



Human Resource Flexibility and its role in Job Maturity: An analytical study of the opinions of a sample of employees in private hospitals in Sulaymaniyah Governorate

Lanja Muhssen Jalal¹

مرونة الموارد البشرية و دورها في تحقيق النضج الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين في المستشفيات الخاصة في محافظة السليمانية

لنجه محسن جلال¹

1. College of Administration and Economics, Department of Marketing Management, University of Sulaimani, Sulaymaniyah, Kurdistan region of Iraq. Lanja.jalal@univsul.edu.iq



1. كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة التسويق، جامعة السليمانية، السليمانية، إقليم كردستان / العراق

Article information

Article history: DD/MM/YY

Received: 27/6/2025

Accepted: 23/7/2025

Available online: 4/9/2025

Keywords: Human resource flexibility, job maturity, private hospital.

تاريخ الاستلام: 2025/6/27

تاريخ قبول النشر: 2025/7/23

تاريخ النشر: 2025/9/4

الكلمات المفتاحية: مرونة الموارد البشرية، النضج الوظيفي، المستشفيات الخاصة

Abstract DOI: <https://doi.org/10.71207/ijas.v21i85.4281>

This research aims to identify the role of human resources flexibility in achieving job maturity in a number of private hospitals in Sulaymaniyah Governorate, which numbered (8) hospitals. After reviewing the relevant literature and previous studies, the theoretical framework was developed, along with the construction of the conceptual model and research hypotheses based on the concepts of human resource flexibility and job maturity. Based on the nature and objectives of the study, the descriptive-analytical approach was adopted, and a questionnaire was used as the main tool for collecting field data. A total of (100) questionnaires were distributed among employees working in private hospitals in Sulaymaniyah Governorate, of which (81) were returned, and (61) were deemed valid for statistical analysis. To analyze the data, several statistical methods were employed, including Cronbach's Alpha to verify reliability and validity, factor analysis, simple correlation, and structural equation modeling, using (SPSS-24) and (AMOS-24) software. The results revealed a significant correlation and impact relationship between the independent and dependent variables. Based on these findings, several recommendations were proposed, most notably the need to enhance employees' decision-making abilities, encourage a culture of teamwork and responsibility, and provide a motivating work environment that supports critical thinking and learning from mistakes, all of which contribute to strengthening employees' job maturity.

Citation: Jalal, Lanja Muhssen, (2025). Human Resource Flexibility and its role in Job Maturity: An analytical study of the opinions of a sample of employees in private hospitals in Sulaymaniyah Governorate, *Iraqi Journal for Administrative Sciences*, 21 (85), 84-105.

الاقتباس: جلال، لنجه محسن. (2025). مرونة الموارد البشرية ودورها في تحقيق النضج الوظيفي: بحث تحليلية لآراء عينة من الموظفين في المستشفيات الخاصة في محافظة السليمانية، *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، 21(85)، 84-105.

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى التعرف على دور مرونة الموارد البشرية في تحقيق النضج الوظيفي في عدد من المستشفيات الخاصة بمحافظة السليمانية، والتي بلغ عددها (8) مستشفيات. وبعد مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة، تم صياغة الإطار النظري، وبناء النموذج المفاهيمي وفرضيات البحث، وذلك استناداً إلى مفهومي مرونة الموارد البشرية والنضج الوظيفي. وبناءً على طبيعة البحث وأهدافها، تم تبني المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام استمارة الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات الخاصة بالجانب الميداني. وقد تم توزيع (100) استمارة على عينة من الموظفين العاملين في المستشفيات الخاصة بمحافظة السليمانية، واسترجع منها (81) استمارة، بينما بلغ عدد الاستمارات الصالحة للتحليل الإحصائي (61) استمارة. ولتحليل البيانات، تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية، من بينها اختبار ألفا كرونباخ للتحقق من الصدق والثبات، والتحليل العاملي، والارتباط البسيط، ونمذجة المعادلات الهيكلية، باستخدام برنامجي (SPSS-24) و (AMOS-24). وقد أظهرت نتائج البحث وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي بين المتغير المستقل والمتغير التابع واستناداً إلى هذه النتائج، تم تقديم عدد من التوصيات، من أبرزها: ضرورة تعزيز قدرات العاملين على اتخاذ القرارات، وتشجيع ثقافة العمل الجماعي وتحمل المسؤولية، بالإضافة إلى توفير بيئة عمل محفزة تدعم التفكير النقدي والتعلم من الأخطاء، بما يساهم في تعزيز النضج الوظيفي لدى العاملين.

المقدمة Introduction

تواجه منظمات الأعمال اليوم بكافة أنواعها بما في ذلك المستشفيات، جملة من التحديات والضغوطات المتزايدة، مما يفرض عليها إعادة تقييم النظم والأساليب الإدارية التي تعتمد عليها. وفي ظل هذا الواقع، تبرز الحاجة إلى تبني مناهج إدارية حديثة تمكن هذه المؤسسات من التعامل بفعالية مع تلك التحديات. وتعد الموارد البشرية الركيزة الأساسية لأي مؤسسة، حيث يرتبط نجاحها وتطورها بمدى كفاءة وتميز كوادرها. وفي ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال، يصبح من الضروري أن تتبنى المنظمات استراتيجيات تواكب هذه التحولات من خلال العمل الجاد والمستمر، بما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي. ويُعد تعزيز الانسجام بين العاملين، وترسيخ روح الفريق، وتنمية مشاعر الانتماء والمسؤولية، من العوامل التي تنعكس إيجاباً على سلوك وأداء الموظفين، وتساهم في تطوير مهاراتهم واكتسابهم خبرات تساعدهم في النضج الوظيفي. كما يعزز ذلك من قدرتهم على اتخاذ القرارات السليمة، من خلال امتلاك رؤية واضحة، والمهارة في جمع البيانات والمعلومات، وتحليلها، وتحديد البدائل المتاحة، ومن ثم اختيار الأنسب منها بما يحقق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

أما مرونة الموارد البشرية فهي تمثل للمنظمة مدى قدرتها على تعديل وتطبيق ممارسات جديدة تختلف عن تلك المستخدمة سابقاً في المنظمة للدرجة التي يمكن من خلالها أداء العمل بفعالية وكفاءة، وتمثل للعاملين بالمنظمة مدى قدرتهم على امتلاك مهارات وسلوكيات تقدم للمنظمة فرصة لتطوير البدائل الإستراتيجية لها. أن النضج الوظيفي عبارة عن استراتيجية تحتوي على المبادرات في التدريب والتفويض واتخاذ القرارات المناسبة بالاعتماد على الفرص المتاحة من أجل التحسين والتطوير المستمر لا بد من تسليط الضوء على هذه المؤسسات المهمة من خلال الدراسات والبحوث للارتقاء بمستوى عملها وتعزيز وتطوير الجانب الايجابي ومعالجة نقاط الضعف والعمل على اصلاحها للارتقاء بعمل هذه المؤسسات من جميع جوانبها.

واستناداً لما تقدم، يتضمن البحث اربعة محاور الرئيسة، يتناول المحور الأول بالإطار المنهجي والميداني للبحث. والمحور الثاني خصص لتقديم الجانب النظري للمتغيرات البحث. أما المحور الثالث تم تخصيصه لجانب الميداني للبحث وتحليل نتائجها. وأخيراً المحور الرابع تركز على الاستنتاجات والتوصيات المتعلقة بالبحث.

المنهجية البحث Research methodology

أولاً: مشكلة البحث: Research problem

نظراً لما تتميز المستشفيات الخاصة من القطاع أكثر حساسية وأهمية بالغة في حياة الفرد والمجتمع، بالإضافة إلى ما تتطلبه طبيعة العمل من مرونة تنظيمية ووظيفية، كما أن تعدد فئات الموارد البشرية العاملة في المستشفيات وتعرضها المستمر لتغيرات داخلية وخارجية، بات من الضروري على المستشفيات الخاصة في محافظة السليمانية أن تواكب التغيرات المتسارعة، من خلال التكيف والتطوير المستمر، بما يتواءم مع متطلبات المرحلة الراهنة. فلم يعد تحقيق الأهداف أمراً يسيراً دون السعي الجاد نحو تحديث الأنظمة والإجراءات لمواكبة التغيرات التي تفرضها البيئة المحيطة. تعيش المستشفيات في عصر العولمة والتطور التكنولوجي وان امتلاكها لموارد مادية ومالية فقط لن يكون كافياً لتحقيق التفوق والتميز في مجال أعمالها، بل يجب ان تمتلك نوع من الموارد التي تعتبر من اهم موارد المنظمة في اعقاب التوجه نحو الموارد البشرية او ما تسمى بالرأسمال البشري، وتزايد اهتمام المنظمات برأسمالها البشري نتيجة لدوره الكبير في المنظمة والذي يعمل على تقديم الأفكار الجديدة والابتكارات والابداعات التي تساهم في تعزيز قدرة المنظمات في الاستجابة للتغيرات التي تحصل في بيئتها الخارجية، مما يزيد من قدرتها للاستجابة السريعة لمتطلبات سوق العمل. لذا فهناك اتفاق بين الكتاب والباحثين على ان التحديات التي يحملها العصر الجديد لن تتصدى لها الا منظمات تمتلك رأسمال بشري دائم الترقى، دائب النمو سواء على مستوى الفردي او الجماعات، لكي يتمكن الجميع من المشاركة بفعالية في العالم الجديد من موقع القوة والتمكن، وفي ظل سياق تنافسي شديد الحدة. لذلك أصبح موضوع تنمية النضج الوظيفي للمورد البشري أحد الأهداف والغايات الأساسية للمنظمات المعاصرة (عثمان، 2019: 311). وفي ضوء ذلك تكمن مشكلة البحث في تساؤل رئيسي وهي:

ما دور لأبعاد مرونة الموارد البشرية في النضج الوظيفي في عينة من الموظفين في المستشفيات الخاصة في محافظة السليمانية؟

وانطلاقاً من التساؤل الرئيس، تفرعت عنه الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مدى توفر أبعاد مرونة الموارد البشرية في المستشفيات الخاصة قيد البحث؟
2. ما مستوى وأهمية النضج الوظيفي كما يتم إدراكه من قبل المستشفيات الخاصة قيد البحث؟
3. هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد مرونة الموارد البشرية والنضج الوظيفي في المستشفيات الخاصة قيد البحث؟
4. هل هناك تأثير معنوي من قبل ابعاد مرونة الموارد البشرية في النضج الوظيفي؟

ثانيا: أهمية البحث Importance of research

تتبع أهمية البحث من جانب النظري والعملي من خلال النقاط التالية:

1. تسليط الضوء على كل من مفهوم مرونة الموارد البشرية ومفهوم النضج الوظيفي.
2. إبراز أهمية البحث في ظل التغيرات المستمرة في بيئات العمل والتحول نحو المرونة كاحد الحلول لتحسين اداء الموظفين واستبقائهم ونضوجهم.
3. ان مرونة الموارد البشرية عاملا رئيسا، حيث تبحث على تطوير مهارات وقدرات الافراد، وكذا تعديل سلوكها اتجاه التغيرات مع تكيف ممارساتها المختلفة.
4. يعد القطاع الصحي من اكثر القطاعات المعرضة للمتغيرات الصحية المختلفة، يؤدي دورا مهما في تقديم مختلف الخدمات الصحية وفي التعامل مع المتغيرات على اختلافها ولاسيما الصحية.
5. يمكن أن تعود نتائج وتوصيات هذا البحث بالفائدة على القطاع الصحي، وذلك من خلال وضع الخطط والسياسات المناسبة لاستثمار الموارد البشرية وتعظيم مرونتها الأمر الذي ينعكس بشكل إيجابي على قدرة القطاع الصحي في التكيف مع الأزمات الصحية.

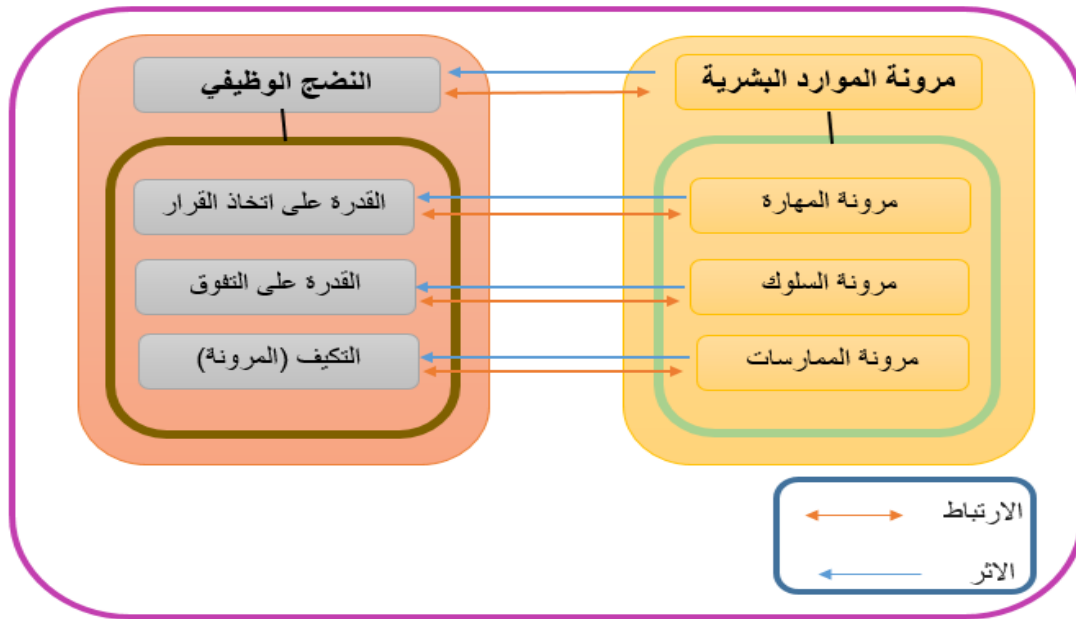
ثالثا: أهداف البحث Research objectives

يهدف البحث الحالي على:

1. تشخيص مستوى اهتمام المستشفيات المبحوثة بمرونة الموارد البشرية.
2. بحث مفهوم النضج الوظيفي وبيان مؤشرات له لدى الموظفين مثل القدرة على اتخاذ القرار وتكيف وتحمل المسؤولية والقدرة على التفوق.
3. تحديد طبيعة العلاقة مرونة الموارد البشرية في تحقيق النضج الوظيفي في المستشفيات المبحوثة.
4. اختبار علاقة التأثير بين مرونة الموارد البشرية والنضج الوظيفي في المستشفيات المبحوثة.
5. تقديم تفسيرات للنتائج التي يتم التوصل اليها وتقديم مجموعة من التوصيات عملية لصانع القرار في الموارد البشرية لتعزيز بيئة العمل المرنة وتدعم النمو وزيادة فاعليتهم.

رابعا: نموذج البحث الافتراضي Default search form

يمثل الشكل ادناه انموذج الفرضي للبحث والذي يوضح العلاقة الارتباط والاثر بين المتغيرات البحث المتمثل في مرونة الموارد البشرية والنضج الوظيفي، وكما هو موضح من خلال الشكل (1):



المصدر: من إعداد الباحثة.

الشكل (1) نموذج البحث الافتراضي

خامساً: فرضيات البحث Research hypotheses

وللإجابة على تساؤلات البحث، تقترح مجموعة من الفرضيات التي تراها تساهم في تحديد معالم البحث والمتمثلة فيما يلي:

الفرضية الرئيسية الأولى:

"يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مرونة الموارد البشرية والنضج الوظيفي لدى عينة من الموظفين في المستشفيات الخاصة قيد البحث، عند مستوى دلالة (0.05)".

وتنقسم إلى الفرضيات الفرعية الآتية:

1. "يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بُعد مرونة المهارة والنضج الوظيفي لدى عينة من الموظفين في المستشفيات الخاصة قيد البحث، عند مستوى دلالة (0.05)".
2. "يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بُعد مرونة السلوك والنضج الوظيفي لدى عينة من الموظفين في المستشفيات الخاصة قيد البحث، عند مستوى دلالة (0.05)".
3. "يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بُعد مرونة ممارسات الموارد البشرية والنضج الوظيفي لدى عينة من الموظفين في المستشفيات الخاصة قيد البحث، عند مستوى دلالة (0.05)".

الفرضية الرئيسية الثانية:

"يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين مرونة الموارد البشرية والنضج الوظيفي في المستشفيات المبحوثة عند مستوى دلالة (0.05)".

وتنقسم إلى الفرضيات الفرعية الآتية:

1. "يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين بُعد مرونة المهارة والنضج الوظيفي في المستشفيات المبحوثة عند مستوى دلالة (0.05)".
2. "يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين بُعد مرونة السلوك والنضج الوظيفي في المستشفيات المبحوثة عند مستوى دلالة (0.05)".
3. "يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين بُعد مرونة ممارسات الموارد البشرية والنضج الوظيفي في المستشفيات المبحوثة عند مستوى دلالة (0.05)".

سادسا: حدود البحث Research limits

الحدود الموضوعية: الحدود الموضوعية لهذا البحث تمثلت في متغيري مرونة الموارد البشرية بأبعادها (مرونة المهارة، مرونة السلوك، مرونة ممارسات الموارد البشرية) والنضج الوظيفي بأبعادها (القدرة على اتخاذ القرار، القدرة على التفوق، التكيف). بناءً عليه، فإن النطاق المعرفي لهذا البحث يقتصر على بحث مرونة الموارد البشرية والنضج الوظيفي.

الحدود المكانية: تم اختيار المستشفيات الخاصة في اقليم كردستان – العراق موقعا لاجراء البحث، وقد تم اختيارها لاسباب تتعلق بطبيعة متغيرات البحث، فضلا عن انها المكان اكثر ملائمة لاختيار نموذج البحث وفرضياتها.

الحدود الزمانية: تمت البحث للفترة من (2025/2/15) ولغاية (2025/7/1) تتضمن هذه المدة جمع المعلومات وكتابة الجانب النظري وتوزيع الاستبانة واسترجاعها واجراء التحليل الاحصائي للبيانات.

الحدود البشرية: استناداً إلى متغيرات البحث، تم التركيز على فئة من الموظفين في المستشفيات الخاصة بمحافظة السليمانية، باعتبارهم الأكثر إلماً ومعرفة بمتغيرات وأبعاد البحث، مما يعزز من دقة النتائج وموثوقية التحليل.

سابعا: مجتمع البحث ومبررات اختياره Research community and justifications for its selection

يُعد تحديد مجتمع البحث من المرتكزات الأساسية التي يعتمد عليها نجاح أي بحث أو فشلها، إذ يشكل الأساس الذي تُبنى عليه المتغيرات وتحدد من خلاله أهداف البحث، مما يستلزم دقة عالية في تحديده. وقد تم اختيار قطاع المستشفيات الخاصة كميدان للبحث، حيث يتكون مجتمع البحث من بعض من الموظفين في (8) مستشفيات خاصة، ويبلغ عددهم (61) موظفاً، وذلك وفقاً للبيانات التي تم جمعها أثناء تنفيذ البحث. وجدير بالذكر أن اختيار المستشفيات الخاصة كمجال للبحث جاء بناءً على مجموعة من المبررات، من أبرزها:

1. المستشفيات بيئة عمل حيوية تؤثر بشكل مباشر على صحة وحياة الأفراد، لذا فإن كفاءة ومرونة الموارد البشرية تعتبر عنصراً حاسماً لضمان تقديم خدمات صحية ذات جودة عالية.
2. تتسم بيئة العمل في المستشفيات بالتغير المستمر، مثل الحالات الطارئة، وضغط العمل، ونظام النوبات، مما يجعل من الضروري توفير مرونة وظيفية وتنظيمية لدى الكوادر البشرية.
3. المستشفيات تضم أنماطاً مختلفة من العاملين (أطباء، ممرضين، إداريين، فنيين...)، وهو ما يوفر بيئة مثالية للبحث دور مرونة الموارد البشرية في تحقيق النضج الوظيفي عبر مستويات متعددة.
4. في كثير من المستشفيات، خاصة في الدول النامية، يعاني الموظفون من ضعف في مسارات التطوير المهني أو غياب واضح للتمكين الوظيفي، مما يجعل من المهم بحث عن كيف تساهم المرونة في تحسين هذا الجانب.
5. نتائج البحث يمكن أن تكون ذات قيمة تطبيقية مباشرة، وتساعد في تطوير السياسات الإدارية داخل المستشفيات من أجل تعزيز الأداء وتحسين بيئة العمل.
6. كثرة التغيرات والتحديات في القطاع مثل انتشار الأوبئة، تغير القوانين الصحية، أو النقص في الكوادر، وكلها تتطلب موارد بشرية مرنة تستطيع التكيف بسرعة، ما يجعل من المستشفيات نموذجاً مناسباً للبحث العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والنضج الوظيفي.

ثامنا: منهج البحث Research methodology

اعتمدت الباحثة في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي نظراً لما يتميز به من ملائمة لطبيعة البحث وأهدافها، فضلاً عن قدرته على الإجابة عن تساؤلات البحث بشكل دقيق. يهدف هذا المنهج إلى وصف الظاهرة المدروسة وتحليل بياناتها، بالإضافة إلى تفسير العلاقات السببية بين مكوناتها، مما يتيح فهماً أعمق وأكثر واقعية يتوافق مع المنطق العلمي والأسس البحثية. ويسهم ذلك في تقديم وصف شامل ودقيق للظواهر موضوع البحث.

تاسعا: أسلوب جمع البيانات والمصادر المعتمدة Data collection method and approved sources

من أجل جمع البيانات الضرورية لتحقيق أهداف هذه البحث، اعتمدت الباحثة على مصدرين رئيسيين. يتمثل المصدر الأول في الجانب النظري، حيث تم الرجوع إلى الأدبيات المتعلقة بالموضوع، بما في ذلك الرسائل والأطاريح الأكاديمية باللغتين العربية والأجنبية، بالإضافة إلى المقالات والبحوث والدراسات والكتب المتوفرة عبر شبكة الإنترنت، والتي لها صلة مباشرة بموضوع البحث. أما في الجانب الميداني، فقد استخدمت الباحثة أداة الاستبانة بوصفها الوسيلة الأساسية لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة

بمتغيري البحث، وهما: مرونة الموارد البشرية والنضج الوظيفي. وقد تم بناء الاستبانة بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي لقياس فقراتها وتحليل استجابات المشاركين.

الجانب النظري للبحث Theoretical framework of the research

اولاً: مرونة الموارد البشرية Human resource flexibility

مفهوم وتعريف مرونة الموارد البشرية The concept and definition of human resource flexibility

تعد مرونة الموارد البشرية من العناصر الجوهرية في استراتيجية إدارة الموارد البشرية، إذ تسهم في تعزيز القدرات الداخلية للمؤسسة على الاستجابة بفعالية للمتغيرات المحيطة. كما تُعد هذه المرونة عاملاً محورياً يمنح المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة، ويُشكل شرطاً أساسياً لتمكينها من التكيف السريع والفعال مع التغيرات البيئية المستمرة (بوترعة ويوب، 2022: 463). لا يُقصد بمصطلح مرونة الموارد البشرية مجرد إجراء مؤقت أو مهمة تُنفذ لمرة واحدة من قبل العاملين، بل هي قدرة تتطور تدريجياً عبر الزمن وعلى المدى الطويل. ويتطلب تحقيق هذه المرونة تبني ممارسات متميزة وسلوكيات فعالة تساهم في تحسين الأداء وتطوير الأعمال. ويتم ذلك من خلال تعزيز الكفاءات والقدرات في مختلف مجالات المنظمة، مما يتيح للقادة اتخاذ قرارات جريئة ومدروسة بثقة، واستغلال الفرص المتاحة بما يخدم مصالح المنظمة بأفضل صورة ممكنة. (رحمة، 2024: 5). تركز نجاح المؤسسات بشكل جوهري على قدرتها في بناء مرونة فعالة ضمن مواردها البشرية، حيث تسهم هذه المرونة في تعزيز الأداء وتطويره، ما يتيح لها تحقيق ميزة تنافسية في سوق العمل. ومن المؤكد أن مرونة الموارد البشرية تُعد من الاتجاهات الفكرية الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، كما تُعتبر من بين أكثر الممارسات فاعلية في مواجهة التغيرات السريعة التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة (Abu-Nahel, et al, 2020: 23). تنوعت آراء الكتاب والباحثين بشأن مفهوم مرونة الموارد البشرية، ومن أجل توضيح هذه المفاهيم المختلفة، نقدم في الجدول (1) عرضاً لمجموعة من التعريفات والمفاهيم التي قدمها عدد من الكتاب والباحثين حول مرونة الموارد البشرية

الجدول (1) مجموعة من تعريفات مرونة الموارد البشرية وفقاً لآراء عدد من الباحثين

ت	الباحث والسنة والصفحة	تعريف مرونة الموارد البشرية
1	(محمود، 2025: 177)	قدرة المنظمات في الحصول على موارد بشرية متعددة المهارات لديهم المؤهلات المطلوبة وتوزيعهم داخل المنظمة.
2	(حمد، 2025: 33)	الممارسات الادارية التي تستعين بها المنظمة، لغرض التأثير على سلوكيات ومهارات العاملين، بهدف رفع الجانب التكيف لديهم بما ينسجم مع معطيات البيئة.
3	(Hayyawi, 2024: 8)	قدرة العاملين على دعم المؤسسة في التكيف بشكل فعال وفي الوقت المناسب مع المتطلبات المتغيرة أو المتنوعة. وتُعتبر هذه المرونة من القدرات القيمة والمصادر الفريدة التي يصعب تقليدها، مما يمنح المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة ويساهم في تعزيز أدائها.
4	(Aldaiem & Abu-helaleh, 2022: 72)	القدرة على استشعار التغيرات التدريجية التي قد تطرأ على أداء المنظمة والتكيف معها بفعالية، بالإضافة إلى التهيؤ لمواجهة الاضطرابات المفاجئة والاستجابة لها بشكل مناسب وسريع.
5	(Almutairi & Alkshali, 2020: 399)	سلسلة من السياسات والممارسات التنظيمية المرنة المصممة لإدارة الموظفين، والتي تُشعرهم بالأمان الوظيفي، وباهتمام منظماتهم برعايتهم واحتياجاتهم ومشاكلهم، ومساعدتهم في التعامل مع متطلبات عملهم

مصدر: من اعداد الباحثة باعتماد على المصادر الواردة في الجدول

وعليه فإن التعريف الاجرائي لمرونة الموارد البشرية أنها الاستفادة من المهارات الواسعة والمتنوعة للموظفين، والقدرة على تغيير سلوكياتهم وفقاً للظروف الجديدة، وينبع هذا من امتلاكهم لدرجة عالية من التحكم والمشاركة في عملهم.

اهمية مرونة الموارد البشرية: Importance human resource flexibility

تكمن اهمية مرونة الموارد البشرية فيما يلي:

1. ان مرونة الموارد البشرية لها استراتيجي في بناء القدرة على إدارة الأزمات التنظيمية، وإبراز مهارات القيادة البشرية، ودعم الموظفين، وتشكيل فريق لإدارة الأزمات يعنى بتعزيز الوعي بين العاملين بشأن الأزمات التنظيمية (Aldiabat & Alzoubi, 2024: 18).
2. تعزيز قدرة المنظمات على الاستجابة للتغيرات في متطلبات السوق، والتكيف والعمل بنجاح في البيئات الديناميكية، كما انها تساعد المنظمة في الحفاظ على ميزتها التنافسية وتطويرها (العمار، 2024: 173)
3. تُسهم في تمكين المنظمات من تعزيز مشاركة الموظفين الجدد في عملية اتخاذ القرار، كما تُستخدم أيضاً مع الموظفين ذوي الخبرة لتحسين أدائهم الوظيفي وتطوير كفاءتهم (عمر وبحر الدين، 2022: 74).

4. الموارد البشرية المرنة تعزز سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين (Xu, 2024: 9).
5. يُنبئ تنسيق الموارد البشرية المرنة إيجابياً بالسلوك الابتكاري للموظفين (Chen, 2025: 418).

ابعاد مرونة الموارد البشرية: Dimensions human resource flexibility

في البحث الحالي اعتمدت الباحثة على ابعاد مرونة الموارد البشرية الاكثر اتفاقاً بين الباحثين سواء في البيئة الاجنبية وفي البيئة العربية (Taneja, 2019: 146) و (Chen, 2025: 419) و (Xu, 2024: 10) و (Aldiatat & Alzoubi, 2024: 19) و (عمر وبحر الدين، 2022: 74) و (حمد، 2025: 35) و (Hayyawi, 2024: 9)، وهي كما يأتي:

أ. **مرونة المهارة:** ترتبط مرونة المهارات بمدى امتلاك العاملين للمهارات اللازمة لأداء الوظائف، والقدرة على اكتساب مهارات جديدة بسرعة، مما يساعدهم على أداء مجموعة متنوعة من الوظائف الجديدة بنجاح، ويساعد المؤسسات على توسيع نطاق المنتجات والخدمات التي تقدمها وتلبية الاحتياجات المتغيرة للعلاء (Hayyawi, 2024: 8). كما تراها البحث (مرزوق والبردان، 2018: 267) تُعرّف مرونة المهارة بأنها قدرة العاملين على التعلم السريع لأداء مهام جديدة، واستيعابها وتطبيقها من خلال التدريب، مع إظهار الحماس والرغبة في اكتساب طرق وأساليب حديثة لأداء وظائفهم. وبمعنى آخر، عندما يمتلك الموظفون في المنظمة مهارات متنوعة تتيح لهم تنفيذ مهام وظيفية مختلفة عند الحاجة، تُعد المنظمة ذات مستوى عالٍ من المرونة في استخدام مواردها البشرية. ويُعد هذا النوع من المرونة – أي مرونة المهارة – أحد مصادر الميزة التنافسية، نظراً لقيمة هذه المهارات الواسعة وصعوبة تقليدها أو تكرارها من قبل المنظمات الأخرى.

ب. **مرونة السلوك:** مرونة سلوك هي القدرة على التكيف مع الظروف والمتغيرات الخارجية من خلال الابتعاد عن السلوك الروتيني المعتاد عليه واستعمال سلوكيات جديدة تتناسب مع المتغيرات الداخلية والخارجية (الصكري والخفاجي، 2022: 212). وأشار (سلمان، 2024: 567) الى مدى امتلاك الموظفين لمجموعة واسعة من الأنماط السلوكية التي يمكن تكييفها وفقاً لمتطلبات كل موقف على حدة. وتمثل مرونة السلوك القدرة على أداء أدوار سلوكية متنوعة في ظل ظروف مختلفة، مثل التصرفات أو الأساليب التي يتبعها الموظفون في أداء مهامهم. وتعني هذه المرونة وجود نطاق كافٍ من الأنماط السلوكية بين العاملين، مما يتيح لهم التكيف مع متطلبات المواقف المختلفة مع الحفاظ على تشابه الاستجابات بين الأعضاء تجاه مواقف متشابهة بطريقة متناسقة

ت. **مرونة الممارسات الموارد البشرية:** عرف مرونة ممارسات الموارد البشرية بأنها قدرة المنظمة على تعديل وتكييف هذه الممارسات لتناسب مجموعة متنوعة من الظروف أو لتطبيقها عبر مواقع ووحدات مختلفة داخل المنظمة، بالإضافة إلى السرعة التي تتم بها هذه التعديلات. وتمتلك المنظمة التي تتمتع بهذا النوع من المرونة القدرة ليس فقط على خلق قيمة من خلال تحقيق التناسق الاستراتيجي بين وحداتها المختلفة وتعزيز قدرتها على الاستجابة للتغيرات البيئية، بل وأيضاً على بناء قدرات فريدة يصعب تقليدها أو استبدالها (فياض وطرابلية، 2020: 144). تمكن مرونة ممارسات الموارد البشرية المؤسسات من بناء قدرات فعالة للتكيف مع التغيرات المتنوعة مثل تصاعد المنافسة، تنوع الأسواق، أو التطور التكنولوجي المستمر. ولهذا السبب، يجب أن تكون هذه الممارسات قابلة للتكيف مع اختلاف أنواع العمال والبيئات التي يعملون فيها. فعلى سبيل المثال، تتيح سياسات التعويض للموظفين اختيار أنظمة متنوعة تناسب تفضيلاتهم الشخصية، كما يمكن تعديل تخطيط المهام بما يتوافق مع احتياجات العلاء أو رغبات الموظفين لتحقيق أفضل نتائج ممكنة (الخشالي و الشاعر، 2020: 570).

ثانياً: النضج الوظيفي Job maturity

مفهوم و تعريف النضج الوظيفي: Concept an definition of job maturity

يشهد الاقتصاد العالمي في القرن الحادي والعشرين نمواً متسارعاً يزيد من حدة التنافسية في مختلف مجالات العمل، ويؤدي إلى ظهور فرص وظيفية ومجالات عمل جديدة. ويُعتبر العاملون المؤهلون من الركائز الأساسية لهذا النمو الاقتصادي، حيث يُقصد بالعامل المؤهل ذلك الفرد القادر على تطوير نفسه باستمرار، مما يمكنه من اكتساب المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة لأداء وظيفته الحالية والمستقبلية. كما يكون قادراً على التعرف على العقبات التي قد تعترض طريق تطوره ونجاحه، ويستطيع التعامل معها بمرونة وكفاءة وظيفية عالية لضمان تحقيق أهدافه الوظيفية (المسعود، 2019: 43). يُعتبر النضج الوظيفي الركيزة الأساسية لتطوير وتجديد العملية التعليمية، نظراً لدوره الحيوي في تحسين أداء المديرين، الذين يتحملون مسؤوليات القيادة والتوجيه وبناء العلاقات الإنسانية، بالإضافة إلى اتخاذ القرارات الفعالة. ويُعكس مستوى نضج المدير مدى تأثيره الإيجابي على أداء المؤسسة. لذلك، من الضروري أن يتمتع المدير بعناصر النضج الوظيفي، مثل حرية الاختيار التي تمثل المجال المسموح له بالتصرف ضمنه أثناء تنفيذ المهام، والكفاءة الذاتية التي تشمل المهارات والقدرات والخبرات اللازمة لإنجاز المهام بنجاح، إضافة إلى تقديره لقيمة العمل وأهميته في تحقيق الأهداف المنشودة (الفاضل، 2021: 76). تشترط مقومات النضج الوظيفي امتلاك

القدرة على وضع أهداف واضحة وقابلة للتحقيق، مع متابعة تنفيذها بواقعية. كما تتطلب وجود الرغبة والاستعداد التام لتحمل المسؤوليات أو قبول نقلها عند الحاجة. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يتمتع الفرد بالكفاءات والمعارف والخبرات المناسبة التي تؤهله لأداء العمل بكفاءة عالية (Graham, 2018: 17). تنوعت آراء الكتاب والباحثين حول مفهوم النضج الوظيفي، ومن أجل توضيح هذه المفاهيم المختلفة، نقدم في الجدول (2) عرضاً لمجموعة من التعريفات التي قدمها عدد من الكتاب والباحثين بشأن النضج الوظيفي

الجدول (2) مجموعة من تعريف النضج الوظيفي وفقاً لآراء عدد من الباحثين

ت	الباحث والسنة والصفحة	تعريف النضج الوظيفي
1	(عبدالوهاب، 2024: 301)	تشير القدرة على اتخاذ القرارات المهنية بشكل مستقل إلى مدى نضج الفرد في أداء مهامه بنجاح. إذ يسهم فهم الفرد لمفهوم الكفاءة الذاتية في تفسير سلوكه الوظيفي، ولذلك من الضروري أن يمتلك الأفراد مستوى مناسباً من النضج الوظيفي لضمان قدرتهم على اتخاذ قرارات مهنية فعالة وناجحة.
2	(Rahim, et al, 2021: 461)	من العوامل التي تساهم في مساعدة الفرد في اختيار أفضل التخصصات أو الوظائف المستقبلية، وما يتضمنه من معلومات حول إمكانية الفرد من جهة، ومعطيات واقع العمل من ناحية أخرى.
3	(عبيد، 2020: 266)	يُشير الانسجام والتناغم بين الفرد والمنظمة إلى مدى توافق الموظف مع بيئة العمل، حيث يسعى كل طرف لتلبية احتياجات الآخر أو يشترك الطرفان في صفات شخصية متشابهة ومتبادلة. ويُعتبر الأفراد الذين يتمتعون بهذا التوافق أكثر قدرة على النجاح في مهامهم، مما ينعكس إيجاباً على أداء المنظمة ونجاحها بشكل عام.
4	(عثمان، 2019: 313).	وصول الموظف الى مستوى عالي من الوعي و القدرة الفكرية تمكنه من الاختيار الوظيفي بدقة و واقعية ينتج عنها سلوكا معينا تتطابق مع ذاته ومتطلبات الوظيفة التي يشغلها.
5	(Sean, 2018: 10)	الاستقرار شبه النهائي في وظيفة معينة بعد الاستمرار فيها لعدد من السنوات والترقي فيها والشعور الداخلي أن تلك الوظيفية تحقق طموحات الفرد سواء من دخل مالي أو من منظور اجتماعي، كما يعني به مستوى الرغبة أو القدرة أو المهارة في العمل بما ينعكس بشكل مباشر على الأداء الوظيفي.

مصدر: من اعداد الباحثة باعتماد على المصادر الواردة في الجدول

وعليه فان التعريف الاجرائي لنضج الوظيفي هي مستوى التطور الذي يصل إليه الفرد في فهمه لمسؤولياته الوظيفية وقدرته على أدائها بكفاءة، مع تحمّل المسؤولية، واتخاذ القرارات المناسبة داخل بيئة العمل.

اهمية النضج الوظيفي: Importance of job maturity

1. يُعد النضج الوظيفي من الأساليب الأساسية التي تساهم في تطوير المهارات وتمكين الأفراد من اتخاذ قرارات صحيحة وفعالة (عبد الرحيم، 2019: 154).
2. ساعد فهم الأفراد لأنماط العمل المختلفة وقدرتهم على حل المشكلات التي تواجههم أثناء أداء مهامهم في شغل مناصب وظيفية متقدمة، ويعزز من مستوى الاستقرار الوظيفي الناتج عن المعرفة والالتزام الجاد بمتطلبات العمل، كما يوفر إطاراً واضحاً لتحديد أولويات أعمال المؤسسة (عطية، 2020: 31).
3. يساعد ذلك العامل على التقدم إلى مناصب وظيفية عليا، بالإضافة إلى تعزيز الاستقرار الوظيفي الناتج عن المعرفة والالتزام الجاد بمتطلبات العمل (حمودي وآخرون، 2019: 12).
4. تحقيق الرضا لدى العاملين لدرجة كبيرة من أجل الوصول للأهداف المرجوة (عبد الرحيم، 2019: 154).
5. ترسيخ الرؤية اتجاه العمل بما يكون الافراد في اداراتهم للمؤسسة (عبد الوهاب، 2024: 311).

ابعاد النضج الوظيفي Dimensions of job maturity

ان ابعاد النضج الوظيفي مختلف وفقاً للآراء الباحثين، ان (عبد الوهاب، 2024: 312) و(عبد الرحيم، 2019: 155) و(حمودي وآخرون، 2019: 12) و (عطية، 2020: 31) (Rahim, et al, 2021: 461) و(Sean, 2018: 10) ركزوا على انها مرونة الموارد البشرية تشمل عدة أبعاد تناولها البحث الحالي، تتعلق بالدور الذي يمكن أن تلعبه في تحقيق النضج الوظيفي، ويمكن تلخيصها على النحو التالي:

- أ. **القدرة على اتخاذ القرار:** اتخاذ القرار هو عملية اختيار بدائل من بين بدائل متعددة، واختيار الحل الأمثل من بينها (Taherdoost & Madanchian, 2024: 2). هي عملية اختيار حل معين من بين حلين أو أكثر من الحلول المتوفرة في بيئة العمل، حيث تُعد عملية تفضيل بديل مناسب من بين عدة خيارات متاحة. وبعد ذلك، يقوم المدير

متخذ القرار بتحديد المشكلة، واستعراض البدائل المتاحة، ثم اختيار الحل الأنسب لمعالجتها (مفتاح والخريف، 2024: 68). تُعد عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية برمتها، إذ تمثل المحور الذي تدور حوله جميع الجوانب الضرورية لتنظيم الإدارة. فصناعة القرار واتخاذها يُعتبران من الجوانب المتكاملة في العمل الإداري، حيث لا يمكن للعاملين أداء مهامهم دون المرور بسلسلة من القرارات المتتابعة. (رانية ومريم، 2022، 51).

ب. **القدرة على التفوق:** تسعى المنظمات بالارتقاء في الميدان الوظيفي من خلال الأداء المتميز للعاملين الذي يتجسد في رغباتهم وقدراتهم على مواجهة التحديات البيئية، وهذا التفوق هو حسيطة تفاعل بين الفرد والمنظمة والبيئة. ويتطلب الأداء الجيد للأفراد العاملين توفر مجموعة من العناصر هي: تقييم العمل، توفير المستلزمات المادية والبشرية، تحقيق الظروف المحيطة الملائمة للعمل، تحقيق الكوادر البشرية المؤهلة لأداء العمل، متابعة الفرد العامل وتزويده بالمعلومات التي تحسن أدائه (حمودي وآخرون، 2019: 13).

ت. **التكيف (المرونة):** التكيف هو أسلوب للتنبؤ أو التوقع لما يصادف المؤسسة من تغيير بيئي غير منظور، ومعالجته للحد من الخسائر الناجمة عن عدم التكيف والتي قد تظهر على شكل مشكلات وظيفية، وهناك من يربط المفهوم بمفهوم التكيف مع بيئة العمل والتي يقصد بها درجة استجابة المؤسسة للتغير في ظروفها الداخلية والخارجية عن طريق حصولها على معلومات عن المتغيرات والمطلوبات الحادثة في البيئة (شواي، 2022: 112). يشير التكيف مع الأفراد العاملين إلى القدرة على بناء علاقات إيجابية وناجحة مع الموظفين داخل المنظمة، مما يسهم في قبول الفرد، خاصة الجديد منهم، ويعتبر ذلك أساساً لنجاحه داخل المؤسسة. وتتطور هذه العلاقات عبر التفاعل المستمر بين أعضاء فرق العمل، بالإضافة إلى توافق رغبات واهتمامات الأفراد، مما ينعكس إيجاباً على تعزيز علاقات العمل وتنشيط روح التعاون والعمل الجماعي بين الزملاء داخل المنظمة (Sarta, et al: 2021, 45).

The practical side العملي الجانب

اولاً: اختبار ثبات عبارات الاستبانة Testing the reliability of questionnaire statements

يُعد معامل ألفا كرونباخ من الأدوات الإحصائية الشائعة لقياس مدى اتساق العبارات التي تقيس نفس المتغير. وتتراوح قيمته بين (0) و(1)، حيث تشير القيم الأعلى إلى درجة أكبر من الثبات وموثوقية الأداة. بينت نتائج اختبار الثبات الكلي للاستبانة (24) عبارة، بأن قيمة معامل ألفا كرونباخ قد بلغ (0.879). وهي قيمة تُصنّف ضمن المستوى جيداً. وعلى مستوى المتغيرات سجلت عبارات المتغير التابع النضج الوظيفي والتي يتضمن (12) عبارة أعلى قيمة لمعامل الثبات، حيث بلغت قيم الثبات (0.814). وهي قيمة تُصنّف ضمن المستوى جيداً، في حين سجل عبارات المتغير مرونة الموارد البشرية والتي يتضمن (12) عبارة أدنى قيمة لمعامل الثبات والتي بلغ (0.764). وهي قيمة تُصنّف ضمن المستوى جيد وهذه القيم تعد مقبولة حيث تجاوز القيم نسبة (70%) المقبول في الدراسات الادارية.

الجدول (3) قياس الثبات بطريقة الفا كرونباخ (Cronbach's alpha)

القيم	عدد العبارات	المتغير
.764	12	المؤشر الكلي لعبارات مرونة الموارد البشرية
.814	12	المؤشر الكلي لعبارات النضج الوظيفي
.879	24	المؤشر الكلي لجميع عبارات الاستبانة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS-24

ثانياً: وصف البيانات الشخصية لأفراد عينة البحث: Description of the personal data of the study sample members

يُعرض الفقرة الحالية وصف وتشخيص البيانات الشخصية لأفراد عينة البحث من العاملين في المستشفيات الخاصة بمدينة السليمانية في إقليم كردستان العراق والمتمثلة بـ (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)، وكالتالي:

1. سمة جنس المستجيبين: Respondents' gender characteristic

تدل نتائج وصف وتشخيص البيانات الشخصية لأفراد عينة البحث حسب سمة الجنس بأن عدد المستجيبين من فئة (الأنثى) قد جاء بالترتيب الاول وبفارق طفيف حيث بلغ عددهم (N=31)، وبنسبة مئوية بلغت (50.8%) من مجموع عينة البحث والبالغة (61) مستجيب، وجاء المستجيبين من فئة (ذكور) بالترتيب الثاني حيث بلغ عددهم (N=30)، وبنسبة مئوية بلغت (49.2%) مما يدل على اعتماد المستشفيات الخاصة المبحوثة على كلتا الفئتين وبالتساوي.

2. سمة عمر المستجيبين: Respondents' Age Characteristic

دلت نتائج وصف وتشخيص البيانات الشخصية لأفراد عينة البحث حسب سمة العمر بأن عدد المستجيبين من فئة (31 الى 40) قد جاء بالترتيب الاول حيث بلغ عددهم (N=29)، وبنسبة مئوية بلغت (47.5%) من مجموع عينة البحث والبالغة (61) مستجيب، في حين جاء المستجيبين من فئة (51 سنة فما فوق) بالترتيب الاخير حيث بلغ عددهم (N=6)، وبنسبة مئوية بلغت (9.8%) مما يدل على اعتماد المستشفيات الخاصة المبحوثة على فئة الشباب اكثر والذين يتميزون بالحيوية والنشاط في اداء واجباتهم.

3. سمة المؤهل العلمي للمستجيبين: Respondents' academic qualifications

أظهرت نتائج وصف وتشخيص البيانات الشخصية لأفراد عينة البحث حسب سمة المؤهل العلمي بأن عدد المستجيبين من فئة (بكالوريوس) قد جاء بالترتيب الاول حيث بلغ عددهم (N=30)، وبنسبة مئوية بلغت (49.2%) من مجموع عينة البحث والبالغة (61) مستجيب، في حين جاء المستجيبين من فئة (ماجستير) بالترتيب الاخير حيث بلغ عددهم (N=4)، وبنسبة مئوية بلغت (6.6%) مما يدل على اعتماد المستشفيات الخاصة المبحوثة على خريجي الجامعات في الوظائف المختلفة.

4. سمة سنوات الخدمة للمستجيبين: Characteristics of respondents' years of service

بينت نتائج وصف وتشخيص البيانات الشخصية لأفراد عينة البحث حسب سمة سنوات الخدمة بأن عدد المستجيبين من فئة (من 4- 7 سنة) قد جاء بالترتيب الاول حيث بلغ عددهم (N=19)، وبنسبة مئوية بلغت (31.1%) من مجموع عينة البحث والبالغة (61) مستجيب، في حين جاء المستجيبين من فئة (من 8 سنة فأكثر) بالترتيب الاخير حيث بلغ عددهم (N=12)، وبنسبة مئوية بلغت (19.7%) مما يدل على وجود افراد ذوي سنوات خدمة متنوعة في المستشفيات الخاصة المبحوثة.

الجدول (4) وصف البيانات الشخصية لأفراد عينة البحث

	النسبة المئوية	التكرارات	الفئات
الجنس	49.2	30	ذكر
	50.8	31	انثى
العمر	16.4	10	20 الى 30
	47.5	29	31 الى 40
	26.2	16	41 الى 50
	9.8	6	51 سنة فما فوق
المؤهل العلمي	19.7	12	اعدادية
	24.6	15	دبلوم
	49.2	30	بكالوريوس
	6.6	4	ماجستير
سنوات الخدمة	21.3	13	اقل من سنة
	27.9	17	من 1-3 سنة
	31.1	19	من 4-7 سنة
	19.7	12	من 8 سنة فأكثر
المجموع	100.0	61	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS-24.

ثالثاً: وصف متغيرات البحث: Description of the study variables

استخدمت الباحثة مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) ذات البدائل الخمسة والاوزان التالية: (اتفق بشدة 5، اتفق 4، محايد 3، لا اتفق 2، لا اتفق بشدة 1) وذلك بهدف تقييم إجابات المستجيبين في البحث والمكون من (61) من الموظفين في المستشفيات الخاصة بمدينة السلمانية، ويبين الجدول (5) المتوسط المرجح ومستوى الاستجابة المرتبط في وصف كل عبارة من عبارات الاستبانة والبالغ عددها (24) عبارة.

الجدول (5) المتوسط المرجح ومستوى الإجابة في وصف عبارات الاستبانة

المتوسط المرجح	4.20-5.00	3.40-4.19	2.60-3.39	1.80-2.59	1.00-1.79
مقياس الإجابة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
مستوى الإجابة	جيد جداً	جيد	متوسط	ضعيف	ضعيف جداً

المصدر: عبدالفتاح، عز حسن (2017) مقدمة في الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي باستخدام SPSS-24، الطبعة الثالثة الخوارزمية العلمية، جدة السعودية، ص: 541.

1. وصف وتشخيص عبارات المتغير المستقل (مرونة الموارد البشرية): Description and diagnosis of the independent variable (human resource flexibility) statements

تم قياس المتغير المستقل مرونة الموارد البشرية من خلال ثلاث أبعاد وهي (مرونة المهارة، مرونة السلوك، مرونة ممارسات الموارد البشرية). وتم وصف وتشخيص آراء وتوقعات افراد عينة البحث حول عبارات وابعاد المتغير المستقل مرونة الموارد البشرية وعلى النحو الآتي:

أ. وصف وتشخيص عبارات بُعد مرونة المهارة: Describing and diagnosing the phrases of the skill flexibility dimension

بلغ الوسط الحسابي العام للعبارات الاربعة (X1-X4) لبُعد مرونة المهارة (3.69) ويقع ضمن النطاق الفرضي (3.40-4.19)، مما يدل على مستوى جيد من ممارسة محتوى العبارات من قبل المستشفيات الخاصة المبحوثة. وسجل الانحراف المعياري العام قيمة (1.180)، والأهمية النسبية العام لبُعد مرونة المهارة (73.85%)، وبلغ القيمة الكلية لـ (t) المحسوبة (4.347) وهي قيمة معنوية وأكبر من قيمة (T) الجدولية والبالغة (1.671)، عند درجة الحرية (df= 60)، مع معنوية الدلالة الاحصائية لعبارات بُعد مرونة المهارة والبالغ (0.000) وهي أقل من قيمة المستوى المعنوي المقبولة في الدراسات الادارية والبالغة (0.05). وجاء هذا البُعد في الترتيب الاول من حيث اهميتها الترتيبية مقارنة بالابعاد الاخرى للمتغير المستقل مرونة الموارد البشرية.

وأُتجهت إجابات العينة للعبارة الرابعة (X4) والتي ينص على (موظفي المستشفى لديهم القدرة على اكتساب المهارات الجديدة بسرعة عالية) نحو الاتفاق بمستوى جيد وجاء في الترتيب الاول من حيث الممارسة حسب آراء المستجيبين، حيث سجل وسط حسابي (3.87)، وانحراف معياري (1.147)، مع أهمية نسبية بلغ (77.4%)، مع معنوية قيمة (t) المحسوبة والبالغ (5.916). وجاء في الترتيب الاخير في إجابات العينة العبارة الثانية (X2) والتي ينص على (بإمكان المستشفى تلبية الاحتياجات المتنوعة من المهارات عن طريق اعادة تدريب موظفيه الحاليين) وقد اتجهت اجابات المستجيبين نحو الاتفاق وبمستوى جيد من حيث ممارسة مضمون العبارة، حيث سجل هذا العبارة وسط حسابي (3.49)، وانحراف معياري (1.247)، وجاء بأهمية نسبية بلغ (69.8%)، مع معنوية قيمة (t) المحسوبة والبالغ (3.081).

جدول (6) وصف بُعد مرونة المهارة

العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة	الأهمية النسبية	الترتيب
X1	3.77	1.142	4.173	.000	75.4	2
X2	3.49	1.247	3.081	.003	69.8	4
X3	3.64	1.184	4.219	.000	72.8	3
X4	3.87	1.147	5.916	.000	77.4	1
المجموع	3.69	1.180	4.347	.000	73.85	الاول

Test Value = 1.671 (الجدولية) = 1.671, N=61, T tabulated = 1.671, (درجة الحرية) = 60, (قيمة الاختبار) = 3, Df

المصدر: من اعداد الباحثة من نتائج التحليل الاحصائي باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS-24

ب. وصف وتشخيص عبارات بُعد مرونة السلوك: Describing and diagnosing the phrases of the behavioral flexibility dimension

بلغ الوسط الحسابي العام للعبارات الاربعة (X5-X8) لبُعد مرونة السلوك (3.52) ويقع ضمن النطاق الفرضي (3.40-4.19)، مما يدل على مستوى جيد من ممارسة محتوى العبارات من قبل المستشفيات الخاصة المبحوثة. وسجل الانحراف المعياري العام قيمة (1.166)، والأهمية النسبية العام لبُعد مرونة السلوك (70.40%)، وبلغ القيمة الكلية لـ (t) المحسوبة (3.481) وهي قيمة معنوية وأكبر من قيمة (T) الجدولية والبالغة (1.671)، عند درجة الحرية (df= 60)، مع معنوية الدلالة الاحصائية لعبارات بُعد مرونة السلوك والبالغ (0.006) وهي أقل من قيمة المستوى المعنوي المقبولة في الدراسات الادارية والبالغة (0.05). وجاء هذا البُعد في الترتيب الثاني من حيث اهميتها الترتيبية مقارنة بالابعاد الاخرى للمتغير المستقل مرونة الموارد البشرية.

وأُتجهت إجابات العينة للعبارة الخامسة (X5) والتي ينص على (يغير الموظفون في المستشفى عادات عملهم استجابة للمتغيرات في البيئة التنافسية) نحو الاتفاق بمستوى جيد وجاء في الترتيب الاول من حيث الممارسة حسب آراء

المستجيبين، حيث سجل وسط حسابي (3.64)، وانحراف معياري (1.126)، مع أهمية نسبية بلغ (72.8%)، مع معنوية قيمة (t) المحسوبة والبالغ (4.435). وجاء في الترتيب الأخير في إجابات العينة العبارة الثامنة (X8) والتي ينص على (يبيد الموظفين في المستشفى مرونة عالية في سلوكياتهم استجابة لمتطلبات العملاء) وقد اتجهت إجابات المستجيبين نحو الاتفاق وبمستوى متوسط من حيث ممارسة مضمون العبارة، حيث سجل هذا العبارة وسط حسابي (3.34)، وانحراف معياري (1.153)، وجاء بأهمية نسبية بلغ (66.8%)، مع معنوية قيمة (t) المحسوبة والبالغ (2.332).

جدول (7) وصف بُعد مرونة السلوك

الترتيب	الأهمية النسبية	مستوى الدلالة	قيمة (T) المحسوبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات
1	72.8	.000	4.435	1.126	3.64	X5
3	69.2	.003	3.083	1.163	3.46	X6
2	72.8	.000	4.076	1.225	3.64	X7
4	66.8	.023	2.332	1.153	3.34	X8
الثاني	70.4	.006	3.481	1.166	3.52	المجموع
Test Value (قيمة الاختبار) = 3, Df (درجة الحرية) = 60, N=61, T tabulated (الجدولية)= 1.671						

المصدر: من اعداد الباحثة من نتائج التحليل الاحصائي باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS-24

ت. وصف وتشخيص عبارات بُعد مرونة ممارسات الموارد البشرية: Describing and diagnosing the

phrases of the human resource flexibility dimension

بلغ الوسط الحسابي العام للعبارات الاربعة (X9-X12) لبُعد مرونة ممارسات الموارد البشرية (3.41) ويقع ضمن النطاق الفرضي (3.40-4.19)، مما يدل على مستوى جيد من ممارسة محتوى العبارات من قبل المستشفيات الخاصة المبحوثة. وسجل الانحراف المعياري العام قيمة (1.167)، والأهمية النسبية العام لبُعد مرونة السلوك (68.34%)، وبلغ القيمة الكلية لـ (t) المحسوبة (2.945) وهي قيمة معنوية وأكبر من قيمة (T) الجدولية والبالغة (1.671)، عند درجة الحرية (60 df)، مع معنوية الدلالة الاحصائية لعبارات بُعد مرونة ممارسات الموارد البشرية والبالغ (0.006) وهي أقل من قيمة المستوى المعنوي المقبولة في الدراسات الإدارية والبالغة (0.05). وجاء هذا البُعد في الترتيب الثالث والاخير من حيث اهميتها الترتيبية مقارنة بالابعاد الاخرى للمتغير المستقل مرونة الموارد البشرية.

وأُتجهت إجابات العينة للعبارة الحادية عشر (X11) والتي ينص على (تتكيف ممارسات الموارد البشرية لدينا بشكل كبير مع سيناريوهات ومعاينة الاعمال المتغيرة) نحو الاتفاق بمستوى جيد وجاء في الترتيب الاول من حيث الممارسة حسب آراء المستجيبين، حيث سجل وسط حسابي (3.52)، وانحراف معياري (1.233)، مع أهمية نسبية بلغ (70.4%)، مع معنوية قيمة (t) المحسوبة والبالغ (3.323). وجاء في الترتيب الأخير في إجابات العينة العبارة العاشرة (X10) والتي ينص على (يقوم المستشفى بتعديل نظام الموارد البشرية الخاص به لمواكبة البيئة التنافسية المتغيرة) وقد اتجهت إجابات المستجيبين نحو الاتفاق وبمستوى متوسط من حيث ممارسة مضمون العبارة، حيث سجل هذا العبارة وسط حسابي (3.36)، وانحراف معياري (1.231)، وجاء بأهمية نسبية بلغ (67.2%)، مع معنوية قيمة (t) المحسوبة والبالغ (2.766).

جدول (8) وصف بُعد مرونة ممارسات الموارد البشرية

الترتيب	الأهمية النسبية	مستوى الدلالة	قيمة (T) المحسوبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات
2	68.2	.005	2.870	1.302	3.41	X9
4	67.2	.011	2.766	1.231	3.36	X10
1	70.4	.002	3.323	1.233	3.52	X11
3	67.6	.009	2.821	.904	3.38	X12
الثالث	68.34	.006	2.945	1.167	3.41	المجموع
Test Value (قيمة الاختبار) = 3, Df (درجة الحرية) = 60, N=61, T tabulated (الجدولية)= 1.671						

المصدر: من اعداد الباحثة من نتائج التحليل الاحصائي باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS-24

2. وصف وتشخيص عبارات المتغير التابع (النضج الوظيفي): Describing and diagnosing the dependent variable (Job maturity) statements

تم قياس المتغير التابع النضج الوظيفي من خلال ثلاث أبعاد وهي (القدرة على اتخاذ القرار، القدرة على التفوق، التكيف). وتم وصف وتشخيص آراء وتوقعات افراد عينة البحث حول عبارات وابعاد المتغير التابع النضج الوظيفي وعلى النحو الآتي:

أ. وصف وتشخيص عبارات بُعد القدرة على اتخاذ القرار: Describing and diagnosing the phrases of the decision-making ability dimension

بلغ الوسط الحسابي العام للعبارات الاربعة (Y1-Y4) لبُعد القدرة على اتخاذ القرار (3.64) ويقع ضمن النطاق الفرضي (3.40-4.19)، مما يدل على مستوى جيد من ممارسة محتوى العبارات من قبل المستشفيات الخاصة المبحوثة. وسجل الانحراف المعياري العام قيمة (1.261)، والأهمية النسبية العام لبُعد القدرة على اتخاذ القرار (72.85%)، وبلغ القيمة الكلية لـ (t) المحسوبة (3.933) وهي قيمة معنوية وأكبر من قيمة (T) الجدولية والبالغة (1.671)، عند درجة الحرية (df= 60)، مع معنوية الدلالة الاحصائية لعبارات بُعد القدرة على اتخاذ القرار والبالغ (0.001) وهي أقل من قيمة المستوى المعنوي المقبولة في الدراسات الادارية والبالغة (0.05). وجاء هذا البُعد في الترتيب الاول من حيث اهميتها الترتيبية مقارنة بالابعاد الاخرى للمتغير التابع النضج الوظيفي.

وأُتجهت إجابات العينة للعبارة الاولى (Y1) والتي ينص على (لدى الموظفين امكانية تشخيص المشاكل التي تواجههم في عمل) نحو الاتفاق بمستوى جيد وجاء في الترتيب الاول من حيث الممارسة حسب آراء المستجيبين، حيث سجل وسط حسابي (3.82)، وانحراف معياري (1.385)، مع أهمية نسبية بلغ (76.4%)، مع معنوية قيمة (t) المحسوبة والبالغ (4.624). وجاء في الترتيب الاخير في إجابات العينة العبارة الثانية (Y2) والتي ينص على (يبادر الموظفين في جمع المعلومات لحل المشاكل) وقد اتجهت اجابات المستجيبين نحو الاتفاق وبمستوى جيد من حيث ممارسة مضمون العبارة، حيث سجل هذا العبارة وسط حسابي (3.41)، وانحراف معياري (1.116)، وجاء بأهمية نسبية بلغ (68.2%)، مع معنوية قيمة (t) المحسوبة والبالغ (2.868).

جدول (9) وصف بُعد القدرة على اتخاذ القرار

الترتيب	الأهمية النسبية	مستوى الدلالة	قيمة (T) المحسوبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات
1	76.4	.000	4.624	1.385	3.82	Y1
4	68.2	.006	2.868	1.116	3.41	Y2
2	73.4	.000	4.122	1.270	3.67	Y3
3	73.4	.000	4.119	1.274	3.67	Y4
الأول	72.85	.001	3.933	1.261	3.64	المجموع
Test Value = 3, (قيمة الاختبار) = 3, Df = 60, (درجة الحرية) = 60, N=61, T tabulated = 1.671 (الجدولية)						

المصدر: من اعداد الباحثة من نتائج التحليل الاحصائي باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS-24

وصف وتشخيص عبارات بُعد القدرة على التفوق: Describing and diagnosing the phrases of the Superiority ability dimension

بلغ الوسط الحسابي العام للعبارات الاربعة (Y5-Y8) لبُعد القدرة على التفوق (3.58) ويقع ضمن النطاق الفرضي (3.40-4.19)، مما يدل على مستوى جيد من ممارسة محتوى العبارات من قبل المستشفيات الخاصة المبحوثة. وسجل الانحراف المعياري العام قيمة (1.323)، والأهمية النسبية العام لبُعد القدرة على التفوق (71.75%)، وبلغ القيمة الكلية لـ (t) المحسوبة (3.554) وهي قيمة معنوية وأكبر من قيمة (T) الجدولية والبالغة (1.671)، عند درجة الحرية (df= 60)، مع معنوية الدلالة الاحصائية لعبارات بُعد القدرة على التفوق والبالغ (0.007) وهي أقل من قيمة المستوى المعنوي المقبولة في الدراسات الادارية والبالغة (0.05). وجاء هذا البُعد في الترتيب الثاني من حيث اهميتها الترتيبية مقارنة بالابعاد الاخرى للمتغير التابع النضج الوظيفي.

وأُتجهت إجابات العينة للعبارة الخامسة (Y5) والتي ينص على (لدى الموظفين الامكانية حل المشاكل المعقدة في ميدان العمل) نحو الاتفاق بمستوى جيد وجاء في الترتيب الاول من حيث الممارسة حسب آراء المستجيبين، حيث سجل وسط حسابي (3.72)، وانحراف معياري (1.416)، مع أهمية نسبية بلغ (74.4%)، مع معنوية قيمة (t) المحسوبة

والبالغ (3.979). وجاء في الترتيب الاخير في إجابات العينة العبارة السادسة (Y6) والتي ينص على (لدى الموظفين الشجاعة في تقديم مقترحات تحظى باهتمام الادارة العليا) وقد اتجهت اجابات المستجيبين نحو الاتفاق وبمستوى متوسط من حيث ممارسة مضمون العبارة، حيث سجل هذا العبارة وسط حسابي (3.39)، وانحراف معياري (1.357)، وجاء بأهمية نسبية بلغ (67.8%)، مع معنوية قيمة (t) المحسوبة والبالغ (2.264).

جدول (10) وصف بُعد القدرة على التفوق

الترتيب	الأهمية النسبية	مستوى الدلالة	قيمة (T) المحسوبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات
1	74.4	.000	3.979	1.416	3.72	Y5
4	67.8	.027	2.264	1.357	3.39	Y6
3	70.8	.004	2.973	1.421	3.54	Y7
2	74.0	.000	5.002	1.101	3.70	Y8
الثاني	71.75	.007	3.554	1.323	3.58	المجموع
Test Value (قيمة الاختبار) = 3, Df (درجة الحرية) = 60, N=61, T tabulated (الجدولية) = 1.671						

المصدر: من اعداد الباحثة من نتائج التحليل الاحصائي باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS-24

ب. وصف وتشخيص عبارات بُعد التكيف: Describing and diagnosing the phrases of the

Adapting dimension

بلغ الوسط الحسابي العام للعبارات الاربعة (Y9-Y12) لبُعد التكيف (3.52) ويقع ضمن النطاق الفرضي (-3.40-4.19)، مما يدل على مستوى جيد من ممارسة محتوى العبارات من قبل المستشفيات الخاصة المبحوثة. وسجل الانحراف المعياري العام قيمة (1.244)، والأهمية النسبية العام لبُعد التكيف (70.4%)، وبلغ القيمة الكلية لـ (t) المحسوبة (3.012) وهي قيمة معنوية وأكبر من قيمة (T) الجدولية والبالغة (1.671)، عند درجة الحرية (df= 60)، مع معنوية الدلالة الاحصائية لعبارات بُعد التكيف والبالغ (0.022) وهي أقل من قيمة المستوى المعنوي المقبولة في الدراسات الإدارية والبالغة (0.05). وجاء هذا البُعد في الترتيب الثالث والاخير من حيث اهميتها الترتيبية مقارنة بالابعاد الاخرى للمتغير التابع النضج الوظيفي.

وأُتجهت إجابات العينة للعبارة التاسعة (Y9) والتي ينص على (تسعى المستشفى للتحسين المستمر لكافة الاعمالها) نحو الاتفاق بمستوى جيد وجاء في الترتيب الاول من حيث الممارسة حسب آراء المستجيبين، حيث سجل وسط حسابي (3.82)، وانحراف معياري (1.272)، مع أهمية نسبية بلغ (76.4%)، مع معنوية قيمة (t) المحسوبة والبالغ (5.035). وجاء في الترتيب الاخير في إجابات العينة العبارة الحادية عشر (Y11) والتي ينص على (تضع المستشفى خطط قصيرة وطويلة الاجل للتكيف مع البيئة التنافسية) وقد اتجهت اجابات المستجيبين نحو الاتفاق وبمستوى متوسط من حيث ممارسة مضمون العبارة، حيث سجل هذا العبارة وسط حسابي (3.35)، وانحراف معياري (1.197)، وجاء بأهمية نسبية بلغ (67.0%)، مع معنوية قيمة (t) المحسوبة والبالغ (2.072).

جدول (11) وصف بُعد التكيف

الترتيب	الأهمية النسبية	مستوى الدلالة	قيمة (T) المحسوبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات
1	76.4	.000	5.035	1.272	3.82	Y9
2	71.0	.004	2.864	1.154	3.55	Y10
4	67.0	.044	2.072	1.197	3.35	Y11
3	67.2	.042	2.080	1.354	3.36	Y12
الثالث	70.4	.022	3.012	1.244	3.52	المجموع
Test Value (قيمة الاختبار) = 3, Df (درجة الحرية) = 60, N=61, T tabulated (الجدولية) = 1.671						

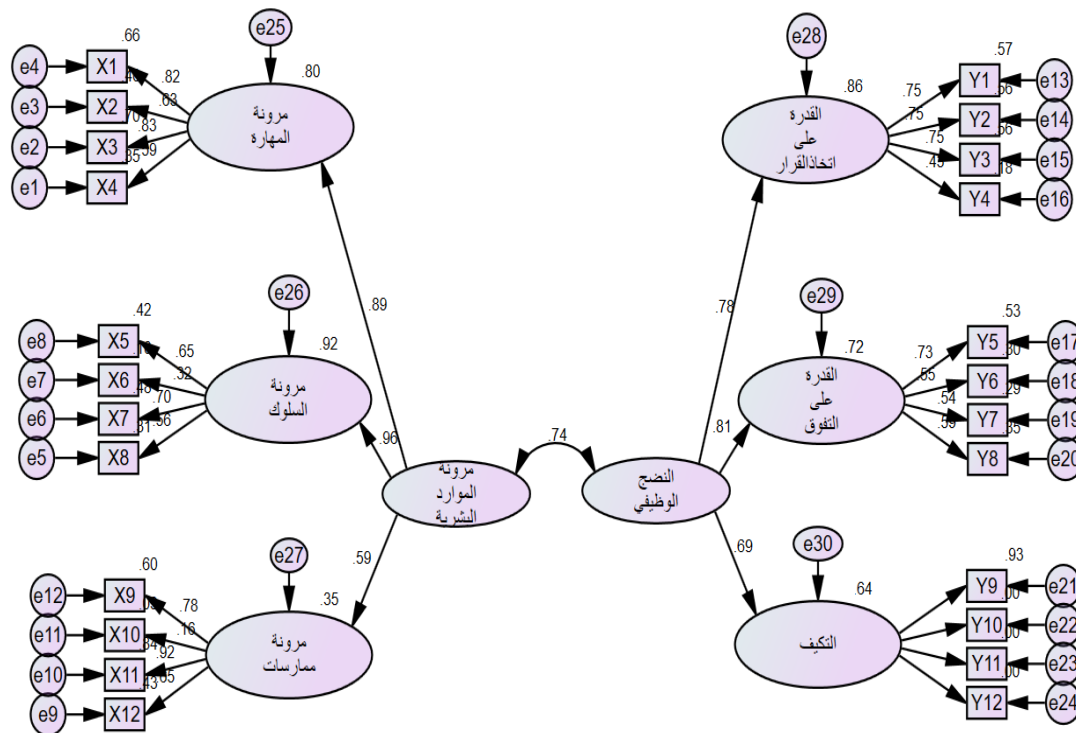
المصدر: من اعداد الباحثة من نتائج التحليل الاحصائي باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS-24

رابعاً: تحليل علاقات الارتباط: Analysis of correlation relationships

تنص الفرضية الاولى بأنه: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مرونة الموارد البشرية والنضج الوظيفي في عينة من الموظفين في مستشفيات الخاصة قيد البحث عند مستوى معنوية (0.05) على المستوى الكلي والجزئي". وقد اعتمدت الباحثة على اسلوب معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) من خلال البرنامج (SPSS-24)، لاختبار هذه الفرضية كما استخدمت البرنامج الاحصائي (AMOS) وبالشكل التالي:

1. الارتباط على المستوى الكلي بين مرونة الموارد البشرية والنضج الوظيفي: The macro-level association between human resource flexibility and Job maturity

دلت نتائج الجدول (12) والشكل (2) الى وجود علاقة ارتباط ايجابية معنوية، بين المتغير المستقل مرونة الموارد البشرية والمتغير التابع النضج الوظيفي على مستوى الكلي، وقد بلغ قيمة معامل الارتباط بينهم ($R = .739^{**}$)، وسجلت هذه العلاقة ايجابية قيمة معنوية بلغت (0.000) عند مستوى معنوية (0.01). تدل هذه النتيجة إلى وجود علاقة ايجابية طردية معنوية وجيد الاهمية بين المتغير المستقل مرونة الموارد البشرية والمتغير التابع النضج الوظيفي، بمعنى انه كلما اهتمت المستشفيات الخاصة بالمبحوثة بالممارسات المتعلقة بمرونة الموارد البشرية يساهم هذه الاهتمام في تعزيز النضج الوظيفي.



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج الاحصائي AMOS

شكل (2) الارتباط على المستوى الكلي بين مرونة الموارد البشرية والنضج الوظيفي

2. علاقات الارتباط بين ابعاد مرونة الموارد البشرية ومتغير النضج الوظيفي: Correlations between the dimensions of human resource flexibility and the Job maturity variable

تشير نتائج الجدول ادناه (12) بوجود علاقات ارتباط معنوية ايجابية معنوية بين الأبعاد الثلاث للمتغير المستقل مرونة الموارد البشرية: (مرونة المهارة، مرونة السلوك، مرونة ممارسات الموارد البشرية) والمتغير التابع النضج الوظيفي حيث سجلت النتائج القيم المعنوية والايجابية وكالتالي: مرونة المهارة ($R = .765^{**}$)، مرونة السلوك ($R = .735^{**}$)، مرونة ممارسات الموارد البشرية ($R = .322^{**}$)، وسجلت جميع علاقات الارتباط قيم معنوية، مما يشير إلى انه كلما اهتمت المستشفيات الخاصة بالمبحوثة بأبعاد مرونة الموارد البشرية يساهم هذه الاهتمام في تعزيز النضج الوظيفي، وقد دلت المعطيات بأن بُعد مرونة المهارة تمتلك أقوى علاقة ارتباط بمتغير النضج الوظيفي حيث بلغ قيمة معامل الارتباط بينهم ($R = .765^{**}$)، والتي يدل على الدور الكبير الذي تلعبه بُعد مرونة المهارة في تعزيز النضج الوظيفي حسب آراء المستجيبين. في حين، سجلت بُعد مرونة ممارسات الموارد البشرية ادنى معامل ارتباط وسجلت قيمة ايجابية مع المتغير التابع النضج الوظيفي والتي بلغت ($R = .322^{**}$).

الجدول (12) قيم معامل الارتباط بين مرونة الموارد البشرية والنضج الوظيفي

مرونة ممارسات الموارد البشرية	مرونة السلوك	مرونة المهارة	مرونة الموارد البشرية	النضج الوظيفي
.322*	.735**	.765**	.739**	Pearson Correlation
.012	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)
61	61	61	61	N

** معنوي عند مستوى (0.01)

* معنوي عند مستوى (0.05)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نتائج برنامج SPSS-24

وبالتالي قبول الفرضية الأولى التي تنص بأنه: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مرونة الموارد البشرية والنضج الوظيفي في عينة من الموظفين في مستشفيات الخاصة قيد البحث عند مستوى معنوية (0.05) على المستوى الكلي والجزئي".

خامساً: تحليل تأثير مرونة الموارد البشرية في النضج الوظيفي: Analysis of the impact of human resources flexibility on Job maturity

تنص الفرضية الثانية بأنه يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية بين مرونة الموارد البشرية والنضج الوظيفي بالمستشفيات المبحوثة عند مستوى معنوية (0.05) على مستوى الكلي والجزئي. وقد استخدمت الباحثة أسلوب الانحدار البسيط (Simple Regression) وعن طريق الاعتماد على أسلوب الإدخال (Enter Method)، وذلك لتقييم تأثير مرونة الموارد البشرية في النضج الوظيفي وعلى المستوى الكلي والجزئي، والنتائج سجلت كالتالي.

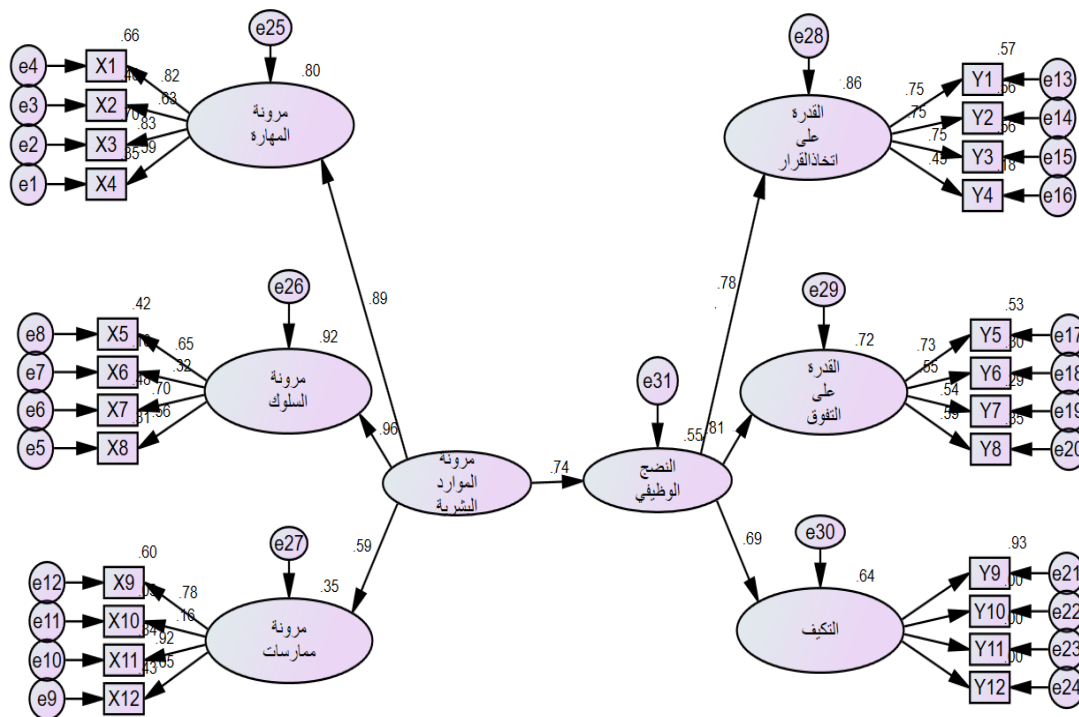
1. تحليل تأثير مرونة الموارد البشرية في النضج الوظيفي على المستوى الكلي: analyzing the impact of human resource flexibility on career maturity at the macro level

أكدت نتائج تحليل تأثير مرونة الموارد البشرية في النضج الوظيفي على مستوى الكلي كما هو موضح في الشكل (3) والجدول (13) عن وجود تأثير معنوي لمرونة الموارد البشرية في النضج الوظيفي. حيث سجل قيمة (F) المحسوبة (70.919)، وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (4.0012)، مما يدل على معنوية تأثير مرونة الموارد البشرية في النضج الوظيفي. فضلاً عن مقارنة قيم (t) المحسوبة والجدولية، حيث سجلت قيمة (T) المحسوبة (8.421)، وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية والبالغ (1.671) عند درجات حرية (1, 59)، والتي تؤكد عن وجود تأثير معنوي لمرونة الموارد البشرية في النضج الوظيفي عند مستوى الدلالة المعنوية (0.000). وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة الفرضي المقبول في الدراسات الإدارية والبالغة (0.05). وبلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.546$) مما يشير إلى أن (54.6%) من التغيرات التي تحدث في تعزيز النضج الوظيفي يعود إلى وجود ممارسات لمرونة الموارد البشرية في المستشفيات الخاصة المبحوثة، بينما تعود النسبة المتبقية (45.4%) إلى ممارسات أخرى لم تتم تناولها في هذا البحث.

الجدول (13) تأثير مرونة الموارد البشرية في النضج الوظيفي

النضج الوظيفي								مرونة الموارد البشرية
Sig.	F			T		R Square	R	
	درجات الحرية	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة			
.000	1, 59	4.0012	70.919	1.671	8.421	.546	.739 ^a	
N=61				P ≤ 0.05				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نتائج برنامج SPSS-24



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS

شكل (3) تأثير مرونة الموارد البشرية في النضج الوظيفي

2. تأثير ابعاد مرونة الموارد البشرية في النضج الوظيفي على المستوى الجزئي: The impact of human resource flexibility dimensions on career maturity at the micro level

بينت نتائج الجدول (14) بأن لكل بُعد من أبعاد المتغير المستقل مرونة الموارد البشرية (مرونة المهارات، مرونة السلوك، مرونة ممارسات الموارد البشرية) تأثير معنوي وبمستويات مختلفة في المتغير التابع النضج الوظيفي. حيث سجل قيم معامل الاختبار (F) المحسوبة التالي، مرونة المهارات (83.138)، مرونة السلوك (69.256)، مرونة ممارسات الموارد البشرية (6.803)، متجاوزة قيمة (F) الجدولية (4.0012)، عند درجات الحرية (59، 1) مما يعزز موثوقية تأثير ابعاد مرونة الموارد البشرية في المتغير التابع النضج الوظيفي على المستوى الجزئي. وتدعم هذه التأثيرات قيم (T) المحسوبة، حيث سجلت: مرونة المهارات (9.118)، مرونة السلوك (8.322)، مرونة ممارسات الموارد البشرية (2.608) وجميع هذه القيم أكبر من قيمة (T) الجدولية والبالغ (1.671) عند درجات حرية (59، 1). وسجل مستوى الدلالات الفرضية الأقل من (0.05)، مما يدل على معنوية تأثير كل بُعد من مرونة الموارد البشرية في المتغير التابع النضج الوظيفي على المستوى الجزئي. وسجلت قيم معامل التحديد (R^2) النتائج التأثيرية التالية: مرونة المهارات (0.585)، مرونة السلوك (0.540)، مرونة ممارسات الموارد البشرية (0.103)، وتشير هذه المعطيات إلى أن بُعد مرونة المهارات هو أقوى بُعد من ابعاد مرونة الموارد البشرية في قوة التفسيرية وفي تأثيره على المتغير التابع النضج الوظيفي حيث سجلت قيم معامل التحديد ($R^2 = 0.585$)، بينما جاء بُعد مرونة ممارسات الموارد البشرية كأضعف بُعد من ابعاد مرونة الموارد البشرية في القوة التفسيرية وفي تأثيره على المتغير التابع النضج الوظيفي حيث سجلت قيم معامل التحديد ($R^2 = 0.103$).

الجدول (14) تأثير أبعاد مرونة الموارد البشرية في المتغير التابع النضج الوظيفي

المتغير التابع النضج الوظيفي					أبعاد مرونة الموارد البشرية
Sig.	قيمة T المحسوبة	قيمة F المحسوبة	R Square	R	مرونة المهارات
.000	9.118	83.138	.585	.765 ^a	
.000	8.322	69.256	.540	.735 ^a	مرونة السلوك

0.12	2.608	6.803	.103	.322 ^a	مرونة ممارسات الموارد البشرية
قيمة F الجدولية = 4.0012، قيمة T الجدولية = 1.671، N = 61، (P ≤ 0.05)، درجات الحرية 59، 1					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-24

وبالتالي قبول الفرضية الثانية التي تنص على: يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية بين مرونة الموارد البشرية والنضج الوظيفي بالمستشفيات المبحوثة عند مستوى معنوية (0.05) على مستوى الكلي والجزئي

الاستنتاجات والتوصيات Conclusions and recommendations

اولا: الاستنتاجات Conclusions

1. بينت المعطيات بأن العاملين في المستشفيات المبحوثة يمتلكون قدرة عالية على اكتساب المهارات الجديدة بسرعة، والتي يعكس وجود مستوى جيد من مرونة المهارة لديهم، والتي يُعدّ استعداد العاملين للتكيف مع التغيرات المهنية والتقنية في بيئة الاعمال في القطاع الصحي، كما يعزز من قدرة المستشفيات المبحوثة على مواجهة التحديات والصعوبات.
2. دلت النتائج بأن العاملين في المستشفيات المبحوثة يتمتعون بالمرونة السلوكية اللازمة التي تمكنهم من تغيير عادات وأساليب عملهم استجابةً للتغيرات في البيئة التنافسية. ويعكس هذه المعطيات وجود ثقافة تنظيمية مرنة تدعم ممارسات التكيف والتفاعل ويعزز من قدرة المستشفيات على تحقيق الاستدامة في تقديم الخدمات الصحية.
3. أظهرت آراء المستجيبين بأن ممارسات الموارد البشرية في المستشفيات المبحوثة تتمتع بدرجة جيدة من المرونة، وتتكيف بالشكل المطلوب مع سيناريوهات الأعمال المتغيرة، يعكس هذه المعطيات وجود إدارة موارد بشرية مرنة قادرة على مواكبة التطورات في بيئة الاعمال في القطاع الصحي، ويساهم في تعزيز كفاءة المستشفى.
4. أكدت نتائج الاحصاء الوصفي بأن العاملين في المستشفيات المبحوثة يمتلكون القدرة المطلوبة لتشخيص المشكلات التي تواجههم في العمل وقدرتهم على تحليل المواقف، وهو يعكس مستوى جيد من وجود النضج الوظيفي، وبالأخص في بُعد القدرة على اتخاذ القرار.
5. أظهرت النتائج بأن العاملين في المستشفيات المبحوثة يمتلكون القدرات اللازمة لحل مشكلات العمل تمكنهم من التعامل بفعالية مع التحديات، والتي يعكس وجود مستوى جيد من النضج الوظيفي وفي تعزيز جودة الأداء، وبالتحديد في بُعد القدرة على التفوق.
6. بينت آراء المستجيبين بأن المستشفيات المبحوثة يتبنون نهج قائم على التحسين المستمر في مختلف أعمالهم، والتي يعكس سعي المستشفيات المبحوثة وبشكل مستمر على التطوير والاستعداد لمواجهة التغيرات وتلبية متطلبات تقديم جودة الخدمات الصحية.
7. أكدت المعطيات بوجود علاقات ارتباط موجبة ومعنوية بين مرونة الموارد البشرية والنضج الوظيفي، والتي يدل على أن تعزيز مستوى مرونة الموارد البشرية في المستشفيات المبحوثة يؤدي ابلى تعزيز مستويات النضج الوظيفي للعاملين. فضلاً عن أن تعزيز مستويات مرونة المهارة، مرونة السلوك، مرونة ممارسات الموارد البشرية تساهم في تطوير قدرات العاملين على اتخاذ القرارات، التكيف، والتفوق لحل المشاكل المهنية.
8. أظهرت المعطيات صحة فرضية وجود تأثير معنوي لمرونة الموارد البشرية في النضج الوظيفي على المستوى الكلي والجزئي، هذه النتيجة يدل على أن التحسن في مرونة الموارد البشرية ينعكس بشكل ايجابي وطردي على تعزيز مستويات النضج الوظيفي للعاملين.

ثانيا: التوصيات recommendations

1. ضرورة تعزيز الممارسات المتعلقة بمرونة الموارد البشرية كمدخل أساسي في تطوير النضج الوظيفي، وذلك من خلال تطبيق سياسات عمل مرنة، والتشجيع على السلوكيات التكيفية للعاملين.
2. ضرورة الاستثمار وبشكل مستمر في تطوير مهارات العاملين وقدراتهم من خلال الاهتمام ببرامج تدريب وتطوير المهارات الضرورية، التي تواكب التطورات الصحية والتقنية، مع التركيز على تعزيز ثقافة التعلم المستمر.
3. يستوجب دعم الممارسات المتعلقة بمرونة السلوك من خلال تعزيز بيئة العمل التي تشجع على التغيير الإيجابي وتقبل الأفكار الجديدة، وذلك من خلال تعزيز قنوات الاتصال والتغذية الراجعة فضلاً عن تحفيز العاملين على تبني الممارسات السلوكية التي تتماشى مع متطلبات العمل.

4. يستوجب العمل في تطوير ممارسات الموارد البشرية لتكون أكثر استباقية ومرونة، وذلك من خلال تبني الأنظمة المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي المرن، مع مراجعة دورية للأنظمة الداخلية حسب التغيرات في بيئة القطاع الصحي.
5. العمل على تعزيز قدرات العاملين على اتخاذ القرارات وتشجيع ثقافة العمل الجماعي وتحمل المسؤوليات فضلاً عن توفير بيئة العمل التي تدعم التفكير النقدي والتعلم من الأخطاء، بما يعزز من النضج الوظيفي للعاملين.
6. يستوجب تعزيز قدرات العاملين على التفوق والتميز الوظيفي من خلال توفير ثقافة تنظيمية في المنظمات التي تحفز حل المشكلات، ويدعم المبادرات الفردية والتفكير التحليلي والمنطقي.
7. تعزيز ترسيخ ثقافة التحسين المستمر من خلال تبني آليات تقييم مستمرة لجودة الأداء وتحديد الفرص المتعلقة بالتطوير المهني والوظيفي من خلال تمكين فرق العمل والمشاركة الفعالة في عمليات التقييم والتحسين المستمر.

شكر وتقدير: يتقدم المؤلف بالشكر للموظفين العاملين في المستشفيات الذين ساهموا في تسهيل مهمة توزيع استمارة الاستبيان.

التمويل: لم يُقدم أي تمويل لدعم هذا البحث. وإذا قدم تمويل من جهة تذكر اسم الجهة.

مساهمة المؤلف: ساهم الباحث في انجاز جميع جوانب البحث.

الذكاء الاصطناعي التوليدي والتقنيات المدعومة بالذكاء الاصطناعي في عملية الكتابة: لم يعتمد الباحث على برامج الذكاء الصناعي في انجاز بحثه.

تضارب المصالح: يُقر المؤلف بعدم وجود تضارب مصالح يتعلق بالبحث أو التأليف أو نشر هذه المخطوطة.

نبذة قصيرة عن المؤلف: مدرس مساعد حاصل على شهادة الماجستير في مجال إدارة الاعمال

المصادر Resources

1. بوترة، باتول، يوب، امال (2022) مرونة الموارد البشرية وأثرها على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية - بحث ميدانية بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الحاج لخضر باتنة، مجلة دفاتر الاقتصادية، المجلد (13)، العدد (1)، 460 – 479.
2. حمد، سنان فاضل (2025) اثر مرونة الموارد البشرية في تعزيز الاداء التكيفي للعاملين بحث تحليلي في جامعة بغداد / كلية الادارة والاقتصاد، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية المجلد (17)، العدد (2)، 26 – 47.
3. حمودي، وجدان حسن، ابراهيم، بسمة خليل، امين، تغريد عزيز (2019) اليقظة الاستراتيجية ودورها في تعزيز النضج الوظيفي - بحث تحليلية الآراء عينة من المدراء في شركة الاتصالات النقالة / زين العراق، مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (9)، العدد (2)، 1 – 26.
4. الخشالي، شاكر جارالله، الشاعر، سوسن عبد الله (2020) مرونة الموارد البشرية وأثرها في البراعة المنظمة - بحث ميدانية في شركات صناعة الأدوية الأردنية، المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، المجلد (3)، العدد (16)، 561 – 587.
5. رانية، بلخامسة، مريم، بوريونة (2022) أثر القيادة الإدارية على عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة - بحث ميدانية في الإقامة الجامعية للبنات عمر بلحساب، رسالة ماجستير، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، الجزائر.
6. رحمة، فاطمة علي ادم (2024) اثر مرونة الموارد البشرية في التوجه الريادي - بحث تطبيقية على العاملين بالشركة العامة للكهرباء بمدينة الكفرة - دائرة توزيع كهرباء الكفرة، مجلة العلوم الانسانية العربية، المجلد (15)، العدد (4)، 1 – 12.
7. سلمان، زهير وسمي (2024) مرونة الموارد البشرية وانعكاسها على الإبداع الاستراتيجي - بحث تحليلية الآراء عينة من موظفي معمل نسيج الكوت، Al Kut Journal of Economics and Administrative Sciences، المجلد (16)، العدد (4)، 560 - 584.
8. شواي، احلام محمد (2022) التكيف التنظيمي وإدارة ازمة التعليم الالكتروني - بحث ميدانية في بعض من المدارس الاعدادية، مجلة واسط للعلوم الانسانية، المجلد (18)، العدد (3)، 109 – 149.

9. الصكري، حسين طرار محارب، الخفاجي حاكم جبوري علك (2022) مرونة الموارد البشرية وتأثيرها في جاهزية التغيير الاستراتيجي، مجلة كلية التربية للبنات، المجلد (29)، العدد (4)، 201 - 219.
10. طرابلسية، شيراز، فياض، سامر (2020) تقييم مدى مرونة الموارد البشرية في التكيف مع الأزمات الصحية - بحث ميدانية على قطاع الصحة في محافظة حماة، مجلة جامعة حماة، المجلد (3)، العدد (13)، 136 - 153.
11. عبد الرحيم، عبد الرحيم محمد (2019) دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق النضج المؤسسي في المنظمات العامة - رؤية مقترحة، المجلة العربية للإدارة، المجلد (39)، العدد (1)، 145 - 164 .
12. عبدالوهاب، هبة صلاح سالم (2024) لنضج الوظيفي وعلاقته بفاعلية اتخاذ القرار لدى مديري رياض الأطفال في ضوء تحديات العصر الرقمي من وجهة نظر المعلمات، مجلة الطفولة، المجلد (3)، العدد (48)، 293 - 352.
13. عبيد، معتز محمد عبيد (2020) الكفاءة الذاتية وعلاقتها بكل من النضج الوظيفي والنضج العقلي والنضج الانفعالي لدى عينة من الشباب الجامعي، مجلة كلية التربية، المجلد (2)، العدد (24)، 251 - 352 .
14. عثمان، هلو فان حسني (2019) تشخيص واقع ابعاد النضج الوظيفي لدى الجامعات الاهلية - بحث استطلاعية لآراء المديرين والتنفيذيين في جامعة نوروز، (Academic Journal of Nawroz University (AJNU)، المجلد (8)، العدد (25)، 308 - 324.
15. عطا الله، عبير عثمان (2020) دوافع سلوكيات الكسر الاجابي لقواعد المنظمة ودورها في التكيف المنظمي للعاملين بمستشفيات جامعة الزقاديق، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد (21)، العدد (3)، 727 - 756.
16. عطية، صفاء زياد حمادة (2020) النضج الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى مديرات المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمات، رسالة الماجستير، جامعة الشرق الاوسط، كلية العلوم التربوية، قسم المناهج والادارة التربوية، الاردن
17. العمار، عبدالله علي (2024) أثر مرونة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي (بحث ميدانية من وجهة نظر العاملين في المستشفيات الخاصة - بمنطقة عسير)، مجلة الدراسات الاجتماعية، المجلد (30)، العدد (3)، 173 - 203.
18. عمر، موسى صالح، بحر الدين، سهام علي حاج (2022) مرونة الموارد البشرية واثرها على التميز المؤسسي في قطاع المصارف العامة بولاية جنوب دارفور مدينة نيالا، مجلة العلوم الانسانية والطبيعية، المجلد (4)، العدد (5)، 69 - 88.
19. الفاضل، محمد سالم عبد جرجيس (2021) القدرات القيادية وانعكاساتها على النضج الوظيفي للعاملين - بحث وصفية استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مديرية تربية نينوى، رسالة ماجستير، جامعة الموصل، كلية الادارة والاقتصاد، قسم الادارة، العراق.
20. محمود، محمد عبدالستار احمد (2025) إدارة الموارد البشرية المستدامة على أداء الموظف من خلال مرونة الموارد البشرية (كمغیر وسيط) - بحث تطبيقية بالتطبيق على شركات الغاز الطبيعي بجمهورية مصر العربية، المجلة العلمية للبحوث التجارية، المجلد (2)، العدد (1)، 171 - 224.
21. مرزوق، عبدالعزيز علي، البردان، محمد فوزي امين (2018) دور نظم العمل عالية الأداء في بناء مرونة الموارد البشرية وأثرهما على سلوكيات العمل الابتكاري - بحث تطبيقية على الشركات العاملة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالقرية الذكية، مجلة العلمية للبحوث التجارية، المجلد (5)، العدد (4)، 261 - 296.
22. المسعود، هالة فاروق (2019) مستوى النضج المهني لدى طلبة تخصص الارشاد والصحة النفسية في كلية العلوم التربوية في جامعة الاردنية، مجلة اتحاد الجامعات العربية، المجلد (39)، العدد (2)، 33 - 49.
23. مفتاح، فاطمة ال، الخريف، سعد عبدالله ابراهيم (2024) اساليب اتخاذالقرارات اثناء الازمات: بحث ميدانية على عينة من القيادات الادارية بجامعة الملك سعود في المملكة العربية السعودية، مجلة العربية للإدارة، المجلد (44)، العدد (2)، 67 - 86.
24. 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
25. Aldaiem, F. M., & Abu-helaleh, R. S. (2022). The impact of human resource flexibility on organizational success. International journal of research and review, 9(9), 67-88

26. 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 - 28.
27. 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), 397 -409.
28. Chen, J. (2025). The Impact of Flexible Human Resource Management on Employees' Innovative Behavior Is as Follows—Cross Layer Research Based on the HLM Model. *Journal of Humanities, Arts and Social Science*, 9(2), 412 – 419.
29. Graham, K. (2018). Collegiate career development: A quantitative study comparing the career maturity and internship experience of graduating college seniors. Thesis doctor, Northeastern University, college of professional studies, London.
30. Hayyawi, A. L. M. K. (2024) The Role of Human Resources Flexibility in Achieving Organizational Commitment. *European Scholar Journal*, 5(9), 6-16.
31. Rahim, N. S. A., Jaafar, W. M. W., & Arsad, N. M. (2021). Career maturity and career decision-making self-efficacy as predictors of career adaptability among students in foundation program, Universiti Putra Malaysia. *Asian Journal of University Education*, 17(4), 464-477.
32. Sarta, A., Durand, R., & Vergne, J. P. (2021). Organizational adaptation. *Journal of management*, 47(1), 43-75.
33. Sean, T., (2018). How have careers changed? An investigation of changing career across four generations, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 30(1), 8-21.
34. Taherdoost, H., & Madanchian, M. (2024). Decision making: Models, processes, techniques. *Cloud Computing and Data Science*, vol (5), issue (1), 1-14.
35. Taneja, S. (2019). LINKAGE BETWEEN HR FLEXIBILITY AND FIRM PERFORMANCE: A REVIEW OF LITERATURE. *International Journal of Management (IJM)*, 10(3), 144 – 151.
36. Xu, M. Research on the impact mechanism of flexible human resources management on the civic behavior of employee organizations (2024) *Journal of Human Resource Development*, 6 (2), 8 – 19.

الملحق/ استمارة الاستبيان

أولاً: مرونة الموارد البشرية	
أ. مرونة المهارة	
العبارة	ت
الموظفين لديهم القدرة على اداء مجموعة واسعة من الوظائف المتاحة في المستشفى.	1
يمتلك المستشفى ما يكفي من المهارات المتنوعة من موظفيه لتلبية متطلبات السوق المتغيرة.	2
بإمكان المستشفى تلبية الاحتياجات المتنوعة من المهارات من خلال إعادة تدريب الموظفين الحاليين.	3
موظفي المستشفى يمتلكون قدرة عالية على اكتساب المهارات الجديدة بسرعة	4
ب. مرونة السلوك	
يغير الموظفون المستشفى عادات عملهم استجابةً للتغيرات في البيئة التنافسية	5
يتكيف الموظفون المستشفى مع المتطلبات الوظيفية المتغيرة خلال فترة زمنية قصيرة	6
يساعد تجاوب الموظفين في المستشفى مع الطبيعة المتغيرة لوظائفهم في الحفاظ على القدرة التنافسية في السوق.	7
يبدى الموظفون في المستشفى مرونة عالية في سلوكياتهم استجابة لمتطلبات العملاء.	8
ج. مرونة ممارسات الموارد البشرية	
تساعد المرونة في تنكيف ممارسات الموارد البشرية مع المتطلبات المتغيرة للبيئة.	9
تعمل المستشفى على تعديل نظام الموارد البشرية لديها بما يتماشى مع التغيرات في البيئة التنافسية	10
تنكيف ممارسات الموارد البشرية لدينا بشكل ملحوظ مع سيناريوهات الأعمال المتغيرة ومتطلباتها	11

12	تتسم ممارسات الموارد البشرية بمرونة عامة تُمكنها من التكيف مع التغيرات.
	ثانياً: النضج الوظيفي
	أ. القدرة على اتخاذ القرار
1	لدى الموظفين امكانية تشخيص المشاكل التي تواجههم في عمل.
2	يبادر الموظفون في جمع المعلومات لحل المشاكل.
3	لدى الموظفين القدرة على المفاضلة بين البدائل المتاحة في مجال عمل في ظل المعلومات المتاحة.
4	يرعى الموظفون المنافع الناجمة عن كل بديل مقارنة بالتكاليف الخاصة به.
	ب. القدرة على التفوق
5	لدى الموظفين الامكانية حل المشاكل المعقدة في ميدان العمل.
6	لدى الموظفون الشجاعة في تقديم مقترحات تحظى باهتمام الادارة العليا.
7	يحصل الموظفون على مكافآت مجزية نتيجة لتفوق في العمل.
8	يحاول الموظفون دوماً التفكير بطرائق جديدة للعمل.
	ت. التكيف
9	تسعى المستشفى لتحسين المستمر لكافة الاعمالها.
10	تمتلك المستشفى قدرات يمثلون الخبرات الفنية والادارية المتجددة التي تؤهلهم لمواجهة التغيرات البيئية.
11	تضع المستشفى خطط قصيرة وطويلة الاجل للتكيف مع البيئة التنافسية.
12	تستخدم المستشفى تقنية المعلومات والاتصالات مما يضمن لها الاستجابة السريعة للتغير البيئي.