



الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين إعادة هندسة الموارد البشرية والتميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفيات جامعة الزقازيق

إعداد

د. أشرف مصطفى كامل

مدرس إدارة الأعمال

كلية التجارة، جامعة الزقازيق

ashrafmk2030@gmail.com

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية

كلية التجارة – جامعة دمياط

المجلد السابع - العدد الأول – الجزء الثالث - يناير ٢٠٢٦

التوثيق المقترح وفقاً لنظام APA:

كامل، أشرف مصطفى (٢٠٢٦). الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين إعادة هندسة الموارد البشرية والتميز المؤسسي – دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفيات جامعة الزقازيق. **المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية**، كلية التجارة، جامعة دمياط، ٧(١)٣، ١٥١-١٨٨.

رابط المجلة: <https://cfdj.journals.ekb.eg/>

الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين إعادة هندسة الموارد البشرية والتميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفيات جامعة الزقازيق

د. أشرف مصطفى كامل

ملخص البحث

هدف هذا البحث التعرف على طبيعة العلاقة بين إعادة هندسة الموارد البشرية والتميز المؤسسي، والدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في تعزيز تلك العلاقة بمستشفيات جامعة الزقازيق. ومن ثم اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختبار الفروض من خلال إعداد استقصاء يتضمن مجموعة من العبارات التي تعالج موضوع البحث، ووزع على ٣٤٧ مفردة من العاملين بمستشفيات جامعة الزقازيق، وبنسبة إستجابة بلغت (٩٣٪)، وحلت النتائج باستخدام برنامج (SPSS 26) وبرنامج (Amos 26).

وتوصل البحث إلى وجود وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إعادة هندسة الموارد البشرية والتميز المؤسسي، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إعادة هندسة الموارد البشرية والمرونة الاستراتيجية، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المرونة الاستراتيجية والتميز المؤسسي، وأن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد إعادة هندسة الموارد على التميز المؤسسي في مستشفيات جامعة الزقازيق بوجود المرونة الاستراتيجية، حيث يعمل متغير المرونة الاستراتيجية كوسيط تكميلي، فزيادة مستوى إعادة هندسة الموارد البشرية، تؤدي إلى المزيد من المرونة الاستراتيجية، ومن ثم المزيد من التميز المؤسسي، وبذلك يفسر متغير المرونة الاستراتيجية بعضا من تأثير إعادة هندسة الموارد البشرية في تعزيز التميز المؤسسي بمستشفيات جامعة الزقازيق.

وأوصى البحث: بضرورة إدراك مسؤولي مستشفيات جامعة الزقازيق لأهمية تطبيق مفهوم إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين درجة المرونة الاستراتيجية، ورفع مستوى التميز المؤسسي، وذلك من خلال الأهتمام بتصميم برامج توعية متكاملة تناسب الفئات المستهدفة والعاملين فيها، فضلا عن اقتراح البحث الحالي مجموعة من النقاط البحثية التي تصلح كدراسات مستقبلية.

الكلمات المفتاحية: إعادة هندسة الموارد البشرية، المرونة الاستراتيجية، التميز المؤسسي، مستشفيات جامعة الزقازيق.

(1) المقدمة

تُعد المؤسسات الخدمية من أكثر المؤسسات حاجةً إلى التطوير والتحسين في أدائها، والحرص على تحسين واقع عملياتها الإنتاجية، بما يحقق الكفاءة والفعالية في مستوى جودة خدماتها، باعتبارها تمثل مخزوننا للمعرفة، كما يُعد المورد البشري المسؤول الأول عن هذا التطوير، كونه أهم مورد إنتاجي، إذ يقع على عاتقه رسم السياسات المستقبلية، ووضع الترتيبات اللازمة، وإدخال المزيد من التحسينات على مختلف البرامج والعمليات، بل وتعديل ثقافة هذه المؤسسات بكاملها حتى تستطيع مواجهة كافة التحديات، ومن ثم تدعيم قدراتها على البقاء والنمو، وصولاً للتميز المؤسسي (Wiśniewska & Grudowski, 2023).

أن السعي نحو التميز في أي مؤسسة خدمية – خاصة الصحية منها – هو مطلب أساسي في ظل العديد من التغيرات والتحديات التي يشهدها العالم اليوم، والذي يتطلب إعادة النظر في الهياكل الإدارية للمؤسسات، وأنظمة إدارتها، والتكنولوجيا الملائمة، والثقافات، وقدرات، ومؤهلات الأفراد لتحقيق المستهدف منهم بأفضل جودة أداء، والتحول من الأساليب الإدارية التقليدية إلى أساليب متطورة مبنية على التقنية والمعلوماتية في جميع المجالات، وهذا ما يمكن أن يتحقق من خلال مدخل إعادة هندسة عمليات الأعمال (Destek et al., 2023).

لقد أصبح من الضروري تبني أسلوب إعادة هندسة عمليات الأعمال في إدارة الموارد البشرية، وذلك لما يحققه من فوائد إدارية، وتنظيمية، وربحية، وتنافسية تعود على المؤسسات عند تطبيقه، ويعمل على تمكين العاملين وإشراكهم في الإدارة، وتميزهم في الأداء والتخلص من كل قيود البيروقراطية والتكرارية والنمطية، والنظر إلى الأمور المحيطة بأعمالهم نظرة شاملة تساعد على تقجير الطاقات الابداعية الكامنة في كل فرد، وصولاً إلى الأداء المؤسسي المتميز (et al., 2023). (Alzu'bi

من هذا المنطلق؛ ينبغي أن تقوم المؤسسات بإعادة هندسة الموارد البشرية لديها سعياً للتميز المؤسسي، وتطوير القدرة على الإستجابة للتغيرات البيئية، والتي تؤثر على ذلك التميز، بالإضافة إلى تعزيز مرونتها الاستراتيجية، وتطوير مواردها، وإمكانياتها، وقدراتها بصورة مستمرة، مما يمكنها من استغلال الفرص المتاحة، وتجنب التهديدات والمخاطر المحتملة.

في ضوء ما تقدم؛ ونظراً للتقلبات والتغيرات البيئية التي يشهدها القطاع الصحي المصري اليوم، والتحديات التي تواجهه، فإنه بات من الضروري إدراك طبيعة العلاقة بين إعادة هندسة الموارد البشرية والتميز المؤسسي، والدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في تعزيز هذه العلاقة بمستشفيات جامعة الزقازيق، وذلك على النحو الذي يسعى إليه هذا البحث.

(2) مشكلة البحث

إنطلاقاً من الضغوط والتحديات الداخلية والخارجية التي تشهدها المؤسسات الصحية اليوم، خاصة في أوقات الأزمات والطوارئ، وسعيها الدائم للتميز في أداء خدماتها الطبية والعلاجية المقدمة للمرضى والمصابين، كان لزاماً عليها القيام بالآتي:

– تبني أسلوب إعادة هندسة عمليات الأعمال، كونه يعتمد على إحداث تغييرات جذرية، ويفرض إعادة التفكير في تصميم كل ما تقوم به المؤسسة من أعمال ومهام وإجراءات، كما أنه يمثل نقطة الانطلاق لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وتحسين أدائها سواء التشغيلي أو الإستراتيجي (Talib & Musaheb, 2024).

– تفعيل أسلوب إعادة هندسة عمليات الأعمال في إدارة الموارد البشرية، حتى تستطيع مواكبة التحديات التي تشهدها المؤسسات الصحية اليوم، وتحقيق ما هو منتظر منها، وصولاً إلى الأداء المؤسسي المتميز، بالإضافة إلى ضرورة التحلي بمرونة إستراتيجية عالية، وتطوير مواردها وإمكانياتها وقدراتها بصورة مستمرة، مما يمكنها من استغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديدات والمخاطر المحتملة.

إستنادا إلى ما سبق؛ تم القيام بإجراء دراسة استطلاعية بهدف التعرف على أهم الصعوبات التي تعوق وتحد من عملية التميز المؤسسي بمجتمع البحث، ولتكوين فكرة مبدئية عن الظواهر محل البحث.

ولتحقيق الهدف من الدراسة تم إجراء مقابلات شخصية منظمة وموجهة مع عينة قدرها (٥٠ مفردة) من المرضى والمصابين بمستشفيات جامعة الزقازيق، بالإضافة إلى عينة استقرائية بلغت (٥٠ مفردة) من المسؤولين والعاملين في مستويات تنظيمية مختلفة، ومجالات عمل متعددة خلال شهر ابريل ٢٠٢٥م؛ وذلك على النحو التالي:

- (٢٥ مفردات) من فئة الفريق الطبي، والتي تضم (الأطباء، والصيادلة، والتمريض).
- (١٠ مفردة) من فئة الفنيين، والتي تضم (فنيو الأشعة، وفنيو التحاليل، والمراقبون الصحيون).
- (١٥ مفردة) من فئة الإداريين، والتي تضم (العاملون بإدارة الموارد البشرية، والحسابات، والشئون الإدارية، والمشتريات والمخازن، ونظم المعلومات)، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي.

جدول ١: عينة الدراسة الاستطلاعية

المستشفى	فئة الفريق الطبي	فئة الفنيين	فئة الإداريين	الإجمالي
الحوادث والاستقبال	٥	٢	٤	١١
الجراحة الجديدة	٥	٢	٢	٩
الباطنة العامة	٥	٢	٣	١٠
العيادات الخارجية	٥	٢	٣	١٠
أمراض القلب والصدر	٥	٢	٣	١٠
الإجمالي	٢٥	١٠	١٥	٥٠

المصدر : من إعداد الباحث، طبقا لعدد العاملين بكل فئة داخل كل مستشفى.

وتتضمن إطار الدراسة مجموعة من الأبعاد المحددة لمستوى التميز المؤسسي في مستشفيات جامعة الزقازيق، يوضحها الجدول التالي رقم ٢.

وقد أشارت نتائج المقابلات الشخصية، وإستجابات آراء العينة إلى وجود العديد من الظواهر السلبية التي توضح وتشير إلى مستوى التميز المؤسسي في مستشفيات جامعة الزقازيق، يمكن توضيحها على النحو التالي:

- الحاجة إلى فهم إحتياجات المرضى والمصابين، وتلبيتها بشكل يفوق توقعاتهم.
- عدم وجود قيادة قادرة على تحفيز العاملين، وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف.
- ضعف قدرة القيادة على تطوير خدمات جديدة ومبتكرة.
- الحاجة إلى الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.
- الحاجة إلى تبني ثقافة مؤسسية تشجع على التعلم، والتطوير المستمر.
- الحاجة إلى تحقيق نتائج متميزة في مختلف المجالات الطبية والعلاجية.

- محدودية الاستفادة من التكنولوجيا في تطوير العمليات، وتبسيطها.
- الحاجة للتنسيق بين الجهات المشاركة في تقديم الخدمات الصحية للمرضى.
- الحاجة إلى تبني ممارسات مستدامة في جميع جوانب العمل الصحي.

جدول ٢: استجابات مفردات عينة الدراسة الاستطلاعية

أبعاد الدراسة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة الموافقة
فهم احتياجات المرضى والمصابين، وتلبيتها بشكل يفوق توقعاتهم.	٢,٤٣	٠,٥٠٠	٤٨,٦	منخفضة
وجود قيادة قادرة على تحفيز العاملين، وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف.	٢,٣٠	٠,٤٦٢	٤٦	منخفضة
قدرة القيادة على تطوير خدمات جديدة ومبتكرة.	٢,٤٨	٠,٥٠٤	٤٩,٦	منخفضة
الحاجة إلى الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.	٤,٠٨	٠,٦٩٦	٨١,٦	مرتفعة
تبني ثقافة مؤسسية تشجع على التعلم والتطوير المستمر.	٢,٥٦	٠,٥٠٤	٥١,٢	منخفضة
تحقيق نتائج متميزة في مختلف المجالات الطبية والعلاجية.	٢,٣٠	٠,٤٦٢	٤٦	منخفضة
الاستفادة من التكنولوجيا في تطوير العمليات وتبسيطها.	٢,٥٦	٠,٥٠٤	٥١,٢	منخفضة
الحاجة للتنسيق بين الجهات المشاركة في تقديم الخدمات الصحية للمرضى.	٣,٦٢	٠,٥٨٥	٧٢,٤	مرتفعة
تبني ممارسات مستدامة في جميع جوانب العمل الصحي.	١,٩٥	٠,٧٩٠	٣٩	منخفضة

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج تحليل الدراسة الاستطلاعية.

إستنادا إلى ما سبق؛ يمكن تحديد مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي :

هل هناك علاقة بين إعادة هندسة الموارد البشرية وتحقيق التميز المؤسسي في مستشفيات جامعة الزقازيق، وما الدور الوسيط الذي يمكن أن تلعبه المرونة الاستراتيجية في تعزيز تلك العلاقة ؟
هذا؛ وتثير مشكلة البحث عددا من التساؤلات، وذلك على النحو التالي:

- ما مستوى توافر أبعاد متغيرات البحث (إعادة هندسة الموارد البشرية؛ المرونة الاستراتيجية؛ التميز المؤسسي) بمستشفيات جامعة الزقازيق من وجهة نظر العاملين فيها ؟
- ما علاقة مستوى إعادة هندسة الموارد البشرية بمستوى التميز المؤسسي في مستشفيات جامعة الزقازيق ؟
- ما علاقة مستوى إعادة هندسة الموارد البشرية بدرجة المرونة الاستراتيجية في مستشفيات جامعة الزقازيق ؟
- ما علاقة درجة المرونة الاستراتيجية بمستوى التميز المؤسسي في مستشفيات جامعة الزقازيق ؟
- ما الدور الوسيط لدرجة المرونة الاستراتيجية في العلاقة بين مستوى إعادة هندسة الموارد البشرية بمستوى التميز المؤسسي في مستشفيات جامعة الزقازيق ؟

(3) أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى تحقيق الهدف الرئيس التالي:

التعرف على طبيعة العلاقة بين إعادة هندسة الموارد البشرية والتميز المؤسسي، والدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في تعزيز تلك العلاقة بمستشفيات جامعة الزقازيق.

وينبثق من هذا الهدف الرئيس، الأهداف الفرعية الآتية:

- التعرف على درجة ومستوى أبعاد متغيرات البحث (إعادة هندسة الموارد البشرية؛ المرونة الاستراتيجية؛ التميز المؤسسي) من وجهة نظر العاملين بمستشفيات جامعة الزقازيق.
- الوقوف على طبيعة علاقة مستوى أبعاد إعادة هندسة الموارد البشرية بمستوى أبعاد التميز المؤسسي في مستشفيات جامعة الزقازيق.
- التعرف على علاقة مستوى أبعاد إعادة هندسة الموارد البشرية بدرجة أبعاد المرونة الاستراتيجية في مستشفيات جامعة الزقازيق.
- الوقوف على علاقة درجة أبعاد المرونة الاستراتيجية بمستوى أبعاد التميز المؤسسي في مستشفيات جامعة الزقازيق.
- التعرف على الدور الوسيط لدرجة أبعاد المرونة الاستراتيجية في العلاقة بين مستوى أبعاد إعادة هندسة الموارد البشرية بمستوى أبعاد التميز المؤسسي في مستشفيات جامعة الزقازيق.

(4) أهمية البحث

ويمكن توضيح أهمية البحث على المستوى الأكاديمي والتطبيقي والقومي، وذلك على النحو التالي:

تتمثل الأهمية على المستوى الأكاديمي في النواحي التالية:

– يساهم البحث في تقديم إطار نظري يتناول المستجدات الفكرية المتعلقة بإعادة هندسة الموارد البشرية، وذلك باعتبارها الأساس الذي يمكن المؤسسات من مواكبة التغيرات في الظروف البيئية، وتعزيز وإعادة بناء القيمة المضافة لعملائها من خلال تبني نماذج أعمال ريادية تحقق أبعاداً مستمرة يضمن لها التميز في أدائها المؤسسي (Abdo & Khattab, 2020).

– يقدم البحث إطار نظري يتناول المستجدات الفكرية المتعلقة بالمرونة الاستراتيجية، وذلك باعتبارها توضح قدرة المؤسسة على استجابة والتأقلم بنجاح مع المتغيرات البيئية المختلفة (et al., 2022). (Muneeb)

– يساهم البحث في تقديم إطار نظري يتناول المستجدات الفكرية بالتميز المؤسسي، وذلك باعتبارها الطريقة الشاملة والنموذجية لإنجاز المهام التي تقود المؤسسات إلى تحقيق الرضا لجميع أصحاب المصلحة، كما يؤدي إلى زيادة فرص النجاح على الأمد البعيد في جميع المهام والأنشطة التي تتعلق بالعمل المؤسسي (Abid et al., 2024).

– يسعى البحث الحالي إلى إجراء تكامل في البحوث والدراسات التي تناولت إعادة هندسة الموارد البشرية، وتلك التي تناولت التميز المؤسسي، والأخرى التي تناولت المرونة الاستراتيجية وسد الفجوة في الأدبيات البحثية من خلال تحليل الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في تعزيز علاقة إعادة هندسة الموارد البشرية بالتميز المؤسسي لدى مستشفيات جامعة الزقازيق.

وتتمثل الأهمية على المستوى التطبيقي في النواحي التالية:

– يتناول البحث موضوعا حيويا مهما ألا وهو "الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين إعادة هندسة الموارد البشرية والتميز المؤسسي"، وعملية تبنيه، وتطبيقه من قبل مستشفيات جامعة الزقازيق سيؤثر بلا شك في تحسين جودة أداء ما تقدمه من خدمات للمرضى والمصابين خاصة أوقات الأزمات والطوارئ.

– يطبق البحث على مستشفيات جامعة الزقازيق، وذلك لدراسة متغيرات البحث الثلاثة، نظرا لدورها الفعال في تحقيق الترابط والاتصال بين مقدمي وطالبي الخدمات الصحية، وبالتالي تحسين إنتاجية المستشفيات محل الدراسة.

– محاولة لفت أنظار القائمين على مستشفيات جامعة الزقازيق إلى أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في دعم المرونة الاستراتيجية، وتحقيق التميز المؤسسي في ظل المتغيرات البيئية بالغة التأثير، والتغلب على ما يعترض تلك المؤسسات من مشاكل تتعلق بالأداء والجودة.

وتتمثل الأهمية على المستوى التطبيقي في النواحي التالية:

– تكمن أهمية البحث في تعاظم الدور المنوط بالقطاع الصحي المصري، وتأكيد الدولة المستمر في خططها التنموية على أهمية تقديم الخدمات الصحية على مستوى عال من الجودة.

– يساهم هذا البحث من خلال النتائج التي يتم التوصل إليها في زيادة الوعي القومي لدى مسئولى مستشفيات جامعة الزقازيق، لأهمية دور المرونة الاستراتيجية في العلاقة بين إعادة هندسة الموارد البشرية والتميز المؤسسي، ومن ثم تحسين عملية اتخاذ القرارات، كخطوة لتعزيز مساعيها في تقديم خدمات طبية وعلاجية ذات مستوى جودة عالية يتلائم وإحتياجات المرضى.

– يقدم البحث مجموعة توصيات (من خلال ما يسفر عنه نتائج البحث) تساعد الإدارة والعاملين بمستشفيات جامعة الزقازيق على الوفاء بمتطلبات وإحتياجات متلقى الخدمة على المستوى القومي، وتحقيق درجة عالية من الثقة والرضا لديهم.

(5) الإطار النظري والدراسات السابقة وتنمية الفروض وبناء نموذج البحث

(1-5) الإطار النظري لمتغيرات البحث

يمكن توضيح الإطار النظري لمتغيرات البحث، وذلك على النحو التالي:

(1-1-5) إعادة هندسة الموارد البشرية

لقد تعددت التعاريف المرتبطة بإعادة هندسة الموارد البشرية، ومنها الآتى :

– إعادة التفكير الأساسي في إدارة الموارد البشرية من خلال إعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية الاستراتيجية، وذات القيمة المضافة، وكذلك النظم، والسياسات، والهياكل التنظيمية، لتحقيق تحسينات جوهرية ضخمة، وهائلة في مقاييس الأداء الحالية، والحيوية مثل التكلفة/الجودة/الخدمة/السرعة (Othman, 2025).

– تغيير تصميم أنشطة إدارة الموارد البشرية بشكل جذري من أجل تحقيق تحسينات مؤكدة ومبررة في كفاءتها وفعاليتها، وذلك في سبيل زيادة إنتاجية وفعالية المؤسسة ككل (Musaheb, 2024) & Talib).

– الأساس الذي يمكن المؤسسات من مواكبة التغيرات في الظروف البيئية، وتعزيز وإعادة بناء القيمة المضافة لعملائها من خلال تبني نماذج أعمال ريادة، تحقق أبداعا مستمرا، ويضمن لها التميز في أدائها المؤسسي (Abdo & Khattab, 2020).

من خلال النظرة المتأنية والمتعمقة للمفاهيم والتعاريف السابقة، فإنه يمكن تعريف إعادة هندسة الموارد البشرية من وجهة نظر شاملة على أنها "إحداث تغييرات جذرية في إدارة الموارد البشرية على عدة أصعدة منها: الهيكلية بإعادة تنظيم هذه الإدارة في شكل فرق عمل؛ التكنولوجي بالتحول إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية؛ الفني بإعادة تصميم عمليات هذه الإدارة للتخلص من الأنشطة التي لا تضيف قيمة والتركيز فقط على الأنشطة الاستراتيجية؛ البشري بتخلص موظفي إدارة الموارد البشرية من المهام الروتينية والتركيز على المهام الاستراتيجية والأساسية في هذه الإدارة".

وفيما يتعلق بأبعاد إعادة هندسة الموارد البشرية، يبين التعريف السابق أن هناك أربعة أبعاد لإعادة هندسة الموارد البشرية، والتي تعد الأكثر تكرارا في الدراسات السابقة كما انها تحقق الهدف من ذلك البحث؛ وتتضمن الآتى (Othman, 2025; Abdo & Khattab, 2020; Musaheb, 2024; Talib et al., 2023):

- البعد الهيكلي: يتمثل في إعادة تنظيم إدارة الموارد البشرية في شكل فرق عمل.
 - البعد التكنولوجي: يتمثل في التحول إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.
 - البعد الفني: يتمثل في إعادة تصميم عمليات إدارة الموارد البشرية للتخلص من الأنشطة غير الضرورية.
 - البعد البشري: يتمثل في تغيير أدوار ومهام الرؤساء والمؤسسين.
- وتتمثل أهم أهداف إعادة هندسة الموارد البشرية في الآتى (Abdo, & Othman, 2025; Khattab, 2020):
- جعل بيئة العمل منسجمة مع حاجات وقدرات الإنسان، بما يحقق الراحة القصوى في العمل على أساس حاجاته الضرورية بوصفه كائنا (بايولوجيا /نفسيا /اجتماعيا).
 - تنظيم بيئة العمل وفق مبادئ وقواعد ومفاهيم الهندسة البشرية، بما يؤدي إلى زيادة فاعلية العامل من خلال تحسين طرق عمله، وتقليص فترة عملية الإنتاج، والملائمة مع قدرات وإمكانيات العمل.
 - تحسين البيئة العامة التي تعمل في إطارها المؤسسة من خلال حماية العامل أولا، وحماية البيئة من مخاطر التلوث ثانيا، وخدمة الجمهور من خلال منتجات ذات نوعية عالية وبأسعار مناسبة.
 - التحفيز على العمل من خلال وضع قاعدة علمية واسعة تنطلق منها مفاهيم وتطبيقات إعادة هندسة الموارد البشرية النابعة من خصائص وأبعاد الإنسان.
 - وتلعب إعادة هندسة الموارد البشرية دورا هاما في تحقيق المرونة الاستراتيجية والتميز المؤسسي، وذلك من خلال الآتى (Ho & Kuvaas, 2020; Lee et al., 2022; Nguyen & Dao, 2023):
 - دمج وتجميع الأعمال ذات التخصصات الواحدة في مكان واحد، وذلك توفيراً للوقت، وتخفيضاً للتكاليف، وتنسيقاً للأعمال، وتنظيمها.
 - تحمل المسؤولية المشتركة لأعضاء فريق العمل الواحد المترتبة على تحول الأعمال من المهام البسيطة إلى الأعمال المركبة.

– تشجيع العاملين على التعليم والتدريب، وذلك لتنمية مهاراتهم، وقدراتهم، وتوسيع مداركهم، للارتقاء بواقع العمال، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة، والعمل على مكافأة العاملين، وتقاسم عملهم بناء على النتائج النهائية وبشكل جماعي.

– تغيير الثقافة التنظيمية السائدة، بحيث يصبح الأداء الجيد والأهتمام بالعملاء من أهم أولويات العاملين، فضلا عن المشاركة في اتخاذ القرارات، دون قصر هذه العملية على المديرين.

– وضوح الصورة الكاملة للعمل، ومعرفة الحواجز التنظيمية والتشغيلية التي تقف عائق أمام العمل، وتؤدي إلى إطالة الفترة الزمنية لتقديم المنتج.

– تحقيق الدمج بين مهام واجزاء العمل، بما يؤدي إلى خفض مراحل الأداء وتقليل الأخطاء، ومن ثم تكلفتها الإجمالية.

– الإسهام في وضع قرارات مستقلة وفاعلة، وذلك بعيدا عن الأساليب المركزية والبيروقراطية بشكل يسمح لإحداث وإدخال تغييرات جذرية، وتفعيل طرق جديدة لعملية الإشراف والرقابة المباشرة من قبل الإدارة العليا.

(2-1-5) التميز المؤسسي

لقد تعددت التعاريف المرتبطة بالتميز المؤسسي، ومنها الآتي:

– الطريقة الشاملة والنموذجية لإنجاز المهام، والتي تقود المؤسسات إلى تحقيق الرضا لجميع أصحاب المصلحة، كما يؤدي إلى زيادة فرص النجاح على الأمد البعيد في جميع المهام، والأنشطة التي تتعلق بالعمل المؤسسي (Abid et al., 2024).

– العمليات المتعلقة بالتطوير المستمر، والتي تقوم بها الإدارات المختلفة على جميع المستويات المؤسسية، وذلك باستخدام الطرق العملية والمنهجية في أدائها، ومن خلال العمل على إزاحة جميع المعوقات التي قد تواجهها، وتشجيع ودعم القرارات الإدارية (Destek et al., 2023).

– انعكاس لقدرات وإمكانيات المؤسسات من (موارد؛ مهارات؛ نفايات؛... الخ) اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية (Alonso et al., 2020).

من خلال النظرة المتأنيية والمتعمقة للمفاهيم والتعاريف السابقة، فإنه يمكن تعريف التميز المؤسسي من وجهة نظر شاملة على أنها "منظومة متكاملة من الابداع الإداري تحقق مستويات عالية من الأداء، والتنفيذ للعمليات (الإنتاجية؛ التسويقية؛ المالية؛ وغيرها) في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية، بما ينتج عنه نتائج، وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضى عنها العملاء، وكافة أصحاب المصلحة في المؤسسة".

وفيما يتعلق بأبعاد التميز المؤسسي، تبنى هذا البحث ثلاثة أبعاد هامة، والتي تعد الأكثر تكرارا في الدراسات السابقة، كما انها تحقق الهدف من ذلك البحث؛ وتتضمن الآتي (Wiśniewska & Grudowski, 2023

(Alonso et al., 2020; Destek et al., 2023; Abid et al., 2024; Mehmood et al., 2020; al., 2020

– التميز القيادي: يقصد به القدرة على خلق الدوافع لدى العاملين من اجل الالتزام بتحقيق الأهداف التنظيمية الموضوعية بكفاءة وفعالية.

– التميز الخدمي: يتعلق بمدى جودة ونوعية الخدمات المقدمة من المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة.

– التميز البشري: يتعلق بالأشخاص الذين تتوفر فيهم الصفات التي تؤهلهم أن يكونوا بارزين في جوانب العمل المختلفة.

وتكمن خصائص التميز المؤسسي في الآتي (Destek et al., 2023; Abid et al., 2024; Alonso et al., 2020):

– قبول الأعمال الصعبة: إذ أن قبول الأعمال الصعبة يعد من أهم خصائص التميز المؤسسي، حيث فرص النمو، والتعلم السريع للمؤسسات، وتحسين العمليات، وبدء العمل من الصفر.

– توفر الكفاءة القيادية: إذ أن القيادة تعمل كقدوة لها دور بارز في تحفيز التميز، والتشجيع عليه.

– تحمل المصاعب: توضح المصاعب مستويات قدرات المؤسسات، إذ أن ارتكاب الأخطاء، وتحمل المؤسسة للأزمات، ومواجهتها يساهم في صقل قدرات المؤسسة وتميزها.

– الخبرات البعيدة عن العمل: تتمتع المؤسسات المتميزة بخبرات خارج نطاق العمل، وبالتحديد خدمة المجتمع التي تقدم العديد من الفرص، لاكتساب التميز في الأداء.

– برامج التدريب: تتمتع المؤسسات المتميزة بتوافر مجموعة برامج تدريبية هامة، تساهم في تعزيز وصقل قدرات المؤسسة، وتميزها.

– الدقة: يقصد بها تعزيز دقة نظام التنبؤ الخاص بها، وذلك من خلال اختبار واختيار أفضل الأساليب لتأدية المهمات، وبناء مناخ داخلي يؤكد على أهمية دقة التنبؤ في التأثير على تميز المؤسسات.

(3-1-5) المرونة الاستراتيجية

لقد تعددت التعاريف المرتبطة بالمرونة الاستراتيجية، ومنها الآتي :

– قدرة المؤسسات على تطوير منتجات جديدة، ودخول أسواق جديدة أيضا (Martínez et al., 2020).

– قدرة المؤسسة على الإستجابة والتأقلم بنجاح مع المتغيرات البيئية (Muneeb et al., 2022).

– قدرة المؤسسة على تحديد مصادر التغيرات في البيئة الخارجية، والأستعداد لمواجهتها في ضوء إمكانياتها المتوفرة، والتي تمنحها القدرة على الانتقال للإستراتيجيات البديلة، وذلك بقصد التكيف مع المتغيرات والظروف المحيطة (Han & Zhang, 2021).

– تعرف بمدى قدرة المؤسسات على تحديد التغيرات في البيئة الخارجية، بهدف حشد الموارد المتاحة باتجاهات جديدة، وإستجابات سريعة لهذه التغيرات (Gorondutse et al., 2020).

من خلال النظرة المتأنية والمتعمقة للمفاهيم والتعاريف السابقة، فإنه يمكن تعريف المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر شاملة على أنها "مدى قدرة المؤسسات على تحديد التغيرات البيئية، والأستعداد التام لمواجهتها في ضوء إمكانياتها المتاحة، والإستفادة الكاملة منها، والتي تمنحها القدرة على الانتقال للإستراتيجيات البديلة بقصد التكيف السريع مع المتغيرات والظروف المحيطة، وتلبية إحتياجات ورغبات عملائها بكفاءة وفعالية".

وفيما يتعلق بأبعاد المرونة الاستراتيجية، يظهر التعريف السابق أن هناك بعدين للمرونة الاستراتيجية، والتي تعد الأكثر تكرارا في الدراسات السابقة، كما أنها تحقق الهدف من ذلك البحث؛ وتتضمن الآتي (Gorondutse et al., 2020)

Han & Zhang, Rialti et al., 2020; Muneeb et al., 2022; Martínez et al., 2020; (2021);

— مرونة الموارد: تشير إلى قدرة المؤسسات على التعامل مع مجمل ما تمتلكه من موجودات، وموارد مالية، ومادية، وبشرية، ومعرفية، ومهارات ما يعطيها القدرة على تفعيل الخيارات الاستراتيجية، وذلك من خلال أنشطة إدارية مختلفة.

— مرونة القدرات: تشير إلى قدرة المؤسسات على الإستفادة الكاملة من الموارد المتاحة، والأكثر فعالية لتلبية إحتياجات ورغبات عملائها.

وتكمن مداخل المرونة الاستراتيجية في الآتي (Martínez et al., 2020; Muneeb et al., 2022):

— مدخل رد الفعل: الفكرة الأساسية لهذا المدخل تقوم على سلوك رد فعل المؤسسة، حيث أنها تسعى باستمرار للتكيف، والتأقلم عن طريق رد فعل سريع على تغيرات البيئة الخارجية.

— مدخل الاستباقية وفق نظرية الموارد: تهدف نظرية الموارد وفق هذا المدخل إلى فهم محددات بناء الميزة التنافسية في بيئة تتميز بالتغير السريع، فالتفكير الإستراتيجي حسب هذه النظرية يبحث عن أفضل استعمال للموارد، ويعيد النظر في العلاقة بين المؤسسة وبيئتها الخارجية.

— مدخل المناورات الاستراتيجية: يتضمن هذا المدخل إستراتيجيات (هجومية؛ دفاعية) لتحقيق المرونة الاستراتيجية، وتكمن المناورات الهجومية بامتلاك زمام المبادرة واستغلال الفرص، أما المناورات الدفاعية فتكون وقائية، وتصحيحية مثل (الضمان ضد الخسارة، وإصلاح الضرر).

— مدخل التغيير المؤسسي: يعكس هذا المدخل عمليات التغيير التي قد تحدث في هيكل المؤسسة، ومستوياتها التنظيمية نتيجة التهديدات، والفرص التي تفرزها البيئة المحيطة بالمؤسسة.

— المدخل الوظيفي: المرونة الوظيفية وفق هذا المدخل مرونة تصنعية إذ ترتبط الأفكار التي يستند إليها بنظام الإنتاج الواسع الذي تتبنيه شركة فورد للسيارات الأمريكية.

— مدخل التكيف المؤسسي: يشير إلى طبيعة مقابلة نشاطات المؤسسة مع البيئة التي تعمل فيها، وذلك في حدود ما يعرف بالموائمة الاستراتيجية، وذلك بوصفها إجراء منصبا على تنظيم العلاقة التبادلية بين المؤسسة وبيئتها.

وفيما يتعلق بدور المرونة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي، فإنه يمكن القول بصفة عامة؛ تختلف آليات تفعيل المرونة الاستراتيجية، ودرجاتها من مؤسسة إلى أخرى كونها تعتمد على قدرات وإمكانات الموارد البشرية، وذلك من حيث سرعة الإستجابة لطلب تسهيل الإجراءات، والقابلية للتكيف، وتعديل الأوضاع، وأخيرا القدرة الإبداعية على ابتكار الحلول الخلاقة في مواجهة المشكلات (Zhang et al., 2023; Liu et al., 2017).

ومن هذا المنطلق؛ يمكن القول ان متغير المرونة الاستراتيجية يفسر بعضا من تأثير علاقة إعادة هندسة الموارد بالتميز المؤسسي، حيث تساهم إعادة هندسة وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية (التحول من الأساليب الإدارية التقليدية إلى الأساليب الإلكترونية) في تحقيق المرونة الاستراتيجية، ومن ثم التميز المؤسسي، وذلك على النحو الموضح في الجدول التالي.

جدول ٢: مساهمة إعادة هندسة وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق المرونة الاستراتيجية والتميز المؤسسي

الوظيفة	مساهمة الوظيفة في تحقيق المرونة الاستراتيجية والتميز المؤسسي
التخطيط الإلكتروني	■ معلومات عن الموظفين. ■ معلومات عن الوظائف الشاغرة. ■ معلومات عن الترقيات. ■ معلومات عن تاركى الوظائف. ■ معلومات عن التعينات الجديدة.
التوظيف الإلكتروني	■ الإسراع من إيقاع عملية التوظيف. ■ المحافظة على السرية. ■ إمداد المنظمات بأفضل العناصر والكفاءات البشرية. ■ انخفاض تكاليف التوظيف الإلكتروني. ■ فتح المجال لبناء قاعدة بيانات مرجعية.
التسجيل الإلكتروني	■ سهولة الوصول إلى المعلومات. ■ الإخطارات الأوتوماتيكية. ■ سرعة الحصول على المعلومات. ■ التخلص من أخطاء النسخ البشرية.
إدارة الأداء الإلكتروني	■ اختصار الوقت وتخفيض التكاليف. ■ وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت. ■ إنجاز عمليات النقل والترقية في وقت قصير. ■ معرفة معوقات ومشاكل العمل وإيجاد الحلول بسرعة. ■ تقليل الأعمال الإدارية المتعلقة بإعداد التقارير الشاملة حول مستوى الأداء. ■ سهولة إنتاج وتقديم التقارير الشاملة حول مستوى الأداء. ■ سرعة الحصول على التقارير الشاملة حول مستوى الأداء.
التعويض الإلكتروني	■ تبادل المعلومات. ■ إيجاد تكامل أكبر بين نظم الأجور ونظم تسجيل الحضور والانصراف. ■ تسهيل إدارة الإجراءات الخاصة بالرواتب. ■ أتمتة نماذج النفقات الروتينية. ■ نظام نموذجي للتعويضات. ■ سرعة الاستجابة لتغيير أوضاع الموظفين. ■ الاستفسار.
التدريب الإلكتروني	■ ينشئ التدريب الإلكتروني علاقة تفاعلية بين المدرب والمتدربين. ■ يمكن للمتدرب أن يصل للحقيبة التدريبية في أي وقت ومن أي مكان. ■ يقلل من تكلفة السفر للمدرب والمتدرب. ■ يشجع المتدرب على تصفح الإنترنت واستخدام التقنيات الحديثة. ■ زيادة ثقة المتدرب في نفسه، والوصول إلى مرحلة بناء المعرفة ذاتيا. ■ يسمح للمدربين بتطوير المادة التدريبية باستخدام المصادر الإلكترونية والإنترنت. ■ يسمح للمدربين بالاحتفاظ بسجلات المتدربين، والعودة لها في أي وقت ومن أي مكان. ■ الوقت والمنهج والتمارين تعتمد على مستوى ومهارات المتدرب وليس على معدل المجموعة. ■ لا يستلزم هذا النوع من التدريب وجود مراكز تدريب أو قاعات تدريبية.

المصدر : من إعداد الباحث (Chen et al., Lee et al., 2022; Nguyen & Dao, 2023) et al., 2022; García et al., 2020; Marchiori et al., 2022).
(Marrucci 2024;

(2-5) الدراسات السابقة وتنمية الفروض وبناء نموذج البحث

(1-2-5) إعادة هندسة الموارد البشرية والتميز المؤسسي

ترتبط إعادة هندسة الموارد البشرية ارتباطاً وثيقاً بالتميز المؤسسي، حيث أكدت العديد من الدراسات السابقة أن إعادة هندسة عمليات وممارسات الموارد البشرية تؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي، والابتكار، والتميز العام، ومن ثم تحقق المؤسسات التي تعيد هندسة أنشطة مواردها البشرية مستويات أعلى من التميز (القيادي؛ الخدمي؛ البشري)، والتي تعد مكونات رئيسة للتميز المؤسسي؛ وذلك على النحو التالي:

– أكدت دراسات (Hussein, 2021; Abdelmgid, 2023; Talib & Musaheb, 2024) وجود علاقة إيجابية مباشرة بين أبعاد إعادة هندسة الموارد البشرية (أو ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة) وأبعاد التميز المؤسسي (التميز القيادي؛ التميز الخدمي؛ التميز البشري).

– أشارت دراسات (Lee et al., 2022; Nguyen & Dao, 2023) أن إعادة هندسة الموارد البشرية من خلال (إعادة تصميم العمليات، وتشجيع الابتكار، وتعزيز تعلم ريادة الأعمال) تؤثر بشكل إيجابي على الاستدامة التنظيمية، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، لا سيما في القطاعات الدينامية مثل السفر والسياحة خلال فترات الازمات والطوارئ.

– أكدت دراسات (Akdere & Egan, 2020; Vanichchinchai, 2023) أن ممارسات تنمية الموارد البشرية الفعالة، عندما تتماشى مع القيادة والثقافة التنظيمية تؤدي إلى تعزيز (التميز القيادي؛ التميز الخدمي؛ التميز البشري).

– أوضحت دراسات (Chen et al., 2020; Marchiori et al., 2022) أن الاستثمارات في إعادة هندسة الموارد البشرية تساهم في بناء رأس المال الفكري الذي يتوسط التحسينات في النتائج التنظيمية مثل الأداء المالي، والابتكار.

– أظهرت دراسة (Ho & Kuvaas, 2020) أن ارتباط أنظمة وممارسات إدارة الموارد البشرية الشاملة بمستويات أعلى من رفاهية، والتزام العاملين يدعم التميز المؤسسي، على الرغم من التنفيذ المفرط قد يكون له عوائد متناقصة.

– أشارت دراسات (Marrucci et al., 2022; García et al., 2024) أن الضغوط المؤسسية، وضغوط أصحاب المصلحة تدفع إلى ضرورة الاعتماد على ممارسات الموارد البشرية المتقدمة، بما في ذلك إدارة الموارد البشرية الخضراء، والمستدامة، والتي ترتبط بسمعة وأداء تنظيمي أفضل.

وتأسيساً على ما سبق؛ خلصت البحوث والدراسات السابقة أن إعادة هندسة الموارد البشرية هي محرك حاسم للتميز المؤسسي عبر مختلف الصناعات والسياقات.

وفي ضوء ما تم عرضه من الدراسات السابقة الخاصة بعلاقة إعادة هندسة الموارد البشرية بالتميز المؤسسي؛ تمكن الباحث من صياغة الفرض الأول كما يلي:

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إعادة هندسة الموارد البشرية والتميز المؤسسي في مستشفيات جامعة الزقازيق.

(5-2-2) إعادة هندسة الموارد البشرية والمرونة الاستراتيجية

أكدت الدراسات السابقة أن هناك علاقة واضحة بين أبعاد إعادة هندسة الموارد البشرية وأبعاد المرونة الاستراتيجية، وذلك على النحو التالي:

– أشارت (Martínez & Vicente, 2022; Lakshman et al., 2020; Martínez et al., 2020) أن أبعاد إعادة هندسة الموارد البشرية، المتمثلة في (البعد الهيكلي؛ البعد التكنولوجي؛ البعد الفني؛ البعد البشري) تعزز من (مرونة الموارد؛ ومرونة القدرات)، وكلاهما من المكونات الرئيسية للمرونة الاستراتيجية.

– أكدت دراسات (Martínez & Vicente, 2022; Yawson, 2020) أن المؤسسات التي تتمتع بمستويات أعلى من مرونة الموارد البشرية هي في وضع أفضل لتنفيذ أساليب الابتكار المرنة، والتكيف مع أوقات الازمات والطوارئ.

– أوضحت دراسة (Davidescu et al., 2020) أن دمج تطوير العاملين مع ترتيبات العمل المرنة لا يعزز الرضا الوظيفي والأداء فحسب، بل يدعم أيضا إدارة الموارد البشرية المستدامة، والقدرة على التكيف الإستراتيجي طويل الأجل.

– أشارت دراسة (Martínez et al., 2020) أن ليس جميع أشكال مرونة الموارد البشرية مفيدة بنفس القدر، حيث تميل المرونة الداخلية، والقائمة على المعرفة إلى دعم الأهداف الاستراتيجية بشكل أكثر فعالية من الاعتماد على العمل المؤقت أو الخارجي.

– وبصفة عامة أكدت دراسات (Hameed et al., 2021; Sen et al., Agostini et al., 2023; Brozović et al., 2022) أن إعادة تصميم ممارسات الموارد البشرية تحدد أولويات المرونة الاستراتيجية، والتي تعد عاملا حاسما في تعزيز الابتكار، والأداء التنظيمي المستدام.

وإستنادا إلى ما سبق؛ خلصت البحوث والدراسات السابقة أن إعادة تصميم ممارسات الموارد البشرية ترتبط ارتباطا وثيقا بمرونة إستراتيجية أكبر، وتمكن هذه العلاقة المؤسسات من التكيف بسرعة، وتعزيز الابتكار، وتحسين الأداء العام، مما يجعل إعادة هندسة الموارد البشرية رافعة رئيسة للنجاح الإستراتيجي.

وفي ضوء ما تم عرضه من الدراسات السابقة الخاصة بعلاقة إعادة هندسة الموارد البشرية بالمرونة الاستراتيجية؛ تمكن الباحث من صياغة الفرض الثاني كما يلي:

H2 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إعادة هندسة الموارد البشرية والمرونة الاستراتيجية في مستشفيات جامعة الزقازيق.

(5-2-3) المرونة الاستراتيجية والتميز المؤسسي

أكدت الدراسات السابقة أن هناك علاقة واضحة بين المرونة الاستراتيجية والتميز المؤسسي، حيث تعزز المرونة الاستراتيجية باستمرار (التميز القيادي؛ التميز الخدمي؛ التميز البشري)، وذلك على النحو التالي:

– أكدت دراسات (Xiu et al., 2017; Awais et al., 2023; Zhang et al., 2023) أن المرونة الاستراتيجية تعزز الأداء المؤسسي بشكل مباشر وغير مباشر من خلال الدعم (البشري؛ والخدمي).

– أشارت دراسات ((Awais et al., 2023; Herhausen et al., 2020)) أن هناك تأثير إيجابي غير مباشر للمرونة الاستراتيجية على تميز الأداء المؤسسي، وذلك بوساطة متغير الابتكار، أو متغير نتائج السوق.

– بينت دراسات (Zhang et al., 2023; Liu et al., 2017) أن المرونة الاستراتيجية تتأثر بالبيئة التنظيمية، ومنها (دعم السياسات، والظروف التنظيمية) في علاقتها بالتميز المؤسسي.

– أوضحت دراسات (Xiu et al., 2017; Hensellek et al., 2023) أن انماط القيادة تعزز من التأثير الإيجابي للمرونة الاستراتيجية على تميز الأداء المؤسسي.

– أكدت دراسات (et al., 2017; Hossain et al., 2021; Shalender & Yadav, 2019; Sushil, 2015; Momaya) أن المرونة الاستراتيجية هي محرك حاسم للتميز المؤسسي في المقام الأول – من خلال تحسين الأداء، وتعزيز الابتكار، وتكيف المؤسسات مع التغيير – وتعزز البيانات الداعمة، والقيادة القوية الفاعلة، وإدارة المواهب هذه العلاقة.

وتأسيساً على ماسبق؛ خلصت البحوث والدراسات السابقة أن المرونة الاستراتيجية هي محرك حاسم للتميز المؤسسي عبر مختلف الصناعات والسياقات.

وفي ضوء ما تم عرضه من الدراسات السابقة الخاصة بعلاقة المرونة الاستراتيجية بالتميز المؤسسي؛ تمكن الباحث من صياغة الفرض الثاني كما يلي:

H3 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المرونة الاستراتيجية والتميز المؤسسي في مستشفيات جامعة الزقازيق.

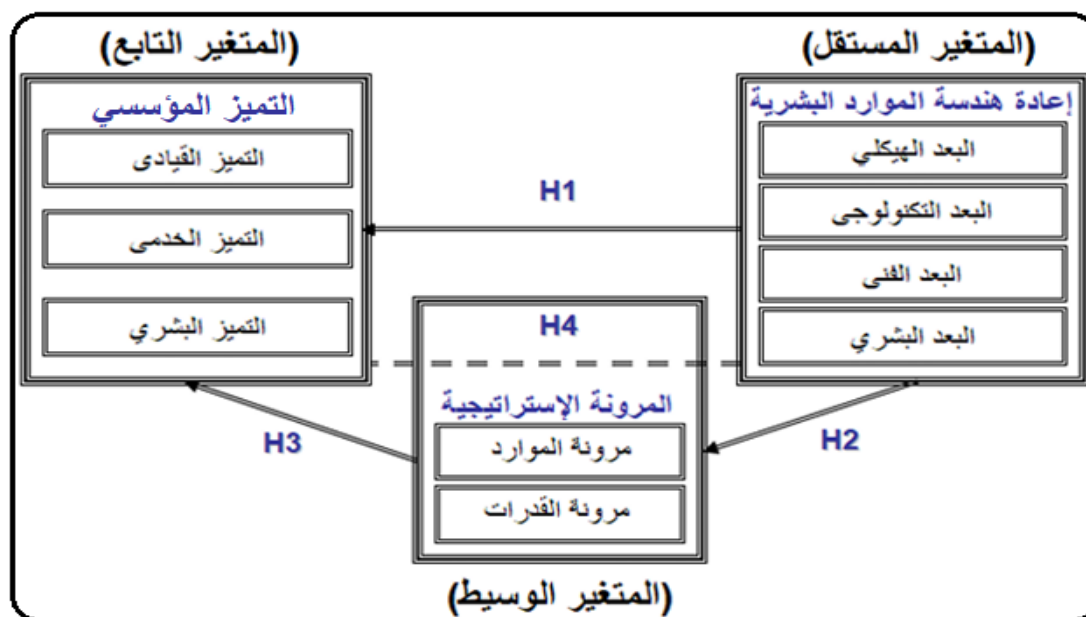
(4-2-5) الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في تعزيز علاقة إعادة هندسة الموارد البشرية بالتميز المؤسسي

بمراجعة الدراسات السابقة وجد الباحث أنه لم تتناول أي دراسة بصفة عامة – في حدود علم الباحث العلاقة بين الثلاث متغيرات محل البحث معا وهم (إعادة هندسة الموارد البشرية، المرونة الاستراتيجية، التميز المؤسسي)، وبرغم أهمية موضوع إعادة هندسة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في المنظمات المختلفة، إلا أنه لم يزل الاهتمام الكافي في منظمات قطاع الرعاية الصحية، ولم تصل التطبيقات العملية فيه مثلما وصلت في القطاعات الأخرى على الرغم من أهمية وخطورة هذا القطاع، لذلك فإنه بات من الضروري إدراك طبيعة العلاقة بين إعادة هندسة الموارد البشرية والتميز المؤسسي، والدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في تعزيز تأثير هذه العلاقة بمستشفيات جامعة الزقازيق.

ووفقاً للبحوث والدراسات السابقة التي أثبتت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إعادة هندسة الموارد البشرية على كلا من المرونة الاستراتيجية، والتميز المؤسسي، وكذلك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لأبعاد المرونة الاستراتيجية على التميز المؤسسي؛ تمكن الباحث من صياغة الفرض الرابع كما يلي:

H4 : يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد إعادة هندسة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في مستشفيات جامعة الزقازيق بوجود المرونة الاستراتيجية.

وبناء عليه يمكن وضع متغيرات البحث والعلاقات بينهم في النموذج الموضح بالشكل التالي.



شكل ١: نموذج البحث

المصدر : من إعداد الباحث في ضوء الدراسات السابقة.

(6) حدود البحث

تتمثل حدود البحث في الآتي:

(1-6) الحدود المكانية

أثر الباحث أن يكون مجتمع البحث هو مستشفيات جامعة الزقازيق ، وذلك للأعتبارات الآتية:

– رغبة في المشاركة ببعض المقترحات التي قد تساهم في تطوير وتحسين ما يقدم للأبناء والعاملين بمحافظة الشرقية من خدمات صحية مستقبلاً، ولا شك أننا قد نكون من المستفيدين من هذه الخدمات، انطلاقاً من مبدأ ضرورة خدمة البحث العلمي وتطويره للمجتمع.

– تتسم المستشفيات الجامعية – بصفة عامة – بالتماثل في الأطر والإجراءات والمضمون، مما يستوجب عدم توسيع حدود البحث بمستشفيات جامعية أخرى، وتحمل مزيد من الجهد والوقت والتكلفة.

– يقتصر البحث على المستشفيات الجامعية دون غيرها نظراً لأنها تواجه عدداً من الصعوبات، والتي أصبحت تمثل عائقاً نحو تقدمها ونموها، خاصة وأن عاقبة الخطأ في مجال الرعاية الطبية لا يمكن تداركه لخطورته حيث يصل في بعض الأحيان إلى عجز المريض أو وفاته.

(2-6) الحدود الموضوعية: يقتصر البحث الحالي على دراسة إعادة هندسة الموارد البشرية والتي تتمثل أبعادها في (البعد الهيكلي؛ البعد التكنولوجي؛ البعد الفني؛ البعد البشري)، وبالنسبة لأبعاد المرونة الاستراتيجية فهي (مرونة الموارد؛ مرونة القدرات)، وأما بالنسبة لأبعاد التميز المؤسسي

فتمثل في (التميز القيادي؛ التميز الخدمي؛ التميز البشري)، وسبب اختيار تلك الأبعاد هو شبه اجماع معظم من سبقونا بدراساتها، مما يتطلب إعادة دراستها لتحديد أكثر الأبعاد أهمية، وكذلك التعرف على الأبعاد المؤثرة في مستشفيات جامعة الزقازيق.

(3-6) **الحدود البشرية:** يشتمل البحث على عينة من العاملين بالمستويات الوظيفية المختلفة بمستشفيات جامعة الزقازيق، والتي قسمها الباحث إلى ثلاث فئات هي (فئة الفريق الطبي؛ فئة الفنيين؛ فئة الإداريين).

(4-6) **الحدود الزمنية:** أجريت مراحل الدراسة الميدانية خلال الفترة ما بين إبريل ٢٠٢٥م إلى يونيو ٢٠٢٥م.

(7) منهجية البحث

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، بهدف جمع البيانات وتحليلها واختبار الفروض. إذ أن المنهج الوصفي التحليلي يعد طريقاً يعتمد عليه الباحثون في الحصول على معلومات وافية ودقيقة تصور الواقع الاجتماعي وتسهم في تحليل ظواهره، للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول مشكلته ولتحقيق فهم أفضل وأدق للظواهر المتعلقة به، لذلك يعتبر من أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية، ويناسب الظاهرة موضوع البحث، وتتضمن منهجية البحث الآتي:

(1-7) مجتمع ومفردات المعاينة

يتمثل مجتمع البحث في مختلف فئات العاملين بمستشفيات جامعة الزقازيق، والتي تضم ٣٥٦٦ عامل وفقاً لسجلات إدارة الموارد البشرية بالإدارة العامة لمستشفيات جامعة الزقازيق لعام ٢٠٢٤م، وتم تقسيمها إلى ثلاثة فئات، على النحو التالي:

— **الفئة الأولى:** فئة الفريق الطبي وتضم (الأطباء، والصيادلة، والتمريض).

— **الفئة الثانية:** فئة الفنيين وتضم (فنيو الأشعة، وفنيو التحاليل، والمراقبون الصحيون).

— **الفئة الثالثة:** فئة الإداريين وتضم (العاملون بإدارة الموارد البشرية، والحسابات، والشئون الإدارية، والمشتريات والمخازن، ونظم المعلومات).

لحساب حجم مفردات عينة البحث تم استخدام معادلة حساب حجم العينة من محرك بحث جوجل على شبكة المعلومات الدولية، وذلك بمعامل ثقة ٩٥ %، ومعامل خطأ $\pm ٥\%$ ، تم تقدير حجم العينة بعدد ٣٤٧ مفردة.

وتم الاعتماد على العينة العشوائية الطبقية لتمثيل جميع العاملين بتلك المستشفيات ضمن مفردات عينة البحث، حيث وزع العدد الإجمالي لحجم العينة على فئات العاملين الثلاثة في كل مستشفى من المستشفيات محل الدراسة باستخدام طريقة التوزيع المتناسب، وفقاً للمعادلة التالية:

$$n_a = \frac{N_a}{N} \times n$$

حيث أن:

n_a : عدد مفردات العينة الطبقية.

ت : عدد مفردات مجتمع الدراسة في الطبقة.

ن أ : عدد مفردات عينة الدراسة.

ن : عدد مفردات مجتمع الدراسة الكلى.

ويتطبيق هذه المعادلة ، جاء توزيع عدد مفردات العينة كما هو موضح بالجدول التالي.

جدول ٣: توزيع مفردات عينة البحث داخل المستشفيات محل الدراسة

م	المستشفى	فئات العاملين الثلاثة			حجم العينة
		الفريق الطبى	الفنيون	الإداريون	
١.	الحوادث والاستقبال	٣٧	٢	٢	٤١
٢.	الجراحة الجديدة	٦٤	٨	٨	٨٠
٣.	الباطنة العامة	٤٣	٣	٣	٤٩
٤.	العيادات الخارجية	٢٠	٥	٥	٣٠
٥.	أمراض القلب والصدر	٣٧	٦	٢	٤٥
٦.	السلام	٢٨	١٠	٦	٤٤
٧.	الأطفال	٨	٣	١	١٢
٨.	الاقتصادى	٨	٣	١	١٢
٩.	النساء والولادة	٣٢	١	١	٣٤
	الإجمالى	٢٧٧	٤١	٢٩	٣٤٧

المصدر: من إعداد الباحث وفقا لسجلات إدارة الموارد البشرية بالإدارة العامة لمستشفيات جامعة الزقازيق لعام ٢٠٢٤م.

(2-7) بيانات الدراسة ومصادر الحصول عليها

تم الاعتماد على مصدرين أساسيين من البيانات لتنفيذ البحث الحالى، هما :

■ مصادر البيانات الثانوية، وتتمثل في الآتى :

– الدراسة الاستطلاعية وقد سبق تناولها في مشكلة البحث.

– الكتب والدوريات والمقالات العربية والأجنبية.

– الرسائل العلمية.

– شبكة الإنترنت.

– الرجوع إلى إحصائيات سجلات إدارة الموارد البشرية بالإدارة العامة لمستشفيات جامعة الزقازيق.

– مراجعة الهياكل التنظيمية لمستشفيات لمستشفيات جامعة الزقازيق.

■ مصادر البيانات الأولية، وتتمثل في الآتي :

– **الاستبانة (الاستقصاء) :** بعد مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث الحالي، ولعدم وجود مقياس يمكن استخدامه مباشرة فيه، فقد تم الاعتماد على مجموعة من المقاييس تتناول أبعاد متغيرات البحث، وأجرى عليها بعض التعديلات للتعرف على مدى إدراك العاملين لطبيعة العلاقة بين إعادة هندسة الموارد البشرية والتميز المؤسسي، والدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في تعزيز هذه العلاقة بمستشفيات جامعة الزقازيق.

وتتكون أستمارة الاستقصاء من أربعة محاور، المحور الأول منها يتعلق بالبيانات الديموجرافية وتتمثل في بيانات عن (النوع؛ المؤهل العلمي؛ المسمى الوظيفي؛ الخبرة العملية)، فضلاً عن ثلاثة محاور تضم أبعاد متغيرات البحث الثلاثة (إعادة هندسة الموارد البشرية؛ المرونة الاستراتيجية؛ التميز المؤسسي)، والجدول التالي يوضح أكواد متغيرات البحث وعبارات قياسها ومراجع كل منها.

جدول ٤: أكواد متغيرات البحث وعبارات قياسها ومراجعها

المرجع	عبارات القياس			الكود	البعد	المتغير
	العدد	من	إلى			
Alzu'bi et al., 2023) Othman, H. 2025; Abdo & Khattab, 2020; Talib & Musaheb, 2024; (Kruzhkova et al., 2021	5	1	(5)	HRR1	الهيكلية	إعادة هندسة الموارد البشرية HRR
	10	6	(5)	HRR2	التكنولوجي	
	15	11	(5)	HRR3	الفني	
	20	16	(5)	HRR4	البشري	
Gorondutse et al., 2020) Martínez et al., 2020; Muneeb et al., 2022; Rialti et al., 2020; (Han & Zhang, 2021;	24	21	(4)	SF1	مرونة الموارد	المرونة الاستراتيجية SF
	28	25	(4)	SF2	مرونة القدرات	
Wiśniewska & Grudowski,) 2023 Mehmood et al., 2020; Abid et al., 2024; Destek et al., 2023; (Alonso et al., 2020	32	29	(4)	IE1	التميز القيادي	التميز المؤسسي IE
	36	33	(4)	IE2	التميز الخدمي	
	40	37	(4)	IE3	التميز البشري	

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لأدبيات الدراسة.

ولتحديد طريقة تقييم استجابات مفردات العينة، اعتمد البحث على مقياس ليكرت خماسي التدرج (من ١ إلى ٥)، وتم تحديد طول الخلايا في المقياس خماسي التدرج من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (٥ - ١ = ٤)، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس، للحصول على طول الخلية، أي (٤ ÷ ٥ = ٠,٨)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح)، وذلك لحساب الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا في باقي الخلايا، وذلك على النحو المبين في الجدول التالي.

جدول ٥: مقياس ليكرت خماسي التدرج

درجة الموافقة	الوزن الرقمي	المتوسط الحسابي		الوزن النسبي %	
		من	إلى	من	إلى
منخفضة جداً	١	١	أقل من ١,٨	٢٠	أقل من ٣٦
منخفضة	٢	١,٨	أقل من ٢,٦	٣٦	أقل من ٥٢
متوسطة	٣	٢,٦	أقل من ٣,٤	٥٢	أقل من ٦٨
مرتفعة	٤	٣,٤	أقل من ٤,٢	٦٨	أقل من ٨٤
مرتفعة جداً	٥	٤,٢	٥	٨٤	١٠٠

المصدر : من إعداد الباحث.

(3-7) الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث

بعد مراجعة البيانات الواردة في قوائم الاستقصاء، والتي بلغت عددها (٣٢٣) قائمة ونسبة إستجابة بلغت (٩٣٪)، تم تفرغها وترميزها في الجداول الإلكترونية على برنامج Exel، ثم معالجتها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية برنامج (SPSS²⁶)، وبرنامج (Amos²⁶). بهدف اختبار فروض البحث، وذلك بالطرق الإحصائية التالية:

- معامل الصدق الذاتي: لحساب معاملات صدق أداة البحث.
- معامل الثبات الفا كرونباخ: لحساب معاملات ثبات أداة البحث.
- اختبار توزيع البيانات: لمعرفة إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
- التكرارات والنسب المئوية: للتعرف على خصائص العينة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لتحليل متغيرات البحث وعبارات الاستبانة وترتيبها حسب أهميتها النسبية بالاعتماد على متوسطاتها الحسابية.
- نموذج تحليل الانحدار المتعدد: لدراسة العلاقة بين متغيرات البحث (المستقل؛ الوسيط؛ التابع).
- أسلوب تحليل المسار (Path Analysis) : للتحقق من وجود تأثير للمرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط في العلاقة بين المتغير المستقل (إعادة هندسة الموارد البشرية)، والمتغير التابع (التميز المؤسسي).
- طريقة المعاينة المتكررة Bootstrapping: لتحليل الوساطة وتحديد علاقات التأثير (المباشرة/غير المباشرة/الكلية) بين متغيرات البحث.

(8) نتائج الدراسة الميدانية

(1-8) الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة الميدانية (الصدق والثبات)

■ اختبار صدق وثبات المقياس

لاختبار صدق وثبات المقياس، تم الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ؛ ومعامل الصدق الذاتي للاستقصاء، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي.

جدول ٦: قيم معاملات الثبات والصدق للاستقصاء

المتغيرات	الأبعاد	عدد الفقرات	معامل الثبات (Alpha)	معامل الصدق الذاتي
(المتغير المستقل) إعادة هندسة الموارد البشرية HRR	الهيكلية	٥	٠,٧٦١	٠,٧٥١
	التكنولوجية	٥	٠,٨٠١	٠,٨١١
	الفنية	٥	٠,٨٦٩	٠,٧٥٤
	البشرية	٥	٠,٨١٣	٠,٨٤٤
(المتغير الوسيط) المرونة الاستراتيجية SF	مرونة الموارد	٤	٠,٨٥٦	٠,٨٦١
	مرونة القدرات	٤	٠,٦٩٨	٠,٨٠٤
(المتغير التابع) التميز المؤسسي IE	التميز القيادي	٤	٠,٧٦١	٠,٧٨٠
	التميز الخدمي	٤	٠,٧٦٦	٠,٧٦٢
	التميز البشري	٤	٠,٧٨٨	٠,٨٨٨

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول رقم ٦ ما يلي:

– فيما يخص مقياس المتغير المستقل (إعادة هندسة الموارد البشرية)، اتضح أن قيم معامل ألفا كرونباخ لجميع الأبعاد تراوحت ما بين (٠,٧٦١ – ٠,٨٦٩)، وأن قيم معامل الصدق الذاتي لجميع الأبعاد تراوحت ما بين (٠,٧٥١ – ٠,٨٤٤)، وهذا ما يشير إلى وجود درجة عالية من الاعتمادية على المقياس.

– فيما يخص مقياس المتغير الوسيط (المرونة الاستراتيجية)، اتضح أن قيم معامل ألفا كرونباخ لجميع الأبعاد تراوحت ما بين (٠,٦٩٨ – ٠,٨٥٦)، وأن قيم معامل الصدق الذاتي لجميع الأبعاد تراوحت ما بين (٠,٨٠٤ – ٠,٨٦١)، وهذا ما يشير إلى وجود درجة عالية من الاعتمادية على المقياس.

– فيما يخص مقياس المتغير التابع (التميز المؤسسي)، اتضح أن قيم معامل ألفا كرونباخ لجميع الأبعاد تراوحت ما بين (٠,٧٦١ – ٠,٧٨٨)، وأن قيم معامل الصدق الذاتي لجميع الأبعاد تراوحت ما بين (٠,٧٦٢ – ٠,٨٨٨)، وهذا ما يشير إلى وجود درجة عالية من الاعتمادية على المقياس.

وفي ضوء ما تقدم؛ يتضح أن جميع المقاييس المستخدمة لقياس متغيرات البحث تحظى بصدق وثبات مرتفع.

(2-8) الإحصاء الوصفي لأبعاد الدراسة الميدانية

وقد تم إجراء الإحصاء الوصفي من خلال المتوسط والانحراف المعياري، وذلك للحصول على الاتجاه العام لعينة الدراسة، كما هو مبين في الجدول التالي.

جدول ٧: الإحصاء الوصفي لأبعاد متغيرات الدراسة.

م	الأبعاد	الإحصاء الوصفي		
		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الالتواء
١	الهيكلية	٣,٨٦	٠,٩٤	١,٧٦
٢	التكنولوجية	٣,٨٢	٠,٩٧	٢,٣٤
٣	الفنية	٣,٨٩	٠,٩٤	١,٣٠
٤	البشرية	٣,٨٥	٠,٨١	١,٦٤
٥	مرونة الموارد	٣,٨٢	٠,٩٧	٢,٣٤
٦	مرونة القدرات	٤,٠٠	٠,٥٢	١,٨١
٧	التميز القيادي	٣,٨٢	٠,٩٧	٢,٣٤
٨	التميز الخدمي	٣,٨٩	٠,٩٤	١,٣٠
٩	التميز البشري	٣,٨٩	٠,٩٤	١,٣٠

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول رقم ٧ ما يلي:

– حصلت أبعاد إعادة هندسة الموارد البشرية على متوسطات تراوحت ما بين (٣,٨٢ – ٣,٨٩)، حيث حصل البعد التكنولوجي على القيمة الأدنى للوسط الحسابي وبلغت (٣,٨٢)، فيما حصل البعد الفني على القيمة الأعلى للوسط الحسابي وبلغت (٣,٨٩)، وهو ما يشير إلى توافر أبعاد إعادة هندسة الموارد البشرية بدرجة مرتفعة بين مفردات عينة البحث.

– حصلت أبعاد المرونة الاستراتيجية على متوسطات تراوحت ما بين (٣,٨٢ – ٤,٠٠)، حيث حصل بعد مرونة الموارد على القيمة الأدنى للوسط الحسابي وبلغت (٣,٨٢)، فيما حصل بعد مرونة القدرات على القيمة الأعلى للوسط الحسابي وبلغت (٤,٠٠)، وهو ما يشير إلى توافر أبعاد المرونة الاستراتيجية بدرجة مرتفعة بين مفردات عينة البحث.

– حصلت أبعاد التميز المؤسسي على متوسطات تراوحت ما بين (٣,٨٢ – ٣,٨٩)، حيث حصل بعد التميز القيادي على القيمة الأدنى للوسط الحسابي وبلغت (٣,٨٢)، فيما حصل بعد التميز الخدمي والبشري على القيمة الأعلى للوسط الحسابي وبلغت (٣,٨٩)، وهو ما يشير إلى توافر أبعاد التميز المؤسسي بدرجة مرتفعة بين مفردات عينة البحث.

– كما تبين من نتائج الجدول السابق أن جميع عبارات المقياس تميل إلى التوزيع الطبيعي، حيث تراوحت قيم معامل الالتواء ما بين (١,٣٠ – ٢,٣٤)، كما كانت قيم معامل التفرطح تتراوح ما بين (٢,٣٠ – ٤,١٥).

(3-8) نتائج اختبار فروض البحث

■ اختبار الفرض الأول (H1)

الفرض الأول: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إعادة هندسة الموارد البشرية والتميز المؤسسي في مستشفيات جامعة الزقازيق.

لاختبار هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد، كما هو موضح في الجدول التالي.

جدول ٨: نتائج تحليل الانحدار المتعدد

لأبعاد إعادة هندسة الموارد البشرية (المتغير المستقل) على التميز المؤسسي (المتغير التابع)

F	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	Sig	T	Beta	B	المتغير التابع	أبعاد المتغير المستقل
٧٠٩,٣٣٤	٠,٦٧١	٠,٦٩٢	٠,٠٠٠	١١,٣٤٢	٠,٦٠١	٠,٧٣١	التميز المؤسسي	الهيكلية
			٠,٠٠٠	٦,٨٧٦	٠,٧٢١	٠,٦٤٧		التكنولوجية
			٠,٠٠٠	٦,٤٣٣	٠,٤٩٥	٠,٦٩٧		الفنية
			٠,٠٠٠	٨,٩٠٦	٠,٥٧٧	٠,٧٠١		البشرية

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول رقم ٨ ما يلي:

– وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إعادة هندسة الموارد البشرية (البعد الهيكلية؛ البعد التكنولوجية؛ البعد الفني؛ البعد البشري) على التميز المؤسسي، كما يتضح معنوية نموذج الانحدار المقدر من خلال قيمة ($F=709,334$)، وقيمة ($Sig=0,000$) عند مستوى معنوية ($0,05$).

– وجود ارتباط طردى قوى بين إعادة هندسة الموارد البشرية (المتغير المستقل) وبين التميز المؤسسي (المتغير التابع)، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($0,692$)، وبمستوى دلالة ($0,000$)، ومعنوية عند مستوى معنوية ($0,05$).

– بلغت قيمة معامل التحديد ($0,671$)، وهي قيمة دالة إحصائية، وتعني أن أبعاد المتغير المستقل (إعادة هندسة الموارد البشرية) مجتمعة تفسر حوالي ($67,1\%$) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (التميز المؤسسي)، وأن النسبة المتبقية تفسرها متغيرات أخرى لم يتضمنها نموذج الانحدار الحالي.

– إشارة معاملات الانحدار موجبة، مما يدل على وجود علاقة طردية بين إعادة هندسة الموارد البشرية والتميز المؤسسي، فكلما زاد الاهتمام بإعادة هندسة الموارد البشرية، كلما أدى ذلك إلى تحقيق التميز المؤسسي.

– وجود أثر لجميع أبعاد إعادة هندسة الموارد البشرية (البعد الهيكلية؛ البعد التكنولوجية؛ البعد الفني؛ البعد البشري) على التميز المؤسسي، حيث يظهر جدول المعاملات أن قيم ($Beta$) بلغت ($0,601$)، ($0,721$)، ($0,495$)، ($0,577$) على التوالي، وبمستوى دلالة ($0,000$) عند مستوى معنوية ($0,05$)، مما يدل على معنوية جميع المعاملات.

إستنادا على ما سبق؛ يتضح صحة الفرض الأول الذي ينص على:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إعادة هندسة الموارد البشرية والتميز المؤسسي في مستشفيات جامعة الزقازيق.

■ اختبار الفرض الثاني (H2)

الفرض الثاني: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إعادة هندسة الموارد البشرية والمرونة الاستراتيجية في مستشفيات جامعة الزقازيق.

لاختبار هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد، كما هو موضح في الجدول التالي.

جدول ٩: نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد إعادة هندسة الموارد البشرية (المتغير المستقل) على المرونة الاستراتيجية (المتغير الوسيط)

أبعاد المتغير المستقل	المتغير الوسيط	B	Beta	T	Sig	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	F
الهيكلية	المرونة الاستراتيجية	٠,٨١٩	٠,٥٩٨	١١,٤٥٤	٠,٠٠٠	٠,٦٥٥	٠,٦٢٣	١١٦٥,٣١٣
التكنولوجية		٠,٧٦٥	٠,٨٩٠	٩,٩٠٩	٠,٠٠٠			
الفنى		٠,٧٧٤	٠,٧١٢	٨,٠٩٥	٠,٠٠٠			
البشري		٠,٧٥٨	٠,٦٨٩	٥,٤٥٦	٠,٠٠٠			

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول رقم ٩ ما يلي:

– وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إعادة هندسة الموارد البشرية (البعد الهيكلية؛ البعد التكنولوجي؛ البعد الفنى؛ البعد البشري) على المرونة الاستراتيجية، كما يتضح معنوية نموذج الانحدار المقدر من خلال قيمة ($F=1165,313$)، وقيمة ($Sig=0,000$) عند مستوى معنوية ($0,05$).

– وجود ارتباط طردى قوى بين إعادة هندسة الموارد البشرية (المتغير المستقل) وبين المرونة الاستراتيجية (المتغير الوسيط)، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($0,655$)، وبمستوى دلالة ($0,000$)، ومعنوي عند مستوى معنوية ($0,05$).

– بلغت قيمة معامل التحديد ($0,623$)، وهى قيمة دالة إحصائية، وتعنى أن أبعاد المتغير المستقل (إعادة هندسة الموارد البشرية) مجتمعة تفسر حوالي ($62,3\%$) من التغيرات التي تحدث في المتغير الوسيط (المرونة الاستراتيجية)، وأن النسبة المتبقية تفسرها متغيرات أخرى لم يتضمنها نموذج الانحدار الحالي.

– إشارة معاملات الانحدار موجبة، مما يدل على وجود علاقة طردية بين إعادة هندسة الموارد البشرية والمرونة الاستراتيجية، فكلما زاد الاهتمام بإعادة هندسة الموارد البشرية، كلما أدى ذلك إلى المزيد من المرونة الاستراتيجية.

– وجود أثر لجميع أبعاد إعادة هندسة الموارد البشرية (البعد الهيكلية؛ البعد التكنولوجي؛ البعد الفنى؛ البعد البشري) على المرونة الاستراتيجية، حيث يظهر جدول المعاملات أن قيم (Beta) بلغت ($0,598$)، ($0,890$)، ($0,712$)، ($0,689$) على التوالي، وبمستوى دلالة ($0,000$) عند مستوى معنوية ($0,05$)، مما يدل على معنوية جميع المعاملات.

تأسيساً على ما سبق؛ يتضح صحة الفرض الثاني الذي ينص على:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إعادة هندسة الموارد البشرية والمرونة الاستراتيجية في مستشفيات جامعة الزقازيق.

■ اختبار الفرض الثالث (H3)

الفرض الثالث: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المرونة الاستراتيجية والتميز المؤسسي في مستشفيات جامعة الزقازيق.

لاختبار هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد، كما هو موضح في الجدول التالي.

جدول ١٠: نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد المرونة الاستراتيجية (المتغير الوسيط) على التميز المؤسسي (المتغير التابع)

أبعاد المتغير الوسيط	المتغير التابع	B	Beta	T	Sig	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	F
مرونة الموارد	التميز المؤسسي	٠,٦٧٧	٠,٨٠٣	١١,٢٤٤	٠,٠٠٠	٠,٦٨٩	٠,٥٩٥	١١٢٩,٢١٨
مرونة القدرات		٠,٦٨٠	٠,٦٥٢	٥,٦٧٦	٠,٠٠٠			

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول رقم ١٠ ما يلي:

– وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد المرونة الاستراتيجية (مرونة الموارد؛ مرونة القدرات) على التميز المؤسسي، كما يتضح معنوية نموذج الانحدار المقدر من خلال قيمة ($F=1129,218$)، وقيمة ($Sig=0,000$) عند مستوى معنوية ($0,05$).

– وجود ارتباط طردي قوى بين المرونة الاستراتيجية (المتغير الوسيط) وبين التميز المؤسسي (المتغير التابع)، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($0,689$)، وبمستوى دلالة ($0,000$)، ومعنوي عند مستوى معنوية ($0,05$).

– بلغت قيمة معامل التحديد ($0,595$)، وهي قيمة دالة إحصائية، وتعني أن أبعاد المتغير الوسيط (المرونة الاستراتيجية) مجتمعة تفسر حوالى ($59,5\%$) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (التميز المؤسسي)، وأن النسبة المتبقية تفسرها متغيرات أخرى لم يتضمنها نموذج الانحدار الحالي.

– إشارة معاملات الانحدار موجبة، مما يدل على وجود علاقة طردية بين المرونة الاستراتيجية والتميز المؤسسي، فكلما زاد الاهتمام بالمرونة الاستراتيجية، كلما أدى ذلك إلى المزيد من التميز المؤسسي.

– وجود أثر لجميع أبعاد المرونة الاستراتيجية (مرونة الموارد؛ مرونة القدرات) على التميز المؤسسي، حيث يظهر جدول المعاملات أن قيم (Beta) بلغت (٠,٨٠٣)، (٠,٦٥٢) على التوالي، وبستوى دلالة (٠,٠٠٠) عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، مما يدل على معنوية جميع المعاملات.

إستنادا على ما سبق؛ يتضح صحة الفرض الثالث الذي ينص على:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المرونة الاستراتيجية والتميز المؤسسي في مستشفيات جامعة الزقازيق.

■ اختبار الفرض الرابع (H4)

الفرض الرابع: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد إعادة هندسة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في مستشفيات جامعة الزقازيق بوجود المرونة الاستراتيجية.

لاختبار هذا الفرض تم استخدام الآتي:

– أسلوب تحليل المسار (Path analysis) للتحقق من وجود تأثير للمرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط على العلاقة بين إعادة هندسة الموارد البشرية (المتغير المستقل) والتميز المؤسسي (المتغير التابع) من خلال الاستعانة ببرنامج (Amos²⁶).

– طريقة المعاينة المتكررة (Bootstrapping) لتحليل الوساطة وتحديد علاقات التأثير (المباشرة/غير المباشرة/الكلية) بين متغيرات البحث، كما هو مبين في الجدول التالي.

جدول ١١: يبين معاملات المسارات المعيارية للتأثيرات المباشرة وغير المباشرة والكلية بين

متغيرات البحث ومؤشرات جودة النموذج

مؤشرات جودة النموذج				P - value	معامل المسار الكلية	معامل المسار الغير مباشر	معامل المسار المباشر B	المتغير التابع	المتغير الوسيط	المتغير المستقل
RMSEA	Chi square	CFI	GFI							
0.000	0.000	0.91	0.90	.001>	0.85	0.08	0.77	التميز المؤسسي	المرونة الاستراتيجية	إعادة هندسة الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول رقم ١١ ما يلي:

– **فيما يتعلق بالتأثيرات المباشرة القياسية:** ينتقل التأثير هنا من المتغير المستقل نحو المتغير التابع مباشرة دون وجود وسيط بينهما، ويوجد تأثير مباشر معنوي وإيجابي وقوى لأبعاد إعادة هندسة الموارد البشرية (البعد الهيكلي؛ البعد التكنولوجي؛ البعد الفني؛ البعد البشري) على التميز المؤسسي في المستشفيات محل الدراسة، حيث بلغ مستوى المعنوية لكلا منهم أقل من (0.05)، وبلغت قيم معامل المسار المباشر (B= 0.77)، وهو ما يعني أن زيادة وحدة واحدة من المتغير المستقل (إعادة هندسة الموارد البشرية) تؤدي إلى زيادة قدرها (77%) في المتغير التابع (التميز المؤسسي).

– فيما يتعلق بالتأثيرات غير المباشرة القياسية: ينتقل التأثير هنا من المتغير المستقل نحو المتغير التابع عن طريق متغير ثالث يسمى المتغير الوسيط، إذ يوجد تأثير غير مباشر معنوي وإيجابي وقوى لأبعاد إعادة هندسة الموارد البشرية (البعد الهيكلي؛ البعد التكنولوجي؛ البعد الفني؛ البعد البشري) على التميز المؤسسي في المستشفيات محل الدراسة بوجود المرونة الاستراتيجية، حيث بلغ مستوى المعنوية لكلا منهم أقل من (0.05)، وبلغت قيم معامل المسار غير المباشر (0.08)، ويعمل متغير المرونة الاستراتيجية كوسيط تكميلي، فزيادة مستوى إعادة هندسة الموارد البشرية تزيد من درجة المرونة الاستراتيجية، مما يؤدي إلى زيادة مستوى التميز المؤسسي، وبذلك يفسر متغير المرونة الاستراتيجية بعضاً من تأثير إعادة هندسة الموارد البشرية في تعزيز التميز المؤسسي، وهي نتيجة منطقية ومقبولة كون المتغير الوسيط (المرونة الاستراتيجية) يمثل نتيجة حتمية للمتغير المستقل في ظل وجود متغيرات، وعوامل أخرى تؤثر في المتغير التابع، ينبغي البحث والدراسة فيها هي الأخرى، وبالتالي يوجد تأثير مباشر كلي معنوي وإيجابي وقوى للمتغير المستقل على المتغير التابع، كما يوجد تأثير غير مباشر جزئي معنوي وإيجابي وقوى للمتغير المستقل على المتغير التابع من خلال المتغير الوسيط.

– مؤشر (VAF) لقياس عملية الوساطة: وذلك من خلال قياس تأثير المتغير المستقل على التابع بوجود المتغير الوسيط (التأثير غير المباشر ÷ التأثير الكلي) $\times 100$ (Christian, et al., 2016).

ويتضح أنه يتم تفسير نسبة (9.41%) من تأثير أبعاد إعادة هندسة الموارد البشرية (المتغير المستقل) على التميز المؤسسي (المتغير التابع) من خلال المرونة الاستراتيجية (المتغير الوسيط).

– فيما يتعلق بمؤشرات جودة النموذج: ان مؤشر ملائمة جودة النموذج (GFI) قد بلغ (0.90)، وهي نسبة تقترب من الواحد الصحيح، وهو ما يدل على ملائمة النموذج، كما أن مؤشر الموائمة المقارن (CFI) قد بلغ (0.91)، وهي نسبة أيضاً تقترب من الواحد الصحيح، وهو ما يدل على جودة النموذج.

تأسيساً على ما سبق؛ يتضح صحة الفرض الرابع الذي ينص على:

يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد إعادة هندسة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في مستشفيات جامعة الزقازيق بوجود المرونة الاستراتيجية.

(9) مناقشة نتائج البحث

هدفت الدراسة التعرف على طبيعة العلاقة بين إعادة هندسة الموارد البشرية والتميز المؤسسي، والدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في تعزيز هذه العلاقة بمستشفيات جامعة الزقازيق.

ولتحقيق هذا الهدف تم القيام بمجموعة من الخطوات المنهجية منها مراجعة الدراسات السابقة، تحديد مشكلة البحث وبناء النموذج العلمي له وفرضياته، واختبار هذه الفروض، ومن ثم التوصل إلى مجموعة من النتائج والتي يمكن عرضها بشكل موجز وتفسيرها كما يلي:

(9-1) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إعادة هندسة الموارد البشرية والتميز المؤسسي في مستشفيات جامعة الزقازيق، الأمر الذي يعنى كلما زاد الاهتمام بإعادة هندسة الموارد البشرية، كلما أدى ذلك إلى المزيد من التميز المؤسسي في مستشفيات جامعة الزقازيق، والعكس صحيح.

– يفسر الباحث هذه النتيجة، بأنه كلما تبنت مستشفيات جامعة الزقازيق أسلوب إعادة هندسة عمليات الأعمال لديها، وسعت إلى توفير متطلبات تطبيقه في إدارة الموارد البشرية، ساهم ذلك في دعم تميز أدائها المؤسسي.

– تتفق هذه النتيجة مع دراسات (Lee et al., 2022; Nguyen & Dao, 2023; Ho & Kuvaas, 2020)، وذلك باختلاف مجال التطبيق، وتعتبر هذه النتيجة منطقية، نظرا لأن إعادة هندسة عمليات وممارسات الموارد البشرية تؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي، والابتكار، والتميز العام، ومن ثم تحقق المؤسسات التي تعيد هندسة أنشطة مواردها البشرية مستويات أعلى من التميز (القيادي؛ الخدمي؛ البشري)، والتي تعد مكونات رئيسة للتميز المؤسسي.

(2-9) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إعادة هندسة الموارد البشرية والمرونة الاستراتيجية في مستشفيات جامعة الزقازيق، الأمر الذي يعني كلما زاد الاهتمام بإعادة هندسة الموارد البشرية، كلما أدى ذلك إلى المزيد من المرونة الاستراتيجية في مستشفيات جامعة الزقازيق، والعكس صحيح.

– يرجع الباحث هذه النتيجة، لاختلاف آليات تفعيل المرونة الاستراتيجية، ودرجاتها من مؤسسة إلى أخرى، كونها تعتمد على قدرات وإمكانات الموارد البشرية، وذلك من حيث سرعة الإستجابة لطلب تسهيل الإجراءات، والقابلية للتكيف، وتعديل الأوضاع، وأخيرا القدرة الإبداعية على ابتكار الحلول الخلاقة في مواجهة المشكلات.

– تتفق هذه النتيجة مع دراسات (Martínez & Vicente, 2022; Lakshman et al., 2020)، وذلك باختلاف مجال التطبيق، وتعتبر هذه النتيجة منطقية، نظرا لأن أبعاد إعادة هندسة الموارد البشرية، المتمثلة في (البعد الهيكلي؛ البعد التكنولوجي؛ البعد الفني؛ البعد البشري) تعزز من (مرونة الموارد؛ ومرونة القدرات)، وكلاهما من المكونات الرئيسة للمرونة الاستراتيجية.

(3-9) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المرونة الاستراتيجية والتميز المؤسسي في مستشفيات جامعة الزقازيق، الأمر الذي يعني كلما زاد الاهتمام بالمرونة الاستراتيجية، كلما أدى ذلك إلى المزيد من التميز المؤسسي في مستشفيات جامعة الزقازيق، والعكس صحيح.

– يرجع الباحث هذه النتيجة، نظرا لأن المرونة الاستراتيجية تعزز باستمرار (التميز القيادي؛ التميز الخدمي؛ التميز البشري)، وهي مكونات رئيسة للتميز المؤسسي.

– تتفق هذه النتيجة مع دراسات (Xiu et al., 2017; Awais et al., 2023; Zhang et al., 2023)، وذلك باختلاف مجال التطبيق، وتعتبر هذه النتيجة منطقية، نظرا لأن المرونة الاستراتيجية هي محرك حاسم للتميز المؤسسي في المقام الأول – من خلال تحسين الأداء، وتعزيز الابتكار، وتكيف المؤسسات مع التغيير – وتعزز البيانات الداعمة، والقيادة القوية الفاعلة، وإدارة المواهب هذه العلاقة.

(4-9) يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد إعادة هندسة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في مستشفيات جامعة الزقازيق بوجود المرونة الاستراتيجية، الأمر الذي يعنى ان متغير المرونة الاستراتيجية يفسر بعضا من تأثير علاقة إعادة هندسة الموارد بالتميز المؤسسي في مستشفيات جامعة الزقازيق.

– يفسر الباحث هذه النتيجة، بأنه ينتقل التأثير هنا من المتغير المستقل نحو المتغير التابع عن طريق متغير ثالث يسمى المتغير الوسيط، إذ يوجد تأثير غير مباشر معنوي وإيجابي وقوى لأبعاد إعادة هندسة الموارد البشرية (البعد الهيكلي؛ البعد التكنولوجي؛ البعد الفني؛ البعد البشري) على التميز المؤسسي في المستشفيات محل الدراسة بوجود المرونة الاستراتيجية، حيث يعمل متغير المرونة الاستراتيجية كوسيط تكميلي، فزيادة مستوى إعادة هندسة الموارد البشرية تزيد من درجة المرونة الاستراتيجية، مما يؤدي إلى زيادة مستوى التميز المؤسسي، وبذلك يفسر متغير المرونة الاستراتيجية بعضا من تأثير إعادة هندسة الموارد البشرية في تعزيز التميز المؤسسي، وهي نتيجة منطقية ومقبولة كون المتغير الوسيط (المرونة الاستراتيجية) يمثل نتيجة حتمية للمتغير المستقل في ظل وجود متغيرات، وعوامل أخرى تؤثر في المتغير التابع، ينبغي البحث والدراسة فيها هي الأخرى، وبالتالي يوجد تأثير مباشر كلي معنوي إيجابي وقوى للمتغير المستقل على المتغير التابع، كما يوجد تأثير غير مباشر جزئي معنوي إيجابي وقوى للمتغير المستقل على المتغير التابع من خلال المتغير الوسيط.

(10) تفسير ودلالات الدراسة

أسفرت مناقشة نتائج البحث عن وجود بعض الدلالات على مستوى النظرية والتطبيق كما يلي:

(1-10) على مستوى النظرية: أكدت نتائج البحث على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إعادة هندسة الموارد البشرية (البعد الهيكلي؛ البعد التكنولوجي؛ البعد الفني؛ البعد البشري) والتميز المؤسسي، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إعادة هندسة الموارد البشرية والمرونة الاستراتيجية، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المرونة الاستراتيجية (مرونة الموارد؛ مرونة القدرات) والتميز المؤسسي، فضلا عن تأكيدها على أن هناك تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد إعادة هندسة الموارد على التميز المؤسسي في مستشفيات جامعة الزقازيق بوجود المرونة الاستراتيجية، حيث يعمل متغير المرونة الاستراتيجية كوسيط تكميلي، فزيادة مستوى إعادة هندسة الموارد البشرية، تؤدي إلى المزيد من المرونة الاستراتيجية، ومن ثم المزيد من التميز المؤسسي، وبذلك يفسر متغير المرونة الاستراتيجية بعضا من تأثير إعادة هندسة الموارد البشرية في تعزيز التميز المؤسسي بمستشفيات جامعة الزقازيق.

وبصفة عامة – وفي حدود علم الباحث – لم تتناول أى دراسة العلاقة بين الثلاث متغيرات محل البحث معاً وهم (إعادة هندسة الموارد البشرية، المرونة الاستراتيجية، التميز المؤسسي)، ولم يتم اختبارهم من قبل في دراسة واحدة، ومن ثم فإن البحث الحالي يضيف إلى الأدبيات القليلة نسبياً والمتاحة في هذا المجال، كما أنه يشكل إضافة في طريق عمل بحوث مستقبلية من جانب دراسات الموارد البشرية.

(2-10) على مستوى التطبيق: إنطلاقاً من نتائج البحث الحالي، وما توصلت إليه من وجود علاقة وتأثير بين كل من إعادة هندسة الموارد البشرية، والمرونة الاستراتيجية على التميز المؤسسي "كمتغير تابع" تعطى دلالة على أن سبل تحسين مستوى التميز المؤسسي في مستشفيات جامعة الزقازيق، تتحقق من خلال الآتى:

– ترسيخ مفهوم وأهمية أسلوب إعادة هندسة الموارد البشرية لدى العاملين بمستشفيات جامعة الزقازيق، وضرورة تطبيقه بجميع أبعاده (البعد الهيكلي؛ البعد التكنولوجي؛ البعد الفني؛ البعد البشري)، لأنه عامل محوري في تعزيز التميز المؤسسي، حيث تحقق المؤسسات التي تعيد هندسة أنشطة مواردها البشرية، مستويات أعلى من الكفاءة، والفعالية، والقدرة على التكيف، والتي تعد مكونات رئيسة للتميز المؤسسي.

– الاهتمام بتحسين المرونة الاستراتيجية داخل مستشفيات جامعة الزقازيق، حيث يعمل متغير المرونة الاستراتيجية كوسيط تكميلي، فزيادة مستوى إعادة هندسة الموارد البشرية، تزيد من درجة المرونة الاستراتيجية، مما يؤدي إلى المزيد من التميز المؤسسي.

(11) توصيات البحث

إستنادا إلى مجموعة النتائج التي توصل إليها البحث من خلال التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، تم صياغة عددا من التوصيات اللازمة لتحقيق التميز المؤسسي في مستشفيات جامعة الزقازيق، وذلك من خلال تبني منهجية إعادة هندسة الموارد البشرية، وتحسين المرونة الاستراتيجية بتلك المستشفيات، على النحو الموضح في الجدول التالي.

جدول ١٢: الدليل الإرشادي المقترح لوضع توصيات البحث موضع التنفيذ

التوصية	آليات التنفيذ	الجهات المسؤولة عن آليات التنفيذ
• دعم الإدارة العليا لآليات تطبيق منهجية إعادة هندسة الموارد البشرية في مستشفيات جامعة الزقازيق.	– توضيح أبعاد وأهداف منهجية إعادة الهندسة للعاملين في مستشفيات جامعة الزقازيق. – إنشاء وحدة متخصصة لإعادة الهندسة الإدارية. – وضع خطة استراتيجية زمنية لتطبيق منهجية إعادة هندسة الموارد البشرية. – زيادة الأدلة الإرشادية الموضحة لآليات تطبيق منهجية إعادة هندسة الموارد البشرية بمستشفيات جامعة الزقازيق. – توفير الموارد اللازمة لإجراء عمليات إعادة هندسة الموارد البشرية بنجاح.	الإدارة العليا بالتنسيق مع الإدارات الأخرى بالمستشفيات.
• تغيير الثقافة التنظيمية.	– العمل على نشر ثقافة أهمية منهجية إعادة الهندسة بين العاملين في مستشفيات جامعة الزقازيق. – تشجيع العمل الجماعي، والتواصل الفعال بين العاملين، والإدارات المختلفة. – تشجيع العاملين على تطوير مهاراتهم، واكتساب معارف جديدة.	الإدارة العليا بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية بالمستشفيات.
• التركيز على المرضى والمصابين في مستشفيات جامعة الزقازيق.	– فهم احتياجات المرضى والمصابين، وتصميم العمليات لتلبيتها. – العمل على تحسين تجربة العملاء (المرضى والمصابين) من خلال تقديم خدمات عالية الجودة.	الإدارة العليا بالتنسيق مع الإدارات الأخرى بالمستشفيات.

المصدر : من إعداد الباحث.

تابع جدول ١٢: الدليل الإرشادي المقترح لوضع توصيات البحث موضع التنفيذ

التوصية	آليات التنفيذ	الجهات المسؤولة عن آليات التنفيذ
• تحديد العمليات الرئيسية.	– تحديد العمليات الأكثر أهمية في إدارة الموارد البشرية، والتي تؤثر مباشر على أداء مستشفيات جامعة الزقازيق. – دراسة تفصيلية لعمليات الموارد البشرية الحالية، وذلك لتحديد نقاط الضعف، والفرص المتاحة للتحسين.	إدارة الموارد البشرية بالمستشفيات.
• إعادة تصميم العمليات.	– التخلص من الخطوات غير الضرورية، وتبسيط الإجراءات لزيادة الكفاءة والفعالية. – استخدام التقنيات الحديثة لتحسين سير العمليات، وتسهيل التواصل بين العاملين. – توفير التدريب، والتطوير للعاملين لتمكينهم من أداء وظائفهم بكفاءة.	إدارة الموارد البشرية بالمستشفيات.
• بناء فرق عمل فعالة.	– تكوين فرق عمل تضم العاملين من مختلف الإدارات والمستويات. – تحديد أدوار ومسئوليات كل فرد في الفريق بشكل واضح.	إدارة الموارد البشرية بالمستشفيات.
• قياس الأداء وتقييمه.	– وضع مؤشرات واضحة لقياس مدى تحقيق أهداف إعادة الهندسة. – إجراء تقييم دوري لعمليات الموارد البشرية لضمان استمرار التحسين، ومن ثم تحقيق أهداف إعادة الهندسة.	إدارة الموارد البشرية بالمستشفيات.

المصدر : من إعداد الباحث.

(12) توصيات متعلقة بأفاق البحوث المستقبلية

في ضوء النتائج التي تم الوصول إليها، يقترح البحث الحالي مجموعة من النقاط البحثية التي تصلح كدراسات مستقبلية، وذلك على النحو التالي:

- إجراء المزيد من الدراسات حول دور المرونة الاستراتيجية في العلاقة بين إعادة هندسة الموارد البشرية والتميز المؤسسي في بيئات خدمية أخرى.
- إجراء المزيد من الدراسات حول آليات تفعيل التميز المؤسسي، وذلك بتناول متغيرات أخرى لم ترد في البحث الحالي.
- إجراء الدراسة من خلال توسيط متغيرات أخرى مثل الرقابة التنظيمية، الثقة التنظيمية، الاستغراق الوظيفي.
- دراسة الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التحول الرقمي والتميز المؤسسي.

مراجع البحث أولاً: المراجع العربية

– سجلات إدارة الموارد البشرية بالإدارة العامة لمستشفيات جامعة الزقازيق لعام ٢٠٢٤م.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Abdelmgid, T. (2023). The Impact of Human Resource Management Practices on Achieving Institutional Excellence in Factories: A Case Study of Dates Factories in the Governorates of Al-Ghat and Al-Zulfi for the Period 2020-2023. *International Journal of Accounting and Management Sciences*. <https://doi.org/10.56830/ijams12202307>.
- Abdo, A., & Khattab, H. (2020). The Impact of Re-engineering Process in Human Resources Development Applied to Travel Companies in Egypt. , 18, 95-106. <https://doi.org/10.21608/jaauth.2020.31804.1030>.
- Abid, N., Aftab, J., & Savastano, M. (2024). Do institutional dimensions play a role in IT firms' performance? Determining the influence of green entrepreneurial orientation and dynamic capabilities in a developing context. *Bus. Process. Manag. J.*, 31, 736-771. <https://doi.org/10.1108/bpmj-06-2023-0498>.
- Agostini, L., Nosella, A., Sarala, R., & Nkeng, C. (2023). Emerging trends around strategic flexibility: a systematic review supported by bibliometric techniques. *Management Decision*. <https://doi.org/10.1108/md-02-2023-0135>.
- Akdere, M., & Egan, T. (2020). Transformational leadership and human resource development: Linking employee learning, job satisfaction, and organizational performance. *Human Resource Development Quarterly*, 31, 393-421. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21404>.
- Alonso, J., Garcimartín, C., & Kvedaras, V. (2020). Determinants of institutional quality: an empirical exploration. *Journal of Economic Policy Reform*, 23, 229 - 247. <https://doi.org/10.1080/17487870.2020.1719102>.
- Alzu'bi, S., Alzu'bi, Y., Samara, H., & Al-Shdaifat, M. (2023). The role of human resource re-engineering in order to improve the quality of

-
-
- banking performance. *International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation*. <https://doi.org/10.54660/ijmrge.2023.4.3.727-737>.
- Awais, M., Ali, A., Khattak, M., Arfeen, M., Chaudhary, M., & Syed, A. (2023). Strategic Flexibility and Organizational Performance: Mediating Role of Innovation. *SAGE Open*, 13. <https://doi.org/10.1177/21582440231181432>.
 - Brozović, D., Jansson, C., & Boers, B. (2023). Strategic flexibility and growth of small and medium-sized enterprises: a study of enablers and barriers. *Management Decision*. <https://doi.org/10.1108/md-05-2022-0577>.
 - Chen, M., Lam, L., & Zhu, J. (2020). Should companies invest in human resource development practices? The role of intellectual capital and organizational performance improvements. *Personnel Review*. <https://doi.org/10.1108/pr-04-2019-0179>.
 - Christian, N., et al., (2016). Mediation Analysis in Partial Least Squares Path Modeling: Helping Researchers Discuss More Sophisticated Models. *Industrial Management and Data Systems*, 9 (116).
 - Davidescu, A., Apostu, S., Paul, A., & Cășuneanu, I. (2020). Work Flexibility, Job Satisfaction, and Job Performance among Romanian Employees—Implications for Sustainable Human Resource Management. *Sustainability*, 12, 6086. <https://doi.org/10.3390/su12156086>.
 - Destek, M., Adedoyin, F., Bekun, F., & Aydın, S. (2023). Converting a resource curse into a resource blessing: The function of institutional quality with different dimensions. *Resources Policy*. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2022.103234>.
 - García, J., Pasamar, S., & Rincon, F. (2024). When the stars align: The effect of institutional pressures on sustainable human resource management through organizational engagement. *European Management Journal*. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2024.03.009>.
 - Gorondutse, A., Arshad, D., & Alshuaibi, A. (2020). Driving sustainability in SMEs' performance: the effect of strategic flexibility. *Journal*

-
-
- of Strategy and Management*. <https://doi.org/10.1108/JSMA-03-2020-0064>.
- Hameed, N., Salamzadeh, Y., Rahim, N., & Salamzadeh, A. (2021). The impact of business process reengineering on organizational performance during the coronavirus pandemic: moderating role of strategic thinking. *foresight*. <https://doi.org/10.1108/fs-02-2021-0036>.
 - Han, C., & Zhang, S. (2021). Multiple strategic orientations and strategic flexibility in product innovation. *European Research on Management and Business Economics*. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2020.100136>.
 - Hensellek, S., Kleine, L., & Kollmann, T. (2023). Entrepreneurial leadership, strategic flexibility, and venture performance: Does founders' span of control matter? *Journal of Business Research*. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113544>.
 - Herhausen, D., Morgan, R., Brozović, D., & Volberda, H. (2020). Re-examining Strategic Flexibility: A Meta-Analysis of its Antecedents, Consequences and Contingencies. *British Journal of Management*. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12413>.
 - Hussein, M. (2021). The impact of human resources management on achieving organizational uniqueness: An applied study of Shendi University-Sudan. *International Journal of ADVANCED AND APPLIED SCIENCES*. <https://doi.org/10.21833/IJAAS.2021.06.003>.
 - Ho, H., & Kuvaas, B. (2020). Human resource management systems, employee well-being, and firm performance from the mutual gains and critical perspectives: The well-being paradox. *Human Resource Management*. <https://doi.org/10.1002/HRM.21990>.
 - Hossain, M., Hussain, K., Kannan, S., & Nair, S. (2021). Determinants of sustainable competitive advantage from resource-based view: implications for hotel industry. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*. <https://doi.org/10.1108/jhti-08-2020-0152>.
 - Lakshman, C., Wang, L., Adhikari, A., & Cheng, G. (2020). Flexibility oriented HRM practices and innovation: evidence from China and

-
-
- India. *The International Journal of Human Resource Management*, 33, 2473 - 2502. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1861057>.
- Lee, C., Peng, C., & Chen, H. (2022). Reengineering Human Resources and Entrepreneurial Learning towards Organizational Revitalization in Malaysian Travel and Tourism Companies during the COVID-19 Pandemic. *Sustainability*. <https://doi.org/10.3390/su142013509>.
- Liu, H., Jiang, X., Zhang, J., & Zhao, X. (2013). Strategic Flexibility and International Venturing by Emerging Market Firms: The Moderating Effects of Institutional and Relational Factors. *Journal of International Marketing*, 21, 79 - 98. <https://doi.org/10.1509/jim.12.0047>.
- Marchiori, D., Rodrigues, R., Popadiuk, S., & Mainardes, E. (2022). The relationship between human capital, information technology capability, innovativeness and organizational performance: An integrated approach. *Technological Forecasting and Social Change*. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121526>.
- Marrucci, L., Daddi, T., & Iraldo, F. (2022). Institutional and stakeholder pressures on organisational performance and green human resources management. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. <https://doi.org/10.1002/csr.2357>.
- Martínez, Á. & Vicente, S. (2022). Supporting agile innovation and knowledge by managing human resource flexibility. *International Journal of Innovation Science*. <https://doi.org/10.1108/ijis-11-2021-0200>.
- Martínez, Á. Vicente, S., & Pérez, M. (2020). The relationship between R&D, the absorptive capacity of knowledge, human resource flexibility and innovation: Mediator effects on industrial firms. *Journal of Business Research*, 118, 431 - 440. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.07.014>.
- Martínez, Á. Vicente, S., & Pérez, M. (2020). The strategy of human resource flexibility versus absorptive capacity of knowledge. *European Journal of Innovation Management*. <https://doi.org/10.1108/ejim-10-2019-0314>.

-
-
- Mehmood, W., Din, S., Aman-Ullah, A., Khan, A., & Fareed, M. (2022). Institutional quality and economic growth: Evidence from South-Asian countries. *Journal of Public Affairs*. <https://doi.org/10.1002/pa.2824>.
 - Momaya, K., Bhat, S., & Lalwani, L. (2017). Institutional Growth and Industrial Competitiveness: Exploring the Role of Strategic Flexibility Taking the Case of Select Institutes in India. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 18, 111-122. <https://doi.org/10.1007/S40171-016-0144-2>.
 - Muneeb, D., Khattak, A., Wahba, K., Abdalla, S., & Ahmad, S. (2022). Dynamic capabilities as a strategic flexibility enabler: organizational responsiveness to COVID-19. *Journal of Asia Business Studies*. <https://doi.org/10.1108/jabs-01-2022-0023>.
 - Nguyen, D., & Dao, T. (2023). The mediating role of innovation in the relationship between high-performance human resource management practices and firm performance. *Heliyon*, 9. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e22720>.
 - Othman, H. (2025). The Role of Human Resource Re-engineering Dimensions in Achieving the Strategic Renewal Dimensions: An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Administrative Leaders in a Number of Public Schools in Duhok Governorate. *Journal of Information Systems Engineering and Management*. <https://doi.org/10.52783/jisem.v10i33s.6064>.
 - Rialti, R., Marzi, G., Caputo, A., & Mayah, K. (2020). Achieving strategic flexibility in the era of big data. *Management Decision*. <https://doi.org/10.1108/md-09-2019-1237>.
 - Sen, S., Savitskie, K., Mahto, R., Kumar, S., & Khanin, D. (2022). Strategic flexibility in small firms. *Journal of Strategic Marketing*, 31, 1053 - 1070. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2022.2036223>.
 - Shalender, K., & Yadav, R. (2019). Strategic Flexibility, Manager Personality, and Firm Performance: The Case of Indian Automobile Industry. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 20, 77-90. <https://doi.org/10.1007/S40171-018-0204-X>.

-
-
- Sushil. (2015). Strategic Flexibility: The Evolving Paradigm of Strategic Management. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 16, 113 - 114. <https://doi.org/10.1007/s40171-015-0095-z>.
 - Talib, O., & Musaheb, M. (2024). Impact of Re-engineering Human Resources on High Performance: An Empirical Research in the Central Statistical Organization / Ministry of Planning. *Journal of Economics and Administrative Sciences*. <https://doi.org/10.33095/45fe8813>.
 - Vanichchinchai, A. (2023). Relationships between leadership and culture, human resources and process improvement in lean healthcare. *Bus. Process. Manag. J.*, 29, 430-446. <https://doi.org/10.1108/bpmj-07-2022-0328>.
 - Vu, T. (2022). Does institutional quality foster economic complexity? The fundamental drivers of productive capabilities. *Empirical Economics*, 1-34. <https://doi.org/10.1007/s00181-021-02175-4>.
 - Wiśniewska, M., & Grudowski, P. (2023). The culture of excellence and its dimensions in higher education. *The TQM Journal*. <https://doi.org/10.1108/tqm-11-2022-0325>.
 - Xiu, L., Liang, X., Chen, Z., & Xu, W. (2017). Strategic flexibility, innovative HR practices, and firm performance: A moderated mediation model. *Personnel Review*, 46, 1335-1357. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2016-0252>.
 - Yawson, R. (2020). Strategic flexibility analysis of HRD research and practice post COVID-19 pandemic. *Human Resource Development International*, 23, 406 - 417. <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1779169>.
 - Zhang, F., Yang, B., & Zhu, L. (2023). Digital technology usage, strategic flexibility, and business model innovation in traditional manufacturing firms: The moderating role of the institutional environment. *Technological Forecasting and Social Change*. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122726>.

The Mediator of Strategic Administrative Flexibility in dealing with Human Resource Reengineering and Local Excellence — An Applied Study on Workers in Zagazig University Hospitals

Abstract

The aim of this research was to identify the nature of the relationship between human resource reengineering and organizational excellence, and the mediating role of strategic flexibility in strengthening this relationship at Zagazig University Hospitals. The research relied on a descriptive and analytical approach. The hypotheses were tested by preparing a survey that included a set of phrases that address the research topic, and it was distributed to 347 individuals in Zagazig University Hospitals, with a response rate of (93%), and the results were analyzed using SPSS ²⁶ and Amos ²⁶.

The research concluded that there is a statistically significant relationship between the dimensions of human resource re-engineering and institutional excellence, and the existence of a statistically significant relationship between the dimensions of human resource re-engineering and strategic flexibility, and the existence of a statistically significant relationship between the dimensions of strategic flexibility and institutional excellence, There is a statistically significant effect of the dimensions of human resource re-engineering on institutional excellence in Zagazig University Hospitals with the presence of strategic flexibility, as the strategic flexibility variable works as a complementary mediator, as the increase in the level of human resource re-engineering, It leads to more strategic flexibility, and thus more institutional excellence. Thus, the strategic flexibility variable explains some of the impact of human resources re-engineering in enhancing institutional excellence in Zagazig University Hospitals.

The study recommended that officials at Zagazig University Hospitals should recognize the importance of implementing the concept of human resource re-engineering in improving strategic flexibility and raising the level of institutional excellence. This can be achieved by focusing on designing integrated awareness programs that suit the target groups and their employees. The study also proposes a set of research points that can be used for future studies.

Keywords: Human resource reengineering, strategic flexibility, organizational excellence, Zagazig University Hospitals.