

أثر الممارسات المدركة لإدارة الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً على الضغوط النفسية للعاملين خلال أزمة (كوفيد-١٩)

د. رباب فهمي أحمد عبد العال
أستاذ إدارة الأعمال المساعد بكلية التجارة جامعة القاهرة

الملخص

الغرض من هذا البحث هو استجلاء كيفية تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً على الضغوط النفسي في شركات البترول خلال جائحة (كوفيد-١٩). فضلاً عن استجلاء التحديات والفرص التي تقدمها الجائحة لتلك الممارسات، وتناول تداعياته والاجابة عن أسئلة ذات الصلة بالعمل وعلم النفس التنظيمي. ولأن تداعيات هذه الأزمة ستكون بعيدة المدى، فإن البحث الحالي سيركز على موضوعات محددة تتعلق بتكيف الموارد الاستراتيجية (البشرية) في الشركات مع الظروف التي فرضتها الجائحة في بيئة الأعمال المعاصرة. وتقديم التوصيات الداعمة لإدارة الشركات. وقد تم اختبار النموذج المقترح على عينة قوامها (٣٨٤) مفردة من العاملين بشركات قطاع البترول باستخدام أسلوب الارتباط والانحدار البسيط الأحادي والهرمي وتحليل المسار. وقد أسفرت النتائج عن أن ممارسات إدارة الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً قد ساعدت في التخفيف من وطأة الضغوط النفسي لدى العاملين من خلال تحقيق ثقة تنظيمية أكبر. بالإضافة إلى ذلك، دعمت قوة حدث الكوفيد-١٩ الآثار السلبية لتلك الممارسات على الضغوط النفسي للعاملين.

الكلمات الدالة: ممارسات إدارة الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً، أزمة (كوفيد-١٩)، إدارة الأزمات، الرفاهية، الضغوط النفسية، الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، الثقة التنظيمية، قوة حدث الكوفيد، المرونة التنظيمية، التنمية المستدامة: مصر ٢٠٣٠.

Abstract

The purpose of this research is to explore how Socially responsible human resource management (SRHRM)* practices affect stress in petroleum companies during the COVID-19 pandemic. As well as clarifying the challenges and opportunities presented by the pandemic for these practices, addressing their consequences and answering questions related to work and organizational psychology. Because the consequences of this crisis will be far-reaching, the current research will focus on specific topics related to the adaptation of strategic (human) resources in companies to the conditions imposed by the pandemic in the contemporary business environment. And provide supportive recommendations to corporate management.

The proposed model has been tested on a sample of (384) employees of the petroleum sector companies using correlation analysis, simple and hierarchical regression and path analysis. The results revealed that the practices of socially responsible human resource management have helped in alleviating the psychological stress of the workers by achieving greater organizational confidence. In addition, the strength of the COVID-19 event reinforced the negative effects of these practices on the psychological stress of workers.

Keywords: Socially responsible human resource management practices, crisis (Covid-19), crisis management, welfare, psychological stress, electronic management of human resources, organizational trust, the strength of the Covid event, organizational resilience, sustainable development: Egypt 2030.

* سيشار لـ إدارة الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً بـ (SRHRM) للتيسير.

المقدمة:

لا يختلف اثنان عن أن ما يشهده العالم من انتشار لوباء (كوفيد-١٩) والتدابير المُتخذة في إدارة أزمته من قِبل إدارات الموارد البشرية في العالم أجمع، يجعل منه التحدي الأصعب، الأكبر، الأخطر، والأكثر شمولية منذ نشأة إدارة الموارد البشرية وتطورها خلال ما يقرب من العقد من الزمان.

إن هذه الأزمة تضاف إلى قائمة طويلة من الأزمات التي حدثت في القرن الحادي والعشرين. علماً بأن الخسائر المترتبة عليها قد قُدِّرَتْ بخمسة أضعاف التي ترتبت على الأزمة المالية العالمية لعام ٢٠٠٨. هذا وقد أجرت شركة يونج أرنست عام ٢٠٢٠، استطلاعاً لآراء ٥٠٠ من أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين عبر العالم، وتوصلت إلي أن ٢٠٪ منهم فقط يعتقدون أن شركاتهم كانت مستعدة للتعامل مع المخاطر الشرسة التي سببتها الأزمة (Su, et.al, 2021). وقد أشارت الإيكونوميست في مارس ٢٠٢٠ إلى أن جائحة كوفيد يمكن أن يُطلق عليها أنها أزمة نابعة من البشر (People-based crisis) حيث إنها تختلف شكلاً ومضموناً عن الأزمة المالية العالمية والتي سلطت الضوء على دور مديري الإدارات المالية في إنقاذ الشركات، بينما يسلط الوباء الضوء على دور مديري إدارات الموارد البشرية، هي إدارات عادة ما كانت مُهمشة ومنخفضة الأهمية نظراً لتعاملها مع الموارد غير المادية (Caligiuri, et.al., 2020).

وبناء على ما سبق فقد أظهر الوباء أهمية فهم دور إدارة الموارد البشرية في بناء وتعزيز جدارات الشركات وقدرتها على تحقيق أهداف التنمية المستدامة السبعة عشر "الأهداف العالمية" والتي أقرتها ١٩٣ دولة أعضاء في الأمم المتحدة عام ٢٠١٥، باعتبارها دعوة عالمية للعمل على إنهاء الفقر وضمان تمتع جميع بني البشر بالسلام والرفاهية بحلول عام ٢٠٣٠. من الطبيعي أن تقع مسؤولية تحقيق هذه الأهداف ليس فقط على الحكومات فحسب ولكن أيضاً على جميع الأطراف ذوي الصلة بعلاقات التوظيف وعلى رأسها إدارة الموارد البشرية (تقرير أهداف التنمية المستدامة: مصر

(٢٠٣٠). فمثلاً عن طريق العمل من المنزل يمكن تقليل الانتقال للشركة مما يساهم في المحافظة علي البيئة ويقلل تلوثها بعوادم وسائل الانتقالات، وحدث تحسينات في جودة الهواء ونقائه أثناء فترات الإغلاق، وانخفاض الضوضاء والازدحام. كذلك أصبح الكثير من الأفراد أكثر انفتاحاً على فكرة تقليل كل ما هو غير ضروري من الانتقالات. مما يسهم بشكل كبير في تقليل التلوث البيئي والحفاظ علي الموارد. ومن جهة أخرى، فسملة القرن الحالي هي الضغوط. وهو ما دعي العلماء منذ وقت مبكر لتسميته قرن الخوف، عصر القلق، عصر الضغوط الحياتية (الطيب، ٢٠٢٠).

مراجعة الدراسات السابقة:

أولاً- الإطار النظري لمتغيرات البحث:

الخلفية التاريخية للأزمات التي واجهت إدارة الموارد البشرية:

لقد عانى مفهوم إدارة الأفراد أولى هزاته بعد الحرب العالمية الأولى خلال أزمة الكساد الكبير عام ١٩٢٩. أما المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية، فقد تعرض بدوره لأزمات كبيرة كأزمة أسعار النفط عام ١٩٧٣، وصولاً إلى الأزمة الآسيوية عام ١٩٩٧، والأزمة الاقتصادية العقارية عام ٢٠٠٧. إن هذه الأزمات جميعها فرضت تدخلات كبيرة من إدارات الموارد البشرية وقتها في مختلف الدول وإن لم تكن متشابهة، ولكن ما يميز أزمة كورونا، أنها تأتي لتوحد ملايين المختصين حول العالم لحل أزمات متشابهة للعاملين وفرض أسس جديدة للعمل بعد الأزمة. وبذلك أصبحت مقولة "العالم قرية صغيرة" منطبقة أكثر من أي وقت مضى. وقد أشار (Mwita, 2020) إلي أن الرقم "١٩" يشير إلى العام الذي تم فيه اكتشاف المرض لأول مرة حيث تم اكتشاف فيروس الكورونا لأول مرة في ديسمبر ٢٠١٩ في ووهان بالصين (ويُعرف المرض الناجم عن الفيروس بكوفيد-١٩). ومنذ يناير ٢٠٢٠، تم إعلان المرض كحالة طوارئ صحية عالمية من قبل منظمة الصحة العالمية. حيث يعد ليس فقط أخطر أزمة صحية عالمية منذ الإنفلونزا الكبرى عام ١٩١٨ (الإسبانية)، ولكنه من المتوقع أن يصبح أحد أكثر الأوبئة تكلفة من الناحية الاقتصادية في التاريخ الحديث على المدى القصير

والطويل.

ومن جهة أخرى فقد أشار (Agarwal, 2021) إلي أن جذور مفهوم الرفاهية تمتد إلي علم النفس الاجتماعي. هو مفهوم يختلف باختلاف مجال الدراسة ونطاقها. يتم قياسها من خلال تدنية الضغوط النفسية، تحقيق رغد العيش، الهناءة، السعادة، الصحة النفسية، الحياة الاجتماعية المتوازنة، الحيوية، تحقيق الذات، المناعة النفسية، جودة الحياة. وقد توصلت العديد من الدراسات منها (Mwita, 2020) إلي أن تدنية الضغوط النفسية للفرد وتحقيق رفاهيته ترتبط طردياً بالأداء النفسي الإيجابي له مما يزيد من دافعيته الداخلية ويمثل مؤشر لأدائه الوظيفي، ويقلل من احتمالية الغياب، ترك العمل وصولاً للتأثير علي النتائج على المستوى التنظيمي (مثل الإبداع، الإنتاجية، التعاون في مواقع العمل، وتنمية رأس المال الاجتماعي، ممارسة الأداء السياقي)، فضلاً عن الآثار التجارية لأن جودة المنتجات التي تقدمها الشركة تحدد نجاحها، والتي تعتمد بدورها على رفاهية العاملين الذين يقدمونها.

التوجه الاجتماعي لإدارة الموارد البشرية:

تعكس (SRHRM) مقدار الإحسان التنظيمي الممنوح للعاملين والذي من شأنه تحسين مشاعرهم، وإدراكاتهم واتجاهاتهم نحو الشركة. وتهدف تلك الممارسات إلي تحسين قدرات المسؤولية الاجتماعية لدي العاملين، وتعزيز الدافعية للعمل لديهم وتوفير الفرص التي غالباً ما تكون ذات أهداف وفوائد إنسانية. هذا وقد أشار (He, et. al. 2020) إلي الدور الجوهري الذي لعبته ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً في تدنية مخاوف العاملين من التهديدات الخارجية أثناء تقشي الوباء من خلال الثقة التنظيمية بالتطبيق علي عاملين ومديرين في شركات قطاع الضيافة والسياحة في الصين. فقد أفادت بأن الوباء قد تسبب في انخفاض حاد في الأرباح وإفلاس الشركات. وبالتبعية فقد واجه العاملون تهديدات لأمنهم الصحي والوظيفي. وعليه أصبح علي الشركات مسؤولية البحث عن سبل للتغلب علي قلق العاملين وضغوطهم من الآثار السلبية لتلك الأزمة وتعزيز التعافي النفسي لهم. وأفادت بأنه مجال يستحق الاهتمام

من الباحثين والممارسين. وأن تلك الممارسات تُعزز من ادراكات العاملين حول الثقة في شركاتهم بأنها تساعدهم وتقف بجوارهم. من أكثرها شيوعاً في الأدبيات السابقة الاستقطاب والاختيار (الحرص علي توافر توافق بين الفرد والشركة فيما يتعلق بتحمل المسؤولية الاجتماعية)، التدريب (توفير التدريب على المسؤولية الاجتماعية لتدعيمها كقيمة تنظيمية أساسية تجاه الأطراف ذوي الصلة كمشراء أقنعة وسترات واقية للعاملين الذين شاركوا في العمل التطوعي في المستشفيات المنتقلة أو التبرع بالمال للمستشفيات والهلال الأحمر، والتدريب لتطوير قدرات الحماية لدي العاملين وتطوير مهاراتهم في مجالات الانغماس الوظيفي والاتصالات)، تقييم الأداء (ادراج الأداء الاجتماعي للعاملين ضمن معايير تقييم الأداء)، التعويضات (منح الحوافز والترقيات لأولئك العاملين المشاركين في أعمال تطوعية لخدمة المجتمع خاصة الطبقات محدودة الدخل والوعي والأكثر تضرراً في المجتمع والتخفيف من آثار الوباء السلبية عليهم). وفي سياق مشابه فقد تناول (Jia, et. al. 2019) الآليات الأساسية التي تؤثر بها ممارسات إدارة الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً على مشاركة المعرفة لدي عاملي الخطوط الأمامية في قطاع الضيافة والفندقة في الصين، فضلاً عن الآثار المعقدة لتضارب الدور وغموض الدور (كمصادر للضغوط النفسية). وقد توصلت الي أن تلك الممارسات عززت الاحترام والثقة التنظيمية المدركة لديهم وبالتالي حفزت مشاركة المعرفة بينهم، كذلك وُجد أن صراع الدور يُضعف العلاقة بين تلك الممارسات والثقة التنظيمية، بينما يُضعف غموض الدور قوة العلاقة بين تلك الممارسات والاحترام المدرك. وأوصت بأنه ينبغي على المديرين أن يولوا تلك الممارسات المزيد من الاهتمام وتنفيذ المناسب منها لتسهيل وزيادة دافعية العاملين لتبادل ومشاركة المعرفة في العمل بشكل استباقي. فضلاً عن أن عليهم ادراك الآثار الجانبية السلبية لصراع الدور وغموض الدور، حيث إنهم قد يعوقوا التأثير الإيجابي لتلك السياسات على تبادل المعرفة. ومن جهة أخرى فقد وضع (Su, et.al, 2021) إطار زمني للأزمة يرتكز على الإغلاق بتصنيف مراحل الرئيسية (قبل، أثناء) بهدف توضيح كيف استجاب

مديري الموارد البشرية للأزمة من منظور المسؤولية الاجتماعية خلال مراحل الإغلاق وذلك كما يلي:

١- قبل الإغلاق: ١/١- الصحة والسلامة: حيث كان التركيز على معدات وإجراءات الحماية الشخصية (كمعقم اليدين، أقنعة الوجه) وكذلك ترتيبات العمل المرنة. إن مجرد رؤية هذه إجراءات يمنح الثقة التنظيمية للعاملين والعملاء.

٢/١- علم النفس الإيجابي: يركز علي أنه بالإضافة إلي الصحة البدنية للعاملين يجب أن تُراعي الصحة النفسية لهم (رفاهية، تمكين، السماح بتقديم بدائل حلول تُسهِم في إدارة الأزمة من وجهة نظرهم التشغيلية، التواصل والتفاعلات المتكررة مع الإدارة). والتي تعد عنصر أساسي لتوفير منافع متبادلة للشركات ولعاملها.

٢- أثناء الإغلاق: تلجأ الشركات عادة لإجراءات ودعائم رئيسية من أهمها:

١/٢- ممارسات تعزيز رأس المال الاقتصادي: أكد المديرين على أهمية خفض التكاليف من أجل تخفيف الضغوط المالية من خلال خفض المرتبات، المكافآت، نفقات التدريب، تقليل استخدام العاملين المؤقتين، إلزام العاملين بأخذ إجازة غير مدفوعة الأجر، تجميد الاستقطاب، وصولاً لتسريح العمالة.

٢/٢- ممارسات تعزيز رأس المال الاجتماعي: والتي لها تأثير عميق على الالتزام العاطفي للعاملين من خلال تخفيف مشاكل الصحة النفسية أثناء الأزمة. ومنها التسريح لما له من تأثير ضار على معنوياتهم والتزامهم ويعتبر انتهاكاً للعقد النفسي بين العاملين والشركة مما قد يُفوّض رأس المال الاجتماعي والذي تم بناءه بشكل تراكمي على مدى فترات زمنية طويلة وفي النهاية إلحاق الضرر بالشركة. لذا وجب تعزيز تلك الممارسات من خلال التفاعلات بين العاملين ورفاهيتهم. كما أن التدريب يُعزز الشعور بالتقدير. تساهم أيضاً الثقافة المُدعّمة للمشاركة علي زيادة دافعية العاملين وتشجيعهم على المساهمة في المجتمع والقيام بأعمال خيرية كطريقة لتطبيق شعار "مشاركة الأوقات الجيدة والسيئة معاً" ولكي يستشعروا روح المشاركة ليس فقط داخل شركاتهم ولكن أيضاً مع مجتمعهم.

٣/٢- توزيع السلطة والمسئولية: هذه الممارسات التي تتطوي على مشاركة الموظف في صنع القرار يمكن أن تعزز الروح المعنوية وتخفف الضغوط. الثقة التنظيمية:

يمكن تعريفها في ضوء دراسات (He, et. al. 2020, Gould-Williams,) (2003, Jia, et. al., 2019) علي أنها معتقدات العاملين وتوقعاتهم الإيجابية التي يحملوها تجاه سلوكيات مختلف أعضاء المنظمة بنا على الأدوار التنظيمية والعلاقات والخبرات، ومدى الاعتماد على بعضهم البعض، واعتقادهم بإحسان الشركة وقدراتها وإمكانية الاعتماد عليها من قبلهم وإيمانهم بأنها لن تضر بمصالحهم أو تحجب منافع عنهم. وفقاً لنظرية التبادل الاجتماعي فإن الثقة تلعب دوراً أساسياً في التأثير علي اتجاهات العاملين وسلوكهم انطلاقاً من افتراض أنه عندما يقدم فرد ما فائدة آخر، فإنه يجب أن يكون لديه ثقة في أن الفرد الآخر سوف يرد بالمثل.

قوة حدث (الكوفيد-١٩):

تعد قوة الحدث مقياس فعال لأهمية الأزمة وللآثار والتداعيات المرتقبة المترتبة عليها. ويشتمل أبعاده علي الحداثة (أي ظاهرة جديدة، غير متوقعة)، الاضطراب (حدث يُغيّر الأنشطة الطبيعية، اليومية)، حرج (حدث مهم، ضروري، له أولوية) (Morgeson, 2005).

الضغوط النفسية للعاملين:

تعتبر جانب هام من ضغوط الحياة وهي ظاهرة نفسية تستحق الدراسة لا يمكن إنكارها بل يجب التعامل معها وإدارتها من قبل المختصين لمساعدة العاملين على التكيف مع عملهم، ومضاغفة انتاجيتهم. وتعكس مخاوفهم ومشاعرهم النفسية السلبية والتي تتطوي علي الشعور بعدم التأكد أو الشعور بالخطر الناتج عن أحداث غير مرغوب فيها أو ضرر يقع عليهم. هذه البيئات التي يسودها الغموض وعدم التأكد بالنسبة للمنظمات تؤدي إلي مخاوف لدي العاملين حول الأخطار المالية وتهديدات

الأمان الصحي والوظيفي مما يولد لديهم ضغوط نفسية. وهو ما أوضحه (Agarwal, 2021) بأن ظروف العمل المستحدثة، وتسريح العاملين، والآثار النفسية للجائحة قد أدت إلى تنامي الضغوط النفسية التي تتقل كاهل العاملين، وتصيبهم بالاكتئاب، والشعور بالوحدة (منظمة الصحة العالمية، ٢٠٢٠). وهو ما أكدته (Caligiuri, et,al., 2020) بأن هناك اعتقاد راسخ في مجال الموارد البشرية بأن العاملين في بيئة عمل تتسم بالحدائثة وعدم التأكد، يشعرون بضغوط نفسية. واستجابة لتلك الضغوط، يقوم العاملون بتعظيم التأثير الإيجابي لسماتهم الشخصية المُتكيفة والاستجابات المؤيدة لتلك البيئة.

وتأتي أهمية الضغط النفسي في أنه يؤثر على قدرة ورغبة العاملين علي الأداء، التعاطف مع الآخرين، ابتداء بدائل مستحدثة للعمل، انفتاح الذهن، الانخراط في المهام المتحدية، توسيع المدارك والخبرات للتعلم والنمو.

هذا وقد هدفت (الطيب، ٢٠٢٠) لمعرفة العلاقة بين الضغوط النفسية المترتبة علي الوباء وفعالية الذات لدي طالبات قسمي العلمي والأدبي في جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز. وقد توصلت إلي توافر مستوى مرتفع من جميع أبعاد الضغوط المدروسة (الدراسية، الصحية، الاجتماعية)، ووجود علاقة عكسية معنوية بين أبعاد ضغوط الوباء وفعالية الذات، ولا توجد فروق معنوية في كل أبعاد الضغوط لدى الطالبات تعزي للتخصص الدراسي، ما عدا بعد الضغوط الدراسية فالفرق معنوية لصالح القسم العلمي. وفي سياق مشابه استهدف (الليثي، ٢٠٢٠) بحث العلاقة بين المناعة النفسية وكل من الضغوط وتوهم المرض لدي طلاب الجامعات المصرية. وقد توصلت إلي وجود علاقة عكسية معنوية بين أبعاد المناعة النفسية وكل من الضغوط وتوهم المرض، وفرق معنوية فيهما تُعزي للنوع (لصالح الاناث)، ولا توجد فروق معنوية فيهما تُعزي للبيئة الاجتماعية (الريف، الحضر). وقد استهدفا (Tayyib, Alsolami, 2020) تقييم الآثار النفسية المُدركة المتمثلة في الخوف والضغوط لدي هيئة التمريض المتعاملين مع مرضى كورونا في السعودية، وتحديد العوامل المؤثرة التي تؤدي إلي

زيادة أو نقص تلك الآثار النفسية. نظراً لما لهذه الآثار من انعكاسات علي رفاهية العاملين والمرونة العاطفية لديهم، والتي تؤثر مباشرة على جودة خدمات الرعاية الصحية المُقدَّمة من قبلهم. وقد توصلت إلي أن هيئة التمريض يعانون من مستويات عالية من الضغوط أثناء تفشي الجائحة، وأن الممرضون كانوا أكثر خوفاً بشأن سلامتهم وأسرهم، أما العوامل المؤثرة على الحالة النفسية لديهم والتي زادت من مستوى الضغوط عليهم هي؛ وسائل التواصل الاجتماعي، وتعرضهم لإصابات قبل تفشي المرض، مدي جاهزيتهم واستعدادهم لرعاية المرضى المصابين، عدم وضوح السياسات والإجراءات، الافتقار للدعم الإداري الذي يتضمن توفير المعلومات والتوجيه والتدريب للعاملين، والتي تُزيد من ثقة العاملين. وكذلك فالدعم الاجتماعي والعائلي أثناء الأحداث الضاغطة مثل الجائحات وتوافر معدات الوقاية الشخصية وتوسيع نطاق الرعاية الصحية ليشمل عائلاتهم تزيد من ثقة العاملين وتساعد في تقليل مستوى الضغط والتهديد المُدرَك. فحادثة العهد بالوباء ومحدودية المعلومات المتاحة حول علاجه تزيد من مستوى مخاوفهم علي أنفسهم وذويهم. كذلك فارتفاع الوعي الإعلامي بعدد الاصابات والوفيات كان له دور في زيادة الضغوط المُدرَكة. كما أفاد (Su, et.al, 2021) بأن المديرين قد قدموا أساليب لإدارة الضغوط لمساعدة العاملين على البقاء إيجابيين خلال فترة الإغلاق. حيث نظمت شركاتهم دورات تدريبية عبر الإنترنت حول الصحة النفسية وإدارة الضغوط لمساعدة العاملين للتعامل مع الضغوط التي يواجهونها. وفي سياق متصل فقد استهدفت (عويس، ٢٠٢٠) بحث درجة تمتع طلاب جامعة حلوان بسمة المواجهة الروحية الإيجابية لأزمة كورونا في ضوء بعض المتغيرات الديموجرافية. وأفادت بأن للوباء تداعياته الصحية والاقتصادية والاجتماعية والنفسية والتي ينتج عنها شحنات انفعالية قوية لدي الفرد يصعب التحكم فيها، تتولد عنها تداعيات نفسية كالخوف الزائد والقلق الحاد والتوتر والضغط النفسي واضطراب المزاج مما يؤثر سلباً علي الصحة النفسية. ولمواجهة ذلك يلجأ الفرد إلي محاولة الخروج منها بسلام باستخدام أساليب مختلفة منها المواجهة الروحية. وقد توصلت النتائج إلي تمتع

الطلاب بدرجة عالية من هذه السمة، وأن هناك فروق معنوية في درجة تمتعهم بها تُعزّي للنوع (الصالح الإناث) وللتخصص الأكاديمي (الصالح طلاب كليات العلوم الانسانية). كذلك هدف (Surrati, et.al, 2020) لقياس الاكتئاب والقلق والضغوط النفسية المدركة لدي العاملين في مجال الرعاية الصحية بسبب الوباء في السعودية. وتوصل إلي معاناتهم من درجة مرتفعة من تلك الآثار النفسية، خاصة بالنسبة للنساء، وللعاملين الذين لم يتلقوا التدريب الكافي حول مكافحة العدوى، وأن هناك ارتباط معنوي قوي بين تلك الآثار النفسية الثلاثة. كذلك الافتقاد إلي الدعم العاطفي الاجتماعي والذي يرجع إلي أنهم يقومون بعزل أنفسهم لتقليل مخاطر نقل العدوى لأسرهم، والافتقار إلي اجراءات السلامة التي تتخذها المؤسسات الصحية لحماية عاملها أدى إلي المزيد من الضغط النفسي لديهم، لأنهم لا يواجهون فقط خطر محاربة الجائحة، ولكن أيضاً التعرض للهجوم من قبل مجتمعهم والذي يعتبرهم مصدر للعدوى. وقد هدف (Saadeh, et.al, 2020) لتقييم الأثر النفسي الاجتماعي علي الأطباء الذين قاموا بشكل مباشر بعلاج مرضى الكوفيد في مستشفيات الأردن. وتوصل إلي أن هناك مخاوف كبيرة حول مدى انتقال الوباء. حيث أفاد أكثر من نصف الأطباء بأنهم كانوا يشعرون بمستوى خوف عالي علي أنفسهم وذويهم. حيث كانت هناك أيضاً مخاوف بشأن العواقب طويلة المدى للوباء علي مجال عملهم. وعليه فإن أحد تداعيات الأزمة علي العاملين هي الضغوط الهائلة والإرهاق المترتب علي ضرورة بقائهم متيقظين غالبية الوقت - وهي مشكلة عانت منها القوى العاملة العالمية حتي من قبل الأزمة وتضاعفت بالطبع بعدها. وفي دولة الإمارات، أظهر استطلاع Cigna 360 للرفاهية لعام ٢٠١٩ أن ٢٢٪ من السكان واجهوا مستويات مرتفعة من الضغوط.

ثانياً: التحديات التي فرضتها أزمة (كوفيد-١٩) علي الموارد البشرية:

إن سياسات الإغلاق في جميع أنحاء العالم والتي تم تنفيذها للحد من انتشار الفيروس نتج عنها مجموعة واسعة من التحديات الفريدة لكل من العاملين وأرباب العمل والتي تشكل مسببات أو مصادر للضغوط النفسية عليهم. وفي سياق تقصي تأثيرات الأزمة

وما أفرزته من تحديات أُجريت العديد من الدراسات، والتي أمكن تصنيف التحديات الواردة بها إلي المجالات الرئيسية التالية:

١- تحديات ناتجة عن التغييرات الناشئة في ممارسات العمل: والتي أصبحت ضرورة لمواجهة الوباء (الأثار والتداعيات المباشرة للجائحة) وهي:

١/١- اتصاف بيئة الأعمال بمصطلح (VUCA): أوضح (Chowdhur, 2020) أنه اختصار للكلمات؛ متقلبة (Volatile)، غير مؤكدة (Uncertain)، معقدة (Complex)، غامضة (Ambiguous). وهو مصطلح شائع ظهر في أواخر ثمانينيات القرن العشرين ثم أصبح متداولاً في عالم الأعمال في الألفية الجديدة خاصة بعد تفشي الوباء. وهي تعد أحد أهم التحديات وخاصة فيما يتعلق بالتحكم في الموارد البشرية وحسن إدارتها. واستجابة لذلك فقد قامت معظم الشركات بتسريح عاملها منذ إعلان المرض كجائحة عالمية، وقد أثر ذلك بشكل كبير على مستويات ربحيتها بسبب تدهور كفاءة وإنتاجية الموارد البشرية.

٢/١- العمل من المنزل (WFH): أو "العمل عن بعد" وهو مفهوم أوسع نظراً لأنه يمكن أن يشمل العمل من أي مكان. أفاد (Kniffin, et. al., 2020) أن الوباء قلب فجأة روتين العمل العادي، حيث أُجبر الكثيرين على العمل الإلزامي بشكل افتراضي (Work from home, Virtual). وفي دراسة مسحية لـ ٢٢٩ من مديري إدارات الموارد البشرية أفادوا أن نصف الشركات لديها أكثر من ٨٠٪ من العاملين يعملون من المنزل، ومن المتوقع تضاعف تلك الأعداد، لا سيما بتنامي تكنولوجيات الاتصالات. وكنتيجة لذلك ظهرت بعض التحديات. فمن جهة العاملين؛ هذا الوضع يصاحبه متطلبات وقدرات قد لا تتوافر لدي جميعهم مما يعرضهم لغموض الدور (مسبب للضغوط)، وقد يكونوا غير قادرين على العثور على أماكن بديلة ملائمة للعمل كمقاهي الإنترنت أو المكتبات بسبب إغلاقها خاصةً عندما لا يتمكنون من العمل بكفاءة في منازلهم، فضلاً عن أن العاملين الذين يعيشون مع آخرين يواجهون تحديات أكبر مقارنة بأولئك الذين يعيشون بمفردهم، وغالباً ما يجدوا صعوبة في إحداث

التوازن والحفاظ على الحدود بين العمل والحياة. مما يعرضهم لصراع الدور (مسبب آخر للضغوط). فضلاً عن ظروف الإقامة غير المناسبة التي تقيد الإمداد بالكهرباء، الانترنت، الأثاث، وغيرها من التسهيلات اللازمة للعمل من المنزل نتيجة انخفاض الدخل والتي تؤدي لشعورهم بالإحباط. مما يُصعّب عليهم العمل ويقلل من كفاءتهم (Agarwal, 2021).

ومن جهة الشركات؛ فقد يكون العمل عن بعد رفاهية لا تمتلكها الجميع. حيث إن بعضها ليس علي دراية بأفضل الطرق التي تجعله من خلالها أكثر فاعلية نحو زيادة إنتاجية العاملين. فتنفيذه يتطلب استحداث سياسات واستراتيجيات وإجراءات ولوائح وأنظمة قد يصعب الوفاء بها. فضلاً عن اعتقاد العديد من أرباب العمل بأن (WFH) لا يتيح وجود رقابة وسيطرة لديهم على العاملين لأنهم بعيدين عن الأنظار. كنتيجة لذلك أصبح هناك ضرورة لظهور أنماط جديدة من المراقبة مثل استخدام المديرين لوحات المعلومات عبر الإنترنت (Online Dashboards) والبيانات الرقمية من أجل تقييم عبء العمل والأداء، عقد اجتماعات افتراضية باستخدام الفيديو كونفرنس، وضع كاميرات تتبع ومراقبة. ولكن من جهة أخرى، فهي تقنيات محفوفة بالمخاطر حيث يمكن أن تزيد من الضغوط النفسية الواقعة علي العاملين من خلال المراقبة المستمرة والشعور بانتهاك الخصوصية. وفي نفس السياق فقد أوضح (Khudhair, et.al., 2020) أن المشكلات التنظيمية المختلفة المرتبطة بإدارة الموارد البشرية تؤثر بشكل كبير على قدرة الشركة على العمل بشكل استراتيجي وتحقيق النمو المستدام. وتتطلب منها أن تكون سريعة الاستجابة وبالتالي قادرة على التكيف والتعامل مع الضغوط التي نتجت عن تلك التغيرات الجذرية التي تحدث في بيئة الأعمال. فمثلاً، العاملين الذين قضوا فيما مضي كل وقتهم في العمل داخل الحدود المادية لشركاتهم يجب أن يتم توجيههم وتدريبهم علي التكيف مع بيئة (WFH). وفقاً لما ورد بالدراسة المسحية المُكبَّرة (Gigauri, 2020) التي تم إجراؤها علي عدد كبير من فرق العمل والعاملين في الدول الأوروبية أوضحت أن (WFH) ليس محل تقدير لجميع العاملين، وأن أداء

فرق العمل ينخفض عندما يعملوا عن بُعد.

٣/١ - اختلال التوافق بين الفرد وبيئة العمل بالشركة: ناقش عدد من الأدبيات (Agarwal, 2021, Meister, 2020, Khudhair, et.al. 2020) بأن أحد أبرز التحديات ينبع من أن الجائحة تستوجب تكيف العاملين مع ظروف العمل المتغيرة بشكل جذري. مثل هذه التغييرات الجذرية في كيف وأين يؤدي العاملون عملهم قد يكون لها تبعات هامة فيما يتعلق بمدى توافق الفرد مع بيئة عمله، حيث تفترض نظرية التوافق أن الفرد ينجذب إلى ويتم اختياره من قبل الشركة التي تعكس بيئة عملها نفس القيم والثقافات ومواصفات العمل التي يعتقدها ويرغبها. مما يترتب عليه حدوث مستويات مرتفعة من الرضا والانغماس الوظيفي والرفاهية ومنخفضة من الضغوط والغياب وترك العمل. إن الانتقال للممارسات الإلكترونية للموارد البشرية بدلاً من التفاعلات وجهاً لوجه، سيؤثر بشكل متزايد على الهيكل المستقبلي لقيم وثقافة الشركة، حيث ستجذب وتحتفظ مثل تلك الممارسات الجديدة بأفراد مختلفين عن أولئك المعتادين على المداخل التقليدية. وهنا يقع على كاهل إدارة الموارد البشرية مسؤولية إعادة إحداث التوافق من خلال عدة وسائل منها القيام بممارسات التطوير التنظيمي والتوجيه والتدريب.

٤/١ - فرق العمل الافتراضية: أفاد (Kniffin, et.al. 2020) أنها في تزايد من حيث العدد والأهمية، ولكنها تميل إلى الافتقار إلى التواصل المباشر. وعليه يمكن أن تتصاعد مشاكل العمل الجماعي التقليدية مثل الصراع وصعوبة التنسيق والافتقار للفوائد الإبداعية التي يمكن أن تتدفق من خلال التفاعلات وجهاً لوجه، وكذلك على الأداء السياقي (القائم على السلوك الاجتماعي الإيجابي).

٥/١ - القيادة والإدارة الافتراضية: ناقش (Kniffin et.al., 2020) دور القادة في تحديد النتائج التنظيمية التي لها تأثير جوهري على العاملين والذي أصبح واضحاً بشكل خاص في وقت الأزمة. حيث إن هناك مجموعة من المهارات والقدرات التي يجب توافرها في القادة ليكونوا فعالين في تلك الأزمة «الكاريزما».

٢- تحديات متعلقة بالآثار والتداعيات الاقتصادية والنفس-اجتماعية:

١/٢- البطالة المتزايدة وفقدان الدخل: أفاد (Kniffin, et.al, 2020, Su, et.) بأنه بسبب الركود بما يفرض المزيد من الضغوط. حيث تُقدر منظمة العمل الدولية (٢٠٢٠) أن ١٩٥ مليون عامل بدوام كامل فقدوا وظائفهم في جميع أنحاء العالم. لذلك فهم يحتاجون إلى تعلم مهارات جديدة تزيد من قابليتهم للتوظيف في بيئة الأعمال الرقمية. تسبب ذلك في مجموعة من المضاعفات النفس-جسمانية المرتبة علي الضغوط كالاكتئاب، القلق، الأمراض الجسدية، النفسية، الإدمان مما يؤثر سلباً علي الرفاهية النفسية للعاملين. مما ينتج عنه دوامة من الآثار السلبية التي تلحق وتؤثر على العائلة بأكملها. فبالإضافة إلى تداعيات البطالة على الأفراد وآثارها السلبية في الأجل القصير (كفقدان الدخل) والأجل الطويل (كتحويل المسار الوظيفي ووضع سيناريوهات بديلة للعمل)، هناك آثار سلبية غير المباشرة لمن يظلون علي قوة العمل. حيث نقل مستويات أدائهم والتزامهم وانغماسهم الوظيفي ويستشعرون المزيد من الضغوط، ويرتفع معدل الدوران التطوعي.

٢/٢- التباين الاجتماعي والشعور بالوحدة: أدى لفقدان الروابط الاجتماعية سواء بالنسبة لأولئك الذين تم تسريحهم أو الذين يعملون من المنزل، مما أثر سلباً علي الصحة النفسية والجسدية لهم وعلي العلاقات بينهم وبين شركاتهم مما يؤدي لانخفاض أدائهم والتزامهم العاطفي. إن الاتصالات الافتراضية عبر الإنترنت تفقد لذلك وهناك العديد من الآثار السلبية المترتبة عليها كسوء الفهم. وهو مُحفِّز رئيسي للشعور بالوحدة مما يزيد من الضغوط النفسية التي يعانون منها ويُضعف الصحة التنظيمية (Gigauri, 2020, Kniffin, et.al., 2020).

٣/٢- الاحتراق الوظيفي: حالة الغموض وعدم التأكد ساهمت بشكل كبير في المزيد من خطر تعرض العاملين للاحتراق الوظيفي وامتلازمة ضغط العمل المزمن، متلازمة الشعور بالإرهاق المزمنة. فضلاً عن أن التعرض المستمر لأخبار الوباء يُعزز اجترار الأحران والمزيد من التركيز المتكرر والسلبى علي حول أعراض الوباء والعواقب المرتبة عليها (Kniffin, et.al., 2020).

٤/٢ - الآثار السلبية علي التوازن بين العمل والأسرة: تناولا (Wunderlich, 2020) التحدي الخاص بتقاوم صراع الدور. وخاصة في ظل الاستقلالية الوظيفية (تمتع العاملين بسلطة تقديرية حول كيفية وتوقيت القيام بالمهام الوظيفية). وكذلك الآثار السلبية علي الهياكل الأسرية البديلة. حيث يشير علم النفس الاجتماعي إلي أنه بالنسبة للعاملين غير المتزوجين يواجهون نوع آخر من الضغوط ناتج عن الصراع بين العمل والحياة. فهم عرضة لخطر الاعترا ب الاجتماعي/النفسي بسبب عدم توافر فرصة لإشباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية من خلال تفاعلات اجتماعية حية مع زملاء العمل.

٥/٢ - عدم الثقة وانعدام الأمن الوظيفي: أفاد (Agarwal, 2021) أن نسبة كبيرة من العاملين فقدوا ثقتهم في شركاتهم نظراً لشعورهم بأنهم غير آمنين بشأن فقدان وظائفهم. مما أدى إلى عدم الارتياح العاطفي. حتى لو استأنفت تلك الشركات عملها بشكل طبيعي (جديد)، فمن المتوقع عدم عودة الثقة كما كانت.

٦/٢ - عدم المساواة الاقتصادية والإقصاء المجتمعي: إن العاملين من الطبقات الدنيا يشعرون بأنهم الأكثر تضرراً والتي تؤدي بشكل مستمر إلى تسريحهم وتركهم بلا عمل. مما يزيد من شعورهم بالقهر المجتمعي والعداء الطبقي. وبرغم أن العاملين في المستويات الأعلى يتم اقبالهم أيضاً (بسبب ارتفاع مرتباتهم) لكن هم لديهم ما يكفي من الموارد للتعيش بعد الإقالة (Agarwal, 2021). وفي نفس السياق فقد أفاد (Kniffin, et.al., 2020) بأن عدم المساواة تعتبر التكلفة الأكبر المترتبة علي الوفاء مع ملاحظة أن عدم المساواة التنظيمية والمجتمعية كلاهما يؤدي للأخر. ويترتب عليها تزايد الاتجاهات السلبية في مواقع العمل. فضلاً عن أنه من المحتمل أن يُحجز انعدام الأمن الوظيفي علي تحمل المزيد من المخاطرة والحضور للعاملين المصابين ذوي الأجور المنخفضة مما يزيد من العدوي.

٧/٢- **عبء العمل الزائد:** أظهر (Agarwal, 2021) أن العاملين الذين لم يتم إقالتهم يعملون بشكل أكبر حيث تزداد ساعات عملهم بسبب تسريح زملائهم، فضلاً عن خوفهم من فقدان الوظيفة مما يؤدي إلي ارهاق العاملين بدنياً وذهنياً.

٨/٢- **المخاطر المهنية:** كون العاملين يقظين وحذرين باستمرار يسبب لهم حالة من التعب والإرهاك البدني والنفسي. فهم معرضين باستمرار للتعامل مع أفراد مصابين مما يؤدي إلي الخوف حول الإصابة بالفيروس (Agarwal, 2021).

٩/٢- **افتقاد الدعم التنظيمي:** إن العاملين الذين يعملون من المنزل، يشعرون بالإحباط بسبب الافتقار إلى الدعم من قبل المنظمة.

١٠/٢- **ازدياد عبء العمل المنزلي:** أشار (Agarwal, 2021) أنه بالنسبة للعاملين الذين يعتمدون علي فئة الخدم، فبسبب الجائحة تم تقييد التعامل مع هذه الفئة، وبالتالي تمت إضافة متطلبات الأعمال المنزلية إلى العاملين مما زاد من إجهادهم وإرهاقهم البدني والنفسي.

١١/٢- **المشاحنات العائلية:** أفاد العاملين المبحوثين في دراسة (Agarwal, 2021) أن الوباء ساهم في حدوث صراع بين أفراد الأسرة مما يزيد الضغوط، وأن العمل كان بمثابة آلية تكيف للتعامل مع العلاقات الشخصية غير المستقرة. وهو ما أكده (أمشونوك، ٢٠٢٠) بأن الوباء أظهر هشاشة رابط التماسك الاجتماعي/العائلي، حيث أفادت نيويورك تايمز بأن هناك تزايد في الخلافات العائلية وارتفاع نسب الطلاق في الكثير من الدول مثل أمريكا والصين وأوروبا وإيران أثناء فترة الحجر الصحي. وهو أيضاً ما أيدته لجنة الأمم المتحدة الاجتماعية والاقتصادية لغرب آسيا والتي أفادت بأن ظاهرة العنف المنزلي ازدادت سوءاً بسبب الوباء وتداعياته النفسية / الاجتماعية. كل هذه العوامل زادت من مصادر الضغوط بأنواعها.

ثالثاً- الدور المعاصر لإدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات:

اتضح من الأدبيات أنه من بين أهم الممارسات الإدارية التي ينبغي الاعتماد عليها هي ممارسات إدارة الموارد البشرية لما لها من دور محوري في مواقف الأزمات. وبرغم اختلاف الثقافات والسياسات والاجراءات، فإن إدارات الموارد البشرية اعتمدت أساليب متشابهة نسبياً لمواجهة الأزمة. فعندما تواجه الشركات أزمة مثل الكوفيد، يجب عليهم تجاوز الإجراءات الروتينية وتبني استراتيجيات تكيفية من أجل البقاء في السوق والتعافي. فعلى مدى العقدين الماضيين، تجاوزت إدارة الموارد البشرية وظيفتها التقليدية في إدارة العمالة إلى دور أكثر استراتيجية في إدارة الأزمات وتدنية الضغوط النفسية التي يعاني منها العاملون. وذلك انطلاقاً من كونها المسؤولة عن إدارة شؤون رأس المال البشري بما يحقق استبقاؤه وصيانتته واستمراره في خلق قيمة مضافة حتي في ظل المواقف الضاغطة (Su, et.al, 2021). هذا وقد تطرقت العديد من الدراسات إلي ذلك الدور منها (Elsafy, Ragheb, 2020) والتي أفادت بأنه قديماً كان مجرد دور تفاعلي قائم علي رد الفعل مع أي أزمة. بينما في الآونة الأخيرة أصبح دور استباقي قائم علي المبادرة بالفعل من خلال الفهم الواعي لمعرفة من أين تأتي الأزمة؟ وماهي أنواعها؟ وتصنيف الأزمات المحتملة وتداعياتها قبل حدوثها، وكيفية التعامل معها بالطرق الحديثة ووضع الخطط البديلة لتعزيز الاستعداد لدي رأس المال البشري للشركة وبالتالي ضمان التخطيط الفعال في احتواء أي أزمة.

وعليه يتضح أن إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً جوهرياً في المراحل الثلاث لأي أزمة؛ ابتداء من التخطيط (ما قبل الأزمة)، التفاعل والاستجابة (أثناء الأزمة)، مرحلة التعافي والانحسار (ما بعد الأزمة). حيث يجب عليها أن تستفيد وتتعلم من الأزمات السابقة بتوثيق كل ما هو ذو علاقة بكل منها، وبناء قاعدة معرفية بها وكيفية التعامل معها، توثق فيها الدروس المستفادة والتوصيات، وكيفية الاستفادة من الخطط البديلة في توظيف القوى العاملة خلالها، بالإضافة إلى تطوير المهارات اللازمة للتعامل مع أزمات مشابهة، كذلك يجب عليها المراجعة الدورية المستمرة للسياسات الداخلية

والخطط الحالية بما يضمن اجراء التعديلات عليها بسهولة، واستشراف الأزمات المحتملة وكيفية مواجهتها، ومحاولة خلق أفكار ابداعية للتعامل معها. وفي نفس السياق فقد استهدفا (Elsafty, Ragheb, 2020) استيضاح دور إدارة الموارد البشرية تجاه العاملين في مجال الرعاية الصحية في مصر. وتوصلا إلي أن لها حالياً دوراً حديثاً في تعظيم مستوي رضاهم من أجل استبقائهم والحد من التأثير السلبي للجائحة عليهم. حيث كانت تركز عوامل الاستبقاء قبل الجائحة علي ممارسات التدريب والتطوير، خطط المكافآت، خطط المسار المهني، الثقافة التنظيمية، ولكن اختلفت تلك العوامل حالياً حيث تركز أكثر علي العوامل السياقية والمسؤولية الاجتماعية مثل؛ مدي وجود معلومات كافية عن خطة الإدارة وردود أفعالها تجاه الأوضاع المستحدثة التي فرضتها الجائحة، وجود إرشادات واضحة كافية عن ما يجب عمله/تجنبه أثناء التواجد في مواقع العمل، وعن الأوضاع المالية أثناء الجائحة، توفير التأمين الصحي. وفي سياق متصل فقد أفادت دراسة (Agarwal, 2021) بأن ممارسات إدارة الموارد البشرية توفر ميزة استراتيجية للشركة وبالتالي التأثير إيجاباً على نتائج أعمال قطاع الفنادق في الهند. ذلك لأن ممارساتها تحدد كيفية تعامل العاملين وتأقلمهم مع بيئات العمل غير المؤكدة. كذلك فقد أشار (Gigauri, 2020) أنه أصبح علي إدارة الموارد البشرية أن تعتمد علي تقنيات قائمة على المنصات الرقمية. فضلاً عن تطوير المهارات الرقمية والتفاعلية للعاملين لأنها أصبحت تمثل متطلبات أساسية للعمل.

وقد اتضح في الآونة الأخيرة أنه من أحد الأخطاء الفادحة في إدارة الأزمات هو التركيز على كيفية منع الأزمات وتجنب تعطل العمل، وحماية الأصول المادية للشركات أثناء الأزمات، وتأتي الجوانب الإنسانية المتمثلة في المورد البشري في المرتبة الأخيرة من قائمة اهتمامات متخذي القرار.

رابعاً- آثار وتداعيات أزمة (كوفيد-١٩) علي ممارسات إدارة الموارد البشرية:

السؤال الأكبر هو: كيف سيؤثر هذا التحول الهائل على إدارة الموارد البشرية؟ للإجابة عليه فقد أُجريت العديد من الدراسات حول العالم منها الدراسة المسحية الأخيرة لـ Future Workplace، بعنوان تأثير فيروس كورونا في مكان العمل، والتي أُجريت علي ٣٥٠ من مديري الموارد البشرية في الولايات المتحدة لتوضيح تطور هذا الوضع الطبيعي الجديد للعمل داخل الشركات (Meister, 2020). حيث إنه عند إعادة فتح المنظمات لن تكون الأمور كما كانت عليه قبل الوباء (McGuire, et.al. 2021، رشاد، ٢٠٢٠). وكذلك فقد تمت دراسة مسحية أخرى (Khudhair, et.al. 2020) أُجريت من خلال استبيان تم نشره عبر الإنترنت لعدد من مديري الموارد البشرية والذين أفادوا أنه قد أفرزت التغييرات الناتجة عن الجائحة آثار سلبية وأخرى إيجابية. هذا وقد أوضح كل من (Meister, 2020, Gigauri, 2020)، الطيب، (٢٠٢٠) بأنه برغم أن الآثار طويلة المدى للجائحة غير معروفة حالياً، ولكن يمكن استبصار قصيرة الأجل المترتبة عليها علي الحياة التنظيمية والدور المنوط لإدارة الموارد البشرية. إن التغييرات النوعية في ممارسات تلك الإدارة يجب أن تتم عملياتها من منظور نفسي اجتماعي. وعليه. وكما ذكرت دراسة (Mwita, 2020) والتي أُجريت علي شركات عامة وخاصة في تنزانيا بأن الإدارة الفعالة للأزمات تعد أمراً بالغ الأهمية خلال وقت الأزمة لمساعدة العاملين وشركاتهم على أن يكونوا أقل تأثراً بها. وهذا الدور يجب أن يُلعب باقتدار من قبل إدارة الموارد البشرية.

وعلي الصعيد العربي فقد طرحت (أبو سويرح، ٢٠٢٠) تساؤل؛ هل تحتاج الدول العربية فقط لإدارة الأزمة أم لديها أزمة إدارة؟

من المتوقع حدوث العديد من تأثيرات الوباء علي ممارسات إدارة الموارد البشرية. ففي أوقات الأزمات، قد يجد مديري الموارد البشرية أنهم سوف يحتاجون إلي تجاوز المكونات الأساسية لعقود العمل الرسمية (مثل الأجور والمزايا التقليدية) إلي مكونات مستحدثة مثل السماح للعاملين بأداء وظائفهم بشكل أكثر مرونة زمنية ومكانية،

التعاطف ومنح العاملين دعم نفسي/اجتماعي للتغلب على الضغوط النفسية والتوتر البالغ الذي قد يعوق قدرتهم ورغبتهم في العمل، التغطية الصحية التي سيحصلون عليها في حالة إصابتهم بالفيروس، التكيف مع احتياجات العاملين. وهو ما يحتاج قدرًا كبيرًا من الوعي، كما يتطلب أيضًا عقد مناقشات دورية للتكيف مع المشاعر والاحتياجات المتغيرة. فوفقاً لـ (Agarwal, 2021) فإن أزمة كوفيد قد أظهرت أنه عندما تتجاوز ممارسات الموارد البشرية الحدود التقليدية في مواقع العمل وتنتقل إلى الحياة الشخصية والنفسية والاجتماعية للعاملين من أجل تحسين أدائهم تتمكن من إدارة أفضل للأزمة. حيث أصبحت الخطوط الفاصلة بين الحياة الشخصية والحياة المهنية غير قاطعة. فنظريات إدارة الموارد البشرية التقليدية محدودة وتقتصر على النظر في العوامل داخل حدود الشركة. إن الأزمة الراهنة قد قوضت المقولة بأن «ممارسات إدارة الموارد البشرية تعيد صاحب العمل فقط، ويمكن أن تكلف الشركة إذا تم تصميمها لتناسب حاجات العاملين». حيث دعمت نتائج الدراسات فكرة أن الممارسات الداعمة للصحة النفسية للعاملين يمكنها أن تحقق نتائج أعمال إيجابية لكل من العاملين والشركات، وتدعم وجهة نظر «الكسب المتبادل» لإدارة الموارد البشرية.

ومن أشهر الممارسات وأكثرها شيوعاً في التناول في الأدبيات السابقة ما يلي:

١- الاستقطاب والاختيار: أفادوا (Mwita, 2020, Wunderlich, Lokke,) (2020) بأنه حالياً تستخدم الشركات التقنيات الحديثة والمقابلات الافتراضية مع المرشحين للعمل من أجل تقييمهم. وبعد تعيينهم يمكن الاعتماد علي (WFH). وبإجراء مقارنة بين القطاعين العام والخاص يتضح أن الاستقطاب والاختيار في الخاص تأثر أكثر من العام. حيث استمر في الحدوث في العام لأن معظمه مملوك للدولة ولا يزال يعمل. بخلاف بعض الخاص الذي قلص أعماله والبعض الآخر أغلق تماماً. ومن جهة أخرى فممارسات مثل (WFH)، العمل بنظام الورديات، تشجيع الإجازات، كانت أكثر انتشاراً في الخاص مقارنة بالعام.

٢- إدارة الأداء: أوضح (Mwita, 2020) أنه يمكن للأزمة أن تؤثر سلباً على أداء العاملين بسبب الضغوط التي تسببها. وبالتالي أصبحت إدارة الأداء أكثر صعوبة وتحدياً. حيث أصبح من الصعب تحديد وتنفيذ أهداف واقعية، صعوبة الرقابة على الأداء وتنسيق الأنشطة بين مختلف العاملين في ظل (WFH).

٣- التدريب: أفاد (Meister, 2020, Wunderlich, Lokke, 2020) بأنه يتم تكثيف التدريب للعاملين وللمديرين حول كيفية العمل في الوضع الطبيعي الجديد. فمثلاً قامت شركة مايكروسوفت بإنشاء دليل للعمل من المنزل وشاركتها مع العاملين لديها عبر العالم وتوفير إصدار للعملاء كمستند قابل للتعديل والتعديل من قبلهم لاستخدامه مع شركاتهم (<http://www.aka.ms/WFHguide-Customer>). يوازن هذا الدليل بين آليات (WFH) ورعاية كل شيء (العمل، المنزل، الأطفال، والأهم الرعاية الذاتية الخاصة بالموظف).

وفي سياق متصل أفاد (Caligiuri, et, al., 2020) أن وجود تهديد خارجي مشترك بين أعضاء الشركة سوف يوفر بيئة خصبة لتعزيز التدريب الموجهة لتدعيم العلاقات بينهم بتطوير مهارات حول كيفية التعاون بينهم. فضلاً عن حاجة العاملين للنمو المهني من المرجح أن تعزز رغبتهم في تلقي المزيد من التدريب. فوفقاً لأدبيات علم النفس أن أحد أهم المحفزات البشرية الأساسية هي الحاجة إلى الإنجاز والجدارة والكفاءة. أثناء الجائحة وبسبب نقص مستوى ذلك المحفز المهني و(WFH) لفترات طويلة جعل هناك المزيد من البحث عن وسائل المعرفة الذاتية لإشباع الحاجة إلى التعلم والنمو وإثبات الكفاءة. في هذا الصدد فقد أتاحت المنصات العالمية مثل "جامعة هارفارد" العديد من الدورات التدريبية علي الإنترنت مجاناً بهدف دعم التعلم للأفراد والشركات. وكذلك فقد شهدت دورات لينكد إن التعليمية تزايد ثلاثة أضعاف في الاستخدام منذ بدء الجائحة. وفي ضوء الطلب المتزايد على التعلم الإلكتروني، أفادت المنصة الرقمية "كورسيرا" عن زيادة بنسبة ٧٥٠٪ في دولة الإمارات العربية المتحدة في الالتحاق بكورسات في مهارات في العلوم الاجتماعية والفنون والتنمية الشخصية

في مارس ٢٠٢٠ ، مقارنة بنفس الوقت من العام السابق. وفي نفس السياق فقد أشارت دراسات (Mwita, 2020, Agarwal, 2021) الي أن التدريب والتطوير يقلل من شعور العاملين بالخوف والضغط، ويُنمي الشعور بالأمل والتفاؤل والتقدير .

كذلك تم التحويل من التدريب الخارجي إلى الداخلي، وتطبيق تكنولوجيات حديثة ونماذج حديثة للعمل من العاملين الشباب الذين يدعمون العاملين الأكبر سناً.

٤- إدارة التعويضات: وفقاً لدراسات (Mwita, 2020, Agarwal, 2021) تؤدي الأزمة إلى تعطيل الالتزامات المالية للشركة بما في ذلك مستحقات العاملين. ورغم ذلك لا يزال من الممكن استخدام المكافآت لتحفيز العاملين لأداء عملهم بشكل أفضل حتي في الأوقات الضاغطة. وبإجراء مقارنة بين القطاعين العام والخاص يتضح أن العاملين في العام لم يتأثروا بنفس القدر الذي تأثر به الخاص.

٥- التدعيم والتعزيز: أشار (Caligiuri, et,al., 2020) إلي أن الدعم التنظيمي يؤثر إيجاباً على التكيف مع البيئة الجديدة غير المألوفة. يجب أن تقدم الشركات ممارسات الدعم للمساعدة في تخفيف حدة الضغوط مثل الندوات عبر الإنترنت (وبينار)، برامج مساعدة العاملين، وخدمات الاستشارة الافتراضية. وفي سياق متصل أشار (Agarwal, 2021) إلي أنه تلبيةً لاحتياجات العاملين الذين يعملون من المنزل فقد تم منحهم أجهزة كمبيوتر وطابعات وماسحات ضوئية. حيث إن ذلك يشعرهم بأن شركاتهم ترعاهم وتوفر لهم كل ما يحتاجونه لأداء عملهم.

٦- رعاية الصحة النفسية للعاملين: أوضح (Agarwal, 2021) أن هناك شركات عيّنت مستشاراً رسمياً لمساعدة العاملين على التعامل مع الموقف وتدعيم الصحة النفسية لهم والتي تأثرت سلباً بسبب الصعوبات التي واجهتهم وذويعهم.

٨- التواصل: أفاد (Caligiuri, et,al., 2020, Su, et.al, 2021) بأن التواصل المستمر بين المديرين والعاملين حول الصحة والتوعية من المخاطر وتوفير الموارد الصحية يعطيهم رؤية واضحة تمكنهم من التخطيط لحياتهم وعملهم وتشعرهم بأن شركاتهم تتمتع بالمصداقية والشفافية. مما يؤدي لرفع الطاقة الانفعالية (المشاعر)

الإيجابية للعاملين. فضلاً عن اتباع سياسة الباب المفتوح؛ فأى موظف يستطيع التواصل مع الإدارة يمكنه ذلك من خلال رقم خط المساعدة.

٩- ترتيبات العمل المرنة: أوضح (Caligiuri, et.al., 2020) أنها أضفت الطابع الرسمي علي أين ومتى وكيف يؤدي العاملون عملهم. مثل الجدولة المرنة لأوقات العمل، (WFH) والتي تحقق فوائد إيجابية لصحة العاملين.

١٠- المسؤولية الاجتماعية للشركات: توصل (Agarwal, 2021, He, et. al.) إلى أن الشركات التي لها تاريخ طويل في مجال المسؤولية الاجتماعية والتي تدعم المتضررين خلال الجائحة كان لها تأثير عاطفي إيجابي على العاملين من خلال تقليل مخاوفهم وخلق شعور بالثقة والفخر والانتماء للشركة.

خامساً- الإطار النظري لقطاع التطبيق:

- ١- يتمثل قطاع التطبيق في قطاع البترول وبلغ عدد شركاته ١٧٥ شركة.
- ٢- أول شركة ظهرت بها الحالة الإيجابية المؤكدة الثانية للإصابة بالمرض على مستوى الجمهورية أعلن عنها رسمياً كانت أحد شركات القطاع (شركة خالدة).
- ٣- كيف تعاملت شركات القطاع مع الأزمة:

بالتنسيق مع وزارة الصحة تم اتخاذ العديد من الإجراءات كما يلي: حجر العاملين بالمواقع المصابة لمدة ١٤ يوم، تجهيز احدى الفيلات بتلك المواقع كحجر صحى مجهز، تجهيز سيارات اسعاف مجهزة لاستخدامها كحجر للعناية المركزة في حال ظهور حالات خطيرة لحين الوصول لمستشفيات العزل، الالتزام بالتباعد بين العاملين وإلغاء أماكن التجمع بالمواقع مثل المنطقة المخصصة للرياضة والملاعب وأماكن تناول الغذاء وتوزيع الغذاء على أماكن السكن للعاملين، قامت وزارة الصحة بطلب أسماء وعناوين وتليفونات العاملين بالمواقع المصابة ممن تم نزولهم الاجازات على مستوى المحافظات وتم توفير تلك البيانات من خلال إدارة الموارد البشرية، وبالفعل وصلت فرق طبية لجميع المحافظات وتوقيع الكشف الطبي على العاملين المخالطين للحالات المصابة، توفير المعقمات وأجهزة التطهير وكشف الحرارة والكمادات لجميع

المواقع والمقرات الرئيسية، وفقاً لقرارات مجلس الوزراء ووزارة البترول تم إعطاء إجازات استثنائية مدفوعة الأجر والبدلات لكل من (المرضى المزمنين، كبار السن، السيدات المعيلات لأطفال أقل من ١٢ عام) وتكليفهم بالعمل من المنزل.

٤- تأثير (كوفيد-١٩) على سياسات العمل بشركات القطاع:

١/٤- بالنسبة للعاملين:

- بالنسبة لنظام الإجازات للعاملين بالمواقع تم تغيير سياسة الاجازات إلى ١٥ يوم عمل و ١٥ يوم راحة بالمنازل، حيث كانت سياسة العمل بالمواقع هي العمل أسبوع بالمواقع وأسبوع راحة بالمنازل، وذلك نظراً لأن فترة الحضانه التي أعلن عنها لهذا الفيروس ١٤ يوم آنذاك. وذلك كان له تأثير نفسى على العمالة في الأشهر الأولى حتى تم التكيف مع الوضع وساعدت إدارة الموارد البشرية في ذلك بتحفيز العاملين مادياً ومعنوياً.

- زيادة الأعباء اليومية على بعض الإدارات كون حصول بعض العاملين بها على الاجازات الاستثنائية وتنفيذا لقرار ٥٠٪ عمل وخاصة ممن لم يلتزم بالعمل من المنزل.

٢/٤- بالنسبة للمديرين:

- نظراً لقرارات تخفيض عدد العاملين بالشركات واجهة المديرين مشكلة توزيع الأعمال والعمل على تنفيذها بالدقة المطلوبة وذلك بالنسبة للمركز الرئيسي بينما نظام المواقع والخاص بالإنتاج فلم يتأثر لأن أساس نظامه مبنى على نظام البديل ٥٠٪ لقوة العمل بكل موقع.

- استخدام التكنولوجيا في العمل من المنزل. ولكن تواجه بعض الأعمال التي تتطلب الجانب العملي والفني بعض الصعوبات وكذلك الأعمال التي تتطلب مناقشة ووقت معين لتنفيذها وذلك بالنسبة للمقرات الرئيسية.

٣/٤- بالنسبة لإدارة الموارد البشرية:

فرضت السياسات الجديدة عدة إجراءات تم العمل عليها منها:

- زيادة برامج التدريب على استخدام التكنولوجيا في العمل من المنزل في حدود

الموضوعات التي تخرج من نطاق السرية.

- التوجيه بتحفيز العاملين الذين سيتم عدم حضورهم للعمل مثل السيدات ممن لديهم أطفال أقل من ١٢ عام وأصحاب الأمراض المزمنة وقاطني الأقاليم بعدم خصم تلك الاجازات من أرصدتهم وكذلك الحفاظ على صرف البدلات والمكافآت المرتبطة بأيام الحضور دون تأثير.

- تم إضافة حافز للعمال التي تحضر للعمل لتشجيعهم.

- تم العمل على تدارك عناصر التقييم بما يتفق مع الوضع الجديد (مثل التفرقة بين تقييم ممن يعمل بالمنزل وممن لا يعمل بالمنزل).

٥- كيف استجابت الشركات للأوضاع الجديدة؟

عملت الشركات على عدة محاور للتكيف مع الوضع الجديد:

١- توفير الرعاية الطبية للمصابين بكورونا وأسرههم بتوفير المستشفيات المناسبة ودون تحميلهم بأي تكاليف في حالة الإصابة.

٢- تم توجيه جميع الأطراف المتعاملة مع شركات القطاع بنظام الدفع الإلكتروني لمستحقاتهم دون الحضور للشركة.

٣- تم تشجيع العاملين معنوياً ونشر التوجيهات اللازمة لتوعيتهم بالإجراءات التي ينبغي اتباعها في حالة الإصابة من خلال الاتصال بغرفة الطوارئ بالشركة ويتم من خلالها توفير كل الدعم اللازم للعامل ولأسرته.

٦- نتائج إجراءات شركات القطاع:

برغم ما أثير من تقارير بشأن تأثير الفيروس على قطاع البترول وفقاً لآراء خبراء من الولايات الأمريكية بأن الفيروس سيؤثر على الإنتاج وكذلك الأسعار فإن إنتاج شركات القطاع لم يتأثر نهائياً. وبالنسبة للأسعار فإن مصر من الدول المستهلكة لإنتاجها بالإضافة إلى استيراد أجزاء مكلمة. لذا تستفيد مصر من هبوط أسعار النفط العالمية والنتيجة عن تراجع الطلب على الطاقة.

٧- أهم التدابير التي اتخذتها شركات القطاع كاستجابة لأزمة كوفيد-١٩:

١- مواكبة نصائح الجهات الصحية ممثلة في منظمة الصحة العالمي (WHO) ووزارة الصحة المصرية: نظراً لكونها مشكلة سريعة التطور وعليه يجب على أرباب العمل مواكبة الوضع أثناء تطوره وإحالة العاملين الأكثر عرضة للإصابة بالعدوى إلى المصادر الطبية الرسمية واتباع طرق فعالة لمنع العدوى، ومراعاة تطبيق الاجراءات الاحترازية بكل صرامة حتي وإن اقتضي الأمر إحالة الممتع من العاملين عن تطبيقها للتحقيق وتوقيع العقوبات عليه.

٢- تعديل الثقافة التنظيمية في ضوء المستجدات وتعزيز المسؤولية الاجتماعية للشركات. فكل فرد لديه مسؤولية فردية ومجتمعية. وكل فرد تتباين قدرته بتباين ظروفه ومدى تأثره بالأزمة. من الطرق التي تستطيع الشركات أن تساهم بها في تخفيف حدة الأزمة ومواجهتها هي؛ المساعدة مجتمعياً بالتمويل المالي للمبادرات المجتمعية ولمساعدة المتضررين من الوباء، تقديم خدمات مجتمعية مجانية (مثل توفير خدمات التوعية، وتقديم المتطوعين لخدمات دور المسنين والمستشفيات والمصانع، تقديم خدمات تقنية، أو فنية حسب التخصص تساعد العاملين على استمرارية عملهم).

٣- وضع خطة طوارئ: تحتاج كل شركة إلى تقييم مستوى تعرضها لتعطل الأعمال الناتج عن الفيروس. ومن ثم نشر الخطة علي العاملين. ويجب الاستمرار في مراجعتها مع تحديث المعلومات من السلطات المحلية والدولية. هذا تطلب بناء فريق طوارئ. ومع تطور الوضع أصبح يجتمع المسؤولون عن الخطة بانتظام لمراجعة الاستعدادات والتأكد من أنها لا تزال مناسبة للغرض. من المهم التصرف مبكراً، حتى لو لم تكن هناك حاجة لحالات الطوارئ المخطط لها.

٤- إجراء تحليل لتأثير الأعمال: أي تحديد الوظائف والعمليات الحيوية المتأثرة بالجائحة وتصنيفها وترتيبها حسب الأولوية، بالإضافة إلى الموارد والأفراد والمعدات المطلوبة لتنفيذ تلك الوظائف.

٥- تطوير مهارات المديرين وتدريبهم على كيفية إدارة العاملين عن طريق الذكاء العاطفي.

٦- وضع خطط للتعاقب الوظيفي: سواء للمديرين الحاليين أو للخط الثاني من المديرين وإمدادهم بالمهارات الإدارية التي سيحتاجون إليها في المستقبل.

٧- التعويضات: البدء برأس الهرم. أي قبل أن يتم تخفيض أجور العاملين يتم تخفيض أجور وامتيازات الإدارة العليا. هذا من ناحية يُظهر حسن نية الشركات وجديتها في الإبقاء على عاملها. كما أنه يُرسل رسالة بأهمية كل موظف ويلقي الضوء على الجهود الجادة لإيجاد حلول عادلة. كما يتم اتخاذ إجراءات مثل تغيير النشاط، تغيير آلية العمل، والتعديل في أدوار العاملين من أجل ضمان استمرار العمالة مع عدم وضع عبء مالي كبير على الشركات. فضلاً عن تفعيل تخفيض جزئي في أجور كل العاملين بالتراضي معهم بدلاً من التخلي عن بعضهم وتحويل بعضهم من دوام كامل لدوام جزئي.

٨- إتاحة إمكانية الاقتراض للعاملين مع تحديد حد أقصى لمبلغ الاستدانة ومعايير يسيرة ومرنة للسداد تتماشى مع تطورات الأزمة العالمية.

٩- التواصل الداخلي والخارجي: في ظل عدم وضوح الرؤية فمن الهام أن تكون هناك نشرة يومية أو اجتماع افتراضي دوري لاطلاع العاملين على آخر المُستجدات وتداعيات تأثر الشركة بالأزمة.

١٢- متابعة الروح السائدة: فريق الموارد البشرية هو الفريق الذي يعتني بقياس درجة الحرارة الوجدانية للعاملين. يجب عليه استشعار الروح السائدة في الشركة ومخاطبتها بالرسائل المناسبة التي مضمونها تقدير الموظف وتثمين أهميته ورغبة الشركة في الاحتفاظ به واكتساب ولائه.

أهداف البحث:

- ١- استجلاء تداعيات وآثار أزمة (كوفيد-١٩) على الموارد البشرية.
- ٢- إجراء تأصيل نظري لممارسات (SRHRM) وأهميتها في إدارة الأزمة.
- ٣- بناء نموذج يوضح علاقات الارتباط والأثر بين ممارسات (SRHRM) والضغوط النفسية للعاملين في قطاع البترول بشكل تطبيقي.
- ٤- تحليل كل من التأثير الوسيط (التفسيري) للثقة التنظيمية، والمعدل (التفاعلي) لقوة حدث (الكوفيد-١٩) على العلاقة بين ممارسات (SRHRM) والضغوط النفسية للعاملين.
- ٥- مساعدة الباحثين في جهودهم لاتخاذ خطوات لإدارة الآثار السلبية للأزمة وتخفيف العبء النفسي على العاملين.
- ٦- تقديم توصيات الممارسين بـغية تسريع التعافي النفسي للعاملين خلال الأزمات.

خلفية مشكلة البحث:

برغم تزايد الأبحاث على مستوى العالم التي تدرس تأثير الجائحة على ممارسات إدارة الموارد البشرية، إلا أنه لا زال مجال بكر وهناك العديد من الفجوات البحثية في أدبياته. وبمراجعتها اتضح أن تأثير (SRHRM) تحديداً على الضغط النفسي للعاملين لم يتم إلقاء الضوء عليه بشكل كافي بعد سواء من الناحية النظرية أو التطبيقية حتى الآن. في المجلد-ومن قبل الجائحة- تعلق معظم الأبحاث بنتائج وتبعات الضغوط النفسية. ولكن على النقيض فقد تم إهمال مقدمات تلك الضغوط. ومن جهة أخرى فقد أشارت الأدبيات بوجه عام إلي أن ممارسات الموارد البشرية يمكنها أن تؤثر بشكل معنوي على ادراكات العاملين. ولذلك تركزت معظم الأبحاث على العلاقة بين تلك الممارسات واتجاهات وسلوك العاملين ولكن في ظل ظروف التشغيل العادية. ومع تفشي الوباء، فإن الأزمة دعت الشركات إلي ضرورة اتخاذ دوراً أكبر في المسؤولية الاجتماعية من أجل التعامل مع تخفيف مخاوف العاملين وضغوطهم النفسية. فقد أشار (Caligiuri, et.al., 2020) إلي أن الكثير من الأدبيات ركز على العاملين

ذو المكانة العالية، وعليه يجب أن تولي الأبحاث المستقبلية اهتماماً بالقوى العاملة بأكملها، ووضع استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للشركات، لتلبية احتياجات الأفراد الذين أدى الوباء إلى تقادم ظروفهم القاسية، وانعدام الأمان وعدم التمكين. وهو ما يحقق أهداف التنمية المستدامة (رؤية مصر - ٢٠٣٠) والتي تُسلط الضوء على القضاء على الفقر والجوع، والحد من عدم المساواة وهي قضايا ستفاقم مع الركود العالمي المرتقب بعد الوباء. إن تأثيرات ممارسات إدارة الموارد البشرية خلال الوباء قد تختلف عنها في ظل الظروف العادية (He, et. al. 2020).

مشكلة البحث:

تتمثل مشكلة البحث الرئيسية في الإجابة علي السؤال التالي: كيف ولماذا ومتي تؤثر ممارسات (SRHRM) علي الضغوط النفسية للعاملين بقطاع البترول؟ ويشق منه الأسئلة البحثية التالية:

- ١- ما هو التأثير المباشر لتلك الممارسات علي الضغوط النفسية للعاملين؟
- ٢- ما هو التأثير المباشر لتلك الممارسات علي الثقة التنظيمية؟
- ٣- ما هو التأثير المباشر للثقة التنظيمية علي الضغوط النفسية للعاملين؟
- ٤- ما هو التأثير غير المباشر سواء الوسيط التفسيري للثقة التنظيمية أو التفاعلي المُعدّل لقوة حدث الكوفيد علي العلاقة بين تلك الممارسات والضغوط؟

أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث من المساهمات البحثية التي يقدمها وذلك كما يلي:

- ١- مساهمة في مجال المعرفة: مستمدة مما يلي:
 - ١/١- أهمية متغيراته: وتناوله لمفهوم ايجابي (SRHRM)، ويتسم بالحدثة والندرة النسبية في المكتبة الأجنبية والعربية والمصرية وبالتالي فالبحث يساير تحديات العصر والتطور الإداري المنشود علي المستوي النظري والتطبيقي.
 - ٢/١- أهمية مجاله البحثي: تداعيات الوباء علي ممارسات الموارد البشرية وعلي العاملين لما لها من آثار وانعكاسات جوهرية علي نتائج الأعمال سواء علي المستوي

الفردية/التنظيمي.

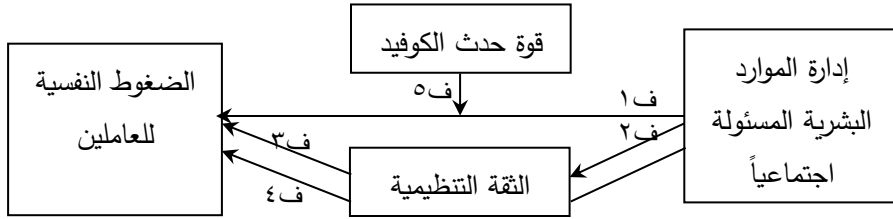
- ٣/١- أهمية نتائجه: حيث تساهم في الاضافة للمعرفة الحالية المتعلقة بالدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات وتسريع تعافي العاملين وتوفير مداخل وبدائل حديثة يمكن استخدامها للتعامل مع "الوضع الطبيعي الجديد".
- ٤/١- أهمية المورد البشري: باعتباره المورد الاستراتيجي في الواقع العملي.
- ٥/١- تنامي حالة عدم التأكد في مجال إدارة الموارد البشرية بسبب الجائحة،
- ٢- مساهمة في مجال النظرية: مستمدة من افتراض العلاقات بين متغيرات البحث بالاعتماد علي نظريات الدعم الاجتماعي والحدث والتبادل الاجتماعي وهي نظريات مشتقة من علم الاجتماع وعلم النفس واختبارها في المجال الإداري.
- ٣- مساهمة في مجال منهجية البحث: مستمدة مما يلي:
 - ١/٣- أهمية مجتمع البحث: تشتق الأهمية التطبيقية من اختياره لعينة من العاملين في قطاع البترول. وهو قطاع يمثل العمود الفقري لتمويل خطط التنمية المستدامة. حيث إن الوقود هو المحرك الأول لجميع القطاعات، لذا يتمتع القطاع بأهمية كبيرة للاقتصاد المصري؛ ويأتي ذلك في إطار سعي الدولة إلى تحقيق الاكتفاء الذاتي من المنتجات البترولية (الموقع الرسمي لوزارة البترول، ٢٠٢٢).
 - ٢/٣- تنوع الأساليب الإحصائية المستخدمة: لاختبار كل من التأثير المباشر وغير المباشر (سواء التفسيري أو التفاعلي) لمتغيرات البحث.
 - ٤- مساهمة في مجال التطبيق: مستمدة مما يلي:
 - ١/٤- كون البحث هو الأول من نوعه والذي يجري بالتطبيق علي قطاع البترول خلافاً للأدبيات السابقة والتي أجريت في بيئات أجنبية مختلفة وعلي قطاعات أخرى (أغلبها خدمية كالضيافة والفندقة والسياحة والمستشفيات).
 - ٢/٤- تقديم نتائج البحث لرؤى ارشادية لمديري الموارد البشرية وواضعي السياسات في شركات البترول من خلال تقديم ارشادات لإدارة العاملين بفعالية في أوقات الأزمات وذلك من أجل تحسين الصحة النفسية لهم.

- ٣/٤- اختلاف التكوين الثقافي والشخصي للعاملين في بيئة الأعمال المصرية عن نظيرتها الغربية والتي تمت فيها أغلب الأدبيات السابقة.
- ٤/٤- يقدم البحث دليلاً تطبيقياً على أن تلك الممارسات تُعزز الثقة التنظيمية وتساهم في تقليل الضغوط النفسية للعاملين.
- ٥/٤- يقدم البحث وجهة نظر تكاملية حول الآثار المباشرة وغير المباشرة لممارسات (SRHRM) في القطاع علي الضغط النفسي للعاملين.
- ٦/٤- الانعكاس علي الاقتصاد المصري: حيث يُعتبر انخفاض مستوى أداء العامل المصري في مقدمة المشكلات الاقتصادية وبالتالي في مقدمة حلولها.

نموذج البحث ومتغيراته:

في ضوء مراجعة التراث العلمي للموضوع وطبيعة مشكلته أمكن تطوير نموذج مُقترح للعلاقات، وهو ما سيتم اختباره في الدراسة الميدانية. وذلك كما يلي:

شكل (١): نموذج مقترح للإطار المفاهيمي للبحث*



* المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء الدراسات السابقة.

أداة البحث الميداني:

بالاعتماد علي الإطار النظري للبحث قامت الباحثة بتصميم قائمة استقصاء تستهدف قياس متغيراته واختبار فروضه. وقد مرت القائمة بمرحلتين؛ مرحلة الإعداد والتطوير (من حيث تحديد نموذج البحث والمتغيرات المراد دراستها وأبعادها)، ومرحلة التحكيم (من خلال عرضها على عدد من المحكمين المختصين للتعرف على مدى مناسبة عباراتها لما وُضعت لقياسه ومدى وضوح صياغتها). وقد تم صياغة القائمة لتغطي المتغيرات الأساسية لنموذج البحث وهي:

١- **المتغير المستقل:** يتمثل في ممارسات (SRHRM). ويتناول البحث بالدراسة أربعة أبعاد رئيسية هي: الاستقطاب والاختيار، التدريب، تقييم الأداء، التعويضات (وهم الأكثر شيوعاً في الأدبيات السابقة). وسيتم قياس تلك الأبعاد بالاعتماد علي مقياس (Shen, Zhu, 2011) بواقع ست عبارات موزعة إيجاباً وسلباً. وهذه الأداة قد سبق استخدامها والتحقق من مصداقيتها في دراسات سابقة (Shen, Zhu, 2011, Jia, et. al., 2019, Bombiak, Marciniuk-Kluska, 2019, He, et. al. 2020). وقد بلغ معامل كورمباخ الفا (٠,٩١).

٢- **المتغير الوسيط، التفسيري (Mediator):** هو متغير ثالث يربط أو يصل بين المستقل والتابع وله علاقة ارتباط بكلاهما. ويمثل الطريقة التي يؤثر بها الأول علي الثاني. فهو جزء من المسار السببي للتأثير ويوضح كيفية أو سبب حدوث هذا التأثير. في الغالب يكون حالة معرفية، وجدانية، فسيولوجية. يجيب علي سؤال لماذا؟ وكيف؟ يؤثر المستقل علي التابع. ويتصف بأنه؛ ناتج عن المستقل، يؤثر علي التابع، وعندما يتم ادراجه في النموذج يكون الارتباط بين المستقل والتابع أعلي مما لو لم يتم ادراجه. أي أنه يقوي المستقل ويزيد من درجة تأثيره وتفسيره للتابع. هناك حالتين للتوسط هما: حالة التوسط الكامل (عندما يوضح الوسيط بشكل كامل العلاقة بين المستقل والتابع فبدون وجوده في النموذج فلن توجد علاقة بينهما)، وحالة التوسط الجزئي (أي لا تزال هناك علاقة إحصائية بين المستقل والتابع حتي عندما يتم إخراج الوسيط من النموذج، حيث يوضح الوسيط العلاقة بينهما جزئياً فقط، وتكون هناك متغيرات أخرى كالمستقل وغيره توضح الأجزاء الأخرى). يتمثل في البحث الحالي في الثقة التنظيمية. وسيتم قياسها بالاعتماد علي مقياس (Gould-Williams, 2003) بواقع خمس عبارات موزعة إيجاباً وسلباً. وهذه الأداة قد سبق استخدامها والتحقق من مصداقيتها في دراسات سابقة (Ilkhanizadeh, Karatepe, 2018, Archimi, et. al. 2018, Jia, et. al. 2020). وقد بلغ معامل كورمباخ الفا (٠,٨٩).

٣- **المتغير المُعدِّل، التفاعلي (Moderator):** متغير ثالث يُعدِّل تأثير المستقل علي التابع. وقد لا يكون له علاقة ارتباط بكلاهما. يمثل الظروف التي يؤثر بها المستقل علي التابع، وهو يؤثر علي مستوي أو اتجاه أو وجود العلاقة بين المتغيرين. فهو يوضح متي وتحت أي ظروف ستستمر العلاقة. عادة ما يساعد في الحكم علي الصدق الخارجي للبحث (قدرة الباحث على تعميم نتائج البحث الذي يتوصل إليها خارج عينته، وفي مجتمع آخر وبظروف مشابهة) من خلال تحديد القيود المفروضة علي العلاقة بين المتغيرات. ويتمثل في البحث الحالي في قوة حدث (كوفيد-١٩). يشتمل علي ثلاثة أبعاد رئيسية هي؛ الحادثة، الاضطراب، الحرج. سيتم قياس تلك الأبعاد بالاعتماد علي مقياس (Morgeson, et. al. 2015) بواقع ست عبارات موزعة إيجابياً وسلباً. وهذه الأداة قد سبق استخدامها والتحقق من مصداقيتها في دراسات سابقة (Liu, Liu, 2017, Morgeson, et. al. 2015, He, et. al. 2020). وقد بلغ معامل كورمباخ الفا (٠,٨٨).

٤- **المتغير التابع:** يتمثل في الضغوط النفسية للعاملين. وسيتم قياسه بالاعتماد علي مقياس (Lebel, 2016) بواقع خمس عبارات موزعة إيجابياً وسلباً. وهذه الأداة قد سبق استخدامها والتحقق من مصداقيتها في دراسات سابقة (Lebel, 2016,) (Tayyib, Alsolami, 2020, He, et. al. 2020). وقد بلغ معامل كورمباخ الفا (٠,٨٣).

فروض البحث:

خلفية الفروض: اعتمدت الباحثة في صياغة الفروض وتفسير العلاقات بين متغيراته المدروسة بشكل رئيسي علي ثلاث نظريات تعد من أبرز الاتجاهات النظرية في علم الإدارة والسلوك التنظيمي وعلم النفس الاجتماعي. هي كما يلي:

١- **نظرية الدعم الاجتماعي (Social Support Theory):** تتعلق بالتصرفات الداعمة والمساعدة للعاملين والمُقدّمة من قبل الحكومة، المجتمع، الشركات، الأسرة، الأصدقاء. وهي ضرورية لتقليل الضغوط علي العاملين وتحسين حالتهم النفسية

وتحقيق رفاهيتهم. حيث جلب الوباء تحديات غير مسبوقه لإدارة الموارد البشرية استدعت معها تحمل المسؤولية الاجتماعية وإثبات التعاطف والرأفة بالعاملين والتي يزيد الطلب عليها خاصة خلال الأزمات الكبرى. فضلاً عن أن البيئة تلعب دوراً يؤثر على فعالية تلك الممارسات. فوفقاً لمدخل الأنظمة المفتوحة، فإن الشركات ليست جزر منعزلة فهم أنظمة تتأثر بالبيئة الخارجية وتتوثر فيها (Hobfoll, et. al., 2018).

٢- **نظرية نظام الحدث ("Event System Theory "EST")**: تقترض أن حدوث حدث معين يؤثر على اتجاهات وأفكار وسلوك الفرد. وتتحدد قوة الحدث كما هو شائع في الأدبيات السابقة في ضوء اتصافه بثلاثة صفات رئيسية هي: الحداثة، الاضطراب، الأهمية. ويلاحظ علي (كوفيد) أنه حدث ينطبق عليه الثلاث صفات. وقد تسبب عدم توقعه في تدهور الحالة النفسية للعاملين وزيادة الضغوط التي يعانون منها (Morgeson, 2005, Morgeson, et. al., 2015, Liu, Liu, 2017,) (He, et. al. 2020).

٣- **نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory)**: القاعدة الأساسية لها هي «المعاملة بالمثل». بمقتضاها تتم التبادلات الاجتماعية وتستمر في حالة إدراك الأطراف المختلفة للمنافع التبادلية بينهم، وتكوين الخبرات الإيجابية حول ذلك، مثل مشاعر الثقة والالتزام، ومراعاة كل طرف لمصالح الآخر. إن تطبيق نفس القاعدة علي ممارسات (SRHRM) يعني أنه عندما تمارس الشركة أنشطة تعود بالنفع على عاملها فقد يُحَفِّز ذلك الشعور بالاحترام والثقة والمشاعر الإيجابية تجاه الشركة، وفي المقابل فإن العاملين يقابلون ذلك بالقيام بأنشطة مماثلة وهكذا (Jia, et. al. 2019).

العلاقات المفترضة بين متغيرات نموذج البحث:

١- **إدارة الموارد البشرية ذات التوجه الاجتماعي والضغط النفسي للعاملين:**
بسبب الوباء وتداعياته أصبح كثير من العاملين غير راضين ومحبطين ويعانون من انخفاض الروح المعنوية وتقل الضغوط النفسية عليهم مما انعكس سلباً علي أدائهم

والاحتفاظ بهم. وعليه وجب علي إدارة الموارد البشرية أن تركز علي الاحتفاظ بأصولها الاستراتيجية بشكل احترافي وأخلاقي عن طريق اتخاذ التدابير اللازمة لذلك (Elsafty, Ragheb, 2020). وفقاً لنظريتي الدعم الاجتماعي والتبادل الاجتماعي فإن أحد هذه التدابير هو تبني إدارة الموارد البشرية للتوجه الاجتماعي (Shen, Zhu, 2011, Archimi, et. al. 2018, Bombiak, Marciniuk, 2019, Jia, et. al. 2020). وعليه يمكن اشتقاق الفرض التالي:

الفرض الأول: من المتوقع وجود تأثير معنوي سالب لتطبيق ممارسات (SRHRM) علي الضغط النفسي لدى العاملين بقطاع البترول".

٢- إدارة الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والثقة التنظيمية:

أفادت الأدبيات بأنه من المنطقي افتراض أن (SRHRM) تساعد في تعزيز الثقة التنظيمية، بسبب:

١- تعزز تلك الممارسات تحفيز الموظف ودافعيته (Jiang et al., 2012). فقد تدعم تلك الممارسات الثقة التنظيمية من خلال الحوافز والمكافآت والترقيات نظير المساهمات الاجتماعية (Shen, Zhu, 2011). حيث يمكن للشركات أن تأخذ بعين الاعتبار الأداء الاجتماعي للعاملين عند الاستقطاب وتقييم الأداء ومنح الحوافز والمكافآت والترقيات؛ هذا التوجه يؤدي إلى زيادة اعتقاد الموظف بأن الشركة تدعم السلوكيات المسؤولة اجتماعياً وتعني بمصالح العاملين (Jia, et. al. 2019). الأمر الذي يؤثر على ردود الأفعال العاطفية للعاملين ويزيد من احترامهم وشعورهم بالثقة في شركتهم.

٢- تُحسِّن تلك الممارسات من ثقة العاملين من خلال القدرات المُعززة أو المُحسَّنة (Bombiak, Marciniuk, 2019, Jiang et al., 2012). فمثلاً، التدريب على توجه المسؤولية الاجتماعية للشركات علي أنها قيمة تنظيمية أساسية والحرص علي توافر توافق بين مواصفات المتقدم للوظيفة الشاغرة للعمل بالشركة مع متطلبات المسؤولية الاجتماعية من خلال الاستقطاب والاختيار. كل تلك الممارسات تشجع العاملين علي الثقة في إحسان الشركة وقدراتها علي تحمل المسؤولية الاجتماعية (Archimi, 2018). وعليه يمكن افتراض ما يلي:

الفرض الثاني: من المتوقع وجود تأثير معنوي موجب لتطبيق ممارسات (SRHRM) والثقة التنظيمية بالنسبة للعاملين بقطاع البترول.

٣- الثقة التنظيمية والضغوط النفسية علي العاملين:

أشارت الأدبيات (Lebel, 2016, He, et. al. 2020) أنه في ظل هذه الظروف غير العادية، كان من المهم بناء مستويات أكبر من الثقة بين الشركات وعاملها للتغلب على المخاوف والقلق ولتخفيف وطأة الضغط النفسي الذي يشعرون به. وعليه تلعب الثقة دوراً جوهرياً في التغلب على تلك الضغوط ويمكن تفسير ذلك بما يتفق مع الأدبيات السابقة كما يلي:

١- تقوم الثقة التنظيمية المدعّمة أو المُعزّزة بتشجيع العاملين على أن يكون لديهم اعتقاد أكبر بأن الشركات يُمكنها بالفعل تقديم الدعم والمساندة لهم للتغلب على معاناتهم المنبثقة من الوباء وتقليل مخاوفهم من التهديدات وتخفيف الضغوط.

٢- إن مزيد من الاعتراف بالإحسان التنظيمي يجعل العاملين يشعرون بأن الشركات تعطي الأولوية لمصالحهم، وامتلاك مثل هذه المشاعر الإيجابية عن الشركات، يمكنها تقليل مخاوف فقد الوظيفة.

٣- إن توافر الثقة في قدرات الشركة وإحسانها يزيد من فرص كون الشركات والعاملين يتشاركون نفس الرؤى والأهداف في ظل مواقف عدم التأكد. وعليه فإن العاملين الذين يتمتعون بمستويات عالية من الثقة سيشعرون برضا وظيفي أعلى (Ilkhanizadeh, Karatepe, 2018) واتجاهات سلبية أقل والتزام أعلى وسيشعرون بمشاعر الأمان النفسي (Jia, et al., 2019) ويكون لديهم قدرة أكبر على التغلب على المخاوف المسببة للضغوط (Lebel, 2016). لذا يُفترض:

الفرض الثالث: من المتوقع وجود تأثير معنوي سالب للثقة التنظيمية علي الضغط النفسي لدي العاملين بقطاع البترول.

٤- التأثير الوسيط (التفسيري) للثقة التنظيمية المدركة علي العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ذات التوجه الاجتماعي والضغوط النفسية:

أفادت الدراسات (Jia, et al., 2019) بأن تلك الممارسات يمكن أن تؤثر على اتجاهات العاملين وسلوكياتهم بشكل غير مباشر بفعل متغيرات وسيطة. حيث تؤثر الممارسات علي العمليات الاجتماعية والنفسية للعاملين من خلال الدعم الاجتماعي، مما يجعلهم يشعرون بالارتباط والرعاية في المواقف الضاغطة. بمعنى يمكن أن تعزز تلك الممارسات إدراكات العاملين حول الثقة في منظماتهم بأنها تساعدهم وتقف بجانبهم (He, et. al. 2020). حيث إن الثقة تجعل العاملين يدركون الدعم التنظيمي علي أنه مورد استراتيجي هام (Hobfoll, et al., 2018). فالثقة المتبادلة والولاء والالتزام تؤدي لتعظيم الاتجاهات الإيجابية بين الشركات والعاملين (Ilkhanizadeh, Karatepe, 2018)، وتدنية الاتجاهات السلبية (Jia, et al., 2019). وعليه يمكن افتراض:

الفرض الرابع: من المتوقع وجود تأثير معنوي غير مباشرة سالب لممارسات (SRHRM) علي الضغط النفسي بفعل التأثير الوسيط التفاعلي للثقة التنظيمية لدي العاملين بقطاع البترول.

٥- التأثير المُعدّل لقوة حدث الكوفيد-١٩ :

تلعب البيئة دورًا هامًا في عملية توصيل الدعم الاجتماعي إلى الفرد والبيئة والدعم الاجتماعي لهم تأثيرات متفاعلة ومتداخلة على الأفراد. وعليه فمن المهم استكشاف التأثيرات التفاعلية لممارسات إدارة الموارد البشرية والسياق الذي تتم فيه علي العاملين. وفقاً لنظرية قوة الحدث فإن قوة حدث الكوفيد كانت مرتفعة، وعليه فالتأثير السلبي المفترض لممارسات (SRHRM) علي الضغط النفسي الواقع علي العاملين من المرجح أن تكون أكثر أهمية بسبب (Morgeson, et. al. 2015):

١- أحدث الوباء اضطراباً هائلاً تسبب في حدوث تغييرات كبيرة في ممارسات إدارة الموارد البشرية عموماً. فكلما زاد اضطراب الحدث، كلما زادت احتمالية تغييره لمشاعر

واتجاهات الأفراد المعاشين له. وقد كان الوباء مقلِّلاً للغاية، مما جعل العاملين خائفين من التهديدات الصحية، والخسائر الاقتصادية الأمر الذي أدَّى إلي معاناة واضطراب فكري حول المستقبل. على هذا النحو، فإنه قد يكون من المتوقع أن تقي إدارة الموارد البشرية بمسئولياتها الاجتماعية في هذه الكارثة. تشير الأدلة إلى أن الأزمات تُحَفِّز الشركات على الانخراط في مساعدة الآخرين من أجل تدنية الدمار الجسدي والنفسي لهم. فلو لم يكن الوباء مدمراً إلى هذا الحد لما أثار كل هذا التأثير علي دور (SRHRM) في التخفيف من وطأة الضغط النفسي علي نفوس العاملين (Morgeson, et. al., 2015).

٢- الوباء كان ذو أهمية حرجة وبالغة وله الأولوية بالنسبة للشركات والعاملين، وأصبح التعامل معه أمراً أساسياً وذو أولوية بالنسبة للجميع. بسبب خطورة الوباء، أصبح العاملون أكثر تعرضاً للضغوط وأكثر حاجة إلى الرعاية والمساعدة من قبل أرباب عملهم (Morgeson, et. al., 2015). لذا يُفترض أن:

الفرض الخامس: كلما اتصف (الكوفيد-١٩) بقوة الحدث كلما أصبح التأثير السلبي لممارسات (SRHRM) على الضغوط النفسية أكثر قوة ومعنوية بالنسبة للعاملين بقطاع البترول.

منهجية البحث:

١- أنواع تصميمات البحث المستخدمة:

١/١- تصميم البحث الاستطلاعي (Exploratory Study): وهو التصميم الذي تم من أجل استجلاء الأمر مبدئياً والخاص بالخطوتين الأوليتين في البحث (تحديد المشكلة وصياغة الفروض). لذا فقد قامت الباحثة بإجراء ما يلي:

١- مقابلات غير مهيكلة مع عدد من مديري ادارات الموارد البشرية والعاملين بالمقرات الرئيسية لشركات قطاع البترول عددهم (٣٠).

٢- زيارات لمقرات عملهم الرئيسية.

٣- تحليل البيانات الثانوية التي أمكن الحصول عليها سواء من الأدبيات السابقة أو من سجلات الشركات.

٢/١- **البحث الاستنتاجي:** وهو التصميم الذي يهدف للقيام بالمرحلة التالية من عملية البحث، والتي تستهدف إجابة أسئلة مشكلة البحث، وتحقيق أهدافه واختبار فروضه بصفة نهائية. لذا فقد قامت الباحثة بإجراء ما يلي:

١/٢/١- **البحث الاستنتاجي الوصفي:** يهدف لتوفير توصيف للإطار النظري لموضوع البحث وعرض للأدبيات السابقة التي تناولته، فضلاً عن توصيف للوضع الراهن بشكل موضوعي في شركات قطاع البترول بالنسبة لمشكلة البحث.

٢/٢/١- **البحث الاستنتاجي السببي (التجريبي):** يهدف لاختبار صحة الفروض أي صحة العلاقة بين سبب ونتيجة وتفسير المشكلة من خلال الإجابة علي تساؤل لماذا تحدث المشكلة وما العوامل المُفسِّرة لها. وبالتالي تحليل لبيانات الوضع الراهن من خلال استطلاع آراء واتجاهات العاملين بتلك الشركات واختبار الفروض والتحقق من صحتها وإمكانية تعميم نتائجها.

٢- البيانات المطلوبة في البحث ومصادرها:

١/٢- **البيانات الثانوية:** تتعلق بالخلفية النظرية للبحث وأساسه الفكرية. والتي أمكن الحصول عليها من خلال إجراء دراسة مسحية للتراث العلمي من مصادرها المتمثلة في المراجع والكتب والأبحاث والمقالات العلمية والمواقع الإلكترونية.

٢/٢- **البيانات الأولية:** تتمثل في آراء المستقضي منهم حول كافة المتغيرات وأبعادها، وتم الحصول عليها من خلال إجراء المقابلات الإلكترونية معهم.

٣- مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث في إجمالي العاملين بقطاع البترول والبالغ عددهم ٢٨٠ ألف عامل. وقد كان اختيار هذا المجتمع مُبرراً في ضوء أهميته للاقتصاد المصري وفقاً لما حققه من مؤشرات مالية واقتصادية على مدار السنوات السبع الماضية منها؛ أنه برغم الجائحة ساهم بنسبة ٢٧٪ من الناتج المحلي الإجمالي للدولة (petroleum.gov.eg). ستعتمد الباحثة علي استخدام أسلوب العينات في جمع البيانات. وتحديداً سيتم استخدام العينة العشوائية البسيطة نظراً لتوافر إطار كامل وغير

متقادم عن عدد وأسماء مجتمع البحث وتجانس مفرداته. وقد راعت الباحثة عند تحديد حجم العينة الموازنة بين عدة عوامل هي؛ حجم مجتمع البحث، ميزانيته، الجدوى الاقتصادية، الإمكانيات المتاحة، درجة الدقة المطلوبة في نتائجه وحدود الخطأ المسموح بها، القيود الزمنية والمكانية، مدى توافر مساحة من الوقت لدي العاملين للمشاركة. وعليه تم تحديد حجم العينة باستخدام مواقع الكترونية متخصصة بالاعتماد على الجداول الإحصائية ب (٣٨٤) مفردة تم توزيعها بشكل متناسب علي المقرات الرئيسية للشركات داخل نطاق القاهرة الكبرى نظراً لتركز تلك المقرات فيها بنسبة ٨٧٪ من الإجمالي.

نطاق وحدود البحث:

نظراً للحدود النسبية الزمنية والمكانية يقتصر البحث علي دراسة الجوانب الآتية سواء نظراً لشيوع الاعتماد عليهم في الأدبيات السابقة، لخدمتهم لأهداف البحث:

- ١- أربعة ممارسات الاستقطاب والاختيار، التدريب، تقييم الأداء، التعويضات.
- ٢- العلاقات المباشرة أحادية الاتجاه بين (SRHRM) والضغط النفسي للعاملين دون التطرق للعلاقات التبادلية ثنائية الاتجاه التي قد توجد بينهم.
- ٣- الاعتماد علي عينة من شركات البترول ومن عاملها وليس حصراً شاملاً.
- ٤- إجراء البحث من وجهة نظر ادراكات العاملين وليس المديرين أي أن محور تركيز البحث كان على العاملين حول الممارسات ذات التوجه الاجتماعي والثقة التنظيمية والضغوط النفسية.
- ٥- الاقتصار على تحليل العلاقات بشكل آني وليس علي مدي زمني طولي.
- ٦- الاعتماد على المقابلات الالكترونية وليست الشخصية لدواعي الكورونا.
- ٧- محددات الزمن (فترة الربع الأخير من عام ٢٠٢١ لجمع البيانات)، محددات المكان (داخل نطاق القاهرة الكبرى).
- ٨- ركز البحث فقط على قطاع البترول, وليس قطاعات أخرى.
- ٩- ركز البحث علي تأثير (SRHRM) على الضغوط النفسية وليس علي النتائج

النفسية الإيجابية (كالرضا، الالتزام، الأداء).

١٠- لم يأخذ هذا البحث في الاعتبار متغيرات مُعدّلة مثل تأثيرات شخصية العاملين، السياق التنظيمي (مثل نمط القيادة، الثقافة التنظيمية، المناخ التنظيمي).

التحليل الإحصائي للبيانات:

١- معايير تقييم جودة عمليات القياس في البحث:

١/١- الصدق: لاختبار الصدق الظاهري (Face Validity) لأداة البحث فقد تم عرضها على عدد من المحكمين المختصين في المجال للتعرف على مدى مناسبة عباراتها لما وُضعت لقياسه ومدى وضوح صياغتها. ولاختبار الصدق الداخلي (صدق المضمون/المحتوي Construct/Content Validity) لها فقد طُبقت على عينة عشوائية من مجتمع البحث عددها ٣٠ مفردة من خلال دراسة استكشافية Pilot (Study) للتعرف على مدى التجانس الداخلي لعباراتها، وتحديد مدى قدرة المقياس المستخدم علي أن يعكس جميع الأبعاد المكونة للمتغيرات باستخدام أسلوب تحليل العامل الاستكشافي بهدف تقليل عدد بنود القائمة والحصول على البنود الأكثر ارتباطاً بالعوامل المستخرجة أي تحديد أهم البنود التي ترتبط بالمقياس الخاص بكل متغير. تطبيقه يتطلب عدة شروط هي (Field, 2010, Hair et al., 2010)؛ أن تكون البيانات مترية، حجم العينة أكبر من ١٥٠ مفردة، قيمة معامل Kaiser (KMO) Meyer Olkin = ٠,٦ أو أكبر، وأن تكون نتيجة اختبار بارليت (Barlett's test) معنوية أي أقل من ٠,٠٥، للتحقق من مدى وجود علاقة بين المتغيرات، أن تكون العلاقة بين المتغيرات خطية، عدم وجود قيم شاذة بين مفردات العينة، ارتباط كل بند بالمقياس لا بد أن يكون ٠,٥، كل عامل يُحمّل عليه على الأقل بندين ويفضل ٣ أو أكثر، يجب أن تكون قيمة (Eigen value) أكبر من أو تساوي (١) حتى يعتبر عاملاً يتم تحميل البنود عليه، وأن يكون معامل التباين الكلي أكبر من ٦٠ %، ويمكن أن تقل عن ذلك في العلوم الاجتماعية. نظراً لأن هذه المتطلبات متوافرة في العينة التي تم جمعها ميدانياً؛ لذلك تم الاعتماد على تحليل العامل الاستكشافي. وتطبيقه

علي البيانات اتضح أنه من خلال تحليل المكون الرئيسي مع دوران بنود القياس باستخدام طريقة التدوير (Varimax Rotation)، أن مؤشر قياس ملاءمة أو كفاية العينة (KMO) بلغ ٠,٨٥؛ بما يشير إلى أن البيانات كافية بدرجة ملائمة لتطبيق تحليل العامل، حيث تزيد قيمة هذا المؤشر عن قيمة الحد الأدنى المطلوبة لضمان كفاية البيانات وملاءمتها وهو ٠,٦. أوضحت نتيجة التحليل العملي لجميع المتغيرات أنه يمكن الاعتماد عليها؛ حيث أن قيمة (KMO) لجميع المتغيرات أكبر من ٠,٦. وكذلك أظهرت نتيجة اختبار بارتلليت معنوية لكل المتغيرات عند مستوى ثقة أكبر من ٩٥٪، وأن معاملات التحميل الخاصة بنود مقاييس متغيرات الدراسة جميعها أعلى من ٠,٥، فيما عدا بعض البنود التي تم حذفها لتحقيق صلاحية البناء حتي وصلت القائمة للشكل النهائي.

٢/١ - الثبات: يشير إلي مدى قدرة المقياس المستخدم علي أن يعكس أبعاد الظاهرة عبر الزمن. وبالتالي فالمقياس يُمكن الاعتماد عليه في تعميم النتائج. وقد بلغ معامل الثبات ألفا كرونباخ (٠,٧٥) للبحث الحالي. وبالتالي فهي معاملات مرتفعة وذات دلالة جيدة لأغراض البحث، وعليه فقائمة الاستقصاء تقيس ما يُفترض أن تقيسه ويُمكن الاعتماد عليها في تعميم النتائج.

٣/١ - الحساسية: تشير حساسية المقياس لقدرة علي دقة قياس التباين في الإجابات. أي مدى قدرته علي إتاحة الفرصة للفرد بإبداء رأيه بدقة. وعليه فالمقياس ذو الخيارين (موافق أو غير موافق) فقط، قد لا يعكس حقيقة رأي البعض إذا كانوا محايدين وبالتالي فمقياس ليكرت الخماسي هو أكثر حساسية من مقياس ذو بدليلين فقط للإجابة وهو المستخدم في البحث الحالي.

٣- تحليل المقاييس الإحصائية الوصفية والاستنتاجية:

جدول (١): ملخص نتائج الإحصاء الوصفي والاستنتاجي لمتغيرات البحث*

الضغط	الثقة	قوة الحدث	الممارسات	انحراف معياري	متوسط	الممارسات
			١	٠,٧	٣,٧	الممارسات
		١	**٠,٤٤	٠,٦	٤,٣	قوة الحدث
	١	**٠,٤٣	**٠,٥٤	٠,٧	٤,٢	الثقة
١	**٠,٥٣-	٠,٠٥	**٠,٣٨-	٠,٨	٢,٧	الضغط

* المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

* علاقة معنوية بدرجة ثقة ٩٥٪، ** بدرجة ثقة ٩٩٪، *** بدرجة ثقة ٩٩,٩٪.

مما سبق يتضح أنه في ضوء ما أفادت به مفردات العينة بتوافر درجة مرتفعة نسبياً من تطبيق شركاتهم لممارسات (SRHRM)، واتصاف جائحة الكورونا بقوة الحدث، وتوافر الثقة التنظيمية بينهم وبين شركاتهم، وتوافر درجة منخفضة نسبياً من الضغوط النفسية التي وقعت عليهم أثناء الجائحة. وتحليل المقاييس الإحصائية التطبيقية أو الاستنتاجية يتضح أن (SRHRM) قد ارتبطت بعلاقة معنوية موجبة بدرجة ثقة ٩٩٪ مع قوة الحدث، وعلاقة قوية مع الثقة التنظيمية، وارتبطت بعلاقة معنوية سالبة - وإن كانت ضعيفة نسبياً - مع الضغط النفسي. وارتبطت الثقة التنظيمية بعلاقة معنوية بدرجة ثقة ٩٩٪ سالبة مع الضغط.

٣- تحليل الانحدار الخطي البسيط، تحليل الانحدار الهرمي (Hierarchical): لاختبار تأثير (SRHRM) على الضغوط النفسية للعاملين.

٤- تحليل المسار: معايير تقييم النموذج:

جدول (٢): مؤشرات اختبار جودة توافق نموذج البحث لاختبار تحليل المسار*

المؤشرات	اختصاره	قيمه المثلى	نموذج البحث
مربع كاي	Chi ²	≥٢ والقصى ٥	٢,٤٧
جودة التوافق	GFI	تتراوح بين (١-٠) كلما اقتربت القيمة من (١) كلما دل ذلك على جودة توافق النموذج	٠,٩٧
جودة التوافق المعياري	NFI		٠,٩٤
جودة التوفيق التراكمي	IFI		١,٠٠
لويس	TLI		١,٠١
جودة التوفيق المقارن	CFI		١,٠٠
جذر التربيعي لمتوسط مربع خطأ التقدير	RMSEA	≤٠,٠٥	٠,٠٠٠

* المصدر: من إعداد الباحثة بناء على تحليل المسار.

يتضح مما سبق أن نموذج البحث الحالي جيد التوافق لاختبار تحليل المسار حيث تقع مؤشرات في المدى المقبول.

نتائج اختبار فروض البحث:

الفرض الأول: تعلق الفرض بمدى وجود علاقة تأثيرية أو سببية مباشرة بين تطبيق (SRHRM) كمتغير مستقل والضغط النفسي كمتغير تابع. واختبار صحته، استخدمت الباحثة تحليل الارتباط والانحدار البسيط، من أجل تحديد قوة واتجاه ومعنوية التأثير بين المتغيرين. وأظهرت النتائج وجود علاقة معنوية سالبة بينهما - وإن كانت ضعيفة نسبياً - قيمتها ٠,٣٨ عند مستوى ثقة ٩٩٪ كما يلي:

جدول (٣): ملخص نموذج الانحدار البسيط لتأثير (SRHRM) علي الضغط*

معامل ارتباط	معامل تحديد	اختبار F	الثابت	بيتا	الدلالة
٠,٣٨	٠,١٤	٢٧,٤٣	١,٤٥	**٠,٦٣	٠,٠٠

* المصدر: من إعداد الباحثة بناء علي نتائج التحليل الإحصائي.

أظهرت النتائج أن تلك الممارسات تُسهم بنسبة معنوية في التنبؤ بالضغط النفسي لدي العاملين. حيث تُفسر ما نسبته ١٤٪ من التباين في مستوي ذلك الضغط أي في مقدار أي تغير يطرأ عليه يرجع إليها. كما أظهرت النتائج معنوية النموذج. أي هناك جودة مطابقة من النموذج للبيانات الفعلية وفقاً لقيمة ف المحسوبة عند مستوي ثقة ٩٩٪. .: الضغط النفسي = ١,٤٥ + ٠,٦٣** (SRHRM).

بمعني أنه كلما زاد استخدام الممارسات بمقدار وحدة واحدة أدي ذلك لانخفاض الضغط بمقدار ٠,٦٣. وذلك في ضوء نظرية الدعم الاجتماعي بأن تلك الممارسات تعد ضرورية للفرد لكي يعمل بكفاءة وفعالية مما يؤهله لتحقيق التوازن والاستقرار النفسي وبالتالي تخفيض الشعور بالضغط عليه. ولكنها قد لا تكون كافية بمفردها لتدنية الضغط بدرجة كبيرة فقد يكون هناك عوامل أخرى أكثر تأثيراً كالظروف الاقتصادية، مستوي المعيشة، السمات الشخصية، مستوي الدخل، علاقات العمل، نمط القيادة. هذه النتيجة تتفق مع نتائج عدد كبير من الدراسات السابقة منها (Hobfoll, et. al., 2018, He, et., al. 2020, Elsafty, Ragheb, 2020). بناء عليه يمكن تدعيم صحة هذا الفرض.

الفرض الثاني: تعلق الفرض بمدي وجود علاقة تأثيرية/سببية مباشرة بين تطبيق (SRHRM) كمتغير مستقل والثقة كمتغير تابع. ولاختباره تم الاعتماد علي تحليلي الارتباط والانحدار البسيط، من أجل تحديد قوة واتجاه ومعنوية التأثير بين المتغيرين. وأظهرت النتائج وجود علاقة معنوية موجبة بدرجة ثقة ٩٩٪.

جدول (٤): ملخص نموذج الانحدار البسيط لتأثير (SRHRM) علي الثقة*

معامل ارتباط	معامل تحديد	اختبار F	الثابت	بيتا	الدلالة
٠,٥٤	٠,٢٩	٧٥,٤٠	٠,٨٧	٠,٨٠	٠,٠٠

* المصدر: من إعداد الباحثة بناء علي نتائج التحليل الإحصائي.

أظهرت النتائج أن الممارسات تُسهم بنسبة معنوية في التنبؤ بمدى ادراك العاملين للثقة في شركاتهم. حيث تُفسّر ما نسبته ٢٩٪ من التباين في مستوى الثقة أي في مقدار أي تغيير يطرأ عليها ويرجع إلي (SRHRM). كما أتضح معنوية النموذج. حيث إن هناك جودة مطابقة من النموذج للبيانات الفعلية وفقاً لقيمة ف المحسوبة عند مستوى ثقة ٩٩٪. ∴ الثقة = ٠,٨٧ + ٠,٨٠ * (SRHRM).

أي أن زيادة استخدام الممارسات بمقدار وحدة واحدة يؤدي لزيادة الثقة بمقدار ٠,٨٠ نظراً لأن تلك الممارسات تعزز من دافعية الموظف للعمل. وهذا من شأنه زيادة رغبته للاعتقاد بأن الشركة تدعم السلوكيات المسؤولة اجتماعياً وتعتني بمصالح العاملين. هذه النتيجة تتفق مع الدراسات السابقة (Jia, et al., 2019, Bombiak, Marciniuk, 2019, Archimi, et al., 2018, Jiang, et al., 2012, Jiang, et al., 2012, Shen, Zhu, 2011). وعليه يتم تدعيم الفرض

الفرض الثالث: تعلق الفرض باختبار العلاقة بين الثقة كمتغير مستقل والضغط كتابع. ولاختباره تم استخدام تحليلي الارتباط والانحدار البسيط. وتوصلا إلي وجود علاقة معنوية سالبة بدرجة ثقة ٩٩٪.

جدول (٥): ملخص نموذج الانحدار البسيط لتأثير الثقة علي الضغط النفسي *

معامل ارتباط	معامل تحديد	اختبار F	الثابت	بيتا	الدلالة
-٠,٥٣	٠,٢٨	٦٤,٣١	٠,٨٣	٠,٧٩	٠,٠٠

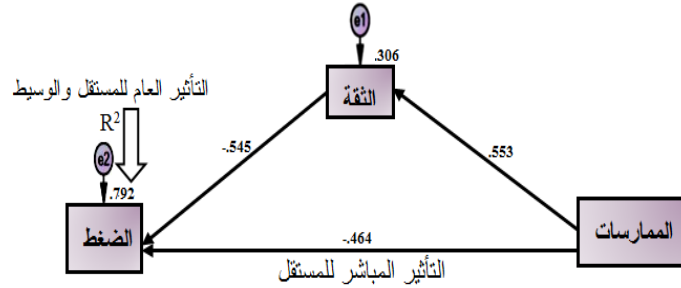
* المصدر: من إعداد الباحثة بناء علي نتائج التحليل الإحصائي.

وعليه تُسهم الثقة بنسبة معنوية في التنبؤ بادراك العاملين لتعرضهم للضغط. حيث تُفسّر ٢٨٪ من التباين في مستوى الضغط. أي في مقدار أي تغيير يطرأ علي الضغط ويرجع إلي الثقة. فضلاً عن معنوية النموذج. حيث إن هناك جودة مطابقة من النموذج للبيانات الفعلية وفقاً لقيمة ف المحسوبة بمستوي ثقة ٩٩٪. ∴ الضغط النفسي = ٠,٨٣ + ٠,٧٩ * الثقة التنظيمية.

بمعني أنه كلما زاد شعور العاملين بالثقة في شركاتهم بمقدار وحدة واحدة أدى ذلك لانخفاض الضغط لديهم بمقدار ٠,٧٩، وعليه تلعب الثقة دوراً جوهرياً في التغلب على

الضغوط. ويمكن تفسير ذلك في ضوء أن توافر الثقة يُشجّع العاملين على أن يكون لديهم اعتقاد أكبر بأن الشركات يُمكنها بالفعل تقديم الدعم والمساندة لهم للتغلب على معاناتهم الناتجة عن الوباء وتقليل المخاوف من التهديدات وبالتالي تخفيف الضغوط عليهم. فضلاً عن أن مزيد من الاعتراف بالإحسان التنظيمي يجعل العاملين يشعرون بأن الشركات تعطي الأولوية لمصالحهم، وامتلاك مثل هذه المشاعر الإيجابية عن الشركات، يمكنه تقليل مسببات الضغوط. ومن جهة أخرى فتوافر الثقة في قدرات الشركة وإحسانها يزيد من فرص كون الشركات والعاملين يتشاركون نفس الرؤى والأهداف في ظل مواقف عدم التأكد، مما يشعر العاملين بالأمان النفسي ويكون لديهم قدرة أكبر على التغلب على المخاوف المسببة للضغوط. هذه النتيجة تتفق مع الدراسات (Jia, et al., 2019, Ikhanizadeh, Karatepe, 2018, Lebel, 2016). بناء على ما سبق يمكن تدعيم صحة هذا الفرض.

الفرض الرابع: يختبر الفرض العلاقة غير المباشرة بين تطبيق تلك الممارسات كمستقل والضغوط كتابع بفعل التأثير الوسيط للثقة. ولاختباره تم الاعتماد على برنامج أموس مع تفعيل طريقة (Amos - Bootrtrap). وتوصلت النتائج إلي:



شكل (٢): نتائج تحليل المتغير الوسيط ببرنامج أموس*

*المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج برنامج أموس.

جدول (٦): نتائج تحليل المتغير الوسيط ببرنامح أموس*

اتجاه العلاقة	معلمة انحدار معيارية	خطأ معياري	قيمة T	دلالة
الممارسات ← الثقة	٠,٥٥	٠,٠٥	٩,٣٦	دالة**
الثقة ← الضغط	-٠,٥٤	٦١,٣٦	١٤,٠٥	دالة**
الممارسات ← الضغط	-٠,٤٦	٥٣,٧٤	١١,٩٦	دالة**

* المصدر: من إعداد الباحثة من واقع تحليل المسار.

جدول (٧): التأثير الكلي المعياري وفقاً لتحليل المسار*

المتغير المستقل				المتغير تابع
الممارسات				الضغط النفسي
الدلالة		تأثير كلي		
دال**		٠,٧٦		
الدلالة	غير مباشر	الدلالة	مباشر	
دال**	٠,٣٠	دال**	٠,٤٦	

* المصدر: من إعداد الباحثة من واقع تحليل المسار.

باستقراء مدلولات نتائج التحليل الاحصائي يتضح الآتي:

١- الضغط النفسي = أ - ٠,٤٦** ممارسات - ٠,٥٤*** ثقة تنظيمية.

أي أن إدراك العاملين للضغط الواقع عليهم هو دالة في مدي تطبيق شركاتهم لممارسات مسؤولة اجتماعياً تُشعرهم بالتعاطف والإحسان وكذلك مقدار الثقة التي يدركون توافرها في شركاتهم. وعليه يمكن التنبؤ بمقدار الضغط من خلال مستوي الثقة التي يشعرون بها ومدي تطبيق الشركات ممارسات تراعي البعد الاجتماعي.

٢- التأثير الكلي (Total) المعياري للمتغير المستقل (الممارسات) = التأثير المباشر + التأثير غير المباشر. (أي ٠,٧٦ = ٠,٤٦ + ٠,٣٠).

٣- كلما زاد استخدام المنظمات لممارسات مسؤولة اجتماعياً (كمتغير مستقل)، وزادت ثقة العاملين في منظماتهم (كمتغير وسيط) بمقدار الوحدة انخفض معه شعورهم بمقدار الضغط النفسي الواقع عليهم (كمتغير تابع) بمقدار ٧٦٪.

- ٤- يوجد تأثير معنوي مباشر للممارسات علي شعورهم بالضغط بدرجة ٩٩٪.
- ٥- يوجد تأثير معنوي غير مباشر للممارسات علي شعورهم بالضغط النفسي من خلال الأثر الوسيط لتقنتهم في شركاتهم (٠,٣٠) بدرجات ثقة ٩٩٪.
- يمكن من خلال جدول (٦) حساب التأثير غير المباشر للمتغير المستقل = إسهام المستقل في الوسيط x إسهام الوسيط في التابع. (أي $٠,٥٥ \times ٠,٥٤ = ٠,٣٠$). وكذلك يمكن حسابه من خلال جدول (٧) التأثير غير المباشر للمتغير المستقل = التأثير الكلي للمستقل - التأثير المباشر للمستقل. (أي $٠,٧٦ - ٠,٤٦ = ٠,٣٠$).
- ٦- الممارسات (المتغير المستقل) يُفسّر ٥٥٪ من أي تغير يطرأ علي الثقة التنظيمية (المتغير الوسيط)، و ٤٦٪ من ادراك الضغط النفسي (المتغير التابع)، والثقة التنظيمية تُفسّر ٥٤٪ من التباين في الضغط النفسي.
- ٧- قيمة التأثير العام (Overall) للمتغير المستقل والوسيط = ٠,٧٩.
- ٨- بما أن لكل المسارات تأثير دال احصائياً، وبما أن هناك تأثير دال كلي ومباشر وغير مباشر.

∴ توجد وساطة ولكنها جزئية للمتغير المستقل علي التابع. أي أن الثقة تتوسط العلاقة بين الممارسات والضغط، غير أنه يوجد تأثير مباشر للممارسات علي الضغط كذلك. وبناء علي كل ما سبق يمكن قبول صحة الفرض.

الفرض الخامس: اختبر الفرض العلاقة التأثيرية لتطبيق (SRHRM) كمستقل علي الضغوط كتابع في ضوء تأثير المتغير المُعدّل قوة حدث الكوفيد علي تلك العلاقة. لاختباره استخدمت الباحثة تحليل الانحدار الهرمي بوضع المتغير التابع في المستوي الأول وكل من المتغيرين المستقل والمُعدّل كمُتغيرات مُنبئة مع إضافة متغير التفاعل بينهما في المستوي الثاني بضرب الدرجات المعيارية لكل من المتغيرين المستقل والمُعدّل ومن ثم يقوم البرنامج بحساب نموذجين للانحدار ومقارنتهما وتحديد درجة التغير في النموذج ودلالته بعد إضافة متغير التفاعل.

جدول (٨): ملخص نموذج الانحدار لتحليل التأثير المُعَدَّل لقوة الحدث*

النموذج	معامل ارتباط	معامل تحديد	الخطأ المعياري	التغير في معامل التحديد	التغير في F	معنوية التغير في F	الدلالة
١	a, ٠,٨٤	٠,٧١	٤,١٩	٠,٧٠	٣٨٦,٤٣	٠,٠٠١	دال**
٢	b, ٠,٨٥	٠,٧٢	٤,٠٣	٠,٠٢	٢٦,٥٠	٠,٠٠١	دال**

* المصدر: من إعداد الباحثة بناء علي نتائج التحليل الإحصائي.

a. مُنبآت: (الثابت)، الممارسات، الثقة، b. منبآت: (الثابت)، الممارسات، الثقة، التفاعل. ومن أجل تقدير دلالة إسهام كل من المتغير المستقل (الممارسات) والمُعَدَّل (قوة الحدث) والتفاعل بينهما يتم الاعتماد علي جدول المعاملات التالي:

جدول (٩): معاملات الانحدار لتحليل التأثير المعدل لقوة الحدث*

المتغير التابع	النموذج	المتغيرات المُنتَبِة (المُفسِّرة)	معلمة انحدار معيارية	قيمة t	المعنوية	التباين المسموح	معامل تضم التباين	دلالة	
الضغط النفسي	١	(الثابت)		١,٥٨	٠,١١				
		الممارسات	-٠,٧٣	٢٢,٩٢	٠,٠٠١	٠,٨٩	١,١١	دالة**	
		قوة الحدث	٠,٢٣	٧,٤٥	٠,٠٠١	٠,٨٩	١,١١	دالة**	
	٢	(الثابت)			١,٣٤	٠,١٨			
		الممارسات	-٠,٧٤	٢٤,١٦	٠,٠٠١	٠,٨٨	١,١٢	دالة***	
		قوة الحدث	٠,٢٦	٨,٣٩	٠,٠٠١	٠,٨٧	١,١٤	دالة***	
		التفاعل	-٠,١٥	٥,١٤	٠,٠٠١	٠,٩٦	١,٠٣	دالة***	

* المصدر: من إعداد الباحثة بناء علي نتائج التحليل الإحصائي.

باستقراء مدلولات نتائج التحليل الإحصائي يتضح الآتي:

- ١- ارتبطت الممارسات سلباً بالضغط في حين أثرت قوة الحدث إيجاباً عليه.
- ٢- معنوية التأثير التفاعلي لقوة الحدث علي العلاقة السالبة بين الممارسات والضغط. مما يدل علي وجود أثر مُعَدَّل لقوة الحدث علي تلك العلاقة. حيث تكون العلاقة أكثر قوة ومعنوية بعد إدراج تأثير التفاعل في النموذج الثاني.
- ٣- عدم وجود ارتباط ذاتي بين المتغيرين المستقلين. حيث تشير الدرجة المنخفضة لمعامل تضخم التباين (VIF) إلي عدم وجود ازدواجية خطية بين المتغيرات (لا يجب أن تزيد قيمته عن ٣ أو ٥ أو ١٠ بحسب المراجع المختلفة)، وكذلك الدرجة المرتفعة

للتباين المسموح (Tolerance) (لا يجب أن تقل عن ٠,٢). وإلا سيكون هناك ارتباط مرتفع غير مقبول بين هذا المتغير المستقل وباقي المتغيرات المستقلة في النموذج. وبذلك يتم تدعيم الفرض.

أهم استنتاجات البحث:

يقدم البحث عدد من المساهمات العلمية، من أهمها:

- ١- تسلط النتائج الضوء على الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية للشركات، ولا سيما أهمية (SRHRM). حيث تباينت الآراء في الأدبيات حول إمكانية تأثير المسؤولية الاجتماعية للشركات على اتجاهات العاملين وسلوكياتهم.
- ٢- البحث الحالي يثري المعرفة العلمية في المجال من خلال توضيح الآليات الأساسية التي من خلالها تقل تلك الممارسات من الضغوط النفسية لدي العاملين.
- ٣- تسليط المزيد من الضوء على دور الثقة التنظيمية كوسيط وقوة الحدث كمدل علي العلاقة بين (SRHRM) والضغط النفسي لدي العاملين.
- ٤- اتضح أن (SRHRM) تعد مورد تنظيمي استراتيجي يدعم العاملين في التعامل مع الأزمات.
- ٥- يتم تحويل الموارد التنظيمية من الشركات إلى موارد فردية من خلال تحقيق ثقة تنظيمية أكبر.
- ٦- عززت الأزمة من الآثار السلبية لتلك الممارسات على الضغط. أي أنه كلما كانت الأزمة أقوى، كلما كان التأثير السلبي أكبر للممارسات على الضغوط.
- ٧- أظهرت النتائج أن الشركات تلعب دوراً هاماً في تحسين الحالات النفسية السلبية للعاملين أثناء الجائحة. لذا يجب أن تكون إدارة الموارد البشرية رؤوفة وتتحمل مسؤولية اجتماعية أكبر خاصة في ظل أزمة كبرى مثل الكوفيد بخلاف إدارة الموارد البشرية في ظل الظروف العادية.
- ٨- لا يمكن انكار حدوث بعض الاضطرابات في إدارة الموارد البشرية بسبب الجائحة. حيث أكد المختصين الذين تمت مقابلتهم أن الموقف الذي ظهر فجأة وبشكل

غير متوقع أثار رد فعل صادم، وكشف أن الشركات في قطاع البترول مثلها مثل باقي الشركات في بيئة الأعمال المصرية كانت تفتقد إلى الخبرة في إدارة الأزمات. حيث استغرق الأمر من الشركات بعض الوقت (أسبوعين على الأقل) للتبديل إلى وضع العمل الجديد.

٩- أفاد العاملين فيما يتعلق باتجاهات الشركات نحوهم- وخاصة في ظل عدم قدرتها علي استيعاب القدر الكبير منهم وبمتربتاتهم المرتفعة- بأن هناك العديد من الشركات احتفظت بعاملها بإعطائهم إجازات غير مدفوعة الأجر، وشركات أخرى احتفظت بعاملها وإعطائهم أجور منخفضة بدلاً من تسريح بعضهم كلياً. إعمالاً بمبدأ (الأفضل أن نعاني جميعاً القليل .. بدلاً من أن يعانى بعضنا الكثير). الأمر الذي أشعر العاملين بالأمان والتقدير من قبل شركاتهم وبأن لهم قيمة.

١٠- تم تخفيض استقطاب عاملين جدد. فالشركات تُعَيِّن بعقود مؤقتة فقط (إذا لزم الأمر) من أجل تنفيذ المشروعات الحالية (الجارية).

١١- المعوقات الرئيسية التي تواجه إدارة الموارد البشرية بالشركات:

١١/١- أفاد العاملين بأن الأزمة انعكست آثارها بشكل كبير علي العلامة التجارية للشركات والثقافة التنظيمية. حيث أظهرت كيف أن العلامة التجارية تتأثر بشكل كبير بالعلاقة بين الإدارة والعاملين وجودة الاتصالات بينهم. والتي قد يكون لها تأثير إيجابي/سليبي. فالصورة الذهنية للشركة قد تواجه التحدي الناتج عن موقف الشركة تجاه العاملين خلال فترة الوباء. كذلك حدث تغير في الثقافة التنظيمية. حيث أصبحت تتبنى الإدارة قيماً مختلفة عما كان قبل الأزمة كتركيز الانتباه علي تحمل المسؤولية الاجتماعية تجاه جميع الأطراف.

كل ذلك شكل تحديات واجهها مديرو الموارد البشرية بالشركات في سياق الأزمة حيث احتاجوا لمحاولة منع عمليات الفصل والاحتفاظ بالعاملين. علاوة على ذلك، عندما يغادر العاملون الشركات، فقد تُفقد المعرفة المتمثلة في الخبرة والمهارات والاتصالات الداخلية، وبالتالي تعاني الثقافة التنظيمية. وبرغم أن العديد من الشركات

قد تغلبت على العديد من التحديات خلال فترات الإغلاق، إلا أن معظمها لم يكن لديه آنذاك أي آلية للوقاية.

٢/١١- فيما يتعلق بالتأثير على تطوير العاملين، فإن الشركات التي تواجه الركود بسبب الوباء، لن تكون قادرة أو راغبة في الاستثمار في تنمية الإمكانيات البشرية. نظراً لأن الإدارة تحاول توفير التكاليف، إلا أنه لا يمكن تطوير العاملين بدون التدريب، الأمر الذي يتسبب في حدوث مشكلات لوظيفة إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهدافها. إلى جانب ذلك، تقليل الشركات للإنفاق على تطوير العاملين، يكون له تأثير على تحفيز العاملين، والاحتفاظ بهم، ورفاهيتهم، وكذلك على فعالية الشركة، وتقدمها المستقبلي، ونجاحها النهائي في السوق. إن التحدي الرئيسي هو أنه يتعين على الشركات التحول بسرعة إلى سلوكيات مختلفة، أي من العمل من المكتب إلى أنظمة العمل عن بُعد باستخدام أدوات عبر الإنترنت. إلى جانب ذلك، لا تمتلك وظيفة إدارة الموارد البشرية المعرفة اللازمة في التقنيات، وبالتالي لم تكن قادرة على تولي القيادة في هذه العملية بمفردها. كما واجهت تحديات إدارية كإدارة الفصل واللوائح وما شابه. ٣/١١- واجه مديرو الموارد البشرية تحديات فيما يتعلق بلوائح السلامة، وقلقهم بخصوص إصابة عاملهم بالفيروس. ولذلك اهتموا بتفسير وتوضيح اللوائح والتشريعات المتعلقة بقضايا الوباء.

١٢- الأدوار المستقبلية لإدارة الموارد البشرية:

١/١٢- يجب التفكير في تطوير الكفاءات اللازمة للعمل في بيئة رقمية. حيث يجب على الشركات وضع خطة استمرارية الأعمال، وتبني تقنيات جديدة، وإنشاء سيناريوهات لاستمرارية عمليات الشركة وبقائها في السوق.

٢/١٢- يجب على الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية أن تصمما من خلال الجهد المشترك استراتيجيات للتعامل مع الأزمة تركز على المرونة والقدرة على التكيف. أن تطوير سيناريوهات "ماذا لو" يمكن أن يكون مفيداً وكذلك في الاستعداد لحالات عدم التأكد المستقبلية. يمكن للشركات التغلب على الصعوبات الناتجة عن الأزمة بشكل أسهل عندما تقوم إدارة الموارد البشرية بدور قيادي يشجع العاملين ويُشركهم ويبقيهم على اطلاع دائم بمستجدات الأوضاع

وأخذ آرائهم في الحسبان. وهو ما تحققه (SRHRM).

٣/١٢- إجراء البرامج التدريبية والاجتماعات أو الاستقطاب والتعین عبر الإنترنت. بالإضافة إلى ذلك، فإن الرقابة اللصيقة للعاملين أصبحت ليست ضرورية فالعاملين أصبحوا يمكن أن يعملوا بشكل مستقل.

٤/١٢- التعامل بالذكاء الاجتماعي من أجل اتخاذ القرارات المناسبة من وجهة نظر الإدارة والتي تحاول التعامل مع أزمة مفاجئة، وفي نفس الوقت من وجهة نظر العاملين الذين لديهم احتياجاتهم الخاصة أو صعوبات تواجههم جراء الوباء.

التوصيات العملية:

١- عند الاختيار يجب استقطاب واختيار وتعيين المتقدمين للتوظيف ذوي السمات الشخصية المتصفة بالقدرة علي تحمل الغموض والمرونة وافتتاح الذهن.

٢- الحرص علي التدريب والتعليم والتواصل الجيد المستدام. حيث إن العاملين الذين تلقوا تدريب حول الوباء حصلوا على إدراك أفضل لأهمية الاحتياطات المُتخذة، ويكونون أكثر عرضة لممارسة التباعد الاجتماعي مع ذويهم.

٣- يجب على الشركات تطوير مواردها البشرية، حيث يحتاج العاملون إلى تحسين المهارات واكتساب المعرفة من أجل التعامل بشكل أفضل مع حالات عدم التأكد (لتحقيق الفعالية). ومن ناحية أخرى، تفرض إدارة الأزمات على الشركات خفض تكاليف الدورات التدريبية وأنشطة التطوير الأخرى (لتحقيق الكفاءة). وبالتالي، يجب أن تُوجَد إدارة الموارد البشرية التوازن تحقيق الكفاءة والفعالية. الاقتراحات البحثية المستقبلية:

- ١- ما هو دور الدعم التنظيمي في طريقة تعامل العاملين مع متطلبات العمل؟
- ٢- هل هناك اختلافات ثقافية حول طرق تخفيف وطأة الضغط النفسي للعاملين؟
- ٣- كيف تغيرت ترتيبات العمل خلال الجائحة؟
- ٤- ما هي العواقب طويلة الأجل للجائحة علي الصحة النفسية للعاملين؟
- ٥- ما هي ممارسات الإدارة التي ستكون أكثر فعالية خلال الجائحة في تحسين الأحوال الصحية (البدينية، النفسية) للعاملين؟
- ٦- كيف يمكن أن تساعد إدارة الموارد البشرية في بناء المرونة التنظيمية؟
- ٧- كيف يمكن أن تساعد إدارة الموارد البشرية الشركات على المساهمة في أهداف التنمية المستدامة (٢٠٣٠) في ظل الوضع الطبيعي الجديد؟

المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية

- أبو سويح، لونا. (٢٠٢٠). العرب وكورونا: إدارة أزمة أم أزمة إدارة؟. مجلة المستقبل العربي، مركز دراسات الوحدة العربية، ٤٣، ٤٩٦.
- أمشنوك، رشيد. (٢٠٢٠). كورونا وأزمة الإنسان المعاصر: في الحاجة إلى أخلاق كوكبية. مجلة المستقبل العربي، مركز دراسات الوحدة العربية، ٤٣، ٤٩٩.
- رشاد، محمود. (٢٠٢٠). ماذا بعد "كوفيد-١٩" والعودة للعمل؟ إرشادات العودة للعمل في مؤسسات المعلومات "المكتبات خاصة" بعد جائحة كوفيد-١٩. البوابة العربية للمكتبات والمعلومات، ٥٨، ١-٨.
- الطيب، فاطمة. (٢٠٢٠). الضغوط النفسية المترتبة على جائحة "كوفيد-١٩" وعلاقتها بفعالية الذات لدى طالبات الجامعة. مجلة كلية التربية، كلية التربية - جامعة كفر الشيخ، ٢٠، ٣.
- عويس، مروة. (٢٠٢٠). المواجهة الروحية الإيجابية لأزمة فيروس كورونا المستجد في ضوء بعض المتغيرات الديموجرافية لدى طلاب الجامعة. المجلة المصرية للدراسات النفسية، ٣٠، ١٠٩.
- الليثي، أحمد. (٢٠٢٠). المناعة النفسية وعلاقتها بالقلق وتوهم المرض المترتب على جائحة فيروس كورونا المستجد COVID-19 لعينة من طلاب الجامعة. مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية - جامعة عين شمس، ٢١، ٨.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

- Agarwal, P.** (2021). Shattered but smiling: Human resource management and the wellbeing of hotel employees during COVID-19. *International Journal of Hospitality Management*, 93.
- Archimi, S., Reynaud, E., Yasin, H. & Bhatti, Z.** (2018). How perceived corporate social responsibility affects employee cynicism: the mediating role of organizational trust, *Journal of Business Ethics*, 151, 4.
- Bombiak, E., Marciniuk-Kluska, A.** (2019). Socially responsible human resource management as a concept of fostering sustainable organization-building: experiences of young polish companies, *Sustainability*, 11, 4.

Caligiuri, P., De Cieri, H., Minbaeva, D., Verbeke, A. & Zimmermann, A. (2020). International HRM insights for navigating the COVID-19 pandemic: Implications for future research and practice. *Journal of International Business Studies*, 51.

Chowdhur, S. (2020). The "4V" Approach in Strategic Human Resources Management Post-COVID -19. *International Journal of Engineering and Management Research*, 10, 4.

Elsafy, A., Ragheb, M. (2020). The Role of Human Resource Management Towards Employees Retention During Covid-19 Pandemic in Medical Supplies Sector -Egypt. *Business and Management Studies*, 6, 2.

Field, A. (2010). *Discovering statistics using SPSS*. Sage publications.

Gigauri, I. (2020). Influence of Covid-19 Crisis on Human Resource Management and Companies' Response: The Expert Study. *International Journal of Management Science and Business Administration*, 6, 6.

Gould-Williams, J. (2003). The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: a study of public-sector organizations, *The International Journal of Human Resource Management*, 14, 1.

Hair, Jr, Black, Babin, and Anderson. (2010). *Multivariate data analysis*, 7th edition, Pearson Prentice Hall.

He, J., Mao, Y., Morrison, A. & Stefaniak, J. (2020). On being warm and friendly: the effect of socially responsible human Resource management on employee fears of the threats of COVID-19. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33, 4.

Hobfoll, S., Halbesleben, J., Neveu, J. & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: the reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 1.

Ilkhanizadeh, S., Karatepe, O. (2018). Does trust in organization mediate the influence of servant leadership on satisfaction outcomes among flight attendants?, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30, 12.

Jia, X., Liao, S., Beatrice, I., Heijden, V. & Guo, Z. (2019). The effect of socially responsible human resource management (SRHRM) on frontline employees' knowledge sharing. *International Journal*

of Contemporary Hospitality Management, 31, 9.

Jiang, K., Lepak, D., Hu, J. & Baer, J. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? a meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55, 6.

Khudhair, H., Alsaud, A., Alsharm, A., Alkaabi, A. & AlAdeedi, A. (2020). The Impact of COVID-19 on Supply Chain and Human Resource Management Practices and Future Marketing. *International Journal of Supply Chain Management (IJSCM)*, 9, 5.

Kniffin, K., Narayanan, J., Frederik, A., Antonakis, J., Ashford, S., Bakker, A., Bamberger, P., Bapuji, H., Bhave, D., Choi, V., Creary, S., Demerouti, E., Flynn, F., Gelfand, M., Greer, L., Johns, G., Kesebir, S., Klein, P., Lee, S., Ozelik, H., Petriglieri, J., Rothbard, N., Rudolph, C., Shaw, J., Sirola, N., Wanberg, C., Whillans, A., Wilmot, M. & Vugt, M. (2020). COVID-19 and the Workplace: Implications, Issues, and Insights for Future Research and Action. Working Paper 20-127, Harvard Business School.

Lebel, R. (2016). Overcoming the fear factor: how perceptions of supervisor openness lead employees to speak up when fearing external threat. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 135.

Liu, D., Liu, J. (2017). Dissecting event system theory: tenets and opportunities for research and practice. *Quarterly Journal of Management*, 2.

McGuire, D., Germain, M. & Reynolds, K. (2021). Advances in Reshaping HRD in Light of the COVID-19 Pandemic: An Ethics of Care Approach. *Advances in Developing Human Resource Management*, 14, 1.

Meister, J. (2020). The Impact of The Coronavirus on HR and The New Normal of Work. *Forbes*.

Morgeson, F. (2005). The external leadership of self-managing teams: intervening in the context of novel and disruptive events. *Journal of Applied Psychology*, 90, 3.

Morgeson, F., Mitchell, T. & Liu, D. (2015). Event system theory: an event-oriented approach to the organizational sciences., *Academy of Management Review*, 40, 4.

Mwita, K. (2020). Effects of corona virus pandemic (covid-19) on selected human resource management practices in Tanzania. *East African Journal of Social and Applied Sciences (EAJ-SAS)*, 2, 2.

Saadeh, R., Alfaqih, M., Yonis, O., Okour, A. & Obeidat, K.

(2020). The psychosocial and clinical concerns of physicians treating patients with COVID-19. Journal of Taibah University Medical Sciences, 15, 6.

Shen, J., Zhu, C. (2011). Effects of socially responsible human resource management on employee organizational commitment. The International Journal of Human Resource Management, 22, 15.

Su, N., Tra, L., c, Huynh, H., Nguyen, H. & O'Mahony, B. (2021). Enhancing resilience in the Covid-19 crisis: lessons from human resource management practices in Vietnam. Current Issues in Tourism, DOI: 10.1080/13683500.2020.1863930

Surrati, A., Mansuri, F. & Alihabi, A. (2020). Psychological impact of the COVID-19 pandemic on health care workers. Journal of Taibah University Medical Sciences, 15, 6.

Tayyib, N., Alsolami, F. (2020). Measuring the extent of stress and fear among Registered Nurses in KSA during the COVID-19 Outbreak. Journal of Taibah University Medical Sciences, 15, 5.

Wunderlich, M., Løkke, A. (2020). Human Resource Management Practices in Times of the COVID-19 Pandemic. Survey Report, Department of Management, Aarhus University.

المواقع الإلكترونية:

<https://www.petroleum.gov.eg> الموقع الرسمي لوزارة البترول والثروة المعدنية

خطة طوارئ وزارة البترول و الثروة المعدنية لمواجهة جائحة فيروس كورونا المستجد

https://www.petroleum.gov.eg/ar-eg/about-ministry/Pages/MOP_EMERGENCY_RESPONSE_PLAN.aspx

تقرير أهداف التنمية المستدامة : مصر ٢٠٣٠ - UNDP in

<https://www.eg.undp.org> Egypt