

دور مرونة الموارد البشرية في تعزيز المكانة الاستراتيجية للمنظمة  
دراسة تحليلية لرأي عينة من القيادات في عدد من المستشفيات الخاصة في مدينة السليمانية

هيوا محي الدين عبدالكريم<sup>1</sup> ، وريا نجم رشيد<sup>2,3</sup>

<sup>1,2</sup>قسم إدارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة السليمانية، السليمانية، العراق

<sup>3</sup>قسم ادارة الاعمال، جامعة جيھان- السليمانية، السليمانية، العراق

Email: hiwa.abdalkarim@univsul.edu.iq<sup>1</sup>, wrya.rashid@univsul.edu.iq<sup>2</sup>  
wrya.najm@sulicihan.edu.krd<sup>3</sup>

**الملخص:**

يهدف البحث الحالي إلى تحليل العلاقة والأثر بين مرونة الموارد البشرية وأبعادها المتمثلة بـ(مرونة المهارات، مرونة السلوك، مرونة الممارسات، و مرونة التنسيق) والمكانة الاستراتيجية وأبعادها المتمثلة بـ(تشكيل التوقعات والرؤى، بناء الشبكات الاجتماعية، و عمليات التعلم)، ولتحقيق أهداف البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لاستطلاع آراء القيادات في عدد من المستشفيات الخاصة في مدينة السليمانية بلغ عددها (11) مستشفى، فقد تم توزيع الاستبانة على جميع أفراد المجتمع بصورة مباشرة وكذلك الكترونيا عن طريق (Google Form)، وبعد فرز الاستبيانات وتدقيقها بلغ عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي (145) استبانة، وتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS V.26) و (AMOS V.26)، وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباط طردية بين مرونة الموارد البشرية والمكانة الاستراتيجية، إضافة إلى وجود تأثير معنوي لمرونة الموارد البشرية في المكانة الاستراتيجية، وبناءً على ما تم الوصول إليه من استنتاجات تم تقديم مجموعة من التوصيات أهمها أن تحرص القيادات في المستشفيات الخاصة على زيادة الاهتمام بمرونة الموارد البشرية وأبعادها لما لذلك من أثر كبير في تعزيز المكانة الاستراتيجية للمستشفيات.

**الكلمات المفتاحية:** مرونة الموارد البشرية، المكانة الاستراتيجية، المستشفيات الخاصة، مدينة السليمانية.

**پوخته:**

ئەم توپوشەنەمەي ئىستا ئامانجى لىكۆلەنەمەي لە پەيوندى و كارىگەرى نەرمى (ميانرىموى) سەرچاوه مەۋىيەكەن و رەھەندەكەن (نەرمى كارامىيى، نەرمى رەفتار، نەرمى پراكتىكەكەن، و نەرمى ھەماھەنگى) لەسەر پىنگەمى ستراتىزى و رەھەندەكەن (دارشتى چاوهروانىيەكەن و دىيدگاڭان، بىنیاتنانى تۆرە كۆمەلەيەتتىيەكەن، و پرۆسەكەنلىق قىربۇون). بۇ بەدەپەنلىنى ئامانجەكەن توپوشەنەمەكە، پىشت بەستراوه بە بىرۇگرامى وەسفى شىكارى، لەگەل قۇرمى راپرسى كە دارىزرا بۇ كۆرکەنەمە زانىارى لە سەرکەرەكەن لە (11) نەخۆشخانە تايىەت لە شارى سليمانى. راپرسىمەكە لە رىيگى (قۇرمى گۇوگل) مەو بە ئەلىكترونى و وە بە شىوهى راستەمۇخۇ بەسەر سەرچەم سەرکەرەمەكەن دابەشكرا. دواى جىاڭىرەنەمە وشىڭىرەنەمە راپرسىمەكەن، (145) قۇرمى راپرسى گۈنچاوه بۇون بۇ بەكارەتىنان بۇ شىكارى ئامارى. وە داتاکان بە بەكارەتىنانى چەندىن رىيگە ئامارى شىڭىرەنەمە، لەوانە (SPSS V.26) و (AMOS V.26) توپوشەنەمەكە گەميشتە كۆمەلەنگى ئەنچام كە گەنگەرەنەن بۇونى پەيپەندىيەكى راستەمۇخۇيە لە نىوان نەرمى سەرچاوه مەۋىيەكەن و پىنگەمى ستراتىزىدا، ئەمە جەڭە لە بۇونى كارىگەرىيەكى بەرچاوى نەرمى سەرچاوه مەۋىيەكەن لە پىنگەمى ستراتىزىدا. لەسەر بىنەمەي دەرەنچامەكەن كۆمەلەنگى پېشىنەر دارىزىران. لە ھەمموسى گەنگەرەن، نەخۆشخانە تايىەتەكەن پەتىپەتە گەنگەرەن بە نەرمى سەرچاوه مەۋىيەكەن و رەھەندەكەنلىق زىاتر بىمەن، چونكە ئەمە كارىگەرىيەكى بەرچاوى ھېيە لەسەر بەھىزىزلىنى پىنگەمى ستراتىزى نەخۆشخانەكە.

**كلىله وشە:** نەرمى (ميانرىموى) سەرچاوه مەۋىيەكەن، پىنگەمى ستراتىجي، نەخۆشخانە تايىەتەكەن، شارى سليمانى.

## Abstract:

The current study aims to examine the relationship and impact of human resource flexibility and its dimensions (skill flexibility, behavioral flexibility, flexibility of practices, and coordination flexibility) on strategic position and its dimensions (shaping expectations and visions, building social networks, and learning processes). To fulfill the research aims, a descriptive analytical technique was utilized, with a questionnaire devised to gather data from leaders in (11) private hospitals in Sulaymaniyah City. The questionnaire was delivered to all leaders both personally and electronically via (Google Form). After selecting and analyzing the questionnaires, there were (145) questionnaires appropriate for statistical analysis. The data was analyzed using a variety of statistical approaches, including (SPSS V.26 and AMOS V.26). The research reached a set of results, the most important of which is the existence of a direct correlation between human resource flexibility and strategic position, in addition to the existence of a significant impact of human resource flexibility in strategic position. Based on the conclusions, a set of recommendations were formulated. Most importantly, private hospitals should increase their focus on human resource flexibility and its dimensions, as this has a significant impact on strengthening the hospital's strategic position.

**Keywords:** Human resource flexibility, Strategic position, Private Hospitals, Sulaymaniyah City.

## المقدمة

تنسم بيئة قطاع الرعاية الصحية عامة، والمستشفيات الخاصة على وجه الخصوص بتعقيد متزايد وتغير مستمر، فهي تواجه ضغوطات غير مسبوقة تتمثل بالتطورات التكنولوجية السريعة، توقعات المرضى المتزايدة، المنافسة الحادة، التغيرات التنظيمية المستمرة، ونقص المهارات المتخصصة في بعض المجالات. وتلك التغيرات الديناميكية تبرز الحاجة الملحة للمنظمات الصحية، وخاصة المستشفيات الخاصة التي تعمل في بيئة المنافسة شديدة، إلى تبني استراتيجيات مرونة تمكنها من التكيف السريع والاستجابة الفعالة للتحديات والفرص، مما يحافظ على بقائها ويزيد من قدرتها التنافسية ويعزز مكانتها الاستراتيجية.

ويعتمد نجاح المستشفيات الخاصة على بناء مرونة الموارد البشرية التي تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية، من خلال تحسين وتطوير أدائها ومتطلباتها وأدائها، ومن ثم يؤدي إلى تعزيز مكانتها الاستراتيجية. وأشار (Hayyawi, 2024:7) بأن مرونة الموارد البشرية تمثل أحد التطورات الفكرية المعاصرة في المنظمات الخدمية، ومن أكثر ممارساتها مع التغيرات المتتسارعة في بيئة الأعمال، نظراً لأن الاستراتيجيات التقليدية للأنشطة الإدارية يمكن أن تخرجها عن مسارها بسرعة.

وتعتبر المكانة الاستراتيجية في المستشفيات الخاصة عنصراً حيوياً لجذب المرضى وتعزيز ثقتهم بالخدمات المقدمة، وتتساهم في تمييز المستشفى عن منافسيها من خلال توفير جودة الرعاية الصحية والتخصصات المتاحة فيها، كما تلعب دوراً في تحسين السمعة وزيادة العوائد المالية من خلال بناء علاقات جيدة مع المرضى وتطوير خدماتها الصحية.

ويتضمن البحث الحالي أربعة مباحث، المبحث الأول منهجية البحث من خلال المشكلة والأهمية والأهداف والمخطط الفرضي للبحث، والمبحث الثاني تتضمن الجانب النظري من خلال شرح مفصل لمتغيرات البحث، والمبحث الثالث الجانب العملي لعرض نتائج اختبار فرضيات الارتباط والتاثير اما المبحث الرابع فقد تضمنت الاستنتاجات والتوصيات.

## المبحث الأول : منهجية البحث

### أولاً: مشكلة البحث

تعد المستشفيات الخاصة ركيزة أساسية في القطاع الصحي، غير أنها تواجه تحديات تنافسية متزايدة في بيئة عمل تتسم بعدم الاستقرار والتسرع التكنولوجي، وذلك في ظل زيادة عدد هذه المستشفيات الخاصة خلال السنوات الأخيرة، حيث ان حاجة تلك المستشفيات إلى الكفاءات والمهارات المشهود لها في مجال تقديم الخدمات والرعاية الصحية للمرضى امر ضروري لمواكبة التطورات الحاصلة في السوق، وتعتبر المكانة الاستراتيجية للمنظمة من العناصر الأساسية التي تحدد قدرتها على المنافسة في بيئة الأعمال العالمية المتطرفة. في ظل تزايد التحديات الناتجة عن التغيرات التكنولوجية، والعلوم، والتقنيات الاقتصادية، تواجه المنظمات الخدمية صعوبات في تحديد وتعزيز مكانتها الاستراتيجية لضمان استدامة أدائها وتقوتها. وتكمّن المشكلة في أن العديد من المستشفيات الخاصة في مدينة السليمانية قد تواجه صعوبة في إجراء تحليل شامل لبيئتها الداخلية والخارجية، مما يعيق تطوير استراتيجيات تضمن لها مكانة تنافسية متميزة. وبالتالي، تبرز الحاجة إلى فهم العوامل التي تؤثر على المكانة الاستراتيجية للمنظمة ووسائل تحقيقها في ظل الديناميكيات المتغيرة للأسواق.

تشكل مفهوم مرونة الموارد البشرية عنصراً محورياً في ترسیخ الميزة التنافسية للمنظمات سواء العامة او الخاصة، حيث أن وجود مرونة الموارد البشرية داخل أي منظمة يمكن أن يكون عاملاً أساسياً في تحقيق النجاح وضمان الاستمرارية على المدى الطويل. تواجه المنظمات بشكل عام والمستشفيات الخاصة على وجه الخصوص تغيرات سريعة في البيئة الديناميكية، مما يستلزم من الإدارة تطوير آليات مرونة للتكييف مع المتغيرات الناشئة. ويطلب ذلك القدرة على إدارة المستشفى بشكل استباقي، بما يحسن المرونة التنظيمية ويفصل بين الاستدامة التشغيلية على المدى الطويل. ومن شأن هذه المقومات أن تمكن المستشفيات من تعزيز موقعها التنافسي في السوق، وتعزيز المكانة الاستراتيجية للمستشفى.

وهناك ندرة من الدراسات تربط المتغيرين معاً، لذا جاءت الدراسة الحالية لسد تلك الفجوة من خلال الإجابة على السؤال الرئيسي التالي، (ما مدى قدرة المستشفيات الخاصة في مدينة السليمانية على تعزيز المكانة الاستراتيجية اعتماداً على ما تمتلكها من مرونة الموارد البشرية؟) ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:

- 1- ما هي طبيعة علاقات الارتباط بين مرونة الموارد البشرية والمكانة الاستراتيجية؟
- 2- ما هي طبيعة تأثير مرونة الموارد البشرية في المكانة الاستراتيجية؟

### ثانياً: أهمية البحث

يكتسب البحث الحالي أهميته من جانبي:

#### 1- الأهمية الأكاديمية

أ- ندرة الدراسات والبحوث التي تناولت موضوع مرونة الموارد البشرية والمكانة الاستراتيجية من حيث طبيعتها واتجاهها على حد علم الباحثان، فضلاً عن ان الباحثان لم يجد أية دراسة سابقة تربط بين متغيرات المعتمدة في البحث الحالي.  
 ب- ورفد المكتبات العربية والعراقية لمثل هذا النوع من الدراسات والبحوث، إذ يعد هذا البحث من البحوث الفليلة التي تناولت موضوع دور مرونة الموارد البشرية في تعزيز المكانة الاستراتيجية للمنظمة.  
 ج- إن مرونة الموارد البشرية والمكانة الاستراتيجية تعدان من العوامل الأكثر أهمية لتحقيق نجاح المنظمات في بيئة الأعمال التي تتميز بزيادة حجم المنافسة.

#### 2- الأهمية الميدانية

أ- تتبع أهمية الدراسة من الموضوع الذي يوضح إمكانيات مرونة الموارد البشرية ودورها الحيوى في تحقيق ميزة تنافسية في المستشفيات الخاصة، لا سيما في تعزيز المكانة الاستراتيجية لتلك المستشفيات.  
 ب- تعتبر مرونة الموارد البشرية أحد الركائز الأساسية التي تدفع المستشفيات الخاصة لتسليط الضوء على خدماتها، مما يجعل من الضروري على المستشفيات التركيز على تعزيز مكانتها الاستراتيجية.

جـ- يمكن لقطاع الخدمات الصحية بشكل عام، والمستشفيات الخاصة على وجه الخصوص، الاستفادة من النتائج والمقترحات التي توصل إليها هذه الدراسة، من خلال تسليط الضوء على أهمية تطبيق مرونة الموارد البشرية ودورها في تعزيز المكانة الاستراتيجية.

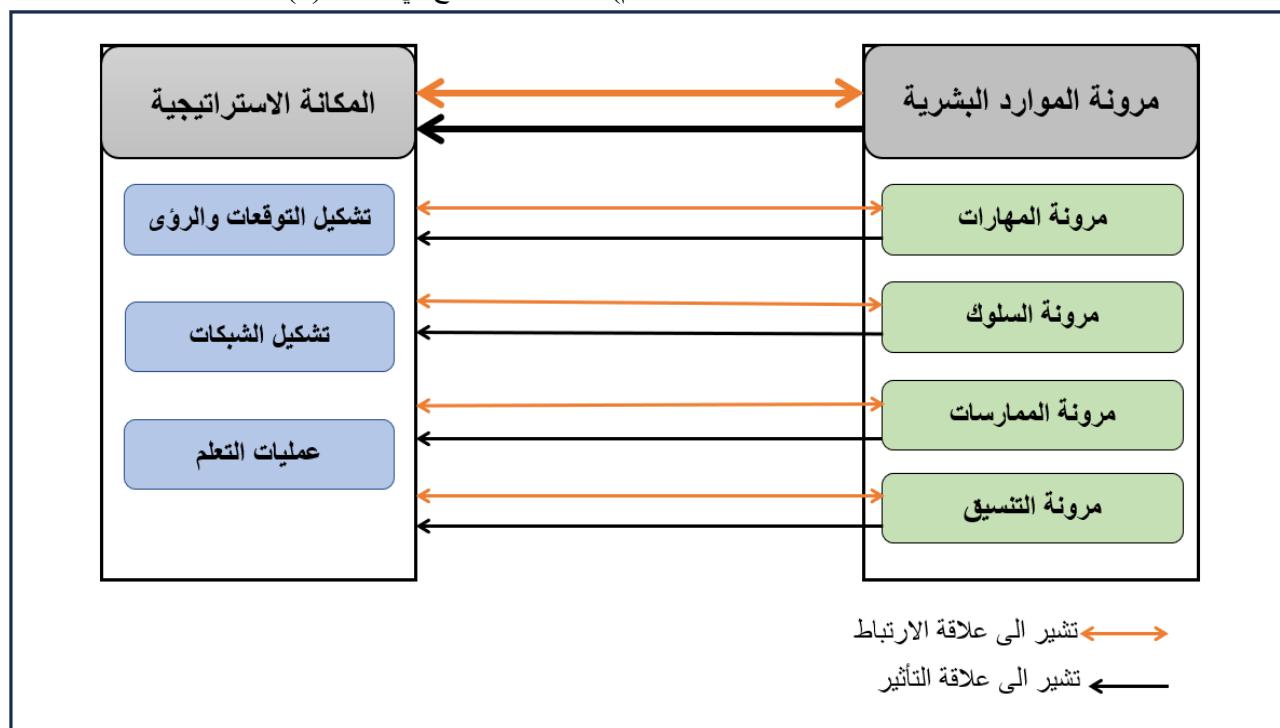
### ثالثاً: أهداف البحث

في ضوء مشكلة البحث، فإن الهدف الأساسي للدراسة الحالية هو بيان الدور الذي تلعبه مرونة الموارد البشرية في تعزيز المكانة الاستراتيجية على مستوى القيادات الإدارية في المستشفيات الخاصة في مدينة السليمانية، فضلاً عن سعيها لتحقيق الأهداف الآتية:

- 1- بلورة إطار نظري عن مفهوم مرونة الموارد البشرية وأبعادها والمكانة الاستراتيجية وابعادها، وذلك بمراجعة الدراسات والابحاث التي تناولت هذين المفهومين.
- 2- بناء المخطط الفرضي للدراسة والسعى نحو اختبار فرضياتها بقصد تعميم النتائج على الميدان المبحوث.
- 3- اختبار علاقات الارتباط بين مرونة الموارد البشرية والمكانة الاستراتيجية في المستشفيات المبحوثة على المستوى الكلي والجزئي.
- 4- تحديد تأثير مرونة الموارد البشرية في تعزيز المكانة الاستراتيجية في المستشفيات المبحوثة على المستوى الكلي والجزئي.
- 5- توصل الى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات الضرورية لقطاع الصحي عامه ولعينة البحث خاصة.

### رابعاً: المخطط الفرضي للبحث

تم تصميم مخطط فرضي للبحث لتوضيح علاقة الارتباط والتأثير بين المتغير المستقل المتمثل بمرونة الموارد البشرية وأبعادها (مرونة المهارات، مرونة السلوك، مرونة الممارسات، و مرونة التنسيق) والمتغير التابع المتمثل بالمكانة الاستراتيجية وابعادها (تشكيل التوقعات والرؤى، وبناء شبكات الاجتماعية، و عمليات التعلم). وكما هو موضح في الشكل (1).



شكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: من اعداد الباحثان.

### خامساً: فرضيات البحث

استكمالاً لمتطلبات الدراسة تم صياغة مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية المتبعة من المخطط الفرضي للدراسة وهي على النحو الآتي:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين مرونة الموارد البشرية والمكانة الاستراتيجية. وتتفرع منه الفرضيات الفرعية الآتية:

- أ. توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين مرونة المهارات والمكانة الاستراتيجية.
- ب. توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين مرونة السلوك والمكانة الاستراتيجية.
- ت. توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين مرونة الممارسات والمكانة الاستراتيجية.
- ث. توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين مرونة التنسيق والمكانة الاستراتيجية.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لمرونة الموارد البشرية في المكانة الاستراتيجية. وتتفرع منه الفرضيات الفرعية الآتية:

- أ. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لمرونة المهارات في المكانة الاستراتيجية.
- ب. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لمرونة السلوك في المكانة الاستراتيجية.
- ت. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لمرونة الممارسات في المكانة الاستراتيجية.
- ث. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لمرونة التنسيق في المكانة الاستراتيجية.

### سادساً: منهجية البحث

تم الاعتماد على استخدام المنهج الوصفي التحليلي في البحث الحالي من خلال استطلاع وتحليل آراء القيادات في المستشفيات الخاصة في مدينة السليمانية، حيث يساعد هذا المنهج في توظيف الأسس المعرفية لتحليل العلاقة والتأثير بين المتغيرات البحث بشكل أكثر وضوحاً، مما يسهل اكتشاف طبيعة العلاقة من خلال معرفة جيدة لفهم مشكلة البحث ومحاولة توصل إلى الحلول الملائمة لها.

### سابعاً: مجتمع وعينة البحث

يمثل المستشفيات الخاصة ميداناً للبحث الحالي، يتمثل مجتمع البحث بـ(168) قائدًا في عدد من المستشفيات الخاصة في مدينة السليمانية والبالغ عددها (17) مستشفى وكان عدد المستشفيات المستجيبة منها (11) مستشفى والموضحة اسمائها في الجدول (1)، وتم توزيع الاستبيانات على (134) قائدًا منهم بصورة مباشرة وعلى (34) قائدًا منهم بصورة الكترونية، وتم استرجاع (152) استبيانه واستبعد (7) استبيان غير صالحة للتحليل وبذلك بلغ عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي (145) استبيان، وإن أسباب اختيار المستشفيات الخاصة لإجراء هذا البحث ترجع إلى التطور الذي يشهدها هذا القطاع في إقليم كورستان خصوصاً في العصر الحالي، وازدياد اعدادهم، وأصبحت أهمية المستشفيات الخاصة من حيث الخدمات المقدمة التي تكون متشابهة ما بينهم، لذلك هناك منافسة شديدة بين المستشفيات الخاصة في الحفاظ على مكانتها في السوق ومحاولة كل منها اكتساب حصة سوقية أكبر من خلال تقديم خدمات صحية جديدة أو تطوير الخدمات المقدمة حالياً بحيث تلبي احتياجات المرضى، وبالتالي تعزيز المكانة الاستراتيجية وينظر الجدول (1) عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة والصالحة للتحليل ونسبة الاستثمارات من كل المستشفى.

### الجدول (1) احصائية لأعداد استثمارات الموزعة والمسترجعة والصالحة التحليل

النسبة المئوية الاستثمارات الصالحة	الاستثمارات الصالحة للتحليل	عدد الاستثمارات المسترجعة	عدد الاستثمارات الموزعة	اسم المستشفى	ت
%96.65	22	23	25	بهشين	.1
%100	16	16	18	هريم	.2
%95.45	21	22	25	سمارت	.3
%100	13	13	15	انور شيخه	.4
%100	12	12	13	زيان	.5
%90.9	10	11	12	توى مهليك	.6
%84.6	11	13	13	برهمن هيلز	.7
%100	10	10	12	رويال	.8
%100	10	10	12	ميرسى	.9
%100	10	10	10	سواما	.10
%83.33	10	12	13	انترناشنا	.11
<b>%95.4</b>	<b>145</b>	<b>152</b>	<b>168</b>	<b>المجموع</b>	

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (EXCEL)

### ثامناً: اسلوب جمع البيانات والمعلومات

لتحقيق أهداف البحث واختبار الفرضيات المبنية عن مخططها الفرضي ومن اجل جمع البيانات والمعلومات اعتمد الباحثان على مجموعة من المصادر والأساليب على النحو الآتي:

- الإطار النظري: اعتمد الباحثان في تناول الجانب النظري على مصادر عربية وأجنبية، شملت الكتب والمجلات والدراسات الأكademie ذات الصلة المباشرة بمتغيرات الدراسة فضلاً عن ذلك مصادر رسائل الماجستير ودكتوراه، كما تم الاستفادة من الإنترنلت لجمع الأبحاث والدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة ومتابعة المستجدات العلمية ذات الصلة.
- الإطار الميداني: استخدم الباحثان استنارة الاستبابة كوسيلة رئيسية لجمع البيانات المتعلقة بالجانب الميداني، وقد تم تصميم الاستنارة بحيث تكون قادرة على تشخيص وقياس متغيرات الدراسة، مع مراعاة سهولة فهمها من قبل الأفراد المستجيبين في البحث، ومتكونة من محورين رئيسيين الأول تتعلق بالمعلومات الديموغرافية بالأفراد المبحوثين، والثاني يتكون من جزئين الأول يتعلق بمرونة الموارد البشرية وتم الاستفادة من مقاييس كل من (الكتاني، 2024)، (الخزرجي، 2022)، أما الجزء الثاني فهو متعلق بالمكانة الاستراتيجية وتم الاستفادة من مقاييس كل من (حسين، 2015)، (رشافاوي، 2022)، واستخدمت الدراسة الحالية مقاييس (Likert) الخمسي الذي يتدرج وفق مؤشرات القياس (أتفق بشدة، أتفق، محابي، لا أتفق، لا أتفق بشدة) بأوزان القياس والتي تدرج من (5) إلى (1) على التوالي وبهدف قياس الصدق والثبات للاستبابة قام الباحثان بعرض الاستبابة بصيغتها الاولية على مجموعة من الخبراء والبالغ عددهم (13) محكماً من ذو الاختصاص في مجال إدارة الاعمال بشكل عام، وبعد الاخذ باراءهم تم تصميم النهائي للاستبابة، اضافة إلى قياس الفا كرونباخ لفقرات الاستبابة، وتبين بأن جميع فقرات الاستبابة حصلت على اكثر من (0.70) كما في الجدول (2).

### الجدول (2) معامل ألفا كرونباخ (Alpha - Cronbach) لمتغيرات الدراسة

معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	أبعاد	المتغير
0.726	5	مرونة المهارات	مرونة الموارد البشرية
0.698	5	مرونة السلوك	
0.825	5	مرونة الممارسات	
0.743	5	مرونة التنسيق	
<b>0.891</b>	<b>20</b>	<b>المؤشر الكلي</b>	
0.716	5	تشكيل التوقعات والرؤى	المكانة الاستراتيجية
0.833	5	بناء شبكات الاجتماعية	
0.842	5	عمليات التعلم	
<b>0.901</b>	<b>15</b>	<b>المؤشر الكلي</b>	
<b>0.937</b>	<b>35</b>		<b>المجموع</b>

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS-26)

من الجدول (2)، يظهر ان أقل قيمة لمعامل ألفا كرونباخ بنسبة للأبعاد قد بلغت (0.698) وهو قريب جداً من الحد الأدنى المسموح به (0.70) (Hair et al., 2019). وأن أعلى قيمة قد بلغت (0.842)، وهذا يشير إلى ان استبانة هذا البحث تعد ذات موثوقية جيدة ومن الممكن استخدامها لإكمال متطلبات البحث لا سيما وان معامل ألفا كرونباخ لمتغير مرونة الموارد البشرية قد بلغ (0.891) ولمتغير المكانة الاستراتيجية (0.901) ومعامل ألفا كرونباخ لجميع فقرات الاستبانة قد بلغ (0.937).

### المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث

#### أولاً: مرونة الموارد البشرية Human Resources Flexibility

##### 1- مفهوم وتعريف مرونة الموارد البشرية

حظي مفهوم مرونة الموارد البشرية اهتماماً واسعاً من قبل الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث يتيح للمنظمات التكيف مع المتطلبات المتعددة والمتغيرة للبيئة الخارجية. وتلعب المرونة دوراً مهماً في توفير الفرصة للموظفين للتفكير والشعور بالانتماء أثناء العمل نحو تحقيق الأهداف والغايات التنظيمية، دون الضغط ل لتحقيق مكاسب مالية فورية للمنظمات (الخالسي والشاعر، 2020:567). ويرى (الكتاني، 2024:58) بان هناك تباين في اراء الباحثين في تفسير مرونة الموارد البشرية، حيث يراه البعض كقدرة الموظفين على التكيف مع التغيرات في بيئه العمل والمنظمة والاستجابة لها بشكل سريع. وعرف (Wright & Snell, 1998:757) مرونة الموارد البشرية بأنها قدرة المنظمات على الاستجابة لمتطلبات مختلفة من بيئات تنافسية ديناميكية. وكما بين (Abu Nahel, et al., 2020:28-29) انها المهارات والخبرات والمعارف التي يمتلكها موظفو المنظمة والتي يمكن تحويلها إلى طاقات بشرية يمكن توجيهها لتشخيص الاحتياجات وتنفيذ المهام والواجبات المعقده. وكما عرف (سلمان، 2024:567) بانها قدرة الموارد البشرية في المنظمة على التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية التي تحيط بالمنظمة، وما يعني الحفاظ على موقع المنظمة وزيادة قدرتها التنافسية من خلال امتلاكها لمرونة موظفيها. ويرى (Way, S. A. et al;2018:570) أن مرونة الموارد البشرية تعكس مدى امتلاك الموارد البشرية (الأفراد) في المنظمة لمجموعة متنوعة من الكفاءات، وأن ممارسات الموارد البشرية في المنظمة قادرة على الاستفادة بشكل فعال من هؤلاء الأفراد لتكون قادرة على التكيف وتسهيل قدرة الشركة على متابعة البذائل الاستراتيجية استجابةً للتغيرات التنافسية. وأوضح (Aldiabat & Alzoubi,2024:18) بان معرفة الموظفين وخبرتهم

DOI: <http://dx.doi.org/10.25098/9.2.21>



Distributed under the terms and conditions of the License 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0)

وتقنيهم أمر بالغ الأهمية لنجاح المشاريع الإبداعية والمبتكرة، فإن مرونة الموارد البشرية أمر بالغ الأهمية للمنظمات حتى تتمكن من تعديل المهارات والسلوكيات وإجراءات إدارة الموارد البشرية لقوتها العاملة في هذه الأوقات المتغيرة. ونتيجة لذلك، يمكن لمرونة الموارد البشرية أن توفر للمنظمات ميزة تنافسية وتعزز الإنتاجية.

ويعرف الباحثان مرونة الموارد البشرية بأنها "قدرة الأفراد على التكيف والتفاعل بمهارة مع التغيرات التي تطرأ على بيئته العمل، سواء كانت داخلية أو خارجية، وهذه المرونة تعكس قدرة الأفراد على تعديل سلوكهم وأدائهم الوظيفي بما يتناسب مع الظروف المتغيرة، مما يسهم في تعزيز المكانة الاستراتيجية"

## 2- أهمية مرونة الموارد البشرية

أصبحت المرونة في الموارد البشرية ضرورية للمنظمات لضمان امتلاكها لمهارات ديناميكية متغيرة تمكنها من الاستجابة بفعالية للتغيرات السريعة في البيئة. تلعب المرونة في الموارد البشرية دوراً رئيسياً في تعزيز أداء الإنتاج من خلال تقليل تدفق العمل الإنتاجي وتقليل عمل قائمة الجرد وتحسين خدمة العملاء (اللامي، 2022:346). وأكد (Bhattacharya et al, 2005:622) أن مرونة الموارد البشرية تلعب دوراً حيوياً في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة، مما ينعكس إيجاباً على مستويات الإنتاجية والربحية وكفاءة التحكم في تكاليف الأعمال. وأوضح (Pradhan, et al; 2017) بأن أهمية مرونة الموارد البشرية تعتبر عنصراً أساسياً في قدرة أي منظمة على الاستجابة لمتطلبات الأعمال العالمية بشكل فعال وفي الوقت المناسب، مما يستدعي من المنظمات تعزيز هذه المرونة إلى أقصى حد. ويرى (السعادي، 2021:662) بأن الموارد البشرية المرونة تعتبر جزءاً أساسياً من استراتيجية إدارة الموارد البشرية، حيث تعزز من قدرة المنظمة على الاستفادة من إمكاناتها الداخلية، كما تمثل ميزة تنافسية مستدامة ضرورية تتيح لها التكيف بسرعة مع التغيرات البيئية.

ويعتقد الباحثان أن أهمية مرونة الموارد البشرية في المستشفيات الخاصة تلعب دوراً حيوياً في قدرتها على التكيف بسرعة وكفاءة مع التغيرات التي تطرأ على بيئته العمل، هذه التغيرات قد تكون ناتجة عن عوامل داخلية مثل التغيرات في السياسات أو الهيكل التنظيمي، أو عوامل خارجية مثل التغيرات الاقتصادية أو التكنولوجية، وهذه المرونة تسمم بشكل كبير في تحسين عملية اتخاذ القرارات، مما يساعد المستشفيات على تحقيق أهدافها التنظيمية بكفاءة عالية.

## 3- أبعاد مرونة الموارد البشرية : Dimensions of Human Resources Flexibility

اعتمدت الدراسة الحالية على دراسة (الخزرجي، 2022)، (المندوه، 2023)، (الخشالي والشاعر، 2020) و(الكناني، 2024)، لتسليط الضوء على الأبعاد الرئيسية لمرونة الموارد البشرية والمتمثلة بـ (مرونة المهارات، مرونة السلوك، مرونة الممارسات) وتم اضافة البعد الرابع (مرونة التنسيق) من قبل الباحثان بسبب أهميتها الميدان المبحوث وكذلك تحقيق المكانة الاستراتيجية.

### أ- مرونة المهارات Flexibility of Skills

تشير مرونة المهارات إلى قدرة الموظفين على تعديل مهاراتهم استجابة لمتطلبات العمل المتغيرة ومتطلبات المنظمة (خشالي والشاعر، 2020:569). وكما تشير مرونة المهارة إلى قدرة الموظفين على تكيف مهاراتهم مع المهام والأدوار المختلفة داخل المنظمة (المندوه، 2023:1238). ويشير (Ubeda-Garcia et al., 2018:398) إلى أن مرونة المهارة يتتنوع من الاستخدامات الممكنة للمعرفة والمهارات التي يمتلكها الموظف، ويتمتع الموظف المرن بالقدرة على أداء مهام متعددة في ظروف متغيرة بتكليف منخفضة. وكما يتطلب الأمر وقتاً قصيراً لتأهيل هذا الموظف لأداء وظائف جديدة، مما يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمرونة المهارة. إن اعتماد المرونة في تفاعلاتنا اليومية يمكن للأفراد من التكيف والتفاعل بسلاسة لثناء تطبيق مهاراتهم. لذلك، تعتبر مرونة المهارة ذات أهمية قصوى، ويجب الاعتماد عليها نظراً لقيمتها الكبيرة للمنظمات، حيث تعزز مرونة المهارة من السرعة والتنوع (الخزرجي، 2022:60). وبعد هذا البعد أثراً بالغ الأهمية للمنظمات التي تتطلب قوة عاملة متعددة الاستخدامات قادرة على التعامل مع المسؤوليات المتغيرة.

ويعرف الباحثان مرونة المهارات بأنها "مدى امتلاك العاملين إمكانية تعديل قدراتهم وخبراتهم لتتناسب مختلف المواقف أو الأنشطة أو البيئات، ويطلب ذلك التكيف والقدرة على اكتساب وتنفيذ مهارات جديدة حسب الحاجة في البيئة المعاصرة الديناميكية، حيث قد تتغير متطلبات وتوقيعات العمل والمشاريع والمساعي الفردية بسرعة"

## ب- مرونة السلوك Behavioral Flexibility

تشير مرونة السلوك إلى قدرة الموظفين على استخدام إجراءات متعددة بشكل تكيفي عند مواجهة ظروف أو حالات طوارئ جديدة، وتجنب السلوكيات الجامدة التي تعتمد على سلسلة ثابتة من الإجراءات. تعمل هذه القدرة على التكيف على تعزيز استجاباتهم للمواقف غير المألوفة من خلال الارتجال بدلاً من الالتزام بأنماط محددة مسبقاً، مما يمكنهم من القيام بمجموعة من أنشطة العمل الجديدة (خشالي والشاعر، 2020:570).

وأشار (الخزرجي، 2022:66) إلى أهمية المرونة السلوكية من خلال مجموعة من المبادئ المرتبطة بالموارد البشرية والتي تركز على البعد السلوكي لمرونة الموارد البشرية، ويوضح إلى توفير بيئة تعزز التواصل المفتوح والتعاون من الركائز الأساسية لنجاح أي منظمة، حيث يساهم ذلك في دعم عمليات حل المشكلات المرتبطة بالتعلم داخل المنظمة بشكل فعال. كما أن تعزيز تبادل المعرفة بين الأفراد يسهم في بناء ثقافة تنظيمية غنية، إلى جانب تمكين نشر الموارد البشرية بشكل سريع لضمان الاستفادة القصوى من الكفاءات المتاحة. بالإضافة إلى ذلك، يؤكد النهج الناجح على أهمية مرونة الأفراد في العمل لمواكبة التحديات المتغيرة. وأخيراً، لا بد من إزالة الحواجز التنظيمية من خلال العمل التشاركي وإدارة المشاركة لضمان انسيابية العمليات وتحقيق الأهداف المشتركة بكفاءة.

ويُعرف الباحثان مرونة السلوك على أنها "القدرة الموظفين لتكيفهم مع الأحداث الجديدة بطرق متعددة استناداً إلى سيناريوهات وأساليب متعددة تعتمد على الظروف، بفضل امتلاكهم لمجموعة متعددة من السلوكيات التي يمكن تكييفها لتلبية متطلبات بعض المواقف، مما يحسن الاستجابة للظروف غير العادية"

## ج- مرونة الممارسات Flexibility of Practices

تعتبر مرونة الممارسات ضرورية لتحقيق القدرة التنافسية المستدامة من خلال تحسين جودة وإبداع الموارد البشرية (Karman, 2019:329). وتعتبر ممارسات الموارد البشرية المرونة ضرورية لتعزيز بيئة تدعم مرونة المهارات والسلوك، وبالتالي تعزيز الأداء التنظيمي العام (Al-Kargoli, 2022:482). وتساهم في إدارة الأزمات من خلال تمكين الاتصال الفعال وتعبئة الموارد (Almutairi & Alkshali, 2020:204). وتعزز مبادرات التغيير الداخلي من خلال تحسين القدرة على التكيف مع المهارات وسلوكيات الأفراد الذين يعملون ضمن أنظمة الاتصال المفتوحة، بالإضافة إلى تعزيز ممارسات العمل التشاركي وهذا سيمكن الأفراد من فهم السياق التنافسي للمنظمة ويفزهم على المشاركة الفعالة في العمليات التنظيمية، مما يسهم في تحقيق ميزة تنافسية (Ketkar & Sett, 2009:1013).

ويُعرف الباحثان مرونة ممارسات بانها "قدرة العاملين في المنظمة على تنظيم وتنفيذ ممارسات الموارد البشرية الحديثة، بالإضافة إلى إمكانية تكيف هذه الممارسات وتطبيقها في مجموعة متعددة من الظروف والمستويات الإدارية داخل المنظمة"

## د- مرونة التنسيق Coordination Flexibility

يرى كل من (ياس وحسن، 2022:183) بان وجود التنسيق بين الأقسام الوظيفية المتعددة داخل المنظمة يؤدي إلى تحقيق التكامل والتوازن والانسجام بين المستويات الإدارية المختلفة، مما يسهم في الوصول إلى الأهداف المشتركة بكفاءة وفاعلية. ويشير (Tretiakov et al., 2023:3) بانها القدرة على تعديل آليات التنسيق داخل المنظمة لتحسين استخدام الموارد البشرية، وهذا يشمل المرونة في تنسيق مهارات الموظفين وسلوكياتهم لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. ولقد ثبت (Beltrán-Martín et al., 2021:11) بأنه يعزز تأثير مرونة التنسيق على النتائج التنظيمية، لا سيما في تطوير خدمات جديدة.

ويُعرف الباحثان مرونة التنسيق بانها "قدرة العاملين في المنظمة على تحقيق تنسيق فعال بين عملياتها وأنشطتها وعناصرها المتعددة، مما يضمن عدم تداخل الاختصاصات ويفيد إلى إنجاز الأعمال في أقصر وقت ممكن"

## ثانياً: المكانة الاستراتيجية Strategic Position

### 1- مفهوم وتعريف المكانة الاستراتيجية

يعود أصل مصطلح "المكانة" إلى الكلمة الفرنسية "status"، التي تشير إلى تجويف في جدار أو منطقة مخصصة لنصب نذكري أو شعار. بالإضافة إلى ذلك، يعكس هذا المصطلح فكرة مفادها أن جميع الأسواق تنشأ في موقع متواضع، تماماً كما تنشأ الغابات الشاسعة من بذور صغيرة مثمرة (Keyan, 2009:23). وأكد (Porter & Magretta, 2014:37) أن المكانة الاستراتيجية هي عنصر أساسي في استراتيجية المنظمات، يتم تفدينه من خلال عملية تركز على إنشاء والحفاظ على هوية مميزة وعرض قيمة في السوق وهذا التمييز لا يوفر فقط ميزة تنافسية بل يحدد أيضاً كيفية الحفاظ على الخصائص المميزة للمنظمة. وتسعى المنظمة لتحقيق هذه المكانة من خلال تنفيذ عمليات التطوير بالاعتماد على ابتكار المنتجات والخدمات التي تتميز عن تلك المقدمة من المنافسين (أبابكر، 2021:373). وعرف (الشمرى وآخرون، 2023:107) بأنها قدرة المنظمة على تعزيز ما تقدمه للسوق المستهدف من سلع أو خدمات بما يحقق لها المكانة المرموقة بين المنظمات الأخرى في قطاع أعمالها استجابة لرغبات وحاجات الزبائن المتغيرة باستمرار. إنها وسيلة لوضع المنظمة في بيئه تنافسية وتطلع إلى الخارج بحثاً عن وضع المنظمة في بيئه خارجية في مواقف ملموسة ووضع منتجات أو خدمات محددة في أسواق معينة (Fuertes, et al;2020:10). ولتحديد المكانة الاستراتيجية من الضروري فهم المجالات المختلفة وإتقان أساليب التحرك الاستراتيجي، وذلك بهدف تعظيم الاستفادة من الفرص المتاحة في البيئة الخارجية واستخدامها كوسيلة لتحقيق التمييز أو التصدى للتحديات التي قد تؤثر على فرص البقاء والنمو (Salim, et al;2021:277). ويرتبط المكانة الاستراتيجية بتاثير الكفاءات على استراتيجة المنظمة والمفاسدة يدفع المنظمة الى تطوير استراتيجياتها باستمرار لمواكبة الظروف التنافسية وتحقيق الأرباح من خلال إيجاد وبناء مزايا تنافسية محسنة ومحافظ عليها (Mahdi & Madlool, 2021:238).

ويعرف الباحثان المكانة الاستراتيجية انها "الإطار الاستراتيجي والمنهجيات والعمليات والبرامج التي تستخدمها المنظمة لضمان ميزة تنافسية من خلال تعزيز الخدمات المقدمة لسوقها المستهدفة، وبالتالي ترسیخ مكانة رائدة داخل صناعتها وتلبية احتياجات العملاء وتفضيلاتهم بشكل فعال بطريقة متفوقة ومتسقة"

### 2- أهمية المكانة الاستراتيجية

تبرز المكانة الاستراتيجية أهميتها من خلال وجود حجم كبير للمنظمة وقدرتها الشرائية في السوق، مما يمكنها من تحقيق الأرباح وفرض حواجز أمام المنافسين الجدد، وهذا ينعكس ايجابياً على بيئه عملها، حيث تمتلك مكانة السوقية نقل من حدة المنافسة وهذا يتطلب توفير الموارد الضرورية لضمان استدامة مكانتها الاستراتيجية (الحكيم وآخرون، 2019:241). ويمكن أن تلعب المكانة الاستراتيجية للمنظمة دوراً حيوياً في أسلوب عملها، حيث يمكن أن تكون دافعاً لعملية التخطيط الاستراتيجي، على الرغم من أن التخطيط الاستراتيجي غالباً ما يكون عملية دقيقة تؤدي إلى وضع خطة استراتيجية، إلا أن الموقف المستهدف يؤثر على كيفية تنفيذ هذه العملية (رشافايني، 2022:67). كما تساعد المنظمات على التكيف مع التغيرات في الطلب، حيث تركز على احتياجات الزبائن ومكانتها الاستراتيجية مقارنة بالمنافسين، مما يعزز من كفاءتها في خدمة العملاء ويزيد من قدرتها التنافسية من خلال تحسين خدماتها (ناصر وسعيد، 2021:258).

ومن وجهة نظر الباحثان تعتبر المكانة الاستراتيجية في المستشفيات الخاصة عنصراً حيوياً لجذب المرضى وتعزيز ثقفهم بالخدمات المقدمة، وتساهم في تمييز المستشفى عن منافسيها من خلال توفير جودة الرعاية الصحية والتخصصات المتاحة فيها، كما تلعب دوراً في تحسين السمعة وزيادة العوائد المالية من خلال بناء علاقات جيدة مع المرضى وتطوير خدماتها الصحية.

### 3- ابعاد المكانة الاستراتيجية: Dimensions of Strategic Position

اعتمدت الدراسة الحالية في تحديد أبعاد المكانة الاستراتيجية على المفاهيم الإدارية، مستندة إلى دراسة (رشافايني، 2022) و(حسين، 2015) وأبعاد المكانة الاستراتيجية وهي (تشكيل التوقعات والرؤى، بناء الشبكات، عمليات التعلم):

#### أ- تشكيل التوقعات والرؤى Shaping Expectations and Visions

يرى (Schot & Geels, 2008:545) بأن التوقعات يعتبر عنصراً حيوياً في تعزيز المكانة الناجحة، حيث تمتلك تأثيراً قوياً وجودة عالية. إن صياغة هذه التوقعات أو الرؤى تسهم من جهة، في توجيه الأنشطة الابتكارية الداخلية، ومن جهة أخرى، تهدف إلى جذب الانتباه والتمويل من الفاعلين الخارجيين. ومن وجهة نظر (Vanheule, 2012:15) تلعب التوقعات دوراً مهماً في تطوير



المكانة، على سبيل المثال، فهي توفر التوجيه لتطوير الابتكار، وتؤثر على اختيارات التصميم وتجذب الجهات الفاعلة للانضمام إلى العملية، وفي المراحل المبكرة من المكانة، ينضم المشاركون إلى المكانة من خلال استثمار الجهد والمال والوقت لأن لديهم توقعات للنجاح المستقبلي. وأشار (حسين، 2015:137) إلى أن التوقعات تؤثر بشكل كبير على جوانب متعددة من عملية الإبداع، كما يتضح في قرار المنظمات بالاستثمار في البحث والتطوير لتقنولوجيا ذات إمكانيات واعدة.

ويُعرف الباحثان تشكيل التوقعات والرؤى بأنها "العملية التي ترتكز من خلالها المنظمة على توقعات المستفيدين، حيث تسعى لتلبية هذه التوقعات من خلال توفير المستلزمات الضرورية وموارد بشرية مرونة لتحسين مستوى توقعاتها المستقبلية مما يسهم في تعزيز مكانتها الاستراتيجية"

#### ب- بناء الشبكات الاجتماعية Building Social Networks

تعتبر هذه العملية ضرورية لتأسيس المكانة لتأسيس المكانة الاستراتيجية المتوقعة في المستقبل لمجموعة من مستخدمي التقنيات الحديثة. ويطلب ذلك توفير الموارد الازمة مثل المال والأفراد والخبرات، بالإضافة إلى تسهيل التفاعل بين أصحاب المصلحة وبناء الشبكات. يتم ذلك بأسلوب مصمم خصيصاً لتسهيل إدخال ونشر تقنيات جديدة ومستدامة من خلال تجارب اجتماعية تهدف إلى تحقيق تحول شامل نحو تنمية اقتصادية أكثر استدامة (رشافي، 2022:75). وأضاف (He, et al;2022) أن بناء الشبكات الاجتماعية يخلق فرصاً للتعامل مع أصحاب المصلحة والأسواق الصغيرة والموارد (الأموال والأفراد والخبرة)، حيث تسمح الشبكات بالتعبير عن وجهات نظر متعددة وتمكن الفريق من توفير فرص التعلم. وأكد (Zhang & Erturk,2022:6-8) أن عند تحليل شبكات التواصل الاجتماعي يجب الأخذ بعين الاعتبار خاصيتين، الأولى هي تركيبة الشبكة والتي تتطلب وجود مجموعة من الفاعلين ذوي الأهداف والأدوار المختلفة، والثانية هي الانسجام الشككي أي درجة الرؤية والتوقعات والاستراتيجيات الفعالة من خلال التفاعل مع الفاعلين. ويُعرف الباحثان بناء الشبكات الاجتماعية بأنها "تمثل العملية في تحديد المنظمة للنشاطات والاهتمامات الاجتماعية بهدف استثمارها كفرص جديدة في السوق، وتنمية المكانة من مهارات مواردها البشرية ووسائل تواصل الاجتماعي والمدونة الإلكترونية لتعزيز مكانتها الاستراتيجية"

#### ج- عمليات التعلم Learning Processes

تشير عمليات التعلم داخل المنظمات إلى الطرق والآليات التي تستخدمها المنظمات لاكتساب المعرفة وتبادلها وتطبيقاتها بهدف تحسين الأداء والتكيف مع التغيرات وتحقيق الأهداف. ويُعتبر التعلم التنظيمي عنصراً أساسياً للابتكار والقدرة التنافسية والنجاح المستدام (رشافي، 2022:78). يُعرف التعلم التنظيمي بأنه العملية التي تتيح للمديرين تحسين أنشطة المنظمة من خلال الاعتماد على الفهم والمعرفة لضمان استمرارية المنظمة وتكتيفها مع الظروف البيئية (حسين، 2015). في حين أن التعلم على مستوى الجماعة يعد المفتاح الأساسي للتعلم على مستوى المنظمة، حيث يسهم في توفير الجهد والوقت مقارنة بالتعلم على مستوى الفرد (محمد ولفته، 2021:9). وبين (شلاكه، 2022:139) بأن تساهم عمليات التعلم في تكين المنظمات من بناء المعرفة التنظيمية والفنية بهدف تطوير الابتكارات والحلول لمشاكلها الراهنة، كما أن أنشطة التعلم ترتبط بشكل إيجابي بوجود الهياكل التنظيمية، حيث تساهم في تسهيل خطوط الاتصال المناسبة وتسمح بتنمية المعرفة التي تم تطويرها.

ويُعرف الباحثان عمليات التعلم بأنها " هي مجموعة من التغيرات الذهنية والسلوكية المستمرة التي تنجم عن اكتساب المعرفة أو المهارات أو القيم عبر (الخبرة، الدراسة، أو التدريب)، مما يؤدي إلى تغيير دائم في الفهم أو السلوك "

#### ثالثاً: العلاقة النظرية بين مرونة الموارد البشرية والمكانة الاستراتيجية

يعتمد نجاح المنظمات في العصر الحديث بشكل رئيسي على توفير موارد بشرية مرونة، مما يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية من خلال تحسين أدائها وتطويرها. وأكد (سلمان، 2024:567) مرونة الموارد البشرية بأنها قدرة الموارد البشرية في المنظمة على التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية التي تحيط بالمنظمة، وما يعني الحفاظ على موقع المنظمة وزيادة قدرتها التنافسية من خلال امتلاكها لمرونة موظفيها. ويعتمد المنظمة الناجحة على قدرة موظفيها على التكيف مع التغيرات المختلفة، فإن المرونة في الموارد البشرية تشكل أهمية بالغة للحفاظ على استدامة المنظمة ومنح المنظمة ميزة تنافسية. غالباً ما تكون المكانة الاستراتيجية للمنظمة مناسبة للمنظمات المتنافسة التي تسعى لدخول السوق بهدف الحصول على حصة سوقية مناسبة تضمن استمراريتها وتميز المنتجات أو الخدمات المقدمة لفئة محددة من العملاء، وتتميز هذه المكانة بالتركيز على مجموعة فريدة من الاحتياجات بشكل أفضل (محمد ورشيد، 2024:192).

ويرى الباحثان بأن مرونة الموارد البشرية تعتبر من العوامل الرئيسية التي تساهم في تعزيز المكانة الاستراتيجية للمستشفيات الخاصة، حيث تمكنها من التكيف السريع مع التغيرات في الطلب على الخدمات الصحية. من خلال تدريب الكوادر وإعادة توزيع المهام بكفاءة، تستطيع المستشفيات تحسين جودة الرعاية وتقديم خدمات متخصصة تلبي احتياجات المرضى. كما أن هذه المرونة تتيح سرعة الاستجابة للأزمات مثل الأوبئة أو نقص الكوادر. وبالتالي، تزداد قدرة المستشفى على المنافسة والتميز في السوق الصحي.

### المبحث الثالث: الجانب العملي

#### أولاً: وصف خصائص الأفراد المستجيبين

نستعرض في هذه الفقرة الخصائص الشخصية للمستجيبين من حيث (النوع الاجتماعي، العمر، التحصيل الدراسي، السنوات الخدمة، والمشاركة في الدورة التدريبية). وفيما يلي البيانات الديموغرافية للمستجيبين في الاستبيان، وعلى النحو الآتي:

الجدول (3) وصف خصائص الأفراد المستجيبين

المتغير	فتات	النكرار	النسبة المئوية %
النوع الاجتماعي	ذكر	102	70.3
	انثى	43	29.7
	<b>المجموع</b>	<b>145</b>	<b>100.0</b>
العمر	سنة 20-25	11	7.6
	سنة 35-26	81	55.9
	سنة 45-36	38	26.2
	سنة 55-46	10	6.9
	سنة فاكثر 56	5	3.4
	<b>المجموع</b>	<b>145</b>	<b>100.0</b>
التحصيل الدراسي	دبلوم	28	19.3
	بكالوريوس	68	46.9
	شهادات عليا	49	33.8
	<b>المجموع</b>	<b>145</b>	<b>100.0</b>
العنوان الوظيفي	مشرف	48	33.1
	رئيس وحدة	38	26.2
	رئيس قسم	42	29.0
	مدير	17	11.7
	<b>المجموع</b>	<b>145</b>	<b>100.0</b>
سنوات الخدمة	5-1 سنوات	49	33.8
	10-6 سنوات	53	36.6
	15-11 سنوات	29	20.0
	سنوات فاكثر 16	14	9.7
المشاركة في الدورات التدريبية	<b>المجموع</b>	<b>145</b>	<b>100.0</b>
	مشارك	136	93.8
	غير مشارك	9	6.2
	<b>المجموع</b>	<b>145</b>	<b>100.0</b>

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS-26).

يبين الجدول (3) إلى أن نسبة الذكور في المستشفيات الخاصة هي (70.3%)، أما نسبة الإناث فقد بلغت (29.7%)، مما يدل على عدم تشغيل الإناث بكثرة في المستشفيات الخاصة وذلك بسبب التزاماتهم العائلية أو صعوبة العمل في مناصب القيادية. أما بخصوص العمر ومن الفئة العمرية (35-26 سنة) قد سجلت أعلى نسبة والبالغة (55.9%)، وجاءت الفئة العمرية (56 سنة فاكثر) في المرتبة الأخيرة بنسبة (3.4%)، مما يدل على أن غالبية المستجيبين في المستشفيات الخاصة هم من الفئة العمرية المسمى بجيل

(Y) والتي تمتلك القدرات الذهنية ومعرفية ومهارات تواصل جيد مع المرضى. يبين بأن غالبية الأفراد المستجيبين هم من الذين يمتلكون شهادة بكالوريوس وبنسبة (46.9%)، أما نسبة الأقلية فقد كانت من نصيب حملة دبلوم وبنسبة بلغت (19.3%)، مما يدل إلى أن أفراد العينة يمتلكون الشهادات التي تؤهلهم للإجابة بشكل صحيح على فقرات الاستبانة. أن النسبة الأعلى من الأفراد المستجيبين حسب العنوان الوظيفي هم من فئة (مشرف) والتي شكلت نسبتهم (33.1%)، ومن ثم جاء فئة (المدير) بالمرتبة الأخيرة، حيث بلغت (11.7%). وقد بينت النتائج بأن أغلبية أفراد عينة الدراسة كانوا ضمن فئة الخدمة الإجمالية (6 – 10 سنة) والتي بلغت نسبتها (36.6%)، ثم جاءت فئة (16 سنة فما فوق) في المرتبة الأخيرة بنسبة بلغت (9.7%)، أن النسبة الأعلى من الأفراد المستجيبين من حيث المشاركة في الدورات التدريبية هم الذين لديهم المشاركة في الدورات التدريبية والتي شكلت نسبتهم (93.8%)، أما عدد المستجيبين الذين لم يشاركوا في الدورات التدريبية فقد بلغت نسبتهم (6.2%)، مما يدل على أن غالبية أفراد العينة هم من القيادات التي لديهم الالام والمعرفة بالعمل الاداري والطبي في المستشفيات الخاصة.

#### ثانياً: وصف وتشخيص مستوى متغيرات الدراسة

الجدول (4) الاحصاءات الوصفية لمرونة الموارد البشرية وأبعادها

الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي الموزون	الابعد
86.234	11.040	0.476	4.312	مرونة المهارات
84.910	10.603	0.450	4.246	مرونة السلوك
81.076	15.209	0.617	4.054	مرونة الممارسات
84.276	12.301	0.518	4.214	مرونة التنسيق
<b>84.124</b>	<b>10.264</b>	<b>0.432</b>	<b>4.206</b>	<b>مرونة الموارد البشرية</b>

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS-26).

يشير الجدول (4) إلى الأهمية الترتيبية لأبعاد مرونة الموارد البشرية، حيث تبين بان بُعد (مرونة المهارات) هو الاعلى حيث لها الترتيب الاول في الاهمية النسبية والبالغة (86.234)، تليه (مرونة السلوك) بالترتيب الثاني من حيث الاهمية النسبية والبالغة (84.910)، والترتيب الثالث في الاهمية النسبية والبالغة (84.276) كانت من نصيب بعد (مرونة التنسيق)، اما الترتيب الاخير، فقد كانت من نصيب بعد (مرونة الممارسات) من حيث الاهمية النسبية والبالغة (81.076). أما بنسبة لأوساط الحسابية لأبعاد مرونة الموارد البشرية أن أكثر قيمة لوسط الحسابي من نصيب بُعد (مرونة المهارات) التي بلغت (4.312)، وبُعد ذات أقل قيمة هي (مرونة الممارسات) التي بلغت (4.054). ومن حيث قيمة الانحراف المعياري لأبعاد مرونة الموارد البشرية أن أكثر قيمة لانحراف المعياري من نصيب بُعد (مرونة الممارسات) التي بلغت (0.450)، وبُعد ذات أقل قيمة هي (مرونة السلوك) التي بلغت (0.432).

الجدول (5) الاحصاءات الوصفية لمكانة الاستراتيجية وأبعادها

الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي الموزون	الابعد
86.262	11.022	0.475	4.313	تشكيل التوقعات والرؤى
84.110	14.870	0.625	4.206	بناء الشبكات الاجتماعية
84.552	14.100	0.596	4.228	عمليات التعلم
84.984	11.509	0.489	4.249	المكانة الاستراتيجية

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS-26).

يشير الجدول (5) إلى الأهمية الترتيبية لأبعاد المكانة الاستراتيجية، حيث تبين بان بُعد (تشكيل التوقعات والرؤى) هو الاعلى حيث لها الترتيب الاول في الاهمية النسبية والبالغة (86.262)، يليه بعد بناء (عمليات التعلم) بالترتيب الثاني من حيث الاهمية



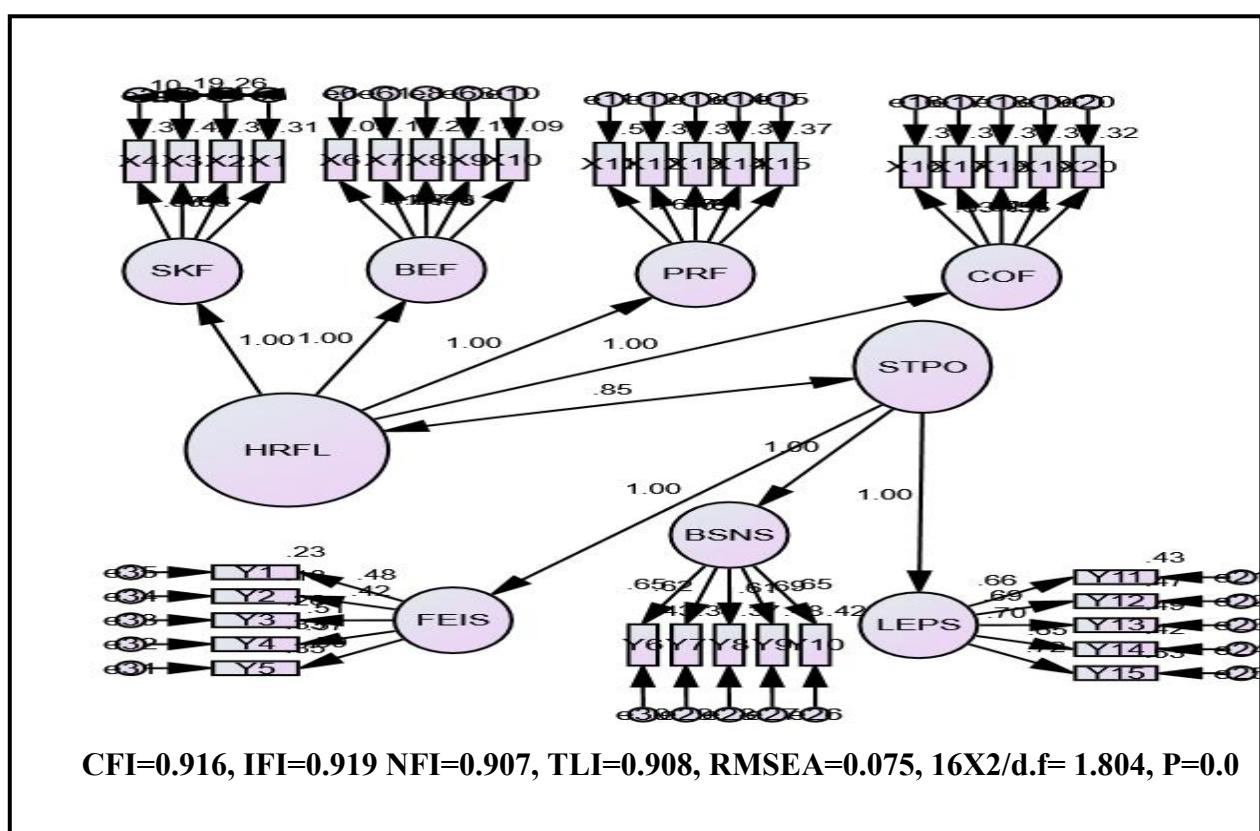
النسبية والبالغة (84.552)، والترتيب الثالث والأخير، فقد كانت من نصيب بعد (بناء الشبكات الاجتماعية) من حيث الأهمية النسبية والبالغة (84.110). أما بالنسبة لأوساط الحسابية لأبعاد المكانة الاستراتيجية أن أكثر قيمة لوسط الحسابي من نصيب بعد (تشكيل التوقعات والرؤى) التي بلغت (4.313)، وبعد ذات أقل قيمة هي (عمليات التعلم) التي بلغت (4.228). ومن حيث قيمة الانحراف المعياري لأبعاد المكانة الاستراتيجية أن أكثر قيمة لانحراف المعياري من نصيب بعد (بناء الشبكات الاجتماعية) التي بلغت (0.625)، وبعد ذات أقل قيمة هي (تشكيل التوقعات والرؤى) التي بلغت (0.475).

### ثالثاً: اختبار الفرضيات

اعتمد الباحثان منهج معادلة النمذجة الهيكلية (Structural Equation Modeling) لغرض اختبار الفرضيات. إن معادلة النمذجة الهيكلية (SEM) تعد من الأدوات الاحصائية التي لها القابلية على التعامل مع اعداد كبيرة من المتغيرات المستقلة والمعتمدة (Byrne, B. M., 2016). فضلاً عن ان لها القابلية على التعامل مع المتغيرات الكامنة (Latent variables)، وهي بذلك تمثل بانها اداة أكثر دقة.

#### 1- اختبار فرضيات الارتباط بين متغيرات الدراسة

تتضمن هذه الفقرة التعرف على طبيعة العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والمكانة الاستراتيجية على المستوى الكلي، بمعنى التتحقق من الفرضية الرئيسية الاولى التي تنص على " توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين مرونة الموارد البشرية والمكانة الاستراتيجية "، حيث قام الباحثان ببناء انموذج هيكلی يمثل علاقات الارتباط بين المتغيرين الرئيسيين (مرونة الموارد البشرية، المكانة الاستراتيجية) كما يظهر في الشكل (2):



الشكل (2) الانموذج الهيكلی لعلاقة الارتباط بين متغيري الدراسة

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS-26).

ويتضح من الشكل (2) ان جميع مؤشرات جودة المطابقة هي ضمن الحدود المقبولة، اما نتائج علاقات الارتباط فتوضخ في الجدول (6):

الجدول (6): علاقات الارتباط بين مرونة الموارد البشرية بأبعادها والمكانة الاستراتيجية

متغيرات الدراسة	المكانة الاستراتيجية				
	P	C.R.	S.E.	Estimate	stzd Estimate
مرونة الموارد البشرية	***	4.756	.031	.146	<b>0.85</b>
مرونة المهارات	***	3.719	.018	.066	0.34
مرونة السلوك	.029	2.184	.013	.028	0.19
مرونة الممارسات	***	3.574	.020	.071	0.30
مرونة التنسيق	***	4.659	.030	.142	0.78

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS-26).

وتشير النتائج الموضحة في الجدول (6) بان هناك علاقة ارتباط قوي جداً بالأهمية الإحصائية على مستوى (0.05) بين مرونة الموارد البشرية بوصفه متغيراً رئيساً مستقلاً والمكانة الاستراتيجية بوصفه متغيراً رئيساً تابعاً، وقد بلغ معامل الارتباط بينهما (0.85) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية، وهذا يدل الى وجود العلاقة الطردية قوية بين المتغيرين الرئيسيين للدراسة. وبالاعتماد على هذه النتيجة، يتبيّن للباحثان بأن هناك مستويات معنوية وطردية من الارتباط بين مرونة الموارد البشرية والمكانة الاستراتيجية في المستويات المبحوثة، وهذا يثبت صحة الفرضية الرئيسية الاولى.

وفيما يخص الفرضيات الفرعية من الفرضية الرئيسية الأولى حول ارتباط كل بعد من ابعاد مرونة الموارد البشرية مع المكانة الاستراتيجية فقد اظهرت نتائج الجدول (6) ما يأتي:

أ. الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص " توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين مرونة المهارات والمكانة الاستراتيجية" فأن نتائج الجدول تدل على ان بعد مرونة المهارات كبعد فرعى وبشكل منفصل ترتبط مع متغير المكانة الاستراتيجية، حيث أن العلاقة بينهما طردية وتحمل دلالة احصائية عند مستوى (0.05)، وبلغت قيمة علاقة الارتباط مع متغير المكانة الاستراتيجية (0.34).

ب. الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص " توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين مرونة السلوك والمكانة الاستراتيجية" فأن نتائج الجدول تدل على ان بعد مرونة السلوك كبعد فرعى وبشكل منفصل ترتبط مع متغير المكانة الاستراتيجية، حيث أن العلاقة بينهما طردية وتحمل دلالة احصائية عند مستوى (0.05)، وبلغت قيمة علاقة الارتباط مع متغير المكانة الاستراتيجية (0.19).

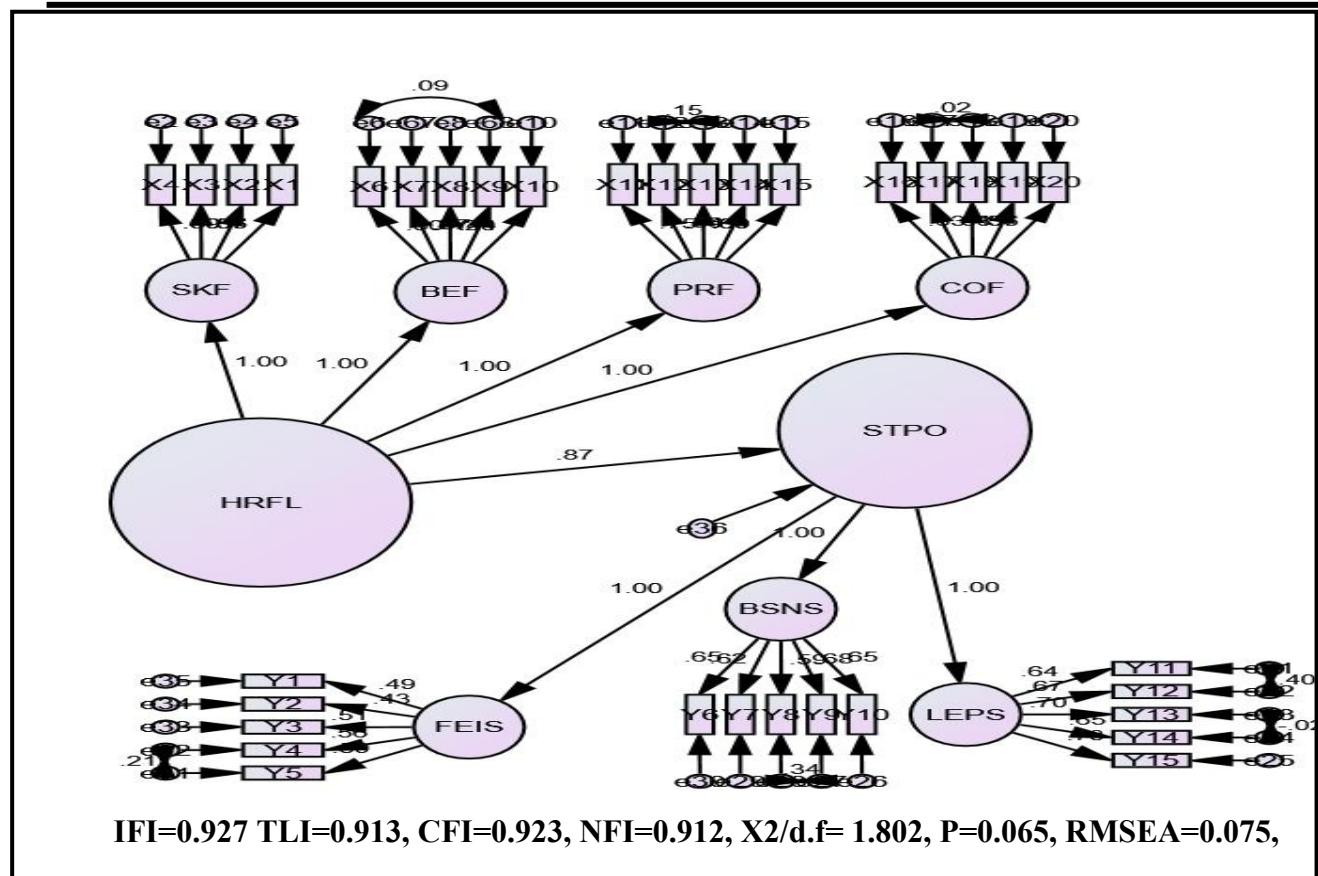
ت. الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص " توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين مرونة الممارسات والمكانة الاستراتيجية" فأن نتائج الجدول تدل على ان بعد مرونة الممارسات كبعد فرعى وبشكل منفصل ترتبط مع متغير المكانة الاستراتيجية، حيث أن العلاقة بينهما طردية وتحمل دلالة احصائية عند مستوى (0.05)، وبلغت قيمة علاقة الارتباط مع متغير المكانة الاستراتيجية (0.30).

ث. الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص " توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين مرونة التنسيق والمكانة الاستراتيجية" فأن نتائج الجدول تدل على ان بعد مرونة التنسيق كبعد فرعى وبشكل منفصل ترتبط مع متغير المكانة الاستراتيجية، حيث أن العلاقة بينهما طردية وتحمل دلالة احصائية عند مستوى (0.05)، وبلغت قيمة علاقة الارتباط مع متغير المكانة الاستراتيجية (0.78).

استناداً إلى النتائج التي تم الحصول عليها من التحليل الإحصائي، فإن جميع علاقات الارتباط التي تم تحديدها بين المتغير التابع وبأبعادها والمتغير المستقل كانت إيجابية وطردية وذات احصائية، وتشير هذه النتائج إلى قوة الانسجام والتوافق الميداني الذي يتمتع به أفراد المستجيبين تجاه المتغيرين الرئيسيين، وها مرونة الموارد البشرية والمكانة الاستراتيجية، وهذا يؤكد على أهميتها الميدانية وإمكانية تحقيق الفائدة العملية من خلال اعتماد المستشفى المبحوثة على توفير أبعاد مرونة الموارد البشرية لدى العاملين، مما تسهم في تعزيز المكانة الاستراتيجية، وبناءً على هذه النتيجة سيتم قبول الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية المرتبطة بها.

## 2- اختبار فرضيات التأثير

من أجل اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وال المتعلقة بعلاقة التأثير، التي تنص على " يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لمرونة الموارد البشرية في المكانة الاستراتيجية" لذا تم نمذجة العلاقة بين المتغيرين الرئيسيين، اذ يبين الشكل (3) نتائج اختبار علاقة التأثير بين مرونة الموارد البشرية والمكانة الاستراتيجية.



الشكل (3) النموذج الهيكلى لمعامل التأثير بين مرونة الموارد البشرية والمكانة الاستراتيجية

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS-26).

ويتضح من الشكل (3) ان جميع مؤشرات جودة المطابقة هي ضمن الحدود المقبولة، اما نتائج التأثير فتوضّح في الجدول (6):

الجدول (7) تحليل الانحدار مرونة الموارد البشرية والمكانة الاستراتيجية

P. Value	المكانة الاستراتيجية STPO					المتغير التابع المتغير المستقل
	C.R	S.E.	Estimate	Standardized Estimate	R <sup>2</sup>	
***	5.914	.146	.866	0.87	0.722	: مرونة الموارد البشرية HRFL

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS-26).

حسب نتائج الجدول (7) يبين لنا بان مرونة الموارد البشرية تؤثر في المكانة الاستراتيجية بنسبة (0.866) ونسبة معياري (0.87) اي ان كل زيادة بمقدار انحراف معياري واحد يؤدي الى زيادة نسبة (87%)، وعند مطابقتها لمستوى المعنوية المتحقق (0.000)، مع النسبة التي افترضها الباحثان وهي (0.05)، نجد ان مستوى المعنوية المتحقق أقل بكثير، وفيما يخص قيمة معامل القسيـر (R<sup>2</sup>) من الجدول فإنه يساوي (0.72) كما يظهر ايضا في الشكل (7) وذلك يعني ان نسبة (72%) من التغييرات الحاصلة في المكانة الاستراتيجية تفسـرها مرونة الموارد البشرية.

وبعد اختبار الفرضية الرئيسية الثانية، سيتم اختبار الفرضيات الفرعية والتي تتفرع من تأثير ابعاد مرونة الموارد البشرية في المكانة الاستراتيجية إلى أربع الفرضيات الفرعية بناءً على النتائج تحليل الانحدار المتعدد بافتراض وجود تأثير معنوي لأبعاد مرونة الموارد البشرية في المكانة الاستراتيجية، ونتائج التأثير موضحة في الجدول (8):

الجدول (8) علاقات التأثير بين ابعاد مرونة الموارد البشرية والمكانة الاستراتيجية

P- VALUE	C.R.	S.E.	التقديرات	التقديرات المعيارية	ابعد مرونة الموارد البشرية
			Estimate	Standardized Estimates	
***	3.929	.084	.329	<b>0.34</b>	مرونة المهارات
.022	2.290	.090	.205	<b>0.30</b>	مرونة السلوك
***	4.123	.052	.215	<b>0.32</b>	مرونة الممارسات
***	5.522	.117	.646	<b>0.72</b>	مرونة التنسيق

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS-26)

وبحسب نتائج الواردة في الجدول (8) هناك أربع ابعاد فرعية للمرونة الموارد البشرية جرى اختبار تأثيرها في المكانة الاستراتيجية، ونتائج الاختبار هي كالتالي:

أ. الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية: نصت هذه الفرضية على انه " يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمرونة المهارات في المكانة الاستراتيجية " وبحسب نتائج الجدول (8) ان بعد مرونة المهارات يؤثر في المكانة الاستراتيجية بنسبة (0.34)، وعند مطابقة مستوى المعنوية المتحققة (\*\*\* مع النسبة التي افترضا الباحثان وهي (0.05) نجد ان مستوى المعنوية المتحققة أقل بكثير، وبحسب هذه النتائج تم قبول هذه الفرضية.

ب. الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية: نصت هذه الفرضية على انه " يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمرونة السلوك في المكانة الاستراتيجية " وبحسب نتائج الجدول (8) ان بعد مرونة السلوك يؤثر في المكانة الاستراتيجية وبنسبة (0.30)، وعند مطابقة مستوى المعنوية المتحققة (0.022) مع النسبة التي افترضا الباحثان وهي (0.05) نجد ان مستوى المعنوية المتحققة أقل، وبحسب هذه النتائج تم قبول هذه الفرضية.

ت. الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية: نصت هذه الفرضية على انه " يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمرونة الممارسات في المكانة الاستراتيجية " وبحسب نتائج الجدول (8) ان بعد مرونة الممارسات يؤثر في المكانة الاستراتيجية بنسبة (0.32)، وعند مطابقة مستوى المعنوية المتحققة (\*\*) مع النسبة التي افترضا الباحثان وهي (0.05) نجد ان مستوى المعنوية أقل بكثير، وبحسب هذه النتائج تم قبول هذه الفرضية.

ث. الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثانية: نصت هذه الفرضية على انه " يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمرونة التنسيق في المكانة الاستراتيجية " وبحسب نتائج الجدول (8) ان بعد مرونة التنسيق يؤثر في المكانة الاستراتيجية بنسبة (0.72)، وعند مطابقة مستوى المعنوية المتحققة (\*\*) مع النسبة التي افترضا الباحثان وهي (0.05) نجد ان مستوى المعنوية المتحققة أقل بكثير، وبحسب هذه النتائج تم قبول هذه الفرضية.

#### المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

#### أولاً: الاستنتاجات Conclusions

بناء على ما جاء نتائج الإطار النظري المتعلقة بمتغيري الدراسة وابعادها، ونتائج تحليل البيانات للجانب الميداني، تم التوصل إلى الاستنتاجات الآتية:

- 1- تعزز مرونة الموارد البشرية قدرتها على الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المعقدة والمتسرعة، مما يمنحك تفوقاً تنظيمياً.
- 2- تساهم المكانة الاستراتيجية للمنظمات في توفير قدرات استراتيجية تساعدها على تحقيق أهدافها من خلال التفوق في تقديم الخدمات بجودة عالية، وحل المشكلات بكفاءة، مما يميزها عن المنافسين الآخرين.
- 3- تبين من تحليل فقرات وصف خصائص المستجيبين أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئات الذكور، وقد يكون هذا بسبب التأثيرات الثقافية السائدة في المجتمع، فضلاً عن عدم قدرة الإناث على تحمل الصعوبات والالتزامات القيادة الإدارية.
- 4- تبين من تحليل فقرات وصف الأفراد خصائص المبحوثين أن نسبة عالية من الأفراد المبحوثين يحملون شهادة البكالوريوس، اي لديهم خبرة ويتقنون بدرأة ومعرفة في مجال عملهم ومهنتهم، ويشاركون بشكل جيد في الدورات التدريبية.
- 5- أظهرت نتائج التحليل الوصفي وجود اهتمام بمرونة الموارد البشرية في المستشفيات الخاصة التي تم دراستها، ومن حيث الابعاد احتل بُعد مرونة المهارات المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية، بينما كان بُعد مرونة الممارسات الأقل أهمية.
- 6- أظهرت نتائج التحليل الوصفي هناك المام من قبل ادارة المستشفيات الخاصة بضرورة تحقيق المكانة الاستراتيجية في المستشفيات الخاصة التي تم دراستها، ومن حيث الابعاد احتل بُعد تشكيل التوقعات والرؤى المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية، بينما كان بُعد بناء الشبكات الاجتماعية الأقل أهمية.
- 7- تبين من نتائج تحليل الارتباط وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين مرونة الموارد البشرية والمكانة الاستراتيجية على المستوى الكلي، اما على مستوى الابعاد اقوى علاقة كانت بين بعد مرونة التنسيق والمكانة الاستراتيجية، ولكن العلاقة بين مرونة السلوك والمكانة الاستراتيجية كانت ضعيفة.
- 8- تبين من نتائج تحليل الانحدار وجود تأثير معنوي لأبعاد مرونة الموارد البشرية مجتمعة في المكانة الاستراتيجية في المستشفيات المبحوثة، ومن حيث الابعاد فإن بعد مرونة التنسيق أكثر تأثيراً في المكانة الاستراتيجية، اما بُعد مرونة السلوك ذات أقل تأثير في المكانة الاستراتيجية.

#### ثانياً: التوصيات Suggestions

استناداً إلى النتائج التي تم التوصل إليها في الجانب الميداني، سيتم في هذه الفقرة عرض مجموعة من التوصيات وعلى النحو الآتي:

- 1- ينبغي على إدارة المستشفيات ان توفر الظروف التنظيمية المناسبة لتنمية مرونة الموارد البشرية، من خلال تقليل درجة المركزية في اتخاذ القرارات، وتفويض بعض الصالحيات، مع التركيز على التفاعل بين الموظفين لتحقيق التعاون.
- 2- زيادة الاهتمام بمشاركة القيادات في المستشفيات المبحوثة في الندوات والمؤتمرات التي تقيم داخل البلد أو خارجه لكسب المهارات الجديدة واكتساب تصورات واضحة عن كيفية تعزيز المكانة الاستراتيجية.
- 3- يتبعن على القيادات في المستشفيات الخاصة العمل على تحسين كفاءة الخدمات المقدمة للمرضى من خلال حرصها على توظيف الأفراد ذوي الكفاءة العالية والمهارات المناسبة، وإخضاعهم لاختبارات شاملة.
- 4- يتبعن على القيادات في المستشفيات الخاصة زيادة اهتمام في تعيين المرأة في المناصب القيادية من خلال برامج تدريبية مخصصة، وتوفير بيئة عمل داعمة تخفف من التحديات الإدارية التي تواجهها الإناث.
- 5- ضرورة إدخال الموظفين في برامج تدريبية لتعريفهم بأهمية تقديم الخدمات الصحية للمرضى ومدى تأثير تلك الخدمات في تعزيز المكانة الاستراتيجية للمستشفى.
- 6- تطوير برامج مستمرة لتعزيز مرونة الموارد البشرية، وخاصة مرونة الممارسات التي أصبحت تحظى باهتمام أقل من مستويات إجابات الأفراد المبحوثين، لكنها لا تقل أهمية عن الأبعاد السابقة بسبب الفروق الطيفية التي ظهرت من خلالها.
- 7- تتطلب من المستشفيات المبحوثة اهتمام أكثر بمرونة التنسيق نظراً لعلاقتها القوية بالمكانة الاستراتيجية.
- 8- اهتمام المستشفيات المبحوثة بتعزيز مكانتها الاستراتيجية من خلال توفير موارد البشرية مرونة وخاصة مرونة السلوك.

## المصادر

- أبابكر، كوسرت محمد، (2021)، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز المكانة الاستراتيجية: دراسة تحليلية لرأء عينة من القياديين في المستشفيات الاهلية في مدينة أربيل، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 27(126).
- حسين، عادل عباس عبد، (2015)، تأثير الريادة الاستراتيجية في تحقيق المكانة الاستراتيجية للمنظمة من خلال الارتجال التنظيمي: دراسة تحليلية لرأء عينة من العاملين في المصادر الخاصة في محافظات الفرات الأوسط، أطروحة دكتوراه. كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة كربلاء.
- الحكيم، ليلى محسن والقرغولي، حسين علي عبدالله وحسن، منتظر زهير والشمرى، احمد عبدالله امانة، (2019)، اثر الإدراك الاستراتيجي في المكانة الاستراتيجية للمنظمات عبر اثر الوسيط للتجديد الاستراتيجي: بحث تحليلي استطلاعي لرأء عينة من القيادات الإدارية والعلمية في جامعة بابل، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 15(62).
- الخزرجي، وسن فيصل فضيل، (2022)، مرونة الموارد البشرية ودورها في الحد من ظاهرة التنمر الوظيفي دراسة استطلاعية لعينة من المراكز الصحية في مدينة الموصل، رسالة ماجستير- كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة الموصل.
- الخشالي، شاكر جار الله والشاعر، سوسن عبد الله، (2020)، مرونة الموارد البشرية وأثرها في البراعة المنظيمية: دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 16(3).
- الخفاجي، حاكم جوري علك والصكري، حسين طارم محارب، (2021)، مرونة الموارد البشرية وتأثيرها في جاهزية التغيير الاستراتيجي: دراسة تحليلية لرأء القيادات الإدارية بمختلف مستوياتهم لشركة نور الكفيل للمنتجات الحيوانية والغذائية محافظة كربلاء المقدسة، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، 29(1).
- رشافي، پرور عبد الخالق محمد طاهر، (2022)، دور إدارة المواهب في تحقيق المكانة الاستراتيجية: دراسة استطلاعية لرأء عينة من القيادات الأكاديمية في عدد من الجامعات الخاصة في إقليم كورستان/ العراق، رسالة ماجستير- كلية الإداره والاقتصاد- جامعة زاخو.
- السعادي، مؤيد، (2021)، إدارة الموارد البشرية منهج متقدم، مؤسسة دار الصادق الثقافية، طبعة الأولى.
- السعدي، عماد كاظم بجاي، (2024)، تأثير التحول الرقمي في العلاقة بين مرونة الموارد البشرية وتبسيط اجراءات العمل: دراسة وصفية تحليلية في عدد من المصادر الحكومية/ كربلاء، رسالة ماجستير- كلية الإداره والاقتصاد- الجامعة المستنصرية.
- سلمان، زهير وسمى، (2024)، مرونة الموارد البشرية وانعكاسها على الابداع الاستراتيجي: دراسة تحليلية لرأء عينة من موظفي معمل نسيج الكوت، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، 16(51).
- شلاكه، طارق كاظم، (2022)، الدور التفاعلي للرشاقة التنظيمية في تعزيز تأثير التجديد الاستراتيجي في المكانة الاستراتيجية - بحث تحليلي، مجلة كلية الكوت الجامعية، 7(2).
- الشمرى، احمد عبدالله امانة ونصر، علي مغير، (2021)، تأثير مرونة الموارد البشرية في تعزيز الأداء العالى: دراسة استطلاعية تحليلية ف دائرة حماية وتحسين البيئة الفرات الأوسط، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 17(69).
- الشمرى، احمد عبدالله امانة والمسعودى، فاطمة عبد على سلمان والقرغولي، حسين علي عبد الله، (2023)، دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز مكانة المنظمة: دراسة تطبيقية في شركة الخليج لمنتجات الألبان في كربلاء المقدسة، مجلة علمية نصف سنوية مُحكمة.
- عبدالفتاح، عز حسن، (2017)، مقدمة في الاحصاء الوصفي والاحصاء الاستدلالي باستخدام SPSS الطبعه الثالثه الخوارزمية العلمية، جدة- السعودية.
- غازي، عباس علوان والطائى، فيصل علوان والحسناوى، حسين حرية، (2018)، توظيف قدرات الاستشعار البىئي في تعزيز المكانة الاستراتيجية للمنظمة: بحث تحليلي لرأء عينة من العاملين في شركات الاتصال، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 14(55).
- الكتانى، حسين داود محمد، (2024)، التأثير المشترك للوعي الاستراتيجي ومرنة الموارد البشرية في عمليات الاستجابة الاستراتيجية: بحث تحليلي في مستشفى الصدر التعليمي في محافظة ميسان، رسالة ماجستير - كلية إداره والاقتصاد- جامعة سومر.
- اللامي، محمد حميد عبدالمجيد، (2022)، دور مرونة الموارد البشرية في تحسين الأداء الاستراتيجي للمنظمات الفندقية: دراسة استطلاعية لرأء عينة من العاملين في فنادق الدرجة الممتازة في بغداد، مجلة اقتصاديات الأعمال، 13(1).
- محمد، لقاء سوادي ولقتة، بيداء ستار، (2020)، أبعاد الثقة التنظيمية وعلاقتها بتحقيق المكانة الاستراتيجية للمصادر: بحث تطبيقى على عينة من المصادر العراقية الخاصة، مجلة دراسات محاسبية ومالية، 15(53).

19. المندوه، أحمد مسعود احمد، (2023)، تأثير مرونة الموارد البشرية خلال مراحل إنتاج خدمات الرعاية العلاجية على فعالية المنظمات الخدمية بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بالمنصورة، مجلة راية الدولية للعلوم التجارية دورية علمية محكمة،2(7).
20. ناصر، أدهم ضرغام وسعيد، سناء عبدالرحيم، (2021)، تأثير سمات العقلية الريادية في إدارة المكانة الاستراتيجية: دراسة استطلاعية في منظمة التدريب والتطوير في رئاسة الوزراء، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية،17(56).
21. ياس، وسام عباس وحسن، شفاء بلاسم، (2022)، تأثير المرونة الاستراتيجية في اداء المنظمة الدور الوسيط لسلسلة التجهيز المتتسارعة، مجلة التقنية،4(4).

## References

1. Abu-Nahel, Z. O., Alagha, W. H., Al Shobaki, M. J., Abu-Naser, S. S., & El Talla, S. A. (2020). **Human resource flexibility and its relationship to improving the quality of services.** International Journal of Information Systems Research (IJAIR), 4(8), 23-44.
2. Aldiabat, B., & Alzoubi, M. R. (2024). **The impact of human resources flexibility on crisis management: Evidence from Jordanian manufacturing companies.** Problems and Perspectives in Management, 22(2), 17.
3. Alexei Tretiakov, Tanya Jurado & Jo Bensemann (2023): **Employee Empowerment and HR Flexibility in Information Technology SMEs**, Journal of Computer Information Systems, DOI: 10.1080/08874417.2022.2158962
4. Al-Kargoli A.O.H. (2022). **Impact of Human Resource Flexibility on Institutional Excellence: Analytical Study in General Directorate of Education Baghdad, Second Karkh, International Journal of Research in Social Sciences & Humanities.**
5. Almutairi, M. R., & Alkshali, S. J. (2020). **The effect of human resource flexibility on crises management effectiveness in Kuwaiti contracting companies.** International Journal of Scientific & Technology Research, 9(6).
6. Beltrán-Martín I, Bou-Llusar JC, Salvador-Gómez A (2021). **HR flexibility and firm performance in professional service firms.** Journal of Management & Organization 1–22. <https://doi.org/10.1017/jmo.2021.5>
7. Bhattacharya, M., Gibson, D. E., & Doty, D. H. (2005). **The effects of flexibility in employee skills, employee behaviors, and human resource practices on firm performance.** *Journal of management*, 31(4), 622-640.
8. Byrne 'Barbara M. (2016) 'Structural Equation Modeling with AMOS 'Basic Concepts ' Applications 'and Programming 'THIRD EDITION 'Taylor & Francis 'New York 'USA
9. Fuertes, G., Alfaro, M., Vargas, M., Gutierrez, S., Ternero, R., & Sabattin, J. (2020). **Conceptual framework for the strategic management: a literature review—descriptive.** *Journal of engineering*, 2020(1), 6253013.
10. George, D., & Mallory, P. (2021). **IBM SPSS Statistics 27 Step by Step: A Simple Guide and Reference** (17th ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003205333>
11. Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). **Multivariate Data Analysis** (8th ed.). Cengage Learning.
12. Hayyawi, A. L. M. K. (2024) **The Role of Human Resources Flexibility in Achieving Organizational Commitment.** European Scholar Journal, 5(9), 6-16.
13. He, P., Lovo, S., & Veronesi, M. (2022). **Social networks and renewable energy technology adoption: Empirical evidence from biogas adoption in China.** *Energy Economics*, 106, 105789.

14. Karman, A. (2019). **The role of human resource flexibility and agility in achieving sustainable competitiveness**. International Journal of Sustainable Economy, 11(4), 324-346.
15. Ketkar, S., & Sett, P. K. (2009). **HR flexibility and firm performance: Analysis of a multi-level causal model**. The International Journal of Human Resource Management, 20(5), 1009-1038.
16. Keyan, Wang, (2009), **Growing big in Niche Markets, Strategy, New Opportunities**, Jan, 46.
17. Mahdi, D. S. & Madlolo, J. K. (2021). **Impact of Healthcare Knowledge Management on the Strategic Position of Hospitals: An Analytical Study**. PEOPLE: International Journal of Social Sciences, 6(3), 236-249.
18. Pallant, J. (2020). **SPSS Survival Manual: A Step-by-Step Guide to Data Analysis using IBM SPSS** (7th ed.). Routledge.
19. Porter, M., & Magretta, J. (2014). **Strategy and Competition: The Porter Collection** (3 Items). Harvard Business Review Press.
20. Pradhan, R. K., Kumari, I. G., & Kumar, U. (2017). **Human resource flexibility and organisational effectiveness: mediating role of organisational citizenship behaviour**. International Journal of Human Resources Development and Management, 17(3-4), 282-300.
21. Raven, R. P. J. M. (2005). **Strategic niche management for biomass**. Eindhoven University, The Netherlands.
22. Salim, S. H., Abbas, M. F., & Mustafa, R. F. (2021). **The Role of Marketing Vigilance in Analyzing the Strategic Position of Tourism Organization**: A Survey Study of the Opinions of a Sample of Travel and Tourism Companies. Gharee for Economics & Administration Sciences, 17(2).
23. Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). **Research Methods for Business Students**, England. Financial Times Prentice Hall, PP: 437.
24. Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). **Research Methods for Business Students**, England. Financial Times Prentice Hall, PP: 437.
25. Schot, Johan and Geels, Frank W., (2008), **Strategic niche management and sustainable innovation journeys**: theory, findings, research agenda, and policy, Technology Analysis and Strategic Management, 20(5), 537–554.
26. Tretiakov, A., Jurado, T., & Bensemann, J. (2023). **Employee empowerment and HR flexibility in information technology SMEs**. *Journal of Computer Information Systems*, 63(6).
27. Úbeda-García, M., Claver-Cortés, E., Marco-Lajara, B., Zaragoza-Sáez, P., & García-Lillo, F. (2018). **High performance work system and performance: Opening the black box through the organizational ambidexterity and human resource flexibility**. Journal of Business Research, 88, 397-406.
28. Vanheule, L. (2012). **Small Wind Turbines in Kenya, An analysis with Strategic Niche Management**. Delft University of Technology, Delft, Netherlands: Master Thesis.
29. Way, S. A., Wright, P. M., Tracey, J. B., & Isnard, J. F. (2018). **HR flexibility: Precursors and the contingent impact on firm financial performance**. *Human Resource Management*, 57(2), 567-582.



30. Wright, P. M., & Snell, S. A. (1998). **Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management.** *Academy of management review*, 23(4), 756-772.
31. Zhang, L., & Erturk, E. (2022). **Potential lessons from Chinese businesses and platforms for online networking and marketing: An exploratory study.** *Social Sciences & Humanities Open*, 6(1), 100274.