دور استراتيجية الصدمة في مواجهة تداعيات الحرب الروسية الأكرانية: الموارد البشرية نموذجاً

إعـــــــداد:

أ . خليفة زريمق حسين الضبع

محاضر مساعد- كلية الاقتصاد والعلوم السياسية جامعة نالوت-ليبيا

alkhalifa7272@gmail.com

د. حازم حسنين محمد حسنين

محاضر - بكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، الجامعة الأمريكية المفتوحة – واشنطن أمريكا

hazem.1991h@yahoo.com

أ-عمران شعبان الهادي هرون

محاضر مساعد – كلية الاقتصاد والعلوم السياسية – جامعة نالوت – ليبيا

haronomran2@gmail.com

كلية الاقتصاد وإدارة الأعمال
الجامعة الإسلامية بمنيسوتا

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى النظر في أهم آثار الحرب الروسية على أوكرانيا على الموارد البشرية، مع محاولة تعيين استراتيجية للخروج من هذه الأزمة أو على الأقل الحد من تداعياتها على الموارد البشرية. وعبر منهج التحليل الوصفي، تبين أن قرابة 200 مليون نسمة سيعانون من تداعيات هذه الحرب سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة، وليس هذا في الأجل القصير وإنما في الأجلين المتوسط والطويل أيضا. وعلى صعيد عنصر العمل، يبدوا أن المتأثر الأول بتداعيات الحرب، فما بين توقف شبة تام في دولة أوكرانيا، لا يزال العمال الروس مترقبين لمالات ومستقبل هذه الحرب سواء على أنفسهم أو أسرهم. وتبرز قنوات عديدة للتعلق بتأثير الحرب على عناصر الموارد البشرية سواء من حيث طبيعة بيئة العمل ذاتها أو القرة على دفع الأجور والتسريح من العمل. وفي أوكرانيا، لا مناص أمام قوة العمل إلا الانضمام للجيش للدفاع عن أرضها. ورغم هذه التوجهات، وفي ظل استمرارية الحرب الروسية الأوكرانية، فإنه من الصعب تحديد الآثار الآنية على الموارد البشرية، وإن كانت في معظمها إن لم تكن كلها سلبية حتى الآن.

الكلمات المفتاحية: استراتيجية الصدمة، الحرب، روسيا، أوكرانيا، الموارد البشرية.

Abstract:

The study aimed to examine the most important effects of the Russian war on Ukraine on human resources, with an attempt to determine a strategy to get out of this crisis or at least limit its repercussions on human resources. Through the descriptive analysis approach, it was found that nearly 200 million people will suffer from the repercussions of this war, either directly or indirectly, and this is not in the short term but in the medium and long term as well. In terms of the labor element, it seems that the first to be affected by the repercussions of the war, between the near-total cessation in the state of Ukraine, Russian workers are still anticipating the consequences and future of this war, whether for themselves or their families. Many channels emerge to relate to the impact of the war on human resources elements, whether in terms of the

nature of the work environment itself or the ability to pay wages and layoffs. In Ukraine, the workforce has no choice but to join the army to defend its land. Despite these trends, and in light of the continuation of the Russian-Ukrainian war, it is difficult to determine the immediate effects on human resources, although most of them, if not all, are negative so far.

Keywords: Shock strategy, war, Russia, Ukraine, human resources.

أولًا: الإطار العام للدراسة

المقدمة:

أحدثت الازمة الروسية الأوكرانية فتقا عالميا، اضطربت على إثره مواقف البلدان بين داعم لحقوق الحماية، وناقد لخيار استخدام القوي المسلحة، وما بين هذا وذلك، سرعان ما تشابكت الأحداث وتنامت التطورات على أرض الواقع، حتى بدت التطورات العسكرية أسرع مما كان متوقعا لها. ونظرا للوزن النسبي الهام للاقتصاد الروسي في الاقتصاد العالم على صعيد الموارد الطبيعية كالبترول والغاز الطبيعي، فقد أصبحت حدود التأثير تمتد لكافة مناطق العالم.

على مدى العامين الماضيين، تسببت الاضطرابات التي تلتها الاضطرابات - من أزمة صحية مستمرة إلى قضايا العدالة الاجتماعية - في حدوث ضائقة بين الموظفين في جميع أنحاء العالم ودفعت أصحاب العمل الأذكياء إلى العمل.

ومن ثم فإن التهديد الأخير بعدم الاستقرار هو دعوة أصحاب العمل إلى مزيد من الإجراءات، فالغزو الروسي لأوكرانيا. ومن المؤكد أن أصحاب العمل الذين لديهم موظفين أو أعمال في تلك البلدان لديهم تفويضات مختلفة بشأن الإجراءات - فقد أوقفت الشركات بما في ذلك ستاربكس وماكدونالدز عملياتها في روسيا، على سبيل المثال - ولكن حتى

بدون وجود روابط واضحة بالمنطقة، من المهم أن يتقدم أصحاب العمل، كما يقول الخبراء، كما يقول الخبراء، الوضع جعل العديد من الموظفين يترنحون وقلقون بشأن صراع عالمي وتدخل كبير للولايات المتحدة.(Kathryn Mayer. 2022)

مشكلة الدراسة:

تمثل الحرب حالة غير مرغوب فيها لدى السكان والعمال، وكلما كانت هناك قدرة على التغاضي عنها وعدم خوضها كلما كان ذلك الأمر هو السبيل الذي يسعون في اتجاهه. وقد شكلت الحرب الروسية الأوكرانية نموذجا لتصارع القوى الدولية وساحة للمعارك بين أقطاب دولية، ولكن هذه المرة من خلال أرض مشتركة وهوية تكاد تكون واحدة.

وفي هذا الصدد، فإن القوى العاملة هي أول من يتأثر بانعكاسات الحرب الدائرة. ولذلك يتم طرح الأسئلة التالية:

1- كيف أثرت الحرب الروسية الأوكرانية على الموارد البشرية؟
2- كيف تطورت الموارد البشرية في روسيا وأوكرانيا خلال العقد الأخير؟
3- ما هو دور استراتيجية الصدمة في مواجهة تداعيات الحرب الروسية الأوكرانية؟

أهداف الدراسة:

لقد هدفت الدراسة بشكل رئيسي إلى تحليل دور استراتيجية الصدمة في مواجهة تداعيات الحرب الروسية الأوكرانية، وأهم أثار هذه الحرب على الموارد البشرية ، حيث تتمثل أهداف الدراسة في الآتي:

1- تحليل أثر الحرب الروسية الأوكرانية على القوى البشرية
2- التعرف على طبيعة القوى البشرية والعاملة في كل من روسيا وأوكرانيا
3- تحديد دور استراتيجية الصدمة في مواجهة تداعيات الحرب الروسية الأوكرانية

وعلى هذا النحو، فإن البحث الحالي بصدد محاولة تحليل علاقة الموارد البشرية بالحرب الروسية الأوكرانية، وإلى أي مدى يمكن اتباع استراتيجية للتخلص من الآثار السلبية للحرب أو على الأقل تقليلها؟

منهجية الدراسة: تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي، وهذا لأنه يتلاءم مع موضوع البحث من خلال عرض وتحليل مختلف المفاهيم والمعطيات وربطها بأسبابها وذلك بالاعتماد على المراجع والدوريات العربية والاجنبية المتوفرة حول الاطار النظري بهدف الوصل إلى نتائج البحث لقد تمثلت إجراءات الدراسة الحالية فيما يلي:

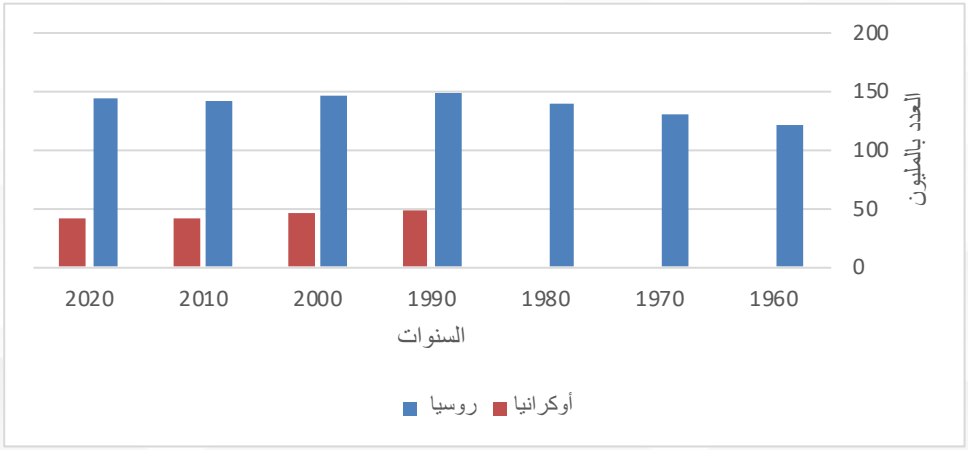
حيث تناولت الدراسة بشكل عام الإطار النظري حيث اشتملت على ثلاث مباحث هما: المبحث الأول: السكان والقوة البشرية في روسيا وأوكرانيا ، والمبحث الثاني: الموارد البشرية في ضل الحرب، وتناول المبحث الثالث: الحرب الروسية الأوكرانية حرب متصاعدة وأثار متنوعة:

المبحث الأول

السكان والقوة البشرية في روسيا وأوكرانيا

تشكل القوة البشرية في كل من روسيا وأكرانيا أعدادا هائلة تصل إلى ملايين الأفراد، ففي الوقت الذي سجل فيه تعداد السكان ما يصل إلى 145 مليون نسمة في روسيا، يصل تعداد السكان في أوكرانيا إلى 41 مليون. بما يعني أن أوكرانيا تشكل ثلث السكان في روسيا

الشكل رقم (1) تعدد السكان في روسيا وأوكرانيا



المصدر: إعداد الباحثين اعتمادا على قاعدة بيانات البنك الدولي.

وفي أعقاب انهيار الاتحاد السوفيتي في التسعينيات، كان العقد الأول من الانتقال من الاقتصاد المخطط مركزيا إلى اقتصاد السوق كارثيا بالنسبة لروسيا، حيث انخفض الناتج المحلي الإجمالي الإسمي من 516 مليار دولار في عام 1990 إلى 196 مليار دولار في عام 1999، وهو ما يمثل ضياع أكثر من 60 في المئة من الاقتصاد الروسي. وبعد تولي بوتين السلطة في أبريل 2000، اعتمد استراتيجية تهدف لدعم سلطة الدولة المركزية، وتشديد قبضتها على المؤسسات الاقتصادية والسياسية وتقوية قدراتها الاستراتيجية. (العوضي ، 2017، ص5.)

وفي الفترة 2000-2007، تمكنت روسيا من تحقيق نمو لم يسبق له مثيل في صادرات الطاقة- حيث ارتفعت بنسبة قياسية بلغت 62 في المئة- على الرغم من أن روسيا تنتج فقط 3٪ من الناتج المحلي الإجمالي العالمي ويبلغ عدد سكانها ما يعادل 2٪ من سكان العالم، فهي ثالث أكبر منتج ومستهلك لموارد الطاقة في العالم بعد الصين والولايات المتحدة، إلا أنها توفر 10٪ من الإنتاج العالمي و5 ٪ من استهلاك الطاقة في العالم. وتحتل روسيا المرتبة الأولى في العالم في صادرات الغاز، والثانية في صادرات النفط والثالثة في صادرات الفحم. من خلال إنتاج الطاقة بحوالي 1470 مليون طن متري، تصدر روسيا أكثر من نصف الطاقة الأولية المنتجة. (The Energy Research Institute of the Russian Academy of Sciences, 2019, p132.)

ومما يثير الدهشة حقا، أن روسيا لها موقف متناقض في النظام الاقتصادي العالمي الحديث، فهي تمتلك سمات الدول المتقدمة والنامية. وتقع روسيا في المرتبة 43 الأكثر قدرة على المنافسة في العالم من بين 140 دولة تم تصنيفها. ويؤكد هذا تطور الاقتصادي الروسي، الذي تقدم للمركز 43 عام 2019، بعد أن كان في المركز 63 في عام 2011.

ويوضح الجدول رقم (1)، أهم مؤشرات الاقتصاد الروسي خلال الفترة (2019- 2023)، حيث سجل الناتج المحلي الإجمالي تطورا من 1.46 تريليون دولار عام 2019 إلى 1.52 تريليون دولار. وذلك بمعدل نمو سجل أعلى نسبة له عند 5.7% عام 2021 مقابل معدلات سلبية عند -2.7 و-2.1% عامي 2020 و2022، وكلاهما يشير إلى أزمة فالأولى هي أزمة جائحة كوفيد 19 والثانية هي الحرب الروسية الأوكرانية.

جدول رقم (1) أهم مؤشرات الاقتصاد الروسي خلال الفترة (2019- 2023)

المؤشرات	2019	2020	2021	2022	2023
الناتج المحلي الإجمالي بالأسعار الثابتة للدولار الأمريكي (تريليون دولار)	1.46	1.42	1.50	1.47	1.52
معدل نمو الناتج	2.2	-2.7	5.6	-2.1	3.6
نصيب الفرد من الناتج	9882	9632.3	10207	10030	10421
الدين الحكومي إلى الناتج المحلي الإجمالي	12.1	12.4	17.6	16	15
معدل التضخم	4.5	3.4	6.7	6.9	6
معدل البطالة	4.5	5.6	4.9	3.9	3.3
الحساب الجاري إلى الناتج	4	2.4	6.6	10.5	2.5

.Source: IMF – World Economic Outlook Database, April 2024

ووفقا للجدول أعلاه، فإن الدين الحكومي الروسي كنسبة إلى الناتج المحلي الإجمالي قد تزايد من 12.1% إلى 15% عام 2023. ويظل نسبة قليلة وفي الحدود المثلى. وقد سجل الحساب الجاري فائضا على الدوام وصلت أقصى نسبة له إلى الناتج المحلي الإجمالي إلى 10.5% عم 2022، مقابل 2.4% عام 2020. وكذلك، يعد معدل البطالة في حدوده الطبيعية بأقل من 5% على مدر الفترة الزمنية (2019- 2023) ما عدا عام 2020 الذي سجل فيه 5.6%.

وفي نفس السياق فقد تطور الاقتصاد الأوكراني أيضا كما يتضح من الجدول التالي رقم (2)، حيث تراجعت قيمة الناتج المحلي الإجمالي بالأسعار الثابتة للدولار الأمريكي من قرابة 102 مليار دولار عام 2019 إلى 76.1 مليار دولار. أي أنه فقد أكثر ربع قيمته بسبب الحرب الروسية على الأراضي الأوكرانية.

وفي سياق متصل، فقد تصاعدت نسبة الدين الحكومي إلى الناتج المحلي الإجمالي من 50.3% عام 2019 إلى 84.4% عام 2023. وسجل الحساب الجاري كنسبة إلى الناتج المحلي الإجمالي عجزا على مدار الفترة (2019- 2023)، فيما عدا عام 2022 الذي حقق فيه فائضا.

جدول رقم (2) أهم مؤشرات الاقتصاد الأوكراني خلال الفترة (2019- 2023)

المؤشرات	2019	2020	2021	2022	2023
الناتج المحلي الإجمالي بالأسعار الثابتة للدولار الأمريكي (مليار دولار)	101.9	98.12	101.5	72.3	76.1
معدل نمو الناتج	3.2	3.8	3.4	-28.8	5.3
نصيب الفرد من الناتج	2426	2350	2453	2043	2208
الدين الحكومي إلى الناتج	50.3	61	49	78.4	84.4
معدل التضخم	7.9	2.7	9.4	20.2	12.8
معدل البطالة	8.2	9.5	9.8	-	-
الحساب الجاري إلى الناتج المحلي الإجمالي	-2.7	3.4	-1.9	5	-5.3

المصدر: قاعدة بيانات البنك الدولي.

ولم تكتف الحرب الروسية الأوكرانية بالتأثير على اقتصاد كل منهما، بل امتدت لتؤثر على الاقتصاد العالمي من خلال ثلاث قنوات رئيسية: العقوبات المالية، وأسعار السلع الأساسية، وانقطاعات سلسلة التوريد.

وقد ذهبت دراسة(Kenneth Rogoff. 2022) إلى أن الحرب بين روسيا وأوكرانيا شكلت كارثة، حيث أدت الحرب تفاقم عدد من الاتجاهات الاقتصادية العالمية السلبية القائمة مسبقا، بما في ذلك ارتفاع التضخم، والفقر المدقع، وانعدام الأمن الغذائي المتزايد، وتراجع العولمة، وتفاقم التدهور البيئي. وعلاوة على ذلك، ومع نهاية واضحة لعائدات السلام التي ساعدت لفترة طويلة في تمويل الإنفاق الاجتماعي الأعلى، فإن إعادة التوازن للأولويات المالية قد تكون صعبة للغاية حتى في الاقتصادات المتقدمة.

المبحث الثاني
الموارد البشرية في ظل الحرب

في أوقات الأزمات يرتبط أداء الموارد البشرية ارتباطًا جوهريًا بنجاح الأدوار والمسؤوليات الأخرى. على سبيل المثال، لن يتمكن قادة الموارد البشرية من ضمان سلامة الموظفين

بشكل فعال إذا لم يتمكنوا من إرسال رسائل داخلية ومعلومات أساسية في الوقت المناسب إلى الأشخاص المناسبين. ويجب أن تكون سلامة الموظفين هي الشغل الشاغل في أوقات الحرب. بينما تركز العديد من المؤسسات بشكل ضيق على السلامة الجسدية، من المهم عدم التغاضي عن كيفية تأثير الصدمات الجيوسياسية على الصحة العقلية والعاطفية للموظفين. قد يكون لديهم أسرة في المنطقة المتضررة، أو يربطون الموقف بصدمة سابقة، أو يواجهون تحديات مالية من خلال العقوبات، أو يرون أن ظروف الصحة العقلية الحالية تتفاقم. وخاصة عندما تنظر إلى صورة شاملة للرفاهية، لا يتم ضمان حتى سلامة هؤلاء الموظفين غير الموجودين فعليًا في المناطق المتضررة(Teresa Zuech. 2022).

ومن المرجح أن تواجه الشركات اليوم أزمات جيوسياسية تؤثر على عملياتها الأساسية أكثر من أي وقت مضى. في حين أن كبار مسؤولي الموارد البشرية وغيرهم من قادة الموارد البشرية نادرًا ما يكونون مسؤولين بشكل مباشر عن توجيه مؤسساتهم من خلال هذه الأنواع من الأحداث، إلا أنهم يلعبون عددًا من الأدوار الداعمة المهمة في مساعدة الموظفين. وتشمل هذه ضمان سلامة الموظفين الجسدية والعقلية والعاطفية، ومراقبة وتخفيف المخاطر المتعلقة بالموهبة والمساعدة في إدارة الأزمات والاتصالات.

وقد جلبت التطورات السريعة للحرب الروسية الأوكرانية عواقب إنسانية واقتصادية غير محدودة، ليس فقط في نطاق طرفي النزاع، بل امتد الأمر إلى مناطق أخرى، تجاور كلا الدولتين إلى دول ومناطق تبعد عنها بقارات أخرى. ومما هو متوقع أن عديد من مناطق العالم مُعرَّضة لتداعيات هذه الأزمة عبر خمس قنوات رئيسية وهي: 1) زيادة عدم اليقين في الاقتصاد العالمي 2) زيادات أسعار النفط والغاز، 3) عزوف المستثمرين عن المخاطر/ جنوحهم إلى الاستثمارات الآمنة (الأمر الذي قد يؤثّر على تدفقات رؤوس الأموال الخاصة على الأسواق الصاعدة ككل، 4) الصادرات، و5) السياحة.

وتأسيسا على ذلك، ستضرب الحرب ضد أوكرانيا والعقوبات المفروضة على روسيا الاقتصادات في جميع أنحاء العالم، حيث من المتوقع أن تتحمل الأسواق الناشئة والبلدان

النامية في منطقة أوروبا وآسيا الوسطى العبء الأكبر، وفقًا لما جاء في آخر تحديث اقتصادي للمنطقة من البنك الدولي. ومن المتوقع الآن أن ينكمش اقتصاد المنطقة بنسبة 4.1 في المائة هذا العام، مقارنة مع توقعات ما قبل الحرب بنمو بنسبة 3 في المائة، حيث أدت الصدمات الاقتصادية من الحرب إلى تفاقم الآثار المستمرة لوباء COVID-19 سيكون هذا هو الانكماش الثاني خلال عدة سنوات، ومضاعف الانكماش الناجم عن الوباء في عام 2020. ومن المتوقع أن يتقلص الاقتصاد الأوكراني بنحو 45.1 في المئة هذا العام، على الرغم من أن حجم الانكماش سيعتمد على مدة وشدة الحرب. بعد تعرضه لعقوبات غير مسبوقة، انغمس الاقتصاد الروسي بالفعل في ركود عميق حيث من المتوقع أن ينكمش الناتج بنسبة 11.2٪ في عام 2022.((World Bank. 2022

وإزاء ما تقدم، فإن حجم الأزمة الإنسانية التي أطلقتها الحرب مذهل. فقد قالت آنا بييردي، نائبة رئيس البنك الدولي لمنطقة أوروبا وآسيا الوسطى: «الغزو الروسي يوجه ضربة هائلة للاقتصاد الأوكراني وألحق أضرارًا جسيمة بالبنية التحتية». «تحتاج أوكرانيا إلى دعم مالي هائل على الفور حيث تكافح من أجل الحفاظ على استمرار اقتصادها وتعمل الحكومة لدعم المواطنين الأوكرانيين الذين يعانون ويتأقلمون مع وضع صعب». وزادت الحرب من المخاوف المتزايدة من تباطؤ عالمي حاد، وارتفاع التضخم والديون، وارتفاع مستويات الفقر. وقد انعكس الأثر الاقتصادي من خلال قنوات متعددة، بما في ذلك أسواق السلع والأسواق المالية، وروابط التجارة والهجرة، والأثر السلبي على الثقة. كما تضر الحرب بشدة بالاقتصادات الناشئة والنامية في أوروبا وآسيا الوسطى، وهي منطقة كانت تتجه بالفعل إلى تباطؤ اقتصادي هذا العام بسبب الآثار المستمرة للوباء. بالإضافة إلى روسيا وأوكرانيا، من المتوقع أن تدخل بيلاروسيا وقيرغيزستان ومولدوفا وطاجيكستان في حالة ركود هذا العام، في حين تم تخفيض توقعات النمو في جميع الاقتصادات بسبب تداعيات الحرب، ونمو أضعف من المتوقع في منطقة اليورو. وصدمات السلع والتجارة والتمويل.

وعلى صعيد الموارد البشرية، لم تكن هي الأخرى ببعيد عن تلك الحرب، فما بين مدافع عن وطنه وما بين ما مدافع عن حدوده، وما بين فارا بنفسه وما بين منتظرا لأجله، هكذا

المشهد بين روسيا وأوكرانيا، لا يعرف مداه سوى من عايشه.

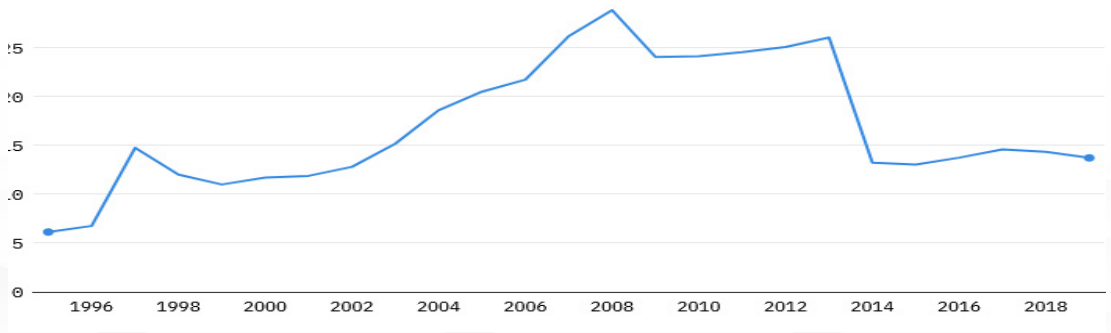
ومع استمرار القتال بين القوات الروسية والأوكرانية، فرضت الولايات المتحدة والمملكة المتحدة والاتحاد الأوروبي ومجموعة من الولايات القضائية الأخرى عقوبات ضد بعض الكيانات والأفراد الروس، وكذلك ضد الدولة الروسية ككل. ويستعد الآلاف من أرباب العمل العالميين، وخاصة أولئك الذين لديهم عمليات في روسيا وأوكرانيا، للتأثير الاقتصادي الحتمي، حيث تتعطل القوى العاملة وسلاسل التوريد، تمامًا كما بدأت المنطقة في التعافي من التأثير المعوق لوباء COVID-19. في الواقع، يبدو أن العقوبات قد أثرت بالفعل في الاقتصاد الروسي، حيث خفضت وكالة ستاندرد آند بورز تصنيفها الائتماني إلى وضع "غير مرغوب فيه.((Lavanga and Wijekon, et al. (2022). P15

وبديهيا، ففي ظل تصاعد غمار الحرب أن تتأثر القوة العاملة لدولة الغزو وكذلك للدولة التي يتم محاربتها، بداية من عدم القدرة على تحقيق الأمن في بيئة العمل، مرور بالقدرة المحدودة على دفع أجور العمال. ناهيك عن اضطراب سوق العمل ومخاوفه المستقبلية وعدم القدرة على المغادرة إلى سوق عمل آخر.

كما ستشكل القيود المفروضة على المعاملات المالية الدولية عائقاً أمام أصحاب العمل متعددي الجنسيات خارج روسيا الذين يدفعون لقوى العمل في روسيا. والشركات متعددة الجنسيات التي لا تدفع لموظفيها في الوقت المحدد تكون مسؤولة عن الفائدة اليومية على أي متأخرات، ولموظفيها خيار إيقاف جميع أعمالهم مع الاستمرار في الحصول على رواتبهم المستمرة حتى يتم دفع أجرهم بالكامل. بينما قد تبحث الشركات متعددة الجنسيات عن وسائل أخرى لدفع أجور هؤلاء العمال من خلالها - بما في ذلك عن طريق البدائل التي توفرها الصين وبائعي الدفع من الأطراف الثالثة وبطاقات الائتمان المدفوعة مسبقًا - يجب عليهم النظر بعناية في هذه الخيارات، لأن مثل هذه الوسائل البديلة قد تشكل تحايلاً غير قانوني على العقوبات. .(Lavanga and Wijekon, et al. 2022. P16) ووفقا للأمم المتحدة، يومًا بعد يوم، يتزايد عدد القتلى والمعاناة الإنسانية في المدن والبلدات والقرى في جميع أنحاء أوكرانيا. فمنذ أن شنت القوات المسلحة الروسية هجماتها في 24 فبراير، قُتل ما لا

يقل عن 1035 مدنياً وجُرح ما لا يقل عن 1650 شخص. وقد استخدمت القوات العسكرية أسلحة متفجرة ذات تأثير واسع النطاق في المناطق المأهولة بالسكان أو بالقرب منها - بما في ذلك الصواريخ وقذائف المدفعية الثقيلة والصواريخ وكذلك الغارات الجوية. تعرضت المنازل الخاصة والمباني السكنية متعددة الطوابق والمباني الإدارية والمرافق الطبية والتعليمية ومحطات المياه وأنظمة الكهرباء للتدمير على نطاق واسع، مما كان له آثار كارثية على المدنيين وحقوق الإنسان الخاصة بهم، بما في ذلك حقوقهم في الصحة والغذاء والماء، التعليم والسكن.(UNITED NATIONS. 2022) وفي ملمح هام للغاية، تُظهر الأرقام الصادرة عن البنك الدولي أن السائحين الوافدين إلى أوكرانيا لم يتعافوا أبدًا، وانخفضوا إلى النصف مقارنة بما كانوا عليه منذ عام 2014 - كما هو موضح في الرسم البياني أدناه في الشكل رقم (2).

شكل (2) تطور أعداد السائحين إلى أوكرانيا ما قبل وما بعد أزمة القرم 2014



المصدر: البنك الدولي.

أضف إلى ما تقدم، التسريح الجماعي للعمال / وقف العمليات / تصفية الكيانات القانونية الروسية وحلها، حيث سيؤدي عدم القدرة على دفع أجور العمال إلى إجبار الشركات متعددة الجنسيات على النظر في خيارات مثل منح العمال إجازة غير مدفوعة الأجر أو تسريح جماعي

للعمال وحتى وقف جميع العمليات في روسيا التي تشمل التخلي عن الممتلكات والمعدات الموجودة في روسيا والتخلف عن سداد عقود الإيجار والعقود الأخرى. يجب النظر بعناية في أي من هذه الخيارات في ضوء قوانين العمل الروسية المعمول بها والتي تتطلب إخطارات مكتوبة للموظفين والوكالات الحكومية. على سبيل المثال، هناك حظر على إنهاء خدمة فئات معينة من الموظفين (مثل الأمهات العازبات)، حتى في حالة التسريح الجماعي للخدمة، ومبالغ تعويضات نهاية الخدمة المحددة مدفوعة بطول الوقت الذي يستغرقه الموظفون لتأمين عمل آخر. تتراوح العواقب القانونية لعدم اتباع هذه الإجراءات من غرامات إدارية غير كبيرة إلى حد ما (تبدأ من حوالي 50 دولارًا أمريكيًا) إلى المسؤولية المدنية الشخصية وحتى الجنائية المحتملة للموظفين الإداريين الموجودين في روسيا، وخاصة أولئك المسؤولين عن كشوف المرتبات.(Lavanga and Wijekon, et al. 2022. P16) على الجانب الآخر، يبقى الهم الأول لدى الأوكرانيين في تفادي القتل أو الاصابة، حيث يتوجب على أرباب العمل ضمان صحة وسلامة عمالهم أثناء العمل مقترنًا بالوضع الخطير الحالي، يشير إلى أنه ينبغي السماح للعمال الأوكرانيين بالتماس اللجوء والانتقال إلى بر الأمان في أسرع وقت ممكن.

ناهيك عن الفرار من الدولة ذاتها، حيث عبر العديد من الأوكرانيين بالفعل الحدود الغربية إلى بولندا، أو يغادرون أوكرانيا بطريقة أخرى. ومع ذلك، يُحظر على الرجال الأوكرانيين الذين تتراوح أعمارهم بين 18 و60 عامًا مغادرة البلاد وتم حثهم على الانضمام إلى الجيش. وقد أعلنت وكالة حرس الحدود البولندية في 14 أبريل، أن بولندا استقبلت حتى الآن ما يقرب من 2.76 مليون لاجئ فارين من أوكرانيا منذ بداية العملية العسكرية الروسية في 24 فبراير الماضي.

وبالنسبة للموظفين الوافدين غير الأوكرانيين في أوكرانيا، قد يكون أرباب العمل ملزمون بواجب إعادة هؤلاء العمال في أسرع وقت ممكن. بالنسبة للعمال الأوكرانيين المحليين، فإن الوضع أكثر تعقيدًا حيث قد يرغب البعض في البقاء وقد يرغب البعض في الانتقال إلى أجزاء أكثر أمانًا من البلاد أو عبر الحدود. يجب على أرباب العمل الانتباه إلى المشورة من

الحكومة الأوكرانية في تنفيذ تدابير الطوارئ للسماح بسلامة هؤلاء العمال.

كل هذا قد يعني أن الموظفين قد يضطرون إلى التخلي عن وظائفهم، على الأقل مؤقتًا. يُنصح أصحاب العمل بالتعامل مع مثل هذه المواقف بدقة وحساسية. في الواقع، سيتعين على أصحاب العمل النظر في عقود العمل والسياسات الخاصة بهم في ضوء القانون الأوكراني والوضع المتدهور على أرض الواقع، عند النظر في خياراته) ترك الوظيفة بسبب الخدمة العسكرية الإلزامية، سبب آخر للتخلي عن العمل في أوكرانيا هو الخدمة العسكرية الإلزامية التي فُرضت مؤخرًا على الرجال الأوكرانيين الذين تتراوح أعمارهم بين 18 و 60 عامًا.

من المرجح أن يفكر أصحاب العمل في ترك هذه الوظائف مفتوحة لمثل هؤلاء المجندين العسكريين في الوقت الحالي. سيتعين عليهم أيضًا التفكير فيما إذا كان عليهم الاستمرار في دفع رواتب هؤلاء المجندين، في ضوء القانون الأوكراني.

وحول دفع أجور العمال في أوكرانيا، فمن المرجح أن يؤدي تمزق البنية التحتية المالية الأوكرانية بسبب الهجمات العسكرية إلى صعوبات في دفع رواتب العمال الموجودين حاليًا في أوكرانيا. وبالتالي، فإن عدم القدرة على دفع أجور العمال سيجبر أصحاب العمل على النظر في خيارات مثل منح العمال إجازة غير مدفوعة الأجر أو حتى إنهاء العقود. ينبغي النظر بعناية في أي من هذه الخيارات في ضوء قانون العمل الأوكراني المعمول به، والحساسيات لاتخاذ إجراءات توظيف سلبية في الجو الحالي.

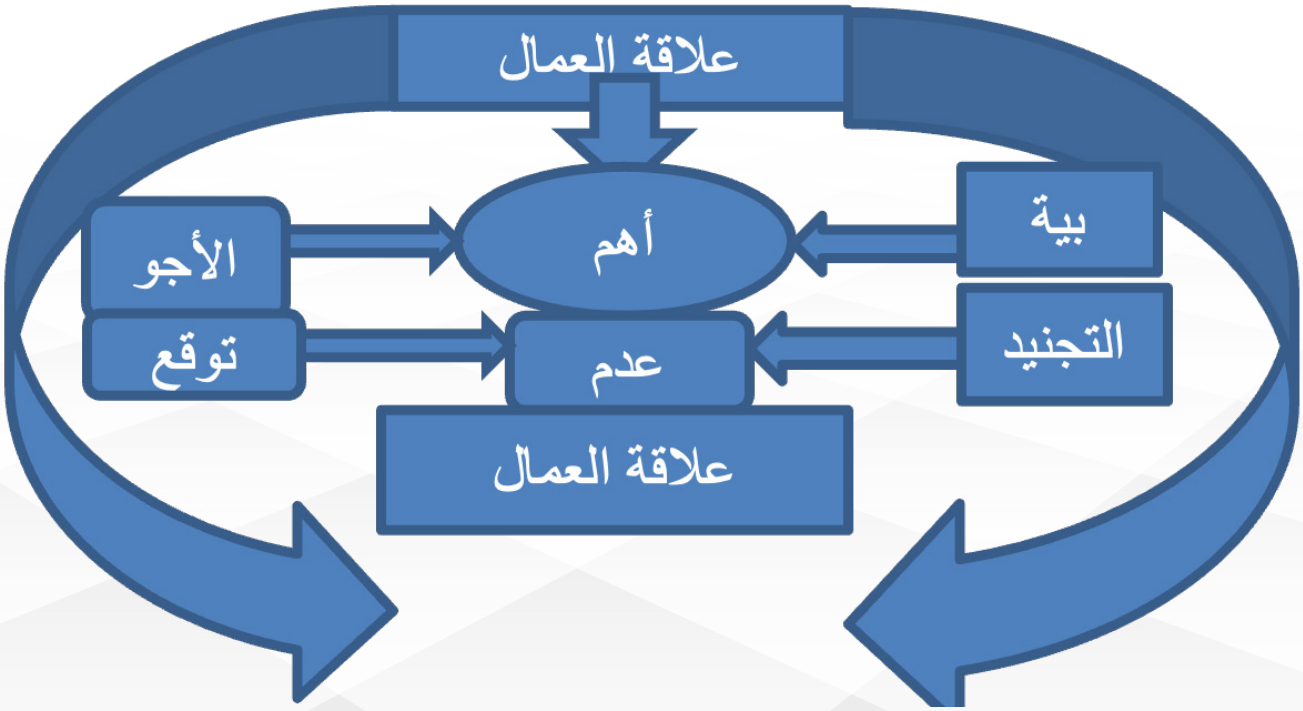
ويبقى التأثير المتتالي للصراع وكذلك العقوبات عامل سيؤثر حتمًا على البلدان الأخرى التي تعتمد على التجارة والأعمال مع روسيا وأوكرانيا. سيؤدي قطع العلاقات مع الشركاء التجاريين في هذين البلدين إلى التأثير سلبًا على المشاريع في البلدان الأخرى.

وفي الأخير، سيكون التأثير حادًا بشكل خاص على الشركات الأوروبية، حيث يُعد الاتحاد الأوروبي أكبر شريك تجاري لروسيا، حيث يمثل 37 في المئة من التجارة العالمية لروسيا في عام 2020. لعقود، كانت روسيا وجهة رئيسية للشركات الأوروبية في مجموعة من الصناعات، بما في ذلك التمويل والزراعة والغذاء، والطاقة، والسيارات، والطيران. كما

سيؤدي هذا التأثير «غير المباشر» إلى الضغط على القوى العاملة خارج روسيا وأوكرانيا، مما يؤدي إلى اضطرار أرباب العمل إلى تعليق المشاريع أو إلغائها، مما يؤدي إلى إجازات أو تسريح العمال. ويجب أن يكون أصحاب العمل أيضًا حساسين تجاه التأثير العاطفي للوضع. وقد يجد الموظفون الذين يرون زملائهم وعائلاتهم متأثرين بشكل مباشر بالنشاط العسكري صعوبة في التركيز على العمل كالمعتاد. ومن المهم أن يُظهر أصحاب العمل أنهم على دراية بذلك، وأنهم لا يُنظر إليهم على أنهم عميان أو غير متأثرين بالتأثير البشري.

وبشكل عام، يلخص الشكل رقم (3)، قنوات تأثير الحرب الروسية الأوكرانية على الموارد البشرية، والتي يتم تصنيفها إلى قنوات مباشرة وأخرى غير مباشرة.

الشكل رقم (3)، قنوات تأثير الحرب الروسية الأوكرانية على الموارد البشرية



المصدر: إعداد الباحثين.

المبحث الثالث

الحرب الروسية الأوكرانية: حرب متصاعدة وآثار متنوعة

هكذا يمكن وصف الدعم الدولي المقدم لعناصر الموارد البشرية في أوكرانيا، فسرعان ما قدمت الأمم المتحدة 2 مليون دولار لحماية المدنيين في إعلان صريح لها أنه أنها للدعم الإنساني.(https://news.un.org/en/story/2022/02/1112662) كما بادرت عديد من البلدان الأوروبية في أعقابها نحو تقديم مساعدات مالية وغذائية لمتضرري الحرب. فضلا عن فتح بعض البدان كبولندا حدودها للفارين من الحرب. غير أن هذه المعالجات لا تتصل بصورة مباشرة بالحافظ على الموارد البشرية، بالصورة التي يجب أن تكون عليها. وذلك في ظل تزايد مستويات المخاطر وتنامي حدتها.

وهو ما يحتاج بصورة عاجلة لاستراتيجية خاصة تساعد في الحافظ على الموارد البشرية وتقلقل معدلات القتل والتشرد من جانب، ومن جانب آخر إيقاف الحرب أولا ثم العمل على تهيئة بيئة نفسية سوية لتلافي الآثار السلبية لهذه الحرب على العمال، والأسر، والأطفال، وغيره.

وعلى مر العقود، ساعدت الأمم المتحدة في إنهاء العديد من الصراعات، في كثير من الأحيان من خلال الإجراءات التي يتخذها مجلس الأمن – وهو الجهاز الذي تقع على عاتقه المسؤولية الرئيسية، بموجب ميثاق الأمم المتحدة، وهي الحفاظ على صون السلم والأمن الدوليين. وهو ما ينبغي العمل عليه من خلال إتباع أسلوب الحوار لا العقوبات، حتى يتم وضع جميع الأطراف على طاولة الحوار والمناقشة، سعيا نحو وقف النزيف وأملا في إنهاء الحرب.

وفيما يلي نقاط رئيسية يمكن من خلالها التأثير على الموارد البشرية في ظل الحرب المتصاعدة:

1: كي تنجح جهود وقف الحرب، يجب أن نبني الثقة

2: العمل على استخدام الرقمنة والوسائل الرقمية لتجسير الوصول للتعلم في أوقات الحرب

3: الانتباه للصحة العقلية للشباب والأطفال خاصة

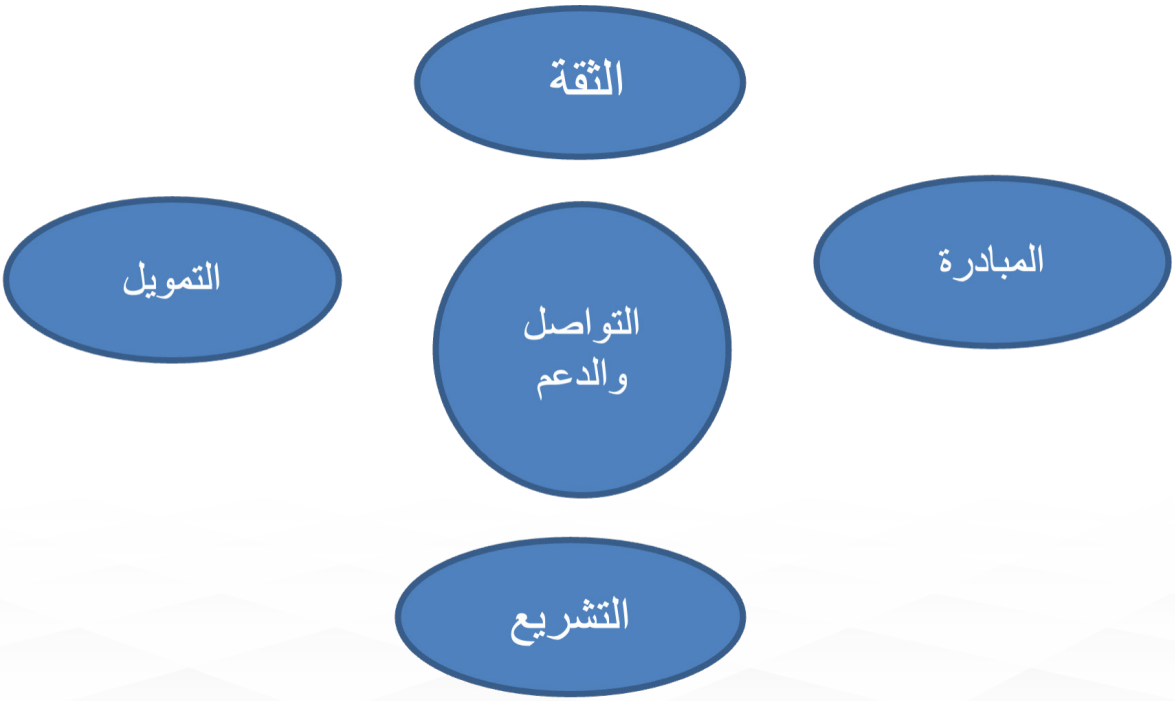
4: إيجاد التمويل اللازمة للموارد البشرية النازحة أو الفارة من الصراع

5: تضمين إطار تشريعي دولي يحمي الموارد البشرية من الحرب

6: بناء جسر ثقافي بين الشباب الروسي والأوكراني لوقف النزيف.

ويلخص الشكل رقم (4)، آليات التأثير على الموارد البشرية في ظل الحرب المتصاعدة

شكل (4) آليات التأثير على الموارد البشرية في ظل الحرب المتصاعدة



المصدر: إعداد الباحثين.

الخاتمة والنتائج

حاولت الدراسة الحالية النظر في أهم آثار الحرب الروسية على أوكرانيا على الموارد البشرية، مع محاولة تعيين استراتيجية للخروج من هذه الأزمة أو على الأقل الحد من تداعياتها على

الموارد البشرية. وعبر منهج التحليل الوصفي، تبين أن قرابة 200 مليون نسمة سيعانون من تداعيات هذه الحرب سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة، وليس هذا في الأجل القصير وإنما في الأجلين المتوسط والطويل أيضا.

وعلى صعيد عنصر العمل، يبدوا أنه المتأثر الأول بتداعيات الحرب، فما بين توقف شبة تام في دولة أوكرانيا، لا يزال العمال الروس مترقبين لمالات ومستقبل هذه الحرب سواء على أنفسهم أو أسرهم. وتبرز قنوات عديدة للتعلق بتأثير الحرب على عناصر الموارد البشرية سواء من حيث طبيعة بيئة العمل ذاتها أو القرة على دفع الأجور والتسريح من العمل. وفي أوكرانيا، لا مناص أمام قوة العمل إلا الانضمام للجيش للدفاع عن أرضها. ورغم هذه التوجهات، وفي ظل استمرارية الحرب الروسية – الأوكرانية، فإنه من الصعب تحديد الآثار الآنية على الموارد البشرية، وإن كانت في معظمها إن لم تكن كلها سلبية حتى الآن.

قائمة المراجع

1. حسني عماد حسني العوضي، السياسة الخارجية الروسية زمن الرئيس فلاديمير بوتين، المؤتمر الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين، 2017، ص5.
2. Kathryn Mayer. (2022). Ukraine and Russia: What is HR's role? March 17. https://hrexecutive.com/ukraine-and-russia-what-is-hrs-role/.
3. The Energy Research Institute of the Russian Academy of Sciences, GLOBAL AND RUSSIAN ENERGY OUTLOOK 2019, Moscow, 2019, p132.
4. Kenneth Rogoff. (2022). The Long-lasting Economic Shock of War. IMF. The Long-lasting Economic Shock of War (imf.org).
5. Teresa Zuech. (2022). The Russian Invasion of Ukraine is Impacting Employees. How Should HR Respond? March 07. https://www.gartner.com/en/articles/the-russian-invasion-of-ukraine-is-impacting-employees-how-should-hr-respond-1.

6. World Bank. (2022). Russian Invasion to Shrink Ukraine Economy by 45 Percent this Year. 10 April. https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2022/04/10/russian-invasion-to-shrink-ukraine-economy-by-45-percent-this-year.

7. Lavanga Wijekoon, Stephan Swinkels, Elizabeth Lalik, Raoul Parekh, Darren Isaacs and Uliana Kozeychuk © Littler Mendelson. (2022). Impact of the Ukraine Conflict and Related Sanctions on Global Workforces . March 3. https://www.shrm.org/resourcesandtools/legal-and-compliance/employment-law/pages/the-impact-of-the-ukraine-conflict-and-related-sanctions-on-global-work-forces.aspx.

8. Lavanga Wijekoon, etal. Op, cit.

9. UNITED NATIONS. (2022). Situation in Ukraine. Statements Office of the High Commissioner for Human Rights. March. https://www.ohchr.org/en/statements/2022/03/situation-ukraine.

10. Lavanga Wijekoon, etal. Op, cit.

11. لمزيد من التفاصيل يمكن الرجو للموقع التالي https://news.un.org/en/story/2022/02/1112662.

الجامعة الإسلامية بمنيسوتا
Islamic University of Minnesota

الجامعة الإسلامية بمنيسوتا
Islamic University of Minnesota
المركز الرئيسي IUM
المركز الرئيسي

كلية الاقتصاد وإدارة الأعمال
الجامعة الإسلامية بمنيسوتا

mag@ium.edu.so