

The Islamic University of Gaza
Deanship of Research and Graduate Studies
Faculty of Education
Master of Educational Principles/
Educational Administration



الجامعة الإسلامية بغزة
عمادة البحث العلمي والدراسات العليا
كلية التربية
ماجستير أصول التربية / إدارة تربوية

واقع التخطيط للتعاقب الوظيفي في وزارة التربية والتعليم العالي اللسطينية وسبل تطويره

The Reality of Succession Planning in Palestinian Ministry of Education and Higher Education, and Ways of its Development

إعداد الباحثة

آلاء محمود حسين عوده

إشراف الدكتور

إياد علي الدجني

قُدِّمَ هَذَا الْبَحْثُ اسْتِكْمَالاً لِمُنْتَطَلِبَاتِ الْخُصُولِ عَلَى دَرَجَةِ الْمَاجِسْتِيرِ
فِي الْإِدَارَةِ التَّرْبَوِيَّةِ قِسْمِ أُصُولِ التَّرْبِيَّةِ بِكَلِيَّةِ التَّرْبِيَّةِ فِي الْجَامِعَةِ الْإِسْلَامِيَّةِ بِغَزَّةِ

نوفمبر/2020م - ربيع أول/1442هـ

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

واقع التخطيط للمتعاقب الوظيفي في وزارة التربية والتعليم العالي اللسطينية وسبل تطويره

The Reality of Succession Planning in Palestinian Ministry of Education and Higher Education, and Ways of its Development

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه
حيثما ورد، وأن هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل الآخرين لنيل درجة أو لقب
علمي أو بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

Declaration

I understand the nature of plagiarism, and I am aware of the University's policy on this.

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted by others elsewhere for any other degree or qualification.

Student's name:	آلاء محمود عوده	اسم الطالب:
Signature:		التوقيع:
Date:		التاريخ:



هاتف داخلي: ١١٥٠

الجامعة الإسلامية بغزة

The Islamic University of Gaza

عمادة البحث العلمي والدراسات العليا

الرقم ج س غ/٣٥/

التاريخ ٢٠٢٠/١١/١٧ م

نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة عمادة البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحثة/ الاء محمود حسين عوده لنيل درجة الماجستير في كلية التربية/ برنامج أصول التربية/ الإدارة التربوية وموضوعها:

واقع التخطيط للتعاقب الوظيفي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية وسبل تطويره

The Reality of Succession Planning in Palestinian Ministry of . Education and Higher Education, and Ways of its Development

وبعد المناقشة التي تمت اليوم الثلاثاء ١ ربيع الثاني ١٤٤٢ هـ الموافق ٢٠٢٠/١١/١٧ م الساعة الثانية عشرة مساءً، في قاعة اجتماعات كلية التربية اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

.....
.....
.....

مشرفاً ورئيساً

مناقشاً داخلياً

مناقشاً خارجياً

د. إياد علي الدجني

د. محمد عثمان الأغا

د. أكرم عبد القادر منصور

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحثة درجة الماجستير في كلية التربية/برنامج أصول التربية/الإدارة التربوية.

واللجنة إذ تمنحها هذه الدرجة فإنها توصيها بتقوى الله تعالى ولزوم طاعته وأن تسخر علمها في خدمة دينها ووطنها.

والله ولي التوفيق،،،

عميد البحث العلمي والدراسات العليا

.....

أ.د. بسام هاشم السقا



ملخص الرسالة

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع التخطيط للتعاقب الوظيفي في وزارة التربية والتعليم العالي وسبل تطويره، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقامت بتصميم استبانة حوت (56) فقرة موزعة على أربعة مجالات (درجة وضوح مفهوم التخطيط للتعاقب الوظيفي، إدارة المواهب وقوائم المرشحين، التدريب والتطوير، قائمة الوظائف المهمة والقيادية)، وتكونت العينة من كامل مجتمع الدراسة من المديرين العاميين ونوابهم ومديري الدوائر ورؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية والبالغ عددهم (155) فرداً، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج المعالجات الإحصائية (SPSS).

وفيما يلي أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة

1. أظهرت الدراسة أن درجة وضوح مفهوم التخطيط للتعاقب الوظيفي جاءت كبيرة، فيما كانت درجة موافقة المبحوثين على مجالي "إدارة المواهب وقوائم المرشحين"، "التدريب والتطوير" متوسطة.

2. جاء مجال قائمة الوظائف المهمة والقيادية النسبة الأعلى تأثيراً على واقع التخطيط للتعاقب الوظيفي حيث بلغ الوزن النسبي (69.08%) أي بدرجة كبيرة.

3. لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول واقع التخطيط للتعاقب الوظيفي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، و متغير عدد سنوات الخدمة، و متغير المسمى الوظيفي، في حين توجد فروقات تعزى لمتغير عدد مرات الانتقال لوظائف أعلى لصالح من انتقلوا مرتين لوظائف أعلى.

أهم التوصيات:

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

2. وضع دليل مكتوب ومحدد لتخطيط التعاقب الوظيفي لوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية يتم العمل من خلاله على ضبط تنفيذ سياسات تخطيط التعاقب الوظيفي وتقييمها في نهايتها.

Abstract

This study aimed to identify the reality of succession planning in the Ministry of Education and Higher Education and ways to develop it. To achieve the objectives of the study, the researcher used the descriptive analytical approach, and designed a questionnaire containing (56) items distributed into four fields (degree of clarity of the concept of succession planning, talent management and candidate lists, training and development, and list of important and leadership jobs).

The sample consisted of the entire study population consisting of general managers and their deputies, directors of departments and heads of sections in the Palestinian Ministry of Education and Higher Education, who numbered (155) individuals. Data were analyzed using the *Statistical Package for the Social Sciences* program (SPSS).

The main findings of the study are the following:

1. The degree of clarity of the concept of succession planning was high, while the degree of approval of the respondents in the fields of "talent management and candidate lists" and "training and development" was moderate.
2. The field of the "list of important and leadership jobs" took the highest percentage of impact on the reality of succession planning, as the relative weight reached (69.08%), that is, it reached a large degree.
3. There were no statistically significant differences at the significance level ($\alpha \leq 0.05$) between the average responses of the respondents about the reality of succession planning in the Palestinian Ministry of Education and Higher Education due to the academic qualification variable, the number of years of service variable, and the job title variable, while there are differences attributed to the number of transitions to higher positions, in favor of those who moved up twice to higher positions.

The researcher's main recommendation is to build a system and a specific regulation for succession planning for leaders in the Palestinian Ministry of Education and Higher Education, in which emphasis is placed on the requirements for appointment and promotion to build administrative leaderships and link them with achieving and developing the Ministry's goals on an ongoing basis. The researcher also recommends developing a specific written guide for succession planning for the Palestinian Ministry of Education and Higher Education, through which work will be taken to control the implementation of succession planning policies and evaluate them at the end.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ﴾

[هود: 88]

الإهداء

إلى الرحمة المهداة، والنعمة المسداة، والسراج المنير، سيد الخلق، معلم البشرية سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

إلى من دعماني بلا حدود، ورسم لي خطوط النجاح لكي أصل إلى أعلى المراتب،

إلى من وصانا بهما رب الأنام.. أمي وأبي حفظهما الله.

إلى أشقاء القلب والروح.. إخواني وأخواتي.

إلى من نهلت على أيديهم بواكير العلم والمعرفة، إلى كل من علمني حرفاً، وأعطاني علماً.. أساتذتي الكرام.

إلى براءة الطفولة، وعفوية الصبا.. إلى من يسعد بهنّ اللقاء وتتهافت لأجلهن الكلمات.. صديقاتي العزيزات.

إلى من يعجز القلم عن وصف نبلمهم وخلقهم الكريم زملاء العمل المديرين والمديرات، المعلمين والمعلمات الكرام.

إلى كل من له فضلٌ عليّ.

إلى كل من سلك طريقاً يلتمس فيه علماً.

إليهم جميعاً.. أهدي ثمرة جهدي المتواضع هذا، الذي أسأل الله أن يكون خالصاً لوجهه الكريم.

شكر وتقدير

انطلاقاً من قوله تعالى ﴿رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ﴾ [النمل: 19]

بدايةً أشكر الله عز وجل، وأحمده سبحانه وتعالى الذي منَّ عليَّ بإتمام هذا العمل المتواضع. وإنه ليطيب لي ويشرفني أن أتوجه بجزيل الشكر والعرفان بالجميل إلى مشرفي أستاذي الدكتور/ إياد علي الدجني (حفظه الله)، الذي تفضل بقبول الإشراف على رسالتي، ولم يألُ جهداً في توجيهي وإمدادي بما احتجت إليه، وعلى جهوده الكبيرة والخبرات الكثيرة التي منحني إياها خلال فترة الإشراف على هذه الدراسة، فله مني كل الشكر والتقدير والعرفان وجزاه الله خيراً.

ثم أزجي الشكر فائقه والثناء جله إلى الأستاذين الفاضلين، عضوي لجنة المناقشة، كل من:

الدكتور الفاضل/ محمد الأغا..

الدكتور الفاضل/ أكرم منصور..

وذلك لتفضلهما بقبول مناقشة هذه الرسالة، وإثرائها بالملاحظات القيمة، وأسأل الله الكريم أن يثيبهم عني خيراً.

وأشكر شكراً غير مقطوع جميع أساتذتي الفضلاء في قسم الإدارة التربوية على ما قدموه لي طوال فترة دراستي للماجستير.

كما أتقدم بعظيم الشكر للأساتذة المحكمين لما بذلوه من جهد كبير في تحكيم أداة الدراسة، وأشكر كل من ساعدني في تسهيل مهمة إنجاز هذه الدراسة، فهم أهلٌ للشكر والثناء.

الباحثة

آلاء محمود عوده

فهرس المحتويات

أ.....	
أ.....	إقرار
ب.....	ملخص الرسالة
ت.....	Abstract
ث.....	اقتباس
ج.....	الإهداء
ح.....	شكر وتقدير
ذ.....	فهرس الجداول
ر.....	فهرس الأشكال والرسومات التوضيحية
1.....	الإطار العام للدراسة
1.....	مقدمة
3.....	مشكلة الدراسة وأسئلتها
4.....	فرضيات الدراسة
5.....	أهداف الدراسة
5.....	أهمية الدراسة
6.....	حدود الدراسة
7.....	مصطلحات الدراسة
10.....	الإطار النظري للدراسة
10.....	مفهوم التخطيط للتعاقب الوظيفي
12.....	نشأة وتطور تخطيط التعاقب الوظيفي:
13.....	الإحلال الوظيفي وتخطيط التعاقب الوظيفي
16.....	أهمية تخطيط التعاقب الوظيفي
17.....	فوائد تخطيط التعاقب الوظيفي
17.....	مجالات التخطيط للتعاقب الوظيفي

21.....	العقبات التي تواجه التخطيط للتعاقب الوظيفي
24.....	نماذج التخطيط للتعاقب الوظيفي
38.....	الدراسات السابقة
38.....	أولاً: الدراسات العربية
45.....	ثانياً: الدراسات الأجنبية
53.....	ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة
57.....	منهجية الدراسة - الطريقة والإجراءات
57.....	منهج الدراسة:
58.....	مجتمع الدراسة:
58.....	عينة الدراسة:
59.....	وصف الخصائص والبيانات الشخصية
62.....	أداة الدراسة:
75.....	نتائج الدراسة الميدانية
99.....	نتائج الدراسة
101.....	ملخص نتائج الفرضيات
102.....	توصيات الدراسة
103.....	دراسات مقترحة
.....	الملاحق
.....	ملحق (1) الاستبانة للتحكيم
.....	ملحق (2) قائمة بأسماء المحكمين
.....	ملحق (2) الاستبانة بعد التحكيم

فهرس الجداول

- جدول (2.1): الاختلافات بين تخطيط الإحلال الوظيفي وتخطيط التعاقب الوظيفي15
- جدول (4.1): توزيع مجتمع الدراسة حسب المسمى الوظيفي58
- جدول (4.2): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.....59
- جدول (4.3): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة.....60
- جدول (4.4): توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي.....60
- جدول (4.5): توزيع عينة الدراسة حسب عدد مرات الانتقال لوظائف أعلى61
- جدول (4.6): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "درجة وضوح مفهوم التخطيط للتعاقب الوظيفي" والدرجة الكلية للمجال64
- جدول (4.7): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " إدارة المواهب وقوائم المرشحين " والدرجة الكلية للمجال65
- جدول (4.8): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التدريب والتطوير " والدرجة الكلية للمجال67
- جدول (4.9): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " قائمة الوظائف المهمة والقيادية " والدرجة الكلية للمجال69
- جدول (4.10): معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للإستبانة70
- جدول (4.11): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة.....71
- جدول (4.12): طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة.....72
- جدول (5.1): يوضح المحك المعتمد في الدراسة75
- جدول (5.2): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل مجال من مجالات الاستبانة76
- جدول (5.3): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " درجة وضوح مفهوم التخطيط للتعاقب الوظيفي "78
- جدول (5.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " إدارة المواهب وقوائم المرشحين "81
- جدول (5.5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " التدريب والتطوير "84
- جدول (5.6): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال قائمة الوظائف المهمة والقيادية.....88
- جدول (5.7): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - المؤهل العلمي.....90
- جدول (5.8): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - سنوات الخدمة.....92
- جدول (5.9): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - المسمى الوظيفي.....93
- جدول (5.10): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - عدد مرات الانتقال لوظائف أعلى.....95
- جدول (5.11): نتائج اختبار شيفيه لمقارنة متوسطات فئات عدد مرات الانتقال لوظائف أعلى.....96

فهرس الأشكال والرسومات التوضيحية

- شكل (2.1) ، خطوات تخطيط التعاقب الوظيفي ل Dessler 11
- شكل (2.2): خطوات تخطيط التعاقب الوظيفي ل Atwood 11
- شكل (2.3): استمرارية تخطيط التعاقب الوظيفي 15
- شكل (2.4): مجالات التخطيط للتعاقب الوظيفي 18
- شكل (2.5): خطوات نموذج النجمة السباعية ل Rothwell 24
- شكل (2.6): عناصر الالتزام في التخطيط للتعاقب الوظيفي ل Rothwell 25
- شكل (2.7): نموذج Al Masoud et. Al لتخطيط التعاقب 27
- شكل (2.8): نموذج الممارسات الست المثلى لتطوير التعاقب 27
- شكل (2.9): خطوات تحديد المواهب وتقييمها 28
- شكل (2.10): مراحل نموذج تخطيط التعاقب الوظيفي في الهيئة الملكية السعودية في الجبيل 30
- شكل (2.11): نموذج تخطيط التعاقب الوظيفي ل parfit 31
- شكل (2.12): أنشطة تطوير المهارات القيادية 32
- شكل (2.13): أساليب تطوير المرشحين لنجاح خطط التعاقب 33
- شكل (2.14): الهيكل التنظيمي لوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية 34
- شكل (5.1): سبل تطوير تخطيط التعاقب الوظيفي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية 97
- شكل (5.2): دور الوزارة في صقل المواهب لاستخدامها في سياسات التعاقب الوظيفي 98

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة

يعد علم التخطيط ضرورة عملية لتحقيق تنمية الموارد البشرية، خاصة أن الموارد البشرية في أي دولة تمثل عنصراً أساسياً ومهماً من عناصر الإنتاج والقوة الدافعة للتنمية؛ لأن عملية التخطيط عملية لا غنى عنها عند التفكير في البناء البشري الذي يعد جوهر التنمية الشاملة.

ويتطلب استمرار المنافسة لأي مؤسسة توافر القدرة القيادية التي تساعد أفرادها على التطور لمواجهة التغييرات المتسارعة، وعلى الرغم من أن عدداً من القضايا الرئيسية تلعب دوراً مهماً في نجاح أو فشل بقاء أي مؤسسة وازدهارها على المدى الطويل، فإن القيادة تبرز كعامل أساسي.

وهذا ما عززته نتائج الدراسات العربية والعالمية واعترفت به المؤسسات العالمية رسمياً اعتباراً من العام 2002م وفق قرارات هيئة اليونسكو في هذا الشأن، مما دعا قيادات العالم والمسؤولين عن التربية للاهتمام بالتخطيط من أجل مواكبة التطورات المتسارعة في ظل العولمة (اليونسكو، 1992م، ص 6).

بدأ مصطلح تخطيط التعاقب الوظيفي في عالم الشركات والأعمال كرد فعل لعملية استبدال الوظيفة تقليدياً، كان ينظر إليها على أنها عملية من أعلى إلى أسفل مع القليل من المدخلات من الموظفين، وتطورت في وقت لاحق لتطوير مهارات مجموعة من الأفراد لشغل وظائف مستقبلية داخل الشركة، ودائماً ما يقترن مصطلح تخطيط التعاقب الوظيفي بتطوير القيادة كونهم يشتركان بنفس الهدف وهو "وضع المهارات المناسبة في المكان المناسب" (Parfit، 2017، ص 23).

تخطيط التعاقب هو عملية استراتيجية تقوم من خلالها المؤسسات بتطوير نظام يعزز التنمية الداخلية، وبما يتضمن سياسات وعمليات للتعيين، التطوير، والاحتفاظ بالموظفين فهو يتضمن أكثر من مجرد عمليات الاختيار (Robinson، 2018، ص 13) يجب أن يكون تخطيط التعاقب مرتبطاً وداعماً للخطط الاستراتيجية وخطط الموارد البشرية وخطط تنمية الموارد البشرية وأنشطة التخطيط التنظيمي الأخرى (Rothwell، 2010a، ص 41).

وهو العملية المستمرة لتحديد وتقييم وتطوير القيادة التنظيمية بشكل منهجي لتحسين الأداء وتقييم المرشحين واختيار أولئك الذين سيشغلون المناصب الرئيسية (Dessler ، 2008 ، ص 177). بالإضافة إلى ذلك، فإن تخطيط التعاقب هو العملية المستمرة لتحديد قادة المستقبل في المؤسسة وتطويرهم حتى يكونوا مستعدين للانتقال إلى مناصب قيادية (Atwood ، 2007 ، ص 1).

يعمل الأفراد الموهوبون والطموحون على بناء قدراتهم بغض النظر عن عدد المرات التي تمارس فيها المؤسسات أنشطة تنمية لأنهم يريدون تحقيق هدفهم المتمثل في الترقية، علاوة على ذلك، يمكن أن تفقد المؤسسة الموظفين الموهوبين إذا عُرض عليهم مسار وظيفي أفضل (الطهراوي، 2010، ص 113).

تتمثل إحدى أفضل الطرق للاحتفاظ بالموهوبين في تزويدهم بفرص النمو حتى لا يبحثوا عنها في مكان آخر، وهذا ما يحتاج تخطيط التعاقب الوظيفي.

وتبرز ضرورات تنفيذ تخطيط التعاقب الوظيفي وفقاً ل (AON Consulting and Insala، 2006، ص2): في عدد من المبررات تتمثل في صعوبة إيجاد المرشحين من خارج المؤسسة والسهولة في الترقية من الداخل، والخسارة غير المتوقعة للقادة الرئيسيين أو المواهب، وزيادة قدرة المؤسسة على المنافسة العالمية، إضافة إلى تخفيض تكلفة استبدال الموظفين.

وفي دراسة لتصنيف أكثر عشرة أمور تفرق أقسام ودوائر الموارد البشرية كان تطوير القيادات في المركز الثاني، وتخطيط التعاقب الوظيفي في المركز السادس من أكثر مؤشرات العمل في الموارد البشرية، كما أن هذين المحورين من الأمور المؤثرة بشكل واقعي وملحوس على أداء المنظمات. (مكتب المحاسبة العام في الولايات المتحدة ، 2003 ، ص59).

بشكل عام، من الأهمية بمكان بالنسبة لوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية أن تضع طاقاتها لتحقيق النجاح والتركيز على الأساسيات التي ستساعدنا الحفاظ على نفسها بشكل جيد في القرن الحادي والعشرين.

وفي هذا الصدد أكدت دراسة صالح (2015م) على أن تخطيط التعاقب الوظيفي يقود إلى توفير الكفاءات والخبرات التي يمكن من خلالها إعداد القادة المحتملين للخلافة، فيما أوصى مصلح (2010م) بضرورة إشراك كل المستويات الإدارية وخاصة قادة الصف الثاني في لجان التخطيط الاستراتيجي وعدم اقتصار التخطيط على المستويات العليا في الوزارة مما يزيد كفاءة أعضاء الصف الثاني من الإدارة لتولي مناصب إدارية أعلى. وكذلك أوصى (Mateso, 2010)

المؤسسات على اختلافها بضرورة تبني نظام مخصص لتخطيط التعاقب الوظيفي، هذا وقد وضح (Ogutu, 2016) أن غياب التخطيط للتعاقب الوظيفي في المؤسسات يؤدي إلى زيادة المشكلات الاقتصادية والتشغيلية لديها.

وإدراكاً لأهمية ما سبق من قبل الباحثة، ومن خلال تجربتها الشخصية من خلال عملها كنائب مدير مدرسة في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الدولية، فهناك العديد من الأمثلة التي حدثت مثل الاستقالة المفاجئة للمديرين، وفرض التقاعد المبكر، والترك الطوعي للخدمة وسياسات الترقية المعمول بها في المؤسسات التعليمية التابعة للحكومة ووكالة غوث وتشغيل اللاجئين الدولية .

وعليه من المهم لوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية أن تبدأ في تبني أدوات تطوير مهني متنوعة من بينها تخطيط التعاقب.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

تعد القيادة من ضروريات المجتمع البشري حتى تنتظم الحياة ويقام العدل، فالقيادة بالغة الأهمية، هي تلك القيادة الموصوفة بسعة الأفق والإبداع والتي تستطيع اتخاذ قرارات جريئة وشجاعة وفي نفس الوقت ملتزمة بالنظم (العدلوني، 2000؛ ص20).

تمثل القيادة أهم جوانب العملية الإدارية في المستويات الإدارية المختلفة للمؤسسات، لما لها من دور حيوي في تحديد أهداف المؤسسة وتحقيقها، وفي الوقت نفسه إشباع حاجات المرؤوسين، وطالما أن البشر غير مخلدين وهناك الكثير من المتغيرات التي تؤثر في المؤسسات ضمن بيئتها الداخلية والخارجية فهناك حاجة ملحة لرفد المؤسسة بالقيادات المستقبلية عبر تخطيط التعاقب الوظيفي.

عدم التطبيق المبكر لعملية التعاقب الوظيفي، يؤدي الي وجود فجوة كبيرة في الوظائف القيادية بمؤسسات الأعمال، بما ينعكس سلبا على أدائها الكلي.

واستنادا إلى نتائج الدراسات السابقة التي توصلت إلى أهمية وجود التخطيط للتعاقب الوظيفي في المؤسسات لزيادة إنتاجيتها وضمان المنافسة كدراسة (Buckway, 2020) التي أشارت إلى عدم وجود تخطيط رسمي للتعاقب الوظيفي على الرغم من أن القادة كانوا يقومون بتطبيق بعض نظريات التعاقب، ودراسة (Wardlaw, 2019) التي أكدت أن تحسين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المستخدمة لجذب المرشحين للوظائف القيادية يؤدي إلى زيادة الانتاجية والميزة التنافسية

للمؤسسة، ودراسة (Robinson, 2018) التي توصلت أن 70% من المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم تتعرض للفشل بسبب النقص في تخطيط التعاقب الوظيفي، ودراسة صالح (2015م) التي أشارت إلى أن التخطيط السليم للموارد البشرية في أي منظمة أعمال يقود إلى توفير الكفاءات والخبرات التي يمكن من خلالها إعداد القادة المحتملين للخلافة، وذلك بإتباع الطرق السليمة في الاستقطاب والاختيار والتعيين.

وبناءً على المقابلة الاستطلاعية التي أجرتها الباحثة مع مدير عام التخطيط بوزارة التربية والتعليم العالي الأستاذ رشيد أبو ججوح والتي أكد خلالها وجود ضعف في التخطيط للتعاقب الوظيفي وأن الجهود المبذولة في مجالات تخطيط الموارد البشرية لا ترقى لكونها استراتيجية منظمة تعزز إدارة المواهب والإحلال القيادي للوظائف الحرجة .

في ضوء ما سبق يمكن صوغ مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

- ما واقع التخطيط للتعاقب الوظيفي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، من وجهة نظر المديرين العاميين ونوابهم ومديري الدوائر ورؤساء الأقسام؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول واقع التخطيط للتعاقب الوظيفي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية تعزى لمتغيرات (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، عدد مرات الانتقال إلى وظائف أعلى) ؟
- ما سبل تطوير التخطيط للتعاقب الوظيفي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية؟

فرضيات الدراسة

1. الفرضية الأولى: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول واقع التخطيط للتعاقب الوظيفي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا).
2. الفرضية الثانية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول واقع التخطيط للتعاقب الوظيفي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي (مدير عام، نائب مدير عام، مدير دائرة، رئيس قسم).

3. الفرضية الثالثة: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول واقع التخطيط للتعاقب الوظيفي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة (أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).
4. الفرضية الرابعة: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول واقع التخطيط للتعاقب الوظيفي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية تعزى لمتغير عدد مرات الانتقال لوظائف أعلى (نهائياً، مرة واحدة، مرتان، ثلاث مرات فأكثر).

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف إلى واقع التخطيط للتعاقب الوظيفي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، من وجهة نظر المديرين ونوابهم.
- الكشف عن دلالة الفروق في استجابات المبحوثين حول واقع التخطيط للتعاقب الوظيفي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين والتي تعزى للمتغيرات الآتية: (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، عدد مرات الانتقال لوظائف أعلى).
- اقتراح سبل لتحسين واقع التخطيط للتعاقب الوظيفي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين.

أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها مما يلي:

1. ما يمر به نظامنا التربوي من تغيرات متسارعة، والمسؤولية الملقاة على عاتق مديري التعليم لمواكبة حركات التطوير، وطبيعة المرحلة الراهنة حيث أصبح تخطيط التعاقب الوظيفي في مؤسسات التعليم مطلباً اجتماعياً وسياسياً واقتصادياً وحضارياً بالإضافة الى كونه مطلباً تربوياً.

2. النتائج المأخوذة من هذه الدراسة مهمة فيما يتعلق بحاضر ومستقبل التخطيط التنظيمي الاستراتيجي وممارسات الإدارة القيادية في المؤسسات الحكومية.
3. قد يستفيد من هذه الدراسة:
- أ. كل من المخططين التربويين في وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي.
- ب. المديرون العامون ونوابهم في تحديد الاحتياجات التدريبية لقادة الصف الثاني في المؤسسات التعليمية من الإدارة ليكونوا على أهبة الاستعداد لتولي القيادة عند الحاجة.
- ت. مديرو الدوائر ورؤساء الأقسام في رفع كفاياتهم الإدارية وتوفير الدعم اللازم لهم ليكونوا على أهبة الاستعداد لتولي المناصب الإدارية الأعلى.
- ث. يمكن أن تفتح هذه الدراسة المجال للباحثين في إجراء دراسات أخرى في هذا الموضوع.
4. افتقار البيئة الفلسطينية لهذا النوع من الدراسات -على حد علم الباحثة- حيث تعتبر الدراسة من أوائل الدراسات الفلسطينية في هذا الموضوع في المجال التربوي.

حدود الدراسة

تم تحديد الدراسة بالحدود التالية:

• حد الموضوع

اقتصرت الدراسة على دراسة واقع التخطيط للتعاقب الوظيفي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية بمحافظات فلسطين الجنوبية، في المجالات التالية: (درجة وضوح مفهوم التخطيط للتعاقب الوظيفي، إدارة المواهب وقوائم المرشحين، التدريب والتطوير، قائمة الوظائف المهمة والقيادية).

• الحدود البشرية

اقتصرت هذه الدراسة على المديرين العامين ونوابهم ومديري الدوائر ورؤساء الأقسام التابعين لوزارة التربية والتعليم العالي في المحافظات الجنوبية لفلسطين، الذين يحملون الدرجة الجامعية الأولى فأعلى، والقائمين على رأس عملهم.

• الحد المؤسسي

اقتصرت الدراسة على وزارة التربية والتعليم في المحافظات الجنوبية لفلسطين.

• الحدود المكانية

محافظة غزة- فلسطين.

• الحدود الزمانية

تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الأول للعام الدراسي 2020 / 2021 م.

مصطلحات الدراسة

استخدمت الباحثة لدراستها المصطلحات التالية:

التخطيط: هو عملية منتظمة تتضمن اتخاذ مجموعة من الإجراءات والقرارات؛ للوصول إلى أهداف محددة، خلال فترة زمنية مقدرة، مستخدمة الموارد المادية والبشرية والمعنوية المتاحة حالياً ومستقبلاً أفضل استخدام ممكن (عبد الحي، 2006، ص 25).

التعاقب الوظيفي: هو جهد منهجي من قبل المؤسسة لضمان الاستمرارية في المناصب الرئيسية، والاحتفاظ برأس المال الفكري والمعرفي وتطويره للمستقبل وتشجيع التقدم الفردي. (Singer and Griffith، 2010، ص 6).

تخطيط التعاقب الوظيفي: هو عملية توقع الاحتياجات المستقبلية من الموظفين، التي تسهم في تحديد وتطوير قادة المستقبل المحتملين أو كبار المديرين، لملء المناصب المهمة للأعمال، إما على المدى القصير أو الطويل. (Rothwell، 2005، ص 10).

وزارة التربية والتعليم العالي: مؤسسة حكومية تشرف على (414) مدرسة حكومية بنسبة بلغت (55.13%) من إجمالي مدارس محافظات غزة للعام الدراسي 2019-2020 م ، وتقدم خدماتها لحوالي (277153) طالباً وطالبة في المدارس الحكومية، وبنسبة بلغت (48.04%) وقد بلغ عدد العاملين (معلمين، إداريين، فنيين، مستخدمين، أذنة) (14722) عاملاً وعاملة في المدارس الحكومية، وبنسبة (55.18%) (وزارة التربية والتعليم العالي، 2019م، ص 13-14)

المحافظات الجنوبية لفلسطين: هي جزء من السهل الساحلي تبلغ مساحته (365) كم مربع، ويمتد هذا الجزء على الشاطئ الشرقي للبحر المتوسط بطول 45 كم، وبعرض ما بين (6-12) كم، ومع قيام السلطة الفلسطينية تم تقسيم قطاع غزة إدارياً إلى خمس محافظات هي: شمال غزة، غزة، الوسطى، خان يونس، رفح (وزارة التخطيط والتعاون الدولي الفلسطينية، 1997م، ص 14).

التعريف الإجرائي لواقع التخطيط للتعاقب الوظيفي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية:
هو الواقع الذي تم الحصول عليه من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة من المديرين العامين ونوابهم ومديري الدوائر ورؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في محافظات فلسطين الجنوبية على أداة الدراسة في مجالات (درجة وضوح مفهوم التخطيط للتعاقب الوظيفي، إدارة المواهب وقوائم المرشحين، التدريب والتطوير، قائمة الوظائف المهمة والقيادية) والتي صممت خصيصاً لهذا الغرض.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

مفهوم التخطيط للتعاقب الوظيفي

في البيئة الحديثة ذات المنافسة العالمية، والحاجة المستمرة إلى التغييرات الجوهرية، المؤسسات ذات الفعالية لا تنتظر المستقبل مكتوفة الأيدي؛ وذلك لأنها تستثمر الوقت والفكر والخطط لضمان استمرارية القيادة المؤهلة ذات الموهبة، وتعرف هذه العملية باسم التخطيط للتعاقب الوظيفي (Kubal and Baker، 2003، ص 20) وقد أجبر ذلك المؤسسات الحديثة على التفكير في أساليب عمل جديدة عندما تواجه استقراراً أقل وتغيراً سريعاً في قطاعاتها. ومع ذلك، لا ينبغي على إدارات الموارد البشرية حل المشاكل الحالية فحسب، بل يجب عليها أيضاً ضمان نجاح المؤسسة في مواجهة التحديات المحتملة في المستقبل. أحد هذه التحديات هو ضمان توفر موظفين مؤهلين وموهوبين (Huang، 2001، ص 12) وعليه يعد تخطيط التعاقب أمراً حيوياً لاتخاذ القرارات اليومية في المؤسسة ويعتبر أداة مهمة لتوفير القوى العاملة المستقبلية ذات الكفاءة.

كما يمكن تعريف تخطيط التعاقب على أنه محاولة للتخطيط السليم فيما يتعلق بعدد ونوعية المديرين والموظفين ذوي المهارات القيادية الأساسية من أجل تعويض التقاعد أو الوفاة أو المرض الخطير أو الترقية، وأي ظرف جديد قد ينشأ في الخطط المستقبلية للمؤسسة (Sambrook، 2005، ص 581)، وبالمثل، يعد تخطيط التعاقب أحد مكونات تخطيط الموارد البشرية المتوافق مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة والذي يضمن تكوين المهارات، وبناء العلاقات، وإعداد القيادات الشابة من الصف الثاني، وتكافؤ الفرص أمام الجميع لتقلد المناصب الإدارية، مما يضمن نجاح المؤسسة ونموها (غنيم، 2012م، ص 3).

كما تحتاج المؤسسات إلى تخطيط التعاقب الوظيفي لتنمية وإدارة المواهب لتولي مناصب قيادية سواء كانت مؤقتة أو دائمة (Rothwell، 2005، ص 10). حيث إن استمرارية المؤسسة مع مرور الوقت يتطلب تعاقب الأشخاص لملء الوظائف الحرجة، وهنا يتمثل دور القادة التنظيميين في اتخاذ خطوات استباقية للتخطيط لاحتياجاتها المستقبلية على جميع المستويات وتنفيذ البرامج المختلفة لضمان أن يكون الأشخاص المناسبون جاهزين لملء الوظائف الحرجة في الأوقات المناسبة (Rothwell، 2010a، ص xviii).

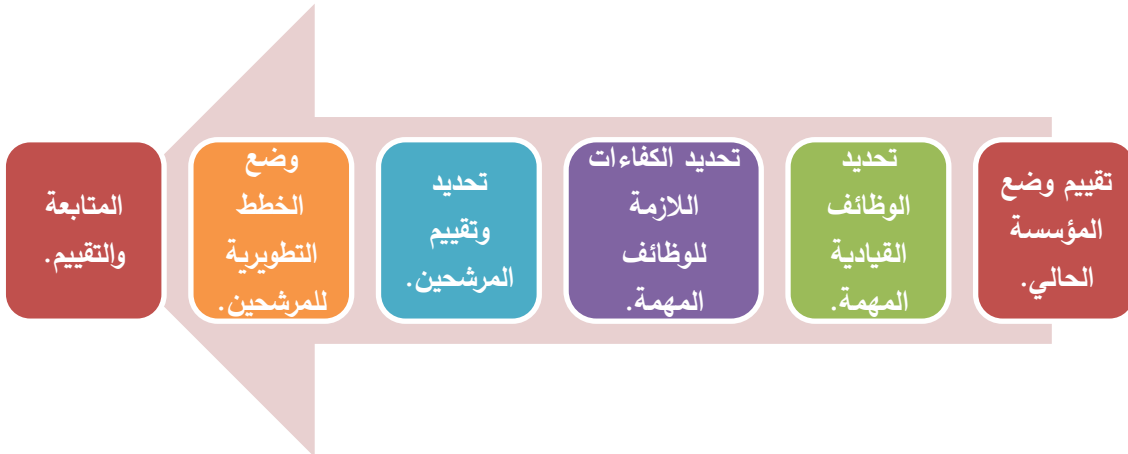
ويعرّف (Dessler، 2008، ص 178) تخطيط التعاقب بأنه العلاقة بين الموارد البشرية الحالية والأهداف الاستراتيجية المستقبلية للمؤسسة بغرض تطوير تلك الموارد من أجل زيادة مرونتها ومهارتها لضمان استمرار عمل المؤسسة الفعال وتحقيق أهدافها الاستراتيجية المستقبلية، ويرى بأن تخطيط التعاقب الوظيفي يتكون من ثلاث خطوات وهي:



شكل (2.1) ، خطوات تخطيط التعاقب الوظيفي ل Dessler

المصدر: جرد باستخدام الباحثة بالاستناد إلى (Dessler، 2008، ص 178)

فيما يعرف (Atwood، 2007، ص 1-2) تخطيط التعاقب الوظيفي بأنه وضع الشخص المناسب في الوقت المناسب والمكان المناسب، وهو عملية مستمرة لتحديد القيادات المستقبلية للمؤسسة والعمل على تطويرهم ليكونوا جاهزين للأدوار القيادية عند الحاجة، ويرى بأن تخطيط التعاقب الوظيفي يتكون من الخطوات الأساسية التالية:



شكل (2.2) ، خطوات تخطيط التعاقب الوظيفي ل Atwood

المصدر: جرد باستخدام الباحثة بالاستناد إلى (Atwood، 2007، ص 1-2)

أما التعريف الذي تم تطويره خصيصاً لغرض هذه الدراسة من قبل الباحثة " تخطيط التعاقب الوظيفي وإدارته عملية مصممة لضمان استمرارية الأداء الفعال في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية من خلال تطوير المواهب والمهارات بالتوجيه والاستمالة والتدريب، ودوران فرص العمل وكذلك استبدال الأشخاص الفعالين في الوزارة مع مرور الوقت، مما يوفر سهولة في تلبية احتياجاتها من الموارد البشرية المتوقعة" ، تخطيط التعاقب الوظيفي بشكل عام يمكن اعتباره استراتيجية لتخطيط القوى العاملة، تدعم ويتم دعمها من قبل الخطة الاستراتيجية للمؤسسة، بما في ذلك استراتيجيات الإنصاف في التوظيف، إدارة المواهب وقوائم المرشحين، التدريب والتطوير، وكذلك تحديد قائمة الوظائف المهمة والقيادية.

نشأة وتطور تخطيط التعاقب الوظيفي:

يعد مفهوم تخطيط التعاقب الوظيفي من المفاهيم الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية (المطيري، 2012م، ص 3)، فتخطيط التعاقب الوظيفي سمي بأسماء مختلفة مثل تخطيط القوى العاملة، التوظيف الاستراتيجي (Paterson، 2001، ص 2). وإدارة رأس المال البشري وفقاً ل (Rothwell، 2010a، ص 53) علاوة على ذلك قد تسمى إحدى المؤسسات تخطيط التعاقب الوظيفي بإدارة التعاقب الوظيفي فيما تسميه أخرى بإدارة المواهب (Berke، 2005، ص 2).

في العقدين الأخيرين، تم إيلاء اهتمام واسع النطاق لتخطيط التعاقب الوظيفي من قبل الباحثين ومن ثم من الأهمية بمكان تقديم ملخص موجز يتعلق بنشأة تخطيط التعاقب الوظيفي وتطوره، ولذلك تجدر الإشارة هنا إلى أن بداية ظهور مصطلح تخطيط التعاقب الوظيفي كانت في المؤسسات والشركات العائلية (Atwood، 2007، ص 2)، ثم تم توسيع المصطلح ليشمل الشركات التي كان الغرض منها التخطيط لتحديد من يحل محل الرؤساء التنفيذيين (Howe، 2009، ص 54)، أما في يومنا الحاضر يتم القبول من الجميع بأن التخطيط للتعاقب الوظيفي يعتبر أفضل ممارسة لاستبدال القادة والموظفين المهمين على مختلف المستويات في جميع أنواع المؤسسات (Atwood، 2007، ص 2).

وعلى الرغم مما سبق، فقد كان تخطيط التعاقب الوظيفي موضوع البحث الأكاديمي لشركات الأعمال منذ فترة الستينات (Sharma et al، 2003، ص 1) فيما يقول البعض بأن البحوث المهنية في تخطيط التعاقب الوظيفي وإدارته قد بدأت في الخمسينيات من القرن الماضي، فيما أصبح التخطيط للتعاقب الوظيفي للمناصب الإدارية والقيادية العليا الهدف الرئيس للعديد من البحوث في ثمانينيات القرن الماضي (Subrahmnain and Anjani، 2011، ص 173).

لقد تم تطوير تخطيط التعاقب الوظيفي بشكل أساس من عملية الإحلال الوظيفي التي تميل إلى أن تكون نهجاً غير رسمياً للترقية التي تركز على المدى القصير التي تهدف استبدال كبار السن إذا غادروا المؤسسة بشكل مفاجئ (Kim، 2010، ص7).

وذلك للتقليل من الاضطراب الممكن حدوثه في المؤسسة في تلك الحالات، أما الآن ينصب التركيز في عملية التخطيط للتعاقب الوظيفي على الحاجة إلى بناء وتطوير مجموعة من المواهب التي يمكن استخدامها في المستقبل، ويعتبر هذا النهج أكثر ديناميكية مما سبقه ويتناسب بشكل جيد مع جميع المؤسسات التي تُعنى بالموارد، وبينما في هذا يتم التأكيد على الارتباط باستراتيجية العمل، هناك إدراك واسع للتطلعات الفردية وفرصة أكبر للعاملين للسعي لكي ينضموا إلى مجموعة المواهب، حيث يعتبر تطوير المواهب في المستويات القيادية أمراً بالغ الأهمية لنماء المؤسسة (Torrington et al، 2005، ص 62).

باختصار في الماضي القريب لم يكن هناك الكثير من الأكاديميين أو الباحثين الذين يثيرون أسئلة حول أهمية التخطيط للتعاقب الوظيفي، ومع ذلك أدركت جميع أنواع المؤسسات ضرورة تنفيذ نظام فعال لتعاقب الموظفين، بما يتلاءم مع مؤسساتهم، وبعد ذلك توسعت الأبحاث لتشمل المؤسسات التعليمية والحكومية، والمنظمات غير الربحية والرعاية الصحية والشركات الصغيرة، وفي هذه الدراسة سيتم التركيز على واقع التخطيط للتعاقب الوظيفي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية.

الإحلال الوظيفي وتخطيط التعاقب الوظيفي

يعد مفهوم تخطيط التعاقب الوظيفي ومفهوم الإحلال الوظيفي مفهومين متداخلين، فقد تباينت الآراء حول طبيعة المفهومين، وما إذا كانا مختلفين أم أنهما بالمعنى ذاته، حيث عرّف (Hickey، 2002، ص 5) الإحلال الوظيفي بأنه أداة إدارية منظمة تستخدم للتأكد من استمرار فاعلية الأداء في المؤسسة من خلال تمييز العاملين الفاعلين داخل المؤسسة في نشاطات العمل على مدار الوقت. ولا يقتصر تخطيط الإحلال والتعاقب الوظيفي على التعرف إلى شح المواهب في المناصب القيادية حالياً، بل يتعدى ذلك لتحديد الاحتياجات المستقبلية للمناصب القيادية، والإدارية، وتنمية المواهب لإيجاد حلول للتصدي لتلك الاحتياجات المستقبلية (Leonard، 2010، ص 4)، معتبرين بذلك أن المفهومين يشيران إلى المعنى ذاته، فيما أشار (Rothwell، 2005، ص16) إلى أن هناك فروقاً واضحة بينهما، وذلك لأن تخطيط التعاقب الوظيفي يتضمن ما هو أكثر من الإحلال حيث يعد تخطيط الإحلال أحد أشكال إدارة المخاطر والهدف الرئيس

منه هو الحد من فرصة حدوث كارثة ناتجة عن فقدان الفوري وغير المخطط له لإحدى الوظائف الرئيسية في المؤسسة، بينما تخطيط التعاقب الوظيفي هو مفهوم أشمل لضمان استمرارية الكفاءات القيادية وتطويرها في المؤسسة وهو ما يجب أن يعتبر أداة لتطبيق خطة المؤسسة الاستراتيجية، كما يعتبر تخطيط الإحلال عملية تفاعلية لتلبية حاجة فورية، في حين أن تخطيط التعاقب عملية استباقية لتلبية حاجات المؤسسة قبل وجود تلك الاحتياجات (Atwood، 2007، ص 1).

إن التغيير في المصطلحات، من تخطيط الإحلال إلى تخطيط وإدارة التعاقب الوظيفي، وإدارة المواهب، يشهد على تطور مفهوم التخطيط للتعاقب الوظيفي (Kim، 2010، ص 23) حيث تحول تخطيط التعاقب الوظيفي جذرياً من شكله التقليدي ليشمل اعتبارات جديدة من شأنها أن تؤثر على مكان العمل في المستقبل (Rothwell، 2010b، ص 51).

حيث يمكن وضع عمليات التعاقب المختلفة في سلسلة متصلة تتراوح من البسيط والمحدود نسبياً إلى المعقد والشامل نسبياً، الطرف الأكثر بساطة من السلسلة يشير إلى تخطيط الإحلال وهو الحد الأدنى من التعاقب الذي يتم فيه تحديد الخلفاء (أي البدائل) في أعلى مستويين إداريين أو ثلاثة، مع عدم الاهتمام بقضايا التنمية، فيما يقع تخطيط التعاقب بالقرب من منتصف هذه السلسلة المستمرة من عمليات التعاقب، وهو أكثر منهجية واتساعاً من تخطيط الإحلال؛ لارتباطه بمبادرات التنمية المقصودة التي تستهدف البديل، ومع ذلك، فهو مخصص بشكل أساسي لأعلى مستويين أو ثلاثة مستويات إدارية، مثل تخطيط الإحلال.

أما إدارة وتخطيط التعاقب الوظيفي تعتبر النهاية الأكثر شمولاً لهذه السلسلة المتصلة، من حيث إنها تحدد الخلفاء (تخطيط الإحلال) وتطورهم (تخطيط التعاقب) وتوجه أيضاً إلى جميع المستويات الإدارية في المؤسسة؛ من أجل الحصول على مجموعة من القادة المستعدين - وليس مجرد قائمة بالمرشحين المحتملين - عبر جميع المستويات التنظيمية لملء الشواغر في المناصب الرئيسية عند الحاجة (Day، 2007، ص 6).

وترى الباحثة أن الإحلال الوظيفي استراتيجية قصيرة المدى، تركز على سد الشاغر في الهيكل التنظيمي عند حدوثه من خلال تحديد قائمة البدلاء للوظائف القيادية فقط، فيما يعد تخطيط التعاقب الوظيفي استراتيجية طويلة المدى تعتمد على توفير التدريب والتطوير للموارد البشرية وفق منهجية محددة بالإضافة إلى توظيف استراتيجيات للاحتفاظ بالموظفين ذوي الموهبة، لتزويد المؤسسة برأس مال بشري مؤهل يضمن استدامة العمل بكفاءة عند الحاجة.

استمرارية تخطيط التعاقب الوظيفي



شكل (2.3) ، استمرارية تخطيط التعاقب الوظيفي

المصدر: (Day، 2007، ص 6).

فيما يمكن تلخيص الاختلافات بين تخطيط الإحلال وتخطيط التعاقب الوظيفي كما يلي (Atwood، 2007، ص3):

جدول (2.1): الاختلافات بين تخطيط الإحلال الوظيفي وتخطيط التعاقب الوظيفي

تخطيط التعاقب الوظيفي	تخطيط الإحلال الوظيفي
يظهر التزام طويل الأجل تجاه المؤسسة وتطوير الأفراد فيها، فهو عملية استباقية تهدف لتلبية الحاجات في المستقبل.	حل سريع، حيث يمكن اعتباره رد فعل منظم لتعبئة أي شاغر ضمن الوظائف القيادية بشكل فوري.
يستغرق وقتاً إضافياً لضمان توافق القرار مع الخطة والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.	نهج ضيق وعادة ما يركز على محاولة تجنب الأزمة بسرعة عن طريق شغل المنصب في وقت قصير.
يعد أكثر مرونة ويسمح بالتركيز على اختيار أفضل مرشح للمنصب.	يعد أكثر تقييداً، حيث يفرض أحياناً على الإدارة اختيار أفضل شخص متاح في تلك اللحظة.
يندمج بأنشطة الموارد البشرية الأخرى، مثل مبادرات التوظيف والتدريب والتطوير والتنوع.	لا يندمج مع أنشطة الموارد البشرية الأخرى، مثل مبادرات التوظيف والتدريب والتطوير والتنوع.
يركز على تطوير مجموعات من المواهب لشغل المناصب القيادية في مختلف مستويات المؤسسة.	يركز على تحديد واحد أو اثنين من الخلفاء المحتملين لشغل المناصب العليا.
عملية تطويرية	عملية استبدال

وهذه مجرد عينة من الأسباب التي تجعل تخطيط التعاقب الوظيفي طريقة تستخدم لتوفير الدعم اللازم تقديمه للأشخاص المرشحين لملء الوظائف الحرجة، وتطور تخطيط التعاقب الوظيفي للتنبؤ بالتغيرات المحتملة في القوى البشرية للمؤسسة، بالإضافة إلى عمل سجل احتياطي من المرشحين ذوي الموهبة، وترقية الأفراد، وتتبع عمليات الاستقالة والتقاعد لكل قسم من أقسام المؤسسة (Mathis and Jackson، 1999، ص 62).

تشمل إدارة التعاقب الوظيفي، التخطيط للتعاقب الوظيفي، وكذلك جميع الإجراءات المستمرة والعمليات على مدار العام فيما يتعلق بتطوير المرشحين المحتملين، كما أن إدارة التعاقب الوظيفي تتضمن التطلع إلى توفير الكفاءات للمناصب القيادية اللازمة لنجاح المؤسسة في المستقبل بدلاً من التخطيط لحاجات الاستبدال فقط (Sims and Gay، 2006، ص xviii).

تخطيط التعاقب الوظيفي يجب ألا يكون بمعزل عن إدارة التعاقب الوظيفي، وإنما عليهما الاقتران معاً، ولذلك تم تعريف عملية تخطيط التعاقب الوظيفي وإدارته على أنها العملية التي تساعد على ضمان استقرار كفاءة الموظفين، كما يمكن أن تفهم بشكل أفضل على أنها الجهد المصمم لضمان استمرار الأداء الفعال للمؤسسة بشكل عام أو حتى على صعيد قسم، فرع أو مجموعة عمل، من خلال التطوير، والاستبدال الاستراتيجي للأشخاص الفعالين في المؤسسة مع مرور الوقت (Rothwell، 2005، ص 10).

أهمية تخطيط التعاقب الوظيفي

أبرز العديد من الباحثين أهمية التخطيط للتعاقب الوظيفي، فهو يعد أكثر من مجرد عملية تخطيط للطوارئ، حيث يتم استخدامه لتوفير حافز للموظفين ذوي القدرات العالية للبقاء مع المؤسسة ومن ثم الحفاظ على القدرة القيادية المستقبلية وزيادة معدلات الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين كأحد أهداف برنامج التخطيط للتعاقب الوظيفي وإدارته (مكتب المحاسبة العامة الأمريكي، 2003، ص 18). ويمكن القول بأن صناع القرار أصبحوا على دراية بالحاجة إلى تخطيط التعاقب أثناء سعيهم لإيجاد بدائل؛ لذلك من الضروري أكثر من أي وقت مضى بالنسبة للمؤسسات أن تخطط لاستمرارية القيادة وتطوير الموظفين على جميع المستويات (Rothwell، 2010a، ص xx).

فإن تنفيذ عملية تخطيط التعاقب بشكل فاعل يساعد في الاحتفاظ بالموظفين وتحقيق الرضا الوظيفي لديهم (Subrahmanian and Anjani، 2011، ص 178)، بالإضافة إلى خفض تكلفة التعيينات الخارجية للمناصب القيادية في المؤسسة عن طريق زيادة التعيينات الداخلية

(Sims and Gay، 2006، ص 12)، كما أن المؤسسة تصبح مستعدة للتعامل مع الخسائر المفاجئة للموظفين ذوي المناصب القيادية في المؤسسة (Rothwell، 2010a، ص 375).

فوائد تخطيط التعاقب الوظيفي

إن قيام المؤسسات بعملية التخطيط للتعاقب الوظيفي يساعد على تحقيق عدد من المزايا، فهو يعطي المديرين صورة أوضح للأشخاص الذين قد يتأهلون لاحقاً لشغل الوظائف الرئيسية، مما يضمن حصول الأفراد ذوي الإمكانيات العالية على خطط تنمية لمساعدتهم على بناء مهاراتهم (Cheese et al.، 2008، ص 207). مما يؤدي إلى تحقيق الترقية للأشخاص ذوي الإمكانيات المناسبة واختيار الأفضل لتحقيق الأهداف التنظيمية (Rothwell et al، 2005، ص 31). فيما لخص (المطيري، 2012م، ص 10) أهم فوائد تبني مفهوم تخطيط التعاقب الوظيفي فيما يلي:

- ✓ خلق ميزة تنافسية للمؤسسة.
- ✓ يعتبر تبني المؤسسة لمفهوم تخطيط التعاقب من أهم ممارسات التنمية المستدامة.
- ✓ الإسهام في تحقيق استراتيجية المؤسسة.
- ✓ إعداد كوادرات الصف الثاني، وتجهيزهم لشغل المناصب المهمة والقيادية عند الحاجة.
- ✓ التأثير الإيجابي على الأداء التنظيمي، وتحقيق الرضا الوظيفي.
- ✓ ضمان استمرارية رأس المال المعرفي، وتجنب الفجوة في المعرفة.
- ✓ يعتبر أداة أساسية للتعلم التنظيمي لأنها تضمن استمرارية انتقال المعرفة والخبرات ضمن الموظفين في المؤسسة.

مجالات التخطيط للتعاقب الوظيفي

تعددت مجالات التخطيط للتعاقب الوظيفي في المؤسسات ويمكن سردها كما يلي:



شكل (2.4): مجالات التخطيط للتعاقب الوظيفي

المصدر: جرد بواسطة الباحثة بالاستناد إلى (Robinson، 2018)

المجال الأول: تحديد الوظائف القيادية والمهمة:

إن عملية تصميم وتنفيذ خطة التعاقب الوظيفي الناجحة تبدأ من تحديد الوظائف القيادية والمهمة في المؤسسة (Rothwell، 2010a، ص 192)، وعرف (Robinson، 2018، ص 95) الوظائف القيادية والمهمة في المؤسسة بأنها الوظائف الضرورية لنجاح أعمال المؤسسة ويصعب ملؤها وسد الشواغر فيها، فهي تتطلب موظفين ذوي كفاءة مهارية ومعرفية فريدة، وهنا تظهر أهمية تحديد خلفاء وتطويرهم ليكونوا قادرين على سد شواغر المناصب المهمة في المؤسسة (Clark، 2015، ص 37).

ويمكن تحديد المناصب القيادية والمهمة للمؤسسة وفقاً ل (Rothwell، 2010a، ص 215-218) من خلال:

- ✓ تطبيق التحليل الخارجي: تحليل القضايا والاتجاهات خارج المؤسسة التي من المرجح أن تؤثر على المؤسسة في السنوات الخمس القادمة، وذلك بوضع الظروف الاقتصادية والقانونية والتكنولوجية والاتجاهات الأخرى التي قد تؤثر بشكل واضح على المؤسسة في الاعتبار.

- ✓ تطبيق التحليل الداخلي: وهو الجهد المبذول لتحديد نقاط القوة والضعف للمؤسسة، وتحديد السبل التي تمكن المؤسسة من مواجهة التحديات المستقبلية.
- ✓ إعداد وتصميم سيناريوهات مستقبلية واقعية: تعد الخطوة الأخيرة لتحديد المناصب القيادية والمهمة عملية مقارنة نتائج التحليل الخارجي والداخلي، ورسم مخطط تنظيمي للوظائف القيادية والمهمة في المستقبل.

من خلال ما سبق تؤكد الباحثة بأهمية تحديد قائمة بالوظائف القيادية والمهمة في المؤسسة، وهو الأمر الذي يساعد في تحديد متطلبات تلك الوظائف، مما يدعم برامج تطوير الخلفاء كخطوة استباقية لضمان تنفيذ خطة التعاقب واستمرارية الأعمال بنجاح.

المجال الثاني: تحديد المواهب:

أكدت استراتيجيات تخطيط التعاقب الوظيفي بأهمية تحديد المواهب في المؤسسة واختيارها كجزء مهم من برنامج التعاقب (Rothwell ، 2010a ، ص xx) كما يجب العناية بمواهب ومهارات العاملين، فهي التي تقود الأعمال إلى النجاح وتحقيق الأرباح؛ فنرى العديد من المؤسسات العالمية طورت عملياتها وأساليبها في تحديد المواهب فيها (Tomar ، 2013 ، ص 120).

تعد ندرة المواهب من التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في المؤسسة (Sparrow and Makram ، 2015 ، ص 5)، وعليه يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية مسؤولية كبيرة في تحديد الموظفين ذوي الموهبة من داخل المؤسسة واكتساب المواهب من خارج المؤسسة (Robinson ، 2018 ، ص 93) فتحديد المواهب واكتسابها عنصر مهم لنجاح تنفيذ خطة التعاقب الوظيفي في المؤسسة (Howe ، 2009 ، ص 54).

ولمواجهة تحديات القيادة المستقبلية، وضمان استمرارية عمل المؤسسة بكفاءة يجب على قادة الأعمال تحديد المواهب التي يمكن تطويرها داخلياً لتولي مناصب قيادية في المستقبل (Azbiq and Finan ، 2016 ، ص 220).

وترى الباحثة أن عملية تحديد المواهب ضرورية لنجاح خطة التعاقب الوظيفي، فهي تعمل على ملء الشواغر المفاجئة في الأدوار القيادية والمهمة بالمواهب ذات الكفاءة العالية، مما يضمن بقاء المؤسسة واستمرارية عملها بكفاءة.

المجال الثالث: تدريب وتطوير المواهب والاحتفاظ بهم:

يعد الاحتفاظ بالموظفين عنصراً أساسياً في استراتيجية إدارة المواهب التنظيمية الفعالة، يرتبط الاحتفاظ منطقياً بتخطيط التعاقب الوظيفي. ظهر الاستبقاء كمحور رئيس في إدارة المواهب والتخطيط للتعاقب الوظيفي. وأشار (Rothwell ، 2010a ، ص 288) إلى أن التدريب والتطوير ضروريان لتخطيط التعاقب والاحتفاظ بالمواهب في المؤسسة، هذا ويتم من خلال تنفيذ برامج التدريب والتطوير سد الفجوة بين كفاءة الخليفة المحتمل الحالية والكفاءة المطلوبة لتولي المناصب القيادية (Chambers، 2013، ص 23) كما أن من الأمور المهمة لضمان نجاح خطة التعاقب في المؤسسة، تطوير القيادة والاحتفاظ بها وسط خطر فقدان المواهب لصالح مؤسسات أخرى (Azbik and Finan ، 2016 ، ص 221).

ونظراً لصعوبة اكتساب مواهب جديدة مناسبة؛ يجب أن تحتوي خطة التعاقب الجيدة على خطة للاحتفاظ بالمواهب في المؤسسة (Titzer et al. ، 2014 ، ص 44).

الاحتفاظ بالموظف يعني قدرة المؤسسة في احتفاظها على قوة عاملة مستقرة، وترتبط هذه العملية بالروح المعنوية والإنتاجية التنظيمية. والاحتفاظ أمر مهم لسبب بسيط هو أن تكلفة فقدان الموظفين المؤهلين تكلف باهظة تتمثل في : (Rothwell ، 2010a ، ص 298-299)

- أ. التكاليف المباشرة وغير المباشرة التي تكبدتها بسبب مغادرة شخص ما.
- ب. تكاليف التوظيف لإيجاد بديل.
- ت. تكاليف التدريب للاستبدال.
- ث. د. تكاليف الإنتاجية المفقودة أثناء تدريب العامل البديل.

وترى الباحثة أن ندرة المواهب مشكلة تواجه مسؤولي تخطيط التعاقب ومديري الموارد البشرية في المؤسسات، وعليه تظهر أهمية قيام المؤسسة بممارسات تساعد على الاحتفاظ بالموظفين ذوي المهبة وخصوصاً بعد الاستثمار في تدريبهم وتطويرهم، حيث إن عمليات التدريب والتطوير تتطلب تحديداً مسبقاً للاحتياجات التدريبية، بما يتناسب مع المتطلبات اللازمة للوظائف المهمة والقيادية وإمكانات المواهب وتطلعاتهم؛ مما يضمن نجاح برنامج التعاقب.

المجال الرابع: تنفيذ سياسات وأنظمة المؤسسة:

يجب على قادة الأعمال في المؤسسات مواءمة تنفيذ سياسات التعاقب الوظيفي مع سياسات وأنظمة المؤسسة بالإضافة إلى الاستراتيجيات التنظيمية لها (Sabharwal ، 2014 ، ص 200)، كما يجب أن تتماشى استراتيجيات التعاقب مع سياسات المؤسسة القانونية والأخلاقية (Pandiyani and Jayalashmi ، 2016 ، ص 18)، وأكد (Rothwell ، 2010a ، ص

219) بأهمية موازنة تخطيط التعاقب مع العديد من سياسات العمل مثل التوظيف، الترقية، إدارة الأداء، تخطيط وتنفيذ تنمية المواهب المؤسسية، وعليه يجب أن تستند خطط التعاقب إلى سياسات المؤسسة وإجراءات الموارد البشرية وفقاً لاحتياجات العمل (Pandiyan and Jayalashmi ، 2016، ص 17).

فمن خلال ما سبق تؤكد الباحثة على أهمية استناد استراتيجيات التعاقب إلى سياسات المؤسسة لضمان نجاح خطط التعاقب، حيث يتم تحديد أولويات خطة التعاقب بناءً على احتياجات وهيكل المؤسسة.

المجال الخامس: درجة دعم الإدارة العليا لتخطيط التعاقب:

يعد توفر الدعم من الإدارة العليا أحد الجوانب الرئيسة لاستراتيجية التعاقب، وفقاً ل (Rothwell، 2010a، ص 219) أنه في حالة غياب دعم الإدارة العليا لخطط التعاقب في المؤسسة، فإن تنفيذ استراتيجيات التعاقب ستكون محكومة بالفشل؛ وذلك لأن مشاركة الإدارة العليا في دعم تنفيذ خطط التعاقب تضمن أن تتلقى العملية التركيز الاستراتيجي المطلوب لنقل المعرفة والمهارة المطلوبة للخلفاء المحتملين (Burmeister and Deller، 2016، ص 92)، حيث إن مشاركة الرئيس التنفيذي للمؤسسة أمر بالغ الأهمية لنجاح برنامج تخطيط التعاقب، فعلى الرغم من الحاجة إلى التعاون مع مديري قسم إدارة الموارد البشرية، لا ينبغي أن ينفرد قسم إدارة الموارد البشرية في قيادة عملية التعاقب، وذلك لأن الرئيس التنفيذي هو من يمكنه مساءلة المديرين في المستويات الإدارية العليا عن تنفيذ الخطط، وعليه تعد الشراكة بين الإدارة العليا ومديري الموارد البشرية أمراً ضرورياً لاختيار الخلفاء وتطويرهم والاحتفاظ بهم لتولي مناصب إدارية مهمة في المستقبل (Robinson، 2018، ص 103).

وترى الباحثة أن دعم الإدارة العليا لتخطيط التعاقب أمر بالغ الأهمية، حيث إن مشاركة الإدارة العليا بشكل واضح في تخطيط التعاقب يعمل على تحفيز الموظفين، وتعزيز الإنتاجية في المؤسسة وضمان نجاح تخطيط التعاقب في جميع مراحلها.

العقبات التي تواجه التخطيط للتعاقب الوظيفي

تعد عملية التخطيط للتعاقب الوظيفي عملية حساسة بذاتها، حيث من الممكن أن يعتبرها بعضهم أنها تشمل جزء من الموظفين فيما تستبعد الآخرين، مما قد يوحي بأن الموظفين غير متساويين في المؤسسة أو أن بعض الموظفين يستحقون أكثر من غيرهم، وأيضاً في حال نشر سياسة التخطيط للتعاقب الوظيفي في المؤسسة فإن عدد الموظفين الذين سيشعرون بالتحفيز قليل

بمقابل أن كثير من الموظفين يشعرون بالإحباط إذا لم يتم تطبيقه بعناية شديدة (Kubal and Baker ، 2003 ، ص 22).

من أهم العقبات التي تواجه المؤسسات في تنفيذ سياسات تخطيط التعاقب الوظيفي:

1. ندرة المتخصصين في المؤسسة للقيام بتخطيط التعاقب الوظيفي:
تطوير القيادات في المؤسسة بحاجة لوجود متخصصين في تخطيط التعاقب إلا أن الواقع يشير إلى ضعف توافرهم في المؤسسات (Mateso، 2010، ص 37) فالتحديات التي تواجه المؤسسات في خطط التعاقب تتمثل في عدم القدرة على تحديد القدرات والمواهب المستقبلية، والذي يعود إلى نقص المعارف والمهارات والقدرات الشخصية للعاملين في خطط التعاقب، أو بسبب عدم كفاية الموارد البشرية أو قلة الموارد المادية (Singer and Griffith، 2010، ص 16) وهو ما قد يتسبب في اعتقاد بعض المؤسسات أن تخطيط التعاقب الوظيفي في المؤسسة عملية طويلة ومرهقة تتطلب مجهودات كبيرة.

2. ضعف التكامل بين إدارة الموارد البشرية والإدارات لبناء خطط التعاقب الوظيفي:
أحد أهم متطلبات النجاح لخطط التعاقب الوظيفي يكمن في التكامل بين خطة تطوير القيادات في المؤسسة وخطة المؤسسة الاستراتيجية (Hall ، 2004، ص 56)، ومن ثم فإن دور إدارة الموارد البشرية يجب أن يركز على مشاركة الإدارات في تحديد احتياجاتها الحالية والمستقبلية من القيادات وتحديد المهارات والقدرات الواجب توافرها فيها (Rothwell، 2010a، ص xviii)، حيث إذا فقد التكامل فإن احتمالات فشل خطط التعاقب كبيرة.

3. ضعف اهتمام الإدارة العليا بخطط تعاقب القيادات:
يوجد أهمية بالغة في نجاح خطط التعاقب الوظيفي في أي مؤسسة في دعم مجلس الإدارة لخطط تعاقب القيادات (Comini and Fisher، 2009، ص 21)، لكي تكون عملية التخطيط للتعاقب الوظيفي ذات فاعلية، يجب أن يكون لدى المؤسسة إيمان عميق بقيمة الأفراد ذوي المواهب في المؤسسة، ولكي نضمن النجاح في المدى القصير والمدى الطويل للمؤسسة، يجب أن يكون هناك دعم وتأييد كامل من قبل الإدارة (Parfit، 2017، ص 26)، مما يتطلب من القيادة في المؤسسة أن تسعى إلى السير على نهج برامج التخطيط والتطوير وهذا يتطلب اهتماماً مركزاً وموارد مخصصة (Singer and Griffith، 2010، ص 16) حيث إذا لم تدعم الإدارة العليا عملية التخطيط للتعاقب الوظيفي فاحتمالات الفشل كبيرة. فتقمة مجلس الإدارة في خطط التعاقب يساعد في تبني مؤسساتهم لخطط تطوير قيادات المستقبل (Bowman، 2008، ص 2)، وعلى الرغم من أهمية هذا الجانب إلا أن الممارسة تشير إلى وجود تحدٍ فيه، حيث أكد (Atwood، 2007،

ص71) ضعف مشاركة الإدارة العليا في دعم تلك الخطط، وهو ما لاحظته (Luzbetak، 2010، ص44) في أن عقبات خطط التعاقب الوظيفي غالباً تنتج من عدم مساندة مجلس الإدارة لبناء ثقافة التخطيط للتعاقب في المؤسسات.

4. ضعف التدريب لتطوير القيادات الإدارية:

فالتطوير المهني والتدريب الرسمي يركزان على دور المدير، فيما كان التدريب للمديرين من الصف الثاني نادراً، وغير موجود في عدد من المؤسسات؛ وعليه هناك حاجة إلى توجيه وتدريب مديري الصف الثاني في المؤسسة من قبل أعضاء الإدارة العليا (Parfit، 2017، ص26). فيما يتمثل ضعف التدريب وفقاً ل (Luzbetak، 2010، ص43) في الجوانب التالية:

✓ ضعف البرامج التدريبية لتطوير القيادات الإدارية.

✓ ضعف اهتمام المؤسسة بالتدريب على رأس العمل بناء القيادات الإدارية.

✓ ضعف الاهتمام بأثر التدريب لتطوير القيادات الإدارية.

5. عدم توافر آلية مكتوبة لبناء خطط تعاقب القيادات الإدارية:

عدم توافر آلية مكتوبة لتطوير العاملين المرشحين يؤدي غالباً إلى مقاومة تنفيذه في المؤسسة، بالإضافة إلى خوف المرشحين المؤهلين من التصادم مع الزملاء أو فقد مكانهم السابق مما يعيق نجاح خطة التعاقب (Mateso، 2010، ص58).

هذا وأضاف (Masoud et. al، 2010، ص737) إلى العقبات التي تواجه تنفيذ التعاقب الوظيفي في المؤسسات ما يلي:

✓ عدم رغبة كبار المديرين التنفيذيين في المؤسسات في تدريب خلفاء لهم، خوفاً على مناصبهم الحالية، حيث يعتبر بعض المديرين هذه العملية بأنها قبول باستقالة المدير من منصبه الحالي.

✓ في المؤسسات العائلية يفضل كثير من المسؤولين اختيار الخلفاء من أفراد أسرهم. (Day، 2007، ص12).

✓ عدم شعور المديرين التنفيذيين بالمسؤولية عن تخطيط التعاقب الوظيفي المؤسسة.

للتغلب على العقبات في عملية التخطيط للتعاقب الوظيفي وفقاً ل (Rothwell، 2010a، ص56) هناك خمس قضايا أساسية:

أ. أن يتماشى تخطيط التعاقب الوظيفي مع استراتيجية العمل.

- ب. أن يوجد طريقة لتقييم إمكانيات القيادة.
- ت. أن يتم إشراك الأفراد في إدارة المواهب وتخطيطها.
- ث. أن يتم استخدام مزيج من الأساليب لتطوير الموظفين.
- ج. أن تتم عملية التحفيز من الخارج عوضاً عن افتراض أنه يجب تنمية الجوانب الداخلية للموظفين فقط.

نماذج التخطيط للتعاقب الوظيفي

كما أن هناك العديد من التعاريف لتخطيط التعاقب الوظيفي فهناك بالطبع العديد من النماذج لتخطيط التعاقب الوظيفي والتي صممت لتلبية آمال وتوقعات المؤسسة ومنها:

1. نموذج The Seven Pointed Model والذي تم اقتراحه وتطويره من قبل Rothwell ويمكن تسميته بنموذج النجمة السباعية لأنظمة تخطيط التعاقب الوظيفي وإدارته: ويلخص النموذج الموضح في الشكل (2.2) الأساس للعديد من الآليات لإدارة وتخطيط التعاقب الوظيفي في العديد من المؤسسات المختلفة من حيث ثقافتها ومبادئ وقيم الإدارة العليا فيها، حيث يرجع العديد منها لنموذج النجمة ذات السبع نقاط لتخطيط وإدارة التعاقب الوظيفي بشكل منظم، هذا وقام Rothwell بشرح نموذج النجمة الذي يضمن استمرارية القيادة في المناصب الرئيسية، والاحتفاظ برأس المال البشري وتعزيزه، وتحقيق التقدم الفردي للموظفين كما يلي (Rothwell، 2010a، ص 83-86):



شكل (2.5): خطوات نموذج النجمة السباعية لـ Rothwell

المصدر: (Rothwell، 2010a، ص 83)

أ. الالتزام : لأن صناع القرار يتحملون مسؤولية ضمان استقرار موظفين ذوي جودة في المؤسسة؛ يجب على صانع القرار في المؤسسة الالتزام إلى تخطيط التعاقب الوظيفي وإدارته، وإنشاء متطلبات التخطيط للتعاقب الوظيفي في المؤسسة وفي هذه الخطوة يجب على صناع القرار في المؤسسة أن يقوموا بالالتزام فيما يلي (Rothwell، 2010a، ص 84):



شكل (2.6): عناصر الالتزام في التخطيط للتعاقب الوظيفي لـ Rothwell

المصدر: (Rothwell، 2010a، ص 84)

ب. تقييم متطلبات العمل/ الأفراد الحاليين: يجب على صناع القرار تقييم متطلبات العمل الحالية في المناصب الرئيسية، بهذه الطريقة فقط يمكن أن يكون الأفراد مستعدين للتقدم بطريقة مبنية على متطلبات العمل، في هذه الخطوة، يجب على صانعي القرار توضيح الأماكن التي توجد فيها مناصب قيادية رئيسية في المؤسسة، ويجب عليهم تطبيق نهج أو أكثر لتحديد متطلبات العمل أو الكفاءة.

ت. تقييم الأداء الفردي: معظم برامج التخطيط للتعاقب الوظيفي تفترض أنه يجب أن يكون أداء الأفراد جيدًا في وظائفهم الحالية من أجل التأهل للتقدم. كجزء من هذه الخطوة، يجب على المؤسسة أيضًا البدء في إنشاء قائمة محددة للمواهب بحيث يكون من الواضح ما هي الأصول البشرية المتوفرة بالفعل.

ث. تقييم العمل في المستقبل/ متطلبات الأفراد: ينبغي لصانعي القرار بذل جهد لتقييم متطلبات العمل والكفاءات المستقبلية. بهذه الطريقة، قد يكون قادة المستقبل مستعدين للتعامل مع المتطلبات المتغيرة والأهداف الاستراتيجية التنظيمية.

ج. تقييم الإمكانيات الفردية المستقبلية: يجب على المؤسسة إنشاء عملية لتقييم الإمكانيات الفردية المستقبلية، كما يجب عدم الخلط بين هذه العملية الموجهة نحو المستقبل وتقييم أداء الموظفين في الماضي أو الحاضر.

ح. إغلاق الفجوة التنموية: يجب على المنظمة وضع برنامج مستمر لتطوير القيادة لتنمية قادة المستقبل داخلياً. يجب على صناع القرار أيضاً استكشاف بدائل لأساليب الترويج التقليدية لتلبية احتياجات التعاقب.

خ. تقييم برنامج تخطيط التعاقب الوظيفي: يجب أن يخضع برنامج تخطيط التعاقب الوظيفي وإدارته للتقييم المستمر لتقييم مدى نجاحه في العمل.

هذه هي الخطوة السابعة والأخيرة من النموذج. يجب استخدام نتائج التقييم، بدورها تعمل على إجراء تحسينات مستمرة في البرنامج وللحفاظ على الالتزام بالتطبيق والإدارة السليمين.

2. نموذج (Masoud et. al ، 2010 ، ص736-737) لتخطيط التعاقب في المنظمات الحكومية الإيرانية:

تم تطوير هذا النموذج بالاستناد إلى آراء (628) مديراً في (65) مؤسسة حكومية إيرانية، حيث أظهرت النتائج أن أهم أسباب فشل خطط التعاقب في العديد من المؤسسات، عدم حصول برنامج التعاقب على الدعم اللازم من الثقافة التنظيمية للمؤسسة ويوضح العلاقة المهمة بين المتطلبات التنظيمية المتمثلة في التزام الإدارة العليا والثقافة التنظيمية والجداريات القيادية وبين تطبيق تخطيط التعاقب الوظيفي، ووضح هذا النموذج أن الخطوة الأولى لتخطيط التعاقب هي تعرف المشاكل التي تواجه المؤسسة في شغل المناصب الإدارية من الأفراد المؤهلين، حيث يعد عدم وجود بدائل مناسبة للمناصب القيادية في أوقات الطوارئ مثل التقاعد أو ترقية المديرين وغيرها من المشاكل الرئيسة التي يجب دراستها.

فيما كانت الخطوة الثانية هي الاعتراف بالمتطلبات التنظيمية للمؤسسة قبل تنفيذ تخطيط التعاقب، وتتضمن المتطلبات التي يجب على أي مؤسسة مراعاتها قبل تنفيذ تخطيط التعاقب: التزام الإدارة بأنظمة تخطيط التعاقب، والالتزام بالثقافة التنظيمية التشاركية والداعمة لأنظمة التعاقب.

وحدد النموذج المكونات التالية لتخطيط التعاقب الوظيفي:

أ. تقييم الموارد الحالية المتوفرة.

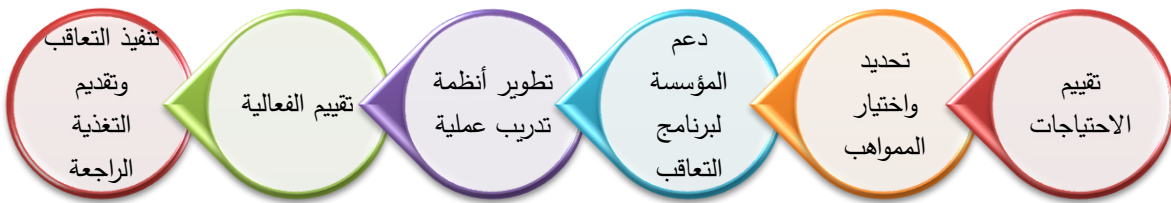
- ب. تدريب وتطوير المواهب للمناصب القيادية.
ت. توظيف الأفراد الموهوبين.



شكل (2.7): نموذج Masoud et. Al لتخطيط التعاقب

المصدر: جرد بواسطة الباحثة باستخدام (Masoud et. al، 2010، ص736-737)

3. نموذج الممارسات الست المثلى لتطوير التعاقب ل (Sheri-Lynne، 2007):
في هذا النموذج تم تحديد ستة ممارسات لتطوير القدرة القيادية داخل أي مؤسسة من خلال دراسة العمليات الرسمية التي تنفذها المؤسسات.
وفقاً (Sheri-Lynne، 2007، ص 447-459) يمكن إيجاز هذه الممارسات وعرضها كما يلي:



شكل (2.8): نموذج الممارسات الست المثلى لتطوير التعاقب

المصدر: جرد بواسطة الباحثة باستخدام (Sheri-Lynne، 2007)

أ. تقييم الاحتياجات: يقوم القادة التنظيميون المشاركون في برنامج التعاقب بتقييم شامل للاحتياجات، من خلال ربط برنامج التعاقب بالخطة الاستراتيجية للمؤسسة وإدارة الموارد البشرية فيها.

ب. تحديد واختيار المواهب: بمجرد تحديد احتياجات القيادة، يتم اختيار المواهب لتطويرهم خلال الاهتمام بتدريبهم على المهارات المطلوبة للمناصب الإدارية الأعلى، لضمان تدفق القادة ذوي الكفاءة والإمكانات العالية، ويمكن تعريف الموظف ذو الإمكانات العالية بأنه الشخص القادر على تولي المناصب القيادية الحرجة، ولديه مستويات عليا من المسؤولية والكفاءة التقنية (Ibarra، 2005، ص 3)، تتكون هذه المرحلة من الخطوات التالية:



شكل (2.9): خطوات تحديد المواهب وتقييمها

المصدر: جرد بواسطة الباحثة باستخدام (Ibarra، 2005)

ت. دعم المؤسسة لبرنامج التعاقب: من أجل تنفيذ وإدارة التعاقب الوظيفي بنجاح، يجب أن تتضمن ثقافة المؤسسة برامج التعاقب، بالإضافة إلى المشاركة المستمرة من الإدارة العليا في توفير الدعم اللازم لتطوير إمكانات المواهب إلى أقصى حد والسماح لهم بالنمو وتنفيذ أفكارهم والتعلم دون عوائق في المؤسسة حتى تكون لديهم القدرة على تولي مناصب إدارية أعلى عند الحاجة، بحيث يصبح تطوير القيادة جزء لا يتجزأ من ثقافة المؤسسة (Day، 2001، ص 583).

ث. تطوير أنظمة تدريب عملية: تشمل أفضل الممارسات في تطوير القيادة لتنفيذ التعاقب بشكل ناجح، تنفيذ نظام تعليمي متكامل يتألف من التدريب الرسمي بالإضافة إلى أنشطة التعلم العملية، مما يوفر فرصاً تنموية للمواهب ويقدم أنظمة تغذية راجعة تنموية.

ج. تقييم الفعالية: لضمان تطوير القيادة وسلاسة تنفيذ التعاقب في المؤسسة يجب أن نقوم بتقييم فعالية الجهود في تطوير المواهب ليكونوا قادرين على تولي مناصب إدارية أعلى، من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

- ✓ هل التوجه الاستراتيجي للمؤسسة يتبنى خطط تطوير المواهب وبرامج التعاقب؟
- ✓ هل يقوم المديرون التنظيميون بتدريب المواهب من قادة الصف الثاني؟
- ✓ هل الجهود المشتركة بين الإدارات في المؤسسة أكثر تنسيقاً، بحيث يستطيع القادة شغل مواقع قيادية أخرى في المؤسسة؟
- ✓ هل المؤسسة أكثر قدرة على ملء الشواغر في المناصب القيادية بموظفين ذوي كفاءة عالية عند الحاجة؟

ح. تنفيذ التعاقب الوظيفي وتقديم التغذية الراجعة: في هذه المرحلة يتم تقدير ومكافأة المديرين المشرفين على عملية التعاقب وترقية المواهب الذين أظهروا قدرة قيادية عالية في الممارسات السابقة، مع الالتزام بالتحسين المستمر.

4. نموذج تخطيط التعاقب الوظيفي في الهيئة الملكية السعودية (المطيري، 2012م، ص 15):
تم تطوير هذا النموذج بناء على أهداف عملية تخطيط التعاقب الوظيفي ويتكون من أربعة مراحل كما يلي:

• في هذه المرحلة يتم تحديد الوظائف المهمة والقيادية من خلال مراجعة الاستراتيجيات والأهداف، وتحديد الوصف الوظيفي والجدارات الوظيفية اللازمة لشاغلها.

تحديد الوظائف
المهمة والقيادية

• في هذه المرحلة يتم تحديد المرشحين من خلال التقيد بمعايير الاختيار الموضوعية في استراتيجية تخطيط التعاقب الوظيفي، ومراجعة قواعد البيانات ونتائج تقييم الموظفين لتحديد قائمة المرشحين وتحديد الفجوة من خلال مقارنة الجدارات الحالية والجدارات المستقبلية المطلوبة.

اختيار المرشحين
وتحديد الفجوة

• في هذه المرحلة يتم مراجعة الفجوات المحددة لكل مرشح وتصميم البرامج التدريبية ووضع الخطط التطويرية بما يتواءم مع كل مرشح والاجتماع الفردي مع المرشح لإبلاغه بأهداف هذه العملية

التخطيط
والتطوير

• من خلال متابعة أداء المرشحين وخطط تطويرهم الفردية، لمعرفة مدى جاهزيتهم لتولي المناصب القيادية، وتقديم التقارير اللازمة للإدارة العليا ووضع مؤشرات لقياس أداء برنامج تخطيط التعاقب الوظيفي.

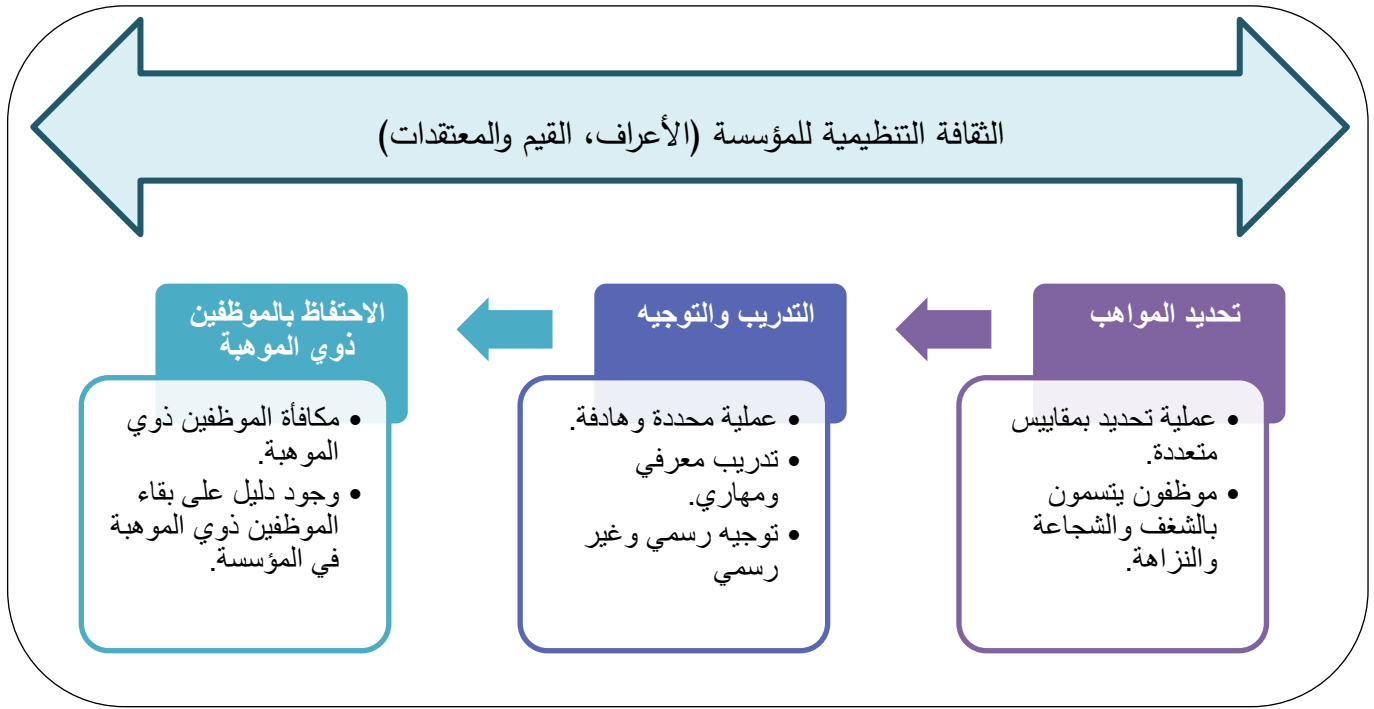
المتابعة
والمراجعة

شكل (2.10): مراحل نموذج تخطيط التعاقب الوظيفي في الهيئة الملكية السعودية في الجبيل

المصدر: جرد بواسطة الباحثة (المطيري، 2012م، ص 15)

5. نموذج (Parfit، 2017) لتنفيذ تخطيط التعاقب الوظيفي:

تم تطوير هذا النموذج بالاستناد إلى خطوات نموذج النجمة السباعية ل Rothwell ويمكن إيجاز خطوات هذا النموذج كما يلي (Parfit، 2017، ص 28-29):

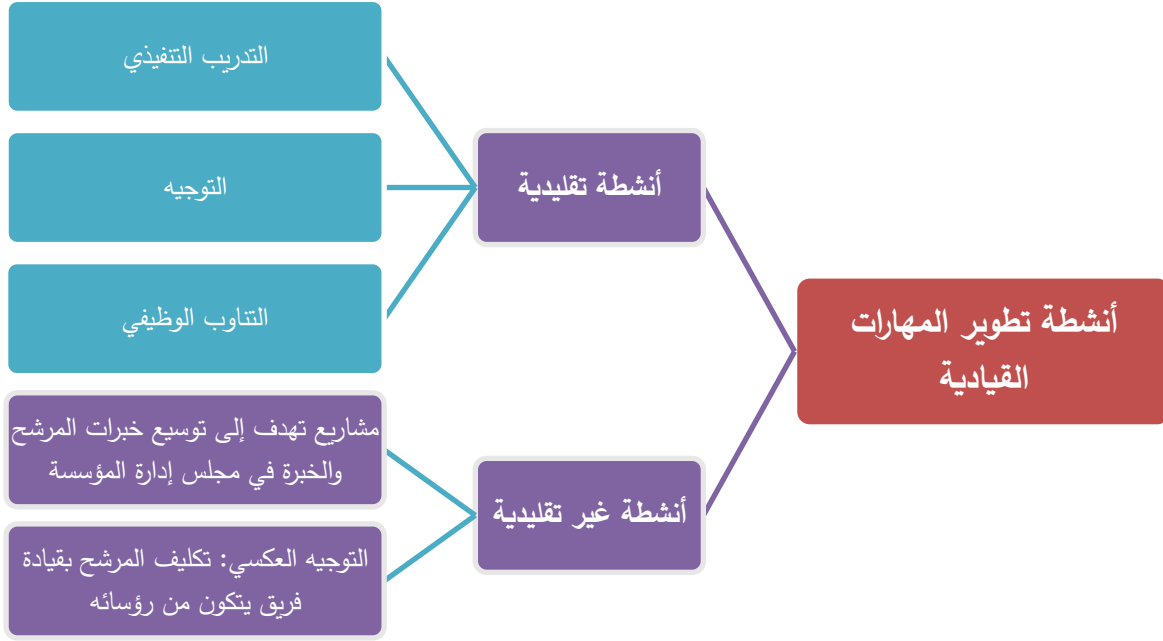


شكل (2.11): نموذج تخطيط التعاقب الوظيفي ل parfit

المصدر: جرد بواسطة الباحثة باستخدام (Parfit، 2017)

أ. تحديد المواهب: عملية تحديد المواهب يجب أن تكون في جميع المستويات الوظيفية للمؤسسة بحيث تبدأ هذه العملية من الموظفين المبتدئين وحتى نصل إلى الموظفين في المستويات الإدارية العليا، وتدريب الموظفين ذوي الموهبة في جميع المستويات لشغل وظائف ذات مسؤولية أكبر، حيث إن خطة التعاقب الفعالة تدرب الموظفين الموهوبين على وظائف مستقبلية بعد الترقية التالية.

ب. التوجيه والتدريب: في هذه الخطوة يتم تحديد الأنشطة التدريبية للمواهب لتطوير مهاراتهم القيادية بمزيج من الأنشطة التقليدية وغير التقليدية بشكل فردي للمرشحين لضمان تحقيق النجاح في المستقبل.



شكل (2.12): أنشطة تطوير المهارات القيادية

المصدر: جرد بواسطة الباحثة باستخدام (Parfit، 2017)

ت. الاحتفاظ بالموظفين ذوي الموهبة: كان المكون الثالث لخطة التعاقب الناجحة في هذا النموذج هو الاحتفاظ/ الاستبقاء بالموظفين الموهوبين وذوي الكفاءة العالية، حيث الاحتفاظ بهم يوفر عائداً أعلى من الاستثمار بموظفين جدد، لأن الموظفين الداخليين أظهروا خبرة في المؤسسة إلى جانب فهمهم الثقافة التنظيمية للمؤسسة.

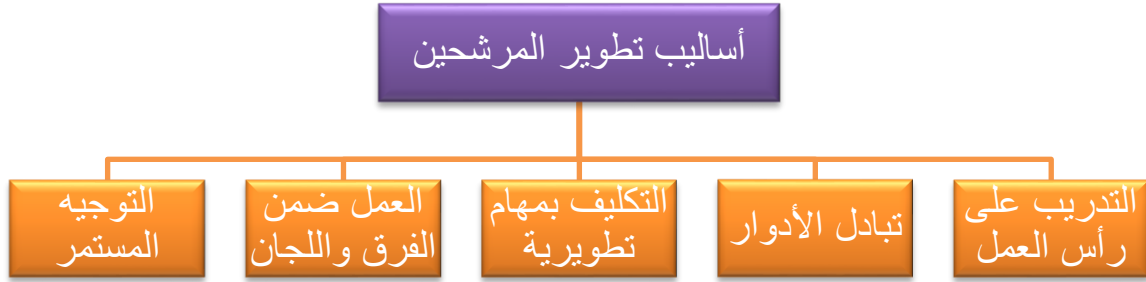
ث. الثقافة التنظيمية: يجب أن تأخذ خطة التعاقب الوظيفي الثقافة التنظيمية للمؤسسة في الاعتبار، بحيث يتم اقتران الخطوات السابقة " تحديد المواهب، التدريب والتوجيه، والاحتفاظ بالموظفين ذوي الموهبة " مع ثقافة المؤسسة التنظيمية حتى تسفر خطة التعاقب عن نتائج فعالة (Singer and Griffith، 2010، ص 17).

في الختام، يتضح أنه لا يوجد اتفاق على نموذج مفضل يمكن استخدامه في جميع المؤسسات، ويمكن تلخيص مراحل النماذج السابقة وفقاً ل (البواردي، 2015، ص 198) كالتالي:

- ✓ تحديد المواقع المهمة داخل المؤسسة.
- ✓ تحديد القدرات الضرورية لكل مستوى من مستويات القيادة لتحقيق الأهداف البعيدة للمؤسسة.
- ✓ تحديد المرشحين ذوي الأداء العالي للتعاقب واختيارهم.

- ✓ تشخيص فرص التطوير.
 - ✓ تحديد مسار المرشحين المؤهلين للأدوار المختلفة للقيادة.
 - ✓ تنفيذ خطط تطوير الأفراد.
 - ✓ تقييم المرشحين للمواقع القيادية للتأكد من أن التطوير يحقق أهدافه.
 - ✓ إحلال/ استبدال القيادات عندما يكون الموقع متاح، مع مساندة القائد البديل.
 - ✓ تقييم فعالية برنامج التخطيط للتعاقب الوظيفي بشكل مستمر لضمان فعاليته.
 - ✓ إبقاء الالتزام والدعم في نظام إدارة وتخطيط التعاقب.
- كما لخصت النماذج السابقة إلى أن متطلبات نجاح خطط تعاقب القيادات تتمثل في (البواردي، 2015، ص 199):

- ✓ مشاركة ودعم القيادات العليا في المؤسسة.
- ✓ التقييم القائم على الاحتياجات.
- ✓ توفير فرص تطوير مهني رسمية والاهتمام بها.
- ✓ أن يكون التخطيط للتعاقب جزءاً من خطة المؤسسة الاستراتيجية.
- ✓ استخدام أكثر من أسلوب لتطوير المرشحين مثل:



شكل (2.13): أساليب تطوير المرشحين لنجاح خطط التعاقب

المصدر: جرد بواسطة الباحثة باستخدام الأدبيات السابقة

التعاقب الوظيفي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية

حرصت وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية على النهوض بالعملية التربوية، وبذلت جهوداً خاصة في هذا المجال، وسط ظروف سياسية واقتصادية صعبة.

ولأن الوزارة تدرك مدى أهمية تطوير التعليم وتحسين نوعيته، ومدى أهمية تحقيق معايير الجودة، فقد عملت جاهدة على تدريب العاملين وتأهيلهم، ليكونوا على أتم الأهبة والاستعداد لتولي وظائف أعلى عند الحاجة ويظهر ذلك جلياً في الأهداف التي تبنتها الوزارة لتحسين القدرات الإدارية للكادر العامل في الوزارة من خلال تدريب (3170) موظف إداري، بالإضافة إلى تطوير المهارات الفنية للكادر في المجالات والميادين المختلفة (الخطة التشغيلية لوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، 2019م، ص 10-11).

وضمن جهودات الوزارة المبذولة في رفع كفايات العاملين من مديرين عامين ونوابهم ومديري الدوائر ورؤساء الأقسام، تقوم الوزارة بتنفيذ سياسات التدوير الوظيفي لتجويد العمل الإداري ورفع كفايات العاملين والتأكد من جهوزيتهم لتولي العمل في مختلف الإدارات، وفي مناصب إدارية أعلى عند الحاجة.

الهيكل التنظيمي لوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية



شكل (2.14): الهيكل التنظيمي لوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية

المصدر: جرد بواسطة الباحثة بالاستناد إلى الموقع الإلكتروني لوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية

<http://www.mohe.ps>

تتم التعيينات في الوظائف الإدارية الشاغرة بناءً على إعلانات سواء داخلية أو خارجية، والتي تحدد عادة بناءً على طلب الإدارة المعنية، هذا ويتم وضع شروط الإعلان من قبل الإدارة العامة للشؤون الإدارية بالتنسيق مع الإدارة المعنية.

ولكن كنتيجة للظروف السياسية والاقتصادية الصعبة التي يمر بها قطاع غزة بشكل عام ووزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية بشكل خاص التي تؤدي إلى ترك الموظفين في المناصب الإدارية لعملهم بشكل مفاجئ لأسباب متعددة منها أنظمة التقاعد المبكر المفروضة على العاملين، حالات الهجرة، وحالات الوفاة المتزايدة خصوصاً مع الظروف الصعبة الواقعة على سكان قطاع غزة من حروب متكررة وغيرها، تلجأ الوزارة إلى سد حاجاتها من الموظفين في المناصب الإدارية العليا في كثير من الحالات بطريقة التكليف، أي تكليف موظف القيام بالأعمال وشغل المنصب الشاغر، بتوصية من المستوى الإداري الأعلى منه، نتيجة لكفاياته الإدارية التي تسمح له بملء المنصب الشاغر لحين إجراء التعيين الرسمي من خلال ديوان الموظفين.

وللتعرف إلى مدى ممارسة الوزارة لتخطيط التعاقب الوظيفي قامت الباحثة بالاطلاع على خطة الوزارة التشغيلية للعام 2020/2019 م وإجراء تحليل لأهدافها وأنشطتها وقد اتضح أن الخطة تضمنت (34) نشاطاً لتدريب وتطوير القدرات الإدارية والفنية للكوادر البشرية ضمن الوزارة في مختلف المستويات، مما يسمح للموظفين بتولي مناصب أعلى عند الحاجة، وظهر اهتمام الوزارة في إدارة المواهب البشرية وتعزيزها من خلال (6) أنشطة تختص بتحديد الموظفين ذوي الموهبة، وكيفية استثمار طاقاتهم، وتعزيزهم من خلال جوائز التميز والمبادرات التي تطلقها الوزارة.

ومما سبق ذكره ومن خلال مقابلة أجرتها الباحثة مع الأستاذ أشرف صالح مدير دائرة الدراسات والمعلومات المكلف للعمل نائب مدير عام التخطيط التربوي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية الذي أكد أن ظروف العمل في الوزارة استثنائية وغير مستقرة، نتيجة للضغوطات السياسية والاقتصادية المختلفة، إلا أن الوزارة تعمل على الحفاظ على جودة العمل وتعزيز المهارات الإدارية المهنية والتربوية للمديرين العاملين فيها من خلال تطبيق سياسات التدوير الوظيفي لزيادة خبرة المديرين وتحسين قدراتهم وتمكينهم من تولي إدارات مختلفة عند الضرورة، هذا ووضح أن الوزارة تقوم بتنفيذ البرامج التدريبية للموظفين ذوي الموهبة العاملين في الوزارة وفي مديريات التعليم ليكونوا قادرين على ملء الشاغر في أي وظيفة مهمة أو قيادية في الوزارة عند الحاجة، وكذلك تقوم مديريات التعليم كل على حدى بتنفيذ البرامج التدريبية للموظفين العاملين في المديرية بالإضافة إلى الموظفين ذوي الموهبة في المدارس التابعة لمديرية التعليم ليكونوا قادرين على تولي الوظائف المهمة والقيادية في مديريات التعليم والوزارة عند الحاجة، لضمان استمرارية العمل في

الوزارة والمديريات التابعة لها بجودة وكفاءة عالية في حال حدوث أي ظرف طارئ يؤدي إلى ترك أحد الموظفين في الوظائف المهمة والقيادية لعمله بشكل مفاجئ. (أشرف صالح: مدير دائرة الدراسات والمعلومات، مقابلة شخصية، 4 أكتوبر 2020م).

وعليه يتبين أنه وعلى الرغم من عدم وجود خطة منفصلة لتخطيط التعاقب الوظيفي إلا أن تخطيط التعاقب موجود ضمناً في خطط الوزارة وعلى جميع المستويات حيث يتم تحديد مجموعات المواهب من الموظفين، وتطبيق برامج تدريبية متنوعة على تلك المجموعات من المواهب لتطوير قدراتهم وكفاياتهم ليكونوا قادرين على تولي مناصب أعلى عند الحاجة.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

تمهيد

تعتبر عملية الاطلاع ومراجعة أدبيات الدراسات والأبحاث السابقة من أهم مراحل منهجية البحث العلمي، حيث تتعرف الباحثة على المساهمات البحثية السابقة التي لها علاقة بموضوع البحث، وكذلك التعرف إلى المناهج البحثية المستخدمة وأدوات جمع البيانات وتحليلها. قامت الباحثة بالاطلاع على العديد من الدراسات السابقة التي تتعلق بتخطيط التعاقب الوظيفي، حيث قامت الباحثة بتصنيفها مراعية الترتيب الزمني من الأحدث إلى الأقدم والتي يمكن إجمال أبرزها من خلال تقسيمها على النحو التالي:

أولاً: الدراسات العربية

1. دراسة الحلاق (2019م): بعنوان: درجة ممارسة الجامعة الإسلامية بغزة لإدارة المواهب

المؤسسية وعلاقتها بجودة المخرجات.

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة الجامعة الإسلامية بغزة لإدارة المواهب المؤسسية وعلاقتها بجودة المخرجات.

منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة.

أداة الدراسة: تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة.

عينة الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الإسلامية والبالغ عددهم (271) عضواً.

نتائج الدراسة: تمثلت أهم نتائج الدراسة في:

- تمد الجامعة العاملين بالتغذية الراجعة لتمكينهم من امتلاك مهارات التميز في الأداء.
- تضع القيادات الجامعية خططاً وبرامج لتنمية المواهب في ضوء نتائج تقييم الأداء الجامعي بدرجة (63.40%).
- ترتبط نتائج التقييم بعمليات التطوير المهني للعاملين.

2. دراسة محمد (2018م): بعنوان: أثر تخطيط التعاقب الوظيفي على تنمية الموارد البشرية لاستدامة المؤسسات الاقتصادية المصرية.
- هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير تخطيط التعاقب الوظيفي على تنمية الموارد البشرية لاستدامة المؤسسات الاقتصادية المصرية، والتعرف إلى مفهوم تخطيط التعاقب الوظيفي وعلاقته ببعض المفاهيم الأخرى.
- منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة.
- أداة الدراسة: تم استخدام استمارة استقصاء مكونة من 112 مفردة كأداة رئيسة للدراسة.
- نتائج الدراسة: قد أسفرت النتائج إلى وجود تأثير للتعاقب الوظيفي على تنمية الموارد البشرية كما يوجد أثر معنوي لتنمية الموارد البشرية على استدامة المؤسسات الاقتصادية.
3. دراسة نبهاني (2018م): بعنوان: أثر عملية استقطاب الموارد البشرية على نجاح الشركات الافتراضية.
- هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى قياس أثر عملية استقطاب الموارد البشرية على نجاح الشركات الافتراضية في الأردن.
- منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة.
- أداة الدراسة: تم استخدام المقابلة كأداة رئيسة للدراسة.
- عينة الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من (37) شركة افتراضية في الأردن، وغطت الدراسة (122) فرداً من الإدارتين العليا والوسطى في تلك الشركات.
- نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها وجود دور فاعل بتبني عملية استقطاب الموارد البشرية على نجاح الشركات الافتراضية في الأردن.
4. دراسة عبد المعطي والسمان، ومرسي (2018م): بعنوان: إدارة المواهب مدخل لتطوير أداء القيادات الإدارية بجامعة أسيوط.
- هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المواهب في تطوير أداء القيادات الإدارية بجامعة أسيوط.
- منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة.
- أداة الدراسة: تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة.
- عينة الدراسة: تمثلت عينة الدراسة ب (289) من القيادات الأكاديمية في الجامعات المصرية.

نتائج الدراسة: تتمثل أهم نتائج الدراسة في توفر مجموعة من المتطلبات الخاصة باستقطاب المواهب وتنمية وتطوير المواهب، كما تتوفر متطلبات الاحتفاظ بالمواهب وتخطيط الاحلال والتعاقب الوظيفي للمواهب.

5. دراسة الغوطي(2017م): بعنوان: دور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة.

هدف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى دور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة.
منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة.
أداة الدراسة: تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة.

عينة الدراسة: تكون مجتمع وعينة الدراسة من جميع العمداء ونوابهم والمدراء ورؤساء الأقسام الإدارية في الجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى والبالغ عددهم (186) فرداً.
نتائج الدراسة: تمثلت أهم نتائج الدراسة في أن الوزن النسبي الكلي لدور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة (76.08%) مما يعني توافره بدرجة كبيرة.

6. دراسة بدر(2016م): بعنوان: التدوير الوظيفي ودوره في الكفاءة الإنتاجية في الوزارات الفلسطينية.

هدف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى واقع التدوير الوظيفي ودوره في الكفاءة الإنتاجية في الوزارات في قطاع غزة.
منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة.
أداة الدراسة: تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة.

عينة الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من الفئة العليا والأولى ورؤساء الأقسام من الفئة الثانية العاملين في الوزارات والبالغ عددهم (1863) موظفاً ، وقد بلغت عينة الدراسة (380) موظفاً.

نتائج الدراسة: تمثلت أهم نتائج الدراسة في أن استراتيجية التطور الوظيفي تحتل المرتبة الأولى في تأثيرها على مستوى الكفاءة الإنتاجية في الوزارات، تلاها التدريب والتطوير.

7. دراسة البواردي (2015م): بعنوان: تحديات خطط تعاقب القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية. هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى التعرف على تحديات خطط تعاقب القيادات في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات الإدارية الحكومية.

منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة.
أداة الدراسة: تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة.

عينة الدراسة: تم توزيع عينة عشوائية من (360) استبانة على المديرين في المؤسسات الحكومية في مختلف المستويات، وعاد منها (206) استبانة صالحة للتحليل.
نتائج الدراسة: تمثلت أهم نتائج الدراسة في:

- ضعف نظام تقويم الأداء الوظيفي المستخدم في بناء قيادات المستقبل.
- عدم مناسبة نظام الحوافز المادية المحددة للموظفين لبناء قيادات المستقبل.

8. دراسة صالح (2015م): بعنوان: أثر تخطيط التعاقب الوظيفي على بناء قادة المستقبل.

هدف الدراسة: هدفت إلى أثر تخطيط التعاقب الوظيفي على بناء قادة المستقبل من خلال التعرف على عملية تخطيط الموارد البشرية وأثرها في بناء قادة من الصف الثاني.
منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة.
أداة الدراسة: تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة.

عينة الدراسة: تم اختيارها بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة، حيث قام الباحث بتوزيع 120 استبانة على المستهدفين من المؤسسة السودانية للنفط واستجاب 104 فرداً أي ما نسبته 86.6% من المستهدفين.

نتائج الدراسة: تمثلت أهم نتائج الدراسة في:

- التخطيط السليم للموارد البشرية في أي منظمة أعمال يقود إلى توفير الكفاءات والخبرات التي يمكن من خلالها إعداد القادة المحتملين للخلافة، وذلك بإتباع الطرق السليمة في الاستقطاب والاختيار والتعيين.

- التخطيط للتعاقب الوظيفي لا يمكن أن يتم بمعزل عن تحليل وتقييم الوظائف وتوصيفها.
- المعايير السليمة المتبعة في تقييم أداء العاملين، مع وجود الرقابة والمتابعة، يعتبران حجر الزاوية في عملية حصر وتمييز اختيار قادة المستقبل.

9. دراسة أبو جربوع (2013م): بعنوان: واقع تخطيط الإحلال والتعاقب الوظيفي في المنظمات غير الحكومية الرئيسية في قطاع غزة.

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تخطيط الإحلال والتعاقب الوظيفي في المنظمات غير الحكومية الرئيسية في قطاع غزة من خلال التعرف إلى طبيعة وخصائص تخطيط التعاقب الوظيفي وتحديد إلى أي مدى يتم تطبيقه.

منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة.

أداة الدراسة: تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة.

عينة الدراسة: تم اختيارها بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة، حيث قام الباحث بتوزيع 227 استبانة على المستهدفين من 40 مؤسسة غير حكومية تعمل في قطاع غزة واستجاب 208 فرداً أي ما نسبته 91.63% من المستهدفين.

نتائج الدراسة: تمثلت أهم نتائج الدراسة في:

- درجة وضوح مفهوم تخطيط التعاقب الوظيفي له تأثير على واقع ممارسات تخطيط التعاقب في المنظمات غير الحكومية الرئيسية في قطاع غزة.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الدعم والجهد الإداري وواقع تخطيط التعاقب الوظيفي.

10. دراسة منصور (2012م): بعنوان: واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي.

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي من خلال التعرف إلى مدى إدراك المديرين العاملين لمفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته ودرجة ممارسته.

منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة.

أداة الدراسة: تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة.

عينة الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من المديرين العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في الضفة الغربية والبالغ عددهم (208) وتم اختيار عينة طبقية عشوائية بلغ عددها 52 أي ما نسبته 25%.

نتائج الدراسة: أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) لإدراك المديرين العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية لمفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته.

- تطبيق النظريات الحديثة في الإدارة يزيد من فرصة الموظفين لاستلام مناصب إدارية عليا.

11. دراسة صالح (2012م): بعنوان: دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين فرص

التطوير الوظيفي لموظفي المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المؤسسة والموظفين في تعزيز فرص التطوير الوظيفي، وتحديد أساليب التخطيط والتطوير الوظيفي السائدة داخل المنظمات غير الحكومية المحلية والدولية، بالإضافة إلى ذلك تقيّم هذه الدراسة مدى معرفة مفاهيم التطوير الوظيفي بين الأفراد والممارسات البارزة في المنظمات الغير حكومية.

منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة.

أداة الدراسة: تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة.

عينة الدراسة: تم توزيع أداة الدراسة على (100) مؤسسة غير حكومية محلية ودولية استوفت المعايير المطلوبة، بواقع (887) موظفاً، وكان عدد الاستبانات القابلة للتحليل (529).

نتائج الدراسة:

- أثرت ممارسات التدريب والتطوير في المنظمات غير الحكومية على التطوير الوظيفي للموظفين ولكن بتأثير معتدل، حيث إنها ليست متوافقة بشكل جيد مع مبادرات التطوير الوظيفي للموظفين.

- تقييم الأداء للموظفين هو ممارسة سائدة لإدارة الموارد البشرية في المنظمات غير الحكومية ولكن مخرجاتها لا تستخدم بشكل فعال لتعزيز التطوير الوظيفي للموظفين.

12. دراسة مصلح (2010م): بعنوان: واقع التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الحكومية

في محافظة قلقيلية من وجهة نظر موظفيها.

هدف الدراسة: التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الحكومية في محافظة قلقيلية، وفحص وجود أثر لكل من متغيرات (العمر، الخبرة الوظيفية، المؤهل العلمي، التخصص، المسمى الوظيفي، عدد الدورات التدريبية في التخطيط) في استجابات عينة الدراسة نحو واقع التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الحكومية التي يعملون بها في محافظة قلقيلية.

منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة.

أداة الدراسة: تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة.

عينة الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من الموظفين الحكوميين في محافظة قلقيلية وقد بلغ عدد الموظفين في المحافظة 370 موظفاً حسب الجولة الميدانية التي قام بها الباحث على الوزارات الحكومية لمعرفة العدد، بهدف تحديد حجم العينة المناسب، وبناء على ذلك حدد

الباحث حجم العينة المطلوب وهو نسبة 30% من المجتمع الإحصائي فكانت العينة العشوائية حسب العينة 111 موظفاً.

نتائج الدراسة: أظهرت الدراسة أن الدرجات لواقع التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الحكومية في محافظة قلقيلية كانت متوسطة في المجالات (الرؤية والرسالة، أهداف الوزارة، التخطيط، التنفيذ، الرقابة)، فيما كانت درجة مجال التقييم منخفضة.

- إعطاء دورات تدريبية في التخطيط الاستراتيجي تشمل الموظفين ذوي العلاقة في المستويات الإدارية الثلاثة يزيد من كفاءتهم في تولي مناصب إدارية أعلى.

13. دراسة القرشي (2008م): بعنوان: التخطيط الاستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية (دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى)

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى تحديد إطار التخطيط الاستراتيجي الذي تبني به الجامعات مواردها البشرية وتكوين استراتيجية طويلة المدى تعتمد على تنبؤات مستقبلية لتقدير الاحتياج المستقبلي من الموارد البشرية كما ونوعاً لرسم خطة مستقبلية تساعد الجامعات على استدامة قدراتها المتميزة.

منهج الدراسة: استخدمت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي المسحي.

فيما اعتمدت الدراسة في جمع البيانات والمعلومات مصادر أولية لتقدير الاحتياج من الموارد البشرية وذلك بالاعتماد على التقارير السنوية لجامعة أم القرى لمدة سبع أعوام ومن ثم اعداد استمارة احصائية لتعبئة البيانات فيها.

نتائج الدراسة: تتمثل أهم النتائج في الآتي:

- تصميم اطار ونموذج لمراحل التخطيط الاستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية.

- دمج مفاهيم اقتصاد المعرفة في نسيج استراتيجية بناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية.

- رسم الخطة المستقبلية لبناء الموارد البشرية لجامعة أم القرى اعتماداً على التقدير الكمي والنوعي للموارد البشرية.

14. دراسة المدهون (2005م): بعنوان: سياسات تطوير المسار الوظيفي في الأونروا من منظور الموظفين العاملين في المقر الرئيسي والمكتب الإقليمي

هدف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى واقع سياسة تطوير المسار الوظيفي في وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل لاجئي فلسطين في الشرق الأدنى "أونروا" تجاه موظفي

منطقة الإدارات، من خلال استكشاف سياسة الوكالة وبرامجها في هذا الصدد، بالإضافة إلى قياس مدى وعي موظفي المنطقة بالمفاهيم الأساسية، والتحقق من مستوى الرضا عن تطورهم الوظيفي الفعلي وفعالية هذه الممارسات بشكل عام.

منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة.

أداة الدراسة: تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة.

عينة الدراسة: بلغ مجتمع الدراسة (634) شخصًا من جميع العاملين في المنطقة في مقر الأونروا ومكتب غزة الميداني باستثناء المعلمين والموظفين الدوليين ، وشملت العينة (195) موظفًا من مختلف الأقسام يمثلون 30.8% .

نتائج الدراسة:

- كان هناك انخفاض في مستوى الرضا عن سياسة الترقية المطبقة الحالية ومساهمتها في تطوير حياتهم المهنية ، وضعف الصلة بين كل من التدريب والمسارات الوظيفية.
- كان معظم الموظفين على دراية بمفاهيم تطوير المسار الوظيفي ، لكنهم اعتقدوا أن أدوارهم الشخصية كانت العامل الأكثر فعالية في تطورهم الفعلي.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

1. دراسة (Buckway, 2020) بعنوان: تصورات القادة فيما يتعلق بتخطيط التعاقب الوظيفي في جامعات الولاية الغربية. (الولايات المتحدة الأمريكية).

Perceptions of Leaders Regarding Succession Planning in State Universities in a Western State.

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى التعرف تصورات القادة وخبراتهم في تنفيذ نظريات التخطيط للتعاقب.

منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة.

أداة الدراسة: تم استخدام المقابلة كأداة رئيسة للدراسة.

عينة الدراسة: تمثلت عينة الدراسة ب(10) من قادات المستوى الأعلى بواقع اثنين من كل جامعة من الجامعات الخمس في الولاية.

نتائج الدراسة: أشارت النتائج إلى عدم وجود تخطيط رسمي للتعاقب الوظيفي على الرغم من أن القادة كانوا يقومون بتطبيق بعض نظريات التعاقب.

2. دراسة (Damer, 2020) بعنوان: دور استراتيجيات إدارة المواهب في تحسين التخطيط للتعاقب الوظيفي. (الولايات المتحدة الأمريكية).

Successful Talent Management Strategies Business Leaders Use to Improve Succession Planning.

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى التعرف إلى استراتيجيات إدارة المواهب الناجحة ودورها في دعم تخطيط التعاقب الوظيفي.

منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة.

أداة الدراسة: تم استخدام المقابلة كأداة رئيسة للدراسة.

عينة الدراسة: تمثلت عينة الدراسة ب(6) من قادات المستوى الأعلى في شركات التصنيع متعددة الجنسيات في منطقة جنوب شرق آسيا.

نتائج الدراسة: أشارت النتائج إلى أن نشر استراتيجيات إدارة المواهب يساعد القادة في تنفيذ تخطيط التعاقب الوظيفي بكفاءة، كما أن برامج تخطيط التعاقب الوظيفي الناجحة تزيد من الاستقرار الوظيفي لدى الموظفين ذوي الموهبة.

3. دراسة (Wardlaw, 2019) بعنوان: دور فاعلية توظيف إدارة الموارد البشرية في سياسات التوظيف في تحسين الأداء التنظيمي. (الولايات المتحدة الأمريكية).

Effective Human Resources Recruiting and Hiring Practices for Improving Organizational Performance.

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى التعرف إلى ممارسات التوظيف المستخدمة من قبل الموارد البشرية ومديري التوظيف لدعم الأهداف التنظيمية لتحسين الأداء.

منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة.

أداة الدراسة: تم استخدام المقابلة كأداة رئيسة للدراسة.

عينة الدراسة: تمثلت عينة الدراسة من (4) مديري الموارد البشرية والتوظيف من شركة في ولاية بنسلفانيا.

نتائج الدراسة: تمثلت نتائج الدراسة في أن تحسين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المستخدمة لجذب المرشحين للوظائف القيادية يؤدي إلى زيادة الانتاجية والميزة التنافسية للمؤسسة.

4. دراسة (Ramlal, 2019) بعنوان: تجارب المديرين الرائدة في التخطيط الاستراتيجي في المدارس الابتدائية عالية الأداء. (ترينيداد وتوباغو).

Principals' Experiences Leading Strategic Planning in High Performing Primary Schools in Trinidad and Tobago

هدف الدراسة: كان الهدف من هذه الدراسة التعرف إلى تجارب المديرين الرائدة في التخطيط الاستراتيجي المصمم لزيادة الإنجاز في 8 مدارس ابتدائية عالية الأداء في ترينيداد وتوباغو.

منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة.

أداة الدراسة: تم استخدام المقابلة كأداة رئيسة للدراسة.

عينة الدراسة: تمثلت عينة الدراسة في مديري 8 مدارس ابتدائية ذات الأداء العالي.

نتائج الدراسة: من أهم نتائج الدراسة يمكن تقييم جودة التخطيط الاستراتيجي في المدارس من خلال قدرة المديرين على التخطيط الاستراتيجي الفعال.

5. دراسة (Robinson, 2018) بعنوان: دور توظيف استراتيجيات التعاقب الوظيفي في زيادة الإنتاجية. (جامايكا)

Using Succession Strategies to Increase Workplace Productivity.

هدف الدراسة: كان الهدف من هذه الدراسة التعرف إلى الاستراتيجيات التي استخدمها بعض قادة الأعمال في قطاع التصنيع لتنفيذ خطط التعاقب الوظيفي.

منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة.

أداة الدراسة: تم استخدام المقابلة كأداة رئيسة للدراسة.

عينة الدراسة: تمثلت عينة الدراسة في (5) من قادة الأعمال الذين شاركوا في توظيف استراتيجيات التعاقب في جامايكا.

نتائج الدراسة: من أهم نتائج الدراسة 70% من المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم تتعرض للفشل بسبب النقص في تخطيط التعاقب الوظيفي.

6. دراسة (Keller, 2018) بعنوان: بناء تصور لتخطيط التعاقب الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي: دراسة لتخطيط التعاقب ضمن نظام كليات وجامعات ولاية مينيسوتا. (الولايات المتحدة الأمريكية).

Building the Case for Succession Planning in Higher Education: A Study of Succession Planning Pilots within the Minnesota State Colleges and Universities System

هدف الدراسة: كان الهدف من هذه الدراسة تحديد التحديات التي تواجه تخطيط التعاقب الوظيفي في الجامعات والكليات وربط مشكلات القيادة وكيفية حلها باستخدام خطط التعاقب، وتقديم توصيات لاستثمار خطط التعاقب كفرص في تتابع القيادات في الجامعات.

منهج الدراسة: تم استخدام المنهج البنائي التطويري لملاءمته لطبيعة الدراسة.

أداة الدراسة: تم استخدام الملاحظة والاستقصاء كأداة رئيسة للدراسة.

نتائج الدراسة: من أهم نتائج الدراسة أن تخطيط التعاقب الوظيفي يخفف من عوامل أزمة القيادة، وله دور كبير في تحسين قدرات الموظفين.

7. دراسة (Parfitt, 2017) بعنوان: تصور مقترح لأداة لتخطيط التعاقب الوظيفي في القيادات التربوية. (الولايات المتحدة الأمريكية).

Creating a Succession-Planning Instrument for Educational Leadership

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى فحص كيف ينظر مديرو المدارس والمرشحون القياديون إلى توظيف تخطيط التعاقب في المنظمات التعليمية.

منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة، والمنهج البنائي لبناء التصور المقترح.

نتائج الدراسة: أهم نتائج الدراسة تتمثل في تصور مقترح لتخطيط التعاقب الوظيفي قائم على تحديد المواهب، التوجيه والتدريب، والاحتفاظ بالموظفين الأفضل أداءً، وهذا التصور يسمح بتطوير وتعديل سياسات التعاقب الحالية.

8. دراسة (Coleman, 2016) بعنوان: طرق الإدارة التنفيذية لإعداد الموظفين للمناصب المستقبلية. (الولايات المتحدة الأمريكية).

Executive Management Methods to Prepare Employees for Future Positions.

هدف الدراسة: كان الهدف من الدراسة التعرف إلى الأساليب التي يستخدمها المديرون التنفيذيون لإعداد الموظفين للمناصب القيادية.

منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة.

أداة الدراسة: تم استخدام المقابلة كأداة رئيسة للدراسة.

عينة الدراسة: تمثلت عينة الدراسة في (10) من المديرين التنفيذيين في جنوب غرب جورجيا ذوي الخبرات والمهارات الخاصة في تنفيذ التخطيط الناجح للتعاقب الوظيفي.

نتائج الدراسة: توظيف المديرون التنفيذيون لطرق التعاقب الوظيفي المختلفة لإعداد الموظفين للمناصب القيادية يؤدي إلى الاستدامة التنظيمية وزيادة إيرادات المؤسسة.

9. دراسة (Ishak and Kamil, 2016) بعنوان: تخطيط التعاقب في مؤسسات التعليم العالي: أسلوب القيادة، النمو المهني وممارسات إدارة المعرفة. (ماليزيا).

Succession Planning at Higher Education Institutions: Leadership Style, Career Development and Knowledge Management Practices as its Predictors.

هدف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى فعالية العلاقة بين التخطيط للتعاقب الوظيفي ونمط القيادة السائد وعلاقته بالنمو المهني..

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من جميع مديري المكاتب الذين يحملون الدرجة الوظيفية n41 وحتى درجة n54 في (19) جامعة حكومية.

نتائج الدراسة:

- هناك تأثير كبير لأسلوب القيادة وإدارة المعرفة على فعالية التخطيط للتعاقب الوظيفي.
- لا يوجد تأثير للإدارة المهنية على فعالية التخطيط للتعاقب الوظيفي على الرغم من ارتباط كليهما بشكل كبير.

10. دراسة (Ogutu, 2016) بعنوان: تخطيط التعاقب الوظيفي والإداري في كينيا ، دراسة حالة.

Succession planning and Management In Kenya: A CASE STUDY.

هدف الدراسة: كان الهدف من الدراسة التحقق من كيفية حدوث التعاقب الوظيفي في الشركات، وفوائد وتحديات تخطيط التعاقب الوظيفي.

منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة.

أداة الدراسة: تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة.

عينة الدراسة: واعتبرت الدراسة أن جميع العاملين في الشركات التي تم اختيارها مجتمعاً للدراسة، وأجرى الباحث دراسته كدراسة أثر حيث درس أثر وجود خطط التعاقب الوظيفي كمتغير مستقل وآثاره في زيادة وتقليل المخاطر الاقتصادية والتشغيلية. حيث تم جمع البيانات عبر استبيانات موزعة إلى 30 شركة.

نتائج الدراسة: تشير النتائج إلى أن عمليات التعاقب الوظيفي غير منتظمة إلى حد كبير، وغير رسمية حيث إن 32 % فقط من الشركات لديها برامج منهجية. وتتمثل أهم النتائج فيما يأتي:

- إن عدم وجود خطط تعاقب وظيفي في شركات المسح يزيد من تعرضهم للمخاطر الاقتصادية والتشغيلية.

11. دراسة (Long, 2013) بعنوان: متطلبات تطبيق ما نقوم بتعليمه: إدارة وتخطيط التعاقب الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي (الولايات المتحدة الأمريكية).

The Need to Practice What We Teach: Succession Management in Higher Education.

هدف الدراسة: كان الهدف من الدراسة توضيح ضرورة ممارسة التخطيط للتعاقب الوظيفي لكي لا يكون هنالك انفصال بين الواقع وما يتم تدريسه في كليات التجارة لضرورة ممارسة تخطيط التعاقب الوظيفي.

منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي التتبعي لملاءمته لطبيعة الدراسة وذلك بالوقوف على مراحل تخطيط التعاقب الوظيفي في شركات إدارة الأعمال والربط مع مؤسسات التعليم العالي.

نتائج الدراسة:

- من أجل العمل كمؤسسة حديثة، يجب أن تلتزم مؤسسات التعليم العالي بالرؤى والمتابعة في خطوات أعمال القطاع الخاص فيما يتعلق بممارساتهم الإدارية. خاصة النظر في نجاح الممارسة المستقبلية لإدارة التعاقب في التعليم العالي.
- النجاح المستقبلي لقيادة الجودة في مؤسسات التعليم العالي يعتمد إلى حد كبير على تنفيذ تخطيط التعاقب الوظيفي، مع الأخذ في الاعتبار الاختيار الدقيق للموظفين المدرجين في الخطة والتدريب المناسب للأفراد.

12. دراسة (Subrahmanian and Anjani, 2011) بعنوان: أثر تخطيط التعاقب على الأداء التنظيمي في قطاع تكنولوجيا المعلومات.(الهند).

Succession Planning & Its Impact on Organizational Performance in IT Sector.

هدف الدراسة: كان الهدف من الدراسة قياس درجة ممارسة التخطيط للتعاقب الوظيفي وتأثيره على الأداء التنظيمي في شركات تكنولوجيا المعلومات في مدينة تشيناي في الهند.

منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة.

أداة الدراسة: تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة.

عينة الدراسة: تم اختيار 150 متخصصاً من القادة في مجال تكنولوجيا المعلومات.

نتائج الدراسة:

- وجدت الدراسة أن العلاقة بين تخطيط التعاقب والأداء التنظيمي إيجابية.
- تظهر النتائج أن مستوى الدخل غير مهم فيما يتعلق بالأداء التنظيمي.
- أظهرت النتائج أيضاً أن المجموعة الأصغر من المستجيبين كان لديهم معدل مرتفع من أداء تخطيط التعاقب مقارنة بالمستجيبين من المجموعة الأكبر سناً، وأنه كلما زادت خبرة المستجيبين أدت إلى مستوى أعلى من نجاح أداء تخطيط التعاقب.

13. دراسة (Gallo, 2010) بعنوان: تخطيط التعاقب للقادة الذين نحتاجهم: دراسة بحثية لمجلس مدرسة أونتاريو.(كندا).

Succession Planning for the Leaders We Need: An Action Research Study of One Ontario School Board.

هدف الدراسة: كان الهدف من الدراسة تحديد الاحتياجات الخاصة وتصورات المعلمين والإداريين فيما يتعلق بممارسات تطوير القيادة الحالية والمستقبلية.

أداة الدراسة: تم استخدام المقابلات والمجموعات البؤرية والاستطلاع كأدوات رئيسة للدراسة لاكتشاف تصورات أعضاء هيئة التدريس.

نتائج الدراسة:

- يجب أن تكون التوقعات من الموظفين أكثر واقعية، وأن يتم التدريب القيادي بشكل أكبر لتطوير المهارات لتلائم الوظائف القيادية.

14. دراسة (Mateso, 2010) بعنوان: تحديات تخطيط التعاقب الوظيفي والإداري في جامعة ميدويسترن (الولايات المتحدة الأمريكية).

Understanding Succession Planning and Management Efforts at MIDWESTERN University

هدف الدراسة: وكان الهدف من هذه الدراسة فهم جهود الجامعة في ممارسة تخطيط التعاقب الوظيفي من وجهة نظر الموظفين الإداريين، والأكاديميين بدوام كامل.

منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة.

أداة الدراسة: تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة.

عينة الدراسة: تمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين الإداريين والأكاديميين في الجامعة والبالغ عددهم (1530) موظفاً، فيما تكونت عينة الدراسة من (414) موظفاً.

نتائج الدراسة: وضحت الدراسة انه بالإضافة الى دراسة العوامل الثلاثة المتمثلة في (التنوع في التخطيط للتعاقب الوظيفي، تأثير الركود الاقتصادي الحالي، وتأثير السياسات والقوانين الحكومية)، يوجد عدة عوامل إضافية تؤثر على جهود إدارة الأداء في الجامعة التي تمت دراستها، وتتمثل هذه العوامل في ثقافة تنظيمية غير مناسبة لإدارة الأداء الاستراتيجي، تحديات القيادة التنظيمية، إعاقة سياسات وممارسات التوظيف والترقية، وكذلك الميزانية والمالية، علاوة على ذلك، من المرجح أن تفقد الجامعة حوالي 25% من أكاديميها بدوام كامل وأعضاء الإدارة في غضون السنوات الخمس المقبلة.

ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال تتبع الدراسات السابقة تبين أن جميع الدراسات أكدت على أهمية تخطيط التعاقب الوظيفي كعملية إدارية من شأنها المحافظة على بقاء المؤسسة والارتقاء بها، كما تظهر الحاجة إلى الاهتمام بتخطيط التعاقب الوظيفي في المجال التربوي ومؤسسات التعليم حيث لاحظت الباحثة من خلال اطلاعها على الدراسات السابقة، قلة في عدد الدراسات التي تتحدث عن تخطيط التعاقب الوظيفي في المؤسسات التربوية، خصوصاً في الدراسات العربية. فمن المثير للدهشة أن تخطيط التعاقب الوظيفي لا يحتل مكانة بارزة في خطط تطوير الموارد البشرية، لا سيما في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية.

أوجه الاتفاق والاختلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة

1. من حيث المنهج:

اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات على استخدام المنهج الوصفي التحليلي كدراسة (Buckway,2020)، ودراسة (Wardlaw,2019)، ودراسة (Ramlal,2019)، ودراسة الحلاق (2019م)، ودراسة (Robinson,2018)، ودراسة محمد (2018م)، ودراسة نبهاني (2018م)، ودراسة عبدالمعطي والسمان، مرسي (2018م)، ودراسة الغوطي (2017م)، ودراسة بدر (2016م)، ودراسة (Coleman,2016)، ودراسة (Ogutu,2016)، ودراسة البواردي (2015م)، ودراسة صالح (2015م)، ودراسة منصور (2012م)، ودراسة المدهون (2012م)، ودراسة مصلح (2010م)، ودراسة شلتوت (2009م)، ودراسة المدهون (2005م)، في حين اختلفت مع دراسة القرشي (2008م) حيث استخدمت المنهج المسحي، ودراسة (Keller,2018)، ودراسة (Parfitt,2017) لاستخدامهما المنهج البنائي التطويري بالإضافة للمنهج الوصفي التحليلي، ودراسة (Long,2013) لاستخدامها المنهج التتبعي.

2. من حيث الأداة:

اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة على استخدام الاستبانة كأداة رئيسة كدراسة الحلاق (2019م)، ودراسة عبدالمعطي والسمان، مرسي (2018م)، ودراسة الغوطي (2017م)، ودراسة بدر (2016م)، ودراسة (Ogutu,2016)، ودراسة البواردي (2015م)، ودراسة صالح (2015م)، ودراسة منصور (2012م)، ودراسة صالح (2012م)، ودراسة (Subrahmanian and Anjani,2011)، ودراسة مصلح (2010م)، ودراسة شلتوت (2009م)، ودراسة المدهون (2005م)، في حين اختلفت مع دراسة (Buckway,2020)، ودراسة (Wardlaw,2019)، ودراسة (Ramlal,2019)، ودراسة نبهاني (2018م)، حيث

استخدمت المقابلة كأداة للدراسة، فيما استخدمت دراسة محمد (2018م)، ودراسة (Keller,2018) استمارات استقصاء، ودراسة (Gallo,2010) التي استخدمت المقابلة والمجموعات البؤرية والاستطلاع كأدوات للدراسة.

3. من حيث المجتمع والعينة:

اقتصرت الدراسة الحالية في تطبيق الدراسة على مجتمع: المديرين العامين ونوابهم، ومديري الدوائر ورؤساء الأقسام العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في محافظات فلسطين الجنوبية، فيما تباينت الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة، فاقترنت دراسة (Buckway,2020) على (10) من قادات المستوى الأعلى في جامعات الولاية، واقتصرت دراسة الحلاق (2019م) على أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الإسلامية، فيما اقتصرت دراسة عبد المعطي والسمان، مرسي (2018م) فقد تكونت من القيادات الأكاديمية في الجامعات المصرية، أما دراسة (Robinson,2018) فقد اقتصرت على (5) من قادة الأعمال الذين شاركوا في توظيف استراتيجيات التعاقب في جامايكا، ودراسة صالح (2015م) فقد اقتصرت على موظفي المؤسسة السودانية للنفط، ودراسة منصور (2012م) فقد تكونت عينته من المديرين العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في الضفة الغربية، فيما اقتصرت دراسات شلتوت (2009م) والمدهون (2005م) على الموظفين الإداريين في مكتب الأونروا في إقليم غزة.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

تمثلت استفادة الباحثة من الدراسات السابقة فيما يلي:

- ✓ الاطلاع على عدد كبير من الأدب التربوي السابق.
- ✓ وضع تصور عام حول موضوع الدراسة.
- ✓ تعريف بعض مصطلحات الدراسة.
- ✓ اختيار المنهج المناسب للدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي.
- ✓ اختيار أداة الدراسة وتحديد مجالاتها.

أوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

أ. تميزت محلياً - حسب علم الباحثة - بأنها من أوائل الدراسات التي تعمقت في موضوع التخطيط للتعاقب الوظيفي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية.

ب. تميزت الدراسة الحالية بالمجالات التي استخدمتها الدراسة وهي (درجة وضوح مفهوم التخطيط للتعاقد الوظيفي، إدارة المواهب وقوائم المرشحين، التدريب والتطوير، قائمة الوظائف المهمة والقيادية).

الفصل الرابع

منهجية الدراسة - الطريقة والإجراءات

الفصل الرابع منهجية الدراسة - الطريقة والإجراءات

تمهيد

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محوراً رئيساً يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، ومن ثم تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

وبناء على ذلك تناول هذا الفصل وصفاً للمنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها. (أبو حطب وصادق، 2005 ص 104).

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على " واقع التخطيط للتعاقب الوظيفي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية" والتي ستحاول من خلال المنهج الوصفي التحليلي وصف الظاهرة موضوع الدراسة وهو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كمياً عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسات الدقيقة.

وقد استخدمت الباحثة مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. المصادر الثانوية: حيث اتجهت الباحثة في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات

والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

2. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأت الباحثة إلى جمع البيانات الأولية من خلال الإستبانة كأداة رئيسة للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض.

مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من المديرين العاميين ونوابهم ومديري الدوائر ورؤساء الأقسام التابعين لوزارة التربية والتعليم العالي في محافظات فلسطين الجنوبية، الذين يحملون الدرجة الجامعية الأولى فأعلى، والقائمين على رأس عملهم في وزارة التربية والتعليم في المحافظات الجنوبية لفلسطين، والبالغ عددهم (155) فرداً.

جدول (4.2): توزيع مجتمع الدراسة حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	مدير عام	نائب مدير عام	مدير دائرة	رئيس قسم	المجموع
عدد الموظفين	16	7	55	77	155

عينة الدراسة:

العينة الاستطلاعية:

تكونت عينة الدراسة الاستطلاعية 30 مفردة، وقد تم اختيارهم بغرض تقنين أداة الدراسة، والتحقق من صلاحيتها للتطبيق على العينة الفعلية، وقد تم احتسابهم مع عينة الدراسة التي تم التطبيق عليها لعدم وجود اختلاف في نتائج الصدق والثبات ولصغر حجم للعينة.

العينة الفعلية:

تكونت عينة الدراسة الفعلية من جميع أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (155) فرداً أي ما نسبته (100%) من مجموع مجتمع الدراسة، وتم استرداد (121) استبانة أي بنسبة (78.06%) وهي نسبة مناسبة لإجراء المعالجات الإحصائية عليها كما يتضح من خلال معادلة ستيفن ثامبسون:

$$n = \frac{N \times P(1-P)}{((N-1) \times (d^2 \div z^2)) + P(1-P)}$$

$$n = \frac{155 \times 0.5(1-0.5)}{((155-1) \times (0.05^2 \div 1.96^2)) + 0.5(1-0.5)} \approx 110$$

Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96

d: نسبة الخطأ وتساوي 0.05

P: نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي 0.5

وصف الخصائص والبيانات الشخصية

يتضح من خلال النقاط التالية توزيع أفراد عينة الدراسة حسب البيانات الأولية للأفراد فيها:

- توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

جدول(4.3): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	العدد	المؤهل العلمي
63.6	77	بكالوريوس
36.4	44	ماجستير فأكثر
100.0	121	المجموع

يتضح من جدول (4.2) أن ما نسبته 63.6% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي بكالوريوس، بينما 36.4% مؤهلهم العلمي ماجستير فأكثر. تشير النسب إلى وجود اهتمام واضح فيما يتعلق بالتحصيل العلمي، مما يعني وجود موظفين لديهم معرفة علمية جيدة بالوزارة والتي تساعد في نجاح الخطط وتحقيق أهدافها، وتعلل الباحثة ذلك إلى اهتمام الموظفين بتنمية مهاراتهم وكفاءاتهم لتطوير حياتهم المهنية والتي تجعلهم قادرين على المنافسة على المناصب الرئيسية التي قد تصبح شاغرة في الوزارة.

- توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة

جدول (4.4): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة

النسبة المئوية %	العدد	سنوات الخدمة
11.6	14	أقل من 10 سنوات
88.4	107	10 سنوات فأكثر
100.0	121	المجموع

يتضح من جدول (4.3) أن ما نسبته 11.6% من عينة الدراسة سنوات خدمتهم أقل من 10 سنوات، بينما 88.4% سنوات خدمتهم 10 سنوات فأكثر. وتعزو الباحثة ذلك؛ إلى طبيعة أفراد العينة، حيث إنهم ينتمون إلى الفئة الوظيفية الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، وهذا أمر طبيعي فبعض الفئات الإدارية العليا وبعض الفئات الوسطى تتطلب أن يكون شاغل هذه الوظائف صاحب سنوات خدمة طويلة تصل إلى 10 سنوات وأكثر، ويدل ذلك أيضاً على قدم أفراد العينة في العمل في الوزارة.

- توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

جدول (4.5): توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

النسبة المئوية %	العدد	المسمى الوظيفي
11.6	14	مدير عام
5.0	6	نائب مدير عام
29.8	36	مدير دائرة
53.7	65	رئيس قسم
100.0	121	المجموع

يتضح من جدول (4.4) أن ما نسبته 11.6% من عينة الدراسة مساهم الوظيفي مدير عام، 5.0% مساهم الوظيفي نائب مدير عام، 29.8% مساهم الوظيفي مدير دائرة، بينما 53.7% مساهم الوظيفي رئيس قسم، وتتماشى تركيبة ووزن كل فئة من المسميات الوظيفية تقريباً مع حجمها في مجتمع الدراسة، وهذا ما يشير إليه الهيكل التنظيمي حيث كلما ارتفع المستوى التنظيمي قل عدد الموظفين.

- توزيع عينة الدراسة حسب عدد مرات الانتقال لوظائف أعلى
جدول (4.6): توزيع عينة الدراسة حسب عدد مرات الانتقال لوظائف أعلى

عدد مرات الانتقال لوظائف أعلى	العدد	النسبة المئوية %
نهائياً	12	9.9
مرة واحدة	41	33.9
مرتان	34	28.1
ثلاث مرات فأكثر	34	28.1
المجموع	121	100.0

يتضح من جدول (4.5) أن ما نسبته 9.9% من عينة الدراسة أجابوا أنهم لم ينتقلوا لوظائف أعلى نهائياً، 33.9% انتقلوا لوظائف أعلى مرة واحدة، بينما 28.1% انتقلوا لوظائف أعلى مرتان وانتقلوا ثلاث مرات فأكثر. ويمكن ملاحظة أن غالبية المستجيبين انتقلوا لوظائف أعلى مرة واحدة فأكثر، وتعزو الباحثة ذلك إلى طبيعة عينة الدراسة حيث تتكون العينة من أفراد يعملون في مناصب إدارية عليا مما يتوجب عملهم في العديد من المناصب حتى وصولهم للمنصب الحالي.

أداة الدراسة:

تعد الاستبانة أكثر وسائل الحصول على البيانات من الأفراد استخداماً وانتشاراً، وتعرف الاستبانة بأنها أداة لجمع البيانات عن أحوال عناصر موضوع الدراسة من خلال العينة المسحوبة من مجتمع الدراسة (العلي، 2020، 83).

وقد تم استخدام الاستبانة للتعرف على " واقع التخطيط للتعاقب الوظيفي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية وسبل تطويره "، حيث قسمت الاستبانة إلى قسمين رئيسيين هما:

القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات الأولية عن المستجيبين (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، عدد مرات الانتقال لوظائف أعلى).

القسم الثاني: وهو عبارة عن مجالات الدراسة، ويتكون من 56 فقرة، موزع على 4 مجالات :

المجال الأول: درجة وضوح مفهوم التخطيط للتعاقب الوظيفي، ويتكون من (14) فقرة.

المجال الثاني: إدارة المواهب وقوائم المرشحين، ويتكون من (13) فقرة.

المجال الثالث: التدريب والتطوير، ويتكون من (18) فقرة.

المجال الرابع: قائمة الوظائف المهمة والقيادية، ويتكون من (11) فقرة.

خطوات بناء الاستبانة:

1- الإطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الإستبانة وصياغة فقراتها.

2- استشارت الباحثة عدداً من أساتذة الجامعات والمشرفين في تحديد مجالات الإستبانة وفقراتها.

3- تحديد المجالات الرئيسة التي شملتها الإستبانة.

4- تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال بالاستعانة بالاستبانة المستخدمة في دراسة الحلاق (2019م)، والاستبانة المستخدمة في دراسة أبو جربوع (2013م).

5- تم تصميم الإستبانة في صورتها الأولية.

6- تم مراجعة وتنقيح الاستبانة من قبل المشرف.

- 7- تم عرض الإستبانة على (8) من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الإسلامية، وجامعة الأقصى. والملحق رقم (2) يبين أسماء أعضاء لجنة التحكيم.
- 8- في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الإستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر الإستبانة في صورتها النهائية، ملحق رقم (3).

صدق الاستبيان:

يعني صدق الاستبانة تمثيلها للمجتمع المدروس بشكل جيد، أي أن الإجابات التي نحصل عليها من أسئلة الاستبيان تعطينا المعلومات التي وضعت لأجلها الأسئلة (البحر والتنجي، 2014، ص 14)، ويوجد العديد من الاختبار التي تقيس صدق الاستبانة أهمها:

1- صدق المحكمين "الصدق الظاهري":

يقصد بصدق المحكمين "هو أن يختار الباحث عددًا من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة" (الجرجاوي، 2010م، ص 107) حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (8) متخصصين في أصول التربية (قسم الإدارة التربوية) وأسماء المحكمين بالملحق رقم (2)، وقد استجابت الباحثة لآراء المحكمين وقامت بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية - انظر الملحق رقم (3).

2- صدق الاتساق الداخلي Internal Validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي درجة انسجام كل فقرة من فقرات الإستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة (العلي، 2020، ص 85)، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستبيان وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الإستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

جدول (4.7): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "درجة وضوح مفهوم التخطيط للتعاقب الوظيفي" والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط للارتباط	معامل بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تحدد الوزارة المرشحين للترقية بناء على الكفاءة والمؤهلات العلمية.	.844*	.844*	0.000
2.	يقوم صناع القرار بتقييم متطلبات التخطيط الوظيفي المتعلق بالمناصب الرئيسية.	.812*	.812*	0.000
3.	يتم تطوير كفاءات الموظفين لسد احتياجات الوزارة الحالية والمستقبلية.	.768*	.768*	0.000
4.	تقوم الوزارة بتقييم احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية بشكل دوري.	.608*	.608*	0.000
5.	تعتمد الوزارة احتياجات التعاقب الوظيفي لتدريب وتطوير الموظفين بشكل مناسب.	.893*	.893*	0.000
6.	يتم تحديد الموارد وقواعد المعرفة المطلوبة للمناصب الرئيسية في الوزارة.	.690*	.690*	0.000
7.	يوجد في الوزارة خطط لتطوير وتنمية قدرات الموظفين.	.853*	.853*	0.000
8.	يتم نقل المعرفة والخبرة المكتسبة خلال العمل من قبل شاغلي الوظائف الرئيسية لبدلاتهم قبل تركهم للوزارة.	.844*	.844*	0.000
9.	تتوافر في الوزارة آليات مختلفة لمقارنة كفاءات الأفراد الحالية بمتطلبات الشواغر لتسهيل عملية التعاقب الوظيفي.	.927*	.927*	0.000

0.000	.837*	تقوم الوزارة بتحليل عبء العمل لغايات تحديد الفائض والعجز من الوظائف.	10
0.000	.904*	توجد في الوزارة سياسة واضحة توصي بترقية الموظفين من داخلها.	11
0.000	.873*	يوجد في الوزارة دليل لتخطيط التعاقب الوظيفي مكتوب وواضح تسترشد به الإدارة العليا.	12
0.000	.880*	يتم مراقبة دوران الموظفين لأخذ ذلك بعين الاعتبار عند تطبيق برامج التعاقب الوظيفي.	13
0.000	.901*	يتم قياس أثر ترك الموظفين للعمل ومخاطر ذلك على الوزارة من حيث إنتاجيتها وميزتها التنافسية.	14

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (4.6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "درجة وضوح مفهوم التخطيط للتعاقب الوظيفي" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4.8): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "إدارة المواهب وقوائم المرشحين" والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تضع الوزارة رؤية طموحة لجعلها حاضنة للمواهب.	.829*	0.000

0.000	.891*	تضع الوزارة مؤشرات لقياس درجة امتلاك الموظفين للموهبة.	2.
0.000	.871*	تتضمن خطة الوزارة أنشطة تنمي الموهبة لدى الموظفين.	3.
0.000	.853*	تضع خطاً مستقبلياً للتحسين المستمر لأداء الموظفين ورفع مواهبهم.	4.
0.000	.823*	تستثمر روح التحدي بين العاملين.	5.
0.000	.867*	تقدم مكافآت ملائمة للجذب والاحتفاظ بأعضاء على مستوى عالٍ من الكفاءة.	6.
0.000	.889*	تحتفظ بملفات إنجاز العاملين وتقدم تغذية راجعة مستمرة لهم.	7.
0.000	.879*	تحدد الوزارة الأفراد ذوي الأداء المتميز والذين يحققون الأهداف والتوقعات المطلوبة منهم.	8.
0.000	.882*	تحدد الاحتياجات لتطوير المواهب لدى العاملين في الوزارة.	9.
0.000	.908*	تستفيد من خبرات الموهبين في تدريب باقي الموظفين.	10.
0.000	.843*	تستفيد من الموهوبين في تحسين نقاط القوة لدى الوزارة.	11.
0.000	.895*	تربط نتائج التقييم بعمليات التطوير المهني للموظفين.	12.
0.000	.713*	توفر مختلف الفرص التعليمية والتدريبية للعاملين لتنمية مواهبهم كجزء من تنميتهم المهنية.	13.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (4.7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " إدارة المواهب وقوائم المرشحين " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية 0.05 $\alpha \leq$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4.9): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التدريب والتطوير " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
1.	0.000	.828*	تدعم الوزارة فرص التعلم من خلال إتاحة فرص التدريب الداخلي والخارجي.
2.	0.000	.790*	تشجع الوزارة الموظفين على تطوير كفاءاتهم وخبراتهم بما يضمن استمرار الميزة التنافسية للمدارس ضمن الوزارة.
3.	0.000	.861*	تقوم الوزارة بتصميم برامج محددة لتطوير الموظفين بما يتلاءم مع برنامج التخطيط للتعاقب الوظيفي.
4.	0.000	.750*	تقوم الوزارة بتنفيذ برامج محددة لتطوير الموظفين بما يتلاءم مع برنامج التخطيط للتعاقب الوظيفي.
5.	0.000	.900*	تخصص الوزارة موازنة لتنفيذ استراتيجية إدارة الكفاءات.
6.	0.000	.886*	تشجع الوزارة مبادرات التحسين والتطوير الفردية بما يخدم مصلحة سياسات التعاقب الوظيفي.
7.	0.000	.882*	تستثمر الوزارة أنشطة التدريب المختلفة لتطوير أدوار الأفراد.
8.	0.000	.871*	توفر الوزارة الموارد والإمكانات اللازمة لتطوير جميع العاملين كل حسب مجال عمله.

0.000	.857*	تطبق الوزارة أنظمة الحوافز والمكافآت للموظفين لتساهم في رفع جودة أدائهم.	9.
0.000	.802*	يعمل المديرون على إعداد موظفين بدلاء للوظائف الرئيسية من خلال موافقتهم وتشجيعهم على ذلك.	10
0.000	.840*	تعمل الوزارة على تطبيق الإثراء الوظيفي من خلال إضافة مسؤوليات وصلاحيات جديدة للموظفين ذوي الإمكانيات العالية لتعميق خبراتهم وصقل مهاراتهم.	11
0.000	.853*	تقوم الوزارة بتفويض الصلاحيات للموظفين ذوي الإمكانيات العالية لتولي مهام جديدة.	12
0.000	.914*	يتم ربط برامج التعاقب الوظيفي ببرامج التطوير الوظيفي.	13
0.000	.705*	توجد في الوزارة خطة استراتيجية تشمل أهدافاً لتطوير الإدارة والموظفين.	14
0.000	.911*	تضع الوزارة خططا تشغيلية لنقل الموظفين إلى مواقع وظيفية مختلفة لتدريبهم وإكسابهم الخبرات اللازمة.	15
0.000	.933*	يقوم قسم الموارد البشرية في الوزارة بتخطيط برنامج لتطوير موظفين بدلاء للوظائف الرئيسية في جميع الأقسام.	16
0.000	.921*	يقوم قسم الموارد البشرية في الوزارة بتنفيذ برنامج لتطوير موظفين بدلاء للوظائف الرئيسية في جميع الأقسام.	17
0.000	.929*	يوجد بالوزارة نظام دقيق لقياس أداء الموظفين لتتبع تقدمهم وتطورهم الوظيفي.	18

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$.

يوضح جدول (4.8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التدريب والتطوير " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4.10): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " قائمة الوظائف المهمة والقيادية " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل الارتباط بيرسون	الفقرة
1.	0.000	.874*	تقوم الوزارة بتحديد المهام التنموية عالية النفوذ للموظفين لتطوير المعرفة والمهارات اللازمة.
2.	0.000	.912*	تقوم الوزارة بتحديد المهارات والكفاءات بشكل واضح ومحدد للمناصب الإدارية.
3.	0.000	.906*	يتم قياس نسبة المديرين المتوقع تقاعدهم في السنوات الخمس القادمة.
4.	0.000	.960*	تقوم الإدارة العليا بتحديد الوظائف ذات التأثير الكبير في الوزارة.
5.	0.000	.937*	يتم تحديد الوظائف الحساسة المرتبطة بتحقيق الأهداف الرئيسية في الوزارة.
6.	0.000	.845*	يعتبر المسؤولون الذين تمت ترقيتهم حديثاً جديرين بالثقة.
7.	0.000	.743*	تتوافر في خطط الوزارة قاعدة بيانات بمهارات ومؤهلات العاملين.
8.	0.000	.939*	توجد في الوزارة خطة للتعاقب الوظيفي توجه عملية التخطيط للمناصب الإدارية.

0.000	.888*	تستخدم الوزارة البرمجيات لمساعدة الإدارة في تتبع مسار تقدم الأفراد في خطة التعاقب الوظيفي.	9.
0.000	.879*	تقوم الوزارة بتقييم مدى الاستفادة من البرامج التدريبية لتطوير مهارات وخبرات الموظفين.	10
0.000	.914*	تطبق الوزارة سياسات توظيف تساهم في توفير الكفاءات المطلوبة في الوقت والمكان المناسبين.	11

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (4.9) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " قائمة الوظائف المهمة والقيادية" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ≤ 0.05 وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

ثانياً: الصدق البنائي Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الإستبانة.

جدول (4.11): معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للإستبانة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	المجال
0.000	.969*	درجة وضوح مفهوم التخطيط للتعاقب الوظيفي.
0.000	.956*	إدارة المواهب وقوائم المرشحين.
0.000	.982*	التدريب والتطوير.
0.000	.939*	قائمة الوظائف المهمة والقيادية.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يبين جدول (5.10) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الإستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك تعتبر جميع مجالات الإستبانة صادقه لما وضعت لقياسه.

ثبات الإستبانة Reliability

يعني الثبات استقرار الاستبيان وعدم تناقضه مع نفسه، أي يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة (البحراوي، 2018: 3)، وقد تم التحقق من ثبات الإستبانة من خلال طريقتين وذلك كما يلي:

أ- معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient :

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة.

جدول (4.12): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المجال
0.966	14	درجة وضوح مفهوم التخطيط للتعاقب الوظيفي.
0.970	13	إدارة المواهب وقوائم المرشحين.
0.980	18	التدريب والتطوير.
0.973	11	قائمة الوظائف المهمة والقيادية.
0.992	56	جميع المجالات معا

تشير النتائج الموضحة في جدول (4.11) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.966، 0.980). بينما بلغت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الاستبانة (0.992). وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

طريقة التجزئة النصفية Split Half Method :

تعتمد هذه الطريقة على تجزئة الفقرات الى جزأين حسب تسلسلها في الاستبيان (الفقرات ذات الأرقام الفردية، والفقرات ذات الأرقام الزوجية) وتشكيل مجموعتين متقابلتين من الفقرات، ثم يتم

حساب معامل الارتباط بينهما باستخدام طريقة سبيرمان براون (Spearman Brown) (العلي، 2020، 87)، وتم الحصول على النتائج الموضحة في جدول (4.12).

جدول (4.12): طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة

معامل الارتباط المعدل	معامل الارتباط	المجال
0.978	0.957	درجة وضوح مفهوم التخطيط للتعاقب الوظيفي.
*0.969	0.939	إدارة المواهب وقوائم المرشحين.
0.985	0.970	التدريب والتطوير.
*0.988	0.977	قائمة الوظائف المهمة والقيادية.
0.994	0.989	جميع مجالات الاستبانة

* تم استخدام معادلة جتمان حيث إن عدد الفقرات الفردية لا يساوي عدد الفقرات الزوجية

واضح من النتائج الموضحة في جدول (4.12) أن قيم معامل الارتباط المعدل (سبيرمان براون Spearman Brown) مرتفعة وداله إحصائياً.

وبذلك تكون الإستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (3) قابلة للتوزيع. وتكون الباحثة قد تأكدت من صدق وثبات إستبانة الدراسة مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الإستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1. النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages): لوصف عينة الدراسة.
2. المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري.
3. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) وكذلك طريقة التجزئة النصفية لمعرفة ثبات فقرات الإستبانة.

4. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: وقد استخدمته الباحثة لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة.
5. اختبار T في حالة عينتين مستقلتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة، وقد استخدم مع متغير المؤهل العلمي ومتغير عدد سنوات الخدمة.
6. اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance - ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات المستقلة، وقد استخدم مع متغير لمسمى الوظيفي ومتغير عدد مرات الانتقال إلى وظائف أعلى.
7. اختبار شيفيه للمقارنات البعدية المتعددة (Scheffe Post Hoc Test For Multiple Comparisons) وذلك لمعرفة اتجاه الفروق.

الفصل الخامس

نتائج الدراسة الميدانية

الفصل الخامس

نتائج الدراسة الميدانية

تمهيد

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، بهدف التعرف على " واقع التخطيط للتعاقب الوظيفي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية وسبل تطويره". لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

المحك المعتمد في الدراسة (مركز الاحصاء - أبو ظبي، 2017: 27):

لتحديد المحك المعتمد في الدراسة تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (5-1=4) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (0.80=5/4) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (5.1): يوضح المحك المعتمد في الدراسة

درجة الموافقة	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي
قليلة جدا	من 20% - 36%	من 1 - 1.80
قليلة	أكبر من 36% - 52%	أكبر من 1.80 - 2.60
متوسطة	أكبر من 52% - 68%	أكبر من 2.60 - 3.40
كبيرة	أكبر من 68% - 84%	أكبر من 3.40 - 4.20
كبيرة جدا	أكبر من 84% - 100%	أكبر من 4.20 - 5

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمدت الباحثة على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للاستبيان ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حددت الباحثة درجة الموافقة حسب المحك المعتمد للدراسة.

الإجابة عن أسئلة الدراسة

السؤال الأول: ما واقع التخطيط التعاقب الوظيفي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، من وجهة نظر المديرين ونوابهم؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (5.2): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل مجال من مجالات الاستبانة

م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1.	درجة وضوح مفهوم التخطيط للتعاقب الوظيفي.	3.40	0.78	68.04	2	كبيرة
2.	إدارة المواهب وقوائم المرشحين.	3.24	0.91	64.77	4	متوسطة
3.	التدريب والتطوير.	3.36	0.79	67.21	3	متوسطة
4.	الوظائف المهمة والقيادية.	3.45	0.85	69.08	1	كبيرة
	جميع فقرات الاستبانة	3.36	0.79	67.22		متوسطة

يبين جدول (5.2) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات الاستبانة يساوي 3.36 وبذلك فإن الوزن النسبي 67.22% وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة على فقرات الاستبانة بشكل عام. وهذا يدل على أن هناك دور بدرجة متوسطة للتخطيط للتعاقب الوظيفي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية.

ويتضح أيضا من الجدول أن المجال الأول " درجة وضوح مفهوم التخطيط للتعاقب الوظيفي " قد حصل على المرتبة الثانية حيث بلغ الوزن النسبي 68.04%. وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على فقرات المجال بشكل عام.

وتعزو الباحثة ذلك إلى الجهود التي تبذلها الوزارة في توظيف سياسات التعاقب الوظيفي وتوضيحها للعاملين، ويظهر ذلك جلياً في قيام صناع القرار في الوزارة بتقييم متطلبات التخطيط للتعاقب الوظيفي وتطوير الموظفين بشكل مناسب وفقاً لخطة التعاقب، فضلاً عن أن معظم العاملين في الوزارة هم من حملة المؤهلات العلمية العليا في مجالات تربوية وإدارية حيث بلغت نسبة حملة درجة الماجستير فأعلى 36.4% من أفراد العينة كذلك بلغت نسبة من أمضوا سنوات خدمة تفوق الـ 10 سنوات 83%، مما يجعل من المفهوم واضحاً لديهم وهذا ما أكدته نتائج الفقرة رقم (2) و (5) - انظر جدول (5.3) ص 78-.

وقد حصل المجال الثاني " إدارة المواهب وقوائم المرشحين " على المرتبة الرابعة حيث بلغ الوزن النسبي 64.77%. أي بدرجة موافقة متوسطة. وتعزو الباحثة ذلك إلى أنه وعلى الرغم من جهود الوزارة في تحديد الاحتياجات لتطوير المواهب لدى العاملين، والاستفادة من الموهوبين في تدريب باقي الموظفين بشكل كبير وهذا ما أكدته نتائج الفقرة (9 و 10) في المجال نفسه، إلا أن الفقرة الخاصة بتقديم المكافآت الملائمة للجذب والاحتفاظ بالأعضاء ذوي مستوى الكفاءة المرتفع، وربط نتائج التقييم بعمليات التطوير المهني للموظفين جاءت بمستوى متوسط انظر - جدول (5.4) ص 81-.

بينما حصل المجال الثالث " التدريب والتطوير " على المرتبة الثالثة حيث بلغ الوزن النسبي 67.21%. أي بدرجة موافقة متوسطة، وتعزو الباحثة ذلك إلى قيام الوزارة بتصميم برامج محددة لتطوير الموظفين بما يتلاءم مع خطط التعاقب الوظيفي وتشجيع الموظفين على تطوير كفاءاتهم وخبراتهم بشكل كبير - انظر جدول (5.5) ص 84-. وهذا ما يتفق مع دراسة أبو سلمية (2007م) التي تنص على أن التدريب مدعوم بشكل جيد من قبل المستوى الإداري الأعلى بدرجة متوسطة.

وأخيراً حصل المجال الرابع " الوظائف المهمة والقيادية " على المرتبة الأولى حيث بلغ الوزن النسبي 69.08%. وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على فقرات المجال بشكل عام، وتعزو الباحثة ذلك إلى قيام الوزارة بتحديد الوظائف ذات التأثير الكبير، والوظائف الحساسة المرتبطة بتحقيق الأهداف بشكل كبير وهذا ما أكدته نتائج الفقرة (4 و 5) في المجال نفسه - انظر جدول (5.6) ص 87-.

- تحليل فقرات مجال " درجة وضوح مفهوم التخطيط للتعاقب الوظيفي " تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5.3).

جدول رقم (5.3): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " درجة وضوح مفهوم التخطيط للتعاقب الوظيفي "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1.	تحدد الوزارة المرشحين للترقية بناء على الكفاءة والمؤهلات العلمية.	3.43	1.07	68.60	7	كبيرة
2.	يقوم صناع القرار بتقييم متطلبات التخطيط الوظيفي المتعلق بالمناصب الرئيسية.	3.50	0.91	70.08	4	كبيرة
3.	يتم تطوير كفاءات الموظفين لسد احتياجات الوزارة الحالية والمستقبلية.	3.57	0.83	71.40	3	كبيرة
4.	تقوم الوزارة بتقييم احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية بشكل دوري.	3.41	0.96	68.26	8	كبيرة
5.	تعتمد الوزارة احتياجات التعاقب الوظيفي لتدريب وتطوير الموظفين بشكل مناسب.	3.40	1.00	68.10	9	كبيرة
6.	يتم تحديد الموارد وقواعد المعرفة المطلوبة للمناصب الرئيسية في الوزارة.	3.49	0.97	69.83	5	كبيرة

كبيرة	1	72.89	0.97	3.64	7. يوجد في الوزارة خطط لتطوير وتنمية قدرات الموظفين.
متوسطة	10	66.61	0.93	3.33	8. يتم نقل المعرفة والخبرة المكتسبة خلال العمل من قبل شاغلي الوظائف الرئيسية لبدلائهم قبل تركهم للوزارة.
كبيرة	2	71.40	1.03	3.57	9. تتوفر في الوزارة آليات مختلفة لمقارنة كفاءات الأفراد الحالية بمتطلبات الشواغر لتسهيل عملية التعاقب الوظيفي.
كبيرة	6	69.42	1.01	3.47	10. تقوم الوزارة بتحليل عبء العمل لغايات تحديد الفائض والعجز من الوظائف.
متوسطة	14	62.64	0.98	3.13	11. توجد في الوزارة سياسة واضحة توصي بترقية الموظفين من داخلها.
متوسطة	11	64.79	0.98	3.24	12. يوجد في الوزارة دليل لتخطيط التعاقب الوظيفي مكتوب وواضح تسترشد به الإدارة العليا.
متوسطة	12	64.30	1.01	3.21	13. يتم مراقبة دوران الموظفين لأخذ ذلك بعين الاعتبار عند تطبيق برامج التعاقب الوظيفي.
متوسطة	13	64.30	0.91	3.21	14. يتم قياس أثر ترك الموظفين للعمل ومخاطر ذلك على الوزارة من حيث إنتاجيتها وميزتها التنافسية.

من جدول (5.3) تبين أن أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (7) والتي نصت على " يوجد في الوزارة خطط لتطوير وتنمية قدرات الموظفين " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره 72.89%. وتعزو الباحثة ذلك إلى الدورات التدريبية الدورية أثناء الخدمة التي تقوم بها وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية لموظفيها.

- الفقرة رقم (9) والتي نصت على " تتوافر في الوزارة آليات مختلفة لمقارنة كفاءات الأفراد الحالية بمتطلبات الشواغر لتسهيل عملية التعاقد الوظيفي " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره 71.40%. تتعارض النتائج مع دراسة (المذهب ، 2007) التي كشفت أن 14% حددوا الفروق بين المهارات والكفاءات المطلوبة للوظائف وتلك التي يمتلكها الموظفون حالياً. وتعزو الباحثة النتائج إلى حقيقة أن الوزارة تدرك جيداً أن درجة وضوح مفهوم تخطيط التعاقد مهمة جداً في عملية تطبيقه.

وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (11) والتي نصت على " توجد في الوزارة سياسة واضحة توصي بترقية الموظفين من داخلها" احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره 62.64% وتعزو الباحثة ذلك إلى عدم تضمن نظام شؤون الموظفين للوزارة أي من البنود التي تنص على تحديد المتطلبات الخاصة بالترقيات للقيادات وما نص عليه نظام الوصف الوظيفي المقر من ديوان الموظفين العام ينص فقط على المواصفات المطلوبة للوظائف، وتتفق هذه النتائج مع دراسة (المدهون ، 2005) التي تنص على أن المشاركين غير راضين عن سياسات الترقية المطبقة وعن تطوير حياتهم المهنية. بالإضافة إلى ذلك، فإن هذه النتيجة تتناقض مع دراسة (الهيبي ، 2004) التي كشفت أن هناك اهتماماً منخفضاً بتطوير الحياة المهنية للموظفين وأن الإدارة العليا لا تلعب دوراً مباشراً وفعالاً في التطوير الوظيفي للموظفين.

- الفقرة رقم (14) والتي نصت على " يتم قياس أثر ترك الموظفين للعمل ومخاطر ذلك على الوزارة من حيث إنتاجيتها وميزتها التنافسية " احتلت المرتبة الثالثة عشر بوزن نسبي قدره 64.30%. وتعزو الباحثة ذلك إلى أنه لا يوجد وسيلة دقيقة لقياس النسبة المئوية للقادة الذين سيكونون مؤهلين للتقاعد في السنوات الخمس المقبلة. وعليه يمكن القول بأنه على الوزارة بذل المزيد من الجهود للتخطيط لاحتياجات القوى العاملة مسبقاً لأسباب مثل الترقيات والتقاعد، وتحديد المرشحين المؤهلين من الداخل لملء المناصب الرئيسية عندما تصبح شاغرة وتحديد الوظائف

التي لها تأثير كبير في الوزارة. بالإضافة إلى ذلك، يجب تحديد الوظائف الحساسة المرتبطة بتحقيق الأهداف الرئيسية للمؤسسة ومراقبة معدل دوران الموظفين لأخذها في الاعتبار عند تنفيذ برنامج تخطيط التعاقب الوظيفي وتأثير ترك الموظفين للعمل ومخاطره على المؤسسة من حيث الإنتاجية والميزة التنافسية.

بناءً على النتائج، من الواضح أن درجة وضوح مفهوم تخطيط التعاقب الوظيفي لها تأثير على الحالة الحالية لتخطيط التعاقب. علاوة على ذلك، فإن درجة وضوح مفهوم تخطيط التعاقب من وجهة نظر المستجيبين تعتبر كبيرة. هذا دليل ينعكس على الإعداد الأولي لوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية لتنفيذ تخطيط التعاقب. تظهر النتائج أن الوزارة تظهر حرصاً على ترقية الموظفين بناءً على الكفاءة والمؤهلات، لكنهم ما زالوا بحاجة إلى معرفة المزيد ورفع مستوى وعيهم حول تخطيط التعاقب.

- تحليل فقرات مجال " إدارة المواهب وقوائم المرشحين "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5.4).

جدول رقم (5.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال

" إدارة المواهب وقوائم المرشحين "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1.	تضع الوزارة رؤية طموحة لجعلها حاضنة للمواهب.	3.30	1.01	65.95	5	متوسطة
2.	تضع الوزارة مؤشرات لقياس درجة امتلاك الموظفين للموهبة.	3.12	0.97	62.48	11	متوسطة
3.	تتضمن خطة الوزارة أنشطة تنمي الموهبة لدى الموظفين.	3.17	1.03	63.47	9	متوسطة

متوسطة	4	66.78	1.07	3.34	4. تضع خططاً مستقبلية للتحسين المستمر لأداء الموظفين ورفع مواهبهم.
متوسطة	10	63.14	1.03	3.16	5. تستثمر روح التحدي بين العاملين.
متوسطة	13	56.20	1.11	2.81	6. تقدم مكافآت ملائمة للجذب والاحتفاظ بأعضاء على مستوى عالٍ من الكفاءة.
متوسطة	12	61.49	1.14	3.07	7. تحتفظ بملفات إنجاز العاملين وتقدم تغذية راجعة مستمرة لهم.
متوسطة	8	63.97	1.06	3.20	8. تحدد الوزارة الأفراد ذوي الأداء المتميز والذين يحققون الأهداف والتوقعات المطلوبة منهم.
كبيرة	1	71.90	1.12	3.60	9. تحدد الاحتياجات لتطوير المواهب لدى العاملين في الوزارة.
كبيرة	2	68.10	1.04	3.40	10. تستفيد من خبرات الموهبين في تدريب باقي الموظفين.
متوسطة	6	65.79	1.02	3.29	11. تستفيد من الموهوبين في تحسين نقاط القوة لدى الوزارة.
متوسطة	3	67.11	1.01	3.36	12. تربط نتائج التقييم بعمليات التطوير المهني للموظفين.
متوسطة	7	65.62	1.05	3.28	13. توفر مختلف الفرص التعليمية والتدريبية للعاملين لتنمية مواهبهم كجزء من تنميتهم المهنية.

من جدول (5.4) تبين أن أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (9) والتي نصت على "تحدد الاحتياجات لتطوير المواهب لدى العاملين في الوزارة" احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره 71.90%. وتعزو الباحثة ذلك إلى المتابعة المستمرة التي تقوم بها وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية للعاملين وتحديد الدورات التدريبية بشكل مستمر لرفع كفاءة موظفيها، حيث عقدت دورات تدريبية متنوعة بالتعاون مع الجامعات المحلية في مجالات مهنية وإدارية وتتفق مع دراسة إبراهيم وسعد (2015م) التي أكدت توفر ممارسات عدة في وزارة العلوم والتكنولوجيا تساهم في إدارة الموهبة أهمها امتلاك برامج التدريب لتطوير المواهب وفقاً لحاجاتهم.

- الفقرة رقم (10) والتي نصت على "تستفيد من خبرات الموهبين في تدريب باقي الموظفين" احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره 68.10%، وتعزو الباحثة ذلك إلى اعتماد وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية على الموهبين من كوادرها في إعطاء الدورات التدريبية لباقي الموظفين، وذلك لأن الموهبين من الموظفين أعرف باحتياجات التدريب في الوزارة من الخبراء الخارجيين، كما أن الاستعانة بهم تساعد في التوفير المالي في ظل الضائقة المالية التي تمر بها الوزارة.

وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (6) والتي نصت على "تقدم مكافآت ملائمة للجذب والاحتفاظ بأعضاء على مستوى عالٍ من الكفاءة" احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره 56.20%، وتعزو الباحثة ذلك إلى الظروف السياسية والاقتصادية، حيث إن الأزمة المالية التي يمر بها قطاع غزة انعكست على وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية بشكل واضح، وتجدر الإشارة أن هذه الدراسة تتفق مع مع دراسة (Gallo، 2010) حيث يجب أيضاً التركيز على المكافآت الداخلية عند تطوير الأشخاص، حيث أظهرت عدم رضا المبحوثين عن المكافآت المقدمة لهم. وتتفق أيضاً مع دراسة (المدهون ، 2005) التي تنص على أن المشاركين غير راضين عن الحوافز المقدمة لهم. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة الحوشان (2017م) الذي أكد أن المؤسسات قيد الدراسة تقوم باعتماد الحوافز المادية الذي يشجع القيادات التربوية على البقاء في مواقعها القيادية. كما تختلف مع دراسة (شلتوت ، 2009) التي ذكرت أنها تشجع التنمية من خلال دفع الحوافز والمكافآت.

- الفقرة رقم (7) والتي نصت على "تحتفظ بملفات إنجاز العاملين وتقدم تغذية راجعة مستمرة لهم" احتلت المرتبة الثانية عشر بوزن نسبي قدره 61.49%، وتعزو الباحثة ذلك إلى أنه وعلى الرغم من أن الوزارة لديها ملفات للعاملين كافة تتضمن بياناتهم ونتائج تقييمهم إلا أن الوزارة لا

تقوم بأرشفة إنجازات الموظفين بطريقة منهجية يمكن البناء عليها، وهذا ما يتفق مع دراسة الحلاق (2019م) حيث كانت درجة الموافقة على احتفاظ الجامعات بملفات إنجاز العاملين وتقديم التغذية الراجعة المستمرة لهم بدرجة متوسطة.

- تحليل فقرات مجال " التدريب والتطوير "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5.5).

جدول رقم (5.5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " التدريب والتطوير "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1.	تدعم الوزارة فرص التعلم من خلال إتاحة فرص التدريب الداخلي والخارجي.	3.79	0.83	75.70	1	كبيرة
2.	تشجع الوزارة الموظفين على تطوير كفاءاتهم وخبراتهم بما يضمن استمرار الميزة التنافسية للمدارس ضمن الوزارة.	3.57	0.91	71.40	3	كبيرة
3.	تقوم الوزارة بتصميم برامج محددة لتطوير الموظفين بما يتلاءم مع برنامج التخطيط للتعاقب الوظيفي.	3.50	0.90	70.08	4	كبيرة
4.	تقوم الوزارة بتنفيذ برامج محددة لتطوير الموظفين بما يتلاءم مع برنامج التخطيط للتعاقب الوظيفي.	3.45	0.82	68.93	6	كبيرة

متوسطة	14	64.46	1.11	3.22	5. تخصص الوزارة موازنة لتنفيذ استراتيجية إدارة الكفاءات.
متوسطة	17	63.31	1.01	3.17	6. تشجع الوزارة مبادرات التحسين والتطوير الفردية بما يخدم مصلحة سياسات التعاقد الوظيفي.
كبيرة	8	68.43	0.97	3.42	7. تستثمر الوزارة أنشطة التدريب المختلفة لتطوير أدوار الأفراد.
متوسطة	9	67.56	0.97	3.38	8. توفر الوزارة الموارد والإمكانات اللازمة لتطوير جميع العاملين كل حسب مجال عمله.
متوسطة	18	59.83	1.15	2.99	9. تطبق الوزارة أنظمة الحوافز والمكافآت للموظفين لتساهم في رفع جودة أدائهم.
متوسطة	13	64.79	0.93	3.24	10. يعمل المديرون على إعداد موظفين بدلاء للوظائف الرئيسية من خلال موافقتهم وتشجيعهم على ذلك.
كبيرة	7	68.93	0.98	3.45	11. تعمل الوزارة على تطبيق الإثراء الوظيفي من خلال إضافة مسؤوليات وصلاحيات جديدة للموظفين ذوي الإمكانيات العالية لتعميق خبراتهم وصقل مهاراتهم.
كبيرة	5	68.93	0.97	3.45	12. تقوم الوزارة بتفويض الصلاحيات للموظفين ذوي الإمكانيات العالية لتولي مهام جديدة.

متوسطة	16	63.64	0.92	3.18	13 يتم ربط برامج التعاقب الوظيفي ببرامج التطوير الوظيفي.
كبيرة	2	71.57	0.93	3.58	14 توجد في الوزارة خطة استراتيجية تشمل أهدافاً لتطوير الإدارة والموظفين.
متوسطة	10	66.78	0.98	3.34	15 تضع الوزارة خططا تشغيلية لنقل الموظفين إلى مواقع وظيفية مختلفة لتدريبهم وإكسابهم الخبرات اللازمة.
متوسطة	15	64.33	1.01	3.22	16 يقوم قسم الموارد البشرية في الوزارة بتخطيط برنامج لتطوير موظفين بدلاء للوظائف الرئيسة في جميع الأقسام.
متوسطة	12	65.00	1.01	3.25	17 يقوم قسم الموارد البشرية في الوزارة بتنفيذ برنامج لتطوير موظفين بدلاء للوظائف الرئيسة في جميع الأقسام.
متوسطة	11	66.17	1.11	3.31	18 يوجد بالوزارة نظام دقيق لقياس أداء الموظفين لمتابعة تقدمهم وتطورهم الوظيفي.

من جدول (5.5) تبين أن أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (1) والتي نصت على " تدعم الوزارة فرص التعلم من خلال إتاحة فرص التدريب الداخلي والخارجي " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره 75.70%، وتعزو الباحثة ذلك إلى الدورات التدريبية التي تعقدها الوزارة لموظفيها، بالإضافة إلى سياسات الوزارة التي تشجع العاملين لإكمال الدراسات العليا وسبل التنمية العلمية والمهنية المختلفة، تتوافق النتائج مع نتائج

دراسة (Kim,2010) التي تنص على عدة طرق لتطوير المرشحين للأفراد من خلال التدريب الداخلي والخارجي.

- الفقرة رقم (14) والتي نصت على " توجد في الوزارة خطة استراتيجية تشمل أهدافاً لتطوير الإدارة والموظفين " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره 71.57%، تعزو الباحثة ذلك إلى قيام إدارة التخطيط في الوزارة لدورها على أكمل وجه، حيث تعمل على وضع خطط استراتيجية يمكن تطبيقها لتطوير الإدارة والموظفين، كما يتم متابعة سير هذه الخطط بشكل مستمر، من أجل تحديد مواطن النجاح والاختلاف في تنفيذها.

وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (9) والتي نصت على " تطبق الوزارة أنظمة الحوافز والمكافآت للموظفين لتساهم في رفع جودة أدائهم " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره 59.83%. وتعزو الباحثة ذلك إلى الأوضاع الاقتصادية الصعبة التي يمر بها قطاع غزة بشكل عام، والأزمة المادية أدت إلى عدم توفير الحوافز والمكافآت بالشكل المطلوب.

- الفقرة رقم (6) والتي نصت على " تشجع الوزارة مبادرات التحسين والتطوير الفردية بما يخدم مصلحة سياسات التعاقد الوظيفي " احتلت المرتبة السابعة عشر بوزن نسبي قدره 63.31%. وتعزو الباحثة ذلك إلى أنه وعلى الرغم من توفير الوزارة بيئة عمل مناسبة ومشجعة للعاملين على المبادرة إلا أن الوزارة تهتم بالتدريب والتطوير الذي تخطط له، وتقدمه للموظفين أكثر من اهتمامها بمبادرات التحسين الفردية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة بن طالب (2012م) في أن المؤسسة تعمل على تنمية روح الابتكار والإبداع لدى العاملين ضمن سياسات التخطيط الاستراتيجي بدرجة متوسطة

- تحليل فقرات مجال " قائمة الوظائف المهمة والقيادية "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5.6).

جدول رقم (5.6): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " قائمة الوظائف المهمة والقيادية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1.	تقوم الوزارة بتحديد المهام التنموية عالية النفوذ للموظفين لتطوير المعرفة والمهارات اللازمة.	3.47	1.04	69.42	4	كبيرة
2.	تقوم الوزارة بتحديد المهارات والكفاءات بشكل واضح ومحدد للمناصب الإدارية.	3.45	1.04	69.09	7	كبيرة
3.	يتم قياس نسبة المديرين المتوقع تقاعدهم في السنوات الخمس القادمة.	3.47	1.11	69.33	6	كبيرة
4.	تقوم الإدارة العليا بتحديد الوظائف ذات التأثير الكبير في الوزارة.	3.43	1.06	68.60	8	كبيرة
5.	يتم تحديد الوظائف الحساسة المرتبطة بتحقيق الأهداف الرئيسية في الوزارة.	3.50	1.03	70.08	3	كبيرة
6.	يعتبر المسؤولون الذين تمت ترقيتهم حديثاً جديرين بالثقة.	3.30	1.18	65.94	11	متوسطة
7.	تتوافر في خطط الوزارة قاعدة بيانات بمهارات ومؤهلات العاملين.	3.71	1.04	74.21	1	كبيرة
8.	توجد في الوزارة خطة للتعاقب الوظيفي توجه عملية التخطيط للمناصب الإدارية.	3.30	1.01	65.95	10	متوسطة
9.	تستخدم الوزارة البرمجيات لمساعدة الإدارة في تتبع مسار تقدم الأفراد في خطة التعاقب الوظيفي.	3.47	0.88	69.42	5	كبيرة

10	تقوم الوزارة بتقييم مدى الاستفادة من البرامج التدريبية لتطوير مهارات وخبرات الموظفين.	3.52	0.80	70.41	2	كبيرة
11	تطبق الوزارة سياسات توظيف تساهم في توفير الكفاءات المطلوبة في الوقت والمكان المناسبين.	3.37	0.91	67.44	9	متوسطة

من جدول (5.6) تبين أن أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (7) والتي نصت على " تتوافر في خطط الوزارة قاعدة بيانات بمهارات ومؤهلات العاملين " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره 74.21%. وتعزو الباحثة ذلك في اهتمام الوزارة باستخدام الحواسيب والتقنيات في حفظ بيانات الموظفين، مما يسهل الرجوع إليها بسرعة وسهولة، وإمكانية الاحتفاظ بكميات كبيرة من البيانات.

- الفقرة رقم (10) والتي نصت على " تقوم الوزارة بتقييم مدى الاستفادة من البرامج التدريبية لتطوير مهارات وخبرات الموظفين " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره 70.41%. وتعزو الباحثة ذلك في أن الوزارة تقدم برامج تدريبية وفقاً للاحتياجات التي تراها مناسبة، فهي تحرص على تقييم مدى الاستفادة للتأكد من أن التدريب كان مرتبطاً بالاحتياجات بالفعل، وحقق الاستفادة المطلوبة، وهذا ما يتوافق مع نتائج دراسة (Kim, 2010) التي تنص على أن المؤسسة تقوم بتقييم البرامج التدريبية للأفراد الذين تم ترشيحهم أو اختيارهم كمرشحين في مجموعات المواهب.

وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (6) والتي نصت على " يعتبر المسؤولون الذين تمت ترقيتهم حديثاً جديرين بالثقة " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره 65.94%. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن بعض أفراد عينة الدراسة يرون أنه يوجد بعض عمليات التدوير والترقيات لا تتم بصورة موضوعية، وفي بعض الأحيان تتدخل بعض الاعتبارات والأهواء غير الموضوعية من وجهة نظرهم.

- الفقرة رقم (8) والتي نصت على " توجد في الوزارة خطة للتعاقب الوظيفي توجه عملية التخطيط للمناصب الإدارية " احتلت المرتبة العاشرة بوزن نسبي قدره 65.95%. وتعزو الباحثة

ذلك إلى أنه وعلى الرغم من السياسات التي تتبعها الوزارة في تنفيذ التعاقد الوظيفي إلا أنه لا يوجد خطة واضحة ومنفصلة لتخطيط التعاقد الوظيفي في الوزارة وهذا ما يتفق مع دراسة (Mandi, 2008) التي تشير إلى عدم وجود تخطيط رسمي للتعاقد والتوظيف. كما تتفق مع دراسة (Cross, 2009) التي تشير إلى أنه لا يوجد برنامج تخطيط تعاقد وظيفي رسمي، ولكن هناك تنفيذ لسياسات التعاقد في المؤسسة.

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات الباحثين حول واقع التخطيط للتعاقد الوظيفي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية تعزى للمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، عدد مرات الانتقال إلى وظائف أعلى)؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم اختبار الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات الباحثين حول واقع التخطيط للتعاقد الوظيفي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا).

- لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار " T - لعينتين مستقلتين "، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (5.7): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
درجة وضوح مفهوم التخطيط للتعاقد الوظيفي	بكالوريوس	77	3.50	0.79	1.926	0.056
	ماجستير فأكثر	44	3.22	0.72		
إدارة المواهب وقوائم المرشحين	بكالوريوس	77	3.30	0.93	1.044	0.298
	ماجستير فأكثر	44	3.12	0.87		
	بكالوريوس	77	3.43	0.86	1.211	0.228

		0.67	3.24	44	ماجستير فأكثر	التدريب والتطوير
0.022	2.324*	0.85	3.59	77	بكالوريوس	قائمة الوظائف المهمة والقيادية
		0.81	3.22	44	ماجستير فأكثر	
0.105	1.631	0.82	3.45	77	بكالوريوس	جميع مجالات الاستبانة
		0.71	3.21	44	ماجستير فأكثر	

* الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من النتائج الموضحة في جدول (5.7) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T - لعينتين مستقلتين " أقل من مستوى الدلالة 0.05 لمجال " قائمة الوظائف المهمة والقيادية " وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول هذا المجال تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي وذلك لصالح الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس، وتعزو الباحثة ذلك إلى أنه في كثير من الحالات كلما زاد المؤهل العلمي - أي كلما زادت المعرفة العلمية - قلت نسبة الموافقة، وعليه يكون حملة شهادات الماجستير فأكثر أكثر تحديداً وتصنيفاً لذلك تراهم يقيمون الأمور بشكل دقيق دون مبالغة في تقديرها أو التقليل من أهميتها. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العيلة (2008م) حيث كانت الفروقات لصالح حملة البكالوريوس.

أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة معاً فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معاً تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي. وتعزو الباحثة ذلك إلى أنه وعلى الرغم من أن الحاصلين على مؤهلات علمية عالية أكثر إدراكاً لأهمية ومفهوم وأهداف عملية التخطيط للتعاقب الوظيفي، غير أن المؤهل العلمي لا يجد من إدراك أفراد العينة لممارسات تخطيط التعاقب الوظيفي في الوزارة، حيث إن هذه الممارسات تكون محسوسة وملموسة بالنسبة للجميع بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية، وكانت هذه النتيجة متوافقة مع دراسة (Palliam, Cader and Chiemeke، 2011) و(صالح، 2012) و(الهيبي، 2004) التي أظهرت أنه لا يوجد فروقات تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول واقع التخطيط للتعاقب الوظيفي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر). لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار " T - لعينتين مستقلتين "، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (5.8): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - سنوات الخدمة

المجال	سنوات الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
درجة وضوح مفهوم التخطيط للتعاقب الوظيفي	أقل من 10 سنوات	14	3.26	0.64	-0.745	0.458
	10 سنوات فأكثر	107	3.42	0.79		
إدارة المواهب وقوائم المرشحين	أقل من 10 سنوات	14	3.15	0.74	-0.392	0.696
	10 سنوات فأكثر	107	3.25	0.93		
التدريب والتطوير	أقل من 10 سنوات	14	3.29	0.53	-0.333	0.740
	10 سنوات فأكثر	107	3.37	0.82		
قائمة الوظائف المهمة والقيادية	أقل من 10 سنوات	14	3.37	0.54	-0.392	0.696
	10 سنوات فأكثر	107	3.47	0.88		
جميع مجالات الاستبانة	أقل من 10 سنوات	14	3.27	0.56	-0.478	0.634
	10 سنوات فأكثر	107	3.37	0.82		

من النتائج الموضحة في جدول (5.8) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T - لعينتين مستقلتين " أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة، تعزو الباحثة ذلك إلى أن المجالات الأربعة (درجة وضوح مفهوم التخطيط للتعاقب الوظيفي، إدارة المواهب وقوائم المرشحين، التدريب والتطوير، قائمة الوظائف المهمة والقيادية) مجالات محسوسة وملموسة لجميع الأفراد العاملين في الوزارة بغض النظر عن عدد سنوات الخدمة، تتوافق هذه النتيجة مع دراسة (Palliam, Cader and Chiemeke، 2011) و (صالح، 2012) و (الهيبي، 2004)

التي لم تظهر أي اختلافات في إجابات المبحوثين تعزى إلى متغير عدد سنوات الخدمة. فيما تتعارض هذه النتيجة مع دراسة (Mateso، 2010) و (Subrahmanian & Anjani، 2011) التي أظهرت اختلافات في إجابات المبحوثين تعزى إلى عدد سنوات الخدمة.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول واقع التخطيط للتعاقب الوظيفي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي (مدير عام، نائب مدير عام، مدير دائرة، رئيس قسم).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "التباين الأحادي"، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (5.9): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - المسمى الوظيفي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
درجة وضوح مفهوم التخطيط للتعاقب الوظيفي	بين المجموعات	4.023	3	1.341	2.302	0.081
	داخل المجموعات	68.157	117	0.583		
	المجموع	72.180	120			
إدارة المواهب وقوائم المرشحين	بين المجموعات	3.459	3	1.153	1.406	0.245
	داخل المجموعات	95.966	117	0.820		
	المجموع	99.425	120			
التدريب والتطوير	بين المجموعات	2.376	3	0.792	1.263	0.290
	داخل المجموعات	73.362	117	0.627		
	المجموع	75.738	120			
	بين المجموعات	2.702	3	0.901	1.258	0.292

		0.716	117	83.747	داخل المجموعات	قائمة الوظائف المهمة والقيادية
			120	86.449	المجموع	
0.199	1.575	0.969	3	2.908	بين المجموعات	جميع مجالات الاستبانة
		0.615	117	72.001	داخل المجموعات	
			120	74.908	المجموع	

من النتائج الموضحة في جدول (5.9) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تُعزى إلى متغير المسمى الوظيفي، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن جميع أفراد العينة هم من أصحاب المسميات الوظيفية العليا والمتوسطة في الوزارة، وجميعهم ينظرون إلى عملية التخطيط للتعاقب الوظيفي في جميع المجالات من منظور واحد، فنجد أنهم متقاربون في تفكيرهم واتجاهاتهم تجاه واقع التخطيط للتعاقب الوظيفي في الوزارة، تتفق هذه الدراسة مع دراسة (صالح ، 2012م) التي أفادت بعدم وجود فرق يعزى إلى المسمى الوظيفي. بينما أشارت دراسة (Mateso ، 2010) و(الهيبي، 2004م) إلى وجود فروق في المسمى الوظيفي بين الباحثين.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات الباحثين حول واقع التخطيط للتعاقب الوظيفي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية تعزى لمتغير عدد مرات الانتقال لوظائف أعلى (نهائياً، مرة واحدة، مرتان، ثلاث مرات فأكثر).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "التباين الأحادي"، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (5.10): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - عدد مرات الانتقال لوظائف أعلى

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
درجة وضوح مفهوم التخطيط للتعاقب الوظيفي	بين المجموعات	6.449	3	2.150	3.826*	0.012
	داخل المجموعات	65.732	117	0.562		

			120	72.180	المجموع	
0.035	2.964*	2.341	3	7.024	بين المجموعات	إدارة المواهب وقوائم المرشحين
		0.790	117	92.401	داخل المجموعات	
			120	99.425	المجموع	
0.082	2.289	1.399	3	4.198	بين المجموعات	التدريب والتطوير
		0.611	117	71.540	داخل المجموعات	
			120	75.738	المجموع	
0.030	3.092*	2.117	3	6.350	بين المجموعات	قائمة الوظائف المهمة والقيادية
		0.685	117	80.099	داخل المجموعات	
			120	86.449	المجموع	
0.028	3.137*	1.859	3	5.576	بين المجموعات	جميع مجالات الاستبانة
		0.593	117	69.332	داخل المجموعات	
			120	74.908	المجموع	

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من النتائج الموضحة في جدول (5.10) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لمجال " التدريب والتطوير " وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول هذا المجال تُعزى إلى متغير عدد مرات الانتقال لوظائف أعلى. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المجال " التدريب والتطوير " مجال محسوس وملمس لجميع الموظفين في الوزارة بغض النظر عن عدد مرات انتقالهم لوظائف أعلى وعمليات الترقية.

أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة معا فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تُعزى إلى متغير عدد مرات الانتقال لوظائف أعلى. ولمعرفة لصالح من كانت تلك الفروق استخدمت الباحثة اختبار شيفيه فكانت النتائج على النحو التالي كما هو موضح في جدول (5.11):

نتائج اختبار شيفيه لمقارنة متوسطات فئات عدد مرات الانتقال لوظائف أعلى لجميع مجالات الاستبانة

جدول (5.11): نتائج اختبار شيفيه لمقارنة متوسطات فئات عدد مرات الانتقال لوظائف أعلى

عدد مرات الانتقال لوظائف أعلى	المتوسط الحسابي	نهائياً	مرة واحدة	مرتان	ثلاث مرات فأكثر
نهائياً	2.85				
مرة واحدة	3.36	-0.514			
مرتان	3.62	*-0.769	-0.255		
ثلاث مرات فأكثر	3.29	-0.440	0.074	0.329	

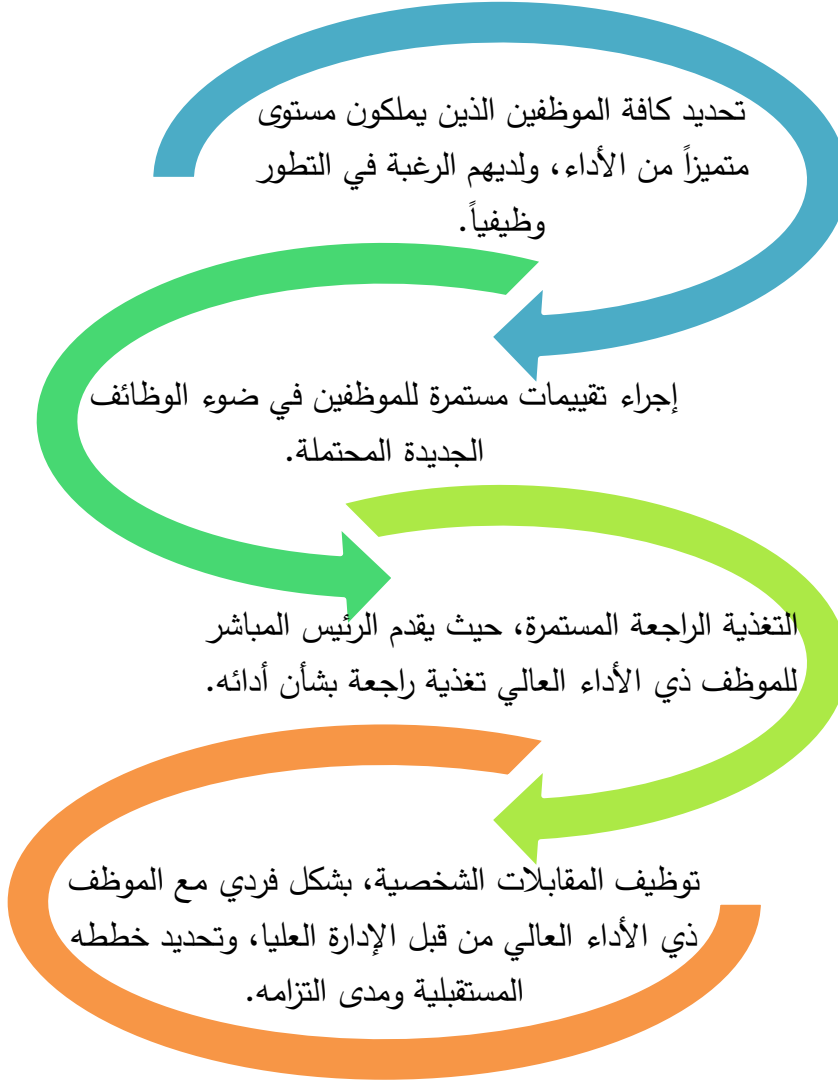
*الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من النتائج الموضحة في جدول (5.11) تبين أن هناك فروق بين كل من متوسطات الذين انتقلوا مرتين لوظائف أعلى وبين متوسطات الذين لم ينتقلوا نهائياً، وذلك لصالح الذين انتقلوا مرتين لوظائف أعلى، بينما تبين عدم وجود فروق بين باقي الفئات الأخرى. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الموظفين الذين انتقلوا مرتين لوظائف أعلى خاضوا تجربة التخطيط للتعاقب الوظيفي بأنفسهم، حيث تمت ممارسة عملية التعاقب الوظيفي عليهم. كما أن الباحثة تعتقد أن الترقية التي يحصل عليها الموظف داخل المؤسسة تظهر أن المرء قد تجاوز مسؤولياته الحالية، وأنه مستعد لتولي مسؤوليات جديدة. مما يحسن طبيعة عمله بالعمل داخل الوزارة وهو ما يتفق مع دراسة (Bidwell, 2011) أن العمال الذين تمت ترقيتهم من الداخل يتمتعون وبمهارات تنظيمية محددة يمكن أن تترجم إلى أداء أفضل.

السؤال الثالث: ما سبل تطوير التخطيط للتعاقب الوظيفي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية؟

تطوير التخطيط للتعاقب الوظيفي يؤكد على أهمية التطوير طويل الأجل والتركيز على تطوير قدرات المديرين الحاليين والمستقبليين. ولمعرفة سبل تطوير تخطيط التعاقب الوظيفي تم طرح

السؤال السابق على عينة الدراسة ومن خلال حصر الإجابات، يمكن القول بأنه يمكن تطوير التخطيط للتعاقب الوظيفي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية من خلال:



شكل (5.1): سبل تطوير تخطيط التعاقب الوظيفي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية

المصدر: جُرد بواسطة الباحثة بحصر إجابات عينة الدراسة.

كما اتفقت أغلب استجابات المبحوثين بأهمية صقل مهارات الموظفين ذوي الأداء العالي (المواهب) من خلال التدريب، والتناوب على الوظائف، والتوجيه، والتعلم العملي، وإثراء الوظائف، ومجمعات التسريع، والتعلم الرسمي. (وهو ما يتفق مع الأدبيات السابقة).

التدريب

- هذا النهج مفيد لتطوير أداء وظيفي محسّن ويتضمن مناقشات يومية بين المدير والفرد. علاوة على ذلك، يمكن تطبيق التدريب لأغراض عديدة لتصحيح أوجه القصور في الأداء أو لبناء المهارات.

التناوب الوظيفي

- هذا النهج يعني نقل متدربين الإدارة من إدارة إلى أخرى لتوسيع فهمهم لجميع أجزاء العمل واختبار قدراتهم من خلال تحديد نقاط القوة والضعف لديهم.

التوجيه

- يمكن من خلال التوجيه المساعدة في بناء المواهب في المؤسسات من خلال توفير الدعم للآخرين لبناء كفاءاتهم بما يتماشى مع احتياجات المؤسسة. علاوة على ذلك، يلعب التوجيه دورًا في سد الفجوات التنموية بين الكفاءات التي يمتلكها الأفراد الآن وما يحتاجون إليه للتأهل للتقدم.

التعلم العملي

- التعلم من خلال العمل يساعد الموظفين على تطوير كفاءاتهم. كما يستخدم لاختيار المواهب والموظفين ذوي الإمكانيات العالية وتطويرهم لمستويات جديدة من المعرفة والمهارات والكفاءات.

إثراء الوظائف

- يشمل توسيع نطاق المسؤوليات الحالية لتشمل مجموعة واسعة من المهام والواجبات. إنه فعال لتحسين كل من مجال المعرفة والمهارة، ولكن يجب أن يقتصر على أولئك الذين هم بالفعل فعالين في وظائفهم الحالية، لأنه يتطلب زيادة أداء العمل.

مجمعات التسريع

- تجمع التسريع هو مجموعة من الأشخاص الذين يتم إعدادهم بسرعة وبشكل منهجي للترقية المحتملة.

الأنشطة خارج العمل

- يعتبر التعلم الذي يتم في بيئة غير متعلقة بالوظيفة نشاطًا تعليميًا خارج نطاق العمل.

التعلم الرسمي

- التدريب من خلال المحاضرات والدورات التدريبية وورش العمل هي أمثلة على التدريب الرسمي.

شكل (5.2): دور الوزارة في صقل المواهب لاستخدامها في سياسات التعاقب الوظيفي

المصدر: جُرد بواسطة الباحثة بحصر إجابات عينة الدراسة.

خلاصة القول، يمكن تطوير تخطيط التعاقب الوظيفي من خلال الأنشطة التنموية ترعاها الوزارة والتي تهدف إلى مساعدة الموظف على التمتع بالفجوة بين متطلبات العمل الأداء الحالي ومتطلبات العمل المحتملة.

نتائج الدراسة

فيما يلي ملخص لأهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة من خلال دراستها لواقع التخطيط للتعاقب الوظيفي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية وسبل تطويره، والتي تم فيها استخدام الاستبانة من أجل جمع البيانات حول مجالات الدراسة، ومن ثم قامت الباحثة بتحليل نتائج الدراسة وتفسيرها، وفيما يلي خلاصة لأهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة:

المجال	أهم نتائج الدراسة
درجة وضوح مفهوم التخطيط للتعاقب الوظيفي	<p>حصل مجال درجة وضوح مفهوم التخطيط للتعاقب الوظيفي على المرتبة الثانية حيث بلغ الوزن النسبي (68.04%) أي بدرجة كبيرة، وأهم النتائج على النحو التالي:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ يوجد في الوزارة خطط لتطوير وتنمية قدرات الموظفين بدرجة (72.89%). ✓ تتوفر في الوزارة آليات مختلفة لمقارنة كفاءات الأفراد الحالية بمتطلبات الشواغر لتسهيل عملية التعاقب الوظيفي بدرجة (71.40%). ✓ يتم تطوير كفاءات الموظفين لسد احتياجات الوزارة الحالية والمستقبلية بدرجة (71.40%). ✓ يقوم صناع القرار بتقييم متطلبات التخطيط الوظيفي المتعلق بالمناصب الرئيسية بدرجة (70.08%).
إدارة المواهب وقوائم المرشحين	<p>حصل مجال إدارة المواهب وقوائم المرشحين على المرتبة الرابعة حيث بلغ الوزن النسبي (64.77%) أي بدرجة متوسطة، وأهم النتائج على النحو التالي:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ تحدد الاحتياجات لتطوير المواهب لدى العاملين في الوزارة بدرجة (71.90%). ✓ تستفيد من خبرات الموهوبين في تدريب باقي الموظفين بدرجة (68.10%). ✓ تربط نتائج التقييم بعمليات التطوير المهني للموظفين بدرجة (67.11%). ✓ تضع خططاً مستقبلية للتحسين المستمر لأداء الموظفين ورفع مواهبهم بدرجة (66.78%).

حصل مجال التدريب والتطوير على المرتبة الثالثة حيث بلغ الوزن النسبي (67.21%) أي بدرجة متوسطة، وأهم النتائج على النحو التالي:

- ✓ تدعم الوزارة فرص التعلم من خلال إتاحة فرص التدريب الداخلي والخارجي بدرجة (75.70%).
- ✓ توجد في الوزارة خطة استراتيجية تشمل أهدافاً لتطوير الإدارة والموظفين بدرجة (71.57%).
- ✓ تشجع الوزارة الموظفين على تطوير كفاءاتهم وخبراتهم بما يضمن استمرار الميزة التنافسية للمدارس ضمن الوزارة بدرجة (71.40%).
- ✓ تقوم الوزارة بتصميم برامج محددة لتطوير الموظفين بما يتلاءم مع برنامج التخطيط للتعاقب الوظيفي بدرجة (70.08%).

حصل مجال قائمة الوظائف المهمة والقيادية على المرتبة الأولى حيث بلغ الوزن النسبي (69.08%) أي بدرجة كبيرة، وأهم النتائج على النحو التالي:

- ✓ تتوفر في خطط الوزارة قاعدة بيانات بمهارات ومؤهلات العاملين بدرجة (74.21%).
- ✓ تقوم الوزارة بتقييم مدى الاستفادة من البرامج التدريبية لتطوير مهارات وخبرات الموظفين بدرجة (70.41%).
- ✓ يتم تحديد الوظائف الحساسة المرتبطة بتحقيق الأهداف الرئيسية في الوزارة بدرجة (70.08%).
- ✓ تقوم الوزارة بتحديد المهام التنموية عالية النغوذ للموظفين لتطوير المعرفة والمهارات اللازمة بدرجة (69.42%).

ملخص نتائج الفرضيات

تستعرض الباحثة أهم نتائج الفرضيات التي توصلت إليها الدراسة على النحو التالي:

النتيجة	المجال	الفرض
قبول	درجة وضوح مفهوم التخطيط للتعاقب الوظيفي	لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول واقع التخطيط للتعاقب الوظيفي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
قبول	إدارة المواهب وقوائم المرشحين	لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول واقع التخطيط للتعاقب الوظيفي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.
قبول	التدريب والتطوير	
رفض	قائمة الوظائف المهمة والقيادية	
قبول	درجة وضوح مفهوم التخطيط للتعاقب الوظيفي	لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول واقع التخطيط للتعاقب الوظيفي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية تعزى لمتغير
قبول	إدارة المواهب وقوائم المرشحين	المسمى الوظيفي.
قبول	التدريب والتطوير	
قبول	قائمة الوظائف المهمة والقيادية	
قبول	درجة وضوح مفهوم التخطيط للتعاقب الوظيفي	
قبول	إدارة المواهب وقوائم المرشحين	لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول واقع التخطيط للتعاقب الوظيفي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.
قبول	التدريب والتطوير	لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول واقع التخطيط للتعاقب الوظيفي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية تعزى لمتغير عدد مرات الانتقال لوظائف أعلى.
قبول	قائمة الوظائف المهمة والقيادية	
رفض	درجة وضوح مفهوم التخطيط للتعاقب الوظيفي	
رفض	إدارة المواهب وقوائم المرشحين	
قبول	التدريب والتطوير	
رفض	قائمة الوظائف المهمة والقيادية	

توصيات الدراسة

ترى الباحثة أن هذه الدراسة تلقي الضوء بشكل كبير على ممارسات تخطيط التعاقب الوظيفي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية. ومع ذلك، تدرك الباحثة أن هذه الدراسة هي مجرد نقطة انطلاق وتوصي بما يلي:

أولاً: التوصيات العامة

3. بناء نظام ولائحة خاصة بالتخطيط لتعاقب القيادات في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، بحيث يتم التركيز فيها على متطلبات التعيين والترقية لبناء القيادات الإدارية وربطها مع تحقيق أهداف الوزارة وتطويرها بشكل مستمر بما يحقق الأهداف.
4. وضع دليل مكتوب ومحدد لتخطيط التعاقب الوظيفي لوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية يتم العمل من خلاله على ضبط تنفيذ سياسات تخطيط التعاقب الوظيفي وتقييمها في نهايتها.
5. عقد ورش عمل ودورات تدريبية مختلفة متعلقة بمفهوم تخطيط التعاقب الوظيفي وخصائصه للموظفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية لتكوين الفهم اللازم له.
6. حث المديرين العاميين ومديري الدوائر على تدريب رؤساء الأقسام على آليات الاستفادة من المواهب المتاحة من خلال تفويضهم بعض الصلاحيات، مثل أن يتم تفويض رؤساء الأقسام صلاحيات معينة لإنجاز أعمالهم دون العودة إلى مدير الدائرة.
7. ضرورة تضمين خطة التعاقب الوظيفي ضمن الخطة السنوية للوزارة ومناقشتها وتحديثها على أساس منتظم من قبل الإدارة العليا لزيادة المسؤولية من خلال متابعة أنشطة الموظفين التطويرية.

ثانياً: التوصيات وفق المجالات

- أ. درجة وضوح مفهوم التخطيط للتعاقب الوظيفي
1. تحديد سياسة واضحة في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية توصي بترقية الموظفين من داخلها.
2. استحداث وسيلة دقيقة لقياس أثر ترك الموظفين للعمل ومخاطره على الوزارة من حيث الإنتاجية والميزة التنافسية.
3. ضرورة مراقبة دوران الموظفين لأخذ ذلك بعين الاعتبار عند تطبيق برامج التعاقب الوظيفي.

ب. إدارة المواهب وقوائم المرشحين

1. تقديم مكافآت ملائمة للجذب والاحتفاظ بالأعضاء العاملين ذوي المستوى العالي من الكفاءة في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية.
 2. الاحتفاظ بملفات إنجاز للعاملين في الوزارة وتقديم التغذية الراجعة بشكل مستمر لهم.
 3. وضع مؤشرات محددة لقياس درجة امتلاك الموظفين العاملين في الوزارة للموهبة.
- ### ت. التدريب والتطوير

1. تشجيع وتحفيز العاملين لرفع جودة أدائهم ومبادرات التحسين والتطوير الفردية من خلال إعداد نظام للحوافز يتضمن حوافز مادية للموظفين.
2. العمل على ربط برامج التعاقب الوظيفي ببرامج التطوير الوظيفي.
3. ضرورة قيام قسم الموارد البشرية في الوزارة بتخطيط برنامج لتطوير موظفين بدلاء للوظائف الرئيسية في جميع الأقسام.

ث. قائمة الوظائف المهمة والقيادية

1. عقد اجتماعات دورية بين أعضاء الإدارة العليا والوسطى وأخذ آراء الجميع في مجال العمل من أجل إيجاد قنوات اتصال فعالة بين العاملين في الوحدات الإدارية، الأمر الذي يؤدي إلى تحفيز العاملين وزيادة الثقة بينهم.
2. وضع خطة واضحة ومحددة للتعاقب الوظيفي توجه عملية التخطيط للمناصب الإدارية.
3. ضرورة وضع سياسات توظيف تساهم في توفير الكفاءات المطلوبة في الوقت والمكان المناسبين.
4. ينبغي على الإدارة العليا تحديد الوظائف ذات التأثير الكبير في الوزارة.

دراسات مقترحة

1. استراتيجية مقترحة لتعزيز دور التخطيط للتعاقب الوظيفي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية.
2. أثر تخطيط التعاقب الوظيفي في تحقيق جودة العمل الإداري.
3. التحديات التي تواجه تخطيط التعاقب الوظيفي من وجهة نظر مسؤولي إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.
4. دراسة مقارنة لواقع التخطيط للتعاقب الوظيفي بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص والتحديات التي تواجههم.

المصادر والمراجع

المصادر والمراجع

القرآن الكريم

أولاً: المراجع العربية

إبراهيم، نور خليل وسعد، خالد سلمان (2015م). متطلبات إدارة الموهبة في منظمات الاحتواء العالي: دراسة ميدانية في وزارة العلوم والتكنولوجيا. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 21(86)، 442-476.

أشرف صالح، قابله: آلاء عوده 4 أكتوبر 2020م.

بدر، نضال سالم (2016م)، التدوير الوظيفي و دوره في الكفاءة الانتاجية في الوزارات الفلسطينية. أكاديمية الادارة و السياسة للدراسات العليا، غزة.

البحر، غيث والتتجي، معن (2014). التحليل الإحصائي للاستبيانات باستخدام برنامج IBM SPSS Statistics، مركز سبر للدراسات الإحصائية والسياسات، الطبعة الأولى.

البحراوي، سيد (2018). دليل الباحثين في كيفية قراءة نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS وكيفية التعليق على النتائج، الطبعة الأولى، مصر.

البواردي، فيصل بن عبدالله. (2015م) تحديات خطط تعاقب القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة، (37)، 195-217.

أبو جريوع، هبه (2013): واقع تخطيط الإحلال والتعاقب الوظيفي في المنظمات غير الحكومية الرئيسية في قطاع غزة. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الجرجراوي، زياد (2010). القواعد المنهجية لبناء الاستبيان، الطبعة الثانية، مطبعة أبناء الجراح، فلسطين.

أبو حطب ، فؤاد و أمال، صادق (2005) : " مناهج البحث وطرق التحليل الإحصائي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية" ، مكتبة الأنجلو المصرية :القاهرة.

الحلاق، سمية. (2019م) درجة ممارسة الجامعة الإسلامية بغزة لإدارة المواهب المؤسسية وعلاقتها بجودة المخرجات. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الحوشان، ممدوح بن محمد. (2017م) واقع تطبيق إدارة المواهب مع القيادات المدرسية بمدينة الرياض، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، (7)، 143-178.

- أبو سلمية، باسمه. (2007م). *مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الأونروا الإقليمي غزة*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.
- شلتوت، أماني خضر. (2009م). *تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعزيز الاستثمار في العنصر البشري*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- صالح، هنادي ربحي. (2012م). *دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين فرص التطوير الوظيفي لموظفي المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- صالح، محي الدين. (2015م). *أثر تخطيط التعاقب الوظيفي على بناء قادة المستقبل*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان.
- بن طالب، محمد فهد. (2012م). *دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء العاملين في الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- الطهراوي، عبد المنعم. (2010م) *دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الاداء المؤسسي في المنظمات غير الحكومية في غزة*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.
- عبد الحي، رمزي (2006). *التخطيط التربوي: ماهيته و مبرراته و أسسه*. الإسكندرية: دار الوفاء لندنيا للطباعة والنشر.
- عبدالمعطي، أحمد، والسمان، أحمد، ومرسي، مصطفى. (2018م) *إدارة المواهب مدخل لتطوير أداء القيادات الإدارية بجامعة أسيوط*. مجلة الثقافة والتنمية، (129)، 244-274.
- العدلوني، محمد، والسويدان، طارق (2000)، القيادة في القرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى، قرطبة: السعودية. العلي، إبراهيم (2020)، أسس التحليل الإحصائي متعدد المتغيرات، اللاذقية، سورية.
- العيلة، معين. (2008م). *واقع عمليات التوظيف المعمول بها في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني بمحافظة غزة*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.
- غنيم، صلاح الدين عبد العزيز. (2012م). *التخطيط للتعاقب القيادي في الأجهزة الحكومية، مجلة الثقافة والتنمية* 100(16)، 1-8.
- الغوطي، محمود (2017م) *دور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.
- القرشي، زين عبد الكريم. (2008م). *التخطيط الاستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى: السعودية.
- المدهون، أماني. (2005م). *سياسات تطوير المسار الوظيفي في الأونروا من منظور الموظفين العاملين في المقر الرئيسي والمكتب الإقليمي*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.
- المذهب، معدي بن محمد. (2007م). *برامج تخطيط المسار الوظيفي: الممارسات والصعوبات في منظمات الأعمال السعودية، مجلة الإدارة العامة، 47(4)، 491-522.*

مركز الاحصاء - أبو ظبي (2017)، دليل تنفيذ استطلاعات الرأي، أدلة المنهجية والجودة - دليل رقم (11)، أبو ظبي، الامارات العربية المتحدة، الطبعة الاولى.

محمد، هدى (2018م). أثر تخطيط التعاقب الوظيفي على تنمية الموارد البشرية لاستدامة المؤسسات الاقتصادية المصرية. (رسالة دكتوراة غير منشورة)، جامعة عين شمس، معهد البيئة - قسم العلوم الاقتصادية والقانونية والإدارية البيئية، مصر.

مصالح، عطية (2010م). واقع التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الحكومية في محافظة قلقيلية من وجهة نظر موظفيها، مجلة جمعية البحوث والدراسات التربوية الفلسطينية بيرسا (17).

المطيري، ذعار بن شجاع (2012م). تخطيط التعاقب الوظيفي: المفهوم والممارسات، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر الاتحاد الدولي لمنظمات التدريب والتنمية الحادي والأربعين بعنوان: "قوى العمل المستدامة في البيئات التنافسية" في الفترة من 15-18 إبريل، منتدى التطوير الخليجي، الكويت.

منصور، امتياز. (2012م). واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين

موقع وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية. الإدارات. تاريخ الاطلاع: 11 أكتوبر 2020م، الموقع: <http://www.mohe.ps>

نبهاني، ولاء أنيس (2018م) أثر عملية استقطاب الموارد البشرية على نجاح الشركات الافتراضية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

الهيتمي، صلاح الدين. (2004م) ، أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين: دراسة ميدانية في عدد من الجامعات الأردنية، جامعة مؤتة مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية. 20(2)، 29-66.

وزارة التخطيط والتعاون الدولي الفلسطينية (1997م). الأطلس الفني، الجزء الأول، غزة، فلسطين.

وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية. (2019م). الخطة التشغيلية لوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية للعام الدراسي (2019-2020م). فلسطين.

وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية. الكتاب الإحصائي السنوي للتعليم للعام 2019-2020 م ، غزة، فلسطين.

اليونسكو، قسم السياسة التربوية والتخطيط. (1992). عملية التخطيط التربوي، التشخيص. الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- AON Consulting and Insala (2006). *Succession Planning Strategies: The Right People, for the Right Jobs, at the Right Time*. Research report, Aberdeen Group.
- Atwood, Christee G. (2007). *Succession Planning Basics*. Virginia: ASTD Press.
- Azbik, G. & Finan, J. J. (2016). Succession planning and financial performance: Does competition matter? Practitioner application. *Journal of Healthcare Management*, 61, 215-229.
- Berke, David (2005). *Succession Planning and Management: A Guide to Organizational Systems and Practices*. North Carolina: Center for Creative leadership.
- Bidwell, Matthew (2011). *Paying More to Get Less: The Effects of External Hiring versus Internal Mobility*, Ed.D. Dissertation .University of Pennsylvania
- Bowman, S. (2008). *Board Succession Planning and Skills Analysis*.
- Buckway, A. J. (2020). *Perceptions of Leaders Regarding Succession Planning in State Universities in a Western State* (Unpublished Ph.D's Thesis). Walden University.
- Burmeister, A., & Deller, J. (2016). Knowledge retention from older and retiring workers: What do we know, and where do we go from here? *Work, Aging and Retirement*, 2, 87-104
- Cheese, Peter, Thomas, Robert J, and Craig, Elizabeth (2008). *The Talent Powered Organization: Strategies for Globalization, Talent Management and High Performance*. London and Philadelphia: Kogan Page.
- Chambers, M. S. (2013). An employee and supervisory development program: Bridging theory and practice. *International Journal of Business and Social Science*, 4(8), 138-143
- Clark, D. K. (2015). Comprehensive succession planning: Preparing the next generation for success. *Journal-American Water Works Association*, 107, 33-41.
- Coleman, P. L. (2016). *Executive Management Methods to Prepare Employees for Future Positions* (Unpublished Ph.D's Thesis). Walden University.
- Comini, Graziella M. and Fischer, Rosa M. (March, 2009). When Cinderella Gazes at Herself in the Mirror: The Succession Issue in NGOs. Thomas Edison State College. *International Leadership Journal*, 1(2), 4-26.
- Cross, Stephanie U. (2009). *Succession Planning in Healthcare Organizations*. Master Thesis, Old Dominion University, Virginia.
- Damer, L. (2020). *Successful Talent Management Strategies Business Leaders Use to Improve Succession Planning*. (Unpublished Ph.D's Thesis). Walden University.

- Day, D. (2001), "Leadership development: a review in context", *Leadership Quarterly*, Vol. 11, pp. 581-613.
- Day, David V. (2007). *Developing Leadership Talent: A guide to Succession Planning and Leadership Development*. USA: SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Series.
- Dessler, Gary (2008). *Human Resource Management*. 11th ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Gallo, Mary R. (2010). *Succession Planning For the Leaders We Need: An Action Research Study of One Ontario School Board*. M.Ed. dissertation, Nipissing University, Canada.
- Hall, A (2004) *Succession Planning Through Leadership Modeling*, A Paper Presented in Partial Fulfillment of the Requirement of OM 7140-Succession Planning Capella University.
- Hickey, Will (Summer, 2002). A Survey of MNC Succession Planning Effectiveness in China. *Performance Improvement Quarterly*, 15(4), 5-22.
- Howe, William (2009). Interview with Dr. William Rothwell. Thomas Edison State College. *International Leadership Journal*, 1(2), 54-63.
- Huang TC (2001). Succession management systems and human resource outcomes. *International journal of manpower*, 22(8): 736.
- Ibarra, P. (2005), "Succession planning: an idea whose time has come", *Public Management*, Vol. 87 No. 1, pp. 18-23.
- Ishak, A. and Kamil, B. (2016). Succession Planning at Higher Education Institutions: Leadership Style, Career Development and Knowledge Management Practices as its Predictors. *Universiti Utara Malaysia, Malaysia. International Review of Management and Marketing*, 2016, 6(S7) 214-220
- Keller, Kristina. (2018). *Building the Case for Succession Planning in Higher Education: A Study of Succession Planning Pilots within the Minnesota State Colleges and Universities System*. Ed.D. dissertation, Cloud State University.
- Kim, Yeonsoo (2010). Measuring the Value of Succession Planning and Management: a Qualitative Study of Multinational Companies. *Performance Improvement Quarterly*, 23(2), 531.
- Kubal, Diane and Baker, Michael (October, 2003). Succession Planning: How Seven Organizations Are Creating Future Leaders. *Performance Improvement*, 42(9), 20-25.
- Leonard, David (2010). *Putting Success Back in Succession Planning: The Role of Learning and Development*. Flagler Business School: UNC Kenan.
- Long, Jamye. (2013). The Need to Practice What We Teach: Succession Management in Higher Education. Delta State University. *American Journal of Management* vol. 13(2) 2013.
- Luzbetak, A. (2010). *Community College Succession Planning: Preparing the Next Generation of Women for Leadership Roles*.

- Mandi, Abdullah Rashed (2008). A Case Study Exploring Succession Planning: Supported by Quantitative Analysis of Governmental Organizations in the Kingdom of Bahrain. PhD Dissertation, The George Washington University, Washington.
- Masoud, P., Malikeh, B., & Mahmood, N. (2010). Succession Planning in Iranian Governmental Agencies. *Journal of American Science*, 6 (12), pp. 736-741.
- Mateso, Beter E. (2010). Understanding Succession Planning and Management Efforts at Midwestern University: A Mixed Methods Study. Doctor of Education (Ed.D.), Bowling Green State University, Ohio.
- Mathis, Robert. H. and Jackson, John H. (2012). *Human Resource Management: Essential Perspectives*. 6th ed. Mason, USA: South-Western, Cengage Learning.
- Ogutu, Charles O. (2016). Succession planning and management in Kenya: a case study of quantity surveying firms. M.Ed. dissertation, University of Nairobi.
- Palliam, Ralph, Cader, Hanas A., Chiemek, Charles (May, 2011). Succession Issues among Family Entrepreneurs in Countries of the Gulf. American University of Kuwait, Safat, Kuwait. *International Journal of Business Administration*, (2)2; 25-34
- Pandiyan, A. V. R., & Jayalashmi, P. (2016). Succession management at a manufacturing company in Chennai - An empirical study. *TSM Business Review*, 4, 16-26
- Parfit, Christopher M.(2017).Creating a Succession-Planning Instrument for Educational Leadership. Florida Gulf Coast University. *ICPEL Education Leadership Review*, Vol. 18.
- Paterson, David A. (September, 2001). Our Workforce Matters: A Guide to Workforce and Succession Planning for New York State Agencies. New York State Department of Civil Service and the New York State Governor's Office of Employee Relations.
- Robinson, D. D. (2018). *Using Succession Strategies to Increase Workplace Productivity*. (Unpublished Ph.D's Thesis). Walden University.
- Ramlal, A. R. (2019). *Principals' Experiences Leading Strategic Planning in HighPerforming Primary Schools in Trinidad and Tobago* (Unpublished Ph.D's Thesis). Walden University.
- Rothwell, William J. (2005). *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within*. 3rd ed, New York: AMACOM.
- Rothwell, William. J. (2010a). *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within*. 4th ed. New York: American Management Association.
- Rothwell, William. J. (September, 2010b). *The Future of Succession Planning*. *American Society for Training & Development*. Pp. 51-54.
- Rothwell, William J. and Kazanas, H.C. (2003). *Planning and Managing Human Resources: Strategic Planning for Personnel Management*. 2nd ed. Amherst: HRD Press.

- Rothwell, William J., Jackson, Robert D., Knight, Shaun C. and Lindholm, John E. (2005). *Career Planning and Succession Management: Developing Your Organization's Talent for Today and Tomorrow*. 3rd ed. USA: Greenwood Publishing Group.
- Sambrook S (2005). Exploring succession planning in small, growing firms. *Journal of small business and enterprise development*. 12(4): 580.
- Sharma, Pramodita, Chrisman, James J. and Chua, Jess H. (March, 2003). Succession Planning as Planned Behavior: Some Empirical Results. *Family Business Review*, XVI(1).
- Sheri-Lynne Leskiw Parbudyal Singh, (2007), "Leadership development: learning from best practices", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 28 Iss 5 pp. 444 – 464.
- Sims, Doris and Gay, Matthew (2006). *Building Tomorrow's Talent: A Practitioner's Guide to Talent Management and Succession Planning*. Indiana, USA: Authorhouse.
- Singer, Paula M. and Griffith, Gail (2010). *Succession Planning in the Library: Developing Leaders, Managing Change*. Chicago: American Library Association.
- Sparrow, P. R., & Makram, H. (2015). What is the value of talent management? Building value-driven processes within a talent management architecture. *Human Resource Management Review*, 25, 249-263.
- Sabharwal, M. (2014). Is diversity management sufficient? Organizational inclusion to further performance. *Public Personnel Management*, 43, 197-217
- Subrahmanian, Mu., Anjani, N. (January, 2011). Succession Planning & Its Impact on Organizational Performance in IT Sector. Velammal Engineering College, Chennai. *Journal of Arts Science & Commerce*, II(1), 172- 179.
- Titzer, J. L., Shirey, M. R., & Hauck, S. (2014). A nurse manager succession planning model with associated empirical outcomes. *Journal of Nursing Administration*, 44, 37-46
- Torrington Derek, Hall Laura and Taylor Stephen (2005). *Human Resource Management*. 6th ed. England: Pearson Education.
- Tomar, R. (2013). *Commercial Operations Management Process and Technology Support Commercial Activities*. Global India Publication.
- U. S. General Accounting Office (September, 2003). *Human Capital: Insights for U.S. Agencies from Other Countries' Succession Planning and Management Initiatives*. Washington. Report to Congressional Requesters.
- Wardlaw, M. K. (2019). *Effective Human Resources Recruiting and Hiring Practices for Improving Organizational Performance* (Unpublished Ph.D's Thesis). Walden University.

الملاحق

ملحق (1) الاستبانة للتحكيم

The Islamic University of Gaza
Research and Postgraduate Affairs
Faculty of Education
/ Master of Education Fundamentals
Educational Management



الجامعة الإسلامية بغزة
عمادة البحث العلمي والدراسات العليا
كلية التربية
ماجستير أصول التربية / إدارة تربوية

السيد الدكتور:..... حفظه الله ،،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

الموضوع/ تحكيم استبانة

تقوم الباحثة بإجراء دراسة ميدانية استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية/ إدارة تربوية من الجامعة الإسلامية في غزة بعنوان: " واقع تخطيط التعاقب الوظيفي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية وسبل تطويره "، وقد أعدت الباحثة استبانة لهذا الغرض. وتتكون من (4) أبعاد هي (درجة وضوح مفهوم التخطيط للتعاقب الوظيفي، إدارة المواهب وقوائم المرشحين، التدريب والتطوير، قائمة الوظائف المهمة والقيادية). ونظراً لخبرتكم الطويلة في مجال البحث العلمي يشرفني تكرمكم بتحكيم الاستبانة، وإبداء آرائكم فيها من حيث دقة العبارات ومناسبتها لموضوع الدراسة، ومدى انتمائها لمحاورها. ملاحظة/ متغيرات الدراسة: هي (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، عدد مرات الانتقال لوظائف أعلى).

الفئة المستهدفة: المديرون ونوابهم التابعون لمديريات التعليم في محافظات فلسطين الجنوبية.

شكراً لكم حسن تعاونكم وسائلة الله للجميع السداد والتوفيق

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

الباحثة: آلاء محمود عوده

المشرف: د. إياد علي الدجني

تعريف المصطلح المستخدم:

تخطيط التعاقب الوظيفي: عملية تحديد الموظفين ذوي الإمكانيات العالية داخل المنظمة وسد الفجوات المهارية لديهم عن طريق برامج تدريبية وتطويرية موجهة تمكنهم من تولي الوظائف المهمة عندما تصبح متاحة (سواء عن طريق استقالة، موت، تقاعد، مرض مفاجئ، إجازة لفترة طويلة ممن يشغل هذه الوظائف).

القسم الأول: البيانات الأولية

المؤهل العلمي: بكالوريوس ماجستير فأكثر

سنوات الخدمة: أقل من 5 سنوات من 5-10 سنوات 10 سنوات

فأكثر

المسمى الوظيفي: مدير نائب مدير

عدد مرات الانتقال لوظائف أعلى: نهائياً مرة واحدة مرتان ثلاث

مرات فأكثر

القسم الثاني: مجالات وفقرات الاستبانة

م	الفقرة	درجة الوضوح		الملاءمة	
		واضحة	غير واضحة	ملائمة	غير ملائمة
1	تحدد الوزارة المرشحين للترقية بناء على الكفاءة والمؤهلات العلمية.				

					يقوم صناع القرار بتقييم متطلبات التخطيط الوظيفي المتعلق بالمناصب الرئيسية.	2
					يتم تطوير كفاءات الموظفين لسد احتياجات الوزارة الحالية والمستقبلية.	3
					تقوم الوزارة بتقييم احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية بشكل دوري.	4
					تعتمد الوزارة احتياجات التعاقب الوظيفي لتدريب وتطوير الموظفين بشكل مناسب.	5
					يتم تحديد الموارد وقواعد المعرفة المطلوبة للمناصب الرئيسية في الوزارة.	6
					يوجد في الوزارة خطط لتطوير وتنمية قدرات الموظفين.	7
					يتم نقل المعرفة والخبرة المكتسبة خلال العمل من قبل شاغلي الوظائف الرئيسية لبدلائهم قبل تركهم للوزارة.	8
					تتوافر في الوزارة آليات مختلفة لمقارنة كفاءات الأفراد الحالية بمتطلبات الشواغر لتسهيل عملية التعاقب الوظيفي.	9
					تقوم الوزارة بتحليل عبء العمل لغايات تحديد الفائض والعجز من الوظائف.	10
					توجد في الوزارة سياسة واضحة توصي بترقية الموظفين من داخلها.	11
					يوجد في الوزارة دليل لتخطيط التعاقب الوظيفي مكتوب وواضح تسترشد فيه الإدارة العليا.	12
					يتم مراقبة دوران الموظفين لأخذ ذلك بعين الاعتبار عند تطبيق برامج التعاقب الوظيفي.	13

					يتم قياس أثر ترك الموظفين للعمل ومخاطر ذلك على الوزارة من حيث إنتاجيتها وميزتها التنافسية.	14
ثانياً: إدارة المواهب وقوائم المرشحين						
					تضع الوزارة رؤية طموحة لجعلها حاضنة للمواهب.	1
					تضع الوزارة مؤشرات لقياس درجة امتلاك الموظفين للموهبة.	2
					تتضمن خطة الوزارة أنشطة تنمي الموهبة لدى الموظفين.	3
					تضع خططاً مستقبلية للتحسين المستمر لأداء الموظفين ورفع مواهبهم.	4
					تتابع تنفيذ الخطط وتتأكد من دقة التقارير الرقابية المتعلقة بها.	5
					تستثمر روح التحدي بين العاملين.	6
					تقدم مكافآت ملائمة للجذب والاحتفاظ بأعضاء على مستوى عالٍ من الكفاءة.	7
					تحتفظ بملفات انجاز العاملين وتقدم تغذية راجعة مستمرة لهم.	8
					تحدد الوزارة الأفراد ذوي الأداء المتميز ويحقق الأهداف والتوقعات المطلوبة منهم.	9
					تحدد الاحتياجات لتطوير المواهب لدى العاملين في الوزارة.	10
					تستفيد من خبرات الموهبين في تدريب باقي الموظفين.	11
					تستفيد من الموهوبين في تحسين نقاط القوة لدى الوزارة.	12

					13	ترتبط نتائج التقييم بعمليات التطوير المهني للموظفين.
					14	توفر مختلف الفرص التعليمية والتدريبية للعاملين لتنمية مواهبهم كجزء من تنميتهم المهنية.
ثالثاً: التدريب والتطوير						
					1	تدعم الوزارة فرص التعلم من خلال إتاحة فرص التدريب الداخلي والخارجي.
					2	تشجع الوزارة الموظفين على تطوير كفاءاتهم وخبراتهم بما يضمن استمرار الميزة التنافسية للمدارس ضمن الوزارة.
					3	تقوم الوزارة بتصميم وتنفيذ برامج تطويرية محددة لتطوير الموظفين بما يتلاءم مع برنامج التخطيط للتعاقب الوظيفي.
					4	تخصص الوزارة موازنة لتنفيذ استراتيجية إدارة الكفاءات.
					5	تشجع الوزارة مبادرات التحسين والتطوير الفردية بما يخدم مصلحة سياسات التعاقب الوظيفي.
					6	تستثمر الوزارة أنشطة التدريب المختلفة لتطوير أدوار الأفراد.
					7	توفر الوزارة الموارد والإمكانات اللازمة لتطوير جميع العاملين كل حسب مجال عمله.
					8	تطبق الوزارة أنظمة الحوافز والمكافآت للموظفين لتساهم في رفع جودة أدائهم.
					9	يعمل المدراء على إعداد موظفين بديلاء للوظائف الرئيسية من خلال موافقتهم وتشجيعهم على ذلك.
					10	تعمل الوزارة على تطبيق الإثراء الوظيفي من خلال إضافة مسؤوليات وصلاحيات جديدة

					للموظفين ذوي الإمكانيات العالية لتعميق خبراتهم وصقل مهاراتهم.
					11 تقوم الوزارة بتفويض الصلاحيات للموظفين ذوي الإمكانيات العالية لتولي مهام جديدة.
					12 يتم ربط برامج التطوير الوظيفي ببرامج التعاقب الوظيفي.
					13 توجد في الوزارة خطة استراتيجية تشمل أهدافاً لتطوير الإدارة والموظفين.
					14 تضع الوزارة خططا تشغيلية لنقل الموظفين إلى مواقع وظيفية مختلفة لتدريبهم وإكسابهم الخبرات اللازمة.
					15 يقوم قسم الموارد البشرية في الوزارة بتخطيط وتنفيذ برنامج لتطوير موظفين بدلاء للوظائف الرئيسية في جميع الأقسام.
					16 يوجد بالوزارة نظام دقيق لقياس أداء الموظفين لتتبع تقدمهم وتطورهم الوظيفي.
رابعاً: قائمة الوظائف المهمة والقيادية					
					1 تقوم الوزارة بتحديد المهام التنموية عالية النفع للموظفين لتطوير المعرفة والمهارات اللازمة.
					2 تقوم الوزارة بتحديد المهارات والكفاءات بشكل واضح ومحدد للمناصب الإدارية.
					3 يتم قياس نسبة المدراء المتوقع تقاعدهم في السنوات الخمسة القادمة.
					4 تقوم الإدارة العليا بتحديد الوظائف التي لها تأثير كبير في الوزارة.
					5 يتم تحديد الوظائف الحساسة المرتبطة بتحقيق الأهداف الرئيسية في الوزارة.

					يعتبر المسؤولون الذين تمت ترقيتهم حديثاً جديرين بالثقة.	6
					تتوافر في خطط الوزارة قاعدة بيانات بمهارات ومؤهلات العاملين.	7
					توجد في الوزارة خطة للتعاقب الوظيفي توجه عملية التخطيط للمناصب الإدارية.	8
					تستخدم الوزارة البرمجيات لمساعدة الإدارة في تتبع مسار تقدم الأفراد في خطة التعاقب الوظيفي.	9
					تقوم الوزارة بتقييم مدى الاستفادة من البرامج التدريبية لتطوير مهارات وخبرات الموظفين.	10
					تطبق الوزارة سياسات توظيف تساهم في توفير الكفاءات المطلوبة في الوقت والمكان المناسبين.	11

ما سبل تطوير التخطيط للتعاقب الوظيفي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية؟

.....

.....

ملحق (2) قائمة بأسماء المحكمين

م.م	الاسم	مكان العمل
1	الدكتور حمدان الصوفي	الجامعة الإسلامية
2	الأستاذ الدكتور محمود أبو دف	الجامعة الإسلامية
3	الأستاذ مروان حمد	الجامعة الإسلامية
4	الدكتور ياسر الأشقر	الجامعة الإسلامية
5	الدكتور أنور العبادسة	الجامعة الإسلامية
6	الأستاذ الدكتور فايز شلдан	الجامعة الإسلامية
7	الدكتور عماد الحديدي	جامعة الأقصى
8	الدكتورة منور نجم	الجامعة الإسلامية

ملحق (2) الاستبانة بعد التحكيم

The Islamic University of Gaza

Research and Postgraduate Affairs

Faculty of Education

Master of Education Fundamentals /
Educational Management



الجامعة الإسلامية بغزة

عمادة البحث العلمي والدراسات العليا

كلية التربية

ماجستير أصول التربية / إدارة تربوية

استبانة

الأستاذة/..... حفظه/يا الله ،،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

تتشرف الباحثة أن تضع بين يدي سيادتكم هذه الاستبانة - وهي أداة لجمع المعلومات - المتعلقة بالدراسة، بعنوان: **واقع تخطيط التعاقب الوظيفي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية وسبل تطويره**، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية بالجامعة الإسلامية. وقد اقتضت الدراسة استخدام هذه الاستبانة لقياس درجة ممارسة وزارة التربية والتعليم الفلسطينية لتخطيط التعاقب الوظيفي وسبل تطويره. وتتكون من (4) أبعاد هي (درجة وضوح مفهوم التخطيط للتعاقب الوظيفي، إدارة المواهب وقوائم المرشحين، التدريب والتطوير، قائمة الوظائف المهمة والقيادية).

إن حرصكم على تقديم المعلومات الكافية بدقة وموضوعية سيؤدي إلى الوصول إلى أفضل النتائج لموضوع الدراسة، لذا يرجى من حضرتكم تعبئة الاستبانة علماً بأن إجاباتكم ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحثة: آلاء محمود عوده

القسم الأول: البيانات الأولية

المؤهل العلمي: بكالوريوس ماجستير فأكثر

سنوات الخدمة: أقل من 10 سنوات 10 سنوات فأكثر

المسمى الوظيفي: مدير عام نائب مدير عام مدير دائرة رئيس قسم

عدد مرات الانتقال لوظائف أعلى:

نهائياً مرة واحدة مرتان ثلاث مرات فأكثر

تعريف المصطلح المستخدم:

تخطيط التعاقب الوظيفي: عملية تحديد الموظفين ذوي الإمكانيات العالية داخل المنظمة وسد الفجوات المهارية لديهم عن طريق برامج تدريبية وتطويرية موجهة تمكنهم من تولي الوظائف المهمة عندما تصبح متاحة (سواء عن طريق استقالة، موت، تقاعد، مرض مفاجئ، إجازة لفترة طويلة ممن يشغل هذه الوظائف).

القسم الثاني: مجالات وفقرات الاستبانة

الرجاء وضع إشارة (×) أمام المربع الذي يوافق خيارك:

م	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
	أولاً: درجة وضوح مفهوم التخطيط للتعاقب الوظيفي					
1	تحدد الوزارة المرشحين للترقية بناء على الكفاءة والمؤهلات العلمية.					

					يقوم صناع القرار بتقييم متطلبات التخطيط الوظيفي المتعلق بالمناصب الرئيسية.	2
					يتم تطوير كفاءات الموظفين لسد احتياجات الوزارة الحالية والمستقبلية.	3
					تقوم الوزارة بتقييم احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية بشكل دوري.	4
					تعتمد الوزارة احتياجات التعاقب الوظيفي لتدريب وتطوير الموظفين بشكل مناسب.	5
					يتم تحديد الموارد وقواعد المعرفة المطلوبة للمنصب الرئيسية في الوزارة.	6
					يوجد في الوزارة خطط لتطوير وتنمية قدرات الموظفين.	7
					يتم نقل المعرفة والخبرة المكتسبة خلال العمل من قبل شاغلي الوظائف الرئيسية لبدلاتهم قبل تركهم للوزارة.	8
					تتوافر في الوزارة آليات مختلفة لمقارنة كفاءات الأفراد الحالية بمتطلبات الشواغر لتسهيل عملية التعاقب الوظيفي.	9
					تقوم الوزارة بتحليل عبء العمل لغايات تحديد الفائض والعجز من الوظائف.	10
					توجد في الوزارة سياسة واضحة توصي بترقية الموظفين من داخلها.	11
					يوجد في الوزارة دليل لتخطيط التعاقب الوظيفي مكتوب وواضح تسترشد به الإدارة العليا.	12
					يتم مراقبة دوران الموظفين لأخذ ذلك بعين الاعتبار عند تطبيق برامج التعاقب الوظيفي.	13
					يتم قياس أثر ترك الموظفين للعمل ومخاطر ذلك على الوزارة من حيث إنتاجيتها وميزتها التنافسية.	14

ثانياً: إدارة المواهب وقوائم المرشحين

					1	تضع الوزارة رؤية طموحة لجعلها حاضنة للمواهب.
					2	تضع الوزارة مؤشرات لقياس درجة امتلاك الموظفين للموهبة.
					3	تتضمن خطة الوزارة أنشطة تنمي الموهبة لدى الموظفين.
					4	تضع خطاً مستقبلياً للتحسين المستمر لأداء الموظفين ورفع مواهبهم.
					5	تستثمر روح التحدي بين العاملين.
					6	تقدم مكافآت ملائمة للجذب والاحتفاظ بأعضاء على مستوى عالٍ من الكفاءة.
					7	تحتفظ بملفات إنجاز العاملين وتقدم تغذية راجعة مستمرة لهم.
					8	تحدد الوزارة الأفراد ذوي الأداء المتميز والذين يحققون الأهداف والتوقعات المطلوبة منهم.
					9	تحدد الاحتياجات لتطوير المواهب لدى العاملين في الوزارة.
					10	تستفيد من خبرات الموهبين في تدريب باقي الموظفين.
					11	تستفيد من الموهوبين في تحسين نقاط القوة لدى الوزارة.
					12	ترتبط نتائج التقييم بعمليات التطوير المهني للموظفين.
					13	توفر مختلف الفرص التعليمية والتدريبية للعاملين لتنمية مواهبهم كجزء من تنميتهم المهنية.

ثالثاً: التدريب والتطوير

					تدعم الوزارة فرص التعلم من خلال إتاحة فرص التدريب الداخلي والخارجي.	1
					تشجع الوزارة الموظفين على تطوير كفاءاتهم وخبراتهم بما يضمن استمرار الميزة التنافسية للمدارس ضمن الوزارة.	2
					تقوم الوزارة بتصميم برامج محددة لتطوير الموظفين بما يتلاءم مع برنامج التخطيط للتعاقب الوظيفي.	3
					تقوم الوزارة بتنفيذ برامج محددة لتطوير الموظفين بما يتلاءم مع برنامج التخطيط للتعاقب الوظيفي.	4
					تخصص الوزارة موازنة لتنفيذ استراتيجية إدارة الكفاءات.	5
					تشجع الوزارة مبادرات التحسين والتطوير الفردية بما يخدم مصلحة سياسات التعاقب الوظيفي.	6
					تستثمر الوزارة أنشطة التدريب المختلفة لتطوير أدوار الأفراد.	7
					توفر الوزارة الموارد والإمكانيات اللازمة لتطوير جميع العاملين كل حسب مجال عمله.	8
					تطبق الوزارة أنظمة الحوافز والمكافآت للموظفين لتساهم في رفع جودة أدائهم.	9
					يعمل المديرون على إعداد موظفين بدلاء للوظائف الرئيسية من خلال موافقتهم وتشجيعهم على ذلك.	10
					تعمل الوزارة على تطبيق الإثراء الوظيفي من خلال إضافة مسئوليات وصلاحيات جديدة للموظفين ذوي الإمكانيات العالية لتعميق خبراتهم وصقل مهاراتهم.	11
					تقوم الوزارة بتفويض الصلاحيات للموظفين ذوي الإمكانيات العالية لتولي مهام جديدة.	12
					يتم ربط برامج التعاقب الوظيفي ببرامج التطوير الوظيفي.	13

					توجد في الوزارة خطة استراتيجية تشمل أهدافاً لتطوير الإدارة والموظفين.	14
					تضع الوزارة خططا تشغيلية لنقل الموظفين إلى مواقع وظيفية مختلفة لتدريبهم وإكسابهم الخبرات اللازمة.	15
					يقوم قسم الموارد البشرية في الوزارة بتخطيط برنامج لتطوير موظفين بدلاء للوظائف الرئيسية في جميع الأقسام.	16
					يقوم قسم الموارد البشرية في الوزارة بتنفيذ برنامج لتطوير موظفين بدلاء للوظائف الرئيسية في جميع الأقسام.	17
					يوجد بالوزارة نظام دقيق لقياس أداء الموظفين لتتبع تقدمهم وتطورهم الوظيفي.	18
رابعاً: قائمة الوظائف المهمة والقيادية						
					تقوم الوزارة بتحديد المهام التنموية عالية النفوذ للموظفين لتطوير المعرفة والمهارات اللازمة.	1
					تقوم الوزارة بتحديد المهارات والكفاءات بشكل واضح ومحدد للمناصب الإدارية.	2
					يتم قياس نسبة المديرين المتوقع تقاعدهم في السنوات الخمس القادمة.	3
					تقوم الإدارة العليا بتحديد الوظائف ذات التأثير الكبير في الوزارة.	4
					يتم تحديد الوظائف الحساسة المرتبطة بتحقيق الأهداف الرئيسية في الوزارة.	5
					يعتبر المسؤولون الذين تمت ترقيتهم حديثاً جديرين بالثقة.	6
					تتوافر في خطط الوزارة قاعدة بيانات بمهارات ومؤهلات العاملين.	7

					توجد في الوزارة خطة للتعاقب الوظيفي توجه عملية التخطيط للمناصب الإدارية.	8
					تستخدم الوزارة البرمجيات لمساعدة الإدارة في تتبع مسار تقدم الأفراد في خطة التعاقب الوظيفي.	9
					تقوم الوزارة بتقييم مدى الاستفادة من البرامج التدريبية لتطوير مهارات وخبرات الموظفين.	10
					تطبق الوزارة سياسات توظيف تساهم في توفير الكفاءات المطلوبة في الوقت والمكان المناسبين.	11

ما سبل تطوير التخطيط للتعاقب الوظيفي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية؟

.....

.....

.....

.....

وتفضلوا بقبول خالص الشكر والتقدير على تعاونكم الهادف والمثمر،،

حفظه الله،

الأخ الدكتور/ زياد ثابت

وكيل وزارة التربية والتعليم الفلسطيني،،،

عليكم ورحمة الله وبركاته،

الموضوع: تسهيل مهمة طالب ماجستير

تهديكم كلية التربية تحياتها، يرجى التكرم بالعلم أن الطالبة/ ألاء محمود عودة برقم جامعي 220163861 مسجلة ضمن طلبة الماجستير في كلية التربية تخصص أصول التربية- إدارة تربية، وخطتها بعنوان:

" واقع التخطيط للتعاقب الوظيفي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية وسبل تطويره "

يرجى التكرم بتسهيل مهمة الطالبة المذكورة والسماح لها بتطبيق استبانة دراستها على الفئة المستهدفة من مدراء الدوائر ونوابهم ورؤساء الأقسام بوزارتكم الموقرة، وذلك بهدف البحث العلمي فقط.

والله ولي التوفيق ،،،

عميد كلية التربية**أ. د. إبراهيم حامد الأسطل**

* صورة للملف.