



جامعة المنصورة
كلية التربية



الدور المعدل للتدريب في تعزيز العلاقة التأثيرية بين تخطيط المسار الوظيفي والابتكار المؤسسي

إعداد

د. فيصل بن علي محمد الغامدي
أستاذ مشارك، قسم الإدارة والتخطيط التربوي
كلية التربية، جامعة الباحة

مجلة كلية التربية – جامعة المنصورة
العدد ١٣١ – يوليو ٢٠٢٥

الدور المعدل للتدريب في تعزيز العلاقة التأثيرية بين تخطيط المسار الوظيفي والابتكار المؤسسي

د. / فيصل بن علي محمد الغامدي

أستاذ مشارك، قسم الإدارة والتخطيط التربوي

كلية التربية، جامعة الباحة

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى تحليل الدور المعدل للتدريب في تعزيز العلاقة التأثيرية بين تخطيط المسار الوظيفي والابتكار المؤسسي لدى الموظفين الإداريين في جامعة الباحة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في صورته الارتباطية السببية، باستخدام أسلوب تحليل المسار لاختبار فروض الدراسة باستخدام البرنامج الإحصائي (Warp PLS.7)، وبلغ حجم العينة (293) موظفًا وموظفة من الإداريين بالجامعة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. أظهرت النتائج حصول جميع متغيرات الدراسة على مستويات تقييم متوسطة، كما أظهرت نتائج تحليل المسار وجود علاقة تأثير مباشرة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط المسار الوظيفي والابتكار المؤسسي ($\beta = 0.46, p < 0.001$)، وكذلك علاقة مباشرة بين تخطيط المسار الوظيفي والتدريب ($\beta = 0.58, p < 0.001$)، وأيضًا، تأثير مباشر للتدريب على الابتكار المؤسسي ($\beta = 0.39, p < 0.001$). كما أظهرت النتائج وجود دور معدل للتدريب في العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي والابتكار المؤسسي، حيث زادت قوة العلاقة عند إدخال التدريب كعامل معدل ($\beta = 0.686, p < 0.01$). وأخيرًا: أظهرت نتائج مؤشرات جودة المطابقة ملائمة النموذج المقترح لمتغيرات الدراسة، مما يؤكد ملاءمته وقدرته على تفسير العلاقة المفترضة، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز برامج التدريب النوعي المرتبطة بالمسارات الوظيفية، وتطوير بيئة العمل الإدارية بما يدعم نشر ثقافة الابتكار المؤسسي، وإعادة تصميم السياسات الإدارية داخل الجامعة؛ لدعم التمكين الوظيفي، وتحفيز الإبداع في العمل الإداري.

الكلمات المفتاحية: الدور المعدل؛ التدريب؛ تخطيط المسار الوظيفي؛ الابتكار المؤسسي.

Abstract

The study aimed to analyze the moderating role of training in enhancing the influential relationship between career path planning and institutional innovation among administrative employees at Al-Baha University. The study relied on the descriptive approach in its causal correlational form using path analysis method to test the study hypotheses using the statistical program (Warp PLS.7). The sample size was (293) male and female administrative employees at Al-Baha University, who were selected using a simple random method. The questionnaire was also used as a data collection tool. The results showed that all study variables received average evaluation levels. The results of the path analysis also showed the presence of a direct statistically significant influential relationship between career path planning and institutional innovation ($\beta = 0.46, p < 0.001$), as well as a direct relationship between career path planning and training ($\beta = 0.58, p < 0.001$), and a direct effect of training on institutional innovation ($\beta = 0.39, p < 0.001$). The results also showed a moderating role for training in the relationship

between career planning and institutional innovation, as the relationship became stronger when training was included as a moderating factor ($\beta = 0.686$, $p < 0.01$). Finally, the results showed a high degree of model fit, confirming its suitability and ability to explain the hypothesized relationship. The study recommended the need to enhance qualitative training programs linked to career paths, develop the administrative work environment to support the dissemination of a culture of institutional innovation, and redesign administrative policies within the university to support career empowerment and stimulate creativity in administrative work.

Keywords: Modified Role; Training; Career Path Planning; Institutional innovation.

مقدمة:

في ظل التوجهات الوطنية نحو التحول الرقمي وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠، تواجه الجامعات السعودية تحديات متزايدة، تتطلب منها تعزيز الكفاءة المؤسسية والارتقاء بمستوى الأداء التنظيمي في مختلف مكوناتها، لا سيما في القطاع الإداري. ولمواكبة هذه التحولات، بات من الضروري إعادة النظر في الأساليب الإدارية المتبعة لإدارة الموارد البشرية في تلك المؤسسات؛ بما يسهم في استثمار مواردها بشكل فعال، وتحقيق أهدافها وتطلعاتها، ويساعدها على مواكبة التغيرات المتسارعة.

ويُعدُّ تخطيط المسار الوظيفي أحد المداخل الرئيسية التي تمكن الأفراد من تحقيق طموحاتهم وتطلعاتهم، من خلال تحديد الأدوار والمسؤوليات، وتقديم فرص للنمو والتطوير داخل المؤسسة. يُعرف تخطيط المسار الوظيفي بأنه: العملية التي تهدف إلى توجيه الأفراد نحو مسارات مهنية واضحة ومدرسة داخل المؤسسة، بما يحقق توافقاً بين أهداف الموظف الشخصية وأهداف المؤسسة الاستراتيجية. تؤكد عدة دراسات على الأثر الإيجابي لتخطيط المسار الوظيفي على الأداء المؤسسي؛ فقد كشفت دراسة شلبي ومحضر (٢٠٢٣) عن أن وجود مسارات وظيفية واضحة يسهم في تحسين مستويات الالتزام الوظيفي ورفع جودة الأداء في المؤسسات الأكاديمية، وهو ما يتفق مع ما توصلت إليه دراسة Nurhayati et al. (2024)، التي أشارت إلى أن وجود مسار وظيفي واضح يُعزز من رضا الموظفين، ويزيد من التزامهم التنظيمي، مما ينعكس - إيجاباً - على أدائهم وإبداعهم.

من جهة أخرى، يُعدُّ التدريب أحد الأدوات الأساسية التي يمكن أن يسهم في تعزيز فعالية تخطيط المسار الوظيفي، حيث يمكن الموظفين من اكتساب المهارات والخبرات اللازمة؛ لمواكبة التغيرات التنظيمية والتكنولوجية المتسارعة. وتشير دراسة الشرفا والمشهرأوي (٢٠١٦) إلى أن تصميم برامج تدريبية موجهة وفقاً لحاجات الموظفين يسهم في تحسين الأداء الفردي والجماعي على حد سواء، ويرتبط ارتباطاً مباشراً بتطوير المسار الوظيفي وتعزيز فرص الترقّي والنمو المهني. كما يمكن أن يسهم التدريب في تعزيز الابتكار المؤسسي، فقد بيّنت دراسة Diwedi and Nema (2023) أن البرامج التدريبية الفعّالة تُسهم في تعزيز الأداء والابتكار داخل المؤسسات.

أما على مستوى الابتكار المؤسسي، فقد بات أحد المحاور الجوهرية في تطوير الجامعات وتحقيق تميزها التنظيمي، ليس - فقط - على مستوى الأنشطة الأكاديمية، بل، كذلك في الإجراءات الإدارية وأنماط تقديم الخدمات. وقد ركزت رؤية المملكة ٢٠٣٠ وبرنامج التحول الوطني ٢٠٢٠ على تعزيز الأداء الإداري والأكاديمي في الجامعات السعودية عبر إعادة تصميم السياسات والعمليات الإدارية بصورة ابتكارية، ودعم آليات التحول من النماذج التقليدية إلى نماذج مؤسسية مبتكرة، قائمة على التغيير والتطوير المستمر (الرشيدي، ٢٠٢٢). وفي هذا الإطار، أظهرت دراسة

المسلمية (٢٠٢٢) أن بيئة العمل الإدارية التي تتسم بالمرونة والدعم المهني والتدريب المستمر تُعدُّ أكثر قدرة على توليد الأفكار الجديدة وتحسين العمليات، مما ينعكس - إيجاباً - على جودة الأداء المؤسسي.

وفي جامعة الباحة - وكغيرها من الجامعات السعودية - يتزايد الاهتمام بمواكبة متطلبات رؤية المملكة ٢٠٣٠، من خلال تبني إستراتيجيات تطويرية، تركز على الابتكار وتفعيل إمكانات العاملين، غير أن العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي والابتكار المؤسسي لا تزال بحاجة إلى دراسة أعمق، خاصة من حيث الدور الذي قد يؤديه التدريب في تعديل هذه العلاقة أو تعزيزها، لذا، سعت الدراسة الحالية إلى تسليط الضوء على متغيرات هذه العلاقة؛ للإسهام في انتقال جامعة الباحة من نموذج الجامعة التقليدية في مجال العمل الإداري إلى نموذج الجامعة المبتكرة.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تشير الأدبيات الحديثة إلى أن الجامعات السعودية لا تزال تواجه تحديات متعددة، تعوق تقدمها نحو تحقيق مستويات متقدمة من الابتكار المؤسسي، الذي يُعدُّ عنصرًا محوريًا في تعزيز كفاءة الأداء وتحقيق التميز المؤسسي والريادة في قطاع التعليم العالي. فقد كشفت دراسة الدودي (٢٠٢٥) ودراسة الرشدي (٢٠٢٢) أن مستوى الابتكار في الجامعات السعودية لا يزال في النطاق المتوسط، ما يعكس وجود فجوة بين التطلعات والواقع. كما أظهرت دراسات أخرى أن الابتكار المؤسسي يواجه عددًا من المعوقات، من أبرزها: ضعف التنسيق بين الإدارات، وقصور في دعم القيادات الوسطى، ونقص الاستثمار في رأس المال البشري (موسى ومحمد، ٢٠٢٥؛ الفحيز والتويجري، ٢٠٢٤؛ الغامدي، ٢٠٢٤؛ الحربي، ٢٠٢٣؛ الرشدي، ٢٠٢٢)، هذه التحديات تبرز الحاجة الملحة لإعادة النظر في السياسات والممارسات التنظيمية، وتحديدًا تلك المرتبطة بالتطوير المؤسسي وإدارة الموارد البشرية، بما يعزز مناخ الابتكار والاستدامة التنظيمية.

وتُعدُّ ممارسات إدارة الموارد البشرية، وخاصة ما يتعلق بتخطيط المسار الوظيفي للموظفين الإداريين، من أبرز العوامل التي تؤثر - سلبيًا - على ديناميكية الابتكار في المؤسسات الجامعية؛ إذ يؤدي ضعف هذه الممارسات إلى انخفاض مستويات التحفيز، وغياب المسارات المهنية الواضحة، وتراجع فرص تطوير الكفاءات واستثمار الإمكانات البشرية والمواهب المؤسسية. فقد توصلت دراسة الحريري (٢٠٢٤)، وكذلك، دراسة التويجري وآخرين (٢٠٢١) إلى أن واقع تخطيط المسار الوظيفي في الجامعات السعودية لا يزال دون المستوى المأمول؛ إذ بيننا أن معظم الموظفين الإداريين يباشرون أعمالهم دون وضوح في المسارات المهنية المستقبلية، أو تأهيل كافٍ لتولي مهام جديدة. وفي الاتجاه ذاته، كشفت دراسة شلبي ومحضر (٢٠٢٣) أن مستوى تطبيق تخطيط المسار الوظيفي في جامعة أم القرى جاء عند مستوى متوسط، مع وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية هذه الممارسات ودرجة التميز التنظيمي. كما أظهرت نتائج دراسة التويجري (٢٠١٦) أن مستوى تخطيط المسار الوظيفي وتطويره للموظفين الإداريين في الجامعات الحكومية والأهلية بمدينة الرياض جاء بدرجة متوسطة في جميع أبعاده، بما يشمل: الأداء، والتدريب، والهيكل التنظيمي، والحوافز. كما عززت دراسة الغامدي (٢٠١٤) هذه النتائج، حيث وجدت أن درجة تطبيق تخطيط المسار الوظيفي في جامعتي أم القرى والملك عبد العزيز كانت - أيضًا - عند المستوى المتوسط، مع وجود علاقة ارتباط قوية بين فاعلية تخطيط المسار الوظيفي وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

ونظرًا لأهمية تخطيط المسار الوظيفي في تعزيز كفاءة مؤسسات التعليم العالي وتحقيق أهدافها الإستراتيجية، فإنه من الضروري أن تولي تلك المؤسسات اهتمامًا خاصًا بالعوامل التنظيمية التي تساعد على نجاح هذه العملية، وفي مقدمتها التدريب؛ إذ يُعدُّ التدريب أحد أبرز الممكنات

التنظيمية التي تدعم نجاح عملية تخطيط المسار الوظيفي، من خلال تطوير مهارات الموظفين ومعارفهم، وتمكينهم من اكتساب خبرات جديدة تعزز جاهزيتهم؛ للتكيف مع المتغيرات التنظيمية والتكنولوجية المتسارعة. كما إن التدريب القائم على التحليل الدقيق للاحتياجات التدريبية يضمن - إلى حد كبير - موازنة البرامج المقدمة مع متطلبات المسار المهني المستهدف للموظفين، ويؤدي - بالتالي - إلى بناء رأس مال بشري قادر على قيادة التغيير، والمساهمة في تعزيز الأداء المؤسسي (قريط ورستم، ٢٠٢١؛ مناصرية وآخرون، ٢٠٢٠). وعلى الرغم من أهمية التدريب، إلا إن عديدًا من الدراسات المحلية أشارت إلى وجود ضعف في الاهتمام بتدريب الموظفين الإداريين في الجامعات السعودية، وهو ما يشكل عائقًا إضافيًا أمام تفعيل تخطيط المسار الوظيفي بصورة فعّالة (السقاط والسقاف، ٢٠٢٤؛ الطويل والفايز، ٢٠٢٢؛ ورضاء، ٢٠١٩).

وفي جامعة الباحة وبرغم الجهود الحثيثة التي تبذلها ضمن إستراتيجيتها الداعمة؛ لتحقيق مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠ من خلال تنظيم عديد من البرامج التدريبية وعقدتها للموظفين الإداريين، إلا إن مستوى الابتكار المؤسسي لا يزال محدودًا من حيث الأثر والمخرجات (الغامدي، ٢٠٢٣). وهو ما يثير تساؤلات حول مدى كفاءة نظام تخطيط المسار الوظيفي، ومدى تكامله مع البرامج التدريبية المقدمة للموظفين، خاصة في ظل ما تشهده بيانات التعليم العالي من تحولات متسارعة تتطلب نهجًا تكامليًا في إدارة الموارد البشرية وتطويرها.

وبناءً على ما سبق، تبرز الحاجة الماسة إلى استكشاف طبيعة العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي ومستوى الابتكار المؤسسي بجامعة الباحة، وتحليل الدور المحتمل للتدريب كعامل معدل، يمكن أن يساهم في تعزيز هذه العلاقة. وعليه، تتمثل مشكلة الدراسة في السعي إلى الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

ما الدور المعدّل للتدريب في تعزيز العلاقة التأثيرية بين تخطيط المسار الوظيفي والابتكار المؤسسي لدى الموظفين الإداريين بجامعة الباحة؟
ويندرج تحت هذا السؤال عدة تساؤلات فرعية، منها:

١. ما مستوى تخطيط المسار الوظيفي في جامعة الباحة من وجهة نظر الموظفين الإداريين؟
٢. ما مستوى الابتكار المؤسسي في جامعة الباحة من وجهة نظر الموظفين الإداريين؟
٣. ما مستوى التدريب المقدم للموظفين الإداريين في جامعة الباحة من وجهة نظرهم؟
٤. هل يوجد تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية لتخطيط المسار الوظيفي على الابتكار المؤسسي؟
٥. يوجد تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية لتخطيط المسار الوظيفي على التدريب؟
٦. هل يوجد تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية للتدريب على الابتكار المؤسسي؟
٧. هل يقوم التدريب بدور المعدّل في العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي والابتكار المؤسسي لدى الموظفين الإداريين في جامعة الباحة؟

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل الدور المعدّل للتدريب في تعزيز العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي والابتكار المؤسسي لدى الموظفين الإداريين في جامعة الباحة، من خلال بناء نموذج تفسيري يوضح طبيعة هذه العلاقة. كما تسعى إلى قياس مستويات كل من: تخطيط المسار الوظيفي، والتدريب، والابتكار المؤسسي بأبعادها المختلفة، إضافة إلى اختبار العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين هذه المتغيرات، والتحقق من مدى مطابقة النموذج المقترح للعلاقات المفترضة في الدراسة، بما يساهم في تطوير السياسات الإدارية الداعمة للابتكار داخل مؤسسات التعليم العالي.

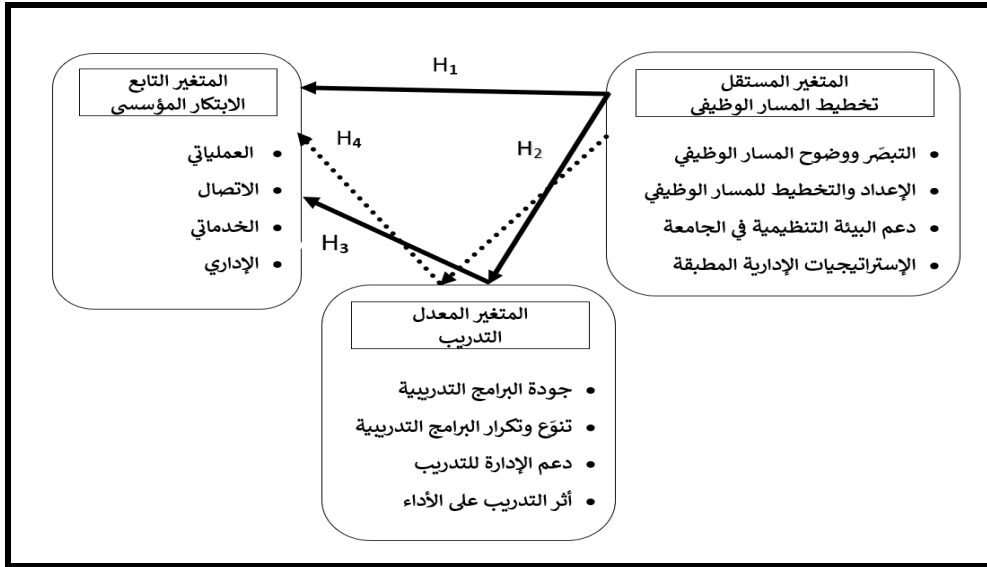
فرضيات الدراسة:

تأسيساً على أهداف الدراسة وأسئلتها، تم بناء المخطط المفاهيمي المقترح لنموذج الدراسة (انظر الشكل ١)؛ حيث يتكون من ثلاثة متغيرات: (١) المتغير المستقل: تخطيط المسار الوظيفي، (٢) المتغير التابع: الابتكار المؤسسي، (٣) المتغير المعدل: التدريب. وفي إطار المقاربة بين الجانب النظري المرتبط بأهداف الدراسة الحالية، تمت صياغة الفرضيات الآتية:

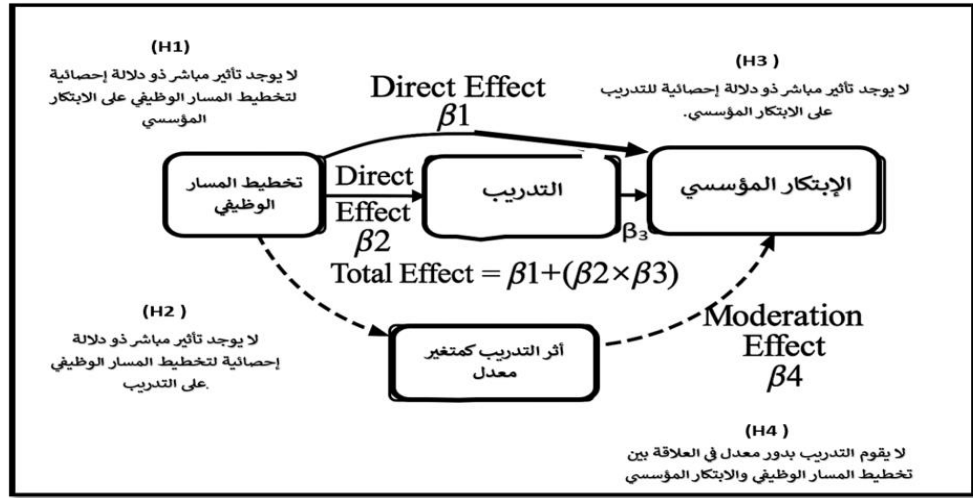
الفرضية الرئيسية (H0): لا يتوافق النموذج النظري المقترح للعلاقات التأثيرية بين تخطيط المسار الوظيفي والابتكار المؤسسي، مع وجود الدور المعدل للتدريب، مع البيانات التي تم الحصول عليها من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة الباحة. ويمكن اختبار هذه الفرضية من خلال ثلاثة مسارات. حيث يبين الشكل (٢) المخطط الإحصائي للنموذج.

الفرضيات الفرعية:

- (H1) لا يوجد تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية لتخطيط المسار الوظيفي على الابتكار المؤسسي.
- (H2) لا يوجد تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية لتخطيط المسار الوظيفي على التدريب.
- (H3) لا يوجد تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية للتدريب على الابتكار المؤسسي.
- (H4) لا يقوم التدريب بدور معدل في العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي والابتكار المؤسسي.



الشكل ١: المخطط المفاهيمي لنموذج الدراسة



الشكل ٢: المخطط الإحصائي لنموذج الدراسة

أهمية الدراسة:

١. تسهم الدراسة الحالية من مجموعة من الجوانب العلمية والعملية، وهي كالتالي:
٢. تشير الدراسة إلى أهمية التدريب كأداة إستراتيجية، تمكن المؤسسات من تعزيز قدرات موظفيها، ودعم الابتكار المؤسسي بطريقة غير مباشرة.
٣. تستند الدراسة إلى نموذج سببي يوضح العلاقات والتأثيرات المتبادلة بين تخطيط المسار الوظيفي والتدريب والابتكار المؤسسي.
٤. تعكس نتائج الدراسة اهتمام الجامعات السعودية - وعلى رأسها جامعة الباحة - بتحقيق أهداف رؤية السعودية ٢٠٣٠، عبر دعم بيئة الابتكار وتطوير الموارد البشرية.
٥. تُعد الدراسة من أوائل الدراسات التي تختبر الدور المعدل للتدريب في السياق السعودي الجامعي، ما يجعلها مساهمة علمية مميزة في أدبيات الإدارة والابتكار.
٦. تمكن الدراسة صناع القرار في الجامعات من فهم كيفية تعزيز ثقافة الابتكار، من خلال إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية، وتخطيط المستقبل المهني للموظفين الإداريين.
٧. تفتح الدراسة المجال أمام دراسات مستقبلية تدمج متغيرات إضافية، قد تؤثر في الابتكار المؤسسي، مثل: التدريب، والتحفيز المهني، والتمكين الإداري.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة على الدور المعدل للتدريب بأبعاده: (جودة البرامج التدريبية، تنوع البرامج التدريبية وتكرارها، دعم الإدارة للتدريب، أثر التدريب على الأداء) في تعزيز العلاقة التأثيرية بين تخطيط المسار الوظيفي بأبعاده: (التبصر والوضوح، الإعداد

- والتخطيط، دعم البيئة التنظيمية في الجامعة، الإستراتيجيات الإدارية المطبقة)، والابتكار المؤسسي بأبعاده: (العمليات، الاتصال، الخدمات، الإداري).
- **الحدود المكانية:** تم تطبيق الدراسة على جامعة الباحة.
- **الحدود البشرية:** تم تطبيق الدراسة على عينة من الموظفين والموظفات بجامعة الباحة.
- **الحدود الزمانية:** طبقت الدراسة خلال الفصل الدراسي الثالث من العام الجامعي ١٤٤٦هـ.

مصطلحات الدراسة:

- **تخطيط المسار الوظيفي Career Path Planning:** خطة إستراتيجية طويلة الأمد، تشمل سلسلة من الوظائف أو الأدوار المرتبطة، تهدف إلى تطوير المهارات، وزيادة المسؤوليات، وتحقيق التقدم المهني، بما يتماشى مع أهداف الفرد والمؤسسة (Carter et al., 2024). وإجرائياً، يُقصد به: مدى إدراك الموظف الإداري في جامعة الباحة لوجود خطة مهنية واضحة ومنظمة، تشمل: تنقلاته بين الوظائف، وتطور مسؤولياته، ونمو مهاراته، بما ينسجم مع أهدافه الشخصية وأهداف الجامعة. ويتم قياسه من خلال مؤشرات، تدل على الجهود التنظيمية والفردية، التي تهدف إلى تطوير المسار المهني للموظفين الإداريين داخل جامعة الباحة.
- **التدريب Training:** أحد الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية، يهدف إلى تنمية المعارف والقدرات والمهارات الفنية والسلوكية والإدارية للأفراد العاملين؛ لتمكينهم من أداء فعال ومثمر، يؤدي لبلوغ أهدافهم الشخصية وأهداف المؤسسة بأعلى كفاءة ممكنة. (أبو النصر، ٢٠١٧، ص ١٣). وإجرائياً، يُقصد به: الجهود المنظمة والمخططة التي تبذلها جامعة الباحة؛ لتطوير كفاءات الموظفين الإداريين ومهاراتهم، من خلال برامج تدريبية، تهدف إلى تحسين الأداء الوظيفي وزيادة الفاعلية التنظيمية. ويقاس من خلال المؤشرات التي تدل على مستوى توفر البرامج التدريبية وتنوعها، وجودتها، وارتباطها بالأهداف المهنية للموظفين الإداريين.
- **الابتكار المؤسسي Institutional Innovation:** تبني أو تطوير أفكار أو ممارسات أو سلوكيات جديدة أو محسنة، تتعلق بالهيكل التنظيمية أو العمليات أو السياسات أو إستراتيجيات العمل؛ بهدف تحسين الأداء وزيادة الكفاءة داخل المنظمة (Demircioglu, 2016). وإجرائياً، يُقصد به: مجموعة من الأساليب والطرق والأنشطة التي تقوم بها جامعة الباحة نحو تبني أفكار ومعايير جديدة، في سبيل تطوير عملياتها الإدارية؛ بما يحقق لها التميز المؤسسي. وتقاس من خلال المؤشرات الدالة على قدرة الموظفين الإداريين بالجامعة على إدخال أفكار جديدة أو مُحسنة وتطبيقها؛ بهدف تحسين العمليات أو الإجراءات أو الخدمات أو وسائل الاتصال، بما يسهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق التميز المؤسسي.

الإطار النظري للدراسة:

أولاً: تخطيط المسار الوظيفي:

تعددت التعريفات التي تناولت هذا المفهوم، حيث ينظر إليه بعض الباحثين بوصفه أحد الأدوار الرئيسية لإدارة الموارد البشرية، والتي تهدف إلى تحقيق التوافق بين متطلبات الوظيفة وخصائص الفرد القائم بها؛ وذلك بغية تحقيق أهداف المؤسسة من حيث: الكفاءة الإنتاجية، إلى جانب إشباع حاجات الأفراد وتحقيق رضاهم الوظيفي (Bratton et al., 2021). في المقابل، يرى آخرون أن تخطيط المسار الوظيفي يقع ضمن مسؤوليات الفرد ذاته، إذ يتمثل في الجهود الذاتية التي يبذلها الموظف؛ لتخطيط مسيرته المهنية، من خلال: تقييم قدراته وإهتماماته، واستكشاف الفرص المتاحة، وتحديد أهداف مهنية واقعية، واتخاذ الخطوات التطويرية اللازمة لتحقيق تلك الأهداف

(Obeidat et al, 2022; Dessler, 2020; Greenhaus et al., 2019). وعلى الرغم من ذلك التباين، إلا إن هناك إجماعاً لدى أغلب الباحثين على أن تخطيط المسار الوظيفي يُعدُّ مسؤولية مشتركة بين الفرد والمؤسسة في بنائها وتطويرها؛ فهو يمثل عملية تكاملية تشمل وعي الفرد لاحتياجاته وأهدافه الوظيفية، بالإضافة إلى وجود نظام مؤسسي داعم، وإستراتيجيات إدارية فاعلة، بما تسهم في تحقيق أهداف الفرد والمؤسسة معاً (المطيري وآخرون، ٢٠٢٢؛ المعماري وآل ياسين، ٢٠٢٢؛ عبد السلام وآخرون، ٢٠١٩؛ بوحديد ويحيوي ٢٠١٤).

ووفقاً لشلبي ومحضر (٢٠٢٣)، فإن لتخطيط المسار الوظيفي أربعة أبعاد رئيسية، تشمل: (١) التّبيّن ووضوح المسار الوظيفي: ويشير التّبيّن الوظيفي إلى وعي الفرد الذاتي بميوله، وقيمه، ونقاط قوته وضعفه، ومدى توافقها مع الفرص المهنية المتاحة. ويُعدُّ هذا البعد بمثابة الأساس الذي يبني عليه الفرد قراراته المهنية المستقبلية، فقد أشار Greenhaus et al. (2019) إلى أن التّبيّن يساعد الأفراد على اتخاذ قرارات مهنية مستنيرة، تتماشى مع أهدافهم الشخصية والمهنية. كما أوضحت دراسة King (2004) أن الأفراد الذين يمتلكون تبيّناً مهنيّاً عاليّاً هم أكثر قدرة على الموازنة بين طموحاتهم ومتطلبات السوق. ويشير وضوح المسار الوظيفي إلى مدى وضوح الخطوات المهنية المستقبلية أمام الموظف، بما يشمل: المهام المتوقعة، والترقيات، ومتطلبات كل مرحلة. وقد أكدت Sturges et al. (2002) على أن المؤسسات التي تقدم مخططات واضحة للتدرج الوظيفي تخلق بيئة أكثر تحفيزاً للموظفين. (٢) الإعداد والتخطيط للمسار الوظيفي: ويركز على وجود خطة واضحة للتطوير الوظيفي، سواء من قِبَل الموظف أو المنظمة، من خلال: التعلم المستمر، والتدريب، واكتساب المهارات اللازمة. أوضحت دراسة Erdogan and Bauer (2005) أن الاستثمار في الإعداد الوظيفي يسهم في تقليل معدلات دوران العمل، وتحسين الأداء العام. (٣) دعم البيئة التنظيمية: ويشير إلى مدى توفير المنظمة بيئة مشجعة ومساندة لنمو المسار الوظيفي، مثل: الإرشاد المهني، والتقييمات الدورية، والمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمسار. وقد ذكرت Sturges et al. (2002) أن الدعم التنظيمي يُعدُّ أحد العوامل الجوهرية التي تؤثر في قدرة الموظف على تطوير مساره الوظيفي. (٤) الإستراتيجيات الإدارية المطبقة: وتتمثل هذه الإستراتيجيات في السياسات والممارسات التي تتبناها الإدارة العليا لإدارة المسارات الوظيفية وتوجيهها، وتشمل: تقييم الأداء، والتدرج الوظيفي، وإدارة المواهب. وبحسب Noe et al. (2021)، فإن الإدارة الإستراتيجية للمسار الوظيفي ترتبط بزيادة الإنتاجية، وتحقيق التوازن بين احتياجات المؤسسة وطموحات الموظفين.

لقد تناولت عديد من الدراسات السابقة أهمية التخطيط للمسار الوظيفي في السياق الجامعي وعلاقته ببعض المتغيرات الأخرى. فدراسة قجة وآخرين (٢٠٢٤) أوضحت أهمية تخطيط المسار الوظيفي في دعم الولاء التنظيمي، مؤكدين على أن التطوير المهني وتحقيق طموحات الموظف الإداري ينعكس على جودة أدائه وانتمائه للمعاهد العليا الخاصة بمدينة أنجمينا عاصمة دولة تشاد. وناقشت دراسة نوار (٢٠٢٤) سلوكيات التّتمتع الوظيفي وربطها بالمسار الوظيفي، مشيرة إلى أن غياب وضوح المسار يؤدي لتصرفات سلبية داخل بيئة العمل، وهو ما يعزز الحاجة لتخطيط مسار عادل ومنصف. وفي دراسة شلبي ومحضر (٢٠٢٣)، بيّنت الدراسة أن تخطيط المسار الوظيفي في جامعة أم القرى يُعدُّ مدخلاً رئيساً لتحقيق التميز التنظيمي، مع التركيز على أهمية الدعم الإداري والتدريب. وأكدت دراسة الازيرجاوي والحفاجي (٢٠٢٣) أن تطوير المسار الوظيفي يرتبط بارتفاع الأداء السياقي بجامعة ذي قار، وأن التدريب يُعدُّ أحد المحركات الرئيسة لهذا الأثر. وفي دراسة عبد السلام وآخرين (٢٠١٩) بيّنت أن تخطيط المسار الوظيفي يُحسّن جودة حياة العمل، ويدعم الاتزان المهني، مما ينعكس على معدلات الإبداع للعاملين الإداريين بجامعات وسط الدلتا:

(جامعة طنطا، وجامعة كفر الشيخ، وجامعة المنوفية). وفي الدراسة التي أجراها Puriveth (2024) في وزارة التعليم العالي والعلوم والبحث والابتكار في تايلاند، توصلت الدراسة إلى أن المشكلة تكمن في تخطيط المسار الوظيفي وإدارته؛ نظراً لغياب نموذج معياري. كما وجد أن نموذج المسار الوظيفي يوفر للموظفين فرصاً للتقدم الوظيفي؛ حيث يمكنهم الترقى وتخطيط مسارهم الوظيفي. كما يوفر نموذج المسار الوظيفي فرصة لاستكشاف كفاءات الموظفين واستعداداتهم واهتماماتهم المناسبة لأي نوع من العمل في المؤسسة، والتي تؤهلهم لأداء الوظيفة.

كما تناولت بعض الدراسات علاقة تخطيط المسار الوظيفي بتحسين قدرة المؤسسات على الابتكار والتجديد. فقد بينت بعض الدراسات أن تخطيط المسار الوظيفي يساهم في تحقيق الإبداع المؤسسي، من خلال وضوح المسارات المهنية، وتوفير فرص التطور والتقدم، وزيادة دافعية العاملين للمساهمة في التحسين والتطوير (رشاد، ٢٠٢٥؛ عبد السلام وآخرون، ٢٠١٩). كما أثبتت بعض الدراسات أن جودة المسار الوظيفي تؤدي دوراً محورياً في تحقيق الميزة التنافسية داخل المؤسسات، لا سيما في المؤسسات الأكاديمية والقطاعات الخدمية الحساسة، حيث يرتبط نجاح المؤسسة بقدرتها على استقطاب الكفاءات، والحفاظ عليها ضمن مسار وظيفي واضح ومخطط بعناية (قجة وآخرون، ٢٠٢٤؛ علي، ٢٠١٧). وفي السياق ذاته، تؤكد دراسات أخرى أن تخطيط المسار الوظيفي يُعدّ مدخلاً مهماً في تحقيق جودة الحياة الوظيفية، والحد من الاحتراق المهني، وتحقيق الأمن والاستقرار الوظيفي، مما يخلق بيئة داعمة للإبداع المؤسسي ويعزز من استعداد الموظفين للمشاركة في عمليات التحول والابتكار (عويس وآخرون، ٢٠٢٤؛ الحسناوي، ٢٠٢٣؛ القرني والشريف، ٢٠١٩). ويذهب بعض الباحثين إلى أن العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي وأداء الموظف قد تمتد لتشمل تحسين الإنتاجية، وتقوية الانتماء التنظيمي، ورفع مستويات الولاء المؤسسي، وهي عوامل تُعدّ من المحركات الأساسية لألية ثقافة ابتكارية فعّالة (قجة وآخرون، ٢٠٢٤).

ثانياً: التدريب:

يُعدّ التدريب أحد أبرز أدوات تطوير الموارد البشرية التي تستخدمها المؤسسات؛ لرفع كفاءة الموظفين، وزيادة إنتاجيتهم، وتحسين جودة أدائهم بما يحقق أهداف المؤسسة. وعلى الرغم من تنوع تعريفات التدريب في الأدبيات العلمية باختلاف توجهات الباحثين، إلا إنها تتفق - في مجملها - على أن التدريب يُمثل عملية منظمة، تهدف إلى تزويد الأفراد بالمعارف والمهارات والاتجاهات الضرورية؛ لإنجاز مهامهم بكفاءة، فقد عرّفه السقاط والسقاف (٢٠٢٤) بأنه: نشاط منظم، يهدف إلى تحسين أداء الموظف، من خلال تنمية قدراته المهنية والوظيفية، عبر برامج تعليمية مخططة. وينظر Lacerenza, et al. (2017) إلى التدريب على أنه ليس مجرد أداة للتحسين، بل هو نظام تطوري ديناميكي، يساهم في بناء رأس المال البشري في بيئة المؤسسات وزيادة جاهزيته؛ لمواجهة تحديات التغيير التنظيمي، بما فيه التدريب القيادي والإداري. ويرى McLean & McLean (2018) أن التدريب هو: آلية إدارية تركز على تحسين الأداء، من خلال تقديم فرص تعليمية منظمة، تدعم التميز المهني، وتعزز التكيف مع متطلبات بيئة العمل المتغيرة، كما يعرفه Albrecht (2019) بأنه: وسيلة إستراتيجية لتحفيز الموظفين، وتنمية قدراتهم السلوكية والفنية، ضمن أطر عملية مستمرة، تستجيب لحاجات العمل الحالية والمستقبلية. وفي السياق الأكاديمي، يُعرّف التدريب بأنه: وسيلة لتعزيز الكفاءة الإدارية والأكاديمية للعاملين في مؤسسات التعليم العالي، من خلال تطوير مهاراتهم القيادية والتنظيمية والفنية، بما يعزز من جودة العمليات التعليمية والإدارية (الجاسر، ٢٠٢٣).

ولتحقيق الدور المأمول من الجامعات في تنمية العنصر البشري وتطويره، فإن ذلك يتطلب كفاءة داخلية تنظيمية مبنية على تدريب مستمر للموظفين؛ حيث يسهم التدريب في رفع كفاءة العاملين بالجامعة، وزيادة إنتاجيتهم، وتعزيز الرضا الوظيفي، وتقليل معدلات الدوران الوظيفي، وسدّ فجوات الأداء بين متطلبات الوظيفة وقدرات الأفراد، وتأهيل الموظفين للترقّيات أو أدوار أكثر تعقيداً ضمن المسار الوظيفي (Arulsamy et al., 2023; Wahua et al, 2024)؛ شحاته، (٢٠١٨). لذا أكدت عديد من الأدبيات على أهمية الاستثمار في التدريب؛ كمؤشر على التزام الجامعة بتنمية رأس مالها البشري ورفع تنافسيتها، ومن هذه الدراسات دراسة الدوسري (٢٠٢٥)، التي أظهرت نتائجها أن برامج التدريب المهني تسهم - بشكل كبير - في تحسين الأداء الأكاديمي في الجامعات السعودية، بما في ذلك: التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع. ودراسة السقاط والسفاف (٢٠٢٤)، التي خلصت إلى وجود علاقة إيجابية بين برامج التنمية والتدريب وتحسين السلوك الوظيفي للعاملين في الجامعات السعودية بمدينة جدة، حيث أشارت الدراسة إلى أن التدريب المستمر يسهم في تعزيز الالتزام والانضباط الوظيفي. وأيضاً، دراسة الدالي (٢٠٢٣) التي أكدت على دور التعليم والتدريب الإلكتروني في تنمية رأس المال البشري بالجامعات العربية، من خلال تنمية معارفهم ومهاراتهم؛ بغية إعدادهم وتأهيلهم؛ لمواجهة المشكلات البيئية وابتكار الحلول المناسبة لها، ودراسة المريخي (٢٠٢٢)، التي أكدت على أهمية التنمية المهارات الإدارية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية باستخدام التدريب الإلكتروني، وقدمت تصوراً مقترحاً لذلك في ضوء التجارب العالمية.

ومن جهة أخرى، نوهت عدد من الدراسات إلى ضرورة الاهتمام بعدد من العوامل التي تؤثر على فعالية التدريب وكفاءته، تتضمن: جودة البرامج التدريبية، وتنوع المحتوى وعدم تكراره، وأهمية دعم الإدارة للتدريب، وقياس أثر التدريب على الأداء، وهي الأبعاد التي اعتمدت عليها الدراسة الحالية؛ لقياس دور التدريب كمتغير معدل بالعلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي والابتكار المؤسسي (أسعيد وآخرون، ٢٠٢١؛ العزة والسلوادي، ٢٠٢٢). ويشير مفهوم جودة البرامج التدريبية إلى مدى مواءمة المحتوى التدريبي مع حاجات الموظفين، واحترافية المدربين، وطرق تقديم المادة التدريبية. ويؤكد طه وزملاؤه (٢٠١٧) على أن جودة البرنامج التدريبي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمستوى التحصيل المهاري والمعرفي للمشاركين، وبالتالي، فإن ضعف الجودة يفقد التدريب أثره الإيجابي. وفيما يتعلق بتنوع البرامج التدريبية وعدم تكرار المحتوى، فإن استمرارية التدريب وتنوع مجالاته تُعدّ عاملاً مهماً في تحقيق الأثر التراكمي المطلوب للتدريب؛ فالموظف بحاجة إلى برامج تدريبية متعددة تلبي احتياجاته المتغيرة على مدار مساره المهني. وقد بيّنت دراسة الثويني (٢٠٢١) أن التنوع في البرامج التدريبية يسهم في معالجة الفجوات المهارية المختلفة بين الموظفين. ويشير دعم الإدارة العليا للتدريب إلى مدى اهتمامها بالتدريب، وتوفيرها للدعم المادي والمعنوي، وتشجيع الموظفين على المشاركة، حيث تُعدّ القيادة الداعمة من أهم العوامل التي تؤثر في نجاح الجهود التدريبية (الصلوي، ٢٠٢١). بالإضافة إلى ذلك، فإن قياس أثر التدريب على الأداء الوظيفي، وقياس التغييرات التي أحدثها التدريب على الأداء التنظيمي والإنتاجية تُعدّ من العوامل الحاسمة لنجاح التدريب.

لقد حظيت العلاقة بين التدريب وتخطيط المسار الوظيفي باهتمام واسع من قِبَل الباحثين؛ وذلك لما للتدريب من دور محوري في تنمية المسار الوظيفي للموظفين وتطويره، وبما يحقق تطلعاتهم المهنية، خاصة في المؤسسات الجامعية، التي تتسم بطبيعتها الديناميكية، والتغير المستمر في الأدوار الأكاديمية والإدارية. وقد أظهرت دراسة الشرفا والمشهوراوي (٢٠١٦) أن التدريب يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتخطيط المسار الوظيفي؛ إذ يُعدّ أحد الأدوات الرئيسة لتمكين الموظف من

التنقل الصاعد أو الأفقي داخل الهيكل التنظيمي، من خلال تزويده بالمعارف والمهارات الضرورية، كما أكدت دراسة بلقزمي (٢٠١٨)؛ ودراسة عبدالسلام وآخرين (٢٠١٩) أن التدريب يُستخدم لتأهيل الموظف لمتطلبات المستقبل المهني، ويُسهم في إعداد الكفاءات؛ لملء الشواغر الإستراتيجية، ويدعم التكامل بين طموحات الفرد وأهداف المؤسسة. وفي دراسة أجرتها جميع (٢٠١٩) على مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، تم التأكيد على أن التدريب المنتظم يسهم في تعزيز وعي العاملين بإمكانياتهم ومساراتهم المهنية المحتملة، مما يرفع من مستوى التوافق بين أهداف المؤسسة التعليمية والتطلعات الفردية. وخلصت الدراسة إلى أن برامج التدريب المصممة وفقاً لاحتياجات المسار الوظيفي تسهم - بشكل مباشر - في زيادة الرضا الوظيفي وتحقيق الأداء المؤسسي الفعال. وأوضحت دراسة كفاقي (٢٠١٧) أن وجود نظام تدريبي مؤسسي واضح وممنهج يسهم بدرجة كبيرة في دعم الموظفين عند اتخاذ قرارات تتعلق بمساراتهم المهنية. فالتدريب المؤسسي لا يعزز المهارات الفنية والسلوكية فقط، بل يعمل أيضاً كأداة توجيهية تساعد الموظف على استكشاف الفرص المهنية المتاحة له داخل المنظمة، كما يعزز من قدرتهم على التكيف مع المتغيرات التنظيمية ويشجع على المبادرة والابتكار في العمل الأكاديمي والإداري.

ثالثاً: الابتكار المؤسسي:

يُعدُّ الابتكار عنصراً محورياً في البيئة التنظيمية الحديثة، التي تتسم بالديناميكية والتعقيد وسرعة التغير. ويشير مفهوم الابتكار المؤسسي إلى: قدرة المؤسسة على تطوير منتجاتها، أو خدماتها، أو عملياتها، أو نظمها الإدارية أو الاتصالية بطرق جديدة أو محسنة، بما يسهم في رفع مستوى الأداء، وتحقيق الأهداف الإستراتيجية (الثنيان، ٢٠٢٤). وبالمثل، عرّفه Qahl & Sohaib (2023) بأنه: مجموعة من الممارسات والسلوكيات التنظيمية، التي تؤدي إلى توليد أفكار جديدة وتطبيقها بفعالية؛ لتحسين الأداء المؤسسي، ويؤكد Al-Heizan (2022) على أن الابتكار المؤسسي لا يقتصر - فقط - على التكنولوجيا أو المنتجات، بل يمتد ليشمل: الهياكل الإدارية، وبيئة العمل، وأنماط التفاعل، مما يعني أنه مفهوم شامل، يمس مختلف جوانب المنظمة بما فيها الجوانب الإدارية.

ويُعدُّ الابتكار أحد الأعمدة الأساسية لرؤية المملكة ٢٠٣٠، التي تستهدف تطوير منظومة التعليم العالي وتحقيق الريادة العالمية. وتضطلع الجامعات بدور حيوي في تحقيق هذه الرؤية، من خلال التحول إلى مؤسسات تعليمية مرنة، قادرة على توليد المعرفة وتوظيفها؛ لخدمة التنمية. وقد أشار الحمادي (٢٠٢٠) إلى أن الجامعات السعودية أصبحت مطالبة بتعزيز ثقافة الابتكار المؤسسي؛ لتحفيز التغيير وتجاوز الأنماط التقليدية؛ لتحقيق التميز، من خلال: تطبيق إستراتيجيات التدريب، وتمكين العاملين، وإعادة تصميم العمليات. وهذا - بدوره - يتطلب موازنة كل من تخطيط المسار الوظيفي والتطوير المهني مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة. وفي الإطار ذاته، أكدت الرشدي (٢٠٢٢) على أن الجامعات السعودية مطالبة بتبني نهج ابتكاري في التخطيط والتنفيذ والتطوير؛ لتعزيز تنافسيتها الدولية، ومواجهة التحديات المتغيرة. كما إن تحقيق الابتكار المؤسسي مرهون بدعم القيادة، ومرونة البيئة التنظيمية، وتطوير الموارد البشرية، لا سيما في مجالي: التدريب وتخطيط المسار الوظيفي.

كما يُعدُّ الابتكار التنظيمي محركاً رئيساً للتطوير المؤسسي؛ من خلال دوره في رفع الكفاءة الداخلية، وتحديث الأساليب الإدارية والتنظيمية (مطرية والحراش، ٢٠٢٤)؛ حيث يتضمن الابتكار التنظيمي تطوير العمليات بما يعزز من مرونة الجامعات وقدرتها على التكيف (محمد وعيسى، ٢٠٢٤). وأوضحت نتائج دراسة لاشين (٢٠٢٣) دور الابتكار التنظيمي في تحقيق الريادة الإستراتيجية للجامعات؛ كونه يساعد على الاستغلال الأمثل للموارد والفرص المتاحة.

يشمل الابتكار المؤسسي مجموعة واسعة من الممارسات التي تهدف إلى تحسين أداء المؤسسة وتطويرها. ويمكن تصنيفه إلى أربعة أنواع رئيسية، على النحو الآتي: (١) الابتكار العملياتي: يُقصد به: تطوير الإجراءات والعمليات التشغيلية داخل المؤسسة. ويسهم هذا النوع من الابتكار في تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف ورفع الإنتاجية. (٢) الابتكار الاتصالي: ويرتبط بتطوير وسائل الاتصال الداخلي والخارجي وأساليبه. كما يشمل هذا البُعد تحسين إستراتيجيات الاتصال المؤسسي مع المجتمع المحلي والدولي. (٣) الابتكار الخدماتي: ويشير إلى تقديم خدمات تعليمية وأكاديمية وإدارية مبتكرة تلبي توقعات المستفيدين. (٤) الابتكار الإداري: ويتضمن: تطوير البنية التنظيمية، وأساليب القيادة، ونظم اتخاذ القرار، وأساليب تقييم الأداء. وهذا النوع من الابتكار يسهم في بناء ثقافة تنظيمية مرنة ومحفزة على التطوير والإبداع (عوض، ٢٠٢١؛ Hollanders, 2013; Bloch, 2013)..

وقد بحثت عدد من الدراسات العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي والابتكار المؤسسي، ففي دراسة Yildiz et al., (2024) والتي هدفت إلى دراسة دور إدارة المسار المهني التنظيمي في تشكيل المخرجات المهنية للموظفين، مع دراسة التأثير الوسيط لرأس المال المهني في هذه العلاقة، أظهرت النتائج وجود صلة جوهرية بين إدارة المسار المهني التنظيمي والنتائج المهنية للموظفين، كاشفة عن تأثيره الإيجابي على النجاح المهني الذاتي، وتعزيز سلوك العمل الابتكاري. وفي دراسة Suthammanon et al., (2024) التي طبقت في أحد مؤسسات التعليم العالي بتايلاند، أكدت النتائج على أن تصميم مسارات وظيفية للموظفين باستخدام مناهج قائمة على الكفاءة ثوائم تطلعات الأفراد مع احتياجات المؤسسة أسهم في تعزيز الابتكار المؤسسي، من خلال توفير فرص للاستفادة القصوى من إمكانيات الموظفين، خاصة عند دعم الإنفاق على التدريب والتطوير.

وقد أثبتت عديد من الدراسات أن جودة التدريب وتنوعه ودعمه من الإدارة يُسهم في تحسين أداء الموظف وتوجيه سلوكياته نحو الابتكار والتجديد (آل حمود، ٢٠٢٢؛ الحبيب، ٢٠٢٢؛ الشرفا والمشرراوي، ٢٠١٦). وفي دراسة ديب والبهلول (٢٠١٨) تبين دور التدريب والاستثمار بالموارد البشرية في تحقيق الابتكار التنظيمي في الجامعات، كما أكدت دراسات أخرى على وجود علاقة بين التدريب وتحقيق الابتكار المؤسسي، مثل: دراسة Boxall & Huo (2022)، التي أشارت إلى أهمية التدريب كركيزة أساسية للتطوير المستمر للموظفين في نموذج المشاركة العالية في إدارة الموارد البشرية؛ لأنه يُمكن الأفراد من المشاركة الفعالة في اتخاذ القرار، وحل المشكلات، وتحسين الأداء، والنظر للتدريب كأداة لتمكين العاملين، وزيادة الثقة بقدراتهم، مما يعزز التزامهم الوظيفي وتفاعلهم مع بيئة العمل؛ لتحقيق الابتكار المؤسسي. وأيضاً، أكدت عباس (٢٠٢٢) على دور التدريب بالجامعات في تعزيز الابتكار التنظيمي، والذي يمثل أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تسهم - بفاعلية - في تحسين السلوك التنظيمي والإداري للأفراد، ورفع مستوى الأداء في بيئة الجامعات، كما تبين تأثير ممارسة تنمية الموارد البشرية بصورة عامة - والتدريب واحد منها - على الابتكار التنظيمي بالجامعات.

ومن الدراسات التي تعزز وجود علاقة بين المسار الوظيفي والتدريب والابتكار المؤسسي ما أشارت إليه دراسة شبلي ومحضر (٢٠٢٣) أن إدارة المسار الوظيفي وتخطيطه من أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية المعاصرة؛ التي تهدف إلى تنمية قدرات العاملين وتوجيههم نحو تحقيق أهدافهم المهنية، بشكل يتكامل مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، ويسهم هذا التخطيط في خلق بيئة عمل آمنة، تحفز الموظف على الابتكار والمبادرة، وتوفر له فرصاً للنمو المهني، مما ينعكس - بشكل مباشر - على مستوى الابتكار داخل المؤسسة.

منهج الدراسة ومتغيراتها:

اعتمد الباحث على أسلوب البحث الكمي، والذي يتضمن تطوير الفرضيات واختبارها، من خلال أدوات تقيس متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى جمع البيانات وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة (Creswell, 2018). وقد استخدم المنهج الوصفي في صورته الارتباطية السببية؛ لتحليل اختبار فروض الدراسة باستخدام البرنامج الإحصائي (Warp PLS.7)، لبناء نموذج تفسيري يوضح علاقات التأثير المباشرة وغير المباشرة، والبحث في طبيعة العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي والابتكار المؤسسي في جامعة الباحة، في حال دخول التدريب كمتغير معدل للعلاقة، وهذا - بدوره - يساعد الباحث لفهم تأثيرات العوامل والتنبؤ بها بالمستقبل.

مجتمع الدراسة وعينها:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع الموظفين والموظفات الإداريين في جامعة الباحة، والبالغ عددهم (٦٨٩) موظفًا وموظفة، وفقًا لإحصاءات الإدارة العامة للموارد البشرية للعام الجامعي ١٤٤٦ هـ. تم اختيار عينة الدراسة باستخدام أسلوب المعاينة العشوائية البسيطة، وكانت المشاركة طوعية، وذلك من خلال استبانة إلكترونية تم توزيعها على العينة المستهدفة عبر البريد الإلكتروني الرسمي للجامعة. وقد بلغ عدد المشاركين في الدراسة (٢٩٣) فردًا، وهو عدد يفوق الحجم النظري للعينة (٢٤٧)، الذي تم تحديده استنادًا إلى جداول تحديد حجم العينة العشوائية حسب منهجية الرابطة الأمريكية للإحصائيين التي وضعها كريجسي ومورجان (Krejcie & Morgan, 1970).

وقد تنوّعت الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، فمن حيث: الجنس: وقد شكّل الذكور النسبة الأكبر بواقع (٧٠.٣٠%)، وبعدهم (٢٠.٦) مشاركون، في حين بلغت نسبة الإناث (٢٩.٧٠%)، وبعدهن (٨.٧) مشاركة. أما من حيث المؤهل العلمي، فقد كان أغلب المشاركين من حملة درجة البكالوريوس بنسبة (٨٨.٧٠%)، يليهم حملة الدراسات العليا بنسبة (٧.٥٠%)، ثم من يحملون مؤهلات أقل من جامعية بنسبة (٣.٨٠%). وفيما يتعلق بالوظيفة الحالية، شكّل الموظفون الإداريون النسبة الكبرى من العينة بنسبة (٨١.٥%)، يليهم المساعدون الإداريون بنسبة (١٢.٥%)، ثم مديرو الإدارات أو الأقسام بنسبة (٦%). وبالنسبة إلى عدد سنوات الخبرة، فقد تبين أن الغالبية لديهم خبرة تمتد إلى ١٠ سنوات فأكثر بنسبة (٧٧.١٠%)، تلاهم من لديهم خبرة من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات بنسبة (١٤.٠٠%)، ثم من لديهم خبرة أقل من ٥ سنوات بنسبة (٨.٩٠%).

أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على ثلاثة أنواع من المتغيرات هي: المتغير المستقل، والمتغير الوسيط، والمتغير التابع. وتم قياس هذه المتغيرات باستخدام استبانة تم تطويرها وتوزيعها على عينة الدراسة، حيث تضمنت الاستبانة مجموعة من العبارات المرتبطة بأبعاد كل متغير على النحو الآتي:

المتغير المستقل: تخطيط المسار الوظيفي: يقيس هذا المتغير الجهود التنظيمية والفردية التي تهدف إلى تطوير المسار المهني للموظفين الإداريين داخل الجامعة، وقد تكوّن من (٢٠) عبارة موزعة على أربعة أبعاد:

البُعد الأول: التبصّر ووضوح المسار الوظيفي (٥ عبارات)، وقياس مدى قدرة الموظف على تصور مستقبله الوظيفي، ومعرفة توجهاته المهنية.

البُعد الثاني: الإعداد والتخطيط للمسار الوظيفي (٥ عبارات)، ويركز على وجود خطة واضحة للتطوير المهني.

البُعد الثالث: دعم البيئة التنظيمية (٥ عبارات)، وقياس مدى توفير الجامعة لبيئة داعمة لتطوير المسار المهني.

البُعد الرابع: الإستراتيجيات الإدارية المطبقة (٥ عبارات)، وقيس طبيعة السياسات الإدارية في الجامعة، ومدى توافقها مع أساليب تخطيط المسار الوظيفي، وتبني الجامعة لإستراتيجيات إدارية تُعزز من تطور المسار المهني.

المتغير المعدل: التدريب: يقيس هذا المتغير مدى توفر البرامج التدريبية وتنوعها وجودتها، وكذلك، أثرها على الأداء الوظيفي، وتكوّن من (٢٠) عبارة موزعة على أربعة أبعاد:

البُعد الأول: جودة البرامج التدريبية (٥ عبارات)، وقيس مدى توافق البرامج مع احتياجات العمل الفعلية.

البُعد الثاني: تنوع البرامج التدريبية وتكرارها (٥ عبارات)، وقيس تعدد الفرص التدريبية وتكرارها؛ بما يخدم التطوير المستمر.

البُعد الثالث: دعم الإدارة للتدريب (٥ عبارات)، وقيس مدى تشجيع الإدارة على المشاركة وتقديرها ضمن الأداء الوظيفي.

البُعد الرابع: أثر التدريب على الأداء (٥ عبارات)، وقيس التأثير الفعلي للتدريب على كفاءة الموظف وأدائه الوظيفي.

المتغير التابع: الابتكار المؤسسي: يشير إلى قدرة الموظفين الإداريين على إدخال أفكار جديدة أو محسّنة؛ لتحسين الأداء المؤسسي، وقد تكوّن من (٢٠) عبارة موزعة على أربعة أبعاد:

البُعد الأول: الابتكار العملي (٥ عبارات)، وقيس التحديث في طرق العمل والإجراءات.

البُعد الثاني: الابتكار الاتصالي (٥ عبارات)، وقيس استخدام الوسائل الحديثة في التواصل الإداري.

البُعد الثالث: الابتكار الخدماتي (٥ عبارات)، وقيس تطوير جودة الخدمات الإدارية وسرعتها.

البُعد الرابع: الابتكار الإداري (٥ عبارات)، وقيس تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة واستخدام الأنظمة الذكية.

الخصائص السيكمترية لأداة الدراسة:

تم التأكد من الصدق والثبات على النحو التالي:

أولاً: صدق أداة الدراسة (Validity):

تمّ التأكد من صدق المحتوى (المحكمين) لأداة الاستبانة، من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية، المتخصصين في مجال القيادة والإدارة التربوية والقياس؛ للحكم على مدى وضوح الصياغة اللغوية للعبارة، وكذلك، مدى تمثيل العبارة للبُعد الذي تقيسه في المتغيرات الثلاثة، واقتراح ما يرويه مناسباً، وتم إجراء التعديلات اللغوية وإعادة الصياغة والإبقاء على أصل العبارات التي نالت نسبة اتفاق بين المحكمين ٨٠% فأكثر، وتم تدرج العبارات وفق تدرج ليكرت الخماسي بتحديد درجة التحقق حسب المقياس الخماسي: (١: منخفضة جداً إلى ٥: عالية جداً). وللحكم على مستوى تحقق المتغير، تمّ حساب المدى لمستويات الاستجابة وهو = ٤، وبتقسيم المدى على عدد المستويات يساوي ٥، كان ناتج القسمة = ٠,٨٠ وهو يمثل طول الفئة، وبذلك، أصبح معيار الحكم (لأقل من ١,٨٠ منخفضة جداً)، و(من ١,٨٠ إلى أقل من ٢,٦٠ منخفضة)، و(من ٢,٦٠ إلى أقل من ٣,٤٠ متوسطة)، و(من ٣,٤٠ إلى أقل من ٤,٢٠ عالية)، و(من ٤,٢٠ إلى ٥ عالية جداً).

وقد تم تطبيق الاستبانة على (٣٠) موظفًا من خارج العينة الأساسية، وتم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين استجابات أفراد العينة الاستطلاعية على عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة، كما تتبين النتائج في جدول (١).

جدول ١ معاملات ارتباط بيرسون بين العبارات و(البعد) وفقًا للمتغيرات: (تخطيط المسار الوظيفي، التدريب، الابتكار المؤسسي) بالاستبانة

م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
المتغير المستقل: تخطيط المسار الوظيفي							
التبصر ووضوح المسار الوظيفي		الإعداد والتخطيط للمسار الوظيفي		دعم البيئة التنظيمية في الجامعة		الإستراتيجيات الإدارية المطبقة	
١	**٠,٦٧	٦	**٠,٨٠	١١	**٠,٧٣	١٦	**٠,٨٣
٢	**٠,٦٩	٧	**٠,٨٣	١٢	**٠,٧٤	١٧	**٠,٨٥
٣	**٠,٦٥	٨	**٠,٨٩	١٣	**٠,٨٢	١٨	**٠,٨٢
٤	**٠,٧٠	٩	**٠,٨٢	١٤	**٠,٧٠	١٩	**٠,٨٦
٥	**٠,٨٢	١٠	**٠,٨٤	١٥	**٠,٩٣	٢٠	**٠,٨٩
المتغير المعدل: التدريب							
جودة البرامج التدريبية		تنوع البرامج التدريبية وتكرارها		دعم الإدارة للتدريب		أثر التدريب على الأداء	
٢١	**٠,٧٥	٢٦	**٠,٧٧	٣١	**٠,٨٨	٣٦	**٠,٧٩
٢٢	**٠,٧١	٢٧	**٠,٧٢	٣٢	**٠,٧٣	٣٧	**٠,٧٥
٢٣	**٠,٧٦	٢٨	**٠,٦٨	٣٣	**٠,٧٢	٣٨	**٠,٧٦
٢٤	**٠,٧٩	٢٩	**٠,٧٤	٣٤	**٠,٧١	٣٩	**٠,٨١
٢٥	**٠,٧٣	٣٠	**٠,٧١	٣٥	**٠,٧٨	٤٠	**٠,٦٣
المتغير التابع: الابتكار المؤسسي							
العمليات		الاتصالي		الخدماتي		الإداري	
٤١	**٠,٨٢	٤٦	**٠,٨١	٥١	**٠,٨١	٥٦	**٠,٨٩
٤٢	**٠,٦٩	٤٧	**٠,٨٩	٥٢	**٠,٧٧	٥٧	**٠,٧٧
٤٣	**٠,٧٣	٤٨	**٠,٩٠	٥٣	**٠,٨٦	٥٨	**٠,٧٨
٤٤	**٠,٧٤	٤٩	**٠,٧٩	٥٤	**٠,٨٤	٥٩	**٠,٧٩
٤٥	**٠,٨٦	٥٠	**٠,٨٥	٥٥	**٠,٧٦	٦٠	**٠,٧٤

**** دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١**

أظهرت نتائج معاملات ارتباط بيرسون بين العبارات والدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها، كما هو موضح في جدول (١)، أن جميع معاملات الارتباط كانت دالة إحصائيًا عند مستوى (٠.٠١)، مما يشير إلى وجود اتساق داخلي قوي بين العبارات، وكل بُعد من أبعاد المتغيرات الثلاثة في الاستبانة: (تخطيط المسار الوظيفي، التدريب، والابتكار المؤسسي). وقد تراوحت قيم معاملات الارتباط في بُعد "تخطيط المسار الوظيفي" ما بين (٠.٦٥) و(٠.٩٣)، وفي بُعد "التدريب" ما بين

(٠.٦٣) و(٠.٨٨)، بينما تراوحت في "الابتكار المؤسسي" ما بين (٠.٦٩) و(٠.٩٠). تعكس هذه النتائج جودة بناء أداة القياس وصدقها، وتؤكد أن العبارات المستخدمة تمثل - بدقة - الأبعاد النظرية لكل متغير، مما يدعم صلاحية الاستبانة لأغراض الدراسة، ويمكن تطبيقها على عينة الدراسة الأساسية.

كما تم التأكد من صدق التكوين الفرضي للمقياس أو صدق البناء بحساب معامل الارتباط بين درجات كل بُعد مع الدرجة الكلية للمتغير، كما في جدول (٢).

جدول (٢) مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية للبعد مع متغيراتها بالاستبانة

المتغير	الأبعاد	١	٢	٣	٤
تخطيط المسار الوظيفي	١ التنبؤ ووضوح المسار الوظيفي	-			
	٢ الإعداد والتخطيط للمسار الوظيفي	**٠.٤٤	-		
	٣ دعم البيئة التنظيمية في الجامعة	*٠.٣٦	*٠.٢٩	-	
	٤ الاستراتيجيات الإدارية المطبقة	*٠.٣٢	*٠.٢٥	*٠.٣٦	-
	- الدرجة الكلية لمتغير تخطيط المسار الوظيفي	**٠.٩٣	**٠.٩٤	**٠.٩٠	**٠.٨٦
التدريب	١ جودة البرامج التدريبية	-			
	٢ تنوع البرامج التدريبية وتكرارها	٠.٠٧	-		
	٣ دعم الإدارة للتدريب	٠.٠٥	٠.٠٨	-	
	٤ أثر التدريب على الأداء	*٠.٣١	٠.١١	٠.٠٩	-
	- الدرجة الكلية لمتغير التدريب	**٠.٩٠	**٠.٩١	**٠.٨٩	**٠.٨٨
الابتكار المؤسسي	١ الابتكار العملي	-			
	٢ الابتكار الاتصالي	٠.١٠	-		
	٣ الابتكار الخدمي	٠.٠٦	٠.٠٤	-	
	٤ الابتكار الإداري	*٠.٤٢	*٠.٣٥	*٠.٢٩	-
	- الدرجة الكلية لمتغير الابتكار المؤسسي	**٠.٨٨	**٠.٨٧	**٠.٨٥	**٠.٩٣

**** دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١ * دال عند مستوى الدلالة ٠,٠٥**

يتبين من جدول (٢) أن جميع معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للمتغير مع درجات الأبعاد موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)، مما يعني توفر الصدق البنائي للمتغيرات الثلاثة، وتدل معاملات الارتباط الداخلية على الصدق التقاربي والتبايني لأبعاد الاستبانة بحسب المتغيرات، وقد تراوحت قيم معاملات ارتباط الأبعاد لمتغير تخطيط المسار الوظيفي من (٠.٨٦ - ٠.٩٤)، ولمتغير التدريب من (٠.٨٨ - ٠.٩١)، ولمتغير الابتكار المؤسسي من (٠.٨٥ - ٠.٩٣)، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١)، وتدل هذه القيم على تحقق صدق البناء لمتغيرات الدراسة. وبحسب ما ذكره Hair et al (2014)، يتم التأكد من صدق قياس المتغيرات بالنماذج البنائية الهيكلية بحساب قيم تشبعات العبارات على العوامل (المتغيرات) في الاستبانة ليبدل على الصدق العاملي، وبحساب الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج (Square root of AVE)، حيث لا بد أن يزيد ارتباط البعد أو المتغير نفسه عن قيمة ارتباطه بباقي متغيرات الدراسة الأخرى ليبدل على الصدق التمييزي. وبحسب نتائج التحليل باستخدام النموذج الهيكلي للدراسة برنامج Warp PLS.7 القائم على استخدام المعادلة الهيكلية أو البنائية Structure Equation Modeling (SEM) باستخدام طريقة المربعات الصغرى (Partial Least Squares, PLS) وحساب معاملات التشبع (التحميل) Factor loadings فقد توفرت للعبارات والأبعاد مؤشرات الصدق، ويوضح جدول (٣) قيم تشبعات (loadings) العبارات على الأبعاد التي تم تصنيفها إليها لمتغير تخطيط المسار الوظيفي.

جدول ٣ نتائج اختبار الصدق التقاربي لعبارات الاستبانة في المتغير المستقل
(تخطيط المسار الوظيفي)

م	العبارات	معامل التحميل (Loadings)	دعم البيئة التنظيمية في الجامعة	الإعداد والتخطيط للمسار الوظيفي	التبصر ووضوح المسار الوظيفي
١.	افهم جيداً التوجهات المستقبلية لمساري المهني في الجامعة.	٠.٧٩٩			
٢.	امتلك رؤية واضحة لما اطمح لتحقيقه وظيفياً.	٠.٨٢٦			
٣.	اشعر بالنقطة في مساري الوظيفي، بناءً على وضوح أهدافي.	٠.٨٢٧			
٤.	تقدم لي الجامعة المعلومات الكافية لفهم فرصى المستقبلية.	٠.٧٠٢			
٥.	أرى أن أهدافي المهنية متوافقة مع رؤية الجامعة المستقبلية.	٠.٧٧٨			
٦.	اقوم بوضع خطة واضحة؛ لتطوير مساري المهني.	٠.٨٥٤			
٧.	أعمل على تنمية مهاراتي وفقاً لمتطلبات الترقية في الجامعة.	٠.٦٩٤			
٨.	أناقش خطتي الوظيفية مع المشرفين أو المسؤولين المباشرين.	٠.٨٤٤			
٩.	أراجع مساري المهني بشكل دوري؛ لتحديث أهدافي.	٠.٧٨١			
١٠.	أحرص على تحديد خطوات عملية؛ لتحقيق أهدافي المهنية.	٠.٨١٥			
١١.	توفر الجامعة بيئة تنظيمية تساعد على نموي المهني.	٠.٧٩٤			
١٢.	تشجع ثقافة الجامعة على تطوير الموظفين، وتحقيق تطلعاتهم.	٠.٨٥٥			
١٣.	تمنح لي فرص للتعليم والتطوير ضمن النظام المؤسسي.	٠.٩٠٣			
١٤.	يؤخذ برأيي في القضايا التي تخص مساري المهني داخل الجامعة.	٠.٨٨٥			
١٥.	يوجد دعم إداري ملموس؛ لمساعدتي في تحقيق أهدافي المهنية.	٠.٨٥٢			
١٦.	تعتمد الإدارة إستراتيجيات واضحة؛ لدعم التطوير الوظيفي.	٠.٨٣٥			
١٧.	أشعر أن السياسات الإدارية في الجامعة تساعدني على التقدم.	٠.٨٢٨			
١٨.	تستند الترفقيات إلى معايير واضحة وعادلة ومعلنة.	٠.٨٣٦			
١٩.	تعزز القرارات الإدارية من قدرتي على تحقيق أهدافي المهنية.	٠.٧٦٢			
٢٠.	توجد إجراءات واضحة؛ لتحفيز الموظفين نحو التخطيط لمستقبلهم المهني.	٠.٨٢٩			

يُلاحظ من قيم معاملات التحميل أن العبارات كانت ذات مستوى مقبول، حيث تتجاوز جميعها قيمة (٠.٦٠) مما يدل على تشبع العبارة بالبعد الذي تقبسه. ويوضح جدول (٤) قيم التشبعات للمتغير الوسيط: (التدريب) كما يدركها موظفو جامعة الباحة.

جدول ٤ نتائج اختبار الصدق التقاربي لعبارات الاستبانة في المتغير الوسيط (التدريب)

م	العبارات	جودة البرامج التدريبية	تنوع البرامج التدريبية وتكرارها	دعم الإدارة للتدريب	أثر التدريب على الأداء
٢١.	المحتوى التدريبي يلبي احتياجات العمل الفعلية.	٠.٧٧٧			
٢٢.	المدرّبون يمتلكون خبرة كافية في المجال الإداري.	٠.٨٤٩			
٢٣.	البرامج التدريبية ذات صلة مباشرة بمهامي الوظيفية.	٠.٧٥٨			
٢٤.	التدريب المقدم يتضمن محتوى حديثاً ومواكباً للتغيرات.	٠.٦٥٩			
٢٥.	البرامج التدريبية تتضمن جوانب تطبيقية ومهارية فعالة.	٠.٨٦٨			
٢٦.	تتاح لي فرصة حضور برامج تدريبية متنوعة.		٠.٨٨٠		
٢٧.	تنظم الجامعة دورات تدريبية بشكل منتظم.		٠.٨٠٧		
٢٨.	أشارك في التدريب المهني أكثر من مرة في السنة.		٠.٨١٥		
٢٩.	تنوع البرامج التدريبية بين التخصصية والإدارية.		٠.٧٩٩		
٣٠.	تتوفر لي فرص اختبار البرامج التدريبية المناسبة لاحتياجاتي.		٠.٨٣٥		
٣١.	تشجّني الإدارة على حضور البرامج التدريبية.			٠.٨٦٣	
٣٢.	يُعدّ التدريب جزءاً أساسياً من تقويم الأداء.			٠.٨٧١	
٣٣.	يدعم المديرون الموظّفين لحضور البرامج التدريبية.			٠.٨٧٨	
٣٤.	يتم ترشيحي لحضور البرامج التدريبية دون طلب مني.			٠.٨٧٩	
٣٥.	أشعر باهتمام الإدارة بتطويري من خلال التدريب المستمر.			٠.٨٩٥	
٣٦.	يسهم التدريب في تحسين أدائي الوظيفي.				٠.٧٤١
٣٧.	أستفيد من البرامج التدريبية في تطوير مهاراتي.				٠.٧٨٩
٣٨.	تسهم البرامج التدريبية في زيادة إنتاجيتي في العمل.				٠.٨١٢
٣٩.	أتمكن من تطبيق المهارات المكتسبة مباشرة في بيئة العمل.				٠.٨٥٩
٤٠.	يساعدني التدريب على معالجة مشكلات العمل بشكل أفضل.				٠.٨٩٦

يُلاحظ من قيم معاملات التحميل أن العبارات كانت ذات مستوى مقبول، حيث تتجاوز جميعها قيمة (٠.٦٠)، مما يدل على تشبّع العبارة بالبعد الذي تقيسه. ويوضح جدول (٥) قيم التشبعات للمتغير التابع (الابتكار المؤسسي).

جدول ٥ نتائج اختبار الصدق التقاربي لعبارات الاستبانة في المتغير التابع (الابتكار المؤسسي)

م	العبارات	الابتكار العملياتي	الابتكار الاتصالي	الابتكار الخدمي	الابتكار الإداري
٤١.	تُبسط الإدارات إجراءات العمل؛ لتقليل وقت الإنجاز.	٠.٨٣٢			
٤٢.	يُتاح للموظفين المشاركة في تحسين أساليب العمل.	٠.٨٦١			
٤٣.	تعتمد الإدارات في الجامعة على أساليب عمل مرنة، تسهم في تحسين الأداء الإداري.	٠.٦٥١			
٤٤.	يتم استخدام تقنيات وأدوات رقمية حديثة؛ لتسهيل الإجراءات الإدارية داخل الجامعة.	٠.٧٨٨			
٤٥.	تُحدث الإجراءات الإدارية داخل الجامعة بشكل مستمر؛ لتحسين سير العمل.	٠.٨١٧			
٤٦.	تُستخدم وسائل تواصل إلكترونية فعالة بين الإدارات.	٠.٧٨٨			
٤٧.	يتم تبادل المعلومات بين الموظفين بسهولة وسرعة.	٠.٨٥٧			
٤٨.	تُنشر التحديثات والتعليمات الإدارية عبر قنوات حديثة.	٠.٨١٥			
٤٩.	تُعقد الاجتماعات عبر منصات اتصال رقمية متطورة.	٠.٨٣٧			
٥٠.	يُشجّع الموظفون على تقديم مقترحاتهم عبر منصات تفاعلية.	٠.٧٦٥			
٥١.	يتم تطوير الخدمات الإدارية باستمرار؛ لتلبية احتياجات المستفيدين.			٠.٨٢٦	
٥٢.	تُقدم بعض الخدمات بشكل إلكتروني دون الحاجة للمراجعة.			٠.٨٨٤	
٥٣.	يُراعى في تصميم الخدمات الإدارية سهولة الاستخدام وسرعة الإنجاز.			٠.٩١٢	
٥٤.	يتم تقييم رضا المستفيدين عن الخدمات وتحسينها بناءً على ذلك.			٠.٨٩٤	
٥٥.	تُتاح خيارات متنوعة لإنجاز المعاملات: (حضوري، رقمي، ذاتي).			٠.٨٧٣	
٥٦.	تُطبق أساليب إدارة حديثة في تنظيم العمل.	٠.٧٤١			
٥٧.	يتم تحديث النماذج واللوائح بشكل دوري.	٠.٨٨٩			
٥٨.	يُشجّع الموظفون على المساهمة في اتخاذ القرار الإداري.	٠.٨٤٩			
٥٩.	تُستخدم أنظمة رقمية؛ لمتابعة الأداء والمهام.	٠.٩٤٢			
٦٠.	يتم توزيع المهام بمرونة وفقاً لمهارات الموظفين.	٠.٩٢٨			

يُلاحظ من قيم معاملات التحميل للمتغير التابع (الابتكار المؤسسي) أن جميع معاملات التشبع (التحميل) على الأبعاد التي تنتمي لها تزيد عن (٠.٦٠) بالمستوى المقبول، مما يدل على توفر الصدق التقاربي لعبارات الاستبانة على الأبعاد التي تم تصنيفها فيها. كما تدل نتائج حُسن مطابقة النموذج على توفر الصدق التقاربي (Convergent Validity) حيث تبين ارتباط العبارات التي تقيس المتغير الكامن نفسه ببعضها بعضاً، حيث تم حساب قيمة متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted - AVE) حيث كانت قيمة $AVE \geq 0.5$ ، وهذا يشير إلى أن المتغير الكامن يفسر على الأقل ٥٠% من تباين المؤشرات الخاصة به، مما يدل على صدق تقاربي جيد. ومن خلال تحليل أوزان التحميل (Factor Loadings) كانت قيم التحميل أكبر من ٠.٦٠ لكل مؤشر، مما يدل على قوة العلاقة بين العنصر والمتغير الكامن (Hair et al., 2014; Bagozzi & Yi, 1988).

ثانياً: ثبات أداة الدراسة (Reliability):

تم حساب الثبات بطريقتين: الأولى: ثبات التجانس الداخلي بحساب معامل ألفا كرونباخ، والثانية: بحساب الثبات من خلال ثبات المركب (Composite Reliability) ويُعرف ثبات المركب (Composite Reliability - CR) بوصفه مقياس يستخدم في تحليل النماذج الهيكلية (SEM) لقياس مدى اتساق المؤشرات التي تقيس متغيراً كاملاً معيماً، ويُعدُّ بديلاً أكثر دقة لمعامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، حيث يأخذ في الاعتبار قوة ارتباط كل مؤشر بالمتغير الكامن (Hair et al., 2014). وقد أشار (Fornell Larcker (1981 و Hair et al., (2017 إلى أن ثبات المركب يقدم تقديرًا أكثر دقة للاتساق الداخلي مقارنة بـ ألفا كرونباخ، الذي يفترض أن جميع المؤشرات متساوية الأهمية كما يُستخدم في ضمان أن المتغيرات الكامنة تُقاس بشكل موثوق، ويعتمد على أوزان الانحدار (Loadings) للمؤشرات، مما يجعله أكثر مرونة.

جدول ٦: نتائج ثبات متغيرات الاستبانة

م	الأبعاد	قيمة ثبات ألفا كرونباخ α	قيمة الثبات المركب CR	متوسط التباين المستخرج AVE
١	التبصر ووضوح المسار الوظيفي	٠.٩٢٠	٠.٩٣٤	٠.٨٩٧
٢	الإعداد والتخطيط للمسار الوظيفي	٠.٨٥٦	٠.٩٤٥	٠.٦٣٢
٣	دعم البيئة التنظيمية في الجامعة	٠.٩٠٩	٠.٩٦٨	٠.٥٩٨
٤	الإستراتيجيات الإدارية المطبقة	٠.٨٩٥	٠.٩١٠	٠.٦٨٩
	جميع عبارات تخطيط المسار الوظيفي	٠.٩٢٧	٠.٩٦٩	٠.٥٢٩
١	جودة البرامج التدريبية	٠.٨٩٧	٠.٩١٢	٠.٦٢٥
٢	تنوع البرامج التدريبية وتكرارها	٠.٩٠٢	٠.٩٤٤	٠.٥٦٩
٣	دعم الإدارة للتدريب	٠.٩٥٤	٠.٩٢٣	٠.٦١٠
٤	أثر التدريب على الأداء	٠.٩٣٦	٠.٨٩٥	٠.٧٤٥
	الدرجة الكلية لمتغير التدريب	٠.٩٥٢	٠.٩٥٨	٠.٧٢٩
١	الابتكار العملي	٠.٨٥١	٠.٨٩٤	٠.٦٣١
٢	الابتكار الاتصالي	٠.٨٨١	٠.٩١٣	٠.٦٧٨
٣	الابتكار الخدمي	٠.٩٢٦	٠.٩٤٤	٠.٧٧١
٤	الابتكار الإداري	٠.٨٨٢	٠.٨٦١	٠.٨٥٤
	الدرجة الكلية لمتغير الابتكار المؤسسي	٠.٩٥١	٠.٩٨٧	٠.٧٥١

تشير نتائج جدول (٦) أن قيم معاملات الثبات بطريقة التجانس الداخلي (ألفا كرونباخ) لجميع الأبعاد والمتغيرات تراوحت بين (٠.٨٥١-٠.٩٥٤)، مما يدل على أن العبارات المكونة لأبعادها تعطي نتائج مستقرة وثابتة، وبالتالي، صلاحيتها للتطبيق على عينة الدراسة الأساسية، كما تراوحت قيم ثبات التركيب بين (٠.٨٦١-٠.٩٨٧) وأيضاً، تراوحت قيم (AVE) بين (٠.٥٢٩-٠.٨٩٧)، وجميع تلك القيم تقع ضمن الحدود المقبولة، وهو ما يؤكد على ثبات قائمة الاستقصاء المستخدمة في الدراسة.

تم الاعتماد على أسلوب بناء المعادلات الهيكلية باستخدام برنامج Warp PLS.7 المعادلة البنائية Structure Equation Modeling باستخدام طريقة المربعات الصغرى (Partial Least Squares, PLS) وحساب معاملات التشبع (التحميل) Factor loadings؛ وذلك لاختبار الفروض المتعلقة بالتأثير المباشر وغير المباشر بين متغيرات الدراسة.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها:

أولاً: نتائج الإجابة عن أسئلة الدراسة المتعلقة بقياس مستوى متغيراتها، والتي تنص على:

- ما مستوى تخطيط المسار الوظيفي في جامعة الباحة من وجهة نظر الموظفين الإداريين؟
 - ما مستوى الابتكار المؤسسي في جامعة الباحة من وجهة نظر الموظفين الإداريين؟
 - ما مستوى التدريب المقدم للموظفين الإداريين في جامعة من وجهة نظرهم؟
- تمت الإجابة عن هذه الأسئلة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة عن كل بُعد من أبعاد متغيراتها: (تخطيط المسار الوظيفي، التدريب، الابتكار المؤسسي)، ولكل متغير بشكل عام، كما هو موضح في الجدول (٧).
- جدول ٧ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة مرتبة تنازلياً وفق المتوسط الحسابي (ن=٢٩٣)**

م	المتغيرات والأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
٢	الإعداد والتخطيط للمسار الوظيفي	٣.٤٥	٠.٦٢	عالية
١	وضوح المسار المهني (التبصر)	٣.٣٣	٠.٦٠	متوسطة
٣	دعم البيئة التنظيمية	٣.٢٥	٠.٥٨	متوسطة
٤	الاستراتيجيات الإدارية المطبقة	٣.١٨	٠.٥٥	متوسطة
	المتوسط العام لتخطيط المسار الوظيفي	٣.٣٠	٠.٥٩	متوسطة
١	جودة البرامج التدريبية	٣.٤٠	٠.٦١	عالية
٢	تنوع البرامج التدريبية وتكرارها	٣.٣٠	٠.٥٧	متوسطة
٣	دعم الإدارة للتدريب	٣.٢٠	٠.٥٦	متوسطة
٤	أثر التدريب على الأداء	٣.١٠	٠.٦٠	متوسطة
	المتوسط العام لمتغير التدريب	٣.٢٥	٠.٥٨	متوسطة
٤	الابتكار الإداري	٣.١٢	٠.٦٣	متوسطة
٢	الابتكار الاتصالي	٣.٠٥	٠.٥٩	متوسطة
٣	الابتكار الخدمي	٢.٩٦	٠.٦٠	متوسطة
١	الابتكار العملي	٢.٧٤	٠.٦٤	متوسطة
	المتوسط العام لمتغير الابتكار المؤسسي	٢.٩٧	٠.٦٢	متوسطة

تُشير نتائج الجدول (٧) إلى أن مستوى تخطيط المسار الوظيفي بجامعة الباحة جاء بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٣.٣٠)، وانحراف معياري (٠.٥٩)، وهو ما يشير إلى وجود جهود فعلية تبذلها الجامعة في مجال تخطيط المسار الوظيفي للموظفين الإداريين العاملين بها، إلا أنها لا تزال دون المستوى المأمول. وقد يُعزى ذلك إلى وجود سياسات أو إجراءات تنظيمية متعلقة بتخطيط المسار الوظيفي، لكنها غير مفعلة بالشكل الكافي، أو تقتصر إلى المرونة المطلوبة لمواكبة الاحتياجات المهنية الفردية. كما قد يُعزى ذلك إلى ضعف التواصل المؤسسي حول الفرص المهنية المتاحة، أو غياب برامج التوجيه والإرشاد المهني الفعالة، أو ضعف في إشراك الموظفين أنفسهم في عمليات التخطيط والتقييم لمساراتهم الوظيفية. مما يحتم على الجامعة ضرورة تقييم مدى كفاءة نظم إدارة الموارد البشرية القائمة، وتحديد الفجوات بين التوجهات الإستراتيجية والتنفيذ الفعلي. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة شبلي ومحضر (٢٠٢٣) ودراسة التويجري وآخرين (٢٠٢١) ودراسة الغامدي (٢٠١٤)، حيث بينت أن تطبيق تخطيط المسار الوظيفي في الجامعات السعودية المبحوثة كان بمستوى متوسط.

وقد تصدّر بُعد "الإعداد والتخطيط للمسار الوظيفي" بقية الأبعاد بمتوسط (٣.٤٥)، مما يعكس جهوداً تنظيمية ملموسة تُبذل في سبيل تأطير مسارات الترقى الوظيفي وتوفير بيئة داعمة لتطوير المهارات. يليه "وضوح المسار المهني" بدرجة متوسطة (٣.٣٣)، مما يشير إلى إدراك

الأفراد لأهمية التنظيم الوظيفي، ووجود حد أدنى من الرؤية المهنية للمستقبل. بينما حصل بُعد "الإستراتيجيات الإدارية المطبقة" على أدنى متوسط (٣.١٨)، مما قد يعكس محدودية الإجراءات العملية والإستراتيجيات الفاعلة الموجهة لدعم المسارات المهنية بشكل منهجي.

أما بخصوص متغير الابتكار المؤسسي، فقد جاءت نتائجه بمستوى "متوسط"، أيضاً، بمتوسط حسابي بلغ (٢.٩٧)، وانحراف معياري (٠.٦٢)، وهو ما يعكس اتفاق أفراد العينة في تقدير مؤشرات الابتكار في بيئة العمل الجامعي، ويمكن أن تُعزى النتيجة العامة إلى عدة أسباب منها: البيئة الإدارية والهيكل المؤسسي؛ حيث إن الابتكار المؤسسي في الجامعات لا يمكن فصله عن البنية الإدارية والثقافة التنظيمية، وجامعة الباحة - كغيرها من الجامعات الناشئة - قد تعاني من محدودية الدعم المؤسسي الكامل للابتكار، مثل: غياب الحوافز للمبادرات الإبداعية، أو مركزية القرار، أو قلة الاهتمام بالتحسين المستمر، مما يؤثر - سلباً - على تطبيق الابتكار بشكل فعلي في العمليات الإدارية والتعليمية. ولوجود الفجوة بين الخطط والتنفيذ، وقد يُعزى هذا التقييم المتوسط إلى وجود إستراتيجيات وأهداف عامة لتشجيع الابتكار، لكن دون ترجمتها إلى ممارسات ملموسة ومفعلة على أرض الواقع، خاصة في المجالات الإدارية. على سبيل المثال: قد توجد مبادرات تدريبية أو مشروعات تطويرية، ولكن دون آلية متابعة فعالة تقيس مدى تحقق الأثر الابتكاري، بالإضافة إلى ضعف تكامل الجهود التدريبية، كما أظهرت نتائج متغير التدريب أن أثره على الأداء جاء بمتوسط منخفض نسبياً (٣.١٠)، ما يشير إلى ضعف التكامل بين البرامج التدريبية والابتكار؛ إذ لم تُترجم مخرجات التدريب إلى تغييرات حقيقية في الأداء الإداري أو التجديد في الممارسات الوظيفية، وهذا ما يُضعف تفعيل الابتكار المؤسسي كأثر مباشر أو غير مباشر.

وأيضاً، لطبيعة الابتكار في الجامعات الذي يتطلب ثقافة تنظيمية متكاملة ومناخاً داعماً للمبادرة، وتحمل المخاطر، وهو ما قد لا يتوفر بشكل كافٍ، خاصة في ظل الضغوط الإدارية، وكثرة الأنظمة الروتينية، مما يجعل الموظفين أقل استعداداً لتبني أفكار جديدة، وبرغم المستوى "المتوسط" للابتكار، إلا إن الاتجاه العام نحو الابتكار لا يُعد سلبياً، بل يُظهر وجود إدراك أولي وإيجابي لدى الإداريين بأهمية الابتكار. ولكن ذلك يحتاج إلى تعزيز بالأدوات، مثل: التمويل، والتمكين، والتحفيز، وإعادة تصميم العمل الإداري؛ ليتسق مع أهداف التحول المؤسسي.

وقد حصل بُعد "الابتكار الإداري" على أعلى متوسط (٣.١٢)، يليه "الابتكار الاتصالي" (٣.٠٥)، في حين حصل "الابتكار العملياتي" على أدنى متوسط (٢.٧٤). وتشير هذه القيم إلى أن الابتكار يُمارس بشكل أكبر على المستوى الإداري والاتصالي مقارنة بالتطبيقات التشغيلية، مما يعكس احتياجاً حقيقياً لتعزيز الابتكار في إدارة العمليات والإجراءات التنظيمية. وهذا يتوافق مع ما أكدته الدراسات السابقة حول أهمية نشر ثقافة الابتكار في جميع جوانب المؤسسة، وليس - فقط - في الجوانب الإدارية أو الرمزية.

تتفق النتيجة العامة لمستوى الابتكار المؤسسي مع ما توصلت إليه دراسة الدودي (٢٠٢٥) ودراسة الرشدي (٢٠٢٢)، التي أظهرت أن مستوى الابتكار في الجامعات السعودية لا يزال في الإطار المتوسط، ويُعزى ذلك إلى ضعف الممارسات الإبداعية داخل الهياكل الإدارية، وغياب البيئة التنظيمية المحفزة. كما جاءت نتائج هذه الدراسة متسقة مع ما توصلت إليه دراسات سابقة: (موسى ومحمد، ٢٠٢٥؛ الفحيز والتويجري، ٢٠٢٤؛ الغامدي، ٢٠٢٤؛ الحربي، ٢٠٢٣؛ الرشدي، ٢٠٢٢)، والتي أشارت إلى أن مستوى الابتكار المؤسسي لا يزال متوسطاً، مما يستدعي تعزيز التمكين وتطوير الأنظمة الإدارية؛ لترسيخ ثقافة الابتكار داخل المؤسسات، وهو ما يتقاطع مع نتائج هذه الدراسة، حيث تبين انخفاض مستوى الابتكار في أبعاده "العملياتي" و"الخدمي"، مما يشير إلى جمود نسبي في أساليب العمل، وقلة المبادرات التطويرية لدى الإداريين.

وفيما يتعلق بمتغير التدريب، فقد أظهرت النتائج أنه قد جاء بمستوى متوسط من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط العام (٣.٢٥)، بانحراف معياري (٠.٥٨). تعكس هذه النتيجة شعور الموظفين بوجود جهود تُبذل في مجال التدريب، ولكنها ليست كافية أو غير موجهة بشكل دقيق نحو تلبية احتياجاتهم المهنية. فقد يكون التدريب متوفراً، لكن محتواه أو آلياته أو توقيته لا تلي التوقعات بالشكل المطلوب. وربما يُعزى - أيضاً - ظهور التدريب بمستوى متوسط من وجهة نظر الموظفين الإداريين إلى أن الخطط التدريبية داخل الجامعة - كما هو الحال في كثير من

الجامعات - تركيز - بشكل أساسي - على القيادات الإدارية وأعضاء هيئة التدريس، كجزء من إستراتيجية تحسين التعليم والبحث العلمي، بينما لا تمنح القدر نفسه من الاهتمام للموظفين الإداريين. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة السقاط والسفاف (٢٠٢٤) والطويل والفايز (٢٠٢٢) ورضا (٢٠١٩)، التي أشارت إلى ضعف الاهتمام بتدريب الموظفين الإداريين بالجامعات السعودية، والذي يشكل عائقاً أمام تفعيل تخطيط المسار الوظيفي بصورة فعّالة.

وقد تصدّر بُعد "جودة البرامج التدريبية" بنية الأبعاد بمتوسط (٣.٤٠) بدرجة عالية، مما يدل على رضا نسبي من جانب الموظفين عن المحتوى التدريبي المقدم. إلا إن بُعد "أثر التدريب على الأداء" حصل على أقل متوسط (٣.١٠)، الأمر الذي قد يشير إلى وجود فجوة تطبيقية بين ما يتم تقديمه في البرامج التدريبية وما يُترجم فعلياً في الممارسة اليومية داخل بيئة العمل، وتتفق هذه النتيجة مع ما ذهبت إليه الأدبيات الحديثة، حيث بيّنت عديد من الدراسات أن التدريب لا يقتصر على نقل المهارات، بل يُعدّ عملية إستراتيجية، تهدف إلى تحفيز الموظفين، وتنمية قدراتهم في إطار استجابتهم لتغيرات سوق العمل ومتطلبات الأداء المؤسسي (McLean & McLean, 2018؛ Albrecht, 2019). وتشير هذه النتيجة إلى ضرورة تطوير أدوات تقييم البرامج التدريبية، وتحسين الربط بين مخرجات التدريب ومتطلبات الوظائف الفعلية، بما يعزز العائد المؤسسي من الاستثمار في رأس المال البشري، وقد أوضحت الأدبيات أهمية تحسين جودة البرامج التدريبية وتنوعها ومواءمتها مع حاجات المؤسسة، وهو ما أكدته دراسات: (الدوسري، ٢٠٢٥؛ السقاط والسفاف، ٢٠٢٤؛ العامر، ٢٠٢٣)، التي شددت على دور التدريب المهني في رفع الأداء داخل الجامعات السعودية. كما بيّنت دراسات مثل: دراسة بوحديد ويحيواي (٢٠١٤)، ودراسة البرعمي (٢٠٢١) أن فاعلية التدريب تتجلى عندما يكون التدريب موجهاً لتطوير المسار الوظيفي؛ حيث يسهم في تعزيز كفاءة الأفراد، ويدعم مساراتهم نحو التقدم والترقية والتكيف مع تحديات العمل الإداري المعاصر. وفي ضوء ما سبق، يُمكن تفسير تدني تقييم بُعد "أثر التدريب على الأداء" في ضوء ما طرحته الأدبيات من ضرورة الربط بين محتوى التدريب والتطبيق العملي داخل بيئة العمل، حيث يؤكد Boxall and Huo (2022) على أن عدم تقييم الأثر الفعلي للتدريب قد يؤدي إلى ضعف في النتائج المرجوة، حتى وإن كانت جودة البرامج عالية. وتتسجم هذه الرؤية مع نموذج الدراسة الحالي؛ حيث أدرج التدريب كمتغير معدل في العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي والابتكار المؤسسي، مما يدعم ما توصلت إليه دراسات مثل: الشرفا والمشهوراوي (٢٠١٦)، الحبيب (٢٠٢٢) من أن التدريب عندما يكون فعالاً ومخططاً له يُعزز من الأثر الإيجابي لتخطيط المسار الوظيفي على نتائج الأداء والابتكار المؤسسي.

من خلال تحليل هذه النتائج، يتضح أن المتغيرات الثلاثة المدروسة: (تخطيط المسار الوظيفي، التدريب، الابتكار المؤسسي) تتراوح تقييماتها بين المتوسط والمتوسط المرتفع، مما يشير إلى توفر بنية أساسية قابلة للتطوير نحو الأداء المؤسسي الفاعل. وتُظهر النتائج أن التحسينات الممكنة تكمن في تعزيز الأثر الفعلي للتدريب، وتطوير الإستراتيجيات الإدارية، وتوسيع نطاق الابتكار العملي، بما يدعم التكامل بين هذه العوامل، كمدخلات أساسية في بناء مؤسسة جامعية قادرة على المنافسة والاستدامة في بيئة التعليم العالي.

ثانياً: نتائج الإجابة عن أسئلة الدراسة المتعلقة باختبار الفرضيات علاقات التأثير المباشر بين متغيراتها، والتي تستقصي علاقات التأثير المباشر وغير المباشرة لتخطيط المسار الوظيفي على الابتكار المؤسسي من خلال التدريب.

وللإجابة عن هذه الأسئلة وفروضها تم استخدام برنامج (Warp PLS.7) القائم على نموذج المعادلة الهيكلية (البنائية) (Structure Equation Modeling)، وهي التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للمتغيرات، وتم بناء النموذج الهيكلي (SEM) الذي يعتمد على المتغيرات والأبعاد. وقد تم استخدام برنامج Warp PLS؛ لتمييزه بمجموعة من الخصائص منها: عدم اشتراطه كبر حجم العينة، ولا يشترط التوزيع الطبيعي للبيانات، ويستخدم كلا النوعين من نماذج القياس سواء الانعكاسية أو التكوينية، حيث يشمل القياس الانعكاسي (Reflective) المؤشرات التي تعكس المتغيرات الكامنة، حيث تترابط هذه المؤشرات بشكل إيجابي بينها وبين بعضها، ويوجد بينها تناسق داخلي، بحيث تعكس المتغير الكامن المراد قياسه. أما القياس التكويني (Formative)، فيشمل

المؤشرات التي تكون المتغير الكامن، وحيث كل مؤشر من هذه المؤشرات لا يشترط الارتباط بينها وبين بعضها بعضاً، كما إن هذه المؤشرات قد تتناسب تناسباً عكسياً مع بعضها بعضاً، بالإضافة إلى أن هذه المؤشرات لا يمكن حذفها، كما هو الحال في حالة نموذج القياس الانعكاسي (Hair et al., 1981; Fornell & Larcker, 2017)، وسيتم عرض المؤشرات الإحصائية لاختبار فرضيات الدراسة وهي:

- قيمة R^2 التفسير الإحصائي: تحدد مدى تفسير المتغير المستقل للمتغير التابع.
- قيمة β معامل التأثير: تُظهر قوة العلاقة بين المتغيرات.
- P-value دلالة إحصائية: يحدد ما إذا كانت العلاقة ذات معنى إحصائياً.
- Effect Size حجم التأثير: يوضح أهمية العلاقة وتأثيرها في النموذج.
- GoF (Goodness of Fit): يوضح مدى ملاءمة النموذج للبيانات.

يوضح جدول (٨) بيان نتائج التحليل الإحصائي لفروض الدراسة

جدول ٨ نتائج تحليل المسار للتأثيرات المباشرة بين المتغيرات:
(تخطيط المسار الوظيفي، التدريب، الابتكار المؤسسي)

الفرض	المتغير المستقل	المتغير التابع	قيمة معامل المسار β	مستوى المعنوية P-value	قيمة R^2	النتيجة
H01:	تخطيط المسار الوظيفي	الابتكار المؤسسي	٠.٤٦٠	> ٠.٠٠١	٠.٤٧٦	معنوي
H02:	تخطيط المسار الوظيفي	التدريب	٠.٥٨٠	> ٠.٠٠١	٠.٥٠٥	معنوي
H03:	التدريب	الابتكار المؤسسي	٠.٣٩٠	> ٠.٠٠١	٠.٥١١	معنوي

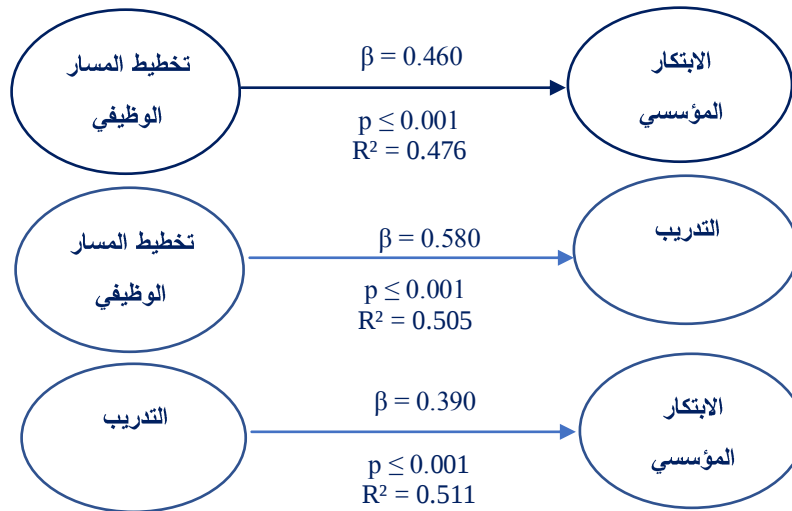
يتضح من نتائج الجدول (٨) أن جميع الفرضيات الثلاثة قد أثبتت دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P < 0.001$)، مما يدل على وجود علاقات مباشرة قوية بين المتغيرات المدروسة في النموذج التفسيري. فقد أظهرت الفرضية الأولى (H01) وجود علاقة تأثير مباشر دالة إحصائياً بين تخطيط المسار الوظيفي والابتكار المؤسسي، حيث بلغت قيمة معامل المسار ($\beta = 0.460$)، وهي قيمة تشير إلى علاقة إيجابية معتدلة، وبلغت قيمة التباين المفسر (R^2) للابتكار المؤسسي (٠.٤٧٦)، وهي قيمة مرتفعة نسبياً، تعكس فعالية النموذج في تفسير الابتكار، بناءً على تخطيط المسار الوظيفي ومتغيرات أخرى، ويُفهم من قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.476$) أن تخطيط المسار الوظيفي يفسر ما نسبته (٤٨%) من التغير في درجات الابتكار المؤسسي لدى أفراد العينة، بينما تُعزى النسبة المتبقية (٥٢%) إلى متغيرات أخرى خارج النموذج المباشر، مثل: التدريب، أو عوامل بيئية وتنظيمية أخرى لم يتناولها النموذج الحالي. وهذا يُبرز أهمية تخطيط المسار الوظيفي كعامل رئيس، دون أن يُغفل الحاجة لتكامل العوامل الأخرى؛ لتعزيز الابتكار داخل بيئة العمل الجامعي.

أما الفرضية الثانية (H02)، فقد أظهرت وجود علاقة قوية بين تخطيط المسار الوظيفي والتدريب، حيث بلغت قيمة ($\beta = 0.580$) وهي الأعلى في النموذج، مما يعكس دور التخطيط الوظيفي في توجيه العمليات التدريبية وتفعيلها داخل بيئة العمل الجامعي، وبلغت قيمة ($R^2 = 0.505$)، مما يدل على أن التخطيط يفسر نسبة كبيرة من التباين في التدريب؛ أي، إنّ تخطيط المسار الوظيفي كان مسؤولاً عن تفسير ما نسبته (٥٠.٥%) من التغير في درجات التدريب لدى أفراد العينة، بينما تعود النسبة المتبقية (٤٩.٥%) إلى عوامل أخرى لم يتضمنها النموذج، مثل: سياسات التطوير المؤسسي، أو ثقافة التعلم التنظيمي، أو الدعم الإداري المباشر. وتؤكد هذه النتيجة على الدور المحوري لتخطيط المسار في توجيه الجهود التدريبية، بما يتوافق مع احتياجات الموظفين وتطلعاتهم المهنية داخل الجامعة.

وفيما يخص الفرضية الثالثة (H03)، فقد أثبتت - أيضاً - علاقة دالة بين التدريب والابتكار المؤسسي بقيمة ($\beta = 0.390$)، وهي علاقة متوسطة تميل إلى القوة، وتشير إلى أن

التدريب يسهم - بشكل فعال - في دعم ممارسات الابتكار، وبلغت قيمة R^2 للابتكار المؤسسي عند إدخال التدريب كمؤثر مباشر (٠.٥١١)، وهي قيمة تعزز من مصداقية النموذج، وتبرز دور التدريب كعامل حاسم في تطوير الأداء الابتكاري.

بناءً على ما سبق، يمكن القول: إن النموذج يملك قدرة تفسيرية جيدة، وإن العلاقات بين المتغيرات مدعومة إحصائياً، ومنطقية في السياق الإداري للجامعات، بما يعكس أهمية تكامل تخطيط المسار الوظيفي والتدريب كمدخلين إستراتيجيين لتعزيز الابتكار المؤسسي في المؤسسات التعليمية، أي، إن التدريب كان مسؤولاً عن تفسير ما نسبته (٥١.١%) من التغير في مستوى الابتكار المؤسسي لدى أفراد العينة، في حين تُعزى النسبة المتبقية (٤٨.٩%) إلى عوامل أخرى قد تشمل: ثقافة المؤسسة، والدعم القيادي، ونظم التحفيز، ومستوى التمكين الإداري. وتشير هذه النتيجة إلى أن التدريب لا يُعد - فقط - أداة لتنمية المهارات، بل يمثل مدخلاً إستراتيجياً لتعزيز التفكير الإبداعي والابتكار في بيئة العمل الجامعي، ويؤكد أهمية تصميم برامج تدريبية موجهة، تدعم توليد الأفكار وتطبيق الحلول المبتكرة في الإدارة الجامعية. ويوضح الشكل (٣) تأثير تخطيط المسار الوظيفي على الابتكار المؤسسي ككل بدلالة معامل المسار (β) والتباين المفسر (R^2).



شكل (٣): تأثير تخطيط مسارات العلاقات التأثيرية المباشرة

وبناءً على ما سبق نرفض الفرضيات الصفرية الثلاثة، وبالتالي:

(H1) يوجد تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية لتخطيط المسار الوظيفي على الابتكار المؤسسي.

(H2) يوجد تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية لتخطيط المسار الوظيفي على التدريب.

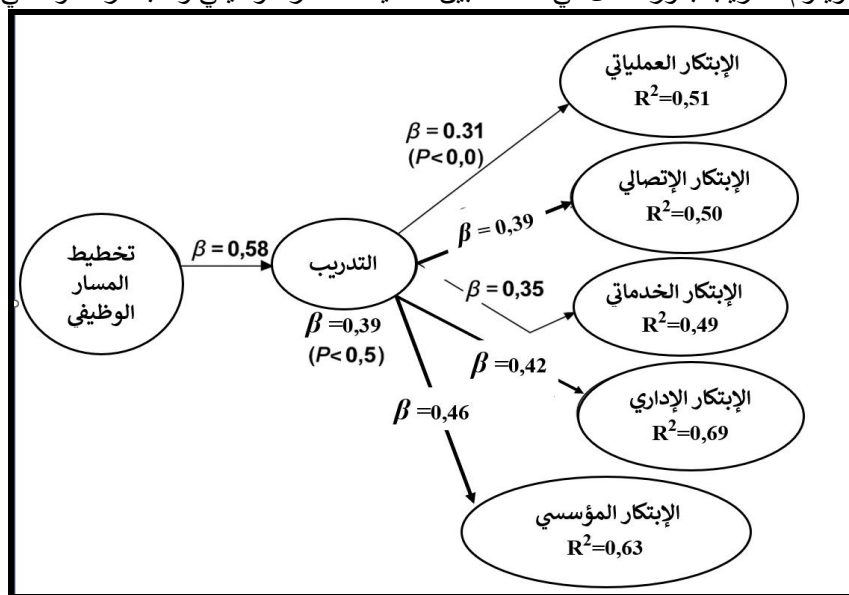
(H3) يوجد تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية للتدريب على الابتكار المؤسسي.

وفيما يخص الفرضية الرابعة (H4) التي نصّت على: "لا يقوم التدريب بدور معدل في العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي والابتكار المؤسسي"، يمكن بيان نتائج التحليل الإحصائي للفرض الرابع، من خلال عرض نتائج تحليل المسار للتأثيرات المباشرة وغير المباشرة والتأثير الكلي لأثر تخطيط المسار الوظيفي الكلي على أبعاد الابتكار المؤسسي، من خلال توسيط أثر التدريب المعدل، وقد تم عرض نتائج اختبارات الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الرابعة للدراسة بجدول (٩).

جدول ٩ نتائج تحليل المسار للتأثيرات المباشرة وغير المباشرة والتأثير الكلي لأثر تخطيط المسار الوظيفي على أبعاد الابتكار المؤسسي من خلال توسيط التدريب

النتيجة	التأثير المباشر	التأثير غير المباشر	التأثير الكلي
تخطيط المسار الوظيفي	التدريب	الابتكار	معنوي
تخطيط المسار الوظيفي	التدريب	الابتكار	معنوي
تخطيط المسار الوظيفي	التدريب	الابتكار	معنوي
تخطيط المسار الوظيفي	التدريب	الابتكار	معنوي
تخطيط المسار الوظيفي	التدريب	الابتكار	معنوي

توضح نتائج التحليل الإحصائي رفض الفرض الرابع (H4)؛ حيث تبين أن تأثير التدريب كمتغير يعدل العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي والابتكار: (العمليات والخدماتي والاتصالي والإداري)، وكانت قيمة الدلالة الإحصائية أقل من (٠.٠٥)، وبالتالي، يوجد تأثير غير مباشر، ذو دلالة إحصائية لتأثير تخطيط المسار الوظيفي على الابتكار المؤسسي، بالترتيب من حيث قوة التأثير: (الإداري، الاتصالي، الخدماتي، العملياتي) عند توسيط التدريب ككل، وعليه، نرفض (H4)، ويقوم التدريب بدور معدل في العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي والابتكار المؤسسي.



شكل ٤: تأثير تخطيط مسارات غير مباشرة لتخطيط المسار الوظيفي من خلال دور التدريب كمتغير معدل على أبعاد الابتكار المؤسسي

وتتفق النتائج مع ما أشار إليه شبلي ومحضر (٢٠٢٣) من أن المسار المهني لم يُعدّ مقتصرًا على الترقية الرأسية فقط، بل، يشمل التنقل الوظيفي الأفقي، الذي يُكسب الموظف مهارات متنوعة وخبرات متعددة، تسهم في رفع الكفاءة الشاملة، وهو ما تنعكس آثاره على الأداء المؤسسي والابتكار. وهذا ينسجم مع نتائج الدراسة الحالية التي أظهرت وجود تأثير مباشر دال إحصائيًا لتخطيط المسار الوظيفي على الابتكار المؤسسي ($\beta = 0.46, p < 0.001$)، مما يدل على أن وضوح المسارات الوظيفية ودعمها إداريًا يسهم في تعزيز ثقافة الابتكار داخل بيئة العمل الجامعي. ومن جهة أخرى، تدعم النتائج العلاقة المتبادلة بين تخطيط المسار الوظيفي والتدريب، حيث كشفت الدراسة أن التدريب لا يعمل - فقط - كمؤثر مباشر، بل، كعامل معدل يعزز أثر التخطيط على الابتكار ($\beta = 0.46, p < 0.01$)، وهو ما أكدته دراسات سابقة مثل: (البرعمي، ٢٠٢١؛ بوحديد ويحيوي، ٢٠١٤؛ بلقلمي، ٢٠١٨)، والتي شددت على أن التدريب المهني المنظم والموجه يُعدّ من أبرز محفزات التطوير الذاتي، ويسهم في نجاح المسارات الوظيفية، كما يسهم في رفع دافعية الأفراد للمبادرة والإبداع.

وعليه، فإن نتائج الدراسة تؤكد ما ذهب إليه الأدب النظري الحديث: (رشاد، ٢٠٢٥؛ Carter et al., 2024؛ الأزيرجاوي والحفاجي، ٢٠٢٣) بأن تخطيط المسار المهني يشكل دعامة أساسية لتحقيق الاستقرار، وتعزيز الولاء، وتحفيز الأداء الابتكاري، ولا سيما في البيئات الأكاديمية التي تسعى لمواكبة التحولات المتسارعة وتعزيز تنافسيتها، من خلال بناء رأس مال بشري، يتمتع بوضوح وظيفي ونمو مهني مستدام. وتتفق نتائج الدراسة - كذلك - مع نتيجة دراسة Suthammanon et al., (2024)، التي تبين فيها وجود علاقة طردية بين تخطيط المسار الوظيفي وتطوير الابتكار المؤسسي، وخاصة حين يُدعم ذلك بالتدريب وتنمية المهارات. وهو ما أكدته نتائج هذه الدراسة، التي أظهرت أن التدريب له دور معدّل في العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي والابتكار المؤسسي، أي، إن أثر التخطيط على الابتكار يزداد بوجود تدريب فعّال. كما تتفق النتائج مع دراسة: (Boxall & Huo, 2022؛ عباس، ٢٠٢٢) على أهمية دمج التدريب بتوجهات الابتكار التنظيمي، من خلال تمكين العاملين، وتعزيز قدرتهم على اتخاذ القرار وحل المشكلات. وتبين من الدراسة الحالية أن ضعف تقييم أثر التدريب على الأداء قد يكون من أسباب انخفاض الابتكار، ما يدعو إلى إعادة تصميم البرامج التدريبية؛ بحيث تخدم أهداف الابتكار، وتُعزز من جاهزية الإداريين لتبني المبادرات التطويرية.

توصيات الدراسة:

بناءً على نتائج الدراسة، فإن الباحث يوصي بما يلي:

- التأكيد على دور التدريب الفعّال وتخطيط المسار المهني في رفع مستوى الابتكار المؤسسي بالجامعة، وتحقيق بيئة أكاديمية أكثر مرونة وابتكارًا، وتعزيز جودة التدريب وربطه بالمسار المهني.
- تصميم برامج تدريبية نوعية، تستند إلى تحليل دقيق لاحتياجات الموظفين الوظيفية، وتنمّش مع مساراتهم المهنية؛ لضمان الأثر الإيجابي على الابتكار المؤسسي.
- نشر ثقافة الابتكار داخل بيئة العمل الجامعي، من خلال ورش عمل، ومنح المكافآت المادية والمعنوية للأفكار والمبادرات الجديدة.
- إعادة هيكلة السياسات الإدارية، وإعادة تصميم السياسات والإجراءات داخل الجامعات؛ لدعم التمكين الإداري، وتعزيز المشاركة في صنع القرار؛ بهدف تحفيز الابتكار المؤسسي.

- الربط الإستراتيجي بين التدريب وتخطيط المسار الوظيفي، وربط الخطط التدريبية بخطط المسار الوظيفي للموظفين الإداريين بشكل مباشر، ما يعزز من فرص الترقية، التطور، والمساهمة الفعالة في الابتكار.
- قياس أثر التدريب بانتظام، وضرورة وضع مؤشرات أداء KPI؛ لقياس مدى تأثير البرامج التدريبية على الأداء والابتكار، وتحديث محتوى التدريب بناءً على التغذية الراجعة المستمرة.
- مقترحات لدراسات مستقبلية:**
- إجراء دراسات مشابهة للدراسة الحالية في مجتمعات وحدود بحث ومتغيرات ديمغرافية مختلفة.
- تحليل الدور الوسيط للتحفيز المهني في العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي والابتكار المؤسسي.
- استكشاف العوامل الفردية والتنظيمية المؤثرة على الابتكار المؤسسي بالجامعات السعودية.
- تصور مقترح لتخطيط المسار الوظيفي للموظفين والأكاديميين وانعكاساته على الابتكار المؤسسي في الجامعات السعودية.
- إجراء دراسات عن التدريب في ظل التحول الرقمي وتأثيره على الابتكار المؤسسي.

المراجع:

المراجع العربية:

- أبو النصر، مدحت. (٢٠١٧). *التدريب عن بُعد: بوابتك لمستقبل أفضل*. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- الازيرجاوي، أكرم علي جبار؛ والحفاجي، محمود داخل عبدالكريم. (٢٠٢٣). تأثير تطوير المسار الوظيفي في الأداء السياقي: دراسة استطلاعية في جامعة ذي قار. *مجلة الدراسات المستدامة*، ٥، ٢٢٣٢ - ٢٢٥٦.
- أسعيد، حده؛ وعطية، العربي؛ ورجم، خالد. (٢٠٢١). أثر إستراتيجية التدريب على أداء الأستاذ الجامعي: دراسة حالة عينة من أساتذة القطب الجامعي ٠٢ بجامعة ورقلة بالجزائر. *المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية*، ٨(٢)، ١٣١-١٤٨.
- آل حمود، سعد بن عبدالرحمن. (٢٠٢٢). تدريب القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء الفكر الإداري المعاصر. *مجلة كلية التربية*، ٨٦(٢)، ٩٨ - ١٥٩.
- البرعمي، سالم بن أحمد. (٢٠٢١). أثر نموذج كيرك باتريك في قياس عائد التدريب على المسار الوظيفي في وزارة العمل في سلطنة عمان [رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان].
- بلقرمي، سهام. (٢٠١٨). أثر التدريب في تنمية المسار الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية على العاملين بالمؤسسات الاستشفائية المتخصصة في رعاية الأمومة والطفولة الجزائرية. *مجلة آفاق للعلوم*، ١٠(١)، ٢٢٥ - ٢٣٨.
- بوحديد، ليلي؛ ويحيوي، إلهام. (٢٠١٤). دور التدريب في تفعيل تخطيط المسار الوظيفي بالمؤسسة الخدمية دراسة حالة جامعة باتنة. *مجلة الحقيقة*، ٣١(٣)، ٢٤٩ - ٢٨٦.
- التويجري، فاطمة بنت عبدالعزيز بن حمد. (٢٠١٦). تخطيط وتطوير المسار الوظيفي للموظفين الإداريين بالجامعات الحكومية والأهلية. *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية*، ٤٠(١)، ٣٦٩ - ٤٣٦.

- التوحيدي، فاطمة عبد العزيز؛ والمالكي، بشاير حمود؛ ومدخلي، زهرة علي. (٢٠٢١). واقع التخطيط للموارد البشرية في الجامعات الحكومية بمدينة الرياض. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*. ٥ (٩) ١١٠-١٣١
- الثنيان، فاطمة بنت عبدالله. (٢٠٢٤). تطوير أداء منظومة الابتكار المؤسسي بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء النموذج الأوروبي لعدسة الابتكار تصور مقترح. *المجلة العربية للإدارة*، ٤٤ (٦)، ١١٥ - ١٣٢.
- الثويني، سليمان بن ناصر. (٢٠٢١). واقع تقويم البرامج التدريبية بعمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة حائل من وجهة نظر المتدربين. *مجلة تكنولوجيا التعليم والتعلم الرقمي*، ٢ (٢)، ٦٣-١٠٣.
- الjasر، وليد عبدالرحمن محمد. (٢٠٢٤). برنامج تدريبي مقترح لتطوير أداء الموظفين الإداريين بالجامعات السعودية في ضوء متطلبات الاعتماد الأكاديمي. *مجلة التربية، جامعة الأزهر*، ٤٢ (٢٠٠)، ٥٢٩-٥٧٤.
- جعيجع، نبيلة. (٢٠١٩). مساهمة وجود خطة إستراتيجية للتدريب والمسار الوظيفي في تطوير الموارد البشرية: دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة. *مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية*، ١٣ (١)، ٢٩٦ - ٣١٦.
- الحبيب، ماجد بن عبد الله محمد. (٢٠٢٢). توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تدريب أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية من وجهة نظر خبراء التربية: تصور مقترح. *مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية*، ٩ (٩)، ٢٧٦ - ٣١٧.
- الحربي، نيفين بنت حامد سالم. (٢٠٢٣). العوامل المؤثرة على الابتكار التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة أم القرى: دراسة ارتباطية. *مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية*، ١٥ (١٥)، ٩٥ - ١٣٠.
- الحريري، محمد سرور بن حكمت. (٢٠٢٤). تخطيط المسار الوظيفي وأثره على الترقية الوظيفية. *مجلة جامعة الصالحية الجديدة للعلوم الإدارية والاقتصادية*، ١ (٢)، ٢٥٦-١٨٢.
- الحسناوي، عدنان محمد. (٢٠٢٣). أثر تخطيط المسار الوظيفي للعاملين على جودة الحياة الوظيفية: دراسة استطلاعية في دائرة سياحة كربلاء. *مجلة الدراسات المستدامة*، ٥، ٢٥٣٧ - ٢٥٦٧.
- الحمادي، عبد محمد (٢٠٢٠). تطبيق إستراتيجيات الإبداع الإداري لدى القيادات الإدارية في المنظمات في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠. *مجلة كلية التربية، جامعة بنها*، ٣١ (١٢٢)، ٥٣٨-٥٠١.
- الدالي، شيماء عبد العزيز عبدالباسط. (٢٠٢٣). دور التعليم والتدريب الإلكتروني في تنمية رأس المال البشري: دراسة رقمية لعينة من منسوبي الجامعات العربية. *مجلة كلية الآداب*، ١٥ (٢)، ٥١٥ - ٥٨٣.
- الدعدي، رنده حسن مقبل. (٢٠٢٥). مستوى الابتكار المؤسسي في الجامعات السعودية في ضوء مؤشر الابتكار العالمي GII. *مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانيات والاجتماع*، ١٩ (١)، ٢٨٦-٢٦٨.
- الدوسري، عيسى بن خلف سعد. (٢٠٢٥). دور برامج التدريب المهني في تميز الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية. *مجلة العلوم التربوية*، ١١ (٣)، ٢٧٤ - ٣٠٧.
- ديب، كندة علي؛ والبهلول، علي منير. (٢٠١٨). دور عناصر المنظمة المتعلمة في تحقيق الابتكار

- التنظيمي: دراسة ميدانية في جامعة تشرين. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، ٤٠(١)، ٢٢١ - ٢٣٤.
- رشاد، عبد المنعم محمد. (٢٠٢٥). أثر تخطيط المسار الوظيفي على تحقيق الإبداع. المجلة الدولية للعلوم الإدارية والاقتصادية والمالية، ٤، ٥٨٢-٥٣٥.
- الرشيدي، شيخة بنت ثاري النفعي. (٢٠٢٢). تصور مقترح لتحقيق الابتكار المؤسسي في الجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، ٤٦(١)، ١١٨-٧٩.
- رضا، إبراهيم السيد سالم. (٢٠١٩). دراسة تحليلية لأسباب عزوف الإداريين عن الالتحاق بالدورات التدريبية بعمادة الجودة والتطوير بجامعة حائل وسبل تحفيزهم. مجلة المعرفة التربوية، ٧(١٣)، ١٧٧-٢٢٤.
- السقاط، فراس سعود؛ والسقاف، أحمد عبد القادر. (٢٠٢٤). تأثير التنمية والتدريب على السلوك الوظيفي للعاملين في الجامعات السعودية: دراسة تطبيقية في الجامعات السعودية بمدينة جدة. المجلة العربية للنشر العلمي، ٧٢(٧)، ٦١٧ - ٦٤٦.
- شbli، ضحى يوسف حامد؛ ومحضر، وفاء عبد العزيز. (٢٠٢٣). أثر تخطيط المسار الوظيفي على التميز التنظيمي في جامعة أم القرى. المجلة السعودية للدراسات التربوية، ٢(١٢)، ٩٧-١١٩.
- شحاته، باسم عيد أحمد. (٢٠١٨). دور التدريب في تنمية الموارد البشرية لتطوير جودة الأداء الجامعي: رؤية سوسيولوجية. مجلة كلية الآداب، جامعة المنصورة، ٩٣(٩٣)، ٥٣٧-٥٦٦.
- الشرفا، ياسر عبد؛ والمشهوراوي، يوسف عبد المجيد. (٢٠١٦). العملية التدريبية وأثرها في تخطيط المسار الوظيفي دراسة تطبيقية في مصارف قطاع غزة. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، ٢٤(٣)، ١٠٥-١٢٤.
- الصلوي، انتصار محسن. (٢٠٢١). أثر التدريب في مجال الإدارة الإلكترونية في رفع الكفاءة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في بنك التضامن الإسلامي الدولي دراسة في سوسيولوجيا التنظيم والعمل. مجلة الآداب، ١٩(١٩)، ٦٠٧-٦٥٣.
- طه، محمود إبراهيم عبد العزيز؛ والشمري، زيد بن مهلهل؛ ومحمد، هيثم عبد المجيد. (٢٠١٧). أثر البرامج التدريبية المقدمة من عمادة الجودة في تطوير الأداء المهني لأعضاء هيئة التدريس بجامعة حائل. مجلة كلية التربية بسوهاج، ٥٠(٥٠)، ٢١١-٢٥٠.
- الطويل، إيمان سعد؛ والفايز، عبد العزيز الفايز. (٢٠٢٢). تطوير أداء القيادات الإدارية في الجامعات السعودية في ضوء مدخل القيادة الموزعة. مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، ٣٨(٢)، ٨٨-١٣٥.
- عباس، عبيد عباس عبد الحميد. (٢٠٢٢). ممارسة تنمية الموارد البشرية وتأثيرها على الابتكار التنظيمي بالجامعات المصرية خلال تفشي وباء كورونا المستجد. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ٣(٣)، ٥٤١ - ٦٠١.
- عبد السلام، رمضان محمود؛ وأبو العطا، سناء أحمد حسنين؛ والطبلاوي، أسامة السيد أحمد. (٢٠١٩). أثر تخطيط المسار الوظيفي على جودة حياة العمل: دراسة تطبيقية على العاملين الإداريين بجامعات وسط الدلتا. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، ٧(٧)، ٢٠٥ - ٢٤٠.

- العزة، ولاء صبحي؛ والسلواوي، عبدالرحمن حسن. (٢٠٢٢). أثر إستراتيجية التدريب والتطوير ودورها في تحقيق الجودة الشاملة في مؤسسات القطاع العام: الدفاع المدني الفلسطيني نموذجاً. *مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث*، ٧(٢)، ٧٩-١٠٠.
- علي، أسامة حامد علي. (٢٠١٧). أثر تخطيط المسار الوظيفي لقادة المستقبل في تعزيز الميزة التنافسية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، ٨، ١٨٥ - ٢٠٩.
- عوض، أشرف محمد إبراهيم. (٢٠٢١). أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تعزيز الابتكار المؤسسي: تحليل الدور الوسيط لإدارة المواهب: دراسة تطبيقية على الهيئة القومية للبريد. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، ٢(١)، ٨٣١ - ٨٩٩.
- عويس، ممدوح زكي أحمد؛ وإبراهيم، نبيل صلاح محمد؛ وأحمد، مصطفى جابر صابر. (٢٠٢٤). أثر تخطيط وتطوير المسار الوظيفي على الاحتراق الوظيفي لدى العاملين بقطاع الاتصالات في مصر. *المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية*، ٣٨(٤)، ١١٩٣ - ١٢٢٠.
- الغامدي، عمير سفر. (٢٠٢٣). اتجاه القيادات الأكاديمية نحو الابتكار الجامعي: أثر مشاركة المعرفة والدور المعدل لسمات المفكر الإستراتيجي: دراسة ميدانية بجامعة الباحة. *مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، ٣(٤)، ١٩٢ - ٢٢٧.
- الغامدي، فوزية علي خضر. (٢٠١٤). تصور مستقبلي التخطيط وتنمية المسار الوظيفي لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي السعودي [رسالة دكتوراه منشورة، جامعة أم القرى].
- الغامدي، منال بنت أحمد بن عبد الرحمن. (٢٠٢٤). بناء مقياس لتقييم مؤشرات الابتكار المؤسسي في الجامعات السعودية. *مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية*، (١٨)، ١٥٩ - ٢٠٦.
- قجة، علي يحيى، آدم، محمد نور؛ وتجاني، الطيب حسن. (٢٠٢٤). أثر تخطيط المسار الوظيفي على الولاء التنظيمي في المعاهد الخاصة العليا بمدينة أنجينا - تشاد. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، ١٥(٤)، ٩٥١ - ٩٨٤.
- القحيز، إنعام بنت زيد بن عبد الرحمن؛ والتويجري، أريج بنت محمد بن عبد العزيز. (٢٠٢٤). واقع تطبيق الابتكار المؤسسي بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز. *مجلة كلية التربية*، ٤٠(١٢)، ٢٥٨ - ٢٧٩.
- القرني، نورة بنت عبد الله؛ والشريف، رجاء بنت يحيى أحمد. (٢٠١٩). أثر تخطيط المسار الوظيفي على الأمن الوظيفي: دراسة ميدانية على العاملين بالمؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية بمدينة جدة. *المجلة العربية للعلوم الاجتماعية*، ١٦(١)، ٥٦ - ٩٢.
- قريط، زكوان؛ ورستم، شادي. (٢٠٢١). تقييم واقع تخطيط المسار الوظيفي في مديرية مالية دمشق: دراسة حالة. *مجلة جامعة طرطوس للبحوث والدراسات العلمية*، ٥(١)، ٤٩-٧١.
- كفاقي، إيمان مصطفى. (٢٠١٧). تخطيط المسار الوظيفي للهيئة المعاونة لأعضاء هيئة التدريس بكلية الدراسات الإنسانية بجامعة الأزهر: دراسة تحليلية. *مجلة الإدارة التربوية*، (١٣)، ٣٢١-٣٨١.
- لاشين، كريمة محمد أحمد. (٢٠٢٣). دور الابتكار التنظيمي في تحقيق الريادة الإستراتيجية بجامعة طنطا: دراسة ميدانية. *دراسات تربوية واجتماعية*، ٢٩(١٠)، ١٨٠ - ٣٠٩.

المريخي، غنام بن هزاع بن عبيد. (٢٠٢٢). تصور مقترح لتنمية المهارات الإدارية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية باستخدام التدريب الإلكتروني في ضوء التجارب العالمية. *مجلة كلية التربية، ١٠٧، ١-٦٠*.

المسلمية، دلال بنت خلفان. (٢٠٢٢). أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري في مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان [رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرقية].

مطرية، خليل عبد المجيد محمد؛ والحراشة، محمد عبود موسى. (٢٠٢٤). درجة ممارسة مهارات الريادة القيادية وعلاقتها بالابتكار التنظيمي لدى القادة في جامعة آل البيت. *المجلة التربوية الأردنية، ٩، ٢٢٨ - ٢٥٥*.

المطيري، فواز متعب خالد؛ ورفاعي، ممدوح عبد العزيز محمد؛ والمطيري، يوسف محمد. (٢٠٢٢). أثر الصحة التنظيمية على تخطيط المسار الوظيفي في جامعة الكويت. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، (٤)، ٦٤١ - ٦٧٢*.

المعماري، أحمد حمود منصور؛ وآل ياسين، سمر غانم صالح. (٢٠٢٢). التملق الوظيفي وتأثيره في المسار الوظيفي: دراسة تحليلية في جامعة الموصل. *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، ١٤ (٣)، ٢٢٢ - ٢٤٦*.

مناصرية، رشيد؛ ولاجم، خالد؛ وأسعيد، حدة. (٢٠٢٠). أثر العوامل الشخصية والتنظيمية على المسار الوظيفي: دراسة حالة شركة الكهرباء والطاقت المتجددة. *مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ٣ (١٢)، ٦٧ - ٨٨*.

موسى، محمود كمال عربي، ومحمد، رضوى رضوان. (٢٠٢٥). أثر التعلم التنظيمي في تعزيز الابتكار التكنولوجي: دراسة تطبيقية على كليات عنيزة في المملكة العربية السعودية. *مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، ٢١ (٣٧)، ٥١ - ٧٨*.

نوار، سلمى عصام محمد. (٢٠٢٤). سلوكيات التمر الوظيفي وعلاقتها بالمسار الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بكلية التربية الرياضية للبنات بجامعة الإسكندرية. *المجلة العلمية لعلوم وفنون الرياضة، ٧٨ (٢)، ٢٧٠ - ٣٢٧*.

المراجع الأجنبية:

- Albrecht, K. (2019). *Employee development and training strategies*. Business Expert Press.
- Al-Heizan, M. O. (2022). Learning organizations in Saudi universities: Implications for occupational therapy education. *Journal of Taibah University Medical Sciences*, 18(2), 366–370.
- Arulsamy, A., Singh, I., Kumar, S., Panchal, J., & Bajaj, K. (2023). Employee Training and Development Enhancing Employee Performance: A Study. *Samdarshi*, 16(3). 406-416.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74–94.
- Bloch, C. (2013). Measuring innovation in the public sector. In Fred Gault (ed.), *Handbook of Innovation Indicators and Measurement*, Cheltenham, UK and Northampton, MA, USA: Edward Elgar, pp. 403-419

-
-
- Boxall, P., & Huo, M. L. (2022). Fostering the high- involvement model of human resource management: what have we learnt and what challenges do we face? *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 60(1), 41-61.
- Bratton, J., Gold, J., Bratton, A., & Steele, L. (2021). *Human resource management*. Bloomsbury Publishing.
- Carter, G. W., Cook, K. W., & Dorsey, D. W. (2024). *Career Paths: Navigating Your Professional Journey*. McGraw-Hill Education.
- Creswell. J.W. (2018) *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. 5th Edition, Sage, Newbury Park
- Demircioglu, Mehmet Akif. (2016). Organizational Innovation. In book: *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance* (pp.1-5).
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson.
- Diwedi, P., & Nema, P. (2023). The Role of Training and Development in Enhancing Organizational Performance. *International Journal for Research in Applied Science & Engineering Technology*, 11(XII), 1309- 1316.
- Elaiwi, M. A. (2024). The impact of Covid-19 on innovation in the higher education sector in Saudi Arabia. *Saudi Digital Library*.
- Erdogan, B., & Bauer, T. N. (2005). Enhancing career benefits of employee proactive personality: The role of fit with jobs and organizations. *Personnel Psychology*, 58(4), 859–891.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
- Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., & Godshalk, V. M. (2019). *Career management* (5th ed.). SAGE Publications.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Sage Publications.
- Hair, J.F., Sarstedt, M., Hopkins, L. & Kuppelwieser, V.G. (2014) Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM): An Emerging Tool in Business Research. *European Business Review*, 26, 106-121.
- Hollanders, H., Arundel, A., & Buligescu, B. (2013). *European Union Public Sector Innovation Scoreboard 2013*. Belgium: European Union.
-

-
-
- King, Z. (2004). Career self-management: Its nature, causes and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 112–133.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610.
- Lacerenza, C. N., Reyes, D. L., Marlow, S. L., Joseph, D. L., & Salas, E. (2017). Leadership training design, delivery, and implementation: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 102(12), 1686–1718.
- McLean, G. N., & McLean, L. D. (2018). *Organizational development: Principles, processes, performance* (2nd ed.). Berrett-Koehler Publishers.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2021). *Fundamentals of human resource management* (9th ed.). McGraw-Hill Education.
- Nurhayati, M., Asih, D., Kasmoo, A., & Santosa, A. (2024). Career development and work engagement: workplace social capital and organizational commitment as moderator and mediator. *Jurnal riset bisnis dan manajemen*, 17(1), 111-120.
- Obeidat, A. M., Al-Omari, K. A., Aljawarneh, N. M., & Alkhoulf, I. I. (2022). The effect of career path planning on organizational performance. *International Journal of Business Innovation and Research*, 27(4), 508-525.
- Puriveth, A. (2024). The development of a career-path model for the government officers in the Ministry of Higher Education, Science, Research, and Innovation. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 8(16), 612-630.
- Qahl, M., & Sohaib, O. (2023). Key factors for a creative environment in Saudi Arabian higher education institutions. *Journal of Information Technology Education: Innovations in Practice*, 22, 001–048.
- Sturges, J., Guest, D., Conway, N., & Davey, K. M. (2002). A longitudinal study of the relationship between career management and organizational commitment among graduates in the first ten years at work. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 731–748.
- Suthammanon, L., Boonsong, K., Rungmuang, T., & Akkakanjanasupar, P. (2024). Designing Strategic Career Pathways: A Competency-Based Approach to Progression Management in the Educational Context of a Corporate University in Thailand. *Educational Administration: Theory and Practice*, 30(5), 489–504.
-

-
- Wahua, L., Chava, P., Akpomeyoma, G., Quayson, J. & Anderson, P. (2024). Staff Training, Development and Organisational Productivity: Conceptual, Theoretical, and Empirical Reviews. *Admiralty Journal of Multidisciplinary Research*, 1(1), 109-121.
- Yildiz, D., Bozbura, F.T., Tatoglu, E. & Zaim, S. (2024). How do organizational career management activities influence employees' career outcomes? The mediating role of career capital. *International Journal of Organizational Analysis*, 32(9), 1805-1832.