

أثر تخطيط المسار الوظيفي على ابعاد الإستراتيجيات التنافسية للمنظمات التعليمية المصرية

سناء محمود عبد الله

دكتوراه ادارة الاعمال – كلية التجارة - جامعة قناة السويس

اشراف

الأستاذة الدكتورة

نجلاء حسن جمعة

أستاذ مساعد إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة قناة السويس

الأستاذ الدكتور

فراج مخيمر محمد عبد العال

أستاذ إدارة الأعمال

عميد المعهد العالي - للعلوم الإدارية ببلقاس

الملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة الى اى مدى يؤثر تخطيط المسار الوظيفي على الاستراتيجيات التنافسية بأبعادها (المرونة التنظيمية ، جودة أداء الخدمة) بالجامعات محل الدراسة.

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لهذا الغرض، واستمارة الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة لجمع البيانات الأولية اللازمة، تم توجيه الاستمارة إلى بعض العاملين بالإدارة العليا والإدارة الوسطي والإدارة التنفيذية في بعض الجامعات الحكومية والخاصة في جمهورية مصر العربية تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لإدخال ومعالجة وتحليل البيانات.

- **وتوصلت الدراسة** وفقا لنتائج التحليل الإحصائي لفروض الدراسة قبول صحة الفرض الرئيسي القائل (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين تخطيط المسار الوظيفي وأثرها على استراتيجيات التنافسية للعاملين بالجامعات محل الدراسة) حيث أكدت النتائج إيجابية العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي وابعاد الاستراتيجيات التنافسية (المرونة التنظيمية - جودة أداء الخدمة)

- أهم التوصيات التي قدمتها الدراسة هي وضع خطط واضحة ومعلنة بأنظمة الترقية الوظيفية لتنمية وإدارة المسار الوظيفي والعمل على تطوير البرامج التدريبية لتلبية الاحتياجات الإدارية المستقبلية بالتشجيع والحوافز المختلفة مادياً ومعنوياً لدورها العمل على رفع قدرة العاملين للتكيف مع المستجدات
- تحديد نقاط الضعف والقوة لتفعيل مشاركة العاملين و المساهمة لتنفيذ الاستراتيجيات التنافسية.
- الكلمات الدالة:
- تخطيط المسار الوظيفي – أبعاد الاستراتيجيات التنافسية (المرونة التنظيمية – وجودة ادة الخدمة)

Abstract:

This study aimed to determine the extent to which **career path planning** influences **competitive strategies**, encompassing their dimensions of **organizational flexibility** and **service performance quality**, within the universities under study.

To achieve this, the researcher employed a **descriptive-analytical approach** and utilized a **questionnaire** as the primary data collection tool for gathering essential primary data. The questionnaire was administered to a sample of top, middle, and executive management employees in selected public and private universities across the Arab Republic of Egypt. The Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) was used for data entry, processing, and analysis.

The study's statistical analysis of its hypotheses led to the acceptance of the main hypothesis, which states: "There is a statistically significant impact of career path planning on the

competitive strategies of employees in the universities under study." The results indeed confirmed a positive relationship between career path planning and the dimensions of competitive strategies (organizational flexibility and service performance quality).

Key recommendations from the study include establishing clear and publicized career promotion plans to foster and manage career paths, and developing training programs to meet future administrative needs.

Working to enhance employees' ability to adapt to new developments.

Identifying strengths and weaknesses to activate employee participation and contribution to implementing competitive strategies.

Keywords: Career Path Planning – Competitive Strategies Dimensions (Organizational Flexibility – Service Performance Quality)

مقدمة:

يُعدّ تخطيط المسار الوظيفي ركيزة أساسية لنجاح أي منظمة، لا سيما المنظمات التعليمية في مصر التي تواجه تحديات مستمرة ومتغيرات سريعة. لا يقتصر تأثير هذا التخطيط على الارتقاء بمستوى الأداء الفردي للعاملين فحسب، بل يمتد ليؤثر بشكل مباشر على المرونة التنظيمية للمؤسسة ككل. فالمنظمات التعليمية التي تتبنى استراتيجيات واضحة لتطوير المسارات الوظيفية تكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات في المناخ، التقنيات الحديثة، وحتى المتطلبات المجتمعية المتجددة.

إن تبني نهج استباقي لتخطيط المسارات الوظيفية يمكّن المنظمات التعليمية من تحديد الكفاءات المستقبلية اللازمة، وتطوير مهارات العاملين بشكل مستمر، وسد أي فجوات محتملة في الخبرات. هذا بدوره يعزز من قدرتها على الاستجابة السريعة

والفعالة للتحديات المفاجئة، مثل التحول إلى التعلم عن بعد أو إدخال أنظمة تقييم جديدة. عندما يشعر العاملون بأن هناك مسارًا وظيفيًا واضحًا ينتظرهم، يزداد لديهم الحافز للتعلم والتطور، مما ينعكس إيجابًا على قدرتهم على تبني التغيير والمساهمة في تطور المنظمة.

مصطلحات الدراسة:

جدول رقم (١/١) مفاهيم ومصطلحات الدراسة

م	المصطلح	المفهوم
١	تخطيط المسار الوظيفي (٢) Career Planning	يعرف تخطيط المسار الوظيفي بأنه "عملية مشتركة بين الإدارة والعاملين تضمن إعداد الفرد لمراحل سير وظيفي متصاعدة، وتحديد المهارات المطلوبة من تعليم وتدريب أو تحديد الوقت الزمني لعبور كل مرحلة خلال فترات زمنية مختلفة ^(١) .
٢	جودة أداء الخدمة (ii) Quality of service performance	درجة التطابق مع المواصفات من وجهة نظر المستفيد وليس من وجهة نظر الإدارة في المنظمة.
٣	المرونة التنظيمية (iii) Organizational flexibility	عرف المرونة التنظيمية على أنها قدرة المنظمة على التكيف مع متطلبات البيئة المحيطة.
٤	الاستراتيجيات التنافسية Competitive Strategy	تعرف بأنها خطط طويلة الأجل وشاملة تتعلق بتحقيق التوافق والانسجام بين البيئة التنافسية وقدرة الإدارة العليا على تحقيق الهدف.

المصدر: من إعداد الباحثة.

الدراسات السابقة:

تُظهر الدراسات السابقة اهتمامًا كبيرًا بتخطيط المسار الوظيفي كعنصر محوري في تنمية الموارد البشرية. تُسلط هذه الأبحاث الضوء على أهمية تخطيط المسار الوظيفي واثرة على المرونة التنظيمية للمنظمات في بيئة متغيرة. يتقاطع هذان

المحوران البحثيان في استكشاف كيف يمكن لتخطيط المسار الوظيفي أن يساهم بفاعلية في بناء منظمات أكثر قدرة على التكيف والاستجابة للتحديات، خاصة في سياق المنظمات التعليمية.

الصلة بموضوع البحث؛ وذلك لتحقيق الأهداف التالية:

- ١- اهم ما توصلت اليه الدراسات السابقة التي تناولت تخطيط المسار الوظيفي، وأثرها على الاستراتيجيات التنافسية.
- ٢- المساعدة في تحديد مشكلة الدراسة، وفروضها والمتغيرات ذات العلاقة بمشكلة الدراسة. وفي ضوء مشكلة البحث وأهدافه يتم تقسيم الدراسات السابقة إلى ثلاث مجموعات مع العلم أن الدراسات السابقة رتب من الأحدث إلى الأقدم وذلك على النحو الآتي:

 - التعليق على الدراسات السابقة.
 - ومدى اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.
 - أخيرًا توضيح الفجوة البحثية.

الدراسات التي تناولت تخطيط المسار الوظيفي (المتغير المستقل)

م	الاسم	العنوان	الأهداف	المتغيرات	النتائج
١	دراسة (شليبي، ٢٠٢٣) (iv)	تخطيط المسار الوظيفي كمدخل لتحقيق التميز التنظيمي في جامعة أم القرى	• تحديد مستوى تخطيط المسار الوظيفي والتميز التنظيمي ومعرفة العلاقة بينهما من وجهة نظر موظفي جامعة أم القرى.	• المسار الوظيفي • التميز التنظيمي	• توصلت الدراسة إلى أن كلاً من تخطيط المسار الوظيفي والتميز التنظيمي جاء بمستوى متوسط، ووجود علاقة ارتباطية موجبة بين تخطيط المسار الوظيفي ومستوى التميز التنظيمي،
٢	دراسة (Adecol, 2022) (v)	Career Planning and Career Management as Correlates for Career Development and Job Satisfaction	• معرفة أثر تخطيط وإدارة المسار الوظيفي على التطور الوظيفي. • وأثر التطور الوظيفي على الرضا.	• تخطيط المسار الوظيفي. • رضا العملاء.	• اهمية تخطيط وإدارة المسار الوظيفي حيث لدى التخطيط الجيد إلى التطور في الأداء الوظيفي.

سناء محمود عبد الله

م	الاسم	العنوان	الأهداف	المتغيرات	النتائج
٣	دراسة Kayalar M.and Ozmutaf (2020) (vi)	The Effect of Individual Career Planning On Job Satisfaction	أثر تخطيط المسار الوظيفي على الرضا الوظيفي للأكاديميين بجامعتي سليمان ديميريل	• المسار الوظيفي • رضا العاملين.	يفرض المسار الأكاديمي على الأعضاء التطوير المهني عن طريق القيام بالأبحاث والترقيات الأمر الذي أدى إلى ارتفاع مستوى الرضا لديهم.
٤	دراسة Patrick & Kumar, 2017) (vii)	Career Management, Performance	• رصد العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي وأداء العاملين في منظمات تكنولوجيا المعلومات	• تخطيط المسار الوظيفي. • أداء العاملين.	• كان التأثير الأكبر على المسار الوظيفي وأداء العاملين هو الدور القيادي، وتقوية شبكة العلاقات بين العاملين والإدارة، وتنمية المهارات المطلوبة.

الدراسات التي تناولت الاستراتيجيات التنافسية (المتغير التابع)

م	الاسم	العنوان	الأهداف	المتغيرات	النتائج
1.	دراسة (عون، ٢٠٢٣) (viii)	الإستراتيجية التنافسية ونورها في الأداء التسويقي للمؤسسة دراسة حالة بمؤسسة الاتصالات	• السعي إلى ابتكار طرق واستراتيجيات تنافسية لزيادة الأداء التسويقي للمبيعات.	• إستراتيجية تنافسية • الأداء التسويقي	• وجود ارتباط قوى ودلالة ذلك أن الإستراتيجية الحديثة لها دور كبير وأهمية بالغة في التأثير على الأداء التسويقي.
2.	دراسة (Suhong, (ix) 2016)	The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance	• توضيح العلاقة بين الموارد الاستراتيجية، ومستوى تبادل المعلومات وجودة تبادل المعلومات والعلاقة بينهم وبين استراتيجيات الميزة التنافسية.	• المـوارد الاستراتيجية • استـراتيجية الميزة التنافسية	• الموارد الاستراتيجية لها تأثير مباشر وملحوظ على الاستراتيجيات المتبعة لتحقيق الميزة التنافسية (تخفيض الكلفة/ السعر، الإبداع) • أن قيم السعر/التكلفة، وابتكار المنتجات، مرتفعة مثل الجودة .

الدراسات التي تناولت العلاقة بين المتغيرين (المتغير المستقل والمتغير التابع)

م	الاسم	العنوان	الأهداف	المتغيرات	النتائج
١	دراسة (Vergara (2022) ^(x)	Creating A Competitive Advantage For A Successful Career Trajectory	التعرف على الاستراتيجية التنافسية للمسار الوظيفي الناجح	المسار الوظيفي الاستراتيجية التنافسية	ان طلاب الجامعة باعتبارهم العاملين المستقبين بالشركات يجب عليهم إعداد أنفسهم بالطريقة التي تمكنهم من تحقيق الميزة التنافسية لمسارهم الوظيفي والثقة أنفسهم بالصورة التي تمكنهم من كسب الميزة التنافسية.
٢	دراسة (الغامدي (٢٠١٦) ^(xi)	تصور مستقبلي لتطوير وتنمية المسار الوظيفي لاستراتيجيات التنافسية في مؤسسات التعليم العالي السعودي	تقديم تصور لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي لاستراتيجيات التنافسية في مؤسسات التعليم العالي السعودي.	المسار الوظيفي إستراتيجية تنافسية.	درجة التخطيط وتنمية المسار الوظيفي كانت متوسطة. درجة تحقيق الميزة التنافسية جاءت متوسطة ايضا. العلاقة موجبة بين تخطيط وتنمية المسار الوظيفي من جهة وتحقيق الميزة التنافسية من جهة أخرى
٣	دراسة Buser et al. (2012) ^(xii)	Gender, competitiveness and career choices	هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين النوع والاستراتيجية التنافسية وخيارات المسار الوظيفي، وتكشف الدراسة إمكانية التنبؤ بخيارات المسار الوظيفي	استراتيجية تنافسية المسار الوظيفي	وتوصلت الدراسة إلى أن القدرة التنافسية تمثل أحد العوامل الهامة للتنبؤ باختيار المسار الوظيفي، وكذلك النوع يمكنه التنبؤ بدرجة قوية باختيار المسار الوظيفي، حيث أن أكثر من ٢٣% من التباين في اختيار المسار الوظيفي تُنسب إلى اختلافات النوع والقدرة التنافسية لكل فرد، وتستنتج الدراسة وجود علاقة ارتباطية قوية بين القدرة التنافسية والنوع واختيار المسار الوظيفي في سوق العمل.

المصدر: من إعداد الباحثة.

التعليق على الدراسات السابقة:

- ساهمت الدراسات السابقة في تشخيص واضح للمشكلة ومعالجتها بشكل منهجي، وخلص الباحث بعدة استنتاجات منها:
١. ساعدت الدراسات السابقة المتاحة لدى الباحثة في تأصيل الإطار النظري للدراسة الحالية وكذلك تحديد متغيرات الدراسة ورسم ملامح وتوجيهات الدراسة الحالية.
 ٢. استفادت الدراسة الحالية من دراسة كلا من (دراسة
 ٣. (شليبي، ٢٠٢٣) و (دراسة Kayalar M. and Ozmutaf (2020) (دراسة Vergara (2022 في صياغة أداة الدراسة.
 ٤. استفادت الدراسة الحالية من دراسة كلا من (دراسة Suhong, (2016 (الحبشي، ٢٠٢٣) في إثراء الإطار النظري.
 ٥. استفادت الدراسة الحالية من دراسة (عون، ٢٠٢٣) في صياغة النموذج المقترح.
 ٦. ومن حيث مجال التطبيق يتم تطبيق الدراسة على الجامعات المصرية الحكومية والخاصة وهو ما تشابه مع دراسة (الغامد ٢٠١٦) (Kayalar M. and Ozmuta., 2020).

الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية:

وقد اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في بعض الأهداف واختلفت معها في بعضها الآخر. من هنا تتفق مع الدراسات السابقة في موضوعها الرئيسي وهدفها العام إلا أنها تختلف عنها في عدة جوانب تمثل الفجوة العلمية تعالجها هذه الدراسة من خلال الآتي:

في حدود علم الباحثة لا توجد دراسات عربية تناولت تخطيط المسار الوظيفي ومدي تأثيره على الإستراتيجيات التنافسية بالجامعات، وهذا يدل على الأهمية الخاصة للدراسة الحالية.

ومن العرض السابق يتضح أن هذه الدراسة عالجت فجوة علمية متعددة الجوانب بتطرقها لهذا الموضوع، وأنها استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وبناءً عليه تعد هذه الدراسة امتداداً وتكملة لجهود الدراسات السابقة في هذا المجال.

الدراسة الاستطلاعية:

فقد قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية، وعمل مقابلات شخصية باستخدام قائمة استقصاء مبدئية بهدف زيادة الإلمام بموضوع البحث، أيضاً التحديد الدقيق لمشكلة، والمساعدة في صياغة فروض البحث بشكل سليم، والتعرف على خصائص مجتمع البحث وتكوين صورة مبدئية عنه، والوقوف على مجموعة الإيجابيات والسلبيات التي يجب أخذها في الاعتبار، وذلك من خلال إجراء عدد من المقابلات مع عينة ميسرة من العاملين، كما تم تصميم استمارة الاستبانة كوسيلة رئيسه لجمع البيانات التي وزعت على عينة من العاملين بجامعات (القاهرة – وجامعة ٦ أكتوبر) (٦٠) استمارة موزعة تم استرداد (٥٠) استمارة بعد تجميع استمارات الاستقصاء ومراجعتها، قامت الباحثة بترميز عبارات الاستقصاء داخل كل بعد من أبعاد الدراسة وإعطاء الوزن الترجيحي طبقاً لمقياس ليكرت المتدرج الخماسي.

◀ وقد قامت الباحثة من خلال الدراسة الاستطلاعية برصد النقاط التالية:

١. عدم توافر استراتيجيات واضحة لتخطيط المسار الوظيفي للعاملين.
 ٢. عدم الاهتمام بالبرامج التدريبية المطلوبة التي تؤثر على تنمية المسار الوظيفي.
 ٣. تفاوت إجابات العاملين عن مدي التركيز والاهتمام بالاستراتيجيات التنافسية بأبعادها (المرونة التنظيمية – جودة أداء الخدمة).
- وبناء على ما سبق تبين للباحثة الحاجة الماسة للأهمية لتوضيح أثر تخطيط وتنمية المسار الوظيفي على الاستراتيجيات التنافسية بأبعادها (المرونة التنظيمية – جودة أداء الخدمة) بالجامعات محل الدراسة.

مشكلة الدراسة:

تواجه المنظمات التعليمية المصرية تحديات متزايدة في بيئة تتسم بالمنافسة الشديدة والتغيرات المتسارعة، مما يستدعي تبني استراتيجيات تنافسية فعالة لضمان بقائها وتميزها. في هذا السياق، يبرز تخطيط المسار الوظيفي كأداة إدارية محورية، لا يقتصر أثرها على تنمية الكفاءات الفردية فحسب، بل يمتد ليؤثر بشكل مباشر على

قدرة المنظمة على صياغة وتنفيذ استراتيجياتها التنافسية. لذا، تكمن مشكلة البحث في استكشاف كيف يمكن لتخطيط المسار الوظيفي أن يساهم في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات التعليمية المصرية في ظل هذه المتغيرات المتلاحقة. (xiii).

من خلال الدراسة الاستطلاعية التي قامت بها الباحثة تبين أن المشكلة البحث تدور حول تساؤل رئيسي وهو معرفة الى أي مدى تخطيط المسار الوظيفي على الاستراتيجيات التنافسية بأبعادها (المرونة التنظيمية - جودة أداء الخدمة) وينبثق من هذا التساؤل عدة

أهداف الدراسة:

يتلخص الهدف الرئيسي للدراسة الحالية: في محاولة الوصول إلى وضع إطار مقترح للإدارة وتنمية المسار الوظيفي وأثرها على الاستراتيجيات التنافسية بالمنظمات.

وينبثق منه مجموعة من الأهداف الفرعية:

١. دراسة العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي والاستراتيجيات التنافسية بأبعادها (المرونة التنظيمية- جودة أداء الخدمة) على الجامعات محل الدراسة.
٢. الوصول إلى إطار مقترح لتخطيط المسار الوظيفي وأثره على الاستراتيجيات التنافسية بأبعادها (المرونة التنظيمية – جودة أداء الخدمة) على الجامعات محل الدراسة.

أهمية الدراسة:

- تتناول الدراسة وضع إطار مقترح للمسار الوظيفي باعتباره من الاتجاهات الحديثة في الموارد التي تنسم بالندرة في مجال البحوث العربية، كمحاولة للفت الانتباه إلى ضرورة مواكبة الدراسات الأجنبية في هذا الاتجاه.
- تُعد الدراسة تكملة للدراسات الأجنبية والعربية في هذا المجال.
- معرفة كيف يمكن لتخطيط المسار الوظيفي يُمكن أن يحقق ميزة تنافسية للمنظمات التعليمية خاصة في ظل المتغيرات الاقتصادية ومدي تأثيرها على الاستراتيجيات التنافسية بأبعادها.

- إعداد وتقديم التوصيات التي يمكن تنفيذها والاستفادة بها في تحقيق استراتيجيات وممارسات إدارة الموارد البشرية بالمنظمات في تطوير وإدارة المسار الوظيفي لاكتساب الميزات التنافسية.

متغيرات الدراسة:

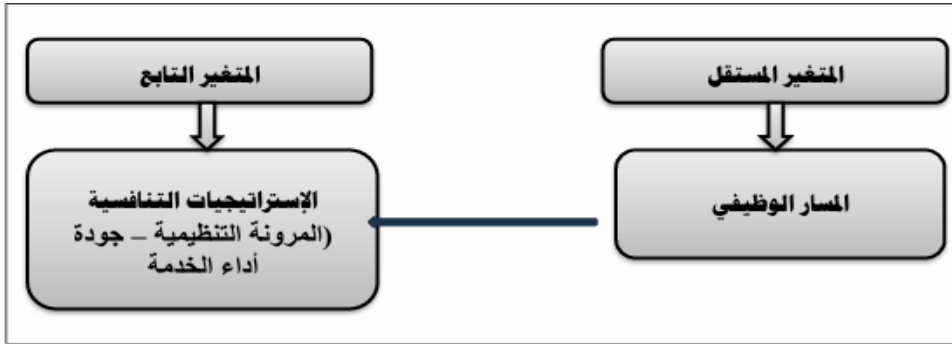
استناداً إلى فرضيات الدراسة تبين لنا أن هناك متغيرين أحدهما مستقل والآخر تابع:

المتغير المستقل:

ومن خلال موضوع دراستنا فقد تم تحديد المتغير المستقل علي أنه (تخطيط المسار الوظيفي) وهو أحادي الاتجاه استناداً على دراسة ودراسة (Kayalar M.) (and Ozmuta., 2020) ودراسة (الغامدي، ٢٠١٦).

المتغير التابع:

ومن خلال موضوع دراستنا فقد تم تحديد المتغير التابع على أنه (الإستراتيجيات التنافسية) بأبعادها (المرونة التنظيمية، جودة أداء الخدمة) بناءً على دراسة (Namusonge, 2019).



شكل رقم (١)

نموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء الدراسات السابقة.

الاطار النظري

مقدمة:

أصبح المورد البشري من أهم المقاومات الأساسية لنجاح وتطور المنظومات التعليمية ومصدرًا مهمًا لتحقيق الاستراتيجيات التنافسية لها فكل منظومة ترغب في الاحتفاظ بأفضل العاملين لديها خاصة إذا كانوا يتمتعون بقدرات ومهارات عالية لذا فقد بدأت المنظمات بالعمل الجاد لتخطيط وتنظيم وتطوير المسار الوظيفي لتدعيم مهارات وقدرات العاملين بها وإيجاد الدافعية والفرص الوظيفية المختلفة للعاملين فالمسار الوظيفي عبارته عن مفهوم متكامل يربط بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية لتحقيق الاستراتيجية التنافسية للمنظومة التعليمية

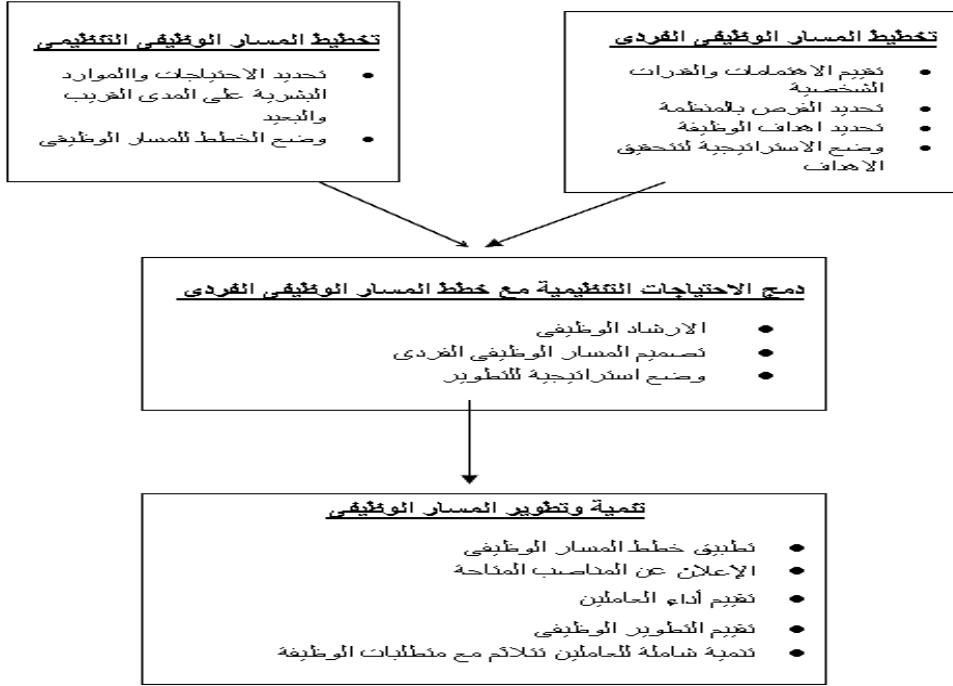
أن تخطيط المسار الوظيفي هو نشاط مهم يحقق مزايا عديدة لكل من المنظمة والعاملين، إذ بواسطته تستطيع المنظمة تحسين استخدام الأفراد، وزيادة رضاهم وجعلهم أكثر مساهمة في العملية التعليمية، إلى جانب قدرتها على إشباع حاجاتهم وطموحاتهم، ونتيجة لاهتمام المنظمات الحالية بتخطيط المسار الوظيفي للعاملين، والعمل على تحقيق التوافق بين احتياجاتهم الوظيفية، وبين احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية، كانت النتيجة قلت الغيابات، وارتفعت معدلات الأداء، إضافة إلى رفع قدراتها على استقطاب أفضل الكفاءات لملا الشواغر الوظيفية والحفاظ على مهارتها وكفاءتها^(١٤).

تعريف تخطيط المسار الوظيفي:

يعرف تخطيط المسار الوظيفي بأنه "عملية مشتركة بين الإدارة والعاملين تضمن إعداد الفرد لمراحل سير وظيفي متصاعدة، وتحديد المهارات المطلوبة من تعليم وتدريب أو تحديد الوقت الزمني لعبور كل مرحلة خلال فترات زمنية مختلفة^(xv) . ويتعلق بالجهود المبذولة من قبل العاملين أو بمساعدة المنظمة وذلك لتحديد مهاراتهم، واهتماماتهم، والقيم الوظيفية الخاصة بهم، واختيار البدائل التي تناسبهم، وتحديد أهدافهم الوظيفية ووضع خطط المسار الوظيفي الخاصة بهم لتحقيق توقعاتهم،

أهداف تخطيط المسار الوظيفي:

- إن عملية تخطيط المسار الوظيفي هي عملية إستراتيجية مخططة وهادفة ومستمرة ويمكن إبراز هذه الأهداف كما يلي: (xvi)
١. إثارة اهتمام وتحدي الموارد البشرية نحو اقتناص الفرص المتاحة للترقية والتقدم الوظيفي ومواجهة التحديات التي تقابلهم أثناء هذه المرحلة.
 ٢. إيجاد الدافعية لدى الأفراد نحو الوصول للأهداف من خلال مسارات مساعدة متعددة مثل التعلم والتدريب، بناء مهارات جديدة والتدوير الوظيفي، بناء علاقات متميزة مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين واكتساب المعرفة التنظيمية والوظيفية.
 - توفير العديد من البرامج التدريبية لتأهيل وإعداد المورد البشري لوظائف أعلى في السلم الوظيفي.
 ٣. تشجيع المورد البشري بحيث يتولد داخله الدافع لتنمية ذاته والتخطيط لتطوير مستقبله الوظيفي.
- وقد حاول الباحثون كثيرًا وضع نماذج لتحقيق التجانس بين التنمية الشخصية وإستراتيجيات المؤسسة أو تخطيط المسار الوظيفي الفردي وتخطيط المسار الوظيفي التنظيمي، ويوضح الشكل التالي أحد هذه النماذج.



شكل رقم (١/٢)

نموذج تخطيط المسار الوظيفي وتحديد الاحتياجات

Source : Manolescu, Lefter, Deaconu (Eds.), 2008, p.378. (xvii)

أبعاد الاستراتيجية التنافسية:

المرونة التنظيمية:

وتعد المرونة الإستراتيجية قدرة ذات قيمة للعمل في مواجهة التغيرات التكنولوجية وتطور المعرفة ونمو العولمة، حيث تحتاج المنظمات إلى أن تكون قادرة على تعديل مكانتها في السوق، ومواءمة هذه التحديات البيئية التي لا يمكن التنبؤ بها، الأمر الذي يمكن تحقيقه من خلال المرونة الإستراتيجية التي تمنح المنظمات القدرة على الاستجابة

للتغيرات والبيئات غير المستقرة وتطوير موارد وقدرات لمواءمة الظروف المتغيرة. (xviii)

كما تعرف بأنها: قدرة المنظمة على مواءمة التغيرات البيئية السريعة والمليئة بالشكوك والتي لها تأثير مهم على أداء المنظمة كذلك تعرف بأنها: قدرة المنظمة على التعامل مع الشكوك (xix).

وهي تمنح المنظمة القدرة على الاستجابة الفورية لفرص السوق والتكنولوجيا المتغيرة، وكذلك الاستمرار في العمل مع التغيرات المتزايدة في سوق العمل وبناء على ما سبق فإن المرونة الإستراتيجية يمكن أن تساعد الجامعات على التعامل مع التغيرات المحيطة بها من خلال الاستجابة لها ومواءمتها، الأمر الذي يساعدها على الاستمرار في أداء عملها وكذلك مواجهة التنافس المحيط بها (xx).

الإبداع التنظيمي:

عرفه (Drucker Peter) بأنه: تغيير في ناتج الموارد، وتغيير في القيمة والرضا الناتج عن الموارد المستخدمة من قبل المستهلك (xxi).

وعرفه (Daft) أنه: تبنى فكرة جديدة أو سلوك جديد بالنسبة لمجال صناعة المنظمة وسوقها وبيئتها العامة (xxii).

من خلال ما سبق يمكننا القول أن الإبداع التنظيمي هو مختلف الافكار والاساليب الجديدة أو المتطورة التي تعتمد عليها المنظمة للوصول إلى تحقيق أهدافها.

٣/٨/٢/٢ - جودة أداء الخدمة:

ب: جودة الخدمة:

تعرف جودة الخدمة على أنها: درجة التطابق مع المواصفات من وجهة نظر المستفيد وليس من وجهة نظر الإدارة في المنظمة الخدمية (xxiii).

وكذلك تعرف بانها: جودة الخدمات المقدمة سواء كانت المتوقعة أو المدركة، أي التي كان يتوقعها العميل قبل استفادتهم من الخدمة أو التي يدركونها في الواقع الفعلي بعد الاستفادة من الخدمة، وهي المحدد الرئيسي لرضا المستهلك أو عدم

رضاه؛ وتعتبر في نفس الوقت من الأولويات الرئيسية للمنظمات التي تريد تعزيز النوعية في خدماتها المقدمة للمستفيدين^(xxiv).

الفرض الرئيسي:

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين تخطيط المسار الوظيفي وأثره على استراتيجيات التنافسية للعاملين بالجامعات محل الدراسة.

وينبثق من هذا الفرض فرضين فرعيين كما يلي:

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين تخطيط المسار الوظيفي والمرونة التنظيمية للعاملين بالجامعات محل الدراسة.

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين تخطيط المسار الوظيفي وجودة أداء الخدمة للعاملين بالجامعات محل الدراسة.

- منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في دراسة وتحليل المفاهيم والمتغيرات موضوع الدراسة وكذلك استخدام عدد من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات التي سوف يتم جمعها باستخدام قائمة استقصاء، وتحتوي أساليب جمع البيانات على:

متغيرات الدراسة ومؤشرات قياسها:

قامت الباحثة بإعداد قوائم للاستقصاء كأداء لجمع البيانات بما يساعد في اختبار فروض البحث، بحيث تتضمن أبعاد البحث المتمثلة فيما يلي:

- المتغير المستقل: إدارة وتنمية المسار الوظيفي
- المتغير التابع: الاستراتيجيات التنافسية ويتكون من بعدين هما:
 - البعد الأول: المرونة التنظيمية
 - البعد الثاني: جودة أداء الخدمة

مجتمع الدراسة وتحديد حجم العينة:

عينة الدراسة:

اقتصرت حجم عينة الدراسة على بعض العاملين في الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة بنطاق القاهرة الكبرى ونظرًا لضخامة حجم مجتمع البحث فقد تم اختيار (جامعة القاهرة – جامعة عين شمس_ جامعة حلوان) كونها جامعات حكومية بالقاهرة كما تم اختيار ثلاث جامعات خاصة وهي (جامعة ٦ أكتوبر- جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا – الجامعة البريطانية) كعينة من الجامعات الخاصة بهدف (وضع إطار مقترح للإدارة وتنمية المسار الوظيفي أثرها على الاستراتيجيات التنافسية).

وقد قامت الباحثة بإعداد القائمة في شكل عبارات واستفسارات يُمكن من خلالها دراسة وتحليل الردود عليها لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فروضها، حيث قامت الباحثة بتوزيع الاستمارات على عينة الدراسة، وقد تم فحص هذه الاستمارات الواردة كل استمارة على حده لتحديد مدى صدقها وصلاحياتها للتحليل الإحصائي، وتم استبعاد الاستمارات الغير صالحة، وبلغت الاستمارات الصالحة للتحليل (٤١٠) استمارة أي بنسبة (٩٦.٦%) من الاستمارات الموزعة وعددها (٤٢٠).

■ تفريغ البيانات الواردة بقوائم الاستقصاء المستلمة:

بعد تجميع استمارات الاستقصاء ومراجعتها، قامت الباحثة بترميز عبارات الاستقصاء داخل كل بعد من أبعاد الدراسة وإعطاء الوزن الترجيحي طبقًا لمقياس ليكرث المتدرج الخماسي كما في الجدول التالي:

■ تحديد حجم العينة:

نظرًا لوجود العديد من القيود التي تمنع الوصول إلى مجتمع الدراسة بأكمله ومنها كبر حجم مجتمع الدراسة والوقت والتكلفة لذا اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على أسلوب العينات لجمع البيانات الأولية واعتمدت الباحثة على أسلوب العينة العشوائية الطبقية في اختيار العاملين بالجامعات المصرية محل الدراسة.

ولتحديد حجم العينة قامت الباحثة باستخدام المعادلة التالية لتقدير حجم العينة:

$$n = \frac{P(1 - P)}{\frac{(e)^2}{(Z)^2} + \frac{P(1 - P)}{N}}$$

حيث أن:

(n) = حجم العينة.

(N) = حجم مجتمع الدراسة.

(Z) = القيمة المعيارية وهي إحصائياً = (١.٩٦) عند مستوى معنوية (٠.٠٥).

(p) = نسبة توافر الظاهرة الرئيسة محل الدراسة وهي تساوى (٥٠%).

(1- p) = نسبة عدم توافر الظاهرة الرئيسة محل الدراسة (٥٠%).

(e) = خطأ المعاينة وهي تساوى (٠.٠٥)

ومن خلال المعادلة السابقة يمكن حساب حجم العينة كالتالي:

$$\text{حجم العينة} = \frac{0.5 \times 0.5}{\frac{(0.05)^2}{(1.96)^2}} = 384 \text{ مفردة}$$

وبالتالي فإن أقل حجم عينة هو ٣٨٤

- أن الدراسة التي أجريت على عينة الأفراد كانت بنسبة ٧٤.٤% جامعة حكومية و ٢٥.٦% جامعة خاصة، والشكل التالي يوضح ذلك:

اختبار صدق وثبات قائمة الاستقصاء:

لتحديد درجة صلاحية ومدى الاعتماد على الأداة المستخدمة في قياس استجابات مفردات العينة، قامت الباحثة باستخدام كل من معامل الاتساق الداخلي Internal consistency و يقيس درجة مصداقية النتائج المحققة لكل بند من بنود الاستقصاء، والذي يعتمد في المقام الأول على معامل الارتباط، وبالتالي فمن الضروري أن يكون المعيار الأساسي هو اختبار لمعنوية معامل الارتباط، ومعامل الفا كرونباخ Cronbach's alpha لقياس ثبات الاستبيان.

معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات لأبعاد الدراسة:

قامت الباحثة بقياس ثبات متغيرات وأبعاد الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach's alpha وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول رقم (١١/٣)

معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة

معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	أبعاد الدراسة
٠.٨٠٦	١٠	المتغير المستقل: تخطيط المسار الوظيفي
٠.٩٤٩	٢١	المتغير التابع: الاستراتيجيات التنافسية
٠.٨٣٤	٠.٨٣٤	المرونة التنظيمية
٠.٨٨٢	٠.٨٨٢	جودة أداء الخدمة
٠.٩٤٦	٣١	المقياس ككل

المصدر: من إعداد الباحثة إستناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- أن معامل ألفا كرونباخ أكبر من ٦٠% لجميع أبعاد الدراسة، بالإضافة إلى أن معامل ألفا كرونباخ للمقياس ككل أكبر من ٩٠%، حيث جاء يساوي (٠.٩٤٦) وعلى ذلك يُمكن الاعتماد عليها في قياس أبعاد الدراسة .
- وهذا يؤكد على أن الاستبيان يقيس ما بني من أجله وان جميع البنود والأبعاد واضحة للمبحوثين وليس فيها غموض ولو قامت الباحثة بتطبيق الاستبيان مرة ثانية على نفس العينة ستعطي نفس النتائج تقريباً.

معاملات الاتساق الداخلي لعبارات بعد المتغير التابع الاستراتيجيات التنافسية:

نتائج تحليل الارتباط الخاصة بعبارات المتغير التابع الاستراتيجيات التنافسية .

أكدت النتائج:

- صلاحية جميع العبارات الخاصة بأبعاد المتغير التابع الاستراتيجيات التنافسية (المرونة التنظيمية، جودة أداء الخدمة) حيث أكدت على ذلك قيم معاملات الارتباط والتي تراوحت بين (٠.٥٢٤ : ٠.٨٩٨) وقد جاءت جميعها معنوية عند مستوى ٠.٠١ وهذا يدل على أن جميع العبارات صالحة لقياس بعد المتغير التابع الاستراتيجيات التنافسية ، بمعنى أن هذه القائمة صادقة فيما صممت من أجل قياسه.

الأهمية النسبية لبعد الإستراتيجيات التنافسية:

قامت الباحثة بحساب اختبار فريدمان لعبارات كل بعد من الإستراتيجيات التنافسية (المرونة التنظيمية جودة أداء الخدمة) وذلك لقياس الأهمية النسبية لكل عبارة من عبارات تلك الأبعاد.

اتضح الآتي:

- مستوى المعنوية لاختبار (كا^٢) أقل من (٥%) مما يؤكد وجود اختلاف في الأهمية النسبية لكل عبارة من عبارات هذا البعد من وجهة نظر المبحوثين.
- تأتي العبارة رقم (٣) في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية من بين عبارات هذا البعد، حيث سجل متوسط الرتب لهذه العبارة (٤.٥٢)، بينما تأتي العبارة رقم (١) في المرتبة الأخيرة بمتوسط رتب (٣.٧٥).

الأهمية النسبية لعبارات بعد جودة أداء الخدمة:

نتائج الأهمية النسبية الخاصة بعبارات بعد جودة أداء الخدمة .

اتضح الآتي:

- مستوى المعنوية لاختبار (كا^٢) أقل من (٥%) مما يؤكد وجود اختلاف في الأهمية النسبية لكل عبارة من عبارات هذا البعد من وجهة نظر المبحوثين.
- تأتي العبارة رقم (٢) في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية من بين عبارات هذا البعد، حيث سجل متوسط الرتب لهذه العبارة (٤.١٧)، بينما تأتي العبارة رقم (٧) في المرتبة الأخيرة بمتوسط رتب (٣.٧٠).

وكانت الاستنتاجات ما يلي:

- متوسط جميع العبارات أكبر من (٣) وهذا يدل على إتجاه رأي المستقضي منهم نحو الموافقة على عبارات هذا البعد، أي أن إجابات المستقضي منهم تشير إلى الموافقة على هذه العبارات.
- الانحراف المعياري تراوح من (٠.٧٣٢٩٥ : ١.٣٨٧) وهي نسبة صغيرة ويدل على إنخفاض التشتت في استجابات المستقضي منهم لهذه العبارات مما يؤكد على أهمية هذه العبارات.
- معامل الاختلاف لجميع العبارات أقل من (٥٠%) مما يؤكد إنخفاض نسبة الانحراف المعياري بالنسبة للوسط الحسابي، حيث أنه كلما قل معامل الاختلاف كان ذلك أفضل.
- يلاحظ من إختبار (T) أن مستوى المعنوية لمعظم العبارات أقل من (٥%) فيما عدا العبارات (٢، ٧، ٩) العبارات أكبر من (٥%) وكل العبارات متوسطها أكبر من (٣)، كما أن متوسط بُعد إدارة وتنمية المسار الوظيفي بصفة عامة أكبر من (٣) مما يؤكد على موافقة العينة على هذا البعد.

وكانت الاستنتاجات كما يلي:

- متوسط جميع العبارات أكبر من (٣) وهذا يدل على إتجاه رأي المستقضي منهم نحو الموافقة على عبارات هذا البعد، أي أن إجابات المستقضي منهم تشير إلى الموافقة على هذه العبارات.
- الانحراف المعياري تراوح من (٠.٨١٩١٥ : ١.٢٧٦) وهي نسبة صغيرة ويدل على انخفاض التشتت في استجابات المستقضي منهم لهذه العبارات مما يؤكد على أهمية هذه العبارات.

- معامل الاختلاف لجميع العبارات أقل من (٥٠%) مما يؤكد إنخفاض نسبة الانحراف المعياري بالنسبة للوسط الحسابي، حيث أنه كلما قل معامل الاختلاف كان ذلك أفضل.
- يلاحظ من إختبار (T) أن مستوى المعنوية لجميع العبارات أقل من (٥%) وكل العبارات متوسطها أكبر من (٣)، كما أن متوسط بُعد المرونة التنظيمية بصفة عامة أكبر من (٣) مما يؤكد علي موافقة العينة علي هذا البعد.
- وكانت الاستنتاجات لعبارات بعد المرونة التنظيمية كما يلي:
- إجمالي الإجابات حول عبارات بعد المرونة التنظيمية أن نسبة (المعارض بشدة والمعارض) تمثلت في (٢٠.٩%) من حجم المجتمع، ونسبة (المحايد) تمثلت في (١٩.٩٩%) من حجم المجتمع، ونسبة (الموافق والموافق جداً) تمثلت في (٥٩.٠٩%) من حجم المجتمع.

وكانت النتائج كما يلي:

- إجمالي الإجابات حول عبارات بعد جودة أداء الخدمة أن نسبة (المعارض بشدة والمعارض) تمثلت في (٢٣.٠٧%) من حجم المجتمع، ونسبة (المحايد) تمثلت في (٢٦.١٤%) من حجم المجتمع، ونسبة (الموافق والموافق جداً) تمثلت في (٥٠.٧٩%) من حجم المجتمع.

نتائج اختبار فروض الدراسة:

الفرض الرئيسي الأول:

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين تخطيط المسار الوظيفي والاستراتيجيات التنافسية للمنظمات بالتطبيق على العاملين بالجامعات محل الدراسة والبحث.

ويتفرع من هذا الفرض الرئيسي الفروض الفرعية التالية:

الفرض الفرعي الأول: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية تخطيط المسار الوظيفي والمرونة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بالجامعات محل الدراسة.

الفرض الفرعي الثاني: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين تخطيط المسار الوظيفي وجودة أداء الخدمة بالتطبيق على العاملين بالجامعات محل الدراسة. وفيما يلي نتائج تحليل هذه الفروض:

الفرض الرئيسي الأول:

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين إدارة وتنمية المسار الوظيفي والاستراتيجيات التنافسية للمنظمات بالتطبيق على العاملين بالجامعات محل الدراسة. قامت الباحثة بعمل تحليل المسار لتحليل الانحدار البسيط

ولذلك تم قبول الفرض، أي انه يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين تخطيط المسار الوظيفي والاستراتيجيات التنافسية للمنظمات بالتطبيق على العاملين بالجامعات محل الدراسة.

الفرض الفرعي الأول:

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين إدارة وتنمية المسار الوظيفي والمرونة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بالجامعات محل الدراسة.

- توصيات الدراسة:

١. بالتشجيع والحوافز المختلفة مادياً ومعنوياً لدوره في المساهمة لتنفيذ الاستراتيجيات التنافسية.
٢. تفعيل دور مشاركة العاملين في العملية الإدارية وصياغة الأهداف والخطط، مما يولد الشعور بالمسؤولية والالتزام بتحقيق الأهداف التي شارك في صياغته والمرونة التنظيمية اللازمة تلك الأهداف.
٣. تشجيع إبداعات العاملين وبث روح الابتكار لدى العاملين وتنمية قدراتهم على حل المشاكل التي تواجههم. وتشجيع العاملين لعرض أفكار جديد مبدعة ومبتكرة.

٤. ومن خلال تنفيذ هذا الإطار، يمكن للجامعات المصرية تعزيز قدرتها التنافسية من خلال جذب أفضل المواهب والاحتفاظ بها، وتحسين مشاركة الموظفين، ودفع الابتكار والنمو.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

أ- الكتب:

- ١- السلمي، علي، (٢٠٠١)، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل الأيزو ٩٠٠٠"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- ٢- النجار، صباح مجيد، جواد، مها كامل، (٢٠١٥)، "إدارة الجودة والبيئة مبادئ وتطبيقات"، الطبعة الثانية، بغداد.
- ٣- بضير، العلاق، قحطان العبدلي، (٢٠١٢)، "إستراتيجيات التسويق"، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ٤٠.
- ٤- حمراوي، وسيلة، (٢٠٠٤)، "إدارة الموارد البشرية"، مديرية النشر الجامعية، قالمه، بيروت، بدون طبعة، ص ١١٣.

ب- الدوريات:

- ١- الحبشي، ناريمان فوزي، (٢٠٢٣)، "أثر سلوكيات التسييس التنظيمي على تنمية المسار التنظيمي للعاملين بمستشفيات وزارة الصحة بمحافظة دمياط" دراسة لبعض المتغيرات الوسيطة، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد ٣، العدد ٢.
- ٢- جاد الرب، سيد محمد، عطية، أحمد عوض، (٢٠٢١)، أثر عوامل الاستشراف (التوجه الإستراتيجي ونظم المعلومات الإستراتيجية) على تخطيط المسار الوظيفي وتمكين العاملين كآلية من آليات الأداء الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد ٧، العدد ٢.

ج- الرسائل العلمية:

- ١- الغامدي، فوزية علي خضر، (٢٠١٦)، "تصور مستقبلي لتطوير وتنمية المسار الوظيفي لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي السعودي"، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

- ٢- بوراس، فائزة، (٢٠٢٠)، "تخطيط المسار الوظيفي دراسة حالة مؤسسة الاسمنت"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاد لخضر باتنة، الجزائر.
 - ٣- جبالى، سارة، رحال، الزهرة، سعدالله، كريمة، (٢٠١٩)، "أثر الإبداع التنظيمي في علاقة التمكين الإداري بالأداء الوظيفي للعاملين: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء في جنوب الوادي"، رسالة ماجستير، جامعة الشهيد حمة لخضر، كلية العلوم التجارية والاقتصادية.
- ثانيًا: المراجع الأجنبية:

A- Books:

- 1- Chang, H. & Sinclair, D. (2019). "Assessing Workforce Perception Of Total Quality Management", Tqm Excellence. (On Line), Available: [Http://www.emeralinsight.com](http://www.emeralinsight.com).
- 2- David Besanko , S. Schaefer, (2018), "Economies of Strategy", by John Wiley & Sons Inc.
- 3- McDaniels, C., & Gysbers, N.C., (1992), "Counseling for Career Development", (1st ed.), San Francisco: Jossey-Bass Publishers

B- Periodicals:

- 1- Adecola, Bola, (May 2020), "Career Planning and Career Management as Correlates for Career Development and Job Satisfaction. A Case Study of Nigerian Bank Employees", **Australian Journal of Business and Management Research**. Vol.1 (2): 100-112.
- 2- Akgemci, T. (2015), "The Effect of Political Behavior on The Level of Reaching Individual Career", **International Journal of Business and Social Science**. Vol.6 (5): 182-193
- 3- Bitarsa, Khairudin Bin Idris, Bahaman Bin Abu Samah, Nor W. ahiza Binit Abdul Wahat, Parisa Parsa, (2021), "Relationship between quality of Work Life and Career advancement among Iranian academics", 152.

C-Thesis:

- 1- Haase, Sandra, (2007), "Applying Career Competencies in Career Management", **Doctor of philosophy in management, Coventry university.**
- 2- Jan, Zeb, (2010), "Career Development in a Learning Organization, Doctor of philosophy in HRD, **National university of modern languages**, 163 IsLamabad.

D- Conferences:

- 1- Stukalina, y. (2018). "Career management in a technical university as an essential factor influencing its competitiveness". In reliability and statistics in transportation and communication: selected papers from the 17th international conference on reliability and statistics in transportation and communication, relstat'17, 18-21 october, 2017, riga, Latvia.

(i) علافي، مدني، (٢٠٠٧)، "إدارة الموارد البشرية"، جدة ، خوارزم لإصدار الكتاب الجامعي

(ii) Mustafa Al Saied, (2019), "**The Key to Organizational Success**", 1st ed., Oriental Press, Manama.

(iii) Markaki, Evangelia N., Damianios P. Sakas, and Theodore Chadjipantelis. (2018) "Communication Management in Business. The Latent Power for Career Development", **Procedia Social and Behavioral Sciences** 73: 319-326.

(iv) شلبي، ضحي يوسف، محضر، وفاء (٢٠٢٣) " تخطيط المسار الوظيفي كمدخل لتحقيق التميز التنظيمي في جامعة أم القرى"، **المجلة السعودية للعلوم التربوية**، المجلد ٢، العدد ١١.

(v) Adecola, Bola. (May 2020), "Career Planning and Career Management as Correlates for Career Development and Job Satisfaction. A Case Study of Nigerian Bank Employees", **Australian Journal of Business and Management Research**. Vol.1(2).

(vi) Kayalar M., and Ozmutaf, N.M. (2018). "The Effect of Individual Career Planning On Job Satisfaction: A Comparative Study on Academic and Administrative Staff. Suleiman Demirep", **University Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences**. Vol. 14: 239-254.

(vii) Patrick H.A. and Kumar A. (2017). "Career Management, Performance". **International Journal of Management Sciences and Business Research**. Vol.3. (12), 35-47.

- (viii) عون، عزيز، (٢٠٢٣)، "الاستراتيجية التنافسية ودورها في الأداء التسويقي للمؤسسة"، رسالة ماجستير، معهد العلوم التجارية والاقتصادية.
- (ix) Suhong, L., & Ragu-Nathan, B., & Ragu-Nathan, T. (2016). "The Impact Of Supply Chain Management Practices On Competitive Advantage And Organizational Performance", **The International Journal Of Management Science**, 34: 107 – 124.
- (x) Vergara, C. C. L. (2022), "Creating a competitive Strategy for a successful career trajectory", **Journal of multidisciplinary research** (1947-2900), 14(2).
- (xi) الغامدي، فوزية علي خضر، (٢٠١٦)، "تصور مستقبلي لتطوير وتنمية المسار الوظيفي لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي السعودي"، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- (xii) Buser, T., niederle, M, and osterbeek, H. (2012), "gender, competitiveness and career choices", **nber working paper series**.
- (xiii) Gregory G. Dess, Alex Miller, (1993), "**Strategic Management Creating Competitive advantage**", McGraw Hill, Inc.
- (14) زناتي، أمل محسوب، حباكة، أمل سعيد، (٢٠٢٢)، "تطوير إدارة المسار الوظيفي بالإدارات التعليمية في مصر على ضوء مدخل القيادات المستدامة"، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد ١٦، العدد ٥.
- (xv) علافي، مندى، (٢٠٠٧)، "إدارة الموارد البشرية"، جدة، خوارزم لإصدار الكتاب الجامعي.
- (xvi) جاد الرب، سيد محمد، جاد، (٢٠٠٩)، "إستراتيجيات تطوير وتحسين الأداء الأطر المنهجية والتطبيقات العملية"، القاهرة، دار الفكر العربي. ص ٢١٢.
- (xvii) Lefter, V., Deaconu, A., (Eds.), (2008), "**Human Resources Management. Theory and practice**", Second Edition, Bucharest, Economic Publishing House.
- (xviii) Ignacio Tamayo-Torres, Antonia Ruiz-Moreno & Antonio J. Verdú (2010), "The moderating effect of innovative capacity of the relationship between real options and strategic flexibility", **Industrial Marketing Management**, Vol. 39: p. 1120.
- (xix) orman Roberts & Gary J. Stockport (2014), "**Defining strategic flexibility**", in Sushil and Edward A. Stohr (Editors), *The Flexible Enterprise*, New Delhi: Springer, p. 38
- (xx) Doordarshi Singh, Jaspreet Singh Oberoi & Inderpreet Singh Ahuja (2013), "An empirical investigation of dynamic capabilities in managing strategic flexibility in manufacturing organizations", **Management Decision**, Vol.51, No.7: 1444.
- (xxi) محمد، محمد حسني، (٢٠٠٧)، "محددات السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية"، دار الحامد، الأردن، الطبعة الأولى.
- (xxii) الأخضر، خراز، (٢٠١١)، "دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية"، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص مالية دولية، جامعة أبو بكر بالقائد، الجزائر
- (xxiii) الخليل، عبد الرزاق، (٢٠٠٦)، "تطبيق ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي"، مقال نشر بمجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، تصدر عن جامعة باجي مختار، الجزائر، العدد ١٧.
- (xxiv) حويجي، مروان أحمد، (٢٠١٩)، "أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل دراسة حالة على اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.