

# الهندسة النفسية ومساهمتها في تعزيز استدامة الموارد البشرية دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في المستشفيات الخاصة في محافظة دهوك

جوتيار حسن محمد كوجر<sup>١</sup>، نزار محمد علي السليفاني<sup>٢</sup>  
١،٢ قسم العلوم الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة زاخو، إقليم كردستان، العراق

## المستخلص

يهدف البحث الحالي إلى استكشاف تأثير الهندسة النفسية والمتمثلة بـ(الوعي الحسي، الألفة، المرونة السلوكية، ونتائج التفكير) في تعزيز استدامة الموارد البشرية والمتمثلة بـ(رفاهية الموارد البشرية، تطوير الموارد البشرية، الاحتفاظ بالموارد البشرية، والتوازن بين العمل والحياة) في المستشفيات الخاصة في محافظة دهوك/ إقليم كردستان-العراق كيدان للبحث الحالي. لتحقيق هدف البحث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات وتحليلها وصولاً للنتائج، واعتمدت استمارة الاستبانة لجمع البيانات من عينة مكونة من (306) من العاملين في المستشفيات المحوثة. وجرى اختبار فرضيات البحث باعتماد برنامج (SPSS Version 25). توصل البحث إلى عدد من الاستنتاجات، أبرزها أن الهندسة النفسية لها تأثير مباشر لتعزيز استدامة الموارد البشرية. إذ تسهم في تحسين تفاعل العاملين مع بيئة العمل على مستوى المشاعر والسلوكيات، كما تتوافق أركانها مع احتياجات العاملين النفسية، هذا التوافق يؤدي إلى تحسين مستويات الرضا الوظيفي للعاملين والتزامهم وضمان استدامتهم. في ضوء ذلك اقترح الباحثان على إدارات المستشفيات الخاصة المحوثة بضرورة تفعيل أركان الهندسة النفسية وتحويلها إلى ممارسات عملية ملموسة لدورها الفاعل في تعزيز استدامة الموارد البشرية. تُبرز قيمة البحث العلمية من خلال سد فجوة معرفية ناتجة عن ندرة الدراسات التي تناولت العلاقة بين الهندسة النفسية واستدامة الموارد البشرية في سياق إقليم كردستان-العراق. كما يقدم رؤى عملية قابلة للتطبيق لتعزيز استدامة الموارد البشرية من خلال تفعيل أركان الهندسة النفسية في بيئة العمل بالمستشفيات الخاصة.

**الكلمات المفتاحية:** الهندسة النفسية، استدامة الموارد البشرية، المرونة السلوكية، التوازن بين العمل والحياة، والمستشفيات الخاصة في محافظة دهوك.

## ١. المقدمة

أصبحت المنظمات بغض النظر عن أحجامها أو طبيعة أنشطتها، تواجه مستويات غير مسبقة من المنافسة والتحديات الناجمة عن تسارع التغيرات البيئية والتطورات التكنولوجية، وبات المورد البشري من أهم الموارد الاستراتيجية التي تعتمد عليها المنظمات المعاصرة كونه العامل الرئيس في تعزيز الكفاءة وتحقيق النجاح والاستدامة. لذلك، أصبح الاستثمار في تطوير مهارات الموارد البشرية وتحسين أدائها ضرورة ملحة لضمان رضا الزبائن، كما أن توليد بيئة عمل صحية محفزة وداعمة للابتكار يسهم في استبقاء الكفاءات ضرورة ملحة لضمان استدامة الموارد البشرية وتحقيق المنظمات التفوق في بيئة تنافسية ديناميكية.

وكون بيئة العمل في المنظمات العاملة في القطاع الصحي تتميز بالضغط العالي والجدي والتنظيم الدقيق والتعاون بين فرق متعددة التخصصات، مما يتطلب الأمر وضع استراتيجيات لتخفيف الاضطرابات النفسية والانفعالات السلبية لدى العاملين، وتعد الهندسة النفسية أداة فاعلة تعزز إدراك العاملين للتغيير الإيجابي، وتمكنهم من إدارة

حواسهم بمرونة مما يرسخ الانسجام والألفة في مكان العمل، كما تدعم أساليبها تجاوز العثرات وتنمية الذات عبر تحسين الصحة النفسية وتطوير مهارات التفكير الفعّال للتعامل مع التوترات. فضلاً عن ذلك، تسهم الهندسة النفسية في تعزيز القدرات العقلية والوجدانية، وإدارة المشاعر السلبية، مما يدعم التطور المهني والشخصي. لذلك تم اختيار موضوعي الهندسة النفسية وأركانها المتمثلة بـ (الوعي الحسي، الألفة، المرونة السلوكية، ونتائج التفكير) واستدامة الموارد البشرية ومتطلباتها المتمثلة بـ(رفاهية الموارد البشرية، تطوير الموارد البشرية، الاحتفاظ بالموارد البشرية، والتوازن بين العمل والحياة) كمتغيري البحث الرئيسيين.

انسجاماً لما ورد أعلاه فإن هيكليّة البحث الحالي تتضمن أربعة مباحث، إذ يشمل المبحث الأول الإطار المنهجي للبحث، بينما يتكون المبحث الثاني من الخلفية النظرية لتغيرات البحث، في حين تناولت المبحث الثالث الجانب العملي للبحث، وأخيراً ركزت المبحث الرابع على أهم الاستنتاجات والمقترحات وآليات تنفيذها.

البريد الإلكتروني للمؤلف : [jotiar.mohammad@uoz.edu.krd](mailto:jotiar.mohammad@uoz.edu.krd)

حقوق الطبع والنشر © ٢٠٢٦ جوتيار حسن محمد كوجر، نزار محمد علي السليفاني. هذه مقالة الوصول إليها مفتوحة موزعة تحت رخصة المشاع الإبداعي النسبية - CC BY-NC-ND 4.0.



مجلة جامعة كويبة للعلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد ٩، العدد ١ (٢٠٢٦)  
أُستلم البحث في ١٩ كانون الثاني ٢٠٢٤؛ قُبِلَ في ١٨ شباط ٢٠٢٥  
ورقة بحث مننظمة: نُشرت في ١٠ آذار ٢٠٢٦

## 2. المبحث الأول/ المنهجية العلمية للمبحث

## 1.2. مشكلة المبحث

تواجه المنظمات العاملة في القطاع الصحي الخاص اليوم بيئة أكثر تعقيداً وتحديات تتسم بدرجات عالية من اللاتأكد، ويعاني العاملين فيها من محدودية في الاستدامة والتطوير والرعاية العلمية والفكرية، مما يتطلب التوقف عند هذه المشكلة ذات الآثار السلبية المرتفعة، ووضع استراتيجية بعيدة الأمد تركز على الموارد البشرية باعتبارها الأساس والسبيل للنمو والتنمية وإن عملية تأهيلها وإدامتها من الضروريات الملحة، وتمثل المشكلة الواقعية التي تعاني منها الكثير من المستشفيات الخاصة في محافظة دهوك أن المورد البشري فيها يعاني من ضغوطات العمل وساعات العمل الطويلة والقلق والتوتر والصراعات تتعلق بواجباتهم وعائلاتهم، مما يؤدي إلى التنقلات الكثيرة والغيابات المتكررة والدوران المرتفع، لذلك ينبغي على تلك المستشفيات اتخاذ إجراءات لازمة للحد منها. وفي ضوء ذلك تم تلخيص مشكلة المبحث الحالي من خلال التساؤلات التالية:

- أ. مدى توفر أركان الهندسة النفسية في المستشفيات الخاصة المبحوثة.
- ب. مستويات توافر متطلبات استدامة الموارد البشرية في المستشفيات الخاصة المبحوثة.
- ج. هل تؤثر الهندسة النفسية في استدامة الموارد البشرية في المستشفيات الخاصة المبحوثة؟
- د. هل تؤثر أركان الهندسة النفسية في استدامة الموارد البشرية في المستشفيات الخاصة المبحوثة؟

## 2.2. أهمية المبحث

تبرز أهمية هذا المبحث في إمكانية استفادة المستشفيات الخاصة من تطبيق أركان الهندسة النفسية في تعزيز استدامة الموارد البشرية. ويتجلى ذلك من خلال تحسين جودة الخدمات الصحية، وتعزيز التوافق المهني والتنظيمي بين العاملين، وزيادة القدرة على تبني الابتكارات الإدارية والعملية. وباعتبار هذه الجوانب مترابطة، يسهم المبحث والتحليل في تحديد مدى أهمية هذه الأركان في تحقيق استدامة الموارد البشرية وتعزيز كفاءة الأداء في المستشفيات الخاصة. يمكن للمبحث والتحليل بينها أن يساهم في تحديد أهمية المبحث في الجوانب التالية:

- أ. تكمن الأهمية المعرفية للمبحث الحالي في أهمية الهندسة النفسية التي تفيد العاملين في المستشفيات الخاصة في القدرة على ضبط النفس وتعديل السلوكيات غير المرغوب فيها، واستدامة الموارد البشرية التي تمكن المستشفيات الخاصة من إدراك أهمية ضمان استمرارية وجودة الكوادر البشرية، وتنفيذ سياسات وممارسات مستدامة. فضلاً عن دورها الفاعل في تطوير وتحسين أداء المنظمات.
- ب. تتجلى الأهمية الميدانية للمبحث الحالي من خلال ما تقدمه من نتائج ومقترحات وآليات تنفيذ المقترحات من المؤمل أن تكون مصدر إرشادي يُمكن إدارات المستشفيات المبحوثة الاستناد إليها لتحقيق استدامة الموارد البشرية عبر تطبيق أركان الهندسة النفسية. مما يعزز من الرضا الوظيفي ويقلل من معدلات دوران العاملين.

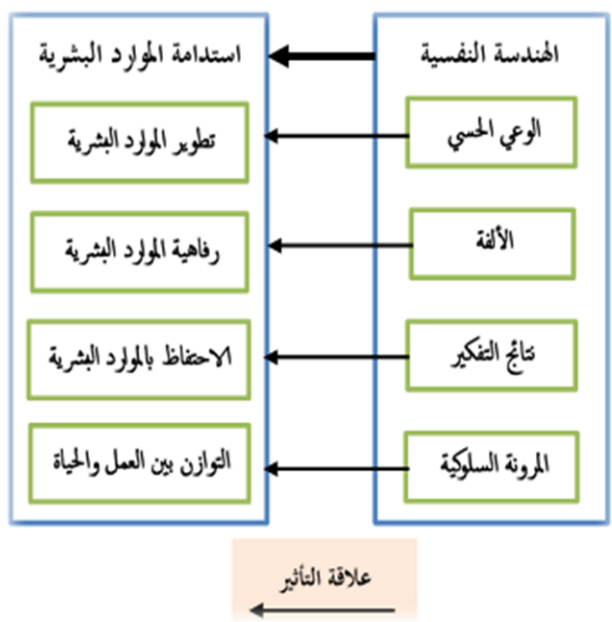
## 3.2. أهداف المبحث

يكن الهدف الرئيس من المبحث في تحديد تأثير أركان الهندسة النفسية في تحقيق استدامة الموارد البشرية في المستشفيات الخاصة المبحوثة. فضلاً عن، سعيه إلى تحقيق الأهداف التالية:

- أ. تقديم إطار نظري عن مفهوم الهندسة النفسية واستدامة الموارد البشرية من منظور عدد من الباحثين يثري المكتبات الأكاديمية.
- ب. التعرف على مدى توافر أركان الهندسة النفسية ومتطلبات استدامة الموارد البشرية في المستشفيات الخاصة المبحوثة.
- ج. استكشاف علاقات التأثير بين متغير الهندسة النفسية وأركانها ومتغير استدامة الموارد البشرية.
- د. تقديم مجموعة من المقترحات تساعد المسؤولين في المستشفيات الخاصة المبحوثة حول دور أركان الهندسة النفسية ومساهمتها كقطة الانطلاق لتعزيز استدامة الموارد البشرية مع تقديم آليات لتنفيذ تلك المقترحات.

## 4.2. مخطط المبحث وفرضياته

اعتمد مخطط المبحث الفرضي على تبيان علاقة التأثير بين المتغير المستقل الهندسة النفسية والمتغير التابع استدامة الموارد البشرية، إذ يوضح الشكل (1) التالي اتجاه (العلاقة التأثيرية) بين المتغيرين، فضلاً عن، مؤشرات القياس التي اعتمدت في كل متغير.



الشكل (1) المخطط الفرضي للمبحث

المصدر: إعداد الباحثان

تم صياغة فرضية رئيسية ضمن منهجية المبحث كما هو موضح في التالي:

- الفرضية الرئيسة للمبحث:** هناك تأثير للهندسة النفسية في استدامة الموارد البشرية في المستشفيات الخاصة المبحوثة، وتشتمل منها أربعة فرضيات فرعية كما هو مبين في التالي:
- يوجد تأثير للوعي الحسي في استدامة الموارد البشرية في المستشفيات الخاصة المبحوثة.
  - يوجد تأثير للألفة في استدامة الموارد البشرية في المستشفيات الخاصة المبحوثة.

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج (SPSS)

## 7.2. وصف ميدان البحث وعيبتها ومجتمعها ومببرات اختيار الميدان ووصف المبحوثين:

أ. وصف ميدان البحث ومجتمعها وعيبتها: تم اختيار جميع المستشفيات الخاصة في محافظة دهوك والبالغة عددهم (15) مستشفى ميداناً للدراسة كما هو موضح في الجدول (2). وتمثلت مجتمع البحث من جميع الكوادر الطبية العاملة في المستشفيات الخاصة المبحوثة والبالغ عددهم ما يقارب (650) فرداً، واختبرت البحث ميدانياً على عينة مكونة من (306) مفرداً وبالتالي فإن عينة البحث تمثل (47%) من مجتمع البحث ككل.

### الجدول (2)

المستشفيات الخاصة في محافظة دهوك

اسم المستشفى	الموزعة	اسم المستشفى	الموزعة	اسم المستشفى	الموزعة	اسم المستشفى	الموزعة
دهوك	15	دلال	14	دهوك	15	دلال	14
زيان	13	كوردستان	11	زيان	13	كوردستان	11
شيلان	15	ميدي	15	شيلان	15	ميدي	15
زيان الماني	16	نوروز	15	زيان الماني	16	نوروز	15
الماني	10	هيو	4	الماني	10	هيو	4
فين	35	شريان	32	فين	35	شريان	32
فهرين	29	د. غازي	24	فهرين	29	د. غازي	24
وان	25	الاستشارة	24	وان	25	الاستشارة	24
كلوبال	25	ت الموزعة	24	كلوبال	25	ت الموزعة	24
		306				306	

المصدر: إعداد الباحثان

## ب. مبررات اختيار ميدان البحث والأفراد المبحوثين:

1. لم تشهد المستشفيات الخاصة في محافظة دهوك بحث مماثل للبحث الحالي، لأن معظم الأبحاث السابقة قد ركزت على المستشفيات الحكومية. شهدت المحافظة نمواً ملحوظاً في الطلب على الخدمات الصحية الخاصة نتيجة للزيادة السكانية مما دفع الباحثان إلى تناول هذا الموضوع وتحديداً تأثير الهندسة النفسية في استدامة الموارد البشرية، ومع محاولة الإجماع والإبراء.

2. الحاجة الملحة لاستدامة الموارد البشرية في المستشفيات الخاصة المبحوثة، لأن العاملين فيها يواجهون خطر ارتفاع معدل الدوران والتسرب وعدم الاستمرارية من جانب، وتضم هذه المستشفيات عدداً كبيراً من العاملين بالأخص الكوادر الطبية لديهم خلفية علمية والقدرة على فهم فقرات استشارة الاستبانة والإجابة عليها بدقة وموضوعية من جانب آخر.

ج. وصف الافراد المبحوثين: تم توزيع الاستبانة بشكل عشوائي على العاملين في المستشفيات الخاصة المبحوثة باستخدام عينة قصدية من الكوادر الطبية المتمثلة بـ (الأطباء، الصيادلة، الممرضين، الفنيين الطبيين). أظهرت النتائج الواردة ضمن الجدول (3) أن نسبة فئة الإناث بلغت (53.3%) مقابل (46.7%) لفئة الذكور، مما يعكس تزايد الإقبال النسائي على المهن الطبية بفضل بيئة العمل الأكثر جذباً للإناث. كما تبين أن الفئة العمرية (22-30 سنة) شكلت النسبة الأعلى (62.7%)، ما يشير إلى تفضيل المستشفيات الخاصة تعيين الشباب القادرين على تحمل متطلبات العمل الطويلة والمجهدة. كما تبين من النتائج أن أغلبية المبحوثين يحملون شهادة البكالوريوس وبنسبة (45.4%)، مما يعكس الطلب العالي على هذه المؤهلات في التخصصات الطبية. فضلاً عن ذلك، تبين أن (69.6%) من الأفراد المبحوثين يمتلكون خبرة أقل من خمس سنوات، مما يشير إلى ارتفاع معدل دوران العاملين، وهو ما يتوافق مع مشكلة البحث. وأخيراً،

- يوجد تأثير للمرونة السلوكية في استدامة الموارد البشرية في المستشفيات الخاصة المبحوثة.

- يوجد تأثير لنتائج التفكير في استدامة الموارد البشرية في المستشفيات الخاصة المبحوثة.

## 5.2. حدود البحث:

يتكون حدود البحث من الآتي:

أ. الحدود المعرفية: تشمل متغيري البحث وكما يلي: المتغير المستقل والذي هو الهندسة النفسية وأركانها المتمثلة بـ (الوعي الحسي، الألفة، المرونة السلوكية، ونتائج التفكير)، والمتغير المعتمد استدامة الموارد البشرية ومتطلباتها المتمثلة بـ (رفاهية الموارد البشرية، تطوير الموارد البشرية، الاحتفاظ بالموارد البشرية، والتوازن بين العمل والحياة).

ب. الحدود الزمانية: استغرقت في جانبها النظري والعلمي، وبدءاً من 2024/09/01 ولغاية 2025/01/15.

ج. الحدود المكانية: تقتصر الحدود المكانية للبحث بجميع المستشفيات الخاصة في محافظة دهوك/ إقليم كردستان- العراق، والمشاركة إليها في الجدول رقم (1).

د. الحدود البشرية: تضمنت الحدود البشرية للبحث بالعاملين المتمثلة بالكوادر الطبية (الأطباء، الممرضين، الصيادلة، الفنيين الطبيين) في المستشفيات الخاصة المبحوثة.

## 6.2. منهج البحث وأساليب جمع البيانات والتحليل الإحصائي

استند البحث الحالي إلى المنهج الوصفي التحليلي، الذي يُعد من أكثر المناهج الملائمة لدراسة الظواهر السلوكية والنفسية والاجتماعية، يعتمد هذا المنهج على التحليل الدقيق والشامل والعميق للحالة قيد الدراسة، مما يتيح فهماً معمقاً للظاهرة المبحوثة، ولجمع بيانات الجانب التطبيقي، تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة، إذ أخضعت لسلسلة من الاختبارات قبل توزيعها لضمان جودتها، اشتملت هذه الاختبارات قياس (الثبات) ويقصد به هو "أن يعطي الاستبيان نفس النتائج إذغ أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية" (أومر وآخرون، 2019: 100). واستخدم الباحثان معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات الاستبانة، كما موضح في الجدول (1) لضمان موثوقية النتائج ودقتها، أما بخصوص اختبار الفرضيات وتحليل علاقات التأثير بين متغيرات البحث، فقد تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية الحديثة من خلال برنامج (SPSS V.25)، تضمنت هذه الأساليب العمليات التالية: المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معامل الاختلاف، ونسبة الاتفاق. ساعدت هذه الأساليب في تقديم تحليل شامل ودقيق للبيانات المجمعة.

### الجدول (1)

نتائج اختبار ثبات الاستبانة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ

المتغيرات الرئيسة	الأبعاد الفرعية	الفقرات	قيمة الثبات (الفاكرونباخ)
الهندسة النفسية	الوعي الحسي	X31 - X35	.812
	الألفة	X36 - X40	.805
	المرونة السلوكية	X41 - X46	.834
المؤشر الكلي الهندسة النفسية	نتائج التفكير	X46 - X50	.823
	رفاهية الموارد البشرية	فقرة 20	.927
استدامة الموارد البشرية	تطوير الموارد البشرية	X51 - X55	.854
	الاحتفاظ بالموارد البشرية	X56 - X60	.825
المؤشر الكلي لاستدامة الموارد البشرية	التوازن بين العمل والحياة	X61 - X65	.825
		X65 - X70	.601
		فقرة 20	.904

المنطقي التي تطبقها الهندسة النفسية في مختلف المجالات وتتعامل بنظائرها في أربع مجالات أساسية، وهي الحس المرهف والحصيلة والمبادرة والإيجابية. وأشار إليها (مهدي، 2023: 153) بأنها عبارة عن نهج يتعامل مع النفس البشرية والسلوك البشري وأداة لها تأثير فعال في العقل لإجراء التغييرات بهدف تحسين الذات فضلاً عن أنها برنامج منطقي وعقلي لإنتاج التوقع في المستقبل. بينما وصفها (المعاضدي، 2024: 41) بأنها عبارة عن مجموعة من الطرق والأساليب التي تعتمد على مبادئ حسية وإدراكية وسلوكية ويستخدمها العاملين للتأثير وإقناع الآخرين بأقصى سرعة ممكنة وبالتالي تطوير سلوكهم ودفعهم نحو الإبداع والتميز والأداء الأفضل. ووضح (الوكيل، 2024: 292) بأن المقصود بها هي قدرة العاملين على التعامل بإيجابية مع المواقف المختلفة عبر الوعي الحسي بالتحكم على مشاعرهم وانفعالاتهم وضبط النفس والتحكم في التواصل مع أنفسهم ومع الآخرين، والتمتع بالمرونة السلوكية بالتكيف مع التحديات والمواقف المختلفة فضلاً عن التأثر بالنماذج الإيجابية للآخرين والتأثير فيهم مما يؤثر في حصيلة نتائج تفكيرهم أثناء حل المشكلات واتخاذ القرارات لتحقيق أعلى إنتاجية.

انسجاماً مع ما سبق، يعرف الباحثان **الهندسة النفسية** إجرائياً هي منهجية نفسية تهدف إلى تحسين الأداء الذاتي والسلوكي للعاملين من خلال التأثير المنظم على الإدراك والوعي الحسي، وتعزيز الألفة بين العاملين في بيئة العمل، والقدرة في التأثير على تصوراتهم ومشاعرهم بشكل دقيق، كما تركز على نتائج التفكير من خلال تدريبهم على اتخاذ قرارات فاعلة استناداً إلى التفكير المنطقي والموجه، مما يؤدي إلى تحسين المرونة السلوكية وتطوير القدرة على التكيف مع المواقف المختلفة، مما تساهم في تمكين العاملين من تحسين سلوكياتهم وزيادة قدرتهم على التفاعل بشكل إيجابي، ويعزز أداءهم وتحقيق أهداف المستشفى.

### 2.1.3. أهمية الهندسة النفسية

أن تطبيق تقنيات الهندسة النفسية في المنظمات وتفعيلها بين العاملين لها دوراً حاسماً في التصدي للآزمات والاستفادة من نقاط القوة وتجنب نقاط الضعف في الظروف الغير متوقعة هذه التقنيات تشكل إحدى الركائز الأساسية لتحسين أداء العاملين. وأشار (الحساوي والسنجري، 2020: 214) بأن الهندسة النفسية مؤثر مهم تراعي حقوق العاملين وقدراتهم الذاتية في تحدي أنفسهم والعقبات لتحقيق الطموح الذي يسعون إليه وإطلاق قدراتهم وطاقاتهم الكامنة في العمل. ووضح (Anjomshoa et al., 2020: 13) أن الهندسة النفسية تتيح للمنظمات معرفة ميول العاملين لديها من خلال إجراء عدد من الدراسات والبحوث الوظيفية النفسية لهم باستخدام مجموعة متنوعة من الطرق والاعتماد عليها في تحليل مدى تأثيرها من ناحية السلوك والوصول إلى نتائج يمكن لها أن تحسن الأداء وبين (محمد وإبراهيم، 2021: 223) أن الهندسة النفسية تساعد العاملين على ابتكار طرق جديدة لأفكارهم وأفعالهم وإدراكهم. فضلاً عن، ابتكار طرق لفهم كيفية التواصل بشكل لفظي وغير لفظي مع محتوى الدماغ الإنساني كما أنها تساهم في ضبط اللوظائف والاحتمالات التي كانت تعد أوتوماتيكية عصبية. بينما يرى (Eliot, 2021: 4) أن الهندسة النفسية تمكن العاملين بأن تكونوا جادين وصبورين ومثابرين ومتقنين لعملهم ومنظمين لوقتهم كما تزودهم بالطرق التي تمكنهم إحداث التغيير الإيجابي لكي يتمكنوا من تحقيق أهدافهم. وأكد (El-Ashry, 2021: 7) بأن الهندسة النفسية تساعد المنظمات على معالجة المعلومات المتوفرة لديهم حول مشاعر وأحاسيس العاملين. فضلاً عن، إدراكهم ونتائج تفكيرهم للوصول إلى كل ما يتصورونه وكل ما يريدونه بذكاء. واتساق مع ما سبق يرى (Christopher & Hilton, 2022: 11) بأن الهندسة النفسية تساعد على فهم تجربة العاملين لنفسهم وكيفية التعامل مع الواقع من حولهم. بمعنى آخر أنها تسعى إلى لفهم كيفية تشكل الأفكار والسلوكيات والمشاعر داخل عقول العاملين

أسفرت النتائج أن أغلبية المستجيبين شاركت في (1-5) دورة تدريبية، مما يعكس أهمية التدريب المستمر في تحسين مهارات الكوادر الطبية وضمان جودة الرعاية الصحية.

### الجدول (3)

توزيع أفراد العينة حسب المعلومات التعريفية

ت	المتغير	الفترة	العدد	النسبة المئوية %
1	الجنس	ذكر	143	46.7
		انثى	163	53.3
		22-30 سنة	192	62.7
2	العمر	31-40 سنة	74	24.2
		41-50 سنة	31	10.1
		51 سنة فأكثر	9	2.9
3	التحصيل الدراسي	دبلوم	95	31
		بكالوريوس	139	45.4
		دبلوم عالي	42	13.7
		ماجستير	24	7.8
		دكتوراه	6	2
4	مدة الخدمة في المستشفى	أقل من 5 سنوات	213	69.6
		5-10 سنوات	66	21.6
		10 سنوات فأكثر	27	8.8
5	المشاركة في الدورات التدريبية	لم أشارك	87	28.4
		1-5 دورة	163	53.3
		أكثر من 5 دورات	56	18.3

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج (SPSS)

### 3. الجانب النظري

#### 1.3. الهندسة النفسية Psychological Engineering

في ظل التطورات السريعة في قطاع الرعاية الصحية، يصبح من الضروري على المستشفيات الخاصة أن تكون مهيأة للتعامل مع تحديات تقديم خدمات طبية عالية الجودة وتطوير أنظمتها الإدارية والطبية. فضلاً عن ذلك، تسعى المستشفيات إلى تعزيز مكانتها وسمعتها في المجتمع من خلال تطبيق ممارسات مبتكرة كالهندسة النفسية، التي تساهم في تحسين تجربة العاملين والمرضى على حدٍ سواء. من خلال تبني أركان الهندسة النفسية، يمكن للمستشفيات تحقيق التميز في خدماتها وتعزيز استدامة مواردها البشرية، مما يدعم رؤيتها وأهدافها الاستراتيجية بشكل شامل وفعال. وعليه، يركز المحور الحالي على الأطر الفكرية والمفاهيمية للهندسة النفسية وأهميتها وأبعادها، كما سيتم توضيحه في الفقرات التالية.

#### 1.1.3 مفهوم الهندسة النفسية

أن أول من ابتكر مصطلح الهندسة النفسية هو الطبيب والناشط في مجال النفس البشرية الألماني الفريد كورزيسكي في كتابه (العالم وصحة العقل) سنة 1933م، الذي ركز على التواصل بين العاملين في بيئة العمل (زبار وصالح، 2022: 671). ويشير (Christopher & Hilton, 2022: 11) بأن الهندسة النفسية تعد نهجاً نفسياً يهدف إلى مساعدة العاملين في التعامل مع مخططاتهم غير الفعالة، إذ توظف تقنيات مناسبة لتمكينهم من ذلك، وتمثل هذه النهج نموذجاً لتفاعلات العاملين، والتي تسهل تحليلها وإعادة إنتاجها في سياقات مختلفة. وبين (إبراهيم، 2022: 14) هي موقف أو اتجاه مليء بحب الاستطلاع يستند إلى مجموعة من النماذج والأسس والمهارات للتفكير

### 2.3.2. المحور الثاني. استدامة الموارد البشرية Sustainable HR

تعد استدامة الموارد البشرية مفهوماً محورياً يعكس قدرة المستشفيات الخاصة على الحفاظ على كوادرها البشرية المؤهلة وضمان تطويرها بشكل مستدام. تعتمد هذه الاستدامة على كفاءة المستشفيات في تحقيق أهدافها التشغيلية والاستراتيجية بفاعلية. فضلاً عن، قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية والتحديات المحيطة، من خلال تعزيز رفاهية العاملين وتحقيق التوازن بين حياتهم المهنية والشخصية، تسهم المستشفيات في تحقيق بيئة عمل مستقرة وداعمة. وعليه، يركز هذا المحور على الإطار النظري لاستدامة الموارد البشرية، كما سيتم تفصيله في الفقرات التالية.

#### 1.2.3. مفهوم استدامة الموارد البشرية

أن استدامة الموارد البشرية هي امتداد لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والتحول إلى نهج جديد لإدارة الموارد البشرية مع التركيز على تنمية وتجديد الموارد البشرية على المدى الطويل (3: Dvorakova, 2020). كمدخل استراتيجي متماسك لإدارة أهم موجودات المنظمة القيمة (عوديش وحجي 2022: 196). ويشير (سليمان وآخرون، 2022: 256) أن فلسفة استدامة الموارد البشرية في المنظمة هي الاستثمار في تطوير مهارات الموارد البشرية وتعزيز قدراتهم على المدى الطويل داعمة بذلك تحقيق الابتكار والتميز وتعزيز الأمن الوظيفي والعدالة الاجتماعية بالتالي تحقيق نتائج إيجابية في كافة المستويات. وعرفها (Gigauri & Damenia, 2022: 45) بأنها عملية تطوير الموارد البشرية وتمييزهم على المدى الطويل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة. بينما وصفها (Moayed, 2022: 121) بأنها عملية تطوير وتنفيذ السياسات والممارسات لمساعدة الموارد البشرية على أداء وظائفهم بأقصى قدراتهم وفي أي وقت ومحدد والحفاظ على هذا الأداء طوال مدة توظيفهم. ويشير (Gričnik et al., 2023: 2) أن مفهوم استدامة الموارد البشرية تتجاوز الجوانب الاقتصادية والبيئية وإنما تشمل قضايا أخرى كالعدالة والصحة والرفاهية والتوظيف وارتباط الموارد البشرية وتطوير الموارد البشرية. وبين (Sypniewska et al., 2023: 1087) أن استدامة الموارد البشرية هي نهج لتنمية الموارد البشرية وتطويرهم، إذ تنظر إليهم كأصول قيمة وليس مجرد مورد، وتتضمن استغلال قدرات ومهارات الموارد البشرية مما يضمن استمرار رأس المال البشري كصدر رئيس للميزة التنافسية وتأخذ بالاعتبار رضا ورفاهية الموارد البشرية ليصبحوا أساس للمنظمات المتطورة. وأشار إليها (الذبحاوي، 2023: 100) بأنها عبارة عن مجموعة من الأفكار والممارسات التي تركز على استدامة الموارد البشرية داخل المنظمة مما يساعدها في الحصول على مزايا تنافسية طويلة الأمد. وأوضح (Karthik, 2023: 4780) أن المقصود باستدامة الموارد البشرية هي عملية تهدف إلى الحفاظ على الموارد البشرية داخل المنظمة مع ضمان سعادتهم ورضاهم في العمل وتحسين أدائهم باستمرار، فضلاً عن تحقيق الاستقرار في البيئة العملية.

اتساقاً مع ما سبق، يعرف الباحثان استدامة الموارد البشرية إجرائياً بأنها مجموعة من الممارسات والسياسات الهدف منها الاحتفاظ بالموارد البشرية وتحسين بيئة العمل وجودته عبر تقديم حزمة من الحوافز وتوفير مسارات واضحة للنمو والتقدم الوظيفي، كما تعزز التوازن بين العمل والحياة من خلال المرونة في ساعات العمل ودعم الصحة النفسية والعقلية والجسدية للعاملين. فضلاً عن ذلك، تركز على الاستثمار في تطوير الموارد البشرية عبر برامج التدريب المستمر وتعزيز المهارات لضمان التحسين المستمر داخل المستشفى، مما ينعكس في استدامة الموارد البشرية وتعزيز سمعة المستشفى في تقديم الخدمات الصحية عالية الجودة.

#### 2.2.3. أهمية استدامة الموارد البشرية

وكيف تؤثر هذه العوامل على تفاعلهم مع العالم من حولهم من خلال استخدام مجموعة من التقنيات والتدريب العقلي والتحليل النفسي والتوجيه الحرفي.

اتساقاً مع ما سبق، يرى الباحثان أن الهندسة النفسية في القطاع الصحي لها أهمية بالغة في عدد من الجوانب منها تحسين بيئة العمل بطريقة تحسن راحة العاملين وفعاليتهم، وتقليل الإرهاق والتوتر وزيادة الإنتاجية، وتسهم أيضاً في تحسين التفاعل والتواصل بين المرضى والعاملين وبين الفرق الطبية والإدارية وتعزيز التنسيق بينهم، وأيضاً يمكن الهندسة النفسية بتصميم أنظمة تساعد في تحسين جودة الرعاية وتقليل الأخطاء الطبية.

#### 3.1.3. أركان الهندسة النفسية

اعتمد البحث الحالي على أربعة أركان لقياس الهندسة النفسية، والتي اتفقت عليها معظم الدراسات ومنها، دراسة (إبراهيم، 2022؛ Purnama et al., 2022؛ محمدي، 2023؛ المعاضيدي، 2024)، والتي توضح لكل ركن من أركان الهندسة النفسية:

أ. **الوعي الحسي:** عبارة عن عملية نفسية عقلية ومن خلالها يتم العاملين بمعرفة عالمهم الخارجي بهدف الوصول إلى معاني ودلالات الأشياء بواسطة تنظيم المثيرات الحسية لصياغتها وتفسيرها في جمل ذات معنى. وأن للوعي الحسي أهمية كبيرة في العلاقة بين العاملين والعالم الخارجي لأنه يساهم في توجيه السلوك البشري ويساعده في التكيف مع المتطلبات اليومية والبيئة المحيطة (المعاضيدي، 2024: 54)

ب. **الألفة:** هي مهارة ممتدة تمكن العاملين بأن يكونوا قادرين على الوصول إلى أي فرد يرغبون في التعامل معه وتكوين العلاقة والثقة معه بسهولة، أي هي الطمأنينة والتواصل الاجتماعي والمشاركة الاجتماعية والاستئناس (13: Abdullah, 2022؛ العمري، 2024: 280).

ج. **المرونة السلوكية:** هي السرعة الفطرية التي يتمتع بها العاملين في توظيف سلوكياتهم حسب متطلبات الظروف المتغيرة التي تواجههم أثناء مزاولة مهامهم اليومية إذ يتطلب ذلك فطنة واتخاذ قرارات حكيمة في اختيار السلوك الملائم من أجل ممارسة المرونة لتحقيق أهداف المنظمة بفاعلية (الرحالي، 2023: 57).

د. **نتائج التفكير:** هي عبارة عن مخرجات العملية العقلية الهادفة والمنظمة داخلياً وتسعى إلى ربط المشاعر والأفكار والأفعال المبرمجة مثل قدرة العاملين على إكمال المهام الموكلة إليهم والتعبير عن أفكارهم بسلاسة والقدرة على تغييرها بما يناسبهم (أحمد والزيادي، 2023: 6).

وفقاً مع ما سبق، يوضح الباحثان إجرائياً تعريف كل ركن على النحو التالي:

1. **الوعي الحسي:** هو قدرة العاملين في المستشفى على استقبال وتنظيم وتفسير المعلومات الحسية المستمدة من البيئة المحيطة بشكل يعزز من فهمهم للمواقف، وتفاعلهم مع الأحداث، ويساهم في تحسين سلوكياتهم وتكيفهم مع متطلبات العمل والبيئة اليومية.

2. **الألفة:** هي مهارة تمكن العاملين في المستشفى على تكوين علاقات متينة تتميز بالطمأنينة والثقة المتبادلة والتقارب الاجتماعي، مما يساهم في تعزيز التواصل الفعال والمشاركة الإيجابية مع الآخرين داخل بيئة العمل.

3. **المرونة السلوكية:** هي قدرة العاملين في المستشفى على تعديل وتوظيف سلوكياتهم بشكل متناسب مع متطلبات المواقف والظروف المتغيرة، بما يتيح لهم التكيف واتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق أهداف العمل بفاعلية وكفاءة.

4. **نتائج التفكير:** هي مخرجات عملية عقلية منظمة تمكن العاملين في المستشفى من تحليل الأفكار والمعلومات بموضوعية، والتعبير عنها بوضوح، وتعديلها بما يتناسب مع المواقف المختلفة، بهدف إكمال المهام واتخاذ قرارات مدروسة تعزز الأداء الوظيفي.

ب. **تطوير الموارد البشرية:** هي عملية رفع قدرات ومعارف الموارد البشرية من خلال برامج تنمية وتدريب متطورة والمشاركة بالندوات والمؤتمرات التطويرية التي تساهم في صقل مواهبهم ورفع مستوى أدائهم (الرحيم والحديثي، 2024: 138).

ج. **الاحتفاظ بالموارد البشرية:** هي الجهود التي تبذلها المنظمة لتشجيع العاملين على أن يكون لديهم شعور عالٍ بالولاء للمنظمة، بحيث يبقون في الشركة لفترة طويلة وفقاً لمستوى الاحتفاظ، ومن هذه الجهود (الأمن الوظيفي، علاقات العاملين مع المشرفين، العوامل التنظيمية والإدارية، التطوير المهني، سياسات وممارسات صاحب العمل) (Pradita et al., 2024: 6450).

د. **التوازن بين العمل والحياة:** هو مدى شعور العاملين بالرضا النفسي وعدم وجود تعارض بين الأدوار في حياتهم المهنية وحياتهم الشخصية، مثل مع الشركاء، والوالدين، العائلة، الأصدقاء، وأفراد المجتمع، زملاء العمل، إدارة المنظمة (Hediningrum, 2023: 24).

انسجاماً مع ما سبق، يوضح الباحثان المفهوم الإجرائي لكل مطلب، وعلى النحو التالي:

1. **رفاهية الموارد البشرية:** تعبر عن إحساس العاملين بالرضا والتوازن الجسدي والنفسي والاجتماعي داخل بيئة العمل، مما يؤدي إلى تعزيز أدائهم وتحقيق نتائج إيجابية تعود بالنفع على المستشفى، يتحقق ذلك عبر توفير ظروف عمل داعمة تلبي احتياجاتهم المهنية والشخصية.

2. **تطوير الموارد البشرية:** يشير إلى تطبيق برامج تدريبية وتطويرية مستمرة وموجهة، تهدف إلى تعزيز قدرات العاملين ومهاراتهم المهنية، بما يمكنهم من تقديم مساهمات فعالة تعزز تحقيق أهداف المستشفى وتضمن استعدادهم للتعامل مع التحديات المستقبلية.

3. **الاحتفاظ بالموارد البشرية:** تعني الاستراتيجيات التي يتبعها المستشفى للاحتفاظ بالعاملين المتميزين ذوي الخبرة والكفاءة عبر تعزيز مستوى الرضا الوظيفي، توفير الحوافر المناسبة، وتهيئة بيئة عمل تشجع على الالتزام والاستمرارية بما يدعم استقرار العمل.

4. **التوازن بين العمل والحياة:** يشير إلى دعم المستشفى للعاملين لتحقيق توافق بين احتياجاتهم الشخصية ومسؤولياتهم المهنية، يتم ذلك، من خلال توفير أنظمة عمل مرنة وتقديم إجازات منتظمة، مما يساهم في استدامة إنتاجيتهم دون الإضرار بصحتهم أو حياتهم الاجتماعية.

### 3.3. المحور الثالث. العلاقة النظرية بين الهندسة النفسية واستدامة الموارد البشرية

تفسر العلاقة بين الهندسة النفسية واستدامة الموارد البشرية تكاملاً مهماً بين موضوعين رئيسيين يساهمان في تعزيز استبقاء العاملين في المنظمات وتقليل معدل دورانهم. فالاهتمام بالعوامل النفسية للعاملين يؤدي إلى تعزيز ولائهم للمنظمة وتحسين استدامتهم. تتجلى أهمية الهندسة النفسية في تأثيرها المباشر على استدامة الموارد البشرية من خلال تحسين بيئة العمل وتعزيز أداء العاملين. إذ تلعب أركان الهندسة النفسية دوراً محورياً في تحقيق هذا التأثير. فالوعي الحسي يعزز قدرة العاملين على فهم بيئتهم والتكيف معها، مما يدعم رفاهيتهم ويعزز رضاهم الوظيفي. أما الألفة تعمل في بناء علاقات اجتماعية قائمة على الاحترام المتبادل داخل بيئة العمل، مما يقلل التوتر والإجهاد ويعزز روح التعاون بين العاملين. بينما المرونة السلوكية تمكن العاملين من مواجهة التحديات بطريقة مبدعة وفاعلة، مما يزيد من استقرارهم الوظيفي ويخفض احتمالية مغادرتهم المنظمة. في حين تساعد نتائج التفكير في تحسين قدرة العاملين على اتخاذ القرارات وحل المشكلات بشكل منظم ومنطقي، مما يساهم في تطوير الموارد البشرية واستمرارها ورفع جودة الأداء. هذه الأركان مجتمعة تعمل على تحقيق التوازن بين العمل والحياة من خلال توفير بيئة عمل تدعم الصحة النفسية والجسدية للعاملين. ينعكس هذا بشكل إيجابي على استقرارهم الوظيفي والتزامهم

أن استدامة الموارد البشرية تساعد على تحسين جودة الحيات الوظيفية لتحقيق الهدف من الاستدامة الاجتماعية داخل المنظمة من خلال تطوير المهارات والقدرات والمساوات والتنوع والحفاظ على صحة وسلامة العاملين وتحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية لهم (العابدي وأحمد، 2022: 85). ويوضح (Lu et al., 2022: 331) في دراسته أن لاستدامة الموارد البشرية تأثير إيجابي على ارتباط العاملين بالعمل كعامل مهم لرفاهيتهم مما يؤدي إلى تأدية المهام المناطة بهم بالطاقة والتفاني والشغف. وأكد (Gričnik et al., 2023: 2) أن استدامة الموارد البشرية وسيلة لزيادة التزام العاملين وولائهم تجاه المنظمة وتلبية الاحتياجات الاجتماعية والتنموية لهم، وتعمل على بناء ثقافة منظمة قوية تدعم الثقة والعدل والمساوات والتعاون المتبادل لينعكس على اندماج وبقاء العاملين داخل المنظمة. فضلاً عن قدرتها على تعزيز التوازن بين العمل والحياة للعنصر البشري. وبقاء المنظمة ووضوح (الصراف والحشاش، 2023: 120) أن أهمية استدامة الموارد البشرية تكمن في مساعدتها على إقامة علاقات الثقة والتعاون المتبادل بين العاملين وتحسين التوازن بين العمل والحيات الشخصية للفرد مما يؤدي إلى زيادة الأداء في النهاية، وأكد أن الفوائد التي تعود على المنظمة في استدامة الموارد البشرية ليس فقط من حيث الأداء المالي ولكنها تضمن أيضاً أن العاملين ستنكبسون فوائد عديدة أخرى معنوية. وتحقيق الرضا الوظيفي واستنتاج (الذبحاوي، 2023: 106) في دراسته أن استدامة الموارد البشرية تساهم في تقويم احتياجات ومتطلبات الموارد البشرية والعمل على تلبيةها لتحقيق وتعزيز أهداف وغايات المنظمة وهذا يمثل القاعدة المهمة التي تدعم الاستخدام الأمثل للموارد البشرية من أجل تحقيق أهداف المنظمة والأهداف الفردية على حد سواء من ناحية ومن ناحية أخرى تساهم في تحقيق التوازن بين العاملين والبيئة المحيطة بهم. ولتحقيق الأداء العالي. في حين برهن (إساعيل وآخرون، 2024: 28) أن تعزيز وتطوير الموارد البشرية من خلال إشراكهم في الدورات التدريبية والعلمية تعد من ممارسات استدامة الموارد البشرية ويخلق ذلك بيئة تنظيمية تتسم بالمهنية وسيشعر العاملين من خلالها بالرضا والأمان والتقدير وسيقدم أفضل ما عندهم من أجل أن تحقق المنظمة أهدافها وقيمتها.

وفقاً لما سبق يرى الباحثين أن استدامة الموارد البشرية تهتم بالموارد البشرية باعتبارهم أصول قيمة للمنظمة، إذ تركز على تكوين بيئة عمل تشجع على التنمية المهنية والشخصية لهم، وتعمل على توفير فرص التدريب والتعلم المستدام مما يعزز من مستوى كفاءة وإنتاجية الموارد البشرية. فضلاً عن ذلك، أنها تهتم بالصحة والسلامة المهنية للعاملين، وتوفر لهم بيئة عمل آمنة وصحية تساهم في رفاهيتهم ورضاهم الشخصي واستمرارهم في المنظمة.

#### 3.2.3. متطلبات استدامة الموارد البشرية

تم الإشارة إلى نموذج (Sypniewska, 2023) لقياس استدامة الموارد البشرية والتي تضمنت ثلاث متطلبات هم (رفاهية الموارد البشرية وتطوير الموارد البشرية والاحتفاظ بالموارد البشرية). وتم إضافة (التوازن بين العمل والحياة) كمتطلب رابع والتي اشارت إليها دراسة كل من (الذبحاوي، 2023)؛ (كاظم وآخرون، 2022)؛ (العابدي وأحمد، 2022)، والثالي شرح لكل منها:

أ. **رفاهية الموارد البشرية:** تمثل حالة من السعادة والرضا الوظيفي إذ يربط هذا الرضا بشكل إيجابي بالعلاقات الإيجابية مع المرء وزملاء العمل، ويتأثر الرفاهية بعدة عوامل كالمناخ التنظيمي والخصائص الشخصية ويشمل تأثيرات إيجابية على الرفاه الشخصي والصحة العامة مما يؤدي إلى تحسين جودة حياة العمل والإنتاجية العامة في بيئة تتسم بالاستدامة والرحابة (الصالح والحسناوي، 2024: 51).

الاهتمام بركن المرونة السلوكية مرتفعة، وتشير إلى أن إدارات المستشفيات المبحوثة تهتم وبشكل جيد بتعليم مهارة المرونة السلوكية للعاملين عبر تعزيز قدراتهم للتكيف مع التغييرات البيئية، وتطوير مقدراتهم السلوكية في العمل، وتقديم استراتيجيات فاعلة للتعامل مع المشاعر السلبية للعاملين مثل الحزن والقلق. فضلاً عن، توظيف السلوكيات الإبداعية لهم وفق متطلبات العمل اليومي، والقيام بتحديد الإجراءات اللازمة لتصحيح السلوكيات غير المناسبة في العمل. وانسجاماً مع ما سبق، بالنسبة لترتيب أركان الهندسة النفسية الفرعية ميدانياً على مستوى المستشفيات الخاصة عينة الدراسة، وبالاستناد إلى قيمة معامل الاختلاف فقد جاء ترتيبها كالآتي: (أولاً. الألفة، ثانياً. نتائج التفكير، ثالثاً. الوعي الحسي، رابعاً. المرونة السلوكية) حسب إجابات المبحوثين، وكما هو مبين في الجدول (4)، لكل ركن من أركان الهندسة النفسية.

ب. تحديد مستوى توافر استدامة الموارد البشرية: تظهر نتائج التحليل الوصفي الواردة ضمن الجدول (4) أن الأهمية الترتيبية لجميع متطلبات استدامة الموارد البشرية جاءت بمستوى أهمية ترتيبية مختلفة وقيم مقاربة، غير أنه اتضح حسب آراء المستجيبين في المستشفيات المبحوثة بأن هناك تركيزاً ومستويات عالية على الاحتفاظ بالموارد البشرية باحتلالها المرتبة الأولى في الأهمية الترتيبية بوسط حسابي مقداره (4.07)، وانحراف معياري بلغ (0.70)، ونسبة الاتفاق نسبته (77.66)، بدليل نسبة معامل الاختلاف الجيدة والبالغة (17.19%) إذ تؤكد هذه النسب شدة آراء أفراد المستجيبين لأنها أقرب من الصفر، تعكس هذه النتائج الاهتمام بمتطلب الاحتفاظ بالموارد البشرية مرتفعة، وتنص على أن إدارات المستشفيات المبحوثة تمارس وبشكل جيد سياسة الاحتفاظ بالموارد البشرية وذلك عن طريق، توفير الاستقرار والأمن الوظيفي في ميدان العمل، وتحقيق الرضا التام للعاملين في مكان العمل، وتقديم الدعم الشامل للعاملين لتحقيق أهدافهم المهنية. فضلاً عن، تعزيز ولاءهم للمستشفى بالتركيز على السمعة الإيجابية، وأخيراً تحقيق التوافق بين قيم ومبادئ المستشفى مع القيم المبادئ الشخصية لهم. بينما احتل رفاهية الموارد البشرية في المرتبة الثانية بوسط حسابي بلغ (4.00)، وانحراف معياري مقداره (0.75)، ونسبة الاتفاق نسبته (75.64)، بدليل نسبة معامل الاختلاف الجيدة والبالغة (18.75%)، تؤكد هذه النتيجة شدة آراء أفراد المستجيبين لأنها أقرب من الصفر، وهذه النتائج تجسد الاهتمام بمتطلب رفاهية الموارد البشرية مرتفعة، وتشير إلى أن إدارات المستشفيات المبحوثة تهتم وبشكل جيد على رفاهية الموارد البشرية وذلك بالاعتماد على، الرفاهية النفسية لتحقيق السعادة والطمأنينة لدى العاملين، والرفاهية الفكرية لإدراك الواقع الذي يعمل بها والإحاطة الكاملة بمتضمناته، والرفاهية الجسدية لتقليل حالات الإجهاد الوظيفي لديهم.

فضلاً عن، الرفاهية الاجتماعية لتعزيز التعاون الجماعي بين العاملين لتنفيذ متطلبات العمل، وأخيراً، الرفاهية المالية لزيادة الاستقرار والأمن المالي للعاملين. أما متطلب تطوير الموارد البشرية احتل في المرتبة الثالثة بوسط حسابي مقداره (3.88) وانحراف معياري بلغ (0.73) ونسبة الاتفاق نسبته (70.44)، وقيمة معامل الاختلاف بلغ (18.81)، وهذه النتائج تبين الاهتمام بمتطلب تطوير الموارد البشرية مرتفعة، وتنص معطيات هذا المتطلب أن إدارات المستشفيات المبحوثة تهتم وبشكل جيد بتطوير الموارد البشرية وذلك من خلال، وضع البرامج التدريبية التي تواكب التطورات المعرفية والتكنولوجية في البيئة الخارجية، وتبني استراتيجية واضحة لإدارة المسار الوظيفي بما يتوافق مع التطلعات المستقبلية، وتمكين العاملين ومنهم الاستقلالية والمرونة الكافية في أداء المهام الوظيفية. فضلاً عن، تنفيذ برنامج توجيه شامل للعاملين الجدد للتعرف على طبيعة عملهم ومتطلباته، وأخيراً الاعتماد على نتائج تقييم الأداء لتحديد الاحتياجات

داخل المنظمة، كل هذا يدعم المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية ويعزز من قدرتها على الاستدامة.

#### 4. الجانب الميداني

##### 1.4. وصف متغيرات البحث وتشخيصها

يتناول هذا المحور وصف وتشخيص متغيرات البحث وأبعادها الفرعية، لمعرفة مستوى توافرها وفق آراء الأفراد المبحوثين، وذلك عبر استخدام عدد من الاختبارات الإحصائية والمتعلقة ب(نسبة الاتفاق، الاوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، معامل الاختلاف، والأهمية الترتيبية)، وكانت نتائج الاختبارات كالآتي:

أ. تحديد مستوى توافر الهندسة النفسية: تشير نتائج التحليل الوصفي في الجدول (4) أن الأهمية الترتيبية لجميع أركان الهندسة النفسية جاءت بمستوى أهمية ترتيبية مختلفة وقيم مقاربة، غير أنه تبين حسب آراء المستجيبين في المستشفيات المبحوثة بأن هناك تركيزاً ومستويات عالية على الألفة، إذ احتل في المرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (4.13)، وانحراف معياري مقداره (0.64)، ونسبة الاتفاق نسبته (79.42)، بدليل نسبة معامل الاختلاف الجيدة والبالغة (15.49%) إذ تؤكد هذه النسبة شدة آراء أفراد المستجيبين لأنها أقرب من الصفر، تعكس هذه النتائج الاهتمام بركن الألفة مرتفعة، وتشير إلى أن إدارات المستشفيات المبحوثة تركز وبشكل جيد على تحقيق الألفة بين العاملين، وذلك عن طريق تشجيعهم على التفاعل الجماعي لتبادل الآراء والأفكار، وتعزيز الثقة المتبادلة والتفاعل الإيجابي بينهم، ونشر سلوكيات المودة والرحمة بين العاملين. فضلاً عن، العمل على تحقيق التقارب الفكري والعاطفي والتواصل بشكل صريح بين العاملين، وأخيراً تبني علاقات جيدة بين العاملين بشكل شفاف في بيئة العمل. في المقابل احتل ركن نتائج التفكير في المرتبة الثانية بوسط حسابي مقداره (3.94)، وانحراف معياري قيمته (0.68)، ونسبة الاتفاق بلغ (73.54)، بدليل نسبة معامل الاختلاف الجيدة والبالغة (17.25%)، تؤكد هذه النسبة شدة آراء أفراد المستجيبين لأنها أقرب من الصفر، وهذه النتائج تعكس الاهتمام بركن نتائج التفكير مرتفعة، وتنص على أن إدارات المستشفيات المبحوثة تهتم بشكل جيد على تحسين نتائج التفكير للعاملين وذلك بالتركيز على، تحليل المعلومات والأفكار بطريقة منهجية ومنطقية، واعتماد الأدلة الحسية في تفسير النتائج، والاهتمام بالنتيجة النهائية لسلوهم نحو العمل. فضلاً عن، تبادل المعلومات مع العاملين لتحسين مقدراتهم في العمل، وأخيراً العمل على معالجة مشكلات العمل في إطار وضع الحلول الواقعية.

أما جاء ركن الوعي الحسي في الأهمية الترتيبية الثالثة بوسط حسابي نسبته (3.90) وانحراف معياري بلغ (0.70) ونسبة الاتفاق مقداره (71.74)، ونسبة معامل الاختلاف وصل (17.94)، وهذه النتائج تعكس الاهتمام بركن الوعي الحسي مرتفعة، وتركز معطيات هذا الركن على أن إدارات المستشفيات المبحوثة تهتم وبشكل جيد في بناء وعياً حسيّاً للعاملين عبر تطوير مهاراتهم الحركية لتوحيد أحاسيسهم للتأثير العاطفي على الآخرين، ومعرفة لهم العالم الخارجي والبيئة المحيطة وفهمها والتفاعل معها، وتوجيه سلوكهم نحو التكيف مع المتطلبات اليومية والبيئة المحيطة. فضلاً عن، التركيز على كيفية استخدام حاسة السمع في عملية التعليم والتدريب المستمر، وتمية حواسهم لمعالجة المعلومات الحسية. في حين احتل ركن المرونة السلوكية في المركز الرابع من حيث الأهمية الترتيبية بوسط حسابي مقداره (3.87)، وانحراف معياري بلغ (0.72)، ونسبة الاتفاق بلغ (71.36)، ونسبة معامل الاختلاف نسبته (18.60%)، وهذه النتائج تؤكد

عن، توجيه عقولهم نحو التفكير الإيجابي والتحليل العميق للمواقف لتسهيل الوصول إلى نتائج ملموسة. بينما احتل متغير استدامة الموارد البشرية في الأهمية الترتيبية الثانية بوسط حسابي قدرت (3.97) وهي أعلى من الوسط الفرضي والبالغ (3)، وانحراف معياري نسبته (0.69)، ونسبة الاتفاق قيمته (73.905)، وهذا يدل على أن مستوى الإجابات كان مرتفعاً للحالة المدركة لهذا المتغير، وبالأستناد إلى قيمة معامل الاختلاف والبالغ (17.38). هذه النتائج تؤكد اهتمام المستشفيات المحوثة باستدامة الموارد البشرية من خلال التركيز على أهمية صحة ورفاهية العاملين كعامل أساسي في تعزيز الإنتاجية والالتزام داخل المستشفى، والاهتمام بتطوير مهاراتهم من خلال تقديم فرص للتعلم المستمر، مما يساعد في تحسين الأداء الفردي والجماعي. فضلاً عن، تبني استراتيجيات مثل تقديم حوافز تنافسية، كتوفير فرص للنمو والترقية، وبناء ثقافة عمل إيجابية، مما يعزز ولاء العاملين ورغبتهم في البقاء في المستشفى، وأخيراً تشجع إدارات المستشفيات المحوثة على تحقيق التوازن عبر توفير جداول عمل مرنة، وتوليد بيئة عمل تدعم تحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والمهنية للعاملين، مما يساعدهم على إدارة مسؤولياتهم بشكل أفضل.

#### 2.4. اختبار فرضيات البحث

ضمن هذه الفقرة نعرض نتائج اختبار فرضيات التأثير وفقاً لنتائج التحليل الاحصائي، وكما يلي:

1.2.4. اختبار الفرضية الرئيسة للبحث: هناك تأثير للهندسة النفسية في استدامة

الموارد البشرية في المستشفيات الخاصة المحوثة. يتبين من مضامين الجدول (5) نتائج اختبار تأثير الهندسة النفسية في استدامة الموارد البشرية على المستوى الكلي، طبقاً لتحليل الانحدار البسيط يتضح من المعطيات وجود علاقة ارتباط موجبة بين الهندسة النفسية واستدامة الموارد البشرية على المستوى الكلي، وذلك بالاعتماد على قيمة معامل الارتباط (R) والتي بلغت (0.833)، وهي معنوية عند مستوى (0.000) والتي تقل من مستوى المعنوية الافتراضي للبحث الحالي (0.05). كما يتبين من قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) والتي بلغت (0.694) إلى أن ما نسبته (69%) من التغير الحادث في استدامة الموارد البشرية يرجع مصدره إلى الهندسة النفسية، وأن النسبة المتبقية (31%) تعود إلى عوامل أخرى لم يتم أخذها بنظر الاعتبار في نموذج البحث الحالي. وأظهر النتائج أيضاً أن قيمة الميل الحدي (B1) وصلت إلى (0.989) والذي يشير إلى أن التغير في الهندسة النفسية بمقدار وحدة واحدة، سيؤدي إلى تغير في استدامة الموارد البشرية بنسبة تغير تعادل (98.9%)، وهي نسبة جيدة يمكن الاستناد عليها في تفسير العلاقة التأثيرية للهندسة التنظيمية في استدامة الموارد البشرية، كما أن قيمة (T) معنوية بدلاتها وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05). وتدعم هذه النتيجة قيمة (F) المحسوبة والتي تؤكد معنوية التأثير مستوى الدلالة والبالغة (0.000) والتي تقل عن مستوى المعنوية الافتراضي للبحث (0.05)، وبناءً على هذه النتائج قد تحققت الفرضية الرئيسة الأولى للبحث.

المستقبلية من العاملين. في حين جاء متطلب التوازن بين العمل والحياة في المرتبة الرابعة من الأهمية الترتيبية بوسط حسابي قيمته (3.94)، وانحراف معياري مقداره (1.03)، ونسبة الاتفاق نسبته (71.88)، ونسبة معامل الاختلاف بلغ (26.14%)، وهذه النتائج تؤكد الاهتمام بمتطلب التوازن بين العمل والحياة مرتفعة، وتنص على أن إدارات المستشفيات المحوثة تعمل وبشكل جيد على تحقيق التوازن بين العمل والحياة للعاملين، وذلك عن طريق، تنظيم جلسات توعية حول كيفية إدارة الوقت بين العمل والحياة الشخصية للعاملين، والتوازن بين مشاركة العاملين في العمل والمشاركة في حياتهم الشخصية، والعمل على تنظيم فعاليات اجتماعية وترفيهية لهم لتحسين نوعية حياتهم. فضلاً عن، تكليف العاملين بالأعمال التي تتناسب وقدراتهم، وأخيراً، تطبيق نظام ساعات العمل المرنة تتناسب مع الأنشطة الشخصية للعاملين. وانسجاماً مع ما سبق، بالنسبة لترتيب متطلبات استدامة الموارد البشرية الفرعية ميدانياً على مستوى المستشفيات الخاصة عينة الدراسة، وبالأستناد إلى قيمة معامل الاختلاف فقد جاء ترتيبها كالتالي: (أولاً. الاحتفاظ بالموارد البشرية، ثانياً. رفاهية بالموارد البشرية، ثالثاً. تطوير بالموارد البشرية، رابعاً. التوازن بين العمل والحياة) حسب إجابات المحوئين، وكما هو مبين في الجدول (4)، لكل متطلب من متطلبات استدامة الموارد البشرية.

#### الجدول (4)

التحليل الوصفي لمتغيرات البحث على المستوى الكلي والجزئي

المتغير الرئيسي	الأركان الفرعية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية الترتيبية
الهندسة النفسية	الوعي الحسي	3.90	0.70	17.94	الثالثة
	الألفة	4.13	0.64	15.49	الأولى
	المرونة السلوكية	3.87	0.72	18.60	الرابعة
	نتائج التفكير	3.94	0.68	17.25	الثانية
استدامة الموارد البشرية	المؤشر الكلي	3.96	0.58	14.64	الأولى
	رفاهية الموارد البشرية	4.00	0.75	18.75	الثانية
المؤشر الكلي	تطوير الموارد البشرية	3.88	0.73	18.81	الثالثة
	الاحتفاظ بالموارد البشرية	4.07	0.70	17.19	الأولى
	التوازن بين العمل والحياة	3.94	1.03	26.14	الرابعة
		3.97	0.69	17.38	الثاني

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج (SPSS)

ج. الأهمية الترتيبية لمتغيرات البحث: على مستوى المتغيرات الرئيسة للبحث الحالي والمتمثلة بالهندسة النفسية، واستدامة الموارد البشرية). تشير النتائج الإحصائية ميدانياً على مستوى المستشفيات المحوثة والواردة ضمن الجدول (4)، جاء متغير الهندسة النفسية في الأهمية الترتيبية الأولى بوسط حسابي قيمته (3.96) وهي أعلى من الوسط الفرضي والبالغ (3)، وانحراف معياري قدرت (0.59)، ونسبة الاتفاق قيمته (74.015)، وهذا يؤكد أن مستوى الإجابات كان مرتفعاً للحالة المدركة لهذا المتغير، وبالأستناد إلى قيمة معامل الاختلاف والبالغ (14.64). هذه النتائج تعكس اهتمام المستشفيات المحوثة بالهندسة النفسية من خلال التركيز على تنمية حواس العاملين وتعزيز قدرتهم على الملاحظة وفهم التفاصيل الدقيقة، وتشجيع العمل الجماعي بين العاملين وتنظيم ورش العمل للتواصل وإقامة أنشطة اجتماعية وخلق بيئة داعمة، وتوفير برامج تدريبية تمكنهم من التكيف مع التغيرات والمواقف المتنوعة وتعزز التفكير الإبداعي. فضلاً

(F) المحسوبة والتي تؤكد معنوية التأثير مستوى الدلالة والبالغة (0.000) والتي تقل عن مستوى المعنوية الافتراضي للبحث (0.05)، وبناء على هذه النتائج قد تحققت الفرضية الفرعية الثانية للبحث.

**ج. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (H1:3):** يوجد تأثير للمرونة السلوكية في استدامة الموارد البشرية في المستشفيات الخاصة المبحوثة.

يظهر مضامين الجدول (6) نتائج اختبار تأثير ركن المرونة السلوكية في استدامة الموارد البشرية، ووفقاً لتحليل الانحدار البسيط يتبين من المعطيات وجود علاقة ارتباط موجبة بين المرونة السلوكية واستدامة الموارد البشرية، وذلك بالاعتماد على قيمة معامل الارتباط (R) والتي بلغت (0.720)، وهي معنوية عند مستوى (0.000) والتي تقل عن مستوى المعنوية الافتراضي للبحث الحالي (0.05). كما يتضح من قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) والتي بلغت (0.518) إلى أن ما نسبته (51.8%) من التغير الحادث في استدامة الموارد البشرية يرجع مصدره إلى المرونة السلوكية، وأن النسبة المتبقية (48.2%) تعود إلى عوامل أخرى لم يتم أخذها بنظر الاعتبار في نموذج البحث الحالي. وتبين أن قيمة الميل الحدي (B1) وصلت إلى (0.689) والذي يشير إلى أن التغير في المرونة السلوكية بمقدار وحدة واحدة، سيؤدي إلى تغير في استدامة الموارد البشرية بنسبة تغير تعادل (68.9%)، وهي نسبة جيدة يمكن الاعتماد عليها في تفسير العلاقة التأثيرية للمرونة السلوكية في استدامة الموارد البشرية، كما أن قيمة (T) معنوية بدلتها وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05). وتدعم هذه النتيجة قيمة (F) المحسوبة والتي تؤكد معنوية التأثير مستوى الدلالة والبالغة (0.000) والتي تقل عن مستوى المعنوية الافتراضي للبحث (0.05)، وبناء على هذه النتائج فقد تحققت الفرضية الفرعية الثالثة للبحث.

**د. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (H1:4):** يوجد تأثير لنتائج التفكير في استدامة الموارد البشرية في المستشفيات الخاصة المبحوثة.

يظهر مضامين الجدول (6) نتائج اختبار تأثير ركن نتائج التفكير في استدامة الموارد البشرية، ووفقاً لتحليل الانحدار البسيط يتبين من المعطيات وجود علاقة ارتباط موجبة بين نتائج التفكير واستدامة الموارد البشرية، وذلك بالاعتماد على قيمة معامل الارتباط (R) والتي بلغت (0.754)، وهي معنوية عند مستوى (0.000) والتي تقل عن مستوى المعنوية الافتراضي لهذا البحث (0.05). كما يتضح من قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) والتي بلغت (0.569) إلى أن ما نسبته (56.9%) من التغير الحادث في استدامة الموارد البشرية يرجع مصدره إلى نتائج التفكير، وأن النسبة المتبقية (43.1%) تعود إلى عوامل أخرى لم يتم أخذها بنظر الاعتبار في نموذج البحث الحالي. وتبين أن قيمة الميل الحدي (B1) وصلت إلى (0.765) والذي يشير إلى أن التغير في نتائج التفكير بمقدار وحدة واحدة، سيؤدي إلى تغير في استدامة الموارد البشرية بنسبة تغير تعادل (76.5%)، وهي نسبة جيدة يمكن الاستناد عليها في تفسير العلاقة التأثيرية لنتائج التفكير في استدامة الموارد البشرية، كما أن قيمة (T) معنوية بدلتها وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05). وتدعم هذه النتيجة قيمة (F) المحسوبة والتي تؤكد معنوية التأثير مستوى الدلالة والبالغة (0.000) والتي تقل عن مستوى المعنوية الافتراضي للبحث (0.05)، وبناء على هذه النتائج فقد تحققت الفرضية الفرعية الرابعة للبحث.

جدول (5)

المتغيرات	المتغير التابع: استدامة الموارد البشرية	نتائج تأثير الهندسة النفسية في استدامة الموارد البشرية			
المتغير المستقل: الهندسة النفسية	R	R <sup>2</sup>	B1	F المحسوبة	T المحسوبة
	0.833	0.694	0.989	690.112	26.270
					0.000

\* P < 0.05, d.f = (1,304), N = 306

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج (SPSS V.25).

#### 2.2.4. اختبار الفرضيات الفرعية للبحث

يتم اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية، كما يلي:

**أ. اختبار الفرضية الفرعية الأولى (H1:1):** يوجد تأثير للوعي الحسي في استدامة الموارد البشرية في المستشفيات الخاصة المبحوثة.

يظهر مضامين الجدول (6) نتائج اختبار تأثير ركن الوعي الحسي في استدامة الموارد البشرية، طبقاً لتحليل الانحدار البسيط يتبين من المعطيات وجود علاقة ارتباط موجبة بين الوعي الحسي واستدامة الموارد البشرية، وذلك بالاعتماد على قيمة معامل الارتباط (R) والتي قدرت (0.649)، وهي معنوية عند مستوى (0.000) والتي تقل عن مستوى المعنوية الافتراضي للبحث الحالي (0.05). كما يتضح من قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) والتي بلغت (0.422) إلى أن ما نسبته (42.2%) من التغير الحادث في استدامة الموارد البشرية يرجع مصدره إلى الوعي الحسي، وأن النسبة المتبقية (57.8%) تعود إلى عوامل أخرى لم يتم أخذها بنظر الاعتبار في نموذج البحث الحالي. واتضح أن قيمة الميل الحدي (B1) وصلت إلى (0.642) والذي تنص على أن التغير في الوعي الحسي بمقدار وحدة واحدة، سيؤدي إلى تغير في استدامة الموارد البشرية بنسبة تغير تعادل (64.2%)، وهي نسبة جيدة يمكن الاستناد إليها في تفسير العلاقة التأثيرية للوعي الحسي في استدامة الموارد البشرية، كما أن قيمة (T) معنوية بدلتها وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05). وتدعم هذه النتيجة قيمة (F) المحسوبة والتي تؤكد معنوية التأثير مستوى الدلالة والبالغة (0.000) والتي تقل عن مستوى المعنوية الافتراضي لهذا البحث (0.05)، وبناء على هذه النتائج قد تحققت الفرضية الفرعية الأولى للبحث.

**ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية (H1:2):** يوجد تأثير للألفة في استدامة الموارد البشرية في المستشفيات الخاصة المبحوثة.

يظهر مضامين الجدول (6) نتائج اختبار تأثير ركن الألفة في استدامة الموارد البشرية، وطبقاً لتحليل الانحدار البسيط يتبين من المعطيات وجود علاقة ارتباط موجبة بين الألفة واستدامة الموارد البشرية، وذلك بالاعتماد على قيمة معامل الارتباط (R) والتي بلغت (0.706)، وهي معنوية عند مستوى (0.000) والتي تقل عن مستوى المعنوية الافتراضي للبحث الحالي (0.05). كما يتضح من قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) والتي بلغت (0.499) إلى أن ما نسبته (49.9%) من التغير الحادث في استدامة الموارد البشرية يرجع مصدره إلى الألفة، وأن النسبة المتبقية (50.1%) تعود إلى عوامل أخرى لم يتم أخذها بنظر الاعتبار في نموذج هذا البحث. وتبين أن قيمة الميل الحدي (B1) وصلت إلى (0.763) والذي يشير إلى أن التغير في الألفة بمقدار وحدة واحدة، سيؤدي إلى تغير في استدامة الموارد البشرية بنسبة تغير تعادل (76.3%)، وهي نسبة جيدة يمكن الاعتماد عليها في تفسير العلاقة التأثيرية للألفة في استدامة الموارد البشرية، كما أن قيمة (T) معنوية بدلتها وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05). وتدعم هذه النتيجة قيمة

و. أكدت نتائج التفكير بأنها أداة فاعلة في تعزيز استدامة الموارد البشرية في المستشفيات الخاصة بالمجوعة، هذا يفسر دورها البارز في مساعدة العاملين على اتخاذ قرارات فاعلة وفقاً لتحليل المعلومات واستيعابها وتوفير لهم فرصاً مناسبة للتفكير النقدي والإبداع في أداء المهام.

ز. برزت الألفة مساهمتها من خلال تحسينها استدامة الموارد البشرية في المستشفيات الخاصة بالمجوعة، إذ تعمل على تعزيز العلاقات الاجتماعية للعاملين مع زملائهم ومع الإدارة، مما يزيد من شعورهم بالراحة النفسية وتقوي انتمائهم للمنظمة.

ح. أثبتت المرونة السلوكية فاعليتها كفاءة مهمة في تحسين استدامة الموارد البشرية في المستشفيات الخاصة بالمجوعة، يدل ذلك إلى ان المرونة السلوكية تدعم تكيف العاملين مع المتغيرات، وتبنيهم للتغيير وتوفير لهم فرصاً للتحرر بحرية، مما يعزز استدامتهم ورفع دافعيتهم.

ط. يساهم الوعي الحسي بشكل إيجابي في تعزيز استدامة الموارد البشرية، هذا يعكس قدرتها الكبيرة في مساعدة العاملين على الاستجابة للمثيرات الحسية المحيطة وملاحظة التفاصيل والتفاعل مع الزملاء والبيئة بوعي أكبر، مما يعكس إيجابياً على استقرارهم.

## 2.5. المقترحات وآليات تنفيذها

أ. يتعين على المستشفيات الخاصة بالمجوعة بضرورة تطوير وتعزيز الهندسة النفسية وجعلها كجزء من ثقافة المستشفى لفاعليتها في تحسين التوازن النفسي وتخفيف الضغوط على العاملين بالتالي استدامتهم، وذلك عبر زيادة الانتباه إلى أركان الهندسة النفسية وتفعيلها وتضمينها في السياسات والإجراءات الداخلية ودليل السلوك الوظيفي لتحقيق أداء تنظيمي مستدام. فضلاً عن اتباع الخطوات التالية:

- زيادة الاهتمام بصقل نتائج التفكير لدى العاملين، من خلال: توفير أدوات التحليل والبرمجيات المناسبة لتسهيل التفكير المنطقي لدى العاملين، وتطوير مهارات التفكير النقدي والإبداعي وتعزيز أساليب التفكير الاستراتيجي لدى العاملين من خلال تنظيم برامج إرشادية.

- ضرورة تعزيز الألفة بين العاملين، بالتركيز على: تنظيم فعاليات جماعة دورية كجلسات التعارف لتعزيز العلاقات بين العاملين، والعمل على تعزيز ثقافة التعاون بين العاملين من خلال تشكيل فرق متعددة التخصصات لتبادل الأفكار وحل المشكلات.

- ينبغي تحسين مهارة المرونة السلوكية لدى العاملين، عبر: تعيين إخصائي نفسي داخل المستشفى لدعم العاملين على تجاوز الضغوط النفسية المترتبة من الظروف الصعبة والتغيرات السريعة، وإجراء تقييمات منتظمة لأداء العاملين لتصحيح السلوكيات السلبية وتحسين السلوكيات الإيجابية التي تعزز التكيف مع بيئة العمل.

- يتعين تعزيز مهارات الوعي الحسي لدى العاملين، بواسطة: تدريب العاملين على تنمية حواسهم لمعالجة المعلومات الحسية وتعزيز التفاعل مع البيئة، والقيام بتنظيم الدورات لتطوير المهارات الحركية الأساسية للعاملين في المهن الطبية، مثل إتقان استخدام المعدات الطبية وتنفيذ الإجراءات بمهارة ودقة.

ب. توصي البحث القائمين في المستشفيات الخاصة بالمجوعة بضرورة استحداث وظيفة استدامة الموارد البشرية وتفعيل متطلباتها ضمن الهيكل التنظيمي وتوفير كافة الإمكانيات والموارد اللازمة للنهوض بتلك الوظيفة من أجل تقليل معدلات الدوران، فضلاً عن تنفيذ الخطوات التالية:

## جدول (6)

نتائج تأثير أبعاد الهندسة النفسية في استدامة الموارد البشرية

الابعاد الفرعية	المتغير التابع: استدامة الموارد البشرية				
	R	R <sup>2</sup>	B1	F المحسوبة	T المحسوبة
الوعي الحسي	0.649	0.422	0.642	221.752	14.891
الألفة	0.706	0.499	0.763	302.881	17.403
المرونة السلوكية	0.720	0.518	0.689	327.250	18.090
نتائج التفكير	0.754	0.569	0.765	401.756	20.044

\* P < 0.05, d.f = (4,301), N = 306

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج (SPSS V.25).

## 5. الاستنتاجات والمقترحات وآليات تنفيذها

### 1.5. الاستنتاجات

أ. الهندسة النفسية هي مجال علمي تطبيقي يركز على فهم السلوك البشري وتحليله لتحسين الأداء النفسي والذهني، معتمداً على مبادئ علم النفس الإدراكي لفهم تأثير العوامل النفسية على التفكير والسلوك، تهدف إلى تعزيز التفكير الإيجابي وتنظيم السلوك، وتطوير استراتيجيات لتحقيق التميز الشخصي والتكيف مع التغيرات، فضلاً عن تحسين تفاعل العاملين في بيئة العمل من خلال تعزيز مهارات التواصل وحل المشكلات، مع دعم التطوير الذاتي.

ب. أن استدامة الموارد البشرية هي أسلوب شامل ومتكامل يتجاوز المفاهيم التقليدية للاستدامة الاقتصادية والبيئية ليشمل الجوانب يركز على تطوير وتنمية الموارد البشرية وتمكينهم من مواجهة التحديات وتحقيق الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي، مع تعزيز رفاهيتهم وتحقيق التوازن بين العمل والحياة، وضمان استمراريتهم.

ج. شخص البحث أن معظم العاملين في المستشفيات الخاصة بالمجوعة، يتفقون على أهمية تطبيق تقنيات الهندسة النفسية في تحسين تجربتهم المهنية، إذ تساهم في تعزيز بيئة النفسية للعاملين عبر تصميم بيئة عمل تدعم الصحة العقلية والتوازن العاطفي والرفاه العقلي، مما يعكس على استدامتهم ورضاهم الوظيفي، وبناءً على معامل الاختلاف، جاءت أركان الهندسة النفسية بالترتيب التالي: (الألفة، نتائج التفكير، الوعي الحسي، والمرونة السلوكية).

د. هناك توافقاً عالياً بين العاملين في المستشفيات الخاصة بالمجوعة حول وجود استدامة الموارد البشرية، يُرمز ذلك إلى وجود اهتمام حقيقي بالعاملين، من خلال تقديم برامج تدريب وتطوير مستمرة، وتوفير بيئة عمل آمنة وداعمة تدعم رفاهيتهم وتتيح لهم التوازن بين حياتهم العملية والمهنية، كما تهتم باستقطاب الكفاءات والحفاظ عليها، مما يعزز استقرار العاملين وارتباطهم بالعمل، وبالتركيز على معامل الاختلاف فقد جاءت ترتيب متطلبات استدامة الموارد البشرية كالتالي (الاحتفاظ بالموارد البشرية، رفاهية الموارد البشرية، تطوير الموارد البشرية، التوازن بين العمل والحياة).

هـ. تبين أن الهندسة النفسية عنصر حاسم وفاعل في تحسين استدامة الموارد البشرية في المستشفيات الخاصة بالمجوعة، من خلال دورها الكبير في تعزيز تفاعل العاملين مع بيئة العمل على المستويين العاطفي والسلوكي، مما يعكس على تحسين مستويات الرضا الوظيفي والالتزام لدى العاملين ويضمن استدامتهم.

الرحالي، رشا ماجد عزت، (2023)، أثر مرونة المورد البشري في تحقيق التميز المنطقي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الأفراد العاملين في مديرية توزيع كهرباء نينوى المركز، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، الموصل، العراق.

العصري، نادية محمد، (2024)، الألفة وعلاقتها بالتدفق النفسي للطلبة الجامعات من السعوديين المتبعين بالخارج، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن، المجلد (44)، العدد (38).

أحمد، نهلة نجم الدين مختار، والزيادي، عدنان رهياف لهو، (2023)، "الهندسة النفسية لدى موظفي وزارة التربية" جامعة بغداد /كلية التربية ابن رش، بحث متوفر على الإنترنت.

الذجاوي، عامر عبدالكريم، (2023)، إدارة الموارد البشرية المستدامة ودورها في الحد من التسرب الوظيفي، دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في أمانة مسجد الكوفة المعظم والمزارات المحيطة به، مجلة جامعة الكوفة للاقتصاد والعلوم الإدارية، المجلد (15)، العدد (47).

المعاضدي، أساء نعان امين، (2024)، توظيف أبعاد الهندسة النفسية في تعزيز المقدرات الجوهرية للمورد البشري، دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مديرية تربية نينوى، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، الموصل، العراق.

الوكيل، شفاء عبدالمعطي خضرجي، (2024)، فعالية برنامج تدريبي لمبادئ وتقنيات الهندسة النفسية في تحسين القدرة على حل المشكلات المستقبلية لدى طلاب المرحلة الثانوية، مجلة الإرشاد النفسي، المجلد (79)، العدد (1).

الحسنوي، حسين حريجة، والسنجري، هند عدنان، (2020)، تأثير تقنيات الهندسة النفسية في تعزيز البراعة الاستراتيجية بحث تحليلي للآراء عينة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات والكليات الأهلية العاملة في محافظة بابل، مجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد (16)، العدد (66).

الصالح، رحمن طاهر جابر، والحسنوي، صالح محمدي، (2024)، تأثير المهارات الناعمة للقيادة في رفاهية مكان العمل: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة، مجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد (20)، العدد (80).

الرحم، أياد محمود، والحديدي، إبراهيم خليل، (2024)، تحسين جودة أداء منظمات الأعمال باعتماد أنشطة إدارة المواهب، دراسة حالة في معمل أدوية ساكراء، مجلة كلية الرثاء الجامعة، العدد (39).

زار، أساء شاكرا عبود، وصالح، صافي كمال، (2022)، الهندسة النفسية وعلاقتها ببعض المتغيرات لدى طلبة الجامعة، جامعة الأنبار، كلية التربية للعلوم الإنسانية، مجلة مركز البحوث النفسية، المجلد (33)، العدد (4).

سلجان، دينا عيسى عوض، وحامد سعيد شعبان، وسباع محمد فاروق، (2022)، أثر الدور الاستراتيجي للجامعات على كفاءة إدارة الموارد البشرية المستدامة، مجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد (13)، العدد (3).

عوديش، جيمس يوحنا، وحجي، ريفنا محمد سليم، (2022)، الدور المعدل للقيادة الديمقراطية في علاقة التأثير بين إدارة الموارد البشرية والاحتفاظ بالمواهب: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الكوادر التدريسية في جامعة دهوك التقنية، مجلة جامعة كوييه للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد (5)، العدد (2) <https://doi.org/10.14500/kujhss.v5n2y2022.pp194-202>

كاظم، محمد حمودي، والموسوي، دعاء شهيد حبيب، والعساوي، أحمد عبدالهادي متعب، (2022)، إدارة الموارد البشرية المستدامة ودورها في تحقيق التآلق التنظيمي: دراسة ميدانية في شركة كرونجي للمشروبات الغازية والمياه المعدنية، مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، المجلد (5)، العدد (2).

محمد، نزار محمد فكري، وإبراهيم لمياء عيد عطا، (2021)، استخدام الهندسة النفسية في تعزيز رأس المال البشري بغرض تنمية سلوك الاستغراق الوظيفي في المنظمات الحكومية: مسح ميداني، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة بالإسكندرية، جامعة قناة السويس، المجلد (12)، العدد (2).

محمدي، محمد حسن أحمد، (2023)، الهندسة النفسية وتأثيرها على الارتباط الوظيفي بشركات الهاتف المحمول بمحافظة سوهاج، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد (24)، العدد (4).

Abdullah, M. (2022). Psychological Flow and its Relationship to Psychological Stress Coping Styles among University Students A

● قترح زيادة الاهتمام برفاهية الموارد البشرية، عبر: التركيز على جانب المتعة الذي يتعلق بالرفاهية الذاتية الناتجة عن التقييم العاطفي والمعرفي للحياة العملية، والتركيز على جانب السعادة الذي تعكس الرضا والولاء للمستشفى، بالتالي تعزيز استدامة الموارد البشرية، فضلاً عن تعزيز الرفاهية النفسية والاجتماعية والجسدية والفكرية والمالية للعاملين.

● ضرورة وضع خطط استراتيجية تستند على الأسس العلمية لتعزيز عملية تطوير الموارد البشرية وأساليب استدامتها وديمومتها، من خلال: وضع خطط القيام بتدريب الداخلي والخارجي وعلى فترات دورية ومدروسة للتأكد من وعي العاملين بوظائفهم والاستعداد التام لمواجهة أي مشكلة، وإعداد خطط مهنية موجهة بناءً على نقاط قوة العاملين واهتماماتهم، مع توفير الدعم والتوجيه لتعزيز مساهمهم الوظيفي، لزيادة قدرتهم على التقدم المهني المستدام.

● ينبغي تكثيف الجهود الرامية نحو المزيد من الاهتمام للاحتفاظ بالموارد البشرية بالأخص المؤهلين والمدربين منهم، باتباع: تنظيم برامج لتوفير المزيد من الدعم للموارد البشرية، وتقديم التوجيه والتشجيع المستمر من القيادة، وتهيئة مناخ عمل قائم على العدالة، فضلاً عن، تطبيق سياسات المتعلقة بالمكافأة المنظمة وداعمة للمشاركة في القرارات، مما يساهم في تلبية متطلبات واحتياجات العاملين وتعزيز ارتباطهم بالمستشفى.

● يتعين العمل على دعم العاملين وفق مبدأ التوازن بين الحياة الأسرية أو الاجتماعية والعمل على تخفيف الضغوط المجتمعية التي قد تتعرضهم والتي يكون لها تأثير مباشر على أداء عملهم. فضلاً عن، القيام بعقد جلسات توعوية من قبل الإخصائيين لتدريب العاملين على تحقيق التوازن بين العمل والحياة من خلال التركيز على ساعات العمل المرنة والاهتمام بالتوازن الزمني والتوازن المشاركة والتوازن الرضا بالأخص في حال وجود أسرة وأطفال يعيشون في المنزل.

#### قائمة المصادر

إساعيل، ميسون عبدالله أحمد، والحبي، سهيلة عبدالزهرة مستور، ومحمد، قصي جاسم، (2024)، استدامة الموارد البشرية في التحول نحو جامعات مستدامة، دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات في جامعتي الموصل والمستنصرية، مجلة ضياء الفكر للبحوث والدراسات، عدد خاص بمؤتمر بيروت العلمي الدولي الثاني، 29-30 نيسان 2024.

إبراهيم، سارا بونس، (2022)، الهندسة النفسية وعلاقتها بالتكبير التبادلي لدى طلبة الجامعة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، قسم العلوم التربوية والنفسية، جامعة تكريت، تكريت، العراق.

اومر، شيروان عمر، وولي، أحلام إبراهيم، وصادق، زانا مجيد، (2019)، دور استراتيجي تدريبي الموارد البشرية وتمكينها في تعزيز مقدرات الابداع الاستراتيجي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من الملاكات التدريسية في المعهد التقني عقرة إقليم كردستان العراق، مجلة جامعة كوييه للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد (2)، العدد (1)

<https://doi.org/10.14500/kujhss.v2n1y2019.pp98-108>

العابدي، علي رزاق، وأحمد، أفراح خليل، (2022)، الانسجام في مكان العمل ودوره في تحقيق استدامة المورد البشري، دراسة ميدانية في المستشفيات الأهلية العاملة بمحافظة نجف الأشرف، مجلة الغري للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (18)، العدد (1).

الصراف، سمعي نذير حميد، والخشاب، حسان ثابت جاسم، (2023)، تشخيص الممارسات الاجتماعية والاقتصادية المستدامة لإدارة الموارد البشرية، دراسة ميدانية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأهلية بإقليم كردستان، مجلة اقتصاديات الأعمال، المجلد (4)، العدد (1).

- Hediningrum, W. W. (2023). The Influence of Work Flexibility and Work-Life Balance on Employee Performance. *Talent: Journal of Economics and Business*, Vol. (1), No. (01), pp.23-29.
- Karthik, V., (2023), Sustainability in the Modern Human Resource Management, *International Journal of Research Publication and Reviews*, Vol (4), No (4), pp.4777-4783.
- Lu, Y., Zhang, M. M., Yang, M. M., & Wang, Y. (2022). Sustainable human resource management practices, employee resilience, and employee outcomes: Toward common good values. *Human Resource Management*.
- Moayed, F. A., Cribelar, K, Smith. A., (2022), Sustainability of Human Resources: A Heuristic Approach, *Human Error, Reliability, Resilience, and Performance*, Vol. (33), pp.120–129.
- Pradita, Y. E., Setyanti, S. W. L. H., & Mufidah, A. (2024). The Influence of Employer Branding and Employee Value Proposition on Employee Retention with Employee Engagement as Mediation. *Valley International Journal Digital Library*, pp6449-6463.
- Purnama, Y., Sobirov, B., Ino, L., Handayani, F., Al-Awawdeh, N., & Safitri, W. (2023). Neuro-Linguistic Programming as an instructional strategy to enhance Foreign Language teaching. *Studies in Media and Communication*, Vol. (11), No. (5), pp.50-59.
- Sypniewska, B., Baran, M., & Klos, M. (2023). Work engagement and employee satisfaction in the practice of sustainable human resource management—based on the study of Polish employees. *International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol. (19), No. (3), PP.1069-1100.
- Psychometric Clinical Study, Published Master's Thesis, Faculty of Education, Fayoum University.
- Anjomshoa, M. R., Esmailzadeh, M. R., & Keshtidar, M. (2020). Effects of neuro-linguistic programming course on job stress, positive organizational behavior and job motivation in physical education teachers. *Pedagogy Of Physical Culture and Sports*, Vol. (24), No. (3), pp.111-117.
- Christopher, Wickens, William S. Helton, (2022): *Engineering Psychology and Human Performance*, 5th Edition, NEW Jersey 07458.
- Dvorakova, Zuzana, (2020), "Sustainable human resource management in a time of global uncertainty", *SHS Web of Conferences* 83, 01012, <https://doi.org/10.1051/shsconf/20208301012> Current Problems of the Corporate Sector.
- El-Ashry, M. M. (2021). The importance of neuro linguistic programming skills as a communication tool in the workplace. *Journal of Global Scientific Research*, Vol. (6), No. (1), pp.1108-1123.
- Elliott, L. J. (2021). *Engineering psychology*. Penn State University Libraries.
- Gigauri, I, Damenia. N., (2022), On Sustainability of Human Resource Management in Contemporary Organizations, Second International Conference "Management of the human resources – from crisis actions to visions for sustainable development" Issues Publishing complex HSSE – Plovdiv, Bulgaria, 2022.
- Gričnik, A. M., MULEJ, M., & Žižek, S. Š. (2023). Sustainable Human Resource Management. In 7th FEB International Scientific Conference, p.309.