

أثر مرونة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي (دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين في المستشفيات الخاصة - بمنطقة عسير)

الاستلام: ٢١/أغسطس/٢٠٢٤م

التحكيم: ٢١/أكتوبر/٢٠٢٤م

القبول: ١٣/نوفمبر/٢٠٢٤م

د. عبد الله علي العمار^{1*}

© 2024 University of Science and Technology, Aden, Yemen. This article can be distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution License](#), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

© 2024 جامعة العلوم والتكنولوجيا، المركز الرئيس عدن، اليمن. يمكن إعادة استخدام المادة المنشورة حسب رخصة مؤسسة المشاع الإبداعي شريطة الاستشهاد بالمؤلف والمجلة.

¹ أستاذ إدارة الأعمال المشارك بكلية ابن رشد بأبها - السعودية
* عنوان المراسلة: alammar0000@gmail.com

أثر مرونة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي

(دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين في المستشفيات الخاصة – بمنطقة عسير)

الملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر مرونة الموارد البشرية على تخطيط المسار الوظيفي في المستشفيات الخاصة بمنطقة عسير، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية لآراء الباحثين بين مرونة الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي في المستشفيات الخاصة بمنطقة عسير تعزى لمتغيرات (النوع – العمر – المؤهل العلمي - سنوات الخبرة)، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي والتحليلي ، واعتمدت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، بلغ حجم العينة عشوائية (351) مفردة من أصل مجتمع الدراسة البالغ (4000)، وتوصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين جميع أبعاد مرونة الموارد البشرية (المرونة الوظيفية، مرونة المهارة، مرونة السلوك) على تخطيط المسار الوظيفي في المستشفيات الخاصة بمنطقة عسير من وجهة نظر للعاملين فيها، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة بين مرونة الموارد البشرية تخطيط المسار الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع ، العمر ، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، وقدم الباحث مجموعة من التوصيات تتمثل في مراجعة الأطر الوظيفية والتنظيمية بما يحقق المرونة الوظيفية، اتاحة مزيداً من الفرص لتكثيف سلوكيات الموظفين بما يعزز لديهم المرونة السلوكية في العمل، تشجيع الموظفين بصورة أكثر فاعلية لتحقيق مرونة المهارة لديهم في تقديم الخدمات بشكل دقيق وسريع، ضرورة القيام بتقييم احتياجات الموظفين من التدريب وتوفير برامج تطوير متنوعة تعزز مهاراتهم وتساعدهم في تنمية مساهمهم الوظيفي، توجيه الموظفين ومساعدتهم في وضع خطط مسار وظيفي شخصية وملائمة لأهدافهم تتفق مع احتياجات المستشفيات، العمل على إنشاء برامج للتوجيه والاستشارة المهنية لمساعدة الموظفين في تحديد أهدافهم واختيار المسار الوظيفي المناسب.

الكلمات المفتاحية: مرونة الموارد البشرية – تخطيط المسار الوظيفي.

The impact of human resources flexibility on career path planning (An applied study on workers in private hospitals - in the Asir region)

Dr. Abdullah Ali Ammar⁽¹⁾

Abstract

The study aims to know the flow of human resources in career path planning in private hospitals in Asir. It also aims to reveal statistically significant differences in the opinions of researchers between the human resources department and career path planning in private hospitals due to variables (gender - age - academic qualification - years of experience). To achieve them, the researcher uses descriptive analytical model and adopted the questionnaire as a tool for removing information. The size of the deep sample was (351) individuals from the original study population (4000), The researcher reaches a set of results, the most important of which is the presence of a statistically significant positive effect between all dimensions of human resources flexibility (functional flexibility, skill flexibility, behavior flexibility) on career path planning in private hospitals in the Asir region from the point of view of their employees. More importantly, there are no significant differences among the variables according to Statistics in the answers of the study sample members between the flexibility of human resources and career path planning due to personal and functional variables (gender, age, educational qualification, years of experience). The researcher presents a set of recommendations, namely reviewing the functional and organizational frameworks in order to achieve functional flexibility, providing more opportunities to adapt employees' behaviors in a way that enhances their behavioral flexibility at work, encouraging employees more effectively to achieve their skill flexibility in providing services accurately and quickly, and the necessity of conducting an evaluation. The employees' needs for training and providing various development programs that enhance their skills and help them develop their career path. Guiding employees and helping them develop personal career path plans that are appropriate to their goals and consistent with the needs of hospitals. Working to create professional guidance and counseling programs to help employees determine their goals and choose the appropriate career path.

Keywords: *human resources flexibility - career path planning.*

¹Associate Professor of Business Administration at Ibn Rushd College in Abha - Saudi Arabia

* Corresponding Email Address: alammar0000@gmail.com

المقدمة:

تلعب مرونة الموارد البشرية الدور الأهم في تهيئة استجابة الموارد البشرية للتغيرات الحادثة والمتلاحقة، مما يزيد من القدرات الديناميكية لها، بما يسهم في التعامل مع مختلف المتغيرات والتحديات الطارئة. (طرابلسية و فياض، 2020)، وقد أشار (أبو الذهب، 2022) إلى أن مرونة الموارد البشرية تعد عنصراً مهماً وأساسياً في استراتيجية إدارة الموارد البشرية لأي منظمة، حيث أنها تدعم القدرة الداخلية للمنظمة وتعد بمثابة ميزة تنافسية مستدامة وشرط أساسياً لتنتمكن المنظمة من الاستجابة السريعة لمتطلبات السوق والتكيف بسرعة وفعالية من التغيرات المتلاحقة في بيئة العمل. كما أشار (السكرانتي، 2018) إلى أن مرونة الموارد البشرية يمكن لها أن تؤدي للتفاعل في بيئة العمل وبصورة إيجابية وخصوصاً عندما يكون هناك نوع من الثقة بين الأشخاص. لذا يعتبر (مباركي ومهشي، 2021) تخطيط المسار الوظيفي من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية الحديثة في المنظمات، والتي تحدد الكيفية التي بواسطتها تستطيع المنظمة مساعدة أفرادها والعاملين فيها لتنمية مساهمهم الوظيفي، وذلك لتحقيق الرضا والتحفيز لهؤلاء العاملين نتيجة لمعرفة مساراتهم في خطوات متسلسلة تبدأ من أول السلم الوظيفي حتى نهايته. كما يساعد تخطيط المسار الوظيفي العاملين على تعزيز الميزة التنافسية في المنظمة من خلال تنمية العاملين وتطوير قدراتهم وزيادة مهاراتهم من أجل تحسين إنتاجيتهم، وسد الفجوة بين قدرات الفرد ومتطلبات الوظيفة بسبب التغيرات التكنولوجية والفنية التي قد تؤثر على أساليب الأداء مما يساهم في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة بشكل كبير. (علي، 2017).

بناءً على ما سبق يرى الباحث أن مرونة الموارد البشرية تمكن المنظمات من التغلب على التغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال فالمرونة ضرورية للمنظمات لكي تستطيع من خلالها المنافسة مع غيرها من المنظمات الأمر الذي يعني ضرورة الاهتمام بتخطيط المسار الوظيفي الذي من خلالها يمكن تنمية قدرات الموظفين ومهاراتهم المختلفة، وهذا ما جعل الباحث يركز في هذا الدراسة لمعرفة أثر مرونة الموارد البشرية على تخطيط المسار الوظيفي.

مشكلة الدراسة:

أكدت نتائج دراسة (قريط ورستم، 2021) أن عملية تخطيط المسار الوظيفي لا تتم بالشكل المناسب، ويعود ذلك غياب المرونة الوظيفية، وهو ما تؤكدته نتائج دراسة (كفاي، 2017) إلى أن هناك مستوى منخفض من تخطيط المسار الوظيفي، يعزى إلى كثرة الأعباء الوظيفية مع ضعف المهارات للموارد البشرية، بينما بينت نتائج دراسة (علي، 2017) إلى أن مستوى تخطيط المسار الوظيفي متوسطاً، وهو ما تؤكدته نتائج دراسة (مصلح، 2018) أن مستوى تخطيط المسار الوظيفي متوسط، ويعزى ذلك لوجود احتراق وظيفي وضعف المرونة. وفقاً لرؤية Ali.et (2023) فإن المسار الوظيفي يشكل نتيجة لعدة عوامل مثل المعرفة، والمهارات، والقدرات، والفرص الفعلية المتاحة. كما أكدت العديد من الدراسات السابقة على ضعف وقلّة توافر مرونة الموارد البشرية بشكل كافي في المنظمات، حيث أكدت نتائج دراسة (طرابلسية و فياض، 2020) على أن توافر مرونة الموارد البشرية بدرجة قليلة، وهي بحاجة للتطوير لرفع مستوى تواجدها، أما دراسة (السكرانتي، 2018) فقد أكدت على أن مستوى مرونة الموارد البشرية متدني، وأنها بحاجة للمزيد من التطوير، كما أوصت الدراسة بضرورة دراسة أثر بعض المتغيرات على رفع مستوى مرونة الموارد البشرية، ويعتقد (Sánchez et al, 2017) أن مرونة الموارد البشرية تعني قدرة نظام

الموارد البشرية للاستفادة من المهارات والسلوكيات الحالية للعاملين في مجموعة متنوعة من الوسائل. بينما توصلت دراسة (Zolin et al,2021) إلى أن مرونة الموارد البشرية تشير إلى مقدرة المنظمة على التكيف بفاعلية عالي مع متغيرات البيئة والاستجابة لها في الوقت المناسب. وهذه العوامل التي يرى الباحث أنها

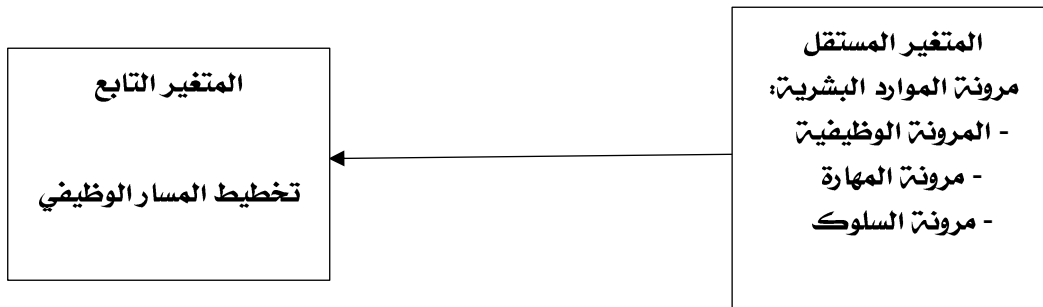
وبناءً على ما سبق، ونظراً للتغيرات السريعة في بيئة الأعمال وزيادة حدة المنافسة والعولمة، ومن خلال اطلاع الباحث على العديد من الدراسات السابقة وأهمية وضرورة المرونة للموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي لم يجد دراسة تجمع هذين المتغيرين معاً - بحسب علمه - لذا قام الباحث بتنفيذ الدراسة لمعرفة أثر مرونة الموارد البشرية على تخطيط المسار الوظيفي. ومن هنا تتمحور مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

السؤال الرئيس الأول: ما أثر مرونة الموارد البشرية على تخطيط المسار الوظيفي من منظور العاملين في المستشفيات الخاصة بمنطقة عسير؟ ويثير التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما مستوى ممارسة مرونة الموارد البشرية من منظور العاملين في المستشفيات الخاصة بمنطقة عسير.
2. ما مستوى ممارسة تخطيط المسار الوظيفي من منظور العاملين في المستشفيات الخاصة بمنطقة عسير؟
3. ما أثر المرونة الوظيفية على تخطيط المسار الوظيفي في المستشفيات الخاصة بمنطقة عسير من وجهة نظر للعاملين فيها؟
4. أثر مرونة المهارة على تخطيط المسار الوظيفي في المستشفيات الخاصة بمنطقة عسير من وجهة نظر للعاملين فيها؟
5. أثر مرونة السلوك على تخطيط المسار الوظيفي في المستشفيات الخاصة بمنطقة عسير من وجهة نظر للعاملين فيها؟

السؤال الرئيس الثاني: هل توجد فروق ذو دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة بين مرونة الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة)؟

النموذج المعرفي للدراسة:



شكل (1) : النموذج المعرفي للدراسة

أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة في الهدف الرئيس الأول: التعرف على أثر مرونة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة (المرونة الوظيفية - مرونة المهارة - مرونة السلوك) على تخطيط المسار الوظيفي في المستشفيات الخاصة بمنطقة عسير. وينبثق منها الأهداف الفرعية التالية:

1. معرفة مستوى ممارسة مرونة الموارد البشرية من منظور العاملين في المستشفيات الخاصة بمنطقة عسير.
2. معرفة مستوى ممارسة تخطيط المسار الوظيفي من منظور العاملين في المستشفيات الخاصة بمنطقة عسير؟
3. التعرف على أثر المرونة الوظيفية على تخطيط المسار الوظيفي في المستشفيات الخاصة بمنطقة عسير من وجهة نظر للعاملين فيها؟
4. التعرف على مرونة المهارة على تخطيط المسار الوظيفي في المستشفيات الخاصة بمنطقة عسير من وجهة نظر للعاملين فيها؟
5. التعرف على مرونة السلوك على تخطيط المسار الوظيفي في المستشفيات الخاصة بمنطقة عسير من وجهة نظر للعاملين فيها؟

الهدف الرئيس الثاني: الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في إجابات أفراد العينة بين مرونة الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخدمة).

أهمية الدراسة:

- الأهمية العلمية:

تكمن الأهمية في رفد المكتبة العربية بمواضيع الإدارة الحديثة خصوصاً ما يخص العنصر البشري من مرونة للموارد (المرونة الوظيفية - مرونة المهارة - مرونة السلوك) أو تخطيط المسار الوظيفي.

- الأهمية العملية:

لفت نظر المسؤولين "في المستشفيات الخاصة" لفهم ومعرفة أبعاد مرونة الموارد البشرية، وتقديم لهم بعض التوصيات التي من شأنها تؤدي إلى تخطيط للمسار الوظيفي بشكل صحيح ومناسب.

فروض الدراسة:

يسعى الباحث التحقق من صحة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية لأولى: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمرونة الموارد البشرية على تخطيط المسار الوظيفي في المستشفيات الخاصة بمنطقة عسير، ويتفرع عنها الفرضيات التالية:

- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمرونة الوظيفية في تخطيط المسار الوظيفي للمستشفيات الخاصة بمنطقة عسير.
- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمرونة المهارة في تخطيط المسار الوظيفي للمستشفيات الخاصة بمنطقة عسير.

- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمرونة السلوك في تخطيط المسار الوظيفي للمستشفيات الخاصة بمنطقة عسير.
- الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد العينة بين مرونة الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة).

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية (مرونة الموارد البشرية - الوظيفية - المهارية - السلوكية - تخطيط المسار الوظيفي)
الحدود البشرية: العاملين في المستشفيات الخاصة بمنطقة عسير.
الحدود الزمانية والمكانية: المستشفيات الخاصة بمنطقة عسير - 2023م

الإطار النظري والدراسة السابقة:

- مرونة الموارد البشرية:

أن مرونة الموارد البشرية لها أهمية في مساندة المنظمات لإشراك موظفيها الجدد في عملية اتخاذ القرار للارتقاء وتطوير أداء الموظفين الحاليين، كما تسمح للعاملين في كسب القدرة المطلوبة في إنجاز الأعمال المناطة بهم بقصد مساعدة منظماتهم، كما تؤدي لتحقيق الاستقرار بين متطلبات العمل والحياة الشخصية.

مفهوم مرونة الموارد البشرية:

يعرفها (العبيدي، والشلمة، 2023) على أنها قدرة المنظمة على التكيف والاستجابة للتغيرات والظروف البيئية المضطربة وغير المستقرة، وتحقيق الاستقرار مع التغيرات البيئية التي لها أثر مباشر على أداء المنظمة، كما يمكن أن تعرف على أنها القابلية الفاعلة والفعلية لقيادة المنظمة في انتقال العاملين والموظفين داخل تشكيلات المنظمة لغرض تحقيق أعلى قدر من الكفاءة والفاعلية في تحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة، وكذلك قدرتها على تغيير سلوك العاملين لتحقيق المتطلبات في بيئة العمل المتباينة. (اللامي، 2022)، وبذلك فإن مرونة الموارد البشرية هي ممارسة إدارية تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على المهارات والسلوك وقدرات التعلم لدى العاملين، وذلك يتطلب إدارة مرنة. (chin & li, 2022)، كما يشير (Juan, 2021) إلى أن تعريف مرونة الموارد البشرية يتميز بإظهار المرونة السلوكية، أي أنه سلوك يقوم الموظف به من خلال تطبيق نص معين في مواقف العمل المتكررة باختيار نفس البرنامج للتعامل مع موقف جيد، ويرى (الشمري ونصر، 2021) أن مرونة الموارد البشرية تعني التكيف الفعال وفي الوقت المناسب مع التغيرات الخارجية في بيئة الأعمال أو داخل المنظمة. ويرى الباحث أن مرونة الموارد البشرية تعني قدرة المورد البشري على التكيف والتعامل مهاريًا وسلوكيًا ووظيفيًا مع المتغيرات في بيئة العمل الداخلية والخارجية بكل براعة.

أهمية مرونة الموارد البشرية:

تكمن أهمية مرونة الموارد البشرية كما يراها (الأسدي والعامري، 2022) في تعزيز قدرة المنظمات على الاستجابة للتغيرات في متطلبات السوق، والتكيف والعمل بنجاح في البيئات الدينامية، كما أنها تساعد المنظمة في الحفاظ على ميزتها التنافسية وتطويرها، في حين يرى (أبو الذهب، 2022) إلى أن مرونة الموارد البشرية تعد عنصراً مهماً وأساسياً في استراتيجية إدارة الموارد البشرية لأي منظمة، حيث أنها تدعم القدرة

الداخلية للمنظمة وتعد بمثابة ميزة تنافسية مستدامة وشرط أساسياً لتمكين المنظمة من الاستجابة السريعة لمتطلبات السوق والتكيف بسرعة وفعالية من التغيرات المتلاحقة في بيئة العمل. ، كما يشير (Bal.P.M&Lange.A,2024) في مساعدة المنظمات لتعزيز مشاركة العاملين الجدد في اتخاذ القرارات، كذلك المساعدة على توفير المرونة لموظفيها أثناء تأدية أعمالهم، ومساعدة الأفراد على تحقيق التوازن بين مطالب العمل وبين الحياة الشخصية.

ويرى الباحث أن أهمية مرونة الموارد البشرية في المستشفيات الخاصة محل الدراسة تكمن في التعامل بسرعة وكفاءة مع المتغيرات التي تحدث في بيئة العمل سواء الداخلية أو الخارجية، بما يساهم في تحسين عملية اتخاذ القرارات، وتحقيق الأهداف التنظيمية.

أبعاد مرونة الموارد البشرية:

تناول الباحثون أبعاد مرونة الموارد البشرية من عدة جوانب، ومعظم الباحثون يجمعون على أن أبعاد مرونة الموارد البشرية تتمثل في (المرونة الوظيفية، مرونة السلوك، مرونة المهارة) ويتناول الباحث هذه الأبعاد الثلاثة على النحو الآتي:

وذلك بحسب الجانب الذي يتم دراسته، حيث أشار إلى أن أبعاد مرونة الموارد البشرية هي:

- المرونة الوظيفية: يتم توصيف الوظيفية لتغطية مجموعة واسعة من المهارات وتحديد مجموعة من الكفاءات المطلوبة لتنفيذ المهام، والفرص من هذا هو تمكين الأفراد لتغطية مجموعة من الأنشطة المتنوعة، وإزالة المشاكل التقليدية من خصوصية العمل ومنازعات ترسيم الحدود الوظيفية مع متطلبات مرونة الأفراد العاملين للضغط على أرباب العمل، ورسم الحدود للوظائف التقليدية (طالب وآخرون، 2020) ويرى (محمد، 2018) أن المرونة الوظيفية تتمثل بتفويض السلطة، والإدارة التشاركية، والتدريب، فهي تعتبر من المكونات الأساسية لمرونة الموارد البشرية والتي تؤثر في أداء المنظمات، فمسؤولية العديد من الأنشطة في المنظمة يقع على عاتق المرونة الوظيفية بما تملكه من مهارات ومقدرات تساهم في ذلك، فيرى بعض الكتاب والممارسين ان المرونة الوظيفية العالية تحقق رفاهية للعاملين وتحفزهم نحو أداء الأعمال بجودة عالية، الامر الذي يعني زيادة انتاجية العاملين، وانخفاض دوران العمل، وتقليل عدد المدراء التنفيذيين (Martín et al,2023).ويرى الباحث أن المرونة الوظيفية في المستشفيات الخاصة محل الدراسة تتمثل في مرونة الأطر التنظيمية وهياكلها وانسيابية القرارات والتوجيهات والمقترحات عمودياً وأفقياً.
- مرونة السلوك: عرف (Ployhart 2021) مرونة السلوك بأنها سلوك وظيفي يؤديه الفرد طواعية ويتعدى حدود الواجبات الوظيفية المحددة له، كما أنه لا يتم مكافأته من خلال هيكل الحوافز الرسمية بالمنظمة، كما يمكن التعبير عن مرونة السلوك بانها المدة التي يمتلك فيها الموظفون مجموعة السلوكيات التي يمكن تكييفها مع المتطلبات الخاصة بكل موقف (الشمري ونصر، 2021)، ويتمثل هذا البعد بمدى امتلاك الموظفين في المنظمة لمعرفة واسعة في استعمال البرامج النصية السلوكية التي تكون معروضة بشكل مناسب في مواقف مختلفة الامر الذي يعني تكييف سلوك الموظفين وفقاً لمواقف العمل (علوان، 2022)، يمثل السلوك في العمل تسلسل لإجراءات روتينية يتبعها الموظفون عند أداء مهام، تصبح السلوكيات الجامدة أو غير مرنة عندما يقوم الموظفون بالتعامل مع المواقف الجديدة بنفس تسلسل التعامل مع المواقف السابقة. (حسين

، وسعدون، 2021)، ويرى الباحث أن مرونة السلوك تتمثل في تكيف سلوك الموظف في المواقف والظروف المختلفة بشكل إيجابي بما يحقق التوافق بين سلوكه السابق والحالي لنفس الموقف.

- مرونة المهارة: يقصد بالمهارة عدة معان مرتبطة، منها: خصائص النشاط المعقد الذي يتطلب فترة من التدريب المقصود، والممارسة المنظمة، بحيث يؤدي بطريقة ملائمة (Molloy & Barney, 2022)، مرونة المهارة يشير إلى مدى سهولة وسرعة الحصول على مقدرات العاملين اللازمة لأداء المهام الجديدة، فهناك ثلاث أنواع من مرونة المهارة تتمثل الأولى بالتنوع والذي يشير إلى المدى الذي يمكن من خلاله للعاملين من امتلاك مهارات ومقدرات لها استعمالات متعددة، أما النوع الثاني فهو السرعة والتي تدل على السرعة التي يمكن بها للمنظمة تكوين المهارات اللازمة لانتقال الموظفين، وتكيف الفرق، ونقل المعرفة بنوعيتها، بينما النوع الثالث فيتمثل بالاتساق والذي يعني الحصول على فائدة من خلال استعمال مهارات منوعة في ظل ظروف طلب مختلفة (محمد، 2018)، وتشير مرونة المهارة إلى عدد الاستخدامات البديلة المحتملة لتطبيق المعرفة والمهارات التي يمتلكها الموظف، لذا ترتبط مرونة المهارة بقدرة العاملين على تطوير مجموعة متنوعة من المهارات وفقاً لاحتياجات المستقبل من خلال التدريب وإعادة تدويرهم حسب الضرورة. (Úbeda-García et al., 2017)، ويرى الباحث أن مرونة المهارة هي القدرة على الاستجابة بشكل دقيق وسريع في ضوء المعرفة التي يمتلكها.

تخطيط المسار الوظيفي

عملية تخطيط وتطوير المسار الوظيفي تمثل عملية دقيقة تهدف إلى تحقيق توافق بين الفرد والوظيفة التي يشغلها، ويكمن الهدف الأساسي في زيادة إنتاجية المؤسسة، بينما يسعى أيضاً لتحقيق رضا العاملين تجاه وظائفهم.

مفهوم تخطيط المسار الوظيفي:

يعرف تخطيط المسار الوظيفي بأنه تصميم هيكل وظيفي للعاملين يستطيعون من خلاله النمو وظيفياً داخل المنظمة (عبد النبي، 2020)، وهو عملية مشتركة بين الإدارة والموظف تضمن إعداد الفرد لمراحل سير وظيفي متصاعدة، وتحديد المهارات المطلوبة من تعليم وتدريب أو تحديد الوقت الزمني لعبور كل مرحلة (علاقي، 2021)، ويرى (بلقايد، ووزار، 2019) أن تخطيط المسار الوظيفي هو مجموعة الأنشطة التي يكون فيها الفرد منهمكاً في تكوين خياراته، وهو تلك العملية التي يقوم فيها الفرد بدور رئيس في تحديد أهدافه المهنية والطريقة الملائمة لتحقيقها (كصافي، 2017)، كما يعرف بأنه عملية مدروسة يدرک الفرد ذاته من خلالها، كما يحدد الفرص والمعوقات والنتائج المتوقعة والأهداف المرتبطة بمساره الوظيفي، ثم يضع برنامجاً للعمل والتعليم واكتساب الخبرات المرتبطة بهذه الأهداف، لتحديد اتجاه ووقت وتتابع الخطوات التي سببها تحقيق هدف وظيفي محدد (Kayalar M., and Ozmutaf, N.M., 2019)، ويعرفه (باعد، 2021) أنه سعى الفرد لفهم وتقييم نقاط القوة والضعف الشخصية من خلال تلقي الملاحظات والمشورة من الزملاء والمدبرين، ويرى الباحث أن تخطيط المسار الوظيفي هو عملية مشتركة بين الإدارة والموظف، حيث يتم التخطيط لعملية مستقبلية يتم من خلالها تعزيز وتقوية معارفه ومهارات ومقدرات وأي خصائص أخرى يتمتع بها الموظف والتي تلزم لتطوير أدائه الوظيفي داخل المنظمة.

أهداف تخطيط المسار الوظيفي:

وفقاً لـ (عودة والشوابكة، 2020) يمكن تلخيص أهداف تخطيط المسار الوظيفي مساعدة الموظفين في تنمية وتوجيه ميولهم المهنية ومهاراتهم الوظيفية، ورفع مستوى رضا الموظفين عن طريق فتح الطريق للفرص المناسبة في الوظائف التي تحقق أهدافهم وخططهم، كذلك مساعدة المؤسسة على ملء الشواغر الوظيفية بأفضل الكفاءات

وبالسرعة المطلوبة، ويرى الباحث أن الهدف من تخطيط المسار الوظيفي هو تحقيق التوافق بين المنظمة والفرد مما يؤدي إلى تحسين أداء المنظمة بشكل عام من خلال تطوير الموظفين وزيادة فرص نجاحهم. أهمية تخطيط المسار الوظيفي:

تكمن أهمية تخطيط المسار الوظيفي كما يراها (لعصب ومسغوني، 2017) في إحداث الموازنة بين مطالب الموظفين في الأداء والرضا عن عملهم وبين تحقيق المستوى المطلوب من الإنتاجية، تنظيم وتخطيط حركة الوظائف، رفع سمعة المنظمة، ويضيف إلى ذلك (نجاح، 2022) تخفيف القيود على حركة العمالة، والحد من تقادم العمالة، تقليل تكلفتها العمالية، ويرى (مصطفى، 2021) أن الأهمية كذلك تكمن في تحسين استفادة الإدارة من مواردها البشرية، وكذلك اكتشاف القيادات الإدارية، ويرى الباحث أن الأهمية كذلك تكمن في تقدم الموظف في وظيفته وفي تنمية الشعور بالانتماء والولاء للمنظمة.

مداخل تخطيط المسار الوظيفي:

هناك دور لكل من المنظمة والأفراد في تخطيط المسار الوظيفي، فالفرد يخطط ويطور حياته الوظيفية على ضوء طموحاته وقدراته واتجاهاته، والمنظمة تعد لهم المسارات الوظيفية وتطور قدراتهم، ويرى (طري، 2021) أنه لا بد من وجود نوع من التوافق، بين احتياجات الأفراد، وطموحاتهم الوظيفية، وبين احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية، ومنه يمكن القول أن هناك مدياً فردياً ومدياً تنظيمياً في تخطيط المسار الوظيفي، يمكن توضيحهما كما يلي:

أولاً المدخل الفردي: يركز هذا المدخل على الدور الذي يقوم به الموظف ذاته لتخطيط مساره الوظيفي من خلال (عبد الباقي، 2022) وضع تصور المستقبل الوظيفي، ثم التعرف على الذات وتحديد الأهداف، ثم وضع الاستراتيجيات وتنفيذها، ثم الحصول على التغذية الراجعة وتقييم التقدم نحو الأهداف.

ثانياً المدخل التنظيمي: يركز هذا المدخل على دور المنظمة في تطوير مستقبلها الوظيفي لمواردها البشرية، ويشير هذا المدخل على إتباع أساليب إدارية عديدة كالتدريب والنقل والترقية والتقاعد المبكر والتدوير لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب بغرض تحقيق أهداف المنظمة (حنا، 2023) توفير وظائف ديناميكية وذات مسؤوليات متعددة ومتغيرة، توفير العديد من البرامج التدريبية لتأهيل وإعداد الفرد لوظائف أعلى في السلم الوظيفي، التقييم الدوري والمستمر لأداء الفرد للتعرف على إمكانيته مدى قدرته على النمو والتطور، التأييد والدعم المستمر للفرد لإحداث التغيير المطلوب والملائم، تشجيع الفرد بحيث يتولد داخله الدافع لتنمية ذاته والتخطيط لتطوير مستقبله الوظيفي، كما يرى (طري، 2021) أن الدور التنظيمي يتركز على تحديد احتياجات المنظمة المستقبلية للمناسبات، تخطيط المسار الوظيفي للأعمال، تقييم قدرات الأفراد والاحتياجات التدريبية، إيجاد التوافق بين احتياجات المنظمة واحتياجات الأفراد، تصميم نظام المسار الوظيفي لكافة الأعمال في المنظمة.

ويرى الباحث أننا بحاجة للعمل على المدخلين بحد سواء بحيث أن الموظف يضع له تصوراً لمستقبله الوظيفي ويحدد جوانب القوة لديه ويعمل على تعزيزها وجوانب الضعف ويعمل على معالجتها لتحقيق أهداف الفرد الوظيفية، كما أن على المنظمة تحديد مساره الوظيفي بوضوح وتعمل على تأهيل وتدريب وترقية الأفراد وفقاً لذا المسار بحسب قدراتهم وإمكاناتهم.

مراحل تخطيط المسار الوظيفي

تتطلب عملية تخطيط المسار الوظيفي المرور بالعديد من المراحل تتمثل في الآتي:

تصميم المسارات الوظيفية؛ يتضمن دراسة هيكل الوظائف المتواجدة في الشركة، ثم توصيف وتحديد أهداف كل مسار؛ سواء كانت ذلك على المدى القصير، المتوسط أو الطويل، لضمان توجيه وتحفيز الموظفين نحو تحقيق الأهداف المحددة لكل مسار وتحقيق التطور المهني. (نجاح، 2022). ثم العمل على تقييم الذات؛ يتضمن عملية تقييم الذات تحليل نقاط القوة والضعف لكل موظف، وذلك بالنظر إلى النواحي الفنية، والعلاقات الشخصية، والمهارات الاتصالية، والمهارات الشخصية، والقدرات الإدارية ضمن السياق التنظيمي (وراس، 2021)، ثم تحديد الفرص الوظيفية؛ وهنا يعمل قسم إدارة الموارد البشرية في المؤسسات على تحليل وتحديد الفرص الوظيفية المتاحة، ويتم ذلك من خلال توفير معلومات مفصلة حول الوظائف الشاغرة (قريط ورستم، 2021)، ثم تقييم بدائل المسارات؛ تتضمن هذه الخطوة تقييم البدائل المختلفة لمسارات وظيفية يمكن للفرد اختيارها وفقاً لقدراته، وخبراته، وتختتم هذه المرحلة باتخاذ قرار بالمسار الوظيفي الأنسب للفرد (مخصيد، 2022)، ثم يتم إعداد الخطط أو برامج العمل وتنفيذها؛ وعند تنفيذ الخطط، يجب على الإدارة العليا دعم وتشجيع المديرين على جميع مستويات الإدارة لمساعدة رؤوسهم في تطوير مساراتهم الوظيفية، ثم في المرحلة الأخيرة يتم إدارة وتقييم برامج المسار الوظيفي؛ يتضمن الالتزام بالبرامج المتفق عليها والتقييم المنتظم لتقدمها. يشمل ذلك اتخاذ قرارات تشخيصية بحكمة من قبل الإدارة لحل المشكلات والتغلب على العقبات، بما في ذلك إجراء تعديلات على المسارات عندما يكون ذلك ضرورياً ويتعذر الاستمرار في المسار الحالي (ابوبكر، 2023)

ويرى الباحث أن التخطيط الفعال للمسار الوظيفي يتوجب التكامل بين مسؤوليات الفرد من ناحية ومسؤوليات المنظمة من ناحية أخرى، وتتمثل مسؤوليات الفرد في أو بأخرى بما يتفق ومساره الوظيفي الذي يخططه لنفسه التعرف على واقعه وامكانياته ومراجعة أهدافه وطموحاته وما لديه من احتياجات ورغبات وتحديد مدى واقعية هذه الطموحات والأهداف في ضوء ما لديه من إمكانيات وقدرات ومهارات وما إذا كانت هناك فجوة أو فائض نتيجة هذه المقارنة.

الدراسات السابقة:

بعض الدراسات التي تناولت مرونة الموارد البشرية، دراسة (عمر وبحر الدين، 2023) التي هدفت إلى دراسة مستوى ممارسة مرونة الموارد البشرية، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، تم جمع البيانات من عينة عشوائية بسيطة من العاملين بواسطة استبانة تم إعدادها لهذا الغرض، حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن المؤسسات التي تتوفر فيه مرونة موارد بشرية تتمتع بمزايا تنظيمية، بينما دراسة (الأسدي والعامري، 2022)، هدفت إلى تحديد طبيعة ومستوى علاقة الارتباط والتأثير بين مرونة الموارد البشرية على المستوى الكلي والجزئي والبراعة التنظيمية على المستوى الكلي، وقد اختير المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية بسيطة، تم جمع البيانات بواسطة الاستبانة، وقد توصلت الدراسة لوجود علاقة ارتباط طردية دالة إحصائياً بين مرونة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية، كذلك وجود تأثير دال إحصائياً لمرونة الموارد البشرية في البراعة التنظيمية، في حين أن دراسة (عبد الحميد وعبد المجيد، 2022)، هدفت إلى بيان أثر الموائمة الاستراتيجية بين سياسات إدارة الموارد البشرية ومرونة الموارد البشرية على إدارة الإبداع الوظيفي للعاملين، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث اعتمدت الدراسة على الاستبانة في جمع البيانات من جميع العاملين، بطريقة المسح الشامل، وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير دال إحصائياً للموائمة الاستراتيجية بين سياسات إدارة الموارد البشرية ومرونة الموارد البشرية على إدارة الإبداع الوظيفي

للعاملين، وقد أكدت دراسة (رحال والكساسبة، 2021)، التي هدفت إلى قياس الدور المعدل للثقة التنظيمية في أثر مرونة الموارد البشرية في النجاح المنظمي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، والاعتماد على الاستبانة في جمع البيانات، حيث تم تطبيق الدراسة بأسلوب الحصر الشامل على جميع العاملين، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر دال إحصائياً لمرونة الموارد البشرية في النجاح المنظمي، ووجود دور دال إحصائياً للمتغير المعدل (الثقة التنظيمية) في تحسين أثر مرونة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة في النجاح المنظمي، كما أكدت دراسة (Ketabchi, 2020)، التي هدفت إلى التعرف على الكيفية التي تسهل فيها مرونة الموارد البشرية كلاً من البراعة التنظيمية والأداء، وقد تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تطبيق الاستبانة لجمع البيانات من جميع الموظفين، قد خلصت الدراسة إلى أن الأهداف والمهام لن تتحقق إلا من خلال مرونة الموارد البشرية.

بعض الدراسات التي تناولت تخطيط المسار الوظيفي، دراسة مخصيد (2022)، والتي هدفت إلى معرفة أثر تخطيط وتطوير المسار الوظيفي في تحسين أداء العاملين، وقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام الباحث بتصميم استبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة بالطريقة العشوائية، وتوصلت إلى أن مستوى أداء العمل منخفض مع وجود ارتباط بين التخطيط للمسار الوظيفي وبين أداء العمل، كما أن مستوى التخطيط للمسار الوظيفي منخفض، دراسة (رامي، 2022) هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تخطيط المسار الوظيفي في تطوير جودة الحياة الوظيفية، وقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبانة لجمع البيانات المطلوبة وتوزيعها على عينة عشوائية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين تخطيط المسار الوظيفي وتطوير جودة الحياة الوظيفية بكافة أبعادها، بينما دراسة (بلعيد، 2021) هدفت الدراسة إلى التعرف على تخطيط المسار الوظيفي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي، حيث استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وقام الباحث بتصميم استبانة لجمع البيانات المطلوبة، تم توزيع الاستبانات على عينة الدراسة بالطريقة العشوائية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي وجود أثر لتخطيط المسار الوظيفي في تحقيق الرضا الوظيفي، كما بينت دراسة (Ali .etal, 2023)، التي هدفت إلى تقييم التأثير التي تمتلكه التخطيطات الاستراتيجية على العلاقة بين تخطيط مسار الحياة المهني وأداء الوظيفة، حيث استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة كأداة لجمع البيانات، تم اختيار عينة عشوائية، كشفت نتائج الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي وتخطيط مسار الحياة المهني كان لهما أكبر تأثير على أداء الوظيفة، وكشفت الدراسة عن تأثير المعوقات على العلاقة بين تخطيط مسار الحياة المهني وأداء الوظيفة، بينما دراسة (Bin & Ulrich, 2020)، هدفت الدراسة التعرف إلى أثر تخطيط المسار الوظيفي في تحفيز الموظفين، واستخدمت الدراسة المقابلة كوسيلة لجمع البيانات، حيث تم اختيار عينة عشوائية، وكان من أبرز ما خلصت إليه الدراسة أن تخطيط المسار الوظيفي يعتبر عامل أساسي في تعظيم الأرباح، وأن إدارة المسار والوظيفي لها أثر بالتحفيز، بينما دراسة (Alhashem, 2019)، هدفت إلى تحديد كفاءة الموظفين في التخطيط لمساراتهم المهنية، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، تم استخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن تخطيط الموظف لمساره الوظيفي وتحديد أهداف بوضوح له أثر كبير في تقدمه المهني.

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة مع درستنا فقد تبين أن جميع الدراسات لها أهداف لكن تختلف باختلاف متغيراتها، بينما اتفقت هذه الدراسات مع جميع الدراسات السابقة في اختيار منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي، وكذلك أداة جمع البيانات وهي الاستبانة، إلا دراسة (Bin & Ulrich, 2020) استخدمت المقابلة، في

حين اتفقت مع جميع الدراسات في اختيار العينة بالطريقة العشوائية البسيطة، إلا دراسة (عبد الحميد وعبد المجيد، 2022)، ودراسة (رحال والكساسبة، 2021) كانت العينة بطريقة الحصر الشاملة، وقد توصلت كلاً من الدراسات إلى نتائج وتوصيات بحسب نتائج الدراسة، ومما يميز هذه الدراسة هو أن جميع الدراسات السابقة لم تجمع بين المتغيرين معاً مما عكس فجوة بحثية، تم دراستها في هذه الدراسة، كذلك لم تكن أيّاً من الدراسات السابقة تم تطبيقها في قطاع المستشفيات.

تحليل البيانات واختبار الفرضيات:

أولاً: منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليل كونه الأنسب في مثل هذه الدراسات.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة:

يتضمن مجتمع الدراسة جميع العاملين في المستشفيات الخاصة بمنطقة عسير والبالغ عدد (4000) عنصراً تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة والتي بلغ عددها (351) مفردة وهي العينة المطلوبة بحسب جدول مرجان.

أداة جمع البيانات:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة، ووفقاً لمنهج الدراسة المتبع وطبيعة الدراسة، فقد استخدمت الاستبانة كوسيلة لعملية جمع البيانات من عينة الدراسة التي تم اختيارها، وقد تكونت هذه الاستبانة مما يلي:

أولاً: البيانات الشخصية والوظيفية: النوع، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة

ثانياً: محاور الاستبانة:

المتغير المستقل: مرونة الموارد البشرية: وقد تكون من 18 فقرة، وهي كما يلي:

- المرونة الوظيفية وقد تكون من 6 فقرات.
- مرونة المهارة وقد تكون من 6 فقرات.
- مرونة السلوك وقد تكون من 6 فقرات.

المتغير التابع: تخطيط المسار الوظيفي: وقد تكون من 20 فقرة.

وبذلك فإن الاستبانة ككل تكونت من (38) فقرة.

وتم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي في إعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجات لتتم معالجتها إحصائياً

كالآتي: موافق بشدة تأخذ الدرجة (5)، موافق تأخذ الدرجة (4)، محايد تأخذ الدرجة (3)، غير موافق تأخذ

الدرجة (2)، غير موافق بشدة تأخذ الدرجة (1).

جدول رقم (1) مقياس ليكرت للاستجابات

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

المصدر: (التحليل الإحصائي، 2024)

الصدق والثبات لأداة الدراسة:

1. صدق الاستبانة:

أولاً: الصدق الظاهري:

حيث تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية على عدد من المحكمين، للتأكد من مدى ملاءمة الفقرات لتحقيق أهداف الدراسة، ومناسبتها لبعدها ومحورها، وقد تم تعديل بعض الفقرات حسب توجيهات المحكمين. ثانياً: صدق الاتساق الداخلي: تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي من خلال حساب الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية لبعدها، وذلك من خلال الاعتماد على معامل ارتباط بيرسون. صدق الاتساق الداخلي للجزء الأول: (المتغير المستقل) مرونة الموارد البشرية

جدول رقم (2) يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مرونة الموارد البشرية والدرجة الكلية

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	مرونة الموارد البشرية
البعد الأول: المرونة الوظيفية		
0.000	0.598**	1. يقوم المستشفى بتعديل وإعادة تنظيم وقت العمل من أجل تكيف حجم الموظفين مع حجم النشاط وتقلباته.
0.000	0.617**	2. يستخدم المستشفى ساعات العمل الإضافية للتكيف مع تغيرات حجم العمل بسهولة.
0.000	0.441**	3. تتيح إجراءات التوظيف بالمستشفى اختيار الموظفين الذين يمتلكون مهارات وسلوكيات متنوعة لتحقيق المرونة الوظيفية.
0.000	0.591**	4. يسمح تصميم هياكل العمل بالتكيف السريع مع التغيرات الطارئة في العمل.
0.000	0.601**	5. وجود موظفين مؤقتين مع الموظفين الدائمين داخل المستشفى يسمح بتطوير مرونته في مواجهة تقلبات النشاط والمنافسة.
0.000	0.617**	6. يستطيع المستشفى أن يلبي احتياجاته من المهارات الجديدة من خلال إعادة تدريب أو تحريك الموظفين الحاليين.
البعد الثاني: مرونة المهارة		
0.000	0.879**	1. يحرص المستشفى على تحديث مهارات وقدرات الموظفين باستمرار.
0.000	0.543**	2. يحاول المستشفى اكساب الموظفين مهارات متعددة لتستخدم في وظائف مختلفة.
0.000	0.896**	3. يتم في المستشفى باستمرار تحديث مهارات ومواهب الموظفين المهنية.
0.000	0.628**	4. يمنح المستشفى فرص للموظفين ذوي المهارات العالية للتعامل مع المهام المناسبة لمهاراتهم.
0.000	0.586**	5. يتحكم الموظفون بالمستشفى في الأساليب والعمليات الجديدة التي يتم إدخالها في عملهم.
0.000	0.673**	6. لدى المستشفى سياسة ومنهجية منظمة في وضع برامج لتوفير المهارات والكفاءات الضرورية لتنفيذ استراتيجية المستشفى.
البعد الثالث: مرونة السلوك		
0.000	0.849**	1. يتأقلم الموظفون بسهولة وبسرعة مع ظروف العمل المتغيرة.
0.000	0.928**	2. يسمح للموظفين تغيير سلوكهم استجابة لمتطلبات العملاء.
0.000	0.665**	3. يتاح للموظفين التصرف وفقاً لخبراتهم للاستجابة مع الحالات الطارئة.

0.000	0.828**	يستطيع الموظفون القيام بمهام مختلفة في بيئة العمل.	4.
0.000	0.712**	يستجيب الموظفون للتغييرات خلال فترة قصيرة.	5.
0.000	0.823**	يهيئ المستشفى فرص التكيف مع متطلبات العمل المتغيرة.	6.

المصدر: (التحليل الإحصائي، 2024)

استناداً إلى نتائج معامل الارتباط بين الفقرات في البعد الذي تنتمي إليه، كانت جميع معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة "0.01"

صدق الاتساق الداخلي للجزء الثاني: (المتغير التابع) تخطيط المسار الوظيفي

جدول رقم (3) يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات تخطيط المسار الوظيفي والدرجة الكلية

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	تخطيط المسار الوظيفي	رقم الفقرة
0.000	0.577**	تجعلني وظيفتي الحالية أقدم باتجاه تحقيق أهدافي الوظيفية.	1.
0.000	0.587**	تتعلق وظيفتي الحالية بأهدافي الوظيفية وتقدمي المهني.	2.
0.000	0.515**	تسهم الأهداف الوظيفية التي وضعتها لنفسني في تحفيزي وزيادة إنتاجيتي في العمل.	3.
0.000	0.481**	أعتقد أن تحقيق الأهداف الوظيفية يساهم في تعزيز مكانتي وسمعتي في مجال عملي.	4.
0.000	0.528**	أعتقد أن تحقيق الأهداف الوظيفية يزيد من فرص الترقى والتطوير المهني.	5.
0.000	0.546**	يوفر المستشفى فرصاً للتدريب وتطوير المهارات للموظفين.	6.
0.000	0.617**	تشجعني وظيفتي في المستشفى على اكتساب مهارات ذات علاقة بالوظيفة باستمرار.	7.
0.000	0.723**	تشجعني وظيفتي في المستشفى على تجميع خبرات عمل غنية.	8.
0.000	0.325**	أقوم بالمشاركة في دورات تطوير المهارات أو ورش العمل لزيادة معرفتي ومهاراتي.	9.
0.000	0.616**	يعتبر تطوير المهارات أمراً حيوياً لتحقيق أهداف المستشفى.	10.
0.000	0.533**	أحصل على الترقيات في المستشفى بشكل مناسب.	11.
0.000	0.598**	أشعر أن هناك فرصاً كافية للترقية داخل المستشفى.	12.
0.000	0.443**	يمنح المستشفى الفرص للموظفين للترشح للوظائف القيادية وتطوير مهاراتهم اللازمة.	13.
0.000	0.785**	تعزز فرص الترقيات في المستشفى من تحفيز الموظفين وزيادة جهودهم في العمل.	14.
0.000	0.837**	تمثل الترقيات بالمستشفى تقديراً للجهود والإسهامات المميزة في العمل.	15.
0.000	0.788**	وجود نظام مكافآت وحوافز في المستشفى يشجع على تحقيق الأداء المتميز.	16.
0.000	0.613**	تلعب الحوافز المالية دوراً مهماً في تحفيزي لزيادة الإنتاجية والأداء في العمل.	17.
0.000	0.455**	يوفر المستشفى أنواع من الحوافز لتحفيز الموظفين، بما في ذلك الترقيات، والتقدير العام، والتكريم الرسمي.	18.

0.000	0.785**	وجود نظام عادل للحوافز في المستشفى يسهر في الرضا الوظيفي والاستمرارية في العمل.	19.
0.000	0.837**	يعتمد نظام مكافأة الموظفين في المستشفى على معايير عادلة وشفافة.	20.

المصدر: (التحليل الإحصائي، 2024)

استناداً إلى نتائج معامل الارتباط بين الفقرات في المحور الذي تنتمي إليه، كانت جميع معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة "0.01"
2. ثبات الاستبانة:

وقد تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة باستخدام اختبار معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient لقياس ثبات الاستبانة، وكانت النتائج كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (4) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

معامل ألفا	عدد الفقرات	مجاور الاستبانة
		المتغير المستقل: مرونة الموارد البشرية
0.598	6	البعد الأول: المرونة الوظيفية
0.795	6	البعد الثاني: مرونة المهارة
0.889	6	البعد الثالث: مرونة السلوك
0.887	18	الثبات الكلي للمتغير المستقل
		المتغير التابع
0.910	20	تخطيط المسار الوظيفي
0.937	38	الثبات الكلي للاستبانة

المصدر: (التحليل الإحصائي، 2024)

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول السابق أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل محور من محاور الاستبانة، وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع، وتكون الاستبانة في صورتها النهائية. وبذلك قد تم التأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.
خصائص عينة الدراسة:

يقوم هذا الدراسة على عدد من المتغيرات المستقلة المتعلقة بالبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة متمثلة في (النوع- العمر- المستوى التعليمي- عدد سنوات الخبرة) وكانت مواصفات العينة على النحو التالي:

جدول رقم (5) توزيع عينة الدراسة بناءً على متغير النوع

النوع	التكرار	النسبة المئوية%
ذكر	173	49.3%
أنثى	178	50.7%
المجموع	351	100%

المصدر: (التحليل الإحصائي، 2024)

تبين من خلال نتائج الجدول السابق أن ما نسبته 49.3% من أفراد العينة من الذكور، وأن ما نسبته 50.7% من أفراد العينة من الإناث، ويعزو الباحث هذه النتيجة في تقارب عينة الدراسة إلى أن مجتمع الدراسة يعمل فيه الذكور

والإناث على حدٍ سواء كون العمل في المستشفيات يقبل الجميع وربما حجم الإناث أكبر بنسبة ضئيلة، وبالتالي فإن عددهم في العينة أكبر من الذكور.

جدول رقم (6) توزيع عينة الدراسة بناءً على متغير العمر

النسبة المئوية%	التكرار	العمر
3.4%	12	أقل من 30 سنة
43.3%	152	من 30 إلى أقل 40 سنة
43.6%	153	من 40 إلى أقل 50 سنة
9.7%	34	50 سنة فأكثر
100%	351	المجموع

المصدر: (التحليل الإحصائي، 2024)

تبيين من خلال نتائج الجدول السابق أن ما نسبته 3.4% من أفراد العينة أعمارهم أقل من 30 سنة، وأن ما نسبته 43.3% من أفراد العينة أعمارهم من 30 إلى أقل 40 سنة، وأن ما نسبته 43.6% من أفراد العينة أعمارهم من 40 إلى أقل 50 سنة، وأن ما نسبته 9.7% من أفراد العينة أعمارهم أكبر من 50 سنة، وهو ما يعزوه الباحث إلى اعتماد العمل في المستشفيات الخاصة بمنطقة عسير على الفئة المتوسطة من خلال اعتمادهم على الموظفين من ذوي العمر 31 إلى 50 سنة بشكل كبير.

جدول رقم (7) توزيع عينة الدراسة بناءً على متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية%	التكرار	المستوى التعليمي
15.7%	55	دبلوم فأقل
72.9%	256	بكالوريوس
11.4%	40	دراسات عليا
100.0%	351	المجموع

المصدر: (التحليل الإحصائي، 2024)

تبيين من خلال نتائج الجدول السابق أن ما نسبته 15.7% من أفراد العينة مستواهم التعليمي دبلوم فأقل، وأن ما نسبته 72.9% من أفراد العينة مستواهم التعليمي بكالوريوس، وأن ما نسبته 11.4% من أفراد العينة مستواهم التعليمي دراسات عليا، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الحاصلين على الشهادات العليا دائماً عددهم أقل في مجتمع الدراسة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن أغلب أفراد عينة الدراسة والمجتمع ممن يحملون درجة البكالوريوس وهم الطبقة الجامعية المتعلمة من ذوي التخصصات المختلفة.

جدول رقم (8) توزيع عينة الدراسة بناءً على متغير عدد سنوات الخبرة

النسبة المئوية%	التكرار	عدد سنوات الخبرة
13.4%	47	أقل من 3 سنوات
34.8%	122	من 3- إلى أقل 6 سنوات
33.6%	118	من 6- إلى أقل 10 سنوات
18.2%	64	10 سنة فأكثر
100.0%	351	المجموع

المصدر: (التحليل الإحصائي، 2024)

تبيين من خلال نتائج الجدول السابق أن ما نسبته 13.4% من أفراد العينة سنوات الخبرة لديهم أقل من 3 سنوات، أن ما نسبته 34.8% من أفراد العينة سنوات الخبرة لديهم من 3- إلى أقل 6 سنوات، وأن ما نسبته 33.6% من أفراد العينة سنوات

الخبرة لديهم من 6- أقل 10 سنوات، وأن ما نسبته 18.2% من أفراد العينة سنوات الخبرة لديهم 10 سنة فأكثر، وهذه النتيجة تتسق مع نتيجة الجدول رقم (6) والتي تؤكد على أن الفئة المتوسطة هم الأكثر في المستشفيات الخاصة بمنطقة عسير، وبالتالي فإن ذوي الخدمة المتوسطة من 3 إلى 10 سنوات هم الفئة الأكبر.

التحليل الوصفي لمحاو الاستبانة:

أ. تحليل فقرات المتغير المستقل "مرونة الموارد البشرية"

قام الباحث بحساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لمرونة الموارد البشرية، والجدول التالي توضح ذلك:

جدول رقم (9) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لأبعاد مرونة الموارد البشرية ودرجته الكلية

م	الأبعاد	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	البعد الأول: المرونة الوظيفية	4.331	0.266	86.62%	3
2	البعد الثاني: مرونة المهارة	4.361	0.334	87.22%	2
3	البعد الثالث: مرونة السلوك	4.464	0.393	89.28%	1
-	الدرجة الكلية للمتغير المستقل مرونة الموارد البشرية	4.385	0.279	87.70%	-

أشارت النتائج إلى أن مستوى مرونة الموارد البشرية للعاملين في المستشفيات الخاصة بمنطقة عسير جاء بدرجة موافق بشدة، حيث كان المتوسط الحسابي 4.385 وبنسبة 87.70%، وبذلك تعطي الدرجة الكلية للمتغير المستقل مرونة الموارد البشرية درجة موافق بشدة، أي عالي جداً.

ولمزيد من النتائج، قام الباحث بدراسة فقرات كل بعد على حدة ليتبين التالي:

البعد الأول: المرونة الوظيفية

جدول رقم (10) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي المرونة الوظيفية

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1.	يقوم المستشفى بتعديل وإعادة تنظيم وقت العمل من أجل تكيف حجم الموظفين مع حجم النشاط وتقلباته.	4.376	0.485	87.52%	2
2.	يستخدم المستشفى ساعات العمل الإضافية للتكيف مع تغيرات حجم العمل بسهولة.	4.193	0.395	83.86%	6
3.	تتيح إجراءات التوظيف بالمستشفى اختيار الموظفين الذين يمتلكون مهارات وسلوكيات متنوعة لتحقيق المرونة الوظيفية.	4.290	0.454	85.80%	5
4.	يسمح تصميم هياكل العمل بالتكيف السريع مع التغيرات الطارئة في العمل.	4.310	0.463	86.20%	4
5.	وجود موظفين مؤقتين مع الموظفين الدائمين داخل المستشفى يسمح بتطوير مرونته في مواجهة تقلبات النشاط والمنافسة.	4.327	0.470	86.54%	3
6.	يستطيع المستشفى أن يلبي احتياجاته من المهارات الجديدة من خلال إعادة تدريب أو تحريك الموظفين الحاليين.	4.490	0.500	89.80%	1
--	الدرجة الكلية للبعد الأول المرونة الوظيفية	4.331	0.266	86.62%	--

المصدر: (التحليل الإحصائي، 2024)

أشارت النتائج إلى أن مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات البعد الأول المرئونة الوظيفية جاءت بدرجة موافق بشدة، حيث كان المتوسط الحسابي 4.331 وبنسبة 86.62%، وبذلك تعطي الدرجة الكلية لبعد الأول المرئونة الوظيفية درجة موافق بشدة، أي عاليتها جداً.

- بينما حصلت الفقرة (6) والتي نصها " يستطيع المستشفى أن يلبي احتياجاته من المهارات الجديدة من خلال إعادة تدريب أو تحريك الموظفين الحاليين " على الترتيب الأول حسب الوزن النسبي، وكانت نسبتها المئوية (89.80%) وهي موافق بشدة.
- فيما حصلت الفقرة رقم (2) والتي نصها " يستخدم المستشفى ساعات العمل الإضافية للتكيف مع تغيرات حجم العمل بسهولة " على الترتيب الأخير حسب الوزن النسبي، وكانت نسبتها المئوية (83.86%) وهي موافق.

البعد الثاني: مرونة المهارة

جدول رقم (11) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي مرونة المهارة

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1.	يحرص المستشفى على تحديث مهارات وقدرات الموظفين باستمرار.	4.350	0.477	87.00%	4
2.	يحاول المستشفى اكساب الموظفين مهارات متعددة لتستخدم في وظائف مختلفة.	4.242	0.429	84.84%	6
3.	يتم في المستشفى باستمرار تحديث مهارات ومواهب الموظفين المهنية.	4.396	0.489	87.92%	3
4.	يمنح المستشفى فرص للموظفين ذوي المهارات العالية للتعامل مع المهام المناسبة لمهاراتهم.	4.333	0.472	86.66%	5
5.	يتحكم الموظفون بالمستشفى في الأساليب والعمليات الجديدة التي يتم إدخالها في عملهم.	4.450	0.498	89.00%	1
6.	لدى المستشفى سياسة ومنهجية منظمة في وضع برامج لتوفير المهارات والكفاءات الضرورية لتنفيذ استراتيجية المستشفى.	4.396	0.489	87.92%	2
--	الدرجة الكلية للبعد الثاني مرونة المهارة	4.361	0.334	87.22%	--

المصدر: (التحليل الإحصائي، 2024)

أشارت النتائج إلى أن مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات البعد الثاني مرونة المهارة جاءت بدرجة موافق بشدة، حيث كان المتوسط الحسابي 4.361 وبنسبة 87.22%، وبذلك تعطي الدرجة الكلية لبعد مرونة المهارة درجة موافق بشدة، أي عاليتها جداً.

- بينما حصلت الفقرة (5) والتي نصها " يتحكم الموظفون بالمستشفى في الأساليب والعمليات الجديدة التي يتم إدخالها في عملهم " على الترتيب الأول حسب الوزن النسبي، وكانت نسبتها المئوية (89.00%) وهي موافق بشدة.
- فيما حصلت الفقرة رقم (2) والتي نصها " يحاول المستشفى اكساب الموظفين مهارات متعددة لتستخدم في وظائف مختلفة " على الترتيب الأخير حسب الوزن النسبي، وكانت نسبتها المئوية (84.84%) وهي موافق بشدة.

البعد الثالث: مرونة السلوك

جدول رقم (12) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي مرونة السلوك

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1.	يتأقلم الموظفون بسهولة ويسرعة مع ظروف العمل المتغيرة.	4.481	0.500	89.62%	4
2.	يسمح للموظفين تغيير سلوكهم استجابة لمتطلبات العملاء.	4.438	0.496	88.76%	5
3.	يتاح للموظفين التصرف وفقاً لخبراتهم للاستجابة مع الحالات الطارئة.	4.290	0.454	85.80%	6
4.	يستطيع الموظفون القيام بمهام مختلفة في بيئة العمل.	4.606	0.489	92.12%	1
5.	يستجيب الموظفون للتغييرات خلال فترة قصيرة.	4.484	0.500	89.68%	2
6.	يهيئ المستشفى فرص التكيف مع متطلبات العمل المتغيرة.	4.484	0.500	89.68%	3
--	الدرجة الكلية للبعد الثالث مرونة السلوك	4.464	0.393	89.28%	--

المصدر: (التحليل الإحصائي، 2024)

أشارت النتائج إلى أن مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات البعد الثالث مرونة السلوك جاءت بدرجة موافق بشدة، حيث كان المتوسط الحسابي 4.464 وبنسبة 89.28%، وبذلك تعطي الدرجة الكلية لبعده مرونة السلوك درجة موافق بشدة، أي عالية جداً.

- بينما حصلت الفقرة (4) والتي نصها " يستطيع الموظفون القيام بمهام مختلفة في بيئة العمل " على الترتيب الأول حسب الوزن النسبي، وكانت نسبتها المئوية (92.12%) وهي موافق بشدة.
- فيما حصلت الفقرة رقم (3) والتي نصها " يتاح للموظفين التصرف وفقاً لخبراتهم للاستجابة مع الحالات الطارئة " على الترتيب الأخير حسب الوزن النسبي، وكانت نسبتها المئوية (85.80%) وهي موافق بشدة.

ب. تحليل فقرات المتغير التابع "تخطيط المسار الوظيفي"

قام الباحث بحساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لتخطيط المسار الوظيفي، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (13) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لتخطيط المسار الوظيفي

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1.	تجعلني وظيفتي الحالية أقدم باتجاه تحقيق أهدافي الوظيفية.	4.404	0.491	88.08%	7
2.	تتعلق وظيفتي الحالية بأهدافي الوظيفية وتقدمي المهني.	4.428	0.495	88.56%	4
3.	تسهل الأهداف الوظيفية التي وضعتها لنفسني في تحفيزي وزيادة إنتاجيتي في العمل.	4.366	0.482	87.32%	11
4.	أعتقد أن تحقيق الأهداف الوظيفية يساهم في تعزيز مكانتي وسمعتي في مجال عملي.	4.519	0.500	90.38%	1
5.	أعتقد أن تحقيق الأهداف الوظيفية يزيد من فرص الترقى والتطوير المهني.	4.337	0.473	86.74%	12
6.	يوفر المستشفى فرصاً للتدريب وتطوير المهارات للموظفين.	4.413	0.493	88.26%	6
7.	تشجعني وظيفتي في المستشفى على اكتساب مهارات ذات علاقة بالوظيفة باستمرار.	4.252	0.434	85.04%	17
8.	تشجعني وظيفتي في المستشفى على تجميع خبرات عمل غنية.	4.334	0.472	86.68%	13
9.	أقوم بالمشاركة في دورات تطوير المهارات أو ورش العمل لزيادة معرفتي ومهاراتي.	4.293	0.455	85.86%	14

10.	يعتبر تطوير المهارات أمراً حيوياً لتحقيق أهداف المستشفى.	4.428	0.495	88.56%	5
11.	أحصل على الترقيات في المستشفى بشكل مناسب.	4.117	0.322	82.34%	20
12.	أشعر أن هناك فرصاً كافيةً للترقية داخل المستشفى.	4.190	0.393	83.80%	19
13.	يمنح المستشفى الفرص للموظفين للترشح للوظائف القيادية وتطوير مهاراتهم اللازم.	4.252	0.434	85.04%	18
14.	تعزز فرص الترقية في المستشفى من تحفيز الموظفين وزيادة جهودهم في العمل.	4.369	0.483	87.38%	10
15.	تمثل الترقية بالمستشفى تقديراً للجهود والإسهامات المميزة في العمل.	4.281	0.450	85.62%	15
16.	وجود نظام مكافآت وحوافز في المستشفى يشجع على تحقيق الأداء المتميز.	4.466	0.499	89.32%	3
17.	تلعب الحوافز المالية دوراً مهماً في تحفيزي لزيادة الإنتاجية والأداء في العمل.	4.510	0.500	90.20%	2
18.	يوفر المستشفى أنواع من الحوافز لتحفيز الموظفين، بما في ذلك الترقيات، والتقدير العام، والتكريم الرسمي.	4.390	0.488	87.80%	8
19.	وجود نظام عادل للحوافز في المستشفى يساهم في الرضا الوظيفي والاستمرارية في العمل.	4.369	0.483	87.38%	9
20.	يعتمد نظام مكافأة الموظفين في المستشفى على معايير عادلة وشفافة.	4.281	0.450	85.62%	16
-	الدرجة الكلية للمتغير التابع تخطيط المسار الوظيفي	4.350	0.284	87.00%	-

المصدر: (التحليل الإحصائي، 2024)

أشارت النتائج إلى أن مستوى تخطيط المسار الوظيفي للمستشفيات الخاصة بمنطقة عسير جاء بدرجة موافق بشدة، حيث كان المتوسط الحسابي 4.350 وبنسبة 87.00%، وبذلك تعطي الدرجة الكلية للمتغير التابع تخطيط المسار الوظيفي درجة موافق بشدة، أي عالي جداً.

- بينما حصلت الفقرة (4) والتي نصها " أعتقد أن تحقيق الأهداف الوظيفية يساهم في تعزيز مكانتي وسمعتي في مجال عملي " على الترتيب الأول حسب الوزن النسبي، وكانت نسبتها المئوية (90.38%) وهي موافق بشدة.
- فيما حصلت الفقرة رقم (11) والتي نصها " أحرص على الترقيات في المستشفى بشكل مناسب " على الترتيب الأخير حسب الوزن النسبي، وكانت نسبتها المئوية (82.34%) وهي موافق.

الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات

السؤال الرئيسي الأول: ما أثر مرونة الموارد البشرية على تخطيط المسار الوظيفي من منظور العاملين في المستشفيات الخاصة بمنطقة عسير؟

وللإجابة عن السؤال السابق؛ قام الباحث باختبار الفرضية الرئيسية الأولى؛ يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمرونة الموارد البشرية على تخطيط المسار الوظيفي في المستشفيات الخاصة بمنطقة عسير.

ولاختبار الفرضية السابقة، قام الباحث بحساب معامل الانحدار الخطي البسيط، لقياس أثر مرونة الموارد البشرية على تخطيط المسار الوظيفي في المستشفيات الخاصة بمنطقة عسير، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (14) نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية الأولى

مستوى دلالة	معامل الانحدار β	قيمة اختبار F	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	البيان
0.000	0.698	292.474	0.462	0.681	أثر مرونة الموارد البشرية على تخطيط المسار الوظيفي

المصدر: (التحليل الإحصائي، 2024)

يوضح الجدول السابق أن معامل ارتباط بيرسون R أن قوة العلاقة بين المتغيرين تساوي 0.681، وهي علاقة طردية، من قيمة مربع الارتباط R Square أي أن المتغير المستقل (مرونة الموارد البشرية) يفسر ما نسبته قيمة (46.2%) من المتغير التابع (تخطيط المسار الوظيفي).

كما بينت النتائج أن قيمة F تساوي 292.474، وأن معامل معادلة خط الانحدار كانت 0.698، ومستوى دلالة 0.000 وهي أقل من 0.05، أي أنه يوجد أثر إيجابي لمرونة الموارد البشرية على تخطيط المسار الوظيفي.

وبالتالي نقبل الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على أنه: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمرونة الموارد البشرية على تخطيط المسار الوظيفي في المستشفيات الخاصة بمنطقة عسير.

السؤال الفرعي الأول: ما أثر المرونة الوظيفية على تخطيط المسار الوظيفي في المستشفيات الخاصة بمنطقة عسير من وجهة نظر العاملين فيها؟

وللإجابة عن السؤال السابق، قام الباحث باختبار الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمرونة الوظيفية على تخطيط الموارد البشرية للمستشفيات الخاصة بمنطقة عسير.

ولاختبار الفرضية السابقة، قام الباحث بحساب معامل الانحدار الخطي البسيط، لقياس أثر المرونة الوظيفية على تخطيط المسار الوظيفي للمستشفيات الخاصة بمنطقة عسير، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (15) نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى

مستوى الدلالة	معامل الانحدار β	قيمة اختبار F	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	البيان
0.000	0.617	175.801	0.340	0.584	أثر المرونة الوظيفية على تخطيط المسار الوظيفي

المصدر: (التحليل الإحصائي، 2024)

يوضح الجدول السابق أن معامل ارتباط بيرسون R أن قوة العلاقة بين المتغيرين تساوي 0.584، وهي علاقة طردية، من قيمة مربع الارتباط R Square أي أن المتغير المستقل (المرونة الوظيفية) يفسر ما نسبته قيمة (34%) من المتغير التابع (تخطيط المسار الوظيفي).

كما بينت النتائج أن قيمة F تساوي 175.801، وأن معامل معادلة خط الانحدار كانت 0.617، ومستوى دلالة 0.000 وهي أقل من 0.05، أي أنه يوجد أثر إيجابي للمرونة الوظيفية على تخطيط المسار الوظيفي.

وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمرونة الوظيفية على تخطيط الموارد البشرية للمستشفيات الخاصة بمنطقة عسير.

السؤال الفرعي الثاني: ما أثر مرونة المهارة على تخطيط المسار الوظيفي في المستشفيات الخاصة بمنطقة عسير من وجهة نظر العاملين فيها؟

وللإجابة عن السؤال السابق، قام الباحث باختبار الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمرونة المهارة على تخطيط المسار الوظيفي للمستشفيات الخاصة بمنطقة عسير. ولاختبار الفرضية السابقة، قام الباحث بحساب معامل الانحدار الخطي البسيط، لقياس أثر مرونة المهارة على تخطيط المسار الوظيفي للمستشفيات الخاصة بمنطقة عسير، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (16) نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة اختبار F	معامل الانحدار β	مستوى الدلالة
أثر مرونة المهارة على تخطيط المسار الوظيفي	0.580	0.334	171.839	0.500	0.000

المصدر: (التحليل الإحصائي، 2024)

يوضح الجدول السابق أن معامل ارتباط بيرسون R أن قوة العلاقة بين المتغيرين تساوي 0.580، وهي علاقة طردية، من قيمة مربع الارتباط R Square أي أن المتغير المستقل (مرونة المهارة) يفسر ما نسبته قيمة (33.4%) من المتغير التابع (تخطيط المسار الوظيفي).

كما بينت النتائج أن قيمة F تساوي 171.839، وأن معامل معادلت خط الانحدار كانت 0.500، ومستوى دلالة 0.000 وهي أقل من 0.05، أي أنه يوجد أثر إيجابي لمرونة المهارة على تخطيط المسار الوظيفي.

وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمرونة المهارة على تخطيط المسار الوظيفي للمستشفيات الخاصة بمنطقة عسير.

السؤال الفرعي الثالث: ما أثر مرونة السلوك على تخطيط المسار الوظيفي في المستشفيات الخاصة بمنطقة عسير من وجهة نظر العاملين فيها؟

وللإجابة عن السؤال السابق، قام الباحث باختبار الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمرونة السلوك على تخطيط المسار الوظيفي للمستشفيات الخاصة بمنطقة عسير. ولاختبار الفرضية السابقة، قام الباحث بحساب معامل الانحدار الخطي البسيط، لقياس أثر مرونة السلوك على تخطيط المسار الوظيفي للمستشفيات الخاصة بمنطقة عسير، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (17) نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة اختبار F	معامل الانحدار β	مستوى الدلالة
أثر مرونة السلوك على تخطيط المسار الوظيفي	0.552	0.303	148.553	0.398	0.000

المصدر: (التحليل الإحصائي، 2024)

يوضح الجدول السابق أن معامل ارتباط بيرسون R أن قوة العلاقة بين المتغيرين تساوي 0.552، وهي علاقة طردية، من قيمة مربع الارتباط R Square أي أن المتغير المستقل (مرونة السلوك) يفسر ما نسبته قيمة (30.3%) من المتغير التابع (تخطيط المسار الوظيفي).

كما بينت النتائج أن قيمة F تساوي 148.553، وأن معامل معادلت خط الانحدار كانت 0.398، ومستوى دلالة 0.000 وهي أقل من 0.05، أي أنه يوجد أثر إيجابي لمرونة السلوك على تخطيط المسار الوظيفي.

وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمرونة السلوك على تخطيط المسار الوظيفي للمستشفيات الخاصة بمنطقة عسير.

السؤال الرئيسي الثاني: هل توجد فروق ذو دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة بين مرونة الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة)؟ وللإجابة عن السؤال السابق، قام الباحث باختبار الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد العينة بين مرونة الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة).

ولاختبار هذه الفرضية تم حساب الفروق في وجهات النظر حسب ما يلي:

أولاً: إيجاد الفروق حسب متغير النوع

تم استخدام اختبارات لمعرفة الفروق في إجابات أفراد العينة بين مرونة الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي تعزى لمتغير النوع، وكانت النتائج كما يأتي:

جدول رقم (18) اختبار الفروق حسب متغير النوع

البيان	النوع	متوسط الاستجابة	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار (T)	مستوى الدلالة (SIG)
مرونة الموارد البشرية	ذكور	4.383	0.294	0.130	0.897
	إناث	4.387	0.264		
تخطيط المسار الوظيفي	ذكور	4.361	0.256	0.760	0.448
	إناث	4.338	0.310		

المصدر: (التحليل الإحصائي، 2024)

يتضح من الجداول السابق أن قيمة ت المحسوبة تساوي 0.130، وأن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.897، وهي أكبر من 0.05 في مرونة الموارد البشرية، وأن قيمة ت المحسوبة تساوي 0.760، وأن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.448، وهي أكبر من 0.05 في تخطيط المسار الوظيفي، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد العينة بين مرونة الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي تعزى لمتغير النوع.

ثانياً: إيجاد الفروق حسب متغير العمر

تم استخدام اختبار One Way ANOVA لمعرفة الفروق في إجابات أفراد العينة بين مرونة الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي تعزى لمتغير العمر، وكانت النتائج كما يأتي:

جدول رقم (19) اختبار الفروق حسب متغير العمر

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	معدل المربعات	قيمة اختبار F	مستوى الدلالة
مرونة الموارد البشرية	بين المجموعات	0.157	3	0.052	0.668	0.572
	خارج المجموعات	27.130	347	0.078		
	الكل	27.287	350			
تخطيط المسار الوظيفي	بين المجموعات	0.506	3	0.169	2.110	0.099
	خارج المجموعات	26.944	337	0.080		
	المجموعات					

الكلية	27.450	340
--------	--------	-----

المصدر: (التحليل الإحصائي، 2024)

يتضح من الجدول السابق أن قيمة F المحسوبة تساوي 0.668، وأن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.572. وهي أكبر من 0.05 في مرونة الموارد البشرية، وأن قيمة F المحسوبة تساوي 2.110، وأن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.099، وهي أكبر من 0.05 في تخطيط المسار الوظيفي، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد العينة بين مرونة الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي تعزى لمتغير العمر. ثالثاً: إيجاد الفروق حسب متغير المستوى التعليمي

تم استخدام اختبار One Way ANOVA لمعرفة الفروق في إجابات أفراد العينة بين مرونة الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي تعزى لمتغير المستوى التعليمي، وكانت النتائج كما يأتي:

جدول رقم (20) اختبار الفروق حسب متغير المستوى التعليمي

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	معدل المربعات	قيمة اختبار F	مستوى الدلالة
مرونة الموارد البشرية	بين المجموعات	0.104	2	0.052	0.664	0.516
	خارج المجموعات	27.183	348	0.078		
	الكلية	27.287	350			
تخطيط المسار الوظيفي	بين المجموعات	0.302	2	0.151	1.880	0.154
	خارج المجموعات	27.148	338	0.080		
	الكلية	27.450	340			

المصدر: (التحليل الإحصائي، 2024)

يتضح من الجدول السابق أن قيمة F المحسوبة تساوي 0.664، وأن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.516. وهي أكبر من 0.05 في مرونة الموارد البشرية، وأن قيمة F المحسوبة تساوي 1.880، وأن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.154، وهي أكبر من 0.05 في تخطيط المسار الوظيفي، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد العينة بين مرونة الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

رابعاً: إيجاد الفروق حسب متغير عدد سنوات الخبرة

تم استخدام اختبار One Way ANOVA لمعرفة الفروق في إجابات أفراد العينة بين مرونة الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، وكانت النتائج كما يأتي:

جدول رقم (21) اختبار الفروق حسب متغير عدد سنوات الخبرة

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	معدل المربعات	قيمة اختبار F	مستوى الدلالة
مرونة الموارد البشرية	بين المجموعات	0.557	3	0.186	2.410	0.067
	خارج المجموعات	26.730	347	0.077		
	الكلية	27.287	350			
بين المجموعات	0.462	3	0.154	1.922	0.126	

تخطيط المسار	خارج المجموعات	26.988	337	0.080
الوظيفي	الكلية	27.450	340	

المصدر: (التحليل الإحصائي، 2024)

يتضح من الجدول السابق أن قيمة F المحسوبة تساوي 2.410، وأن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.067، وهي أكبر من 0.05 في مرونة الموارد البشرية، وأن قيمة F المحسوبة تساوي 1.922، وأن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.126، وهي أكبر من 0.05 في تخطيط المسار الوظيفي، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ في إجابات أفراد العينة بين مرونة الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

مما سبق، ومن الجداول السابقة يتضح لدى الباحث أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ في إجابات أفراد العينة بين مرونة الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية: (النوع، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة).

الاستنتاجات

مما سبق يمكن للباحث تلخيص نتائج الدراسة فيما يلي:

1. يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لمرونة الموارد البشرية على تخطيط المسار الوظيفي في المستشفيات الخاصة بمنطقة عسير.
2. يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للمرونة الوظيفية على تخطيط الموارد البشرية للمستشفيات الخاصة بمنطقة عسير.
3. يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لمرونة المهارة على تخطيط المسار الوظيفي في المستشفيات الخاصة بمنطقة عسير.
4. يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لمرونة السلوك على تخطيط المسار الوظيفي في المستشفيات الخاصة بمنطقة عسير.
5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ في إجابات أفراد العينة بين مرونة الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية: (النوع، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة).

توصيات الدراسة:

- بناءً على ما تم التوصل إليه من استنتاجات يمكن للباحث صياغة مجموعة من التوصيات من أجل الاستفادة منها سواءً على مستوى العينة أو على مستوى مجتمع المستشفيات الخاصة ككل.
- مراجعة الأطر الوظيفية والتنظيمية بما يحقق المرونة الوظيفية.
 - إتاحة مزيداً من الفرص لتكليف الموظفين بما يعزز لديهم المرونة السلوكية في العمل.
 - تشجيع الموظفين بصورة أكثر فاعلية لتحقيق مرونة المهارة لديهم في تقديم الخدمات بشكل دقيق وسريع.

- ضرورة القيام بتقييم احتياجات الموظفين من التدريب وتوفير برامج تطوير متنوعة تعزز مهاراتهم وتساعدهم في تنمية مساهمهم الوظيفي.
- توجيه الموظفين ومساعدتهم في وضع خطط مسار وظيفي شخصية وملائمة لأهدافهم تتفق مع احتياجات المستشفيات.
- العمل على إنشاء برامج للتوجيه والاستشارة المهنية لمساعدة الموظفين في تحديد أهدافهم واختيار المسار الوظيفي المناسب.

قائمة المراجع:

- أبو الدهب، محمد (2022). الدعم التنظيمي المدرك وصياغة الوظيفة والتضمين الوظيفي، الدور المعدل لمرونة الموارد البشرية بالتطبيق على شركة المقاولون العرب، *مجلة جامعة الاسكندرية للعلوم الإدارية*، 59(6)، 231- 281.
- أبو بكر، مصطفى محمود، (2023)، *الموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة تنافسية*. الاسكندرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- الأسدي، كاظم والعامري، عامر (2022). تأثير مرونة الموارد البشرية في تعزيز البراعة التنظيمية دراسة تحليلية في مصنع الألبسة الرجالية الجاهزة في النجف، *مجلة كلية التراث الجامعة*، (34)، 274- 291.
- بلعيد، حياة. (2021). *تخطيط المسار الوظيفي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة حالة مديرية السكن بولاية بشار*. *مجلة المنهل الاقتصادي*، 4، (3)، 465 - 482.
- بلقايد، شريفة وبوزار، فتحية، (2019)، *أثر تخطيط المسار الوظيفي على رفع كفاءة الأفراد دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون - تيارت*
- حسين، أحمد وجثبر، سعدون (2021). دور مرونة الموارد البشرية في إدارة الأزمات بحث ميداني في وزارة الصحة والبيئة، *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 17(55)، (2)، 304- 315.
- حنا، نصر الله، (2023)، *إدارة الموارد البشرية دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن*.
- رامي، حسام محمود محمد. (2020). دور تخطيط المسار الوظيفي في تطوير جودة الحياة الوظيفية: دراسة تطبيقية. *مجلة دراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية*، 3، (6)، 815 - 847.
- رحال، رندة والكساسبة، محمد (2021). أثر مرونة الموارد البشرية في النجاح المنظمي، الدور المعدل للثقافة التنظيمية في الجامعات الخاصة الأردنية، *مجلة رواح*، (58)، 1- 19.
- السكرانت، سناء (2018). *الأثر المعدل لعدم التأكد البيئي في العلاقة بين مرونة الموارد البشرية واستدامة الموارد البشرية دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية، رسالت ماجستير. جامعة الشرق الأوسط، الأردن*.
- الشمري، أحمد ونصر، علي (2021). تأثير مرونة الموارد البشرية في تعزيز الأداء العالي دراسة استطلاعية تحليلية في دائرة حماية وتحسين البيئة الفرات الأوسط، *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، 17(69)، 209- 236.
- طالب، علاء وآخرون (2020). التأثير غير المباشر للتهكم التنظيمي على مرونة الموارد البشرية من خلال سلوكيات العمل السلبية، *مجلة الإدارة والاقتصاد*، 9(63)، 1- 28.
- طرابلسية، شيراز وفياض، سامر (2020). تقييم مدى مرونة الموارد البشرية في التكيف مع الأزمات الصحية - دراسة ميدانية على قطاع الصحة في محافظة حماة، *مجلة جامعة حماة*، 3(13)، 136- 153.
- طري، حليمه، (2021)، *أثر تطوير المسار الوظيفي في الرضا الوظيفي، دراسة حالة مؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB بسكرة، رسالت ماجستير، جامعة محمد خضير بالجزائر*.

- عبد الباقي، صلاح محمد (2022)، *السلوك الفعال في المنظمات، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر.*
- عبد الحميد، محمود وعبد المجيد، ياسر (2022). أثر المواثمة الاستراتيجية بين سياسات إدارة الموارد البشرية ومرونة الموارد البشرية على إدارة الإبداع الوظيفي للعاملين في وزارة البنى التحتية والتنمية العمرانية بالولاية الشمالية بالسودان، *مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث - المركز الديمقراطي العربي*، (18)، 178-200.
- عبد النبي، محمد أحمد، (2020) *إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، عمان.*
- العبيدي، نور والشلمة، ميسون (2023). دور القيادة الريادية في تعزيز مرونة الموارد البشرية دراسة استطلاعية لآراء عينت من القيادات الإدارية والعلمية في جامعتي نوروز وجيهان الأهلية في محافظة دهوك، *مجلة اقتصاديات الأعمال*، 4(6)، 167-192.
- علافي، مدني (2022). *إدارة الموارد البشرية. جدة خوارزم لاصدار الكتاب الجامعي.*
- علوان، محسن. (2022). *تأثير ممارسات مرونة الموارد البشرية في تعزيز مقدرات الموارد البشرية - دراسة تحليلية لآراء عينت من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة القادسية، كلية الإدارة والاقتصاد*
- علي، أسامة (2017). *أثر تخطيط المسار الوظيفي لقادة المستقبل في تعزيز الميزة التنافسية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 8(3)، 185-209.
- عمر، موسى ويحر الدين، سهام (2023). مرونة الموارد البشرية وأثرها على التميز المؤسسي في قطاع المصارف العامة بولاية جنوب دارفور مدينته نيالا، *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*، 4(5)، 69-88.
- عوذه، يحيى عزمي عبد اللطيف، والشوابكة، خالد محمود سليمان. (2020). *أثر استراتيجية تطوير المسار الوظيفي في القدرات المنهجية: الدور الوسيط لتشاركية المعرفة في شركات التأمين الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة جامعة العلوم الإسلامية العالمية عمان .*
- قريط، زكوان ورستم، شادي (2021). *تقييم واقع تخطيط المسار الوظيفي في مديرية مالية دمشق دراسة حالة، مجلة جامعة طرطوس للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية*، 5(1)، 49-71.
- كفاي، ايمان مصطفى، (2017)، *تخطيط المسار الوظيفي للهيئة المعاونة لأعضاء هيئة التدريس بكلية الدراسات الإنسانية بجامعة الأزهر، دراسة تحليلية/ مجلة الإدارة التربوية*، (12).
- اللامي، محمد (2022). دور مرونة الموارد البشرية في تحسين الأداء الاستراتيجي للمنظمات الفندقية دراسة استطلاعية لآراء عينت من العاملين في فنادق الدرجة الممتازة في بغداد، *مجلة اقتصاديات الأعمال*، 3(1)، 339-354.
- لعصب، عبد الهادي و مسفوني مني (2017). *أثر تخطيط وتطوير المسار الوظيفي على تحسين أداء العاملين حالة مديرية الأشغال العمومية - ولاية أدرار رسالة ماجستير غير منشورة جامعة قاصدي مرباح - ورقلة ورقلة.*
- مباركي، رانيا ومهشي، يمينة (2021). *أثر تخطيط المسار الوظيفي على أداء العاملين دراسة حالة موظفي جامعة "حمه لخضر" الوادي، رسالة ماجستير. جامعة الشهيد حمه لخضر، الجزائر.*

- محمد، محسن (2018). تأثير ممارسات مرونة الموارد البشرية في تعزيز مقدرات الموارد البشرية (دراسة تحليلية لآراء عينته من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة القادسية)، *مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية، جامعة بابل، 10*، (4)، 157-175.
- مخصيد، هيثم عبدالغفور. (2022). أثر التخطيط والتطوير للمسار الوظيفي في تحسين أداء موظفي الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 6*، (2)، 29 - 46. مصطفى، احمد السيد، (2021)، إدارة الموارد البشرية رؤية معاصرة، القاهرة.
- مصلح، ندى (2018). *التأقلم التنظيمي كمتغير وسيط لقياس العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي والاحتراق الوظيفي دراسة تطبيقية على رئاسة وكالة غوث وتشغيل اللاجئين في غزة، رسالة ماجستير. جامعة الأزهر، فلسطين.*
- نجاح، غريبي. (2022). التهميش الوظيفي وأثره على جودة المسار المهني للموظف العمومي. *مجلة العلوم الإنسانية، 33*، (2)، 315 - 327.
- وراس، أمينة. (2021). أثر الترقية على المسار المهني في المنظمة. *مجلة دراسات إنسانية واجتماعية، 10*، 2، 331 - 344.
- Alhashem، L. S. (2019). The Relationship between Competence and Career Path Planning: An Applied Study., *Commerce and Finance, 1* (3).
- Bal.P.M&Lange.A,2014 "From flexibility human resource management to employee engagement and perceived job performance across the lifespan: A multisample study" *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 1*-29
- Bin, G &Ulrich, K. Y. A.,. (2020). Impact of Career Management on the Motivation of Public Sector Employees in Benin: Cases of the Directorate of Research and Quality (DEQ). *International Journal of Advanced Engineering Research and Science, 7*(3)
- Chen, J., & Li, W. (2022). The relationship between flexible human resource management and enterprise innovation performance: a study from organizational learning capability perspective. *In International Conference on Informatics and Semiotics in Organizations, 204*-213.
- Juan C. (2021). Human resource flexibility as a variable between highperformance and high-performance work systems Departamento Administracion de Empresas y Marketing, *Facultad Ciencias Juridicas y Economicas, Universitat Jaume I, Castellon (12071)-Spain.*
- Ketabchi, M. (2020). A descriptive study for the strategic role of human resource flexibility as a full model of organizational ambidexterity in Isfahan Payame Noor University. *DYSONA-Life Science, 1*(1), 25-35.
- Martín.I,Puig.V,Tena.A&Llusar.J, (2023)."Human Resource Flexibility as a Mediating Variable Between High Performance Work Systems and Performance" *Journal of Management, 34* (5), 1009-1044.

- Molloy, C., & Barney, B. (2022). Who captures the value created with human capital? A market-based view. *Academy of Management Perspectives, 29*, 309–325.
- Sánchez.A,Pérez.M,Carnicer.P&Jiménez.M. (2017). "Telework, human resource flexibility and firm performance". *Journal compilation, 208-223*.
- Úbeda-García, M., Claver-Cortés, E., Marco-Lajara, B., & Zaragoza-Sáez, P. (2017). *Human resource flexibility and performance in the hotel industry: The role of organizational ambidexterity*.
- Zolin.R, Kuckertz.A&Kautonen.T. (2021). "Human resource flexibility and strong ties in entrepreneurial teams". *Journal of Business Research, 64*, 1097–1103.