



“أثر تخطيط التعاقب الوظيفي في تعزيز ديناميكية القدرات الإبداعية في مكان العمل: دراسة ميدانية في الجامعة التقنية الجنوبية ”

"The Impact of Succession Planning on Enhancing the Dynamics of Creative Capabilities in the Workplace: A Field Study at the Southern Technical University"

كرار غازي زيدان [kzaedin@stu.edu.iq](mailto:kzaedin@stu.edu.iq)

مدرس مساعد، الجامعة التقنية الجنوبية/ المعهد التقني الاداري- البصرة، العراق  
حسن عبود معروف

[hasan.aboud@almaaqila.edu.iq](mailto:hasan.aboud@almaaqila.edu.iq)

مدرس دكتور، جامعة المعقل، العراق

#### ملخص البحث:

هدفت الدراسة إلى بيان أثر تخطيط التعاقب الوظيفي وأبعاده (تحديد المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) في تعزيز القدرات الإبداعية للعاملين، وتحليل العلاقة بين أبعاد القدرات الإبداعية (قيادة الذات، الميل للمخاطرة، الدعم التنظيمي المدرك، تعزيز الأفكار الجديدة، تعزيز ديناميكية التكيف) وتخطيط التعاقب الوظيفي، وتقديم توصيات عملية لتعزيز الاستفادة من تخطيط التعاقب الوظيفي في بيئة العمل الأكاديمي. اعتمدت هذه الدراسة المنهج الكمي الاستنتاجي لتحليل أثر تخطيط التعاقب الوظيفي على تعزيز القدرات الديناميكية الإبداعية للموظفين في بيئة العمل الأكاديمي بالجامعة التقنية الجنوبية العراقية. وقد صُمم البحث لاختبار الفرضيات وتوضيح العلاقات بين المتغير المستقل (تخطيط التعاقب الوظيفي) والمتغير التابع (القدرات الديناميكية الإبداعية) بشكل علمي دقيق.

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج كان منها التخطيط للتعاقب الوظيفي يساهم إيجابياً في تعزيز القدرات الإبداعية في مكان العمل، لا سيما في أبعاد قيادة الذات وديناميكية التكيف.

أوصت الدراسة بتشجيع بيئة العمل على تعزيز ديناميكية التكيف والابتكار من خلال تدريب الموظفين على المرونة المهنية والتفكير الإبداعي، وإدراج آليات قياس دور التخطيط التعاقبي في الأداء الفردي والمؤسسي بشكل دوري لتقييم

أثره وضبطه بما يتوافق مع أهداف الجامعة.

**الكلمات المفتاحية:** تحديد المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، قيادة الذات، الميل للمخاطرة، الدعم التنظيمي المدرك، تعزيز الأفكار الجديدة.

### **Abstract:**

**Research Objectives:** This study aims to examine the impact of succession planning and its dimensions (talent identification, talent development, and talent retention) on enhancing employees' creative capabilities. It also seeks to analyze the relationship between the dimensions of creative capabilities (self-leadership, risk-taking tendency, perceived organizational support, promotion of new ideas, and adaptability dynamics) and succession planning, while providing practical recommendations to maximize the benefits of succession planning within the academic work environment.

**Research Methodology:** The study adopted a quantitative deductive approach to analyze the effect of succession planning on enhancing employees' dynamic creative capabilities within the academic work environment of the Southern Technical University in Iraq. The research was designed to test hypotheses and clarify the relationships between the independent variable (succession planning) and the dependent variable (dynamic creative capabilities) in a scientifically rigorous manner.

**Research Findings:** Succession planning contributes positively to enhancing creative capabilities in the workplace, particularly in the dimensions of self-leadership and adaptive dynamics.

**Research Recommendations:** Encourage a work environment that promotes adaptability and innovation by training employees in professional flexibility and creative thinking. It is also recommended to integrate periodic mechanisms for measuring the role of succession planning in individual and institutional performance to continuously assess its impact and align it with the university's strategic objectives.

**Keywords:** Talent Identification, Talent Development, Talent Retention, Self-Leadership, Risk-Taking Propensity, Perceived Organizational Support, Promotion of New Ideas, Enhancement of Adaptive Dynamism.

بحسب (Gontur et al, 2024, PP: 3-4)، يُعد تخطيط التعاقب الوظيفي أداة أساسية لتعزيز التطوير المهني للموظفين على المستويين الفردي والجماعي داخل المنظمات، بما يضمن وجود قاعدة مستدامة من الكفاءات البشرية الماهرة القادرة على تلبية احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية. ويشمل ذلك التنبؤ بالوظائف الشاغرة المحتملة نتيجة التقاعد أو دوران الموظفين، والتقييم المنهجي لقدرة المرشحين الداخليين على شغل هذه المناصب، مما يمكن المنظمة من تحديد القدرات الحالية للموظفين مقارنة بمتطلبات الوظائف ومعالجة أي فجوات من خلال برامج تدريبية وتطويرية مستهدفة. ويعكس تخطيط التعاقب اعتراف المنظمة بالحاجة المستمرة للقدرات الفكرية والقيادية، لإعداد الموظفين لأداء المهام الحالية والمستقبلية الضرورية لنجاح المنظمة، مما يجعله محوراً رئيساً في استراتيجيات تطوير القيادة المستمرة وبناء خط قيادي متين ومستدام.

وأظهرت الدراسات بحسب (Yadav, 2025, P: 97) أن التخطيط للتعاقب الوظيفي يلعب دوراً جوهرياً في تحسين الأداء المالي والتنظيمي للمؤسسات، إذ يركز على الشفافية ويعزز إدارة المواهب، ويهيئ الموظفين لشغل أدوار قيادية مستقبلية، مما يدعم استدامة الأداء التنظيمي ويرتبط إيجابياً ببناء أساس متين للربحية واستمرارية الأعمال. ومن جهة أخرى، يوضح (Tierney, 2024, P: 4) أن الإبداع يمثل عملية ونتيجة متكاملة تعتمد على التفكير غير التقليدي واستكشاف مجالات جديدة وربط الأفكار من مصادر متعددة لإنتاج حلول مبتكرة. ويتضمن الإبداع البحث المستمر عن المشكلات وحلها، التجربة، التفكير التأملي، والحصول على التغذية الراجعة، مع التركيز على رؤية الأمور من منظور مختلف واستغلال المعلومات الجديدة. كما يشمل الإبداع ما يُعرف بالعملية الثنائية الارتباط، أي ربط عناصر غير مترابطة سابقاً لإنتاج رؤى جديدة. وتعمل مراحل التفكير الإبداعي الأربعة — التحضير، الاستبصار، التقييم، والتنفيذ — بشكل تكراري لتحقيق حلول فعّالة ومبتكرة.

في سياق أبحاث المنظمات، يشير (Jia et al, 2024, P: 8) إلى أن الإبداع الوظيفي للموظف يعني توليد أفكار أو أساليب أو ممارسات جديدة وفعّالة بشكل متعمد ضمن سياق المنظمة، وقدرة الموظف على ابتكار حلول للمشكلات التنظيمية بحيث تكون جديدة بالنسبة للمنظمة، حتى لو كانت مشابهة لأفكار مطورة في أماكن أخرى. ومن المهم التفريق بين الإبداع والابتكار، حيث يشمل الابتكار مرحلتين: إنتاج الأفكار الإبداعية ثم تنفيذها عملياً، كما تتفاوت الأفكار الجديدة من حيث حدتها أو جذرها، فبعضها جذرية ومبتكرة بشكل كبير، وبعضها تدريجي ومكمل لما هو موجود. وتشير (Zahoor et al, 2022, P: 503) إلى أن القدرات الديناميكية للمنظمة — الاستشعار، الاستغلال، وإعادة التكوين — مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالإبداع الفردي للموظفين، إذ يسهم الإبداع في تمكينهم من اكتشاف الفرص وحل المشكلات بطرق غير تقليدية، واتخاذ قرارات استراتيجية مبتكرة، وإعادة تصميم العمليات والموارد بشكل مرن. وبذلك، يصبح الإبداع الوظيفي محركاً أساسياً لتعزيز القدرات الديناميكية، وتمكين المنظمة من التكيف وتحقيق ميزة تنافسية في بيئة ديناميكية ومتغيرة باستمرار.

ويؤكد (Egger, 2015, P: 2) أن القدرات الديناميكية الإبداعية على المستوى الفردي تشير إلى قدرة الموظف على اكتساب واستيعاب وتحويل واستغلال الموارد والمعرفة والإجراءات ذات الصلة، بما يمكنه من ابتكار حلول وأفكار جديدة تساهم في تعزيز الأداء التنظيمي والإبداعي.

مشكلة الدراسة:

تعاني العديد من المؤسسات الأكاديمية من ضعف استغلال القدرات الإبداعية للعاملين، ما يؤثر على جودة الأداء التنظيمي والابتكار. ورغم أهمية تخطيط التعاقب الوظيفي في ضمان استمرارية القيادة وتطوير المواهب، إلا أن دوره في تعزيز ديناميكية القدرات الإبداعية في مكان العمل الأكاديمي لم يُستكشف بشكل كافٍ، مما يخلق تحدياً لمعرفة كيفية ربط استراتيجيات التعاقب الوظيفي بالابتكار الفردي والجماعي. وعليه، يمكن صياغة مشكلة البحث على النحو التالي:

- ما أثر تخطيط التعاقب الوظيفي على تعزيز ديناميكية القدرات الإبداعية في مكان العمل دراسة في الجامعة التقنية الجنوبية العراقية؟، وعن هذا التساؤل تم استنباط مجموعة من التساؤلات الفرعية:
- 1— ما أثر (تحديد المواهب وتطوير المواهب والاحتفاظ بالمواهب) أبعاد تخطيط التعاقب الوظيفي على تعزيز قدرة قيادة الذات لدى الموظفين في مكان العمل دراسة في الجامعة التقنية الجنوبية العراقية؟
  - 2— ما أثر (تحديد المواهب وتطوير المواهب والاحتفاظ بالمواهب) أبعاد تخطيط التعاقب الوظيفي على زيادة الميل للمخاطرة لدى الموظفين في الجامعة التقنية الجنوبية العراقية؟
  - 3— ما أثر (تحديد المواهب وتطوير المواهب والاحتفاظ بالمواهب) أبعاد تخطيط التعاقب الوظيفي على تحسين الدعم التنظيمي المدرك لدى الموظفين في الجامعة التقنية الجنوبية العراقية؟
  - 4— ما أثر (تحديد المواهب وتطوير المواهب والاحتفاظ بالمواهب) أبعاد تخطيط التعاقب الوظيفي على تعزيز الأفكار الجديدة لدى الموظفين في الجامعة التقنية الجنوبية العراقية؟
  - 5— ما أثر (تحديد المواهب وتطوير المواهب والاحتفاظ بالمواهب) أبعاد تخطيط التعاقب الوظيفي على تعزيز ديناميكية التكيف لدى الموظفين في الجامعة التقنية الجنوبية العراقية؟
- الفجوة البحثية:

تشير المراجعات النظرية إلى قلة الدراسات التي تناولت تأثير تخطيط التعاقب الوظيفي على ديناميكية القدرات الإبداعية في الجامعات العراقية، مع التركيز على البعدين الفردي والجماعي للقدرات الإبداعية. كما أن معظم الدراسات السابقة ركزت على المجالات الصناعية أو التجارية، مما يجعل هذه الدراسة تسد فجوة معرفية هامة في البيئة الأكاديمية المحلية.

اهداف الدراسة:

يهدف البحث إلى تحقيق ما يلي:

1. دراسة أثر تخطيط التعاقب الوظيفي وأبعاده (تحديد المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) في تعزيز القدرات الإبداعية للعاملين.
  2. تحليل العلاقة بين أبعاد القدرات الإبداعية (قيادة الذات، الميل للمخاطرة، الدعم التنظيمي المدرك، تعزيز الأفكار الجديدة، تعزيز ديناميكية التكيف) وتخطيط التعاقب الوظيفي.
  3. تقديم توصيات عملية لتعظيم الاستفادة من تخطيط التعاقب الوظيفي في بيئة العمل الأكاديمي.
- اهمية الدراسة:

تكمن أهمية البحث في تقديم رؤية علمية وعملية حول كيفية توظيف تخطيط التعاقب الوظيفي لتعزيز القدرات الإبداعية للعاملين في الجامعات. كما يسهم في دعم صناع القرار لتطوير سياسات الموارد البشرية لتعظيم الابتكار وتحسين الأداء المؤسسي، والمساهمة في إثراء الأدبيات العلمية الحديثة المتعلقة بالقدرات الديناميكية والإبداعية.

فرضيات الدراسة:

تم تصميم النموذج المفاهيمي للدراسة بحيث يمثل تخطيط التعاقب الوظيفي بأبعاده (تحديد المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) (Mahmoud and Raheem, 2025, P: 37) كمتغير مستقل يؤثر في ديناميكية القدرات الإبداعية بأبعاده (قيادة الذات، الميل للمخاطرة، الدعم التنظيمي المدرك، تعزيز الأفكار الجديدة، تعزيز ديناميكية التكيف) (عبد الإمام وناصر، 2020، ص64) كمتغير تابع، ويمكن تمثيل العلاقة بينهما في الشكل رقم (1).



الشكل (1) يظهر النموذج المفاهيمي التطبيقي على الجامعة التقنية الجنوبية

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على الدراسات السابقة

وانطلاقاً من أهداف الدراسة واشكالياتها وفي ضوء الدراسات السابقة والإطار المفاهيمي تم صياغة فرضيات الدراسة وفق المتغيرات السابقة كما يأتي:

- H1: لتخطيط التعاقب الوظيفي أثر إيجابي في تعزيز ديناميكية القدرات الإبداعية في مكان العمل، الفرضيات الفرعية:
- H1-1: لـ (تحديد المواهب و تطوير المواهب و الاحتفاظ بالمواهب) أبعاد تخطيط التعاقب الوظيفي أثر إيجابي في تعزيز قدرة قيادة الذات لدى الموظفين.
- H1-2: لـ (تحديد المواهب و تطوير المواهب و الاحتفاظ بالمواهب) أبعاد تخطيط التعاقب الوظيفي أثر إيجابي في زيادة الميل للمخاطرة لدى الموظفين.
- H1-3: لـ (تحديد المواهب و تطوير المواهب و الاحتفاظ بالمواهب) أبعاد تخطيط التعاقب الوظيفي أثر إيجابي في تحسين الدعم التنظيمي المدرك لدى الموظفين.
- H1-4: لـ (تحديد المواهب و تطوير المواهب و الاحتفاظ بالمواهب) أبعاد تخطيط التعاقب الوظيفي أثر إيجابي في تعزيز الأفكار الجديدة لدى الموظفين.
- H1-5: لـ (تحديد المواهب و تطوير المواهب و الاحتفاظ بالمواهب) أبعاد تخطيط التعاقب الوظيفي أثر إيجابي في تعزيز ديناميكية التكيف لدى الموظفين.
- منهجية الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة المنهج الكمي الاستنتاجي لتحليل أثر تخطيط التعاقب الوظيفي على تعزيز القدرات الديناميكية الإبداعية للموظفين في بيئة العمل الأكاديمي بالجامعة التقنية الجنوبية العراقية. وقد صُمم البحث لاختبار الفرضيات وتوضيح العلاقات بين المتغير المستقل (تخطيط التعاقب الوظيفي) والمتغير التابع (القدرات الديناميكية الإبداعية) بشكل علمي دقيق.

وفيما يتعلق بإجراءات جمع البيانات تم اتباع خطوات منهجية دقيقة لضمان جودة البيانات:

- الحصول على الموافقات الرسمية من إدارة الجامعة.
- إجراء دراسة استطلاعية أولية لتقييم ملاءمة الاستبانة للموضوع.
- تحكيم الاستبانة من قبل خبراء أكاديميين للتأكد من صلاحيتها وملاءمتها.
- توزيع الاستبانة على المشاركين وجمع البيانات بطريقة منظمة لضمان دقة النتائج.
- في حين تم استخدام أساليب تحليلية متقدمة لتحقيق أهداف البحث واختبار الفرضيات:
- الإحصاء الوصفي: المتوسطات، الانحراف المعياري، التكرارات.

- تحليل الثبات والصدق: كرونباخ ألفا، التحليل العاملي.
  - تحليل الانحدار المتعدد: لقياس أثر تخطيط التعاقب الوظيفي على القدرات الديناميكية الإبداعية.
- تضمن مجتمع الدراسة جميع أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين في الجامعة التقنية الجنوبية العراقية. وتم اختيار عينة حجمها 630 فرداً باستخدام المعاينة العشوائية البسيطة، لضمان تمثيل جميع المستويات الوظيفية والخبرات الأكاديمية والإدارية.
- الدراسات السابقة:

قام الباحثان بإجراء مراجعة أدبية لمجموعة من الدراسات السابقة، لتوضيح الأسس النظرية وتحديد الفجوات البحثية التي يسعى البحث لمعالجتها، ومن خلال استعراض الأدبيات ذات الصلة بموضوع تخطيط التعاقب الوظيفي والقدرات الإبداعية للعاملين، يمكن التعرف على أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة، ويلخص الجدول (1) بعض الدراسات التي اطلع عليها الباحثان:

الجدول (1) الدراسات السابقة

اسم الباحث	السنة	الأبعاد	بعض النتائج
Harris	2025	المتغير المستقل: تخطيط التعاقب الوظيفي. المتغير التابع: الجاهزية القيادية والاستدامة التنظيمية. المتغير الوسيط: الثقافة التنظيمية والثقة والعلاقات القيادية وبرامج الإرشاد والتوجيه.	أظهرت نتائج الدراسة أن القادة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واجهوا نوعين من الانتقال القيادي، أحدهما منظم واستباقي والآخر ارتجالي وغير مخطط، مما أبرز المخاطر الناتجة عن غياب التخطيط المسبق للتعاقب. كما تبين أن أغلب المؤسسات تعتمد مزيجاً من الأساليب الرسمية وغير الرسمية في إعداد الخلفاء، تبعاً لمحدودية الموارد المتاحة، الأمر الذي ساهم في تعزيز استمرارية القيادة بدرجات متفاوتة. وأكد المشاركون أن الثقة المتبادلة والثقافة التنظيمية الداعمة وبرامج الإرشاد تلعب دوراً حاسماً في تعزيز جاهزية القادة الجدد وضمان استدامة الأداء المؤسسي. وخلصت الدراسة إلى أن تطبيق تخطيط فعال للتعاقب يساهم في رفع معنويات العاملين، والحفاظ على المعرفة التنظيمية، وتحقيق استدامة طويلة الأمد للمؤسسة.
Abaddi	2025	المتغير المستقل: العوامل الاجتماعية والاقتصادية، العائلية والشخصية، الثقافية، التنظيمية، والتكنولوجية. المتغير التابع: فاعلية تخطيط التعاقب الوظيفي في الشركات العائلية. المتغير الوسيط: الكفاءة التكنولوجية والمجمعات الرقمية عبر الإنترنت.	أظهرت نتائج الدراسة أن خصائص الخلفاء مثل العمر والجنس والتعليم والموقف من استلام القيادة تمثل عوامل مؤثرة بقوة في فاعلية تخطيط التعاقب في الشركات العائلية. كما تبين أن العلاقات العائلية المتينة، وحجم النشاط التجاري، ومستوى الدمج الرقمي الحديث، تساهم جميعها في تحقيق انتقال قيادي سلس بين الأجيال. في المقابل، لم يكن للاعتقاد الديني تأثير يُذكر في تخطيط التعاقب. وأكدت النتائج أن امتلاك الخلفاء مهارات تقنية عالية، والانخراط في المجتمعات الرقمية عبر الإنترنت، يمثلان عاملين وسطيين يعززان من نجاح عملية الانتقال القيادي واستدامتها. وتشير الدراسة إلى أهمية الجمع بين القيم العائلية التقليدية والاستفادة من التطورات التكنولوجية الحديثة لتحقيق تعاقب قيادي فعال، مستقبلي، وقادر على الصمود في بيئة الأعمال المتغيرة.
Isichei	2025	المتغير المستقل: تخطيط التعاقب الوظيفي. المتغير الوسيط: حقوق الوريث البكر. المتغير التابع: التوجه نحو الانتقال بين الأجيال في الشركات العائلية.	أظهرت الدراسة أن تخطيط التعاقب الوظيفي له تأثير إيجابي ومعنوي على تعزيز التوجه نحو الانتقال بين الأجيال في الشركات العائلية في نيجيريا. وأكدت النتائج أن وجود حقوق الوريث البكر يعزز من أثر تخطيط التعاقب على هذا التوجه، مما يساهم في تحقيق استمرارية الأعمال عبر الأجيال. وأبرزت الدراسة أهمية دمج عوامل تكميلية لدعم التخطيط الفعال للتعاقب وضمان الانتقال

المستدام للقيادة ضمن الشركات العائلية، مع التأكيد على صلة هذه النتائج بنظرية النظم.			
أكدت الدراسة أن هناك عالقة إيجابية بين تخطيط التعاقب الوظيفي والتطوير التنظيمي، حيث أن تنفيذ تخطيط التعاقب بشكل جيد يساهم في استمرارية القيادة، وتقليل الفجوات التي قد تحدث عند مغادرة القيادات الحالية. ممارسات تخطيط التعاقب الوظيفي الحالية: أظهرت الدراسة أن شركة الاتصالات السعودية قد أنشأت بعض الآليات لتخطيط التعاقب الوظيفي، لكن هناك فجوات في إعداد صف ثانٍ من القيادات وربط هذه الممارسات بالأهداف التنظيمية الشاملة.	<b>المتغير المستقل:</b> تخطيط التعاقب الوظيفي (تنفيذ استراتيجيات التعاقب الوظيفي، الوظائف المستهدفة، تحديد الكفايات الوظيفية، تحديد الموارد البشرية المستهدفة، المتابعة والتقييم، تقييم الموارد البشرية المستهدفة). <b>المتغير التابع:</b> تعزيز التطوير التنظيمي (الأفراد، الجماعات، التنظيم نفسه)	2025	الحربي
كانت النتائج تشير الى وجود علاقة تأثير بين متغيري البحث	<b>المتغير المستقل:</b> الهيروفيلي التنظيمي أبعاده وهي (الوعي، الاستقرار، الانبساط، المقبولية)، <b>المتغير التفاعلي:</b> التعاطف في مكان العمل من خلال (التعاطف العاطفي، والتعاطف المعرفي والتعاطف التشاركي) <b>المتغير التابع:</b> ديناميكية القدرات الإبداعية كان مقياسها مكون من خمسة ابعاد فرعية وهي (قيادة الذات، الميل للمخاطرة، الدعم التنظيمي المدرك، تعزيز الأفكار الجديدة، تعزيز ديناميكية التكيف).	2020	عبد الإمام وناصر

**أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:** تتشابه دراسة الباحثان مع الدراسات السابقة في تركيزها على تخطيط التعاقب الوظيفي كمتغير رئيس يؤثر في قدرات الأفراد أو استمرارية القيادة داخل المؤسسة. فقد أظهرت الدراسات السابقة (Harris, 2025، Abaddi, 2025، Isichei, 2025، الحربي، 2025) أن تخطيط التعاقب يساهم في تعزيز الجاهزية القيادية، التوجه نحو الانتقال بين الأجيال، أو التطوير التنظيمي، وهو ما يتوافق مع دراسة الباحثان التي تربط التخطيط الوظيفي بديناميكية القدرات الإبداعية في مكان العمل. كما تتقاطع دراسة الباحثان مع هذه الدراسات في التأكيد على أهمية العوامل التنظيمية والثقافية في تعزيز فاعلية التخطيط الوظيفي وتأثيره الإيجابي على الأفراد.

وتختلف دراسة الباحثان عن الدراسات السابقة بعدة نواح. أولها المجال التطبيقي والجغرافي، حيث أجريت الدراسة في الجامعة التقنية الجنوبية العراقية، بينما ركزت الدراسات السابقة على الشركات العائلية أو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الأردن ونيجيريا والسعودية، مما يجعل سياق الدراسة فريداً ويركز على بيئة التعليم الجامعي في العراق. ثانياً، يختلف المتغير التابع المحوري، إذ تناولت الدراسات السابقة الجاهزية القيادية، التوجه بين الأجيال، أو التطوير التنظيمي، بينما تربط دراسة الباحثان تخطيط التعاقب الوظيفي بديناميكية القدرات الإبداعية وأبعادها الفرعية مثل قيادة الذات، الميل للمخاطرة، الدعم التنظيمي، وتعزيز الأفكار الجديدة، ما يمنح الدراسة عمقاً تحليلياً. ثالثاً، تركز دراسة الباحثان على تفاصيل دقيقة للقدرات الإبداعية وأبعادها المختلفة، على عكس الدراسات السابقة التي ركزت غالباً على المتغير الكلي أو النتائج العامة لتخطيط التعاقب الوظيفي. وأخيراً، يتميز سياق دراسة الباحثان بكونه قطاعاً أكاديمياً غير ربحي، مع التركيز على الموظفين التدريسيين وغير التدريسيين وإمكانياتهم الابتكارية، في حين أن الدراسات السابقة كانت غالباً في قطاع الأعمال أو الشركات العائلية التقليدية.

**الإطار النظري للبحث:**

يؤكد (Kendall, 2025, P: 2) أن تخطيط التعاقب الوظيفي ضمن ثقافة المنظمة يهدف إلى إعداد عدد كافٍ من الموظفين المحتملين لشغل المناصب العليا. وتُعد ثقافة المنظمة من الخصائص الفردية المهمة التي تؤثر بشكل كبير على إدراك عملية التخطيط، حيث تُعرف بأنها "نمط القيم والمعايير والرموز والطقوس والافتراضات التي يتبناها الأفراد لتنسيق أعمالهم داخل المنظمة". وتعزز ثقافة الشفافية والتعلم التأملي والابتكار القائم على الجدارة قدرة المنظمة على بناء قيادة قوية ومستدامة، وتحوّل التخطيط للتعاقب من مجرد عملية بيروقراطية إلى استراتيجية حيوية للنجاح المؤسسي.



## تخطيط التعاقب الوظيفي:

بحسب (Mwangi and Kibiru, 2025, p: 673)، تُعرّف خطة التعاقب الوظيفي (Succession Planning) بأنها عملية منهجية واستراتيجية تقوم من خلالها المنظمة بتحديد وإعداد الموظفين المحتملين لتولي المناصب القيادية والإدارية الرئيسية في المستقبل. وتهدف هذه العملية إلى ضمان استمرارية العمل وتطوير كفاءات بشرية قادرة على تلبية الاحتياجات المتجددة للمنظمة وتحقيق نجاحها المستدام على المدى الطويل، إذ يساعد التعاقب الوظيفي المنظمات على تحديد الأفراد الموهوبين وتطويرهم والاحتفاظ بهم لشغل المناصب الرئيسية الضرورية لتحقيق الأهداف الحالية والمستقبلية للمنظمة.

الشكل (2) أبعاد القدرات الديناميكية الإدارية  
المصدر من إعداد الباحثين بالاعتماد على (عبد الإمام وناصر، 2020، ص ص: 58-61)

وينطوي التعاقب الوظيفي من وجهة نظر (Gunda and Muzira, 2025, P: 51) على تحديد وتنمية المواهب الداخلية لضمان استمرارية القيادة وتعزيز مرونة المنظمة. ويُعد هذا المفهوم ضرورياً للحد من الاضطرابات الناجمة عن مغادرة الأشخاص الرئيسيين، مما يساهم في الحفاظ على استقرار المنظمة خلال فترات الانتقال. وغالباً ما تعتمد الأساليب التقليدية للتعاقب على التقييمات الذاتية أو الأداء التاريخي، غير أن دمج تحليلات التنبؤ (Predictive Analytics) يُطوّر هذه العملية من خلال تقديم رؤى مبنية على البيانات حول الاحتياجات القيادية المستقبلية. ويشير (Simanjuntak and Ginting, 2025, PP: 83-84) إلى أن التخطيط للتعاقب الوظيفي يتضمن تحديداً منهجياً للاحتياجات الحرجة للمواهب الفكرية والقيادية عبر المنظمة على المدى الطويل، وإعداد الأفراد لتولي مسؤوليات العمل الحالية والمستقبلية الضرورية لنجاح المنظمة. ويشدد الباحثان على أهمية إضفاء الطابع الرسمي على التخطيط ووضع أطر عمل مفصلة كجزء لا يتجزأ من أدوات المنظمة الاستراتيجية والإدارية. ويقترح Rothwell نموذجاً مكوناً من سبع نقاط لتحسين التخطيط للتعاقب، يشمل: (1) الالتزام الواضح لإدارة التخطيط، (2) تطبيق معايير تقييم العمل ومتطلبات الموارد البشرية، (3) استخدام نظام تقييم الأداء، (4) تقييم التغيرات المستقبلية في الأعمال ومتطلبات الموارد البشرية، (5) تقييم الإمكانيات الفردية المستقبلية، (6) سد فجوات التطوير، و(7) تقييم برامج تطوير التعاقب اللاحقة.

وبحسب (Kandolosi et al, 2025, P: 6)، فقد طُورت نماذج عدة للتخطيط للتعاقب الوظيفي، منها: نموذج نظرية شارمر (U) : يؤكد على دعم كبار المديرين واتخاذ خطوات لضمان فعالية التعاقب الوظيفي، مع التركيز على عملية التخطيط كأساس أساسي لنجاح انتقال القيادة. نموذج التعاقب بالتتابع: يشبه العملية بسباق تتابع، حيث تُنقل المسؤوليات بسرعة وكفاءة إلى الأفراد الأكثر تأهيلاً، مع إمكانية التدريب الداخلي أثناء العمل لضمان استمرارية الأداء. ومن وجهة نظر (Mahmoud and Raheem, 2025, pp: 34-35)، يُعدّ التعاقب الوظيفي عملية استراتيجية

تهدف إلى تحديد وتطوير الأفراد ذوي المواهب والكفاءات العالية لضمان جاهزيتهم لتولي المناصب القيادية عند الحاجة، ويشمل تقييم المهارات والمعرفة وتعزيز القدرات المستمرة للمرشحين، بما يزيد من ثقتهم وكفاءتهم القيادية. ويسهم التخطيط الفعال في استدامة نجاح المؤسسة من خلال وضع استراتيجيات طويلة المدى وتخصيص الموارد بما يتوافق مع الأهداف التنافسية، ويعزز التواصل بين الأجيال الإدارية ويقلل احتمالات فقدان المعرفة نتيجة دوران الموظفين.

كما يشير (Yates, 2025, P: 10) إلى أن الحاجة لتخطيط التعاقب الوظيفي تزداد مع تزايد الفوائد المالية والإدارية المرتبطة به، حيث يساعد على الحفاظ على المعرفة المؤسسية واستمرارية الكفاءات التشغيلية، ويخلق بيئة تشجع الإرشاد وتبادل المعلومات، ويعزز الروح المعنوية والاحتفاظ بالموظفين، مع تحسين كفاءة القيادة وسلاسة انتقال الأدوار وخلق ثقافة عمل صحية، إضافة إلى تعزيز ولاء الموظفين وفهم قدرات القوى العاملة الحالية والمستقبلية.

#### ديناميكية القدرات الإبداعية في مكان العمل

بحسب (Allameh et al, 2020, P: 50-51)، يمكن تعريف إبداع الموظف بأنه خلق أفكار جديدة ومفيدة، ويُعد العامل الرئيس في الابتكار التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية في البيئات الديناميكية. ويظهر سلوك الإبداع نتيجة تفاعل أربعة عوامل: الفرد، القيادة، مجموعات العمل، وبيئة الابتكار. كما صنف رونكو (2004) الدراسات الإبداعية إلى أربع فئات: الأشخاص، العمليات، الضغط (علاقة الفرد ببيئته)، والمنتج، مع مراعاة البنية متعددة الأبعاد للإبداع. وبحسب لوكي وكاتز (2003)، يتكون الإبداع من ثلاثة عناصر: المعرفة (إجرائية وتقنية وفكرية)، القدرة على التفكير الإبداعي (حل المشكلات واتخاذ القرار)، والدافع (داخلي أو خارجي). ويشير (Thornhill-Miller et al, 2023, P: 5) إلى أن الإبداع ظاهرة متعددة الأبعاد، ويمكن دراسته عبر ثلاثة أطر رئيسية: نموذج 4Ps (Rhodes, 1961)، نموذج 5As (Glăveanu, 2013)، ونموذج 7Cs (Lubart, 2017)، ونُقاس هذه النماذج بأربعة أبعاد أساسية: العملية (Process)، المنتج (Product)، الشخص (Person)، والبيئة (Press)، ويؤكد الباحثون على أن الإبداع ليس فطرياً بالكامل، بل يمكن تدريبه وتعليمه، سواء عبر التعليم المباشر أو خلق بيئات محفزة للإبداع، ويعد عنصراً رئيساً لتعزيز مرونة الأفراد وقدرتهم على التكيف مع التغيرات.

وبحسب (Bieñkowska et al, 20245, P: 3)، تُعد القدرات الديناميكية للعاملين مفهوماً حديثاً يعكس قدرة الأفراد على التكيف والتجديد المستمر لمهاراتهم بما يتوافق مع متطلبات البيئة المتغيرة، مع التركيز على البعد الفردي للعاملين كمحرك رئيس للتغيير والابتكار. كما يشير (عبد الإمام وناصر، 2020، ص: 58-61) إلى أن القدرات الديناميكية الإبداعية تتكون من خمسة أبعاد: تعزيز الأفكار الجديدة، الدعم التنظيمي المدرك، القيادة الذاتية، الميل للمخاطرة، والالتزام بديناميكية التكيف، وهي تشكل محركاً رئيساً لاستدامة الأداء التنظيمي والابتكار، والشكل (2) يوضح أبعاد القدرات الديناميكية الإبداعية.

**الخلاصة:** من خلال ما سبق تم تناول مفهوم تخطيط التعاقب الوظيفي ومجموعة من المفاهيم والأسس المرتبطة بها، ووجد البحث أن الهدف الأساسي لتخطيط التعاقب الوظيفي هو ضمان الاستمرارية والديمومة للعمل وتطوير مؤهلات بشرية قادرة على إشباع الاحتياجات المتجددة للمنظمة وتحقيق النجاح المستدام لها وعلى المدى الطويل، يتضمن ذلك تحديد المواهب و تطوير المواهب و الاحتفاظ بالمواهب، كما تناول هذا الجانب بعض الأطر المفاهيمية المرتبطة بديناميكية القدرات الإبداعية في مكان العمل، ولكن ما هي العلاقة بين تخطيط التعاقب الوظيفي وديناميكية القدرات الإبداعية في مكان العمل هذا ما تناوله البحث في الجانب العملي للبحث.

#### النتائج والمناقشة:

**لمحة عن الجامعة محل الدراسة:** الجامعة التقنية الجنوبية هي جامعة تقنية حكومية تأسست في العام الدراسي 2014-2015، إلا أن الكلية التقنية في البصرة تأسست عام 1994، تضم الجامعة التقنية الجنوبية (في البصرة وغيرها من المواقع) كليات وأقساماً متعددة مثل قسم هندسة تقنيات ميكانيك الحرارية في الكلية التقنية الهندسية بالبصرة،

بالإضافة إلى أقسام أخرى في تخصصات مختلفة مثل تقنيات ميكانيك القدرة والري والبزل والهندسة المدنية وتقنيات المساحة وغيرها .

**أداة الدراسة:** تم إعداد استبانة متكاملة تضم جميع أبعاد المتغيرات كالتالي:

تخطيط التعاقب الوظيفي (المتغير المستقل): تحديد المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب.

القدرات الديناميكية الإبداعية (المتغير التابع): قيادة الذات، الميل للمخاطرة، الدعم التنظيمي المدرك، تعزيز الأفكار الجديدة، تعزيز ديناميكية التكيف، وقد خضعت الاستبانة لاختبارات الصدق والثبات لضمان موثوقية النتائج وصلاحيه الاستنتاجات، شملت اختبارات الصدق المحتوى والبنائي ومعامل كرونباخ ألفا.

تم تطبيق البحث في الجامعة التقنية الجنوبية موضوع البحث، وتم توزيع أداة الاستقصاء على العاملين في تلك الجامعة، وبناء على إجاباتهم تم إجراء التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية؛ حيث تمّ اعتماد مقياس ليكرت الخماسي في تصميم الاستبانة وأعطى رقم لكل إجابة، وحسب مجال الإجابة من خلال العلاقة الآتية: (أعلى درجة إجابة- أدنى درجة إجابة) / عدد الإجابات =  $(5-1) / 0.8 = 5$  وبالتالي يكون المجال الأول المقابل للإجابة غير الموافق بشدة هو 1-1.79 وهكذا بالنسبة لبقية المجالات بحيث يكون المدى الفاصل بين كل مجال والمجال الذي يليه هو 0.8 كما في الجدول (1):

**الجدول (1) درجات الترميز لكل حالة من حالات الإجابة ومجالها**

الإجابة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
درجة الإجابة	5	4	3	2	1
مجال الإجابة	4.2-5	3.4-4.19	2.6-3.39	1.8-2.59	1-1.79

**اختبار ثبات وصدق المقياس:** تم حساب معامل (ألفا كرونباخ-Alpha Cronbach) والذي تنتمي قيمته للمجال من الصفر إلى الواحد الصحيح لقياس الثبات، كلما اقتربت قيمته من الواحد كلما زادت مصداقية البيانات في عكس نتائج العينة على مجتمع البحث، حسب هذا المعامل لمحاور كل الاستبانة، وحسب معامل الصدق من خلال إيجاد الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ، كانت النتائج كما هو موضح في الجدول (2).

**الجدول (2) معامل ألفا كرونباخ ومعامل الصدق للاستبانة**

المحور	الرمز	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق
كامل الاستبانة	AB	0.943	0.971
تحديد المواهب	A1	0.913	0.956
تطوير المواهب	A2	0.926	0.962
الاحتفاظ بالمواهب	A3	0.934	0.966
<b>تخطيط التعاقب الوظيفي</b>	<b>A</b>	<b>0.969</b>	<b>0.984</b>
قيادة الذات	B1	0.781	0.884
الميل للمخاطرة	B2	0.746	0.864
الدعم التنظيمي المدرك	B3	0.876	0.936
تعزيز الأفكار الجديدة	B4	0.882	0.939
تعزيز ديناميكية التكيف	B	0.680	0.825
<b>تعزيز ديناميكية القدرات الإبداعية في مكان العمل</b>	<b>B</b>	<b>0.847</b>	<b>0.920</b>

المصدر: مخرجات spss V.26

يتضح من الجدول أعلاه ان جميع قيم معامل ألفا كرونباخ أكبر من 60% وكذلك معامل الصدق وبالتالي يمكن القول إن بيانات جميع المحاور تتمتع بالثبات وبالمصداقية.

**توصيف المتغيرات الديموغرافية:** تُعدُّ المتغيرات الديموغرافية من العناصر الأساسية في تحليل بيانات الدراسة، إذ تسهم في فهم خصائص أفراد العينة وتفسير استجاباتهم بدقة. وتشمل هذه المتغيرات الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، حيث تعكس التنوع في خلفيات المشاركين وتجاربهم المهنية. ويساعد تحليل هذه المتغيرات في توضيح مدى تمثيل العينة للمجتمع البحثي، إضافةً إلى تحديد الفروق المحتملة في الاتجاهات أو الإدراك بين فئات المستجيبين المختلفة، قام الباحثان بتوصيف المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة البحث:

**الجدول رقم (3) توصيف عينة الدراسة**

الخاصية	فئات الخاصية	العدد	%
الجنس	ذكر	378	60.0
	أنثى	252	40.0
<b>الإجمالي</b>			
العمر	25-34	18	2.9
	35-44	414	65.7
	45-54	126	20.0
	55 فأكثر	72	11.4
<b>الإجمالي</b>			
المؤهل العلمي	دراسات عليا	594	94.3
	أخرى	36	5.7
<b>الإجمالي</b>			
الوظيفة الحالية	عضو هيئة تدريس	540	85.7
	موظف إداري	18	2.9
	فني / تقني	36	5.7
	مساعد باحث	36	5.7
<b>الإجمالي</b>			
سنوات الخدمة في الجامعة	أقل من 2	72	11.4
	2-5	18	2.9
	6-10	54	8.6
	أكثر من 10	486	77.1
<b>الإجمالي</b>			
<b>100.0</b>	<b>630</b>		

**المصدر: مخرجات spss V.26**

أظهرت البيانات الديموغرافية للعينة المشاركة في الدراسة والتي بلغت 630 مفردة توزيعاً متوازناً نسبياً بين الجنسين، حيث شكل الذكور نسبة 60٪ مقابل 40٪ للإناث، ما يعكس الهيمنة النسبية للذكور في البيئة الأكاديمية التقنية العراقية، وهو عامل مهم عند تفسير نتائج تأثير تخطيط التعاقب الوظيفي على القدرات الإبداعية. بالنسبة للفئات العمرية، تركز معظم المشاركين في الفئة 35-44 سنة (65.7٪)، تليها الفئة 45-54 سنة (20٪)، بينما كانت الفئة الأصغر 25-34 سنة والكبار 55 فأكثر ممثلين بنسبة ضئيلة، ما يشير إلى أن العينة تتكون أساساً من موظفين في منتصف مسارهم المهني، والذين غالباً ما يكونوا الأكثر تفاعلاً مع سياسات التخطيط التعاقبي. على صعيد المؤهل العلمي، فإن 94.3٪ من المشاركين من فئة الشهادات العليا، مما يعكس مستوى علمي مرتفع للعينة ويعزز دقة تقييم القدرات الإبداعية. أما فيما يتعلق بالوظيفة الحالية، فقد شكل أعضاء هيئة التدريس نسبة 85.7٪، في حين كان الموظفون الإداريون والفنيون ومساعدو الباحثين يمثلون 14.3٪ فقط، مما يبرز تركيز الدراسة على الكوادر الأكاديمية المشاركة مباشرة في الأنشطة البحثية والإبداعية. أخيراً، أظهرت البيانات أن الغالبية العظمى من المشاركين (77.1٪) لديهم أكثر من 10 سنوات خدمة، مما يشير إلى امتلاكهم خبرة مهنية كافية لتقييم سياسات التخطيط التعاقبي، وبالتالي تعزيز موثوقية النتائج المتعلقة بتأثير هذه السياسات على تطوير القدرات الإبداعية في الجامعة.

### الإحصاءات الوصفية:

لتحليل المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات كل الاستبانة والتعرف على درجة توفر وإدراك مضمون كل عبارة في الجامعة موضوع البحث وفيما يأتي يوضح الجدول (4) متوسط الإجابة لكل عبارة مع الانحراف المعياري لكل منها وذلك لعبارات محوري تخطيط التعاقب الوظيفي وديناميكية القدرات الإبداعية في مكان العمل ومن ثم نتيجة كل عبارة كما يأتي:

**الجدول (4): الإحصاءات الوصفية لعبارات محاور الاستبانة One-Sample Statistics**

المتغيرات	الرمز	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	النتيجة وفق مقياس ليكرت	Sig. (2-tailed)
المؤهل العلمي	V1	630	3.80	1.142	.046	موافق	.000
	V2	630	3.51	1.053	.042	موافق	.000
	V3	630	3.83	1.083	.043	موافق	.000
	V4	630	3.57	1.154	.046	موافق	.000

	V5	630	3.66	1.146	.046	موافق	.000
	<b>الإجمالي</b>	<b>630</b>	<b>3.67</b>	<b>.962</b>	<b>.038</b>	<b>موافق</b>	<b>.000</b>
تطوير المواهب	V6	630	3.54	1.156	.046	موافق	.000
	V7	630	3.94	.955	.038	موافق	.000
	V8	630	3.83	1.029	.041	موافق	.000
	V9	630	3.54	1.025	.041	موافق	.000
	V10	630	3.71	1.085	.043	موافق	.000
	<b>الإجمالي</b>	<b>630</b>	<b>3.71</b>	<b>.924</b>	<b>.037</b>	<b>موافق</b>	
الاحتفاظ بالمواهب	V11	630	3.17	1.208	.048	محايد	.000
	V12	630	3.49	1.053	.042	موافق	.000
	V13	630	3.60	.992	.040	موافق	.000
	V14	630	3.46	1.204	.048	موافق	.000
	V15	630	3.60	1.336	.053	موافق	.000
	<b>الإجمالي</b>	<b>630</b>	<b>3.46</b>	<b>1.036</b>	<b>.041</b>	<b>موافق</b>	<b>.000</b>
	تخطيط التعاقب الوظيفي	630	3.62	.929	.037	موافق	.000
قيادة الذات	C1	630	4.23	.637	.025	موافق بشدة	.000
	C2	630	4.31	.575	.023	موافق بشدة	.000
	C3	630	4.09	.770	.031	موافق	.000
	C4	630	4.17	.609	.024	موافق	.000
	C5	630	4.03	.609	.024	موافق	.000
	<b>الإجمالي</b>	<b>630</b>	<b>4.17</b>	<b>.470</b>	<b>.019</b>	<b>موافق</b>	
الميل للمخاطرة	C6	630	3.97	.697	.028	موافق	.000
	C7	630	3.77	.865	.034	موافق	.000
	C8	630	3.54	.906	.036	موافق	.000
	C9	630	4.11	.667	.027	موافق	.000
	<b>الإجمالي</b>	<b>630</b>	<b>3.85</b>	<b>.596</b>	<b>.024</b>	<b>موافق</b>	<b>.000</b>
الدعم التنظيمي	C10	630	3.94	.754	.030	موافق	.000
	C11	630	3.20	1.142	.046	موافق	.000
	C12	630	3.74	.937	.037	موافق	.000
	C13	630	3.51	.938	.037	موافق	.000
	C14	630	3.26	1.079	.043	موافق	.000
	<b>الإجمالي</b>	<b>630</b>	<b>3.53</b>	<b>.801</b>	<b>.032</b>	<b>موافق</b>	<b>.000</b>
تعزيز الأفكار الجديدة	C15	630	3.49	.907	.036	.000	.000
	C16	630	3.63	.989	.039	.000	.000
	C17	630	3.57	1.023	.041	موافق	.000
	<b>الإجمالي</b>	<b>630</b>	<b>3.56</b>	<b>.876</b>	<b>.035</b>	<b>موافق</b>	<b>.000</b>
تعزيز التكيف الدينامية	C18	630	3.89	.523	.021	موافق	.000
	C19	630	3.94	.583	.023	موافق	.000
	C20	630	4.31	.575	.023	موافق بشدة	.000
	<b>الإجمالي</b>	<b>630</b>	<b>4.05</b>	<b>.438</b>	<b>.017</b>	<b>موافق</b>	<b>.000</b>
	تعزيز ديناميكية القدرات الإبداعية في مكان العمل	630	3.83	.415	.017	موافق	.000

#### المصدر: مخرجات spss V.26

يُظهر الجدول أعلاه النتائج الإحصائية المتعلقة بمتغيرات الدراسة المتمثلة في أبعاد تخطيط التعاقب الوظيفي (تحديد المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) وأبعاد ديناميكية القدرات الإبداعية في مكان العمل (قيادة الذات، الميل للمخاطرة، الدعم التنظيمي، المدرك، تعزيز الأفكار الجديدة، وتعزيز ديناميكية التكيف).

بلغ المتوسط العام لمتغير تحديد المواهب (3.67) بانحراف معياري (0.962)، وهو ما يشير إلى اتفاق أفراد العينة بدرجة "موافق"، بما يعكس إدراكاً إيجابياً لمدى اهتمام الجامعة التقنية الجنوبية بعمليات تحديد الأفراد ذوي الكفاءة العالية استعداداً للمناصب القيادية المستقبلية. كما أظهرت النتائج أن جميع فقرات هذا البعد جاءت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (Sig. = 0.000)، مما يدل على معنوية الفروق وموثوقية استجابات العينة.

أما بعد تطوير المواهب فقد سجّل متوسطاً كلياً مقداره (3.71) بانحراف معياري (0.924)، وبدرجة "موافق"، مما يشير إلى أن جهود التدريب وصلّ القدرات ضمن الجامعة تُمارس بصورة إيجابية، بما يهيئ بيئة داعمة للتخطيط التعاقبي الفعال. كما يلاحظ أن الفقرة السابعة (V7) حققت أعلى متوسط (3.94) مما يعكس وضوح ممارسات التطوير المستمر داخل بيئة العمل الأكاديمية.

وفيما يتعلق ببعد الاحتفاظ بالمواهب، فقد بلغ المتوسط الكلي (3.46) بانحراف معياري (1.036) ودرجة موافقة متوسطة، ما يدل على وجود توجه معتدل نحو سياسات الاحتفاظ بالكفاءات الأكاديمية، إلا أن الفقرة (V11) أظهرت ميلاً نحو الحياد (3.17)، وهو ما يشير إلى أن بعض الجوانب المتعلقة بالحوافز أو فرص الترقيّة قد تحتاج إلى مزيد من التطوير المؤسسي. وعموماً، أظهر متغير تخطيط

التعاقب الوظيفي ككل متوسطاً قدره (3.62)، مما يعكس موافقة إيجابية من قبل المستجيبين حول تبني الجامعة لهذا المفهوم الإداري الحيوي.

أما بما يتعلق بالمتغير التابع ديناميكية القدرات الإبداعية في مكان العمل، فقد أظهرت النتائج قيماً مرتفعة نسبياً في معظم أبعاده، إذ بلغ المتوسط العام لبعيد قيادة الذات (4.17) بدرجة "موافق بشدة"، ما يشير إلى أن الأفراد يمتلكون قدرة عالية على توجيه سلوكهم المهني بشكل مستقل نحو تحقيق الإبداع. كما سجل بعد الميل للمخاطرة متوسطاً قدره (3.85) بانحراف معياري (596)، وهو ما يعكس استعداداً معتدلاً إلى مرتفع للمغامرة المدروسة في طرح أفكار جديدة وتحمل نتائجها.

وفيما يتعلق ببعيد الدعم التنظيمي المدرك فقد بلغ متوسطه (3.53)، وهو ما يدل على أن العاملين يشعرون بدعم تنظيمي جيد لكنه يحتاج إلى مزيد من التعزيز ليصل إلى المستوى المثالي المطلوب لتحفيز الإبداع. كما أظهرت النتائج أن بعد تعزيز الأفكار الجديدة جاء بمتوسط (3.56)، ما يعكس وجود بيئة مشجعة على الابتكار لكن ضمن نطاق متوسط من حيث الحرية الفكرية والتشجيع المؤسسي.

في المقابل، أظهر بعد تعزيز ديناميكية التكيف أعلى متوسط بين الأبعاد التابعة (4.05) بدرجة "موافق بشدة"، مما يؤكد قدرة الجامعة التقنية الجنوبية على التكيف السريع مع التغيرات المهنية والعلمية، الأمر الذي يعزز ديناميكية القدرات الإبداعية على مستوى الأفراد والمؤسسة ككل. وبلغ المتوسط الكلي العام لمتغير ديناميكية القدرات الإبداعية في مكان العمل (3.83) بانحراف معياري (438)، وهو ما يشير إلى ارتفاع مستوى هذه القدرات في بيئة الجامعة المدروسة.

تدل النتائج مجتمعة على أن تخطيط التعاقب الوظيفي يسهم بفاعلية في تعزيز القدرات الإبداعية في مكان العمل، من خلال تطوير واستبقاء الكفاءات الأكاديمية وتعزيز قدراتها على التكيف والابتكار. كما أن جميع الفترات كانت معنوية إحصائياً عند مستوى ( $\text{Sig} \leq 0.05$ )، ما يؤكد دقة واتساق استجابات المشاركين ويعطي مصداقية عالية لنتائج الدراسة.

### اختبار الفرضيات:

بهدف التحقق من صحة الفرضيات البحثية واختبار العلاقات التآثرية بين متغيرات الدراسة، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد، وهو من الأساليب الإحصائية المناسبة لدراسة أثر مجموعة من المتغيرات المستقلة على متغير تابع واحد، ويتيح هذا التحليل تحديد مدى إسهام كل بعد من أبعاد تخطيط التعاقب الوظيفي في تفسير التباين في ديناميكية القدرات الإبداعية في مكان العمل، وكذلك قياس قوة واتجاه العلاقة بين هذه المتغيرات، وقد تم اعتماد مستوى دلالة معنوية ( $\text{Sig} \leq 0.05$ ) كحد فاصل لقبول أو رفض الفرضيات، بحيث تُقبل الفرضية البديلة إذا كانت القيمة الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة المعتمد، مما يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات محل الاختبار.

**H1-1: لـ (تحديد المواهب و تطوير المواهب و الاحتفاظ بالمواهب) أبعاد تخطيط التعاقب الوظيفي أثر إيجابي في تعزيز قدرة قيادة الذات لدى الموظفين.**

الجدول (5): نتائج ملخص نموذج الانحدار الخطي المتعدد (Model Summary)

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.353 <sup>a</sup>	.125	.120	.441
a. Predictors: (Constant), A3, A1, A2				
b. Dependent Variable: B1				

المصدر: مخرجات spss V.26

تشير نتائج الجدول إلى أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت 0.353، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة ضعيفة القوة بين أبعاد تخطيط التعاقب الوظيفي وقدرة قيادة الذات لدى الموظفين. كما بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) نحو 0.125، أي أن أبعاد تخطيط التعاقب الوظيفي تفسر ما نسبته 12.5% من التباين في قدرة قيادة الذات، في حين أن النسبة المتبقية (87.5%) تعود إلى متغيرات أخرى لم يتضمنها النموذج، وتُعدّ هذه النسبة من التفسير مقبولة في البحوث الإدارية والتنظيمية التي تتناول الظواهر السلوكية، نظراً للطبيعة المعقدة والمتداخلة للمتغيرات البشرية في بيئة العمل.

الجدول (6): نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار أثر أبعاد تخطيط التعاقب الوظيفي في تعزيز قدرة قيادة الذات

ANOVA <sup>a</sup>						
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	17.322	3	5.774	29.720	.000 <sup>b</sup>
	Residual	121.618	626	.194		
	Total	138.939	629			
a. Dependent Variable: B1						
b. Predictors: (Constant), A3, A1, A2						

المصدر: مخرجات spss V.26

تُظهر نتائج تحليل التباين أن قيمة إحصاء F بلغت 29.720 عند مستوى دلالة  $Sig. = 0.000$ ، وهي قيمة معنوية دالة إحصائياً عند مستوى خطأ أقل من (0.05). وتشير هذه النتيجة إلى أن النموذج الإحصائي المستخدم يتمتع بدرجة مناسبة من الملاءمة، أي أن أبعاد تخطيط التعاقب الوظيفي مجتمعة تؤثر تأثيراً ذا دلالة إحصائية في تعزيز قدرة قيادة الذات لدى الموظفين. وبناءً على ذلك، إن نموذج الانحدار الخطي المتعدد المستخدم لشرح التباين في المتغير التابع (قدرة قيادة الذات) يعد نموذجاً صالحاً إحصائياً، وإن المتغيرات المستقلة الثلاثة (تحديد المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) تسهم بدرجة معنوية في تفسير التغيرات في هذا المتغير التابع.

**الجدول (7): معاملات الانحدار المتعدد لأثر أبعاد تخطيط التعاقب الوظيفي في تعزيز قدرة قيادة الذات**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.804	.074		64.758	.000
	A1	.047	.042	.097	1.131	.259
	A2	-.269	.044	-.530	-6.073	.000
	A3	.054	.037	.120	1.475	.141

a. Dependent Variable: B1

**المصدر: مخرجات spss V.26**

تمثل نتائج جدول معاملات الانحدار المتعدد مدخلاً أساسياً لفهم أثر أبعاد تخطيط التعاقب الوظيفي في تعزيز قدرة قيادة الذات لدى الموظفين. توضح معادلة الانحدار أن قيمة الثابت (Constant) بلغت 4.804، ما يمثل مستوى القدرة على قيادة الذات عندما تكون أبعاد التخطيط عند الصفر.

بالنسبة للمتغيرات المستقلة، يظهر أن تحديد المواهب (A1) أظهر تأثيراً إيجابياً ضئيلاً على قدرة قيادة الذات، إلا أن هذا التأثير لم يكن معنوياً إحصائياً، إذ بلغت قيمة  $Sig = 0.259$ ، ما يعني أنه لا يمكن التأكيد على وجود أثر دال لهذا البعد. أما تطوير المواهب (A2) فقد أظهر تأثيراً سلبياً ومعنوياً في الوقت نفسه، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار -0.269 مع  $Sig = 0.000$ ، ما يشير إلى أن الارتباط بين تطوير المواهب وقدرة قيادة الذات كان عكسياً بشكل دال إحصائياً، أما الاحتفاظ بالمواهب (A3) فقد أظهر تأثيراً إيجابياً محدوداً، لكنه لم يكن معنوياً ( $Sig = 0.141$ )، ما يعكس غياب أثر دال لهذا البعد على المتغير التابع، وبناءً على هذه النتائج، يمكن استنتاج أن الفرضية الأولى القائلة بأن أبعاد تخطيط التعاقب الوظيفي تؤثر إيجابياً في تعزيز قدرة قيادة الذات لدى الموظفين تُرفض إحصائياً، نظراً لغياب التأثير الإيجابي المعنوي لدى أغلب الأبعاد ووجود تأثير سلبي دال لإحدى الأبعاد. هذه النتائج تشير إلى الحاجة لدراسة أبعاد أخرى قد تؤثر على قيادة الذات، أو وجود متغيرات وسيطة لم تُفاس في هذه الدراسة، مثل الدعم التنظيمي أو الثقافة المؤسسية وغيرها.

**الجدول (8): إحصاءات البواقي (Residuals Statistics) للنموذج الأول**

Residuals Statistics <sup>a</sup>					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	3.95	4.64	4.17	.166	630
Residual	-.863	.643	.000	.440	630
Std. Predicted Value	-1.313	2.835	.000	1.000	630
Std. Residual	-1.959	1.458	.000	.998	630

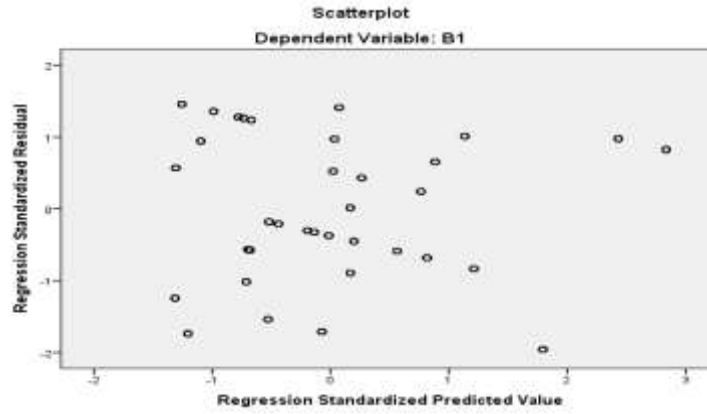
a. Dependent Variable: B1

**المصدر: مخرجات spss V.26**

تعكس نتائج جدول إحصاءات البواقي مدى ملاءمة نموذج الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد تخطيط التعاقب الوظيفي في تعزيز قدرة قيادة الذات.

تظهر القيم أن متوسط البواقي (Residuals) يقترب من الصفر تماماً ( $Mean = 0.000$ )، ما يشير إلى عدم وجود انحياز واضح في النموذج. كما أن نطاق البواقي يتراوح بين -0.863 و0.643، وهو ما يعكس توزيعاً طبيعياً تقريبياً للبواقي، ويشير إلى أن النموذج لا يُظهر أي نقاط شاذة أو قيم متطرفة كبيرة قد تؤثر على صحة التحليل.

أما القيم المعيارية للبواقي (Std. Residual) فتتراوح بين -1.959 و1.458، وهي ضمن الحدود المقبولة في التحليل الإحصائي ( $2 \pm$ )، مما يدل على ثبات النموذج وعدم وجود تباين مفرط في البواقي. هذا يعزز مصداقية النتائج ويؤكد صلاحية استخدام الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية، على الرغم من أن الفرضية الأولى قد رُفِضت بسبب عدم معنوية معظم المعاملات المستقلة، والشكل (3) يظهر مخطط نقاط البواقي المعيارية مقابل القيم المتوقعة للمتغير التابع B1



الشكل (3) يظهر مخطط نقاط البواقي المعيارية مقابل القيم المتوقعة للمتغير التابع B1  
المصدر: مخرجات spss V.26

يوضح الشكل أن البواقي موزعة عشوائياً حول خط الصفر، دون وجود نمط واضح أو تكتلات محددة. هذه النتيجة تشير إلى أن افتراض ثبات التباين محقق في نموذج الانحدار، كما يعزز صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الأولى. توزيع البواقي بهذا الشكل يعكس أن النموذج لا يعاني من مشاكل كبيرة في الانحراف أو القيم الشاذة، وهو ما يعزز موثوقية النتائج الإحصائية الناتجة عن الانحدار المتعدد.

H1-2: لـ (تحديد المواهب و تطوير المواهب و الاحتفاظ بالمواهب) أبعاد تخطيط التعاقب الوظيفي أثر إيجابي في زيادة الميل للمخاطرة لدى الموظفين.

الجدول (9): ملخص النموذج (Model Summary) لاختبار أثر أبعاد تخطيط التعاقب الوظيفي في زيادة الميل للمخاطرة

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.413 <sup>a</sup>	.171	.167	.544
a. Predictors: (Constant), A3, A1, A2				
b. Dependent Variable: B2				

المصدر: مخرجات spss V.26

تشير نتائج ملخص النموذج إلى أن قيمة معامل الارتباط  $R = 0.413$ ، مما يدل على وجود ارتباط ضعيفة بين أبعاد تخطيط التعاقب الوظيفي والمتغير التابع، وهو الميل للمخاطرة لدى الموظفين. أما قيمة  $R \text{ Square} = 0.171$ ، فهذا يعني أن النموذج يفسر حوالي 17.1% من التباين في الميل للمخاطرة، وهو تفسير مقبول نسبياً في الدراسات الإدارية حيث غالباً ما تكون هناك متغيرات وسيطة أو مؤثرة أخرى لم تُقاس، القيمة المعدلة لـ  $R \text{ Square} = 0.167$  تؤكد صحة النموذج بعد تعديل عدد المتغيرات، ويشير خطأ التقدير  $\text{Std. Error} = 0.544$  إلى أن التوقعات النموذجية للبواقي غير بعيدة كثيراً عن القيم الفعلية، مما يعزز موثوقية النتائج الأولية لاختبار الفرضية الثانية.

الجدول (10): تحليل التباين (ANOVA) لاختبار أثر أبعاد تخطيط التعاقب الوظيفي على الميل للمخاطرة

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	38.141	3	12.714	43.006	.000 <sup>b</sup>
	Residual	185.059	626	.296		
	Total	223.200	629			
a. Dependent Variable: B2						
b. Predictors: (Constant), A3, A1, A2						

المصدر: مخرجات spss V.26

يوضح جدول تحليل التباين أن نموذج الانحدار المتعدد المستخدم لاختبار الفرضية الثانية كان معنوياً إحصائياً عند مستوى 0.05، حيث بلغت قيمة  $F = 43.006$  مع  $\text{Sig} = 0.000$ . هذا يشير إلى أن النموذج ككل قادر على تفسير التباين في الميل للمخاطرة، وأن أبعاد تخطيط التعاقب الوظيفي (تحديد المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) تؤثر بشكل مشترك على المتغير التابع.

توضح قيمة متوسط المربعات  $\text{Regression Mean Square} = 12.714$  مقارنة بـ  $\text{Residual Mean Square} = 0.296$  قوة النموذج في تفسير التباين، ما يعكس أن النموذج لا يعتمد على الصدفة في تفسير التغيرات في الميل للمخاطرة لدى الموظفين.

الجدول (11): معاملات الانحدار المتعدد لأثر أبعاد تخطيط التعاقب الوظيفي على الميل للمخاطرة

Coefficients <sup>a</sup>				
Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.

		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.671	.092		51.049	.000
	A1	.195	.052	.315	3.784	.000
	A2	-.503	.055	-.781	-9.208	.000
	A3	.096	.045	.167	2.110	.035

a. Dependent Variable: B2

#### المصدر: مخرجات spss V.26

تشير نتائج الانحدار المتعدد إلى أن أبعاد تخطيط التعاقب الوظيفي تؤثر بشكل متفاوت على الميل للمخاطرة لدى الموظفين. حيث أظهر البعد تحديد المواهب (A1) تأثيراً إيجابياً ومعنوياً، مما يشير إلى أن الاهتمام بتحديد المواهب يساهم في رفع مستوى الميل للمخاطرة. في المقابل، كان تأثير تطوير المواهب (A2) سلبياً ومعنوياً، مما يعني أن تطوير المواهب يرتبط بانخفاض الميل للمخاطرة، أما البعد الاحتفاظ بالمواهب (A3) فقد أظهر تأثيراً إيجابياً ضعيفاً ومعنوياً، ما يعكس مساهمة محدودة لهذا البعد في تعزيز الميل للمخاطرة. بناءً على هذه النتائج، يمكن الاستنتاج أن الفرضية الثانية، التي تنص على أن أبعاد تخطيط التعاقب الوظيفي تؤثر إيجابياً في زيادة الميل للمخاطرة لدى الموظفين، يتم رفضها جزئياً، نظراً لوجود تأثير سلبي دال إحصائياً لأحد الأبعاد (تطوير المواهب)، بينما أظهرت الأبعاد الأخرى تأثيراً إيجابياً محدوداً أو معنوياً.

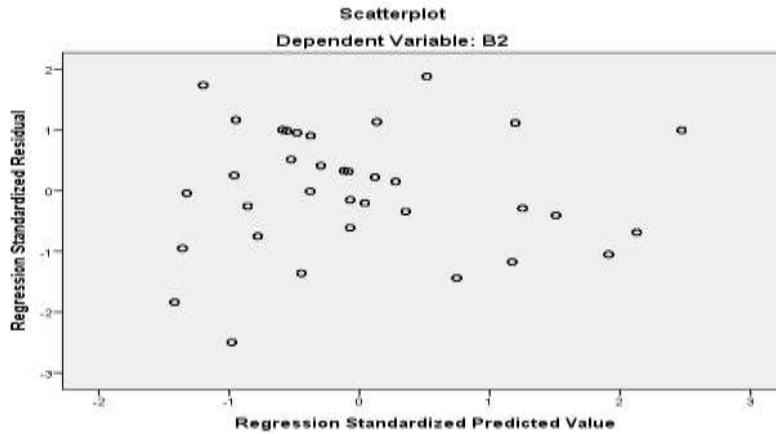
#### الجدول (12): إحصاءات البواقي للنموذج الثاني (الميل للمخاطرة)

Residuals Statistics <sup>a</sup>					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	3.50	4.46	3.85	.246	630
Residual	-1.359	1.023	.000	.542	630
Std. Predicted Value	-1.419	2.472	.000	1.000	630
Std. Residual	-2.499	1.881	.000	.998	630

a. Dependent Variable: B2

#### المصدر: مخرجات spss V.26

يوضح جدول إحصاءات البواقي للنموذج الثاني أن متوسط البواقي (Residuals) يقترب من الصفر (Mean = 0.000)، مما يدل على غياب الانحياز في النموذج وأن البواقي موزعة حول القيمة المتوقعة بشكل مناسب. يتراوح نطاق البواقي بين -1.359 و 1.023، بينما القيم المعيارية للبواقي (Std. Residual) تتراوح بين -2.499 و 1.881، وهي ضمن الحدود المقبولة عادةً ( $\pm 3$ )، ما يشير إلى عدم وجود قيم شاذة كبيرة أو نقاط تأثير مفرطة قد تؤثر على صحة النتائج. توزيع البواقي بهذا الشكل يعكس أن النموذج مستقر وموثوق لاختبار الفرضية، وأن التباين في الميل للمخاطرة لا ينتج عن مشاكل منهجية في النموذج، وهو ما يدعم صلاحية استخدام الانحدار المتعدد في تفسير العلاقة بين أبعاد تخطيط التعاقب الوظيفي والميل للمخاطرة لدى الموظفين.



الشكل (4) يظهر مخطط نقاط البواقي المعيارية مقابل القيم المتوقعة للمتغير التابع (B2)

#### المصدر: مخرجات spss V.26

يوضح الرسم أن البواقي المعيارية موزعة عشوائياً حول خط الصفر دون وجود أي نمط واضح أو تكتلات محددة، مما يشير إلى أن افتراض ثبات التباين متحقق في نموذج الانحدار للفرضية. كما يظهر أن معظم النقاط تقع ضمن الحدود المقبولة للبواقي المعيارية (-3 إلى +3)، ما يعكس غياب القيم المتطرفة الشاذة ويؤكد أن النموذج مستقر وموثوق، يعزز هذا التوزيع العشوائي للبواقي صحة النموذج في تفسير التباين في الميل للمخاطرة، ويؤكد صلاحية

استخدام الانحدار المتعدد لاختبار العلاقة بين أبعاد تخطيط التعاقب الوظيفي والميل للمخاطرة لدى الموظفين، على الرغم من أن الفرضية تم رفضها جزئياً بسبب تأثير سلبي دال لإحدى الأبعاد.

**H1-3:** لـ (تحديد المواهب و تطوير المواهب و الاحتفاظ بالمواهب) أبعاد تخطيط التعاقب الوظيفي أثر إيجابي في تحسين الدعم التنظيمي المدرك لدى الموظفين.

الجدول (13): ملخص النموذج (Model Summary) لاختبار أثر أبعاد تخطيط التعاقب الوظيفي على الدعم التنظيمي المدرك

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.823 <sup>a</sup>	.678	.676	.456
a. Predictors: (Constant), A3, A1, A2				
b. Dependent Variable: B3				

المصدر: مخرجات spss V.26

تشير نتائج ملخص النموذج إلى أن قيمة معامل الارتباط  $R = 0.823$ ، وهو يشير إلى وجود ارتباط قوي بين أبعاد تخطيط التعاقب الوظيفي والمتغير التابع، أي الدعم التنظيمي المدرك لدى الموظفين، أما قيمة  $R\text{ Square} = 0.678$ ، فهذا يعني أن النموذج يفسر حوالي 67.8% من التباين في الدعم التنظيمي المدرك، وهو تفسير كبير جداً في الدراسات الإدارية والتنظيمية، ويعكس قوة تأثير أبعاد التخطيط على هذا المتغير، بينما القيمة المعدلة لـ  $R\text{ Square} = 0.676$  تعزز مصداقية النموذج بعد تعديل عدد المتغيرات، ويشير خطأ التقدير  $\text{Std. Error} = 0.456$  إلى أن التوقعات النموذجية دقيقة نسبياً، مما يدل على أن النموذج صالح لاختبار الفرضية بشكل موثوق.

الجدول (14): تحليل التباين (ANOVA) لاختبار أثر أبعاد تخطيط التعاقب الوظيفي على الدعم التنظيمي المدرك

ANOVA <sup>a</sup>						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	273.176	3	91.059	438.677	.000 <sup>b</sup>
	Residual	129.942	626	.208		
	Total	403.118	629			
a. Dependent Variable: B3						
b. Predictors: (Constant), A3, A1, A2						

المصدر: مخرجات spss V.26

يوضح جدول تحليل التباين أن نموذج الانحدار المتعدد للفرضية كان معنوياً إحصائياً عند مستوى 0.05، حيث بلغت قيمة  $F = 438.677$  مع  $\text{Sig} = 0.000$  هذا يدل على أن النموذج ككل قادر على تفسير التباين في الدعم التنظيمي المدرك، وأن أبعاد تخطيط التعاقب الوظيفي (تحديد المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) تؤثر بشكل مشترك وقوي على هذا المتغير التابع.

توضح قيمة متوسط المربعات Regression Mean Square = 91.059 مقارنة بـ Residual Mean Square = 0.208 قوة النموذج العالية في تفسير التباين، مما يعكس أن نتائج النموذج ليست نتيجة للصدفة، بل تعكس تأثيراً حقيقياً وملموساً لأبعاد التخطيط على مستوى الدعم التنظيمي المدرك لدى الموظفين.

الجدول (15): معاملات الانحدار المتعدد لأثر أبعاد تخطيط التعاقب الوظيفي على الدعم التنظيمي المدرك

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.014	.077		13.219	.000
	A1	.377	.043	.453	8.728	.000
	A2	.078	.046	.090	1.695	.091
	A3	.244	.038	.315	6.402	.000
a. Dependent Variable: B3						

المصدر: مخرجات spss V.26

تشير نتائج الانحدار المتعدد إلى أن أبعاد تخطيط التعاقب الوظيفي تؤثر بشكل متفاوت على الدعم التنظيمي المدرك لدى الموظفين. حيث أظهر البعد تحديد المواهب (A1) تأثيراً إيجابياً ومعنوياً قوياً، مما يدل على أن التركيز على تحديد المواهب يعزز إدراك الموظفين لمستوى الدعم التنظيمي في المؤسسة. كما أظهر البعد الاحتفاظ بالمواهب (A3) تأثيراً إيجابياً ومعنوياً أيضاً، ما يعكس مساهمة واضحة لسياسات الاحتفاظ بالمواهب في تحسين الدعم التنظيمي المدرك. في المقابل، كان تأثير البعد تطوير المواهب (A2) إيجابياً ضعيفاً وغير معنوي، ما يشير إلى أن هذا البعد لا يسهم بشكل دال في تعزيز الدعم التنظيمي في سياق الدراسة، بناءً على هذه النتائج، يمكن الاستنتاج أن الفرضية الثالثة، التي تنص على أن أبعاد تخطيط التعاقب الوظيفي تؤثر إيجابياً في تحسين الدعم التنظيمي المدرك لدى الموظفين، تُقبل جزئياً، نظراً لأن معظم الأبعاد أظهرت تأثيراً إيجابياً ومعنوياً، بينما لم يظهر البعد تطوير المواهب تأثيراً معنوياً.

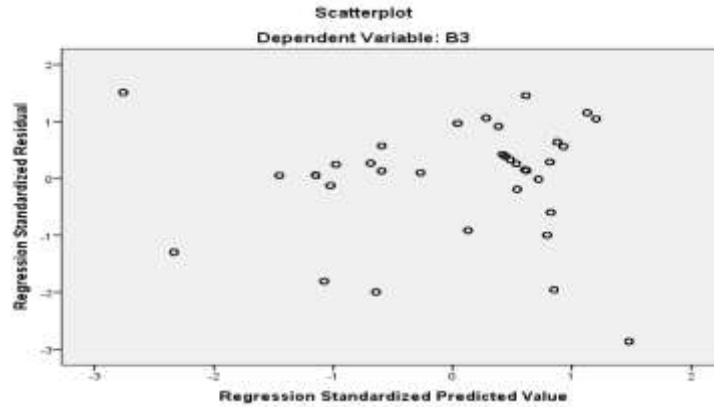
الجدول (16): إحصاءات البواقي للنموذج الثالث (الدعم التنظيمي المدرك)

Residuals Statistics <sup>a</sup>					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1.71	4.51	3.53	.659	630

Residual	-1.306	.688	.000	.455	630
Std. Predicted Value	-2.761	1.478	.000	1.000	630
Std. Residual	-2.866	1.510	.000	.998	630
a. Dependent Variable: B3					

#### المصدر: مخرجات spss V.26

يوضح جدول إحصاءات البواقي أن متوسط البواقي (Residuals) يقترب من الصفر، مما يشير إلى غياب الانحياز في النموذج وأن البواقي موزعة بشكل متوازن حول القيمة المتوقعة، يتراوح نطاق البواقي بين -1.306 و 0.688، بينما القيم المعيارية للبواقي (Std. Residual) تقع بين -2.866 و 1.510، وهي ضمن الحدود المقبولة ( $\pm 3$ )، ما يعكس عدم وجود قيم شاذة كبيرة أو نقاط تأثير مفرطة قد تؤثر على صحة النتائج، يشير هذا التوزيع المستقر للبواقي إلى أن النموذج صالح وموثوق لاختبار الفرضية الثالثة، وأن التباين في الدعم التنظيمي المدرك يفسره النموذج بشكل مناسب، مما يعزز صلاحية استخدام الانحدار المتعدد لتفسير العلاقة بين أبعاد تخطيط التعاقب الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك لدى الموظفين.



الشكل (5) يظهر مخطط نقاط البواقي المعيارية مقابل القيم المتوقعة للمتغير التابع (B3)

#### المصدر: مخرجات spss V.26

يوضح الرسم أن البواقي المعيارية موزعة عشوائياً حول خط الصفر دون أي نمط محدد أو تكتلات واضحة، مما يشير إلى تحقق افتراض ثبات التباين في نموذج الانحدار للفرضية. كما يظهر أن معظم النقاط تقع ضمن الحدود المقبولة للبواقي المعيارية (-3 إلى +3)، ما يعكس غياب القيم المتطرفة الشاذة ويؤكد أن النموذج مستقر وموثوق.

يعزز هذا التوزيع العشوائي للبواقي صحة النموذج في تفسير التباين في الدعم التنظيمي المدرك، ويؤكد صلاحية استخدام الانحدار المتعدد لاختبار العلاقة بين أبعاد تخطيط التعاقب الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك لدى الموظفين، مع تأكيد قبول الفرضية جزئياً، نظراً لأن معظم الأبعاد أظهرت تأثيراً إيجابياً ومعنوياً.

**H1-4:** لـ (تحديد المواهب و تطوير المواهب و الاحتفاظ بالمواهب) أبعاد تخطيط التعاقب الوظيفي أثر إيجابي في تعزيز الأفكار الجديدة لدى الموظفين.

الجدول (17): ملخص النموذج (Model Summary) لاختبار أثر أبعاد تخطيط التعاقب الوظيفي على تعزيز الأفكار الجديدة

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.829 <sup>a</sup>	.688	.686	.491
a. Predictors: (Constant), A3, A1, A2				
b. Dependent Variable: B4				

#### المصدر: مخرجات spss V.26

تشير نتائج ملخص النموذج إلى أن معامل الارتباط  $R = 0.829$ ، مما يعكس وجود ارتباط قوي جداً بين أبعاد تخطيط التعاقب الوظيفي والمتغير التابع، أي قدرة الموظفين على توليد وتعزيز الأفكار الجديدة.

أما قيمة  $R^2 = 0.688$ ، فهذا يعني أن النموذج يفسر حوالي 68.8% من التباين في تعزيز الأفكار الجديدة، وهي قيمة مرتفعة جداً تدل على قوة تأثير أبعاد التخطيط على هذا المتغير، بينما القيمة المعدلة لـ  $R^2 = 0.686$  تعكس موثوقية النموذج بعد تعديل عدد المتغيرات، بينما خطأ التقدير  $Std. Error = 0.491$  يشير إلى أن التوقعات النموذجية دقيقة نسبياً. كل هذه النتائج تؤكد صلاحية استخدام الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية بشكل موثوق.

الجدول (18): تحليل التباين (ANOVA) لاختبار أثر أبعاد تخطيط التعاقب الوظيفي على تعزيز الأفكار الجديدة

ANOVA <sup>a</sup>						
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	332.188	3	110.729	459.362	.000 <sup>b</sup>
	Residual	150.897	626	.241		
	Total	483.086	629			

a. Dependent Variable: B4  
b. Predictors: (Constant), A3, A1, A2

**المصدر: مخرجات spss V.26**

يوضح جدول تحليل التباين أن نموذج الانحدار المتعدد كان معنوياً إحصائياً عند مستوى 0.05، حيث بلغت قيمة  $F = 459.362$  مع  $Sig = 0.000$ . هذا يشير إلى أن النموذج ككل قادر على تفسير التباين في تعزيز الأفكار الجديدة لدى الموظفين.

قيمة متوسط المربعات Regression Mean Square = 110.729 مقارنة بـ Residual Mean Square = 0.241 تؤكد قوة النموذج في تفسير التباين، وتُعكس أن نتائج الانحدار ليست نتيجة للصدفة، بل تعكس تأثيراً حقيقياً ولموسماً لأبعاد التخطيط على قدرة الموظفين على توليد وتعزيز الأفكار الجديدة.

**الجدول (19): معاملات الانحدار المتعدد لأثر أبعاد تخطيط التعاقب الوظيفي على تعزيز الأفكار الجديدة**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	1.008	.083		12.202	.000
	A1	.055	.047	.060	1.177	.240
	A2	.077	.049	.082	1.568	.117
	A3	.596	.041	.705	14.541	.000

a. Dependent Variable: B4

**المصدر: مخرجات spss V.26**

تشير نتائج الانحدار المتعدد إلى أن أبعاد تخطيط التعاقب الوظيفي تؤثر بشكل متفاوت على قدرة الموظفين على تعزيز الأفكار الجديدة. حيث أظهر البعد الاحتفاظ بالموهب (A3) تأثيراً إيجابياً ومعنوياً قوياً، مما يدل على أن سياسات الاحتفاظ بالموهب تلعب الدور الأساسي في تعزيز الإبداع لدى الموظفين. في المقابل، أظهرت الأبعاد الأخرى، وهي تحديد المواهب (A1) وتطوير المواهب (A2)، تأثيراً إيجابياً ضعيفاً وغير معنوي، ما يشير إلى محدودية مساهمتها في تعزيز الأفكار الجديدة.

بناءً على هذه النتائج، يمكن الاستنتاج أن الفرضية التي تنص على أن أبعاد تخطيط التعاقب الوظيفي تؤثر إيجابياً في تعزيز الأفكار الجديدة لدى الموظفين، تُقبل جزئياً، حيث أن التأثير المعنوي الحقيقي يتركز فقط في البعد الاحتفاظ بالموهب، بينما الأبعاد الأخرى لم تثبت تأثيراً دالاً.

**الجدول (20): إحصاءات البواقي للنموذج الرابع (تعزيز الأفكار الجديدة)**

Residuals Statistics <sup>a</sup>					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1.74	4.65	3.56	.727	630
Residual	-1.499	.930	.000	.490	630
Std. Predicted Value	-2.512	1.498	.000	1.000	630
Std. Residual	-3.052	1.894	.000	.998	630

a. Dependent Variable: B4

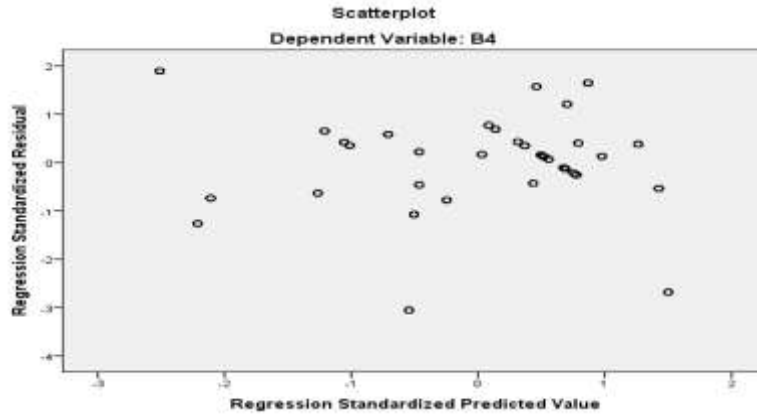
**المصدر: مخرجات spss V.26**

يوضح جدول إحصاءات البواقي أن متوسط البواقي (Residuals) يساوي صفر تقريباً، مما يشير إلى غياب الانحياز في النموذج وأن البواقي موزعة حول القيم المتوقعة بشكل متوازن.

تتراوح البواقي بين -1.499 و 0.930، بينما القيم المعيارية للبواقي (Std. Residual) تقع بين -3.052 و 1.894، وهي ضمن الحدود المقبولة نسبياً ( $\pm 3$ )، ما يعكس عدم وجود قيم شاذة أو نقاط تأثير مفرطة قد تؤثر على صحة النتائج.

يشير هذا التوزيع إلى أن النموذج مستقر وموثوق لاختبار الفرضية، ويعزز صلاحية استخدام الانحدار المتعدد لتفسير العلاقة بين أبعاد تخطيط التعاقب الوظيفي وتعزيز الأفكار الجديدة لدى الموظفين.

نظراً لأن البعد الاحتفاظ بالموهب أظهر تأثيراً معنوياً، بينما الأبعاد الأخرى لم تكن معنوية، فإن الفرضية الرابعة تُقبل جزئياً، مع ملاحظة أن التأثير الفعلي يتركز في البعد الاحتفاظ بالموهب.



الشكل (6) يظهر مخطط نقاط البواقي المعيارية مقابل القيم المتوقعة للمتغير التابع (B4)

المصدر: مخرجات spss V.26

يوضح الرسم أن البواقي المعيارية موزعة عشوائياً حول خط الصفر، دون أي نمط محدد أو تكتلات واضحة، مما يشير إلى تحقق افتراض ثبات التباين في نموذج الانحدار للفرضية، كما يظهر أن معظم النقاط تقع ضمن الحدود المقبولة للبواقي المعيارية (-3 إلى +3)، ما يعكس غياب القيم الشاذة الشديدة ويؤكد أن النموذج مستقر وموثوق، ويعزز هذا التوزيع العشوائي للبواقي صحة النموذج في تفسير التباين في تعزيز الأفكار الجديدة، ويؤكد صلاحية استخدام الانحدار المتعدد لاختبار العلاقة بين أبعاد تخطيط التعاقب الوظيفي والأفكار الجديدة لدى الموظفين، مع تأكيد قبول الفرضية الرابعة جزئياً نظراً لأن التأثير المعنوي يتركز بشكل أساسي في البعد الاحتفاظ بالموهب (A3).

H1-5: لـ (تحديد المواهب و تطوير المواهب و الاحتفاظ بالمواهب) أبعاد تخطيط التعاقب الوظيفي أثر إيجابي في تعزيز ديناميكية التكيف لدى الموظفين.

الجدول (21): ملخص النموذج (Model Summary) لاختبار أثر أبعاد تخطيط التعاقب الوظيفي على ديناميكية التكيف لدى الموظفين

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.288 <sup>a</sup>	.083	.079	.420
a. Predictors: (Constant), A3, A1, A2				
b. Dependent Variable: B5				

المصدر: مخرجات spss V.26

تشير نتائج ملخص النموذج إلى أن معامل الارتباط  $R = 0.288$  يعكس وجود ارتباط ضعيف نسبياً بين أبعاد تخطيط التعاقب الوظيفي والمتغير التابع، أي ديناميكية التكيف لدى الموظفين، أما قيمة  $R^2 = 0.083$ ، فهي منخفضة جداً، مما يعني أن النموذج يفسر فقط حوالي 8.3% من التباين في تعزيز ديناميكية التكيف. هذه النتيجة تشير إلى أن أبعاد التخطيط لها تأثير محدود على التكيف، وربما هناك عوامل أخرى خارج أبعاد التخطيط تؤثر بشكل أكبر على ديناميكية التكيف، بينما القيمة المعدلة لـ  $R^2 = 0.079$  وخطأ التقدير  $Std. Error = 0.420$  يعكسان موثوقية منخفضة نسبياً للنموذج.

الجدول (22): تحليل التباين (ANOVA) لاختبار أثر أبعاد تخطيط التعاقب الوظيفي على تعزيز ديناميكية التكيف

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10.012	3	3.337	18.896	.000 <sup>b</sup>
	Residual	110.560	626	.177		
	Total	120.571	629			
a. Dependent Variable: B5						
b. Predictors: (Constant), A3, A1, A2						

المصدر: مخرجات spss V.26

يظهر من جدول تحليل التباين أن نموذج الانحدار المتعدد كان معنوياً إحصائياً عند مستوى 0.05، حيث بلغت قيمة  $F = 18.896$  مع  $Sig = 0.000$ . هذا يعني أن النموذج قادر على تفسير جزء من التباين في ديناميكية التكيف لدى الموظفين، رغم أن القوة التفسيرية للنموذج محدودة كما ظهر في  $R^2$  منخفضة (8.3%).

قيمة متوسط المربعات Regression Mean Square = 3.337 مقارنة بـ Residual Mean Square = 0.177 تؤكد أن النموذج يفسر التباين بشكل أفضل من الصدفة، إلا أن التأثير العام لأبعاد التخطيط على التكيف ضعيف نسبياً، مما يلمح إلى أهمية وجود عوامل أخرى قد تلعب دوراً أقوى في تعزيز ديناميكية التكيف.

**الجدول (23): معاملات الانحدار المتعدد لأثر أبعاد تخطيط التعاقب الوظيفي على تعزيز ديناميكية التكيف**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.918	.071		55.398	.000
	A1	.120	.040	.263	2.999	.003
	A2	-.242	.042	-.511	-5.731	.000
	A3	.170	.035	.403	4.853	.000

a. Dependent Variable: B5

**المصدر: مخرجات spss V.26**

تشير نتائج الانحدار المتعدد لأبعاد تخطيط التعاقب الوظيفي على ديناميكية التكيف لدى الموظفين إلى اختلاف التأثيرات بين الأبعاد الثلاثة. حيث أظهر البعد تحديد المواهب (A1) تأثيراً إيجابياً ومعنوياً، والبعد الاحتفاظ بالمواهب (A3) أيضاً تأثيراً إيجابياً ومعنوياً، مما يعكس مساهمتهما في تعزيز قدرة الموظفين على التكيف مع المتغيرات والظروف في بيئة العمل. في المقابل، أظهر البعد تطوير المواهب (A2) تأثيراً سلبياً ومعنوياً، مما يشير إلى أن بعض أساليب التطوير المعتمدة قد تعيق التكيف أو تسبب مقاومة من قبل الموظفين، وهو ما يقلل من التأثير الإيجابي العام لأبعاد التخطيط على ديناميكية التكيف. بناءً على هذه النتائج، يمكن القول أن الفرضية تُقبل جزئياً، حيث أن التأثير الإيجابي يتركز فقط في بعدي تحديد المواهب والاحتفاظ بالمواهب، بينما بعد تطوير المواهب يُظهر تأثيراً سلبياً، ما يُعتبر رفضاً جزئياً لذلك البعد ضمن الفرضية.

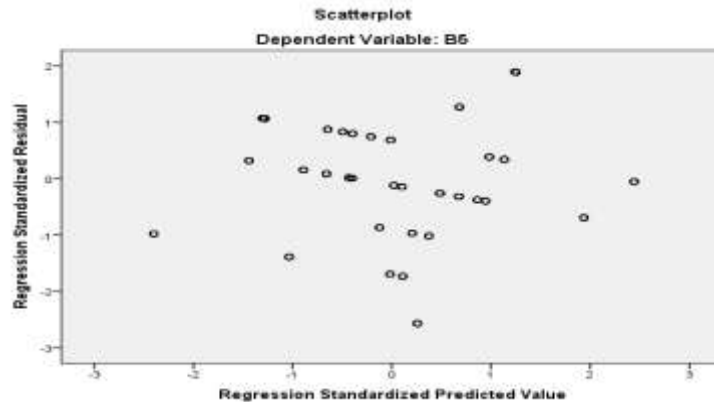
**الجدول (24): إحصاءات البواقي للنموذج الخامس (تعزيز ديناميكية التكيف)**

Residuals Statistics <sup>a</sup>					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	3.74	4.36	4.05	.126	630
Residual	-1.080	.796	.000	.419	630
Std. Predicted Value	-2.400	2.442	.000	1.000	630
Std. Residual	-2.570	1.893	.000	.998	630

a. Dependent Variable: B5

**المصدر: مخرجات spss V.26**

يوضح جدول إحصاءات البواقي أن متوسط البواقي (Residuals) يساوي صفر تقريباً، مما يشير إلى غياب الانحياز في النموذج وأن البواقي موزعة حول القيم المتوقعة بشكل متوازن. تتراوح البواقي بين -1.080 و 0.796، بينما القيم المعيارية للبواقي (Std. Residual) تقع بين -2.570 و 1.893، وهي ضمن الحدود المقبولة نسبياً (±3)، ما يعكس عدم وجود قيم شاذة أو نقاط تأثير مفرطة قد تؤثر على صحة النتائج. يشير هذا التوزيع إلى أن النموذج مستقر وموثوق لاختبار الفرضية، ويعزز صلاحية استخدام الانحدار المتعدد لتفسير العلاقة بين أبعاد تخطيط التعاقب الوظيفي وديناميكية التكيف لدى الموظفين. بالنظر إلى أن بعدي تحديد المواهب والاحتفاظ بالمواهب أظهرتا تأثيراً إيجابياً ومعنوياً، بينما بعد تطوير المواهب أظهر تأثيراً سلبياً ومعنوياً، فإن الفرضية الخامسة تُقبل جزئياً.



**الشكل (7) يظهر مخطط نقاط البواقي المعيارية مقابل القيم المتوقعة للمتغير التابع (B5)**

### المصدر: مخرجات spss V.26

يوضح الرسم أن البواقي موزعة بشكل عشوائي حول خط الصفر، دون أي نمط واضح أو تكتلات محددة، مما يشير إلى تحقق افتراض ثبات التباين في نموذج الانحدار للفرضية، كما يظهر أن معظم النقاط تقع ضمن الحدود المعيارية المقبولة للبواقي (-3 إلى +3)، ما يعكس غياب القيم الشاذة الشديدة ويؤكد أن النموذج مستقر وموثوق لاختبار أثر أبعاد تخطيط التعاقب الوظيفي على ديناميكية التكيف، يعزز هذا التوزيع العشوائي للبواقي صحة النموذج في تفسير التباين في ديناميكية التكيف، ويؤكد صلاحية الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية، مع التأكيد على أن الفرضية تُقبل جزئياً بسبب التباين في تأثير الأبعاد الثلاثة، حيث يظهر تأثير سلبي للبعد تطوير المواهب (A2) مقابل تأثير إيجابي للأبعاد تحديد المواهب (A1) والاحتفاظ بالمواهب (A3).

**H1: لتخطيط التعاقب الوظيفي أثر إيجابي في تعزيز ديناميكية القدرات الإبداعية في مكان العمل.**

**الجدول (25): ملخص النموذج (Model Summary) لاختبار أثر تخطيط التعاقب الوظيفي على تعزيز ديناميكية القدرات الإبداعية**

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.538 <sup>a</sup>	.289	.288	.350
a. Predictors: (Constant), A				
b. Dependent Variable: B				

### المصدر: مخرجات spss V.26

تشير النتائج إلى أن معامل الارتباط  $R = 0.538$  يعكس وجود علاقة ضعيفة القوة بين تخطيط التعاقب الوظيفي والقدرات الإبداعية في مكان العمل، أما قيمة  $R^2 = 0.289$  فتوضح أن المتغير المستقل (تخطيط التعاقب الوظيفي) يفسر حوالي 28.9% من التباين في تعزيز القدرات الإبداعية، وهو تفسير قوي نسبياً في الدراسات الإدارية والتنظيمية، ويعكس قدرة تخطيط التعاقب على التأثير الإيجابي على الإبداع الوظيفي، القيمة المعدلة لـ  $R^2 = 0.288$  وخطأ التقدير  $Std. Error = 0.350$  يعكسان دقة مقبولة للنموذج.

**الجدول (26): تحليل التباين (ANOVA) لاختبار أثر تخطيط التعاقب الوظيفي على تعزيز ديناميكية القدرات الإبداعية**

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	31.311	1	31.311	255.757	.000 <sup>b</sup>
	Residual	76.882	628	.122		
	Total	108.193	629			
a. Dependent Variable: B						
b. Predictors: (Constant), A						

### المصدر: مخرجات spss V.26

يوضح جدول ANOVA أن نموذج الانحدار المتعدد معنوي إحصائياً عند مستوى 0.05، حيث بلغت قيمة  $F = 255.757$  مع  $Sig = 0.000$ . هذا يشير إلى أن تخطيط التعاقب الوظيفي له تأثير إيجابي قوي وموثوق على ديناميكية القدرات الإبداعية لدى الموظفين، قيمة متوسط المربعات  $Regression Mean Square = 31.311$  مقارنة بـ  $Residual Mean Square = 0.122$  تؤكد قدرة المتغير المستقل على تفسير جزء كبير من التباين في القدرات الإبداعية، مما يعزز صلاحية النموذج لاختبار الفرضية.

**الجدول (27): معاملات الانحدار لتخطيط التعاقب الوظيفي على تعزيز ديناميكية القدرات الإبداعية**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.963	.056		52.853	.000
	A	.240	.015	.538	15.992	.000
a. Dependent Variable: B						

### المصدر: مخرجات spss V.26

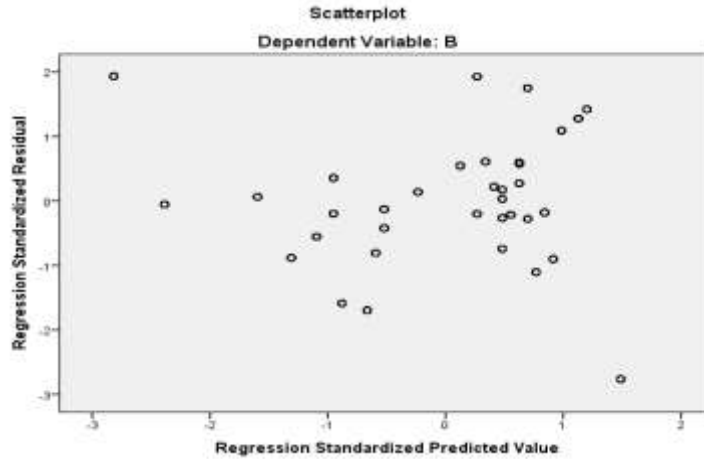
تشير نتائج الانحدار إلى أن تخطيط التعاقب الوظيفي له تأثير إيجابي ومعنوي قوي على ديناميكية القدرات الإبداعية، حيث أن قيمة  $Beta$  المعيارية  $= 0.538$  و  $Sig = 0.000$ ، يمكن ملاحظة أن معامل الانحدار  $B = 0.240$  يعكس أن كل زيادة وحدة واحدة في تخطيط التعاقب الوظيفي تؤدي إلى زيادة 0.240 وحدة في تعزيز القدرات الإبداعية، وهو تأثير ملحوظ وإيجابي في بيئة العمل الأكاديمية، بناءً على هذه النتائج، يتم قبول الفرضية إذ أن تخطيط التعاقب الوظيفي له أثر إيجابي في تعزيز ديناميكية القدرات الإبداعية.

**الجدول (28): إحصاءات البواقي للنموذج النهائي (تعزيز ديناميكية القدرات الإبداعية) (B)**

Residuals Statistics <sup>a</sup>					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	3.20	4.16	3.83	.223	630
Residual	-.967	.677	.000	.350	630
Std. Predicted Value	-2.816	1.488	.000	1.000	630
Std. Residual	-2.763	1.935	.000	.999	630
a. Dependent Variable: B					

#### المصدر: مخرجات spss V.26

يوضح الجدول أن متوسط البواقي (Residuals) يساوي صفر تقريباً، مما يشير إلى غياب الانحياز في النموذج وأن البواقي موزعة بشكل متوازن حول القيم المتوقعة، تتراوح البواقي بين -0.967 و0.677، بينما البواقي المعيارية (Std. Residual) تقع بين -2.763 و1.935، وهو توزيع ضمن الحدود المقبولة ( $\pm 3$ )، ما يشير إلى غياب القيم الشاذة الشديدة ويعزز صلاحية النموذج لاختبار الفرضية، يشير هذا التوزيع إلى أن نموذج الانحدار مستقر وموثوق لتفسير العلاقة بين تخطيط التعاقب الوظيفي وقدرات الإبداع لدى الموظفين، مما يدعم قبول الفرضية.



الشكل (8) يظهر مخطط نقاط البواقي المعيارية مقابل القيم المتوقعة للمتغير التابع (B)

#### المصدر: مخرجات spss V.26

يوضح الرسم أن البواقي موزعة بشكل عشوائي حول خط الصفر، دون أي نمط محدد أو تكتلات واضحة، مما يشير إلى تحقق افتراض ثبات التباين في نموذج الانحدار.

كما يظهر أن معظم النقاط تقع ضمن الحدود المعيارية للبواقي (-3 إلى +3)، ما يعكس غياب القيم الشاذة الشديدة ويؤكد أن النموذج مستقر وموثوق لاختبار أثر تخطيط التعاقب الوظيفي على تعزيز القدرات الإبداعية في مكان العمل. يعزز هذا التوزيع العشوائي صحة النموذج ويؤكد صلاحية استخدام الانحدار البسيط لاستخلاص الاستنتاجات حول الفرضية.

#### الاستنتاجات: وكتيجة لاختبار الفرضيات تمكّن البحث من التوصل لعدد من الاستنتاجات أهمها:

1— أبعاد تخطيط التعاقب الوظيفي (تحديد المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) تحظى بالاهتمام والتقدير من قبل الموظفين، مما يعكس وعياً إدارياً بممارسات إدارة المواهب في الجامعة التقنية الجنوبية.

2— بعد تطوير المواهب لم يظهر تأثير إيجابي معنوي على قدرة قيادة الذات، بينما بعد تحديد المواهب والاحتفاظ بالمواهب أظهر تأثيراً محدوداً، ما يشير إلى عدم اتساق التطبيق العملي مع النظرية في هذا البعد.

3— التخطيط للتعاقب الوظيفي يساهم إيجابياً في تعزيز القدرات الإبداعية في مكان العمل، لا سيما في أبعاد قيادة الذات وديناميكية التكيف.

4— تأثير التخطيط على الميل للمخاطرة وديناميكية التكيف متباين، حيث يظهر بعد تطوير المواهب تأثيراً سلبياً، بينما يظهر بعد تحديد المواهب والاحتفاظ بالمواهب تأثيراً إيجابياً، ما يعني قبول الفرضيات جزئياً لهذه الأبعاد.

5— أبعاد التخطيط تؤثر بشكل قوي على الدعم التنظيمي المدرك وتعزيز الأفكار الجديدة، مع تمركز التأثير الأكبر في بعد الاحتفاظ بالمواهب.

6— نموذج الانحدار المتعدد المستخدم في تحليل الفرضيات مستقر وموثوق، حيث توزعت البواقي حول الصفر ضمن الحدود المقبولة، مما يدعم صحة النتائج واستنتاجاتها.

7— إن تخطيط التعاقب الوظيفي يعزز القدرات الإبداعية للموظفين، لكنه يحتاج إلى مراجعة بعض الأبعاد، لا سيما تطوير المواهب، لضمان تحقيق أثر إيجابي شامل.

#### التوصيات: بوصي البحث بالآتي:

1— على إدارة الجامعة التركيز على تعزيز برامج تطوير المواهب بطريقة عملية وفعّالة، لتجنب التأثير السلبي الظاهر على قدرة قيادة الذات والميل للمخاطرة لدى الموظفين.

2— ضرورة تبني سياسات الاحتفاظ بالمواهب كعنصر أساس لتعزيز الدعم التنظيمي المدرك والقدرة على توليد الأفكار الجديدة.

- 3— تشجيع بيئة العمل على تعزيز ديناميكية التكيف والابتكار من خلال تدريب الموظفين على المرونة المهنية والتفكير الإبداعي.
- 4— إدراج آليات قياس دور التخطيط التعاقبي في الأداء الفردي والمؤسسي بشكل دوري لتقييم أثره وضبطه بما يتوافق مع أهداف الجامعة.
- 5— رفع مستوى التواصل المؤسسي والدعم التنظيمي لضمان فعالية تطبيق استراتيجيات التخطيط التعاقبي وتحفيز الموظفين على المشاركة والإبداع.
- 6— تعزيز التكامل بين السياسات النظرية والتطبيق العملي في إدارة المواهب لضمان نتائج إيجابية متسقة على جميع أبعاد القدرات الإبداعية.

#### محددات الدراسة:

- 1— اقتصرت الدراسة على الجامعة التقنية الجنوبية فقط، ما يقلل من إمكانية تعميم النتائج على مؤسسات تعليمية أخرى.
- 2— تم استخدام استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، مما قد يقتصر على الإدراك الذاتي للموظفين دون قياس الموضوعية الكاملة لسلوكياتهم الإبداعية.
- 3— عينة الدراسة تمثل الموظفين الأكاديميين والإداريين فقط، ولا تشمل الموظفين الفنيين أو العاملين في الميدان العملي، ما قد يؤثر على شمولية النتائج.
- 4— تركزت الدراسة على أبعاد محددة لتخطيط التعاقب الوظيفي وديناميكية القدرات الإبداعية، دون الأخذ بعين الاعتبار متغيرات أخرى قد تؤثر على العلاقة مثل الثقافة التنظيمية أو الدعم التقني.

#### 8-11 التوجهات المستقبلية

- 1— إجراء دراسات مشابهة على مؤسسات تعليمية متعددة لزيادة القدرة على تعميم النتائج ومقارنة تطبيقات التخطيط التعاقبي.
- 2— دراسة تأثير العوامل البيئية والتنظيمية الأخرى، مثل الثقافة المؤسسية والدعم التقني، على العلاقة بين التخطيط التعاقبي والقدرات الإبداعية.
- 3— استخدام أساليب قياس متعددة مثل المقابلات والملاحظات المباشرة لتعزيز مصداقية البيانات وتقليل الاعتماد على التصورات الذاتية.
- 4— توسيع نطاق البحث ليشمل الموظفين الفنيين والعاملين في الميدان لدراسة تأثير التخطيط التعاقبي على القدرات الإبداعية في جميع مستويات العمل.
- 5— تطوير برامج تدريبية تفاعلية ومتقدمة لرفع مهارات القيادة الذاتية والميل للمخاطرة والابتكار لدى الموظفين بشكل مستمر.

#### قائمة المراجع:

1. الحربي، أفراح محمد علي (2025). "أثر تخطيط التعاقب الوظيفي في تعزيز التطوير التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية" STC . المجلة العربية للنشر، العدد (78)، ص ص : 610-552.
2. عبد الإمام، هادي عبد الوهاب؛ ناصر، وائل حاتم (2020). تعزيز القدرات الديناميكية الإبداعية من خلال الهيتروفيلي التنظيمي (Organizational Heterophily) مع وجود التعاطف في مكان العمل كمتغير تفاعلي (دراسة تطبيقية على تدريسي جامعة البصرة). مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد (4)، العدد (3)، ص ص: 81-49.

#### المراجع الأجنبية:

1. Abaddi, S. (2025). A new era of succession planning in family businesses. Management & Sustainability: An Arab Review, <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/msar-10-2024-0192/full/html>.
2. Allameh, S. M., Khozani, M. K., & Baniasadi, B. (2020). Consequences of knowledge processes in small businesses: the role of knowledge acquisition, dynamic capabilities, knowledge sharing and creativity. International Journal of Process Management and Benchmarking, 10(1), 48-68, <https://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJPMB.2020.104231>.
3. Bienkowska, A., Kubiciel-Lodzińska, S., Maj, J., & Tworek, K. (2025). Enhancing migrants' job performance: the role of employees' dynamic capabilities driven by the perceived meaning of

4. Egger, P. G. (2015). Building technical process innovation capability: An intra-organisational perspective (Doctoral dissertation, Centre for Strategy and Performance, Institute for Manufacturing, Department of Engineering, University of Cambridge).
5. Gontur, S., Dekom, H. B., & Jingak, E. D. (2025). Succession Planning and Employee Retention of Public and Private Organizations in Plateau State Nigeria: Moderating Effect of Job Security. *Advancement in Management and Technology (AMT)*, 5(3), 1-16, <https://ejournal.lincolnrlp.org/index.php/ajmt/article/view/199>.
6. Gunda, V. N., & Muzira, J. (2025). Leveraging Predictive Analytics for Workforce Planning, Succession Planning, And Organizational Development, [https://www.researchgate.net/profile/Vivian-Gunda/publication/387667290\\_Leveraging\\_Predictive\\_Analytics\\_for\\_Workforce\\_Planning\\_Succession\\_Planning\\_And\\_Organizational\\_Development/links/677b393a117f340ec3f65a85/Leveraging-Predictive-Analytics-for-Workforce-Planning-Succession-Planning-And-Organizational-Development.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Vivian-Gunda/publication/387667290_Leveraging_Predictive_Analytics_for_Workforce_Planning_Succession_Planning_And_Organizational_Development/links/677b393a117f340ec3f65a85/Leveraging-Predictive-Analytics-for-Workforce-Planning-Succession-Planning-And-Organizational-Development.pdf)
7. Harris, S. L. S. (2025). Teaching Leadership Continuity: Integrating Succession Planning into Business and Leadership Education. *Journal of Data Analysis and Critical Management*, 1(03), 68-75, <https://jdacm.com/index.php/jdacm/article/download/60/48>.
8. Isichei, E. E. (2025). Succession Planning and Family Business Transgenerational Orientation. *Journal of Comprehensive Business Administration Research*, <https://ojs.bonviewpress.com/index.php/JCBAR/article/view/4493>.
9. Jia, N., Luo, X., Fang, Z., & Liao, C. (2024). When and how artificial intelligence augments employee creativity. *Academy of Management Journal*, 67(1), 5-32, <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amj.2022.0426>.
10. Kandelousi, N. Sh; Ghorbani, M; Souri, V (2025). Examining the influence of training course evaluations on Generation Z succession planning in organizations using the ISO 10015 model. Available at SSRN 5105264, [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=5105264](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=5105264).
11. Kendall, N. D. The Impact of Organizational Culture and Management Commitment on Strategic Succession Planning in Law Enforcement Agencies. *Texila International Journal of Academic Research*, Academic Research ISSN: 2520-3088 DOI: 10.21522/TIJAR.2014.12.03.Art006, [https://www.texilajournal.com/thumbs/article/Academic\\_Research\\_Vol12\\_Issue3\\_Article\\_6.pdf](https://www.texilajournal.com/thumbs/article/Academic_Research_Vol12_Issue3_Article_6.pdf).
12. Mahmoud, M. S., & Raheem, M. Y. R. M. Y. (2025). The Role of Inspirational Leadership in Succession Planning-An Analytical Study in the First Rusafa Education/Baghdad. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 31(145), 32-41, <https://www.jeasiq.uobaghdad.edu.iq/index.php/JEASIQ/article/view/3417>.

13. Mwangi, N. W., & Kibiru, K. (2025). Succession planning and employee performance on dairy industries in kiambu county, Kenya. *International Journal of Social Sciences Management and Entrepreneurship (IJSSME)*, 9(1), <https://sagepublishers.com/index.php/ijssme/article/view/891>.
14. Simanjuntak, C. M., & Ginting, H. (2025). Strategy to Improve and Manage the National Employee Succession Planning at Administration Department of Freeport Indonesia. *European Journal of Business and Management Research*, 10(5), 79-89, <https://ejbmr.org/index.php/ejbmr/article/view/2244>.
15. Thornhill-Miller, B., Camarda, A., Mercier, M., Burkhardt, J. M., Morisseau, T., Bourgeois-Bougrine, S., ... & Lubart, T. (2023). Creativity, critical thinking, communication, and collaboration: Assessment, certification, and promotion of 21<sup>st</sup> century skills for the future of work and education. *Journal of Intelligence*, 11(3), 54, <https://www.mdpi.com/2079-3200/11/3/54>.
16. Tierney, P. (2024). Leadership and employee creativity. In *Handbook of organizational creativity* (pp. 95-124). Psychology Press, <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781003573326-6/leadership-employee-creativity-pamela-tierney>.
17. Yadav, R. (2025). The Interplay between Employee Development Factors and Succession Planning in Predicting Performance: A Case of Nepalese Commercial Banks. *Nepalese Journal of Economics*, 9(1), 95-117, <https://nepjol.info/index.php/nje2/article/view/80383>.
18. Yates, S. (2025). Macro to micro challenges comforting organizations' ability to address strategic succession planning. A seminar paper submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science in strategic management, <https://minds.wisconsin.edu/handle/1793/95297>.
19. Zahoor, N., Golgeci, I., Haapanen, L., Ali, I., & Arslan, A. (2022). The role of dynamic capabilities and strategic agility of B2B high-tech small and medium-sized enterprises during COVID-19 pandemic: Exploratory case studies from Finland. *Industrial Marketing Management*, 105, 502-514, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S001985012200164X>.

ملحق استبانة: السيدة/المحترم/ة:

تهدف هذه الاستبانة إلى جمع آراء موظفي الجامعة التقنية الجنوبية حول دور تخطيط التعاقب الوظيفي في تعزيز ديناميكية القدرات الإبداعية في مكان العمل. جميع الإجابات سرية وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، يرجى وضع علامة (✓) إلى جانب الإجابة التي تعبر عن مدى موافقتك على كل عبارة حسب المقياس الآتي:

القسم الأول: المعلومات العامة

الجنس: ذكر  أنثى

العمر: أقل من 25  25-34  35-44  45-54  55 فأكثر

المؤهل العلمي:  بكالوريوس  ماجستير  دكتوراه  أخرى: \_\_

الوظيفة الحالية: عضو هيئة تدريس  موظف إداري  فني / تقني  مساعد باحث  مسؤول وحدة أو قسم  وظيفة أخرى

سنوات الخدمة في الجامعة: أقل من 2  2-5  6-10  أكثر من 10

القسم الثاني: الأسئلة التخصّصية

الأسئلة التخصّصية				
العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة

المحور الأول: تخطيط التعاقب الوظيفي					
					<b>تحديد المواهب</b>
					1 تُجرى تقييمات دورية لاكتشاف الموظفين ذوي الكفاءة العالية
					2 تعتمد الجامعة معايير واضحة لتحديد الموظفين الموهوبين
					3 يتم تشجيع الموظفين على تطوير مهاراتهم القيادية المستقبلية
					4 تحتفظ الإدارة بسجلات دقيقة حول مهارات الموظفين وكفاءاتهم
					5 تم اختيار المرشحين للمناصب القيادية بناءً على الكفاءة والمهنية
					<b>تطوير المواهب</b>
					6 توفر الجامعة برامج تدريبية لتأهيل الكفاءات المستقبلية
					7 يحصل الموظفون على فرص للتعليم المستمر والتطوير الذاتي
					8 يتم إشراك الموظفين في مشاريع مختلفة لاكتساب خبرات جديدة
					9 تقدم الجامعة دعماً إدارياً للموظفين ذوي الإمكانيات العالية
					10 تُشجّع المواهب على المشاركة في البرامج القيادية
					<b>الاحتفاظ بالمواهب</b>
					11 تسعى الجامعة للاحتفاظ بالمواهب من خلال توفير حوافز مناسبة
					12 توفر الإدارة فرص ترقية وتطوير وظيفي واضحة
					13 تحرص الجامعة على بيئة عمل داعمة تشجع على الاستقرار الوظيفي
					14 تولي الجامعة اهتماماً خاصاً للموظفين ذوي الأداء المتميز
					15 تبذل الإدارة جهوداً لتقليل فقدان الكفاءات والخبرات
					<b>المحور الثاني: تعزيز ديناميكية القدرات الإبداعية في مكان العمل</b>
					<b>قيادة الذات</b>
					1 أتحمل مسؤولية تطوير مهاراتي وقدراتي باستمرار
					2 أضع ل نفسي أهدافاً مهنية وأسعى لتحقيقها بجدية
					3 أتحفز ذاتياً لإنجاز المهام دون إشراف مباشر
					4 أبحث عن طرق جديدة لتحسين أدائي العملي
					5 أعمل باستقلالية مع الحفاظ على جودة العمل
					<b>الميل للمخاطرة</b>
					6 أمتلك الجرأة لتجربة أفكار جديدة في العمل
					7 أعتبر المخاطرة المحسوبة وسيلة لتطوير الأداء
					8 أتخذ قرارات جريئة عند مواجهة تحديات غير مسبقة
					9 أشجع زملائي على تجربة طرق عمل جديدة
					<b>الدعم التنظيمي المدرك</b>
					10 تشجع الإدارة على تبني الأفكار الإبداعية
					11 توفر الجامعة موارد كافية لتنفيذ المشاريع المبتكرة
					12 تقدر الإدارة الجهود الفردية التي تسهم في تحسين العمل
					13 تتبنى الجامعة ثقافة تشجع على الابتكار
					14 أحصل على الدعم الكافي عند اقتراح فكرة جديدة
					<b>تعزيز الأفكار الجديدة</b>
					15 تُتاح لي الفرصة لعرض أفكاري أمام الإدارة
					16 يتم الأخذ بمقترحات الموظفين لتحسين الأداء
					17 تُكافأ الأفكار الجديدة التي تحقق نتائج إيجابية
					<b>تعزيز ديناميكية التكيف</b>
					18 أتكيف بسرعة مع التغيرات في بيئة العمل
					19 أتعامل مع المشكلات بمرونة وإبداع
					20 أتعلم من التجارب السابقة لتحسين أدائي المستقبلي