



أثر تخطيط المسار الوظيفي على تحقيق الإبداع

إعداد

أ.د. عبد المنعم محمد رشاد

أستاذ التسويق، كليات الشرق العربي، الرياض

DOI:

<https://dx.doi.org/10.21608/ijaefs.2025.424210>

المجلة الدولية للعلوم الإدارية والاقتصادية والمالية

دورية علمية محكمة

المجلد (٤). العدد (١٢). يناير ٢٠٢٥

P-ISSN: 2812-6394

E-ISSN: 2812-6408

<https://ijaefs.journals.ekb.eg/>

الناشر

جمعية تكنولوجيا البحث العلمي والفنون

المشهرة برقم ٢٧١١ لسنة ٢٠٢٠، بجمهورية مصر العربية

<https://srtaeg.org/>

أثر تخطيط المسار الوظيفي على تحقيق الإبداع

إعداد

أ.د. عبد المنعم محمد رشاد

أستاذ التسويق، كليات الشرق العربي، الرياض

المستخلص

الهدف: هدفت الدراسة إلى تحديد أثر تخطيط المسار الوظيفي في تحقيق الإبداع لدى العاملين في هيئة قناة السويس من خلال تحديد معرفة تأثير كل من تطوير المهارات وفرص التقدم الوظيفي كأحد أبعاد تخطيط المسار الوظيفي في تحقيق الإبداع.

التصميم والمنهجية: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لهذا الغرض، واستمارة الاستقصاء كأداة رئيسية للدراسة لجمع البيانات الأولية اللازمة، تم توجيه الاستمارة إلى بعض العاملين بالإدارة العليا والإدارة الوسطي في هيئة قناة السويس في جمهورية مصر العربية حيث بلغ حجم مجتمع الدراسة (١٠٥٥) مفردة، وتم استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية، وبلغت عينة الدراسة (٢٨٢) مفردة، وبلغت نسبة الاسترداد (٩٣,٩٧٪)، ولقد تم استخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) لإدخال ومعالجة وتحليل البيانات.

النتائج: أظهرت نتائج الدراسة ضعف الاهتمام بعملية تطوير المهارات في بعض المجالات حيث لا يتم القيام بتحديد الاحتياجات التطويرية وفق منهجية مدروسة واضحة تعتمد على التحديد الدقيق للمتطلبات التدريبية اللازمة بدقة وبالشكل الذي يؤدي إلى تقديم البرامج المتميزة والمتقدمة التي تواكب التغيرات في البيئة الإدارية والتكنولوجية.

وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالعناصر الأساسية (تطوير المهارات، فرص التقدم الوظيفي) اللازمة لتفعيل دور تخطيط المسار الوظيفي في هيئة قناة السويس، والاهتمام

بطبيعة العلاقة التي تربط بين تخطيط المسار الوظيفي وتحقيق الإبداع، وكذلك ضرورة الاستفادة من طبيعة الأثر الايجابي للمسار الوظيفي على تحقيق الإبداع في هيئة قناة السويس.

المسار الوظيفي: تخطيط المسار الوظيفي، تطوير المهارات، فرص التقدم الوظيفي، الإبداع

Abstract

The study aimed to determine the impact of career path planning on achieving creativity among employees of the Suez Canal Authority by examining the influence of both skill development and career advancement opportunities as key dimensions of career path planning in fostering creativity.

The researcher employed the descriptive-analytical approach for this purpose, using a questionnaire as the main tool to collect the necessary primary data. The questionnaire was directed at some employees in senior and middle management positions within the Suez Canal Authority in the Arab Republic of Egypt. The study population totaled 1,055 individuals, and a stratified random sampling method was used. The sample size reached 282 individuals, with a response rate of 93.97%. The Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) was utilized to input, process, and analyze the data.

The study's results indicated a weak focus on skill development in certain areas, as there was no implementation of a well-defined, systematic methodology to accurately identify the required training needs. This shortfall has hindered the provision of distinguished and advanced programs that keep pace with changes in the administrative and technological environment.

The study recommended the need to focus on the essential elements (skill development and career advancement opportunities) to activate the role of career path planning in the Suez Canal Authority. It also emphasized the importance of understanding the relationship between career path planning and creativity, and the necessity of leveraging the positive impact of career path planning on enhancing creativity within the Authority

Keywords: Career Path Planning, Skill Development, Career Advancement Opportunities, Creativity

مقدمة

يعتبر التوجه نحو الإبداع من أهم الموضوعات وأكثرها ضرورة، ومما زاد من أهميتها كثرة التطورات والتغيرات المحيطة بالمنظمات حيث يتطلب هذا مواكبة تلك التطورات من خلال وجود الأفكار الجديدة والأساليب الحديثة على جميع المستويات التنظيمية والإدارية والمهنية ومن ثم التفوق والتميز والوصول إلى بيئة عمل تمتاز بتفعيل وتحقيق الإبداع، ويعد الإبداع أداة لزيادة الاستفادة من الموارد المادية والبشرية والمالية والمعرفية، ويساهم تبني الأفكار الإبداعية بشكل جوهري في تحسين مؤشرات كفاءة العمل وتحسين الأداء المؤسسي وزيادة الالتزام والرضا الوظيفي وتحقيق العدالة التنظيمية، ويعتبر الإبداع أحد الجوانب الهامة في تحسين بيئة العمل أداة رئيسية لعلاج القصور وحل مشكلات العمل.

ويعتمد تخطيط المسار الوظيفي على مجموعة من القواعد والإجراءات التي تساهم في تطوير وتنمية العاملين وفق معايير تنظيم العلاقة بين الإدارة والعاملين بما يحافظ على حقوق كل طرف منهم، ويعد التطبيق الفعال لتخطيط المسار الوظيفي في منظمات الأعمال من أهم العوامل المؤثرة في تطبيق وتحقيق معايير البيئة المناسبة للإبداع، كما أن لتخطيط المسار الوظيفي دور جوهري في بناء ثقافة إبداعية متميزة .

وتأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على تحليل العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي وتحقيق الإبداع لدى العاملين في هيئة قناة السويس في مصر

تزايدت الضغوط خلال السنوات الأخيرة على الشركات؛ وذلك نتيجة للمتغيرات المتسارعة

الدراسات السابقة:

أ- الدراسات التي تناولت فرص التقدير الوظيفي وتنمية المهارات (تخطيط المسار الوظيفي):

١. دراسة (فيصل ٢٠١٦)^(١):

بعنوان: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره في مراحل المسار الوظيفي.

هدفت الدراسة إلى تشخيص مستويات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، ومعرفة دور مراحل المسار الوظيفي على تحقيق أهداف العاملين، والتعرف على طبيعة العلاقة بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ومراحل المسار الوظيفي، وتحديد أثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على مراحل المسار الوظيفي.

توصلت الدراسة إلى أن وجود مستوى متوسط من التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وأن مراحل المسار الوظيفي تنعكس إيجابياً على تحقيق أهداف العاملين، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ومراحل المسار الوظيفي، ويوجد تأثير إيجابي لتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على مراحل المسار الوظيفي، وأن أهم الأبعاد التي تساهم في تحقيق الاستقرار الوظيفي (اكتساب المعرفة والتطورات العلمية والعملية في مجال المهارات).

٢. دراسة (بوراس، ٢٠١٧)^(٢):

بعنوان: تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز استراتيجية تخطيط المسار الوظيفي

بمجمع صيدال.

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر تنمية الكفاءات البشرية على تخطيط المسار الوظيفي،

(١) مثنى زاحم فيصل، "التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره في مراحل المسار الوظيفي"، مجلة للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العدد ٩٢، مجلد ٢٢، ٢٠١٦، ص ٣١٩-٣٤٠.

(٢) فائزة بوراس، "تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز استراتيجية تخطيط المسار الوظيفي بمجمع صيدال"، مجلة دراسات جامعة الاغواط، العدد ٣٨، ٢٠١٧، ص ١٠٧-١٣٣.

والتعرف على أساليب تنمية الكفاءات البشرية التي تساهم في تعزيز استراتيجية تخطيط المسار الوظيفي، التعرف على أهم أبعاد تنمية الكفاءات البشرية، وتحديد طرق تطوير عملية تخطيط المسار الوظيفي.

توصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية ومعنوية بين تنمية الكفاءات البشرية وتخطيط المسار الوظيفي، وبينت الدراسة أن تنمية كفاءة الموارد البشرية يساهم في تعزيز استراتيجية تخطيط المسار الوظيفي، وأن أهم أبعاد تنمية الكفاءات البشرية التي تؤدي إلى تطوير تخطيط المسار الوظيفي تتمثل في (استراتيجية التدريب، تطوير الهيكل التنظيمي)، واستنتجت الدراسة أن أهم أبعاد تخطيط المسار الوظيفي (تقييم أداء العاملين، فرص التقدم الوظيفي).

٣. دراسة (Belser, 2020) (٣):

بعنوان: تأثير تخطيط المسار الوظيفي على الأفكار حول المسار الوظيفي.

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي والأفكار حول المسار الوظيفي لدى العاملين، والتعرف على مدى تأثير فعالية مناهج تخطيط المسار الوظيفي في دعم عملية التفكير الايجابي حول المسار الوظيفي، ودراسة تأثير تخطيط المسار الوظيفي على اختيار التخصص وتخفيض الأفكار السلبية حول المسار الوظيفي.

توصلت الدراسة إلى أن وجود تأثير ايجابي بين تخطيط المسار الوظيفي والأفكار حول المسار الوظيفي لدى العاملين، وأن أهم أبعاد تخطيط المسار الوظيفي (تطوير المهارات، فرص التقدم الوظيفي، الحوافز والترقيات، المعرفة)، وأظهرت نتائج الدراسة أن الاهتمام بفعالية مناهج تخطيط المسار الوظيفي يساهم في دعم عملية التفكير الايجابي حول المسار الوظيفي، وتوصلت الدراسة إلى أن تخطيط المسار الوظيفي يؤثر على اختيار التخصص وتخفيض الأفكار السلبية حول تخطيط المسار الوظيفي.

(3) C. Belser, D. Prescod, A. Daire, M. Dagley, C. Young, "The Influence of Career Planning on Career Thoughts in STEM-Interested Undergraduates". *The Career Development Quarterly*, Vol. 66, No. 2, 2020, pp. 176-181.

التعليق على الدراسات السابقة التي تناولت تخطيط المسار الوظيفي:

بعد استعراض أهم الدراسات العربية والأجنبية المرتبطة بموضوع المتغير المستقل للدراسة الحالية (تخطيط المسار الوظيفي) وبمراجعة وتحليل نتائج تلك الدراسات استنتج الباحث أن أهم أبعاد تخطيط المسار الوظيفي كانت كالتالي:

١- تطوير المهارات.

٢- فرص التقدم الوظيفي.

ب- الدراسات التي تناولت الإبداع:

١. دراسة (Jane, 2017)^(٤):

بعنوان: تحقيق الإبداع من خلال إدارة الأداء المؤسسي.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين إدارة الأداء المؤسسي وتحقيق الإبداع، ومعرفة الوسائل اللازمة لزيادة الأداء من خلال رأس المال البشري للوصول إلى الإبداع، وهدفت الدراسة إلى معرفة أثر عوامل التغيير الداخلية والخارجية على تحقيق الإبداع لدى العاملين في تلك.

توصلت الدراسة إلى أن إدارة الأداء يساعد على تحقيق أعلى درجات الإبداع، وأن رأس المال البشري له دور فعال في تحول المنظمات نحو الإبداع، وبينت الدراسة أن أهم الأبعاد التي تساعد على تحقيق الإبداع (المرونة، الحساسية للمشكلات)، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ايجابية بين عوامل التغيير الداخلية والخارجية (إحداث تعديلات على الهيكل التنظيمي وتطوير رأس المال البشري وتفعيل المشاركة) في تحقيق الإبداع.

٢. دراسة (Fook & Sidhu, 2018)^(٥):

بعنوان: خصائص القيادات الإدارية كمدخل لتحقيق مبادئ الإبداع.

هدفت الدراسة إلى معرفة دور خصائص القيادات الإدارية كمحل يساهم في تحقيق الإبداع، وكذلك تقديم إطار متكامل لتطوير القيادات الإدارية بما يعمل على تحقيق الإبداع،

(4) W. Jane, "Leveraging Creativity through Organizational Performance Management ", *International Management Journal*, Vol. 3, No. 1, 2017, pp. 86-101.

(5) Chan Yuen Fook, Gurnam Kaur Sidhu, "Leadership Characteristics of Creativity Principal ", *International Education Studies Journal*, Vol. 2, No. 4, 2018, pp. 106-126.

بالإضافة إلى دراسة بعض المتغيرات المؤثرة في تحقيق فعالية الإبداع في المنظمات. توصلت الدراسة إلى وجود تأثير لخصائص القيادات الإدارية في تحقيق الإبداع في المنظمات، وبينت أن هناك تأثير إيجابي بين أبعاد تطوير القيادات الإدارية (التدريب، تحسين الأداء، المعرفة) وفقاً لإطار متكامل على تحقيق الإبداع، كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير لخصائص القيادات الإدارية على جميع أبعاد الإبداع (الطلاقة، الأصالة، الحساسية للمشكلات، تطوير القدرات) في المنظمات.

٣. دراسة (Zuhal et. al., 2019)^(٦):

بعنوان: دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق متطلبات الإبداع في العمل.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الإبداع لدى المديرين والعاملين، ومعرفة طرق استخدام إدارة الموارد البشرية للحفاظ على القادة المتميزين لتحقيق الإبداع، ومدى فعالية النظم الحالية في تحقيق الإبداع وعلاقته بأداء المديرين العاملين.

توصلت الدراسة إلى أن الإبداع لدى المديرين والعاملين يعتبر بشكل عام متوسط، وأن المديرين يمتلكون بعض القدرات المميزة للشخصية المبدعة، ولكن بدرجات متفاوتة وهي (الطلاقة، الأصالة، المرونة الذهنية، قبول المخاطرة)، وبينت الدراسة كذلك أنه توجد علاقة طردية بين سمات الشخصية المبدعة وبين تحسين الطاقات الفكرية ومن ثم زيادة مستوى الأداء. التعليق على الدراسات السابقة التي تناولت الإبداع:

بعد استعراض أهم الدراسات العربية والأجنبية المرتبطة بموضوع المتغير التابع للدراسة الحالية (الإبداع) وبمراجعة وتحليل نتائج تلك الدراسات استنتج الباحث أن الإهتمام ببعض العناصر (الثقافة التنظيمية، الذكاء العاطفي، القيادة التحويلية، إدارة الأداء المؤسسي، استراتيجيات إدارة الوقت، خصائص القيادات الإدارية) تساهم في تحقيق الإبداع، ومن خلال الدراسات السابقة التي تناولت الإبداع توصل الباحث إلى أن أهم أبعاد الإبداع كانت كالتالي:

١- الطلاقة الفكرية.

٢- المرونة الذهنية.

(6) Zuhal Kuhal, Sefer Gumus, Apak Sudi, Hande Gumus, "Human Resources Management for Meeting Creativity Requirement of Business", *International Strategic Management Journal*, Vol.2, No. 1, 2019, pp. 794-808.

ج- الدراسات التي تناولت العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي والإبداع:

١ - دراسة (Batnazy et al., 2013) ^(٧):

بعنوان: أثر تقييم العاملين على الإبداع.

هدفت الدراسة إلى اختبار تأثير تقييم العاملين على الإبداع، ومعرفة تأثير تقييم العاملين على ربحية المنظمة، وهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسة تقييم العاملين على عمليات إدارة المعرفة في المنظمات، وكذلك أثر تقييم العاملين على نمو المنظمات.

توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لتقييم العاملين على الإبداع، وجود تأثير إيجابي لتقييم العاملين على نمو المنظمات، وأن التوجه نحو تطبيق التقييم المستمر للعاملين يساهم في تحقيق الميزة التنافسية، وأن هناك تأثير إيجابي لتقييم العاملين على ربحية المنظمة، وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق ممارسات تقييم العاملين يساهم في توفير بيئة إبداعية وأفكار جديدة وتطوير طرق وأساليب التفكير الابتكاري، كما أن مرونة الإجراءات الإدارية في تقييم العاملين تعمل على عمليات إدارة المعرفة في المنظمات.

٢ - دراسة (Hsu, 2014) ^(٨):

بعنوان: أثر أبعاد تخطيط المسار الوظيفي على الإبداع في حل المشكلات.

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي والإبداع في حل المشكلات، وكذلك معرفة أثر أبعاد تخطيط المسار الوظيفي (المعرفة، المعلومات، تقييم أداء العاملين، تطوير المهارات) على الإبداع في حل المشكلات.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين تخطيط المسار الوظيفي والإبداع في حل المشكلات، وبينت الدراسة أن هناك تأثير لأبعاد تخطيط المسار الوظيفي (المعرفة، المعلومات، تقييم أداء العاملين، تطوير المهارات) على الإبداع في حل المشكلات.

(7) K. Batnazy, B. Gabrys, M. Bratnicki, "Role of Staff evaluation on Creativity", *Innovation and Entrepreneurship Journal*, Vol. 1, No. 3, 2013 pp. 19-51.

(8) Chung Cheng Hsu, "The Influence of Career path planning on creative in solving problems: an Applied Model", *Journal of American Academy of Business*, Vol. 1, No. 1, 2014, pp. 204-223.

٣- دراسة (Babkin& et. al., 2015)^(٩):

بعنوان: تقييم أثر استراتيجية التقدم الوظيفي للعاملين على الإبداع.

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير استراتيجية التقدم الوظيفي للعاملين على الإبداع وتكلفة الإنفاق على البحوث والتطوير في المنظمات، وهدفت الدراسة إلى تقييم تأثير الإبداع على الميزة التنافسية.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين التقدم الوظيفي للعاملين والإبداع والإنفاق على البحوث والتطوير في المنظمات، وأن الإبداع يعد أحد أهم المصادر الرئيسية التي تساعد المنظمات، وأن تطبيق استراتيجية التقدم الوظيفي للعاملين يساهم في زيادة قدرة المنظمات على البقاء والنمو، وتوصلت الدراسة إلى أن الإبداع يساعد على زيادة الإنتاجية والربحية، وكسب أسواق جديدة وتحسين العمل، ويعد الإبداع أحد العناصر الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية حيث يساعد المنظمات على الإنتاج بطرق جديدة، وتحسين الأداء، والتكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية والنجاح والتفوق للمنظمات.

٤- دراسة (Cu et. al., 2016)^(١٠):

بعنوان: دور تخطيط المسار الوظيفي في تحقيق الابتكار والتجديد التكنولوجي.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أبعاد تخطيط المسار الوظيفي ومدى توافرها في المنظمات من أجل تحديد إمكانية تكاملها مع الابتكار التكنولوجي، وهدفت الدراسة إلى تحديد دور تخطيط المسار الوظيفي على التجديد التكنولوجي في المنظمات.

توصلت الدراسة إلى أن تخطيط المسار الوظيفي يؤدي إلى زيادة القدرة على الإبداع، وكذلك هناك أثر إيجابي لتخطيط المسار الوظيفي على تحسين قدرة المنظمات على ممارسة التجديد التكنولوجي وزيادة الاستفادة من قدراتها ومواردها التنظيمية، وأن تخطيط المسار الوظيفي يزيد من القدرة على الابتكار التكنولوجي، ويساهم تخطيط المسار الوظيفي في تطوير الهياكل التنظيمية، وتوصلت الدراسة إلى أن تبني أبعاد تخطيط المسار الوظيفي (المرونة،

(9) A.V. Babkin, V.S. Lipatnikov, S.V. Muraveva, Assessing the Impact of Employee Career advancement Strategy on creativity, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 207, No. 20, 2015, pp. 749-758.

(10) Yu Cui, Jie Jiao, Hao Jiao, *the role of Career path planning in Achieving Technological Innovation and Renewal in Organizations*, Technological Forecasting and Social Change, Vol.107, No. 5, 2016, pp. 28-36.

المعرفة، الحوافز والترقيات، فرص التقدم الوظيفي) يؤدي إلى تحقيق مزايا تنافسية وتقديم منتجات جديدة.

٥- دراسة (Tan & Nasuridin, 2017)^(١١):

بعنوان: أثر نظام الحوافز على الإبداع التنظيمي: بتوسيط دور فعالية إدارة المعرفة. هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين نظام الحوافز الإبداع التنظيمي (الطلاقة، حل المشكلات، القدرة على التحليل، الأصالة)، واختبار أثر نظام الحوافز على الإبداع التنظيمي، ومعرفة دور الحوافز على إدارة المعرفة، وتحديد أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي، وهدفت الدراسة إلى التعرف على دور الحوافز في تحقيق التميز في العمل، وكذلك التعرف على طرق الاستفادة من بعض التجارب الناجحة.

توصلت الدراسة إلى أن أهم الطرق لزيادة الإبداع التنظيمي وتحسينه يمكن أن تتم من خلال تحسين نظام الحوافز، وأن ممارسات نظام الحوافز لها تأثير إيجابي على الإبداع التنظيمي، ويساهم الإهتمام بنظام الحوافز في تحسين إدارة المعرفة، وأن تطبيق إدارة المعرفة وفق نظام مناسب للحوافز يساعد على تحقيق الإبداع في المنظمات، وتوصلت الدراسة إلى أهمية الحوافز في تحقيق التميز ويؤدي إلى زيادة القدرة التنافسية، كما أشارت الدراسة إلى أن إعادة النظر في القوانين أي تطوير القوانين بما يتلاءم وينسجم مع متطلبات النمو والتطور يؤدي إلى تحقيق التميز.

٦- دراسة (Elenkov et. all., 2018)^(١٢):

بعنوان: أثر تطبيق ممارسات التقدم الوظيفي على الإبداع: دراسة مقارنة. هدفت الدراسة إلى معرفة طبيعة العلاقة بين تطبيق ممارسات التقدم الوظيفي وتحقيق الإبداع، وتحديد أثر تطبيق ممارسات التقدم الوظيفي (الأمان الوظيفي، الترقى الوظيفي) على تحقيق الإبداع، والتعرف على أثر فرص التقدم الوظيفي على أبعاد الإبداع (الأصالة، حل

(11) Cheng Ling Tan, Aizzat Mohd Nasuridin, " Impact of the incentive system on Organizational Innovation: The Mediating Role of Knowledge Management Effectiveness", *The Electronic Journal of Knowledge Management*, Vol. 9, No. 2, 2017, pp. 155 –167.

(12) Detelin Elenkov, William Judge, Peter Wright, "The Impact of Career advancement practices Implementation on innovation influence: a comparative study", *Strategic Management Journal*, Vol. 26, No. 7, 2018, pp. 1-23.

المشكلات، التفوق الوظيفي).

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين تطبيق ممارسات التقدم الوظيفي والإبداع، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لممارسات التقدم الوظيفي (الأمان الوظيفي، الترقى الوظيفي) على تحقيق الإبداع، وبينت الدراسة كذلك وجود دور هام في تفعيل فرص التقدم الوظيفي على أبعاد الإبداع (الأصالة، حل المشكلات، التفوق الوظيفي) حيث تؤدي إلى تحقيق الإبداع لدى المنظمات بصورة أفضل.

٧- دراسة (Taneja et. Al., 2019) (١٣) :

بعنوان: دور تطوير مهارات العاملين كاستراتيجية لتحقيق الإبداع والتميز التنافسي. هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة تطوير مهارات العاملين كمدخل لتحقيق الإبداع، والتعرف على دور الاهتمام بتطوير وتنمية مهارات العاملين في دعم التميز التنافسي لدى المنظمات، وتحديد أهم الطرق والعوامل التي يمكن من خلالها تطوير وتنمية مهارات العاملين في المنظمات.

توصلت الدراسة إلى أن تنمية مهارات العاملين تساهم بصفة إيجابية في تحقيق الإبداع، وأن تطوير مهارات العاملين يساهم في دعم التميز التنافسي لدى المنظمات، وأن عملية تنمية المهارات تشمل التعرف على أهم المشكلات الحالية للأداء والسلوك وتحديد احتياجات التدريب مروراً بمرحلة التنفيذ واعتماد الطريقة الملائمة للتدريب، وأن هناك تأثير لنوعية برامج التدريب على تكوين العاملين حيث إن تنمية العنصر البشري تساهم في دعم التميز التنافسي بشكل إيجابي في المنظمات.

٨- دراسة (Leigh, et al., 2020) (١٤) :

بعنوان: دراسة أثر استخدام تقييم أداء العاملين على تحسين الإبداع. هدفت الدراسة إلى تقديم إطار تطبيقي لاستخدام تقييم أداء العاملين على تحقيق الإبداع، ومعرفة أثر استخدام معايير تقييم أداء العاملين على العاملين والعملاء والمجتمع،

¹³ Sonia Taneja, Scott Sewell, Aura Maria Recuero, "Strategic Development of workers skills to achieving Creativity and Competitive Excellence ", *Journal of Management Policy and Practice*, Vol. 5, No. 1, 2019, pp. 501-520.

(¹⁴) Jacqueline A. Leigh, Calbert H. Douglas, Kath Lee, Mary R. Douglas, A study of the impact the use of employee performance evaluation on Improve Creativity, *Journal of Nursing Management*, Vol.1, No.3, 2020, pp. 508-518.

وتحديد دور بعض الأبعاد المرتبطة بتقييم أداء العاملين (الكفاءة، الثقة، الالتزام) على تحقيق الإبداع.

توصلت الدراسة إلى أن استخدام نموذج تطبيقي لاستخدام تقييم أداء العاملين يساهم في تحقيق الإبداع، وبينت الدراسة أن وجود إطار تطبيقي يزود الإدارات بالمعلومات التي تحتاجها يؤدي إلى تحقيق الإبداع، وأن أبعاد الإبداع (التغيير، التطوير، الأصالة، المرونة)، وكذلك وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين ممارسات تقييم أداء العاملين على العاملين والعملاء والمجتمع، وبينت الدراسة وجود دور هام للأبعاد المرتبطة بتقييم الأداء للعاملين (الكفاءة، الثقة، الالتزام) على تحقيق الإبداع.

التعليق على الدراسات السابقة:

يخلص الباحث - من خلال استعراض الدراسات السابقة، وما تطرقت إليه من موضوعات، وما توصلت إليه من نتائج إلى ما يلي:

١- اتفقت الدراسات السابقة على أن تطبيق مدخل تخطيط المسار الوظيفي يساهم في تحسين الأداء والإبداع والتميز الإداري، وأن تطبيق تخطيط المسار الوظيفي يساهم في تحسين الأداء.

٢- اختلفت الدراسات السابقة حول العلاقة بين أبعاد تخطيط المسار الوظيفي وتحسين الإبداع حيث اتفقت بعض الدراسات على أن تخطيط المسار الوظيفي يعتبر مدخل لتعزيز الثقة، وأن تخطيط المسار الوظيفي يؤدي إلى تحسين الأداء.

٣- اتفقت الدراسات السابقة على أن تخطيط المسار الوظيفي يساعد على تحقيق التقدم في كثير من المجالات والمنظمات، وأشارت الدراسات السابقة إلى أن تخطيط المسار الوظيفي يتمثل مدخلاً لتحقيق العدالة بين العاملين وتحقيق النمو وتطوير العاملين وزيادة الثقة، وأشارت بعض الدراسات على أهمية تخطيط المسار الوظيفي في تحقيق كثير من المزايا حيث يعتبر الأساس للنمو وتدعيم القرارات وزيادة الثقة، والقدرة التنافسية، وتوفير متطلبات التطور والتميز.

٤- أكدت بعض الدراسات أن الإبداع يعتمد على عدة أبعاد (حل المشكلات، تقبل المخاطرة) وأشارت بعض الدراسات أن أهم تلك الأبعاد (الأصالة، الطلاقة)، وأشارت

- عدة دراسات إلى أن أهم تلك الأبعاد (المرونة والقابلية للتغيير).
- ٥- بينت بعض الدراسات أن تخطيط المسار الوظيفي يمثل أساسياً يؤدي إلى تحقيق أكبر عائد على المنظمات وتوفير الأساس لبيئة أعمال منتجة ومستقرة وتحسين جودة تقديم الخدمات في المنظمات، ويعكس التغير الإيجابي في الجهود الإدارية والتنظيمية الإبداعية المتميزة بالإضافة إلى أنه يؤدي بشكل واضح إلى تحقيق الإبداع.
- ٦- اتفقت بعض الدراسات على أن الإبداع له دور استراتيجي في تحسين الممارسات الإدارية وأن السلوك الإبداعي الإداري له تأثير إيجابي على سلوكيات العاملين من خلال زيادة الوعي الإبداعي وأن توافر ميثاق إبداع وتحفيز إداري في المنظمة يجعل الأمر أكثر سهولة في نشر القواعد الإبداعية ومعالجة الانحرافات وأنه يمكن تحقيق التوازن بين المعايير المخططة والممارسات الإبداعية الإدارية الفعلية من خلال بناء ميثاق إبداعي شامل ومكتوب، وأن تعزيز العلاقات بين العاملين في المواقع الاستراتيجية وتفعيل دور القيادات الإدارية تساهم في تطوير وتنمية المهارات والقدرات الإبداعية.

مشكلة الدراسة:

في ضوء الدراسة الاستطلاعية وما أسفرت عنه من نتائج يمكن بلورة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي: ما تأثير تخطيط المسار الوظيفي في تحقيق الإبداع؟
ويتفرع عنه التساؤلات الفرعية التالية:

- ١- إلى أي مدى يؤثر تطوير المهارات كأحد أبعاد تخطيط المسار الوظيفي في تحقيق الإبداع؟
- ٢- ما مدى تأثير فرص التقدم الوظيفي كأحد أبعاد تخطيط المسار الوظيفي في تحقيق الإبداع؟

أهداف الدراسة:

- هدفت الدراسة إلى تحديد أثر تخطيط المسار الوظيفي في تحقيق الإبداع لدى العاملين في هيئة قناة السويس، ويتفرع منه مجموعة من الأهداف الفرعية:
- ١- معرفة تأثير تطوير المهارات كأحد أبعاد تخطيط المسار الوظيفي في تحقيق الإبداع.

٢- التعرف على أثر فرص التقدم الوظيفي كأحد أبعاد تخطيط المسار الوظيفي في تحقيق الإبداع.

أهمية الدراسة:

أ- الأهمية العلمية:

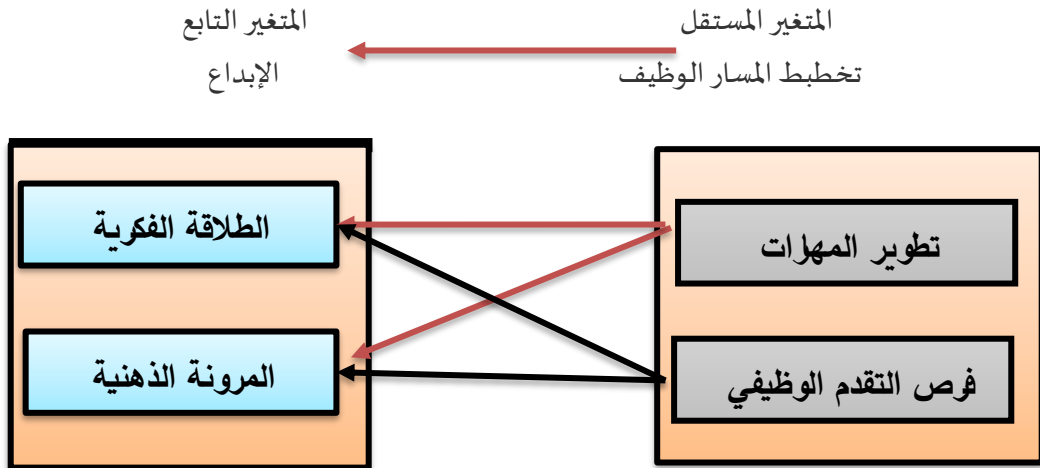
يعتبر موضوع تخطيط المسار الوظيفي خصوصاً كمدخل للإبداع من المواضيع الحديثة في العصر الحالي، لذا يمكن أن تساهم الدراسة في إمداد المكتبة العربية عموماً والمكتبة المصرية حول تخطيط المسار الوظيفي من خلال تطوير المهارات وفرص التقدم الوظيفي وعلاقته بالإبداع.

ب- الأهمية التطبيقية:

يتم تطبيق هذه الدراسة على هيئة قناة السويس في مصر وهي القطاع الأكبر الذي يقدم الخدمات الملاحية على مستوى العالم وباعتبارها أهم القطاعات التي تساهم في تنمية الإقتصاد المصري.

نموذج الدراسة:

في ضوء ما تم صياغته من فروض للدراسة فقد تم صياغة نموذج الدراسة ومؤشرات القياس كما هو مبين في الشكل التالي:



شكل رقم (١) نموذج الدراسة

فروض الدراسة:

الفرض الرئيس: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط المسار الوظيفي على تحقيق الإبداع في هيئة قناة السويس.

ويتفرع عن هذا الفرض مجموعة من الفروض الفرعية وهي:

- ١- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير المهارات على الطلاقة الفكرية.
- ٢- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير المهارات على المرونة الذهنية.
- ٣- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرص التقدم الوظيفي على الطلاقة الفكرية.
- ٤- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرص التقدم الوظيفي على المرونة الذهنية.

الإطار النظري

١- تطوير المهارات

إن مفهوم تطوير المهارات يتجاوز مجرد التدريب التقليدي ليشمل مجموعة واسعة من الأنشطة والبرامج التي تهدف إلى تعزيز المعرفة، وصقل المهارات، وتحسين الكفاءات لدى العاملين. وقد أظهرت الدراسات الحديثة أن المؤسسات التي تولي اهتماماً كبيراً لتطوير مواردها البشرية تتفوق بشكل ملحوظ على نظيراتها في مؤشرات الأداء المختلفة، بما في ذلك الإنتاجية، والابتكار، ورضا العملاء. (Aguinis & Kraiger, 2009)

إن تطوير المهارات لا يقتصر فقط على المهارات التقنية أو الوظيفية، بل يمتد ليشمل المهارات الشخصية والاجتماعية، مثل القيادة، والتواصل الفعال، والعمل الجماعي، والتفكير النقدي، والقدرة على حل المشكلات. هذه المهارات الناعمة أصبحت ذات أهمية متزايدة في سوق العمل الحديث، حيث تعتبر مكملات للمهارات التقنية وضرورية للنجاح المهني والتنظيمي (Robles, 2012).

إن الاستثمار في تطوير مهارات العاملين لا يعود بالنفع على المؤسسة فحسب، بل يمتد أثره الإيجابي ليشمل الموظفين أنفسهم والمجتمع ككل. فالموظفون الذين يتمتعون بفرص التطوير المستمر يشعرون بمزيد من الرضا الوظيفي والالتزام تجاه مؤسساتهم، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم وإنتاجيتهم. كما أن المجتمع يستفيد من وجود قوى عاملة ماهرة ومتطورة، قادرة على المساهمة بفعالية في النمو الاقتصادي والتنمية المستدامة. (Sung & Choi, 2014)

٢- استراتيجيات تطوير المهارات:

١. التدريب الرسمي:

يعد التدريب الرسمي من أكثر الاستراتيجيات شيوعاً وفعالية في تطوير المهارات. يشمل ذلك:

- الدورات التدريبية المنظمة: سواء كانت داخل المؤسسة أو خارجها، وقد تكون حضورية أو عبر الإنترنت.
 - ورش العمل: تركز على مهارات محددة وتوفر فرصاً للتطبيق العملي.
 - المؤتمرات والندوات: تساعد في اكتساب المعرفة حول أحدث التطورات في المجال.
- مثال: شركة Google تقدم برنامج "Grow with Google" الذي يوفر دورات تدريبية مجانية في مجالات مختلفة مثل التسويق الرقمي وتحليل البيانات.

٢. التعلم الإلكتروني:

يوفر التعلم الإلكتروني مرونة كبيرة للموظفين لتطوير مهاراتهم في أي وقت ومن أي مكان. يشمل:

- منصات التعلم عبر الإنترنت: مثل Coursera, Udemy, LinkedIn Learning.
 - الدورات المصغرة: وحدات تعليمية قصيرة ومركزة يمكن إكمالها بسرعة.
 - التطبيقات التعليمية: تستخدم تقنيات مثل الواقع المعزز والواقع الافتراضي لتعزيز التعلم.
- مثال: شركة AT&T استثمرت مليار دولار في برنامج إعادة تأهيل موظفيها من خلال منصات التعلم الإلكتروني لمواكبة التحول الرقمي.

٣. التوجيه والإرشاد:

يعد التوجيه والإرشاد من الأساليب الفعالة لنقل المعرفة والخبرات بين الموظفين. يشمل:

- برامج التوجيه الرسمية: ربط الموظفين الأقل خبرة بزملاء أكثر خبرة.
- التدريب الداخلي: توفير فرص للموظفين للعمل مباشرة مع الخبراء في مجالات محددة.
- جلسات تبادل المعرفة: اجتماعات منتظمة لتبادل الخبرات والدروس المستفادة.

مثال: شركة General Electric تشتهر ببرامجها للتوجيه الذي يربط المديرين التنفيذيين الكبار بالمواهب الشابة في الشركة.

٤. التناوب الوظيفي:

يسمح التناوب الوظيفي للموظفين باكتساب خبرات متنوعة من خلال العمل في أدوار مختلفة داخل المؤسسة. يشمل:

- التناوب بين الأقسام: نقل الموظفين بين الإدارات المختلفة لفترات محددة.
 - المهام المؤقتة: تكليف الموظفين بمهام خارج نطاق عملهم المعتاد.
 - برامج التبادل: تبادل الموظفين مع شركات أخرى أو فروع دولية.
- مثال: شركة Procter & Gamble تستخدم التناوب الوظيفي كاستراتيجية أساسية لتطوير قادة المستقبل.

٥. التعلم التجريبي:

- يركز على اكتساب المهارات من خلال الممارسة العملية والتجربة المباشرة. يشمل:
- المشاريع التطبيقية: تكليف الموظفين بمشاريع حقيقية لتطبيق مهاراتهم الجديدة.
 - المحاكاة: استخدام سيناريوهات واقعية لممارسة المهارات في بيئة آمنة.
 - التعلم القائم على المشكلات: تقديم تحديات حقيقية للموظفين لحلها باستخدام مهاراتهم.
- مثال: شركة Boeing تستخدم المحاكاة المتقدمة لتدريب الطيارين والمهندسين على التعامل مع مختلف السيناريوهات.

٦. التعلم الاجتماعي:

- يستفيد من قوة التفاعل الاجتماعي لتعزيز التعلم. يشمل:
- مجتمعات الممارسة: مجموعات من الموظفين ذوي الاهتمامات المشتركة يتبادلون المعرفة.
 - منصات التواصل الداخلية: استخدام الشبكات الاجتماعية الداخلية لتبادل المعرفة.

والخبرات.

- التعلم التعاوني: تشجيع العمل الجماعي على المشاريع لتبادل المهارات.
- مثال: شركة Siemens لديها منصة داخلية تسمى "TechnoWeb" تسمح للموظفين بتبادل المعرفة والتعاون عبر الأقسام والمناطق الجغرافية.

٧. التقييم المستمر والتغذية الراجعة:

يضمن هذا النهج التحسين المستمر للمهارات من خلال:

- التقييمات الدورية للمهارات: تحديد نقاط القوة والضعف بانتظام.
 - جلسات التغذية الراجعة: توفير ملاحظات بناءة ومنتظمة حول أداء الموظف.
 - خطط التطوير الشخصية: وضع أهداف فردية للتطوير المهني لكل موظف.
- مثال: شركة Adobe تخلت عن التقييمات السنوية التقليدية لصالح نظام "Check-in" الذي يوفر تغذية راجعة مستمرة ومناقشات منتظمة حول التطوير.

٣- فرص التقدم الوظيفي:

يمكن تعريف عملية تحديد فرص التقدم الوظيفي على أنها عملية فريدة وممتدة طوال الحياة لإدارة التعلم والعمل والتحول لدى الفرد وذلك للتقدم والمشاركة بفعالية في العمل والمجتمع. وتمثل فرص التقدم الوظيفي الناجحة عنصرا هاما وجوهريا في تحقيق الرفاهية الشخصية والاقتصادية للأفراد والحراك أو التنقل الاجتماعي والانتاجية الاقتصادية والعدالة الاجتماعية. ولتحقيق عملية تحديد فرص التقدم الوظيفي طوال الحياة، يحتاج الأفراد إلى اكتساب المهارات التي تدعم إمكانية توظيفهم وإدارة مسارهم الوظيفي وتحقيق المرونة في مواجهة التغيير الوظيفي.^(١٥)

هو المهمة الرئيسية التي يقوم بها الأفراد لمواجهة وإعادة تقييم قرارات مسارهم الوظيفي

^(١٥) Amy Attorney, Lisa Guerin, The managers legal handbook, 6th Edition Delta printing Solutions California, 2011, p. 66.

وكذلك عملهم المستقبلي.^(١٦)

وتوفر المنظمة في هذه المرحلة العديد من البرامج التدريبية والتنموية لغايات رفع مستوى أداء العاملين وتحسين انتاجيتهم وزيادة خبراتهم، وتنمية مهاراتهم وإمكانياتهم بحيث يكونوا قادرين على تحمل مهمات ومسؤوليات أكثر أهمية، يستطيع الفرد في هذه المرحلة بشيء من الدقة أن يحدد أن كان يمتلك القدرة ويستطيع التقدم إلى الأمام في السلم الوظيفي للمنظمة إذا أعطيت أو سنحت له الفرصة.^(١٧)

فرص التقدم الوظيفي عبارة عن الأنشطة التي تساعد الفرد على تنمية معرفته ومهارات وقدراته الشخصية في جوانب تخطيط وتطوير وتوجيه مساره الوظيفي من خلال الاختيارات المطلعة. وهو المفهوم الذي يشير إلى تطوير المهارات والقدرات والمعرفة المرتبطة بالمسار الوظيفي طوال الحياة. ويعبر مفهوم تحديد فرص التقدم الوظيفي إلى تطوير الفرد لقدراته ومهارات ومعرفته الوظيفية واقتناص فرص الترقية والتطور واثبات الذات.^(١٨)

٤- الإبداع:

يوجد لمفهوم الإبداع الكثير من التعريفات، ولقد ظهر اختلاف واضح حول استخدام كلمتي إبداع وابتكار، وأيهما أكثر صحة بارتباطها بالكلمة ويلاحظ أن بعض الدراسات قد استخدمت الكلمتين كما في الإنجليزية (Creativity) فهما مترادفتين، والبعض فرق بينهما وأن كل واحدة من تلك الكلمتين تعطي معنى مختلفاً عن الأخرى، وبالرجوع إلى المعاجم اللغوية العربية، ولتوضيح المعنى اللغوي لكلمة إبداع، فقد وردت كلمة إبداع بمعنى بدع، وبدع الشيء، مبتدعه، وابتدعه أي- أنشأه واخترعه واستنبطه، والبدع الشيء الذي يكون أو لا يكون.^(١٩)

وفي إطار ذلك فإن من الضروري حتى يتحقق فهم أوضح للإبداع فلا بد من التفرقة بين مفهوم الإبداع والسلوك الإبداعي حيث يشار إلى السلوك الإبداعي على أنه اتجاه سلوك مجموعة

^(١٦) مروة سعدون صالح العبيدي، "العلاقة والأثر بين مراحل المسار الوظيفي ونوع البرنامج التدريبي"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة بغداد، العراق، ٢٠١٢، ص. ٥١.

^(١٧) زهير الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٨، ص. ٢٠٣.

^(١٨) Centre for Vocational Career development: Defining and measuring quality. S. Rice, S. Gillis, M. Leahy, J. Polesel, and Education Policy, Melbourne Graduate School of Education., 2015, p. 4.

^(١٩) أسامة خيري، إدارة الإبداع والابتكارات، عمان، دار الراية للنشر والتوزيع، ٢٠١٢، ص. ٣٩.

من الأفراد نحو تحقيق الفعالية التنظيمية وذلك من خلال خلق وتقديم وتطبيق أفكار جديدة ضمن مجموعة معينة من الأفراد وذلك من أجل تطوير الأداء الإبداعي، والتطور والتقدم يعتمد على الإبداع فإن لم يتحقق الإبداع في المنظمات سواء في المنتجات أو الخدمات، ويمكن تعريف الإبداع بأنه:

١. عملية نسبية تقع بين مرحلة المحاكاة والتطوير على مرحلة الابتكار الأصيل، وهي عملية تتضمن النظر إلى الظواهر والأشياء والمشكلات بمنظور علاقات جديدة غير مألوقة، يتفاعل فيها الفرد والعمل وبيئة المنظمة والبيئة العامة.^(٢٠)
٢. القدرة على ربط الأفكار بطريقة فريدة وغير مألوقة.^(٢١)
٣. القدرة على التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق.^(٢٢)
٤. الوسيلة الرئيسية التي تستطيع منظمات الأعمال من خلالها أن تواجه تحديات التغيرات المتسارعة، وتزايد حدة وقوة المنافسة في ظل هذه المنافسة المتنامية عالمياً ومحلياً من خلال الأفكار والمعلومات والمعارف الجديدة.^(٢٣)
٥. الإتيان بمعرفة جديدة تمكن المنظمة من إيجاد منتجات وخدمات جديدة.^(٢٤)
٦. التكيف مع أفكار أو سلوك جديد واعتماده لدى المنظمة حيث أصبح ينظر إلى الإبداع التنظيمي بأنه الوسيلة الرئيسية اللازمة لتغيير المنظمة لتصبح أكثر قدرة على الاستجابة

(20) H. Santos, "The Influence of Human Capital on the Innovativeness of Firms", **International Business & Economics Research Journal**, Vol. 9, No. 3, 2010.

(21) Marcic Daft, **Management the New work Plans**, Thomson, South Western, Canada, 2007, p. 297

(22) نجم طلال نصير، الإبداع والتغير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، دمشق، دار الأرقم للنشر والتوزيع، ٢٠١١، ٧٢.

(23) Oscar Aliaga, "A Study of Innovation Human Recourse Development Practice in Minnesota Companies" Doctoral thesis, UMI, 2005, P. 3.

(24) Alan Eisner, **Strategic Management**, Mc-Graw Hill, New York, 2007, p. 447.

للتغيرات في البيئة الخارجية.^(٢٥)

ويعرف الباحث الإبداع بأنه عملية عقلية من قبل الأفراد تؤدي إلى إنتاج أفكار جديدة لها فوائد متعددة وتشمل تلك الأفكار المنتجات، أو العمليات، أو الخدمات، أو الإجراءات والسياسات والطرق الخاصة بالعمل.

أ. أهمية تحقيق الإبداع:

يعتبر تحقيق الإبداع مصدر تمتلكه منظمة من العنصر البشري أو التكنولوجي أو أسلوب العمل غير التقليدي، أو التوجهات الحديثة على مستوى المدخلات والعمليات والمخرجات، يوجد للإبداع مجموعة من الأهداف يمكن ذكرها على النحو التالي:^(٢٦)

- ١- تحسين المنتجات أو الخدمات بما يعود بالنفع على المنظمة والفرد.
- ٢- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرص لهم في اختيار تلك القدرات.
- ٣- الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب عملية تتواءم مع التطورات الحديثة.
- ٤- القدرة على إحداث التوازن بين الإنمائية المختلفة والإمكانات المادية والبشرية المتاحة.
- ٥- حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرص لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة.
- ٦- تعزيز التنافس بين المنظمات للوصول إلى أقصى درجات الجودة.
- ٧- دعم التطوير المستمر لدى العاملين في المنظمات.
- ٨- الارتقاء بمخرجات المنظمات بما يدعم التطور في البيئة المحيطة.

(25) T. Ling, A. Nasurdin, "Human Recourse Management Practices and Organizational Innovation", **Journal of Applied Business Research**, Vol. 6, No. 4, 2010, P. 105.

(26) Oscar Aliaga, **op-cit.** p. 19.

ب. عناصر الإبداع:

تعددت تصنيفات عناصر الإبداع المختلفة والمكونة للإبداع المتمثلة في الطلاقة والمرونة والأصالة والتوسيع والكم والكيف، وفيما ما يلي شرح لهذه العوامل:^(٢٧)

١- **الطلاقة:** إن الطلاقة تقاس وتحدد بعدد وكمية ما يعطي الشخص من نوع معين من المعلومات في وحدة زمنية معينة، وقد وجد أنه في الاختيارات الكلامية وحدها توجد ثلاثة عوامل مميزة للطلاقة وهي الطلاقة الفكرية وهذا النوع من الطلاقة مرتبط بالقدرة العقلية للشخص كالقدرة على التخيل والتشبيه والاستنباط وسعة الإدراك والحدس، والطلاقة الترابطية وتعنى بعملية إكمال العلاقات والطلاقة التعبيرية.

٢- **المرونة:** أما المرونة في التفكير فتعنى التغيير من نوع معين ورؤية المشكلة من زاوية مختلفة والتغير في المعنى، أو التفسير، أو الاستعمال، أو فهم المهمة، أو استراتيجية العمل أو تغير في اتجاه التفكير الذي قد يعنى تفسيراً جديداً للهدف.

٣- **الأصالة:** وتعنى إنتاج ما هو غير مألوف، وما هو بعيد المدى، وما هو جديد وغير عادي، وما هو ذكي وحاذق من الاستجابات.

٤- **الحساسية للمشكلات:** ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف، ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف، ولا شك أن اكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية البحث عن حل لها، ويرتبط بهذه القدرة ملاحظة الأشياء غير العادية أو الشاذة أو المحيرة في محيط الفرد، أو إعادة توظيفها وإثارة تساؤلات من حولها، ولا شك أن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور في المواقف المختلفة تزداد فرصتهم للبحث وبالتالي فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو الإبداع الخلاق.

٥- **القدرة على التحليل:** يتميز الشخص المبدع على تحليل العناصر والأشياء والعلاقات وتحليل المعلومات للاستفادة منها.

٦- **الكم والكيف:** توجد فرضية تقول إن الكمية تولد الكيفية حيث إذا كان صرف شخص

(٢٧) شبلي إسماعيل السويطي، "واقع الإبداع الإداري لدى إدارات المصارف العاملة في الضفة الغربية"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والريادة، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، ٢٠١٢، ص. ٧.

وقته في إنتاج عدد محدود من الأفكار فإن الأفكار ستكون ذات نوعية جيدة، في حين أنه إذا صرف وقته في إعطاء عدد كبير من الأفكار فإن الأفكار الجيدة بينها ستكون قليلة.

٧- المخاطرة: ويقصد بها أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الحديثة والبحث عن الحلول، وتحمل الأفراد المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقومون بها ومواجهة المسئوليات والنتائج المترتبة على ذلك.

منهج البحث

نوع البيانات

استخدم الباحث نوعين من مصادر البيانات:

- المصادر الثانوية:

مثل الكتب العربية والأجنبية، والمجلات والدوريات العلمية، والأبحاث العلمية المتخصصة المنشورة منها وغير المنشورة أيضاً، والتي تناولت موضوع الدراسة أو بعض جوانبها، بالإضافة إلى ذلك اعتمد الباحث على التقارير والنشرات المختلفة.

- المصادر الأولية:

تم جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة الميدانية من العاملين في هيئة قناة السويس من خلال قائمة الاستبيان:

١- قائمة الاستبيان:

تعتبر استمارة الاستبيان - قائمة الاستقصاء- الأداة الأكثر شيوعاً وملائمة في تقصي الآراء ووجهات النظر حول مسألة أو قضية ما، وتم في هذه الدراسة استخدام استمارة الاستبيان كأداة رئيسية للحصول على البيانات الأولية من مجتمع الدراسة، ولقد تم تصميم قائمة الاستبيان من أجل معرفة آراء العاملين بمختلف تخصصاتهم ودرجاتهم الوظيفية حول موضوع الدراسة، وتم اعداد قائمة الاستبيان بحيث تشمل كل متغيرات موضوع الدراسة، ولقد قسمت إلى عدة أجزاء رئيسية وذلك على النحو التالي:

الجزء الأول: ويتعلق بأبعاد تخطيط المسار الوظيفي.

الجزء الثاني: ويتعلق ببعد تحقيق الإبداع.

الجزء الثالث: ويتعلق بالبيانات الشخصية والوظيفية.

٢- الدراسة التحليلية:

تم تفرغ البيانات من استمارات الاستبيان وتصنيفها وتبويبها لتسهيل عملية تحليلها وتفسيرها، وذلك لاستخلاص النتائج منها، ولقد تم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها باستخدام الوسائل الإحصائية المناسبة لاختبار صحة الفروض.

مجتمع الدراسة:

تم إجراء الدراسة على بعض العاملين بالمستويات الإدارية العليا والوسطى في هيئة قناة السويس

عينة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على أسلوب العينة العشوائية الطبقية من العاملين في المستويات الادارية المختلفة، وبلغ حجم العينة ٢٨٢ مفردة عند معامل ثقة ٩٥٪ ونسبة خطأ ٥٪، وتم تحديد عينة من مجتمع الدراسة باستخدام المعادلة التالية^(٢٨):

$$n = \frac{N(1 - \alpha)}{1 + \frac{N(1 - \alpha)}{2}}$$

حيث إن:

- n : نسبة الحد الأقصى لتوافر الخصائص المطلوب دراستها في أي مجتمع، وتساوي ٥٠٪.
- N : نسبة الخطأ المسموح به، وتبلغ ٥٪.
- d : م: الدرجة المعيارية المقابلة لمعامل الثقة الذي اختاره الباحث، وهو ٩٥٪، وبذلك تكون الدرجة المعيارية المقابلة تساوي ١,٩٦.
- N : حجم مجتمع الدراسة.
- n : حجم العينة.

ولقد اعتمد الباحث على العينة العشوائية الطبقية من مجتمع الدراسة، وذلك نظراً

(٢٨) أوما سيكاران، طرق البحث في الإدارة: مدخل بناء المهارات البحثية، ترجمة: إسماعيل على بسيوني، القاهرة، دار المريخ للنشر والتوزيع، ٢٠١١.

لاختلاف أعداد فئات الإدارة العليا والإدارة الوسطى.

وقام الباحث بتوزيع قائمة الاستبيان على الفئات المختلفة محل الدراسة وقد تم الرد عليها بنسب مختلفة من قبل مفردات العينة،

نتائج تحليل البيانات

الإحصاء الوصفي لنتائج الدراسة الميدانية:

١- تحليل فقرات بعد تطوير المهارات:

يتضح من بيانات الجدول التالي أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المرتبطة ببعد تطوير المهارات جاءت متوسطة حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣,١٤) وبانحراف معياري (١,١٥)، وجاءت أعلى إجابات لأفراد العينة للفقرة التي تنص على "يتوفر لدى الهيئة كافة التسهيلات والامكانيات اللازمة لتطوير المهارات لدى العاملون"، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة للفقرة التي تنص على "تقوم الإدارة بتحديد الاحتياجات التطويرية للعاملون وفق منهجية مدروسة واضحة ودقيقة".

جدول رقم (١) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات بعد تطوير المهارات

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
١	تعطي الإدارة اهتماما كبيرا لبرامج تطوير وتنمية مهارات العاملين الجدد والقدامى.	٣,٣٥	١,١	٦٧,٠٢٪	٢
٢	تسعى الهيئة لتتناسب البرامج التطويرية للعاملين مع مستوى مهاراتهم وتخصصاتهم.	٣,٢٢	١,١٦	٦٤,٤٥٪	٣
٣	تقوم الإدارة بتحديد الاحتياجات التطويرية للعاملون وفق منهجية مدروسة واضحة ودقيقة.	٢,٧٩	١,٢٥	٥٥,٨٥٪	٧

أثر تخطيط المسار الوظيفي على تحقيق الإبداع

م.م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
٤	تعمل الإدارة على وضع الخطة التطويرية للهيئة بناء على المشاركة بين الإدارة والعاملون.	٣,٠٢	١,٠٦	٦٠,٣٠٪	٥
٥	تهتم الهيئة بتقييم مدى الاستفادة العاملين من البرامج التطويرية التي يتم تقديمها.	٣,٠٩	١,١١	٦١,٨١٪	٤
٦	يتم تحقيق أهداف المسار الوظيفي للعاملين من خلال التجديد والتنوع في تطوير المهارات.	٢,٩٤	١,١٧	٥٨,٧٢٪	٦
٧	يتوفر لدى الهيئة كافة التسهيلات والامكانيات اللازمة لتطوير المهارات لدى العاملين.	٣,٥٧	١,٢	٧١,٤٧٪	١
	متوسط البعد	٣,١٤	١,١٥	٦٢,٨٠٪	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

٢- تحليل فقرات بعد فرص التقدم الوظيفي:

جدول رقم (٢) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات بعد فرص التقدم الوظيفي

م.م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
١	تساعد الأنظمة والقوانين لدى الهيئة على تحسين فرص التقدم الوظيفي	٣,٣٤	١,٣٦	٦٦,٨٧٪	٢
٢	تهتم الهيئة بتطوير السياسات واتخاذ القرارات التي تساهم في تحسين فرص التقدم الوظيفي	٣,٢١	١,١٨	٦٤,١٥٪	٤

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
٣	تسعى المنظمة لملائمة توزيع الفرص الوظيفية وفقاً لعوامل الكفاءة	٣,٢٩	٠,٩٩	٪٦٥,٧٤	٣
٤	يوجد لدى الهيئة المناخ التنظيمي الذي يلائم فرص التقدم الوظيفي	٣,٤٨	١,٠٧	٪٦٩,٥١	١
٥	تعتمد الهيئة على قياس نقاط القوة والضعف لدى العاملين في تحديد فرص التقدم الوظيفي	٢,٨٩	١,٣٥	٪٥٧,٨١	٧
٦	تعتمد الهيئة على المخرجات التنظيمية في تحديد فرص التقدم الوظيفي	٣,١١	١,٢٦	٪٦٢,٢٦	٥
٧	توفر الهيئة المعلومات للعاملين حول فرص التقدم الوظيفي التي تلائم مؤهلاتهم ومهاراتهم وقدراتهم	٣,٠١	١,٣٣	٪٦٠,١٥	٦
	متوسط البعد	٣,١٩	١,٢٢	٪٦٣,٧٨	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المرتبطة ببعد فرص التقدم الوظيفي جاءت متوسطة حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣,١٩) وبانحراف معياري (١,٢٢)، وجاءت أعلى إجابات لأفراد العينة للفقرة التي تنص على "يوجد لدى الهيئة المناخ التنظيمي الذي يلائم فرص التقدم الوظيفي"، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة للفقرة التي تنص على "تعتمد الهيئة على قياس نقاط القوة والضعف لدى العاملين في تحديد فرص التقدم الوظيفي".

أثر تخطيط المسار الوظيفي على تحقيق الإبداع

أ. تحليل فقرات أبعاد الإبداع:

١ - تحليل فقرات بعد الطلاقة الفكرية:

جدول رقم (٣) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات بعد الطلاقة الفكرية

م.م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
١	تحرص الهيئة على تنمية القدرة لدي العاملين على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة قصيرة.	٣,٢٨	١,٢٥	٪٦٥,٦٦	٣
٢	تهتم الهيئة بزيادة قدرات العاملين على الإبداع والابتكار في أساليب العمل	٣,١٦	١,٢٦	٪٦٣,١٧	٤
٣	تسعى الهيئة إلى لتفعيل دور العاملين في تقديم الحلول السريعة للانحرافات والقصور في العمل	٢,٨٦	١,٢٢	٪٥٧,٢١	٥
٤	تمتلك الهيئة الامكانيات المناسبة للاستفادة من مقترحات العاملين في تحسين العمل	٣,٤٧	١,٢	٪٦٩,٤٣	١
٥	تشجع الهيئة العاملون على طرح الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر.	٣,٣٣	٠,٩٧	٪٦٦,٥٧	٢
	متوسط البعد	٣,٢٢	١,١٨	٪٦٤,٤١	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المرتبطة ببعد الطلاقة الفكرية جاءت متوسطة حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣,٢٢) وبانحراف

معياري (١,١٨)، وجاءت أعلى إجابات لأفراد العينة للفقرة التي تنص على " تمتلك الهيئة الامكانيات المناسبة للاستفادة من مقترحات العاملين في تحسين العمل"، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة للفقرة التي تنص على " تسعى الهيئة إلى تفعيل دور العاملين في تقديم الحلول السريعة للانحرافات والقصور في العمل".

٢- تحليل فقرات بعد المرونة الذهنية

جدول رقم (٤) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات بعد المرونة

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
١	تقوم الهيئة بمنح العاملين الفرصة للتعبير عن أفكارهم وصياغتها لتناسب مع مختلف المواقف.	٣,٢٢	١,٢	٪٦٤,٤٥	٣
٢	تشجع الهيئة على ترسيخ مبدأ المرونة الذهنية لدى العاملين للتكيف مع التغيرات والظروف المختلفة في العمل.	٢,٩٧	١,٠٩	٪٥٩,٣٢	٥
٣	تسعى الهيئة إلى زيادة القدرة لدى العاملين على تقبل الآراء والأفكار الأخرى.	٣,٦١	٠,٩٥	٪٧٢,١٥	١
٤	يتوفر لدى الهيئة الوسائل التي تساهم في رؤية العاملين للأشياء من عدة زوايا.	٣,٤١	١,١٣	٪٦٨,٢٣	٢
٥	تحرص الهيئة على توفير الامكانيات التي تساهم في توفير المرونة لدى العاملون لتقبل الأساليب الجديدة في العمل	٣,١٤	١,١٧	٪٦٢,٨٧	٤
	متوسط البعد	٣,٢٧	١,١١	٪٦٥,٤٠	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

أثر تخطيط الهسار الوظيفي على تحقيق الإبداع

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المرتبطة ببعد المرونة جاءت متوسطة حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣,٢٧) وبانحراف معياري (١,١١)، وجاءت أعلى إجابات لأفراد العينة للفقرة التي تنص على "تسعى الهيئة إلى زيادة القدرة لدي العاملين على تقبل الآراء والأفكار الأخرى"، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة للفقرة التي تنص على "تشجع الهيئة على ترسيخ مبدأ المرونة الذهنية لدي العاملين للتكيف مع التغييرات والظروف المختلفة في العمل".

اختبارات فروض الدراسة:

الفرض الأول: يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتطوير المهارات على الطلاقة الفكرية. ولاختبار هذا الفرض تم القيام بعدد من الاختبارات وذلك على النحو التالي:

أ. معامل الارتباط:

يبين الجدول التالي معامل الارتباط بين تطوير المهارات كمتغير مستقل والطلاقة الفكرية كمتغير تابع.

جدول رقم (٥) معامل الارتباط للفرض الفرعي الأول

المتغير	الاختبار	الطلاقة الفكرية
تطوير المهارات	معامل الارتباط	٠,٧٤٣
	المعنوية	٠,٠٠٠

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بنسبة ٧٤,٣٪ عند مستوى معنوية ٠,٠٥ بين تطوير المهارات والطلاقة الفكرية.

ب. معامل التحديد:

جدول رقم (٦) معامل التحديد للفرض الفرعي الأول

المتغير المستقل	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري
تطوير المهارات	٠,٥٥١	٠,٥٥	٠,٦٩٠٠٦

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يوضح الجدول السابق أن معامل التحديد $R^2 = 0,551$ ، وهو ما يعني أن تطوير المهارات يفسر التغير في الطلاقة الفكرية بنسبة ٥٥,١٪، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية، بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها.

ج. تحليل التباين ANOVA Test:

جدول رقم (٧) تحليل التباين للفرض الفرعي الأول

البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	المعنوية
الانحدار	١٥٣,٩٧٣	١	١٥٣,٩٧٣	٣٢٣,٣٤٥	٠,٠٠٠
البواقي	١٢٥,٢٣٧	٢٦٣	٠,٤٧٦		
المجموع	٢٧٩,٢١	٢٦٤			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من خلال الجدول السابق وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين تطوير المهارات والطلاقة الفكرية، ويظهر ذلك من خلال قيمة "ف" وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠٥ وتدل على صحة وجوهية العلاقة بين المتغيرين وجودة الإطار وصحة الاعتماد على نتائجه بدون أخطاء.

د. تحليل الانحدار:

جدول رقم (٨) تحليل نتائج الانحدار للفرض الفرعي الأول

النموذج	المعاملات الغير معيارية		المعاملات المعيارية		اختبارات	المعنوية
	بيتا	الخطأ المعياري	بيتا			
١	٠,٣٤٦	٠,١٦٥	٠,٧٤٣	٢,٠٩٣	٠,٠٣٧	٠,٠٠٠
	٠,٩١٥	٠,٠٥١		١٧,٩٨٢		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يظهر من خلال الجدول السابق أن قيم اختبار "ت" لجميع عبارات متغير تطوير المهارات

ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية ٠,٠٥. ويبين هذا قوة العلاقة الانحدارية بين تطوير المهارات والطلاقة الفكرية.

يتضح من الجداول السابقة ككل ما يلي:

- كان مستوى الدلالة الخاصة بكل من معامل ارتباط "بيرسون" ومعامل الانحدار أقل من قيمة ٠,٠٥ مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير المهارات والطلاقة الفكرية.
- كانت إشارة معامل ارتباط "بيرسون" موجبة مما يعني أنه توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين تطوير المهارات والطلاقة الفكرية.
- كانت قيمة مستوى المعنوية لاختبار معادلة الانحدار ككل (اختبار ف) أقل من قيمة مستوى الدلالة ٠,٠٥ مما يعني إمكانية الاعتماد على نموذج الانحدار المقدر وبالتالي إمكانية تعميم نتائج العينة على المجتمع محل الدراسة.
- قيم معامل Beta تشير إلى أن تطوير المهارات يؤثر في الطلاقة الفكرية لدى هيئة قناة السويس بنسب مختلفة وهذا التفسير لا يمكن أن يرجع إلى الصدفة.
- مما سبق يمكن قبول الفرض أي أنه:
يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتطوير المهارات على الطلاقة الفكرية.

الفرض الثاني: يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتطوير المهارات على المرونة الذهنية.

ولاختبار هذا الفرض تم القيام بعدد من الاختبارات وذلك على النحو التالي:

أ. معامل الارتباط:

يبين الجدول التالي معامل الارتباط بين تطوير المهارات كمتغير مستقل والمرونة كمتغير تابع.

جدول رقم (٩) معامل الارتباط للفرض الفرعي الثاني

المتغير	الاختبار	المرونة الذهنية
تطوير المهارات	معامل الارتباط	٠,٨٩١
	المعنوية	٠,٠٠٠

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بنسبة ٨٩,١٪ عند

مستوى معنوية ٠,٠٥. بين تطوير المهارات والمرونة الذهنية.

ب. معامل التحديد:

جدول رقم (١٠) معامل التحديد للفرض الفرعي الثاني

المتغير المستقل	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري
تطوير المهارات	٠,٧٩٥	٠,٧٩٤	٠,٣٨٩٥١

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يوضح الجدول السابق أن معامل التحديد $R^2 = ٠,٧٩٥$ وهو ما يعني أن تطوير المهارات يفسر التغير في المرونة بنسبة ٧٩,٥٪، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية، بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها.

ج. تحليل التباين ANOVA Test:

جدول رقم (١١) تحليل التباين للفرض الفرعي الثاني

البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	المعنوية
الانحدار	١٥٤,٣٥٢	١	١٥٤,٣٥٢	١٠١٧,٣٥	٠,٠٠٠
البواقي	٣٩,٩٠٢	٢٦٣	٠,١٥٢		
المجموع	١٩٤,٢٥٤	٢٦٤			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من خلال الجدول السابق وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين تطوير المهارات والمرونة، ويظهر ذلك من خلال قيمة "ف" وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠٥ وتدل على صحة وجوهية العلاقة بين المتغيرين وجودة الإطار وصحة الاعتماد على نتائجه بدون أخطاء.

د. تحليل الانحدار:

جدول رقم (١٢) تحليل نتائج الانحدار للفرض الفرعي الثاني

المعنوية	اختبارت	المعاملات المعيارية	المعاملات الغير معيارية		النموذج	
		بيتا	الخطأ المعياري	بيتا		
٠,٠٠٠	٤,٢٠٣	٠,٨٩١	٠,٠٩٣	٠,٣٩٢	الثابت	١
٠,٠٠٠	٣١,٨٩٦		٠,٠٢٩	٠,٩١٦	تطوير المهارات	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يظهر من خلال الجدول السابق أن قيم اختبار "ت" لجميع عبارات متغير تطوير المهارات ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ وبين هذا قوة العلاقة الانحدارية بين تطوير المهارات والمرونة.

يتضح من الجداول السابقة ككل ما يلي:

- كان مستوى الدلالة الخاصة بكل من معامل ارتباط "بيرسون" ومعامل الانحدار أقل من قيمة ٠,٠٥ مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير المهارات والمرونة.
- كانت إشارة معامل ارتباط "بيرسون" موجبة مما يعني أنه توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين تطوير المهارات والمرونة الذهنية.
- كانت قيمة مستوى المعنوية لاختبار معادلة الانحدار ككل (اختبار ف) أقل من قيمة مستوى الدلالة ٠,٠٥ مما يعني إمكانية الاعتماد على نموذج الانحدار المقدر وبالتالي إمكانية تعميم نتائج العينة على المجتمع محل الدراسة.
- قيم معامل Beta تشير إلى أن تطوير المهارات يؤثر في المرونة الذهنية بنسب مختلفة وهذا التفسير لا يمكن أن يرجع إلى الصدفة.
- مما سبق يمكن قبول الفرض أي أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير المهارات على المرونة الذهنية.

الفرض الثالث: يوجد أثر ذو دلالة احصائية لفرص التقدم الوظيفي على تحقيق الطلاقة الفكرية.

ولاختبار هذا الفرض تم القيام بعدد من الاختبارات وذلك على النحو التالي:

أ. معامل الارتباط:

يبين الجدول التالي معامل الارتباط بين فرص التقدم الوظيفي كمتغير مستقل والطلاقة الفكرية كمتغير تابع.

جدول رقم (١٣) معامل الارتباط للفرض الفرعي الثالث

المتغير	الاختبار	الطلاقة الفكرية
فرص التقدم الوظيفي	معامل الارتباط	٠,٧٦٥
	المعنوية	٠,٠٠٠

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بنسبة ٧٦,٥٪ عند مستوى معنوية ٠,٠٥ بين فرص التقدم الوظيفي والطلاقة الفكرية.

ب. معامل التحديد:

جدول رقم (١٤) معامل التحديد للفرض الفرعي الثالث

المتغير المستقل	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري
فرص التقدم الوظيفي	٠,٥٨٥	٠,٥٨٣	٠,٦٦٤٠٤

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يوضح الجدول السابق أن معامل التحديد $R^2 = ٠,٥٨٥$ وهو ما يعني أن فرص التقدم الوظيفي يفسر التغير في الطلاقة الفكرية بنسبة ٥٨,٥٪، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية، بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها.

أثر تخطيط الهسار الوظيفي على تحقيق الإبداع

ج. تحليل التباين ANOVA Test:

جدول رقم (١٥) تحليل التباين للفرض الفرعي الثالث

البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	المعنوية
الانحدار	١٦٣,٢٤١	١	١٦٣,٢٤١	٣٧٠,٢٠٣	٠,٠٠٠
اليواقي	١١٥,٩٦٩	٢٦٣	٠,٤٤١		
المجموع	٢٧٩,٢١	٢٦٤			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من خلال الجدول السابق وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين فرص التقدم الوظيفي والطلاقة الفكرية، ويظهر ذلك من خلال قيمة "ف" وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠٥ وتدل على صحة وجوهية العلاقة بين المتغيرين وجودة الإطار وصحة الاعتماد على نتائجه بدون أخطاء.

د. تحليل الانحدار:

جدول رقم (١٦) تحليل نتائج الانحدار للفرض الفرعي الثالث

النموذج	المعاملات الغير معيارية		المعاملات المعيارية	اختبارات	المعنوية
	بيتا	الخطأ المعياري	بيتا		
الثابت	٠,٥٥	٠,١٤٥		٣,٨٠١	٠,٠٠٠
فرص التقدم الوظيفي	٠,٨٣٧	٠,٠٤٤	٠,٧٦٥	١٩,٢٤١	٠,٠٠٠

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يظهر من خلال الجدول السابق أن قيم اختبار "ت" لجميع عبارات متغير فرص التقدم الوظيفي ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ ويبين هذا قوة العلاقة الانحدارية بين فرص التقدم الوظيفي والطلاقة الفكرية.

يتضح من الجداول السابقة ككل ما يلي:

- كان مستوى الدلالة الخاصة بكل من معامل ارتباط "بيرسون" ومعامل الانحدار أقل من قيمة ٠,٠٥ مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فرص التقدم الوظيفي والطلاقة الفكرية.
- كانت إشارة معامل ارتباط "بيرسون" موجبة مما يعني أنه توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين فرص التقدم الوظيفي والطلاقة الفكرية.
- كانت قيمة مستوى المعنوية لاختبار معادلة الانحدار ككل (اختبار ف) أقل من قيمة مستوى الدلالة ٠,٠٥ مما يعني إمكانية الاعتماد على نموذج الانحدار المقدر وبالتالي إمكانية تعميم نتائج العينة على المجتمع محل الدراسة.
- قيم معامل Beta تشير إلى أن فرص التقدم الوظيفي يؤثر في الطلاقة الفكرية لدى هيئة قناة السويس بنسب مختلفة وهذا التفسير لا يمكن أن يرجع إلى الصدفة.
- مما سبق يمكن قبول الفرض أي أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرص التقدم الوظيفي على الطلاقة الفكرية.

الفرض الرابع: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرص التقدم الوظيفي على المرونة الذهنية.

ولاختبار هذا الفرض تم القيام بعدد من الاختبارات وذلك على النحو التالي:

أ. معامل الارتباط:

يبين الجدول التالي معامل الارتباط بين فرص التقدم الوظيفي كمتغير مستقل والمرونة كمتغير تابع.

جدول رقم (١٧) معامل الارتباط للفرض الفرعي الرابع

المتغير	الاختبار	المرونة الذهنية
فرص التقدم الوظيفي	معامل الارتباط	٠,٨٧٩
	المعنوية	٠,٠٠٠

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بنسبة ٨٧,٩٪ عند

مستوى معنوية ٠,٠٥ بين فرص التقدم الوظيفي والمرونة الذهنية.

أثر تخطيط الهسار الوظيفي على تحقيق الإبداع

ب. معامل التحديد:

جدول رقم (١٨) معامل التحديد للفرض الفرعي الرابع

المتغير المستقل	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري
فرص التقدم الوظيفي	٠,٧٧٣	٠,٧٧٣	٠,٤٠٩١١

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يوضح الجدول السابق أن معامل التحديد $R^2 = ٠,٧٧٣$ وهو ما يعني أن فرص التقدم الوظيفي يفسر التغير في المرونة الذهنية بنسبة ٧٧,٣٪، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية، بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها.

ج. تحليل التباين ANOVA Test:

جدول رقم (١٩) تحليل التباين للفرض الفرعي الرابع

البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	المعنوية
الانحدار	١٥٠,٢٣٦	١	١٥٠,٢٣٦	٨٩٧,٦٣٣	٠,٠٠٠
البواقي	٤٤,٠١٨	٢٦٣	٠,١٦٧		
المجموع	١٩٤,٢٥٤	٢٦٤			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من خلال الجدول السابق وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين فرص التقدم الوظيفي والمرونة الذهنية، ويظهر ذلك من خلال قيمة "ف" وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠٥ وتدل على صحة وجوهية العلاقة بين المتغيرين وجودة الإطار وصحة الاعتماد على نتائجه بدون أخطاء.

د. تحليل الانحدار:

جدول رقم (٢٠) تحليل نتائج الانحدار للفرض الفرعي الرابع

المعنوية	اختبارت	المعاملات المعيارية	المعاملات الغير معيارية		النموذج
		بيتا	الخطأ المعياري	بيتا	
٠,٠٠٠٠	٧,٩٤٧	٠,٨٧٩	٠,٠٨٩	٠,٧٠٨	الثابت
٠,٠٠٠	٢٩,٩٦١		٠,٠٢٧	٠,٨٠٣	فرص التقدم الوظيفي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يظهر من خلال الجدول السابق أن قيم اختبار "ت" لجميع عبارات متغير فرص التقدم الوظيفي ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ وبين هذا قوة العلاقة الانحدارية بين فرص التقدم الوظيفي والمرونة الذهنية.

يتضح من الجداول السابقة ككل ما يلي:

- كان مستوى الدلالة الخاصة بكل من معامل ارتباط "بيرسون" ومعامل الانحدار أقل من قيمة ٠,٠٥ مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فرص التقدم الوظيفي والمرونة الذهنية.
- كانت إشارة معامل ارتباط "بيرسون" موجبة مما يعني أنه توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين فرص التقدم الوظيفي والمرونة الذهنية.
- كانت قيمة مستوى المعنوية لاختبار معادلة الانحدار ككل (اختبار ف) أقل من قيمة مستوى الدلالة ٠,٠٥ مما يعني إمكانية الاعتماد على نموذج الانحدار المقدر وبالتالي إمكانية تعميم نتائج العينة على المجتمع محل الدراسة.
- قيم معامل Beta تشير إلى أن فرص التقدم الوظيفي يؤثر في المرونة الذهنية بنسب مختلفة وهذا التفسير لا يمكن أن يرجع إلى الصدفة.
- مما سبق يمكن قبول الفرض أي أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرص التقدم الوظيفي على المرونة الذهنية.

نتائج الدراسة:

١. استنتجت الدراسة أن هناك بعض العناصر الأساسية (تطوير المهارات، فرص التقدم الوظيفي) اللازمة لتفعيل دور تخطيط المسار الوظيفي في هيئة قناة السويس حيث تعتبر تلك العناصر هي المقومات التي يجب توفرها.
٢. أظهرت نتائج الدراسة ضعف الاهتمام بعملية تطوير المهارات في بعض المجالات حيث لا يتم القيام بتحديد الاحتياجات التطويرية وفق منهجية مدروسة واضحة تعتمد على التحديد الدقيق للمتطلبات التدريبية اللازمة بدقة وبالشكل الذي يؤدي إلى تقديم البرامج المتميزة والمتقدمة التي تواكب التغيرات في البيئة الإدارية والتكنولوجية.
٣. توصلت الدراسة أنه يوجد لدى الهيئة كافة الأدوات والتقنيات والتسهيلات والامكانيات اللازمة لزيادة فعالية عملية تطوير المهارات بالشكل الذي يساعد على تحسين قدرات العاملين على أداء العمل، بينما أشارت النتائج إلى أن بناء الخطة التطويرية لا تساهم بالشكل المناسب في تحقيق أهداف المسار الوظيفي حيث يقل الاهتمام بالتجديد والتنوع في تطوير المهارات لدى العاملين؛ وهو ما أكدت عليه نتائج دراسة (Kerry & Kri, 2014).
٤. أوضحت الدراسة أنه يوجد لدى الهيئة المناخ التنظيمي الذي يلائم فرص التقدم الوظيفي بينما لا يتم العمل بالشكل الكافي على قياس نقاط القوة والضعف لدى العاملين وفق آليات محددة تساهم في التعرف على مدى توافر المهارات الوظيفية والفكرية بالشكل الذي يساهم في تحديد فرص التقدم الوظيفي والتنمية الفردية لدى العاملين؛ وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Shehadeh, 2010) ودراسة (Judge et al, 2011).
٥. أظهرت الدراسة تدني الاهتمام لدى إدارة الهيئة بتفعيل دور العاملين في تقديم الحلول السريعة للانحرافات والقصور في العمل حيث لا يتم الاهتمام بتشجيع العاملين على تحديد أسباب العيوب ووضع المقترحات المناسبة لعلاج الأخطاء في العمل.
٦. استنتجت الدراسة أن الهيئة تمتلك الوسائل اللازمة لتحديد طبيعة المشكلات المستقبلية قبل حدوثها، بينما يضعف الاهتمام بأشراك العاملين في عملية التخطيط لمواجهة المشكلات التي يمكن أن تحدث في العمل مستقبلاً.
٧. أكدت الدراسة ضعف الاهتمام بزيادة قدرات العاملين على الإبداع في أساليب العمل وتدني

مستوى تنمية والابتكار في مجال العمل حيث لا يتم العمل على توفير المقومات الأساسية لتحسين مستوى الابتكار والإبداع لدى العاملين كأحد أساسيات تعزيز الطلاقة الفكرية لديهم، وقد اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Babkin& et. al., 2015).

توصيات الدراسة:

١. ضرورة الاهتمام بالعناصر الأساسية (تطوير المهارات، فرص التقدم الوظيفي) اللازمة لتفعيل دور تخطيط المسار الوظيفي، حيث تعتبر تلك العناصر هي المقومات التي يجب توفرها.
٢. العمل على بناء الخطة التطويرية للموارد البشرية بالشكل الذي يتوافق مع تحقيق أهداف المسار الوظيفي بالإضافة إلى ضرورة الاهتمام بتحقيق الاستمرارية والتجديد والتنوع في أدوات وطرق وأساليب تطوير المهارات بحيث يتم توفير البرامج التي تساعد في زيادة فعالية عملية تحسين القدرات لدى العاملون على أداء العمل.
٣. أن تعمل إدارة الهيئة بالشكل الملائم على التركيز على تحسين الطاقات الفكرية لدى العاملون وذلك من خلال القيام بتفعيل مبدأ الأصالة في التفكير بالإضافة إلى ضرورة زيادة الاهتمام بإجراء التحليل التنظيمي اللازم لمواكبة التغيرات في بيئة العمل.
٤. ضرورة إشراك العاملون في عملية التخطيط لمواجهة المشكلات التي يمكن أن تحدث في العمل مستقبلاً وذلك من خلال المشاركة بين الإدارة والعاملين في عملية التخطيط المبكر لمواجهة المشكلات التي يمكن أن تحدث في العمل مستقبلاً خصوصاً وأن الهيئة تمتلك الوسائل اللازمة لتحديد طبيعة أوجه الضعف والقصور المستقبلية قبل حدوثها.
٥. ترسيخ مبدأ المرونة الذهنية بالهيئة وذلك من خلال زيادة القدرات اللازمة لدى العاملين للتكيف مع التغيرات والظروف المختلفة في العمل وتشجيعهم على تنمية وتطوير مهاراتهم وخبراتهم من أجل تحسين مستوى المرونة الذهنية لديهم.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

أ- الكتب:

١. أسامة خيرى، إدارة الإبداع والابتكارات، عمان، دار الراية للنشر والتوزيع، ٢٠١٢.
٢. أوما سيكاران، طرق البحث في الإدارة: مدخل بناء المهارات البحثية، ترجمة: إسماعيل على بسيوني، القاهرة، دار المريخ للنشر والتوزيع، ٢٠١١.
٣. عبد الرحمن توفيق، تخطيط المسار الوظيفي والتنمية الذاتية، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ٢٠٠٦.
٤. خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عمان: دار وائل للنشر، ٢٠٠٤.
٥. زهير الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٨.
٦. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦.

ب- الدوريات:

١. إبراهيم محمد الزعير، "فعالية برنامج للتنمية المهنية قائم على تطبيقات الأيزو بالمؤسسات التعليمية في تحسين جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة المجمعة بالملكة العربية السعودية"، مجلة الدراسات الإدارية والتربوية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، ٢٠١٣.
٢. حسن جمعة، "استراتيجية تمكين العاملين وأثرها في تحقيق الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية في شركة دبال العامة للصناعات الكهربائية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد ١٩، العدد ٧١، ٢٠١١.
٣. رامي عبابنه، رامي الشقران، "درجة ممارسة للإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد"، مجله العلوم النفسية والتربوية، جامعة البحرين، المجلد (١٤)، العدد (٢)، ٢٠١٣.

٤. سليم، أحمد عبد السلام، "محددات نجاح المسار الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بمكاتب المفتش العام بالمؤسسات العراقية"، العدد ١، المجلد ٧، العراق، ٢٠١٥.
٥. عبد الزهرة خضر حيدر الساعدي، "تقييم أداء قسم التفتيش ودوره في تقويم الواقع الصحي في دائرة صحة بغداد/ الرصافة"، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، مجلد- ٣٥، العدد- ٩٣، ٢٠١٢.
٦. فائزة بوراس، "تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز استراتيجية تخطيط المسار الوظيفي بمجمع صيدال". مجلة دراسات جامعة الاغواط، العدد ٣٨، ٢٠١٧.
٧. فوزية صالح الشمري، "المسار الوظيفي لأعضاء الهيئة الإدارية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بالمملكة العربية السعودية" مجلة الادارة التربوية مصر، العدد ١، المجلد ١، ٢٠١٤.

ج- الرسائل العلمية:

١. أمل عثمان رشوان محمد، تطوير المسار الوظيفي لقادة المستقبل كمتغير وسيط في العلاقة بين أنماط القيادة الاستراتيجية والتميز التنظيمي: دراسة تطبيقية بمصلحة الضرائب على المبيعات، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠١٦.
٢. باسل محمد، "تأثير تطوير المسار الوظيفي على سلوكيات المواطنة التنظيمية"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٧.
٣. شبلي إسماعيل السويطي، "واقع الإبداع الإداري لدى إدارات المصارف العاملة في الضفة الغربية"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والريادة، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، ٢٠١٢.
٤. طلال الشريف، "دراسة الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في إمارة مكة المكرمة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠٠٤.
٥. عبد الوهاب ياسر، "مبادئ وآليات الحوكمة ودورها في تحسين أداء العمل بالتطبيق

على الغرف الصناعية المصرية: دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير غير منشورة،
جامعة المنصورة، المنصورة، ٢٠١٢.

ثانيًا: المراجع الأجنبية:

A- Books:

1. Amy Attorney, Lisa Guerin, **The managers legal handbook**, 6th Edition Delta printing Solutions California, 2011.
2. Anil Kumar, **Production and Operations Management**, New Age International Ltd, 2008.
3. Barry, Render, **Modern curriculum basic financial analysis in evaluating the performance of small enterprises of Operations Management**, New Jersey: Prentice Hall, 2006.
4. Bibhuti Mahapatro, **Human Resource Management**, 7th ed., New Delhi, 2010.
5. Gary Dessler, **Human Resource Management**, 14th Edition, Person Bosten, USA, 2011.
6. Issa Bass, **Human Resource Strategies**, New York: McGraw-Hill Companies Inc., 2007.
7. K. Alfredson, K. Leo, R. Picker, J. Loftus, K. Clark, V. Wise, **Applying international financial reporting standards**, 2nd edition Australia, John Wiley & Sons, 2009.
8. Marcic Daft, **Management the New work Plans**, Thomson, South Western, Canada, 2007, p. 297
9. Mathis Robert, **Human Resource Management**, 2nd Edition prentice-Hall, Inc, New Jersey, 2008.

B- Periodicals:

1. A.V. Babkin, V.S. Lipatnikov, S.V. Muraveva, Assessing the Impact of

- Employee Career Advancement Strategy on creativity, **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, Vol. 207, No. 20, 2015.
2. Advancement practices Implementation on innovation influence: a comparative study", **Strategic Management Journal**, Vol. 26, No. 7, 2018.
 3. Appleby, S. Marvin, "Innovation Not Limitation: Human Resource Strategy & the Impact on World Class Status. **Total Quality Management**", Vol. 11, No. 4, 2010.
 4. Belser, D. Prescod, A. Daire, M. Dagley, C. Young, "The Influence of Career Planning on Career Thoughts in STEM-Interested Undergraduates". **The Career Development Quarterly**, Vol. 66, No. 2, 2020.
 5. Bernes Kerry, Magnusson Kri, "A description of career development services within Canadian organizations", **Journal of Counseling & Development**, Vol. 74, No. 6, 2014.
 6. Casey Rowe, Jacob G. Birnberg, Micheal D. shields, "Effects of organizational process change on responsibility accounting and Managers revelations of private knowledge", **Accounting organization and society**, Vol. 33, No.2-3, April 2008.
 7. Chan Yuen Fook, Gurnam Kaur Sidhu, "Leadership Characteristics of Creativity Principal ", **International Education Studies Journal**, Vol. 2, No. 4, 2018.
 8. Cheng Ling Tan, Aizzat Mohd Nasurdin, " Impact of the incentive system on Organizational Innovation: The Mediating Role of Knowledge Management Effectiveness", **The Electronic Journal of Knowledge Management**, Vol. 9, No. 2, 2017.
 9. Christos Akrivos, Adele ladkin, Panayiotis Reklitis, "Hotel managers career

strategies for Success", **International Journal of Contemporary Hospitality management**, Vol. 19, No. 2, 2007.

10. Chung Cheng Hsu, "The Influence of Career path planning on creative in solving problems: an Applied Model", **Journal of American Academy of Business**, Vol. 1, No. 1, 2014.

C-Thesis:

1. Mohammed Fayal Saleh Al-Araim, "**The Relationship between the Full Range of Leadership Styles and Employees' Creative Performance in Civil Service Organizations: A Field Study of Omani Civil Service Managers**", Thesis of Doctorate, Institute for Development Policy and Management, University of Manchester, 2012.
2. Obaidullah Hakeem Khan, "**Critical Success Factors for Human Resource Strategies Implementation in UK Organizations**", Master Research, Bradford University, Bradford, 2005.
3. Oscar Aliaga, "**A Study of Innovation Human Recourse Development Practice in Minnesota Companies**" Doctoral thesis, UMI, 2005.
4. S. Rice, S. Gillis, M. Leahy, J. Polesel, **Career development: Defining and measuring quality**. Centre for Vocational and Education Policy, Melbourne Graduate School of Education., 2015.
5. Hazem Shehadeh, "**The Career Path Management Practices of Selected Corporation in Metro Manila: An Analysis**", Doctorate Research, Adamson University, Philippines, 2010.