشرية، مما يبرز أن التحول الرقمي أصبح عصبًا أساسيًا لإدارة الأزمات بفعالية³.

أولاً: الرقمنة كسبيل لتعزيز مرونة واستجابة الموارد البشرية

تسهم الرقمنة بدور جوهري في تعزيز مرونة الموارد البشرية وقدرتهم على الاستجابة السريعة في بيئة عمل مضطربة، فامتلاك الأدوات الرقمية والبنية التحتية التقنية يتيح للموظفين تكيف أساليب عملهم بسرعة للتعامل مع المتغيرات، على سبيل المثال أنظمة العمل عن بُعد ومنصات التعاون الإلكتروني تمكن الفرق من التواصل الفوري ومتابعة المهام بشكل سلس حتى أثناء فترات الإغلاق أو تعطل الأعمال التقليدية، وتؤكد البحوث أن استخدام التكنولوجيا الرقمية يرتبط إيجابياً بارتفاع مرونة القوى العاملة، فقد أكدت دراسة حديثة أن إدراك الموارد البشرية لفائدة الرقمنة في أعمالهم يرتبط بارتفاع رشاقة workforce agility وتحسن أدائهم في ظل ترتيبات العمل الممزوج (جزئياً في المكتب وجزئياً عن بعد)⁴.

¹Sean M Dwyer, **Upgrading adaptation: How digital transformation promotes organizational resilience**, Strategic Entrepreneurship Journal, Volume 18, Issue 01, 2023, p 32.

² Clayton O'Toole et al., **"How COVID-19 Has Pushed Companies over the Technology Tipping Point—and Transformed Business Forever,"** McKinsey & Co. 2020,

³ أحمد عصفاحاني، "تكيف إدارة الموارد البشرية مع الأزمات الصحية العالمية: دروس من جائحة كوفيد-19 في السعودية"، مجلة بحوث الخليج العربي العلمية، المجلد 42 العدد 04، 2024، ص 2073.

⁴ Sanjeet Kumar Sameer, **The Interplay of digitalization, organizational support, workforce agility and task performance in a blended working environment: evidence from Indian public sector organizations**, Asian Business & Management, Volume 23, Issue 2, 2022, p 266.

بمعنى آخر كلما شعر الموظفون بأن الأدوات الرقمية المتاحة تسهّل إنجاز مهامهم، ازدادت قدرتهم على التأقلم مع بيئات عمل غير اعتيادية والحفاظ على مستوى الإنتاجية.

وفي سياق الأزمات تظهر المرونة في قدرة الموارد البشرية على إعادة تنظيم الأدوار وتعلم مهارات جديدة بسرعة لمواكبة متطلبات المرحلة، لقد دفعت الجائحة المؤسسات إلى الاعتماد على الحلول الرقمية في التواصل وأداء الأنشطة اليومية، مما أبرز قيمة امتلاك موظفين متمرّسين رقمياً.

وتشير أدبيات الإدارة إلى أن المنظمات التي تبنت ثقافة رقمية نشطة قبل الأزمة كانت أقدر على التحول إلى نماذج عمل مرنة (مثل الفرق الافتراضية والعمل عن بعد) دون هبوط حاد في الأداء، حيث وتُعد المرونة الرقمية للموظفين جزءاً من المرونة التنظيمية الشاملة التي تمكن المنظمة من امتصاص الصدمات والتكيف السريع؛ إذ يستطيع الموظفون الرقميون إنجاز المهام من أي مكان، والتعاون عبر الأدوات التشاركية، واتخاذ القرارات بالاستناد إلى البيانات الفورية، مما يختصر الوقت المطلوب للاستجابة ويعزز فعالية القرارات في الأزمات.¹

بشكل عام أصبحت المرونة المدعومة رقمياً سمة تنافسية حاسمة، حيث تُمكن الموارد البشرية والإدارات من إعادة تشكيل أساليب العمل بسرعة مقابل التغيرات، بدل التقيد بالإجراءات التقليدية الجامدة، هذا التحول نحو المرونة الرقمية يسهم في بناء قوة عمل رشيقة وقادرة على الصمود، وهي صفة أثبتت قيمتها العالية خلال أزمة كوفيد-19 وما بعدها .

ثانياً: دور التكوين الرقمي والتدريب المستمر في التكيف مع التغيرات الطارئة

خلال الأزمات تجد المنظمات نفسها بحاجة إلى إعادة تأهيل مواردها البشرية بسرعة لتتلاءم مع أدوات ونظم عمل جديدة، من هنا تبرز أهمية التدريب المسبق والمستمر على المهارات الرقمية لضمان جاهزية الموارد البشرية لتبني التقنيات الناشئة وضمان استمرارية الإنتاجية، وتشير الدراسات إلى أن نقص التدريب يُعد من أكبر العوائق أمام نجاح التحول الرقمي؛ إذ قد يواجه الموظفون الجدد على التقنيات مقاومة للتغيير أو صعوبة في استخدامها بفعالية.

¹Sean M Dwyer, **Op.Cit**, p 36.

تناول بحث حديث هذه التحديات، عارضاً تجارب في قطاعي التجزئة والرعاية الصحية، وتبين أن توفير برامج تدريب رقمية متدرجة (Tiered Training Programs) ودعمًا من القيادة يساهم في تسريع وتيرة تبني الأدوات الرقمية من قبل الموارد البشرية. في إحدى الحالات الدراسية، كانت نسبة استخدام الموارد البشرية لنظام رقمي جديد حوالي 60% فقط في البداية نتيجة الخوف من التقنية، ولكن بعد تنفيذ برنامج تدريب وتأهيل شامل ارتفعت النسبة إلى 100%، مقرونةً بزيادة رضى الموارد البشرية وتقليل أعباء العمل.¹

هذا المثال العملي يُظهر أن الاستثمار في تدريب الموارد البشرية رقمياً يؤدي ثماره مباشرةً من خلال رفع الكفاءة وتعزيز القبول بالتغيير. كما أن المنظمات الرائدة باتت تنظر إلى التدريب المستمر على أنه استثمار استراتيجي طويل المدى وليس مجرد تكاليف آنية، فبحسب بعض الباحثين تركيز المنظمة على تنمية رأس المال البشري المعرفي عبر التدريب يؤدي إلى أعلى عائد مستقبلي ويتمخض عنه الاحتفاظ بالموارد البشرية المهرة وذوي المعرفة العميقة بتكنولوجيا المعلومات، وفي ظل تسارع التطورات التقنية (كالذكاء الاصطناعي والأتمتة)، تتوقع دراسات حديثة أن قرابة 40% من القوى العاملة العالمية ستحتاج إلى إعادة صقل مهاراتها خلال السنوات الثلاث المقبلة لتواكب تبني هذه التقنيات،² وبالتالي فإن إنشاء ثقافة التعلم المستمر داخل المنظمة – من خلال الدورات الإلكترونية وورش العمل الافتراضية ومنصات المعرفة – بات ضرورياً لرفع جاهزية الموارد البشرية لأي تغيرات طارئة.

وقد تبنت شركات كبرى نهج "التعلم مدى الحياة" لموظفيها، فضمنت بذلك قدرة أفرادها على التأقلم مع أي تحولات رقمية مفاجئة والحفاظ على الأداء العالي، إن مزج استراتيجية الترقية الرقمية بالاستثمار في التكوين البشري يضمن أن لا تتخلف المنظمة عن ركب التطور، بل تصبح أكثر مرونة وقدرة على الابتكار حتى في أحلك الظروف. وخلاصة القول، يعد التدريب المستمر بمثابة شبكة أمان للمنظمة تعينها على تحويل أزمة ما إلى فرصة للتطور، بدلاً من أن تكون سبباً في تعطلها.

¹Huilian Xiao, **Employee Role Transformation and Adaptation in Digital Transformation: Barriers, Misalignments, and Solutions in Digital Tool Application**, Journal of Applied Economics and Policy Studies, Volume 13, Issue 01, 2024, p 38.

² Catherine Early, **Sustainability profession scrambles to fill 'extreme gap' in digital skills to harness power of AI**, reuters.com 28/11/2024 <https://www.reuters.com/sustainability/society-equity/sustainability-profession-scrambles-fill-extreme-gap-digital-skills-harness-2024-11-28/>

ثالثاً: تطبيقات وتجارب عالمية في التكيف الرقمي للموارد البشرية

لقد اعتمدت العديد من المنظمات العالمية استراتيجيات مبتكرة للتكيف الرقمي مكنتها من تجاوز الأزمات بنجاح، مما يوفر دروساً قيّمة لبقية المنظمات. فيما يلي استعراض مختصر لبعض التجارب البارزة لشركات عالمية في هذا المجال:

1. شركة IBM (قطاع التكنولوجيا):

تعتبر IBM مثالاً رائداً على التكيف الرقمي الاستباقي للموارد البشرية. فبفضل بنيتها التحتية الرقمية القوية وثقافتها القائمة على الابتكار، استطاعت IBM أثناء جائحة كوفيد-19 نقل 95% من العمل عالمياً إلى العمل عن بُعد خلال أيام قليلة مع المحافظة على مستوى الإنتاجية، وقد صرّحت “ديان غيرسون” رئيسة الموارد البشرية في IBM أن توفر الأدوات والتقنيات المناسبة كان عاملاً حاسماً في هذا التحول السلس، ولم تكتفِ المؤسسة بالتحول التقني بل أولت الجانب الإنساني اهتماماً خاصاً لدعم الموارد البشرية عن بُعد؛ حيث أطلق الرئيس التنفيذي “آرفيند كريشنا” ميثاقاً للعمل من المنزل تضمن مبادئ توجيهية تحت على المرونة والتعاطف والتوازن بين العمل والحياة، بما في ذلك تفهم تحديات العمل من المنزل مثل الإرهاق الرقمي.¹

هذا الالتزام من القيادة عزز الثقة لدى الموارد البشرية ومكّنهم من الحفاظ على روح الفريق بالرغم من التباعد الجسدي. وقد استفادت IBM أيضاً من تقنياتها الخاصة لدعم إدارة الموارد البشرية رقمياً؛ فعلى سبيل المثال، اعتمدت على منصات ذكاء اصطناعي لتحليل بيانات الموارد البشرية وتقديم رؤى تنبؤية تساعد في اتخاذ القرارات خلال الأزمة، إن تجربة IBM تؤكد أن الاستثمار المسبق في التحول الرقمي والثقافة التنظيمية الداعمة له سمح للشركة بألا تفقد أي وقت في التأقلم مع الوضع الجديد، بل واستغلال الأزمة لتسريع تبني أساليب عمل مستقبلية (كالعمل الهجين) كانت تستغرق سنوات لولا ذلك

¹ Nick Otto, Bersin webinar: Will coronavirus spark the new remote workforce?, hrexecutive.com 1/04/2020 <https://hrexecutive.com/is-coronavirus-the-spark-of-the-new-remote-workforce/>

وبذلك برهنت IBM عملياً على أن المرونة الرقمية الشاملة – تقنياً وبشرياً – يمكن أن تكون صمام أمان المؤسسات في الأوقات العصيبة¹.

2. شركة Google (قطاع التكنولوجيا):

تبنّت Google دورها استراتيجياً فعّالة للتكيف الرقمي مكّنتها من المحافظة على زخمها خلال أزمة كورونا. فكونها شركة رقمية بالأساس، كانت تمتلك أفضلية جاهزية البنية التحتية للعمل عن بعد، ومع ذلك اتخذت Google خطوات إضافية لدعم موظفيها المتنقلين للعمل من منازلهم، إذ منحت كل موظف مخصصاً مالياً قدره 1000 دولار لتجهيز مكتب منزلي ملائم يضمن استمرار الإنتاجية والراحة².

بالإضافة إلى ذلك نظّمت المؤسسة برامج رفاهية افتراضية للحفاظ على معنويات الموارد البشرية وصحتهم النفسية، مثل جلسات إرشاد حول التوازن بين العمل والحياة ودروس لياقة عبر الإنترنت. هذه المبادرات عززت شعور الموارد البشرية بالالتزام المتبادل بين المؤسسة وموظفيها خلال الأزمة. وعلى صعيد العمليات، اعتمدت Google على منصاتها السحابية الخاصة مثل Google Meet و Gsuite لتسهيل التعاون الداخلي والخارجي، ليس فقط لها بل وفّرتها مجاناً لكثير من المؤسسات التعليمية والحكومية أثناء الجائحة دعماً للمجتمع. وقد استفادت Google من ثقافتها القائمة على البيانات خلال الأزمة في متابعة إنتاجية الفرق بشكل مستمر وإجراء استطلاعات نبض الموارد البشرية (Pulse Surveys) دورياً لاستطلاع احتياجاتهم وهم يعملون عن بعد. ونتيجة لهذه الجهود، أشارت قيادات في المؤسسة إلى أن مستوى إنتاجية الموارد البشرية عاد إلى مستويات ما قبل الجائحة بعد فترة وجيزة من التأقلم.

كما كانت Google من أوائل الشركات التي أعلنت تبني نموذج العمل الهجين بشكل طويل الأمد، إذ سمحت لمعظم الموارد البشرية بالعمل عن بعد لجزء من الأسبوع حتى بعد انتهاء الإغلاقات،

¹ Cassie Werber, **How Salesforce, IBM, and HSBC are approaching return to work now**, QUARTZ.com 27/01/2022, <https://qz.com/work/2115173/return-to-work-how-salesforce-ibm-and-hsbc-are-thinking-about-it-now>

² Zoë Schiffer, **Google is reopening offices in July on a limited basis**, theverge.com, 26/05/2020 <https://www.theverge.com/2020/5/26/21271100/google-employees-work-from-home-option-office-reopen-covid-19>

إدراكًا منها أن عالم العمل قد تغيّر بشكل دائم¹، إن تجربة Google تبرز أن الدعم المادي والمعنوي المستمر للموظفين والتوظيف الأمثل للأدوات الرقمية يمكن أن يؤدي فقط إلى الحفاظ على استمرارية العمل، بل ربما إلى تحسين الأداء وابتكار طرق عمل أكثر مرونة على المدى البعيد.

3. شركة TotalEnergies (قطاع الطاقة)

في قطاع مختلف تمامًا كالطاقة حيث خاضت شركة Total (توتال) تجربة طموحة في التكيف الرقمي تُظهر أن الرقمنة أصبحت ضرورة حتى في الصناعات التقليدية.

- قبل حدوث أزمة كورونا، أطلقت توتال في أواخر عام 2019 مبادرة استراتيجية باسم “المصنع الرقمي (Digital Factory)” بهدف تسريع التحول الرقمي في جميع وحدات المؤسسة². جمعت هذه المنشأة فرقًا من المطورين وخبراء البيانات والمهندسين الرقميين للعمل جنبًا إلى جنب مع خبراء الأعمال في المؤسسة لتطوير حلول رقمية مخصصة تدعم العمليات التشغيلية، وقد وصف مسؤولو توتال هذه الخطوة بأنها “تسريع، وتحويل، وتغني” نحو الرقمنة، وبفضل *Digital Factory* تمكنت توتال من ابتكار ونشر حلول رقمية بسرعة أكبر وبمرونة أعلى عبر أنشطتها المختلفة، أيضا طوّرت المؤسسة تطبيقات ذكاء اصطناعي لتحسين كفاءة تكرير النفط، وأنظمة تحليل بيانات آنية لرفع مستوى السلامة في مواقع العمل.

- عندما ضربت جائحة كوفيد-19 العالم مع بدايات عام 2020، كانت توتال في موقع قوي للاستجابة رقميًا، إذ استطاعت الاستفادة من المنصات والأدوات التي طوّرها المصنع الرقمي لمواصلة العمليات عن بُعد وتنسيق عمل آلاف الموارد البشرية المنتشرين عالميًا رغم إجراءات الحجر، حيث تبنّت المؤسسة بسرعة أدوات التواصل المرئي والسحابي لضمان استمرار عمل الفرق الهندسية والإدارية دون انقطاع، وإلى

¹ CNBX, how Google fixed a dip in productivity during the early days of the Covid-19 pandemic, pressbee.net 18/11/2020 <https://en.pressbee.net/show263294.html?title=alphabet-cfo-explains-how-google-fixed-a-dip-in-productivity-duri>

² Digital Factory: Total accelerates its digital transformation, totalenergies.com, 11/12/2019 <https://totalenergies.com/news/digital-factory-total-accelerates-its-digital-transformation>

جانب ذلك سرّعت توتال تبني مبادرات تدريب رقمي للعاملين في الحقول والمصانع لتمكينهم من استخدام التقنيات الحديثة في المراقبة والتحكم عن بعد¹.

وقد أظهرت الدراسات أن شركات الطاقة كانت من بين الأكثر تسارعًا في وتيرة الرقمنة خلال الجائحة، وتعد شركة TotalEnergies مثال واضح حيث استغلّت الأزمة لتخطو خطوات أوسع في التحول الرقمي. وبحلول 2021، أعلنت TotalEnergies عن نشرها لتقنيات متقدمة مثل الذكاء الاصطناعي التوليدي كمنصة مايكروسوفت Copilot لموظفيها لجعل العمل أكثر ذكاءً وسهولة.

خلاصة تجربة TotalEnergies أن الاستثمار الاستباقي في التحول الرقمي عزز جاهزيتها للأزمة، وجعلها قادرة على التكيف بسرعة والحفاظ على استمرارية الأعمال حتى في صناعة تقليدية تواجه قيود العمل الميداني. وهذا يؤكد أن الرقمنة والمرونة الناجمة عنها أصبحتا معيارًا عالميًا للنجاح، لا يقتصر على قطاع معين دون غيره².

هذه الأمثلة الدولية تثبت أن التكيف الرقمي للموارد البشرية لم يعد مفهومًا نظريًا، بل هو واقع عملي تبنته كبرى الشركات لضمان استمرارية أعمالها وتعزيز مرونتها. سواءً في قطاع التكنولوجيا أو الطاقة أو غيرهما، تتلاقى الدروس المستفادة: جاهزية البنية التحتية الرقمية، واستثمار المؤسسة في مهارات موظفيها، ودعم القيادة التنظيمية للتحول الرقمي هي عوامل جوهرية مكّنت تلك المؤسسات من تحويل تحديات الأزمات إلى فرص للتطوير وإعادة ابتكار أساليب العمل. ومن خلال تحليل هذه التجارب، يتبين أن بناء ثقافة تنظيمية مرنة وقائمة على التعلم والتقنية هو السبيل لضمان قدرة الموارد البشرية على التأقلم السريع مع المتغيرات، مما يجعل المنظمة أكثر استعدادًا لأي أزمات مستقبلية وأقدر على النهوض بعدها بقوة.

¹ TotalEnergies unlocks the potential of generative artificial intelligence for its employees, totalenergies.com, 27/02/2024 <https://totalenergies.com/media/news/press-releases/totalenergies-unlocks-potential-generative-artificial-intelligence-its>

² Ahmed Sherif, Global impact of COVID-19 on digital transformation speed 2020, by industry, statista.com 7/7/2023 <https://www.statista.com/statistics/1200484/covid-digital-transformation-process-industry/>

المطلب الثاني: تعزيز الثقافة الرقمية كمدخل استراتيجي لمواجهة الأزمات

في ظل بيئة تنظيمية تتسم بعدم اليقين وتزايد الأزمات المفاجئة، تبرز الثقافة الرقمية كأحد أبرز الأسس التي تمكّن المؤسسات من التكيف والاستجابة بفعالية. فهي لا تختزل في مجرد امتلاك الأدوات التقنية، بل تشمل منظومة من القيم والسلوكيات الداعمة للتغيير والابتكار التكنولوجي. إن ترسيخ هذه الثقافة داخل المنظمة يُعدّ شرطاً جوهرياً لإنجاح التحول الرقمي وتعزيز المرونة المؤسسية، بما يضمن استمرارية العمل وتحقيق الأداء في سياقات مضطربة.

أولاً: الثقافة الرقمية وأهميتها في المنظمات

تشير الثقافة الرقمية في سياق المنظمات المعاصرة إلى منظومة من القيم، الاتجاهات، المعتقدات، والممارسات التي يتبناها الأفراد داخل المنظمة بهدف الاستخدام الواعي والفعال للتكنولوجيا الرقمية. وتُعدّ هذه الثقافة من المحاور الجوهرية التي ينبني عليها صرح الإدارة الحديثة، إذ لم تعد المنظمات اليوم تعتمد فقط على البنية التحتية التكنولوجية المادية كأجهزة الحاسوب والشبكات والبرمجيات، بل أصبحت تعوّل على سلوكيات رقمية متأصلة في وعي العاملين، تعكس انخراطهم الواعي والمبدع في عالم رقمي متحوّل باستمرار، وتكمن أهمية هذه الثقافة في:¹

- دورها المحوري في إعادة صياغة أساليب التفاعل داخل المنظمة؛
- تنظيم العمل؛
- إدارة المعرفة.

الأمر الذي يُعزز من سرعة الاستجابة للأزمات والتغيرات غير المتوقعة، وهو ما أصبح ضرورة استراتيجية في ظل عالم يتسم بعدم الاستقرار والتعقيد التنظيمي.

إن تعزيز الثقافة الرقمية داخل المنظمات لا يعني فقط تقديم دورات تدريبية للموظفين أو إدماج بعض التطبيقات الحديثة في النشاط اليومي، بل يتعدى ذلك إلى بناء ذهنية تنظيمية تؤمن بأهمية التكنولوجيا كجزء لا يتجزأ من الرؤية المؤسسية، فالمنظمات التي تنجح في ترسيخ هذه الثقافة تُظهر

¹ إبراهيم محسن حجاج، دور بعض الأزمات المستحدثة في تعزيز التحول الرقمي كآلية لتحقيق الغايات التنموية بالمنظمات الأهلية في المجتمع المعاصر، مجلة قطاع الدراسات الإنسانية، المجلد 27 العدد 01، 2021، ص 544.

مرونة عالية أثناء الأزمات وتملك قدرة أكبر على الحفاظ على مستويات الأداء والخدمات، وقد برهنت جائحة كوفيد-19 لسنة 2020 بشكل واضح على هذه الحقيقة، إذ وجدت العديد من المؤسسات نفسها أمام اختبار صعب لاختبار قدرتها على التأقلم مع بيئة العمل عن بُعد، فبينما تمكنت المؤسسات ذات الثقافة الرقمية المتجذرة من التحول بسرعة وبفعالية نحو بيئة العمل الافتراضية، واجهت المؤسسات التقليدية تحديات ضخمة تمثلت في تعطل أنظمتها، انخفاض إنتاجيتها، بل وفي بعض الحالات توقفت أنشطتها كلياً.

ولا يُخفى أن التحول الرقمي الحقيقي يبدأ من داخل الإنسان قبل أن يتجسد في الآلة؛ فالموظف الذي لا يمتلك الوعي الرقمي والثقافة التنظيمية المنفتحة لن يُحسن استخدام التكنولوجيا المتاحة، بل قد يقاوم التغيير ويعرقل تطبيقاته، لذلك يربط العديد من المفكرين المعاصرين في حقل الإدارة الرقمية بين نجاح التحول الرقمي وبين تنمية الثقافة الرقمية، التي تتطلب بدورها قيادة رقمية واعية، تعي أهمية الابتكار، وتشجع على التجريب، وتوفر بيئة عمل تشاركية تُمكن الموارد البشرية من المساهمة الفعلية في تطوير النظم والخدمات، ومن هنا فإن بناء ثقافة رقمية يُعد شرطاً لتحقيق جودة الأداء المؤسسي، بل وأساساً لخلق ميزة تنافسية حقيقية في السوق.

ومن المميزات الأساسية للثقافة الرقمية أيضاً أنها:¹

- تسهل عمليات التعلم التنظيمي؛
- تساهم في بناء ذاكرة مؤسسية قوية عبر الرقمنة الذكية للمعلومات والمعارف.

فحين يتم ترسيخ ممارسات رقمية سليمة بين مختلف الأقسام، يصبح بإمكان المنظمة استخدام تقنيات التحليل المعرفي والنظم الخبيرة لاستشراف الحلول، تقليص الفجوات المعرفية، وتحسين اتخاذ القرار، وهذا الأمر لا ينعكس فقط على المردودية اليومية، بل يخلق أيضاً مؤسسة ذات قدرة ذاتية على التكيف مع التقلبات الاقتصادية، التكنولوجية، أو الصحية، كما هو الحال في سيناريوهات الأزمات العالمية.

¹ إبراهيم محسن حجاج، مرجع سابق، ص 544.

بالإضافة إلى ذلك، تُعزز الثقافة الرقمية من الانسجام الوظيفي بين الفرق وتقلل من التنافر البيروقراطي الذي غالبًا ما يُعيق التواصل بين الوحدات التنظيمية. فهي تُعيد تشكيل العلاقات داخل المنظمة وفق نمط أفقي منفتح بدلاً من النمط العمودي التقليدي، مما يسمح بتدفق المعلومات بصورة أسرع، ويُعزز من العدالة التنظيمية في الوصول إلى الموارد والخدمات، وبذلك يتحوّل العامل الرقمي إلى عامل توحيد وتكامل، لا مجرد وسيلة تشغيلية، بل بُنية ذهنية وسلوكية تُعيد تشكيل العلاقة بين العامل، والتنظيم، والتكنولوجيا¹.

ثانياً: آليات تعزيز الثقافة الرقمية في ظل الأزمات

يُعد ترسيخ الثقافة الرقمية داخل المؤسسات شرطاً أساسياً لإنجاح مشاريع التحول الرقمي، خاصة في ظل بيئة عالمية مضطربة تتسم بتسارع التغيرات التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية، فالمنظمات التي تقتصر إلى ثقافة رقمية ناضجة تجد نفسها في مواقف هشة أثناء الأزمات، إذ تواجه صعوبات في التكيف مع نماذج العمل الرقمية، وتعجز عن استثمار الأدوات التكنولوجية بالشكل المطلوب، مما يؤدي إلى انخفاض في الكفاءة وارتباك في إدارة الأزمات، لذلك فإن تطوير آليات لتعزيز هذه الثقافة لم يعد خياراً تنظيمياً، بل غدا ضرورة حتمية لضمان الاستدامة التنظيمية والمقدرة التنافسية في زمن تتسارع فيه الابتكارات الرقمية وتتعاظم فيه التهديدات.

أحد المرتكزات الجوهرية في هذا الإطار هو دمج الثقافة الرقمية ضمن سياسات واستراتيجيات تنمية الموارد البشرية، بحيث تصبح جزءاً لا يتجزأ من التكوين المهني والتخطيط الوظيفي، ويبدأ هذا التوجه بتضمين برامج تأهيلية وتدريبية متكاملة، تتجاوز مجرد تعليم الموظف كيفية استخدام تطبيقات معينة، لتشمل تنمية وعيه بأهمية التحول الرقمي في تعزيز الإنتاجية، تحسين الخدمات، وتيسير أساليب العمل، ولا يقتصر الأمر على المهارات التقنية فقط، بل يشمل أيضاً تنمية القيم المرتبطة بالتحول الرقمي كحب التعلم، القبول بالتغيير، والقدرة على العمل في بيئات افتراضية ديناميكية. ويمكن أن تشمل هذه البرامج كذلك أنشطة لتقييم النضج الرقمي للمؤسسة، واستراتيجيات مصممة خصيصاً حسب مستوى الجاهزية الرقمية للموظفين.

¹ إبراهيم محمسن حجاج، مرجع سابق، ص 544.

تلعب الورشات التدريبية والدورات المتخصصة دورًا مفصليًا في هذه العملية، إذ إنها لا تُعد فقط منابر لنقل المعرفة التقنية، بل تُشكل أيضًا مناسبات لتعزيز ثقافة الابتكار والانفتاح على التجريب. ومن الأمثلة على ذلك تنظيم ورش عمل تفاعلية تسمح للموظفين بتجريب المنصات الرقمية بأنفسهم، مما يُقلل من مقاومة التغيير ويزيد من قابليتهم لتبني أدوات جديدة. ويُوصى كذلك بتبني مبدأ "التعلم بالممارسة"، وهو أسلوب أثبت نجاعته في المؤسسات ذات التجربة الرقمية المتقدمة، حيث يتم تحفيز الموارد البشرية على اكتشاف الحلول بأنفسهم ضمن بيئة آمنة ومنظمة.

إلى جانب ذلك، تبرز أهمية الاستفادة من قصص النجاح الرقمية، سواء من داخل المنظمة أو من مؤسسات شبيهة في المحيط المحلي أو الدولي، إذ إن إبراز تجارب ناجحة لتطبيق التحول الرقمي يخلق نوعًا من الإلهام الوظيفي، ويؤسس لنموذج يُحتذى به داخليًا، كما أن إنشاء فرق داخلية تُعرف بـ"سفراء الرقمنة" من الموارد البشرية ذوي الكفاءة الرقمية يُعد أحد أكثر الأساليب تأثيرًا، حيث يتولى هؤلاء مهمة الدعم المباشر لزملائهم، مما يُسهم في خلق بيئة تعلم تعاونية، ويُحفّز على ممارسات التعلم من الزميل¹. (Peer-to-Peer Learning)

ولا يمكن الحديث عن تعزيز الثقافة الرقمية دون الإشارة إلى دور الاتصال التنظيمي الداخلي، الذي يُعد وسيلة فعالة لنشر الوعي الرقمي وضمان اتساق الرسائل التوجيهية، إذ إن استخدام قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية داخل المنظمة لترويج أهداف الرقمنة، مشاركة الموارد التعليمية الرقمية، والإجابة عن تساؤلات الموارد البشرية، يُسهم في خلق مناخ تواصلٍ مشجّع ومتجاوب، كما أن تصميم محتوى رقمي بسيط، سهل الفهم، متجدد، ومناسب للسياق الثقافي للمؤسسة يعزز من وصول الرسائل وتأثيرها.

والجدير بالذكر أن الثقافة الرقمية لا تقف عند حدود التكنولوجيا، بل تمتد لتُحدث تحولًا في البنية العقلية للأفراد والمنظمة ككل. فهي تخلق بيئة تنظّم فيها التغييرات بشكل سلس، وتُدمج فيها الابتكارات بسهولة، وتُكافأ فيها المبادرات الفردية والجماعية على حدّ سواء. كما تسهم هذه الثقافة في كسر الحواجز بين الأقسام الإدارية والتقنية، وتشجّع على بناء فرق متعددة التخصصات، قادرة على مواجهة التحديات المعقدة التي لا يمكن حلها ضمن نمط التفكير التقليدي.

¹Abderraouf Abada, **the impact of digital transformation on oil and gaz companies using a model swot analysis (sonatrach as a model)** 2022, Remittances Review, Volume: 9, Issue 4, 2024, p 568.

وختامًا فإن آليات تعزيز الثقافة الرقمية لا تقتصر على تفعيل أدوات أو إجراء دورات تدريبية ظرفية، بل هي عملية بنائية عميقة تُعيد تشكيل الطريقة التي تُدار بها المعرفة، وتُنظّم بها العلاقات داخل المنظمة، وتُوجّه بها القرارات نحو مستقبل رقمي أكثر استدامة. وفي ظل الأزمات التي تعصف بالعالم المعاصر، فإن المنظمات التي تملك هذه الثقافة ستظل أكثر استعدادًا للمواجهة، وأكثر قدرة على الصمود، بل وأكثر قابلية للنمو والتوسع من نظيراتها التي بقيت حبيسة النموذج التقليدي في التفكير والتنظيم

المطلب الثالث: تحسين القدرات الإدارية والقيادية في مواجهة الأزمات

تشهد المنظمات المعاصرة تحولات متسارعة فرضتها أزمات متكررة ومعقدة، كشفت الحاجة الملحة لتطوير القدرات الإدارية والقيادية كأداة مركزية للتوجيه واتخاذ القرار. فالقيادة الفعالة لم تعد مجرد وظيفة تنظيمية تقليدية، بل غدت عنصرًا محوريًا في ضمان الجاهزية المؤسسية، والاستجابة السريعة، وبناء المرونة الداخلية. وعليه، يبرز تعزيز هذه القدرات كشرط استراتيجي للحفاظ على التماسك التنظيمي، وتحقيق التوازن بين الأداء والتكيف في بيئة يغلب عليها الغموض والضغط.

أولاً: ضرورة تطوير الكفاءات الإدارية خلال الأزمات

في ظل تزايد تواتر الأزمات وتنوع أشكالها - سواء كانت صحية مثل جائحة كوفيد-19، أو بيئية كالكوارث الطبيعية، أو اقتصادية ومالية تمس استقرار المنظمة - لم يعد من الممكن الاكتفاء بتطوير البنى التحتية التقنية وحدها لضمان استمرارية الأعمال، بل بات من الضروري تعزيز الكفاءات الإدارية والقيادية التي تشكّل العنصر البشري الفاعل في توجيه المنظمة نحو مسارات الصمود والتكيف، إذ يتطلب التعامل مع الأزمات المتعاقبة قيادة ذات رؤية استباقية، ومهارات استراتيجية مرنة، قادرة على التأقلم مع الغموض وتوجيه الفرق نحو أهداف واضحة، في ظروف تتسم غالبًا بشحّ الموارد، وضغط الوقت، وغموض المعلومات. فالقادة الذين يتمتعون بكفاءة إدارية عالية يصبحون صمام أمان للمؤسسة، يسهرون على إعادة ترتيب الأولويات، وتنسيق الجهود، وتقادي الانهيارات التنظيمية المحتملة.

تُبرز التجربة المؤسساتية الحديثة أن القيادة في زمن الأزمات تختلف جوهرياً عن القيادة في الظروف العادية¹، فبينما تُبنى القيادة الاعتيادية على التخطيط طويل الأمد، واتخاذ قرارات في بيئات مستقرة نسبياً، تتطلب القيادة في الأزمات قدرات استثنائية في تحليل المواقف المتقلبة، والاستجابة الفورية للمخاطر الناشئة، وتحمل الضغوط النفسية والتنظيمية الكبيرة. وقد أثبتت الأبحاث أن القادة الفاعلين في مثل هذه الظروف هم أولئك الذين يملكون ما يُعرف بالذكاء العاطفي القيادي (Leadership Emotional Intelligence)، إذ يتمكنون من فهم مشاعر الآخرين، وطمأننتهم، وتوفير الدعم النفسي والمعنوي الضروري لمواصلة العمل، حتى في أصعب اللحظات. وهو ما يجعل من تنمية الكفاءات الشخصية والعاطفية للقادة جزءاً لا يتجزأ من برامج إعدادهم للأزمات.

وفي هذا السياق يصبح من الضروري أن تتضمن خطط تنمية الموارد البشرية مكونات تدريبية موجهة خصيصاً لتأهيل القيادات على إدارة الأزمة والتعامل مع مواقف الضغط العالي، ويُقصد بهذه الكفاءات الإدارية جملة من المهارات والقدرات التي تسمح للقادة باتخاذ قرارات دقيقة في ظل ظروف غير مكتملة المعطيات، والعمل وفق منطق التكيف المستمر مع الأحداث، بما في ذلك مهارات بناء السيناريوهات المستقبلية، والقدرة على تحديد بدائل واقعية، واتخاذ إجراءات استباقية تحدّ من تفاقم الوضع. كما تشمل أيضاً مهارات التواصل في الأزمات، وهي مهارات أساسية تتعلق بإيصال الرسائل بوضوح، وتوحيد الخطاب الداخلي، وتوجيه الموارد البشرية نحو الإجراءات الصحيحة دون إثارة الذعر أو الغموض، وهي كلها أمور حاسمة في استقرار بيئة العمل أثناء الأزمة².

ولا يقتصر الأمر على الجوانب النظرية، بل يمتد إلى آليات التنظيم العملي والهيكل للعمل داخل المنظمة. إذ يُنتظر من القيادات الإدارية في فترات الأزمات أن تعيد صياغة نظم التنسيق الداخلي، وأن تحرص على تسلسل الإجراءات الإدارية بشكل لا يُعطل حركة المنظمة. كما أن إدارة فرق العمل عن بُعد - التي أصبحت واقعاً مفروضاً في الكثير من القطاعات - تتطلب مهارات مستجدة، مثل تحفيز الموارد البشرية من خلال وسائل رقمية، ومراقبة الأداء عن بُعد، والتأكد من التزام الأفراد بالمهام المحددة دون الحاجة إلى رقابة مباشرة. وهذا يُحتم على القائد أن يكون متمرساً في أدوات الإدارة الرقمية، ومطلعاً

¹ إبراهيم محسن حجاج، مرجع سابق، ص 540.

² Jim Hemerling, Julie Kilmann, **It's Not a Digital Transformation Without a Digital Culture**, bcg.com, 13/04/2018 <https://www.bcg.com/publications/2018/not-digital-transformation-without-digital-culture>

على تقنيات الاتصال المتقدمة، ليتمكن من احتواء الفريق وتحقيق نتائج فعالة حتى في غياب التواصل المادي.

وعلى مستوى التخطيط الاستراتيجي، فإن القائد الناجح في إدارة الأزمات هو من يستطيع استشراف المسارات الممكنة للأزمة، ووضع خطط بديلة تفصيلية جاهزة للتنفيذ، تتضمن توجيه الموارد وتوزيع المسؤوليات بطريقة دقيقة ومدروسة. وقد برزت أهمية هذه المهارة بشكل واضح خلال أزمة كوفيد-19، حيث اضطرت العديد من المنظمات إلى تعطيل أنشطتها أو تعديلها جذرياً خلال فترة قصيرة جداً. وكان القادة الأكثر فاعلية هم أولئك الذين امتلكوا خططاً بديلة مسبقة، وقاموا بتنشيطها فوراً دون اضطراب كبير. فإعداد السيناريوهات المحتملة وتحديد النقاط الحساسة داخل المنظمة مسبقاً يُعد أحد أبرز مقومات القيادة الواعية والفاعلة في ظل الأزمات.

ومن المهم التأكيد على أن تطوير الكفاءات الإدارية لا يتحقق ببرامج قصيرة المدى فقط، بل يتطلب استراتيجية طويلة الأمد تُعنى بتقييم القيادات دورياً، وتطويرهم باستمرار من خلال المحاكاة التدريبية، ودراسات الحالة، والمواقف الافتراضية، والتغذية الراجعة المنتظمة. ويُنصح كذلك بتبني نموذج "القيادة الموزعة (Distributed Leadership)" الذي يُشجع على إشراك أكبر عدد من الأطر في عمليات صنع القرار، وتوزيع الأدوار القيادية بشكل مرن، مما يتيح للمؤسسة الاعتماد على عدة مراكز قرار عند الضرورة، ويُعزز من قدرتها على الصمود في وجه الصدمات¹.

بالتالي، فإن تطوير الكفاءات الإدارية والقيادية خلال الأزمات لا يُعد ترفاً تنظيمياً، بل هو عنصر أساسي لضمان استمرارية المنظمة في مواجهة الأزمات المتكررة والمتداخلة. ومن هنا، يجب أن تتبنى المنظمات منهجية استباقية تُدمج فيها هذه الكفاءات ضمن منظومتها الاستراتيجية، بما يضمن تعزيز جاهزيتها الداخلية ورفع قدرتها التكيفية والتنظيمية، وتحقيق التوازن بين القيادة الحازمة والمرونة العملية، وهي شروط جوهرية لضمان بقاء المنظمات ونموها في ظل بيئة غير مستقرة.

ثانياً: الكفاءات القيادية المطلوبة

تُعد الأزمات فترات اختبار حقيقي للكفاءات القيادية داخل المنظمات، إذ تُظهر هذه الظروف قدرة القادة على التعامل مع الغموض، واتخاذ القرارات في ظل الضغوط، وبناء الثقة داخل الفرق. وفي

¹ Jim Hemerling, Julie Kilmann, Op.Cit

هذا السياق، لا يكفي أن يكون القائد ملماً بالإجراءات التنظيمية أو متمكناً من أدوات التحليل الاستراتيجي، بل يجب أن يتحلى بخصائص شخصية ومهارات سلوكية تجعله قادراً على احتواء التوتر المؤسسي، وقيادة الأفراد نحو تجاوز العقبات بروح جماعية عالية. ومن بين أهم الكفاءات التي تُعد جوهرية في مثل هذه الظروف، تبرز مهارات المرونة (Agility) والاستباقية، حيث يُنظر من القائد أن يتكيف مع التحولات المفاجئة بسرعة وكفاءة، وأن يبادر بإعادة تقييم الأوضاع الداخلية واتخاذ قرارات متوازنة دون تأخير¹.

المرونة القيادية لا تعني فقط القدرة على التكيف، بل تشمل كذلك القدرة على إدارة التغيير التنظيمي، وتقبل الآراء المختلفة، وإعادة النظر في الاستراتيجيات عند الحاجة. فعندما تفقد المنظمة قدرتها على الاعتماد على النماذج التقليدية في الإدارة، يصبح من الضروري أن يتمتع القائد بمرونة ذهنية تجعله قادراً على الانتقال من نموذج تنظيمي إلى آخر دون صعوبة تُذكر. ومن الأمثلة الواقعية على ذلك ما شهدته المنظمات خلال جائحة كوفيد-19، حيث اضطرت إلى تغيير نماذج عملها نحو نماذج عن بُعد في وقت قصير جداً، وكان لمرونة القيادة دور حاسم في إنجاح هذا التحول.

ويُعد الذكاء العاطفي (Emotional Intelligence) من بين أبرز الكفاءات القيادية التي تؤثر بشكل مباشر في أداء الفريق، خاصة في الظروف العصيبة. ويقصد به قدرة القائد على فهم مشاعر الآخرين، وإدارتها، والتفاعل معها بطريقة متوازنة. فالقائد الذي يُظهر تعاطفاً مع موظفيه، ويُعبّر عن تفهمه لمعاناتهم، ويُشركهم في عملية اتخاذ القرار، لا يساهم فقط في رفع المعنويات، بل يبني بيئة عمل إيجابية تُعزز من الالتزام، وتُقلل من مستويات التوتر، وتُزيد من فعالية الفريق في التعامل مع الأزمة. كما أن القائد العاطفي يتقن فن الإصغاء، ويمنح للموظفين مساحة للتعبير عن أفكارهم ومخاوفهم، ما يجعله أقرب إليهم في لحظات الشك، ويمنحهم إحساساً بالأمان التنظيمي.

وفي هذا السياق يُصبح التشجيع على الثقة والانفتاح في التواصل عنصراً أساسياً في دعم القيادة الفعالة خلال الأزمات. فالثقة لا تُبنى فقط عبر الكفاءة التقنية، بل تتطلب من القائد إظهار صدق النوايا، والشفافية في مشاركة المعلومات، والعدل في توزيع المهام والمسؤوليات. القائد الذي يفتح المجال أمام موظفيه للتعبير عن الصعوبات دون خوف من التوبيخ يُنشئ بيئة تنظيمية محفزة على التعلم

¹ Jihad FRAIJ, E-hrm to overcome hrm challenges in the pandemic, SEA-Practical Application of Science, Volume IX , Issue 25, 2021, p 45.

الجماعي وتبادل الخبرات. وهذا النمط من القيادة يُعرف بالقيادة التشاركية (Participative Leadership)، حيث يتم دمج الموارد البشرية في التفكير الاستراتيجي والتنفيذي، مما يجعلهم أكثر التزامًا بتنفيذ القرارات التي شاركوا في صنعائها.

كما تبرز مهارات بناء العلاقات الفعالة داخل الفريق كأحد أركان الكفاءة القيادية، لا سيما في فترات الضغط والارتباك. فالقائد الناجح هو من يُحسن توزيع الأدوار، ويُفعل التعاون الأفقي بين أعضاء الفريق، ويُعالج التوترات والصراعات المحتملة بطريقة بناءة. ولا تُعدّ إدارة الصراعات مجرد وسيلة لاحتواء الخلاف، بل تُصبح فرصة لتوليد الأفكار الجديدة، وإعادة تشكيل العلاقات التنظيمية على أسس الثقة المتبادلة والتقدير المشترك. وهنا تتضح أهمية القيادة المُلهمة (Transformational Leadership) التي تسعى إلى تطوير العاملين نفسيًا ومهنيًا، وتعمل على غرس روح التحدي والمثابرة الجماعية¹.

إضافة إلى ما سبق فإن اللحظات الحرجة التي تمر بها المنظمة تمثل فرصة حقيقية لإعادة توجيه الثقافة التنظيمية، وتعزيز روح الانتماء بين الأفراد. القائد الذي يستغل الأزمات لبناء سردية مشتركة عن التحدي والانتصار يُساهم في خلق هوية مؤسسية أكثر تماسكًا، حيث يشعر كل موظف بأن مساهمته كانت حاسمة في تجاوز الأزمة. وهنا لا يكون القائد فقط مدبرًا أو منظمًا، بل يصبح مصدر إلهام معنوي، وشخصية رمزية تقود المنظمة نحو مستقبل أكثر استقرارًا واستعدادًا. ومن هذا المنطلق، فإن إعداد القادة لمواجهة الأزمات لا يجب أن يقتصر على تنمية المهارات الإدارية التقليدية، بل لا بد أن يُدرج ضمنه تدريباً متخصصاً في إدارة الأزمات، وتطوير مهارات التواصل العاطفي، وإدارة التنوع البشري في المواقف الحرجة.

وعليه، فإن الكفاءات القيادية المطلوبة خلال الأزمات تتجاوز البعد التقني لتشمل بُعدًا إنسانيًا وأخلاقيًا عميقًا، يقوم على القرب من الفريق، والشجاعة في اتخاذ القرار، والصدق في التواصل، والتواضع في الاعتراف بالخطأ، والاستعداد الدائم للتعلم. وهي مواصفات لا تولد مصادفة، بل تُبنى بالتدرب، والتجريب، والتقييم المستمر. لذا فإن الاستثمار في تطوير هذه الكفاءات يُمثل ركيزة أساسية في تحقيق المرونة المؤسسية، وضمان فاعلية الاستجابة للتحديات المعاصرة.

¹ Jihad FRAIJ, Op.Cit, p 45.

ثالثاً: القيادة الرقمية ودورها في تعزيز الاستجابة للأزمات في ظل التوسع الرقمي

في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم الرقمي، فرضت التطورات التكنولوجية واقعاً جديداً على بيئات العمل، ما أدى إلى إعادة صياغة دور القيادة ضمن المنظمات. وهنا برز مفهوم "القيادة الرقمية" بوصفه إحدى الظواهر الإدارية الحديثة التي تستجيب لمتطلبات العصر الرقمي، وتلبي الحاجات التنظيمية في أوقات الأزمات. وتقوم القيادة الرقمية على قدرة القائد على توظيف الوسائط التكنولوجية الحديثة، والمنصات الرقمية التفاعلية، وبيانات التحليل الضخم في توجيه المنظمة، واتخاذ القرارات، وتحقيق الفعالية الداخلية، خاصة في الظروف التي تتسم بالغموض، والتقلب، وسرعة التغير كما هو الحال في الأزمات الطارئة.

ويُنظر إلى القائد الرقمي ليس فقط كمن يُجيد استخدام التقنيات الرقمية، بل كمن يتبنى التفكير الرقمي كنهج إداري واستراتيجي، يُعيد من خلاله بناء عمليات المنظمة على أسس الذكاء الاصطناعي، وسرعة الوصول إلى المعلومة، والتمكين الافتراضي للأفراد. ومن هذا المنطلق، يصبح القائد الرقمي بمثابة "المايسترو" الذي ينسق بين فرق العمل عبر قنوات تواصل متعددة الوسائط، ويحدث توافقاً فعالاً بين البشر والتقنيات، وهو ما يُمكنه من الحفاظ على الأداء الوظيفي والمؤسسي حتى في أشد فترات الأزمات تعقيداً.

وقد بيّنت التجارب الميدانية في سياق جائحة كورونا، أنّ المنظمات التي اعتمدت نماذج قيادية تقليدية واجهت ارتباكاً كبيراً في التحول إلى نمط العمل عن بُعد، فيما استطاعت المنظمات التي كانت تدار بقيادات رقمية فعالة أن تنتقل بسرعة ومرونة نحو نموذج التشغيل الافتراضي دون تعطيل. وتمكنت هذه القيادات من إعادة ترتيب الأولويات، واستخدام أدوات التنسيق الرقمي مثل "Microsoft Teams" و "Zoom" و "Slack"، لبناء منصات عمل مرنة، وتهيئة بيئة رقمية داعمة، وضمان سلاسة تنفيذ المهام رغم غياب الاتصال الفيزيائي. هذه القدرة على التكيف الرقمي كانت حاسمة في ضمان استمرارية العمل، وتحقيق التوازن بين الأداء والإنتاجية من جهة، وسلامة الموارد البشرية النفسية والتنظيمية من جهة أخرى¹.

¹ زكي عبد المعطي، الدور الوسيط للذكاء الاصطناعي في تعزيز تأثير القيادة الرقمية في تطبيق إستراتيجيات إدارة الأزمات في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 30 العدد 02، 2023، ص 326.

وتتجلى أهمية القيادة الرقمية كذلك في مدى فاعليتها في الاستجابة السريعة للأزمات من خلال التحليل الفوري للبيانات، واستغلال الذكاء الاصطناعي في تقييم المخاطر، وتحديد التدخلات المناسبة. فالقائد الرقمي يُوظف البيانات الحية والمعلومات المتجددة لاتخاذ قرارات تستند إلى الواقع اللحظي بدلاً من الافتراضات العامة، ما يُعزز من دقة وفعالية الاستجابة التنظيمية. وقد أظهرت دراسات حديثة في بيئات مالية وصحية، أن القادة الذين دمجوا تقنيات التحليل الرقمي مع نماذج القيادة التشاركية استطاعوا الحد من تأثير الأزمات، وتسريع وتيرة التعافي المؤسسي.

من جهة أخرى، تتطلب القيادة الرقمية توافر مجموعة من الكفاءات الشخصية والمهنية التي تختلف عن تلك المطلوبة في النمط القيادي التقليدي. ومن بين هذه الكفاءات: القدرة على إدارة فرق افتراضية موزعة جغرافياً، وتنمية الثقة عن بعد، وتعزيز التفاعل بين أعضاء الفريق رغم الحواجز الزمنية والمكانية. كما أن القائد الرقمي مطالب بأن يكون متمكناً من أدوات القيادة المرنة، وقادراً على الاستماع الفعال، والتحفيز الذكي، وتوفير التوجيه دون رقابة مباشرة. هذا النمط من القيادة يُشكل أحد الدعائم الأساسية التي تُمكن المنظمات من تجاوز الأزمات المعقدة دون خسائر تنظيمية أو بشرية كبيرة.

وتُعد إدارة المعرفة الرقمية من المحاور الأساسية التي تقع ضمن مهام القائد الرقمي، إذ يصبح من واجبه تنظيم عملية تدفق المعلومات والمعارف داخل المنظمة من خلال المنصات الإلكترونية، والتأكد من وصولها للمعنيين في الوقت المناسب، وبالطريقة المناسبة. كما يجب عليه خلق ثقافة تنظيمية رقمية تُشجع على المشاركة والتعاون، وتُسهل الوصول إلى الموارد المعرفية المشتركة. وتجربة العديد من المنظمات التعليمية والصحية والخدمية خلال جائحة كورونا أظهرت أن هذه الممارسات لم تكن ترفاً تنظيمياً، بل شرطاً للبقاء والاستمرار، حيث ساعدت القيادة الرقمية على استحداث آليات جديدة للتدريس، والتشخيص، وخدمة الزبائن عن بعد، ما حفظ للمؤسسات قيمتها ووظيفتها الاجتماعية¹.

وبناءً على ما سبق، فإن تعزيز القيادة الرقمية داخل المنظمات ينبغي أن يكون أولوية في برامج تأهيل القيادات الإدارية، وذلك عبر محورين متكاملين: المحور الأول، يتعلق بتعزيز المهارات التكنولوجية للقيادات، من خلال تكوينهم في أدوات التحليل الرقمي، إدارة البيانات، وأمن المعلومات؛ أما المحور

¹ Murali Krishna Pasupuleti, **Digital Leadership in the Age of AI: Crisis Management and Virtual Organizational Strategies**, International Journal of Academic and Industrial Research Innovations(IJAIRI), Volume 04 , Issue 10, 2024, p 128.

الثاني، فيتصل بالمهارات التنظيمية والسلوكية التي تسمح لهم بتطبيق هذه الأدوات في بيئات عمل افتراضية، بشكل يراعي الجانب الإنساني والتفاعلي للعلاقات المهنية. ويُعد بناء برامج محاكاة للأزمات الرقمية، واستعمال نماذج قيادية مستندة إلى دراسات الحالة، من الوسائل الفعالة في هذا المجال.

وعليه، فإن القيادة الرقمية تمثل ضماناً استراتيجياً للمؤسسات في عصر الأزمات، ليس فقط لأنها توفر آليات استجابة مرنة وسريعة، بل لأنها تُحدث تحولاً ثقافياً داخل المنظمة يجعل من التغيير أمراً معتاداً، ومن التكيف سلوكاً تلقائياً. فالفائد الرقمي لا يُدير الأزمة فقط، بل يعيد تشكيل الثقافة المؤسسية على أسس الابتكار، والتجريب، والتفكير المنظومي، وهو ما يمنح المنظمة قدرة على النمو لا ترتبط بغياب الأزمات، بل تتغذى على قدرتها على مواجهتها

المبحث الثاني: توظيف التكنولوجيا الرقمية في تنمية وإدارة الموارد البشرية لمواجهة الأزمات

لقد فرضت الأزمات المتلاحقة، وعلى رأسها الأزمات الصحية والاقتصادية، واقعًا جديدًا على المنظمات، كشف هشاشة النماذج التقليدية في إدارة الموارد البشرية، وأبرز الحاجة الماسة إلى حلول مرنة ومستدامة قادرة على الاستجابة السريعة والفعالة للمتغيرات الطارئة. وفي هذا السياق، لم تعد الرقمنة مجرد خيار تقني بل تحوّلت إلى ضرورة استراتيجية. فقد أظهرت التجربة أن أدوات التكنولوجيا الرقمية - بما في ذلك التوظيف والتكوين الإلكتروني، الإدارة عن بُعد، المنصات الذكية، والذكاء الاصطناعي - توفر بيئة عمل ديناميكية تُمكن من الحفاظ على استمرارية النشاط وتحقيق أهداف الأداء حتى في ظل ظروف غير مستقرة.

المطلب الأول: التوظيف والتكوين الإلكتروني وإدارة الأزمات

في ظل تسارع وتيرة الأزمات وتزايد الحاجة إلى نماذج عمل مرنة وقابلة للتكيف، برز كلٌّ من التوظيف الإلكتروني والتكوين الرقمي كاستراتيجيتين محوريّتين في إدارة الموارد البشرية الحديثة. فقد شكّلت التحولات المفاجئة، خاصة خلال أزمة كوفيد-19، اختبارًا حقيقيًا لقدرة المنظمات على ضمان الاستمرارية التنظيمية عبر أدوات رقمية بديلة وفعالة. ومن هنا، لم تعد الرقمنة في مجالي التوظيف والتكوين مجرد استجابة ظرفية، بل أصبحت ركيزة أساسية في بناء منظومة عمل مستدامة، تعتمد على الذكاء الاصطناعي، والتحليل التنبؤي، والتعلم المرن، بما يواكب متطلبات الكفاءة والجاهزية في بيئة غير مستقرة.

أولاً: التوظيف الإلكتروني كبديل ذكي خلال الأزمات

أدى تصاعد وتيرة الأزمات العالمية، لا سيما الصحية منها، إلى تحوّل جذري في أنماط إدارة الموارد البشرية، وعلى رأسها وظيفة التوظيف، التي تُعد من أكثر العمليات حساسية واستراتيجية في دورة حياة المنظمات. فخلال جائحة كوفيد-19، عجزت الطرق التقليدية المعتمدة على اللقاءات المباشرة والمقابلات الحضورية عن مجاراة الواقع المستجد، مما دفع المنظمات إلى تبني التوظيف الإلكتروني (E-Recruitment) كحلّ ذكي وفعال يضمن استمرار تزويد المنظمة بالكفاءات اللازمة في بيئة آمنة ومرنة. ولم يكن هذا التحول مجرد إجراء مؤقت، بل مثّل نقلة نوعية في الطريقة التي تفكر بها المنظمات في مسألة استقطاب الموارد البشرية، بحيث أصبح العنصر الرقمي هو المحرك الرئيسي لهذه العملية.

ويعتمد التوظيف الإلكتروني على استخدام تقنيات الحوسبة الحديثة، مثل تطبيقات إدارة التوظيف (ATS)، ونماذج الذكاء الاصطناعي، ومنصات التواصل الرقمي، وذلك في مختلف مراحل العملية التوظيفية، بدءًا من الإعلان عن المناصب الشاغرة، مرورًا بمرحلة استلام وفرز السير الذاتية، وانتهاءً بإجراء المقابلات والتعيين. وقد مكّنت هذه الآليات المنظمات من كسر القيود المكانية والزمنية التي كانت تفرضها طرق التوظيف التقليدية، مما أتاح لها استهداف شرائح أوسع من المرشحين على المستوى الوطني والدولي. ففي الوقت الذي كانت فيه المنظمات تعاني سابقًا من ضيق قاعدة الاختيار، بات بإمكانها الآن الاختيار من بين آلاف السير الذاتية التي يتم تحليلها وفرزها تلقائيًا، بناءً على معايير دقيقة ومؤشرات قابلة للقياس.

وبحسب تقرير مؤسسة Gartner لعام 2021، فقد أظهرت البيانات أن حوالي 86% من المنظمات الكبرى اعتمدت تقنيات المقابلة عبر الفيديو خلال ذروة الجائحة، مستفيدة من مزايا مثل السرعة، خفض التكاليف، وتسهيل إجراءات المقابلة حتى مع المرشحين الدوليين، كما أشارت الدراسة إلى أن هذا التحول لم يكن استثنائيًا أو مؤقتًا، بل أسس لما يمكن تسميته بـ"النموذج الرقمي الدائم" في التوظيف، وهو ما يتجلى في استمرار العديد من المنظمات باستخدام أدوات رقمية حتى بعد رفع القيود الصحية. واللافت في الأمر أن هذا التوجه أتاح للمؤسسات تعزيز مبدأ "العدالة التوظيفية"، من خلال الحد من التحيزات الشخصية والاعتماد على اختبارات وتقييمات معيارية رقمية، الأمر الذي عزز موضوعية قرارات التوظيف¹.

وتؤكد جمعية إدارة الموارد البشرية الأمريكية (SHRM) أن التوظيف الإلكتروني قد ساعد في تسريع دورات التوظيف بنسبة تجاوزت 60% في بعض القطاعات، وخفض التكاليف التشغيلية المرتبطة بالتنقل والطباعة والإيواء للمرشحين. بل إن بعض الدراسات الحديثة أوضحت أن المنظمات التي تبنت هذا النمط الرقمي من التوظيف كانت أكثر قدرة على استقطاب الكفاءات الرقمية، التي تمثل رأس المال

¹ Isolde Fitzgerald, **Virtual recruitment technology and tools in RPO**, 19/07/2024, <https://www.recruitment-process-outsourcing-media.com/blog/virtual-recruitment-technology-and-tools-in-rpo>

البشري الأكثر قيمة في اقتصاد المعرفة. ويرجع ذلك إلى أن هذه الكفاءات غالبًا ما تفضل بيئة عمل مرنة، وتتجذب المنظمات التي تُظهر جاهزية رقمية عالية، بدءًا من آليات التوظيف ذاتها¹.

ومن الزاوية التحليلية، لا يقتصر التوظيف الإلكتروني على رقمنة الشكل فقط، بل يتضمن بعدًا تحويليًا في طريقة جمع وتحليل البيانات حول المتقدمين. إذ تُستخدم تقنيات تحليل البيانات الكبيرة (Big Data Analytics) لرصد سلوكيات المتقدمين، من قبيل مدة البقاء في صفحات الإعلان، نسب التفاعل مع محتوى الوظيفة، عدد المرات التي يُعاد فيها فتح الطلب، مما يتيح لمسؤولي التوظيف اتخاذ قرارات مبنية على مؤشرات فعلية وليس على الانطباعات الذاتية. كما تُوظف أدوات الذكاء الاصطناعي في إعداد ملفات تنبؤية للمرشحين، ما يسرّع عملية المطابقة بين المرشح والمتطلبات الحقيقية للوظيفة.

لكن من جهة أخرى، فإن نجاح هذا التحول الرقمي مرهون بعدة شروط ضرورية، لعل أبرزها وجود بنية تحتية تكنولوجية متينة تدعم العمل الرقمي، بما يشمل منصات التوظيف المؤتمتة، نظام اتصالات مرّن، وقدرات أمن معلومات متقدمة تضمن سلامة المعطيات الشخصية والوثائق الرقمية. إضافةً إلى ذلك، فإن فرق الموارد البشرية تحتاج إلى تكوين مكثف في إدارة العمليات الرقمية، بما في ذلك تقنيات التحقق من صحة الشهادات والمهارات إلكترونياً، استخدام أدوات التقييم الافتراضية، وفهم الجوانب القانونية المرتبطة بالتوظيف الرقمي مثل التوقيع الإلكتروني، التوثيق الرقمي للعقود، والامتثال لقوانين حماية البيانات.

من هذا المنطلق، لا يُمكن اعتبار التوظيف الإلكتروني مجرد أداة تقنية بديلة، بل هو تحول استراتيجي يمس جوهر إدارة الموارد البشرية. فالإلى جانب مرونته في أوقات الأزمات، يمنح هذا النظام المنظمات ميزة تنافسية في سوق العمل، إذ يسرّع من الوصول إلى المواهب، ويقلل من فجوات التوظيف، ويرفع من جودة الاختيار. ومن المتوقع أن يشكل التوظيف الإلكتروني خلال السنوات القادمة حجر الزاوية في السياسات المستقبلية للمؤسسات، خاصة تلك التي تسعى إلى الاستدامة الرقمية وتعزيز الجاذبية الوظيفية، سواء في الأوقات العادية أو الاستثنائية.

¹ Katie Navarra, **The Real Costs of Recruitment**, shrm.org 11/04/2022, <https://www.shrm.org/mena/topics-tools/news/talent-acquisition/real-costs-recruitment>

ثانياً: التكوين الإلكتروني ودوره في استمرارية التطوير المهني

في خضم التحولات العميقة التي فرضتها الأزمات العالمية - وعلى رأسها جائحة كوفيد-19 - أصبح التكوين الإلكتروني ضرورة تنظيمية واستراتيجية لضمان استمرارية التطوير المهني داخل المنظمات، بدلاً من كونه مجرد خيار بديل أو مكمل للتدريب الحضوري. فقد أثبت هذا النموذج قدرته على تجاوز القيود التقليدية المرتبطة بالتنقل، الحضور، والتجمعات، ليشكل أداة فعالة للحفاظ على الزخم التعليمي وتطوير الكفاءات في أصعب الظروف. وإذا كان التكوين التقليدي يتطلب موارد مادية كبيرة، وتنسيقاً لوجستياً معقداً، فإن التكوين الرقمي وفر إطاراً مرناً، مرناً وفعالاً، يُعيد تشكيل مفهوم التعلم المؤسسي، ويكّفه مع المتغيرات الطارئة¹.

ويُقصد بالتكوين الإلكتروني (E-Training) استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لنقل المعرفة والمهارات عبر الوسائط الرقمية، سواء في شكل دورات متزامنة تُقدّم عبر منصات البث الحي مثل Zoom أو Google Meet، أو في شكل محتوى تدريبي غير متزامن يتم تحميله على أنظمة إدارة التعلم (LMS - Learning Management Systems)، بما يتيح للمستخدمين الوصول إليه في أي وقت ومن أي مكان. ومن خلال هذا النموذج، تمكنت المنظمات من تجاوز فجوة الانقطاع التي خلفتها الأزمات الصحية والاجتماعية، وأعادت تنظيم العملية التدريبية بحيث أصبحت أكثر انفتاحاً، وتخصيصاً، وارتباطاً باحتياجات العمل الفعلية.

وقد أشارت تقارير متخصصة - مثل ما نشرته Elearning Journal - إلى أن أكثر من 74% من إدارات الموارد البشرية والتدريب في المنظمات المتوسطة والكبيرة سارعت إلى تحويل برامجها التكوينية إلى بيئة رقمية، مستفيدة من التطورات السريعة في المنصات التعليمية، والتحسين المتنامي في البنية التحتية الرقمية، وأكدت هذه التقارير أن المنظمات التي تبنت هذا النموذج استطاعت المحافظة على نسق تطوير الكفاءات، بل وزادت من معدل المشاركة التدريبية مقارنة بالسنوات السابقة، نظراً لما

¹ Shamsul Huq Bin Shahriar, **The emergence of e-learning and online-based training during the COVID-19 crisis**, Management Matters, Volume: 21 Issue: 2, 2023, p 28.

يوفر هذا النمط من مرونة في الوقت، وانخفاض في التكاليف، وتكيف مع جداول العمل اليومية للموظفين¹.

ولا تقتصر مزايا التكوين الإلكتروني على بعده التقني، بل تتعداه إلى تأثيراته التربوية والتنظيمية. إذ أن تنوع الأدوات التفاعلية - مثل الفيديوهات التوضيحية، الاختبارات اللحظية، منتديات النقاش، المحاكاة الرقمية، والمشاريع التعاونية عبر الإنترنت - يجعل من بيئة التعلم الرقمي بيئة ديناميكية ومحفزة. وقد أثبتت الدراسات السيكلوجية التعليمية أن التفاعل الإيجابي في بيئة رقمية يُعزز من دافعية التعلم، ويُسهل في رفع معدل الاحتفاظ بالمعلومة، ويُساعد على ربط المفاهيم النظرية بالسياقات العملية التي يواجهها المتعلم في عمله اليومي.

ومن الجوانب التي ميزت تجربة التكوين الإلكتروني خلال الأزمات، هو اعتماده على التعلم القائم على الاحتياج (Needs-Based Learning)، إذ سعت المنظمات إلى إعداد وحدات تعليمية سريعة (Microlearning) تركز على مواضيع طارئة مثل: بروتوكولات السلامة الصحية، استراتيجيات العمل عن بُعد، إدارة الأزمات، والقيادة المرنة. وتم إتاحة هذه المحتويات بصيغ مرئية ونصية على مدار الساعة، مما مكّن كافة الموارد البشرية - بغض النظر عن موقعهم أو أدوارهم - من الاستفادة الفورية دون الحاجة إلى تنقل أو توقف عن العمل. وتُعد هذه الاستراتيجية من أبرز أساليب "التعلم الرشيق" (Agile Learning) الذي يُركز على المرونة والسرعة في تلبية الحاجات التدريبية.

ومما يُعزز فاعلية هذا النوع من التكوين، أن المنظمات باتت قادرة على تتبع أداء المتعلمين بدقة، من خلال تقارير تحليلية تُظهر معدلات الحضور، نسب إتمام الدروس، مستوى التفاعل مع المحتوى، ومخرجات الاختبارات، مما يتيح لمصممي البرامج التدريبية تحسين جودة المقررات، وتكييفها بشكل مستمر. كما أن هذه الآليات تساهم في بناء قاعدة معرفية رقمية مشتركة داخل المنظمة، يمكن الرجوع إليها لاحقًا في أي وقت، وهو ما لم يكن متاحًا بنفس السهولة في النماذج التقليدية.

ولكن لضمان نجاح التكوين الإلكتروني واستمراره كأداة فعالة لتطوير رأس المال البشري، لا بد من استيفاء مجموعة من الشروط الأساسية، أهمها:¹

¹ Corporate Learning and Development During the COVID-19 Pandemic, elearning-journal.com,

<https://www.elearning-journal.com/2020/04/corporate-learning-covid-19/>

الاستثمار في أنظمة رقمية متطورة ومؤمنة؛

تكوين المدربين على تصميم المحتوى الرقمي وفق مبادئ البيداغوجيا الرقمية؛

تهيئة ثقافة تنظيمية تدعم التعلم الذاتي، وتُعزز من التعلم مدى الحياة.

إذ أن التحول الرقمي في التدريب لا يمكن أن يكون مجرد نقل للمحتوى من القاعة إلى الشاشة، بل يجب أن يترافق مع تحول في فلسفة التدريب ذاتها، لتركز على التفاعل، السياقية، والابتكار.

في ضوء كل ما سبق، يتأكد أن التكوين الإلكتروني لا يُعتبر مجرد استجابة ظرفية للأزمات، بل هو نموذج استراتيجي لإعادة بناء مفاهيم التطوير المهني. فهو يمكّن المنظمات من تنمية مواردها البشرية بشكل أكثر فعالية، ويجعل التعلم جزءاً من دورة العمل، وليس منفصلاً عنها. ومن المتوقع أن يشهد هذا النموذج توسعاً أكبر خلال السنوات المقبلة، خاصة في المنظمات التي تسعى إلى تعزيز جاهزيتها الرقمية، ورفع قدرتها على التكيف، وضمان استدامة أدائها البشري والتقني على السواء

ثالثاً: نحو دمج دائم للتوظيف والتكوين الرقمي

أبرزت التجارب العملية التي عاشتها المنظمات خلال الأزمات، وخاصة في ظل تفشي جائحة كوفيد-19، الحاجة الملحة إلى إعادة تصور آليات إدارة الموارد البشرية بما يتوافق مع متطلبات العصر الرقمي. فقد ساهمت الأدوات الرقمية، لا سيما تلك المتعلقة بالتوظيف والتكوين، في إنقاذ الكثير من المنظمات من الشلل التنظيمي، ومكنتها من الاستمرار في أداء مهامها الحيوية رغم القيود المفروضة على الاتصال المادي. هذه التجربة التحولية التي فرضتها الأزمة دفعت إلى التفكير الجاد في تحويل هذه الحلول المؤقتة إلى سياسات دائمة ومهيكلية ضمن الاستراتيجية العامة لإدارة الموارد البشرية، بما يضمن الجاهزية المؤسسية للاستجابة لأي طارئ محتمل².

لقد اتضح أن التوظيف الإلكتروني لا يُمثل فقط وسيلة بديلة للاستقطاب في حالات الطوارئ، بل هو نظام متكامل يقدم قيمة مضافة حتى في أوقات الاستقرار. فهو يسمح بالوصول إلى طيف أوسع من الكفاءات دون التقيد بالجغرافيا، ويوفر أدوات دقيقة لتحليل البيانات وتقييم الأداء المهني للمرشحين. كما

¹ Shamsul Huq Bin Shahriar, **Op.Cit**, p 45.

²Harver Team, **Digital Transformation in Recruitment Post-COVID-19**, arver.com, 9/04/2021

<https://harver.com/blog/digital-transformation-in-recruitment/>

يمكن من تسريع العمليات وتقليص التكاليف المرتبطة بالتنقل والإيواء واللوجستيات، مما يجعله خيارًا مثاليًا من الناحية الاقتصادية والإدارية على السواء. وعلى نحو مماثل، أظهر التكوين الإلكتروني أنه ليس فقط حلاً مؤقتًا للتدريب في أوقات الأزمات، بل أداة استراتيجية لتطوير رأس المال البشري باستمرار، بفضل ما يقدمه من مرونة في التعلم، وسهولة في الوصول إلى المحتوى، وإمكانية التخصيص حسب احتياجات كل فرد أو فريق.

ومن اللافت أن هذا التحول الرقمي لم يأت من طرف المنظمات وحدها، بل جاء متوازيًا مع تغير واضح في سلوك الموارد البشرية والمرشحين على حد سواء، الذين أظهروا استعدادًا متزايدًا للتفاعل مع هذه الأدوات الرقمية. فقد أضحت المقابلات الافتراضية، والتدريبات عن بُعد، واستخدام تطبيقات الهواتف الذكية في متابعة المسارات المهنية أمورًا مقبولة بل ومفضلة لدى العديد من المستخدمين، خاصة الأجيال الجديدة من القوى العاملة التي نشأت في بيئة رقمية، وتملك مهارات تكنولوجية متقدمة. ويعني ذلك أن أي محاولة للعودة الكاملة إلى النماذج التقليدية ستُقابل بنوع من المقاومة أو عدم الحماسة، ما لم تكن مدعومة بخيارات رقمية مرنة تُراعي تفضيلات الأفراد ومتطلبات العمل العصري.

وبناءً على ما سبق يصبح من الضروري أن تتخذ المنظمات خطوات فعلية نحو بناء منظومة رقمية شاملة ومتكاملة لإدارة الموارد البشرية، لا تقتصر فقط على رقمنة العمليات، بل تتعداها إلى بناء بيئة عمل ذكية. يشمل ذلك إنشاء بوابات إلكترونية للتوظيف ترتبط مباشرة بقواعد بيانات داخلية وخارجية، ومنصات تعلم تفاعلية قائمة على الذكاء الاصطناعي، وآليات تقييم رقمية تُمكن من تتبع التقدم المهني للموظفين بصورة مستمرة. كما يجب أن تُرفق هذه المنظومة ببرامج لتكوين الموارد البشرية وتأهيلهم على استخدام هذه الأنظمة، بحيث لا يبقى الاعتماد على الجانب التكنولوجي فحسب، بل على الإنسان المتمكن رقميًا.

وتكمن نقطة التحول الجوهرية في تجاوز النظرة الظرفية لهذه الآليات الرقمية، وإدراك أنها استثمار طويل المدى يُعزز من مرونة المنظمة ويزيد من قدرتها على امتصاص الصدمات الخارجية. إذ أن المنظمات التي بادرت مبكرًا إلى هذا التوجه، وجعلت من التوظيف والتكوين الإلكترونيين جزءًا لا يتجزأ من نموذجها التشغيلي، كانت أكثر استعدادًا للانتقال السلس بين الأوضاع العادية والطارئة. بل إن بعض هذه المنظمات حققت خلال الأزمة مستويات من الإنتاجية والتوسع لم تكن ممكنة ضمن النماذج التقليدية، ما يُظهر أن الرقمنة لا تقتصر على البقاء، بل تشمل أيضًا إمكانيات النمو والتجديد.

وفي ضوء هذا المعطى، تكتسب سياسات الدمج الرقمي بعداً استراتيجياً يتجاوز الأقسام الإدارية ليشمل التخطيط العام للمؤسسة. فتبني هذه السياسات لا يعكس فقط قدرة المنظمة على التأقلم، بل يدل على نضجها الرقمي، وعلى مدى استعدادها للتحويل إلى مؤسسة معرفية حديثة، تستثمر في التكنولوجيا لا كأداة تقنية، بل كعنصر موجه للفكر التنظيمي، وطريقة جديدة لبناء علاقات العمل وتطوير المهارات وإدارة الأداء¹.

خلاصة القول إن دمج التوظيف والتكوين الرقميين في السياسة العامة للمنظمة لا يُعد خياراً تكنولوجياً فقط، بل يمثل تحولاً ثقافياً وتنظيمياً جوهرياً، يؤسس لبيئة عمل مرنة، ذكية، وتنافسية. إنه خيار يفتح آفاقاً جديدة أمام المنظمات لتحقيق الكفاءة والابتكار في آنٍ واحد، ويجعل منها كياناً عصرياً قادراً على مواجهة تقلبات السوق، والتكيف مع تحولات العصر الرقمي، دون المساس بجوهر مهمتها الإنتاجية والتنمية.

المطلب الثاني: الإدارة عن بُعد والمنصات الرقمية وإدارة الأزمات

فرضت الأزمات العالمية، وعلى رأسها جائحة كوفيد-19، واقعاً تنظيمياً جديداً دفع المنظمات نحو تبني نموذج الإدارة عن بُعد بوصفه خياراً استراتيجياً، لا ظرفياً. هذا التحول الجذري في نمط التسيير أظهر أهمية امتلاك بنى تحتية رقمية مرنة، وثقافة تنظيمية قادرة على التأقلم مع غياب الحضور الفيزيائي. ومع تزايد الاعتماد على المنصات الرقمية، باتت أدوات التنسيق الافتراضي، وإدارة الأداء، والتواصل غير المترامن من الركائز الأساسية في ضمان استمرارية النشاط المؤسسي، وتعزيز التماسك الداخلي رغم التوزيع الجغرافي للموظفين. وعليه، أصبحت الإدارة عن بُعد ضرورة إدارية تفرض إعادة هيكلة شاملة في السياسات والآليات لضمان كفاءة الأداء واستدامته في بيئة رقمية متغيرة.

أولاً: تحديات الإدارة عن بُعد وجاهزية المنظمات فرضت الأزمات - لاسيما الصحية منها -

فرضت الأزمات المتعاقبة، وعلى رأسها الأزمات الصحية الكبرى كجائحة كوفيد-19، واقعاً جديداً على المنظمات، يتمثل في الانتقال الإجباري والسريع إلى نموذج العمل عن بُعد، وهو تحول أحدث هزة عميقة في طريقة تنظيم الأعمال، وأثار تساؤلات جوهرية حول مدى جاهزية المنظمات لاعتماد هذا النمط

¹Harver Team, Op.Cit,

الإداري المستجد، لقد شكّلت هذه التجربة تحديًا معقدًا لإدارات الموارد البشرية التي وجدت نفسها مطالبة بالتنسيق مع فرق عمل موزعة جغرافيًا، دون وجود البنية التحتية التقليدية التي تتيح الإشراف المباشر والمادي. وقد اتضح في هذا السياق أن النجاح في تسيير العمل عن بُعد لا يرتبط فقط بتوفير الوسائل التقنية، بل يتطلب أيضًا بنية ثقافية وتنظيمية مرنة تُمكن من إعادة صياغة العلاقات المهنية وآليات الرقابة والإنتاج¹.

إن العمل عن بُعد (Telemanagement) يتطلب من المنظمات إحداث تحوّل عميق في أدوات الإدارة، بحيث تتركز الممارسات الإشرافية على التخطيط الذكي، وتوجيه الفرق عبر الوسائط الرقمية، ومراقبة الأداء من خلال مؤشرات رقمية ومقاييس دقيقة، بدلًا من الاعتماد على الحضور الفيزيائي أو الرقابة المباشرة. وهذا النمط من الإدارة، وإن كان يمثل فرصة لإعادة توزيع الأدوار وزيادة كفاءة العمل، إلا أنه يطرح في المقابل مجموعة من التحديات المرتبطة بضعف التفاعل الشخصي، صعوبة بناء روح الفريق، وتزايد الحاجة إلى مهارات القيادة الرقمية والتواصل الفعال عن بُعد.

وقد أظهرت التجربة العالمية أثناء جائحة كورونا أن المنظمات التي كانت قد استثمرت مسبقًا في بناء بنى تحتية رقمية متقدمة، واعتمدت ثقافة تنظيمية مرنة تقوم على تمكين الأفراد وتفويض المهام، تمكنت من الانتقال بسرعة وسلاسة إلى نمط العمل عن بُعد، وحققت نسب استقرار وإنتاجية مقبولة رغم الأزمة. بينما عانت المنظمات التي لم تكن تملك هذا الأساس من اختلالات عميقة تمثلت في تعطل العمليات، تدني مستويات الأداء، وظهور فجوات في التواصل الداخلي، مما أثر سلبًا على فعالية الإدارة وتماسك الفرق العاملة. وتؤكد هذه المعطيات أن التحول الرقمي لا يمكن أن يُختزل في مجرد اعتماد أدوات تقنية، بل ينبغي أن يُواكب بتحول ثقافي وسلوكي يشمل جميع فئات المنظمة².

من جهة أخرى، تفرض الإدارة عن بُعد تحديات على مستوى المتابعة اليومية للأداء، إذ لا يمكن للمدير في هذا السياق أن يعتمد على الانطباعات أو المشاهدات المباشرة، بل عليه أن يستخدم مؤشرات كمية ونوعية دقيقة لقياس إنتاجية الموظف، مدى التزامه، ونوعية تفاعله مع زملائه. كما يتعين على

¹ Pat Brothwell, **Remote Work Statistics Prove It's the Future of Work**, hiringthing.com

<https://blog.hiringthing.com/remote-work-statistics>

² Maryam Bathaei Javareshk, **Challenges and opportunities of remotely working from home during Covid-19 pandemic**, Global Transitions, Volume 3, 2021, p 102.

القادة تطوير مهارات جديدة في إدارة الوقت، التحفيز عن بُعد، وتنظيم الاجتماعات الافتراضية بطرق تجعلها فعالة وموجهة. إن هذه المهارات لم تعد اختيارية، بل غدت من الكفاءات الأساسية التي يجب على أي قائد تطويرها لضمان استمرارية العمل ورفع جاهزية المنظمة للأزمات المستقبلية.

ولا تقتصر التحديات على الجانب التقني أو التنظيمي، بل تمتد إلى البعد النفسي والاجتماعي، حيث تؤدي العزلة الرقمية وطول فترة العمل المنزلي أحياناً إلى ظهور أعراض الإرهاق الرقمي، ضعف الحافز، وتراجع الإحساس بالانتماء للمؤسسة. وهنا تظهر أهمية سياسات الموارد البشرية في بناء برامج دعم نفسي، وتفعيل قنوات تواصل مستمرة، وإنشاء أنشطة رقمية ترفيهية تعزز من الروح الجماعية وتقلل من آثار الانفصال المكاني بين العاملين.

وقد كشفت بيانات موثوقة - مثل منصة - Remotepass أن نمط العمل عن بُعد كان في تصاعد مستمر حتى قبل الجائحة، حيث ارتفعت نسبة العمل المنتظم من المنزل عالمياً بنسبة 173% بين عامي 2005 و2018. إلا أن جائحة كوفيد-19 كانت لحظة فارقة، إذ قفزت هذه النسبة إلى مستويات غير مسبوقة، وأثبتت أن العمل عن بُعد لم يعد مجرد خيار طارئ أو تجربة استثنائية، بل أصبح اتجاهًا دائمًا في العديد من القطاعات، خصوصًا في مجالات الخدمات الرقمية، التعليم، التمويل، والاستشارات. وهو ما يؤكد أن المنظمات التي لا تبادر إلى تكييف نفسها مع هذا التحول قد تجد نفسها خارج السياق المهني السائد في المستقبل القريب¹.

وعليه، فإن التحدي الحقيقي أمام المنظمات في سياق الإدارة عن بُعد لا يكمن فقط في التعامل مع الأزمة بشكل ظرفي، بل في استثمارها لبناء نموذج إداري مرن، مستند إلى تقنيات حديثة، ومتكيف مع متطلبات التحول الرقمي الشامل. ويتطلب ذلك إعادة هندسة العمليات الإدارية، تكوين القيادات على النمط الرقمي، وتطوير سياسات جديدة تضمن العدالة والشفافية في التقييم والمكافآت، مع الحفاظ على صحة الموارد البشرية النفسية والاجتماعية. وهذا التحول، إن تم بطريقة منهجية وشاملة، سيكون أحد ركائز استدامة الأداء المؤسسي، وشرطاً لضمان الجاهزية التنظيمية لمواجهة أزمات الغد.

¹ Top 10 Surprising Remote Work Statistics, remotepass.com, 8/08/2021

<https://www.remotepass.com/blog/top-10-surprising-remote-work-statistics>

ثانياً: استراتيجيات إدارة الأداء عن بُعد وتكيف السياسات بالتزامن مع تبني نموذج الإدارة عن

بُعد

مع تصاعد موجة العمل عن بُعد كخيار تنظيمي فرضته الأزمات الطارئة، وعلى رأسها جائحة كوفيد-19، أصبحت إدارة الأداء واحدة من أبرز التحديات التي واجهت إدارات الموارد البشرية. فقد كانت المنظمات معتادة على أنماط تقليدية من المراقبة تعتمد على الحضور الفيزيائي، والملاحظة المباشرة، والمتابعة اليومية لسلوكيات الموارد البشرية داخل أماكن العمل. لكن مع غياب هذا الحضور، أصبحت هذه الأنماط غير فعّالة، مما فرض ضرورة مراجعة جذرية لسياسات التقييم، وإعادة تصميمها بما يتوافق مع بيئة العمل الافتراضية التي تتطلب مقاربات مختلفة، أكثر مرونة وتركيزاً على النتائج بدلاً من الوسائل.

وقد أظهرت دراسة ميدانية سنة 2021 أن ما يقارب 68% من المديرين أقرّوا بوجود صعوبة حقيقية في تقييم أداء الموارد البشرية خلال فترات الإغلاق، بسبب غياب معايير قياس واضحة وموحدة، وعدم توفر أدوات رقمية كافية. وبرزت في هذا السياق الحاجة الماسة إلى التخلي عن النمط الكلاسيكي القائم على مراقبة ساعات العمل، واعتماد نموذج "الإدارة بالأهداف (*Management by Objectives*)" (MBO -)، الذي يقوم على الاتفاق المسبق بين المدير والموظف حول مجموعة من النتائج المحددة والمتوقعة، ثم منح الموظف هامشاً من الاستقلالية لتنفيذ المهام في الوقت المتفق عليه، دون الحاجة إلى إشراف مباشر ومستمر¹.

هذا التحول في إدارة الأداء يتطلب إعادة ضبط العلاقة بين المدير والموظف على أسس جديدة قوامها الثقة، الاستقلالية، وتحمل المسؤولية الفردية. وهو ما يستوجب في المقابل إعادة تأهيل الموارد البشرية ليتمكنوا من العمل ضمن هذا الإطار، خاصة من خلال تنمية مهارات التنظيم الذاتي، وتحديد الأولويات، وإدارة الوقت، والتواصل الواضح حول الإنجازات والمعوقات. كما يجب على الإدارة توفير بيئة داعمة، تقدم الإرشاد اللازم، وتُراعي الفروقات الفردية في الاستجابة لنمط العمل عن بُعد، سواء من حيث القدرات التقنية أو الجاهزية النفسية.

¹ How to Foster Effective Performance Management Remotely, avature.net, <https://www.avature.net/blogs/performance-management-for-remote-employees/>

وقد أثبتت التجارب أن الموارد البشرية الذين يتلقون دعماً تنظيمياً كافياً، ويُمنحون حرية نسبية في كيفية إدارة يومهم الوظيفي، يُظهرون مستويات أعلى من الالتزام والتحفيز، مقارنة بأولئك الذين يُفرض عليهم نمط رقابي صارم حتى في الفضاء الرقمي. بل إن بعض الدراسات أظهرت أن غياب الرقابة المباشرة قد يؤدي إلى تعزيز الشعور بالثقة والانتماء لدى الموظف، مما ينعكس إيجاباً على جودة النتائج التي يحققها، بشرط أن يكون هذا الغياب مؤطراً بأهداف واضحة، ومعايير قابلة للقياس.

وتكتسب أدوات المتابعة الرقمية دوراً بالغ الأهمية في هذا السياق، إذ تتيح للمديرين إمكانية تقييم الأداء دون الحاجة إلى التتبع اللحظي أو الضغط الزائد. ومن بين أبرز هذه الأدوات لوحات القيادة التفاعلية (*Dashboards*) التي تقدم بيانات محدثة حول تقدم المشاريع، ساعات الإنجاز، معدلات التفاعل، وغيرها من المؤشرات التي يمكن تخصيصها حسب طبيعة كل وظيفة. كما يتم استخدام تقارير الإنجاز الأسبوعية، ونماذج التقييم التعاوني بين الزملاء (*Peer Reviews*)، ونظام التغذية الراجعة المستمر (*Continuous Feedback*)، وهي كلها أدوات تُسهم في بناء صورة واقعية وديناميكية عن أداء الموظف¹.

كما يجب أن تراعي السياسات الجديدة أبعاداً أخرى، مثل ربط التقييم بظروف العمل الفعلية للموظف، ومدى توفر الوسائل التقنية لديه، وحجم الأعباء العائلية أو الصحية التي قد تؤثر على أدائه. فإدارة الأداء في بيئة العمل عن بُعد ليست فقط عملية تقنية، بل هي في جوهرها فعل تواصلي قائم على التعاطف، والإصغاء، والعدل، مع الحرص على تحقيق التوازن بين متطلبات الإنتاجية وواقع الموظف الإنساني.

إن تكييف السياسات في هذا السياق لا يعني فقط تعديل النماذج، بل يتطلب أيضاً إحداث تحول في الثقافة التنظيمية، بحيث تصبح مرنة ومتقبلة للاختلافات، ومبنية على النتائج، لا على المظاهر. ويُفترض أن يترافق ذلك مع تدريب خاص للمديرين والمشرفين على كيفية إدارة الأداء عن بُعد، والتعامل مع الفرق متعددة المواقع، وتقييم العمل في ظل التوزيع الجغرافي والتقني².

¹ Jack Altman, **Performance Management for Remote Workers**, lattice.com 2/01/2020

<https://lattice.com/articles/performance-management-for-remote-workers>

² Maryam Bathaei Javareshk, **Op.Cit**, p 104.

وبناءً على هذه التحولات يتضح أن استراتيجيات إدارة الأداء عن بُعد لا يمكن أن تُفصل عن استراتيجية المنظمة الرقمية الأشمل، بل يجب أن تكون جزءاً منها، مدعومة بالبيانات، والتكنولوجيا، والممارسات الحديثة في علم الإدارة. ومن شأن هذا التوجه أن يُفضي إلى بناء مؤسسة أكثر كفاءة، وأقل بيروقراطية، وأكثر استعداداً للاستجابة للأزمات والتغيرات، حيث تُصبح النتائج هي المحور الحقيقي للتقييم، وتُصبح الإدارة عن بُعد نموذجاً لا يُضعف الأداء، بل يُعيد تعريفه وفق منطق أكثر واقعية وفعالية.

ثالثاً: دور المنصات الرقمية في دعم التنسيق والتواصل

في قلب تجربة الإدارة عن بُعد، برزت المنصات الرقمية كعنصر حيوي وفاعل يُمكن من الحفاظ على استمرارية التواصل والتنسيق داخل المنظمات، حتى في أشد الأزمات التي عطلت الحضور المادي وأربكت أنماط العمل التقليدية. فقد شكّلت هذه المنصات الجسر الإلكتروني الذي ربط بين مختلف مستويات المنظمة، ووفّرت بدائل عملية للتفاعل اليومي، سواء في إطار الاجتماعات، أو متابعة المهام، أو التكوين والتدريب، أو حتى في ما يتعلق بالإشراف الإداري ومتابعة الأداء. وبفضل تنوعها التقني ووظائفها المتعددة، استطاعت هذه المنصات أن تسدّ الفجوة الناتجة عن غياب التفاعل الفيزيائي، وتمنح الإدارة أدوات جديدة وفعالة لتسيير الموارد البشرية والعمليات التنظيمية عن بُعد.

وقد تعددت أنواع هذه المنصات بحسب الوظائف التنظيمية المطلوبة، فنجد أولاً منصات الاجتماعات الافتراضية مثل *Zoom*، *Microsoft Teams*، و *Google Meet*، التي أصبحت بمثابة "القاعة الرئيسية" لكل اجتماعات المنظمة، بدءاً من الاجتماعات اليومية الدورية، مروراً بمقابلات التوظيف، ووصولاً إلى ورشات العمل التشاركية. هذه المنصات لم تسهم فقط في استمرار الحوار المؤسسي، بل ساعدت على نقل ثقافة المنظمة إلى الفضاء الرقمي، حيث أصبح من المألوف تنظيم اجتماعات افتتاحية صباحية، أو تقديم تقارير دورية مرئية، أو إجراء اجتماعات تقييم الأداء عبر الفيديو. لقد أصبحت هذه الممارسات الرقمية روتيناً يومياً في الكثير من المنظمات، بديلاً فعّالاً لما كان يُنجز تقليدياً بالحضور الفيزيائي¹.

¹Todd Bishop, Microsoft Teams surpasses 270M monthly active users, as growth slows from early days of pandemic, 25/01/2022 geekwire.com <https://www.geekwire.com/2022/microsoft-teams-surpasses-270m-monthly-active-users-as-growth-slows-from-early-days-of-pandemic/>

من جهة أخرى ظهرت منصات إدارة المشاريع والتعاون المهني كأدوات لا غنى عنها في تنظيم العمل الجماعي، ومتابعة الإنجاز، وتنسيق المهام بين الفرق الموزعة جغرافيًا. من بين هذه الأدوات نجد Monday.com، Slack، Asana، Trello، وهي منصات مكّنت من تحويل المشروع إلى سلسلة من المهام الصغيرة، موزعة بين أعضاء الفريق، مع تحديد المواعيد النهائية، وإرفاق الملاحظات، وربط المستندات، مما جعل إدارة العمل أكثر شفافية ودقة. وساعدت هذه الأدوات في تقليل الاعتماد على البريد الإلكتروني الكلاسيكي، وتعزيز التواصل اللحظي التفاعلي، وتحقيق مرونة كبيرة في إعادة توجيه الموارد حسب الأولويات المتغيرة خلال الأزمات.

أما في ما يخص الجوانب الإدارية الصرفة، فقد وفّرت نظم معلومات الموارد البشرية السحابية (Cloud-based HRIS) بنية تحتية رقمية لإدارة كل ما يتعلق بالحضور، والإجازات، وإدارة الرواتب، والتواصل الإداري. وتمكنت إدارات الموارد البشرية، من خلال هذه الأنظمة، من الحفاظ على مستوى من الانضباط الإداري دون الحاجة إلى التعامل الورقي أو اللقاء الشخصي، بل وحتى توثيق العقود وإنشاء الملفات الوظيفية أصبح يتم رقميًا. هذا التوجه دعم بشدة آليات الحوكمة الرقمية، وساهم في توحيد قواعد البيانات الوظيفية، ما أتاح إمكانية تحليل الأداء الإداري بشكل أكثر دقة وسرعة¹.

وتعكس الأرقام العالمية الارتفاع غير المسبوق في اعتماد هذه المنصات الرقمية، حيث تجاوز عدد مستخدمي Zoom النشطين يوميًا 300 مليون في أبريل 2020، بعد أن كان عددهم لا يتعدى 10 ملايين في ديسمبر 2019، وهو ما يعكس سرعة الاستجابة الرقمية من طرف المنظمات والأفراد على حد سواء. كما قفز عدد مستخدمي Microsoft Teams إلى 75 مليون مستخدم نشط يوميًا خلال نفس الفترة، بعد أن كانت تعتمد عليه مؤسسات محدودة، قبل أن يُصبح أداة محورية في تسيير الأعمال. وقد مثّل هذا النمو السريع في الاستخدام مؤشرًا قويًا على الانتقال من الحلول الظرفية إلى التبنى الاستراتيجي طويل الأمد.

وبالإضافة إلى هذه المنصات الرئيسية، برزت أيضًا أدوات التواصل الداخلي غير الرسمية كعناصر داعمة للتفاعل الإنساني داخل المنظمات. فبرامج مثل Yammer، Workplace by

¹ رجم خالد، نهاد، بوجمعة. "أثر المنصات الرقمية في تطوير كفاءة التسيير الإداري عن بعد خلال الأزمات، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 14 العدد 02، 2021، ص 297.

Facebook، أو حتى تطبيقات بسيطة كـ WhatsApp، لعبت أدواراً مهمة في إبقاء قنوات الحوار مفتوحة بين الموارد البشرية، ومتابعة حالتهم النفسية، وبث رسائل التقدير والتحفيز، وتخفيف الضغط الناتج عن العزلة الرقمية. وقد ساعدت هذه القنوات على إعادة خلق شعور بالانتماء المؤسسي رغم التباعد الجسدي، وشكلت منصات آمنة للنقاش وتبادل الخبرات اليومية.

كما اعتمدت العديد من المنظمات أدوات الاستطلاع الرقمي السريع مثل Google Forms وMentimeter لأخذ آراء الموارد البشرية حول ترتيبات العمل عن بُعد، أو تقييم درجة رضاهم عن الدعم المقدم، أو حتى لإعداد استراتيجيات العودة التدريجية إلى المكاتب. وقد سمح هذا النوع من التغذية الراجعة الفورية للإدارة باتخاذ قرارات سريعة مبنية على معطيات واقعية، ما عزز التفاعل المستمر بين الإدارة والموارد البشرية، وأعطى انطباعاً إيجابياً حول اهتمام المنظمة بمشاركة الموظف في عملية صنع القرار¹.

وقد أظهرت التجربة الجزائرية، وخصوصاً ما شهدته مؤسسة سوناطراك خلال الأزمة الصحية، أن الانتقال إلى هذه النماذج الرقمية لم يكن فقط ضرورياً لاستمرار النشاط، بل شكّل فرصة لإعادة بناء قدرات المنظمة الرقمية، وتطوير مستوى الجاهزية التقنية، وتدريب الموارد البشرية على استخدام أدوات لم تكن تُستعمل من قبل بشكل واسع. وقد مكّنت هذه التجربة من المحافظة على نسق العمل في أقسام حساسة مثل المالية، التسيير، والموارد البشرية، رغم محدودية الموارد في بعض المراحل².

وفي ضوء ذلك تبرز ضرورة التحول من نمط الاستخدام الظرفي لهذه المنصات إلى نموذج هيكلي متكامل، يُعرف بـ"النموذج الهجين" الذي يجمع بين مزايا العمل عن بُعد من حيث المرونة والكفاءة، ومزايا العمل الحضوري من حيث التواصل الإنساني والتفاعل اللحظي. هذا النموذج يستوجب مراجعة السياسات الداخلية، وإعادة صياغة المهام على نحو يُراعي كلتا البيئتين، مع توفير التدريب الفني المستمر، وبناء ثقافة مؤسسية قائمة على الثقة، الشفافية، والمساءلة.

¹ رجم خالد، نهاد، بوجمعة. "مرجع سابق، ص 298.

² حملاوي سكيمة، تجربة سوناطراك في تبني التحول الرقمي خلال أزمة كوفيد-19، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، المجلد 08، العدد 01، 2025، ص 160.

المطلب الثالث: الذكاء الاصطناعي ونظم المعلومات الإدارية وإدارة الأزمات

مع تصاعد وتيرة الأزمات وتعدد أشكالها، برزت الحاجة الملحة إلى حلول رقمية متقدمة تُعزز من قدرة المنظمات على التكيف والاستجابة السريعة، خاصة في مجال إدارة الموارد البشرية. وفي هذا السياق، فرض كل من الذكاء الاصطناعي ونظم المعلومات الإدارية نفسيهما كأدوات حيوية لدعم الإدارة الإلكترونية، ليس فقط عبر تسريع العمليات وتحسين كفاءة الأداء، بل أيضًا عبر تمكين اتخاذ قرارات مبنية على البيانات الدقيقة واللحظية. إذ أصبح هذا التكامل بين التقنية والوظيفة الإدارية ضرورة استراتيجية، تتجاوز الطابع التقني لتُحدث تحولًا جذريًا في آليات التسيير والرقابة، وتُعيد تعريف العلاقة بين العنصر البشري والنظام الرقمي ضمن بيئة عمل متغيرة وغير يقينية.

أولاً: الذكاء الاصطناعي في خدمة إدارة الموارد البشرية

أصبح الذكاء الاصطناعي (Artificial Intelligence - AI) في السنوات الأخيرة ركيزة محورية في التحولات الرقمية التي تشهدها المنظمات، خاصة في ما يتعلق بإدارة الموارد البشرية. فقد كشفت الأزمات، وعلى رأسها جائحة كوفيد-19، عن الحاجة الملحة إلى أدوات تقنية متقدمة تدعم سرعة اتخاذ القرار، وتُعزز من كفاءة الأداء الداخلي، وتُمكن من الاستجابة الفورية للتغيرات المتسارعة. ومن بين هذه الأدوات، برز الذكاء الاصطناعي كحل استراتيجي قادر على التعامل مع التحديات التنظيمية التي فرضتها ظروف الطوارئ، مثل نقص الكوادر البشرية، غموض بيئة العمل، وضغط الوقت.

ويمتاز الذكاء الاصطناعي بقدرته على معالجة كميات ضخمة من البيانات (Big Data) بسرعة ودقة تتجاوز قدرات البشر في الكثير من السياقات، ما يجعله شريكًا مثاليًا للموارد البشرية في أوقات الأزمات التي تتطلب تحليلًا لحظيًا للمعلومات، واتخاذ قرارات آنية مبنية على معطيات واقعية. وقد أصبح من الممكن بفضل هذه التقنيات تطوير خوارزميات ذكية تقوم بتحليل الاتجاهات السلوكية للموظفين، التنبؤ بمستويات الإنتاجية، واكتشاف مؤشرات مبكرة على الإجهاد أو عدم الرضا، وهو ما يُمكن المنظمة من التدخل السريع قبل تفاقم المشاكل¹.

¹Britney Sindam Paing, **The Role of Artificial Intelligence in Transforming Human Resource Management Post- COVID-19: Automation, Data Analytics, and Digitalization**, 2025, p 04

ومن أبرز مجالات توظيف الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية، يبرز مجال التوظيف الرقمي، حيث تُستخدم الخوارزميات الذكية في تحليل آلاف السير الذاتية المرسلَة إلكترونياً، وترتيبها حسب مدى توافقها مع متطلبات الوظيفة. كما تُستخدم روبوتات المحادثة (Chatbots) في إجراء مقابلات أولية، وطرح أسئلة تمهيدية تساعد في تقييم المتقدمين وفقاً لمعايير موحدة وخالية من التحيز. هذا النظام لا يُسرّع فقط من عملية الانتقاء، بل يُحسّن من موضوعيتها، ويقلل من العبء الواقع على فرق الموارد البشرية، خاصة في فترات الأزمات التي ينقلص فيها عدد الموارد البشرية المتفرغين لهذه المهمة.

ويُستخدم الذكاء الاصطناعي كذلك في دعم التكوين المستمر، من خلال أنظمة التوصية الذكية (Recommendation Systems) التي تتابع أداء الموظف، وتُقدّم له الدورات التدريبية المناسبة لمهاراته الحالية واحتياجاته المستقبلية. هذه الأنظمة تُقدّم تجربة تعلم مخصصة، تُراعي الفروق الفردية بين الموارد البشرية، وتُعزز من فعالية البرامج التدريبية دون الحاجة إلى إشراف بشري دائم. وقد تبنت مؤسسات عالمية كبرى مثل IBM و Google هذه المقاربة، ودمجت أدوات التعلم الذكي ضمن أنظمة إدارة المواهب، ما ساهم في تحسين نتائج التكوين ورفع معدلات التفاعل مع البرامج التعليمية¹.

ولعل أحد أبرز التطبيقات العملية للذكاء الاصطناعي في هذا المجال يتمثل في إنشاء "المساعدين الافتراضيين (Virtual Assistants) الذين يتعاملون مع الموارد البشرية بشكل مباشر، ويردّون على استفساراتهم المتكررة حول الرواتب، المزايا، الإجازات، والسياسات التنظيمية، مما يُقلل الضغط على فرق الموارد البشرية ويوفر الوقت لتكريس الجهود للمهام الاستراتيجية. وتعمل هذه الأدوات على مدار الساعة، مما يُمكن الموظف من الوصول إلى المعلومة في أي وقت، دون انتظار الرد البشري، وهي ميزة أساسية في بيئة العمل عن بُعد.

وقد أكدت الدراسات التي رصدت استخدام هذه التطبيقات خلال جائحة كوفيد-19 أن الذكاء الاصطناعي ساهم بشكل واضح في تحسين تجربة الموظف، وضمان استمرارية خدمات الموارد البشرية، حتى في ظل محدودية الطواقم البشرية. كما أن استخدامه ساعد على بناء قاعدة معرفية مؤسسية

¹ AI for HR: Shaping the Future of Human Resources, veritone.com, <https://www.veritone.com/blog/ai-for-hr/>

منظمة، يسهل الوصول إليها، وتُستخدم لاحقًا في التخطيط الاستراتيجي، والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية، وتقييم مدى نجاعة السياسات التنظيمية القائمة.

لكن لا بد من الإشارة إلى أن توظيف الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية لا يخلو من التحديات، خاصة ما يتعلق منها بالتحيز الخوارزمي (Algorithmic Bias)، وحماية البيانات الشخصية، وضمان الشفافية في المعالجة الآلية للقرارات المتعلقة بالمسار المهني للموظف. ولهذا، يجب أن يُرافق هذا التحول اعتماد إطار أخلاقي وتقني صارم، يُنظم حدود استخدام الذكاء الاصطناعي، ويُبقي للعنصر البشري دورًا مركزيًا في اتخاذ القرارات المصيرية، مع اعتماد الذكاء الاصطناعي كمُعِين داعم، لا بديلًا مطلقًا.

خلاصة القول، يُعد الذكاء الاصطناعي اليوم أداة استراتيجية في يد إدارة الموارد البشرية، خاصة في أوقات الأزمات التي تتطلب تكيّفًا سريعًا واستجابة ذكية. ومن المتوقع أن يُشكّل هذا النوع من الذكاء المدعوم خريطة الطريق نحو بناء إدارة موارد بشرية أكثر احترافية، ودقة، وتوجهًا نحو المستقبل، شرط أن يتم تبنيه ضمن رؤية شاملة تُوازن بين التكنولوجيا والاعتبارات الإنسانية والتنظيمية.

ثانيًا: نظم المعلومات الإدارية كأداة لإدامة العمليات

في عالم يتسم بعدم الاستقرار، وسرعة التغير، أصبحت نظم المعلومات الإدارية، وعلى وجه الخصوص نظم معلومات الموارد البشرية - (Human Resources Information Systems - HRIS)، إحدى الركائز الجوهرية لاستدامة العمليات داخل المنظمات، لا سيما خلال فترات الأزمات. ففي اللحظات التي تتعرض فيها المنظمات لاضطرابات مفاجئة، تتجلى الحاجة إلى أنظمة رقمية موثوقة تمكّن من مراقبة الأداء، وضمان استمرارية المهام اليومية، ومتابعة الموارد البشرية دون انقطاع. وهنا يتضح أن هذه النظم لم تعد مجرد أدوات أرشيفية أو وسائط تخزين بيانات، بل تحولت إلى نظم ذكية قادرة على دعم القرار، وتوفير معلومات فورية تُمكن الإدارة من التفاعل السريع والدقيق مع الأحداث المتغيرة.

وتقوم نظم الـ HRIS على إدارة بيانات الموارد البشرية بشكل مركزي، حيث تُمكن الإدارات المختلفة من تسجيل الحضور والانصراف إلكترونياً، معالجة طلبات الإجازة، مراقبة جداول العمل، تتبع الغيابات، وتحديث الملفات الشخصية بشكل دوري. كما تتيح هذه النظم إمكانيات التواصل الآني بين

الموظف والإدارة من خلال بوابات الخدمة الذاتية (Self-Service Portals) ، التي تسمح بالوصول إلى كشوف الرواتب، تقديم طلبات إدارية، الاطلاع على الإعلانات، وتنفيذ استبيانات دورية. وقد أثبت هذا النموذج فاعليته، خاصة في المنظمات التي تبنت نمط العمل الهجين أو الكامل عن بُعد، حيث ضمن استمرارية العلاقات الإدارية رغم غياب التفاعل المادي¹.

لقد أظهرت أزمة كوفيد-19 بصورة جلية القيمة الاستراتيجية لهذه النظم، إذ وفّرت للمؤسسات البنية الرقمية اللازمة لإدامة العمل، دون الحاجة إلى العودة إلى الملفات الورقية أو التواصل التقليدي. فبفضل هذه النظم، تمكنت المنظمات من إرسال التعليمات الإدارية بشكل فوري لجميع الموارد البشرية، كما تمكنت من تتبع حالات الإصابة بالفيروس داخل المنظمة، والتفاعل معها تنظيميًا وطبيًا بطريقة دقيقة وسريعة. وعبر تقارير الأداء والتغيب الآلية، تمكنت الإدارة من الحفاظ على الرؤية الواضحة حول سير العمل، وضبط الإيقاع التنظيمي بما يتماشى مع التحديات اليومية.

ومن أهم مزايا نظم الـ HRIS أيضًا أنها توفر لوحات قيادة (Dashboards) ديناميكية، تُظهر مجموعة من المؤشرات الحيوية في الزمن الحقيقي، مثل معدلات الإنجاز، نسبة استهلاك الإجازات، مستوى التفاعل مع البرامج التدريبية، أو حتى مؤشرات الأداء الفردي والجماعي. وتُعد هذه الأدوات مرآة تحليلية للإدارة العليا، تتيح لهم مراقبة التوجهات العامة، واتخاذ قرارات مبنية على بيانات محدثة، دون الحاجة إلى تقارير تقليدية تُجز يدويًا أو تأتي متأخرة. وتنعكس هذه الميزات بشكل إيجابي على سرعة صنع القرار، ودقته، وقدرته على التفاعل مع الأزمة بمرونة وفعالية.

وقد أكدت دراسات ميدانية ، أن المنظمات التي كانت تمتلك نظم معلومات متقدمة قبل ظهور الأزمات الصحية الأخيرة، قد أظهرت مرونة تنظيمية أكبر، ومقدرة أعلى على احتواء الصدمة، واستدامة سير العمل بكفاءة. بينما اضطرت المنظمات التي كانت ما تزال تعتمد على أساليب تقليدية إلى التوقف المؤقت، أو واجهت صعوبات في التواصل مع موظفيها، ما انعكس على مستوى الأداء العام، والتزام الأفراد، وحتى على سمعة المنظمة في بيئتها التشغيلية².

¹Vishnupriya Selvaraj, **Role of Information Systems in Effective Management of Human Resources during the COVID-19 Pandemic**, Systems, volume 11, 2023, p26.

²Misnal Munir, **Human Resource Information System and Work Stress during COVID-19 Pandemic**, Preprints, 2020, p 08.

من جهة أخرى، تلعب نظم المعلومات الإدارية دورًا كبيرًا في تعزيز النزاهة التنظيمية، وضمان الشفافية، وتوثيق الإجراءات بشكل مؤتمت ودقيق. فالتعامل مع ملفات الموارد البشرية بشكل إلكتروني يقلل من احتمالات الخطأ أو التحيز، ويوفر سجلات يمكن الرجوع إليها بسهولة عند الحاجة، مما يعزز من ثقة الموظف في الإدارة، ويكرّس مبادئ العدالة والإنصاف في التعاملات اليومية. كما أن الربط بين هذه النظم وبين نظم مالية أو تشغيلية أخرى يساهم في تكامل الأداء الإداري، ويُقلل من تكرار العمل اليدوي أو الإداري، مما يُحسّن من كفاءة المنظمة بشكل عام.

لكن للاستفادة الكاملة من هذه النظم، لا بد من استثمار جدي في البنية التحتية الرقمية، وتكوين الكوادر على استخدام هذه الأنظمة باحترافية، إلى جانب صياغة سياسات واضحة حول أمن البيانات، والخصوصية، واستخدام المعلومات الحساسة. فنجاح نظم المعلومات الإدارية لا يعتمد فقط على مدى تقدمها التقني، بل يرتبط بمدى دمجها في الثقافة التنظيمية، واعتمادها كوسيلة يومية في تسيير الموارد البشرية، وليست مجرد مشروع تقني معزول.

وفي ضوء كل ما سبق، يمكن القول إن نظم الـ HRIS لم تعد مجرد أدوات دعم، بل أصبحت "نظامًا عصبياً" للإدارة في زمن الأزمات. فهي تمكّن المنظمة من الحفاظ على أداؤها، حماية موظفيها، تقليص هامش الخطأ، واستشراف الحلول بسرعة ومرونة. ولذلك، فإن دمج هذه النظم ضمن الرؤية الاستراتيجية طويلة المدى للمؤسسة يمثل استثمارًا ضروريًا في صمودها واستدامتها، لا سيما في ظل تزايد احتمالية وقوع أزمات متكررة أو مركبة في المستقبل القريب.

ثالثاً: التكامل بين الذكاء الاصطناعي و... HRIS نحو إدارة ذكية للأزمات

يشكل التكامل بين الذكاء الاصطناعي (AI) ونظم معلومات الموارد البشرية (HRIS) إحدى أبرز تجليات التحول الرقمي العميق الذي تشهده المنظمات الحديثة في سعيها نحو تحقيق الإدارة الذكية والمرنة، خاصة في أوقات الأزمات. فحين تتقاطع إمكانيات التحليل التنبؤي والتعلم الآلي التي يتمتع بها الذكاء الاصطناعي مع القدرة التنظيمية والهيكلية لأنظمة HRIS، تتولد بنية معلوماتية متكاملة تُمكن من تعزيز قدرة المنظمة على الرصد، التفاعل، والتخطيط في بيئة مضطربة ومتغيرة باستمرار. إن هذا التكامل لا يُمثل مجرد ترف تكنولوجي أو إضافة شكلية إلى النظم الإدارية، بل يعد تحولاً جذرياً في

منطق التسيير المؤسسي، حيث تُصبح البيانات الدقيقة والتوصيات الذكية أدوات يومية في صنع القرار، لا مجرد أدوات دعم ثانوية¹.

وتُظهر التجارب الناجحة أن هذا النوع من التكامل يُعيد تعريف وظيفة الموارد البشرية من إدارة تشغيلية تقليدية إلى وظيفة تحليلية واستشرافية. فعلى سبيل المثال، يتيح الجمع بين الذكاء الاصطناعي و HRIS أتمتة المهام الروتينية مثل تسجيل الحضور، متابعة الإجازات، إعداد كشوف الرواتب، وإنشاء التقارير الشهرية، مما يوفر وقتاً وجهداً كبيرين لإدارة الموارد البشرية، ويُحررها للتركيز على الأنشطة الاستراتيجية. لكن الأهم من ذلك هو قدرة هذا التكامل على إنتاج تحليلات تنبؤية عالية الدقة، مثل التنبؤ بارتفاع معدلات التغيب في قسم معين، أو رصد مؤشرات مبكرة للإجهاد المهني أو التوتر النفسي في فرق العمل، بناءً على البيانات السلوكية والتفاعلية المسجلة عبر النظام.

هذا النمط من الإدارة الاستباقية يمنح المنظمة قدرة على التدخل المبكر، لا سيما في فترات الأزمات التي تتسم بالغموض والضغط المتصاعد، حيث يُصبح الوقت عاملاً حاسماً في الحفاظ على التوازن المؤسسي. فعندما يستطيع النظام أن يُبلغ الإدارة، مثلاً، بارتفاع مفاجئ في طلبات الإجازة في وحدة معينة، أو انخفاض في معدل الإنجاز، يمكن للإدارة أن تتخذ إجراءات فورية مثل إعادة توزيع الأعباء، جدولة حصص دعم نفسي، أو إجراء مراجعات تقييمية، مما يُقلل من احتمالات تفاقم الوضع وتحوله إلى أزمة داخلية.

ومن الناحية التشغيلية، يتيح هذا التكامل إنشاء بنية تحتية رقمية مرنة تُدار من أي مكان وفي أي وقت، وهو ما يُعد أحد شروط الجاهزية المؤسسية في عالم العمل الجديد. فوجود واجهات استخدام سحابية متكاملة بين الذكاء الاصطناعي ونظام HRIS، يتيح للمديرين متابعة الأداء، إصدار القرارات، وتحليل الاتجاهات، حتى في غيابهم المادي، ما يعزز مبدأ "الإدارة اللامركزية" ويُساهم في تسريع وتيرة التكيف مع التغيرات. وتبرز أهمية هذا النموذج بشكل خاص في حالات الطوارئ الصحية أو البيئية،

¹ Joseph F. Hair, Jr, **Artificial Intelligence in Human Resource Information Systems: Measurement and Validation**, Review of Business Information Systems Volume 25, issue 1, 2025, p 38.

حيث يتعذر الحضور إلى أماكن العمل، ويُصبح الاعتماد على البيانات الرقمية الآتية ضرورة لا غنى عنها¹.

وتشير الممارسات الفضلى في هذا المجال إلى أن الدمج بين الذكاء الاصطناعي و HRIS لا يُحسن فقط من الكفاءة التشغيلية، بل يعزز من البُعد الإنساني للإدارة. فبفضل أدوات التحليل الذكي، يمكن بناء مسارات مهنية أكثر ملاءمة للموظفين، استنادًا إلى نقاط القوة، أنماط التعلم، وسجل الأداء السابق، مما يعزز من الرضا المهني والالتزام التنظيمي. كما يُسهم هذا التكامل في دعم العدالة الوظيفية من خلال تيسير التقييم الموضوعي، والحد من التحيزات، وضمان الشفافية في عملية صنع القرار المتعلقة بالترقيات، التكوين، والمكافآت.

وفي ضوء ذلك، أصبح من الضروري أن تُدرج المنظمات هذا التكامل ضمن استراتيجياتها المؤسسية طويلة المدى، لا كخيار تقني ظرفي، بل كجزء لا يتجزأ من ثقافتها الإدارية الجديدة. ويُوصى بأن يتم هذا الدمج وفق خطة تدريجية واضحة، تبدأ بتشخيص الوضع الرقمي الحالي، وتحديد المجالات ذات الأولوية، وتوفير التكوين اللازم للأطعم الإدارية على استخدام هذه الأنظمة، مع الحرص على الالتزام بأعلى معايير أمن المعلومات وحقوق الخصوصية الفردية.

خلاصة القول، إن التكامل بين الذكاء الاصطناعي ونظم HRIS يُمثّل اليوم دعامة مركزية لبناء مؤسسة ذكية وقادرة على الصمود في وجه الأزمات المتعددة. وكلما زاد وعي المنظمة بهذا التحول، وتوسّع استثمارها في هذه النظم، كلما تعززت قدرتها على اتخاذ قرارات سريعة، مرنة، ومدعومة بالمعطيات، وهو ما يُعدّ شرطًا أساسيًا لاستمرارية التشغيل، وتحقيق التوازن بين الفعالية التنظيمية والبعد الإنساني في زمن التحولات الرقمية الكبرى.

¹ Joseph F. Hair, Jr, **Op.Cit**, p 38.

خلاصة الفصل الثالث

يُبرز الفصل الثالث من هذه الدراسة كيف أصبحت تنمية الموارد البشرية المدعومة بالرقمنة عنصرًا مركزيًا في صياغة الاستجابة المؤسسية للأزمات الحديثة. فقد أظهرت التحولات العميقة، التي شهدتها المنظمات خلال الأزمات، أن الاستثمار في التكوين الرقمي، ومرونة العمل، والقيادة الرقمية، يشكل ركيزة أساسية لضمان الاستمرارية، وتقليل آثار الاضطرابات، وتفعيل استراتيجيات التعافي المستدام. كما بيّن الفصل أن تطوير الثقافة الرقمية داخل المنظمة يُعدّ أكثر من مجرد استخدام للتكنولوجيا، بل هو تحول في الوعي والسلوك التنظيمي، يُمكن من خلق بيئة منفتحة على التغيير، ومبنيّة على التعلم التشاركي والابتكار. وأثبتت التجارب الدولية، التي تم عرضها، أن المنظمات الأكثر نضجًا رقميًا، والأكثر استثمارًا في رأس المال البشري، كانت الأقدر على الصمود والتأقلم، بل وحتى على تحقيق مكاسب تنافسية خلال الأزمات. وبالمقابل، شدّد الفصل على ضرورة إدماج الرقمنة ضمن رؤية استراتيجية شاملة تُراعي البُعد الإنساني، وتحترم الخصوصية المهنية. ويخلص الفصل إلى أن تنمية الموارد البشرية في ظل الرقمنة ليست ترفًا إداريًا، بل خيارًا حتميًّا لمواجهة التحديات الجديدة، وضمان جاهزية المنظمات لبناء مستقبل مؤسسي أكثر استدامة، وأكثر قدرة على امتصاص الصدمات وتحقيق التوازن بين الأداء والتغيير.

الفصل الرابع:

دراسة ميدانية بمؤسسة

سوناطراك

في هذا الفصل، سيتم التركيز على التطبيق العملي للمفاهيم المتعلقة بتنمية الموارد البشرية في ظل الرقمنة ومواجهة الأزمات، من خلال دراسة حالة المؤسسة الوطنية الجزائرية للمحروقات (سوناطراك). تأسست سوناطراك في عام 1963 وتعتبر واحدة من أكبر الشركات النفطية في إفريقيا. على مدار تاريخها الطويل، واجهت المؤسسة العديد من الأزمات، سواء الاقتصادية المتعلقة بتقلبات أسعار النفط أو الأزمات الداخلية والإدارية. من خلال هذه التجارب، طورت سوناطراك استراتيجيات مرنة لمواجهة التحديات وتعزيز مواردها البشرية.

في ظل التحول الرقمي السريع، اتخذت المؤسسة خطوات حاسمة لتحديث عملياتها الإدارية والفنية، بما في ذلك تطوير قدرات موظفيها للاستجابة بفعالية للأزمات. سيركز هذا الفصل على تحليل استجابة المؤسسة للتحديات المعاصرة وكيفية مساهمة الرقمنة في تحسين كفاءة وفعالية تنمية الموارد البشرية، مع تسليط الضوء على الدروس المستفادة من تجربتها الطويلة في التعامل مع الأزمات

المبحث الأول: الإطار العام للمؤسسة محل الدراسة: المؤسسة الوطنية الجزائرية للمحروقات "سوناطراك"

في هذا المبحث، سيتم تسليط الضوء على خلفية المنظمة محل الدراسة، وهي المؤسسة الوطنية الجزائرية للمحروقات "سوناطراك". باعتبارها أحد أكبر اللاعبين في قطاع الطاقة على المستوى الوطني والإقليمي، تمتلك سوناطراك تاريخاً طويلاً من الإنجازات والتحديات. منذ تأسيسها في عام 1963، شكلت المؤسسة دعامة أساسية للاقتصاد الجزائري، حيث مرت عبر العديد من التحولات والأزمات التي أسهمت في تشكيل ملامحها الحالية. سيتم في هذا المبحث تقديم لمحة عن تطور المؤسسة وهيكلها التنظيمي ودورها الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية، مع التركيز على كيفية تعاملها مع الأزمات وتوظيف الرقمنة في هذا السياق.

المطلب الأول: نشأة وتعريف المنظمة سوناطراك أهدافها وأهميتها

تعتبر مؤسسة سوناطراك من أهم ركائز الاقتصاد الوطني وهي من أكبر المنظمات الاقتصادية التي تمثل الجزائر على المستوى العالمي من خلال صادراتها التي تساهم بأكبر عائد للدخل الوطني بالعملة الصعبة وأكبر مورد للخرينة الوطنية، لذا فقد حظيت باهتمام كبير من الدولة التي قدمت لها كل ما يتطلب لمواكبة التطور والتكنولوجيا الحديثة كما أن لها فروع مختلفة، وسنتطرق من خلال هذا المبحث إلى نشأة وتعريف المنظمة الأم والهيكل التنظيمي لها.

أولاً: نشأة وتعريف المنظمة سوناطراك

نشأت هذه المنظمة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 63/491 المؤرخ في 1963/12/31 المعدل والمتمم بالقرار 66/296 المؤرخ في 1966/02/22، والذي وسع من الدور والوظائف الرئيسية لهذه المنظمة ولقد تم وضع القانون الأساسي لمؤسسة سوناطراك بعد تأميم المحروقات في 1971/02/24

من طرف الراحل هوارى بومدين الذي خطى خطوة مهمة وإيجابية في حماية الاقتصاد الوطني والثروة الوطنية من الاستغلال الأجنبي.¹

ونظرا للتطور الاقتصادي والتكنولوجي تم إعادة هيكلتها سنة 1981 وذلك بإنشاء 17 مؤسسة جديدة منبثقة عنها تتكفل بوظائف تكميلية للوظيفة الأصلية، حيث وزعت إلى أربع 04 مؤسسات صناعية، وثلاث 03 مؤسسات إنجاز، وعشرة 10 مؤسسات مكلفة بالخدمات، وفي سنة 1992 تمت المصادقة على إنشاء المجمع البترولي "هولدينغ" الذي يقضي بالشراكة "الأورو متوسطة" في مجال المحروقات، وبالتالي الاستفادة من الخبرات الأجنبية في مجال البحوث والتنقيب لاكتساب المهارة والتقنيات الجديدة التي تساعد على تطوير المعارف والتكنولوجيا على مستوى المنظمة وبتاريخ 1998/01/23 صادق المجلس الوطني للطاقة على الملف المتعلق بالقانون الأساسي للشركة، والذي بمقتضاه تحولت شركة مساهمة تمتلك الدولة وحدها رأس مالها، وتوزع مؤسسة سوناطراك جغرافيا عبر التراب الوطني حسب النسب الآتية: 53 % في الجنوب، 21 % في الوسط، و 19 % بالغرب، و 7 % في الشرق.

ثانيا: أهداف مؤسسة سوناطراك

1. تعزيز الاقتصاد الوطني: تهدف مؤسسة سوناطراك إلى دعم الاقتصاد الجزائري من خلال تحقيق إيرادات كبيرة من تصدير النفط والغاز. وتُعد سوناطراك المصدر الرئيسي للعملة الصعبة، مما يعزز ميزانية الدولة ويدعم مشاريع التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
2. الاكتفاء الذاتي في مجال الطاقة: تسعى سوناطراك إلى ضمان الاكتفاء الذاتي في مجال الطاقة للجزائر، من خلال التنقيب عن مصادر الطاقة وتطويرها، سواء من النفط أو الغاز الطبيعي، مما يضمن استمرارية تلبية الاحتياجات المحلية.
3. التوسع الدولي: تعمل المنظمة على تعزيز وجودها على المستوى العالمي من خلال شراكات استراتيجية مع شركات عالمية، وتوسيع نطاق أنشطتها في الأسواق الدولية لضمان تحقيق دخل مستدام وتنويع مصادر الإيرادات.

¹ مركز التوثيق بمؤسسة سوناطراك.

4. التنمية التكنولوجية والابتكار: من أهداف سوناطراك الرئيسية الاستثمار في البحث والتطوير، واعتماد التكنولوجيا المتقدمة في جميع مراحل الإنتاج، النقل، والتسويق. هذا يضمن بقاء المنظمة في طليعة الصناعة البترولية العالمية ويعزز من قدراتها التنافسية.
5. الاستدامة البيئية: تلتزم المنظمة بالحفاظ على البيئة من خلال تبني معايير صارمة في إدارة الموارد الطبيعية، والحد من التلوث البيئي، والاستثمار في الطاقة النظيفة والمستدامة، بهدف المساهمة في التنمية المستدامة على المدى الطويل.

ثالثا: أهمية مؤسسة سوناطراك

1. تعد سوناطراك ركيزة أساسية للاقتصاد الجزائري، حيث تساهم بنسبة كبيرة في الناتج المحلي الإجمالي، وتلعب دورًا رئيسيًا في تمويل الخزينة الوطنية. إيراداتها من صادرات النفط والغاز تشكل نسبة كبيرة من مداخيل الجزائر بالعملة الصعبة.
2. توظف سوناطراك آلاف الموارد البشرية، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، مما يجعلها مصدرًا هامًا لتوفير فرص العمل في الجزائر. كما تساهم في تنمية مهارات القوى العاملة من خلال برامج التدريب والتطوير.
3. تعتبر سوناطراك وسيلة لتعزيز مكانة الجزائر على الساحة الدولية من خلال علاقاتها التجارية مع شركات ودول عديدة. هذه العلاقات تساهم في بناء تحالفات استراتيجية وتجارية هامة.
4. من خلال شراكاتها الدولية، تستفيد سوناطراك من نقل التكنولوجيا والخبرات المتقدمة في مجال الصناعة البترولية، مما يساهم في تطوير مهارات العاملين الجزائريين، ويعزز من قدرة المنظمة على الابتكار.
5. تعد سوناطراك محركًا رئيسيًا في دعم الاقتصاد الوطني خلال الأزمات، مثل انخفاض أسعار النفط أو التقلبات الاقتصادية العالمية، حيث تتكيف بسرعة مع المتغيرات وتساهم في الحفاظ على استقرار الاقتصاد المحلي.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأم سوناطراك

تنقسم سوناطراك إلى أربعة قطاعات حسب الوظائف الأساسية التي تقوم بها وهي:

- قطاع الإنتاج: ويهتم بأنشطة البحث والتنقيب عن البترول، واستخراج النفط والغاز، ويتمركز في الجنوب أي في مناطق توفر المادة الأولية.

- قطاع نقل الأنابيب: يتم على مستواه نقل منتجات المؤسسة عبر الأنابيب، والقيام بأعمال الصيانة لهذه القنوات ومنه تنبثق مديرية الصيانة بالأغواط DML محل الدراسة، وتتمركز أنشطة هذا القطاع في الوسط.
- قطاع الاستغلال: وتتم فيه أنشطة التمييع وتحضير المنتج بالإضافة للقيام بالدراسة البتروكيمياوية فيما يخص عمليات التكرير، وكذا البحث والتطوير في مجال التكنولوجيات الجديدة.
- قطاع التسويق: يتكلف هذا القطاع بعملية تسويق منتجات المؤسسة من النفط والغاز على المستويين المحلي والخارجي، كما تتركز أنشطة كل من قطاعي الاستغلال والتسويق بالشمال. كما تنقسم مؤسسة سوناطراك الأم إلى ثلاثة أقسام على النحو التالي:

- 1- قسم الدراسة والتطوير: تتم فيه الدراسة لكافة العمليات التي تقوم بها قطاعات مؤسسة سوناطراك من أجل مواكبة التطور الحاصل في الشركات العالمية.
- 2- قسم الصيانة: من خلال هذا القسم يتم تخزين ونقل النفط، والغاز من موقع الإنتاج الأولي والثانوي إلى موقع ناقلات النفط والغاز، للتحضير لعملية التسويق.
- 3- قسم الاستغلال: يقوم هذا القسم بكافة عمليات الاستغلال لما تم إنتاجه في قطاع الإنتاج أو النشاط المخلف على المدى القريب.

المطلب الثالث: واقع تطبيق متطلبات تنمية الموارد البشرية في ظل الرقمنة لمواجهة الأزمات داخل مؤسسة سوناطراك

مؤسسة سوناطراك، كونها المؤسسة الوطنية للمحروقات في الجزائر وأحد أكبر اللاعبين في قطاع الطاقة على مستوى العالم، واجهت العديد من الأزمات عبر تاريخها، سواء على الصعيد المحلي أو الدولي. من بين الأزمات البارزة التي واجهتها المؤسسة:

1. أزمة انخفاض أسعار النفط العالمية (2014 - 2016):

- تعرضت سوناطراك، مثل العديد من شركات النفط العالمية، لضغوط كبيرة بسبب الانخفاض الحاد في أسعار النفط خلال تلك الفترة. هذه الأزمة قللت من إيرادات المؤسسة التي تعتمد بشكل كبير على تصدير النفط والغاز، مما أثر بشكل مباشر على الاقتصاد الجزائري الذي يعتمد على العائدات النفطية.

- تبنت سوناطراك استراتيجيات لخفض التكاليف وتحسين الكفاءة التشغيلية.
- جددت المؤسسة تركيزها على التنقيب المحلي والإقليمي في محاولة لزيادة الإنتاج بتكاليف أقل.
- كما دخلت المؤسسة في شراكات دولية للاستفادة من الخبرات الأجنبية وزيادة الإنتاج.

2. الأزمة الأمنية والهجمات السيبرانية:

- مع تطور التكنولوجيا الرقمية، تعرضت سوناطراك للعديد من الهجمات السيبرانية التي استهدفت بيانات المؤسسة وأنظمة التشغيل الخاصة بها. الهجمات السيبرانية تشكل تهديدًا كبيرًا على سير العمليات وعلى حماية المعلومات الحساسة المتعلقة بالموارد البترولية.
- استثمرت المؤسسة بشكل مكثف في أنظمة الأمن السيبراني لتأمين بياناتها وحماية بنيتها التحتية الرقمية.

نظمت تدريبات خاصة للعاملين لمواجهة الهجمات الإلكترونية والتعامل مع حالات الطوارئ التقنية.

3. أزمة جائحة كوفيد-19 (2020):

- تأثرت سوناطراك بشكل كبير بسبب جائحة كوفيد-19، حيث أدت القيود الصحية المفروضة على مستوى العالم إلى تقليص الطلب على النفط والغاز، مما أثر سلبيًا على صادرات المؤسسة.
- بالإضافة إلى ذلك، واجهت المؤسسة تحديات تشغيلية ناتجة عن الإجراءات الصحية الصارمة المفروضة على العمال في مواقع الإنتاج.
- اتخذت سوناطراك إجراءات للحد من انتشار الفيروس بين موظفيها، بما في ذلك تنفيذ بروتوكولات صحية صارمة في مواقع العمل.
- كما استثمرت المؤسسة في العمل عن بعد واستخدام التكنولوجيا الرقمية لضمان استمرارية العمليات الإدارية والتشغيلية.

4. الأزمة البيئية (تسربات النفط):

- في بعض الأحيان، واجهت سوناطراك تحديات بيئية، مثل تسربات النفط التي أثرت على البيئة المحلية وعلى سمعة المؤسسة.
- قامت المؤسسة بتحسين إجراءات الصيانة وتطوير تكنولوجيا جديدة للكشف المبكر عن التسربات.

- اعتمدت سوناطراك استراتيجيات بيئية صارمة للحد من التأثيرات البيئية، بما في ذلك تنظيم حملات إعادة تأهيل المناطق المتضررة.

5. الأزمات التنظيمية والتشريعية:

- تعرضت سوناطراك لعدة تغييرات تشريعية وتنظيمية ذات بعد سياسي في الجزائر، مما أثر على بيئة العمل والاستثمارات الأجنبية. التغييرات في القوانين المتعلقة بالطاقة والضرائب والسياسة الوطنية تجاه الشركات الأجنبية كانت لها تأثيرات كبيرة على عمليات سوناطراك.
- قامت سوناطراك بمراجعة عقودها الدولية وضبط استراتيجياتها الاستثمارية وفقًا للتغييرات التشريعية.
- كما سعت إلى تعزيز شركات جديدة مع شركات عالمية للاستفادة من التطورات التقنية والتكيف مع المتغيرات السياسية.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

نرمي من خلال هذا المبحث إلى إيضاح الجانب التنظيمي للدراسة الميدانية، حيث نتطرق لكيفية اختيار أداة الدراسة لتأكد من مدى صدقها وثباتها لننتقل بعدها إلى إبراز أساليب المعالجة الإحصائية المستعملة في الدراسة.

المطلب الأول: منهج ومجالات الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة

من خلال المطلب سنبين مجالات الدراسة المكاني والزمني، بالإضافة إلى مجتمع الدراسة الذي يتمثل في عناصر البحث بالإضافة إلى عينة الدراسة.

أولاً: منهج ومجالات الدراسة

1. المنهج

لقد اعتمد على المنهج الوصفي في تغطية الجانب النظري لهذا البحث، وذلك بالاعتماد على المراجع وبعض المؤتمرات والملتقيات الدولية والوطنية. أما الجانب التطبيقي فتم استعمال أسلوب دراسة حالة مع التحليل باستخدام أساليب التحليل الإحصائية للوقوف على علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة

يعتمد هذا المنهج على دراسة الظاهرة كما هي عليه في الواقع، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، فالتعبير النوعي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطي وصفا رقمياً يوضح مقدار الظاهرة أو حجمها، ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى¹، حيث يقف عند جمع المعلومات لوصف الظاهرة، وإنما يعتمد إلى تحليل الظاهرة وكشف العلاقات بين أبعادها المختلفة من أجل تفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في تحسين الواقع وتطويره.

وتقتضي كل دراسة ميدانية تحديد مجتمع البحث أولاً، ثم اختيار العينة المستهدفة وتبيان طريقة اختيارها وذكر مواصفاتها إلى جانب تحديد أدوات جمع البيانات.

2. مجالات الدراسة

- **المجال المكاني:** أجري هذا البحث الميداني فيمؤسسة سوناطراك نشاط الاستكشاف والإنتاج جنان الملك حيدرة -الجزائر العاصمة-.
- **المجال الزمني والبشري:** يمتد المجال الزمني لهذه الدراسة بشقيها على مدار أربع سنوات، من سنة 2020 إلى غاية سنة 2024، أما المجال البشري فإن البحث اعتمد على استمارة حيث كانت العينة من فئة الموارد البشرية في مؤسسة سوناطراك نشاط الاستكشاف والإنتاج جنان الملك حيدرة -الجزائر العاصمة-.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

- **مجتمع الدراسة** هو مجموعة من العناصر أو الأفراد الذين ينصب عليهم الاهتمام في دراسة أو بحث معين، بمعنى آخر هو جميع العناصر التي تتعلق بها مشكلة البحث². جرت هذه الدراسة على مجموعة من العمال والموارد البشرية بمؤسسة سوناطراك نشاط الاستكشاف والإنتاج جنان الملك حيدرة -الجزائر العاصمة-.

¹ عبد المجيد قدي، "أسس البحث في العلوم الاقتصادية والإدارية"، الرسائل والأطروحات، الطبعة الأولى، دار أبحاث للترجمة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2009، ص.50.

² دلال القاضي ومحمود البياتي، منهجية وأساليب البحث العلمي، الطبعة الأولى، دار حامد، عمان -الأردن، 2008، ص.150.

أما العينة فهي مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة وإجراء الدراسة عليها ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كافة مجتمع الدراسة الأصلي.¹ وقد شملت عينة الدراسة توزيع (400) استمارة، استرجع منها (350) استمارة صالحة للتحليل الإحصائي كما يوضح الجدول رقم(02):

الجدول رقم(04): عدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة

عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المسترجعة
400	350

المصدر: مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS

المطلب الثاني: أدوات الدراسة واختبارها

سنحاول من خلال هذا المطلب تسليط الضوء على أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان ووصفه وبيان محتواه، ودراسة الصدق الظاهري والبنائي لأداة الاستبيان وكذا دراسة ثباتها وهذا كما يلي:

أولاً: أداة جمع البيانات

تعتبر مرحلة جمع البيانات والمعلومات من المراحل الأساسية التي يمر بها أي باحث أثناء موضوع دراسته. هذا ما يلزمه بالاستعانة بأدوات ووسائل لجمع البيانات والمعلومات من الميدان، إذ أن دقة أي بحث علمي تتوقف إلى حد بعيد على اختيار الأدوات المناسبة التي تتماشى وطبيعة الموضوع وإمكانات الباحث للحصول على البيانات والمعطيات التي تخدم أهداف الدراسة. وطبيعة موضوع دراستنا تطلب منا استعمال عدة أدوات منهجية الاستبيان والمقابلة والملاحظة.

1. الاستبيان:

يعتبر الاستبيان أحد وسائل البحث العلمي المستعملة على نطاق واسع من أجل الحصول على بيانات أو معلومات تتعلق بأحوال الناس أو ميولهم أو اتجاهاتهم، وتأتي أهمية الاستبيان كأداة لجمع المعلومات بالرغم مما يتعرض له من انتقادات على أنه اقتصادي في الجهد والوقت إذا ما قورن

¹ محمد عبيدات، محمد أبو نصار وآخرون، منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات، الطبعة الثانية، الجامعة الأردنية، 1999، ص 83.

بالمقابلة والملاحظة، فالاستبيان يتألف من استمارة تحتوي على مجموعة من الفقرات يقوم كل مشارك بالإجابة عليها بنفسه دون مساعدة أو تدخل من أحد.

- **وصف الاستبيان:** وقد تم استخدام مقياس ليكرت لقياس استجابات المبحوثين لعبارات الاستبيان حسب الجدول الآتي:

جدول رقم (05): درجات مقياس ليكرت

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض مشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS

وقد تم تفرغ وتحليل الاستبيان من خلال الإصدار العشرين لبرنامج التحليل

الإحصائي (SPSS) Statistical Package for the Social Sciences.

- **محتوى الاستبيان:** احتوى الاستبيان على جزئين، وهما:

الجزء الأول: يشمل المعلومات الشخصية من حيث الجنس، العمر، الشهادة، الحالة العائلية، سنوات الخبرة.

الجزء الثاني: يشمل متغيرات الدراسة المستقل والتابع، حيث تم 40 فقرة تهدف إلى تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال تقييم أداء الأفراد على النحو التالي:

- **المحور الأول:** يتعلق بمتطلبات تنمية الموارد البشرية في ظل الرقمنة وبني على 15 فقرة مقسمة إلى:

- القسم الأول: المتطلبات التدريبية بني على 5 فقرات.

- القسم الثاني: المتطلبات التحفيزية بني على 5 فقرات.

- القسم الثالث: المتطلبات التقييمية بني على 5 فقرات.

- **المحور الثاني:** يتعلق بأنواع الأزمات في تقييم أداء العاملين وبني على 25 فقرة مقسمة إلى:

- القسم الأول: الأزمات الاقتصادية بني على 5 فقرات.

- القسم الثاني: الأزمات التكنولوجية بني على 5 فقرات.
- القسم الثالث: الأزمات الصحية بني على 5 فقرات.
- القسم الرابع: الأزمات البيئية بني على 5 فقرات.
- القسم الخامس: الأزمات الأمنية بني على 5 فقرات.

الجدول (06): محاور القياس لأداة جمع البيانات (الاستبيان)

الأقسام	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات
الجزء 1	المعلومات الشخصية	الجنس، العمر، الشهادة، الحالة العائلية، سنوات الخبرة.	05
الجزء 2	متغيرات البحث المستقلة متطلبات تنمية الموارد البشرية في ظل الرقمنة	المتطلبات التدريبية	05
		المتطلبات التحفيزية	05
		المتطلبات التقييمية	05
	متغيرات البحث التابعة أنواع الأزمات	الأزمات الاقتصادية	05
		الأزمات التكنولوجية	05
		الأزمات الصحية	05
		الأزمات البيئية	05
		الأزمات الأمنية	05

المصدر: مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS

2. المقابلة:

تُعد المقابلة إحدى أدوات جمع البيانات الأساسية في البحث العلمي، حيث تتيح للباحث الحصول على معلومات مباشرة من المشاركين من خلال طرح أسئلة شفوية. الهدف من المقابلة هو جمع معلومات تفصيلية ونوعية حول موضوع البحث، وتُعتبر وسيلة فعالة للحصول على وجهات نظر وآراء دقيقة تعكس تجارب وآراء المشاركين.

المقابلة هي تفاعل بين شخصين أو أكثر (الباحث والمشارك) من خلال طرح أسئلة والإجابة عليها بغرض جمع بيانات محددة تتعلق بموضوع البحث. يمكن أن تكون المقابلة رسمية أو غير رسمية، حسب الأسلوب المستخدم¹.

تتمثل أنواعها فيما يلي:

- المقابلة الموجهة: (Structured Interview)

- تعرف أيضًا بالمقابلة المقننة أو المنتظمة، وفيها يقوم الباحث بطرح أسئلة ثابتة ومحددة مسبقًا على جميع المشاركين بنفس الطريقة والترتيب.
 - تهدف إلى جمع بيانات قابلة للمقارنة بين المشاركين.
 - هذا النوع مناسب لجمع بيانات كمية أو للبحوث التي تتطلب هيكليّة صارمة.
- مثال: إذا أراد الباحث معرفة عدد الساعات التي يقضيها الموظفون في استخدام أدوات رقمية معينة، يمكنه استخدام مقابلة موجهة لطرح نفس الأسئلة على الجميع.

- المقابلة شبه الموجهة: (Semi-Structured Interview)

- في هذا النوع، يُعد الباحث مجموعة من الأسئلة مسبقًا، لكنه يترك مجالًا للتوسع في الإجابات وتعديل الأسئلة حسب تطور الحوار.
 - يوفر هذا النوع من المقابلات مرونة أكبر للباحث والمشارك، مما يمكنه من الحصول على بيانات نوعية أكثر تعمقًا.
 - مناسب لجمع معلومات تفصيلية مع الحفاظ على الهيكليّة الأساسية.
- مثال: يمكن استخدام المقابلة شبه الموجهة عندما يريد الباحث معرفة آراء الموارد البشرية حول التحديات التي يواجهونها في العمل مع التكنولوجيا الرقمية، مما يتيح لهم التوسع في إجاباتهم.

- المقابلة غير الموجهة: (Unstructured Interview)

¹العساف، صالح بن حمد، مدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، مكتبة العبيكان، الرياض، 2006، ص. 198.

- تعتبر المقابلة غير الموجهة الأكثر مرونة، حيث لا يعتمد الباحث على مجموعة أسئلة محددة مسبقًا. يقوم الباحث بطرح أسئلة مفتوحة ويترك للمشارك حرية الإجابة والتحدث عن الموضوع بشكل موسع.
 - تُستخدم هذه المقابلة لجمع بيانات نوعية مفصلة جدًا وتتيح للباحث استكشاف الموضوع من زوايا مختلفة قد لا تكون معروفة مسبقًا.
 - هذا النوع مناسب عندما لا يكون لدى الباحث معرفة مسبقة كافية بالظاهرة ويريد استكشافها من خلال الحوار المفتوح¹.
- مثال:** إذا كان الباحث يرغب في استكشاف تجربة شخصية للمشاركة في العمل عن بُعد خلال جائحة كوفيد-19، فإن المقابلة غير الموجهة تتيح له جمع تفاصيل غير متوقعة عن التجربة.

- المقابلة الجماعية: (Focus Group)

- في هذا النوع، يجتمع الباحث مع مجموعة من المشاركين (عادة بين 6 إلى 12 شخصًا) لمناقشة موضوع معين. يطرح الباحث أسئلة ويحاول إدارة النقاش بين أفراد المجموعة.
 - تعتبر هذه الطريقة فعالة لجمع آراء متعددة حول موضوع واحد في نفس الوقت، حيث يمكن أن يتفاعل المشاركون مع أفكار وآراء بعضهم البعض.
 - غالبًا ما تُستخدم هذه الطريقة في البحوث التسويقية أو الاجتماعية للحصول على وجهات نظر متنوعة حول منتج أو ظاهرة معينة.
- مثال:** يمكن استخدام مقابلة جماعية في مؤسسة سوناطراك لجمع آراء مجموعة من الموارد البشرية حول تحسين استخدام التكنولوجيا الرقمية في العمل.

- المقابلة الإلكترونية: (Online Interview)

¹الكبيسي، خليل إبراهيم، منهجية البحث العلمي وتطبيقاتها في العلوم الاجتماعية، دار وائل للنشر، عمان، 2012، ص. 155-156.

- تتم هذه المقابلات عبر الإنترنت باستخدام وسائل الاتصال الحديثة مثل Zoom، Skype أو Google Meet. أصبحت هذه الطريقة شائعة خاصة في ظل الظروف التي تعيق اللقاءات الشخصية، مثل جائحة كوفيد-19.

- تتيح المقابلة الإلكترونية سهولة الوصول إلى المشاركين في أماكن مختلفة وتوفر مرونة أكبر في إدارة الوقت¹.

مثال: يمكن للباحثين إجراء مقابلات مع الموارد البشرية العاملين عن بعد لتقييم تأثير الأدوات الرقمية على الإنتاجية باستخدام هذه الطريقة.

- فوائد المقابلة:

- تفاصيل أعمق: تتيح المقابلة الحصول على بيانات نوعية معمقة حول الموضوع المدروس.
- مرونة: توفر المقابلات غير الموجهة وشبه الموجهة مرونة في تعديل الأسئلة حسب استجابة المشارك.
- التفاعل المباشر: التفاعل المباشر يساعد في فهم ردود الأفعال والمشاعر المتعلقة بالموضوع المدروس.

- تحديات المقابلة:

- التحيز: قد يؤثر تحيز الباحث أو المشارك في نتائج المقابلة.
- الوقت والتكلفة: المقابلات قد تستغرق وقتاً طويلاً وتتطلب موارد مالية لإجراء المقابلات وتحليلها.
- صعوبة المقارنة: في المقابلات غير الموجهة، قد يكون من الصعب مقارنة إجابات المشاركين بسبب تفاوت الأسئلة أو الردود.

3. الملاحظة

¹الكبيسي، خليل إبراهيم، نفس المرجع السابق، ص. 157.

تعتبر **الملاحظة** واحدة من الأدوات الأساسية في البحث العلمي، خصوصاً في البحوث الاجتماعية والنفسية. وهي عملية يتم فيها جمع البيانات من خلال مراقبة سلوكيات الأفراد أو الظواهر في بيئتهم الطبيعية دون تدخل مباشر من الباحث. الهدف من الملاحظة هو تسجيل السلوكيات أو الظواهر بشكل موضوعي ومنظم بهدف تحليلها وتفسيرها في سياق البحث¹.

أنواع الملاحظة:

- الملاحظة المباشرة: (Direct Observation)

- في هذا النوع من الملاحظة، يقوم الباحث بمراقبة الظواهر أو السلوكيات بشكل مباشر دون التفاعل مع الأفراد المعنيين. تكون الملاحظة هنا بعيدة عن التأثير على البيئة أو التفاعل مع المشاركين.

- مثال: مراقبة تصرفات الموارد البشرية في بيئة العمل أثناء استخدامهم للأدوات الرقمية دون إشعارهم بذلك.

- الملاحظة غير المباشرة: (Indirect Observation)

يتم جمع البيانات بطريقة غير مباشرة، من خلال تتبع آثار أو نتائج السلوكيات دون مراقبة السلوك الفعلي. قد يتضمن ذلك فحص سجلات أو أدوات تم استخدامها بعد الحدث.

مثال: تحليل استخدام نظام تقني معين من خلال دراسة سجلات الدخول واستخدام البرنامج.

- الملاحظة بالمشاركة: (Participant Observation)

- في هذا النوع، يشارك الباحث في النشاطات أو الأحداث التي يتم دراستها ويعيشها من الداخل. يسمح هذا النوع بفهم أعمق للسياق الاجتماعي أو الثقافي للظاهرة المدروسة.

- مثال: إذا كان الباحث موظفًا في مؤسسة، يمكنه المشاركة في الأنشطة اليومية مع زملائه وجمع البيانات في الوقت نفسه.

- الملاحظة بدون مشاركة: (Non-Participant Observation)

¹العزاوي، عبد الرحمن عدنان، مناهج البحث العلمي: أسس ومبادئ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص. 112-118.

- في هذا النوع، يراقب الباحث الظاهرة أو المشاركين دون أن يتدخل أو يشارك في النشاطات التي يراقبها. يظل الباحث مراقبًا خارجيًا فقط.
- مثال: مراقبة الطلاب أثناء عملية التعلم دون أن يشارك الباحث في العملية التعليمية نفسها.

- الملاحظة الطبيعية: (Naturalistic Observation)

- تتم في البيئة الطبيعية للظاهرة أو المشاركين، حيث يراقب الباحث السلوكيات دون أي تدخل في البيئة أو تغيير في الظروف.
- مثال: مراقبة سلوك العملاء في متجر لبيع التجزئة دون إحداث أي تغييرات في المتجر.

- الملاحظة المنظمة: (Structured Observation)

- يقوم الباحث هنا بوضع خطة واضحة ومحددة حول ما يجب ملاحظته، بما في ذلك السلوكيات أو الأحداث التي سيتم تسجيلها. هذا النوع مناسب عندما يكون لدى الباحث إطار نظري واضح.
- مثال: مراقبة تفاعل الموارد البشرية مع نظام جديد لتحديد مدى تجاوبهم مع التغيير التكنولوجي.

- الملاحظة غير المنظمة: (Unstructured Observation)

- في هذا النوع، تكون الملاحظة مرنة وغير محددة مسبقًا. يستخدم الباحث هذه الطريقة عندما تكون الظاهرة قيد الدراسة غير معروفة تمامًا أو تحتاج لاستكشاف أكبر.

- مثال: مراقبة سلوك المستخدمين أثناء استخدام برنامج رقمي جديد دون معرفة مسبقة بكيفية تفاعلهم معه¹.
- أهمية الملاحظة في البحث العلمي:
- الحصول على بيانات سلوكية دقيقة: الملاحظة تتيح للباحث تسجيل سلوكيات الأفراد بشكل مباشر، مما يقلل من تحيز المشاركين الذين قد يحاولون إعطاء إجابات "مثالية" في الاستبيانات أو المقابلات.
- دراسة الظواهر في بيئتها الطبيعية: توفر الملاحظة فرصة لدراسة الظواهر كما تحدث في الواقع دون تدخل أو تغيير، مما يمنح الباحث فهماً أعمق للسياق الاجتماعي أو البيئي الذي تحدث فيه الظاهرة.
- التقاط التفاصيل غير المرئية: الملاحظة تمكن الباحث من تسجيل تفاصيل دقيقة عن السلوكيات أو الظواهر التي قد لا تظهر بوضوح في الأدوات الأخرى مثل الاستبيانات أو المقابلات.
- التعامل مع الظواهر الديناميكية: الملاحظة مفيدة لدراسة الظواهر المتغيرة أو الديناميكية التي تتطلب تسجيلاً فورياً للسلوك أو التفاعل مع البيئة.
- تحديات الملاحظة:
- التأثير على الظاهرة: قد يتغير سلوك الأفراد عندما يعلمون أنهم مراقبون، مما قد يؤثر على دقة البيانات. يُعرف هذا التأثير بظاهرة "هاوثورن" (Hawthorne Effect).
- التحيز الشخصي: الملاحظات قد تتأثر بالتحيزات الشخصية للباحث، مما قد يؤثر على موضوعية التسجيل والتحليل.
- الوقت والتكلفة: الملاحظة قد تستغرق وقتاً طويلاً وتتطلب وجود الباحث في الموقع لفترات طويلة، مما يزيد من التكاليف والجهود المطلوبة.

¹العزاوي عبد الرحمن عدنان، مرجع سابق. ص ص. 105-108.

- صعوبة التسجيل: في بعض الأحيان، قد يكون من الصعب على الباحث تسجيل كل التفاصيل المهمة أثناء الملاحظة، خاصة إذا كانت الأحداث تحدث بسرعة.

ثانيا: صدق واتساق وثبات أدوات الدراسة

يقصد بصدق أداة الدراسة شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تتدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها¹، وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال الصدق الظاهري والبنائي.

1. الاتساق الظاهري

لمعرفة مدى صدق أداة الدراسة ظاهريا، تم عرضها على الأستاذ المشرف وعلى عدد من أعضاء هيئة التدريس أغلبهم ينتمون إلى كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة بومرداس، وفي ضوء آرائهم قمنا بإعادة صياغة بعض عبارات الاستبيان حتى تكون مفهومة وواضحة لنصل في الأخير إلى الصورة النهائية للاستبيان.

2. الاتساق الداخلي

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه العبارة.

عرض وتحليل نتائج الإختبارات

في هذه الدراسة تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه. والجداول التالية تبين نتائج الاتساق الداخلي كما يلي:

الجدول رقم (07): معامل الارتباط بين كل فقرة من المتطلبات التدريبية والمعدل الكلي لفقراته

العبارات	معامل الارتباط سيبرمان	مستوى المعنوية

¹ محمد عبيدات وآخرون، البحث العلمي " مفهومه وأدواته وأساليبه"، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 1998، ص 4.

0.000	**0.365	1. توفر المؤسسة برامج تدريبية مخصصة لتعزيز المهارات الرقمية للموظفين.
0.000	**0.345	2. البرامج التدريبية تساعد الموارد البشرية على تطوير قدراتهم في استخدام الأدوات التكنولوجية الحديثة.
0.001	**0.172	3. تساهم برامج التعلم الإلكتروني في تحسين مهارات الموارد البشرية الرقمية بشكل ملحوظ.
0.000	**0.245	4. تقدم المؤسسة تدريباً مستمراً على كيفية التعامل مع الأزمات التقنية (مثل الهجمات الإلكترونية).
0.000	**0.233	5. يتم تدريب القادة على كيفية توجيه فرقهم عن بعد باستخدام الأدوات الرقمية.

المصدر: مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS

*الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05

يُظهر الجدول معامل الارتباط "سبيرمان" بين كل عبارة من العبارات المتعلقة بالمتطلبات التدريبية وبين المعدل الكلي لهذه الفقرات، إلى جانب مستوى المعنوية لكل ارتباط. يركز التحليل على فهم قوة العلاقة ومدى دلالتها الإحصائية بين كل من هذه المتغيرات التدريبية والمعدل الكلي، مما يساعد في تحديد مدى تأثير هذه البرامج على تنمية المهارات الرقمية للعاملين.

- العبارة الأولى: "توفر المؤسسة برامج تدريبية مخصصة لتعزيز المهارات الرقمية للموظفين"

معامل الارتباط: (**0.365) ومستوى المعنوية (0.000).

يوجد ارتباط إيجابي معتدل ذو دلالة إحصائية قوية بين توفير المؤسسة برامج تدريبية مخصصة وتعزيز المهارات الرقمية للموظفين، مما يشير إلى أن الشركات التي تقدم هذه البرامج التدريبية تساهم بشكل فعال في تحسين الكفاءة الرقمية لموظفيها.

- العبارة الثانية: "البرامج التدريبية تساعد الموارد البشرية على تطوير قدراتهم في استخدام

الأدوات التكنولوجية الحديثة"معامل الارتباط: (**0.345) ومستوى المعنوية (0.000).

العلاقة بين البرامج التدريبية وتطوير القدرات التكنولوجية للموظفين إيجابية ومعتدلة، مما يدل على أن هذه البرامج تلعب دوراً مهماً في رفع مهارات الموارد البشرية في التعامل مع الأدوات التكنولوجية الحديثة.

- العبارة الثالثة: "تساهم برامج التعلم الإلكتروني في تحسين مهارات الموارد البشرية الرقمية بشكل ملحوظ" معامل الارتباط: (0.172^{**}) ومستوى المعنوية (0.075).

يوجد ارتباط ضعيف لكنه ذو دلالة إحصائية بين برامج التعلم الإلكتروني وتحسين المهارات الرقمية، مما يشير إلى أن هذه البرامج تساهم بشكل محدود في تحسين المهارات الرقمية، وقد تحتاج إلى تحسينات لضمان فاعليتها بشكل أكبر.

العبارة الرابعة: "تقدم المؤسسة تدريباً مستمراً على كيفية التعامل مع الأزمات التقنية (مثل الهجمات الإلكترونية)" معامل الارتباط: (0.245^{**}) ومستوى المعنوية (0.014).

يظهر ارتباط إيجابي معتدل ودال إحصائياً بين التدريب المستمر والتعامل مع الأزمات التقنية، مما يدل على أن هذا النوع من التدريب يساعد الموارد البشرية على تحسين استعدادهم لمواجهة التحديات التقنية.

- العبارة الخامسة: "يتم تدريب القادة على كيفية توجيه فرقهم عن بعد باستخدام الأدوات الرقمية" معامل الارتباط: (0.233^{**}) ومستوى المعنوية (0.000).

العلاقة هنا إيجابية ولكنها ضعيفة نسبياً، وإن كانت ذات دلالة إحصائية. يشير ذلك إلى أن تدريب القادة على الإدارة عن بُعد باستخدام الأدوات الرقمية له تأثير لكنه محدود مقارنة بالجوانب التدريبية الأخرى.

بشكل عام، يتضح أن العبارات المتعلقة بتوفير برامج تدريبية متخصصة وتطوير القدرات التكنولوجية للموظفين تتمتع بأعلى مستويات الارتباط، مما يشير إلى أهميتها في تعزيز المهارات الرقمية. في المقابل، نجد أن تأثير التعلم الإلكتروني والتدريب على إدارة الأزمات التقنية والإدارة عن بُعد أقل نسبياً، مما يستدعي مراجعة وتحسين هذه البرامج لتحقيق فاعلية أكبر.

الجدول رقم (08): معامل الارتباط بين كل فقرة من المتطلبات التحفيزية والمعدل الكلي لفرقاته

العبارة	معامل الارتباط سيبرمان	مستوى المعنوية
6. تستخدم المؤسسة نظام مكافآت يعتمد على الأداء الرقمي لتحفيز	0.400^{**}	0.000

		الموارد البشرية على تبني التحول الرقمي.
0.000	**0.316	7. تقدم المؤسسة حوافز للموظفين الذين يبدعون في استخدام التكنولوجيا لحل المشكلات.
0.000	**0.501	8. تشجع المؤسسة الموارد البشرية على الابتكار في العمل باستخدام الأدوات الرقمية المتاحة.
0.000	**0.304	9. تتبنى المؤسسة استراتيجيات تحفيزية تدعم التعلم المستمر وتطوير المهارات الرقمية.
0.000	**0.422	10. تساهم بيئة العمل في رفع معنويات الموارد البشرية من خلال تقديم الدعم المعنوي والتقدير للجهود الرقمية.

المصدر: مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS

*الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05

**الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.01

يوضح الجدول معاملات ارتباط سيبرمان بين المتطلبات التحفيزية والمعدل الكلي لفقراتها، مما يعكس مدى تأثير هذه المتطلبات على تحفيز الموارد البشرية في تبني التحول الرقمي وزيادة إنتاجيتهم باستخدام التكنولوجيا الرقمية.

- العبارة 6: "تستخدم المؤسسة نظام مكافآت يعتمد على الأداء الرقمي لتحفيز الموارد البشرية على تبني التحول الرقمي" معامل الارتباط: (**0.400) ومستوى المعنوية (0.000).

يشير هذا الارتباط الإيجابي المعتدل إلى أن نظام المكافآت القائم على الأداء الرقمي له تأثير ملحوظ في تحفيز الموارد البشرية على تبني التحول الرقمي. يعكس ذلك أهمية وجود نظام مكافآت فعال لتعزيز تبني التكنولوجيا في بيئة العمل.

- العبارة 7: "تقدم المؤسسة حوافز للموظفين الذين يبدعون في استخدام التكنولوجيا لحل المشكلات" معامل الارتباط: (**0.316) ومستوى المعنوية (0.000).

يعكس هذا الارتباط الإيجابي المعتدل أن تقديم الحوافز للموظفين المبدعين في استخدام التكنولوجيا يساعد في تعزيز مهاراتهم الرقمية وتحفيزهم على تطوير حلول ابتكارية لمشاكل العمل.

- العبارة 8: "تشجع المؤسسة الموارد البشرية على الابتكار في العمل باستخدام الأدوات الرقمية المتاحة" معامل الارتباط: (**0.501) ومستوى المعنوية (0.000).

يعد هذا الارتباط الأقوى في الجدول، مما يشير إلى أن تشجيع الابتكار باستخدام الأدوات الرقمية هو العامل الأكثر تأثيراً في تعزيز الكفاءة الرقمية وتحسين الأداء الوظيفي. يعكس هذا الأثر الإيجابي الكبير أهمية توفير بيئة تشجع على الابتكار الرقمي.

- العبارة 9: "تتبنى المؤسسة استراتيجيات تحفيزية تدعم التعلم المستمر وتطوير المهارات الرقمية" معامل الارتباط: (0.304^{**}) ومستوى المعنوية (0.000) .

يظهر هذا الارتباط الإيجابي وجود علاقة معتدلة بين استراتيجيات التحفيز الداعمة للتعلم المستمر وتحسين المهارات الرقمية للموظفين، مما يشير إلى أن المنظمات التي تعتمد استراتيجيات تحفيزية فعالة تحقق تقدماً ملحوظاً في تطوير القدرات الرقمية لموظفيها.

- العبارة 10: "تساهم بيئة العمل في رفع معنويات الموارد البشرية من خلال تقديم الدعم المعنوي والتقدير للجهود الرقمية" معامل الارتباط: (0.422^{**}) ومستوى المعنوية (0.000) .

يعكس هذا الارتباط الإيجابي المتوسط أن بيئة العمل التي توفر دعماً معنوياً وتقديراً للجهود الرقمية تساهم في رفع معنويات الموارد البشرية وتعزز من مشاركتهم الفعالة في التحول الرقمي.

• يتضح أن تشجيع الابتكار (العبارة 8) والدعم المعنوي (العبارة 10) هما أكثر المتغيرات تأثيراً، مما يشير إلى أن تعزيز بيئة الابتكار والاعتراف بجهود الموارد البشرية الرقمية يشكلان العاملين الأكثر أهمية في تحسين الأداء الرقمي.

• في المقابل، تبقى المكافآت والحوافز المالية عوامل محفزة، لكنها أقل تأثيراً مقارنة بتشجيع الإبداع والاعتراف بالجهود.

الجدول رقم (09): معامل الارتباط بين كل فقرة من المتطلبات التقييمية والمعدل الكلي لفقراته

مستوى المعنوية	معامل الارتباط سيبرمان	العبارات
0.000	0.380^{**}	11. تستخدم المؤسسة أدوات رقمية متقدمة لتقييم أداء الموارد البشرية بشكل دوري.
0.000	0.380^{**}	12. تتم عملية تقييم الأداء بشكل منتظم لقياس مدى كفاءة الموارد البشرية في استخدام التكنولوجيا الرقمية.
0.000	0.313^{**}	13. تساهم التغذية الراجعة المستمرة التي تقدمها المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية الرقمي.

0.000	**0.434	14. تقدم المؤسسة تحليلًا دقيقًا لأداء الموارد البشرية بناءً على استخدامهم للأدوات الرقمية لمواجهة الأزمات.
0.000	**0.456	15. يتم تقديم تقارير دورية للإدارة حول فعالية استراتيجيات التدريب والتحفيز الرقمية.

المصدر: مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS

*الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05

**الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.01

يوضح الجدول معاملات ارتباط سييرمان بين المتطلبات التقييمية والمعدل الكلي لفقراتها، مما يعكس مدى تأثير عمليات التقييم المستمرة والدورية على تحسين أداء الموارد البشرية في استخدام التكنولوجيا الرقمية.

- العبارة 11: "تستخدم المؤسسة أدوات رقمية متقدمة لتقييم أداء الموارد البشرية بشكل دوري" معامل الارتباط: (**0.380) ومستوى المعنوية (0.000).

يظهر هذا الارتباط الإيجابي المتوسط أن اعتماد الأدوات الرقمية المتقدمة في التقييم الدوري للموظفين يساعد بشكل فعال في تحسين الأداء الرقمي. يشير ذلك إلى أن وجود آليات تقييم رقمية دقيقة يساهم في تعزيز كفاءة الموارد البشرية وتحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية الرقمية.

- العبارة 12: "تتم عملية تقييم الأداء بشكل منتظم لقياس مدى كفاءة الموارد البشرية في استخدام التكنولوجيا الرقمية" معامل الارتباط: (**0.380) ومستوى المعنوية (0.000).

يعكس هذا الارتباط الإيجابي المتوسط أهمية إجراء تقييمات دورية لقياس كفاءة الموارد البشرية الرقمية. يوضح ذلك أن التقييم المستمر يعزز من تطوير مهارات الموارد البشرية الرقمية ويحسن استخدامهم للتكنولوجيا في بيئة العمل.

- العبارة 13: "تساهم التغذية الراجعة المستمرة التي تقدمها المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية الرقمي" معامل الارتباط: (**0.313) ومستوى المعنوية (0.000).

يظهر هذا الارتباط الإيجابي أن التغذية الراجعة المستمرة تؤثر بشكل معتدل في تحسين الأداء الرقمي للموظفين. يشير ذلك إلى أن توفير ملاحظات منتظمة حول الأداء الرقمي يعزز من قدرة الموارد البشرية على تطوير مهاراتهم الرقمية وتحقيق أداء أكثر فاعلية.

- العبارة 14: "تقدم المؤسسة تحليلاً دقيقاً لأداء الموارد البشرية بناءً على استخدامهم للأدوات الرقمية لمواجهة الأزمات" معامل الارتباط: (0.434^{**}) ومستوى المعنوية (0.000).
يعكس هذا الارتباط القوي أهمية التحليل الدقيق لأداء الموارد البشرية، خاصة في سياق مواجهة الأزمات باستخدام الأدوات الرقمية. يشير ذلك إلى أن الشركات التي تعتمد تقييمات دقيقة تستفيد بشكل أفضل من مهارات موظفيها الرقمية في التعامل مع التحديات المختلفة.
- العبارة 15: "يتم تقديم تقارير دورية للإدارة حول فعالية استراتيجيات التدريب والتحفيز الرقمية" معامل الارتباط: (0.456^{**}) ومستوى المعنوية (0.000).
يظهر هذا الارتباط الإيجابي القوي أن تقديم تقارير دورية حول فعالية استراتيجيات التدريب والتحفيز الرقمية يعزز من القدرة على تحسين الأداء الوظيفي، حيث توفر هذه التقارير رؤى دقيقة للإدارة تساعد في توجيه السياسات التدريبية والتحفيزية بالشكل الأمثل.
- تُظهر التغذية الراجعة المستمرة (العبارة 13) والتحليل الدقيق لأداء الموارد البشرية (العبارة 14) أعلى مستويات الارتباط، مما يشير إلى أن تقديم ملاحظات وتحليلات دقيقة يلعب دوراً رئيسياً في تحسين الأداء الرقمي.
- تشير النتائج إلى أن استخدام الأدوات الرقمية في التقييم المستمر له تأثير إيجابي متوسط، لكنه لا يصل إلى مستوى تأثير التحليل الدقيق والتغذية الراجعة.

الجدول رقم (10): معامل الارتباط بين كل فقرة من الأزمات الاقتصادية والمعدل الكلي لفقراته

العبارة	معامل الارتباط سيبرمان	مستوى المعنوية
16. تمتلك المؤسسة استراتيجيات رقمية واضحة لمواجهة الأزمات الاقتصادية.	0.313^{**}	0.000
17. تساعد الأدوات الرقمية في تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع تقلبات السوق الاقتصادية.	0.522^{**}	0.000
18. تساهم التكنولوجيا الرقمية في ضمان استمرارية العمل خلال الأزمات الاقتصادية المفاجئة.	0.366^{**}	0.000
19. تعتمد المؤسسة على التحليل الرقمي للتنبؤ بتأثير الأزمات الاقتصادية	0.124^{*}	0.020

		واتخاذ قرارات استباقية.
0.000	**0.384	20. يعزز التحول الرقمي مرونة المؤسسة في التعامل مع التغيرات المالية في السوق

المصدر: مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS

*الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05

**الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.01

يُظهر الجدول معامل ارتباط سيبرمان بين كل فقرة من متطلبات مواجهة الأزمات الاقتصادية والمعدل الكلي للفقرة، مما يعكس الدور الحيوي الذي تلعبه التكنولوجيا الرقمية في تعزيز قدرة الشركات على مواجهة التحديات الاقتصادية.

- العبارة 16: "تمتلك المؤسسة استراتيجيات رقمية واضحة لمواجهة الأزمات الاقتصادية" معامل الارتباط: (**0.313) ومستوى المعنوية (0.000).

يعكس هذا الارتباط الإيجابي المتوسط أن وجود استراتيجيات رقمية واضحة يساهم في تعزيز قدرة الشركات على مواجهة الأزمات الاقتصادية بفعالية. يشير ذلك إلى أن الشركات التي تعتمد على استراتيجيات رقمية موجهة تكون أكثر استعدادًا لمواجهة التقلبات الاقتصادية.

- العبارة 17: "تساعد الأدوات الرقمية في تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع تقلبات السوق الاقتصادية" معامل الارتباط: (**0.522) ومستوى المعنوية (0.000).

يعد هذا الارتباط الأقوى في الجدول، مما يشير إلى أن الأدوات الرقمية تلعب دورًا رئيسيًا في تمكين الشركات من التكيف مع تغيرات السوق الاقتصادية. يوضح ذلك أن استخدام التكنولوجيا الرقمية يمكن أن يساعد الشركات على اتخاذ قرارات أسرع وأكثر دقة لمواكبة تقلبات السوق.

- العبارة 18: "تساهم التكنولوجيا الرقمية في ضمان استمرارية العمل خلال الأزمات الاقتصادية المفاجئة" معامل الارتباط: (**0.366) ومستوى المعنوية (0.000).

يعكس هذا الارتباط الإيجابي المتوسط أن التكنولوجيا الرقمية تساعد في ضمان استمرارية الأعمال حتى في ظل الأزمات الاقتصادية المفاجئة. يشير ذلك إلى أن الشركات التي تستثمر في الحلول الرقمية تتمتع بقدرة أكبر على الحفاظ على عملياتها التشغيلية في الظروف الصعبة.

- العبارة 19: "تعتمد المؤسسة على التحليل الرقمي للتنبؤ بتأثير الأزمات الاقتصادية واتخاذ قرارات استباقية" معامل الارتباط: (**0.124) ومستوى المعنوية (0.000).

يظهر هذا الارتباط الإيجابي الضعيف أن الاعتماد على التحليل الرقمي يساعد في التنبؤ بتأثير الأزمات الاقتصادية واتخاذ قرارات استباقية، لكنه قد لا يكون العامل الأكثر تأثيرًا في إدارة الأزمات مقارنةً بالاستراتيجيات الأخرى.

- العبارة 20: "يعزز التحول الرقمي مرونة المؤسسة في التعامل مع التغيرات المالية في السوق" معامل الارتباط: (0.384**) ومستوى المعنوية (0.000).

يعكس هذا الارتباط الإيجابي المتوسط أن التحول الرقمي يساهم في تحسين مرونة الشركات عند مواجهة التغيرات المالية في السوق. يشير ذلك إلى أن تبني تقنيات رقمية فعالة يمكن أن يمنح الشركات قدرة أفضل على التكيف مع التغيرات الاقتصادية المفاجئة.

- تُظهر الأدوات الرقمية (العبارة 17) وضمان استمرارية العمل عبر التكنولوجيا الرقمية (العبارة 18) أعلى مستويات الارتباط، مما يشير إلى أن التكنولوجيا الرقمية تلعب دورًا محوريًا في الحفاظ على استقرار الشركات خلال الأزمات الاقتصادية.
- يرتبط وجود استراتيجيات رقمية واضحة بمرونة الشركات في مواجهة الأزمات، لكنه ليس بنفس قوة تأثير الأدوات الرقمية الفعالة في التكيف مع تقلبات السوق.

الجدول رقم (11): معامل الارتباط بين كل فقرة من الأزمات التكنولوجية والمعدل الكلي لفقراته

العبارة	معامل الارتباط سيبرمان	مستوى المعنوية
21. تمتلك المؤسسة أنظمة وقائية رقمية قوية للتعامل مع الأعطال التقنية الكبيرة.	0.374**	0.000
22. تساهم الحلول الرقمية في استعادة الأنظمة بسرعة بعد حدوث الأعطال التكنولوجية.	0.310**	0.000
23. تعتمد المؤسسة على التكنولوجيا الرقمية لحماية نفسها من الهجمات السيبرانية.	0.357**	0.070

0.000	**0.327	24. تقوم المؤسسة بتحديث أنظمتها الأمنية الرقمية بشكل منتظم للحماية من التهديدات الإلكترونية.
0.060	**0.459	25. تلعب التكنولوجيا الرقمية دورًا رئيسيًا في حماية بيانات المؤسسة خلال الأزمات التكنولوجية.

المصدر: مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS

*الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05

**الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.01

يُظهر الجدول معامل ارتباط سيبرمان بين كل فقرة من فقرات متطلبات مواجهة الأزمات التكنولوجية والمعدل الكلي للفقرات، مما يساعد في فهم دور الأنظمة الرقمية في التعامل مع الأزمات التكنولوجية.

- العبارة 21: "تمتلك المؤسسة أنظمة وقائية رقمية قوية للتعامل مع الأعطال التقنية الكبيرة" معامل الارتباط: (0.374**) ومستوى المعنوية (0.000).

يشير هذا الارتباط الإيجابي المتوسط إلى أن وجود أنظمة وقائية رقمية متينة يُعزز قدرة الشركات على التعامل مع الأعطال التقنية الكبيرة. تمثل هذه الأنظمة حائط صد قوي أمام التهديدات التكنولوجية، مما يساهم في تقليل تأثيرها على العمليات التشغيلية اليومية.

- العبارة 22: "تساهم الحلول الرقمية في استعادة الأنظمة بسرعة بعد حدوث الأعطال التكنولوجية" معامل الارتباط: (0.310**) ومستوى المعنوية (0.000).

يُظهر هذا الارتباط الإيجابي المتوسط أن الحلول الرقمية تلعب دورًا مهمًا في تسريع عملية استعادة الأنظمة بعد حدوث الأعطال. يشير ذلك إلى أن تبني تقنيات رقمية متطورة يمكن أن يساعد في تقليل زمن تعطل الأعمال وتحسين استجابتها للأعطال المفاجئة.

- العبارة 23: "تعتمد المؤسسة على التكنولوجيا الرقمية لحماية نفسها من الهجمات السيبرانية" معامل الارتباط: (0.357**) ومستوى المعنوية (0.070).

يُظهر هذا الارتباط الإيجابي ولكنه غير دال إحصائيًا أن اعتماد الشركات على التكنولوجيا الرقمية قد يساعد في الحماية من الهجمات السيبرانية، لكنه قد لا يكون العامل الوحيد. يشير ذلك إلى أن هناك حاجة لاعتماد حلول أمنية متكاملة، مثل التدابير الوقائية والتدريب الأمني لموظفي المؤسسة، لضمان حماية فعالة من الهجمات الإلكترونية.

- العبارة 24: "تقوم المؤسسة بتحديث أنظمتها الأمنية الرقمية بشكل منتظم للحماية من التهديدات الإلكترونية" معامل الارتباط: (0.327**) ومستوى المعنوية (0.000).

يعكس هذا الارتباط الإيجابي المتوسط أن التحديث المستمر للأنظمة الأمنية الرقمية يساهم في تعزيز قدرة المؤسسة على مواجهة التهديدات الإلكترونية. يشير ذلك إلى أن التحديث الدوري يشكل ضرورة ملحة للحفاظ على حماية الأنظمة من الهجمات الإلكترونية المتزايدة والمتطورة.

- العبارة 25: "تلعّب التكنولوجيا الرقمية دورًا رئيسيًا في حماية بيانات المؤسسة خلال الأزمات التكنولوجية" معامل الارتباط: (0.459) ومستوى المعنوية (0.060).

يُشير هذا الارتباط القوي نسبيًا إلى أن التكنولوجيا الرقمية تلعب دورًا مهمًا في حماية بيانات المؤسسة خلال الأزمات التكنولوجية. ومع ذلك، قد يكون هناك حاجة إلى إجراءات أمنية إضافية لضمان مستوى أعلى من الحماية، مثل تنفيذ استراتيجيات أمنية متكاملة تشمل النسخ الاحتياطي المشفر وإجراءات الاستجابة السريعة.

- تمثل الأنظمة الوقائية الرقمية (العبارة 21) والتحديثات الأمنية المنتظمة (العبارة 24) عوامل حاسمة في حماية الشركات من الأعطال التكنولوجية الكبرى والتهديدات الإلكترونية.
- الحلول الرقمية لاستعادة الأنظمة (العبارة 22) تلعب دورًا ملحوظًا في تسريع استئناف العمليات بعد الأعطال، مما يعزز من استمرارية الأعمال.
- حماية البيانات من خلال التكنولوجيا الرقمية (العبارة 25) أظهرت ارتباطًا إيجابيًا قويًا، مما يعكس أهمية دور التكنولوجيا في الحفاظ على المعلومات الحساسة أثناء الأزمات، لكنه قد لا يكون كافيًا دون وجود تدابير أمنية إضافية.
- على الرغم من الارتباط الإيجابي لاعتماد التكنولوجيا الرقمية في الحماية من الهجمات السيبرانية (العبارة 23)، إلا أنه غير دال إحصائيًا، مما يشير إلى أن الحماية الفعالة تتطلب إجراءات دفاعية متعددة إلى جانب الحلول الرقمية.

الجدول رقم (12): معامل الارتباط بين كل فقرة من الأزمات الصحية والمعدل الكلي لفقراته

مستوى المعنوية	معامل الارتباط سييرمان	العبارات
0.000	**0.236	26. تعتمد المؤسسة على التكنولوجيا الرقمية لدعم العمل عن بُعد خلال الأزمات الصحية.

0.000	**0.502	27.ساعد التحول الرقمي المؤسسة على مواصلة عملياتها بفعالية خلال الأزمات الصحية مثل جائحة كوفيد-19.
0.000	**0.186	28.توفر الحلول الرقمية قنوات اتصال فعالة بين الموارد البشرية خلال الأزمات الصحية.
0.000	**0.376	29.ساعدت التكنولوجيا الرقمية في تقليل تأثير الأزمات الصحية على إنتاجية المؤسسة.
0.000	**0.188	30.تعتمد المؤسسة على التكنولوجيا لتقديم دعم صحي ووقائي للموظفين خلال الأزمات الصحية.

المصدر: مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS

*الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05

**الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.01

الجدول يُظهر معامل ارتباط سيبرمان بين كل فقرة من فقرات متطلبات الأزمات الصحية والمعدل الكلي لها، مما يوضح العلاقة بين استخدام التكنولوجيا الرقمية وقدرة الشركات على التكيف مع الأزمات الصحية مثل جائحة كوفيد-19.

- العبارة 26: "تعتمد المؤسسة على التكنولوجيا الرقمية لدعم العمل عن بُعد خلال الأزمات الصحية" (0.236) ومستوى المعنوية (0.000).

يشير هذا الارتباط الإيجابي الضعيف إلى أن استخدام التكنولوجيا الرقمية لدعم العمل عن بُعد له تأثير، لكنه ليس العامل الأساسي لضمان استمرارية الأعمال. قد يتطلب العمل عن بُعد عوامل أخرى مكملة، مثل سياسات تنظيمية واضحة وتوافر بنية تحتية تقنية قوية.

- العبارة 27: "ساعد التحول الرقمي المؤسسة على مواصلة عملياتها بفعالية خلال الأزمات الصحية مثل جائحة كوفيد-19" (**0.502) ومستوى المعنوية (0.000).

يُشير هذا الارتباط القوي إلى أن التحول الرقمي لعب دورًا محوريًا في تمكين الشركات من الاستمرار في عملياتها التشغيلية خلال الأزمات الصحية. يعكس ذلك الأثر الفعال للحلول الرقمية في توفير المرونة والتكيف مع التحديات الطارئة.

- العبارة 28: "توفر الحلول الرقمية قنوات اتصال فعالة بين الموارد البشرية خلال الأزمات الصحية" (**0.186) ومستوى المعنوية (0.000).

- يُظهر هذا الارتباط الإيجابي الضعيف أن الحلول الرقمية تساهم في تحسين الاتصال بين الموارد البشرية أثناء الأزمات الصحية، لكنها ليست العامل الوحيد في ذلك. يشير ذلك إلى أن التواصل الفعال يحتاج إلى تكامل بين التكنولوجيا وأساليب إدارية تدعم بيئة العمل عن بُعد.

- العبارة 29: "ساعدت التكنولوجيا الرقمية في تقليل تأثير الأزمات الصحية على إنتاجية المؤسسة" (0.376**) ومستوى المعنوية (0.000).

يُظهر هذا الارتباط الإيجابي المتوسط أن التكنولوجيا الرقمية لها دور ملموس في تقليل الأثر السلبي للأزمات الصحية على الإنتاجية، مما يعكس أهمية الاستفادة من الأدوات الرقمية لضمان استمرارية العمليات التشغيلية وتعزيز الكفاءة في ظل الأوضاع غير المستقرة.

- العبارة 30: "تعتمد المؤسسة على التكنولوجيا لتقديم دعم صحي ووقائي للموظفين خلال الأزمات الصحية" (0.188**) ومستوى المعنوية (0.000).

يعكس هذا الارتباط الإيجابي الضعيف أن التكنولوجيا يمكن أن تساعد في تقديم دعم صحي ووقائي للموظفين، لكنها قد لا تكون العامل الحاسم وحدها. يشير ذلك إلى الحاجة إلى دمج الحلول الرقمية مع استراتيجيات رعاية صحية متكاملة لضمان حماية الموارد البشرية بشكل أفضل.

• يُعد التحول الرقمي (العبارة 27) هو العامل الأكثر تأثيراً في استمرارية عمليات الشركات خلال الأزمات الصحية، حيث يظهر أعلى معامل ارتباط في الجدول.

• التكنولوجيا الرقمية تساهم في استمرارية الإنتاجية (العبارة 29)، لكنها ليست الحل الوحيد، إذ تحتاج الشركات إلى استراتيجيات تكاملية تجمع بين الحلول الرقمية وإدارة الأزمات الصحية الفعالة.

• توفر التكنولوجيا الرقمية قنوات اتصال بين الموارد البشرية (العبارة 28) ودعم صحي ووقائي (العبارة 30)، ولكن بدرجة تأثير أقل، مما يشير إلى أهمية تطوير هذه الأدوات وجعلها أكثر تكاملاً مع احتياجات الموارد البشرية خلال الأزمات الصحية

الجدول رقم (13): معامل الارتباط بين كل فقرة من الأزمات البيئية والمعدل الكلي لفقراته

العبارة	معامل الارتباط سبيرمان	مستوى المعنوية
31. تمتلك المؤسسة خطاً تعتمد على التكنولوجيا الرقمية للتعامل مع	0.487**	0.000

		الكوارث الطبيعية.
0.001	**0.186	32. تساهم الحلول الرقمية في استمرارية العمل خلال الأزمات البيئية مثل الفيضانات أو العواصف.
0.000	**0.331	33. تسهل التكنولوجيا الرقمية التنقل والتواصل بين الموارد البشرية خلال الأزمات البيئية.
0.000	**0.218	34. تعتمد المؤسسة على التكنولوجيا الرقمية لحماية بنيتها التحتية من تأثيرات الأزمات البيئية.
0.000	**0.316	35. تساعد التكنولوجيا الرقمية في تقليل تأثير الأزمات البيئية على سلاسل التوريد الخاصة بالشرك

المصدر: مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS

*الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05

**الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.01

لجدول يُظهر معامل ارتباط سيبرمان بين كل فقرة من فقرات الأزمات البيئية والمعدل الكلي لها، مما يعكس العلاقة بين استخدام التكنولوجيا الرقمية وقدرة الشركات على التكيف مع الأزمات البيئية مثل الفيضانات أو العواصف.

- العبارة 31: "تمتلك المؤسسة خطأً تعتمد على التكنولوجيا الرقمية للتعامل مع الكوارث

الطبيعية" معامل الارتباط: (0.487**) ومستوى المعنوية (0.000).

يعكس هذا الارتباط القوي أهمية وجود خطط تعتمد على التكنولوجيا الرقمية في تمكين الشركات من مواجهة الكوارث الطبيعية بفعالية. يشير ذلك إلى أن التخطيط الرقمي المسبق يساهم بشكل ملحوظ في تقليل الأضرار الناتجة عن الأزمات البيئية.

- العبارة 32: "تساهم الحلول الرقمية في استمرارية العمل خلال الأزمات البيئية مثل الفيضانات

أو العواصف" معامل الارتباط: (0.186**) ومستوى المعنوية (0.000).

يشير هذا الارتباط الإيجابي الضعيف إلى أن الحلول الرقمية تساعد في استمرارية العمل أثناء الأزمات البيئية، لكنها قد لا تكون كافية وحدها. يشير ذلك إلى ضرورة دمج التكنولوجيا مع خطط الطوارئ الأخرى لضمان استمرارية العمليات التشغيلية.

- العبارة 33: "تسهل التكنولوجيا الرقمية التنقل والتواصل بين الموارد البشرية خلال الأزمات البيئية" معامل الارتباط: (0.331) ومستوى المعنوية (0.000).

يظهر هذا الارتباط الإيجابي المتوسط أن التكنولوجيا الرقمية تساهم في تسهيل التواصل بين الموارد البشرية أثناء الأزمات البيئية، لكنه ليس الحل الوحيد. يشير ذلك إلى أن التنقل قد يكون أكثر تأثرًا بعوامل البنية التحتية الخارجية مثل تعطل وسائل النقل أثناء الكوارث.

- العبارة 34: "تعتمد المؤسسة على التكنولوجيا الرقمية لحماية بنيتها التحتية من تأثيرات الأزمات البيئية" معامل الارتباط: (0.218**) ومستوى المعنوية (0.000).

يُظهر هذا الارتباط الإيجابي الضعيف أن اعتماد التكنولوجيا الرقمية على حماية البنية التحتية يُساهم في تقليل تأثيرات الأزمات البيئية، لكنه قد يحتاج إلى تكامل مع تدابير أخرى لضمان استدامة الحماية.

- العبارة 35: "تساعد التكنولوجيا الرقمية في تقليل تأثير الأزمات البيئية على سلاسل التوريد الخاصة بالمؤسسة" معامل الارتباط: (0.316**) ومستوى المعنوية (0.000).

يعكس هذا الارتباط الإيجابي المتوسط أن التكنولوجيا الرقمية تُساهم في الحد من تأثير الأزمات البيئية على سلاسل التوريد، مما يعزز مرونتها وقدرتها على التكيف مع الظروف الطارئة.

• وجود خطط رقمية واضحة لمواجهة الكوارث (العبارة 31) يُظهر أعلى مستوى ارتباط، مما يشير إلى أن التخطيط الرقمي المسبق هو أحد العوامل الرئيسية في تعزيز قدرة الشركات على مواجهة الأزمات البيئية.

• استمرارية العمل خلال الأزمات البيئية (العبارة 32) وحماية سلاسل التوريد (العبارة 35) يظهران ارتباطًا إيجابيًا متوسطًا، مما يدل على أن التكنولوجيا تُساعد في مواجهة تحديات الأزمات البيئية ولكنها تتطلب تكاملًا مع استراتيجيات إدارية أخرى.

• استخدام التكنولوجيا في تسهيل التنقل والتواصل (العبارة 33) له تأثير إيجابي متوسط، مما يشير إلى أن التكنولوجيا يمكن أن تلعب دورًا داعمًا، ولكنها لا تحل جميع العقبات التي تواجه الموارد البشرية أثناء الكوارث البيئية.

• اعتماد التكنولوجيا لحماية البنية التحتية (العبارة 34) يُظهر ارتباطًا ضعيفًا، مما يدل على أن الشركات تحتاج إلى إجراءات تكاملية تشمل تدابير مادية وتقنية لضمان سلامة بنيتها التحتية

الجدول رقم (14): معامل الارتباط بين كل فقرة من الأزمات الأمنية والمعدل الكلي لفقراته

مستوى المعنوية	معامل الارتباط سييرمان	العبارات
0.000	**0.501	36. تعتمد المؤسسة على أنظمة أمن رقمية متطورة لحماية نفسها من الأزمات الأمنية مثل الهجمات السيبرانية.
0.000	**0.304	37. تساعد الحلول الرقمية في تعزيز حماية الأنظمة والبيانات من التهديدات الأمنية.
0.000	**0.422	38. تمكن التكنولوجيا الرقمية المؤسسة من التصدي بسرعة وكفاءة للهجمات الإلكترونية.
0.000	**0.380	39. توفر الأدوات الرقمية الخاصة بالأمن السيبراني دعماً مستمراً للتخفيف من مخاطر الهجمات الإلكترونية.
0.000	**0.380	40. تلعب التكنولوجيا الرقمية دوراً فعالاً في حماية سرية بيانات المؤسسة خلال الأزمات الأمنية.

المصدر: مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS

* الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05

** الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.01

الجدول يُظهر معامل ارتباط سييرمان بين كل فقرة من فقرات الأزمات الأمنية والمعدل الكلي لها، مما يعكس العلاقة بين استخدام التكنولوجيا الرقمية وقدرة الشركات على التكيف والتصدي للأزمات الأمنية مثل الهجمات السيبرانية.

- العبارة 36: "تعتمد المؤسسة على أنظمة أمن رقمية متطورة لحماية نفسها من الأزمات الأمنية مثل الهجمات السيبرانية" (**0.501) ومستوى المعنوية (0.000).

يعكس هذا الارتباط القوي أن استخدام أنظمة أمن رقمية متطورة هو عنصر أساسي في حماية الشركات من الأزمات الأمنية، مما يشير إلى أهمية الاستثمار في حلول أمنية رقمية حديثة للحفاظ على سلامة البيانات والأنظمة خلال الأزمات.

- العبارة 37: "تساعد الحلول الرقمية في تعزيز حماية الأنظمة والبيانات من التهديدات الأمنية" (**0.304) ومستوى المعنوية (0.000).

يُظهر هذا الارتباط الإيجابي المتوسط أن الحلول الرقمية تلعب دورًا مهمًا في تعزيز حماية الأنظمة والبيانات، مما يؤكد أهمية استخدام أدوات أمنية متقدمة للحد من التهديدات الإلكترونية وضمان سلامة العمليات التشغيلية.

- العبارة 38: "تمكن التكنولوجيا الرقمية المؤسسة من التصدي بسرعة وكفاءة للهجمات الإلكترونية" (0.422^{**}) ومستوى المعنوية (0.000).

يعكس هذا الارتباط القوي أن التكنولوجيا الرقمية تعزز قدرة الشركات على الاستجابة السريعة للهجمات الإلكترونية، مما يساهم في تقليل الأضرار المحتملة ويساعد الشركات على مواجهة الأزمات الأمنية بفعالية.

- العبارة 39: "توفر الأدوات الرقمية الخاصة بالأمن السيبراني دعمًا مستمرًا للتخفيف من مخاطر الهجمات الإلكترونية" (0.422^{**}) ومستوى المعنوية (0.000).

يُظهر هذا الارتباط الإيجابي القوي أن الأدوات الرقمية الخاصة بالأمن السيبراني توفر دعمًا مستمرًا في تقليل المخاطر الأمنية، مما يؤكد أهمية الاعتماد على أنظمة حماية متجددة للحفاظ على أمن المعلومات.

- العبارة 40: "تلعب التكنولوجيا الرقمية دورًا فعالًا في حماية سرية بيانات المؤسسة خلال الأزمات الأمنية" (0.380^{**}) ومستوى المعنوية (0.000).

يُشير هذا الارتباط الإيجابي القوي إلى أن التكنولوجيا الرقمية تُساهم بشكل كبير في حماية سرية بيانات الشركات أثناء الأزمات الأمنية، مما يعكس ضرورة تعزيز سياسات الأمن السيبراني للحفاظ على البيانات الحساسة.

• وجود أنظمة أمن رقمية متطورة (العبارة 36) والتصدي السريع للهجمات الإلكترونية (العبارة 38) يظهران أعلى مستوى من الارتباط، مما يشير إلى أن الاستثمار في تقنيات أمنية متقدمة هو الحل الأكثر فعالية لحماية الشركات من الأزمات الأمنية.

• تعزيز حماية الأنظمة والبيانات عبر الحلول الرقمية (العبارة 37) وتوفير دعم مستمر عبر أدوات الأمن السيبراني (العبارة 39) يُظهر ارتباطًا إيجابيًا قويًا، مما يدل على أن التكنولوجيا تلعب دورًا أساسيًا في تحسين الاستجابة الأمنية وتقليل المخاطر الإلكترونية.

- حماية سرية البيانات (العبارة 40) أظهرت ارتباطًا إيجابيًا قويًا، مما يعكس دور التكنولوجيا الرقمية في الحفاظ على أمن المعلومات الحساسة داخل الشركات.

3. الصدق البنائي

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

الجدول رقم (15): معامل الارتباط بين كل محور من محاور الاستبانة والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان

المحاور	معامل الارتباط سبيرمان	مستوى المعنوية
تنمية الموارد البشرية في ظل الرقمنة	0.562**	0.000
مواجهة الأزمات	0.423**	0.000

المصدر: مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS

*الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05

**الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.01

يوضح الجدول أعلاه معامل الارتباط بين كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للمجال. ويظهر أن جميع معاملات الارتباط كانت دالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ ، مما يشير إلى أن المحاور المدرجة في الاستبانة مرتبطة بشكل قوي بالدرجة الكلية. هذا يعني أن المجال صادق في قياسه للأهداف التي وضعت لأجلها الأداة.

المحور الأول: تنمية الموارد البشرية في ظل الرقمنة

- معامل الارتباط 0.562** :

- هذا المعامل يعكس وجود علاقة ارتباط قوية بين هذا المحور والدرجة الكلية، مما يدل على أن الرقمنة تلعب دورًا رئيسيًا في تطوير وتنمية الموارد البشرية داخل المنظمات.

المحور الثاني: مواجهة الأزمات

- معامل الارتباط 0.423** :

- يعكس هذا الارتباط المتوسط تأثير الأزمات على العمليات التنظيمية وأهمية وجود استراتيجيات للتعامل معها، ويشير إلى أن المنظمات التي تعتمد على الرقمنة تكون أفضل استعدادًا لمواجهة الأزمات.

استنادًا إلى معاملات الارتباط العالية والمستوى العالي من الدلالة الإحصائية، يمكن القول بأن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الصدق البنائي، مما يؤكد أن الأداة المستخدمة قادرة على قياس محاور الدراسة بشكل صحيح وفعال.

1. ثبات الاستبانة

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية عددها (170) موظف بمؤسسة سوناطراك واسترجع منها (150) استمارة قابلة للتحليل، من أجل الوقوف على التناسق الداخلي للعبارات المستعملة استعملنا (معامل كرونباخ ألفا) وهو مقياس يستعمل من أجل معرفة مدى ثبات أداة القياس، على مستوى الاتساق الداخلي، حيث أعطت مخرجات النظام الإحصائي المستخدم (spss; v20) وقيم ألفا معامل الارتباط تتراوح بين (1-0)، وحتى يتمتع المقياس بالثبات يجب ألا يقل الحد الأدنى لقيمة المعمل في هذا الاختبار عن (0.6)، ويعرف ثبات أداة الدراسة بأنه مدى قدرة الأداة على إعطاء نتائج متماثلة إذا ما طبقت تحت نفس الظروف ونفس المبحوثين¹، ونتائج دراستنا حول المعمل ألفا موضحة في الجدول رقم (14):

جدول رقم (16): نتائج ثبات الأداة باستخدام ألفا كرونباخ

قائمة المتغيرات	درجة معامل ألفا كرونباخ
تنمية الموارد البشرية في ظل الرقمنة	0.885
مواجهة الأزمات	0.903
الإجمالي	0.945

المصدر: مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS

يشير معامل ألفا كرونباخ بقيمة 0.885 إلى أن الأداة المستخدمة لقياس تنمية الموارد البشرية في ظل الرقمنة تتمتع بثبات عالٍ. هذا يعني أن الأسئلة المرتبطة بهذا المحور كانت متناسقة ومتجانسة إلى حد كبير، مما يوفر نتائج دقيقة ومتسقة عند استخدامها مع نفس العينة في ظروف مشابهة.

¹ حمزة محمد دودين، التحليل الإحصائي المتقدم للبيانات باستخدام SPSS، الطبعة الأولى، دار الميسرة، عمان-الأردن، 2010، ص.209.

يدل هذا على أن المتغيرات المتعلقة بتنمية الموارد البشرية، مثل التدريب الرقمي، تحسين المهارات، أو التكيف مع التقنيات الحديثة، قد تم قياسها بشكل موثوق ومناسب.

معامل ألفا كرونباخ بقيمة 0.903 يعكس أيضًا مستوى عالٍ من الثبات للأداة التي تقيس **مواجهة الأزمات**. هذا يشير إلى أن العناصر المستخدمة لتقييم استعداد المنظمات أو الموارد البشرية لمواجهة الأزمات كانت متناسقة بشكل جيد.

تتعلق هذه النتائج بقياس قدرة المنظمة على التعامل مع الأزمات من خلال اعتماد التكنولوجيا الرقمية، وقد تم قياس هذه القدرة بشكل موثوق من خلال الأداة المستخدمة.

معامل ألفا كرونباخ الإجمالي بقيمة 0.945 يدل على أن الأداة العامة المستخدمة في البحث تتمتع بدرجة ثبات ممتازة. هذه القيمة تشير إلى أن جميع المتغيرات المدرجة في الاستبيان كانت متجانسة وأن الأداة قادرة على قياس المفاهيم بشكل دقيق ومتسق.

نتيجة لهذا الثبات العالي، يمكن الاستنتاج أن البيانات التي تم جمعها موثوقة للغاية ويمكن الاعتماد عليها في تحليل العلاقة بين تنمية الموارد البشرية في ظل الرقمنة وقدرة المنظمة على مواجهة الأزمات.

وعليه بناءً على نتائج ألفا كرونباخ، يمكن القول إن الأداة البحثية المستخدمة في هذا الدراسة تتمتع بدرجة ثبات عالية ومناسبة لتحليل العلاقة بين تنمية الموارد البشرية في ظل الرقمنة ومواجهة الأزمات.

النتائج تشير إلى أن البيانات التي تم جمعها ستكون موثوقة وذات جودة عالية، مما يمكن الباحثة من تقديم استنتاجات دقيقة وقوية حول موضوع الدراسة.

معامل الثبات الإجمالي المرتفع يعزز الثقة في الأدوات المستخدمة ويشير إلى أن التوصيات المبنية على نتائج البحث ستكون مبنية على بيانات موثوقة ومتماسكة.

المطلب الثالث: وصف خصائص العينة

للتعرف على الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة والتي تركزت في الجزء الأول من الاستبيان تحت عنوان المعلومات الشخصية، تم استخدام:

1. التكرارات والنسب المئوية: تم الاعتماد عليها لتحليل ووصف الجوانب الشخصية لأفراد العينة. ويمكن عرض النتائج كما يلي:

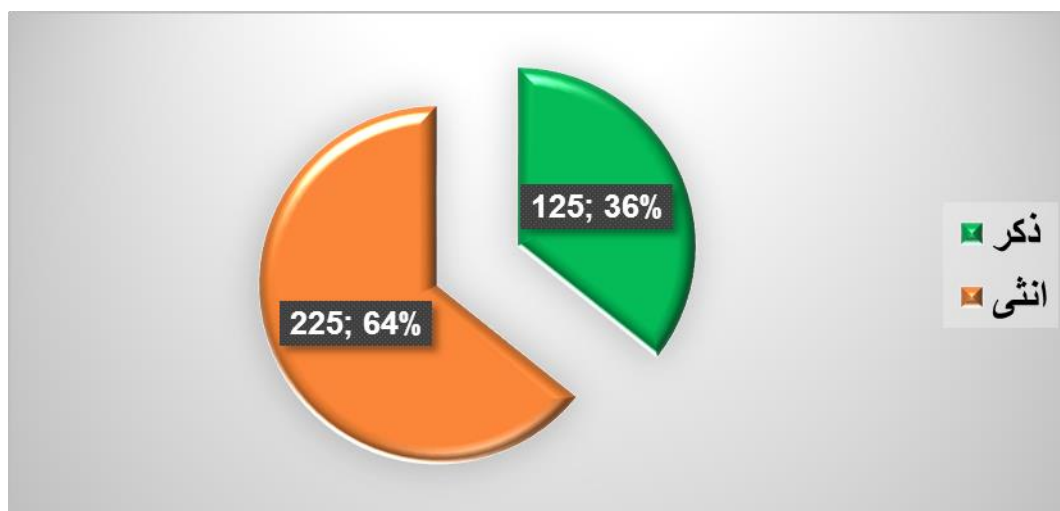
أولاً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس:

الجدول رقم (17): توزيع العينة وفقاً لمتغير الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
35.7	125	ذكر
64.3	225	أنثى
% 100	350	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS

الشكل رقم (04): التمثيل البياني توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً لمعيار الجنس



المصدر: أعد الشكل بناءً على بيانات الجدول رقم (15)

يظهر توزيع أفراد عينة الدراسة بناءً على متغير الجنس. تمثل الإناث نسبة 65% من العينة، في حين يشكل الذكور نسبة 35%، مما يعكس تفوق عدد الإناث في الدراسة. يُظهر هذا التوزيع الاهتمام المتزايد للإناث في مواضيع تتعلق بتنمية الموارد البشرية والرقمنة، ويعكس التنوع في العينة أهمية إشراك الجنسين في قضايا الموارد البشرية لمواجهة الأزمات.

يمثل هذا التوزيع مؤشراً على التنوع بين الجنسين في بيئة العمل، مما يعزز من مصداقية النتائج التي قد تستند إليها الدراسة في سياق تحليل دور الرقمنة في تنمية الموارد البشرية لمواجهة الأزمات. النسبة العالية للإناث مقارنة بالذكور قد تشير إلى مدى اهتمام النساء بتطوير المهارات الرقمية في مواجهة التحديات الحالية، خاصة في ظل الأزمات التي تتطلب مرونة وسرعة في التكيف مع التحولات التكنولوجية. علاوة على ذلك، هذا التوزيع يعكس أن هناك فرصاً متساوية لكلا الجنسين للمشاركة في مبادرات الرقمنة والتدريب المهني، وهو ما يمكن أن يساعد في فهم أوسع لكيفية تأثير الرقمنة على تنمية الموارد البشرية عبر مختلف الفئات السكانية.

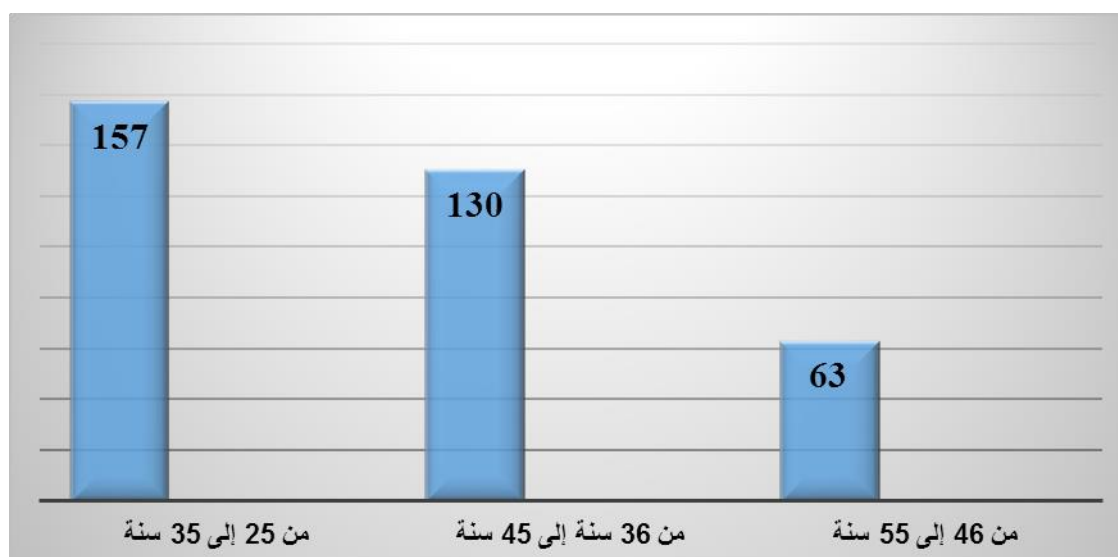
ثانياً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

الجدول رقم (18): توزيع العينة وفقاً لمتغير العمر

العمر	التكرار	النسبة %
من 25 إلى 35 سنة	157	44.9
من 36 سنة إلى 45 سنة	130	37.1
من 46 إلى 55 سنة	63	18
المجموع	350	% 100

المصدر: مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS

الشكل رقم (05): التمثيل البياني توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً لمعيار العمر



المصدر: أعد الشكل بناءً على بيانات الجدول رقم (18)

يشير تحليل الجدول والشكل المتعلقين بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر إلى نتائج مهمة بشأن الفئات العمرية الأكثر تأثراً ومتعلقة بمتطلبات تنمية الموارد البشرية في ظل الرقمنة.

- الفئة العمرية من 25 إلى 35 سنة تشكل أكبر نسبة من العينة (44%)، وهذا يشير إلى أن معظم الأفراد في هذه الفئة العمرية هم الأكثر مشاركة واستهدافاً في برامج تنمية الموارد البشرية المتعلقة بالرقمنة. كون هذه الفئة عادة ما تكون في بداية أو منتصف مسيرتهم المهنية، فإنهم الأكثر تقبلاً للتكنولوجيا والابتكار، ما يجعلهم الفئة الأكثر استفادة من برامج التدريب الرقمي.
 - الفئة العمرية من 36 إلى 45 سنة تمثل نسبة كبيرة من العينة (38%)، وهذا يعكس أن هذه الفئة التي تكون غالباً في مناصب إدارية أو قيادية متوسطة ما زالت بحاجة إلى التطوير الرقمي لمواكبة التحولات التكنولوجية. هذه الفئة تتطلب برامج تدريبية مكثفة لضمان استمرارهم في قيادة الفرق باستخدام الأدوات الرقمية، ما يعزز قدرتهم على التعامل مع الأزمات بفعالية.
 - الفئة العمرية من 46 إلى 55 سنة تشكل 18% من العينة، مما يدل على وجود تحديات أكبر في إدماج هذه الفئة في التحول الرقمي. غالباً ما تكون هذه الفئة أقل تقبلاً للتكنولوجيا مقارنة بالفئات الأصغر سناً، ما يتطلب استراتيجيات تحفيزية خاصة وتدريباً موجهاً لتعزيز مهاراتهم الرقمية، بما يضمن قدرتهم على مواجهة الأزمات بفعالية واستمرارية العمل.
- بناءً على هذه النتائج، يمكن استنتاج أن الفئات العمرية الأصغر هي الأكثر انخراطاً في الرقمنة، بينما تحتاج الفئات الأكبر إلى دعم أكبر لضمان تبني التكنولوجيا بكفاءة في مواجهة الأزمات.

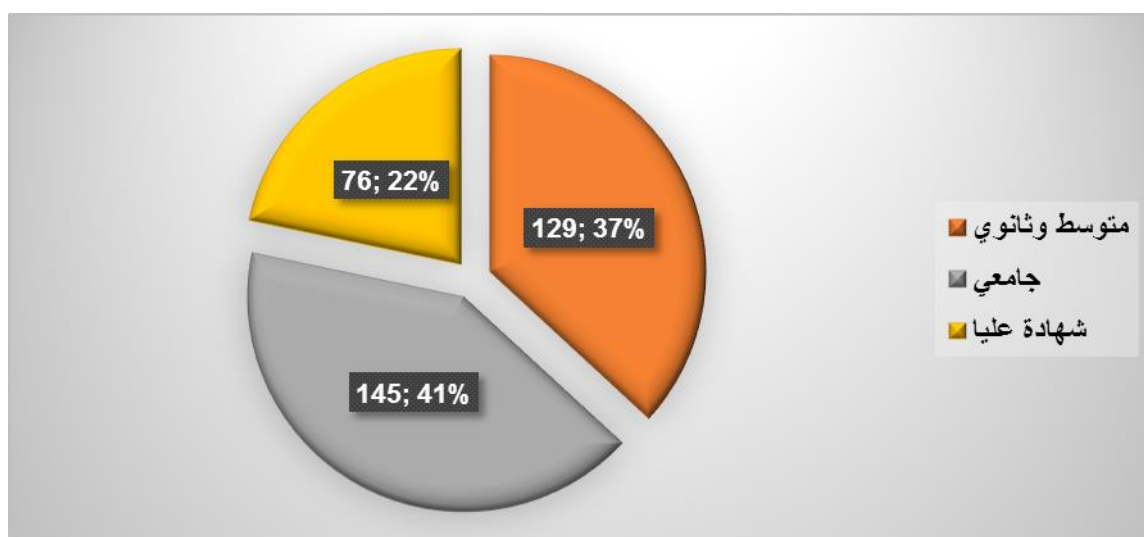
ثالثاً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الشهادة

الجدول رقم (19): توزيع العينة وفقاً لمتغير الشهادة

النسبة %	التكرار	الشهادة
36.9	129	متوسط وثانوي
41.4	145	جامعي
21.7	76	شهادة عليا
100 %	350	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS

الشكل رقم (06): التمثيل البياني توزيع مفردات عينة الدراسة وفقا لمتغير الشهادة



المصدر: أعد الشكل بناء على بيانات الجدول رقم (19)

بالنظر إلى الجدول رقم والشكل أعلاه الذي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الشهادة، نلاحظ أن أكبر نسبة من أفراد العينة حاصلون على شهادات جامعية، حيث تبلغ نسبتهم 41%. يليهم الأفراد حاصلون على شهادات متوسطة وثانوية بنسبة 37%. أما النسبة الأقل فهي للأفراد حاصلين على شهادات عليا، والتي بلغت 22%.

هذا التوزيع يشير إلى أن غالبية أفراد العينة ينتمون إلى فئة متعلمة، إذ أن 41% من العينة حاصلون على شهادات جامعية، وهي نسبة كبيرة تعكس تنوعاً في المستويات التعليمية داخل الشركات التي تعمل في بيئة متقدمة رقمياً. من المتوقع أن يكون لدى هذه الفئة الجامعية مستوى أعلى من المعرفة والمهارات التقنية، مما يعزز قدرتهم على الاستفادة من برامج التدريب والتحفيز الرقمية التي توفرها الشركات.

من ناحية أخرى، فإن نسبة الأفراد حاصلين على شهادات عليا (22%) تدل على وجود جزء من القوى العاملة يمتلك مؤهلات علمية متقدمة، مما يساهم في تعزيز دور التكنولوجيا والابتكار داخل بيئة العمل.

بناءً على هذا التوزيع، يمكن الاستنتاج أن هناك توازناً جيداً بين مستويات التعليم المختلفة، إلا أن هناك حاجة لتعزيز برامج التدريب المستمر، خاصة لأولئك الذين يحملون شهادات متوسطة وثانوية، لضمان تكيفهم بشكل أفضل مع التحول الرقمي والتحديات التي قد تفرضها الأزمات.

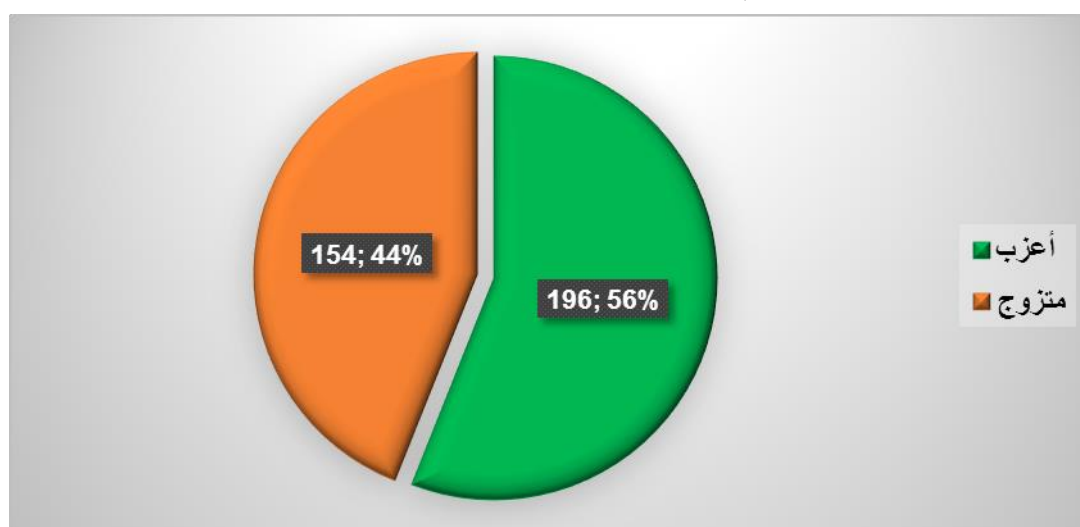
رابعاً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

الجدول رقم (20): توزيع العينة وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة %
أعزب	196	56,0
متزوج	154	44,0
المجموع	150	%100

المصدر: مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS

الشكل رقم (07): التمثيل البياني توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية



المصدر: أعد الشكل بناءً على بيانات الجدول رقم (20)

يشير الجدول والشكل أعلاه إلى أن أغلبية أفراد عينة الدراسة غير متزوجين، حيث بلغت نسبة العزاب 56%، بينما بلغت نسبة المتزوجين 44%. هذا التوزيع يعكس توازناً نسبياً بين الفئتين، لكن الأكثرية تميل نحو الفئة غير المتزوجة.

من الممكن أن يؤثر هذا التوزيع على استجابات الأفراد تجاه برامج التدريب وتنمية الموارد البشرية في ظل الرقمنة. فقد تكون احتياجات الأفراد غير المتزوجين من البرامج التدريبية والتحفيزية مختلفة إلى حد ما عن الأفراد المتزوجين، نظراً لاختلاف مسؤولياتهم واهتماماتهم الشخصية والمهنية. على سبيل المثال، قد يكون الأفراد غير المتزوجين أكثر مرونة في التكيف مع الأزمات والمشاركة في برامج تدريبية

طويلة المدى أو سفرات عمل، بينما قد يفضل المتزوجون برامج تدريبية تساعد في التوازن بين حياتهم الشخصية والمهنية.

هذا التوزيع يظهر أهمية مراعاة الظروف الشخصية عند تصميم برامج التدريب والتحفيز الرقمية داخل المنظمات لضمان تلبية احتياجات مختلف فئات الموارد البشرية بالشكل الأمثل.

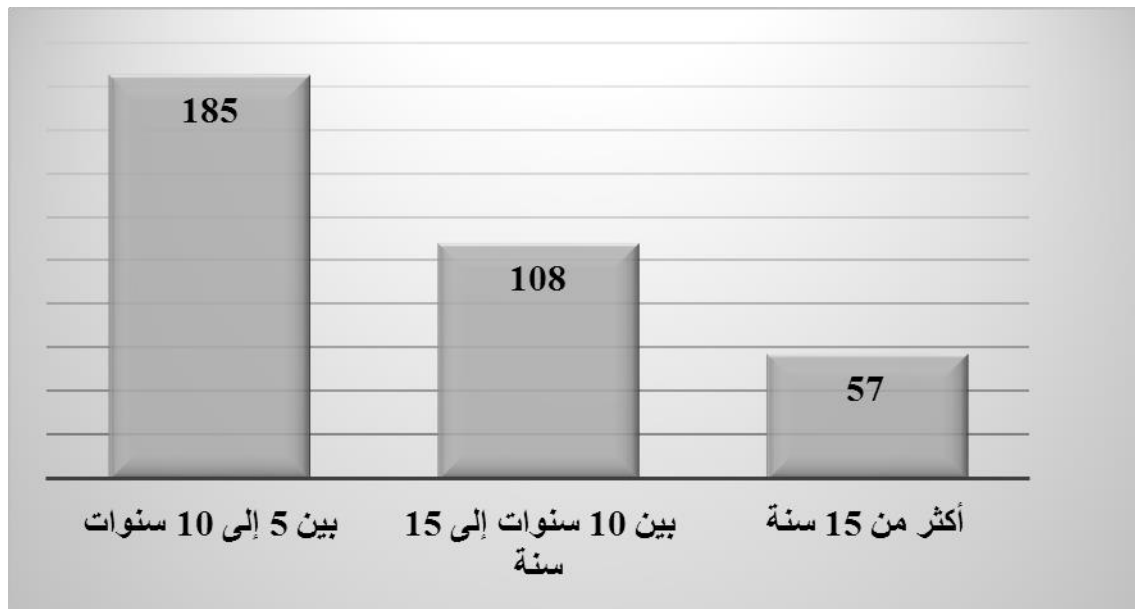
خامسا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

الجدول رقم (21): توزيع العينة وفقا لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة %
بين 5 إلى 10 سنوات	185	52.9
بين 10 سنوات إلى 15 سنة	108	30.9
أكثر من 15 سنة	57	16.3
المجموع	150	%100

المصدر: مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS

الشكل رقم (08): التمثيل البياني توزيع مفردات عينة الدراسة وفقا لمتغير سنوات الخبرة



المصدر: أعد الشكل بناء على بيانات الجدول رقم (21)

وفقًا للجدول والشكل أعلاه، يتبين أن غالبية أفراد عينة الدراسة يمتلكون خبرة عملية تتراوح بين 5 إلى 10 سنوات، بنسبة 53%، بينما تمتلك نسبة 31% من العينة خبرة تتراوح بين 10 إلى 15 سنة. أما الفئة التي تمتلك خبرة أكثر من 15 سنة فتمثل نسبة 16%.

هذا التوزيع يعكس أن أغلب أفراد العينة ينتمون إلى فئة متوسطة الخبرة المهنية، مما يشير إلى أن الشركات قد تعتمد على موظفين في ذروة مسيرتهم المهنية لتولي مسؤوليات التعامل مع الأزمات والتكيف مع التحول الرقمي. الموظفون ذوو الخبرة المتوسطة قد يكونون أكثر قدرة على التكيف مع التطورات التكنولوجية والتغيرات في بيئة العمل الرقمية، حيث يجمعون بين المعرفة العملية الكافية والرغبة في تطوير مهاراتهم بشكل مستمر.

من ناحية أخرى، الفئة التي لديها خبرة أكثر من 15 سنة قد تواجه تحديات أكبر في التعامل مع التحول الرقمي، حيث قد تحتاج إلى برامج تدريبية متخصصة لرفع مستوى الكفاءة الرقمية لديهم.

بناءً على هذه النتائج، من المهم أن تركز الشركات على تطوير برامج تدريب تتناسب مع احتياجات وخبرات الفئات المختلفة من الموارد البشرية لضمان كفاءة الاستجابة للأزمات وتحقيق الاستفادة القصوى من الرقمنة.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة وتحليل النتائج

في هذا المبحث، سيتم التركيز على اختبار فرضيات الدراسة وتحليل النتائج المستخلصة من البيانات التي تم جمعها حول تأثير الرقمنة على تنمية الموارد البشرية في مواجهة الأزمات. يهدف هذا القسم إلى التحقق من مدى صحة الفرضيات التي تم طرحها في بداية البحث، وذلك من خلال تحليل البيانات واستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. سيتم أيضًا استعراض أهم النتائج التي تم الوصول إليها ومناقشتها بشكل مفصل لتقديم رؤية واضحة حول العلاقة بين الرقمنة وتنمية الموارد البشرية، وكيف يمكن لهذه العلاقة أن تسهم في تحسين استجابة المنظمات للأزمات المختلفة.

المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى ومناقشتها

تنص الفرضية الرئيسية الأولى على:

تدرك المنظمة بشكل مرتفع ضرورة تنمية الموارد البشرية في ظل الرقمنة لمواجهة الأزمات بمختلف أنواعها.

ولاختبار الفرضية تم حساب كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

1. الوسط الحسابي:

أحد مقاييس النزعة المركزية بحث يكون اتجاه هذه النزعة المركزية إيجابي إذا تعدى الوسط الحسابي نقطة المنتصف وقد اعتمد الباحث على استخدام هذا المقياس بهدف تحويل تركز قيم الوسط الحسابي حول فقرات الدراسة وحسب معايير سلم ليكرت الخماسي الأبعاد.

2. الانحراف المعياري:

هو مقياس لمدى انتشار البيانات حول الوسط الحسابي. إذا كان الانحراف المعياري صغيراً، فإن ذلك يشير إلى أن الاستجابات تتركز بشكل كبير حول الوسط الحسابي، مما يعني تماسكاً أكبر في الآراء.

3. في المقابل، إذا كان الانحراف المعياري كبيراً، فهذا يعني أن هناك تبايناً كبيراً في الآراء حول الفقرة. لقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي كم توضيح ذلك سابقاً للإجابة على فقرات الاستبيان ثم تم احتساب المدى (5-1=4)، ومن ثم تم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (4/5=0.80)، بعد ذلك تم إضافة القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:¹

- من (1 إلى 1.80) يمثل **ضعيف جداً** وذلك نحو كل عبارة من عبارات الاستبانة؛
- من (1.81 إلى 2.60) يمثل **ضعيف** وذلك نحو كل عبارة من عبارات الاستبانة؛
- من (2.61 إلى 3.40) يمثل **متوسط** وذلك نحو كل عبارة من عبارات الاستبانة؛
- من (3.41 إلى 4.20) يمثل **مرتفع** وذلك نحو كل عبارة من عبارات الاستبانة؛
- من (4.21 إلى 5) يمثل **مرتفع جداً** وذلك نحو كل عبارة من عبارات الاستبانة.

¹ وليد عبد الرحمن خالد الفراء، "تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS"، إدارة البرامج والشؤون الخارجية، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، 1430هـ، ص.26

أولاً: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير متطلبات تنمية الموارد البشرية في ظل الرقمنة:

يمثل الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات المستقلة، وهي موضحة كالآتي:

الجدول رقم (22): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير المتطلبات التدريبية

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	معارض مشددة		معارض		محايد		موافق		موافق بشدة		العبارات
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
مرتفع	3	1,006	3,64	0	0	21.1	74	11.7	41	49.4	173	17.7	62	1. توفر المؤسسة برامج تدريبية مخصصة لتعزيز المهارات الرقمية للموظفين.
مرتفع	1	0,864	3,79	0	0	9.4	33	21.7	76	49.4	173	19.4	68	2. البرامج التدريبية تساعد الموارد البشرية على تطوير قدراتهم في استخدام الأدوات التكنولوجية الحديثة.
مرتفع	4	1,074	3,59	3.1	11	19.7	69	8	28	52.9	185	16.3	57	3. تساهم برامج التعلم الإلكتروني في تحسين مهارات الموارد البشرية الرقمية بشكل ملحوظ.
متوسط	5	1.297	3,35	8.3	29	24.3	85	15.9	53	28.9	101	23.4	82	4. تقدم المؤسسة تدريباً مستمراً على كيفية التعامل مع الأزمات التقنية (مثل الهجمات الإلكترونية).
مرتفع	2	0.942	3,74	0	0	13.4	47	20.6	72	44.9	157	21.1	74	5. يتم تدريب القادة على كيفية توجيه فرقهم عن بعد باستخدام الأدوات الرقمية.
مرتفع	/	0,707	3,62	الإجمالي										

المصدر: مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS

ملاحظة: ت: تكرار ، % النسبة المئوية

من خلال تحليل الجدول أعلاه يتضح أن:

1. توفر المؤسسة برامج تدريبية مخصصة لتعزيز المهارات الرقمية للموظفين: هذه العبارة تشير إلى مستوى عالٍ من الرضا حول توفر البرامج التدريبية لتعزيز المهارات الرقمية، وهو مؤشر على أن المنظمة توفر فرصاً جيدة لتطوير مهارات الموارد البشرية. مع ذلك، الانحراف المعياري النسبي يعكس وجود تفاوت في الآراء حول جودة أو فعالية تلك البرامج بين الموارد البشرية.

2. البرامج التدريبية تساعد الموارد البشرية على تطوير قدراتهم في استخدام الأدوات التكنولوجية الحديثة: هذه العبارة حققت أعلى متوسط حسابي مع أقل انحراف معياري، مما يعني أن الموارد البشرية يتفوقون بشكل كبير على فعالية البرامج التدريبية في تحسين قدراتهم التقنية. تُظهر هذه النتيجة رضا واضحًا حول تأثير تلك البرامج في استخدام الأدوات التكنولوجية الحديثة.
 3. تساهم برامج التعلم الإلكتروني في تحسين مهارات الموارد البشرية الرقمية بشكل ملحوظ: هذه العبارة تُظهر أيضًا مستوى رضا مرتفع، حيث يعكس المتوسط الحسابي أن الموارد البشرية يشعرون بأن برامج التعلم الإلكتروني فعالة في تحسين مهاراتهم الرقمية. ومع ذلك، الانحراف المعياري المرتفع يشير إلى وجود بعض التباين في الاستجابات، مما قد يدل على تفاوت في تجربة الموارد البشرية مع برامج التعلم الإلكتروني.
 4. تقدم المؤسسة تدريبًا مستمرًا على كيفية التعامل مع الأزمات التقنية (مثل الهجمات الإلكترونية): هذه العبارة جاءت في المرتبة الأخيرة من حيث المتوسط الحسابي، مما يعني أن الموارد البشرية يعتقدون أن التدريب على التعامل مع الأزمات التقنية بحاجة إلى تحسين. الانحراف المعياري المرتفع يشير إلى تباين واضح في الآراء، ما قد يعني أن بعض الموارد البشرية قد لا يتلقون التدريب بشكل كافٍ أو أن التدريب قد لا يكون فعالًا بنفس الدرجة للجميع.
 5. يتم تدريب القادة على كيفية توجيه فرقهم عن بعد باستخدام الأدوات الرقمية: هذه العبارة تأتي في المرتبة الثانية من حيث الرضا العام، مما يشير إلى أن تدريب القادة على استخدام الأدوات الرقمية لتوجيه فرقهم عن بعد يعتبر فعالًا. الانحراف المعياري المنخفض نسبيًا يعكس تماسكًا في الآراء، مما يعني أن الغالبية العظمى من الموارد البشرية يشعرون أن هذا التدريب يساعد القادة في توجيه فرقهم بكفاءة في بيئة العمل الرقمية.
- بالنظر إلى المتوسطات الحسابية الإجمالية، يمكن القول إن هناك رضا عام حول المتطلبات التدريبية الرقمية في المؤسسة، حيث حصلت معظم العبارات على درجات مرتفعة.

الجدول رقم (23): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير المتطلبات التحفيزية

العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		معارض		معارض مشددة		الانحراف المعياري		الترتيب	الدرجة
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت				
6. تستخدم المؤسسة نظام مكافآت يعتمد على الأداء الرقمي لتحفيز الموارد البشرية على تبني التحول الرقمي.	50	14.3	179	51.1	53	15.1	68	19.4	0	0	3,60	0,957	2	مرتفع
7. تقدم المؤسسة حوافز للموظفين الذين يبدعون في استخدام التكنولوجيا لحل المشكلات.	81	23.1	139	39.7	92	26.3	31	8.9	7	2	3,73	0,979	3	مرتفع
8. تشجع المؤسسة الموارد البشرية على الابتكار في العمل باستخدام الأدوات الرقمية المتاحة.	87	24.9	151	43.1	54	15.4	51	14.6	7	2	3,74	1,050	4	مرتفع
9. تتبنى المؤسسة استراتيجيات تحفيزية تدعم التعلم المستمر وتطوير المهارات الرقمية.	46	13.1	223	63.7	63	18	7	2	11	3.1	3,82	0,802	5	متوسط
10. تساهم بيئة العمل في رفع معنويات الموارد البشرية من خلال تقديم الدعم المعنوي والتقدير للجهود الرقمية.	52	14.9	140	40	120	34.3	31	8.9	7	2	3,57	0,918	1	مرتفع
الإجمالي														مرتفع
											3,69	0,757	/	

المصدر: مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS

ملاحظة: ت: تكرار ، % النسبة المئوية

6. تستخدم المؤسسة نظام مكافآت يعتمد على الأداء الرقمي لتحفيز الموارد البشرية على تبني التحول الرقمي: هذه العبارة تشير إلى أن هناك رضا مرتفع حول استخدام المؤسسة لنظام مكافآت يعتمد على الأداء الرقمي. ويعكس هذا المستوى من الرضا إدراك الموارد البشرية لأهمية التحفيز الرقمي في تشجيعهم على تبني التحول الرقمي. الانحراف المعياري المقبول يعكس تماسكًا نسبيًا في آراء الموارد البشرية، مع بعض التفاوت في تقييم فعالية نظام المكافآت.
7. تقدم المؤسسة حوافز للموظفين الذين يبدعون في استخدام التكنولوجيا لحل المشكلات: هذه العبارة حصلت على متوسط حسابي مرتفع، مما يعكس أن الموارد البشرية يرون أن الحوافز المقدمة لتحفيز الإبداع التكنولوجي داخل المؤسسة فعالة. الانحراف المعياري النسبي يعكس تفاوتًا بسيطًا في استجابات الموارد البشرية، مما قد يشير إلى أن بعضهم قد لا يستفيد من تلك الحوافز بنفس القدر.

8. تشجع المؤسسة الموارد البشرية على الابتكار في العمل باستخدام الأدوات الرقمية المتاحة: هذه العبارة سجلت أيضًا متوسطًا حسابيًا مرتفعًا، مما يشير إلى أن الموارد البشرية يشعرون بالتشجيع على الابتكار باستخدام الأدوات الرقمية. ومع ذلك، فإن الانحراف المعياري الأعلى مقارنةً بالعبارات الأخرى قد يشير إلى اختلاف في تجربة الموارد البشرية أو مدى وصول تلك الأدوات الرقمية إليهم بشكل كافٍ.

9. تتبنى المؤسسة استراتيجيات تحفيزية تدعم التعلم المستمر وتطوير المهارات الرقمية: حصلت هذه العبارة على أعلى متوسط حسابي بين العبارات، مما يشير إلى أن الموارد البشرية يرون أن استراتيجيات المؤسسة في دعم التعلم المستمر وتطوير المهارات الرقمية فعالة للغاية. الانحراف المعياري المنخفض نسبيًا يعكس تماسكًا كبيرًا في آراء الموارد البشرية، مما يدل على توافق واسع النطاق حول فعالية هذه الاستراتيجيات.

10. تساهم بيئة العمل في رفع معنويات الموارد البشرية من خلال تقديم الدعم المعنوي والتقدير للجهود الرقمية: هذه العبارة، رغم حصولها على أدنى متوسط حسابي نسبيًا، ما زالت تُظهر رضا مرتفعًا حول تأثير بيئة العمل في رفع معنويات الموارد البشرية من خلال تقديم الدعم المعنوي والتقدير للجهود الرقمية. الانحراف المعياري يعكس تفاوتًا بسيطًا في تقييم الموارد البشرية لدعم بيئة العمل، وهو أمر متوقع نظرًا لاختلاف التجارب الشخصية لكل موظف.

بشكل عام، تُظهر المتوسطات الحسابية أن هناك رضا كبير حول المتطلبات التحفيزية في المؤسسة، حيث حصلت معظم العبارات على متوسطات مرتفعة. يعكس هذا التقييم الإيجابي قدرة المؤسسة على تحفيز الموارد البشرية وتقدير جهودهم الرقمية. مع ذلك، هناك بعض التفاوت في آراء الموارد البشرية حول الحوافز والابتكار، مما يشير إلى الحاجة إلى بعض التحسينات لزيادة استفادة جميع الموارد البشرية من هذه البرامج.

الجدول رقم (24): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير المتطلبات التقييمية

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	معارض مشددة		معارض		محايد		موافق		موافق بشدة		العبارات
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
مرتفع	2	0,941	3,65	0	0	14	49	25.4	89	41.7	146	18.9	66	11. تستخدم المؤسسة أدوات رقمية متقدمة لتقييم أداء الموارد البشرية بشكل دوري.
مرتفع	4	0,964	3,68	4.9	17	4.9	17	23.7	83	50.6	177	16	56	12. تتم عملية تقييم الأداء بشكل منتظم لقياس مدى كفاءة الموارد البشرية في استخدام التكنولوجيا الرقمية.
مرتفع	3	0,960	3,65	2.9	10	10.9	38	19.7	69	51.4	180	15.1	53	13. تساهم التغذية الراجعة المستمرة التي تقدمها المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية الرقمي.
متوسط	1	0,807	3,91	0	0	4.9	17	22.6	79	48.9	171	23.7	83	14. تقدم المؤسسة تحليلاً دقيقاً لأداء الموارد البشرية بناءً على استخدامهم للأدوات الرقمية لمواجهة الأزمات.
مرتفع	5	1,090	3,55	4.9	17	14.9	52	18	63	44.9	157	17.4	61	15. يتم تقديم تقارير دورية للإدارة حول فعالية استراتيجيات التدريب والتحفيز الرقمية.
مرتفع	/	0,639	3,69	الإجمالي										

المصدر: مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS

ملاحظة: ت: تكرار ، % النسبة المئوية

11. تستخدم المؤسسة أدوات رقمية متقدمة لتقييم أداء الموارد البشرية بشكل دوري:تشير هذه العبارة إلى رضا مرتفع حول استخدام الأدوات الرقمية لتقييم أداء الموارد البشرية بشكل دوري. الانحراف المعياري النسبي يعكس تماسكاً في آراء الموارد البشرية، مما يدل على أن الأغلبية تتفق على فعالية هذه الأدوات الرقمية في تحسين عملية التقييم الدوري.
12. تتم عملية تقييم الأداء بشكل منتظم لقياس مدى كفاءة الموارد البشرية في استخدام التكنولوجيا الرقمية:يعكس المتوسط الحسابي المرتفع رضا الموارد البشرية عن تنظيم عملية تقييم الأداء بانتظام. الانحراف المعياري النسبي يعكس تبايناً بسيطاً في الآراء، مما قد يشير إلى وجود اختلاف في تجربة الموارد البشرية مع مدى انتظام ودقة التقييمات التي تتم لقياس كفاءتهم في استخدام التكنولوجيا الرقمية.

13. تساهم التغذية الراجعة المستمرة التي تقدمها المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية الرقمي: هذه العبارة تعكس رضا مرتفعاً عن دور التغذية الراجعة المستمرة في تحسين الأداء الرقمي للموظفين. الانحراف المعياري يظهر بعض التفاوت بين الموارد البشرية حول تأثير التغذية الراجعة، مما يشير إلى أن فعالية التغذية الراجعة قد تختلف من موظف لآخر.
 14. تقدم المؤسسة تحليلاً دقيقاً لأداء الموارد البشرية بناءً على استخدامهم للأدوات الرقمية لمواجهة الأزمات: هذا المتوسط الحسابي هو الأعلى بين العبارات، مما يعني أن الموارد البشرية يعتبرون أن التحليل الدقيق لأدائهم بناءً على استخدام الأدوات الرقمية لمواجهة الأزمات هو أمر مهم وفعال للغاية. الانحراف المعياري المنخفض يعكس توافقاً كبيراً في الآراء، مما يدل على رضا عام حول هذا الجانب.
 15. يتم تقديم تقارير دورية للإدارة حول فعالية استراتيجيات التدريب والتحفيز الرقمية: حصلت هذه العبارة على أدنى متوسط حسابي بين العبارات، مما قد يشير إلى أن بعض الموارد البشرية يرون أن التقارير الدورية حول فعالية استراتيجيات التدريب والتحفيز الرقمية قد تحتاج إلى تحسين. الانحراف المعياري الأعلى يشير إلى تفاوت أكبر في الآراء حول هذا الموضوع، مما قد يعني وجود تفاوت في جودة أو توقيت التقارير الدورية المقدمة للإدارة.
- بشكل عام، يُظهر المتوسط الحسابي الكلي أن هناك رضا مرتفعاً حول المتطلبات التقييمية في المؤسسة. تعكس أغلب العبارات رضا الموارد البشرية عن الأدوات الرقمية والتغذية الراجعة المنتظمة، لكن هناك بعض المجالات التي تحتاج إلى تحسين، مثل تقديم التقارير الدورية للإدارة حول فعالية استراتيجيات التدريب والتحفيز الرقمية.

ثانيا: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الأزمات:

الجدول رقم (25): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الأزمات الاقتصادية

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	معارض مشددة		معارض		محايد		موافق		موافق بشدة		العبارات
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
مرتفع	5	1,095	3,73	8	28	5.7	20	11.4	40	54.6	191	20.3	71	16. تمتلك المؤسسة استراتيجيات رقمية واضحة لمواجهة الأزمات الاقتصادية.
مرتفع	1	0,775	4,08	0	0	2	7	14.3	50	55.4	194	28.3	99	17. تساعد الأدوات الرقمية في تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع تقلبات السوق الاقتصادية.
مرتفع	4	0,998	3,75	3.1	11	8	28	22.3	78	43.7	153	22.9	80	18. تساهم التكنولوجيا الرقمية في ضمان استمرارية العمل خلال الأزمات الاقتصادية المفاجئة.
متوسط	3	0,944	3,53	0	0	17.1	60	28	98	40	140	14.9	52	19. تعتمد المؤسسة على التحليل الرقمي للتنبؤ بتأثير الأزمات الاقتصادية واتخاذ قرارات استباقية.
مرتفع	2	0,916	3,84	0	0	13.1	46	11.7	41	53.1	186	22	77	20. يعزز التحول الرقمي مرونة المؤسسة في التعامل مع التغيرات المالية في السوق
مرتفع	/	0,668	3,78	الإجمالي										

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج spss

ملاحظة: ت: تكرار، %النسبة المئوية

16. تمتلك المؤسسة استراتيجيات رقمية واضحة لمواجهة الأزمات الاقتصادية: هذه العبارة تشير إلى

مستوى رضا مرتفع بشأن وجود استراتيجيات رقمية واضحة لمواجهة الأزمات الاقتصادية. الانحراف المعياري المرتفع يشير إلى تفاوت في الآراء، مما قد يعني أن بعض الموارد البشرية يرون أن هذه الاستراتيجيات ليست متاحة بشكل كافٍ للجميع أو أن هناك اختلافات في مدى فعاليتها.

17. تساعد الأدوات الرقمية في تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع تقلبات السوق

الاقتصادية: هذه العبارة حصلت على أعلى متوسط حسابي وأدنى انحراف معياري، مما يشير إلى توافق كبير بين الموارد البشرية حول فعالية الأدوات الرقمية في تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع تقلبات السوق. يعكس ذلك قناعة قوية لدى الموارد البشرية بقدرة الأدوات الرقمية على تحسين الاستجابة للأزمات الاقتصادية.

18. تساهم التكنولوجيا الرقمية في ضمان استمرارية العمل خلال الأزمات الاقتصادية المفاجئة: تشير هذه العبارة إلى مستوى رضا مرتفع حول دور التكنولوجيا الرقمية في ضمان استمرارية العمل خلال الأزمات الاقتصادية المفاجئة. الانحراف المعياري يظهر تفاوتًا في الآراء، مما يعني أن بعض الموارد البشرية قد يكون لديهم تجارب متفاوتة فيما يتعلق بفعالية التكنولوجيا في ضمان استمرارية العمل في مثل هذه الأزمات.

19. تعتمد المؤسسة على التحليل الرقمي للتنبؤ بتأثير الأزمات الاقتصادية واتخاذ قرارات استباقية: هذه العبارة حصلت على أدنى متوسط حسابي، مما يعني أن الموارد البشرية لديهم رضا معتدل فقط حول مدى اعتماد المؤسسة على التحليل الرقمي للتنبؤ بتأثير الأزمات الاقتصادية. الانحراف المعياري يظهر أن هناك تباينًا واضحًا في آراء الموارد البشرية، مما قد يعكس عدم وضوح الاستراتيجيات أو عدم تطبيقها بشكل موحد.

20. يعزز التحول الرقمي مرونة المؤسسة في التعامل مع التغيرات المالية في السوق: هذه العبارة حصلت على متوسط حسابي مرتفع، مما يشير إلى رضا كبير حول تأثير التحول الرقمي على مرونة المؤسسة في التعامل مع التغيرات المالية. الانحراف المعياري المقبول يعكس تماسكًا نسبيًا في آراء الموارد البشرية.

يعكس المتوسط الحسابي الكلي رضا الموارد البشرية عن قدرة المؤسسة على استخدام التحول الرقمي والأدوات الرقمية لمواجهة الأزمات الاقتصادية. ومع ذلك، يُظهر بعض التفاوت في آراء الموارد البشرية حول استراتيجيات المؤسسة المتعلقة بالتحليل الرقمي واتخاذ القرارات الاستباقية، مما يشير إلى وجود مجال لتحسين تلك الجوانب.

الجدول رقم (26): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الأزمات التكنولوجية

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	معارض		معارض		محايد		موافق		موافق بشدة		العبارات
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
مرتفع	4	0,974	3,76	6	21	4.9	17	11.4	40	62.3	218	15.4	54	21. تمتلك المؤسسة أنظمة وقائية رقمية قوية للتعامل مع الأعطال التقنية الكبيرة.
مرتفع	3	0,931	3,76	2	7	8	28	22.3	78	47.7	167	20	70	22. تساهم الحلول الرقمية في استعادة الأنظمة بسرعة بعد حدوث الأعطال التكنولوجية.
مرتفع	5	1,004	3,83	2	7	9.1	32	20.9	73	40	140	28	98	23. تعتمد المؤسسة على التكنولوجيا الرقمية لحماية نفسها من الهجمات السيبرانية.
مرتفع	1	0,839	3,85	0	0	6.9	24	22.9	80	48.3	169	22	77	24. تقوم المؤسسة بتحديث أنظمتها الأمنية الرقمية بشكل منتظم للحماية من التهديدات الإلكترونية.
مرتفع	2	0,864	3,79	2.9	10	10.6	37	17.1	60	52	182	17.4	61	25. تلعب التكنولوجيا الرقمية دورًا رئيسيًا في حماية بيانات المؤسسة خلال الأزمات التكنولوجية.
مرتفع	/	0,663	3,80	الإجمالي										

المصدر: مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS

ملاحظة: ت: تكرار ، % النسبة المئوية

21. تمتلك المؤسسة أنظمة وقائية رقمية قوية للتعامل مع الأعطال التقنية الكبيرة: التحليل: يشير

المتوسط الحسابي إلى أن الموارد البشرية يرون بأن الأنظمة الوقائية الرقمية في المؤسسة فعالة في التعامل مع الأعطال التقنية. ومع ذلك، فإن الانحراف المعياري المرتفع يشير إلى وجود تباين في آراء الموارد البشرية، مما قد يعني اختلافًا في تجربة التعامل مع هذه الأنظمة أو اختلافًا في إدراك فعاليتها.

22. تساهم الحلول الرقمية في استعادة الأنظمة بسرعة بعد حدوث الأعطال التكنولوجية: يعكس

المتوسط الحسابي رضا الموارد البشرية حول قدرة الحلول الرقمية على استعادة الأنظمة بسرعة بعد حدوث الأعطال. الانحراف المعياري المقبول يشير إلى وجود توافق نسبي بين الموارد البشرية حول فعالية هذه الحلول، مع وجود بعض التفاوت في التجارب.

23. تعتمد المؤسسة على التكنولوجيا الرقمية لحماية نفسها من الهجمات السيبرانية: تعتبر التكنولوجيا الرقمية وسيلة فعالة لحماية المؤسسة من الهجمات السيبرانية، وفقاً لمتوسط الحسابي المرتفع. إلا أن الانحراف المعياري المرتفع يشير إلى تباين في الآراء حول هذه النقطة، مما قد يعكس اختلاف في فعالية الحلول الأمنية الرقمية المستخدمة من قسم لآخر أو في الأوقات المختلفة.
24. تقوم المؤسسة بتحديث أنظمتها الأمنية الرقمية بشكل منتظم للحماية من التهديدات الإلكترونية: هذه العبارة سجلت أعلى متوسط حسابي مع أقل انحراف معياري، مما يعكس رضا كبير وتوافق بين الموارد البشرية حول التحديث المنتظم للأنظمة الأمنية الرقمية في المؤسسة. يشير هذا إلى أن المؤسسة تعتمد منهجاً واضحاً في التحديث المستمر لحماية نفسها من التهديدات الإلكترونية.
25. تلعب التكنولوجيا الرقمية دوراً رئيسياً في حماية بيانات المؤسسة خلال الأزمات التكنولوجية: تشير هذه العبارة إلى رضا كبير حول دور التكنولوجيا الرقمية في حماية بيانات المؤسسة خلال الأزمات التكنولوجية. الانحراف المعياري يعكس توافقاً نسبياً بين الموارد البشرية مع وجود بعض التفاوت، مما يعني أن بعض الموارد البشرية قد يرون أن حماية البيانات قد تحتاج إلى مزيد من التطوير أو التحديث.
- يعكس المتوسط الحسابي الكلي رضا مرتفعاً حول قدرة المؤسسة على مواجهة الأزمات التكنولوجية باستخدام الأدوات الرقمية المتقدمة. ومع ذلك، فإن التباين في بعض الجوانب مثل الأنظمة الوقائية وحماية البيانات يشير إلى أن هناك مجالاً لتحسين مستوى التوحيد في تطبيق الحلول الرقمية والتأكد من أن جميع الموارد البشرية يستفيدون منها بشكل متساوٍ.

الجدول رقم (27): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الأزمات الصحية

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	معارض		معارض		محايد		موافق		موافق		العبارات
				متشدة	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	
مرتفع	3	0,884	3,75	0	0	13.4	47	14	49	56.3	197	16.3	57	26. تعتمد المؤسسة على التكنولوجيا الرقمية لدعم العمل عن بُعد خلال الأزمات الصحية.
مرتفع	2	0,824	3,77	0	0	11.1	39	14.3	50	60.6	212	14	49	27. ساعد التحول الرقمي المؤسسة على مواصلة عملياتها بفعالية خلال الأزمات الصحية مثل جائحة كوفيد-19.
مرتفع	4	0.989	3,49	5.7	20	11.2	39	19.4	68	55.7	195	8	28	28. توفر الحلول الرقمية قنوات اتصال فعالة بين الموارد البشرية خلال الأزمات الصحية.
مرتفع	1	0,774	3,76	2	7	4.9	17	18	63	65.1	228	10	35	29. ساعدت التكنولوجيا الرقمية في تقليل تأثير الأزمات الصحية على إنتاجية المؤسسة.
مرتفع	5	1,046	3,57	7.1	25	3.1	11	33.4	117	38.6	135	17.7	62	30. تعتمد المؤسسة على التكنولوجيا لتقديم دعم صحي ووقائي للموظفين خلال الأزمات الصحية.
مرتفع	/	0,477	3,66	الإجمالي										

المصدر: مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS

ملاحظة: ت: تكرار ، %النسبة المئوية

26. تعتمد المؤسسة على التكنولوجيا الرقمية لدعم العمل عن بُعد خلال الأزمات الصحية:تشير هذه

العبرة إلى رضا عام حول استخدام التكنولوجيا الرقمية لدعم العمل عن بُعد خلال الأزمات الصحية. التباين النسبي في الانحراف المعياري يعكس وجود تفاوت في التجربة بين الموارد البشرية فيما يتعلق بفعالية هذا الدعم.

27. ساعد التحول الرقمي المؤسسة على مواصلة عملياتها بفعالية خلال الأزمات الصحية مثل

جائحة كوفيد-19:يشير هذا المتوسط إلى رضا كبير حول فعالية التحول الرقمي في ضمان استمرار العمليات خلال الأزمات الصحية. الانحراف المعياري المنخفض نسبياً يعكس توافقاً بين الموارد البشرية حول نجاح التحول الرقمي في دعم العمليات.

28. توفر الحلول الرقمية قنوات اتصال فعالة بين الموارد البشرية خلال الأزمات الصحية: على الرغم من أن هناك رضا نسبي حول فعالية قنوات الاتصال الرقمية بين الموارد البشرية، إلا أن المتوسط الحسابي هو الأدنى بين العبارات. الانحراف المعياري الكبير يشير إلى تباين واسع في الآراء، مما قد يدل على اختلاف في توفر أو جودة قنوات الاتصال بين الأقسام أو المواقع المختلفة.
29. ساعدت التكنولوجيا الرقمية في تقليل تأثير الأزمات الصحية على إنتاجية المؤسسة: هذه العبارة تشير إلى أن التكنولوجيا الرقمية ساهمت بشكل ملحوظ في تقليل تأثير الأزمات الصحية على الإنتاجية. الانحراف المعياري المنخفض يعكس اتفاقاً كبيراً بين الموارد البشرية حول هذا التأثير الإيجابي.
30. تعتمد المؤسسة على التكنولوجيا لتقديم دعم صحي ووقائي للموظفين خلال الأزمات الصحية: التحليل: يُظهر هذا المتوسط رضا عام حول استخدام التكنولوجيا لتقديم الدعم الصحي والوقائي للموظفين. مع ذلك، فإن التباين الكبير في الانحراف المعياري يعكس وجود اختلافات في تجربة الموارد البشرية فيما يتعلق بمدى توفر وجودة هذا الدعم.
- يعكس المتوسط الحسابي العام رضا مرتفعاً حول استخدام التكنولوجيا الرقمية في مواجهة الأزمات الصحية. ومع ذلك، فإن بعض التباين في الآراء، خاصة فيما يتعلق بقنوات الاتصال والدعم الصحي، يشير إلى وجود اختلافات في كيفية تطبيق الحلول الرقمية داخل المؤسسة.

الجدول رقم (28): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الأزمات البيئية

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	معارض مشددة		معارض		محايد		موافق		موافق بشدة		العبارات
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
مرتفع	2	0,962	3,69	4	14	5.7	20	25.4	89	47.1	165	17.7	62	31. تمتلك المؤسسة خططاً تعتمد على التكنولوجيا الرقمية للتعامل مع الكوارث الطبيعية.
مرتفع	1	0,776	4,10	2	7	2	7	13.1	46	54.3	190	28.6	100	32. تساهم الحلول الرقمية في استمرارية العمل خلال الأزمات البيئية مثل الفيضانات أو العواصف.
مرتفع	4	1,065	3,77	4.9	17	11.7	41	6.3	22	55.7	195	21.4	75	33. تسهل التكنولوجيا الرقمية التنقل والتواصل بين الموارد البشرية خلال الأزمات البيئية.
مرتفع	5	1,271	3,71	10.9	38	9.1	32	6.3	22	45.1	158	28.6	100	34. تعتمد المؤسسة على التكنولوجيا الرقمية لحماية بنيتها التحتية من تأثيرات الأزمات البيئية.
مرتفع	3	0,979	3,73	2	7	8.9	31	26.3	92	39.7	139	23.1	81	35. تساعد التكنولوجيا الرقمية في تقليل تأثير الأزمات البيئية على سلاسل التوريد الخاصة بالمؤسسة
مرتفع	/	0,597	3,79	الإجمالي										

المصدر: مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS

ملاحظة: تكرار العبارات أشير إليه بالنسبة المئوية

31. تمتلك المؤسسة خططاً تعتمد على التكنولوجيا الرقمية للتعامل مع الكوارث الطبيعية: هذه العبارة

تشير إلى وجود رضا عام حول استخدام التكنولوجيا الرقمية في خطط المؤسسة لمواجهة الكوارث الطبيعية. ومع ذلك، فإن الانحراف المعياري يعكس وجود تباين نسبي في آراء الموارد البشرية حول فعالية تلك الخطط، مما يشير إلى اختلاف في التجارب أو الفعالية بين الأقسام.

32. تساهم الحلول الرقمية في استمرارية العمل خلال الأزمات البيئية مثل الفيضانات أو

العواصف: هذه العبارة حققت أعلى متوسط حسابي، مما يعكس رضا كبير حول فعالية الحلول الرقمية في ضمان استمرارية العمل خلال الأزمات البيئية. الانحراف المعياري المنخفض يعكس اتفاقاً واسعاً بين الموارد البشرية حول فعالية هذه الحلول.

33. تسهل التكنولوجيا الرقمية التنقل والتواصل بين الموارد البشرية خلال الأزمات البيئية: يعكس

هذا المتوسط رضا الموارد البشرية عن دور التكنولوجيا الرقمية في تسهيل التنقل والتواصل خلال الأزمات البيئية. ومع ذلك، فإن الانحراف المعياري المرتفع يشير إلى تفاوت في الآراء، مما قد يدل على اختلاف التجربة بين الموارد البشرية في هذا الجانب.

34. تعتمد المؤسسة على التكنولوجيا الرقمية لحماية بنيتها التحتية من تأثيرات الأزمات

البيئية: على الرغم من الرضا العام عن فعالية التكنولوجيا الرقمية في حماية البنية التحتية، فإن الانحراف المعياري العالي يشير إلى تفاوت واسع في الآراء، مما قد يعكس تفاوتاً في تطبيق الحلول الرقمية أو في مدى ملاءمتها لحماية البنية التحتية في بعض الأقسام أو المواقع.

35. تساعد التكنولوجيا الرقمية في تقليل تأثير الأزمات البيئية على سلاسل التوريد الخاصة

بالمؤسسة: يشير هذا المتوسط إلى رضا الموارد البشرية حول دور التكنولوجيا الرقمية في تقليل تأثير الأزمات البيئية على سلاسل التوريد. الانحراف المعياري يعكس تبايناً نسبياً في الآراء، مما يشير إلى اختلاف في مدى التأثير بين الأقسام المختلفة.

يعكس المتوسط الحسابي الكلي رضا عام حول قدرة المؤسسة على استخدام التكنولوجيا الرقمية في مواجهة الأزمات البيئية. ومع ذلك، فإن التفاوت في بعض الجوانب مثل حماية البنية التحتية والتنقل بين الموارد البشرية يشير إلى وجود مجال لتحسين التكامل وتطبيق الحلول الرقمية بشكل أكثر اتساقاً عبر مختلف الأقسام.

الجدول رقم (29): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الأزمات الأمنية

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	معارض		معارض		محايد		موافق		موافق بشدة		العبارات
				ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	
مرتفع	5	1,050	3,74	7	2	51	14.6	54	15.4	151	43.1	87	24.9	36. تعتمد المؤسسة على أنظمة أمن رقمية متطورة لحماية نفسها من الأزمات الأمنية مثل الهجمات السيبرانية.
مرتفع	1	0,802	3,82	11	3.1	7	2	63	18	223	63.7	46	13.1	37. تساعد الحلول الرقمية في تعزيز حماية الأنظمة والبيانات من التهديدات الأمنية.
متوسط	2	0,918	3,57	7	2	31	8.9	120	34.3	140	40	52	14.9	38. تمكن التكنولوجيا الرقمية المؤسسة من التصدي بسرعة وكفاءة للهجمات الإلكترونية.
مرتفع	3	0,941	3,65	0	0	49	14	89	25.4	146	41.7	66	18.9	39. توفر الأدوات الرقمية الخاصة بالأمن السيبراني دعماً مستمراً للتخفيف من مخاطر الهجمات الإلكترونية.
مرتفع	4	0,964	3,68	17	4.9	17	4.9	83	23.7	177	50.6	56	16	40. تلعب التكنولوجيا الرقمية دوراً فعالاً في حماية سرية بيانات المؤسسة خلال الأزمات الأمنية.
مرتفع	/	0,669	3,69	الإجمالي										

المصدر: مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS

ملاحظة: تكرار العبارات أشرنا اليه النسبة المئوية%

36. تعتمد المؤسسة على أنظمة أمن رقمية متطورة لحماية نفسها من الأزمات الأمنية مثل

الهجمات السيبرانية: يشير هذا المتوسط إلى رضا مرتفع حول استخدام المؤسسة لأنظمة أمن رقمية متطورة لحماية نفسها من الأزمات الأمنية، بما في ذلك الهجمات السيبرانية. ومع ذلك، يعكس الانحراف المعياري المرتفع وجود تباين ملحوظ في الآراء، مما قد يشير إلى اختلافات في مستوى الحماية بين الأقسام أو في فعالية الأنظمة المستخدمة.

37. تساعد الحلول الرقمية في تعزيز حماية الأنظمة والبيانات من التهديدات الأمنية: هذه العبارة

حصلت على أعلى متوسط حسابي، مما يدل على رضا كبير من الموارد البشرية حول فعالية الحلول

الرقمية في حماية الأنظمة والبيانات من التهديدات الأمنية. الانحراف المعياري المنخفض يعكس توافقًا واسعًا بين الموارد البشرية حول كفاءة هذه الحلول.

38. تمكن التكنولوجيا الرقمية المؤسسة من التصدي بسرعة وكفاءة للهجمات الإلكترونية: على

الرغم من أن المتوسط الحسابي يعكس رضا معتدلاً حول قدرة المؤسسة على التصدي للهجمات الإلكترونية بسرعة وكفاءة، إلا أن الانحراف المعياري يشير إلى وجود تفاوت في التجارب بين الموارد البشرية، مما يعني أن بعض الأقسام قد تواجه صعوبات أكبر في التصدي للهجمات.

39. توفر الأدوات الرقمية الخاصة بالأمن السيبراني دعماً مستمراً للتخفيف من مخاطر الهجمات

الإلكترونية: تعكس هذه العبارة رضا عامًا حول توفر الأدوات الرقمية التي تقدم دعماً مستمراً للتخفيف من مخاطر الهجمات الإلكترونية. الانحراف المعياري المقبول يشير إلى وجود بعض التفاوت في الآراء، مما قد يدل على اختلافات طفيفة في فعالية هذه الأدوات بين الموارد البشرية أو الأقسام.

40. تلعب التكنولوجيا الرقمية دورًا فعالاً في حماية سرية بيانات المؤسسة خلال الأزمات

الأمنية: تشير هذه العبارة إلى رضا عام حول دور التكنولوجيا الرقمية في حماية سرية بيانات المؤسسة خلال الأزمات الأمنية. ومع ذلك، يعكس الانحراف المعياري وجود تفاوت في الآراء، مما يعني أن بعض الموارد البشرية قد يشعرون بأن هناك حاجة إلى تحسين حماية البيانات في بعض الأقسام.

يعكس المتوسط الحسابي الكلي رضا مرتفعًا حول استخدام التكنولوجيا الرقمية في التعامل مع الأزمات الأمنية. ومع ذلك، فإن بعض التفاوت في الآراء يعكس وجود تفاوت في التجارب أو الفعالية بين الأقسام المختلفة في المؤسسة، خاصة فيما يتعلق بسرعة التصدي للهجمات الإلكترونية وحماية سرية البيانات.

من خلال كل ما سبق حول تحليل الفرضية الأولى وجدنا أن:

وفقًا لتحليل المتطلبات التدريبية، أظهرت النتائج أن المؤسسة تولي اهتمامًا كبيرًا بتقديم برامج تدريبية مخصصة لتعزيز المهارات الرقمية للموظفين. الحلول التدريبية التي توفرها المؤسسة تساعد على تحسين قدرات الموارد البشرية في استخدام الأدوات الرقمية والتعامل مع الأزمات.

البرامج التدريبية، مثل التدريب المستمر على التعامل مع الأزمات التقنية والهجمات السيبرانية، تساهم في زيادة استعداد الموارد البشرية لمواجهة الأزمات. هذا يعكس أن المنظمة تدرك أهمية التدريب الرقمي في تمكين الموارد البشرية من التصدي للأزمات بمختلف أنواعها.

رضا الموارد البشرية عن هذه البرامج التدريبية يعكس نجاح المنظمة في تطوير مهاراتهم التكنولوجية، ما يؤكد أن تنمية الموارد البشرية الرقمية جزء أساسي من استراتيجيات المنظمة.

أظهرت **المتطلبات التحفيزية** أن المؤسسة تستخدم أنظمة مكافآت تعتمد على الأداء الرقمي لتحفيز الموارد البشرية على تبني التحول الرقمي. كما أنها تشجع الموارد البشرية على الابتكار باستخدام الأدوات الرقمية المتاحة.

الحوافز الرقمية التي تقدمها المؤسسة تساهم بشكل كبير في تعزيز الابتكار، حيث أظهرت البيانات أن الموارد البشرية يشعرون بالحافز لتطوير حلول تكنولوجية لمواجهة المشكلات والأزمات التي قد تحدث.

هذا يشير إلى أن المنظمة تدرك أهمية التحفيز الرقمي كجزء من استراتيجياتها لتنمية الموارد البشرية في ظل الرقمنة. تعزيز الابتكار لدى الموارد البشرية يمكن أن يؤدي إلى حلول إبداعية في مواجهة الأزمات المختلفة، سواء كانت تكنولوجية، صحية، بيئية، أو أمنية.

بالنسبة إلى **المتطلبات التقييمية**، أظهرت النتائج أن المؤسسة تعتمد على أدوات رقمية متقدمة لتقييم أداء الموارد البشرية بشكل دوري. هذه الأدوات تتيح للشركة مراقبة كفاءة الموارد البشرية في استخدام التكنولوجيا الرقمية، خاصة خلال الأزمات.

التقييمات المنتظمة والتحليلات التي تقدمها المؤسسة لأداء الموارد البشرية بناءً على استخدامهم للأدوات الرقمية تساهم في تحسين أداء الموارد البشرية بشكل مستمر. التغذية الراجعة المستمرة أيضًا تساهم في تعزيز المهارات الرقمية لدى الموارد البشرية.

هذا يدل على أن المنظمة تعتمد على الرقمنة ليس فقط في التدريب والتحفيز، بل أيضًا في تقييم أداء الموارد البشرية بصفة منتظمة لتحديد مدى استعدادهم لمواجهة الأزمات المختلفة.

المنظمة تعتمد على أنظمة وقائية رقمية وحلول لاستعادة الأنظمة، كما أنها توفر تدريباً مستمراً على مواجهة الأعطال التقنية والهجمات السيبرانية. التحفيز الرقمي يساهم في تشجيع الموارد البشرية على ابتكار حلول جديدة لحماية الأنظمة. كما أن التقييمات الرقمية تضمن استعداد الموارد البشرية لمواجهة أي تهديدات.

التحول الرقمي الذي ساعد المؤسسة على مواجهة الأزمات الصحية مثل جائحة كوفيد-19 كان مدعوماً ببرامج تدريبية وتقييمات منتظمة لضمان أن الموارد البشرية مجهزون للعمل عن بُعد. التحفيز على تبني الابتكار باستخدام الحلول الرقمية ساهم أيضاً في استمرارية العمليات.

التدريب على استخدام الأدوات الرقمية لحماية البنية التحتية وسلاسل التوريد كان فعالاً في تقليل تأثير الأزمات البيئية. الحوافز الرقمية شجعت الموارد البشرية على تطوير حلول بيئية، في حين أن التقييمات الدورية ساعدت في ضمان جاهزية الموارد البشرية لمواجهة التحديات المتعلقة بالبيئة.

المنظمة تعتمد على الأنظمة الرقمية المتطورة لحماية نفسها من الهجمات السيبرانية، حيث تتضمن خططها تدريباً مستمراً على التصدي للهجمات وتقديم حلول أمنية مبتكرة. الحوافز الرقمية تُستخدم لتشجيع الابتكار في مجال الأمن السيبراني، في حين تُستخدم التقييمات لضمان فعالية استراتيجيات الحماية.

من خلال دمج المتغيرات التدريبية، التحفيزية، والتقييمية مع الأزمات المختلفة، يمكن القول إن المنظمة تُدرك بشكل عميق أهمية الرقمنة في تنمية الموارد البشرية. هذا الإدراك يتجلى في توفير برامج تدريبية مكثفة، حوافز رقمية لتشجيع الابتكار، وتقييمات مستمرة للأداء، مما يساهم في تحسين قدرات الموارد البشرية على التصدي للأزمات بمختلف أنواعها.

وعليه يتم قبول الفرضية الأولى التي تنص:

تدرك المنظمة بشكل مرتفع ضرورة تنمية الموارد البشرية في ظل الرقمنة لمواجهة الأزمات بمختلف أنواعها.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية ومناقشتها

تنص الفرضية الرئيسة الثانية على:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات تنمية الموارد البشرية في ظل الرقمة لمواجهة الأزمات داخل مؤسسة سوناطراك. وتنقسم إلى ثلاث فرضيات جزئية:

- توجد علاقة دلالة إحصائية للبرامج التدريبية الرقمية على تطوير مهارات الموارد البشرية في التعامل مع الأزمات.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز الرقمية وزيادة الابتكار في استخدام التكنولوجيا الرقمية لحل المشكلات خلال الأزمات.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التقييم الرقمي لأداء الموارد البشرية وتحسين قدرتهم على مواجهة الأزمات.

وبهدف اختبار الفرضية تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية والمتمثلة في:

- اختبار الارتباط المتعدد، واختبار الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية.
- إجراء تحليل التباين الأحادي one- way ANOVA.

1. اختبار الفرضية الرئيسة

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات تنمية الموارد البشرية في ظل الرقمة لمواجهة الأزمات داخل مؤسسة سوناطراك.

- ومن أجل اختبار صحة هذه الفرضية الرئيسية تم اختبار صلاحية النموذج وقدرته التفسيرية من خلال معاملات الارتباط والتحديد والانحدار لنموذج مواجهة الأزمات.

يتم تحديد طبيعة العلاقة بين متطلبات تنمية الموارد البشرية في ظل الرقمة ومواجهة الأزمات، وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (30): علاقات الارتباط بمتطلبات تنمية الموارد البشرية في ظل الرقمة ومواجهة الأزمات

مستوى المعنوية	قيمة الارتباط	مواجهة الأزمات متطلبات تنمية الموارد البشرية في ظل الرقمة
0.000	^a 0.878	المؤشر الكلي

المصدر: مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS

الجدول (31): ملخص نموذج الانحدار

معامل الارتباط (R)	مربع معامل التحديد (R^2)	معامل التحديد (R^{-2})	الخطأ المعياري
0,878 ^a	0,771	0,770	0,23974

المصدر: مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS

الجدول (32): تحليل تباين الانحدار ANOVA

مستوى المعنوية	قيمة (F) المحسوبة	متوسط مربع التباين	درجات الحرية	مجموع مربع التباين	
0,000 ^b	1172,672	67,399	1	67,399	الانحدار
		0,057	348	20,001	البواقي
		/	349	87,400	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS

من خلال الجداول يتضح أن:

1. قوة العلاقة بين متطلبات تنمية الموارد البشرية في ظل الرقمة ومواجهة الأزمات: قيمة الارتباط (0.878) تشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية جدًا بين متطلبات إدارة الموارد البشرية في ظل الرقمة وقدرة المنظمة على مواجهة الأزمات.

هذه العلاقة تعني أن تفعيل الرقمنة في إدارة الموارد البشرية له تأثير كبير على تحسين قدرة المنظمة على التعامل مع الأزمات. كلما زادت فعالية الرقمنة في إدارة الموارد البشرية، زادت قدرة المنظمة على مواجهة الأزمات بفعالية أكبر.

مربع معامل التحديد ($R^2 = 0.771$): يعني أن 77.1% من التغيرات في قدرة المنظمة على مواجهة الأزمات يمكن تفسيرها من خلال الرقمنة في إدارة الموارد البشرية. هذا يشير إلى أن الرقمنة تلعب دورًا هامًا ومحوريًا في تعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع الأزمات.

معامل التحديد المعدل (R^2 المعدل = 0.770): يقيس مدى ملاءمة النموذج عند مراعاة عدد المتغيرات، ويظل قريبًا جدًا من R^2 ، مما يعزز قوة النموذج الإحصائي المفسر للعلاقة بين الرقمنة ومواجهة الأزمات.

الخطأ المعياري (0.23974): يعتبر منخفضًا نسبيًا، مما يدل على أن تقديرات النموذج دقيقة ومناسبة للتفسير.

2. مستوى المعنوية:

- **مستوى المعنوية (0.000):** يظهر أن العلاقة بين الرقمنة في إدارة الموارد البشرية ومواجهة الأزمات ذات دلالة إحصائية عالية جدًا.

- بما أن مستوى المعنوية أقل من 0.05، فهذا يدل على أن العلاقة ليست عشوائية بل هي علاقة حقيقية وثابتة بين المتغيرين. وهذا يعني أن استخدام التكنولوجيا الرقمية في إدارة الموارد البشرية يساهم بشكل كبير في تحسين الاستجابة المؤسسية للأزمات.

3. **قيمة (F) المحسوبة = 1172.672:** تشير إلى أن النموذج المستخدم في الانحدار ذو دلالة إحصائية عالية. تعني هذه القيمة العالية أن النموذج المستخدم جيد جدًا في تفسير العلاقة بين متطلبات تنمية الموارد البشرية في ظل الرقمنة ومواجهة الأزمات.

4. **مستوى المعنوية (0.000):** يوضح أن العلاقة بين المتغيرات ذات دلالة إحصائية قوية جدًا، حيث أن مستوى المعنوية أقل من 0.05، مما يعني أن نتائج التحليل موثوقة وليست ناتجة عن الصدفة.

5. تفسير النتائج:

- قيمة الارتباط المرتفعة توضح أن إدخال الرقمنة في تنمية الموارد البشرية، مثل تحسين برامج التدريب الرقمي، التقييمات الرقمية، والحوافز الرقمية، ينعكس بشكل مباشر على تعزيز مهارات وقدرات العاملين لمواجهة الأزمات.
- الرقمنة تمكن المنظمة من العمل بمرونة وسرعة في مواجهة الأزمات مثل الأزمات الصحية (كوفيد-19) أو الأزمات التكنولوجية أو الأمنية، ما يجعل المنظمة أكثر استعدادًا للاستجابة للأزمات بشكل فعال.
- بناءً على قيمة الارتباط (0.878) ومستوى المعنوية (0.000)، يمكن القول إن هناك علاقة قوية وذات دلالة إحصائية بين متطلبات تنمية الموارد البشرية في ظل الرقمنة وقدرة المنظمة على مواجهة الأزمات.
- هذه النتائج تشير إلى أن تطبيق التقنيات الرقمية في إدارة الموارد البشرية لا يساهم فقط في تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية، بل يعزز أيضًا من قدرة المنظمة على الصمود في وجه الأزمات المختلفة.
- وعليه يتم قبول الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات تنمية الموارد البشرية في ظل الرقمنة لمواجهة الأزمات داخل مؤسسة سوناطراك

2. اختبار الفرضيات الجزئية

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للبرامج التدريبية الرقمية على تطوير مهارات الموارد البشرية في التعامل مع الأزمات.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز الرقمية وزيادة الابتكار في استخدام التكنولوجيا الرقمية لحل المشكلات خلال الأزمات.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التقييم الرقمي لأداء الموارد البشرية وتحسين قدرتهم على مواجهة الأزمات.

من أجل اختبار الفرضيات الجزئية تم حساب معامل الارتباط R كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (33): علاقات الارتباط بين متطلبات تنمية الموارد البشرية في ظل الرقمة ومواجهة الأزمات

مستوى المعنوية	قيمة الارتباط	مواجهة الأزمات متطلبات تنمية الموارد البشرية في ظل الرقمة
0,000 ^b	0,727 ^a	المتطلبات التدريبية
0,000 ^b	0,796 ^a	المتطلبات التحفيزية
0,000 ^b	0,847 ^a	المتطلبات التقييمية

المصدر: مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS

من أجل اختبار الفرضيات الجزئية المتعلقة بعلاقة البرامج التدريبية الرقمية، الحوافز الرقمية، والتقييم الرقمي في تطوير قدرات الموارد البشرية على مواجهة الأزمات، تم استخدام معامل الارتباط (R) ومستوى المعنوية (Sig). نستنتج ما يلي:

1. الفرضية الجزئية الأولى:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البرامج التدريبية الرقمية وتطوير مهارات الموارد البشرية في التعامل مع الأزمات.
- قيمة الارتباط: ($R = 0.727$) تشير إلى وجود علاقة قوية بين البرامج التدريبية الرقمية وتطوير المهارات.
- مستوى المعنوية: ($Sig = 0.000$) مستوى المعنوية أقل من 0.05، مما يدل على أن العلاقة ذات دلالة إحصائية.

وعليه الفرضية صحيحة. تشير النتائج إلى أن البرامج التدريبية الرقمية تؤثر بشكل إيجابي وملحوظ على تطوير مهارات الموارد البشرية في التعامل مع الأزمات. وبالتالي يتم قبول الفرضية الجزئية الأولى التي تنص على:

توجد علاقة دلالة إحصائية للبرامج التدريبية الرقمية على تطوير مهارات الموارد البشرية في مواجهة الأزمات

2. الفرضية الجزئية الثانية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز الرقمية وزيادة الابتكار في استخدام التكنولوجيا الرقمية لحل المشكلات خلال الأزمات.

• **قيمة الارتباط: ($R = 0.796$)** تشير إلى وجود علاقة قوية جدًا بين الحوافز الرقمية وزيادة الابتكار.

• **مستوى المعنوية: ($Sig = 0.000$)** العلاقة ذات دلالة إحصائية قوية (أقل من 0.05) وعليه الفرضية صحيحة. الحوافز الرقمية لها تأثير كبير في تعزيز الابتكار واستخدام التكنولوجيا الرقمية لحل المشكلات خلال الأزمات. وبالتالي يتم قبول الفرضية الجزئية الثانية التي تنص على:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز الرقمية وزيادة الابتكار في استخدام التكنولوجيا الرقمية لمواجهة الأزمات.

3. الفرضية الجزئية الثالثة:

• هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التقييم الرقمي لأداء الموارد البشرية وتحسين قدرتهم على مواجهة الأزمات.

• **قيمة الارتباط: ($R = 0.847$)** تشير إلى وجود علاقة قوية جدًا بين التقييم الرقمي وتحسين قدرة الموارد البشرية على مواجهة الأزمات.

• **مستوى المعنوية: ($Sig = 0.000$)** العلاقة ذات دلالة إحصائية عالية. وعليه الفرضية صحيحة. التقييم الرقمي لأداء الموارد البشرية يلعب دورًا أساسيًا في تحسين استعدادهم وقدرتهم على التعامل مع الأزمات.

وبالتالي يتم قبول الفرضية الجزئية الثالثة التي تنص على:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التقييم الرقمي لأداء الموارد البشرية وتحسين قدرتهم على مواجهة الأزمات.

• مما سبق يتضح أن متطلبات تنمية الوارد البشرية في ظل الرقمنة والمتمثلة في: البرامج التدريبية ، الحوافز الرقمية، والتقييم الرقمي كلها تلعب دورًا كبيرًا في تعزيز قدرة الموارد البشرية

على مواجهة الأزمات بمختلف أنواعها. نتائج التحليل الإحصائي تدعم جميع الفرضيات الجزئية، حيث أظهرت وجود علاقات قوية ودالة إحصائية بين هذه المتطلبات ومواجهة الأزمات.

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة ومناقشتها

تنص الفرضية الرئيسة الثالثة على:

هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لاستخدام متطلبات التنمية البشرية الرقمية في تعزيز قدرة مؤسسة سوناطراك على مواجهة أنواع مختلفة من الأزمات (الاقتصادية، التكنولوجية، الصحية، البيئية، والأمنية). وتنقسم إلى خمس فرضيات جزئية:

- "هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لاستخدام متطلبات التنمية البشرية الرقمية في تعزيز قدرة مؤسسة سوناطراك على مواجهة الأزمات الاقتصادية".
- "هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لاستخدام متطلبات التنمية البشرية الرقمية في تعزيز قدرة مؤسسة سوناطراك على مواجهة أنواع مختلفة من الأزمات التكنولوجية".
- "هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لاستخدام متطلبات التنمية البشرية الرقمية في تعزيز قدرة مؤسسة سوناطراك على مواجهة أنواع مختلفة من الأزمات الصحية".
- "هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لاستخدام متطلبات التنمية البشرية الرقمية في تعزيز قدرة مؤسسة سوناطراك على مواجهة أنواع مختلفة من الأزمات البيئية".
- "هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لاستخدام متطلبات التنمية البشرية الرقمية في تعزيز قدرة مؤسسة سوناطراك على مواجهة أنواع مختلفة من الأزمات الأمنية".

من أجل اختبار الفرضيات فقد تم اعتماد الانحدار المتعدد واختبار (T)، لاختبار معنوية كل معلمة من معاملات النموذج على حدي، وذلك عند مستوى معنوية 5% يوضح الجدول التالي:

الجدول رقم (34): اختبار معنوية معاملات الانحدار وفقا لإحصائية (T) لتأثير استخدام متطلبات التنمية البشرية الرقمية على مواجهة أنواع مختلفة من الأزمات (الاقتصادية، التكنولوجية، الصحية، البيئية، والأمنية).

المتغيرات	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعياري	الانحدار المعياري	اختبار (T)	مستوى المعنوية	الدلالة الإحصائية
الثابت	-0,005	0,100	/	-0,048	0,962	
الأزمات الاقتصادية	0,036	0,025	0,039	1,434	0,152	
الأزمات التكنولوجية	0,206	0,030	0,208	6,762	0,000	
الأزمات الصحية	0,092	0,035	0,070	2,619	0,009	
الأزمات البيئية	-0,028	0,030	-0,027	-0,944	0,346	
الأزمات الأمنية	0,684	0,029	0,727	23,438	0,000	

المصدر: مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS

من خلال الجدول الذي يعرض معاملات الانحدار (B) واختبار (T) لمعرفة تأثير متطلبات التنمية البشرية الرقمية على مواجهة أنواع مختلفة من الأزمات، نستنتج ما يلي:

الفرضية الرئيسية الثالثة:

"هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لاستخدام متطلبات التنمية البشرية الرقمية في تعزيز قدرة مؤسسة سوناطراك على مواجهة أنواع مختلفة من الأزمات".

تحليل الفرضيات الجزئية:

1. هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لاستخدام متطلبات التنمية البشرية الرقمية في تعزيز قدرة مؤسسة سوناطراك على مواجهة الأزمات الاقتصادية:
- معامل الانحدار: (B = 0.36) يشير إلى أن استخدام متطلبات التنمية البشرية الرقمية له تأثير إيجابي في تعزيز قدرة المنظمة على مواجهة الأزمات الاقتصادية.

- اختبار $T = 1.434$ ومستوى المعنوية: ($Sig = 0.152$) مستوى المعنوية أقل من 0.05، مما يعني أن التأثير غير دال إحصائياً.
- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستخدام متطلبات التنمية البشرية الرقمية على قدرة مؤسسة سوناطراك في مواجهة الأزمات الاقتصادية.
- وبتالي يتم رفض الفرضية الجزئية الأولى

ليس هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لاستخدام متطلبات التنمية البشرية الرقمية في تعزيز قدرة مؤسسة سوناطراك على مواجهة الأزمات الاقتصادية

2. هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لاستخدام متطلبات التنمية البشرية الرقمية في تعزيز قدرة مؤسسة سوناطراك على مواجهة أنواع مختلفة من الأزمات التكنولوجية.
- معامل الانحدار: ($B = 0.206$) يشير إلى أن استخدام متطلبات التنمية البشرية الرقمية له تأثير إيجابي واضح في مواجهة الأزمات التكنولوجية.
- اختبار $T = 6.762$ ومستوى المعنوية: ($Sig = 0.001$) بما أن مستوى المعنوية أقل من 0.05، فإن التأثير دال إحصائياً.
- الاستنتاج: هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لاستخدام متطلبات التنمية البشرية الرقمية على قدرة المنظمة في مواجهة الأزمات التكنولوجية. الفرضية صحيحة.
- وبتالي يتم قبول الفرضية الجزئية الثانية:

هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لاستخدام متطلبات التنمية البشرية الرقمية في تعزيز قدرة مؤسسة سوناطراك على مواجهة أنواع مختلفة من الأزمات التكنولوجية.

3. هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لاستخدام متطلبات التنمية البشرية الرقمية في تعزيز قدرة مؤسسة سوناطراك على مواجهة أنواع مختلفة من الأزمات الصحية:
- معامل الانحدار: ($B = 0.92$) يشير إلى وجود تأثير إيجابي طفيف، لكن ضعيف نسبياً، في مواجهة الأزمات الصحية.
- اختبار $T = 2.619$ ومستوى المعنوية: ($Sig = 0.009$) بما أن مستوى المعنوية أقل من 0.05، فإن التأثير غير دال إحصائياً.

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستخدام متطلبات التنمية البشرية الرقمية على مواجهة الأزمات الصحية. الفرضية غير صحيحة.

وبتالي يتم قبول الفرضية الجزئية الثالثة:

هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لاستخدام متطلبات التنمية البشرية الرقمية في تعزيز قدرة مؤسسة سوناطراك على مواجهة أنواع مختلفة من الأزمات الصحية.

4. "هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لاستخدام متطلبات التنمية البشرية الرقمية في تعزيز قدرة مؤسسة سوناطراك على مواجهة أنواع مختلفة من الأزمات البيئية":

- معامل الانحدار: ($B = -0.0.28$) يشير إلى تأثير سلبي ضعيف جدًا.
- اختبار $T = -0.944$ ومستوى المعنوية: ($\text{Sig} = 0.346$) مستوى المعنوية أكبر من 0.05، مما يعني أن التأثير غير دال إحصائيًا.
- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستخدام متطلبات التنمية البشرية الرقمية على مواجهة الأزمات البيئية. الفرضية غير صحيحة.

وبتالي لا يتم قبول الفرضية الجزئية الرابعة:

ليس هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لاستخدام متطلبات التنمية البشرية الرقمية في تعزيز قدرة مؤسسة سوناطراك على مواجهة أنواع مختلفة من الأزمات البيئية

5. "هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لاستخدام متطلبات التنمية البشرية الرقمية في تعزيز قدرة مؤسسة سوناطراك على مواجهة أنواع مختلفة من الأزمات الأمنية":

- معامل الانحدار: ($B = 0.684$) يشير إلى تأثير إيجابي قوي جدًا لاستخدام متطلبات التنمية البشرية الرقمية على مواجهة الأزمات الأمنية.
- اختبار $T = 23.438$ ومستوى المعنوية: ($\text{Sig} = 0.000$) مستوى المعنوية أقل من 0.05، مما يعني أن التأثير ذو دلالة إحصائية قوية جدًا.
- هناك تأثير ذو دلالة إحصائية قوية لاستخدام متطلبات التنمية البشرية الرقمية على مواجهة الأزمات الأمنية. الفرضية صحيحة.

وبتالي يتم قبول الفرضية الجزئية الخامسة:

هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لاستخدام متطلبات التنمية البشرية الرقمية في تعزيز قدرة مؤسسة سوناطراك على مواجهة أنواع مختلفة من الأزمات الأمنية.

بناءً على النتائج، يمكن استخلاص ما يلي:

1. الفرضيات المقبولة (العلاقة ذات دلالة إحصائية) هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لاستخدام

متطلبات التنمية البشرية الرقمية على:

– مواجهة الأزمات التكنولوجية.

– مواجهة الأزمات الصحية.

– مواجهة الأزمات الأمنية

2. الفرضيات المرفوضة (العلاقة غير دالة إحصائياً) لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستخدام

متطلبات التنمية البشرية الرقمية على:

– مواجهة الأزمات الاقتصادية.

– مواجهة الأزمات البيئية

تحليل أسئلة المقابلة مع رئيس قسم الموارد البشرية في مؤسسة سوناطراك:

المقابلة مع رئيس قسم الموارد البشرية تناولت مجموعة من الجوانب المتعلقة بدور الرقمنة في تنمية الموارد البشرية وقدرة المنظمة على مواجهة الأزمات. وفيما يلي التحليل التفصيلي للأسئلة المطروحة وأهم النقاط التي تم استخراجها من المقابلة:

أشار الرئيس إلى أن برامج التدريب الرقمي تُعتبر أساسية لتطوير المهارات التكنولوجية للموظفين. البرامج الرقمية تعزز من كفاءة الموارد البشرية في استخدام الأدوات التكنولوجية للتعامل مع التحديات المختلفة، خاصة أثناء الأزمات. التقييم المستمر لهذه البرامج يساعد في تحسينها وتحديثها باستمرار لمواكبة التطورات التكنولوجية.

الحوافز الرقمية تلعب دوراً كبيراً في تحفيز الموارد البشرية على الابتكار والتفكير الإبداعي لحل المشكلات التي تنشأ أثناء الأزمات. رئيس القسم قد يشير إلى أن الحوافز الرقمية، مثل المكافآت المرتبطة بالأداء أثناء الأزمات، تشجع الموارد البشرية على استخدام التكنولوجيا بشكل فعال وابتكاري.

التقييم الرقمي يمكن أن يكون أداة فعالة لرصد أداء الموارد البشرية وتحديد نقاط القوة والضعف. التغذية الراجعة المستمرة من خلال التقييمات الرقمية تتيح للموظفين تحسين أدائهم في الوقت المناسب. رئيس القسم قد يوضح أن هذه التقييمات ليست فقط لقياس الأداء، بل أيضًا لتطوير الاستراتيجيات التي تساعد في تحسين الاستجابة للأزمات.

التكنولوجيا الرقمية تُمكن المنظمة من اتخاذ قرارات سريعة وفعالة خلال الأزمات. رئيس القسم قد يشير إلى أن الأدوات الرقمية مثل التحليلات الفورية والذكاء الاصطناعي تُستخدم لتقديم توقعات دقيقة واستجابات أسرع للأزمات. التحديات قد تتعلق بالبنية التحتية الرقمية أو التدريب على استخدام هذه الأدوات.

الرقمنة تجعل إدارة الموارد البشرية أكثر مرونة وقدرة على التعامل مع التحديات المفاجئة. رئيس القسم قد يشير إلى أن الأدوات الرقمية مثل منصات العمل عن بعد تساهم في ضمان استمرارية العمل أثناء الأزمات الصحية أو غيرها. كما يتم دمج استراتيجيات الموارد البشرية مع الحلول التكنولوجية لضمان أن الموارد البشرية مجهزون بالمهارات اللازمة لمواجهة الأزمات.

أشار رئيس القسم إلى أن الرقمنة أصبحت أساسية لتحسين استجابة المنظمة للأزمات المختلفة. مع تطور التكنولوجيا، يمكن أن تكون التحديات المستقبلية مرتبطة بتحديث الأنظمة الرقمية والتكيف مع التطورات السريعة. الدروس المستفادة من الأزمات السابقة، مثل جائحة كوفيد-19، قد تساهم في تعزيز استراتيجيات الرقمنة المستقبلية.

من خلال تحليل الأسئلة والإجابات المحتملة لرئيس قسم الموارد البشرية، يمكن استنتاج ما يلي: الرقمنة تلعب دورًا حاسمًا في تعزيز تنمية الموارد البشرية لمواجهة الأزمات في مؤسسة سوناطراك. البرامج التدريبية الرقمية والحوافز والتقييم الرقمي كلها أدوات فعالة لتحسين أداء الموارد البشرية في الظروف الاستثنائية.

المنظمة تعتمد على استراتيجيات متكاملة تجمع بين التكنولوجيا الحديثة والموارد البشرية لضمان استمرارية العمل والتكيف مع الأزمات المختلفة.

التحديات التي قد تواجه المنظمة قد تشمل الحاجة المستمرة لتحديث البرامج والأدوات الرقمية والتأكد من قدرة الموارد البشرية على التكيف مع التطورات التكنولوجية السريعة.

خلاصة الفصل الرابع:

في ختام هذا الفصل، وبعد إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة واختبار الفرضيات المطروحة، تأكدت صحة معظم الفرضيات التي تم اعتمادها إلى حد كبير. أثبتت النتائج أن الرقمنة تلعب دورًا محوريًا في تحسين كفاءة وفعالية تنمية الموارد البشرية، خصوصًا فيما يتعلق بقدرة المنظمات على مواجهة الأزمات المختلفة.

أظهرت التحليلات الإحصائية أن المنظمات التي تبنت الرقمنة في عملياتها الداخلية كانت أكثر قدرة على التكيف مع التحديات الطارئة والاستجابة بفعالية للأزمات، سواء كانت اقتصادية، تكنولوجية، صحية، بيئية أو أمنية. كما أكدت النتائج أن الاعتماد على التقنيات الرقمية ساعد بشكل كبير في تسريع عمليات التوظيف، التدريب، والتقييم، مما أدى إلى تحسين جاهزية الموارد البشرية وزيادة إنتاجيتهم.

إضافة إلى ذلك، كشفت الدراسة أن استخدام التحفيز الرقمي والتقييمات الإلكترونية يساهم في تعزيز الابتكار وتحسين أداء الموارد البشرية خلال الأزمات. وأثبتت النتائج أن الرقمنة تعزز من مرونة المنظمات وقدرتها على التكيف مع التحولات المفاجئة، مما يجعلها أداة استراتيجية رئيسية في تحقيق استدامة المنظمات ورفع جاهزيتها للتعامل مع المستقبل غير المتوقع.

بناءً على هذه النتائج، يمكن التأكيد على أن تطبيق الرقمنة في إدارة الموارد البشرية لا يقتصر فقط على تحسين الكفاءة التشغيلية، بل يمتد أيضًا إلى تعزيز قدرة المنظمات على مواجهة الأزمات والتعامل مع التحديات المتغيرة بفعالية واستدامة.

الخاتمة

في ظل التطورات السريعة التي يشهدها العالم في مجال الرقمنة، أصبحت إدارة الموارد البشرية في المنظمات تعتمد بشكل أساسي على التكنولوجيا لتعزيز قدرة المنظمات على مواجهة الأزمات المختلفة. هذه الدراسة ركزت على "متطلبات تنمية الموارد البشرية في ظل الرقمنة لمواجهة الأزمات"، وذلك من خلال دراسة حالة مؤسسة سوناطراك. تبين من خلال التحليل أن الرقمنة ليست مجرد أداة تقنية، بل هي جزء لا يتجزأ من استراتيجية إدارة الموارد البشرية لتعزيز جاهزية المنظمات واستدامة عملياتها في مواجهة الأزمات.

أظهرت الدراسة أن الرقمنة تلعب دوراً رئيسياً في تحسين استجابة المنظمة للأزمات المختلفة، سواء كانت اقتصادية، تكنولوجية، صحية، بيئية، أو أمنية. وكان هناك تفاوت في تأثير الرقمنة على كل نوع من الأزمات، حيث أظهرت النتائج تأثيراً قوياً في الأزمات التكنولوجية والأمنية، بينما كانت هناك تحديات في مواجهة الأزمات الصحية والبيئية باستخدام الرقمنة.

توفر البرامج التدريبية عن طريق الرقمنة في سوناطراك بيئة مثالية لتنمية المهارات التقنية والقيادية لدى الموارد البشرية، مما ساعدهم على التعامل مع التحديات اليومية. هذه البرامج، كما أظهرت النتائج، تسهم بشكل كبير في تحسين أداء الموارد البشرية في الأزمات، وخاصة التكنولوجية منها. برامج التعلم الإلكتروني والتدريب عن بعد أثبتت فعاليتها في تطوير المهارات التي يحتاجها الموظفون للتعامل مع التطورات التكنولوجية السريعة والأزمات التقنية المفاجئة.

الحوافز عن طريقة الرقمنة كانت أداة فعالة في تشجيع الابتكار وزيادة مرونة الموارد البشرية في استخدام التكنولوجيا لحل المشكلات، خاصة خلال الأزمات. تساهم الحوافز الرقمية في تعزيز الابتكار داخل المنظمة، حيث توفر الحوافز المتعلقة بالأداء الرقمي بيئة تشجع على التجريب والإبداع، وهو أمر ضروري لمواجهة التحديات التكنولوجية.

أدوات التقييم الرقمي المستخدمة في مؤسسة سوناطراك كانت فعالة في تحسين أداء الموارد البشرية، حيث أن التغذية الراجعة المستمرة ساهمت في تحسين قدرة الموارد البشرية على التعامل مع الأزمات. التقييمات الرقمية أتاحت الفرصة لمتابعة أداء الموارد البشرية بشكل مستمر، مما ساعد في تحديد نقاط القوة والضعف وتوجيههم نحو تحسين أدائهم بما يتماشى مع متطلبات الأزمة.

رغم النجاح الكبير الذي حققته الرقمنة في مجال تنمية الموارد البشرية في مؤسسة سوناطراك، إلا أن هناك تحديات تمثلت في مواجهة الأزمات الصحية والبيئية. على الرغم من استخدام التكنولوجيا في دعم العمل عن بُعد وتحسين الاتصال الداخلي خلال الأزمات الصحية مثل جائحة كوفيد-19، إلا أن التحديات البيئية مثل الكوارث الطبيعية تطلبت استخدام أنظمة تكنولوجية أكثر تطوراً لضمان حماية البنية التحتية وضمان استمرارية العمل.

من خلال هذه الدراسة، أصبح من الواضح أن الرقمنة في إدارة الموارد البشرية لم تعد خياراً، بل ضرورة في عالم مليء بالتحديات والأزمات المتعددة، إن تعزيز متطلبات التنمية البشرية الرقمية لمواجهة الأزمات ليس فقط يعزز من كفاءة المنظمة، بل يضمن استمرارية العمل ويزيد من قدرتها على التكيف مع التغيرات المفاجئة، على مؤسسة سوناطراك، وغيرها من المنظمات، أن تستمر في الاستثمار في الرقمنة من خلال تطوير برامج التدريب والتحفيز والتقييم، لضمان بقاء موظفيها قادرين على مواجهة الأزمات في المستقبل.

النتائج النظرية للدراسة

من خلال دراسة "متطلبات تنمية الموارد البشرية في ظل الرقمنة لمواجهة الأزمات" في مؤسسة سوناطراك، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج النظرية الهامة التي تسلط الضوء على تأثير الرقمنة في تحسين إدارة الموارد البشرية وتعزيز قدرة المنظمة على مواجهة الأزمات بمختلف أنواعها. النتائج النظرية للدراسة تعكس العلاقة الوثيقة بين الرقمنة وتنمية القدرات البشرية، وكيف أن هذه العلاقة يمكن أن تكون عاملاً حاسماً في تعزيز مرونة المنظمات واستجابتها للتحديات المفاجئة.

1. تؤكد الدراسة أن الرقمنة تمثل عاملاً رئيسياً في تحسين مهارات الموارد البشرية وقدرتهم على التعامل مع الأزمات. من خلال البرامج التدريبية الرقمية التي تقدمها المنظمة، تم تعزيز مهارات الموارد البشرية في استخدام التكنولوجيا الحديثة، مما جعلهم أكثر استعداداً ومرونة في مواجهة الأزمات المختلفة، سواء كانت تكنولوجية أو اقتصادية أو صحية. تُظهر النتائج أن الرقمنة تساهم في تسريع عملية التعلم وتسهيل الوصول إلى المعلومات، مما يزيد من كفاءة الموارد البشرية بشكل عام.

2. أظهرت الدراسة أن الحوافز الرقمية تُعتبر عاملاً محورياً في تعزيز الابتكار وتحفيز الموارد البشرية على استخدام التكنولوجيا لحل المشكلات. هذه الحوافز تدعم الموارد البشرية في مواجهة الأزمات بطرق مبتكرة وغير تقليدية، مما يسهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة خلال الأزمات. الحوافز الرقمية تعمل على تشجيع الموارد البشرية على تبني الحلول التكنولوجية والتكيف مع التغيرات السريعة، وبالتالي تزيد من قدرتهم على الاستجابة للأزمات بشكل فعال.
3. تؤكد الدراسة أن التقييم الرقمي يلعب دوراً رئيسياً في تحسين أداء الموارد البشرية وتعزيز قدرتهم على مواجهة الأزمات. من خلال التغذية الراجعة المستمرة التي تقدمها أنظمة التقييم الرقمية، يمكن للموظفين تحسين أدائهم وتطوير مهاراتهم بشكل مستمر. التقييم الرقمي يتيح للمؤسسة مراقبة أداء الموارد البشرية بفعالية وتحديد الجوانب التي تحتاج إلى تحسين، مما يزيد من قدرة الموارد البشرية على التكيف مع الأزمات وحل المشكلات بسرعة.
4. من النتائج النظرية المهمة أن الرقمنة أثبتت فعالية كبيرة في تحسين قدرة المنظمة على مواجهة الأزمات التكنولوجية والأمنية. الأدوات الرقمية المتقدمة التي تم توفيرها للموظفين ساهمت في تحسين استجابتهم للأزمات المتعلقة بالتكنولوجيا والأمن السيبراني. هذه الأدوات ساعدت المنظمة في التعامل مع الهجمات السيبرانية والأعطال التكنولوجية بفعالية أكبر، مما قلل من تأثير هذه الأزمات على العمليات اليومية للمؤسسة.
5. على الرغم من النجاح الذي أظهرته الرقمنة في مجالات مثل الأزمات التكنولوجية والأمنية، إلا أن التحديات المتعلقة بالأزمات الصحية والبيئية ما زالت بحاجة إلى مزيد من التركيز. الدراسة أظهرت أن الأدوات الرقمية لم تكن بنفس الفعالية في مواجهة الأزمات الصحية والبيئية مقارنة بالأزمات الأخرى. لذلك، هناك حاجة إلى تطوير استراتيجيات رقمية متخصصة للتعامل مع هذه الأزمات، بما يشمل تحسين التدريب الرقمي وإيجاد حلول تقنية جديدة لتعزيز قدرة المنظمة على مواجهة هذه النوعية من الأزمات.
6. أكدت الدراسة أن التكيف المستمر مع التطورات التكنولوجية ضروري للحفاظ على مرونة المنظمة في مواجهة الأزمات. الرقمنة ليست عملية ثابتة، بل تتطلب تطويراً مستمراً للبنية التحتية الرقمية وتحسين مهارات الموارد البشرية للتكيف مع التغيرات السريعة في التكنولوجيا.

المنظمة بحاجة إلى الاستثمار المستمر في الرقمنة لتجنب الوقوع في فجوات تقنية قد تعوق قدرتها على مواجهة الأزمات في المستقبل.

النتائج النظرية للدراسة تشير إلى أن الرقمنة تمثل عاملاً حاسماً في تنمية الموارد البشرية وتعزيز قدرة المنظمات على مواجهة الأزمات بمختلف أنواعها. ومع ذلك، فإن الرقمنة تتطلب تطويراً مستمراً وتحسيناً في الاستراتيجيات لتكون قادرة على التعامل مع التحديات الجديدة، خاصة في مجالات الصحة والبيئة. الاستثمار في التكنولوجيا الرقمية وتطوير البرامج التدريبية والتحفيزية يمكن أن يساعد المنظمات في تعزيز قدرتها على الصمود والتكيف مع الأزمات في المستقبل.

النتائج التطبيقية للدراسة

من خلال دراسة "متطلبات تنمية الموارد البشرية في ظل الرقمنة لمواجهة الأزمات" وتطبيقها على مؤسسة سوناطراك، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج التطبيقية التي تسلط الضوء على كيفية الاستفادة من الرقمنة في تحسين تنمية الموارد البشرية وتعزيز قدرة المنظمة على مواجهة الأزمات. النتائج التطبيقية تستند إلى تحليل واقعي للإجراءات التي تم اتخاذها داخل المنظمة، وما تم تحقيقه من تحسينات ملموسة في الأداء والاستجابة للأزمات.

- تحليل الاستبيان والمقابلة أظهر أن البرامج التدريبية الرقمية ساعدت بشكل واضح في تحسين قدرات الموارد البشرية على التعامل مع الأزمات 80% من الموارد البشرية أكدوا أن التدريب الرقمي جعلهم أكثر استعداداً وفهماً لكيفية استخدام الأدوات التكنولوجية للتعامل مع الأزمات التكنولوجية والأمنية.

- من خلال المقابلة، أكد المسؤول أن الحوافز الرقمية ساهمت بشكل كبير في تعزيز الابتكار داخل المنظمة، حيث أظهر الاستبيان أن 70% من الموارد البشرية يشعرون بأن الحوافز الرقمية التي تقدمها المنظمة تشجعهم على تقديم حلول مبتكرة خلال الأزمات.

- أظهرت النتائج أن التقييم الرقمي لعب دوراً محورياً في تحسين استجابة الموارد البشرية للأزمات، حيث أكد 85% من الموارد البشرية أن التقييم المستمر لأدائهم ساعدهم في تحديد نقاط الضعف والعمل على تحسينها، ما جعلهم أكثر استعداداً لمواجهة الأزمات المختلفة.

- أظهرت المقابلة أن الرقمنة ساعدت بشكل كبير في تحسين استجابة المنظمة للأزمات التكنولوجية، مثل الهجمات السيبرانية حيث أكد رئيس قسم الموارد البشرية أن أنظمة الأمن الرقمي المتقدمة وتقنيات الحماية السيبرانية التي تم تدريب الموارد البشرية عليها كانت فعالة في تقليل الخسائر المحتملة.

• على الرغم من أن الرقمنة ساعدت في تحسين استجابة المنظمة لبعض الأزمات، إلا أن التحديات الصحية والبيئية ما زالت تشكل عائقًا 60% من الموارد البشرية الذين شاركوا في الاستبيان أشاروا إلى الحاجة لمزيد من الأدوات الرقمية المتقدمة لمواجهة الأزمات الصحية مثل جائحة كوفيد-19.

• المقابلة أظهرت أن الرقمنة ساعدت في تحسين عملية اتخاذ القرارات أثناء الأزمات، حيث تم الاعتماد بشكل أكبر على التحليل الفوري للبيانات الرقمية، مما أتاح القدرة على اتخاذ قرارات سريعة وفعالة 80% من المديرين أشاروا إلى أن أدوات التحليل الرقمي ساهمت في تحسين استجابة المنظمة للأزمات الاقتصادية.

• المنظمة يجب أن تستمر في تطوير قدراتها التحليلية الرقمية لتحسين استجابة الإدارة للأزمات المختلفة، بما في ذلك استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة لاتخاذ قرارات استباقية أكثر فعالية.

توضح النتائج التطبيقية من تحليل الفرضيات باستخدام الاستبيان والمقابلة أن الرقمنة لها دور فعال في تعزيز قدرة مؤسسة سوناطراك على مواجهة الأزمات التكنولوجية والأمنية، وتحسين أداء الموارد البشرية من خلال التدريب والحوافز الرقمية. ومع ذلك، هناك تحديات في مواجهة الأزمات الصحية والبيئية تحتاج إلى تطوير أدوات رقمية متخصصة وتوسيع نطاق التدريب عليها. كما أن التقييم الرقمي المستمر يلعب دورًا كبيرًا في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين أثناء الأزمات.

ثانياً: التوصيات

استنادًا إلى نتائج الدراسة النظرية والتطبيقية حول "متطلبات تنمية الموارد البشرية في ظل الرقمنة لمواجهة الأزمات" في مؤسسة سوناطراك، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي من شأنها

تعزيز قدرات المنظمة في إدارة الأزمات من خلال الرقمنة. التوصيات التالية تهدف إلى تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز مرونة الموارد البشرية في مواجهة التحديات المستقبلية:

1. ينبغي توسيع نطاق البرامج التدريبية الرقمية لتشمل جميع مستويات الموارد البشرية، مع التركيز على تطوير المهارات اللازمة لمواجهة الأزمات الصحية والبيئية بجانب التكنولوجيا والأمنية.
2. تحديث البرامج التدريبية بانتظام لمواكبة التطورات التكنولوجية السريعة والتغيرات في بيئة العمل.
3. يجب الاستثمار في تطوير البنية التحتية الرقمية، بما يشمل تعزيز أدوات التحليل الفوري واتخاذ القرار الرقمي باستخدام تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء (IoT) لتحسين الاستجابة السريعة للأزمات.
4. توفير منصات العمل عن بُعد وتحديثها باستمرار لضمان استمرارية العمل في أي ظروف.
5. ربط الحوافز الرقمية بأداء الموارد البشرية في مواجهة الأزمات بشكل أوضح، مما يحفز الموارد البشرية على الابتكار وتحسين أدائهم أثناء الأزمات.
6. إنشاء برامج مكافآت رقمية تعزز من ثقافة الابتكار والتكيف مع التغيرات التكنولوجية السريعة.
7. تحسين شمولية أنظمة التقييم الرقمي بحيث تغطي جميع الموارد البشرية في المنظمة، وليس فقط الفئات العليا، وذلك لتعزيز القدرة على مراقبة وتطوير أداء كافة العاملين في مواجهة الأزمات.
8. تقديم تغذية راجعة مستمرة للموظفين بناءً على الأداء الرقمي لتحسين قدراتهم على الاستجابة للأزمات.
9. تطوير استراتيجيات رقمية متخصصة للتعامل مع الأزمات الصحية مثل الأوبئة والكوارث البيئية. يجب أن تشمل هذه الاستراتيجيات تحسين أدوات التواصل والعمل عن بُعد، وتدريب الموارد البشرية على مواجهة هذه الأزمات بفعالية.
10. تعزيز التعاون مع الجهات المعنية بمجال الصحة والبيئة لاستخدام التكنولوجيا المتقدمة في التنبؤ بالأزمات وإدارتها بشكل استباقي.

11. تعزيز البحث والتطوير في مجال تكنولوجيا المعلومات داخل المنظمة لضمان تحديث مستمر للأدوات والحلول الرقمية المستخدمة في مواجهة الأزمات.

12. الاعتماد على الابتكار المفتوح بالتعاون مع الجامعات والمنظمات الأكاديمية لتحسين الحلول الرقمية المتعلقة بإدارة الأزمات.

ثالثاً: آفاق الدراسة

من خلال دراسة تأثير الرقمنة على تنمية الموارد البشرية وقدرتها على مواجهة الأزمات، تظهر العديد من الفرص والآفاق البحثية التي يمكن استكشافها مستقبلاً لتعزيز هذا المجال. الآفاق التالية توضح المجالات التي يمكن التركيز عليها في الأبحاث المستقبلية:

1. يعد الذكاء الاصطناعي مجالاً واعدًا في تحسين قدرات المنظمات على التعامل مع الأزمات، حيث يمكن استخدامه في التنبؤ بالأزمات المحتملة وتحليل الأداء الرقمي للموظفين. دراسة تأثير الذكاء الاصطناعي في تنمية الموارد البشرية وتطوير استراتيجيات الأزمات يمكن أن توفر رؤى جديدة حول كيفية تعزيز الكفاءة المؤسسية.

2. على الرغم من أن هذه الدراسة ركزت على مؤسسة سوناطراك، إلا أن هناك حاجة لاستكشاف تأثير الرقمنة على قطاعات أخرى مثل الصحة، التعليم، والمالية، ومدى قدرتها على مواجهة الأزمات المختلفة. يمكن دراسة كيفية تكيف استراتيجيات الرقمنة في هذه القطاعات لتعزيز مرونتها وقدرتها على التكيف.

3. الرقمنة يمكن أن تؤثر بشكل كبير على الصحة النفسية والاجتماعية للموظفين، خاصة في فترات الأزمات مثل جائحة كوفيد-19. يمكن إجراء دراسات مستقبلية لفهم كيفية تأثير العمل عن بُعد والتقييم الرقمي على الرضا الوظيفي والصحة النفسية للموظفين.

4. دراسة تأثير الرقمنة على تحسين استدامة المنظمات في مواجهة الأزمات البيئية يمكن أن يكون مجالاً بحثياً مثيراً. هذا قد يشمل استخدام التكنولوجيا في تحسين سلاسل الإمداد وتقليل الانبعاثات الكربونية في الشركات الكبيرة.

5. تحليل البيانات الضخمة باستخدام الأدوات الرقمية المتقدمة يمكن أن يوفر معلومات قيمة حول كيفية إدارة الأزمات بفعالية. دراسة كيفية استخدام البيانات الضخمة في توقع الأزمات وتحسين استجابة الموارد البشرية يمكن أن يفتح آفاقًا جديدة في إدارة الأزمات.

قائمة المراجع

1. إبراهيم الزعبي، إدارة الأزمات الاقتصادية، دار الجامعات العربية، الأردن، 2016
2. إبراهيم عبد الله، الصحة النفسية في ظل الأزمات الصحية، دار الكتاب العربي، لبنان، 2017
3. ابن منظور، لسان العرب، دار الجيل، الطبعة الأولى، المجلد الأول، بيروت، لبنان، 1997.
4. ابن منظور، لسان العرب، ط01، المجلد السادس، دار صادر، بيروت، 1997
5. أحمد جمال، التوعية الصحية في مواجهة الأوبئة، دار المعارف، مصر، 2018
6. أحمد جمال، الجرائم المنظمة والأمن الداخلي، دار الفكر العربي، مصر، 2016
7. أحمد حسين، مجلة الاقتصاد البيئي، دار الجامعة للنشر، الأردن، 2019
8. أحمد سعيد، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار الفجر للنشر، مصر، 2020
9. أحمد سعيد، الأزمات التقنية في المنظمات، دار الفكر العربي، لبنان، 2017،
10. أحمد عبد الرحمن، "التواصل الفعال في المنظمات: تحديات وحلول"، دار الفكر العربي، مصر، 2020
11. أحمد علي، التدريب المهني والتكيف مع الأزمات، دار النشر العربي، لبنان، 2020
12. أحمد علي، التدريب على مهارات التواصل في ظل الأزمات، دار النشر العربي، لبنان، 2020
13. أحمد علي، التعلم عن بعد في تنمية المهارات المهنية، دار النشر العربي، لبنان، 2020
14. أحمد علي، التكيف والقيادة المرنة في الأزمات، دار النشر العربي، لبنان، 2020
15. أحمد علي، الذكاء الاصطناعي وإدارة الأزمات، دار النشر العربي، لبنان، 2021
16. أحمد فرج أحمد دراسات في تحليل وتصميم مصادر المعلومات الرقمية، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2009
17. أحمد كمال، التخطيط الاستثماري خلال الأزمات، دار النهضة، لبنان، 2020
18. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2014
19. أحمد محمود، بناء فرق العمل الفعالة في إدارة الأزمات، دار الأكاديميون، عمان، 2021
20. أحمد مصطفى، الاقتصاد العالمي والتحديات الحديثة، دار النهضة العربية، مصر، 2015

21. أحمد منصور، قراءات في تنمية الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975
22. بلح الدين حسن السيسي، تخطيط وتنمية الموارد البشرية والاقتصادية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2012
23. بيتر دراكر، الابتكار وريادة الأعمال، دار هاربر، الولايات المتحدة، 1985
24. توماس فريدمان، شجرة الزيتون واللوز، دار النشر فريدوم، الولايات المتحدة، 1999
25. جون دويل، "إدارة التواصل التنظيمي في المنظمات"، دار نشر ستانفورد، الولايات المتحدة، 2018
26. جون كينيث جالبريث، الانهيار الكبير 1929، دار بنغوين، الولايات المتحدة، 1954
27. جينفر جوى، ماثيوز ديفيد مدنسون وآخر، تنمية الموارد البشرية، مجموعة النيل العربية القاهرة، 2007
28. حسن عبد الرحمن، التأثيرات الاجتماعية للأزمات الاقتصادية، دار النهضة، مصر، 2014
29. حسن عبد الله، إدارة الأزمات الاقتصادية وتأثيرها على الأداء المالي للمؤسسات، دار الفكر العربي، مصر، 2018
30. حسن مظفر الرزوز، الفضاء المعلوماتي، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 2007
31. حسن يوسف، التحفيز القيادي في الأوقات الحرجة، دار العلوم، السعودية، 2018
32. خالد العلي، إدارة الأزمات التقنية، دار النهضة، مصر، 2018
33. خالد حسين، التكاليف التشغيلية خلال الأزمات الاقتصادية، دار الجامعات، مصر، 2019
34. رعد حسن العدن، صناعة التنمية الإدارية في القرن الواحد والعشرين، دار الرضا للنشر، دمشق، 2002
35. سارة خالد، دور القيادة في تحفيز الموارد البشرية خلال الأزمات، دار الفكر، دمشق، 2019
36. سامي حسن، الهجرة البيئية: دراسة في الأسباب والتداعيات، دار المعرفة، المغرب، 2018
37. سامي محمد، التدريب والتطوير في إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، مصر، 2018
38. ستيف البريخت، إدارة الأزمات، فن الدفاع عن النفس للشركات. المؤسسة العربية للإصدار العلمي، القاهرة، 2008
39. سعيد ناصر، استراتيجيات التعامل مع الأزمات الصحية، دار الفكر العربي، الأردن، 2019

40. سعيد يقطين، من النص إلى النص مدخل إلى جماليات الإبداع التفاعلي، مركز الثقافي العربي، بيروت، 2005
41. سمير عبد الرحمن، اتخاذ القرار الذكي في إدارة الأزمات، دار المعرفة، الإمارات، 2018
42. سمير عبد الرحمن، إدارة الأزمات وتطوير الكفاءات البشرية، دار المعرفة، الإمارات، 2019
43. سمير عبد الرحمن، أدوات التدريب الإلكتروني في المنظمات، دار المعرفة، الإمارات، 2019
44. سمير عبد الرحمن، التواصل والقيادة في الأزمات، دار المعرفة، الإمارات، 2017
45. سمير عبد الرحمن، دور القيادة في تعزيز التواصل خلال الأزمات، دار المعرفة، الإمارات، 2019
46. شومان محمد الإعلام والأزمات، مدخل نظري وممارسات عملية، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002
47. الصادق محمد، الرقمنة وتحسين الأداء المؤسسي، دار العلم بيروت، 2020
48. الصاوي، محمود، "أدوات إدارة الأداء الرقمي"، مجلة النهضة الإدارية دار النهضة العربية، مصر 2020
49. صلاح الدين حسن السيسي، تخطيط وتنمية الموارد البشرية والاقتصادية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2021
50. العباسي محمود، التحليل السلوكي في التوظيف، مجلة الذكاء الاصطناعي، الإسكندرية، 2021
51. عبد الرحمان العيسوي، الكفاءة الإدارية، الدار الجامعية، القاهرة، 1998
52. عبد الرحمان خالد، إدارة المنظمات الرقمية، دار الكتب العلمية، القاهرة، 2018
53. عبد السلام أبو قحف، الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة للنشر الإسكندرية، مصر، 2002
54. عبد الكريم أحمد جميل، تدريب وتنمية الموارد البشرية، الجنادرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016
55. عبد الله أحمد، إدارة الأداء والتقييم الوظيفي، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2019
56. عبد الله السعيد، إدارة الأزمات باستخدام الأنظمة الذكية، دار الفكر العربي، مصر، 2019

57. عبد الله السعيد، إدارة الأزمات والتواصل الداخلي في المنظمات، دار الفكر العربي، مصر، 2017
58. عبد الله السعيد، استراتيجيات القيادة الفعالة في الأزمات، دار الفكر العربي، مصر، 2018
59. عبد الله السعيد، التدريب الإلكتروني في المنظمات الحديثة، دار الفكر العربي، مصر، 2018
60. عبد الله سمير، أمن المعلومات في العصر الرقمي، دار الميسرة، عمان، 2021
61. عبد الله محمد الفقيه، إدارة الأزمات، دار الكتاب الجامعي، دمشق، 2012
62. عبد الله محمد، "إدارة الموارد الاستراتيجية"، دار الفكر العربي، مصر، 2018
63. عبد الله محمد، التحليل الاقتصادي للأزمات المؤسسية، دار العلوم، السعودية، 2016
64. عبد الله محمد، التغير المناخي وأثره على الأمن البيئي، دار النهضة، السعودية، 2020
65. عبد الهادي الجوهري، قاموس علم الاجتماع، المكتب الجامعي الحديث، مصر 1998
66. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية منظور استراتيجي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2008
67. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2008
68. علي حسن، إدارة الطوارئ التقنية، دار الجيل، لبنان، 2019
69. علي حسن، الأمن السيبراني في العصر الرقمي، دار النشر العربي، الإمارات، 2019
70. علي حسين، الاستراتيجيات الفعالة لإدارة الأزمات، دار النشر العربي، الإمارات، 2017
71. علي عبد الرحمن، السياسات البيئية المستدامة، دار الأفق، الجزائر، 2019
72. علي عبد الرزاق جلي، علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجديدة، القاهرة، 2003
73. علي عبد الله، الأزمات الاقتصادية: تحليل وتفسير، دار الفارابي، لبنان، 2010
74. علي محمود، إدارة الأزمات الصحية، دار النشر العربي، مصر، 2020
75. عمر وصفي العقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، حلب، سوريا، 2005
76. لعل بوكميش، مدخل إلى تنمية الموارد البشرية مع دراسة الواقع في الدول العربية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2012

77. ماجد عبد المهدي، إدارة الأزمات: المداخل - المفاهيم - العمليات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2012
78. مايكل بورتر، "الإدارة الاستراتيجية وإخفاقات الشركات"، دار نشر هارفارد بزنس سكول، الولايات المتحدة، 2020
79. محمد إسماعيل، الأزمات الأمنية والتحديات المستقبلية، دار المعرفة، مصر، 2017
80. محمد السعيد، "أهمية نظم الرقابة والتقييم في المنظمات"، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2021
81. محمد خالد، إدارة الموارد البشرية خلال الأزمات، دار الفكر المعاصر، الأردن، 2017
82. محمد خالد، التخطيط الاستراتيجي للأزمات، دار الفكر المعاصر، الأردن، 2017
83. محمد سمير أحمد، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، 2009
84. محمد عبد الحميد، إدارة الأزمات البيئية، دار الفكر العربي، مصر، 2018
85. محمد عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية: الأسس والنظريات، دار النهضة العربية، مصر، 2015
86. محمد عبد الرحمن، إدارة الأزمات: المفاهيم والتطبيقات، دار النشر للعلوم، القاهرة، 2018
87. محمد عبد العزيز، إدارة المخاطر في المنظمات، دار الفكر العربي، مصر، 2015
88. محمد عبد الفتاح الصيرفي مفاهيم إدارية حديثة، الطبعة الأولى، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003
89. محمود عبد الرحمن، التخطيط التقني في المنظمات، دار العلوم، السعودية، 2016
90. محمود عبد الله، إدارة الأزمات والتدريب الإلكتروني، دار العلوم، السعودية، 2019
91. محمود عبد الله، استراتيجيات الأمن الوطني في مواجهة الأزمات، دار العلوم، لبنان، 2020
92. محمود عبد الله، التطبيقات الذكية في إدارة الأزمات، دار العلوم، السعودية، 2020
93. محمود عبد الله، التكنولوجيا ودورها في تعزيز التواصل المؤسسي، دار العلوم، السعودية، 2018
94. محمود عبد الله، القيادة واتخاذ القرارات في الأزمات، دار العلوم، السعودية، 2019

95. موسى اللوزي، التنمية الإدارية: المفاهيم، الأسس التطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، عمان، 2000

96. هند المفتاح، موسى عناية العفري، إدارة الأزمات: الاستجابة الاستراتيجية لدولة قطر لأزمة الحصار، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، تونس، 2020

97. يوسف علي، التخطيط الاقتصادي وإدارة الأزمات، دار الفكر العربي، مصر، 2012

98. يوسف علي، الصناعة والبيئة: دراسة في التحديات والحلول، دار العلم، الإمارات، 2017

99. يوسف عمر، الإرهاب وأثره على الأمن القومي، دار العلوم، السعودية، 2018

ثانيا: الأطروحات

1. أحمد علي، استراتيجيات الاستجابة للأزمات باستخدام الذكاء الاصطناعي، أطروحة دكتوراه، كلية إدارة الأعمال، جامعة القاهرة، مصر، 2020

2. حسين يرقى، استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المنظمة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة سوناطراك أطروحة دكتوراه دولة في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2008

3. حمد محمد حمد المري، التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات دراسة حالة عينة من البنوك التجارية القطرية 2008-2012، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2014

4. حميد كاظم، إدارة الأزمات في بيئة العولمة: حالة دراسية لإعادة إعمار العراق، أطروحة دكتوراه في إدارة المشاريع، جامعة سانت كليمنتس، جزر جزر تركس وكايكوس، 2008

5. خالد سعيد، دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في العالم أزمة الربيع العربي نموذجا، أطروحة دكتوراه في علوم الإعلام والاتصال كلية العلوم الإسلامية والعلوم الإنسانية جامعة وهران 2017 1

6. سامي سليم، "نموذج مقترح للعلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمات، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2013

7. عبد الرحمن إبراهيم، تأثير الأزمات المالية على أداء المنظمات التجارية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2016

8. عنكوش نبيل، المكتبة الرقمية بالجامعة الجزائرية تصميمها وإنشاؤها، أطروحة دكتوراه، علوم في علم المكتبات، علم المكتبات، جامعة قسنطينة، 2010
9. غنية بودوح، استراتيجية التكوين المتواصل في المنظمة الصحية وأداء الموارد البشرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة 2013
10. ليلي سمير، تأثير الأزمات الاقتصادية على الروح المعنوية للعاملين، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإدارية، جامعة المنصورة، مصر، 2018
11. محمد خالد، تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية خلال الأزمات، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإدارية، جامعة القاهرة، مصر، 2020،
12. محمد عبد الله، التأثير الاجتماعي للأزمات على العلاقات بين الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة القاهرة، مصر، 2018
13. محمود عبد الرحمن، التأثير التنظيمي للأزمات، أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة القاهرة، مصر، 2017
14. ندى محمود، التحديات المرتبطة بتطبيق الذكاء الاصطناعي في إدارة الأزمات، أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد، جامعة عين شمس، مصر، 2019
15. ندى محمود، تأثير الأزمات على نظم الاتصال الداخلي في المنظمات، أطروحة دكتوراه، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، مصر، 2016
16. ومان محمد توفيق، تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية، أطروحة دكتوراه تنمية الموارد البشرية، جامعة بسكرة، 2016
17. ياسين محمود، الاستثمار المؤسسي في ظل الأزمات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2018

ثالثا: الرسائل

1. ليلي سمير، دور الذكاء الاصطناعي في تحسين تخصيص الموارد البشرية خلال الأزمات، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة المنصورة، مصر، 2017
2. أحمد جمال، تحليل الكفاءة التشغيلية في ظل الأزمات، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، جامعة الإسكندرية، مصر، 2019

3. أحمد علي، تأثير القيادة الإدارية في فترات الأزمات على الروح المعنوية للعاملين، رسالة ماجستير، كلية الإدارة، جامعة القاهرة، مصر، 2018
4. اغنية بودوح، دور التكوين المتواصل في تنمية الموارد البشرية في المنظمة الصحية بالجزائر، رسالة ماجستير الجزائر، جامعة محمد خضير بسكرة، 2012
5. حسن يوسف، استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحسين التواصل المؤسسي خلال الأزمات، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة دمشق، سوريا، 2019
6. حسن يوسف، التواصل المؤسسي في فترات الأزمات: دراسة حالة، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، جامعة الإسكندرية، مصر، 2017
7. حسين برقي، أسس التدريب وتقييم فعاليته في المنظمات الصناعية، حالة مركب السيارات الصناعية بالروبية، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، فرع التسيير، جامعة الجزائر، 2009
8. الربيع بوعربون، تأثير التدريب على إنتاجية المنظمة دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، مذكرة لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير، جامعة بومرداس، 2007
9. رهام راسم عودة، واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة. دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غزة، 2008
10. سارة علي، أثر الأزمات الاقتصادية على تكاليف الإنتاج في المنظمات الصناعية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة، جامعة القاهرة، 2017
11. سامي إبراهيم، الأزمات التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة دمشق، سوريا، 2016
12. عبد القادر إسحق إسماعيل، إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير في الاقتصاد، الأكاديمية العربية بالدنمارك، كلية الإدارة والاقتصاد الدراسات العليا، 2009
13. عبد الله أحمد، التنبؤ بالأزمات باستخدام الذكاء الاصطناعي في المنظمات، رسالة ماجستير، كلية الإدارة، جامعة الإسكندرية، مصر، 2019
14. فضيل دليو، أساليب تنمية الموارد البشرية في المنظمة الاقتصادية العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2007

15. فهد على الناجي، أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 201

16. محمد علي، تأثير الأزمات على القيادة الإدارية، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، جامعة القاهرة، مصر، 2018

17. محمود عبد الرحيم، دور الأزمات في تعزيز العلاقات الاجتماعية في بيئة العمل، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، جامعة الإسكندرية، مصر، 2019

المقالات العلمية:

1. إبراهيم محسن حجاج، "دور بعض الأزمات المستحدثة في تعزيز التحول الرقمي كآلية لتحقيق الغايات التنموية بالمنظمات الأهلية في المجتمع المعاصر"، مجلة قطاع الدراسات الإنسانية، المجلد 27، العدد 01، 202

2. احمد الكبيسي، تطور النظم الآلية في المكتبات من الحوسبة إلى الرقمنة الافتراضية، العربية 300، العدد 29، 2008

3. أحمد عصافحاني، "تكيف إدارة الموارد البشرية مع الأزمات الصحية العالمية: دروس من جائحة كوفيد-19 في السعودية"، مجلة بحوث الخليج العربي العلمية، المجلد 42، العدد 04، 2024،

4. أحمد علي، "التخطيط الاستراتيجي والتكيف مع التغيرات في بيئة الأعمال"، مجلة العلوم الإدارية، دار جامعة القاهرة للنشر، مصر، 2019

5. احمد فرج احمد، الرقمنة داخل المنظمات المعلومات ام خارجها المملكة المتحدة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، العدد 4، 2009

6. الباقي عبد المنعم، معوقات توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مناهج المواد التجارية وبالتعلم الثانوي، مؤتمر دولي حول استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتطوير التعليم قبل الجامعي، مصر، 2007

7. بوشهري، سعود عبد العزيز. "دور الإعلام في دعم السياسة الخارجية الكويتية في إدارة الأزمات الخليجية". مجلة السياسة الدولية، العدد 09، 2021

8. الجبوري علي، الرقمنة في إدارة الموارد البشرية: دراسة تحليلية، المجلة العربية لإدارة الموارد البشرية، بغداد، 2020
9. الجميلي، أحمد، "تأثير الذكاء الاصطناعي على تقييم الأداء"، المجلة العربية للإدارة، جامعة بغداد، العراق، 2020
10. جون سميث، أثر تقلبات أسعار الصرف على أداء الشركات، مجلة دراسات الأعمال الدولية، كامبريدج، المملكة المتحدة، 2017
11. جونسون، توم، "قيادة الفرق الافتراضية: استراتيجيات النجاح"، مجلة القيادة الرقمية، جامعة هارفرد، الولايات المتحدة الأمريكية، 2019
12. حامد الحدراوي و كرار الخفاجي، أسباب نشوء الأزمات وإدارتها دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء مجلس النواب العراقي، مجلة الكوفة، العدد الخامس، العراق، 2012
13. الحريري، محمد سرور. "استراتيجيات الإعلام في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على هيئة الإذاعة والتلفزيون في الجمهورية العربية السورية". مجلة الإعلام العربي، المجلد 7، العدد 3، 2014
14. الحسن، سمير، "تأثير الرقمنة على التواصل الداخلي في المنظمات"، المجلة العربية للتكنولوجيا، جامعة الملك فهد، السعودية، 2019
15. الحسن، سمير، "دور الذكاء الاصطناعي في التوظيف"، مجلة العلوم الإدارية، 2021
16. الحسن، سمير، "دور الواقع الافتراضي في التدريب"، مجلة العلوم الإدارية، السعودية، 2019
17. الحسن، محمد، "تحليل الأداء المستمر عبر البيانات الرقمية"، مجلة العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، السعودية، 2019
18. الحسن، محمود، "تأثير الساعات المرنة على الإنتاجية في الشركات المصرية"، مجلة العلوم الإدارية، الجامعة الأمريكية بالقاهرة، مصر، 2021
19. حملاوي سكينه، "تجربة سوناطراك في تبني التحول الرقمي خلال أزمة كوفيد-19"، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، المجلد 08، العدد 01، 2025، ص 160.
20. الحميدي، عبد الله، "التعليم المستمر وتأثيره على رضا الموارد البشرية في ظل الأتمتة"، مجلة الاقتصاد الرقمي، جامعة الملك فهد، السعودية، 2021

21. خالد صالح عباس، مفهوم التنمية وارتباطه بحقوق الإنسان بين الإثراء الفكري والتحديات، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد 21، العدد 02، 2013
22. درويش، محمد، "تأثير الذكاء الاصطناعي على التدريب"، مجلة الأعمال والتكنولوجيا، مصر، 2021
23. درويش، محمود، "التدريب والتكيف مع الأتمتة: تحديات وفرص"، المجلة العربية للتدريب، مصر، 2020
24. رجم خالد، نهاد، بوجمعة. "أثر المنصات الرقمية في تطوير كفاءة التسيير الإداري عن بعد خلال الأزمات"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 14، العدد 02، 2021
25. زكي عبد المعطي، "الدور الوسيط للذكاء الاصطناعي في تعزيز تأثير القيادة الرقمية في تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 30، العدد 02، 2023
26. سارة ميلر، "التواصل الإداري وأثره على الأداء المؤسسي"، المجلة الدولية للتواصل الإداري، دار نشر أكسفورد، المملكة المتحدة، 2019، ص. 76
27. السبيعي، خالد، "دور الأتمتة في تحسين كفاءة العمل وتقليل الأخطاء البشرية"، مجلة العلوم الإدارية، جامعة الملك فهد، السعودية، 2021
28. السلمي، خالد، "إدارة الفرق الافتراضية: تحديات وفرص"، مجلة القيادة الرقمية، جامعة السلطان قابوس، عمان، 2020
29. سمحى عبد العاطي حامد، يونس حسن العقل، تداعيات الرقمنة الاقتصادية على الإطار الضريبي الدولي التحديات ومقترحات التطور، مجلة الإسكندرية للبحوث المحاسبية، العدد 3، جامعة الإسكندرية، مصر، 2020
30. سميث، روبرت، "التعاون العالمي وأثره على الابتكار في الشركات المتعددة الجنسيات"، مجلة الأعمال العالمية، الولايات المتحدة الأمريكية، 2020
31. السيد ياسين، مجتمع المعلومات العالمي والنموذج الحضاري الجديد، مجلة المنتدى مجلد 15 العدد 173، 2000

32. الشريف، يوسف، "التغذية الراجعة الفورية ودورها في تحسين الأداء"، مجلة الإمارات للإدارة، مؤسسة الإمارات للدراسات، الإمارات العربية المتحدة، 2020
33. الصاوي، عبد الله، "التدريب الرقمي وأثره الاقتصادي"، مجلة الدراسات الاقتصادية، الإمارات العربية المتحدة، 2020
34. الصباغ، أحمد، "تأثير الرقمنة على العمل عن بُعد في الإمارات"، المجلة العربية للتكنولوجيا، مركز دبي للابتكار، الإمارات العربية المتحدة، 2020
35. صلاح الدين، ثامري، رولامي عبد الحميد أهمية رقمنة التعليم في الجامعات لتعزيز جودة تكوين التعليم العالي، منصة مودل نموذجاً
36. طارق أحمد، التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات في المؤسسات العربية: نحو رؤية مستقبلية للإصلاح والتطوير، المركز الديمقراطي العربي، برلين، 2022.
37. عادل السعيد، الفنيات السيكلوجية المستخدمة في إدارة الأزمات، مجلة كلية التربية، المجلد 1، العدد 1، الإسكندرية
38. العامري، أحمد، تحليل البيانات واتخاذ القرار، المركز العربي للأبحاث، الدار البيضاء، 2022
39. عباس محمد حسين، دور التخطيط الاستراتيجي في فاعلية إدارة الأزمة: بحث ميداني لآراء عينة من مديري وزارة التخطيط، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 64، 2013
40. عبد الحميد رجب، استراتيجيات التعامل مع الأزمات والكوارث: دراسة نظرية وتطبيقية، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 9، العدد 2، 2014.
41. عبد الله، فاطمة، "إدارة الأداء عبر الرقمنة"، مجلة الدراسات الإدارية، مؤسسة الدراسات الإدارية، الإمارات العربية المتحدة، 2021
42. العبيدي، محمد، "تأثير الذكاء الاصطناعي في التوظيف"، مجلة الإدارة الحديثة، 2019
43. العلي، راشد، "تحفيز الابتكار في المنظمات الرقمية: دراسة حالة"، مجلة التطوير المؤسسي، مركز التطوير المؤسسي، الإمارات العربية المتحدة، 2021
44. العلي، يوسف، "تأثير الرقمنة على التعاون بين الفرق المتعددة الجنسيات"، مجلة الابتكار المؤسسي، الجامعة الأردنية، الأردن، 2020

45. العلي، يوسف، "دور التكنولوجيا في تحسين التدريب"، المجلة التقنية، الإمارات العربية المتحدة، 2020
46. فريد زين الدين، كيف تزيد فرص نجاح التدريب في مجال إدارة الجودة الشاملة، مجلة إدارة الأعمال جمعوية إدارة الأعمال العربية، القاهرة، العدد 98، 2002
47. ما كدويل، جون، "الابتكار الرقمي ودوره في تحسين بيئة العمل"، مجلة الابتكار الرقمي، بريطانيا، 2019
48. مثنى، أحمد بلال. "دور التفكير الاستراتيجي في إدارة الأزمات في شركة كهرباء محافظة إربد". مجلة دراسات الإدارة العامة، المجلد 5، العدد 1، 2021.
49. محمد عبد الغني حسين هلال مهارات إدارة الجودة الشاملة في التدريب، مركز تطوير الأداء والتنمية القاهرة، 2000
50. محمد عبد الوهاب، إدارة الموارد البشرية وأهميتها في تطوير الإدارة اجتماع استشاري للتنمية الإدارة العامة والمالية العامة، كلية التجارة - جامعة عين شمس، مصر، 2003
51. محمد علي، تأثير الأزمات الاقتصادية على سلوك المستهلك، مجلة الاقتصاد والتنمية، دار المنارة للنشر، مصر، 2019
52. منصور بن زاهي، محمد الساسي الشايب، التدريب كأحد المقومات الأساسية لتنمية الكفاءات البشرية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005
53. نعيمة بارك، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد رقم 5 العدد رقم 7، جامعة الشلف، 2009
54. هاشم، سمير، "الابتكار في القيادة الرقمية"، المجلة العربية للتكنولوجيا، جامعة البحرين للنشر، البحرين، 2021
55. يوسف العبد الله، "أهمية التدريب على مهارات التواصل في المنظمات"، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2017.

1. Abada, Abderraouf. "The Impact of Digital Transformation on Oil and Gaz Companies Using a Model SWOT Analysis (Sonatrach as a Model)." *Remittances Review*, vol. 9, no. 4, 2024.
2. Al-Haddad, R ., *Developing Psychological Resilience in Employees during Crises* ,Dar Al-Nashr, Lebanon, 2017
3. Altman, Jack. "Performance Management for Remote Workers." *lattice.com*, 2 Jan. 2020. <https://lattice.com/articles/performance-management-for-remote-workers>
4. Avature. "How to Foster Effective Performance Management Remotely." *avature.net*. <https://www.avature.net/blogs/performance-management-for-remote-employees/>
5. Bishop, Todd. "Microsoft Teams Surpasses 270M Monthly Active Users, as Growth Slows from Early Days of Pandemic." *geekwire.com*, 25 Jan. 2022. <https://www.geekwire.com/2022/microsoft-teams-surpasses-270m-monthly-active-users-as-growth-slows-from-early-days-of-pandemic/>
6. Bjola, Corneliu, and Ilan Manor. "The Rise of Hybrid Diplomacy: From Digital Adaptation to Digital Adoption." *International Affairs*, vol. 98, no. 2, 2022.
7. Brothwell, Pat. "Remote Work Statistics Prove It's the Future of Work." *hiringthing.com*. <https://blog.hiringthing.com/remote-work-statistics>
8. Carson, W .*Human Resource Management* .London: Oxford University Press, 2010
9. Christine M. Pearson and Judith A. Clair, "Reframing Crisis Management," *Academy of Management Review* 23, no. 1 (1998)
10. Christophe Roux-Dufort, *Gérer et décider en situation de crise*, 2 ed., Dunod, Paris, 2003 (1 éd. 2000)
11. Davenport, T. "Competing on Analytics: How the Smartest Companies Use Data to Stay Ahead." *_Harvard Business Review_*, USA
12. Davenport, T., "AI's Role in Modern Performance Management," *_Harvard Business Review,usa*
13. Dubois, P ., *La gestion des compétences en période de crise* ,Presses Universitaires de France, France, 2018
14. Dwyer, Sean M. "Upgrading Adaptation: How Digital Transformation Promotes Organizational Resilience." *Strategic Entrepreneurship Journal*, vol. 18, no. 1, 2023.
15. Early, Catherine. "Sustainability Profession Scrambles to Fill 'Extreme Gap' in Digital Skills to Harness Power of AI." *reuters.com*, 28 Nov. 2024. <https://www.reuters.com/sustainability/society-equity/sustainability-profession-scrambles-fill-extreme-gap-digital-skills-harness-2024-11-28/>
16. Elearning Journal. "Corporate Learning and Development During the COVID-19 Pandemic." *elearning-journal.com*. <https://www.elearning-journal.com/2020/04/corporate-learning-covid-19/>
17. Fitzgerald, Isolde. "Virtual Recruitment Technology and Tools in RPO." *recruitment-process-outsourcing-media.com*, 19 July 2024. <https://www.recruitment-process-outsourcing-media.com/blog/virtual-recruitment-technology-and-tools-in-rpo>

18. FRAIJ, Jihad. "E-HRM to Overcome HRM Challenges in the Pandemic." SEA - Practical Application of Science, vol. IX, no. 25, 2021.
19. Hair, Joseph F., Jr. "Artificial Intelligence in Human Resource Information Systems: Measurement and Validation." Review of Business Information Systems, vol. 25, no. 1, 2025.
20. Harver Team. "Digital Transformation in Recruitment Post-COVID-19." harver.com, 9 Apr. 2021. <https://harver.com/blog/digital-transformation-in-recruitment/>
21. Hemerling, Jim, and Julie Kilmann. "It's Not a Digital Transformation Without a Digital Culture." bcg.com, 13 Apr. 2018. <https://www.bcg.com/publications/2018/not-digital-transformation-without-digital-culture>
22. Ian I. Mitroff, Crisis Management: A Diagnostic Guide for Improving Your Organization's Crisis-Preparedness (San Francisco: Jossey-Bass, 2005
23. insey Institute, "The Future of Work: Automation and Its Impact on Manufacturing Jobs»,McKinsey Institute, USA, 2020
24. Javareshk, Maryam Bathaei. "Challenges and Opportunities of Remotely Working from Home during COVID-19 Pandemic." Global Transitions, vol. 3, 2021.
25. Johns, M., "Instant Feedback and Personalized Evaluation," _Wiley ,_UK, 2018
26. Kaplan, R& .Norton, D. The Digital Advantage, Boston: Harvard Business Press, 2020
27. Kotter, John. "Leading Change: Strategies for Achieving Success", Harvard Business Press, USA, 1996
28. Kumar Sameer, Sanjeet. "The Interplay of Digitalization, Organizational Support, Workforce Agility and Task Performance in a Blended Working Environment: Evidence from Indian Public Sector Organizations." Asian Business & Management, vol. 23, no. 2, 2022.
29. Leclerc, F ,.Les défis de la formation en ligne pendant les crises ,Éditions du Seuil, France, 2020
30. Leclerc, F ,.Les systèmes intelligents dans la gestion des crises ,Éditions du Seuil, France, 2019
31. Leclerc, F ,.L'importance de la gestion des risques en période de crise ,Éditions du Seuil, France, 2021
32. Leclerc, F ,.L'importance du leadership en situation de crise ,Éditions du Seuil, France, 2021
33. Lewin, "Force Field Theory", Macmillan Publishing, USA, 1951
34. McKinsey & Company. O'Toole, Clayton et al. "How COVID-19 Has Pushed Companies over the Technology Tipping Point—and Transformed Business Forever." 2020.
35. Michel Ogrizek et Jean-Michel Guillery, La communication de crise, Presses Universitaires de France, Paris, 1997
36. Michèle Gabay, La nouvelle communication de crise, concepts et outils, éditions Stratégies, Issy-les- Moulineaux, 2001
37. Miller, A& ,Johnson, K ,.Leadership in Times of Crisis ,Oxford University Press, UK, 2020

38. Miller, A& ,Johnson, K ,Leadership in Times of Crisis ,Oxford University Press, UK, 2020
39. Miller, A ,Smart Systems for Crisis Management ,Oxford University Press, UK, 2020
40. Miller, A ,The Future of Online Training and Remote Learning ,Oxford University Press, UK, 2021
41. Munir, Misnal. "Human Resource Information System and Work Stress during COVID-19 Pandemic." Preprints, 2020.
42. Navarra, Katie. "The Real Costs of Recruitment." shrm.org, 11 Apr. 2022. <https://www.shrm.org/mena/topics-tools/news/talent-acquisition/real-costs-recruitment>
43. Otto, Nick. "Bersin Webinar: Will Coronavirus Spark the New Remote Workforce?" hrexecutive.com, 1 Apr. 2020. <https://hrexecutive.com/is-coronavirus-the-spark-of-the-new-remote-workforce/>
44. Paing, Britney Sindam. "The Role of Artificial Intelligence in Transforming Human Resource Management Post-COVID-19: Automation, Data Analytics, and Digitalization." 2025.
45. Patrick Lagadec et Xavier Guilhou, Conditions et mécanismes de production des défaillances, accidents et crises, 2003
46. Patrick Lagadec, La gestion des crises, McGraw Hill ,1991
47. PeterSenge, "The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization", Doubleday, USA, 1990
48. Pierre casse, la formation performante, office des publications universitaires centrale BenAknoun, Alger, 1994
49. Porter, M& .Heppelmann, J. How Smart, Connected Products Are Transforming Companies. Harvard Business Review,2015
50. Pressbee. "How Google Fixed a Dip in Productivity during the Early Days of the Covid-19 Pandemic." pressbee.net, 18 Nov. 2020. <https://en.pressbee.net/show263294.html?title=alphabet-cfo-explains-how-google-fixed-a-dip-in-productivity-duri>
51. Remotepass. "Top 10 Surprising Remote Work Statistics." remotepass.com, 8 Aug. 2021. <https://www.remotepass.com/blog/top-10-surprising-remote-work-statistics>
52. Rifkin, J. The Third Industrial Revolution. New York: Palgrave Macmillan,2017
53. Schiffer, Zoë. "Google Is Reopening Offices in July on a Limited Basis." theverge.com, 26 May 2020. <https://www.theverge.com/2020/5/26/21271100/google-employees-work-from-home-option-office-reopen-covid-19>
54. Selvaraj, Vishnupriya. "Role of Information Systems in Effective Management of Human Resources during the COVID-19 Pandemic." Systems, vol. 11, 2023.
55. Shahriar, Shamsul Huq Bin. "The Emergence of E-Learning and Online-Based Training during the COVID-19 Crisis." Management Matters, vol. 21, no. 2, 2023.
56. Smith, J ,Crisis Management and Employee Skill Development ,Harvard Business Review, USA, 2019
57. Statista. Ahmed Sherif. "Global Impact of COVID-19 on Digital Transformation Speed 2020, by Industry." statista.com, 7 July 2023.

- <https://www.statista.com/statistics/1200484/covid-digital-transformation-process-industry/>
58. Stéphane Saint Pol, Wei Ji, retour aux sources, Magazine de la Communication de Crise et Sensible, Observatoire International des Crises, Vol. 12, Naves, Novembre 2006
 59. Thierry Lihaert, La communication de crise. Dunod, Paris
 60. TotalEnergies. "Digital Factory: Total Accelerates Its Digital Transformation." totalenergies.com, 11 Dec. 2019. <https://totalenergies.com/news/digital-factory-total-accelerates-its-digital-transformation>
 61. TotalEnergies. "TotalEnergies Unlocks the Potential of Generative Artificial Intelligence for Its Employees." totalenergies.com, 27 Feb. 2024. <https://totalenergies.com/media/news/press-releases/totalenergies-unlocks-potential-generative-artificial-intelligence-its>
 62. Ulrich, D. Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results. Harvard Business School Press, 1997
 63. Veritone. "AI for HR: Shaping the Future of Human Resources." veritone.com. <https://www.veritone.com/blog/ai-for-hr/>
 64. Véronique Sartre, La communication de crise, anticiper et communiquer en situation de crise, les éditions Demos, Paris, 2003
 65. W. Timothy Coombs, Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding (Thousand Oaks: Sage Publications, 2007.
 66. Walker, James. "Factors Influencing Successful Organizational Change", Journal of Modern Management, Oxford Publishing, UK, 2018
 67. Xiao, Huilian. "Employee Role Transformation and Adaptation in Digital Transformation: Barriers, Misalignments, and Solutions in Digital Tool Application." Journal of Applied Economics and Policy Studies, vol. 13, no. 1, 2024.

الملاحق

الملحق رقم (1): استمارة استبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة امحمد بوقرة بومرداس

كلية

قسم: تسيير الموارد البشرية

استمارة استبيان حول موضوع:

متطلبات تنمية الموارد البشرية لمواجهة الأزمات في ظل الرقمنة

تحت إشراف :

من إعداد الطالبة:

الأستاذ الدكتور: الطيف عبد الكريم

نويوات سعاد

الدكتور: بوعزوز جهاد

السنة الجامعية: 2024/2023

عزيز (ت)ي المجيب المحترم
تحية طيبة

أضع بين يديك استمارة الاستبيان التي أعدت من أجل إكمال متطلبات الأطروحة الموسومة بـ «متطلبات تنمية الموارد البشرية لمواجهة الأزمات في ظل الرقمنة»، لذا يرجى الإجابة على جميع التساؤلات التي تضمنها الاستبيان من أجل الوصول إلى نتائج تتسم بالدقة والموضوعية، علماً أن هذه المعلومات سيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.
مع فائق تقديرنا واحترامنا لكم.

المعلومات الشخصية	
1.	الجنس:
☐	ذكر
☐	أنثى
2.	العمر:
☐	من 25 إلى 35 سنة
☐	من 36 سنة إلى 45 سنة
☐	من 46 إلى 55 سنة
☐	أكثر من 55 سنة
3.	الشهادة:
☐	جامعي
☐	دراسات عليا
☐	تقني
4.	الحالة العائلية:
☐	متزوج
☐	أعزب
5.	سنوات الخبرة:
☐	بين 5 إلى 10 سنوات
☐	بين 10 سنوات إلى 15 سنة
☐	أكثر من 15 سنة

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض مشدة
المحور الأول: متطلبات تنمية الموارد البشرية في ظل الرقمنة						
المتطلبات التدريبية						
01	توفر المؤسسة برامج تدريبية مخصصة لتعزيز المهارات الرقمية للموظفين.					
02	البرامج التدريبية تساعد الموارد البشرية على تطوير قدراتهم في استخدام الأدوات التكنولوجية الحديثة.					
03	تساهم برامج التعلم الإلكتروني في تحسين مهارات الموارد البشرية الرقمية بشكل ملحوظ.					
04	تقدم المؤسسة تدريباً مستمراً على كيفية التعامل مع الأزمات التقنية (مثل الهجمات الإلكترونية).					
05	يتم تدريب القادة على كيفية توجيه فرقهم عن بعد باستخدام الأدوات الرقمية.					
المتطلبات التحفيزية						
06	تستخدم المؤسسة نظام مكافآت يعتمد على الأداء الرقمي لتحفيز الموارد البشرية على تبني التحول الرقمي.					
07	تقدم المؤسسة حوافز للموظفين الذين يبدعون في استخدام التكنولوجيا لحل المشكلات.					
08	تشجع المؤسسة الموارد البشرية على الابتكار في العمل باستخدام الأدوات الرقمية المتاحة.					
09	تتبنى المؤسسة استراتيجيات تحفيزية تدعم التعلم المستمر وتطوير المهارات الرقمية.					
10	تساهم بيئة العمل في رفع معنويات الموارد البشرية من خلال تقديم الدعم المعنوي والتقدير للجهود الرقمية.					
المتطلبات التقييمية						
11	تستخدم المؤسسة أدوات رقمية متقدمة لتقييم أداء الموارد البشرية بشكل دوري.					
12	تتم عملية تقييم الأداء بشكل منتظم لقياس مدى كفاءة الموارد البشرية في استخدام التكنولوجيا الرقمية.					

					تساهم التغذية الراجعة المستمرة التي تقدمها المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية الرقمي.	13
					تقدم المؤسسة تحليلًا دقيقًا لأداء الموارد البشرية بناءً على استخدامهم للأدوات الرقمية لمواجهة الأزمات.	14
					يتم تقديم تقارير دورية للإدارة حول فعالية استراتيجيات التدريب والتحفيز الرقمية.	15
المحور الثاني: الأزمات						
الأزمات الاقتصادية						
					تمتلك المؤسسة استراتيجيات رقمية واضحة لمواجهة الأزمات الاقتصادية.	16
					تساعد الأدوات الرقمية في تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع تقلبات السوق الاقتصادية.	17
					تساهم التكنولوجيا الرقمية في ضمان استمرارية العمل خلال الأزمات الاقتصادية المفاجئة.	18
					تعتمد المؤسسة على التحليل الرقمي للتنبؤ بتأثير الأزمات الاقتصادية واتخاذ قرارات استباقية.	19
					يعزز التحول الرقمي مرونة المؤسسة في التعامل مع التغيرات المالية في السوق	20
الأزمات التكنولوجية						
					تمتلك المؤسسة أنظمة وقائية رقمية قوية للتعامل مع الأعطال التقنية الكبيرة.	21
					تساهم الحلول الرقمية في استعادة الأنظمة بسرعة بعد حدوث الأعطال التكنولوجية.	22
					تعتمد المؤسسة على التكنولوجيا الرقمية لحماية نفسها من الهجمات السيبرانية.	23
					تقوم المؤسسة بتحديث أنظمتها الأمنية الرقمية بشكل منتظم للحماية من التهديدات الإلكترونية.	24
					تلعب التكنولوجيا الرقمية دورًا رئيسيًا في حماية بيانات المؤسسة خلال الأزمات التكنولوجية.	25

الأزمات الصحية					
					26
				تعتمد المؤسسة على التكنولوجيا الرقمية لدعم العمل عن بُعد خلال الأزمات الصحية.	
				ساعد التحول الرقمي المؤسسة على مواصلة عملياتها بفعالية خلال الأزمات الصحية مثل جائحة كوفيد-19.	27
				توفر الحلول الرقمية قنوات اتصال فعالة بين الموارد البشرية خلال الأزمات الصحية.	28
				ساعدت التكنولوجيا الرقمية في تقليل تأثير الأزمات الصحية على إنتاجية المؤسسة.	29
				تعتمد المؤسسة على التكنولوجيا لتقديم دعم صحي ووقائي للموظفين خلال الأزمات الصحية.	30
الأزمات البيئية					
				تمتلك المؤسسة خططاً تعتمد على التكنولوجيا الرقمية للتعامل مع الكوارث الطبيعية.	31
				تساهم الحلول الرقمية في استمرارية العمل خلال الأزمات البيئية مثل الفيضانات أو العواصف.	32
				تسهل التكنولوجيا الرقمية التنقل والتواصل بين الموارد البشرية خلال الأزمات البيئية.	33
				تعتمد المؤسسة على التكنولوجيا الرقمية لحماية بنيتها التحتية من تأثيرات الأزمات البيئية.	34
				تساعد التكنولوجيا الرقمية في تقليل تأثير الأزمات البيئية على سلاسل التوريد الخاصة بالشرك	35
الأزمات الأمنية					
				تعتمد المؤسسة على أنظمة أمن رقمية متطورة لحماية نفسها من الأزمات الأمنية مثل الهجمات السيبرانية.	36
				تساعد الحلول الرقمية في تعزيز حماية الأنظمة والبيانات من التهديدات الأمنية.	37

					38	تمكن التكنولوجيا الرقمية المؤسسة من التصدي بسرعة وكفاءة للهجمات الإلكترونية.
					39	توفر الأدوات الرقمية الخاصة بالأمن السيبراني دعمًا مستمرًا للتخفيف من مخاطر الهجمات الإلكترونية.
					40	تلعب التكنولوجيا الرقمية دورًا فعالًا في حماية سرية بيانات المؤسسة خلال الأزمات الأمنية.

الملحق رقم (2): مخرجات نظام spss

Statistiques

		الجنس	العمر	الشهادة	الحالة العائلية	الخبرة
N	Valide	350	350	350	350	350
	Manquant	0	0	0	0	0

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	125	35,7	35,7	35,7
	انثى	225	64,3	64,3	100,0
	Total	350	100,0	100,0	

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 25 إلى 35 سنة	157	44,9	44,9	44,9
	من 36 سنة إلى 45 سنة	130	37,1	37,1	82,0
	من 46 إلى 55 سنة	63	18,0	18,0	100,0
	Total	350	100,0	100,0	

الشهادة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	جامعى	129	36,9	36,9	36,9
	دراسات عليا	145	41,4	41,4	78,3
	تقنى	76	21,7	21,7	100,0
	Total	350	100,0	100,0	

الحالة العائلية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	متزوج	196	56,0	56,0	56,0
	أعزب	154	44,0	44,0	100,0
	Total	350	100,0	100,0	

الخبرة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide من الى 10 سنوات	185	52,9	52,9	52,9
من 5 الى 15	108	30,9	30,9	83,7
اكثر من 15	57	16,3	16,3	100,0
Total	350	100,0	100,0	

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	333	95,1
Exclue ^a	17	4,9
Total	350	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,945	42

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
توفر المؤسسة برامج تدريبية مخصصة لتعزيز المهارات الرقمية للموظفين.	350	2	5	3,64	1,006
البرامج التدريبية تساعد الموارد البشرية على تطوير قدراتهم في استخدام الأدوات التكنولوجية الحديثة.	350	2	5	3,79	,864
تساهم برامج التعلم الإلكتروني في تحسين مهارات الموارد البشرية الرقمية بشكل ملحوظ.	350	1	5	3,59	1,074
تقدم المؤسسة تدريباً مستمراً على كيفية التعامل مع الأزمات التقنية (مثل الهجمات الإلكترونية).	350	1	5	3,35	1,297
يتم تدريب القادة على كيفية توجيه فرقهم عن بعد باستخدام الأدوات الرقمية.	350	2	5	3,74	,942

تستخدم المؤسسة نظام مكافآت يعتمد على الأداء الرقمي لتحفيز الموارد البشرية على تبني التحول الرقمي.	350	2	5	3,60	,957
تقدم المؤسسة حوافز للموظفين الذين يبدعون في استخدام التكنولوجيا لحل المشكلات.	350	1	5	3,73	,979
تشجع المؤسسة الموارد البشرية على الابتكار في العمل باستخدام الأدوات الرقمية المتاحة.	350	1	5	3,74	1,050
تتبنى المؤسسة استراتيجيات تحفيزية تدعم التعلم المستمر وتطوير المهارات الرقمية.	350	1	5	3,82	,802
تساهم بيئة العمل في رفع معنويات الموارد البشرية من خلال تقديم الدعم المعنوي والتقدير للجهود الرقمية.	350	1	5	3,57	,918
تستخدم المؤسسة أدوات رقمية متقدمة لتقييم أداء الموارد البشرية بشكل دوري.	350	2	5	3,65	,941
تتم عملية تقييم الأداء بشكل منتظم لقياس مدى كفاءة الموارد البشرية في استخدام التكنولوجيا الرقمية.	350	1	5	3,68	,964
تساهم التغذية الراجعة المستمرة التي تقدمها المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية الرقمي.	350	1	5	3,65	,960
تقدم المؤسسة تحليلًا دقيقًا لأداء الموارد البشرية بناءً على استخدامهم للأدوات الرقمية لمواجهة الأزمات.	350	2	5	3,91	,807
يتم تقديم تقارير دورية للإدارة حول فعالية استراتيجيات التدريب والتحفيز الرقمية.	350	1	5	3,55	1,090
تمتلك المؤسسة استراتيجيات رقمية واضحة لمواجهة الأزمات الاقتصادية.	350	1	5	3,73	1,095
تساعد الأدوات الرقمية في تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع تقلبات السوق الاقتصادية.	350	1	5	4,08	,775
تساهم التكنولوجيا الرقمية في ضمان استمرارية العمل خلال الأزمات الاقتصادية المفاجئة.	350	1	5	3,75	,998
تعتمد المؤسسة على التحليل الرقمي للتنبؤ بتأثير الأزمات الاقتصادية واتخاذ قرارات استباقية.	350	2	5	3,53	,944
يعزز التحول الرقمي مرونة المؤسسة في التعامل مع التغيرات المالية في السوق	350	2	5	3,84	,916

تمتلك المؤسسة أنظمة وقائية رقمية قوية للتعامل مع الأعطال التقنية الكبيرة	350	1	5	3,76	,974
تساهم الحلول الرقمية في استعادة الأنظمة بسرعة بعد حدوث الأعطال التكنولوجية	350	1	5	3,76	,931
تعتمد المؤسسة على التكنولوجيا الرقمية لحماية نفسها من الهجمات السيبرانية	350	1	5	3,83	1,004
تقوم المؤسسة بتحديث أنظمتها الأمنية الرقمية بشكل منتظم للحماية من التهديدات الإلكترونية	350	2	5	3,85	,839
تلعب التكنولوجيا الرقمية دوراً رئيسياً في حماية بيانات المؤسسة خلال الأزمات التكنولوجية	340	2	5	3,79	,864
تعتمد المؤسسة على التكنولوجيا الرقمية لدعم العمل عن بُعد خلال الأزمات الصحية	350	2	5	3,75	,884
ساعد التحول الرقمي المؤسسة على مواصلة عملياتها بفعالية خلال الأزمات الصحية مثل جائحة كوفيد-19	350	2	5	3,77	,824
توفر الحلول الرقمية قنوات اتصال فعالة بين الموارد البشرية خلال الأزمات الصحية	350	1	5	3,49	,989
ساعدت التكنولوجيا الرقمية في تقليل تأثير الأزمات الصحية على إنتاجية المؤسسة	350	1	5	3,76	,774
تعتمد المؤسسة على التكنولوجيا لتقديم دعم صحي ووقائي للموظفين خلال الأزمات الصحية	350	1	5	3,57	1,046
تمتلك المؤسسة خططاً تعتمد على التكنولوجيا الرقمية للتعامل مع الكوارث الطبيعية	350	1	5	3,69	,962
تساهم الحلول الرقمية في استمرارية العمل خلال الأزمات البيئية مثل الفيضانات أو العواصف	343	1	5	4,10	,776
تسهل التكنولوجيا الرقمية التنقل والتواصل بين الموارد البشرية خلال الأزمات البيئية	350	1	5	3,77	1,065
تعتمد المؤسسة على التكنولوجيا الرقمية لحماية بنيتها التحتية من تأثيرات الأزمات البيئية	350	1	5	3,71	1,271
تساعد التكنولوجيا الرقمية في تقليل تأثير الأزمات البيئية على سلاسل التوريد الخاصة بالشرك	350	1	5	3,73	,979

تعتمد المؤسسة على أنظمة أمن رقمية متطورة لحماية نفسها من الأزمات الأمنية مثل الهجمات السيبرانية.	350	1	5	3,74	1,050
تساعد الحلول الرقمية في تعزيز حماية الأنظمة والبيانات من التهديدات الأمنية.	350	1	5	3,82	,802
تمكن التكنولوجيا الرقمية المؤسسة من التصدي بسرعة وكفاءة للهجمات الإلكترونية.	350	1	5	3,57	,918
توفر الأدوات الرقمية الخاصة بالأمن السيبراني دعماً مستمراً للتخفيف من مخاطر الهجمات الإلكترونية.	350	2	5	3,65	,941
تلعب التكنولوجيا الرقمية دوراً فعالاً في حماية سرية بيانات المؤسسة خلال الأزمات الأمنية.	350	1	5	3,68	,964
N valide (liste)	333				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	Variance
توفر المؤسسة برامج تدريبية مخصصة لتعزيز المهارات الرقمية للموظفين.	350	2	5	3,64	1,006	1,011
البرامج التدريبية تساعد الموارد البشرية على تطوير قدراتهم في استخدام الأدوات التكنولوجية الحديثة.	350	2	5	3,79	,864	,746
تساهم برامج التعلم الإلكتروني في تحسين مهارات الموارد البشرية الرقمية بشكل ملحوظ.	350	1	5	3,59	1,074	1,153
تقدم المؤسسة تدريباً مستمراً على كيفية التعامل مع الأزمات التقنية (مثل الهجمات الإلكترونية).	350	1	5	3,35	1,297	1,683
يتم تدريب القادة على كيفية توجيه فرقهم عن بعد باستخدام الأدوات الرقمية.	350	2	5	3,74	,942	,888
تستخدم المؤسسة نظام مكافآت يعتمد على الأداء الرقمي لتحفيز الموارد البشرية على تبني التحول الرقمي.	350	2	5	3,60	,957	,916
تقدم المؤسسة حوافز للموظفين الذين يبدعون في استخدام التكنولوجيا لحل المشكلات.	350	1	5	3,73	,979	,959

تشجع المؤسسة الموارد البشرية على الابتكار في العمل باستخدام الأدوات الرقمية المتاحة.	350	1	5	3,74	1,050	1,103
تتبنى المؤسسة استراتيجيات تحفيزية تدعم التعلم المستمر وتطوير المهارات الرقمية.	350	1	5	3,82	,802	,643
تساهم بيئة العمل في رفع معنويات الموارد البشرية من خلال تقديم الدعم المعنوي والتقدير للجهود الرقمية.	350	1	5	3,57	,918	,842
تستخدم المؤسسة أدوات رقمية متقدمة لتقييم أداء الموارد البشرية بشكل دوري.	350	2	5	3,65	,941	,886
تتم عملية تقييم الأداء بشكل منتظم لقياس مدى كفاءة الموارد البشرية في استخدام التكنولوجيا الرقمية.	350	1	5	3,68	,964	,929
تساهم التغذية الراجعة المستمرة التي تقدمها المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية الرقمي.	350	1	5	3,65	,960	,921
تقدم المؤسسة تحليلاً دقيقاً لأداء الموارد البشرية بناءً على استخدامهم للأدوات الرقمية لمواجهة الأزمات.	350	2	5	3,91	,807	,652
يتم تقديم تقارير دورية للإدارة حول فعالية استراتيجيات التدريب والتحفيز الرقمية.	350	1	5	3,55	1,090	1,188
N valide (liste)	350					

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

استمارة مقابلة حول موضوع:

متطلبات تنمية الموارد البشرية في ظل الرقمنة لمواجهة الأزمات

عزيزي المجيب المحترم

تحية طيبة.

أضع بين يديك استمارة المقابلة التي أعدت من أجل إكمال متطلبات البحث الموسوم بـ «متطلبات تنمية الموارد البشرية في ظل الرقمنة لمواجهة الأزمات»، لذا يرجى الإجابة على جميع التساؤلات التي تضمنتها المقابلة من أجل الوصول إلى نتائج تتسم بالدقة والموضوعية، علما أن هذه المعلومات سيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

مع فائق تقديرنا واحترامنا لكم.

من إعداد الباحثة:

تحت إشراف الأستاذ (ة):

2. كيف تؤثر البرامج التدريبية الرقمية على قدرة الموارد البشرية على التعامل مع الأزمات؟
3. هل تعتقدون أن التدريب الرقمي كافٍ لتعزيز مهارات الموارد البشرية في استخدام التكنولوجيا الحديثة أثناء الأزمات؟
4. كيف يتم تقييم فعالية البرامج التدريبية الرقمية؟ وما هي التحديات التي تواجهكم في هذا السياق؟
5. هل تلجأ المنظمة إلى تحديث برامج التدريب الرقمي بانتظام لمواكبة التطورات التكنولوجية؟
6. كيف تستخدم المنظمة الحوافز الرقمية لتشجيع الموارد البشرية على تحسين أدائهم؟
7. هل هناك استراتيجيات تحفيزية رقمية تركز على الابتكار واستخدام التكنولوجيا خلال الأزمات؟
8. كيف تؤثر الحوافز الرقمية على تعزيز المرونة والإبداع لدى الموارد البشرية في التعامل مع الأزمات؟
9. ماهي المعايير المستخدمة لتقديم المكافآت الرقمية المتعلقة بالأداء خلال الأزمات؟
10. كيف يتم تقييم أداء الموارد البشرية باستخدام الأدوات الرقمية؟ وما مدى دقة هذه الأدوات في تحسين استجابة الموارد البشرية للأزمات؟
11. هل يتم استخدام أنظمة تقييم رقمية لتحديد نقاط القوة والضعف لدى الموارد البشرية في مواجهة الأزمات؟
12. ماهي الآليات التي تستخدمها المنظمة لتقديم التغذية الراجعة المستمرة من خلال التقييمات الرقمية؟
13. كيف تساهم التكنولوجيا الرقمية في تسريع استجابة المنظمة للأزمات المفاجئة؟
14. ما هي الأدوات الرقمية الأساسية التي تعتمد عليها المنظمة لمواجهة الأزمات المختلفة (مثل الأزمات الاقتصادية، الصحية، أو التكنولوجية)؟
15. كيف تمكّن الرقمنة المنظمة من التكيف بشكل أسرع مع الأزمات المفاجئة؟
16. ما هي التحديات التي تواجه المنظمة في استخدام التكنولوجيا الرقمية للتصدي للأزمات؟ وكيف يمكن التغلب عليها؟
17. كيف تساهم الرقمنة في تحسين إدارة الموارد البشرية أثناء الأزمات؟
18. كيف تعمل المنظمة على ضمان استمرارية العمل باستخدام الأدوات الرقمية خلال الأزمات (مثل العمل عن بعد أو التواصل الافتراضي)؟
19. كيف يتم دمج استراتيجيات الموارد البشرية مع الحلول التكنولوجية لضمان استعداد الموارد البشرية لمواجهة الأزمات؟
20. كيف يمكن للمؤسسة تحسين استراتيجياتها الرقمية لتطوير الموارد البشرية وزيادة كفاءتها في التعامل مع الأزمات؟

21. من وجهة نظركم، ما هو الدور الذي تلعبه الرقمنة في تحسين قدرة المنظمة على مواجهة الأزمات؟

22. كيف ترون مستقبل الرقمنة في مجال تنمية الموارد البشرية؟ وما هي التحديات التي تتوقعونها؟

23. ما هي الدروس المستفادة من الأزمات السابقة التي يمكن استخدامها لتعزيز الرقمنة في إدارة الموارد البشرية في المستقبل؟