



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير.  
شعبة ادارة الموارد البشرية.



## الموضوع

### مساهمة التخطيط التعاقبي في بناء المنظمة المتعلمة

أطروحة دكتوراه مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث LMD في علوم التسيير  
تخصص: ادارة الموارد البشرية

إشراف الاستاذ:

د. علالي مليكة

إعداد الطالب :

سريتي محمد علي

### لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
محمد خيضر - بسكرة -	رئيسا	- أستاذ تعليم عالي	- أقطي جوهرة
محمد خيضر - بسكرة -	مقررا	- أستاذ محاضر أ	- علالي مليكة
محمد خيضر - بسكرة -	ممتحنا	- أستاذ تعليم عالي	- داسي وهيبه
محمد خيضر - بسكرة -	ممتحنا	- أستاذ محاضر أ	- مهني اشواق
الحاج لخضر - باتنة -	ممتحنا	- أستاذ تعليم عالي	- واعر وسيلة
عبد الحفيظ بوالصوف - المركز الجامعي ميله -	ممتحنا	- أستاذ محاضر أ	- برني ميلود





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير.  
شعبة ادارة الموارد البشرية.



## الموضوع

### مساهمة التخطيط التعاقبي في بناء المنظمة المتعلمة

أطروحة دكتوراه مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث LMD في علوم التسيير  
تخصص: ادارة الموارد البشرية

إشراف الاستاذ:

د. علالي مليكة

إعداد الطالب :

سرיתי محمد علي

### لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
محمد خيضر - بسكرة -	رئيسا	- أستاذ تعليم عالي	- أقطي جوهرة
محمد خيضر - بسكرة -	مقررا	- أستاذ محاضر أ	- علالي مليكة
محمد خيضر - بسكرة -	ممتحنا	- أستاذ تعليم عالي	- داسي وهيبه
محمد خيضر - بسكرة -	ممتحنا	- أستاذ محاضر أ	- مهني اشواق
الحاج لخضر - باتنة -	ممتحنا	- أستاذ تعليم عالي	- واعر وسيلة
عبد الحفيظ بوالصوف - المركز الجامعي ميله -	ممتحنا	- أستاذ محاضر أ	- برني ميلود

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر وعرفان

الحمد لله حمدا كثيرا كما ينبغي لجلاله العظيم ، والشكر لله وحده لا شريك له على نعمه التي لا تحصى ولا تعد علينا، سبحانه وتعالى وإليه المصير.

والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا ونبينا محمد صلى الله عليه وعلى آله وصحبه اجمعين.

يطيب لي ان اعبر عن خالص اشكر وعميق الامتنان للأستاذة الفاضلة مليكة علالي التي تكرمته بالإشراف على هذه الدراسة، فقد كان لتوجيهاتها وارشاداتها اثر كبير في انجاز هذا العمل

كما أتقدم إلى الأستاذة أقطي جوهرية ، الأستاذة احلام خان، الأستاذة داسي وهيبة وإلى كل أعضاء فريق التكوين بالشكر على النوايح والتوجيهات التي قدموها إلي وأتقدم بجزيل الشكر إلى كافة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة، وأدين بالشكر أيضا إلى السادة مدراء ومسيري وعمال مؤسسة

البسكرة للإسمنت مؤسسة بلادي أمبلاج، مجمع GIBA

(مؤسسة قديلة للمياه المعدنية، مؤسسة Fsp و مؤسسة البرانيس الاجر)

كما أشكر جميع الاصدقاء والزلاء وإلى كل من مد لي يد العون من قريب أو بعيد لإتمام هذا العمل

# اهداء

إلى... من رافقتني دعواتهم في كل خطوة من خطوات حياتي نبع الجنان أمي وسندي

أبي حفظهما الله ورحمهما

إلى... اخواتي الاعزاء والى زوجتي التي كانت السند لي انجاز هذا العمل، والى بناتي

اروي، آية ويارا

إلى...أصدقاء ورفقاء الدرب والدراسة: ناصر، رضا، أسامة.

والى جميع الاصدقاء خلال الفترة الجامعية

إلى... كل زملائي وزميلاتي طلبة الدكتوراه علوم التسيير

إلى... كل من علمني حرفا أهدي هذا البحث المتواضع راجيا من المولى عز وجل أن

يجد له القبول والنجاح

## المخلص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة التخطيط التعاقبي الوظيفي في بناء المنظمة المتعلمة بأبعادها (الرؤية المشتركة، التفكير المنظمي، البراعة الشخصية، التعلم الجماعي و النماذج الذهنية). في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة (مؤسسة العسكرية للإسمنت، مؤسسة بلادي أمبلاج، مؤسسة قذيلة للمياه المعدنية، مؤسسة البرانيس للأجر و مؤسسة FSP )، لتحقيق أهداف الدراسة، اعتمدنا على الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات الأولية، حيث تم توزيع الاستبيان على عينة من الإطارات العاملة في المؤسسات محل الدراسة بلغت 191 استبيان ، حللت النتائج بالاعتماد على التحليل الإحصائي للبيانات المجمعة من خلال الاستبيان اعتمادا على البرنامج الإحصائي spss v21 .

وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها : مستوى التخطيط التعاقبي الوظيفي وبناء المنظمة المتعلمة في المؤسسات محل الدراسة جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة ، وجود مساهمة ذات دلالة إحصائية للتخطيط التعاقبي الوظيفي في بناء المنظمة المتعلمة بالمؤسسات محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث يفسر التخطيط التعاقبي الوظيفي ما نسبته (48.7%) من التباين الحاصل في المنظمة المتعلمة بالمؤسسات محل الدراسة .

كما توصلت الدراسة الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول مستوى ممارسة التخطيط التعاقبي الوظيفي تعزى لمتغيرات ( الجنس والعمر) ، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات مبحوثي الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05)، كما اظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول مدى توفر ابعاد المنظمة المتعلمة تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي و الخبرة المهنية )

**الكلمات المفتاحية:** التخطيط التعاقبي الوظيفي، المنظمة المتعلمة، التعلم التنظيمي، ادارة المواهب

## **Abstract**

This study aims to identify the extent to which succession planning contributes to building a learning organization with its dimensions (shared vision, organizational learning, personal mastery, team learning, and mental models) in a group of economic institutions in Biskra Province (Biskria Cement Company, Bladi Emballage Company, Kadila Mineral Water Company, El Baranis Brick Company, and FSP Company). To achieve the objectives of the study, a questionnaire was used as the main tool for collecting primary data. The questionnaire was distributed to a sample of executives working in the institutions under study, totaling 191 questionnaires. The results were analyzed using statistical analysis of the data collected through the questionnaire, based on the statistical software SPSS v21.

The study reached several key findings, most notably: the level of succession planning and the construction of a learning organization in the institutions under study was high according to the study's measurement scale. Furthermore, a statistically significant contribution of succession planning to building a learning organization was found at a significance level of (0.05), with succession planning explaining 48.7% of the variance in the learning organization within the studied institutions.

The study also concluded that there were no statistically significant differences in the responses of the study participants regarding the level of succession planning practices attributed to variables such as gender and age. However, there were statistically significant differences in the responses attributed to the variable of educational qualification in the institutions under study at a significance level of (0.05). Additionally, the results indicated no statistically significant differences in the participants' responses regarding the availability of the dimensions of a learning organization attributed to variables such as gender, age, educational qualification, and professional experience.

**Keywords:** Succession planning, Learning organization, Organizational learning, Talent management.

# فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	البسمة
	الشكر والتقدير
	الاهداء
I	الملخص
III	فهرس المحتويات
VI	قائمة الجداول
VIII	قائمة الاشكال
VIII	قائمة الملاحق
<b>مقدمة</b>	
أ	المقدمة
ب	اشكالية الدراسة
ت	الدراسات السابقة
هـ	نموذج الدراسة
و	التعاريف الاجرائية
أأ	التموضع الابستمولوجي
أأ	منهج الدراسة
ب ب	ادوات جمع البيانات
ب ب	المجتمع والعينة
ب ب	الحدود الزمنية والمكانية
ت ت	اهمية الدراسة
ت ت	اهداف الدراسة
ت ت	صعوبات الدراسة
ث ث	هيكل الدراسة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري للمنظمة المتعلمة</b>	
2	تمهيد
3	المبحث الأول : أساسيات التعلم التنظيمي
3	المطلب الأول: تطور مفهوم التعلم التنظيمي
14	المطلب الثاني : اساسيات التعلم التنظيمي
23	المطلب الثالث: بيئة التعلم التنظيمي

33	المبحث الثاني: التأطير النظري للمنظمة المتعلمة
34	المطلب الأول: ماهية المنظمة المتعلمة
37	المطلب الثاني: التحول من المنظمة التقليدية الى المنظمة المتعلمة
40	المطلب الثالث : مقومات المنظمة المتعلمة
46	المبحث الثالث: نماذج ونظريات التحول إلى منظمة المتعلمة
46	المطلب الاول: نموذج ( 1990 P. Senge )
47	المطلب الثاني: نموذج (1996 Marquardt)
48	المطلب الثالث : نموذج ( 2003 James )
49	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري للتخطيط التعاقبي الوظيفي</b>	
51	تمهيد
52	المبحث الاول: مفاهيم أساسية حول التخطيط التعاقبي الوظيفي
52	المطلب الاول : مفهوم ونشأة وتطور التخطيط التعاقبي الوظيفي
57	المطلب الثاني: اهداف وأهمية التخطيط التعاقبي الوظيفي
61	المطلب ابثالث : مراحل التخطيط التعاقبي الوظيفي : Steps Succession planning
65	المبحث الثاني : ممارسات واستراتيجيات ونماذج التخطيط التعاقبي الوظيفي.
66	المطلب الاول: ممارسات التخطيط التعاقبي الوظيفي
69	المطلب الثاني: استراتيجيات التخطيط التعاقبي
72	المطلب الثالث: نماذج التخطيط التعاقبي الوظيفي.
88	المبحث الثالث : وسائل ومتطلبات وتحديات التخطيط التعاقبي الوظيفي
88	المطلب الاول: وسائل تخطط التعاقبي الوظيفي
89	المطلب الثاني: متطلبات وتحديات التخطيط التعاقبي الوظيفي
97	المبحث الرابع: العلاقة بين التخطيط التعاقبي وبناء المنظمة المتعلمة
97	المطلب الاول: علاقة التخطيط التعاقبي الوظيفي ببناء المنظمة المتعلمة من خلال تحقيق الرؤية المشتركة
99	المطلب الثاني: علاقة التخطيط التعاقبي الوظيفي ببناء المنظمة المتعلمة من خلال دعم التفكير المنظمي
100	المطلب الثالث: علاقة التخطيط التعاقبي الوظيفي ببناء المنظمة المتعلمة من خلال تحقيق البراعة الشخصية
101	المطلب الرابع: علاقة التخطيط التعاقبي الوظيفي ببناء المنظمة المتعلمة من خلال خلق فرص التعلم الجماعي:
101	المطلب الخامس: علاقة التخطيط التعاقبي الوظيفي ببناء المنظمة المتعلمة من خلال دعم النماذج الذهنية
103	خلاصة الفصل

## الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لدراسة

105	تمهيد
106	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسات محل الدراسة
106	المطلب الأول : مؤسسة العسكرية للإسمنت
109	المطلب الثاني : التعريف بالمجمع الصناعي باباهم الجزائر GIBA
114	المطلب الثالث : التعريف بمؤسسة بلادي امبلاج
116	المبحث الثاني : الاطار منهجي للدراسة
116	المطلب الاول : منهج الدراسة
118	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
120	المطلب الثالث: ثبات اداة الدراسة وصدقها والاساليب الاحصائية المعتمدة
130	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسات التطبيقية
130	المطلب الاول : عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية
150	المطلب الثاني : اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية الأولى
158	المطلب الثالث : اختبار فرضيات الفروق في متغيرات الدراسة نسبة للبيانات الشخصية والوظيفية
180	خلاصة الفصل
182	الخاتمة
190	قائمة المراجع
202	الملاحق

# قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	تعريف التعلم التنظيمي	03
02	مراحل التعلم التنظيمي حسب Y.L. Jack Lam	18
03	الشروط الداخلية والخارجية للتعلم التنظيمي	33
04	نقاط الاختلاف بين تخطيط الاحلال الوظيفي والتعاقب الوظيفي	56
05	ممارسات التخطيط التعاقبي الوظيفي	68
06	اجيال دورة حياة التخطيط التعاقبي الوظيفي	72
07	بطاقة تقنية حول مؤسسة البسكرة للإسمنت ( SPA Biskria Ciment )	106
08	التكرارات والنسب المثوية للاستبيانات الموزعة	119
09	توزيع عبارات أبعاد التخطيط التعاقبي الوظيفي	121
10	توزيع عبارات المنظمة المتعلمة	121
11	سلم ليكرت الخماسي	122
12	التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	122
13	الاتساق الداخلي لعبارات المتغير المستقل (التخطيط التعاقبي)	124
14	الاتساق الداخلي لعبارات المتغير التابع (المنظمة المتعلمة)	125
15	معاملات ثبات متغيرات الدراسة.	127
16	معامل ثبات ابعاد المتغير التابع (المنظمة المتعلمة)	127
17	توزيع العينة حسب الجنس	130
18	توزيع العينة حسب العمر	131
19	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	132
20	توزيع العينة حسب الخبرة المهنية.	133
21	التكرارات والنسب المثوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات (التخطيط التعاقبي)	135
22	التكرارات والنسب المثوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات (المنظمة المتعلمة)	142
23	نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	150
24	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لمساهمة التخطيط التعاقبي في بناء المنظمة المتعلمة بالمؤسسات محل الدراسة	151
25	اختبار مساهمة التخطيط التعاقبي الوظيفي في تحقيق الرؤية المشتركة من خلال الانحدار الخطي البسيط	152
26	اختبار مساهمة التخطيط التعاقبي في دعم التفكير المنظمي من خلال الانحدار الخطي البسيط.	153
27	اختبار أثر التخطيط التعاقبي الوظيفي في تحقيق البراعة الشخصية من خلال الانحدار الخطي البسيط.	155
28	اختبار مساهمة التخطيط التعاقبي الوظيفي في خلق فرص التعلم الجماعي من خلال الانحدار الخطي البسيط.	156

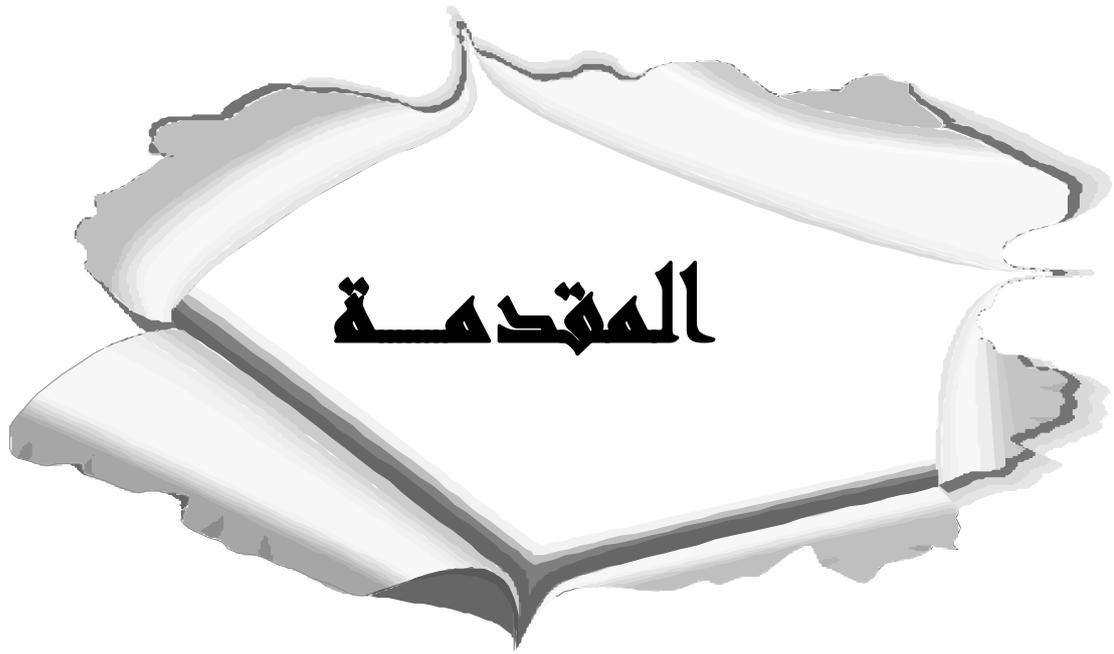
157	اختبار مساهمة التخطيط التعاقبي الوظيفي في دعم النماذج الذهنية من خلال الانحدار الخطي البسيط.	29
159	اختبار الفروق حول مستوى التخطيط التعاقبي الوظيفي تعزى لمتغير الجنس	30
159	نتائج اختبار الروقات Test-t للعينات المستقلة حول مستوى التخطيط التعاقبي الوظيفي حسب متغير الجنس	31
160	جدول اختبار تجانس التباين (تبعاً لمتغير العمر)	32
161	نتائج تحليل التباين One Way ANOVA لاختبار الفروق في اتجاهات الباحثين حول مستوى ممارسة التخطيط التعاقبي الوظيفي تعزى لمتغير العمر	33
162	جدول اختبار تجانس التباين (تبعاً لمتغير المؤهل العلمي)	34
162	نتائج تحليل التباين One Way ANOVA لاختبار الفروق في اتجاهات الباحثين حول مستوى ممارسة التخطيط التعاقبي الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي	35
163	نتائج اختبار LSD للفروق في إجابات الباحثين حول مستوى ممارسة التخطيط التعاقبي الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.	36
164	جدول اختبار تجانس التباين (تبعاً لمتغير الخبرة المهنية)	37
165	نتائج تحليل Tamhane لاختبار الفروق في اتجاهات الباحثين حول مستوى ممارسة التخطيط التعاقبي الوظيفي تعزى لمتغير للخبرة المهنية	38
166	اختبار الفروق حول مدى توفر ابعاد المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير الجنس	39
166	نتائج اختبار الفروق Test-t للعينات المستقلة حول في اتجاهات الباحثين حول مدى توفر ابعاد المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير الجنس	40
167	جدول اختبار تجانس التباين (تبعاً لمتغير العمر)	41
167	نتائج تحليل التباين One Way ANOVA لاختبار الفروق في اتجاهات الباحثين حول مدى توفر ابعاد المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير العمر	42
168	جدول اختبار تجانس التباين (تبعاً لمتغير المؤهل العلمي)	43
169	نتائج تحليل التباين One Way ANOVA لاختبار الفروق حول مدى توفر ابعاد المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير المؤهل العلمي	44
170	جدول اختبار تجانس التباين (تبعاً لمتغير الخبرة المهنية)	45
170	نتائج تحليل التباين One Way ANOVA لاختبار الفروق حول مدى توفر ابعاد المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير الخبرة المهنية	46

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
هـ	نموذج الدراسة	01
09	التعلم أحادي الحلقة (single-loop learning)	02
09	التعلم المزدوج الحلقة (Double-loop learning)	03
10	انواع التعلم التنظيمي	04
14	مستويات التعلم	05
29	أبعاد التعلم التنظيمي	06
39	التحول من منظمة تقليدية الى منظمة متعلمة	07
61	مراحل التخطيط التعاقبي الوظيفي	08
65	مراحل التخطيط التعاقبي الوظيفي لـ Atwood.	09
76	نموذج النجوم السبع	10
80	نموذج (Parkiani et al.2010) للتخطيط التعاقبي الوظيفي	11
85	يبيّن التحولات الحاسمة لخط القيادة الوظيفي (خطة الانابيب الوظيفي)	12
130	توزيع العينة حسب الجنس	13
131	توزيع العينة حسب العمر	14
132	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	15
133	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	16

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملاحق	الرقم
202	استبيان	01
206	قائمة المحكمين	02
207	الهيكل التنظيمي لمؤسسة العسكرية للإسمت	03
208	الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية	04
209	الهيكل التنظيمي لمؤسسة FSP	05
211	الهيكل التنظيمي لمؤسسة بلادي امبلاج	06
212	مخرجات برنامج spss	07



# المقدمة

تشهد بيئة الأعمال الحديثة تسارعا كبيرا وتغيرات مستمرة ومتلاحقة، مما يفرض تحديات جسيمة لا تهدد فقط أهداف المنظمات بل قد تؤثر أيضا على استمراريتها. مما اجبر المنظمات على العيش في بيئة تصاعدت وتشابكت فيها عوامل التغيير والتجديد واصبح الشئ الوحيد الثابت هو عدم التأكد و الثبات. يعود ذلك إلى تسارع التطورات التكنولوجية والانفجار المعلوماتي والمعرفي، التي أصبحت محركات أساسية لتحول المنظمات من الفكر الاقتصادي التقليدي إلى الفكر الاقتصادي الحديث القائم على المعرفة والتعلم. في ظل هذه التحولات برزت أهمية متزايدة للموارد البشرية الموهوبة التي تمتلك المعرفة، باعتبارها العامل الرئيسي في نجاح المنظمات واستمراريتها وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

من ابرز الركائز التي تدعم هذا التحول مفهوم "المنظمة المتعلمة"، وهو نموذج إداري يتبنى فلسفة جديدة تقوم على خلق واكتساب ونقل ونشر وتطبيق المعرفة على جميع المستويات الإدارية في المنظمة. تعتمد هذه المنظمات على التعلم المستمر، مما يجعلها قادرة على التنبؤ بالتغيرات، والإبداع، والابتكار، والتكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة بها. نتيجة لذلك ازدادت الحاجة الملحة لدى المنظمات إلى الاستثمار الفعال في مواردها البشرية، وخاصة القيادات القادرة على إدارة التحولات بكفاءة. يأتي هذا من خلال تطوير نظم جديدة لتنمية الموارد البشرية وتطويرها، بما يضمن تحقيق الإبداع والتميز الذي يسهم في تعزيز تنافسية واستدامة المنظمات.

ولعل من أهم الأساليب الحديثة في تطوير القيادات يظهر التخطيط التعاقبي الوظيفي كواحد من أكثر الأنظمة فعالية على المستوى العالمي. ورغم اختلاف الآليات والاستراتيجيات بين المؤسسات، تبقى الحاجة إلى استراتيجية تعاقب وظيفي تركز على المستقبل أمرا أساسيا لضمان استمرارية القيادة المناسبة لتحقيق أهداف الأعمال. حيث نشأ مفهوم التخطيط التعاقبي الوظيفي في بيئة الأعمال كرد فعل على الممارسات التقليدية لاستبدال الوظائف، حيث كان ينظر إليه كعملية تدار من أعلى إلى أسفل. ومع مرور الوقت تطور ليشمل تطوير مهارات مجموعة من الأفراد المؤهلين لتولي وظائف مستقبلية داخل المؤسسة. غالبا ما يرتبط هذا المفهوم بتطوير القيادة، حيث يتقاسم الهدف الأساسي المتمثل في "وضع المهارات المناسبة في المكان المناسب".

التخطيط التعاقبي هو عملية استراتيجية تسعى المؤسسات من خلالها إلى تطوير نظام يدعم التنمية الداخلية، ويشمل سياسات وإجراءات تتعلق بالتوظيف، التطوير والاحتفاظ بالموظفين. كما يتجاوز هذا النهج مجرد عمليات الاختيار ليعمل كخارطة طريق تركز على تحديد وتطوير مواهب الغد بدءا من اليوم.

وقد اكتسب هذا الأسلوب أهمية كبيرة خلال السنوات الأخيرة، نظرا لما حققه من نجاحات ملحوظة في العديد من المؤسسات بمختلف أنشطتها وأحجامها. يعتبر التخطيط التعاقبي استراتيجية فعالة تهدف إلى تلبية احتياجات الموارد البشرية للمنظمة بشكل دائم ومنظم، مع ضمان استدامة القيادة. لتحقيق ذلك يجب أن تكون هذه العملية مستمرة، وتركز على اختيار وتطوير الموارد البشرية التي يمكن أن تشكل قيادات المستقبل.

### ❖ إشكالية الدراسة

من خلال ما تقدم يمكن القول ان قدرة المؤسسات على التكيف مع متغيرات بيئتها، يفرض عليها البحث عن سبل تمكنها من تفعيل التعلم التنظيمي حتى تتمكن من استغلال معارفها، وبالتالي دعم عملية الابتكار والابداع داخل المنظمة لتتمكن من تحقيق ميزة تنافسية .

وحتى تتمكن المنظمة من تحقيق ذلك وجب عليها العمل على جذب الكفاءات، تطويرها والمحافظة عليها، من خلال تخطيط عملية التعاقب او ما يسمى بالتخطيط التعاقبي الوظيفي، الذي يضمن للمنظمة تعاقب القيادات مما يجنبها خطر مغادرة الافراد الموهوبين او القياديين للمنظمة، سواء بالتنقل الى منظمات اخرى او الاحالة على التقاعد او لأسباب أخرى، وهنا تبرز إشكالية جوهرية تتمثل في فهم طبيعة مساهمة التخطيط التعاقبي الوظيفي في بناء المنظمة المتعلمة. ويمكن صياغة هذه الإشكالية على النحو التالي:

#### ما مدى مساهمة التخطيط التعاقبي الوظيفي في بناء المنظمة المتعلمة ؟

وتنبثق من السؤال الرئيس التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ما مدى مساهمة التخطيط التعاقبي الوظيفي في تحقيق الرؤية المشتركة في المؤسسات محل الدراسة؟
- 2- ما مدى مساهمة التخطيط التعاقبي الوظيفي في دعم التفكير المنظمي في المؤسسات محل الدراسة؟
- 3- ما مدى مساهمة التخطيط التعاقبي الوظيفي في تحقيق البراعة الشخصية في المؤسسات محل الدراسة؟
- 4- ما مدى مساهمة التخطيط التعاقبي الوظيفي في خلق فرص التعلم الجماعي في المؤسسات محل

الدراسة؟

- 5- ما مدى مساهمة التخطيط التعاقبي الوظيفي في دعم النماذج الذهنية في المؤسسات محل الدراسة ؟
- 6- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول واقع التخطيط التعاقبي في المؤسسات محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية)؟

7- هل توجد فروق في اتجاهات المبحوثين حول مدى توفر أبعاد المنظمة المتعلمة في المؤسسات محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية)؟

### ❖ الدراسات السابقة

تستند هذه الدراسة إلى مجموعة من الأبحاث والدراسات العلمية التي سيتم استعراضها بشكل مفصل في أقسام البحث، نظراً لأهميتها في إثراء المعرفة وتكامل المعلومات. تشكل الدراسات السابقة نقطة انطلاق للدراسة الحالية، حيث تبنى هذه الدراسة على ما توصلت إليه الدراسات السابقة لتجنب التكرار وتوفير الوقت والجهد. وبالتالي، تعتبر الدراسات السابقة أساساً لبداية الدراسة الحالية، والتي بدورها ستشكل نقطة انطلاق لدراسات مستقبلية.

### اولا: الدراسات المتعلقة بالمنظمة المتعلمة

#### I. الدراسات باللغة العربية :

- الدراسة الاولى: فاطمة عبد المنعم محمد معوض، (2018). مستوى تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية التربية بجامعة القصيم وفق نموذج بيتر سينج. مجلة كلية التربية بالمنصورة، مجلد 103، العدد 1، الصفحات (167-207).

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق كلية التربية بجامعة القصيم لأبعاد المنظمة المتعلمة كما حددها بيتر سينج ، وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. استخدم البحث المنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة، حيث تم اعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة مكونة من ( 100 ) عضو من أعضاء هيئة التدريس بالكلية.

أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق الأبعاد الخمسة للمنظمة المتعلمة (التمكين الشخصي، النماذج العقلية الرؤية المشتركة، تعلم الفريق، والتفكير النظامي) كان مرتفعاً. كما أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير النوع، باستثناء بعد النماذج العقلية، حيث وجدت فروق دالة إحصائية عند مستوى 0.05 لصالح الإناث. كذلك لوحظ وجود فروق دالة إحصائية في استجابات العينة تعزى للرتبة العلمية، باستثناء بعد النماذج العقلية، حيث ظهرت فروق عند مستوى 0.01 لصالح رتبة أستاذ مساعد. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية فيما يتعلق بمتغير سنوات الخبرة.

- الدراسة الثانية: رواجية عيسى، (2018). الثقافة التنظيمية ودورها في بناء المنظمة المتعلمة دراسة حالة مؤسسة فرتيال عنابة، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، مذكرة دكتوراه، الجزائر الصفحات (1-257).

تهدف هذه الدراسة إلى تشخيص طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة "فرتيال عنابة" وقياس مدى توفر أبعاد المنظمة المتعلمة فيها. كما تسعى إلى تحليل تأثير عناصر ومكونات الثقافة التنظيمية على درجة توفر هذه الأبعاد ضمن المؤسسة. لتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام مقياس يضم 81 مؤشرا لقياس الثقافة التنظيمية عبر ستة أبعاد: الثقة التنظيمية، الانتماء والالتزام التنظيمي، العمل الجماعي، تشجيع الإنجاز، التجربة والانفتاح، القدوة والاستشارة الفكرية. كما تم استخدام مقياس DLOQ لقياس مدى توفر أبعاد المنظمة المتعلمة. وشملت الدراسة جميع العاملين في المؤسسة بمختلف فئاتهم (إطارات، أعوان تحكم، منفذين)، وتم استرجاع 220 استمارة، خضعت منها 196 للتحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS v23.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها أن غالبية أفراد العينة أشاروا إلى وجود مستويات متوسطة لتوفر مكونات الثقافة التنظيمية، كما أظهرت النتائج توفرا متوسطا لأبعاد المنظمة المتعلمة في المؤسسة. كذلك أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية السائدة ودرجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة، بالإضافة إلى تأثير ذو دلالة إحصائية لعناصر الثقافة التنظيمية - مجتمعة وكلا على حدة - على درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة في "فرتيال عنابة". وبناء على هذه النتائج، قدمت الدراسة مجموعة من المقترحات لتعزيز الثقافة التنظيمية الملائمة لبناء منظمة متعلمة، من خلال دعم وتفعيل وتنمية ممارسات التعلم التنظيمي في المؤسسة.

- الدراسة الثالثة: ناهد منصور الوهيد وعبد الله عبد الرحمن الفتوخ (2020). متطلبات تطبيق المنظمة المتعلمة في المدارس المطبقة لمشروع الملك عبد الله لتطوير التعليم العام بمدينة الرياض، مجلة العلوم التربوية و النفسية، المجلد 04 العدد 11، غزة (فلسطين)، الصفحات (1-26).

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد المتطلبات الإدارية، التنظيمية، المادية، الفنية، والبشرية اللازمة لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة في مدارس مشروع تطوير مدينة الرياض من وجهة نظر القائدات والمعلمات. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي باستخدام أسلوب المسح، وتم توزيع الاستبانة كأداة لجمع البيانات على عينة شملت جميع قائدات المدارس وعددهن (40)، بالإضافة إلى عينة من المعلمات بلغ عددها (306) معلمة.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، كان أبرزها أن الأداة حصلت بشكل عام على متوسط قدره (3.70 من 5). على مستوى المجالات، حصلت المتطلبات الإدارية والتنظيمية على متوسط حسابي قدره (3.69 من 5)، بينما حصلت المتطلبات المادية والفنية على متوسط (3.53)، وحصلت المتطلبات البشرية على متوسط (3.87)، وكلها بتقدير (كبيرة). كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول المتطلبات الإدارية والتنظيمية بناءً على متغير طبيعة العمل، حيث كانت الفروق لصالح القائادات. أما بقية المتطلبات، فلم تظهر فيها فروق ذات دلالة إحصائية.

وفي ضوء هذه النتائج، قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات، من أبرزها وضع نظام للحوافز يتضمن شروطاً ومعايير تشجع على الإبداع والابتكار، بما يتناسب مع إمكانيات المدرسة

- الدراسة الرابعة: سالم بن سليمان بن سالم البوسعيد (2021)، درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها. المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة الاختصاصات، العدد 42 الصفحات (10-43)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها من وجهة نظر العاملين بالكلية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت استبانة أبعاد المنظمة المتعلمة (Dimensions of Learning Organization Questionnaire - DLOQ) التي طورها مارسك وواتكنز (Watkins & Marsick, 1996) لجمع البيانات والمعلومات. بعد التحقق من صدق وثبات الأداة، تم تطبيقها على عينة مكونة من 42 موظفاً يعملون في الكلية.

أظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها كانت متوسطة بشكل عام، وكذلك في جميع محاور الدراسة. كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة تعزى لمتغيرات النوع، والمستوى الدراسي، والخبرة، عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات عينة الدراسة. أما فيما يتعلق بمتغير نوع الوظيفة، فقد أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع المحاور باستثناء محور "ربط المنظمة بالبيئة الخارجية"، حيث كانت الفروق الإحصائية بين إدارة الكلية والإداريين لصالح إدارة الكلية.

وأوصت الدراسة بضرورة تنفيذ برامج تدريبية لإدارة وموظفي الكلية، تركز على الأساليب والوسائل والمهارات التي تمكن الكلية من الوصول إلى مرحلة تتوافر فيها جميع مقومات وخصائص المنظمة المتعلمة. كما أوصت بإتاحة الفرص للتعلم المستمر لجميع منسوبي الكلية من خلال توفير الموارد اللازمة وتسهيل الإجراءات الإدارية، بالإضافة إلى منح الكلية مزيداً من الصلاحيات الإدارية التي تمكنها من التحول إلى منظمة متعلمة بشكل كامل.

- **الدراسة الخامسة:** بلال قريقة وفارس فضيل، (2021). أبعاد المنظمة المتعلمة وأثرها في تطوير الكفاءات الجماعية: دراسة حالة مؤسسة سوناطراك-المديرية الجهوية الصناعية سكيكدة، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 24 العدد 01، الجزائر، الصفحات (881-898).

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر أبعاد المنظمة المتعلمة في تطوير الكفاءات الجماعية، حيث أظهرت مراجعة الأدبيات الحديثة أن المنظمة المتعلمة تتيح فرصة للاستثمار في المعرفة والتعلم وتطوير الكفاءات الجماعية. تم اختيار المديرية الجهوية الصناعية لشركة سوناطراك في سكيكدة كدراسة حالة لهذه البحث، واعتمدت الدراسة على نموذج بيتر سينج (P. Senge) للمنظمة المتعلمة، واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وبرنامج SPSS لتحليلها.

أظهرت النتائج أن هناك علاقة تأثير قوية بين أبعاد المنظمة المتعلمة وتطوير الكفاءات الجماعية. وأشارت النتائج إلى أن المديرية الجهوية الصناعية لسوناطراك بسكيكدة تطبق أبعاد المنظمة المتعلمة بمستويات متوسطة، كما يوجد توجه من الإدارة نحو تعزيز المعرفة والتعلم، وتشكيل فرق عمل لتطوير الكفاءات الجماعية. كما أظهرت النتائج أن هناك اهتماماً جيداً بتعلم الفريق، وهو ما يساهم في تطوير الكفاءات الجماعية أيضاً بمستويات متوسطة.

كذلك بينت الدراسة وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد المنظمة المتعلمة والكفاءات الجماعية، بالإضافة إلى وجود أثر معنوي لتطبيق هذه الأبعاد في تطوير الكفاءات الجماعية، وذلك بعد استخدام مجموعة من الاختبارات الإحصائية، بما في ذلك اختبار فيشر (F) واختبار التوزيع الطبيعي للأخطاء العشوائية، واختبار مشكلة التعدد الخطي باستخدام مؤشر درجة التساهل ومعامل التضخم.

وفي ضوء هذه النتائج، توصي الدراسة بأن تسعى المنظمات إلى التحول إلى منظمات متعلمة، وذلك بهدف تعزيز وتطوير الكفاءات الجماعية، باعتبارها مورداً أساسياً لتحقيق النجاح والتميز المؤسسي.

- الدراسة السادسة : إسحاق إبراهيم أحمد بني ملحم وسلطان محمد هلال علي الزحمي، (2023)، دور المنظمة المتعلمة في اكتساب الجدارات الوظيفية لتحقيق التميز المؤسسي بحكومة الفجيرة في دولة الإمارات العربية، مجلة الوصل، العدد 66، دبي (الإمارات العربية المتحدة)، الصفحات (375، 420):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور المنظمة المتعلمة في اكتساب الجدارات الوظيفية لتحقيق التميز المؤسسي في حكومة الفجيرة بدولة الإمارات العربية المتحدة، وذلك من وجهة نظر الموظفين والموظفات. ركزت الدراسة على اكتساب الجدارات الوظيفية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي. لتحليل البيانات واختبار صحة الفروض، تم استخدام مجموعة من أساليب التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS Version 20.0). اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام استبانة مكونة من (30) فقرة كأداة لجمع البيانات. وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري الإدارات، نوابهم، ورؤساء الأقسام العاملين في المؤسسات المحلية بإمارة الفجيرة، والبالغ عددهم 6544 موظفاً. تم اختيار عينة طبقية، ثم عينة عشوائية بسيطة، بحيث تكونت عينة الدراسة من 400 موظف وموظفة.

أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي الكلي لاستجابات العينة حول الأداء بلغ (3.16)، مع انحراف معياري قدره (0.57) وكانت درجة المتوسط (منخفضة). كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بالمتغيرات التالية: التفكير بالنظم، التمكين الشخصي، النماذج الذهنية، الرؤية المشتركة، التعليم الجماعي، وسنوات الخبرة

## II. الدراسات باللغة الأجنبية :

### - الدراسة الأولى :

Duan, Qingying Organizational A Study of the Influence of Learning,(2017) Organization on Organizational Creativity and Communication in High Tech Technology, Eurasia Journal of Mathematics, Science & Technology Education, Volume 13, Issue 06, Turkey, pages (1817.1830).

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف كيفية إنشاء بيئة عمل تشجع الموظفين في الصناعات ذات التكنولوجيا العالية على الاستمتاع بوظائفهم، وتطوير قدراتهم الإبداعية، والتعلم، والتواصل الفعال، ومشاركة معارفهم. كما تهدف إلى تقديم إرشادات تساعد الموظفين على مواءمة أهدافهم الشخصية مع أهداف المنظمة، لضمان استمرار مساهمتهم في تحقيق أهداف الشركة. تم اختيار المستويات الإدارية والموظفين في منطقة تطوير الصناعة عالية التقنية "Weihai Huoju" كعينات للدراسة. وزعت 500 استبيان، وعاد منها 376 استبياناً صالحاً بنسبة استجابة بلغت 75%.

أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- ✓ كان التأثير الإيجابي للمنظمة المتعلمة على التواصل التنظيمي كبيراً.
- ✓ ظهر تأثير إيجابي واضح للتواصل التنظيمي على الإبداع التنظيمي.
- ✓ كان هناك تأثير إيجابي ملحوظ للمنظمة المتعلمة على الإبداع التنظيمي.

بناء على هذه النتائج، تم اقتراح استنتاجات وتوصيات تهدف إلى تحويل الصناعات ذات التكنولوجيا العالية إلى منظمات متعلمة، مع تقديم توجيهات لتعزيز التواصل التنظيمي والإبداع التنظيمي.

#### – الدراسة الثانية:

Wessam Ahmed Elsayed, Asmaa Mustafa Abdel-ghani, (2020), **Learning Organization and Its Influence on Organization Resilience and Creativity in Mansoura Oncology Center**, Egyptian Journal of Health Care, Volume 11, Issue 02 Egypt, pages (485- 499).

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم تأثير المنظمة المتعلمة على مرونة تكيف المنظمة وإبداعها في مركز أورام المنصورة التابع لجامعة المنصورة، وذلك باستخدام تصميم وصفي ارتباطي. اعتمدت الدراسة على ثلاث أدوات: استبيان المنظمة المتعلمة (DLOQ)، مقياس المرونة التنظيمية، واستبيان تدقيق الإبداع. شملت عينة البحث 125 ممرضاً من العاملين في مركز الأورام.

أظهرت النتائج أن أقل من ثلثي الممرضين أفادوا بأن مستوى المنظمة المتعلمة كان متوسطاً، بينما ذكر أقل بقليل من ثلثيهم أن مستوى المرونة التكيفية كان مرتفعاً، وأفاد أكثر من نصفهم بأن مستوى الإبداع كان متوسطاً. كما بينت الدراسة وجود ارتباط إيجابي كبير بين المنظمة المتعلمة والمرونة والإبداع في بيئة الدراسة.

وقد خلصت الدراسة إلى أن المنظمة المتعلمة والمرونة تلعبان دورا أساسيا في تعزيز إبداع المرشحين، وأوصت بضرورة توفير فرص التعلم الرسمية وغير الرسمية للمرشحين، بالإضافة إلى دعم التعلم الجماعي. كما أكدت على أهمية الاهتمام بإدارة المواهب والتخطيط لرأس المال الفكري والملكية الفكرية في المنظمة. ويحتاج المدراء إلى تعزيز الإبداع التنظيمي عبر تفهم احتياجات المرشحين وتلبية متطلباتهم الفردية.

#### - الدراسة الثالثة:

Elahe Hassani, Parvaneh Gelard, Fattah Sharifzadeh, Nasser Azad, (2022), **The Impact of Learning Organizations on Employee Performance with an Emphasis on Network Communication Approach** , Education in the Knowledge Society, University of Salamanca, Spain, pages (01-23).

تهدف هذه الدراسة إلى فهم تأثير المنظمات المتعلمة على أداء الموظفين، مع التركيز على منهج الاتصال الشبكي في شركة أصفهان للصلب. تم استخدام استبيان لجمع بيانات البحث، وشملت العينة الإحصائية جميع المديرين وموظفي الشركة البالغ عددهم 300 شخص، حيث تم اختيار 118 فردًا كعينة عشوائية طبقية. اعتمدت الدراسة على ثلاثة استبيانات تم التحقق من صلاحيتها من قبل الخبراء، كما أكدت موثوقيتها باستخدام معامل كرونباخ ألفا. وتحليل البيانات، استخدم برنامج SPSS وبرنامج Smart PLS.

أظهرت النتائج الإحصائية أن للمنظمات المتعلمة تأثيرا إيجابيا على أداء الموظفين، كما تؤثر أيضا على أسلوب الاتصال الشبكي في الشركة. ووجد أن الاتصال الشبكي يؤثر بدوره بشكل إيجابي على أداء الموظفين. يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في صناعة الصلب الاستفادة من نتائج هذه الدراسة لتعزيز الأداء الفردي والتنظيمي من خلال تبني ممارسات المنظمات المتعلمة وتعزيز الاتصال الشبكي.

#### - الدراسة الرابعة:

Akram Salim Hasan Al-Janabi, Hussam Ali Mhaibes, Sahraa Anwer Hussein, (2023), **The role of learning organizations in crisis management strategy: a case study Corporate & Business Strategy Review**, Volume 04, Issue 1, Ukraine, Pages , (08-21)

هدفت الدراسة إلى تشخيص وتحليل دور المنظمة المتعلمة في استراتيجية إدارة الأزمات، وتقييم مدى الاهتمام الفعلي بمفهوم المنظمة المتعلمة وإدارة الأزمات، بالإضافة إلى استكشاف التساؤلات المتعلقة بهذا المجال. تم استخدام برنامج الإحصاء للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل النتائج وقياس معامل الارتباط بين المتغيرين

الرئيسيين، واعتمدت الدراسة على منهجية وصفية تحليلية. وقد تم توزيع استبانة على عينة مكونة من 31 مدرسا كجزء من دراسة الحالة.

استندت الدراسة إلى نموذج مكوّن من سبعة أبعاد للتفكير المنهجي النظامي (Daft, 2004) ، حيث يشجع على الاستقصاء، التمكين، تبني التكنولوجيا المتقدمة، والقيادة الاستراتيجية. كما اعتمدت الدراسة نموذج (Pearson & Mitroff, 1993) الذي يركز على استشعار العلامات المبكرة للأزمة، والاستعداد والوقاية منها، واحتواء آثارها، واستعادة النشاط، واستخلاص الدروس.

وتوصلت الدراسة إلى عدة استنتاجات، من أبرزها الاهتمام الكبير بتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة وأهمية تبادل المعرفة وإدارتها. كما أكدت على أهمية استخدام تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT) ، ودور المنظمة المتعلمة في تعزيز قدرتها على التكيف والتطور، والاستجابة للتحديات، واتخاذ إجراءات حاسمة في مواجهة الأزمات.

#### – الدراسة الخامسة:

Hazal Koray Alay & Zeynep Şener, (2023), **Investigation of the role of individual creativity of employees in the relationship of learning organization and business performance**, Amazonia Investiga, Volume 12 - Issue 68, Colombia, pages (43-51).

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف دور الإبداع الفردي للموظفين في التأثير على العلاقة بين المنظمة المتعلمة وأداء الأعمال. اعتمدت الدراسة على أسلوب بحثي كمي باستخدام المسح الإحصائي لجمع البيانات من خلال استبيان. شملت عينة الدراسة 301 موظف من قطاعات مختلفة وفي مناصب متنوعة في محافظة إسطنبول تركيا. وقد تضمن الاستبيان مقياس مصمم لقياس خصائص المنظمة المتعلمة، والإبداع الفردي، وأداء الأعمال. تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية وتحليل الانحدار بواسطة برنامج SPSS 20

أظهرت النتائج أن خصائص المنظمة المتعلمة تؤثر إيجابيا على الإبداع الفردي للموظفين، كما أظهرت وجود علاقة إيجابية بين مستوى الإبداع الفردي للموظفين وأداء الأعمال. إضافة إلى ذلك تبين أن الإبداع الفردي يلعب دورا وسيطا في العلاقة بين المنظمة المتعلمة والأداء الوظيفي، مما يبرز أن المنظمة المتعلمة تشكل استراتيجية فعالة لتعزيز أداء الأعمال، وأن الإبداع الفردي للموظفين يعد عنصرا حيويا في هذه العملية.

ثانيا : الدراسات المتعلقة بالتخطيط التعاقبي الوظيفي:

### I. الدراسات باللغة العربية :

- الدراسة الاولى: دراسة محمد احمد رشيد زيادة، (2015)، التخطيط التعاقبي واثره على التطور الوظيفي لدى مدراء فروع البنوك التجارية في شمال الاردن، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة البرموك، الاردن، الصفحات (1-148)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط التعاقبي على التطور الوظيفي لدى مدراء فروع البنوك التجارية في شمال الأردن. لتحقيق أهداف الدراسة، استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي وصمم استبانة شملت (30) فقرة. وتكونت عينة الدراسة من (80) مدير فرع يعملون في البنوك التجارية في شمال الأردن.

توصلت الدراسة الى عدد من النتائج كان من ابرزها:

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  تعزى لمتغيرات (المحافظة، المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة الكلي) في ممارسة عملية التخطيط التعاقبي لدى مدراء فروع البنوك التجارية في شمال الأردن. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  تعزى لمتغير الجنس في محور تقييم خطط التخطيط التعاقبي. كما ان هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  تعزى لمتغير العمر في محور تطوير خطة إدارة التعاقب الوظيفي.

وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التطور الوظيفي لدى مدراء فروع البنوك التجارية في شمال الأردن كان مرتفعاً. وأشارت النتائج إلى وجود تأثير هام وارتباط طردي بين ممارسة عملية التخطيط التعاقبي والتطور الوظيفي لدى مدراء فروع البنوك.

خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، من أهمها ضرورة تبني مفهوم التخطيط التعاقبي كأحد أساليب تطوير وإعداد قيادات الصف الثاني في المنظمات الخاصة والعامّة على حد سواء.

- الدراسة الثانية : دراسة فيصل اسامة المحيسن، (2018)، اثر التخطيط التعاقبي على الاحتفاظ بالمواهب في شركة اورونج - الأردن - ، رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا، جامعة عمان العربية، الأردن الصفحات (1-69)

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير التخطيط التعاقبي على الاحتفاظ بالمواهب في شركة أورنج - الأردن-. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها، حيث تم توزيع استبيان مكون من 43 فقرة على عينة من 317 موظفا في شركة أورنج، وتم استرداد 263 استبيانا بنسبة استجابة 83%، والتي تم اعتمادها في عملية التحليل. تم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي، مثل التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والأهمية النسبية، بالإضافة إلى تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار فرضيات الدراسة.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) للتخطيط التعاقبي الوظيفي بأبعاده المختلفة (مثل ملائمة التخطيط التعاقبي مع استراتيجية الشركة تحديد المواهب القيادية، صياغة خطة التعاقب الوظيفي، تنفيذ خطة التعاقب الوظيفي، وتقييم خطة التعاقب) على الاحتفاظ بالمواهب (مثل التعويضات، خصائص العمل، فرص التقدم الوظيفي، ودعم المشرفين) في شركة أورنج - الأردن.

كما أوصت الدراسة بضرورة التزام شركة أورنج للاتصالات (الأردن) بتنفيذ خطة التخطيط التعاقبي على مدار السنة، واعتبارها من أهم العوامل التي تساهم في تطور واستمرارية العمل في الشركة. وأوصت بزيادة الاهتمام بتحديد احتياجات الشركة من الأفراد الموهوبين وذوي الكفاءات، وإعادة تأهيلهم وتوظيفهم وتفعيلهم داخل الشركة. بالإضافة إلى ذلك، أوصت بإعداد خطط لاستبدال موظفي الشركة بأصحاب المواهب والكفاءة، مما ينعكس إيجاباً على أداء الشركة.

- الدراسة الثالثة: خميس فهم عبد الفتاح عبد العزيز، (2019). الخبرة الامريكية في تخطيط التعاقب القيادي بمدارس التعليم العام وإمكانية الإفادة منها في مصر، مجلة الادارة التربوية - عدد 24، مصر الصفحات (13-163).

هدفت الى صياغة تصور مقترح لتخطيط التعاقب القيادي بمدارس التعليم العام في مصر، على ضوء الافادة من ملامح الخبرة الامريكية في التخطيط التعاقب القيادي بمدارسها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي واعتمدت على استمارة لاستطلاع رأي عدد (83) عضو هيئة تدريس بكليات التربية من المتخصصين في التخطيط التربوي حول إمكانية التخطيط للتعاقب القيادي بمدارس التعليم العام في مصر. تحليل الإطار المفاهيمي لتخطيط التعاقب القيادي بمدارس التعليم العام.

وتوصلت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتخطيط التعاقب القيادي بمدارس التعليم العام في مصر - اعتماداً على الخبرة الأمريكية واستطلاع رأي أعضاء هيئة التدريس من كليات التربية المتخصصين في التخطيط التربوي - تمثلت أهدافه في نشر ثقافة تأهيل وتمكين ذوي المواهب القيادية في المدارس وفق خطة متكاملة للتعاقب القيادي وإعداد صف ثاني من القيادات المدرسية بطريقة منهجية تدعم استمرارية العمل وفق أفضل الممارسات، واتخاذ التدابير اللازمة لدعم القادة المتميزين بعد تعيينهم لضمان بقائهم في العمل القيادي لأطول فترة ممكنة. بينما تمثلت معالم التصور المقترح في التخطيط للتعاقب القيادي بمدارس التعليم العام في مصر من خلال عدة مراحل هي: مرحلة الإعداد للتعاقب القيادي، مرحلة إدارة حدث التعاقب القيادي، ومرحلة تمكين القائد الجديد وتحقيق التنمية القيادية المستدامة.

- الدراسة الرابعة: دراسة احمد طاهر احمد الزويري (2020)، اثر تخطيط الاحلال (التعاقب) الوظيفي في الاحتفاظ بالموارد البشرية في وزارة التنمية الاجتماعية، رسالة ماجستير، كلية الاعمال، جامعة عمان العربية، الاردن، الصفحات (1-147)

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير تخطيط التعاقب الوظيفي في الاحتفاظ بالموارد البشرية في وزارة التنمية الاجتماعية في الأردن. تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي نظراً لملاءمته لأغراض الدراسة. تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العشوائية الطبقية من جميع الموظفين الذين يحققون شرط وحدة المعاينة، حيث بلغ عدد أفراد العينة 164 مبحوثاً من المديرين ورؤساء الأقسام، موزعين على مركز الوزارة، وإقليم الوسط، وإقليم الشمال، وإقليم الجنوب. اعتمدت الدراسة على استبانة لجمع البيانات.

أظهرت نتائج الدراسة أن جميع أبعاد متغير تخطيط الإحلال (التعاقب) الوظيفي وأبعاد الاحتفاظ بالموارد البشرية في وزارة التنمية الاجتماعية في الأردن كانت ذات مستوى متوسط. كما أظهرت النتائج أن أكثر أبعاد تخطيط الإحلال (التعاقب) الوظيفي تأثيراً في الاحتفاظ بالموارد البشرية بأبعادها (العدالة التنظيمية، وبيئة العمل وتوازن الحياة مع العمل، والتدريب) كانت المسار الوظيفي، وتحديد وتقويم المواهب، والمكافآت والخوافز، وخطة التعاقب الوظيفي.

وأوضحت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في مستوى الاحتفاظ بالموارد البشرية في وزارة التنمية الاجتماعية في الأردن تُعزى لمتغير الإقليم. كما بينت عدم وجود فروق

ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في مستوى الاحتفاظ بالموارد البشرية تعزى لمتغير الجنس والعمر وسنوات الخبرة.

وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بوضع خطة للإحلال (التعاقب) الوظيفي في وزارة التنمية الاجتماعية، وأن يتم الإشراف عليها من قبل موظفين مؤهلين قادرين على إدارتها بشكل جيد ومناسب. كما أوصت بإجراء المزيد من الدراسات ذات العلاقة في بيئات أخرى غير بيئة وزارة التنمية الاجتماعية.

- الدراسة الخامسة : دراسة الاء محمود حسين عودة، (2020) ، واقع التخطيط للتعاقب الوظيفي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية وسبل تطويره، رسالة ماجستير ،كلية التربية ،الجامعة الاسلامية بغزة فلسطين، الصفحات ( 01-141).

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط للتعاقب الوظيفي في وزارة التربية والتعليم العالي وسبل تطويره. لتحقيق أهداف الدراسة، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وصممت استبانة تضمنت 56 فقرة موزعة على أربعة مجالات هي: درجة وضوح مفهوم التخطيط للتعاقب الوظيفي، إدارة المواهب وقوائم المرشحين، التدريب والتطوير، وقائمة الوظائف المهمة والقيادية. تكونت عينة الدراسة من كامل مجتمع الدراسة وشملت المديرين العامين ونوابهم ومديري الدوائر ورؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، والبالغ عددهم 155 فردا. تم تحليل البيانات باستخدام برنامج المعالجات الإحصائية (SPSS).

توصلت الدراسة الى عدد من النتائج كان من ابرزها:

- 1- أظهرت النتائج أن درجة وضوح مفهوم التخطيط للتعاقب الوظيفي جاءت كبيرة. في حين كانت درجة موافقة الباحثين على مجالي "إدارة المواهب وقوائم المرشحين" و"التدريب والتطوير" متوسطة.
- 2- تبين أن مجال قائمة الوظائف المهمة والقيادية كان الأكثر تأثيرا على واقع التخطيط للتعاقب الوظيفي حيث بلغ الوزن النسبي 69.08%، مما يشير إلى تأثير كبير.
- 3- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات الباحثين حول واقع التخطيط للتعاقب الوظيفي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، أو عدد سنوات الخدمة، أو المسمى الوظيفي. بينما توجد فروقات تعزى لمتغير عدد مرات الانتقال لوظائف أعلى، لصالح من انتقلوا مرتين لوظائف أعلى.

وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من التوصيات أهمها:

1- بناء نظام ولائحة خاصة بالتخطيط لتعاقب القيادات في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، بحيث يتم التركيز فيها على متطلبات التعيين والترقية لبناء القيادات الإدارية وربطها مع تحقيق أهداف الوزارة وتطويرها بشكل مستمر.

2- ينصح بإعداد دليل مكتوب ومحدد لتخطيط التعاقب الوظيفي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، يستخدم لضبط تنفيذ سياسات التخطيط للتعاقب الوظيفي وتقييمها في نهايتها.

- الدراسة السادسة: دراسة إيمان احمد حسن همام، (2022)، تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي في كل من كندا وأستراليا وإمكان الافادة منها في مصر، مجلة كلية التربية، العدد 46، جامعة عين الشمس، مصر، لصفحات (17-170).

هدفت الدراسة إلى وضع إجراءات مقترحة لتخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي في مصر، وذلك استنادا إلى نتائج الدراسة النظرية والمقارنة مع خبرات كندا وأستراليا. استخدمت الباحثة المنهج المقارن لملاءمته لطبيعة الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها:

1- بدأ تخطيط التعاقب في الشركات المملوكة للعائلات لمعالجة مسألة توريث ملكيتها.

2- يمكن تصميم خطط التعاقب القيادي لتناسب مع الاحتياجات الخاصة لكل مؤسسة على حدة.

3- عملية تخطيط التعاقب القيادي قابلة للتطبيق في مؤسسات التعليم العالي للحفاظ على القيادة الفعالة خلال فترات الانتقال التي لا مفر منها.

4- يجب أن تتوافق خطة التعاقب القيادي مع الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة، بحيث يتماشى تخطيط التعاقب بشكل مباشر مع الخطط الاستراتيجية والتشغيلية وخطط العمل الخاصة بالمؤسسة.

5- يتم تصميم برامج تدريبية مخصصة لتخطيط التعاقب القيادي بهدف بناء قادة المستقبل وتطوير المهارات القيادية المطلوبة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

6- نشرت مؤسسات التعليم العالي الكندية ثقافة التفكير المبكر في التعاقب القيادي، مما أدى إلى تحسين أداء الموظفين وتحقيق إصلاحات.

7- تلتزم الجامعات الكندية باختيار القادة والاحتفاظ بهم من جميع الخلفيات لضمان خدمة مهامها بكفاءة.

8- تشهد أستراليا مستويات مرتفعة من التقاعد في الوظائف الرئيسية والحرحة، مما يعكس تضخماً في معدلات التقاعد العامة، وهو ما يهدد بفقدان المعرفة المؤسسية على مستوى المجتمع. (احمد حسين همام، 2022)

## II. الدراسات باللغة الاجنبية :

### - الدراسة الاولى :

Yeonsoo Kim, (2006), **Measuring The Value Of Succession Planning And Management: A Qualitative Study Of U.S.Affiliates Of Foreign Multinational Companies**, Degree Doctor of Philosophy, The Graduate School , Department of Learning and Performance Technology The Pennsylvania State University ,Pages (1- 253).

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم إطار عمل لتقييم التخطيط للإحلال الوظيفي وإدارته داخل المؤسسات التجارية، مع التركيز على استكشاف الخصائص الفريدة لعمليات التخطيط والإدارة في الشركات الأجنبية التي تعمل في الولايات المتحدة، وبالأخص الشركات متعددة الجنسيات الآسيوية. وقد كشفت المقابلات الهاتفية التي أجريت عن أربعة مواضيع رئيسية. اعتبرت الشركات السبع المشاركة في البحث أن التخطيط للإحلال الوظيفي وإدارته جزء أساسي من استراتيجياتها، وحددت أهدافاً متعددة لتحقيقها. ورغم تفاوت مستوى تعقيد هذه العمليات بين الشركات، فإن تنفيذ برامج التخطيط للإحلال الوظيفي والإدارة يمر بأربع مراحل رئيسية: المرحلة الأولية، التقييم التطوير، وأخيراً التقييم النهائي. وقد أفضى تحديد عناصر قياس هذه البرامج إلى فئتين: قياس عملية التخطيط للإحلال الوظيفي والإدارة وقياس النتائج المترتبة عنها.

تشير نتائج الدراسة إلى إمكانية تطبيق عدة نماذج وأساليب، منها توسيع التخطيط للإحلال الوظيفي عمودياً من خلال تطبيق التخطيط الفني للإحلال، واعتماد نهج بطاقة الأداء المتوازن لتقييم النتائج، إلى جانب استخدام مصفوفة الطوارئ في التخطيط العالمي للإحلال الوظيفي وإدارته. ومع ذلك كانت القيود الأساسية للدراسة تكمن في العدد المحدود للمشاركين ومصادر البيانات، مما يستلزم إجراء أبحاث مستقبلية أكثر توسعاً.

## - الدراسة الثانية:

Charles Otieno Ogutu, (2016), **Succession Planning And Management in Kenya :A Case Study Of Quanty Surveying Firms**, Degree of Masters Of art Construction Management, d , Dpartment Of Real Estate and Construction Management , University of Nairobi,Pages (1-158).

سعت هذه الدراسة إلى تحليل كيفية حدوث التعاقب في شركات المسح الكمي، وفوائد وتحديات التخطيط والإدارة للتعاقب، استخدمت الدراسة منهجية البحث النوعي استنادا إلى نظرية مؤسسية لفهم وتوصيف ظاهرة التعاقب كما تفهم وتمارس في كينيا. تم جمع البيانات عبر استبيانات تم توزيعها على 30 شركة.

اظهرت النتائج إلى أن التعاقب في غالبية الشركات يتم بشكل غير منظم وعرضي، حيث أن 32% فقط من الشركات تمتلك برامج منظمة للتخطيط والإدارة للتعاقب. كان هناك ارتباط ضعيف بين أعمار الشركات وعدد المديرين وتبني برامج التخطيط التعاقبي الوظيفي، رغم أن الشركات الخاصة ذات المسؤولية المحدودة كانت أكثر احتمالا (75%) لامتلاك خطة تعاقب منظمة مقارنة بالشراكات. الشركات التي تبنت خطط لتعاقب الوظيفي كانت مدفوعة بصعوبات في جذب واحتفاظ المواهب في سوق العمل التنافسي وحاجتها لتعزيز قوتها الاستراتيجية استعدادا للتوسع. استفادت الشركات من العديد من الفوائد، مثل: استمرارية الأعمال، ثبات في الإنتاجية والعمليات، تحسين الروح المعنوية والاحتفاظ بالموظفين، وتوسيع دائرة الإدارة. أما التحديات التي تواجه جهود التخطيط التعاقبي الوظيفي فشملت غالبا عدم التنسيق في متابعة برامج تطوير الموظفين، صعوبة تحديد الخلفاء الحقيقيين والمواهب المميزة، المناقشات غير الصادقة، متلازمة المؤسس، المحسوبية، عدم الثقة، عدم صبر المهنيين الأصغر سنا، وعدم قدرة المواهب المميزة على الاندماج في الشركات.

توصي الدراسة بضرورة توعية شركات المسح الكمي ببرامج التخطيط التعاقبي الوظيفي المنظمة وتجنب الأخطاء الشائعة في جهود التخطيط والإدارة للتعاقب.

## - الدراسة الثالثة:

Onyiso Dorcas Anyango, (2018), **An Assesment Of The Role Of Succession Planning Practices On Employee Retention Among Research Organizations: A Case Of Kalro Sugar Research Insitute Kisumu**, Master Degree In Business Administration, School Of Business And Economics, Department Of Human Resource Management ,Kisii ,Pages (1-108).

يهدف هذا البحث إلى تقييم دور ممارسات التخطيط للتعاقب في تعزيز الاحتفاظ بالموظفين في معهد أبحاث السكر بكينيا. وقد وجه البحث بثلاثة أهداف رئيسية: تحديد تأثير تطوير الموظفين على الاحتفاظ بالوظائف، تحديد دور التحفيز في الاحتفاظ بالموظفين، وتقييم دور الإرشاد والتوجيه في تعزيز الاحتفاظ بالوظائف في المعهد. واستخدمت هذه الدراسة تصميمًا بحثيًا وصفيًا، وأجريت في معهد أبحاث السكر (SRI)، وهو جزء من KARLO. تم جمع البيانات من 131 موظفًا في KARLO-SRI باستخدام عينة قصدية نظرا لقلّة عدد الموظفين. استخدمت الاستبيانات الموزعة ذاتيا كأداة لجمع البيانات.

خضعت البيانات للتحليل باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وبرنامج Excel، وتم التأكد من صلاحية وموثوقية الأدوات المستخدمة. شمل التحليل الإحصاءات الوصفية مثل الجداول، الرسوم البيانية، والنسب المئوية لتحليل البيانات الكمية، في حين استخدمت الإحصاءات الاستدلالية مثل معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار المتعدد.

وأظهرت نتائج الدراسة أن التحفيز الوظيفي كان له التأثير الأكبر على الاحتفاظ بالموظفين ( $\beta = .623$ ) يليه تطوير الموظفين ( $\beta = .442$ )، بينما كان للإرشاد والتوجيه التأثير الأقل ( $\beta = .072$ ).

وبناء على ذلك توصي الدراسة بدمج جميع هذه العوامل لتحقيق الاحتفاظ الفعال بالموظفين في معاهد أبحاث السكر، كما خلصت الدراسة إلى أن التحفيز الوظيفي، تطوير الموظفين، والإرشاد والتوجيه تؤثر جميعها على الاحتفاظ بالوظائف في معهد أبحاث السكر، سواء بشكل فردي أو مشترك. تُسهم هذه النتائج في تمكين الباحثين والممارسين من فهم أهمية التحفيز الوظيفي بالمقارنة مع تطوير الموظفين والإرشاد والتوجيه فيما يتعلق بالاحتفاظ بالموظفين. وعلى الرغم من تحقيق الأهداف البحثية، تدعو الدراسة إلى إجراء المزيد من الأبحاث حول تأثير ممارسات التخطيط للخلافة على الاحتفاظ بالموظفين باستخدام مؤشرات إضافية، وكذلك مقارنة تأثير هذه الممارسات بين القطاعين العام والخاص.

#### - الدراسة الرابعة:

Basit Javed , Muhammad Jaffar , (2019), **Impact of Succession Planning on Employee Retention** , Master Thesis Within General Management, Jonkoping University , Jonkoping intrnational Business School ,Pages (1-76) .

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف كيفية مساهمة استراتيجيات التخطيط للتعاقب الوظيفي في تعزيز الاحتفاظ بالموظفين داخل المؤسسة. وقد تم اختيار الشركات السويدية كمجال لهذه الدراسة.

لتحقيق أهداف البحث، تم جمع البيانات من خلال أدوات أولية وثانوية. الأدوات الثانوية شملت دراسات سابقة حول التخطيط للتعاقب الوظيفي والاحتفاظ بالموظفين، إلى جانب معلومات تم الحصول عليها من استبيانات مؤسسة SHRM/Globoforce للاعتراف بالموظفين وبيانات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD). أما الأدوات الأولية فتضمنت استبيانا شبه منظم ومقابلات شخصية. شمل تحليل البيانات تقييم المصادر الثانوية والمقابلات الشخصية، بالإضافة إلى تصنيف الموضوعات المستخلصة من الاستبيانات شبه المنظمة. ونتيجةً للتحليل الموضوعي، برزت أربعة موضوعات رئيسية.

أظهرت النتائج أن المؤسسات السويدية تحتاج إلى التركيز على تخطيط برامج تطوير المسار الوظيفي، تحديد وتطوير مجموعة المواهب، وتقديم مكافآت غير مالية للموظفين لتعزيز الاحتفاظ بهم على المدى الطويل. سيساهم ذلك في تعزيز التزام الموظفين بالشركة واستمرارهم فيها لفترة أطول.

من المتوقع أن تسهم الدراسة في إحداث تغيير اجتماعي إيجابي من خلال تبني ممارسات فعالة للتخطيط للتعاقب الوظيفي، مما سيؤدي إلى رفع معنويات الموظفين وزيادة أرباح الشركات عبر الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين. ومع ذلك تحتوي الدراسة على بعض القيود التي توصي بإجراء دراسات مستقبلية باستخدام نهج كمي وطويل الأمد للتحقق من صحة النتائج إحصائياً.

#### - الدراسة الخامسة:

Mariam A.Ahmed , (2020), **Effect Of Succession Planning on Organization Performance : A case Of Family Bank, Kenya.** Degree of Masters in Business Administration ,Chandaria School of Business ,United States Internationl University- Africa ,Pages (1-78).

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير التخطيط للتعاقب الوظيفي على أداء المنظمات، مع التركيز بشكل خاص على بنك العائلة في كينيا. تم اعتماد منهج البحث الوصفي في هذه الدراسة. وشملت الفئة المستهدفة موظفي بنك العائلة المحدود، وتم إعداد إطار العينة من خلال إدارة الموارد البشرية للبنك. استخدمت الدراسة تقنية العينة العشوائية البسيطة لاختيار المشاركين، وبلغ حجم العينة 92 موظفاً. تم جمع البيانات من خلال استبيانات مهيكلية تم توزيعها ذاتياً. أجرى الباحث اختباراً أولياً على الاستبيانات للتحقق من مدى اتساقها في جمع المعلومات المطلوبة. استخدمت الدراسة الإحصاءات الوصفية لتحليل البيانات الميدانية، بالإضافة إلى تحليل الانحدار والارتباط لتحديد طبيعة وقوة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة.

أظهرت الدراسة أن البنك اتبع نهجًا منهجيًا لجذب والاحتفاظ بالموظفين ذوي الأداء العالي من خلال إدارة المواهب، مما عزز كفاءة وإنتاجية القوى العاملة. كما تبين أن التوظيف واختيار الموظفين ساهم في تحسين أداء البنك، إلى جانب الاستثمار في تطوير مهارات وكفاءات الموظفين لمواكبة بيئة العمل المتغيرة. اعتمد البنك أيضًا على ممارسات التوجيه لدعم تحقيق الأهداف التنظيمية وتعزيز أداء الموظفين.

وأظهرت الدراسة أيضًا أن عمليات التخطيط للتعاقد الوظيفي في البنك شملت الاستعداد لتغيير القيادة مما ساعد في الاحتفاظ بالموظفين ذوي الأداء العالي وتقديم المكافآت لهم. كانت الأهداف المهنية الفردية جزءًا أساسيًا من التخطيط للتعاقد، حيث تم تحديد الصفات اللازمة لتطوير القيادة في المناصب الحيوية. ومع ذلك واجه البنك بعض التحديات في تخطيط التعاقد وتطوير القيادات، رغم تركيزه على الاستدامة. كما ضمنت عملية التوظيف التوازن بين العرض والطلب على الموظفين، وساهمت إدارة المعرفة في دمج الأفراد والعمليات والتكنولوجيا بفعالية، مما أضاف قيمة كبيرة للمؤسسة.

كما أفادت الدراسة أن البنك يمتلك القدرة على تحديد مستويات المهارات والكفاءات اللازمة لتلبية احتياجاته، وأن نقص هذه المهارات والكفاءات أثر سلبيًا على الربحية. كما ساهم تطوير الكفاءات المحددة في تحسين أداء الموظفين بشكل مستمر، وكان لقيادة البنك دور بارز في تعزيز أداء الموظفين. شجع فريق القيادة الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرارات التي تفيد البنك، ولعب دورًا رئيسيًا في بناء قدرات القيادة من خلال تطوير وتأهيل الموظفين ذوي الإمكانيات العالية للمستقبل.

وفيما يتعلق بإدارة المواهب، خلصت الدراسة إلى أن البنك اتخذ تدابير فعالة لتعزيز بقاء الموظفين في المؤسسة لفترة زمنية مثالية، حيث اعتُبر برنامج التعويضات أداة فعّالة لتحسين الأداء التنظيمي. بالنسبة لعمليات التخطيط للتعاقد الوظيفي، تبين أن توليد المعرفة الجديدة كان ضروريًا لنجاح البنك، إذ أثر بشكل إيجابي على أدائه، مما دفع الإدارة إلى خلق بيئة تشجع على تبادل المعرفة عبر الوظائف. أما تحليل فجوات المهارات والكفاءات، فقد أظهرت النتائج أن المعرفة المكتسبة قد ساعدت البنك في تحويل قدراته المحتملة إلى قدرات فعالة وديناميكية.

توصي الدراسة مديري بنك العائلة بإنشاء برامج للاحتفاظ بالموظفين كجزء من إدارة المواهب. وفيما يتعلق بالتخطيط للتعاقد الوظيفي، توصي الدراسة بضبط العملية لضمان شغل المناصب الأساسية باستمرار والاحتفاظ

بالمواهب القادرة ضمن خط التعاقب الوظيفي. وبالنسبة لتحليل فجوات المهارات والكفاءات، توصي الدراسة بضرورة وضع برامج فعالة لتحديد هذه الفجوات داخل المؤسسة، مع الاستثمار في تدريب الموظفين لتطوير قدراتهم.

### ❖ التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الباحث للدراسات السابقة، يتبين أنه تتفق مع بعضها في جوانب معينة وتختلف مع بعضها الآخر في جوانب أخرى، مما يضيف على هذه الدراسة طابع التميز والإضافة الجديدة التي تقدمها مقارنة بالدراسات السابقة التي تناولت متغيري التخطيط التعاقبي الوظيفي وبناء المنظمة المتعلمة. ولقد تم الاستفادة من هذه الدراسات السابقة في تشكيل تصور واضح عن الإطار النظري للدراسة الحالية، بالإضافة إلى الاطلاع على المناهج البحثية المستخدمة فيها، وأدوات جمع البيانات، والأبعاد التي تم تناولها في تلك الدراسات.

#### أ- التعليق على الدراسات السابقة (المنظمة المتعلمة) :

تركز معظم الدراسات على أبعاد المنظمة المتعلمة وفقاً لنموذج بيتر سينج، والتي تشمل (التمكين الشخصي، النماذج العقلية، الرؤية المشتركة، تعلم الفريق، والتفكير النظامي). وقد تناولت أبحاث فاطمة عبد المنعم محمد معوض (2018) و سالم بن سليمان بن سالم البوسعيدي (2021) استقصاء هذه الأبعاد وتقييم مدى تطبيقها في المؤسسات التعليمية. كما أن العديد من الدراسات اعتمدت المنهج الوصفي مثل دراسة الوهيد والفتوخ (2020) ودراسة بني ملحم والزحمي (2023) بهدف تحليل وتحقيق أبعاد المنظمة المتعلمة .

إضافة إلى أن التوصيات جاءت مشابهة في الدراسات، مثل الحاجة إلى تدريب موظفي الكلية أو المؤسسة على أساليب تعزيز التعلم، كما هو الحال في دراسات الوهيد والفتوخ (2020) وبني ملحم والزحمي (2023) مما يؤكد على أهمية التدريب لتمكين التحول نحو المنظمة المتعلمة.

أما فيما يخص الاختلافات بين الدراسات، فقد تمثلت في تنوع بيئات البحث، حيث ركزت دراسة فاطمة عبد المنعم محمد معوض (2018) على كلية التربية بجامعة القصيم، بينما ركزت دراسة بني ملحم والزحمي (2023) على حكومة الفجيرة. من جهة أخرى. بينما تناولت الدراسة الأجنبية Duan (2017) تأثير المنظمة المتعلمة في بيئات صناعات التكنولوجيا المتقدمة، مما يشير إلى تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة بشكل مختلف بناء على نوع المؤسسة.

كما ركزت بعض الدراسات الأجنبية على أثر المنظمة المتعلمة في تعزيز الأداء والإبداع. مثلاً أشارت دراسة Duan (2017) إلى أن المنظمة المتعلمة تعزز الإبداع والتواصل، بينما ركزت دراسة Elahe Hassani (2022) على دور الاتصال الشبكي في تحسين أداء الموظفين. في المقابل ركزت دراسات عربية مثل بني ملحم والزحمي (2023) على تأثير الأبعاد في تطوير الكفاءات الجماعية. و أظهرت دراسة Al-Janabi وآخرون (2023) دور الإبداع الفردي كوسيط بين المنظمة المتعلمة والأداء الوظيفي، وهو ما لم يتم التركيز عليه في الدراسات العربية، حيث أن التركيز غالباً كان على أبعاد المنظمة المتعلمة ككل وتأثيرها المباشر.

بالإضافة إلى ذلك قدمت دراسة Al-Janabi وآخرون (2023) توصيات محددة بشأن إدارة الأزمات، مما يعكس اهتماماً بتطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة ضمن استراتيجيات خاصة بالأزمات، وهو توجه لم يظهر بوضوح في الدراسات العربية التي ركزت بشكل أكبر على دور المنظمة المتعلمة في تحسين الكفاءات والأداء.

### ب- التعليق على دراسات (تخطيط التعاقبي)

عند تحليل الدراسات السابقة التي تطرقت لتخطيط التعاقبي الوظيفي، نجد أن هناك تبايناً واضحاً في المجالات والبيئات التي تم التركيز عليها لتطبيق تخطيط التعاقب الوظيفي وتأثيراته، ولكنها تشترك في الهدف الأساسي المتمثل في تعزيز الاستمرارية والاحتفاظ بالموارد البشرية الفاعلة وتطوير القيادات المستقبلية

فقد أظهرت الدراسات تنوعاً في البيئات والمجالات التي تم فيها استكشاف تأثيرات تخطيط التعاقب الوظيفي، حيث ركزت بعضها على مؤسسات التعليم العام والعالي مثل دراسة عبد العزيز (2019) وعودة (2020)، في حين تناولت أخرى بيئات الأعمال الخاصة مثل شركة أورانج الأردن (دراسة فيصل اسامة المحيسن، 2018) ووزارة التنمية الاجتماعية (دراسة احمد طاهر احمد الزويري 2020).

تشترك هذه الدراسات في التأكيد أهمية التخطيط الفعال للتعاقب الوظيفي كأداة استراتيجية لضمان استمرارية العمل وتطوير القيادات المستقبلية، إذ أكدت جميعها على ضرورة تحديد المواهب وتطوير الكفاءات وإعداد صف ثاني من القادة لتعزيز استمرارية الأداء التنظيمي. وقد اعتمدت غالبية الدراسات على المنهج الوصفي التحليلي أو الوصفي المسحي، مما ساعدها في تحليل الأبعاد المختلفة للتعاقب الوظيفي وتحديد عوامل مثل العدالة التنظيمية وبيئة العمل وتوازن الحياة المهنية، التي تلعب دوراً في الاحتفاظ بالموظفين وتطويرهم. ورغم الاتفاق العام على أهمية التخطيط التعاقبي.

كما تشترك الدراسات في التأكيد على أن التخطيط الفعال للتعاقب الوظيفي يعزز من الأداء المؤسسي ويسهم في الاحتفاظ بالموظفين من خلال تطوير المهارات ورفع الكفاءة. كما تظهر أهمية استراتيجيات مثل تحفيز الموظفين والإرشاد لتعزيز الاستدامة الوظيفية، وهي ممارسات مشتركة بين العديد من الدراسات.

ورغم الاتفاق العام على أهمية التخطيط التعاقبي، فإن اختلاف البيئات المؤسسية أدى إلى توصيات متنوعة. ففي حين أوصت دراسة همام (2022) بالاستفادة من تجارب دول مثل كندا وأستراليا في مصر، جاءت توصيات الدراسات الأخرى مركزة على السياقات المحلية، مثل تطوير نظام للتعاقب الوظيفي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية عودة (2020).

كما تختلف الدراسات في منهجياتها، حيث استخدمت بعضها البحث الكمي مثل دراسة (Ahmed) التي اعتمدت على الإحصاءات الوصفية، في حين استخدمت أخرى منهجية نوعية مثل دراسة Ogutu (2016) التي تبنت نظرية مؤسسية لفهم تحديات التي تواجه تطبيق التخطيط التعاقبي الوظيفي في الشركات الكينية. كما تنوعت مجالات الدراسة، فمنها ما كان في بيئات مؤسسية متنوعة مثل الشركات السويدية وبنك في كينيا ومعهد أبحاث السكر، مما يبرز اختلافًا في تطبيقات التخطيط للتعاقب حسب السياق.

بالإضافة إلى اختلاف التحديات بين الدراسات أيضًا، ففي دراسة Ogutu (2016) أشير إلى تحديات مثل "متلازمة المؤسس" والمحسوبة، بينما ركزت دراسات أخرى على تحسين استراتيجيات التخطيط بما يتناسب مع احتياجات بيئات العمل المتغيرة. من جانب آخر، أكدت دراسة Zafar et al. (2020) على تأثير التخطيط للتعاقب على النمو التنظيمي من خلال تحسين التوظيف والاحتفاظ بالكفاءات في المناصب الحيوية، وهو أمر لم تطرحه الدراسات الأخرى..

ورغم هذا التنوع في المنهجيات والسياقات، فإن جميع الدراسات تشترك في التأكيد على أن التخطيط الفعال للتعاقب الوظيفي يسهم في تعزيز الأداء المؤسسي ويسهم في الاحتفاظ بالموظفين من خلال تطوير المهارات ورفع الكفاءة. كما أن استراتيجيات مثل تحفيز الموظفين والإرشاد كانت ممارسات مشتركة لتعزيز الاستدامة الوظيفية، وهي عوامل أساسية في جميع الدراسات.

من خلال التعقيب على الدراسات السابقة يمكن استخلاص أن هذه الدراسة تتفق مع أغلب الدراسات في كون التخطيط التعاقبي الوظيفي من القضايا الهامة التي لا بد من أخذها بعين الاعتبار بالنسبة لجميع

المؤسسات، كما تتفق في كونها اعتمدت على نموذج بيتر سينج كأبعاد للمنظمة المتعلمة والتي تشمل (الرؤية المشتركة، التفكير النظامي، البراعة الشخصية، تعلم الجماعي و النماذج الذهنية)

في حين تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في تحاذاها (التنبؤ الوظيفي، الظل الوظيفي، التناوب الوظيفي وإدارة المواهب) كأبعاد للتخطيط التعاقبي الوظيفي، خلافا لأغلب الدراسات السابقة، التي استندت على : ( ملائمة التخطيط التعاقبي مع استراتيجية الشركة، تحديد المواهب القيادية، صياغة خطة التعاقب الوظيفي تنفيذ خطة التعاقب الوظيفي، وتقييم خطة التعاقب، العدالة التنظيمية، وبيئة العمل، وتوازن الحياة مع العمل والتدريب) كأبعاد للتخطيط التعاقبي الوظيفي.

كما تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في تركيزها على جوانب مختلفة من التخطيط التعاقبي الوظيفي. فقد تناولت معظم الدراسات السابقة هذا الموضوع من منظور دراسة الحالة ضمن مؤسسات تعليمية مثل الجامعات، المعاهد، أو الوزارات. بالإضافة إلى ذلك ركزت هذه الدراسات على التخطيط التعاقبي بوصفه أداة للاحتفاظ بالمواهب، كما هو الحال في دراسة فيصل أسامة المحيسن (2018)، أو لدعم استبقاء الموارد البشرية مثل دراسة أحمد طاهر أحمد الزويري (2020)، ودراسات أخرى مثل دراسة Basit Javed , Muhammad (2019) ودراسة Jaffar (2019) ودراسة Onyiso Dorcas Anyango, (2018)

وهناك من اعتمد على دراسة الحالة في الشركات كدراسة فيصل اسامة المحيسن ( 2018) ودراسة yeonsoo Kim (2006)، إلا ان الاختلاف يكمن في ان هذه الدراسة اعتمدت على دراسة مساهمة التخطيط التعاقبي في بناء المنظمة المتعلمة بالمجموعة من المؤسسات. وهذا ما لم لنجده في الدراسات السابقة، في حدود علم الباحث تعتبر هذه الدراسة الاولى من نوعها التي تناولت مساهمة التخطيط التعاقبي بأبعاده (التنبؤ الوظيفي، الظل الوظيفي، التناوب الوظيفي وإدارة المواهب) في بناء المنظمة المتعلمة بأبعاده (الرؤية المشتركة، التفكير المنظمي، البراعة الشخصية، التعلم الجماعي و النماذج الذهنية) في مجموعة من المؤسسات.

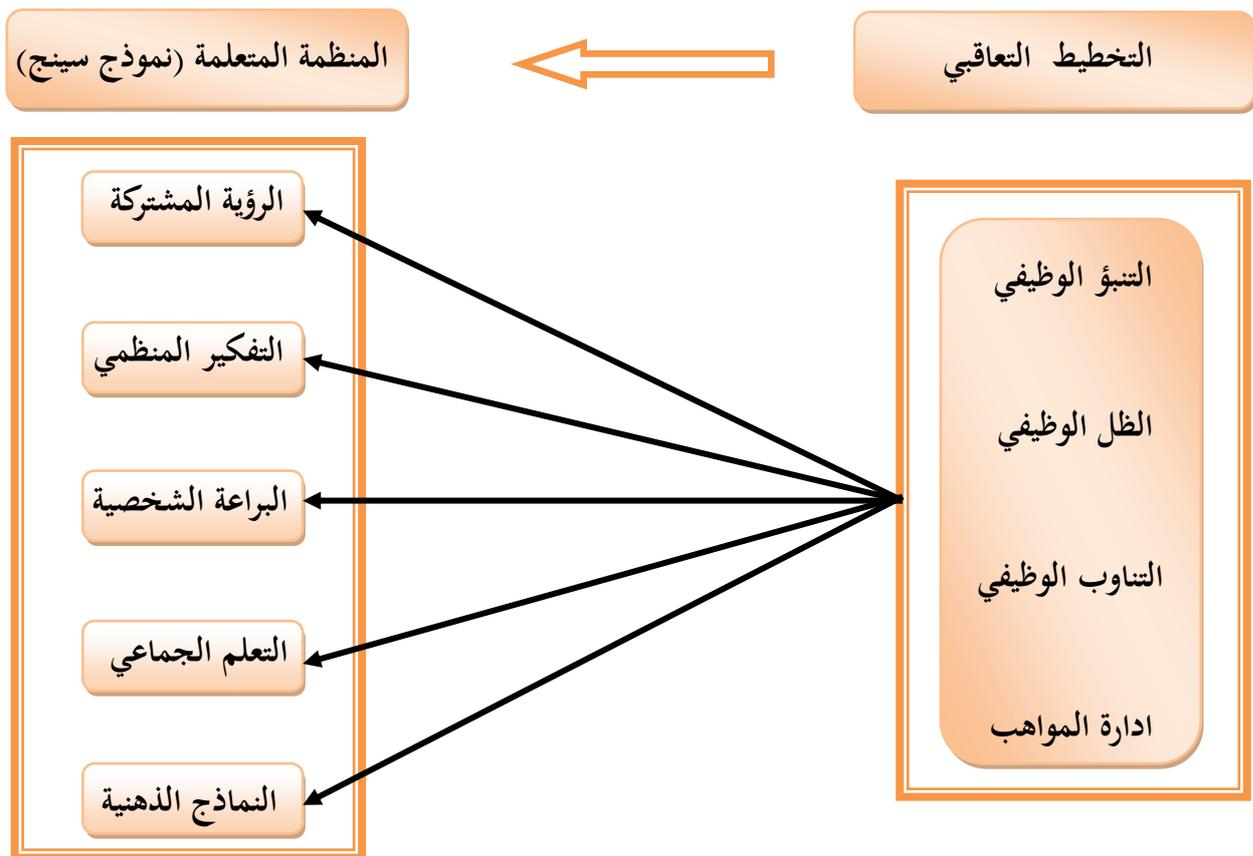
وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة ايضا في عينة ومجتمع الدراسة المختارة، حيث تمثلت عينة الدراسة في الموظفين الذي يمكن للمؤسسة الاعتماد عليهم لشغل مناصب قيادية في المستقبل. تكونت العينة من مجموعة من المؤسسات الاقتصادية، خلافا لما تم اختياره في الدراسات السابقة، حيث اعتمدت كلها تقريبا على دراسة تخطيط التعاقبي الوظيفي بمؤسسات التعليم العالي او البنوك. و اختلفت ايضا في الفترة المختارة للدراسة.

## ❖ نموذج الدراسة

بناء على الإشكالية المطروحة وأهمية الدراسة، تم تطوير نموذج افتراضي يتضمن المكونات الرئيسية للتخطيط التعاقبي الوظيفي والمنظمة المتعلمة. كما هو موضح في الشكل رقم (1)، يشمل النموذج المتغيرين الرئيسيين التاليين:

- 1- المتغير المستقل: ويتمثل في متغير التخطيط التعاقبي الوظيفي في ضوء أبعاده: (التنبؤ الوظيفي، الظل الوظيفي، التناوب الوظيفي وإدارة المواهب).
  - 2- المتغير التابع: ويتمثل في متغير المنظمة المتعلمة في ضوء أبعادها: (الرؤية المشتركة، التفكير المنظمي، البراعة الشخصية، التعلم الجماعي والنماذج الذهنية).
- يمكن توضيح نموذج الدراسة في الشكل الموالي:

## الشكل رقم (1): نموذج افتراضي للدراسة



المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

## ❖ فرضيات الدراسة :

1- الفرضية الرئيسية الاولى : " لا توجد مساهمة ذات دلالة احصائية للتخطيط التعاقبي الوظيفي في بناء

المنظمة المتعلمة في المؤسسات محل الدراسة"؟

وتتفرع تحت هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية وتتمثل فيما يلي :

✓ لا توجد مساهمة ذات دلالة احصائية للتخطيط التعاقبي الوظيفي في تحقيق الرؤية المشتركة في

المؤسسات محل الدراسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )؟

✓ لا توجد مساهمة ذات دلالة احصائية للتخطيط التعاقبي الوظيفي في دعم التفكير المنظمي في

المؤسسات محل الدراسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )؟

✓ لا توجد مساهمة ذات دلالة احصائية للتخطيط التعاقبي الوظيفي في تحقيق البراعة الشخصية في

المؤسسات محل الدراسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )؟

✓ لا توجد مساهمة ذات دلالة احصائية للتخطيط التعاقبي الوظيفي في خلق فرص التعلم الجماعي في

المؤسسات محل الدراسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )؟

✓ لا توجد مساهمة ذات دلالة احصائية للتخطيط التعاقبي الوظيفي في دعم النماذج الذهنية في

المؤسسات محل الدراسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )؟

2- الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى

التخطيط التعاقبي الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية)؟

3- الفرضية الرئيسية الثالثة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مدى

توفر ابعاد المنظمة المتعلمة في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية)؟

## ❖ التعريفات الاجرائية :

سنقوم بشرح التعريفات الاجرائية للمصطلحات الاساسية المهمة في الدراسة، سواء كانت محاور اساسية

او فرعية .

## 1- التخطيط التعاقبي الوظيفي:

✓ التنبؤ الوظيفي: هو عملية تعتمد على استخدام البيانات والمؤشرات المستقبلية لتقدير الاحتياجات

الوظيفية المتوقعة للمنظمة. تتضمن هذه العملية تحديد المتغيرات ذات الصلة، مثل الأداء الوظيفي واحتياجات

الكفاءات، والاستعانة بأدوات تحليلية متنوعة، كالنماذج الإحصائية ودراسة البيانات التاريخية. ويهدف التنبؤ إلى

دعم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتعزيز فرص التطور الوظيفي، مع الأخذ في الاعتبار تحديد إطار زمني محدد، سواء كان على المدى القصير أو الطويل.

✓ **الظل الوظيفي:** هو عملية تنظيمية يرافق فيها موظف موظفًا آخر في بيئة العمل بهدف فهم طبيعة وظيفته ومهامه اليومية من خلال الملاحظة المباشرة والمشاركة المحدودة في الأنشطة، وهذا بغرض اكتساب خبرة عملية والتعرف على بيئة العمل بالإضافة إلى فهم المسؤوليات المرتبطة بالوظيفة. ويكون ذلك خلال مدة زمنية محددة. عادةً ما توثق التجربة عبر تقارير أو استبيانات لقياس مدى تحقيق الأهداف المرجوة.

✓ **التناوب الوظيفي:** هو عملية منظمة تهدف إلى نقل الموظف بين وظائف أو مهام مختلفة داخل المنظمة لفترة زمنية محددة، بهدف تطوير مهاراته، زيادة خبراته، وتعزيز فهمه الشامل لبيئة العمل. تتضمن هذه العملية تحديد الوظائف أو المهام التي سيتم التناوب عليها، مع توضيح الأهداف المرجوة، مثل تحسين الكفاءات وتعزيز الرضا الوظيفي.

✓ **إدارة المواهب:** إدارة المواهب هي عملية استراتيجية متكاملة تهدف إلى استقطاب الأفراد ذوي الكفاءات العالية، وتطوير مهاراتهم، والاحتفاظ بهم، من خلال برامج وأنظمة محددة تدعم تحقيق أهداف المنظمة تشمل هذه العملية تحديد احتياجات المنظمة من المهارات والكفاءات، وتصميم خطط للتدريب والتطوير، وتنفيذ استراتيجيات لتحفيز الموظفين ورفع مستوى أدائهم.

## 2- المنظمة المتعلمة:

✓ **الرؤية المشتركة:** هي تصور مستقبلي متفق عليه بين أعضاء المنظمة أو الفريق، يترجم إلى أهداف محددة وخطط عمل واضحة وقابلة للقياس، يتم تطويرها من خلال عمليات تشاركية تضمن انخراط الأفراد واستيعابهم لتلك الرؤية، مع تحديد مؤشرات أداء لقياس التقدم نحو تحقيقها.

✓ **التفكير المنظمي:** هو عملية تحليل الأنظمة من خلال دراسة مكوناتها المختلفة والعلاقات التفاعلية بينها بطريقة منهجية، بهدف تحديد الأنماط الديناميكية التي تؤثر على أداء النظام. يعتمد التفكير المنظمي على استخدام أدوات عملية مثل الخرائط الذهنية و تحليل السبب والنتيجة لتحليل المشكلات بشكل شامل وتحديد جذورها ، واقتراح حلول شاملة ومستدامة تساهم في تحسين الأداء الكلي للنظام.

✓ **البراعة الشخصية:** هي عملية مستمرة يتبعها الفرد لتطوير ذاته من خلال تحديد رؤية شخصية واضحة والعمل على تحقيقها عبر التعلم المستمر، وتنمية الوعي الذاتي، وإدارة التوترات بين الطموحات الشخصية والواقع الحالي.

✓ **التعلم الجماعي:** هو عملية يتفاعل فيها الأفراد داخل المجموعة لتبادل المعرفة، المهارات، والخبرات بهدف تحقيق فهم مشترك وتحقيق أهداف جماعية. يتضمن التعلم الجماعي مشاركة الأعضاء في أنشطة تعليمية أو نقاشات منظمة، مع التركيز على بناء حلول مشتركة للتحديات، وتطوير الأفكار، وتحقيق التحسين المستمر

✓ **النماذج الذهنية:** هي التصورات الذهنية أو الأفكار التي يكونها الأفراد بناء على تجربتهم ومعرفتهم السابقة، والتي تؤثر في كيفية تفسيرهم للأحداث واتخاذهم للقرارات. هذه النماذج تمثل "الإطارات العقلية" التي تساعد الأفراد على فهم وتحليل المعلومات.

#### ❖ التوضع الاستمولوجي:

للإجابة على إشكالية البحث وتساؤلاته والتحقق من صحة الفرضيات المطروحة، سيتم التركيز على فهم كيفية تأثير التخطيط التعاقبي على تحول المنظمات إلى منظمات متعلمة. يفترض الباحث أن المعرفة عملية ديناميكية يتم اكتسابها وتطويرها من خلال التجارب والتعلم المستمر، وأن التخطيط التعاقبي يعزز تبادل المعرفة وتحفيز التعلم داخل المنظمة. يتم التركيز على كيفية اكتساب الموظفين للمعرفة والمهارات من خلال التنبؤ الوظيفي، الظل الوظيفي، التناوب الوظيفي وإدارة المواهب، وتأثير ذلك على هيكلية المنظمة وثقافتها، مما يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز الابتكار. يعتمد الباحث بشكل أساسي على المنهج الوصفي التحليلي. يعد هذا المنهج أساسياً في توضيح وتفسير الظواهر أو الإشكاليات قيد الدراسة، حيث يسعى إلى بناء المعرفة النظرية من خلال جمع الحقائق والبيانات من مصادر أولية وثانوية، مثل الكتب، المقالات، والدراسات السابقة المتعلقة بالتخطيط التعاقبي الوظيفي وبناء المنظمة المتعلمة. يتيح هذا النهج للباحث تحليل البيانات بدقة وتقديم تفسيرات موثوقة وحلول منطقية، لفهم مساهمة التخطيط التعاقبي على بناء المنظمة المتعلمة.

أما في الجانب التطبيقي للدراسة، فسيتم استخدام منهج دراسة الحالة، الذي يتضمن اختيار عينة من المجتمع وتحليل وتفسير البيانات المجمعة عنها باستخدام التحليل الإحصائي عبر برنامج SPSS. ستشمل العينة

مجموعة من موظفين بالمؤسسات على مستوى ولاية بسكرة، يمكن الاعتماد عليهم في شغل المناصب القيادية للمؤسسة مستقبلا.

### ❖ المنهج (منهجية الدراسة)

تختلف المناهج البحثية وفقا لموضوع الدراسة المراد تحليلها. لضمان تغطية شاملة لجوانب الظاهرة المدروسة للإجابة على الإشكالية البحث، ونظرا لطبيعة الموضوع اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي الذي يعتمد على الاستنتاج لبناء المعرفة في الجانب النظري، من خلال جمع الحقائق والبيانات سواء من مصادرها الأولية او الثانوية، من خلال الرجوع للكتب والمقالات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع التخطيط التعاقبي والمنظمة المتعلمة ثم تبين العلاقة بينهما من أجل بناء مجموعة فرضيات يتم اختبارها ميدانيا، كما يهدف هذا المنهج إلى تصوير الظاهرة المدروسة كما هي في الواقع من خلال وصفها بشكل كمي وكيفي ، إلى جانب الاعتماد على الاستبيان في جمع البيانات الأولية التي تم تحليله إحصائيا بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS .

### ❖ ادوات جمع البيانات

تبعاً لنوع البيانات المراد جمعها والمنهج المتبع في الدراسة، سيتم الاعتماد على الاستبانة فهي الأداة الأنسب لتحقيق أهداف البحث. يعود ذلك إلى صعوبة الحصول على البيانات اللازمة باستخدام أدوات أخرى مثل المقابلات أو الملاحظة. لذلك تم اعتماد الاستبانة في هذا البحث كأداة ملائمة لطبيعة الموضوع وملائمة لمجتمع الدراسة.

### ❖ المجتمع والعينة

يتكون مجتمع الدراسة من موظفين يمكن للمؤسسة الاستعانة بهم لشغل مناصب قيادية في المستقبل والبالغ عددهم حوالي 255 موظفاً، حيث تم اختيار عينة تتكون من 191 موظف، ينتمون الى مجموعة من المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة وقمنا بتوزيع الإستبانة عليهم.

### ❖ الحدود الزمنية والمكانية

1- المدى الزمني: سيتم الامتثال للدراسة المقطعية (مرة واحدة في وقت واحد)، سيتم إجراء هذا

البحث ميدانيا في الفصل الاول للسنة الجامعية 2024-2025

2- الحدود المكانية : اقتصرت هذه الدراسة على عينة من المؤسسات الاقتصادية على مستوى ولاية

بسكرة وتشمل كل من:

- ✓ مصنع البسكرة للإسمنت.
- ✓ مؤسسة قديلة للمياه المعدنية
- ✓ مؤسسة FSP
- ✓ مؤسسة البرانيس للاجر
- ✓ مؤسسة بلادي امبلاج

#### ❖ أهمية الدراسة

تعتبر دراسة مساهمة التخطيط التعاقبي الوظيفي في بناء المنظمة المتعلمة، مهمة كونها تساهم في تعزيز قدرة المنظمة على التكيف والاستدامة في بيئة الأعمال المتغيرة حيث تتبلور أهمية الدراسة في مجموعة من النقاط ويمكن سردها في النقاط التالية:

✓ تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تتناول أحد المواضيع المهمة في مجال الإدارة، حيث قد تساهم في الوصول إلى فهم أعمق لمساهمة التخطيط التعاقبي الوظيفي في بناء المنظمة المتعلمة داخل المؤسسات محل الدراسة.

✓ قد يكون هذا البحث ذا فائدة للمهتمين بوضع استراتيجيات تهدف إلى تعزيز تطبيق التخطيط التعاقبي الوظيفي وتحويل المؤسسات محل الدراسة من تابعها التقليدي إلى منظمات متعلمة، لما يحققه ذلك من أهداف متعددة.

✓ من المؤمل أن تخلص الدراسة إلى نتائج وتوصيات تساهم في توضيح أهمية التخطيط التعاقبي الوظيفي في اكتشاف القادة المحتملين وتطويرهم والاحتفاظ بهم، مما يعزز قدرة المؤسسات محل الدراسة على التكيف مع التغيرات المستقبلية من خلال إعداد القيادات والمواهب لمواجهة التحديات الجديدة. هذا النهج يساهم في بناء منظمة متعلمة عن طريق تشجيع الموظفين على تحسين مهاراتهم باستمرار والتعلم من تجاربهم، مما يجعل المنظمة أكثر مرونة واستجابة لمتطلبات السوق المتغيرة.

✓ قد تساهم هذه الدراسة في توضيح أسباب عدم الاهتمام بالتخطيط التعاقبي الوظيفي، مما يتيح معالجتها وتعزيز تطبيق هذا النوع من التخطيط في المؤسسات محل الدراسة، وبالتالي دعم بناء ثقافة تعلم فعالة داخل المنظمة.

بالتالي دراسة هذا الموضوع تمكن المنظمات من التخطيط لمستقبلها بفعالية وضمان استمرارية التعلم والتطور، وهو ما يعزز من تنافسيتها في السوق

### ❖ اهداف الدراسة

تسعى الدراسة الى اختبار صحة الفروض، فالدراسة تسعى لتحقيق الأهداف التالية:

أ- في جانبها النظري فهي تهدف إلى ما يلي:

- ✓ التعرف على المفاهيم النظرية المتعلقة بالتخطيط التعاقبي الوظيفي وكذا المنظمة المتعلمة.
- ✓ اختبار نموذج الدراسة والذي يفترض وجود دور ومساهمة لأبعاد التخطيط التعاقبي الوظيفي (المتغير المستقل) في بناء المنظمة المتعلمة في المؤسسات محل الدراسة (المتغير التابع).
- ✓ محاولة فتح المجال للباحثين والدارسين لإجراء المزيد من البحوث المستقبلية، ولتغطية نقاط القصور التي لم تركز عليها هذه الدراسة وكذا الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع.

✓ إبراز حتمية اعتماد التخطيط التعاقبي الوظيفي وضروريته في المؤسسات محل الدراسة .

ب- أما في جانبها التطبيقي فهي تهدف إلى:

- ✓ التعرف على مستوى بناء المنظمة المتعلمة بالمؤسسات محل الدراسة .
- ✓ التعرف على مدى تطبيق التخطيط التعاقبي الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة .
- ✓ التعرف على مساهمة التخطيط التعاقبي الوظيفي في بناء المنظمة المتعلمة في المؤسسات محل الدراسة .

### ❖ صعوبات الدراسة

- ✓ قلت الدراسات التي تطرقت للموضوع وجمعت بين التخطيط التعاقبي وبناء المنظمة المتعلمة.
- ✓ صعوبات في توزيع وإعادة استرجاع استبيانات الدراسة في بعض المؤسسات .
- ✓ التحفظات من طرف المسيرين حول عدد الاستبيانات الموزعة، وذلك بتحديد عدد معين من الاستبيانات لتوزيعها.

✓ الإجابات العشوائية وغير الجادة من طرف المبحوثين، بالاضافة للاستبيانات الفارغة، حيث قمنا

باستبعاد عدد كبير من الاستبيانات

## ❖ هيكل الدراسة:

للإحاطة بإشكالية الدراسة والإجابة عنها، سنعتمد على خطة متكونة من ثلاثة فصول تسبقهما مقدمة وتسبقهما خاتمة، يمكن توضيحها على النحو الآتي:

**الفصل الأول:** تمثل في الاطار النظري للمنظمة المتعلمة والذي سنتطرق فيه لأهم الادبيات النظرية والمفاهيم المرتبطة بهذا المفهوم خلال التعرض الى ثلاثة مباحث سيتطرق الاول الى اساسيات حول التعلم التنظيمي من خلال تعرضه الى تطور مفهوم التعلم التنظيمي عمليات التعلم التنظيمي و بيئة التعلم التنظيمي وسيتطرق الثاني إلى التاثير النظري للمنظمة المتعلمة من خلال تعرضه الى ماهية المنظمة المتعلمة، التحول من المنظمة التقليدية الى المنظمة المتعلمة ومقومات المنظمة المتعلمة. اما المبحث الثالث سيتطرق فيه الى نماذج ونظريات التحول الى منظمة المتعلمة من خلال تعرضه الى نموذج بيتر سنج، نموذج ماركردت و نموذج جامس

**الفصل الثاني:** تمثل في الاطار النظري لتخطيط التعاقي الوظيفي والذي سنتطرق فيه لأهم الادبيات النظرية والمفاهيم المرتبطة بهذا المفهوم من خلال اربع مباحث سيتطرق الاول الى مفاهيم اساسية حول التخطيط التعاقي الوظيفي وذلك من خلال تعرضه الى مفهوم ونشأة وتطور التخطيط التعاقي الوظيفي، اهداف واهمية التخطيط التعاقي الوظيفي ومراحل ومجالات التخطيط التعاقي الوظيفي، وسيتطرق المبحث الثاني إلى ممارسات واستراتيجيات ونماذج التخطيط التعاقي الوظيفي وذلك من خلال تعرضه لممارسات التخطيط التعاقي الوظيفي استراتيجيات ادارة التخطيط التعاقي الوظيفي ونماذج التخطيط التعاقي الوظيفي، و المبحث الثالث سيتطرق الى وسائل ومتطلبات وتحديات التخطيط التعاقي الوظيفي وذلك من خلال تعرضه لوسائل التخطيط التعاقي الوظيفي متطلبات وتحديات التخطيط التعاقي الوظيفي، اما المبحث الرابع فسيتطرق الى العلاقة بين التخطيط التعاقي وبناء المنظمة المتعلمة.

**الفصل الثالث:** سنتطرق فيه إلى الدراسة الميدانية حول مساهمة التخطيط التعاقي الوظيفي في بناء المنظمة المتعلمة في مجموعة من المؤسسات وذلك من خلال ثلاثة مباحث رئيسية. يتناول المبحث الأول التعريف بالمؤسسات محل الدراسة، بينما يركز المبحث الثاني على الإطار المنهجي للدراسة، حيث سيتم استعراض منهج الدراسة، وتحديد مجتمع وعينة الدراسة، مع اختبار ثبات أداة الدراسة. أما المبحث الثالث فيخصص لاختبار الفرضيات وتفسيرها باستخدام اختبار التوزيع الطبيعي، بالإضافة إلى المبحث الرابع الذي سنتطرق فيه الى مناقشة وتفسير نتائج الدراسة. وتلي هذه الفصول خاتمة تتضمن نتائج وتوصيات وآفاق الدراسة.



*الإطار النظري للمنظمة المتعلمة*

## تمهيد :

في ظل التحولات السريعة والتحديات المتزايدة التي يشهدها العالم المعاصر، برز مفهوم "المنظمة المتعلمة" كأحد الركائز الأساسية لتحقيق المرونة والاستدامة في بيئات الأعمال الحديثة. يعكس هذا المفهوم قدرة المنظمات على اكتساب المعرفة، تطوير الأداء، والتكيف بفعالية مع التغيرات المحيطة، مما يجعلها عنصراً استراتيجياً يمكنها من الحفاظ على تنافسيتها في الأسواق المتغيرة. وتمثل هذه العملية نهجاً ديناميكياً ومستداماً يمتد إلى جميع مستويات المنظمة، متجاوزاً حدود التعلم الفردي إلى التعلم التنظيمي الشامل.

مع تسارع وتيرة التغيرات في بيئة الأعمال العالمية، أصبحت المعرفة والقدرة على التعلم المستمر من أهم المقومات التي تميز المنظمات الناجحة. وفي هذا السياق، تظهر "المنظمة المتعلمة" كإطار حديث يعزز قدرة المؤسسات على استثمار المعرفة ومشاركتها وتطبيقها بفعالية لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

المنظمة المتعلمة ليست مجرد هيكل تنظيمي، بل هي ثقافة متكاملة تقوم على قيم الابتكار، المشاركة، والتحسين المستمر. وتتطلب هذه الثقافة بيئة عمل محفزة تدعم الأفراد في استكشاف الأفكار الجديدة، والتعلم من التجارب السابقة سواء كانت نجاحات أم إخفاقات، مما يعزز من قدرة المنظمة على تحقيق التكيف والنمو المستدام.

وبغرض التعمق أكثر في هذا الموضوع سنتطرق الى الاطار النظري لهذا المفهوم من خلال الثلاث مباحث التالية:

- المبحث الاول : أساسيات التعلم التنظيمي
- المبحث الثاني : التأطير النظري للمنظمة المتعلمة
- المبحث الثالث : نماذج ونظريات التحول إلى منظمة المتعلمة

### المبحث الأول : أساسيات التعلم التنظيمي

يعد التعلم التنظيمي من المفاهيم الحديثة التي اكتسبت أهمية متزايدة في مجال إدارة الأعمال. فهو عملية محورية تهدف إلى تعزيز وتحسين المعرفة والقدرات داخل المنظمة، مما يمكنها من التكيف مع التغيرات والتحديات في بيئة العمل. ويعتبر التعلم التنظيمي عنصراً أساسياً لتحقيق الاستدامة والابتكار، حيث يسمح للمنظمات بالبقاء قادرة على المنافسة وتحقيق النجاح على المدى الطويل.

لذا سنتطرق في هذا المبحث إلى استعراض تطور مفهوم التعلم التنظيمي، بالإضافة إلى تحديد عملية التعلم التنظيمي. كما سيتم التطرق أيضاً إلى بيئة التعلم التنظيمي

### المطلب الأول: تطور مفهوم التعلم التنظيمي

للتعرف على مدلول التعلم التنظيمي، يجب البحث في مفهومه الذي عرف تطوراً ملحوظاً وهذا ما يتطلب التعرض إلى أصوله الفكرية وكذا التطرق إلى تعريفه الذي يختلف باختلاف الزاوية التي ينظر منها إليه.

#### اولاً: تعريف التعلم التنظيمي

يمكن إبراز أهم التعاريف الموضحة للتعلم التنظيمي من خلال الجدول التالي:

#### جدول رقم (01): يتضمن تعاريف التعلم التنظيمي

المرجع	التعريف	السنة	الكاتب
(Yuan & Chayanuvat, 2021, p. 79)	عملية إكتشاف وتصحيح الأخطاء	1978	<b>Argyris &amp; Schon in</b>
(Labiad & Datoussaid, 2022, p. 19)	عملية اكتساب المعارف الجديدة من قبل الفاعلين الذين لهم تأثير إيجابي على المنظمة.	1980	<b>Miller et Friesen</b>
(Hamamma & Benaoun, 2020, pp. 508-509)	"عملية اكتساب المعرفة واستخدام المعلومات للتكيف بنجاح مع الظروف المتغيرة. ولكي تتعلم المنظمات، يجب أن تشارك في اكتساب المعرفة، وتوزيع المعلومات، وتفسير المعلومات، والاحتفاظ بالمعلومات داخل المنظمة لكي تتكيف بنجاح مع الظروف المتغيرة"	1991	<b>Hube</b>
(Mokabli & Chicha, 2020, p. 242)	التعلم التنظيمي لا يمكن أن يكون سوى طريقة عمل خاصة بكل منظمة، تزودها بالمعارف وبإجراءات روتينية محددة لأنشطتها، و تتوافق مع ثقافتها، وتحسن أدائها من	1993	<b>Dodgson</b>

	خلال الاستخدام الأفضل لكفاءاتها الفردية والجماعية.		
(Mohammed Belkbir, 2022, p. 2058)	التعلم التنظيمي هو عملية اكتساب المعرفة وخلقها واستغلالها من خلال التفاعلات بين الأفراد، وذلك بهدف تطوير عادات تستجيب بشكل خاص لمتطلبات البيئة، مما يؤدي إلى تحسين كفاءة المنظمة.	1994	<b>Gérard koenig</b>
(Hamitouche & Meziani, 2021, p. 1690)	التعلم التنظيمي ظاهرة جماعية لاكتساب وتطوير مهارات	2006	
(Chikh & Guendouzi, 2017, p. 488)	عملية اجتماعية للتفاعلات التي تنتج معارف جديدة و مهارات جديدة.	1994	<b>Ingham</b>
(Ouma & Kombo, 2016, p. 55)	لخص يو الأبحاث حول التعلم التنظيمي للفترة بين 1990-2004 وخلص إلى أن جميع تعاريف التعلم التنظيمي تتفق على فكرة أن التعلم التنظيمي، يعتبر محركا للميزة التنافسية التي يمكن ترجمتها إلى إنجاز.	2005	<b>Yeo</b>

المصدر: من اعداد الباحث

من خلال الجدول يمكن تعريف التعلم التنظيمي على انه عملية ديناميكية مستمرة تشمل اكتشاف الأخطاء وتصحيحها بالإضافة إلى اكتساب المعرفة الجديدة من قبل الأفراد أو الفرق داخل المنظمة. يتم تحقيق ذلك من خلال تفاعل الأفراد وتبادل المعلومات، مما يساعد المنظمة على التكيف مع التغيرات في بيئتها. يتجلى هذا التعلم في تطوير الإجراءات والروتينيات المتوافقة مع ثقافة المنظمة، مما يساهم في تحسين الأداء واستغلال أفضل للكفاءات الفردية والجماعية. يعد التعلم التنظيمي عاملا رئيسيا في تعزيز الميزة التنافسية وتحقيق الأهداف التنظيمية.

كما ان الجدول يبرز التطور في فهم التعلم التنظيمي، من كونه مجرد عملية تصحيح أخطاء إلى كونه جزءا أساسيا من التفاعل الجماعي، التكيف، والتنافسية. كل تعريف يضيف بعدا جديدا ويعكس كيفية تطور الفهم الأكاديمي لهذه الظاهرة المعقدة، مما يعكس تعدد أبعادها في مختلف السياقات التنظيمية.

### ثانيا: الأصول الفكرية للتعلم التنظيمي:

حتى الخمسينيات من القرن الماضي، كان مفهوم التعلم يطبق فقط على الفرد، وسامون Simon هو أول من إقترح نقل هذا المفهوم الى ساحة المنظمات، ليمهد الطريق للعديد من الأعمال وتحديد البحث في هذا المجال. (Aichouche, 2013, p. 118)

ليتم تسليط الضوء عليه لأول مرة من قبل (Cyert et March, 1963) غير أن موضوع التعلم التنظيمي لم يحظ باهتمام كبير من الباحثين حتى أواخر السبعينيات عندما أصبح محور نشاط لعدد قليل من المنظرين التنظيمي (Argyris, 1975; Argyris & Schön, 1978) ، وعلى الرغم من ازدياد النشاط البحثي في الثمانينيات، لكن لم يصبح موضوعا رئيسيا حتى التسعينيات في مجموعة متنوعة من التخصصات الإدارية، مثل الاستراتيجية وإدارة الإنتاج. (Dawes, Lee, & Midgley, 2007, p. 285)

ويعتبر مفهوم التعلم التنظيمي موضوعا للدراسات في مجالات مختلفة كعلم النفس، والتطوير التنظيمي والإدارة وحتى علم الاجتماع، و هذه المقاربات المتنوعة توفر فهما أوسع وأكثر شمولاً للظاهرة المعقدة التي هي التعلم التنظيمي وتجدر الإشارة أن علوم التسيير تأثرت على وجه الخصوص بعلم النفس وعلم الاجتماع، ويظهر ذلك في العديد من الأبحاث المشتركة. (Fillol, 2006, p. 4)

ويشير Bell وآخرون الى أن السبب الرئيسي وراء محدودية التوافق في البحث حول التعلم التنظيمي هو اندماجه في مدارس فكرية متنوعة. استنادا إلى مراجعة شاملة للأدبيات، حيث يقترحون أربع مدارس فكرية في مجال البحث في التعلم التنظيمي، والتي تتمثل فيما يلي: (Heidman, 2008, pp. 18-19)

أ- **المدرسة الاقتصادية (The economic school)**: تركز على التعلم الروتيني من خلال تكرار تدفقات العمل والعمليات التي تتزايد مع الإنتاج المستمر، يتمحور هذا التعلم بشكل أساسي حول السلوك، مع التركيز على العامل الإنتاجي الفردي، مما يؤدي إلى تحسينات تدريجية في عمليات العمل عن طريق تصحيح الأخطاء السابقة.

ب- **المدرسة التنموية (The developmental school)**: تصف تطور المنظمة نحو أن تصبح قادرة على تبني أشكال أكثر جذرية من التعلم.

ت- **المدرسة الإدارية (The managerial school)**: توفر إرشادات معيارية للمديرين حول كيفية خلق بيئة أو ثقافة داعمة للتعلم الجذري، لتحقيق هذا النوع من التعلم، يجب تنفيذ قيم ونظم ومعايير على مستوى المنظمة لتحقيق مجموعة معينة من المعايير. ومع ذلك لا تأخذ المدرسة الإدارية في الاعتبار بشكل كاف عوامل السياق البيئي.

ث- **المدرسة العملية (The process school)**: يستند التعلم على القدرات الإدراكية والسلوكية للأفراد ويتم بناؤه اجتماعيا. تركز هذه المدرسة على عمليات معالجة المعلومات مثل اكتساب المعرفة، توزيع المعلومات، تفسير المعلومات والذاكرة التنظيمية، وهي عمليات شائعة في جميع المنظمات، من منظور معالجة المعلومات، يركز التعلم على تفسير الأفراد ولكنه يرتبط بالمستوى التنظيمي. يعتمد التعلم التنظيمي على عوامل تنظيمية وبيئية.

ثالثاً: خصائص التعلم التنظيمي واهدافه

أ- خصائص التعلم التنظيمي :

هناك العديد من الخصائص لتعلم التنظيمي ومن بينها مايلي: (عيشوش و بوسالم، 2016، صفحة 8)

- ظاهرة إجتماعية: يتسم التعلم التنظيمي بالتعاون وروح الفريق، ويرتبط باحتياجات أعضاء المنظمة ودوافعهم واهتماماتهم، بالإضافة إلى التفاعل الجماعي في حل المشكلات.
- الإستمرارية: تعتبر عملية التعلم عملية مستمرة، لذا ينظر الأفراد العاملون في المنظمة التي تتبنى مفهوم التعلم التنظيمي إلى هذه العملية كجزء لا يتجزأ من نشاط وثقافة المنظمة.
- الرؤيا المشتركة: تتطلب عملية التعلم التنظيمي أن يكون لدى أعضاء المنظمة رؤية مشتركة لأهدافهم ومستقبلهم.

- تعدد العمليات: يتضمن التعلم التنظيمي عدة عمليات فرعية، تشمل اكتساب المعلومات وتخزينها في ذاكرة المنظمة، ثم الوصول إلى هذه المعلومات وتنقيحها والاستفادة منها في حل المشكلات الحالية والمستقبلية، وذلك في إطار الثقافة التنظيمية التي تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى.
- قيادة استراتيجية: لا يمكن لعملية التعلم التنظيمي أن تحقق النتائج المرجوة منها دون دعم ومساندة من قيادة المنظمة، التي يجب أن تكون قدوة للآخرين.

● التفاعل مع البيئة: التعلم التنظيمي هو نتاج التّجارب والخبرة الداخلية والخارجية.

ب- أهداف ومرتكزات التعلم التنظيمي:

- تهدف عملية التعلم التنظيمي إلى غرس الاتجاهات والقيم الإيجابية وتدعيمها، وتحويلها إلى سلوكيات رائدة وقرارات مبتكرة. كما تسعى إلى نشر المعرفة وتبادلها بين الأفراد والجماعات العاملة في المنظمات، والوصول بها إلى العملاء الذين يسهمون بدورهم في تغذيتها وإثرائها. ولتحقيق هذه الأهداف، ينبغي توافر عدد من المرتكزات الأساسية ومن أهمها ما يلي: (الطاني و الخزعلي، 2015، صفحة 34)

- وجود بيئة تنظيمية مشجعة للتعلم
- تطوير التقنية التنظيمية
- التأكيد على أهمية المعرفة المتجددة.
- تحفيز الأفراد المتعلمون والاهتمام بهم.
- توفير خصائص المنظمة المتعلمة

كما تهدف عملية التعلم التنظيمي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها ما يلي: (لنصاري و بوخلوه، 2022، صفحة 191)

- تعظيم إمتلاك المعرفة والمهارات للأفراد العاملين في أداء المهام الموكلين بها.
- تقليص الوقت اللازم لإنجاز المهام وتقليله وتحسين نوعية المخرجات.
- تعظيم قدرة المنظمة على التكيف مع البيئات المتغيرة وتحسينها والحالات المفاجئة.
- توسيع نطاق السلوك المحتمل وبالتالي إبتكار طرائق جديدة لرؤية الأشياء وعملها.

رابعا: أنواع التعلم التنظيمي ومستوياته

أ- أنواع التعلم التنظيمي:

تختلف أنواع التعلم التنظيمي باختلاف معيار التصنيف، وفي ما يلي أهم التصنيفات:

1- التصنيف الاول: بحسب سينج (Senge) ينقسم التعليم التنظيمي إلى:

1-1 تعلم تكيفي: Adaptive Learning

يشير هذا الصنف من التعلم إلى قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية. الدافع لاعتماد التعلم التكيفي في المنظمة المتعلمة هو سد الفجوة بين الأهداف والنتائج، وتكييف السلوك لتوجيهه نحو تحقيق الأهداف المرجوة. يرى (ماركوادت) أن التعلم التكيفي يحدث عندما يتعلم الفرد أو الجماعة أو المنظمة من التجارب السابقة، وتقوم المنظمة بتعديل السلوك السابق وتحليل النتائج المترتبة عليه. وفقا لسينج (Senge)، يمثل هذا النوع من التعلم الخطوة الأولى نحو بناء منظمات التعلم. (بوقريط و الجمعي، 2020، الصفحات 308-309)

2-1 التعلم التوالدي او التوليدي Generative Learning:

هو نوع من التعلم يتجاوز مجرد التكيف مع الظروف الحالية. حيث يعتبر التكيف هو الخطوة الأولى فقط، أو حلقة التعلم الأولى (Single-Loop Learning)، يركز هذا النوع من التعلم على التحريب المستمر والتغذية الراجعة الدائمة لفحص كيفية تحديد المشكلات وحلها داخل المنظمة. كما انه لا يقتصر الامر على حل المشكلات القائمة، بل يتم التركيز على فهم الجذور العميقة لهذه المشكلات وإعادة هيكلة الأساليب والعمليات بشكل يخلق فرصا جديدة للنمو والابتكار، من وجهة نظر سينج (Senge)، يرتبط التعلم التوليدي بالإبداع ويتطلب التفكير النظامي، والرؤية المشتركة والإتقان الشخصي، والتعلم الجماعي. (بوقريط و الجمعي، 2020، صفحة 309)

2- التصنيف الثاني: تصنيف G.Argyris

وقد قسم (G.Argyris) التعلم التنظيمي حسب تصنيفه إلى ثلاث أنواع:

## 1-2 التعلم أحادي الحلقة Single-loop learning :

ينطوي التعلم أحادي الحلقة على استخدام المعرفة المتولدة سابقا لإنتاج معرفة جديدة حول الأحداث والظروف المحددة وإجراء تعديلات على الأعمال. يتعلم العاملون والقادة في المنظمات من تجاربهم وممارساتهم وما يترتب عليها من نتائج ومخرجات تعتبر تغذية راجعة لهم. إذا كانوا راضين عن نتائج قراراتهم، فإنهم يسعون لتكرارها لتصبح قرارات مبرجة تتخذ في المواقف المتكررة. وإذا لم يكونوا راضين عنها، فإن التعلم أحادي الاتجاه يعلم القادة والعاملين كيفية حل المشكلات الناتجة عن تصرفاتهم.

تتعلم المنظمة عندما تكتشف الأخطاء وتصحح مسارها دون المساس بسياساتها وأهدافها. يضيف هذا النمط من التعلم قاعدة معرفية جديدة إلى أنشطة المنظمة بهدف تعزيز اختصاصها وزيادة كفاءتها، ولا يتطلب تغيير السياسات المرسومة أو الأهداف القائمة، بل يساهم في تحقيقها بسهولة. (بركنو، 2019، صفحة 229)

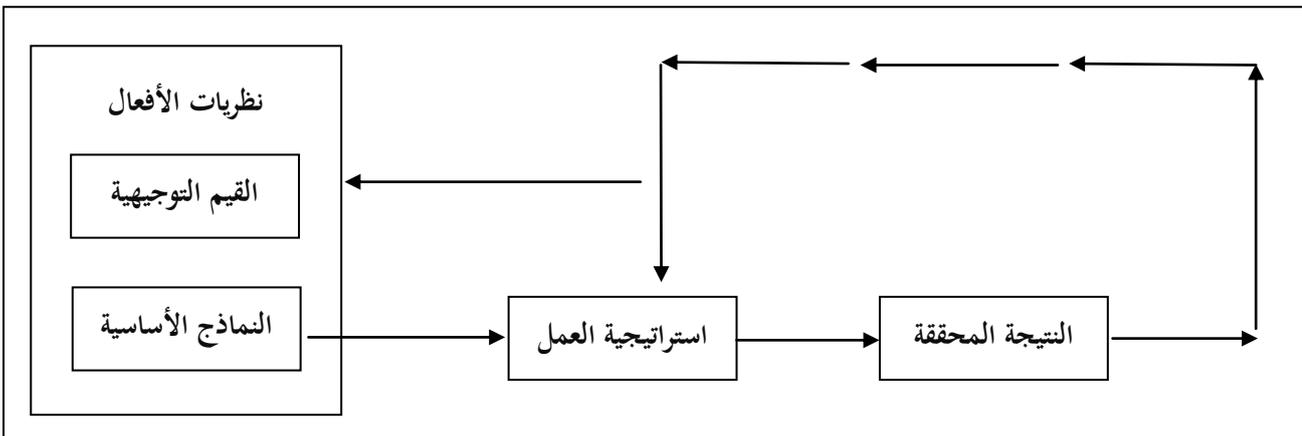
لكن للتعلم أحادي الحلقة عدة سلبيات، منها: (بركنو، التدريب الإلكتروني، 2019، الصفحات 229-

230)

- الافتقار إلى الانفتاح وتبادل المعلومات: عدم وجود تدفق حر للمعلومات بين أفراد المنظمة.
- عدم وجود رؤية مشتركة للنظام أو الأهداف. تصاميم أحادية الجانب تستبعد بعض الفئات الرئيسية من المستخدمين

- عدم القدرة على مراجعة (تعديل) الأهداف: صعوبة في التكيف مع التحديات الجديدة نتيجة لجمود الأهداف
  - الافتقار إلى الالتزام والثقة: قلة الثقة في النظام الجديد وفي المعلومات المقدمة من الأقسام الأخرى.
  - أحادية وجهات النظر في التصميم وعدم وجود حل فعال للصراع في التنفيذ
  - الافتقار إلى التدريب والتواصل والمشاركة: نقص في التدريب الجيد والتواصل الفعال والمشاركة بين أفراد المنظمة.
- والشكل التالي يوضح ذلك :

الشكل رقم (02): التعلم أحادي الحلقة (single-loop learning)



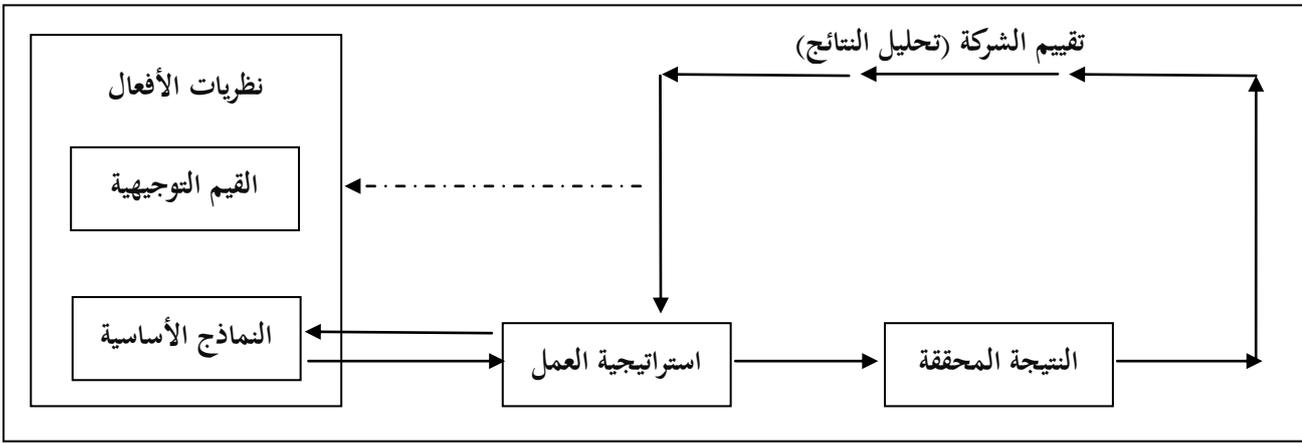
## 2-2 التعلم المزدوج الحلقة Double-loop learning :

هو إنعكاس لأهمية الممارسات والسياسات والمعايير التي يقوم عليها العمل، ويتناول هذا النهج الجوانب الأساسية للمنظمة، بحيث لا تطبق نفس الحلول على وضعيات جديدة. (Daghrir & Mosbah, 2021, p. 704)

ففي حالة التعلم المزدوج الحلقة، فإن المنظمة لا تواجه تغييرا في استراتيجية العمل ولكنها تواجه تغييرا في توجيه القيم، و لكي تقوم المنظمة بتصحيح أخطائها، وجب عليها ان تعيد النظر في قيمها ومعاييرها وأهدافها وافترضاؤها، من خلال تعديلها لتحقيق المنظمة تعلما عالي المستوى. (Mokabli & Chicha, 2020, pp. 243-244)

والشكل التالي يوضح ذلك :

### الشكل رقم (03): التعلم المزدوج الحلقة ( Double-loop learning )



المصدر: (Mokabli & Chicha, 2020, p. 243)

العوائق الرئيسية أمام هذا الصنف من التعلم هو وجود الروتين الدفاعي على مستوى الأفراد والمنظمة على حد سواء، فهذه الروتينات الدفاعية تشير إلى أي سياسة أو ممارسة تجنب أعضاء المنظمة من الشعور بالإحراج أو الاحساس بالتهديد، وفي نفس الوقت تمنعهم من اكتشاف أسبابه، كما يضع الأفراد خططاً للبقاء في حالة جهل، خاصة عندما توجد مشاكل معقدة أو مهددة، بمعنى في الوقت الذي يكون من المهم فيه تعلم كيفية التعلم بفعالية. (Wassenhove, 2004, p. 80)

## 2-3 التعلم ثلاثي الحلقة Deutero-learning :

يحدث عندما تتعلم المنظمات كيفية أداء التعلم أحادي الحلقة والتعلم ثنائي الحلقة. لا يمكن أن تحدث هاتان الطريقتان من التعلم إذا لم تدرك المنظمات حدوث التعلم، يعني تحديد اتجاهات وأنماط التعلم، بالإضافة إلى العمليات والهيكل (العوامل المساعدة) اللازمة لتعزيز التعلم.

يعني ذلك التساؤل حول الأسس الجوهرية للمنظمة وسبب وجودها، مما قد يؤدي في النهاية إلى تغييرات جذرية في هيكلها الداخلي وثقافتها وممارساتها، وكذلك في سياقها الخارجي. (Daghrir & Mosbah, 2021, p. 704)

وتختلف أنواع التعلم التنظيمي الثلاثة وفقاً لعدة معايير كما هو موضح في الجدول التالي :

الشكل رقم (04): أنواع التعلم التنظيمي

المعيار	التعلم احادي الحلقة	التعلم المزدوج الحلقة	التعلم ثلاثي الحلقة
الوصف	التعلم السطحي	التعلم العميق (كيف)	التعلم العميق جدا (لماذا)
المعنى	الحفظ	التفكير	الحدس
المخرجات	المعلومات	المعرفة	الحكمة
الدليل (Evidence)	التكرار او اعادة التجربة	الفهم	المعنى
الدافع	خارجية	داخلية	رسمي
المواقف	الامتثال	التفسير	الابداع
العلاقات	غير مستقل	ترابط متبادل	مستقل

المصدر: (Beth, 2012, p. 28)

3- التصنيف الثالث:

صنف كل من الجنابي ( 2016 ) والبواردي ( 2020 ) التعلم التنظيمي إلى أربعة أنواع وهي: (كرم النجار و عبد العزيز سيد أحمد، 2021، صفحة 246)

**3-1 التعلم التكيفي:** يتم من خلال الاستجابة للتغيرات في بيئة المنظمة، ويركز على تقليد أفضل الممارسات عند الآخرين والاستفادة من خبراتهم وتجاربهم.

**3-2 التعلم التنبؤي Anticipatory Learning:** يعتمد على اكتساب المعرفة الناتجة عن التنبؤات المستقبلية وكيفية الاستعداد لها من خلال إحداث التغييرات المخططة داخل المنظمة. يتجاوز هذا النوع من التعلم مجرد الاستجابة للتغيرات البيئية، لذا يُعتبر أكثر فائدة ونفعاً من التعلم التكيفي، لأنه يستند إلى رؤية المنظمة المستقبلية والنتائج المترتبة عليها، ومن ثم اتخاذ الإجراءات اللازمة.

**3-3 التعلم التفاعلي Action Learning:** يُقصد به التعلم عن طريق العمل. ظهرت فكرته في نهاية النصف الأول من القرن العشرين، ويستند إلى أن التعلم يحدث في كل المواقف وبصورة مستمرة نتيجة للخبرة المباشرة التي يكتسبها العامل من تفاعله مع زملائه في العمل. يُعد هذا النوع مدخلاً لتعلم العاملين في المنظمة، حيث لا يوجد تعلم بدون عمل.

**3-4 التعلم الجمعي Collective Learning:** يتمثل في التعلم من خلال الممارسة الجيدة للمعرفة وتحويلها بكفاءة. يتطلب هذا النوع العديد من القدرات مثل حل المشكلات وغيرها، مما يؤدي إلى اكتشاف التعلم واستغلاله.

## 4- تصنيف الرابع:

اعتمد David J. Teece في تصنيفه على التمييز بين الأصناف من حيث طريقة التعلم وكانت الأصناف كالتالي: (الباي، 2016، صفحة 145)

**1-4 التعلم بالممارسة :** يرتبط هذا النوع أساساً بالأنشطة الصناعية، حيث يتم تعلم وزيادة المهارات الإنتاجية بهدف تقليل التكاليف الوحودية. النظرة التقليدية للتعلم بالممارسة تربط هذا النوع من التعلم بالإبداع التكنولوجي.

**2-4 التعلم المنهجي العلمي :** يرتبط عادة بالأبحاث ويتضمن تجميع المعارف الأساسية حول القوانين العلمية الطبيعية. يساهم في تقليل تكلفة الاختراعات عن طريق تضيق الفجوة العلمية وتوجيه الجهود مباشرة نحو الهدف المرجو. كما تساعد العلوم في تجميع العديد من المقاربات التي تقدم حلولاً للمشاكل التكنولوجية الخاصة، وزيادة البدائل المتاحة ترفع فرص النجاح، رغم أن ذلك قد يزيد من تكاليف البحث.

**3-4 التعلم بالبحث :** يتم هذا النوع من التعلم من خلال البحث خارج المنظمة لاكتشاف التصاميم المثلى للمنتجات الجديدة. يرتبط هذا النوع من التعلم بأنشطة التطوير وله أبعاد تجارية، حيث يتعين على المؤسسات البحث عن المواصفات المطلوبة في السوق وتبنيها في تصاميمها. كما ان البحث قد يشمل أيضا تكنولوجيا المنافسين بهدف الحصول عليها ونقلها، مما يعزز من القدرات التكنولوجية للمؤسسة

**4-4 التعلم بالاستخدام :** هو العملية التي تحدد فيها الخصائص العملية للمنتج الجديد من خلال العملاء الذين يمتلكون خبرة كبيرة في استخدام المنتجات. هذا النوع من التعلم مهم جدا في تحديد المواصفات المثلى للتكنولوجيا الجديدة.

**5-4 التعلم بالاحتكاك :** وفيه يكون التشارك أساس التعلم من خلال جميع أشكاله من شراكات، تحالفات أو تعاون قد يكون من شأنه نقل تجارب الآخرين و استخدامها في المنظمة.

## ب- مستويات التعلم التنظيمي:

اختلف الباحثون في تحديد مستويات التعلم التنظيمي؛ فحسب Watkins.Marsick (1993) التعلم يتم على اربعة مستويات (المجتمع، المنظمة، فريق التعلم والفرد)، اما Westbrook (2022) فقد اعتبر أن التعلم يحدث على مستويين فقط: المنظمة والفرد، بينما حدد Senge (1990) ثلاثة مستويات للتعلم (المنظمة، فريق التعلم والفرد) (Yuhfen & Connie K, 2011, p. 148)

وهو ما أكده (Marquardt) حيث قسم مستويات التعلم التنظيمي في ثلاث مستويات رئيسية هي :

## 1- التعلم الفردي:

هو التغير المستمر نسبيا في سلوك الفرد الناتج عن الخبرات المكتسبة من التجارب أو الممارسات السابقة، والذي يعزز من خلال التغذية الراجعة، وله شروط محددة فلكي يتعلم الفرد يجب أن يكون لديه هدف معين يسعى لتحقيقه، وأن يمتلك القدرة على التعلم. بهذا يصبح التعلم عملية اكتساب المعرفة وتكوينها من قبل الفرد. (عيشوش و بوسالم، صفحة 9)

فالتعلم الفردي هو عملية اكتساب وخلق المعرفة من قبل الفرد. يعتمد بشكل أساسي على الإدراك والعاطفة والسلوك. لكي يتعلم الفرد، يجب أن يكون لديه هدف يسعى لتحقيقه، بالإضافة إلى رغبة وقدرة على التعلم. ولتحقيق التعلم الفردي يجب على المنظمات العمل على زيادة معارف الأفراد، حل مشكلاتهم ودعم التعلم من الآخرين ومن التجارب الشخصية لتعزيز الخبرات الفردية (دوخ و برباوي، 2023، صفحة 360).

كما انا التعلم الفردي يرتبط بالخبرة الشخصية والرؤية الذاتية والتفكير الذاتي، ويرتبط بدوافع الفرد واحتياجاته وقيمه واهتماماته. يتعلم الفرد من خلال برامج التعليم الرسمي، والتعليم المبرمج، والتدريب، وبرامج التعلم عن بعد، والقراءة الذاتية (رحمون، السبتي، و تفرارت، 2019، صفحة 522).

## 2- التعلم الفرقي (Teams):

تعد الفرق هي المحرك الأساسي للمنظمة المتعلمة، وبدونها لا تستطيع المنظمة العمل بفعالية، وقد ميز Smith . Katzen Baek (1993) بين نوعين من الفرق وهما مجموعة العمل Working Group وفرق الأداء المتميز، يرتبط هذان النوعان بنوعين من المنظمات، حيث تنتشر مجموعة العمل في المنظمات التقليدية، بينما توجد فرق الأداء المتميز في المنظمات المتعلمة (بركنو، التدريب الإلكتروني، 2019، صفحة 225)

ويرى (Ryan et Zuber-Skerritt) أن نجاح برنامج التعلم الفرقي يتحقق عندما: (رحمون، السبتي، و تفرارت، 2019، صفحة 523):

- تؤمن الإدارة بأهمية التعلم بالممارسة كوسيلة أساسية للوصول إلى المنظمة المتعلمة.
- يتم تصميمه وتقييمه من قبل خبراء مختصين.
- تسود روح الفريق بين العاملين من أجل حل مشكلة تمهم جميعا.
- تكافئ المنظمة وتشجع المشاركة الناجحة.
- تكون هناك حاجة لكل عضو في الفريق بتقديم تقرير مكتوب من أجل الخروج بتقرير موحد.

### 3- التعلم التنظيمي (المنظمي):

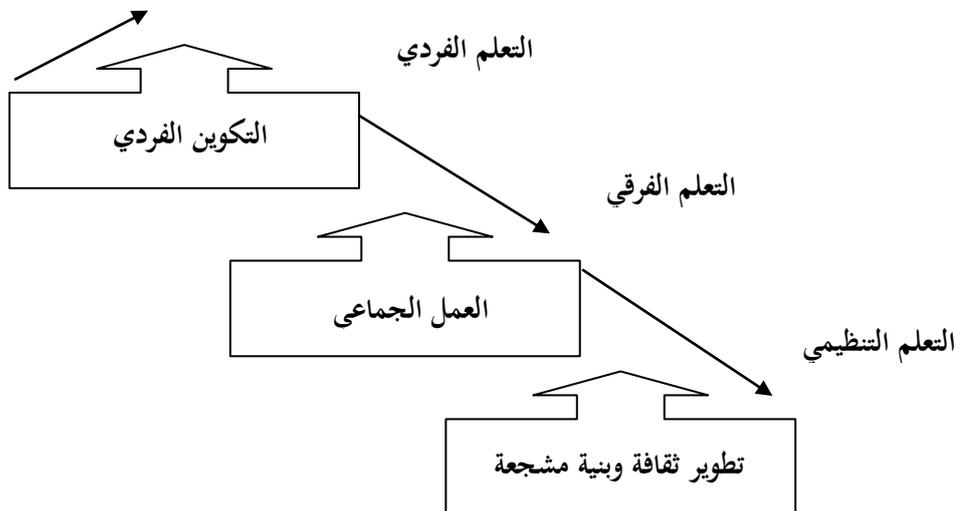
يشير هذا المستوى إلى المنظمة ككل، حيث يتميز نظام الاتصال في المنظمة بالانفتاحية وسرعة الحصول على المعلومات المطلوبة. يلعب هذا المستوى دورا أساسيا في توفير قاعدة بيانات محدثة وإنشاء أنظمة لتحديد الفجوات بين الأداء الوظيفي الحالي والمتوقع. عادة ما يتم تبادل الخبرات والتجارب بين جميع الموظفين بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية (شاوشي و خلوف، 2023، الصفحات 659-660).

يعتمد نجاح المنظمة على قدرتها على اكتساب المعلومات والمهارات بشكل مستمر وسريع، وتبادلها بفاعلية. بناء على ذلك يتم تغيير الثقافة التنظيمية، الاستراتيجيات، السياسات، الإجراءات، والأنظمة التي تعيق عملية التعلم وتتسبب في المشكلات اليومية. تسعى المنظمة إلى اكتشاف طاقات التعلم لدى جميع أفرادها، وتقييمها والاستفادة منها بما يخدم المصالح التنظيمية. (دوخ و برباوي، 2023، صفحة 361)

تقول (Crossen) في هذا الصدد أن المستويات الثلاثة للتعلم متصلة بأربعة عمليات اجتماعية ونفسية هي: (ججقيق و عبيدات، 2014، صفحة 290)

- **الحدس** : هي مرحلة لاشعورية تحصل على مستوى الفرد.
- **التفسير**: يتم فيها تفسير العناصر التي يلاحظها الفرد أثناء التعلم ومشاركتها على مستوى الجماعة.
- **الدمج**: وفيها يحصل تغيير الفهم على مستوى الجماعة مما يمكن من نقلها إلى جميع مستويات المؤسسة.
- **إعطاء الصبغة المؤسسية**: يتم في هذه المرحلة تضمين ما تم تعلمه في الأنظمة والممارسات والهياكل والأعمال الروتينية.

### الشكل رقم ( 05 ) : مستويات التعلم



المصدر: (رواجية م.، 2014، صفحة 113).

## المطلب الثاني : اساسيات التعلم التنظيمي

تعتبر عملية التعلم التنظيمي أحد العوامل الأساسية لنجاح المنظمات في بيئة العمل المتغيرة باستمرار. حيث يعد عنصرا حيويا لبناء منظمات مرنة ومتعلمة، تتمتع بقدرة استجابة عالية وقدرة على النمو في بيئة الأعمال المتغيرة. وستتطرق في هذا المطلب الى المبادئ الاساسية لتعلم التنظيمي بالاضافة الى المراحل والأدوات والاستراتيجيات التي تساهم في تطوير وتعزيز القدرات التنظيمية وتعزيز الأداء والفاعلية في المنظمة

## اولا: مبادئ التعلم التنظيمي

هناك مجموعة من المبادئ والإعتبرات التنظيمية فيما يتعلق بالتعلم يمكن سردها على النحو التالي : (الزبياري، 2020، الصفحات 29-30)

## 1- المبادئ النفسية:

- من أهم خصائص الأفراد القدرة والقابلية على التعلم.
- تختلف قدرات الأفراد على التعلم بسبب التنوع في ميولهم، وقدراتهم العقلية، واتجاهاتهم، وقيمهم، وعاداتهم.
- يعتبر التعلم عملية مشتركة ما بين المعلم والمتعلم ويحدث التعلم بطريقة فعالة إذا لم يكن المتعلم في موقف المتلقي.

- تعزز عملية التعلم من خلال التطبيق والممارسة لما تعلمه.
- معرفة المعلومات الراجعة عن طريق أداء الفرد وهذا يؤدي إلى تحسين كفاءة التعلم
- التعلم لا يقتصر على المعرفة الفنية المتخصصة، بل يتجاوز إلى المهارات الإجتماعية المختلفة.

## 2- المبادئ التنظيمية:

- يجب على الإدارة فهم احتياجات التطوير للعاملين ومعرفة وضع كل فرد قبل البدء في عملية تطويرهم وتدريبهم، والعمل على تحفيزهم لضمان نجاح عملية التدريب.
- أن يكون التدريب مؤسسا ومخططا وفق الحاجات والأهداف، وهذا يقتضي وجود دائرة مختصة بعملية التدريب.

- تهيئة المناخ التنظيمي الملائم من اجل إنجاح عملية التعلم.
- يعتبر المدرب ركيزة أساسية في نجاح عملية التدريب، من خلال إلمامه بمبادئ التعلم ومعرفته باحتياجات المتدربين. كما أن مشاركة الأفراد أثناء عملية التدريب ضرورية لضمان دورهم الإيجابي في التعلم.

بينما يشير عباس إلى مبادئ التعلم قائلا : (الزبياري، 2020، صفحة 31)

- كلما زادت رغبة الفرد في التعلم (أي كلما كان الدافع إلى التعلم منبثقا من داخل الفرد) كانت عملية التعلم أسرع وأجدى.
- يتمتع الفرد بقدرة غير محدودة على التعلم في النواحي الثقافية، حيث يمكنه زيادة خبراته وتغيير سلوكه باستمرار إذا كان لديه الرغبة في ذلك. تعزز هذه القدرة من خلال تعرضه المستمر لأنواع جديدة من المعرفة. أما بالنسبة للنواحي العضلية أو البدنية فإن الطاقة على التعلم تصل إل نقطة تصبح بعدها أي زيادة في المعلومات أو المعرفة لا معنى لها حيث لا تنعكس على الأداء أو العمل.
- إن قدرة الفرد على تعلم شيء جديد تتوقف على ماسبق أن تعلمه فعلا.
- يعتمد تحويل المتعلم من مجال إلى آخر على مدى التوافق بين هذه المجالات. على سبيل المثال، الشخص الذي يدرس السلوك الإنساني في المجتمعات الشرقية يمكنه أن يستفيد من معرفته وخبراته عند دراسة السلوك الإنساني في مجتمعات أخرى. ومع ذلك لن تكون هذه المعرفة مفيدة له إذا حاول دراسة الهندسة الفراغية، حيث أن المجالات غير متوافقة بشكل كبير.
- التعلم عملية فردية (بمعنى أن الفرد هو الذي يتعلم) ولكنها تتأثر بنوع الجماعات التي ينتمي إليها الفرد والجماعة قد يسهل أو يعقد عملية التعلم.
- أن معرفة الشخص بنتائج العمل هي حافز أساسي على سرعة التعلم.

### ثانيا: مراحل التعلم التنظيمي

تمر عملية التعلم التنظيمي بمراحل معينة، ولكن لا يوجد نموذج أو نظرية متفق عليها عالميا. ذلك يرجع الى اختلاف وجهات نظر الباحثين حول عملية التعلم التنظيمي، كما أن هذه العملية تتباين من منظمة إلى أخرى. وفيما يلي سيتم استعراض بعض النماذج التي تحدد مراحل التعلم التنظيمي:

#### 1- نموذج الكبسي:

وفقا لما ورد في نموذج الكبسي 2004 فإن عملية التعلم التنظيمي تمر بمراحل متعددة يوسعها البعض إلى خمسة ويوجزها آخرون في ثلاث حسبما يلي: (هناع، 2020، صفحة 110)

- إدراك الهوة أو الفجوة: تشير إلى الفجوة أو التناقض بين ما هو قائم ومطبق فعلا، وبين ما تدعو له المعايير. قد تكون هذه الفجوة ضيقة أو واسعة، ويمكن الكشف عنها من خلال الحوار لتحديد النقائص وتشخيص الوضع الحالي والوصول إلى معلومات وإجابات محددة. اكتشاف هذه الفجوة والتناقض يعد الخطوة الأولى لبدء عملية التعلم التنظيمي.

- **انطلاق عملية التحقيق والتحقق:** وذلك من خلال تحليل الواقع وتفسير الظواهر والانحرافات وتحديد أسباب المشكلات استنادا إلى المعلومات التي تم جمعها في الخطوة السابقة. يتم جمع هذه المعلومات عبر الملاحظة، المعايشة، استطلاع الآراء، أو مسح الاتجاهات بطرق موضوعية، وكل ما من شأنه تفسير الوضع الحالي بدقة.
- **تطوير أو اكتشاف فكرة، نموذج أو مقترح:** بعد الخطوتين السابقتين، يأتي تصميم تصور لإحداث التغيير المنشود والتحول نحو رؤية تهدف إلى قيادة المنظمة والعاملين فيها لتحقيق الأهداف المرجوة. يتم ذلك من خلال القضاء على الفجوة التي تم تشخيصها، وجعل الواقع الحالي أقرب إلى الوضع المثالي المطلوب.

## 2- نموذج (Charreire Petit) :

- يركز هذا النموذج على خمس مراحل اساسية لسيروية التعلم تتمثل في : (رواجية م.، 2014، صفحة 113)
- **مرحلة الأبعاد والتميز:** وتسمح هذه المرحلة بتسجيل الممارسات المكتسبة في الروتينات التنظيمية وإبعاد تلك التي تعتبر غير مرضية، ويتم خلالها أيضا تعديل الذاكرة التنظيمية بتسجيل المعارف الضمنية والصريحة التي تم خلقها خلال المشروع.
  - **مرحلة الكشف:** في هذه المرحلة يتم الإعلان عن الرغبة في تطوير مشروع معين، حيث يتم عرض هدف التعلم على مجموعة من الفاعلين الذين يجب عليهم تنمية وتطوير تعلم جماعي من أجل تنفيذ هذا المشروع.
  - **مرحلة التعبئة:** يعرض الفريق المكلف بالمشروع على الفاعلين تغيير البنية الرسمية لإدارة المشروع، ويسعى للحصول على التحام وقبول جميع عناصر المنظمة المعنيين بالمشروع.
  - **مرحلة إنتاج الخبرات:** تمثل هذه المرحلة قلب المشروع، حيث يمكن أن تظهر خلالها نوعان من الخبرات، خبرات مرتبطة بشكل مباشر بموضوع المشروع (الخبرات المركزة)، وأخرى غير مرتبطة بشكل مباشر بالمشروع (الخبرات غير المركزة).
  - **مرحلة الاختبار:** تتضمن هذه المرحلة تحليل التغيرات الحاصلة في المنظمة، سواء في الممارسات أو في الخطط المعرفية التي تقود هذه الممارسات.
  - **مرحلة الأبعاد والتميز:** تتيح هذه المرحلة تسجيل الممارسات المكتسبة في الروتينات التنظيمية وإبعاد تلك التي تعتبر غير مرضية. يتم أيضا تعديل الذاكرة التنظيمية من خلال تسجيل المعارف الضمنية والصريحة التي تم خلقها خلال المشروع.

## 3- نموذج (Hubur) 1991 :

ويتضمن هذا النموذج عدة عمليات تتمثل في : (بوزيدي و زيغمي، 2022، الصفحات 314-315):

● **اكتساب المعرفة:** يتطلب التعلم التنظيمي من الأفراد المرور بثلاث مراحل لاكتساب المعرفة وهي: الفهم ويعني تعلم مفاهيم جديدة. والسلوك ويشمل تطوير المهارات والقدرات الجديدة. بالاضافة الى القيام بالعمل الفعلي. ويرى Huber ان عملية اكتساب المعرفة تتألف من خمسة مكونات: التعلم الفطري، التعلم من الخبرة، التعلم عبر التقليد، التعلم على أساس المهارات، البحث والملاحظة.

● **توزيع المعلومات:** هذه العملية تتضمن تشارك المنظمة للمعلومات بين وحداتها المختلفة، مما يؤدي إلى إنتاج معرفة جديدة أو فهم جديد.

● **تفسير المعلومات:** هي العملية التي يتم من خلالها إعطاء معنى للمعلومات، وتتضمن أيضاً ترجمة الأحداث وتطوير المفاهيم المشتركة .

● **الذاكرة التنظيمية:** تتضمن هذه العملية تجميع وتنظيم وحفظ وربط وتبادل المعرفة، لدعم المنظمات في ضمان التعلم التنظيمي وزيادة الكفاءة والمرونة. الهدف منها هو تسهيل تنظيم المعرفة وإدارتها ضمن مسار محدد، بهدف اكتساب المهارات والكفاءات التنظيمية.

#### 4- نموذج Y.L. Jack Lam :

حسب **2004 Y.L. Jack Lam** يوجد ثلاث مراحل مهمة للتعلم التنظيمي وهي: (بركنو، التدريب الإلكتروني، 2019، صفحة 264)

● **النشوء (Germination):** يتم البحث عن المعلومات والمعارف بهدف التعلم الجماعي المنظم وتحسين الأداء.

● **التحول (Transformation):** يتم تشجيع العاملين على المشاركة في المعلومات المتاحة وتبادلها لدعم اتخاذ قرارات جماعية.

● **الإدامة (Perpetuation):** يتم تطوير رؤية مشتركة وتعلم قائم على الفريق، بالإضافة إلى التفسير الجماعي للمعلومات لتحديد توجه المستقبل.

يتضح أن نموذج Y.L. Jack Lam يتفق مع Huber في مراحل التعلم التنظيمي، ويتضمن أبعاد نموذج Senge (النموذج الذهني، التفوق الشخصي، التفكير النظمي، الرؤية المشتركة، والتعلم الفرقي). حيث تقابل مرحلة النشوء مرحلة اكتساب المعرفة، ومرحلة التحول تقابل نشر المعرفة، وأخيراً مرحلة الإدامة تقابل تفسير المعلومات والذاكرة التنظيمية

الجدول رقم (02): مراحل التعلم التنظيمي حسب Y.L. Jack Lam

المرحلة	البعد	العملية	الهدف
النشوء	النموذج الذهني والتفوق الشخصي	اكتساب المعرفة	البقاء
التحول	التفكير المنظمي	نشر المعرفة	الكفاءة
الادامة	الرؤية المشتركة والتعلم الفرقي	تفسير المعلومات والذاكرة التنظيمية	الفعالية

المصدر: (بركنو، التدريب الإلكتروني، 2019، صفحة 265)

ثالثا: أدوات التعلم التنظيمي وطرقه :

أ- أدوات التعلم التنظيمي

وفقا لما جاء في أغلب أدبيات الموضوع فقد قمت ادوات التعلم التنظيمي الى اربعة فئات اساسية وهي: (محمد

علي هزاع، 2020، صفحة 112)

1- أدوات الإدامة: وهي تشمل أنظمة اقتراح العامل، فرق العمل الموجهة ذاتياً، عملية السيطرة الإحصائية،

المقارنات المرجعية، وبرامج العمل والإنجاز.

2- الأدوات التوقعية: تتضمن التخطيط الاستراتيجي، اللامركزية، تحليل الموقف، المشاركة المشتركة، التحالفات

الاستراتيجية، تنمية الإدارة الخارجية، وتحليل التأثير.

3- الأدوات الشاملة: تتضمن مجموعة البرمجيات، تنمية الإدارة الداخلية، إعادة هندسة العمليات والتغيير

الإبداعي، التطوير الإبداعي، وإدارة الجودة الشاملة.

4- أدوات الإستخدام: تشمل مسوحا العملاء جماعات الاستشارة الخارجية وتحليل المحتوى

ب- طرق التعلم التنظيمي

هناك العديد من الطرائق التي يمكن أن يحدث من خلالها التعلم التنظيمي، وفيما يلي سيتم ذكر مجموعة من

الطرق المتمثلة في:

1- التعلم من خلال القياس المرجعي(المقارنة المرجعية):

تتمثل المقارنة المرجعية في تقييم جانب أو جوانب الأداء في منظمة معينة، ومن ثم البحث عن نموذج مرجعي أو

قيمة مرجعية متميزة وأفضل أسلوب عمل يمكن العثور عليه داخل المنظمة نفسها أو في منظمة أخرى. يتضمن هذا

التعرف على أسباب الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المرجعي، ومن ثم إجراء التغييرات الضرورية على الأنشطة والعمليات

قيد الدراسة. بعد ذلك يتم تطبيق أساليب العمل الجديدة التي تم التوصل إليها، مع مراعاة ملائمتها للظروف الداخلية للمنظمة. يهدف كل ذلك إلى تحسين أداء المنظمة. (شريف، 2016، صفحة 108)

تتعلم بعض المنظمات من خلال الفحص الدقيق للكيفية التي تعمل بها المنظمات الأخرى، ثم تحاول تبني تلك المعرفة وتكييفها لتناسب احتياجاتها. تستفيد هذه المنظمات من التعلم من المنظمات ذات الأداء المتميز أو التي تمتلك أفضل الممارسات في مجالات معينة. ووفقاً للأسلوب المقارن، تتعلم الشركات بشكل رئيسي من تجارب الآخرين وتستفيد من الممارسات والتقنيات الناجحة الموجودة مسبقاً. (حسن ديوب، 2013، صفحة 132)

## 2- التعلم من خلال الأسلوب العلمي في حل المشكلات :

يتضمن حل المشكلات بالأسلوب العلمي الشعور بالمشكلة وتحديدتها وصياغتها، وجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بها، واقتراح الفروض المحتملة واختبار صحتها، ومن ثم الوصول إلى الحل. بذلك تكون المشكلة هنا محددة وواضحة، ويتم حلها بطرق متعارف عليها، وهو أسلوب يشبه إلى حد كبير طريقة تفكير الفرد العلمية. الجدير بالذكر أن المشاكل نفسها تعتبر مصدراً مهماً للحصول على المعلومات للمنظمة. اتباع المنهجية العلمية في حل المشكلات يعد طريقة فعالة لتعلم المنظمة وتحسين أدائها. (شريف، 2016، صفحة 109)

## 3- التعلم من خلال الإفادة من التجارب الناجحة والمخفقة للمنظمة:

يمكن اعتبار كل من النجاح والإخفاق مصدراً للتعلم. فيما يتعلق بالتعلم من الخطأ، يرى بعض الباحثين أن الإخفاق يعد مطلباً جوهرياً من أجل التعلم التنظيمي الفعال والتكيف، ويقترحون أن المنظمات يمكنها تبني إستراتيجية التعلم من خلال الإخفاقات الصغيرة. من ناحية أخرى، توفر الأحداث الناجحة أساساً ثابتاً للنشاط المستقبلي وتشجع الأفراد على تنمية توقعاتهم. يمكن القول إن الدروس المستفادة من التجارب الناجحة قد تكون فعالة بقدر ما هو الحال في عملية التعلم من الأخطاء. (حسن ديوب، 2013، صفحة 132)

## رابعاً: إستراتيجيات التعلم التنظيمي:

وفقاً للأدبيات المتعلقة بالتعلم التنظيمي، هناك سبع إستراتيجيات يمكن للمنظمات اعتمادها لتحقيق التعلم التنظيمي. وتمثل في: (سليمان، 2016، الصفحات 211-212)

## 1- التعلم بالأوامر (learning by instruction):

يحدث هذا النوع من التعلم عندما يقدم المدرس أو أي مصدر آخر من مصادر المعرفة المنظمة المادة إلى المتعلم. يقوم المتعلم باختيار الحقائق ذات العلاقة أو تحويل المعرفة المقدمة إليه إلى أشكال أكثر فائدة.

2- **التعلم بالتلاطم (learning by rote):** يعد حالة متطرفة من التعلم، حيث يتقبل المتعلم المعرفة التي تصل إليه دون فحصها أو الحكم عليها أو مناقشتها.

3- **التعلم بالاستدلال (learning by reduction):** يحدث هذا النوع من التعلم عندما تقدم المادة إلى المتعلم بحيث تحتوي ضمناً على موضوع المعرفة. يقوم المتعلم بالاستدلال على المعرفة من خلال المادة المقدمة إليه.

4- **التعلم بالاستقراء (learning by induction):** يحدث هذا النوع من التعلم عندما يكتسب المتعلم المعرفة عن طريق استنتاجات استقرائية يتم سحبها من المادة المقدمة إليه.

5- **التعلم بالتناظر الوظيفي (learning by analogy):** يمكن هذا النوع من التعلم المتعلم من توليد معرفة جديدة من خلال تعديل تفاصيل تتعلق بمفاهيم معروفة سابقاً بهدف مضاهاة المادة المقدمة إليه. يعد هذا النوع من التعلم مزيجاً من التعلم الاستدلالي والتعلم الاستقرائي.

6- **التعلم بالمثال (learning by example):** يحدث هذا النوع من التعلم عندما يتبع المتعلم مفهوماً جديداً من خلال الأمثلة المقدمة إليه، وربما من الأمثلة المعاكسة (counter example). يعد هذا النوع من التعلم أحد أنواع التعلم بالاستقراء، ويتضمن استخدام التفكير المستند إلى الحالة (Case-based reasoning).

7- **التعلم بالملاحظة والاكتشاف (learning by observation and rediscovery):** يحدث هذا النوع عندما يقوم المتعلم بتحليل كينونات تمت ملاحظتها أو تقديمها في المادة الواردة إليه، ويقرر بعدها أن جزءاً من هذه الكينونات يمكن تصنيفه في بنية منظمة جديدة أو موجودة مسبقاً تصف المادة أو تفسرها. يعد هذا النوع من التعلم أحد أنواع التعلم الاستقرائي.

### خامساً- نظريات المفسرة للتعلم التنظيمي

تباين نظريات التعلم بين التقليدية والمعاصر، يمكن ذكر أهمها في مايلي:

#### 1- نظرية الإشتراط الكلاسيكي:

تعرف نظرية الإشتراط الكلاسيكي أيضاً بنظرية الإشتراط الاستجابي أو نظرية التكييف البافلوفي، نسبة إلى العالم الروسي إيفان بتروفيتش بافلوف. تفسر هذه النظرية بعض أنماط السلوك المكتسب وحالات التعلم غير المقصود، حيث يعتمد قانون الإقتران الشرطي الذي تقوم عليه النظرية على استجابات غير متعلمة ولكنها انعكاسية.

توضح نظرية التكييف الكلاسيكي، التي اكتشفها بافلوف في عام 1927، كيفية ربط السلوك أو الاستجابة الفعلية بحافز جديد. تستند النظرية إلى فرضية أن حدثاً مادياً يُسمى الحافز، لا يثير في البداية استجابة معينة، لكنه يكتسب تدريجياً القدرة على استنباط تلك الاستجابة نتيجةً للإقتران المتكرر مع الحافز الذي يثير رد فعل ما. وعلى الرغم

من إمكانية التطبيق الواسع لنظرية التكييف الكلاسيكي، فإن معظم النظريين يتفقون على أنها تمثل جزءًا صغيرًا جدًا من التعلم البشري الكلي.

أكد بوروس فريدريك سكينر في عام 1927 أن التكييف الكلاسيكي يفسر فقط السلوكيات الانعكاسية، وهي الاستجابات اللاإرادية التي تُثار بالتحفيز. كما أوضح أن السلوكيات البشرية الأكثر تعقيدًا لا يمكن تفسيرها من خلال التكييف الكلاسيكي وحده. وأكد بافلوف أن معظم السلوكيات البشرية تؤثر في البيئة، بينما يتم تعلم السلوكيات المعقدة من خلال التكييف الفعال، وفقا لسكينر (حفاظ، 2022، الصفحات 20-21)

## 2- نظرية الاشتراط الإجرائي:

قدم العالم (سكينر) هذه النظرية، حيث ركز في أبحاثه على كيفية تأثير سلوك الفرد على البيئة المحيطة بهدف تحقيق مجموعة من النتائج. كما ركز على الطريقة التي يمكن من خلالها زيادة احتمالية تكرار السلوك لتحقيق هذه النتائج. أطلق (سكينر) على هذه العملية اسم "التعزيز"، معتبرا أن التعزيز هو الوسيلة الوحيدة للتحكم في السلوك، وأن السلوك الذي يمكن التحكم به يعرف بالإجراء.

يعطي هذا النموذج أهمية كبيرة لعواقب السلوك وليس لمقدماته، حيث يهتم بما إذا كانت انواع معينة من السلوك تؤدي إلى حدوث نتائج معينة. ويقر بالدور الفاعل للمتعلم في سلوكيات التعلم المرتبطة بوجوده في بيئة معينة. إذا كان السلوك الذي يكافأ عليه يتعزز عادة، فإن السلوك الذي يحدث بعد التعزيز مباشرة يكون في كثير من الأحيان صدفة (Coincidental).

أشارت دراسة (سكينر) إلى أن تعزيز السلوك المرغوب فيه أكثر فعالية من معاقبة السلوك غير المرغوب فيه. وهناك سببين لذلك: أولا البشر يظهرون رد فعل انفعالي (أو عاطفي) تجاه العقاب، مما يجمد غالبا القدرة على التعلم لاحقا، وثانيا يحدد العقاب ما لا يجب فعله، لكنه لا يحدد بالضرورة ما هو السلوك المرغوب فيه. (رواجية ع.، 2018، الصفحات 64-65)

## 3- نظرية التعلم الاجتماعي:

لقد أسهم العديد من علماء النفس في تطوير نظرية التعلم الاجتماعي، ومن أبرزهم جورج ميلر (George Miller)، ألبرت باندورا (Albert Bandura)، وجون دولارد (John Dollard) تعرف نظرية التعلم الاجتماعي أيضا باسم التعلم القائم على الملاحظة، وتشير إلى أن الأفراد يتعلمون من خلال مراقبة سلوك الآخرين ومواقفهم ونتائج تلك السلوكيات. في عام 1977، أوضح باندورا السلوك البشري من خلال التفاعل المتبادل والمستمر بين التأثيرات المعرفية والسلوكية والبيئية.

أضافت نظرية التعلم الاجتماعي بعدا اجتماعيا، حيث أكدت أن الأفراد يمكنهم اكتساب معلومات وسلوكيات جديدة من خلال مشاهدة الآخرين. وأشار باندورا إلى أن التعزيز الخارجي من البيئة ليس هو العامل الوحيد المؤثر في التعلم والسلوك، بل إن التعزيز الداخلي مثل الشعور بالفخر والرضا والإنجاز له دور كبير أيضا. بعبارة أخرى تفترض هذه النظرية أن التعلم هو نشاط اجتماعي يعتمد على احتياجات الفرد للتكيف مع الآخرين في السياق التنظيمي. يحدث هذا بشكل طبيعي حيث يتعلم الأفراد كيفية الاندماج مع الثقافة التنظيمية السائدة. يعني التكيف هنا أن الفرد يمكن قبوله بنجاح في المنظمة، ولكنه لا يعني بالضرورة أن الأفراد يتبنون ويؤمنون بالطريقة التي تتم بها الأمور في المنظمة. يرى عالم النفس الاجتماعي ألبرت باندورا أن السلوك وتغيير السلوك والتعلم تحكمها التفاعلات الاجتماعية. فعلى الرغم من أن التعلم يمكن أن يكون عملية ذاتية، إلا أنه لا يتم إلا في إطار اجتماعي ومن خلال التفاعلات المختلفة مع الآخرين وفي سياقات محددة. هذا هو جوهر نظرية التعلم الاجتماعي، التي تقوم على أساس أن التعلم يتحقق من خلال التفاعل مع الآخرين وملاحظة سلوكياتهم، وتوجيه الفرد لقدراته ومهاراته بناءً على هذه الملاحظات. (حفاظ، 2022، صفحة 21)

#### 4- النظرية التداخلية: La theorie interveentionniste

قام ( أرغريس و شون ) بتطوير اتجاهات نظرية التعلم الاجتماعي بوصف عملية التعلم التنظيمي على أنها عملية تحرر وتصحيح للأخطاء، وهي أساس ظهور المعرفة التي تؤدي إلى تعلم جديد. يركز هذا التطوير على أهمية الفرد في عملية التعلم بدلاً من التركيز على التعلم التنظيمي ككل.

وفقا (لأرغريس) تعبر عملية تعلم المنظمات عن تناقض ظاهري. فالمنظمات قادرة على التعلم من خلال أعضائها العاملين، لكنها في الوقت نفسه قد تضع معوقات تمنع هؤلاء الأعضاء من التعلم بسبب آليات دفاعية تنظيمية. هذه الآليات قد تتجلى في تبني مواقف تعتبر غير صحيحة من وجهة نظر الأفراد، لكنها صحيحة من وجهة نظر المنظمة. ينتج عن ذلك اتخاذ قرارات دفاعية شخصية، مما يخلق حاجة إلى نوع من التداخل، مثل الاستشارات الخارجية، للتخلص من السلوك غير المرغوب فيه أو استبداله بسلوك جديد يتماشى مع متطلبات المنظمة.

تعد أفكار بيتر سينج نموذجا متقدما لهذه النظرية التداخلية، حيث يشير إلى ضرورة التمييز بين التعلم التكيفي والتعلم التوليدي. يعتبر سينج أن التعلم التوليدي هو الحل لمشكلة عدم القدرة على التعلم، حيث يتم التركيز على الإبداع وتوليد الأفكار الجديدة. أما التعلم التكيفي، فيراه نوعا من التعلم البدائي الشخصي الذي يكون استجابة لحالة معينة وقد لا ينجح في تعديل السلوك بشكل دائم.

يمكن القول إن النظرية التداخلية تسلط الضوء على أهمية التفاعل بين الأفراد والمنظمة في عملية التعلم، مع التركيز على تصحيح الأخطاء وتبني ممارسات جديدة تتماشى مع الأهداف التنظيمية. (بن صافية، 2020، صفحة 91)

### المطلب الثالث: بيئة التعلم التنظيمي

لتحقيق أقصى استفادة من مزايا التعلم التنظيمي، يجب على المنظمات توفير بيئة داعمة تشجع على ممارسة التعلم التنظيمي وتسهيل الوصول إليه. ينبغي أن تهيئ المنظمة البنية التحتية والموارد الضرورية بحيث يصبح التعلم جزءاً من النشاط اليومي للعاملين.

#### أولاً: إنشاء بيئة التعلم التنظيمي:

لإنشاء بيئة داعمة ومحفزة للتعلم التنظيمي، يجب على المنظمة توفير وتشجيع المتطلبات التالية: (رواجية ع.، 2018، صفحة 74)

- **الترباط الشبكي:** يشمل إقامة اتصالات واسعة الانتشار ونادرة نسبياً، اتصالات محلية ومتاحة ومتكررة بدرجة أكبر، وعلاقات رسمية وغير رسمية داخل المنظمة وخارجها على مستويات مختلفة، بالإضافة إلى إنشاء بيئة تعلم والمشاركة فيها والاستفادة منها.
- **الإبداع:** يتضمن تعزيز التعلم المستمد من الخبرات المكتسبة أثناء سير العمل، ويتطلب توظيف الخيال وبذل الجهد والتجريب من قبل الفرد والمنظمة على حد سواء. السياقات الفردية فريدة، لذا يحتاج المديرون إلى الإبداع في كيفية استخلاص التعلم وتطبيقه بشكل هادف.
- **المبادرة في تنمية الذات:** تتعلق بأخذ زمام المبادرة واستغلال فرص التعلم المتاحة بصورة مستمرة. النتيجة النهائية هي تحمل الفرد مسؤولية تنمية ذاته، إذ لا يمكن لأحد أن يتعلم بالنيابة عن الشخص أو المجموعة أو المنظمة. لذلك يجب أن يكون الفرد مستعداً للمبادرة والتجريب وقادراً على تحمل المسؤولية.
- **التأمل النقدي:** إن الاستعداد للتعلم بعد، ومراجعة الخبرة لاستخلاص دروس مفيدة في عملية تأمل نقدي بعد آخر

#### ثانياً : المعنيون بالتعلم التنظيمي:

في العمليات التعليمية، يلعب الأفراد دوراً محورياً إذ أنها تبدأ وتنتهي بهم ، حيث ينعكس تأثير معرفتهم على الجماعات ثم على مستوى المنظمة بشكل عام. التعلم التنظيمي يمثل النتيجة النهائية لهذه العمليات، حيث يكون الموظفون في المنظمات هم العامل المؤثر الرئيسي في هذه العملية. (معزوزي، 2024، صفحة 20)

ويرى Nonaka و Takeuchi أن وكلاء التعلم التنظيمي هم أولئك الذين يشغلون المواقع القيادية والتنفيذية، حيث يقومون بجمع المعرفة وإنتاجها وتجديدها، وفي بعض الأحيان يخفونها وفي أخرى يكشفون عنها. يتميز هؤلاء الوكلاء بمجموعة من الصفات:

- لديهم قدرات عالية في التفكير والوعي بالالتزام في تشكيل الواقع وفقا لرؤاهم.
- يمتلكون خبرات واسعة داخل وخارج المنظمة، مع مهارات متقدمة في التواصل مع زملائهم والعملاء لتبادل وإثراء الآراء.
- يسعون جاهدين لتحقيق التميز للمنظمة.

ومع ذلك، هذه السمات لا تنطبق على كل الحالات التي يمتلكها خبراء التعلم التنظيمي وممارسوه. أما السمات التي يتمتع بها وكلاء عمليات التعلم التنظيمي حسب ( فريدمان) فهي :

- يكونون مبادرين وفكريين.
- أنهم طموحين ولكن واقعيين في نفس الوقت.
- يتميزون بالنقد ولكنهم متعاونون.
- يتمتعون بالاستقلالية وفي الوقت نفسه يكونون متعاونين.

هذه الصفات تمثل السمات الأساسية التي يمكن أن يتمتع بها أفراد يعملون في مجال التعلم التنظيمي ويساهمون في تطوير المنظمات بشكل فعال.

ولكي يستفيد وكلاء التعلم التنظيمي من مهاراتهم وقدراتهم بشكل أفضل، وليظهروا ويحققوا تطلعاتهم من خلال التحديد والتحديث، يحتاجون إلى تنفيذ مهامهم على نطاق المنظمة بما يتماشى مع أهدافها واستراتيجياتها، وقد يتطلب ذلك أحيانا تجاوز عن حدود مهامهم المعتادة، حتى لو تسبب ذلك في الخلاف والجدل مع زملائهم.

### ثالثا- أبعاد بيئة التعلم التنظيمي

تصمم المنظمات الناجحة قدراتها التعليمية بشكل منهجي ولا تعتمد على الصدفة أو التجارب العشوائية التي قد تواجهها سواء في بيئتها الداخلية أو الخارجية. من خلال بناء هذه القدرات، تتحول هذه المنظمات إلى كيانات قابلة للتعلم. تشير العديد من أدبيات الإدارة إلى وجود مجموعة من النماذج المتعلقة ببناء عملية التعلم التنظيمي وممارستها في المؤسسات، بالإضافة إلى العوامل التي تساهم في هذه الممارسة.

وقد تم الاستناد على دراسات دنتون (Denton, 1998) وجوه (Goh, 1998) وماركواردت وريبولدز (Marquardt & Reynolds, 1994) لتطوير نموذج عام للأبعاد الخاصة بممارسة التعلم التنظيمي. هذا النموذج يعتمد على ثلاثة أبعاد أساسية: (عبد الرحمن الفروخ، 2010، صفحة 36)

- إيجاد استراتيجية للتعلم التنظيمي المخطط (البعد الاستراتيجي).
- الهيكل التنظيمي المرن الذي يدعم عملية التعلم في المنظمة (البعد التنظيمي).
- ثقافة المنظمة التي تساند التعلم (البعد الثقافي).

يتفرع من كل بعد رئيسي أبعاد فرعية متكامل وتتفاعل مع بعضها البعض لتعزيز الأبعاد الثلاثة للتعلم التنظيمي. (هزاع، 2020، صفحة 104)

ويمكن تلخيص أبعاد التعلم التنظيمي فيما يلي: (حمد عليان و عبد الله الجميلي، 2021، الصفحات 162-163)

#### أ- البعد الاستراتيجي:

يعتبر البعد الاستراتيجي أحد الأبعاد الأساسية التي يعتمد عليها التعلم التنظيمي لتحقيق الأهداف التنظيمية. ويعد هذا البعد من المفاهيم الإدارية التي يمكن استخدامها في مختلف أنواع المنظمات، سواء كانت خاصة أو عامة، حيث يعد مدخلاً إدارياً شاملاً يساعد في تحقيق إنجازات استراتيجية. ويشمل البعد الاستراتيجي العناصر التالية:

1- الرؤية المشتركة: هي خطط مستقبلية تضعها المنظمة لتحديد الأهداف التي تسعى لتحقيقها. يتم تبني هذه الرؤية من قبل جميع أعضاء المنظمة، حيث ينظرون إلى مستقبل المنظمة وأهدافها بمنظور واحد أو برؤية متشابهة. هذا يؤدي إلى تعزيز ترابط علاقاتهم وتوحيد جهودهم لوضع خطة عمل مشتركة للوصول إلى المستقبل المنشود وتحقيق الأهداف المرجوة. كما تساهم الرؤية المشتركة في تزويد الأفراد بالطاقة اللازمة للتعلم والتصرف بما يتماشى مع غرض المنظمة وتوجهاتها المستقبلية.

2- متابعة التغييرات البيئية: تعني توقع التغييرات في البيئة والاستعداد لوضع الخطط للتكيف معها. يتم ذلك عن طريق وضع بدائل من السيناريوهات المناسبة للتخفيف من حدة تأثير العوامل البيئية المختلفة وجعلها تعمل قدر الإمكان لصالح المنظمة، مما يدعم قدرتها على التعلم.

3- إستراتيجية التعلم: تعني أن تكون لدى المنظمة خطة محددة تدعم التدريب والتعلم والابتكار، مرسومة بصورة واضحة . تعتبر هذه الإستراتيجية أحد الأنشطة الرئيسة للمنظمة وأحد أهم مصادر بناء المزايا التنافسية والحفاظة عليها.

#### ب- البعد التنظيمي:

ويتضمن العوامل التي تسهم في دعم عملية التعلم في المنظمة من الآتي ويحتوي البعد التنظيمي على العناصر التالية :  
(بريطل، 2017، الصفحات 110-111)

1- العمل من خلال الفريق: يعزز العمل الجماعي الحوار بين أعضاء المنظمة، ويساهم في تبادل الأفكار والمعارف والمهارات. يشجع هذا النهج على توليد أفكار جديدة للتعامل مع المشكلات والاستجابة للتغيرات، مما يؤدي إلى اكتساب الخبرات من خلال العمل الجماعي. بالإضافة إلى ذلك يسهم العمل الجماعي في تحويل المعارف الضمنية إلى معارف صريحة يمكن تداولها داخل المنظمة.

2- الهيكل التنظيمي المرن: يعد الهيكل التنظيمي المرن، مثل هيكل المصفوفة أو هيكل الفريق، من أكثر الهياكل ملاءمة للتعلم التنظيمي. يوفر هذا الهيكل للعاملين الحرية في التجريب والابتكار. بالإضافة إلى ذلك يتيح الهيكل الأفقي سهولة وصول المعلومات للأفراد لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب، حيث يحتوي على عدد أقل من المستويات الإدارية. يعتمد هذا الهيكل على اللامركزية في اتخاذ القرارات، ويتعد عن الروتين والإجراءات الرسمية والرقابة المشددة في بيئة العمل، مما يجعل فرق العمل قريبة من مراكز اتخاذ القرار وعلى اتصال دائم بها.

3- إيجاد المعرفة ونقلها بين أعضاء التنظيم : يتضمن هذا العنصر اكتساب الخبرة والمعارف من خلال التعلم من الأخطاء السابقة وتبادل المعرفة بين أعضاء التنظيم. كما يشمل الاستفادة من تجارب المنظمات الناجحة والمنافسة، والتعرف على أفضل الممارسات الإدارية فيها، ونقل هذه المعارف إلى جميع العاملين في التنظيم للاستفادة منها في المجال التطبيقي العملي.

#### ت- البعد الثقافي:

ويتضمن العناصر التالية: (لطرش و معزوي، 2022، صفحة 98)

1- التعلم من الأخطاء السابقة: ينبغي تجنب التركيز على الفشل من خلال إيجاد بيئة عمل تشجع على التعلم وتقدره. الأخطاء التي تحدث خلال عملية التنفيذ لا تعتبر نقطة ضعف في الأداء، بل هي فرصة ووسيلة للتطوير والتعلم من تلك الأخطاء.

**2- البيئة المساندة للتعلم:** تعني القدرة على اكتساب المعلومات والمعارف الجديدة وتنقيحها وحفظها ثم استخدامها في التعامل مع الفرص والتحديات التي تواجه التنظيم. يشمل ذلك مراجعة الوضع الحالي للمؤسسة والممارسات المتبعة فيها، وتشجيع القادة والعاملين على ابتكار طرق وأفكار جديدة، وتحسين أساليب العمل ونوعية المنتجات والخدمات، بالإضافة إلى مكافأة المبدعين.

**3- جودة التعلم:** يعتبر الاهتمام بالجودة الشاملة للتدريب والتعلم الخطوة الأولى نحو التعلم التنظيمي نظرًا لتشابه المفهومين في خاصية المعرفة التراكمية. تتطلب إدارة الجودة الشاملة أن يعمل كل فرد في المؤسسة على التعلم بشكل مستمر لأداء العمل بكفاءة وفعالية.

وتجد الإشارة أنه في دراسات مشابهة أخرى تم إستبدال البعد الإستراتيجي بالبعد الإجتماعي، حيث تؤكد الدراسات الأدبية حول التعلم التنظيمي على وجود بُعدين رئيسيين: البعد الثقافي والبعد الاجتماعي، وكلاهما يعتمد على مفاهيم الروتين والتنشئة الاجتماعية. من خلال التحليل الشامل لأبحاث التعلم التنظيمي والمجالات ذات الصلة، مثل إدارة المعرفة والمنظمات المتعلمة، تبرز الحاجة إلى إضافة بُعد ثالث وهو البعد التنظيمي. (Fillol, 2006, p. 8)

ولذلك يجب توضيح البعد الإجتماعي وشرحه على إعتبار أنه من أبعاد التعلم التنظيمي: (Fillol, 2006, p. 9)

### ث- البعد الإجتماعي:

البعد الاجتماعي يغطي التبادلات والعلاقات والحوار بين الأفراد داخل المنظمة. هذا البعد يعتبر أساسيًا في النظريتين المؤسستين للتعلم التنظيمي أعمال Nonaka & Takeuch (1995) و Argyris & Schön (1978، 1993). ويدرس Nonaka & Takeuch التعلم التنظيمي عبر عملية ديناميكية لإنشاء ونشر المعرفة التنظيمية تسمى "حلزونية المعرفة"، وفقا لبعدين: البعد الإبتيمولوجي (معرفة صريحة مقابل معرفة ضمنية) والبعد الأنطولوجي (فرد، مجموعة، منظمة، بين المنظمات). تتكون حلزونية المعرفة من أربع مراحل متميزة في تفاعل دائم، مما يضمن الانتقال من الضمني إلى الصريح ومن الفردي إلى الجماعي.

### 1- التنشئة الاجتماعية: تتوافق مع الانتقال من الضمني إلى الضمني، من خلال مشاركة التجارب والمعرفة

الضمنية والمهارات العملية التي لا يمكن نقلها عبر اللغة. يتم الانتقال هنا عبر "التقليد، الملاحظة أو الممارسة".

### 2- الخارجية: هي عملية تحويل المعرفة الضمنية إلى مفاهيم صريحة. نظرًا لأن المعرفة الضمنية ليست بالضرورة

مدركة، فإنها تكون صعبة التعبير. تفترض هذه العملية التعبير عن ما لا يمكن التعبير عنه. و الأداة الأقوى هنا هي اللغة التصويرية والرمزية، مثل الاستعارة والتشبيه: تصور الشيء أو الكائن عبر تخيله بشكل رمزي آخر.

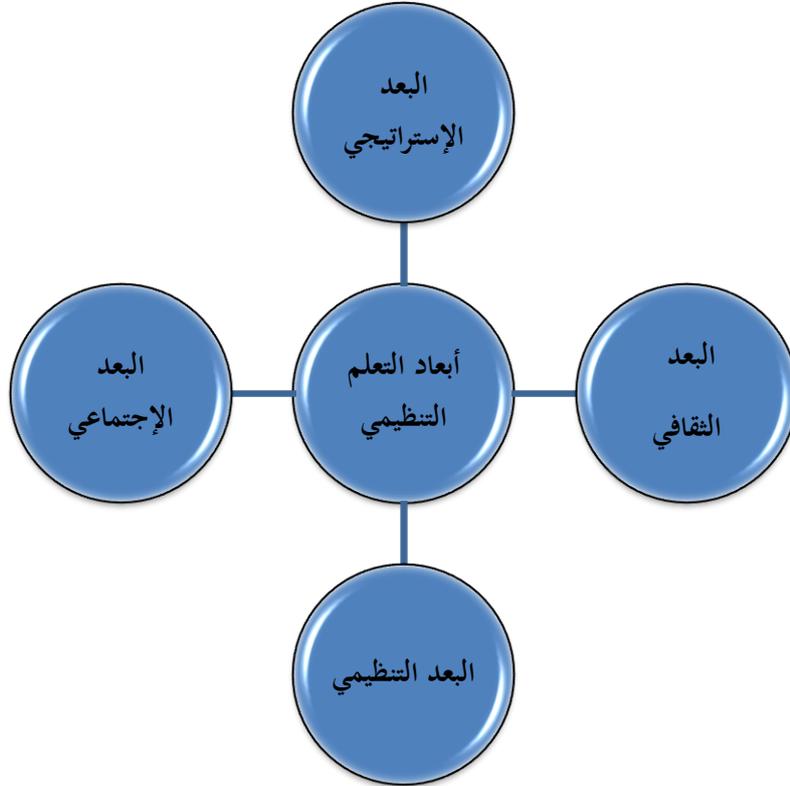
**3- التجميع:** يتضمن تنظيم المعرفة الصريحة في معرفة جديدة صريحة ويعني (عملية تنظيم المفاهيم في نظام معرفي). تتوافق هذه المرحلة مع إعادة ترتيب المعلومات الموجودة عبر وسائل متنوعة: الوثائق، الاجتماعات وتقنيات المعلومات والاتصالات.

**4- الاستيعاب:** يحول الصريح إلى ضمني. تنتشر المعرفة الصريحة في المنظمة وتصبح ضمنية باندماجها في العادات والروتينات والنماذج الذهنية للموظفين. يتم الانتشار من خلال الممارسة، عبر "التعلم بالممارسة". سواء كانت رسمية أو غير رسمية، وبفضل اللغة الضمنية أو الصريحة أو الأدوات الحاسوبية، فإن التفاعل بين الأفراد شرط أساسي للتعلم التنظيمي.

يتطلب التعلم التنظيمي التفكير "المنتج" المتحرر من الروتينات الدفاعية (Argyris & Schön). يعتمد هذا التفكير بشكل محدد على قدرة الأفراد على تحديد أخطائهم واتباع نهج "شفاف". يشمل ذلك توضيح أفكارهم وآرائهم بدون كذب أو إخفاء (Argyris 1994), يتطلب التعلم المنتج (في الحلقة المزدوجة) توعية اجتماعية "شفافة" لأعضاء المنظمة، مما يمكن من الكشف عن القيم الأساسية التي توجه تصرفات الفاعلين. بدون هذا التبادل والانفتاح، يتم إعاقة التعلم إن لم يكن محجوبًا بالروتينات الدفاعية. الفرق بين التعلم في الحلقة البسيطة والمزدوجة يكمن في هذا العنصر الرئيسي: الحلقة البسيطة تتميز بنقص الحوار بينما تحفز الحلقة المزدوجة على التبادل.

البعد الاجتماعي يضمن التبادل بين الأفراد ويؤدي دورًا أساسيًا في تطوير التعلم التنظيمي. يتعين على المنظمة تسهيل وتشجيع هذا التبادل، مما يدفعنا إلى توحيد هذه العناصر تحت مصطلح "البعد التنظيمي" في سياق التعلم.

## الشكل رقم ( 06 ) : أبعاد التعلم التنظيمي



المصدر: (قرميطي، 2020، صفحة 24)

## رابعاً- نطاق التعلم التنظيمي:

يشمل نطاق التعلم التنظيمي العديد من الجوانب والمستويات داخل المنظمة، ويمكن تقسيمه إلى:

- أ- المستقبل القريب والبعيد الذي ينتظر المنظمة: ويشمل استشراف المستقبل القريب والبعيد للمنظمة وتحليله ودراسته بهدف وضع استراتيجيات مناسبة لضمان الاستمرارية والبقاء. (جمال، 2013، صفحة 86).
- ب- البيئة الداخلية والخارجية: يتضمن معرفة القوى الفاعلة والموارد البشرية المتاحة في المنظمة، وكذلك أهدافها ومتطلباتها من السلع والخدمات والضغوطات التي تواجهها. (علة، 2012، صفحة 54).
- ت- الموارد والطاقات المتاحة المستغلة والكامنة: يشمل استغلال الموارد والطاقات المتاحة، سواءً المستغلة أو الكامنة، لتحليل نقاط القوة والضعف بهدف تحسين الخطط والاستراتيجيات المرسومة لتحقيق التميز. (جمال، 2013، صفحة 86)

## خامسا- مصادر التعلم التنظيمي:

تباينت اراء الباحثين حول مفهوم التعلم التنظيمي ومصادره. يرى البعض أنه يتأتى من الثقافة التنظيمية ومكوناتها، حيث يؤدي التركيز على الثقافة إلى عملية تعلم من خلال فهم الاعتقادات والقيم. بينما يرى آخرون أن مصدره يعود إلى المعرفة غير المنظمة التي تنتقل عبر الأجيال، كما أشار بعض الباحثين إلى إمكانية ارتباط التعلم التنظيمي بإستراتيجية المنظمة، هيكلها أو بيئتها لمواجهة التغيير. (فاسي، 2018، صفحة 30)

يوجد خلط بين مصادر التعلم التنظيمي والوسائل الداعمة له بسبب إهمال مفهوم الذاكرة التنظيمية، وفقا لـ (Leroy et Ramanantsoa) يمكن التمييز بين ثلاثة مصادر للتعلم التنظيمي هي : (فاسي، 2018، صفحة 31)

- يمكن للمنظمة ان تتعلم من خلال علاقتها مع المحيط .
- يمكن لها ان تتعلم من نفسها (التعلم الذاتي).
- يمكن للمنظمة ان تتعلم في طار الشراكة والتحالفات.

وهناك من يقسم مصادر التعلم التنظيمي الى قسمين رئيسيين هما التعلم اعتمادا على البيئة الخارجية، والتعلم

الذاتي للمنظمة

ويمكن توضيح ذلك كما يلي: (فاسي، 2018، الصفحات 31-32)

**1- التعلم اعتمادا على البيئة الخارجية: Apprendre à partir de l'extérieur**

غالبا ما تسعى المنظمات إلى تعديل وضعيتها وتحسين أدائها بالاعتماد على تجارب الآخرين. يسمح لها هذا الأسلوب بتحديد ما يمكنها القيام به بناء على نجاح الآخرين، ويعرف هذا بالتعلم بالوكالة (Apprentissage délégué) أو عملية المقارنة المرجعية (Benchmarking)، يمكن لهذا الأسلوب أن يزود المنظمة بمؤشرات إدارية خاصة بمنظمة تعلمت من قبل. ويمكن للمنظمة اعتماد أحد الأشكال التالية للتعلم من البيئة المحيطة بها.

**1-1- التعلم من خلال الاكتساب، الاندماج أو التحالف : Acquisitions, Fusions et alliances**

في ظل التغيرات الاقتصادية التي تواجهها بيئة المنظمة، قد تلجأ إلى نوع من أنواع الشراكة والتعاون. تؤثر هذه التحالفات والشراكات على ثقافة المنظمة وتساهم في تغييرها، مما يستلزم عملية تعلم. في حالة الاكتساب، قد تقوم المنظمة بشراء منظمة أخرى أو تشتري هي من قبل منظمة أخرى. في كلتا الحالتين يجب إجراء تغييرات على ثقافة المنظمة. وينطبق نفس الأمر على التحالف أو الاتحاد حيث تكون عملية التشارك غير دائمة وبالتالي تكون التغييرات محدودة. يمكن أن يشمل التعلم التنظيمي في هذه الحالة المجالات التالية :

- **التعلم من الشريك:** يتيح هذا النوع من التعلم خلق نوع من الثقة بين الشركاء، وعادة ما يتم قبل قيام الشراكة أو التحالف. يساعد في فهم الاختلافات المتعلقة بالعناصر التالية: نمط اتخاذ القرار، رؤية المسيرين، الأهمية المعطاة للمنافسة بين أفراد المنظمة، ومكانة كل وظيفة في المنظمة.
- **التعلم حول أهداف الشراكة أو التحالف:** يمنح التحالف الشركاء الفرصة لإعادة فهم، تحديد وتوضيح أهدافهم، من خلال تبادل الآراء بينهم.
- **التعلم حول التعاون:** يتم ذلك من خلال اكتشاف الشريك الآخر، مما يؤدي إلى تكامل الاختلافات المتعلقة بالهيكلية والعمليات، وحتى الروتين التنظيمي بين الشركاء.
- **التعلم حول محيط الشراكة:** لا يقتصر محيط الشراكة على البيئة الخارجية فقط، بل يشمل أيضًا البيئة الداخلية للتحالف التي تضم الشركاء. يتطلب هذا النوع من التعلم فهم الشريك والتحديات التي يواجهها.

### 1-2- التعلم عن طريق الاستكشاف، الاختبار الدقيق: L'exploration, l'examen minuteur

عادة ما تحاول المنظمة استكشاف بيئتها بهدف تحديد التغيرات التي تحتاج إلى إجراءات تصحيحية، وبالتالي التعلم من الآخرين والمنافسين. تتيح هذه الطريقة اكتساب مهارات إدارية مهمة.

### 2- مصادر داخلية ( تعلم المنظمة بنفسها): Apprendre par soi-même

هنا نميز بين وضعيتين لتعلم المنظمة بنفسها: (فاسي، 2018، صفحة 32)

#### 1-2- التعلم من خلال المحاكاة:

في بعض الحالات يكون التغيير في المنظمة صعبا ومكلفا حتى وإن اعتُبر فرصة للتعلم. لذلك تسعى المنظمة لاعتماد مبدأ المحاكاة الذي يعتمد على تقديم نموذج للمشكلات ومحاولة إيجاد حل لها. تسمح هذه التجارب للمنظمة بمعرفة النتائج والتبعات التي قد تترتب في المستقبل، ومحاولة تجنبها أو الاستفادة منها.

#### 2-2- تعلم المنظمة بنفسها مباشرة:

يقوم هذا النوع من التعلم على تحسين النشاط اليومي من خلال تحسين الجودة أو تخفيض التكاليف. يتطلب هذا التعلم ثقافة خاصة تعتمد على أن كل نشاط روتيني يومي تقوم به المنظمة ينتج معارف إضافية إلى جانب إنتاجه سلعاً وخدمات.

**2-3- التعلم من تجارب الماضي:**

يجب على المنظمة أن تقوم بتحليل نجاحها وفشلها، وتقييم وضعها بشكل دائم والاحتفاظ بالدروس المستخلصة في شكل بسيط ومتاح لكل أفرادها. يسمى هذا الإجراء ( L'analyse Santayana ) نسبة للفيلسوف ( George Santayana ) الذي دعم التجربة من خلال مقولته الشهيرة: "هؤلاء الذين ليسوا قادرين على تذكر أخطاء الماضي سيكررونها". الكثير من المنظمات اليوم لا تتذكر الماضي ولا تعيره أدنى اهتمام، فتفقد بذلك معرفة ثمينة ومصدرا هاما من مصادر التعلم.

بالإضافة إلى ما سبق، هناك تقسيمات أخرى لمصادر التعلم التنظيمي، حيث يمكن للمنظمة أن تتعلم من :

**1- التعلم بفضل الصراعات والأزمات: L'apprentissage grâce aux tensions et aux crises**

تعد الأزمات والصراعات من أهم مصادر التعلم، حيث يبدأ أفراد المنظمة في البحث عن حلول وأفكار جديدة عندما لا تحقق النتائج المرجوة. هذا يدفعهم إلى إعادة النظر في طرق عملهم، مما يؤدي إلى تعلم أساليب جديدة وبالتالي إلى التعلم التنظيمي. كذلك، المشاكل البيئية الداخلية أو الخارجية تتطلب حلولاً مبتكرة، وهذه الحلول تعتبر عملية تعلم. يمكن القول أن الصراعات وحالات القلق تحفز عملية التعلم التنظيمي. (فاسي، 2018، صفحة 33)

**2- التعلم بفضل الموارد الكامنة: Apprendre grâce aux ressources latentes**

قد يظن البعض أن المنظمات التي تواجه أزمات وصراعات هي الوحيدة القادرة على التعلم، لكن هذا غير صحيح. فالمنظمات المتفوقة والمستقرة التي تملك موارد كامنة قادرة أيضا على التعلم. هذه المنظمات تملك العديد من الخيارات وتجمع موارد واسعة، لكن المشكلة تكمن في قدرتها على البحث عن فرص وحلول لمواجهة التحديات اليومية. الموارد الكامنة هي الفرق بين الموارد اللازمة للأداء والموارد المتوفرة في المنظمة، والتي غالبا ما تكون أكبر، لكن المنظمة قد تجهل وجودها وتستخدم مواردها في معالجة المشاكل اليومية مهمة القدرة على التعلم. (فاسي، 2018، الصفحات 33-34)

**سادسا- شروط التعلم التنظيمي:**

إذا اعتبرنا ان التعلم التنظيمي يتشكل من خلال المعارف والكفاءات التي تسمح بخلق مؤهلات جديدة لمواجهة المنافسة، فإن المشكلة المطروحة هي: ما هي الظروف التي تسهل عملية التعلم في المنظمة؟ يمكن تحديد الشروط الداخلية والخارجية التي تسهم في ذلك من خلال الجدول التالي: (عمارة و بارك، 2018، صفحة 150)

الجدول رقم (03): الشروط الداخلية والخارجية للتعلم التنظيمي

الشروط الخارجية	الشروط الداخلية	شروط التعلم التنظيمي
<ul style="list-style-type: none"> <li>● محيط معتدل (ليس كثير الاستقرار وليس كثير التغير).</li> <li>● تصورات المسيرين لها أهمية أكبر من الأهداف الموضوعية للمنظمة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● بنية لامركزية، نظام تسيير تشاركي.</li> <li>● التسيير بالأهداف والمشاريع.</li> <li>● المرونة التنظيمية تشير إلى سرعة قدرة الهيكل التنظيمي على الاستجابة للتغيرات الناتجة عن تعديل استراتيجية المنظمة. يتحقق ذلك من خلال استغلال مختلف المعلومات والمعارف المكتسبة.</li> <li>● نشر واسع للمعلومات الرسمية وغير الرسمية حول ما تم تعلمه سابقا.</li> <li>● مشاركة الإدارة العامة.</li> </ul>	

المصدر: (عمارة و بارك، 2018، صفحة 151).

إن هذه الشروط، سواء كانت داخلية أو خارجية، تلعب دورا حاسما في تشكيل بيئة تعزز التعلم التنظيمي. المرونة التنظيمية، التسيير بالمشاريع، والدعم الإداري الداخلي، بجانب الاعتدال في المحيط الخارجي، كلها عوامل تساهم في بناء مؤسسة قادرة على الاستجابة للتغيرات والاستفادة من المعرفة والخبرات المكتسبة.

المبحث الثاني: التأطير النظري للمنظمة المتعلمة

في أوائل التسعينات من القرن الماضي، قلب بيتر سينج (P.Senge) الكثير من المبادئ والمفاهيم في مجال الإدارة والتنظيم، حيث برز بمفهوم جديد للمنظمات أطلق عليه اسم "المنظمة المتعلمة". عرفت هذه الفكرة تحولا جذريا في كيفية التعامل مع التغيير، حيث اعتبرت التغيير فرصة وليس تهديدا، وقدم بيتر سينج (P.Senge) رؤية جديدة تتجاوز الأساليب التقليدية ركز على أن التعلم هو عملية محورية تتخلل جميع جوانب المنظمة. استجابة للتحديات والضغوط التي واجهتها المنظمات.

في هذا المبحث، سنستعرض ماهية المنظمة المتعلمة، ونوضح الفرق بينها وبين المنظمة التقليدية، ثم سنتعرف على المقومات الضرورية للمنظمة المتعلمة. (رواجية ع.، 2018، صفحة 83)

## المطلب الأول: ماهية المنظمة المتعلمة

تختلف المنظمة المتعلمة إلى حد ما عن المنظمة التقليدية، وتتميز عنها بمجموعة من السمات التي تمنحها التفوق. لذلك سيتم التطرق إلى مفهوم المنظمة المتعلمة من خلال استعراض أهم المحاولات الفقهية لتعريفها، بالإضافة إلى التطرق لأهم الخصائص التي تميزها، وبيان العلاقة التي تربط التعلم التنظيمي بالمنظمة المتعلمة.

## أولاً- تعريف المنظمة المتعلمة

عرف سينج Senge (1990) المنظمة المتعلمة بأنها "المنظمة التي توسع باستمرار قدرتها على خلق مستقبلها" كما أكد أن منظمة التعلم هي المكان الذي يمكن فيه للأفراد تعزيز مهاراتهم وقدراتهم لتحقيق النتائج المرغوبة، حيث يتم تشجيع أنماط التفكير الجديدة الجديدة، و يكون فيه الطموح الجماعي مطلق ويتعلم الأفراد باستمرار كيفية التعلم معاً. (Ji Hoon, Baek-Kyoo, & Chermack, 2009, p. 46)

كما يؤكد سينج Senge (1999) أن جوهر منظمة المتعلمة هو تحول ذهني لجميع الموظفين، وخاصة المديرين. "منظمة التعلم هي مكان يكتشف فيه الأفراد باستمرار كيف يخلقون واقعهم وكيف يمكنهم تغييره" (Akwaowo, Raphael, & Tamuno-Iduabia, 2021, p. 569)

ويعرف ديفيد غارفين David Garvin (1993) المنظمة المتعلمة بأنها: "منظمة قادرة على انشاء واكتساب ونقل المعرفة وبالتالي تغيير سلوكها لتعكس المعرفة الجديدة ووفقاً لطريقة جديدة لرؤية الأمور" (Arnaud, Mellet, & Pierre, 2020, p. 143)

وذكر روزين Rosen (1998) أن "المنظمة التي تشجع وتغذي تطوير الموظفين، وتعتبر التعلم استثماراً لتحسين نجاح وقدرة العمل، وبالتالي توفر فرصاً للتعلم والتحسين، وتخلق بيئة تعليمية". (Cezmi savas, 2013, p. 395)

أما بيتينغر Pettinger (2007) فقد عرف المنظمة المتعلمة أنها مصطلح عام يشير إلى الأساليب والاستراتيجيات التي تهدف إلى تحسين الفعالية التنظيمية. ويعتقد أن منظمات المتعلمة تصر على تطوير قدرات وكفاءات وجودة موظفيها وتحسين مهاراتهم وسلوكياتهم وتصرفاتهم. (Hassani, Gelard, Sharifzadeh, & Azad, 2022, p. 4)

من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج أن المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي تسعى باستمرار لتوسيع قدرتها على خلق مستقبلها وتطوير مهارات موظفيها لتحقيق النتائج المرغوبة. جوهرها الأساسي يتمثل في تحول ذهني لجميع الموظفين، حيث يكتشفون كيفية خلق وتغيير الواقع بشكل مستمر. تهتم المنظمة المتعلمة بإنشاء واكتساب ونقل المعرفة

وتغيير سلوكها لتعكس المعرفة الجديدة والرؤية الجديدة، بهدف تحسين الفعالية التنظيمية وتطوير الموظفين من خلال التعلم الجماعي والفردى كعناصر أساسية.

### ثانيا- خصائص المنظمة المتعلمة:

تتميز المنظمة المتعلمة بالخصائص التالية: (بلعور، 2014، الصفحات 178-179)

- خلق فرص التعلم المستمر: يعني ذلك توفير إمكانيات مستمرة للأفراد للتعلم، حيث يتم دمج التعلم في بيئة العمل من خلال أداء المهام اليومية، مما يساهم في زيادة فرص تطوير المهارات والمعرفة.
- تعزيز إجراءات الرقابة والحوار: يتضمن تغيير ثقافات الأفراد لتعزيز ثقافة الاستجواب وتبادل الخبرات بينهم مما يدعم بيئة تعليمية حيوية.
- تشجيع التعاون وفرق التعلم: استخدام الفرق لتطوير أنماط مختلفة من التفكير والتركيز على التعلم والعمل الجماعي، حيث يتم دعم التعاون من خلال ثقافة الأفراد والاعتراف بقدراتهم.
- إنشاء أنظمة لإكتساب التعلم وتبادل الخبرات: تضمن هذه الأنظمة استمرارية التعلم وتسهيل عملية إدماجه في العمل، كما توفر وسائل لتبادل الخبرات بشكل فعال.
- تمكين الأفراد من أجل تحقيق رؤية جماعية: يشارك جميع الأفراد في مسؤولية اتخاذ القرارات بهدف تحفيزهم على التعلم وزيادة ثقتهم في تنفيذ المهام.
- ربط المنظمة ببيئتها: يساهم ارتباط المنظمة بجميع الفاعلين والمتعاملين معها في تمكين أفرادها من رؤية نتائج أعمالهم على مختلف المستويات، ويشجعهم على الاعتماد على دراسة شاملة لمحيط عملهم لتنفيذ المهام بأفضل طريقة ممكنة.

### ثالثا- العلاقة بين المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي:

وفقا لماركاردت (2002)، فإن العلاقة بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة هي شكل من أشكال "علاقة الاحتواء". تركز المنظمة المتعلمة على العملية التعليمية التي تهدف باستمرار إلى زيادة قدرات أعضائها على اكتساب المرونة، مما يؤدي إلى خلق طرق ونماذج تفكير جديدة.

من ناحية أخرى، يركز التعلم التنظيمي بشكل أساسي على عملية التعلم لتحسين اكتساب الأعضاء للمهارات، التوجيهات والمعلومات، مما يعزز من مستوى المنظمة ويساعد أعضائها على التكيف مع المتغيرات الجديدة التي تنشأ بسبب تغير البيئة. في السياق العام للقرارات والخطط، يلعب التعلم التنظيمي دورا أساسيا.

أشار هيجان (1998) إلى أن العلاقة بين المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي تتضح بشكل أكبر من خلال النتيجة التالية: "لا توجد عملية تعلم تنظيمي صحيحة بدون نتائج ملموسة لبنائها". (Ibrahim A.H & Nuri Mohamedm, 2021, p. 10)

من جهة ثانية يشير هيجان إلى أن العلاقة بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة يمكن توضيحها من خلال ارتباط السبب بالنتيجة، حيث أنه لا يمكن أن تكون هناك عملية تعلم تنظيمي صحيحة دون أن يترتب عليه بناء منظمة قابلة للتعلم، (رحمون، السبتي، و تفرات، 2019، صفحة 525)

يستخدم مصطلحا (التعلم التنظيمي) و(المنظمة المتعلمة) أحيانا بشكل متبادل، لكن هناك فرق بينهما. يشير (التعلم التنظيمي) إلى الأنشطة التي تحدث داخل المنظمة، بينما يشير (المنظمة المتعلمة) إلى المنظمة نفسها.

على الرغم من استخدام المصطلحين بشكل متبادل، يمكن تمييزهما بعدة معايير. (التعلم التنظيمي) يشير إلى عملية، بينما (المنظمة المتعلمة) تعتبر نموذجاً يجب بناؤه. كما ان نظريات (التعلم التنظيمي) تركز على النهج الفردي، في حين تركز الأعمال المتعلقة بالمنظمة المتعلمة على المستويات الفردية والجماعية والتنظيمية. (Mohammed Belkbir, 2022, pp. 2058-2059)

كما اضاف بعض الباحثين فروق اخرى يمكن تلخيصها فيما يلي :

● **من حيث طبيعة المفهوم:** يشير التعلم التنظيمي إلى العملية التي توفر البيئة المناسبة لتعلم جميع الأفراد على مختلف المستويات، بينما تعنى المنظمة المتعلمة بالمكان الذي يعمل بشكل قوي وجماعي على تطوير ذاته وتحقيق الأهداف المنوطة به بمعرفة عالية. (كرارشة، 2018، صفحة 324)

● **من حيث الإطار الفكري:** يشير Marquardt الى ان المنظمات المتعلمة هي تلك التي تعمل بشكل قوي وجماعي، وتعمل دائما على تحويل نفسها، مع التركيز على بنية العملية التعليمية (ماذا - what)، أي وصف أنظمة ومبادئ وخصائص المنظمات التي تتعلم وتنتج كوحدة واحدة. بالمقابل عندما نتحدث عن مصطلح التعلم التنظيمي، فإننا نشير إلى الكيفية (كيف - how) التي يحدث بها هذا التعلم، بما في ذلك المهارات والعمليات التي تقود إلى التعلم باعتباره بعداً من أبعاد بناء المنظمات المتعلمة. فلا يمكن أن تكون هناك عملية تعلم تنظيمي صحيحة دون أن ينتج عنها بناء للمنظمات المتعلمة. (بلعلي، 2014، صفحة 172)

● **من حيث مجال الاهتمام:** يركز التعلم التنظيمي على الجانب الأكاديمي والوصفي، في حين يغلب على المنظمة المتعلمة الطابع العملي والتطبيقي. وبالتالي يمكن القول إن التعلم التنظيمي موجود في جميع المنظمات، بينما تنفرد المنظمة المتعلمة بخصائص ونظم وهياكل تدعم وتيسر التعلم الفعال. فالمنظمة المتعلمة هي النموذج المثالي الذي يتطلب

جهودا محددة لتحقيقه، بينما التعلم التنظيمي هو النشاط أو العملية التي تحدث تلقائيا داخل المنظمة. (محمد لطفي نوفل، 2015، صفحة 154)

وفقا لما ذكره Kezar (2005)، يركز التعلم التنظيمي في المقام الأول على التهديدات والقيود التي تواجهه، بينما تركز المنظمة المتعلمة على كيفية التغلب على هذه التهديدات. اما في المقام الثاني تميل المنظمة المتعلمة إلى التركيز بشكل أكبر على التهديدات الخارجية كسبب لتعزيز التعلم، وتستكشف نقاط القوة والمنطق الخارجيين لتحفيز هذا التعلم. في المقابل تتناول أبحاث التعلم التنظيمي القضايا الداخلية المتعلقة بالأداء والتعلم كجزء من ظروف الأفراد داخل المنظمة. (Mbassana, 2014, p. 17)

### المطلب الثاني: التحول من المنظمة التقليدية الى المنظمة المتعلمة

في ظل التغيرات السريعة في البيئة الاقتصادية والتكنولوجية، أصبح من الضروري للمنظمات أن تتحول من هياكلها التقليدية إلى منظمات متعلمة لضمان البقاء والتفوق في السوق التنافسي. تعتمد المنظمات التقليدية على هياكل ثابتة وبيروقراطية تعيق الابتكار، بينما تركز المنظمات المتعلمة على التعلم المستمر وتوليد المعرفة وتطبيقها لتحقيق تحسينات مستدامة في الأداء.

### اولا: دوافع التحول إلى المنظمة المتعلمة

هناك العديد من العوامل التي تجعل المنظمات تسعى لأن تكون "منظمات متعلمة". هذه العوامل هي الأسباب التي تبرز أهمية التعلم بشكل عام، ويمكن ذكر أبرز هذه الدوافع فيما يلي: (بلعلی، 2014، الصفحات 186-187)

أ- **الجودة:** لتحقيق إنتاج بأعلى درجات الجودة وفتح أسواق جديدة وكسب زبائن جدد واغتنام الفرص المتاحة، يتعين على المنظمة توظيف طاقاتها في البحث عن السبل والطرق والأساليب العلمية التي تخفض التكاليف وتزيد الجودة. وهذا يتطلب أن تكون المنظمة قائمة على المعرفة المستمرة

ب- **توفر التقنيات الحديثة في مجال الإعلام والاتصال:** ساهمت التقنيات الحديثة في تسهيل انتقال ونشر وحفظ المعرفة، مما أدى بدوره إلى توليد المعرفة وتعميقها وتحديثها باستمرار.

ت- **العولمة بأنواعها المختلفة وظهور الشركات متعددة الجنسيات والمعايير الدولية:** هذه العوامل تضغط على الحكومات والمنظمات الوطنية لتحسين أدائها من خلال إعادة الهيكلة وتطبيق المعايير الدولية للجودة، كشرط للحصول على المزايا المتعلقة بالتصدير والاستيراد وفتح أسواق جديدة.

ث- التنافس المحلي والإقليمي والدولي : التنافس على غزو الأسواق وكسب الزبائن والحصول على العقود والمناقصات الدولية لتنفيذ المشاريع الكبيرة يؤدي بالمنظمة إلى ضرورة توليد المعرفة باستمرار وتطبيقها.

ج- التوجه نحو التخصص: تتوجه العديد من الحكومات إلى خصخصة بعض المؤسسات لتحسين أدائها والعمل وفق معايير القطاع الخاص، وهذا يتطلب أن يكون التعلم التنظيمي أحد أهم الوسائل لتحقيق ذلك.

ح- تحسن المستوى العلمي للموظفين: غالبية الموظفين في العديد من المنظمات يحملون شهادات عليا، إضافة إلى انتشار نشاطات البحث العلمي والاستشارة وبرامج التدريب والتطوير في العديد من القطاعات، وكلها عوامل زادت من الاهتمام بالمعرفة والتعلم.

خ- التغيير المستمر: سرعة واستمرارية التغيير في محيط المنظمات يفرض على المؤسسة ضرورة التكيف مع هذه التغيرات، مما يعني تعميق أهمية المعرفة والتعلم التنظيمي للقدرة على استيعاب المتغيرات المستجدة والتصرف حيالها.

#### ثانيا : متطلبات التحول لمنظمة المتعلمة :

تعتبر المنظمات المتعلمة البيئة المثلى لاستثمار العقول، ولذلك يجب أن تكون قيادات المنظمة على دراية تامة بأهمية التحول إلى منظمة متعلمة، وأن تبادر باستيعاب مبادئها والعمل وفق أبعادها. يتطلب ذلك تشجيع الحوار والاستفسار، وتعزيز تعلم الفريق والتعلم المستمر، وتبني رؤية مشتركة، وتوفير قيادة استراتيجية داعمة للتعلم والمشاركة في المعرفة.

من الضروري أن يصاحب تحول المنظمات التقليدية إلى منظمات متعلمة تغيير في الهياكل التنظيمية من رأسية إلى أفقية، والانتقال من المهام الروتينية إلى أدوار التمكين، والتحول من أنظمة الرقابة الرسمية إلى مشاركة المعلومات، واعتماد استراتيجية التعاون بدلا من استراتيجية المنافسة. (عطا الله محمد، السيد جاد، و السمدوني، 2021، صفحة 812)

لتحقيق النجاح في هذا التحول، هناك متطلبات أساسية يجب تلبيتها للتحول إلى منظمة متعلمة منها: (العلي، قنديلجي، و العمري، 2006، الصفحات 335-336)

أ- التحول من الهيكل العمودي إلى الأفقي: لا يتناسب الهيكل العمودي مع المنظمة المتعلمة، حيث يفرض مسافات بين المديرين والعاملين. في المقابل يوفر الهيكل الأفقي تدفقا أكثر سلاسة في العمليات مقارنة بالإدارات الوظيفية، ويزيل الحدود بين الوظائف من خلال التركيز على فرق العمل المدارة ذاتيا.

ب- التحول من المهام الروتينية إلى أدوار التمكين: تعتبر المهمة جزءا محددًا من العمل الذي يسند إلى شخص معين، بينما الدور هو جزء من النظام الاجتماعي الديناميكي الذي يتيح حرية التصرف لتحقيق الهدف.

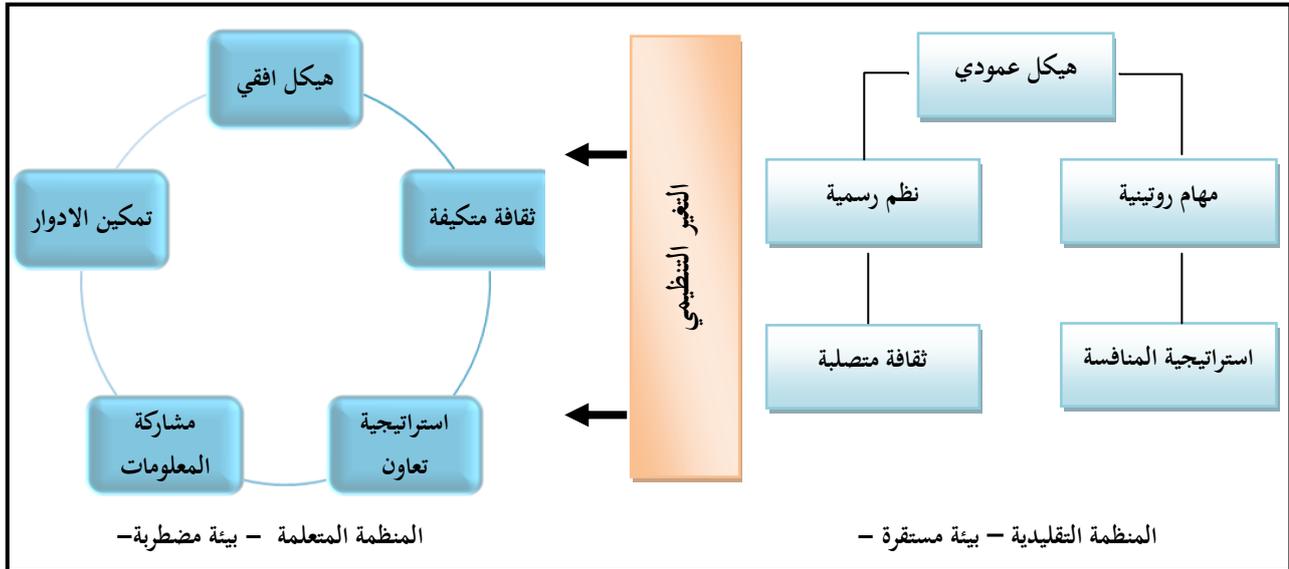
ت- التحول من أنظمة الرقابة الرسمية إلى مشاركة المعلومات: تخدم المعلومات أغراضا متعددة، ولذلك فإن توسيع نطاق المشاركة فيها يحافظ على وظائف المنظمة ويجعلها تعمل بشكل أفضل. هذا التحول يساهم في تحسين اتخاذ القرارات وفتح قنوات الاتصال مع العاملين والعملاء والموردين، مما يتيح فرص التعلم المتبادل بين الجميع.

ث- التحول من استراتيجية المنافسة إلى التعاون: تركز المنظمات التقليدية على استراتيجيات الاستخدام الأمثل للموارد لمواجهة المنافسين. في المقابل تسعى المنظمات المتعلمة إلى تجميع الجهود من خلال تمكين العاملين ومشاركتهم في تطوير الاستراتيجية، كونهم على تواصل مباشر مع العملاء والموردين والتكنولوجيا الجديدة. هذا يمكنهم من معرفة الاحتياجات والحلول المساهمة في صياغة الاستراتيجية. بالإضافة إلى ذلك، توفر استراتيجيات التعاون، حتى مع المنافسين، فرصاً للتعلم والتكيف مع البيئة المحيطة، كما يتضح من خلال استراتيجيات التحالفات والعمل المشترك.

ج- التحول من الثقافة المتصلبة إلى الثقافة المتكيفة: تتطلب عمليات التغيير التنظيمي أن تكون الثقافة التنظيمية مرنة وقابلة للتكيف، حيث أن الثقافة المتصلبة تعيق قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة المحيطة والاستجابة للتغيير. بالمقابل تشجع المنظمات المتعلمة على الانفتاح، وإزالة الحدود، وتبني المخاطرة والتحسين المستمر لمواجهة احتياجات التغيير.

والشكل الموالي يوضح عملية التحول الى منظمة متعلمة :

الشكل رقم (07): التحول من منظمة تقليدية الى منظمة متعلمة



المصدر: (مخلوئي و شريفى، 2015، صفحة 86)

من خلال الشكل السابق يمكننا الاستنتاج ان المنظمات التقليدية والمنظمات المتعلمة تمثلان نموذجين مختلفين تماما من حيث الهيكل والثقافة والاستراتيجية. يتميز النموذج التقليدي ببنية عمودية صارمة، حيث تنتقل القرارات من

أعلى إلى أسفل، مما يؤدي إلى تبني مهام روتينية ونظم رسمية. في هذا النموذج، تعتمد المنظمة غالباً على استراتيجية المنافسة بهدف التفوق على الآخرين، وتتبنى ثقافة متصلبة غير قابلة للتكيف بسرعة مع التغييرات.

في المقابل تعتمد المنظمات المتعلمة على هيكل أفقي من يشجع التعاون والتواصل المباشر بين الأدوار المختلفة، مما يسهل تدفق المعلومات والأفكار. تعتبر هذه المنظمات أكثر انفتاحاً للتعليم والتكيف، حيث تشجع تمكين الأدوار للتصرف واتخاذ القرارات بما يحقق أهداف الفريق والمنظمة ككل. كما أن هذه المنظمات تركز على التعاون وتبادل المعرفة بدلاً من التنافس، مما يعزز ثقافة متكيفة تتيح للموظفين النمو المستمر والاستجابة للتغيرات بشكل أكثر فاعلية.

بالتالي التحول إلى منظمة متعلمة يتطلب تجاوز الهيكل التقليدي وإرساء ثقافة جديدة تدعم التكيف والتعلم المستمر، بالإضافة إلى تبني استراتيجيات التعاون والمشاركة الفعالة للمعلومات.

### المطلب الثالث : مقومات المنظمة المتعلمة

تسعى المنظمة المتعلمة إلى تحسين مستمر من خلال التعلم والتكيف. وذلك من خلال نشاطاتها التي تركز على التعلم من تجاربه السابقة ومشاركة المعرفة، بالإضافة إلى استخدام أساليب علمية في حل المشكلات، كما تعتمد أيضاً على مجموعة من الوسائل التي تدعم التعلم التنظيمي. ومع ذلك تواجه مجموعة من التحديات المتعلقة بالمنظمة و الأفراد التي تعيق عملية التحول إلى منظمة متعلمة.

### أولاً – النشاطات التي تقوم عليها المنظمة المتعلمة

أشار ( Garvin ) إلى أن المنظمة المتعلمة تتميز بمهارتها في خمسة أنشطة رئيسية، حيث يمتلك كل نشاط منها له منظومة عقلية الخاصة به وأدواته، ومدخله السلوكي. وأوضح ( Garvin ) أن من خلال تطوير نظم وعمليات تدعم هذه الأنشطة ودمجها تكاملياً في هيكل العمليات اليومية، تستطيع المنظمة إدارة التعلم بفعالية أكبر (بلعور، 2014، صفحة 179).

وتتمثل نشاطات المنظمة المتعلمة في مايلي :

أ- حل المشكلات تنظيمياً: يستند هذا النشاط بشكل كبير على فلسفة وأساليب حركة الجودة، حيث يتميز بالاعتماد على الأساليب العلمية بدلاً من التخمين في تشخيص المشكلات. تلعب نظم دعم القرارات وغيرها من النظم دوراً مهماً في هذا المجال، من خلال توفير قدرات تحليلية، ووسائل عملية وإحاطة شاملة بالأمر، بالإضافة إلى تسهيلات أخرى. يركز هذا النشاط على البيانات بدلاً من الافتراضات، ويستخدم الأدوات الإحصائية في عمليات التحليل. (بوقريط و الجمعي، 2020، صفحة 311)

**ب- التجريب:** يتضمن هذا النشاط البحث المنهجي عن المعرفة الجديدة واختبارها. يعد استخدام المنهج العلمي أساسيا في هذا السياق. يختلف هذا النشاط عن النشاط السابق من حيث أنه يتم تحفيز التجريب من خلال الفرص المتاحة والتوسع الأفقي بدلا من الصعوبات الموجودة. (شريفى، 2021، صفحة 315)

**ت- التعلم من التجارب الماضية:** يجب على المنظمات مراجعة نجاحاتها وإخفاقاتها وتقييمها بشكل منهجي وتوثيق الدروس المستفادة بطريقة تتيح للأفراد الوصول إليها والاستفادة منها. (شريفى، 2021، صفحة 316)

**ث- التعلم من الآخرين:** لا يعتمد التعلم بالكامل على التحليل الذاتي، إذ أن الأفكار قوية تأتي أحيانا من خلال التعلم من الآخرين ومن خلال النظر خارج البيئة المعتادة للفرد للحصول على وجهات نظر جديدة. يمكن أن يكون النظر إلى منظمات أخرى أرضا خصبة للأفكار ومحفزا للتفكير الإبداعي. (شريفى، 2021، صفحة 316)

**ج- نقل (تحويل) المعرفة:** يجب نشر المعرفة بسرعة وفعالية في جميع أنحاء المنظمة، لأن مشاركة الأفكار بين الأفراد وعلى نطاق واسع لها أثر إيجابي كبير. هناك مجموعة من الآليات التي تساعد في نقل المعرفة، مثل التقارير المكتوبة والشفوية، الوسائط المرئية والصوتية، والزيارات الميدانية. (بلعور، 2014، صفحة 180)

### ثانيا- وسائل تسيير المنظمة المتعلمة:

تعد الوسائل التنظيمية لتسيير المنظمة المتعلمة أدوات واستراتيجيات حيوية تهدف إلى تعزيز التعلم المستمر والتطوير داخل المنظمة. هذه الوسائل تساعد في بناء ثقافة تنظيمية تشجع على تبادل المعرفة، الابتكار، والتحسين المستمر، مما يسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. من أبرزها مايلي:

#### أ- الوسائل التنظيمية:

وتتمثل فيمايلي: (بلعور، 2014، صفحة 185)

#### 1- إدارة الجودة الشاملة:

هي فلسفة إدارية حديثة ظهرت خلال عقد التسعينيات وأصبحت أسلوب حياة للمنظمات الاقتصادية، خاصة الصناعية. تعتبر إدارة الجودة الشاملة منهجا للتنافس والبقاء في الأسواق، وأسلوبا تنظيميا مهما لتسيير المنظمة المتعلمة من خلال خلق ثقافة عامة متكاملة تشجع على الابتكار والتطوير والتحسين المستمر. كما تتبنى مفاهيم العمل الجماعي والإدارة بالمشاركة، حيث تعد جزءا أساسيا من التحول إلى المنظمة المتعلمة.

## 2- إنشاء مجتمعات الممارسة:

مجتمعات الممارسة هي جماعات عمل غير رسمية تسمح بتبادل المعارف بين الموظفين ذوي الكفاءة والخبرة، وتشجع على إنشاء ذاكرة مشتركة رسمية في المجال، تسهم هذه المجتمعات في تسهيل انتقال المعلومات للأفراد الجدد وتعتبر وسيلة فعالة في بناء المنظمة المتعلمة وتشجيع عملية التعلم.

## 3- الذاكرة التنظيمية:

تعرف الذاكرة التنظيمية بأنها المستودع الذي يخزن معرفة المنظمة للاستخدام المستقبلي. تستفيد المنظمة المتعلمة من الذاكرة التنظيمية عبر:

- التوثيق الفعال لتجارب وخبرات المنظمة مما يعزز قدرتها على تكوين وتطوير ذاكرتها التنظيمية في ضوء تجاربها المختلفة.
- المحافظة على الأفراد الأساسيين لضمان استمرارية وفعالية الذاكرة التنظيمية.
- تحسين عملية الوصول لمعرفة المنظمة باستخدام تكنولوجيا المعلومات وتشجيع تقاسم المعرفة بين الأفراد من خلال حوافز موجهة.
- تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة لتكون جزءاً أساسياً من أساسيات المنظمة في دعم وتطوير ذاكرتها التنظيمية.

## ب- الوسائل التكنولوجية:

من بين الوسائل التكنولوجية التي تساعد في تسير المنظمة المتعلمة نجد : (قرميطي، 2020، الصفحات 39-40)

## 1- التدريب الشخصي:

تتعلم المنظمة عندما تكون قادرة على خلق المستقبل الذي يرغب أعضاؤها وأصحاب المصلحة الحقيقية، وكذلك عندما تستطيع التوقع والتكيف مع بيئة دائمة التغير. يعد تدريب القادة وأعضاء المنظمة وسيلة قوية لتسريع ودفع عجلة تطوير التعلم على جميع المستويات الفردية والجماعية والتنظيمية. حيث تكتسب المنظمة ميزة تنافسية مستدامة عندما تشجع ثقافتها وبيئتها وعملياتها على التعلم باستمرار وبأفضل وأسرع من منافسيها.

## 2- التعلم عن بعد:

يعتبر التعلم عن بعد وسيلة فعالة لتقديم التعليم للمتعلمين الموزعين جغرافياً، حيث يمكنهم الوصول إلى الموارد التعليمية ومتابعة مساراتهم التدريبية في المكان والزمان المناسب لهم. يعرف التعلم عن بعد على أنه استخدام تقنيات

جديدة، مثل الإنترنت والأقراص الإلكترونية، لتقديم التكوين والتدريب للمتعلمين. كما يسهم هذا النوع من التعلم في تحقيق نتائج إيجابية من خلال تحسين تكييف العمال مع مناصبهم وتوسيع كفاءاتهم الإنتاجية، بالإضافة إلى تطوير وترقية مؤهلاتهم. هذا يتيح للمنظمة المتعلمة اكتساب معارف متجددة باستمرار، مما يمكنها من التكيف بسرعة مع المحيط الخارجي.

### ثالثاً- تحديات التحول نحو المنظمة المتعلمة :

إن التحول إلى منظمة متعلمة ليس بالأمر السهل، إذ قد تواجه المنظمات العديد من التحديات والعقبات التي تعيق هذا التحول. من أبرز التحديات التي تواجهها المنظمات الساعية للتحول إلى منظمات متعلمة ما يلي:

#### أ- التحديات المتعلقة بالمنظمة

بالرغم من الفوائد التي يحققها التعلم التنظيمي للمنظمات، إلا أن هناك العديد من العوائق التي تعترض سبيل تطبيقه في المنظمات التي تسعى للتحول إلى منظمات متعلمة، من بينها نجد: (كرم النجار و عبد العزيز سيد أحمد، 2021، صفحة 247)

#### 1- جمود الهياكل التنظيمية:

تمنع الهياكل التنظيمية التقليدية تدفق المعلومات بحرية بين الأقسام الإدارية، وتحد من تبادل الخبرات بين العاملين من خلال تقييد صلاحياتهم ومهامهم. يؤدي هذا إلى تأثير سلبي على قدرتهم في حل المشكلات، بالإضافة إلى ذلك تساهم الحدود الفاصلة بين الإدارات في منع تبادل المعلومات والخبرات والمهارات بين العاملين.

#### 2- ممارسة المركزية:

تؤدي الممارسة المفرطة للمركزية، مع تجاهل الفروق الفردية بين العاملين، إلى نتائج سلبية على العمل. تحد هذه الممارسة من تمكين العاملين وتقييد طرح أفكارهم ومبادراتهم .

#### 3- الافتقار إلى القيادة الواعية:

يؤدي غياب القيادة التي تدرك أهمية التعلم التنظيمي إلى ضعف الحماس للتعلم، وقلة فرص التعلم المتاحة، وانخفاض التشجيع الموجه للعاملين للتعلم.

#### 4- التعلم الوهمي:

يظهر التعلم الوهمي عندما تقوم المنظمة، عن جهل أو قصد بتفسير النتائج بشكل خاطئ على أنها نجاح. تحاول المنظمة الحفاظ على الوضع الراهن أو الإصرار على أن النتائج المحصلة تمثل خبرة ناجحة، بالرغم من أن هذا مخالف للواقع الفعلي.

#### 5- ثقافة المنظمة:

تلعب الثقافة التنظيمية بما تحمله من معارف ومعتقدات وقيم وسلوكيات مشتركة وطرق تفكير سائدة بين الأعضاء، دورا مهما في تعزيز أو إعاقة التعلم داخل المنظمة

وفي نفس السياق، أشار الطائي والخزعلي (2015) إلى أن هناك العديد من العقبات التي تحول دون تحويل المنظمة إلى منظمة متعلمة. من بينها: (كرم النجار و عبد العزيز سيد أحمد، 2021، الصفحات 247-248)

- الابتعاد عن مواجهة الا تكاد.
- صعوبة التوفيق بين أهداف المنظمة وقيادة السوق
- التركيز على الهيكل التنظيمي الهرمي
- عدم التسامح مع العاملين عند ارتكابهم للأخطاء
- القيود المفروضة على الأهداف الفردية للعاملين
- غياب المكافآت المرتبطة بالأداء المتميز
- الإفراط في تطبيق البيروقراطية الشيء الذي يزيد من تأثيراتها السلبية على تحقيق أهداف المنظمة.

#### ب- التحديات المتعلقة بالفرد :

يمكن تلخيص اهم التحديات المتعلقة بالافراد فيما يلي: (Appelbaum & Goransson, 1997, p. 120)

#### 1- التركيز على الوظيفة فقط:

يميل الأفراد إلى حصر انتباههم على دورهم الوظيفي دون وعي كامل بالهدف الأساسي للمنظمة التي يعملون بها. هذا النهج يجعلهم يشعرون بأن مسؤوليتهم تقتصر فقط على حدود وظيفتهم، دون الاهتمام بالنتائج العامة للمنظمة ككل.

#### 2- توجيه اللوم للآخرين عند حدوث الأخطاء:

يميل الأفراد إلى البحث عن شخص أو عامل خارجي لإلقاء اللوم عليه عند وقوع الأخطاء، وذلك بسبب عدم النظر إلى البيئة من منظور نظامي يتجاوز حدود وظائفهم.

**3- وهم المبادرة:**

غالبا ما تكون المبادرات عبارة عن ردود فعل مقنعة وليست حقيقية. فالمبادرة الحقيقية تأتي من إدراك كيفية مساهمتنا في حدوث المشكلات، والسعي إلى حلها من جذورها.

**4- التركيز على الأحداث الهامة:**

الانشغال بالأحداث الفردية قد يشتت الانتباه عن رؤية انماط التغيير طويلة الأمد التي تقف وراءها، مما يعيق فهمها واستيعاب لأسبابها. وغالبا ما تأتي التهديدات الأساسية للمنظمة من عمليات تدريجية وبطيئة، وليس من أحداث مفاجئة.

**5- وهم التعلم من التجربة:**

قد يكون التعلم من الخبرة المباشرة فعالا، لكن في كثير من الأحيان لا يستطيع الأفراد تجربة أو ملاحظة نتائج العديد من القرارات الهامة المبنية على هذه الخبرات، وهذا ما يعرف بـ"التعلم بالوهم"

**6- عدم تماسك فرق العمل:**

غالبا ما تميل فرق العمل في المنظمات إلى التنافس فيما بينها، وللحفاظ على المظهر الظاهري للتماسك، يتم إخفاء الخلافات وتجنب التعبير عن الاعتراضات علنا. كما يتم اتخاذ قرارات توافقية يمكن للجميع قبولها، مع التظاهر بأن كل فرد يدعم الاستراتيجية الموحدة للفرق.

كما اضافت بعض الدراسات النقاط التالية : (بورقية و حصابة، 2022، صفحة 360)

**1- يميل القادة إلى إحاطة أنفسهم بمساعدين أقل كفاءة:** حيث يختار القادة عادة مساعدين لا يشكلون

تهديدا حقيقيا لمكانتهم أو لمناصبهم الوظيفية، مما يضمن عدم وجود منافسة مباشرة.

**2- التشبث بالنماذج الناجحة من الماضي:** يفضل العديد من القادة العودة إلى الأساليب والنماذج القديمة

التي أثبتت نجاحها بدلا من خوض تجارب جديدة قد تحقق نتائج أفضل، وذلك بسبب الخوف من المخاطر المحتملة.

**3- تقليل الجهود الموجهة للتدريب والتطوير:** يتم تقييد الأنشطة التدريبية بحجة عدم توفر الوقت الكافي أو

لأنها تعتبرها استثمارات غير مربحة.

بشكل عام، هذه هي أبرز العوائق المرتبطة بالأفراد، والتي ترتبط بالمسيرين لأنهم المسؤولون عن تنفيذ السياسات والاستراتيجيات. في كثير من الأحيان، لا يتمكن الأفراد من التعبير عن رفضهم بشكل صريح، بل يحتفظون به لأنفسهم. وكما ذكرنا سابقا، فإن السبب الحقيقي وراء هذا الرفض يعود إلى غياب الثقة بين الرئيس والمرؤوسين ، وأيضا بين الموظفين أنفسهم.

## المبحث الثالث: نماذج ونظريات التحول إلى منظمة المتعلمة

بالرغم من حداثة موضوع المنظمة المتعلمة نسبياً، إلا أن العديد من الباحثين والمختصين قدموا نماذج متعددة لقياس هذا المفهوم عملياً. كل باحث ركز على الأبعاد التي يعتقد أنها الأكثر توصيفاً وتمثيلاً لمفهوم المنظمة المتعلمة. في هذه الجزئية، سنتناول ثلاثة من أشهر المساهمات في نماذج المنظمة المتعلمة.

## المطلب الاول: نموذج ( P. Senge 1990):

عند دراسة نشأة وتطور مفهوم المنظمة المتعلمة، نجد أن الباحث (P. Senge) كان السباق في تناول هذا الموضوع بتفصيل، ويعود له الفضل في وضع الأسس الرئيسية لهذا المفهوم. يعتبر نموذج من أبرز النماذج في هذا المجال. ويعتمد النموذج على خمس دعائم أو أبعاد (The Fifth Discipline) يجب أن تتبناها المنظمة التي تسعى لأن تكون منظمة متعلمة. (لعرج مجاهد و عشوي، 2023، صفحة 230).

وتتمثل هاته الأبعاد فيما يلي: (حسن الغامدي و محمد المعاوي، 2024، صفحة 59)

## اولاً: الرؤية المشتركة: (Shared Vision)

تعني قدرة مجموعة من الأفراد على تشكيل صورة موحدة أو متوافقة للمستقبل الذي يسعون لتحقيقه. المنظمات الناجحة هي تلك التي تتمكن من جمع الموظفين حول رؤية مشتركة وشعور متجانس بتوجهات المنظمة وتطلعاتها المستقبلية.

## ثانياً: التفكير المنظمي: (Systems Thinking)

وفقاً لسينج، هو نهج وإطار عمل يركز على رؤية الكل بدلاً من الجزء، وفهم العلاقات التي تربط بين أجزاء النظام داخل المنظمة بالإضافة إلى التركيز على الأجزاء نفسها. تعتبر المنظمات أنظمة فرعية ضمن نظام أكبر هو المجتمع الذي توجد فيه، وتتكون من مجموعة من الأجزاء المتداخلة والمتفاعلة التي تؤثر في بعضها البعض وتتأثر بشكل متبادل.

## ثالثاً: التعلم الجماعي كفريق: (Team Learning)

يعتبر من أهم ميزات الفرق التي تحقق أداء ناجحاً. وفقاً لسينج، يعد التعلم الجماعي مفتاح التعلم في المنظمة، وهو العملية التي يتم من خلالها تنظيم وتنسيق وتوحيد جهود مجموعة من الأفراد لتحقيق النتائج المرجوة. وقد حدد العمري (2019) أربعة شروط لتحقيق التعلم الجماعي وتمثل فيما يلي :

- يجب على جميع المشاركين طرح افتراضاتهم وأفكارهم حول الموضوع أو المشكلة المطروحة.
- يجب أن يرى جميع المشاركين بعضهم البعض كمزلاء وليس كمنافسين.

- يجب أن يكون هناك منسق للحوار.
- يجب على المشاركين الاستعداد للانفتاح والتعلم من بعضهم البعض.

#### رابعاً: البراعة الشخصية (التمكن الذاتي): (Personal Mastery)

وفقاً لسينج، هو نهج مستمر يتبعه الفرد لتحسين ذاته. يستند هذا البعد إلى مجموعة من المبادئ والممارسات، بما في ذلك تحديد الرؤية الشخصية التي تمثل الأمور المهمة للفرد، وتحديد الوضع الراهن له، وهو ما يسميه سينج "التوتر الإبداعي" الذي يعبر عن الشعور بالقلق والتوتر الناتج عن الفجوة بين الرؤية والواقع. الأفراد الذين يتمتعون بالتمكن الذاتي يشعرون بالرضا والسعادة والقوة المستمدة من المعرفة، مما يؤثر إيجابياً على معنوياتهم وأدائهم وأداء المنظمة ككل.

#### خامساً: النماذج الذهنية: (Mental Models)

تعبّر عن مجموعة من الافتراضات والمعتقدات الشخصية حول كيفية سير الأمور والأحداث، والتي بناءً عليها تتخذ القرارات في الأعمال اليومية. نتيجة لذلك غالباً ما تصطدم الأفكار والمقترحات الجديدة ذات الجدوى بالنماذج الذهنية عند محاولة تطبيقها على أرض الواقع.

#### المطلب الثاني: نموذج (1996 Marquardt)

قدم (Marquardt) نموذجاً للمنظمة المتعلمة في عام 1996 يتألف من خمسة أنظمة فرعية أساسية تساهم في تحقيق التعلم التنظيمي والمحافظة عليه، وهي ضرورية لتحويل المنظمة إلى منظمة متعلمة. تتكامل هذه الأنظمة فيما بينها لتشكيل كيان تعليمي متكامل. وتتمثل في: (Marquardt, 2002, pp. 24-30)

- 1- نظام الفرعي للتعلم:** يشير إلى مستويات وأنواع التعلم الضرورية لحدوث التعلم التنظيمي واكتساب المهارات التنظيمية. يتقاطع نظام التعلم مع جميع الأنظمة الأخرى ويتفاعل معها.
- 2- نظام الفرعي للمعرفة:** يشمل إدارة المعرفة في المنظمة، ويشمل مجموعة من العمليات المتمثلة في توليد واكتساب وتخزين ونشر وتطبيق المعرفة. هذه العمليات مستمرة ومتفاعلة.
- 3- نظام الفرعي للأفراد:** يتألف من الأفراد داخل المنظمة، بما في ذلك القادة والعملاء والموردين. يمثل نظام الأفراد وسيلة المنظمة لتحقيق عملية التعلم وتحقيق الأهداف التنظيمية.
- 4- نظام الفرعي للتنظيم:** يتكون من أربعة عناصر أساسية هي الرؤية، والثقافة، والاستراتيجية، والهيكلة التنظيمية. تؤثر هذه العناصر بشكل واضح على سلوك الأفراد في المنظمة وتحدد أسلوب إدارة الرؤساء لمروؤسيهم والمنظمة بشكل عام.

5- نظام الفرعي للتكنولوجيا: يشمل الأجهزة التقنية والأدوات والشبكات والأنظمة والهياكل والعمليات التي تساهم في تهيئة بيئة تسهل تبادل المعلومات والمعارف والتعلم بسرعة أكبر.

### المطلب الثالث : نموذج (James 2003)

أعدت (James 2003) نموذجاً للتصميم التنظيمي للمنظمة المتعلمة، وأطلق عليه "شبكة المنظمة المتعلمة" (The Learning Organization Web)، جاء هذا النموذج استجابةً للانتقادات الموجهة إلى التصميم التقليدي للمنظمات، الذي كان سائداً في القرن العشرين، والذي يعتمد على الأوامر والضبط والسلطة، بالإضافة إلى التقسيم المتعدد والتركيز على التخصص. وأشارت James إلى أن هذا التصميم التقليدي يعاني من بطء التكيف مع البيئة ذات التغيير السريع والتنافس الحاد بين المنظمات. (بن احمد، حمياني، و قريمطي، 2019، صفحة 165)

قد يتطلب تصميم نموذج للمنظمة المتعلمة تنظيماً يركز على المكونات التالية: القادة، الثقافة، الاستراتيجيات، النظم، البناء، وعمال المعرفة. تترابط هذه المكونات عبر شبكة من الاتصالات والتفاعلات التي تؤثر في التعلم التنظيمي. وفيما يلي شرح لهذه المكونات: (احمد النعيمي و عبد الناييف، 2012، الصفحات 182-183)

● القيادة : القيادة في المنظمة المتعلمة تتواجد في جميع المستويات التنظيمية. تركز القيادة على تعلم وتعليم وتحويل المنظمة، بالإضافة إلى توفير الرؤية والمعرفة المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة.

● الثقافة : تتميز المنظمة المتعلمة بوجود ثقافة متجددة تسعى لضمان التحسين المستمر والتكيف على جميع المستويات. تتجسد هذه الثقافة من خلال المساواة والعدالة في المكافآت، مما يشجع على التعلم والتحسين المستمر.

● نشر الاستراتيجيات : استراتيجيات المنظمة المتعلمة يمكن أن تنبع من أي مستوى داخل التنظيم، حيث لم تعد مسؤولية صياغة السياسات مقتصرة على الإدارة العليا فقط. بل تتبنى الإدارة العليا والوسطى والدنيا وحتى صناعات المعرفة استراتيجيات تركز على تعلم الأفكار الجديدة وتطبيقها.

● دمج الآليات: الآليات في المنظمة المتعلمة تعمل على ربط المنظمة أفقياً ورأسياً، تعكس هذه الآليات عمليات الاتصال والسياسات التي تشجع على المشاركة في المعرفة والتعلم عبر مختلف وحدات العمل والأفراد والنظم والعمليات.

● البناء الأفقي : المنظمة المتعلمة تتجه نحو بناء اتحادي شبه مستقل، حيث تنتقل التقارير من الوحدات إلى الإدارة العليا التي تحدد طرق تحقيق الأهداف. هذا البناء يعزز من التعاون والابتكار داخل المنظمة.

● عمال المعرفة : في المنظمة المتعلمة، يتحول العمال إلى صناعات معرفة. يكون كل فرد منهم مسؤولاً عن تطوير مهاراته الوظيفية ونشر المعلومات الهامة بين الآخرين. يظل هؤلاء الأفراد في حالة دائمة من تطوير المهارات واكتساب المهارات الجديدة، مما يجعلهم أعضاء مهمين في المنظمة.

## خلاصة الفصل

تعتبر "المنظمة المتعلمة" إطارا حديثا يهدف إلى تمكين المؤسسات من التكيف مع التحولات السريعة وتعزيز قدرتها على تحقيق التميز والاستدامة. يركز على التعلم التنظيمي كعملية ديناميكية تهدف إلى تحسين الأداء المؤسسي من خلال اكتساب المعرفة وتبادلها وتطبيقها بفعالية، مع إبراز خصائصه التي تشمل التعاون بين الأفراد، الاستمرارية في التطوير، وتعدد العمليات التي تعزز قدرة المنظمة على مواجهة التحديات.

كما يقدم التأطير النظري للمنظمة المتعلمة باعتبارها ثقافة تنظيمية متكاملة تعتمد على قيم الابتكار والتحسين المستمر، وتسعى لبناء بيئة عمل داعمة تحفز الأفراد على المشاركة الفعالة وتطوير رؤية مشتركة.

إضافة إلى ذلك يتناول الفصل نماذج التحول إلى منظمة متعلمة التي تتضمن مراحل متعددة مثل إدراك الفجوات الحالية، تحليل البيانات والمعلومات، تطوير الحلول المبتكرة، وتنفيذ التغييرات المطلوبة. كما يوضح أهمية التفاعل بين الأفراد داخل المنظمة، تبادل المعرفة، وتطوير المهارات الجماعية باعتبارها عوامل جوهرية لتحقيق هذا التحول.



## الفصل الثاني

الاطار النظري للتخطيط التعاقبي

الوظيفي

## تمهيد

لقد شهد العالم العديد من التغيرات والتي كان سببها العولمة والتطور السريع لتكنولوجيا المعلومات، مما اجبر المنظمات على اتخاذ تدابير عديدة لمواكبة هذه التحولات حتى تتمكن من مواكبة التطور التكنولوجي من جهة والتأقلم مع البيئة من جهة اخرى.

اضافة الى عامل الزمن الذي اسفر على تقدم بعض القيادات في السن ووصولهم سن التقاعد، لذا كان لا بد على المنظمة ان تستنجد بمن لديهم الخبرة في تخطيط التعاقب الوظيفي وخاصة ان كان الامر يتعلق بوظائف رئيسية في المنظمة، حتى تتمكن من توفير البديل الكفاء والمؤهل ليحل محل القائد الذي غادر أو سيغادر لأي سبب كان، فهو نظام يولي اهمية كبيرة للعنصر البشري باعتباره موردا استراتيجيا يمكن ان يحقق ميزة تنافسية للمنظمة، كما انه نظام معمول به في معظم المنظمات العالمية التي تولي اهمية كبيرة لهذا النظام وتخصص الوقت والموارد الضرورية له، ونظرا لأهمية ودور التخطيط التعاقبي الوظيفي بالمنظمة وبغرض التعمق أكثر في هذا الموضوع سنتطرق الى الاطار النظري لهذا المفهوم من خلال الثلاث مباحث التالية:

- المبحث الاول : مفاهيم اساسية حول التخطيط التعاقبي الوظيفي
- المبحث الثاني : ممارسات واستراتيجيات ونماذج التخطيط التعاقبي الوظيفي
- المبحث الثالث : وسائل ومتطلبات وتحديات التخطيط التعاقبي الوظيفي
- المبحث الرابع : العلاقة بين التخطيط التعاقبي و بناء المنظمة المتعلمة

## المبحث الاول: مفاهيم أساسية حول التخطيط التعاقبي الوظيفي

يعتبر موضوع التخطيط التعاقبي الوظيفي من بين المفاهيم الاقتصادية الحديثة التي اهتمت بتنمية الموارد البشرية حيث يشكل نظاما مهما وفعالا لإعداد وتطوير وتدريب قيادات الصف الثاني التي ستعتمد عليها المنظمة في المستقبل من اجل شغل الوظائف الرئيسية، لكن عملية اختيار الموظفين المؤهلين والقادرين على تولي مناصب قيادية ليست بالتحدي البسيط الذي قد نعتقده حيث تواجه المنظمات صعوبات في الحفاظ على الموظفين الموهوبين، في ضل الاغراءات المقدمة من طرف المنظمات المنافسة .

لذا سنتطرق في هذا المبحث إلى استعراض مفهوم ونشأة وتطور التخطيط التعاقبي الوظيفي، بالإضافة إلى تحديد أهدافه وأهميته. كما سيتم التطرق الى مراحل التخطيط التعاقبي الوظيفي لفهم كيفية تطبيقه بفعالية داخل المنظمات ومساعدتها على الاحتفاظ بأفضل المواهب.

## المطلب الاول : مفهوم ونشأة وتطور التخطيط التعاقبي الوظيفي

يعتبر التخطيط التعاقبي الوظيفي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تحظى بأهمية كبيرة في مجال إدارة الموارد البشرية. يهدف هذا المفهوم إلى ضمان استمرارية الأداء الفعال للمنظمات من خلال تحديد وتطوير القادة المحتملين الذين يمكنهم شغل المناصب القيادية في المستقبل. ويمكن النظر إلى التخطيط التعاقبي كعملية استراتيجية تساعد في التعرف على المواهب الداخلية وتطويرها، وتأهيلها لتحمل المسؤوليات القيادية عند الحاجة. وفي هذا المطلب سنعرض مفهوم التخطيط التعاقبي الوظيفي، وكذا نشأته وتطوره.

## اولا: مفهوم التخطيط التعاقبي الوظيفي

تباينت مفاهيم الباحثين المهتمين بموضوع التخطيط التعاقبي الوظيفي واختلفت، ويرجع ذلك إلى أن لكل باحث وجهات نظر مختلفة حول تخطيط التعاقب الوظيفي، تتبع في معظمها من الإطار الاجتماعي والمفاهيم الأيديولوجية التي ينتمون إليها. فيما يلي سنعرض بعض مفاهيم تخطيط التعاقب الوظيفي.

فقد عرفته keler على انه "عملية تحديد وتطوير الموظفين الذين لديهم امكانية شغل مناصب قيادية في المستقبل وخلافة القياديين الحاليين في حالة مغادرتهم للمنظمة لأي سبب من الأسباب " (keller, 2018, p. 26)

ويعرف تخطيط التعاقب الوظيفي بأنه "حطة وعملية نظامية للموارد البشرية، لتحديد وتطوير الموظفين المستقبليين لشغل مناصب قيادية للوظائف الشاغرة او الجديدة في المنظمة". (Anyango, 2018, p. 1)

كما يعرف بأنه "عملية تحديد الخلفاء للوظائف الرئيسية وتخطيط المسار الوظيفي للخلفاء المحتملين، ومن ثم فإن ادارة المسار الوظيفي تتوافق مع ادارة التخطيط التعاقبي للموظفين". (Javed & Jaffar, 2019, p. 10)

وعرفت دراسة أخرى تخطيط التعاقب الوظيفي بأنه "عملية تقييم المواهب داخل محيط العمل بهدف اكتشاف وتطوير الأفراد القادرين على تولي مناصب قيادية في المستقبل. يهدف هذا التقييم إلى تلبية حاجات المنظمة فيما يتعلق بالقادة الحاليين والمستقبليين، وذلك لضمان استمرارية القيادة واستقرار المنظمة على المدى الطويل". (Javed & Jaffar, 2019, p. 10)

ويعرف ايضا بأنه "العملية التي يتم من خلالها تحديد المراكز المهمة داخل المنظمة، ومن ثم تحديد العاملين الموهوبين ليتولوا مناصب قيادية خلافا للقياديين الذين يتكون مناصبهم طوعا او كرها". (المحسين و الكساسية، 2021، صفحة 129)

كما عرف التخطيط التعاقبي الوظيفي على أنه " التطوير الاستراتيجي للمرشحين المؤهلين وإعدادهم للمناصب الرئيسية في المنظمة ". او هو " عملية مستمرة لتحديد وتقييم وتطوير المهارات والمواهب من خلال التوجيه والتدريب والتدوير الوظيفي "، إن تخطيط التعاقب في حد ذاته مسار وليس غاية، وهو مسار العمل الذي يضمن استعداد الأفراد للعمل في الوقت المناسب واستمرار عمل المنظمة ومقابلة احتياجاتها المستقبلية". (حسين صالح و تمارة، 2020، صفحة 248)

من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص ان التخطيط التعاقبي الوظيفي هو عملية تحديد الوظائف الرئيسية والحساسة في المنظمة، ثم تحديد وتقييم الموظفين المحتملين القادرين على خلافة القادة الحاليين في المستقبل، وتزويدهم بالمهارات والخبرات اللازمة من خلال التوجيه والتدريب والتدوير الوظيفي لضمان الاستمرارية. فالتخطيط التعاقبي الوظيفي هو عملية تجمع بين تخطيط الموارد البشرية وتسيير المسار الوظيفي، تهدف الى محاولة سد احتياجات المنظمة من القادة وتجنب امكانية خسارة مفاجئة لعدد من شاغلي الوظائف الرئيسية فيها لأي سبب من الأسباب، من خلال اعداد المواهب من داخل المنظمة باستخدام برامج التطوير والتدريب فهو يعد اداة من ادوات تنفيذ الخطط الاستراتيجية.

### ثانيا: نشأة وتطور التخطيط التعاقبي الوظيفي

يعد مفهوم تخطيط التعاقب الوظيفي أحد المفاهيم الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية ، وقد سمي بعدة اسماء مختلفة فهناك من اطلق عليه اسم تخطيط القوى العاملة ، وهناك من سماه التوظيف الاستراتيجي، كما اعتبرته إحدى المنظمات على أنه إدارة التعاقب، بينما قد يسميه الآخرون إدارة المواهب.

في العقدين الماضيين، أولى الباحثون اهتماماً كبيراً لتخطيط التعاقب الوظيفي، لذلك من المهم أن نلخص بإيجاز أصل وتطور تخطيط التعاقب الوظيفي، وتجدد الإشارة الى ان مصطلح تخطيط التعاقب الوظيفي ظهر في المنظمات والشركات العائلية، قبل ان يشمل المنظمات التي تهدف من خلاله الى تحديد من سيخلف الرئيس التنفيذي. (محمود حسين عودة، 2020، صفحة 12)

تاريخياً بدأ التخطيط للتعاقب الوظيفي في المنظمات الأمريكية، في شكل تخطيط للاستبدال، حيث كان يركز فقط على استبدال المديرين التنفيذيين الذين يكونون في الوظائف القيادية العليا للمنظمة. ثم أدركت المنظمات فيما بعد أن مجموعة كبيرة من موظفيها فضلاً عن المديرين التنفيذيين قد يكونون المالكين الوحيدين للمعلومات الحيوية مما يترتب عليه انخفاض مستوى أداء المنظمة في حالة رحيل هؤلاء الموظفين، مما أدى الى تطور ممارسات تخطيط التعاقب لتصبح أكثر تركيزاً على مستويات متعددة من القيادة مع تنمية راس المال البشري بوصفه أصول ذات قيمة في المنظمات الأكثر نجاحاً مع الإدراك المتزايد لأهمية الاحتفاظ بالموارد البشرية مرتفعة الجودة في تحقيق الأرباح والاستدامة للمنظمة. (فهم، 2019، صفحة 40)

وفي الوقت الحالي فالجميع ينظر الى تخطيط التعاقب الوظيفي بأنه أفضل الممارسة لاستبدال القادة والموظفين الرئيسيين على جميع المستويات وباختلاف نوع المنظمات، ومع ذلك ومنذ الستينات فقد كان تخطيط التعاقب الوظيفي موضوع البحث الأكاديمي في شركات الأعمال، في حين يقال إن البحوث المهنية لتخطيط التعاقب الوظيفي والإدارية قد بدأت في الخمسينيات، وفي الثمانينات من القرن الماضي اصبح الهدف الرئيسي من تخطيط التعاقب الوظيفي هو التخطيط للمناصب الادارية والقيادية العليا.

لقد تطور تخطيط التعاقب الوظيفي إلى حد كبير حيث انتقل من عملية الخلافة والتي غالباً ما تكون طريقة غير رسمية للترقية تركز على المدى القصير، وتهدف الى استبدال كبار السن عندما يغادرون المنظمة فجأة، من أجل تقليل احتمالية حدوث اضطراب في المنظمة الى تركز عملية تخطيط التعاقب الوظيفي على الحاجة إلى بناء وتطوير مجموعة من المواهب التي يمكن استخدامها في المستقبل، حيث يعتبر هذا النهج أكثر ديناميكية من سابقه ومناسب تماماً لجميع المنظمات التي تهتم بمواردها البشرية. ومما سبق يمكن ان نتأكد من التوجه الاستراتيجي لتخطيط التعاقب الوظيفي، حيث هناك ادراك واسع للتطلعات الفردية للانضمام الى مجموعة المواهب، حيث يعتبر تطوير المواهب القيادية أمر بالغ الأهمية لنمو المنظمة. (محمود حسين عودة، 2020، صفحة 12)

باختصار في الماضي القريب لم ينصب اهتمام الكثير من الباحثين على أهمية التخطيط للتعاقب الوظيفي، ومع ذلك أدركت المنظمات بمختلف أنواعها ضرورة تطبيق نظام فعال لتعاقب الموظفين، بما يتلاءم أو يتماشى مع استراتيجيتها. (محمود حسين عودة، 2020، صفحة 13)

تستخدم أكثر المنظمات نجاحًا تخطيط التعاقب الوظيفي، ليس فقط كنموذج لضمان نجاح القيادات العليا والتنفيذية، ولكن أيضا لتطوير المواهب القيادية وضمان تعيين أفضل المواهب على جميع المستويات القيادية في المنظمة، حيث يعتبر التخطيط التعاقبي الوظيفي ممارسة استباقية وبرنامج للتقييم مستمر، فلا يقتصر تأثير تخطيط التعاقب على اختيار المنظمة للمرشحين الجيدين لخلافة القادة الحاليين عند مغادرتهم. فهو يتضمن أيضًا قضايا التطوير الوظيفي ومحاولات استبقاء الافراد الموهوبين الذين يرغبون في مغادرة المنظمة (خميس فهيم، 2019، صفحة 40).

### ثالثا: تخطيط التعاقبي الوظيفي وتخطيط الاحلال الوظيفي

التخطيط للتعاقب والتخطيط للإحلال هما مفاهيم مختلفة على الرغم من أنهما قد يبدوا متداخلين في بعض الأحيان. فتخطيط التعاقبي الوظيفي (Succession Planning) هو العملية المستمرة لتحديد وتقييم المهارات والمواهب المؤهلة، وتطويرها من خلال الإرشاد والتدريب وتبادل المسؤوليات الوظيفية، بهدف إعداد المرشحين للمناصب الرئيسية في المنظمة وتحقيق التطور الاستراتيجي المستدام. (احمد حسن همام، 2022، صفحة 30).

ان تخطيط التعاقب الوظيفي هو مسار وليس غاية في حد ذاته. يهدف هذا المسار إلى تأهيل الأفراد وتطويرهم ليكونوا قادة مؤهلين للمناصب الرئيسية في المنظمة في الوقت المناسب. من خلال هذا التخطيط يتم اعطاء الفرص للأفراد لتطوير مهاراتهم وخبراتهم، وتحفيزهم على النمو المهني والشخصي. بالتالي يساهم تخطيط التعاقب الوظيفي في تجنب خسارة القادة المؤثرين لأي سبب، مما يعزز استمرارية عمل المنظمة وقدرتها على تلبية احتياجاتها المستقبلية بفعالية. (حسين صالح و تمارة، 2020، صفحة 248).

اما تخطيط الإحلال او الاستبدال الوظيفي (Replacement Planning) فهو عملية تحديد الأدوار الحاسمة او الحرجة في المنظمة وتقييم الخلف المحتمل للقيادة المستقبلية في جميع الإدارات والأقسام. يهدف هذا النوع من التخطيط إلى تجهيز الأفراد الموهوبين وتطوير مهاراتهم وخبراتهم لتناسب الفرص الحالية والمستقبلية في المنظمة. يشمل تخطيط الإحلال الوظيفي مهام مشتركة بين قسم الموارد البشرية وتحديد المسار الوظيفي، وذلك بهدف تعزيز القدرات القيادية والفعالية التنظيمية لضمان استمرارية نمو المنظمة وتحقيق أهدافها بنجاح. والمستقبلية (القرالة، 2011، صفحة 9).

الهدف الأساسي لتخطيط الإحلال هو تقليل المخاطر المتعلقة بفقدان أفراد رئيسيين في المنظمة وتجنب الكوارث الناجمة عن خسارة مفاجئة لعدد من شاغلي الوظائف الرئيسية من خلال تركيز الاهتمام على كل وحدة أو قسم أو فريق عمل في المنظمة (حسين صالح و تمارة، 2020، صفحة 248).

اما تخطيط التعاقب فانه يتجاوز تخطيط الإحلال بتركيزه على المحاولات الاستباقية لضمان استمرار القيادة من خلال إعداد وتطوير المواهب والقادة المحتملين من داخل المنظمة. يتم ذلك عن طريق تنفيذ برامج تطوير وتدريب للموظفين الموهوبين والمؤهلين لتولي المناصب القيادية في المستقبل. بالتالي يعتبر تخطيط التعاقب أداة من أدوات تنفيذ الخطط الاستراتيجية للمنظمة، حيث يساهم في تأمين تدفق مستمر من القادة والمدراء المؤهلين لتولي المسؤوليات الرئيسية وضمان استمرارية نجاح المنظمة في المستقبل.

في الواقع معظم القائمين على الموارد البشرية لا يميزون بين خطة التعاقب الوظيفي والاحلال الوظيفي. يقصد بخطة التعاقب الوظيفي عادة كمنهجية لتعيين الخلفاء المستقبليين للوظائف الرئيسية، في حين يعتبر الاحلال تطبيقا فعليا لهذه الخطة عندما يحدث ذلك في الواقع. لتحقيق خطة تعاقب وظيفي ناجحة، يجب أن تكون موجهة نحو الوظائف الحيوية والمحورية في المنظمة، التي تكون صعبة التعبئة ولها تأثير كبير على الأداء والنجاح المؤسسي. فعلى سبيل المثال، من غير المنطقي إعداد خطة تعاقب وظيفي لوظيفة عامل نظافة، بينما يكون من المناسب توجيه الجهود نحو تطوير وتدريب المرشحين للوظائف القيادية والمهمة داخل المنظمة (المنجري، 2015، صفحة 220).

يمكن تلخيص اهم نقاط الاختلاف بين الاحلال الوظيفي (الاستبدال) والتعاقب الوظيفي في النقاط التالية :

#### الجدول رقم (04): نقاط الاختلاف بين تخطيط الاحلال الوظيفي والتعاقب الوظيفي

التعاقب الوظيفي	الاحلال الوظيفي (الاستبدال)
✓ استباقية	✓ تفاعلية
✓ فترة زمنية طويلة	✓ فترة زمنية قصيرة
✓ تتألف من عدة مراحل لتحقيق الاهداف	✓ احد مراحل عملية التعاقب الوظيفي
✓ تخطيط تطوري مكثف مع خطط وأهداف محددة	✓ تدريب فوري على العمل للشخص الجديد
✓ تحديد المرشحين بناء على معايير وإدخالهم ضمن برامج تطويرية وتأهيلية	✓ اختيار وتعيين المرشح المتاح
✓ احد مهام ادارة التطوير الوظيفي	✓ احد مهام ادارة المخاطر

المصدر: (الزهراني، صفحة 8)

يوضح الجدول كيف تتفاوت العمليتان في التوقيت، الأهداف، التركيز على التدريب، وأثرهما على استدامة المؤسسة، حيث يعتبر التعاقب الوظيفي خيارا استراتيجيا أكثر يركز على تطوير القيادة المستقبلية واستمرارية الكفاءات الإحلال الوظيفي (أو الاستبدال) يستخدم غالبا كاستجابة سريعة لظروف غير متوقعة، مثل الاستقالة المفاجئة أو مغادرة موظف رئيسي. يتسم بمدة زمنية قصيرة ويعتمد على تعيين المرشح المتاح دون الحاجة إلى تخطيط طويل الأمد لتطوره. كما يعتبر الإحلال الوظيفي جزءا من إدارة المخاطر، حيث يهدف إلى سد النقص في الموارد البشرية بسرعة لضمان استمرارية العمليات.

أما التعاقب الوظيفي، فيعد نهجا استباقيا يتطلب تخطيطا طويل الأجل، ويشمل عملية متكاملة من عدة مراحل تتضمن وضع أهداف تطويرية واضحة. يتم اختيار المرشحين بناء على معايير محددة، وإدراجهم في برامج تطويرية وتأهيلية لضمان استعدادهم للوظائف المستقبلية. ويعد التعاقب الوظيفي جزءا من إدارة التطوير الوظيفي، حيث يساهم في بناء قيادات وكفاءات مستقبلية تضمن استدامة المؤسسة.

### المطلب الثاني: اهداف وأهمية التخطيط التعاقبي الوظيفي

تخطيط التعاقب الوظيفي هو عملية تنظيمية تهدف إلى تحقيق أهداف منظمة معينة من خلال توفير القوى العاملة المناسبة في الوقت المناسب وبالمهارات اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة، حيث يعتبر أحد أهم أدوات إدارة الموارد البشرية التي تساعد المنظمات على التكيف مع التغيرات المستمرة في البيئة التنافسية. ويعتمد نجاح المنظمة بشكل كبير على قدرتها على جذب وتطوير المواهب والاحتفاظ بها، وهو ما يجعل التخطيط التعاقبي الوظيفي أمرا ضروريا للنمو والاستمرارية. وفيما يلي ستستعرض اهداف وأهمية تخطيط التعاقب الوظيفي

#### اولا: اهداف التخطيط التعاقبي الوظيفي

تهدف عملية تخطيط تعاقب الوظيفي إلى ايجاد القيادات البديلة المؤهلة لتولي المسؤوليات القيادية الحيوية والبارزة في المنظمة، بهدف ضمان استمرارية جودة الأداء الوظيفي بشكل فعال عند مغادرة أحد القادة منصب القيادة. يتم تحديد الموظفين المتميزين الذين يمتلكون المهارات القيادية اللازمة، ويرشحون لتولي المناصب القيادية عند الحاجة. بالإضافة إلى ذلك يتضمن التخطيط للتعاقب الوظيفي جذب الكفاءات القيادية إلى المنظمة.

ومن اهم أهداف تخطيط التعاقب الوظيفي في المنظمة حسب الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية نجد

(جرجس، 2022، صفحة 702):

● **تحقيق نمو المنظمة على المدى البعيد :** تخطيط التعاقب الوظيفي يشكل المفتاح للنمو على المدى الطويل للمنظمة، حيث يعتمد على اسلوب منهجي لتحديد وتجهيز البدائل المؤهلة من بين كوادر العمل، وكذلك تقييم الكفاءات اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. ويعمل التخطيط للتعاقب الوظيفي على تحديد الموارد البشرية المناسبة في الوقت المناسب لشغل الوظائف المستهدفة.

● **كفاءة القيادات البديلة:** تتجلى في قدرة وكفاءة الموظفين المرشحين لتولي المناصب القيادية في المنظمة. يظهر أن المنظمة تواجه تحولات مستمرة وتغيرات مرتبطة بالموظفين وعمليات إعادة الهيكلة، مما يجعل ضرورة توفير قيادات بديلة ذات كفاءة لضمان استمرارية العمل في المنظمة.

كما اضافة دراسات اخرى بعض الاهداف والتي يمكن تلخيصها في ماييلي (المرقطن، 2021، صفحة 388):

● **استمرارية أداء وعمل المنظمة:** يظهر أن فقدان قائد المنظمة يمكن أن يؤثر بشكل سلبي على فعالية الأداء ومستوى الإنتاجية في المنظمة. لذا يكون من الأهمية وضع خطط وتنفيذ الإجراءات الضرورية لتقليل مخاطر تعاقب القيادات، بهدف ضمان استمرارية أداء وعمل المنظمة بشكل فعال.

● **تحديد مستوى الموارد البشرية المتاحة:** يعكس التخطيط للتعاقب الوظيفي صورة واضحة حول مدى توافر الموارد البشرية في المنظمة من حيث الكفاءة، والخبرة، والجاهزية.

● **تحفيز الموظفين:** يشجع تخطيط التعاقب الوظيفي الموظفين الذين يتمتعون بكفاءات عالية، حيث يدركون أهمية الاستثمار الذي تقوم به المنظمة في تهيئتهم وتأهيلهم لتولي المناصب القيادية. وبالإضافة إلى ذلك يحفز باقي الموظفين لتحسين أدائهم وزيادة مساهماتهم، بهدف أن يصبحوا جزءا من نخبة الكفاءات في المنظمة.

**ثانيا: اهمية التخطيط التعاقبي الوظيفي :**

تبرز أهمية تخطيط التعاقب الوظيفي في زيادة الدافعية والحماس نحو العمل، كونها تمنح للعاملين في المنظمة فرصة لتولي المناصب القيادية مما يدفعهم للعمل بجد وتحسين مستوى أدائهم، سواء كانت تلك المنظمات حكومية، خاصة، انتاجية او خدمية .

كما يساعد تخطيط التعاقب الوظيفي المنظمة على تجنب حدوث فجوة في عملية القيادة عند مغادرة القادة الحاليين للمنظمة وذلك من خلال اخضاع الموظفين للتدريب المستمر لإكساب معارف جديدة تمكنهم من شغل مناصب عليا في المستقبل، وبالتالي يمكن المنظمة من تخفيض تكاليف التوظيف، وذلك بالاعتماد على ادارة عملية التوظيف الداخلي، مما يسمح لها بكسب ثقة موظفيها وزيادة نسبة ولائهم والتقليل من نسبة تسرب الموظفين خاصة منهم الموهوبين، وبالتالي ضمان استمرارية عمل المنظمة وزيادة قدرتها التنافسية (المرقطن، 2021، صفحة 387)

وتتضح أهمية تخطيط التعاقبي الوظيفي من خلال النقاط الآتية:

• تكمن أهمية تخطيط التعاقب الوظيفي في كونه افضل طريقة لتطوير المواهب والاحتفاظ بها، فهو اداة اساسية لمساعدة قيادة المنظمة على تحديد الكفاءات اللازمة لتنفيذ استراتيجيات، لذلك وجب على المنظمات ان تعتمد خطط التعاقب من اجل ضمان استمرارية نقل المعرفة والمحافظة على الذاكرة التنظيمية، واستدامة العمل في المناصب القيادية في المنظمة . (الزويري، 2020، صفحة 18)

• كما تمكن أهمية التعاقب الوظيفي في تحديد الموظفين الأكفاء حتى تتمكن المنظمة من توفير فرص التدريب لهم وتوسيع افاقهم لتهيئتهم لشغل مناصب قيادية مستقبلا. (الزويري، 2020، صفحة 19)

• و تكمن أهمية التعاقب الوظيفي في استقطاب اصحاب القدرات المميزة من داخل المنظمة، والحفاظ عليهم من خلال ايجاد مهام مشتركة بين تخطيط الموارد البشرية والتعاقب الوظيفي، فالقيادة الناجحة للمنظمة احد العوامل الرئيسية التي تساهم في نجاح خطط التعاقب (المحسين و الكساسية، 2021، صفحة 130)

• كما تكمن أهمية التخطيط التعاقبي الوظيفي في كونه جهد مدروس ومنهجي يضمن استمرارية القيادة وحماية وتطوير راس المال الفكري والمعرفة للمستقبل وتشجيع الافراد على التقدم ، كما ان وضع سياسات تخطيط التعاقب الوظيفي يتيح استمرارية المنظمة حتى وان غادرت الادارة الحالية لها لاي سبب كان، فهو يضمن نقل سلسلا للسلطات ويسمح بانشاء وتشارك والاحتفاظ بالمعرفة، ويعد التخطيط التعاقبي الوظيفي اداة استراتيجية رئيسية للحفاظ على الموظفين ذوي الامكانيات الكبيرة وتطوير المعرفة والمهارات والقدرات لديهم (الراجحي و حجاوي، 2020، صفحة 40)

• عملية التخطيط التعاقبي الوظيفي تقلل من مستوى الدوران الوظيفي للموظفين في المنظمة، وتساعد في الابقاء على مواهبها، كما تلعب دورا هاما في زيادة معدلات الرضا لدى القادة المستقبليين حيث يعتبر الرضا شرطا اساسيا لبقائهم، ويعد التخطيط التعاقبي الوظيفي اداة اساسية للتعلم التنظيمي من خلال الاحتفاظ بالدروس المتعلمة في ذاكرة المنظمة. (رشيد زيادة، 2019، صفحة 59)

وقد اضاف (الزويري) جوانب اخرى لأهمية التخطيط التعاقبي الوظيفي تمثلت في: (الزويري، 2020، صفحة

(20)

• المساهمة في إرساء رسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية.

• تحسين سمعة وصورة المنظمة خارج حدودها في بيئة الأعمال وداخل حدودها لدى موظفيها، وزيادة ثقتهم

بممارسات وأساليب الإدارة العليا، الامر الذي يقلل من شعور الموارد البشرية المهوبة بالإحباط والظلم، وتفادي هجرتهم الى المنظمات المنافسة.

- وفي حال غياب التخطيط التعاقبي الوظيفي، فإن المنظمة ستتكد تكاليف مادية ومعنوية إضافية لإعادة التوظيف، ابتداء بالإعلان عن الوظيفة الشاغرة إلى الوقت المستنزف لإجراء المقابلات، بالإضافة الى تكاليف تدريب الموظفين.
- كما ان تخطيط التعاقب الوظيفي ليس مجرد وسيلة لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وانما هو مهم ايضا للأسباب التالية (الراجحي و حجاوي، 2020، الصفحات 40-41) :
- **تطهير المنظمة:** اي من الممكن ان يقلل من الصراعات المحتملة داخل المنظمة، اذا تم عمل جرد وتقييم مستمرين لموارد الادارة داخل المنظمة وخارجها على حد سوى
- **الانصاف:** وهو ان يشعر كل المتنافسين في المنظمة سواء ناجحين او غير ناجحين بأنهم حصلوا على فرص عادلة في استهداف منصب قيادي في المنظمة
- **اضفاء الشرعية على النتائج:** فالعملية التي ينظر اليها الجميع في المنظمة على انها عادلة تضي الشرعية على الفائز وتجعله من الممكن ان يتولى القيادة اذا كان الشعور العام هو ان جميع الموظفين شاركوا في العملية.
- واضاف william j.rothwell العناصر التالية (Rothwell & william.j, 2010, pp. 18-25):
- **المساهمة في تنفيذ خطط الأعمال الاستراتيجية للمنظمة:** يجب أن لا يجرى التخطيط التعاقبي الوظيفي في عزلة، بل يجب أن يكون مرتبطاً بخطط الأعمال الاستراتيجية للمنظمة، وخطط الموارد البشرية، وخطط تطوير الموارد البشرية، وغيرها من الأنشطة التخطيطية التنظيمية.
- **تحديد احتياجات الاستبدال كوسيلة لاستهداف التدريب اللازم، وتعليم الموظفين، وتطويرهم:** أي تصبح الخطط والإدارة للخلافة قوة دافعة لتحديد الاحتياجات المبررة. يساعد التدريب الموظفين على تحقيق مسؤولياتهم الوظيفية الحالية؛ بينما يُعد تعليم الموظفين استعدادًا للتقدم لمسؤوليات مستقبلية؛ ويمكن أن يكون تطوير الموظفين أداة للتنوير الفردي، أو التعلم التنظيمي، أو اكتساب الكفاءة.
- **زيادة حوض المواهب من الموظفين المؤهلين للترقية:** سبب مهم لبرامج التخطيط التعاقبي الوظيفي هو زيادة حوض المواهب من الموظفين المؤهلين للترقية. ينظم التخطيط التعاقبي الوظيفي عملية تأهيل الأشخاص لشغل المناصب الرئيسية في المستقبل. وبالطبع، قد يشير مصطلح حوض المواهب إلى مجموعة من الأفراد - بدلاً من خليفة محدد واحد - يمكن اختيارهم لشغل المناصب الرئيسية في المستقبل.
- **توفير فرص متزايدة للعمال ذوي الإمكانيات العالية:** سبب مهم آخر للتخطيط التعاقبي الوظيفي هو توفير فرص متزايدة للعمال ذوي الإمكانيات العالية. على الرغم من اختلاف التعريفات للعمال ذوي الإمكانيات العالية، إلا

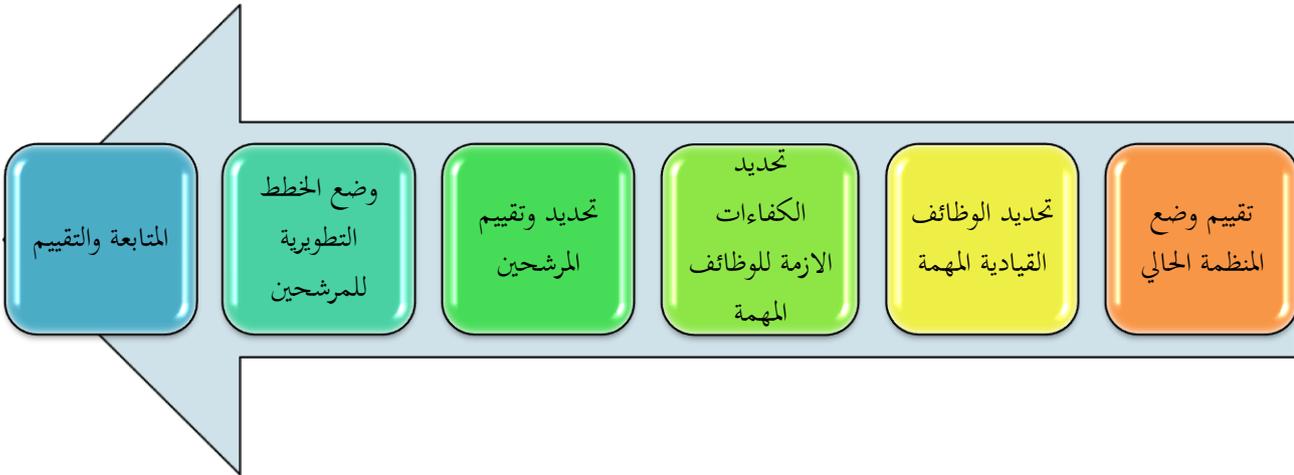
أهم عادة ما يُعتبرون موظفين لديهم الإمكانيات للتقدم في المستقبل. وبالتالي، يعتبر سبباً مهماً جداً للتخطيط والإدارة للخلافة هو تحديد السبل المناسبة لتسريع تطوير العمال ذوي الإمكانيات العالية وتحسين الاحتفاظ بالأشخاص الموهوبين ذوي الإمكانيات.

- **استغلال الإمكانيات في رأس المال الفكري في المنظمة:** يشير رأس المال الفكري إلى قيمة المواهب البشرية في المنظمة. استغلال الإمكانيات في رأس المال الفكري هو سبب مهم جداً لبرنامج التخطيط التعاقبي الوظيفي في المنظمة. لذلك يعتبر هذا النوع من التخطيط مهماً في إجراء وتحقيق الاستثمارات في رأس المال الفكري في المنظمة.
- **تحسين معنويات الموظفين:** يمكن أن يكون التخطيط التعاقبي الوظيفي وسيلة لتحسين معنويات الموظفين من خلال تشجيع الترقّيات من الداخل. تتيح هذه الترقّيات للمنظمة استغلال مهارات وقدرات الأفراد بشكل أكثر فعالية، ويمكن أن تكون فرصة للحصول على ترقية حافزا بمجرد تحقيق هذا الهدف. علاوة على ذلك خلال فترات الإخلاء القسري، يمكن أن تعزز الترقّيات الداخلية معنويات العاملين.

#### المطلب الثالث : مراحل التخطيط التعاقبي الوظيفي: Steps Succession planning

اختلف الباحثين في تحديد مراحل ثابتة للتخطيط التعاقب الوظيفي، ولعل من أهمها تصور Atwood الذي يتضمن ستة مراحل يمكن توضيحها كالتالي: (محمود حسين عودة، 2020، صفحة 11)

الشكل رقم (08) : مراحل التخطيط التعاقبي الوظيفي



المصدر : (محمود حسين عودة، 2020، صفحة 11)

#### المرحلة الأولى: تقييم وضع المنظمة الحالي

في هذه المرحلة ينبغي على صانعي القرار في المنظمة تقدير احتياجات العمل الحالية بشكل أساسي، مع التركيز بشكل خاص على تحديد الوظائف القيادية الرئيسية في المنظمة، كما يجب أيضاً تحديد متطلبات ومواصفات شاغلي

الوظائف من خلال اعتماد مناهج وأساليب حديثة لتحديد المواهب، مما يساعد في تحديد الأفراد الذين يمتلكون مهارات وقدرات فريدة وصعب استبدالها بسهولة. (الطائي و علي حسين العبيدي، 2021، صفحة 442)

### المرحلة الثانية: تحديد الوظائف القيادية المهمة: (Critical Job Analysis – CJA)

في هذه المرحلة المهمة من عملية تخطيط التعاقب الوظيفي، تحدد المنظمة المناصب المستهدفة، والتي تشمل عادة المناصب الرئيسية والحيوية في هيكلها التنظيمي. يتم ذلك من خلال استعراض بطاقات الوصف الوظيفي الخاصة بوظائف المنظمة وتصنيفها بحسب أهميتها، حيث يمكن ان يختلف الترتيب من مدة الى اخرى وذلك بحسب تغيرات استراتيجيات المنظمة وظروفها الخارجية.

يهدف هذا الإجراء إلى تحديد الوظائف المهمة التي تستحق التركيز والتطوير، وتحديد المواصفات والمهارات المطلوبة لشاغلها. هذا يساعد في ضمان توافر الكفاءات اللازمة لتلك الوظائف (الهيئة الاتحادية للموارد البشرية، 2019، صفحة 14).

ويمكن تحديد المناصب القيادية المهمة للمنظمة وفقاً لـ (Rothwell.2010) من خلال (محمود حسين عودة،

2020، الصفحات 18-19):

- **تطبيق التحليل الخارجي** : يتضمن تحليل القضايا والاتجاهات الخارجية التي من المرجح أن تؤثر على المنظمة في السنوات الخمس القادمة، وذلك من خلال دراسة الظروف الاقتصادية والقانونية والتكنولوجية وغيرها من الاتجاهات التي قد تؤثر بشكل واضح على أداء المنظمة .
  - **تطبيق التحليل الداخلي**: يتمثل في جهود لتحديد نقاط القوة والضعف داخل المنظمة ، وتحديد السبل التي تمكنها من مواجهة التحديات المستقبلية بفاعلية.
  - **إعداد وتصميم سيناريوهات مستقبلية واقعية**: يأتي كخطوة أخيرة، حيث يتم مقارنة نتائج التحليل الخارجي والداخلي لوضع مخطط تنظيمي للوظائف القيادية المهمة في المستقبل.
- بناء على ما سبق، فإن تحديد قائمة بالوظائف القيادية المهمة في المنظمة يعد أمراً بالغ الأهمية. إذ يمكن لهذه القائمة أن تسهم في عدة جوانب مهمة من بينها تحديد كمتطلبات الوظائف، دعم برامج تطوير الخلفاء من الموظفين وضمان استمرارية الاعمال بنجاح

## المرحلة الثالثة: تحديد الكفاءات او المواد البشرية المستهدفة ( اللازمة للوظائف):

المقصود هنا هو تحديد الموظفين المرشحين لتولي الوظائف المستهدفة من خلال تقييم أدائهم في الوظائف الحالية داخل المنظمة. يتم ذلك من خلال تقييم جودة أداء الأفراد في وظائفهم الحالية، وتحديد الموظفين المتميزين في الأداء والذين يمتلكون الكفاءات النادرة التي يصعب العثور عليها في سوق العمل. حيث يتميز الموظف المستهدف بفهم واضح للمسؤوليات الرئيسية لوظيفته الحالية، ويتمتع بالكفاءات اللازمة لتحقيق المتطلبات المستقبلية للمنظمة. لذا يعتبر تقييم الموظفين المستهدفين مقابل الكفاءات المستهدفة ضرورياً لتحضير هؤلاء الموظفين للأدوار المستقبلية المتوقعة لهم في المنظمة. (جرجس، 2022، صفحة 706)

أكدت الاستراتيجيات الخاصة بتخطيط التعاقب الوظيفي أهمية تحديد المواهب في المنظمة واختيارها كجزء أساسي من برنامج التعاقب. فمن المهم العناية بمواهب ومهارات العاملين، حيث تُعتبر هذه المواهب المحرك الرئيسي للنجاح وتحقيق الأرباح في الأعمال.

تعتبر ندرة المواهب تحدياً رئيسياً يواجه إدارة الموارد البشرية في المنظمات، ومن ثم تتحمل إدارة الموارد البشرية مسؤولية كبيرة في تحديد واكتساب المواهب. إن تحديد المواهب واكتسابها يعدان عنصراً أساسيين لنجاح تنفيذ خطة التعاقب الوظيفي ومواجهة التحديات القيادية المستقبلية، وضمان استمرارية عمل المنظمة بكفاءة. (محمود حسين عودة، 2020، صفحة 19)

## المرحلة الرابعة: تحديد وتقييم المرشحين

في هذه المرحلة يتم تنفيذ عملية تقييم للعمل في المستقبل وتحديد متطلبات الموظفين، وذلك من خلال التنبؤ بما سيكون عليه العمل مستقبلاً وما هي متطلبات الكفاءة في المناصب القيادية الرئيسية في المستقبل؟ للإجابة على هذا السؤال، يجب على صانعي القرار بذل الجهد في تقييم متطلبات العمل المتوقعة في المستقبل بناءً على الاتجاهات الاستراتيجية للمنظمة. يتضمن ذلك فحص الاحتياجات المستقبلية للمهارات والخبرات في المجالات الرئيسية، وتحديد الصفات القيادية المطلوبة لمواجهة التحديات المستقبلية. هذه الخطوة تساعد في إظهار الفجوة بين الكفاءات المتوفرة حالياً والكفاءات المطلوبة، مما يمكن القادة من اتخاذ القرارات اللازمة لتوظيف أو تطوير المرشحين المحتملين بشكل مناسب (الطائي و علي حسين العبيدي، 2021، الصفحات 442-443).

كما يجب أيضاً مراقبة أهداف وأداء الموظفين المستهدفين والمتميزين وتحديثها بانتظام لضمان التوافق مع التغييرات في بيئة العمل والتعرف على التطورات الداخلية أو الخارجية التي قد تؤثر على عملية تخطيط التعاقب الوظيفي. تكمل

هذه العمليات المنهجية المستمرة عملية التخطيط الاستراتيجي وتجعل المنظمات أكثر قدرة على التكيف مع التحولات واعتماد التغييرات اللازمة عند الضرورة. (الهيئة الاتحادية للموارد البشرية، 2019، صفحة 15)

بالإضافة إلى متابعة تنفيذ برامج تدريب المرشحين المحتملين، يجب أيضاً الاهتمام بتوثيق سجلات دقيقة لكل المرشحين، بما في ذلك تقييمات أدائهم ومهاراتهم المكتسبة خلال البرامج التدريبية. ينبغي ترتيب المرشحين لكل وظيفة بناء على معايير صارمة وشفافة، مع مراعاة توافر المواهب الداخلية قبل اللجوء إلى التوظيف الخارجي. علاوة على ذلك ينبغي توفير الدعم والحوافز المادية والمعنوية للموظفين ذوي المستوى الأدنى، بهدف تعزيز رضاهم عن العمل وتحفيزهم على تحسين أدائهم. ومن المهم أيضاً تشجيع الموظفين على المشاركة في صنع القرارات المتعلقة بمهامهم، ومنحهم الثقة لتحمل المسؤولية وتطوير مهاراتهم من خلال التدريب العملي والفرص التطويرية المستمرة (الزوييري، 2020، صفحة 23).

### المرحلة الخامسة : وضع الخطط التطويرية

والهدف من هذه المرحلة هو سد فجوة التطوير، أي كيف تلي المنظمة احتياجات تخطيط التعاقب، إما عن طريق تطوير الأشخاص داخليا أو باستخدام وسائل أخرى؟

تجاوبا مع هذا التحدي، ينبغي للمنظمة وضع برنامج مستمر لتطوير القيادة وتنمية قادة المستقبل داخليا. كما يتعين على صناعات القرار استكشاف البدائل وطرق الترقية من الداخل لتلبية احتياجات التعاقب الوظيفي. هذه الخطوات تساهم في تعزيز استمرارية العمل وبناء ثقافة تطوير القيادات داخل المنظمة، مما يؤدي إلى تعزيز الالتزام والإنتاجية وتحقيق أهداف النمو والتطوير المستدام. (الطائي و علي حسين العبيدي، 2021، صفحة 443)

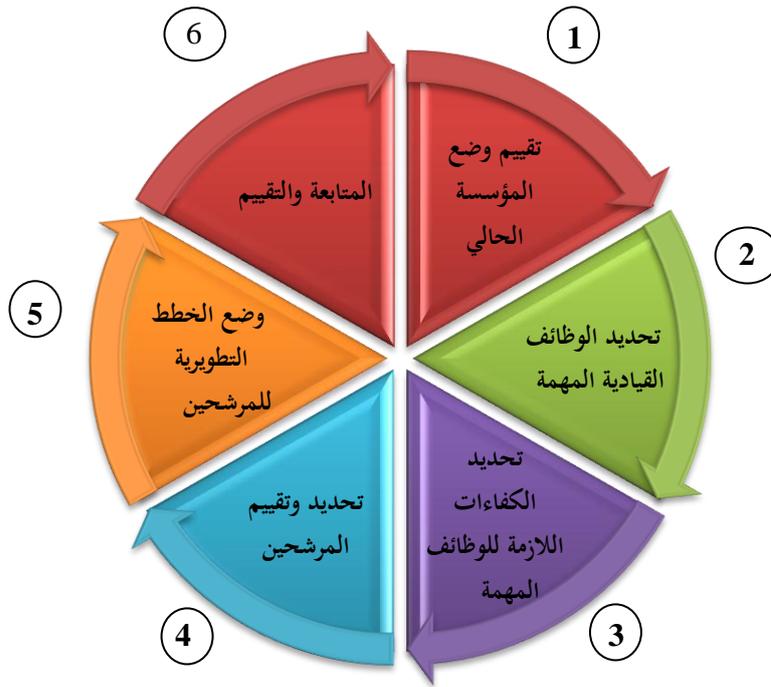
من خلال اشراك الموارد البشرية المستهدفة في مختلف الاستراتيجيات والمبادرات والمشاريع وذلك حتى تكون أكثر فاعلية وأفضل اداء. ومن بين الأساليب المتاحة لديهم وإشراكهم نذكر على سبيل المثال وليس الحصر ( التحفيز والمكافآت، وبرامج التوجيه). تعمل المنظمة من خلال هذه المبادرات والبرامج على تحفيز الأداء ورفع الانتاجية وصقل الكفاءات القيادية لهذه الفئة. هذه الجهود تشكل فرصة للمنظمات للاستثمار في مواردها الداخلية، وتوجيه موارد مالية خاصة للاعتراف بجهود الموظفين ودعم تطويرهم الوظيفي وتعزيز تنافسهم. بالإضافة إلى ذلك تعمل على خلق بيئة عمل جاذبة للكفاءات والقدرات، تمكنهم من اكتساب خبرات متنوعة وتعزز مشاركتهم الفعالة والإيجابية في البرامج والمبادرات التطويرية للمنظمة. (الهيئة الاتحادية للموارد البشرية، 2019، صفحة 15)

المرحلة السادسة : المتابعة والتقييم برنامج تخطيط التعاقب الوظيفي

تعتبر مرحلة التقييم في دورة حياة تخطيط التعاقب الوظيفي من أهم المراحل، حيث تسعى المنظمة إلى تقييم استراتيجيات التعاقب الوظيفي والحصول على التغذية الراجعة (feedback) حول عملية التخطيط ونتائجها. يتيح هذا التقييم للمنظمة مقارنة النتائج التي تم الوصول إليها مع المؤشرات المحددة قبل بدء عملية التنفيذ. الهدف هو قياس مستوى نجاح عملية التخطيط التعاقبي الوظيفي، وفي حالة النتائج الإيجابية يجب تعزيز هذه الاستراتيجيات والعمل على تطويرها وتعزيزها. أما في حالة النتائج السلبية، فمن الضروري على المنظمة تدارك النقائص وتطوير استراتيجيات جديدة لتحسين عملية التخطيط التعاقبي الوظيفي. (الهيئة الاتحادية للموارد البشرية، 2019، صفحة 15)

يمكن توضيح مراحل التخطيط التعاقبي الوظيفي لـ Atwood في الشكل التالي :

الشكل رقم (09): مراحل التخطيط التعاقبي الوظيفي لـ Atwood.



المصدر : من اعداد الباحث

المبحث الثاني : ممارسات واستراتيجيات ونماذج التخطيط التعاقبي الوظيفي.

في ظل تغيرات البيئة التنافسية وتطورات السوق، أصبح من الضروري على المنظمات تطوير استراتيجيات متقدمة لإدارة تخطيط التعاقب الوظيفي خاصة بالنسبة للوظائف الرئيسية بها، تتناسب مع الاستراتيجيات العامة للمنظمة. وفي هذا السياق سنتطرق في هذا المبحث الى بعض ممارسات تخطيط التعاقب الوظيفي، ثم سنتطرق الى نماذج دمج تخطيط التعاقب الوظيفي مع الاستراتيجية العامة للمنظمة وفي الاخير سنتطرق الى نماذج تخطيط التعاقب الوظيفي.

### المطلب الاول: ممارسات التخطيط التعاقبي الوظيفي

لعل من اهم الممارسات الناجحة التي تطبقها المنظمات في مجال تخطيط التعاقب الوظيفي تلك التي اشار اليها:

(Rothwell & william.j, 2010, p. 32) والمتمثلة في :

- تحديد خارطة طريق محددة لتنظيم وتوجيه الجهود.
- ضمان المشاركة الفعلية من قبل الرئيس التنفيذي وغيره من كبار القادة ،اي ضمان دعم الادارة العليا لهذه الخطة.

- استخدم نماذج الكفاءة لتوضيح نوع المواهب التي يود قادة المنظمة بنائها.
- وضع وتنفيذ نظام فعال لإدارة الأداء.
- القيادة الهادفة من خلال تحديد القدرات التي ستحتاجها المنظمة في المستقبل لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.
- استخدام خطط التنمية الفردية لتضييق فجوات التنمية.
- وضع المواصفات للقيم والمعايير الأخلاقية المطلوبة لتقييم الأفراد والكفاءة.
- تكوين وجهة نظر مفادها أن المواهب العالية هي مورد مشترك وليست مملوكة لمدير معين.
- تعزيز جهود تطوير القيادة لبناء الكفاءات المشتركة اللازمة للمستقبل.
- استخدام خطة لتحديد المواهب والكفاءات التي تريدها المنظمة في المستقبل.

واشار (Fulmer,2002) ان اهم الممارسات الناجحة للمنظمة في التخطيط التعاقبي نجد مايلي (رشيد زيادة،

2019، صفحة 63):

#### 1- تطوير ممارسات تخطيط التعاقب الوظيفي من خلال :

- الترابط الوثيق بين خطة التعاقب الوظيفي والخطة الاستراتيجية للمنظمة
- استخدام التقنية في تسهيل هذه الممارسات وجعلها أكثر حيوية
- الدعم الكامل من الموارد البشرية كونها المسؤولة عن ممارسات التعاقب الوظيفي

#### 2- تحديد المواهب للوظائف القيادية الشاغرة من خلال:

- استخدام جدارات قيادية محددة
- استخدام عمليات منظمة ومستمرة للتركيز على تحديد قادة المستقبل

#### 3- العمل على تطوير المواهب القيادية من خلال :

- تحديد احتياجات كل موظف والعمل على وضع خطة تطوير له

• استخدام اساليب تطويرية مثل التدريب، اسناد المهام، واستخدام الانشطة الالكترونية

#### 4- التقييم الدوري ومراجعة برنامج التعاقب الوظيفي.

كما قدم (Robert K & William J, 2023, p. 56) قائمة بأفضل عشر ممارسات لتوجيه عملية تخطيط التعاقب

الوظيفي، يمكن سردها في النقاط التالية :

#### 1- البدء مع الاخذ بالاعتبار النهائية : أي تضمين الأدوار التي يتعين شغلها والمتطلبات والكفاءات والمهارات

الأساسية وأي معايير إضافية ذات صلة بالمنصب.

#### 2- وضوح الأدوار التي سيتم تضمينها: تحديد الأدوار وأصحاب المصلحة المشاركين في العملية لتخفيف قلق

الموظفين.

#### 3- إشراك جميع أصحاب المصلحة الذين سيتأثرون في العملية : ضمان ان تقاد العملية من قبل قادة

الأعمال الذين يسعون للحصول على ردود فعل من أصحاب المصلحة من خلال المقابلات والاستطلاعات ومجموعات التركيز، إلخ.

#### 4- التطلع إلى المستقبل سنة، ثلاث سنوات وخمس سنوات: يوفر الاستمرارية ويتنبأ باحتياجات القوى

العاملة المستقبلية.

#### 5- تحفيز وتقدير القادة الذين يطورون الآخرين : تطوير الموظفين هي مهارة يجب الاعتراف بها.

#### 6- استخدام التكنولوجيا: الاستثمار في برامج إدارة المواهب لتتبع الأداء، أي نظام معلومات لإدارة الموارد

البشرية.

#### 7- إجراء تقييمات للمواهب على الأقل كل سنة: تخطيط التعاقب مرن، واستخدام أدوات التقييم للمساعدة

في عملية تخطيط التعاقب.

#### 8- تسهيل وضع خطط تنمية للموظفين: الخطة هي المسار او الطريق للموظف للوصول إلى أهدافه ، وطريقة

للمنظمة لتقييم المواهب.

#### 9- المشاركة بانتظام في ردود الافعال ثنائية الاتجاه: تساعد ردود الافعال الثنائية الاتجاه، الصادقة والمفتوحة

على التخلص من أي مفاهيم خاطئة حول المكان المناسب للموظف في المنظمة

#### 10- التواصل مع الآخرين: الشفافية تبني الثقة، وهذا يساعد في الاحتفاظ بالقادة المحتملين، وقد اضاف

(Rothwell) 15 ممارسة للتخطيط الفعال للتعاقب الوظيفي، وافر بأنه في الواقع (لا توجد سمات " صحيحة " أو "

خاطفة" ، كما لا توجد صيغة مضمونة للنجاح. ولكن هناك بعض العناصر الأساسية لعملية التعاقب الوظيفي الجيدة )، ويمكن توضيح هذه السمات في الجدول التالي: (Guis, 2016, p. 55)

جدول رقم (05) : ممارسات التخطيط التعاقبي الوظيفي

ممارسات التخطيط التعاقبي الوظيفي	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● مقارنة الأداء الحالي والإمكانات المستقبلية.</li> <li>● توضيح احتياجات التعاقب العالية المستوى.</li> <li>● إنشاء برامج تنموية محددة وتنفيذها.</li> <li>● العمل بإمكانيات عالية أثناء التطوير.</li> <li>● تؤسس او تثبت البرامج التنموية بالإمام بمن ،ماذا ،متى ،أين لماذا وكيف .</li> <li>● يشدد التخطيط لتعاقب الوظيفي على الصفات الضرورية لتجاوز الانتقال إلى الوظيفة التالية ذات المستوى الأعلى.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● مشاركة ودعم الإدارة العليا .</li> <li>● تلبية الاحتياجات مع المقارنة المرجعية الخارجية .</li> <li>● التركيز الموجه</li> <li>● نهج منظم</li> <li>● امتداد الإدارة و تخطيط التعاقب إلى جميع المستويات.</li> <li>● تشجيع الخبرات التنموية على طرح الأسئلة النقدية. (الحاسمة)</li> <li>● التأكيد على التوجيه الرسمي.</li> <li>● واجب تحديد وإعداد الخلفاء.</li> <li>● تخصيص المسؤولية .</li> </ul>

المصدر : من اعداد الباحث

هناك فجوة بين فهم اهمية مبادئ التخطيط التعاقبي وبين تطبيق وتنفيذ هذه المبادئ، ويؤكد (seymour. 2008) على اهمية الاستغلال الامثل لدور الادارة والطاقت الوظيفي والقوى العاملة الحالية من خلال عمليات التدوير الوظيفي والتدريب وتقديم النصح والإرشاد (رشيد زيادة، 2019، صفحة 61).

يمكن تنفيذ التخطيط للتعاقب الوظيفي بطريقتين، إما عن طريق الاستفادة من القدرات والمواهب داخل المنظمة (تنمية المواهب)، أو عن طريق الحصول على الموارد خارجية المؤهلة (شراء المواهب). لا يوجد خيار صحيح أو خاطئ عند اتخاذ القرار بشأن الطريقة التي ستتخذها عند تنفيذ خطة الخلافة. سيعتمد ذلك بشكل رئيسي على توافر المواهب داخل المنظمة. شراء المواهب يعني أن تحصل المنظمة على موظفين من سوق العمل الخارجي. ولهذا الطريقة مزايا وعيوب، ومنها مواكبة تطلبات السوق المتغيرة، واكتساب الشركات لمهارات متخصصة، وإدخال أفكار جديدة ووجهات نظر جديدة وما إلى ذلك. إلا ان ذلك يكون غالبا مكلفا، وقد تكون المواهب التي تقوم المنظمة بشرائها غير مجديا (Garg & Erich, 2012, pp. 98-99).

من جهة يمكن للمنظمة اختيار استغلال المواهب الداخلية الخاصة بها (تطوير المواهب )، مما يساعد على تطوير وتعزيز مهارات الموظفين وتجهيزهم بالمهارات المطلوبة لتلبية احتياجات المنظمة. الشيء الذي يمكن أن يؤدي أيضا إلى

توفير المال وتحسين كفاءة التشغيل، بالإضافة إلى تعزيز حركة التنقل الوظيفي والانخراط لدى القوى العاملة الحالية، حيث أنه من السهل فهم الصفات التي يمتلكها موظفو المنظمة وتقدير احتياجاتهم الأساسية.

كما يمكن أن يكشف البحث داخل المنظمة أيضا عن القدرات والمواهب الكامنة وغير المكتشفة لدى الموظفين. فالقدرات الكامنة للموظفين قد لا تظهر بوضوح في الأدوار الحالية التي يشغلونها، وذلك بسبب رضاهم الوظيفي، فضلا عن الفشل في الاستثمار بتنمية الموظف وتطويره. هذا ويمكن الاستفادة من التناوب الوظيفي وذلك لزيادة المهارات والخبرات والمعارف لدى الموظفين. (Garg & Erich, 2012, p. 99)

يمكن أيضا الاستفادة من التعاقب الوظيفي لزيادة مهارات وخبرات الموظفين. المنظمة التي تستخدم التخطيط للتعاقب تقييم مهارات وإمكانات موظفيها وتمنحهم فرصًا لتنمية هذه الإمكانيات واكتساب المزيد من المهارات، وخاصة المهارات الإدارية والإشرافية والقيادية. بالإضافة إلى ذلك تستعد خطط التعاقب الوظيفي الموظفين لشغل مناصب قد لا تتضمن مسؤوليات إدارية مباشرة.

هناك مستويات متعددة لتخطيط التعاقب الوظيفي. في أدنى مستوى، تأتي الخطة الأساسية للتعاقب الوظيفي، والتي يمكن أن تشمل تطوير مهارات القيادة لجميع الموظفين في المنظمة، مما يساهم في تكوين موظفين يتمتعون بقدرات قيادية في مواقعهم الحالية، والذين قد يكونون على استعداد لتحمل مسؤوليات قيادية إضافية إذا استدعت الحاجة لذلك.

مما تؤدي إلى تأسيس منظمة تتضمن موظفين قياديين في الوظائف التي يشغلونها، والذين هم على استعداد لتحمل مسؤوليات قيادية إضافية إذا دعت الحاجة لذلك، وفي وسط الهرم، يمكن أن تستهدف خطط التعاقب الوظيفي تحديد مجموعة محددة من الموظفين ذوي الأداء المتميز والإمكانات القيادية وتحضيرهم للفرص المستقبلية (Galbrath, Smith, & Walker, 2012, pp. 222-223)

### المطلب الثاني: استراتيجيات التخطيط التعاقبي

حتى تتمكن المنظمة من ضمان الانتقال السلس لمعارفها الحساسة وتوفير افراد مؤهلين لشغل المناصب القيادية المتاحة في المستقبل، وجذب على المنظمة ان تدعم عملية تخطيط التعاقب الوظيفي بعمليات فعالة لإستقطاب، توظيف، تحديد، تنمية وتطوير المهارات والمواهب القيادية العليا والعمل على المحافظة عليها. (رشيد زيادة، 2019، صفحة 68)

لذلك وجب على المنظمة اتباع استراتيجيتين أساسيتين للتعاقب الوظيفي، والتي تتمثلان في مايلي (رشيد زيادة، 2019، صفحة 68):

أ- الاستخدام المكثف لجوانب المرونة الوظيفية، والخصائص الوظيفية الحرجة من اجل تعيين المرشحين المؤهلين لشغل المناصب القيادية

ب- استخدام مجموعة كاملة متكاملة من برامج التطوير الوظيفي وبطريقة منظمة من برامج التطوير الوظيفي المنظمة ، للتأكد من أن القادة الحاليين والمستقبليين لديهم القدرات والمهارات اللازمة لإدارة القوى العاملة بشكل فعال وممارسة الاستقرارية القيادية، والحفاظ على البيئة التعليمية التي تقود الى تطوير الاداء.

وحتى تتمكن المنظمة من تنفيذ استراتيجيات تخطيط التعاقب الوظيفي، يجب عليها ادخال تحولات او بالأحرى انتقالات على استراتيجية التعاقب الوظيفي تمكنها من التحول من تخطيط التعاقب الوظيفي التقليدي الى الحديث من خلال تطبيق النقاط التالية: (William J & Rothwell, 2005, pp. 70-71)

### 1- من حدث سنوي إلى عملية مستمرة:

تحتاج الشركات إلى إنشاء بيئة "تفكير" للخلافة المستمرة بدلا من "التخطيط" للخلافة السنوية . كما ينبغي أن يكون هناك عدد أكبر من اجتماعات المتكررة للإدارة العليا، وتخصيص مزيد من الوقت للمتابعة في اجتماعات الموظفين العادية ، وزيادة التركيز على قضايا التعاقب في تخطيط الأعمال ، وزيادة إدماج قضايا التعاقب في تقييم الأداء وإدارته . على سبيل المثال ، يجب على المديرين تطوير شخص واحد على الأقل كبديل محتمل لهم.

### 2- من استراتيجية إحلال قصيرة المدى إلى استراتيجية تنمية واستبقاء طويلة المدى:

يجب تحقيق توازن بين الحاجة إلى بدائل فورية والحاجة إلى إمدادات ثابتة من المواهب الجاهزة . من الواضح أن الموظفين سيقدرّون الاهتمام الذي يتم توجيهه لغرض تطويرهم وتحسينهم المستمر.

### 3- من التركيز على من يمكن الاعتماد عليه في المنظمة إلى التركيز على ما يجب أن تكون عليه لمنظمة:

يجب على المنظمات أن تخلق بيئة يمكن من خلالها توظيف المواهب الخارجية لسد فجوات المهارات الحرجة، بغض النظر عن فرص العمل . كما يقول بوبوف " إن الميزة والحيوية التي تتمتع بها في الجمع بين التوظيف الخارجي والحاجة الداخلية الواضحة ، لا تغيب على الموظفين أو المديرين أو حملة الأسهم ". (William J & Rothwell, 2005, p. 70)

### 4- من انسداد المنصب إلى تحقيق الدوران المناسب في المناصب الرئيسية:

تحتاج المنظمات إلى تعزيز ومكافأة القادة الجيدين ، بدلاً من إعطاء الأولوية للمهارات التقنية على المهارات الإدارية . فإذا كان جميع المديرين في منظمة ما جيدين في إدارة الأفراد ، فيمكنهم تقييم إمكانات أصحاب المناصب الرئيسية بانتظام ، وصياغة خطط عمل مناسبة ، ومنع الوظائف من أن تصبح محجوبة ، وتوليد معدل دوران مناسب.

### 5- من التقييم الذاتي إلى التركيز على النتائج :

استخدام قياسات لتقييم نتائج التعاقب وتشمل هذه القياسات : النسبة المئوية للوظائف الرئيسية التي لديها على الأقل وظيفتان جاهزتان لخلافتهما ، والنسبة المئوية للوظائف الرئيسية المشغولة خارجيا، والنسبة المئوية لخطط العمل الإنمائية المنفذة، ومدى إسهام العملية بشكل إيجابي في نتائج الأعمال التجارية.

ولكي تتمكن المنظمة من تنفيذ خططها الاستراتيجية، وجب عليها اختيار الافراد المناسبين في الوقت المناسب ووضعهم في المكان المناسب للقيام بالمهام الصحيحة ، فبدونها لا يمكن تحقيق الخطة الإستراتيجية ، لذلك يعد تخطيط التعاقب الوظيفي امر ضروري للتنفيذ الناجح لإستراتيجية المنظمة، خاصة على مستوى الادارة العليا، ويمكن استخدام خمسة مناهج مختلفة على الأقل لدمج الخطط الإستراتيجية وخطط التعاقب الوظيفي يمكن سردها على النحو التالي:

(William J & Rothwell, 2005, pp. 22,24)

### 1- منهج من الاعلى الى الاسفل (التنازلي): The Top-Down Approach

يعتمد هذا المنهج على استراتيجية المنظمة لقيادة عملية التخطيط للتعاقب الوظيفي. كما يدعم القادة الذين يتم تحديدهم من خلال عملية تخطيط تعاقب منتظمة التنفيذ الناجح للاستراتيجية.

### 2- النهج الذي يحركه السوق: The Market-Driven Approach

في هذا المنهج يخضع تخطيط التعاقب الوظيفي لاحتياجات السوق ومتطلباته . والبحث عن المواهب اللازمة عندما تكون هناك الحاجة اليها للتعامل مع الضغوط التنافسية.

### 3- نهج التخطيط الوظيفي: The Career Planning Approach

في هذا النهج يرتبط تخطيط التعاقب الوظيفي بالخطط الإستراتيجية للمنظمة من خلال عمليات التخطيط الوظيفي الفردي، بالتشاور مع رؤسائهم التنظيميين وغيرهم، يدرس الأفراد أهدافهم المهنية في ضوء استراتيجية المنظمة ويتخذون قرارات حول أفضل السبل التي يمكنهم من خلالها المساهمة في الاحتياجات التنظيمية الجديدة مع زيادة امكاناتهم او فرصهم للتقدم .

### 4- النهج المستقبلي: The Futuring Approach

يصبح التخطيط للتعاقب الوظيفي أداة لتوقع إحتياجات المواهب الناشئة عن إستراتيجية الشركة. وينظر إليها على أنها طريقة او وسيلة لفحص الظروف البيئية الخارجية ومطابقة المواهب الداخلية للمنظمة مع المتطلبات التي تنشئها تلك الظروف.

### 5- نهج البندقية: The Rifle Approach

ويركز التخطيط للتعاقب الوظيفي على حل مشاكل يمكن تحديدها والتي تواجه المنظمة، مثل معدل دوران أعلى من المتوقع في بعض المستويات التنظيمية أو فئات الوظائف. (أحد الاتجاهات هو تحديد وتتبع معدل دوران الإمكانيات العالية في المنظمة، وهو ما يسمى معدل دوران حرج).

#### المطلب الثالث: نماذج التخطيط التعاقبي الوظيفي.

بالنظر الى تخطيط التعاقب الوظيفي باعتباره عملية ونظام متعلق بأنشطة الموارد البشرية، يعتمد على النماذج الفعالة لضمان استمرارية القيادة في المنظمة. هناك العديد من النماذج والأساليب لتخطيط التعاقب الوظيفي، ولا يوجد نموذج أو نهج واحد مناسب لجميع المنظمات والمواقف. يتأثر تخطيط التعاقب الوظيفي بالثقافة الوطنية والتنظيمية، بالإضافة إلى ثقافة وقيم الإدارة العليا.

ومع ذلك من الناحية العملية، يتم الاعتماد على بعض النماذج المعروفة بممارسات واسعة النطاق. من بين هذه

النماذج يمكن ذكر مايلي:

#### اولا: نموذج النجوم السبع

يشير (Rothwell 2005, 2001) إلى أن العديد من صانعي القرار في المنظمات التي لا تمتلك برنامجا لتخطيط التعاقب الوظيفي يميلون غالبا إلى الانتقال من عدم وجود برنامج إلى برنامج متقدم ومتكامل. هذا النهج المتسرع نادرا ما يكون ممكنا أو واقعا. بدلا من ذلك يقترح (Rothwell) نهجا تدريجيا مكونا من خمسة أجيال، حيث تمر المنظمات بدورة حياة تتضمن تطوير برامج تخطيط التعاقب الوظيفي وإدارتها.

يوضح الجدول التالي هذه الأجيال، حيث تكتسب المنظمات المعرفة حول ما يجب القيام به، وكيفية القيام به،

ولماذا يستحق القيام به (Kim, May 2006, p. 25).

#### الجدول رقم (06) : اجيال دورة حياة التخطيط التعاقبي الوظيفي

دورة حياة تخطيط التعاقب الوظيفي	خطة التنفيذ النموذجية	المكونات الرئيسية
الجيل الاول	● خطة استبدال واحدة للمدير التنفيذي	● خطة استبدال واحدة للمدير التنفيذي
الجيل الثاني	● خطة استبدال للمدير التنفيذي وتقاريره الفورية	● خطة استبدال بسيطة للمدير التنفيذي وتقاريره الفورية (كبار القادة ، الفريق التنفيذي الأول) ● إشراك كبار المديرين

<ul style="list-style-type: none"> <li>● برنامج إدارة وتخطيط التعاقب الوظيفي للمدراء في المستوى المتوسط</li> <li>● مسودات سياسات وإجراءات تخطيط التعاقب الوظيفي والإدارة</li> <li>● استخدام نماذج الكفاءة</li> <li>● بيان القيمة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● برنامج تخطيط التعاقب الوظيفي والإدارة للمديرين في المستوى المتوسط وربما تقاريرهم الرئيسية</li> </ul>	<p>الجيل الثالث</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● التركيز على تطوير مجموعات المواهب الداخلية</li> <li>● يعتبر كل فرد في المنظمة خليفة محتملا لمنصب رئيسي</li> <li>● توفير أداة التطوير الوظيفي للمستقبل</li> <li>● استخدام نموذج الكفاءة، تقييم الأداء وخطة التطوير الفردية، وتقييم الدورة الكاملة متعددة المقيمين وطرق تطوير متطورة أخرى</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● يركز نهج تجمع المواهب داخل المنظمة</li> </ul>	<p>الجيل الرابع</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● القيام بتضمين مجموعة المواهب الخارجية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● نهج استباقي لتجمع المواهب، يركز على الداخل والخارج</li> </ul>	<p>الجيل الخامس</p>

Source: (Kim, May 2006, p. 26)

وحتى تتمكن من فهم أكثر لاجيال تخطيط التعاقب الوظيفي يمكن شرحها على النحو التالي (OGUTU, 2016, pp. 26-28)

### 1- الجيل الأول لتخطيط التعاقب الوظيفي

الهدف من برنامج تخطيط التعاقب الوظيفي هو الرئيس التنفيذي فقط والبرنامج هو ببساطة خطة بديلة للمدير التنفيذي مع إدراك ما يمكن أن يحدث للمنظمة في حالة العجز المفاجئ. يجب أن يشارك الرئيس التنفيذي للتأكد من أنه يتولى بشكل صحيح دورا قياديا مهما للبرنامج ولا يحاول تفويضه قبل الأوان إلى الموارد البشرية أو المجموعات الأخرى. لا يمتلك قسم الموارد البشرية هذا الجهد ولكنه يلعب دورا داعما مهما في تنسيق الجهد بمجرد أن يمارس الرئيس التنفيذي القيادة. يمكنهم أيضا تقديم المشورة حول ما يجب القيام به ، ولماذا يجب القيام به وكيف ينبغي القيام به .عندما تبدأ جهود التخطيط التعاقبي الوظيفي بالرئيس التنفيذي ، فإنه يفهم ما يتطلبه إنشاء برنامج تخطيط تعاقب وظيفي متطور ويكون قادرا على تكييفه للائم رؤيته واستراتيجية المنظمة. علاوة على ذلك يقدم الرئيس التنفيذي مثلا ويبعث برسالة قوية للالتزام الشخصي والدعم اللازمين لإنجاح الأجيال اللاحقة من هذا الجهد.

**2- الجيل الثاني لتخطيط التعاقب الوظيفي :**

في هذا الجيل يكون الهدف من البرنامج هو الرئيس التنفيذي وتقريره الفوري. من خلال توسيع جهود تخطيط التعاقب الوظيفي إلى الطبقة الإدارية التي تقل عن الرئيس التنفيذي وتحديد خلفاء تلك المجموعة ، يشارك كبار المديرين بشكل مباشر في تصميم وتنفيذ جهود التعاقب. وبالتالي فهم يطورون فهما شاملا لها ويمكنهم التواصل مع الآخرين في الجيل الثالث.

من الواضح أن مزايا استخدام فريق كبار التنفيذيين في تطوير برنامج تخطيط التعاقب الوظيفي لا تقتصر فقط على خبرتهم ومعرفتهم العميقة بالصناعة وثقافة المنظمة، بل تمتد أيضا إلى الأثر الإيجابي الذي يتركونه على المنظمة بشكل عام. أحد الجوانب المهمة لمشاركة فريق كبار التنفيذيين في تطوير برنامج تخطيط التعاقب الوظيفي هو الرسالة القوية التي يرسلونها لباقي أفراد المنظمة. بمشاركتهم الفعالة والمباشرة، يبرزون أهمية جهود تخطيط التعاقب الوظيفي ويظهرون أنها مهمة تستحق العمل والاهتمام والمشاركة. بالإضافة إلى ذلك يقدم كبار التنفيذيين مثلا حيا لبقية المنظمة بشأن كيفية التفكير بشكل استراتيجي حول التطوير المستقبلي للموظفين والقيادات. إن رؤية القادة يشاركون بنشاط في هذا الجانب يلهم ويحفز الآخرين للمساهمة بأفكارهم وتطلعاتهم لتطوير مساراتهم المهنية.

**3- الجيل الثالث لتخطيط التعاقب الوظيفي :**

في هذا الجيل من برنامج تخطيط التعاقب الوظيفي، يتم تطوير سياسات وإجراءات جديدة بشكل رسمي في حال عدم وجودها في الأجيال السابقة. يعد كذلك تحسين نماذج الكفاءة بحسب الإدارات أو المستويات الهرمية، ويتم صياغة بيانات القيمة بشكل متقدم، بالإضافة إلى تطوير المكونات الرئيسية الأخرى لبرنامج تخطيط التعاقب الوظيفي الحديث، من خلال توسيع نطاق البرنامج ليشمل هذا المستوى، يكتسب مدراء المستوى الاوسط فهما أعمق لبرنامج تخطيط التعاقب الوظيفي ويسهمون في تطويره وتحسينه بما يتناسب مع احتياجاتهم الفردية واحتياجات المنظمة ككل. وتكمن أهمية هذا الجيل في أنه يعد فترة حرجة حيث يشارك فيها العديد من الأفراد، كما أنه يتم فيه تطبيق واختبار السياسات والإجراءات والممارسات الجديدة لأول مرة، مما يتطلب تركيزا وتنظيما دقيقين لضمان نجاح البرنامج وفعالته.

**4- الجيل الرابع لتخطيط التعاقب الوظيفي :**

في هذا الجيل يتحول برنامج التعاقب الوظيفي من التركيز على الخطط التقليدية للاستبدال إلى التركيز على تطوير مجموعات المواهب الداخلية. ينظر إلى كل فرد في المنظمة على أنه خليفة محتمل، ويتم تزويده بأدوات مثل الخرائط المهنية لمساعدته في تحضير نفسه للمراكز المستقبلية.

في هذا السياق يتم فصل قضايا الخلافة عن الرسم البياني العملي. بدلا من التركيز على الأفراد المحددين، يعتمد صناع القرار في المنظمة على مجموعة متنوعة من الأدوات التي تم تطويرها في الجيل الثالث. يمكن استخدام نماذج الكفاءة

وتقييمات الأداء، وخطط التطوير الفردية، وتقييمات الدورة الكاملة متعددة المقيمين، بالإضافة إلى الأساليب الأخرى المعقدة في هذا الجيل، لمساعدة الموظفين على تطوير مهاراتهم وتحقيق إمكاناتهم الكاملة.

### 5- الجيل الخامس لتخطيط التعاقب الوظيفي :

في الجيل الخامس من برنامج تخطيط التعاقب الوظيفي، يتم التركيز بشكل أساسي على تطوير مجموعات المواهب الداخلية والخارجية. تعتبر مجموعات المواهب الخارجية مصادر محتملة للمواهب في المستقبل، وتشمل العمال المؤقتين والموظفين السابقين وكلاء الموارد الخارجية والاستشاريين وأعضاء قنوات التوريد والتوزيع.

يقوم صناع القرار في المنظمة بتقدير المواهب المتوفرة في كل من البيئة الداخلية والخارجية، وذلك للتأكد من الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة. لضمان نجاح هذا الجيل، يتطلب ذلك بنية تحتية قوية ودعم إداري كبير، بالإضافة إلى التركيز على التعلم والتطوير المستمر.

رغم أن مخاطر الفشل في هذا الجيل عالية جدا إلا أن هذا النهج قد يكون الأكثر ملاءمة للشركات الصغيرة، حيث يكون عدد موظفيها عادة ما يتراوح بين اثنين إلى ثلاثين فقط، ويتميز سوقها بالاستقرار، مما يجعل الممارسة تتميز بدوران بطيء في صفوف الإدارة.

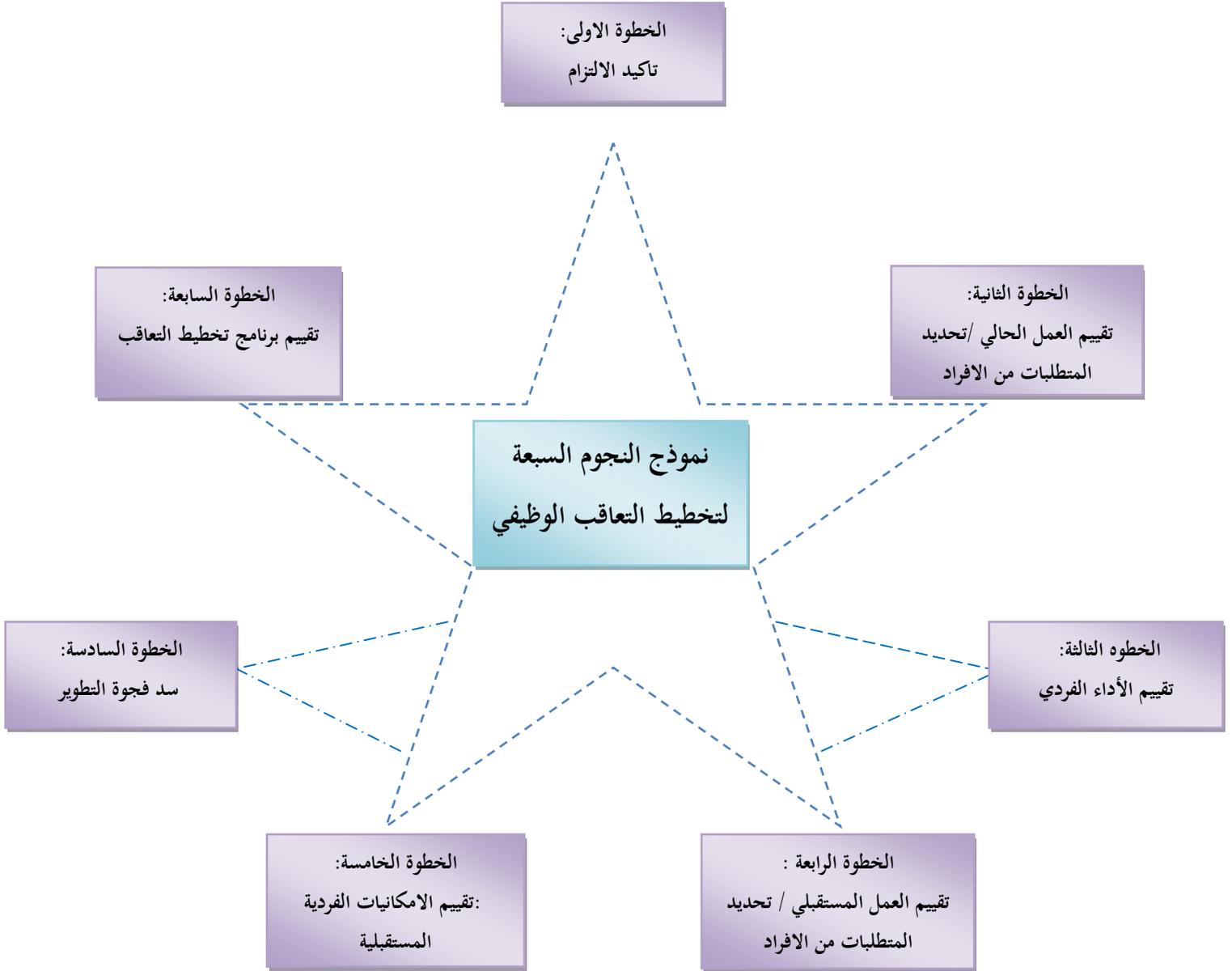
كما انه ووفقا (kim 2006) لهذا النهج عدة متطلبات لتخطيط تعاقب الوظيفي يمكن ذكر اهمها في ما يلي:  
(OGUTU, 2016, pp. 28-29)

- مشاركة ودعم الإدارة العليا
- بيان كتابي للسياسات والإجراءات للتحكم في التخطيط التعاقبي الوظيفي
- بيان القيمة التي تحكم الجهد
- نماذج الكفاءة للمجموعات المستهدفة
- جهود التقييم متعددة الدوائر الكاملة (أو طرق أخرى لتقييم الإمكانات الفردية):
- خطط تنمية فردية
- قوائم جرد المهارات لتجميع المواهب داخل وخارج المنظمة

بالإضافة الى الاجيال الخمس التي مر بها هذا النموذج، فهو يتكون من سبعة مراحل او خطوات يمكن توضيحها

في الشكل التالي:

الشكل رقم (10) : نموذج النجوم السبع



المصدر : (Rothwell & william.j, 2010, p. 83)

أ- الخطوة الأولى تأكيد الالتزام:

في هذه المرحلة ينبغي على صناع القرار في المنظمة أن يركزوا على الخطوات الضرورية لضمان فعالية برنامج تخطيط التعاقب الوظيفي المنهجي. يجب عليهم تحديد الأهداف بوضوح، وتحديد الاحتياجات والمتطلبات، واعتماد الأساليب الملائمة، وفي هذه المرحلة يجب على صناع القرار في المنظمة ما يلي: (Rothwell & william.j, 2010, p. 84)

- تقييم المشاكل والممارسات الحالية وإثبات الحاجة للبرنامج.
- تحديد المتطلبات الدقيقة لبرنامج تخطيط التعاقب الوظيفي للمنظمة.

- ربط برنامج تخطيط التعاقب الوظيفي مباشرة بالخطط الإستراتيجية للموارد البشرية
- الاطلاع على معايير ممارسات تخطيط التعاقب الوظيفي في المنظمات الأخرى.
- توضيح أدوار المجموعات المختلفة في برنامج التخطيط التعاقبي الوظيفي
- وضع سياسات وإجراءات لتوجيه برنامج التخطيط التعاقبي الوظيفي
- تحديد الفئات المستهدفة من طرف برنامج تخطيط التعاقب الوظيفي .
- وضع أهداف قابلة للقياس وتحديد أولويات برنامج تخطيط التعاقب الوظيفي.
- تقييم المشاكل والممارسات الحالية وإثبات الحاجة للبرنامج.
- تحديد المتطلبات الدقيقة لبرنامج تخطيط التعاقب الوظيفي للمنظمة.
- ربط برنامج تخطيط التعاقب الوظيفي مباشرة بالخطط الإستراتيجية للموارد البشرية
- الاطلاع على معايير ممارسات تخطيط التعاقب الوظيفي في المنظمات الأخرى.
- توضيح أدوار المجموعات المختلفة في برنامج التخطيط التعاقبي الوظيفي
- وضع سياسات وإجراءات لتوجيه برنامج التخطيط التعاقبي الوظيفي
- تحديد الفئات المستهدفة من طرف برنامج تخطيط التعاقب الوظيفي .
- وضع أهداف قابلة للقياس وتحديد أولويات برنامج تخطيط التعاقب الوظيفي.
- عقد اجتماعات خاصة بالتخطيط التعاقبي الوظيفي حسب الضرورة، للكشف عن البرنامج ومراجعة تقدمه باستمرار.

- تدريب المشاركين في البرنامج حسب الضرورة، وتوضيح مسؤوليات كل مجموعة مشاركة فيه.
- تزويد المدراء بالمعلومات اللازمة حول تخطيط التعاقب الوظيفي كلاً حسب مجالات مسؤوليته.

#### ب- الخطوة الثانية تقييم العمل الحالي /تحديد المتطلبات من الافراد:

يجب على صناع القرار بالمنظمة تقييم متطلبات العمل الحالية في المناصب القيادية (الرئيسية). وبهذه الطريقة فقط يمكن أن يكون الأفراد مستعدين للتقدم بطريقة تستند على متطلبات العمل.

كما انه في هذه الخطوة، يجب على صناع القرار توضيح مكان وجود المناصب القيادية في المنظمة، ويجب أن يطبقوا نهجاً واحداً أو أكثر لتحديد متطلبات الكفاءات او العمل، بالإضافة إلى ذلك قد يكشف هذا التقييم عن

الأشخاص الذين يصعب استبدالهم (Galjot, 2018, p. 27)

### ت- الخطوة الثالثة تقييم الأداء الفردي :

تقدير جودة أداء الأفراد في وظائفهم الحالية هو مهم لعدة أسباب، خاصة عندما يتعلق الأمر ببرامج تخطيط التعاقب الوظيفي. فالفرضية الأساسية وراء هذه البرامج هي أن أداء الأفراد يجب أن يكون ممتازا في وظائفهم الحالية قبل التفكير في ترقيتهم للمناصب القيادية في المستقبل. من المهم أيضا أن تكون عملية جرد المواهب دقيقة وشاملة، لتحديد القدرات والمهارات المتاحة للمنظمة بشكل فعلي. هذا الجرد يمكن أن يكشف عن القادة المحتملين ويمهد الطريق لتطوير برامج تطوير القيادات وتعيينها بنجاح في المستقبل (William J & Rothwell, 2005, p. 80)

### ث- الخطوة الرابعة: تقييم العمل المستقبلي / تحديد المتطلبات من الافراد:

يجب على صناع القرار التركيز على تحديد متطلبات العمل والكفاءات الأساسية المطلوبة للمناصب القيادية الرئيسية في المستقبل. يتطلب ذلك جهدا مستمرا لتقييم احتياجات العمل المستقبلية وتحديد المهارات والخبرات التي ستكون ضرورية لتحقيق أهداف ورؤية المنظمة. عندما يتم تحديد هذه المتطلبات، يمكن للقادة المستقبلين تطوير الكفاءات اللازمة التي تتوافق مع توجهات المنظمة وأهدافها الاستراتيجية المتغيرة. مما يمكن القادة المستقبلين من الاستعداد للتكيف مع المتطلبات المتغيرة للعمل ولتحقيق النجاح في بيئة العمل المتغيرة باستمرار (Rothwell & william.j, 2010, p. 85)

### ج- الخطوة الخامسة: تقييم الامكانيات الفردية المستقبلية :

تقدير مدى استعداد الأفراد لاستخدام مواهبهم الحالية وملائمتها لمتطلبات العمل المستقبلية يتطلب من المنظمة إجراء عمليات تقييم (evaluate) موضوعية وموجهة نحو المستقبل. يهدف هذا التقييم إلى تقدير إمكانيات كل فرد في المنظمة للتأكد من مدى توافقها مع احتياجات ومتطلبات العمل المستقبلية. هذه العملية الموجهة نحو المستقبل لا يجب الخلط بينها وبين تقييم الأداء التقليدي التي غالبا ما تركز على الأداء في الماضي أو الحاضر.

يتعين على المنظمة تطوير آليات تقييم تأخذ بعين الاعتبار الإمكانيات المحتملة للأفراد في المستقبل وقدراتهم على التكيف مع متطلبات العمل المتغيرة. هذا التقييم المستقبلي يساهم في تحديد الفرص لتطوير وتعزيز قدرات الموظفين، ويساعد في تحديد المجالات التي قد تحتاج إلى تطوير مهارات معينة. من خلال هذه العملية تستطيع المنظمة تحقيق توافق أفضل بين مواردها البشرية واحتياجات العمل المستقبلية، وتعزيز الاستعداد لمواجهة التحديات المتغيرة في بيئة العمل (Rothwell & william.j, 2010, p. 85).

### ح- الخطوة السادسة: سد فجوة التطوير:

كيف يمكن للمنظمة أن تلبى احتياجات التخطيط لتعاقب الوظيفي من خلال تطوير الأشخاص داخليا أو استخدام وسائل أخرى لتلبية احتياجات الخلافة؟

لتلبية احتياجات التخطيط لتعاقب الوظائف يمكن أن يتم عبر تطوير الأفراد داخل المنظمة أو باستخدام وسائل أخرى لتلبية احتياجات الخلافة. يجب على المنظمة وضع برنامج مستمر لتطوير القيادة، بهدف تنمية قادة المستقبل من داخل الشركة. بالإضافة إلى ذلك ينبغي على صناع القرار استكشاف بدائل لطرق الترويج التقليدية من الداخل لتلبية احتياجات التعاقب (William J & Rothwell, 2005, p. 80).

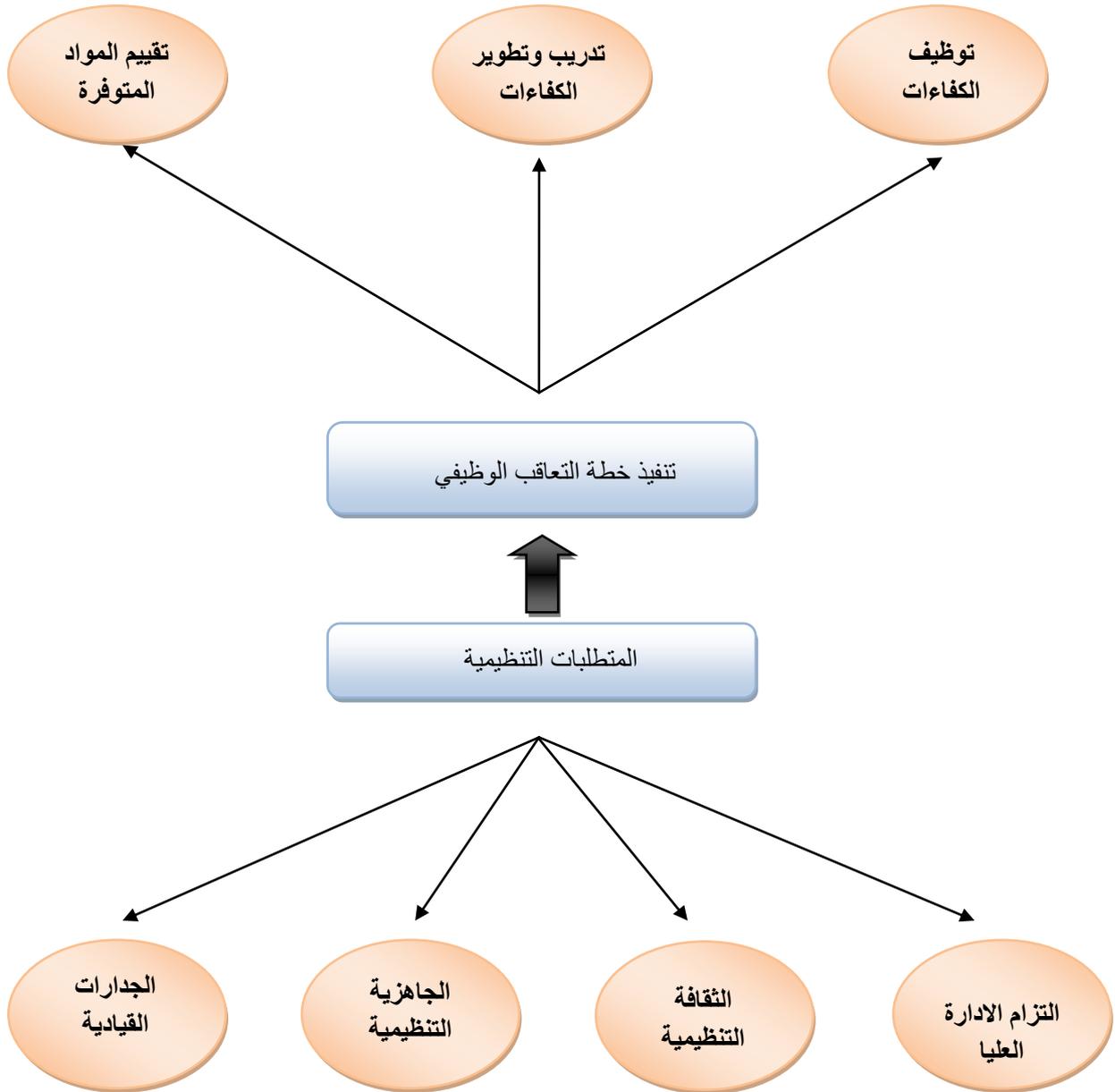
#### خ- الخطوة السابعة: تقييم برنامج تخطيط التعاقب :

من أجل تحسين برامج تخطيط التعاقب الوظيفي، من الضروري التقييم المستمر ومتابعة طريقة عمل البرنامج، كما ينبغي أيضا استخدام نتائج التقييم لإدخال تحسينات مستمرة على البرامج وللحفاظ على الالتزام بالتخطيط المنهجي لتعاقب الموظفين، وتعد هذه الخطوة السابعة والأخيرة من النموذج. وتشكل الخطوة الحاسمة لضمان استمرارية تطوير وتحسين برامج تخطيط التعاقب الوظيفي (Galjot, 2018, p. 28)

#### ثانيا: نموذج (Parkiani et al.2010) للتخطيط التعاقبي :

يمكن توضيح النموذج المقترح من قبل الباحثين لتخطيط التعاقبي الوظيفي في الشكل التالي : (Porkiani, Beheshtifar, & Moghadam, 2010, p. 737)

الشكل رقم (11): نموذج (Parkiani et al.2010) للتخطيط التعاقبي الوظيفي



المصدر: (Porkiani, Beheshtifar, & Moghadam, 2010, p. 737)

يركز هذا النموذج على عملية التخطيط التعاقبي الوظيفي من خلال عدة عناصر مترابطة ( تدريب وتطوير الكفاءات، تقييم المواد المتوفرة، توظيف الكفاءات وتنفيذ خطة التعاقب الوظيفي). النموذج يعكس أهمية المتطلبات التنظيمية مثل الثقافة التنظيمية، الجاهزية التنظيمية والتزام الإدارة العليا في نجاح هذه العملية، كما يبرز أهمية تحديد الجدارات القيادية لضمان تطور المهارات القيادية لدى الأفراد المؤهلين.

## ثالثا: نموذج نظرية (U): U Theory model

ابتكر (Scharmer 2007) نموذج نظرية U ، وينظر الى ان تخطيط التعاقب الوظيفي يبدأ من المستقبل القريب ، وانه ينبغي على فريق الادارة العليا ان يتبنى تنفيذه، ويدعم مفهوم العملية U المكون من خمسة مراحل هي (المحسين و الكساسية، 2021، صفحة 131) :

1-المشاركة في المبادرات: (Co-initiating) في هذه المرحلة تضع المنظمة هدفاً مشتركاً مع جميع اصحاب المصالح حول الحدث المستقبلي .

2-المشاركة في الاستشعار: (Co-sensing) في هذه المرحلة ترى المنظمة ضرورة الحاجة للعمل الجماعي واستنباط الافكار من خلال المداخلات الجماعية

3-المرحلة الثالثة: (Pre-sensing) في هذه المرحلة تبدأ قيادة المنظمة في تحديد رؤية المستقبل الذي تتخيله ومن خلال هذه الاستراتيجية تضع الاسس لتغيير ،وبالتالي تحفز المنظمة على تحقيق اهدافها المتوقعة.

4-المرحلة الرابعة: من النموذج هي المشاركة في الانشاء (Co-creating) وفيها تستكشف قيادة المنظمة المستقبل، وتطور نموذج ماقد يبدو عليه المستقبل ،كما يشير الى جعل التخطيط التعاقبي الوظيفي مفهوم طويل الاجل بدلا من العمل على المتطلبات التنظيمية الفورية.

5-المشاركة في التطور (Co-evolving): تساعد المرحلة الخامسة المنظمة في تبني التغيير، وتنفيذ استراتيجيات تخطيط التعاقب الوظيفي .

## رابعا : نموذج ترحيل تخطيط التعاقب succession Planning Relay Model:

يتضمن هذا النموذج تمرير السلطة والمسؤولية من المدير التنفيذي الحالي إلى خليفته على مدى فترة طويلة. فقد اشارت دراسة (Santora 2004) إلى أن المنظمات التي تطبق هذا النموذج قد حققت أداءً أفضل مقارنة بتلك التي لم تطبقه. وذلك لأن الخلفاء الذين يتولون المسؤولية بعد المدير التنفيذي الحالي، قد يكونون أكثر قدرة على التعامل مع التحديات التي تواجه المنظمة، وذلك يرجع عادة الى كونهم على دراية بالبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة بشكل جيد.

يواجه الخلفاء عادة تحديات مختلفة خلال مرحلة الانتقال إلى القيادة، وهذه التحديات قد تتضمن الضغوطات الداخلية والخارجية، التغييرات في البيئة السياسية أو الاقتصادية، وتحديات في تحديد الرؤية وتنفيذ الاستراتيجيات. ومع ذلك، فإن الخلفاء الذين يتم تدريبهم وتأهيلهم بشكل جيد، والذين يتمتعون بالقدرة على التعلم والتكيف، غالبا ما يكونون قادرين على التعامل مع هذه التحديات بنجاح (المحسين و الكساسية، 2021، صفحة 131).

### خامسا: نموذج تسريع المجموعات Acceleration Pools Model

تشير شركة Ten Step Inc وشركة C & K Management Ltd (2003) إلى أن التخطيط التقليدي للتعاقب الوظيفي قد فشل في المنظمات بسبب تركيزه على تحديد القادة المستقبليين بدلا من تنميتهم. واقترحوا نهجا مختلفا لتطوير المواهب التنفيذية (نموذج مجموعات التسارع)، بدلا من اختيار واستهداف شخصين أو ثلاثة لكل وظيفة تنفيذية، يركز نموذج مجموعات التسارع على تطوير مجموعة من المرشحين ذوي الإمكانيات العالية للمناصب التنفيذية بشكل عام، وشرح Byham ، Smith و Paese (2002) عملية مجموعات التسارع في خمس مراحل، يمكن تلخيصها كمايلي: (OGUTU, 2016, p. 30)

**المرحلة الأولى: ترشيح وتحديد المرشحين المميزين:** يمكن تلخيصها في النقاط التالية :

- تقوم وحدات الأعمال أو الوظائف بترشيح المرشحين المحتملي للانضمام الى مجموعة.
- يقوم مجلس الموارد التنفيذية بفحص المرشحين واتخاذ القرارات النهائية.
- يتم شرح الجوانب الإيجابية والسلبية للمرشحين، ويقومون باتخاذ قرار بالانضمام أو عدم الانضمام إلى المجموعة.

**المرحلة الثانية: تشخيص فرص التطوير:** ويتم ذلك من خلال :

- تقييم القواعد واحتياجات التطوير باستخدام مركز التسارع.
  - ردود فعل نتائج التقييم وتحديد أولويات التطوير.
- أي تتم هذه العملية بتقييم القواعد واحتياجات التطوير باستخدام مركز التسارع، ثم يتم استنتاج النتائج وتحديد أولويات التطوير.

**المرحلة الثالثة: توجيه حلول لفرص التطوير:**

في المرحلة الثالثة يقوم المجلس التنفيذي باتخاذ قرارات بشأن مهام أعضاء الفريق وتوفير التدريب الملائم لهم، وكذلك بمتابعة التقدم وضمان إكمال الأهداف التطويرية في وظيفتهم الحالية أو المهام الجديدة التي قد يتولونها. تتمثل أهمية هذه المرحلة في توجيه التطوير الشخصي والمهني لأعضاء الفريق وتحسين أدائهم بما يخدم أهداف المنظمة، يعكس هذا النهج التزام المنظمة بالاستثمار في تطوير مواردها البشرية لتعزيز فعاليتها ونجاحها في المستقبل، حيث تعتمد هذه المرحلة على مجموعة من الخطوات عادة تشمل :

- يقوم المجلس باتخاذ قرارات حول توجيهات أعضاء الفريق، قد يتضمن ذلك تعيين مهام جديدة أو توفير تدريب خاص أو تدريب تنفيذي لتعزيز المهارات والقدرات الفردية.

- يتولى المجلس متابعة تقدم أعضاء الفريق وتنفيذ خطط التطوير، يتم ضبط مؤشرات الأداء المناسبة لقياس التقدم وضمان تحقيق الأهداف المحددة.
- يتم تحديد أهداف التطوير الخاصة بكل عضو في الفريق، سواء في وظيفتهم الحالية أو المهمة الجديدة. تحدد هذه الأهداف المعرفة والمهارات والتحديات التي يحتاج الفرد إلى التركيز عليها لتحقيق تطور ونمو فعال.
- توفير تدريب خاص أو تدريب تنفيذي لأعضاء الفريق، وذلك لتعزيز قدراتهم وتطوير مهاراتهم اللازمة للتفوق في المهمة الجديدة أو الفرص التطويرية.

#### المرحلة الرابعة: ضمان حدوث التطوير / توثيق التطوير: ومن خلال هذه المرحلة :

- يقوم عضو المجموعة بتطوير السلوك والمعرفة المطلوبة من خلال التدريب والتدريب التنفيذي.
- يطبق أعضاء المجموعة السلوك أو المعرفة في المهام أو التجارب ذات المدى القصير.
- يقوم عضو المجموعة بالقياس، وتقديم تقارير حول نتائج السلوك الجديد أو المعرفة.
- يبدأ كل عضو في المجموعة ببناء محفظة تطوير مهني ويجتمع مع المدير والمرشد لمراجعة البرنامج وتحديد أهداف التطوير الجديدة.

#### المرحلة الخامسة: استعراض التقدم وتحديد المهمة الجديدة

في هذه المرحلة يقوم المجلس التنفيذي بمراجعة تقدم أعضاء الفريق ويقرر المهمة الجديدة أو التالية لهم، ويتم ذلك من خلال تقييم الاداء وتحديد المهام الجديدة وفقا لاحتياجات المنظمة .

#### سادسا : نموذج خط القيادة النموذجية

هو نموذج يركز على تنمية المهارات القيادية بدلا من التخطيط التقليدي للتعاقب الوظيفي. يعتقد كاران وزملاؤه أن المنظمات التجارية اللامركزية الكبيرة تتبع تسلسلا قياديا مكونا من ست مراحل رئيسية، حيث يتبع خط القيادة مسارا منحنيا من الأسفل إلى الأعلى، ويمر بتحويلات وظيفية تجعل المهام القيادية أكثر تعقيدا مع تقدم الشخص في السلم الوظيفي. يتطلب هذا تطوير مهارات جديدة واكتساب معرفة وتطبيقات زمنية وقيم عمل أعلى .

تتغير استعدادات الشخص للوظائف المستقبلية بناء على المهارات والخبرات المكتسبة من الوظائف السابقة، وقدرته على تعلم مهارات جديدة، ورغبته في تحمل مهام أكبر. مع زيادة إنجازاته، تزداد معرفته ومهاراته ورغبته في التحديات الأكبر. نتيجة لسرعة التغير في البيئة وتأثير التكنولوجيا، يمكن للأفراد إعادة هيكلة مهاراتهم ومعرفتهم.

كما يعتبر كاران وزملائه اختيار الرئيس المثالي للمنظمة من بين أصعب المهام. وفي حالة عدم تخصيص الوقت الكافي لاختيار القيادات المناسبة، قد يتم اختيار أشخاص غير مناسبين نظرا لذلك اقترحوا صياغة تعريف بديل للتخطيط للتابع القيادي الوظيفي، حيث اقترحوا تعريف يركز بشكل أساسي على إدارة المواهب وتنمية مهارات العاملين في المنظمة لشغل الوظائف القيادية الحالية والمستقبلية. يهدف ذلك إلى توفير عدد كاف من العاملين الموهوبين والتميزين لضمان استمرارية المنظمة.

والمقصود بإدارة المواهب تحديد وتطوير المواهب والقدرات لدى العاملين في المنظمة، بحيث يكونوا جاهزين للترقية وتولي المسؤوليات القيادية المهمة، مما يساعد في تقليل الاعتماد على توظيف القيادات من خارج المنظمة ويقلل النفقات المرتبطة بجذب القيادات ذات الخبرة

كما ان وضع قاعدة بيانات تحتوي على معلومات الموظفين المؤهلين للمناصب القيادية يسمح للمنظمة بمتابعة تقدم العاملين وتحليل ترقياهم والوظائف التي شغلوها. ويمكن استخدامها لتقييم مخاطر فقدان هؤلاء العاملين المؤهلين وبالتالي تساعد في تحديد العاملين القادرين على شغل المناصب القيادية مسبقا. باستخدام إدارة المواهب، تستطيع المنظمة تحقيق التوازن بين تنمية المهارات القيادية الداخلية واحتياجاتها للقيادات القادرة على التفوق والتميز، مما يعزز استدامة المنظمة وقدرتها على تحقيق النجاح على المدى الطويل (جرجس، 2022، الصفحات 707-708).

وبالإضافة إلى ذلك قدم "كاران وزملائه" خطة تتكون من خمس خطوات للتخطيط للتتابع القيادي الوظيفي (جرجس، 2022، صفحة 709) :

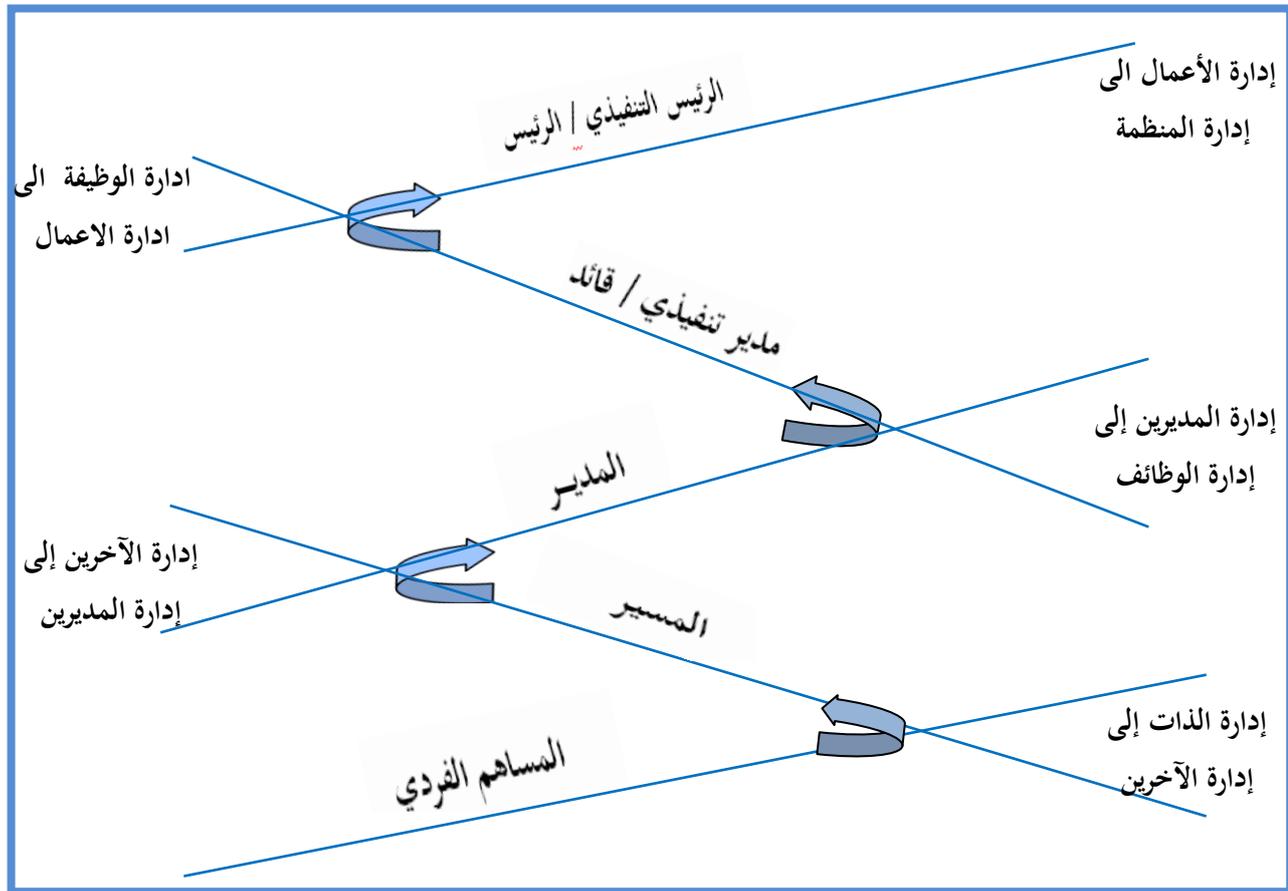
- **الخطوة الأولى :** تتمحور حول صياغة المنظمة لـ "نموذج خط القيادة النموذجية"، بحيث يتوافق مع أهداف المنظمة وقيمها.
  - **الخطوة الثانية :** تركز على تحويل معايير الأداء والإمكانات الكامنة إلى عبارات تتوافق مع فلسفة المنظمة.
  - **الخطوة الثالثة :** تشمل توثيق أهداف المنظمة وقيمها وفلسفتها ومعايير الأداء، ونشرها بين جميع العاملين في المنظمة.
  - **الخطوة الرابعة :** تركز على تقييم العاملين الموهوبين المرشحين للترقية من خلال استخدام مصفوفة الأداء والإمكانات الكامنة.
- اما الخطوة الأخيرة في "نموذج خط القيادة النموذجي" تركز على تقييم خطط التنمية المهنية ومستوى التقدم المحقق للقيادات التنفيذية المقيمة بشكل منتظم وصارم.

من خلال تنفيذ هذه الخطوات، يمكن للمنظمة تحقيق تخطيط فعال للتعاقب الوظيفي وضمان توافر قادة مؤهلين لشغل المناصب القيادية في المستقبل. كما يجب تحديث ملفات العاملين المهوبين على مدار مسيرته الوظيفية، ويساعد ذلك في اتخاذ قرارات ترقية صائبة واختيار الأشخاص المناسبين لشغل المناصب القيادية ولي تحقيق رؤية وأهداف المنظمة.

بشكل عام يهدف نموذج مسار القيادة إلى بناء ثقافة قيادية قوية داخل المنظمة، حيث يتم تعزيز التطوير الشخصي والمهني للقادة وتوفير التوجيه والدعم لهم في رحلتهم القيادية، كما يمكن توضيح هذا النموذج في الشكل

التالي: (OGUTU, 2016, p. 31)

الشكل رقم (12) : يبين التحولات الحاسمة لخط القيادة الوظيفي (خطة الانايب الوظيفي)



Source : (OGUTU, 2016, p. 31)

وفقا لمطوري النموذج، يتحرك القادة على طول ستة انتقالات أو ممرات رئيسية لتحقيق النجاح. خط الأنابيب ليس أسطوانة مستقيمة، بل أنبوب ينحني في ستة أماكن، يمثل كل قسم من هذه الأقسام تغييرا في السياق التنظيمي (مستوى القيادة وتعقيدها) حيث يجب القيام بالأدوار الرئيسية، تتضمن هذه الأدوار تغييرات كبيرة في متطلبات الوظيفة وتتطلب مهارات جديدة وتطبيق الوقت وقيم العمل (OGUTU, 2016, p. 31).

## سابعاً: نموذج إدارة المواهب:

يعتمد هذا النموذج على تطوير مجموعة من المرشحين ليصبحوا قادة مستقبلين في مختلف المناصب. حيث يعتمد هذا النموذج على تطوير أعضاء المجموعة بسرعة من خلال تحديد واجبات ومهام الوظائف وتحديد أفضل الآليات لاكتسابها، كالتوجيه والتدريب تحت إشراف متخصصين، ويشمل أيضاً استخدام أنشطة تطويرية محددة، كالبرامج التي تنفذها جهات التدريب والتطوير، وإشراكهم في اللجان وورش العمل.

ظهر مفهوم إدارة المواهب المؤسسية (Enterprise Talent Management) حديثاً، وتم تقديمه لأول مرة من طرف ديفيد واتكينز (David Watkins) في عام 1998 م، في مقال نشره في نفس العام. ظهر هذا المفهوم رداً على حرب المواهب بين المنظمات في البلدان الكبرى، فبعض المنظمات كانت تسعى لجذب موظفين ماهرين بينما كانت أخرى تهدف إلى الاحتفاظ بهم والمحافظة عليهم. من هنا نشأت إدارة المواهب، والتي تركز على جذب والاحتفاظ بالموظفين ذوي القيمة. ومع مرور الوقت تطورت إدارة المواهب إلى نظام تطبقه المنظمات في جميع جوانب إدارتها كأحد استراتيجيات التطوير والتغيير. فهي تمثل تطوراً لمصطلح إدارة الموارد البشرية، حيث أدركت المنظمات أهمية التركيز على مواهب ومهارات العاملين والاعتماد عليهم كمركز للعمليات وقد سارعت العديد من المنظمات العالمية الطموحة إلى أن تخطط وتطور مواردها البشرية ومواهبها، كما طورت مفهوم عملياتها وأساليبها في إدارة مواردها ومواهب موظفيها والعاملين فيها (جرجس، 2022، صفحة 713).

تعد إدارة المواهب واحدة من أهم استراتيجيات إدارة الأعمال الحديثة، وهي تمثل جزءاً لا يتجزأ من برامج التطوير القيادي. حيث لا تقتصر على تعلم المهارات الوظيفية فقط، بل تشمل أيضاً بناء العلاقات الإنسانية وإدارة الموارد البشرية بشكل شامل.

إستراتيجية إدارة المواهب تتضمن مجموعة من الأنشطة والعمليات، تشمل تحديد المناصب الرئيسية التي تلعب دوراً مهماً في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة. وتتضمن أيضاً تطوير وتنمية المواهب ذوي الإمكانيات العالية والأداء المتميز لشغل هذه الأدوار. يصعب استمرار تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات على المدى الطويل إلا من خلال الموارد البشرية النادرة والتميزة.

ولهذا السبب يجب أن تتبنى المنظمات ثقافة جديدة تقدر المواهب وتشجع على تحقيق الإنجازات وتعزز من جودة الأداء لتحقيق النجاح، وعلى الرغم من وجود عدة تعاريف لهذا المفهوم، إلا أنه من الصعب تقديم تعريف موحد ودقيق لإدارة المواهب نظراً لاختلاف الجوانب المكونة لهذا المفهوم والافتراضات المرتبطة به (جرجس، 2022، صفحة 714).

تركز استراتيجيات إدارة المواهب على خمسة مجالات رئيسية: (Lockwood, 2006, p. 2)

- جذب الكفاءات.
- اختيار أصحاب المواهب.
- تنمية مهارات وكفاءات أصحاب المواهب الأكثر أهمية.
- الاحتفاظ بأصحاب المواهب الفائزة.
- وعلى الرغم من أن الأجور والمزايا تجذب أصحاب المواهب في البداية، إلا أن المنظمات الرائدة تركز بشكل أساسي على الاحتفاظ بأصحاب المواهب وتطوير مهاراتهم.

### ثامنا: نماذج المقدرّة (Competency Models)

تم تطبيق هذا النموذج في إدارة الموارد البشرية على مدى الثلاثين عاما الماضية، حيث يستند هذا النموذج على مجموعة من المعرفة والمهارات والصفات والسلوكيات التي يجب ان تتوفر في الفرد من اجل اداء مهمة في وظيفة معينة بشكل فعال، تعتر نماذج المقدرّة (Competency Models, CM) بمثابة اطار يحدد مجموعة من المهارات والمعرفة والسلوكيات. ولإضافة قيمة لهذه النماذج يجب ان تتوافق القدرات مع احتياجات العمل.

كما تستخدم هذه النماذج أيضا كأساس لتخطيط القوى العاملة الاستراتيجية ولجميع أنشطة إدارة المواهب. ومع ذلك يجب التنويه بأن هذه النماذج لا تقدم تعليمات للقيادة الفعالة، وانما هي تسعى لتشخيص التجارب وتحديد القادة ذوي الخبرة لتوفير إطار يتوافق مع مصالح المنظمة.

فهم المهارات والقدرات داخل المنظمة يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف، تم تطوير نماذج المقدرات كأساس لبرامج التخطيط لتعاقب الموظفين، وبدون هذه النماذج، تواجه المنظمات صعوبة في التقدم بعيدا عن النهج البسيط لاستبدال القوى العاملة (حسين صالح و تمارة، 2020، صفحة 250).

### تاسعا: نموذج Santorin

في عام 2004 قدم ( Santorin ) اول نموذج للتخطيط التعاقبي الوظيفي والذي يشار إليه باسم "نموذج التخطيط للخلافة عن طريق التدوير " Relay Succession Planning Model ". يؤكد في هذا النموذج على ضرورة تمرير الرئيس التنفيذي الحالي للمنظمة العصا إلى خليفته على مدى فترة طويلة من الزمن. كما قارن santorin بين المنظمات التي تستخدم هذا النموذج مع تلك التي لا تطبقه. أظهرت النتائج أن المنظمات التي تعتمد خطط التخطيط التعاقبي عن طريق التدوير تحقق أداء أفضل، نظرا لأن المرشحين للخلافة تعرضوا للتحديات التنظيمية ونجحوا في التعامل مع هذه التحديات في مرحلة ما قبل التعاقب، اي يمكن للرئيس التنفيذي الحالي أن يمرر الزمام في الوقت الحالي، مما يتيح للخلف فرصة اختبار مهاراته القيادية وفي نفس الوقت يمكنه أن يتلقى التدريب اللازم. وفي نفس السياق، يفترض أن المنظمات

التي تنفذ نموذج التخطيط للخلافة عن طريق التدوير يجب أن تحقق أداء أفضل في مرحلة ما بعد الخلافة، نظرا لأنها تمر بتجارب واختبارات مسبقة، مما يعني أن التجربة ستكون لصالحها. ومع ذلك من الضروري ملاحظة أن ليست جميع المنظمات ترى التوظيف الداخلي كالحيار الأفضل، حيث يمكن أن تفضل بعض المنظمات استقدام موظفين خارجيين لجلب أفكار جديدة ورؤية مبتكرة، مما يمكن أن يسهم في إحداث تغيير إيجابي في المنظمة. يشير بحث santorin إلى أن تلك المنظمات التي اعتمدت نموذج التخطيط للخلافة عن طريق التدوير الداخلي حققت عوائد استثمار أعلى مع مرور الوقت (Adewale, Abolaji, & Kolade, 2011, pp. 234-235).

من خلال النماذج السابقة نستنتج ان ليس هناك اتفاق على نموذج محدد يمكن استخدامه للتخطيط تعاقبي في المنظمة سواء في القطاع الخاص أو العام. هناك عدة نماذج تركز على جوانب مختلفة من هذه العملية، مثل تحديد المواقع الحاسمة وتحديد القدرات اللازمة واختيار المرشحين وتطويرهم واستبدال القادة والاستدامة. يجب أن يتضمن تخطيط تعاقب الداخلي جميع مستويات المنظمة ويجب أن يكون جزءا من استراتيجية المنظمة. (البواردي، 2017، صفحة 198)

### المبحث الثالث : وسائل ومتطلبات وتحديات التخطيط التعاقبي الوظيفي

التخطيط التعاقبي الوظيفي هو عملية استراتيجية مصممة لتحديد وتطوير القادة والقدرات اللازمة لضمان استدامة أداء المنظمة على المدى الطويل. تم تصميم هذا التخطيط لتمكين الاستمرارية التشغيلية والتأكد من وجود القيادة والقدرات المناسبة في حالة حدوث تغييرات في المناصب الرئيسية داخل المنظمة. وفي هذا السياق سنتناول في هذا المبحث اساليب التخطيط التعاقبي الوظيفي ومتطلباته الأساسية والتحديات التي قد تواجهها أثناء عملية التخطيط هذه.

### المطلب الاول: وسائل تخطط التعاقبي الوظيفي

من اهم وسائل التخطيط التعاقبي الوظيفي نذكر مايلي : (جرجس، 2022، الصفحات 703-704)

- **النقل:** يهدف النقل إلى التوفيق بين الفرد ووظيفته الحالية، سواء لأسباب صحية أو ظروف عائلية أو شخصية.
- **الترقية:** تتم وفقا للأقدمية أو الكفاءة، ولكن المعيار الأساسي هو مدى توافق الفرد مع الوظيفة المحتملة من حيث مهاراته وقدراته و استعداداته، ويتم ذلك من خلال مختبرات المسار الوظيفي.
- **جدولة تدفق العمالة:** تستخدم عند اتخاذ قرارات الترقية، حيث تقوم المنظمة بدراسة حركة تدفق العمالة على مستوى المنظمة لتحديد التوازن أو الخلل الذي قد يحدثه هذا التدفق.

- **خرائط الإحلال** تعتبر خطط احتمالية تستخدم لمواجهة ظروف موقفية معينة، مثل استقالة احد القادة مهمين لسبب او لآخر وبشكل مفاجئ.
- **قائمة التدرج الوظيفي**: تعتبر جزءا اساسيا من خطط الاحلال أو خطوة لإعدادها، حيث تحتوي على مجموعة كبيرة من البيانات التي تغطي الوضع الحالي والسابق والمستقبلي للأفراد في المنظمة، بما في ذلك احتماليات الترقية والاحتياجات الشخصية للتطوير والنمو.
- **خرائط المسار الوظيفي**: تمثل خرائط تحدد التسلسل في حركة الوظيفة، من خلال رصد التنقلات والترقيات، حيث قد تكون هناك وظائف متعددة تعتبر بمثابة مسارات لوظيفة معينة.
- **مخزون المهارات**: يعني جمع جميع المعلومات حول مهارات الأفراد داخل المنظمة وتنظيمها في نظام متكامل.
- **التدريب**: يهدف إلى زيادة مهارات الفرد ومعارفه واتجاهاته، لجعله أكثر تأهيلا للوظيفة التي يشغلها حاليا أو سيشغلها في المستقبل.
- **النصح والإرشاد**: يتلقى الفرد النصائح والمشورة من شخص ذو خبرة ومكانة أكبر إلى شخص أصغر سنا ومكانة، بهدف تعزيز التطوير الوظيفي.
- **استشارات المسار الوظيفي**: تشمل جهود المنظمة في تقديم استشارات للأفراد حول تخطيط مسارهم الوظيفي، وتساعدهم في اتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق أهدافهم المهنية.

### المطلب الثاني: متطلبات وتحديات التخطيط التعاقبي الوظيفي

يعد التخطيط التعاقبي الوظيفي عملية حيوية تهدف إلى تطوير وتجهيز الكوادر القادرة على تولي المسؤوليات القيادية في المستقبل داخل المنظمة. يعتمد هذا النوع من التخطيط على تحديد المواهب الحالية وتطويرها بحيث تكون قادرة على تحقيق رؤية واستراتيجية المنظمة في المستقبل. ومع ذلك يتطلب نجاح التخطيط التعاقبي الوظيفي مجموعة من المتطلبات والتحديات من أبرزها مايلي :

**اولا : متطلبات التخطيط التعاقبي الوظيفي**: يتطلب نجاح تخطيط التعاقب الوظيفي عدة عوامل و تشمل (احمد عسيري و حزاز الشهراني، 2021، صفحة 273) :

- **ضرورة وجود رؤية استراتيجية واضحة** لعملية التعاقب الوظيفي تتربط بالخطط الاستراتيجية العامة للمنظمات. هذه الرؤية تسهم في توجيه الجهود نحو تحديد وتطوير المواهب الداخلية التي تناسب احتياجات وأهداف المنظمة على المدى البعيد. كما أن وجود ثقافة تنظيمية تدعم التعاقب الوظيفي الداخلي يعتبر أمرا أساسيا. هذه الثقافة تعزز قيم التطوير والنمو المستمر للموظفين وتعزز اهتمام المنظمة بتنمية مهاراتهم وتطوير قدراتهم، مما يحفزهم على الابتكار والتفاني

في أداء أدوارهم. تكمن أهمية هذه العوامل في إنشاء بيئة داعمة للتعاقب الوظيفي وتشجيع العاملين على النمو المهني وتطويرهم داخل المنظمة .

- ضرورة توفير التكامل والتوافق بين الأنظمة والإدارات والسياسات لنجاح عملية التخطيط التعاقبي الوظيفي.
- يجب أن تكون هذه العملية متكاملة بين الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية وإدارة الأداء وأنظمة التطوير والتدريب، لضمان تحقيق أهداف التعاقب الوظيفي بفعالية، كما يجب أن تتبنى السياسات والأنظمة نهجا متكاملًا يدعم تطوير المواهب ويساعد في تحديد وتطوير القادة المستقبليين، مما يعزز النمو المهني والاستمرارية داخل المنظمة .
- ربط خطط التطوير بالاحتياجات الوظيفية والقيادية والاهتمام بتحديد المهارات والمعارف المطلوبة لتحسين أداء القادة في المنظمة. يتم ذلك من خلال تحليل دقيق لمتطلبات الوظائف وتحديد نقاط التطوير والتحسين. تصمم برامج التدريب والتحسين المستمر لقادة الصف الثاني لتلبية هذه الاحتياجات وتعزيز كفاءاتهم ومهاراتهم القيادية.
- تحديد معايير للاختيار والترشيح والتأكد من ان اختيار الكفاءات القيادية ترتبط ارتباط مباشر بمؤشرات الاداء
- وجود جدول زمني واضح ومحدد للتعاقب القيادي يشتمل على توزيع زمني مناسب لمراحل تخطيط التعاقب القيادي ضمن خطة التطوير والتحول .
- توافر الامكانيات المادية المطلوبة لتخطيط التعاقب الوظيفي ووجود جهة مسئولة ومتخصصة به

### ثانيا: التحديات التي تواجه المنظمات في خطط التعاقب الوظيفي :

عملية التخطيط للتعاقب الوظيفي هي عملية حساسة حيث من الممكن أن تثير مشاعر الظلم وعدم المساواة بين الموظفين إذا لم ينفذ بعناية وشفافية. يجب أن تكون العملية مرنة ومتسقة، وتحتاج إلى تفاعل مستمر مع الموظفين لضمان فهمهم للعملية . وفيما يلي سيتم عرض التحديات التي تواجه المنظمات في تطبيق خطط تعاقب الوظيفي:

#### ● ندرة المتخصصين في المنظمة للقيام بتخطيط التعاقب الوظيفي :

تعد ندرة المتخصصين في تخطيط التعاقب الوظيفي على بناء القيادات المستقبلية تحدي حقيقي يواجه العديد من المنظمات، فالإطار النظري والأبحاث السابقة تشير إلى أهمية تزويد إدارة الموارد البشرية بخبراء في هذا المجال وضرورة تطويرهم بشكل مستمر لضمان تحقيق هذا الهدف. لكن الواقع يظهر نقصا في عدد هؤلاء المتخصصين، مما يعد تحديا أساسيا في خطط التعاقب القيادي للمنظمات، عدة عوامل تسهم في هذا النقص، منها ضعف القدرة على تحديد القدرات والمواهب المطلوبة من القادة المستقبليين، وهو ما قد يعود إلى نقص المهارات والمعرفة لدى العاملين في هذا المجال. كما أن عدم الوعي بأهمية تخطيط التعاقب القيادي وقلة الموارد المالية والبشرية يعتبران عوامل أخرى تسهم في هذا النقص. (محمود حسين عودة، 2020، صفحة 22)

رغم أهمية تطوير هذه المهارات والاستثمار في تعزيز قدرات القادة المستقبليين، إلا أن بعض المنظمات قد ترى عملية تخطيط التعاقب القيادي كعملية معقدة ومكلفة، مما يؤدي إلى تجاهلها (البواردي، 2017، صفحة 199) واطراف (البواردي، 2017) مجموعة من التحديات يمكن توضيحه في النقاط التالية (البواردي، 2017، الصفحات 199-202) :

### 1- ضعف التكامل بين إدارة تطوير الموارد البشرية والإدارات لبناء خطط تعاقب الوظيفي:

إن أحد أهم متطلبات نجاح خطط التعاقب هو التكامل بين تطوير القيادات والخطط الاستراتيجية، حيث يجب أن يكون تطوير القيادات هو الأساس في تلك الخطط. ينبغي أن يتضمن هذا التكامل جميع مستويات المنظمة، ولا يقتصر فقط على مستوى القيادات العليا، وأن تكون خطط التعاقب الوظيفي جزءاً من الخطة الاستراتيجية للمنظمة. وبالتالي يجب أن يركز دور إدارة الموارد البشرية على مشاركة الإدارات في تحديد احتياجاتها الحالية والمستقبلية من القيادات، وتحديد المهارات والقدرات اللازمة. يهدف ذلك إلى ضمان توافر الموظفين المناسبين في المكان والوظيفة المناسبين وفي الوقت المناسب. ومن الدراسات السابقة، يظهر أن تحديات نظام تخطيط التعاقب الوظيفي تعود إلى ضعف تكامل دور الموارد البشرية مع الإدارات، مما يؤدي إلى عدم تحديد كافة الكفايات المستقبلية المطلوبة وعجز الإدارات عن تحديد احتياجاتها من القيادات المستقبلية. كما توصل أحد الباحثين إلى غياب الارتباط والتنسيق بين الاستراتيجية العامة واستراتيجية الموارد البشرية، ويرجح أن ذلك يعود إلى ضعف أو عدم تحديد الأولويات لتطوير القيادات الإدارية، مما يؤدي إلى عدم وضوح في خطط التعاقب الوظيفي. ومن بين الأسباب المحتملة لهذا التحدي، تشير إحدى الدراسات إلى ضعف أو عدم وضوح رؤية المنظمة للإدارات. وهذا يمكن ملاحظته في نتيجة إحدى الدراسات والتي توصلت إلى أن تقريبا (85%) من أفراد العينة يرون أن عدم وجود رؤية ملهمة للمنظمة يؤثر على ممارسة تخطيط التعاقب لبناء القيادات. يعزى ذلك إلى ضعف دور خبراء الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي، مما يؤدي إلى ضعف في الاتصال والتكامل بين خطط التعاقب والتخطيط الاستراتيجي.

### 2- ضعف اهتمام الإدارة العليا بخطط التعاقب الوظيفي:

يؤكد الإطار النظري أهمية دعم والتزام القيادة العليا لنجاح خطط التعاقب الوظيفي في أي منظمة. يشير بعض الباحثين إلى أهمية دعم مجلس الإدارة لخطط التعاقب الوظيفي باعتبارها مطلباً أساسياً لنجاح تلك الخطط. يعزز دعم مجلس الإدارة لخطط التعاقب الثقة في المنظمة، مما يساهم في تبني خطط تطوير قادة المستقبل. كما تؤكد دراسات أخرى أهمية دعم القيادة العليا، حيث يعتبر بعض الباحثين هذه المرحلة حاسمة لنجاح تخطيط التعاقب الوظيفي .

على الرغم من أهمية ودعم الإطار النظري والدراسات لهذا الجانب، إلا أن الممارسة تشير إلى وجود تحدي كبير في المنظمات. حيث وجدت إحدى الدراسات أن حوالي 50% من مجالس الإدارة في المنظمات غير الربحية سيختارون الخليفة وحوالي 25% منهم سيشاركون في عملية الاختيار، مما يظهر ضعف المشاركة في دعم تلك الخطط. وقد لاحظ أحد الباحثين أن تحديات خطط تعاقب الوظيفي غالباً تنبع من عدم دعم مجلس الإدارة لبناء ثقافة التخطيط لتعاقب الوظيفي. وعلى الجانب الآخر، ووفقاً لعدة دراسات، ضعف دور القيادة العليا في دعم خطط التعاقب الوظيفي، يعتبر تحدياً يواجه نجاح تلك الخطط. قد يؤدي ضعف الدعم والالتزام من قبل القيادة العليا في المنظمات لنجاح خطط التعاقب الوظيفي إلى ضعف الثقافة التنظيمية المدعومة لهذه الخطط، وهي واحدة من التحديات التي يمكن مواجهتها في نجاح التعاقب الوظيفي. يعتبر ضعف الثقافة التنظيمية عاملاً لا يدعم نجاح خطط التعاقب الوظيفي، ويشير أحد الباحثين إلى أن الدعم المستمر على مستوى القيادة العليا لخطط التعاقب الوظيفي يرسل رسالة هامة عبر المنظمة ويضفي مصداقية على تلك الخطط.

### 3- ضعف البرامج التدريبية لتطوير القيادات الإدارية بالمنظمة:

تعتبر البرامج التدريبية الخاصة بتطوير القيادات الإدارية، التي تقدم من قِبَل مراكز تدريبية مختصة خارج المنظمة، من الأنشطة الرئيسية والمطلوبة بشكل متزايد لبناء قدرات القادة. إضافة إلى ذلك تعتبر هذه البرامج جزءاً أساسياً من عمليات تعاقب القيادات وتأمين المرشحين المناسبين. ورغم أن بعض الدراسات تظهر أن المنظمات المشاركة فيها تظهر دعماً للتدريب خارج المنظمة بهدف تطوير القيادات الإدارية وتوفير فرص متكافئة للمرشحين، إلا أن هناك دراسات أخرى تشير إلى وجود تحديات في تحقيق هذه الأهداف بسبب ضعف البرامج التدريبية المُقدَّمة للقيادات.

تشير إحدى الدراسات إلى أن البرامج التدريبية الحالية قد تعاني من نقص في الكم والكيف، حيث قد لا تكون كافية لتلبية احتياجات تنمية القدرات القيادية في المنظمة. حيث يجب تحسين جودة وكفاءة البرامج التدريبية لضمان تحقيق التأثير المرجو وتطوير قادة ذوو فعالية عالية. يتطلب الوضع تكاملاً فعالاً لتقنيات التدريب، وضبط البرامج بحيث تتناسب مع احتياجات المنظمة وتعزز التطور القيادي للمشاركين.

بشكل عام، يشدد على أهمية التركيز على تحسين البرامج التدريبية لضمان تلبية احتياجات تطوير القيادات الإدارية بشكل فعال، وتحقيق توازن بين الكم والكيف في تنمية القدرات القيادية بالمنظمة.

### 4- ضعف اهتمام المنظمة بالتدريب الداخلي لبناء القيادات الإدارية :

يشير إلى تحديات جوهرية يجب معالجتها لتحسين الأداء التنظيمي وتعزيز تنمية القادة. يعتبر تدريب القيادات على رأس العمل أساسياً لبناء القدرات الإدارية بسرعة، ويتميز بقدرته على نقل المعرفة والمهارات بشكل فعال. إحدى

الدراسات أكدت أن المشاركين يرون أن هناك فرصا للتطوير على رأس العمل داخل منظماتهم، مع تبني أسلوب الإرشاد كوسيلة فعالة لضمان اكتساب المديرين المعارف والمهارات العملية.

ومع ذلك تظهر دراسة أخرى أن هناك تحديات في توفير القيادات الملائمة بسبب غياب برامج تطوير القيادات داخل المنظمة. قد يكون السبب في ذلك غياب الوقت الكافي للقيادات العليا للمساهمة في خطط التعاقب الوظيفي، نتيجة للضغوط المستمرة في العمل والتزامات كثيرة مثل متابعة مشكلات الإدارات الأخرى وحضور الاجتماعات.

ضعف الاهتمام بالتدريب على رأس العمل قد يكون ناتجا عن اعتقاد المديرين بأن خطط التعاقب الوظيفي لا تعد من مهامهم المباشرة، مما يؤدي إلى عدم انخراطهم في تدريب القيادات الصاعدة. لتحسين هذا الوضع، يجب أن يتم تعزيز وعي المديرين بأهمية تطوير القيادات الداخلية وتشجيعهم على الانخراط في عمليات التدريب على رأس العمل. ينبغي أيضاً توفير الدعم اللازم وتخصيص الوقت المناسب لتعزيز فعالية هذه البرامج في سياق الضغوط العملية المستمرة.

#### 5- ضعف الاهتمام بأثر التدريب في تطوير القيادات الإدارية:

يبرز أهمية ربط تدريب وتطوير القادة لتولي المناصب القيادية المستقبلية بإستراتيجيات المنظمة. وبالتالي أهمية قياس أثر التدريب لضمان اكتساب القادة للمعرفة والمهارات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة وتأثيرها على إستراتيجياتها. فعدم دعم المنظمة لتقييم أثر التدريب يمكن أن يؤدي إلى إهمال المديرين والقادة المستقبليين للتغيير، مما يعوق تحديد قادة المستقبل. بعض الدراسات تشير إلى أن عدم متابعة تعلم وتطور الموظفين الذين يستهدفون المناصب القيادية يعد تحدياً، ويمكن أن يكون ذلك نتيجة لاعتقاد المنظمات بأن التعاقب الوظيفي يكفي لنقل الموظفين إلى المناصب الأعلى، دون الحاجة للاستمرار في تعزيز التعلم والنمو المهني.

#### 6- عدم توافر آلية مكتوبة لبناء خطط تعاقب القيادات الإدارية:

تواجه العديد من المنظمات تحديات كبيرة في عدم وجود آليات مكتوبة لبناء خطط تعاقب الوظيفي. يبرز الإطار النظري أهمية وجود آليات رسمية وشفافة لتطوير المرشحين، وتوفيرها للجميع دون استثناء. في هذا السياق، يمكننا استكشاف مزايا وعيوب تلك الآليات على الصعيدين الفردي والمؤسسي، بالإضافة إلى تحديد الجهات المسؤولة عن تنفيذها. تشير الأبحاث إلى أن حوالي 70% من المنظمات يرون أهمية وجود نظام مكتوب لخطط التعاقب الوظيفي. ورغم ذلك تظهر بعض الدراسات أن بعض المنظمات لا تزال تعتبر تلك الخطط سرية، مما يثير تحديات في تطوير خطط فعالة وقابلة للتنفيذ.

في هذا السياق يتضح أن معظم المنظمات العائلية تفتقر إلى خطط مكتوبة حتى في حالات توجد رغبة من قبل رئيس المنظمة في مغادرتها. وعلى الجانب الآخر تؤكد الابحاث على أن 80% من المديرين التنفيذيين في المنظمات غير

الربحية يفتقرون إلى وثائق رسمية لخطط التعاقب الوظيفي. كما تشير الدراسات إلى أن عدم توفر آليات مكتوبة لتطوير المرشحين قد يؤدي إلى مخاوف من فقدان المزايا المالية أو المكانة السابقة، مما يسبب مقاومة لتنفيذ هذه الخطط ونجاحها.

### 7- ضعف نظام الحوافز في دعم خطط التعاقب

تظهر الدراسات أهمية توفير نظام حوافز فعال يتكامل بشكل جيد مع خطط التعاقب الوظيفي، إلا أن بعض التحديات تعتبر ضعفاً في نظام الحوافز وتقف كعائق أمام نجاح هذه الخطط. توصلت بعض الأبحاث إلى أن هناك عدم التوافق بين نظام الحوافز الحالي واحتياجات خطط التعاقب الوظيفي في بعض المنظمات.

في سياق مماثل تشير دراسات أخرى إلى أن تحديات تخطيط التعاقب الوظيفي قد تنشأ نتيجة لعدم الاهتمام بالمناصب القيادية بسبب الأعباء الإدارية الثقيلة وقلة الدوافع. يعزى ذلك في بعض الأحيان إلى عدم كفاية المكافآت أو الحوافز المالية المترتبة على المشاركة في تلك الخطط. ويتجلى هذا كتحدي يعاني منه العديد من القادة المحتملين، ويمكن تلخيصه في قلة الدعم المالي والتحفيز.

من الجدير بالذكر أن هذا التحدي يتكرر بشكل ملحوظ في المنظمات الخاصة والحكومية، حيث تظهر دراسات سابقة أن قلة ونقص الدعم المالي يعد أحد التحديات الرئيسية في سياق خطط التعاقب الوظيفي. لذلك يستدعي تعزيز نظام الحوافز وتحسينه لضمان تحفيز القادة المحتملين وتعزيز فعالية خطط التعاقب في بناء القيادات.

### 8- ضعف أنظمة الاختيار والتعيين لدعم خطط تعاقب الوظيفي

أهمية دعم نظام الاختيار والتعيين لخطط التعاقب الوظيفي. يظهر أن ضعف لوائح الاختيار والتعيين يؤدي في الغالب إلى عدم إمكانية اختيار القادة المحتملين بشكل فعال، وهذا ينعكس سلباً على تطوير الكفاءات القيادية في المنظمة، تشير دراسة إلى أن نظام الاختيار والتعيين يواجه تحديات متنوعة، مثل إعادة التعاقد مع المتقاعدين واستمرار المديرين في مناصبهم لفترات طويلة. هذا يؤدي إلى تأخير ترقية القادة المحتملين الذين يظهرون إمكانيات متميزة، مما يُشكّل عائقاً أمام تحفيز الموظفين وإقناعهم بأهمية خطط التعاقب الوظيفي.

وفي هذا السياق، توضح الدراسات أيضاً وجود قيود على استخدام قوانين أنظمة الجدارة والتعيين بشكل فعال، مما يقيد قدرة الهيئات الإدارية على تحسين عمليات التعاقب الوظيفي. كما تظهر دراسات أخرى عدم ملاءمة القوانين والأنظمة واللوائح، بالإضافة إلى جمود الميزانية، كتحديات رئيسية تواجه خطط تعاقب الوظيفي في المنظمة.

## 9- ضعف نظام تقييم الأداء الوظيفي في دعم خطط التعاقب الوظيفي

إدارة الأداء أو تقييم أداء القادة يعد أحد العوامل الرئيسية لضمان نجاح خطط التعاقب الوظيفي. إذ يقدم معلومات حول الفجوة بين المهام المطلوبة والأداء الفعلي، ويوضح مدى توفر القدرات الضرورية لتولي المسؤوليات القيادية العليا. أظهرت دراسة أن المنظمات الملتزمة بخطط التعاقب الوظيفي تعتمد على أدوات التقييم المناسبة لتطوير القادة. وفي دراسة أخرى، تم التأكيد على ضرورة إدارة الأداء كوسيلة لتحقيق التحسينات المطلوبة وتجاوز التحديات في تنفيذ خطط التعاقب الوظيفي.

ومع ذلك يظهر الواقع أن هناك تحديات تؤثر على النجاح الفعال لهذه الخطط. يشير بعض الباحثين إلى فشل المنظمات في ربط مراجعة الأداء بخطط تطوير القادة، وهو ما يعد جزءاً أساسياً من عمليات التعاقب الوظيفي. كما يعزى أحد الباحثين هذا الفشل إلى ضعف أدوات قياس الأداء المستخدمة لتقييم القادة، مما يجعل من الصعب التعرف على المواهب والأفراد ذوي القدرات العالية.

كما اضاف باحثون اخرون التحديات التالية (Yadav, 2023) :

### 1- مسار القيادة الاستراتيجي Strategic Leadership Pipeline

إن إنشاء مسار قيادي استراتيجي يشكل تحدياً في تخطيط التعاقب، يتضمن تحديد وتطوير ورعاية مجموعة من الأفراد الموهوبين لتولي الأدوار القيادية الحاسمة في المستقبل. يتطلب ذلك نهجاً منهجياً لتحديد الموظفين ذوي الإمكانيات العالية، وتوفير فرص تطوير مستهدفة، ومواءمة نموهم مع أهداف المنظمة، وضمان التنوع والشمول. تشمل التحديات الإضافية التوازن بين احتياجات المواهب القصيرة الأجل وتخطيط التعاقب الطويل الأمد، والحفاظ على أفضل المواهب، وتعزيز ثقافة التعلم المستمر.

### 2- إدارة التغيير Change management

غالباً ما تتضمن تحديات تخطيط التعاقب التغلب على المقاومة تجاه التغيير. يجب على خبراء إدارة الموارد البشرية أن يكونوا لديهم مهارات إدارة التغيير لتوجيه الأهمية بفعالية لتخطيط التعاقب، ومعالجة المخاوف وجذب الفاعلين. من خلال تطبيق مبادئ إدارة التغيير، يمكن لإدارة الموارد البشرية تقليل المقاومة وتيسير انتقال سلس إلى الأدوار القيادية الجديدة. بشكل عام يمكن أن تؤثر تحديات تخطيط التعاقب بشكل كبير على جوانب مختلفة من إدارة الموارد البشرية، بما في ذلك اكتساب المواهب، التدريب التطوير، إدارة الأداء، التنوع والشمول، مشاركة الموظفين وإدارة المعرفة وإدارة التغيير. يجب على خبراء إدارة الموارد البشرية التعامل بنشاط مع هذه التحديات لبناء إطار تخطيط للتعاقب قوي يتماشى مع أهداف المنظمة الاستراتيجية ويضمن توفر قادة مؤهلين في المستقبل.

ولعل من بين اهم الاستراتيجيات الفعالة التي يمكن للمنظمة اعتمادها للتعامل على تحديات تخطيط التعاقب الوظيفي نذكر ما يلي: (Yadav, 2023)

### 1- القيام بعملية فعالة لتحديد المواهب:

يتضمن هذا الإجراء تنفيذ نظام شامل لتحديد الموظفين الذين يتمتعون بإمكانات عالية في وقت مبكر. يمكن أن يتضمن هذا النظام تنفيذ تقييمات دورية للأداء، بالإضافة إلى آليات لتقديم التعليقات بهدف قياس مهارات وكفاءات الموظفين واكتشاف إمكانيات القيادة لديهم. من خلال تحديد الأفراد الواعدين، يمكن للمنظمة توجيه جهودها التنموية نحو تطوير هؤلاء الموظفين لتولي الأدوار القيادية في المستقبل.

### 2- الاستثمار في برامج تطوير القيادة:

تطوير برامج هيكلية لتعزيز القيادة يوفر فرص تدريب مستهدفة وجلسات إرشاد للقادة المحتملين. يجب أن تتضمن هذه البرامج مجموعة متنوعة من المهارات، بما في ذلك التفكير الاستراتيجي، واتخاذ القرارات، وإدارة الفرق. من خلال الاستثمار في نمو وتطوير القادة المحتملين، يمكن للمؤسسات تعزيز جاهزيتها لتولي الأدوار الحاسمة.

### 3- تعزيز ثقافة التنوع والاندماج:

تعزيز التنوع والاندماج في جميع جوانب تخطيط التعاقب الوظيفي يشمل نشاطا شاملا. يمكن تحقيق ذلك من خلال ضمان تكافؤ فرص التطوير بشكل متساوي، ومعالجة التحيزات في عملية التقييم، وخلق بيئة داعمة وشاملة حيث يمكن لمختلف الأفراد الازدهار.

اعتماد وجهات نظر وتجارب متنوعة يعزز من حوض المواهب ويساهم في جعل عملية تخطيط التعاقب أكثر قوة.

### 4- تنفيذ أنظمة إدارة المعرفة:

تطوير عمليات وأنظمة جمع ونقل المعرفة الحيوية من قادة ذوي الخبرة إلى الخلفاء المحتملين. يمكن أن يتضمن ذلك إنشاء برامج الإرشاد، وتأسيس منصات لتبادل المعرفة، وتشجيع على التعاون بين الأقسام. من خلال إدارة ومشاركة المعرفة التنظيمية بشكل فعال يمكن للمنظمات تقليل تأثير عمليات التحول القيادي وضمان انتقال سلس للخبرات.

### 5- تعزيز ثقافة التعلم المستمر:

الشجع على وجود عقلية التعلم في جميع أنحاء المنظمة. بتعزيز التنمية المهنية المستمرة، وتوفير فرص للموظفين لتوسيع مهاراتهم ومعرفتهم، وتشجيع على ثقافة مشاركة المعرفة والتعاون. يساعد ذلك في بناء حوض مواهب قابل للتكيف، مبتكر وجاهز لتولي الأدوار القيادية عند الحاجة.

## 6- إنشاء لجنة لتخطيط التعاقب:

أنشئ لجنة أو فريق عمل مخصصا يضم قادة كبار، وخبراء إدارة الموارد البشرية، وأصحاب المصلحة الأخرى ذات الصلة. يمكن لهذه اللجنة الإشراف على عملية تخطيط التعاقب الوظيفي، وتحديد التحديات المحتملة، وتطوير استراتيجيات للتعامل معها. ينبغي على اللجنة مراجعة وتحديث خطة التعاقب الوظيفي بانتظام، والتأكد من توافقها مع أهداف المنظمة والاستجابة لاحتياجات التطور المستمر.

## المبحث الرابع: العلاقة بين التخطيط التعاقبي وبناء المنظمة المتعلمة

يتم تحويل المنظمات إلى منظمات متعلمة من خلال تبني عدة استراتيجيات تهدف إلى تطبيق التعلم التنظيمي الذي يعد العنصر الأساسي في بناء المنظمة المتعلمة. وتشير العديد من الدراسات إلا أنه لا يوجد نموذج أو استراتيجية موحدة يمكن أن تعتمد عليها جميع المنظمات في مختلف الظروف لتفعيل عملية التعلم وجعل المنظمة متعلمة. بدلا من ذلك هناك العديد من الاستراتيجيات والنماذج التي يمكن للمنظمات اختيارها وتطبيقها لتحقيق هذا الهدف. لذا سنحاول تسليط الضوء على مساهمة التخطيط التعاقبي الوظيفي في بناء المنظمة المتعلمة.

## المطلب الاول: علاقة التخطيط التعاقبي الوظيفي ببناء المنظمة المتعلمة من خلال تحقيق الرؤية المشتركة

تتجلى علاقة التخطيط التعاقبي بالرؤية المشتركة في بناء المنظمة المتعلمة من خلال عدة جوانب مترابطة تسهم في تعزيز استدامة المنظمة وقدرتها على التكيف والنمو. يعزز التخطيط التعاقبي استمرارية القيادة، حيث يتم إعداد قادة مستقبليين يشاركون الرؤية المشتركة للمنظمة ويؤمنون بأهمية التعلم المستمر. هؤلاء القادة لا يقتصر دورهم على الحفاظ على الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة فحسب، بل يمتد أيضا إلى تعزيز ثقافة التعلم المستمر، مما يساهم في تطوير بيئة تعلم ديناميكية تسهم في استدامة الابتكار والتكيف مع التغيرات البيئية. من خلال تطوير الموظفين وفقا للرؤية المشتركة، يضمن التخطيط التعاقبي تدريبهم على المهارات التي تتماشى مع احتياجات المنظمة المستقبلية. ليس فقط في الأدوار القيادية، بل أيضا كمحفزين رئيسيين للتعلم الجماعي وتبادل المعرفة داخل المنظمة، مما يعزز قدرتهم على تحقيق الرؤية المؤسسية ويسهم في بناء المنظمة المتعلمة.

يرتبط التخطيط التعاقبي الوظيفي بشكل وثيق بتحقيق الرؤية المشتركة داخل المنظمات، حيث أشارت دراسة (Rothwell, 2023) الى أن تخطيط التعاقب الوظيفي يعد عنصرا أساسيا في بناء المنظمة المتعلمة وتطويرها، حيث يضمن استمرارية الكفاءات داخل بيئة العمل، كما يسهم في إعداد الأفراد لتحمل مسؤوليات أكبر ويدعمهم بعد الترقيات، مما يضمن جاهزيتهم لمواجهة التحديات الجديدة. ويعد ترسيخ ثقافة التوجيه والتدريب والحفاظ عليها جزءا

جوهرها من عملية التخطيط للتعاقب الوظيفي، حيث يساعد التوجيه في إعداد الأفراد لمهام قيادية ويدعمهم في تجاوز العقبات المحتملة بعد الترقية.

كما أكدت دراسة (McConnell, 2006) على الدور المحوري لتخطيط التعاقبي في تعزيز المنظمة المتعلمة، من خلال تحديد القادة المستقبليين وتطويرهم، وضمان تدفق مستمر للمواهب في الأدوار الحاسمة. وتلعب الرؤية المشتركة داخل المنظمة دورا محوريا في توجيه أعضاء الفريق نحو تحقيق أهداف موحدة، مما يعزز من تماسكهم ويوجه جهودهم في الاتجاه الصحيح. ويعد هذا التوافق ضروريا في تخطيط التعاقبي الوظيفي، حيث يضمن إعداد القادة المستقبليين للحفاظ على أهداف المنظمة ودفعها نحو التطور.

في دراسة (Coffie, Müller, Marfo, Ocloo, & Klerk, 2024) التي استهدفت تحليل التأثير التفاعلي لأنماط القيادة المختلفة كآليات للعلامة التجارية الداخلية على نجاح خطط التعاقب في الشركات العائلية الصغيرة والمتوسطة، تم تسليط الضوء على العلاقة بين الرؤية المشتركة وتخطيط التعاقبي. أبرز النتائج المتعلقة بهذه العلاقة مايلي:

### 1. أثر الرؤية المشتركة على نجاح تخطيط التعاقب:

تساهم الرؤية المشتركة في توجيه الخلفاء المحتملين نحو الأهداف الاستراتيجية طويلة الأمد للمؤسسة، مما يعزز استمرارية الأعمال بعد انتقال القيادة. فالمنظمات التي تمتلك رؤية واضحة ومشاركة تقل لديها مخاطر فشل التعاقب، حيث يكون الخلفاء أكثر استعدادا لمتابعة استراتيجيات الشركة والحفاظ على قيمها المؤسسية.

### 2. دور القيادة في تعزيز العلاقة بين الرؤية المشتركة وتخطيط التعاقب:

تؤثر أنماط القيادة بشكل مباشر على تنفيذ خطط التعاقب ومدى نجاحها، ويمكن تصنيف هذه التأثيرات على النحو التالي:

✓ **القيادة التحويلية:** يركز القادة على ترسيخ الرؤية المشتركة لدى الخلفاء من خلال الإرشاد والتدريب والتوجيه المستمر، مما يعزز التزامهم بأهداف المنظمة. وتؤكد الأبحاث أن هذه القيادة تدعم نجاح التعاقب من خلال غرس قيم الابتكار والمسؤولية لدى القادة الجدد.

✓ **القيادة التشاركية:** تعتمد هذه القيادة على إشراك الخلفاء المحتملين في عملية صنع القرار، مما يعزز لديهم الشعور بالملكية والانتماء. ويساهم القادة الذين يشجعون بيئة عمل تعاونية وديمقراطية في نجاح تخطيط التعاقب، حيث يكون الخلفاء مستعدين مسبقاً لأدوارهم القيادية.

✓ القيادة المعاملاتية: تستند إلى نظام المكافآت والعقوبات، مما قد يؤثر سلبا على تخطيط التعاقب. وتظهر الأبحاث أن الاعتماد المفرط على هذه القيادة قد يؤدي إلى ضعف استعداد الخلفاء، إذ يركزون على تحقيق الأهداف قصيرة المدى دون استيعاب الرؤية الاستراتيجية طويلة الأمد.

من خلال تقليل الفجوات القيادية، يسهم التخطيط التعاقبي الوظيفي في ضمان استمرارية القيادة، سواء في حال التقاعد أو الانتقال أو المغادرة غير المتوقعة للموظفين الرئيسيين. هذا يضمن أن المنظمة تبقى على المسار الصحيح نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية دون انقطاع. كما أن التخطيط التعاقبي الوظيفي يضمن أن القادة المستقبليين يدركون ويؤمنون بقيمة ورؤية المنظمة، مما يسهل تنفيذ استراتيجيات تدعم الرؤية المشتركة عبر جميع المستويات.

### المطلب الثاني: علاقة التخطيط التعاقبي الوظيفي ببناء المنظمة المتعلمة من خلال دعم التفكير المنظمي

تتجلى العلاقة بين التخطيط التعاقبي الوظيفي وبناء المنظمة المتعلمة بشكل أعمق من خلال دعم التفكير المنظمي والتطوير المستمر داخل المنظمة. من خلال التخطيط التعاقبي الوظيفي تركز المنظمات على تحضير الأفراد للقيادة المستقبلية بشكل يتوافق مع احتياجات التغيير والتطور المستمر. وهذا يشمل تعزيز قدراتهم على التفكير النقدي والتحليل المنهجي، مما يعزز قدرتهم على اتخاذ قرارات استراتيجية وتحسين أساليب العمل الجماعي والتعاوني. كما تتجلى العلاقة بين التخطيط التعاقبي الوظيفي وبناء المنظمة المتعلمة من خلال دعم التفكير المنظمي في النقاط التالية :

1. نقل المعرفة والاستمرارية: يضمن تخطيط التعاقب استمرارية المعرفة المؤسسية وانتقالها بين الأجيال الوظيفية، مما يساهم في تعزيز الميزة التنافسية. ويتم ذلك من خلال إنشاء علاقة دعم بين القائد الحالي وخليفته، مما يتيح فرصا مبكرة للتعليم ويعزز اكتساب الخبرات العملية (McKee, Kagan, & Ghosh, 2019).

2. تطوير القيادات: يعد تخطيط التعاقب عنصرا أساسيا في تنمية القيادات داخل المنظمة، حيث يتضمن تحديد الموظفين ذوي الإمكانيات العالية وتزويدهم بالمهارات والمعرفة اللازمة لتولي الأدوار القيادية المستقبلية. يساهم هذا النهج في تحسين الأداء الفردي والمنظمي، كما يعزز ثقة الموظفين أثناء فترات الانتقال القيادي. (Kelto, 2024)

3. التجديد الاستراتيجي والأداء: تتيح عملية التعاقب فرصا للتعلم التنظيمي من خلال عمليات مثل الاستشعار، التفسير، التكامل والتأصيل. يؤدي هذا التعلم إلى تجديد استراتيجي يمكن أن يؤثر إيجابيا على أداء المنظمة على المدى الطويل، بشرط أن يمنح القادة الجدد الوقت الكافي لاكتساب المعرفة التنظيمية وتطوير رأس المال البشري. (Hor, Huang, Shih, Lee, & Lee, 2010)

4. النتائج السلوكية وأداء الموظفين: يؤثر تخطيط التعاقب الفعال على سلوكيات الموظفين وأدائهم من خلال توفير مسارات واضحة للنمو الوظيفي وفرص للتطوير. يساهم ذلك في تعزيز الأداء الفردي والمنظمي، كما يزيد من ثقة الموظفين أثناء فترات الانتقال القيادي (Rowe, Jr., Rankin, & Gorman, 2005).

**المطلب الثالث: علاقة التخطيط التعاقبي الوظيفي ببناء المنظمة المتعلمة من خلال تحقيق البراعة الشخصية**  
يساهم التخطيط التعاقبي بشكل مباشر في تحقيق البراعة الشخصية كأحد أركانها الأساسية. فمن خلال التخطيط التعاقبي، تحدد المنظمة المواهب الواعدة وتوفر لها فرصا للتعليم والتطوير المهني، مما يدعم الأفراد في اكتساب معارف ومهارات جديدة تعزز من أدائهم الشخصي والمهني. علاوة على ذلك تساهم هذه العملية في تعزيز التزام الأفراد بالتعلم المستمر، حيث تصبح البراعة الشخصية هدفا مشتركا بين الفرد والمنظمة.

أكدت دراسة (Govender, 2010) أن البراعة الشخصية تعد حجر الأساس في تطوير القيادة الفعالة، مما يجعلها عنصرا محوريا في تخطيط التعاقبي. وتشير الدراسة إلى أن القادة الناجحين يجب أن يتمتعوا بوعي عميق بنقاط قوتهم وضعفهم في المجالات التقنية، المهارات الشخصية والقدرات الاستراتيجية. بالإضافة إلى ذلك تعتبر مهارات الإصغاء الفعال، ومشاركة المعلومات، وخلق بيئة تعزز الحوار المفتوح، عوامل أساسية تساهم في إعداد القادة المستقبليين.

وترتبط البراعة الشخصية بتخطيط التعاقبي من خلال تمكين القادة الحاليين من فهم رؤيتهم الشخصية والتعبير عنها بوضوح داخل المنظمة. فالقادة الذين يستثمرون في تطوير ذواتهم يصبحون أكثر قدرة على إلهام فرقهم وتحفيزهم لتحقيق مستويات أداء أعلى، مما يضمن استمرارية القيادة بطريقة سلسلة ومنظمة.

كما توضح الدراسة أن فعالية التخطيط التعاقبي تعتمد على تكامله مع استراتيجيات المنظمة، مما يساهم في إعداد قادة قادرين على التكيف مع التغيرات المستقبلية ومتطلبات السوق. ومن خلال تعزيز بيئة تنظيمية تدعم التعلم المستمر، يمكن للقادة بناء ثقافة قيادية قوية تقلل من الاضطرابات عند انتقال السلطة داخل المنظمة.

يعزز التخطيط التعاقبي الوظيفي بناء المنظمة المتعلمة عبر تطوير البراعة الشخصية، من خلال تنمية المهارات القيادية، دعم التعلم المستمر، وتعزيز الابتكار والتكيف، مما يخلق بيئة عمل متوازنة تدعم التعاون وتحقيق الأهداف المشتركة.

**المطلب الرابع:** علاقة التخطيط التعاقبي الوظيفي ببناء المنظمة المتعلمة من خلال خلق فرص التعلم الجماعي:

إن التخطيط التعاقبي والتعلم الجماعي مفهومان مترابطان يلعبان دورا حاسما في استدامة المنظمة وتطورها. حيث تتجلى العلاقة بينهما في خلق فرص التعلم الجماعي في تعزيز ثقافة التعاون والتبادل المعرفي بين الأفراد داخل المنظمة. من خلال التخطيط التعاقبي الوظيفي يتم تحديد وتطوير الفرص التي تتيح للفرق والأفراد العمل معا على مشاريع استراتيجية، مما يساهم في تنمية المهارات الجماعية وتبادل الخبرات بين الأعضاء.

هذا النوع من التعلم الجماعي يساهم في تعزيز التفكير المنظمي وحل المشكلات بشكل جماعي، وهو أمر أساسي لبناء منظمة قادرة على التكيف والنمو المستدام، وفيما يلي نظرة على كيفية تفاعل هذين المفهومين:

**1- التعلم التجريبي:** من خلال التركيز على التعلم والقدرة على التكيف لدى المدراء والاستفادة من الخبرات المكتسبة من المهام اليومية والعلاقات، يمكن لتخطيط التعاقب أن يعزز ثقافة التعلم المستمر وتبادل المعرفة داخل الفرق (KARAEVLI & HALL, 2003)

**2- تكامل المعرفة:** إن تدوير الأفراد بين المشاريع يساعد في التوفيق بين تمايز المشاريع الفردية وتكامل المعرفة على المستوى التنظيمي. تُؤمن هذه الممارسة مشاركة المعرفة والمهارات عبر الفرق المختلفة، مما يعزز التعلم الجماعي (Vincenzo & Mascia, 2012)

**3- الاحتفاظ ونقل المعرفة:** يضمن تخطيط التعاقب الاحتفاظ بالمعرفة الخاصة بالشركة ونقلها، وهو أمر بالغ الأهمية للحفاظ على استمرارية المنظمة وميزتها التنافسية. إن الانتقال السلس بين الشاغلين الحاليين والمرشحين المستقبليين، المدعوم بعلاقة داعمة متبادلة، يساهم في توفير فرص التعرض المبكر للتعلم للمرشحين (McKee, Kagan, & Ghosh, 2019)

بصفة عامة إن تخطيط التعاقب والتعلم الجماعي عمليتان متشابكتان بشكل عميق وتدعمان استدامة المنظمة ونموها. ومن خلال تعزيز ثقافة التعلم والتطوير المستمر، تستطيع المنظمات ضمان استعدادها الجيد للتحديات والفرص المستقبلية.

**المطلب الخامس:** علاقة التخطيط التعاقبي الوظيفي ببناء المنظمة المتعلمة من خلال دعم النماذج الذهنية

يشكل التخطيط التعاقبي الوظيفي عنصرا أساسيا في بناء المنظمة المتعلمة، حيث يدعم النماذج الذهنية التي تعزز قدرة الأفراد على التكيف والنمو. فهو لا يقتصر على تطوير المهارات الفنية والإدارية فحسب، بل يساهم في تشكيل طرق التفكير التي توجه التعامل مع التحديات. ومن خلال تحديد المواهب القيادية المستقبلية، يعزز هذا التخطيط التفكير الاستراتيجي، مما يرفع من مستوى المرونة الفكرية ويجفز على اتخاذ قرارات مبتكرة.

تنعكس علاقة التخطيط التعاقبي الوظيفي ببناء المنظمة المتعلمة في إعادة تشكيل طريقة تفكير الأفراد داخل المنظمة، مما يعزز قدرتهم على التكيف مع التحديات المستقبلية بفاعلية، فمن خلال هذا التخطيط يتم تشجيع الموظفين على تبني نماذج ذهنية مرنة تركز على التفكير النقدي والمراجعة المستمرة للفرضيات السائدة، ويسهم ذلك في تجاوز أساليب التفكير التقليدية، مما يفتح المجال لتبني أفكار جديدة تعزز الابتكار في العمليات واتخاذ القرارات.

يسهم التخطيط التعاقبي الوظيفي في بناء المنظمة المتعلمة من خلال دعم النماذج الذهنية المرنة، مما يعزز التفكير النقدي والابتكار. فهو يساعد الأفراد على التكيف مع التحديات، وتبني استراتيجيات جديدة، واتخاذ قرارات مبنية على التحليل العميق، كما يعزز ثقافة التعلم المستمر، مما يدفع الموظفين إلى تطوير مهاراتهم والتفاعل بفعالية داخل فرق متعددة التخصصات.

من خلال التخطيط التعاقبي الوظيفي يتم تعزيز القدرة على التفكير المنظمي على مستوى القيادة مما يساهم في تطوير قادة قادرين على استخدام النماذج الذهنية المبتكرة لتوجيه المنظمة نحو التكيف مع التحولات المستمرة في الأسواق والتكنولوجيا.

## خلاصة الفصل

التخطيط التعاقبي الوظيفي هو نهج استراتيجي يهدف إلى تحديد وتطوير الكفاءات القيادية داخل المنظمة لضمان استمرارية القيادة وتفادي الفجوات الوظيفية في المناصب الحساسة. يسعى هذا النهج إلى تأهيل مرشحين مؤهلين لتولي المناصب القيادية عند الحاجة، مما يعزز تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة واستدامة عملياتها دون انقطاع. وتشمل مراحلها الرئيسية تقييم الوظائف القيادية الحالية، اختيار المرشحين المناسبين، تنفيذ برامج تدريبية لتطوير المهارات، والتقييم المستمر لضمان تحقيق النتائج المرجوة.

يسهم التخطيط التعاقبي في تعزيز الكفاءة التنظيمية، تقليل تكاليف التوظيف الخارجي، زيادة ولاء الموظفين وتقليل المخاطر الناجمة عن فقدان القادة الرئيسيين. كما يدعم استقرار المنظمة وقدرتها على مواكبة التغيرات في بيئة العمل. ومع ذلك يواجه هذا النهج تحديات تتعلق باستقطاب المواهب، الاحتفاظ بها، وتطويرها لتلائم المتطلبات المستقبلية، مما يستلزم تبني مقاربة مستدامة ومتكاملة تتماشى مع استراتيجيات المنظمة، مع ضمان دعم الإدارة العليا.

يعد التخطيط التعاقبي الوظيفي حجر الأساس في بناء المنظمة المتعلمة، حيث يساهم في ترسيخ الرؤية المشتركة وتعزيز التفكير المنظمي، وتنمية البراعة الشخصية، وخلق بيئة داعمة للتعلم الجماعي، إضافة إلى تطوير نماذج ذهنية مرنة. من خلال إعداد القادة المستقبليين، يضمن هذا النهج استمرارية المعرفة التنظيمية، ويعزز ثقافة التعلم المستمر، مما يدعم الابتكار والتكيف مع التحولات الاستراتيجية. كما يعزز التعاون وتبادل المعرفة، مما يرفع من كفاءة الفرق ويوجه المنظمة نحو تحقيق أهدافها بفاعلية. بذلك يصبح التخطيط التعاقبي أداة استراتيجية محورية لضمان التطور المستدام والنمو المستمر للمنظمة.



**الاطار التطبيقي للدراسة**

## تمهيد

بعد استعراض الإطار النظري لمتغيرات الدراسة في الفصول السابقة، التي تشمل التخطيط التعاقبي الوظيفي والمنظمة المتعلمة، وتوضيح العلاقات التي تربط بينهما، يأتي هذا الفصل التطبيقي لاختبار الفرضيات المقترحة بهدف تحديد مساهمة التخطيط التعاقبي الوظيفي في بناء المنظمة المتعلمة في المؤسسات محل الدراسة والمتمثلة في كل من: مجمع GIBA (مؤسسة قديلة للمياه المعدنية، مؤسسة البرانيس للآجر "SPA Briqueterie Branis"، مؤسسة "SBC" SPA Fabrication saharienne de préforme " FSP " ) ، مؤسسة البسكرة للإسمنت "SBC"، ومؤسسة بلادي امبلاج "Bilady Emballage". يتم ذلك من خلال تحليل مستوى التخطيط التعاقبي الوظيفي وتقييم مدى توافر خصائص المنظمة المتعلمة في هذه المؤسسات.

تم اختيار هذه المؤسسات نظرا لكونها من أبرز المؤسسات الاقتصادية الكبرى على مستوى ولاية بسكرة وعلى الصعيد الوطني، حيث تتميز بتوجهها التنافسي الاستراتيجي الذي يستدعي التخطيط المسبق لتعاقب القيادات، بالإضافة إلى ذلك تشجع هذه المؤسسات على التعلم التنظيمي ومشاركة المعرفة داخلها، مما يعزز قدرتها التنافسية ويضمن استمراريتها.

يشمل هذا الفصل التعريف بالمؤسسات محل الدراسة، وتوضيح الإطار المنهجي للدراسة، إلى جانب تطبيق الدراسة الكمية على الاستبيان الموزع على عينة الدراسة، بالإضافة إلى مناقشة نتائج الدراسة تحليل وتفسير النتائج المستخلصة، سيتم تقسيم هذا الفصل إلى مباحث كالتالية:

**المبحث الأول : التعريف بالمؤسسات محل الدراسة**

**المبحث الثاني: الاطار المنهجي للدراسة**

**المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية واختبار وتفسير الفرضيات**

**المبحث الرابع: مناقشة نتائج الدراسة.**

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسات محل الدراسة

في هذا المبحث سوف نقوم بالتعرض للمؤسسات محل الدراسة التي تم اختيارها [المجمع الصناعي باباهم الجزائر GIBA ممثل بكل من (مؤسسة قديلة، مؤسسة البرانيس للاجر ومؤسسة SPA Fabrication saharienne de préforme)، مؤسسة البسكرية للإسمنت SPA Biskria Ciment ومؤسسة امبلج Bilady Emballage ]، وذلك من خلال إعطاء نبذة عنها وعن أهم نشاطاتها.

المطلب الأول : مؤسسة البسكرية للإسمنت

أولا :التعريف بالمؤسسة

مؤسسة البسكرية للإسمنت ( SPA Biskria Ciment ) هي شركة مساهمة خاصة جزائرية ، يملكها مستثمرون جزائريون من القطاع الخاص، تقع ببلدية البرانيس دائرة جمورة ولاية بسكرة، تأسست المؤسسة في جانفي 2009 برأس مال يبلغ 4,284,000,000 دينار جزائري. يتركز نشاط المؤسسة الأساسي على إنتاج وتسويق مادة الإسمنت بانواعها. ، يتربع مصنع الإسمنت على مساحة 100 هكتار. كما تعتمد المؤسسة في توفير المواد الخام الرئيسية على المناجم التي تقع محاذية المصنع بالإضافة الى المناجم المتواجدة على مستوى ولاية بسكرة.(presentation biskria, 2024).

بدأت الأعمال على الخط الأول للإنتاج في شهر جانفي 2013، وتم الشروع في الإنتاج بعد اكتمال الأشغال في شهر جوان 2016، حيث انطلقت أول عملية بيع في 15 جوان 2016. اليوم تشغل المؤسسة ثلاثة خطوط إنتاج بطاقة إجمالية تصل إلى 4 ملايين طن سنويا. يتم استغلال الطاقة الإنتاجية الكاملة للخط الأول، والتي تبلغ مليون طن سنويا، بينما يتم تشغيل الخطين الثاني والثالث بطاقة إنتاجية تبلغ 1.5 مليون طن لكل منهما.

الجدول رقم (07) : بطاقة تقنية حول مؤسسة البسكرية للإسمنت ( SPA Biskria Ciment )

البسكرية للإسمنت (S.B.C)	تسمية المؤسسة
شركة مساهمة	الشكل القانوني
مستثمرون اقتصاديون جزائريون حواص 100%	المساهمون
4.284.000.00 دج	راس مال المؤسسة
000 907 024 283 698	رقم التعريف الجبائي
07/00-0242836B 09	رقم السجل التجاري
جر بلحارش - بلدية برانيس- دائرة جمورة - ولاية بسكرة	مقر المؤسسة

مواد البناء، قطاع الإسمنت	قطاع النشاط
109101	رمز النشاط CNRC
إنتاج وتسويق الإسمنت	النشاط الرئيسي للمؤسسة
+213(0) 560 753 424 / +213(0) 33 55 81 22	الهاتف
<a href="mailto:contact@biskriaciment-dz.com">contact@biskriaciment-dz.com</a>	البريد الإلكتروني

المصدر: (presentation biskria, 2024)

بالإضافة الى ماسبق ذكره، تملك المؤسسة مجموعة من الشهادات الدولية مثل شهادة EU،CE و ISO 9001 ، هي شهادات ومعايير دولية تتعلق بالجودة والسلامة والامتثال التنظيمي، يمكن اعطاء تعريف مختصر لكل شهادة في مايلي: (nos-certificats, 2024)

**شهادة CE:** هي علامة توضع على المنتجات التي تلتزم بمتطلبات السلامة والصحة وحماية البيئة التي تفرضها التشريعات الأوروبية. تعني علامة CE أن المنتج يمكن بيعه بحرية في منطقة EEA (المنطقة الاقتصادية الأوروبية).

**شهادة ISO 9001:** هو معيار دولي يعنى بنظام إدارة الجودة (QMS). تم تطوير هذا المعيار من قبل المنظمة الدولية للتوحيد القياسي (ISO). يركز على تحديد متطلبات نظام إدارة الجودة لضمان أن المؤسسة تقدم منتجات أو خدمات بجودة عالية تتوافق مع متطلبات العملاء والقوانين. المؤسسات الحاصلة على شهادة ISO 9001 تكون قد أثبتت قدرتها على تقديم منتجات أو خدمات بانتظام تلبي متطلبات العملاء وتحافظ على تحسين مستمر في العمليات.

**شهادة EU:** تعني أن المنتج أو الخدمة يتوافق مع القوانين واللوائح التي يفرضها الاتحاد الأوروبي. يمكن أن تشمل هذه القوانين المعايير المتعلقة بالسلامة، البيئة، والصحة العامة. شهادة EU تشير إلى أن المنتج أو الخدمة يمكن تسويقها وبيعها في دول الاتحاد الأوروبي بدون مشاكل قانونية.

#### ثانيا: أهداف مؤسسة البسكرية للإسمنت

تتحلى أهمية مؤسسة البسكرية للإسمنت في تعزيز البنية التحتية والتنمية الاقتصادية في البلاد، مما يسهم في تقليل الاعتماد على الواردات وتلبية احتياجات السوق المحلية المتزايدة، تركز المؤسسة على تطوير قدراتها الإنتاجية

وتحسين جودة منتجاتها، مع الالتزام بممارسات الاستدامة البيئية. كما تسعى إلى تعزيز الابتكار وتطوير الكوادر البشرية لضمان توافر المهارات اللازمة يمكن تلخيص اهداف مؤسسة البسكرية للإسمنت في النقاط التالي :

- ✓ المساهمة في دعم التنمية الاقتصادية المحلية والوطنية من خلال توفير فرص العمل
- ✓ المساهمة في تحسين البنية التحتية والخدمات العامة في المجتمع المحلي من خلال المشاركة في مشاريع تنموية مثل بناء الطرق،الرافق الصحية،المساجد،المدارس،...
- ✓ السعي لتحسين ظروف العمل والمعيشة للموظفين من خلال توفير بيئة عمل امنة والاهتمام بالصحة والسلامة.
- ✓ الالتزام بتطبيق المعايير البيئية في عملية الانتاج
- ✓ تقديم منتجات بأسعار تنافسية مقارنة بالمنتجات المستوردة، مما يساهم في خفض التضخم وتحسين الأوضاع الاقتصادية.
- ✓ الاستثمار في التكنولوجيا والابتكار لتطوير عمليات الانتاج وتحسين الكفاءة وتقليل التكاليف.
- ✓ دعم جهود الحكومة في تقليص الاعتماد على الواردات من الاسمنت من خلال تلبية الطلب الوطني
- ✓ المساهمة في تحسين الميزان التجاري وزيادة عائدات الصادرات من خلال استهداف الاسواق الاقليمية والدولية
- ✓ ضمان توفير منتجات عالية الجودة وخدمات متميزة للعملاء من خلال اتباع معايير الجودة العالمية
- ✓ تعزيز القدرات التنافسية.

الهدف الرئيسي الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه هو ضمان الجودة والكفاءة في الإنتاج، إلى جانب الحفاظ على استقرار الأسعار من الناحية الاقتصادية. أما من الناحية الاجتماعية، فإن الهدف المشترك بين جميع المؤسسات يتمثل في المحافظة على البيئة، وتوفير فرص العمل مع التركيز على توظيف كوادر ذات مستوى عال وكفاءة متميزة.

### ثالثا:أهمية مؤسسة البسكرية للإسمنت:

تعد مؤسسة بسكرية للإسمنت من أبرز المؤسسات الصناعية في الجزائر، حيث تلعب دورا محوريا في دعم قطاع البناء والتشييد، الذي يعتبر من القطاعات الحيوية في دفع عجلة التنمية الاقتصادية. بفضل قدرتها الإنتاجية الكبيرة وجودة منتجاتها، أصبحت المؤسسة رافدا أساسيا لتلبية احتياجات السوق المحلية من الإسمنت بأنواعه، كما

أنها تسهم في تعزيز الاستقرار الاجتماعي من خلال خلق فرص العمل وتطوير الكفاءات. هذه العوامل مجتمعة تجعل من مؤسسة بسكرية للإسمنت عنصرا استراتيجيا في مسار النمو الاقتصادي وتحقيق الاكتفاء الذاتي على المستوى الوطني، فضلا عن دورها في دعم مشاريع البنية التحتية والتنمية المستدامة. يمكن يلخص اهمية مؤسسة بسكرية للإسمنت في النقاط التالية:

- ✓ تسهم الشركة بشكل كبير في تقليل الاعتماد على واردات الإسمنت من الخارج من خلال تحقيق الاكتفاء الذاتي، مما يعزز الاقتصاد الوطني ويخفض تكاليف الاستيراد.
- ✓ مع تزايد الطلب على مواد البناء في الجزائر، تلعب الشركة دورا حيويا في تلبية احتياجات السوق المحلي للإسمنت، مما يدعم المشاريع الإنشائية الكبرى في البلاد.
- ✓ تساهم الشركة في توفير فرص عمل للعمالة المحلية، مما يساعد في الحد من البطالة .
- ✓ تعمل مؤسسة بسكرية للإسمنت على تعزيز الصادرات إلى الأسواق الخارجية، مما يساهم في تحسين الميزان التجاري وزيادة العوائد من العملات الأجنبية.

### المطلب الثاني: التعريف بالمجمع الصناعي باباهم الجزائر GIBA

تأسس المجمع في مدينة بسكرة، يضم شركات عائلية جزائرية، تحول الى شركة مساهمة بتاريخ 09 فيفري 2015. تسعى المجموعة إلى تحقيق مزيج بين الاستقرار المالي والنمو المستدام بهدف تقديم أفضل الخدمات لعملائها. كما يطمح إلى أن يكون نموذجا مرجعيا يحتذى به، بفضل التزامه وجودة فرقه. تركز قيم المجموعة على الالتزام، المسؤولية وروح الفريق. مع وجود شركة قابضة وثمانى شركات تابعة، توظف المجموعة 830 شخصا في الجزائر وتهدف إلى تقديم خدمة عملاء متميزة. (Giba.dz, 2024)

#### أولا: مؤسسة قديلة للمياه المعدنية

##### 1-التعريف بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية:

في عام 1987. بدأت مؤسسة قديلة في الانتاج وقدرت طاقتها الإنتاجية بحوالي 24000 قارورة في اليوم، وهو ما يغطي جزءا كبيرا من احتياجات السوق المحلية. ووفقا للقانون المعمول به في اطار استقلالية المؤسسات، قررت الدولة تغيير سياساتها تجاه المؤسسات العامة ونقلها نحو اللامركزية والتوجه نحو اقتصاد السوق والتجارة الدولية. نتيجة لهذه التطورات الاقتصادية والتجارية على المستوى الوطني، تم الإعلان عن خصخصة هذه المؤسسة، وبيعها وفقا للإجراءات القانونية المعمول بها.

تأسست مؤسسة قديلة للمياه المعدنية كمؤسسة خاصة ومستقلة ذات مسؤولية محدودة، برلس مال قدره 22.031.400.00 دينار جزائري. وفي 2003/05/04 تم الإعلان عن تأسيسها كشركة مساهمة، بدأت المؤسسة إنتاجها الفعلي في جويلية 2004 تحت اسم "مؤسسة قديلة للمياه المعدنية" في ولاية بسكرة، تتربع على مساحة تقدر بـ 63881 م<sup>2</sup>، وتشغل المؤسسة حوالي 410 عامل. بدأت المؤسسة نشاطها بإنتاج نوعين فقط من العبوات، الأولى بحجم 1.5 لتر، والثانية بحجم 0.5 لتر. ثم وسعت نشاطها ليشمل إنتاج عبوات بحجم 2 لتر، 1 لتر و0.33 لتر.

## 2- اهداف مؤسسة قديلة للمياه المعدنية

تسعى مؤسسة قديلة للمياه المعدنية لتحقيق الاهداف التالية:

- ✓ تحقيق الربحية وتقليل تكاليف الإنتاج للحفاظ على القدرة التنافسية.
- ✓ زيادة حجم الإنتاج مع الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.
- ✓ مواكبة التطورات العالمية والتكنولوجية من خلال اقتناء المعدات واستخدام التقنيات الحديثة.
- ✓ السعي للتوسع في أسواق دولية جديدة.
- ✓ تطوير المنتجات وفقاً لمعايير الجودة العالمية لتلبية متطلبات الأسواق.
- ✓ تحقيق الريادة في مجال المياه المعدنية.
- ✓ تلبية الطلب المتزايد على المياه المعدنية.
- ✓ العمل على أن تكون نموذجاً متميزاً في صناعة المياه المعدنية.

## 3- اهمية مؤسسة قديلة للمياه المعدنية :

تتمثل اهمية مؤسسة قديلة للمياه المعدنية فيمايلي :

- ✓ تساهم المؤسسة في دعم الاقتصاد الجزائري من خلال خلق فرص عمل وتعزيز النشاط الصناعي في المنطقة.
- ✓ تعتمد مؤسسة قديلة للمياه المعدنية على أحدث التقنيات والمعدات في إنتاج وتعبئة المياه، مما يعزز كفاءتها الإنتاجية وقدرتها على تلبية الطلب المحلي والدولي.
- ✓ تسعى المؤسسة إلى التوسع في الأسواق الدولية، مما يعزز سمعة الجزائر في مجال إنتاج المياه المعدنية على مستوى عالمي.

✓ تلعب المؤسسة دورا مهما في تلبية الطلب المتزايد على المياه المعدنية، سواء في السوق المحلية أو الخارجية، بفضل قدرتها الإنتاجية العالية.

### ثانيا :مؤسسة FSP ( SPA Fabrication saharienne de préforme )

#### 1- التعريف بمؤسسة FSP (SPA Fabrication saharienne de préforme)

مؤسسة SPA FSP هي شركة مساهمة جزائرية تأسست في 9 نوفمبر 2015 برأس مال اجتماعي يبلغ 1.200.000 دينار جزائري. متخصصة في تصنيع المنتجات والتعبئة البلاستيكية، تركز الشركة بشكل أساسي على إنتاج وتسويق التشاكيل البلاستيكية المصنوعة من مادة PET . تقع الشركة في منطقة النشاطات دارعروس بلدية البرانيس ولاية بسكرة ، القطعة رقم 57 . بدأت مشروعها في عام 2020 وتقدم مجموعة متنوعة من المنتجات، تشمل تشاكيل بوزن 12.04 غ (25/29) ، 13.49 غ (25/30) 26.18 غ (25/29) 27.9 غ (25/30)، 74 غ (33/38) و 33.9 غ (25/30)

#### 2- اهداف مؤسسة FSP SPA Fabrication saharienne de préforme

تشتمل اهداف مؤسسة FSP في ما يلي :

- ✓ تلبية احتياجات السوق المحلي والإقليمي: توفير منتجات عالية الجودة من التشاكيل البلاستيكية لتلبية الطلب المتزايد على عبوات PET المستخدمة في قطاعات المياه، العصائر، والمنتجات الغذائية.
- ✓ تحقيق جودة عالية وابتكار في المنتجات: ضمان تقديم منتجات ذات معايير عالمية مع الابتكار المستمر لتلبية متطلبات العملاء والشركاء.
- ✓ التوسع في السوق: تعزيز وجودها في الأسواق المحلية والدولية وزيادة حصتها السوقية من خلال تطوير المنتجات وتوسيع قاعدة العملاء.
- ✓ تشجيع الإنتاج المحلي: المساهمة في دعم الصناعة المحلية من خلال تصنيع منتجات بلاستيكية محليا وتقليل الاعتماد على الواردات.
- ✓ خلق فرص عمل: المساهمة في توفير فرص عمل محلية، مما يدعم الاقتصاد المحلي ويعزز التنمية المستدامة.

✓ **التطوير المستمر:** الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة وتطوير مهارات الموظفين لضمان الحفاظ على مكانتها التنافسية في السوق.

### 3- أهمية مؤسسة SPA Fabrication saharienne de préforme FSP

تكتسب المؤسسة أهمية كبيرة على عدة مستويات نظرا لطبيعة نشاطها ودورها في السوق، ويمكن تلخيص هذه الأهمية في النقاط التالية:

✓ **تعزيز الاقتصاد المحلي:** تساهم المؤسسة في دعم الاقتصاد الجزائري من خلال تصنيع المنتجات محليا وتقليل الحاجة إلى الاستيراد.

✓ **خلق فرص عمل:** توفر فرص عمل مباشرة وغير مباشرة، مما يساعد في تقليل البطالة ودعم المجتمعات المحلية.

✓ **تنمية الصناعات التحويلية:** تدعم الصناعات الأخرى مثل تعبئة المياه والمشروبات التي تعتمد على منتجاتها من التشاكيل البلاستيكي.

✓ **تطوير قطاع البلاستيك:** تعد المؤسسة من المؤسسات الرائدة في تصنيع التشاكيل، مما يساهم في تطوير هذا القطاع الصناعي الحيوي.

✓ **إعادة التدوير:** يمكن أن تساهم منتجات PET في دعم منظومة إعادة التدوير وتقليل النفايات البلاستيكية.

✓ **توفير منتجات أساسية تلبى احتياجات المجتمع من عبوات المياه والمشروبات والمنتجات الغذائية، مما يعزز جودة حياة السكان.**

✓ **المساهمة في تنمية المناطق الجنوبية:** بدورها كمؤسسة تقع في منطقة بسكرة، فإنها تساهم في تحقيق التنمية المستدامة لهذه المناطق.

✓ **توفير منتجات تنافسية:** تقدم الشركة منتجات عالية الجودة بأسعار تنافسية، مما يعزز قدرتها على المنافسة في الأسواق المحلية والإقليمية.

✓ **دعم القطاعات الأخرى:** تخدم قطاعات متعددة مثل الصناعات الغذائية والمشروبات، مما يجعلها جزءا أساسيا من سلسلة التوريد.

✓ **زيادة التصدير:** تساهم الشركة في فتح آفاق تصديرية، مما يدعم الميزان التجاري للبلاد.

ثالثا: مؤسسة البرانيس للأجر

### 1- التعريف بمؤسسة البرانيس للأجر

شركة البرانيس للأجر SPA ، المتخصصة في بيع الاجر الأحمر، تتميز بجودة منتجاتها منذ تأسيسها في 9 فيفري 2010 برأس مال اجتماعي يبلغ 900,000,000 دينار جزائري، تلعب المؤسسة الواقعة في بلدية برانيس بولاية بسكرة، مكانة رئيسية في قطاع المنتجات الحمراء الصناعية.

تقدم نوعين من الاجر الاحمر: الاجر ب 12 ثقبا والاجر ب 8 ثقوب، وكلاهما معروف بمتانتته وجودته العالية. يتم تصنيع الاجر باستخدام مزيج دقيق من الطين والرمل، ويتم حرقه في درجات حرارة تخضع لرقابة صارمة، مما يجعل منتجاتنا أكثر قوة مقارنة بالمنافسين.

قدرة الإنتاج السنوية للشركة تصل إلى 400,000 طن وعلى مساحة تبلغ 5هكتارات، ومع فريق عمل يتجاوز 200 موظف، تلتزم المؤسسة بتلبية احتياجات عملائها بكفاءة، مع الحفاظ على معايير جودة عالية. (giba.dz/sb-branis, 2025)

### 2- اهداف مؤسسة البرانيس للأجر SPA

- ✓ الالتزام بإنتاج اجر أحمر يتميز بالمتانة والجودة لتلبية احتياجات السوق المحلي والدولي.
- ✓ المساهمة في تطوير صناعة البناء من خلال تقديم منتجات موثوقة تسهم في تعزيز البنية التحتية.
- ✓ تعزيز حضور المؤسسة في الأسواق المحلية والإقليمية وزيادة الحصة السوقية.
- ✓ الاستثمار في التقنيات الحديثة وعمليات الإنتاج لتحسين جودة المنتجات وزيادة الكفاءة.
- ✓ اعتماد ممارسات صديقة للبيئة في التصنيع لتقليل التأثير البيئي وتعزيز الاستدامة.
- ✓ دعم الاقتصاد المحلي من خلال توظيف الكفاءات والمساهمة في توفير فرص عمل جديدة.
- ✓ تقديم خدمات ومنتجات تتماشى مع متطلبات العملاء وضمان رضاهم الكامل.
- ✓ بناء علاقات قوية مع الشركاء والعملاء لتحقيق النجاح المشترك

### 3- اهمية مؤسسة البرانيس للأجر (SPA)

- ✓ دعم قطاع البناء: تعتبر الشركة من الركائز الأساسية في توفير المواد الأساسية للبناء، مما يسهم في تطوير البنية التحتية والمشاريع العمرانية.

- ✓ **الجودة العالية:** منتجاتها مثل الاجر الأحمر المعروف بالمتانة والجودة تسهم في تحسين استدامة المباني وتقليل التكلفة على المدى الطويل.
- ✓ **المساهمة الاقتصادية:** تساهم الشركة في دعم الاقتصاد المحلي من خلال توفير فرص عمل لأكثر من 200 موظف وتعزيز النشاط الصناعي في المنطقة.
- ✓ **التخصص والابتكار:** تقدم منتجات تتميز بخصائص فريدة مثل قوة التحمل العالية، ما يجعلها الخيار المفضل للعملاء في السوق.
- ✓ **الاستدامة البيئية:** تعتمد الشركة على عمليات إنتاج صديقة للبيئة باستخدام مواد طبيعية مثل الطين والرمل، مما يقلل من التأثير البيئي.
- ✓ **تلبية الطلب المتزايد:** بقدرة إنتاج تصل إلى 400,000 طن سنويا، تلي الشركة احتياجات مشاريع البناء، مما يعزز مكانتها في السوق.
- ✓ **دعم المجتمع المحلي:** تساهم في تحسين مستوى المعيشة في ولاية بسكرة والمناطق المحيطة من خلال التوظيف المباشر وغير المباشر ودعم التنمية المحلية.

### المطلب الثالث : التعريف بمؤسسة بلادي امبلاج

#### 1- التعريف بمؤسسة بلادي امبلاج

شركة بلادي أمبلاج هي شركة خاصة تأسست وفقا للقانون الجزائري، وتتخصص في تصنيع وتسويق مختلف أنواع الأكياس، بما في ذلك أكياس الإسمنت، الجبس، والجير وغيرها. تعتمد في إنتاجها على استخدام مواد أولية عالية الجودة، تتمثل في الورق المغلف بمادة البولي إيثيلين المقاومة للرطوبة، مع لصق محكم لضمان حماية منتجاتكم من أي أضرار.

تمتلك شركة بلادي امبلاج مستودعا يستوعب تخزين 4,000,000 كيس و4,000 طن من لفات الورق الخام، مما يتيح لها تلبية جميع احتياجات العملاء وتوفير حلول تخزين مثالية وفقا للمعايير الدولية. تسعى المؤسسة دائما لضمان أعلى مستويات الجودة والخدمة المتميزة لتلبية توقعات العملاء.

تتميز شركة بلادي امبلاج بتقديم أفضل تصميمات التغليف، بما في ذلك أكياس الأسمنت المصنوعة من ورق (Advantage Select Ecrú) المثقب والقابل للتمدد، الذي يجمع بين المقاومة للشد (Tensile Strength)

والقدرة على امتصاص الطاقة (TEA) ، تتميز أكياس بلادي امبلاج بأنها من نوع Quick-Fill ومزودة بصمام سميك يقلل من فقدان الأسمت أثناء التعبئة.

تلتزم المؤسسة بتصميم الأكياس وفقا لتوجيهات العملاء، مع تقديم حلول تصميم مجانية تتماشى مع احتياجات منتجهم. كما توفر بلادي للتعبئة حلولاً لتحسين كفاءة آلات تعبئة الأكياس ودعم فرق الشحن لدى العملاء لضمان الأداء الأمثل. (blady-embalage, 2025) .

## 2- اهداف مؤسسة بلادي امبلاج

- ✓ إنتاج أكياس عالية الجودة: باستخدام مواد أولية مقاومة للرطوبة لتوفير حماية فعالة للمنتجات.
- ✓ تلبية احتياجات العملاء: من خلال تقديم منتجات وخدمات مخصصة تتماشى مع المعايير الدولية.
- ✓ الاستدامة البيئية: باستخدام مواد وتقنيات تصنيع صديقة للبيئة.
- ✓ التوسع في الأسواق: لتلبية احتياجات مختلف القطاعات وزيادة الحصة السوقية.
- ✓ الابتكار والتطوير: الاستثمار في البحث والتطوير لتحسين المنتجات وتقديم حلول جديدة.
- ✓ تعزيز خدمة العملاء: لضمان بناء علاقات طويلة الأمد وزيادة ولاء العملاء.
- ✓ تطبيق معايير السلامة والجودة: في جميع مراحل التصنيع والتخزين.

## 3- اهمية مؤسسة بلادي امبلاج

- ✓ دعم الاقتصاد المحلي: تعزيز الإنتاج الوطني وتوفير فرص عمل جديدة لدعم التنمية الاقتصادية.
- ✓ تحقيق الاستدامة: استخدام مواد صديقة للبيئة وتصميمات مستدامة لتقليل الهدر والحد من التلوث.
- ✓ حماية المنتجات: توفير تغليف عالي الجودة لحماية المنتجات أثناء النقل والتخزين وتقليل التلف والخسائر.
- ✓ زيادة التنافسية: تحسين مظهر المنتجات وتعزيز جاذبيتها للعملاء مع تعزيز هوية العلامات التجارية.
- ✓ تنوع الخدمات: تقديم حلول تغليف مخصصة لمختلف القطاعات.
- ✓ دعم سلسلة الإمداد: تسهيل عمليات التوزيع والنقل وتحسين كفاءة التخزين للمنتجات.
- ✓ الابتكار والتطوير: تقديم حلول تغليف متطورة تواكب احتياجات العملاء وتعزيز الإنتاجية في مختلف الصناعات.

## المبحث الثاني: الاطار منهجي للدراسة

يتناول هذا المبحث الإجراءات المنهجية للدراسة ويشمل ثلاثة مطالب رئيسية. يركز المطلب الأول على منهجية الدراسة، حيث سيتم توضيح كيفية تصميم الدراسة، مع توضيح الطرق المستخدمة لجمع البيانات بالإضافة إلى شرح كيفية إعداد الاستبيان والأساليب الإحصائية التي ستستخدم في تحليل البيانات. أما المطلب الثاني فيعني بتحديد مجتمع الدراسة وعينتها. وفي المطلب الثالث، سيتم التطرق إلى أداة الدراسة، مع تسليط الضوء على اختبار ثباتها وصلاحتها.

## المطلب الاول : منهج الدراسة

تختلف المناهج البحثية حسب موضوع الدراسة وطبيعة المشكلة المراد تحليلها. ولضمان تغطية شاملة لكل جوانب الظاهرة، اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي لوصف السياق النظري وعرض بعض الدراسات السابقة، وكذلك على منهج دراسة الحالة. وفي الدراسة الميدانية، سيتم الاعتماد على المنهج التحليلي. وبذلك تتجلى الملامح الأساسية لهذه الدراسة في الجمع بين المنهج الوصفي ودراسة الحالة.

## اولا:تصميم الدراسة

يعرف تصميم البحث او الدراسة على انه خطة أو مخطط يوضح مواصفات العمليات اللازمة من أجل إختبار فرضية معينة، في ظل الشروط المتوفرة. ويسمح تصميم البحث بتحريك مختلف عناصر البحث (الاطار النظري، الاشكالية، التحليل، والنتائج)(MNISI, 2005, p. 20)

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي، الذي يهدف إلى تمثيل الظاهرة المدروسة كما هي في الواقع من خلال وصفها بشكل كمي وكيفي. إذ يعرف المنهج الوصفي بأنه : مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة من خلال جمع البيانات والحقائق، وتصنيفها، ومعالجتها، وتحليلها تحليلًا دقيقًا وكافيًا لاستخلاص معانيها والتوصل إلى نتائج وتعميمات تتعلق بالظاهرة أو الموضوع قيد الدراسة. (بوحوش و الذنبيات، 2007، صفحة 139)

وقد اعتمدنا على هذا لدراسة مساهمة تخطيط التعاقي الوظيفي في بناء المنظمة المتعلمة وذلك من أجل وصف وتحليل المعلومات المتحصل عليها. حيث اعتمدنا على الإستبيان في جمع البيانات من الباحثين وترميزها في شكل كمي وتحليلها إحصائيا.

## ثانيا: جمع بيانات الدراسة

فيما يأتي يتم توضيح انواع مصادر البيانات وأدوات جمع البيانات المستخدمة. هناك نوعان رئيسيان من مصادر جمع البيانات: المصادر الأولية والمصادر الثانوية. بناء على هذه المصادر، تم تصنيف البيانات إلى بيانات أولية وبيانات ثانوية.

## 1- المصادر الأولية:

هي المصادر التي يمكن اعتبارها موثوقة وصحيحة هي تلك التي لا يثار حولها أي شك، مثل الكتب المخطوطات، مذكرات القادة والسياسيين، والمقابلات الشخصية بالإضافة إلى الدراسات الميدانية. (بن عبد الله الواصل، 1999، صفحة 45)

كما قد يستخدم الباحث المقابلات أو الإستبيان لجمع البيانات الأولية، وفي هذه الدراسة تم جمع والحصول على البيانات من خلال تصميم استبانة تم توزيعها على عينة من مجتمع البحث، ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج الإحصائي (SPSS V21 (Statistical Package For Social Sciences)، وبالاعتماد على الإختبارات الاحصائية المناسبة من اجل الوصول الى دلالات قيمة، وتساعدنا على دعم البحث موضوع الدراسة.

## 2- المصادر الثانوية :

هي البيانات التي تم جمعها سابقا من قبل باحثين آخرين، وتعد هذه البيانات تحليلا وتفسيرا للمعطيات الأصلية. يستخدمها الباحث لأغراض بحثية متنوعة، وخاصة في المجالات التي قد لا تكون مرتبطة بشكل مباشر بجل المسألة البحثية الرئيسية. غالبا ما تشكل هذه البيانات مصدرا غنيا بالمعلومات التي يعتمد عليها الباحث في صياغة المحتوى الأكاديمي لدراسته، وتنوع مصادرها مثل الكتب، المقالات، المجالات العلمية، والتقارير الحكومية. (العفيفي، 2022)

وفي الدراسة الحالية تم الاعتماد بدرجة كبيرة على الكتب والمقالات والمداخلات والرسائل المتعلقة بمفهوم التخطيط التعاقبي الوظيفي و المنظمة المتعلمة.

حيث تم الجمع والاطلاع على مجموعة من المراجع حول المواضيع السابقة ، لكن تم استخدام منها ما يفيد الدراسة بشكل مباشر .بهدف تقديم إطار مفاهيمي نظري للمتغيرين ومحاولة الاحاطة بالموضوع.

## المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

يعد تحديد مجتمع الدراسة وعينتها من الخطوات الأساسية في أي بحث علمي، حيث يساهم هذا التحديد في توفير إطار واضح للمجموعة التي سيتم جمع البيانات منها. حيث يمثل مجتمع الدراسة مجموعة الأفراد التي يهدف البحث إلى دراستها. بينما تشير العينة إلى جزء من هذا المجتمع يتم اختياره وفقا لشروط محددة لتمثيل هذا المجتمع بشكل دقيق. يعد اختيار العينة خطوة حاسمة لضمان صحة النتائج وقابليتها للتعميم على المجتمع الأوسع.

## أولا: مجتمع الدراسة

مجتمع الدراسة هو مجموعة من الأفراد أو الوحدات الاجتماعية التي تشترك في خصائص معينة تمه الباحث. ويعد هذا المجتمع مصدراً مهماً للبيانات والمعلومات التي يسعى الباحث إلى جمعها أو دراستها لاستخدامها في دراسته أو أبحاثه العلمية. (جابر السيد، 2016، صفحة 511)

بعبارة أخرى، يمثل مجتمع الدراسة جميع العناصر المرتبطة بمشكلة البحث. نادرا ما يتم دراسة مجتمع البحث بأكمله في البحوث العلمية نظرا للصعوبات الكبيرة التي يواجهها الباحث في الوصول إلى جميع مفردات المجتمع الأصلي، إضافة إلى التكاليف الباهضة التي تنتج عن ذلك. (عليان و عنيم، 2000، صفحة 137)

وقبل الشروع في دراسته، يجب على أي باحث تحديد عدة عوامل أساسية، ومن بين هذه العوامل هو تحديد مجتمع البحث بدقة .

بالنسبة لبحثنا هذا يتكون مجتمع الدراسة من كل الموظفين الذي يمكن للمنظمة الاعتماد عليهم مستقبلا لشغل مناصب قيادية والبالغ عددهم حوالي ( 255 موظفا ) في المؤسسات محل الدراسة وهي:

✓ العسكرية للإسمت.

✓ مؤسسة قديلة للمياه المعدنية.

✓ مؤسسة بلادي امبلاج.

✓ مؤسسة البرانيس للاجر

✓ مؤسسة FSP

## ثانيا: عينة الدراسة

من أجل إجراء دراسة علمية، يجب وضع منهجية تتناسب مع طبيعة البحث. وفي إطار هذه المنهجية يتم تحديد نوع العينة المختارة كأساس للبحث. يعرف موريس أنجرس العينة بأنها مجموعة فرعية من عناصر مجتمع

البحث. كما أنها الجزء الذي يتم اختياره من المجتمع وفقا لقواعد وطرق علمية لضمان تمثيلها الصحيح للمجتمع ككل. (در، 2017، صفحة 313)

حيث تم إعداد الاستبيان المحدد حسب فئة الموظفين المستهدفين ( الموظفين التي يمكن ان تعتمد عليهم المؤسسة لشغل مناصب قيادية في المستقبل بالمؤسسات محل الدراسة)، تم توزيع 255 استبانة وتم استرجاع 212 استبانة، أي بنسبة استرجاع بلغت 83.13%، يحتوي الاستبيان على 45 سؤال، وقد تم توزيعه عليهم من خلال زيارات ميدانية.

وبهدف تحديد عينة الدراسة تم الاعتماد على معادلة Taro Yamene والمتمثلة كما يلي: (Singh & Masuku, 2014, p. 15)



$n$  تمثل حجم العينة،  $N$  تمثل حجم المجتمع،  $e$  تمثل مستوى الدقة. بتطبيق هذه المعادلة على مجتمع الدراسة نجد حجم العينة المطلوبة:



بناء على ما سبق، تم تحديد حجم العينة المطلوب بـ 156. ولضمان تحقيق أهداف الدراسة، تم توزيع 255 استبياناً. يوضح الجدول التالي تفاصيل توزيع الاستبيانات على عينة الدراسة:

الجدول رقم (08) : التكرارات والنسب المئوية للاستبيانات الموزعة

المؤسسة	الموزعة	المسترجعة	المفقودة	المستبعدة	النهائية
مؤسسة قديلة	50	46	04	06	40
النسبة	%100	% 92	% 08	% 12	% 80
مؤسسة FSP	20	09	11	00	09
النسبة	%100	% 45	% 55	% 0	%45
مؤسسة البرانيس للاجر	30	25	5	03	22
النسبة	%100	% 83.33	% 16.66	% 10	%73.33
مؤسسة بسكرية للاسمنت	125	102	23	12	90
النسبة	%100	% 81.6	% 18.4	% 9.6	%72

30	00	00	30	30	مؤسسة بلادي امبلاج
%100	% 00	% 00	% 100	%100	النسبة
191	21	43	212	255	المجموع
% 74.90	% 8.23	% 16.86	% 83.13	%100	النسبة الإجمالية

المصدر: من إعداد الباحث

### المطلب الثالث: ثبات اداة الدراسة وصدقها والاساليب الاحصائية المعتمدة

يعد الثبات والمصدقية من الموضوعات الأساسية التي تشغل اهتمام الباحثين، نظرا لتأثيرهما الكبير على موثوقية نتائج البحث وأهميتها. يرتبط هذان المفهومان بالأدوات المستخدمة في البحث ومدى قدرتها على قياس الظواهر المستهدفة بدقة وفاعلية، إضافة إلى مدى موثوقية البيانات التي يتم جمعها من خلال تلك الأدوات. وفي هذا السياق سنوضح فيما يلي مفهوم كل منهما بشكل مفصل، تمهيدا لتطبيقهما على دراستنا.

#### اولا: اداة الدراسة

تبعاً لنوع البيانات المراد جمعها والمنهج المتبع في الدراسة، توصلنا إلى أن الاستبانة هي الأداة الأنسب لتحقيق أهداف البحث. يعود ذلك إلى صعوبة الحصول على البيانات اللازمة باستخدام أدوات أخرى مثل المقابلات أو الملاحظة. لذلك، تم اعتماد الاستبانة في هذا البحث كأداة ملائمة لطبيعة الموضوع وملائمة لمجتمع الدراسة، بهدف جمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث. وتتمثل الاستبانة في مجموعة من الأسئلة المرتبطة بموضوع معين، يقوم عينة من الأفراد بملئها لتوفير الإجابات المطلوبة.

#### 1- التعريف بأداة الدراسة الميدانية (الإستبانة)

الاستبانة هي أداة لجمع البيانات تتكون من مجموعة من الأسئلة المعدة مسبقاً، حيث يطلب من المستجوبين الإجابة عليها من خلال اختيار احد البدائل المتاحة. تعد هذه الأداة إحدى الوسائل الأكثر استخداماً في البحث العلمي للحصول على المعلومات والبيانات من عينة تمثيلية للمجتمع المستهدف، بهدف جمع آرائهم وتصوراتهم. يمكن أن يكون الاستبيان في صورة ورقية أو إلكترونية، ويمكن للباحث توزيعه شخصياً على المبحوثين أو إرساله عبر البريد أو من خلال وسطاء. رغم بعض الانتقادات الموجهة للاستبيان، إلا أنه يعتبر أداة فعالة من حيث الاقتصاد في الجهد والوقت مقارنة بالمقابلة والملاحظة، مما يجعله الخيار الأمثل لتحقيق أهداف هذه الدراسة. (عبد الرؤوف و عيسى، 2021، صفحة 153)

## 2- محاور الإستبانة

تتكون الاستبانة المستخدمة في هذه الدراسة من قسمين:

أ- القسم الأول: يتناول البيانات الشخصية للمبحوثين، وتشمل: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، والخبرة المهنية).

ب- القسم الثاني: يركز على محاور الاستبانة ويتضمن محورين رئيسيين:

✓ المحور الأول: يتعلق بالتخطيط التعاقبي الوظيفي، ويحتوي على 20 عبارة موزعة على 4 أقسام تمثل أبعاد التخطيط التعاقبي الوظيفي وهي: (التنبؤ الوظيفي، الظل الوظيفي، التناوب الوظيفي، وإدارة المواهب)، وقد تم توزيع العبارات كالتالي:

الجدول رقم (09) : توزيع عبارات أبعاد التخطيط التعاقبي الوظيفي

الرقم	البعد	عدد المؤشرات	رقم المؤشر
01	التنبؤ الوظيفي	05	من 1 إلى 5
02	الظل الوظيفي	05	من 6 إلى 10
03	التناوب الوظيفي	05	من 11 إلى 15
04	ادارة المواهب	05	من 16 إلى 20

المصدر: من إعداد الباحث

✓ المحور الثاني: يتعلق بالمنظمة المتعلمة، ويشمل 25 عبارة موزعة على خمسة أقسام تمثل أبعاد المنظمة المتعلمة، وهي: (الرؤية المشتركة، التفكير التنظيمي، البراعة الشخصية، التعلم الجماعي، والنماذج الذهنية).

الجدول رقم (10): توزيع عبارات المنظمة المتعلمة

الرقم	البعد	عدد المؤشرات	رقم المؤشر
	الرؤية المشتركة	05	من 21 إلى 25
	التفكير المنظمي	05	من 26 إلى 30
	البراعة الشخصية	05	من 31 إلى 35
	التعلم الجماعي	05	من 36 إلى 40
	النماذج الذهنية	05	من 41 إلى 45

المصدر: من إعداد الباحث

وقد اعتمدنا على مقياس " ليكرت الخماسي " لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الإستبانة كما هو موضح الجدول التالي:

الجدول رقم (11) : سلم ليكرت الخماسي

1	2	3	4	5	الإجابة
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الدرجة

المصدر: من إعداد الباحث

ثانيا: اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة:

يهدف هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، حيث سنقوم باختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة وهو الضروري في حال اختبار الفرضيات، وسنقوم باختباره من خلال معاملي الالتواء (Skewness)، ومعامل التفلطح (Kurtosis)، ونجد الدراسات في هذا المجال تقول أن معامل Skewness يجب أن يكون محصور بين (-3, 3) ومعامل Kurtosis محصور بين (-10, 10)، بينما نجد دراسات أخرى تعتبر أن Skewness يجب أن يكون محصور بين (-1, 1)، ومعامل Kurtosis محصور بين (-3, 3). ونحن سنعتمد على الدراسة التي تعتبر أن مجال التوزيع الطبيعي بالنسبة لمعامل الالتواء (Skewness) محصور بين (-1, 1)، أما بالنسبة لمعامل التفلطح (Kurtosis) فهو محصور بين (-3, 3). وفيما يلي حساب قيمة الالتواء والتفلطح للإجابات حول الفقرات المكونة لكل متغير من متغيرات الدراسة مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج المقياس المستخدم في الدراسة هو سلم ليكرت. والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (12): التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

الالتواء Skewness		التفلطح Kurtosis		المتغيرات و الأبعاد
الإحصائيات	الخطأ المعياري	الإحصائيات	الخطأ المعياري	
-0.678	0.176	0.414	0.350	التخطيط التعاقبي
-0.360	0.176	0.057	0.350	المنظمة المتعلمة
-0.151	0.176	-0.226	0.350	اولا: الرؤية المشتركة
-0.735	0.176	0.930	0.350	ثانيا: التفكير المنظمي
-0.677	0.176	0.649	0.350	ثالثا: البراعة الشخصية
-0.849	0.176	0.912	0.350	رابعا: التعلم الجماعي
-0.360	0.176	-0.454	0.350	خامسا: النماذج الذهنية

المصدر : من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS.V21

يتضح من الجدول رقم ( 12) أن معاملات الالتواء (Skewness) لمتغيرات الدراسة بمختلف أبعادها تتراوح بين (-0.849) و(-0.151) ، وهي تقع ضمن المجال المطلوب (-1, 1). وبالتالي يمكن القول إن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي. ونتأكد من ذلك أيضا من خلال معاملات التفلطح (Kurtosis) ، التي تراوحت بين (-0.454) و (0.930) ، وهي كذلك ضمن النطاق المقبول (-3, 3) وفقا لما تشير إليه بعض الدراسات . وبناء على ذلك يمكن الاستنتاج أن متغيرات الدراسة (التخطيط التعاقبي والمنظمة المتعلمة) ، تتبع بشكل كبير التوزيع الطبيعي. الأمر الذي يتيح لنا استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، مثل حساب الانحدار البسيط.

### ثالثا: اختبار صدق وثبات اداة الدراسة

أ- صدق أداة الدراسة (الاستبيان): وذلك باختبار صدق أداة الاستبيان المتمثل فيما يلي:

يشير صدق أداة الدراسة إلى مدى شمولها لكافة العناصر الضرورية التي يجب أن تدخل في التحليل، بالإضافة إلى وضوح فقراتها ومفرداتها بما يضمن فهمها من قبل المستخدمين. يعبر الصدق عن قدرة الأداة على قياس ما صممت لقياسه بدقة، دون أن تتأثر بعوامل أو متغيرات أخرى غير ذات صلة. وبشكل عام يعد الصدق شرطاً أساسياً لا يمكن الاستغناء عنه في الأدوات البحثية، حيث إن استخدام أداة تفتقر إلى الصدق يؤدي إلى الحصول على نتائج غير دقيقة ومضللة، مما يجعل الاعتماد عليها أمراً غير ممكن. وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال :

#### 1- الصدق الظاهري للأداة:

لمعرفة مدى صدق الأداة ظاهرياً تم عرضها على الأستاذة المشرفة وعلى مجموعة من المحكمين في مجال التخصص (الملحق رقم 02) وعلى ضوء تصويباتهم واقتراحاتهم تم صياغة هذا الاستبان بصورته النهائية ( الملحق رقم 01 ) والتي تم توزيعها على العينة المبحوثة.

#### 2- صدق الاتساق الداخلي (الصدق البنائي):

يعرف على أنه مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة مع البعد الذي تنتمي إليه . يتم قياس ذلك من خلال حساب معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات ابعاد الاستبانة والدرجة الكلية للبعد نفسه. وفقا لآراء الإحصائيين، إذا كان الارتباط ذا دلالة إحصائية، فإن العبارة تحقق الصدق البنائي. ومع ذلك يرى بعض المختصين أن تحقق الدلالة الإحصائية وحده لا يكفي، ويشترط أن يتجاوز معامل الارتباط نسبة

50%، بينما يحدد آخرون هذه النسبة بـ 70%. وفي هذه الدراسة سيتم قبول أي شرط تحقق بالنسبة للمؤشرات المعتمدة في الاستبيان.

للتحقق من الاتساق الداخلي للاستبانة، تم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson) بين كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للمحور أو العنصر الذي تنتمي إليه. وأظهرت النتائج أن جميع قيم معامل الارتباط كانت موجبة ودالة معنويًا عند مستوى دلالة 0.01. وبذلك تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي للأداة، كما يتضح من الجدولين التاليين:

جدول رقم (13): الاتساق الداخلي لعبارات المتغير المستقل (التخطيط التعاقبي)

العبارة	التخطيط التعاقبي	العبارة	التخطيط التعاقبي
العبارة 01	- معامل الارتباط (بيرسون) 0,597** - مستوى الدلالة 0,000 - العدد 191	العبارة 11	- معامل الارتباط (بيرسون) 0,760** - مستوى الدلالة 0,000 - العدد 191
العبارة 02	- معامل الارتباط (بيرسون) 0,651** - مستوى الدلالة 0,000 - العدد 191	العبارة 12	- معامل الارتباط (بيرسون) 0,806** - مستوى الدلالة 0,000 - العدد 191
العبارة 03	- معامل الارتباط (بيرسون) 0,660 - مستوى الدلالة 0,000 - العدد 191	العبارة 13	- معامل الارتباط (بيرسون) 0,781 - مستوى الدلالة 0,000 - العدد 191
العبارة 04	- معامل الارتباط (بيرسون) 0,531** - مستوى الدلالة 0,000 - العدد 191	العبارة 14	- معامل الارتباط (بيرسون) 0,756** - مستوى الدلالة 0,000 - العدد 191
العبارة 05	- معامل الارتباط (بيرسون) 0,645** - مستوى الدلالة 0,000 - العدد 191	العبارة 15	- معامل الارتباط (بيرسون) 0,774** - مستوى الدلالة 0,000 - العدد 191
العبارة 06	- معامل الارتباط (بيرسون) 0,803** - مستوى الدلالة 0,000 - العدد 191	العبارة 16	- معامل الارتباط (بيرسون) 0,801** - مستوى الدلالة 0,000 - العدد 191
العبارة 07	- معامل الارتباط (بيرسون) 0,736** - مستوى الدلالة 0,000 - العدد 191	العبارة 17	- معامل الارتباط (بيرسون) 0,884** - مستوى الدلالة 0,000 - العدد 191
العبارة 08	-معامل الارتباط (بيرسون) 0,690 -مستوى الدلالة 0,000 -العدد 191	العبارة 18	- معامل الارتباط (بيرسون) 0,854 - مستوى الدلالة 0,000 - العدد 191

- معامل الارتباط (بيرسون) 0,888** - مستوى الدلالة 0,000 - العدد 191	العبارة 19	-معامل الارتباط (بيرسون) 0,761** -مستوى الدلالة 0,000 -العدد 191	العبارة 09
- معامل الارتباط (بيرسون) 0,863** - مستوى الدلالة 0,000 - العدد 191	العبارة 20	-معامل الارتباط (بيرسون) 0,692** -مستوى الدلالة 0,000 -العدد 191	العبارة 10
- معامل الارتباط (بيرسون) 1 - مستوى الدلالة - العدد 191		التخطيط التعاقبي	
**ارتباط عند مستوى دلالة 0.01 فأقل * ارتباط عند مستوى دلالة 0.05 فأقل			

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v21

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات ارتباط كل عبارة من العبارات (من العبارة 01 إلى العبارة 20) مع محورها (التخطيط التعاقبي) جاءت موجبة، حيث تراوحت نسبها بين (53.1%) و (88.8%). كما أن جميع مستويات الدلالة بلغت (0.000)، مما يشير إلى وجود دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) فأقل. وهذا يعكس اتساق هذه العبارات مع المحور الذي تنتمي إليه، مما يؤكد صدق الاتساق الداخلي لمحور (لتخطيط التعاقبي).

جدول رقم (14): الاتساق الداخلي لعبارات المتغير التابع (المنظمة المتعلمة)

المنظمة المتعلمة	العبارة	المنظمة المتعلمة	العبارة
-معامل الارتباط (بيرسون) 0,649** -مستوى الدلالة 0,000 -العدد 191	العبارة 34	- معامل الارتباط (بيرسون) 0,669** - مستوى الدلالة 0,000 - العدد 191	العبارة 21
-معامل الارتباط (بيرسون) 0,684** -مستوى الدلالة 0,000 -العدد 191	العبارة 35	- معامل الارتباط (بيرسون) 0,780** - مستوى الدلالة 0,000 - العدد 191	العبارة 22
- معامل الارتباط (بيرسون) 0,800** - مستوى الدلالة 0,000 - العدد 191	العبارة 36	- معامل الارتباط (بيرسون) 0,810 - مستوى الدلالة 0,000 - العدد 191	العبارة 23
- معامل الارتباط (بيرسون) 0,846** - مستوى الدلالة 0,000 - العدد 191	العبارة 37	- معامل الارتباط (بيرسون) 0,762** - مستوى الدلالة 0,000 - العدد 191	العبارة 24

0.852 0,000 191	- معامل الارتباط (بيرسون) - مستوى الدلالة - العدد	العبارة 38	0,748** 0,000 191	- معامل الارتباط (بيرسون) - مستوى الدلالة - العدد	العبارة 25
0,819** 0,000 191	- معامل الارتباط (بيرسون) - مستوى الدلالة - العدد	العبارة 39	0,695** 0,000 191	- معامل الارتباط (بيرسون) - مستوى الدلالة - العدد	العبارة 26
0,719** 0,000 191	- معامل الارتباط (بيرسون) - مستوى الدلالة - العدد	العبارة 40	0,721** 0,000 191	- معامل الارتباط (بيرسون) - مستوى الدلالة - العدد	العبارة 27
0,705** 0,000 191	- معامل الارتباط (بيرسون) - مستوى الدلالة - العدد	العبارة 41	0,721 0,000 191	- معامل الارتباط (بيرسون) - مستوى الدلالة - العدد	العبارة 28
0,727** 0,000 191	- معامل الارتباط (بيرسون) - مستوى الدلالة - العدد	العبارة 42	0,786** 0,000 191	- معامل الارتباط (بيرسون) - مستوى الدلالة - العدد	العبارة 29
0.826 0,000 191	- معامل الارتباط (بيرسون) - مستوى الدلالة - العدد	العبارة 43	0,623** 0,000 191	- معامل الارتباط (بيرسون) - مستوى الدلالة - العدد	العبارة 30
0,877** 0,000 191	- معامل الارتباط (بيرسون) - مستوى الدلالة - العدد	العبارة 44	0,673** 0,000 191	- معامل الارتباط (بيرسون) - مستوى الدلالة - العدد	العبارة 31
0,825** 0,000 191	- معامل الارتباط (بيرسون) - مستوى الدلالة - العدد	العبارة 45	0,784** 0,000 191	- معامل الارتباط (بيرسون) - مستوى الدلالة - العدد	العبارة 32
1 - مستوى الدلالة 191	- معامل الارتباط (بيرسون) - مستوى الدلالة - العدد	المنظمة المتعلمة	0,758 0,000 191	- معامل الارتباط (بيرسون) - مستوى الدلالة - العدد	العبارة 33
**ارتباط عند مستوى دلالة 0.01 فأقل * ارتباط عند مستوى دلالة 0.05 فأقل					

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v21

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات ارتباط كل عبارة من العبارات (من العبارة 21 إلى العبارة 45) مع المحورها (المنظمة المتعلمة) جاءت موجبة، حيث تراوحت نسبها بين (62.3%) و (87.7%). كما أن جميع مستويات الدلالة بلغت (0.000)، مما يشير إلى وجود دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)

فأقل. وهذا يعكس اتساق هذه العبارات مع المحور الذي تنتمي إليه، مما يؤكد صدق الاتساق الداخلي لمحور (المنظمة المتعلمة).

### ب- ثبات أداة الدراسة

يشير مفهوم الثبات إلى مدى اتساق أداة البحث وإمكانية الاعتماد عليها في القياس، بحيث تقدم النتائج نفسها عند تكرار استخدامها تحت الظروف والشروط ذاتها. بمعنى آخر تعكس الثبات قدرة الأداة على إعطاء نفس النتائج عند إعادة تطبيقها أكثر من مرة في نفس الشروط.

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ ( *Alpha Cronbach* ) لتقدير الاتساق الداخلي للأداة بصيغتها الكلية والنهائية، وقد تم تطبيق المعادلة على العينة بهدف قياس الصدق البنائي للأداة. و الجدول التالي يوضح معاملات ثبات متغيرات الدراسة .

جدول رقم (15) : معاملات ثبات متغيرات الدراسة.

متغيرات الدراسة	عدد العبارات	معامل الثبات	صدق المحك
المتغير الأول: التخطيط التعاقبي	20	0.901	0.949
المتغير الثاني: المنظمة المتعلمة	25	0.924	0.961
الصدق والثبات العام للاستبيان	45	0.946	0.972

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v21

كما يمكن توضيح معامل ثبات ابعاد الاستبيان في الجدول الموالي:

الجدول رقم(16): معاملات ثبات ابعاد المتغير التابع (المنظمة المتعلمة)

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات	صدق المحك
الرؤية المشتركة	05	0.806	0.897
التفكير المنظمي	05	0.749	0.865
البراعة الشخصية	05	0.731	0.855
التعلم الجماعي	05	0.866	0.930
النماذج الذهنية	05	0.853	0.923
المجموع	25	0.924	0.961

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v21

ملاحظة : يتم حساب معامل الصدق عن طريق جذر معامل الثبات (ألفا كرونباخ).

يتضح من خلال البيانات المشار إليها في الجدول السابق أن معامل الثبات للتخطيط التعاقبي جاء مرتفعا حيث قدر بـ (90.1%)، مما يعكس مستوى ثبات جيد ومقبول لأغراض الدراسة .

كما أظهرت فقرات المنظمة المتعلمة معامل ثبات مرتفع، حيث تجاوزت معظم القيم نسبة (73%)، وبلغ معامل الثبات الكلي لفقرات المنظمة المتعلمة (92.4%)، وهو أيضا معامل ثبات جيد ومقبول للدراسة.

في حين بلغ الثبات الكلي لجميع فقرات الاستبيان (94.6%) وهو معامل ثبات جيد ومقبول لأغراض الدراسة. وهذا ما يتضح من خلال صدق المحك الذي بلغ معامل العام (97.2%) وهو معامل عال في مثل هذه الدراسات.

#### رابعا : الاساليب الاحصائية للدراسة

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات، تم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المستمدة من برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences). (SPSS.V. 21) وذلك بعد معالجة البيانات بعد جمعها، ثم فرزها وترميزها. واعتمدت الدراسة على استخدام الأساليب التالية:

1- تم استخدام جداول التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لتمثيل خصائص البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة.

2- لقياس مدى ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Alpha de Cronbach)، كما تم استخدام معامل الصدق لقياس الصدق البنائي.

3- معامل الارتباط بيرسون (Person Correlation): وذلك لقياس الاتساق الداخلي وقياس نوع ودرجة العلاقة بين متغيرات الدراسة، فكلما كانت قيمته موجبة وأقرب إلى الواحد (1) دل ذلك على وجود ارتباط طردي قوي بين متغيري الدراسة بينما عندما تكون اقرب إلى الصفر فإن ذلك يدل على ارتباط طردي ضعيف.

أما إذا كانت قيمته سلبية وتقترب من (-1) دل ذلك على وجود ارتباط عكسي قوي، وعندما تكون اقرب إلى الصفر فإن ذلك يدل على ارتباط عكسي ضعيف، أما إذا كانت قيمته تساوي صفر فإننا هذا يدل على عدم وجود أي ارتباط بين متغيري الدراسة. (السواح، 2006، الصفحات 448-449)

4- معامل الالتواء (Skewness): يعرف الالتواء بأنه درجة التماثل أو البعد عن التماثل لتوزيع ما يستخدم لإختبار التوزيع الطبيعي للبيانات. (محمد رشيد، 2008، صفحة 138)

5- معامل التفلطح (Kurtosis): وهو مقياس يصف ارتفاع قيمة المنحني من حيث الاعتدال، يستخدم لإختبار التوزيع الطبيعي للبيانات. (محمد رشيد، 2008، صفحة 139).

- 6- حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري كمقاييس النزعة المركزية، من أجل وصف بعض متغيرات الدراسة.
- 7- تم استعمال معامل الارتباط و R square لقياس الأثر، ونسبة تفسير المتغير المستقل وأبعاده للمتغير التابع.
- 8- تم الاعتماد على تحليل التباين الانحدار (ANAIYES OF VARIANCE) لقياس الأثر بين متغيرات الدراسة وأبعاده (لاختبار فرضيات الدراسة).
- 9- مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistical Measures): وذلك بوصف مجتمع الدراسة
- مجتمع الدراسة وإبراز خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، واستخدام هذه البيانات للإجابة عن أسئلة الدراسة. يتم ذلك من خلال تحليل إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة الخاصة بالدراسة، وترتيب المتغيرات وفقا لأهميتها استنادا إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- 10- تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance): وتم استخدامه من أجل التأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية.
- 11- تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA): هو اختبار إحصائي يستخدم لتحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات ثلاث مجموعات أو أكثر. يستخدم هذا الاختبار عند وجود متغير مستقل واحد بفئات متعدد.
- 12- اختبار LSD (Least Significant Difference): هو اختبار إحصائي يستخدم كاختبار لاحق (Post Hoc Test) بعد إجراء تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لتحديد أي المجموعات تظهر فروقا معنوية في متوسطاتها
- 13- تحليل Tamhane): هو اختبار إحصائي يستخدم لإجراء مقارنات متعددة بين المتوسطات عند وجود تباين غير متساو بين المجموعات (عدم تجانس التباين). يعرف أيضا بـ اختبار Tamhane T2 ، وهو أحد الاختبارات البعدية (Post-Hoc Tests) التي تستخدم بعد تحليل التباين الأحادي (ANOVA) إذا تم رفض الفرضية الصفرية، مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات.

## المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية واختبار وتفسير الفرضيات

في هذا المبحث سيتم عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية من خلال اختبار الفرضية الرئيسية الأولى إضافةً إلى اختبار فرضيات الفروق في متغيرات الدراسة وفقاً للبيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين.

## المطلب الأول : عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية

يتناول هذا المطلب عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية، بدءاً بتصنيف الخصائص الديمغرافية للمبحوثين عينة الدراسة ثم التطرق إلى تحليل وتفسير محاور الاستبانة .

## اولاً: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية

فيما يلي سيتم استعراض وتحليل خصائص مبحوثي عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

## 1- توزيع العينة حسب الجنس

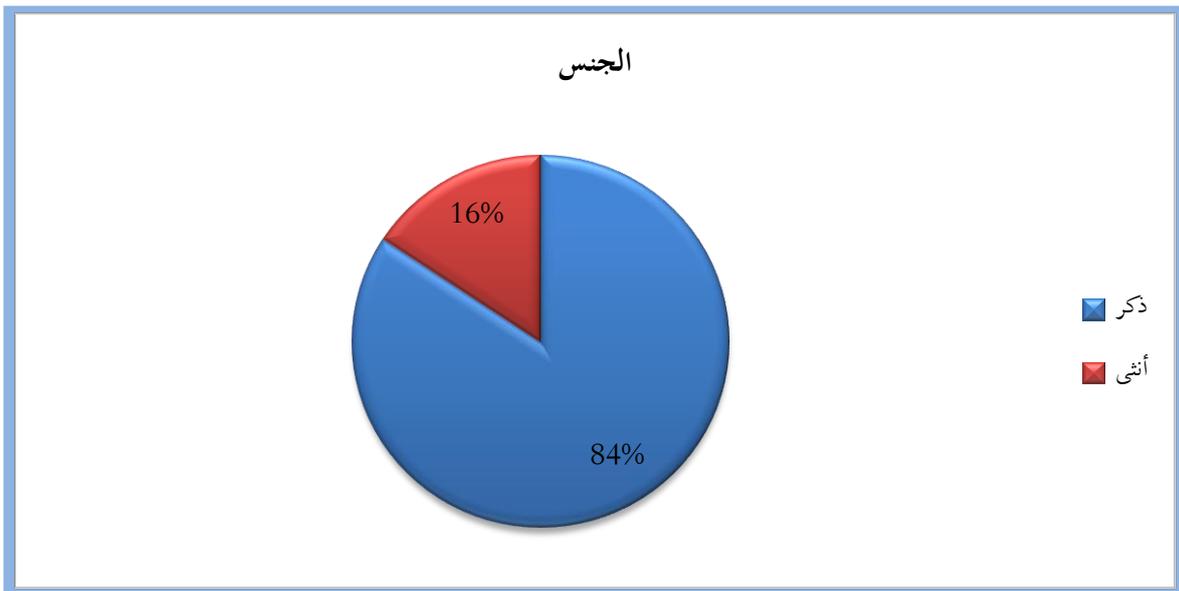
يمكن توضيح توزيع العينة حسب الجنس في الجدول الموالي:

الجدول رقم (17) : توزيع العينة حسب الجنس

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	161	%84.3
	أنثى	30	%15.7
	المجموع	191	%100

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V21

الشكل رقم (13): توزيع العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على برنامج Excel

يتضح من خلال الجدول السابق أن غالبية المبحوثين كانوا من فئة الذكور بنسبة (84.3%)، مقابل (15.7%)، من الإناث. ويمكن تفسير هذا التفاوت بين الجنسين بطبيعة ومتطلبات العمل في المؤسسات موضوع الدراسة، خاصة في المجالات الفنية والتقنية، التي تعتبر في بيئتنا غالباً ذات طابع رجالي.

## 2- توزيع العينة حسب العمر

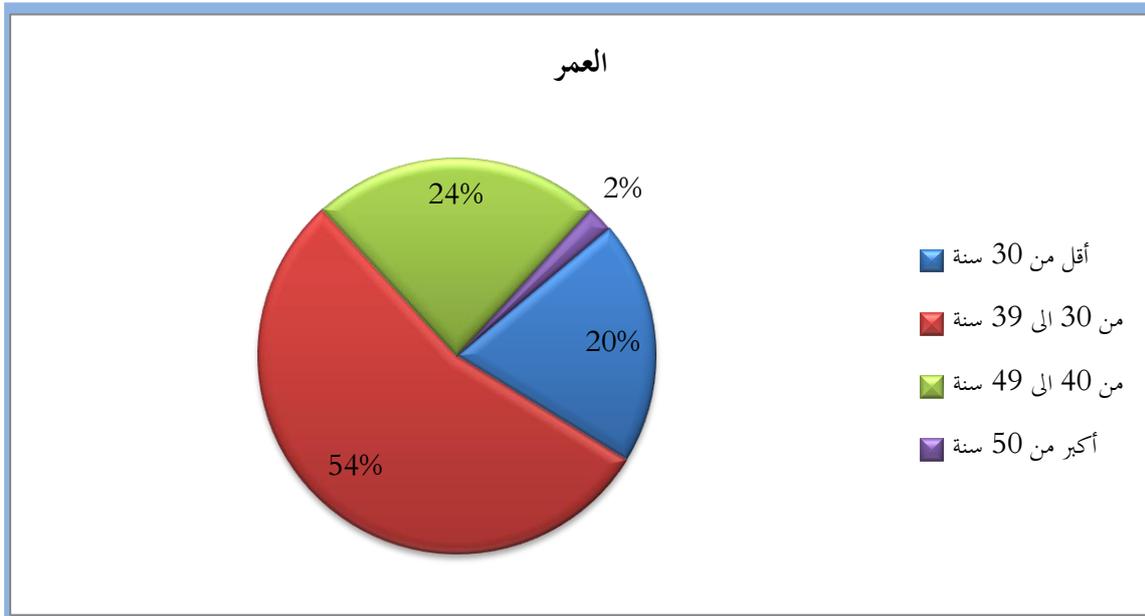
يمكن توضيح توزيع العينة حسب العمر في الجدول الموالي:

الجدول رقم (18): توزيع العينة حسب العمر

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
العمر	أقل من 30 سنة	38	19.9%
	من 30 إلى أقل من 39	104	54.5%
	من 40 إلى أقل من 49	45	23.6%
	أكبر من 50	4	2.1%
	المجموع	191	100%

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V21

الشكل رقم (14): توزيع العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على برنامج Excel

بالنسبة لمتغير العمر، يظهر الجدول السابق أن الفئة العمرية الأكثر انتشاراً بين موظفي المؤسسات محل الدراسة هي الفئة الثانية (من 30 إلى أقل من 39 عاماً)، والتي تشكل (54.5%) من إجمالي الموظفين، تليها الفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 49 عاماً) بنسبة (23.6%)، ثم الفئة العمرية (أقل من 30 عاماً) بنسبة (19.9%) أما الفئة العمرية (50 عاماً فأكثر)، فقد كانت الأقل تمثيلاً، بنسبة لم تتجاوز (2.1%) فقط.

تشير هذه النتائج إلى تركيز المؤسسات محل الدراسة على توظيف الشباب، حيث يشكل الموظفون الذين تقل أعمارهم عن 39 عاما غالبية القوى العاملة بنسبة (54.5%). بالإضافة إلى ذلك فإن النسبة الكبرى من هؤلاء الموظفين (98%) لا يزالون في مراحل وظيفية توفر لهم آفاقا طويلة الأمد. هذا يبرز أهمية توفير فرص التطوير والتعلم لتعزيز كفاءاتهم ودعم مسيرتهم المهنية، مما يمكن المؤسسات من الاستفادة من إمكانياتهم في المستقبل، خاصة عند تأهيلهم لشغل المناصب الحساسة.

### 3- توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

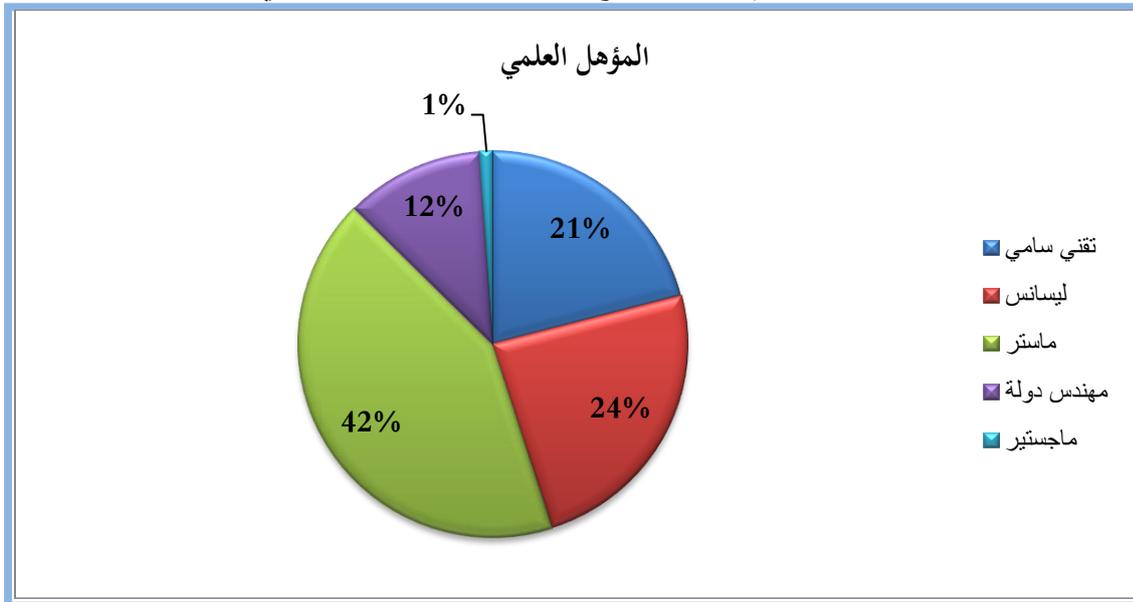
يمكن توضيح توزيع العينة حسب المؤهل العلمي في الجدول التالي:

الجدول رقم (19): توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	تقني سامي	40	20.9%
	ليسانس	46	24.1%
	ماستر	81	42.4%
	مهندس دولة	22	11.5%
	ماجستير	2	1%
	المجموع	191	100%

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V21

الشكل رقم (15): توزيع العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على برنامج Excel

يتبين من الجدول أعلاه أن أكبر فئة من الباحثين هم الحاصلون على شهادة الماجستير بنسبة (42.4%) تليها فئة الحاصلين على شهادة الليسانس بنسبة (24.1%)، ثم الحاصلين على شهادة تقني سامي بنسبة (20.9%). كما تبلغ نسبة الحاصلين على شهادة المهندس دولة (11.5%)، في حين يشكل الحاصلون على شهادة الماجستير (1%) فقط.

من خلال هذه البيانات، يمكننا استنتاج أن المؤسسات محل الدراسة تولي أهمية كبيرة لتوظيف الكفاءات البشرية المؤهلة بمختلف التخصصات، مما يعكس تفضيلاً واضحاً للتعليم العالي والمتخصص، وهو ما يساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية وضمان الأداء العالي. مما يشير إلى وجود شريحة كبيرة من الأفراد ذوي التأهيل الجامعي الأساسي. الأمر الذي يسهل من إمكانية التعلم والتطور داخل هذه المؤسسات.

#### 4- توزيع العينة حسب الخبرة المهنية.

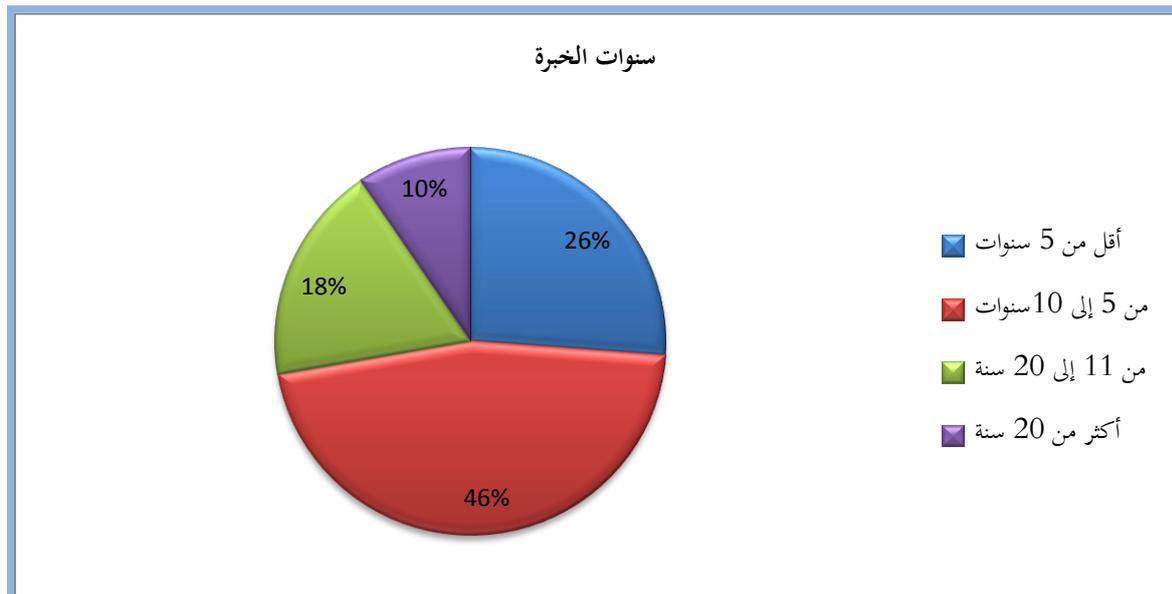
يمكن توضيح توزيع العينة حسب الخبرة المهنية في الجدول التالي:

الجدول رقم (20) : توزيع العينة حسب الخبرة المهنية.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	50	26.2%
	من 5 إلى 10 سنوات	88	46.1%
	من 11 إلى 20 سنة	35	18.3%
	أكثر من 20 سنة	18	9.4%
	المجموع	191	100%

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V21

الشكل (16): توزيع العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على برنامج Excel

يوضح الجدول الخاص بتوزيع سنوات الخبرة لدى الموظفين أن النسبة الأكبر تنتمي لفئة الخبرة من ( 5 إلى أقل من 10 سنة)، حيث يشكلون نسبة (46.1%) من عينة الدراسة. تليها فئة الموظفين ذوي الخبرة التي (أقل من 5 سنوات) بنسبة (26.2%). أما الموظفون الذين تتراوح خبرتهم بين (11 إلى 20 سنة) فقد بلغت نسبتهم (18.3%)، في المقابل، كانت نسبة الموظفين الذين تزيد خبرتهم على 20 سنة (9.4%)، مما يشير إلى أن غالبية موظفي المؤسسة يتمتعون بخبرة مهنية ومستوى معرفي مقبول.

يمكن الاستنتاج أن نسبة (27.7%) من المبحوثين يتمتعون بمستوى عال من الخبرة، بينما يمتلك (46.1%) منهم مستوى مقبولا من الخبرة ضمن الفئة الزمنية من (5 إلى أقل من 10 سنة). قد يعزى ذلك إلى حداثة تأسيس معظم المؤسسات محل الدراسة. ومن ناحية أخرى، يشير وجود (26.2%) من المبحوثين الذين يحتاجون إلى تعزيز خبراتهم إلى أهمية الاستثمار في تطويرهم المهني لضمان مشاركتهم الفعالة في أنشطة المؤسسة. وبصورة عامة، يمكن القول إن (73.8%) من المبحوثين لديهم القدرة على تقديم أداء متميز إذا توفرت لهم الظروف الملائمة.

ونستنتج مما سبق أن أغلبية عينة الدراسة من الذكور بنسبة (84.3%)، أما فيما يتعلق بالعمر، فقد كانت الفئة العمرية من (30 إلى أقل من 39 عاما)، هي الأبرز بنسبة (54.5%)، بالنسبة للتوزيع حسب المؤهل العلمي كانت النسبة الأكبر من نصيب الحاصلون على شهادة الماستر حيث بلغت بنسبة (42.4%) وفيما يخص الخبرة المهنية، كانت الفئة الغالبة هي من (5 إلى أقل من 10 سنة)، بنسبة وصلت (46.1%).

#### ثانيا: تحليل وتفسير محاور الاستبانة

لتقييم متغيرات الدراسة (التخطيط التعاقبي والمنظمة المتعلمة) في المؤسسات محل الدراسة، سيتم تحليل كل من المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، التكرارات ودرجة الموافقة.

#### 1- المتوسط الحسابي ونسب الموافقة:

في هذا العنصر، سنقوم بتحليل محاور الاستبانة بهدف الإجابة على أسئلة البحث. تم استخدام الإحصاء الوصفي من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت من 1 إلى 5) لإجابات أفراد عينة البحث على العبارات المتعلقة بمحوري التخطيط التعاقبي والمنظمة المتعلمة. ، وقد تقرر ان يكون المتوسط الحسابي لإجابات الموظفين عن كل عبارة وفقا للمعادلة التالية: (بلوناس، 2016، صفحة 178)

طول الفئة = (القيمة العليا للبديل - القيمة الدنيا للبديل) / عدد المستويات

$$\text{طول الفئة} = 5 / (1-5) = 0.80$$

تم اضافة هذه القيمة الى اقل قيمة في المقياس و هي قيمة الواحد الصحيح " 1 " وذلك لتحديد الحد الاعلى لهذه الفئة، وبالتالي اصبح طول كل فئة كالتالي:

- ❖ قيمة المتوسط الحسابي التي تتراوح بين ( 1 الى اقل من 1.80 ) دال على مستوى منخفض جدا.
- ❖ قيمة المتوسط الحسابي التي تتراوح بين ( 1.80 الى اقل من 2.60 ) دال على مستوى منخفض.
- ❖ قيمة المتوسط الحسابي التي تتراوح بين ( 2.60 الى اقل من 3.40 ) دال على مستوى متوسط.
- ❖ قيمة المتوسط الحسابي التي تتراوح بين ( 3.40 الى اقل من 4.20 ) دال على مستوى مرتفع.
- ❖ قيمة المتوسط الحسابي التي تتراوح بين ( 4.20 الى اقل من 5 ) دال على مستوى مرتفع جدا.

وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالية:

### 1- المتغير المستقل: التخطيط التعاقبي

نسعى من خلال تحليل إجابات عبارات هذا المحور إلى تحديد مستوى التخطيط التعاقبي في المؤسسات قيد الدراسة. ويعرض الجدول التالي أبرز النتائج المستخلصة من إجابات الباحثين:

الجدول رقم (21) : التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات (التخطيط التعاقبي)

المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التكرار والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
اولا:التنبؤ الوظيفي	3.67	0.494							2	مرتفع
يحدد تقييم اداء الموظفين المنتظم الفرص المناسبة للترقية	3.72	0.902	التكرار	5	18	28	115	25	3	مرتفع
			النسبة %	2.6	9.4	14.7	60.2	13.1		
تتمتع المؤسسة بدراسة اتجاهات السوق لفهم وتحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية.	3.76	0.804	التكرار	3	12	36	117	23	1	مرتفع
			النسبة %	1.6	6.3	18.8	61.3	12		
تحليل الاحتياجات من الكفاءات المستقبلية يتم على اساس التغيرات في بيئة العمل	3.63	0.705	التكرار	2	11	50	120	8	4	مرتفع
			النسبة %	1	5.8	26.2	62.8	4.2		
ملاأ المناصب الشاغرة مستقبلا يعتمد على التوظيف الداخلي	3.75	0.813	التكرار	1	16	38	110	26	2	مرتفع
			النسبة %	0.5	8.4	19.9	57.6	13.6		
تقدر المؤسسة معدلات التقاعد المتوقعة لتحديد الفجوات الناتجة عنها	3.53	0.800	التكرار	3	14	66	94	14	5	مرتفع
			النسبة %	1.6	7.3	34.6	49.2	7.3		

المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التكرار والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
<b>ثانيا: الظل الوظيفي</b>	<b>3.92</b>	<b>0.578</b>							<b>1</b>	مرتفع
تعتمد المؤسسة على اسلوب التدريب بالمرافقة للموظفين الجدد من طرف موظفيها القدامى	3.95	0.832	التكرار	3	11	20	116	41		مرتفع
			النسبة %	1.6	5.8	10.5	60.7	21.5		
تحرص المؤسسة على نقل المعرفة والخبرات من العمالة القديمة الى العمالة الجديدة	3.97	0.766	التكرار	3	8	16	127	36		مرتفع
			النسبة %	1.6	4.2	8.4	66.5	18.8		
يتم تدريب الموظفين الجدد في أماكن العمل	4.01	0.718	التكرار	2	6	18	127	38		مرتفع
			النسبة %	1	3.1	9.4	66.5	19.9		
تعتمد المؤسسة على التدريب المتزامن المقدم من اصحاب الخبرة والمختصين لموظفيها الجدد	3.88	0.841	التكرار	2	14	26	112	37		مرتفع
			النسبة %	1	7.3	13.6	58.6	19.4		
يظهر الموظفين المؤسسة استعداد لتوجيه ومرافقة الموظفين الجدد	3.83	0.756	التكرار	0	13	34	116	28		مرتفع
			النسبة %	0	6.8	17.8	60.7	14.7		
<b>ثالثا: التناوب الوظيفي</b>	<b>3.38</b>	<b>0.755</b>							<b>3</b>	متوسط
تطبق المؤسسة التناوب الوظيفي بشكل دوري و ممنهج	3.37	0.952	التكرار	11	21	56	93	10		متوسط
			النسبة %	5.8	11	29.3	48.7	5.2		
يتم التناوب الوظيفي في المراحل المختلفة للمسار الوظيفي للموظف	3.43	0.879	التكرار	8	19	54	103	7		مرتفع
			النسبة %	4.2	9.9	28.3	53.9	3.7		
يساعد التناوب الوظيفي المطبق بالمؤسسة على إتاحة فرص أكبر للموظفين لممارسة المهام المختلفة بما	3.57	0.879	التكرار	5	19	45	106	16		مرتفع
			النسبة %	2.6	9.9	23.6	55.5	8.4		
توفر المؤسسة فرصا متساوية للجميع للتقدم والرفي في الوظائف	3.24	1.057	التكرار	18	24	55	83	11		متوسط
			النسبة %	9.4	12.6	28.8	43.5	5.8		
توفر المؤسسة برامج تطوير وتدريب للموظفين لاعادادهم للمناصب القيادية المستقبلية	3.35	1.108	التكرار	19	22	40	94	16		متوسط
			النسبة %	9.9	11.5	20.9	49.2	8.4		

المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التكرار والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
<b>رابعا: ادارة المواهب</b>	<b>3.25</b>	<b>0.939</b>							<b>4</b>	متوسط
تعتمد المؤسسة على أساليب حديثة للبحث عن الكفاءات المتميزة واستقطابها	3.24	1.037	التكرار	17	24	57	83	10	4	متوسط
			النسبة %	8.9	12.6	29.8	43.5	5.2		
تخصص المؤسسة ميزانية كافية لتنمية وتطوير معارف ومهارات اصحاب المواهب	3.34	1.088	التكرار	16	24	49	83	19	2	متوسط
			النسبة %	8.4	12.6	25.7	43.5	9.9		
تتيح المؤسسة فرص تدريب لمختلف الموظفين بهدف الكشف على المواهب الجديدة وتطوير المواهب الموجودة	3.25	1.071	التكرار	15	30	54	76	16	3	متوسط
			النسبة %	7.9	15.7	28.3	39.8	8.4		
تتمتع المؤسسة بتنمية معارف ومهارات اصحاب المواهب من خلال التدريب والتكوين الداخلي او الخارجي	3.37	1.157	التكرار	20	22	40	86	23	1	متوسط
			النسبة %	10.5	11.5	20.9	45	12		
تعدت تعتمد المؤسسة نظام حوافز جيد للاحتفاظ بأصحاب المواهب	3.10	1.114	التكرار	24	25	61	69	12	5	متوسط
			النسبة %	12.6	13.1	31.9	36.1	6.3		
<b>التخطيط التعاقبي</b>	<b>3.56</b>	<b>0.547</b>								مرتفع

المصدر: اعداد الباحث اعتمادا على نتائج الاستبيان من خلال برنامج SPSS v21

تظهر القراءة الإحصائية للجدول السابق أن الموظفين المستجوبين أعربوا عن موافقة مرتفعة على أبعاد التخطيط التعاقبي المتمثلة في (التنبؤ الوظيفي، الظل الوظيفي، التناوب الوظيفي وادارة المواهب)، وقد بلغ المتوسط الحسابي للإجابات (3.56)، مع انحراف معياري قدره (0.547)، مما يشير إلى تجانس واضح في الآراء وعدم وجود تشتت في الإجابات. وفيما يلي توضيح تفصيلي للنتائج المرتبطة بكل بعد:

#### ❖ التنبؤ الوظيفي:

وفقا للجدول السابق يتبين أن بعد "التنبؤ الوظيفي" احتل المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات (3.67) مع انحراف معياري قدره (0.494). مما يشير إلى عدم وجود تشتت كبير في الإجابات، إذ إن اقتراب القيمة من الصفر يدل على اتساق الآراء بين الباحثين، حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر يدل ذلك على عدم وجود انحرافات في إجابات الباحثين، ووفقا لمقياس الدراسة يظهر أن الاتجاه العام لآراء المستجوبين حول هذا البعد كان مرتفعا. كما تشير النتائج إلى أن كل

إجابات أفراد العينة على عبارات هذا البعد عكست اتجاهات إيجابية مرتفعة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.53-3.76) وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.705-0.902).

ونجد أن العبارة رقم 2 " تهتم المؤسسة بدراسة اتجاهات السوق لفهم وتحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية ". قد جاءت بالترتيب الأول بمتوسط حسابي بلغ (3.76) وانحراف معياري (0.804). وجاءت العبارة رقم 4 "ملء المناصب الشاغرة مستقبلا يعتمد على التوظيف الداخلي" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (0.813)، أما العبارة رقم 1 "يحدد تقييم أداء الموظفين المنتظم الفرص المناسبة للترقية" فقد احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (0.902)، وجاءت العبارة رقم 3 " تحليل الاحتياجات من الكفاءات المستقبلية يتم على اساس التغيرات في بيئة العمل " في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (0.705)، وفي المرتبة الخامسة والأخيرة. جاءت العبارة رقم 5 "تقدر المؤسسة معدلات التقاعد المتوقعة لتحديد الفجوات الناتجة عنها" بمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (0.800)

يمكن تفسير ذلك باهتمام المؤسسات قيد الدراسة بتحليل اتجاهات السوق لفهم الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية وتحديد بدقتها. كما أن التزام المؤسسة بالتقييم المنتظم لاداء الموظفين لدعم الترقية والتطوير يعزز ثقة الموظفين ويخلق ثقافة تنظيمية إيجابية تحفز الأداء والاستقرار الوظيفي، إضافة إلى ذلك تقوم هذه المؤسسات بتخطيط استقطاب داخلي للكفاءات الضرورية لشغل المناصب المستقبلية، مع مراعاة تقدير معدلات التقاعد المتوقعة والعمل على معالجة الفجوات التي قد تنشأ نتيجة لذلك.

#### ❖ بعد الظل الوظيفي:

وفقا للجدول السابق يتبين أن بعد "الظل الوظيفي" احتل المرتبة الاولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات (3.92) مع انحراف معياري قدره (0.578). مما يشير إلى عدم وجود تشتت كبير في الإجابات، ووفقا لمقياس الدراسة يظهر أن الاتجاه العام لآراء المستجوبين حول هذا البعد كان مرتفعا. كما تشير النتائج إلى أن كل إجابات أفراد العينة على عبارات هذا البعد عكست اتجاهات إيجابية مرتفعة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.83-4.01) وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.718-0.841).

ونجد أن العبارة رقم 3 " يتم تدريب الموظفين الجدد في أماكن العمل "، قد جاءت بالترتيب الأول بمتوسط حسابي بلغ (4.01) وانحراف معياري (0.718). وجاءت العبارة رقم 2 " تحرص المؤسسة على نقل

المعرفة والخبرات من العمالة القديمة الى العمالة الجديدة " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (0.766)، أما العبارة رقم 1 " تعتمد المؤسسة على اسلوب التدريب بالمرافقة للموظفين الجدد من طرف موظفيها القدامى " فقد احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (0.832)، وجاءت العبارة رقم 4 " تعتمد المؤسسة على التدريب المتزامن المقدم من اصحاب الخبرة والمختصين لموظفيها الجدد " في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.756)، وفي المرتبة الخامسة والأخيرة، جاءت العبارة رقم 5 " يظهر الموظفون المؤسسة استعداد لتوجيه ومرافقة الموظفين الجدد" بمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (0.756)

وتفسر النتائج اعلاه باعتماد المؤسسات محل الدراسة بشكل واضح على أسلوب التدريب بالمرافقة كأداة رئيسية لتطوير كفاءة الموظفين الجدد، حيث يتم إرشادهم وتدريبهم من قبل الموظفين القدامى ذوي الخبرة. يظهر هذا الحرص في التركيز على نقل المعرفة والخبرات من العمالة القديمة إلى الجديدة لضمان استمرارية الأداء وتطويره. كما يتميز التدريب بارتباطه الوثيق ببيئة العمل الفعلية، حيث ينفذ مباشرة في مواقع العمل، مما يساهم في تعزيز اكتساب المهارات العملية. بالإضافة إلى ذلك، تستفيد المؤسسة من التدريب المتزامن الذي يقدمه خبراء ومختصون، مما يثري تجربة التعلم ويدعم ثقافة التعاون داخل بيئة العمل.

#### ❖ التناوب الوظيفي:

وفقا للجدول السابق يتبين أن بعد "التناوب الوظيفي" احتل المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات (3.38) مع انحراف معياري قدره (0.755). مما يشير إلى عدم وجود تشتت كبير في الإجابات، ووفقا لمقياس الدراسة يظهر أن الاتجاه العام لآراء المستجوبين حول هذا البعد كان متوسطا. كما تشير النتائج إلى أن معظم إجابات أفراد العينة على عبارات هذا البعد عكست اتجاهات إيجابية متوسطة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.24-3.57) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.879-1.108).

ونجد أن العبارة رقم 3 " يساعد التناوب الوظيفي المطبق بالمؤسسة على إتاحة فرص أكبر للموظفين لممارسة المهام المختلفة بها ". قد جاءت بالترتيب الأول بمتوسط حسابي بلغ (3.57) وانحراف معياري (0.879). وجاءت العبارة رقم 2 " يتم التناوب الوظيفي في المراحل المختلفة للمسار الوظيفي للموظف " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.43) وانحراف معياري (0.879)، أما العبارة رقم 1 " تطبق المؤسسة التناوب

الوظيفي بشكل دوري و ممنهج " فقد احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.37) وانحراف معياري (0.952)، وجاءت العبارة رقم 5 " توفر المؤسسة برامج تطوير وتدريب للموظفين لاعدادهم للمناصب القيادية المستقبلية " في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.35) وانحراف معياري (1.108)، أي يوجد تشتت في الاجابات الا ان نسبة (57.6%) من الموظفين يقرون بان المؤسسة توفر برامج تطوير للموظفين لاعدادهم للمناصب القيادية المستقبلية. بينما بقية الموظفين لا يوافقون على ذلك. وفي المرتبة الخامسة والأخيرة، جاءت العبارة رقم 4 " توفر المؤسسة فرصا متساوية للجميع للتقدم والرقى في الوظائف " بمتوسط حسابي (3.24) وانحراف معياري (1.057)، أي يوجد تشتت في الاجابات اذ أن نسبة (49.3%) من الموظفين يقرون بان المؤسسة توفر فرصا متساوية للجميع للتقدم والرقى في الوظائف. ونسبة (22%) من الموظفين لا يوافقون على ذلك. اما بقية الموظفين فقد كانت اكتفوا بالحيادية .

وتفسر النتائج المتعلقة بهذا البعد باعتماد المؤسسات محل الدراسة نهجا منهجيا ودوريا لتطبيق التناوب الوظيفي كجزء من استراتيجياتها لتنمية المهارات وتعزيز التطور المهني للموظفين. مما يتيح للموظفين فرصة اكتساب خبرات متعددة من خلال ممارسة مهام متنوعة بالإضافة إلى ذلك تقدم برامج تطوير وتدريب تهدف إلى إعداد الموظفين لتولي المناصب القيادية المستقبلية، مما يعكس التزامها ببناء جيل جديد من القيادات القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة

#### ❖ ادارة المواهب:

وفقا للجدول السابق يتبين أن بعد "ادارة المواهب" احتل المرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات (3.25) مع انحراف معياري قدره (0.939). مما يشير إلى عدم وجود تشتت كبير في الإجابات، ووفقا لمقياس الدراسة يظهر أن الاتجاه العام لآراء المستجوبين حول هذا البعد كان متوسطا. كما تشير النتائج إلى أن كل إجابات أفراد العينة على عبارات هذا البعد عكست اتجاهات إيجابية متوسط، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.10 - 3.37) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (1.037-1.157).

ونجد أن العبارة رقم 4 " تهتم المؤسسة بتنمية معارف ومهارات اصحاب المواهب من خلال التدريب والتكوين الداخلي او الخارجي ". قد جاءت بالترتيب الأول بمتوسط حسابي بلغ (3.37) وانحراف معياري (1.157). أي يوجد تشتت في الاجابات اذ أن نسبة (57%) من الموظفين يقرون بان المؤسسة تهتم بتنمية

معارف ومهارات اصحاب المواهب من خلال التدريب والتكوين الداخلي او الخارجي. ونسبة (22%) من الموظفين لايوافقون على ذلك في حين اكنفى بقية الموظفين بالحيادية. وجاءت العبارة رقم 2 " تخصص المؤسسة ميزانية كافية لتنمية وتطوير معارف ومهارات اصحاب المواهب" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.34) وانحراف معياري (1.088)، أي يوجد تشتت في الاجابات الا ان نسبة (53.4%) من الموظفين يقرون بان المؤسسة تخصص ميزانية كافية لتنمية وتطوير معارف ومهارات اصحاب المواهب. ونسبة (21%) من الموظفين لايوافقون على ذلك في حين اكنفى بقية الموظفين بالحيادية. أما العبارة رقم 3 " تتيح المؤسسة فرص تدريب لمختلف الموظفين بهدف الكشف على المواهب الجديدة وتطوير المواهب الموجودة " فقد احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.25) وانحراف معياري (1.071)، أي يوجد تشتت في الاجابات اذ أن نسبة (48.2%) من الموظفين يقرون بان المؤسسة تتيح فرص تدريب لمختلف الموظفين بهدف الكشف على المواهب الجديدة وتطوير المواهب الموجودة. ونسبة (23.6%) من الموظفين لايوافقون على ذلك في حين اكنفى بقية الموظفين بالحيادية. وجاءت العبارة رقم 1 " تعتمد المؤسسة على أساليب حديثة للبحث عن الكفاءات المتميزة واستقطابها " في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.24) وانحراف معياري (1.037)، أي يوجد تشتت في الاجابات اذ أن نسبة (48.7%) من الموظفين يقرون بان المؤسسة تعتمد على أساليب حديثة للبحث عن الكفاءات المتميزة واستقطابها. ونسبة (21.5%) من الموظفين لايوافقون على ذلك في حين اكنفى بقية الموظفين بالحيادية. وفي المرتبة الخامسة والأخيرة، جاءت العبارة رقم 5 " تعتم المؤسسة نظام حوافز جيد للاحتفاظ بأصحاب المواهب " بمتوسط حسابي (3.10) وانحراف معياري (1.114)، أي يوجد تشتت في الاجابات الا ان نسبة (42.4%) من الموظفين يقرون بان المؤسسة تعتم المؤسسة نظام حوافز جيد للاحتفاظ بأصحاب المواهب ونسبة (25.7%) من الموظفين لايوافقون على ذلك في حين اكنفى بقية الموظفين بالحيادية.

اهتمام المؤسسة بأصحاب المواهب بدرجة متوسطة يعكس وجود بعض الجهود الموجهة نحو تنمية واستقطاب الكفاءات، لكنها قد تكون غير كافية لتحقيق الاهداف المرجوة. فعلى الرغم من تخصيص ميزانية لتطوير معارفهم ومهاراتهم، إلا أن هذه الجهود قد تواجه تحديات في التنفيذ. كما أن إتاحة فرص التدريب للكشف عن المواهب الجديدة وتطوير المواهب الحالية، إلى جانب توفير نظام حوافز، يشير إلى إدراك المؤسسة لأهمية هذه الممارسات، لكن الاهتمام المتوسط قد يرجع إلى محدودية الموارد أو عدم كفاية السياسات لتحفيز واستبقاء الكفاءات بشكل مستدام.

2- المتغير التابع: المنظمة المتعلمة

نسعى من خلال تحليل إجابات عبارات هذا المحور إلى تحديد مستوى بناء المنظمة المتعلمة في المؤسسات قيد الدراسة. ويعرض الجدول التالي أبرز النتائج المستخلصة من إجابات المبحوثين:

الجدول رقم (22): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات (المنظمة المتعلمة)

المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التكرار والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
اولا:الرؤية المشتركة	3.18	0.755							5	متوسط
للموظفين رؤية مشتركة حول القضايا المتعلقة بالمؤسسة	3.37	0.941	التكرار	8	28	51	94	10	2	متوسط
			النسبة %	4.2	14.7	26.7	49.2	5.2		
تمتلك المؤسسة رؤى موحدة لدى جماعات العمل في مستوياتها المختلفة	3.29	0.850	التكرار	6	27	68	86	4	3	متوسط
			النسبة %	3.1	14.1	35.6	45	2.1		
يتم اشراك العاملين في اتخاذ جميع القرارات الهامة الاساسية بالمؤسسة	2.83	1.113	التكرار	27	45	64	44	11	5	متوسط
			النسبة %	14.1	23.6	33.5	23	5.8		
تعمل المؤسسة على تسهيل الاتصالات في جميع الاتجاهات لتسهيل تحقيق الاهداف المشتركة	3.40	0.973	التكرار	7	31	46	92	15	1	مرتفع
			النسبة %	3.7	16.2	24.1	48.2	7.9		
تتوفر لدى الموظفين كل المعلومات المتعلقة باهداف المؤسسة	3.06	1.129	التكرار	22	37	53	66	13	4	متوسط
			النسبة %	11.5	19.4	27.7	34.6	6.8		

المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التكرار والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
ثانيا: التفكير المنظمي	3.49	0.629							3	مرتفع
يهتم الموظفون بكل ما يدور حولهم في الشركة وليس بعملهم فقط	3.39	0.988	التكرار	11	24	48	95	13	5	متوسط
			النسبة %	5.8	12.6	25.1	49.7	6.8		
يتناقش الموظفون فيما بينهم حول كيفية العمل	3.73	0.716	التكرار	2	11	36	129	13	1	مرتفع
			النسبة %	1	5.8	18.8	67.5	6.8		
تسعى المؤسسة لتشجيع ثقافة الحوار والتشاور لحل المشاكل بين جميع الفاعلين داخلها	3.56	0.926	التكرار	7	18	46	101	19	2	مرتفع
			النسبة %	3.7	9.4	24.1	52.9	9.9		
يتم النظر لمشاكل العمل بنظرة شاملة وعمامة	3.39	0.998	التكرار	10	31	36	103	11	4	متوسط
			النسبة %	5.2	16.2	18.8	53.9	5.8		
يرتكز تفكير الموظفين في امور العمل على مدى ارتباطها بغيرها من القضايا	3.40	0.788	التكرار	2	22	72	87	8	3	مرتفع
			النسبة %	1	11.5	37.7	45.5	4.2		
ثالثا: البراعة الشخصية	3.68	0.558							1	مرتفع
يتمتع الموظفون بالمؤسسة بمهارات عالية في تأدية وظائفهم	3.76	0.714	التكرار	1	7	50	112	21	3	مرتفع
			النسبة %	0.5	3.7	26.2	58.6	11		
يتمتع الموظفون بالمؤسسة بالقدرة على التكيف مع متطلبات وظائفهم	3.80	0.669	التكرار	1	8	36	130	16	2	مرتفع
			النسبة %	0.5	4.2	18.8	68.1	8.4		
يتمتع الموظفون بالمؤسسة بالقدرة على التكيف مع تغيرات بيئة العمل	3.70	0.725	التكرار	1	12	45	118	15	4	مرتفع
			النسبة %	0.5	6.3	23.6	61.8	7.9		
يعتمد الموظفون على انفسهم في أداء عملهم دون الرجوع إلى رئيسهم المباشر	3.30	1.036	التكرار	11	32	54	77	17	5	متوسط
			النسبة %	5.8	16.8	28.3	40.3	8.9		
تمتلك المؤسسة موظفين ذوي الخبرات والكفاءات اللازمة لحل المشاكل المتعلقة بالعمل	3.86	0.825	التكرار	2	10	38	104	37	1	مرتفع
			النسبة %	1	5.2	19.9	54.5	19.4		

المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التكرار والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
رابعاً: التعلم الجماعي	3.59	0.729							2	مرتفع
يتم تبادل المعارف والخبرات بين الموظفين داخل المؤسسة بشكل مستمر	3.65	0.869	التكرار	5	16	39	112	19	2	مرتفع
			النسبة %	2.6	8.4	20.4	58.6	9.9		
تتعلم فرق العمل في المؤسسة من خلال الحوار الناقد البناء وتبادل الأفكار	3.52	0.905	التكرار	6	21	46	103	15	4	مرتفع
			النسبة %	3.1	11	24.1	53.9	7.9		
تشجع المؤسسة عملية التشارك المعرفي بين الموظفين	3.51	0.905	التكرار	5	27	36	111	12	5	مرتفع
			النسبة %	2.6	14.1	18.8	58.1	6.3		
تشجع المؤسسة الحوار المستمر بين جميع الموظفين لتطوير العمل	3.53	0.983	التكرار	7	26	37	100	21	3	مرتفع
			النسبة %	3.7	13.6	19.4	52.4	11		
يغلب العمل الجماعي على إنجاز الأعمال المختلفة داخل المؤسسة	3.73	0.850	التكرار	5	12	35	116	23	1	مرتفع
			النسبة %	2.6	6.3	18.3	60.7	12		
خامساً: النماذج الذهنية	3.37	0.792							4	متوسط
يستمتع الموظفون بمشاركة أفكارهم لزملائهم في العمل	3.47	0.863	التكرار	3	24	59	91	14	2	مرتفع
			النسبة %	1.6	12.6	30.9	47.6	7.3		
يتفق موظفي المؤسسة على أن الخطأ والفشل فرصة للتعلم	3.54	0.983	التكرار	10	21	33	110	17	1	مرتفع
			النسبة %	5.2	11	17.3	57.6	8.9		
تدعم إدارة المؤسسة الأفكار الجديدة التي يقدمها الموظفون	3.32	1.004	التكرار	13	22	61	81	14	3	متوسط
			النسبة %	6.8	11.5	31.9	42.4	7.3		
تعمل المؤسسة على تنمية الطاقات الإبداعية لدى موظفيها	3.29	1.045	التكرار	15	22	63	74	17	4	متوسط
			النسبة %	7.9	11.5	33	38.7	8.9		
تحرص المؤسسة على إشراك الموظفين عند معالجة المشكلات المعقدة	3.26	1.083	التكرار	16	32	42	88	13	5	متوسط
			النسبة %	8.4	16.8	22	46.1	6.8		
المنظمة المتعلمة	3.46	0.548								مرتفع

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

تظهر القراءة الإحصائية للجدول السابق أن الموظفين المستجوبين أعربوا عن موافقة مرتفعة على أبعاد المنظمة المتعلمة المتمثلة في (الرؤية المشتركة، التفكير المنظمي، البراعة الشخصية، التعلم الجماعي والنماذج الذهنية) وقد بلغ المتوسط الحسابي للإجابات (3.46)، مع انحراف معياري قدره (0.548)، مما يشير إلى تجانس واضح في الآراء وعدم وجود تشتت في الإجابات. وفيما يلي توضيح تفصيلي للنتائج المرتبطة بكل بعد:

#### ❖ الرؤية المشتركة:

وفقا للجدول السابق يتبين أن بعد "الرؤية المشتركة" احتل المرتبة الخامسة من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات (3.18) مع انحراف معياري قدره (0.755). مما يشير إلى عدم وجود تشتت كبير في الإجابات، إذ إن اقتراب القيمة من الصفر يدل على اتساق الآراء بين الباحثين، حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر يدل ذلك على عدم وجود انحرافات في إجابات الباحثين، ووفقا لمقياس الدراسة يظهر أن الاتجاه العام لآراء المستجوبين حول هذا البعد كان متوسطا. كما تشير النتائج إلى أن معظم إجابات أفراد العينة على عبارات هذا البعد عكست اتجاهات إيجابية متوسطة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.83 - 3.40) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.850 - 1.129).

ونجد أن العبارة رقم 4 " تعمل المؤسسة على تسهيل الاتصالات في جميع الاتجاهات لتسهيل تحقيق الاهداف المشتركة." قد جاءت بالترتيب الأول بمتوسط حسابي بلغ (3.40) وانحراف معياري (0.973). وجاءت العبارة رقم 1 " للموظفين رؤية مشتركة حول القضايا المتعلقة بالمؤسسة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.37) وانحراف معياري (0.941)، أما العبارة رقم 2 " تمتلك المؤسسة رؤى موحدة لدى جماعات العمل في مستوياتها المختلفة" فقد احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.29) وانحراف معياري (0.850)، وجاءت العبارة رقم 5 " تتوفر لدى الموظفين كل المعلومات المتعلقة باهداف المؤسسة" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.06) وانحراف معياري (1.129)، أي يوجد تشتت في الاجابات اذ ان نسبة (41.4%) من الموظفين يقرون بعلمهم بكل المعلومات المتعلقة باهداف المؤسسة . ونسبة (30.9%) من الموظفين لا يوافقون على ذلك. في حين اكتفى بقية الموظفين بالحيادية. وفي المرتبة الخامسة والأخيرة، جاءت العبارة رقم 3 " يتم اشراك العاملين في اتخاذ جميع القرارات الهامة الاساسية بالمؤسسة" بمتوسط حسابي (2.83) وانحراف معياري (1.113)، أي يوجد تشتت في الاجابات فنسبة (28.8%) من الموظفين فقط يقرون انه يتم اشراك العاملين في اتخاذ جميع القرارات الهامة الاساسية بالمؤسسة . ونسبة (37.7%) من الموظفين لا يوافقون على ذلك. في حين اكتفى بقية الموظفين بالحيادية.

يمكن تفسير ذلك بسعي المؤسسات قيد الدراسة لتحقيق رؤى مشتركة وتوحيد الجهود. فمن خلال المؤشرات الإيجابية نستنتج نجاح المؤسسات محل الدراسة في تعزيز التواصل وإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات. بالإضافة الى تسهيل عملية الاتصال وتوفير المعلومات المتعلقة باهداف المؤسسة للموظفين. لتدعم التعاون وتحقيق الأهداف المشتركة.

### ❖ التفكير المنظمي:

وفقا للجدول السابق يتبين أن بعد "التفكير المنظمي" احتل المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات (3.39) مع انحراف معياري قدره (0.629). مما يشير إلى عدم وجود تشتت كبير في الإجابات، ووفقا لمقياس الدراسة يظهر أن الاتجاه العام لآراء المستجوبين حول هذا البعد كان مرتفعا. كما تشير النتائج إلى أن معظم إجابات أفراد العينة على عبارات هذا البعد عكست اتجاهات إيجابية مرتفع، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.39 - 3.73) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.716 - 0.998).

ونجد أن العبارة رقم 2 " يتناقش الموظفون فيما بينهم حول كيفية العمل". قد جاءت بالترتيب الأول بمتوسط حسابي بلغ (3.73) وانحراف معياري (0.716). وجاءت العبارة رقم 3 " تسعى المؤسسة لتشجيع ثقافة الحوار والتشاور لحل المشاكل بين جميع الفاعلين داخلها" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.56) وانحراف معياري (0.926)، أما العبارة رقم 5 " يركز تفكير الموظفين في امور العمل على مدى ارتباطها بغيرها من القضايا" فقد احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري (0.788)، وجاءت العبارة رقم 1 " يهتم الموظفون بكل ما يدور حولهم في الشركة وليس بعملهم فقط" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.39) وانحراف معياري (0.988). وفي المرتبة الخامسة والأخيرة جاءت العبارة رقم 4 " يتم النظر لمشاكل العمل بنظرة شاملة وعامة" بمتوسط حسابي (3.39) وانحراف معياري (0.998).

تشير النتائج إلى تباين في توجهات الموظفين داخل المؤسسات محل الدراسة بشأن ثقافة الحوار، العمل الجماعي، والنظرة الشاملة للأمور. يعكس اهتمامهم المتوسط بالجوانب غير المرتبطة مباشرة بمهامهم الحاجة إلى تعزيز وضوح الأهداف المشتركة وتوضيح الترابط بين الأدوار المختلفة. من جهة أخرى، يتميز الموظفون بمناقشاتهم العالية حول كيفية أداء العمل، مما يعكس بيئة تعاون تُشجع على تبادل الأفكار وتحسين الأداء. كما يتضح وجود ثقافة تنظيمية قوية تُشجع على الحوار والتشاور لحل المشكلات، مما يعزز الثقة والتواصل، ومع ذلك فإن

النظرة الشاملة للمشكلات في بيئة العمل لا تزال متوسطة، مما قد يعكس تركيزاً أكبر على التفاصيل دون التفكير الكلي. ورغم ذلك، يُظهر الموظفون وعياً مرتفعاً بارتباط الأمور ببعضها مما يعكس نضجاً تنظيمياً في فهم الترابط بين مختلف المهام.

#### ❖ البراعة الشخصية :

وفقاً للجدول السابق يتبين أن بعد "البراعة الشخصية" احتل المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات (3.68) مع انحراف معياري قدره (0.558). مما يشير إلى عدم وجود تشتت كبير في الإجابات، ووفقاً لمقياس الدراسة يظهر أن الاتجاه العام لآراء المستجوبين حول هذا البعد كان مرتفعاً. كما تشير النتائج إلى أن معظم إجابات أفراد العينة على عبارات هذا البعد عكست اتجاهات إيجابية مرتفعة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.30 - 3.86) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.669 - 1.036).

ونجد أن العبارة رقم 5 " تمتلك المؤسسة موظفين ذوي الخبرات والكفاءات اللازمة لحل المشاكل المتعلقة بالعمل". قد جاءت بالترتيب الأول بمتوسط حسابي بلغ (3.86) وانحراف معياري (0.825). وجاءت العبارة رقم 2 " يتمتع الموظفون بالمؤسسة بالقدرة على التكيف مع متطلبات وظائفهم" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (0.669)، أما العبارة رقم 1 " يتمتع الموظفون بالمؤسسة بمهارات عالية في تأدية وظائفهم" فقد احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (0.714) وجاءت العبارة رقم 3 " يتمتع الموظفون بالمؤسسة بالقدرة على التكيف مع تغيرات بيئة العمل" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (0.725). وفي المرتبة الخامسة والأخيرة جاءت العبارة رقم 4 " يعتمد الموظفون على انفسهم في أداء عملهم دون الرجوع إلى رئيسهم المباشر" بمتوسط حسابي (3.30) وانحراف معياري (1.036). أي يوجد تشتت في الاجابات اذ ان نسبة (49.2%) من الموظفين يقرون بانهم يعتمد على انفسهم في أداء عملهم دون الرجوع إلى رئيسهم المباشر ونسبة (22.6%) من الموظفين لا يوافقون على ذلك في حين اكتفى بقية الموظفين بالحيادية.

تشير النتائج إلى أن المؤسسات محل الدراسة تمتلك فريق عمل يتمتع بمستوى عالٍ من الكفاءة والمهارات حيث يتميز الموظفون بمهارات متميزة في أداء وظائفهم وقدرة كبيرة على التكيف مع متطلبات العمل وتغيرات بيئة العمل، مما يعكس مرونة تدعم تحقيق أهداف المؤسسة. بالإضافة إلى ذلك يتسم الموظفون بالخبرة والكفاءة

اللازميتين للتعامل مع مشكلات العمل بكفاءة. ومع ذلك، يشير مستوى الاعتماد المتوسط للموظفين على النفس في أداء المهام إلى حاجة لتعزيز ثقافة الاستقلالية واتخاذ القرارات الفردية

### ❖ التعلم الجماعي :

وفقا للجدول السابق يتبين أن بعد " التعلم الجماعي " احتل المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات (3.59) مع انحراف معياري قدره (0.729). مما يشير إلى عدم وجود تشتت كبير في الإجابات، ووفقا لمقياس الدراسة يظهر أن الاتجاه العام لآراء المستجوبين حول هذا البعد كان مرتفعا. كما تشير النتائج إلى أن كل إجابات أفراد العينة على عبارات هذا البعد عكست اتجاهات إيجابية مرتفع، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.51 - 3.73) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.850 - 0.983).

ونجد أن العبارة رقم 5 " يغلب العمل الجماعي على إنجاز الأعمال المختلفة داخل المؤسسة". قد جاءت بالترتيب الأول بمتوسط حسابي بلغ (3.73) وانحراف معياري (0.850). وجاءت العبارة رقم 1 " يتم تبادل المعارف والخبرات بين الموظفين داخل المؤسسة بشكل مستمر" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (0.869)، أما العبارة رقم 4 " تشجع المؤسسة الحوار المستمر بين جميع الموظفين لتطوير العمل" فقد احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (0.983) وجاءت العبارة رقم 2 " تتعلم فرق العمل في المؤسسة من خلال الحوار الناقد البناء وتبادل الأفكار" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (0.905). وفي المرتبة الخامسة والأخيرة جاءت العبارة رقم 3 " تشجع المؤسسة عملية التشارك المعرفي بين الموظفين" بمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (0.905).

تشير النتائج إلى أن المؤسسات محل الدراسة تتمتع بثقافة تنظيمية قوية تدعم التعلم والتعاون بين الموظفين حيث يتم تبادل المعارف والخبرات بشكل مستمر، مما يعزز من تطوير المهارات وبناء القدرات الجماعية. كما أن فرق العمل تعتمد على الحوار الناقد البناء وتبادل الأفكار كوسيلة أساسية للتعلم، مما يدل على بيئة عمل محفزة للإبداع وحل المشكلات بفعالية. إضافة إلى ذلك، يظهر أن المؤسسات محل الدراسة تشجع بشكل كبير عملية التشارك المعرفي والحوار المستمر بين الموظفين لتطوير العمل، وهو ما ينعكس إيجابا على تعزيز الانسجام والتفاهم داخل الفرق. ويغلب العمل الجماعي على إنجاز المهام، مما يشير إلى وجود تكامل قوي بين الأفراد وقدرة على

التعاون لتحقيق الأهداف المشتركة. هذه المؤشرات تعكس بيئة عمل ديناميكية تدعم الأداء المتميز والتطوير المستمر.

#### ❖ النماذج الذهنية :

وفقا للجدول السابق يتبين أن بعد " النماذج الذهنية " احتل المرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات (3.37) مع انحراف معياري قدره (0.792). مما يشير إلى عدم وجود تشتت كبير في الإجابات، ووفقا لمقياس الدراسة يظهر أن الاتجاه العام لآراء المستجوبين حول هذا البعد كان متوسطا. كما تشير النتائج إلى أن معظم إجابات أفراد العينة على عبارات هذا البعد عكست اتجاهات إيجابية متوسطة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.26 - 3.54) وتراوحت انحرافاتهما المعيارية ما بين (0.863 - 1.083).

ونجد أن العبارة رقم 2 " يتفق موظفي على ان الخطاء والفضل فرصة للتعلم ". قد جاءت بالترتيب الأول بمتوسط حسابي بلغ (3.54) وانحراف معياري (0.983). وجاءت العبارة رقم 1 " يستمتع الموظفون بمشاركة افكارهم لزملائهم في العمل " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري (0.863)، أما العبارة رقم 3 " تدعم إدارة المؤسسة الأفكار الجديدة التي يقدمها الموظفون " فقد احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.32) وانحراف معياري (1.004)، أي يوجد تشتت في الاجابات اذ ان نسبة (49.7%) من الموظفون يقرون بان ادارة المؤسسة تدعم الأفكار الجديدة التي يقدمونها ونسبة (18.3%) من الموظفون لا يوافقون على ذلك في حين اكنفى بقية الموظفون بالحيادية. وجاءت العبارة رقم 4 " تعمل المؤسسة على تنمية الطاقات الإبداعية لدى موظفيها " في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.29) وانحراف معياري (1.045)، أي يوجد تشتت في الاجابات الا ان نسبة (47.6%) من الموظفون يقرون بان المؤسسة تعمل على تنمية الطاقات الإبداعية لدى موظفيها ونسبة (19.4%) من الموظفون لا يوافقون على ذلك في حين اكنفى بقية الموظفون بالحيادية. وفي المرتبة الخامسة والأخيرة جاءت العبارة رقم 5 " تحرص المؤسسة على اشراك الموظفون عند معالجة المشكلات المعقدة " بمتوسط حسابي (3.26) وانحراف معياري (1.083). أي يوجد تشتت في الاجابات اذ ان نسبة (52.9%) من الموظفون يقرون بان المؤسسة تحرص على اشراك الموظفون عند معالجة المشكلات المعقدة ونسبة (25.2%) من الموظفون لا يوافقون على ذلك في حين اكنفى بقية الموظفون بالحيادية.

تشير النتائج إلى أن المؤسسات محل الدراسة تمتلك بيئة عمل تشجع على التفاعل الإيجابي بين الموظفون حيث يستمتع العاملون بمشاركة أفكارهم مع زملائهم، مما يعزز التواصل والانفتاح الفكري. كما أن الاتفاق العام

على اعتبار الأخطاء والفشل فرصا للتعلم يعكس وجود ثقافة تنظيمية داعمة للنمو والتطور الشخصي. ومع ذلك فإن دعم الإدارة للأفكار الجديدة، وتنمية الطاقات الإبداعية، وإشراك الموظفين في حل المشكلات المعقدة، تظهر بمستوى متوسط، مما يشير إلى وجوب تحسين هذه الجوانب.

### المطلب الثاني : اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية الأولى

سيتم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analyses of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية التي تنص على ما يلي: " لا توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية للتخطيط التعاقبي الوظيفي في بناء المنظمة المتعلمة "؟

✓ الفرضية الصفرية  $H_0$  " لا توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية للتخطيط التعاقبي في بناء المنظمة المتعلمة " .

✓ الفرضية البديلة  $H_1$  " توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية للتخطيط التعاقبي في بناء المنظمة المتعلمة " .

ويمكن توضيح نتائج التحليل في الجدول الموالي :

جدول رقم (23) : نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F محسوبة	مستوى الدلالة F
الانحدار	27.870	1	27.870	179.509	0.000
الخطأ	29.344	189	0.155		
المجموع الدوري	57.214	190			

معامل التحديد (R<sup>2</sup>): 0.487

معامل الارتباط (R): 0.698 \* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V21

تشير النتائج الواردة في الجدول السابق إلى صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (179.509) وبقيمة احتمالية (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على معنوية النموذج. كما يتضح أن المتغير المستقل، وهو التخطيط التعاقبي، يفسر أكثر من 48% من التباين في المتغير التابع المتمثل في المنظمة المتعلمة.

بناء على ثبات صلاحية النموذج، تم الاعتماد على الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية وفروعها المختلفة. حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

جدول رقم (24) : نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لمساهمة التخطيط التعاقبي في بناء المنظمة المتعلمة بالمؤسسات محل الدراسة

المتغير المستقل	(B)	(A)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R2 معامل التحديد
التخطيط التعاقبي	0.698	0.700	13.398	0.000	179.509	0.698	0.487

المصدر : من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS مستوى الدلالة (0.05)

من خلال الجدول يتضح لنا وجود مساهمة ذات دلالة إحصائية للتخطيط التعاقبي في بناء المنظمة المتعلمة بالمؤسسات محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05). ويؤكد ذلك قيمة (F) المحسوبة البالغة (179.509)، وقيمة (T) البالغة (13.398) بمستوى دلالة (0.000)، وهي أقل من (0.05)، مما يشير إلى دلالة إحصائية لكل من (F) و (T) عند هذا المستوى.

كما يظهر وجود علاقة ارتباط موجبة بين المتغيرين بقيمة (0.639)، كما أن متغير التخطيط التعاقبي يفسر ما نسبته (48.7%) من التباين الحاصل في المنظمة المتعلمة بالمؤسسات محل الدراسة، وباقي التغير يعود إلى عوامل أخرى لم يتم تناولها بالنسبة للتخطيط التعاقبي.

وبناء على ذلك ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود مساهمة ذات دلالة إحصائية للتخطيط التعاقبي في بناء المنظمة المتعلمة بالمؤسسات محل الدراسة.

ويمكن تمثيل مساهمة التخطيط التعاقبي في بناء المنظمة المتعلمة من خلال المعادلة التالية :

$$Y = a + bx$$

حيث يمثل كل من:

**y**: المتغير التابع و هو المنظمة المتعلمة.

**a**: مقطع خط الانحدار.

**b**: ميل خط الانحدار.

**x**: المتغير المستقل و هو التخطيط التعاقبي.

بالتعويض نجد:

$$Y = 0.700 + 0.698x$$

وسنحاول اختبار الفرضيات الفرعية فيما يلي:

اولا: اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية

❖ الفرضية الصفرية  $H_0$  "لا توجد مساهمة ذات دلالة احصائية للتخطيط التعاقبي الوظيفي في تحقيق الرؤية

المشتركة في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )؟

❖ الفرضية البديلة  $H_1$  "توجد مساهمة ذات دلالة احصائية للتخطيط التعاقبي الوظيفي في تحقيق الرؤية

المشتركة في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )؟

لغرض اختبار وجود مساهمة ذات دلالة إحصائية للتخطيط التعاقبي الوظيفي في تحقيق الرؤية المشتركة

بالمؤسسات محل الدراسة، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول

الموالي :

الجدول رقم (25): اختبار مساهمة التخطيط التعاقبي الوظيفي في تحقيق الرؤية المشتركة من خلال

الانحدار الخطي البسيط

معامل R2	معامل	(F)	مستوى	(T)	(A)	(B)	المتغير المستقل
التحديد	الارتباط (R)	المحسوبة	الدلالة	المحسوبة			
0.381	0.617	116.313	0.000	10.785	0.852	0.617	التخطيط التعاقبي

مستوى الدلالة (0.05)

المصدر : من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول يتضح لنا وجود مساهمة ذات دلالة إحصائية للتخطيط التعاقبي الوظيفي في تحقيق

الرؤية المشتركة بالمؤسسات محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05)، وهذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة

(116.313)، وكذلك قيمة (T) البالغة (10.785) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05)

وبالتالي فان قيمة كل من (F) و(T) دالتان عند مستوى الدلالة (0.05)، إضافة إلى علاقة ارتباط موجبة بين

المتغيرين بقيمة (0.617)، كما أن متغير التخطيط التعاقبي يفسر ما نسبته (38.1%) من التباين الحاصل في

تحقيق الرؤية المشتركة بالمؤسسات محل الدراسة ، وباقي التغير يعود إلى عوامل أخرى لم يتم تناولها بالنسبة

للتخطيط التعاقبي، وبالتالي من خلال ما سبق ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود

مساهمة ذات دلالة إحصائية للتخطيط التعاقبي الوظيفي في تحقيق الرؤية المشتركة بالمؤسسات محل الدراسة .

ويمكن تمثيل أثر التخطيط التعاقبي في تحقيق الرؤية المشتركة من خلال المعادلة التالية:

$$Y1 = a + bx$$

حيث يمثل كل من:

**Y1** : الرؤية المشتركة

**a** : مقطع خط الانحدار.

**b** : ميل خط الانحدار.

**x** : التخطيط التعاقبي

بالتعويض نجد :

$$Y1 = 0.852 + 0.617x \text{ (التخطيط التعاقبي)}$$

ثانيا: اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية

❖ الفرضية الصفرية  $H_0$  " لا توجد مساهمة للتخطيط التعاقبي الوظيفي في دعم التفكير المنظمي في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) "

❖ الفرضية البديلة  $H_1$  " توجد مساهمة للتخطيط التعاقبي الوظيفي في دعم التفكير المنظمي في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) "

لغرض اختبار وجود مساهمة ذات دلالة إحصائية للتخطيط التعاقبي في دعم التفكير المنظمي في المؤسسات محل الدراسة، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي :

الجدول رقم (26): اختبار مساهمة التخطيط التعاقبي في دعم التفكير المنظمي من خلال الانحدار

الخطي البسيط.

المتغير المستقل	(B)	(A)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R2 معامل التحديد
التخطيط التعاقبي	0.554	0.636	9.138	0.000	83.494	0.554	0.306

المصدر : من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS مستوى الدلالة (0.05)

من خلال الجدول يتضح لنا وجود مساهمة ذات دلالة إحصائية للتخطيط التعاقبي الوظيفي في دعم التفكير المنظمي بالمؤسسات محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05)، وهذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (83.494)، وكذلك قيمة (T) البالغة (9.138) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05) وبالتالي فإن قيمة كل من (F) و (T) دالتان عند مستوى الدلالة (0.05)، إضافة إلى علاقة ارتباط موجبة بين

المتغيرين بقيمة (0.554)، كما أن متغير التخطيط التعاقبي يفسر ما نسبته (30.6%) من التباين الحاصل في دعم التفكير المنظمي بالمؤسسات محل الدراسة ، وباقي التغير يعود إلى عوامل أخرى لم يتم تناولها بالنسبة للتخطيط التعاقبي من خلال ما سبق ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود مساهمة ذات دلالة إحصائية للتخطيط التعاقبي في دعم التفكير المنظمي بالمؤسسات محل الدراسة .  
ويمكن تمثيل أثر التخطيط التعاقبي في دعم التفكير المنظمي من خلال المعادلة التالية:

$$Y2 = a + bx$$

حيث يمثل كل من :

**Y2** : التفكير المنظمي

**a** : مقطع خط الانحدار.

**b** : ميل خط الانحدار.

**x** : التخطيط التعاقبي

بالتعويض نجد :

$$Y2 = 0.636 + 0.554x \text{ (التخطيط التعاقبي)}$$

ثالثاً: اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية

❖ الفرضية الصفرية  $H_0$  " لا توجد مساهمة ذات دلالة احصائية للتخطيط التعاقبي الوظيفي في تحقيق البراعة الشخصية في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

❖ الفرضية البديلة  $H_1$  " توجد مساهمة ذات دلالة احصائية للتخطيط التعاقبي الوظيفي في تحقيق البراعة الشخصية في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

لغرض اختبار وجود مساهمة ذات دلالة إحصائية للتخطيط التعاقبي الوظيفي في تحقيق البراعة الشخصية في المؤسسات محل الدراسة، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي :

الجدول رقم (27): اختبار أثر التخطيط التعاقبي الوظيفي في تحقيق البراعة الشخصية من خلال الانحدار الخطي البسيط.

المتغير المستقل	(B)	(A)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R2 معامل التحديد
التخطيط التعاقبي	0.351	0.358	5.153	0.000	26.551	0.351	0.123

المصدر : من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS V21 مستوى الدلالة (0.05)

من خلال الجدول يتضح لنا وجود مساهمة ذات دلالة إحصائية للتخطيط التعاقبي الوظيفي في تحقيق البراعة الشخصية بالمؤسسات محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05)، وهذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (26.551)، وكذلك قيمة (T) البالغة (5.153) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05) وبالتالي فان قيمة كل من (F) و (T) دالتان عند مستوى الدلالة (0.05)، إضافة إلى علاقة ارتباط موجبة بين المتغيرين بقيمة (0.351)، كما أن متغير التخطيط التعاقبي الوظيفي يفسر ما نسبته (12.3%) من التباين الحاصل في تحقيق البراعة الشخصية بالمؤسسات محل الدراسة ، وباقي التغير يعود إلى عوامل أخرى لم يتم تناولها بالنسبة للتخطيط التعاقبي، وبالتالي من خلال ما سبق ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود مساهمة ذات دلالة إحصائية للتخطيط التعاقبي الوظيفي في تحقيق البراعة الشخصية بالمؤسسات محل الدراسة .

ويمكن تمثيل أثر التخطيط التعاقبي في تحقيق البراعة الشخصية من خلال المعادلة التالية:

$$Y3 = a + bx$$

حيث يمثل كل من :

**Y3** : تحقيق البراعة الشخصية

**a** : مقطع خط الانحدار.

**b**: ميل خط الانحدار.

**x** : التخطيط التعاقبي

بالتعويض نجد :

$$Y3 = 0.358 + 0.351x \text{ (التخطيط التعاقبي)}$$

رابعا: اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية

❖ الفرضية الصفرية  $H_0$  " لا توجد مساهمة ذات دلالة احصائية للتخطيط التعاقبي الوظيفي في خلق فرص التعلم الجماعي في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) "

❖ الفرضية البديلة  $H_1$  " توجد مساهمة ذات دلالة احصائية للتخطيط التعاقبي الوظيفي في خلق فرص التعلم الجماعي في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) "

لغرض اختبار وجود مساهمة ذات دلالة إحصائية للتخطيط التعاقبي الوظيفي في خلق فرص التعلم الجماعي في المؤسسات محل الدراسة، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي :

الجدول رقم (28): اختبار مساهمة التخطيط التعاقبي الوظيفي في خلق فرص التعلم الجماعي من خلال الانحدار الخطي البسيط.

المتغير المستقل	(B)	(A)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R2 معامل التحديد
التخطيط التعاقبي	0.583	0.777	9.862	0.000	97.259	0.583	0.340

المصدر : من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS V21 مستوى الدلالة (0.05)

من خلال الجدول يتضح لنا وجود مساهمة ذات دلالة إحصائية للتخطيط التعاقبي الوظيفي في خلق فرص التعلم الجماعي بالمؤسسات محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05)، وهذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (97.259)، وكذلك قيمة (T) البالغة (9.862) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05) وبالتالي فان قيمة كل من (F) و (T) دالتان عند مستوى الدلالة (0.05)، إضافة إلى علاقة ارتباط موجبة بين المتغيرين بقيمة (0.583)، كما أن متغير التخطيط التعاقبي يفسر ما نسبته (34%) من التباين الحاصل في خلق فرص التعلم الجماعي بالمؤسسات محل الدراسة ، وباقي المتغير يعود إلى عوامل أخرى لم يتم تناولها بالنسبة للتخطيط التعاقبي، وبالتالي من خلال ما سبق ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود مساهمة ذات دلالة إحصائية للتخطيط التعاقبي الوظيفي في خلق فرص التعلم الجماعي بالمؤسسات محل الدراسة .

ويمكن تمثيل أثر التخطيط التعاقبي في خلق فرص التعلم الجماعي من خلال المعادلة التالية:

$$Y4 = a + bx$$

حيث يمثل كل من :

**Y4** : فرص التعلم الجماعي

**a** : مقطع خط الانحدار.

**b** : ميل خط الانحدار.

**x** : التخطيط التعاقبي

بالتعويض نجد :

$$Y4 = 0.777 + 0.583x$$

خامسا: اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الرئيسية

❖ الفرضية الصفرية  $H_0$  " لا توجد مساهمة ذات دلالة احصائية للتخطيط التعاقبي الوظيفي في دعم

النماذج الذهنية في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) "

❖ الفرضية البديلة  $H_1$  " لا توجد مساهمة ذات دلالة احصائية للتخطيط التعاقبي الوظيفي في دعم

النماذج الذهنية في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) "

لغرض اختبار وجود مساهمة ذات دلالة إحصائية للتخطيط التعاقبي الوظيفي في دعم النماذج الذهنية في

المؤسسات محل الدراسة، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي :

الجدول رقم (29): اختبار مساهمة التخطيط التعاقبي الوظيفي في دعم النماذج الذهنية من خلال

الانحدار الخطي البسيط.

المتغير المستقل	(B)	(A)	(T)	مستوى الدلالة	(F)	معامل الارتباط (R)	R2 معامل التحديد
التخطيط التعاقبي	0.604	0.875	10.432	0.000	108.826	0.604	0.365

مستوى الدلالة

المصدر : من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS

(0.05)

من خلال الجدول يتضح لنا وجود مساهمة ذات دلالة إحصائية للتخطيط التعاقبي الوظيفي في دعم

النماذج الذهنية بالمؤسسات محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05)، وهذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة

البالغة (108.826)، وكذلك قيمة (T) البالغة (10.432) بمستوى دلالة 0.000 وهو أقل من (0.05)

وبالتالي فان قيمة كل من (F) و (T) دالتان عند مستوى الدلالة (0.05)، إضافة إلى علاقة ارتباط موجبة بين

المتغيرين بقيمة (0.604)، كما أن متغير التخطيط التعاقبي يفسر ما نسبته (36.5%) من التباين الحاصل في دعم النماذج الذهنية بالمؤسسات محل الدراسة ، وباقي التغير يعود إلى عوامل أخرى لم يتم تناولها بالنسبة للتخطيط التعاقبي، وبالتالي من خلال ما سبق ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود مساهمة ذات دلالة إحصائية للتخطيط التعاقبي الوظيفي في دعم النماذج الذهنية بالمؤسسات محل الدراسة .

ويمكن تمثيل أثر التخطيط التعاقبي في دعم النماذج الذهنية من خلال المعادلة التالية:

$$Y5 = a + bx$$

حيث يمثل كل من :

**Y5** : دعم النماذج الذهنية

**a** : مقطع خط الانحدار.

**b**: ميل خط الانحدار.

**x** : التخطيط التعاقبي

بالتعويض نجد :

$$Y5 = 0.875 + 0.604x \text{ (التخطيط التعاقبي)}$$

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الفروق في متغيرات الدراسة نسبة للبيانات الشخصية والوظيفية

في هذا المطلب سنعمل على دراسة الفروق في اتجاهات الباحثين نحو متغيرات الدراسة بالاستناد إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية. وسنسعى من خلال ذلك إلى اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والثالثة التالية :

$H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى التخطيط التعاقبي الوظيفي في

المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغيرات ( الجنس،العمر،المؤهل العلمي،الخبرة المهنية )

$H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مدى توفر ابعاد المنظمة المتعلمة في

المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغيرات ( الجنس،العمر،المؤهل العلمي،الخبرة المهنية )

سيتم اختبار التجانس عند اختبار الفرضيات بالنسبة للمتغيرات الشخصية والوظيفية فيمايلي، حيث سيتم

اختبار الفرضية الرئيسية من خلال الفرضيات الفرعية التالية:

أ- بالنسبة لمتغير التخطيط التعاقبي الوظيفي :

1- نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية لاختبار الفروق حول مستوى التخطيط التعاقبي الوظيفي حسب إجابات المبحوثين، وفقاً لمتغير الجنس.

الفرضية الصفرية  $H_0$  " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التخطيط التعاقبي الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس".

الفرضية البديلة  $H_1$  " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التخطيط التعاقبي الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس".

بما أنه يمكن تقسيم العينة إلى عينتين مستقلتين ( ذكور، إناث )، فإننا سنستخدم اختبار T، للعينات المستقلة Independent sample T-test، وذلك لتوضيح دلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة حسب الجنس، وجاءت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (30) : اختبار الفروق حول مستوى التخطيط التعاقبي الوظيفي تعزى لمتغير الجنس

المتوسط الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	المجال
0.043	0.553	3.578	161	ذكر	التخطيط
0.094	0.518	3.490	30	أنثى	التعاقبي

المصدر: من اعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V21

جدول رقم (31): نتائج اختبار الفروقات Test-t للعينات المستقلة حول مستوى التخطيط التعاقبي

الوظيفي حسب متغير الجنس

اختبار Test-t لتجانس المتوسطات (Test-e pour egalite des moyennes)				اختبار Levene لتجانس التباين			فرضية تجانس التباين	التخطيط
فرق الخطأ المعياري	فرق المتوسطات	Sig (bilaterale)	درجة الحرية	T	Sig	F		
0.108	0.883	0.418	189	0.811	0.702	0.146	فرضية عدم تجانس التباين	
0.104	0.883	0.401	42.234	0.848			التعاقبي	

المصدر: من اعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V21

وبناء على اختبار Levene للتجانس وجدنا مستوى المعنوية (0.702) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 ، مما يعني أن هناك تجانسا في التباين بين الذكور والإناث وبالتالي تحقق شرط التجانس وهو الشرط الثاني لاختبار الفروقات لذا سوف نعلم على نتائج اختبار (Independent sample T-test)، من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (31) يتضح أن مستوى الدلالة المحسوب بلغ (0.418) وهي أكبر من مستوى دلالة (0.05)، وهذا ما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في اتجاهات الباحثين حول مستوى ممارسة التخطيط التعاقبي الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس. وبذلك نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول مستوى ممارسة التخطيط التعاقبي الوظيفي تعزى لمتغير الجنس في المؤسسات محل الدراسة. أي أن إجابات المبحوثين لم تتأثر بجنسهم رغم أن أغليتهم من الذكور، ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول مستوى ممارسة التخطيط التعاقبي الوظيفي تعزى لمتغير الجنس في المؤسسات محل الدراسة.

2- نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية لاختبار الفروق حول مستوى التخطيط التعاقبي الوظيفي حسب إجابات المبحوثين وفقا لمتغير العمر.

الفرضية الصفرية  $H_0$  " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التخطيط التعاقبي الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير العمر".

الفرضية البديلة  $H_1$  " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التخطيط التعاقبي الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير العمر".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بدءا باختبار شرط التجانس كما يلي:

الجدول رقم (32) : جدول اختبار تجانس التباين (تبعاً لمتغير العمر)

مستوى الدلالة	درجة الحرية ddl2	درجة الحرية ddl1	احصائيات Levene
0.125	187	3	1.938

المصدر: من اعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V21

وبناء على اختبار التجانس وجدنا مستوى المعنوية (0.125)، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهذا ما يحقق شرط التجانس لاختبار الفروق تبعاً لمتغير العمر.

وكانت نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق تبعا لمتغير العمر كما يلي:

الجدول رقم ( 33 ): نتائج تحليل التباين One Way ANOVA لاختبار الفروق في اتجاهات الباحثين

حول مستوى ممارسة التخطيط التعاقبي الوظيفي تعزى لمتغير العمر

مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	التخطيط التعاقبي
0.261	1.344	0.401	3	1.202	بين المجموعات	
		0.298	187	55.735	داخل المجموعات	
			190	56.937	المجموع	

المصدر: من اعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V21

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (33) يتضح أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (1.344) والدالة الاحصائية (0.261) وهي أكبر من مستوى دلالة (0.05)، وهذا ما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات عينة الدراسة حول مستوى ممارسة التخطيط التعاقبي الوظيفي تعزى لمتغير العمر.

وبذلك نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول مستوى ممارسة التخطيط التعاقبي الوظيفي تعزى لمتغير العمر في المؤسسات محل الدراسة. ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين في المؤسسات محل الدراسة حول مستوى ممارسة التخطيط التعاقبي الوظيفي تعزى لمتغير العمر.

3- نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية لاختبار الفروق حول مستوى التخطيط التعاقبي الوظيفي، حسب

إجابات المبحوثين وفقا لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الصفرية  $H_0$  " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التخطيط التعاقبي الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي " .

الفرضية البديلة  $H_1$  " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التخطيط التعاقبي الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي " .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بدءا باختبار شرط

التجانس كما يلي:

الجدول رقم (34) : جدول اختبار تجانس التباين (تبعاً لمتغير المؤهل العلمي)

مستوى الدلالة	درجة الحرية ddl2	درجة الحرية ddl1	احصائيات Levene
0.677	186	3	0,508 <sup>a</sup>

المصدر: من اعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V21

وبناء على اختبار التجانس وجدنا مستوى المعنوية (0.677)، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهذا ما يحقق شرط التجانس لاختبار الفروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

وكانت نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق تبعاً لمتغير العمر كما يلي:

الجدول رقم (35): نتائج تحليل التباين One Way ANOVA لاختبار الفروق في اتجاهات المبحوثين

حول مستوى ممارسة التخطيط التعاقبي الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	التخطيط التعاقبي
0.035	2.660	0.767	4	3.070	بين المجموعات	
		0.290	186	53.868	داخل المجموعات	
			190	56.937	المجموع	

المصدر: من اعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V21

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (35) يتضح أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (2.660) والدالة الاحصائية (0.035)

وهو اقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهذا ما يشير إلى وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي على إجابات المبحوثين حول مستوى ممارسة التخطيط التعاقبي الوظيفي بالمؤسسات محل الدراسة ، وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى ممارسة التخطيط التعاقبي الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ولتحديد الاختلاف ذو الدلالة الإحصائية بالنسبة لأي ثنائية من الثنائيات الموجودة في مستوى المؤهل العلمي استخدمنا اختبار LSD كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (36) : نتائج اختبار LSD للفروق في إجابات المبحوثين حول مستوى ممارسة التخطيط التعاقبي الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي (I)	المؤهل العلمي (J)	الفروق في المتوسطات (I-J)	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة	مجالات الثقة عند نسبة 95 %	
					الحد الاعلى	الحد الادنى
تقني سامي	ليسانس	0,10984	0,11634	0,346	-0,1197	0,3394
	ماستر	0,20729*	0,10400	0,048	0,0021*	0,4125
	مهندس دولة	-0,13898	0,14284	0,332	-0,4208	0,1428
	ماجستير	-0,39125	0,38993	0,317	-1,1605	0,3780
ليسانس	تقني سامي	-0,10984	0,11634	0,346	-0,3394	0,1197
	ماستر	0,09745	0,09935	0,328	-0,0986	0,2935
	مهندس دولة	-0,24881	0,13950	0,076	-0,5240	0,0264
	ماجستير	-0,50109	0,38872	0,199	-1,2679	0,2658
ماستر	تقني سامي	-0,20729*	0,10400	0,048	-0,4125*	-0,0021
	ليسانس	-0,09745	0,09935	0,328	-0,2935	0,0986
	مهندس دولة	-0,34627*	0,12938	0,008	-0,6015*	-0,0910
	ماجستير	-0,59854	0,38520	0,122	-1,3585	0,1614
مهندس دولة	تقني سامي	0,13898	0,14284	0,332	-0,1428	0,4208
	ليسانس	0,24881	0,13950	0,076	-0,0264	0,5240
	ماستر	0,34627*	0,12938	0,008	0,0910*	0,6015
	ماجستير	-0,25227	0,39745	0,526	-1,0364	0,5318
ماجستير	تقني سامي	0,39125	0,38993	0,317	-0,3780	1,1605
	ليسانس	0,50109	0,38872	0,199	-0,2658	1,2679
	ماستر	0,59854	0,38520	0,122	-0,1614	1,3585
	مهندس دولة	0,25227	0,39745	0,526	-0,5318	1,0364

المصدر : من اعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V21

تشير النتائج إلى وجود فروق معنوية في مستوى ممارسة التخطيط التعاقبي الوظيفي بين بعض المؤهلات العلمية. أبرز الفروق تمثلت بين مؤهل "تقني سامي" و"ماستر" بفرق متوسط قدره (0.20729) عند مستوى دلالة (0.048)، مما يشير إلى فرق دال إحصائياً. كذلك لوحظ فرق معنوي بين المؤهل العلمي "ماستر" و"مهندس دولة" بفرق متوسط (0.34627-) ومستوى دلالة (0.008). أما باقي المقارنات بين المؤهلات

الأخرى، مثل "ليسانس" و"ماجستير"، أو "مهندس دولة"، فلم تظهر فروق معنوية، حيث كانت مستويات الدلالة أعلى من (0.05). تعكس هذه النتائج تقاربا نسبيا بين مستويات المؤهلات الأخرى، مع وجود تباينات تستدعي اهتماما خاصا لتطوير سياسات تدعم التخطيط التعاقبي الوظيفي بما يتناسب مع احتياجات المؤهلات المختلفة.

4- نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية لاختبار الفروق حول مستوى التخطيط التعاقبي الوظيفي، حسب إجابات الباحثين وفقا لمتغير الخبرة المهنية.

الفرضية الصفرية  $H_0$  " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى التخطيط التعاقبي الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغيرات الخبرة المهنية".

الفرضية البديلة  $H_1$  " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى التخطيط التعاقبي الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغيرات الخبرة المهنية".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بدءا باختبار شرط

التجانس كما يلي:

الجدول رقم(37) : جدول اختبار تجانس التباين (تبعاً لمتغير الخبرة المهنية)

مستوى الدلالة	درجة الحرية ddl2	درجة الحرية ddl1	احصائيات Levene
0.007	187	3	4.116

المصدر: من اعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V21

وبناء على اختبار التجانس وجدنا مستوى المعنوية (0.007)، وهو اقل من مستوى الدلالة المعتمد

(0.05)، وهذا ما لا يحقق شرط التجانس لاختبار الفروق تبعاً لمتغير الخبرة المهنية .

ولتحديد الاختلاف ذو الدلالة الإحصائية بالنسبة لأي فئة من الفئات الموجودة في مستوى الخبرة المهنية

استخدمنا اختبار Tamhane كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (38): نتائج تحليل Tamhane لاختبار الفروق في اتجاهات الباحثين حول مستوى ممارسة التخطيط التعاقبي الوظيفي تعزى لمتغير للخبرة المهنية

مجالات الثقة عند نسبة 95 %		مستوى الدلالة	الخطأ المعياري	الفروق في المتوسطات (I-J)	الخبرة المهنية (J)	الخبرة المهنية (I)
الحد الاعلى	الحد الادنى					
0,1949	-0,3001	0,994	0,09256	-0,05259	من 5 الى اقل من 10 سنوات	اقل من 5 سنوات
0,2707	-0,3742	0,999	0,11869	-0,05177	من 10 سنة الى اقل من 15 سنة	
0,0009	-0,5401	0,051	0,09838	-0,26963	من 15 سنة فأكثر	
0,3001	-0,1949	0,994	0,09256	0,05259	اقل من 5 سنوات	من 5 الى اقل من 10 سنوات
0,3207	-0,3190	1,000	0,11787	0,00081	من 10 سنة الى اقل من 15 سنة	
0,0501	-0,4841	0,170	0,09739	-0,21705	من 15 سنة فأكثر	
0,3742	-0,2707	0,999	0,11869	0,05177	اقل من 5 سنوات	من 10 سنة الى اقل من 15 سنة
0,3190	-0,3207	1,000	0,11787	-0,00081	من 5 الى اقل من 10 سنوات	
0,1174	-0,5532	0,399	0,12249	-0,21786	من 15 سنة فأكثر	
0,5401	-0,0009	0,051	0,09838	0,26963	اقل من 5 سنوات	من 15 سنة فأكثر
0,4841	-0,0501	0,170	0,09739	0,21705	من 5 الى اقل من 10 سنوات	
0,5532	-0,1174	0,399	0,12249	0,21786	من 10 سنة الى اقل من 15 سنة	

المصدر: من اعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V21

تشير نتائج اختبار Tamhane إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين المتوسطات لمجموعات سنوات الخبرة المختلفة. كانت مستويات الدلالة لجميع المقارنات أكبر من 0,05، مما يعني أن الفروق في المتوسطات بين هذه المجموعات ليست كبيرة بما يكفي لتكون ذات دلالة إحصائية. ومع ذلك فإن الفرق بين مجموعة "أقل من 5 سنوات" ومجموعة "من 15 سنة فأكثر" كان قريبا من مستوى الدلالة الإحصائية (0,051)، مما يشير إلى احتمال وجود فرق يحتاج إلى مزيد من الدراسة أو عينة أكبر لتأكيد. بناء على ذلك يمكن القول إن سنوات الخبرة لا تؤدي إلى تأثير كبير على المتوسطات، مع وجود مؤشر بسيط بين الفئتين السابقتين يتطلب بحثا إضافيا.

#### ب- بالنسبة لمتغير المنظمة المتعلمة :

1- نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة لاختبار الفروق في اتجاهات الباحثين حول مدى توفر ابعاد

المنظمة المتعلمة، حسب إجابات الباحثين، وفقا لمتغير الجنس.

الفرضية الصفرية  $H_0$  " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مدى توفر ابعاد المنظمة المتعلمة في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس".

الفرضية البديلة  $H_1$  " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مدى توفر ابعاد المنظمة المتعلمة في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس".

بما أنه يمكن تقسيم العينة إلى عينتين مستقلتين (ذكور، إناث)، فإننا سنستخدم اختبار T، للعينات المستقلة Independent sample T-test، وذلك لتوضيح دلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة حسب الجنس، وجاءت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (39): اختبار الفروق حول مدى توفر ابعاد المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير الجنس

المتوسط الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	المجال
0.053	0.556	3.463	161	ذكر	المنظمة
0.084	0.516	3.484	30	أنثى	المتعلمة

المصدر: من اعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V21

جدول رقم (40): نتائج اختبار الفروقات Test-t للعينات المستقلة حول في اتجاهات الباحثين حول مدى توفر ابعاد المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير الجنس

اختبار Test-t لتجانس المتوسطات (Test-e pour egalite des moyennes)				اختبار Levene لتجانس التباين			فرضية تجانس التباين	المنظمة
فرق الخطأ المعياري	فرق المتوسطات	Sig (bilaterale)	درجة الحرية	T	Sig	F		
0.109	-0.020	0.851	189	-0.189	0.783	0.076	فرضية تجانس التباين	
0.104	-0.020	0.844	42.506	-0.198			فرضية عدم تجانس التباين	

المصدر: من اعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V21

وبناء على اختبار Levene للتجانس وجدنا مستوى المعنوية (0.783) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 ، مما يعني أن هناك تجانسا في التباين بين الذكور والإناث وبالتالي تحقق شرط التجانس وهو الشرط الثاني لاختبار الفروقات لذا سوف نعلم على نتائج اختبار (Independent sample T-test)، من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (40) يتضح أن مستوى الدلالة المحسوب (0.851) وهي أكبر من مستوى دلالة (0.05)، وهذا ما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في اتجاهات الباحثين حول مدى توفر ابعاد المنظمة المتعلمة في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس .

وبذلك نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول مدى توفر ابعاد المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير الجنس في المؤسسات محل الدراسة. أي أن إجابات المبحوثين لم تتأثر بجنسهم رغم أن أغليتهم من الذكور، ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على وجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول مدى توفر ابعاد المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير الجنس في المؤسسات محل الدراسة.

2- نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة لاختبار الفروق في اتجاهات المبحوثين حول مدى توفر ابعاد

المنظمة المتعلمة، حسب إجابات المبحوثين، وفقا لمتغير العمر.

الفرضية الصفرية  $H_0$  " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مدى توفر ابعاد المنظمة المتعلمة في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغيرات العمر".

الفرضية البديلة  $H_1$  " وجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مدى توفر ابعاد المنظمة المتعلمة في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغيرات العمر".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بدءا باختبار شرط

التجانس كما يلي:

الجدول رقم (41): جدول اختبار تجانس التباين (تبعاً لمتغير العمر)

مستوى الدلالة	درجة الحرية ddl2	درجة الحرية ddl1	احصائيات Levene
0.699	187	3	0.477

المصدر: من اعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V21

وبناء على اختبار التجانس وجدنا مستوى المعنوية (0.699)، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهذا ما يحقق شرط التجانس لاختبار الفروق تبعاً لمتغير العمر.

وكانت نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق تبعاً لمتغير العمر كما يلي:

الجدول رقم (42): نتائج تحليل التباين One Way ANOVA لاختبار الفروق في اتجاهات المبحوثين

حول مدى توفر ابعاد المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير العمر

مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المنظمة المتعلمة
0.865	0.244	0.074	3	0.223	بين المجموعات	

		0.305	187	56.990	داخل المجموعات
			190	57.214	المجموع

المصدر: من اعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V21

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم ( 42) يتضح أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (0.244) والدالة الاحصائية (0.865) وهي أكبر من مستوى دلالة (0.05)، وهذا ما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات عينة الدراسة حول مدى توفر ابعاد المنظمة المتعلمة في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغيرات العمر .

وبذلك نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول مدى توفر ابعاد المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير العمر في المؤسسات محل الدراسة. ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين في المؤسسات محل الدراسة حول مدى توفر ابعاد المنظمة المتعلمة في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغيرات العمر .

3- نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة لاختبار الفروق حول مستوى بناء المنظمة المتعلمة حسب إجابات المبحوثين وفقا لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الصفرية  $H_0$  " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى بناء المنظمة المتعلمة في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي" .  
الفرضية البديلة  $H_1$  " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى بناء المنظمة المتعلمة في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي" .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بدءا باختبار شرط التجانس كما يلي:

الجدول رقم (43): جدول اختبار تجانس التباين (تبعاً لمتغير المؤهل العلمي)

مستوى الدلالة	درجة الحرية ddl2	درجة الحرية ddl1	احصائيات Levene
0.966	186	3	0.089

المصدر: من اعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V21

وبناء على اختبار التجانس وجدنا مستوى المعنوية (0.966)، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهذا ما يحقق شرط التجانس لاختبار الفروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. وكانت نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي كما يلي:

الجدول رقم (44): نتائج تحليل التباين One Way ANOVA لاختبار الفروق حول مدى توفر ابعاد المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المنظمة المتعلمة
0.357	1.102	0.331	4	1.325	بين المجموعات	
		0.300	186	55.889	داخل المجموعات	
			190	57.214	المجموع	

المصدر: من اعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V21

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (44) يتضح أن قيمة (F) بلغت (1.102) والدالة الاحصائية (0.357) وهي أكبر من مستوى دلالة (0.05)، وهذا ما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات عينة الدراسة حول مدى توفر ابعاد المنظمة المتعلمة في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وبذلك نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول مدى توفر ابعاد المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير المؤهل العلمي في المؤسسات محل الدراسة. ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين في المؤسسات محل الدراسة حول مدى توفر ابعاد المنظمة المتعلمة في المؤسسات محل الدراسة لمتغير المؤهل العلمي.

4- نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة لاختبار الفروق حول مستوى بناء المنظمة المتعلمة حسب إجابات المبحوثين وفقاً لمتغير الخبرة المهنية .

الفرضية الصفرية  $H_0$  " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى بناء المنظمة المتعلمة في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير الخبرة المهنية " .

الفرضية البديلة  $H_1$  " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى بناء المنظمة المتعلمة في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير الخبرة المهنية " .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بدءا باختبار شرط التجانس كما يلي:

الجدول رقم (45) : جدول اختبار تجانس التباين (تبعاً لمتغير الخبرة المهنية

مستوى الدلالة	درجة الحرية ddl2	درجة الحرية ddl1	احصائيات Levene
0.063	187	3	2.475

المصدر: من اعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V21

وبناء على اختبار التجانس وجدنا مستوى المعنوية (0.063)، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهذا ما يحقق شرط التجانس لاختبار الفروق تبعاً لمتغير الخبرة المهنية. وكانت نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق تبعاً لمتغير الخبرة المهنية كما يلي:

الجدول رقم (46): نتائج تحليل التباين One Way ANOVA لاختبار الفروق حول مدى توفر ابعاد

المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير الخبرة المهنية

مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المنظمة المتعلمة
0.951	0.116	0.035	3	0.106	بين المجموعات	
		0.305	187	57.108	داخل المجموعات	
			190	57.214	المجموع	

المصدر: من اعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS v21

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (46) يتضح أن قيمة (F) بلغت (0.116) والدالة الاحصائية (0.951) وهي أكبر من مستوى دلالة (0.05)، وهذا ما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات عينة الدراسة حول مدى توفر ابعاد المنظمة المتعلمة في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير الخبرة المهنية

وبذلك نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول مدى توفر ابعاد المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير الخبرة المهنية في المؤسسات محل الدراسة. ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين في المؤسسات محل الدراسة حول مدى توفر ابعاد المنظمة المتعلمة في المؤسسات محل الدراسة لمتغير الخبرة المهنية.

## المبحث الرابع: مناقشة نتائج الدراسة.

في هذا المبحث سيتم التركيز على تحليل وتفسير نتائج تقييم متغيرات الدراسة، إلى جانب تفسير نتائج اختبار الفرضيات التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة. تهدف المناقشة إلى ربط النتائج بالإطار النظري للدراسة، مع تقديم تفسير منطقي لهذه النتائج، سواء كانت متوافقة مع التوقعات النظرية أو أظهرت تناقضا يستدعي تحليلا أكثر عمقا.

## المطلب الأول: تفسير نتائج تقييم متغيرات الدراسة.

يعتبر تفسير نتائج تقييم متغيرات الدراسة مرحلة أساسية في البحث العلمي، حيث يهدف إلى تقديم تحليل معمق للنتائج وربطها بأهداف الدراسة وأسئلتها البحثية. في هذا الإطار يتم استعراض البيانات المستخلصة من أدوات التقييم المستخدمة، كالإستبانات أو المقاييس الإحصائية، بهدف توضيح تأثير المتغيرات المدروسة على الظاهرة محل الدراسة.

## أولا: النتائج المتعلقة بمستوى التخطيط التعاقبي

❖ أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التخطيط التعاقبي الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة كان مرتفعا، حسب مقياس الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.56) وانحراف معياري (0.547)، وهذا ما يفسر الاهتمام الكبير للمؤسسات محل الدراسة بضمان استمرارية القيادة، حيث يشير ذلك إلى إدراك هذه المؤسسات لأهمية التخطيط المسبق لتحديد القادة المستقبليين وتطويرهم، مما يساهم في تعزيز الاستقرار التنظيمي وتقليل تأثير التغيرات المفاجئة في المناصب العليا. كما يعبر هذا الارتفاع عن تبني المؤسسات لأفضل الممارسات في مجال التخطيط الاستراتيجي، مما يعزز جاهزيتها لمواجهة أي فجوات قيادية محتملة ويضمن نجاحها واستدامتها على المدى الطويل.

❖ كما أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التنبؤ الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة كان مرتفعا ونلاحظ أن هذا البعد جاء في الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، بمتوسط الحسابي (3.67) وانحراف معياري (0.494)، وهذا راجع لاهتمام المؤسسات محل الدراسة بأهمية كبيرة بالتخطيط الاستراتيجي لإدارة مواردها البشرية. ينعكس ذلك من خلال التزامها بتقييم أداء الموظفين بشكل منتظم لتحديد فرص الترقية، وتحليل اتجاهات السوق لفهم احتياجاتها المستقبلية من الكفاءات.

كما يظهر اعتمادها على التوظيف الداخلي كوسيلة رئيسية لملء المناصب الشاغرة، مما يعزز الاستقرار الوظيفي، بالإضافة إلى ذلك تسعى المؤسسات إلى تقدير معدلات التقاعد المتوقعة للتنبؤ بالفجوات المستقبلية

واتخاذ الإجراءات المناسبة لسدها، مما يعكس استباقية وحرصًا وقدرة المؤسسات محل الدراسة على الاستعداد للمستقبل وضمان استمرارية عملياتها بكفاءة واستدامة.

❖ كذلك بينت نتائج الدراسة أن مستوى **الظل الوظيفي** في المؤسسات محل الدراسة كان مرتفعًا ونلاحظ أن هذا البعد جاء في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، بمتوسط حسابي (3.65) وبانحراف معياري (0.565)، وهذا يشير إلى أن المؤسسات محل الدراسة تولي اهتمامًا بالغًا بتطوير الكفاءات وضمان استمرارية الأداء المؤسسي من خلال اعتماد استراتيجيات تدريبية فعالة تهدف إلى تسهيل اندماج الموظفين الجدد وتعزيز كفاءتهم. كما يعكس هذا التوجه فهم المؤسسات لأهمية التدريب بالمرافقة كوسيلة لنقل المعرفة والخبرات من الموظفين القدامى إلى الجدد، مما يسهم في الحفاظ على جودة الأداء وضمان استمرارية العمل بسلاسة. بالإضافة إلى ذلك تركز المؤسسات على الظل الوظيفي كأداة رئيسية لتأهيل الموظفين لشغل المناصب المستقبلية عبر تمكينهم من متابعة القيادات الحالية والتعلم المباشر منها، مما يعزز قدرتها على مواجهة التغيرات وضمان استقرارها. هذا النهج يعكس اهتمام المؤسسات بنقل الخبرات من القيادات القديمة إلى الكفاءات الناشئة، مما يدل على وجود ثقافة مؤسسية إيجابية تدعم التعاون وتبادل الخبرات، و يعزز الانسجام التنظيمي ويسهم في بناء قاعدة قوية من القيادات البديلة القادرة على تحمل المسؤوليات، مما يدعم استدامة ومرونة المؤسسة. علاوة على ذلك، يظهر هذا التوجه حرص المؤسسات على تقديم التدريب في بيئة العمل الفعلية، مما يوفر للموظفين الجدد فرصة التعلم من واقع العمل.

❖ كما بينت نتائج الدراسة أن مستوى **التناوب الوظيفي** في المؤسسات محل الدراسة كان متوسطًا ونلاحظ أن هذا البعد جاء في الترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، بمتوسط حسابي (3.38) وبانحراف معياري (0.755)، تشير النتائج إلى أن المؤسسات محل الدراسة تطبق نظام التناوب الوظيفي بصورة جزئية أو بشكل غير كافٍ لتحقيق الأهداف المرجوة منه. فعلى الرغم من وجود ممارسات دورية وممنهجة للتناوب الوظيفي إلى حد ما، إلا أن هناك قصورًا في شمولية التطبيق عبر مختلف مراحل المسار الوظيفي مما يحد من فاعليته في توفير فرص متساوية لتعزيز مهارات الموظفين وتطويرهم. كما يبدو أن فرص ممارسة المهام المتنوعة ليست موزعة بالتساوي بين الموظفين، مما قد يثير شعورًا بعدم العدالة الموظفين. بالإضافة إلى ذلك فإن ارتباط التناوب الوظيفي ببرامج التدريب والتطوير ليس قويًا بما يكفي، مما يضعف دوره في إعداد الموظفين للمناصب القيادية المستقبلية. تعكس هذه النتائج الحاجة إلى مراجعة سياسات وإجراءات التناوب الوظيفي لضمان تطبيقه بشكل أكثر شمولية وعدالة، وتعزيز تأثيره في تحقيق الأهداف المؤسسية.

❖ كما بينت نتائج الدراسة أن مستوى ادارة المواهب في المؤسسات محل الدراسة كان متوسطا ونلاحظ أن هذا البعد جاء في الترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، بمتوسط الحسابي (3.25) وبانحراف معياري (0.939)، وهذا يشير إلى وجود تحديات تحد من فعالية استراتيجيات المؤسسة في إدارة المواهب. فعلى الرغم من اعتماد المؤسسة على أساليب حديثة لاستقطاب الكفاءات المتميزة وتخصيص ميزانية لتنمية معارف ومهارات أصحاب المواهب، إلا أن هذه الجهود قد لا ترقى إلى المستوى المطلوب لتحقيق الأهداف المرجوة. بالإضافة إلى ذلك قد تكون فرص التدريب المتاحة للكشف عن المواهب وتطويرها غير كافية من حيث التركيز أو الجودة، كما أن نظام الحوافز المستخدم للاحتفاظ بالمواهب قد لا يوفر التحفيز اللازم. هذه المعوقات تؤكد الحاجة إلى إعادة النظر في استراتيجيات إدارة المواهب لضمان تحسين فعاليتها وتبليتها لاحتياجات الموظفين وأهداف المؤسسة.

#### ثانيا: النتائج المتعلقة بمستوى المنظمة المتعلمة

أكدت نتائج الدراسة أن مستوى المنظمة المتعلمة في المؤسسات محل الدراسة كان مرتفعا، حسب مقياس الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.46) وبانحراف معياري (0.548)، وهذا ما يفسر وجود بيئة تنظيمية تدعم التعلم المستمر والتطوير المهني، أظهرت المؤسسات نجاحا في توحيد الرؤية المشتركة بين الموظفين وتعزيز التفكير المنظمي من خلال الحوار والتشاور لحل المشكلات بطريقة شاملة. كما أن استثمار المؤسسات في تنمية المهارات الشخصية والتكيف مع متغيرات العمل أسهم في رفع كفاءة الموظفين. إضافة إلى ذلك يعكس تبادل المعرفة والخبرات وتشجيع التعلم الجماعي ثقافة تنظيمية تدعم التعاون والابتكار. ومع أن المؤسسات أظهرت استعداداً لتقدير الأفكار الجديدة والتعلم من الأخطاء، إلا أن هناك حاجة لتعزيز إشراك الموظفين في القرارات الإستراتيجية ومعالجة المشكلات المعقدة لضمان استدامة هذا النجاح والتميز.

❖ كما بينت نتائج الدراسة أن مستوى الرؤية المشتركة في المؤسسات محل الدراسة كان متوسطا ونلاحظ أن هذا البعد جاء في الترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، بمتوسط حسابي (3.18) وبانحراف معياري (0.755)، وهذا يشير إلى أن المؤسسات محل الدراسة تبذل جهودا مقبولة في بناء رؤية موحدة بين الموظفين، إلا أن هذه الجهود لا تزال دون المستوى المطلوب لتحقيق التميز. تعكس هذه النتائج ضعفا نسبيا في إشراك العاملين في اتخاذ القرارات الهامة، مما قد يؤدي إلى تقليل شعورهم بالانتماء والتقدير. كذلك على الرغم من أن المؤسسات تسعى لتسهيل الاتصالات وتوفير المعلومات المتعلقة بأهدافها، إلا أن قنوات التواصل قد تكون بحاجة إلى تحسين لضمان وصول هذه المعلومات بشكل فعال للجميع. كما أن

التباين في الرؤى بين جماعات العمل يشير إلى وجود فجوات في التنسيق على المستويات المختلفة. هذه النتائج تؤكد الحاجة إلى تعزيز مشاركة الموظفين، تحسين التواصل الداخلي، وضمان وضوح الرؤية المشتركة لتحقيق انسجام أكبر داخل المؤسسة.

❖ كما بينت نتائج الدراسة أن مستوى التفكير المنظمي في المؤسسات محل الدراسة كان مرتفعاً ونلاحظ أن هذا البعد جاء في الترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، بمتوسط حسابي (3.49) وبانحراف معياري (0.629)، وهذا يشير إلى اهتمام الموظفين بالمؤسسات محل الدراسة بما يدور في الشركة وليس فقط بمهامهم الخاصة. وهناك تفاعل ملحوظ بين الموظفين يتمثل في النقاش حول كيفية تحسين العمل، كما أن المؤسسات تدعم ثقافة الحوار والتشاور لحل المشكلات بين جميع الأطراف، مما يعزز بيئة تعاونية. ومع ذلك لوحظ تباين في إدراك الموظفين لأهمية النظر إلى مشاكل العمل بشكل شامل وربطها بالقضايا الأخرى، مما يعكس وجود فجوات في تطبيق التفكير الشامل. ووجب على المؤسسات محل الدراسة تعزيز الوعي بهذا النهج التنظيمي وتقديم برامج تدريبية لتعزيز الربط بين العمل الفردي والسياق العام للمؤسسات

❖ كما بينت نتائج الدراسة أن مستوى البراعة الشخصية في المؤسسات محل الدراسة كان مرتفعاً ونلاحظ أن هذا البعد جاء في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، بمتوسط حسابي (3.68) وبانحراف معياري (0.558)، وهذا راجع إلى أن الموظفين يتمتعون بمستوى عالٍ من المهارات والقدرات التي تمكنهم من أداء وظائفهم بكفاءة والتكيف مع متطلبات العمل وتغيرات بيئة العمل. كما يظهر أن لديهم خبرات وكفاءات تمكنهم من حل المشكلات المتعلقة بالعمل، مما يعزز الأداء المؤسسي. إلا أنه لوحظ أن الاعتماد على النفس في أداء المهام دون الرجوع إلى الرئيس المباشر جاء بمستوى متوسط، مما يشير إلى وجود حاجة لتعزيز الاستقلالية الوظيفية لدى الموظفين. من خلال تركيز الجهود على تطوير برامج تدريبية وتشجيع ثقافة العمل المستقل لتحسين الأداء الفردي واداء المؤسسة

❖ كما بينت نتائج الدراسة أن مستوى التعلم الجماعي في المؤسسات محل الدراسة كان مرتفعاً، ونلاحظ أن هذا البعد جاء في الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، بمتوسط حسابي (3.59) وبانحراف معياري (0.729)، وهذا يشير إلى أن المؤسسات محل الدراسة تتمتع بمستوى مرتفع من التبادل المعرفي والتعاون بين الموظفين، حيث يتم تبادل المعارف والخبرات بشكل مستمر، وتعتمد فرق العمل على الحوار الناقد البناء لتبادل الأفكار والتعلم. كما أن المؤسسات محل الدراسة تشجع بقوة عملية التشارك

المعرفي والحوار المستمر بين الموظفين بهدف تطوير العمل. يغلب العمل الجماعي على إنجاز المهام، مما يعكس بيئة تعاونية تدعم الابتكار والتطور المؤسسي. ومع ذلك يلاحظ تباين طفيف في مستويات التشارك المعرفي بين الموظفين، مما يستدعي تعزيز الجهود لزيادة

❖ كما بينت نتائج الدراسة أن مستوى النماذج الذهنية في المؤسسات محل الدراسة كان متوسطا ونلاحظ أن هذا البعد جاء في الترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، بمتوسط حسابي (3.37) وبانحراف معياري (0.792)، وهذا يشير إلى أن الموظفين يظهرون ميولا إيجابياً لمشاركة أفكارهم مع زملائهم، ويتفوقون بشكل كبير على أن الأخطاء والفسل تعد فرصا للتعلم، مما يعكس ثقافة داعمة للنمو والتطوير الشخصي. ومع ذلك فإن دعم إدارة المؤسسات محل الدراسة للأفكار الجديدة وتنمية الطاقات الإبداعية وإشراك الموظفين في معالجة المشكلات المعقدة جاءت بمستوى متوسط، مما يشير إلى وجود فجوات في تعزيز الابتكار وتحفيز مشاركة الموظفين بشكل فعال. لذا من المهم أن تركز المؤسسات على تقوية دعمها للأفكار الإبداعية وتشجيع إشراك الموظفين في عمليات اتخاذ القرار، مع توفير بيئة شجع تنمية الطاقات الإبداعية بشكل أكبر.

#### المطلب الثاني: تفسير نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

يعد تفسير نتائج اختبار الفرضيات خطوة أساسية في تحليل الدراسة، حيث يتم من خلاله تقييم مدى قبول أو رفض الفرضيات بناءً على النتائج الإحصائية. يتم الاعتماد على القيم الإحصائية، لتحديد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المدروسة. توضح هذه الخطوة ما إذا كانت النتائج تدعم الفرضيات الموضوعية أم تتناقض معها، مع تحليل الأسباب الكامنة وراء ذلك. يسهم هذا التفسير في تقديم استنتاجات مرتبطة بالإطار النظري للدراسة وأهدافها، مما يساعد في صياغة توصيات عملية تدعم صناع القرار وتثري المعرفة العلمية.

❖ تؤكد نتائج الدراسة وجود مساهمة للتخطيط التعاقبي الوظيفي في بناء المنظمة المتعلمة بالمؤسسات محل الدراسة حيث يساهم التخطيط التعاقبي الوظيفي في تعزيز الاستمرارية والاستقرار التنظيمي من خلال ضمان توفر الكفاءات اللازمة لشغل المناصب الحيوية، مما يؤدي إلى تحسين القدرات التنظيمية على التعلم والتكيف مع التغيرات. يدل ذلك على أن التخطيط التعاقبي الوظيفي لا يقتصر على كونه إجراء إداريا لضمان انتقال سلس في القيادة، بل يمتد ليشمل تطوير الأفراد وفرق العمل، مما يساهم في ترسيخ ثقافة التعلم والتطوير داخل المؤسسة، هذا التأثير الإيجابي يعكس أهمية التركيز على بناء خطط تعاقبية فعالة كجزء من استراتيجية أوسع لتعزيز التعلم المؤسسي وتنمية المنظمة.

❖ كما أظهرت إختبار الفرضية الفرعية الأولى وجود مساهمة ذات دلالة إحصائية للتخطيط التعاقبي الوظيفي في تحقيق الرؤية المشتركة بالمؤسسات محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05). تؤكد نتائج الدراسة ان للتخطيط التعاقبي الوظيفي مساهمة مباشرة في تحقيق الرؤية المشتركة في المؤسسات محل الدراسة، ويعزى ذلك إلى كونه أحد العوامل الأساسية التي تسهم بشكل كبير في ضمان استمرارية القيادة وتوفير كوادر مؤهلة قادرة على تحقيق أهداف المؤسسة. يتيح التخطيط التعاقبي الوظيفي الفعال تعزيز الانسجام بين الأفراد والأهداف المؤسسية مما يؤدي إلى تناغم أكبر بين الرؤية المشتركة والأنشطة التنفيذية. كما أن العلاقة الإيجابية بين التخطيط التعاقبي الوظيفي وتحقيق الرؤية المشتركة توضح أن هذا النوع من التخطيط يوفر بيئة مشجعة للتواصل الفعال والتعاون الفعال، مع الاستفادة المثلى من الموارد البشرية وتقليل تأثير العوامل الخارجية غير المتوقعة.

إلى جانب ذلك يساهم التخطيط التعاقبي الوظيفي في تحقيق توافق بين الأهداف الفردية للموظفين والرؤية المؤسسية، من خلال تشجيعهم على تطوير مهارات تتماشى مع احتياجات المؤسسة المستقبلية، مما يعزز شعورهم بالالتزام والانتماء. وبالتالي فإن تبني نهج التخطيط التعاقبي الوظيفي يرفع من مرونة المؤسسات وقدرتها على التكيف مع التحديات، مع تعزيز التعاون الفعال واتخاذ قرارات تستند إلى رؤية مشتركة وواضحة.

❖ كما أظهر إختبار الفرضية الفرعية الثانية وجود مساهمة ذات دلالة إحصائية للتخطيط التعاقبي الوظيفي في دعم التفكير المنظمي بالمؤسسات محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05). أكدت نتائج الدراسة وجود مساهمة واضح للتخطيط التعاقبي الوظيفي في دعم التفكير المنظمي داخل المؤسسات محل الدراسة. يبرز التخطيط التعاقبي الوظيفي كعامل رئيسي يعزز من قدرة المؤسسات على تبني أساليب تفكير استراتيجية وشاملة من خلال ضمان استمرارية القيادة وتوفير كوادر مؤهلة قادرة على التفكير التحليلي والابتكاري. كما يسهم في بناء ثقافة تنظيمية تشجع على الاستباقية في حل المشكلات والتكيف مع التغيرات، مما يعزز من قدرات المؤسسة في مواجهة التحديات وتحقيق أهدافها.

إضافة إلى ذلك يظهر التخطيط التعاقبي الوظيفي دوره في تحسين التكامل بين مختلف المستويات التنظيمية حيث يضمن نقل المعرفة والخبرات بشكل منهجي، مما يدعم التفكير المشترك واتخاذ القرارات المستندة إلى رؤية استراتيجية. يعكس ذلك وجود علاقة إيجابية بين التخطيط التعاقبي الوظيفي والتفكير المنظمي، مع مساهمته في تقليل تأثير العوامل الخارجية التي قد تؤثر على التفكير المؤسسي.

❖ كذلك أظهرت نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثالثة وجود مساهمة ذات دلالة إحصائية للتخطيط التعاقبي الوظيفي في تحقيق البراعة الشخصية بالمؤسسات محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05). مم يدل على

ان التخطيط التعاقبي الوظيفي يسهم بشكل ملموس في تحقيق البراعة الشخصية داخل المؤسسات محل الدراسة. يعد التخطيط التعاقبي الوظيفي احد الادوات الأساسية التي تعزز من تنمية المهارات الفردية وتطوير القدرات الشخصية للموظفين، مما يساعدهم على تحقيق مستويات عالية من الأداء والكفاءة. من خلال إعداد خطط واضحة لتناوب الوظيفي، يتم توفير بيئة عمل تركز على التطوير المستمر، حيث تتاح الفرص للموظفين لتنمية مهاراتهم وصقلها بما يتناسب مع متطلبات العمل الحالية والمستقبلية. علاوة على ذلك يعزز التخطيط التعاقبي الوظيفي من تكوين ثقافة تنظيمية تشجع على التعلم المستمر والاستثمار في الإمكانيات الفردية، مما يدعم الموظفين في تحسين أدائهم وتطوير إمكاناتهم الشخصية.

❖ كما أظهرت نتائج إختبار الفرضية الفرعية الرابعة وجود مساهمة ذات دلالة إحصائية للتخطيط التعاقبي الوظيفي في خلق فرص التعلم الجماعي بالمؤسسات محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05). التخطيط التعاقبي الوظيفي يلعب دورا مهما في تعزيز فرص التعلم الجماعي داخل المؤسسات محل الدراسة، حيث يساهم التخطيط التعاقبي الوظيفي في خلق بيئة تنظيمية تعزز من التعاون والمشاركة بين الموظفين من خلال ضمان استمرارية القيادة وإعداد الكوادر المؤهلة التي تشجع على تبادل المعرفة والخبرات. هذا النهج يمكن المؤسسات من توجيه جهودها نحو تحقيق التعلم الجماعي كجزء من ثقافتها المؤسسية.

علاوة على ذلك فان وجود خطة واضحة لتعاقب الوظائف يساعد في بناء فرق عمل قادرة على العمل بفعالية، حيث يتم تمكين الأفراد من التعاون في حل المشكلات واتخاذ القرارات الجماعية. كما يساهم التخطيط التعاقبي الوظيفي في تطوير المهارات والقدرات الجماعية، مما يدعم الابتكار ويعزز من الأداء المؤسسي بشكل عام.

❖ كما أظهرت نتائج إختبار الفرضية الفرعية الخامسة وجود مساهمة ذات دلالة إحصائية للتخطيط التعاقبي الوظيفي في دعم النماذج الذهنية بالمؤسسات محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05). اي أن التخطيط التعاقبي الوظيفي يساهم في دعم النماذج الذهنية داخل المؤسسات محل الدراسة. حيث يعمل التخطيط التعاقبي الوظيفي على تعزيز قدرة الأفراد على التفكير الاستراتيجي والفهم الشامل للمؤسسة، مما يدعم بناء نماذج ذهنية تساعد في اتخاذ قرارات مدروسة وتحقيق أهداف المؤسسة. من خلال ضمان استمرارية القيادة وتوافر كوادر مؤهلة يوفر التخطيط التعاقبي الوظيفي بيئة تشجع على تبادل المعرفة وتعزيز الفهم الجماعي للمؤسسة وأهدافها، مما يساهم في تشكيل نماذج ذهنية مشتركة بين الأفراد. علاوة على ذلك يمكن لهذا التخطيط أن يعزز التفكير الجماعي والتخطيط الاستراتيجي على مختلف المستويات داخل المؤسسة. كما يساهم التخطيط التعاقبي الوظيفي

في تنظيم نقل المعرفة والخبرات بين الأفراد، مما يساعد على تشكيل تصورات موحدة لرؤية المؤسسة ويسهل التكيف مع التغيرات المستمرة في بيئة العمل.

### المطلب الثالث: تفسير نتائج الفرضية الرئيسية الثانية والثالثة

من خلال هذا المطلب سنفسر نتائج تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية على تقييم المبحوثين لمستوى التخطيط التعاقبي الوظيفي ومدى توفر أبعاد المنظمة المتعلمة. تركز الفرضية الرئيسية الثانية على تحليل الفروق في تقييم ممارسات التخطيط التعاقبي الوظيفي بناء على متغيرات مثل (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، والخبرة المهنية). بينما تسعى الفرضية الرئيسية الثالثة إلى قياس مدى تأثير هذه المتغيرات على اتجاهات المبحوثين نحو أبعاد المنظمة المتعلمة، وواضحة نتائج الدراسة مجموعة من النقاط المهمة التي تعكس اتجاهات المبحوثين بالمؤسسات محل الدراسة :

❖ أظهرت النتائج أن تقييم المبحوثين في المؤسسات محل الدراسة لمستوى التخطيط التعاقبي الوظيفي لم يظهر فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، فيما يتعلق بمتغيرات (الجنس والعمر والخبرة المهنية) مما يدل على عدم تأثير هذه العوامل على اتجاهاتهم.

في المقابل أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند تحليل الإجابات حسب المؤهل العلمي، مما يشير إلى أن المستوى التعليمي يلعب دورا في تشكيل فهم الأفراد وتقديرهم لممارسات التخطيط التعاقبي. قد يعزى هذا التأثير إلى التفاوت في مستويات المعرفة والفهم المرتبطة بالتعليم، حيث يميل الأفراد أصحاب المؤهلات العليا إلى امتلاك رؤية أعمق وتوقعات أعلى تجاه هذه الممارسات داخل المؤسسات.

❖ اما فيما يخص مدى توفر أبعاد المنظمة المتعلمة، أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في اتجاهات المبحوثين بالمؤسسات محل الدراسة تعزى إلى متغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، أو الخبرة المهنية). ويشير ذلك إلى أن هذه العوامل لا تؤثر على تقييم المبحوثين لخصائص المنظمة المتعلمة.

بالإضافة إلى أن هناك عدة عوامل قد تساهم في استقرار وتجانس الإدراك العام بين مختلف الفئات. قد تكون البيئة التنظيمية الموحدة التي تعتمدها المؤسسات محل الدراسة تساهم في تعزيز ممارسات المنظمة المتعلمة، مما يقلل من تأثير الفروق الشخصية أو الوظيفية. كما ان الوعي المشترك بأبعاد المنظمة المتعلمة يمكن أن يكون ناتجا عن التدريب أو التفاعل المستمر مع بيئة العمل، مما يقلل من تأثير الفروق الفردية. و قد تكون العينة المدروسة

تتسم بتجانس كبير فيما يتعلق بالخصائص الشخصية والمهنية، مما يحد من فرص ظهور فروق ذات دلالة إحصائية. علاوة على ذلك قد تكون أبعاد المنظمة المتعلمة مرتبطة بعوامل ثقافية وتنظيمية أكثر من ارتباطها بالخصائص الفردية للعاملين. وبالتالي، فإن غياب الفروق ذات الدلالة الإحصائية قد يعكس استقراراً في إدراك أبعاد المنظمة المتعلمة عبر مختلف الفئات داخل المؤسسات محل الدراسة.

## خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل سعت الدراسة إلى الإجابة على تساؤلاتها واختبار فرضياتها من خلال استبانة وزعت على عينة من الإطارات العاملة في المؤسسات محل الدراسة (الشركة العسكرية للإسمنت، مؤسسة قديلة للمياه المعدنية، مؤسسة الأجر إيرانيس، FSP ومؤسسة بلادي أمبلج). والتي يمكن للمؤسسة الاعتماد عليهم مستقبلا في شغل مناصب قيادية. تضمنت الاستبانة محورين رئيسيين هما: التخطيط التعاقبي الوظيفي بأبعاده (التنبؤ الوظيفي، الظل الوظيفي، التناوب الوظيفي، وإدارة المواهب)، وبناء المنظمة المتعلمة بأبعادها (الرؤية المشتركة، التفكير التنظيمي، البراعة الشخصية، التعلم الجماعي، والنماذج الذهنية). وقد هدفت إلى الإجابة على إشكالية الدراسة: **ما مدى مساهمة التخطيط التعاقبي الوظيفي في بناء المنظمة المتعلمة في المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة؟**

بعد استرجاع الاستبانات، تم تفرغ البيانات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS V.21، حيث أجريت الاختبارات الإحصائية اللازمة للإجابة على الإشكالية واختبار الفرضيات، وتم عرض النتائج وتحليلها وتفسيرها. وأسفرت الدراسة على النتائج التالية :

✓ مستوى التخطيط العاقبي الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.56) والانحراف المعياري (0.547).

✓ مستوى بناء المنظمة المتعلمة في المؤسسات محل الدراسة جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة، حيث بلغ متوسط إجابات الباحثين عن أبعاد بناء المنظمة المتعلمة مجتمعة (3.46) والانحراف المعياري (0.548).

✓ وجود مساهمة ذات دلالة إحصائية للتخطيط التعاقبي في بناء المنظمة المتعلمة بالمؤسسات محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05).

✓ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في تقييم مستوى التخطيط التعاقبي بالنسبة للمتغيرات (الجنس، العمر والخبرة المهنية).

✓ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في تقييم مستوى التخطيط التعاقبي بالنسبة للمتغير المؤهل العلمي

✓ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في اتجاهات الباحثين تجاه أبعاد المنظمة المتعلمة بالنسبة للمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية).



في ظل التغيرات المتسارعة والتحديات المتزايدة التي تواجهها المؤسسات في العصر الحديث، يبرز التخطيط الاستراتيجي كأداة حيوية لضمان استدامة الأداء التنظيمي وتعزيز مرونته. ومن بين هذه الأدوات، يحتل التخطيط التعاقبي الوظيفي مكانة متميزة، كونه يركز على إعداد قيادات مستقبلية قادرة على قيادة المؤسسات نحو تحقيق رؤاها الاستراتيجية وأهدافها بعيدة المدى.

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين التخطيط التعاقبي الوظيفي وبناء المنظمات المتعلمة، حيث تم تسليط الضوء على مساهمة التخطيط التعاقبي الوظيفي في دعم أبعاد المنظمة المتعلمة مثل (الرؤية المشتركة، التفكير المنظمي، البراعة الشخصية، التعلم الجماعي والنماذج الذهنية)، كما تم تسليط الضوء على أبرز التحديات التي قد تحد من فعالية هذه الممارسات، مع استعراض الحلول والإجراءات التي يمكن للمؤسسات تبنيها لتحسين تطبيقه.

التخطيط التعاقبي الوظيفي يعد أحد الأدوات الاستراتيجية الأكثر فعالية لتحقيق الاستدامة التنظيمية وتعزيز أداء المنظمات. وقد أثبتت الدراسة أهمية هذا النهج ليس فقط في مواجهة التحديات المرتبطة بالتغيرات السريعة في بيئة الأعمال، ولكن أيضا في بناء منظمات متعلمة قادرة على تحقيق التميز والمنافسة في الأسواق المتغيرة.

ولقد هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى مساهمة التخطيط التعاقبي الوظيفي في بناء المنظمة المتعلمة بالتطبيق على عينة من المؤسسات الاقتصادية الناشطة في اقليم ولاية بسكرة، باعتبارها من بين المؤسسات الرائدة في بناء الاقتصاد الوطني.

وقد حاولنا الإجابة على إشكالية بحثنا من خلال إتباعنا المنهج الوصفي التحليلي، من خلال دراسة نظرية ودراسة ميدانية بمجموعة من المؤسسات، حيث جمعنا بيانات ذات طابع كفي قصد الإمام الجيد بكل متغيرات الدراسة وأخرى ذات طابع كمي من خلال توزيع الاستبانة على عينة الدراسة (مجموعة من إطارات بالمؤسسات محل الدراسة)، وتمكنا من خلال تحليل وتفسير النتائج من الوصول إلى مجموعة من النتائج والاقتراحات.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

### أولاً: النتائج النظرية

- المنظمة المتعلمة تعد نموذجاً إدارياً مبتكراً يركز على التعلم المستمر ونقل المعرفة بين جميع مستويات المؤسسة. هذا النموذج يسهم بشكل كبير في تعزيز الابتكار والمرونة التنظيمية، مما يمكن المنظمة من التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال.
- تعتمد المنظمة المتعلمة على أبعاد رئيسية، مثل (الرؤية المشتركة، التفكير المنظمي، البراعة الشخصية، التعلم الجماعي والنماذج الذهنية) التي تتيح استثمار المعرفة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. هذه الأبعاد تساهم في تحسين أداء المؤسسة من خلال دعم الإبداع وتعزيز التكيف مع المتغيرات.
- تعد الرؤية المشتركة من أهم ركائز المنظمة المتعلمة، حيث تضمن توحيد الجهود نحو أهداف واضحة وقابلة للقياس. كما يشجع التعلم الجماعي على تبادل المعرفة والخبرات بين الأفراد، الشيء الذي يعزز الانسجام بين أعضاء الفريق.
- تلعب القيادة دوراً حاسماً في بناء المنظمة المتعلمة من خلال تشجيع التعلم المستمر، وتعزيز التفكير التحليلي والنقدي، وإيجاد بيئة تحفز الابتكار. القادة في هذا السياق يعتبرون موجهين وشركاء في تطوير الأفراد والمؤسسة.
- تدعم المنظمة المتعلمة التحول من الفكر الاقتصادي التقليدي إلى اقتصاد المعرفة، من خلال استثمار رأس المال البشري والتركيز على التعلم التنظيمي. هذا التحول يجعلها أكثر استعداداً لمواجهة التحديات المرتبطة بالتكنولوجيا والابتكار.
- التخطيط التعاقبي الوظيفي يتجاوز كونه مجرد عملية استبدال للمواقع القيادية، ليصبح أداة استراتيجية لدعم الثقافة التنظيمية، وتعزيز التعلم التنظيمي، وتطوير القيادات المستقبلية.
- يعد التخطيط التعاقبي الوظيفي ركيزة استراتيجية محورية في دعم بناء المنظمة المتعلمة، حيث يهدف إلى ضمان استمرارية القيادة وتعزيز الكفاءات البشرية بطريقة منهجية ومستدامة. يعتمد هذا التخطيط على مجموعة من العمليات الأساسية، مثل التنبؤ الوظيفي الذي يتيح للمؤسسة توقع احتياجاتها المستقبلية من الكفاءات، والظل الوظيفي الذي يمكن الأفراد من اكتساب خبرة عملية مباشرة عبر مرافقة القيادات. كما يسهم التناوب الوظيفي في تطوير مهارات الموظفين من خلال تنقلهم بين المهام المختلفة، إلى جانب إدارة المواهب التي تركز على جذب الأفراد ذوي الكفاءات العالية وتطويرهم والاحتفاظ بهم.
- يدعم التخطيط التعاقبي الوظيفي تحقيق أبعاد المنظمة المتعلمة، منمثلة في (الرؤية المشتركة، التفكير المنظمي، البراعة الشخصية، التعلم الجماعي والنماذج الذهنية) من خلال تعزيز فهم العلاقات الديناميكية بين

مكونات النظام، تشجيع التعاون ونقل المعرفة، والتركيز على تنمية قدرات الأفراد لتحقيق التميز. بالإضافة الى إشراك جميع الأفراد في وضع أهداف استراتيجية والعمل نحو تحقيقها.

- تبني التخطيط التعاقبي الوظيفي يضمن قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات المستقبلية، تعزيز الابتكار وتحقيق التميز المؤسسي، مما يجعلها أكثر مرونة واستعدادا للتكيف مع المتغيرات، مع ضمان استدامة أداؤها وتنافسيتها على المدى الطويل.

- أوضحت الدراسة أن أبعاد المنظمة المتعلمة ( الرؤية المشتركة، التفكير المنظمي، البراعة الشخصية، التعلم الجماعي و النماذج الذهنية) يمكن تعزيزها بشكل كبير من خلال التخطيط التعاقبي الوظيفي. هذه الأبعاد تسهم في تحسين كفاءة المؤسسات وجعلها أكثر مرونة واستعدادا للتغيير.

- أشارت النتائج إلى أن التخطيط التعاقبي يمكن أن يسهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة من خلال الاستثمار في رأس المال البشري وتحقيق التوازن بين متطلبات السوق واحتياجات الموظفين.

## ثانيا: النتائج التطبيقية

### 1. النتائج الخاصة تساؤلات الدراسة

استنادا إلى الدراسة الميدانية التي أجريناها على مجموعة من المؤسسات الناشطة على مستوى ولاية بسكرة، للوقوف على مساهمة التخطيط التعاقبي الوظيفي في بناء المنظمة المتعلمة، ومن خلال الاستبيان المصمم على عينة الدراسة المختارة الذي وزعناه عليها. ثم استرجاعه ليتم تحليل البيانات المتحصل عليها ببرنامج spss.v.21 الإحصائي وبالاعتماد على الأساليب الإحصائية المناسبة توصلنا إلى عدة نتائج نذكر من بينها:

✓ أظهرت النتائج أن مستوى التخطيط التعاقبي الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.56) والانحراف المعياري (0.547).

✓ أظهرت النتائج أن مستوى التنبؤ الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.67) والانحراف المعياري (0.494).

✓ أظهرت النتائج أن مستوى الظل الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.92) والانحراف المعياري (0.578).

✓ أظهرت النتائج أن مستوى التناوب الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة جاء متوسطا وفقا لمقياس الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.38) والانحراف المعياري (0.755).

- ✓ أظهرت النتائج أن مستوى ادارة المواهب في المؤسسات محل الدراسة جاء متوسطا وفقا لمقياس الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.25) والانحراف المعياري (0.939).
- ✓ أظهرت النتائج أن مستوى بناء المنظمة المتعلمة في المؤسسات محل الدراسة جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.46) والانحراف المعياري (0.548).
- ✓ أظهرت النتائج أن مستوى ادارة المواهب في المؤسسات محل الدراسة جاء متوسطا وفقا لمقياس الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.25) والانحراف المعياري (0.939).
- ✓ أظهرت النتائج أن مستوى تحقيق الرؤية المشتركة في المؤسسات محل الدراسة جاء متوسطا وفقا لمقياس الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.18) والانحراف المعياري (0.755).
- ✓ أظهرت النتائج أن مستوى دعم التفكير المنظمي في المؤسسات محل الدراسة جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.49) والانحراف المعياري (0.629).
- ✓ أظهرت النتائج أن مستوى تحقيق البراعة الشخصية في المؤسسات محل الدراسة جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.68) والانحراف المعياري (0.558).
- ✓ أظهرت النتائج أن مستوى خلق فرص التعلم الجماعي في المؤسسات محل الدراسة جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.59) والانحراف المعياري (0.729).
- ✓ أظهرت النتائج أن مستوى دعم النماذج الذهنية في المؤسسات محل الدراسة جاء متوسطا وفقا لمقياس الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.37) والانحراف المعياري (0.792).

## 2. النتائج الخاصة باختبار الفرضية الرئيسية الأولى

- ✓ أظهرت النتائج وجود مساهمة ذات دلالة إحصائية للتخطيط التعاقبي في بناء المنظمة المتعلمة بالمؤسسات محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05).
- ✓ أظهرت النتائج وجود مساهمة ذات دلالة إحصائية للتخطيط التعاقبي الوظيفي في تحقيق الرؤية المشتركة بالمؤسسات محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05).
- ✓ أظهرت النتائج وجود مساهمة ذات دلالة إحصائية للتخطيط التعاقبي في دعم التفكير المنظمي بالمؤسسات محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05).
- ✓ أظهرت النتائج على وجود مساهمة ذات دلالة إحصائية للتخطيط التعاقبي الوظيفي في تحقيق البراعة الشخصية بالمؤسسات محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05).

✓ أظهرت النتائج على وجود مساهمة ذات دلالة إحصائية للتخطيط التعاقبي الوظيفي في خلق فرص التعلم الجماعي بالمؤسسات محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05).

✓ أظهرت النتائج على وجود مساهمة ذات دلالة إحصائية للتخطيط التعاقبي الوظيفي في دعم النماذج الذهنية بالمؤسسات محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05).

### 3- النتائج الخاصة باختبار الفرضية الرئيسية الثانية

✓ أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول مستوى ممارسة التخطيط التعاقبي الوظيفي تعزى لمتغير الجنس في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05)

✓ أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول مستوى ممارسة التخطيط التعاقبي الوظيفي تعزى لمتغير العمر في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05)

✓ أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى ممارسة التخطيط التعاقبي الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

✓ تشير نتائج اختبار Tamhane إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين المتوسطات لمجموعات سنوات الخبرة المختلفة.

### 4- النتائج الخاصة باختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

✓ أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول مدى توفر ابعاد المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير الجنس في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05)

✓ أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول مدى توفر ابعاد المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير العمر في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05)

✓ أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول مدى توفر ابعاد المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير المؤهل العلمي في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05)

✓ أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول مدى توفر ابعاد المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير الخبرة المهنية في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05)

### الاقتراحات

استنادا إلى نتائج هذه الدراسة، نقدم مجموعة من التوصيات التي نأمل أن تطبق من قبل الجهات المعنية في المؤسسات التي شملتها الدراسة بشكل خاص، وجميع المؤسسات الجزائرية بشكل عام. وهذا بهدف تعزيز الكفاءة التنظيمية وتحقيق الاستدامة، يمكن اقتراح ما يلي:

- ✓ على إدارة المؤسسات محل الدراسة تطوير خطة استراتيجية شاملة لضمان استمرارية القيادة، تشمل تحديد المواهب الأساسية وإعداد القيادات المستقبلية من خلال التقييم المستمر لاحتياجات المؤسسة.
- ✓ إنشاء آليات واضحة لتقييم الموظفين وتحديد احتياجاتهم التطويرية لدعم نجاح خطط التعاقب الوظيفي.
- ✓ تطوير منصات رقمية تجمع بين تحليل البيانات وتقديم توصيات بشأن الكفاءات التي تحتاجها المؤسسة مستقبلا.
- ✓ تصميم برامج تدريبية متخصصة لإعداد قيادات الصف الثاني وتعزيز مهاراتهم القيادية.
- ✓ تشجيع الموظفين على المشاركة في برامج التناوب الوظيفي لتوسيع خبراتهم وتعزيز قدرتهم على مواجهة التحديات.
- ✓ إنشاء بيئة عمل تدعم التعلم المستمر من خلال منصات تعليمية وفرص تدريبية، وتشجيع تبادل المعرفة بين الأفراد والفرق لتعزيز التعاون.
- ✓ على الإدارة إشراك الموظفين في وضع رؤية مشتركة تستند إلى أهداف استراتيجية طويلة المدى، وتعزيز قيم التعاون والابتكار والشفافية لخلق بيئة عمل جاذبة وفعالة.
- ✓ استخدام أدوات قياس حديثة لمتابعة تنفيذ خطط التعاقب الوظيفي، مع إجراء مراجعات دورية لتقييم تأثيرها وضمان ملاءمتها للمتغيرات الداخلية والخارجية.
- ✓ توفير حوافز مادية ومعنوية لدعم الأفكار الإبداعية، مع تخصيص موارد لتطوير وتنفيذ المشاريع الابتكارية التي تسهم في تحسين الأداء المؤسسي.
- ✓ تكريم الأفراد ذوي الكفاءة العالية والمبدعين والاعتراف بجهودهم، بهدف تعزيز الروح الإيجابية داخل المؤسسة وتحفيز جميع الموظفين على تطوير كفاءاتهم ومهاراتهم وبذل المزيد من الجهد لتحقيق التميز.

#### ثانيا: الآفاق المستقبلية

بناء على الدراسة التي أجريناها، يمكن اقتراح عدد من المواضيع ذات الصلة لإجراء بحوث مستقبلية مقترحة، ومن أبرزها:

- ✓ توسيع نطاق الدراسات لتشمل قطاعات مختلفة، مثل الشركات الناشئة، القطاع الحكومي، والمنظمات غير الربحية.
- ✓ دور إدارة المواهب في دعم بناء المنظمات المتعلمة
- ✓ تأثير التناوب الوظيفي على تطوير الكفاءات في المنظمات المتعلمة
- ✓ تقييم أثر برامج التخطيط التعاقبي على تحقيق الرؤية المشتركة داخل المؤسسات
- ✓ دور التعلم الجماعي في دعم فعالية التخطيط التعاقبي الوظيفي في المنظمات الحديثة
- ✓ إدارة التغيير ودورها في ربط التخطيط التعاقبي ببناء منظمات المتعلمة
- ✓ استراتيجيات إعداد قيادات الصف الثاني ودورها في تحقيق أهداف المنظمة المتعلمة
- ✓ استراتيجية التعاقب الوظيفي القيادي ومساهمتها في بناء القيادات الاستراتيجية.
- ✓ دور التخطيط التعاقبي الوظيفي في استدامة ونجاح المؤسسات الناشئة في الجزائر.



# قائمة المراجع

اولا: المراجع باللغة العربية

❖ الكتب

1. ابراهيم جابر السيد. (2016). المشكلات الاجتماعية داخل المجتمع العربي، دار التعليم الجامعي، الاسكندرية. مصر
2. احمد خليل مسلم الفنجرى. (2015). دليل ادارة الموارد البشرية وشؤون الموظفين في الاردن (الإصدار 01). دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، الاردن
3. جعفر خانو الزبياري، (2020). السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال (المجلد 01). دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
4. راجي مصطفى عليان، و عثمان مُجَّد عنيـم. (2000). مناهج واساليب البحث العلمي (النظري والتطبيقي) (المجلد 01). دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الاردن.
5. طارق عبد الرؤوف، و ايهاب عيسى. (2021). المقاييس والاختبارات (المجلد 1)، المجموعة العربية للتدريب والنشر. القاهرة.
6. عبد الرحمن بن عبد الله الواصل. (1999). البحث العلمي خطواته ومراحله، اساليبه ومناهجه، ادواته ووسائله، اصول كتابته، وزارة المعرفة، ادارة التعليم في محافظة عتيزة، ادارة الاشراف التربوي والتدريب، شعبة الاجتماعيات، المملكة العربية السعودية:.
7. عبد الستار العلي، عامر قنديلجي، و غسان العمري. (2006). المدخل الى ادارة المعرفة (المجلد 02). دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن
8. عمار بوحوش، و مُجَّد محمود الذنبيات. (2007). مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث (المجلد الطبعة الرابعة). ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر
9. فايز عبد الرحمن الفروخ. (2010). التعليم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي (الإصدار 1). دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
10. مُجَّد احمد رشيد زيادة. (2019). التخطيط التعاقبي والتطور الوظيفي (الإصدار 1)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن
11. مُجَّد حسين مُجَّد رشيد. (2008). الإحصاء الوصفي والتطبيقي والحيوي، دار الصفاء لنشر والتوزيع، عمان، الاردن
12. نادر شعبان السواح. (2006). الاسهام في مبادئ الاحصاء باستخدام spss (المجلد 01)، الدار الجامعية، الاسكندرية ، مصر .
13. نصيرة بركنو. (2019). التدريب الإلكتروني (الإصدار 1). مخبر تحليل وإستشراف وتطوير الوظائف والكفاءات جامعة معسكر ، معسكر، الجزائر
14. يوسف بدير جمال. (2013). إتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات (الإصدار 1). دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن

## ❖ المقالات

15. أحمد كرم النجار، و محمد عبد العزيز سيد أحمد. (2021). ممارسات التعلم التنظيمي في الفنادق المصرية وتأثيرها في الالتزام التنظيمي للعاملين. مجلة إتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة JAAUTH، جامعة قناة السويس كلية السياحة والفنادق، المجلد 21، العدد 1، (ديسمبر، 2021)، الصفحات 244-266.
16. أمباركة لنصاري، و باديس بوخلوه. (2022). أثر التعلم التنظيمي في تعزيز ثقافة التميز -دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر بتمراست-، مجلة العلوم الإدارية والمالية، جامعة الوادي، المجلد 6، العدد 1، (30 جوان، 2022)، الصفحات 186-204.
17. إيمان احمد حسن همام. (2022). تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي في كل من كندا وأستراليا وامكان الافادة منها في مصر. مجلة كلية التربية، جامعة عين الشمس، المجلد 46، العدد 04، الصفحات 17-170.
18. أيمن حسن ديوب. (31 ديسمبر، 2013). أثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي (دراسة تطبيقية في قطاع المصارف)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 29، العدد 2، (31 ديسمبر، 2013)، الصفحات 121-150.
19. بوبكر بوزيدي، و مسعودة زيغمي. (2022). التعلم التنظيمي مطلب إستراتيجي لتطوير الكفاءات بالمركز الجامعي آفلو، مجلة إضافات إقتصادية، جامعة غرداية، المجلد 6، العدد 2، (30 سبتمبر، 2022)، الصفحات 309-326.
20. جمال لطرش، و منيرة معزوزي. (2022). أثر التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء المتميز للأستاذ الجامعي -دراسة عينة من جامعات الشرق الجزائري-. مجلة نماء للإقتصاد والتجارة، جامعة محمد الصديق بن يحي، المجلد 6، العدد 1، (30 جوان، 2022) الصفحات 91-106.
21. حفيظة لعرج مجاهد، و نصر الدين عشوي. (2023). قياس مدى توافر ابعاد المنظمة المتعلمة في المؤسسة الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر مديرية الشلف. مجلة الريادة لاقتصاديات الاعمال، العدد 9، الصفحات 222-242.
22. الحكومية الهيئة الاتحادية للموارد البشرية. (2019). الاطار العام لتخطيط التعاقب الوظيفي وتطوير نخبة الكفاءات في الحكومة الاتحادية. الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، ابوظبي، العدد 1، الصفحات 6-73.
23. حنان حسن الغامدي، و ريم محمد المعاوي. (2024). درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في ضوء نموذج سينج (Senge) لدى مدارس التعليم العام بمحافظة بيشة-، Journal of Educational and Psychological Sciences (JEPS)، جامعة السلطان قابوس، عمان، المجلد 08، العدد 03، (30 مارس، 2024)، الصفحات 55-72.
24. خيرة شاوشي، و زهرة خلوف. (2023). أثر التعلم التنظيمي على تحسين جودة المنتجات دراسة تطبيقية في المؤسسة الاقتصادية لصناعة العناد الصحي EIMS بمليانة ولاية عين الدفلى. مجلة التكامل الإقتصادي، جامعة أحمد دراية، المجلد 11، العدد 3، (31 مارس، 2023) الصفحات 655-671.

25. خيرة عيشوش، و رفيقة بوسالم. (2 جانفي، 2016). تأثير التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي في المؤسسات الجزائرية: نموذج هيكلية مع نموذج مفاهيمي. مجلة التنظيم والعمل، المجلد 4، العدد 4، (2 جانفي، 2016) الصفحات 24-5.
26. رزيقة رحمون، وسيلة السبتي، و يزيد تفرات. (2019). التعلم التنظيمي وأثره في تحسين أداء المنظمات. مجلة إقتصاد المال والأعمال، المركز الجامعي لميلة، المجلد 3، العدد 3، (31 أكتوبر، 2019)، الصفحات 518-535.
27. سلمى عمارة، و نعيمة برك. (2018). التدريب والتعلم التنظيمي كإستراتيجية لتعزيز الإبداع بالمؤسسة الإقتصادية الجزائرية- بالإشارة إلى مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة "BATICIM" وحدة أم البواقي. مجلة الريادة لإقتصاديات الأعمال، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، المجلد 4، العدد 1، (21 جانفي، 2018)، الصفحات 146-163.
28. سليمان بلعور. (2014). نماذج وإستراتيجيات بناء المنظمة المتعلمة. مجلة دفاتر إقتصادية، جامعة زيان عاشور الجلفة، المجلد 05، العدد 01، (15 مارس، 2014)، الصفحات 175-187.
29. صلاح الدين حسين صالح، و ايد مصطفى تمارة. (2020). اثر تخطيط التعاقب في تطوير القيادة الجامعية دراسة تطبيقية مقارنة لعينة من الكليات الحكومية والكليات الاهلية في محافظة بغداد، مجلة الدنانير، كلية الإدارة و الاقتصاد الجامعة العراقية، العدد 18، الصفحات 236-268.
30. صلاح عبد القادر احمد النعيمي، و باسم فيصل عبد النايف. (2012). دور عمليات ادارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، المجلد 31، (2012) الصفحات 163-190.
31. عبد السلام مخلوفي، و مسعودة شريف. (2015). المنظمة المتعلمة في مواجهة تحديات القرن 21 -جنرال الكترك نموذجاً-. مجلة الحقيقة، جامعة احمد دراية ادار، المجلد 14، العدد 01، (30 مارس، 2015)، الصفحات 77-105.
32. عبد الفتاح عبد العزيز خميس فهيم. (ديسمبر، 2019). الخبرة الأمريكية في تخطيط التعاقب القيادي بمدارس التعليم العام وامكانية الافادة منها في مصر، مجلة الادارة التربوية، جامعة ام القرى، العدد 24، الصفحات 13-163.
33. عبد الله السيد عطا الله مُجَّد، السعيد علي السيد جاد، و ابراهيم عبد الرافع السمدي. (أكتوبر، 2021). التشارك المعرفي كمدخل لتحويل الجامعة الى منظمة متعلمة. مجلة التربية، جامعة الازهر، كلية التربية بالقاهرة، المجلد 04، العدد 192، (أكتوبر، 2021)، الصفحات 792-824.
34. عبد الله مُجَّد علي هزاع. (أوت، 2020). مدى توفر مؤشرات التعلم التنظيمي الإستراتيجي في الجامعات اليمنية. مجلة الجامعة الوطنية، الجامعة الوطنية، العدد 13، (أوت، 2020). الصفحات 95-122.
35. عبد المالك ججيق، و سارة عبيدات. (2014). واقع ممارسة التعلم التنظيمي في شركة الأشغال البحرية بشرق الجزائر (SOTRAMEST). مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح لورقلة، المجلد 14، العدد 14، (1 جوان، 2014). الصفحات 287-301.

36. عروف ر، & عطية، خ. (2018). تطبيق إدارة المعرفة كإستراتيجية لبناء المنظمة المتعلمة. مجلة إقتصاديات المال والاعمال، المجلد 02، العدد 7، الصفحات 351-365.
37. عز الدين سليمان. (2016). إستراتيجيات التعلم التنظيمي وكيفية تسريعه في المؤسسة الجزائرية. أفق للعلوم، جامعة زيان عاشور الجلفة، المجلد 1، العدد 3، (1 جوان، 2016)، الصفحات 206-214.
38. علي حسون الطائي، و ميسون علي حسين العبيدي. (2021). تأثير الترافف التنظيمي في مراحل تخطيط التعاقب بحث تحليلي في دائرة صحة بابل، مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والادارة والمالية، جامعة بغداد، المجلد 13، العدد 1، الصفحات 429-453.
39. علي حسين الطائي، و علي سامي عبد الزهرة الخزعلي. (2015). اثر التعلم التنظيمي في بناء راس المال الفكري في المنظمات العامة بحث مقارنة بين جامعتي بغداد والمستنصرية. مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 21، العدد 85، الصفحات 30-51.
40. عليمه دوخ، و كمال برباوي. (2023). العلاقة بين مستويات التعلم التنظيمي و الأداء التنظيمي دراسة حالة باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية. المجلة الجزائرية للعلوم الإجتماعية والإنسانية، جامعة الجزائر 3، المجلد 11، العدد 1، (5 جوان، 2023) الصفحات 355-376.
41. فاطمة الزهراء كراشة. (2018). المنظمة المتعلمة: نحو تجاوز معيرة المفهوم و التأسيس لمستلزمات التجسيد. المجلة الجزائرية للامنوالتنمية، المجلد 07، العدد 02، (01 جويلية، 2018). الصفحات 320-330.
42. فاطمة بوقريط، و النوي الجمعي. (2020). المنظمة المتعلمة والتغيير التنظيمي. مجلة الآداب والعلوم الإجتماعية، جامعة سطيف 2، المجلد 17، العدد 3، (25 أكتوبر، 2020)، الصفحات 305-318.
43. فطيمة الزهراء بريطل. (2017). التعلم التنظيمي مدخل إستراتيجي لتطوير المنظمات دراسة حالة -مؤسسة سوناطراك-. المقرزي للإقتصاد والمالية، مركز الجامعي آفلو، المجلد 1، العدد 2، (31 ديسمبر، 2017)، الصفحات 101-122.
44. فيصل اسامة الحسين، و مُجد مفضي الكساسية. (جانفي، 2021). اثر تخطيط التعاقب في الاحتفاظ بالمواهب في شركة اورانج. المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد 17، العدد 1، الصفحات 126-146.
45. فيصل بن عبد الله البواردي. (يونيو، 2017). تحديات خطط تعاقب القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة، المجلد رقم 37، العدد 2، الصفحات 195-217.
46. قويدر بورقبة، و رحمة مجدة حصباية. (03 نوفمبر، 2022). تحديد معيقات تعلم المنظمة باستخدام مخطط باريتو وسبل التغلب عليها دراسة حالة مجمع الرياض بسطيف. مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد 17، العدد 03، الصفحات 348-375.

47. لخصر بن احمد، صبرينة حمياني، و وردة قريمطي. (2019). مدى استعداد المنظمة المتعلمة لتبني استراتيجيات التغيير التنظيمي - دراسة حالة مديرية الضرائب - مجلة المنتدى للدراسات والابحاث الاقتصادية، المجلد 02، الصفحات 159-179.
48. نُجْد الباي. (2016). التعلم التنظيمي كمدخل من مداخل دعم وتعزيز مشاريع تصميم المنتجات الجديدة لمؤسسة إتصالات الجزائر. مجلة الدراسات الإقتصادية والمالية، جامعة الوادي، المجلد 9، العدد 2، (31 أوت، 2016)، الصفحات 159-141.
49. نُجْد در. (2017). اهم مناهج وعينات وادوات البحث العلمي، مجلة دار المنظمة، الصفحات 325-309.
50. نُجْد موسى المرقتن. (2021). تخطيط تعاقب القيادات في وزارة التربية والتعليم وعلاقتها بالاداء الوظيفي من وجهة نظر مديري المدارس في محافظتي عمان والزرقاء، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات التربوية والنفسية، كلية العلوم التربوية جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا، المجلد 29، العدد 03، الصفحات 402-383.
51. مراد علة. (2012). التعلم التنظيمي في ظل الإدارة المعرفية - مدخل للمنظمات المتعلمة في عصر المعرفة-. مجلة دراسات وأبحاث، جامعة زيان عاشور الجلفة، المجلد 4، العدد 8، (15 سبتمبر، 2012)، الصفحات 62-49.
52. مريم رواجية. (2014). مساهمة التجديد التكنولوجي في تسهيل عملية التعلم التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر. مجلة التسيير والإقتصاد، المجلد 2، العدد 2، (31 ديسمبر، 2014) الصفحات 120-110.
53. مسعودة شريفية. (2021). درجة توفر أسس ونشاطات المنظمة المتعلمة في كلية العلوم الإقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة طاهري نُجْد (بشار). مجلة البشائر الإقتصادية، المجلد 7، العدد 3، (16 ديسمبر، 2021)، الصفحات 330-312.
54. مصطفى حوحو. (2020). اثر تبني نموذج المنظمات المتعلمة في تحسين الاداء التنظيمي، دراسة حالة قطاع الاتصالات اللاسلكية بالجزائر. مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 4، العدد 10، الصفحات 297-278.
55. نبيل سعد خليل جرجس. (أكتوبر، 2022). تخطيط التعاقب القيادي كالية لبناء القيادات الجامعية-دراسة تحليلية نظرية-. مجلة شباب الباحثين، كلية التربية، جامعة سوهاج، المجلد 13، الصفحات 726-683.
56. نسيمة فريال بلعلی. (2014). المنظمة المتعلمة:توظيف للذكاء والمعارف. مجلة دراسات اقتصادية، العدد 01، الصفحات 192-169.
57. نُهْلَة نُجْد لظفي نوفل. (2015). تطبيق ابعاد المنظمة المتعلمة عند سينج برياض الاطفال في مصر. مجلة كلية التربية بالمنصورة، المجلد 93، العدد 01، (جانفي، 2015)، الصفحات 185-147.
58. نور الهدى بن الدين، و نُجْد بوقناديل. (2022). مساهمة التعلم التنظيمي في تنمية قدرات المورد البشري: دراسة حالة عينة من العاملين بمؤسسة الإسمنت scibs. مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 17، العدد 01، الصفحات 36-17.

59. هشام عبد الله حمد عليان، و مُجّد علي عبد الله الجميلي. (2021). واقع التعلم المنظمي وأثره في تحقيق التميز التنظيمي دراسة إستطلاعية لعينة من المديرين في المنظمات التعليمية - جامعة كركوك أتمودجا. مجلة إقتصاديات الأعمال للبحوث التطبيقية، جامعة الفلوجة، كلية الإدارة والإقتصاد، العدد 1، (24 جوان، 2021)، الصفحات 151-175.

❖ الاطروحات و الرسائل

60. الاء محمود حسين عودة. (2020). واقع التخطيط التعاقب الوظيفي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية وسبل تطويره، رسالة ماجستير في الادارة التربوية، كلية التربية، عمادة البحث العلمي الدراسات العليا، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين الصفحات 1-141

61. احمد طاهر احمد الزويري. (2020). اثر تخطيط الاحلال "التعاقب" الوظيفي في الاحتفاظ بالموارد البشرية في وزارة التنمية الاجتماعية (رسالة ماجستير). كلية الاعمال، جامعة عمان العربية، عمان، الاردن.

62. رانية حفاظ. (2022). مساهمة التعلم التنظيمي في تدعيم الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة كوندور، اطروحة دكتوراه علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير. جامعة الجزائر 3، الجزائر، الصفحات 1-270

63. سحر سامي عبد العزيز الراجحي، و غفران سعيد عبد الحفيظ حجاوي. (2020). اثر تخطيط التعاقب الوظيفي في التميز المنظمي في المصارف الاسلامية الاردنية، رسالة ماجستير، عمان، الاردن: جامعة العلوم الاسلامية العالمية، كلية الدراسات العليا.

64. صباح بلوناس. (2016). اثر انماط القيادة الادارية على الالتزام التنظيمي - دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة-، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم تخصص علوم التسيير، جامعة مُجّد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، الجزائر، الصفحات 1-309

65. عبد الحليم اسليم القرالة. (2011). اثر خطط الاحلال الوظيفي على دافعية القادة الاداريين في المؤسسة العامة الاردنية-دراسة ميدانية من وجهة نظر القادة الاداريين-، رسالة ماجستير في الادارة العامة، قسم الادارة العامة، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الكرك، الاردن، الصفحات 1-115

66. عيسى رواجية. (2018). الثقافة التنظيمية ودورها في بناء المنظمة المتعلمة:دراسة حالة مؤسسة فرتيال عنابة، اطروحة دكتوراه تخصص ادارة المؤسسات. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية. جامعة 20 اوت 1955 سكيكدة، الجزائر، الصفحات 2-225

67. فاطمة الزهراء فاسي. (2018). واقع التعلم التنظيمي في الجامعة الجزائرية:دراسة ميدانية لعينة من جامعات الوسط ،اطروحة دكتوراه تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المُجّدبوقرة، بومرداس، الجزائر، الصفحات 1-246

68. مُجّد بن صفية. (2020). معيقات تطبيق التعلم التنظيمي في المؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية بشركة سونلغاز بالبيض ،اطروحة دكتوراه العلوم الاجتماعية. كلية العلوم الانسانية والاجتماعية والعلوم الاسلامية قسم العلوم الاجتماعية، جامعة احمد دراية، ادار، الجزائر، الصفحات 1-322

69. مسعودة شريفى. (2016). ادارة التغيير التنظيمى ودورها فى ترسيخ مبادئ واسس المنظمة المتعلمة:دراسة حالة منظمة جنرال اكترىك، اطروحة دكتوراه فى علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بولعى، الشلف، الجزائر. الصفحات 1-340
70. منيرة معروزي. (2024). اثر التعلم التنظيمى فى تبنى التسويق الابتكارى لدى متعاملي الهاتف النقال فى الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه فى علوم التسيير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعى عبد الحفيظ بوصوف ميله،الجزائر، الصفحات 1-383
71. وردة قريمطى. (2020). مساهمة أبعاد المنظمة المتعلمة فى تنمية السلوك الإبداعى لدى الموارد البشرية بمنظمات الأعمال، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص ادارة المنظمات،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، الصفحات 1-334

#### ❖ المواقع الالكترونية

72. احمد الزهرانى. (بلا تاريخ). تخطيط التعاقب الوظيفى. (رؤية 2030، المملكة العربية السعودية) تاريخ الاسترداد 22 04, 2024، من <https://www.hrworld-sa.com/tmp/training/hrworld-sa.com: تخطيط20%التعاقب20%الوظيفى.pdf>
73. زهرة مُجد احمد عسيري، و نوره عبد الله حراز الشهرانى. (2021). تخطيط التعاقب القيادي وفق رؤية (2030). المؤتمر الدولى لتهيل وتمكين القيادات التربوية لتحقيق التميز المؤسسى، (الصفحات 267-276).
74. طارق العفيفى. (28 مارس, 2022). الفرق بين البيانات الاولية والثانوية. تاريخ الاسترداد 14 اكتوبر, 2024، من [drasah.com: https://drasah.com/Description.aspx?id=5703](https://drasah.com/Description.aspx?id=5703)

#### ثانيا : المراجع باللغة الاجنبية

#### ❖ الكتب

75. Arnaud, B., Mellet, E., & Pierre, P. (2020). **Le grand livre de la formation**. DUNOD.
76. Guis, J. (2016). **Succession Planning in Canadian Academic Libraries**, Elsevier Ltd ,canada.
77. Heidman, M. (2008). **The Role of Management Accounting Systems in Strategic Sensemaking** (Vol. 1). Germany: Deutscher Universitäts-Verlag.
78. Marquardt, M. J. (2002). **Building the Learning Organization** (Vol. 02). USA: Davies-Black Publishing.Inc palo alto .
79. Robert K, P., & William J, R. (2023). **Succession Planning for Small and Family Businesses navigating Successful Transitions** , Routledge, New yourk
80. Rothwell, & william.j.(2010). **effective succesion planning,ensuring leadership continuity and building talent from within** , Amacom Books , (éd. 4). New york, united states of america
81. William J, W. J., & Rothwell. (2005). **Effective Succession Planning,Ensuring Leadership Continuity And Building Talent From Within** ,Amacom Books ,(éd. 3). New Yourk, United States of Amirica

82. Rothwell, W. J. (2023). **Succession Planning: The Future of an Organization's Leadership** , In B. Bakhshandeh, & W. J. Rothwell, Building an Organizational Coaching Culture ,Routledge. 1 ed., pp. 67-80.

❖ المقالات

83. Adewale, O. O., Abolaji, A. J., & Kolade, O. J. (2011). Succession Planning And Organizational Survival: Empirical Study On Nigerian Private Tertiary Institutions. Serbian Journal of Management ,vol (02) , issue 6, pp. 234-235.

84. Adewale, O. O., Abolaji, A. J., & Kolade, O. J. (2011). **Succession Planning And Organizational Survival: Empirical Study On Nigerian Private Tertiary Institutions**, Serbian Journal of Management,vol (02), pp. 234-235.

85. Aichouche, K. (2013). **L'apprentissage organisationnel une revue critique de la littérature**, revue d'economie et de management , Vol 12, Issue 1, pp. 115-124.

86. Akwaowo, Raphael, R., & Tamuno-Iduabia, K. (2021). **Organisational Learning and Learning Organization: A Review of Theories**, International Journal of Research and Innovation in Social Science, (2021), Vol 5, pp. 562-575.

87. Al-Mohaisen, F. O., & Al-Kasasbeh, M. M. (2021). **Impact of Succession Planning on Talent Retention at Orange**. journal of business administration, Jordan, vol 17, num 1, pp.126-146

88. Cezmi savas, A. (2013). **The Effects of Science Teachers' Perception of Learning Organization on Job Satisfaction** ,The Anthropologist, Zirve University, Gaziantep, Turkey. pp. 395-404.

89. Coffie, I. S., Müller, R.-a., Marfo, M., Ocloo, E. C., & Klerk, N. d. (2024). **Succession planning practices and succession success in family-owned businesses: the role of leadership style as internal branding mechanism**. Journal of Family Business Management ,United Kingdom

90. Chikh, N., & Guendouzi, I. (2017). **Le processus d'apprentissage organisationnel : Nature, logiques et complexité**, Revue des droits et des sciences humaines, Université Ziane Achour Djelfa, Vol 12, Issue 1 , pp. 484-493.

91. Daghrrir, F., & Mosbah, A. (2021). **The organizational learning: new competitiveness challenge for the Algerian public company**, Journal of Financial, Accounting and Managerial Studies,vol 08, Issue 01 , pp. 699-714.

92. Dawes, P. L., Lee, D. Y., & Midgley, D. (2007). **Organizational learning in high-technology purchase situations: The antecedents and consequences of the participation of external IT consultants**, Industrial marketing management, vol 36, pp. 285-299.

93. Fillol, C. (2006). **Apprentissage organisationnel et contexte organisationnel: Une étude de cas chez EDF**. 5 eme Conference Internationale de Management Strategique 13-16 JUIN, Annecy / Geneve, pp. 1-24.

94. Galbrath, Q., Smith, s., & Walker, B. (2012, MAY). **A Case for Succession Planning: How Academic Libraries Are Responding to the Need to Prepare Future Leaders**, Library Management, Emerald Group Publishing Limited,vol 33,num 4/5, pp. 221-240

95. Garg, A. K., & Erich, V. W. (2012, May). **Succession Planning and Its Impact on the Performance of Small Micro Medium Enterprises within the Manufacturing Sector in**

- Johannesburg**, International Journal of Business and Management, issue 9,vol 07, pp. 96-107.
96. Karaevli, A., & Hall, T. D. (2003). Growing Leaders for Turbulent Times: Is Succession Planning Up to the Challenge,Organizational Dynamics ,vol 32,num1,pp. 62-79.
97. Keltu, T. T. (2024). **The effect of human resource development practice on employee performance with the mediating role of job satisfaction among Mizan Tepi University's academic staff in Southwestern Ethiopia**. Heliyon , vol 10,num 8,pp.1-20.
98. Hamamma, M., & Benaoun, T. (2020). **The impact of organizational learning on competitive advantage Case Study of “Algerie Telecom”of Laghouat**, Dirassat Journal economic.Laghouat University,vol 11,num 01,pp. 507-520.
99. Hamitouche, F., & Meziani, M. (2021). **Perception des compétences en tant que déterminant du processus de l'apprentissage or ganisationnel**, ElWahat pour les Recherches et les Etudes Review,vol 14, num 01,PP. 1686-1705.
- 100.Hassani, E., Gelard, P., Sharifzadeh, F., & Azad, N. (2022). **The Impact of Learning Organizations on Employee Performance with an Emphasis on Network Communication Approach** , Education in the Knowledge Society,Ediciones Universidad de Salamanca, pp. 1-23
- 101.Hor, F., Huang, L.-C., Shih, H.-S., Lee, Y.-H., & Lee, E. S. (2010). **Establishing talent management for company’s succession planning through analytic network process: Application to an MNC semiconductor company in Taiwan**. Computers & Mathematics with Applications ,vol 60 ,num3 , pp.528-540.
102. Ibrahim A.H, M., & Nuri Mohamedm, M. (2021). **Exploring the Link between Organizational Learning and Transformational Leadership:A Review**, Open Access Library Journal , vol 08, pp. 1-19.
103. Labiad, N., & Datoussaid, A. (2022, Decembre). **Benchmarking et apprentissage organisationnel : Cas de l’industrie des composants automobiles en Algérie**, EL-Bahith review vol 22,pp.15-26
- 104.Lockwood, N. (2006). Talent Management :Driver for Organizational Success, Shrm research quarterly, pp. 1-11.
105. McKee, G., Kagan, A., & Ghosh, A. (2019). **Small asset credit union executive succession concerns**. Journal of Co-operative Organization and Management ,vol 7,num 1,pp.26-33.
106. Mbassana, M. E. (2014). **Validating the dimensions of the learning organization questionnaire (DLOQ) in the rwandan context**, European Journal of Business,Economics and Accountancy ,vol 02, num 02, pp. 15-26.
107. Mohammed Belkbir, K. (2022). **L’organisation apprenante : vers la mise en place d’unenouvelle approche managériale pour le développement des entreprises (Présentation de l’expérience de L’Oréal et Nespresso)**, Revue D' Etudes juridiques et Economiques, vol 05 num 01, 2053-2073.
- 108.Mokabli, A., & Chicha, N. (2020). **Le rôle de l'apprentissage organisationnel dans la mise en œuvre d'un avantage concurrentiel. Etude de cas :LG electronics**, Journal of Business Administration and Economic Studies ,vol 06, 239-256.

109. Ouma, R., & Kombo, H. (2016). **Effect of Organizational Learning on Organizational Performance of Food Manufacturing Firms in Nairobi County, Kenya**, *European Journal of Business and Management*, vol 8, num 30, 54-61.
110. Porkiani, M., Beheshtifar, M., & Moghadam, M. N. (2010). **Succession Planning In Iranian Governmental Agencies**, *Journal of American Science*, vol 6, 736-741.
111. Rowe, W. G., Jr., A. A., Rankin, D., & Gorman, D. (2005). **Leader succession and organizational performance: Integrating the common-sense, ritual scapegoating, and vicious-circle succession theories**. *The Leadership Quarterly*, Elsevier, vol 16, num 2, pp.197-219.
112. Singh, A. S, & Masuku, M. B. (2014). **Sampling Techniques & Determination Of Sample Size In Applied Statistics Research: An Overview**, *International Journal of Economics, Commerce and Management*, United Kingdom, vol02, Issue14, pp. 1-22.
113. Vincenzo, F., & Mascia, D. (2012). **Social capital in project-based organizations: Its role, structure, and impact on project performance**. *International Journal of Project Management*, Elsevier, vol 30, num 1, pp. 5-14.
114. Yuan, A., & Chayanuvat, A. (2021). **A Study on the Difference between Organizational Learning And Learning Organization**, *International Journal of Arts and Social Science*, vol 4, num 4, pp. 77-81.
115. Yuhfen, D. H., & Connie K, H. D. (2011). **The Relationship Development and Learning Organization Dimensions**, *Journal of Library & Information Science San Jose State University*, vol 37, num 02, pp. 146-165.
116. McConnell, C. R. (2006). **Succession Planning: Valuable Process or Pointless Exercise**, *The Health Care Manager*, vol 25, num1, pp. 91-98.

❖ الاطروحات و الرسائل

117. Anyango, o. d. (2018). **An Assessment Of The Role Of Succession Planning Practices On Employee Retention Among Research Organizations: A Case Of Kalrosugr Rsesarch Institute Kisumu**, *Master Degree In Business Administration, School of business and Economics Department of Human Resource, Kissii University, Kenya*, pp. 1-93
118. Beth, M. C. (2012). **Enhancing capacity for organisational learning; A perpetual system for primary school practitioners**; A thesis submitted for the degree of doctor of education. *School of Education the university of birmingham, England*, p p 1-241
119. Galjot, S. (2018). **Succession Management: A Case Study Of Danfoss Trata**. Project submitted as partial requirement for the conferral of Master in International Management, *ISCTE Business School instituto, universitario de lisboa*, pp.1-109
120. Govender, I. (2010). **Succession Planning as a tool to minimise staff turnover rate: A case study of Nedbank Homeloans' KZN operations**. *master dissertation, university of kwazulu-natal, South Africa*.
121. Javed, B., & Jaffar, M. (2019). **Impact of Succession Planning on Employee Retention**, *Master Thesis in General Management, jonkoping international business school, Jonkoping University, Sweden*, pp. 1-75
122. keller, k. (2018). **Building the Case for Succession Planning in higher education: a study of succession planning pilots within the minnesota state colleges and universities**

**system**, A Dissertation Submitted for the Degree Doctor of Education in Higher Education Administration). department of educational leadership and higher education, st.cloud state university, Minnesota, pp.1-202

**123.** Kim, Y. (2006). **Measuring the value of succession planning and management: A Qualitive study of U.S. Affiliates of foreign multinational companies**, Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy, Department of Learning and Performance Technology, The Graduate School, The Pennsylvania State University. Etats-unis, pp.1-241

**124.** MNISI, M. A. (2005). **The Evaluation of the employee assistance Programme's Internal marketing strategy in the natioal prosecuting authority**. Submitted in partial fulfillment of the requirements for the degre, Pretoria, South Africa ,University of pretoria, pp. 1-148.

**125.** Ogutu, C. O. (2016). **Succession Planning And Management In Kenya: A Case Study Of Quantity Surveying Firms. nairobi, kenya**, Research Project Submitted in Partial Fulfillment for the Award of the Degree of Master of Arts Construction Management in the Department of Real Estate and Construction Management, University of Nairobi, kenya, 1-148

**126.** Wassenhove, W. v. (2004). **Définition et opérationnalisation d'une Organisation Apprenante (O.A.) à l'aide du Retour d'Expérience** , these Pour l'obtention du grade de docteur de l'engref , Pôle Cindyniques de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris - Sophia Antipolis, Paris, France ,p p 1-252

❖ المواقع الالكترونية

**127.** Appelbaum, S., & Goransson, L. (1997, August). **Transformational and adaptive learning within the learning organization A framework for research and application**. Consulté le August 28, 2024, sur researchgate.net: <https://www.researchgate.net/publication/235279900>

**128.** Blady-emballage. (2025). Consulté le 01 08, 2025, sur blady-emballage.com: <https://blady-emballage.com/1-presentation/>

**129.** Ji Hoon, S., Baek-Kyoo, J., & Chermack, T. (2009, March). **The Dimensions of Learning Organization Questionnaire (DLOQ): A Validation Study in a Korean Context**. Consulté le juin 15, 2024, sur researchgate.net: <https://www.researchgate.net/publication/227609100>

**130.** Giba.dz. (2024, Octobre 06). Consulté le Octobre 06, 2024, sur <https://giba.dz/>

**131.** Giba.dz/sb-branis. (2025). Consulté le 01 08, 2025, sur <https://giba.dz/sb-branis/>

**132.** Nos-certificats. (2024, Sseptembre 28). Consulté le Sseptembre 28, 2024, sur biskria ciment: <https://grey.biskriaciment.com/nos-certificats/>

Presentation biskria. (2024, septembre 27). Consulté le septembre 27, 2024, sur biskria ciment: <https://grey.biskriaciment.com/presentationbiskria>

**133.** Yadav, M. (2023, june 21). **succession-planning-challenges-with-examples**. Consulté le fevrier 02, 2024, sur risely.me: <https://www.risely.me/succession-planning-challenges-with-examples/>



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



## استبانة بحث

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

تحية طيبة

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الإستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة، التي نقوم بها حول

**مساهمة التخطيط التعاقبي الوظيفي في بناء المنظمة المتعلمة .**

ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة، حيث أن صحة

النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذا أرجو التكرم بقراءة العبارات بدقة والإجابة عنها بموضوعية

علما بأن هذه البيانات لن تستخدم إلا لإغراض البحث العلمي. وستكون دقة إجاباتكم ومساهماتكم عوناً كبيراً

لي في التوصل إلى نتائج موضوعية وعملية.

**تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.**

الطالب: سريتي محمد علي

## القسم الاول: البيانات الشخصية و الوظيفية

الرجاء وضع إشارة (V) في الخانة المناسبة:



1- الجنس:

2- العمر:

من 30 إلى 39 سنة

اقل من 30 سنة

من 50 سنة فأكثر

من 40 إلى 49

3- المؤهل العلمي:

ماستر

ليسانس

تقني سامي

دكتوراه

ماجستير

مهندس دولة

4- الخبرة المهنية:

من 5 إلى اقل من 10 سنوات

أقل من 5 سنوات

من 15 سنة فأكثر

من 10 سنة إلى اقل من 15 سنة

القسم الثاني: محاور الاستبانة

الرجاء وضع علامة (V) امام الاختيار الذي يعبر (عن وجهة نظرك) عن كل عبارة من هذه العبارات .

المحور الاول: تخطيط التعاقب الوظيفي .

الرقم	عبارات القياس	التقييم				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
التنبؤ الوظيفي: Prévission des emplois ( التنبؤ الوظيفي هو تقدير احتياجات العمل المستقبلية والاتجاهات المتعلقة بالوظائف )						
01	يحدد تقييم اداء الموظفين المنتظم الفرص المناسبة للترقية					
02	تتم المؤسسة بدراسة اتجاهات السوق لفهم وتحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية.					
03	تحليل الاحتياجات من الكفاءات المستقبلية يتم على اساس التغيرات في بيئة العمل					
04	ملاأ المناصب الشاغرة مستقبلا يعتمد على التوظيف الداخلي					
05	تقدر المؤسسة معدلات التقاعد المتوقعة لتحديد الفجوات الناتجة عنها					
الظل الوظيفي: Observation de travail ( هو مراقبة موظف آخر في عمله لتعلم وفهم مهامه ومسؤولياته بشكل أفضل )						
06	تعتمد المؤسسة على اسلوب التدريب بالمرافقة للموظفين الجدد من طرف موظفيها القدامى					
07	تحرص المؤسسة على نقل المعرفة والخبرات من العمالة القديمة الى العمالة الجديدة					

					08	يتم تدريب الموظفين الجدد في أماكن العمل
					09	تعتمد المؤسسة على التدريب المتزامن المقدم من اصحاب الخبرة والمختصين لموظفيها الجدد
					10	يظهر الموظفون المؤسسة استعداد لتوجيه ومرافقة الموظفين الجدد
<b>التناوب الوظيفي: Rotation des postes ( هو عملية نقل الموظف بين وظائف مختلفة داخل المنظمة لتعزيز مهاراته وتوسيع خبرات)</b>						
					11	تطبق المؤسسة التناوب الوظيفي بشكل دوري و ممنهج
					12	يتم التناوب الوظيفي في المراحل المختلفة للمسار الوظيفي للموظف
					13	يساعد التناوب الوظيفي المطبق بالمؤسسة على إتاحة فرص أكبر للموظفين لممارسة المهام المختلفة بها
					14	توفر المؤسسة فرصا متساوية للجميع للتقدم والرقى في الوظائف
					15	توفر المؤسسة برامج تطوير وتدريب للموظفين لاعدادهم للمناصب القيادية المستقبلية
<b>ادارة المواهب</b>						
					16	تعتمد المؤسسة على أساليب حديثة للبحث عن الكفاءات المتميزة واستقطابها
					17	تخصص المؤسسة ميزانية كافية لتنمية وتطوير معارف ومهارات اصحاب المواهب
					18	تتيح المؤسسة فرص تدريب لمختلف الموظفين بهدف الكشف على المواهب الجديدة وتطوير المواهب الموجودة
					19	تتم المؤسسة بتنمية معارف ومهارات اصحاب المواهب من خلال التدريب والتكوين الداخلي او الخارجي
					20	تعتمد المؤسسة نظام حوافز جيد للاحتفاظ بأصحاب المواهب

### المحور الثاني: المنظمة المتعلمة

الرجاء وضع علامة (V) امام الاختبار الذي يعبر (عن وجهة نظرك) عن مدى موافقتك عن كل عبارة من هذه العبارات .

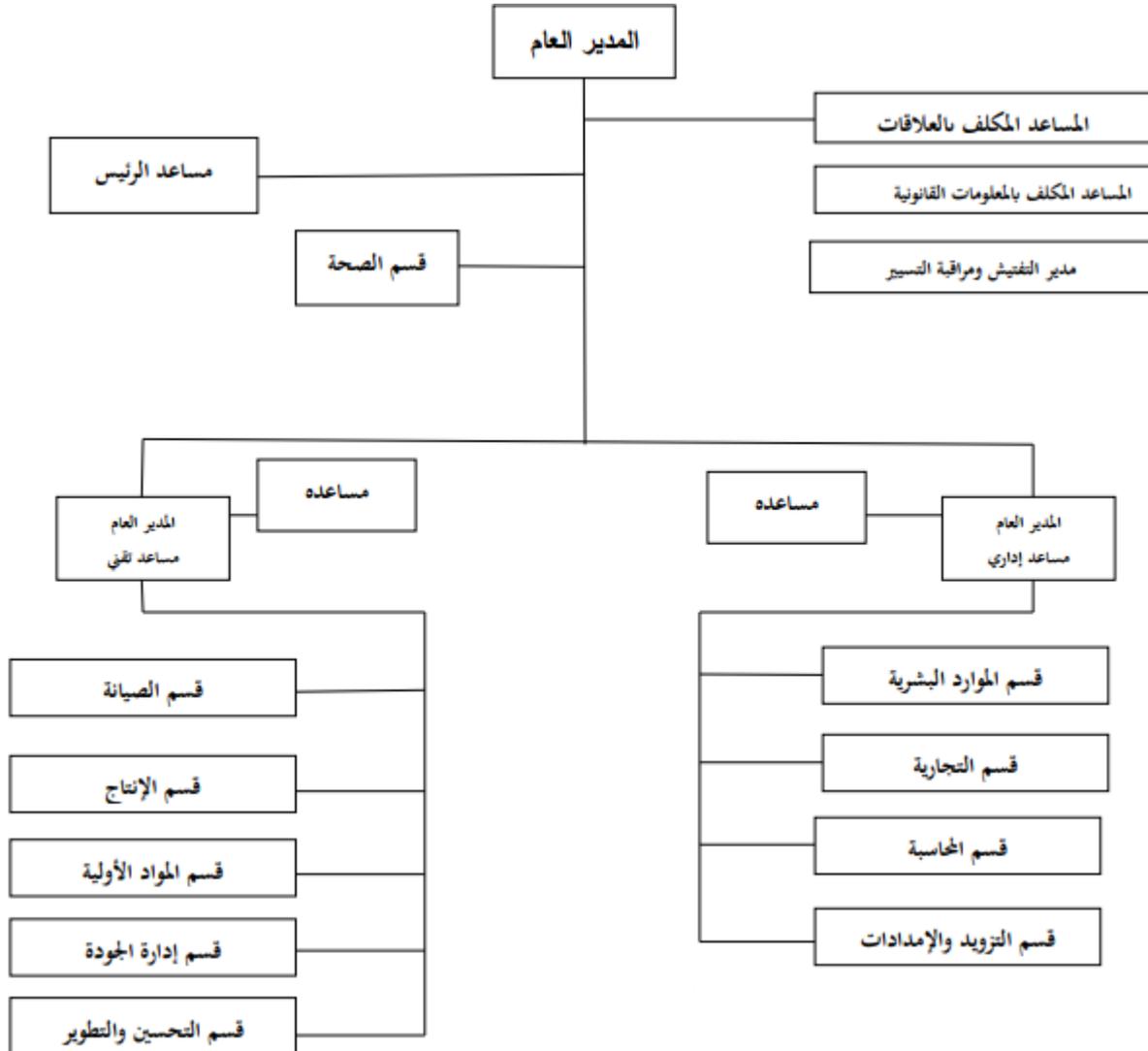
الرقم	عبارات القياس	التقييم				
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>الرؤية المشتركة</b>						
21	للموظفين رؤية مشتركة حول القضايا المتعلقة بالمؤسسة					
22	تمتلك المؤسسة رؤى موحدة لدى جماعات العمل في مستوياتها المختلفة					
23	يتم اشراك العاملين في اتخاذ جميع القرارات الهامة الاساسية بالمؤسسة					
24	تعمل المؤسسة على تسهيل الاتصالات في جميع الاتجاهات لتسهيل تحقيق الاهداف المشتركة					

					25	تتوفر لدى الموظفين كل المعلومات المتعلقة باهداف المؤسسة
<b>التفكير المنظمي</b>						
					26	يهتم الموظفون بكل ما يدور حولهم في الشركة وليس بعملهم فقط
					27	يتناقش الموظفون فيما بينهم حول كيفية العمل
					28	تسعى المؤسسة لتشجيع ثقافة الحوار والتشاور لحل المشاكل بين جميع الفاعلين داخلها
					29	يتم النظر لمشاكل العمل بنظرة شاملة وعامة
					30	يرتكز تفكير الموظفين في امور العمل على مدى ارتباطها بغيرها من القضايا
<b>البراعة الشخصية:</b> (نحج مستمر يتبعه الفرد لتحسين ذاته. يستند إلى مجموعة من المبادئ والممارسات، بما في ذلك تحديد الرؤية الشخصية التي تمثل الأمور المهمة للفرد)						
					31	يتمتع الموظفون بالمؤسسة بمهارات عالية في تأدية وظائفهم
					32	يتمتع الموظفون بالمؤسسة بالقدرة على التكيف مع متطلبات ووظائفهم
					33	يتمتع الموظفون بالمؤسسة بالقدرة على التكيف مع تغيرات بيئة العمل
					34	يعتمد الموظفون على انفسهم في أداء عملهم دون الرجوع إلى رئيسهم المباشر
					35	تمتلك المؤسسة موظفين ذوي الخبرات والكفاءات اللازمة لحل المشاكل المتعلقة بالعمل
<b>التعلم الجماعي</b>						
					36	يتم تبادل المعارف والخبرات بين الموظفين داخل المؤسسة بشكل مستمر
					37	تتعلم فرق العمل في المؤسسة من خلال الحوار الناقد البناء وتبادل الأفكار.
					38	تشجع المؤسسة عملية التشارك المعرفي بين الموظفين
					39	تشجع المؤسسة الحوار المستمر بين جميع الموظفين لتطوير العمل
					40	يغلب العمل الجماعي على انجاز الاعمال المختلفة داخل المؤسسة
<b>النماذج الذهنية:</b> (مجموعة من الافتراضات والمعتقدات الشخصية حول كيفية سير الأمور والأحداث، وبناء عليها تتخذ القرارات في الأعمال اليومية)						
					41	يستمتع الموظفون بمشاركة افكارهم لزملائهم في العمل
					42	يتفق موظفي المؤسسة على ان الخطاء والفسل فرصة للتعلم
					43	تدعم إدارة المؤسسة الأفكار الجديدة التي يقدمها الموظفون
					44	تعمل المؤسسة على تنمية الطاقات الإبداعية لدى موظفيها
					45	تحرص المؤسسة على اشراك الموظفين عند معالجة المشكلات المعقدة

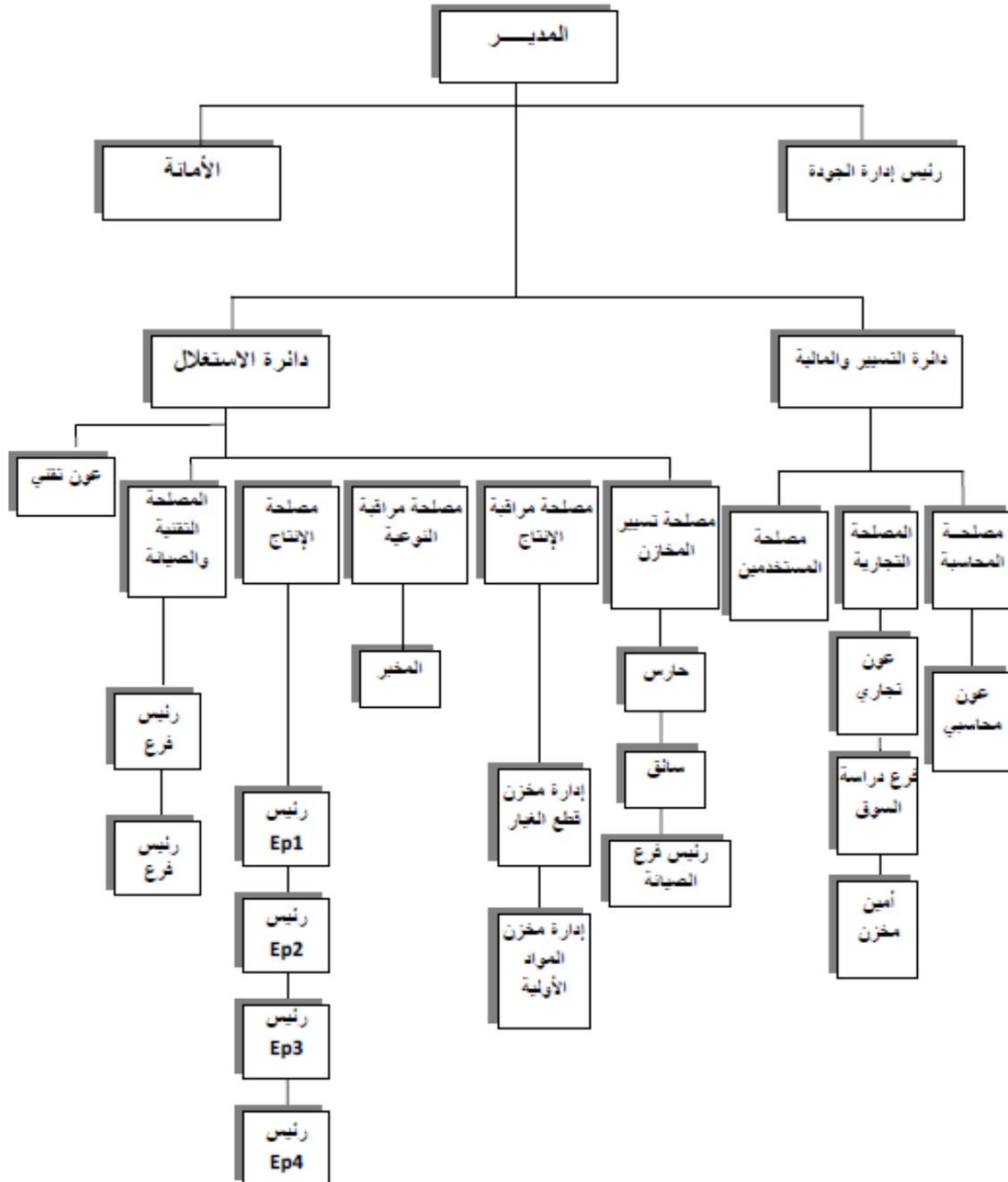
## قائمة محكمي الاستبانة

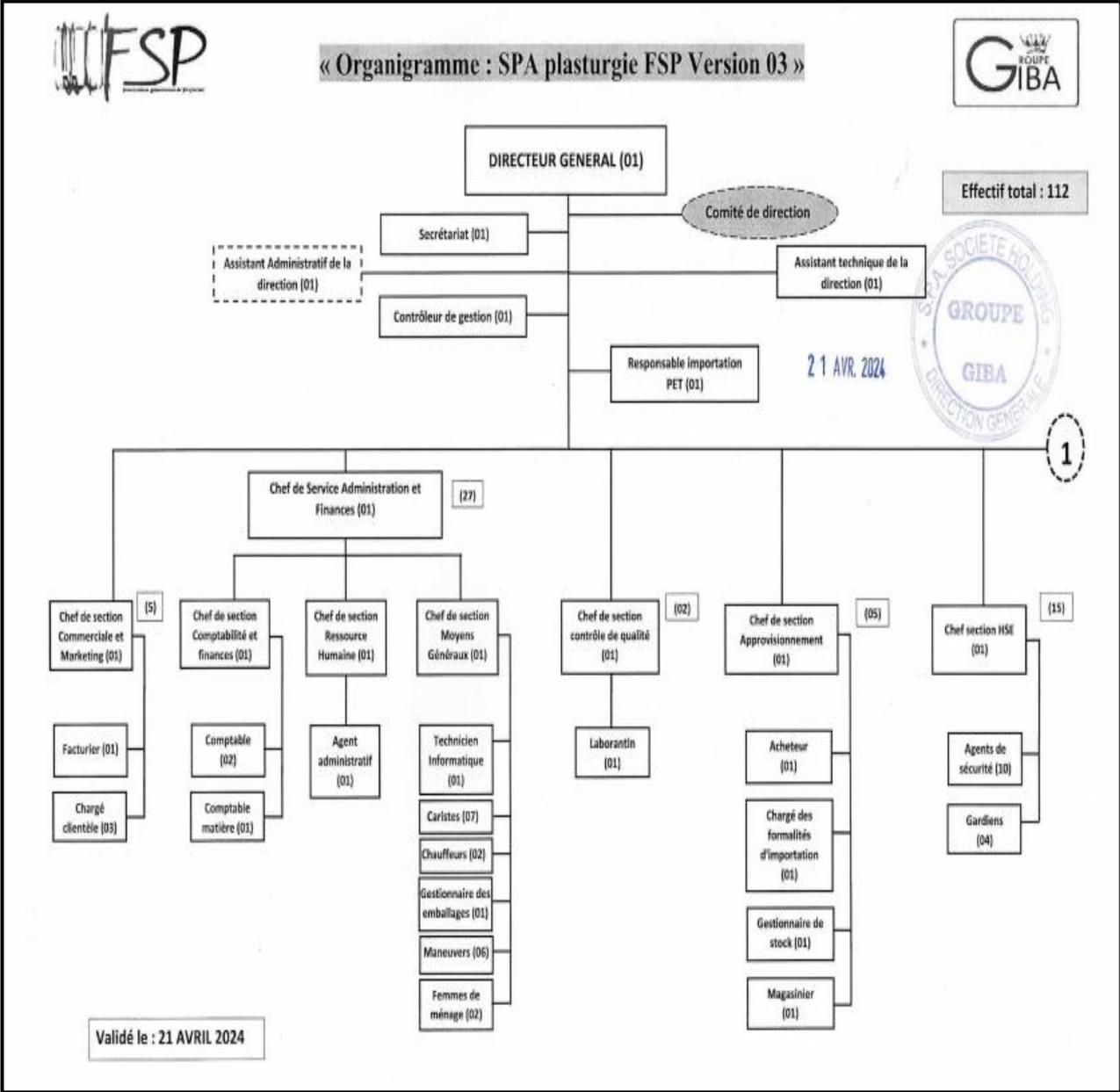
الجامعة	الوظيفة	الاسم واللقب	الرقم
جامعة مُجَدَّ خيضر بسكرة	أستاذ التعليم العالي	أ.د. جوهرة اقطي	1
جامعة مُجَدَّ خيضر بسكرة	أستاذ التعليم العالي	أ.د. وهيبة داسي	2
جامعة مُجَدَّ خيضر بسكرة	أستاذ التعليم العالي	أ.د. احلام خان	3
جامعة الجوف المملكة العربية السعودية	أستاذ التعليم العالي	أ.د. نور الدين حامد	4
جامعة مُجَدَّ خيضر بسكرة	أستاذ محاضر أ	د. مليكة علالي	5
جامعة مُجَدَّ خيضر بسكرة	أستاذ محاضر أ	د. أشواق مهني	6

## الهيكل التنظيمي لمؤسسة البسكرية للإسمنت



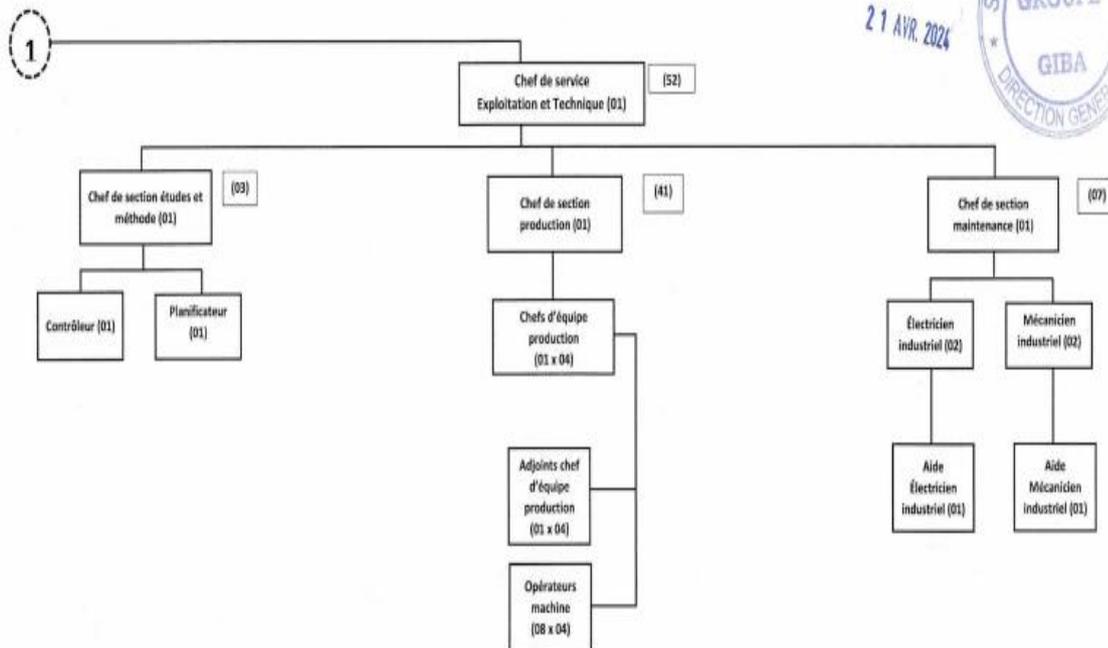
## الهيكل التنظيمي لمؤسسة قذيلة للمياه المعدنية







21 AVR. 2024



Validé le : 21 AVRIL 2024



## مخرجات برنامج spss

## اختبار التوزيع الطبيعي

Statistiques descriptives					
	N	Asymétrie		Kurtosis	
		Statistique	Statistique	Erreur std	Statistique
Y1	191	-,151	,176	-,226	,350
Y2	191	-,735	,176	,930	,350
Y3	191	-,677	,176	,649	,350
Y4	191	-,849	,176	,912	,350
Y5	191	-,360	,176	-,454	,350
X	191	-,678	,176	,414	,350
Y	191	-,360	,176	,057	,350
N valide (listwise)	191				

## الاتساق الداخلي لعبارات المتغير المستقل (التخطيط التعاقبي)

Corrélations				
		يحدد تقييم اداء الموظفين المنتظم الفرص المناسبة للترقية	تهتم المؤسسة بدراسة اتجاهات السوق لفهم وتحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية	تحليل الاحتياجات من الكفاءات المستقبلية يتم على اساس التغيرات في بيئة العمل
يحدد تقييم اداء الموظفين المنتظم الفرص المناسبة للترقية	Corrélation de Pearson	1	,217**	,192**
	Sig. (bilatérale)		,003	,008
	N	191	191	191
تهتم المؤسسة بدراسة اتجاهات السوق لفهم وتحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية.	Corrélation de Pearson	,217**	1	,363**
	Sig. (bilatérale)	,003		,000
	N	191	191	191
تحليل الاحتياجات من الكفاءات المستقبلية يتم على اساس التغيرات في بيئة العمل	Corrélation de Pearson	,192**	,363**	1
	Sig. (bilatérale)	,008	,000	
	N	191	191	191
ملأ المناصب الشاغرة	Corrélation de	,127	,086	,283**

مستقبلاً يعتمد على التوظيف الداخلي	Pearson			
	Sig. (bilatérale)	,080	,237	,000
	N	191	191	191
تقدر المؤسسة معدلات التقاعد المتوقعة لتحديد الفجوات الناتجة عنها	Corrélation de Pearson	,203**	,356**	,293**
	Sig. (bilatérale)	,005	,000	,000
	N	191	191	191
X1	Corrélation de Pearson	,597**	,651**	,660**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	191	191	191

Corrélations				
		ملاً المناصب الشاغرة مستقبلاً يعتمد على التوظيف الداخلي	تقدر المؤسسة معدلات التقاعد المتوقعة لتحديد الفجوات الناتجة عنها	X1
يحدد تقييم أداء الموظفين المنتظم الفرص المناسبة للترقية	Corrélation de Pearson	,127	,203**	,597**
	Sig. (bilatérale)	,080	,005	,000
	N	191	191	191
تهتم المؤسسة بدراسة اتجاهات السوق لفهم وتحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية.	Corrélation de Pearson	,086**	,356	,651**
	Sig. (bilatérale)	,237	,000	,000
	N	191	191	191
تحليل الاحتياجات من الكفاءات المستقبلية يتم على اساس التغيرات في بيئة العمل	Corrélation de Pearson	,283**	,293**	,660
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	191	191	191
ملاً المناصب الشاغرة مستقبلاً يعتمد على التوظيف الداخلي	Corrélation de Pearson	1	,147	,531**
	Sig. (bilatérale)		,043	,000
	N	191	191	191
تقدر المؤسسة معدلات التقاعد المتوقعة لتحديد الفجوات الناتجة عنها	Corrélation de Pearson	,147**	1**	,645**
	Sig. (bilatérale)	,043		,000
	N	191	191	191
X1	Corrélation de Pearson	,531**	,645**	1**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	191	191	191

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations				
		تعتمد المؤسسة على اسلوب التدريب بالمرافقة للموظفين الجدد من طرف موظفيها القدامى	تحرص المؤسسة على نقل المعرفة والخبرات من العمالة القديمة الى العمالة الجديدة	يتم تدريب الموظفين الجدد في أماكن العمل
تعتمد المؤسسة على اسلوب التدريب بالمرافقة للموظفين الجدد من طرف موظفيها القدامى	Corrélation de Pearson	1	,746**	,380**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	191	190	191
تحرص المؤسسة على نقل المعرفة والخبرات من العمالة القديمة الى العمالة الجديدة	Corrélation de Pearson	,746**	1	,280**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	190	190	190
يتم تدريب الموظفين الجدد في أماكن العمل	Corrélation de Pearson	,380**	,280**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	191	190	191
تعتمد المؤسسة على التدريب المتزامن المقدم من اصحاب الخبرة والمختصين لموظفيها الجدد	Corrélation de Pearson	,443**	,398**	,456**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	191	190	191
يظهر الموظفين المؤسسة استعداد لتوجيه ومرافقة الموظفين الجدد	Corrélation de Pearson	,363**	,266**	,478**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	191	190	191
X2	Corrélation de Pearson	,803**	,736**	,690**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	191	190	191

### Corrélations

		تعتمد المؤسسة على التدريب المتزامن المقدم من اصحاب الخبرة والمختصين لموظفيها الجدد	يظهر الموظفين المؤسسة استعداد لتوجيه ومرافقة الموظفين الجدد	X2
تعتمد المؤسسة على اسلوب التدريب بالمرافقة للموظفين الجدد من طرف موظفيها القدامى	Corrélation de Pearson	,443	,363**	,803**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	191	191	191
تحرص المؤسسة على نقل المعرفة والخبرات من العمالة القديمة الى العمالة الجديدة	Corrélation de Pearson	,398**	,266	,736**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	190	190	190
يتم تدريب الموظفين الجدد في أماكن العمل	Corrélation de Pearson	,456**	,478**	,690
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	191	191	191
تعتمد المؤسسة على التدريب المتزامن المقدم من اصحاب الخبرة والمختصين لموظفيها الجدد	Corrélation de Pearson	1**	,473**	,761**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	191	191	191
يظهر الموظفين المؤسسة استعداد لتوجيه ومرافقة الموظفين الجدد	Corrélation de Pearson	,473**	1**	,692**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	191	191	191
X2	Corrélation de Pearson	,761**	,692**	1**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	191	191	191

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations				
		تطبق المؤسسة التناوب الوظيفي بشكل دوري و ممنهج	يتم التناوب في المراحل المختلفة للمسار الوظيفي للموظف	يساعد التناوب الوظيفي المطبق بالمؤسسة على إتاحة فرص أكبر للموظفين لممارسة المهام المختلفة بها
تطبق المؤسسة التناوب الوظيفي بشكل دوري و ممنهج	Corrélation de Pearson	1	,760**	,572**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	191	191	191
يتم التناوب الوظيفي في المراحل المختلفة للمسار الوظيفي للموظف	Corrélation de Pearson	,760**	1	,662**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	191	191	191
يساعد التناوب الوظيفي المطبق بالمؤسسة على إتاحة فرص أكبر للموظفين لممارسة المهام المختلفة بها	Corrélation de Pearson	,572**	,662**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	191	191	191
توفر المؤسسة فرصا متساوية للجميع للتقدم والرقي في الوظائف	Corrélation de Pearson	,342**	,383**	,421**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	191	191	191
توفر المؤسسة برامج تطوير وتدريب للموظفين لاعدادهم للمناصب القيادية المستقبلية	Corrélation de Pearson	,348**	,409**	,450**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	191	191	191
X3	Corrélation de Pearson	,760**	,806**	,781**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	191	191	191
Corrélations				

		توفر المؤسسة فرصا متساوية للجميع للتقدم والرقي في الوظائف	توفر المؤسسة برامج تطوير وتدريب للموظفين لاعدادهم للمناصب القيادية المستقبلية	X3
تطبيق المؤسسة التناوب الوظيفي بشكل دوري و ممنهج	Corrélation de Pearson	,342	,348**	,760**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	191	191	191
يتم التناوب الوظيفي في المراحل المختلفة للمسار الوظيفي للموظف	Corrélation de Pearson	,383**	,409	,806**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	191	191	191
يساعد التناوب الوظيفي المطبق بالمؤسسة على إتاحة فرص أكبر للموظفين لممارسة المهام المختلفة بها	Corrélation de Pearson	,421**	,450**	,781
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	191	191	191
توفر المؤسسة فرصا متساوية للجميع للتقدم والرقي في الوظائف	Corrélation de Pearson	1**	,689**	,756**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	191	191	191
توفر المؤسسة برامج تطوير وتدريب للموظفين لاعدادهم للمناصب القيادية المستقبلية	Corrélation de Pearson	,689**	1**	,774**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	191	191	191
X3	Corrélation de Pearson	,756**	,774**	1**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	191	191	191

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations				
		تعتمد المؤسسة على أساليب حديثة للبحث عن الكفاءات المتميزة واستقطابها	تخصص المؤسسة ميزانية كافية لتنمية وتطوير معارف ومهارات اصحاب المواهب	تتيح المؤسسة فرص تدريب لمختلف الموظفين بهدف الكشف على المواهب الجديدة وتطوير المواهب الموجودة
تعتمد المؤسسة على أساليب حديثة للبحث عن الكفاءات المتميزة واستقطابها	Corrélation de Pearson	1	,675**	,581**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	191	191	191
تخصص المؤسسة ميزانية كافية لتنمية وتطوير معارف ومهارات اصحاب المواهب	Corrélation de Pearson	,675**	1	,712**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	191	191	191
تتيح المؤسسة فرص تدريب لمختلف الموظفين بهدف الكشف على المواهب الجديدة وتطوير المواهب الموجودة	Corrélation de Pearson	,581**	,712**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	191	191	191
تهتم المؤسسة بتنمية معارف ومهارات اصحاب المواهب من خلال التدريب والتكوين الداخلي او الخارجي	Corrélation de Pearson	,568**	,741**	,737**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	191	191	191
تعتمد المؤسسة نظام حوافز جيد للاحتفاظ بأصحاب المواهب	Corrélation de Pearson	,639**	,669**	,639**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	191	191	191
X4	Corrélation de Pearson	,801**	,884**	,854**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	191	191	191

Corrélations				
		تهتم المؤسسة بتنمية معارف ومهارات اصحاب المواهب من خلال التدريب والتكوين الداخلي او الخارجي	تعتمد المؤسسة نظام حوافز جيد للاحتفاظ بأصحاب المواهب	X4
تعتمد المؤسسة على أساليب حديثه للبحث عن الكفاءات المتميزة واستقطابها	Corrélation de Pearson	,568	,639**	,801**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	191	191	191
تخصص المؤسسة ميزانية كافية لتنمية وتطوير معارف ومهارات اصحاب المواهب	Corrélation de Pearson	,741**	,669	,884**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	191	191	191
تتيح المؤسسة فرص تدريب لمختلف الموظفين بهدف الكشف على المواهب الجديدة وتطوير المواهب الموجودة	Corrélation de Pearson	,737**	,639**	,854
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	191	191	191
تهتم المؤسسة بتنمية معارف ومهارات اصحاب المواهب من خلال التدريب والتكوين الداخلي او الخارجي	Corrélation de Pearson	1**	,746**	,888**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	191	191	191
تعتمد المؤسسة نظام حوافز جيد للاحتفاظ بأصحاب المواهب	Corrélation de Pearson	,746**	1**	,863**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	191	191	191
X4	Corrélation de Pearson	,888**	,863**	1**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	191	191	191

.(La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral) .\*\*

الاتساق الداخلي لعبارات المتغير التابع (المنظمة المتعلمة)

Corrélations				
		للموظفين رؤية مشتركة حول القضايا المتعلقة بالمؤسسة	تمتلك المؤسسة رؤى موحدة لدى جماعات العمل في مستوياتها المختلفة	يتم اشراك العاملين في اتخاذ جميع القرارات الهامة الاساسية بالمؤسسة
للموظفين رؤية مشتركة حول القضايا المتعلقة بالمؤسسة	Corrélation de Pearson	1	,710**	,443**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	191	191	191
تمتلك المؤسسة رؤى موحدة لدى جماعات العمل في مستوياتها المختلفة	Corrélation de Pearson	,710**	1	,509**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	191	191	191
يتم اشراك العاملين في اتخاذ جميع القرارات الهامة الاساسية بالمؤسسة	Corrélation de Pearson	,443**	,509**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	191	191	191
تعمل المؤسسة على تسهيل الاتصالات في جميع الاتجاهات لتسهيل تحقيق الاهداف المشتركة	Corrélation de Pearson	,275**	,464**	,502**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	191	191	191
تتوفر لدى الموظفين كل المعلومات المتعلقة باهداف المؤسسة	Corrélation de Pearson	,198**	,367**	,540**
	Sig. (bilatérale)	,006	,000	,000
	N	191	191	191
Y1	Corrélation de Pearson	,669**	,780**	,810**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	191	191	191

Corrélations				
		تعمل المؤسسة على تسهيل الاتصالات في جميع الاتجاهات لتسهيل تحقيق الاهداف المشتركة	تتوفر لدى الموظفين كل المعلومات المتعلقة باهداف المؤسسة	Y1
للموظفين رؤية مشتركة حول القضايا المتعلقة بالمؤسسة	Corrélation de Pearson	,275	,198**	,669**
	Sig. (bilatérale)	,000	,006	,000
	N	191	191	191
تمتلك المؤسسة رؤى موحدة لدى جماعات العمل في مستوياتها المختلفة	Corrélation de Pearson	,464**	,367	,780**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	191	191	191
يتم اشراك العاملين في اتخاذ جميع القرارات الهامة الاساسية بالمؤسسة	Corrélation de Pearson	,502**	,540**	,810
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	191	191	191
تعمل المؤسسة على تسهيل الاتصالات في جميع الاتجاهات لتسهيل تحقيق الاهداف المشتركة	Corrélation de Pearson	1**	,616**	,762**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	191	191	191
تتوفر لدى الموظفين كل المعلومات المتعلقة باهداف المؤسسة	Corrélation de Pearson	,616**	1**	,748**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	191	191	191
Y1	Corrélation de Pearson	,762**	,748**	1**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	191	191	191

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations				
		يهتم الموظفون بكل ما يدور حولهم في الشركة وليس بعملهم فقط	يتناقش الموظفين فيما بينهم حول كيفية العمل	تسعى المؤسسة لتشجيع ثقافة الحوار والتشاور لحل المشاكل بين جميع الفاعلين داخلها
يهتم الموظفون بكل ما يدور حولهم في الشركة وليس بعملهم فقط	Corrélation de Pearson	1	,432**	,293**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	191	191	191
يتناقش الموظفون فيما بينهم حول كيفية العمل	Corrélation de Pearson	,432**	1	,449**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	191	191	191
تسعى المؤسسة لتشجيع ثقافة الحوار والتشاور لحل المشاكل بين جميع الفاعلين داخلها	Corrélation de Pearson	,293**	,449**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	191	191	191
يتم النظر لمشاكل العمل بنظرة شاملة وعامة	Corrélation de Pearson	,368**	,477**	,504**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	191	191	191
يرتكز تفكير الموظفين في امور العمل على مدى ارتباطها بغيرها من القضايا	Corrélation de Pearson	,316**	,294**	,287**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	191	191	191
Y2	Corrélation de Pearson	,695**	,721**	,721**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	191	191	191

Corrélations				
		يتم النظر لمشاكل العمل بنظرة شاملة وعامة	يرتكز تفكير الموظفين في امور العمل على مدى ارتباطها بغيرها من القضايا	Y2
يهتم الموظفون بكل ما يدور حولهم في الشركة وليس بعملهم فقط	Corrélation de Pearson	,368	,316**	,695**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	191	191	191
يتناقش الموظفون فيما بينهم حول كيفية العمل	Corrélation de Pearson	,477**	,294	,721**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	191	191	191
تسعى المؤسسة لتشجيع ثقافة الحوار والتشاور لحل المشاكل بين جميع الفاعلين داخلها	Corrélation de Pearson	,504**	,287**	,721
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	191	191	191
يتم النظر لمشاكل العمل بنظرة شاملة وعامة	Corrélation de Pearson	1**	,383**	,786**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	191	191	191
يرتكز تفكير الموظفين في امور العمل على مدى ارتباطها بغيرها من القضايا	Corrélation de Pearson	,383**	1**	,623**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	191	191	191
Y2	Corrélation de Pearson	,786**	,623**	1**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	191	191	191

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations				
		يتمتع الموظفين بالمؤسسة بمهارات عالية في تأدية وظائفهم	يتمتع الموظفين بالمؤسسة بالقدرة على التكيف مع متطلبات وظائفهم	يتمتع الموظفين بالمؤسسة بالقدرة على التكيف مع تغيرات بيئة العمل
يتمتع الموظفون بالمؤسسة بمهارات عالية في تأدية وظائفهم	Corrélation de Pearson	1	,579**	,429**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	191	191	191
يتمتع الموظفون بالمؤسسة بالقدرة على التكيف مع متطلبات وظائفهم	Corrélation de Pearson	,579**	1	,655**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	191	191	191
يتمتع الموظفون بالمؤسسة بالقدرة على التكيف مع تغيرات بيئة العمل	Corrélation de Pearson	,429**	,655**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	191	191	191
يعتمد الموظفون على انفسهم في أداء عملهم دون الرجوع إلى رئيسهم المباشر	Corrélation de Pearson	,176*	,233**	,364**
	Sig. (bilatérale)	,015	,001	,000
	N	191	191	191
تمتلك المؤسسة موظفين ذوي الخبرات والكفاءات اللازمة لحل المشاكل المتعلقة بالعمل	Corrélation de Pearson	,344**	,472**	,325**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	191	191	191
Y3	Corrélation de Pearson	,673**	,784**	,758**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	191	191	191

Corrélations				
		يعتمد الموظفون على انفسهم في أداء عملهم دون الرجوع إلى رئيسهم المباشر	تمتلك المؤسسة موظفين ذوي الخبرات والكفاءات اللازمة لحل المشاكل المتعلقة بالعمل	Y3
يتمتع الموظفون بالمؤسسة بمهارات عالية في تأدية وظائفهم	Corrélation de Pearson	,176	,344**	,673**
	Sig. (bilatérale)	,015	,000	,000
	N	191	191	191
يتمتع الموظفون بالمؤسسة بالقدرة على التكيف مع متطلبات وظائفهم	Corrélation de Pearson	,233**	,472	,784**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,000
	N	191	191	191
يتمتع الموظفون بالمؤسسة بالقدرة على التكيف مع تغيرات بيئة العمل	Corrélation de Pearson	,364**	,325**	,758
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	191	191	191
يعتمد الموظفون على انفسهم في أداء عملهم دون الرجوع إلى رئيسهم المباشر	Corrélation de Pearson	1*	,278**	,649**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	191	191	191
تمتلك المؤسسة موظفين ذوي الخبرات والكفاءات اللازمة لحل المشاكل المتعلقة بالعمل	Corrélation de Pearson	,278**	1**	,684**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	191	191	191
Y3	Corrélation de Pearson	,649**	,684**	1**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	191	191	191

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations				
		يتم تبادل المعارف والخبرات بين الموظفين داخل المؤسسة بشكل مستمر	تتعلم فرق العمل في المؤسسة من خلال الحوار الناقد البناء وتبادل الأفكار	تشجع المؤسسة عملية التشارك المعرفي بين الموظفين
يتم تبادل المعارف والخبرات بين الموظفين داخل المؤسسة بشكل مستمر	Corrélation de Pearson	1	,696**	,571**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	191	191	191
تتعلم فرق العمل في المؤسسة من خلال الحوار الناقد البناء وتبادل الأفكار	Corrélation de Pearson	,696**	1	,634**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	191	191	191
تشجع المؤسسة عملية التشارك المعرفي بين الموظفين	Corrélation de Pearson	,571**	,634**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	191	191	191
تشجع المؤسسة الحوار المستمر بين جميع الموظفين لتطوير العمل	Corrélation de Pearson	,522**	,566**	,720**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	191	191	191
يغلب العمل الجماعي على انجاز الاعمال المختلفة داخل المؤسسة	Corrélation de Pearson	,457**	,525**	,500**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	191	191	191
Y4	Corrélation de Pearson	,800**	,846**	,852**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	191	191	191

Corrélations				
		تشجع المؤسسة الحوار المستمر بين جميع الموظفين لتطوير العمل	يغلب العمل الجماعي على انجاز الاعمال المختلفة داخل المؤسسة	Y4
يتم تبادل المعارف والخبرات بين الموظفين داخل المؤسسة بشكل مستمر	Corrélation de Pearson	,522	,457**	,800**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	191	191	191

تتعلم فرق العمل في المؤسسة من خلال الحوار الناقد البناء وتبادل الأفكار.	Corrélation de Pearson	,566**	,525	,846**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	191	191	191
تشجع المؤسسة عملية التشارك المعرفي بين الموظفين	Corrélation de Pearson	,720**	,500**	,852
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	191	191	191
تشجع المؤسسة الحوار المستمر بين جميع الموظفين لتطوير العمل	Corrélation de Pearson	1**	,455**	,819**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	191	191	191
يغلب العمل الجماعي على انجاز الاعمال المختلفة داخل المؤسسة	Corrélation de Pearson	,455**	1**	,719**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	191	191	191
Y4	Corrélation de Pearson	,819**	,719**	1**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	191	191	191

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations				
		يستمتع الموظفون بمشاركة افكارهم لزملائهم في العمل	يتفق موظفي المؤسسة على ان الخطاء والفسل فرصة للتعلم	تدعم إدارة المؤسسة الأفكار الجديدة التي يقدمها الموظفين
يستمتع الموظفون بمشاركة افكارهم لزملائهم في العمل	Corrélation de Pearson	1	,590**	,362**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	191	191	191
يتفق موظفي المؤسسة على ان الخطاء والفسل فرصة للتعلم	Corrélation de Pearson	,590**	1	,443**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	191	191	191
تدعم إدارة المؤسسة الأفكار الجديدة التي يقدمها الموظفين	Corrélation de Pearson	,362**	,443**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	191	191	191

تعمل المؤسسة على تنمية الطاقات الإبداعية لدى موظفيها	Corrélation de Pearson	,507**	,496**	,733**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	191	191	191
تحرص المؤسسة على اشراك الموظفين عند معالجة المشكلات المعقدة	Corrélation de Pearson	,421**	,391**	,697**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	191	191	191
Y5	Corrélation de Pearson	,705**	,727**	,826**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	191	191	191

Corrélations				
		تعمل المؤسسة على تنمية الطاقات الإبداعية لدى موظفيها	تحرص المؤسسة على اشراك الموظفين عند معالجة المشكلات المعقدة	Y5
يستمتع الموظفون بمشاركة افكارهم لزملائهم في العمل	Corrélation de Pearson	,507	,421**	,705**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	191	191	191
يتفق موظفي المؤسسة على ان الخطاء والفشل فرصة للتعلم	Corrélation de Pearson	,496**	,391	,727**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	191	191	191
تدعم إدارة المؤسسة الأفكار الجديدة التي يقدمها الموظفون	Corrélation de Pearson	,733**	,697**	,826
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	191	191	191
تعمل المؤسسة على تنمية الطاقات الإبداعية لدى موظفيها	Corrélation de Pearson	1**	,708**	,877**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	191	191	191
تحرص المؤسسة على اشراك الموظفين عند معالجة المشكلات المعقدة	Corrélation de Pearson	,708**	1**	,825**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	191	191	191
Y5	Corrélation de	,877**	,825**	1**

	Pearson			
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	191	191	191

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

#### معاملات ثبات متغيرات الدراسة.

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,901	20

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,924	25

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,946	45

#### معامل ثبات ابعاد المتغير التابع (المنظمة المتعلمة)

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,806	5

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,749	5

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,731	5

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,866	5

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,853	5

الخصائص الشخصية لمبحوثي الدراسة

جنس الموظف					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	161	84,3	84,3	84,3
	انثى	30	15,7	15,7	100,0
	<b>Total</b>	191	100,0	100,0	

سن الموظف					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اقل من 30 سنة	38	19,9	19,9	19,9
	من 30 الى 39 سنة	104	54,5	54,5	74,3
	من 40 الى 49 سنة	45	23,6	23,6	97,9
	من 50 سنة فاكثر	4	2,1	2,1	100,0
	<b>Total</b>	191	100,0	100,0	

المستوى التعليمي للموظف					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تقني سامي	40	20,9	20,9	20,9
	ليسانس	46	24,1	24,1	45,0
	ماستر	81	42,4	42,4	87,4
	مهندس دولة	22	11,5	11,5	99,0
	ماجستير	2	1,0	1,0	100,0
	<b>Total</b>	191	100,0	100,0	

سنوات الخبرة للموظف					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اقل من 5 سنوات	50	26,2	26,2	26,2
	من 5 الى 10 سنوات	88	46,1	46,1	72,3
	من 10 سنة الى اقل من 15 سنة	35	18,3	18,3	90,6
	من 15 سنة فاكثر	18	9,4	9,4	100,0
	Total	191	100,0	100,0	

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات (التخطيط التعاقبي)

Statistiques					
		يحدد تقييم اداء الموظفين المنتظم الفرص المناسبة للترقية	تهتم المؤسسة بدراسة اتجاهات السوق لفهم وتحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية.	تحليل الاحتياجات من الكفاءات المستقبلية يتم على اساس التغيرات في بيئة العمل	ملا المناصب الشاغرة مستقبلا يعتمد على التوظيف الداخلي
N	Valide	191	191	191	191
	Manquante	0	0	0	0
Moyenne		3,72	3,76	3,63	3,75
Erreur std. de la moyenne		,065	,058	,051	,059
Ecart-type		,902	,804	,705	,813
Variance		,814	,647	,497	,660
Intervalle		4	4	4	4
Minimum		1	1	1	1
Maximum		5	5	5	5

Statistiques					
		تقدر المؤسسة معدلات التقاعد المتوقعة لتحديد الفجوات الناجمة عنها	تعتمد المؤسسة على اسلوب التدريب بالمرافقة للموظفين الجدد من طرف موظفيها القدامى	تحرص المؤسسة على نقل المعرفة والخبرات من العمالة القديمة الى العمالة الجديدة	يتم تدريب الموظفين الجدد في أماكن العمل
N	Valide	191	191	190	191
	Manquante	0	0	1	0
Moyenne		3,53	3,95	3,97	4,01
Erreur std. de la moyenne		,058	,060	,056	,052
Ecart-type		,800	,832	,766	,718
Variance		,640	,692	,587	,516
Intervalle		4	4	4	4
Minimum		1	1	1	1
Maximum		5	5	5	5

Statistiques					
		تعتمد المؤسسة على التدريب المتزامن المقدم من اصحاب الخبرة والمختصين لموظفيها الجدد	يظهر الموظفين المؤسسة استعداد لتوجيه ومرافقة الموظفين الجدد	تطبق المؤسسة التناوب الوظيفي بشكل دوري و ممنهج	يتم التناوب الوظيفي في المراحل المختلفة للمسار الوظيفي للموظف
N	Valide	191	191	191	191
	Manquante	0	0	0	0
Moyenne		3,88	3,83	3,37	3,43
Erreur std. de la moyenne		,061	,055	,069	,064
Ecart-type		,841	,756	,952	,879
Variance		,706	,572	,907	,773
Intervalle		4	3	4	4
Minimum		1	2	1	1
Maximum		5	5	5	5

Statistiques					
		يساعد التناوب الوظيفي المطبق بالمؤسسة على إتاحة فرص أكبر للموظفين لممارسة المهام المختلفة بها	توفر المؤسسة فرصا متساوية للجميع للتقدم والرقي في الوظائف	توفر المؤسسة برامج تطوير وتدريب للموظفين لاعدادهم للمناصب القيادية المستقبلية	تعتمد المؤسسة على أساليب حديثّة للبحث عن الكفاءات المتميّزة واستقطابها
N	Valide	191	191	191	191
	Manquante	0	0	0	0
Moyenne		3,57	3,24	3,35	3,24
Erreur std. de la moyenne		,064	,077	,080	,075
Ecart-type		,879	1,057	1,108	1,037
Variance		,773	1,118	1,227	1,076
Intervalle		4	4	4	4
Minimum		1	1	1	1
Maximum		5	5	5	5

Statistiques					
		تخصص المؤسسة ميزانية كافية لتنمية وتطوير معارف ومهارات اصحاب المواهب	تتيح المؤسسة فرص تدريب لمختلف الموظفين بهدف الكشف على المواهب الجديدة وتطوير المواهب الموجودة	تهتم المؤسسة بتنمية معارف ومهارات اصحاب المواهب من خلال التدريب والتكوين الداخلي او الخارجي	تعتمد المؤسسة نظام حوافز جيد للاحتفاظ بأصحاب المواهب
N	Valide	191	191	191	191
	Manquante	0	0	0	0
Moyenne		3,34	3,25	3,37	3,10
Erreur std. de la moyenne		,079	,077	,084	,081
Ecart-type		1,088	1,071	1,157	1,114
Variance		1,184	1,147	1,339	1,242
Intervalle		4	4	4	4
Minimum		1	1	1	1
Maximum		5	5	5	5

### Tableau de fréquences

يحدد تقييم اداء الموظفين المنتظم الفرص المناسبة للترقية					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	5	2,6	2,6	2,6
	غير موافق	18	9,4	9,4	12,0
	محايد	28	14,7	14,7	26,7
	موافق	115	60,2	60,2	86,9
	موافق بشدة	25	13,1	13,1	100,0
	Total	191	100,0	100,0	

تهتم المؤسسة بدراسة اتجاهات السوق لفهم وتحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	1,6	1,6	1,6
	غير موافق	12	6,3	6,3	7,9
	محايد	36	18,8	18,8	26,7
	موافق	117	61,3	61,3	88,0
	موافق بشدة	23	12,0	12,0	100,0
	Total	191	100,0	100,0	

تحليل الاحتياجات من الكفاءات المستقبلية يتم على اساس التغيرات في بيئة العمل					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	1,0	1,0	1,0
	غير موافق	11	5,8	5,8	6,8
	محايد	50	26,2	26,2	33,0
	موافق	120	62,8	62,8	95,8
	موافق بشدة	8	4,2	4,2	100,0
	Total	191	100,0	100,0	

ملأ المناصب الشاغرة مستقبلا يعتمد على التوظيف الداخلي					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	,5	,5	,5
	غير موافق	16	8,4	8,4	8,9
	محايد	38	19,9	19,9	28,8
	موافق	110	57,6	57,6	86,4
	موافق بشدة	26	13,6	13,6	100,0
	Total	191	100,0	100,0	

تقدر المؤسسة معدلات التقاعد المتوقعة لتحديد الفجوات الناتجة عنها					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	1,6	1,6	1,6
	غير موافق	14	7,3	7,3	8,9
	محايد	66	34,6	34,6	43,5
	موافق	94	49,2	49,2	92,7
	موافق بشدة	14	7,3	7,3	100,0
	Total	191	100,0	100,0	

تعتمد المؤسسة على اسلوب التدريب بالمرافقة للموظفين الجدد من طرف موظفيها القدامى					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	1,6	1,6	1,6
	غير موافق	11	5,8	5,8	7,3
	محايد	20	10,5	10,5	17,8
	موافق	116	60,7	60,7	78,5
	موافق بشدة	41	21,5	21,5	100,0
	Total	191	100,0	100,0	

تحرص المؤسسة على نقل المعرفة والخبرات من العمالة القديمة الى العمالة الجديدة					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	1,6	1,6	1,6
	غير موافق	8	4,2	4,2	5,8
	محايد	16	8,4	8,4	14,2
	موافق	127	66,5	66,8	81,1
	موافق بشدة	36	18,8	18,9	100,0
	Total	190	99,5	100,0	
Manquante	Système manquant	1	,5		
Total		191	100,0		

يتم تدريب الموظفين الجدد في أماكن العمل					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	1,0	1,0	1,0
	غير موافق	6	3,1	3,1	4,2
	محايد	18	9,4	9,4	13,6
	موافق	127	66,5	66,5	80,1
	موافق بشدة	38	19,9	19,9	100,0
	Total	191	100,0	100,0	

تعتمد المؤسسة على التدريب المتميز من المقدم من اصحاب الخبرة والمختصين لموظفيها الجدد					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	1,0	1,0	1,0
	غير موافق	14	7,3	7,3	8,4
	محايد	26	13,6	13,6	22,0
	موافق	112	58,6	58,6	80,6
	موافق بشدة	37	19,4	19,4	100,0
	Total	191	100,0	100,0	

يظهر الموظفين المؤسسة استعداد لتوجيه ومرافقة الموظفين الجدد					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	13	6,8	6,8	6,8
	محايد	34	17,8	17,8	24,6
	موافق	116	60,7	60,7	85,3
	موافق بشدة	28	14,7	14,7	100,0
	Total	191	100,0	100,0	

تطبق المؤسسة التناوب الوظيفي بشكل دوري و ممنهج					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	11	5,8	5,8	5,8
	غير موافق	21	11,0	11,0	16,8
	محايد	56	29,3	29,3	46,1
	موافق	93	48,7	48,7	94,8
	موافق بشدة	10	5,2	5,2	100,0
	Total	191	100,0	100,0	

يتم التناوب الوظيفي في المراحل المختلفة للمسار الوظيفي للموظف					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	8	4,2	4,2	4,2
	غير موافق	19	9,9	9,9	14,1
	محايد	54	28,3	28,3	42,4
	موافق	103	53,9	53,9	96,3
	موافق بشدة	7	3,7	3,7	100,0
	Total	191	100,0	100,0	

يساعد التناوب الوظيفي المطبق بالمؤسسة على إتاحة فرص أكبر للموظفين لممارسة المهام المختلفة بها					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	5	2,6	2,6	2,6
	غير موافق	19	9,9	9,9	12,6
	محايد	45	23,6	23,6	36,1
	موافق	106	55,5	55,5	91,6
	موافق بشدة	16	8,4	8,4	100,0
	Total	191	100,0	100,0	

توفر المؤسسة فرصا متساوية للجميع للتقدم والرقى في الوظائف					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	18	9,4	9,4	9,4
	غير موافق	24	12,6	12,6	22,0
	محايد	55	28,8	28,8	50,8
	موافق	83	43,5	43,5	94,2
	موافق بشدة	11	5,8	5,8	100,0
	Total	191	100,0	100,0	

توفر المؤسسة برامج تطوير وتدريب للموظفين لاعدادهم للمناصب القيادية المستقبلية					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	19	9,9	9,9	9,9
	غير موافق	22	11,5	11,5	21,5
	محايد	40	20,9	20,9	42,4
	موافق	94	49,2	49,2	91,6
	موافق بشدة	16	8,4	8,4	100,0
	Total	191	100,0	100,0	

تعتمد المؤسسة على أساليب حديثة للبحث عن الكفاءات المتميزة واستقطابها					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	17	8,9	8,9	8,9
	غير موافق	24	12,6	12,6	21,5
	محايد	57	29,8	29,8	51,3
	موافق	83	43,5	43,5	94,8
	موافق بشدة	10	5,2	5,2	100,0
	Total	191	100,0	100,0	

تخصص المؤسسة ميزانية كافية لتنمية وتطوير معارف ومهارات اصحاب المواهب					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	16	8,4	8,4	8,4
	غير موافق	24	12,6	12,6	20,9
	محايد	49	25,7	25,7	46,6
	موافق	83	43,5	43,5	90,1
	موافق بشدة	19	9,9	9,9	100,0
	Total	191	100,0	100,0	

تتيح المؤسسة فرص تدريب لمختلف الموظفين بهدف الكشف على المواهب الجديدة وتطوير المواهب الموجودة					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	15	7,9	7,9	7,9
	غير موافق	30	15,7	15,7	23,6
	محايد	54	28,3	28,3	51,8
	موافق	76	39,8	39,8	91,6
	موافق بشدة	16	8,4	8,4	100,0
	Total	191	100,0	100,0	

تهتم المؤسسة بتنمية معارف ومهارات اصحاب المواهب من خلال التدريب والتكوين الداخلي او الخارجي					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	20	10,5	10,5	10,5
	غير موافق	22	11,5	11,5	22,0
	محايد	40	20,9	20,9	42,9
	موافق	86	45,0	45,0	88,0
	موافق بشدة	23	12,0	12,0	100,0
	Total	191	100,0	100,0	

تعتمد المؤسسة نظام حوافز جيد للاحتفاظ بأصحاب المواهب					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	24	12,6	12,6	12,6
	غير موافق	25	13,1	13,1	25,7
	محايد	61	31,9	31,9	57,6
	موافق	69	36,1	36,1	93,7
	موافق بشدة	12	6,3	6,3	100,0
	Total	191	100,0	100,0	

#### التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات (المنظمة المتعلمة)

Statistiques					
		للموظفين رؤية مشتركة حول القضايا المتعلقة بالمؤسسة	تمتلك المؤسسة رؤى موحدة لدى جماعات العمل في مستوياتها المختلفة	يتم اشراك العاملين في اتخاذ جميع القرارات الهامة الاساسية بالمؤسسة	تعمل المؤسسة على تسهيل الاتصالات في جميع الاتجاهات لتسهيل تحقيق الاهداف المشتركة
N	Valide	191	191	191	191
	Manquante	0	0	0	0
Moyenne		3,37	3,29	2,83	3,40
Erreur std. de la moyenne		,068	,061	,081	,070
Ecart-type		,941	,850	1,113	,973
Variance		,886	,722	1,238	,947
Intervalle		4	4	4	4
Minimum		1	1	1	1
Maximum		5	5	5	5

Statistiques					
		تتوفر لدى الموظفين كل المعلومات المتعلقة باهداف المؤسسة	يهتم الموظفون بكل ما يدور حولهم في الشركة وليس بعملهم فقط	يتناقش الموظفون فيما بينهم حول كيفية العمل	تسعى المؤسسة لتشجيع ثقافة الحوار والتشاور لحل المشاكل بين جميع الفاعلين داخلها
N	Valide	191	191	191	191
	Manquante	0	0	0	0
Moyenne		3,06	3,39	3,73	3,56
Erreur std. de la moyenne		,082	,072	,052	,067
Ecart-type		1,129	,988	,716	,926
Variance		1,276	,977	,513	,858
Intervalle		4	4	4	4
Minimum		1	1	1	1
Maximum		5	5	5	5

Statistiques					
		يتم النظر لمشاكل العمل بنظرة شاملة وعامة	يرتكز تفكير الموظفين في امور العمل على مدى ارتباطها بغيرها من القضايا	يتمتع الموظفون بالمؤسسة بمهارات عالية في تأدية وظائفهم	يتمتع الموظفون بالمؤسسة بالقدرة على التكيف مع متطلبات وظائفهم
N	Valide	191	191	191	191
	Manquante	0	0	0	0
Moyenne		3,39	3,40	3,76	3,80
Erreur std. de la moyenne		,072	,057	,052	,048
Ecart-type		,998	,788	,714	,669
Variance		,996	,621	,510	,448
Intervalle		4	4	4	4
Minimum		1	1	1	1
Maximum		5	5	5	5

Statistiques					
		يتمتع الموظفون بالمؤسسة بالقدرة على التكيف مع تغيرات بيئة العمل	يعتمد الموظفون على انفسهم في أداء عملهم دون الرجوع إلى رئيسهم المباشر	تمتلك المؤسسة موظفين ذوي الخبرات والكفاءات اللازمة لحل المشاكل المتعلقة بالعمل	يتم تبادل المعارف والخبرات بين الموظفين داخل المؤسسة بشكل مستمر
N	Valide	191	191	191	191
	Manquante	0	0	0	0
Moyenne		3,70	3,30	3,86	3,65
Erreur std. de la moyenne		,052	,075	,060	,063
Ecart-type		,725	1,036	,825	,869
Variance		,526	1,074	,680	,755
Intervalle		4	4	4	4
Minimum		1	1	1	1
Maximum		5	5	5	5

Statistiques					
		تتعلم فرق العمل في المؤسسة من خلال الحوار الناقد البناء وتبادل الأفكار	تشجع المؤسسة عملية التشارك المعرفي بين الموظفين	تشجع المؤسسة الحوار المستمر بين جميع الموظفين لتطوير العمل	يغلب العمل الجماعي على انجاز الاعمال المختلفة داخل المؤسسة
N	Valide	191	191	191	191
	Manquante	0	0	0	0
Moyenne		3,52	3,51	3,53	3,73
Erreur std. de la moyenne		,065	,066	,071	,062
Ecart-type		,905	,905	,983	,850
Variance		,819	,820	,966	,723
Intervalle		4	4	4	4
Minimum		1	1	1	1
Maximum		5	5	5	5

Statistiques					
		يستمتع الموظفون بمشاركة افكارهم لزملائهم في العمل	يتفق موظفي المؤسسة على ان الخطاء والفشل فرصة للتعلم	تدعم إدارة المؤسسة الأفكار الجديدة التي يقدمها الموظفون	تعمل المؤسسة على تنمية الطاقات الإبداعية لدى موظفيها
N	Valide	191	191	191	191
	Manquante	0	0	0	0
Moyenne		3,47	3,54	3,32	3,29
Erreur std. de la moyenne		,062	,071	,073	,076
Ecart-type		,863	,983	1,004	1,045
Variance		,745	,966	1,008	1,093
Intervalle		4	4	4	4
Minimum		1	1	1	1
Maximum		5	5	5	5

Statistiques		
		تحرص المؤسسة على اشراك الموظفين عند معالجة المشكلات المعقدة
N	Valide	191
	Manquante	0
Moyenne		3,26
Erreur std. de la moyenne		,078
Ecart-type		1,083
Variance		1,173
Intervalle		4
Minimum		1
Maximum		5

Tableau de fréquences

للموظفين رؤية مشتركة حول القضايا المتعلقة بالمؤسسة					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	8	4,2	4,2	4,2
	غير موافق	28	14,7	14,7	18,8
	محايد	51	26,7	26,7	45,5
	موافق	94	49,2	49,2	94,8
	موافق بشدة	10	5,2	5,2	100,0
	Total	191	100,0	100,0	

تمتلك المؤسسة رؤى موحدة لدى جماعات العمل في مستوياتها المختلفة					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	6	3,1	3,1	3,1
	غير موافق	27	14,1	14,1	17,3
	محايد	68	35,6	35,6	52,9
	موافق	86	45,0	45,0	97,9
	موافق بشدة	4	2,1	2,1	100,0
	Total	191	100,0	100,0	

يتم اشراك العاملين في اتخاذ جميع القرارات الهامة الاساسية بالمؤسسة					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	27	14,1	14,1	14,1
	غير موافق	45	23,6	23,6	37,7
	محايد	64	33,5	33,5	71,2
	موافق	44	23,0	23,0	94,2
	موافق بشدة	11	5,8	5,8	100,0
	Total	191	100,0	100,0	

تعمل المؤسسة على تسهيل الاتصالات في جميع الاتجاهات لتسهيل تحقيق الاهداف المشتركة					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	7	3,7	3,7	3,7
	غير موافق	31	16,2	16,2	19,9
	محايد	46	24,1	24,1	44,0
	موافق	92	48,2	48,2	92,1
	موافق بشدة	15	7,9	7,9	100,0
	Total	191	100,0	100,0	

تتوفر لدى الموظفين كل المعلومات المتعلقة باهداف المؤسسة					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	22	11,5	11,5	11,5
	غير موافق	37	19,4	19,4	30,9
	محايد	53	27,7	27,7	58,6
	موافق	66	34,6	34,6	93,2
	موافق بشدة	13	6,8	6,8	100,0
	Total	191	100,0	100,0	

يهتم الموظفون بكل ما يدور حولهم في الشركة وليس بعملهم فقط					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	11	5,8	5,8	5,8
	غير موافق	24	12,6	12,6	18,3
	محايد	48	25,1	25,1	43,5
	موافق	95	49,7	49,7	93,2
	موافق بشدة	13	6,8	6,8	100,0
	Total	191	100,0	100,0	

يتناقش الموظفون فيما بينهم حول كيفية العمل					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	1,0	1,0	1,0
	غير موافق	11	5,8	5,8	6,8
	محايد	36	18,8	18,8	25,7
	موافق	129	67,5	67,5	93,2
	موافق بشدة	13	6,8	6,8	100,0
	Total	191	100,0	100,0	

تسعى المؤسسة لتشجيع ثقافة الحوار والتشاور لحل المشاكل بين جميع الفاعلين داخلها					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	7	3,7	3,7	3,7
	غير موافق	18	9,4	9,4	13,1
	محايد	46	24,1	24,1	37,2
	موافق	101	52,9	52,9	90,1
	موافق بشدة	19	9,9	9,9	100,0
	Total	191	100,0	100,0	

يتم النظر لمشاكل العمل بنظرة شاملة وعامة					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	10	5,2	5,2	5,2
	غير موافق	31	16,2	16,2	21,5
	محايد	36	18,8	18,8	40,3
	موافق	103	53,9	53,9	94,2
	موافق بشدة	11	5,8	5,8	100,0
	Total	191	100,0	100,0	

يرتكز تفكير الموظفين في امور العمل على مدى ارتباطها بغيرها من القضايا					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	1,0	1,0	1,0
	غير موافق	22	11,5	11,5	12,6
	محايد	72	37,7	37,7	50,3
	موافق	87	45,5	45,5	95,8
	موافق بشدة	8	4,2	4,2	100,0
	Total	191	100,0	100,0	

يتمتع الموظفون بالمؤسسة بمهارات عالية في تأدية وظائفهم					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	,5	,5	,5
	غير موافق	7	3,7	3,7	4,2
	محايد	50	26,2	26,2	30,4
	موافق	112	58,6	58,6	89,0
	موافق بشدة	21	11,0	11,0	100,0
	Total	191	100,0	100,0	

يتمتع الموظفون بالمؤسسة بالقدرة على التكيف مع متطلبات وظائفهم					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	,5	,5	,5
	غير موافق	8	4,2	4,2	4,7
	محايد	36	18,8	18,8	23,6
	موافق	130	68,1	68,1	91,6
	موافق بشدة	16	8,4	8,4	100,0
	Total	191	100,0	100,0	

يتمتع الموظفون بالمؤسسة بالقدرة على التكيف مع تغيرات بيئة العمل					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	,5	,5	,5
	غير موافق	12	6,3	6,3	6,8
	محايد	45	23,6	23,6	30,4
	موافق	118	61,8	61,8	92,1
	موافق بشدة	15	7,9	7,9	100,0
	Total	191	100,0	100,0	

يعتمد الموظفون على انفسهم في أداء عملهم دون الرجوع إلى رئيسهم المباشر					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	11	5,8	5,8	5,8
	غير موافق	32	16,8	16,8	22,5
	محايد	54	28,3	28,3	50,8
	موافق	77	40,3	40,3	91,1
	موافق بشدة	17	8,9	8,9	100,0
	Total	191	100,0	100,0	

تمتلك المؤسسة موظفين ذوي الخبرات والكفاءات اللازمة لحل المشاكل المتعلقة بالعمل					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	1,0	1,0	1,0
	غير موافق	10	5,2	5,2	6,3
	محايد	38	19,9	19,9	26,2
	موافق	104	54,5	54,5	80,6
	موافق بشدة	37	19,4	19,4	100,0
	Total	191	100,0	100,0	

يتم تبادل المعارف والخبرات بين الموظفين داخل المؤسسة بشكل مستمر					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	5	2,6	2,6	2,6
	غير موافق	16	8,4	8,4	11,0
	محايد	39	20,4	20,4	31,4
	موافق	112	58,6	58,6	90,1
	موافق بشدة	19	9,9	9,9	100,0
	Total	191	100,0	100,0	

تتعلم فرق العمل في المؤسسة من خلال الحوار الناقد البناء وتبادل الأفكار					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	6	3,1	3,1	3,1
	غير موافق	21	11,0	11,0	14,1
	محايد	46	24,1	24,1	38,2
	موافق	103	53,9	53,9	92,1
	موافق بشدة	15	7,9	7,9	100,0
	Total	191	100,0	100,0	

تشجع المؤسسة عملية التشارك المعرفي بين الموظفين					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	5	2,6	2,6	2,6
	غير موافق	27	14,1	14,1	16,8
	محايد	36	18,8	18,8	35,6
	موافق	111	58,1	58,1	93,7
	موافق بشدة	12	6,3	6,3	100,0
	Total	191	100,0	100,0	

تشجع المؤسسة الحوار المستمر بين جميع الموظفين لتطوير العمل					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	7	3,7	3,7	3,7
	غير موافق	26	13,6	13,6	17,3
	محايد	37	19,4	19,4	36,6
	موافق	100	52,4	52,4	89,0
	موافق بشدة	21	11,0	11,0	100,0
	Total	191	100,0	100,0	

يغلب العمل الجماعي على انجاز الاعمال المختلفة داخل المؤسسة					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	5	2,6	2,6	2,6
	غير موافق	12	6,3	6,3	8,9
	محايد	35	18,3	18,3	27,2
	موافق	116	60,7	60,7	88,0
	موافق بشدة	23	12,0	12,0	100,0
	Total	191	100,0	100,0	

يستمتع الموظفون بمشاركة افكارهم لزملائهم في العمل					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	1,6	1,6	1,6
	غير موافق	24	12,6	12,6	14,1
	محايد	59	30,9	30,9	45,0
	موافق	91	47,6	47,6	92,7
	موافق بشدة	14	7,3	7,3	100,0
	Total	191	100,0	100,0	

يتفق موظفي المؤسسة على ان الخطاء والفتل فرصة للتعلم					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	10	5,2	5,2	5,2
	غير موافق	21	11,0	11,0	16,2
	محايد	33	17,3	17,3	33,5
	موافق	110	57,6	57,6	91,1
	موافق بشدة	17	8,9	8,9	100,0
	Total	191	100,0	100,0	

تدعم إدارة المؤسسة الأفكار الجديدة التي يقدمها الموظفين					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	13	6,8	6,8	6,8
	غير موافق	22	11,5	11,5	18,3
	محايد	61	31,9	31,9	50,3
	موافق	81	42,4	42,4	92,7
	موافق بشدة	14	7,3	7,3	100,0
	Total	191	100,0	100,0	

تعمل المؤسسة على تنمية الطاقات الإبداعية لدى موظفيها					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	15	7,9	7,9	7,9
	غير موافق	22	11,5	11,5	19,4
	محايد	63	33,0	33,0	52,4
	موافق	74	38,7	38,7	91,1
	موافق بشدة	17	8,9	8,9	100,0
	Total	191	100,0	100,0	

تحرص المؤسسة على اشراك الموظفين عند معالجة المشكلات المعقدة					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	16	8,4	8,4	8,4
	غير موافق	32	16,8	16,8	25,1
	محايد	42	22,0	22,0	47,1
	موافق	88	46,1	46,1	93,2
	موافق بشدة	13	6,8	6,8	100,0
	Total	191	100,0	100,0	

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
X1	191	3,6796	,49498
X2	191	3,9296	,57845
X3	191	3,3895	,75526
X4	191	3,2597	,93943
Y1	191	3,1885	,75594
Y2	191	3,4953	,62906
Y3	191	3,6827	,55825
Y4	191	3,5906	,72961
Y5	191	3,3759	,79236
X	191	3,5645	,54742
Y	191	3,4666	,54875
N valide (listwise)	191		

#### REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT Y

/METHOD=ENTER X.

#### اختبار الفروق حول مستوى التخطيط التعاقبي الوظيفي تعزى لمتغير الجنس

Statistiques de groupe					
	جنس الموظف	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
X	ذكر	161	3,5784	,55302	,04358
	انثى	30	3,4900	,51885	,09473

#### نتائج اختبار الفروقات Test-t للعينات المستقلة حول مستوى التخطيط التعاقبي الوظيفي حسب متغير الجنس

Test d'échantillons indépendants					
		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes	
		F	Sig.	t	ddl
X	Hypothèse de variances égales	,146	,702	,811	189
	Hypothèse de variances inégales			,848	42,234

Test d'échantillons indépendants				
		Test-t pour égalité des moyennes		
		Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type
X	Hypothèse de variances égales	,418	,08838	,10896
	Hypothèse de variances inégales	,401	,08838	,10427

Test d'échantillons indépendants			
		Test-t pour égalité des moyennes	
		Intervalle de confiance 95% de la différence	
		Inférieure	Supérieure
X	Hypothèse de variances égales	-,12655	,30330
	Hypothèse de variances inégales	-,12202	,29877

نتائج اختبار الفروقات Test-t للعينات المستقلة حول مستوى التخطيط التعاقبي الوظيفي حسب متغير العمر

X						
	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne	
					Borne inférieure	Borne supérieure
اقل من 30 سنة	38	3,4474	,48042	,07793	3,2895	3,6053
من 30 الى 39 سنة	104	3,5550	,59122	,05797	3,4400	3,6700
من 40 الى 49 سنة	45	3,6644	,50121	,07472	3,5139	3,8150
من 50 سنة فاكثر	4	3,8000	,21602	,10801	3,4563	4,1437
Total	191	3,5645	,54742	,03961	3,4864	3,6426

Descriptives		
X		
	Minimum	Maximum
اقل من 30 سنة	2,15	4,25
من 30 الى 39 سنة	1,70	4,65
من 40 الى 49 سنة	2,25	4,50
من 50 سنة فاكثر	3,50	4,00
Total	1,70	4,65

جدول اختبار تجانس التباين (تبعاً لمتغير العمر)

Test d'homogénéité des variances			
X			
Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Signification
1,938	3	187	,125

لاختبار الفروق في اتجاهات المبحوثين حول مستوى ممارسة التخطيط One Way ANOVA نتائج تحليل التباين  
التعاقبي الوظيفي تعزى لمتغير العمر

ANOVA à 1 facteur					
X					
	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1,202	3	,401	1,344	,261
Intra-groupes	55,735	187	,298		
Total	56,937	190			

اختبار تجانس التباين (تبعاً لمتغير المؤهل العلمي)

Descriptives						
X						
	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne	
					Borne inférieure	Borne supérieure
تقني سامي	40	3,6588	,49288	,07793	3,5011	3,8164
ليسانس	46	3,5489	,54492	,08034	3,3871	3,7107
ماستر	81	3,4515	,57351	,06372	3,3246	3,5783
مهندس دولة	22	3,8114	,47807	,10193	3,5994	4,0233
ماجستير	2	3,9000	,14142	,10000	2,6294	5,1706
Total	191	3,5645	,54742	,03961	3,4864	3,6426

Descriptives		
X		
	Minimum	Maximum
تقني سامي	2,15	4,65
ليسانس	2,60	4,60
ماستر	1,70	4,60
مهندس دولة	2,80	4,50
ماجستير	3,80	4,00
Total	1,70	4,65

Test d'homogénéité des variances			
X			
Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Signification
,810	4	186	,520

نتائج تحليل التباين One Way ANOVA لاختبار الفروق في اتجاهات المبحوثين حول مستوى ممارسة التخطيط التعاقبي الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي

ANOVA à 1 facteur					
X					
	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	2,967	4	,742	2,557	,040
Intra-groupes	53,970	186	,290		
Total	56,937	190			

نتائج اختبار LSD للفروق في إجابات المبحوثين حول مستوى ممارسة التخطيط التعاقبي الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

Tests post hoc				
Comparaisons multiples				
Variable dépendante: X				
LSD				
المستوى (I) التعليمي للموظف	المستوى (J) التعليمي للموظف	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification
تقني سامي	ليسانس	,10984	,11634	,346
	ماستر	,20729*	,10400	,048
	مهندس دولة	-,13898	,14284	,332
	ماجستير	-,39125	,38993	,317
ليسانس	تقني سامي	-,10984	,11634	,346
	ماستر	,09745	,09935	,328
	مهندس دولة	-,24881	,13950	,076
	ماجستير	-,50109	,38872	,199
ماستر	تقني سامي	-,20729*	,10400	,048
	ليسانس	-,09745	,09935	,328
	مهندس دولة	-,34627*	,12938	,008
	ماجستير	-,59854	,38520	,122
مهندس دولة	تقني سامي	,13898	,14284	,332
	ليسانس	,24881	,13950	,076

	ماستر	,34627*	,12938	,008
	ماجستير	-,25227	,39745	,526
ماجستير	تقني سامي	,39125	,38993	,317
	ليسانس	,50109	,38872	,199
	ماستر	,59854	,38520	,122
	مهندس دولة	,25227	,39745	,526

Comparaisons multiples			
Variable dépendante: X			
LSD			
(I) المستوى التعليمي للموظف	(J) المستوى التعليمي للموظف	Intervalle de confiance à 95%	
		Borne inférieure	Borne supérieure
تقني سامي	ليسانس	-,1197	,3394
	ماستر	,0021*	,4125
	مهندس دولة	-,4208	,1428
	ماجستير	-1,1605	,3780
ليسانس	تقني سامي	-,3394	,1197
	ماستر	-,0986	,2935
	مهندس دولة	-,5240	,0264
	ماجستير	-1,2679	,2658
ماستر	تقني سامي	-,4125*	-,0021
	ليسانس	-,2935	,0986
	مهندس دولة	-,6015*	-,0910
	ماجستير	-1,3585	,1614
مهندس دولة	تقني سامي	-,1428	,4208
	ليسانس	-,0264	,5240
	ماستر	,0910*	,6015
	ماجستير	-1,0364	,5318
ماجستير	تقني سامي	-,3780	1,1605
	ليسانس	-,2658	1,2679
	ماستر	-,1614	1,3585
	مهندس دولة	-,5318	1,0364

\*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

جدول اختبار تجانس التباين (تبعاً لمتغير الخبرة المهنية)

Test d'homogénéité des variances			
X			
Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Signification
4,116	3	187	,007

نتائج تحليل Tamhane لاختبار الفروق في اتجاهات المبحوثين حول مستوى ممارسة التخطيط التعاقبي الوظيفي تعزى لمتغير للخبرة المهنية

Tests post hoc

Comparaisons multiples				
Variable dépendante: X				
	(I)سنوات الخبرة للموظف	(J)سنوات الخبرة للموظف	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard
Tamhane	اقل من 5 سنوات	من 5 الى 10 سنوات	-,05259	,09256
		من 10 سنة الى اقل من 15 سنة	-,05177	,11869
		من 15 سنة فاكثر	-,26963	,09838
	من 5 الى 10 سنوات	اقل من 5 سنوات	,05259	,09256
		من 10 سنة الى اقل من 15 سنة	,00081	,11787
		من 15 سنة فاكثر	-,21705	,09739
	من 10 سنة الى اقل من 15 سنة	اقل من 5 سنوات	,05177	,11869
		من 5 الى 10 سنوات	-,00081	,11787
		من 15 سنة فاكثر	-,21786	,12249
	من 15 سنة فاكثر	اقل من 5 سنوات	,26963	,09838
		من 5 الى 10 سنوات	,21705	,09739
		من 10 سنة الى اقل من 15 سنة	,21786	,12249

Comparaisons multiples				
Variable dépendante: X				
	(I)سنوات الخبرة للموظف	(J)سنوات الخبرة للموظف	Signification	Intervalle de confiance à 95%
				Borne inférieure
Tamhane	اقل من 5 سنوات	من 5 الى 10 سنوات	,994	-,3001
		من 10 سنة الى اقل من 15 سنة	,999	-,3742

		من 15 سنة فاكثر	,051	-,5401
	من 5 الى 10 سنوات	اقل من 5 سنوات	,994	-,1949
		من 10 سنة الى اقل من 15 سنة	1,000	-,3190
		من 15 سنة فاكثر	,170	-,4841
	من 10 سنة الى اقل من 15 سنة	اقل من 5 سنوات	,999	-,2707
		من 5 الى 10 سنوات	1,000	-,3207
		من 15 سنة فاكثر	,399	-,5532
	من 15 سنة فاكثر	اقل من 5 سنوات	,051	-,0009
		من 5 الى 10 سنوات	,170	-,0501
		من 10 سنة الى اقل من 15 سنة	,399	-,1174

Comparaisons multiples			
Variable dépendante: X			
	سنوات الخبرة للموظف (I)	سنوات الخبرة للموظف (J)	Intervalle de confiance à 95%
			Borne supérieure
Tamhane	اقل من 5 سنوات	من 5 الى 10 سنوات	,1949
		من 10 سنة الى اقل من 15 سنة	,2707
		من 15 سنة فاكثر	,0009
	من 5 الى 10 سنوات	اقل من 5 سنوات	,3001
		من 10 سنة الى اقل من 15 سنة	,3207
		من 15 سنة فاكثر	,0501
	من 10 سنة الى اقل من 15 سنة	اقل من 5 سنوات	,3742
		من 5 الى 10 سنوات	,3190
		من 15 سنة فاكثر	,1174
	من 15 سنة فاكثر	اقل من 5 سنوات	,5401
		من 5 الى 10 سنوات	,4841
		من 10 سنة الى اقل من 15 سنة	,5532

اختبار الفروق حول مدى توفر ابعاد المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير الجنس

Statistiques de groupe					
	جنس الموظف	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Y	ذكر	161	3,4634	,55600	,04382
	انثى	30	3,4840	,51668	,09433

نتائج اختبار الفروقات Test-t للعينات المستقلة حول في اتجاهات المبحوثين حول حول مدى توفر ابعاد المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير الجنس

Test d'échantillons indépendants					
		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes	
		F	Sig.	t	ddl
Y	Hypothèse de variances égales	,076	,783	-,189	189
	Hypothèse de variances inégales			-,198	42,506

Test d'échantillons indépendants				
		Test-t pour égalité des moyennes		
		Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type
Y	Hypothèse de variances égales	,851	-,02065	,10940
	Hypothèse de variances inégales	,844	-,02065	,10401

جدول اختبار تجانس التباين (تبعا لمتغير العمر)

Test d'homogénéité des variances			
Y			
Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Signification
,477	3	187	,699

نتائج تحليل التباين One Way ANOVA لاختبار الفروق في اتجاهات المبحوثين حول مدى توفر ابعاد المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير العمر

ANOVA à 1 facteur					
Y					
	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,223	3	,074	,244	,865
Intra-groupes	56,990	187	,305		
Total	57,214	190			

جدول اختبار تجانس التباين (تبعاً لمتغير المؤهل العلمي)

Test d'homogénéité des variances			
Y			
Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Signification
,089 <sup>a</sup>	3	186	,966

a. Les groupes avec une seule observation sont ignorés lors du calcul du test d'homogénéité de variance pour Y.

نتائج تحليل التباين One Way ANOVA لاختبار الفروق حول مدى توفر ابعاد المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير المؤهل العلمي

ANOVA à 1 facteur					
Y					
	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1,325	4	,331	1,102	,357
Intra-groupes	55,889	186	,300		
Total	57,214	190			

جدول اختبار تجانس التباين (تبعاً لمتغير الخبرة المهنية)

Test d'homogénéité des variances			
Y			
Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Signification
2,475	3	187	,063

نتائج تحليل التباين One Way ANOVA لاختبار الفروق حول مدى توفر ابعاد المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير الخبرة المهنية

ANOVA à 1 facteur					
Y					
	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,106	3	,035	,116	,951
Intra-groupes	57,108	187	,305		
Total	57,214	190			