

تقييم مدى مرونة الموارد البشرية في التكيف مع الأزمات الصحية

-دراسة ميدانية على قطاع الصحة في محافظة حماة-

د. شيراز طرابلسية * سامر فياض **

(الإيداع: 26 تموز 2020 ، القبول: 27 أيلول 2020)

- الملخص -

يهدف هذا البحث إلى تحديد مدى مرونة الموارد البشرية في التكيف مع الأزمات الصحية من خلال دراسة ثلاث أبعاد لمرونة الموارد البشرية (مرونة المهارة، مرونة السلوك، مرونة الممارسات)، ولقد شملت عينة البحث على (50) استبانة تم توزيعها بشكل عشوائي على رؤساء الشعب والأقسام في بعض المشافي والمراكز الصحية التابعة للقطاع الصحي في محافظة حماة. وكانت أهم النتائج التي تم التوصل إليها: عدم تمتع الموارد البشرية في القطاع الصحي محل الدراسة بالمرونة الكافية للتكيف مع الأزمات الصحية من حيث مرونة سلوكها، ومرونة ممارساتها؛ باستثناء مرونة المهارة فقد دلت إجابات عينة البحث على توفرها بشكل جيد.

ومن أهم التوصيات التي تم تقديمها: ضرورة منح العاملين الحرية في تصرفاتهم وخياراتهم لاتخاذ القرارات الصحيحة وتجنب الأخطاء، ويجب إجراء تغييرات مستمرة في ممارسات الموارد البشرية لتحقيق المواءمة بين نظام الموارد البشرية وتغييرات العمل التي فرضتها الأزمة الصحية.

الكلمات المفتاحية: مرونة الموارد البشرية، الأزمة الصحية.

* أستاذ مساعد- عضو هيئة تدريسية في قسم إدارة الأعمال- كلية الاقتصاد- جامعة تشرين- اللاذقية- سورية.
** طالب دكتوراه - قسم إدارة الأعمال- اختصاص إدارة الأعمال- كلية الاقتصاد- جامعة تشرين- اللاذقية- سورية.

Evaluating the Extent of flexibility of human resources in adapting to health crisis

–A field study on the health sector in Hama Governorate–

D. Shiraz Traboulsi *

Samer Fayad**

(Received: 21 July 2020 , Accepted: 28 September)

Abstract :

This research aims to determine the extent of human resource flexibility in adapting to health crisis by examining three dimensions of human resource flexibility (skill flexibility, behavior flexibility, flexibility of practices), and the research sample included (50) questionnaires distributed randomly to the heads of the divisions and departments in some hospitals and health centers of the health sector in the governorate of Hama.

The most important findings were: The human resources in the health sector under study do not have sufficient flexibility to adapt to health crisis in terms of the flexibility of their behavior and the flexibility of their practices; With the exception of skill flexibility, the answers of the research sample showed that they are well available.

Among the most important recommendations that were presented: The need to give workers freedom in their behavior and options to make the right decisions and avoid mistakes, and continuous changes must be made in human resources practices to achieve compatibility between the human resources system and work changes imposed by the health crisis.

Keywords: Human resource flexibility, health crisis.

*Assistant Professor–Teaching Staff Member in Department of Business Administration – Faculty of Economics–Tishreen University–Lattakia–Syria.

**PhD student–Department of Business Administration–Specialization in Business Administration– Faculty of Economics–Tishreen University–Lattakia–Syria.

1- المقدمة:

يغد القطاع الصحي بمختلف الدول من القطاعات الهامة أثناء حدوث الأزمات ولا سيما الصحية منها فهو المسؤول عن تقديم رعاية صحية كاملة للسكان علاجية كانت أو وقائية، وتمتد خدماته إلى الأسرة في بيئتها المنزلية، كما أنه مركز لتدريب العاملين الصحيين والقيام بالبحوث الاجتماعية والطبية حيث إن تعرض القطاعات بمختلفها للأزمات وتراجع أدائها أو توقفها عن العمل قد يتسبب بأضرار اقتصادية أو مادية أو أمنية أو سياسية يمكن معالجتها مع الأيام؛ إلا أن توقف قطاع الصحة أو تراجع أدائه بمختلف الظروف وخاصة الأزمات قد يسبب فقدان أرواح لا يمكن استرجاعها، وحالات نفسية صعب التعامل معها وحالات مرضية قد تصبح متوارثة، بالإضافة لإرباك الأفراد وزيادة القلق مما يؤدي للفوضى التي تنعكس بشكل سلبي على كافة المجالات وبمختلف القطاعات.

حيث أثبتت التجربة أن قطاعات الصحة بمختلف أنحاء العالم تقريباً ومنها سورية تعيش في بيئة ديناميكية شديدة التغير تسببت بأزمات صحية متزايدة ومستمرة ومصاحبة لتغيرات، وظروف، وتحديات غير متوقعة يصعب التعامل معها وإدارتها بالشكل الجيد كأزمة فيروس كوفيد 19(فيروس كورونا) الذي نشر الخوف والقلق والاضطراب بين الأفراد والدول، وسبب خسائر مادية وبشرية كبيرة، مطيحاً باقتصاد بعض الدول، ومؤدياً لزيادة مرعبة في نسبة العاطلين عن العمل بمعظم القطاعات حيث تمّ توقف العمل في معظمها باستثناء قطاع الصحة الذي استمر بالعمل بكامل طاقته البشرية والمادية والتقنية المتوفرة، لذلك كان من اللازم على قطاع الصحة ضرورة الانتباه والإسراع للعمل على تطوير قدراته ومناهجه وأساليب عمله ليتكيف مع الأزمات الصحية الطارئة، ويجاري التحديات والظروف التي تخلقها تلك الأزمات للحد من أثارها حيث كلما استطاع ذلك القطاع التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة، والظروف المفاجئة المصاحبة للأزمات الصحية كان لديه القدرة على التعامل مع الأزمات الصحية بثبات واتزان واستمر عمله وكان داعماً لمختلف القطاعات الأخرى.

وبما أن خاصية المرونة تعمل على تهيئة الموارد البشرية للاستجابة للتغيرات اللاحقة، وتحضيرها لمواجهة الظروف والحالات المستعجلة وغير المتوقعة بسرعة وبطريقة صائبة، وعلى اعتبار إن مرونة الموارد البشرية تعد إحدى استراتيجيات الإدارة الحديثة المتبعة للتكيف مع الأزمات ومنها الصحية والتمكّن من التعامل معها، وإن مرونة الموارد البشرية تمثل القدرة التي من خلالها يمكن للقطاع أن يتكيف بسهولة أكبر مع التغيرات البيئية الطارئة فتزيد قدراته الديناميكية مما يساهم في التعامل مع مختلف التحديات والتغيرات الحاصلة، وبما أن مرونة الموارد البشرية تساعد القطاع الصحي على التكيف مع الأزمات الصحية بالاعتماد على قدرته الداخلية المتمثلة بما يمتلكه الموارد البشرية من مهارات وقدرات وسلوكيات تساهم في زيادة مقدرة القطاع الصحي على التكيف بفاعلية وفي الوقت المناسب مع التغيرات والتحديات المتنوعة وغير المتوقعة التي تحدث في بيئة العمل والبيئة المحيطة، وفي إطار العمل على تطوير أساليب للتعامل والتكيف مع الأزمات الصحية، والعمل على استثمار الموارد البشرية لتعظيم الاستفادة منهم حاول هذا البحث تحديد مدى مرونة الموارد البشرية في التكيف مع الأزمات الصحية في القطاع الصحي محل الدراسة.

2- مشكلة البحث:

عانى قطاع الصحة في سورية ومازال يعاني من تداعيات الحرب التي سببت ضعفاً بالبنى التحتية المادية والتقنية، وعدم القدرة على تجديد التجهيزات الصحية وتأمين القطع التالفة لترميم أضرار الحرب، الأمر الذي سبب تراجعاً في أداء القطاع الصحي وبالتالي في قدرته على التعامل مع الأزمات ولا سيما الصحية، ولقد أكد بعض الباحثين السوريين على ضرورة تحسين طريقة التعامل مع الأزمات وكيفية إدارتها في القطاع الصحي كدراسة(عبد الرحمن وإبراهيم، 2018)، ثم ظهرت أزمة فيروس كوفيد19 التي زادت الخناق على القطاع الصحي السوري سواء من خلال صعوبة احتوائه وعدم وجود لقاح له أو من خلال زيادة عدد المصابين به، وعلى اعتبار أن قطاع الصحة مثله مثل باقي القطاعات السورية يحاول تطوير قدراته ومناهجه

وأساليه لمجابهة التغيرات ومتطلباتها ومجاراة التطورات الحاصلة؛ كان لا بد من تخصص الأساليب والاستراتيجيات التي تساعد ذلك القطاع على التكيف مع الأزمات الصحية، وبما أن التحديات والظروف التي تخلقها الأزمات يمكن مواجهتها والتكيف معها من خلال موارد بشرية مرنة متميزة بمهارات وسلوكيات وممارسات تواكب وتساير التغيرات والتحديات التي حدثت وتحدث وستحدث؛ كان من اللازم والضروري تقييم مدى مرونة الموارد البشرية في التكيف مع الأزمات الصحية على اعتبار أن مرونة الموارد البشرية تعد إحدى الاستراتيجيات المطبقة لتحسين القدرة على التكيف مع الأزمات، وبناء عليه قام الباحث بدراسة استطلاعية لعينة من العاملين في القطاع الصحي في محافظة حماة قوامها 10 عاملين، وذلك لملء استبانة يضم عدداً من الأسئلة تركزت حول مدى مرونة الموارد البشرية في التكيف مع الأزمات الصحية ومن أهم تلك الأسئلة:

- هل يمتلك العامل مهارات متنوعة تساعد في التعامل مع الأزمات الصحية؟
 - هل يوجد اهتمام بالتدريب المستمر للتعامل مع الأزمات الصحية المحتملة؟
 - هل يتم تشكيل فرق عمل مختلفة ومتعددة للتعامل مع الأزمات الصحية؟
 - هل يتم اتباع نفس السلوك في التعامل مع الأزمات الصحية المختلفة؟
 - هل يوجد حرية في الاختيار والتصرف عند التعامل مع الحالات المستعجلة؟
 - هل يتم تشجيعكم مادياً أو معنوياً للتخفيف من الضغوطات التي تحدث نتيجة الأزمات الصحية؟
- وكانت الإجابات متفاوتة بين الموافق وغير الموافق وهذا يدل على وجود مؤشرات لمشكلة بحثية هامة حول مدى مرونة الموارد البشرية في التكيف مع الأزمات الصحية، حيث لاحظ الباحث من خلال الإجابات والمقابلات مع العاملين وجود بعض جوانب الضعف في مرونة المهارات وسلوكيات العاملين المتبعة للتعامل مع الأزمات الصحية، ووجود بعض جوانب القصور في مرونة ممارسات الموارد البشرية التي تتبعها الإدارة للتكيف مع الأزمات الصحية.
- وبناءً على ما سبق وبالاعتماد على المراجعة الأدبية التي قام بها الباحث يمكن تلخيص مشكلة البحث بالتساؤل البحثي الآتي: ما مدى مرونة الموارد البشرية في التكيف مع الأزمات الصحية في القطاع الصحي محل الدراسة؟
- ويتفرع منه التساؤلات الفرعية الآتية:

- ما مدى مرونة مهارة الموارد البشرية في التكيف مع الأزمات الصحية في القطاع الصحي محل الدراسة؟
- ما مدى مرونة سلوك الموارد البشرية في التكيف مع الأزمات الصحية في القطاع الصحي محل الدراسة؟
- ما مدى مرونة ممارسات الموارد البشرية في التكيف مع الأزمات الصحية في القطاع الصحي محل الدراسة؟

3- أهمية البحث:

- الأهمية النظرية: تتبع أهمية البحث من الناحية النظرية من خلال النقاط الآتية:
 - تسليط الضوء على كل من مفهوم مرونة الموارد البشرية، ومفهوم الأزمة الصحية.
 - إن الأزمات الصحية وكيفية مواجهتها والتعامل معها هي مسألة على قدر كبير من الأهمية ولا سيما في الوقت الراهن، حيث يواجه العالم تحديات صحية خطيرة.
 - أهمية مرونة الموارد البشرية التي أثبتت دورها المهم في ظل البيئة الديناميكية، فقد أشارت الأبحاث أن المنظمات التي تتمتع مواردها البشرية بالمرونة لديها قدرة على التطور والاستمرار بمختلف الظروف وحالات عدم التأكد.
- الأهمية العملية: تتبع أهمية البحث من الناحية العملية من خلال النقاط الآتية:
 - يعد القطاع الصحي من أكثر القطاعات عرضة للأزمات الصحية المختلفة، ويؤدي دوراً مهماً في تقديم مختلف الخدمات الصحية، وفي التعامل مع الأزمات على اختلافها ولا سيما الصحية.

- إن القطاع الصحي السوري يعيش ضمن بيئة شديدة التغير تخلق أزمات صحية متتالية ومتزايدة مما توجب عليه البحث بشكل مستمر عن أساليب جديدة للتكيف مع تلك الأزمات.
- يمكن أن تعود نتائج وتوصيات هذا البحث بالفائدة على القطاع الصحي، وذلك من خلال وضع الخطط والسياسات المناسبة لاستثمار الموارد البشرية وتعظيم مرونتها الأمر الذي ينعكس بشكل إيجابي على قدرة القطاع الصحي في التكيف مع الأزمات الصحية.

4- أهداف البحث: سعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- تحديد مدى مرونة مهارة الموارد البشرية في التكيف مع الأزمات الصحية في القطاع الصحي محل الدراسة.
 - تحديد مدى مرونة سلوك الموارد البشرية في التكيف مع الأزمات الصحية في القطاع الصحي محل الدراسة.
 - تحديد مدى مرونة ممارسات الموارد البشرية في التكيف مع الأزمات الصحية في القطاع الصحي محل الدراسة.
- 5- فرضيات البحث: ينطلق البحث من فرضية رئيسية: لا توجد مرونة موارد بشرية كافية للتكيف مع الأزمات الصحية في القطاع الصحي محل الدراسة. وينبثق عنها ثلاث فرضيات فرعية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد مرونة مهارة موارد بشرية كافية للتكيف مع الأزمات الصحية في القطاع الصحي محل الدراسة

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد مرونة سلوك موارد بشرية كافية للتكيف مع الأزمات الصحية في القطاع الصحي محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد مرونة ممارسات موارد بشرية كافية للتكيف مع الأزمات الصحية في القطاع الصحي محل الدراسة.

6- منهجية البحث: يتبع البحث المنهج الوصفي والتحليلي حيث تم جمع البيانات الثانوية من خلال الاطلاع على مختلف الكتب والأبحاث والمجلات، وتم جمع البيانات الأولية باستخدام استبانة تم تنظيمها بالعودة إلى الأدبيات المنشورة، وتم توزيعها عشوائياً على عينة البحث، وتم تحليل إجابات العينة باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

7- حدود البحث:

- الحدود الزمنية: بين شهري تموز وآب من عام 2020.
- الحدود المكانية: القطاع الصحي في محافظة حماة في الجمهورية العربية السورية.
- الحدود البشرية: رؤساء الشعب والأقسام في القطاع الصحي (مشافي، مراكز صحية، عيادات صحية،...) انطلاقاً من دورهم في التعامل المستمر مع العاملين من حيث المتابعة والإشراف وتقييم الأداء بمختلف الظروف والتحديات والأزمات، وكونهم على تواصل مستمر مع الإدارة العليا واطلاع على ما تجرّه من تغيرات.

8- الدراسات السابقة:

- الدراسات العربية:

- 1- دراسة: الفرحاني (2019) بعنوان: دور مرونة الموارد البشرية في فاعلية إدارة الأزمات (دراسة استطلاعية لعينة من بدماء الأقسام ورؤساء الشعب في ديوان محافظة الديوانية).
- أهداف الدراسة: تحديد مدى مرونة الموارد البشرية وفاعلية إدارة الأزمات في ديوان محافظة المدينة في العراق، والعلاقة التي تربط بين مرونة الموارد البشرية وفاعلية إدارة الأزمات.
- منهجية الدراسة: اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليل في دراسته، تمثل مجتمع الدراسة بدماء الأقسام ورؤساء الشعب في ديوان محافظة الديوانية في العراق، تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات الثانوية حيث تم توزيع (44) استبانة

بشكل قصدي على مجتمع البحث، وتم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS.V.20) و (SMART PLS) لتحليل البيانات والنتائج.

بعض نتائج الدراسة: تبين وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية موجبة لمرونة الموارد البشرية بأبعاده (مرونة المهارة، مرونة السلوك، مرونة ممارسة الموارد البشرية) في فاعلية إدارة الأزمات.

بعض توصيات الدراسة: ضرورة اهتمام المنظمة المبحوثة (ديوان المحافظة) بمهارات وممارسات الموارد البشرية لزيادة المرونة والوصول بها إلى المستوى المطلوب لإدارة الأزمات، ومن أجل تحقيق الفاعلية في إدارة الأزمات على المنظمة المبحوثة (ديوان المحافظة) الاهتمام بمرونة الموارد البشرية لوجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية موجبة.

2- دراسة: العنزي (2020) بعنوان: العلاقات العامة عبر مواقع التواصل الاجتماعي وإدارة الأزمة الصحية (دراسة تحليلية لإدارة أزمة فايروس كوفيد19 عبر صفحة وزارة الصحة في فيسبوك للمدة من 2020/3/31 حتى 2020/4/21).

أهداف الدراسة: تحديد الجهود الاتصالية التي قامت بها العلاقات العامة في وزارة الصحة والبيئة العراقية في إدارة الأزمة الصحية الخاصة بانتشار فيروس (كوفيد19) عبر موقع الفيسبوك.

منهجية الدراسة: اتبعت الباحثة المنهج المسحي في دراستها، وتحدد مجتمع البحث في الصفحة الرسمية لوزارة الصحة والبيئة العراقية على موقع الفيسبوك، وتم استعمل أسلوب الحصر الشامل لما نشر في الموقع الرسمي للوزارة، تم استخدام أدوات الملاحظة العلمية وتحليل المضمون كأدوات للبحث.

بعض نتائج الدراسة: تبين وجود للعلاقات العامة في وزارة الصحة والبيئة العراقية دوراً في إدارة الأزمة الصحية رغم طابع الأزمة المفاجئ، امتلاك ممارسي العلاقات العامة في الوزارة المهارات الاتصالية اللازمة للتأثير في الجمهور رغم حالة الضغط والاضطراب.

بعض توصيات الدراسة: الإعداد المسبق لبرامج علاقات عام وقائية وعلاجية خاصة بالأزمات الصحية، الاستفادة من تجربة الدول المتقدمة في مجال العلاقات العامة ومواجهة الأزمات الصحية.

- الدراسات الأجنبية:

1- دراسة Alibakhshi و Mahmoudi (2016) بعنوان: The relation between flexibility of human resources and performance indexes of selected hospitals of Tehran Medical Sciences University.

(العلاقة بين مرونة الموارد البشرية ومؤشرات الأداء للمستشفيات مختارة من جامعة طهران للعلوم الطبية)

أهداف الدراسة: تقييم معدل المرونة في الموارد البشرية ومؤشرات الأداء في مستشفيات جامعة طهران للعلوم الطبية وتحديد العلاقة المحتملة بين هذه المتغيرات.

منهجية الدراسة: اتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي في دراستهم، تمثل مجتمع البحث بالعاملين في خمس مستشفيات في جامعة طهران للعلوم الطبية، اعتمدت الاستبانة لجمع البيانات حيث تم استخدام طريقة العينات العشوائية التطبيقية لأخذ العينة التي بلغت (317) استبانة.

بعض نتائج الدراسة: هناك تأثير لمرونة الموارد البشرية في مؤشرات الأداء في المستشفيات المبحوثة.

بعض توصيات الدراسة: يجب على السلطات وواضعي السياسات اعتماد سياسات إدارة الموارد البشرية لخلق المرونة في الموارد البشرية وتحسين أداء المستشفيات وتعديل حالة المستشفيات.

2- دراسة: Mirzapour وآخرون (2019) بعنوان: The strategic role of human resource management in crisis management considering the mediating role of organizational culture

(الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات مع مراعاة الدور الوسيط للثقافة التنظيمية).
أهداف الدراسة: تحديد دور إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في إدارة الأزمات مع مراعاة وجود الثقافة التنظيمية ورأس المال الفكري كمتغيرات وسيطة.

منهجية الدراسة: اتبع الباحثون المنهج الوصفي التحليلي في دراستهم، وتمثل مجتمع البحث بالعاملين في محافظة ثران في إيران، وتم الاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات حيث تم أخذ عينة عشوائية بسيطة بلغت (225) عامل.

بعض نتائج الدراسة: يوجد تأثير إيجابي وكبير لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والثقافة التنظيمية ورأس المال الفكري في إدارة الأزمات، وتؤكد على الدور الوسيط للثقافة التنظيمية ومتغيرات رأس المال الفكري في النموذج.

بعض توصيات الدراسة: يجب على المنظمة توفير بيئة مناسبة للمبدعين، ويجب جذب والحفاظ على القوى القادرة على التكيف مع الثقافة التي تحكم المنظمة، ويجب على مسؤولي المنظمة العمل على توفير خطة لتعزيز قدرة العاملين على التكيف.

من خلال المراجعة الأدبية التي قام بها الباحث لاحظ: أن الدراسات السابقة أكدت على أهمية تعظيم قدرة المنظمات على التكيف مع الأزمات، وعلى أهمية مرونة الموارد البشرية في التأثير على أداء المنظمة وتعزيز مقدرات العاملين للتكيف مع البيئة الديناميكية المتغيرة، وحددت الدور الإيجابي الذي تلعبه مرونة الموارد البشرية في التأثير على إدارة الأزمات، ولقد تشابهت دراسة الباحث مع الدراسات السابقة من حيث التركيز على أهمية مرونة الموارد البشرية ودورها في مواجهة الأزمات، وكان الاختلاف من حيث محاولة تقييم مدى مرونة الموارد البشرية في التكيف مع الأزمات الصحية في القطاع الصحي السوري محل الدراسة.

9- المواد وطرائق البحث:

1- مرونة الموارد البشرية:

1-1-مصطلح المرونة:

عرف Nikkxah وآخرون (2019: 37) المرونة بأنها متغير يجعل المنظمة تعمل بشكل أفضل ضد التغييرات واتخاذ القرار الصحيح في حالات عدم اليقين وتجعل الجو صحياً وتنافسياً في نفس الوقت مما يمكن من زيادة القدرة على العمل والنشاط على الرغم من التغييرات المتتالية في البيئة، وبما أن أي تغيير يتطلب طاقم عمل وإدارة قابلة للتكيف ومتوافقة مع ذلك التغيير، ويؤكد Volberda (1996: 362) فإن المرونة تفرض خلق وتطوير وتحريك حافظة متنوعة ومتجددة من الكفاءات؛ هذه الحافظة من المفترض أن تحسن قدرة التأقلم المحلية في المنظمة فكل فرد في جميع المستويات التنظيمية يمكن أن يساهم بفعل كفاءته وتوسيع مجال قراره وتحفيزه على مواجهة الظروف والحالات المستعجلة وغير المتوقعة بسرعة وبطريقة صائبة، حيث بحسب rezaei وآخرين (2015: 491) تعمل المرونة على تقوية الموارد البشرية للاستجابة للتغيرات اللاحقة وتزويدهم بالقدرة على إجراء التغييرات اللازمة داخلهم لإجراء التنسيق مع التغييرات المنفذة في إجراءات العمل، فالسبتي (2017: 46) يؤكد على أن الموارد البشرية في المنظمة الحديثة تمثل المصدر الحقيقي لتكوين القدرة التنافسية وتعزيزها، حيث يشير العديد من الخبراء في مجال الإدارة إلى أن تحقيق التميز في أداء منظمة القرن الواحد والعشرين لن يستند لمجرد امتلاكها الموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فحسب بل يستند في المقام الأول إلى قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية التي تمتلك القدرة على تعظيم الاستفادة من هذه الموارد، حيث أشار Pulakos وآخرون (2000) إلى أن عملية التطوير والتجديد والتطبيق لهذه الموارد هي التي تستطيع أن تقدم المرونة التي تقود إلى تعزيز القدرات الديناميكية للمنظمة وبالتالي تحقيق الأداء التنظيمي المستدام في البيئة المتغيرة، فقد أصبحت هناك حاجة متزايدة لتوظيف العاملين الذين يتصفون بالقدرة على التكيف لكي يؤديوا أعمالهم بشكل فاعل وبمهارات متنوعة ومتعددة وفي مختلف المواقف.

1-2- تعريف مرونة الموارد البشرية:

بحسب Ngo وآخرون (2011: 2) فقد عرف كل من Wright و Snell المرونة في إدارة الموارد البشرية على أنها مدى امتلاك الموارد البشرية للمنظمة المهارات والمراجع السلوكية التي يمكن أن توفر خيارات ثابتة لمتابعة البدائل الاستراتيجية في البيئة التنافسية للمنظمة، وكذلك مدى إمكانية تحديد ممارسات إدارة الموارد البشرية الضرورية وتطويرها وتنفيذها بسرعة لزيادة المرونة المتأصلة في تلك الموارد البشرية، وبحسب الطائي والتميمي (2016: 42) فقد أكد كل من Van Glinow و Milliman إلى أن مرونة الموارد البشرية تشير إلى قدرة إدارة الموارد البشرية في تسهيل ومساعدة المنظمة على التكيف بصورة فاعلة في الأوقات المناسبة وحسب المتغيرات البيئية الخارجية والداخلية للمنظمة.

وبحسب محمد (2018: 173) فإن Sanchez و آخرين يؤكدون على أن مرونة الموارد البشرية تمثل قدرة نظام الموارد البشرية على الاستفادة من المهارات والسلوكيات الحالية للعاملين في مجموعة متنوعة من الوسائل من خلال إعادة تشكيل أو إعادة التخصيص لاستعمال ممارسات الموارد البشرية ذات الصلة، ووفقاً للطائي والتميمي (2016: 43) فإن Zolin و آخرين يؤكدون على أنها قدرة المنظمة على التكيف بفاعلية مع المتطلبات المتنوعة لبيئتها الخارجية والداخلية وبتوقيات محسوبة، وبحسب Garcia وآخرون (2017: 5) فإن مرونة الموارد البشرية تمثل القدرة التي من خلالها المنظمة يمكن أن تتكيف بسهولة أكبر مع التغيرات الطارئة البيئية، ومن وجهة نظر الباحث فإن مرونة الموارد البشرية تمثل مقدرة الموارد البشرية في تسهيل قابلية المنظمة على التكيف مع مختلف التغيرات الخاصة من خلال امتلاك العاملين لمجموعة من المهارات والسلوكيات التي تمكنهم من اختيار عدة بدائل استراتيجية لمجابهة ومجاراة مختلف التغيرات، وتكون تلك المهارات والسلوكيات مدعومة بجملة من الممارسات التي تعظم مرونة المهارات والسلوكيات كالتحفيز، والتشجيع المعنوي، والدورات التدريبية...الخ.

1-3- أبعاد مرونة الموارد البشرية:

أكد Ngo وآخرون (2011: 2) على أن معظم الباحثين ومنهم Bhattacharya et al و Wright & Snell أتفقوا على أن مرونة الموارد البشرية تتكون من ثلاثة أبعاد، فبحسب الطائي والتميمي (2016: 44) يمكن للمنظمة التي تمتلك مرونة الموارد البشرية الحفاظ على الملاءمة الديناميكية التي تغير الاحتياجات الاستراتيجية التي تفرضها البيئة من خلال إعادة توزيع مهارات الموارد البشرية وتعديل سلوكيات وممارسات الموارد البشرية، وإن تلك الأبعاد هي كالآتي:

- مرونة مهارة الموارد البشرية: أكد Ngo وآخرون (2011: 2) بأنها تشير إلى عدد الاستخدامات البديلة المحتملة التي يمكن تطبيق مهارات الموظف عليها وكيف يمكن إعادة توزيع الأفراد ذوي المهارات المختلفة بسرعة، فإذا كان موظفو المنظمة يمتلكون مجموعة متنوعة من المهارات ويمكنهم أداء واجبات وظيفية مختلفة عند الطلب يقال أن المنظمة تتمتع بدرجة عالية من المرونة لمهارات الموظفين، وبحسب الفرحاني (2019: 26) فإن مرونة المهارة تشير إلى قابلية العاملين للحصول على المهارات والقدرات المطلوبة لتنفيذ المهام أو الواجبات الجديدة وهذا من خلال التدريب واستغلال الفرص لتعلم أشياء جديدة تتفهم في المستقبل.
- مرونة سلوك الموارد البشرية: والتي تشير بحسب Ngo وآخرون (2011: 2) إلى مدى امتلاك الموظفين لمجموعة واسعة من النصوص السلوكية التي يمكن تكيفها مع المتطلبات الخاصة بالوضع فإذا كان الموظفون قادرين على تطبيق هذه النصوص السلوكية بشكل مناسب في ظل ظروف مختلفة بدلاً من اتباع إجراءات العمل نفسها يمكن للمنظمة تعديل المواقف المتغيرة والاستجابة لها وبالتالي زيادة قدرتها التنافسية، ووفقاً للفرحاني (2019: 27) فإنها تشير إلى قابلية العاملين على تكيف استجاباتهم للمواقف والظروف الجديدة بالاعتماد على الارتجالية والبديهية وليس باعتماد نمط ثابت من الفعل من خلال تعديلهم لسلوكهم.

- مرونة ممارسات الموارد البشرية: ووفقاً لـ Ngo وآخرين (2011: 2) فقد تم تعريفها من قبل Bhattacharya وآخرين على أنها مدى تكييف ممارسات الموارد البشرية للمنظمة وتطبيقها عبر مجموعة متنوعة من المواقف أو عبر مواقع أو وحدات مختلفة من المنظمة، والسرعة اللازمة لذلك التكيف والتطبيق، وأن المنظمة التي تمتلك هذا النوع من المرونة لا تخلق فقط قيمة مثل تحقيق الاتساق الاستراتيجي عبر وحدات مختلفة وتعزيز الاستجابة للتغيرات البيئية، ولكن أيضاً بناء قدرة يصعب تقليدها وغير قابلة للاستبدال، وأكد الفرحاني (2019: 28) إلى أنها تشير إلى قابلية العاملين على العمل الجماعي والتشارك بالأراء والأفكار لتحقيق الأهداف المشتركة في العمل، وفي بعض الأحيان يتضمن نشاطات تعاونية وتشاركية خارج المنظمة مثل مع المستفيدين.

2- الأزمات الصحية:

2-1- مصطلح الأزمة:

بحسب اليوسفي (2015: 32) يشير التعريف اللغوي لمصطلح الأزمة وفق معجم Webster إلى أنها نقطة تحول إلى الأفضل أو إلى الأسوأ، وأنها لحظة حاسمة أو وقت حرج، وأنها وضع أو موقف بلغ مرحلة حرجية، وبحسب كل من عبد الرحمن وإبراهيم (2018: 416) فإنه يمكن تعريفها على إنها موقف يواجه متخذ القرار يفقد فيه القدرة على السيطرة عليه أو على اتجاهاته المستقبلية، ويشير حمدونة إلى إنها لحظة فاصلة وحرجية في حياة المنظمة تنشأ في ظل حالة من التوتر وضعف الثقة وعدم الاستقرار، ووفقاً لليوسفي (2015: 34-35) فقد عرفها Booth بأنها موقف يواجه الفرد أو الجماعة أو المنظمة، ولا يمكن مواجهته بالأساليب الروتينية المعتادة لديهم، ويكون هناك ضغط أو توتر بسبب التغيير المفاجئ، وقد أكد أبو قحف على أنها حدث وموقف مفاجئ وغير متوقع يهدد قدرة الأفراد أو المنظمات على البقاء، وهي حدث فجائي غير متوقع يتضمن عنصر المفاجأة. ومن وجهة نظر الباحث فإن الأزمة حدث طارئ لا تستطيع المنظمة السيطرة عليه ويسبب توقف أو تراجع حرج في حركة العمل مهدداً تحقيق الأهداف المطلوبة للمنظمة في الوقت المحدد، ويتطلب اتخاذ القرارات في حالة عدم التأكد معتمداً العامل على مهارته وثمار تدريبه لهذه المواقف، وسلوكه السريع في التكيف مع التغيرات الحاصلة والعمل الجماعي.

2-2- أنواع الأزمات:

يشير سليطين (2017: 153) إلى وجود العديد من التقسيمات للأزمات تختلف بحسب مصدر الأزمة وأثارها ومدتها ومن تلك التصنيفات تصنيفات Brent والتي كانت كالاتي: أزمة فورية: لا يمكن أن تجهز المنظمة لها خطة، وأزمة صاعدة: قد تكون المنظمة قادرة على أن تحدها أو توقفها، وأزمة ثابتة: لأسابيع أو شهور أو سنوات، ووفقاً لسليطين (2017: 154) فقد قدم Gundel نموذجاً مصنفاً للأزمات إلى أربعة أنواع تبعاً لقابلية التنبؤ بالأزمة، وإمكانية التأثير فيها؛ فكانت الأنواع الآتية:

- الأزمات التقليدية: إمكانية التنبؤ وقابلية التأثير فيها معروفة كأزمة انفجار مصنع كيماوي.
- الأزمات غير المتوقعة: نادرة الحدوث لا يمكن التنبؤ بها، وقابلية التأثير فيها معروفة كحوادث الحرائق.
- الأزمات العنيفة: يمكن توقع حدوثها، إلا أنه من النادر التأثير فيها كالهزة الأرضية.
- الأزمات الأساسية: نادرة الحدوث ومجهولة كونها تجمع بين غياب القدرة على التنبؤ وإمكانية التأثير المقيدة كالهجمات الإرهابية.

وبحسب الرويلي (2013: 17-20) فإن الأزمات تصنف إلى كل من أزمة سياسية، وأزمة اجتماعية، وأزمة اقتصادية، وأزمة صحية، وأزمة أخرى ناتجة عن كوارث بيئية.

2-3- تعريف الأزمة الصحية:

أشار العنززي(2020: 471) إلى أن الأزمات الصحية هي حالة من الخوف والتوتر والقلق تصيب الأفراد نتيجة أوبئة وأمراض خطيرة في ظل استجابة ضعيفة ورعاية صحية غير كافية من أجهزة ومنظمات الدولة المعنية وقد تكون ناتجة عن أمراض أو حالات نفسية أو كوارث، وإن الأزمة الصحية الناتجة من انتشار الأمراض سرعان ما تتحول إلى أزمة إقليمية ثم دولية وهو ما أسهم في أزمة انتشار فيروس كوفيد19، حيث وضعت منظمة الصحة العالمية الخطط والبرامج الخاصة لمواجهتها وحشدت الجهود من الأطباء والفرق الصحية لتقديم الدعم لدول العالم المختلفة للحد من تزايد الأزمة الصحية والتقليل من مخاطرها(العنززي، 2020: 471)، وبحسب موقع ويكيبيديا(2020) فإنها حالة صعبة أو نظام صحي معقد يؤثر على البشر في منطقة أو عدة مناطق جغرافية، وقعت أساسا في الأخطار الطبيعية، من مكان معين لتشمل الكوكب بأسره. للأزمات الصحية عموما آثار كبيرة على صحة المجتمع، والخسائر في الأرواح والاقتصاد. قد تنجم عن الأمراض أو العمليات الصناعية أو سوء السياسات(2020/7/20 www.wikipedia.org).

ومن وجهة نظر الباحث فالأزمة الصحية هي أزمة ناتجة عن حالات نفسية أو أمراض منتشرة يصعب السيطرة عليها واحتوائها قد تسببها الكوارث في بعض الأحيان، وتسبب حالة من الخوف والقلق والإرباك بين أفراد المجتمع، وتراجع في أداء مختلف قطاعات المجتمع المصاب، وقد تنتشر محليا ودوليا لتؤدي إلى خسائر مادية واقتصادية، وتغير بالعادات والتقاليد، وتتطلب إجراءات صحية صارمة في محاولة لمواجهتها.

2-4- خصائص الأزمات: رغم اختلاف الباحثين في تصنيف الأزمات إلا أنها تتميز بخصائص يتفق عليها معظم الباحثين حيث بحسب الحدراوي والخفاجي(2010: 195) فإن الأزمات تتميز بالخصائص الآتية:

- 1- نقطة تحول تتزايد فيها الحاجة إلى مواجهة الظروف الطارئة.
- 2- تسود فيها حالة عدم التأكد ونقص المعلومات.
- 3- ضغط الوقت والحاجة إلى اتخاذ قرارات صائبة وسريعة مع عدم وجود احتمال للخطأ لعدم وجود وقت لإصلاح الخطأ.
- 4- تنقص فيها التحكم في الأحداث والسيطرة عليها.
- 5- المفاجئة والسرعة التي تحدث بها.
- 6- التهديد الشديد للمصالح والأهداف.

3- دور مرونة الموارد البشرية في التكيف مع الأزمات الصحية:

وفقاً للحدراوي والخفاجي(2010) فإن الأزمات على اختلافها تفرض ظروفًا طارئة وحالة عدم تأكد، وتحدث بسرعة؛ الأمر الذي يتطلب اتخاذ قرارات بشكل سريع مع عدم وجود احتمال للخطأ، فقد أكد اليوسفي(2015) على أنها حدث فجائي غير متوقع يتضمن عنصر المفاجأة فلا يمكن مواجهتها بالأساليب الروتينية المعتادة، لذلك أشار الفرحاني(2019) إلى ضرورة الاستعداد دائماً للتعامل مع الأزمات لكن لا يمكن للفرد أبداً أن يكون على استعداد تام للتعامل مع مثل هذه الأحداث بنجاح ما لم يتم العمل على تدريبه وتطويره بشكل جيد؛ وأن يكون استباقياً ويركز على الأساليب التي تتسم بالمرونة والامتانة باستمرار.

وكما أكد العنززي(2020) فإن الأزمات الصحية الناتجة عن أمراض أو حالات نفسية أو كوارث سرعان ما تتحول إلى أزمة إقليمية ثم دولية الأمر الذي يفرض على منظمة الصحة العالمية أن تضع الخطط والبرامج الخاصة لمواجهتها وحشد الجهود من الأطباء والفرق الصحية لتقديم الدعم لدول العالم المختلفة للحد من تزايد الأزمة الصحية والتقليل من مخاطرها، ولكن وفقاً للرويلي(2013) فإن التعامل مع الأزمات الصحية يتطلب وجود موارد(قياديون، وخبراء، وفنيون، الخ) تتوفر فيها الخصائص الآتية: (تحقيق مستوى عالي من التنسيق والاتصالات الأفقية والرأسمية، تنوع التخصصات وتكاملها، القدرة على التعاون والعمل المشترك، المرونة والقدرة على التحرك السريع) حيث أكد Garcia وآخرون(2017) على أن قدرة المنظمة على

التكيف بفاعلية وفي الوقت المناسب مع المطالب المتغيرة أو المتنوعة من بينها يتم من خلال تطبيق مرونة الموارد البشرية، وبما إن دراسة الفرحاني(2019) تؤكد على أن مرونة الموارد البشرية بأبعادها(مرونة المهارة، مرونة السلوك، مرونة ممارسة الموارد البشرية) تلعب دور إيجابي في فعالية إدارة الأزمات والتكيف معها، لذلك من وجهة نظر الباحث فإنه من اللازم والضروري على الموارد البشرية في القطاع الصحي التمتع بدرجة عالية من المرونة لتتمكن من مسايرة التغيرات الحاصلة والتكيف معه؛ فالتعامل مع الأزمات الصحية يتم من خلال الاعتماد بشكل أساسي على الموارد البشرية التي تكون على اتصال مباشر مع المصابين، وتعمل بشكل مستمر لمعالجة المصابين وإيجاد العلاج المناسب في ظل ظروف صعبة ومتغيرة باستمرار، ولا سيما الظروف التي عاشها ويعيشها القطاع الصحي السوري، وبالاعتماد على الأدبيات المنشورة حول هذا الموضوع يمكن توضيح دور مرونة الموارد البشرية في التكيف مع الأزمات الصحية من وجهة نظر الباحث كآتي:

- إن الأزمات الصحية تفرض تحديات مفاجئة قد تكون متعلقة بحياة أو موت تتطلب اتخاذ القرارات بسرعة بالاعتماد على ما يمتلكه المورد البشري من مهارات وخبرات، وأن يقدم العامل أكثر من خدمة في وقت واحد، أو أن يضطر إلى الانتقال لقسم آخر أو العمل خارج منظمته أو العمل ضمن فرق، وإن ذلك يمكن تحقيقه من خلال تعظيم مرونة مهارة الموارد البشرية لزيادة تنوع مهارات الموارد البشرية، واكتساب مهارات جديدة تمكنهم من التعامل مع مختلف المتغيرات الحاصلة في بيئة العمل والبيئة المحيطة التي تفرضها الأزمات.
- إن الأزمات الصحية تصاحبها تحديات وحالات غير متوقعة تسبب حالة من الضغط والقلق، وتغيرات مستمرة في ظروف العمل فيجب على الموارد البشرية أن تتمتع بمرونة في السلوك لتكون قادرة على تقبل التغيرات الحاصلة من خلال اتباع سلوكيات مختلفة تتناسب مع مختلف متطلبات العمل المتغيرة، والتمتع بحرية التصرف وفقاً للظروف والمتغيرات الحاصلة الأمر الذي يشجعها على الإبداع في التعامل مع مختلف الحالات المفاجئة وغير المؤكدة، وبالتالي تقبل التغيرات بسهولة مما يساهم في تقليل الضغوط التي تحدثها الأزمات الصحية.
- إن مجاراة الأزمات الصحية والاستمرار في التكيف معها يتطلب تعظيم مرونة مهارة وسلوك الموارد البشرية، ويمكن تحقيق ذلك من خلال مرونة ممارسات الموارد البشرية التي تتضمن تشجيع العمل الجماعي بين الأفراد والتشارك بالآراء والأفكار فتبادل المعلومات والتواصل المستمر بين الأفراد خلال الأزمات عنصر هام لزيادة فعالية التعامل معها، ويساهم في زيادة خبرات ومهارات العاملين وبالتالي تعظيم مرونة المهارات، بالإضافة إلى أن العمل على تشجيع العاملين وتحفيزهم ليكونوا قادرين على مجابهة كافة الظروف غير المتوقعة بروح معنوية عالية تساهم في زيادة الثقة باتخاذ القرارات الصحيحة واختيار أنسب البدائل لإتباعها وبالتالي تعظيم مرونة السلوك لديهم.

10- النتائج والمناقشة:

- 1- مجتمع البحث وعينته: يمثل مجتمع الدراسة برؤساء الشعب والأقسام في قطاع الصحة في محافظة حماة(المشافي، مراكز الصحة، العيادات الصحية، الخ) لكن بسبب الحجم الكبير لمجتمع البحث، والتجانس الكبير في مجتمع البحث عمد الباحث لأخذ عينة عشوائية ميسرة من رؤساء الشعب والأقسام في كل من(المشفى الكندي الخاص في السقيلية، مشفى مصياف الوطني، مشفى السقيلية الوطني، مركز الصحة الإشرافي في السقيلية، مركز الصحة الإشرافي في محردة، مركز الصحة الإشرافي في مصياف) التي بلغ حجمها(70)استبانة، وبعد جمعها وفحصها كان الصالح منها للتحليل(50)استبانة.
- 2- أداة الدراسة استخدم الباحث الاستبانة لجمع البيانات من خلال المقابلة الشخصية مع عينة البحث حيث تم وضع عبارات لقياس المتغير بالاعتماد على الدراسات السابقة من خلال تنظيم استبانة حول مدى مرونة الموارد البشرية في التكيف مع الأزمات الصحية مكونة من 15 عبارة، وقسمت الاستبانة إلى ثلاث محاور(مرونة المهارة، مرونة السلوك، مرونة ممارسات

الموارد البشرية) لكل محور خمس أسئلة، وقد اعتمد الباحث على مقياس ليكرت الخماسي حيث قابل كل عبارة خمس درجات من الموافقة أو عدمها، وقسم الباحث الدراسة الميدانية إلى قسمين رئيسيين كالآتي:

1-2- اختبار ثبات وصدق المقياس: لحساب ثبات المقياس تم حساب معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبانة حيث يوضح الجدول (1) إن قيمة معامل ألفا كرونباخ الكلية يساوي 0.706 وهي أكبر من 0.70، وهذا يدل على ثبات البيانات وصلاحيته للدراسة، ولا داعي لحذف إي من العبارات.

الجدول رقم (1): معامل ألفا كرونباخ للاستبانة Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.706	15

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20

ولاختبار صدق محتوى عبارات الاستبانة قام الباحث بحساب معاملات الارتباط بيرسون بين كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية لعبارات الاستبانة، حيث يظهر الجدول (2) أن جميع العلاقات الناتجة كانت معنوية وذلك مؤشراً على صدق المقياس، وبذلك يكون الباحث تأكد من صدق وثبات الاستبانة، وأصبحت الاستبانة صالحة للتطبيق.

الجدول رقم (2): معاملات الارتباط بين محاور الاستبانة والمتوسط الإجمالي للاستبانة

المحور	معامل الارتباط بيرسون	احتمال الدلالة
مرونة مهارة الموارد البشرية	.545**	.000
مرونة سلوك الموارد البشرية	.466**	.001
مرونة ممارسات الموارد البشرية	.775**	.000

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20

2-2- اختبار الفرضيات:

1- الفرضية الفرعية الأولى:

لا توجد مرونة مهارة موارد بشرية كافية للتكيف مع الأزمات الصحية في القطاع الصحي محل الدراسة: بالاعتماد على اختبار t لعينة واحدة وبالمقارنة مع متوسط الحياد/3 في مقياس ليكرت تبين للباحث من خلال الجدول (3) أن قيمة احتمال الدلالة أصغر من مستوى الدلالة (a=0.05) لجميع العبارات، وبالتالي يمكن الاعتماد على متوسط الحياد للمقارنة بين مستويات الموافقة من عدمها حيث كان قيمة المتوسط لكل من العبارات رقم (1، 4، 5) أكبر من (3)، وهذا يعني موافقة أفراد العينة على قيام العامل بعدة وظائف بوقت واحد، وتتنقل العاملين بسرعة بين الوظائف بمختلف الأقسام، واستخدام فرق العمل للتعامل مع متطلبات الأزمة الصحية، وفي حين أن قيمة المتوسط لباقي العبارات رقم (2، 3) كانت أقل من (3) هذا يعني عدم موافقة أفراد العينة على قدرة العاملين خلال الأزمة الصحية على اكتساب المهارات الجديدة بسرعة، واستخدام تلك المهارات الجديدة بسرعة.

الجدول رقم (3): الإحصائيات واختبار t لعينة واحدة لعبارات محور مرونة مهارة الموارد البشرية

العبرة	Mean	Sig.(2-tailed)
1.ينجز العامل خلال الأزمة الصحية مجموعة واسعة من الوظائف المتاحة في وقت واحد.	4.140	.000
2.يكتسب العاملون المهارات الجديدة بسرعة عالية خلال الأزمة الصحية.	2.360	.000
3.يستطيع العاملون وضع المهارات الجديدة موضع الاستخدام بسرعة عالية للتعامل مع متغيرات الأزمة الصحية.	2.420	.000
4.تستخدم فرق العمل بالاعتماد على مهارات العاملين المتنوعة في إدارة تقلبات وتغيرات العمل التي أحدثتها الأزمة الصحية.	3.920	.000
5.يتنقل العاملون بين مختلف الوظائف في مختلف الأقسام بسرعة للتعامل مع الظروف المتغيرة للأزمة الصحية.	4.000	.000

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20

نتيجة اختبار الفرضية: للحكم على نتيجة الفرضية قام الباحث بالاعتماد على اختبار ستودينت T لعينة واحدة لمحور مرونة مهارة الموارد البشرية، وظهرت النتائج كما هي وارده في الجدول رقم(4).

الجدول رقم (4): اختبار T لعينة واحدة (مرونة مهارة الموارد البشرية) One-Sample Statistic

مرونة المهارة	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	Sig.(2-tailed)	T
المهارة	3.368	.68852	.09737	.000	3.779

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20

يظهر من الجدول رقم(4) الآتي: إن قيمة المتوسط لمحور مرونة مهارة الموارد البشرية(3.368)أعلى من قيمة المتوسط الحياد وبالتالي الأفراد يميلون إلى الموافقة على عبارات المحور الأول(مرونة مهارة الموارد البشرية)، وإن قيمة احتمال الدلالة(sig=0.000)أصغر من مستوى الدلالة($\alpha=0.05$)بالتالي يوجد فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الحياد لذلك يمكن اعتماد متوسط الحياد للمقارنة بين مستويات الموافقة من عدمها. وبناء على ما سبق يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة المصاغة على النحو الآتي: توجد مرونة مهارة الموارد البشرية كافية للتكيف مع الأزمات الصحية.

2- الفرضية الفرعية الثانية:

لا توجد مرونة سلوك الموارد البشرية كافية للتكيف مع الأزمات الصحية في القطاع الصحي محل الدراسة: بالاعتماد على اختبار t لعينة واحدة وبالمقارنة مع متوسط الحياد/3 في مقياس ليكرت يظهر الجدول(5) أن قيمة احتمال الدلالة أصغر من مستوى الدلالة(a=0.05) لجميع العبارات، وبالتالي يمكن الاعتماد على متوسط الحياد للمقارنة بين مستويات الموافقة من عدمها حيث نجد أن قيمة متوسط كل من العبارات رقم(7، 9) أكبر من(3) هذا يعني موافقة أفراد العينة على أن العاملون يجرون تغييرات مستمرة في طريقة تنفيذ الأعمال والأنشطة اليومية بما يتناسب مع المتغيرات، ويستجيبون بسرعة لمتغيرات بيئة العمل خلال الأزمة الصحية، في حين أن قيمة المتوسط لكل من العبارات(6، 8، 10) كانت أقل من(3) هذا يعني عدم موافقة أفراد العينة على أن العاملين يستخدمون حريتهم الشخصية في اتخاذ القرار، وإنهم يبدون المرونة في سلوكهم، ويتكيفون مع متطلبات العمل المتغيرة خلال الأزمة الصحية.

الجدول رقم (5): الإحصائيات واختبار t لعينة واحدة لعبارات محور سلوك مهارة الموارد البشرية

العبرة	Mean	Sig.(2-tailed)
6. يستخدم العاملون خلال الأزمة الصحية حريتهم الشخصية في التصرف والاختيار لتجنب الأخطاء.	1.560	.000
7. يجري العاملون تغييرات مستمرة في الطريقة التي يتم فيها تنفيذ الأعمال والأنشطة اليومية لتتناسب مع ظروف الأزمة الصحية المتغيرة.	3.480	.001
8. يتكيف العاملون خلال الأزمة الصحية مع متطلبات العمل المتغيرة في غضون مدة قصيرة.	1.800	.000
9. يستجيب العاملون بسرعة لتغيرات بيئة العمل التي أحدثتها الأزمة الصحية.	3.420	.021
10. يبدي العاملون مرونة في سلوكياتهم من أجل تلبية التغيرات التي أحدثتها الأزمة الصحية.	1.760	.000

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20

نتيجة اختبار الفرضية: للحكم على نتيجة الفرضية قام الباحث بالاعتماد على اختبار ستوديننت T لعينة واحدة لمحور مرونة سلوك الموارد البشرية، وظهرت النتائج كما هي وارده في الجدول رقم(6).

الجدول رقم (6): اختبار T لعينة واحدة (مرونة سلوك الموارد البشرية) One-Sample Statistic

T	Sig.(2-tailed)	Std. Error Mean	Std .Deviation	Mean	مرونة السلوك
-7.785-	.000	.07656	.554134	2.404	

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20

يظهر من الجدول رقم(6) الآتي: إن قيمة لمتوسط محور مرونة سلوك الموارد البشرية(2.404) أصغر من المتوسط الحياد(3) وبالتالي الأفراد يميلون إلى عدم الموافقة على عبارات المحور الثاني(مرونة سلوك الموارد البشرية)، وإن قيمة احتمال الدلالة(sig=0.000) أصغر من مستوى الدلالة($\alpha = 0.05$) بالتالي يوجد فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الحياد لذلك يمكن اعتماد متوسط الحياد للمقارنة بين مستويات الموافقة من عدمها. بناء على ما سبق يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة المصاغة على النحو الآتي: توجد مرونة سلوك الموارد البشرية كافية للتكيف مع الأزمات الصحية.

3- الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد مرونة ممارسات موارد بشرية كافية للتكيف مع الأزمات الصحية في القطاع الصحي محل الدراسة: بالاعتماد على اختبار t لعينة واحدة وبالمقارنة مع متوسط الحياد/3 في مقياس ليكرت يظهر الجدول(7) أن قيمة احتمال الدلالة أصغر من مستوى الدلالة($\alpha = 0.05$) لجميع العبارات، وبالتالي يمكن الاعتماد على متوسط الحياد للمقارنة بين مستويات الموافقة من عدمها حيث كان قيمة متوسط كل من العبارات رقم(11، 12) أكبر من(3)، وهذا يعني موافقة أفراد العينة على أن العاملون يعملون بشكل جماعي، ويتشاركون الأفكار والآراء خلال الأزمة الصحية، والمرونة المتوفرة في ممارسات العاملين تساعد على التكيف مع الأزمة الصحية، وفي حين أن قيمة المتوسط لباقي العبارات(13، 14، 15) كانت أقل من(3) هذا يعني عدم موافقة أفراد العينة على أنه يتم إجراء تغييرات مستمرة في ممارسات الموارد البشرية، وأنه يتم منح العاملين الحوافز المناسبة خلال الأزمة الصحية، وإن المرونة المتوفرة في ممارسات العاملين تساعد على التكيف مع الأزمة الصحية.

الجدول رقم (7): الإحصائيات واختبار t لعينة واحدة لعبارات محور مرونة ممارسات الموارد البشرية

العبارة	Mean	Sig.(2-tailed)
11. يعمل العاملون بشكل جماعي خلال الأزمة الصحية لتحقيق الأهداف المشتركة بالعمل.	3.720	.000
12. يتشارك العاملون الأفكار والآراء لمواجهة التحديات والتغيرات التي أحدثتها الأزمة الصحية.	3.660	.000
13. يتم منح العاملون حوافز مناسبة تساعدهم على مواجهة مختلف الضغوط المصاحبة للأزمة الصحية.	1.580	.000
14. تساعد المرونة المتوفرة في ممارسات العاملين على التكيف مع المتطلبات التي فرضتها الأزمة الصحية.	1.760	.000
15. يتم إجراء تغييرات مستمرة في ممارسات الموارد البشرية لتحقيق الموائمة بين نظام الموارد البشرية وتغيرات العمل التي فرضتها الأزمة الصحية.	1.560	.000

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20

نتيجة اختبار الفرضية: للحكم على نتيجة الفرضية قام الباحث بالاعتماد على اختبار ستوديننت T لعينة واحدة لمحور مرونة ممارسات الموارد البشرية، وظهرت النتائج كما هي وارده في الجدول رقم(8).

الجدول رقم (8): اختبار T لعينة واحدة (مرونة ممارسات الموارد البشرية) One-Sample Statistic

T	Sig.(2-tailed)	Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	مرونة الممارسات
-4.784-	.000	.11372	.80411	2.456	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20

يظهر من الجدول رقم(8) الآتي: إن قيمة المتوسط لمحور مرونة ممارسات الموارد البشرية(2.456) أصغر من قيمة متوسط الحياد وبالتالي الأفراد يميلون لا يوافقون على عبارات المحور الثالث(مرونة ممارسات الموارد البشرية)، وإن قيمة احتمال الدلالة(sig=0.000) أصغر من مستوى الدلالة($\alpha=0.05$) أي يوجد فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الحياد لذلك يمكن اعتماد متوسط الحياد للمقارنة بين مستويات الموافقة من عدمها. بناء على ما سبق يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة المصاغة على النحو الآتي: توجد مرونة ممارسات الموارد البشرية كافية للتكيف مع الأزمات الصحية.

4- اختبار الفرضية الرئيسية للبحث: لا توجد مرونة موارد بشرية كافية للتكيف مع الأزمات الصحية في القطاع الصحي محل الدراسة: للحكم على نتيجة الفرضية قام الباحث بالاعتماد على اختبار ستوديننت T لعينة واحدة لمرونة الموارد البشرية وبالمقارنة مع متوسط الحياد/3 في مقياس ليكرت ظهرت النتائج كما هي وارده في الجدول رقم(9).

الجدول رقم (9): اختبار T لعينة واحدة (مرونة الموارد البشرية) One-Sample Statistic

T	Sig.(2-tailed)	Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	مرونة الموارد البشرية
-4.367-	.000	.05892	.41666	2,742	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20

يظهر من الجدول رقم(9) الآتي: إن قيمة المتوسط لمرونة الموارد البشرية(2.742) أصغر من قيمة متوسط الحياد وبالتالي الأفراد يميلون إلى عدم الموافقة على عبارات مرونة الموارد البشرية، وإن قيمة احتمال الدلالة (sig=0.000) أصغر من

مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) أي يوجد فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث حول (مدى مرونة الموارد البشرية في التكيف مع الأزمات الصحية) والمتوسط الحيادي (3).
بناء على ما سبق يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة المصاغة على النحو الآتي: توجد مرونة موارد بشرية كافية للتكيف مع الأزمات الصحية في القطاع الصحي محل الدراسة.

11- الاستنتاجات والتوصيات:

- 1- الاستنتاجات: من خلال الدراسة الميدانية والاختبارات الإحصائية توصل الباحث إلى الاستنتاجات الآتية:
 - لا تتمتع الموارد البشرية في القطاع الصحي محل الدراسة بالمرونة الكافية للتكيف مع التغيرات التي تفرضها الأزمات الصحية حيث كانت متوسط مرونة الموارد البشرية البالغ (2.742) منخفض عن المتوسط المعتمد، ويظهر ذلك من خلال انخفاض في مدى توفر بعدين من أبعاد مرونة الموارد البشرية كالاتي:
 - ❖ يوجد انخفاض في مرونة سلوك الموارد البشرية المتبع للتعامل مع الأزمات الصحية في القطاع الصحي محل الدراسة وبمتوسط بلغ (2.404).
 - ❖ يوجد انخفاض في مرونة ممارسات الموارد البشرية المتبعة للتعامل مع الأزمات الصحية في القطاع الصحي محل الدراسة وبمتوسط بلغ (2.456).
 - باستثناء مرونة مهارة الموارد البشرية فقد أشارت إجابات أفراد العينة إلى ارتفاع في مرونة مهارة الموارد البشرية المتبعة للتعامل مع الأزمات الصحية في القطاع الصحي محل الدراسة وبمتوسط بلغ (3.368).
- 2- التوصيات: يوصي الباحث بضرورة العمل على تحسين مستوى مرونة الموارد البشرية المتبع في القطاع الصحي محل الدراسة للتكيف مع التغيرات والظروف التي تفرضها الأزمات الصحية، وذلك من خلال الآتي:
 - ضرورة العمل على تحسين مرونة سلوك الموارد البشرية المتبع في القطاع الصحي محل الدراسة، وذلك من خلال: العمل على تشجيع العاملين على استخدام حريتهم الشخصية في التصرف والاختيار، والعمل على تحسين المرونة في سلوكيات العاملين من أجل تلبية التغيرات التي أحدثتها الأزمة الصحية، والعمل على تحسين تكيف العاملين خلال الأزمة الصحية مع متطلبات العمل المتغيرة في غضون مدة قصيرة.
 - ضرورة العمل على تحسين مرونة ممارسات الموارد البشرية المتبعة في القطاع الصحي محل الدراسة للتعامل مع الأزمات الصحية، وذلك من خلال: العمل على إجراء تغييرات مستمرة في ممارسات الموارد البشرية لتحقيق الموائمة بين نظام الموارد البشرية وتغيرات العمل التي فرضتها الأزمة الصحية، والعمل على منح العاملين حوافز مناسبة تساعدهم على مواجهة مختلف الضغوط المصاحبة للأزمة الصحية، والعمل على تحسين المرونة المتوفرة في ممارسات العاملين من أجل التكيف مع المتطلبات التي فرضتها الأزمة الصحية.
 - يجب الاستمرار في تعظيم مرونة مهارة الموارد البشرية المتبعة في القطاع الصحي محل الدراسة، وذلك من خلال: العمل على تحسين قدرات العاملين لاكتساب مهارات جديدة بوقت قصير، واستخدام المهارات الجديدة المكتسبة بسرعة عالية للتعامل مع متغيرات الأزمات الصحية.

12- المراجع:

المراجع العربية:

- 1- الحدراوي، حامد كريم؛ والخفاجي، كزار صالح (2010). أسباب نشوء الأزمات وإدارتها "دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء مجلس النواب العراقي". مجلة الكوفة للعلوم القانونية والسياسية، 5(1): 192-214.

- 2- الرويلي، علي لهلول (2013). إدارة اللزمات واستراتيجيات المواجهة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- 3- السبتي، جريبي، (2017). سياسات مرونة الموارد البشرية في المؤسسة وأثرها على الأداء التنظيمي- دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات في الشرق الجزائري-. رسالة دكتوراه منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار-عنابة، الجزائر، ص1-346.
- 4- سليطين، سوما (2017). تقييم مدى تطبيق المنهج العلمي المتكامل في إدارة الأزمات في المنظمات الصناعية السورية(دراسة حالة المؤسسة العامة للتبغ- فرع المنطقة الساحلية). مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، 4(39): 147-162.
- 5- الطائي، علي حسن؛ والتميمي، محمد ياسين (2016). أثر مرونة الموارد البشرية في أداء فرق العمل دراسة استطلاعية في ديوان الرقابة المالية. مجلة كلية التراث الجامعة، العدد(20): 35-67.
- 6- عبد الرحمن، نسرين؛ وإبراهيم، علي (2018). تقييم واقع التخطيط لإدارة الأزمة في القطاع الصحي(دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية في محافظة اللاذقية). مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية- سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، 40(4): 411-424.
- 7- العنزي، نهلة نجاح عبد الله (2020). العلاقات العامة عبر مواقع التواصل الاجتماعي وإدارة الأزمة الصحية(دراسة تحليلية لإدارة أزمة فايروس كوفيد 19 عبر صفحة وزارة الصحة في فيسبوك للمدة من 2020/3/21 حتى 2020/4/21). مجلة لارك للفلسفة واللسانيات والعلوم الاجتماعية، 38(3): 462-486.
- 8- الفرحاني، مالك حسين خربوت، (2019). دور مرونة الموارد البشرية في فاعلية إدارة الأزمات- دراسة استطلاعية لعينة من مدراء الأقسام ورؤساء الشعب في ديوان محافظة الديوانية-. رسالة دبلوم العالي في الإدارة المحلية غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة الكوفة، ص 1-92.
- 9- محمد، محسن علوان (2018). دور ممارسات مرونة الموارد البشرية في تعزيز مقدرات الموارد البشرية (دراسة تحليلية لأراء عينة من رؤساء الأقسام العملية في جامعة القادسية)، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، 4(10): 157-175.
- 10- اليوسفي، رنيم سمير، (2015). تصور مقترح لإدارة الأزمات في مدارس التعليم الثانوي العام في الجمهورية العربية السورية في ضوء بعض التجارب العالمية. رسالة دكتوراه منشورة، كلية التربية، جامعة دمشق، ص 1-393.
- 1- Alibakhshim, N. and Mahmoudi, G. (2016). The relation between flexibility of human resources and performance indexes of selected hospitals of Tehran Medical Sciences University. International Journal of Medical Research. Vol. 5, No. 12, 349- 355.
- 2- Garcia. M. U; Cortes. E. C; Lajara. B. M; Saez. P. Z. (2017). Human Resource flexibility and performance in the hotel industry: the role of organizational ambidexterity. Emeraldinsight. Vol. 46, No. 4, 1- 40.
- 3- Mirzapour, M., Toutian, S.S., Mehrara, A., and Khorrapour, S., (2019). The strategic role of human resource management in crisis management considering the mediating role of organizational cultureInternational Journal of Human Capital in Urban Management, 4(1):43-50.

4- Ngo. HY; Loi. R and Foley. S. (2011). HUMAN RESOURCE FLEXIBILITY IN FOREIGN SUBSIDIARIES: AN EMPIRICAL INVESTIGATION IN HONG KONG. International Journal of Business Studies. VOL.19, No.2: 1– 15.

5- Nikkhah, M., Niya, H, M., and Moradi, A., (2019). Human Resources Flexibility and Labor Productivity in Ahvaz Gas Company. MANAGEMENT STUDIES JOURNAL,.1(1): 35–47.

6- Pulakos, E.D., Arad, S., Donovan, M.A., and Plamondon, K.E., (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. Journal of Applied Psychology, 85(4):612–624.

7- Rezaei, Z., Veisheh, S., and Shiri, A., (2015). An Examination of Effect of Human Resource Flexibility on Organizational Performance: A Case Study in Petroleum, Gas, and Petrochemical Companies in Province of Ilam. International Journal of Management Sciences, 5(7): 490–497.

8- Volberda, H.W., (1996). Toward the Flexible Form: how to remain vital in hypercompetitive environments. Organization Science, 7(4): 359– 374.

-المواقع الإلكترونية -

1- www.wikipedia.org 20/7/2020.