

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

هيوأ محى الدين عبدالكریم¹ ، وریا نجم رشید^{2,3}

^{1,2} قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة السليمانية، السليمانية، العراق
³ قسم إدارة الأعمال، جامعة جيهان- السليمانية، السليمانية، العراق

Email: hiwa.abdalkarim@univsul.edu.iq¹, wrya.rashid@univsul.edu.iq²
wirya.najm@sulicihan.edu.krd³

الملخص:

يهدف البحث الحالي إلى تحليل العلاقة والأثر بين مرونة الموارد البشرية وأبعادها المتمثلة بـ(مرونة المهارات، مرونة السلوك، مرونة الممارسات، ومرونة التنسيق) والمكانة الاستراتيجية وأبعادها المتمثلة بـ(تشكيل التوقعات والرؤى، بناء الشبكات الاجتماعية، وعمليات التعلم)، ولتحقيق أهداف البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لاستطلاع آراء القابات 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 الاستبانات وتدقيقها بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (145) استبانة، وتم استخدام مجموعة من الاساليب الاحصائية لتحليل البيانات بواسطة برنامج الحزمة الاحصائية (SPSS V.26) و(AMOS V.26)، وتوصل البحث الى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباط طردية بين مرونة الموارد البشرية والمكانة الاستراتيجية، اضافة الى 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 السلمانية.

یوخته:

ئەم توۋىزىنەمىيە ئىستا ئامانجى لىكۆلىنەمىيە لە پىمەندى و كارىگەرى نەرمى (مىانزەمى) سەرچاۋە مەۋىيەكان و رەھەندەكانى (نەرمى كارامەيى، نەرمى رەفتار، نەرمى پراكىتىكەكان، و نەرمى ھەماھەنگى) لەسەر پىنگە سترانىزى و رەھەندەكانى (دارشتى چاۋەروانىيەكان و دىدگان، بنىاتنانى تۆرە كۆمەلەيتىيەكان، و پروسەكانى فېربوون). بۇ بەدىھىنانى ئامانجەكانى توۋىزىنەمە، پشت بەستراۋە بە پروگرامى ۋەسفى شىكارى، لەگەل فۆرمى راپرسى كە دارىژرا بۇ كۆكرەنەمە زانىارى لە سەركردەكان لە (۱۱) نەخۆشخانەى تاييەت لە شارى سلېمانى. راپرسىيەكە لە رىنگەى (فۆرمى گوگل)مە بە ئەلىكترونى و ۋە بە شىۋەى راستەوخۆ بەسەر سەرجم سەركردەكان دابەشكرا. دواى جىاكرەنەمە وشىكرەنەمەى راپرسىيەكان، (145) فۆرمى راپرسى گونجاۋ بوون بۇ بەكارھىنان بۇ شىكارى ئامارى. ۋە داتاكان بە بەكارھىنانى چەندىن رىنگەى ئامارى شىكرانەمە، لەوانە (SPSS V.26) و. (AMOS V.26)توۋىزىنەمەكە گەيشە كۆمەللىك ئەنجام كە گرنگترىنيان بوونى پىمەندىيەكى راستەوخۆيە لە نىوان نەرمى سەرچاۋە مەۋىيەكان و پىنگەى سترانىزىدا، ئەمە جگە لە بوونى كارىگەرىيەكى بەرچاۋى نەرمى سەرچاۋە مەۋىيەكان لە پىنگەى سترانىزىدا. لەسەر بىنەمەى دەرەنجامەكان كۆمەللىك پىشنىار دارىژران. لە ھەمەوى گرنگتر، نەخۆشخانە تاييەتەكان پىۋىستە گرنگىدان بە نەرمى سەرچاۋە مەۋىيەكان و رەھەندەكانى زىاتر بىكەن، چۈنكە ئەمە كارىگەرىيەكى بەرچاۋى ھەيە لەسەر بەھىز كرنە پىنگەى سترانىزى نەخۆشخانەكە.

کلیله وشه: نهر می (میانر هوی) سهر جاوه مرؤییهکان، ینگه‌ی ستراتیجی، نه‌خوشخانه تاییه‌نه‌کان، شاری سلیمانی.

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

تتسم بيئة قطاع الرعاية الصحية عامة، والمستشفيات الخاصة على وجه الخصوص بتعقيد متزايد وتغير مستمر، فهي تواجه ضغوطات غير مسبوقه 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 مرنة تمكنها من التكيف السريع والاستجابة الفعالة للتحديات والفرص، مما يحافظ على بقائها ويزيد من قدرتها التنافسية ويُعزز مكانتها الاستراتيجية.

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

وتعتبر المكانة الاستراتيجية في المستشفيات الخاصة عنصراً حيوياً لجذب المرضى وتعزيز ثقتهم 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.

ويتضمن البحث الحالي أربعة مباحث، المبحث الأول منهجية البحث من خلال المشكلة والاهمية والاهداف والمخطط الفرضي للبحث، والمبحث الثاني يتضمن الجانب النظري من خلال شرح مفصل لمتغيرات البحث، والمبحث الثالث الجانب العملي لعرض نتائج اختبار فرضيات الارتباط والتأثير 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 والتسارع التكنولوجي، وذلك في ظل زيادة عدد هذه المستشفيات الخاصة خلال السنوات الأخيرة، حيث إن حاجة تلك المستشفيات إلى الكفاءات والمهارات المشهود لها في مجال تقديم الخدمات والرعاية الصحية للمرضى أمر ضروري لمواكبة التطورات الحاصلة في السوق، وتعتبر المكانة الاستراتيجية للمنظمة من العناصر الأساسية التي تحدد قدرتها على المنافسة في بيئة الأعمال العالمية المتطورة. في ظل تزايد التحديات الناتجة عن التغيرات التكنولوجية، والعولمة، والتقلبات الاقتصادية، تواجه المنظمات الخدمية صعوبات في تحديد وتعزيز مكانتها الاستراتيجية لضمان استدامة أدائها وتفوقها. وتكمن 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 ترسيخ الميزة التنافسية للمنظمات سواء العامة أم 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 مرنة للتكيف مع المتغيرات الناشئة. ويتطلب ذلك القدرة على إدارة المستشفى بشكل استباقي، بما يحسن المرونة التنظيمية ويضمن 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 جانبين:

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 أن الباحثان لم يجد أية دراسة سابقة تربط بين متغيرات المعتمدة في البحث الحالي.
- ب- ورغد المكتبات العربية والعراقية لمثل هذا النوع من الدراسات والبحوث، إذ يعد هذا البحث من البحوث القليلة 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 بتزايد حجم المنافسة.

2- الأهمية الميدانية

- أ- تتبع أهمية الدراسة من الموضوع الذي يوضح إمكانيات مرونة الموارد البشرية ودورها الحيوي 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.

ج- 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.

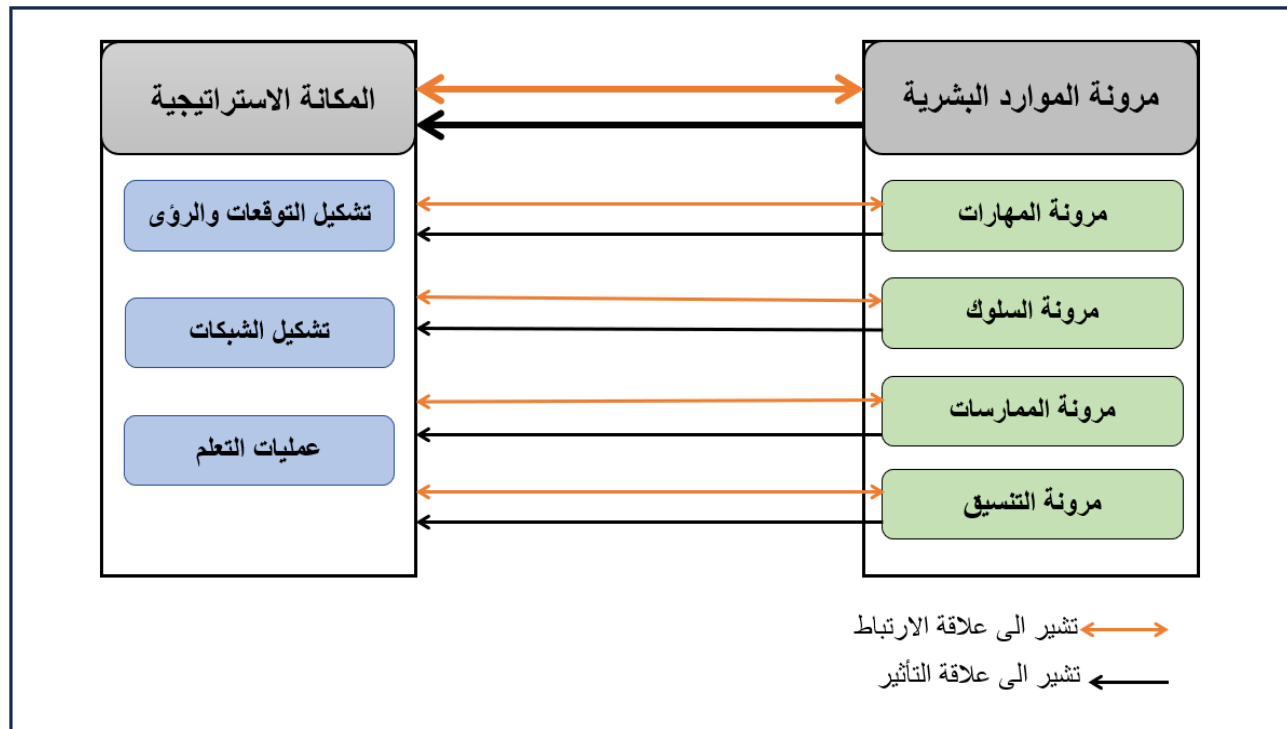
ثالثاً: أهداف البحث

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

- 1- بلورة إطار نظري عن مفهوم مرونة الموارد البشرية وأبعادها والمكانة الاستراتيجية وأبعادها، وذلك بمراجعة الدراسات والأبحاث التي تناولت هذين المفهومين.
- 2- بناء الانموذج الفرضي للدراسة والسعي 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 عامة 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، ومرونة التنسيق) والمتغير التابع المتمثل بالمكانة الاستراتيجية وأبعادها (تشكيل التوقعات والرؤى، وبناء شبكات الاجتماعية، وعمليات 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 المنبثقة من المخطط الفرضي للدراسة وهي على النحو الآتي:

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

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

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

- أ. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمرونة المهارات في المكانة الاستراتيجية.
- ب. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمرونة السلوك في المكانة الاستراتيجية.
- ت. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمرونة الممارسات في المكانة الاستراتيجية.
- ث. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية 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 السلیمانیة، 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 توصيل الحل الملائمة لها.

سابعاً: مجتمع وعينة البحث

يمثل المستشفيات الخاصة ميداناً للبحث الحالي، يتمثل مجتمع البحث بـ(168) قائداً في عدد من المستشفيات الخاصة في مدينة السلیمانیة والبالغ عددها (17) مستشفى وكان عدد المستشفيات المستجيبة منها (11) مستشفى والموضحة اسمائها في الجدول (1)، وتم توزيع الاستبانات على (134) قائداً منهم بصورة مباشرة وعلى (34) قائداً منهم بصورة الكترونية، وتم استرجاع (152) استبانة واستبعد (7) استبانة غير صالحة للتحليل وبذلك بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (145) استبانة، وإن أسباب اختيار المستشفيات الخاصة لإجراء هذا البحث ترجع إلى التطور التي يشهدها هذا القطاع في إقليم كردستان خصوصاً في العصر الحالي، وازدياد أعدادهم، 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 ويظهر الجدول (1) عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة والصالحة للتحليل ونسبة الاستثمارات من كل المستشفى.

الجدول (1) احصائية لأعداد استمارات الموزعة والمسترجعة والصالحة للتحليل

| ت | اسم المستشفى | عدد الاستمارات الموزعة | عدد الاستمارات المسترجعة | عدد الاستمارات الصالحة للتحليل | النسب الى اجمالي الاستمارات الصالحة |
|-----|--------------|------------------------|--------------------------|--------------------------------|-------------------------------------|
| 1. | بهخشين | 25 | 23 | 22 | 96.65% |
| 2. | هريم | 18 | 16 | 16 | 100% |
| 3. | سمارت | 25 | 22 | 21 | 95.45% |
| 4. | انور شيخه | 15 | 13 | 13 | 100% |
| 5. | زيان | 13 | 12 | 12 | 100% |
| 6. | توى مهليك | 12 | 11 | 10 | 90.9% |
| 7. | رهسن هيلز | 13 | 13 | 11 | 84.6% |
| 8. | رؤيال | 12 | 10 | 10 | 100% |
| 9. | ميرسي | 12 | 10 | 10 | 100% |
| 10. | سوما | 10 | 10 | 10 | 100% |
| 11. | انترناشنال | 13 | 12 | 10 | 83.33% |
| | المجموع | 168 | 152 | 145 | 95.4% |

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

ثامنا: اسلوب جمع البيانات والمعلومات

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

- 1- الإطار النظري: اعتمد الباحثان في تناول الجانب النظري على مصادر عربية وأجنبية، شملت الكتب والمجلات والدراسات الأكاديمية ذات الصلة المباشرة بمتغيرات الدراسة فضلا عن ذلك مصادر رسائل الماجستير ودكتوراه، كما تم الاستفادة من الإنترنت لجمع الأبحاث والدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة ومتابعة المستجدات العلمية ذات الصلة.
- 2- الإطار الميداني: استخدم الباحثان استمارة الاستبانة كوسيلة رئيسية لجمع البيانات المتعلقة بالجانب الميداني، وقد تم تصميم الاستمارة 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 (الكناني، 2024)، (الخزرجي، 2022)، أما الجزء الثاني فهو متعلق بالمكانة الاستراتيجية وتم الاستفادة من مقاييس كل من (حسين، 2015)، (رشايفي، 2022)، واستخدمت الدراسة الحالية مقياس (Likert) الخماسي الذي يتدرج وفق مؤشرات القياس (أفق بشدة، أفق، محايد، لا أفق، لا أفق بشدة) بأوزان القياس والتي تتدرج من (5) إلى (1) على التوالي وبهدف قياس الصدق والثبات للاستبانة قام الباحثان بعرض الاستبانة بصيغتها الاولى على مجموعة من الخبراء والبالغ عددهم (13) محكماً من ذو الاختصاص في مجال إدارة الاعمال بشكل عام، وبعد الاخذ بآراءهم تم تصميم النهائي للاستبانة، اضافة إلى قياس الفا كرونباخ لفقرات الاستبانة، وتبين بان جميع فقرات الاستبانة حصلت على أكثر من (0.70) كما في الجدول (2).

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

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

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 المتنوعة والمتغيرة للبيئة الخارجية. وتلعب المرونة دوراً مهماً في توفير الفرصة للموظفين للتفكير والشعور بالانتماء أثناء العمل نحو تحقيق الأهداف والغايات التنظيمية، دون الضغط لتحقيق مكاسب مالية فورية للمنظمات (الخشالي والشاعر، 2020: 567). ويرى (الكناني، 2024: 58) بان هناك تباين في آراء الباحثين في تفسير مرونة الموارد البشرية، حيث يراه البعض كقدرة الموظفين على التكيف مع التغيرات في بيئة 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 موظفوا المنظمة والتي يمكن تحويلها إلى طاقات بشرية يمكن توجيهها لتشخيص الاحتياجات وتنفيذ المهام والواجبات المعقدة. 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 البدائل الاستراتيجية استجابةً للتغيرات التنافسية. وأوضح (Aldiabat & Alzoubi, 2024:18) بأن معرفة الموظفين وخبرتهم

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

وتفانيهم 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 بيئة العمل، سواء كانت داخلية أو خارجية، وهذه المرونة تعكس قدرة الأفراد على تعديل سلوكهم وأدائهم الوظيفي بما يتناسب مع الظروف المتغيرة، مما يساهم في تعزيز المكانة الاستراتيجية"

2- أهمية مرونة الموارد البشرية

أصبحت المرونة في الموارد البشرية ضرورية للمنظمات لضمان امتلاكها لمهارات ديناميكية متطورة 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 (الساعدي، 2021:662) بأن الموارد البشرية المرنة تعتبر جزءاً أساسياً من استراتيجية إدارة الموارد البشرية، حيث تعزز من قدرة المنظمة على الاستفادة من إمكانياتها الداخلية، كما تمثل ميزة تنافسية مستدامة ضرورية لتتيج 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 بيئة 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 تساهم 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 (الخرجي، 2022)، (المنذوه، 2023)، (الخشالي والشاعر، 2020) و(الكناني، 2024)، لتبسيط الضوء على الأبعاد الرئيسية لمرونة الموارد البشرية والمتمثلة بـ (مرونة المهارات، مرونة السلوك، مرونة الممارسات) وتم إضافة 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 المتطورة ومتطلبات المنظمة (خشالي والشاعر، 2020:569). وكما تشير مرونة المهارة إلى قدرة الموظفين على تكييف مهاراتهم مع المهام والأدوار المختلفة داخل المنظمة (المنذوه، 2023:1238). ويشير (Ubeda-Garcia et al., 2018:398) بأن مرونة المهارة يتنوع من الاستخدامات الممكنة للمعرفة والمهارات التي يمتلكها الموظف، ويتمتع الموظف المرن بالقدرة على أداء مهام متعددة في ظروف متغيرة بتكاليف منخفضة. وكما يتطلب الأمر وقتاً قصيراً لتأهيل هذا الموظف لأداء وظائف جديدة، مما يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمرونة المهارة. إن اعتماد المرونة في تفاعلاتنا اليومية يمكّن الأفراد من التكيف والتفاعل بسلاسة أثناء تطبيق مهاراتهم. لذلك، تُعتبر مرونة المهارة ذات أهمية قصوى، ويجب الاعتماد عليها نظراً لقيمتها الكبيرة للمنظمات، حيث تُعزز مرونة المهارة من السرعة والتنوع (الخرجي، 2022:60). وبعد هذا البعد أمراً بالغ الأهمية للمنظمات التي تتطلب قوة عاملة متعددة الاستخدامات قادرة على التعامل مع المسؤوليات المتنوعة. ويعرف الباحثان مرونة المهارات بأنها "مدى امتلاك العاملين إمكانية تعديل قدراتهم وخبراتهم لتناسب مختلف المواقف أو الأنشطة أو البيئات، ويتطلب ذلك التكيف والقدرة على اكتساب وتنفيذ مهارات جديدة حسب الحاجة في البيئة المعاصرة الديناميكية، حيث قد تتغير متطلبات وتوقعات العمل والمشاريع والمساعدية الفردية بسرعة"

ب- مرونة السلوك Behavioral Flexibility

تشير مرونة السلوك إلى قدرة الموظفين على استخدام إجراءات متنوعة 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 (الخرزجي، 2022: 66) إلى أهمية المرونة السلوكية من خلال مجموعة من المبادئ المرتبطة بالموارد البشرية والتي تركز على البعد السلوكي لمرونة الموارد البشرية، ويتضح 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 يُساهم 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 لمواجهة التحديات المتغيرة. وأخيراً، لا بد من إزالة الحواجز التنظيمية من خلال العمل التشاركي وإدارة المشاركة لضمان انسيابية العمليات وتحقيق الأهداف المشتركة بكفاءة.

ويُعرّف الباحثان مرونة السلوك على أنها "القدرة الموظفين لتكيفهم مع الأحداث الجديدة بطرق متنوعة استناداً إلى سيناريوهات وأساليب متنوعة تعتمد على الظروف، بفضل امتلاكهم لمجموعة متنوعة من السلوكيات التي يمكن تكيفها 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 المرنة 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 يمكن الأفراد من فهم السياق التنافسي للمنظمة ويحفزهم على المشاركة الفعالة في العمليات التنظيمية، مما يساهم في تحقيق ميزة تنافسية (Ketkar & Sett, 2009: 1013).

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

د- مرونة التنسيق Coordination Flexibility

يرى كل من (ياس وحسن، 2022: 183) بأن وجود التنسيق بين الأقسام الوظيفية المتعددة داخل المنظمة يؤدي إلى تحقيق التكامل والتوافق والانسجام بين المستويات الإدارية المختلفة، مما يساهم في الوصول إلى الأهداف المشتركة بكفاءة وفعالية. ويشير (Tretiakov et al., 2023: 3) بأنها 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.

ويُعرّف الباحثان مرونة التنسيق بأنها "قدرة العاملين في المنظمة على تحقيق تنسيق فعال بين عملياتها وأنشطتها وعناصرها المتنوعة، مما يضمن عدم تداخل الاختصاصات ويؤدي إلى إنجاز الأعمال في أقصر وقت ممكن"

ثانيا: 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 تذكاري أو شعار. بالإضافة إلى ذلك، يعكس هذا المصطلح فكرة مفادها أن جميع الأسواق تنشأ في مواقع متواضعة، تمامًا كما تنشأ الغابات الشاسعة من بذور صغيرة مثمرة (Keyan, 2009:23). وأكد (Porter & Magretta, 2014:37) بأن المكانة الاستراتيجية هي عنصر أساسي في استراتيجية المنظمات، يتم تنفيذه من خلال عملية تركز على إنشاء والحفاظ على هوية مميزة وعرض قيمة في السوق وهذا التمييز لا يوفر فقط ميزة تنافسية بل يحدد أيضًا 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 (أبأبكر، 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 بيئة تنافسية وتتطلع إلى الخارج بحثًا عن وضع المنظمة في بيئة 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 التميز أو التصدي للتهديدات التي قد تؤثر على فرص البقاء والنمو (Salim, et al; 2021:277). ويرتبط المكانة الاستراتيجية بتأثير الكفاءات على استراتيجية المنظمة والمنافسة يدفع المنظمة إلى تطوير استراتيجياتها باستمرار لمواكبة الظروف التنافسية وتحقيق الأرباح من خلال إيجاد وبناء مزايا تنافسية مُحسنة ومُحافظ عليها (Mahdi & Madloul, 2021:238).

ويُعرف الباحثان المكانة الاستراتيجية أنها "الإطار الاستراتيجي والمنهجيات والعمليات والبرامج التي تستخدمها المنظمة لضمان ميزة تنافسية من خلال تعزيز الخدمات المقدمة لسوقها المستهدفة، وبالتالي ترسيخ 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 إيجابيا على بيئة عملها، حيث تمتلك مكانة السوقية تقلل 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 (رشافاي، 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 ثقتهم 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 (رشافاي، 2022) و(حسين، 2015) و(Vanheule, 2012) لأبعاد 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 تساهم 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 لتكنولوجيا ذات إمكانيات واعدة.

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

ب- بناء الشبكات الاجتماعية Building Social Networks

تعتبر هذه العملية ضرورية لتأسيس المكانة الاستراتيجية المتوقعة في المستقبل لمجموعة من مستخدمي التقنيات الحديثة. ويتطلب ذلك توفير الموارد اللازمة مثل المال والأفراد والخبرات، بالإضافة إلى تسهيل التفاعل بين أصحاب المصلحة وبناء الشبكات. يتم ذلك بأسلوب مصمم خصيصاً لتيسير إدخال ونشر تقنيات جديدة ومستدامة من خلال تجارب اجتماعية تهدف إلى تحقيق تحول شامل نحو تنمية اقتصادية أكثر استدامة (رشايفي، 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 مهمتين، الأولى هي تركيبة الشبكة والتي تتطلب وجود مجموعة من الفاعلين ذوي الأهداف والأدوار المختلفة، والثانية هي الانسجام الشبكي أي درجة الرؤية والتوقعات والاستراتيجيات الفعالة من خلال التفاعل مع الفاعلين. ويعرّف الباحثان بناء الشبكات الاجتماعية بأنها "تمثل العملية في تحديد المنظمة للنشاطات والاهتمامات الاجتماعية بهدف استثمارها كفرص جديدة في السوق، وتستفيد المنظمة من مهارات مواردها البشرية ووسائل لتواصل 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 وتطبيقها بهدف تحسين الأداء والتكيف مع التغيرات وتحقيق الأهداف. ويعتبر التعلم التنظيمي عنصراً أساسياً للابتكار والقدرة التنافسية والنجاح المستدام (رشايفي، 2022: 78). يعرف التعلم التنظيمي بأنه العملية التي تتيح للمديرين تحسين أنشطة المنظمة من خلال الاعتماد على الفهم والمعرفة لضمان استمرارية المنظمة وتكيفها مع الظروف البيئية (حسين، 2015). في حين أن التعلم على مستوى الجماعة يعد المفتاح الأساسي للتعلم على مستوى المنظمة، حيث يساهم في توفير الجهد والوقت مقارنة بالتعلم على مستوى الفرد (محمد ولفته، 2021: 9). ويبيّن (شلاكة، 2022: 139) بأن تساهم عمليات التعلم في تمكين 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 بتبني المعرفة التي تم تطويرها.

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

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 (26-35 سنة) قد سجلت أعلى نسبة والبالغة (55.9%)، وجاءت الفئة العمرية (56 سنة فأكثر) 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 ونسبة (46.9%)، أما نسبة الأقلية فقد كانت من نصيب حملة دبلوم ونسبة 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 الالمام والمعرفة بالعمل الإداري والطبي في المستشفيات الخاصة.

ثانياً: وصف وتشخيص مستوى متغيرات الدراسة

الجدول (4) الاحصاءات الوصفية لمرونة الموارد البشرية وأبعادها

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

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

يشير الجدول (4) إلى الأهمية الترتيبية لأبعاد مرونة الموارد البشرية، حيث تبين بأن بُعد (مرونة المهارات) هو الأعلى حيث لها الترتيب الأول في الأهمية النسبية والبالغة (86.234)، تليه (مرونة السلوك) بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية والبالغة (84.910)، والترتيب الثالث في الأهمية النسبية والبالغة (84.276) كانت من نصيب بُعد (مرونة التنسيق)، أما الترتيب الأخير، فقد كانت من نصيب بُعد (مرونة الممارسات) من حيث الأهمية 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 (0.617)، وبُعد ذات أقل قيمة هي (مرونة السلوك) التي بلغت (0.450).

الجدول (5) الاحصاءات الوصفية لمكانة الاستراتيجية وأبعادها

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

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

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

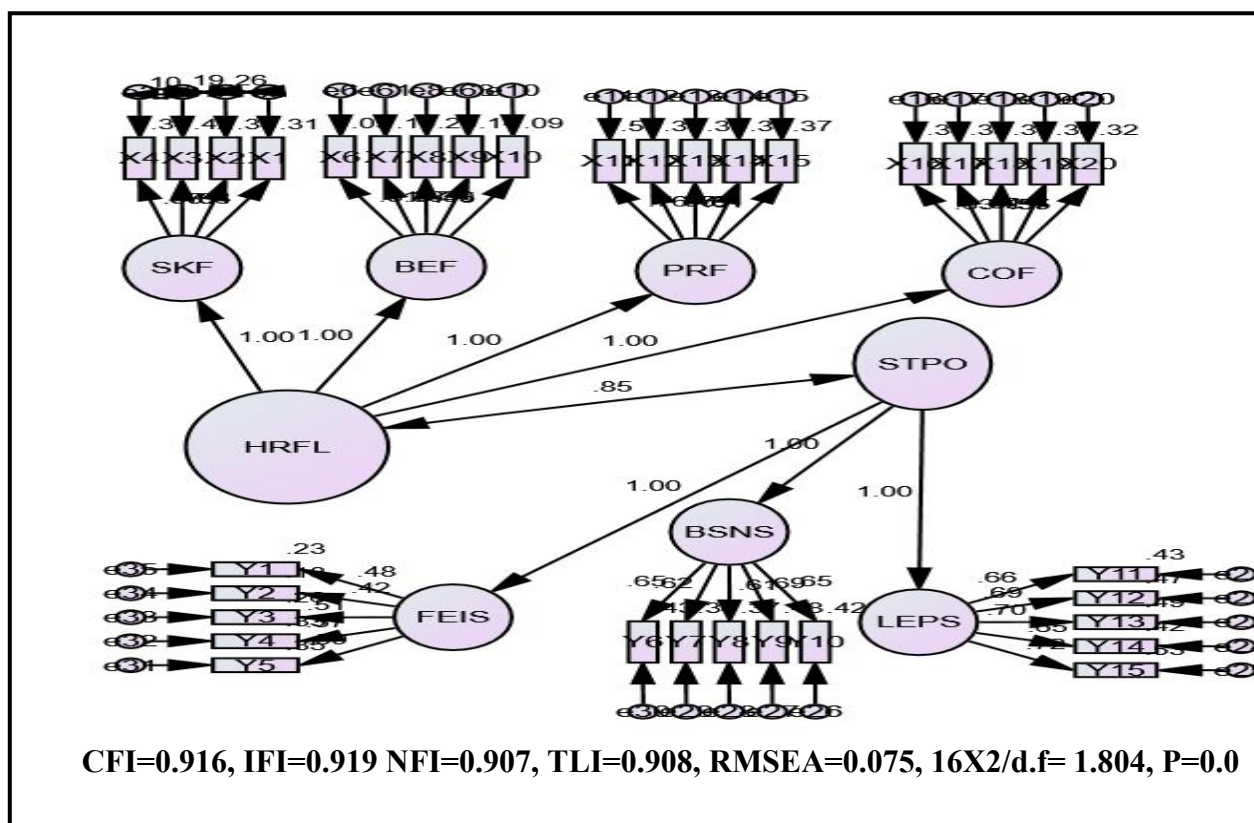
النسبية والبالغة (84.552)، والترتيب الثالث والآخر، فقد كانت من نصيب بعد (بناء الشبكات الاجتماعية) من حيث الأهمية النسبية والبالغة (84.110). أما بنسبة لأوساط الحسابية لأبعاد المكانة الاستراتيجية أن أكثر قيمة لوسط الحسابي من نصيب بعد (تشكيل التوقعات والرؤى) التي بلغت (4.313)، وبُعد ذات أقل قيمة هي (عمليات 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)، وبُعد 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 الإحصائية التي لها القابلية على التعامل مع أعداد كبيرة من المتغيرات المستقلة والمعتمدة (Byrne, B. M., 2016). فضلاً عن أن لها القابلية على التعامل مع المتغيرات الكامنة (Latent variables)، وهي بذلك تتمثل بأنها أداة 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 التحقق من الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على "توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين مرونة الموارد البشرية والمكانة الاستراتيجية"، حيث قام الباحثان ببناء نموذج هيكلي يمثل علاقات الارتباط بين المتغيرين الرئيسيين (مرونة الموارد البشرية، المكانة الاستراتيجية) كما يظهر في الشكل (2):



الشكل (2) الانموذج الهيكلي 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 فتوضح في الجدول (6):

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

| STPO | | | المكانة الاستراتيجية | | متغيرات الدراسة | |
|------|-------|------|----------------------|---------------|-----------------|-----------------------|
| P | C.R. | S.E. | Estimate | stzd Estimate | | |
| *** | 4.756 | .031 | .146 | 0.85 | HRFL | مرونة الموارد البشرية |
| *** | 3.719 | .018 | .066 | 0.34 | SKF | مرونة المهارات |
| .029 | 2.184 | .013 | .028 | 0.19 | BEF | مرونة السلوك |
| *** | 3.574 | .020 | .071 | 0.30 | PRF | مرونة الممارسات |
| *** | 4.659 | .030 | .142 | 0.78 | COF | مرونة التنسيق |

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، يتبين للباحثان بأن هناك مستويات معنوية وطردية من الارتباط بين مرونة الموارد البشرية والمكانة الاستراتيجية في المستشفيات المبحوثة، وهذا يثبت صحة الفرضية الرئيسية الاولى.

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

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

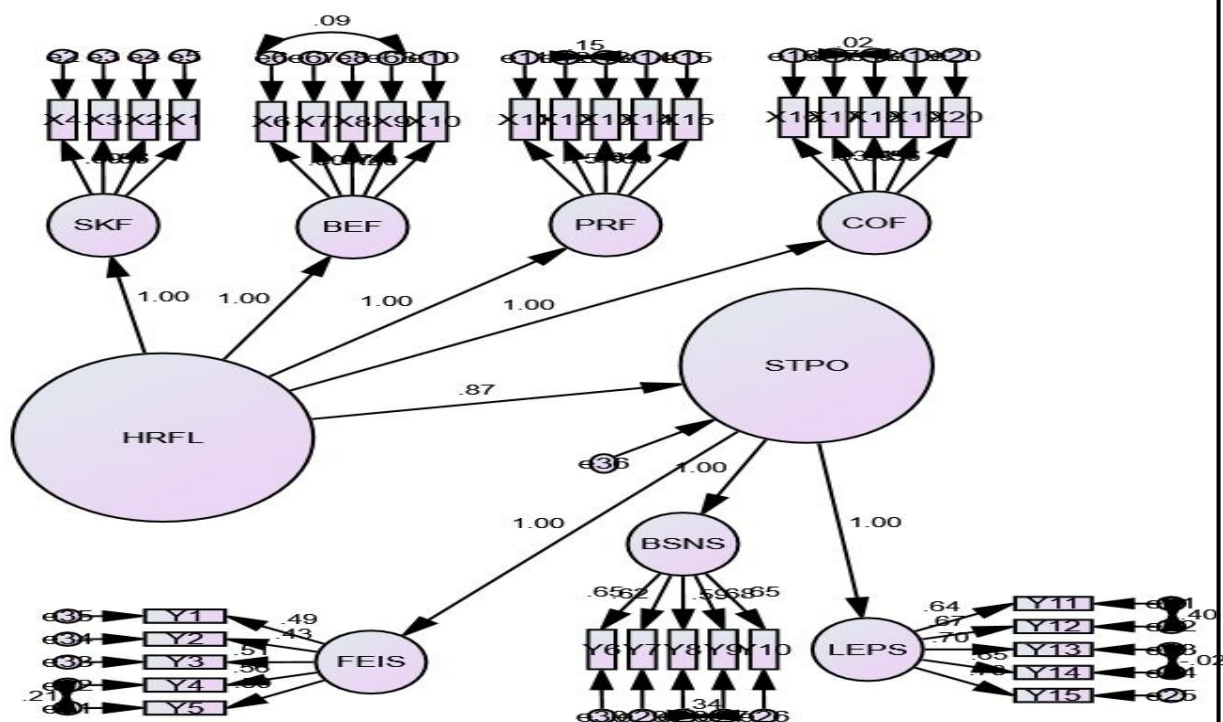
ت. الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص "توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين مرونة الممارسات والمكانة الاستراتيجية" فأن نتائج الجدول تدل على أن بعد مرونة الممارسات كبعد فرعي وبشكل منفصل ترتبط مع متغير المكانة الاستراتيجية، حيث أن العلاقة بينهما طردية وتحمل دلالة إحصائية 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 إحصائية بين مرونة التنسيق والمكانة الاستراتيجية" فأن نتائج الجدول تدل على أن بعد مرونة التنسيق كبعد فرعي وبشكل منفصل ترتبط مع متغير المكانة الاستراتيجية، حيث أن العلاقة بينهما طردية وتحمل دلالة إحصائية 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 بأبعادها والمتغير المستقل كانت إيجابية وطردية وذات دلالات إحصائية، وتشير هذه النتائج إلى قوة الانسجام والتوافق الميداني الذي يتمتع به أفراد المستجيبين تجاه المتغيرين الرئيسيين، وهما مرونة الموارد البشرية والمكانة الاستراتيجية، وهذا يؤكد على أهميتهما الميدانية وإمكانية تحقيق الفائدة العملية من خلال اعتماد المستشفيات 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 والمتعلقة بعلاقة التأثير، التي تنص على "يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمرونة الموارد البشرية في المكانة الاستراتيجية" لذا تم نمذجة العلاقة بين المتغيرين الرئيسيين، إذ يبين الشكل (3) نتائج اختبار علاقة التأثير بين مرونة الموارد البشرية والمكانة الاستراتيجية.



IFI=0.927 TLI=0.913, CFI=0.923, NFI=0.912, $\chi^2/d.f=1.802$, $P=0.065$, RMSEA=0.075,

الشكل (3) النموذج الهيكلي 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 فتوضح في الجدول (6):

الجدول (7) تحليل الانحدار مرونة الموارد البشرية والمكانة الاستراتيجية

| المكانة الاستراتيجية STPO | | | | | | المتغير التابع المتغير المستقل |
|---------------------------|-------|------|----------|-----------------------|----------------|-----------------------------------|
| P. Value | C.R | S.E. | Estimate | Standardized Estimate | R ² | |
| *** | 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 المتحققة (0.000)، مع النسبة التي افترضها الباحثان وهي (0.05)، نجد ان مستوى المعنوية المتحققة أقل بكثير، وفيما يخص قيمة معامل التفسير (R^2) من الجدول فإنه يساوي (0.72) كما يظهر ايضا في الشكل (7) وذلك يعني ان نسبة (72%) من التغيرات الحاصلة في المكانة الاستراتيجية تفسرها مرونة الموارد البشرية.

وبعد اختبار الفرضية الرئيسية الثانية، سيتم اختبار الفرضيات الفرعية والتي تتفرع من تأثير ابعاد مرونة الموارد البشرية في المكانة الاستراتيجية الى 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 | ابعاد مرونة الموارد البشرية |
|---------|-------|------|-----------|------------------------|-----------------------------|
| | | | Estimate | Standardized Estimates | |
| *** | 3.929 | .084 | .329 | 0.34 | مرونة المهارات |
| .022 | 2.290 | .090 | .205 | 0.30 | مرونة السلوك |
| *** | 4.123 | .052 | .215 | 0.32 | مرونة الممارسات |
| *** | 5.522 | .117 | .646 | 0.72 | مرونة التنسيق |

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

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

أ. الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية الثانية: نصت هذه الفرضية على انه " يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمرونة المهارات في المكانة الاستراتيجية " وحسب نتائج الجدول (8) ان بعد مرونة المهارات يؤثر في المكانة الاستراتيجية بنسبة (0.34)، وعند مطابقة مستوى المعنوية المتوقعة (***) مع النسبة التي افترضها الباحثان وهي (0.05) نجد ان مستوى المعنوية المتوقعة أقل بكثير، وحسب 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 " وحسب نتائج الجدول (8) ان بعد مرونة السلوك يؤثر في المكانة الاستراتيجية وبنسبة (0.30)، وعند مطابقة مستوى المعنوية المتوقعة (0.022) مع النسبة التي افترضها الباحثان وهي (0.05) نجد ان مستوى المعنوية المتوقعة أقل، وحسب 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 " وحسب نتائج الجدول (8) ان بعد مرونة الممارسات يؤثر في المكانة الاستراتيجية بنسبة (0.32)، وعند مطابقة مستوى المعنوية المتوقعة (***) مع النسبة التي افترضها الباحثان وهي (0.05) نجد ان مستوى المعنوية أقل بكثير، وحسب 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 " وحسب نتائج الجدول (8) ان بعد مرونة التنسيق يؤثر في المكانة الاستراتيجية بنسبة (0.72)، وعند مطابقة مستوى المعنوية المتوقعة (***) مع النسبة التي افترضها الباحثان وهي (0.05) نجد ان مستوى المعنوية المتوقعة أقل بكثير، وحسب 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 والمتسارعة، مما يمنحها تفوقاً تنظيمياً.
- 2- تساهم المكانة الاستراتيجية للمنظمات في توفير قدرات استراتيجية تساعد 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 القيادية الإدارية.
- 4- تبين من تحليل فقرات وصف الأفراد خصائص المبحوثين أن نسبة عالية من الأفراد المبحوثين يحملون شهادة البكالوريوس، أي لديهم خبرة ويتمتعون بدراية 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 الأبعاد 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 إدارة المستشفيات الخاصة بضرورة تحقيق المكانة الاستراتيجية في المستشفيات الخاصة التي تم دراستها، ومن حيث الأبعاد 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، أما على مستوى الأبعاد 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 الأبعاد فأن بعد مرونة التنسيق أكثر تأثيراً في المكانة الاستراتيجية، أما 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 أن توفر الظروف التنظيمية المناسبة لتنمية مرونة الموارد البشرية، من خلال تقليل درجة المركزية في اتخاذ القرارات، وتفويض بعض الصلاحيات، 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- يتعين 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- يتعين 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 الطفيفة التي ظهرت من خلالها.
- 7- تتطلب من المستشفيات المبحوثة اهتمام أكثر بمرونة التنسيق نظراً لعلاقتها القوية بالمكانة الاستراتيجية.
- 8- اهتمام المستشفيات المبحوثة وتعزيز مكانتها الاستراتيجية من خلال توفير موارد بشرية مرنة وخاصة مرونة السلوك.

المصادر

1. أبي بكر، كوسرت محمد، (2021)، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز المكانة الاستراتيجية: دراسة تحليلية لآراء عينة من القياديين في المستشفيات الاهلية في مدينة أربيل، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 27(126).
2. حسين، عادل عباس عبد، (2015)، تأثير الريادة الاستراتيجية في تحقيق المكانة الاستراتيجية للمنظمة من خلال الارتجال التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في المصارف الخاصة في محافظات الفرات الأوسط، أطروحة دكتوراه- كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة كربلاء.
3. الحكيم، ليلي محسن والقرغولي، حسين علي عبدالله وحسن، منتظر زهير والشمري، احمد عبدالله امانة، (2019)، أثر الإدراك الاستراتيجي في المكانة الاستراتيجية للمنظمات عبر اثر الوسيط للتجديد الاستراتيجي: بحث تحليلي استطلاعي لآراء عينة من القيادات الإدارية والعلمية في جامعة بابل، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 15(62).
4. الخزرجي، وسن فيصل فضيل، (2022)، مرونة الموارد البشرية ودورها في الحد من ظاهرة التمرر الوظيفي دراسة استطلاعية لعينة من المراكز الصحية في مدينة الموصل، رسالة ماجستير - كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة الموصل.
5. الخشالي، شاكر جار الله والشاعر، سوسن عبد الله، (2020)، مرونة الموارد البشرية وأثرها في البراعة المنظمة: دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 16(3).
6. الخفاجي، حاكم جبوري علك والصكري، حسين طرار محارب، (2021)، مرونة الموارد البشرية وتأثيرها في جاهزية التغيير الاستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء القيادات الادارية بمختلف مستوياتهم لشركة نور الكفيل للمنتجات الحيوانية والغذائية محافظة كربلاء المقدسة، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، 29(29).
7. رشافاي، پرور عبدالخالق محمد طاهر، (2022)، دور إدارة المواهب في تحقيق المكانة الاستراتيجية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في عدد من الجامعات الخاصة في إقليم كردستان/ العراق، رسالة ماجستير- كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة زاخو.
8. الساعدي، مؤيد، (2021)، إدارة الموارد البشرية منهج متقدم، مؤسسة دار الصادق الثقافية، طبعة الأولى.
9. السعدي، عماد كاظم بجاي، (2024)، تأثير التحول الرقمي في العلاقة بين مرونة الموارد البشرية وتبسيط إجراءات العمل: دراسة وصفية تحليلية في عدد من المصارف الحكومية/ كربلاء، رسالة ماجستير - كلية الادارة والاقتصاد- الجامعة المستنصرية.
10. سلمان، زهير وسمي، (2024)، مرونة الموارد البشرية وانعكاسها على الابداع الاستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي معمل نسيج الكوت، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، 16(51).
11. شلاكة، طارق كاظم، (2022)، الدور التفاعلي للرشاقة التنظيمية في تعزيز تأثير التجديد الاستراتيجي في المكانة الاستراتيجية - بحث تحليلي، مجلة كلية الكوت الجامعة، 7(2).
12. الشمري، احمد عبدالله امانة ونصر، علي مغير، (2021)، تأثير مرونة الموارد البشرية في تعزيز الأداء العالي: دراسة استطلاعية تحليلية ف دائرة حماية وتحسين البيئة الفرات الأوسط، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 17(69).
13. الشمري، احمد عبدالله امانة والمسعودي، فاطمة عبد علي 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 محكمة.
14. عبدالفتاح، عز حسن، (2017)، مقدمة في الاحصاء الوصفي والاحصاء الاستدلالي باستخدام SPSS الطبعة الثالثة- الخوارزمية العلمية، جدة- السعودية.
15. غازي، عباس علوان والطائي، فيصل علوان والحسناوي، حسين حريجة، (2018)، توظيف قدرات الاستشعار البيئي في تعزيز المكانة الاستراتيجية للمنظمة: بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في شركات الاتصال، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 14(55).
16. الكنان، حسين داود محمد، (2024)، التأثير المشترك للوعي الاستراتيجي ومرونة الموارد البشرية في عمليات الاستجابة الاستراتيجية: بحث تحليلي في مستشفى الصدر التعليمي في محافظة ميسان، رسالة ماجستير - كلية إدارة والاقتصاد- جامعة سومر.
17. اللامي، محمد حميد عبدالمجيد، (2022)، دور مرونة الموارد البشرية في تحسين الأداء الاستراتيجي للمنظمات الفندقية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في فنادق الدرجة الممتازة في بغداد، مجلة اقتصاديات الأعمال، 3(1).
18. محمد، لقاء سوادى ولفته، ببداء ستار، (2020)، أبعاد الثقة التنظيمية وعلاقتها بتحقيق المكانة الاستراتيجية للمصارف: بحث تطبيقي على عينة من المصارف 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 المتسارعة، 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 (IJASIR), 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 Bensemman (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., & Mallery, 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. & Madloul, 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., & Bensemman, 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.