

Sultanate of Oman

سلطنة عُمان

A'Sharqiyah University

جامعة الشرقية

College of Business

كلية إدارة الأعمال

MBA Program–Administration – COBA برنامج الماجستير في إدارة الأعمال

اثر تخطيط تعاقب القيادات على أداء الموظفين في المؤسسات

الحكومية العمانية

**The Impact of Leadership Succession planning on
Employees Performance in Omani Government
Institutions**

إشراف الدكتور/ هايل عبدالمولى طشطوش

الطالب: يوسف بن سعيد الرواحي

الرقم الجامعي: 1908700

2023م

اثر تخطيط تعاقب القيادات على أداء الموظفين في المؤسسات

الحكومية العمانية

رسالة

مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول

على درجة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص القيادة

إعداد

يوسف بن سعيد بن علي الرواحي

إشراف الدكتور

هايل عبدالمولى طشطوش

2023م / 1444هـ

اثر تخطيط تعاقب القيادات على أداء الموظفين في المؤسسات

الحكومية العمانية

أعدّها الطالب

يوسف بن سعيد بن علي الرواحي

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ / / 2023م.

إشراف الدكتور

هايل عبدالمولى طشطوش

التوقيع:	أعضاء لجنة المناقشة:
.....	1-
.....	2-
.....	3-
.....	4-

إقرار الباحث

أقر بأن المادة العلمية الواردة في هذه الرسالة قد تم تحديد مصورها العلمي، وأن محقوى الرسالة غير مقدم للحصول على أي درجة علمية أخرى، وأن مضمون هذه الرسالة يعكس آراء الباحث الخاصة وهي ليست بالضرورة الآراء التي تتبناها الجهة المانحة.

الباحث:

الاسم/ يوسف بن سعيد بن علي الرواحي

التوقيع/

الإهداء

إلى أبي رحمة الله عليه واسكنه فسيح جناته

إلى أمي الغالية أطال الله في عمرها

إلى أخواني وأخواتي امتناناً وتقديراً لهم

إلى رقيقة العمر والسند الدائم في مسيرتي العلمية والعملية

إلى كل استاذ او أي شخص علمني وألهمني من علمه

إلى ثرات حياتي أبنائي حفظهم الله

الباحث

يوسف بن سعيد الرواحي

شكر وتقدير

بسم الله والحمد لله والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين، سيدنا محمداً عبده ورسوله، وعلى آله وصحبه أجمعين.

في البداية الشكر لله سبحانه وتعالى الذي ألهمني العلم والصبر وسدد خطاي وأنعم علي بنعمة العقل والدين. والشكر بعد الله سبحانه وتعالى للمشرف والملهم الدكتور/ هايل عبدالمولي طشطوش، الذي أشرف على هذا العمل المتواضع، والذي لم يبخل علي من علمه ونصيحته وتوجيهاته بشيء ، وكان نموذجاً رائعاً وداعماً لي في الرسالة. كما أتوجه بالشكر الجزيل لجميع أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم لمناقشة هذا العمل المتواضع. كما أتوجه أيضاً بالشكر والامتنان لأعضاء الهيئة الأكاديمية التي قامت بتريسي طوال فترة راستي العليا في جامعة الشرقية.

الباحث

يوسف بن سعيد الرواحي

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر تخطيط تعاقب القيادات على أداء الموظفين في المؤسسات الحكومية وما هي النتائج المترتبة على ذلك، ومن المتوقع أن تكون نتائج هذه الدراسة تساهم في إثراء الجانب العملي و العلمي للمؤسسات الحكومية، وتوضح المنهج الصحيح في ذلك. حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على وصف وتحليل العلاقة بين تخطيط تعاقب القيادات و أداء الموظفين في المؤسسات الحكومية ومعرفة نتائج الدراسة. حيث تكونت عينة الدراسة من 186 موظف في المؤسسات الحكومية. كما صمم الباحث الاستبانة عن طريق النظام الإلكتروني مستعين ب Google Form لجمع البيانات وتم تحويلها إلى ارقام من خلال برنامج الأكسل، ومن ثم استخدام برنامج SPSS الإحصائي لعملية التحليل والمعالجة. حيث أظهرت نتائج الدراسة بناء على ردود العينات تفاوت النسب في الجوانب الديموغرافية، كما تفاوتت في أسئلة جوانب الدراسة (التخطيط، القيادة والأداء). كما أظهرت أن هناك توجد علاقة عكسية بين التخطيط لتعاقب القيادة ومستوى الأداء الوظيفي، كما أظهرت الدراسة ارتفاع المتوسط الحسابي والانحراف المعياري في الجوانب الثلاثة من الدراسة.

الكلمات المفتاحية:

تخطيط تعاقب القيادات ، أداء الموظفين ، المؤسسات الحكومية

Abstract:

This study aimed to show the impact of succession planning on the performance of employees in government institutions and what are the consequences of that, and it is expected that the results of this study will contribute to enriching the practical and scientific side of government institutions and clarify the correct approach in that. Where the researcher used the descriptive analytical approach, which is based on describing and analyzing the relationship between succession planning and the performance of employees in government institutions and knowing the results of the study. The study sample consisted of 186 employees in government institutions. The researcher also designed the questionnaire through the electronic system using Google Forms to collect data and use excel program to shift it to number, and then use the SPSS statistical program for the analysis and processing process. The results of the study, based on the responses of the samples, showed varying percentages in demographic aspects, as well as in the questions of the study aspects (planning, leadership and performance). It also showed that there is an inverse relationship between succession planning and the level of job performance, and the study showed a high arithmetic mean and standard deviation in the three aspects of the study.

Key words:

Succession Planning, Employee Performance, Government Institutions.

فهرس المحتوى

الصفحة	العناوين	الفصل	الرقم
أ	عنوان الدراسة	-	.1
ب	رسالة متطلبات الحصول على درجة الماجستير		.2
ج	النقاش/ أعضاء لجنة المناقشة		.3
د	إقرار		.4
هـ	إهداء		.5
و	شكر وتقدير		.6
ز	خلاصة باللغة العربية		.7
ح	خلاصة باللغة الإنجليزية		.8
ط-ي-ك	فهرس المحتويات	-	.9
ل-م	قائمة الجداول		.10
ن-س	قائمة الأشكال		.11
3 - 1	المقدمة - مشكلة الدراسة - أسئلة الدراسة	الفصل الأول: اشكالية الدراسة واهميتها	.12
5 - 4	أهداف الدراسة - فرضيات الدراسة		.13

9 - 5	أهمية الدراسة - حدود الدراسة - مصطلحات الدراسة		.14
17 - 10	المبحث الأول: التخطيط لتعاقب القيادات (مفهوم التخطيط لتعاقب القيادات، أهداف التخطيط لتعاقب القيادات، خطوات تخطيط تعاقب القيادات، عوامل تساعد على نجاح تخطيط التعاقب ، اسباب يفشل بسببها تخطيط تعاقب القيادات.	الفصل الثاني: الإطار النظري	.15
22 - 18	المبحث الثاني: الأداء الوظيفي (مفهوم الأداء الوظيفي، عناصر الأداء الوظيفي، أجزاء عملية إدارة الأداء، العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، محددات الأداء الوظيفي)		.16
33 - 23	الدراسات السابقة العربية		.17
37 - 34	الدراسات الأجنبية		.18
46 - 38	منهجية الدراسة و اجراءاتها	الفصل الثالث	.19
68 - 47	نتائج الدراسة وتفسيرها	الفصل الرابع	.20
73 - 69	مناقشة النتائج والتوصيات	الفصل الخامس	.21
75 - 74	الخاتمة	-	.22
78 - 76	المراجع العربية		.23

80 - 79	المراجع الأجنبية	.24
86 - 81	الملحقات	.25

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	م
42 - 40	وصف الخصائص الديموغرافية لمبحث الوراثة	1

44	يوضح توزيع الدرجات حسب مقياس ليكوت الخماسي	2
45	يوضح الأهمية النسبية حسب المدى لكل مستوى من المستويات الثلاثة	3
46	معامل ثبات الاتساق الداخلي باستخدام (اسلوب ألفا كرونباخ)	4
59	يوجد في قوة الأداء (6) اسئلة لكل سؤال 5 اختبارات	5
60	تحليل التباين الأحادي (ANOVA)	6
61	نتائج اختبار (ت) لمقارنة متوسط أداء الذكور والإناث على مستوى الأداء	7
61	نتائج اختبار (ت) لمقارنة متوسط أداء الذكور والإناث على مستوى تخطيط والتعاقب	8
62	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الدراسة للمتغير المستقل (التخطيط والتعاقب)	9
63	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الدراسة للمتغير التابع (الأداء الوظيفي)	10
64-63	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الاول (التخطيط) من المتغير المستقل	11
66-65	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الثاني (تعاقب القيادات) من المتغير المستقل.	12

67	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الأول (الأداء الوظيفي) من المتغير التابع.	13
----	--	----

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل	الجانب
13	منهجية ومراحل عملية التعاقب والاحلال الوظيفي	1	منهجية

49	تقوم استراتيجيات التخطيط وفق الرؤية الأساسية للدولة	1	التخطيط
50	استراتيجية التخطيط تتم وفق مشاركة الجميع الحكومة، المؤسسات و أفراد المجتمع	2	
51	جميع الموظفين في المؤسسات الحكومية يدركون معنا التخطيط وأهميته	3	
52	عدم وجود جانب التخطيط سوف تكون هناك عشوائية وعدم انتظام في العمل	4	
53	جانب التخطيط يساعد المؤسسة على استقواء المستقبل وتذكر المشاكل	5	
54	سياسة التخطيط لا يمكن الاستغناء عنها في المؤسسات الحكومية	6	
55	تعاقب القيادات في المؤسسات الحكومية يقوم وفق الحاجة	1	التعاقب
56	يعتمد برنامج تعاقب القيادات على الأفضلية وليس على المحسوبية	2	
56	تعاقب القيادات يساعد على تجديد الدماء داخل المؤسسة	3	
57	تعاقب القيادات يساعد المؤسسة على زيادة الإنتاجية	4	
57	تعاقب القيادات يخلق جو من الأمان الوظيفي للموظفين	5	
58	سياسة تعاقب القيادات تقوم على نظام التدوير المستمر وليس الثابت	6	

58	تعاقب القيادات يخلق فرص وشواغر وظيفية للموظفين داخل المؤسسة	7	
----	---	---	--

الفصل الأول:

اشكالية الدراسة وأهميتها

(1.1) المقدمة:

إن عملية تعاقب القيادات تعتبر من أهم الاتجاهات الإدارية التي من خلالها تستطيع المؤسسة أن تحافظ على ديمومتها وتوفر الشخص المناسب في المكان المناسب في الوقت المناسب لشغل وسد الفراغ الإداري، وذلك لضمان سير المنظومة العملية بشكل لا خلل فيه . وقد اتبعت بعض المؤسسات في خططها الاستراتيجية نهج التعاقب في القيادات حرص منها على استمرارية العمل و الاستقرار الوظيفي. ان كفاءة المؤسسة ورفعتها تعتمد على الكفاءة لدى الموظفين بها وحسن التخطيط في استثمار تلك الكفاءة ، كما تشير الدراسة على ان أهم جوانب إدارة الموارد البشرية هو وضع تخطيط التعاقب القيادي الذي يحفظ للمؤسسة بقائها واستمراريتها،(غنيم، صلاح الدين 2016). كما ان التخطيط المنظم للتعاقب قد يأتي بثمار إيجابية يعود للمؤسسة بالنفع والفائدة، كما أن أداء الموظفين يعتبر المحرك الفعال في المؤسسة وبه ترتقي المؤسسة وتحافظ على قيمتها السوقية، وهو مرتبط ارتباطاً وطيداً متبادلاً وذلك في حالة كان الاداء جيد كانت المكانة والاستقرار للمؤسسة جيد وقوي والعكس في ذلك صحيح. وإشارة الدراسة على ان برنامج التعاقب القيادات يجب ان يكون وفق خطط تلبية الاحتياجات من القيادات و يجب الالتزام بتطبيقها من القيادات العليا كما يجب تحديد الوظائف التي تتناسب مع منصب القيادات وتطوير نموذج التقييم والمتابعة لها (الداود، حسن 2020). كما يذكر ان الغاية من التعاقب الوظيفي تكمن في تنبؤ المؤسسات بالمتطلبات التنظيمية المستقبلية من الموارد البشرية

الموهوبة ذات الكفاءة العالية والقيام بتصنيف القدرات البشرية في المؤسسة ، وما يحتاجونه من المعارف والخبرات وما يلزمهم من تدريب كي يشغلوا المناصب القيادية المناسبة مستقبلاً (العطوي، 2020) ، كما اشار (الهزيمه والعطاس ، 2018) إلى ان الاهتمام بجودة الأداء الوظيفي يعود على المؤسسات بالارتقاء والجودة في تقديم الخدمة حيث يعتبر الاداء هو الركن الاساسي في تلبية الخدمات. هذا ما نتطلع إليه في هذا البحث من استنتاج عن العلاقة والتأثير بين تعاقب القيادات واداء الموظفين في مجتمع الدراسة المحدد (بعض المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان) والعينات المراد تحقيقها حسب النسبة من مجتمع الدراسة، ومعرفة الأثر الفعلي و ما هي الأسباب التي تؤثر على ذلك و كيفية حلها او التقليل من أثارها وزيادة فاعليتها على المدى القصير والبعيد على حد سوى.

(1.2) مشكلة الدراسة:

لكل مؤسسة هيكل تنظيمي إداري ، ويأتي في رأس الهرم للهيكل التنظيمي القائد او القيادة العليا ، وهي التي لها الدور الفعال في تحريك عجلة المؤسسة إلى الربح والاستقرار والبقاء. وعليه فإن تلك القيادات لا تأتي إلا وفق برامج معدة أو أساسيات يتم على ضوءها إعداد القيادات المناسبة وتمكينها لعملية القيادة. و من خلال سنوات الخبرة ، وتعاقب بعض القيادات على المؤسسة التي نعمل بها، يرى الباحث من الضرورة ان تكون هذه الدراسة تشمل هذا الجانب حيث انه يظهر بها ان هناك بعض من عدم الاستعداد او ضعف التخطيط في استراتيجيات التعاقب في القيادات والتي بدورها قد تنسف جانب الاداء لدى الموظفين، حيث أشار عبدالعزيز (2019، 239) إن غياب تخطيط التعاقب القيادي أحد أهم مشكلات تدني أداء المؤسسة وتراجعها، كما أكد الداود (2020: 139) في دراسة اجراها حول أهمية تخطيط تعاقب القيادات أنه من الضروري أن تقوم المؤسسة بإعداد الأفراد و تطويرهم وتدريبهم بشكل يؤهلهم لشغل المناصب القيادية المستقبلية. وعليه فان مشكلة

الدراسة قد جاءت من واقع ملموس يحتاج إلى إضافة في المعرفة او دراسة حيثيات تلك الاستراتيجية وما هي الاثار المترتبة منها و معرفة اسبابها و كيفية حلها بالطرق الصحية التي تأتي بالنفع العميم للقيادة والموظفين على حد سوى ، كما أن شرح هذه المشكلة و ايجاد الحلول المناسبة لها قد تكون مرجع للمعرفة و نهج يصلح للتطبيق في المؤسسات الحكومية والخاصة في المستقبل بإذن الله. من خلال تقصي المعلومة تواصل الباحث مع المركز العماني للإحصاء للحصول على بعض البيانات ولكن لم يجد الباحث الرد حول الموضوع .

هنا يشير الباحث ان مشكلة البحث و اختيار هذا الموضوع كان من باب الخبرة العملية خلال مسيرة الباحث في العمل ، حيث تعاقبت بعض القيادات خلال المسيرة العملية وكانت تختلف كل قيادة في سياستها و عملية إدارتها، من هذا المنطلق يجد الباحث ان هذا الموضوع يعتبر بحد ذاته بذرة مشكلة البحث. السؤال الرئيسي: إلى أي مدى يؤثر تخطيط تعاقب القيادات في أداء الموظفين؟

(1.3) أسئلة الدراسة:

يمكن تحقيق الغرض من هذه الدراسة وذلك من خلال الإجابة على السؤال الرئيسي

ما اثر تخطيط تعاقب القيادات على أداء الموظفين في المؤسسات الحكومية ؟

ويتفرع من هذا السؤال أسئلة فرعية :

1- هل يتم إعداد الصف الثاني من القيادات لشغل المناصب القيادية ؟

2- ما درجة تطبيق تخطيط تعاقب القيادات في المؤسسات الحكومية ؟

3- هل توجد علاقة بين تخطيط تعاقب القيادات على الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية ؟

(1.4) أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى ما يأتي:

- الكشف عن أثر التخطيط لتعاقب القيادات على أداء الموظفين في المؤسسات الحكومية.
- معرفة مدى إعداد الصف الثاني لشغل المناصب القيادية ؟
- معرفة درجة تطبيق التخطيط لتعاقب القيادات في المؤسسات الحكومية
- معرفة العلاقة الترابطية بين التخطيط لتعاقب القيادات واداء الموظفين في تلك المؤسسات وهل تصل إلى مستوى ذات دلالة إحصائية.

(1.5) فرضيات الدراسة:

لكل دراسة هناك مجموعة من الفرضيات فقد تكون مكملة للفرضيات السابقة وتضيف عليها وتؤكد لها ، او انها تدحض الفرضيات السابقة وتأتي بفرضية جديدة مدعومة بالدلائل والبراهين على قوامتها على الفرضية التي سبقتها.

ويمكن تحقيق الغرض من هذه الدراسة من خلال الإجابة على الفرضية الرئيسية الآتية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين تأثير التخطيط لتعاقب القيادات على أداء الموظفين في المؤسسات الحكومية.

تأتي بعدها الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في إعداد الصف الثاني لشغل المناصب القيادية .

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في درجة تطبيق التخطيط لتعاقب القيادات في المؤسسات الحكومية.

- توجد علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين التخطيط لتعاقب القيادات و أداء الموظفين في المؤسسات الحكومية.

(1.6) أهمية الدراسة:

لكل دراسة أهمية حيث تأتي تلك الدراسة لهدف معين إما ان تكون حل لمشكلة سابقة او مشكلة قائمة او انها تصحح بعض الفرضيات السابقة او تضيف عليها خلال التطورات الحديثة التي لم تشملها الدراسة السابقة. ومن خلال هذه الدراسة نلخص أهميتها في عدة جوانب: منها الجانب العلمي والجانب العملي حيث من المؤمل ان تسهم في إثراء الجوانب السابقة بشكل كبير:

(1.6.1) الجانب العلمي:

قد تكون هذه الدراسة لها اسهام

- في إثراء المكتبة العلمية العمانية والعربية على حد سوى
- يكون مرجع يضاف مع الأدبيات السابقة يثري المعرفة و يشرح جوانب اثر التعاقب في القيادات على الأداء وإنتاجية الموظفين.

(1.6.2) الجانب العملي:

نأمل ان تسهم هذه الدراسة في كثير من المؤسسات وذلك

- بتسليط الضوء على أثر التعاقب في القيادات وكيفية ارتباطها مع أداء الموظفين.
 - وما هي المحاسن و المساوي التي يترتب عليها.
 - مرجع ونهج تستفيد منه معظم المؤسسات تهدي به في المنظومة العملية واستراتيجيات العمل بها .
- وهذا بعد الموافقة و اعتمادها من قبل المحكمين.

(1.7) حدود الدراسة:

بهدف الشمولية والحصول على القدر الكافي من البيانات المفيدة فإن هناك حدود من ناحية الموضوع، و مكان الدراسة، و الفترة الزمنية إضافة إلى عدد معين من الفئة المستهدفة لهذه الدراسة. و تشمل حدود الدراسة الآتي:

(1.7.1) الحدود الموضوعية:

و ينبغي الاشارة إلى أنه تقتصر الدراسة على مادة البحث والتي هي أثر التخطيط لتعاقب القيادات على أداء الموظفين (استراتيجيتها، إيجابياتها وسلبياتها ، اسبابها و طرق احتوائها) .

(1.7.2) الحدود المكانية :

من خلال التخطيط للحصول على قدر كافي من العينات تم تحديد بعض المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان كحدود مكانية للبحث وتقصي المعلومات وذلك عن طريق الاستبانة الإلكترونية.

(1.7.3) الحدود الزمانية:

حسب البرنامج المعد لمنهج الدراسة قد تكون خلال الفصل الحالي من بداية مارس وحتى يونيو من العام الاكاديمي 2023/2022.

(1.7.4) الحدود البشرية:

بناء على الحدود المكانية للعينات فقد خطط الباحث ان تكون الدراسة تشمل على عدد كافي من الاشخاص كعينة من مجتمع الدراسة بنسبة تصل إلى 10%.

(1.8) مصطلحات الدراسة:

من خلال هذه الدراسة نستنتج متغيرين وهما التخطيط لتعاقب القيادات و الأداء الوظيفي ، الاول وهو المتغير المستقل التخطيط لتعاقب القيادات و الثاني وهو المتغير التابع او المتأثر الأداء الوظيفي. وعليه نفصل كلا منهما على حده :

(1.8.1) مفهوم تعاقب القيادات:

عرف الدليمي (470: 2017، Aldulaimi) مفهوم تعاقب القيادات أنها خطة تضعها المؤسسة لإعداد الأفراد العاملين فيها وتأهيلهم لتولي عملية القيادة كبديل عن القيادات الراهنة عند ترك او مغادرة مناصبهم بسبب المرض أو الانتقال إلى مؤسسات أخرى او التقاعد او الترقية، بشكل يضمن استمرارية العمل بكفاءة وفاعلية. وهنا ركز الباحث على أسباب حدوث تعاقب للقيادات في مؤسسة ما و المتمثلة في المرض أو الانتقال أو التقاعد أو الترقية لضمان إعداد و تأهيل القيادات البديلة لمواصلة المهمات القيادية في المؤسسة. إن أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات تكمن في توفير القادة المؤهلين والحفاظ عليهم لتحقيق الخطط الاستراتيجية،

وتوفير البديل المناسب من قيادات الصف الثاني في الزمان والمكان المناسبين (غنيم ، 2016). كما عرفها الزهراني أحمد، (2021) هو عملية تعاقب الأدوار الحاسمة أو الحرجة في المنظمة وتحديد وتقييم الافراد المحتملين لشغلها و تطويرهم وتزويدهم بالمهارات والخبرات المناسبة. و يوضح هذا التعريف أهمية دور القيادات بالنسبة المؤسسات و كذلك دورهم في نقل ما يحتاجه الصف الثاني من القيادات من مهارات ومعارف تمكنهم من القيام بالدور الجديد.

نستنتج مما ذكر ان تعاقب القيادات هو عملية تخطيط واستعداد في تأهيل الصف الثاني من الموظفين لشغل المناصب القيادية، وعملية انتقالها بكل سهوله حين الحاجة إليها، كما يجب توفر بعض الصفات والمهارات والقدرات في الاشخاص المؤهلين للمناصب القيادية.

(1.8.2) أداء الموظفين

(أ) الأداء الوظيفي:

يعد موضوع الأداء الوظيفي من الموضوعات المهمة التي نالت اهتمام الباحثين ، وذلك لأن الأداء الوظيفي من العوامل المهمة التي تسهم في تحقيق أهداف العمل، كما أنه يعكس مستوى التقدم الحضاري للمجتمعات والدول على حد سواء، و تسعى المؤسسات بمختلف أشكالها إلى رفع مستوى أدائها والوصول إلى أعلى المستويات بالجودة والكفاءة والفاعلية ولا يكون ذلك إلا بتحسين مستوى الأداء الوظيفي لموظفيها والتركيز على المجهود الذي يبذله القادة لتحقيق الأهداف المنشودة (قطيشات والقضاة، 2018: 522).

كما عرف الخمايسة و ابو زهرة (2019:255) الأداء الوظيفي بأنه الجهد أو المهارات أو النشاط المبذول سواء كان فكري أم جسدي لإنجاز المهمات المطلوبة وتحقيق الأهداف المنشودة ضمن إطار محدد من الأنظمة والتعليمات.

من خلال التعاريف السابقة عن الأداء يتضح لنا ان الاداء يعني كل ما يقوم به الموظف من حركات او جهد يريد به تحقيق عمل ما للوصول إلى هدف معين وذلك وفق تعليمات وضوابط تم التخطيط لها في المؤسسة.

(1.9) المؤسسات الحكومية

يُفصد بالمؤسسة الحكومية كل قطاع تابع للدولة وملكاً لها، حيث إما أن تكون هذه القطاعات تعليمية، أو استثمارية، أو علاجية، أو خيرية أو غير ذلك، ويتم إنشاؤها لأهداف غير ربحية وتشرف عليها الدولة وتتكفل برواتب الموظفين فيها، قصي شريم.(2022).

الفصل الثاني

الاطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الاطار النظري

(2.1) المبحث الاول: تخطيط تعاقب القيادات

تمهيد: إن حركة القوى البشرية بين المؤسسات والدوران الوظيفي من التحديّات التي تواجه المؤسسات الحكومية، حيث إنه يسبب فجوات إدارية وقيادية وربما إخفاً في تحقيق الخطط الاستراتيجية. كما أن تقاعد الموظفين يُعد من أهم العوامل التي تؤدي إلى فجوات إدارية أو قيادية بهذه المؤسسات. عليه فإن المؤشرات العددية للموظفين بالمؤسسات الحكومية ومعرفة نسبة من تقترب أعمارهم من التقاعد، ووضع الخطط المناسبة لسدّ وحلحلة فجوة الوظائف التي يشغلونها عن طريق تخطيط التعاقب الإداري لهو أمر في غاية الأهمية. ولهذا فإن التخطيط الفعال والناجح للتعاقب الوظيفي يُعد سمة من سمات نجاح المؤسسات الحكومية، حيث يسمح بتقليل مخاطر الفجوات الحرجة في بعض الوظائف الإدارية والقيادية، خصوصاً تلك التي تحتاج إلى مهارات ناعمة وصلبة عالية، والتي تظهر عندما يغادر موظف ما المؤسسة التي يعمل بها، كما أنه يُعد أمراً ضرورياً لتحقيق الخطط الاستراتيجية المرسومة للمؤسسة. يرتبط تخطيط التعاقب الإداري والقيادي ارتباطاً وثيقاً بتخطيط القوى البشرية ومعرفة مواهبهم وقدراتهم وخبراتهم وذلك بمختلف مستوياتهم الإدارية وكيفية إدارتها الإدارة الفاعلة من خلال التدريب والتطوير والترقيات والحوافز الأخرى ووضوح السلم الوظيفي لكل موظف. كما أن تحديد الوظائف المعرضة لخطر الشغور، ودراسة كيفية معالجة الفجوات المحتملة سيؤدي بدوره إلى نجاح تخطيط التعاقب الوظيفي وبناء قيادات، لتوفير البديل المناسب من داخل المؤسسة في الوقت المناسب. (العزري عبدالله، 2022).

(2.1.1) مفهوم تخطيط تعاقب القيادات :

هو عملية منظمة ودقيقة يتم فيها تعيين الموظفين وتطوير قدراتهم ومهاراتهم بهدف شغل دور رئيسي وقيادي داخل المنظمة بحيث تهدف الى ضمان استدامة القيادة الذات الكفاءة والخبرة المتوقعة في الوظائف القيادية والحفاظ على راس المال المعرفي والفكري لاستبدال القادة القدامى اثناء مغادرتهم او تقاعدهم او موتهم (Keller,2018,18).

كما عرفه (أحمد الزهراني، 2021) هو برنامج محدد تقوم المنظمة بتنظيمه لضمان استمرارية القيادة لجميع المناصب الرئيسية من خلال تطوير الأنشطة التي من شأنها بناء مهارات الموظفين. ايضا عرفها (ahmedkordy,2010) تخطيط التعاقب أو الإحلال الوظيفي هي عملية تقرير الأدوار الحرجة أو الحاسمة في الشركة وتحديد وتقييم الخلفاء المحتملين وتزويدهم بالمهارات والخبرات المناسبة للفرص الحالية والمستقبلية.

ولخصها (ahmedkordy,2010) بعبارة أخرى أن عملية تخطيط التعاقب تضم الخطوات الهامة التالية:-

- التعيين والتوظيف: توظيف أشخاص مميزين ومتفوقين.
- التدريب والتطوير: تدريب الموظفين لتطوير معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم.
- إدارة الأداء والتعويض: إعدادهم للنهوض والتقدم و تشجيعهم أكثر من أي وقت مضى إلى مزيد من الأدوار والتحديات.
- أخرى (تكون فيها إدارة المواهب تلعب دوراً) أنت تكون معداً للإبقاء على موظفين متفوقين أو استبدالهم.

(2.1.2) أهداف التخطيط لتعاقب القيادات:

تهدف عملية تخطيط تعاقب القيادات إلى إيجاد القيادات البديلة والمؤهلة لتولي الوظائف القيادية المؤثرة والمهمة في المؤسسة بهدف ضمان جودة الأداء الوظيفي بشكل فاعل عند مغادرة أحد القادة منصب القيادة، ويكون ذلك بتحديد الموظفين المتميزين ممن يملكون المهارات القيادية التي ترشحهم للترقية لمنصب القيادة عند الحاجة، بالإضافة إلى استقطاب الكفاءات القيادية إلى المؤسسة. (Donner, Gridley, Ulreich & Bluth, 2017: 126).

كما ذكر الزهراني أحمد، (2021)، أهداف تخطيط تعاقب القيادات في النقاط التالي:

- مفتاح لنمو المؤسسة على المدى الطويل
- ضمان استمرارية الاداء المؤسسي
- حماية المؤسسة من القصور في الاداء
- دراسة الوضع الحالي للقوى العاملة
- الحفاظ على رأس مال الفكري والمعرفي للمؤسسة
- تطوير ورفع قدرات وكفاءات الموظفين البدلاء المرشحين للانتقال الى الوظائف القيادية والتخصصية المستهدفة في المنظمة.

(2.1.3) خطوات تخطيط تعاقب القيادات:

يجب ان تتم عملية تخطيط تعاقب القيادات وفق مجموعة من الخطوات المدروسة والمنظمة التي تأتي على

النحو الاتي كما ذكرها (Pandey & sharma, 2014:153)

- 1- تحديد المناصب القيادية الرئيسية المهمة في المؤسسة التي لها دور فعال.
- 2- تحديد مهارات القيادة التي يجب ان تتوفر في الموظفين وتدريبهم عليها
- 3- تحديد الوقت المناسب لشغل المنصب القيادي
- 4- تقييم الخطة التي تم وضعها لتعاقب القيادات بهدف تحسينها وتطويرها.

منهجية ومراحل عملية التعاقب والاحلال الوظيفي شكل(1)



و نشر (هاني شاكر ، 2021) على موقع LinkedIn هذا المقال حول التخطيط لتعاقب القيادات حيث يقول: يجب على المنظمات مساعدة الموظفين في التخطيط الوظيفي حتى يتمكن كلاهما من تلبية احتياجات الآخر.

تتضمن عملية التخطيط الوظيفي الخطوات التالية:

1- تحديد الاحتياجات والتطلعات الفردية: معظم الأفراد ليس لديهم فكرة واضحة عن تطلعاتهم المهنية ، والمرتكزات والأهداف. لذلك ، يجب على متخصصي الموارد البشرية مساعدة الموظف من خلال توفير أكبر قدر ممكن من المعلومات لإظهار نوع العمل الذي يناسب الموظف أكثر ، مع الاستفادة من مهاراته وخبراته وكفاءته

2- تحليل الفرص الوظيفية: بمجرد معرفة احتياجات وتطلعات الموظفين المهنية ، يتعين على المنظمة توفير مسارات وظيفية لكل منصب. تظهر المسارات الوظيفية احتمالات التقدم الوظيفي بوضوح. إنها تشير إلى المواقف المختلفة التي يمكن للمرء أن يشغلها خلال فترة زمنية إذا كان المرء قادرًا على الأداء بشكل جيد.

3- التوفيق بين الاحتياجات والفرص: بعد تحديد الموظفين لاحتياجاتهم وإدراكهم لوجود الفرص الوظيفية ، تظل المشكلة المتبقية هي مشكلة التوافق. تتكون هذه العملية من خطوتين: أولاً ، تحديد إمكانات الموظفين ثم تنفيذ برامج التطوير الوظيفي بهدف التوفيق بين احتياجات الموظفين والفرص التنظيمية.

4- خطط العمل والمراجعة الدورية: ستكشف عملية المطابقة الثغرات. هذه تحتاج إلى جسر من خلال جهود التطوير الوظيفي الفردية وجهود المنظمة المدعومة من وقت لآخر. بعد بدء هذه الخطوات ، من الضروري مراجعة الأمر برمته بين الحين والآخر.

(2.1.4) عوامل تساعد على نجاح تخطيط التعاقب الوظيفي:

- وضع خطة تعاقب وظيفي ذات مصداقية وشفافية عالية
- موائمة عملية تخطيط التعاقب الوظيفي مع احتياجات المنظمة واستراتيجياتها
- بناء قاعدة قوية من المواهب
- دعم الإدارة العليا للمنظمة وتعاون اصحاب العلاقة
- بناء خطة تواصل فعالة

- وضع معايير اختيار عادلة وملائمة للوظائف الحرجة والمرشحين
- تطوير المواهب الكفاءات المرشحة على المهارات المستقبلية التي تحتاجها المنظمة
- إدراج برامج تدريب وتطوير ملائمة وجلسات توجيه وتمكين فعالة
- وضع خطة فعالة لتقييم ومراجعة تخطيط التعاقب الوظيفي

(2.1.5) نماذج تخطيط التعاقب الوظيفي: Succession Planning Models

وذكر (ahmedkordy,2010) أن هناك ثلاثة نماذج رئيسية تستخدمها المؤسسات لتنفيذ التخطيط للخلافة هي:-

- أ- التخطيط القصير الأجل أو الاستبدالات في حالات الطوارئ.
 - ب- التخطيط على المدى الطويلة أو إدارة المواهب.
 - ج- مزيج من الخطط المذكورة أعلاه.
- يجب على المنظمات أن تلقي نظرة فاحصة على أهدافهم ومستويات الالتزام قبل اختيار النموذج الذي يناسب احتياجاتهم.

أ- على المدى القصير أو الاستبدالات في حالات الطوارئ: *Short-term or emergency replacements*

هذا هو النموذج الأكثر شيوعاً للتخطيط للخلافة ، وأنها بمثابة نقطة حاسمة بالنسبة لجميع أنواع الأعمال. التخطيط للخلافة على المدى القصير يركز على الحاجة الطارئة التي تحدث عن تطور مفاجئ داخل الشركة، مثل مغادرة موظفين مهرة وأكفاء، موت أو مرض مفاجئ يؤدي إلى تغيب عن العمل، توسع أو تقلص الأعمال، بعض الأحيان، تخطيط التعاقب الطارئ يجب أن يعمل للاحتفاظ بالمعرفة التي هي على

وشك الضياع. الاستبقاء أو الاحتفاظ بالمعرفة الطارئة هو خيار يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار إذا كانت المؤسسة على وشك خسارة معرفة متخصصة ولا يوجد خليفة لأخذ هذه المعرفة. تخطيط الخلافة لحالات الطوارئ يمكن أن تدخل حيز التنفيذ في أي وقت المنظمة تتوسع في اتجاه جديد أو تكتشف فجوة المواهب لملء المناصب الإدارية اللازمة. عموماً، فإن الموارد البشرية سوف تحاول ملء الفراغ من داخل المنظمة، ولكن كثيراً ما تذهب إلى الخارج، إذا لم يوجد احد قد تم تدريبه للعمل في المؤسسة.

ب- التخطيط على المدى الطويل أو إدارة المواهب: Long-term planning or managing talent

إدارة المواهب تركز على الاحتياجات المستقبلية للمنظمة. تعمل في إطار استراتيجي لأهداف الشركة المستقبلية. الإدارة العليا تحدد المناصب اللازمة للنمو وأفضل المرشحين لملئ تلك المناصب. بعض المنظمات تدعو جميع الموظفين للمشاركة في عملية التقييم ، بينما البعض الآخر لديها مدراء يحددون المرشحين للقيادة.

ج- المزج بين الخطتين: Combination of both the plans

هذا النموذج يسمح للإدارة العليا بالتخطيط للنمو على المدى الطويل لكل من المنظمة والموظفين داخل المنظمة والتحضير للخلافة الطارئة لضمان أن الأعمال لا تتأثر بفقدان المعرفة أو عدم وجود الموظفين المهرة. خبراء الموارد البشرية سوف يجدوا أن مزايا التخطيط للخلافة تفوق بشدة المساوى ، والتي يمكن التغلب عليها من خلال التخطيط السليم والاتصالات بين الموظفين والإدارة العليا.

(2.1.6) اسباب يفشل بسببها تخطيط التعاقب الوظيفي:

- عدم وجود استراتيجية واضحة للمنظمة
- عدم وجود منهج واضح لعملية تخطيط التعاقب الوظيفي
- تحديد المرشحين بطرق عشوائية وغير ممنهجة و بمعايير غير ملائمة
- ضعف برامج التطوير والتوجيه
- غياب المصداقية والشفافية
- ضعف او عدم وجود دعم من الادارة العليا للمنظمة وعدم تعاون الأطراف المعنية
- ضعف العمل وعدم وجود الوقت المناسب لتنفيذ عملية تخطيط التعاقب الوظيفي
- قلة الموارد المالية والبشرية
- الظروف الاقتصادية.

يعد التخطيط لتعاقب القيادات في نظر الكثير من الباحثين أحد أهم نجاح و تطور بل بقاء المؤسسات في سوق العمل. و هذا يؤكد أن إعداد صف ثاني في المؤسسة أمرا ضروريا و أن عدم وجود خطة لخلافة بديلة في المؤسسة على المستويات الادارية المختلفة قد يعرضها للخطر. و في بحث تحت عنوان " CEO Succession Planning and Organizational Performance: A Human Capital Theory Approach" يقول (LeCounte, J. F., Prieto, L. C., & Phipps, S. T. (2017) أن عدم وجود خطة للخلافة يعتبر أمر محفوف بالمخاطر بالنسبة للمؤسسة.

و قد أكدت الكثير من الدراسات أن إعداد خلافة بديلة و قيادات جديدة هو بمثابة تحدي تواجهه الكثير من المؤسسات بغض النظر عن حجمها و نشاطها. و يزيد هذا التحدي في حالة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

نظرا لصغر حجمها و قلة أنشطتها مقارنة بنظيراتها من المؤسسات الكبيرة و التي تمتلك أعدادا كبيرة من الكفاءة و لديها القدرة المالية على استقطاب الكفاءات البشرية من القيادات المتميزة.

(2.2) المبحث الثاني: الأداء الوظيفي

تمهيد: يعتبر الأداء الوظيفي هو الميزان ذو الكفتين الذي يحدد مستوى إنتاجية المؤسسة وقوتها السوقية ، وهو بدوره يحافظ على بقاء المؤسسة وديمومتها بين المنافسين في أحلك الظروف التي تعترى السوق المحلي والأسواق العالمية وذلك من خلال الكميات التي تم إنتاجها والجودة في الإنتاج.

(2.2.1) مفهوم الأداء الوظيفي:

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام ودراسات الموارد البشرية بشكل خاص, وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتنوعها, ويعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمؤسسة بشكل عام، ويكاد يكون الظاهرة الشمولية والعنصر المحوري لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المؤسسات الذي يتمحور حوله وجود المؤسسة كما ذكرها (أحمد كردي، 2015).

كما عرفه (الجوري ، 2015) أداء الموارد البشرية بأنه تفاعل لسلوك الموظف ، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدراته فهو الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامة بأي عمل من الأعمال ، إضافة إلى أنه سجل بالنتائج المحققة لكل مورد بشري وبما يتعلق بكفاءته و فاعليته.

(2.2.2) مفهوم الأداء لغة:

إن مصطلح الأداء يقابل الكلمة اللاتينية Performare التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والتي اشتقت منها الكلمة الإنجليزية Performance التي تعني إنجاز العمل، أو الكيفية التي تبلغ بها المؤسسة أهدافها. وكلمة أداء تعني: يؤدي ، ينجز ، يؤدي فعل أو عمل معين. وذكر كلمة أداء لفظ مشتق من الفعل اداء ويعني أدى الشيء أو قام به، وذلك حسب التفسير في (المعجم الوسيط، 1972).

(2.2.3) مفهوم الأداء اصطلاحاً:

ويستند كل من (Bromiley et Miller) إلى منطلقات النظرة المستندة على الموارد في تعريفهم للأداء؛ ويعدانه: "محصلة قدرة المؤسسة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها البشرية والمادية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها (عواطف سليمان، 2009)."

كما ذكر تعريف الأداء في Encyclopédic World dictionary بأنه: "إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز". حسب هذا التعريف فإن الأداء يعبر عن وصول المؤسسة إلى حسن إنجاز الأعمال حسب ما هو مخطط له (الجودي محمد العلي، 2008).

(2.2.4) عناصر الأداء الوظيفي:

حيث ذكر (بلال و كشوب، 2020) مجموعة من الأسس التي تعد القاعدة الصلبة في الاداء المتميز، حيث

حددها في مجموعة من العناصر وهي كالآتي :

- الإلمام بضروريات الوظيفة : البراعة الفنية والادارية والعملية
- الانضباط الوظيفي : درجة الالتزام بالتعليمات واوقات العمل
- العمل والانجاز : انجاز الاعمال و تنفيذها
- جودة العمل : الدقة والالتقان والتمكن
- كمية العمل : العمل المنجز بسرعة خلال كل الظروف
- الجد و المثابرة : الجد والتفاني في العمل
- أخلاقيات العمل : القيم الاخلاقية كالتعاون والاحترام والأمانة .

يمكن تحديد ثلاثة عناصر أو أجزاء لعملية إدارة الأداء , وهي:

✓ تحديد الأداء: يجب تحديد جوانب الأداء الوظيفي التي تخدم وتحقق أهداف المنظمة, ويمكن أن

يتم ذلك من خلال عملية تحليل ووصف الوظائف في بداية وضع الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

✓ تقييم الأداء: هي عملية قياس الأداء وتقييمه للتأكد من تحقق الأداء المستهدف.

✓ التغذية العكسية للأداء: يقصد بها تزويد العاملين بنتائج أعمالهم سواء كانت سلبية أو إيجابية,

من خلال جلسات تقييم الأداء, والعمل على تطوير وتعديل السلوك الوظيفي بما يتماشى مع أهداف

المؤسسة.

(2.2.5) العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:

من أهم العوامل المؤثرة على الأداء ، ما يلي :

❖ **غياب الأهداف المحددة:** فالمؤسسة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها, ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها, لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد، وهنا يتعادل أو يتساوى الموظف المجيد و الموظف الضعيف.

❖ **عدم المشاركة في الإدارة:** عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وهذا بدوره يساعد على تدني في الأداء.

❖ **اختلاف مستويات الأداء:** من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه, فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثر بالعاملين, بمعنى يجب ان تكون هناك أساليب تميز بين الموظف ذو الاداء العالي والموظف ذو الاداء الضعيف وعلى ذلك يكون التحفيز.

❖ **مشكلات الرضا الوظيفي:** فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثر على مستوى الأداء للموظفين,

فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل والعكس صحيح

❖ **التسيب الإداري:** التسيب الإداري في المؤسسة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل

قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين, وقد ينشأ التسيب الإداري نتيجة لأسلوب

القيادة أو الإشراف, أو للثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة.

(2.2.6) محددات الأداء الوظيفي:

يرى شاهين،(2010) بأن الأداء هو نتيجة تفاعلية بين ثلاثة محددات مهمة وهي:

- دافعية الفرد: وهي مدى قابلية الفرد للعمل ورغبته وميوله وتقبله الاوامر .
- مناخ العمل : وهو البيئة التي يعمل فيها ومدى توفر الحاجات الاساسية التي تكفل له الأمان الجسدي و النفسي وشعوره بالرضاء .
- القدرة على اداء العمل: والذي يأتي عن طريق التدريب والتعليم واكتساب الخبرات والمهارات الأساسية في العمل.

(2.3) المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

لقد تناولت الدراسات السابقة عدة مواضع في هذا الجانب فقد كان للجانب المحلي من الدراسات قليل لا يذكر ، اما من الجانب العربي الدولي فقد كان هناك العديد منها سوف يأتي نذكر بعضها ، كما سوف نذكر من الادبيات الاجنبية والتي لها الاثراء في الجانب العلمي.

2.3.1) الدراسات السابقة العربية:

1/ دراسة: المرقتن، محمد موسى، (2021). تخطيط تعاقب القيادات في وزارة التربية والتعليم وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر مديري المدارس في محافظتي عمان والزرقاء. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، (3) 29 .

هدفت الدراسة التعرف إلى تخطيط تعاقب القيادات في وزارة التربية والتعليم وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر مديري المدارس في محافظتي عمان والزرقاء. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، إذ تكونت عينة الدراسة من (468) مديراً ومديرة من مديري المدارس الحكومية في محافظتي عمان والزرقاء، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية. وأظهرت النتائج أن درجة تخطيط تعاقب القيادات في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر مديري المدارس في محافظتي عمان والزرقاء جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (3.55)، وأن مستوى الأداء الوظيفي للإداريين في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر مديري المدارس في محافظتي عمان والزرقاء قد جاء بمستوى متوسط وبمتوسط حسابي بلغ (3.42)، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة تخطيط تعاقب القيادات في وزارة التربية والتعليم والأداء الوظيفي للإداريين، وأوصت الدراسة بضرورة إيلاء وزارة التربية والتعليم المزيد من الاهتمام لخطط تعاقب القيادات من خلال تشكيل فرق عمل متخصصة لذلك، والحرص على إعداد الموظفين وإكسابهم المهارات القيادية بشكل يؤهلهم لتولي المناصب القيادية المستقبلية من خلال عقد الدورات التدريبية بشكل مستمر.

2/ دراسة: الشهراني، نوره عبدالله حزام ،عسيري، زهرة محمد أحمد (2021) تخطيط التعاقب القيادي وفق رؤية (2030)، إثراء المعرفة للمؤتمرات والأبحاث (276 – 267)، مكة المكرمة، هدف هذا البحث إلى دراسة تخطيط التعاقب القيادي ضمن خطط إدارة الموارد البشرية في المؤسسات وفق رؤية (2030)، والذي يسهم في إعداد صف ثانٍ من القيادات المهينة والجاهزة لتولي المناصب القيادية الحرجة في حال خلوها بأي سبب طارئ لضمان استمرار عمل المؤسسة وتحقيق أهدافها، وهذا يتوافق مع رؤية الطموح حيث من أبرز أهدافها الاستثمار الأمثل لرأس المال البشري والقيادي والاحتفاظ به وتطويره. وقد خلص البحث إلى عدة نتائج من أبرزها أن تخطيط التعاقب القيادي ضرورة ملحة للمؤسسات تضمن الميزة التنافسية لها، وكذلك فالتخطيط للتعاقب القيادي يسهم في تحسين الأداء ورفع معدلات الإنتاجية والسعي المستمر لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات، فمن المهم لأي مؤسسة نشر ثقافة التعاقب والعمل على إنشاء إدارات خاصة به، وقد أوصى البحث ببناء خطط التعاقب الوظيفي ضمن الخطط الاستراتيجية للمؤسسات بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية وإدارة التوظيف والتطوير، والعمل على إعداد صف ثانٍ من القيادات من خلال تطوير أداءهم وتدريبهم ودمجهم واستثمار قدراتهم.

3/ دراسة: الشهري نورة زايد عبدالرحمن, (2021). دور تطبيقات نظم الجدارة في تطوير أداء مؤسسات

التعليم العام بالمملكة العربية السعودية: رؤية استشرافية. مجلة كلية التربية (أسيوط) 261-227, (6) 37

هدف البحث الي دراسة مفهوم نظم الجدارة وأهميتها في الميدان التربوي ودراسة أهمية نظم الجدارة لمؤسسات التعليم العام ، واوصت الدراسة بضرورة كسر الجمود في القوانين واللوائح التنفيذية المحددة بمؤسسات التعليم العام لكيفية اختيار القيادات، ويُمكن التغلب عليها من خلال سن قوانين جديدة تُراعي توفر معايير الجدارة فيمن يشغل الوظائف القيادية وایجاد معايير واضحة لاختيار القيادات بمؤسسات التعليم العام من خلال انشاء

وحدات تضم عددًا من خبراء إدارة الموارد البشرية؛ تتولى عمل البحوث والدراسات اللازمة حول جدارات شغل الوظائف القيادية، والمراجعة الدورية للجدارات الوظيفية، كذلك تصميم بعض الأدوات للوقوف على مدى توافر الجدارات لدى المتقدمين للوظائف القيادية بمؤسسات التعليم العام وتعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة لاختيار القيادات بمؤسسات التعليم العام بناءً على معايير الجدارات، وذلك بأن يكون معيار اختيار القائد بوصفه رأس السلطة التنفيذية بها يعتمد على قناعاته بأهمية معايير الجدارة في اختيار الوظائف القيادية الأخرى.

4/ دراسة: الشريف، طلال بن عبدالله حسين ، (أكتوبر، ٢٠٢٠)، استراتيجية مقترحة لتخطيط التعاقب القيادي للأكاديميين في الجامعة شقراء في المملكة العربية السعودية.

يعد التخطيط للتعاقب القيادي للأكاديميين في الجامعات ضرورة للاستثمار الأمثل للموارد البشرية وضمان الاستقرار وتجنب الفراغ القيادي المحتمل وقد هدفت هذه الدراسة الى معرفه واقع تخطيط التعاقب القيادي للأكاديميين في جامعه شقراء في المملكة العربية السعودية ومعوقاته من وجهه نظر القيادات الأكاديمية، وتقديم استراتيجية مقترحة لتخطيط التعاقب القيادي للأكاديميين في الجامعة. ولتحقيق اهداف الدراسة استخدمت المنهج الوصفي المسحي، وتصميم استبيان لمعرفة واقع التخطيط للتعاقب القيادي للأكاديميين ومعوقاته من وجهه نظر القيادات الأكاديمية في الجامعة، وتم التطبيق على كامل افراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم 199 قائدا أكاديميا بما يمثل 95% من مجتمع الدراسة. وتوصلت الدراسة الى ان واقع التخطيط للتعاقب القيادي للأكاديميين في الجامعة من وجهه نظرهم بدرجة قليلة بمتوسط حسابي 2.08 وعنا معوقاته بدرجة كبيره بمتوسط حسابي 4.04 وقدمت الدراسة استراتيجية مقترحة لتخطيط التعاقب القيادي للأكاديميين في الجامعة.

5/ دراسة: الداود، حسن بن عبدالعزيز محمد، (2020) التخطيط للتعاقب الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة شقراء والقصيم في ضوء نموذج روثويل للتعاقب الوظيفي (194 - 163)، السعودية.

هدفت الدراسة معرفة واقع التخطيط للتعاقب الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة شقراء والقصيم في ضوء نموذج روثويل من وجهة نظر عمداء الكليات، والمتطلبات الواجب توفرها لرئاسة الأقسام العلمية بالجامعات. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي والاستبانة كأداة للدراسة. وتم تطبيقها على مجتمع البحث المكون من (21) عميدا من جامعة شقراء، و(38) عميدا من جامعة القصيم. وتوصلت الدراسة إلى أن واقع التخطيط للتعاقب الإداري لرئاسة الأقسام العلمية بجامعة شقراء والقصيم متحقق بدرجة ضعيفة، وأن تبني برنامج للتعاقب الإداري وفق خطط تلبي الاحتياج من القيادات والتزام القيادات العليا بتنفيذها من أهم المتطلبات المقترح توافرها لإعداد القيادات الأكاديمية المستقبلية، وأهمية تحديد الوظائف التي تحتاج إلى قيادات مستقبلية، وتطوير نماذج التقييم للأفراد بما يتناسب مع متطلباتهم الوظيفية، وأن يتم ربط التدريب والإعداد للوظائف القيادية بسجل نمو مهني، مع ضرورة تقييم خطط التعاقب الإداري ومراجعتها دوريا وفق برنامج معد لذلك. وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق برنامج للتعاقب الإداري بالجامعة مع المراجعة الدورية له، والعمل على إعداد برامج تنمية وتدريب وتطوير العاملين وربطه بسجل نمو مهني، وتحديد متطلبات العمل المستقبلية التي تحتاج إلى تدريب وإعداد مسبق للقيادات.

6/ دراسة: تفريغ آمال, هادي نور الهدى, (2020) النمط القيادي وأثره على أداء الموظفين (Doctoral dissertation, جامعة احمد دراية-ادرار).

حيث تمثلت مشكلة البحث في معرفة ما مدى تأثير النمط القيادي على الأداء، وتوصلت الدراسة إلى أن النمط القيادي المطبق في المؤسسة له تأثير مباشر على مستوى الأداء، فالنمط القيادي الفعال يؤدي إلى انضباط الموظفين، وتحسين سلوكهم ويزيد من أدائهم وبذلك يتحسن أداء المنظمة ككل. ومن اهم التوصيات أن تهتم القيادة بإشراك العاملين بوضع خطط العمل، وأن تعامل المرؤوسين بدون تحيز ونشاركهم في اتخاذ القرار.

7/ دراسة: حسن، نهى نظمي لطفي، (2021)، تحليل أثر تخطيط التعاقب القيادي على إدارة المواهب: دراسة ميدانية مقارنة بين المستشفيات الحكومية بمحافظتي الإسماعيلية والدقهلية.

تهدف الدراسة إلى تحليل أثر تخطيط التعاقب القيادي (النتبؤ تنظيمي، تنمية المهارات القيادية - نقل المعرفة التنظيمية، التقييم الشامل للعملية) علي إدارة المواهب بمستشفيات محافظتي (الإسماعيلية - الدقهلية)، لضمان الوصول لاستمرارية أداء الأعمال بالشكل المطلوب وتقادي أي إخلال بسير العمليات الرئيسية. ولتحقيق هدف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لاختيار فروض الدراسة، واستخدام قائمة الاستقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات، حيث تم تطبيق الجزء الميداني على عينة عشوائية طبقية، وقد تمثل مجتمع الدراسة من (الإدارة العليا، إدارة وسطي، إدارة تنفيذية) بمستشفيات محافظتي (الإسماعيلية، الدقهلية)، وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية عددها (٣٤٣) مفردة من الموظفين في المستشفيات محل الدراسة وبنسبة استجابة (86.59%). وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتخطيط التعاقب القيادي على إدارة المواهب في مستشفيات محافظتي الإسماعيلية

والدقهلية محل الدراسة. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام القيادات الإدارية بنشر الوعي في مستشفيات قيد الدراسة بمفهوم تخطيط التعاقب القيادي وأثره في تحسين إدارة المواهب، واتخاذ سياسات وإجراءات تعمل على زيادة إدراك الموظفين لتخطيط التعاقب القيادي مما يساعد على تقييم المناصب الرئيسية وتحديد مستوى استعداد المرشحين المحتملين لشغل هذه المناصب مستقبلياً، وزيادة الاهتمام بتحسين وتنمية مهاراتهم وإمكانياتهم القيادية وتوفير المناخ الذي يشجع على الإبداع والابتكار، مما يضمن انتمائهم وولائهم للمستشفى التي يعملون بها. من خلال التوصيات في هذه الدراسة يستخلص الباحث أن عملية تخطيط تعاقب القيادات له أثر بليغ في حفظ المؤسسة وتقوية انتماء وولاء الموظفين لها.

8/ دراسة: عثمان، إيهاب بدوي كمال الدين زكي، (2020) أثر تخطيط التعاقب القيادي على الانتماء العاطفي: دراسة ميدانية على شركات قطاع الأدوية المصري، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية (1184 - 1147)، جامعة قناة السويس - كلية التجارة بالإسماعيلية، مصر.

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر تخطيط التعاقب القيادي (الالتزام ببرامج تخطيط التعاقب القيادي، تقييم متطلبات العمل الحالية، تقييم متطلبات العمل المستقبلية، سد فجوة تنمية المهارات القيادية) على الانتماء العاطفي للعاملين بشركات قطاع الأدوية المصري بجمهورية مصر العربية. قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لاختبار فروض الدراسة واعتمد على قائمة الاستقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، حيث تم تطبيق الجزء الميداني على عينة عشوائية طبقية، عدد مفردات مجتمع الدراسة فيها من الإدارة العليا والعاملين بمختلف وظائفهم ومناصبهم وتخصصاتهم حوالي (٢٣٠٦٢) مفردة، وكانت العينة العشوائية التطبيقية من القطاع

عند مستوى ثقة (95%) وخطأ مسموح به 5% \pm تساوي (378) مفردة، قد استخدم الباحث المعالجة الإحصائية للبيانات المجمعة في قوائم الدراسة من خلال استخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتخطيط التعاقب القيادي على الانتماء العاطفي في شركات قطاع الأدوية المصري، كما أنه توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء الإدارة العليا والوسطى والعاملين في شركات قطاع الأدوية المصري حول تأثير تخطيط التعاقب القيادي على الانتماء العاطفي. وأوصت الدراسة بضرورة دعم الإدارة العليا لتبني استراتيجيات تخطيط التعاقب القيادي لما له من عظيم الأثر في رفع درجة الانتماء العاطفي بشركات القطاع محل الدراسة.

9/ دراسة: عيداروس، أحمد نجم الدين أحمد. (2021)، التعاقب القيادي ودوره في إرساء ثقافة الإبداع المؤسسي بالمدارس المتوسطة في الكويت:

يهدف البحث إلى التوصل إلى أهم المقترحات الإجرائية لإرساء التعاقب القيادي بما يرسى ثقافة الإبداع المؤسسي بالمدارس المتوسطة في الكويت، واتبع البحث المنهج الوصفي. وقدم البحث العديد من المقترحات، أهمها: توفير إطار تنظيمي لبناء القدرات الإبداعية لكافة العاملين بالمدرسة من خلال الاهتمام بالتخطيط طويل الأمد وقصير الأمد للمدرسة من خلال وحدات التخطيط الاستراتيجي بالمدرسة، نشر ثقافة الإبداع الإداري من خلال المؤتمرات والندوات واللقاءات التي تشارك فيها القيادات الإدارية المختلفة. وأكد البحث على أهمية ضرورة أن تتضمن خطط التعاقب القيادي ما يلي: تقييم القدرات الحالية للمرشحين لتولي المناصب القيادية حال شغورها، وضع خطط للتنمية المهنية المستدامة لهم، وضع خطط التدريب المناسبة للمسؤولين عن الموارد البشرية بالوزارة على إعداد خطط التعاقب القيادي وتنفيذها ومتابعتها وربطها بالخطط الاستراتيجية للوزارة. وأكد البحث أيضا على ضرورة وضع نظام موضوعي يمكنه اكتشاف الموهوبين وأصحاب الأداء المرتفع والمميز بالوزارة وتبني وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، ومعهد التخطيط القومي، والمجالس الرئاسية التخصصية برنامجا قوميا لإعداد القادة في كافة المجالات وتوزيعهم على الوزارات المختلفة. من خلال هذه الدراسة يستنتج الباحث من ضرورة وجود التخطيط الاستراتيجي لعملية التعاقب القيادي في كل المؤسسات.

10/ دراسة: طافر مريم, بومجبرك أحلام, (2019) بعنوان "القيادة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي" دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج أولاد صالح – الطاهير.

وتعتبر هذه الدراسة في غاية الأهمية باعتبار أن القيادة الإدارية تحتل أهمية خاصة في دراسات الإدارة المعاصرة نظرا لما لها من تأثيرات مهمة في كافة عناصر المنظمات ولقدرتها على التأثير في الموارد البشرية وتوجيههم لتحقيق أداء متميز من خلال تطوير كفاءاتهم وتفجير طاقاتهم بما يحقق أهداف المنظمة وقد تم تقسيم البحث إلى بابين: الباب الأول نظري ويتضمن أربعة فصول، والباب الثاني ميداني ويتضمن ثلاثة فصول. كما انطلق البحث من فرضيات أساسية هي : للقيادة الإدارية دور في تحسين الأداء الوظيفي، وقد انبثقت عن هذه الفرضية الرئيسية ثلاثة فرضيات فرعية، أما أهداف الدراسة فتمحورت حول معرفة مدى مساهمة القيادة الإدارية الديمقراطية في زيادة الدافعية لدى العمال، والكشف عن أساليب العمل ومعرفة الدور الذي تؤديه القيادة الإدارية في زيادة تحقيق الكفاءة والفعالية، وكذلك التعرف على مدى تطبيق القوانين في المؤسسة. ولأجل تحقيق هذه الأهداف استخدم المنهج الوصفي التحليلي الذي يناسب موضوع البحث اعتمادا على مجموعة من أدوات جمع البيانات كالمقابلة، الاستمارة، الملاحظة وبعض الوثائق والاعتماد على أسلوب التحليل الكمي والكيفي لتحليل البيانات التي تم جمعها من الميدان . وقد توصلت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها: - أن إدارة الشركة تتبع الأسلوب الديمقراطي والذي يهتم بمشاركة العمال في اتخاذ القرارات. - أن القيادة التشاركية تزيد من دافعية العمال وتؤدي بهم الى رضاهم عن العمل وتحفيزهم معنويا. - تطبيق القوانين يعدل على العمال يرفع من معنوياتهم ويخلق عندهم مشاعر الارتياح في العمل . - كشفت الدراسة أن العلاقات الطيبة بين القائد والعمال والمبنية على

التعاون والاحترام تؤدي الى زيادة الإنتاج وارتفاع الأداء الجيد. - أن الثقة المتبادلة بينهم والاتصال السائد في المؤسسة بين القائد والعمال يعمل على تعزيز ولائهم وشعورهم بالمسؤولية اتجاه العمل.

11/ دراسة: عبد الباقي حياة، (2019) علاقة القيادة الإدارية بتحسين الأداء الوظيفي للعاملين، الجزائر.

هدفت هذه الدراسة عن البحث في العلاقة بين القيادة الإدارية ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين في بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، من خلال تحديد واقع هذان المتغيرات ، وتحديد طبيعة العلاقة والأثر بينهما، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبيان كأداة لجمع البيانات، وتم توزيعه على عينة مكونة من (731) مفردة، واختبار الفرضيات وعلاقات الارتباط تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS V25 ، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة الرؤساء أبعاد القيادة الإدارية جاءت بمستوى متوسط، وأن مستوى الأداء الوظيفي جاء بمستوى شبه مرتفع ، كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر أبعاد القيادة الإدارية بصفة مستقلة على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين؛ بالإضافة إلى وجود أثر أبعاد القيادة الإدارية على كفاءة الأداء الوظيفي باستثناء بعد السلوك القيادي المحفز ، وأيضا أثر أبعاد القيادة على فعالية الأداء الوظيفي ما عدا النمط التبادلي والسلوك كفاءة الأداء الوظيفي باستثناء القيادي المحفز ، ونفس الأبعاد لها أثر على الإبداع الفردي ما عدا نمطي القيادة التبادلي والأوتوقراطي، وأظهرت نتائج الدراسة بأن اتجاهات عينة الدراسة تختلف تجاه متغيرات الدراسة باختلاف جميع الخصائص الشخصية والوظيفية باستثناء متغير الجنس والمستوى التعليمي، وتوصي الدراسة بتعزيز ممارسة النمط القيادي التحويلي وأسلوب التمكين أن لهما تأثير إيجابي على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

12/ دراسة: البواردي, فيصل بن عبد الله محمد, (2017) تحديات خطط تعاقب القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية. *المجلة العربية للإدارة* 218-195, (372).

ركزت الدراسة على إجابة الأسئلة التالية: التعرف على تحديات خطط تعاقب القيادات في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات الإدارية الحكومية، والتعرف على الاختلاف في تحديات خطط تعاقب القيادات الإدارية الحكومية في المملكة باختلاف خصائص العينة. وتقديم توصيات تسهم في نجاح خطط تعاقب القيادات في الأجهزة الحكومية في المملكة.

ولتحقيق تلك الأهداف تم تصميم استبانة وعرضها على (8) محكمين أكاديميين متخصصين. كما تجاوز معامل ألفا كرونباخ 0.84 جميع عبارات الاستبانة. ولتحديد حجم العينة المناسب تم تقسيم الأجهزة الحكومية البالغ عددها 102 جهاز إلى أربعة طبقات مختلفة (وفقاً لنوع الجهاز)، وتم سحب عينة عشوائية متساوية من كل طبقة بواقع 6 أجهزة في المرحلة الأولى بنسبة 24% تقريباً. ثم تم توزيع عينة عشوائية من (360) استبانة على المدراء في مختلف المستويات، وعاد منها 206 استبانة صالحة للتحليل. وتحليل نتائج الدراسة توصلت إلى أن من بين التحديات التي تواجه الأجهزة الحكومية في خطط تعاقب القيادات: «ضعف نظام تقويم الأداء الوظيفي المستخدم في بناء قيادات المستقبل». «عدم مناسبة نظام الحوافر المادية المحددة للموظفين لبناء قيادات المستقبل». كما توصلت الدراسة إلى أن هناك فروق جوهرية بين المجموعات حول عدد من العبارات عبارة باختلاف جهة العمل، ومستوى الوظيفة، والمدة المتبقية على التقاعد. وقد قدمت الدراسة عدد من التوصيات كان منها: بناء نظام ولائحة خاصة بالتخطيط لتعاقب القيادات في المملكة. وإنشاء وحدة التخطيط لتعاقب القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية لتحقيق أهداف

خطط التعاقب. ودعم القيادات الإدارية العليا المستمر والتزامها لفعالية دور وحدة تعاقب القيادات في تحقيق أهداف المنظمة واحتياج عملائها ومتابعتها.

(2.3.2) ثانيا: الدراسات الاجنبية

أولاً:

Abdullahi, M. S., Raman, K. & Solarin S. A (2021)

The purpose of this study is to examine the effect of succession planning practice (SPP) on employee engagement (EE) and employee performance (EP) in Malaysian private universities (MPU).

التصميم / المنهجية / النهج

استخدمت هذه الورقة تصميم بحث مسح ، وتتكون وحدة الدراسة الخاصة بالتحليل من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الماليزية الخاصة MPU. في اختيار العينة من الفئة المحددة (10.473) من الدراسة ، تم استخدام طريقة أخذ العينات العشوائية الطبقية والبسيطة ، وتتكون عينة الدراسة من 314 من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الماليزية الخاصة. تم استخدام استبيان لجمع البيانات من الفئة المحددة، بينما تم استخدام نموذج المعادلة الهيكلية المربعة الصغرى (PLS-SEM) لاختبار فرضيات الدراسة.

الموجودات

كشفت النتائج أن تطبيق خطط تعاقب القيادات له تأثير كبير على أداء الموظفين ، وأن العلاقة بين تطبيق خطط تعاقب القيادات و أداء الموظفين يتم توسطها جزئياً بواسطة مشاركة الموظفين.

ثانياً:

Ali, Z., Mahmood, B., & Mehreen, A. (2019). Linking succession planning to employee performance: The mediating roles of career development and performance appraisal. *Australian Journal of Career Development*, 28(2), 112-121.

بالاعتماد على نظرية التبادل الاجتماعي ، كانت أهداف الدراسة هي دراسة كيفية ارتباط تخطيط التعاقب بأداء الموظف وتقييم ما إذا كان التطوير الوظيفي وتقييم الأداء يتوسطان في هذه العلاقة. باستخدام منهجية المسح ، تم جمع البيانات من الموظفين الدائمين في العديد من البنوك التجارية (العدد = 239 ؛ 62% ذكور). اختبرت نمذجة المعادلة الهيكلية النموذج المقترح. أشارت النتائج إلى أن تخطيط التعاقب كان له علاقة إيجابية مهمة مع أداء الموظف ، وأن كلا من التطوير الوظيفي وتقييم الأداء توسط في العلاقة. تعمل الدراسة الحالية على توسيع نظرية التبادل الاجتماعي من خلال تحديد العلاقة بين تخطيط التعاقب وأداء الموظفين في سياق القطاع المصرفي. تشير الدراسة إلى أنه إذا قامت إدارة البنك ببناء مجموعة من الموظفين المهرة من خلال تخطيط التعاقب وإدارة الأداء ، فيمكنها تحسين التعيينات غير الملائمة استجابةً للوظائف الشاغرة المفاجئة وتقاعد الموظفين.

ثالثاً:

Ali, Z., Mehmood, B., Ejaz, S., & Ashraf, S. F. (2014). Impact of succession planning on employees performance: evidence from commercial banks of Pakistan. *European Journal of Social Sciences*, 44(2), 213-220.

كان الغرض من الدراسة هو الحصول على دليل تجريبي للعلاقة بين الخلافة التخطيط وأداء الموظفين في البنوك التجارية الباكستانية. كانت هذه الدراسة بناءً على مسح لاستكشاف نموذج مفاهيمي يربط بين تخطيط التعاقب ، تقييم الأداء وأداء الموظف في البنوك التجارية الباكستانية. النهج الكمي يعني الحصول على أدلة تجريبية لفهم تأثير تنبؤ البحث على المعيار. تستخدم موازين ليكرت ذات الخمس نقاط لقياس الاستجابة من المستجيبين. أجاب ما مجموعه 127 مهنياً مصرفياً على الاستبيانات بـ معدل الاستجابة 85%. تم اختبار فرضيتين للتحقق من تأثير المتنبئين نموذجاً مناسباً جيداً. قدمت النتائج ANOVA متغير المعيار. يمثل علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط التعاقب وتقييم الأداء و أداء الموظف وهذا ما يستنتجه الباحث من الدراسة أن عملية التخطيط لتعاقب القيادات ضروري بشكل كبير في المؤسسات ويجب أن يكون في الاستراتيجيات الأساسية في المؤسسة.

رابعاً:

Syeda Gulzar, Abida Durrani, (2014). Impact of Succession Planning on Employee Engagement in Telecom Sector in Rawalpindi, Pakistan.

الغرض من هذه الورقة هو دراسة تأثير تخطيط التعاقب على مشاركة الموظفين في قطاع الاتصالات. تقدم الورقة لمحة عامة عن تأثير تخطيط التعاقب على مشاركة الموظفين في قطاع الاتصالات ، وللبحوث الأكاديمية في هذا المجال ، مع الاهتمام الخاص لدور إدارة المواهب في البيئة العالمية الحالية. لهذا الغرض تم اقتراح توزيع 300 استبيان يدويًا في المكاتب الرئيسية وامتيازات خمس شركات اتصالات مختلفة في روالبندي / إسلام آباد ؛ فقط 250 من الاستبيانات تم الإجابة عليها. أظهرت النتائج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الفعال لتعاقب الموظفين ومشاركة الموظفين. ركزت النتائج الرئيسية المنبثقة عن مراجعة الأدبيات هذه على التخطيط الفعال لتعاقب الموظفين ، والذي سيساعد في تطوير قيادة فعالة ودور تلك القيادة كأهم عامل تمكين لمشاركة الموظفين في الوظيفة والمنظمة وفرق العمل ، وتحديدًا في قطاع الاتصالات.

نستخلص من الدراسات السابقة العربية والأجنبية: إن جميع تلك الدراسات تؤكد على أن التخطيط لتعاقب القيادات أمر في غاية الضرورة في المؤسسة ويجب الاستعداد له من جميع الجوانب التي تتمثل في الموارد البشرية والموارد المالية ، كما أوصت تلك الدراسات على ضرورة متابعة التنفيذ وأخذ التغذية الراجعة لتكون مرجع يستند إليه في عملية التحسين، كما تؤكد على أن تكون عملية التخطيط لتعاقب من الأساسيات في الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة و اجراءاتها

تمهيد:

لكل دراسة يجب ان تعتمد على مجموعة من الجوانب المهمة ، من ضمنها المنهجية التي سوف يتبعها الباحث و مجتمع الدراسة و العينة التي يرغب الباحث ان تكون مصدر للمعلومات، كما يستخدم الأدوات المناسبة لعملية جمع البيانات وتحليلها والانظمة المناسبة لثبات وصدق المحك في المعلومات.

(3.1) منهجية الدراسة:

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يراه الباحث مناسب في عملية البحث ، حيث هذه المنهجية مناسبة في عملية جمع البيانات و تحليلها التي تتضمن على التحليل الكمي والنوعي.

(3.2) مجتمع الدراسة:

حدد الباحث مجتمع الدراسة بان يكون في المؤسسات الحكومية التالية: (وزارة العمل، جامعة التقنية والعلوم التطبيقية، وزارة التربية، والصحة و وزارة السياحة) في سلطنة عمان ومن المتوقع يبلغ حجم المجتمع 2500 شخص.

(3.3) عينة الدراسة:

من خلال مجتمع الدراسة وعدد الموظفين في المؤسسات الحكومية المحددة في سلطنة عمان تكون نسبة العينة 10% من مجتمع الدراسة.

(3.4) أدوات جمع البيانات:

أدوات جمع البيانات من الأشياء المهمة في عملية البحث فهي بدورها تسهل عملية استقطاب المعلومات و تحليلها، كما تسهل للباحث عملية إحصاء البيانات وصدقها. فقد تكون تلك البيانات أولية والآخرى ثانوية حسب أهميتها. فهي تكون على النحو التالي:

البيانات الثانوية: فهي المعلومات المتعلقة بالجانب النظري للدراسة من حيث الكتب والمقالات و المجلات والمراجع والتي تعتبر من الادبيات السابقة في البحث.

البيانات الأولية: فهي المعلومات التي يسعى الباحث للحصول عليها من الميدان من خلال مجتمع الدراسة والعينة المحددة وذلك عن طريق الاستبيان او المقابلات الشخصية. من خلال تقصي المعلومات سوف تكون بالاستبانة حاضرة في الحصول على المعلومات الكافية عن الموضوع من مجتمع الدراسة ، وهذه الاستبانة سوف تكون على شكل نقاط اسئلة للعينات من مجتمع الدراسة ، وتلك الاسئلة سوف تأخذ ثلاثة محاور و هي المحور الاول معلومات عن العينة (الجنس ، العمر ، سنوات الخبرة ، المنصب، المؤهل، نوع العقد)، المحور الثاني تعاقب القيادة (كيفية التخطيط لها، آلية تطبيقها ،أثرها و النتائج المترتبة عليها) المحور الثالث أداء الموظفين (كيفية قياسه، الاثار المترتبة عليه)

(3.5) الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم في هذه الدراسة استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية وذلك بهدف ثبات أداة الدراسة المستخدمة وتحليلها الإحصائي للبيانات المراد الحصول عليها والنتائج المترتبة على ذلك التحليل ، وذلك من خلال استخدام برنامج SPSS الإحصائي لتحليل ومعالجة البيانات المتمثلة في:

الجدول رقم (1): وصف الخصائص الديموغرافية لمبحث الدراسة:

الرقم	المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
1	الجنس	ذكر	155	%83.3
		أنثى	31	%16.7
		المجموع	186	%100
2	الفئة العمرية	اقل من 30 سنة	11	%5.9
		من 30 - 39 سنة	74	%39.8
		من 40 - 49 سنة	82	%44.1
		من 50 - 59 سنة	17	%9.1
		أكثر من 60 سنة	2	%1.1
	المجموع	186	%100	
3	الحالة الاجتماعية	متزوج	166	%89.2

%9.7	18	أعزب		
%1.1	2	غير ذلك		
%100	186	المجموع		
%1.6	3	أقل من 3 سنوات	سنوات الخبرة	4
%12.4	23	من 3 سنوات - أقل من 10 سنوات		
%50	93	من 10 - أقل من 20 سنة		
%29	54	من 20 - 30 سنة		
%7	13	أكثر من 30 سنة		
%100	186	المجموع		
%1.6	3	أقل من الدبلوم العام	المؤهل	5
%15.1	28	الدبلوم العام		
%11.8	22	الدبلوم التقني		
%36.6	68	البكالوريوس وما يعادلها		
%29	54	الماجستير وما يعادلها		
%5.9	11	الدكتوراه وما يعادلها		
%100	186	المجموع		
%14	26	كاتب شؤون إدارية	الوظيفة	6
%11.8	22	فني		

15.1%	28	اخصائي		
5.4%	15	مدرس / محاضر		
33.3%	62	رئيس قسم		
20.4%	38	مدير عام		
100%	186	المجموع		

من خلال الجدول أعلاه وهي الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة يتضح لنا:

الجنس او النوع: إن نسبة 83.3% من الردود من خلال الاستبانة كانت لفئة الرجال , بينما شكلت النسبة الباقية من المائة للإناث حيث بلغت 16.7% ، وهذا يدل على أن توزيع الاستبانة وحلها كان اكبر من قبل جانب الرجال وهذا قد يعزوه الباحث إلى عدم وصول الاستبانة إلى فئة النساء بسبب استخدام طرق التواصل الاجتماعي مثل الواتس اب.

العمر: تراوحت النسب في جانب الفئة العمرية حيث بلغت نسبة 44.1% للأشخاص الذين تصل أعمارهم من 40 - 49 سنة وهي الفئة الأكبر المستجيبة لحل الاستبانة ، وتلتها الفئة العمرية من 30 - 39 سنة والتي بلغت نسبتها 39.8% من الردود على الاستبانة ، اما باقي الفئات العمرية فكانت نسبتها تتراوح بين 5.9 إلى 9.1% ما عدا الفئة العمرية الأكبر من 60 سنة فقد وصلت نسبتها إلى 1.1% . فهذا قد يدل على اختلاف توجه الفئات العمرية في حل الاستبانة عن طريق منصات التواصل الاجتماعي ومدى رغبتها واهتمامها من رأي الباحث.

الحالة الاجتماعية: وصلت نسبة 89.2% من الردود من فئة المتزوجين ، بينما وصلت نسبة الغير متزوجين 9.7% ، ونسبة 1.1 غير ذلك مثل المطلق او المنفصلين.

سنوات الخبرة: تفاوتت نسبة الردود في الفئات المستهدفة من عينة الدراسة والتي كانت لديها خبرة عملية ، فقد كانت النسبة الاكبر للفئة التي كانت لديها خبرة من 15 إلى أقل من 20 سنة حيث وصلت النسبة إلى 50% وهذا يعتبر نصف الاستبانة، فكانت النسبة التالية للفئة ذات الخبرة الأعلى وهي من 20 حتى 30 سنة حيث حصلت على 29% من الردود، كما حصلت الفئة من 3 إلى أقل من 10 سنوات إلى 12.4% ، اما الفئة الأقل من 3 سنوات فحصلت على أقل نسبة حيث بلغت 1.6% ، وجاءت بعدها ذات الفئة الأكثر من 30 سنة حيث بلغت نسبتها 7% من نسبة الردود في الاستبانة.

المؤهل: تراوحت النسب في المؤهلات التعليمية لعينة الدراسة، حيث بلغت نسبة 36.6% لمن لديهم مؤهل البكالوريوس وما يعادلها ، وتلتها نسبة 29% لمن لديهم مؤهل الماجستير وما يعادلها، اما اصحاب مؤهل الدبلوم العام فقد كانت نسبتهم 15.1% ، وجاءت أقل منها الدبلوم التقني بنسبة 11.8% ، اما اصحاب مؤهل الدكتوراه وما يعادلها فقد كانت نسبة الردود 5.9%، وحصلت الفئة ذات المؤهل الأقل من الدبلوم على أقل نسبة حيث وصلت إلى 1.6% من مجموع الردود على الاستبانة.

الوظيفة: اختلفت نسب الردود في عينة الدراسة حسب الوظيفة ، فقد كانت أعلى نسبة للمسمى الوظيفي رئيس قسم حيث حصل على 33.3% من مجموع الردود على الاستبانة، وجاء في المرتبة الثانية المسمى الوظيفي مدير عام وحصل على نسبة 20.4% ، كما حصل المسمى الوظيفي اخصائي على نسبة 15.1% ، كاتب شؤون إدارية على نسبة 14% ، وحصل مسمى الفني على نسبة 11.8% ، وكانت أقل نسبة من نصيب المسمى مدرس / محاضر حيث حصل على 5.4% من مجموع الردود وهذا قد يشرحه الباحث على إضافة

المسمى في الاستبانة الالكترونية بعد المطالبة من عينة الدراسة إضافة المسمى. يستنتج الباحث من خلال النتائج عن وصف الخصائص الديموغرافية كانت كافية لإظهار المعلومات حول هذا الجانب من عينة الدراسة.

(3.6) أداة الدراسة:

تم إعداد استبانة كأداة للحصول على البيانات المساندة للرواسة والمكونة من (19) فقرة لقياس أثر تخطيط تعاقب القيادات على أداء الموظفين في المؤسسات الحكومية في بسلطنة عمان، وتم ذلك من خلال أهداف الرواسة والاسئلة حول موضوع الرواسة، والتي تضمنت ثلاثة أقسام رئيسية:

· القسم الأول: لقياس المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة من حيث (النوع، العمر، الحالة الاجتماعية، عدد سنوات الخبرة، المؤهل الأكاديمي، نوع الوظيفة).

· القسم الثاني: لقياس المتغير المستقل والمتمثل في التخطيط لتعاقب القيادات والذي يتكون من عدد(13) فقرة موزعة على بعدين وهما (التخطيط ، تعاقب القيادات).

· القسم الثالث: لقياس المتغير التابع والمتمثل في الأداء الوظيفي والذي يتكون من عدد (6) فقرات. حيث تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي، حيث يقوم كل فرد من أفراد عينة الرواسة بوضع إشارة على مدى موافقته عن كل فقرة من فقرات الاستبانة ولا يسمح بتكرار الإشارة لنفس الفقرة، حيث يوضح الجدول التالي عملية القياس:

· الجدول رقم (2): يوضح توزيع الدرجات حسب مقياس ليكرت الخماسي:

وَأفَق بَشْدَة	وَأفَق	مَحَايِد	غَيْر مَوَافِق	غَيْر مَوَافِق بِشْدَة
(5) تَوَجَات	(4) تَوَجَات	(3) تَوَجَات	(2) تَوَجَة	(1) تَوَجَة

تحليل فقرات المتغير المستقل حسب الردود في الاستبانة من عينة الدراسة ، والتي تأتي على فترتين الاولى عن التخطيط والثانية عن تعاقب القيادات.

(3.7) الأهمية النسبية:

يتم احتساب المدى لكل مستوى من المستويات الثلاثة كما هو موضح أدناه:

- إذا بلغ الوسط الحسابي من 1 إلى 2.59 ، نشير له (المستوى المنخفض).
- إذا بلغ الوسط الحسابي من 2.60 إلى 3.39 ، نشير له (المستوى المتوسط).
- إذا بلغ الوسط الحسابي من 3.40 إلى 5.00 ، نشير له (المستوى المرتفع).

الجدول رقم (3) يوضح الأهمية النسبية حسب المدى لكل مستوى من المستويات الثلاثة.

المستوى	القيمة
منخفض	2.59 فأقل
متوسط	من 2.60 إلى 3.39
مرتفع	من 3.40 إلى 5.00

(3.8) صدق أداة الدراسة:

هي العملية التي تحدث بعد جمع الاستبانات و تحليلها وإدراجها في نظام ال SPSS للخروج من خلاله بنتائج صدق بيانات الدراسة، مضافا عليها توجيهات مشرف الرسالة والتعديلات التي تطرا خلال عملية التحليل والمراجعة.

(3.9) ثبات أداة الدراسة:

يعتمد الباحث في قياس ثبات البيانات على نظام SPSS في جزئية ألفا كرونباخ ومن خلاله يستطيع اعتماد

ثبات البيانات في الدراسة.

أ- ثبات أداة الدراسة:

لثبات أداة الاستبيان تم استخدام اختبار مدى الاتساق الداخلي بين جميع فقرات الاستبيان من خلال استخدام

أسلوب ألفا كرونباخ، حيث يعتبر مقياس ومؤشر لثبات الاستبانة، كما يساعد على معرفة قوة وأداء الارتباط

والتماسك بين فقرات المقياس.

الجدول رقم (4): معامل ثبات الاتساق الداخلي باستخدام (اسلوب ألفا كرونباخ)

المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات (a) ألفا كرونباخ
التخطيط	6	0.803
التعاقب	7	0.812
الأداء	6	0.659

من خلال الجدول أعلاه يشير لنا أن معامل الاتساق الداخلي بين جميع فقرات الاستبيان بمعدل ثبات جيد،

حيث تراوحت نتائج الفقرات بين 0.66 إلى 0.812 ، وهذه القيمة تدل على أن معدل الثبات في الفقرات جيد

مقبول، وعليه نستنتج بذلك وجود اتساق داخلي بين الفقرات حسب أسئلة الاستبانة..

الفصل الرابع

نتائج الدراسة وتفسيرها

(4.1) نتائج الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر تعاقب القيادات على أداء الموظفين في المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان ، حيث تم توزيع الاستبانة إلكترونياً على مجتمع الدراسة البالغ 1000 موظف وتم استرداد 186 استبيان.

بعدها تم تجميع الاستبانات إلكترونياً من نظام Google Forms وتم تحويلها إلى درجات خام أو أرقام عبر برنامج Excel لتكون صالحة في عملية التحليل من خلال النظام الإحصائي .SPSS

(4.2) تحليل أسئلة الدراسة:

التخطيط: في فقرة التخطيط كانت هناك (6) اسئلة متضمنه 5 اختيارات وكانت الردود على النحو التالي لكل سؤال: (1)

التخطيط] تقوم استراتيجية التخطيط وفق الرؤية الأساسية للدولة؟]

المقياس	العدد	النسبة
غير موافق	32	17.2
غير موافق بشدة	13	7.0
محايد	39	21.0
موافق	75	40.3
موافق بشدة	27	14.5
Total	186	100.0

من خلال هذا السؤال يستنتج الباحث ان نسبة 55% من الردود من عينة الدراسة كانت موافقة وموافقة بشدة وتقاربت النسب بين المحايد و الغير موافق بشقيها حيث وصلت النسبة بينها من 21% محايد و 24% غير موافق وبشدة. فهذه النسبة في اعتبار الباحث لها معنى جيد لدى عينة الدراس ومن خلال الردود يستخلص الباحث ان استراتيجية التخطيط فعلا تقوم وفق الخطة الأساسية للدولة.

(2)

التخطيط] استراتيجية التخطيط تتم وفق مشاركة الجميع (الحكومة،المؤسسات
وأفراد المجتمع)؟

المقياس	العدد	النسبة
غير موافق	46	24.7
غير موافق بشدة	25	13.4
محايد	37	19.9
موافق	61	32.8
موافق بشدة	17	9.1
Total	186	100.0

يستنتج الباحث من الجدول تفاوت الردود وتقاربها بين الموافق والغير موافق من عينة الدراسة وهذا يدل على ان السؤال قد لامس معنى التخطيط والاستراتيجية المتبعة وهي مشاركة الجميع في عملية التخطيط، والتي توافقت معها عينة الدراسة.

(3)

التخطيط] جميع الموظفين في المؤسسات الحكومية يدركون معنا التخطيط
وأهمية؟

المقياس	العدد	النسبة
غير موافق	53	28.5
غير موافق بشدة	20	10.8
محايد	61	32.8
موافق	42	22.6
موافق بشدة	10	5.4
Total	186	100.0

من خلال الجدول يستخلص الباحث إن نسبة عدم الموافقة والمحايد من عينة الدراسة تزيد عن نسبة الموافقين حسب السؤال المطروح، هذا ما يعزوه الباحث أن السؤال كان بشكل كبير صريح فهذه الردود تعتبر آفاق لمزيد من المعرفة وأن الجميع يدركون معنى أهمية التخطيط.

(4)

التخطيط] عدم وجود جانب التخطيط سوف تكون هناك عشوائية وعدم انتظام

في العمل ؟

المقياس	العدد	النسبة
غير موافق	11	5.9
غير موافق بشدة	9	4.8
محايد	20	10.8
موافق	48	25.8
موافق بشدة	98	52.7
Total	186	100.0

من خلال هذا الجدول يستنتج الباحث ارتفاع نسبة الموافقين من عينة الدراسة على السؤال المطروح وقاربت النسبة 78%، وكانت نسبة عدم الموافقة والمحايد قليلة، هذا يدل يصدق في وجود العشوائية في حالة عدم وجود التخطيط.

(5)

التخطيط] جانب التخطيط يساعد المؤسسة على استقراء المستقبل وتدارك

المشاكل ؟

المقياس	العدد	النسبة
غير موافق	9	4.8
غير موافق بشدة	6	3.2
محايد	16	8.6
موافق	61	32.8
موافق بشدة	94	50.5
Total	186	100.0

يستخلص الباحث من الجدول أعلاه ارتفاع نسبة الموافقين من عينة الدراسة على السؤال المطروح، حيث وصلت النسبة 83% من الردود وهذا يدل على مؤشر إيجابي ، كما كانت الردود بعد الموافقة والمحايدة قليلة جدا مقارنة مع الموافقين وذا يدل على أن التخطيط يساعد المؤسسة على استقراء المستقبل.

(6)

التخطيط] سياسة التخطيط لا يمكن الاستغناء عنها في المؤسسات الحكومية؟]

المقياس	العدد	النسبة
غير موافق	14	7.5
غير موافق بشدة	10	5.4
محايد	22	11.8
موافق	64	34.4
موافق بشدة	76	40.9
Total	186	100.0

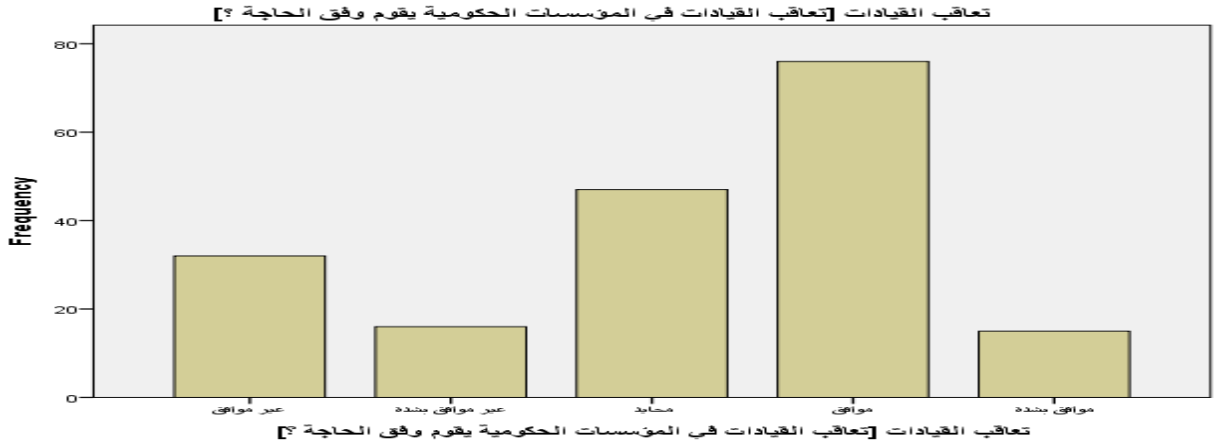
أما في هذا الجدول أستنتج الباحث أن نسبة الموافقين عالية حيث وصلت إلى 75% من نسبة الردود من العينة ، وكانت النسب الباقية متوزعة بين المحايد والغير موفق من عينة الدراسة ، وهذا يدل على عدم الاستغناء عن جانب التخطيط في المؤسسة لما له من أثر في ذلك.

تابع تحليل أسئلة الدراسة:

تعاقب القيادات : في فقرة تعاقب القيادات كانت هناك (7) اسئلة متضمنه 5 اختيارات وكانت الردود موجزة

على النحو التالي:

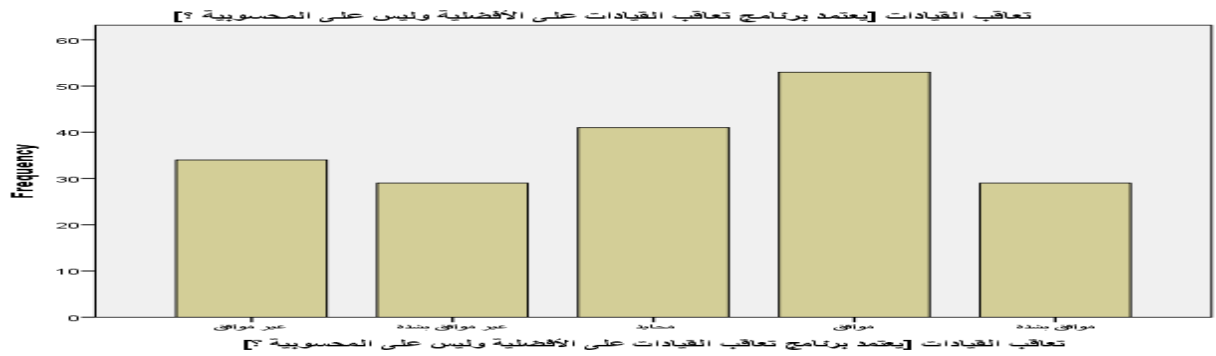
1



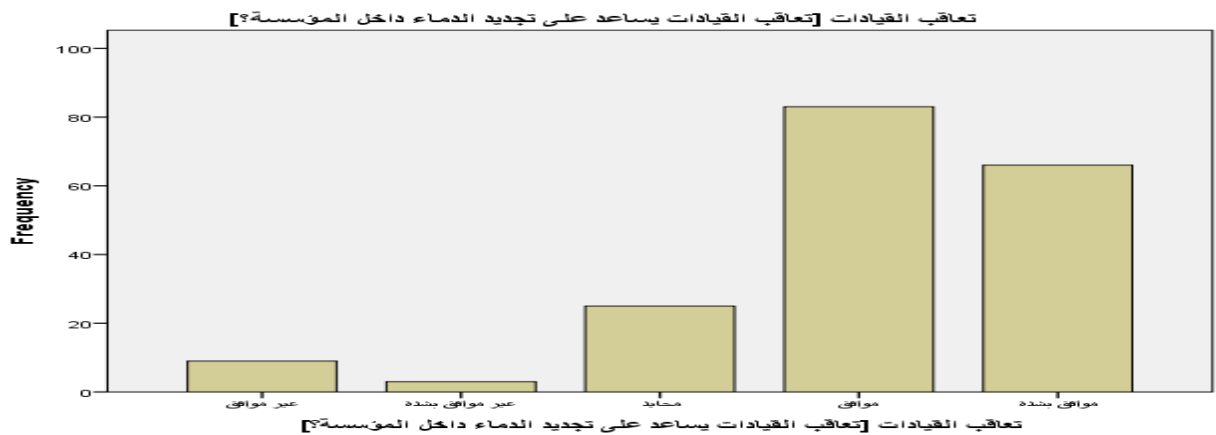
يوضح الشكل من خلال السؤال عن تعاقب القيادات كانت الردود من عينة الدراسة كبيرة في جانب الموافقة

وبعضها كان محايدا ، أما نسبة غير الموافقة فكانت قليلة، هذا ويستنتج الباحث أن تعاقب القيادات يقوم وفق

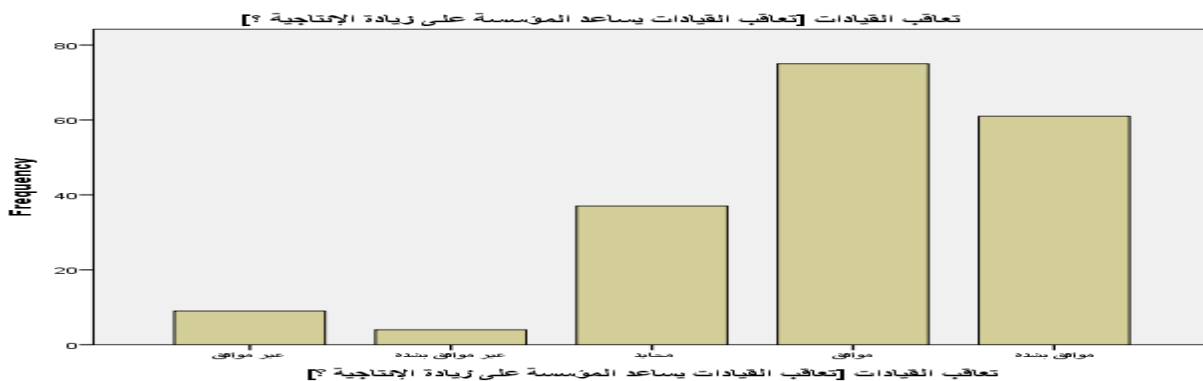
الحاجة الفعلية للمؤسسة.



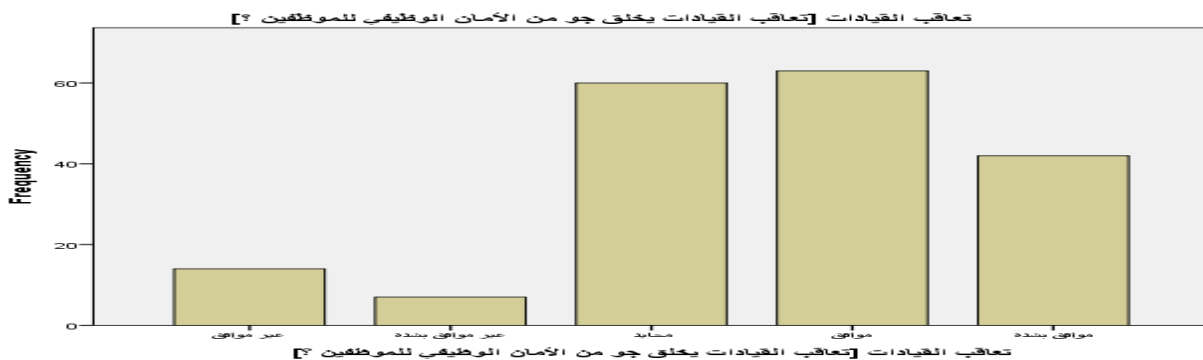
من خلال الجدول الاحصائي استخدم السؤال أعلاه في نظام SPSS ويستنتج الباحث من خلال الشكل تقارب معظم الردود من عينة الدراسة حيث تزيد قليلا فئة الموافقة عن باقي الفئات ومن ضمنهن فئة الموافق بشدة، وذلك حول السؤال عن اعتماد برامج التعاقب وكيفيةها.



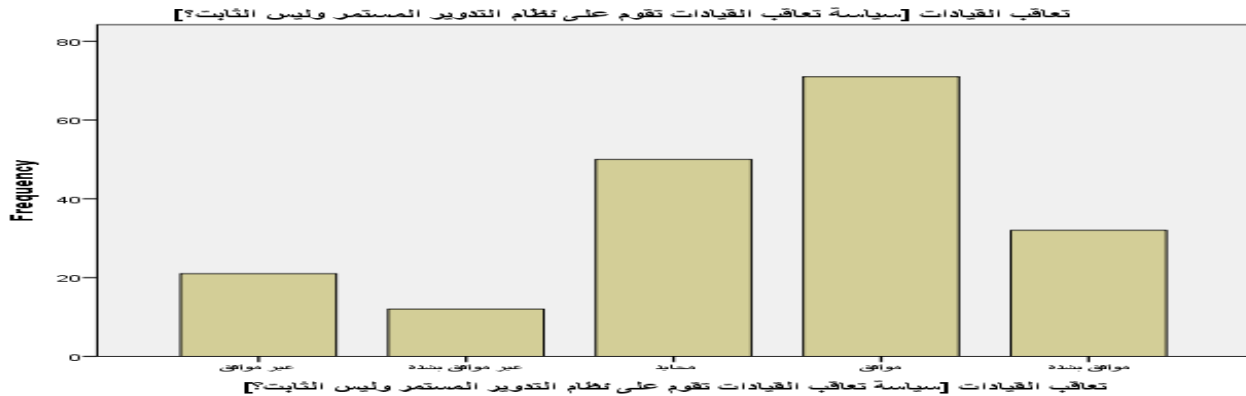
حسب التحليل الاحصائي من خلال برنامج SPSS تخرج النتيجة حول السؤال أعلاه وهو تعاقب القيادات يساعد على تجديد الدماء داخل المؤسسة، فقد استنتج الباحث أن ارتفاع نسبة الموافق والموافق بشدة عن باقي الفئات وتأتي فئة المحايد في المرتبة الثالثة ، وهذا يدل على أن تعاقب القيادات يساعد على تجديد الدماء.



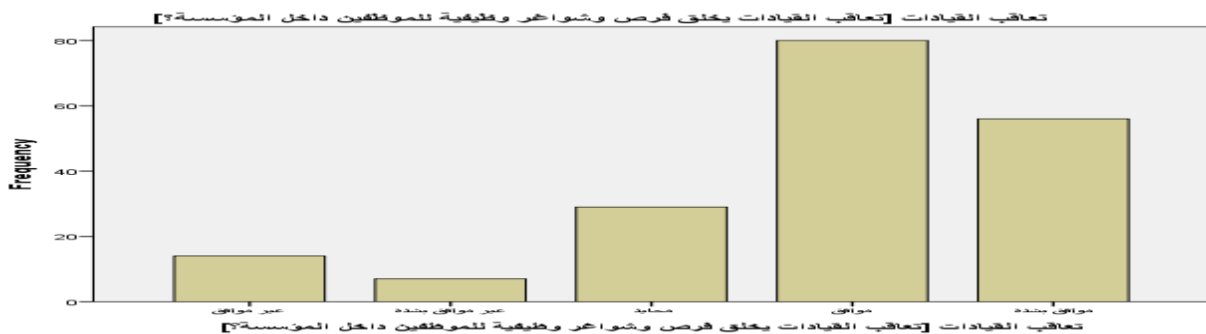
من خلال النتائج الإحصائية من برنامج SPSS استخلص الباحث ارتفاع نسبة الموافقين وتأتي في المرتبة الأولى وتتبعها المرتبة الثانية نسبة الموافقين بشدة وتليها نسبة المحايدين من عينة الدراسة في المرتبة الثالثة وبعدها غير موافق وغير موافق بشدة بالتوالي في المرتبة الرابعة والخامسة، وهذا يعزوه الباحث على أن تعاقب القيادات له الأثر في زيادة الإنتاجية.



تظهر نتائج التحليل الإحصائي من برنامج SPSS حول السؤال عن التعاقب القيادات واثره في خلق جو من الأمان الوظيفي، كانت نسبة الموافقين والمحايدين عالية ونسبة الموافقين اقل عنهما، بينما نسبة الغير موافقين بشقيها كانت قليلة جدا. فهذا قد يستخلصه الباحث عن الحقيقة التي تترتب عن تعاقب القيادات والأثار المترتبة عليها.



من خلال الردود على السؤال أعلاه، يتضح من خلال التحليل الإحصائي في برنامج SPSS تأتي نسبة موافق في المرتبة الأولى و محايد في المرتبة الثانية وجاءت نسبة موافق بشدة في المرتبة الثالثة وغير موافق في المرتبة الرابعة وغير موافق بشدة في المرتبة الخامسة وهذا يعزوه الباحث على أن عينة الدراسة تفهم المقصود من السؤال وتدرك أهدافه والمعنى الحقيقي لذلك وهو أن سياسة تعاقب القيادات تقوم وفق التدوير المستمر.



من خلال الجدول أعلاه يظهر التحليل الإحصائي من برنامج SPSS ، أن نسبة الردود حول السؤال من عينة الدراسة كانت تميل إلى الموافق والموافق بشدة وكانت قليلة في جانب الغير موافق حيث كانت بعض الردود أيضا في جانب المحايد، فهذا يعزوه الباحث إن السؤال لامس الحياة الوظيفية لعينة الدراسة ومعنى أهمية التعاقب في القيادة وأثره في خلق شواغر وظيفية.

تابع تحليل أسئلة الدراسة:

الأداء الوظيفي: يوجد في فقرة الأداء (6) اسئلة لكل سؤال 5 اختيارات وكانت الردود في الجدول رقم (5)

كآتي:

م	السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	توجد علاقة عكسية بين تعاقب القيادات والأداء الوظيفي ؟	%8.6	%26.9	%38.2	%23.7	%2.7
2	أداء الموظفين هو المحرك الأساسي للقيمة السوقية للمؤسسة؟	%39.2	%47.3	%10.2	%2.2	%1.1
3	عدم وجود تعاقب القيادات قد يخلق نوع من ضعف الأداء لدى الموظفين؟	%19.4	%44.1	%26.9	%6.5	%3.2
4	أداء الموظفين يحدد مستوى القيادة واستمرارية المؤسسة؟	%36.6	%45.2	%10.8	%4.8	%2.7
5	معايير تقييم الأداء تساعد الموظفين على رفع إنتاجيتهم؟	%37.1	%44.6	%11.3	%5.9	%1.1
6	فترة تقييم الأداء بالشكل السنوي مناسبة للمؤسسة والموظفين؟	%22	%43	%20.4	%8.1	%6.5

من خلال الجدول أعلاه يوضح النتائج والنسب التي تم تحليلها في برنامج SPSS عن الردود من عينة الدراسة

حول جانب الاداء الوظيفي. فكانت الردود متفاوتة في النسب ، حيث يوضح الجدول ان معظم النسب كانت

مرتفعة في الاختيارات الاولى من الاستبانة حيث كانت نسبة الموافقين والموافقين بشدة والمحايدون كانت النسب بها عالية أما النسب الباقية كانت قليلة ، فهذا يعزوه الباحث إلى أن تفاوت النسب وارتفاعها في الاختيارات الاولى يدل على ان عينة الدراسة تدرك معنى الأداء الوظيفي وأهميته في المؤسسة، وهذا ما يستخلصه الباحث من خلال الأسئلة حول الأداء الوظيفي ان هناك علاقة عكسية بين الأداء و القيادة.

(4.3) تحليل فرضية الدراسة:

الفرضية الرئيسية

جدول رقم (6) تحليل التباين الأحادي (ANOVA) :

نتيجة الفرضية	مستوى الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
نرفض الفرضية	.000	4.047	.834	38	31.679	بين المجموعات
			.206	147	30.283	داخل المجموعات
				185	61.962	الكلي

القرار: من خلال استخدام نظام التحليل التباين الأحادي يستنتج الباحث على رفض الفرضية الصفرية؛ لأن مستوى الدلالة (.000) وهي أقل من (.005) إذن يوجد أثر بين تخطيط التعاقب و أداء الموظفين في المؤسسات الحكومية حيث أن كلا يؤثر على الآخر، فهذا يلخص او يؤكد الفرضية الرئيسية.

جدول رقم (7) نتائج اختبار (ت) لمقارنة متوسط أداء الذكور والإناث على مستوى الأداء.

المجموعة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة
الذكور	155	3.7946	.58567	-1.287	184	.200
الإناث	31	3.9409	.53498			

القرار: نقبل الفرضية الصفرية؛ لأن مستوى الدلالة (.200) وهي أكبر من (.005) إذن لا يوجد فروق بين مستوى أداء الذكور وأداء الإناث، ويستنتج الباحث أن أداء الذكور لا يختلف عن أداء الإناث ولو ارتفع في بعض المستويات.

جدول رقم (8) نتائج اختبار (ت) لمقارنة متوسط أداء الذكور والإناث على مستوى التخطيط والتعاقب.

المجموعة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة
الذكور	155	3.6298	.63115	.887	184	.376
الإناث	31	3.5186	.66792			

القرار: نقبل الفرضية الصفرية؛ لأن مستوى الدلالة (.376) وهي أكبر من (.005) إذن لا يوجد فروق بين مستوى التخطيط والتعاقب بين الذكور والإناث، ويستخلص الباحث من خلال هذه الفرضية أن جانب التخطيط والتعاقب لا يعتمد على نوع الجنس.

(4.4) تحليل ومقارنة مستويات الدراسة

يتم تحليل الدراسة لمعرفة تأثير تخطيط تعاقب القيادات على الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان.

أولاً : المتغير المستقل (تخطيط تعاقب القيادات) : ومن خلاله يتم احتساب المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، والأهمية النسبية حسب المدى لكل مستوى من الإجابات التي تم الحصول عليها من خلال الاستبيان الذي تم توزيعه على أفراد المجتمع.

(4.5) تحليل ومقارنة مستويات الدراسة:

الجدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الدراسة للمتغير المستقل (التخطيط والتعاقب) .

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
التخطيط ككل	3.595	0.795	3	مرتفع
التعاقب ككل	3.625	0.733	2	مرتفع
المعدل العام	3.625	0.733		مرتفع

يشير الجدول أعلاه رقم (9) على ان المتوسط الحسابي العام بلغ درجة (3.625) وهذه الدرجة تدل على ان مستوى التخطيط وتعاقب القيادات ككل في المؤسسات الحكومية مرتفع.

ومن خلال التحليل يجد الباحث ان مستوى التعاقب ككل جاء في المرتبة الأولى حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.625) بمستوى مرتفع، كما جاء في المرتبة الثانية التخطيط ككل حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.595) بمستوى مرتفع بفارق قليل عن التعاقب ككل.

الجدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الدراسة للمتغير التابع (الأداء الوظيفي)

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
الأداء ككل	3.819	0.578	1	مرتفع

يشير الجدول أعلاه رقم (10) على ان المتوسط الحسابي للأداء ككل بلغ (3.819) وهذا ما يستنتجه الباحث على أن مستوى الأداء الوظيفي حسب الاستبانة لعينة الدراسة مرتفع وهو مؤشر جيد.

الجدول رقم (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الاول (التخطيط) من المتغير المستقل.

م	الفقرات	المتوسط	الانحدار المعياري	الترتيب	المستوى
1	التخطيط [تقوم استراتيجية التخطيط وفق الرؤية الأساسية للدولة؟]	3.38	1.139	4	متوسط
2	التخطيط [استراتيجية التخطيط تتم وفق مشاركة الجميع (الحكومة، المؤسسات و أفراد المجتمع)؟]	2.99	1.219	5	متوسط

مرتفع	3	1.148	3.98	التخطيط [سياسة التخطيط لا يمكن الاستغناء عنها في المؤسسات الحكومية؟]	3
متوسط	6	1.065	2.83	التخطيط [جميع الموظفين في المؤسسات الحكومية يدركون معنا التخطيط وأهمية؟]	4
مرتفع	2	1.135	4.16	التخطيط [عدم وجود جانب التخطيط سوف تكون هناك عشوائية وعدم انتظام في العمل؟]	5
مرتفع	1	1.015	4.23	التخطيط [جانب التخطيط يساعد المؤسسة على استقرار المستقبل وتدارك المشاكل؟]	6
مرتفع		3.5950		المعدل العام	

يشير الجدول رقم (11) البُعد الأول من المتغير المستقل (التخطيط)، حيث يلاحظ الباحث أن المعدل العام للمتوسط الحسابي بلغ (3.5950) بمستوى مرتفع، وجاءت المتوسطات الحسابية للفقرات في بُعد التخطيط بين (2.83 - 4.23)، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (جانب التخطيط يساعد المؤسسة على استقرار المستقبل وتدارك المشاكل) بمتوسط حسابي بلغ (4.23)، وانحراف معياري بلغ (1.015) بمستوى مرتفع، كما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (جميع الموظفين في المؤسسات الحكومية يدركون معنا التخطيط وأهمية) بمتوسط حسابي بلغ (2.83) وانحراف معياري بلغ (1.065) بمستوى متوسط.

الجدول رقم (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الثاني (تعاقب القيادات) من المتغير

المستقل.

م	الفقرات	المتوسط	الانحدار المعياري	الترتيب	المستوى
1	تعاقب القيادات [تعاقب القيادات في المؤسسات الحكومية يقوم وفق الحاجة ؟]	3.23	1.097	6	متوسط
2	تعاقب القيادات [يعتمد برنامج تعاقب القيادات على الأفضلية وليس على المحسوبية ؟]	3.10	1.309	7	متوسط
3	تعاقب القيادات [تعاقب القيادات يساعد على تجديد الدماء داخل المؤسسة ؟]	4.08	0.909	1	مرتفع
4	تعاقب القيادات [تعاقب القيادات يساعد المؤسسة على زيادة الإنتاجية ؟]	3.97	0.958	2	مرتفع
5	تعاقب القيادات [تعاقب القيادات يخلق جو من الأمان الوظيفي للموظفين ؟]	3.64	1.032	4	مرتفع

مرتفع	5	1.101	3.48	6	تعاقب القيادات [سياسة تعاقب القيادات تقوم على نظام التدوير المستمر وليس الثابت؟]
مرتفع	3	1.043	3.88	7	تعاقب القيادات [تعاقب القيادات يخلق فرص وشواغر وظيفية للموظفين داخل المؤسسة؟]
مرتفع		3.625			المعدل العام

يشير الجدول رقم (12) البُعد الثاني من المتغير المستقل (تعاقب القيادات)، حيث يستخلص الباحث أن المعدل العام للمتوسط الحسابي بلغ (3.625) بمستوى مرتفع، وجاءت المتوسطات الحسابية للفقرات في بُعد تعاقب القيادات بين (3.10 - 4.08)، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (تعاقب القيادات يساعد على تجديد الدماء داخل المؤسسة) بمتوسط حسابي بلغ (4.08)، وانحراف معياري بلغ (0.909) بمستوى مرتفع، كما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (يعتمد برنامج تعاقب القيادات على الأفضلية وليس على المحسوبية) بمتوسط حسابي بلغ (3.10) وانحراف معياري بلغ (1.309) بمستوى متوسط.

الجدول رقم (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الأول (الأداء الوظيفي) من المتغير التابع.

م	الفقرات	المتوسط	الانحدار المعياري	الترتيب	المستوى
1	الأداء الوظيفي [توجد علاقة عكسية بين تعاقب القيادات والأداء الوظيفي؟]	3.15	0.969	6	متوسط
2	الأداء الوظيفي [أداء الموظفين هو المحرك الأساسي للقيمة السوقية للمؤسسة؟]	4.22	0.797	1	مرتفع
3	الأداء الوظيفي [عدم وجود تعاقب القيادات قد يخلق نوع من ضعف الأداء لدى الموظفين؟]	3.70	0.962	4	مرتفع
4	الأداء الوظيفي [أداء الموظفين يحدد مستوى القيادة واستمرارية المؤسسة؟]	4.08	0.952	3	مرتفع
5	الأداء الوظيفي [معايير تقييم الأداء تساعد الموظفين على رفع إنتاجيتهم؟]	4.11	0.900	2	مرتفع
6	الأداء الوظيفي [فترة تقييم الأداء بالشكل السنوي مناسبة للمؤسسة والموظفين؟]	3.66	1.104	5	مرتفع
المعدل العام		3.819			مرتفع

يشير الجدول رقم (13) البُعد الأول من المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، حيث استنتج الباحث من خلال الجدول أن المعدل العام للمتوسط الحسابي بلغ (3.819) بمستوى مرتفع، وجاءت المتوسطات الحسابية للفقرات في بُعد الأداء الوظيفي بين (3.15 - 4.22)، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (أداء الموظفين هو المحرك الأساسي للقيمة السوقية للمؤسسة) بمتوسط حسابي بلغ (4.22)، وانحراف معياري بلغ (0.797) بمستوى مرتفع، كما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (توجد علاقة عكسية بين تعاقب القيادات والأداء الوظيفي) بمتوسط حسابي بلغ (3.15) وانحراف معياري بلغ (0.969) بمستوى متوسط.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

(5.1) تمهيد:

يهدف هذا الفصل إلى مناقشة نتائج الدراسة وما لخصت إليها عمليات التحليل الإحصائي عبر برنامج SPSS، والتي تضمنت أسئلة الدراسة، فرضيات الدراسة، ومعرفة أثر التخطيط لتعاقب القيادات على أداء الموظفين في المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان؛ . أيضا يركز هذا الفصل في إواز أهم التوصيات المقترحة من قبل الباحث وذلك بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها. وكذلك إواز أهم التحديات أو المعوقات التي واجهت الباحث في رواسته.

(5.2) مناقشة النتائج

(5.2.1) نتائج الأسئلة:

1- السؤال الرئيسي: من خلال النتائج والتحليل الوردية عن الاستبانة الموزعة إلكترونيا على عينة الدراسة عبر نظام ال SPSS نستنتج أن أثر التخطيط لتعاقب القيادات على أداء الموظفين كبير حيث يآثر ويتأثر بذلك.

2- أسئلة التخطيط: نستنتج عبر نظام ال SPSS الاحصائي أن معظم الورد من عينة الدراسة حول جانب التخطيط تريد بشكل ملحوظ في الاختيار بالموافق والموافق بشدة، وهذا يدل على وضوح السؤال والقدر الكبير من الاهمية لجانب التخطيط لدى العينة.

3- أسئلة التعاقب : ايضا نستنتج من خلال البرنامج الإحصائي ان نسبة الورد حول الاختيار بالموافق والموافق بشدة كانت مرتفعة في كل جزئيات اسئلة جانب التعاقب، ونستنتج من ذلك ان أسئلة الاستبانة كانت واضحة ومفهومة وذات أهمية لدى عينة الولاية.

4- أسئلة الأداء الوظيفي: من خلال الورد من عينة الولاية حول جانب الأداء الوظيفي فقد كانت مرتفعة في الاختيارات بالموافق والموافق بشدة ، كما كانت هناك بعض النسب المتقلبة في اختيار المحايد، اما اختيار الغير موافق فكانت قليلة ضئيلة.

(5.2.2) النتائج المتعلقة بالفرضيات: من خلال الاستبانة عبر برنامج Google Forms وتحويلها إلى لرقام إحصائية عبر برنامج Excel ، والنتائج عبر برنامج SPSS نستنتج من ان الفرضية الرئيسية انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط لتعاقب القيادات والأداء والوظيفي في المؤسسات الحكومية، أما الفرضية الفرعية نستنتج منها ان التخطيط لتعاقب القيادات له تأثير على مستوى الأداء لدى الموظفين، وهذا يوضح الفرضية الفرعية التالية ان عدم وجود التخطيط يؤثر تأثير بالغ في جانب الأداء وبوره يؤثر في جانب الانتاجية.

(5.3) تحديات ومعوقات الدراسة:

من خلال هذه الدراسة واجهت الباحث مجموعة من التحديات والمعوقات، أهمها:

- صعوبة إيجاد دراسات وبحوث سابقة وحديثة كافية لها علاقة مباشرة بمشكلة الدراسة في سلطنة عمان.
- صعوبة الحصول على العدد الكافي من المستجيبين على الاستبيان من عينة أفراد مجتمع الدراسة حيث كانت الاستبانة إلكترونية.
- صعوبة الحصول على بيانات وتقارير رسمية من مجتمع الدراسة المستهدف.

(5.4) توصيات الدراسة:

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج هذه الدراسة بشكل إيجابي لدى موظفي المؤسسات الحكومية إلا أنه من الضروري الاهتمام بمستوى التخطيط لتعاقب القيادات بشكل أكبر على المدى القريب والبعيد، فإن الباحث يوصي بمجموعة من التوصيات وعلى إثرها قد تساهم بشكل كبير في تحسين وتطوير مستوى التخطيط لتعاقب القيادات واثرة على مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان، أبرزها:

- إواج وامج التخطيط في أولويات المزانة العامة.

- إنشاء مؤسسة أو مركز خاص بصقل وتدريب وتأهيل القيادات المستقبلية.

- وضع معايير وامج التخطيط بشكل واضح لكل الموظفين.

- فتح قنوات التواصل للجميع تهدف إلى إضافة مقترحات جديدة حول التخطيط وتعاقب القيادات.
- جعل عملية تعاقب القيادات واضحة على أسس تنافسية.
- يجب ان تكون فترة التعاقب محددة وعلى أسس مبنية.
- العمل على تفعيل جانب التنوير في المؤسسات الحكومية وهذا بدوره يفعل جانب تعاقب القيادات.

الخاتمة :

أن موضوع أثر التخطيط لتعاقب القيادات على أداء الموظفين ذو شجون كثيرة وهو من المواضيع ذات الصلة المهمة بالمؤسسات، وله دور في إثراء المعرفة العلمية والعملية. أن عملية استقطاب المعلومات حول البحث في موضوعات أثر التخطيط لتعاقب القيادات على أداء الموظفين كانت بقدر كبير بها من الصعوبة على الباحث ، حيث كانت تلك العملية لا تخلوا من شح الموارد العلمية وقلة الدراسات و الرسائل السابقة حول مضمار هذا الموضوع في معظم المصادر مثل المكتبات العلمية ومحركات البحث الإلكتروني الموجودة في سلطنة عمان ، هذا ما يعزوه الباحث إلى قلة الدراسات حول هذا الموضوع وعدم الالتفات حوله، ظنا بعدم أهميته وليس هناك جدوى منه!. ايضا لاحظ الباحث من خلال تصفحه في الادبيات السابقة حول موضوع أثر التخطيط لتعاقب القيادات على أداء الموظفين كانت تشير على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بينهما ، وأن تلك العلاقة كانت علاقة ترابطية بينهما. كما أن تلك الادبيات توصي ان يكون نظام تعاقب القيادات في المؤسسات الحكومية يعتمد على التخطيط السليم و المنافسة المعتمدة ذات الأسس والأبعاد الواضحة، كما يجب الاستعداد في بناء الصف الثاني من القيادات بالتدريب و التأهيل وصقل المهارات القيادية للمرشحين. ومن خلال النتائج والتحليل عبر الأنظمة المستخدمة في هذا البحث يستنتج الباحث ان عملية التخطيط لها دور فعال في حفظ ديمومة المؤسسة، وذلك من خلال الاستعداد لكل الظروف الممكن حدوثها في المؤسسة مثل قلة الموظفين أو فراغ المناصب القيادية التي تكلف المؤسسة الكثير من الجهد والوقت والمال حين حدوثها المفاجئ، كما استنتج الباحث من خلال النتائج ان عملية التعاقب في القيادات او في المناصب الوظيفية لها دور فعال في ضخ دماء جديدة في المؤسسات تأتي بأفكار ومواهب ترفع من مستوى الإنتاجية في المؤسسة ، كما انها تحفز وتنشط بعض الجمود الموجود سابقا في المؤسسة وذلك من خلال خلق جو من الحركة الانتاجية

الجديدة. ايضا من خلال النتائج استنتج الباحث ان الأداء الوظيفي مرتبط ارتباط عميق مع القيادة الموجودة، فعندما تكون القيادة فعالة تجد الانتاجية مرتفعة والعكس صحيح، كما ان تأثير القيادة لها دور جوهري في حفظ استقرار الموظفين ورفع روح الانتماء لديهم داخل المؤسسة. وهنا يوصي الباحث أن يكون في كل مؤسسة قسم يختص بجانب التخطيط لتعاقب القيادات ويصدر تقارير عن كيفية سير عملية التعاقب وآلية الترشيح للمناصب المراد شغلها. كما يوصي الباحث بعدم إهمال جانب التحفيز لدى الموظفين والذي بدوره يرفع من الأداء ويزيد من الإنتاجية. ومن الأقوال المأثورة عن ابراهيم الفقي " القيادة هي فنّ اتخاذ القرار " ، ايضا قول نابليون بونابرت " القدرة على حفظ الاتزان في الطوارئ ووسط الاضطرابات وتجنب الذعر هي العلامات الحقيقية للقيادة" من بين اسطر هذه الأقوال المأثورة يختم الباحث بقوله أن عالم القيادة ليس فقط الحصول على المنصب والتعلّي عليه بل هو حياة من الأمانة والمسؤولية والدفاع والتفاوض والحرص على المؤسسة والرقى بها ومن عليها.

المراجع:

- الزهراني أحمد، (2021) تخطيط التعاقب الوظيفي ، منصة عالم الموارد البشرية، رؤية 2030 المملكة العربية السعودية.
- البواردي، فيصل بن عبد الله محمد، (2017) تحديات خطط تعاقب القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية .المجلة العربية للإدارة 218-195، (2)37 .
- الجودي محمد العلي، تفعيل الأداء المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال قيادة فعالة، دراسة حالة: مؤسسة طبية بلاست -الجلفة -مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2008/2007، ص77.
- الجوري، 2015، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية ، دراسة ميدانية في وزارة الزراعة السورية.
- الخمايسة، عمر، أبو زهرة، شهد (2019). الذكاء الاجتماعي وعلاقته بمستوى الأداء الوظيفي لدى مرشدي و مرشدات مديرية تربية وتعليم منطقة عمان الثالثة. دراسات العلوم التربوية.46(1)، 253 – 270.
- الداود ، حسن، (2020) التخطيط للتعاقب الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة شقراء و القصيم في ضوء نموذج روثويل للتعاقب الوظيفي . مجلة جامعة شقراء (13).136-194.
- الشهراني، نوره عبدالله حزام ،عسيري، زهرة محمد أحمد ، (2021) تخطيط التعاقب القيادي وفق رؤية (2030)، إثراء المعرفة للمؤتمرات والأبحاث (276 – 267)، مكة المكرمة.

- العزري، عبدالله ، (2022) جريدة الوطن/ آراء / تخطيط التعاقب الوظيفي الحكومي وأهميته، سلطنة عمان
- المرقتن ، حمد موسى، (2021) تخطيط تعاقب القيادات في وزارة التربية والتعليم وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر مديري المدارس في محافظتي عمان والزرقاء .مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية،(3)29 .
- بلال، زروق، وكشوب، أحمد، (2020) أثر الأخلاقيات الإدارية على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية بمحافظة ظفار بسلطنة عمان، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية،4(4)51-68 .
- تفريح أمال، هادي نور الهدى، (2020) .(النمط القيادي وأثره على أداء الموظفين Doctoral dissertation, جامعة احمد دراية-ادرار .
- الشهري، نورة زايد عبدالرحمن ، (2021). دور تطبيقات نظم الجدارة في تطوير أداء مؤسسات التعليم العام بالمملكة العربية السعودية: رؤية استشرافية .مجلة كلية التربية (أسيوط. 261-227, (6)37,)
- طافر مريم، بومجبرك أحلام، (2019) القيادة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي (Doctoral dissertation).
- عبدالباقي حياة. (2019). علاقة القيادة الإدارية بتحسين الأداء الوظيفي للعاملين سوريا.
- عبدالعزيز، خميس (2019) الخبرة الامريكية في تخطيط التعاقب القيادي بمدارس التعليم العام و إمكانية الإفادة منها في مصر، مجلة الإدارة التربوية (24)،14-164.

- عثمان، إيهاب بدوي كمال الدين زكي ،(2020) أثر تخطيط التعاقب القيادي على الانتماء العاطفي: دراسة ميدانية على شركات قطاع الأدوية المصري، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية (1147 -1184)، جامعة قناة السويس - كلية التجارة بالإسماعيلية، مصر.
- عواطف سليمان، أثر الإدارة بالأهداف والقيم في تفعيل الأداء المتميز، دراسة حالة: المؤسسة الوطنية سوناطراك -مديرية الصيانة بسكرة- مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2009/2008، ص39.
- غنيم ، صلاح الدين عبدالعزيز،(2016) التخطيط للتعاقب القيادي في الأجهزة الحكومية، جمعية الثقافة من أجل النشر، س16 ، ع100.
- قصي شريم.(2022). أنواع المؤسسات الحكومية العامة/ <https://mawdoo3.com/>
- قطيشات، القضاة، محمد، دلال، (2018) أنموذج مقترح لتقييم الأداء الوظيفي لموظفي الجامعات الأردنية الحكومية استنادا إلى قواعد القيادة الأخلاقية ، دراسات العلوم التربوية، 45(4)، 521- 541.
- كردي أحمد السيد، 2010، علم الإدارة - مفاهيم الإدارة - المسار الوظيفي، عناصر إدارة الأداء والعوامل المؤثرة عليها مصر.

Abdullahi, M. S., Raman, K., & Solarin, S. A. (2021). Mediating role of employee engagement on the relationship between succession planning practice and employee performance in academic institutions: PLS–SEM approach. *Journal of Applied Research in Higher Education*.

Aldulaimi, S. (2017). The role of leadership improvement with succession planning. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 5(6), 468–476.

Donner, E., Gridley, D., Ulreich, S., & Bluth, E. (2017). Succession planning and management: the backbone of the radiology group’s future. *Journal of the American College of Radiology*, 14(1), 125–129.

Gulzar, S., & Durrani, A. (2014). Impact of succession planning on employee engagement in telecommunication sector in Rawalpindi, Pakistan. *European Journal of Business and Management*, 6(37), 274–281.

LeCounte, J. F. (2020). Founder–CEOs: Succession planning for the success, growth, and legacy of family firms.

LeCounte, J. F., Prieto, L. C., & Phipps, S. T. CEO Succession Planning and Organizational Performance: A Human Capital Theory Approach.

Pandey, S., & Sharma, D. (2014). Succession planning practices and challenges: study of Indian organizations. *Procedia Economics and Finance*, 11(3), 152–165.

قائمة الملاحق

أسماء المحكمين

م	الاسم	المسمى الوظيفي	الجهة
1	د. محمد بن محب بن زغول الشامي	محاضر أول	جامعة التقنية والعلوم التقنية
2	د. حافظ بن سعيد الرحبي	محاضر دراسات تجارية	جامعة التقنية والعلوم التقنية
3	د. سالم بن عامر الراشدي	محاضر دراسات تجارية	جامعة التقنية والعلوم التقنية
4	د. عبدالله بن عديم المسكري	استاذ هندسة	جامعة التقنية والعلوم التقنية

Sultanate of Oman

سلطنة عُمان

A'Sharqiyah University

جامعة الشرقية

College of Business

كلية إدارة الأعمال

MBA Program–Administration – COBA برنامج الماجستير في إدارة الأعمال

استبانة البحث

أثر تخطيط تعاقب القيادات على أداء الموظفين في المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان

أخي الموظف / أختي الموظفة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

كما يعلم الجميع أن أحد طرق استقطاب المعلومات في البحوث العلمية هي الاستبانات ، وقد اختار الباحث هذه الاستبانة بعنوان: أثر تخطيط تعاقب القيادات على أداء الموظفين في المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان ، والتي تأتي أحد مقررات دراسة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص (القيادة) بجامعة الشرقية، حيث يجد الباحث أن الاستبانة تلبى عملية التحليل و إظهار النتائج التي تكتمل بها عناصر البحث. أخي الموظف أختي الموظفة يضع الباحث بين أيديكم هذه الاستبانة التي قد تأخذ في حلها أقل من 10 دقائق ، مؤكداً على أن تكون كل المعلومات التي سوف تدلون بها محط ثقة وسرية تامة وتستخدم للغرض الأكاديمي والعلمي.

راجين منكم التكرم بتعبئة الاستبانة، ولكم جزيل الشكر والتقدير.

أخوكم الطالب: يوسف بن سعيد الرواحي

إشراف الدكتور: هايل عبدالمولي طشطوش

البيانات الشخصية و الوظيفية:

الجنس: ذكر أنثى

الفئة العمرية:

أقل من 30 سنة من 30 - 39 سنة من 40 - 49 سنة
 من 50 - 59 سنة أكثر من 60 سنة

الحالة الاجتماعية:

متزوج أعزب غير ذلك

سنوات الخبرة العملية:

أقل من 3 سنوات 3 سنوات - أقل من 10 سنوات من 10 سنوات - أقل من 20 سنة
 من 20 سنة - 30 سنة أكثر من 30 سنة

المؤهل التعليمي:

أقل من الدبلوم العام الدبلوم العام الدبلوم التقني البكالوريوس وما يعادلها
 الماجستير وما يعادلها الدكتوراه وما يعادلها

الوظيفة:

كاتب شؤون إدارية فني أخصائي رئيس قسم مدير عام

أسئلة محاور موضوع البحث

يرجى وضع العلامة على الإجابة التي تراها مناسبة والتي يأتي تقييمها على النحو الآتي:

1- غير موافق بشدة ، 2- غير موافق ، 3- محايد ، 4- موافق ، 5- موافق بشدة

التخطيط:

1. تقوم إستراتيجية التخطيط وفق الرؤية الأساسية للدولة؟

غير موافق بشدة غير موافق محايد موافق موافق بشدة

2. إستراتيجية التخطيط تتم وفق مشاركة الجميع (الحكومة، المؤسسات و أفراد المجتمع)؟

غير موافق بشدة غير موافق محايد موافق موافق بشدة

3. سياسة التخطيط لا يمكن الاستغناء عنها في المؤسسات الحكومية؟

غير موافق بشدة غير موافق محايد موافق موافق بشدة

4. جميع الموظفين في المؤسسات الحكومية يدركون معنا التخطيط وأهميته؟

غير موافق بشدة غير موافق محايد موافق موافق بشدة

5. بدون التخطيط سوف تكون هناك عشوائية وعدم انتظام في العمل ؟

غير موافق بشدة غير موافق محايد موافق موافق بشدة

تعاقب القيادات:

1. تعاقب القيادات في المؤسسات الحكومية يقوم وفق الحاجة؟
غير موافق بشدة غير موافق محايد موافق موافق بشدة
2. يعتمد برنامج تعاقب القيادات على الأفضلية وليس على المحسوبية؟
غير موافق بشدة غير موافق محايد موافق موافق بشدة
3. تعاقب القيادات يساعد على تجديد الدماء داخل المؤسسة؟
غير موافق بشدة غير موافق محايد موافق موافق بشدة
4. تعاقب القيادات يساعد المؤسسة على زيادة الإنتاجية؟
غير موافق بشدة غير موافق محايد موافق موافق بشدة
5. تعاقب القيادات يخلق جوا من الأمان الوظيفي للموظفين؟
غير موافق بشدة غير موافق محايد موافق موافق بشدة
6. سياسة تعاقب القيادات تقوم على نظام التدوير المستمر وليس الثابت؟
غير موافق بشدة غير موافق محايد موافق موافق بشدة
7. تعاقب القيادات يخلق فرصا وشواغر وظيفية للموظفين داخل المؤسسة؟
غير موافق بشدة غير موافق محايد موافق موافق بشدة

الأداء الوظيفي:

1. توجد علاقة عكسية بين تعاقب القيادات والأداء الوظيفي؟
غير موافق بشدة غير موافق محايد موافق موافق بشدة
2. أداء الموظفين هو المحرك الأساس للقيمة السوقية للمؤسسة؟
غير موافق بشدة غير موافق محايد موافق موافق بشدة
3. عدم وجود تعاقب القيادات قد يخلق نوعا من ضعف الأداء لدى الموظفين؟
غير موافق بشدة غير موافق محايد موافق موافق بشدة
4. أداء الموظفين يحدد مستوى القيادة واستمرارية المؤسسة؟
غير موافق بشدة غير موافق محايد موافق موافق بشدة
5. معايير تقييم الأداء تساعد الموظفين على رفع إنتاجيتهم؟
غير موافق بشدة غير موافق محايد موافق موافق بشدة
6. فترة تقييم الأداء بالشكل السنوي مناسبة للمؤسسة والموظفين؟
غير موافق بشدة غير موافق محايد موافق موافق بشدة