

Career succession planning and its role in improving the professional competencies of human resources in educational institutions

Dr. Huda Salem Moawad

Business Administration | international compass Academy | San Francisco state university | USA

Received:
15/06/2023

Revised:
27/06/2023

Accepted:
13/07/2023

Published:
30/04/2024

* Corresponding author:
hudaaljeahany@gmail.com

Citation: Moawad, H. S. (2024). Career succession planning and its role in improving the professional competencies of human resources in educational institutions. *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 8(5), 37 – 56.

<https://doi.org/10.26389/AJSRP.K150623>

2024 © AISRP • Arab
Institute of Sciences &
Research Publishing
(AISRP), Palestine, all
rights reserved.

• Open Access



This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) [license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

Abstract: The concept and system of career succession planning is considered one of the most important concepts and current requirements to keep pace with the strategic plans and what is built on them in the future in terms of goals and visions. It is also one of the requirements of Vision 2030 adopted by the Kingdom of Saudi Arabia to create its vibrant economies and societies, and there is no doubt that career succession planning is one of the important topics for all institutions in their various fields and activities. By reviewing the literature and previous studies, the researcher noticed the lack of theoretical studies and its shortage in addressing the issue of career succession and its role in improving and enhancing professional competencies, so the study came in this way. This study aimed at: 1- Formulating a proposal for career succession planning and a course in improving professional competencies and improving them by human resources, by answering the main question(problem study) : What is the impact of career succession planning on improving and enhancing professional competencies for human resources in educational institutions. Analyzing the general framework of the concept of job succession and the dimensions of that concept, The relationship of succession planning in creating second-row leaders and the role of human resources management in implementing succession plans. The analytical descriptive approach was used as a main tool for the research through a sample of (520) employees from the Yanbu Education Department. It also relied on a questionnaire to survey the opinion and measure the results consisting of four main axes. The data was analyzed using the statistical programs prepared for that to come out with the results of the study. The study resulted in results, the most important of which are: Employees' realization in the Yanbu Education Department of the importance of career succession planning, its targeting for the future, and its contribution and role in perpetuating the educational and institutional work. The employees of the educational institution see the need to create a second row of leaders who will assume leadership positions in the future.

Keywords: career succession planning, professional competencies, human resources

تخطيط التعاقب الوظيفي ودوره في تجويد الكفاءات المهنية للموارد البشرية في المؤسسات التربوية (دراسة ميدانية على موظفين/ات إدارة تعليم منطقة ينبع -2023م)

د. هدى سالم معوض

إدارة اعمال | أكاديمية انترناشونال كامبس | جامعة سان فرانسيسكو | الولايات الامريكية المتحدة

المستخلص: يعتبر مفهوم ونظام تخطيط التعاقب الوظيفي من أهم المفاهيم والمتطلبات الحالية لمواكبة الخطط الاستراتيجية وما يبني عليها في المستقبل من أهداف ورؤى ، كما انها من مستلزمات رؤية 2030 التي تبنتها المملكة العربية السعودية لخلق اقتصاداتها و مجتمعاتها الحيوية ، و مما لاشك فيه أن موضوع تخطيط التعاقب الوظيفي من المواضيع الهامة بالنسبة لجميع المؤسسات على اختلاف مجالاتها و أنشطتها . عند مراجعة الادبيات والدراسات السابقة لاحظت الباحثة قلة الدراسات النظرية و افتقارها من خلال تناول موضوع التعاقب الوظيفي ودوره في تحسين و تجويد الكفاءات المهنية ، لذلك جاءت الدراسة على هذا النحو . هدفت هذه الدراسة الى : صياغة مقترح لتخطيط التعاقب الوظيفي و دورة في تجويد الكفاءات المهنية و تحسينها من قبل الموارد البشرية ، وذلك من خلال الإجابة على التساؤل الرئيسي(مشكلة الدراسة) : (ما هو أثر تخطيط التعاقب الوظيفي على تجويد و تحسين الكفاءات المهنية للموارد البشرية في المؤسسات التربوية . تحليل الاطار العام لمفهوم التعاقب الوظيفي و ابعاد ذلك المفهوم . علاقة تخطيط التعاقب الوظيفي في خلق قيادات الصف الثاني ودور إدارة الموارد البشرية في تنفيذ خطط التعاقب . تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي كأداة رئيسية للبحث من خلال عينة مكونة من (520) موظف/ة من إدارة تعليم ينبع ، كما اعتمدت على استبانة لاستطلاع الرأي و قياس النتائج مكونة من اربع محاور أساسية ، وجرى تحليل البيانات باستخدام البرامج الإحصائية المعدة لذلك للخروج بنتائج الدراسة. اسفرت الدراسة عن نتائج أهمها : إدراك الموظفين/ات في إدارة تعليم ينبع على أهمية تخطيط التعاقب الوظيفي و استهدافه للمستقبل و مساهمته و دوره في ديمومة العمل التربوي و المؤسسي . يرى العاملون في المؤسسة التربوية ضرورة خلق صف ثاني من القادة يتولون المناصب القيادية المستقبلية .

الكلمات المفتاحية: تخطيط التعاقب الوظيفي ، الكفاءات المهنية ، الموارد البشرية.

1- المقدمة:

أن وجود الكفاءات البشرية والسعي على تجويدها وتحسينها هو الركن الأعظم والأمثل وذو ثروة عظيمة، حيث يكمن في استثمار رأس المال البشري. في المملكة العربية السعودية تسعى القيادات متمثلة في حكومتها الى تطبيق رؤية 2030 والعمل الجاد على إيجاد بيئات ومؤسسات تهتم وتعتني بالكوادر المؤهلة واستثمار طاقتها. لما للموارد البشرية من أهمية كبيرة تفوق من خلالها جميع اقتصاديات العالم.

قال الرسول صلى الله عليه وسلم (إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا أحدهم) رواه أبو داود (2708) من هذا المنطلق يتبين لنا أهمية القيادة وضرورة وجودها، وتمكينها مهما تبدلت الظروف وتغيرت المناخات المؤسسية لضمان استدامة العمل وكفاءة الاداء .

يعتبر نظام التعاقب الوظيفي من الأنظمة الفاعلة ، وهو اشبه بالتنبؤ بما سيحدث بالمستقبل ، كما يعمل على إيجاد كفاءات مهنية مؤهلة كصف ثاني للأدوار القيادية ، كما ان التخطيط للتعاقب الوظيفي يعد من الأنظمة الاستباقية التي توفر ديمومة الاعمال مهما كان مسعى الوظيفة ومستوى حساسيتها .

سعت بعض المنظمات في العالم العربي للبحث عن كوادر بشرية ذات مهارات و معارف، وقدرات تمكنها من التعامل مع متطلبات الوقت الراهن والمستقبلي لتحقيق رؤية المنظمة. (مؤتمر تخطيط التعاقب الوظيفي، 2013).

تعاني أغلب المؤسسات منها المؤسسات التربوية من غياب عمليات التخطيط الجيد ، و عمليات التخطيط الاستراتيجي بل أمتد ذلك الى الحد من تجويد الكفاءات المهنية من مواردها البشرية ، وعدم السعي الى تحسينها وتطوير قدراتها للعمل على قيادة الوظائف المستقبلية .

قد يكمن الحل في تبني المؤسسات العامة و المؤسسات التربوية لمنهج وطريقة تخطيط التعاقب الوظيفي و تجويد و تطوير كفاءاتها المهنية بما يتناسب مع طبيعة العمل ووظائفها الحالية .

جاءت هذه الدراسة لألقاء الضوء على منهج تخطيط التعاقب الوظيفي، ودورة في تجويد الكفاءات المهنية للموارد البشرية في المؤسسات التربوية في إدارة تعليم منطقة ينبع . حيث سيتم التركيز على منهجية ومراحل التخطيط للتعاقب الوظيفي ، ومدى وجود كفاءات مهنية قادرة على ان تكون صف ثاني كقادة مستقبل ومعايير وجود تلك الكفاءات . كما سيتم تصميم نموذج سيساعد القادة في اكتشاف القدرات والمهارات والكفاءات البشرية التي تستحق الدعم ومزيد من الرعاية .

2- مشكلة الدراسة:

كشف تحليل الادبيات و الدراسات السابقة لتخطيط التعاقب الوظيفي ودورة في تجويد الكفاءات المهنية في المؤسسات التربوية عن قلة الدراسات العربية و البحوث التي طبقت الموضوع على المؤسسات التربوية ، ورغم دور التعاقب الوظيفي الهام الذي يساهم في استقرار المؤسسات التربوية وديمومة اعمالها. قد يؤدي عدم تطبيق منهجية تخطيط التعاقب الوظيفي الى وجود فجوة في الوظائف القيادية بالمنظمات التربوية مما ينعكس سلبيًا على الأداء الكلي لأعمالها . لذلك جاءت الدراسة على هذا النحو ، كما تحاول الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي : ما هو أثر تطبيق تخطيط التعاقب الوظيفي على تجويد و تحسين الكفاءات المهنية للموارد البشرية في المؤسسات التربوية ؟

3- تساؤلات وفروض الدراسة:

يتبنى البحث الحالي نموذج يعبر عن مدى تأثير تخطيط التعاقب الوظيفي على الكفاءات المهنية في المؤسسات التربوية. حيث تقوم الدراسة على اعتبار ان المتغير المستقل يؤثر على المتغير التابع:

المتغير المستقل: تخطيط التعاقب الوظيفي . المتغير التابع: الكفاءات المهنية من الموارد البشرية.

تقوم تساؤلات الدراسة على ما يأتي:

1. ما مستوى وعي القيادات التربوية بمفهوم تخطيط التعاقب الوظيفي؟
 2. ما مستوى وجود كفاءات مهنية من الموارد البشرية مؤهلة لشغل الوظائف القيادية؟
 3. ما نوع الوظائف التي تكون اشد حاجة لتخطيط التعاقب الوظيفي من غيرها؟
 4. ما مدى وجود دعم كافي من الإدارات العليا لتأهيل الكفاءات البشرية في مؤسساتها التربوية؟
- تأتي فروض الدراسة على النحو التالي :

1. توجد فروق ذات دلالات إحصائية لتأثير تخطيط التعاقب الوظيفي على الكفاءات المهنية في المؤسسات التربوية تعزى الى متغير الجنس.
2. توجد فروق ذات دلالات إحصائية لتأثير تخطيط التعاقب الوظيفي على الكفاءات المهنية في المؤسسات التربوية تعزى الى متغير سنوات الخبرة .
3. توجد فروق ذات دلالات إحصائية لتأثير تخطيط التعاقب الوظيفي على الكفاءات المهنية في المؤسسات التربوية تعزى الى متغير المسعى الوظيفي .

4- أهمية الدراسة :

1. اثناء الدراسات العربية و المكتبات الإدارية ، و ربط موضوع تخطيط التعاقب الوظيفي في المؤسسات التربوية.
2. تبصير القيادات التربوية على أهمية إيجاد صف ثاني مؤهل للقيادة الوظيفية من خلال اكتشاف الكفاءات المهنية بشكل أبكر و تقديم العون و الدعم لهم .
3. دعم الكفاءات المهنية في المؤسسات التربوية من خلال تسليط الضوء على قدراتهم و تطلعاتهم المستقبلية.
4. إمكانية تبني مسؤولي القيادات (مدراء – رؤساء اقسام) لنموذج تخطيط التعاقب الوظيفي، و تنفيذ متطلباته لتأهيل الكفاءات البشرية .
5. تعد الدراسة بمثابة قراءة للمستقبل و تنبؤ نابع من مفهوم التخطيط الاستراتيجي، و داعم للموارد البشرية لتوفير الاستدامة للأعمال التربوية و التعليمية .
6. تزويد العاملين بالمعارف الأساسية المتعلقة بتخطيط التعاقب الوظيفي و الكفاءات المطلوبة لشغل الصف الثاني كقيادات مستقبلية .

5- أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة الحالية الى صياغة مقترح لتخطيط التعاقب الوظيفي و دوره في تجويد الكفاءات المهنية من الموارد البشرية و ذلك من خلال :
1. تحليل الاطار العام لمفهوم التعاقب الوظيفي و مراحل و أبعاد التعاقب الوظيفي .
 2. تحديد معنى الكفاءات المهنية و الموارد البشرية المستهدفة .
 3. علاقة تخطيط التعاقب الوظيفي في خلق قيادات الصف الثاني و دور إدارة الموارد البشرية في تنفيذ التعاقب .
 4. استعراض نماذج لقياس مستوى تخطيط التعاقب الوظيفي و دوره في اكتشاف المواهب و الكفاءات البشرية في المؤسسات التربوية ، اعداد نموذج مبسط يسهل عملية تخطيط التعاقب الوظيفي في المؤسسات التربوية.

6- الدراسات السابقة:

- 1-6 (دراسة أثر تخطيط التعاقب الوظيفي في تطوير القيادات الجامعية في محافظة بغداد ، د. تمارة أياد مصطفى ، 2020) .
- هدفت الدراسة الى تناول تأثير التعاقب الوظيفي بأبعاده من ثقافة تخطيط و تطوير المسارات الوظيفية ، و ممارسات التعاقب في تطوير القيادات الجامعية بأبعاده و سلوكياتها المختلفة . اسفر عن تلك الدراسة النتائج التالية أهمها استمرارية القيادة الجامعية في المؤسسات التعليمية يسهم في تحقيق رسالتها و أهدافها بفاعلية . عدم تركيز الكليات على أهميه التخطيط في اعداد قياداتها و توفير الخلف المناسب للمناصب الهامة . كما يوصى الباحث بضرورة الالتزام من قبل الإدارات بإعداد ازمئة محدودة لاحتكار المناصب و اتاحه الفرصة لتطوير اكبر عدد من المدرسين .
- 2-6 (دراسة أثر تخطيط التعاقب الوظيفي على تنمية الموارد البشرية لاستدامة المؤسسات الاقتصادية المصرية ، هدى محمود 2018)
- هدفت الدراسة الى معرفة مدى تأثير تخطيط التعاقب الوظيفي على تنمية الموارد البشرية لتحقيق استدامة المؤسسات الاقتصادية ، و التعرف على مفهوم تخطيط التعاقب الوظيفي ، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، من اهم النتائج وجود تأثير للتعاقب الوظيفي على تنمية الموارد البشرية و وجود علاقة قوية بين تطبيقات خطة التعاقب الوظيفي و دعم الفرار من السلطات المختصة .

3-6 (دراسة تحديات خطط التعاقب الوظيفي في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية . فيصل البواردي ، 2017) هدفت الدراسة الى التعرف على تحديات خطط التعاقب الوظيفي في الأجهزة الحكومية السعودية ، اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي ، توصلت الى مجموعة من التحديات أهمها ضعف نظام تقويم الأداء الوظيفي المستخدم في بناء قادة المستقبل ، وعدم مناسبة الحوافز المادية لبناء قادة الصف الثاني ، وعدم توفر اليات مكتوبة لبناء خطط التعاقب الوظيفي .

4-6 (دراسة أثر تخطيط التعاقب الوظيفي في بناء قادة المستقبل في جامعة السودان ، محي الدين صالح ، 2015). هدفت الدراسة الى تحليل موضوع تخطيط التعاقب الوظيفي في بناء قادة المستقبل ، وقامت مشكلة الدراسة على ان عدم التخطيط لتعاقب الوظيفي قد يؤدي الى ضعف الأداء الكلي ، كما طبقت الدراسة على العاملين في المؤسسة السودانية للنقط ، و توصلت الى نتائج أهمها ان التخطيط للتعاقب الوظيفي ذو اثر كبير في اعداد قادة محتملين من داخل المؤسسة او خارجها ، كما توصلت الى ان التخطيط للتعاقب الوظيفي لا يتم بمعزل عن الموارد البشرية ، كما نتج عن هذه الدراسة توصيات بحتمية تطبيق خطة التعاقب الوظيفي في جميع مؤسسات القطاع العام .

5-6 (دراسة أثر تخطيط التعاقب الوظيفي على اختيار قيادات المجتمع الجامعي : دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة ، مها حسام الدين ، 2017)

هدفت الدراسة الى التعرف على اثر تخطيط التعاقب الوظيفي على اختيار قيادات المجتمع الجامعي ، واكتشاف أساليب تخطيط التعاقب التي تمكن المجتمع من ان يبني مهارات الصف الثاني لبناء قادة المستقبل ، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي . اهم نتائج الدراسة ارتفاع مستوى الادراك لدى قيادات الجامعة ، قبول القيادات الجامعية لأسلوب المزاجية بين الانتخاب و التعيين وإعطاء فرص متكافئة للأفضل من داخل الجامعة و خارجها .

6-6 (دراسة تأثير ادراك العاملين لبرامج تخطيط التعاقب الوظيفي على أدائهم الابتكاري – الدور الوسيط للالتزام التنظيمي ، عائدة سيد السيد ، 2019)

هدفت الدراسة الى الوقوف على تأثير ادراك العاملين في شركات البرمجيات المصرية لبرامج تخطيط التعاقب الوظيفي على أدائهم الابتكاري ، مع تحديد الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في هذه العلاقة ، اعتمدت الدراسة على عينة ميسرة من العاملين بالشركات محل الدراسة وبلغ عدد العينة 384 موظف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، من أهم نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي معنوي لأدراك العاملين لبرامج تخطيط التعاقب الوظيفي . كما أوضحت بان هناك تأثير معنوي إيجابي على الأداء الابتكاري وتأثير التعاقب الوظيفي عليه .

7-6 (دراسة) Integrating leadership development and succession planning best practices, Kevin .S Groves, (2015).

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على تطوير القيادات المتكاملة و افضل ممارسات التخطيط للتعاقب الوظيفي و التي تفشل المنظمات غالبًا في استغلال طاقمها الإداري بكفاءة و فاعلية ، قامت على المنهج التحليلي ومن ابرز نتائجها ان افضل ممارسات و تطبيقات المنظمات بفاعلية تأتي من احداث تكامل بين تطوير القيادات و اعداد أنظمة ممارسات لتخطيط التعاقب الوظيفي .

8-6 (دراسة) business succession planning :a review of the evidence , Barry IP& Gabriel jacobs, (2015).

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على تخطيط التعاقب الوظيفي و مراجعة الاعمال كدليل يهدف الى مراجعة الاعمال و الادبيات الاكاديمية الخاصة بموضوع التخطيط للتعاقب الوظيفي ، توصلت الى نتائج أهمها ان التعاقب الوظيفي يشمل التعاقب الوظيفي الاسري و العناصر المالية و القانونية و النقدية و هناك عوائق تمنع تنفيذه ، ضرورة تطوير جيد للطاقت و الإمكانيات عند التخطيط للتعاقب الوظيفي .

9-6 (دراسة) Succession planning in SMES and Empirical analysis , Jai deep, M Levenburg , & V .sehwarz, (2015).

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على تخطيط التعاقب الوظيفي داخل المشروعات الصغيرة ، كما قامت على المنهج التجريبي ، و اسفر عن الدراسة العديد من النتائج أهمها ان غالبية افراد الاسر اصحاب المشاريع الصغيرة هم من يتعاقبون على الوظائف القيادية ، قد تكون الأسباب مختلفة لكن أهمها تتعلق بالإثارة و حب الغير ، كما انه من المهم بالنسبة للمشاريع الصغيرة ان تربط هوية المتعقب او التابع للمنصب الوظيفي بقدراته و خبراته و إمكانياته اللازمة مع تقديم الدعم وتوفير التدريب المناسب مع المراقبة المستمرة لجودة العمل و كفاءته .

10-6 (دراسة) succession planning and leadership development for school principals Bush(2015)

هدفت الدراسة الى الكشف عن الاستراتيجية التي تبنتها كل من إنجلترا و جنوب افريقيا في تخطيط التعاقب و تنمية المهارات القيادية لمواجهة أزمة النقص في عدد مديري المدارس ، كشفت النتائج ان كل من المديرين في إنجلترا و جنوب افريقيا يركزون على

تخطيط لتعاقب المديرين لضمان توفير مدراء متميزين عن طريق تبني إجراءات استباقية و عدم ترك الأمور بدون تخطيط ، منهج الدراسة منهج وصفي تحليلي طبقت على الحكومة الإنجليزية و حكومة جنوب افريقيا .

Trickel (2015) the exploration of executive leadership succession planning strategies in new jersey (دراسة) 11-6 community colleges

هدفت الدراسة الى الكشف عن استراتيجيات تخطيط تعاقب القيادات التنفيذية بكليات المجتمع في ولاية نيوجرسي الامريكية ، اعتمدت الدراسة على أسلوب دراسة الحالة و استخدمت المقابلات مع القيادات التنفيذية لكليات المجتمع ، من اهم النتائج ان كلية المجتمع تبني نموذج كوتر 2011 لإدارة التغيير في التخطيط لتعاقب الوظيفي .

التعقيب على الدراسات السابقة :

من خلال قراءة الدراسات السابقة يمكن تحديد أوجه التشابه و الاختلاف بين الدراسة الحالية ، و الدراسات السابقة ، وكذلك أوجه الإفادة من الدراسة الحالية من الدراسات السابقة :

1. أوجه التشابه بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية :
 - جميعها تؤكد على أهمية التخطيط لتعاقب الوظيفي ، وضرورة بناء صف ثاني من قادة المستقبل .
 - تعتمد أغلب الدراسات على المنهج الوصفي التحليلي ماعدا دراسة Trickel(2015) اعتمدت على المقابلات ودراسة الحالة .
 - محاولتها في البحث عن طرق نجاح تخطيط التعاقب الوظيفي وتوفير الكفاءات المهنية القادرة على قيادة المستقبل.
2. أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية :
 - الدراسة الحالية تركز على دور تخطيط التعاقب الوظيفي في تجويد الكفاءات المهنية للموارد البشرية
 - عينة الدراسة الحالية تختلف بانها تركز على المؤسسات التربوية للتعليم العام على خلاف جميع الدراسات السابقة .(دراسة تمارة اياذ ، ركزت على القيادات الجامعية) كما ركزت (دراسة هدى محمود على المؤسسات الاقتصادية المصرية) و(دراسة محي الدين صالح على جامعة السودان)
 - اختلاف التصورات و المقترحات التي تقدمها الدراسة الحالية من ربط تخطيط التعاقب الوظيفي بالكفاءات المهنية عن الدراسات السابقة .
3. أوجه الإفادة من الدراسة الحالية و ما يميزها عن الدراسات السابقة :
 - تسعى الدراسة الحالية الى الإفادة من خلال تكوين اطار مفاهيمي عن مفهوم تخطيط التعاقب الوظيفي ودوره في تجويد الكفاءات المهنية في المؤسسات التربوية وذلك من خلال :
 - وضع الاطار العام للدراسة ويتضمن (مقدمة البحث – مشكلة البحث – أهمية البحث – اهداف البحث – مصطلحات البحث – منهجية البحث).
 - التطرق لبعض الدراسات السابقة الداعمة لدراسة الحالية والتعقيب عليها .
 - وضع اطار نظري يبين المفاهيم الأساسية لتعاقب الوظيفي من مفهوم واهداف ومراحل التخطيط .
 - التعريف بالكفاءات المهنية المطلوبة لشغل المناصب القيادية
 - دور الموارد البشرية في دعم خطط التعاقب الوظيفي .
 - وضع تصور ونماذج لإنجاح تخطيط التعاقب الوظيفي و الاستعانة بها عند تطبيق خطط التعاقب الوظيفي في المؤسسات التربوية .
 - استعراض النتائج الإحصائية ومناقشتها والوصول الى نتائج و التوصيات اللازمة لهذا البحث .

7- الدراسة الميدانية و منهجية الدراسة:

قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي (الكيفي) الذي يهدف إلى توفير البيانات والحقائق عن مشكلة الدراسة لتفسيرها والوقوف على دلالاتها، الخاصة بموضوع الدراسة وهو " تخطيط التعاقب الوظيفي ودوره في تجويد الكفاءات المهنية للموارد البشرية في المؤسسات التربوية " دراسة ميدانية علي موظفين /ات، إدارة تعليم ينبع " . يتشكل مجتمع الدراسة من الموظفين والموظفات بإدارة تعليم ينبع ، حيث يبلغ عدد مجتمع الدراسة (801)موظف/ة بطريقة الحصر الشامل ،ذلك خلال الفترة من يناير 2023 – يوليو2023 / 1444هـ و قد تم تحديد عينة الدراسة عن طريق توزيع الاستبيان الالكتروني من العاملين بإدارة تعليم ينبع حيث تمت الاجابة على رابط الاستبيان الالكتروني لعدد(520) من المجتمع الأصلي .وطبقاً لتحديد شروط العينة وبناء على أهداف الدراسة

وخصائص مجتمع الدراسة. كما استخدمت الباحثة الأساليب الإحصائية التالية لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Science (SPSS) وفيما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

- تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، حسب مقياس ليكارت الخماسي.
- تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات الدراسة
- المتوسط الحسابي وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة
- تم استخدام الانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد
- اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة
- معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات والعلاقات بين أبعاد الدراسة.
- معادلة سيبرمان براون للثبات.
- اختبار T-test لتحديد الفروق
- اختبار ON WAY ANOVA للتباين بين اراء عينة الدراسة للبيانات الديموغرافية.

8- نتائج الدراسة ومناقشتها:

8-1 توزيع العينة حسب المتغيرات الديموغرافية :

أ- توزيع عينة الدراسة وفقاً للنوع (الجنس):

جدول رقم (1) يحدد بيانات المبحوثين للدراسة وفقاً للنوع (الجنس)

النسبة %	التكرار	النوع
29.6%	154	ذكر
70.4%	366	انثى
100%	520	المجموع

يتضح من خلال كل من الجدول (1) أن معظم أفراد عينة الدراسة في متغير النوع (الجنس) يكون (اناث) (الموظفات) ، حيث بلغ عددهم (366) موظفة، أي بنسبة 70.4٪ من حجم العينة الإجمالي بينما يمثل الذكور (الموظفين) عدد (154) موظف، أي بنسبة وقدرها 29.6٪.

ب- توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الفئة العمرية:

جدول رقم (2) يحدد بيانات المبحوثين للدراسة وفقاً لمتغير الفئة العمرية

النسبة %	التكرار	الفئة العمرية
14.2%	74	سنة 35-25
56.2%	292	سنة 45-35
28.1%	146	سنة 55-45
1.5%	8	سنة 60-55
100%	520	المجموع

يتضح من خلال كل من الجدول (2) أن معظم أفراد عينة الدراسة في متغير الفئة العمرية للموظفين والموظفات العاملين بإدارة تعليم ينبع تكون الفئة العمرية لديهم (35-45) سنة حيث بلغ عددهم (292) موظف/ة أي بنسبة 56.2% وهي الفئة الأكبر في عينة الدراسة من الحجم الإجمالي، بينما نجد الفئة العمرية من (55-45) سنة حيث بلغ عددهم (156) موظف/ة أي بنسبة وقدرها 28.1%، بينما نجد الفئة العمرية من (35-25) سنة، حيث بلغ عددهم (74) موظف/ة أي بنسبة 14.2% ، بينما نجد الفئة العمرية من (60-55) سنة ، حيث بلغ عددهم (8) موظف/ة ، أي بنسبة 1.5% من الحجم الإجمالي لعينة الدراسة .

ج- توزيع عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة :

جدول رقم (3) يحدد بيانات المبحوثين للدراسة وفقاً لسنوات الخبرة

النسبة %	التكرار	سنوات الخبرة
43.5%	226	أقل من 10 سنوات
26.7%	139	أكثر من 10 سنوات
17.5%	91	أكثر من 15 سنة
12.3%	64	أكثر من 20 سنة
100%	520	المجموع

يتضح من خلال كل من الجدول (3) أن معظم أفراد عينة الدراسة في متغير سنوات الخبرة لدى العاملين بإدارة تعليم ينبع من الموظفين والموظفات، نجد مما لديهم سنوات خبرة يكون (أقل من 10 سنوات) حيث بلغ عددهم (226) موظف/ة، أي بنسبة 43.5%. من الحجم الإجمالي لعينة الدراسة وهي النسبة الأعلى، بينما نجد بعضهم يوجد لديهم سنوات خبرة من (أكثر من 10 سنوات) حيث بلغ عدد (139) موظف/ة، أي بنسبة 26.7%، بينما نجد بعضهم يوجد لديهم سنوات خبرة (أكثر من 15 سنة) حيث بلغ عددهم (91) موظف/ة، أي بنسبة 17.5%، بينما نجد بعضهم يوجد لديهم سنوات خبرة (أكثر من 20 سنة) حيث بلغ عددهم (64) موظف/ة أي بنسبة 12.3% من الحجم الإجمالي لعينة الدراسة.

د- توزيع عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي:

جدول رقم (4) يحدد بيانات المبحوثين للدراسة وفقاً للمؤهل العلمي

النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
27.3%	142	دبلوم
58.5%	304	بكالوريوس
12.7%	66	ماجستير
1.5%	8	دكتوراه
100%	520	المجموع

يتضح من خلال كل من الجدول (4) أن معظم أفراد عينة الدراسة في متغير المؤهل العلمي لدى العاملين بإدارة تعليم ينبع من الموظفين والموظفات، نجد هم حاصلين على (بكالوريوس) ، حيث بلغ عددهم (304) موظف/ة، أي بنسبة 58.5%، من الحجم الإجمالي لعينة الدراسة وهي النسبة الأعلى، بينما نجد بعضهم حاصل على دبلوم حيث بلغ عدد (142) موظف/ة، أي بنسبة 27.3%، بينما نجد بعضهم حاصل على (ماجستير) حيث بلغ عددهم (66) موظف/ة، أي بنسبة 12.7%، بينما نجد بعضهم حاصل على (دكتوراه) وهي فئة قليلة حيث بلغ عددهم (8) موظف/ة أي بنسبة 1.5% من الحجم الإجمالي لعينة الدراسة.

هـ- توزيع عينة الدراسة وفقاً للمسمى الوظيفي:

جدول رقم (5) يحدد بيانات المبحوثين للدراسة وفقاً للمسمى الوظيفي

النسبة %	التكرار	المسمى الوظيفي
38.1%	198	مشرف
56.5%	294	إداري
3.8%	20	رئيس قسم
1.5%	8	مدير
100%	520	المجموع

يتضح من خلال كل من الجدول (5) أن معظم أفراد عينة الدراسة في متغير المسمى الوظيفي لدى العاملين بإدارة تعليم ينبع من الموظفين والموظفات، نجد بعضهم يوجد لديهم مسميات وظيفية مختلفة فمنهم يكون المسمى الوظيفي له بإدارة تعليم ينبع (إداري) حيث بلغ عددهم (294) موظف/ة، أي بنسبة 56.5%، من الحجم الإجمالي لعينة الدراسة وهي النسبة الأعلى، بينما نجد بعضهم يكون المسمى الوظيفي لديه (مشرف) حيث بلغ عدد (198) موظف/ة، أي بنسبة 38.1%، بينما نجد بعضهم المسمى الوظيفي لديه (رئيس قسم) حيث بلغ عددهم (20) موظف/ة، أي بنسبة 3.8%، بينما نجد بعضهم لديهم المسمى الوظيفي (مدير) حيث بلغ عددهم (8) موظف/ة أي بنسبة 1.5% من الحجم الإجمالي لعينة الدراسة.

8-2 خصائص الاستبيان:

1- الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين):

قامت الباحثة بعرض أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان على متخصصين في جامعة كفر الشيخ وجامعة عين شمس للتحكيم ، إلى جانب استخدام مقياس ليكارت الثلاثي المستخدم في الاستبانة. واستناداً إلى الملاحظات والتوجهات التي أبدتها الدكتورة المشرفة على الدراسة ، حيث قامت الباحثة بإجراء التعديلات التي اتفقت عليها، وقد قامت الباحثة بتوزيع رابط الاستبيان عن طريق إرسال رابط الكتروني وذلك للفئة المستهدفة في الدراسة وهم الموظفين والموظفات بإدارة تعليم ينبع وتم الاجابة على الاستبيان بالردود وعددهم 520 رداً.

2- صدق الاتساق الداخلي لفقرات المقياس:

تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة البالغ حجمها (520) من الفئة المستهدفة من الدراسة وهم الموظفين/ات في إدارة تعليم ينبع ، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للاستبيان وبين جدول رقم (6) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والمعدل الكلي للدرجة الكلية ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.01) (0.05) ، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة اقل من 0.05 وقيمة (R) الجدولية هي (0.361)، وبذلك تعتبر فقرات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (6) معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية

نوع الوظائف الأشد حاجة الى تخطيط التعاقب الوظيفي			مدى وجود كفاءات مهنية مؤهلة في الموارد البشرية			مستوى وعي القيادات التربوية بمفهوم تخطيط التعاقب الوظيفي		
رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.335*	0.000	1	0.697*	0.000	1	0.092*	0.037
2	0.026	غير دالة	2	0.749*	0.000	2	0.674**	0.000
3	0.326*	0.000	3	0.773**	0.000	3	0.420**	0.000
4	0.729**	0.000	4	0.625**	0.000	4	0.619**	0.000
5	0.350*	0.000	5	0.224**	0.000	5	0.228**	0.000
6	0.475*	0.000	6	0.469**	0.000	6	0.753**	0.000
7	0.335*	0.000	7	0.734**	0.000	7		
مدى وجود دعم كافي من الإدارات العليا لتأهيل الكفاءات البشرية								
1	0.717**	0.000	1	0.664**	0.000	1	0.328*	0.000
2	0.563**	0.000	2	0.773**	0.000	2	0.653**	0.000

** مستوى الدلالة عند 0.01%

يتضح من الجدول (6) أن جميع معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للإبعاد دالة إحصائياً عند مستوى 0.01، وتوضح أن قيم معامل الارتباط لجميع العبارات بالدرجة الكلية للفقرات تتراوح ما بين موجب (0.092 و 0.773) أي أن علاقة الارتباط تتراوح ما بين أقل من الوسط إلى عالية، وبما أن جميع قيم الارتباط موجبة فإن العبارات تسهم إيجابياً في الدرجة الكلية للاستبيان، وإجمالاً نجد أن الفقرات تتمتع بقدر عال من صدق الاتساق الداخلي بما يمكنه من قياس الظاهرة محل البحث بقدر عال من الاستقرار. تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة البالغ حجمها (520) من الفئة المستهدفة وهم الموظفين والموظفات بإدارة تعليم ينبع ، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل بعد والدرجة الكلية للاستبيان ، وبين جدول رقم (7) معاملات الارتباط بين كل بعد من محاور الاستبانة والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وبذلك تعتبر فقرات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (7) معاملات الارتباط بين كل محور والمعدل الكلي

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	المحاور
0.000	0.821**	مستوى وعي القيادات التربوية بمفهوم تخطيط التعاقب الوظيفي
0.000	0.893**	مدى وجود كفاءات مهنية مؤهلة في الموارد البشرية

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	المحاور
0.000	0.717**	نوع الوظائف الأشد حاجة الى تخطيط التعاقب الوظيفي
0.000	0.839**	مدى وجود دعم كافي من الإدارات العليا لتأهيل الكفاءات البشرية

** مستوى الدلالة عند 0.01%

يتضح من الجدول (7) أن جميع معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه داله إحصائياً عند مستوى 0.01، وتوضح أن قيم معامل الارتباط لجميع العبارات بالدرجة الكلية للمحاور تتراوح ما بين موجب (0.717 و 0.893) أي أن علاقة الارتباط تتراوح ما بين أكبر من الوسط إلى عالية جداً ، وبما أن جميع قيم الارتباط موجبة فإن العبارات تسهم إيجابياً في الدرجة الكلية للمقياس، وإجمالاً نجد أن الفقرات تتمتع بقدر عال من صدق الاتساق الداخلي بما يمكنه من قياس الظاهرة محل البحث بقدر عال من الاستقرار.

المحور الأول (مستوى وعي القيادات التربوية بمفهوم تخطيط التعاقب الوظيفي) إن قيم معامل الارتباط لجميع العبارات بالدرجة الكلية للبعد (0.821) أي أن علاقة الارتباط عالية جداً.

المحور الثاني : (مدى وجود كفاءات مهنية مؤهلة في الموارد البشرية) إن قيم معامل الارتباط لجميع العبارات بالدرجة الكلية للبعد (0.893) أي أن علاقة الارتباط عالية جداً.

المحور الثالث (نوع الوظائف الأشد حاجة الى تخطيط التعاقب الوظيفي) إن قيم معامل الارتباط لجميع العبارات بالدرجة الكلية للبعد (0.717) أي أن علاقة الارتباط عالية.

المحور الرابع : (مدى وجود دعم كافي من الإدارات العليا لتأهيل الكفاءات البشرية) إن قيم معامل الارتباط لجميع العبارات بالدرجة الكلية للبعد (0.839) أي أن علاقة الارتباط عالية جداً.

3- ثبات فقرات الاستبانة: Reliability

قد أجريت الباحثة خطوات الثبات على العينة نفسها بطريقة التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ. وقد بين جدول رقم (8) أن هناك معامل ثبات كبير نسبياً لفقرات المقياس حيث بلغ معامل الثبات لجميع فقرات المقياس 0.74 وهو أكبر من 0.60 ، مما يطمئن الباحثة على استخدام المقياس بكل طمأنينة.

جدول رقم (8)

معامل سبيرمان	معامل الفاكرونباخ	عدد الفقرات	المحاور
0.726	0.653	6	مستوى وعي القيادات التربوية بمفهوم تخطيط التعاقب الوظيفي
0.716	0.823	7	مدى وجود كفاءات مهنية مؤهلة في الموارد البشرية
0.356	0.435	6	نوع الوظائف الأشد حاجة الى تخطيط التعاقب الوظيفي
0.831	0.833	6	مدى وجود دعم كافي من الإدارات العليا لتأهيل الكفاءات البشرية
0.657	0.686	52	المتوسط العام للمقياس

من الجدول (8) نجد أن معاملات سبيرمان لمحاور الاستبانة قد بلغ للأداة ككل (0.657)، بينما نجد معامل الفا كرونباخ عند (0.686) وهي درجة عالية مما يدل على سلامة المعلومات المستخرجة من مجتمع الدراسة.

السؤال الأول:

ما مستوى وعي القيادات التربوية بمفهوم تخطيط التعاقب الوظيفي ؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو مستوى وعي القيادات التربوية بمفهوم تخطيط التعاقب الوظيفي.

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي (ن=520)

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة	الترتيب
1	تخطيط التعاقب الوظيفي يساهم في ديمومة العمل التربوي	2.6	0.55	87%	عالية	2

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة	الترتيب
2	الإدارة التي أعمل بها تطبق مفهوم تخطيط التعاقب	1.8	0.78	60%	متوسطة	4
3	يتوفر بالمؤسسة عدد كافي من الموظفين مؤهلين لشغل وظائف قيادية في المستقبل	2.1	0.82	70%	متوسط	3
4	مفهوم تخطيط التعاقب الوظيفي معلوم لدى العاملين بالمؤسسات التربوية .	1.6	0.72	53%	متوسطة	6
5	عملية تخطيط التعاقب الوظيفي تستهدف المستقبل وهي عملية استباقية	2.6	0.63	87%	عالية	1
6	تبنى مؤسستي التربوية خلق صف ثاني من القادة لقيادة المستقبل	1.8	0.82	60%	متوسطة	5
المعدل العام		2.1	0.72	71%	متوسطة	

يتضح من الجدول (9) أن متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو مستوى وعي القيادات التربوية بمفهوم تخطيط التعاقب الوظيفي من وجهة الموظفين والموظفات بإدارة تعليم ينبع ، فالرأي السائد لمعظم عبارات هذا البعد وللبعد ككل يقع في فئة (متوسط) ، بمتوسط حسابي وقدره (2.1) وانحراف معياري وقدره (0.72)، ووزن نسبي 71% فنجد الفقرة الخامسة وهي " عملية تخطيط التعاقب الوظيفي تستهدف المستقبل وهي عملية استباقية "احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.6) ووزن نسبي (87%) ، وهي درجة عالية وتعزو الباحثة السبب، إلى إدراك الموظفين أهمية التخطيط الاستراتيجي و ضرورة الخطط المستقبلية التنبؤية و الاستباقية للمحافظة على سير وديمومة الاعمال ، واحتلت الفقرة الرابعة درجة (متوسطة) ، وذلك بمتوسط حسابي وقدره (1.6) ووزن نسبي (53%) وهي الفقرة التي تتعلق : مفهوم تخطيط التعاقب الوظيفي معلوم لدى العاملين بالمؤسسات التربوية " ، وتعزو الباحثة السبب غياب الثقافة التنظيمية التي تستند اليها عمليات تخطيط التعاقب الوظيفي وتغيبه عن الميدان التربوي في بعض الأقسام و الإدارات وتراوحت النسب المئوية للفقرات من (87%) إلى (53%)

السؤال الثاني : ينص على

ما مدى وجود كفاءات مهنية مؤهلة في الموارد البشرية مؤهلة لشغل الوظائف القيادية؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لاستجابات أفراد مجتمع

الدراسة نحو وجود كفاءات مهنية مؤهلة في الموارد البشرية مؤهلة لشغل الوظائف القيادية

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي (ن= 520)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة	الترتيب
1	تحرص المؤسسة على توفير موظفين تتناسب مؤهلاتهم مع طبيعة الأعمال التي يقومون بها	1.9	0.82	63%	متوسطة	5
2	تهتم المؤسسة التربوية بتنمية خبرات الموظفين الذين يعملون بها.	1.8	0.82	60%	متوسطة	7
3	تكلف إدارة المؤسسة الموظفين بأداء أعمال تثمن خبراتهم وتعمل على تطويرها.	1.8	0.82	60%	متوسطة	6
4	يتوفر بالمؤسسة التربوية موظفين ذوي قدرات وكفاءات مهنية تناسب القيادة المستقبلية	2.1	0.81	70%	متوسطة	4
5	رغبتي في تولي منصب قيادي في المستقبل تشجعي على إتقان قدراتي القيادية	2.6	0.68	87%	عالية	1
6	وجود مرشحين قياديين يتولون المناصب القيادية في المستقبل يثير التحفيز و تطوير الكفاءات بين الموظفين	2.5	0.73	83%	عالية	2
7	تهتم إدارتي التي أعمل بها بتأهيل الكفاءات البشرية وتطويرها باستمرار	2	0.82	67%	متوسطة	3

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة	الترتيب
	المعدل العام	2.1	0.79	70%	متوسطة	

يتضح من الجدول (10) أن متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو وجود كفاءات مهنية مؤهلة في الموارد البشرية مؤهلة لشغل الوظائف القيادية، من وجهة نظر الموظفين والموظفات بإدارة تعليم ينبع ، فالرأي السائد لمعظم عبارات هذا البعد وللبعد ككل يقع في فئة (متوسط) ، بمتوسط حسابي وقدره (2.1) وانحراف معياري وقدره (0.79)، ووزن نسبي 70% فنجد الفقرة الخامسة وهي " رغبي في تولي منصب قيادي في المستقبل تشجعي على اتقان قدراتي القيادية " احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.6) ووزن نسبي (87%) ، وهي درجة عالية وتعزو الباحثة السبب، الى وجود كفاءات مهنية لديها الحس القيادي والبصيرة في الإدارة، و الرغبة في التطور و التطوير، و الاستفادة من خبراتهم الكامنة . واحتلت الفقرة الثانية درجة (متوسطة) ، وذلك بمتوسط حسابي وقدره (1.8) ووزن نسبي (62%) وهي الفقرة التي تتعلق " تهتم المؤسسة التربوية بتنمية خبرات الموظفين الذين يعملون بها"، وتعزو الباحثة السبب بذلك بأن قليل من المؤسسات التربوية تهتم بتطوير القيادات و الموظفين وعدم التركيز على جميع الوظائف المستهدفة بالمؤسسات التربوية التي تساعد على تطوير الكفاءات المهنية المؤهلة في الموارد البشرية ، واستثمارها ، وتراوحت النسب المئوية للفقرات من (87%) إلى (60%) .

السؤال الثالث : ينص على

ما نوع الوظائف التي تكون اشد حاجة الى تخطيط التعاقب الوظيفي من غيرها.؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لاستجابات أفراد مجتمع

الدراسة نحو نوع الوظائف التي تكون اشد حاجة الى تخطيط التعاقب الوظيفي من غيرها

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي (ن=520)

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة	الترتيب
1	ما أقوم به الان من عمل لا يحتاج الى تخطيط وتنبؤ للمستقبل و تطبيق لخطط التعاقب الوظيفي	1.5	0.69	50%	متوسطة	6
2	ترك رئيس القسم لمنصبه يعرقل سير العملية التربوية و التعليمية	2.3	0.79	77%	عالية	4
3	أرى ضرورة وجود صف ثاني من القادة مرشحين لتولي القيادة المستقبلية في حال تم الاحتياج لهم	2.7	0.56	90%	عالية	1
4	تنبئ الإدارة التي اعمل بها فكرة ومنهج وضرورة خلق موظفين قياديين من خلال الترشيح والتأهيل وتقديم الدعم اللازم	1.8	0.83	60%	عالية	5
5	لدي استعداد لتطبيق خطط التعاقب الوظيفي و العمل بها و المساعدة على ترشيح موظفين قياديين	2.5	0.69	83%	عالية	2
6	قد يساعد تطبيق مفهوم التعاقب الوظيفي العمل الحالي الذي أقوم به و العمل المستقبلي الذي أرغب في العمل به	2.4	0.73	80%	عالية	3
	المعدل العام	2.2	0.72	73%	عالية	

يتضح من الجدول (11) أن متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو نوع الوظائف التي تكون اشد حاجة الى تخطيط التعاقب الوظيفي من غيرها ، من وجهة نظر الموظفين والموظفات بإدارة تعليم ينبع ، فالرأي السائد لمعظم عبارات هذا البعد وللبعد ككل يقع في فئة (عالية) ، بمتوسط حسابي وقدره (2.2) وانحراف معياري وقدره (0.72)، ووزن نسبي 73% فنجد الفقرة الثالثة وهي " أرى ضرورة وجود صف ثاني من القادة مرشحين لتولي القيادة المستقبلية في حال تم الاحتياج لهم " احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.7) ووزن نسبي (90%) ، وهي درجة عالية وتعزو الباحثة السبب، إلى الغاية من تأهيل وإعداد قادة المستقبل تكمن في تنمية مهارات هذه القيادات وقدراتهم ومعارفهم و الاستفادة من المعارف والخبرات الكامنة بالشكل الذي يضمن استدامة المنظمات التي ترتبط باستقرار سياسات وتصرفات الإدارة العليا فيها، والتي تتعامل مع المنظمة كمنظمة وليس كأشخاص، وبالتالي فإن تعاقب الأجيال من القادة المؤهلين يعد مطلبًا أساسيًا لاستدامة المنظمات وفقًا لعينة الدراسة ، وقد جاءت في الترتيب الأخير الفقرة الأولى بدرجة

(متوسطة) ، وذلك بمتوسط حسابي وقدرة (1.5) ووزن نسبي (50%) وهي الفقرة التي تتعلق " ما أقوم به الان من عمل لا يحتاج الى تخطيط وتنبؤ للمستقبل وتطبيق لخطط التعاقب الوظيفي "، وتعزو الباحثة السبب لذلك إلى ادراك الموظفين والموظفات الى أهمية التطوير وتنمية المعارف والمهارات المستمر ، و السعي الى التعلم والتدريب و التنبؤ بسير الاعمال المستقبلية قبل حدوثها ، وتراوحت النسب المئوية للفقرات من (90%) إلى (50%) .

السؤال الرابع: ينص على

ما مدى وجود دعم كافي من الإدارات العليا لتأهيل الكفاءات البشرية في مؤسساتها التربوية ؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو وجود دعم كافي من الإدارات العليا لتأهيل الكفاءات البشرية في مؤسساتها التربوية

جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي (ن=520)

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة	الترتيب
1	الكفاءات المهنية المتوفرة لدينا لا تحتاج الى دعم وتطوير مستمر (العمل روتيني)	1.4	0.65	47%	متوسطة	6
2	الإدارة التي تعمل بها تقدم التحفيز المعنوي والمادي بشكل مستمر	1.5	0.71	50%	متوسطة	5
3	أرى أن الاتصال والتواصل بين الإدارات العليا وجميع الإدارات انه يعمل بشكل جيد ويخدم مفهوم التعاقب الوظيفي	1.7	0.78	57%	متوسطة	3
4	هناك تمييز داخل الإدارات للموظفين ذوي الكفاءات المهنية العالية وتقوم الإدارة على تشجيعهم	1.6	0.73	53%	متوسطة	4
5	تسعى الإدارات العليا على استثمار الكفاءات المهنية وتفويض السلطات لها لتؤدي أعمال قيادية تتناسب مع كفاءاتهم الحالية	1.7	0.74	57%	متوسطة	2
6	أن الكفاءات المهنية المتوفرة لدينا تستحق الدعم الكافي لتولي المناصب القيادية المستقبلية	2.2	0.82	73%	عالية	1
	المعدل العام	1.7	0.74	56%	متوسطة	

يتضح من الجدول (12) أن متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو وجود دعم كافي من الإدارات العليا لتأهيل الكفاءات البشرية في مؤسساتها التربوية ، من وجهة نظر الموظفين والموظفات ، فالرأي السائد لمعظم عبارات هذا البعد وللبعد ككل يقع في فئة (متوسطة) ، بمتوسط حسابي وقدره (1.7) وانحراف معياري وقدره (0.74)، ووزن نسبي 56%، فنجد الفقرة السادسة وهي " أن الكفاءات المهنية المتوفرة لدينا تستحق الدعم الكافي لتولي المناصب القيادية المستقبلية " احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.2) ووزن نسبي (73%)، وهي درجة عالية وتعزو الباحثة السبب، الاهتمام بالكفاءات المهنية في الاعمال الإدارية والتعليمية مما يوجد لديهم خطط ورؤيا واضحة التي تساعدهم على نجاحهم في العمل والتخطيط للوصول إلى المناصب القيادية المستقبلية، كما ان الكفاءات المهنية المتوفرة في إدارة تعليم ينبع هي كفاءات فذة ذات خبرات واسعة ومهارات ابتكارية جيدة . وقد جاءت في الترتيب الاخير الفقرة الأولى بدرجه (متوسطة) ، وذلك بمتوسط حسابي وقدرة (1.4) ووزن نسبي (47%) وهي الفقرة التي تتعلق " الكفاءات المهنية المتوفرة لدينا لا تحتاج الى دعم وتطوير مستمر (العمل روتيني) "، وتعزو الباحثة السبب ادراك القيادات والإدارات العليا والموظفين الى أهمية التطوير والتغيير مهما كان نوع العمل الذي يؤديه الموظف وفي مختلف الأقسام والإدارات ، كما يتضح للباحثة من خلال إجابات العينة ان القيادات العليا في إدارة تعليم ينبع تسعى للتجديد و التطوير بعيداً عن روتينية الاعمال ؛، وتراوحت النسب المئوية للفقرات من (73%) إلى (47%) .

السؤال الرئيسي ينص على

مدى تأثير تخطيط التعاقب الوظيفي على تجويد الكفاءات المهنية في المؤسسات التربوية؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو أثر تخطيط التعاقب الوظيفي على الكفاءات المهنية في المؤسسات التربوية

جدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية (ن = 520)

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة	الترتيب
1	مستوى وعي القيادات التربوية بمفهوم تخطيط التعاقب الوظيفي	2.1	0.72	71%	متوسط	3
2	مدى وجود كفاءات مهنية مؤهلة في الموارد البشرية	2.1	0.79	70%	متوسطة	2
3	نوع الوظائف الأشد حاجة الى تخطيط التعاقب الوظيفي	2.2	0.72	73%	عالية	1
4	مدى وجود دعم كافي من الإدارات العليا لتأهيل الكفاءات البشرية	1.7	0.74	56%	متوسطة	4
	المعدل العام	2.01	0.74	68%	متوسطة	

من خلال جدول (13) يتضح أن متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو تأثير تخطيط التعاقب الوظيفي على الكفاءات المهنية في المؤسسات التربوية من وجهة نظر الموظفين والموظفات ، فالرأي السائد لمعظم عبارات هذا البعد وللبعد ككل يقع في فئة (متوسطة) ، بمتوسط حسابي وقدره (2.01) وانحراف معياري وقدره (0.74)، ووزن نسبي 66% فنجد المحور الأول في تأثير التخطيط لتعاقب الوظيفي هو " نوع الوظائف الأشد حاجة الى تخطيط التعاقب الوظيفي " احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.2) ووزن نسبي (73%)، بينما جاء بالترتيب الأخير محور " مدى وجود دعم كافي من الإدارات العليا لتأهيل الكفاءات البشرية " وذلك بمتوسط حسابي وقدره (1.7) ووزن نسبي (56%)

وتعزو الباحثة السبب يرجع إلى حداثة مفهوم تخطيط التعاقب الوظيفي حيث يوجه جهود الجهات نحو تطوير نخبة الكفاءات لديها في قسم معين دون باقي الأقسام ، ولابد ان يتم التنسيق مع جميع الإدارات والقيادات في كافة المؤسسة التربوية على حد سواء ، كما يجب أن يتم استمرار الجهة في القيام بالأدوار المنوطة بها، وقد قامت إدارة تعليم ينبع قسم الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي الذي يدعم الموظفين والموظفات ، ويكون لديهم القدرة على الدوام لتغيير استراتيجياتهم من أجل الحصول على فرص جديدة، أو التغلب على التحديات الغير متوقعة التي تواجههم ، كما جعلت منهم كفاءات مهنية مؤهلة تساعد الإدارات على التقدم والازدهار. وقد اتفقت النتيجة الحالية مع دراسة (مها حسام الدين ، 2017) بعنوان أثر تخطيط التعاقب الوظيفي على اختيار قيادات المجتمع الجامعي : دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة ، التي هدفت الدراسة الى التعرف على اثر تخطيط التعاقب الوظيفي على اختيار قيادات المجتمع الجامعي ودراسة تماره أياذ مصطفى ، 2020) بعنوان أثر تخطيط التعاقب الوظيفي في تطوير القيادات الجامعية في محافظة بغداد التي هدفت إلى الى تناول تأثير التعاقب الوظيفي بأبعاده من ثقافة تخطيط و تطوير المسارات الوظيفية و ممارسات التعاقب في تطوير القيادات الجامعية بأبعاده وسلوكياتها المختلفة

فروض الدراسة:

الفرض الأول ينص على:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير تخطيط التعاقب الوظيفي على الكفاءات المهنية في المؤسسات التربوية تعزى الى متغير

الجنس.

للأجابة على هذا السؤال ، تم استخدام اختبار "ت" للمجموعات المستقلة في الكشف عن دلالة الفروق في تأثير تخطيط التعاقب الوظيفي على الكفاءات المهنية في المؤسسات التربوية تعزى لاختلاف نوع الجنس (ذكر، انثى) فكانت النتائج كما هي موضحة في التالي:

جدول(14) دلالة الفروق في تأثير تخطيط التعاقب الوظيفي على الكفاءات المهنية في المؤسسات التربوية لاختلاف نوع الجنس

المحاور	نوع الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
مستوى وعي القيادات التربوية بمفهوم تخطيط التعاقب الوظيفي	ذكر	154	11.8	2.2	2.8	0.005
	انثى	366	11.2	2.7		
مدى وجود كفاءات مهنية مؤهلة في الموارد البشرية	ذكر	154	13.7	3.8	2	0.064
	انثى	366	13	3.8		
نوع الوظائف الأشد حاجة الى تخطيط التعاقب	ذكر	154	10.8	1.8	0.45	غير دالة

المحاور	نوع الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
الوظيفي	انثى	366	10.6	2.4	4.5	0.000
	ذكر	154	14.7	3.3		
مدى وجود دعم كافي من الإدارات العليا لتأهيل الكفاءات البشرية	انثى	366	13.4	3.2	3.2	0.001
	ذكر	154	51.2	8.7		
الدرجة الكلية	انثى	366	48.2	10.3	3.2	0.001
	ذكر	154	51.2	8.7		

يتضح من خلال الجدول السابق أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند تأثير تخطيط التعاقب الوظيفي على الكفاءات المهنية في المؤسسات التربوية لاختلاف نوع الجنس وذلك عند قيمة (3.2) بمستوى دلالة (0.001) وذلك من خلال المحاور التالية: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في محور مستوى وعي القيادات التربوية بمفهوم تخطيط التعاقب الوظيفي عند قيمة (2.8) بمستوى دلالة (0.005)

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في محور مدى وجود كفاءات مهنية مؤهلة في الموارد البشرية عند قيمة (2) بمستوى دلالة (0.064)

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في محور مدى وجود دعم كافي من الإدارات العليا لتأهيل الكفاءات البشرية عند قيمة (4.5) بمستوى دلالة (0.000)

لا يوجد فروق في محور نوع الوظائف الأشد حاجة الى تخطيط التعاقب الوظيفي
الفرض الثاني ينص:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير تخطيط التعاقب الوظيفي على الكفاءات المهنية في المؤسسات التربوية تعزى الى سنوات الخبرة

تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه One Way ANOVA في الكشف عن دلالة الفروق في تأثير تخطيط التعاقب الوظيفي على الكفاءات المهنية في المؤسسات التربوية تعزى لمتغير سنوات الخبرة فكانت النتائج كما هي موضحة في التالي:
جدول (15) تحليل تباين الانحدار المتعدد للتنبؤ تأثير تخطيط التعاقب الوظيفي على الكفاءات المهنية في المؤسسات التربوية تعزى لمتغير سنوات الخبرة

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
مستوى وعي القيادات التربوية بمفهوم تخطيط التعاقب الوظيفي	داخل المجموعات	32.917	3	10.972	1.6	غير دالة
	بين المجموعات	3491.053	516	6.766		
	الدرجة الكلية	3523.969	519			
مدى وجود كفاءات مهنية مؤهلة في الموارد البشرية	داخل المجموعات	106.862	3	35.621	2.4	0.067
	بين المجموعات	7640.361	516	14.807		
	الدرجة الكلية	7747.223	519			
نوع الوظائف الأشد حاجة الى تخطيط التعاقب الوظيفي	داخل المجموعات	16.566	3	5.522	1.1	غير دالة
	بين المجموعات	2552.442	516	4.947		
	الدرجة الكلية	2569.008	519			
مدى وجود دعم كافي من الإدارات العليا لتأهيل الكفاءات البشرية	داخل المجموعات	107.428	3	35.809	3.4	0.019
	بين المجموعات	5494.695	516	10.649		
	الدرجة الكلية	5602.123	519			
المجموع الكلي	داخل المجموعات	862.855	3	1056.063	2.9	0.033
	بين المجموعات	50402.222	516	631.915		
	الدرجة الكلية	51265.077	519			

يتضح من جدول السابق أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير تخطيط التعاقب الوظيفي على الكفاءات المهنية في المؤسسات التربوية من خلال سنوات الخبرة عند قيمة (2.9) بمستوى دلالة (0.033) وذلك من خلال المحاور التالية:
يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في محور مدى وجود كفاءات مهنية مؤهلة في الموارد البشرية عند قيمة (2.4) بمستوى دلالة (0.067)

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في محور مدى وجود دعم كافي من الإدارات العليا لتأهيل الكفاءات البشرية عند قيمة (3.4) بمستوى دلالة (0.019)

لا يوجد فروق في محور نوع الوظائف الأشد حاجة الى تخطيط التعاقب الوظيفي
لا يوجد فروق في محور مستوى وعي القيادات التربوية بمفهوم تخطيط التعاقب الوظيفي
الفرض الثالث ينص

توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير تخطيط التعاقب الوظيفي على الكفاءات المهنية في المؤسسات التربوية تعزى الى المؤهل

العلمي

استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه One Way ANOVA في الكشف عن دلالة الفروق في تأثير تخطيط التعاقب الوظيفي على الكفاءات المهنية في المؤسسات التربوية تعزى لمتغير المؤهل العلمي فكانت النتائج كما هي موضحة في التالي:
جدول (16) تحليل تباين الانحدار المتعدد للتنبؤ تأثير تخطيط التعاقب الوظيفي على الكفاءات المهنية في المؤسسات التربوية تعزى

لمتغير المؤهل العلمي

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
مستوى وعي القيادات التربوية بمفهوم تخطيط التعاقب الوظيفي	داخل المجموعات	87.195	3	29.065	4.4	0.05
	بين المجموعات	3436.775	516	6.660		
	الدرجة الكلية	3523.969	519			
مدى وجود كفاءات مهنية مؤهلة في الموارد البشرية	داخل المجموعات	207.579	3	69.193	4.7	0.003
	بين المجموعات	7539.644	516	14.612		
	الدرجة الكلية	7747.223	519			
نوع الوظائف الأشد حاجة الى تخطيط التعاقب الوظيفي	داخل المجموعات	33.304	3	111.101	0.396	غير دالة
	بين المجموعات	2535.704	516	4.914		
	الدرجة الكلية	2569.008	519			
مدى وجود دعم كافي من الإدارات العليا لتأهيل الكفاءات البشرية	داخل المجموعات	287.849	3	95.950	9.3	0.000
	بين المجموعات	5314.274	516	10.299		
	الدرجة الكلية	562.123	519			
المجموع الكلي	داخل المجموعات	2107.057	3	702.352	7.4	0.000
	بين المجموعات	49158.020	516	95.267		
	الدرجة الكلية	51265.077	519			

يتضح من جدول السابق أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير تخطيط التعاقب الوظيفي على الكفاءات المهنية في المؤسسات التربوية تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند قيمة (7.4) بمستوى دلالة (0.00) بما يلي:

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في محور مستوى وعي القيادات التربوية بمفهوم تخطيط التعاقب الوظيفي عند قيمة (4.4) بمستوى دلالة (0.005)

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في محور مدى وجود كفاءات مهنية مؤهلة في الموارد البشرية عند قيمة (4.7) بمستوى دلالة (0.003)

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في محور مدى وجود دعم كافي من الإدارات العليا لتأهيل الكفاءات البشرية عند قيمة (9.3) بمستوى دلالة (0.000)

لا يوجد فروق في محور نوع الوظائف الأشد حاجة الى تخطيط التعاقب الوظيفي

9- نتائج الدراسة :

- بعد ان تمت معالجة البيانات وتحليلها احصائيا وتفسير النتائج لهذه الدراسة توصلت الباحثة الي عدة نتائج وهي ما يلي :
1. أن متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو تأثير تخطيط التعاقب الوظيفي على الكفاءات المهنية في المؤسسات التربوية من وجهة نظر الموظفين والموظفات، جاء بمتوسط حسابي وقدره (2.01)، ووزن نسبي 67%
 2. أن متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو مستوى وعي القيادات التربوية بمفهوم تخطيط التعاقب الوظيفي من وجهة الموظفين والموظفات بإدارة تعليم ينبع ، جاء بمتوسط حسابي وقدره (2.1)، ووزن نسبي 71%
 3. أن متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو وجود كفاءات مهنية مؤهلة في الموارد البشرية مؤهلة لشغل الوظائف القيادية، من وجهة الموظفين والموظفات بإدارة تعليم ينبع ، جاء بمتوسط حسابي وقدره (2.1) ، ووزن نسبي 70%
 4. أن متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو نوع الوظائف التي تكون اشد حاجة الى تخطيط التعاقب الوظيفي من غيرها ، من وجهة نظر الموظفين والموظفات بإدارة تعليم ينبع ، جاء بمتوسط حسابي وقدره (2.2)، ووزن نسبي 73%
 5. أن متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو وجود دعم كافي من الإدارات العليا لتأهيل الكفاءات البشرية في مؤسساتها التربوية ، من وجهة نظر الموظفين والموظفات، جاء بمتوسط حسابي وقدره (1.7) ، ووزن نسبي 56%
 6. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند تأثير تخطيط التعاقب الوظيفي على الكفاءات المهنية في المؤسسات التربوية لاختلاف نوع الجنس وذلك عند قيمة (3.2) بمستوى دلالة (0.001)
 7. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير تخطيط التعاقب الوظيفي على الكفاءات المهنية في المؤسسات التربوية من خلال سنوات الخبرة عند قيمة (2.9) بمستوى دلالة (0.033)
 8. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير تخطيط التعاقب الوظيفي على الكفاءات المهنية في المؤسسات التربوية تعزي لمتغير المؤهل العلمي عند قيمة (7.4) بمستوى دلالة (0.00)
 9. بينت الدراسة أنه بإجماع الموظفين على ان تخطيط التعاقب الوظيفي يستهدف المستقبل كما يساهم في ديمومة العمل التربوي، بينما في بعض الإدارات لم يتم تطبيق مفهوم تخطيط التعاقب الوظيفي واصبح غير معلوم ومفهوم عن عينة الدراسة .
 10. غالبية عينة الدراسة لديهم الرغبة والاستعداد لتولي المناصب القيادية في المستقبل ، كما أن وجود مرشحين قيادين للمستقبل يثير التحفيز ويؤدي الى تطوير وتنمية المهارات الحالية لدى الموظفين ، كما تبين من خلال إجابات افراد العينة ان المؤسسة لا تحرص دومًا على توفير موظفين متناسب مؤهلاتهم العلمية مع طبيعة الاعمال التي يقومون بها ولا تسعى في غالب الامر الى الاستفادة من خبراتهم الكامنة ومهاراتهم بشكل دائم ومستمر . وهذه النتيجة تعيق تطبيق مفهوم تخطيط التعاقب الوظيفي اذا لم يتم علاجها .
 11. يرى موظفين/ات إدارة تعليم ينبع ضرورة خلق صف ثاني من القادة يتولون مناصب قيادية في حال تم الاحتياج اليهم ، كما ابدو رغبتهم في تطبيق وتنفيذ خطط التعاقب الوظيفي ، و المساعدة في ترشيح موظفين قادرين على تولي المناصب القيادية ، و أوضحت الدراسة كذلك بوعي الموظفين و الموظفات على أهمية التخطيط و التنبؤ بالمستقبل من خلال اجاباتهم عن سؤال (ما أقوم به الآن من عمل لا يحتاج الى تنبؤ بالمستقبل) وهذا يدل على ان جميع الاعمال و الأقسام و المسميات الوظيفية تحتاج الى تطوير و تخطيط استراتيجي تنبؤي مستمر
 12. أظهرت النتائج ان الكفاءات المهنية المتوفرة في إدارة تعليم ينبع تستحق الدعم السخي و الكافي لتولي المناصب القيادية المستقبلية لما لديها من خبرات و قدرات و معارف ، كما ترى ان الاتصال و التواصل الجيد بين الإدارات و المدرء يلعب دور هام وحاسم في مفهوم التعاقب الوظيفي ، وان جميع الكفاءات المهنية المتوفرة في المؤسسة التربوية تحتاج الى تنمية مستمرة و تطوير مستمر .

10- توصيات الدراسة :

- بناءً على النتائج السابقة التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم عدد من التوصيات، وهي كما يلي:
1. استقطاب المواهب البارزين في المجالات الهامة التي تحتاجها الإدارة التعليمية وذلك بالتنسيق مع الإدارة الموارد البشرية بإدارة تعليم ينبع
 2. ضرورة دعم متطلبات تطبيق تخطيط التعاقب الوظيفي الفعال داخل إدارة تعليم ينبع .
 3. ضرورة العمل على إدراك الإدارات العليا لأهمية التخطيط التعاقبي الوظيفي وفوائده وعقد محاضرات وورش عمل وذلك لتنمية الموارد البشرية
 4. إعداد صف ثان من الكفاءات المهنية المهية لشغل الوظائف القيادية من قبل الإدارات العليا .

5. التطوير المهني المستمر للقادة، عن طريق برامج التدريب المتنوعة، وأساليب التعلم المختلفة؛ لزيادة مهارات الكفاءات، ورفع مستويات أدائها وإنتاجها.
6. ضرورة تركيز الموظفين/ات على مفهوم تخطيط التعاقب الوظيفي وخلق صف ثاني من قادة المستقبل ، و المساهمة الفاعلة في تكوينه بكل شفافية ووضوح .
7. الاستثمار الأمثل في الموارد البشرية الموجودة داخل إدارة تعليم ينبع ، و اتاحة الفرصة للتدريب و التأهيل و نقل الخبرات القيادية و الاشرافية .
8. التركيز على استقطاب موظفين تتناسب خبراتهم ومعارفهم ومؤهلاتهم العلمية مع الوظيفة التي سيتم شغلها ومع متطلبات تطبيق خطط التعاقب الوظيفي .
9. مشاركة الموظفين للقيادات العليا في خلق صف ثاني من القادة من خلال الترشيح و التصويت للكفاءات المرشحة لشغل الوظائف القيادية .
10. تقديم الدعم و الرعاية لكل الفئات المهنية المتوفرة من خلال اتاحة الفرصة المناسبة لإثبات القدرات و المعارف الكامنة .
11. تحسين قنوات الاتصال بين القيادات العليا و باقي الأقسام و الإدارات التنفيذية بما يضمن التواصل المستمر .
12. السعي الجاد و الحثيث الى تطبيق مفهوم تخطيط التعاقب الوظيفي ، و الاهتمام بكل متطلبات تطبيقه .
13. تنصح الباحثة الباحثين المهتمين بخطط التعاقب الوظيفي على التأكد من قدرته على رفع الأداء المؤسسي التربوي عند تطبيق خطط التعاقب .

11- المراجع العربية :

- أمين، محفوظي (2016). استراتيجية تحديد الحاجات التكوينية وتأثيرها على تطوير وتنمية الكفاءات، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر 02 أبو القاسم سعد الله، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
- البواردي ، فيصل عبد الله (2017) تحديات خطط التعاقب القيادي في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية ، المجلة العربية للإدارة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية .
- الجامعة العربية المفتوحة (2018) سياسة و إجراءات تخطيط التعاقب الوظيفي للجامعة العربية المفتوحة ص2
- الخليل ، عبد الحميد (2018) إدارة الموارد البشرية ، الجامعة الافتراضية السورية ، منشورات الجامعة ، ص16
- الدجالية، ميمونة بنت درويش (2019). درجة امتلاك معلمي التربية الإسلامية في سلطنة عمان للكفاءات المهنية اللازمة للتعليم وفقاً لمعايير الجودة العالمية، مجلة العلوم التربوية، (14).
- الزهراني ، أحمد (2021) تخطيط التعاقب الوظيفي ، عالم الموارد البشرية .
- الفرشي، ظاهر رداد ؛ أبو جمعة، محمود حسين (2020). أثر الكفاءات البشرية على تسويق الخدمات العلاجية في المستشفيات الأردنية الخاصة من وجهة نظر المرضى غير الأردنيين، مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية.
- السيد ، عايذة سيد معوض ، (2019)، تأثير ادراك العاملين لبرامج تخطيط التعاقب الوظيفي على أدائهم الابتكاري -الدور الوسيط للالتزام الوظيفي ، مجلة الدراسات المالية و التجارية ، جامعة بني سويف ، كلية التجارة .
- الكبيسي ، عامر خضير، (2005) إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية ، منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية .
- المسوس، يعقوب (2016) تقويم الكفاءة المهنية و الدافعية الشخصية و الثقافة التنظيمية و علاقته بتحقيق الإدارة بالجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ، رسالة دكتوراه ، جامعة وهران .
- المطيري ، ذعار (2014) تحديات تطبيق خطط التعاقب الوظيفي في المنظمات السعودية دراسة حالة : الهيئات و المؤسسات الحكومية ، ورقة عمل مقدمة الى مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية الواقع و التطلعات و المنعقد في 12/2/1436 ، معهد الإدارة العام ، الرياض
- المغربي ، كامل محمد (2007) الإدارة : أصالة المبادئ و الأسس و وظائف المنشأة مع حداثه و تحديات القرن الواحد والعشرين ، دار الفكر ناشرون و موزعون ، الأردن
- الهيئة الاتحادية الامارتية للموارد البشرية الحكومية، (2019)، الاطار العام لتخطيط التعاقب الوظيفي و تطوير نخبة الكفاءات في الحكومة الاتحادية ، الطبعة الأولى .
- بن دومة، صفية ؛ العيداني، إلياس (2020). دور التمكين الإداري في تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة الاقتصادية دراسة تحليلية لأراء عينة من الأفراد العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط، مجلة دراسات العدد الاقتصادي.

- تقوي، قمادي (2018). أهمية مرجعية الكفاءات كأداة للتسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في المؤسسة دراسة حالة مركب سیدار الحجار- عنابة، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية.
- جاب الله، عادل ؛ جنجاب، سامي طاهر (2019). دور الرقابة الإدارية في رفع مستوى الكفاءة المهنية؛ دراسة حالة مؤسسة وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف – المسيلة، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
- حسام الدين ، مها ياسر (2017) أثر تخطيط التعاقب الوظيفي على اختيار قيادات المجتمع الجامعي : دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة ، رسالة دكتوراه ، جامعة عين شمس .
- حروحوش ، صالح عادل (2006) إدارة الموارد البشرية:مدخل استراتيجي ،أريد ،عالم الكتب الحديث وجدارا للكتاب العالمي ، الأردن
- حمدي، أبو القاسم (2019). إدارة الكفاءات والتطوير التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلم التسيير، جامعة عمار ثلجي بالأغواط، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
- حمزة، غربي ؛ إبراهيم، عاشوري (2017). نحو الرفع من كفاءة إدارة الموارد البشرية من منظور تسيير الكفاءات – مقارنة نظرية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية.
- حيمر، حمودي (2017). أهمية تنمية كفاءات الموارد البشرية بالنسبة للمنظمات – دراسة حالة مستشفى الإخوة مغلاوي بميلة، مجلة اقتصاد المال والأعمال.
- خطاب ، عابدة سعيد (2014) العولة و الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، دار النهضة العربية ، مصر
- خليل ، نبيل سعد (2022) تخطيط التعاقب القيادي كآلية لبناء القيادات الجامعية : دراسة تحليلية نظرية، مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية ، جامعة سوهاج ، كلية التربية ، مصر ، العدد 13
- ديوان الخدمة المدنية (2020) الدليل الإرشادي لتخطيط التعاقب في الخدمة المدنية ، دليل تخطيط التعاقب الوظيفي ، المملكة الأردنية الهاشمية ، ص40
- روميل، مليكة ؛ خدروش، سلاف (2018). دور التكوين في رفع مستوى الكفاءة المهنية للعامل في المؤسسة الصناعية؛ دراسة ميدانية بمؤسسة الخبز الصحي – بالمسيلة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحي، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
- زايد، هليل زايد هليل ؛ غزي، السيد محمد عبد الله (2021). الكفاءة المهنية لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الأزهر في ضوء التحول نحو ثقافة الجامعة المنتجة وعلاقتها بالمرونة المعرفية لديهم، مجلة التربية.
- صباح، نصرأوي (2017). الكفاءات المهنية الكائنة لدى الأستاذ الجامعي الجزائري حسب طلبته، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية.
- صالح ، محي الدين عبد الله ، (2015) أثر تخطيط التعاقب الوظيفي في بناء قادة المستقبل ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
- عبد الحلیم، جندي (2017). تصنيف مؤشرات الكفاءات القاعدية وأهميتها في مراعاة قدرات تلاميذ السنة الرابعة متوسط في التربية البدنية والرياضية، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف- المسيلة، الجزائر.
- عبد الفتاح ، خميس فهم (2019) ، الخبرة الأمريكية في تخطيط التعاقب القيادي بمدارس التعليم العام وإمكانية الإفادة منها في مصر ،مجلة الإدارة التربوية ، العدد الرابع والعشرون ، جامعة دمنهور ، مصر
- عزوز، مرابط عياش (2018). الكفاءة المهنية، الطبعة الأولى، الجزائر: دار اقرأ للكتاب .
- عمارة، علي ؛ دراف، أحمد (2017). أثر التكوين على الكفاءة المهنية؛ دراسة ميدانية ببلدية فيض البطمة ولاية الجلفة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر.
- عقون ، سمر (2017) واقع الاتصال بالمؤسسات التربوية الجزائرية ، رسالة ماجستير ، جامعة العربي بن مهيدي ص:25
- غنيم ، صلاح الدين عبد العزيز (2016) التخطيط للتعاقب القيادي في الأجهزة الحكومية ، مجلة الثقافة و التنمية ، المجلد 16 ، العدد 100 ، جامعة سوهاج ، مصر
- كروم، معمر ؛ ساودي، رحيمة (2019). دور الرقابة التنظيمية في رفع مستوى الكفاءة المهنية؛ دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج كهرباء – سونغاز – أدرار، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية والعلم الإسلامية، جامعة احمد دراسة أدرار، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
- كريمة، حيواني (2018). الكفاءات المهنية للأستاذ الجامعي؛ دراسة ميدانية على عينة من أساتذة بجامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية .

- مبارك، شيما (2015). دور الكفاءات المهنية في التغيير التنظيمي للمؤسسة الصناعية: أساليب التسيير كنموذج في المؤسسة الوطنية للملح – لوطاية – بسكرة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر – بسكرة، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
- مجلة كلية التربية ، (2015) جامعة الازهر العدد 162 الجزء الثالث ص: 416
- محمد ، شادي حابيس عبد الفتاح ، خالد بني حمدان (2020) أثر إدارة التعاقب الوظيفي على الاحتفاظ برأس المال الفكري في مجموعة شركات مالترانس ، مجلة عمان العربية للبحوث – جامعة عمان العربية
- محمود ، هدى سليمان (2018) أثر تخطيط التعاقب الوظيفي على تنمية الموارد البشرية لاستدامة المؤسسات الاقتصادية المصرية دراسة مقارنة ، رسالة دكتوراه ، جامعة عين شمس .
- مصطفى ، تماره اباد ، (2020) أثر تخطيط التعاقب الوظيفي في تطوير القيادات الجامعية في محافظة بغداد ، مجلة الدنانير ، العدد عشرون .
- مؤتمر الموارد البشرية الثامن ، (2017) (مستقبل الموارد البشرية) ، تخطيط التعاقب الوظيفي في الامارات العربية المتحدة .
- يوسليزار، فيرسا أفرا (2022). إدارة الموارد البشرية في تنمية الكفاءة المهنية لمعلمي اللغة العربية بمعهد العزة العالمية الإسلامية باتو، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالانج، إندونيسيا .

المراجع الأجنبية :

- Abd Rahman Ahmad ,Tan Zan Ming ,Hairul Rizad Md Sapry(2020),Effective Strategy for succession planning in higher education institutions
- Abdelwahab, Amr Fathy (2021). Developing EFL Student Teachers' Professional Competence through the Sheltered Instruction Observation Protocol Model, Journal of Scientific Research in Education.
- Adewale Osibanjo Omotayo Abiodun Joachim Abolaji and Obamiro John
- Anna Okapiec,(2019),A Study of presidential succession in a Canadian university context
- Alrwele, Noura Shabak Saeed (2018). Assessment of English Language Student Teachers' Perceptions of their Competency in Light of Teacher Professional Standards (ELTPSs) in the Kingdom of Saudi Arabia, The Arab Journal for Quality Assurance in Higher Education.
- Barry IP & Gabriel ,(2015),business succession planning : a review of the evidence journal of management development.
- Bush (2011) succession planning and leadership development for school principals .comparing English and south African approaches.
- Calareso .J.P(2013)succession planning the key to ensuring leadership planning for higher education
- Cieminski ,A (2015) practices that support principal succession published doctor of education dissertation ,university of northern Colorado
- Charan,r Dotter,S & Noel , J (2011) ,the leadership pipeline: how to build the leadership powered company. San Francisco ,CA :Jossey-bass
- Clive Hickson (2019),looking to the future :the case for intentional succession planning ,international multidisciplinary research journal ,ICRD publication
- Darvish .Hassan & Temelie , Zahar(2014)A Study on the Relationship Between Succession Planning and Strategic Planning :Case Study Economic insight-Trends& Challenges
- Elizabeth Harper, Jonathon P . Leider, Fatima Coronado ,Angela J , Beck (2017) succession planning in state Health Agencies in the united states .
- Katrina pacholik-samson(2020)Approaches to leadership development and succession planning Canadian Accredited independent schools
- Kevin s .Groves, (2015) integrating leadership development and succession planning best practices ,journal of management development
- Kolade(2011)Succession planning and organizational survival :empirical study on Nigerian private tertiary institutions

- Mediterranean journal of social sciences,(2013) , published by MCSER-CEMAS- Sapienza university of Rome
- Lisa Tison-Thomas(2019) succession planning :facilitating leadership succession in response to the retirement of presidential leadership doctor of education ,college of professional studies northeastern university
- Moghadam Mahmoud nekoie.Beheshtifar malikeh (2011) Studying the Competency-related models in succession planning ,European jSournal of Economics ,finance and administrative sciences ,Issue 34
- Mohamed, G. A. R. (2020). Applying a Preparatory Program for Developing the Professional Competencies of Field Practicum Female Students within the Framework of the Generalist Practice of Social Work, Journal of the Faculty of Social Work for Social Studies and research.
- Munsch, Patty & Cortez, Lori (2015). Professional Competencies for Student Affairs Practice, NEW DIRECTIONS FOR COMMUNITY COLLEGES.
- M. (2021). Professional Competencies in Computing Education: Pedagogies and Assessment, ITiCSE - WGR '22, June 26–July 1, 2021, Virtual Event, Germany.
- nasim torabi ,fariba karimi & mohammad ali nadi (2019) strategies for succession planning in universities a mixed-methods analysis.
- Neera Arora , (2019), succession planning in leadership in polytechnic institutes :for stability and operational resilience .Canada
- Trickel ,M(2015)) the exploration of executive leadership succession planning strategies in new jersey community colleges ,grand caugon university
- Tempe Archer ,T Makkai (2015)Academic leadership succession planning final report 13 ,Sydney
- Pennell ,Kathy (2010) the role of flexible job description in succession management ,library management .
- Oxford Advanced Learners Dictionary (2005) [www. Oxford Advanced Dictionaries.com/definition/englesh/](http://www.OxfordAdvancedDictionaries.com/definition/englesh/)
- Tazo, M. I. & Boyano, A. & Fernandez-Gámiz, U. and Calleja-Ochoa, A. (2020). The Gender Perspective of Professional Competencies in Industrial Engineering Studies, Sustainability
- Raj, R. K. & Bowers, D. & Kiesler, N. & McCauley, R. & Sabin, M. & Daniels, M. & Kumar, A. N. & Nabi, S. W. & Impagliazzo, J. & Hermans, F. & MacKellar, B. & Oudshoorn,
- Rahman, M. H. (2014). Professional Competence, Pedagogical Competence and the Performance of Junior High School of Science Teachers, Journal of Education and Practice.
- Steele ,f (2015)Principal Experiences of succession published doctor of education dissertation ,oklahoma state university
- White ,R.E & cooper ,K(2011) introduction ,principals in succession transfer and rotation in educational administration .
- William J.Rothwall (2010) Effective succession planning :ensuring leadership continuity and building talent from within 4th ed,(AMACOM)American Management Association.
- W. J. Rothwell. Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within. 4th ed. New York, NY: AMACOM, (2010)