

دور مرونة الموارد البشرية في إدارة الأزمات بحث ميداني في وزارة الصحة والبيئة

أ.د. سعدون حمود جثير
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة بغداد

sadoon_1971n@yahoo.com

الباحث: أحمد حبيب حسين
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة بغداد

amer2992011@gmail.com

المستخلص:

يهدف البحث إلى تسليط الضوء على مفهوم مرونة الموارد البشرية وأهميتها وأنواعها فضلاً عن اعتماد مجموعة من أبعاد الموارد البشرية لمعرفة دورها في إدارة الأزمات، لذا تنبع أهمية البحث من أهمية متغيرات موضوع البحث "دور مرونة الموارد البشرية في إدارة الأزمات"، إذ تتناول تفسير الجانب النظري لمفاهيم مرونة الموارد البشرية وإدارة الأزمات، فضلاً عن تحليل نتائج الجانب الميداني في العينات المبحوثة.

وعلى وفق ذلك تم اختيار قطاع الصحة في العاصمة بغداد مجالاً لتطبيق البحث، وقد تم تحديد مجموعة من المستشفيات الصحية المخصصة لمعالجة مرضى (كورونا) برعاية هيئة خلية الأزمة في وزارة الصحة والبيئة كمجتمع للبحث، أما عينة البحث هي مجموعة من الموظفين البالغ عددهم (٢١٠) موظفاً في العينات المبحوثة، كما اعتمد البحث للتحقق من دور مرونة الموارد البشرية في إدارة الأزمات على الاستبانة الموجه إلى أفراد العينات المبحوثة البالغ عددها (٢١٠)، والتي تتألف من (٣٠) فقرة تتعلق بمتغيرات البحث.

تم التوصل إلى مجموعة من الإستنتاجات أهمها هي تبين بأن عملية الإتصال لا تتم بشكل دقيق ومتواصل مع الجهات المخولة حيث جاءت ضعيفة جداً، والتي قد تؤدي إلى الإضرار بحياة المواطنين، فضلاً عن صعوبة متابعة تطورات الأزمة باستمرار.

وعلى أساس ذلك تم التوصل إلى أهم التوصيات بصدد ضرورة توفير برنامج خاص لإدارة عملية الإتصال بشكل دقيق ومتواصل مع الجهات المخولة، والتي تؤدي إلى إحتواء الأزمة الحالية.

الكلمات المفتاحية: مرونة الموارد البشرية، إدارة الأزمات.

The role of human resource resilience in crisis management a field research in the Ministry of Health and Environment

Researcher: Ahmed Habeen Hussein
Collage of Administration and Economics
University of Baghdad

Prof. Dr. Saadoon Hammood Chatheer
Collage of Administration and Economics
University of Baghdad

Abstract:

The research aims to shed light on the concept of human resource flexibility, its importance and types, as well as adopting a set of dimensions of human resources to know its role in crisis management, so the importance of the research stems from the importance of the variables of the research topic "the role of human resource flexibility in crisis management", as it deals with the interpretation of the theoretical aspect For the

concepts of human resource resilience and crisis management, as well as analysis of the results of the field side in the samples studied.

Accordingly, the health sector in the capital, Baghdad, was chosen as a field for applying the research, and a group of health hospitals designated for treating (Corona) patients were identified under the auspices of the Crisis Cell Authority in the Ministry of Health and Environment as a research community, and the research sample is a group of (210) employees. Employees in the surveyed samples, and the research to verify the role of human resource resilience in crisis management was based on the questionnaire directed to the members of the researched samples, which numbered (210), which consisted of (30) paragraphs related to the research variables.

We have reached a set of conclusions, the most important of which is that the communication process is not carried out accurately and continuously with the authorized authorities, as it was very weak, which may lead to harming the lives of citizens, in addition to the difficulty of constantly following the developments of the crisis.

Because of this, the most important recommendations were reached regarding the necessity of providing a special program to manage the communication process in an accurate and continuous manner with the authorized authorities, which leads to containing the current crisis.

Keywords: resilience of human resources, crisis management.

المقدمة

أن مرونة الموارد البشرية هي أحد أوجه المرونة التنظيمية، مما يؤدي إلى قدرة المنظمة للتعامل بشكل ملائم من حيث الوقت المناسب في البيئات الديناميكية التنافسية، كما لها دور رئيسي في قيادة الميزة التنافسية وأداء المنظمة، وتقلل حجم المنظمات وتكاليف الموظفين وهي المنظمات الدافعة للابتكار وتضيف ميزة تنافسية لها، وتتمثل المنظمة بقدرة نظم التعويضات والمكافآت على الاستجابة وبشكل مرن للضغوط في سوق العمل وظروف الاقتصاد الكلي والقدرة على المساهمة في تحسين فعالية وكفاءة القطاع العام. أما فيما يخص إدارة الأزمات يمكن توقعها مثل احتمال قيام العاملين بالإضراب عن العمل في حال فشل المفاوضات مع المدير أو الجهة المسؤولة عن توفير متطلباتهم في العمل، والبعض من هذه الأزمات لا يمكن توقعه مثل استقالة عدد من أفضل الموظفين أداءً دون أنذار مسبق، هذا النوع من الأزمات يتعلق بوضع معين داخل المنظمة إلا هنالك بعض الأزمات تحدث فجأة أقل من الكوارث ضرراً وهي تصيب البيئة الخارجية مما يتطلب على الجهات المعنية أخذ الحيطة والحذر وأعلان الطوارئ كأجراءات سريعة لإيقاف الأزمة وهذا ما يتعلق بدراستنا الحالية الموسومة بـ " دور مرونة الموارد البشرية في إدارة الأزمات- دراسة ميدانية في وزارة الصحة والبيئة" جاءت بصدد البحث في أزمة واحدة من الأزمات الغير متوقعة أي أزمة مفاجئة ومن هنا تنطلق مشكلة الدراسة حول دور مرونة الموارد البشرية في التعامل مع هذه الأزمات سواءً أكانت متوقعة أو غير متوقعة.

المبحث الأول: منهجية البحث والدراسات السابقة

أولاً. مشكلة البحث: شهد العالم الكثير من التغيرات التي شملت مختلف جوانب الحياة السياسية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية، ونجد هذه التغيرات لها دور على إدارة الموارد البشرية والتي

تعتبر أهم موارد المنظمة لكونها المحرك الرئيس للموارد الأخرى، إذ تأثرت بالأزمات التي يمر بها العالم ومنها أزمة (تفشي فايروس كورونا) التي يصعب التعامل معها أو التنبؤ بتطورها والإستعداد لها، ومن هنا تنطلق إشكالية البحث حول دراسة أزمة واحدة من الأزمات المستجدة هي الأزمة الحالية التي يمر بها العالم بشكل عام والعراق بشكل خاص، إذ يتطلب التعامل معها بمرونة من قبل الموظفين المتخصصين في هذا المجال، وبالأخص إدارة الموارد البشرية في العينات المبحوثة، إلا أن واقع الحال يشير إلى صعوبة التعامل مع هذه الأزمة، فضلاً عن عدم توافر مرونة الموارد البشرية التي تحقق السرعة في الإستجابة لتطورات الأزمة، وحشد وتعبئة الموارد، تجلت مشكلة البحث الحالي في التساؤل الرئيس الآتي: (ما هو دور مرونة الموارد البشرية في إدارة الأزمات؟)، وعن طريق هذا يمكن عرض التساؤلات الفرعية الآتية:

١. ما مستوى توافر مرونة الموارد البشرية وإدارة الأزمات في المنظمة المبحوثة؟

٢. ما علاقة الإرتباط بين مرونة الموارد البشرية وإدارة الأزمات في المنظمة المبحوثة؟

٣. هل تؤثر مرونة الموارد البشرية في إدارة أزمة المنظمة المبحوثة؟

ثانياً. أهمية البحث: تتبع أهمية البحث من أهمية متغيرات الموضوع الموسوم بـ "دور مرونة الموارد البشرية في إدارة الأزمات"، إذ تتناول تفسير الجانب النظري لمفاهيم الموارد البشرية "هي التنسيق بجدولة التدفق للموارد وتشغيلها في المنظمة بدون حصول نقاط اختناق أو تكدس، فهو يعتمد على الأعداد الصحيح لبرامج العمل والقدرات الإدارية الديناميكية في إعادة وتوزيع وتكوين الموارد في المنظمة أن العلماء في مجال إدارة العمل في المنظمة"، ومفاهيم إدارة الأزمات "الاستجابة للطوارئ عن طريق سلطة الإدارة والتحكم في الأزمة ومشاركة الموظفين في الأنشطة خارج النطاق العادي للواجبات المكلفين بها"، فضلاً عن تحليل نتائج الجانب التطبيقي، وتفسير بيانات مدى تأثير مرونة الموارد البشرية في إدارة الأزمات خاصة أزمة كورونا، وذلك بالاعتماد على مجال الدراسة وزارة الصحة والبيئة العراقية في العاصمة بغداد والتي تتضمن مجموعة من المراكز الصحية للأخذ بأراء الموظفين حول كيفية إدارة أزمة كورونا.

ثالثاً. أهداف البحث: يسعى البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف في ضوء دور مرونة الموارد البشرية في إدارة الأزمات على النحو الآتي:

١. تسليط الضوء على مفهوم مرونة الموارد البشرية وأهميتها وأنواعها فضلاً عن اعتماد مجموعة من

أبعاد الموارد البشرية لمعرفة دورها في إدارة الأزمات.

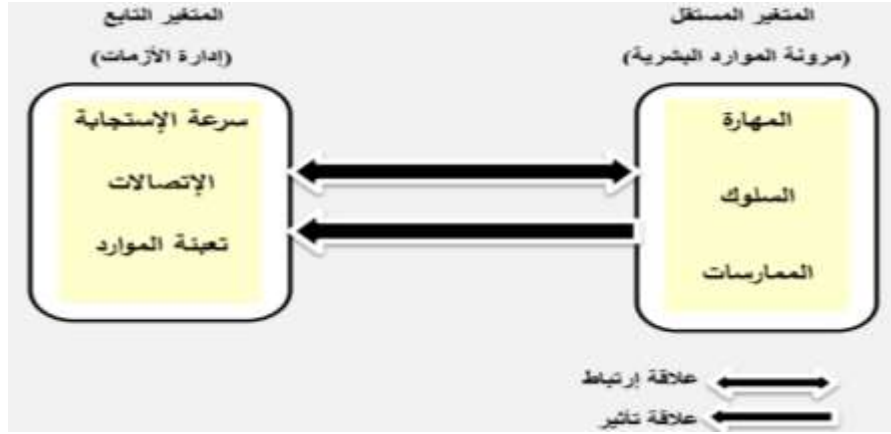
٢. التعرف على مفهوم الأزمات والعوامل المؤثرة عليها.

٣. بيان أهمية إدارة الأزمات والتعرف على أبعادها.

رابعاً. المخطط الفرضي للبحث: المخطط الفرضي للبحث هو البناء التحليلي الإحصائي لمتغيرات البحث وأبعاده والتي تفسر علاقة الإرتباط المعنوية ومدى تأثيرها في العينات المبحوثة وتشمل نوعين من المتغيرات هما:

١. **المتغير المستقل (مرونة الموارد البشرية) ويضم مجموعة من الأبعاد هي:** (المهارة، السلوك، الممارسات).

٢. **المتغير التابع (إدارة الأزمات) ويتضمن مجموعة من الأبعاد هي:** (سرعة الإستجابة، الإتصالات، تعبئة الموارد)، كما موضح في المخطط الفرضي بالشكل (١):



الشكل (١): المخطط الفرضي للبحث

المصدر: إعداد الباحثان.

خامساً. فرضيات البحث: تتضمن فرضيات البحث الآتي:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية بين مرونة الموارد البشرية في إدارة الأزمات.

الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة الموارد البشرية في إدارة الأزمات.

سادساً. الحدود الزمانية والمكانية: يمكن تحديد نوعين من الحدود من خلال الآتي:

١. **الحدود الزمانية:** وهي مدة البدء بإعداد الجانب النظري للدراسة وإجراء الجانب التطبيقي على العينات المبحوثة والتي تبدأ من (٢٠٢٠/١١/٣٠) ولغاية (٢٠٢١/٦/١٠) تتخللها إجراءات التسليم.
٢. **الحدود المكانية:** تم اختيار مجموعة من المستشفيات والمراكز الصحية في وزارة الصحة والبيئة لأسباب تتعلق بطبيعة متغيرات البحث.

سابعاً. أداة البحث: اعتمد البحث على مقياس (ليكرت الخماسي) في قياس فقرات الاستبانة للتأكد من صحتها أو عدم صحتها على النحو الآتي:

١. **(ليكرت الخماسي):** يتألف من خمس مقاييس هي (لا أتفق تماماً، لا أتفق، محايد، أتفق، أتفق تماماً)، تم من خلالها قياس تساؤلات الاستبانة الموجه إلى أفراد العينة المبحوثة.
٢. **الإستبانة:** اعتمد البحث في الجانب التطبيقي أداة جمع البيانات (الاستبانة) التي تتألف من (٣٠) فقرة تمثل مجموعة من التساؤلات موجه إلى أفراد العينة المبحوثة لـ (المستشفيات والمراكز الصحية في وزارة الصحة والبيئة العراقية)، وقد تم تخصيص (١٥) فقرة للمتغير الأول (مرونة الموارد البشرية)، يقابلها (١٥) فقرة للمتغير الثاني (إدارة الأزمات) تهتم هذه التساؤلات بكيفية التعامل مع الأزمة في العينات المبحوثة.

ثامناً. الوسائل الإحصائية المستخدمة: اعتمد البحث على مجموعة من الاستبانات موجه إلى العينة المبحوثة البالغ عددها (٢١٠) استبانة موزعة على موظفي المراكز الصحية المخصصة لمعالجة مرضى (كورونا) في العاصمة بغداد، وإستخراج النسب الإحصائية للاستبانات الصالحة عن طريق الأدوات الإحصائية (الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل التحديد R^2 وإختبار علاقة الأثر دالة F) في برنامج (SPSS.21)، كما موضح بالآتي:

١. **الوسط الحسابي:** هو أحد مقاييس النزعة المركزية ويعد أكثر المقاييس استخداماً ويعرف بـ (مجموعة من القيم (X) مقسومة على عددها (n) وهي مجموع القيم الأصلية) كما موضح:

(المتوسط الحسابي = مجموع القيم ÷ عدد القيم) ويتأثر الوسط الحسابي بالمشاهدات المتطرفة سواء كانت هذه المشاهدات كبيرة جداً أم صغيرة للغاية، فضلاً عن ذلك يستحيل حساب الوسط الحسابي للفئات التكرارية المفتوحة.

٢. **الانحراف المعياري:** وهو أحد مقاييس النزعة المركزية ويحدد تباعد أو تقارب القراءات عن وسطها الحسابي ويمتاز بالدقة العالية إذ إنه لا يمكن حسابه على ثلاث قيم فقط، لذا يجب أن تكون عدد القيم أكثر من ثلاث، لذا يمكن تحديد قانون الانحراف المعياري كما موضح: الانحراف المعياري = (مجموع انحراف القيم عن المتوسط / عدد القيم - ١).

٣. **الارتباط والانحدار الخطي البسيط:** هو تعيين طبيعة وقوة العلاقة بين متغيرين أو عدمها ومؤشر هذه العلاقة (Correlation Coefficient)، وتتطلب متغيرين فقط، المتغير (x) وهو متغير يتم تحديده من قبل الباحث الذي يقوم بالبحث ويسمى بالمتغير المستقل (Independent)، ويرافقه المتغير التابع ويرمز له (Y) ويعد تابعاً، لأن نتيجته غير محددة وتعتمد على قيم المتغير المستقل ويسمى (Dependent Variable)، ومعامل بيرسون للارتباط الخطي من أكثر معاملات الارتباط استخداماً خاصة في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ومستوى القياس المطلوب عند تطبيق معامل بيرسون للارتباط يكون نسبياً أم بيانات كمية لكلا المتغيرين.

تاسعاً. اختبارات الصدق والثبات لأداة البحث: لقد تم إجراء اختبارات الصدق الظاهري من أجل التأكد من أن فقرات الاستبانة صالحة للقياس كما في الآتي:

الصدق الظاهري: ويعد شرطاً أساسياً للتأكد من إن فقرات الاستبانة تقاس من خلالها الأهداف التي تسعى إليها دراسة البحث، ويطلق عليها أيضاً بصدق المحكمين، إذ عرضت الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في العلوم الإدارية والسلوكية لقياس الصدق الظاهري، لذا تم أستعمال (معامل الثبات ألفا كرونباخ) وهو أشهر مقاييس الثبات ويعتمد على حساب الارتباط الداخلي بين أجابات الأسئلة ووفق المعادلة الآتية:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^k \sigma_{y_i}^2}{\sigma_x^2} \right)$$

وبالاعتماد على المقاييس المذكورة سابقاً تم قياس مستوى الثبات والتناسق الداخلي لمتغيرات البحث والتي هي المتغير الأول (مرونة الموارد البشرية) المؤلف من الأبعاد (المهارة- السلوك-الممارسات) والمتغير الثاني (إدارة الأزمات) المؤلف من الأبعاد (سرعة الإستجابة- الإتصالات- تعبئة الموارد)، بأستعمال مقياس (ألفا-كرونباخ)، كما موضح في الجدول (١) نتائج اختبار صدق وثبات مقياس البحث (الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة) بالاعتماد على إجابات أفراد عينة البحث (مدينة الطب) في العاصمة بغداد حسب متغيرات البحث وأبعاد كل متغير.

الجدول (١): اختبار الصدق والثبات

ت	متغيرات البحث	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	نسبة الصدق والثبات %
١	مرونة الموارد البشرية	١٥	٠,٨٤	%٨٤
٢	المهارة	٥	٠,٨٣	%٨٣
٣	السلوك	٥	٠,٨١	%٨١
٤	الممارسات	٥	٠,٨٣	%٨٣

ت	متغيرات البحث	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	نسبة الصدق والثبات %
٥	إدارة الأزمات	١٥	٠,٨٥	%٨٥
٦	سرعة الاستجابة	٥	٠,٨٣	%٨٣
٧	الاتصالات	٥	٠,٨٤	%٨٤
٨	تعبئة الموارد	٥	٠,٨٤	%٨٤
	المجموع	٣٠		%٩٠

المصدر: إعداد الباحثان، البرنامج (SPSS Ver.21).

نلاحظ تفسير نتائج الجدول (١) في الآتي:

- النتيجة الخاصة بالتناسق الداخلي بين الأبعاد والمكونة لمتغيرات البحث مقبولة بدرجة عالية جداً وذلك لان قيمة معامل (ارتباط ألفا كرونباخ) تعد مقبولة إحصائياً عندما تكون مساوية أو أكبر من (٠,٧٥) في البحوث الإدارية والسلوكية.
 - إن معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) معاملات الصدق والثبات لمتغيرات البحث البالغة (٠,٨٤)، (٠,٨٥) على الترتيب تعد مقبولة بشكل كبير من الناحيتين الإدارية والإحصائية، كما تشير نسبة الصدق والثبات البالغة (٨٤٪، ٨٥٪) إلى دقة مقياسي البحث.
 - جميع معاملات ارتباط (ألفا كرونباخ) لجميع أبعاد متغيرات البحث وبالغلة (٨٣٪، ٨١٪، ٨٣٪، ٨٤٪، ٨٥٪) على التوالي تعد عالية وهذا مؤشر دقة مقياسي البحث.
- عاشراً. منهج البحث:** اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي في وصف الجوانب النظرية والعلمية والتطبيقية من أجل التعمق في معرفة دور مرونة الموارد البشرية في إدارة الأزمات/ بحث ميداني في وزارة الصحة والبيئة.
- أحد عشر. ميدان ومجتمع وعينة البحث:** تم اختيار قطاع الصحة في العاصمة بغداد مجالاً لتطبيق البحث، وقد تم تحديد مجموعة من المستشفيات الصحية المخصصة لمعالجة مرضى (كورونا) برعاية هيئة خلية الأزمة في وزارة الصحة والبيئة من أجل دراسة الموضوع الموسوم بـ "دور مرونة الموارد البشرية في إدارة الأزمات/بحث ميداني في وزارة الصحة والبيئة" كمجتمع للبحث، أما عينة البحث هو مجموعة من الموظفين البالغ عددهم (٢١٠) موظفاً من الاختصاص الطبي والإداري يعملون في مراكز إدارة الأزمة الصحية المخصصة لعزل مرضى (كورونا) في مستشفيات العزل الطبية.

المبحث الثاني: الجانب النظري

سنتناول في هذا المبحث تعريف مرونة الموارد البشرية وأهميتها، وأبعادها، وتعريف "إدارة الأزمة"، وبيان الفرق بين الأزمة وبعض المصطلحات الأخرى وأهميتها وأهدافها على النحو الآتي:

أولاً. مفهوم مرونة الموارد البشرية: تعد مرونة الموارد البشرية مصدراً للميزة التنافسية في المنظمات ذات بيئة ديناميكية، لذا عرفت مرونة الموارد البشرية على أنها: "القدرة الديناميكية تساعد المنظمة على التكيف مع الطوارئ البيئية المتغيرة" ويعني ذلك قدرة المنظمة على تطوير العمل والتحقق من صحته كمتغير وسيط بين المنظمة وأداءها، وقد تؤثر بعض الخصائص على مستوى المنظمة (مثل الاستراتيجية التنافسية وثقافة المنظمة والهيكل التنظيمي)، (Raymond, 2011: 5).

ويتميز تعريف مرونة الموارد البشرية بإظهار المرونة السلوكية، أي بإظهار مجموعة متنوعة من الذخيرة السلوكية في ظروف مختلفة، فإن سلوكيات الموظفين هي النصوص أو النتائج التي يتبناها الموظفون في وظائفهم، لذا عرفت على أنها: "سلوك قام الموظف به من خلال تطبيق نص معين في مواقف العمل المتكررة باختيار نفس البرنامج النصية للتعامل مع موقف جديد"، ويعني المفهوم إن سلوكيات الموظف تعتبر صارمة في المقابل، كما إذا بحث الموظفون عن تسلسلات جديدة من الإجراءات لأداء أنشطتهم اليومية أو مواجهة ظروف جديدة، فإن سلوكياتهم تكون مرنة، وبالتالي فإن هذا المفهوم ينطوي على قدر أكبر من التسامح مع السلوك غير الروتيني، والذي بموجبه يكيف استجابات الموظفين للظروف الجديدة (Juan, 2016: 101).

ثانياً. أهمية مرونة الموارد البشرية: تعمل المنظمات الآن في بيئات ذات أحداث غير مسبقة وغير متوقعة ناتجة عن عدة عوامل مثل التقدم التكنولوجي أو عولمة السوق، مما أجبرت هذه الظروف المديرين على إجراء تحولات نموذجية في توجيه مؤسساتهم، وظهرت مبادئ جديدة لإدارة المنظمات في هذه البيئات هي الأطر الزمنية للقرارات الاستراتيجية في أقصى وقت ممكن، مما دعت الحاجة المتزايدة إلى تعيين موظفين يتمتعون بالمرونة والقدرة، حيث لا تكفي الكفاءة لأداء المهام المكلفين بها (Juan, 2016: 102). وعلى أساس التحليل الهرمي لتحديد الوزن لكل مؤشر يمكن لهذا النظام أن يعكس الخصائص لمختلف المؤشرات وعلى نحو فعال وتقديم تحليل أكثر عقلانية من حيث الوظائف الكمية والوقت، والكثير من جوانب المرونة المهمة للمنظمة، فضلاً عن ذلك تسبب سلسلة من الأنشطة الأساسية في المنظمة، في حال إذا كانت المنظمة يمكنها أن تتعرف في الوقت المناسب وتعالج المعلومات الخارجية والتي ستؤثر تأثيراً مباشراً على مرونة الموارد البشرية من خلال الآتي: (شلاكة وآخرون، ٢٠١٨: ٧٢).

ثالثاً. أبعاد مرونة الموارد البشرية: تركز إدارة الموارد البشرية المرنة في تعزيز مرونة الموظفين في الوظائف والمهارات والسلوكيات وفقاً للاحتياجات التنظيمية، يتضمن هذا سلسلة للتأثير على نفسية الموظفين، وتوجيه سلوكهم، وفي النهاية تحقيق مواءمة الشخصية والمنظمات والأهداف المشتركة معاً، لذلك تقسم مرونة الموارد البشرية المرنة إلى ثلاثة أبعاد: استراتيجية مرونة وظيفية، مرونة المهارات الموسعة، مرونة السلوك، وتتمثل الاستراتيجية الوظيفية المرنة في تعزيز الموظفين ذوي المهارات المتعددة القادرين على القيام بمهام متعددة في ظروف مختلفة وقابلة للتكيف للعمل بين الإدارات المختلفة بسرعة وبكفاءة منخفضة (Jin, 2016: 15)، ويمكن بيان الأبعاد على النحو الآتي:

١. **مرونة سلوك الموارد البشرية:** هي "مدى امتلاك الموظفين خزينة واسعة من النصوص السلوكية التي يمكن تكييفها مع المتطلبات الخاصة بكل موقف"، يعني إذا كان الموظفون قادرين على تطبيق هذه البرامج النصية السلوكية بشكل مناسب في ظل ظروف مختلفة، بدلاً من إتباع إجراءات التشغيل القياسية، يمكن للمنظمة تعديل المواقف المتغيرة والاستجابة لها، وبالتالي زيادة قدرتها التكيفية مع البيئة الخارجية (Roxanne, 2011: 109).

٢. **مرونة مهارة الموارد البشرية:** هي "عدد الاستخدامات البديلة المحتملة التي يمكن تطبيق مهارات الموظف عليها، وكيفية إعادة نشر الأفراد ذوي المهارات المختلفة بسرعة"، ويعني إذا كان موظفو إحدى المنظمات يمتلكون مجموعة متنوعة من المهارات، يمكنهم أداء الواجبات الوظيفية المختلفة عند الطلب، مما تؤدي تمتع المنظمة بدرجة عالية من مرونة مهارات الموظف (Vicente, 2014: 6).

٣. مرونة ممارسة الموارد البشرية: هي "مدى إمكانية تكيف ممارسات الموارد البشرية للمنظمة وتطبيقها عبر مجموعة متنوعة من المواقف، أو عبر مواقع أو وحدات مختلفة للمنظمة، والسرعة التي يمكن بها إجراء هذا التكيف والتطبيق"، ويعني أن المنظمات التي تمتلك هذا النوع من المرونة لا تخلق فقط قيمة مثل تحقيق الاتساق الاستراتيجي عبر الوحدات المختلفة وتعزيز الاستجابة للتغيرات البيئية فقط، بل أيضاً تبني قدرة يصعب تقليدها غير قابلة للاستبدال (Majid, 2019: 38). رابعاً. مفهوم إدارة الأزمة: تعتبر جهود إدارة الأزمات فعالة عندما تستمر العمليات أو تستأنف أي أن المنظمة قادرة على الحفاظ أو استعادة زخم الأنشطة الأساسية اللازمة لتحويل المدخلات إلى المخرجات عند المستويات التي تفي باحتياجات الزبائن الرئيسيين، وخسائر أصحاب المصلحة التنظيمية والخارجيين ويحدث التعلم بحيث يتم نقل الدروس إلى الحوادث المستقبلية، وكنقطة مقابلة للتعامل مع الحادثة، نجحت إدارة الأحداث، مما عزز سمعة الشركة فيما يتعلق بالنزاهة والجدارة بالثقة، ولكن نظراً لخلل النظم للموارد البشرية، فشلت بعض الخطط أو الإجراءات أثناء إدارة الحوادث (Charles, 2013: 14). لذا عرفت إدارة الأزمة على أنها: "محاولة منهجية من قبل أعضاء المنظمة مع أصحاب المصلحة الخارجيين لتجنب الأزمات أو لإدارة تلك التي تحدث بشكل فعال" وتتضح فعالية إدارة الأزمات التنظيمية عندما يتم تجنب الأزمات المحتملة أو عندما يعتقد أصحاب المصلحة الرئيسيون أن النتائج الناجحة للتأثيرات قصيرة وطويلة المدى للأزمات تفوق نتائج الفشل (David, 2020: 31).

خامساً. أهمية إدارة الأزمة: لقد أظهرت أهمية إدارة الأزمات التنظيمية بفعل دمج بعض جوانب النفسية والاجتماعية والسياسية الهيكلية، والتي تمثل تجميع وتفسير الأدبيات المختلفة فيما يتعلق بقابليتها للتطبيق (Daniel, 2017: 3)، من خلال:

١. استخدام مبدأ المسائلة والمحاسبة والمتابعة، كون الأزمة تقود إلى كشف عن المقصرين في الإجراءات الإدارية والمتسببين في الخسائر المالية والبشرية.
٢. استخدام الإدارة لمواجهة الأزمة مما يمكنها من التصدي لها والقضاء عليها، فالكثير من المنظمات فشلت في مواجهة الأزمات بسبب عدم اعتماد أسس ومبادئ إدارة الأزمات.

المبحث الثالث: الجانب التطبيقي

سنتناول في هذا المبحث تعريف عينة البحث التي تختص بإدارة الأزمات في وزارة الصحة والبيئة العراقية، ثم تفسير نتائج العمل الميداني من خلال الآتي:

أولاً. مراكز إدارة أزمة (كورونا) في مدينة الطب: تم اختيار ثلاث مراكز مخصصة في إدارة أزمة (كورونا) من قبل هيئة خلية الأزمة في وزارة الصحة والبيئة وعلى وفق ذلك سنقوم بتعريف كل مركز من خلال الآتي:

١. مستشفى بغداد التعليمي: انشأت عام (١٩٧٠) بطاقم سريري (١٠٠٠) سرير، إذ تقدم الخدمات التشخيصية العلاجية والطبية والجراحية والتعليمية في مختلف فروع الطب، وتشمل جراحة عامة ونسائية وتوليد وباطنية وأمراض الكلى وغسل الكلى وأنعاش القلب والرئة والكشف المبكر لأورام الثدي، فضلاً عن عيادات خارجية جلدية وتصلب الأعصاب، ووهن العظام وأمراض الدم وأستشارية الأورام والعلاج الطبيعي وعيادة تنظيم الأسرة، وقد خصص هذا المشفى جزء منه للعناية بمرضى كورونا، حيث تم تهيئة الموظفين لإدارة الأزمة وتوفير كافة الاختصاصات للعناية بمرضى (كورونا) حصراً كما موضح في الجدول (٢) (مكتب أعلام وزارة الصحة، ٢٠٢٠: ١).

الجدول (٢): يوضح أعداد الموظفين المخصصين لإدارة الأزمة

العدد	الموارد البشرية
٢٢	الأطباء
٤٥	الممرضين
٢٠	المهن الصحية
١٨	الإداريين
١٠٥	المجموع

المصدر: قسم إحصاء، مستشفى بغداد التعليمي.

٢. دار التمريض الخاص: تم افتتاح المستشفى عام (١٩٨٢) بطاقة سريرية (٢٤٩) سرير وتقدم الخدمات التشخيصية العلاجية والطبية، إذ تشمل الجراحة العامة والباطنية والقلبية وغسل الكلى والنسائية والتوليد والقسطرة وأقسام الأشعة، وتم تخصيص هذه المستشفى للعناية بمرضى (كورونا) حيث خصصت خلية الأزمة الموظفين حسب الاختصاصات اللازمة لإدارة الأزمة كما موضح في الجدول (٣) أدناه: (قسم التخطيط)

الجدول (٣): يوضح أعداد الموظفين في مراكز العزل

العدد	الموارد البشرية
٩	الأطباء
٣٠	الممرضين
٦	التخدير
١٤	المهن الصحية
٨	الإداريين
٦٧	المجموع

المصدر: قسم إحصاء، دار التمريض الخاص.

٣. دار الشفاء: تأسست عام (٢٠١٧) بموجب شهادة التأسيس (م.ش. ٢٩٥٠) الصادرة من التسجيل للشركات في العراق-باسم شركة دار الشفاء للسياحة العلاجية والخدمات العامة الطبية الدولية في بغداد (قسم التخطيط)

وتم تخصيص هذه المستشفى للعناية الفائقة بمرضى كورونا حيث خصصت خلية الأزمة الموظفين حسب الاختصاصات اللازمة لإدارة الأزمة كما موضح في الجدول (٤) أدناه:

الجدول (٤): يوضح أعداد الموظفين في مراكز العزل

العدد	الموارد البشرية
٩	الأطباء
٦٦	الممرضين
١٨	الصيدلة
٥٤	المهن الصحية
٢٣	الإداريين
١٧٠	المجموع

المصدر: قسم إحصاء، دار الشفاء.

ثانياً. تفسير نتائج فرضيات البحث: سنتناول في هذا المبحث اختبار فرضيات البحث والتي سيتم من خلالها بيان مدى علاقة الارتباط بين مرونة الموارد البشرية وبين إدارة الأزمات، ثم بيان علاقة التأثير لكل متغير في الآتي:

١. اختبار علاقة الارتباط بين مرونة الموارد البشرية وبين إدارة الأزمات: أظهرت نتائج المتغير الأول "مرونة الموارد البشرية" والمتغير الثاني "إدارة الأزمات" علاقة الارتباط بين متغيرات البحث في الجدول (٥) وجود علاقة ارتباط معنوية بين المتغير الأول "مرونة الموارد البشرية" والمتغير الثاني "إدارة الأزمات"، إذ جاءت قيمة الارتباط (٠.٧٠٣). وهذه قيمة معنوية وقوية جداً، إذ بلغت المعنوية (٠,٠٠٠) حسب نتائج (correlations) وهي أكبر من المعنوية (٠,٠٥) والنتيجة تسمح بقبول فرضية البحث الأولى التي تنص على (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية إحصائية بين مرونة الموارد البشرية وبين إدارة الأزمات).

الجدول (٥): العلاقة بين مرونة الموارد البشرية وبين إدارة الأزمات

إدارة الأزمات	التابع المستقل
.٧٠٣	مرونة الموارد البشرية

المصدر: إعداد الباحثان، البرنامج (Spss Ver.21).

٢. اختبار الفرضية الثانية هي علاقة التأثير بين مرونة الموارد البشرية وبين إدارة الأزمات: أظهرت النتائج أن هناك تأثير قوي جداً ومعنوي الأمر الذي يشير إلى أن مرونة الموارد البشرية لها دور كبير في التأثير على إدارة الأزمات في مستشفيات مدينة الطب وهذه نتيجة توفر دعماً كافياً لقبول فرضية البحث وهي "تأثير مرونة الموارد البشرية في إدارة الأزمات" كما في الجدول (٦) أدناه:

الجدول (٦): تحليل تأثير مرونة الموارد البشرية في إدارة الأزمات

إدارة الأزمات Y					التابع المستقل
Sig	R ²	F	B	A	مرونة الموارد البشرية X
٠,٠٠٠	٤٩٤,	٢٠٣,٤٥	٧٢٠,	٧٠٣,	

المصدر: إعداد الباحثان، البرنامج (Spss Ver.21). مستوى المعنوية (٠,٠٠٠)/N=٢١٠. في ضوء هذه الفرضية جرت صياغة علاقة التأثير للمتغير الإستجابي (إدارة الأزمات) والذي يمثل قيمة (Y) والمتغير التفسيري (مرونة الموارد البشرية) والذي يمثل (X)، وكانت معادلة الانحدار الخطي هي: (Y=A+BX)، أما القيم لمعادلة الانحدار يوضح الجدول أعلاه قيمة (F) المحسوبة إذ بلغت قيمتها (٢٠٣,٤٥)، بمستوى معنوية (٠,٠٠٠) وبحدود ثقة (٩٩%)، وهذا يعني أن مرونة الموارد البشرية تؤثر في إدارة الأزمات، ويوضح الجدول أعلاه وجود مرونة الموارد البشرية بمقدار (A) قيمتها (٧٠٣). وهذا يشير على أن تغيير مقدار (١) في مرونة الموارد البشرية سيؤدي إلى تغيير في إدارة الأزمات وبلغت قيمة معامل التحديد (R²) = (٤٩٤) وهذا يعني أن مقداره (٥٠%) من التباين الحاصل في إدارة الأزمات هو تباين فسر فعل مرونة الموارد البشرية الذي دخل النموذج، وأن (٧٢٠) هو تباين فسر من قبل عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار، كما يشير الجدول إلى المعنوية التي ظهرت بمقدار (٠,٠٠٠) وهو تأكيد على وجود تأثير عالي ومعنوي لمرونة الموارد البشرية في إدارة الأزمات، وهذا يؤكد صحة الفرضية الثانية.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. الاستنتاجات: سوف يتم عرض ومناقشة الإستنتاجات والتوصيات التي توصل إليها البحث من الجانب النظري والواقع التطبيقي والتحليلي التي يمكن الاستفادة منها في العينة المبحوثة على النحو الآتي:

١. تبين بأن المستشفيات في مدينة الطب لا تعمل على تدوير الموظفين بين الوظائف كونها جاءت ضعيفة جداً، مما يصعب عليهم التكيف أو التأقلم في مختلف الوظائف، فضلاً عن عدم معرفة ضوابط وإجراءات العمل.
٢. تبين أن أجور الموظفين لا ترتبط بمستوى الأداء على الرغم من التقييم العالي لهم إذ جاءت ضعيفة جداً، وبالتالي أدى ذلك إلى عدم رضا الموظفين عن الإدارة وصعوبة التعامل مع إدارة الأزمات.
٣. تبين بأن عملية الإتصال لا تتم بشكل دقيق ومتواصل مع الجهات المخولة حيث جاءت ضعيفة جداً، والتي قد تؤدي إلى الإضرار بحياة المواطنين، فضلاً عن صعوبة متابعة تطورات الأزمة باستمرار.

ثانياً. التوصيات:

١. ضرورة تحديد مهام الموظفين في مجال الأزمات الغير المتوقعة دون تكليفهم بمهام أخرى، حتى يتمكنوا من إدارة الأزمة الحالية والسيطرة عليها.
٢. ضرورة توفير برنامج خاص لإدارة عملية الإتصال بشكل دقيق ومتواصل مع الجهات المخولة، والتي تؤدي إلى إحتواء الأزمة الحالية، فضلاً عن سهولة متابعة تطورات الأزمة باستمرار.
٣. على المستشفيات تجهيز كافة الموارد البشرية التي تتعامل مع الحالات المفاجئة أو الطارئة للأزمة غير المتوقعة والمتوقعة.

المصادر

أولاً. المصادر العربية:

١. شلاكة، طارق كاظم، واثق حياوي لايد، رضوان جبار جودة (٢٠١٨)، أثر مرونة الموارد البشرية في تحقيق الريادة الإستراتيجية للمنظمات-بحث استطلاعي في جامعة ذي قار، مجلة التقنية الإدارية، المجلد (١)، العدد (٢٧)، ص (٥٦-٧٥).

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Daniel Lover, Global Crisis Management-Current Research and Future Directions, Journal of International Management, (2017).
2. Jin Chen, Weizi Li, The relationship between flexible human resource management and award innovation performance: A study from an organizational learning ability perspective. Sixteenth International Conference on Informatics and Semiotics in Organizations (ICISO), March 2016, Toulouse, France. pp. 204-213, 10.1007/978-3-319-16274-4_21. HAL-01324979.
3. Juan Carlos Bou-Llugar, Human resource flexibility as a variable between high-performance and high-performance work systems, (2016), Departamento Administracion de Empresas y Marketing, Facultad Ciencias Juridicas y Economicas, Universitat Jaume I, Castellon (12071)-Spain.
4. Majid Nakha, Human Resource Flexibility and Work Productivity in Ahwaz Gas Company, management studies journal vol.1, no1, 2019 issn: www.msjo.ir.

5. Roxanne Zolin a, Andreas Kuckertz b, Teemu Kautonen, Human resource flexibility and strong ties in entrepreneurial teams, Journal of Business Research 64 (2011) 1097-1103.
6. Vicente Roca-Puig, Human Resource Flexibility as a Mediating Variable between High Performance Work Systems and Performance, Journal of Management, Vol. XX No. X, Month XXXX xx-xx DOI: 10.1177/0149206308318616, (2014).