



تشخيص مستوى تطبيق إدارة الموارد البشرية الرشيقة وإبعادها في المستشفيات الخاصة / دراسة لآراء عينة من القيادات
الإدارية في عدد من المستشفيات الخاصة في محافظتي دهوك واربيل

Diagnosing the level of application of lean human resources management and its dimensions in
private hospitals / A study of the opinions of a sample of administrative leaders in a number of
private hospitals in the governorates of Duhok and Erbil

أ.د. سنان قاسم حسين⁽²⁾

ريباز احمد علي⁽¹⁾

sinan.hussein@uod.ac

rebazahmed31@gmail.com

كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة دهوك

المستخلص :

تهدف الدراسة إلى التعرف على تطبيق إدارة الموارد البشرية الرشيقة وأبعادها في المستشفيات الخاصة في محافظة دهوك، وفي ضوء الهدف تخلص بمجموعة من التساؤلات وهي: هل يمكن ان تتفق آراء العينة المبحوثة تجاه متغيرات الدراسة الحالية والمتمثلة بإدارة الموارد البشرية الرشيقة؟ اي من أبعاد الدراسة للمتغير المبحوث في الدراسة الحالية يتم التركيز عليها أكثر من قبل عينة الدراسة؟ هل تختلف الأهمية الترتيبية لأبعاد إدارة الموارد البشرية الرشيقة باختلاف طبيعة الاعتماد عليها من قبل المستشفيات المبحوثة؟ وتمكن أهمية البحث تطبيق إدارة الموارد البشرية الرشيقة في المستشفيات الخاصة المبحوثة، وكإلية لهذا البحث في تحقيق أهدافه تم وضع فرضيتان رئيسيتان لذلك. واعتمدت الدراسة المنهج الاستقرائي (وصفي تحليلي)، وتم توزيع استمارة الاستبانة على الافراد المبحوثة من القيادات الاداريه في المستشفيات الخاصة في محافظتي دهوك واربيل وقد اختارت الدراسة عينة عشوائية بسيطة بلغ عددها (60) استمارة صالحة للتحليل أي أن نسبة الاستجابة كانت (٥٧)، ومن خلال استعمال الدراسة الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات وتحليلها والوصول غالى نتائجها باعتمادها على برامج (SPSS)، وقد بينت نتائج البحث لا يوجد اختلاف في آراء عينة الدراسة تجاه وصف متغيرات الدراسة الرئيسة وإبعادها. لا تختلف الأهمية الترتيبية لمتغيرات الدراسة الرئيسة وإبعادها باختلاف طبيعة الاعتماد عليها من قبل المستشفيات ضمن القطاع الخاص. وقدمت الدراسة عددا من المقترحات من أهمها: من الضرورة أن تولي المستشفيات المبحوثة اهتماماً كبيراً بممارسات إدارة الموارد البشرية الرشيقة لما لها من دور واضح في تنفيذ الخطة الاستراتيجية

للمستشفيات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. وتقترح الدراسة على المستشفيات الخاصة المبحوثة القيام بتحديث نظام التعويضات باستمرار بما يتلائم مع متطلبات السوق، لان تحديث النظام يسهم على زيادة الروح المعنوية للعاملين وزيادة فعاليتهم في العمل.

1. المقدمة :

تعد إدارة الموارد البشرية الرشيقة توجهاً حديثاً ومبتكراً في مجال الموارد البشرية، يهدف إلى تعزيز التمكين وزيادة مستويات المرونة داخل المنظمة. ومع تنامي أهمية الرشاقة في مجال الموارد البشرية، بات من الضروري أن تتكيف إدارات الموارد البشرية مع هذا الاتجاه الجديد، مما يتطلب إعادة التفكير في العمليات التقليدية وتطويرها بالتركز على إدارة الموارد البشرية الرشيقة من خلال تصميم ممارسات تدعم الأساليب والمنهجيات الرشيقة، وذلك من خلال تبني نماذج إدارية مرنة تعزز كفاءة إدارة الموارد البشرية وتواكب التطورات الحديثة.

يهدف هذا المبحث إلى تسليط الضوء على فلسفة إدارة الموارد البشرية الرشيقة من منظور فكري، عبر استعراض المفاهيم الأساسية المرتبطة بالرشاقة وإدارة الموارد البشرية التقليدية والرشيقة. كما يتناول أهمية إدارة الموارد البشرية الرشيقة، أهدافها، وممارساتها،

2. منهجية البحث:

2.1: مشكلة البحث :

أدت العولمة وانتشار الثورة المعلوماتية إلى ظهور منافسة قوية بين مستشفيات الخاصة على مستوى محافظة دهوك وعلى المستوى الإقليمي كردستان، وإن الإعلان السنوي لترتيب المستشفيات الحكومية والخاصة من قبل وزارة الصحة في إقليم كردستان العراق بدوره يسهم في تعظيم القيمة السوقية للمستشفى وتؤثر في حصتها السوقية، وعند مقارنة المستشفى الخاصة في محافظة دهوك مع المستشفيات الريادية على مستوى الإقليم كردستان نجد أن هنالك فجوة كبيرة بينهم، كل هذه الأسباب تعد من العوامل الرئيسية التي تفرض على المستشفيات الخاصة في إقليم كردستان العراق التوجه نحو تحقيق المزيد من التوجه الريادي بما يضمن بقائهم في المنافسة.

بناءً على ما سبق تتمثل مشكلة الدراسة الرئيسية في (دور الموارد الرشيقة من تحقيق التوجه الريادي) و قدرة المستشفيات الخاصة في محافظة دهوك على التوجه الريادي اعتماداً على ممارسات إدارة الموارد البشرية الرشيقة، ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:

التساؤل الأول : هل يمكن ان تتفق آراء العينة المبحوثة تجاه متغيرات الدراسة الحالية والمتمثلة بإدارة الموارد البشرية الرشيقة ؟

التساؤل الثاني : اي من أبعاد الدراسة للمتغير المبحوث في الدراسة الحالية يتم التركيز عليها اكثر من قبل عينة الدراسة؟

التساؤل الثالث: هل تختلف الأهمية الترتيبية لأبعاد إدارة الموارد البشرية الرشيقه باختلاف طبيعة الإعتماد عليها من قبل المستشفيات المبحوثة ؟

2.2: أهمية البحث :

تكمن أهمية البحث في أهمية موضوع إدارة الموارد البشرية الرشيقه ، وذلك من خلال جانبين:

أ. أكاديمياً: يمكن أن يسهم في إثراء الجانب النظري ولو بجزء صغير للبحوث والدراسات التي تناولت موضوع الموارد البشرية الرشيقه .

ب. ميدانياً: تكتسب الدراسة أهميتها الميدانية في التعرف على مدى تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الرشيقه وطريقة توظيفهم في المستشفيات المبحوثة و إهتمام المستشفيات الخاصة في محافظة دهوك بالموارد البشرية الرشيقه يؤثر على بقائهم في مستويات متقدمة من المنافسة وذلك من خلال تحليل اسس التفوق التنافسي وتوفير الموارد التي لا يمكن تقليدها من قبل المنافسين وتبني إستراتيجيات ملائمة عن طريق التركيز والتكيف مع كافة التغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية والداخلية.

2.3: أهداف البحث :

يسعى البحث الحالي الوصول إلى مجموعة من الأهداف، وكالاتي:

1. تحديد مستويات الاتفاق من عدمة في اراء عينه الدراسة المختارة نحو متغيرات الدراسة والمتمثلة بإدارة الموارد البشرية الرشيقه والتوجه الريادي.
2. التعرف على الاهمية الترتيبية لكل من المتغيرات الرئيسية للدراسة الحالية والابعاد الفرعية الخاصة بتلك المتغيرات في المستشفيات عينه الدراسة.
3. تقديم مجموعة من المقترحات لتعزيز مستوى تطبيق إدارة الموارد البشرية الرشيقه في المستشفيات الخاصة في محافظة دهوك في إقليم كردستان.

2.4: فرضيات البحث :

إستكمالاً لمتطلبات البحث، تمت صياغة عدد من الفرضيات والمتمثلة بالآتي:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد اختلاف في اراء عينه الدراسة تجاه وصف متغيرات الدراسة الرئيسة وابعادها.

الفرضية الرئيسية الثانية : لا تختلف الاهمية الترتيبية لمتغيرات الدراسة الرئيسة وابعادها باختلاف طبيعة الاعتماد عليها من قبل المستشفيات ضمن القطاع الخاص .

2.5 : الأساليب الإحصائية :

تم تطبيق عدد من الأساليب والتحليلات الإحصائية وكانت كالآتي:

أ. المقاييس الوصفية كالتكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية.

ب. معامل الثبات وبطريقة (كرونباخ-ألفا).

ت. معامل التباين أحادي الاتجاه، واختبار T المستقل.

3. الجانب النظري : إدارة الموارد البشرية الرشيقية

نتناول في هذه الفقرة موضوع إدارة الموارد البشرية الالكترونية ، وما يتصل به من جوانب فكرية أفرزتها الدراسات والبحوث النظرية والميدانية وذلك على وفق الفقرات الآتية:

3.1: مفهوم إدارة الموارد البشرية الرشيقية :

ذكر (Junita, 2021:7) إدارة الموارد البشرية الرشيقية بأنها مجموعة من السياسات والممارسات التي تتيح تكوين موارد بشرية مرنة، تعزز ثقافة العمل التعاوني ومنظمات التعلم، وتدعم تصميم فرق العمل الموجهة نحو الأهداف، بالإضافة إلى الممارسات التي تمكن المورد البشري. هذه السياسات والممارسات تتكامل لتشكل نظاماً متكاملًا لإدارة الموارد البشرية، بينما عرفها (Bouranta et al., 2021:20) بأنها نهجاً شاملاً يعتمد على المبادئ الرشيقية لفلسفة الرشاقة، ويهدف إلى البحث المستمر عن التحسين وزيادة الكفاءة. تركز إدارة الموارد البشرية الرشيقية على كيفية تبني العقلية المرنة وتطبيق تقنيات العمل المختلفة داخل الفرق أو المنظمة، من خلال تعديل الطريقة التي يتم بها توظيف المهارات التنظيمية وتطويرها واستدامتها. (Suresh & Subramanian, 2022:144) ، بأنها لمحاكاة التوجه نحو المنظمات الرشيقية تنظيمياً، حيث يشير مفهوم الرشاقة عادة للقدرة على التحرك بسرعة وبمرونة وسهولة، أما في سياق الموارد البشرية يشير مصطلح الموارد البشرية الرشيقية وفقاً لمعهد (HR Tend Institute) إلى تصميم وظائف الموارد البشرية بأسلوب جديد يسهل من الاستجابة للتغير في الأنشطة والهياكل وبما يتوافق مع الأوضاع البيئية المستجدة. (الشامسي والمحوري، ٢٠١٩، ٦). وكما يشير مفهوم الموارد البشرية الرشيقية للمواهب البشرية التي لديها الاستعداد للتعلم والتطوير الذاتي وكذلك لديها القدرة على حل المشكلات والتكيف مع المتغيرات والأفكار الجديدة مع القدرة على الابداع والجاهزية الدائمة لتحمل مسؤوليات العمل الجديد. (Al-mahmeed, 2018:30) ، ويرى (Heffernan & McMackin, 2020; Rastegari et al., 2020) بأنها تبني فلسفة الرشاقة اتجاهاً عالمياً في الكثير من مجالات المنظمة ومنها مجال إدارة الموارد البشرية لتمكين المنظمات من التعامل مع التغير المستمر والنمو في ظل عالم ديناميكي ومتقلب وتزايد عدم التأكد والتعقيد والغموض. وكما يعرفها (الشامسي، المحوري، ٢٠١٩، ٦) بأنها القدرة على تكيف وتطوير الأفراد والعمليات بما يتناسب مع التغيرات المتسارعة وغير المتوقعة لدعم المرونة الشخصية والاستراتيجية والتنظيمية، كما أنها الطريقة التي تدعم بها إدارة الموارد البشرية المنظمات لتصبح أكثر تكيفاً ومرونة سرعة الاستجابة مع المتعاملين، والقدرة على جذب أفضل المواهب في المنظمات الرشيقية من خلال توفير

التوظيف والتطوير وإدارة الأداء ووظائف الموارد البشرية الأخرى باستخدام منهج رشيق، في حين يعرفها (الحوامد، القرالة، ٢٠٢٠) بالقدرة والمرونة على التكيف والابداع في حل المشكلات و اتخاذ القرارات لدى المورد البشرية في المنظمة والتي تمكنه من القيام بدور رئيسي وفعال في تمكين المنظمة من مواجهة التغيرات وبما يمكنها من البقاء والنمو و التنافس في السوق. وعرف (Tessarini & Saltorato, 2021) رشاقة الموارد البشرية بأنها المهارة أو السلوك الذي يحتاجه الموظفين في اقتصاد عالمي سريع التغير حيث أن الموظفين الرشيقين لديهم تكيف ودود تجاه التعلم، والتطوير الذاتي، واستكشاف الأخطاء وإصلاحها بشكل ممتاز، والتكيف السهل مع التغيرات، والأفكار الإبداعية، والقبول المستمر للمهام الجديدة. واتفقا (Qais Jameel& Mhaibes, 2022) مع (Tessarini) بأنها قدرة الموارد البشرية على تطوير كفاءتها من خلال المعرفة والخبرة استخدام المهارات للاستجابة بسرعة ومواكبة التغيرات الداخلية والخارجية في إطار استباقي والأعمال المتعلقة بالتكيف والمرونة من أجل استثمار الفرص وتحقيق الأهداف. وأشارت (فيروزو مختار وزكية، ٢٠١٩: ٥٧٧) هو المنهج الحديث التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية في تقليل الجهد واستمارة الوقت اللازم لأداء الأنشطة وتقليل الهدر في الموارد المنظمة من اجل رفع مستوى أدائها وتعزيز امكانياتها على التأقلم مع التغيرات التي تحدث في بيئة العمل ورفع قيمة جديدة لربائنها. وايضاً هي عبارة عن سلوكيات وقدرات وموافق التي يمتلكها الموارد البشرية في بيئة العمل، المتمثلة بقدرة العنصر البشري على الاستجابة السريعة والمناسبة للتغيرات في الوظيفة، واستغلال الفرص التغيير(أبو غزالة، ٢٠١٩: ٣٤). ويضيف (Karman, 2019, 331) ان رشاقة الموارد البشرية هي عملية تحقق المصدر للقدرة التنافسية للمنظمة من خلال اضافة رشاقة الموارد البشرية قيمة موجبة للمنظمة، ويعطي موردا نادرا للمنظمة بين المنافسين الحاليين والمحتملين في السوق، و يكون مصدرا غير قابل للتقليد، ولا يمكن استبداله بمورد اخر من قبل المنظمات المنافسة. ويعرفها (عبدالله، ٢٠٢٠: ٦٨٨) بانها عملية إكمانية التعامل الموارد البشرية بمرونة مع التغيرات الحاصلة في البيئية المنظمة بشكل يتلائم مع نشافة الجامعة التي تتبناها لتحقيق أهدافها مستقبلا. وأشار (Husni& Athammeh, 2021: 41) بانها رشاقة الموارد البشرية على أنها إحدى توجهات الإدارة الحديثة المفاهيم التي ظهرت لتمكين منظمات الاعمال من خلال الموظفين من الابتكار والتكيف لمواجهة التحديات التي تطرحها بيئة الاعمال غير المستقرة، مثل التطورات السريعة في التقنية الحديثة والاتصالات، وفتح الأسواق العالمية. وأشار (Saeed et al, 2022: 37) رشاقة الموارد البشرية هي نتيجة لقدرة الموارد البشرية على التكيف والاستجابة بسرعة مستعداً لتلبية الطلبات الجديدة في مكان العمل. ، ويرى (McMackin and Heffernan, 2021) ويتمثل هدفه في تعزيز قيمة العملاء من خلال فرق متعددة التخصصات قادرة على التكيف بسرعة مع تغييرات الأعمال من خلال التواصل المفتوح ودورات العمل الأقصر. اشار (Ranasinghe and Sangaradeniya, 2021) يؤكد على الفرق ذاتية الإدارة، والقدرة على التكيف، ومشاركة المعلومات الشفافة والتعلم المستمر .

ومن هنا يمكن للباحث من إعطاء مفهوم اجرائي بان (إدارة الموارد البشرية الرشيفة بأنها عبارة عن النهج الرشيق في جميع الممارسات إدارة الموارد البشرية منها (التوظيف الرشيق، التطوير الرشيق، إدارة الأداء الرشيق، التمكن الرشيق، القدرة على التكيف، المرونة المهيمنة) والاحتفاظ على قوى عاملة مرنة، وتقليل الوظائف الزائدة عن الحاجة والمكلفة في المنظمة والتركيز على الوظائف التي تضيف قيمة للمنظمة بما يسهم في الاستجابة للتغيرات الداخلية والخارجية.

3.2: أهمية الموارد البشرية الرشيقه

أصبحت الموارد البشرية الرشيقه محط اهتمام متزايد وذات توجهاً عالمياً نحو تبني فلسفة الرشاقة في الكثير من مجالات المنظمة (Heffernan and McMackin, 2020, 1) ولقد نال رشاقة الموارد البشرية أهمية كبيراً من اهتمام الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية (Rastegari et al, 2020: 162) وقد كشفت بعض الدراسات عن حجم أهمية رشاقة الموارد البشرية يوضحها (Kukunada-Onyait, 2019: 11).

١- يتمتع العمال المرنة بكفاءة عالية مما يجعلهم قادرين على إنجاز المزيد من المهام في وقت أقل.

٢- يقللون من الاستثمار في المخزون والتكلفة بالإضافة لأنهم يمثلون الزيادة في المرونة التنظيمية.

٣- يخلق الموظفون المرنون تأزراً من خلال التعاون مما يزيد من جودة انجاز المهام.

ومن ثَمَّ فإن أهمية الرشاقة تعكس قدرة ديناميكية حاسمة تؤثر على الإجراءات التنافسية للمنظمة وهذا يعكس بشكل إيجابي على أداء المنظمات وعليه تصبح الرشاقة مهمة لأداء المنظمة. (Nathan and Lacey, 2019: 8) ، ويعتقد (Alkhaldi & Abdallah, 2020: 7-16) أن أهمية إدارة الموارد البشرية الرشيقه تتمثل في إزالة الأنشطة التي لا تساعد على تحقيق الأهداف التنظيمية، وتوفير الموارد اللازمة، والتدريب المناسب لتمكين الموظفين وإشراكهم، وتمكن المنظمة من تحسين عملياتها، كما ان تطبيق إدارة الموارد البشرية الرشيقه تساهم في تقديم رعاية أكثر كفاءة للقوى العاملة، وتدفع عمليات أكثر مرونة، واستخدام أفضل للمساحة، ومخزون أقل، وإدارة أفضل للإمداد، ويزيد من رضا الزبائن، وأوقات أنتظار أقصر للزبون. وكما إشارة (Kavitha & Suresh, 2021: 715) ان اتباع نهج رشيق يحول الموارد البشرية إلى فريق واعي ومتجاوب يعمل على تطوير المنظمة لتكون رشيقه وقيادة ثقافتها على أساس يومي .

3.3: مقارنة بين إدارة الموارد البشرية التقليدية والرشيقه والمرنة

يتمثل الفرق الرئيسي بين إدارة الموارد البشرية التقليدية ومرونة المورد البشرية وإدارة الموارد البشرية الرشيقه في التركيز على التغيير. تركز إدارة الموارد البشرية التقليدية على تحقيق الكفاءة والفاعلية في بيئة مستقرة نسبياً، بينما تركز مرونة الموارد البشرية على التكيف مع التغيرات بسرعة في بيئة سريعة التغير، وتركز إدارة الموارد البشرية الرشيقه على التحسين المستمر في بيئة متغيرة باستمرار. ويمكن يشير إلى بعض الاختلافات في الجدول (١):

الجدول (١) مقارنة بين إدارة الموارد البشرية التقليدية وإدارة الموارد البشرية الرشيقه ومرونة المورد البشرية.

العنصر	إدارة الموارد البشرية التقليدية	إدارة الموارد البشرية الرشيقه	اجارة الموارد البشرية المرنة
التركيز	تحقيق الكفاءة والفاعلية	التكيف مع التغييرات	التحسين المستمر

الاهداف	تلبية احتياجات الأعمال الحالية	تلبية احتياجات الأعمال المستقبلية.	الاستعداد للتغيرات غير المتوقعة.
النهج	مركزي ومنظم	مرن وقابل للتكيف	مبسط وسهل التنفيذ
العمليات	محددة ورسمية	مرنة وقابلة للتكيف	قابلة للتطوير وقابلة للقياس.
الأدوات والتقنيات	ثابتة وتقليدية	جيدة ومبتكر	مفتوحة المصدر ومخصصة.
الثقافة	هرمية وصارمة	تعاونية ومشاركة	إبداعية ومرنة
القيادة	من أعلى إلى أسفل	من أسفل إلى أعلى	المشاركة
الموظفين	أدوات الإنتاج	شركاء الأعمال	مورد استراتيجي
العلاقات	ثابتة ورسمية	مرنة وقابلة للتكيف	مفتوحة وشفافة

المصدر: من اعداد الباحث

3.4: مقارنة بين المورد البشري التقليدي والرشيقي

نجد ان هناك اختلاف بين مفاهيم إدارة الموارد البشرية التقليدية مع المفاهيم الجديدة منها (الرشاقة) اذ ذهبت التقليدية الى الاهتمام بالبناء المادي للإنسان والقوة العضلية وقدراته الجسمية بينما ذهب التوجهات الحديثة الى الاهتمام بالقدرة العضلية والذهنية وإمكانية التفكير والابتكار والقدرة على حل المشاكل ويمكن إيضاح ذلك الفرق بين تلك التوجهات من خلال الجدول (2) الاتي:

الجدول (2) مقارنة بين المورد البشري الرشيقي والتقليدي

ت	المورد البشري التقليدي	المورد البشري الرشيقي
١	يعمل على مسار وظيفي ثابت وذو اتجاه واحد	يعمل على مسارات وظيفية مختلفة ومتعددة الاتجاهات.
٢	يسعى إلى اهداف طويلة الاجل	يسعى الى تحقيق اهداف متتالية وقصيرة الاجل.
٣	يعتمد الموظف على العمر والمكانة الوظيفية	يعتمد الموظف على عمله ومدى جراته.

٤	يميل الموظف إلى المركزية المعتمدة على التسلسل الهرمي	يسعى إلى التمكين ويتقبل التغيير ومهيا للمفاجآت باستمرار.
٥	يهتم بالتفاصيل الدقيقة ويسعى إلى التفريق بينها	يركز على النتائج والصور العامة وليس التفاصيل الدقيقة.
٦	يتجنب المخاطر	يسعى إلى مشاريع أعمال جديدة ويتحمل المخاطر.
٧	يهتم الموظف التقليدي بمظهره العام	يهتم الموظف الرقمي بالأسلوب واللغة التي يمتلكها للاتصال.
٨	لأحادي المزاج، اما سعيد أو حزين	متعدد المزاج ويعتمد على عدد اتصالات ومهامه.
٩	يعتبر انطوائي داخل المنظمة التي يعمل فيها والموظفين الذين يعمل معهم.	منفتح ويتواصل مع الآخرين بشكل كبير سواء داخل المنظمة أو خارجها.
١٠	في كثير من الأحيان لا يسعى إلى التعلم لأنه غير مجبر، وفي الكثير من الأحيان يتعلم ويتدرب بالإكراه.	مجبر على التعلم والتدريب للتأقلم مع الأساليب والأدوات الرقمية الجديدة.
١١	يسعى إلى إتمام مهمة واحدة ومن ثم الانتقال إلى أخرى.	يقوم بإتمام الكثير من المهام والأنشطة في الوقت ذاته.

المصدر: بتصرف من قبل الباحث.

Source: Yasser, Abderrahmane, (2019), Human Resources Management and the Challenges of Digital Transformation in Business Organizations, Algerian Scientific Journal Platform, Volume (3), No. (5), P 215.

3.5: أبعاد إدارة الموارد البشرية الرشيقه

ضمن البحث الحالي اعتمد على ستة ابعاد لادارة الموارد البشرية الرشيقه والتي تعد الاكثر انسجاماً ضمن توجهات البحث والاكثر تطابقاً مع عينه البحث المختاره من مستشفيات القطاع الخاص والتي تخدم الدراسة الحالية وكالاتي:

5-1 التوظيف الرشيق:

يرتبط التوظيف الرشيق بطرق جديدة للتواصل والإبلاغ عن الوظائف الشاغرة، كإعطاء واجبات منزلية لمقدم الطلب، واستخدام وسائل التواصل الاجتماعي بشكل أكثر فاعلية في الإعلان عن الوظائف الشاغرة، وإنشاء صورة العلامة التجارية لصاحب العمل (Heilmann, 2018:7). وتعتبر التوظيف الرشيق من أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية الرشيقة؛ لأنها تسهم في إكتشاف المواهب، وتعمل على تعزيز مهارات الموظفين الحاليين وتراعي التنوع في استقطاب الكفاءات من خارج المنظمة (الشامسي والحموري، 2019: 8). إذ تستطيع المنظمة من خلال التوظيف الرشيق اختيار الأنسب الذي لديه أفضل تطابق المواصفات، إذ تساعد المنظمة على تفهم العواقب السلبية التي سيتعين عليها مواجهتها نتيجة لتوظيف موظفين سيئين أو غير مناسبين للمنظمة، والتعرف على المهارات أو الكفاءات التي تستهدفها المنظمة والتي يمكن تطويرها في المستقبل، و يؤدي التوظيف الرشيق إلى تقليل تكلفة وقت تعيين الشخص المناسب، والتخلص من التكاليف غير الضرورية المتكبدة في تدريب العمال حيث تقوم المنظمة بتعيين الأشخاص الأكثر ملاءمة، وكل هذه الممارسات تؤدي إلى تحسين مستوى جودة العمليات في المنظمة ومن ثمّ تقليل الهدر (Ekanayake & Preena, 2021: 17). وتعمل المنظمة من خلال التوظيف الرشيق على بناء تسلسل هرمي لتوجيه إجراءات التوظيف والتي تشمل تشكيل استراتيجية توظيف بسيطة، ووضع معايير لقياس وتحليل وتحسين والتنبؤ بصحة والتقدم المحرز في جهود التوظيف، وتوافر نظام تتبع المتقدمين وحل برمجيات التوظيف لتبسيط وأتمتة المهام المتعلقة بفحص المرشحين، عقد اجتماعات يومية لتعديل جهود البحث بناء على الملاحظات لتجنب إضاعة الوقت (Subramanian & Suresh, 2022:144). وفي ظل إدارة الموارد البشرية الرشيقة يعتبر التوظيف الرشيق جزءا من وظيفة كل مدير، وتعد عملية مستمرة يحدث في جميع الأوقات (Ranasinghe & Sangaradeniya, 2021: 26). يرى (Srour & Abdellatif 2024: 342-355) ان التوظيف الرشيق، عنصرا حاسما في إدارة الموارد البشرية الرشيقة (HRM) التي تعيد تعريف منهجيات التوظيف التقليدية لتنماشى مع متطلبات المشهد التنظيمي المرن والسريع التطور. التي أجريت في سياق الصناعة المصرفية المصرية، على أهمية التوظيف السريع في تعزيز الرشاقة والاستجابة والعلاقة القوية بين الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة واستراتيجيات اكتساب المواهب. على عكس طرق التوظيف التقليدية، لا يعطي التوظيف الرشيق الأولوية لتحديد المرشحين ذوي المهارات المطلوبة فحسب، بل يعطي أيضا الأولوية لتقييم التوافق الثقافي والقدرة على التكيف، مما يضمن أن الموظفين الجدد يمكنهم التفوق في إعدادات الفريق التعاونية والسريعة. تتضمن هذه المنهجية عمليات صنع القرار التكرارية والتعاونية، حيث يقوم مديرو التوظيف وأعضاء الفريق ومخصصو الموارد البشرية بتقييم المرشحين بشكل تعاوني من خلال حلقات التغذية الراجعة المختلفة، ومن ثمّ تعزيز شمولية وجودة عملية الاختيار. يشير (Ivana 2024: 35-50) التوظيف الرشيق إلى منهجية سريعة الاستجابة وقابلة للتكيف للتوظيف تعطي الأولوية للمرونة في التوافق مع المتطلبات التنظيمية المتطورة وديناميكيات السوق وتفضيلات المرشحين. يتضمن هذا النهج استراتيجيات تعاونية وآليات التغذية الراجعة المستمرة وعمليات صنع القرار السريعة لتعزيز كفاءة دورة التوظيف.

بالاستناد الى ما سبق يرى الباحث أن التوظيف الرشيق يعبر عن عملية إجراء المقارنة بين الافراد المرشحين للتوظيف في ضوء المعايير الوظيفية التي تناغم ثقافة المنظمة مع الثقافة المرشح، وتعتبر الخطوة الأولى لدخول الموارد البشرية المناسبة

إلى المنظمة، والذي يبدأ بالعمليات الأساسية دون التكاليف وعمليات غير ضرورية، وتشمل هذه إستقطاب عدد مناسب من العمال المؤهلين، واختبار أفضل مرشح حسب إحتياجات المنظمة، وتعيينهم في وظيفة شاغرة.

5-1 التطوير الرشيق:

تقوم إدارة الموارد البشرية بتجديد عملية التطوير بشكل كامل ومستمر، في النهج التقليدي تم التركيز على تخطيط التعاقب الوظيفي وفق نهج النموذج الأصلي من الأعلى إلى الأسفل، والتخطيط طويل الأجل كانت من أفضل الممارسات، أما الموارد البشرية الرشيقة فأصبحت عملية التطوير مستمر وتشمل مختلف الأدوات والممارسات، حيث أصبح تبادل المهارات بين الإدارات هو المعيار، وتقوم المنظمات بتقديم الدعم المالي لإنجاح عملية التطوير، تجعل إدارة الموارد البشرية الرشيقة من خلال وظيفة التطوير القادة يعملون كمدرّبين في جميع مستويات المنظمة (Kavitha & Suresh, 2021: 719). يركز التطوير الرشيق على الرشاقة والسرعة والتعاون، والتي يمكن للمنظمات من خلالها أن تكتسب ميزة على منافسيها، كما أنه يخلق ثقافة تساعد الموظفين على تعلم مهارات جديدة (Ghosh & Muduli, 2021: 95-110) ويؤدي التطوير الرشيق إلى سرعة إدخال مهارات جديدة إلى المنظمة، في ظل إدارة الموارد البشرية الرشيقة تمتلك المنظمة مجموعة من وحدات التعلم عبر الإنترنت التي يمكن للموظفين الوصول إليها حسب الحاجة، إذ يتم إعطاء الموظفين مفتاح المنصة الالكترونية وبإمكانهم أن يجدوا ما يحتاجون إلى معرفته والتعلم منه ذاتياً، تستخدم التطوير الرشيق مناهج جديدة في تحليل البيانات لتحديد وظائف ومعرفة ومهارات ومواقف محددة، ثم يقترح على الموظفين نوع التدريب والوظائف المستقبلية التي يحتاجون إليها بناءً على خبرتهم واهتماماتهم (Ranasinghe & Sangaradeniya, 2021: 29). وكما يشير (Ranasinghe & Sangaradeniya 2021: 23, 31) إلى أنه التطوير الرشيق، إلى تحول في إدارة الموارد البشرية (HRM) من الممارسات التقليدية غير المرنة إلى إطار أكثر ديناميكية وتكراراً وتعاوناً يناسب الإحتياجات المتغيرة للمؤسسات المعاصرة. تؤكد أبحاثهم على أن إدارة الموارد البشرية المرنة تهدف إلى تعزيز القدرة على التكيف والاستجابة والتعلم المستمر، وهو أمر مفيد بشكل خاص في البيئات التي تتميز بالتغير السريع وعدم اليقين. يتمثل أحد الجوانب الأساسية للتطوير الرشيق في منهجيته التكرارية، والتي تستلزم تحليل المشاريع أو الأهداف الواسعة النطاق إلى مكونات أصغر وأكثر قابلية للإدارة. يتيح ذلك للفرق تقييم تقدمهم بشكل متكرر والتكيف مع الرؤى الجديدة أو الأولويات المتغيرة. علاوة على ذلك، يتم استكمال هذه العملية التكرارية من خلال التركيز على التعاون والتواصل بين الإدارات، مما يضمن توافق مبادرات الموارد البشرية - مثل اكتساب المواهب ومشاركة الموظفين والتطوير المهني - بشكل فعال مع الأهداف الشاملة للمؤسسة والديناميكية.

بناءً على ما سبق، يجد الباحث أن التطوير الرشيق يعبر عن العملية التي يتدرب ويتعلم ويتطور من خلالها الموظفون في جميع المستويات الإدارية من أجل زيادة معارفهم وخبراتهم للوظائف المستقبلية التي يحتاجون إليها، وهي ليست عملية خطية تعتمد على المدرب والمتدرب والزمان والمكان، بدلاً من ذلك فهي متحة طوال الوقت مع الجميع في كل مكان وفي جميع المستويات

5-1 إدارة الاداء الرشيقة:

يعد الأداء نشاط شمولي مستمر في المنظمة، يهدف إلى استغلال الموارد المالية والبشرية، وبما يتلاءم والظروف البيئة الداخلية والخارجية، وبكفاءة وفعالية، لتحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية بالاعتماد على إدارة الأداء الفردي والجماعي (الحلفي والميني، ٢٠١٩: ٦٠). ويوضح (الشامسي والحموري، ٢٠٢١: ١٢) أن إدارة الأداء الرشيقة يتطلب تشجيع الرشاقة في القوى العاملة، تطوير الحوافز المناسبة من خلال أنظمة إدارة الأداء الفردية والمكافآت، وتتمثل الخطوة الأولى في هذه العملية في وضع أهداف تنظيمية واضحة على مستوى المنظمة، ثم ربط أهداف أداء الموظف بهذه الأهداف. ويؤكد (Subramanian & Suresh, 2022: 136) أن إدارة الأداء الرشيقة هو خلق الشفافية في الأهداف والأداء، وتقديم أهداف الفريق بصرف النظر عن الأهداف الفردية، تحديد الأهداف كفرق ومناقشة النتائج بشكل متكرر، التركيز على التغذية الراجعة المستمرة، جمع المدخلات من مصادر مختلفة على أساس منتظم عند تقييم الأداء، تمييز المساهمة الفردية في أداء الفريق بناءً على القيم المرغوب، زيادة التركيز على المكافآت غير النقدية والدوافع الذاتية، تقديم التعويضات بناءً على مبادرات الموظف، والبحث عن الفرص، وقدرات حل المشاكل، تأطير نظام المكافآت على أساس قدرة الموظفين على التكيف السريع مع التغييرات غير المتوقعة، الرشاقة في العمل بشكل متزامنة (القدرة على التكيف) تقديم تعويض بناءً على قدرة الموظف على العمل بكفاءة تحت الضغط في بيئة متغيرة، وموقفه الإيجابي تجاه نهج التغيير، ومعالجة التسامح في المواقف غير المؤكد وغير المتوقعة. ويرى (Ranasinghe & Sangaradeniya, 2021: 27) يمكن لمنهجيات إدارة الأداء الرشيقة، التي تؤكد على التطوير التكراري والقدرة على التكيف، أن تحسن بشكل كبير أنظمة إدارة أداء المؤسسة (EPM) من خلال السماح للمؤسسات بالاستجابة بسرعة لظروف الأعمال المتطورة. تضمن هذه القدرة على التكيف أن تظل عمليات إدارة الأداء متزامنة مع الأهداف التنظيمية وتقلبات السوق. أن المنظمات التي تتبنى القيم الرشيقة سيكون لديها طرق فعالية لقياس الأداء، ومن ثم في الكثير من المنظمات، كانت أول ممارسة تقليدية للموارد البشرية هي مراجعة الأداء السنوية، جنباً إلى جنب مع أهداف الموظفين التي تتدفق من أهداف العمل والوحدة كل عام. نظراً لأن الأفراد يعملون في مشاريع قصيرة الاجل غالباً ما يقودها قادة مختلفون ويتم تنظيمهم في فرق العمل، فإن ردود الفعل على الأداء تأتي مرة واحدة في السنة من رئيسه، والتي غالباً ما تكون غير منطقية للموظفين، زمع ذلك، يحتاج الموظفون إلى التغذية الراجعة أكثر ومن نظر مختلفة

5-1 التمكين الرشيق:

يعبر التمكين عن فسخ المجال للموظف داخل المنظمة وذلك بتفويض السلطة والثقة بقدراته في اتخاذ القرارات من خلال الاتصال الفعال والسلسل داخل المنظمة لضمان تحقيق جيد للأهداف (بوقادي، ٢٠١٩: ١٤). ويعد التمكين من أدوات الإدارة الحديثة التي تعمل على تعزيز ثقة الموارد البشرية بأنفسهم وبمنظمتهم وبناء قدراتهم وزيادة انتمائهم للمنظمة من خلال التفويض والمشاركة في الرأي، والتحفيز لضمان استخدام أقصى وأفضل لقدراتهم مما يؤدي إلى تمييز المنظمة والتطور المستمر وتمكينها من تقديم أداء بكفاءة عالية (حسن، ٢٠٢١: ٢١). ويشير (Grass, et al., 2020: 22) إلى التمكين الرشيق بأنه يشمل جميع المستويات، المستوى الفردي، الفريق والقيادة، والإدارة العليا.

أشار (McMackin & Heffernan 2021: 31) أن التمكين الرشيق هو أحد أداة الإدارة الحديثة التي تشمل بناء علاقات قوية مع الموظفين وتقليل القواعد والإجراءات التنظيمية، من خلال تفويض السلطة للموظفين ومشاركتهم في عملية صنع القرارات، ومنح الموظفين حق الغدرة الذاتية وتطوير أنفسهم، وتقييم أدائهم بما يسهم في زيادة الثقة بأنفسهم. يمثل التمكين المرن في الموارد البشرية عنصراً حاسماً في السياق الأوسع لإدارة الموارد البشرية المرنة (HR)، والتي تتميز بالانتقال من هياكل صنع القرار الهرمية التقليدية إلى إطار أكثر لامركزية وقابلية للتكيف. يستلزم هذا المفهوم منح الموظفين عبر جميع المستويات التنظيمية الاستقلالية والمساءلة لاتخاذ القرارات ودفع الابتكار والمساهمة بنشاط في تحقيق الأهداف التنظيمية. يؤكد (McMackin & Heffernan, 2021: 31) أنه على الرغم من الإشادة بالتمكين الرشيق لتعزيز المشاركة والرشاقة والإبداع، إلا أن تنفيذه الفعال يتطلب معالجة عقبات نظرية وعملية كبيرة. المنظمات، حيث يجب على القيادة أن تضع الثقة في الموظفين لأخذ زمام المبادرة وتقديم الدعم المستمر من خلال التغذية الراجعة والتعاون والتوجيه. هناك ضرورة مواءمة التمكين الرشيق مع الأهداف الشاملة للمنظمة، في حين أن منح الموظفين الاستقلالية لإدارة مسؤولياتهم يمكن أن يؤدي إلى نتائج إيجابية.

5-1 القدرة على التكيف:

غالبا ما تعتمد القدرة على التكيف مع البيئة المتغيرة بشكل أساسي على خلق معرفة جديدة والتعلم بشكل مستمر لمواجهة الظروف البيئية الغامضة والمعقدة مما يتوجب تغيير في آليات عمل المنظمة (Al-Omouh et al, 2020: 282). على هذا الأساس واجهت المنظمات الكثير من التحديات والفرص ومع ذلك لازالت بيئة الاعمال تتغير بمعدل أسرع من أي وقت مضى، هذا يتطلب من المنظمات أن تتجه أسلوب تتكيف فيه باستمرار مع الظروف الجديدة (Munteanu et al, 2020: 1). كما تشير القدرة على التكيف إلى مهارات الافراد في التكيف مع التغيرات البيئية (Pitafi et al, 2020: 3). أصبح الأداء التكيفي ذا أهمية متزايدة للمنظمات، بقدرة ما تعني التقنيات الجديدة وإعادة هيكلة الملفات استجابة للالزامات المالية وان العاملين يحتاجون بشكل متزايد إلى ان يكونوا قادرين على التكيف مع أنظمة وادوار العمل المتغيرة، وعرف الأداء التكيفي بانه قدرة الافراد على تكيف سلوكهم مع بيئة متغيرة أو متطلبات موقف أو حدث جديد (Gorostiaga et al, 2022: 84). حيث تعزز القدرة على التكيف التعلم التنظيمي، وتشير إلى ميل للتغيير، وكذلك ان القدرة على التكيف تشير إلى استعداد الموظفين وتعديل سلوكهم (مثل العلاقات الشخصية والثقافية) لتناسب البيئة الجديدة بشكل أفضل (Evangelist- Roach, 2020: 35-36).

ويمكن القول بأن القدرة على التكيف والاستباقية والرشاقة والاستدامة والقدرة التنافسية مزايا يتم الحصول عليها من قبل المنظمات الا من خلال موظفيها (Munteanu, et al., 2020).

5-1 المرونة المهيمنة:

تشير الرشاقة إلى المواقف الإيجابية تجاه التغييرات وقبول المواقف الجديدة غير المتوقعة (Pitafi et al, 2020: 3). إذ تساهم الرشاقة في تعزيز القدرة على التعلم وتمكن قدرة المنظمة على التكيف مع الاضطرابات البيئية (مرجاح، ٢٠١٩: ١٣١). ومن ثم فإن الرشاقة والقدرة على التكيف والاستباقية هي من سمات الرشاقة والاستدامة والقدرة التنافسية التي لا يمكن

اكتسابها من قبل المنظمات الا من خلال موظفيها (Munteanu et al, 2020: 11). وإشارة (Munteanu & Newcomer, 2020) ان مرونة الموارد البشرية لها خاصيتان رئيسيتان هما تحديد والفرص وإدراكها وتطبيقها بفعالية وكفاءة وفي أقصر وقت ممكن، الاستجابة للمخاطر والبيئة الديناميكية بفعالية في أقصر وقت ممكن. وتمكن الرقابة العاملين الاستجابة بفعالية والتكيف مع الظروف والتحديات المتغيرة، ويظهر العاملون سلوكا مرنا عندما يستخدمون مواردهم الشخصية والمتعلقة بالوظيفة للاستجابة بسرعة لعدم اليقين والتغيير (Ojo et al., 2021: 3). وتعد الرقابة إحدى أفضل للاستجابة للتغيرات التنظيمية والاستدامة لان عالم المنافسة للمنظمات واسع للغاية، ويمكن وصف الرقابة من حيث الإدارة والاستجابة للأسواق المضطربة والديناميكية ومتطلبات العملاء، ويعتقد الباحثين والخبراء ان المنظمات المرنة تفكر فيهما هو ابعد من التكيف مع التغيير واغتنام الفرص المحتملة في بيئة مضطربة واكتساب مزيداً من ابتكاراتها وكفاءتها حيث يفكر العملاء بشكل مختلف الرقابة، وتعني قدرة المنظمة على الإحساس بالتغيرات في بيئة العمل وإدراكها والتنبؤ بها والنظر إليها على انها عوامل للنمو والازدهار (Khakivatan, et al., 2021). و تدعم القدرة على التعلم وقدرة المنظمة على التكيف مع البيئة والأزمات (Marjah, 2019). وكما يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية مسؤولية كبيرة تجاه التخطيط الوظيفي للموظفين، تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى نظر من مئات الأشخاص لشغل منصب في منظمة كبيرة. في معظم الأحيان، تكمن هذه العملية سرية حيث يتعرف الآخرون على الشخص الذي تم اختياره لهذا المنصب بعد تعيينه في هذا المنصب. ومع ذلك في إدارة المهنية الرشاقة يجب ان تكون عملية الاختيار شفافة، لا يوجد نسات مهنية صارمة، والغرض من إدارة المهنة الرشاقة هو تطوير الكفاءات في إدارة المهنة التقليدية، يقرر المديرون بشأن الخلافة، لكن موظفي إدارة المهنة الرشاقة يرشحون المديرين المستقبليين. في إدارة المهنة الرشاقة هناك شفافية في استبدال الموظفين (Ranasinghe, 2021: 30). تشير الرقابة السائدة، في إطار إدارة الموارد البشرية الرشاقة والرقابة والخضراء (LARG HRM)، إلى قدرة المنظمة ليس فقط على الاستجابة للتغيرات ولكن أيضا على التنبؤ بها والتكيف معها بشكل استباقي بطرق تعزز الابتكار والأداء العام. وفقا لبحث شانثانيت، يتم تحديد الرقابة المهيمنة على أنها سمة أساسية لممارسات الموارد البشرية، خاصة في مجالات مثل الصحة العامة، حيث غالبا ما تتطلب العوامل الخارجية - بما في ذلك اللوائح المتطورة والموارد المحدودة وحالات الطوارئ الصحية العامة - تعديلات سريعة ومستمرة. يتضمن مفهوم الرقابة المهيمنة إنشاء أنظمة وعمليات الموارد البشرية التي تكون مرنة بما يكفي لتعديل الأولويات وسير العمل والأهداف استجابة للتحويلات الخارجية والداخلية، مع ضمان التوافق القوي مع المهمة الأساسية للمؤسسة وأهدافها الاستراتيجية. الرقابة المهيمنة تتجاوز مجرد ردود الفعل على التحديات الفورية؛ إنها تتطلب تحولا جوهريا في العقلية حيث تكون الرقابة متأصلة كقيمة تنظيمية أساسية. يتطلب هذا المنظور من قادة الموارد البشرية تعزيز ثقافة لا تقبل التغيير فحسب، بل تعزز بنشاط، وتمكين الموظفين من تكيف أدوارهم، وتبني مسؤوليات جديدة، والانخراط في الابتكار المستمر (Chanthanet 2024: 141-161)

4. الجانب الميداني :

4.1: وصف مجتمع البحث وعينه:

يتمثل ميدان البحث في المستشفيات الخاصة في محافظتي دهوك وأربيل ضمن حكومة إقليم كردستان، وسيتشكل مجتمع البحث من المستشفيات الخاصة اذ سيتم انتخاب عينة من القيادات الادارية في عدد من تلك المستشفيات و في الجدول (1)، يوضح المستشفيات التي تم اختيارها وعدد الاستبيانات التي تم توزيعها على المستشفيات والمسترجع منها :

الجدول (1) مجتمع البحث

ت	الكليات	الموزعه	المسترجعه	النسبه
1	مستشفى فين / دهوك	10	9	%90
2	مستشفى زين / دهوك	10	9	%90
3	مستشفى كردستان / دهوك	10	10	%100
4	مستشفى مريمانه / أربيل	10	10	%100
5	مستشفى زين / أربيل	10	10	%100
6	مستشفى (cmc) اربيل	10	9	%90

المصدر: إعداد الباحثان

وقد أختيرت عينة عشوائية من الموظفين ضمن المستشفيات المبحوثة لتكون مجالاً للاختبار الميداني لأرائها تجاه متغير البحث وأبعاده الفرعية. إذ وزعت إستمارة إستبانة على (60) فرداً من القيادات الادارية وتم إستحصل الرد من (57) منهم أي بنسبة (95%) من الاستمارات الموزعة، ومن ثمّ فإن حجم العينة النهائي للبحث كان (57) من القيادات الإدارية ضمن المستشفيات الخاصة المبحوثة في محافظتي دهوك وأربيل.

4.2: إدارة البحث :

أعتمدت الإستبانة كأداة رئيسة للحصول على البيانات الخاصة بالجانب الميداني من البحث الحالي، حيث تم إعداد إستبانة تضمنت في صيغتها النهائية (الملحق 1) جزأين، اشتمل الأول بالمعلومات الخاصة بالمستجيبين، والثاني بالعبارات الخاصة بتطبيق ادارة الموارد البشرية الرشيفة حيث استعمال مقياس ليكرت الخماسي في قياس متغيرات البحث وأبعادها، وكما موضح في الجدول (2).

الجدول (2) مكونات الإستبانة

ت	المتغيرات والأبعاد	عدد العبارات
أولاً	البيانات الشخصية	6
ثانياً	إدارة الموارد البشرية الرشيقه	30
	التوظيف الرشيق	5
	التطوير الرشيق	5
	ادارة الاداء الرشيقه	5
	التمكين الرشيق	5
	القدرة على التكيف	5
	المرونة المهيمنه	5

المصدر: إعداد الباحثان.

4.3: اختبارات الاستبانة :

أعدت الإستبانة بالاعتماد على مراجع الأدب النظري وجرى تعديل العبارات بما يتلائم مع الميدان المبحوث، كما تم اختبار الاستبانة بعدد من الأساليب الإحصائية، وكما يلي

أ. قياس الثبات :

للتعرف على مدى ثبات الاستبانة وقدرتها على تحقيق الثبات المطلوب وفق المعايير الإحصائية، تم تطبيق تحليل الثبات (Reliability Analysis) على عينة تجريبية بلغت (16) فرداً من المجتمع المبحوث، وتبين أن قيمة الثبات الكلي لكافة العبارات بلغت (0.889)، وأن أعلى قيمة للثبات من بين الموارد البشرية الرشيقه كانت لُبعد (للتطوير الرشيق) والتي بلغت (0.805)، بينما كانت أقل قيمة للثبات والتي بلغت (0.675) من نصيب بُعد (التمكين الرشيق)، وبما أن كافة قيم معاملات الثبات هي أعلى بكثير من القيمة المعيارية للثبات والبالغة (0.60) للدراسات الإنسانية (Eisinga et al., 2012: 639)، فإن هذه النتائج الموضحة في الجدول (3) تؤكد الثبات المطلوب للإستبانة.

الجدول (3) معاملات الثبات لعبارات متغيرات الدراسة

ت	البُعد	عدد العبارات	قيم معامل الثبات
1.	التوظيف الرشيق	5	0.798
2.	التطوير الرشيق	5	0.805
3.	ادارة الاداء الرشيقه	5	0.751
4.	التمكين الرشيق	5	0.675
5.	القدرة على التكيف	5	0.692
6.	المرونة المهيمنه	5	0.768
	المؤشر الكلي	30	0.889

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

ب: قياس صدق المحتوى :

ويتضمن استخراج درجة صدق استمارة الاستبانة عن طريق معامل الثبات على أساس وجود ارتباط قوي بين صدق الأداة ومدى ثباتها، وذلك بقياس صدق المحتوى باعتماد معادلة (الصدق = الجذر التربيعي لمعامل الثبات)، حيث تم استخراج معامل الثبات لفقرات الاستبانة المعتمدة في البحث الحالي والبالغ (0.889) على وفق معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach-Alpha)، ومن ثَمَّ فإن درجة الصدق بلغت (0.942) وهي قيمة عالية لتقييم معاملات صدق المحتوى للاستبانة الحالية.

4.4: وصف سمات عينة البحث

يبين الجدول (3)، وصف الخصائص الفردية للأفراد المستجيبين، وكما يأتي:

أ. **مدة الخدمة بالمستشفى** تبين النتائج بأن نسبة الأفراد الذين لديهم خدمه اربعة سنوات فاقل يشكلون النسبة الأكبر من بين الأفراد المستجيبين، إذ بلغت نسبتهم (50.9%) وكانت النسبة الأقل من نصيب الفئة (8 – سنوات فاكثـر) والتي بلغت (14.0%) لكل منها، اما الفئة (5- 8) سنوات فقد بلغت نسبهم المئوية (35.1%) مما يشير الى ان غالبيه افراد عينه البحث هم من لديهم خدمه متوسطة .

ب. **الجنس:** بلغت نسبة الذكور في العينة المبحوثة (52.6%) مقارنةً بنسبة الإناث والتي بلغت (47.4%)، والتي تشير إلى أن الأغلبية ضمن عينة المبحوثة تكون من نصيب الذكور بشكل أكثر من الإناث، مما يدل على الإعتماد بشكل أكبر على الذكور من الإناث في العينة المبحوثة .

ت. **العمر:** إن نسبة من أفراد العينة المبحوثة من بين الفئات العمرية جاءت بالتساوي بين الفئة (24-30 سنة)، و (31-40) والتي بلغت (40.4%)، في حين كانت النسبة الثانية من نصيب فئة (41-50 سنة)، والتي بلغت (12.3%)، أما فئة (51- سنة فأكثر) فقد حصلت على نسبة (7.0%)، مما يشير إلى أن العينة المبحوثة تعتمد في قيادتها بشكل أكبر على الأفراد ذوي الأعمار من (24-40 سنة)، أي أن العينة المبحوثة تعتمد على الأفراد ذوي الخبرات العالية في شغل الوظيفية، وعدم إعتمادها بشكل مطلق على الأفراد ذوي الأعمار الصغيرة لعدم إمتلاكهم خبرة كافية لشغل وظائفها.

ث. **التحصيل الدراسي:** تُظهر النتائج بأن النسبة الأكبر من الأفراد كانوا حملة شهادة البكالوريوس وبنسبة بلغت (56.1%)، أما نسبة حملة شهادة الدبلوم من بين الأفراد المستجيبين فبلغت (29.8%)، في حين بلغت نسبة الأفراد حملة شهادة الكتوراه (5.3%)، وتبين النتائج بأن الدوائر الحكومية ضمن محافظه دهوك تعتمد على الأفراد ذوي شهادات البكالوريوس والدبلوم ضمن وظائفها بالاضافه الى حملة شهادة الاعداديه .

ح. **مدة الخدمة** توضح النتائج بأن نسبة فئة (4 سنوات فأقل) بلغت (68.4%) وفئة (5-8 سنة) بلغت نسبتها (19.3%)، مما يشير إلى أن اغلبية الأفراد المبحوثين ضمن العينة المبحوثة هم من ذوي الخدمة الحديثه .

الجدول (3) التوزيع التكراري والنسبي للأفراد المبحوثين

ت	الخصائص الرئيسية	الفئات	العدد	النسبة المئوية %
1	مدة الخدمة بالمستشفى	4-سنوات فأقل	29	50.9
		5-8 سنوات	20	35.1
		8- سنوات فأكثر	8	14.0
		المجموع	57	100%
2	الجنس	ذكر	30	52.6
		أنثى	27	47.4
		المجموع	57	100%

40.4	23	30-24	العمر	3
40.4	23	40-31		
12.3	7	50-41		
7.0	4	51- فأكثر		
100%	57	المجموع		
5.3	3	دكتوراه	التحصيل الدراسي	4
1.8	1	ماجستير		
56.1	32	بكالوريوس		
29.8	17	دبلوم		
7.0	4	أعدادية		
100%	57	المجموع		
68.4	39	4 سنوات فأقل	مدة الخدمة في المنصب الحالي	5
19.3	11	5-8 سنة		
12.3	7	8- سنوات فأكثر		
100%	57	المجموع		

المصدر: إعداد الباحثان بالإعتماد على بيانات إستمارة الإستبانة.

4.5: وصف متغيرات البحث وأبعادها :

نتطرق في الفقرة الحالية إلى وصف وتشخيص آراء الأفراد عينة البحث بخصوص الأبعاد المُعتمدة في البحث الحالي والمبينة نتائجها في الجدول (4) والخاص بالمقاييس الوصفية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بآراء الأفراد المستجيبين، إذ تم تصنيف درجتها من ناحية كونها (منخفضة، متوسطة، مرتفعة) بالإعتماد على مساحة المقياس الذي يتراوح بين (1-5) وفقاً للتوزيع المعياري الآتي (درجة متدنية: 1 – 2.33 ، درجة متوسطة: 2.34 – 3.67 ، درجة مرتفعة: 3.68 – 5)، وكما يلي:

4.5.1: وصف أبعاد الموارد البشرية الرشيقه :

أ. التوظيف الرشيق : أظهرت نتائج التحليل الإحصائي بأن أغلبية الأفراد المستجيبين لديهم إتفاق بأنه توجد آليات التوظيف الرشيق ضمن العينه المبحوثة ، إذ بلغت نسبة الإتفاق على عبارات هذا البُعد (77.9%) وبوسط حسابي بلغ (4.024) وبانحراف معياري (0.862)، مما يدل على أن الدوائر المبحوثة تستخدم التوظيف الرشيق بدرجة مرتفعة بين الوحدات والأنظمة في التخطيط والإستفادة منها، وإن أعلى إتفاق بين الأفراد المستجيبين كان على عبارة (X5) وبنسبة إتفاق بلغت (86%)

ب. التطوير الرشيق : بينت النتائج الخاصة بالتحليل الإحصائي بأن الأفراد المسجيبين كانوا متفقين وبنسبة جيدة حول هذا البُعد، إذ بلغت نسبة الإتفاق (63.18%) وبوسط حسابي بلغ (3.989) وبانحراف معياري قيمته (0.765)، مما يشير إلى أن العينه المبحوثة تعمل و بدرجة معقوله على التطوير الرشيق ، وقد كان للعبارة (X6) و (X9) سويًا الدور الأكبر في رفع نسبة الإتفاق، إذ حازتا على نسبة (64.9%)، (66.7) وبوسط حسابي بلغ (3.912) و (3.877) على التوالي، وبانحراف معياري بلغ (0.829) و (3.877) على التوالي، وهي نسبة مرتفعة وفقاً للوسط الحسابي.

ت. إدارة الاداء الرشيقه : حاز بُعد الاختيار على نسبة إتفاق بلغت (79.7%) من الأفراد المستجيبين وبوسط حسابي بلغ (3.99) وبانحراف معياري بلغ (7690.)، وتشير هذه النتائج إلى أن العينه المبحوثة تستخدم وبدرجة عالية نظام ادارة الاداء الرشيقه من خلال القواعد والإجراءات والتطبيقات التي تمكن الأفراد والجهات المختلفة من التنسيق والحكم واتخاذ القرارات بأنفسهم وإدارتها بشكل مؤتمت دون العودة إلى الجهات العليا، وقد كان للعبارة (X13) الدور الأكبر في نسبة الإتفاق على هذا البُعد، إذ كانت نسبة عدم الإتفاق وعدم التأكد على هذه العبارة بلغت (20.36%)، .

ث. التمكين الرشيق : بينت نتائج التحليل الإحصائي على أن نسبة إتفاق الأفراد المستجيبين على هذا البُعد بلغ (86.3%) وبوسط حسابي بلغ (4.083) وبانحراف معياري قيمته (0.760)، أي أن العينه المبحوثة من وجهة نظرها انها قادرة وبشكل جيد على التمكين الجيد من الوظائف التي يؤديها ضمن العينه المبحوثة .

ج. القدرة على التكيف : أشارت نتائج التحلي الإحصائي بأن هذا البُعد قد نال على نسبة إتفاق من وجهة نظر الأفراد المستجيبين وبلغت (78.34%) وبوسط حسابي بلغ (4.196) وبانحراف معياري بلغ (0.665) ، مما يدل على أن العينه المبحوثة تتبنى القدره على التكيف مع الظروف البيئية الداخليه والخارجية وتعززها بهدف خلق وتقديم خدمة متميزة وذات قيمة عالية إلى المستفيدين منها، وقد كان للعبارة (X23) الدور الأكبر في تعزيز نسبة الإتفاق بنسبة بلغت (98.4%) وبوسط حسابي بلغ (4.245) وبانحراف معياري بلغ (0.7141) .

ح. المرونة المهيمنه : حصل هذا البُعد على نسبة إتفاق بلغت (84.22%) من آراء الأفراد المستجيبين، وبوسط حسابي بلغ (4.045) وبانحراف معياري بلغ (0.750)، الأمر الذي يدل على أن الانظمة التي تستخدمها العينه المبحوثة قادرة وبدرجة مرتفعة على التكيف بمرونة مع المتطلبات المتغيرة باستمرار حول التعويضات عن طريق استبدال أو توسيع للتأقلم مع التقلبات الحاصلة في البيئة المحيطة وطبقا للخدمات أو الحاجة إلى تغيير خصائصها أو إضافة خصائص أخرى عند

الحاجة، وإن العبارة (X26) قد ساهمت بشكل كبير في تعزيز نسبة الإتفاق حول هذا البُعد، حيث بلغت نسبة الإتفاق على هذه العبارة (91.2%) وبوسط حسابي بلغ (4.193) و انحراف معياري بلغ (0.766)،

الجدول (4) وصف متغير ادارة الموارد البشرية الالكتروني

الدرجة بحسب المؤشر الكلي	الانحراف المعياري	الأوساط الحسابية	المقاييس الوصفية%			العبارات	الأبعاد	ت
			عدم إتفاق	عدم التأكيد	الإتفاق			
مرتفعه	1.186	3.859	15.8	8.8	75.4	X1	التوظيف الرشيق	1
	0.865	3.964	5.3	22.8	71.9	X2		
	0.694	4.017	3.5	12.3	84.3	X3		
	0.851	4.087	1.8	26.3	71.9	X4		
	0.718	4.193	1.8	12.3	86	X5		
	0.862	4.024	5.64	16.5	77.9	المؤشر الكلي للبعد		
مرتفعه	0.829	3.912	1.8	33.3	64.9	X6	التطوير الرشيق	2
	0.834	4.017	3.6	17.5	79	X7		
	0.605	4.087	14.0	63.2	22.8	X8		
	0.867	3.877	5.3	28.1	66.7	X9		
	0.692	4.052	1.8	15.8	82.5	X10		
	0.765	3.989	5.3	31.58	63.18	المؤشر الكلي للبعد		
مرتفعه	0.851	4.087	5.3	10.5	84.2	X11	إدارة الاداء الرشيقه	3
	0.822	3.964	7.0	14.0	79	X12		
	0.694	4.017	3.5	12.3	84.3	X13		

	0.692	4.052	1.8	15.8	82.5	X14		
	0.789	3.859	3.5	28.1	68.5	X15		
	0.769	3.995	4.22	16.14	79.7	المؤشر الكلي للبعد		
متوسطه	0.771	4.105	5.3	8.8	85.9	X16	التمكين الرشيقي	4
	0.666	4.052	-	19.3	80.7	X17		
	0.728	4.070	5.3	7.0	87.8	X18		
	0.695	4.263	1.8	3.5	94.7	X19		
	0.942	3.929	6.8	10.5	82.4	X20		
	0.7604	4.083	3.84	9.82	86.3	المؤشر الكلي للبعد		
متوسطه	0.685	4.315	1.8	7.0	91.2	X21	القدرة على التكيف	5
	0.580	4.052	14.0	66.7	19.3	X22		
	0.7141	4.245	3.5	5.3	98.4	X23		
	0.692	4.140	3.5	7.0	89.5	X24		
	0.655	4.228	1.8	7.0	93.3	X25		
	0.665	4.196	4.92	18.6	78.34	المؤشر الكلي للبعد		
مرتفعه	0.766	4.193	3.6	5.3	91.2	X26	المرونة المهيمنه	6
	0.743	4.017	3.6	10.5	86	X27		
	0.845	4.000	7.0	14.0	79	X28		
	0.733	3.877	5.3	17.5	77.2	X29		
	0.666	4.140	1.8	10.5	87.7	X30		

	0.750	4.045	4.26	11.56	84.22	المؤشر الكلي للبعد
متوسطه	0.761	4.055	4.696	17.366	78.273	المؤشر الكلي لإدارة الموارد البشرية الالكترونيه

المصدر: إعداد الباحثان بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

ومن خلال النتائج التي توصل إليها الباحثان والخاصة بوصف وتشخيص آراء الأفراد المستجيبين حول الأبعاد المعتمدة في البحث الحالي، تبين عدم صحة الفرضية الرئيسة الأولى والتي تنص على أنه: "لا يوجد إختلاف في آراء عينة البحث تجاه وصف أبعاد إدارة الموارد البشرية الرشيقه"، ومن ثمّ رفض الفرضية وقبول الفرض البديل والذي ينص على أنه: "يوجد إختلاف في آراء عينة البحث تجاه وصف أبعاد إدارة الموارد البشرية الرشيقه".

4.6. الأهمية الترتيبية للأبعاد :

تشير نتائج التحليل الإحصائي بالإعتماد على المتوسطات الحسابية الخاصة بالأبعاد المعتمدة في البحث الحالي والظاهرة في الجدول (5) إلى وجود إختلاف في الأهمية الترتيبية الخاصة بهذه الأبعاد، إذ أظهرت النتائج بأن بُعد (التمكين الرشيق) قد شغل المرتبة الأولى من حيث الأهمية من بين أبعاد الموارد البشرية الرشيقه، وبوسط حسابي بلغ (4.083)، أما في المرتبة الثانية فقد حل بُعد (المرونة المهيمنة) بوسط حسابي قيمته (4.045)، في حين جاءت الأبعاد (التوظيف الرشيق) و (القدرة على التكيف) و (إدارة الاداء لرشيقه) و (التطوير الرشيق) في المراتب الثالثة والرابعة والخامسة والسادسة على التوالي وبمتوسطات حسابية بلغت (4.024) و (4.196) و (3.995) و (3.989) على التوالي، مما يدل على وجود إختلاف في الأهمية الترتيبية الخاصة بهذه الأبعاد، ولذلك يستنتج الباحثان عدم صحة الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على أنه: "لا تختلف الأهمية الترتيبية لأبعاد الموارد البشرية الرشيقه باختلاف طبيعة الإعتماد عليها من قبل العينة المبحوثة"، ومن ثمّ قبول الفرض البديل والذي ينص على أنه: "تختلف الأهمية الترتيبية لأبعاد الموارد البشرية الرشيقه باختلاف طبيعة الإعتماد عليها من قبل العينة المبحوثة".

الجدول (5) الأهمية الترتيبية لأبعاد الموارد البشرية الرشيقه

ت	الأبعاد	الأوساط الحسابية	الأهمية الترتيبية
1	التوظيف الرشيق	4.024	الثالثة
2	التطوير الرشيق	3.989	السادسة
3	إدارة الاداء الرشيقه	3.995	الخامسة

4	التمكين الرشيق	4.083	الأولى
5	القدرة على التكيف	4.196	الرابعة
6	المرونة المهيمنة	4.045	الثانية

المصدر: إعداد الباحثان بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

4.7. اختبار (t) لتشخيص أبعاد إدارة الموارد البشرية الرشيقه ضمن ميدان العمل لعينه الدراسة

لأجل معرفه مدى معنويه علاقته ضمن اسئله البحث اقتضى البحث لاجراء اختبار (t) حول مدى معنويه الابعاد المختاره وعلاقتها بالدراسة الحاليله وكما مشار إليها في الجدول (6) .

جدول (6) يوضح اختبار (t) لعينه الدراسة باتجاه واحد

الابعاد	قيمه (t)	درجات الحريه	قيمه (t) الجدوليه	siq
التوظيف الرشيق	11.814	56	1.67	0.00
التطوير الرشيق	12.909			
إدارة الاداء الرشيقه	13.752			
التمكين الرشيق	16.190			
القدرة على التكيف	20.236			
المروه المهيمنة	14.1551			

مصدر: من اعداد الباحثان في ضوء نتائج التحليل

تشير النتائج ضمن الجدول (6) لابعاد الدراسة الى معنويه النموذج المختار لتلك الابعاد ومدى ارتباطها الوثيق بابعاد ادارة الموارد البشرية الرشيقه ، اذ جاءت قيمه (القدره على التكيف) في المرتبه الأولى بدلاله قيمه (t) البالغه (20.236) عند مستوى معنويه (0.05) وبدرجه حريه (56) وذلك يشير الى امتلاك عينه الدراسة لهذا البعد وبنسبه عاليه لاعتبارها اكبر من قيمتها الجدوليه ، بينما جاءت بالمرتبه الثانيه (التمكين الرشيق) اذا كانت قيمه (t) البالغه (16.190) والتي هي اكبر من قيمتها الجدوليه البالغه (1.67) وبدرجه حريه (56) ، ونجد ان بعد (التوظيف الرشيق) جاء بنسبه منخفضه لكن بالرغم من ذلك كانت قيمه (t) البالغه (11.814) وهي ايضا اكبر من قيمتها الجدوليه ، وبذلك نرفض فرضيه العدو ويتم قبول الفرضيه البديله حول تباين عينه البحث ومدى ادراكهم لابعاد ادارة الموارد البشرية الرشيقه .

5. الاستنتاجات و التوصيات :

5-1- الاستنتاجات

1. ما يزال المفهوم إدارة الموارد البشرية الرشيقة ونشاطها في ادبيات إدارة الموارد البشرية يشوبه الكثير من الخلاف على الرغم من أهمية في تحسين أداء عمل المنظمة. وتنطلق فكرة إدارة الموارد البشرية الرشيقة في رفع كفاءة الإنتاجية في العمل من قبل الموارد البشرية وتنميتها في المنظمة وفق مبدأ العقلانية في الحصول على نتائج أفضل في العملية الإنتاجية، وتقترب إدارة الموارد البشرية الرشيقة في عملية الاحتفاظ بكفاءة أداء الموارد البشرية بالكثير من المنافع والفوائد ويرافقها أيضا مجموعة من المعوقات التي ترتبط منها بعنصر الوقت والكلفة.
2. تحدث إدارة الموارد البشرية الرشيقة في تطوير إدارة الموارد البشرية في جميع المستويات الإدارية التي تندرج ضمنها مجموعة من المهارات الرشيقة والإجراءات الرشيقة والسلوكيات الرشيقة وتعدد الوظائف التي دور رئيسي في رشاقة المنظمة التي تواجه تغير الظروف المستمرة، والتي على استجابة المنظمة السريعة الانية للتغيرات في العوامل البيئية، والتوفيق بين مخرجات المنظمات المتجددة ومتطلبات البنية التحتية باستمرار للبقاء في أعمالها، والمحافظة على هوية المنظمة الحالية وبناء هويتها المستقبلية. وأصبحت إدارة الموارد البشرية الرشيقة المعرفة الأساس لخلق قيمة المنظمات في بيئة الأعمال الحالية من خلال مساهمتها في إعطائها الثقة في صنع القرارات الرشيقة بناء على الحقائق والنتائج التي تصل إليها في تقييمها للخدمة المستمرة.
3. تظهر النتائج أن القيادين في المستشفيات الخاصة في محافظتي دهوك واربيل وجود أهتمام حقيق بالتكيف ليكون ذلك داعم في تعزيز رشاقتهم، من خلال تقبل واحترام الرأي الآخر والاستفادة منه في تصويب العمل نتيجة الأخطاء التي قد تعتري ظروف العمل الوظيفي والاكاديمي، فضلاً عن أظهار التزام سلوكي جيد يتلاءم مع متطلبات بيئة العمل بالشكل الذي يعكس قسم ثقافية ناضجة في التعامل مع الزملاء الآخرين.
4. أظهرت أفراد عينة البحث أهتمام بالمرونة في تشجيع البحث عن الأساليب المتنوعة والمختلفة التي تمكنهم من تادية أعمالهم مما يدل على قدرتهم على الإنسجام في مواجهة الظروف وأنماط التغيير المفاجئة في بيئة العمل الوظيفي للموظفين في المستشفيات المبحوثة.
5. أشارت نتائج التحليل الوصفي للمعلومات الديمغرافية أن المستشفيات الخاصة في محافظتي دهوك واربيل تركز في المناصب القيادية على فئة الذكور أكثر من الاناث؛ قد يرجع السبب للتأثيرات الثقافية في المجتمع، وكثرة مهام المرأة المنزلية مقارنة بالرجال مما يسهم في عدم استلامهم للمناصب الإدارية.
6. بينت نتائج التحليل الوصفي ان إجابات المبحوثين بالموافقة جاءت وبنسب جيدة على تبني التوظيف الرشيق من قبل المستشفيات الخاصة، ويستنتج من ذلك بأن القيادات الإدارية في المستشفيات المبحوثة، ترى بأن التوظيف الرشيق تعد مضامين إدارة الموارد البشرية الرشيقة، كونها تستند على القيم والتناسب الثقافي للمرشح عند التوظيف ضمن إجراءات عملية التوظيف تتميز بالبساطة والمرونة مع إجراء مراجعة دورية لسياساتها.

5-2- التوصيات

1. تقترح الدراسة الحالية على الجامعات قيد الدراسة أن تولي اهتماماً كبيراً بالإدارة الموارد البشرية الرشيدة لما لها من دور واضح في تنفيذ الخطط الاستراتيجية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
2. توصي الدراسة إدارة المستشفيات الخاصة المبحوثة بتخصيص الموارد المالية سنوياً لعمليات التعلم والتدريب للقيادة على جميع المستويات الإدارية بغرض زيادة مهاراتهم وخبراتهم العملية وتحسين أدائهم الفردي.
3. تقترح الدراسة الحالية للمستشفيات الخاصة المبحوثة العمل على تضمين استراتيجيات المستشفى في مجال التعلم والتطوير مناهج استباقية وتفاعلية للتعلم وتطوير الموارد البشرية، لأن إدراج هذا المنهج في الاستراتيجية التنظيمية للتعلم والتطوير يزيد من كفاءة وفعالية الموارد البشرية داخل المستشفى ويلبي الحاجة إلى قوى العمل الخارجية.
4. تطبيق هياكل مرنة تصف قدرة المستشفيات الخاصة المبحوثة على التكيف السريع للمتغيرات المستمرة في بيئة عملها للحفاظ على قدرتها وتحسين أدائها الريادي.
5. تعزيز ابعاد إدارة الموارد البشرية الرشيدة لتحسين القدرة على تقديم الاقتراحات وإدارة الوقت بما يسهم في استثمار الفرص والتغلب على الصعوبات بشكل فاعل، وبما ينسجم مع النهج الاستباقي في العمل.
6. تبني أنظمة واضحة لتحفيز إدارة الموارد البشرية الرشيدة لدى الموظفين في المستشفيات الخاصة في محافظة دهوك تركز على إجراءات الآتية:
 - مكافأة مبادرات العمل المتميزة.
 - ربط الأداء الاستباقي بالترقية العلمية أو الوظيفية كأسلوب لتشجيع التفكير الاستباقي.
 - تمويل البحوث العلمية.
7. توصي الدراسة الجامعات المبحوثة العمل على موائمة نظام النعويضات مع التغيرات البيئة الداخلية والخارجية.
8. على الإدارة المالية للمستشفيات المبحوثة العمل على تحقيق العدالة في نظام الرواتب و الأجور والحوافز في المستشفى وذلك من خلال وضع معايير يتم تطبيقها على الكل بدون استثناء بما يسهم في إرضاء الموارد البشرية في عملهم.
9. علة المستشفيات المبحوثة الاعتماد على تقارير تقييم أداء الموارد البشرية بشكل مستمر من أجل تحديد الحوافز التي يستحقونها، والعمل علة تحقيق التوازن في توزيع الحوافز بين الموارد البشرية على جميع المستويات والوظائف.

قائمة المصادر:

- ١- بلمجاهد، فتحي أسامة بلمجاهد، (٢٠٢٢)، دور أبعاد الثقافة التنظيمية في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية بالجماعات المحلية، بلدية عين بوسف، ولاية المدية، كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة تيارت، الجزائر، مجلة البحوث في الحقوق والعلوم السياسية، المجلد (٠٨)، العدد (٠٢).
- ٢- فيلالي، رشا فيلالي، صمادي، ايناس صمادي، (٢٠٢٤)، دور الرقابة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي، كلية العلوم الاقتصادية، إدارة أعمال.

- ٣- الساعدي, حسين سبهان رسن لفقة الساعدي, ٢٠٢٤, إدارة الموارد البشرية لحملة الشهادات العليا في المؤسسات الامن الداخلي, المعهد العالي لاعداد وتاهيل القادة.
- ٤-أبوطبيخ, ليث شاكر أبو طبيخ, ٢٠٢٢, تصميم نظام معلومات تنفيذي مقترح لدعم إدارة الموارد البشرية في ديون الوقف الشعبي, جامعة الكوفة, كلية الإدارة والاقتصاد, مجلة غاري لكلية الإدارة والاقتصاد, المجلة ١٨, عدد ٤.
- ٥- كاظم, عمار جبار كاظم, ٢٠١٩, دور عناصر الثقافة التنظيمية في ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة, جامعة المستنصرية, مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية, العدد ٦٥.
- ٦- الزيايدي, سحر عباس الزيايدي, البخاتي, محمد حمادي جابر البخاتي, ٢٠٢٣, دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الرشاقة التنظيمية, جامعة كربلاء, كلية الإدارة والاقتصاد, المجلة العراقية للعلوم الإدارية, المجلد ١٩, العدد ٧٦.
- ٧- جميل, عمر قيس, محبيس, حسام علي. (2023). تأثير رشاقة الموارد البشرية في الأداء الإبداعي-بحث تحليلي لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الانبار . Al-Anbar University Journal of Economic & Administration Sciences, 15(2).
- ٨- فيروز, زروخي, مختار, بن عابد, وزكية, جيجيق. (2019). دور ممارسة التفكير الرشيق الادارة الموارد البشرية في تحقيق الابداع الاداري- دراسة الميدانية, مجلّ الاستراتيجية والتنمية, 9 (25 3). القرشي, ليلي حسن. (2005). القيادة الابداعية والمناخ التنظيمي في الجامعات السعودية, رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة العمال, كلية التربية, جامعة أم القرى, مكة المكرمة, السعودية.
- ٩- أبوغزالة, ضحي, (2019), أثر الإدارة المواهب على رشاقة الموارد البشرية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الرذن, رسالة ماجستير غير منشورة, كلية العمال, جامعة عمان العربية.
- ١٠- عبد الله, أسماء أبوبكر صديق, (2020), " درجة ممارسة القيادة الجامعية لبعاد الادارة الرشيفة وعلاقتها بفاعلية الاداء الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الوادي الجديد", المجلّ التربوية, العدد 80).
- ١١- الشامسي, عائشة سلطان ; الحموري, صالح سليم, (2019), الرشاقة في إدارة الموارد البشرية, كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومي, مجلس السياسات, دولة الإمارات العربية المتحدة, الاصدار الثامن, سبتمبر 2019, ص 16-1
- ١٢- الحوامدة, نضال, القرالة, إسراء جميل, (2020), أثر رشاقة القوى العاملة في فاعلية المنظمة دراسة تطبيقية على شركة البوتاس العربية, مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث, عمادة البحث العلمي والدراسات العليا, العدد الثاني, المجلد السادس, ص ص: 154-183

١٤- البرداعي, علاء فرحان, شعلان, عواد كاظم, التأثير غير المباشر للتهكم التنظيمي على مرونة الموارد البشرية من خلال سلوكيات العمل السلبية, المجلد 1, العدد 56, 3:26.

١٥- العامري, عبدالقادر, دور إدارة الموارد البشرية في صنع القرارات بالمؤسسة الاقتصادية, مؤسسة spa وحدة المخضات بالبرواقية, ٢٠١٧.

١- بوقادي أحلام (2019), التمكين الإداري وعلاقته بالابداع التنظيمي: دراسة ميدانية بديوان مؤسسات الشباب - ولاية أم البواقي رسالة ماجستير غير منشورة, كلية العلوم الاجتماعية والانسانية, جامعة العربي بم مهدي - أم البواقي.

٢- الشامسي, عائشة سلطان والحموري, صالح سليم, (٢٠١٩), الرشاقة في إدارة الموارد البشرية, كلية محمد بن راشد للإدارة اللادارة الحكومية, التعليم التنفيذي دولة الامارات العربية المتحدة, دبي, الامارات.

٣- لحفي, محمد عبد الواحد فليح والمعيني, سعد سلمان عواد (2019) استعمال مقاييس الاداء الرشيق لتحقيق رضا الزبون, مجلة دراسات محاسبية ومالية, المجلد (14), العدد (46).

٤- مرجاح, زهراء غانم, (٢٠٢٠), انعكاس مرونة الموارد لبشرية في الأداء الوظيفي بتوسيط التشارك المعرفي, دراسة استطلاعية تحليلية في بعض شركات وزارة الإسكان والبلديات, أطروحة دكتوراه, قسم الإدارة العامة, كلية الإدارة والاقتصاد, جامعة بغداد.

٥- حسن يوسف حسن عثمان (2021) أثر التمكين الإداري في المؤسسة الامنية الفلسطينية على تحقيق التنمية المستدامة رسالة ماجستير غير منشورة كلية الإدارة والسياسات, جامعة القدس المفتوحة.

مصادر الأجنبية:

1-Tabiu, A., & Nura, A. A. (2013), Assessing the effects of human resource management (HRM) practices on employee job performance, A study of usmanu danfodiyo university sokoto. Journal of Business Studies Quarterly, 5(2), 247

2-Al Jafa, H., Fraij, J., & Várallyai, L. (2021). The role of agile management in HRM environment change. *AGRÁRINFORMATIKA/JOURNAL OF AGRICULTURAL INFORMATICS*, 12(2), 37-45.

3-Christine Karmy Gad ElKarim, and Nour Ahmed Abdellatif. "Exploring the effect of agile HRM on teams' performance: An applied study in the Egyptian Banking Sector

4- Alhadid, A. Y. (2016). The effect of organization agility on organization performance. International review of management and business research, 5(1), 273.

- 5- Karman, A. (2019). The role of human resource flexibility and agility in achieving sustainable competitiveness. *International Journal of Sustainable Economy*, 11(4), 324-346.
- 6- Athamneh, M. H. A., & Jais, J. B. (2021). Examining the effect of job empowerment on human resource agility at Jordanian commercial banks: the mediating effect of job satisfaction: a conceptual framework. *Academy of Strategic Management Journal*, 20, 1-15.
- 7- Saeed, I., Khan, J., Zada, M., Ullah, R., Vega-Muñoz, A., & Contreras-Barraza, N. (2022). Towards examining the link between workplace spirituality and workforce agility: Exploring higher educational institutions. *Psychology Research and Behavior Management*, 15, 31.
- 8- Heffernan, M., & McMackin, J., (2020), Agile for HR: fine in practice, but will it work in theory?, *Human Resource Management Review*.
- 9- Howey, J. E. F. F., (2016), Practicing agility in human resources, *Experience Reports Presented at Agile*, pp.1-7.
- 10- Rastegari, H., et al., (2020), Designing and developing the strategic foresight capabilities of medical universities in the accidents and crises of the country with emphasis on human resource agility, *International Journal of Logistics Systems and Management*, 36(1), pp. 124-137.
- 11- Aladwan, Z., S., (2017), The Impact of knowledge Management processes on workforce Agility : An Empirical Investigation at pharmaceutical companies in Jordan ,published masters thesis, Middle East University ,Amman, Jordan.
- 12- Al-mahmeed, G., (2018), Investigating the Mediating Role of Workforce Agility on the Effect of Lean Six Sigma Elements on Competitive Advantage: A Comparative Study among Royal Bahraini Armed Forces, MSc Thesis: Unpublished dissertation. Faculty of Business, Middle East University: Jordan.
- 13- Tessarini Junior, G., & Saltorato, P. (2021). Workforce agility: a systematic literature review and a research agenda proposal. *Innovar*, 31(81), 155-167.
- 14- qais Jameel, O., & Mhaibes, H. A. (2022). THE IMPACT OF HUMAN RESOURCE AGILITY ON KNOWLEDGE SHARING BEHAVIORS-ANALYTICAL RESEARCH AT THE UNIVERSITY OF ANBAR. *World Bulletin of Management and Law*, 10)1(125-134.

- 15-McMackin, D. and Heffernan, M. (2021) 'The adoption of agile practices in HR management reflects a global trend towards integrating agile methodologies across organizational functions', *Journal of Human Resources Management*, 25(4), pp.345-362.
- 16-Ranasinghe, M. and Sangaradeniya, M. (2021) 'Agile HRM emphasizes self-managing teams, adaptability, transparent information sharing, and continuous learning', *Journal of Organizational Change Management*, 34(2), pp.198-215.
- 17- Kukunda-Onyait, N. (2019). Achieving workforce agility in dynamic environments, Published Master's thesis, School of Management, University of Vaasa.
- 18- Nathan, D., & Lacey, M. (2019). Organizational Agility and its Impact on Performance: A Case Study Approach. *International Journal of Organizational Behavior*.
- 19- Alkhaldi, A., & Abdallah, H. (2020). *The Role of Agile Human Resource Management in Enhancing Organizational Efficiency*. *Journal of Organizational Change Management*, p. 7-16
- 20-Collin, Kaija & Herranen, Sanna & Paloniemi, Susanna & Auvinen, Tommi & Riivari, Elinsa & Sintonen, Teppo & Lemmetty, Soila, (2018), LeaderShip as an enabler of professional agency and creativity: case studies from the Finnish information technology sector, *Journal of Training and Development*, VOL. (22) No (3), pp. (222-232).
- 21- Kavitha, R. & Suresh, M., (2021), *Agile Practices in Human Resource Management*, springer Nature, Singapore, Vol. (5), No (1).
- 22- Sirshar, Mehreen & Liaqat, Rabbia & Siddique, Sadaf, (2019), *Effective Human Resource Management In Project Management*, preprints, working paper, Faculty of Software Engineering, Fatima Jinnah Women University, Rawalpindi.
- 23- Huzooree, G., & Ramdoo, V. D., (2015), Review of effective human resource management techniques in agile software projectmanagement, *International Journal of Computer Applications*, Vol. (114), No. (5).
- 24- Zirar, Araz & Radnor, Zoe & Charlwood, Andy, (2015), *The Relevance of the Human Resource Management (HRM) to Lean in the Service Sector: Evidence from Three Exploratory*

Case Studies, Paperpresented at the Loughborough School of Business and Economics (SBE) Doctoral Conference 2015, Loughborough, UK.

25- Cappelli, P., & Tavis, A., (2021). HR Goes Agile. Harvard Business Review. Retrieved from <https://hbr.org/2018/03/hr-goes-agile>

26-Source: Yasser, Abderrahmane, (2019), Human Resources Management and the Challenges of Digital Transformation in Business Organizations, Algerian Scientific Journal Platform, Volume (3), No. (5), P 215.

27- Šochová, Z. (2019). Agilní HR: Jak změnit Human Resources v agilní organizaci [Agile HR: How to Turn Human Resources into an Agile Organization].

28- Nawaz, N., & Gomes, A. (2020). EDITTDA Approach for Agile Human Resource Performance in Bangalore Software Industry. International Journal on Emerging Technologies, 10(3), 413–417

29- Junita, Audia junita, 2020, Agile HR Sreategies: Prerequisite of Business Competitiveness in a Dynamic Environment.

30- Mirji & patil & Mane, 2023, Agile HR: UNLEASHING ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS THROUGH AGILE PRACTICES IN HUMAN RESOURCES, Madhya Pradesh Journal of Social Sciences, Vol 28 No. 2, December, 2023.

31-Khan, I., Vapeddy, S., (2016), Agile Future of Human Resource Management, International Journal of Management and Applied Science, 2 (1). pp 48-50.

32-Heilmanna, Pia & Forsten-Astikainenb, Riitta & Kultalahti, Susanna, 2018, Agile HRM practices of SME, Journal homepage, VOL. (58), NO. (6), PP. (1291 – 1306).

33-Marjah,Z.,G.,(2019),Reflection of the flexibility of human resources in job performance by mediating knowledge sharing an analytical survey in some companies of the Ministry of Housing and Municipalities ,phD,thesis,Department of public Adminstration ,college of Adminstration and Economics,university of Baghdad.

34-Munteanu, A. I., Bibu, N., Nastase, M., Cristache, N., & Matis, C. (2020). Analysis of practices to increase the workforce agility and to develop a sustainable and competitive business. Sustainability, 12(9), 3545.

- 53-Pitafi, A. H., Rasheed, M. I., Kanwal, S., & Ren, M. (2020). Employee agility and enterprise social media: The Role of IT proficiency and work expertise. *Technology in Society*, 63, 101333
- 36-Evangelist-Roach, M. (2020). *Workforce Agility Strategies for Improving the Success Rate of Change Initiatives* (Doctoral dissertation, Walden University).
- 37-Grass, Anastasia & Backmann, Julia & Hoegl, Martin, (2020), From Empowerment Dynamics to Team Adaptability-Exploring and Conceptualizing the Continuous Agile Team Innovation Process, Journal of Product Innovation Management published by Wiley Periodicals LLC on behalf of Product Development & Management Association, Vol. (1). No. (1).
- 38-Munteanu, I., & Newcomer, K. (2020). Leading and learning through dynamic performance management in government. *Public Administration Review*, 80(2), 316-325.
- 39-Al-Omoush, K. S., Simón-Moya, V., & Sendra-García, J. (2020). The impact of social capital and collaborative knowledge creation on e-business proactiveness and organizational agility in responding to the COVID-19 crisis. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(4), 279-288
- 40-Parente, D. J., Ojo, A., Gurley, T., LeMaster, J. W., Meyer, M., Wild, D. M., & Mustafa, R. A. (2021). Acceptance of COVID-19 vaccination among health system personnel. *The Journal of the American Board of Family Medicine*, 34(3), 498-508.
- 41-Khakivatan , N. ,et al., (2021) ,Study The Agility of Human Resources in the education, *Journal of School Administration* , Vol 9, No 1, Spring ,PP.71-97.
- 42-Peura, P. (2021). Agile development and requirements change management in enterprise performance management modelling.
- 43-Ranasinghe, V.R. & Sangaradeniya, Y.M.S.W.V., (2021), Agile Human Resource Management, Faculty of Commerce and Management Studies, University of Kelaniya, Sri Lanka, PP. (23-33).
- 44-Preena, Gnei Rushna & Ekanayake, Harshika, (2021), Lean Human Resource Management, Human Resource Management in Challenging Environments, Faculty of Commerce and Management Studies, University of Kelaniya, Sri Lanka, Pp. (10-22).
- 45-Kavitha, R. & Suresh, M., (2021), Agile Practices in Human Resource Management, springer Nature, Singapore, Vol. (5), No. (1).

- 46-Ghosh, S. & Muduli, A., (2021), Learning agility, culture, and outcome: An empirical study, *International Journal of Indian Culture and Business Management*, Vol. (23), No. (1).
- 47-Kavitha, S., & Suresh, M. (2021). Agile training and development in HRM: A study on cross-training and skill exchange. *Journal of Human Resource Development*, 12(3), 45-58.
- 48-Ranasinghe, V. R., & Sangaradeniya, Y. M. S. W. V. (2021). Agile human resource management. *Human Resource Management in Challenging Environments*, 23, 31.
- 49-Al Jafa, H., Fraij, J., & Várallyai, L. (2021). The role of agile management in HRM environment change. *AGRÁRINFORMATIKA/JOURNAL OF AGRICULTURAL INFORMATICS*, 12(2), 37-45.
- 50-McMackin, J., & Heffernan, M. (2021). Agile for HR: fine in practice, but will it work in theory?. *Human Resource Management Review*, 31(4).
- 51-Junita, A. (2021, March). Agile HR strategies: Prerequisite of business competitiveness in a dynamic environment. In *Proceedings of the 5th International Conference on Indonesian Social and Political Enquiries, ICISPE 2020, 9-10 October 2020, Semarang, Indonesia*.
- 52-Zingoni, M. (2021). Human Resource Management in Agile Scrum Processes. In *Agile Scrum Implementation and Its Long-Term Impact on Organizations* (pp. 132-146). IGI Global.
- 53-Subramanian, Nagamani & Suresh, M., (2022), Assessment Framework for Agile HRM Practices, *Global Journal of Flexible Systems Management*, Vol. (23), No. (1).
- 54-Alipour, N., Nazari-Shirkouhi, S., Sangari, M. S., & Vandchali, H. R. (2022). Lean, agile, resilient, and green human resource management: the impact on organizational innovation and organizational performance. *Environmental Science and Pollution Research*, 29(55), 82812 - 82826.
- 55-Alzoubi, Y. I., & Gill, A. Q. (2022). Can agile enterprise architecture be implemented successfully in distributed agile development? Empirical findings. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 23(2), 221-235.
- 56-Soltani, I., Zareie, B., & Jafari, S. (2023). Identifying dimensions and components of organizational agility based on human resource development. *International Journal of Innovation Management and Organizational Behavior*, 3(1), 15-30.
- 57-Srour, C. K. G. E., & Abdellatif, N. A. (2024). Exploring the effect of agile HRM on teams' performance: An applied study in the Egyptian banking sector. *The Business and Management Review*, 15(2), 342-355.

- 58- Moh'd, S., Gregory, P., Barroca, L., & Sharp, H. (2024). Agile human resource management: A systematic mapping study. *German Journal of Human Resource Management*, 38(4), 345-374.
- 59-Nargis, L., Brastoro, B., & Fuad, M. (2024). Agile HR: Adapting Human Resource Practices to Rapid Business Changes. *Journal of Economic, Bussines and Accounting (COSTING)*, 7(4), 7396-7401.
- 60- Chanthanet, W. (2024). LEAN, AGILE, RESILIENCE, AND GREEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, ORGANIZATIONAL INNOVATION AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE OF PUBLIC HEALTH CENTER, DEPARTMENT OF HEALTH, BANGKOK METROPOLITAN ADMINISTRATION. *Cogito*, 16(3), 141-161.
- 61- Junker, T. L., Bakker, A. B., & Derks, D. (2024). Toward a theory of team resource mobilization: A systematic review and model of sustained agile team effectiveness. *Human Resource Management Review*, 101043.
- 62- Ivana, D. (2024) Adapting to Change: A Theoretical Framework for Agile HR in Recruiting.