

## أثر تطبيق استراتيجية التخطيط للتعاقب القيادي في تحقيق استدامة منظمات الأعمال (دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع الأعمال)

### The Impact of Applying the Leadership Succession Planning Strategy in Achieving the Sustainability of Business Organizations (Field Study Applied to the Business Sector)

إعداد: الدكتورة/ رنا عبد الله الدوسري

دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة لينكولن، ماليزيا

Email: [mwbedo@hotmail.com](mailto:mwbedo@hotmail.com)

الدكتور/ تيليسوندارام إيه إل أروموجام (Dr. Thillaisundaram A/L Arumugam)

دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة لينكولن، ماليزيا

الدكتور/ محمد أنس شمسي

دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة بورغوني، ديجون، فرنسا

#### المخلص

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق استراتيجية التخطيط للتعاقب القيادي في تحقيق استدامة منظمات قطاع الأعمال في المملكة العربية السعودية. وتحديد العلاقة بينهما، ومدى وعي منظمات الأعمال باستراتيجية تخطيط التعاقب القيادي واستدامة المنظمات الأعمال وما هي المتطلبات الأساسية التي يجب العمل على تخطيطها وتنظيمها وتنفيذها للوصول إلى تطبيق الأمثل لاستراتيجية التخطيط للتعاقب قيادي، وذلك سعياً لتحقيق نتائج ملموسة في تحقيق استدامة المنظمة. ونلاحظ أن في أزمة كورونا انهارت الكثير من المنظمات التي لم تكن لها القدرة على التكيف السريع مع هذه التغييرات التي واكبت هذه المرحلة. وذلك لعدة أسباب وأهمها من وجهة نظر الباحثة عدم فعالية تخطيط التعاقب القيادي الذي انعكس في ضعف أدائها وقيادتها للمنظمة بسبب عدم توفير القيادات الملائمة التي تتولى قيادة المنظمة في تلك التغييرات الحادة التي اتسمت فيها تلك الفترة. وتتمثل مشكلة الدراسة في استقصاء عن درجة تطبيق استراتيجية تخطيط التعاقب القيادي في تحقيق استدامة منظمات الأعمال من وجهة نظر القادة والعاملين بالمنظمة الأعمال الخاصة بالدراسة الحالية وتم استخدام المنهج التحليلي الوصفي، وتصميم أداة القياس (الاستبيان) وتوزيعها على عينة عشوائية طبقية من العاملين لدى قطاع الأعمال موضع الدراسة، واستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS للاختبار فرض الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية إيجابية بين تطبيق استراتيجية التعاقب القيادي من خلال معايير الأربعة (تخطيط المسار الوظيفي، وتمكين العاملين، تقييم الأداء، الجدارات الوظيفية) وبين تحقيق استدامة منظمات الأعمال وفق معايير الاستدامة الوطنية وتعني هي ان تكون في منظمات الأعمال في موازنه بين أرباحها اقتصاديا وبين ما تقدمه للمجتمع اجتماعيا وما تسهم فيه من المحافظة على البيئة الطبيعية.

الكلمات المفتاحية: القيادة، التخطيط، الاستراتيجية، الاستدامة، الأعمال

## The Impact of Applying the Leadership Succession Planning Strategy in Achieving the Sustainability of Business Organizations (Field Study Applied to the Business Sector)

### Abstract:

The study aimed to find out the effect of applying the leadership succession planning strategy in achieving the sustainability of the business sector organizations in the Kingdom of Saudi Arabia. Determining the relationship between them, the extent to which business organizations are aware of the leadership succession planning strategy and the sustainability of business organizations, and what are the basic requirements that must be planned, organized and implemented in order to reach the optimal application of the leadership succession planning strategy, in order to achieve tangible results in achieving the sustainability of the organization.

The research problem started from a question that is often asked by many managers and researchers, centering on what is the dividing criterion that organizations need to achieve a proper and effective balance between economic, social and environmental goals, which is represented by the concept of sustainability. We note that in the Corona crisis, many organizations collapsed that did not have the ability to quickly adapt to these changes that accompanied this stage. This is for several reasons, the most important of which, from the researcher's point of view, is the ineffectiveness of leadership succession planning, which was reflected in the poor performance and leadership of the organization due to the lack of adequate leadership. Which assumes the leadership of the organization in those sharp changes that characterized that period. The problem of the study is to investigate the degree of implementation of the leadership succession planning strategy in achieving the sustainability of business organizations from the point of view of the leaders and employees of the business organization for the case study. The study, and the use of the SPSS statistical analysis program to test the study hypothesis, The study concluded that there is a direct positive relationship between the implementation of the leadership succession strategy through its four criteria (career path planning, employee empowerment, performance appraisal, and job competencies) and achieving the sustainability of business organizations according to national sustainability standards, which means being in business organizations in balancing their profits. Economically and between what it offers to society socially and what it contributes to in preserving the natural environment.

**Keywords:** Leadership, Planning, Strategy, sustainability, Business

## 1. المقدمة

مع فقدان استقرار النظم الاقتصادية عالمياً، وما ألت إليه من تغييرات في طبيعة الهياكل التنظيمية للمنظمات الأعمال باختلاف أنواعها ومجالاتها، إضافة إلى تغييرات في عناصر البيئة الخارجية لها. (المارد-2015) والتي واكبت عصر العولمة، كل هذه التغييرات جعلت المنظمات الأعمال أمام محك حاد يهدد كيانها التنظيمي بزوال، وهذا ما حدث فعلاً أيضاً خلال فترة جائحة كورونا عام والتي بدأت ملامح هذه الجائحة من أواخر عام 2019 م واشتدت في عام 2020م التي هزت العالم أجمع، ونتج عن ذلك انها ضربت اقتصاد الدول، وأفلست على أثرها الكثير من المنظمات الأعمال خلال ذلك الوقت.

وإفلاس منظمات الأعمال وزوالها يعني انعكاس ذلك سلباً على المجتمع المحلي لما له أهمية دور في استثمار الموارد المتاحة وتنمية المصادر جديدة للطاقة وإدارة عمليات الإنتاج الثروة القومية والحفاظ عليها وتنميتها وهذا ما يتجلى من قيمة المنظمات هو تحقيق أهداف أفرادها بالمجتمع المحلي، من خلال سن خطط استراتيجية تسعى لتحقيق أهم أهدافها وهي تحقيق استدامتها (الشهري -2021) لذلك أولت الأنظمة العالمية نظام التعاقب الوظيفي في انتقاء القيادات أهمية خاصة وخصصت له من الوقت والموارد الكافية لارتباط مستقبل الشركات بالقيادات المستقبلية (مندور، الشحات، محمود -2017). وقد ظهر مفهوم تخطيط التعاقب القيادي ببداية الثمانينات من القرن العشرين تزامناً مع الوعي الكبير لمجتمع الأعمال الذي كان بحاجة لإعداد خطة تعاقب للقيادة باعتبار أن القيادة الفعالة هي القلب النابض للمنظمات التي تسعى لتحقيق الاستدامة في مشاريعها الكبيرة ذات الأمد الطويل. (Collins، 2001، p. 43).

من هنا نلاحظ أن التخطيط لتعاقب القيادات بدأت كفلسفة إدارية ومنهجية لتحديد وتعزيز القدرات والخبرات الإدارية للأفراد العاملين لديهم ذوي المقدرة على شغل مناصب قيادية في بيئة العمل (Keller،2018:10).

ثم أصبح استراتيجية تعاقب القيادي على قائمة الأولويات الخطة الاستراتيجية لشركات الكبرى ودشنتها من ضمن خططها الإدارية كالعملية استراتيجية شاملة (Rothwell، 2005، p. 31).

وقد سعت المملكة العربية السعودية من خلال رؤية 2030 على دعم القطاعات الأعمال وتطويره، تعزيز دوره في النهوض بالمجتمع واداء مسؤوليته الاجتماعية، بما يسهم في تحقيق استدامة الاقتصاد الوطني، كما يسهم في إيجاد فرص عمل مناسبة ومحفزة لأفراد المجتمع، ليتمكنوا من بناء مستقبلهم المهني.

كذلك من ضمن الجهود التي قامت بها المملكة العربية السعودية في دعم قطاعات الأعمال هو صناعة استراتيجية اقتصادية جديدة تتمثل في فكرة توطيد الاستثمارات. كذلك عملت على وضع معايير تحقيق الأهداف ذو طابع تنافسي وهو الوصول بأقصى كفاءة وفعالية ممكنة في أقل وقت ممكن، إلى المستويات العالمية، ويبدأ ذلك من خلال تحقيق الهدف الأهم، وهو ترسيخ دعائم الاستدامة بمعايير وطنية نموذجية صحيحة.

فالقيادة نحو الاستدامة اقتصادياً تتمثل بتشجيع ودعم وتنويع الاستثمارات الصناعية والتجارية والخدمية التي تساهم في دفع حركة التنمية الاقتصادية، والاجتماعية إلى الأمام بكفاءة، وفعالية،

وخلق هذا الاقتصاد القائم على المعرفة هو أنجاح تخطيط لتعاقب القيادي من أجل تنفيذ الرؤية، وتحقيق الريادة في استدامة المنظمات الذي بدوره يحقق الرفاهية الاقتصادية لذلك فموضوع تخطيط تعاقب القيادي والعمل على بناء صف ثاني من القيادات، من الموضوعات الهامة والمتقدمة في منظمات الأعمال.

### 1.1. مشكلة البحث

لا شك أن ما يشهده العالم اليوم من تغييرات متسارعة وما أدى إليه من تحديات اقتصادية وسياسية وإدارية، تفرض علينا نوعاً من الترقب فيما يحدث حولنا وتجعلنا نتساءل ماذا عن مستقبل القريب والمستقبل البعيد لمنظمات قطاع الأعمال؟ وكيف تستطيع منظمات القطاع الأعمال مواجهة هذه التغييرات وتحدياتها؟ وهل لديها موارد مؤهلة للتعامل مع هذه التغييرات؟

انطلقت مشكلة البحث من تساؤل غالباً ما يردده كثير من المديرين والباحثين، يتمحور حول ما هو المعيار الفاصل الذي تحتاجه المنظمات الأعمال لتحقيق حالة التوازن السليم والفعال بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والتي تتمثل بمفهوم الاستدامة؟ (Suriyankietkaew & Avery, 2016:1) ونلاحظ أن في أزمة كورونا انهارت في الكثير من منظمات الأعمال التي لم تكن لها القدرة على التكيف السريع مع هذه التغييرات التي واكبت هذه المرحلة. وذلك لعدة أسباب وأهمها من وجهة نظر الباحثة عدم فعالية تخطيط التعاقب القيادي الذي انعكس في ضعف أدائها وقيادتها للمنظمة بسبب عدم توفير القيادات الملائمة التي تتولى قيادة المنظمة في تلك التغيرات الحادة التي اتسمت فيها تلك الفترة، إضافة إلى عدم قدرة المنظمات الأعمال على التكيف والمرونة مع التغييرات ومحاولة مواكبة هذا التغيير، في الوقت التي قفزت منظمات أعمال نحو استغلال المرحلة وتحقيق الثروات سقطت الكثير من المنظمات الأعمال وافلست وذلك لعدة احتمالات تراها الباحثة من خلال ما قرأت أما تكون نتيجة تعيين جدارات قيادية غير ملائمة لطبيعة وتوجه المنظمة، أو توظيف قياده متصلبة وغير متزامنة مع التغييرات الحديثة، أو انه تم انتقاء قيادة من خلال ميزة الاقدمية وليس الكفاءة والجدارة، أو بسبب انه تم انتقاء قادة بشكل عشوائي بدون مؤهلات بسبب العجز في استقطاب او المحافظة على المواهب من الموظفين.

كذلك لا ننسى أيضا احتمال ان بقاء القيادات الناجحة في حقبة معينه في مناصبها لسنوات أحيانا كان يحول دون إعطاء للجيل التالي أو الكوادر الشبابية فرصة لتولي المهام والوظائف القيادية التي من شأنها أن تطور قدراتهم الشخصية والعملية وتدريبهم على القيادة وهذا أثر سلباً في سنوات القليلة الماضية على عدم وجود صف ثاني من القيادات مؤهل لقيادة العمل داخل المنظمة وبالتالي تولي هذه المناصب قليلو الخبرة والكفاءة فلم يحسنوا إدارتها مما أنتج العديد من المشكلات (غنيم، 2016، ص5). هذا ولا يوجد في الفكر العربي عموماً وفي الممارسات الإدارية أيضاً اهتمام حقيقي وجاد وعلمي بقضيه تكوين القائد البديل حتى لو خلصت النوايا. فمزال القادة يكتشفون بالصدفة والمديرون العظام يصلون إلى المراكز من دون تخطيط المنهج وتخطيط وظيفه سليم وتلك هي قضيه من القضايا ان قادتنا العظام يكتشفون بالصدفة (عفيفي، 2004، ص3)

ومن هنا نلاحظ أن فكرة تحقيق استدامة منظمات الأعمال يعتمد من درجة الاولى (بحسب ما ترى الباحثة) على تحقيق استدامة القيادة لديها وفي ضوء ذلك يمكن بلورة الدراسة في التساؤلات التالية:

1- ما واقع تطبيق استراتيجية التخطيط لتعاقب القيادي وتحقيق استدامة في منظمات قطاع الأعمال؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي الاسئلة التالية:

- أ- ما طبيعة العلاقة بين تطبيق استراتيجيات تخطيط التعاقب القيادي وبين تحقيق استدامه منظمات الأعمال من وجهه نظر افراد عينه البحث؟
- ب- ما مدى علاقة بين وعي موظفين منظمات الأعمال بدور تخطيط التعاقب القيادي في تحقيق استدامه المنظمات واختلاف (النوع والعمر والمستوى التعليمي والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة)؟
- 2- ما درجه الوعي بأهمية ممارسه الاستدامة في منظمات الأعمال من وجهه نظر عينه البحث؟
- 3- ماهي المؤشرات التي تدل على تطبيق منهجيه الاستدامة وفق معايير الوطنية العامة في المملكة العربية السعودية لدى منظمات الأعمال؟
- 4- وما هي أكثر ممارسات الاستدامة تطبيقا من وجهه نظر افراد عينه البحث في منظمات الأعمال؟

## 2.1. أهمية الدراسة

أهميتها من الاعتبارات العلمية والتطبيقية:

- 1- حداثة الدراسة التي تناولت متغيرات البحث (استراتيجية التخطيط لتعاقب القيادات واستدامة منظمات الأعمال) لكونها من الموضوعات الحديثة التي تتعلق برؤية 2030 بالمملكة العربية السعودية.
- 2- تعتبر هذه الدراسة من الدراسات العربية القليلة التي سعت للربط بين تطبيق استراتيجيات تخطيط لتعاقب القيادات وأثره على تحقيق الاستدامة للمنظمة قطاع الأعمال.
- 3- أن تسهم هذه الدراسة في معرفة طبيعة العلاقة بين استراتيجيات تخطيط تعاقب القيادات وتحقيق الاستدامة للمنظمات الأعمال
- 4- تحمل هذه الدراسة في مضمونها أهمية تطبيقية لمنظمات الأعمال عبر تسليطها الضوء على موضوع حيوي وهام وهي استراتيجيات تخطيط التعاقب القيادات ودورها في تحقيق استدامة منظمات الأعمال
- 5- إمكانية استفادات منظمات الأعمال المهتمة بتطوير اعمالها نحو الاستدامة، من نتائج هذه الدراسة من خلال تبني السياسات التي تدعم استراتيجيات تخطيط لتعاقب القيادات.

## 3.1. أهداف البحث

- 1- تقديم إطار نظري لمتغيرات الدراسة الحالية (استراتيجية التخطيط لتعاقب القيادي، استدامة منظمات الأعمال).
- 2- تحديد طبيعة العلاقة بين تطبيق استراتيجيات تعاقب القيادي من خلال معايير مسار الوظيفي - تقييم الأداء تمكين العاملين -الجدارات الوظيفية) وتحقيق استدامة منظمات الأعمال.
- 3- التعرف على علاقة (النوع -العمر -المؤهل الأكاديمي -المسمى الوظيفي -سنوات الخبرة) بالوعي بأهمية تطبيق استراتيجيات تعاقب القيادي في تحقيق استدامة منظمات الأعمال.
- 4- التعرف على مدى وعي المنظمات (محل الدراسة) بأهمية تحقيق الاستدامة بالمنظمات الأعمال

5- توصيف كيفية بناء منظمات اعمال مستدامة وفق معايير الاستدامة الوطنية وما أهم مؤشرات.

6- تقديم مجموعة التوصيات لتطوير استراتيجية التخطيط التعاقب القيادي

#### 4.1. فرضيات الدراسة:

من خلال مشكلة الدراسة يمكن صياغة الفروض كما يلي:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 > a$ ) بين تطوير المسار الوظيفي وتحقيق استدامة المنظمة

H2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 > a$ ) بين تمكين العاملين وبين تحقيق استدامة المنظمة.

H3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 > a$ ) بين الجدارة الوظيفية وبين تحقيق استدامة المنظمة.

H4- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 > a$ ) بين تحقيق تقييم الأداء وبين تحقيق استدامة المنظمة.

H5- توجد فروقات ذات دلالة إحصائية حول استجابة المبحوثين للمتغيرات الشخصية التالية (المسمى الوظيفي -سنوات الخبرة

-المؤهل العلمي -العمر -النوع)

#### 2. الإطار النظري:

##### مفهوم تخطيط تعاقب القيادات

جاء مفهوم تخطيط التعاقب القيادي كاستراتيجية للمحافظة على استمرارية القيادة واستدامتها في المنظمات بالحاضر والمستقبل، ويعد اولويه من اولويات القيادة الحالية. حيث ان القادة ذوي الكفاءة هم الذين يعرفون أن البشر هم الثروة الحقيقية لأي منظمه. وأن العمل على تحفيزهم، وإخراج قدراتهم يساعد المنظمات والمؤسسات والشركات واي نوع من التنظيمات الإدارية، على استمرارها والتقدم كما يجب على القائد ان يدرك ان لكل شخص جانب من الابداع لذا يجب عليه تعهد مرؤوسيه بالرعاية والعمل على تطوير امكانياتهم وتوسيع مدركاتهم وتشجيعهم على التعلم المستمر.

تناولت التخطيط تعاقب القيادات عدة مفاهيم لكنه لوحظ عدم وجود اتفاق حول مفهوم تعريف تخطيط التعاقب القيادي حيث عرف على انها عملية مستمرة ديناميكية لتعريف قياس وتطوير المواهب القيادية والتقييم وتطوير وادراك مساهمات الرئيسية لتحقيق استراتيجية المنظمة المستقبلية والاحتياجات التشغيلية ( Kimball,2005 )

وقد عرف الدليمي ( Aldulaimi,2017;470) بأنها خطه تضعها المؤسسة لإعداد الأفراد العاملين فيها وتأهيلهم لتولي عملية القيادة في اللحظة ترك او مغادره القائد منصبه اما بسبب المرض او الانتقال إلى مؤسسات او تقاعد او الترقية بشكل يضمن استمراره العمل بكفاءة وفاعليه.

### أهمية استراتيجية تخطيط التعاقب القيادي

جاءت استراتيجية التخطيط للتعاقب القيادي أهميتها هي من خلال المحافظة على استمراريته القيادة في الحاضر والمستقبل، فأى تنظيم إداري يعد أولويه من أولويات القيادة الحالية حيث أن القادة هم الذين يعرفون ان البشر هم الثروة الحقيقية لأي منظمة وان العمل على تحفيزهم واخراج قدراتهم هو مساعدة المنظمات على تثبيت دعائمها، وتطورها الذي يساعدها على الاستمرار والتقدم المنظمة، كما يجب على القائد ان يدرك ان لكل شخص جانب من الابداع لدى يجب عليه تعهد مرؤوسيه بالرعاية والعمل على تطوير امكانياته وتوسيع ممتلكاتهم وتشجيعهم على العمل المستمر.

كما يقول ماكس دبيري " ترك الارث هو إحدى المسؤوليات الأساسية للقيادة" فافضل القادة هم من يقودون اليوم وهم يفكرون في الغد من خلال التأكد من انهم يستثمرون في قاده المستقبل الذين سيكملون الطريقة من خلفهم (ماكسويل، 2012، ص 257 - 264)

### أهداف استراتيجية لتخطيط التعاقب القيادي

- 1- تحقيق الهدف الأسمى للمنظمة هي استمرارية الأداء المؤسسي حيث أن عملية تحديد المخاطر التشغيلية المرتبطة بفقدان موظف له دور حيوي ومستهدف في المنظمة لأي سبب يمكن أن يتسبب تأثير على إنتاجية وفعالية الأداء في المنظمة
- 2- تحقيق النمو للمنظمة على المدى الطويل
- 3- التفاعل والاستجابة السريعة للمتغيرات والظروف الخارجية المحيطة بنشاط المنظمة
- 4- تعزيز المشاركة الفعالة والقيم الأخلاقية على جميع المستويات بالمنظمة
- 5- تشجيع وتوطيد الحوار والاتصال الفعال بين جميع الإدارات وبمختلف المستويات التنظيمية.
- 6- وضع اهداف وتوجيهات لتنفيذ استراتيجيات التي تؤدي إلى تحقيق رؤية المنظمة والتطلعات التي تحقق استدامتها.

### رابعاً: مبادئ استراتيجية التخطيط للتعاقب القيادي:

#### ❖ كل من هايجزيفز وفينك في عام (2006)

هيكله المبادئ القيادة المستدامة واخراجها بنمط جديد واصدارها بكتاب يحمل اسم القيادة المستدامة، وقد تم مناقشة القيادة بشيء من التفصيل بالشكل الجديد في إطار التطور الطبيعي والتطور البشري وذلك عن طريق ربط النظرية بممارستها وهي تكون على النحو التالي:

- العمق: القيادة من اجل التعلم ورعاية الاخرين من خلال تعلم عميق وليس اختبارات سطحيه.
- الطول: من خلال انها تحفظ وتحمي وتطور الجوانب الأكثر قيمة للحياة والتعلم عبر مرور الوقت ونقلها من قائد إلى اخر ويشير إلى ان القيادة المستدامة اجراء مستمر.

- **الاتساع:** حيث تطورها يعتمد على قياده الآخرين فالقائد لا يسعه ان يكون قائد على عدد قليل من الناس وفي ذات الوقت فانه في عالم معقد. لا يمكن لقائد واحد ان يسيطر على كل شيء ومن هنا يرى (هاريجزيفز، وفينك) أن القيادة المستدامة لا بد ان يراها الناس انها تمارس نوع من القيادة الموزعة الواسعة.

- **العدل:** فهي لا تعتمد على انجازات الغير في المنظمات المحيطة، ولا تزدهر على حساب المنظمات بل ان هناك تعاون مشترك بين المنظمات، ويعني ان يحاول القائد المستدام ان يقلل من الضرر الذي يمارس على البيئة المحيطة.

- **التنوع:** التعلم يتم في مناخ من التنوع وتوفير الضمان وترابط اجتماعي فالقائد المستدام يحتاج إلى أن يفهم بأن المنظمات التي يقودها نظام حي معقد التركيب.

- **سعة التدبير:** كشف وتطوير ومكافأة المواهب في مرحلة مبكرة من حياة الفرد، فالقائد المستدام عليه ان يطور الموارد الطبيعية والبشرية ولا يستنفذها إنه يجدد الطاقة.

#### خامسا: متطلبات استراتيجية التخطيط للتعاقب القيادي:

ويشير (Shand، 2010) إلى أن هناك خمسة عناصر لإدارة عملية تأهيل القيادات الصف الثاني وهي كالتالي:

- 1- تحديد المواقع القيادية التي من المهم ان تخضع لعملية تخطيط للتأهيل الاداري، ويجب الاخذ بعين الاعتبار الامور التالية:
  - هل الموقع الوظيفي حساس لعمل المنظمة، وهل في حاله مغادرة شاغله او تعييه بصوره مفاجئة تكون المنظمة في خطر؟
  - هل الوظيفة من نوعه الوظائف التي يكون المرشح التالي معروف بشكل طبيعي؟ حيث تتركز معظم المنظمات على كبار المدراء والمشرفين في مستوى ثاني في عملية التعاقب القيادي بعد الرئيس التنفيذي والذي بعده بالمستوى الاول.
  - هل شاغل الوظيفة حاليا يمتلك قدر كبير من المعرفة حول الاجراءات والعمليات والركيزة بالمنظمة والتي ستفتقد عند مغادرته لموقعه الوظيفي؟ كأن تكون العديد من الإجراءات والمخرجات وآليات العمل غير محققة للأهداف التي رسمت لها.
- 2- تحديد المرشح والمرشحين لخلافه الموقع الوظيفي.
- 3- تحديد متطلبات الموقع الوظيفي والمقصود فهم متطلبات المواقع الوظيفية والتي يفتح مجال المعرفة المهارات والصفات التي من شأنها ان تكون مرجعا في عملية اختيار المرشحين في المستقبل ايضا ما يحتاجه قادة الصف الثاني من عناصر تأهيل وتطوير لمليء الشواغر المطلوبة.
- 4- إعداد وبناء الكفاءات التي يجب النظر لعملية التعاقب القيادي على انها عملية التخطيط لإعداد وبناء الكفاءات والمهارات اللازمة لتلبية الاحتياجات التنظيمية الحالية والمستقبلية، كما ان عملية التعاقب القيادي لا تدور حول من التالي فقط؟ وانما ما هي الخطوة التالية؟
- 5- تقييم التقدم المحرز والذي يفسره بيتر داركر "ما يمكن قياسه يمكن القيام به" لذا من الضروري على المنظمة ان تقوم بتقييم مدى التقدم الذي احرزته في الاتجاه المطلوب.

ويشير (Rothwell ، 2010، p372- 373) ان المكونات الرئيسية والنقاط التي يجب أن يشملها برنامج تخطيط لتأهيل القيادات الصف الثاني هي كالتالي:

ويشير (Rothwell ، 2010، p372- 373) ان المكونات الرئيسية والنقاط التي يجب أن يشملها برنامج تخطيط لتأهيل القيادات الصف الثاني هي كالتالي:

- 1- **الهدف من البرنامج:** لماذا نحتاج إلى هذا البرنامج حيث يجب الا يتم الافتراض ان جميع المدراء متفقيين على اهداف البرنامج بشكل طبيعي، وأنا قد نجد لكل مدير هدف وهذه الاهداف مختلفة لن تؤدي إلى نتائج فعالة.
  - 2- **النتائج المرجوة القابلة للقياس للبرنامج:** ما هي النتائج المرجوة من البرنامج والقابلة للقياس في خلال زمن؟
  - 3- **الاختصاصات والكفاءات اللازمة لنجاح الان:** ما هي نوعيه والمواصفات الاشخاص الذين نحتاجهم ليكونوا كأصحاب كفاءات وأداء عالي في العمل في كل الاقسام وجميع المستويات التنظيمية بالمنظمة.
  - 4- **الطريقة التي يتم قياس هذه الاختصاصات والكفاءات بها** مدى نجاح نظام إدارة الأداء المنظمة في قياس الاختصاصات والكفاءات الحالية؟ وذلك لأنه سيتم التشجيع والترويج فقط للناجحين في أعمالهم
  - 5- **الاختصاصات والكفاءات التي تحتاجها المنظمة للنجاح** في المستقبل وتحقيق استدامتها. ما هي مواصفات الاشخاص الذين نحتاجهم يكون أصحاب كفاءة واداء عالي في العمل في كل قسم وخلال جميع مستويات المنظمة لما يحقق اهدافها الاستراتيجية.
  - 6- **الطريقة التي يتم تقييم المرشحين المحتملين بها** كيف يمكن معرفه ان ذلك المرشح سينجح في المستقبل حيث انها مسؤوليه كبرى ان لم يستطيع المرشح النجاح؟
  - 7- **تضييق الفجوات** بحيث كيف يمكننا تضييق الفجوة بين أداء ومتطلبات الوظيفة الحالية والمستوى التنظيمي المرسوم او المحتمل الذي يقوم الموظف بشغله. ما الذي عليه معرفته والقيام به ليكون مستعدا لهذه المسؤوليات الكبرى من هذا المستوى الاعلى من التسلسل الاداري؟
  - 8- **تقييم النتائج** كيف يمكنني معرفه جهودنا لتضييق الفجوة بين ما هو موجود وما هو مأمول، بما يحقق المهمة ويتم انجاز الاهداف المرسوم قياسه.
  - 9- **أهم المعايير الاستراتيجية للتخطيط للتعاقب القيادي**
- وهنا ركز في بناء هذه الاستراتيجية على أربعة معايير تساهم في تحقيق استراتيجية التخطيط للتعاقب القيادي في منظمات الأعمال وهي:

اولا: تطوير المسار الوظيفي

ثانيا: تمكين العاملين

ثالثا: تقييم الأداء

رابعا: الجدارات الوظيفية

## ثانياً: استدامة منظمات الأعمال

## مفهوم الاستدامة

ويسلط هذا المفهوم الضوء على الاستدامة بوصفها ما يعرف بمصطلح ثلاثية (P) و(TBL) وهما وجهتي نظر مختلفة للمفهوم نفسه، وكثيراً ما تمت مناقشتها في أدبيات الاستدامة وأخيراً يبين الشكل أن الاستدامة هي جانب حاسم لاستمرارية الأعمال (Asif et al;2011 354).

حيث عرفت (ريم، 2017) الاستدامة: هي القياس والمراقبة على جوانب المؤسسة ككل بهدف معرفه كل الاحتياجات والنواقص التي يجب ادخالها او تعديلها في مختلف المجالات من اجل مواكبه التغيرات النوعية الحاصلة.

بذلك نجد مصطلح الاستدامة يتبنى المعنى من الحفاظ على النظم الحيوية متنوعة ومنتجة مع مرور الوقت، والاستدامة القدرة على حفظ نوعيه الحياة على المدى الطويل وهذا بدوره يعتمد على حفظ العالم الطبيعي والاستخدام المعقول للموارد الطبيعية. ويشمل مخرجات حيوية تتعلق في التنمية والتطوير وقد اصبحت مظلل العديد من البرامج التي تهدف إلى الجودة والبيئة الملائمة ورضا اصحاب المصلحة والاستجابة والابتكار والنمو والتوسع والاستقلال الامثل للموارد وبالنسبة للمنظمات الغير حكومية أصبح لزاماً عليها، وهي امكانيات احداث التغيير والتنمية المطلوبة التي تقي باحتياجات المجتمع الحالي من خلال منظومه بيئة اقتصاديه واجتماعيه تضمن الحفاظ على مقومات المجتمع للأجيال الحالية وكذلك المستقبلية.

## أهمية استدامة منظمات الأعمال

بأن الاستدامة هي المستقبل الوحيد للعالم والأعمال، لذلك فعلى منظمات الأعمال اليوم تبني مبادرة الاستدامة وعدم الركون إلى الواقع وانتظار الوقت لتأخذ الأمور مجراها. وأضاف مدير عمليات الشركة نفسها (S. D. Shibulal). وبسحب ما ذكر أن 62% من المديرين التنفيذيين شددوا أن استراتيجية الاستدامة ضرورية لتكون الشركات قادرة على المنافسة في عالم اليوم بينما يذهب 22% منهم إلى ستكون أمر أساسيا في المستقبل، وهو الامر الذي يعني أن هناك ميزة أساسية تنطوي عليها الاستدامة وهي تلك المتعلقة بكونها ميزه تنافسية للشركات التي تتبناها.

## أسباب استدامة الأعمال ودوافعها

أفضت التغيرات السريعة والمنافسة الشديدة في السوق المحلية والدولية إلى ضرورة تكثيف المنظمات مع بيئتها الخارجية عبر الاستجابة المناسبة، بتحملها لمسؤوليتها الاجتماعية والبيئية. وتوفير متطلبات حماية البيئة الطبيعية والاجتماعية. وقد حتمت تلك التغيرات تحسين المنظمات لأدائها البيئي غير تبني أنشطة استدامة الأعمال واستراتيجيتها، والتي من شأنها توفير الحماية للبيئة الطبيعية وعدم الإضرار بها. من هنا برزت العديد من الأسباب والدوافع الخارجية التي تدفع المنظمات باستمرار لتبني أنشطة استدامة الأعمال، بهدف تحسين أدائها البيئي ومن ثم تحسين قدرتها التنافسية، ومنها الامتثال للقوانين والمبادرات الدولية للحد من الظواهر الكونية والبيئية مثل ظاهرة الاحتباس الحراري، وزيادة وعي الزبائن والطلب المتزايد على المنتجات الصديقة للبيئة ورفض المجتمع للمنتجات الملوثة للبيئة والضارة بالصحة وضغوط أصحاب المصلحة والجماعات البيئية وقلة الموارد، وزيادة حدة المنافسة على أساس المنتجات الخضراء،

كما تضم الدوافع الكامنة للتوجه نحو استدامة الأعمال دوافع أخرى أهمها: الميزة التنافسية، والربحية، وزيادة ضغط أصحاب المصلحة، والمتطلبات القانونية، والمخاوف المتعلقة باهتزاز سمعة المنظمة، والأداء البيئي، والتحسينات الداخلية للمنظمة. وهذا يؤكد ما أشار إليه معظم الدراسات عن وجود عوامل خارجية وداخلية تدفع المنظمات باتجاه تبني مبادرة استدامة الأعمال، إذ أكدت هذه الدراسات إلى سلوك السوق والبيئة السياسية يعدان بوصفهما موجهات أو دوافع خارجية تقف وراء تبني مفهوم الاستدامة، أما الدوافع والموجهات الداخلية فتتمثل بثقافة المنظمة، ورسالتها وأهدافها، كما موضح.

### الأبعاد الرئيسية للاستدامة المنظمة

تتطوي الاستدامة المؤسسية أو تنظيمية على مجموعة من الأبعاد الرئيسية وهي:

**أولاً: استدامة الاستراتيجية** أن سعي المنظمة في تقديم الكثير من الخدمات أو المنتجات وتنميته وتقديمه فمن المحتمل ألا يكون لديها ما يكفي من الموارد لذا من استراتيجيات استدامة المنظمة أن يكون لدى المنظمة رؤية والأهداف واقعية قابلة لتحقيق والتنفيذ بما يسهم في تطوير وديمومة عمل التنظيمي

**الثاني: استدامة المنتجات والخدمات لدى المنظمة** حيث أن من المساعي المستدامة للمنظمة من منظمات قطاع الأعمال هو فيما لديها من برامج وما تقدمه من منتجات للعملاء وهذا ما يجعلها في عملية مستمرة في تطوير والتحسين الخدمات والمنتجات.

**الثالث: استدامة الموظفين لدى المنظمة** حيث لن يكون في الإمكان أداء أي دور محوري إيجابي على صعيد الاستدامة للمنظمات ما لم يكن لدى المنظمة ذاتها موظفين قادرين على أداء المهام المطلوبة منهم وفق الوصف الوظيفي وهذا ما لم تكون لدى المنظمة الموارد الكافية التي تمكنهم من توظيف الموظفين الفاعلين في إخراج المخرجات خدمية أو إنتاجية، فالموظفين هم الأداة التي قادرة على استيعاب الأنظمة والسياسات والاستراتيجية وتطبيقها بدون هذا العنصر فعال لن تنجح المنظمة في الوصول إلى أهدافها المرجوة. وهنا نلاحظ كيف تتجلى تحقيق الاستدامة من خلال الركيزة الاجتماعية وهي أخذ العدالة الاجتماعية والعمال في المنظمات والمجتمع المحلي في المنطقة التي تنشط فيها الشركة في الحسبان. وتتعهد الشركات التي تعمل بهذه الركيزة بعدم إحداث أي ضرر بالمكونات المذكورة. وذلك يتضمن توفير الاستقرار والعدالة لعمال المنظمات وتأمين سلامتهم والتأكد من توافق ساعات العمل مع عقود التوظيف وقوانين العمل في البلد ودفع الرواتب والأجور في وقتها. كما أن الشركات تقوم بإجراء اللازم لتفادي أي حالات من تشغيل القصر وفق الاتفاقيات الدولية. كما تقوم المنظمات بدعم المجتمع المحلي عن طريق التبرعات ودعم قطاعي التعليم والصحة. وغالباً ما تتعاون الشركات مع الشركات الغير ربحية لفعل ذلك. وتقدم الشركات هذا الدعم للمجتمعات المحلية سواء إن كان هنالك متطلبات قانونية أو تعاقدية أو إن لم يكن هنالك أي من ذلك.

**الرابعة: الاستدامة المالية** يعد من الأبعاد الذي يمثل عنصر التدفق المالي لدى المنظمة التي قررت أن تلعب دوراً اجتماعياً وأن يكون لها اليد في تعزيز الاستدامة من خلال تبنيها للأنشطة الاجتماعية والبيئية المختلفة. تعتمد الركيزة الاقتصادية، في إطار الاستدامة بالنظر إلى جانب الربح على أنه المنفعة الاقتصادية الحقيقية التي يتمتع بها المجتمع المضيف، ويعتبر هذا هو التأثير الاقتصادي الحقيقي للشركة على بيئتها الاقتصادية.

ونلاحظ ببساطة أن هذا المبدأ يوسع الحسابات الداخلية للشركة ومرابحها لتشمل محيطها أيضاً. فعلى سبيل المثال، تقوم الشركات الملتزمة بهذه المبادئ بتدريب وتشغيل العمال من المجتمع المحلي وخلق فرص العمل عوضاً عن استقطاب العمالة الخارجية.

**خامس: الاستدامة البيئية** تقوم الركيزة البيئية على دراسة تأثير نشاطات وقرارات الشركة على البيئة والمجتمعات الإحيائية في مناطق نشاط المنظمة ومورديها. فعلى سبيل المثال، تقوم المنظمة بتفادي إلقاء المخلفات السامة في الأراضي الزراعية أو الأنهار. وتلتزم المنظمة بفحص مورديها لمعرفة إن كانوا ملتزمين بنفس مبادئ الاستدامة. وتقوم المنظمة الملتزمة بمبادئ الاستدامة بدراسة وإيجاد الحلول لتخفيض الأثر البيئي من عملياتها قدر الإمكان. وتقوم هذه المنظمات بدراسة دورة حياة منتجاتها وتحسينها من خلال إدارة استهلاك الطاقة غير المتجددة بعناية وتقليل نفايات التصنيع وكذلك جعل النفايات أقل سمية قبل التخلص منها في مكان آمن وقانوني.

### 3. الدراسات السابقة

#### 1.3. الدراسات العربية

- دراسة الشريف (2021) بعنوان (استراتيجية مقترحة تخطيط التعاقب القيادي للأكاديميين في جامعه شقراء بالمملكة العربية السعودية)

حيث يهدف البحث إبراز أهمية تخطيط التعاقب القيادي وتعد ضرورة للقياديين الأكاديميين بالإضافة إلى تقديم استراتيجية مقترحة لتطبيقها وقدم واقع تخطيط التعاقب الأكاديمي ومعوق القيادات الأكاديمية على كامل أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم 199 قائد أكاديمي وقد نادت متطلبات تطبيق الاستراتيجية المقترحة نحوه قناعات القيادات العليا بالجامعة في بناء معايير اختيار واعداد القيادات الأكاديمية وانشاء وحده للتنمية المهنية في ضمان التدريب المستمر للقيادات المستهدفة والابتلاء على تجارب الجامعات المحلية والدولية في مجال تخطيط التعاقب القيادي وقد كانت اهم توصيات البحث تفعيل خط التعاقب القيادي للأكاديميين في جامعه شقراء على ضوء ما كشفت نتائج الدراسة الميدانية التي جاءت بدرجة قليلة في كل الابعاد من خلال الآليات التالية اولا بدأت بناء خطط التعاقب القيادي للأكاديميين كجزء من خطه الموارد البشرية بناء برامج تدريبية لتأهيل قيادات الصف مناصب القيادة بناء الأدلة الإجرائية والتنظيمية التي تعزز ممارسات القيادات الأكاديمية اعتماد اليات للتقويم القيادات الأكاديمية وربط الحوافز بمستوى تقدمهم وعمل جامعه شقراء على حد معوقات تخطيط التعاقب القيادي للأكاديميين على ضوء ما كشفته الدراسة الميدانية والتي جاءت بدرجة كبيره وذلك من خلال الاليات التالية التزام جامعه شقراء بتطبيق خطط التعاقب القيادي ودعم إدارة الموارد البشرية في الجامعة وتوفير متطلباتها لإنجاح خطط التعاقب القيادي تبنى إدارة جامعه شقراء استراتيجية المقترحة التي توصلت اليها الدراسة لتخطيط التعاقب القيادي للاكاديمي في جامعه شقراء.

- دراسة الحربي والحداد (2022) بعنوان (أثر ضعف إعداد الصف الثاني من القادة على الابداع الوظيفي: دراسة تطبيقية

على موظفي شركة قنوات الاتصالات السعودية، الإدارة الوسطى)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ضعف إعداد الصف الثاني من القادة على الإبداع الوظيفي للقادة العاملين، والتعرف على أثر ضعف إعداد الصف الثاني من القادة في أبعاد (توليد الافكار الجديدة، تنفيذ التغيير، حل المشكلات)،

كما هدفت لمعرفة هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول أثر ضعف إعداد الصف الثاني من القادة على الابداع الوظيفي لهم، والتي تعزى لاختلاف متغيرات: طبيعة العمل، المؤهل الأكاديمي، عدد سنوات الخبرة، المستوى الإداري، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للدراسة، كما استخدم الاستبانة كأداة للدراسة، واستخدم الباحث أسلوب العينة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة والذي شمل جميع الموظفين العاملين في شركة قنوات الاتصالات السعودية الإدارية الوسطى بمختلف مسمياتهم الوظيفية والذين يبلغ عددهم 850 موظف، فيما بلغ حجم العينة العشوائية البسيطة باستخدام معادلة ريتشارد جيجر (265) من موظفي شركة قنوات الاتصالات السعودية الإدارية الوسطى، وتم استخراج الصدق والثبات حيث تم تحكيم الاستبيان أولاً ومن ثم تم التأكد من صدق وثبات عباراتها، وتم تحديد أبرز الاستنتاجات التي تم التوصل إليها أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فيما يتعلق (بعدم مدى تأثير ضعف إعداد الصف الثاني من القادة على الابداع الوظيفي للقادة العاملين وخصوصاً وجود جهة مختصة بالشركة مسؤوليتها إعداد قادة الصف الثاني الأمر الذي يؤثر سلباً على الابداع الوظيفي لهؤلاء القادة، وبينت النتائج أن أفراد العينة موافقين بدرجة كبيرة على مدى تأثير ضعف إعداد الصف الثاني من القادة على (تنفيذ التغيير، حل المشكلات) للقادة العاملين بالشركة.

واهم التوصيات في الدراسة كانت ضرورة قيام جهة مختصة داخل تكون مسؤوليتها إعداد قادة الصف الثاني لمساعدة قادة الصف الثاني على الابداع الوظيفي، كما أوصت بالاهتمام بإعداد قادة الصف الثاني بالشركة ما من شأنه إعداد الصف الثاني من القادة على توليد الأفكار الجديدة لديهم.

- دراسة المحيسن والكساسبة (2020) بعنوان (أثر تخطيط التعاقب في الاحتفاظ بالموهب في شركة أورنج الأردن) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تخطيط التعاقب في الاحتفاظ بالموهب في شركة أورنج الأردن، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتم إعداد استبانة وتوزيعها على عينة الدراسة المكونة 317 موظفاً في شركة أورنج. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها، أثر التخطيط للتعاقب القيادي في الاحتفاظ بالموهب في حين لا يوجد أثر تحديد المراكز الوظيفية المهمة في الاحتفاظ بالموهب. ووصت الدراسة باستمرار شركة أورنج في ربط تخطيط التعاقب مع استراتيجية الشركة والاستمرار في تنفيذ خطه لما لها من أثر في عملية الاحتفاظ بالموهب ودعم المشرفين ويتم ذلك من خلال وضع سياسة عامه للقوائم التعاقب والاحتفاظ بالموهب الأمر الذي يشكل إطاراً عاماً يرشد الإداريين أثناء التنفيذ لاستراتيجية تخطيط لتعاقب بالإضافة إلى تبني منهجية منظمه في تخطيط التعاقب على المدى الطويل.

- دراسة الداوود (2020) بعنوان (استراتيجية واقع التخطيط للتعاقب الإداري للقيادات الأكاديمية) في جامعتي شقراء والقصيم في ضوء نموذج روتيل من وجهة نظر عمداء الكليات والمتطلبات الواجب توافرها لرئاسة الأقسام العلمية استخدام الباحث المنهج الوصفي المسحي والاستبانة كاداه للدراسة على عينة من القيادات الأكاديمية وتواصلت الدراسة إلى ان واقع التخطيط للتعاقب القيادي لرئاسة الأقسام العلمية بجامعة شقراء والقصيم بدرجة ضعيفة وان المتطلبات المقترحة لتوفيرها لإعداد قيادات أكاديمية واسعة.

### - دراسة النجار، وشعيب (2020) بعنوان (حزم الجدارت الوظيفة كأداة لتطوير أداء القيادات الإدارية: دراسة تطبيقية على بعض الفنادق المصرية)

يهدف البحث إلى القاء الضوء على حزم الجدارت الوظيفية في الفنادق المصرية وقياس تأثيرها في تطوير أداء القيادات الإدارية اعتمد الباحث على ثلاثة مناهج اساسيه وما الوصفي والتحليلي والتفسيري تم اجراء الدراسة الميدانية باستخدام استقصاء 400 استمارة وجهه إلى عينة عشوائية من المدراء ورؤساء الاقسام والمشرفين في الفنادق موضوع البحث تم تحليل البيانات المتحصل عليها احصائيا باستخدام برنامج خلصت النتائج البحث إلى انخفاض مستوى تطبيق حزم الجدارت السلوكية وحزم الجدارت الفنية ووجود تأثير ايجابي معنا والحزم الجدارت الوظيفية حجم الجدارت القيادية حزم الجدارت السلوكية حجم الجدارت الفنية حزم الجدارت الإنتاجية في تطوير وتعزيز أداء القيادات الإدارية في ضوء ما اسفرت عنه النتائج وصل بحث الفنادق في مصر بضرورة تبني مفهوم حزم الجدارت الوظيفية وتطبيق كل ابعادها لما لها من اهميه في تطوير أداء القيادات الان بها و ضرورة عقد ورش عمل ودورات تدريبية للمدراء ورؤساء الاقسام والمشرفين في المنشآت الفندقية بحيث تتضمن المهارات الإدارية والفنية والسلوكية كما تشمل كافة المهارات الأساسية للوظيفة والجدارت السلوكية و هذه المهارات يمكن الرجوع اليها في حاله الحوافز والمكافآت.

### - دراسة رشاد، عباس (2020) بعنوان (الجدارت الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية "تصور مقترح"

حاول الباحث التعرف على الجدارت الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية وقد استخدم البحث المنهج الوصفي؛ باعتباره أكثر المناهج الملائمة لوصف الإطار النظري من خلال عرض الأسس النظرية ذات العلاقة بالجدارت الوظيفية للقيادات الأكاديمية بالجامعات، وعليه يتناول نشأة الجدارت وأهميتها، وخصائص الجدارت الوظيفية، وانواع الجدارت الوظيفية ومجالاتها، وعرض التحديات الثلاثة المتعلقة بتدويل التعليم الجامعي، والعولمة، والتنافسية، ورصد واقع اختيار القيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية وطرق اختيارهم وفقا لقانون تنظيم الجامعات رقم 49 لسنة 1972 وتعديلاته، وبرامج تنمية القيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية مهنيا واستطلاع رأى الخبراء حول الجدارت، الوظيفية المشتركة للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية وعددهم اثنين وعشرين استادا روعي في اختيارهم ثلاثة اعتبارات أساسية، وهى التخصص، وشغل الوظائف القيادية الأكاديمية الجامعية، والمشاركة في أنشطة الجودة والتطوير ذات العلاقة بالقيادات الأكاديمية، والجدارت اللازمة لها.

وتوصل البحث إلي وضع تصور مقترح انطلق من نوعين من المنطلقات هما: المنطلقات النظرية والتي تمثلت في طبيعة التحديات العالمية التي تواجه الجامعات، والاهتمام بتفعيل عملية اختيار القيادات الأكاديمية باعتبارهم الأصول الحقيقية للجامعة، والتطور في متطلبات شغل وظائف القيادات من الكفايات إلى الجدارت، اما المنطلقات المحلية فتتمثل في التعديلات المتلاحقة التي طرأت على قانون تنظيم الجامعات بشأن شغل الوظائف القيادية، واعتبار مشروع تنمية قدرات اعضاء هيئة التدريس والقيادات كأحد المشروعات القومية لتطوير التعليم العالي في مصر.

**- دراسة محمد (2018) بعنوان (أثر تخطيط التعاقب الوظيفي على تنمية الموارد البشرية لاستدامة المؤسسات الاقتصادية المصرية "دراسة مقارنة"**

هدف الدراسة إلى معرفة مدى تأثير تخطيط التعاقب الوظيفي على تنمية الموارد البشرية لتحقيق استدامة المؤسسات الاقتصادية والتعرف على مفهوم تخطيط التعاقب الوظيفي وأهميته وعلاقته ببعض المفاهيم الأخرى، واشتملت فروض الدراسة على وجود تأثير لتخطيط التعاقب الوظيفي على تنمية الموارد البشرية، ووجود تأثير لتنمية الموارد البشرية على تحقيق استدامة المؤسسات الاقتصادية، ووجود تأثير لتخطيط التعاقب الوظيفي على استدامة المؤسسات الاقتصادية، والتعرف على مفهوم وأهداف استدامة المؤسسات الاقتصادية. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتكوين الإطار النظري للبحث، وتم جمع البيانات من خلال استمارة استقصاء كأداة رئيسية للبحث من خلال عينة مكونة من ( 112 ) مفردة، وقد أسفرت النتائج إلى وجود تأثير ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية ( 05.0 ) التعاقب الوظيفي على التنمية البشرية وتبين وجود تأثير للتعاقب الوظيفي على لتنمية الموارد البشرية كما يوجد أثر معنوي لتنمية الموارد البشرية على استدامة المؤسسات الاقتصادية، ويوجد تأثير ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية ( 05.0 ) بين التعاقب الوظيفي على استدامة المؤسسات الاقتصادية، وقد أوصى الباحثون بأهمية تطبيق خطة التعاقب الوظيفي في كل مؤسسات الدولة على أن يدعم ذلك بقرار من السلطة المختصة، ويكون التخطيط في التعاقب الوظيفي جزء لا يتجزأ من الخطة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.

**- دراسة جمعه (2018) بعنوان (أثر اعداد قاده المستقبل في دعم التميز المؤسسي دراسة ميدانية بالتطبيق على الجامعات المصرية)**

حيث هدفت الدراسة إلى معرفه أثر إعداد قاده المستقبل في دعم التميز المؤسسي في الجامعة المصرية وتم استخدام المنهج التحليلي الوصفي ولقد تم تصميم اداة القياس وهي الاستبانة وتم توزيعها على عينه عشوائية طبقه من العاملين لدى الجامعات موضوع الدراسة وتم استخدام برنامج التحليل الاحصائي اس بي اس اس لاختبار فرض الدراسة وتوصلت الدراسة إلى وجود اثر ايجابي لإعداد قاده المستقبل على الدعم التميز المؤسسي وقد اظهرت الدراسة أن لدى العاملين بالجامعة ادارات وظيفيه متباينة و تحتاج إلى تنميه بما يعمل على اعداد قاده متميزون في المستقبل وان بعض اوجه القصور التي تعكس هذه النتائج يمكن معالجتها عن طريق زياده التأثير في فاعليه الجدارات الوظيفية بما يدعم التميز المؤسسي وأوصت الدراسة بضرورة زياده الاهتمام في إعداد قاده المستقبل لما له من أثر إيجابي في دعم التميز المؤسسي لدى العاملين في الجامعات المصرية.

**- دراسة عبد العزيز (2018) بعنوان (الخبرة الأمريكية في تخطيط التعاقب القيادي بمدارس التعليم العام وإمكانية الافادة منها في مصر)**

هدفت الدراسة إلى تأكيد واقع قصور الإعداد للصف الثاني من القيادات المدرسية، وغياب الإطار المؤسسي الذي يساعد على حدوث التعاقب القيادي بشكل صحيح؛ ومن ثم فقد هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتخطيط التعاقب القيادي بمدارس التعليم العام في مصر على ضوء الإفادة من ملامح الخبرة الأمريكية في تخطيط التعاقب القيادي بمدارسها. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على استمارة الاستطلاع رأي عدد (83) عضو هيئة تدريس بكليات التربية من المتخصصين في التخطيط التربوي حول إمكانية التخطيط للتعاقب القيادي بمدارس التعليم العام في مصر

انتهت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتخطيط التعاقب القيادي بمدارس التعليم العام في مصر - اعتمادا 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 الأطول فترة ممكنة. بينما تمثلت معالم التصور المقترح في التخطيط للتعاقب القيادي بمدارس التعليم العام في مصر من خلا عدة مراحل هي: مرحلة الإعداد للتعاقب القيادي، ومرحلة إدارة حدث التعاقب القيادي، ومرحلة تمكين القائد الجديد وتحقيق التنمية القيادية المستدامة.

### - دراسة الدوري (2018) بعنوان (أثر تمكين العاملين في الأداء الوظيفي في منظمات الأعمال دراسة ميدانية على عينة من العاملين في شركة زين للاتصالات الأردنية)

سعي هذا البحث إلي تحديد أثر تمكين العاملين في الأداء الوظيفي لدى شركة زين للاتصالات الأردنية، ولتحقيق أهداف البحث تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة، وبلغ تعدادها 385 شخصاً، وتم استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية لتحليل بيانات الاستبانة، اعتماد علي الوسائل الإحصائية المختلفة والمستخدمة في هذا البحث وقد توصل البحث إلي مجموعة من النتائج كان من أبرزها أن هناك أثر لكل من بعدي (معني العمل، واستقلالية العمل) على الأداء الوظيفي لدى شركة زين للاتصالات الأردنية، أنه لا يوجد أثر لكل من بعدي (كفاءة العمل، وتطوير العمل) على الأداء الوظيفي لدى شركة زين للاتصالات الأردنية. ويوصي البحث بضرورة الاهتمام بتنمية إدراك العاملين لأبعاد التمكين الأربعة عموماً، وبعدي (كفاءة العمل، وتطوير العمل) بشكل خاص، والتركيز يتحدد في المستويات الإدارية الدنيا من خلال تشجيعهم علي تحمل المسؤوليات والنظر إلي أخطاءهم كفرص للتطوير من أجل رفع مستوى الأداء الوظيفي للمنظمة.

### - دراسته البورادي (2017) بعنوان (تحديات خطة التعاقب القيادات في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية)

حيث هدفت الدراسة إلى معرفة معوقات تطبيق التعاقب القيادي في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية من خلال استخدام المنهج الوصفي المسحي وتمثلت أداة الدراسة بالاستفادة وتكونت العينة الدراسة من 360 مدير من مختلف المستويات الإدارية في الأجهزة الحكومية تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقه وأظهرت نتائج الدراسة أن من أبرز التحديات خطة التعاقب القيادة الإدارية وجود ضعف في نظام تقييم الأداء الوظيفي المستخدم في أعداد قيادات المستقبلية من بينها ضعف النظام تقييم الأداء الوظيفي المستخدم في بناء قيادات المستقبل وعدم مناسبة نظام الحوافز المادية المحددة للموظفين لبناء خطط تعاقب القيادات الإدارية وعدم توفر اليه مكتوبه لبناء خط تعاقب القيادات الإدارية وضعف الاهتمام بها و وجود ضعف بالمعايير اختيار القيادات المستقبلية وتعيينها ورغم أثر التدريب لتطوير القيادات الإدارية إلا انه لا تعقد الدورات والبرامج الكافية لأعداد القيادات لشغل المناصب المستقبلية إضافة إلى وجود ضعف في إعداد الخطط لرفع أداء الأفراد بشكل المطلوب.

### 2.3. الدراسات الأجنبية

دراسة Agnes & el (2018) بعنوان (أهم الممارسات تخطيط التعاقب الوظيفي في عدد من الجامعات الأسترالية) وأستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وأستخدم الاستبانة والمقابلة مع عينة من القادة والمدراء في الجامعات الأسترالية وكشفت الدراسة أن عملياته التخطيط للتعاقب الوظيفي أحد أهم الممارسات التنموية للقوى العاملة وذلك من خلال تحديد الاحتياجات المستقبلية لتخطيط التعاقب وتوفير فرص التطوير للقادة المحتملين.

#### - دراسة (2018) Portela, et al (Sustainability leaders Perception on the Drivers for and the ) Barriers to the Integration of Sustainability in Latin American Higher Education Institutions)

هدفت الدراسة إلى توصيف وتصنيف دوافع وحواجز التكامل المستدام في مؤسسات التعليم العالي وفي داخلها ووظائفها التشغيلية في أمريكا اللاتينية من خلال تحليل الدراسات السابقة وإجراء مقابلات مع قادة الاستدامة والخبراء المعنيين في 45 مؤسسه تعليم عالي من 10 بلدان في أمريكا اللاتينية استخلاص الدروس المستفادة من خبراتهم وتجاربهم بالإضافة إلى ذلك تم تنظيم ورش عمل موضوع حول استدامه مؤسسات التعليم العالي لتسهيل إجراء مزيد من المناقشات بين 23 عملاء علماء الاستدامة أو المنسقين الوطني لشبكات الجامعات من 11 دولة أمريكية لاتينية وخلصت الدراسة إلى تحديد 15 حاجز معيق لإضفاء الاستدامة على طابع المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي وايضا العلاقة بين المعوقات مع الدوافع نحو الاستدامة وتوصلت إلى أن أهميه التخطيط الاستراتيجي الذي وفي واجراءات المتكاملة في التوجه نحو الاستدامة.

#### - دراسة OArwolo A. Ogunrombl & S. Olusegun Apantaku (2017) بعنوان

#### (Perception of farm succession planning by poultry farmers in southwest Nigeria)

هدفت الدراسة إلى تقييم تصورات مزارعي مزارع الدواجن سوثنوبيست نيجيريا لخطط التعاقب للمزارعين وأهميتها وكيفية تطبيقها ومن أهم النتائج: أظهرت هذه الدراسة أن 95.9% من المزارعين يمتلكون تصورات إيجابية نحو تخطيط التعاقب المزارعين ولم تكن هناك ارتباط هامة بين هيكل ملكية المزارع.

#### - دراسة (2017) Aqdas, et al, بعنوان (Strategic Planning Role in Non -profit Organizations)

وهدفت هذه الدراسة إلى تأكيد على دور التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الغير ربحيه هي وتسليط الضوء على دور القادة في التخطيط الاستراتيجي بالإضافة إلى تقييم أهميه التخطيط الاستراتيجي لأي نجاح في المؤسسة من خلال تحليل الأدبيات والدراسات السابقة كما هدفت إلى التحقيق في المشكلات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: يساعد التخطيط الاستراتيجي المؤسسات الغير ربحيه في الوصول إلى اهدافها وتحسين ادائها بكفاءة وفاعليه العمل في تغيير البيئة وصياغه الاستراتيجيات وفق للمجالات الجديدة، يعمل التخطيط الاستراتيجي على توفير فرص للعاملين في المؤسسة الغير ربحيه لتحقيق الاهداف والغايات بفعالية وكفاءة عالية.

- دراسة Naz, et al (2016) بعنوان

### Impact of Human Resource Management Practices (HRM) on Performance of SMEs in Multan, Pakistan)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة ب (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، وتقييم الأداء، والحوافز والمكافأة) على الأداء التنظيمي للشركات المتوسطة والصغيرة في باكستان. حيث تم تصميم استبانة وزعت على عينة عشوائية مكونة من 321 مفردة من مجتمع الدراسة المتكونة من المدراء والعمال في الشركات الصغيرة والمتوسطة في مولتان، وقد تم استعادة (241) استبانة منها، ومن ثم تطبيق برنامج التحليل الإحصائي (V22) لتحليل البيانات والوصول إلى النتائج المرجوة.

توصلت الدراسة إلى ان ممارسات إدارة الموارد البشرية في تلك الشركات ومن خلال متغيراتها الأربعة المبينة أعلاه ترتبط ارتباطا إيجابيا بأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة موضوعة البحث، وبالتالي ضرورة الاهتمام بجوانب هذه الممارسات والسياسات المتبعة وتطويرها باستمرار للحصول على ما يوازيها من أداء بمستويات أعلى في تلك الشركات.

- دراسة سانتوس وكاتينو وتافارس (2015) بعنوان (هل تدريب القيادات في الوظائف القيادية أداة فعالة لتحسين الأداء القيادي وقيادة الفريق)

حيث هدفت الدراسة لمعرفة أثر برامج تم تقديمه بهدف إلى تطوير الوظائف القيادية لدى القيادات والمهارات إدارة الفريق من خلال استخدام بعض نماذج القيادة التي جاءت في أدبيات القيادة مثل نموذج Zaccaro وزملائها 2001 واعتمدت الدراسة على منهج شبه التجريبي الاختبارات القبليّة والبعدية حيث قارنه بين مجموعتين واحده منها مكونه من- 45 قائد -انضمت للبرنامج، ومجموعه أخرى- 45 قائد اخر- لم ينضموا للبرنامج وكشفت الدراسة من النتائج أهمها فعالية البرنامج ونجاحه في تحقيق أهدافه وأن استخدام نماذج القيادة يساعد على تطوير القادة في مختلف المهارات القيادية، وأن تطوير الوظائف القيادية لدى القادة يمكن اكتسابه من خلال التدريب كما أن البرنامج ساعد القادة على تطوير مهارات إدارة الفريق

- دراسة بييرس (2016) بعنوان

### The Achievement and Sustainability of Organizational Excellence Factors that most significantly impact

والتي هدفت إلى التعريف بالحقائق التي تؤثر على تميز المنظمات واكتشاف أسباب النجاح ومنها (القيادة، هياكل التغيير التنظيمي)، كونها دراسة نوعية تم تحليل واختبار مجموعة من النماذج التي تقود إلى التميز، ونتائج الدراسة كانت توجه المنظمات إلى تحديد سلوكيات ومواصفات معينة للقادة ونموذج للتنمية التنظيمية والذي بدوره يؤثر في التميز التنظيمي.

## - دراسة Altarawneh (2015) بعنوان

### (Strategic Human Resource Management and its Impact on Performance: The Case from Saudi Arabia)

وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على الأداء في مدينة أبها في المملكة العربية السعودية، وتكون مجتمع الدراسة من مدراء البنوك وكان عددهم (29) مديرا وتم اختيار (20) لتوزيع الاستبانة، وأشارت النتائج إلى أن هذه البنوك تتبنى نهج إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية الذي يؤثر بدوره على فاعلية الأداء وتميزه وبالتالي فاعلية المنظمة ككل.

#### 4. الدراسة الميدانية

##### 1.4. مصادر المعلومات:

تم جمع المعلومات من المصادر التالية: -

أ- المصادر الثانوية: ويمكن تحديد البيانات التي تم الاعتماد عليها في تحقيق أهداف الدراسة في ضوء مشكلة الدراسة والمتغيرات المتعلقة بها حيث اعتمدت الباحثة في تكوين الإطار النظري على الكتب العربية والأجنبية، والمجلات والدوريات العلمية، والأبحاث العلمية المتخصصة (المنشورة منها وغير المنشورة أيضا) والتي تناولت موضوع الدراسة أو بعض جوانبها، بالإضافة إلى التقارير.

ب- المصادر الأولية: تم جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة من العاملين في قطاع الأعمال (القطاع الأعمال) من خلال قائمة الاستبيان، وذلك للحصول على آرائهم واتجاهاتهم والتي تخدم موضوع الدراسة، وذلك لاختبار صحة الفروض الخاصة بالدراسة، بالإضافة إلى إجراء بعض المقابلات الشخصية، ويتضح ذلك على النحو التالي:

1- قائمة الاستقصاء: لقد تم تصميم استمارة استبيان من أجل معرفة اتجاهات، الإدارة العليا، العاملين حول موضوع الدراسة، وتم إعداد قائمة الاستبيان بحيث تشمل كل متغيرات موضوع الدراسة وقسمت إلى:

- الجزء الأول وهو عبارة عن جزء من استراتيجية تخطيط لتعاقب القيادي

والجزء الثاني وهو عبارة عن جزء من استدامة منظمات الأعمال.

2- الدراسة التحليلية: تم تفرغ البيانات من استمارات الاستبيان وتصنيفها وتبويبها لتسهيل عملية تحليلها وتفسيرها وذلك لاستخلاص النتائج والتوصيات ولقد تم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها باستخدام الوسائل الاحصائية المناسبة لاختبار صحة الفروض.

#### 2.4 مجتمع الدراسة وعينها

1- مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في مجموعه عشوائية العاملين (الإدارة العليا والوسطى)

2- عينة الدراسة: اقتصرت الدراسة على عينة عشوائية من العاملين بمنظمات الأعمال العليا والوسطى المبحوثة ولذا تم اختيار عينة عشوائية طبقية من العاملين بلغت 89 مفردة من العاملين وذلك طبقاً لجدول حجم العينة عند معامل ثقة 95% ونسبة الخطأ 5%.

### 3.4. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS-V21:

1. حساب معاملي الثبات والصدق الذاتي.
2. الإحصاء الوصفي: حيث سيتم استخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتوضيح متوسط وتباين واتساق الآراء حول عناصر الاستبانة.
3. اختبارات البسيط: لتحديد نوع العلاقة الإحصائية بين (تخطيط التعاقد القيادي، تطوير المسار الوظيفي، تمكين العاملين، الجدارة الوظيفية، تقييم الأداء) و (استدامة المنظمة).
4. تحليل التباين الأحادي: لإيجاد الفروق الدالة إحصائياً في استدامة المنظمة تبعاً للمتغيرات (المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، العمر).

## 4. التحليل الوصفي

### 1- العمر

الفئة	التكرار	النسبة (%)
أقل من 25 عام	1	1.2 %
25 عام – أقل من 35 عام	12	14 %
35 عام – أقل من 45 عام	26	30.2 %
45 عام – أقل من 55 عام	31	36 %
55 عام فأكثر	16	18.6 %
المجموع	86	100 %

اتضح من الجدول السابق أن أعلى نسبة وهي (36%) من إجمالي العينة في الفئة العمرية (45 عام – أقل من 55 عام). بينما جاءت الفئة العمرية (35 عام – أقل من 45 عام) جاءت في المرتبة الثانية بنسبة (30.2%). بينما كانت أقل نسبة من إجمالي العينة من هم في الفئة العمرية (أقل من 25 عام) هي (1.2%).

### 2- المسمى الوظيفي

الفئة	التكرار	النسبة (%)
مدير	19	22.1 %
رئيس قسم	15	17.4 %

موظف	52	%60.5
المجموع	86	% 100

اتضح من الجدول السابق أن أعلى نسبة وهي (60.5%) من إجمالي العينة ممن يحملون المسمى الوظيفي (موظف). بينما كانوا من يحملون المسمى الوظيفي (مدير) في المرتبة الثانية بنسبة (22.1%). بينما كانت أقل نسبة من إجمالي العينة لمن يحملون المسمى الوظيفي (رئيس قسم) هي (17.4%).

### 3- المؤهل العلمي

الفئة	التكرار	النسبة (%)
الثانوية العامة	9	% 10.5
دبلوم	7	%8.1
بكالوريوس	54	%62.8
دراسات عليا	16	%18.6
المجموع	86	% 100

اتضح من الجدول السابق أن أعلى نسبة وهي (62.8%) من إجمالي العينة ممن يحملون المؤهل العلمي (البكالوريوس). بينما كانوا من يحملون المؤهل العلمي (الدراسات العليا) في المرتبة الثانية بنسبة (18.6%). بينما كانت أقل نسبة من إجمالي العينة لمن يحملون المؤهل العلمي (الدبلوم) هي (8.1%).

### 4- سنوات الخبرة

الفئة	التكرار	النسبة (%)
أقل من خمس سنوات	13	% 15.1
5-10 سنوات	29	%33.7
15 سنة فأكثر	44	%51.2
المجموع	86	% 100

اتضح من الجدول السابق أن أعلى نسبة وهي (51.2%) من إجمالي العينة ممن لديهم سنوات الخبرة في الفئة (15 سنة فأكثر). بينما جاءت الفئة (5-10 سنوات) ممن لديهم سنوات الخبرة في المرتبة الثانية بنسبة (33.7%). بينما كانت أقل نسبة من إجمالي العينة لمن لديهم خبرة في الفئة (أقل من خمس سنوات) هي (15.1%).

### - حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ (Alpha):

تم حساب جدول (1-5-2) معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لأداة الدراسة (استمارة الاستبانة) على النحو التالي:

المحاور	العينة	البيان	عدد العبارات	معامل الثبات (Alpha)	معامل الصدق الذاتي
المتغير المستقل	86	تطبيق استراتيجية التخطيط لتعاقب القيادات	24	.976	.988
المعيار الأول	86	تطوير المسار الوظيفي	8	.944	.972
المعيار الثاني	86	تمكين العاملين	6	.931	.965
المعيار الثالث	86	الجدارة الوظيفية	5	.935	.967
المعيار الرابع	86	تقييم الأداء	6	.929	.964
المتغير التابع	86	استدامة المنظمة	17	.971	.985
المجموع	86	كامل الاستبيان	42	.984	.992

باستعراض الجدول يتضح أن قيم معامل الثبات تعتبر عالية لجميع المحاور حيث انها تتراوح ما بين (.971-976). أذ تضمنت استمارة الاستبانة محورين رئيسيين، ويتكون المحور الأول من 4 معايير وتراوحت قيم معامل الثبات والصدق الذاتي على النحو التالي:

#### أ- المحور الأول: تطبيق استراتيجية التخطيط لتعاقب القيادات

بلغت قيمة معامل الثبات للمحور الأول: (.976) وتعتبر قيمة ثبات عالية جداً أي بنسبة 97.6%.

1- المعيار الأول: تطوير المسار الوظيفي

بلغت قيمة معامل الثبات للمعيار الأول: (.944) وتعتبر قيمة ثبات عالية جداً أي بنسبة 94.4%.

2- المعيار الثاني: تمكين العاملين

بلغت قيمة معامل الثبات للمعيار الثاني: (.931) وتعتبر قيمة ثبات عالية جداً أي بنسبة 93.1%.

3- المعيار الثالث: الجدارة الوظيفية

بلغت قيمة معامل الثبات للمعيار الثالث: (.935) وتعتبر قيمة ثبات عالية جداً أي بنسبة 93.5%.

4- المعيار الرابع: تقييم الأداء

بلغت قيمة معامل الثبات للمعيار الرابع: (.929) وتعتبر قيمة ثبات عالية جداً أي بنسبة 92.9%.

**ب- المحور الثاني: استدامة المنظمة**

بلغت قيمة معامل الثبات للمحور الثاني: (971). وتعتبر قيمة ثبات عالية جداً أي بنسبة 97.1%. وبلغت قيمة الثبات لكامل الاستبيان (984). وتعتبر قيمة ثبات عالية جداً أي بنسبة 98.4% وهذا يعني أن قيمة معامل الثبات لجميع الأبعاد مرتفعة وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.5%) وبذلك تعتبر درجة الثبات لجميع مجالات الاستبيان مقبولة.

**ت- معامل الصدق الذاتي:**

وباستعراض الجدول السابق تراوحت قيمة معامل الصدق الذاتي بين (988). للمحور الأول و(985). للمحور الثاني، حيث أن قيمة معامل الصدق الذاتي هي الجذر التربيعي لقيم معامل الثبات، مما سبق نخلص إلى أن بيانات عينة الدراسة تتمتع بصلاحية معقولة Reliability حيث قيمة ألفا تجاوزت 60% على كافة المعايير والمحاور في اختبار معامل ألفا كرونباخ، الأمر الذي يدل على ثبات الاستجابات وإمكانية الاعتماد على النتائج وتعميم هذه النتائج على مجتمع الدراسة ككل.

ث- المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية لمتغيرات وعناصر الدراسة والتي من خلالها يتم توضيح متوسط الآراء واستجابات مفردات عينة الدراسة ومدى تشتتها واتساقها.

ومن خلال استخدام مقياس Likert scale، فالمتوسط الحسابي للاستجابات سواء على الفقرة أو على جميع فقرات البعد يعتبر أهم مقاييس النزعة المركزية، ويتم حسابه باستخدام طريقة المتوسط الموزون أو المرجح، فيتم حساب المتوسط الحسابي للاستجابات كما يلي:

المتوسط الحسابي للاستجابات على الفقرة = (5\*عدد الأفراد الذين اختاروا هذا الخيار) + (4\*التكرار المقابل) + (3\*التكرار المقابل) + (2\*التكرار المقابل) + (1\*التكرار المقابل) / (1+2+3+4+5)، ويتم تفسير قيمة المتوسط الحسابي بعد حسابه بناءً على عدد الخيارات والفئات في المقياس، وفيما يلي وصفاً لخطوات التفسير في حالة استخدام مقياس ليكرت الخماسي.

يتم حساب المدى، حيث يساوي 5 - 1 = 4، يتم حساب طول الفئة من خلال تقسيم المدى على عدد الفئات (الخيارات)، إذن 4/5 = 0.80 = فتكون الفئة الأولى لقيم المتوسط الحسابي هي: من 1 إلى 1 + 0.80، وهكذا بالنسبة لبقية قيم المتوسطات الحسابية، فيكون الجدول التالي الذي يبين طريقة تفسير قيم المتوسطات الحسابية، حيث اعتمد الباحث درجات الموافقة في آراء عينة الدراسة تبعاً للجدول رقم (2-5-2) التالي:

**جدول رقم (2-5-2) طريقة تفسير قيم المتوسطات الحسابية باستخدام مقياس ليكرت**

1	2	3	4	5	درجة الموافقة
موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق	غير موافق تماماً	
من 1 إلى 1.8	من 1.81 إلى 2.6	من 2.61 إلى 3.4	من 3.41 إلى 4.20	من 4.21 إلى 5	مدى الموافقة

ويتضح من الجدول السابق طريقة تفسير قيم المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة باستخدام مقياس Likert scale الخماسي والذي اعتمد عليه الباحث لطبيعة أسئلة قائمة الاستبانة.

- تحليل فقرات الاستبانة السابقة وهي كالتالي:

أ- المتغير المستقل (استراتيجية تخطيط للتعاقب القيادي)

1- تحليل فقرات تطوير المسار الوظيفي

م	المتغيرات / العبارات	المشاركين	وسط حسابي	الانحراف المعياري	الترتيب الآراء
المحور الأول	تطبيق استراتيجية التخطيط للتعاقب القيادي	86	2.08	1.339	-
المعيار الأول	تطوير المسار الوظيفي	86	2.06	1.859	-
1	يتسم الهيكل التنظيمي بالمرونة الكافية التي تتيح تطوير المسار الوظيفي لجميع الأفراد في المستويات التنظيمية المختلفة	86	2.14	1.180	7
2	تطوير جميع الموظفين على نحو مستمر من خلال المسارات الوظيفية وتدوير الوظيفي لتطوير الخبرات ومهارات	86	1.95	1.039	2
3	تدريب الموظفين ذو الكفاءة على المهارات القيادية لتحقيق الأهداف استدامة المنظمة من خلال الاعتماد عليهم مستقبلاً	86	1.83	1.150	1
4	مواكبة التغيير بمنظور استراتيجية الاستدامة وتعديل الوصف الوظيفي بما يتوافق مع المهام والمسؤوليات الجديدة للوظائف.	86	2.09	1.204	6
5	توفير معايير خاصة بالترقية واضحة شفافياً لجميع الموظفين تجمع بين الجدارات والخبرات والكفاءة.	86	2.03	1.306	5
6	أيجاد خطط لتعاقب القيادة من خلال نقل الخبرات	86	2.02	1.062	4
7	توزيع المسؤوليات القيادية على الموظفين المستهدفين للقيادة بكل شفافية	86	1.99	1.183	3
8	إعداد خطط وبرامج تعني لترفيه جميع الموظفين بقدر كبير	86	2.24	1.363	8

جاءت استجابات عينة الدراسة للمتغير المستقل للمعيار الأول (تطوير المسار الوظيفي)

في الموافقة حيث بلغ متوسط الاستجابات (2.06) بانحراف معياري قدره (1.859)، أي أن معظم الآراء تتراوح ما بين موافق إلى موافق بشدة.

وجاءت بعض العبارات متوافرة بدرجة مرتفعة وكانت العبارة "تدريب الموظفين ذو الكفاءة على المهارات القيادية لتحقيق الأهداف استدامة المنظمة من خلال الاعتماد عليهم مستقبلاً" حيث احتلت المرتبة الأولى بين عبارات المتغير المستقل للمعيار الأول (تطوير المسار الوظيفي) بمتوسط حسابي للاستجابات بلغ (1.83)، أي أن معظم الآراء تقع في مستوى الموافقة، بينما كانت العبارة "إعداد خطط وبرامج تعني لترفيه جميع الموظفين بقدر كبير" هي أقل العبارات من حيث متوسط الاستجابات والذي بلغ (2.24)، أي أن معظم الآراء تقع في مستوى الموافقة

## 2- تحليل فقرات تمكين العاملين

م	المتغيرات / العبارات	المشاركين	وسط حسابي	الانحراف المعياري	الترتيب الآراء
المحور الأول	تطبيق استراتيجية التخطيط للتعاقب القيادي	86	2.08	1.339	-
المعيار الثاني	تمكين العاملين	86	2.04	1.113	-
1	تسعى المنظمة لصناعة ثقافة التمكين	86	2.12	1.121	4
2	يمكن الموظفين لأحدث التغييرات بالمنظمة بما يسهم في تحقيق استدامتها	86	2.15	1.122	5
3	يدرب الموظفين على أحساس بالمسؤولية على القرارات المتخذة من قبلهم	86	2.21	1.149	6
4	تركيز على الموظفين ذوي الأداء العالي المستهدفين لقيادة الصف الثاني سعياً لتطوير مهاراتهم القيادية من خلال تطبيق استراتيجية التعاقب القيادي	86	1.95	1.084	2
5	العمل على بناء علاقات جيدة بين الموظفين المنظمة أساسها الاحترام والثقة والعدالة	86	2.02	1.198	3
6	يمكن الموظفين لأحدث التغييرات بالمنظمة بما يسهم في تحقيق استدامتها	86	1.80	1.004	1

### يتضح من الجدول (2-4-6)

جاءت استجابات عينة الدراسة للمتغير المستقل للمعيار الثاني (تمكين العاملين)

في الموافقة حيث بلغ متوسط الاستجابات (2.04) بانحراف معياري قدره (1.113)، أي أن معظم الآراء تتراوح ما بين موافق إلى موافق بشدة.

و جاءت بعض العبارات متوافرة بدرجة مرتفعة وكانت العبارة "يمكن الموظفين لأحدث التغييرات بالمنظمة بما يسهم في تحقيق استدامتها" حيث احتلت المرتبة الأولى بين عبارات المتغير المستقل للمعيار الثاني (تمكين العاملين) بمتوسط حسابي للاستجابات بلغ (1.80)، أي أن معظم الآراء تقع في مستوى الموافقة بشدة، بينما كانت العبارة "يدرب الموظفين على أحساس بالمسؤولية على القرارات المتخذة من قبلهم" هي أقل العبارات من حيث متوسط الاستجابات والذي بلغ (2.21)، أي أن معظم الآراء تقع في مستوى الموافقة.

### 3- تحليل فقرات تقييم الأداء

م	المتغيرات / العبارات	المشاركين	وسط حسابي	الانحراف المعياري	الترتيب الآراء
المحور الأول	تطبيق استراتيجية التخطيط للتعاقب القيادي	86	2.08	1.339	-
المعيار الثالث	تقييم الأداء	86	2.18	1.241	-
1	يعتبر نظام تقييم الأداء المطبق بالمنظمة فعال بما يعمل على اختيار ذو الكفاءة للوظائف القيادية.	86	2.36	1.319	6
2	يتم مراعاة تكليف الموظفين بأعمال وفق قدراتهم تعزيز ل جودة الأداء وتجنب للاحتراق الوظيفي	86	2.14	1.200	2
3	تتيح إدارة المنظمة مشاركة جميع الاطراف المعنية (الرئيس المباشر - المرؤوسين - الزملاء - الفرد نفسه)	86	2.15	1.203	3
4	يزود الموظفين بالتغذية الراجعة لتقييم لتحسين أدائهم وتفعيل نقاط القوة لديهم	86	2.05	1.226	1
5	تتم الترقية الموظفين وفقا لمعايير تقييم أداء التي تتسم بالوضوح وتبنى على الجدارة	86	2.22	1.287	5
6	يتحقق من رضا المستفيدين عن المستوى الأداء بشكل مستمر	86	2.17	1.210	4

### يتضح من الجدول (2-6-5)

جاءت استجابات عينة الدراسة للمتغير المستقل للمعيار الرابع (تقييم الأداء) في الموافقة حيث بلغ متوسط الاستجابات (2.18) بانحراف معياري قدره (1.241)، أي أن معظم الآراء تتراوح ما بين موافق إلى موافق بشدة. وجاءت بعض العبارات متوافرة بدرجة مرتفعة وكانت العبارة "يزود الموظفين بالتغذية الراجعة لتقييم لتحسين أدائهم وتفعيل نقاط القوة لديهم" حيث احتلت المرتبة الأولى بين عبارات المتغير المستقل للمعيار الرابع (تقييم الأداء) بمتوسط حسابي للاستجابات بلغ (2.05)، أي أن معظم الآراء تقع في مستوى الموافقة،

بينما كانت العبارة "يعتبر نظام تقييم الأداء المطبق بالمنظمة فعال بما يعمل على اختيار ذو الكفاءة للوظائف القيادية". هي أقل العبارات من حيث متوسط الاستجابات والذي بلغ (2.36)، أي أن معظم الآراء تقع في مستوى الموافقة.

#### 4- تحليل فقرات الجدارات الوظيفية

م	المتغيرات / العبارات	المشاركين	وسط حسابي	الانحراف المعياري	الترتيب الآراء
المحور الأول	تطبيق استراتيجية التخطيط للتعاقب القيادي	86	2.08	1.339	-
المعيار الرابع	الجدارة الوظيفية	86	2.04	1.142	-
1	تتبنى المنظمة في بيئة العمل كل ما يعزز على الابتكار والإبداع	86	2.01	1.132	2
2	دعم المؤهلات العلمية والخبرة العملية لأداء العمل بكفاءة وفاعلية	86	1.99	1.079	1
3	تخطط المنظمة بفاعلية من أجل الاحتفاظ بالموهب وذوي الكفاءة	86	2.07	1.104	4
4	وجود برامج تأهيل وتدريب مستمر للموظفين بما يتوافق مع رؤية المنظمة ويحقق استدامتها	86	2.05	1.137	3
5	دعم القدرات البشرية ذوي الإبداع والموهب بهدف زيادة الانتاجية	86	2.10	1.256	5

#### يتضح من الجدول (2-6-6)

جاءت استجابات عينة الدراسة للمتغير المستقل للمعيار الثالث (الجدارة الوظيفية) في الموافقة حيث بلغ متوسط الاستجابات (2.04) بانحراف معياري قدره (1.142)، أي أن معظم الآراء تتراوح ما بين موافق إلى موافق بشدة. وجاءت بعض العبارات متوافرة بدرجة مرتفعة وكانت العبارة " دعم المؤهلات العلمية والخبرة العملية لأداء العمل بكفاءة وفاعلية" حيث احتلت المرتبة الأولى بين عبارات المتغير المستقل للمعيار الثالث (الجدارة الوظيفية) بمتوسط حسابي للاستجابات بلغ (1.91)، أي أن معظم الآراء تقع في مستوى الموافقة، بينما كانت العبارة "دعم القدرات البشرية ذوي الإبداع والموهب بهدف زيادة الانتاجية" هي أقل العبارات من حيث متوسط الاستجابات والذي بلغ (2.10)، أي أن معظم الآراء تقع في مستوى الموافقة.

#### 5- تحليل فقرات المتغير التابع استدامة منظمات الأعمال وهي كالتالي:

م	المتغيرات / العبارات	المشاركين	وسط حسابي	الانحراف المعياري	الترتيب الآراء
المحور الثاني	استدامة المنظمة	86	2.00	1.030	-
1	تحافظ المنظمة على استدامة الصدارة من خلال تحقيق الاستجابة السريعة لكل ما هو يطرأ في منظماتها	86	2.00	0.946	8
2	تتبنى المنظمة المواصفات الدولية التابعة للمنظمة الدولية للمقاييس (ISO)	86	1.99	0.804	7
3	اعتماد المنظمة المعايير الوطنية لتحقيق الاستدامة والتزامها بإصدار تقارير الاستدامة	86	2.06	0.986	14
4	تطبق المنظمة المفاهيم الأساسية التي تدعم استدامة الأعمال التي تعود للمنظمة بنتائج على المدى البعيد	86	2.00	0.958	9
5	تستخدم المنظمة أساليب متخصصة لرصد التغيرات في البيئة الخارجية	86	2.09	1.025	15
6	تقوم المنظمة بالمقارنات المعيارية بين الأداء والقدرات المتوفرة من أجل توجيه الأبداع	86	2.00	1.158	11
7	توفر المنظمة معلومات دقيقة للقادة من أجل دعم صناعة القرار في الوقت المناسب	86	2.05	1.213	13
8	تنتهج المنظمة منهج الشفافية والافصاح مع أصحاب المصلحة	86	2.15	1.213	17
9	تكافح المنظمة الفساد الإداري بكل أشكاله	86	1.91	1.158	3
10	تشجيع الشركة عاملها على المشاركة في الأنشطة التي تعود بالفائدة على المجتمع بصورة عامة	86	1.87	1.027	1
11	تركز المنظمة على الكفاءة والفاعلية في إدارة الموارد والتشغيل تحقيق لمبدأ الاستدامة	86	1.94	0.950	6
12	تركز المنظمة أثناء تحديد أهدافها وتنفيذها على حماية البيئة	86	1.94	0.912	5
13	تسعى المنظمة للممارسة التنمية المجتمعية من خلال الاستثمار في مبادرات مبتكرة لمعالجة قضايا اجتماعية	86	2.02	1.051	12

يتضح من الجدول (2-6-7) جاءت استجابات عينة الدراسة للمتغير التابع (استدامة المنظمة) في الموافقة حيث بلغ متوسط الاستجابات (2.00) بانحراف معياري قدره (1.030)، أي أن معظم الآراء تتراوح ما بين موافق إلى موافق بشدة. وجاءت بعض العبارات متوافرة بدرجة مرتفعة وكانت العبارة " تشجيع الشركة عاملها على المشاركة في الأنشطة التي تعود بالفائدة على المجتمع بصورة عامة " حيث احتلت المرتبة الأولى بين عبارات المتغير التابع (استدامة المنظمة) بمتوسط حسابي للاستجابات بلغ (1.87)، أي أن معظم الآراء تقع في مستوى الموافقة، بينما كانت العبارة " تنتهج المنظمة منهج الشفافية والافصاح مع أصحاب المصلحة " هي أقل العبارات من حيث متوسط الاستجابات والذي بلغ (2.15)، أي أن معظم الآراء تقع في مستوى الموافقة. وبذلك نستخلص إلى أن المتغير المستقل (تخطيط التعاقب الإداري) يتوافر بالقدر الكافي، ويبلغ حيز القبول والاستحسان من قبل عينة الدراسة، والمتغير التابع (استدامة المنظمة) يتوافر بالقدر الكافي، ويبلغ حيز القبول والاستحسان من قبل عينة الدراسة.

### أولاً: نتائج اختبارات الفرضيات

أظهرت نتائج اختبارات الفروض عدة نتائج يمكن عرضها في الجدول التالي:

#### 1. اختبار الفرضية الرئيسية

يتمثل الفرض الرئيسي الأول للدراسة فيما يلي: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05a <$ ) بين تخطيط التعاقب القيادي في تحقيق استدامة المنظمة".

ولاختبار هذا الفرض تم إجراء اختبارات البسيط بين تخطيط التعاقب القيادي واستدامة المنظمة، وجاءت النتائج كما يلي:

#### One-Sample Test

	Test Value = 1					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
المحور الثاني: استدامة المنظمة	10.753	85	.000	.997	.81	1.18
المحور الأول: تطبيق استراتيجيات التخطيط لتعاقب القيادات	10.570	85	.000	1.077	.87	1.28

جاءت نتيجة الاختبار لهذه الفرضية بأن قيمة ت (10.570) ودرجة الحرية (85) وبدلالة معنوية (0,000) وبدرجة اختبار بقيمة (1).

مما سبق يتضح قبول الفرض: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05a <$ ) بين تخطيط التعاقب القيادي في تحقيق استدامة المنظمة" وهي علاقة مؤثرة وطردية.

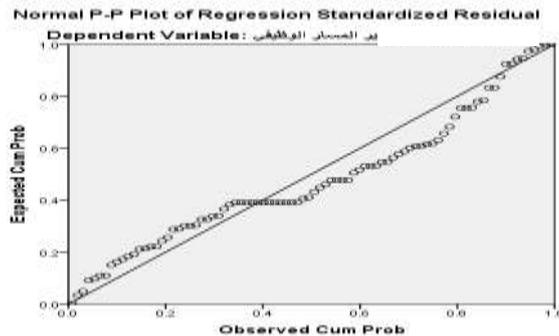
### اختبار الفرضية الفرعية الأولى

يتمثل الفرض الفرعي الأول للدراسة فيما يلي: "H-1 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05a <$ ) بين تطوير المسار الوظيفي وتحقيق استدامة المنظمة". واختبار هذا الفرض تم إجراء اختبار ت البسيط بين تطوير المسار الوظيفي واستدامة المنظمة، وجاءت النتائج كما يلي:

### One-Sample Test

	Test Value = 1					
	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
المحور الثاني: استدامة المنظمة	10.753	85	.000	.997	.81	1.18
المعيار الأول: تطوير المسار الوظيفي	9.535	85	.000	1.038	.82	1.25

جاءت نتيجة الاختبار لهذه الفرضية بأن قيمة ت (9.353) ودرجة الحرية (85) وبدلالة معنوية (0,000) وبدرجة اختبار بقيمة (1). وما يعنيه أن معاملات الارتباط تشير إلى وجود علاقة ايجابية بين المتغير المستقل المسار الوظيفي وبين استدامة منظمات الأعمال ويشير معامل تحديد المعدل إلى ان المسار الوظيفي يفسر من التباين في استدامة المنظمة كما يشير معامل جوهريه النموذج إلى معنويه هذه النتائج عند مستوى الدلالة (0.01)



المصدر برنامج spss من خلال التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية وعند توزيع أخطاء معادلات أثر المسار الوظيفي على استدامة منظمه الأعمال من الشكل السابق يتضح ان البواقي لها التوزيع الطبيعي المعياري مما يؤكد على مصداقيه معادله الانحدار ومن خلال مما سبق يتضح قبول الفرض: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05a <$ ) بين تطوير المسار الوظيفي وتحقيق استدامة المنظمة"

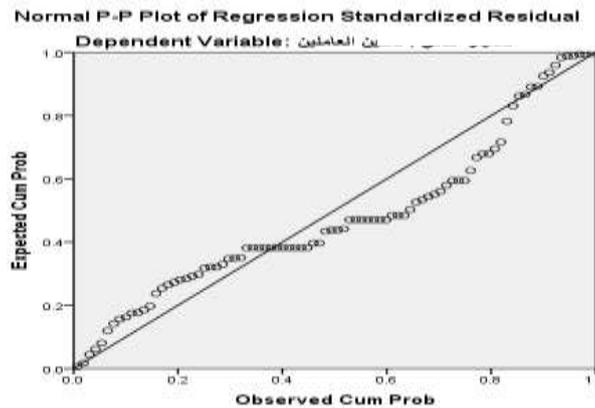
## اختبار الفرضية الفرعية الثانية

يتمثل الفرض الفرعي الثاني للدراسة فيما يلي: "H-2 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ) بين تمكين العاملين وبين تحقيق استدامة المنظمة." ولاختبار هذا الفرض تم إجراء اختبارات البسيط بين تمكين العاملين واستدامة المنظمة، وجاءت النتائج كما يلي:

## One-Sample Test

	Test Value = 1					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
المحور الثاني: استدامة المنظمة	10.753	85	.000	.997	.81	1.18
المعيار الثاني: تمكين العاملين	10.068	85	.000	1.043	.84	1.25

جاءت نتيجة الاختبار لهذه الفرضية بأن قيمة ت (10.068) و درجة الحرية (85) و بدلالة معنوية (0,000) و بدرجة اختبار بقيمة (1). وما يعنيه أن معاملات الارتباط تشير إلى وجود علاقة ايجابية بين المتغير المستقل تمكين العاملين وبين استدامة منظمات الأعمال ويشير معامل تحديد المعدل إلى ان تمكين العاملين يفسر من التباين في استدامة المنظمة كما يشير معامل جوهريه النموذج إلى معنويه هذه النتائج عند مستوى الدلالة (0.01)



المصدر برنامج spss من خلال التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية عند توزيع أخطاء معادلات أثر تمكين العاملين على استدامة منظمه الأعمال من الشكل السابق يتضح ان البواقي لها التوزيع الطبيعي المعياري مما يؤكد على مصداقيه معادله الانحدار ومن خلال ما سبق يتضح قبول الفرض: "H2 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ) بين تمكين العاملين وبين تحقيق استدامة المنظمة"

## اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

يتمثل الفرض الفرعي الثالث للدراسة فيما يلي: "H3 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ) بين تقييم الأداء وبين تحقيق استدامة المنظمة". ولاختبار هذا الفرض تم إجراء اختبارات البسيط بين تقييم الأداء واستدامة المنظمة، وجاءت النتائج كما يلي:

## One-Sample Test

	Test Value = 1					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
المحور الثاني: استدامة المنظمة	10.753	85	.000	.997	.81	1.18
المعيار الرابع: تقييم الأداء	10.287	85	.000	1.182	.95	1.41

جاءت نتيجة الاختبار لهذه الفرضية بأن قيمة ت (10.287) ودرجة الحرية (85) وبدلالة معنوية (0,000) وبدرجة اختبار بقيمة (1). وما يعنيه أن معاملات الارتباط تشير إلى وجود علاقة ايجابية بين المتغير المستقل تقييم الأداء وبين استدامة منظمات الأعمال ويشير معامل تحديد المعدل إلى ان تقييم الأداء يفسر من التباين في استدامة المنظمة كما يشير معامل جوهريه النموذج إلى معنويه هذه النتائج عند مستوى الدلالة (0.01)



المصدر برنامج spss من خلال التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية عند توزيع أخطاء معادلات أثر تقييم الأداء على استدامة منظمه الأعمال من الشكل السابق يتضح ان البواقي لها التوزيع الطبيعي المعياري مما يؤكد على مصداقيه معادله الانحدار ومن خلال سبق يتضح قبول الفرض: "H3 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ) بين تقييم الأداء وبين تحقيق استدامة المنظمة"

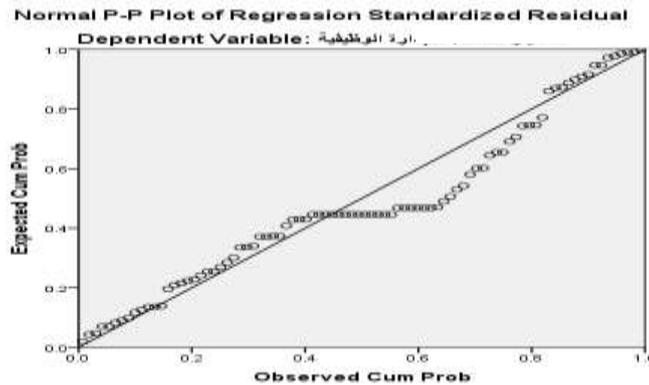
## اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

يتمثل الفرض الفرعي الرابع للدراسة فيما يلي: "H4 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ) بين الجدارة الوظيفية وبين تحقيق استدامة المنظمة." واختبار هذا الفرض تم إجراء اختبارات البسيط بين الجدارة الوظيفية واستدامة المنظمة، وجاءت النتائج كما يلي:

## One-Sample Test

	Test Value = 1					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
المحور الثاني: استدامة المنظمة	10.753	85	.000	.997	.81	1.18
المعيار الثالث: الجدارة الوظيفية	9.515	85	.000	1.044	.83	1.26

جاءت نتيجة الاختبار لهذه الفرضية بأن قيمة ت (9.515) ودرجة الحرية (85) وبدلالة معنوية (0,000) وبدرجة اختبار بقيمة (1). وما يعنيه أن معاملات الارتباط تشير إلى وجود علاقة ايجابية بين المتغير المستقل الجدارة الوظيفية وبين استدامة منظمات الأعمال ويشير معامل تحديد المعدل إلى ان تقييم الأداء يفسر من التباين في استدامة المنظمة كما يشير معامل جوهريه النموذج إلى معنويه هذه النتائج عند مستوى الدلالة (0.01)



المصدر برنامج spss من خلال التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية عند توزيع اخطاء معادلات أثر تقييم الأداء على استدامة منظمة الأعمال من الشكل السابق يتضح ان البواقي لها التوزيع الطبيعي المعياري مما يؤكد على مصداقيه معادله الانحدار من خلال ما سبق يتضح قبول الفرض: "H4 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ) بين الجدارة الوظيفية وبين تحقيق استدامة المنظمة"

## اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

يتمثل الفرض الفرعي الخامس للدراسة فيما يلي: "توجد فروقات ذات دلالة إحصائية حول استجابة الباحثين للمتغيرات الشخصية التالية (المسمى الوظيفي -سنوات الخبرة -المؤهل العلمي -العمر)". ولاختبار هذا الفرض تم استخدام تحليل التباين الأحادي لإيجاد الفروق الدالة إحصائياً في استدامة المنظمة تبعاً للمتغيرات (المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، العمر)، وجاءت النتائج كما يلي:

## ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
العمر	Between Groups	40.505	33	1.227	1.499	.094
	Within Groups	42.576	52	.819		
	Total	83.081	85			
المؤهل العلمي	Between Groups	18.891	33	.572	.760	.798
	Within Groups	39.167	52	.753		
	Total	58.058	85			
المسمى الوظيفي	Between Groups	20.421	33	.619	.849	.688
	Within Groups	37.917	52	.729		
	Total	58.337	85			
سنوات الخبرة	Between Groups	18.737	33	.568	1.090	.384
	Within Groups	27.089	52	.521		
	Total	45.826	85			

جاءت نتيجة الاختبار لهذه الفرضية للسعات الشخصية كالتالي:

## 1- العمر

قيمة ف (1.499) ودرجة الحرية (85) وغير دالة معنوياً (0,094)

## 2- المؤهل العلمي

قيمة ف (0.760) ودرجة الحرية (85) وغير دالة معنوياً (0,798)

## 3- المسمى الوظيفي

قيمة ف (0.849) ودرجة الحرية (85) وغير دالة معنوياً (0,688)

#### 4- سنوات الخبرة

قيمة ف (1.090) ودرجة الحرية (85) وغير دالة معنويًا (0,384)

مما سبق يتضح رفض الفرض: "توجد فروقات ذات دلالة إحصائية حول استجابة المبحوثين للمتغيرات الشخصية التالية (المسمى الوظيفي -سنوات الخبرة -المؤهل العلمي -العمر)"

ثانياً: نتائج تحقق الأهداف:

رقم الهدف	مضمون الهدف	مجال تحقيقه	النتيجة
الأول	تقديم إطار نظري لمتغيرات الدراسة الحالية (استراتيجية التخطيط لتعاقب القيادي، استدامة منظمات الأعمال)	الدراسات السابقة، الإطار النظري	تم تحقق
الثاني	تحديد العلاقة بين استراتيجية تعاقب القيادي واستدامة المنظمة.	الإطار النظري	تم تحقق
الثالث	معرفة أثر تطبيق استراتيجية تعاقب القيادي على دعم استدامة المنظمة.	تحليل اختبار الفرضيات، الإطار النظري للدراسة	تم تحقق
الخامس	التعريف بالمعايير الاستدامة الوطنية وأهم مؤشراتها	الإطار النظري	تم تحقق
سادس	توصيف كيفية بناء منظمات أعمال مستدامة وما أهم مؤشراتها	الدراسات السابقة، الإطار النظري، التوصيات	تم تحقق
سابع	تقديم مجموعة التوصيات لتطوير استراتيجية التخطيط لتعاقب القيادي	توصيات	تم تحقق

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج يمكن اقتراح عدة التوصيات يمكن أن تساهم في تطوير منظمات الأعمال وهذه هي التوصيات التالية:

أولاً: توصيات متعلقة بالمتغير المستقل (استراتيجية تخطيط التعاقب القيادي) وتتمثل في التالي:

- 1- تحفيز المنظمات الأعمال على بناء معايير وتطوير (المسار الوظيفي، وتقييم الأداء، تمكين العاملين، الجدارة الوظيفية) لتحقيق استراتيجية التعاقب القيادي
- 2- تعزيز على تطبيق ممارسة استراتيجية التعاقب القيادي بمنظمات قطاع الأعمال والعمل على تطويرها وفق ما يناسب تنظيمها ورؤيته الاستراتيجية وتخصص عملها.

- 3- رفع الوعي لدى القيادات الصف الاول منظمات الأعمال بموضوع التعاقب القيادي ومهارات التعامل معه ونسف جميع الافكار والمعتقدات التي لا تخدمها ومناهضة لها
- 4- على الإدارة العليا بمنظمات الأعمال إعداد خطط وبرامج تعني لترفيه جميع الموظفين.
- 5- ضرورة نظام الحوافز والمكافأة لتطوير الأداء والعمل على تحقيق الاهداف.
- 6- العمل على وضع استراتيجيات واضحة لتطوير المسار الوظيفي لقيادات المستقبل والمناسبة لموحيهم مما يدعم لديهم شعور بالرضا لاحتمالية وصولهم لوظيفة اعلى بالمستقبل القريب.
- 7- ضرورة بناء استراتيجيات متميزة ووضع الية واضحة للنشاط التدريبي والعمل على تطوير المعلومات والمهارات والقدرات قيادات المستقبل ونمط تفكيرهم لإكسابهم الجدارات اللازمة
- 8- التأكد على وجود نظام الرقابة خلال مراحل تطبيق الاستراتيجية التعاقب القيادي ويكون واضح ومعلوم للجميع لكونه بمثابة المصحح الموجه خلال مراحل التخطيط والتنفيذ الاستراتيجية
- 9- على الإدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال العمل إعداد خطط وبرامج تعني لترفيه جميع الموظفين

#### ثانياً: التوصيات المتعلقة بالمتغير التابع (استدامة منظمات الأعمال) وتتمثل في التالي:

- 1- الاهتمام بتعريف منظمات الأعمال بالمفاهيم الاساسية لاستدامة وفق ضوابط والمعايير الاستدامة الوطنية المعمول بها بالمملكة العربية السعودية والعمل تحفيز المنظمات والادارات المعنية بذلك على تطبيقها والعمل بها.
- 2- تحفيز منظمات الأعمال على سعي لتنوع مواردها المالية وضرورة التركيز على المشاريع المدرة للدخل، والقادرة على توفير فرص الاستدامة الذاتية لها وحل كل معوقات التي تمنعها من الوصول إلى ذلك.
- 3- عقد دورات متخصصة لمنظمات الأعمال بمعايير الاستدامة الوطنية ومتطلباتها والية تطبيقها بهدف صقل المهارات ورفع درجة الوعي بأهمية الاستدامة منظمات الأعمال وعوائد تفعيل ذلك عليها وعلى المجتمع
- 4- تحفيز منظمات الأعمال على تعزيز علاقاتها مع منظمات غير الربحية الرسمية ومصرحة بالدولة (المملكة العربية السعودية) سعي للقيام بدورها الاجتماعي من خلال الوصول إلى أكبر عدد ومتنوع من المجتمع.
- 5- تعزيز قيادات الصف الاول والقيادات العليا بالمنظمات على تركيز على ابعاد التنمية المستدامة والانشطة المحقق لها
- 6- على كمنظمات الأعمال تنتهج المنظمة منهج الشفافية والافصاح مع أصحاب المصلحة.

#### مقترحات البحث

- 1- إجراء دراسة للتعرف على المهارات المطلوبة في القيادة للصف الأول ولبناء خطة تعاقب القيادات.
- 2- إجراء هذه الدراسة كدراسة حالة على منظمة أعمال معينه والإشراف على بناء خطة التعاقب والإشراف على تطبيقها.
- 3- إجراء دراسة للتعرف على علاقة تطور المهارات القيادية برضا الوظيفي لدى قيادات الصف الأول بمنظمات الأعمال
- 4- أثر برامج الإعداد للصف الثاني من القيادات في تحقيق احتياجات منظمات الأعمال.

## قائمة المراجع

### المراجع العربية

- 1) عبد العزيز، خميس فهيم عبد الفتاح (2018) الخبرة الأمريكية في تخطيط التعاقب القيادي بمدارس التعليم العام وامكانيه الإفاده منها في جمهورية مصر، "مجلة الإدارة التربوية، المجلد 24، العدد 24- الرقم المتسلسل للعدد 24 ديسمبر 2019 الصفحة 13-163".
- 2) مليحة، محمود فايز محمود (2016) واقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في استدامة منظمات الخدمات الاجتماعية في قطاع غزة بفلسطين، قدمت هذه الدراسة استكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة، بأكاديمية الإدارة والسياسية للدراسات العليا.
- 3) محمد، هدى سليمان محمود (2018) أثر تخطيط التعاقب الوظيفي على التنمية الموارد البشرية لاستدامة المؤسسات الاقتصادية المصرية "دراسة مقارنة" رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الاقتصادية البيئية معهد الدراسات والبحوث البيئية -جامعة عين شمس.
- 4) كريم، امينة (2017م) مواصفات القيادة الاستراتيجية لدى اطارات مركب تكرير البترول سكيكدة، جامعة وهران، الجزائر.
- 5) أبو جليدة، سعيد سمير (2018) أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.
- 6) ابونا، احمد مالح السوسو (2017) أثر تقييم الأداء في رفع كفاءة العاملين / دراسة الحالة لجامعة كردفان الفترة من (2014-2016) رسالة ماجستير، جامعة كردفان.
- 7) أبو قويدر، حمدي ربحي (2019) اشكاليه تقييم الأداء للموظفين الفئة الثانية والثالثة في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكليات الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعه الخليل.
- 8) الكاروري، أحمد سيد احمد عبد العزيز (2016) تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة والتميز المؤسسي لترقيه الأداء بالمؤسسة العدلية، دراسة حاله السلطة القضائية الخرطوم، جامعه السودان للعلوم والتكنولوجيا الدراسات التجارية، 348 ص رسالة دكتوراه.
- 9) النجار، شعيب (2020) حزم الجدارات الوظيفة كأداة لتطوير أداء القيادات الإدارية: دراسة تطبيقية على بعض الفنادق المصرية، "المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة (IJHTH) تصدرها كلية السياحة والفنادق - جامعة الفيوم المجلد 14 العدد 1".
- 10) البطاينة، محمد تركي (2016) أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين في البنوك التجارية الأردنية/ محافظة اربد، الدراسات العلوم الإدارية مجلد 42 العدد (1): ص 1-17".
- 11) مصطفى، تمارة أياد (2020) (أثر تخطيط التعاقب في تطوير القيادة الجامعية، دراسة تطبيقية مقارنة لعينة من الكليات الحكومية والكليات الأهلية في محافظة بغداد، ط1.
- 12) جاد راب، سيد محمد (2008) مائة سؤال وجواب في القيادة الإدارية. القاهرة دار النهضة

- 13) الحربي، عمر بن راضي صالح (2017) فاعلية برامج التدريب على راس العمل في رفع كفاءة أداء العاملين بفرق التدخل في حوادث انهيارات المباني والزلازل: دراسة ميدانية على العاملين بقيادة قوات الطوارئ الخاصة للدفاع المدني وفروعها. رسالة ماجستير -جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- 14) حسني، احمد (2018) استراتيجيات إعداد قادة المستقبل بين الرؤية والامل. "التنمية الإدارية مجلد 22(89)، عدد 30 - 26"
- 15) الشريف، طلال بن عبدالله (2021) استراتيجية مقترحة لتخطيط التعاقب لقيادات الأكاديميين في جامعة شقراء في المملكة العربية السعودية، مج 8، ع1.
- 16) النجار، شعيب (2020) حزم الجدران الوظيفية كأداة لتطوير أداء القيادات الإدارية: دراسة تطبيقية على بعض الفنادق المصرية "المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة (IJHTH)-جامعة الفيوم المجلد (14) العدد (1)
- 17) البواردي، فيصل بن عبد الله (2017) تحديات خطط تعاقب القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية "المجلة العربية للإدارة، مج - 37، ع 2".
- 18) سمايلي، سعيدة (2017) البعد الاستراتيجي لتنمية وإدارة الموارد البشرية في ظل تحديات العولمة. "مجلة اقتصاد المال والأعمال، 1(3)، ص 166-180"
- 19) شعراوي، محمد فتحي (2017) استراتيجيات إدارة المعرفة وعلاقتها بالأداء الابتكاري في قطاع البنوك التجارية: دراسة ميدانية، "المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ن المجلد 11، العدد 2، ص 117-210".
- 20) المداوي، عبير محفوظ محمد (2020) الجداريات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد وعلاقتها بتحقيق العدالة التنظيمية مشارك المملكة العربية السعودية.
- 21) الهندي، عدنان محمد (2017) واقع تطبيق الإدارة بالأهداف في المؤسسات الحكومية وأثرها في تأهيل قياده بديله دراسة حاله وزاره الداخلية والامن الوطني قطاع غزه، قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة.
- 22) عبد العزيز، غنيم صلاح الدين (2016) التخطيط للتعاقب القيادي في الأجهزة الحكومية مجله الثقافة والتنمية مصر، ع 100.
- 23) محمد، فرح خالد عبد الحميد (2016) أثر عملية الاختيار والتعيين على جودة اداء العاملين بمنظمات الأعمال / تطبيق على شركة الاتصالات العاملة بالولاية الشمالية للفترة من (2010-2015) رسالة دكتوراه، جامعة دنقا.
- 24) الفضالة، فهد (2018) الجدارة في العمل"، جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط، المجلد 14، العدد 1، ص 6-20
- 25) المحيسن والكساسبة (2021) أثر تخطيط التعاقب في الاحتفاظ بالمواهب في شركة اورنج الأردن، "المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد 17، العدد واحد".
- 26) أمحمد، مرهون (2018) دور التمكين في تعزيز قدرة العاملين على الإبداع الإداري -دراسة ميدانية بمؤسسة الرقابة التقنية للبناء CTC بوكالتي برج بوعريج والمسيلة مذكرة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي.
- 27) رشيد، معاذ غسان اسماعيل (2018) تأثير السلوك القيادي الاخلاقي في الأداء الوظيفي من خلال التمكين الاداري جزء من متطلب نيل شهادة الماجستير في علوم ادارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة العراقية، بغداد.

(28) مؤتمر الموارد البشرية الثامن، مؤتمر تخطيط التعاقب الوظيفي، بعنوان مستقبل الموارد البشرية في فترة 10-11 ابريل 2017 مؤتمر تخطيط التعاقب الوظيفي الشارقة الإمارات العربية المتحدة.

#### المراجع الإنجليزية

- 29) AIL, Z.Mahmood,B., Mehreen,A. (2019). Linking succession planning to employee performance the mediating roles fo career development and performance appraisal.Australian Journal of Careea Development 28(2), 112-121.
- 30) Altarawneh, I. I. (2016). Strategic Human Resources Management and its Impact on Performance: The Case from Saudi Arabia. International Journal of Business Management & Economic Research, 7(1)
- 31) Elnagar, Ahmed K. (2019), "TQM & organizational culture in hospitality and tourism". Scholar's Press, German.
- 32) Guan, J.C., Pang, Lanxin. (2017), "Industry specific effects on innovation performance in China", China Economic Review, Vol. 44, No. 2, pp. 125- 137
- 33) Hassan, S. (2016). Impact of HRM Practices on Employee's Performance. International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences, 6(1), 15-22.
- 34) Keller, K. (2018) Building the Case for Succession Planning in Higher Education: A Study of Succession planning Pilots with in the Minnesota state Colleges and Universities System Doctoral Dissertation, St. Cloud State University.
- 35) Kepha, A. O. (2015). Influence of Human Resource Management Practices on the Performance of Employees in Research Institutes in Kenya, Doctoral dissertation.
- 36) Kevin S. Groves, 2015: Integrating leadership development and succession planning best practices, Journal of management development, Vol.26, No. 3pp. 329-260.
- 37) Naz, F. , Aftab, J. & Awais, M., (2016), Impact of Human Resource Management Practices (HRM) on Performance of SMEs in Multan, Pakistan, International Journal of Management, Accounting and Economics Vol. 3, No. 11 New York, Amacom.
- 38) Noe, R. A., Gerhart, B. A., Heldke, L. M., Hollenbeck, J. R., Leitch, A., Pilcher, J. M., & Wright, P. M. (2015). Human resource management: Gaining a competitive advantage.

Doi: [doi.org/10.52133/ijrsp.v4.39.16](https://doi.org/10.52133/ijrsp.v4.39.16)