

(( تأثير ادراك العاملين لبرامج تخطيط التعاقب الوظيفي علي أدائهم الابتكاري -الدور الوسيط للالتزام التنظيمي ))

(( تأثير ادراك العاملين لبرامج تخطيط التعاقب الوظيفي علي أدائهم الابتكاري -الدور الوسيط

لالتزام التنظيمي ))

( دراسة ميدانية بالتطبيق علي قطاع البرمجيات بجمهورية مصر العربية )

د. عايدة سيد معوض السيد

مدرس ادارة الأعمال

كلية التجارة- جامعة القاهرة

**Dr. Aida Said Moawad ELsaid**

**Lecture of Business Administration**

**Faculty of Commerce –Cairo University**

(( تأثير ادراك العاملين لبرامج تخطيط التعاقب الوظيفي علي أدائهم الابتكاري -الدور الوسيط للالتزام التنظيمي ))

### أولاً : ملخص الدراسة

**الهدف :** يهدف البحث الي الوقوف علي تأثير ادراك العاملين في شركات البرمجيات المصرية لبرامج تخطيط التعاقب الوظيفي علي أدائهم الابتكاري ، مع تحديد الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في هذه العلاقة.

**منهجية البحث :** اعتمدت الدراسة علي عينة ميسرة من العاملين بالشركات محل الدراسة والتي بلغ حجمها ٣٨٤ مفردة ، وتم تجميع البيانات باستخدام قائمة الاستقصاء التي صممت لهذا الغرض وشملت أربعة أقسام رئيسية تناول القسم الأول ادراك العاملين لبرامج التعاقب الوظيفي ، والثاني ارتبط بقياس الأداء الابتكاري للعاملين بالقطاع محل الدراسة ( حداثة الأفكار و كثافة الأفكار الجديدة ) ، أما اجزاء الثالث فتعلق بقياس الالتزام التنظيمي للعاملين ( العاطفي ، المعيارى والمستمر ) ، وتناول الجزء الأخير العوامل الديموجرافية لعينة الدراسة ، وبالفعل تم استيفاء 368 قائمة سليمة بمعدل استجابة ٩٦% ، ثم اجراء التحليل الإحصائي واختبار الفروض وذلك من خلال اجراء التحليل الوصفي لكلا من عينة الدراسة وبنود قياس المتغيرات، ثم تحليل كلا من العامل الاستكشافي Exploratory Factor Analysis (EFA) والعامل التوكيدي(Confirmatory Factor Analysis (CFA) ، ثم تحليل نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) Structure Equation Modeling واختبار مدي صحة فروض الدراسة .

**النتائج :** اظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير ايجابي معنوي لادراك العاملين لبرامج تخطيط التعاقب الوظيفي علي الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي للعاملين ( العاطفي ، المعيارى و المستمر) ، كما أوضح التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة أن هناك تأثير ايجابي معنوي لتخطيط التعاقب الوظيفي علي الأداء الابتكاري للعاملين في قطاع البرمجيات في جمهورية مصر العربية وذلك فيما يتعلق بكلا من ( حداثة الأفكار و كثافة الأفكار الجديدة ) ، كما أوضح التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة معنوية العلاقة بين الالتزام التنظيمي (المستمر ) والأداء الابتكاري للعاملين بينما لم تظهر معنوية هذه العلاقة بالنسبة لكلا من الالتزام العاطفي والمعياري ، كما أظهرت النتائج عدم وجود تأثير للالتزام التنظيمي كمتغير يتوسط العلاقة بين كلا من ادراك العاملين لبرامج تخطيط التعاقب الوظيفي وأدائهم الابتكاري .

**الكلمات الدالة :** تخطيط التعاقب الوظيفي - الالتزام التنظيمي- الاداء الابتكاري - شركات البرمجيات - جمهورية مصر العربية

(( تأثير ادراك العاملين لبرامج تخطيط التعاقب الوظيفي علي أدائهم الابتكاري -الدور الوسيط للالتزام التنظيمي ))

### **Abstract:-**

**Purpose:** this paper examines the effect of employee perceptions about succession planning programs on both organizational commitment and creative performance in programming ( Software ) organizations , with examining the mediating role of employee's commitment in the relation between employees perception of succession planning programs and their creative performance.

**Methodology :** the study depends on convenience random sample to conduct a survey data from employees of programming (Software ) organizations in Egypt ,by using a four three parts designed questionnaire that had been made for that purpose , the first parte measure employee perception about succession planning , second parte measure employee creative performance ( number of new aides – intensive of new aides ) , while the third part aims to measure organizational commitment ( emotional- normative and continuance commitment ) and the fourth parte was for the demographic variables of the research sample , 384 questionnaires were distributed ,the respondent rate reached 96% with 368 valid questionnaires.

Statistical analysis was made by using Exploratory Factor Analysis (EFA) Confirmatory Factor Analysis (CFA), and Structure Equation Modeling (SEM) to test the construct validity and reliability of the measures employed ,and testing the hypotheses.

**Findings:** results had indicated that there was a positive significant effect of employees perception about succession planning and all three dimensions of employees commitment, also results confirm the positive

(( تأثير ادراك العاملين لبرامج تخطيط التعاقب الوظيفي علي أدائهم الابتكاري -الدور الوسيط للالتزام التنظيمي ))

significant effect of employees perception about succession planning and both dimensions of employees creative performance.

Also statistical analysis had confirmed the relation between continuance commitment ( only) and employee creative performance, but no confirmation has been discovered between employees creative performance and both emotional and normative commitment .

Regarding the mediating effect of employee's commitment in the relation between employees perception of succession planning programs and their creative performance ,results indicates the insignificance of that role.

**Keywords :**

Succession planning – Organizational commitment – Employee creative performance – software organizations –Arab Republic of Egypt.

(( تأثير ادراك العاملين لبرامج تخطيط التعاقب الوظيفي علي أدائهم الابتكاري -الدور الوسيط للالتزام التنظيمي ))

## ثانياً : مقدمة :

منذ بداية الألفية الثانية ، إتجهت أنظار المديرين في منظمات الأعمال الى إعطاء قدر أكبر من التركيز نحو الأصول غير الملموسة مثل العلامة التجارية، الإبداع والإبتكار وريادة الأعمال (Hills, 2009) ، وأدركت هذه المنظمات بشكل لا يقبل الشك أن مفتاح نجاحها واستمرارها في مجالات الأعمال أصبح مرهوناً بمقدار إهتمامها بهذه الأصول خاصة الأصل البشري منها.(Soltani& Moghadam , 2016) ، لذلك سعت تلك المنظمات نحو تبني مداخل ادارية تمكنها من تعظيم الاستفادة من هذه الأصول ، ومنها عملية تخطيط التعاقب الوظيفي Succession Planning Process والتي تعتبر من الأساليب الإدارية الأكثر إهتماماً بتحقيق كفاءة استغلال الأصول البشرية ومضاعفة العائد عليها (Hewitt, 2009) ، وذلك من خلال تركيزها واهتمامها بما يعرف بديناميكية الموهبة، والتي تعني الانتقال الطبيعي للمواهب بين المنظمات (أو داخل المنظمة الواحدة) (Church & Rotolo , 2013) ، وكيفية التعامل معها، تنميتها وتطويرها، الاحتفاظ بها بما يسهم في تحقيق رؤية المنظمة وإنجاز أهدافها والعمل علي حمايتها من مخاطر الفقد المفاجئ للقادة الحاليين لأي سبب من الأسباب، اضافة الي دور هذه الموارد في تحقيق العوائد المالية واستدامة الإبداع التنظيمي. ( El Badawy et al, 2016)

ومن ناحية أخرى تواجه بيئة الأعمال في الوقت الحالي العديد من التغيرات والتحديات التنافسية سواء تلك التي ترتبط بالتكنولوجيا، العملاء، الأسواق والمعرفة ( Wang & Netemeyer, 2004) ، الأمر الذي استدعى ضرورة توجيه قدر أكبر من إهتمام المنظمات نحو التطوير والتحسين المستمر والعمل على دعم الأداء الابتكاري للعاملين Creative Performance باعتبارها حجر الزاوية الرئيسي في انجاز مهمة ذلك للتطوير. (Martinaityte et al, 2016)، ولذلك تم توجيه قدر أكبر من الاهتمام نحو ممارسات ادارة الموارد البشرية بشكل عام باعتبارها

(( تأثير ادراك العاملين لبرامج تخطيط التعاقب الوظيفي على أدائهم الابتكاري -الدور الوسيط للالتزام التنظيمي ))

من أهم المحددات الداعمة لتكوين، دعم وتطوير السلوك الابتكاري للعاملين سواء من خلال عمليات التدريب والتقييم الفعال للأداء (Hon & chan, 2012; Luthans et al, 2011)، أو من خلال نظم الحوافز والمكافآت، وعمليات التمكين وتفويض السلطة وفعالية القيادة (Gilmor et al, 2013; Malik et al , 2015)، وعن طريق الاتصالات الفعالة، حرية التفكير والمشاركة في القرارات، والإدارة الجيدة للمعرفة (Wangetal, 2009; Dekcoulou & Trivellas, 2017)، وبشكل خاص عن طريق استخدام برامج ومداخل ادارية مثل برامج تخطيط التعاقب الوظيفي، والتي يمكن اعتبارها أحد أهم ممارسات ادارة الموارد البشرية التي يمكنها العمل على تطوير الأداء الابتكاري للعاملين من خلال ما تتيحه لهؤلاء العاملين من دعم للقدرات، استمرارية التدريب، ونشر مناخ الثقة ودعم العلاقات الاجتماعية بينهم. (Hewitt, 2011; Mehrabani & Mohamed, 2009)، وكذلك مساعد العاملين في التخطيط الجيد لمستقبلهم المهني (Farasha et al, 2011)، والإدارة الجيدة للموهوبين منهم (Church, 2014;)، اضافة الي التأثير الايجابي على اتجاهات وسلوكيات العاملين في صورة زيادة شعورهم بالرضا الوظيفي، الإلتزام التنظيمي، العدالة التنظيمية، الانتماء، الاستغراق في العمل. (Gulzar & Durrani, 2014;Olatunji& Nwachukwu, 2017)

وبناءً على تسعى الدراسة الى إلقاء مزيد من الضوء على العلاقة بين ادراك العاملين لبرامج تخطيط التعاقب الوظيفي والالتزام التنظيمي ذلك من ناحية ، وكذلك تحديد علاقة هذه البرامج بالأداء الابتكاري للعاملين بقطاع البرمجيات وتكنولوجيا المعلومات في جمهورية مصر العربية.

(( تأثير ادراك العاملين لبرامج تخطيط التعاقب الوظيفي علي أدائهم الابتكاري -الدور الوسيط للالتزام التنظيمي ))

ثالثاً : أدبيات الدراسة :

### (1) تخطيط التعاقب الوظيفي Succession Planning

#### (1/1) مفهوم تخطيط التعاقب الوظيفي :

قد يظن البعض أن مفهوم تخطيط التعاقب الوظيفي هو من المفاهيم الإدارية الحديثة، إلا أن ذلك ليس صحيحاً على الاطلاق، حيث يمكن القول أنه من المفاهيم الإدارية الضارية بجورها في الادبيات والنظريات الإدارية منذ كتابات هنري فايول (١٩٤٩) ودعوته لضرورة وجود برامج لتخطيط القوى العاملة بالمنظمات (أحمد ٢٠١٧; Hewitt, 2009)، وحتى كتابات Rathwall (٢٠٠١) والتي مهدت لوضع إطار واضح وخطوات محددة لعملية تخطيط التعاقب الوظيفي باعتبارها أحد آليات إدارة الموارد البشرية لتحديد وإعداد وتنمية الموارد البشرية القادرة على تولي المناصب القيادية مستقبلاً. (Pennel, 2010; Church, 2014)، أي أنها عبارة عن جهود هادفة الي تنمية صف ثاني من القادة ذوي القدرات والمهارات المتميزة بما يضمن للمنظمة النمو والاستمرار وزيادة القدرة على مواجهة تحديات المستقبل (Hills, 2009)، باعتبارها أحد الآليات الفعالة للعمل على تطوير وإدارة رأس المال الفكري والمعرفي (Farashah, 2011) بهدف جعله أكثر قدرة على قيادة عملية التطوير التنظيمي. (Kumaran, 2015; Mokhber et al, 2017).

واستناداً إلى نظرية الحلقة المفرغة Vicious Circle theory، يعتبر تخطيط التعاقب الوظيفي بمثابة جهود تنظيمية محددة لسد الفجوة بين المتطلبات القيادية (بكافة المستويات الادارية) الحالية والمستقبلية لتمكين المنظمة من مواجهة التحديات المستقبلية بطرق أكثر فعالية (Pennel, 2010)، كما أوضح (Mc Namara, 2012) أن عملية تخطيط التعاقب لا تتوقف فقط عند تحديد قادة المستقبل، ولكن الأهم من ذلك هو عملية إعداد هؤلاء القادة وإمدادهم بالمهارات اللازمة لشغل هذه المناصب القيادية بكفاءة وفعالية (Hall & Grealy,

(( تأثير ادراك العاملين لبرامج تخطيط التعاقب الوظيفي علي أدائهم الابتكاري -الدور الوسيط للالتزام التنظيمي ))

(2013; Schachter, 2013) بما يضمن وضع الشخص المناسب في المكان والوقت المناسبين لانجاز الأعمال المناسبة(Kumaran, 2015)، ويضيف ( Darvish & Temelie, 2014) أن عملية تخطيط التعاقب الوظيفي هي عبارة عن مجموعة من أنشطة إدارة الموارد البشرية والتي تعمل على تحقيق جهازية العناصر البشرية المتميزة لتولي المناصب القيادية عند الحاجة إليها في أي وقت، والتي تشمل أنشطة البحث، الجذب، التطوير، التحفيز، الحماية والحفاظ على هذه الأصول البشرية (Seniwoliba, 2015; Groves,2019) ، وتحقيق الاستثمار الجيد فيها(Ellies, 2015; Soltani , & moghadam, 2016)، كما يمكن النظر لعملية تخطيط التعاقب على أنها مدخل استباقي ( استراتيجي ) يهدف الي تطوير المهارات والمواهب داخل المنظمة استعداداً لتوليفهم الأعباء القيادية في المستقبل القريب والبعيد (Ali et al,2019; Ali & Mehreen,2019) .

بناءً على ما سبق يمكن تحديد مفهوم عملية تخطيط التعاقب الوظيفي بأنها:

(( تلك العملية التي تتضمن العديد من الأنشطة التي تعمل على تنمية وتطوير وحماية الأفراد المتميزين داخل المنظمة بما يضمن جهازيتهم لشغل المناصب القيادية في الوظائف بالمستويات الإدارية المختلفة واستمرار العملية القيادية بكفاءة وفعالية حالياً ومستقبلاً بما يكفل للمنظمة تحقيق أهدافها في الأجلين القريب والبعيد. ))

### (٢/١) أهمية عملية تخطيط التعاقب الوظيفي:

اهتمت العديد من الدراسات بتوضيح مدى أهمية عملية تخطيط التعاقب الوظيفي وما يمكنها أن تحققه من مزايا سواء علي مستوى المنظمة أو للعاملين، ، حيث يمكن النظر لأهمية برامج تخطيط التعاقب بالنسبة للمنظمة من زاويتين، **أولهما** الأداء الإداري والانساني والذي يظهر في صورة سرعة القرارات ،استمرار القيادة الفعالية ، تحقيق درجة عالية



(( تأثير ادراك العاملين لبرامج تخطيط التعاقب الوظيفي علي أدائهم الابتكاري -الدور الوسيط للالتزام التنظيمي ))

من الالتزام نحو التغيير والتطوير المستمرين (Mehrabani & Mohamed,2011; Durst & Wilhelm, 2012)، تطوير المهارات، وتخطيط المسارات الوظيفية (Kumaran, 2015)، **وثانيهما** الأداء المالي الذي يظهر في صورة كفاءة العمليات الإدارية من حيث زيادة الربحية، خفض التكلفة، زيادة الانتاجية (Farashah, 2011)، وكذلك زيادة معدل العائد على الاستثمار، زيادة الأصول وحقوق الملكية. (Mokhber et al, 2017; Ali et al,2019; Ali&Mehreen,2019)

وفي ذات السياق أوضح (Jerry & Vactor, 2015) أن ما تحدته برامج تخطيط التعاقب الوظيفي من تغيرات جوهرية في تركيبه القوى البشرية بالمنظمة يسهم بشكل لا يدع مجالاً للشك في زيادة قدرة المنظمة على مواجهة وتحمل ما تفرضه بيئة الأعمال من تحديات قد يصعب على كثير من المنظمات مواجهتها، وهو الأمر الذي دعمته دراسة (Darvish & Temelie, 2014) في وجود تلك العلاقة الوثيقة بين ممارسات عملية تخطيط التعاقب الوظيفي وبين فعالية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة (Ahmadi et al, 2012; Church, 2014) ، والحد من مخاطر نزيف العقول البشرية (Ellis, 2015; Song et al, 2017)، زيادة قدرة المنظمة على النمو والاستمرار في مجال العمل. (Belasem & Belasen, 2015)، ويضيف ( Soltani & Moghadam , 2016) أنه ثمة علاقة ايجابية قوية بين تنفيذ المنظمة لبرامج تخطيط التعاقب الوظيفي وزيادة الفعالية التنظيمية، وذلك من خلال التأثير في ثلاثة جوانب رئيسية هي العوامل الفردية ، العوامل التنظيمية والعوامل الخاصة بالعمليات، كما تسهم برامج تخطيط التعاقب في تحسين معنويات العاملين في صورة زيادة الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، الدافعية للعمل، الاستغراق في العمل (Gulzar & Durrani, 2014; El Badway et al, 2016; Olalunj. Et al, 2017) ، فضلاً عن دورها في دعم المناخ الأخلاقي للعمل وتحفيز العاملين علي الالتزام بالسلوكيات الأخلاقية داخل بيئة العمل. (أحمد ، ٢٠١٧ ، مختار ، ٢٠١٧ ،

(( تأثير ادراك العاملين لبرامج تخطيط التعاقب الوظيفي علي أدائهم الابتكاري -الدور الوسيط للالتزام التنظيمي ))

كما تسهم هذه البرامج في دعم تلك الرابطة النفسية بين العاملين والمنظمة مما يزيد من دافعيتهم للعمل ويدعم أداء الأفراد والجماعات (Ellies, 2015; Song et al, 2017) ، الولاء للمنظمة وانخفاض الرغبة في ترك العمل (Ali & Mehreen, 2019) ، وهو ما ينعكس بشكل ايجابي علي كل من الممارسات والأداء التنظيمي بشكل عام. (Groves, 2019).

## ٢) الأداء الابتكاري للعاملين Employees creative performance

### (١/٢) مفهوم الأداء الابتكاري للعاملين

يمكن تعريف الأداء الابتكاري للعاملين بأنه قيام العاملين بتقديم أفكار ومقترحات جديدة ومفيدة فيما يخص المنتجات، الأدوات، النظم وأساليب العمل بما يساهم في زيادة القدرة على تحقيق الأهداف التنظيمية. (Zhou & Oldham , 2001 ; Wang et al, 2009) ، في حين يرى آخرون أن الأداء الابتكاري هو اتجاه العاملين نحو اتباع طرق ومناهج جديدة في التفكير (خارج الأطر التقليدية) بما يمكنهم من الوصول لأفكار غير تقليدية تفيد كلا من منظمات الأعمال والعاملين القائمين على تطوير هذه الأفكار (Hon & Grant, 2011; Hon & Chan, 2012)، ويضيف (Brockhus et al, 2014) أن الأداء الابتكاري للعاملين يمثل أحد الصور الهامة للسلوك الإيجابي داخل منظمات الأعمال، حيث يرتبط بحرص العاملين على تطوير العناصر التنظيمية المختلفة عن طريق القيام بالمراحل المختلفة للعملية الابتكارية، كذلك ينطوي هذا الأداء الابتكاري على الاتجاهات الايجابية من العاملين نحو التعامل مع مشكلات العمل سواء من حيث كفاءة تحديد هذه المشكلات وأبعادها المختلفة (Malik et al, 2015)، تقديم حلول غير تقليدية لعلاج هذه المشكلات (Martinaityte et al, 2016)، وكذلك تقديم مقترحات وآليات فعالة لتجنب تكرارها مستقبلاً. (Wen et al, 2017; Wu et al, 2018).

(( تأثير ادراك العاملين لبرامج تخطيط التعاقب الوظيفي علي أدائهم الابتكاري -الدور الوسيط للالتزام التنظيمي ))

وبالحديث عن مفهوم الأداء الابتكاري للعاملين تجدر الإشارة إلى أن الحكم على هذا الأداء وتحديد ملامحه الرئيسية يتم من خلال عدة جوانب أساسية منها الطلاقة وكثرة الأفكار الجديدة التي يقدمها الفرد (Fluency)، درجة المرونة والتنوع في هذه الأفكار (Flexibility)، تحديد مدى حداثة وأصالة هذه الأفكار (Originality) ، اضافة إلى درجة دقة الفكرة الجديدة وعرض تفاصيلها بشكل متكامل وواضح . (Martinaityte et el, 2013 ; Gilmore et al , 2016; Wu et al ,2018 )

هذا وتجدر الإشارة إلى التفرقة بين مفهومين متلازمين وهما الابتكار والإبداع ، حيث يرى (Zhou & Oldham, 2001) أن الابتكار غالباً ما يرتبط بالعاملين من حيث تقديم أفكار جديدة ومفيدة للأعمال التنظيمية بشكل عام، إلا أن عملية تحويل هذه الأفكار إلى منتج ذو قيمة (سلعة - خدمة - تنظيم - برنامج .... ) وتطبيقها بشكل عملي وواقعي فإن ذلك ما يمكننا أن نطلق عليه الإبداع التنظيمي ، ويتفق مع ذلك (Ballinger et al, 2006; Waples et al, 2011) في أن الفرق الأساسي بين الابتكار والإبداع يأتي من الناحية التطبيقية، حيث الابتكار هو عملية ذات خطوات محددة يترتب عليها مخرجات غير ملموسة (أفكار) تتسم بأنها جديدة ومفيدة، ولكن عملية تحويل نتائج هذه العملية الى مخرجات ملموسة تفيد المنظمة والمتعاملين معها هو ما يطلق عليه الإبداع.(Oarlo et al , 2019; Akhtrar,2019)

في ضوء ما سبق يمكن تعريف الأداء الابتكاري للعاملين بأنه :

(( تلك التصرفات التي تنطوي على استخدام العاملين لمناهج وطرق جديدة في التفكير تساعد على تقديمهم لمجموعة متدفقة من الأفكار والمقترحات غير التقليدية التي من شأنها تحقيق الفائدة للمنظمة وجمهور المتعاملين معها على المستويين الداخلي والخارجي.))

(٢/٢) أهمية الأداء الابتكاري:

(( تأثير ادراك العاملين لبرامج تخطيط التعاقب الوظيفي علي أدائهم الابتكاري -الدور الوسيط للالتزام التنظيمي ))

فقد أظهرت العديد من الدراسات أن حرص المنظمة على بناء وتنمية الأداء الابتكاري للعاملين بها يسهم بشكل كبير في تحسين مستويات الأداء الفردية وبدعم أداء فرق العمل فضلاً عن مساهمته في رفع معدلات الاداء التنظيمي بشكل كلي (Wang et al, (2009; Hon &Chan, 2012)، كما يساهم وجود الأداء الابتكاري للعاملين في تحسين العديد من النواحي النفسية والسلوكية لهم مثل زيادة الشعور بالرضا الوظيفي (Mensah , 2015)، زيادة الالتزام نحو المنظمة والدافعية لإنجاز المهام الوظيفية في أفضل صورة ممكنة (Yoon , (2017; Song et al, 2015; et al, ، فضلاً عن زيادة الشعور بالثقة في النفس والآخرين خاصة من حيث ثقة الفرد في قدرته على الأداء بشكل متميز عن الغير (Luthans et al, (2011، إضافة الى تدعيم العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة بشكل عام وبين زملاء العمل بشكل خاص بما يحفز ويطور الأداء الابتكاري لهم من ناحية ويزيد من انخراطهم في سلوكيات المواطنة التنظيمية من ناحية أخرى. (Gilmor et al, 2013; Song et al, 2017) ، الأمر الذي ينعكس ايجابيا علي رفع معدلات الانتاجية وانجاز الأهداف التنظيمية . (Wu et al (2018;Odoardi et al , 2019)،

هذا ويعمل الأداء الابتكاري للعاملين علي مضاعفة الدعم المتبادل بين المستويات الادارية المختلفة (Dekoulou & Trivellas, 2017) وتخفيض معدلات مقاومة العاملين للتغيرات التنظيمية وذلك بسبب زيادة ثقة الأفراد في قدراتهم على مواجهة هذه التغيرات إضافة إلى عدم الخوف من الفشل ووجود القيادة الداعمة لهم حالة مواجهة أية صعوبات في هذا الشأن (Malik et al , 2015) ، يضاف إلى ذلك أن الأداء الابتكاري للعاملين دائماً ما يرتبط بزيادة في معدل الأفكار الجديدة (Karui & Nahashon, 2015) والتحديث المستمر للمنتجات ونظم وإجراءات العمل الداخلية بما يسهم في زيادة رضا العملاء . (Wong & netemeyer, . (2004;Pettersen et al , 2019)

(( تأثير ادراك العاملين لبرامج تخطيط التعاقب الوظيفي علي أدائهم الابتكاري -الدور الوسيط للالتزام التنظيمي ))

كما يعد الأداء الابتكاري للأفراد هو حجر الزاوية في تكوين ما يعرف بالمنظمة المبدعة Innovative Organizations التي لا تتوقف عليه الابتكار بها عند مستوى الأفراد ولكنها تتخطى ذلك إلى مستوى جماعات العمل والمنظمة ككل (Jeong et al, 2017; Wen et al, 2017) ، لذلك غالباً ما ينظر لنتائج هذا الأداء الابتكاري على ثلاثة مستويات رئيسية هي المستوى الداخلي للفرد (الشعور بالرضا. الثقة. والقدرة على التحكم) ، المستوى الخارجي للفرد (تحسين صورته امام الغير ، دعم معدلات أداءه وتحسين علاقاته بزملاء العمل ) وأخيراً المستوى التنظيمي (رفع معدلات الأداء والتفوق التنظيمي) .

(Song et al,2017 ; Song et al ,2019;Akhtar et al ,2019)

### (٣) الالتزام التنظيمي

يعتبر مفهوم الالتزام التنظيمي من أكثر المفاهيم تداولاً بين الباحثين في مجالات السلوك التنظيمي والموارد البشرية بشكل عام، لما له من أثر واضح على أداء العاملين ومن ثم الأداء التنظيمي ككل ، هذا ويشير مفهوم الالتزام التنظيمي الي تلك العلاقة أو الرابطة الايجابية بين الفرد والمنظمة التي يعمل بها (Meyer &Allan,1996)، ويلاحظ أن تلك العلاقة أعم وأشمل من مجرد الرضا الوظيفي، حيث يعكس الرضا الوظيفي اتجاه الفرد نحو وظيفته فقط، ولكن الالتزام التنظيمي يرتبط بعلاقة الفرد بالمنظمة ككل (Westover et al, 2010) وتحديد مدى ارتباطه بها أو استعداده لترك العمل بها في المستقبل القريب (Azeem, 2010) ، كما يرتبط الالتزام التنظيمي بمدى إدراك الفرد لوجود درجة (عالية) من التوافق في القيم و المعايير والأهداف فيما بينه وبين المنظمة التي يعمل بها (Eslami &Gharakhani; 2012) بحيث يمكن القول أنه مع ارتفاع هذا التوافق تزيد درجة الالتزام والعكس صحيح ، ويلاحظ أن تكوين هذا الالتزام يرتبط بكافة الجوانب التنظيمية والتي تم تقسيمها إلى ثلاثة مجموعات أساسية تعكس الأبعاد الثلاثة الرئيسية لهذا الالتزام وهي الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري والالتزام المستمر

(( تأثير ادراك العاملين لبرامج تخطيط التعاقب الوظيفي علي أدائهم الابتكاري -الدور الوسيط للالتزام التنظيمي ))

(Allan & Myer, 1996; Pool and pool, 2007) ، حيث يعكس البُعد الأول **الالتزام العاطفي** تلك الرابطة النفسية التي تولد لدى الفرد الرغبة في البقاء بالمنظمة (I want to stay) أمام البُعد الثاني وهو **الالتزام المعياري** يشير الي ذلك الالتزام الأدبي والاخلاقي من الفرد نحو المنظمة (I ought to stay) ، بينما يعكس البُعد الثالث وهو **الالتزام المستمر** مدى تقييم الفرد للتكلفة المترتبة على تركه للمنظمة ومدى احتياجه للبقاء بها . (I need to stay) . (Suma & Isha, 2013; Gangai & Agrawal, 2015) .

ويلاحظ أن الكثير من الدراسات قد اجتهدت في توضيح أهمية تحقيق الالتزام التنظيمي، سواء على مستوى الافراد (بشكل أولي) أو على مستوى المنظمات ككل حيث يؤدي وجود حالة الرضا والالتزام لدى العاملين الي انخفاض معدلات الغياب، الانسحاب من العمل، الاعطال، الصراعات التنظيمية (Westover et al , 2010; Gunlu et al, 2010)، زيادة القدرة على تحقيق الأهداف من خلال مضاعفة الجهد المبذول في العمل والسرعة في علاج مشكلاته (Anari, 2012)، ارتفاع معدلات الجودة والانتاجية (Gangi & Agrawal, 2015) زيادة القدرة على التحسين والتطوير والتفاني العمل بما يزيد من ثقة وولاء العاملين للمنظمة (Yahia& Ibrahim 2016) فضلاً عن جودة العلاقات الداخلية وزيادة المساهمة في سلوكيات المواطنة التنظيمية (Leite et al, 2014)، الامر الذي يساعد بدوره في كفاءة الوصول للأهداف التنظيمية وزيادة القدرة على التحكم في التكاليف وتحقيق الاستغلال الجيد للموارد البشرية والمادية. (Oltunje et al, 2017) .

(( تأثير ادراك العاملين لبرامج تخطيط التعاقب الوظيفي علي أدائهم الابتكاري -الدور الوسيط للالتزام التنظيمي ))

#### رابعاً : الدراسة الاستطلاعية

للقوف علي واقع ممارسات برامج تخطيط التعاقب الوظيفي بالقطاع محل الدراسة وهو قطاع البرمجيات ، قام الباحث باجراء دراسة استطلاعية تمثلت في شقين رئيسيين هما دراسة بعض البيانات الثانوية حول تجربة بعض شركات البرمجيات العالمية ( التي لها فروع بمصر) في مجال تخطيط التعاقب الوظيفي ، وكذلك بعض المقابلات المباشرة وغير المباشرة ( محادثات تليفونية - رسائل بريدية ) مع بعض المسؤولين بعينة ميسرة من شركات البرمجيات ، ويمكن توضيح ملامح هذه الدراسة فيما يلي :-

أولاً البيانات الثانوية:-بالنظر الي الواقع العملي فقد حرصت العديد من الشركات العالمية علي وضع برامج لتخطيط التعاقب الوظيفي بها مثل شركة مايكروسوفت Microsoft والتي تمثلت ملامح برنامجها لتخطيط التعاقب كما يلي :-

(( تأثير ادراك العاملين لبرامج تخطيط التعاقب الوظيفي علي أدائهم الابتكاري -الدور الوسيط للالتزام التنظيمي ))

### جدول رقم ( ١ ) ملامح برنامج Talent Talks Program بشركة مايكروسوفت

دعائم برنامج تخطيط التعاقب الوظيفي بشركة مايكروسوفت	
١-التقدير العالي للعنصر البشري .	٦-استمرارية التعلم .
٢-البحث المستمر عن المواهب الواعدة .	٧-عدم استعجال النتائج .
٣-التركيز علي ذوي الطموح والقدرات الاستثنائية .	٨-استثمار ما يلزم من وقت ومال لاستخراج المواهب الدفينة .
٤-التمسك بثقافة التميز ( فهي أحد أسرار نجاحنا ) .	٩-التنوع ركن أساسي للنجاح ( في العمالة-النظم-السياسات ) .
٥-الاستعداد للمستقبل .	
أهداف البرنامج	
١-تحقيق الادارة الجيدة للمواهب.	٣-وسيلة جيدة لتحقيق التواجد المتميز في الأسواق .
٢-ضمان لاستمرارية النجاح.	٤-رفع الروح المعنوية للعاملين .
خطوات عملية تخطيط التعاقب الوظيفي	
١-تحديد الأولويات الاستراتيجية (المناصب) .	٥- تحديد الأفراد القادرين علي سد الفجوات.
٢-تحديد القدرات اللازمة لشغل هذه المناصب .	٦-تحديد المناصب ذات الأولوية لشغلها .
٣-تحديد القدرات الحالية.	٧- فعالية شغل هذه المناصب .
٤- تحديد الفجوات ( المناصب - المواهب ) .	٨- المتابعة المستمرة .
عوامل نجاح برنامج تخطيط التعاقب الوظيفي	
١-التخطيط المسبق والاصرار علي النجاح مهما كانت العقبات .	
٢-توسيع قاعدة الاختيارات فالمواهب موجودة بكل مكان بالشركة .	
٣-اختيار من يقدرمون ويحترمون العمل وليس فقط ذوي الخبرة والمهارة .	
٤-اختيار الأفراد أصحاب الأفكار الجديدة و المختلفة عن الفكر التقليدي الذي قد يسود بالشركة .	
٥- التركيز علي الأخطاء .	

المصدر من اعدا الباحث بالرجوع الي موقع شركة مايكروسوفت -مصر



(( تأثير ادراك العاملين لبرامج تخطيط التعاقب الوظيفي علي أدائهم الابتكاري -الدور الوسيط للالتزام التنظيمي ))

كما أوضح ( Steven Jobs ) المدير التنفيذي وأحد مؤسسي شركة أبل Apple ، أن الشركة تحرص منذ بدايتها علي الاستعداد المستمر لأية توقعات مستقبلية ،ففي مجال الأعمال المفاجئات غالبا لا تكون سعيدة ، لذلك نهتم بالتخطيط لأبعد درجة ممكنة ، وبالنسبة لتخطيط الموارد البشرية فيتم استخدام برامج لتخطيط التعاقب الوظيفي منذ عام ١٩٨٠ ، حيث تعد هذه البرامج هي جزء لا يتجزأ من استراتيجية العمل كما أنها تعد أحد وسائلنا الرئيسية للبقاء واستمرارية النجاح .

هذا ويمكن توضيح ملامح نموذج الشركة في تخطيط التعاقب كما يلي :-

### جدول رقم ( ٢ ) نموذج شركة ( أبل ) في تخطيط التعاقب الوظيفي

ملامح نموذج شركة ( أبل ) في تخطيط التعاقب الوظيفي	
١- التركيز علي شخصية القائد المستقبلي	٤- التركيز علي ضرورة التغيير .
٢- أهمية الفهم العميق لطبيعة الصناعة .	٥- الأفكار المختلفة ليست دائما سيئة .
٣- الموهبة أمر أساسي لا يستغني عنه .	٦- تكوين منظمة التعلم .
أهداف البرنامج	
١- الاستعداد للمستقبل	٣- اكتشاف المواهب .
٢- تجنب مخاطر الأعمال.	٤- التعلم المستمر
انشاء جامعة ( أبل ) Apple University	
لتدعيم منظومة التعليم المستمر والمساهمة في تكوين منظمة التعلم قامت الشركة في عام ٢٠٠٨ بتمويل وانشاء جامعة متخصصة في اعداد وتأهيل قادة المستقبل ، وقد تمثلت الأهداف الرئيسية لها في :	
١- الحرص علي وضع استراتيجيات ونظم عمل لتطوير العمل بالشركة .	
٢- تقديم برامج تعليمية متقدمة للعاملين بالشركة .	

(( تأثير ادراك العاملين لبرامج تخطيط التعاقب الوظيفي علي أدائهم الابتكاري -الدور الوسيط للالتزام التنظيمي ))

٣- رفع مهارات وقدرات القادة الحاليين . ٤- فتح افاق جديدة أمام أصحاب الموهبة والطموح لشغل المناصب القيادية مستقبلا . ٥- الحرص علي اعداد قادة المستقبل وامدادهم بالمهارات /الأفكار/المعرفة اللازمة
<b>الدروس المستفادة</b>
١-قائد المستقبل لابد أن يكون ذو فكر استراتيجي ( اين نحن الآن - واين نريد أن نصبح في المستقبل) ٢- لا تحاول استنساخ قادة الماضي ، ولكن احرص دائما علي التجديد. ٣- تخطيط التعاقب الوظيفي هو بمثابة ادارة للمخاطر المحتملة نيجة فقد القائد . ٤-تخطيط التعاقب الوظيفي بند رئيس علي جدول أعمال مجلس ادارة الشركة في أي زمان ومكان .

المصدر من اعدا الباحث بالرجوع الي موقع شركة (أبل)

**ثانيا المقابلات :-** تم اجراء بعض المقابلات المباشرة وغير المباشرة مع مسؤوليين في مواقع مختلفة ببعض شركات البرمجيات للتعرف حول الممارسات التي يتم تطبيقها لتنفيذ برامج تخطيط التعاقب الوظيفي داخل هذه الشركات ، وذلك بالاعتماد علي قائمة أسئلة مهيكلة تضمنت الحديث عن عدة موضوعات رئيسة هي :-

- أ- مدي تحرص الشركة علي تحديد المناصب ذات الأهمية بها .
- ب- هل يتم تحديد للمهارات والكفاءات الواجب توافرها فيمن سيشغل هذه الوظائف ؟
- ج- مدي اهتمام الشركة بالتحديد المسبق لمن سيشغل هذه الوظائف (قادة المستقبل) .
- د- ما هي الأسس والمعايير التي يتم الاعتماد عليها لاختيار قادة المستقبل ؟
- هـ- هل هناك حرص علي تدريب وتنمية مهارات هؤلاء الأفراد ( قادة المستقبل)؟

(( تأثير ادراك العاملين لبرامج تخطيط التعاقب الوظيفي علي أدائهم الابتكاري -الدور الوسيط للالتزام التنظيمي ))

وفي ضوء الاجابة حول هذه الموضوعات تم التوصل للنتائج التالية :-

١. تحرص معظم الشركات علي التفكير في المستقبل والاستعداد له من خلال تدريب وتنمية مهارات العاملين بها وتتفاوت البرامج التدريبية تبعاً لطبيعة الوظيفة ( ادارية - فنية ) ، وغالبا ما يكون هذا التدريب خارج الشركة في الفروع ومراكز التدريب التابعة للشركات الكبرى ( سامسونج -مايكروسوفت- جوجل).

٢. تشهد الشركات العاملة بقطاع البرمجيات منافسة شديدة نظرا للتطور السريع في هذه الصناعة - زيادة طلبات ورغبات العملاء-كثرة عدد الشركات العاملة في هذه الصناعة ، فضلا عن سيطرة الشركات الكبرى علي النصيب الأكبر من سوق خدمات البرمجيات في مصر سواء بشكل مباشر أو غير مباشر ( توكيلات لشركات صغيرة) ، الأمر الذي يدفع الشركات العاملة في هذا المجال الي ضرورة الاستعداد المستمر للمستقبل وعدم ترك الأمور للصدفة أو للأهواء الشخصية للعاملين ، لذلك هناك دائما خطة بديلة ( مدير بديل ) حالة عدم تواجد المدير لأي سبب من الأسباب ( غالبا يكون نائب المدير أو رئيس الادارة الهندسية والفنية ).

٣. هناك اهتمام بتطبيق برامج تخطيط التعاقب الوظيفي ولكن دون أن يطلق عليها هذا المسمى( الا بالشركات الكبرى والعالمية ) أما الشركات المتوسطة والصغيرة فان ممارسات تخطيط التعاقب يتم استخدامها دون العلم بهويتها / مفهومها العلمي ، ويمكن ادراكها في عدة صور منها :-

- ضرورة تحديد الوظائف الهامة بالشركة .
- وضوح الشروط الواجب توافرها فيمن سيشغل هذه الوظائف .
- التقييم المستمر للأداء وتحديد العاملين ذوي الأداء المتميز .
- الاهتمام بالمواهب من العاملين .

(( تأثير ادراك العاملين لبرامج تخطيط التعاقب الوظيفي علي أدائهم الابتكاري -الدور الوسيط للالتزام التنظيمي ))

- الحرص علي تحديد آراء العاملين في ظروف العمل / الشركة / معدلات الأجر .....  
• اجراء الاستقصاء ( في بعض الشركات) حول النية لترك العمل في كلا من الأجلين القريب والبعيد .

٤. حرص واهتمام الشركات العاملة في مجال البرمجيات علي التجديد والتطوير خاصة في الأفكار ومتابعة الابتكارات الحديثة وذلك من خلال حضور المؤتمرات والمعارض والندوات التي تقام سواء تحت رعاية الشركات الكبرى ( جوجل - انتل ) أو بواسطة وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات ( معرض كمبيوترك السنوي - المؤتمر الدولي السنوي للشبكات ونظم المعلومات -مؤتمر عرب نت - معرض التكنولوجيا تحت رعاية وزارة الاتصالات Tech-fair - منتدى تكنولوجيا المعلومات وتطوير التعليم والاتصالات - مؤتمر تكنولوجيا وأمن المعلومات - مؤتمر أفريقيا والشرق الأوسط لهندسة البرمجيات) حول أحدث المستجدات في هذا المجال .

#### رابعاً : مشكلة الدراسة:

لوحظ من الدراسة الاستطلاعية ومراجعة الدراسات السابقة أن منظمات الأعمال ( خاصة العاملة في مجال البرمجيات ) تواجه في الوقت الحالي العديد من التحديات والتغيرات من شدة التنافسية، التطور التكنولوجي المتلاحق، المنافسة على الوقت (Wang&Nnetemeyer, 2004) ، تعقد مشكلات العمل، تغير احتياجات العملاء وزيادة مخاطر الأعمال (Hon et al, 2011) ، الامر الذي استدعى بالضرورة تحفيز العاملين وزيادة دافعهم نحو التطوير والتحسين ومن ثم البحث عن طرق جديدة سواء لتحقيق كفاءة الأداء أو لتطوير حلول مبتكرة لعلاج مشكلات العمل ومحاولة الحد من الآثار السلبية لمخاطر الأعمال على أداء المنظمات. (Hon &Chan, 2012) خاصة وأن ٩٩% من قدرة هؤلاء العاملين على

(( تأثير ادراك العاملين لبرامج تخطيط التعاقب الوظيفي علي أدائهم الابتكاري -الدور الوسيط للالتزام التنظيمي ))

الابتكار وتحقيق الإنجاز والتفوق في العمل إنما يرجع بشكل أساسي إلى ارتفاع دافعيتهم نحو تحقيق ذلك، والتي تركز على دعم النواحي النفسية لهم بهدف زيادة العزيمة والاصرار نحو تحقيق هذا الهدف. (Luthans et al, 2011).

ولتحقيق ذلك أصبح من الضروري علي إدارة الموارد البشرية استخدام العديد من الأساليب والممارسات التي من شأنها زيادة دافعية العاملين والهاب حماسهم نحو بذل مزيد من الجهد في عملية تحديث وتطوير العمل ومن ثم دعم قدراتهم وأدائهم الابتكاري (Ahmadi et al, 2015; Mensha, 2012; al, 2012)، مثل تحقيق الإدارة الفعالة للمواهب، نظم العمل المرنة، القيادة الأخلاقية (Karuri&Nahashon,2015;Othman & Khalil, 2018)، أو من خلال إعادة تطوير الآليات القديمة لإدارة العناصر البشرية مثل مرونة نظم الحوافز (Yoon et al, 2015)، مرونة وبساطة وفعالية الهيكل التنظيمي (Dekoulou & Trivellas, 2017) ونشر ثقافة التعلم، تبادل المعلومات والمشاركة في المعرفة داخل أرجاء المنظمة (Jeong et al, 2017)، والتي تهدف بشكل مباشر وغير مباشر الي بناء ودعم القدرات المعرفية والعقلية للعاملين ودفعهم لاستمرارية السعي نحو التطوير والتحديث مما يدعم قدرتهم علي الوصول للأفكار الجديدة (Canavan et al, 2013; Song et al, 2017) وجعلهم أكثر قدرة على تحمل مسئولية التطوير الابداع التنظيمي (Wen et al, 2017; Akhtar et al, 2019) مما يزيد من قدرة المنظمات علي فعالية انجاز أهدافها، تحقيق تنافسيته وكفاءة تحمل تبعات ما تواجهه من تحديات في بيئة الأعمال الحالية. (Wu et al, 2018 ; Groves, 2019).

هذا وقد أظهرت الدراسة الاستطلاعية حرص الشركات الكبرى في مجال البرمجيات علي وضع برامج وسياسات واضحة لتخطيط التعاقب الوظيفي كوسيلة لرفع معنويات العاملين وأداة لتحقيق استمرارية والتميز في الأسواق (برنامج مايكروسوفت لتخطيط التعاقب

(( تأثير ادراك العاملين لبرامج تخطيط التعاقب الوظيفي علي أدائهم الابتكاري -الدور الوسيط للالتزام التنظيمي ))

(الوظيفي ) ، واستراتيجية اساسية لاكتشاف المواهب وتحقيق استمرارية التعلم وذلك تجنباً لمخاطر الأعمال من ناحية والاستعداد للمستقبل من ناحية أخرى ( برنامج أبل لتخطيط التعاقب الوظيفي ) وضحت المقابلات الميدانية المرتبطة بالدراسة الاستطلاعية أن هناك اهتمام من الشركات العاملة بمجال البرمجيات علي استخدام بعض أساليب تخطيط التعاقب الوظيفي ( وان كان ذلك يتم بشكل اجتهادي طبقاً للخبرة) ، ومن ناحية أخرى تحرص هذه الشركات بشكل كبير علي التطوير والتحديث بشكل مستمر ، وذلك لأن ما تواجهه من تحديات وتغيرات متلاحقة يجعل من عمليات التحديث والابتكار هو أمر ضروري وليس اختياري (أسلوب حياة) لتلك الشركات .

كما أظهرت الدراسات السابقة أن استخدام برامج تخطيط التعاقب الوظيفي أحد الآليات الفعالة لتحقيق الاستخدام الأمثل للأصول الفكرية والابتكارية للمنظمة بما يدعم الأداء التنظيمي ويزيد من القدرات الإبداعية لمنظمات الأعمال من خلال اكتشاف وتطوير وحماية المواهب (Ahmadi et al, 2012; Ali et al ,2019)، حيث حرصت العديد من الشركات العالمية خاصة بمجال صناعة البرمجيات ( مايكروسوفت - أبل ) علي وضع برامج محددة لتخطيط التعاقب الوظيفي بها ، كما تسعى المنظمات الأخرى نحو تبني تلك البرامج ( عن دون قصد) نظراً لما تسهم به بشكل مباشر في دعم فرص التعلم التنظيمي ونشر ثقافة المعرفة (Appelboum et al, 2012; Durst & Wilhelm, 2012) . إضافة إلى دور برامج تخطيط التعاقب الوظيفي، في تحقيق الإدارة الفعالة للمواهب البشرية بالمنظمة سواء من حيث بناء هذه المواهب وما تمتلكه من مهارات مختلفة (Hills, 2009; Davenport ,2012)، أو من حيث التطوير المستمر لهذه المواهب وتحقيق المشاركة الفعالة في المعرفة ، وكذلك العمل على تحقيق فعالية التعاملات الإنسانية لما لها من دور كبير في دعم النواحي النفسية والعقلية للعاملين وجعلهم أكثر دافعية نحو الاستغراق في السلوكيات الابتكارية (Ellis, 2015; El

(( تأثير ادراك العاملين لبرامج تخطيط التعاقب الوظيفي علي أدائهم الابتكاري -الدور الوسيط للالتزام التنظيمي ))

(Bodawy et al, 2016)، وفي نفس السياق تسهم برامج تخطيط التعاقب الوظيفي في دعم سلوكيات العاملين وجعلها أكثر إيجابية نحو تحقيق الاهداف التنظيمية من خلال زيادة معدلات الرضا ومضاعفة الجهد المبذول في العمل (Gulzar &Durrani, 2014) الالتزام التنظيمي وتقليل معدلات دوران العمالة والتسرب من المنظمة (Olatunji et al, 2017; Ali & Mehreen, 1019) ، وزيادة التعاون والاتجاه نحو العمل الجماعي ونبذ الفردية ، وكذلك المساهمة في زيادة معدلات الشعور بالثقة والعدالة التنظيمية مما يزيد الدافعية للعمل .(Ellies, 2015; Kumaran, 2015

وبناءً عليه وفي ضوء كلا من الدراسة النظرية والاستطلاعية للظاهرة محل الدراسة فانه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية :

١. ما هي طبيعة العلاقة العلاقة بين ادراك العاملين لوجود برامج تخطيط التعاقب الوظيفي وبين أدائهم الابتكاري؟
٢. ما هي طبيعة العلاقة بين ادراك العاملين لوجود برامج تخطيط التعاقب الوظيفي وبين التزامهم التنظيمي ؟
٣. ما هي طبيعة العلاقة بين ادراك العاملين لوجود برامج تخطيط التعاقب الوظيفي وبين التزامهم التنظيمي ؟
٤. هل يؤثر الالتزام التنظيمي للعاملين ( كمتغير وسيط ) في العلاقة بين ادراك لبرامج تخطيط التعاقب الوظيفي وبين أدائهم الابتكاري ؟

(( تأثير ادراك العاملين لبرامج تخطيط التعاقب الوظيفي علي أدائهم الابتكاري -الدور الوسيط للالتزام التنظيمي ))

### خامساً : العلاقة بين متغيرات الدراسة واستنتاج الفروض:

#### (أ) العلاقة بين ادراك العاملين لبرامج تخطيط التعاقب الوظيفي والالتزام التنظيمي :

تبارت الكثير من الدراسات في إبراز ذلك التأثير الايجابي لتطبيق برامج تخطيط التعاقب الوظيفي على الجوانب السلوكية للعاملين خاصة شعورهم بالرضا والالتزام حيث يتزامن تطبيق هذه البرامج مع زيادة حصول العاملين على بعض المزايا الإضافية مثل التمكين، الاعتراف بدورهم في النجاح التنظيمي، الحصول على فرصالتقري والنمو الوظيفي، الأمر الذي يزيد من رضائهم ويدعم التزامهم نحو المنظمة. (Hills, 2009; Hewitt, 2009)، كما تسهم هذه البرامج في تحسين الشعور بالرضا خاصة عن نظم وإجراءات العمل والثقة في الإدارة ومن ثم دعم العلاقة مع المشرفين والقادة (Pannell, 2010; Rothwell, 2010) ، دعم سلوكيات المواطنة التنظيمية وانخفاض الرغبة في ترك العمل بالمنظمة (Mehrabani & Mohamed, 2011)، ارتفاع قدرة العاملين على تخطيط مساراتهم الوظيفية وزيادة الشعور بالسيطرة والتحكم في مجريات الأمور وهو ما ينعكس ايجابياً على شعورهم بالامان والرضا الوظيفي (Farashah, 2011)، فضلا عن زيادة الشعور بالرضا الوظيفي والاستغراق في العمل مما يؤدي إلى زيادة الالتزام التنظيمي وانخفاض معدل دوران العمالة بالمنظمة (Davenport, 2012)، ومن وجهة نظر أخرى فان الاستخدام الفعال لبرامج تخطيط التعاقب الوظيفي ينتج عنه نشر وتبادل واسع المدى للمعرفة بين العاملين في المستويات الادارية المختلفة وهو ما يزيد من الخبرات المكتسبة، العلاقات الاجتماعية بين العاملين وإزالة الغموض حول الأنشطة والعمليات التنظيمية وكفاءة إنجاز المهام الوظيفية. (Appellboun et al, 2012)

كما يؤدي استخدام برامج تخطيط التعاقب الوظيفي، إلى تقليل الطرعات التنظيمية خاصة بين الأجيال (Gulzor & Durrani, 2014) حيث يسمح بانتقال مرن وسلس للسلطة



(( تأثير ادراك العاملين لبرامج تخطيط التعاقب الوظيفي علي أدائهم الابتكاري -الدور الوسيط للالتزام التنظيمي ))

بين هذه الأجيال (Staeher, 2015)، كما تسمح هذه البرامج بتبادل المعارف والخبرات بين هذه الأجيال بما يزيد من خبرات ومعارف الأجيال الجديدة ومن ثم زيادة قدرتهم على الإنجاز وهو ما يسهم بدوره في ارتفاع معنوياتهم في صورة زيادة الثقة بالنفس، الرضا الوظيفي، والشعور بالأمان الوظيفي والالتزام التنظيمي. (Jerry & Vactor, 2015)، هذا ويؤكد (El Badawy et al, 2016) على العلاقة الوثيقة بين تخطيط التعاقب الوظيفي ومعدل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للعاملين والتي تظهر في العديد من الصور مثل زيادة الرغبة في العمل، الدافعية نحو التطوير، التعاون مع الغير، زيادة الجهد المبذول وانخفاض الرغبة في ترك المنظمة، وهو ما يزيد من مستوى الإنجاز في العمل خاصة إذا تزامن ذلك الإنجاز مع زيادة في فرص الترقى والنمو، الحوافز. والاعتراف (Staeher, 2015)، ويلاحظ أنه غالباً ما ينعكس ذلك على ارتفاع درجة التزام العاملين نحو المنظمة خاصة الالتزام المستمر. (Jerry & Vactor, 2015; Seniwoliba, 2015).

ويضيف (Belasen & Belesen, 2015) أن برامج تخطيط التعاقب الوظيفي التي تركز على الإدارة الوسطى بشكل خاص تكون أكثر قدرة على التأثير علي معنويات العاملين (خاصة من حيث الرضا والالتزام والثقة بالنفس) وذلك لأن هذا المستوى الإداري هو صاحب التأثير الأكثر على الشريحة الأكبر من العاملين، فضلاً على تأثير هذا المستوى الإداري في نحو ٢٢.٣% من التغيير في إيرادات المنظمات، كما أوضح (Olatunji et al, 2016) أن تخطيط التعاقب الوظيفي يرتبط إيجابياً وبشكل مباشر بمستوى الرضا الوظيفي للعاملين، بينما يلعب ذلك الرضا دوراً متوسطاً في علاقة هذه البرامج بالالتزام التنظيمي للعاملين خاصة الالتزام المستمر. (Ali & Mehreen, 2019; Ali et al, 2019).

**في ضوء ذلك يمكن صياغة الفرض التالي:**

(( تأثير ادراك العاملين لبرامج تخطيط التعاقب الوظيفي علي أدائهم الابتكاري -الدور الوسيط للالتزام التنظيمي ))

**الفرض الأول ( ف ١ ) :** (( هناك تأثير معنوي ايجابي ذو دلالة إحصائية بين ادراك العاملين

لبرامج تخطيط التعاقب الوظيفي والتزامهم التنظيمي ))

ويتفرع هذا الفرض الي ثلاثة فروض فرعية هي :

(ف١/١) هناك تأثير معنوي ايجابي ذو دلالة إحصائية بين ادراك العاملين لبرامج تخطيط التعاقب الوظيفي والتزامهم العاطفي نحو المنظمة.

(ف٢/١) هناك تأثير معنوي ايجابي ذو دلالة إحصائية بين ادراك العاملين لبرامج تخطيط التعاقب الوظيفي والتزام المستمر نحو المنظمة .

(ف٣/١) هناك تأثير معنوي ايجابي ذو دلالة إحصائية بين ادراك العاملين لبرامج تخطيط التعاقب الوظيفي والتزامهم المعياري نحو المنظمة.

**(ب) العلاقة بين ادراك العاملين لبرامج تخطيط التعاقب الوظيفي أدائهم الابتكاري:**

يشير (Cgugh & Bhalnagar, 2006)، أن تطبيق برامج برامج تخطيط التعاقب

الوظيفي في صورة الأنشطة المرتبطة بالتدريب ورفع مهارات وقدرات العاملين من ناحية

وإعدادهم وتجهيزهم لشغل المناصب القيادية من ناحية أخرى، وتسهم في دعم نظم العمل مرتفعة

الأداء HPW's وهو ما يمثل دوراً هاماً في بناء وتطوير القدرات الابتكارية للعاملين (Lewis &

Heckman, 2006)، كما تعمل هذه البرامج علي المساهمة بشكل مباشر في زيادة فرص

النمو والترقي أمام العاملين وحرية التفكير خارج الأطر التقليدية مما يدعم حرية الإبداع والابتكار

لديهم، يضاف إلى ذلك دور هذه البرامج في دعم تبادل الخبرات مما يزيد من خبرات ومعارف

العاملين (Palka, 2009) ، والعمل على الاهتمام بالممارسات الخاصة بإدارة المعرفة خاصة

من حيث المشاركة في المعرفة ودعم الاتصالات وإزالة الغموض حول العمليات والاجراءات

(( تأثير ادراك العاملين لبرامج تخطيط التعاقب الوظيفي علي أدائهم الابتكاري -الدور الوسيط للالتزام التنظيمي ))

التنظيمية (Appelbaum, 2012) ، ونشر ثقافة المعرفة التي تشجع على التعلم المستمر والبحث عن كل جديد، الأمر الذي يكون من السهل معه دعم وتطوير الأداء الابتكاري للعاملين (Dust & Wilham, 2012) ، فضلاً عن التأكيد على ثقافة الابتكار كجزء رئيسي من الثقافة التنظيمية (Schuler et al, 2011) ، اضافة الي أن الأنشطة الخاصة بإدارة المواهب خاصة فيما يتعلق بدعم مهارات وقدرات ومعارف العاملين، تزيد من عامل الثقة سواء في النفس أو في الإدارة، ومع تزامن ذلك بارتفاع في مستوى الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، يزيد اتجاه العاملين نحو الأداء الابتكاري. (Wen et al, 2017; Song et al, 2017).

وفي ذات السياق تؤدي أنشطة وممارسات تخطيط التعاقب الوظيفي الي دعم الجدارات المتنوعة للعاملين (وظيفية . شخصية . اجتماعية ...) وهو ما يدعم الأداء الابتكاري لهم من خلال التركيز على جانبين أساسيين **أولهما** تحقيق التوافق بين الممارسات الوظيفية والتوقعات المهنية للعاملين، **وثانيهما** الاهتمام بالمحركات التحفيزية (Motivational Drivers) لدعم النواحي النفسية للعاملين (Canavan et al, 2013)، ويضيف (Karuri&Nahashon , 2015) أن عملية دعم قدرات ومهارات العاملين وإعدادهم لشغل المناصب القيادية المستقبلية ، تسهم في دعم العديد من النواحي النفسية والاجتماعية للعاملين (Nilsson & Ellstorm, 2012) مثل دعم المشاركة ، العمل الجماعي ، الرضا الكلي عن العمل وارتفاع مستويات الالتزام وهو ما يزيد من قدره الأفراد على الوصول للأفكار الجديدة، والحلول غير التقليدية للمشكلات العمل، وتؤكد دراسة (Swaila & Blackburn, 2016) أنه يمكن تحقيق الإدراك الواضح لدور هذه البرامج في دعم النواحي النفسية والاجتماعية للعاملين وتأثيرها علي ارتفاع مستويات أدائهم ، وذلك عند المقارنة بين التغيير في اتجاهات وسلوكيات وأداء من يخضعون لهذه البرامج وغيرهم ممن لا تشملهم تلك البرامج.

(( تأثير ادراك العاملين لبرامج تخطيط التعاقب الوظيفي علي أدائهم الابتكاري -الدور الوسيط للالتزام التنظيمي ))

هذا وقد أوضح (Mensah, 2015) أن الممارسات الخاصة بإدارة المواهب من حيث دعم الجدارات واعداد قادة المستقبل تساهم في دعم أداء العاملين من أربعة جوانب رئيسية هي الأداء الوظيفي، السياقي، التكيفي والأداء الابتكاري، ويضيف (Malik et al, 2015) أن ما تتيحه برامج تخطيط التعاقب الوظيفي من فرص واسعة للمشاركة في اتخاذ القرارات وحرية التعبير عن الرأي يدعم بشكل كبير الاتجاهات الايجابية للعاملين نحو العمل ( الرضا - سلوكيات المواطنة - التعاون -الالتزام .....). الأمر يكون من السهل معة تحفيز الأداء الابتكاري لهؤلاء العاملين ، كما أكد (Othman & Khalil, 2017) أن برامج إدارة المواهب بشكل عام وأنشطة تنمية قادة المستقبل بشكل خاص تعمل على دعم الأداء الابتكاري للعاملين من خلال محاولة القضاء على عوامل الإحباط (Di- motivational Factors) مثل عدم العدالة، زيادة ضغوط العمل، ضعف التنسيق وغموض المهام الوظيفية بما يساهم في رفع معنويات العاملين ويزيد معدل ما يقدمونه من أفكار ومقترحات جديدة لتحقيق فعالية الأداء ( Brockhus et al, 2014) ، علاج مشكلات العمل وزيادة الانتاجية ( Ali et al, 2019) بما يدعم الأداء التنظيمي الكلي (Groves, 2019) ، ومن ناحية أخرى تسهم برامج تخطيط التعاقب الوظيفي بشكل رئيس في زيادة قدرة المنظمة علي الاحتفاظ بالمواهب والمتميزين من العاملين مما يزيد فعالية عمليات تبادل المعرف والخبرات بما يدعم الأداء الابتكاري للعاملين . (Ellis,2015;Vito,2018 )

في ضوء ذلك يمكن صياغة الفرض التالي :

**الفرض الثاني ( ف ٢ ) :** " هناك تأثير معنوي ايجابي ذو دلالة إحصائية بين ادراك العاملين لبرامج تخطيط التعاقب الوظيفي وأدائهم الابتكاري " .

ويتفرع هذا الفرض الي فرضين فرعيين هما :

(( تأثير ادراك العاملين لبرامج تخطيط التعاقب الوظيفي علي أدائهم الابتكاري -الدور الوسيط للالتزام التنظيمي ))

( ف ١/٢ ) هناك دلالة معنوي ايجابي ذو دلالة إحصائية بين ادراك العاملين لبرامج تخطيط التعاقب الوظيفي وقدرتهم علي تقديم أفكار حديثة ( حدثا الأفكار الجديدة ) .  
( ف ٢/٢ ) هناك تأثير معنوي ايجابي ذو دلالة إحصائية بين ادراك العاملين لبرامج تخطيط التعاقب الوظيفي وقدرتهم علي تقديم أفكار جديدة متعددة ( كثافة الأفكار الجديدة )

### (ج) العلاقة بين الالتزام التنظيمي للعاملين وأدائهم الابتكاري:

تعد النواحي النفسية للعاملين أحد المحركات الأساسية لدعم الأداء الأبتكاري للعاملين من عدمة ، حيث يشير ( Karuri & Nahashon , 2015 ) أن انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي وضعف الرضا الوظيفي للعاملين يعتبر من أهم العوامل التي تحبط معظم جهود دعم الأداء الابتكاري للعاملين خاصة إذا تم تجاهل هذا الرضا وعدم التعامل معه بواسطة المنظمة، وفي نفس السياق أكد ( Zhou & Oldham, 2001 ) أن مستوى التحفيز والإطار التحفيزي العام Motivational Context الذي يعمل الأفراد في ظلّه يؤثر بشكل واضح على قدراتهم الابتكارية ودافعيتهم نحو بذل مزيد من الجهد والوقت في العمل للوصول لأفكار جديدة ذات نفع للمنظمة، وفي هذا الشأن يلعب الالتزام التنظيمي (خاصة المستمر) دوراً هاماً في زيادة تلك الدافعية باعتباره محرك رئيسي نحو الاصرار والمثابرة حتى الوصول لهذه الأفكار الجديدة (Wang & Netemeyer, 2004) ، ويضيف (Pandey & Khare, 2012) أن رضا العاملين عن نظم وإجراءات العمل خاصة من حيث ما توفره لهم من خصوصية وحماية يؤثر بشكل كبير على التزامهم التنظيمي معنوياتهم ودافعيتهم نحو تدعيم الأداء الابتكاري ، إضافة إلى أن وجود ذلك الرضا المشترك والمرتفع من العاملين نحو مناخ العمل من حيث كونه مناخ حديث Moderating Climate (يرحب بالتغيير. ويدعم كل جديد. يشجع على التعلم...) يزيد بشكل واضح من أدائهم الابتكاري (Hon & Grant, 2011) ، كما أكد (Waples &

(( تأثير ادراك العاملين لبرامج تخطيط التعاقب الوظيفي علي أدائهم الابتكاري -الدور الوسيط للالتزام التنظيمي ))

(Frieddric, 2011) أن دعم الأداء الابتكاري للعاملين يتوقف بشكل كبير على مستوى رضاهم عن مدى التحفيز الذي يحصلون عليه نحو هذا الأداء والمكافآت المناسبة المرتبطة به وهو ما قد يزيد من التزامهم نحو العمل والمنظمة ( خاصة بشكل عاطفي )من ناحية والتزامهم نحو ذلك الأداء الابتكاري من ناحية أخرى. (Yoon et al, 2015) ، يضاف إلى ذلك ما أوضحه (luthans et al, 2011) من وجود علاقة ايجابية قوية بين رأس المال النفسي للعاملين وبين شعورهم بالرضا والولاء والالتزام نحو المنظمة بما يمثل قوة دافعة نحو الأداء الابتكاري ، وكذلك يدعم ويحفز ثقة العاملين في قدراتهم الابتكارية Creative Self Efficacy والتي تزيد من دافعيتهم نحو الالتزام بهذا الأداء الابتكاري (Malik et al, 2015) ، ويضيف (Martinaityte et al 2016) أن رضا العاملين والتزامهم نحو العمل يسهم في زيادة معدلات انخراطهم في العمل والذي يلعب لدور الوسيط في العلاقة بين نظم العمل عاليه الأداء HPWS's والأداء الابتكاري للعاملين، حيث لوحظ أنه مع ارتفاع مستوى رضا العاملين واستغراقهم في العمل يزيد تأثير هذه النظم على ذلك الأداء الابتكاري للعاملين.

هذا ويرتبط نمط القيادة ارتباطا قويا في دعم العلاقة بين التزام العاملين ( المعيارى-المستمر) ودعم أدائهم الابتكاري، بحيث يمكن القول أنه مع وجود القائد الداعم للابتكار Creative Support Leader ، تزيد احتمالية دعم الأداء الابتكاري سواء على مستوى الأفراد أو مستوى فرق العمل (Wen et al, 2017)، كما يسهم هذا في زيادة رضا العاملين عن العلاقات خاصة مع بعضهم البعض مما يزيد من مستويات الالتزام (العاطفي) بما يسهم في تحفيز أدائهم الابتكاري، خاصة من حيث توفير المساندة، المساعدة اللازمة لأداء العمل، (Yahia.&Ebrahim, 2016)، أو من حيث زيادة القدرة علي كلا من مواجهة ضغوط العمل المتزايدة وتخطيط المستقبل الوظيفي. (Song et al, 2017) ، كما أكدت دراسة (Odoardi et al ,2019) علي الدور الوسيط الذي يمكن أن تلعبه القيادة بالمشاركة في دعم

(( تأثير ادراك العاملين لبرامج تخطيط التعاقب الوظيفي علي أدائهم الابتكاري -الدور الوسيط للالتزام التنظيمي ))

العلاقة بين كلا من الالتزام المعياري والقدرات الابتكاري والابداعية للعاملين ، الأمر الذ من شأنه دعم الأداء والانجازات التنظيمية (Wu et al,2018;Akhtar et al ,2019) ، وفي ذات السياق أوضح ( Song et al, 2014 ) دور ادارة الموارد البشرية في تحفيز الأداء الابتكاري للعاملين من خلال دعم الاتجاهات الايجابية للعاملين خاصة من حيث الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ، وأخيرا أكد (Pettersen et al ,2019) العلاقة الوثيقة بين الالتزام التنظيمي ( بأبعادة الثلاثة ) في دعم الأداء الابتكاري للعاملين .

### في ضوء ما سبق يمكن صياغة الفروض التالية:

**الفرض الثالث :** (( هناك تأثير معنوي ايجابي ذو دلالة احصائية بين الالتزام التنظيمي للعاملين وبين أدائهم الابتكاري. )) ويتفرع هذا الفرض الي ثلاثة فروض فرعية هي :

( ف١/٣ ) هناك تأثير معنوي ايجابي ذو دلالة احصائية للالتزام العاطفي للعاملين علي أدائهم الابتكاري.

( ف٢/٣ ) هناك تأثير معنوي ايجابي ذو دلالة احصائية للالتزام المستمر للعاملين علي أدائهم الابتكاري.

( ف٣/٣ ) هناك تأثير معنوي ايجابي ذو دلالة احصائية للالتزام المعياري للعاملين علي أدائهم الابتكاري.

**الفرض الرابع :** (( يتوسط الالتزام التنظيمي للعاملين التأثير المعنوي الايجابي لادراك العاملين لبرامج تخطيط التعاقب الوظيفي علي ادائهم الابتكاري ))

سادساً : أهمية الدراسة :

(( تأثير ادراك العاملين لبرامج تخطيط التعاقب الوظيفي علي أدائهم الابتكاري -الدور الوسيط للالتزام التنظيمي ))

تُعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أهم عوامل التنمية في العصر الحالي، حيث ساهمت على نحو فعال في تنمية وبناء العديد من الاقتصاديات في البلدان المتقدمة التي تعتمد على ما يُعرف بإقتصاد المعرفة، وقد شهد هذا القطاع تطوراً مذهلاً وسريعاً خاصة من حيث التقنية والأجهزة والمعدات والبرامج المستخدمة مما ساهم إيجابياً في نمو هذا القطاع من ناحية وتزايد نسبة مساهمته في الناتج المحلي من ناحية أخرى، حيث أشارت هيئة تنمية صناعة تكنولوجيا المعلومات ETEDA أن معدل نمو هذا القطاع قد بلغ ١٢,٥% خلال العام المالي (٢٠١٦ ، ٢٠١٨) ، كما ساهم هذا القطاع في الناتج المحلي الإجمالي بنسبة وصلت إلى ٣,٢% ، كما أرتفعت حصيلة صادرات مصر من خدمات هذا القطاع خلال عام ٢٠١٨ إلى ١,٨٧ مليار دولار.

كما تحرص الدولة ممثلة في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات على بذل العديد من الجهود لإحداث طفرات في هذا القطاع لمواكبة التطور العالمي، ومن هذه الجهود مشروعات نشر المناطق التكنولوجية في محافظات الجمهورية (بني سويف - المنوفية - برج العرب - أسيوط الجديدة) ، دعم بمرج الإبداع التكنولوجي وزيادة الأعمال، والتي تهدف إلى نشر الإبداع وتعزيز دمج تكنولوجيا المعلومات في تحقيق استراتيجية التحول الرقمي واقتصاد المعرفة في مختلف محافظات مصر . ( تقارير هيئة تنمية صناعة تكنولوجيا المعلومات عن العام المالي ٢٠١٦-٢٠١٨ )

هذا وقد أدرك المسؤولين عن قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات أن تنمية وتطوير هذا القطاع لن يتم إلا من خلال تنمية الأصول البشرية القائمة عليه، لذلك تم تعزيز الاستثمار في منظومة الكفاءات البشرية بهدف رفع مهاراتها وبناء القدرات التكنولوجية المتميزة، من خلال عقد بعض الاتفاقيات مع عدد من الجامعات العالمية الرائدة في هذا المجال مثل جامعات كاليفورنيا،



(( تأثير ادراك العاملين لبرامج تخطيط التعاقب الوظيفي علي أدائهم الابتكاري -الدور الوسيط للالتزام التنظيمي ))

تكساس، فرجينيا، فضلاً عن عقد بعض الاتفاقيات مع شركات عالمية في نفس المجال مثل شركات IBM, Google, Amazon, ، ..... وذلك لتحفيز الابتكار وتدريب نحو ١٦ ألف مورد بشري وضمان حصولهم على الدرجات العالمية اللازمة في هذا المجال وذلك بحلول عام ٢٠٠٩. تقارير هيئة تنمية صناعة تكنولوجيا المعلومات عن العام المالي (٢٠١٦-٢٠١٨)

ويلاحظ أن هذه الجهود قد تصبح ضعيفة القيمة إذا لم تتاح لهذه الموارد البشرية (الكفاء - المدربة) الفرصة للقيام بالدور المطلوب منها في إحداث التطوير والتنمية اللازم لهذا القطاع، وذلك من خلال توليهم المواقع والمناصب التنظيمية التي تمكنهم من ذلك ، وهو الأمر الذي يكون من السهل تحقيقه خاصة إذا التزمت هذه المنظمات بتطبيق أساليب أكثر فعالية في إدارة الموارد البشرية خاصة الموهوبة منها (إدارة المواهب) مثل أسلوب تخطيط التعاقب الوظيفي والذي أكدت العديد من الدراسات على دوره الفعال سواء في اكتشاف، تنمية وتطوير المواهب (Allan, 2014; Ahmadi et al, 2014; Ellies, 2015; Vito, 2018)، وكذلك العمل علي حماية هذه المواهب ووقف نزيف العقول البشرية & Belasem (2015; Ynlhia, 2015; Belasem 2016) وهو ما يعود بالنفع على كل من الموارد البشرية أنفسهم في صور عدة مثل رفع معنوياتهم، دافعيتهم للعمل، الشعور بالإنجاز ، تحقيق الذات. (El Badawy et al, 2017; Olatunji et al, 2016) ، وتحقيق النفع للمنظمة في صورة فعالية التخطيط الاستراتيجي (Darvish & Temelie, 2017) ، وكذلك زيادة الفعالية التنظيمية والأداء المالي والاجتماعي للمنظمة (Farash et al, 2011) ، الأمر الذي يكون له جم الأثر في زيادة دافعية العاملين في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات نحو الأداء الابتكاري بكافة صورة (Karuri, 2015; Othman & Khalil, 2017).

**وبناءً عليه يمكن إبراز أهمية الدراسة في النقاط التالية:**

(( تأثير ادراك العاملين لبرامج تخطيط التعاقب الوظيفي علي أدائهم الابتكاري -الدور الوسيط للالتزام التنظيمي ))

#### (أ) الأهمية العلمية :

١. اثراء المكتبة العربية حول أحد ممارسات ادارة الموارد البشرية الهادفة الي تعظيم الاستفادة من الأصول البشرية ( برامج تخطيط التعاقب الوظيفي) .
٢. ابراز دور ادراك العاملين لبرامج تخطيط التعاقب الوظيفي في دعم الالتزام التنظيمي لهم .
٣. تحديد دور ادراك العاملين لبرامج تخطيط التعاقب الوظيفي في دعم الأداء الابتكاري لهم .
٤. الوقوف علي طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي للعاملين وبين أدائهم الابتكاري .

#### الأهمية العملية :

١. القاء الضوء علي واقع ممارسات تخطيط التعاقب الوظيفي في قطاع من أهم القطاعات الاقتصادية بجمهورية مصر العربية وهو قطاع البرمجيات
٢. التأكيد على العلاقة بين تطبيق منظمات الأعمال لبرامج تخطيط التعاقب وبين معنويات العاملين ودافعيتهم للعمل.
٣. توجيه أنظار منظمات الأعمال (محل البحث) إلى أهمية برامج تخطيط التعاقب الوظيفي خاصة من حيث مساهمته في دعم القدرات والمهارات الابتكارية للعاملين .

سابعاً : أهداف الدراسة : تسعى الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف رئيسية تتمثل في :-

١. تحديد طبيعة العلاقة بين ادراك العاملين لبرامج تخطيط التعاقب الوظيفي وبين كلا من التزامهم التنظيمي وأدائهم الابتكاري .

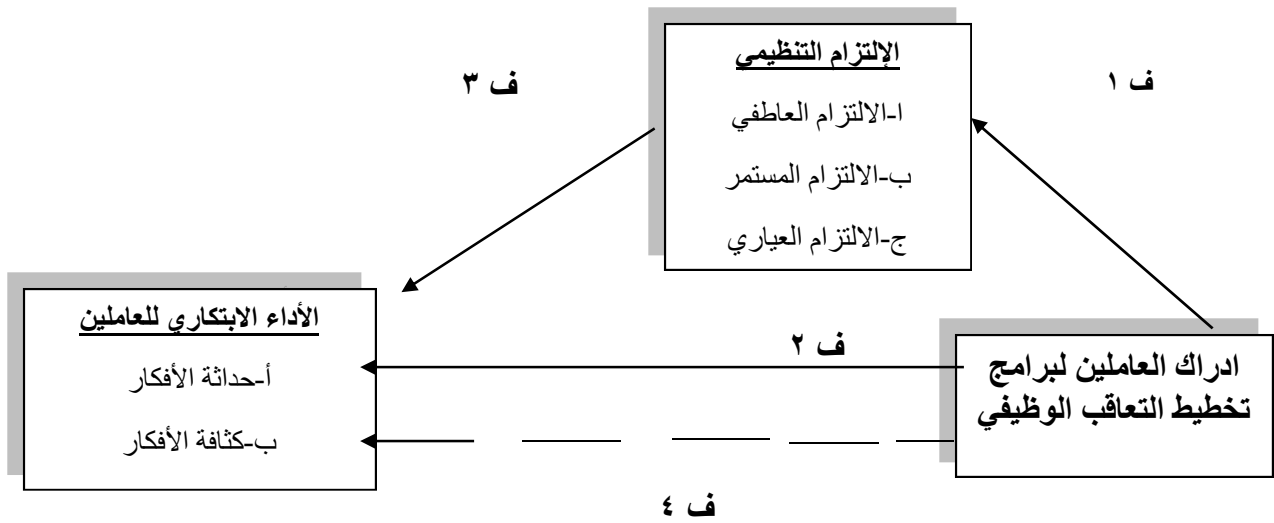
(( تأثير ادراك العاملين لبرامج تخطيط التعاقب الوظيفي علي أدائهم الابتكاري -الدور الوسيط للالتزام التنظيمي ))

٢. تحدي ذلك الدور الذي يمكن أن يلعبه الالتزام التنظيمي في العلاقة بين كلا من ادراك العاملين لبرامج تخطيط التعاقب الوظيفي وأدائهم الابتكاري .
٣. العمل على تقديم مجموعة مقترحات وتوصيات عملية تفيد المنظمات العاملة في قطاع هام وواعد مثل قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات سواء فيما يتعلق بأهمية برامج تخطيط التعاقب الوظيفي في دعم معنويات العاملين ( خاصة من حيث التزامهم نحو المنظمة ) ، أو دور هذه البرامج في التأثير علي الأداء الابتكاري للعاملين بتلك الشركات .

(( تأثير ادراك العاملين لبرامج تخطيط التعاقب الوظيفي علي أدائهم الابتكاري -الدور الوسيط للالتزام التنظيمي ))

**ثامناً : نموذج الدراسة :** يمكن توضيح متغيرات الدراسة والعلاقات بينها وكذلك الفروض الرئيسية

لِلدراسة في الشكل التالي :-



شكل رقم ( ١ ) - نموذج الدراسة

المصدر: من اعداد الباحث

**تاسعاً : متغيرات الدراسة وأساليب القياس :**

يوضح الجدول التالي المتغيرات الرئيسية للدراسة والأساليب التي تم استخدامها لقياس كل منها :

**جدول رقم ( ٣ ) متغيرات الدراسة وأساليب القياس**

(( تأثير ادراك العاملين لبرامج تخطيط التعاقب الوظيفي علي أدائهم الابتكاري -الدور الوسيط للالتزام التنظيمي ))

المتغيرات	المفهوم	أساليب القياس
(١) تخطيط التعاقب الوظيفي	يشير إلى تلك العملية التي تتضمن العديد من الأنشطة التي تعمل على تنمية وتطوير وحماية الأفراد المتميزين داخل المنظمة بما يضمن جهازيهم لشغل المناصب القيادية بالوظائف الإدارية المختلفة واستمرار العملية القيادية بكفاءة وفعالية حالياً ومستقبلاً.	تم الاعتماد على المقياس الذي تم تطويره بواسطة (Darvish & Temelie, 2014) ، والذي يعمل على قياس ادراك العاملين لبرامج تخطيط التعاقب الوظيفي باستخدام ١٠ عبارة ( العبارات ١-١٠) وهو المقياس الأكثر استخداماً في هذا المجال.
(٢) الأداء الابتكاري للعاملين.	يشير إلى تلك التصرفات التي تنطوي على استخدام العاملين لمناهج وطرق جديدة في التفكير تساعد على تقديمهم لمجموعة متدفقة من الأفكار والمقترحات الجديدة التي من شأنها تحقيق الفائدة للمنظمة وجمهور المتعاملين معها على المستويين الداخلي والخارجي.	تم الاعتماد على المقياس الذي طوره كلاً من (Zhou & George, 2001) ، والذي يتكون من ٨ عبارات، ويعد من أهم وأكثر المقاييس إنتشاراً واستخداماً، وذلك اعتماداً على بعدين رئيسيين هما ، حداثة الأفكار (العبارات ١١-١٣) ، وكثافة الأفكار (العبارات ١٤-١٧)
(٣) الإلتزام التنظيمي	يعكس مدى ارتباط الفرد بالمنظمة واستعداده لترك العمل بها من عدمه في المستقبل القريب، والذي يرجع إلى إدراك الفرد لمدي وجود درجة عالية من التوافق بينه وبين هذه المنظمة.	تم الاعتماد على مقياس (Allen & Myer, 1990) ، والذي يتكون من ١٥ عبارة تعكس الأبعاد الثلاثة للإلتزام التنظيمي ، الإلتزام العاطفي (العبارات ١٨-٢٢) ، الإلتزام المستمر (العبارات ٢٣-٢٧) ، الإلتزام المعياري (العبارات ٢٨-٣١)

**المصدر:-** من اعداد الباحثن واقع الدراسات السابقة والمقاييس الواردة بالجدول

### عاشرا: أسلوب الدراسة

اعتمدت الدراسة علي كلا من الدراسة المكتبية و الميدانية ، و التي تمثل هيكل كلا منها فيما يلي :-

#### (أ) الدراسة المكتبية :

و التي تمثلت في مراجعة الدراسات و الأبحاث السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة ، و كذلك الدراسات التي حاولت الربط بين هذه المتغيرات، و قد سعت هذه الدراسة المكتبية الي تحقيق ثلاثة أهداف أساسية هي :

١- تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة .

٢- تحديد العلاقات بين هذه المفاهيم و صياغة الفروض .

(( تأثير ادراك العاملين لبرامج تخطيط التعاقب الوظيفي علي أدائهم الابتكاري -الدور الوسيط للالتزام التنظيمي ))

٣- تطوير المقاييس الرئيسية التي تم الاعتماد عليها في قياس متغيرات

الدراسة .

#### (ب) الدراسة الميدانية :-

و قد اشتملت هذه الدراسة علي تحديد العناصر التالية :-

(١) مجتمع الدراسة: تمثل مجتمع الدراسة في العاملين بالشركات الخاصة العاملة في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والتي يصل عددها إلى ١٠٢٠ شركة تتمثل في أربعة شعب رئيسية هي :-

#### جدول رقم ( ٤ ) تصنيف الشركات الخاصة التابعة لقطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات

القطاع	عدد الشركات
١- شعبة البرمجيات	٦٠٠
٢- شعبة الخدمات .	٢٠٠
٣- شعبة الاتصالات .	١٤٠
٤- شعبة الأجهزة ومستلزماتها.	٨٠
الاجمالي	١٠٢٠ شركة

المصدر :-تقارير هيئة تنمية صناعة تكنولوجيا المعلومات عن العام المالي (٢٠١٦-٢٠١٧)

هذا وقد بلغ عدد العاملين في هذا القطاع نحو (١٠٦.٥٠٠) ألف موظف (نفس المصدر السابق) ، وقد تم إختيار هذا القطاع نظراً لعدة أسباب منها:

١. أنه يعد من القطاعات الواعدة التي تشهد تطورات ملحوظة في معدلات زمنية قصيرة
٢. أن معظم الشركات العاملة في هذا القطاع هي من الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم وهي من الشركات التي تحظى بالاهتمام سواء على المستوى الحكومي أو العالمي.
٣. التزايد الملحوظ لدور هذا القطاع في المساهمة في الناتج المحلي.

(( تأثير ادراك العاملين لبرامج تخطيط التعاقب الوظيفي علي أدائهم الابتكاري -الدور الوسيط للالتزام التنظيمي ))

٤. طبقا للدراسة الاستطلاعية ، تهتم الشركات العاملة بهذا القطاع بأنشطة وممارسات تخطيط التعاقب الوظيفي كما تحرص علي دعم التطوير والابتكار في العمل من ناحية أخرى .

٥. أهمية الأداء الابتكاري للعاملين كأحد العوامل الرئيسية الداعمة للشركات العاملة في هذا القطاع خاصة مجال البرمجيات.

(٢) عينة الدراسة : تحديد حجم العينة في ضوء عدة اعتبارات هي -

أ- الاعتماد على عينة ميسرة من العاملين بالشركات العاملة في مجال البرمجيات وذلك بسبب كثرة عدد تلك الشركات (١٠٢٠ شركة) كما هو موضح بالجدول رقم (٤) ، وعدم وجود اطار محدد لهذا المجتمع يمكن الاعتماد عليه لتحديد مفردات العينة .

ب- الاعتماد علي الجداول الإحصائية لتحديد حجم العينة، والذي بلغ مفردة ٣٨٤ وذلك لأن حجم المجتمع يتجاوز ١٠٠٠ مفردة ، عند معامل ثقة ٩٥% .(قرطام ، ٢٠١٠)

ج- بلغ معدل الاستجابة ٩٦% حيث بلغت القوائم السليمة ٣٦٨ من أصل ٣٨٤ قائمة .

د- تم الاعتماد علي العاملين بالشركات التي تتوافر بها الظاهرة محل الدراسة وهي الاهتمام ببرامج تخطيط التعاقب الوظيفي والأداء الابتكاري للعاملين ( كما سبق اظهاهه بالدراسة الاستطلاعية ) .

(٣) تجميع البيانات : تم تجميع البيانات باستخدام قائمة الاستقصاء التي صممت لهذا الغرض

بالاعتماد علي المقاييس المناسبة لمتغيرات الدراسة ( كما سبق ايضاحه ) ، وقد شملت تلك القائمة أربعة أقسام رئيسية تناول القسم الأول منها ادراك العاملين لبرامج التعاقب الوظيفي (العبارات من ١-١٠) ، والثاني ارتبط بقياس الأداء الابتكاري للعاملين بالقطاع محل الدراسة ، وذلك بالاعتماد علي بعدين هما حداثة الأفكار (العبارات من ١١-١٣) و كثافة الأفكار الجديدة

(( تأثير ادراك العاملين لبرامج تخطيط التعاقب الوظيفي علي أدائهم الابتكاري -الدور الوسيط للالتزام التنظيمي ))

(العبارات من ١٤-١٧ ) ، أما اجزاء الثالث فتعلق بقياس الالتزام التنظيمي للعاملين بأبعادة الثلاثة الالتزام العاطفي (العبارات من ١٨-٢٢) ، الالتزام المعياري (العبارات من ٢٣-٢٧) والالتزام المستمر (العبارات من ٢٨-٣١) ، وذلك بالاعتماد علي مقياس " ليكرت الخماسي " ، وخصص الجزء الأخير من القائمة لتحديد العوامل الديموجرافية لعينة الدراسة ( السن -النوع- المؤهل-مدة العمل و-المستوي الاداري ).

#### (٤) التحليل الاحصائي

تمثلت عملية التحليل الاحصائي للبيانات توصيف عينة الدراسة ثم اجراء اختبار تحليل العامل الاستكشافي Exploratory factor Analysis للكشف عن وجود خطأ التحيز Common method bias الناتج عن جمع البيانات من خلال قائمة أسئلة واحدة ، يلي ذلك تحليل نمذجة المعادلة الهيكلية Structural Equation Modelling وذلك لاختبار الصلاحية Validity والثبات Reliability في تحليل العامل التوكيدي Confirmatory Factor Analysis ، ثم اختبار العلاقات المباشرة وغير المباشرة وذلك باستخدام برنامج (Ringle et al.,2015).Smart PLS v.3.2.8

(١) توصيف عينة الدراسة :- يمكن توضيح المعالم الرئيسية لعينة الدراسة في الجدول

التالي:



(( تأثير ادراك العاملين لبرامج تخطيط التعاقب الوظيفي علي أدائهم الابتكاري -الدور الوسيط للالتزام التنظيمي ))

### جدول (٥) خصائص عينة البحث

المتغير	التكرار	النسبة %	المتغير	التكرار	النسبة %
١- السن			٤- المؤهل الدراسي		
أقل من ٢٠ سنة	١٠	٢,٩%	أقل من متوسط	13	٣,٥%
من ٢١ إلى ٣٠ سنة	١٨١	٤٩%	متوسط	74	٢٠,٥%
من ٣١ إلى ٤٠ سنة	106	٢٨,٨%	جامعي	281	٧٦%
أكثر من ٤٠ سنة	71	١٩,٣%			
الإجمالي	٣٦٨	100%	الإجمالي	368	100%
٢- النوع			٥- المستوى الإداري		
ذكر	٢٣٦	٦٤%	الإدارة المباشرة	١٣٩	٣٧,٧%
أنثى	١٣٢	٣٦%	الإدارة الوسطي	174	٤٧,٣%
			الإدارة العليا	55	١٥%
الإجمالي	٣٦٨	100.0%	الإجمالي	٣٦٨	١٠٠%
٣- مدة العمل					
أقل من ٥ سنوات	١٠٨	٢٩,٣%			
من ٦ سنوات إلى ١٠ سنوات	١٩٢	٥٢%			
من ١١ سنة إلى ٢٠ سنة	٥٥	١٥%			
من ٢١ إلى ٣٠ سنة	١٣	٣,٧%			
الإجمالي	٣٦٨	١٠٠%			

يتضح من الجدول السابق ( رقم ٥)، تعد الفئة العمرية من (٢١-٣٠) سنة

هي الفئة الأكثر ظهورًا في عينة البحث (٤٩%)، كما أن الذكور يمثلون أكثر من نصف عينة

(( تأثير ادراك العاملين لبرامج تخطيط التعاقب الوظيفي علي أدائهم الابتكاري -الدور الوسيط للالتزام التنظيمي ))

البحث (٦٤%)، أيضا فإن ٥٢% من عينة البحث لديهم سنوات خبرة بالعمل تتراوح بين (٦-١٠) سنوات ، كما إن فئة الحاصلين على مؤهل جامعي هي النسبة الغالبة في عينة البحث (٧٦%) ، وكذلك فإن ٨٥% من عينة البحث (٣٧,٧ + ٤٧,٣) يعملون في وظائف تتبع المستويات الإدارية المباشرة والوسطى .

### **تحليل العامل الاستكشافي Exploratory factor Analysis (٢)**

بما أن البيانات تم جمعها من مصدر واحد وهو قائمة أسئلة موجهة شخصياً للمستقصى منهم فيمكن لخطأ التحيز أن يؤثر على العلاقة بين المتغيرات (Podsakoff et al., 2003). ومن ثم يمكن الكشف عنه من خلال تطبيق اختبار معامل Harman's one-factor test والذي يتم اختباره من خلال تحليل العامل الاستكشافي EFA حيث يجب أن يكون معامل تفسير أول بعد للقائمة كلها لا يزيد عن ٥٠%. وتشير نتائج تحليل العامل الاستكشافي أن كل بنود قياس المتغيرات تفسر ٦٧.٥٣% من التفسير الكلي لمتغيرات نموذج البحث، كما أن أول عامل Harman's one-factor معامل تفسيره ٢٨.٧٣% أي لا يتجاوز ٥٠%، وعلى ذلك فإن مشكلة خطأ التحيز لا تمثل أي تأثير على العلاقات بين المتغيرات الواردة في نموذج الدراسة، وذلك كما في الجدول رقم (٦) والذي يوضح حزم من نتائج تحليل العامل الاستكشافي الخاص باكتشاف خطأ التحيز.

(( تأثير ادراك العاملين لبرامج تخطيط التعاقب الوظيفي علي أدائهم الابتكاري -الدور الوسيط للالتزام التنظيمي ))

## جدول (٦)

### نتائج تحليل العامل الاستكشافي الخاص باكتشاف خطأ التحيز

مصفوفة التباين الكلي						
استخلاص مجموع مربعات معاملات التحميل			القيم الذاتية الأولية			العامل
نسبة التباين الكلي %	نسبة التباين %	إجمالي	نسبة التباين الكلي %	نسبة التباين %	إجمالي	
28.732	28.732	13.791	28.732	28.732	13.791	1
35.797	7.064	3.391	35.797	7.064	3.391	2
41.861	6.065	2.911	41.861	6.065	2.911	3
47.031	5.170	2.482	47.031	5.170	2.482	4
51.097	4.065	1.951	51.097	4.065	1.951	5
54.509	3.412	1.638	54.509	3.412	1.638	6
57.607	3.098	1.487	57.607	3.098	1.487	7
60.541	2.934	1.408	60.541	2.934	1.408	8
63.109	2.568	1.233	63.109	2.568	1.233	9
65.395	2.286	1.097	65.395	2.286	1.097	10
67.523	2.128	1.022	67.523	2.128	1.022	11
			69.584	2.061	.989	12
			71.429	1.845	.885	13
			73.134	1.705	.818	14
			.	.	.	.
			.	.	.	.
			.	.	.	.
			100.000	.218	.105	48

معامل اختبار كايزر ماير أولكلاين (KMO) لكفاءة حجم العينة (يجب أن يكون أكبر من ٠.٦) = ٠.٨٧٨  
 معامل اختبار بارتليت (كا<sup>٢</sup>) = ٩٩٩٦.٢١٧، درجات الحرية = ١١٢٨، مستوى المعنوية = ٠.٠٠٠٠

(( تأثير ادراك العاملين لبرامج تخطيط التعاقب الوظيفي علي أدائهم الابتكاري -الدور الوسيط للالتزام التنظيمي ))

### (٣) تحليل نمذجة المعادلة الهيكلية Structural Equation Modelling

تم الاعتماد على مدخل المرحلتين في تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية كما يلي  
-:

#### المرحلة الأولى : اختبار تحليل العامل التوكيدي Confirmatory Factor Analysis

في هذه المرحلة يتم قياس مدى صلاحية بنود قياس المتغيرات للقياس. وتتمثل هذه الصلاحية أولاً في الصلاحية التقاربية Convergent Validity وذلك باستخدام مستخلص التباين المتوسط (AVE) Average Variance Extracted والذي يجب أن يكون ٠.٥ فأكثر، وثانياً في الصلاحية التمييزية Discriminate validity باستخدام معامل HTMT الذي يجب أن يقل عن ٠.٩ (Henseler et al., 2015). ثم القيام بتحليل الثبات Reliability وذلك باستخدام معامل الثبات المركب Composite Rreliability وكذلك معامل كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha لقياس الاتساق الداخلي Internal Consistency واللذان يجب أن يزيد كل منهما عن ٠.٧ (Hair et al., 2016). وذلك باستخدام برنامج Smart PLS ٧.3.2.8، ويوضح الجدول (٧) نتائج اختبار الصدق والثبات لمتغيرات الدراسة.

(( تأثير ادراك العاملين لبرامج تخطيط التعاقب الوظيفي علي أدائهم الابتكاري -الدور الوسيط للالتزام التنظيمي ))

### جدول (٧) نتائج الصدق والثبات

تخطيط التعاقب الوظيفي	الالتزام التنظيمي	الأداء الابتكاري	الصلاحية التقاربية (AVE)	الثبات المركب Composite Reliability	الاتساق الداخلي Conbach's alpha	معامل التفسير (R2)	متغيرات الدراسة
			0.558	0.834	0.742	0.189	الأداء الابتكاري
		0.372	0.509	0.911	0.892	0.492	الالتزام التنظيمي
	0.681	0.499	0.505	0.910	0.890		تخطيط التعاقب الوظيفي

يتضح من الجدول السابق أن جميع المتغيرات تنسم بالصلاحية التقاربية فمعامل AVE لكل متغير أكبر ٠.٥، كذلك فإن جميع المتغيرات تنسم بالصلاحية التمييزية فمعامل كل متغير أقل ٠.٩، أيضاً فإن كل المتغيرات تنسم بالثبات بنوعيه المركب والاسحاق الداخلي حيث معامل كل متغير لكل نوع أكبر ٠.٧، وفي سبيل لك قام الباحث بالتحسين من خلال حذف بعض البنود ذات معاملات التحميل الضعيفة التي تقل عن ٠.٤، وكذلك تلك التي لها معاملات تحميل متعددة على أكثر من متغير في نفس النموذج وبالتالي يفسر نموذج القياس المحسن بالكامل التغير في الأداء الابتكاري ب ١٨.٩% وهي نسبة تعد مقبولة إلى حد ما، كذلك فإن التغير في النموذج يفسر التغير في الالتزام التنظيمي ٤٩% ، وهي نسبة تعد متوسطة (Hair et al, 2016).

### المرحلة الثانية : اختبار النموذج الهيكلي لاختبار الفروض

في هذه المرحلة يتم اختبار فروض الدراسة علي التوالي كما يلي :-

#### (١) نتائج اختبار الفرض الأول :-

(( تأثير ادراك العاملين لبرامج تخطيط التعاقب الوظيفي علي أدائهم الابتكاري -الدور الوسيط للالتزام التنظيمي ))

### جدول (٨) نتائج اختبار الفرض الأول

فروض البحث	بيتا	ت المحسوبة	درجة المعنوية	النتيجة
ف ١ ادراك تخطيط التعاقب الوظيفي - < الالتزام التنظيمي الكلي	٠,٣٥٢	٦,٠٣٧	0.000	قبول ***
ف ١/١ ادراك تخطيط التعاقب الوظيفي - < الالتزام العاطفي	٠,٢٣٦	٥,٩١٥	0.000	قبول ***
ف ٢/١ ادراك تخطيط التعاقب الوظيفي - < الالتزام المستمر	٠,٣٤٣	٦,٤٤٤	٠.٠٠٠	قبول ***
ف ٣/١ ادراك تخطيط التعاقب الوظيفي - < الالتزام المعياري	٠,١٩٣	٢,٢٩٧	٠.٠١١	قبول *

\*\*\* قبول الفرض عند مستوى معنوية أقل من 0.001\* قبول الفرض عند مستوى معنوية أقل من 0.05

يتضح من الجدول رقم (٨) قبول الفرض الأول والذي يتناول تأثير ادراك العاملين لبرامج تخطيط التعاقب علي الالتزام التنظيمي ، حيث نجد أن الزيادة في متغير ادراك برامج تخطيط التعاقب الوظيفي بنسبة ١٠٠% تؤدي الي زيادة الالتزام التنظيمي الكلي بنسبة ٣٥,٢%، أما بالنسبة للأبعاد الفرعية للالتزام التنظيمي فقد أظهرت النتائج معنوية العلاقة بينها جميعا وبين ادراك العاملين لبرامج تخطيط التعاقب الوظيفي حيث نجد أن الزيادة في متغير ادراك برامج تخطيط التعاقب الوظيفي بنسبة ١٠٠% تؤدي الي زيادة الالتزام العاطفي للعاملين بنسبة ٢٣,٦% ( قبول الفرض ٢/١) وزيادة الالتزام المستمر للعاملين بنسبة ٣٤,٣% ( قبول الفرض ٢/١)، زيادة الالتزام المعياري للعاملين بنسبة ١٩.٣% ( قبول الفرض ٣/١).

(( تأثير ادراك العاملين لبرامج تخطيط التعاقب الوظيفي علي أدائهم الابتكاري -الدور الوسيط للالتزام التنظيمي ))

## (٢) نتائج اختبار الفرض الثاني :-

### جدول (٩) نتائج اختبار الفرض الثاني

فروض البحث	بيتا	ت المحسوبة	درجة المعنوية	النتيجة
ف ١ ادراك تخطيط التعاقب الوظيفي --- الأداء الابتكاري الكلي	٠,٤٠٥	٤,٢٠٦	0.000	قبول ***
ف ١/٢ ادراك تخطيط التعاقب الوظيفي ---- حداثة الأفكار	٠,٤٥٢	٨,٤٥٣	0.000	قبول ***
ف ٢/٢ ادراك تخطيط التعاقب الوظيفي ---- كثافة الأفكار الجديدة.	٠,٣٧٩	٨,٧٨٣	0.000	قبول ***

\*\*\* قبول الفرض عند مستوى معنوية أقل من 0.001 \* قبول الفرض عند مستوى معنوية أقل من 0.05  
من الجدول السابق يتضح قبول الفرض الثاني والذي يتناول تأثير ادراك العاملين لبرامج تخطيط التعاقب الوظيفي علي أدائهم الابتكاري ، حيث نجد أن الزيادة في متغير تخطيط التعاقب الوظيفي بنسبة ١٠٠% تؤدي لزيادة في مستوى الأداء الابتكاري للعاملين بنسبة ٤٠,٥%، وذلك عند مستوى ثقة ٩٩.٩%، أما بالنسبة للأبعاد الفرعية للأداء الابتكاري للعاملين فقد أظهرت النتائج معنوية العلاقة بينها جميعا وبين ادراك العاملين لبرامج تخطيط التعاقب الوظيفي حيث نجد أن الزيادة في متغير ادراك برامج تخطيط التعاقب الوظيفي بنسبة ١٠٠% تؤدي الي زيادة حداثة الأفكار الجديدة بنسبة ٤٥,٢% ( قبول الفرض ٢/٢ ) ، زيادة كثافة وعدد هذه الأفكار الجديدة بنسبة ٣٧,٩% . ( قبول الفرض ٢/٢ )

(( تأثير ادراك العاملين لبرامج تخطيط التعاقب الوظيفي علي أدائهم الابتكاري -الدور الوسيط للالتزام التنظيمي ))

### (٣) نتائج اختبارالفرض الثالث :-

#### جدول (٩) نتائج اختبار الفرض الثالث

فروض البحث	بيتا	ت المحسوبة	درجة المعنوية	النتيجة
ف٣	٠,١٧١	٢,٥٥٧	٠,٠٠٥	قبول**
ف١/٣	٠,٠٦٣	٠,٤٣٢	٠,٣٣٣	عدم قبول
ف٢/٣	٠,١٨٠	٢,٨٧٣	٠,٠٠٢	قبول**
ف٣/٣	٠,٠٢٦	٠,٣٢٨	٠,٣٧١	عدم قبول

\*\*\* قبول الفرض عند مستوى معنوية أقل من 0.001 \*\* قبول الفرض عند مستوى معنوية أقل من 0.05

من الجدول السابق يتضح قبول الفرض الثالث والذي يتناول تأثير التزام العاملين علي أدائهم الابتكاري ، نجد أن الزيادة في متغير الالتزام التنظيمي للعاملين بنسبة ١٠٠% تؤدي لزيادة في مستوي أدائهم الابتكاري بنسبة ١٧,١%، وذلك عند مستوى ثقة ٩٥%، أما بالنسبة للأبعاد الفرعية للالتزام التنظيمي للعاملين وعلاقتها بأداءهم الابتكاري فقد أظهرت النتائج معنوية تلك العلاقة فقط بالنسبة للالتزام المستمر بنسبة ١٨% ومن ثم يمكن قبول الفرض (٢/٣)، بينما لم تظهر معنوية العلاقة بين الالتزام العاطفي أو المعياري و الأداء الابتكاري للعاملين ومن ثم يتم رفض كلا من الفرضين (١/٣) و (٣/٣).

### (٤) نتائج اختبارالفرض الرابع :-

يمكن من هنا القيام باختبار العلاقات غير المباشرة وذلك لتحديد مقدار تأثير المتغير الوسيط على العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع. كما يلي :-



(( تأثير ادراك العاملين لبرامج تخطيط التعاقب الوظيفي علي أدائهم الابتكاري -الدور الوسيط للالتزام التنظيمي ))

#### جدول رقم ( ١٠ ) نتائج اختبار الفرض الرابع

B		ف ٤ (الالتزام التنظيمي)	
***٠,٤٥٥	تخطيط التعاقب الوظيفي -< الأداء الابتكاري	التأثير المباشر	التأثير المباشر
٠,٠٠٢		التأثير غير المباشر	غير مباشر
***٠,٤٣٧		التأثير الكلي	التأثير الكلي
لا يوجد تأثير للمتغير المتوسط		$0.005 = 0.437 / 0.002 = VAF$	

\*\*\* قبول الفرض عند مستوى معنوية أقل من 0.001

يتضح من الجدول السابق (رقم ١٠) الخاص باختبار دور المتغير الوسيط في العلاقة بين المتغيرين المستقل (ادراك تخطيط التعاقب الوظيفي) والتابع (الأداء الابتكاري للعاملين) ، أن الالتزام التنظيمي لا يتوسط العلاقة هذه العلاقة حيث لم يستطع الالتزام التنظيمي تفسير هذه العلاقة ( بشكل غير معنوي ) الا بنسبة محدودة ( ٤.٣ % ) ، ومن ثم يتم رفض الفرض الرابع عند مستوى ثقة ٩٥% .

#### حادي عشر : مناقشة نتائج الدراسة

أوضحت نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة واختبار الفروض أنه بشكل عام يمكن قبول معظم فروض الدراسة ، بمعنى أن تخطيط التعاقب الوظيفي يؤثر علي كلا من الالتزام التنظيمي والأداء الابتكاري لهؤلاء العاملين ، ويمكن الاستدلال علي ذلك فيما يلي :

(( تأثير ادراك العاملين لبرامج تخطيط التعاقب الوظيفي علي أدائهم الابتكاري -الدور الوسيط للالتزام التنظيمي ))

(١) يؤدي ادراك العاملين لبرامج تخطيط التعاقب الوظيفي الي زيادة شعورهم بالالتزام التنظيمي، فبالرجوع لجدول رقم (٨) نجد أن ادراك العاملين لوجود برامج تخطيط التعاقب قد أدى الي زيادة الشعور بالالتزام التنظيمي ككل بنسبة (٣٥,٢%) العاطفي بنسبة (٢٣.٦%) ، والالتزام المستمر بنسبة (٣٤.٣%) ، والالتزام المعياري بنسبة (١٩.٣%) ، وهو ما يتفق مع الدراسات السابقة التي أظهرت معنوية العلاقة الايجابية بين المتغيرين ، والتي ترجع الي العديد من الاسباب مثل التمكين، الاعتراف بدورهم في النجاح التنظيمي، والنمو الوظيفي (Hills, 2009; Hewitt, 2009) ، تحقيق المكانة بالمنظمة ، الحصول علي فرص النمو (Staeher, 2015)، زيادة الخبرات المكتسبة، جودة العلاقات الاجتماعية بين العاملين (Jerry & Vactor, 2015) ، إزالة الغموض حول الأنشطة والعمليات التنظيمية (Appellboun et al, 2012) ، كفاءة إنجاز المهام الوظيفية (Seniwoliba, 2015) وارتفاع الروح المعنوية للعاملين مما يؤدي لمضاعفة معدلات الأداء وزيادة فرص الحصول علي العديد من المزايا العينية والحوافز المادية. ( Oduwusi,2018;Vito,2018;Ali et al,2019)

(٢) يلاحظ أن أفضل مستويات التأثير لادراك العاملين لبرامج تخطيط التعاقب الوظيفي علي الالتزام التنظيمي قد ظهرت بالنسبة للالتزام التنظيمي المستمر (٣٤.٣%) ، وهو ما يتفق مع الدراسات السابقة التي أكدت علي معنوية وايجابية العلاقة بينهما (Olatunji et al, 2016 ; Belasen & Belesen, 2015) ، الأمر الذي يمكن معة استنتاج أن ما تبذلة المنظمات (محل الدراسة ) من جهود ترتبط بتطبيق عملية تخطيط التعاقب الوظيفي لم تكن علي درجة كافية من الفعالية لدعم كلا من الالتزام العاطفي والمعياري بنفس الدرجة ، مما قد يجعلها عرضة لفقد جزء من الموارد البشرية لديها مستقبلا وذلك بسبب ضعف الرابطة النفسية بين العاملين والمنظمة ، بحيث يصبح

(( تأثير ادراك العاملين لبرامج تخطيط التعاقب الوظيفي علي أدائهم الابتكاري -الدور الوسيط للالتزام التنظيمي ))

تواجههم واستمرارهم للعمل بها مرهونا بالاحتياج المادي لها وعدم القدرة علي ايجاد فرص عمل بديلة .(Grover,2019;Ali & Mehreen,2019)

(٣) يوجد تأثير ايجابي لادراك العاملين لبرامج تخطيط التعاقب الوظيفي علي الأداء الابتكاري للعاملين في قطاع البرمجيات بلغ ( ٤٠.٥ %) ، وكذلك ظهرت معنوية العلاقة بين ادراك العاملين لبرامج تخطيط التعاقب الوظيفي والأبعاد المرتبطة بالأداء الابتكاري للعاملين ، حيث تأثر البعد الخاص بحداثة الأفكار بنسبة ( ٤٥,٢ %) أما البعد الخاص بكثافة هذه الأفكار فقد تأثر بنسبة ( ٣٧,٩ % ) ، وهو ما يتفق مع الدراسات السابقة التي أكدت علي هذه العلاقة ، والتي أوضحت أن تطبيق برامج تخطيط التعاقب الوظيفي يمكنها أن تساهم في دعم الأداء الابتكاري للعاملين من خلال ما يترتب علي تطبيقها من عمليات مشاركة في المعرفة ودعم العلاقات والاتصالات (Balka,2009;Appelbaum,2012) ، تحسين الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين ((Nelsson & Ellestorm,2012) ، تحفيز العمل الجماعي وتخفيض الشعور بضغط العمل (Swuila & Blackburn, 2016) ، الالتزام بدعم أداء العاملين وتشجيع الأفكار الجديدة (Wen et al 2017) وسعي الادارة بشكل مستمر للقضاء علي عوامل الاحباط ( عدم العدالة -انخفاض الثقة -غموض الأدوار ) لتحسين معنويات العاملين وجعلهم أكثر قدرة علي التجديد والابتكار في العمل Othman ( &Khalil,2017;Oduwus,2018) ، الأمر الذي يسفر عن ارتفاع في معدلات الانتاجية والأداء الفردي للعاملين (Ali et al,2019,Pettersen et al,2019) وارتفاع معدلات الأدار والابداع التنظيمي بشكل عام . (Wu et al,2018;Groves,2019)

(( تأثير ادراك العاملين لبرامج تخطيط التعاقب الوظيفي علي أدائهم الابتكاري -الدور الوسيط للالتزام التنظيمي ))

(٤) تم اثبات معنوية العلاقة بين الالتزام التنظيمي للعاملين ( بشكل كلي ) وأدائهم الابتكاري بنسبة (١٧.٧%) وهو ما يتوافق مع الدراسات السابقة والتي أكدت علي دور ذلك الالتزام في دعم الأداء الابتكاري للعاملين (Zhou & Oldhom, 2001; Martinaityte et al 2016;Wu et al ,2018) ، الا أنه قد لوحظ أن معنوية هذه العلاقة لم تتحقق الا بالنسبة للالتزام المستمر فقط بنسبة ( ١٨%) بينما لم تتحقق بالنسبة لكلا من الالتزام العاطفي والالتزام المعياري وهوما يتناقض مع الدراسات السابقة التي أظهرت معنوية تلك العلاقة بين الأداء الابتكاري للعاملين وكلا من الالتزام العاطفي ( Odoardi et al ,2019;Akhtar et al ,2019) ، الالتزام المعياري (Yahia & Ebrahim ,2016 ;Song et al ,2017) ، وهو ما يتفق مع النتيجة السابق ( رقم ٢) والتي أظهرت أن التزام العاملين نحو المنظمة لم يكن بسبب الايمان بمبادئها والسعي لتحقيق أهدافها أو بسبب الارتباط النفسي بالزملاء وبيئة العمل ولكنة نابع فقط من الاحتياج المادي لها وعدم القدرة علي ايجاد فرص عمل بديلة (Grover,2019;Ali &Mehreen,2019).

(٥) في ضوء النتائج السابقة ( خاصة ٢ ، ٤) والتي ترتبط بالعلاقة بين الالتزام التنظيمي وكلا من تخطيط التعاقب الوظيفي والأداء الابتكاري للعاملين ، يجب التأكيد علي أن تلك النتائج تعد مؤشر ينذر الادارة بإمكانية انسحاب الفرد من العمل بالمنظمة حالة حصوله علي فرصة عمل ذات عائد أفضل طالما أنه غير ملتزم أدبيا أو عاطفيا نحو تلك المنظمة (Ahmadi et al, 2012;Church, 2014) ، ومن ثم ترتفع احتمالات فقد المواهب وتسرب الأفراد المتميزين من هذه المنظمة مما يفقدها القدرة علي التجديد والتطوير ويحرمها من أهم مزاياها التنافسية ( خاصة في قطاع البرمجيات ) . ( Ellis, 2015; Song et al ,2017;Groves,2019)

(( تأثير ادراك العاملين لبرامج تخطيط التعاقب الوظيفي علي أدائهم الابتكاري -الدور الوسيط للالتزام التنظيمي ))

(٦) أظهرت النتائج أن الالتزام التنظيمي للعاملين لم يتوسط العلاقة بين كلا من ادراكهم لبرامج تخطيط التعاقب الوظيفي (المتغير المستقل) وأدائهم الابتكاري (المتغير التابع) ، ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء النتيجة السابق (علاقة الالتزام التنظيمي بالأداء الابتكاري) والتي أظهرت ضعف العلاقة بين المتغيرين والتي لم تتجاوز (١٧%) ولم تثبت معنويتها إلا بالنسبة للالتزام المستمر فقط ، وبناء عليه يمكن القول أن المنظمات (محل الدراسة) لديها بعض القصور من حيث الجهود المبذولة لدعم التزام العاملين لديها عاطفيا وأدبيا (والذي له جم الأثر في تحفيز الجهود الابتكارية للعاملين) ، ولعل ذلك هو ما أدى الي عدم معنوية دور الالتزام التنظيمي في العلاقة بين ادراك العاملين لبرامج تخطيط التعاقب الوظيفي وبين أدائهم الابتكاري والذي يتناقض مع الدراسات السابقة التي أوضحت دور الالتزام التنظيمي في دعم الأداء الابتكاري للعاملين . (Yahia & ; 2019;Akhtar et al ,2019)

Ebrahim ,2016 ;Song et al ,2017

(٧) اعتمدت الدراسة في تجميع البيانات واجراء التحليل الاحصائي علي ( عينة ميسرة ) نظرا للأسباب السابق ايضاحها ، ومن ثم كان لابد من الاشارة الي أن النتائج التي تم التوصل اليها هي نتائج ترتبط بهذه الدراسة فقط ويجب الحذر من جراء تعميمها .

### ثاني عشر : توصيات الدراسة

في ضوء نتائج الدراسة يمكن للباحث الخروج ببعض التوصيات التي قد يكون لها فائدة لمنظمات الأعمال :-

(١) الاهتمام باستخدام وتطبيق برامج تخطيط التعاقب الوظيفي نظرا لما لها من تأثيرات واضحة علي الالتزام التنظيمي للعاملين الأمر الذي ينعكس ايجابيا علي أدائهم ومستويات انتاجيتهم وكذلك اتجاهاتهم نحو التجديد والتحديث المستمرين .

(( تأثير ادراك العاملين لبرامج تخطيط التعاقب الوظيفي علي أدائهم الابتكاري -الدور الوسيط للالتزام التنظيمي ))

(٢) التركيز علي استخدام برامج تخطيط التعاقب الوظيفي باعتبارها أحد الاليات التي تزيد من قدرة المنظمة علي تحقيق الاستدامة والبقاء بفعالية في مجال العمل ، وذلك من خلال :-

أ- توفير قوة عمل علي درجة عالية من الرضا والالتزام نحو المنظمة التي يعملون بها .

ب- اعداد صف ثاني من القادة علي درجة عالية من التأهيل لشغل المناصب القيادية مستقبلا.

(٣) أهمية توفير العوامل المناسبة التي تساعد علي تحقيق فعالية تطبيق برامج تخطيط التعاقب الوظيفي ، ومنها :-

- أن تحظي هذه البرامج بالقبول من جانب العاملين بالمنظمة .
- تحقيق مرونة عملية التنفيذ والتركيز علي الأولويات الاستراتيجية للمنظمة .
- الاهتمام بالموهب والتركيز علي 3C ( الجدارات - الاتصالات -الثقافة التنظيمية ) باعتبارها من أهم العوامل التي تحقق التطبيق الفعال لعملية تخطيط التعاقب الوظيفي .
- الادارة الجيدة للمعرفة والتي تساعد علي كفاءة تناقل المعرفة بين الأجيال خاصة المعرفة

الضمنية المتمثلة في التجارب والخبرات ، بما يسهم في سد فجوة القيادة حالة تواجهها

- العمل علي توفير المتابعة المستمرة لعملية تنفيذ برامج تخطيط التعاقب الوظيفي خاصة من حيث :

- تحديد مشكلات التطبيق التي قد تحد من تحقق النتائج المرجوة من استخدام هذه البرامج

- عائد تحليل التكلفة والعائد المرتبطين بتطبيق هذه البرامج وذلك حتي يمكن تعظيم العائد علي الاستثمارات الموجهة في هذا الشأن .

(( تأثير ادراك العاملين لبرامج تخطيط التعاقب الوظيفي علي أدائهم الابتكاري -الدور الوسيط للالتزام التنظيمي ))

### ثالث عشر : الدراسات المستقبلية

- في ضوء الدراسة النظرية وما أسفرت عنه نتائج الدراسة الميدانية ، يمكن للباحث تقديم بعض المقترحات لدراسات مستقبلية في مجال تخطيط التعاقب الوظيفي ومنها :-
- ١- دراسة العلاقة بين تخطيط التعاقب الوظيفي والأداء الكلي للمنظمة .
  - ٢- دراسة أثر الالتزام بأخلاقيات الموارد البشرية HR –ethics في تحقيق فعالية تطبيق برامج تخطيط التعاقب الوظيفي .
  - ٣- دراسة المعوقات التي تحد من استخدام المنظمات ( خاصة العامة ) لبرامج تخطيط التعاقب الوظيفي.
  - ٤- دراسة تأثير بعض أنماط القيادة علي فعالية استخدام المنظمة لبرامج تخطيط التعاقب الوظيفي .
  - ٥- دراسة محددات استخدام منظمات الأعمال لبرامج تخطيط التعاقب الوظيفي .

.....

(( تأثير ادراك العاملين لبرامج تخطيط التعاقب الوظيفي علي أدائهم الابتكاري -الدور الوسيط للالتزام التنظيمي ))

## قائمة المراجع

### أولا :- المراجع العربية

- أحمد ، مها ياسر حسام الدين ( ٢٠١٧ ) ، " أثر تخطيط التعاقب الوظيفي علي اختيار قيادات المجتمع الجامعي : دراسة تطبيقية علي الجامعات الخاصة المصرية " ، رسالة دكتوراة غير منشورة - كلية التجارة -جامعة عين شمس .
- صلاح ، نبيل صلاح ( ٢٠١٤ ) ، " اطار مقترح لتطبيق نظام تخطيط التعاقب القيادي في المنظمات المصرية " ، رسالة دكتوراة غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة حلوان .
- قرطام ، وائل عبد الرازق ( ٢٠١٠ ) ،بحوث التسويق النظريات العلمية والتطبيقات الادارية ، القاهرة - دار النشر غير مبين.
- مختار ، مني سعيد سعد ( ٢٠١٧ ) ،" دراسة وتحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية واتجاهات المديرين نحو تخطيط التعاقب الوظيفي : دراسة تطبيقية " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة - جامعة القاهرة .
- تقارير هيئة تنمية صناعة تكنولوجيا المعلومات عن العام المالي (٢٠١٦-٢٠١٨) (التابع لوزارة الاتصالات).
- الموقع الرسمي لشركة مايكروسوفت ([www.Microsoft.com](http://www.Microsoft.com))
- الموقع الرسمي لشركة أبل ([www.Apple.com](http://www.Apple.com))

### ثانيا : المراجع الاجنبية

- Ahmadi ,Ali., Ahmad ,Freyedon &Abbaspalangi,Javad.(2012),"Talent Management and Succession Planning " , *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol.4,No.1, PP.213-224.



(( تأثير ادراك العاملين لبرامج تخطيط التعاقب الوظيفي علي أدائهم الابتكاري -الدور الوسيط للالتزام التنظيمي ))

- Ali ,Zulqurnain., Babak Mahmood, Mehreen ,Aqsa (2019) ,” Linking succession planning to employee performance: The mediating roles of career development and performance appraisal” , *Australian Journal of Career Development* ,VOL.28,no.1,PP:112-121 .
- Ali Zulqurnain & Mehreen Aqsa (2019) , " Understanding succession planning as a combating strategy for turnover intentions", *Journal of Advances in Management Research* ,Vol. 16 No. 2, pp. 216-223.
- Akhtar , Muhammad Waheed ., Fauzia , Syed ., Mudassir Husnain & Saima Naseer (2019) , "Person-Organization Fit and Innovative Work Behavior: The Mediating Role of Perceived Organizational Support, Affective Commitment and Trust", *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, Vol. 13 , No.2,PP: 311-333.
- Allen, N. J. and Meyer, J. P. (1996). "Affective Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity" , *Journal of Vocational Behavior*, Vol.49 ,No.3, PP. 252-276.
- -Anari ,N.Nahid .(2012) , " Teachers :Emotional Intelligence ,Job Satisfaction ,and Organizational Commitment " , *Journal of Workplace Learning* ,Vol.24 ,No.4,PP.256 -269.
- Appellbaum,S.,Gunkel,H.,Benyo,C.,Ramadan,S.,Sakkal,F&Wolff,D.(2012), "Transferring Corporate Knowledge via Succession Planning : Analysis and Solutions-Part 1", *Industrial & Commercial Training*,Vol.44 , No.5,PP.281-298.

(( تأثير ادراك العاملين لبرامج تخطيط التعاقب الوظيفي على أدائهم الابتكاري -الدور الوسيط للالتزام التنظيمي ))

- Azeem,M.Syed .(2010), " Job Satisfaction and Organizational Commitment among Employees in the Sultanate of Oman ", *Psychology* , October ,PP.295–299.
- Ballinger,B.Alge ., Tanngirala,S&Oakley,J.L .(2006) ,"Information Privacy in Organizations : Empowering Creative Extra–role Performance " , *Journal of Applied Psychology* ,Vol.9,No.1,PP.221–232.
- Belasen,Alan& Belasen,Ariel.(2015). " Value in the Middle: Cultivating Middle Managers in Healthcare Organizations",*Journal of ManagementDevelopment*,Vol.35,No.9,PP.1149–1162.
- Boles,James .,Madupalli,Ramana.,Rutherford,Brani &Wood.A.John .(2007), " The Relationship of Facets of Salesperson Job Satisfaction with Affective Organizational Commitment " , *Journal of Business & Industrial Marketing* ,Vol ,22 ,No.5 ,PP.311–321.
- Brockhus,S.,Kolk, Van der .,Koeman,B &Badke–Schaub.(2014)," The Influence of Creative Self–Efficacy on Creative Performance " ,*International Design Conference* ,Dubrovnik– Croatia, May , PP.14–22.
- Canavan,Deirdre., Scott,Pamela &Mangematin,Vincent.(2013)," Creative Professional Service Firms: Aligning Strategy and Talent " ,*Journal of Business Strategy*,Vol.34 ,No.3,PP.24–32.
- Church,H.Allan.(2014),"Succession Planning 2.0 : Building Bench through Better Execution " ,*Strategic HR Review* , Vol,13, No.6 ,PP.233–242.

(( تأثير ادراك العاملين لبرامج تخطيط التعاقب الوظيفي علي أدائهم الابتكاري -الدور الوسيط للالتزام التنظيمي ))

- Church,A.H&Rotato,C.T(2013),"How are Top Companies Assessing their High-Potentials and Senior Executives ? A Talent Management Benchmark Study ", *Consulting psychology journal : practices & research* ,Vol,65,No.3,PP.199-223.
- Cgugh,Suntai& Bhatangar, Jyotsna.(2006) ," Talent Management as High Performance Work Practice : Emerging Strategic HRM Dimensions ", *Management & Leadership Studies*, Vol.31,No.3,PP.228-251.
- Dekoulou,Paraskevi&Trivellas,Panagiotis.(1017)," Organizational Structure ,Innovation Performance and Customer Relationship Value in Greek Advertising and Media Industry", *Journal of Business & Industrial Marketing*,Vol.32,No.3,PP.385-397.
- Darvish ,Hassan&Temelie,Zahar.(2014),"A Study on the Relationship Between Succession Planning and Strategic Planning :Case Study", *Economic Insight –Trends & Challenges* , Vol.III ,No.1,PP.11-24.
- Davenport,W.Shameka.(2012), " The Impact of Succession Planning on Employees Satisfaction, Engagement and loyalty", *PHD dissertation ,Walden University*.
- Durst,Susanne&Wilhelm,Stefan .(2012)." Knowledge Management and Succession Planning in SMEs", *Journal of Knowledge Management* ,Vol.16,No.4,PP.637-649.
- El Badawy,Tarek .,Alaadin,Yoysef &Magdy,Mariam.(2016) ,"Succession Planning ,Job Engagement and Job Satisfaction: the Missing link ", *Middle East Journal of Management* ,Vol.3,No.1,PP.1-18

(( تأثير ادراك العاملين لبرامج تخطيط التعاقب الوظيفي علي أدائهم الابتكاري -الدور الوسيط للالتزام التنظيمي ))

- Ellis,Hall.(2015),"Succession Planning Development and Staff - A Winning Combination ", *The Bottom Line Managing Library Finances* ,Vol.28,No.3,PP.95-98.
- Eslami, J. and Gharakhani, D. (2012)." Organizational Commitment and Job Satisfaction.", *Journal of Science & Technology*, Vol.2 ,No.2, PP. 85-91.
- Farashah,Ali.,Nasehifar,Vahid&Karahrudi,Ahmadreza.(2011), "Succession Planning and its Effects on Employee Career Attitudes : Study of Iranian Governmental Organization " , *African Journal of Business Management* ,Vol.5,No.9,PP.3605-3613.
- Gangi,K.Nath&Argwal ,R. (2015),"Job Satisfaction and Organizational Commitment : Is it Important for Employee Performance ?" *International Journal of Management & Business Research* , Vol.5 , No.4 ,PP.269-278.
- Gilmore,Phillip ,Hu,Xiaoxiao.,Wei,Feng.,Zaccoro,Stephan., &Tetrick,Lois, .(2013) ," Positive Affectivity Neutralizes Transformational leadership Influence on Creative Performance and OCB", *Journal of Organizational Behavior* , Vol.34,PP.1061-1075.
- Gulzar,Syeda&Durrani,Abida.(2014) ,"Impact of Succession Planning on Employee Engagement in Telecommunication Sector in Pakistan ", *European Journal of Business & Management* , Vol.6, No.37,PP.274-282.
- Gunlu,Ebru.,Asksarayi,Mehmet &Perci , S.Niliufer.(2010), "Job Satisfaction and Organizational Commitment of Hotel Managers in

(( تأثير ادراك العاملين لبرامج تخطيط التعاقب الوظيفي علي أدائهم الابتكاري -الدور الوسيط للالتزام التنظيمي ))

Turkey ", *International Journal of Contemporary Hospitality Management* , Vol. 22 ,No. 5 ,PP.693-717.

- Groves, S. Kevin (2019) ," Examining the impact of succession management practices on organizational performance : A national study of U.S. hospitals" , *Health Care Management Review*, Volume 44 , Issue 4 ,PP 356-365.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). A Primer on Partial least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Sage Publications.
- Hall, Ellis, S. D. & Grealy, S. D. (2013) ," The Dreyfus Model of Skill Acquisition : 'A Career Development Framework for Succession Planning and Management in Academic Libraries " , *Collage & Research Library* , Vol. 74, No. 6.
- Hawthorn, P. (2011) ," Succession Planning and Management : a Key Leadership and Responsibility Emerges " , *Taxes Library Journal* , Vol. 87, Issue , 8.
- Henseler, J., Ringle, C. and Sarstedt, M. (2015), "A New Criterion for Assessing Discriminate Validity in Variance-Based SEM " , *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 43, pp. 115-135.
- Hewitt, D. Susan. (2009), "The secret of Successful Succession Planning in the New Age Wave " , *Industrial & Commercial Training*, Vol. 40 , No. 4, PP. 181-186.
- Hills, Angela . (2009), "Succession Planning -or Smart Talent Management ?" , *Industrial & Commercial Training*, Vol. 41 , No. 1, PP. 3-8.

(( تأثير ادراك العاملين لبرامج تخطيط التعاقب الوظيفي على أدائهم الابتكاري -الدور الوسيط للالتزام التنظيمي ))

- Hon,H.Alice&Chan,W.Wilco.(2012),"Team Creative Performance : The Role of Empowering Leadership ,Creative-Related Motivation ,and Task Interdependence ", *Cornell Hospitality Quarterly* ,Vol.54,No.2,PP.199-210.
- Hon, H.Alice&Grant,J.Michael.(2011)," Overcoming Resistance to Change and Enhancing Creative Performance", *Journal of Management* ,Vol.40,No.3 ,PP.919-941.
- Jeong,Shinhee ., Mclean,N.Gray.,Yoo.Sangok &Bartlett,Kennth.(2017)," The moderating role of non-controlling supervision and organizational learning culture on employee creativity ", *European Journal of Training & Development* ,Vol.41,No.7,PP.647-666.
- Jerry,D& Vactor ,Van. (2015) ,"Healthcare Succession Management :are we Ready ?", *International Journal of Public Leadership*, Vol.11, no.2,PP.107-122.
- Karuri,M. & Nahashon ,L.(2015),"Effect of Talent Management on Employee Outcomes : a Case Study of Bank of Kenya ", *Strategic Journal of Business & Change Management* , Vol.2,No.43 PP.882-899.
- Kumaran,Maha.(2015),"Succession Planning process that Includes Visible Minority Librarians", *Library Management* ,Vol.36,No.6/7,PP.434-447.
- Leite,R.Nildes ., Bodrigues ,C.Ana &Albuquerque ,G.Lindolfo .(2014) , " Organizational Commitment and Job Satisfaction: What are the

(( تأثير ادراك العاملين لبرامج تخطيط التعاقب الوظيفي علي أدائهم الابتكاري -الدور الوسيط للالتزام التنظيمي ))

Potential Relationships? " , *Brazilian Administrative Review* , Vol.11 ,No.6 ,PP.476-495.

- Lewis,R.E& Heckman,R.J.(2006)," Talent Management a Critical Review " , *Human Resource Management Review*, Vol.16 ,No.2,PP.139-154.
- Luthans,Fred.,Sweetman,David.,Avey,James&Luthans,C.Brett.(2011) ," Relationship Between Psychological Capital and Creative Performance " , *Canadian Journal of Administration Science*, Vol .28,PP.4-13 .
- McNamara,C.(2012) ,"How to do Successful Succession Planning " , Free Management Library,[http://www.management .org/staffing/succession planning](http://www.management.org/staffing/succession_planning) .
- Martinaityte,Leva .,Sacramento,Cludia &Aryee,Samuel.(2016), " Delighting the Customer : Creativity –Oriented High–Performance Work Systems,Frontline Employee Creative Performance and Customer Satisfaction " , *Journal of management* , Vol.XX ,No.X ,PP.1-24.
- Mehrabani,Shadi&Mohamad,Noor .(2011),"Identifying the Important Factors Influencing the Implementation of Succession Planning " , *International Conference on Information and Finance* ,Singapore,PP.37-41.
- Mensah,K.James .(2015)," A "Coalesced Framework " of Talent Management and Employee Performance " , *International Journal of Productivity & Performance Management* ,Vol.64,No.4,PP.544-566.

(( تأثير ادراك العاملين لبرامج تخطيط التعاقب الوظيفي علي أدائهم الابتكاري -الدور الوسيط للالتزام التنظيمي ))

- Mokhber, Mozhden., GiGi, Tan., Siti, Zaleha & Rasid, Abdul. (2017), "Succession Planning and Family Business Performance in SMSs", *Journal of Management Development*, Vol. 36, No. 3, PP. 330-347.
- Malik, Muhammad, Butt, Arif & Choi, Jin. (2015), "Rewards and Employee Creative Performance : Moderating Effects of Creative Self-Efficacy, Reward Importance and Locus of Control", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 36, PP. 59-74.
- Nilsson, Staffan & Ellstrom, Per-Erik. (2012), "Employability and Talent Management : Challenges for HRM practices", *European Journal for Training and Development*, Vol. 36, No. 1, PP. 26-45.
- Odoardia, Carlo, Adalgisa, Battistelli, Montanic, Francesco & Peiród, M. José (2019), "Affective Commitment, Participative Leadership, and Employee Innovation: A Multilevel Investigation", *Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 35, No. 2, PP: 103-113.
- Oduwusi, O. Oluwaseun (2018), "Succession Planning as a Key to Effective Managerial Transition Process in Corporate Organizations", *American Journal of Management Science & Engineering*, Vol. 3, No. 1, PP: 1-6.
- Olatunji, F., Kehinde, O & Nwachukwu, C. (2017), "Succession Planning and Job Commitment : Moderating Role of Employees satisfaction in selected beverages companies", *Trendy Economy & Management*, Vol. 30, No. 3, PP. 21-36.



(( تأثير ادراك العاملين لبرامج تخطيط التعاقب الوظيفي علي أدائهم الابتكاري -الدور الوسيط للالتزام التنظيمي ))

- Othman,A.Ahmed&Khalil,H.Mohamed.(2017)," Lean Talent Management : a Novel Approach for Increasing Creativity in Architectural Firms ", *Engineering & Architectural Management* ,Vol.25,No,10,PP.1355-1375.
- Plaka,M.(2009),"Talent Management –Fashion Evolution or Revolution ? ", *Journal of Information ,Control & Management Systems* , Vol. 7 ,No. 2 ,PP.112-134-
- Pandey,C.,&Khare,R.(2012)," Impact of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Employee Loyalty ", *International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research* , Vo.8,No.1, PP.26-41.
- Pennell,Kathy.(2010),"The Role of flexible job description in succession management ", *Library management* ,Vol.31,No.4/5,PP.179-290.
- Pettersen ,I. Beate ., Bergen, N. Bjørn .,Willy ,Å. Nord ., Bodø, Nay E.van der, , & Kari ,H. Voldsund (2019) ," Developing engineering students' willingness and ability to perform creative tasks ", *Education & Training* ,Vol. 61 No. 9, pp. 1138-1150
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). "Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies" , *Journal of applied psychology*, Vol.88, No.8,PP: 879.
- Pool,S. & Pool,B. (2007) ," A Management Development Model :Measuring Organizational Commitment and its Impact on Job

(( تأثير ادراك العاملين لبرامج تخطيط التعاقب الوظيفي علي أدائهم الابتكاري -الدور الوسيط للالتزام التنظيمي ))

Satisfaction among Executives in a Learning Organizations ", *Journal of Management Development* , Vol.26,No.4,PP.353-369.

- Rothwell,J.William(2010) ,"Effective Succession Planning : Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within ",USA ,New York: American Management Association, P.83..
- Ringle, C. M., Wende, S., and Becker, J.-M. 2015. "SmartPLS 3." Boenningstedt: SmartPLS GmbH, <http://www.smartpls.com> .
- Schuler,S.R., Jacson ,S.E &Tareque,I.(2011) ,"Global Talent Management and Global Talent Challenges :Strategic Opportunities for IHRM", *Journal of World Business* ,Vol.46, No.4,PP.506-516.
- Schachter ,D.(2013), "Developing out Next Generation of Leadership " , *Information Outlook* ,Vol.17,No.6.
- Seniwoliba,A.J.(2015) ,"Succession Planning :Preparing the Next Generation Workforce for the University for Development Studies " , *Research Journal of Educational & Review* ,Vol,1 ,No.1 ,PP.1-10.
- Staher,A.Edward.(2015),"Human Resource Risk and Succession Planning", *Agricultural finance review* ,Vol.75,No.1,PP.133-139.
- Soltani ,Hassan& Moghadam ,Nasibollah.(2016)," Explanation the Impact of Succession Planning on Organizational Effectiveness in Refah Bank", *International Academic Journal of Business Management* ,VOL.3 ,No.6 ,PP.22-30.
- Song,Jun.,Wu,Jianlin &Gu,Jibao.(2017), "Voice Behavior and Creative Performance Moderated by Stressors", *Journal of Managerial Psychology* , Vol.32,No.2,PP.177-192.

(( تأثير ادراك العاملين لبرامج تخطيط التعاقب الوظيفي علي أدائهم الابتكاري -الدور الوسيط للالتزام التنظيمي ))

- Song Zhigang ., Gu Qinxuan & Wang ,Boyi (2019) ," Creativity-oriented HRM and organizational creativity in China A complementary perspective of innovativeness", *International Journal of Manpower* ,Vol. 40 No. 5, ,PP. pp. 834-849 .
- Suma, S. and Lasha, J. (2013). " JobSatisfaction and Organizational Commitment, The Case of Shkodra Municipality ". *European Scientific Journal*, Vol. 9 , No .7, PP. 41-51
- Swaila,Stephan& Blackburn ,Michelle.(2016)," Employee Reactions to Talent Pool Membership", *Employee Relations* ,Vol.38,No.1,PP.112-128.
- Waples,P.Ethan&Frieddrich,L.Tamara.(2011)," Managing Creative Performance :Important Strategies Leaders of Creative Efforts ", *Advances in Developing Human Resources* , Vol.13,No.3,PP.366-385.
- Wang,Guangping&Netemeyer,Richard .(2004)," Salesperson Creative Performance :Conceptualization ,Measurements and Nomological Validity ", *Journal of Business Research* , Vol.57,PP.805-812.
- Wang,W.Ching ., Hsieh,T.Chang.,Fan,T.Kai &Menefee,L.Michael.(2009), " Impact of Motivating Language on Team Creative Performance ", *Journal of Computer Systems*,Vol.50,No.1,PP.133-140.
- Wen,Lique .,Zhou,Mingjian & Lu,Qiang.(2017),"The Influence of Leaders Creativity on Employees and Team Creativity ", *Nanaki Business Review International* ,Vol.8,No.1,PP.22-38.

(( تأثير ادراك العاملين لبرامج تخطيط التعاقب الوظيفي علي أدائهم الابتكاري -الدور الوسيط للالتزام التنظيمي ))

- Westover , H.Jonthan .,Westover,R.Anderew &Westover ,A.Alan .(2010), " Enhancing Long-Term Worker Productivity and Performance " , *International Journal of Productivity & Performance Management* , Vol.59 ,No.4 ,PP.372- 387.
- Wu ,Chi, Min & Chen, Tso-Jen (2018 ) , "Collective psychological capital: Linking shared leadership, organizational commitment, and creativity " , *International Journal of Hospitality management* , Vol. 74, August 2018, Pages 75-8 .
- Yahia,R.&Ebrahim,F.(2016)," Leadership Styles and Organizational Commitment :Literature Review" , *Journal of Management Development* ,Vol.35,No.2,PP.190-216.
- Yoon,Jung.,Sung,Sun&Choi,Jin.(2015),"Mechanisms Underling Creative Performance :Employee Perceptions of Intrinsic and Extrinsic Reward for Creativity " , *Social Behavior & Personality* ,Vol.43,No.7,PP.1161-1180.
- Vito, Rosemary .(2018),"Leadership Development in Human service :Variations in Agency Training ,Organizational Investment ,Participant Satisfaction and Succession Planning " , *Human Service Organization :Management ,Leadership &Governance*,Vol.42.No.3,PP.251-266.
- Zhou,Jing&Oladham,R.Grg.(2001)," Enhancing Creative Performance Effects of Expected Developmental Strategies and Creative Personality", *Journal of Creative Behavior*,Vol.35,No.3 ,PP.151-167.



(( تأثير ادراك العاملين لبرامج تخطيط التعاقب الوظيفي علي أدائهم الابتكاري -الدور الوسيط للالتزام التنظيمي ))

أولا برجاء اختيار الاجابة التي توافق رائيك بالنسبة لكل عبارة من العبارات التالية ، و التي

تتراوح بين (٥) موافق تماما (١) غير موافق علي الاطلاق

العبارات					
					أولاً: ادراك العاملين لبرامج تخطيط التعاقب الوظيفي
١	٢	٣	٤	٥	١- تهتم الشركة بتحديد الأفراد الذين سيشغلون المناصب القيادية مستقبلا .
١	٢	٣	٤	٥	٢- هناك حرص من الشركة علي تحديد المواقع القيادية الشاغرة نتيجة التقاعد وخلافة .
١	٢	٣	٤	٥	٣- تهتم الشركة بدراسة احتمالات ترك القادة الحاليين لمواقعهم الوظيفية .
١	٢	٣	٤	٥	٤- تهتم الشركة بتحديد المهارات و القدرات الواجب توافرها في القادة .
١	٢	٣	٤	٥	٥- هناك حرص علي التقييم المستمر لأداء العاملين .
١	٢	٣	٤	٥	٦- تحرص الشركة علي تحديد المناصب الرائدة ( الهامة ) داخلها .
١	٢	٣	٤	٥	٧- تحرص الشركة علي تشجيع العاملين نحو تنمية وتطوير مهاراتهم .
١	٢	٣	٤	٥	٨- تمتلك الشركة افراد يعتمد عليهم لشغل المناصب القيادية في المستقبل .
١	٢	٣	٤	٥	٩- يتم اختيار قادة المستقبل بناء علي أسس ومعايير واضحة .
١	٢	٣	٤	٥	١٠- هناك شفافية حول الشروط الواجب توافرها في المرشحين لشغل المناصب القيادية .
					ثانياً: الاداء الابتكاري
					أ- حداثة الافكار
١	٢	٣	٤	٥	١١- كثيرا ما أهتم بالبحث عن أساليب جديدة لتطوير الأداء .
١	٢	٣	٤	٥	١٢- غالبا احرص علي تقديم أفكار جديدة في عملي .
١	٢	٣	٤	٥	١٣- عادة أهتم باقتراح طرق جديدة لزيادة الانتاجية .
					ب- كثافة الأفكار
١	٢	٣	٤	٥	١٤- بشكل عام لا أخاف من تقديم افكار يومية لتطوير عملي .
١	٢	٣	٤	٥	١٥- احرص علي التفكير للوصول الي أفكار ومقترحات جديدة في العمل بشكل مستمر
١	٢	٣	٤	٥	١٦- عادة أهتم بوضع جداول وخطط لتنفيذ أفكار جديدة .

(( تأثير ادراك العاملين لبرامج تخطيط التعاقب الوظيفي علي أدائهم الابتكاري -الدور الوسيط للالتزام التنظيمي ))

١	٢	٣	٤	٥	١٧- غالبا أحاول الوصول لحلول غير تقليدية لعلاج مشكلات العمل .
					<b>ثالثا:-الالتزام التنظيمي</b>
					<b>أ-الالتزام العاطفي</b>
١	٢	٣	٤	٥	١٨-لدي الرغبة في قضاء ما تبقي من حياتي المهنية في هذه الشركة .
١	٢	٣	٤	٥	١٩-أشعر بالاعتزاز عند الحديث عن الشركة أمام الغير .
١	٢	٣	٤	٥	٢٠-عادة أنظر لمشكلات العمل علي أنها جزء من مشكلاتي الشخصية .
١	٢	٣	٤	٥	٢١-غالبا أشعر بوجود جو أخوي في العمل بالشركة .
					٢٢-عادة ما أشعر أن لهذه الشركة مكانة عالية في نفسي .
					<b>ب-الالتزام المستمر</b>
١	٢	٣	٤	٥	٢٣-لا أرغب في ترك العمل بالشركة نظرا لصعوبة الحصول علي فرصة عمل أخرى .
١	٢	٣	٤	٥	٢٤-إذا قررت ترك العمل بالشركة فان أمور كثيرة في حياتي ستتأثر بهذا القرار .
١	٢	٣	٤	٥	٢٥-يرتبط بقائي بالشركة بمدي حاجتي للعمل .
١	٢	٣	٤	٥	٢٦-حينما أفكر في ترك العمل بالشركة ، أشعر أن لدي خيارات محدودة للعمل بمكان آخر .
					٢٧-لدي شعور بضرورة للالتزام نحو الشركة .
					<b>ج-الالتزام المعياري</b>
١	٢	٣	٤	٥	٢٨-أشعر بالالتزام أخلاقي يدفعني للاستمرار بالعمل في الشركة .
١	٢	٣	٤	٥	٢٩-أفضل العمل بهذه الشركة برغم وجود عروض أفضل للعمل بشركات أخرى .
١	٢	٣	٤	٥	٣٠-أحرص علي الاستمرار بالعمل في هذه الشركة .
١	٢	٣	٤	٥	٣١-من الأفضل أن يقضي الفرد حياته المهني بنفس الشركة .

(( تأثير ادراك العاملين لبرامج تخطيط التعاقب الوظيفي علي أدائهم الابتكاري -الدور الوسيط للالتزام التنظيمي ))

### ثانيا : البيانات الديموجرافية

	٤-مدة العمل		١-السن
	أقل من ٥ سنوات		أقل من ٢٠ سنة
	من ٦ سنوات الي ١٠ سنوات		من ٢١ سنة الي ٣٠ سنة
	من ١١ سنة الي ٢٠ سنة		من ٣١ سنة الي ٤٠ سنة
	من ٢١ سنة الي ٣٠ سنة		من ٤١ سنة الي ٥٠ سنة
	أكثر من ٣٠ سنة		اكثر من ٥٠ سنة
	٥-المستوي الاداري		٢-النوع
	الادارة المباشرة		ذكر
	الادارة الوسطي		أنثي
	الادارة العليا		٣-المؤهل
			ل
			أقل من متوسط
			متوسط
			جامعي