

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت -

ميدان: علوم اقتصادية، تجارية وعلوم التسيير

شعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال



كلية: العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

## مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر

من إعداد الطلبة:

بوعرعارة أيمن

دحام محمد بوزيد

تحت عنوان:

أثر تخطيط التعاقب على إنتقال القيادة في مؤسسات القطاع الخاص

(دراسة حالة مؤسسة Techno Modern للقرطاسية )

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

أ. بوقادير ربيعة ( أستاذ محاضر صنف " ب " جامعة ابن خلدون تيارت ) رئيسا

أ. عبد الرحيم ليلي ( أستاذ محاضر صنف " أ " جامعة ابن خلدون تيارت ) مناقشا

أ. سكيو أنور ( أستاذ مساعد صنف " ب " جامعة ابن خلدون تيارت ) مشرفا و مقررا

السنة الجامعية: 2024/2023



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت -

ميدان: علوم اقتصادية، تجارية وعلوم التسيير

شعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال



كلية: العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

## مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر

من إعداد الطلبة:

بوعرعارة أيمن

دحام محمد بوزيد

تحت عنوان:

أثر تخطيط التعاقب على إنتقال القيادة في مؤسسات القطاع الخاص

(دراسة حالة مؤسسة Techno Modern للقرطاسية)

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

أ. بوقادير ربيعة ( أستاذ محاضر صنف " ب " جامعة ابن خلدون تيارت ) رئيسا

أ. عبد الرحيم ليلي ( أستاذ محاضر صنف " أ " جامعة ابن خلدون تيارت ) مناقشا

أ. سكيو أنور ( أستاذ مساعد صنف " ب " جامعة ابن خلدون تيارت ) مشرفا و مقررا

السنة الجامعية: 2024/2023

سُبْحَانَكَ اللَّهُمَّ رَبَّنَا  
إِنَّا كُنَّا بِكَ  
عَاجِزِينَ

# شكر عرفان

"وأخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين"

الحمد لله ما تم جهد ولا ختم سعي إلا بفضلته، وما تخطينا من صعوبات إلا بتوفيقه،  
وبفضل الله أتممنا مسيرتنا الجامعية

وبشعور غامر بالتقدير والاحترام نتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ المشرف و الأخ الدكتور  
"سكيو أنور" اعترافا منا بجميله و رحابة صدره و قبوله الإشراف علينا وعلى مساعداته  
وتوجيهاته لنا طيلة فترة إنجازنا لهذا البحث

كل الشكر للدكتور بلعجين رياض على النصيحة و التوجيه

مؤسسة تيكنو على المعلومات المقدمة

السادة أعضاء لجنة المناقشة الأستاذة بوقادير ربيعة و الأستاذة عثمانى أمينة على  
قبولهم مناقشة عملنا المتواضع

فאלلهم اجعل هذا العلم شفيعا لنا يوم تسألنا عن شبابنا فيما أفيناه، وزدنا علما وانفعنا  
به وانفع به غيرنا.

# الإهداء

قال تعالى : " قل إعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله و المؤمنين "

الحمد لله الذي هياً البدء و يسر اليسر و طيب المنتهى

أهدي هذا العمل المتواضع

لوالدين الكريمين حفظهما الله

إلى كل أفراد العائلة فردا فردا

إلى أفراد العائلة الثانية نادي الأمل لذوي الهمم العالية كل باسمه و مقامه

إلى الأصدقاء الأفاضل

إلى أهل المقاومة الشامخة في غزة و كل الأرواح الطاهرة من الشهداء

إلى صاحبة الفضل في المسيرة الجامعية " خ. شيماء "

إلى كل من كان لهم صلة بي و أرادوا لنا خيرا أهدىهم هذا العمل المتواضع

سائلا الله عز وجل أن ينفعنا وينفع به غيرنا ويمدنا ويمدهم بتوفيقيه

وأخيرا.. أهدى الجزء الأكبر إلى نفسي لأنني أستحق ذلك.

وصلى الله وسلم على نبينا محمد تسليما كثيرا.

" الله يريح "

بوعرارة أيمن

# الإهداء

الحمد لله الذي بفضله تتم الصالحات

الحمد لله الذي وفقني لتثمين هذه الخطوة في مسيرتي الدراسية

أهدي هذا العمل المتواضع إلى والدي حفظه الله ورعاه

إلى الطاهرة أمي حفظها الله ورعاها

وإلى الأعمدة التي أرتكز عليها للصمود إخوتي

إلى أعضاء نادي الأمل لذوي الهمم العالية

إلى كل الأصدقاء و الأحيبة

وصلى الله وسلم على نبينا محمد تسليما كثيرا.

دحام محمد

## فهرس المحتويات :

رقم الصفحة	المحتوى
-	الشكر
-	الإهداء
-	قائمة المحتويات
-	قائمة الجداول
-	قائمة الأشكال
-	قائمة الملاحق
-	مقدمة عامة
-	<b>الفصل الأول : الإطار النظري لتخطيط التعاقب و إنتقال القيادة</b>
01	تمهيد الفصل الأول
02	المبحث الأول : تخطيط التعاقب
02	المطلب الأول : ماهية تخطيط التعاقب
06	المطلب الثاني : مراحل و نماذج تخطيط التعاقب
16	المطلب الثالث : تحديات تخطيط التعاقب و علاقته بإدارة الموارد البشرية
21	المبحث الثاني : إنتقال القيادة
21	المطلب الأول : ماهية إنتقال القيادة
24	المطلب الثاني : مراحل إنتقال القيادة و النتائج المترتبة عنها
26	المطلب الثالث : نماذج إنتقال القيادة و الفرق بين الإنتقال الناجح و الفاشل
27	خلاصة الفصل الأول
	<b>الفصل الثاني : الدراسة الميدانية دراسة حالة مؤسسة تيكنو مودارن للقرطاسية</b>
31	تمهيد الفصل الثاني
32	المبحث الأول : تقديم و عرض مؤسسة تيكنو مودارن
32	المطلب الأول : التعريف بمؤسسة تيكنو مودارن للقرطاسية و مراحل تطورها
33	المطلب الثاني : رسالة , قيم و رؤية مؤسسة تيكنو مودارن
34	المطلب الثالث : فروع و هياكل مؤسسة تيكنو مودارن
39	المبحث الثاني : منهج و إجراءات الدراسة



39	المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة
40	المطلب الثاني : الأساليب الإحصائية المستخدمة
42	المطلب الثالث : ثبات و صدق أداة الدراسة
43	المبحث الثالث : عروض و تحليل نتائج الإستبيان
43	المطلب الأول : تحليل البيانات الشخصية و محاور الدراسة
51	المطلب الثاني : تحليل محاور و إتجاهات الدراسة لمجتمع العينة
53	المطلب الثالث : إختبار فرضيات الدراسة
54	خلاصة الفصل
66	خاتمة عامة
69	قائمة المصادر و المراجع
72	الملاحق
-	الملخص

## قائمة الجداول :

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
42	بدائل الإجابات ، طول الفئة ودلالة الدرجة وفق لمقياس ليكارت الخماسي	01
42	معامل ثبات الأستبيان و محاور الدراسة بإستعمال مؤشر ألفا كرونباخ	02
43	صدق البناء الداخلي بين تخطيط التعاقب و إنتقال القيادة	03
44	تحليل بيانات مجتمع العينة	04
51	نتائج تحليل العبارات المتعلقة بمحور تخطيط التعاقب	05
52	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة محور إنتقال القيادة	06
53	قيم الارتباط بين محور انتقال القيادة و أبعاد تخطيط التعاقب	07
54	نتائج معامل الارتباط بين محور تخطيط التعاقب و إنتقال القيادة	08
55	نتائج تحليل التباين للانحدار للفرضية الرئيسية	09
55	تقدير النموذج للفرضية الرئيسية	10
56	نتائج الفروق من حيث الجنس	11
57	نتائج الفروق من حيث السن	12
58	نتائج الفروق من حيث المستوى التعليمي	13
60	نتائج الفروق من حيث الحالة العائلية	14
61	نتائج الفروق من حيث الاقدمية في العمل	15
62	نتائج الفروق من حيث المنصب الوظيفي	16

## قائمة الأشكال :

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
09	نموذج النجمة السباعية	01-01
15	نموذج باتريك إيبارا (patrick ibarra)	02-01
20	العلاقة بين وظائف إدارة الموارد البشرية و تخطيط التعاقب	03-01
34	فروع مؤسسة تيكنو مودارن	01-02
35	العلامات الدولية التي تمثلها مؤسسة تيكنو مودارن في الجزائر	02-02
37	العلامات التجارية العالمية التي تمثلها مؤسسة تيكنو مودارن	03-02
38	الهيكل التنظيمي لمؤسسة تيكنو مودارن	04-02
45	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	05-02
46	توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	06-02
47	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	07-02
48	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية	08-02
49	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل	09-02
50	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي	10-02

## قائمة الملاحق :

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
72	إستمارة الاستبيان	01
76	معامل Cronbach's Alpha لمحاور الإستبيان	02
77	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان	03
79	البيانات الشخصية	04
85	اختبار العلاقة بين المحور الثاني إنتقال القيادة وابعاد المحور الأول تخطيط التعاقب	05
86	اختبار العلاقة بين محور إنتقال القيادة و محور تخطيط التعاقب	06
87	اختبار الأثر بين محور إنتقال القيادة و محور تخطيط التعاقب	07
89	اختبار الفروق من حيث الجنس	08
90	اختبار الفروق من حيث السن	09
91	اختبار الفروق من حيث المستوى التعليمي	10
91	اختبار الفروق من حيث الحالة العائلية	11
92	اختبار الفروق من حيث الأقدمية في العمل	12
92	اختبار الفروق من حيث المنصب الوظيفي	13
93	إستمارة صدق المحكمين	14

# مقدمة عامة

مقدمة :

تعد شركات القطاع الخاص من أهم العناصر المؤثرة في الاقتصاد العالمي و الاقتصاد الجزائري أما المؤسسات فتعتبر المورد البشري هو الثروة التي تتمتع بها المؤسسة خاصة الموارد البشرية التي تتمتع بالقدرات ذات المستوى العالي , لكن في ظل التغير السريع الذي يشهده العالم و بيئة الأعمال و التحديات المتزايدة التي تواجهها المؤسسات أصبحت حاجة هذه المؤسسات في تزايد للموارد البشرية و الاستثمار فيها من خلال تنمية قدرات الأفراد و رفع كفاءتهم و تنمية المسار الوظيفي لهذه الموارد البشرية خاصة منها التي تتوالى على قيادة تلك المنظمات و عليه تسعى المؤسسات لوضع خطط لتوفير الأفراد و القادة و البديلاء لتفادي الوقوع في أزمات و الحفاظ على إستمرارية المنظمات في حالات إنتقال القيادة و شغور المناصب.

من خلال هذا يظهر لنا حاجة المؤسسات إلى خطط إستراتيجية لضمان الاستمرارية في ظل إنتقال القيادة و إبراز مدى أهمية تخطيط التعاقب succession planning الذي يمثل أداة دعم للنمو الوظيفي لدى المرشحين للمناصب القيادية وكذا البحث عن المواهب القيادية و إستقطابهم , بإعتبار أن القيادة الفعالة هي القلب النابض للمنظمات التي تسعى لتحقيق الاستدامة في مشاريعها طويلة الأمد لهذا أولت الأنظمة العالمية نظام تخطيط التعاقب أولوية هامة و خصصت له وقتا لارتباطه بمستقبل هذه المؤسسات ومستقبل إدارة وقيادة هذه المؤسسات كونها المسؤول الأول عن وضع الخطط الاستراتيجية لهذه المنظمات لتحقيق النمو والاستدامة.

ومن أبرز ما تواجهه المؤسسات من تحديات التي تقف عائقا أمامها لتحقيق أهدافها هي حالات إنتقال القيادة و عدم توافر البديل المناسب في المكان و الزمان المناسبين و بالتالي صعوبة إيجاد البديل

من خلال كل هذا نسعى في دراستنا هذه إلى تحليل ماهية تخطيط التعاقب succession planning وأثره على القيادة و مساهمته في ضمان إستمرارية هذه المنظمات , وذلك من خلال دراسة مؤسسة تيكنو مودارن للقرطاسية إحدى مؤسسات القطاع الخاص في الجزائر و مدى ممارستها لتخطيط التعاقب و العوامل الرئيسية التي تؤثر على نجاح هذه العملية لبناء ثقافة تنظيمية تعزز إستدامة و إستمرار هذه المؤسسة.

## 1- إشكالية البحث:

تبعاً لما سبق . إعتدنا تسليط الضوء على هذا الموضوع في إطار الإشكالية التالية :

✚ ما أثر تخطيط التعاقب على إنتقال القيادة في مؤسسات القطاع الخاص؟

وفي هذا الإطار ، ومن أجل تحليل اشكالية البحث وتوضيح معالمها ارتأينا صياغة وطرح التساؤلات الفرعية التالية:

1- ماهو تخطيط التعاقب؟ وطبيعة التعاقب؟ وطرق تسييره؟

2- ماهي القيادة؟ وكيف تتم عملية إنتقال القيادة؟

3- هل يوجد تأثير لتخطيط التعاقب و أبعاده على إنتقال القيادة في مؤسسات القطاع الخاص؟

4- هل تدخل المتغيرات السوسيو-مهنية في موقف الموظفين تجاه تخطيط التعاقب؟ وكذا تجاه إنتقال القيادة؟

## 2- الفرضيات:

تم بناء دراستنا على الفرضيات التالية:

✓ الفرضية الأولى: يؤثر تخطيط التعاقب (المفهوم، الإلتزام، التقييم والمتابعة) على إنتقال القيادة في المؤسسة.

✓ الفرضية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في موقف الموظفين من تخطيط التعاقب حسب بعض المتغيرات السوسيو-مهنية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة العائلية، الأقدمية في العمل، المنصب الوظيفي).

✓ الفرضية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في موقف الموظفين من إنتقال القيادة على مستوى المؤسسة حسب بعض المتغيرات السوسيو-مهنية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة العائلية، الأقدمية في العمل، المنصب الوظيفي).

### 3- أهداف الدراسة :

تهدف دراسة الموضوع إلى تحقيق جملة من الأهداف نذكر منها:

- التعريف بواقع تخطيط التعاقب و إنتقال القيادة في المؤسسات الخاصة ندرس من خلاله حالة مؤسسة تيكنو مودارن للقرطاسية في الجزائر .

- تقييم أثر تخطيط التعاقب على مشاكل إنتقال القيادة و كيف يساهم في إستمرارية المؤسسات

- تقديم توصيات على أهمية العمل بتخطيط التعاقب

كما أن للموضوع أهمية أيضا تكمن في :

### 4- أهمية الدراسة :

إن موضوع تخطيط التعاقب و إنتقال القيادة من المواضيع المهمة التي تناقش على المستوى الأكاديمي رغم ندرة هذا الموضوع ، بحيث يلقي إهتماما لدى مختلف الأنظمة العالمية التي تهتم بمحاولة التخلص من مشاكل القيادة و إنتقالها والحفاظ على إستمرارية و إستدامة المؤسسات ومنه ركزنا في دراستنا على مؤسسات القطاع الخاص و أرتأينا دراسة حالة مؤسسة تيكنو مودارن للقرطاسية في الجزائر ومعرفة مدى تطبيقها لتخطيط التعاقب و كيف يساعدها في تحقيق نموها الاقتصادي، و أيضا معرفة مدى تأثير هذه المؤسسة بإنتقال القيادة ، بالإضافة إلى محاولة الإسهام في تقديم تبصرات و حلول تمكن مختلف المؤسسات من تبني تخطيط التعاقب و التعريف بمختلف المعوقات التي تواجههم .

### 5- أسباب إختيار الموضوع :

يمكن إجمال الأسباب التي أدت بنا لإختيار هذا الموضوع في:

#### ➤ الإعتبارات الذاتية:

- يتلائم الموضوع مع تخصصنا في الدراسة
- الرغبة في الإطلاع على هذا الموضوع

#### ➤ الإعتبارات الموضوعية:

ممثلة في محاولة معرفة مختلف الأطر النظرية حول هذا الموضوع على غرار فصوله وتقسيماته من جهة، ومن جهة أخرى مدى مقارنة هذه الأطر لموضوع الدراسة. إضافة على هذا دراسة اشكالية البحث والعمل على توضيح حقيقة هذه العلاقة أو بالأحرى الأثر .



## 6- حدود الدراسة:

- من حيث المكان: مؤسسة تكنو مودرن للقرطاسية Techno Modern Stationary فروع تيارت الجلفة , العاصمة , ورقلة ووهران
- من حيث الزمان: بداية من الرابع عشر من شهر أفريل إلى غاية التاسع من شهر ماي 2024
- من حيث العينة: تم توزيع 100 إستمارة إستبيان أسترجعنا منها 74 إستمارة و أستقرينا في 50 إستمارة نهائية

## 7- منهج الدراسة :

نظرا لطبيعة الموضوع وأهدافه التي يسعى و نسعى لتحقيقها ، تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي في الجانب النظري. ونفس الشيء حسب تصنيف ويتني أو ما يسمى بمنهج دراسة الحالة حسب تصنيف ماركيز في الجانب الميداني للدراسة، الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويتم التعبير عنها نوعا وكما لا يكتفي هذا المنهج بجمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبني عليها التصور المقترح بحيث يزيد بها الرصيد المعرفي عن الظاهرة أو الموضوع.

أما فيما يخص الأدوات فقد تم التركيز بالدرجة الأولى على الاستبيان. كما تم استخدام طريقة المقابلة مع عديد من الموظفين من أجل الوقوف عن قرب على حقيقة المفهوم ومدى ادراكه من طرف عينة الدراسة. في حين تم الإستعانة لأغراض البحث ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) وبرنامج Microsoft Excel من أجل تسهيل عملية المعالجة الإحصائية وفي هذا الإطار تم الإعتماد على التكرارات، النسب المئوية، والأوساط الحسابية، الانحراف المعياري، ومن أجل ذلك تم الاستعانة بعدة اختبارات احصائية :

- المتوسط الحسابي: من أجل معرفة متوسط إجابات المبحوثين ومقارنتها بالمتوسط الفرضي .
- النسب المئوية والتكرارات: لوصف خصائص أفراد مجتمع الدراسة، وتحديد استجابات أفراده نحو محاوره.
- اختبار ألفا-كرونباخ: لحساب معاملات ثبات كل محور من محاور الدراسة.
- اختبار **One sample t test**: لتحليل فقرات الاستبانة وفرضيات الدراسة وتحديد اتجاهها.
- اختبار **Independent Samples T- Test**: لفحص الدلالة الإحصائية للفروق وللمقارنة بين فئات الدراسة التي تشمل فئتين.

- اختبار **One Way ANOVA**: لفحص الدلالة الإحصائية للفروق وللمقارنة بين فئات الدراسة، والتي تشمل أكثر من فئتين.

- **معادلات ونماذج الانحدار**: تعبر هذه النماذج والمعادلات عن وجود الدلالة الإحصائية بين المتغيرات و يبين لنا بدقة أي هل يؤثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

## 8- تقسيمات البحث:

الفصل الأول : الإطار النظري لتخطيط التعاقب و إنتقال القيادة

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لموضوع أثر تخطيط التعاقب على إنتقال القيادة " دراسة حالة مؤسسة تيكنو مودارن للقرطاسية "

## 9- الدراسات السابقة :

تعتبر الدراسات السابقة الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها الباحث للوصول لمشكلة الدراسة، وفي هذا المجال نستحضر جملة من الدراسات السابقة التي ارتبطت ببعد دراستنا للوقوف على أهم النقاط التي تناولتها هذه الدراسات وأهم النتائج التي توصلت إليها.

**الدراسة الأولى**: دراسة الباحثين مبروكي كوثر , بركاوي سارة بعنوان "أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز أدرار" مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي تخصص إدارة أعمال بجامعة أحمد درايعية بأدرار 2022 – 2023 تناولت الدراسة أثر القيادة على أداء العاملين و أهمية القيادة التي يكمن أثرها الفعال في أداء العاملين و تأثير سلوك الأفراد و كون القيادة مفتاح لتحقيق أهداف المؤسسة و الوصول إلى أداء العمال الفعال الذي يكون الطريق لانجاز العمل بنجاح و توصل الباحثان على أن القيادة مصدر للسلطة على العاملين و توجههم على أداء أعماله و زيادة كفاءاتهم و الخروج بقرارات ذات خبرة عالية

## الدراسة الثانية :

دراسة الباحثين رنا عبد الله الدوسري , تيليسوندرام ايه ال اروموجام , محمد أنس شمس بعنوان "أثر تطبيق استراتيجية التخطيط للتعاقب القيادي في تحقيق إستدامة منظمات الأعمال دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع الاعمال" نشرت في مقال علمي في المجلة الدولية لنشر البحوث و الدراسات 20 يناير 2023هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق استر ايجابية التخطيط للتعاقب القيادي في تحقيق استدامة منظمات قطاع الأعمال في المملكة العربية السعودية. وتحديد العلاقة بينهما، ومدى وعي منظمات الأعمال بإستراتيجية تخطيط التعاقب القيادي واستدامة المنظمات الأعمال وما هي المتطلبات الأساسية التي يجب العمل على تخطيطها وتنظيمها

وتنفيذها للوصول إلى تطبيق الأمثل لإستراتيجية وذلك سعياً لتحقيق نتائج ملموسة في تحقيق استدامة المنظمة و أخذت مثال أن في أزمة كورونا انهارت الكثير من المنظمات التي لم تكن لها القدرة على التكيف السريع مع هذه التغييرات التي واكبت هذه المرحلة. وذلك لعدة أسباب وأهمها ضعف أدائها وقيادتها للمنظمة بسبب عدم فعالية تخطيط التعاقب القيادي الذي انعكس على القيادات الملائمة التي تتولى قيادة المنظمة في تلك التغييرات الحادة التي اتسمت فيها تلك الفترة

#### الدراسة الثالثة :

دراسة الباحث فيصل بن عبد الله البواردي " تحديات خطط تعاقب القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية " نشرت في مقال علمي في المجلة العربية للإدارة حزيران 2017 هدفت الدراسة إلى معرفة اهتمام المنظمات بالتخطيط لتعاقب القيادات بهدف توفير الشخص صعوبة توفير بديل مناسب في الوقت المناسب وفي المكان المناسب لتحقيق أهدافها الإستراتيجية. وركزت الدراسة على إجابة الأسئلة التالية: التعرف على تحديات خطط تعاقب القيادات في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات الإدارية الحكومية. والتعرف على الاختلاف في تحديات خطط تعاقب القيادات الإدارية الحكومية في المملكة باختلاف خصائص العينة.

#### الدراسة الرابعة :

دراسة الباحثان أحمد فرحات , حرارية عتيقة بعنوان " القيادة و المستويات القيادية في المنظمات : وسيلة المنظمات للبقاء و التكيف " نشرت في مقال علمي في مجلة أفكار و أفاق 31-ديسمبر - 2021 هدفت الدراسة معرفة أهمية القيادة والحاجة الضرورية لها وخاصة على مستوى المنظمات الكبيرة الحجم التي تمتاز بالنمو والتوسع محاولين الكشف عن أسرار وقوانين القيادة بهدف التعرف على أفضل الممارسات والسلوكيات التي تضمن الفعالية الأكبر والكفاءة العالية في الممارسة على جميع المستويات القيادية لتحديد الاتجاه وبناء الرؤية المستقبلية وأحداث تغيير تنظيمي يحقق هذه الرؤية

#### الدراسة الخامسة :

دراسة الباحثين أحمد فؤاد مندور , نهال محمد فتحي الشحات , هدى سليمان من جامعة عين الشمس بعنوان " أثر تخطيط التعاقب الوظيفي على تنمية الموارد البشرية لاستدامة المؤسسات الاقتصادية المصرية " نشرت مقال علمي في مجلة العلوم و البيئية من معهد الدراسات و البحوث البيئية سنة 2017 هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير تخطيط التعاقب الوظيفي على تنمية الموارد البشرية لتحقيق استدامة المؤسسات الاقتصادية والتعرف على مفهوم تخطيط التعاقب الوظيفي وأهميته وعلاقته ببعض المفاهيم الأخرى واشتملت فرضيات البحث على وجود تأثير لتخطيط التعاقب الوظيفي على تنمية الموارد البشرية ووجود تأثير لتنمية الموارد البشرية على تحقيق

استدامة المؤسسات الاقتصادية ووجود تأثير لتخطيط التعاقب الوظيفي على استدامة المؤسسات الاقتصادية وقد أوصى الباحثون بأهمية تطبيق خطة التعاقب الوظيفي في كل مؤسسات الدولة على أن يدعم ذلك بقرار من السلطة المختصة ويكون التخطيط في التعاقب الوظيفي جزءاً لا يتجزأ من الخطة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.

#### الدراسة السادسة :

دراسة الباحثين ستيفن في ماندرشيد ( Steven V manderscheid ) و الكسندر ارديشفيلي ( alexander ardichvili ) بعنوان " نموذج مفاهيمي لانتقال القيادة"

نشرت كـمقال علمي في مجلة الجمعية الدولية لتحسين الأداء سنة 2008 هدفت الدراسة الى معرفة كيفية تطوير نماذج إنتقال القيادة بناء على مراجعات أدبية سابقة و التركيز على التحولات القيادية في بعض المؤسسات و معرفة ماهية عوامل نجاح إنتقال القيادة مثل ردود أفعال المرؤوسين و شبكة العلاقات التي تساهم في نجاح الانتقال القيادي كما قدمت هذه الدراسة رؤى حول كيفية الاستفادة من التجارب السابقة و زيادة احتمالية تحقيق نتائج إيجابية في مختلف المنظمات

#### 10- صعوبات الدراسة :

**قلة المصادر والبحث:** قد يكون من الصعب العثور على مصادر موثوقة ومتاحة للبحث حول هذا الموضوع

**تعقيد الموضوع:** تخطيط التعاقب وتأثيره على القيادة موضوع معقد يتطلب فهماً عميقاً للعديد من الجوانب المختلفة، مثل السياق الثقافي والاقتصادي والاجتماعي.

**التحليل الكمي والنظري:** من الصعب تطبيق نظريات التخطيط التعاقب على الواقع وقياس تأثيرها بشكل كمي. يتطلب ذلك استخدام أدوات إحصائية متقدمة وتحليل دقيق.

**التغيرات السريعة في البيئة الأعمال:** من الصعب تحديد تأثير تخطيط التعاقب على القيادة في ظل التغيرات المستمرة في الأعمال والتكنولوجيا والاقتصاد.

#### 11- هيكل الدراسة :

بناء على الأهداف والفرضيات الموضوعية سابقاً، فإنه تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين كل منها يحوي مجموعة من المباحث، حيث يهتم الفصل الأول بالإطار النظري لتخطيط التعاقب و إنتقال القيادة و تعريف كل منهما على حدى و معرفة مراحلهما ومعرفة النتائج المترتبة عن إنتقال القيادة

فما يهتم الفصل الثاني بالدراسة الميدانية للموضوع في مؤسسة تيكنو مودارن للقرطاسية حيث أرتأينا فيه التعريف بالمؤسسة و معرفة قيمها في المبحث الأول أما بالنسبة للثاني و الثالث تناولنا فيهما منهج و إجراءات الدراسة و كذا عروض و تحليل نتائج الإستبيان

## الفصل الأول:

الإطار النظري لتخطيط

التعاقب وانتقال القيادة

**تمهيد الفصل الأول :**

في عالم الأعمال المعاصر تواجه المؤسسات تحديات متعددة تتطلب تخطيطاً استراتيجياً لضمان استمرارية العمل وتحقيق الأهداف التنظيمية على المدى الطويل. من بين هذه التحديات هي إنتقال القيادة و في هذا السياق يأتي تخطيط التعاقب أحد الحلول لمواجهة هذا التحدي.

يهدف هذا الفصل الى معالجة الإطار النظري لهذان المتغيرات التي تستحق الدراسة والتدقيق إذ إن نجاح أي منظمة يعتمد بشكل كبير على قدرتها في ضمان توافر قادة مؤهلين ومستعدين لتحمل المسؤوليات القيادية في المستقبل و وضع إستراتيجيات فعالة لتخطيط التعاقب.

تتمثل أهمية هذا الفصل في فهم الأسس النظرية لتخطيط التعاقب و أثره على إنتقال القيادة الذي سيوجه للتحقق في الفصل الثاني المتمثل في الدراسة الميدانية لمؤسسة تيكنو مودارن للقرطاسية.

و على ضوء هذا سيتم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسية و هي :

- المبحث الأول : تخطيط التعاقب
- المبحث الثاني : إنتقال القيادة

**المبحث الأول : تخطيط التعاقب**

يشمل هذا المبحث ثلاث مطالب , ففي المطلب الأول نتطرق إلى ماهية تخطيط التعاقب , في المطلب الثاني نتعرض إلى مراحل و نماذج تخطيط التعاقب , أما في المطلب الثالث والأخير نتطرق إلى تحديات تخطيط التعاقب و علاقته مع إدارة الموارد البشرية.

**المطلب الأول : ماهية تخطيط التعاقب****أولا : مفهوم تخطيط التعاقب:**

جاء مفهوم تخطيط التعاقب القيادي كإستراتيجية للمحافظة على استمرارية القيادة واستدامتها في المنظمات بالحاضر والمستقبل, ويعد أولوية من أولويات القيادة الحالية. حيث إن القادة ذوي الكفاءة هم الذين يعرفون أن البشر هم الثروة الحقيقية لأي منظمة . وأن العمل على تحفيزهم, وإخراج قدراتهم يساعد المنظمات والمؤسسات والشركات وأي نوع من التنظيمات الإدارية, على استمرارها والتقدم كما يجب على القائد أن يدرك أن لكل شخص جانب من الإبداع لذا يجب عليه تعهد مرؤوسيه بالرعاية والعمل على تطوير إمكانياتهم وتوسيع مدركاتهم وتشجيعهم على التعلم المستمر.

تناولت التخطيط تعاقب القيادات عدة مفاهيم لكنه لوحظ عدم وجود اتفاق حول مفهوم تعريف تخطيط التعاقب القيادي حيث عرف على انه عملية مستمرة ديناميكية لتعريف قياس وتطوير المواهب القيادية والتقييم وتطوير وإدراك المساهمات الرئيسية لتحقيق إستراتيجية المنظمة المستقبلية والاحتياجات التشغيلية وقد عرف بأنه خطة تضعها المؤسسة لإعداد الأفراد العاملين فيها وتأهيلهم لتولي عملية القيادة في اللحظة يترك أو يغادر القائد منصبه إما بسبب المرض او الانتقال إلى مؤسسات او تقاعد او الترقية بشكل يضمن استمرارية العمل بكفاءة و فاعلية . (الدوسري, رنا عبدالله، 2023، صفحة 436).

**مما سبق يمكن تعريف تخطيط التعاقب إجرائيا بأنه :** عملية ممنهجة تهدف لاكتشاف الافراد من القادة المستقبليين القادرين على المناصب بدلا من القادة الحاليين في حال مغادرتهم لمختلف الأسباب و يتم من خلال هذه العملية تدريب و تقييم الافراد من أجل إكتساب مختلف المهارات لتمير الدور القيادي داخل المؤسسة و تضمن هذه العملية استمرار النشاط بكفاءة و تحقيق إستدامة المنظمة.



**ثانيا : أهمية تخطيط التعاقب :**

جاءت أهمية استراتيجية تخطيط التعاقب من خلال المحافظة على استمرارية القيادة في الحاضر والمستقبل, فأى تنظيم اداري يعرف أن العنصر البشري هم العمود الفقري لأي منظمة و ان العمل على تحفيزهم واخراج قدراتهم ماهو الا مساعدة للمنظمة على تثبيت دعائمها, وتطويرها بحيث تحافظ على إستمراريتها و إستدامتها .

كذلك يساعد في الإبقاء على المواهب و تنمية ولاء العاملين إتجاه المنظمة و ثقتهم بها و ذلك بتحقيق الترقية لهم , و خلق قوة عاملة فعالة و يمكن تصنيف هذه الأهمية في بعض العناصر منها :

**- التغلب على العجز في القيادات الناتج عن تقاعد أو خروج القيادات :**

تتثل في تحديد العاملين أصحاب القدرات و المهارات الذين يستطيعون شغل المناصب الريادية في حالة تقاعد الافراد من كبار السن الذي يكون في أوقات معروفة , أو خروجهم لأسباب مختلفة , بحيث لا يساعد تخطيط التعاقب على ضمان توافر الأشخاص فقط بل إمكانية نقل المعارف قبل تقاعد القيادات من خلال برامج الخطة المعمول بها التي يشارك فيها الافراد ذوي الاقدمية و الخبرة .

**- التغلب على النقص في المهارات المطلوبة :**

يتم هذا بعد وضع الورشات التدريبية الخاصة بالمرشحين للخلافة و تحديد الفجوات و المهارات و الكفايات المطلوبة التي تريدها المنظمة حيث أن دور تخطيط التعاقب هي تحسين درجة التنوع في قدرات الفرد و مهارته بحيث تكون كل الفرص متكافئة لشغل المناصب القيادية و منه تغطية كل ما ينقص العمال في المنظمة.

**- زيادة درجة رضا العاملين بالمؤسسة و زيادة درجة إنتمائهم**

يعني أن تخطيط التعاقب من بين أهم العوامل التي تساهم في الحفاظ على المواهب و العمال من خلال تقديم الفرص للافراد بالمضي قدما و يكون لهم طموح في القيادة , و يزيد من إلتزام العمال إتجاه المؤسسة و ذلك من خلال المعرفة المقدمة لهم من خلال البرامج الموضوعية , حيث تعرف أن المعرفة هي أساس رأس المال البشري لضمان حدوث التطوير المستمر

يعرف أن جوهر تخطيط التعاقب من خلال تحديد الأفراد الذين يستطيعون شغل الوظائف الرئيسية و يمكن أن يتناول أيضا تنمية مهارات و معارف الافراد و ترقيةهم إلى وظائف أعلى حيث ينظر إليه نظرة شمولية يشمل مدى واسع من الأدوار مثل مطوري المنتجات , القادة المبتكرين , الخبراء الفنيين و غيرهم من الأدوار

- مشاركة مختلف الأفراد في عملية تخطيط التعاقب :

تتعرض هذه الأهمية في مشاركة مختلف الأفراد مثل القيادة العليا و رؤساء أقسام الموارد البشرية و مختلف الأدوار الممكنة في المؤسسة و المساهمة بطرح أفكارهم و معارفهم و كيفية قيام عملية التقييم للأفراد المرشحين للقيادة و كذا صياغة مختلف الخطط التي يقوم عليها تخطيط التعاقب

إنخفاض الوقت اللازم لتحقيق مستوى الإنتاجية المطلوبة :

حسب إحدى الدراسات حين يتم إستخدام تخطيط التعاقب بصورة تكنولوجية كاملة (fully automated succession planning) أو بصورة تكنولوجية جزئية (not fully automated succession planning) يعمل على تخفيض الوقت اللازم لتحقيق مستوى الإنتاجية المرغوب فيها من 10% إلى 47%

من خلال كل هذا فإن نجاح تخطيط التعاقب يعتمد على جملة من الخصائص تتمثل في :

- إعداد خطة تخطيط التعاقب بفترة طويلة قبل الموعد المتوقع لرحيل القيادة الحالية و موعد تعيين الخلفاء المستقبليين
- منح الوقت الكافي و اللازم للأفراد المرشحين للخلافة لتطوير مهاراتهم و إكتساب المعرفة اللازمة و الإستعداد للمنصب الجديد
- أن تكون خطط التعاقب جزءا أساسيا من خطط التطوير في المؤسسة
- أن يكون إعداد هذه الخطة مسؤولية كامل العمال و الأفراد في المنظمة ولا تقتصر على مصلحة واحدة أو القيادة العليا فقط أو القائد الذي يريد أن تكون هناك نسخة منه
- أن تكون خطط التعاقب قائمة على تشخيص الوضع الحالي للمؤسسة و الاحتياجات المستقبلية لها و اللازم العمل عليها و تطويرها
- شفافية المعايير القيادية و ما يقوم عليه تخطيط التعاقب و التقييم المراد العمل به لاختيار الأفضل (غنيم, صلاح الدين عبد العزيز، 2016، الصفحات 16-25)

**ثالثا : أهداف تخطيط التعاقب :**

يسعى تخطيط التعاقب إلى تحقيق عدة أهداف نذكر أهمها :

- تحقيق النمو على المدى الطويل:

تخطيط التعاقب هو مفتاح النمو على المدى الطويل للجهة, كونه يعتمد أسلوبا منهجيا يساعد في تحديد و تأهيل البدلا و تقييم الكفاءات المطلوبة , بحيث يضع الموارد البشرية المناسبة في الوقت المناسب لشغل الوظائف المستهدفة.

- كفاءة البدلاء: تشير كفاءة البدلاء إلى تعزيز قدرات وكفاءات الموظفين البدلاء المحتملين للانتقال إلى

الوظائف القيادية والتخصصية المستهدفة في المؤسسة

- استمرارية أداء المؤسسة :

يعتبر تخطيط التعاقب الوظيفي الخطوة الأهم في هذا الصدد من خلال تحديد و تخفيف المخاطر التشغيلية المرتبطة بفقدان موظف له دور حيوي و قيادي في المؤسسة مما يحافظ على إستدامتها و فعاليتها بسبب التكوينات و المعارف المحصل عليه من برامج التدريب المتعلقة بتخطيط التعاقب

- دراسة و تقييم مستوى الموارد البشرية المتاحة: تخطيط التعاقب يعطي صورة عامة و تقييم شامل عن

وضع الموارد البشرية بما في ذلك الجاهزية عند الحاجة و توافر الكفاءات

- تحفيز الموظفين:

تقوم عملية التخطيط الفعال للتعاقب بتعزيز تحفيز الموظفين, حيث يدرك المرشحون المحتملون ذوو القدرات العالية أهمية الاستثمار الذي تقوم به المؤسسة في تطويرهم وتأهيلهم للأداء بشكل متميز. هذا التوجه يعزز التحفيز غير المباشر لباقي الموظفين أيضاً, مما يشجعهم على تحسين أدائهم والسعي لتحقيق مكانة متميزة ضمن نخبة الكفاءات. (نبيل سعد خليل, عنتر محمد أحمد عبد العال , محمد عبد العظيم عبد المجيد،

2022، الصفحات 702-703).

## المطلب الثاني : مراحل و نماذج تخطيط التعاقب

يتضمن تخطيط التعاقب عدة مراحل ونماذج نذكر أهمها :

**أولا : مراحل تخطيط التعاقب القيادي:**

### • تحديد الوظائف المستهدفة:

يعتبر تحديد الوظائف المستهدفة مثل الوظائف الرئيسية والهامة وذات الطبيعة المرتبطة بأداء واختصاصات المنظمة جزءا مهما من عملية تخطيط التعاقب القيادي حيث يوجه جهود الجهات نحو تطوير نخبة الكفاءات لديها, ويضمن أن يتم استمرار الجهة المعنية في القيام بالأدوار المنوطة بها بغرض عدم تعطل العمليات الأساسية للشركة و من ثم الاضرار بقدرتها على تقديم ما يكمن تقديمه.

### • تحديد الكفاءات و المهارات المطلوبة :

يتم في هذه المرحلة وضع قائمة الكفاءات و المهارات المطلوب توافرها في الأشخاص المتقدمين لشغل الوظائف المستهدفة من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية تختلف هذه المرحلة من مؤسسة الى أخرى (طالب, أحمد كرم النجار سهام عبد النبي ابو، 2022، صفحة 3).

### • تحديد الموارد البشرية المستهدفة

الموارد البشرية المستهدفة يعني إختيار الأفراد الذين يتمتعون بمهارات مميزة يمكنهم من خلالها شغل مناصب الوظائف القيادية, ويقصد بذلك تحديد مجموعة الاشخاص متميزي الأداء والذين يقومون بأدوار حيوية أو لديهم الكفاءات يصعب العثور عليها في سوق العمل, والذين فاقت أداؤهم خلال فترة زمنية معينة التوقعات, ويحققون أداء متميزا بشكل مستمر . بالإضافة أنه يجب أن يكون لديهم فهم واضح لمسؤوليات الوظيفة الحالية و المستقبلية و أن من يتقلد تلك المناصب أن يكون جديرا بأداء متطلباتها علي أكمل وجه, , ويعتبر تقييم الموارد البشرية المستهدفة اللازمة أمرا ضروريا بغية إعداد الشخص للأدوار المستقبلية المتوقعة منه من أجل المؤسسة و إذا لم تكن الأنماط فعالة لتقييم الأداء موجودة بالفعل فسيكون تنفيذها خطوة أولية مهمة و إحدى طرق التقييم الشائعة هي تقييم 360 درجة الذي يجمع بين المدخلات من اراء زملاء العمل و التقارير المباشرة بدلا من الاعتماد فقط على رأي و منظور المشرف (همام, إيمان احمد حسن، 2022، صفحة 55)

### • تقييم وتطوير الموارد البشرية المستهدفة

تهدف هذه الخطوة لبيان الفجوة بين الكفاءات المتاحة حالياً والكفاءات المطلوبة، لتحمل مسؤوليات وأدوار أكبر في مجالات معينة، بغية اتخاذ القرارات اللازمة بالنسبة للمرشحين المحتملين. يجب متابعة أداء هؤلاء المستهدفين والتميزين تبعاً للتغيرات التي تطرأ على الجهة وبيئة العمل التي يعملون فيها بشكل دوري، لمراعاة أي تطورات داخلية أو خارجية قد تؤثر على عملية تخطيط التعاقب القيادي، مما يجعل الجهة أكثر جاهزية لإجراء تغييرات أساسية عندما يتطلب الأمر ذلك.

### • دمج الموارد البشرية المستهدفة

تحتاج الموارد البشرية المستهدفة للمشاركة في مختلف الاستراتيجيات والمبادرات والمشاريع في الجهة وذلك حتى تكون أكثر فاعلية وأفضل أداء. فبعد أن يتم تحديدهم سواء من الداخل أو تم استجلابهم من الخارج يجب إعداد خطة للمرشحين بالتنسيق مع الرئيس المباشر لتنمية قدراتهم على أداء معينة تساعدهم في أداء المناصب المرشحين لها، ومن ثم إعداد جدول زمني بانتهائه يكون المرشح جدير بتولي المنصب، ثم اختيار موجه أو مدرب من العامنين ذوي الخبرة من داخل المنظمة يمكن أن يقدم الدعم والعون والإرشاد الضروري للمرشح، ويعتبر من انجح وسائل نقل المعرفة هو التدريب بالممارسة والمشاهدة فتتم انتقال المعرفة إليهم بالملاحظة والتوجيه المباشر والتدريب كما تقتضي تنمية المهارات القيادية ان يحدث تناوب وظيفي في بيئات فرق العمل الوظيفية لثقل مواهبهم القيادية ان وجدت، وبعد ذلك قياس مدي التزام المرشحين بتمية مساره المهني ،

### • مراجعة و تقييم استراتيجيات التعاقب القيادي:

يعتبر تقييم استراتيجيات تخطيط التعاقب القيادي أمراً بالغ الأهمية بغية توفير تغذية راجعة عن العملية ونتائجها للفريق التنفيذي في المؤسسات وذلك بغية التحسين المستمر، يجب وضع مستهدفات ومؤشرات لقياس مستوى نجاح عملية التعاقب القيادي قبل البدء بالتنفيذ من خلال زيادة روح التفاعل و التعاون داخل الفريق و العمل على تحديد الفجوات المتبقية كما يجب أن يتم التواصل بشكل فعال و شفاف بين أعضاء الفريق لتحديد نقاط القوة و الضعف (عنتر محمد أحمد عبدالعال، نبيل سعد خليل، 2022، الصفحات 706 - 707).

**ثانيا نماذج تخطيط التعاقب :**

تعتبر القيادة الفعالة المحرك الأساسي لتقدم المنظمة و نجاحها في نهاية المطاف فيطور القادة الناجحون رؤية إستراتيجية و توجيهات تنظيمية يتم تعديلها وفق الموارد المتاحة بحيث هناك عدة نماذج لتخطيط التعاقب يمكن ان يتم تبنيها من المؤسسات نذكر منها :

**- نموذج ترحيل تخطيط التعاقب (Planning Succession Model Relay)**

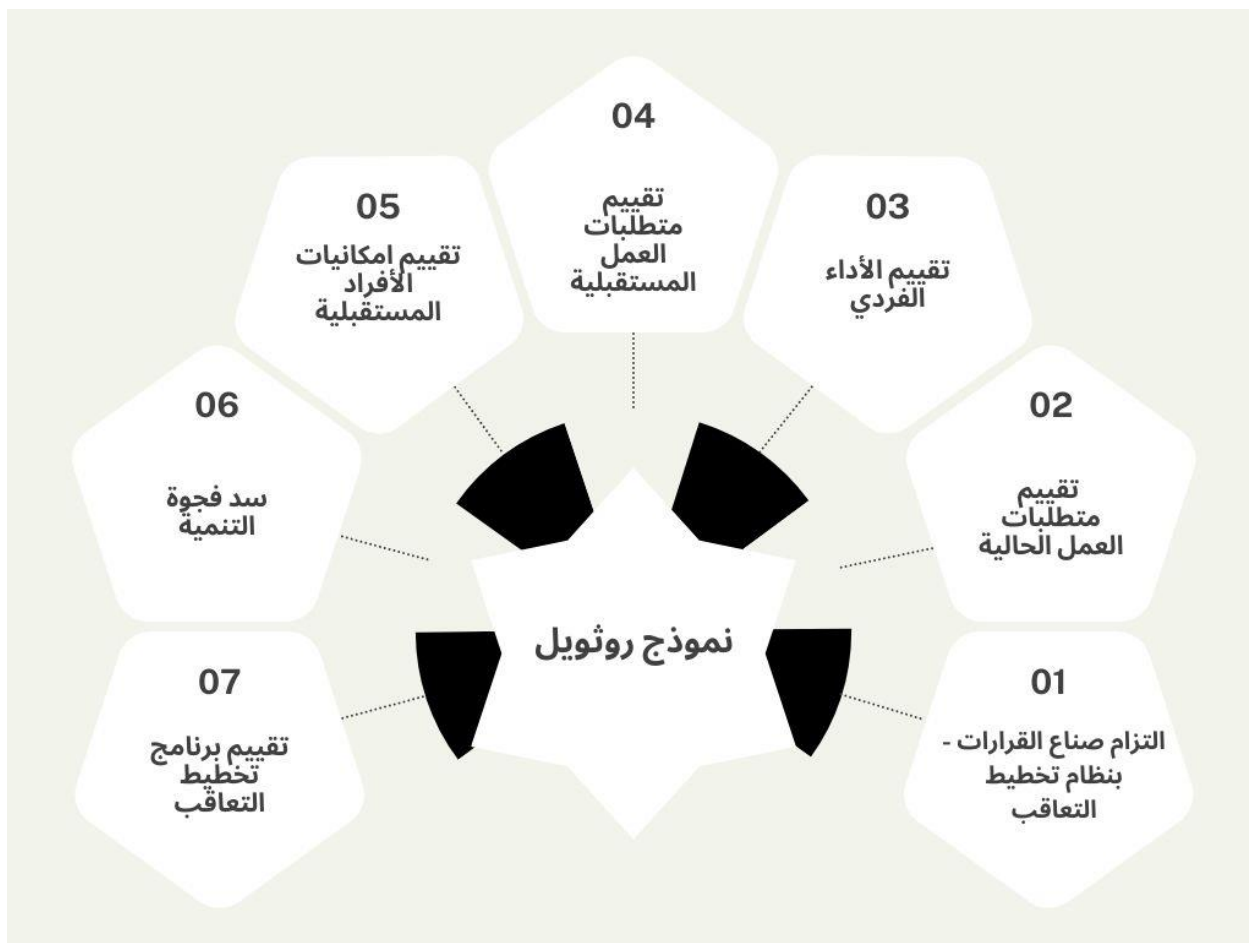
في هذا النموذج يقوم المدير التنفيذي الحالي للمنظمة بتمرير عصا القيادة إلى خليفته على مدى فترة طويلة من الزمن. وقد تم تقييم تأثير المنظمات التي تمارس هذا النموذج

مقارنة بالمنظمات التي لا تمارسه إلى أن المنظمات التي مارست نموذج ترحيل خطط التعاقب كان أداءها أفضل من المنظمات التي لم تطبق نموذج ترحيل خطط التعاقب؛ لأن الخلفاء تعرضوا للتحديات التي تواجه المنظمات، وكانوا قادرين على التعامل معها في مرحلة ما قبل الخلافة. (فيصل اسامة المحيسن، محمد مفضي الكساسبة، 2021، صفحة 130)

**- نموذج النجمة السباعي لتخطيط التعاقب:**

تم اقتراحه وتطويره من طرف ويليام روث وال (william roth well) بين 2001 و 2010 قدم روثيل 2010 نموذج مكون من سبع مراحل، لمساعدة المؤسسات في تطبيق و تنفيذ نظام لتخطيط التعاقب يختلف من مؤسسة لآخرى ومن فترة زمنية لآخرى بحسب الثقافة الوطنية و التنظيمية و قيم الادارة العليا إلا أنه يرى أن هذا النموذج يعد أكثر عمومية و يناسب غالبية المؤسسات، ويوضح الشكل التالي هذا النموذج:

شكل (01-01) : نموذج النجمة السباعي



المصدر: مقالة عن واقع التخطيط لتعاقب القيادات الادارية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة البحر في ضوء نموذج روثيل لتعاقب الوظيفي

وقد اشتمل النموذج على سبع خطوات كما يلي:

### 1. الخطوة الأولى: إلتزام صناع القرار بنظام تخطيط التعاقب وبناء البرامج,

و تتعلق هذه الخطوة بالتخطيط و الإعداد للنظام، لتهيئة العاملين بالمؤسسة، وينبغي ان يلتزم صانعو القرارات في المؤسسة بخطط التعاقب وأهمية انشاء برامج لتطوير خطط التعاقب، وتقييم المشاكل و الممارسات الحالية، وتقييم وتوضيح الحاجة الى البرامج وربط برنامج تخطيط للتعاقب مباشرة بالموارد المادية و الموارد البشرية و متطلبات برنامج التخطيط للتعاقب للمؤسسة، وكتابة سياسة واجراءات توجيه البرنامج وتنفيذه.

2. **الخطوة الثانية: تقييم متطلبات العمل الحالية للعاملين**, يجب على صناع القرار تقييم متطلبات العمل الحالية, وتوظيف الوظائف القيادية الرئيسية في المؤسسة, بحيث يمكن للأفراد أن يكونوا مستعدين للتقدم لهذه الوظائف وتحقيق متطلباتها.
3. **الخطوة الثالثة: تقييم الأداء الفردي**, كيف يؤدي العاملون أعمالهم, تبرز الأهمية في معرفة الأداء الفردي للعاملين, لأن معظم برامج التخطيط للتعاقب تفرض أن الافراد يجب ان يكونوا قادرين على ومستعدين جيدا في وظائفهم الحالية من أجل التأهل للترقية, وتبعاً لذلك يجب ان تبدأ المؤسسة أيضا في إنشاء قائمة المواهب بحث تكون واضحة ولديها إجابات عن الأسئلة مثل ماهي الامكانات البشرية المتاحة بالفعل؟ ما مدى أداء الأفراد لوظائفهم الحالية؟
4. **الخطوة الرابعة: تقييم متطلبات العمل المستقبلية**, ومتطلبات العاملين, وذلك بالتعرف على كيف سيكون العمل أو معرفة متطلبات الكفاءة اللازمة في المناصب القيادية الرئيسية في المستقبل, فينبغي لصانعي القرار بذل جهد لتقييم متطلبات العمل في المستقبل والكفاءات لتتماشى مع استراتيجية المؤسسة حتى يكون قادة المستقبل مستعدين للتعامل مع المتطلبات المتغيرة و الاهداف الاستراتيجية و التنظيمية.
5. **الخطوة الخامسة: تقييم إمكانية الأفراد المستقبلية**, والأفراد المحتملين للمستقبل, معرفة مدى استعداد الافراد للتقدم واكتساب مهارات وماهي المواهب التي يمتلكونها, وما مدى تطابق مواهبهم مع متطلبات العمل المستقبلية, مع التأكيد على أن هذه العملية الموجهة نحو المستقبل لا ينبغي ان يتم الخلط بينها وبين تقييم أداء العامل في الماضي أو الحاضر.
6. **الخطوة السادسة: تنمية وتدريب وتطوير العاملين**, سد الفجوة في التطوير, ينبغي أن تنشئ المؤسسة برنامجا مستمرا لتنمية المهارات القيادية لكي تتمكن المؤسسة من تلبية احتياجات التخطيط للتعاقب وذلك خلال تطوير الأشخاص داخليا أو من خلال استخدام وسائل أخرى لتلبية احتياجات ومتطلبات الوظائف القيادية وأن يكون هناك سجل لنمو المهني لرصد مستوى التقدم, وأن يكون من برامج الاعداد و التدريب للموظفين دورات وبرامج لتنمية مهاراتهم نحو الوظائف القيادية ومتطلباتها المستقبلية.
7. **الخطوة السابعة: تقييم برنامج تخطيط التعاقب**, يجب ان يخضع برنامج تخطيط تعاقب الى تقييم مستمر وتطويره وتحسينه ولمعرفة مستوى عمله بشكل جيد وينبغي ان تكون عملية تقييم مستمرة لاجراء تحسينات مستمرة للبرامج وللحفاظ على الالتزام بالتخطيط للتعاقب وفق منهجية واضحة.
- ويعد نموذج تخطيط التعاقب الذي وضعه روثيل الانسب لأنه يساعد في مواجهة النواتج المترتبة على ترك القادة لمؤسساتهم, ويعمل على نقل المعرفة المؤسسية أثناء تخطيط التعاقب في المؤسسة , من خلال ايجاد منهجية لجمع المعرفة المؤسسية و الاحتفاظ بها .



### - نموذج بيترز (Peters) 2011 لبناء القيادة من خلال تخطيط التعاقب:

يتكون هذا النموذج من ثلاث مكونات هي: التنبؤ و استدامة القيادة و التخطيط وهي عناصر مرتبطة ومتداخلة وتعمل معا على جعل التعاقب القيادي ممارسة ناجحة من خلال تأكيد على أهمية التنبؤ باحتياجات التوظيف المستقبلية في كل منظمة واستدامة جهود المديرين من خلال الدعم الفعال, التخطيط المسبق للتحول القيادي.

وتعتبر العناصر الثلاثة لهذا النموذج الوسائل المثلى لتحديد الشواغر في المناصب القيادية الرئيسية وإيجاد فرص لدعم القادة في القيام بأدوارهم والحفاظ على الاستقرار التنظيمي عندما يغادر القائد الحالي, فالتنبؤ هو تخطيط استباقي للشواغر المتوقعة في المناصب القيادية, كما أنه عملية تدريب و تطوير قادة المستقبل لضمان وجود مجموعة من القادة المرشحين الذين يمكن توظيفهم لملى المناصب الشاغرة, أما الاستدامة فهي عملية تضمن توزيع القيادة توزيعا عادلا وعدم اقتصرها على قائد واحد لشغل المنصب, وهذا يوفر وسيلة لدعم القيادة الديمقراطية و التخطيط هو عملية تأهيل للقيادات الفعالة لتجهيزهم ليكونوا بديلا للمنصب المحتمل ان يكون شاغرا في المستقبل, ويحتاج ذلك الى مزيد من المعايضة بين القائد الحالي و المرشح المحتمل, مما يزيل من الفراغ القيادي ويساعد القائد المحتمل في الانتقال السلس الى المنصب الجديد, وبشكل عام توفر خطة بيترز 2011 نهجا أساسيا لتخطيط التعاقب, ومثل النماذج الأخرى يسمح للمؤسسة بتحديد وتطوير الكفاءات التي تود رؤيتها في قاداتها وممكن ان يسمح نموذج بيترز للمؤسسات الاقتصادية بالانتقال التدريجي وأثناء ذلك نقل المعرفة للخلفاء وتطوير مهاراتهم القيادية.

### - نموذج مجموعة التسريع (the acceleration pools model) والمقترح من بيهام

2002 (Byham) و آخرون:

يركز هذا البرنامج على تطوير مجموعة كبيرة من العاملين ذوي إمكانات عالية في احدى المؤسسات في وقت واحد, مقارنة بأدوات التخطيط البديلة التقليدية, لأن تطوير الافراد في مجموعة واحدة, يتابع نمو الكفاءة بشكل عام بدلا من إعداد شخص واحد لمنصب واحد, وبالتالي لا تحتاج المؤسسة للقلق بشأن الاستثمار في واحد أو اثنين من العاملين ذوي الإمكانات العالية, أو الخوف من مغادرتهم و العودة الى المربع الأول في خطة الخلافة الخاصة بالمؤسسة, فالمؤسسات التي تستخدم استراتيجية تجمعات التسريع لديها مجموعة كبيرة من المديرين المعدين لتولي المناصب القيادية, كما توفر مجموعة متنوعة من الفرص

الممتدة للتطوير, وعندما يحين وقت الترقية أو الاستبدال, فيكون هناك مجموعة أكبر من المرشحين داخل المؤسسة.

ويهدف هذا النموذج الى تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بدقة وتحديد الاحتياجات من برامج التنمية المهنية بوضوح, ثم وضع هؤلاء العاملين في بيئة محفزة ومشجعة لهم أو في بعض الأحيان في بيئة تجبرهم على تغيير سلوكهم الى ما هو أفضل. (النبي, أحمد محمد نبوي حسب, 2022, صفحة 97).

وقد قسم بايهام (Byham) عملية مجموعة التسريع الى خمس مراحل ويستطيع العاملون الموهوبون الذين يتم اختيارهم للالتحاق ببرامج تسريع تنمية القدرات القيادية واكتساب أكبر قدر ممكن من الكفايات من خلال المزج بين برامج التدريب قصيرة المدى الموجهة ذات التأثير الكبير وخبرات التعلم التي تستغرق فترات زمنية قصيرة مثل: حضور المؤتمرات, استضافة الوفود الاجنبية, و التكاليفات المهنية, أو الانضمام للجان وظيفية يمكن تقويم أداء العاملين بها بصورة يمكن قياسها, وبالإضافة الى البرامج ذات المدى الزمني القصير, تعمل خبرات التعلم و الانضمام لفرق العمل طويلة المدى وغيرها من التكاليفات والمهام ذات المدى الزمني الطويل على نجاح برامج تسريع تنمية القدرات القيادية, وتتيح هذه الأنشطة طويلة المدى للقيادات الموهوبة فرصا لتحقيق أهداف عديدة, بصورة سريعة. (النبي, أحمد محمد نبوي حسب, 2022, الصفحات 98-99).

ومن الجدير بالذكر أنه لا يوجد اتفاق على نموذج مفضل يمكن استخدامه من قبل المؤسسات سواء في القطاع الخاص أو العام, وبمراجعة تلك النماذج يلاحظ أن بعضها يركز على المراحل التي يجب اتباعها لتعاقب رئيس المؤسسة فقط, وغيرها يركز على الوسائل المثلى لتحديد الشواغر في المناصب القيادية وبناء القيادات المستقبلية وهي التنبؤ, والاستدامة و التخطيط وأخر يركز على وجود مجموعة من القيادات ذات المواهب الفائقة و المهارات الراقية وليس المراحل التي يجب اتباعها لتحديد الخليفة المناسب. (همام , إيمان أحمد حسن, 2022, الصفحات 50-55).

#### - نموذج باتريك ايبارا (Patrick Ibarra)

يركز هذا النموذج على الغرض أو المهمة الاساسية لتخطيط التعاقب الذي يعتمد على تحديد تسلسل تحركات أو المسارات الوظيفية للأفراد بحيث يتم التعرف على المرشحين للمناصب قبل الحاجة الفعلية وتوجد عوامل تشكل حاجز أمام تخطيط التعاقب الفعال, منها المحسوبية و الاقدمية و تقاعد و مغادرة الموظفين ومن ثم يتضمن تخطيط تعاقب سلسلة من الاستراتيجيات التي تشكل خطة تعاقب قيادي فعال, ويتكون

النموذج من ثمانية خطوات وكل خطوة على العديد من الاجراءات المتسلسلة , وفيما يلي يتم تناول الخطوات على النحو التالي:

**الخطوة الأولى: تقييم احتياجات الخدمة المستقبلية:** تحدد الخطو الاولويات الحالية و المستقبلية التي تعد جوهرها أو أساس خطة التعاقب القيادي, وفي الغالب تركز المنظمات على عمليات التخطيط قصير و طويل المدى على تحسين رأس المال والعمليات دون الدمج والتكامل لآثار احتياجات تطوير الموظفين المسؤولين عن تقديم الخدمات المستقبلية, ولكي تدعم الخطة الاستراتيجية بقوة لا بد أن تحدد كيف تصل المنظمة الى الأهداف و الغايات القابلة للقياس والتي تحقق رؤيتها ورسالتها وكلاهما تكون القوة الدافعة في عملية تخطيط التعاقب القيادي لتطوير رأس المال البشري.

**الخطوة الثانية: تحديد المناصب المهمة و الموظفين ذوي الإمكانيات العالية:** تنقسم الى جزئين رئيسيين هما: اولهما : تحديد المناصب المهمة وهي التي تعتبر ضرورية للمنظمة أو القسم أو الإدارة أو وحدة العمل والثاني : الموظف ذو الإمكانيات العالية وهو ذلك الشخص الذي لديه القدرات والكفاءات على التقدم الى واحدة مما يلي (أ) منصب مهم (ب) مستوى أعلى من المهام والمسؤوليات (ج) مستوى أعلى من الكفاءات الفنية.

**الخطوة الثالثة: تحديد الكفاءات:** تركز هذه الخطوة بشكل اساسي على الكفاءات التي تتخطى الوصف الوظيفي وحتى القيود التنظيمية المفروضة لقد أصبح الوصف الوظيفي بمفهومه التقليدي هو مجموعة من المهام و الواجبات المطلوبة من صاحب المسمى الوظيفي والتي كثير من الاحيان تصبح في الأيدي الخطأ درعا أو وقاء من المتغيرات العمل المحتملة و الاحتفاظ بالمنصب الوظيفي اليوم, ولكن الهدف من تحديد الكفاءات كجزء من عملية تخطيط التعاقب هو اختيار الأفضل الذي يمتلك القدرات والمهارات اللازمة لمكان العمل اليوم ومستقبلا, ومن ثم يتم دمج الكفاءات في نظام إدارة الأداء , ونظام التدريب والتطوير ونظام التحفيز.

**الخطوة الرابعة: القيام الكامل بتحليل الفجوة:** يتم إجراء تحليل كامل وشامل لمعرفة وتحديد فجوة في الكفاءات اللازمة لكل منصب, ويعتمد هذا بشكل اساسي على الخطوات السابقة.

**الخطوة الخامسة: اختيار أنشطة التدريب والتطوير:** تتوفر مجموعة متنوعة من المصادر للأفراد والمجموعات لسد الفجوات الموجودة, وإعداد كفاءات عالية لتدريب الموظفين, ومن أمثلة هذه المصادر :

التدريب على رأس العمل، والتدوير الوظيفي و الاثراء الوظيفي ، والدورات التدريبية وتمثيل الادوار والدراسات التكميلية وعلى الرغم من تنوع المصادر إلا أن العديد من المنظمات تعتبر أن التدريب هو حل فعال في العديد من المجالات التي يحتاج فيها الموظفون الى تحسين مهاراتهم وقدراتهم، وتوفر هذه الخطوة في خطة التعاقب بما في ذلك التوظيف، والاختيار والاحتفاظ والتدخلات التنظيمية كإعادة التنظيم ونظم القياس وعمليات التحسين.

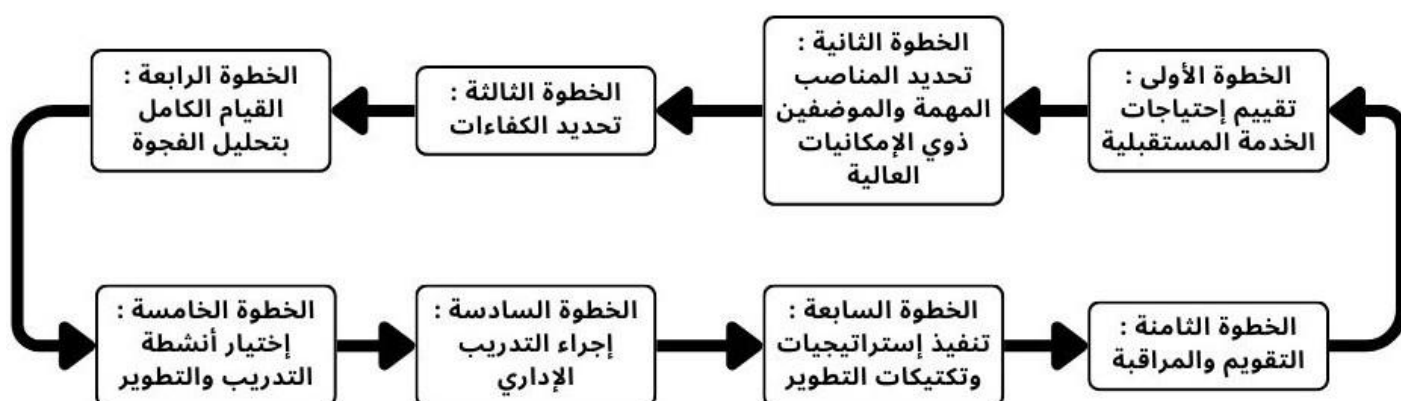
**الخطوة السادسة: إجراء التدريب الإداري:** يتطلب من القيادات والمديرين على جميع المستويات المنظمة المشاركة في التدريب الذي يركز على زيادة المهارات والقدرات وتوسيع المعرفة اللازمة لتطوير المواهب وذلك من خلال تقاريرهم المباشرة والمشاركة والدعم بشكل كامل في خطة التعاقب للقسم الإداري ويتم العمل بالتنسيق مع الآخرين في المنظمة للقيام بما يلي:

- تحديد احتياجات الإحلال الرئيسية والأشخاص ذوي الإمكانيات العالية والمناصب المهمة وإدراجها في خطة التعاقب .
- توضيح أنشطة العمل الحالية والمستقبلية ونتائج العمل .
- مقارنة الأداء الفردي الحالي و الإمكانيات الفردية والمستقبلية.
- وضع خطط التطوير الفردية لإعداد البدائل وتطوير العاملين ذوي الإمكانيات العالية.

**الخطوة السابعة: تنفيذ إستراتيجيات وتكتيكات التطوير:** تعتمد هذه الخطوة على المديرين في تحديد متى تنفذ الاستراتيجيات، ولكن قبل البدء في التنفيذ يتطلب من المديرين إعلان وتوصيل خطة التعاقب القيادي إلى جميع الموظفين من خلال وسائل عديدة مثل الانترنت والاجتماعات ولجان العمل أو الإدارة لإيصال جوانب خطة التعاقب بأكملها والفوائد المصاحبة لها، وتأكيد من الحصول على التغذية الراجعة من الموظفين لتحديد مدى نجاح عمل خطة الاتصال.

**الخطوة الثامنة: التقويم والمراقبة:** بمجرد البدء في تنفيذ خطة التعاقب القيادي للمنظمة يتم مراقبة التقدم واستعراض التقدم المحقق في أوقات محددة مسبقا وتضمن مكوناتها مثل جدول البرنامج و النتائج المؤقتة وتقييم التنفيذ ومراجعة الخطة حسب الضرورة و الحاجة . (أمل عبدالفتاح محمد محمد، هناء شحنة السيد مندور، 2021، الصفحات 357-425)

شكل رقم (01-02) : نموذج باتريك إيبرا (Patrick Ibarra)



المصدر: مقالة نموذج مقترح لتخطيط التعاقب القيادي في الجامعات المصرية

- نموذج نظرية (U) (Model Theory) مقترح من طرف شارمر وأوتو :

ابتكر شارمر و أوتو (Scharmer & Otto) 2007 نموذج نظرية "U", ويرى أنه ينبغي على فريق الإدارة العليا أن يتبنى تنفيذ تخطيط التعاقب, وينظر إلى أن تخطيط التعاقب يبدأ من المستقبل القريب, ويدعم مفهومًا لعملية مكونة من خمس مراحل هي:

1. المشاركة في المبادرة (co-initiating): وتضع المنظمة في هذه المرحلة مع جميع أصحاب

المصلحة غرضًا مشتركًا حول الحدث المستقبلي و ما يتطلب فعله

2. المشاركة في الاستشعار (Co-sensing):

وترى المنظمة في المرحلة الثانية الحاجة للعمل بشكل جماعي, وتطلق أفكارًا من خلال المداخلات

الجماعية حيث يقول شارمر أنه يجب أن يتفتح القلب و العقل على مصرعيهما

3. المرحلة الثالثة (Presencing): وفيها تبدأ قيادة المنظمة في رؤية المستقبل الذي تتخيله. وهذه

الخطوة المستقبلية تضع الأساس للتغيير, وبالتالي تحفز المنظمة إلى الوصول إلى أهدافها .

4. المرحلة الرابعة من النموذج هي المشاركة في الإنشاء (co-creating):

وفيها تستكشف قيادة المنظمة المستقبل, وتطور نموذج ما قد يبدو عليه المستقبل و أن عمل على تطبيق

الأمثلة الحية أي بالممارسة يجب أن تجعل التخطيط للتعاقب مفهومًا طويل الأجل بدلًا من العمل على

المتطلبات التنظيمية بل بالتطبيقية

5. المشاركة في التطور (co-evolving): تساعد المرحلة الخامسة المنظمة في تبني التغيير، وتنفيذ استراتيجيات تخطيط التعاقب على المدى الطويل أيضا ومدخل استراتيجي يمكن المنظمة من إدارة عمليات التعاقب بنجاح. (scharmer, otto c, 2007)

**نموذج القيادات على ثلاثة مسارات (Leadership Track Three) المقدم من طرف بونينغ وكور (Bunning and Kur) في عام 1996 :**

يعمل على تكامل ثلاثة عناصر من تطوير القيادات ، مسارات يقوم بها القائد في وقت واحد من النشاط المكلف به لمدة معينة ويمكنه معها أداء مهامه العادية، والمسارات هي المسار التجاري لحل المشكلات التجارية ومسار القيادة لتمكينهم من قيادة الأفراد والمجموعات والمنظمة بشكل أكثر فعالية، والمسار التشخيصي للاستفادة من الشخصية والمهارات والقيم والميول والصفات الشخصية. (البواردي، فيصل بن عبد الله، 2017، صفحة 198)

**المطلب الثالث : تحديات تخطيط التعاقب و علاقته مع إدارة الموارد البشرية**

**أولا : تحديات ومعوقات تخطيط التعاقب**

تشير أدبيات الفكر الإداري المعاصر إلى وجود عدد من التحديات لتخطيط التعاقب القيادي التي تواجه المنظمات بمختلف أنواعها- ومن بينها - المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي هي محل دراسانا ؛ ولكي تستطيع المنظمات تطبيق تخطيط التعاقب القيادي لا بد من مواجهة التحديات التي تقف عائقا أمام تطبيق تخطيط التعاقب القيادي والاستفادة منه ، ويمكن توضيح التحديات على النحو التالي (أمل عبد الفتاح محمد محمد، هناء شحتة السيد مندور، 2021، الصفحات 381-383) :

**أ. ندرة المتخصصين في المنظمة للقيام بتخطيط التعاقب لبناء القيادات:**

ويتمثل ذلك في ضعف القدرة على تحديد القدرات والمواهب المستقبلية المطلوبة من القيادات ويرجع ذلك إلى نقص المعارف والمهارات والقدرات للعاملين بإدارة الموارد البشرية في خطط التعاقب القيادي أو ضعف الإلمام بأهمية التخطيط لتعاقب القيادي، وهذا ما يتسبب في اعتقاد بعض المنظمات أن تخطيط التعاقب القيادي عملية مرهقة وطويلة تتطلب مجهودا ووقتا طويلا للحصول على قيادات المستقبل.

**ب. الانفصال بين إدارة تطوير الموارد البشرية والإدارات لبناء خطط تعاقب القيادات:**

وهذا يرجع إلى أن من أهم متطلبات نجاح عملية تخطيط التعاقب التكامل بين تطوير القيادات والخطة الإستراتيجية، بحيث يكون تطوير القيادات أولوية في الخطة وجزء منها، ولا بد أن يشمل التكامل جميع مستويات المنظمة وليس مستوى القيادات العليا فقط؛ وبالتالي يكون دور إدارة الموارد البشرية التركيز على مشاركة الإدارات في تحديد احتياجاتها الحالي والمستقبلي من القيادات وتحديد المهارات والقدرات التي يجب أن تتوفر فيها ليكون لدى المنظمة الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة وفي الوقت المناسب، ولكن يوجد ضعف تكامل للدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية مع الإدارات المستفيدة لتحديد ومعرفة احتياجاتها من القيادات المطلوبه.

**ج. قلة دعم واهتمام الإدارة العليا بخطط تعاقب القيادات:**

ويتمثل في القيادات العليا في الدعم والالتزام بخطط تعاقب القيادات وذلك يرجع إلى اعتقاد القيادات أن تخطيط التعاقب خارج عن نطاق مهامهم وعملهم، وقد يؤدي إلى ضعف الثقافة التنظيمية الداعمة لخطط تعاقب القيادات.

**د. ندرة البرامج التدريبية المقدمة على رأس العمل لبناء وتطوير القيادات الإدارية:**

ضعف كفاية البرامج التدريبية المتاحة من حيث الكم والكيف لتنمية القدرات القيادية، وقد يرجع ذلك إلى قلة توافر الوقت للقيادات العليا للإسهام في خطط التعاقب بسبب ضغوط العمل المتواصلة وكثرة المهام والوقت الضائع في متابعة مشكلات الإدارات الأخرى وكثرة الوقت المطلوب لحضور الاجتماعات، بالإضافة إلى اعتقاد بعض القيادات أن خطط التعاقب ليست من مهامهم ومن ثم عدم الانخراط في تدريب الأشخاص المرشحين.

**هـ. ضعف توافر آلية مكتوبة لبناء خطط تعاقب القيادات:**

حيث لا يزال عدد من خططا ونماذج وآليات تخطيط التعاقب القيادي سرية ولا تعمل على المنظمات تعتبر نشرها للجميع، والبعض الآخر لا يوجد لديها وثائق أو نظام رسمي مكتوب لخطط التعاقب حتى في الحالات التي يكون فيها رئيس المنظمة قارب على مغادرتها، وقد يؤدي عدم توافر آلية مكتوبة لتطوير العاملين المرشحين في الغالب إلى الخوف من ممارستها بسبب الخوف من فقد المزايا المالية المترتبة عليها أو فقد المكان المهم السابق له أو الخوف من التصادم مع الزملاء وبالتالي مقاومة تنفيذها ونجاحها.

**و. ضعف أنظمة الاختيار والتعيين لدعم خطط التعاقب :**

يؤدي ضعف لوائح الاختيار والتعيين إلى عدم إمكانية اختيار القيادات المحتملة وذلك مثل إعادة التعاقد مع المتقاعدين أو بقاء القيادات في مواقعهم لفترات طويلة مما يؤدي الى تأخير الترقية لقيادات مستقبلية متميزة؛ ومن ثم ضعف الفعالية بأهمية تخطيط التعاقب الوظيفي،

**ز. ضعف نظام تقييم الأداء الوظيفي في دعم خطط التعاقب:**

تعد إدارة الأداء أحد العناصر المهمة في نجاح تنفيذ خطط التعاقب القيادي حيث تقدم معلومات عن الفجوة بين المهام المطلوبة والأداء الفعلي ومدى توافر القدرات اللازمة لشغل وظيفة أعلى؛ إلا أن عدم قدرة المنظمات على ربط مراجعة الأداء أو التقييم مع خطط التطوير للقيادات أو ضعف أدوات قياس الأداء للقيادات الإدارية قد يؤدي إلى القصور في التعرف على الموهوبين وأصحاب القدرات العالية.

**ح. ضعف الاهتمام بمتابعة أثر التدريب لتطوير القيادات الإدارية:**

قد يؤدي ضعف اهتمام المنظمة بأثر التدريب إلى قلة اهتمام القيادات في المستويات المختلفة بالتغيير أو عدم الاستمرار في متابعة تعلم ونمو العاملين المهني لشغل المناصب الأعلى وصعوبة تحديد قيادات المستقبل، وقد يرجع السبب في ذلك اعتقاد المنظمات بأن تعاقب القيادات يعد عملية إحلال العاملين.

**ط. ضعف نظام الحوافز في دعم خطط التعاقب :**

ويمكن في عدم الاهتمام بالمناصب القيادية بسبب الأعباء الإدارية وضعف الحوافز أو عدم مناسبة نظام الحوافز المعمول به في بعض المنظمات والمترتب عليه ضعف المشاركة في خطط التعاقب.

**ي. قلة الاهتمام بالرجوع إلى الخبرات الناجحة في تطبيق خطط تعاقب القيادات:**

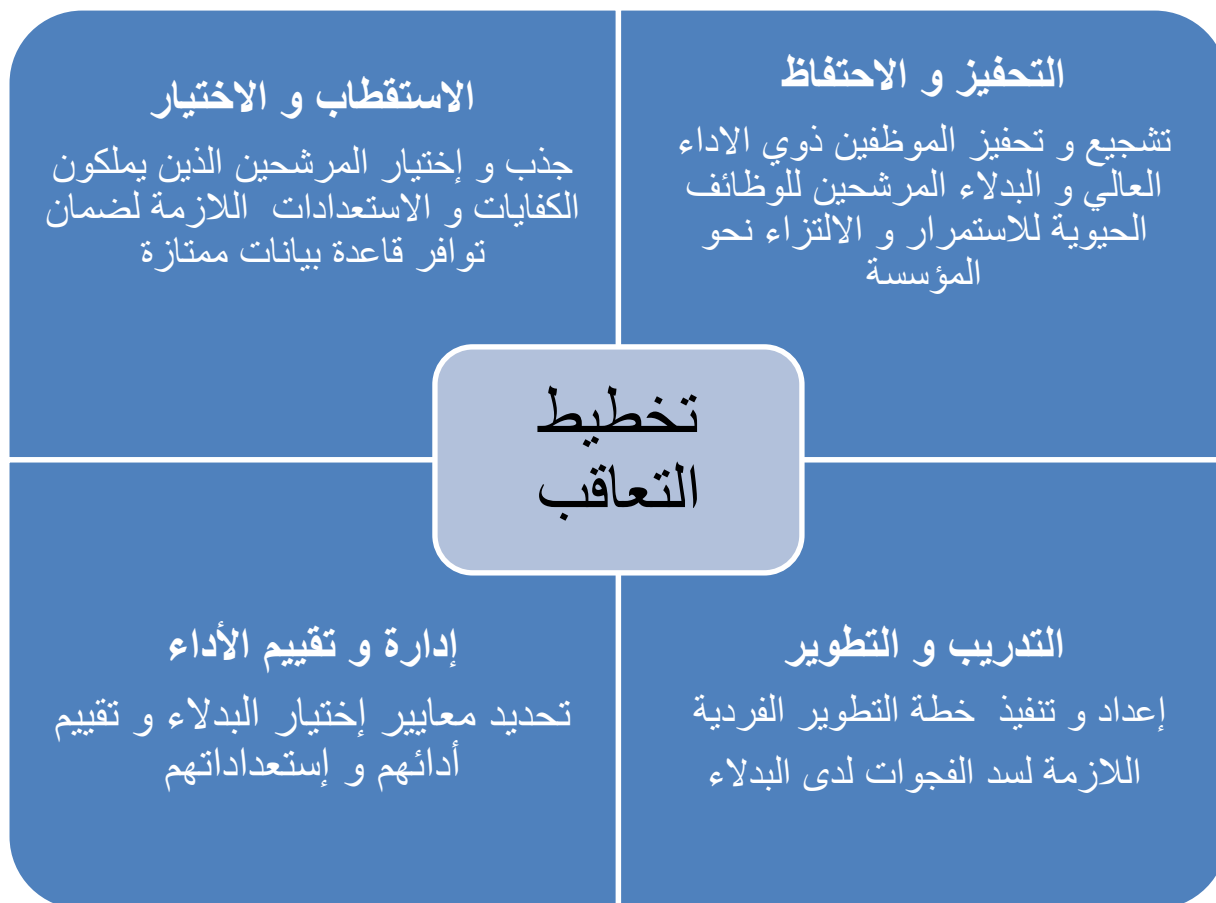
توجد صعوبة في بعض المنظمات للقيام بخطط التعاقب القيادي وذلك بسبب قلة توافر القدرات والمتخصصين بها إلا أن المنظمات تتبعد عن الاستفادة من الخبرات الناجحة وقد يكون لارتفاع تكلفة تنفيذ برنامج التعاقب القيادي أو اختلاف طبيعة أنشطة تلك المنظمات .



**ثانيا : علاقة تخطيط التعاقب بإدارة الموارد البشرية :**

يعد تخطيط الموارد البشرية البناء السليم و الصحيح لنجاح أي منظمة و ضمان نموها بحيث يضمن تكوين المهارات و بنا العلاقات و إعداد القيادات الشابة و الصف الثاني و تكافئ الفرص امام تقلد المناصب الإدارية و القيادية مع سهولة تدفق المعلومات و إنسيابها , و من أهم الجوانب في إدارة و تخطيط الموارد البشرية وضع خطط التعاقب القيادي حتى تحافظ المنظمة على إستمراريتها و بقاءها و الذي يركز على وضع خطط طويلة الاجل لتطوير أداء العاملين الذين ينظر إليهم على أنهم مواهب محتملة قادرة على شغل الوظائف القيادية في حال خلوها , من كل هذا يظهر أن إدارة الموارد البشرية من أبرز و أهم الوظائف التي يقوم عليها تخطيط التعاقب

الشكل (01-03) يمثل العلاقة بين وظائف ادارة الموارد البشرية و تخطيط التعاقب



المصدر : من إعداد الطلبة

يمثل هذا الشكل تكملة لعلاقة تخطيط التعاقب و إدارة الموارد البشرية و أبرز العناصر و الخطوات التي يمكن المرور يمكن المرور بها في إستقطاب و تكوين المورد البشرية لجعله كفاءة للحصول على المناصب القيادية و ذلك من خلال خطط إستراتيجية محددة يتضمنها تخطيط التعاقب

## المبحث الثاني : إنتقال القيادة

لقد تطورت الممارسة القيادية بتطور طبيعة الحياة الإنسانية وأنظمتها الاجتماعية والاقتصادية والأزمات المختلفة التي عرفتتها عبر السنين, وفي كل مرحلة من التطور تزداد أهمية القيادة والحاجة الضرورية لها وخاصة على مستوى المنظمات و المؤسسات التي التي تمت تسعى إلى الحفاظ على إستمراريتها بالنمو في ظل تعقد بيئة الأعمال وتزايد حدة المنافسة بالإضافة إلى بيئة عمل تتسم بالتعقيد وعدم الاستقرار. ويتطلب كل هذا وجود كفاءة قيادية القادرة على إيجاد حالة توازن للمنظمة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية. ونظرا لأهمية الدور الذي يلعبه القادة في حياة المنظمات أهتم الكثير من الباحثين والمهتمين بهذا الموضوع محاولين الكشف عن أسرار وقوانين القيادة بهدف التعرف على أفضل الممارسات والسلوكيات التي تضمن الفعالية أكبر وكفاءة عالية في الممارسة على جميع المستويات القيادية لتحديد الاتجاه و الرؤية المستقبلية وأحداث تغيير تنظيمي يحقق هذه الرؤية أخذين بعين الإعتبار الأزمات التي تحدث على مستوى القيادة نذكر منها حالات إنتقال القيادة و شعور مناصب القيادة و عدم وجود البديل المناسب

حيث تركز دراستنا عن نتائج إنتقال القيادة في مؤسسات القطاع الخاص و الشركات العائلية في الجزائر التبت تمثل 98% من هذه المؤسسات حسب مقالة للدكتور جوادي من جامعة الوادي مع العلم أن معظم الشركات العائلية في الجزائر هي شركات صغيرة و متوسطة التي هي محل دراستنا .

## المطلب الأول : ماهية إنتقال القيادة

أولاً : مفهوم القيادة :

أ. التعريف العام للقيادة :

- من بين التعاريف نذكر تعريف الكاتب عبد الحميد محمد الهاشمي الذي يرى بأن القيادة هي عملية نفسية تجعل فردا معيناً في جماعة معينة أشبه بمحرك ذاتي ذي طاقة مؤثرة في بقية أفراد الجماعة والتي يساعدها على تحقيق أهدافها التي تسعى إليها, وقد ينال هذا الفرد صفة القيادة بما لديه من قوة تأثير في الأفراد بفضل حزم إرادته أو نمو معلوماتية وخبرته أو قوة مشاعره أو نفاذ بصيرته أو كل هذا في آن واحد ويضيف أن القيادة تلقائية وعفوية تفرض نفسها بما لديها من قوة تأثير وجاذبية على الأفراد التابعين (أحمد فرحات , عتيقة حرايرية، 2021، صفحة 165).

- يعرفها عبد السلام أبو قحف في كتابه السلوك التنظيمي على انها فن التأثير على المرؤوسين لإنجاز مهامهم المحددة هم بكل حماس وإخلاص، فالقيادة هي القدرة على حث الافراد على انجاز ما ترغب القيادة في تحقيقه. فعندما يمارس شخص التأثير في الاخرين، فانه يجعل شعورهم و يدركهم بالاهداف تماما كما لو كانت اهدافه الشخصية (قحف، عبد السلام ابو، 2001، صفحة 98)

- وتعرف أيضا على أنها عملية التأثير التي يقوم بها القائد على مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفاعلة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني، ومعنى ذلك أن القيادة تركز على قوة تأثير القائد على مرؤوسيه وتوجد مجموعة من المحددات التي تعدد مدى فعالية القيادة داخل المؤسسات وتتضمن هذه المحددات خصائص المدير، وشخصيته، واتجاهاته، وقدراته، ونظام القيم الخاص به، ومصداقيته. نوع النفوذ الذي يستند إليه القائد كأساس لعلاقته القيادية بمجموعة العمل. العلاقة بين القائد والمجموعة، وبين أعضاء المجموعة وبعضهم البعض. طبيعة المهام اللازم إنجازها، ومدى كونها بسيطة أو مركبة. (قصاص فتيحة، قارة إبتسام، بشكير أحلام، 2020، الصفحات 34 - 35)

#### ب. التعريف الإجرائي للقيادة :

عملية تمكن القائد من القدرة على توجيه و إدارة فريق أو منظمة نحو تحقيق أهدافها و رؤيتها بشكل فعال و تشمل هذه القدرات القدرة على التحفيز و الألهام و إتخاذ القرارات الاستراتيجية و تنظيم الموارد بشكل يضمن إستمرارية المؤسسة من خلال وضع خطط و رؤيات واضحة للمستقبل ، كما وجب على القائد التمتع بمهارة التواصل الفعال مع أعضاء الفريق و مختلف أصحاب المصلحة من كله هذا نلخص تعريفها في القدرة على توجيه و تحفيز و تنظيم الفريق أو المنظمة لتحقيق الأهداف بشكل فعال و مستدام

#### ج. تعريف القيادة الإدارية

هي القدرة على التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف المنظمة المنشودة ، ولقد ذكر في تعريف القيادة الإدارية عدة مفاهيم منها:

- قيام القائد بتوجيه وتنسيق ورقابة أعمال الآخرين في الإدارة.
- الوسيلة المناسبة التي يتمكن بواسطتها المدير أو القائد من بث روح التآلف والتعاون المثمر بين الموظفين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المشروعة.

- القدرة على التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة لتحقيق هدف معين, وذلك باستعمال السلطة الرسمية عند الضرورة.

والخلاصة : أن القيادة الإدارية هي الدور الذي يتقمصه الشخص المكلف بإدارة المنظمة عندما يقوم بالتأثير على المرؤوسين - أفراد وجماعات- ودفعم لتحقيق أهداف المنظمة المشتركة . (قارة إبتسام, قصاص فتيحة , بشكير عابد، 2020، صفحة 35)

### ثانيا : مفهوم إنتقال القيادة :

تعتبر عملية أساسية في حياة المؤسسة وقد تستغرق عدة سنوات؛ لذا يجب على المؤسسة التخطيط المسبق لها كي تضمن نجاح هذه العملية, والتي تبدأ مع بداية ظهور نية السلف لنقل المؤسسة إلى فرد آخر وتنتهي بالانتقال بصفة نهائية ورسمية. يوجد نوعان من الانتقال, الأول يتمثل في الانتقال الإداري, والثاني يتمثل في نقل الملكية؛ يبدأ الانتقال الإداري عادة قبل انتقال الملكية وينتهي بعده؛ وقد قام الباحثون بتقسيم عملية الانتقال الإداري إلى مجموعة مراحل يتم خلالها تبادل أدوار كل من السلف والخلف (نوفي رقية, الداوي الشخ، 2023، الصفحات 115-127)

- **التعريف العام للإنتقال القيادة :** كما عرفها كولنيس (collins, 2000) أنها عملية وضع قادة مناسبين في مكان قادة آخرين في ظل التغيير المتسارع في بيئة الاعمال و كذا العالم و مختلف الأسباب التي تجبر العديد من المؤسسات على تعيين و إعادة تعيين الافراد بشكل متكرر في أدوار جديدة للحفاظ على إستمرارية و إستدامة المنظمة .

- **التعريف الإجرائي لإنتقال القيادة :** هو عملية إنتقال السلطة أو المسؤولية القيادية من فرد الى آخر داخل المنظمة نظرا لأسباب مختلفة , كالوفاة , الترقيّة , التقاعد... الخ لضمان إستمرارية المؤسسة هذا بالنسبة لمختلف المنظمات أما بالنسبة للمؤسسات الخاصة و الشركات العائلية يكون إنتقال القيادة بنقل الملكية .

## المطلب الثاني : مراحل إنتقال القيادة و النتائج المترتبة عنها

أولا : مراحل إنتقال القيادة :

يقول بريدجس (bridges, 2003) في كتابه أن عملية إنتقال القيادة مكونة من ثلاث مراحل

مرحلة النهائية , مرحلة المنطقة المحايدة, و مرحلة البداية الجديدة

- **مرحلة النهاية** : تتميز بالتخلي عن الواقعيات القديمة والاستعداد للوضع الجديد.
- **المنطقة المحايدة** : هي جوهر الانتقال, حيث يتم استبدال السلوكيات القديمة بالجديدة. حيث قال بريدجز أن المنطقة المحايدة هي الجزء الصعب من الانتقال لأن الأفراد يعانون من عدم اليقين والقلق وشعور العزلة. كما ذكر بريدجز أيضًا أن المنظمات يرتكبون خطأ عندما لا يولون اهتمامًا كافيًا للمرحلة المحايدة ويشجعون الأفراد على التقدم بسرعة خلال هذه المرحلة.
- **البداية الجديدة** : هي ببساطة بداية جديدة بمهارات ورؤية جديدة للانتقال. وأشار بريدجز أيضًا إلى أن الأفراد بحاجة إلى المرور بجميع المراحل لإجراء انتقال ناجح بالإضافة إلى ذلك, أكد بريدج أن معظم المنظمات تتجاهل النهاية وتولي اهتمامًا ضئيلاً للمنطقة المحايدة ومن المحتمل أن هذا الاهتمام الضعيف يكون سببًا في استمرار العديد من مبادرات التغيير الفردية والمؤسسية وفي أحداث القلق .

## ثانيا: النتائج المترتبة عن إنتقال القيادة :

وفقًا لكريسماس و شالنجر و جراي . (Christmas 2006 and Gray and Challenger) , غادر مزيد

من القادة وظائفهم في عام 2006 من أي عام آخر. وفي هذا الصدد, وجدت دراسة ( Liberum

Research 2006) أنه ليس القادة وحدهم من يتركون مناصبهم؛ بل إن تغيير الإدارة العليا بشكل عام

يحدث بوتيرة سريعة منذ منتصف عام 2005

يقول واتكينز (2003) إن حوالي 25 في المائة من القادة في إحدى الشركات يبتولون وظيفة جديدة كل عام.

وعلاوة على ذلك أكثر من نصف مليون قائد ينتقلون إلى مناصب جديدة في الشركات الـ 500 لـ (

Fortune Media) من خلال هذا يمكننا ذكر بعض النتائج المترتبة عن إنتقال القيادة نذكر :

- الإنتقالات المتكررة للقيادة يمكن أن تكون مزعجة حتى في أحسن الأحوال ذلك بسبب ضياع جزء من عمل المنظمة في الوقت الذي يتم فيه التكيف مع أوضاع المنظمة من طرف القائد الجديد خصوصا إذا كان مستقطبا من خارج المؤسسة و محاولة بناء علاقاته و تعزيز قنوات التواصل بينه و بين مرؤوسيه و أصحاب المصلحة (citirne, 2005)
- إذا كان لدى القادة الجدد انتقالات سلسلة مع عدم مواجهة أي تحديات , فسيتم الحفاظ على استمرارية مهمة المنظمة و يبقى أداء المنظمة على حاله
- . علاوة على ذلك أيضا أن خلافة القائد تعد عاملا حاسما في اتجاه المنظمة وأدائها, وأن التغييرات في دور القائد تمثل منعطفات حاسمة بالنسبة للمؤسسات. إذا لم ينجح القادة الجدد في التكيف مع الفريق والمنظمة, فقد تكون نتائج التحول مكلفة وفي الواقع فإن معدل فشل القادة الجدد مرتفع. وتشير الدراسات التي أجراها مركز القيادة الإبداعية و منظمة مانشستر بارتنرز إنترناشيونال كما ورد في فيشر (fisher, 1998) أن معدل فشل القادة الجدد يصل إلى 40 بالمائة في أول 18 شهرا.
- من النتائج المترتبة عن إنتقال القيادة هي التكاليف الناجمة عن تكرار عملية إنتقال القيادة يمكن للشخص أن يفترض فقط أن العديد من هؤلاء القادة إما انتقلوا إلى دور آخر بالفعل أو خرجوا من المنظمة تماما. إذا خرج القائد من المنظمة, يُقدَّر أن تكون التكلفة المباشرة وغير المباشرة للتحول الضعف لراتب القائد السنوي. على سبيل المثال, تعيين قائد فاشل بحيث , يشكل القادة الذين يتم تحويلهم جزءًا من شبكة من الأشخاص, ونجاحهم أو فشلهم له تداعيات واسعة. أشارت نتائج استطلاع أجري على رؤساء الشركات و القيادات في مدرسة هارفارد للأعمال خلال ندوة الرؤساء لعام 2003 إلى أن عدد الأشخاص المتأثرين بوصول قائد جديد كان بمعدل 12.4 إذا كان بإمكان تعميم هذه الأرقام, ولم يكن لدى القائد نجاح في التكيف بسلاسة, يمكن للمرء أن يتوقع ما قد تكون عواقب التكاليف. على الرغم من أهمية فهم التحولات القيادية وإدارتها بشكل صحيح واجب على كل منظمة
- القادمين من خارج المنظمة يواجهون صعوبات أكبر في التكيف مع المنظمة الجديدة مقارنة بالقادمين من الداخل لعدة أسباب منها :
- (1) القاديون الخارجيون ليسوا بمعرفة ببنية المنظمة ووجود الشبكات الرسمية و غير الرسمية للمعلومات والاتصال.

- (2) العاملون الجدد ليسوا أدرى بثقافة الشركة وبالتالي يصعب عليهم الاندماج.
- (3) الأشخاص الجدد غير معروفين لدى المنظمة وبالتالي ليس لديهم نفس الاعتمادية كمن يتم ترفيتهم من الداخل.

### المطلب الثالث : نماذج إنتقال القيادة و الفرق بين الإنتقال الناجح و الفاشل

#### أولا : نماذج إنتقال القيادة :

تعتبر عملية التعاقب (la succession) أساسية في حياة المؤسسة وقد تستغرق عدة سنوات, لذا يجب على المؤسسة التخطيط المسبق لها كي تضمن نجاح هذه العملية, والتي تبدأ مع بداية ظهور نية السلف لنقل المؤسسة الى فرد آخر وتنتهي بالانتقال بصفة نهائية ورسمية.

يوجد نوعان من الانتقال, الأول الانتقال الاداري, والثاني يتمثل في نقل الملكية, يبدأ الانتقال الاداري عادة قبل انتقال الملكية وينتهي بعده, وقد قام الكاتب بتقسيم عملية الانتقال الاداري الى مجموعة مراحل يتم خلالها تبادل أدوار كل من السلف والخلف, حيث يتقدم دور الخلف على حساب تراجع دور السلف, ويمكن تفصيل ذلك من خلال تحليل النماذج التالية:

#### أ. نموذج لونجنير وشوين (Longenecker & Schoen)

طور كل من الكاتبين لونجنير وشوين (Longenecker & Schoen) في سنة (1978) نموذجا مقسما الى 7 مراحل, حيث تجري المراحل الثلاث الأولى قبل دخول الخليفة الى المؤسسة بدوام كامل, وذلك من أجل السماح له بالتعود على النظامين العائلي والمؤسستي .

بينما المرحلتين التاليتين تسمحان بتكوين الخليفة قبل الانتقال الاداري, أما المرحلتين الاخيرتين فتشكلان ما تعلمه الخليفة بعد الانتقال الاداري, كل هذه المراحل تتمحور حول حدثين أساسيين هما: دخول الخليفة الى المؤسسة العائلية وتعيينه كمدير لها .

يمكن تلخيص هذه المراحل فيما يلي:



### مراحل الانتقال حسب لونجينكر وشوين (Longenecker & Schoen)

- 1- مرحلة ما قبل المؤسسة: في هذه المرحلة نكون أمام خليفة سلبي (négatif) (successeur) أي ليس له أي دور .
  - 2- مرحلة التقديم (stade de l'introduction) في هذه المرحلة يتم تقديم الخليفة لأعضاء المؤسسة .
  - 3- مرحلة التقديم الوظيفي (introduction fonctionnelle): في هذه المرحلة نكون امام حالة يقوم خلالها الخليفة بالعمل بنص دوام داخل المؤسسة العائلية, بعد هذه المرحلة: يتحقق الدخول الفعلي للخليفة من خلال عمله بدوام كامل واكتسابه مسؤوليات ادارية:
  - 4- المرحلة العملية (stade operationnel): يعمل خلالها الخليفة بدوام كامل .
  - 5- المرحلة العملية المتقدمة (stade operationnel avancé): يكتسب خلالها الخليفة مسؤوليات إدارية , بعد هذه المرحلة
  - 6- يحدث انتقال الادارة (transfert de la direction) عندما يحصل الخليفة على السلطة او يتم تعيينه كمدير .
  - 7- مرحلة الانتقال (stade de la succession) : يجوز خلالها الخليفة على السلطة.
  - 8- مرحلة الانتقال المؤكد (stade de la succession confirmée) : تعيين الخليفة كمدير .
- يوضح لنا النموذج تطور عملية الانتقال عبر الزمن, ويظهر من خلاله انه في البداية لا يكون للخليفة أي دور داخل المؤسسة, وبعد دخوله يمر بمرحلة التقديم, وهي ان يتم تعريفه بالعمال من خلال زيارته للمؤسسة ثم يتطور ذلك الى التقديم الوظيفي من خلال إعطائه مهام يقوم بها خلال فترة العطلة أو في أوقات فراغه.
- اما مرحلة الادمج الحقيقي للخليفة داخل المؤسسة , فتتحقق عندما يصبح له منصب بدوام كامل يكتسب من خلاله المسؤوليات الإدارية بصفة تدريجية وهذا ما يمنحه سلطة على المؤسسة حتى يصبح المسؤول الأساسي عنها ويتم تعيينه كمدير لها.
- يرتكز هذا النموذج على دور الخليفة في عملية الانتقال دون الاخذ بعين الاعتبار دون السلف فيها.

### أ. نموذج شيرشل وهاتن (Churchil & Hatten)

يرتكز هذا النموذج الذي أسهم به الكاتبان شارشال وهاتن (Churchil & Hatten) في سنة (1987) على التراكب (superposition) دورة حياة المؤسسة مع دورة حياة السلف والخليفة، يتكون من أربعة مراحل أساسية تشكل عملية الانتقال الإداري وهي:

- المرحلة الأولى: المالك المدير هو الوحيد الذي يقوم بتسيير المؤسسة.
- المرحلة الثانية: تكوين خلفاء محتملين في الإدارة.
- المرحلة الثالثة: التعاون المشترك بين المالك - المدير وخليفته.
- المرحلة الرابعة: تتميز بانتقال السلطة أي انتقال المسؤولية من السلف الى الخليفة .

نلاحظ ان هذا النموذج عكس النموذج السابق وذلك يركز على دور السلف و الخليفة في آن واحد.

يشرح هذا النموذج عملية الانتقال انطلاقا من دورة حياة السلف والخليفة معا، ففي البداية يكون السلف هو المدير مع غياب تام للخليفة، ثم بعدها يدخل الخليفة للمؤسسة في أوقات فراغه مما يسمح له بالتكون و الاعتياد على الأمور الإدارية للمؤسسة، اما المرحلة الثالثة فتتميز بالدخول الرسمي للخليفة وذلك عن طريق توليه منصب دائم في المؤسسة مع اكتسابه للمسؤوليات تدريجيا مما يؤدي الى حدوث خلافات و تصادمات مع السلف، اما المرحلة الأخيرة فتكون بخروج السلف من المؤسسة نهائيا وفي بعض الأحيان يلعب دور المستشار.

### ب. نموذج كاديو ولورين (Cadieux & Lorrain)

قدمت الكاتبة (Cadieux & Lorrain) هذا النموذج سنة (2002) يتضمن اربعة مراحل أساسية:

- المرحلة الأولى: تمثل مرحلة البداية، وفيها يكون السلف هوالمسؤول الوحيد عن تسيير المؤسسة، حتى لو لم يكن للخليفة دور واضح في المؤسسة الا ان السلف في هذه المرحلة يقوم بدور رئيسي ومهم، وهو تطوير صورة ايجابية عنه كمدير.
- المرحلة الثانية: ويطلق عليها مرحلة الادماج وهي تبدأ حين يقوم السلف بإدخال الخليفة الى المؤسسة، وفي هذه المرحلة عادة ما يعمل الخليفة بنصف دوام من أجل السماح له باكتساب خبرات ومعارف إدارية.

- **المرحلة الثالثة:** تتمثل في مرحلة الحكم المشترك, وتتميز بدخول الخليفة الى المؤسسة بصفة رسمية, حيث يعمل مع السلف جنباً الى جنب من اجل نقل السلطة والمسؤوليات.
- **المرحلة الرابعة:** وهي تجسيد لفعل الانفصال, حيث تتميز هذه المرحلة بالانسحاب الرسمي للسلف وانتقال تام للسلطة, وفي بعض الأحيان للملكية.

يقوم هذا النموذج بتسليط الضوء على أدوار كل من السلف والخليفة خلال عملية الانتقال وكيف يتقدم دور الخليفة على حساب تراجع دور السلف, ويمثل النموذج الأكثر استعمالاً. (نوفي رقية، الداوي الشيخ، 2023، الصفحات 115-127)

#### ثانياً: الفرق بين الانتقال القيادي الناجح و الفاشل:

يقول غابارو (Gabbaro, 1987) في كتابه أن الفرق الأكثر بروزاً بين الإنتقال الفاشل و الانتقال الناجح هو جودة العلاقات القائد مع مرؤوسيه حيث وجدت دراسة غابارو لـ 17 حالة إنتقال قيادة في 4 منظمات و دراسة 33 علاقة في كل من هذا خلال فترة 3 سنوات وجد أن من الإنتقال الفاشل للقيادة كان سببه جودة العلاقة السيئة بين القائد المعين مع مرؤوسيه كما أشار غابارو أيضاً أن أكثر الأسباب شيوعاً لعدم النجاح في الإنتقال القيادي هي نقص الخبرة السابقة و الصلة بالمهمة الجديدة والعلاقات العملية السيئة مع الأشخاص.

## خاتمة الفصل:

تناولنا في الفصل الأول تقديم مفهوم تخطيط التعاقب، الظاهرة التي هي محل داراستنا وعرفناه بأنه إستراتيجية أساسية تهدف إلى ضمان استدامة النجاح والتطوير المستمر في المؤسسات و أن أهميته تكمن في تجنب الفجوات القيادية والحفاظ على الاستقرار والتكيفات في ظل التحديات المتغيرة كانتقال القيادة و المرور إلى بعض الأهداف الرئيسية لتخطيط التعاقب، مثل تأمين توافر قادة مؤهلين وتطوير برامج التدريب والتطوير للمرشحين المحتملين واستعراض مراحل تخطيط التعاقب من تحليل الاحتياجات وتطوير الخطط إلى تقييم أداء برامج التخطيط. وصولاً إلى معرفة أهم النماذج المستعملة في تخطيط التعاقب المستخدمة من طرف المؤسسات ، مع تسليط الضوء على التحديات والعوائق التي قد تواجه عملية التخطيط و مدى ارتباط عملية تخطيط التعاقب بإدارة الموارد البشرية.

أما بالنسبة للمبحث الثاني في الفصل كان مرتكزا على معرفة ماهية عملية انتقال القيادة ومراحلها المختلفة، التي تتمثل تعيين و إعادة تعيين الافراد بشكل متكرر في الادوار القيادية و معرفة الاثار المترتبة عنها ، مثل التأثير على استمرارية المؤسسات و أدائها مع استعراض النماذج الخاصة بانتقال القيادة في هذا السياق وأهميتها في تسهيل عملية انتقال السلطة بشكل فعال وسلس.

باختصار، يقدم الفصل الأول مفاهيم وأهداف ومراحل ونماذج لتخطيط التعاقب وانتقال القيادة في القطاع الخاص، مع التركيز على الجوانب العملية والتطبيقية التي تسهم في استمرارية نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها المستقبلية

---

الفصل الثاني :

الدراسة الميدانية مؤسسة

TECHNO MODERN

## تمهيد للفصل :

بعد التطرق في الجانب النظري للدراسة لكل من مفهوم تخطيط التعاقب و إنتقال القيادة حاولنا في هذه الدراسة التطبيقية اختبار فرضيات الدراسة والتأكد من صحتها في الواقع العملي ، واسقاطها على مؤسسة تكنو مودارن الرائدة في مجال القرطاسية للأدوات المدرسية والمكتبية في الجزائر والتي تهتم وتولي الأولوية القصوى لتقديم منتج ذو جودة وقيمة عالية و يلبي حاجة المستهلك، وكذلك معرفة مدى قوة نشاطها التسويقي الذي يعتبر من اهم عوامل نجاح المؤسسة وتحقيق استراتيجياتها وأهدافها. وستحاول في هذا الجزء التطبيقي دراسة أثر تخطيط التعاقب على إنتقال القيادة في هذه المؤسسة الاقتصادية وذلك من خلال قيامنا بدراسة ميدانية لدى مؤسسة تكنو مودارن و توزيع إستبيان على مختلف موظفيها قد اعتمدنا على خطة منهجية حيث قسمنا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

- المبحث الأول : تقديم مؤسسة تيكنو مودارن
- المبحث الثاني : منهج و إجراءات الدراسة
- المبحث الثالث : عرض و تحليل نتائج الإستبيان

## المبحث الأول : تقديم مؤسسة تيكنو مودرن

## المطلب الأول : التعريف بمؤسسة تيكنو مودرن و مراحل تطورها

## أولا : التعريف بالمؤسسة

تعتبر TECHNO MODERN مؤسسة جزائرية ذات مسؤولية محدودة رائدة في مجال القرطاسية متخصصة في استيراد وتوزيع الأدوات المدرسية أثاث المكاتب , مستلزمات الفنون الجميلة و تجهيزات الفنادق والرفوف. نشأت الشركة سنة 1996 وقد مرت بمراحل عديدة إلى أن أضحت اليوم تمتلك معرضا لمنتجاتها في الجزائر العاصمة وآخر في منطقة وهران قسنطينة و غرداية وكذا 24 محلا للبيع بالتجزئة وللإشارة فإن الشركة تشغل اليوم ما يزيد عن 600 عامل : 08% كإطارات سامية 16% إطارات 48% أعوان تحكم و 28 كأعوان تنفيذيين، ويقع المبنى الإداري في منطقة الصنوبر البحري بالعاصمة.

## ثانيا : مراحل تطور المؤسسة

لقد استطاعت المؤسسة بعد حوالي 27 سنة من النشاط أن تتربع على موقع سوقي متقدم خاصة بعد المحطات الهامة التي مرت بها والتي يمكن القول بأنها تمثل منعطفات في تاريخ المؤسسة أبرزها:

- انشاء العلامة التجارية TECHNO سنة 1999.
- إنشاء شبكة توزيع مباشرة مع الزبون تحت اسم TECHNO في سنة 2006 والتي تتميز بواجهتها الصفراء وتملك حاليا 24 نقطة للبيع، وتتواجد على مستوى 15 ولاية وتسعي لتقوية هذه الشبكة وتدعيمها على مستوى كل القطر الوطني.
- من 2007 إلى 2012 انشاء توقيع للعلامة التجارية تحت عنوان الجودة والتنوع.
- 2013 تغير توقيع الشركة إلى العلامة التي تفكر فيكم.

- تكوين صورة قوية ومنافسة في السوق الجزائرية بفضل جودة منتجاتها وحرص إدارتها على تطبيق الطرق الحديثة في التسيير والتي ساهمت في توافد طلبات التمثيل الحصري من عدة علامات عالمية.
- 2020 انشاء منصة للتجارة الالكترونية لبيع وترويج منتجات الشركة <https://technostationery.com>.
- تأسيس وحدة للبحث والابتكار خاصة بها و يشكل طاقمها البشري نواة الخلية للتطوير وتحديد رؤية مستقبلية للشركة.

**المطلب الثاني : رسالة و قيم و رؤية مؤسسة تيكنو :**

**الرسالة : تمتع دراستكم و تريح عملكم و تلهم إبداعكم و تسعد بنجاحاتكم**

**قيم و مبادئ مؤسسة تيكنو :**

- التفاني في خدمة الزبون
- الإبتكار و التحسين المستمر
- الحيوية و العمل الجماعي
- المرونة وسرعة الأداء.
- الالتزام والانضباط.

**الرؤية المستقبلية للمؤسسة :**

ستكون في آفاق سنة 2025 رائدة لسوق القرطاسية واللوازم التعليمية بالجزائر.



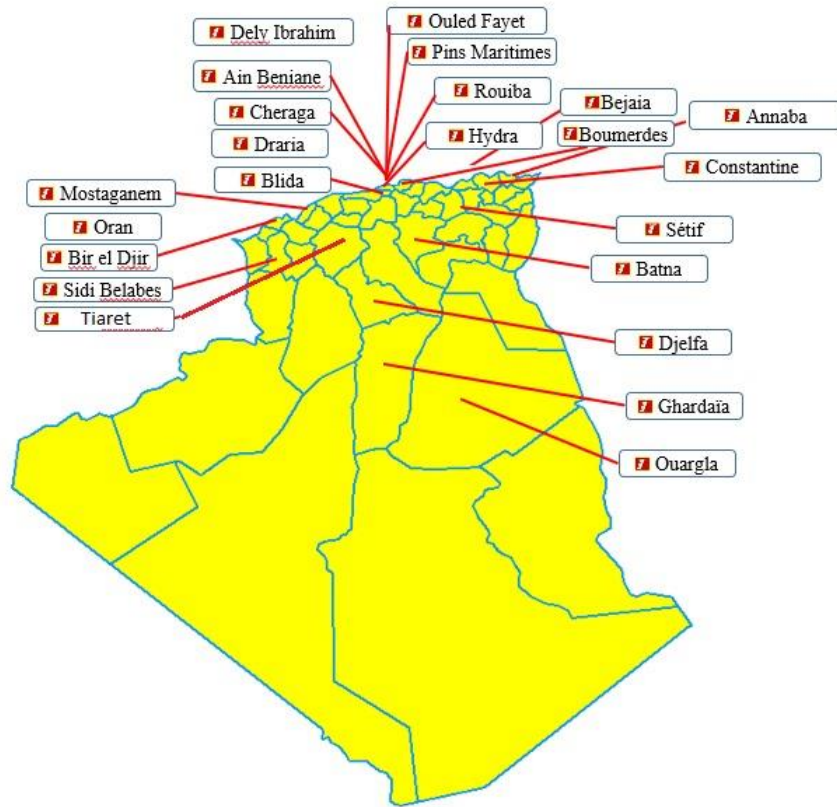
### المطلب الثالث: فروع وهيكل مؤسسة تكنو

أولاً : فروع مؤسسة تكنو

تتوزع فروع الشركة على أكثر من 15 ولاية جزائرية ولديها 24 نقطة بيع في كامل التراب الوطني وتسعى مستقبلاً للتوسع إلى الولايات المتبقية. لولايات التي تحتوي على فروع الشركة هي:

ولاية سيدي بلعباس ، وهران ، مستغانم ، البليدة ، الجزائر العاصمة ، بجاية ، بومرداس ، عنابة ، قسنطينة ، سطيف ، برج بوعرييج ، باتنة، الجلفة ، ورقلة ، غرداية و تيارت. كما أن الشركة هي الممثلة والموزعة الحصرية لـ 37 علامة تجارية عالمية .

الشكل (01-02): فروع مؤسسة تيكنو في الجزائر



المصدر: من إعداد الطالبان

كما أن الشركة هي الممثلة والموزعة الحصرية لـ 37 علامة تجارية عالمية و هي الشكل (02-02): العلامات الدولية التي تمثلها شركة تكنو في الجزائر.

العلامة	الدولة	سنة الشراكة	صنف المنتجات
ARK	تركيا	1996	ادوات مكتبية ادوات مدرسية الفنون الجميلة
FLAMINGO	الامارات العربية المتحدة	1997	ادوات مكتبية ادوات مدرسية الترفيه الابداعي
PEBEO	فرنسا	2005	ادوات مكتبية ادوات مدرسية الترفيه الابداعي
MAPED	فرنسا	2005	الفنون الجميلة التقنية الترفيه الابداعي
CANSON	فرنسا	2006	مفكرة الكراريس
OXFORD	فرنسا	2008	الكراريس
CONQUERANT CLASSIQUE	فرنسا	2016	الاوراق اللاصقة
ELBA	فرنسا	2012	Classment Agenda
HERMA	المانيا	2010	مجسم الكرات الارضية
TECNODIDATTICA	ايطاليا	2012	المواد اللاصقة
UHU	المانيا	2012	الكتابة الفاخرة
SHEAFFER	الولايات المتحدة الامريكية	2012	Ecriture de luxe
CASIO	اليابان	2015	Calculatrices
HAN	المانيا	2013	Classment
STABILO	المانيا	2015	الكتابة

الكتابة	2015	اليابان	UNI-BALL
الكتابة	2015	اليابان	PENTEL
المحافظ الطبية	2015	اليابان	OLFA
Classment	2015	تايوان	Foldermat
ممزقة المستندات	2015	المانيا	Folia
Destructeur de documents	2016	المانيا	HSM
Papier et loisirs creatif	2016	اسبانيا	SADIPAL
العاب تعليمية	2018	فرنسا	CATS FAMILY
الفنون الجميلة والمنتجات الابداعية	2018	اليابان	PILOT
الفنون الجميلة والمنتجات الابداعية	2019	هولندا	ROYAL TALENS
الفنون الجميلة والمنتجات الابداعية	2019	هولندا	VAN GOGH
الفنون الجميلة والمنتجات الابداعية	2019	هولندا	ART CREATION
الفنون الجميلة والمنتجات الابداعية	2019	هولندا	BRUYNZEEL
الفنون الجميلة والمنتجات الابداعية	2019	هولندا	SAKURA
المنتجات الابداعية	2019	ايطاليا	PRIMO
الفنون الجميلة	2020	المانيا	FABER-CASTELL
المنتجات التقنية	2021	الهند	ISOMARS
الالعاب الالغاز	2021	سنغافورة	TREFL
الالعاب الالغاز	2021	بريطانيا	ZIG BY KURETAKE
الالعاب الالغاز	2021	بريطانيا	UCHIDA
الزخرفة	2021	بريطانيا	MANUSCRIPT
الفنون الجميلة	2021	المانيا	MOLOTOW

المصدر: معلومات مقدمة من قبل المؤسسة

الشكل (02-03): العلامات التجارية العالمية التي تمثلها شركة تكنو

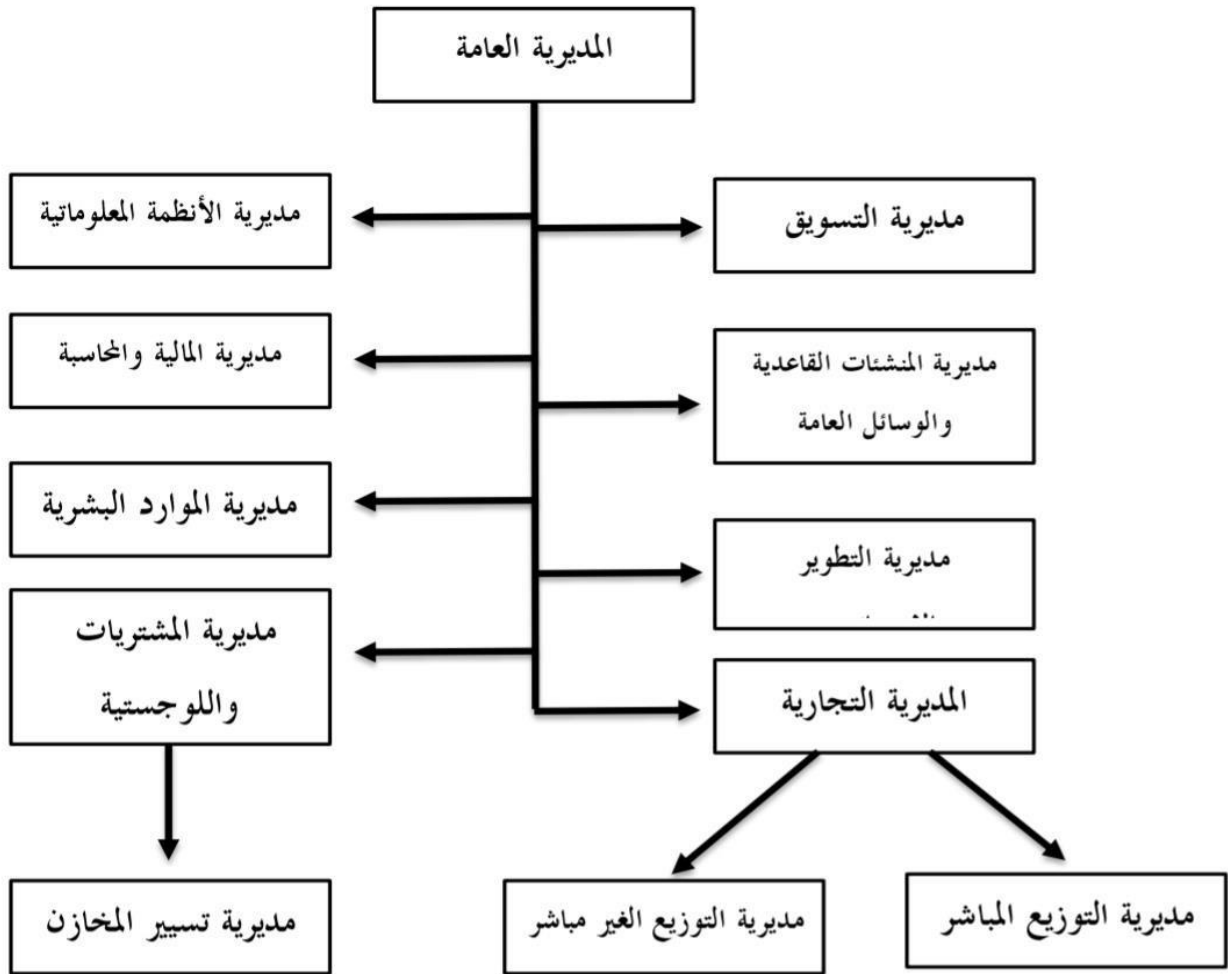


المصدر : من إعداد الطالبان

### ثانيا: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الضمان السير المحكم لنشاطاتها قامت المؤسسة بإنشاء هيكله تضمن السير الحسن لمصالحها وتطور باستمرار إن اقتضت الضرورة ذلك لمواكبة التطورات المعمول بها في إدارة الأعمال ولزيادة تفعيل نشاطات الإدارة داخل المؤسسة .

الشكل(02-02): الهيكل التنظيمي لمؤسسة تكنو



المصدر: معلومات مقدمة من قبل المؤسسة

**المبحث الثاني: الطريقة المنهجية وإجراءات الدراسة**

يتناول هذا المبحث الدراسة الميدانية الخاصة بمعرفة أثر تخطيط التعاقب على إنتقال القيادة في مؤسسات القطاع الخاص في المؤسسة الاقتصادية لمجتمع العينة المختارة والمتمثلة في مؤسسة تكنو، المعتمدين فيها على أداة الدراسة من حيث بناءها ومحاور الاستبيان والتحقق من صدقها وثباتها من خلال جميع المعلومات باستجواب عينة الدراسة.

**المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة****أولاً : عينة ومجتمع الدراسة**

للتحقق أهداف بحثنا سيكون مجتمع البحث المستهدف جميع الموظفين العاملين في مختلف أقسام ومصالح مؤسسة تكنو على كامل المستوى الوطني.

**ثانياً : منهج الدراسة**

اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على وصف واقع ومشكلات وظواهر الدراسة كما هي، و تحديد الصور التي يجب أن تكون عليها هذه الظواهر في ظل معايير محددة، مع تقديم توصيات واقتراحات من شأنها الواقع للوصول إلى ما يجب أن تكون عليه هذه الظاهرة.

**ثالثاً : طرق جمع البيانات والمعلومات**

تم الاعتماد على مصدرين مهمين في جمع بيانات الدراسة:

**المصدر الأول:** تم استخدام الكتب والمقالات والأبحاث والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث، وذلك بغرض توضيح المفاهيم الأساسية لمتغيرات الدراسة النظرية.

**المصدر الثاني:** المقابلة و الاستبيان الذي أحد وسائل البحث العلمي، المستعملة على نطاق واسع من أجل الحصول على بيانات أو معلومات تتعلق بأحوال الناس أو ميولهم أو اتجاهاتهم ، وقمنا بتوزيع استبيانات الدراسة لجمع المعلومات اللازمة للموضوع المدروس ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS الإحصائي والاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول للدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

## رابعاً : بناء أداة الدراسة

1- أداة الدراسة: لقد استخدمنا الاستبيان في الدراسة كونها أداة جمع للمعلومات اللازمة لهذا الدراسة باعتبارها أنسب أدوات البحث العلمي، وقد صمم الاستبيان لتحقيق أهداف الدراسة لتشمل كافة المتغيرات وأبعاد الدراسة وتعطي صورة واقعية عن الدراسة وهي مكونة من ثلاثة أجزاء :

**القسم الأول :** وهو عبارة عن المعلومات الشخصية للعمال وهي على النحو التالي:

الجنس ، السن ، المستوى التعليمي ، الحالة العائلية ، الأقدمية في العمل ، المنصب الوظيفي

**القسم الثاني :** القسم الخاص بمحاور الاستبيان

**المحور الأول :** تخطيط التعاقب يحتوي على 13 فقرة يحتوي أبعاد متمثلة في ( المفهوم ، الإلتزام ، التقييم والمتابعة )

**المحور الثاني :** إنتقال القيادة يحتوي على 9 فقرات تعالج كل محور إنتقال القيادة

**المطلب الثاني :** الأساليب الإحصائية المستخدمة

**اولاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:**

تم الاستفادة من حزمة إحصائية (SPSS) في تحليل البيانات التي جمعت فيمايلي:

- **النسب المئوية والتكرارات :** وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات.

- **اختبار ألفا كرونباخ :** يستخدم مقياس كرونباخ ألفا بهدف التحقق من مقدار الاتساق الداخلي لأداة القياس كأحد المؤشرات على ثباتها.

- **الانحراف المعياري:** يعرف بأنه "الجذر التربيعي للتباين غير السالب ، وهو من أفضل مقاييس التشتت وأدقها يتأثر بالقيم الشاذة بصورة غير مباشرة كونه يعتمد عند إيجادها على الوسط الحسابي حيث يتم استخدامه للتعرف على مدى انحراف إجابات أفراد العينة لكل العبارات ولكل محور من محاور الاستبيان

الرئيسية عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في إجابات أفراد عينة البحث لكل عبارات الاستبيان.

- **المتوسط الحسابي:** يعد من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها شيوعا واستخداما في وصف بيانات المجموعات أو التوزيعات التكرارية المتجانسة، لما يتميز به من خصائص جيدة جعلته يقف في مقدمة مقاييس النزعة المركزية .

- **معامل ارتباط بيرسون:** يستخدم لمعرفة هل هناك علاقة بين المتغيران (XY) ، ويقاس قوة العلاقة، حيث يكون الارتباط قويا عند اقتراب قيمته إلى الواحد الصحيح، وضعيفا عند اقترابه من الصفر، وتكون قيمته موجبه عندما يكون الارتباط طرديا ، والارتباط العكسي عندما تكون القيمة سالبة .

- **تحليل الانحدار:** يستخدم بهدف معرفة درجة تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

وللتحقق من صدق أداة الدراسة قمنا بداية بقياس صدقها الظاهري حيث قمنا بعرضها أولا على الأساتذة المحكمين يتمثلون في الأستاذ زباني عبد الحق ، الأستاذة مجدوب خيرة و الأستاذ بلعجين رياض بعد الموافقة عليها قمنا بعرضها على عدد من الموظفين وقد طلبنا منهم إبداء آرائهم حول الاستبيان وفق النقاط التالية:

- مدى مناسبة وشمولية متغيرات البيانات الأولية.

- مدى أهمية ووضوح الصياغة اللغوية للعبارات.

- مدى انتماء كل عبارة لمحورها، ومدى قياسها لما وضعت من أجله.

- مدى ملائمة ودقة تسمية كل محور وتدرجات قياسه

و للاجابة عن هذا الاستبيان تم استخدام أسلوب مقياس ليكارت الخماسي الذي يعد أنسب في مثل هذه الدراسات و تم ربط كل خيار برقم كما هو موضح في الجدول :



جدول رقم ( 01 ) : بدائل الإجابات، طول الفئة ودلالة الدرجة وفق لمقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
طول كل فئة مقياس	(1.79-1)	(2.59-1.8)	(3.39-2.6)	(4.19-3.4)	(5-4.20)
المدى = أعلى درجة للمقياس - أدنى درجة للمقياس = 4=1-5 - طول الفئة = ( أعلى درجة للمقياس - أدنى درجة للمقياس ) / عدد الدرجات = 0.80 = 5 / (1-5)					
درجة الموافقة	درجة عالية جدا	درجة عالية	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جدا

المصدر : من إعداد الطالبين

المطلب الثالث : ثبات و صدق أداة الدراسة

من خلال هذا المطلب سيتم دراسة كل من ثبات وصدق البناء الداخلي لفقرات الاستبيان

أولا ثبات أداة البحث:

سيتم التحقق من مدى ثبات الاستبيان من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ ( alpha cronbach's coeficien ) و الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى أكثر من 0.5 فأكثر حيث كانت النتائج كمايلي :

الجدول رقم ( 02 ) : معامل ثبات الأستبيان و محاور الدراسة بإستعمال مؤشر ألفا كرونباخ

المحاور	الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول	13	0.831
المحور الثاني	9	0.786
المجموع	22	0.875

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الـ spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل الاستبيان العام مرتفع بلغ (0.875) ، وهي قيمة أكبر من معدل المعيار (0.5) وهذا يعني أن الدراسة بشكل عام تتمتع بالثبات الممتاز ، أو بصفة أخرى 87% من العينة المختارة سيكونون ثابتين في إجاباتهم في حالة ما إذا تم استجوابهم من جديد وفي نفس الظروف، وهي نسبة توضح مصداقية النتائج التي يمكن استخلاصها.

ثانيا صدق البناء الداخلي : بين تخطيط التعاقب و إنتقال القيادة

الجدول رقم ( 03 ) : صدق البناء الداخلي بين تخطيط التعاقب و إنتقال القيادة

الفقرات	الاحصائيات	تقارير حول تخطيط التعاقب	الدلالة
إنتقال القيادة	معامل بيرسون	0.651	دالة أحصائية
	مستوى الدلالة	.000	
	حجم العينة	50	
مستوى الدلالة $\alpha=0.01$			

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الـ spss

من خلال الجدول نرى أن هناك أتساق و صدق داخلي مقبول و بما أن معامل بيرسون يساوي 0.651 فأن هناك علاقة متوسطة طردية موجبة بين تخطيط التعاقب و إنتقال القيادة يعني منها أنه كلما كان تخطيط التعاقب أفضل كان إنتقال القيادة أكثر سلاسة

المبحث الثالث : عرض و تحليل نتائج الإستبيان

يتضمن هذا المبحث وصفا لخصائص البيانات الشخصية والمحاور لأفراد عينة الدراسة، وعرض نتائج البحث وتحليلها وتفسيرها للاجابة عن التساؤلات الفرعية للدراسة، وفي الاخير سنقوم باختبار الفرضيات التي تبينها في الدراسة و تفسيرها

المطلب الأول : تحليل البيانات الشخصية و محاور الدراسة

بعد توزيع الإستبيان على عينة الدراسة في مؤسسة تيكنو مودارن للقرطاسية سنعرض فمالي خصائص عينة المبحوثين المتحصل عليها

أولاً : تحليل بيانات مجتمع العينة : تم استخدام التحليل الوصفي لإستخراج التكرارات , النسب المئوية لوصف المبحوثين كما هو مبين في الجدول التالي :

الجدول رقم ( 04 ) : تحليل بيانات مجتمع العينة

التكرار	النسبة المئوية %	البيان	توزيع العينة حسب المتغير
33	66.0	ذكر	الجنس
17	34.0	انثى	
19	38.0	من 20 الى 30 سنة	السن
21	42.0	من 30 الى 40 سنة	
7	14.0	من 40 الى 50 سنة	
3	6.0	من 50 سنة فما فوق	
7	14.0	ثانوي	المستوى التعليمي
43	86.0	جامعي	
27	54.0	أعزب	الحالة العائلية
22	44.0	متزوج	
1	2.0	مطلق	
29	58.0	أقل من 5 سنوات	الأقدمية في العمل
3	6.0	من 5 الى 10 سنوات	
10	20.0	من 10 الى 15 سنة	
6	12.0	من 15 الى 20 سنة	
2	4.0	من 20 سنة فما فوق	
9	18.0	مدير	المنصب الوظيفي
7	14.0	رئيس مصلحة	
34	68.0	موظف	

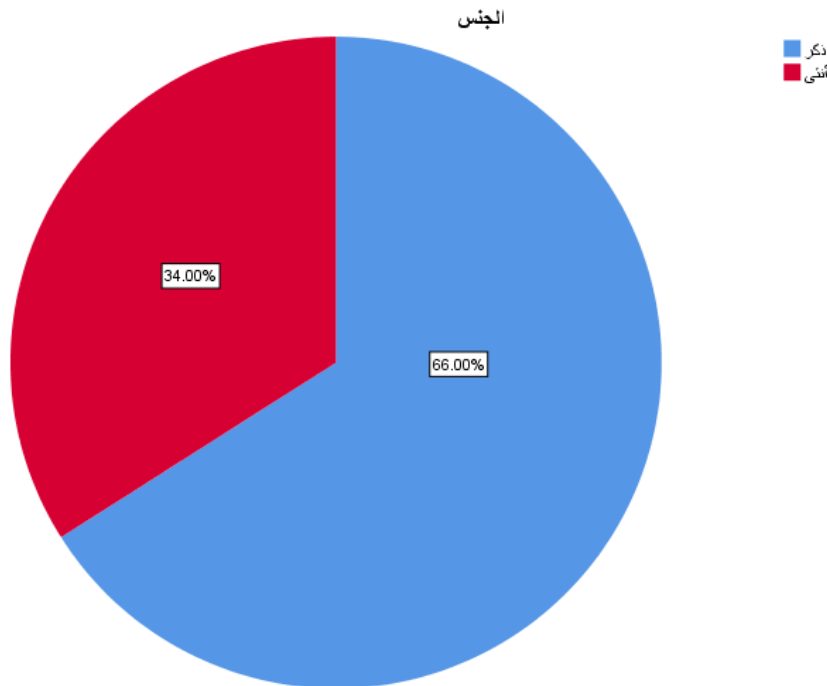
المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS V.26

يتضح من الجدول السابق ما يلي :

أولا : توزيع العينة حسب الجنس

يتضح من الجدول السابق أن 33 عاملا يمثلون 66 % من إجمالي عينة الدراسة هم ذكور في حين 17 منهم يمثلون الإناث بنسبة 33 % يظهر هذا التوزيع توازنا أقل بين الجنسين حيث يمثل الذكور ثلثي القوى العاملة في العينة المدروسة

الشكل رقم: ( 05-02 ) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

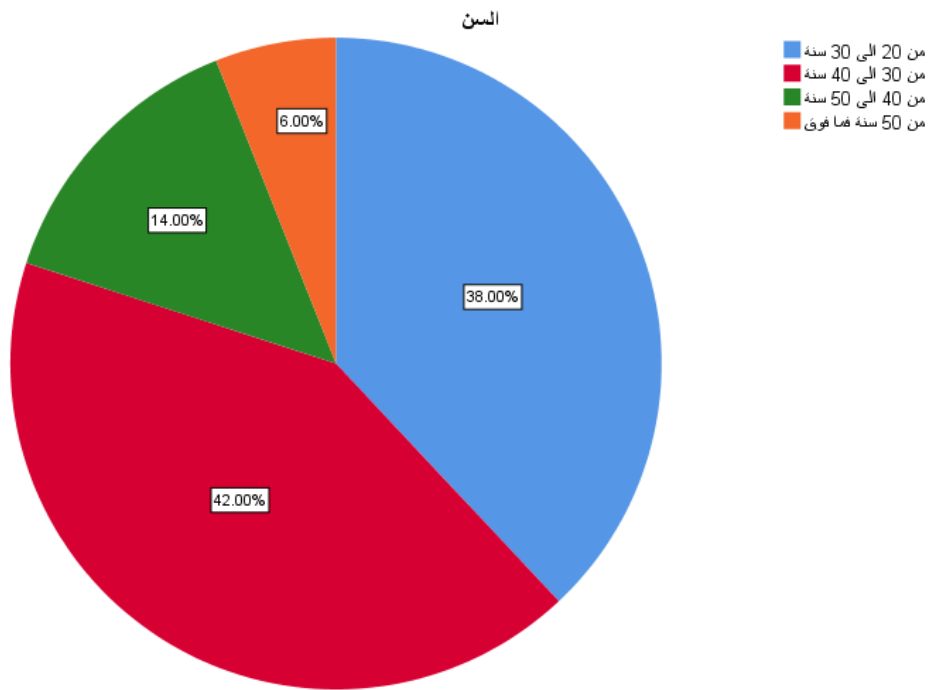


المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS V.26

ثانيا : توزيع العينة حسب السن

تدل النتائج أن النسبة الكبيرة من موظفي المؤسسة يمثلون الفئة العمرية بين 30 و 40 سنة بنسبة 42 % هذه الفئة تكون غالبا في الذروة الإنتاجية و النضج المهني ثم تأتي فئة ما بين 20 و 30 سنة بنسبة 38 % مما يعكس نشاطا كبيرا وطاقة , ثم تأتي فئة ما بين الـ 40 و 50 سنة بنسبة 14 % التي تمثل القليل غالبا ما يكون لديهم خبرة و يقدمون مساهمات في التوجيه و القيادة و في الأخير تأتي فئة أكبر من 50 سنة بنسبة 6 % الذين قدر يؤثرون في تخطيط التعاقب بسبب إقتراب تقاعدهم كل هذه النتائج ممثلة في الشكل الأتي :

الشكل رقم: ( 02-06 ) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

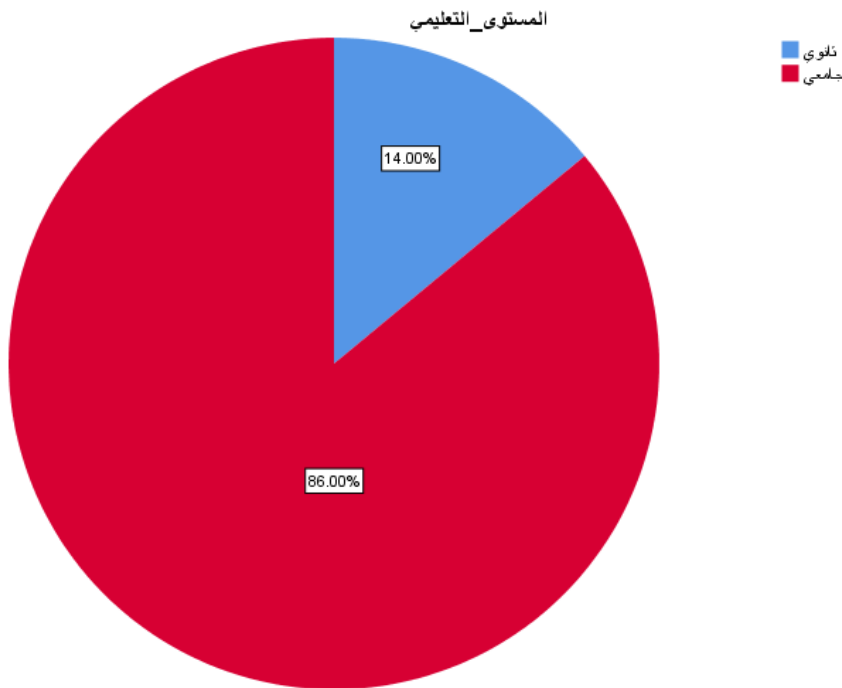


المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS V.26

ثالثا : توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

في ما يتعلق بتوزيع العينة حسب المستوى التعليمي نلاحظ أن 43 عاملا بنسبة 86 % يملكون مؤهل جامعي مما أن هناك مستوى عال من المهارات و المعرفة التقنية داخل المؤسسة و من جهة العمال الحاصلون على مؤهلات جامعية يكونون أكثر إستعدادا لتولي مناصب قيادية و 7 عمال بنسبة 14 % من فئة الثانوي من خلال ما إستنتجنا هؤلاء يكونون أكثر تركيزا على المهام العملية و الميدانية و العمليات اليومية

الشكل رقم: ( 07-02 ): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

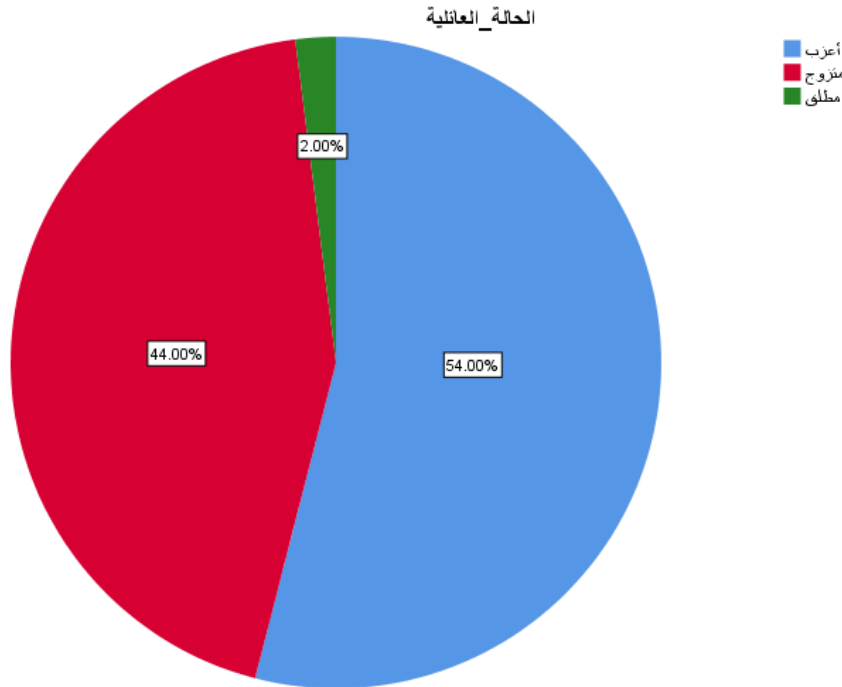


المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS V.26

رابعاً : توزيع العينة حسب الحالة العائلية

تدل النتائج المحصل عليها أن الفئة الغالبة هي أعزب بنسبة 54 % أي 27 عامل التي تشير على أن الأغلبية لديهم مرونة أكبر في جداولهم الزمنية و تكريس وقت أطول للعمل و التطوير المهني أما نسبة متزوج هي 44 % بتقدير 22 عامل الذين غالباً ما يكون لديهم إلتزامات عائلية تؤثر على مرونتهم في العمل و في الأخير لدينا عامل واحد في فئة مطلق بالنسبة لعينة الدراسة بنسبة 2% هذه النسبة الصغيرة لا تؤثر بشكل كبير على التركيبة العامة

الشكل رقم: ( 02-08 ) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية

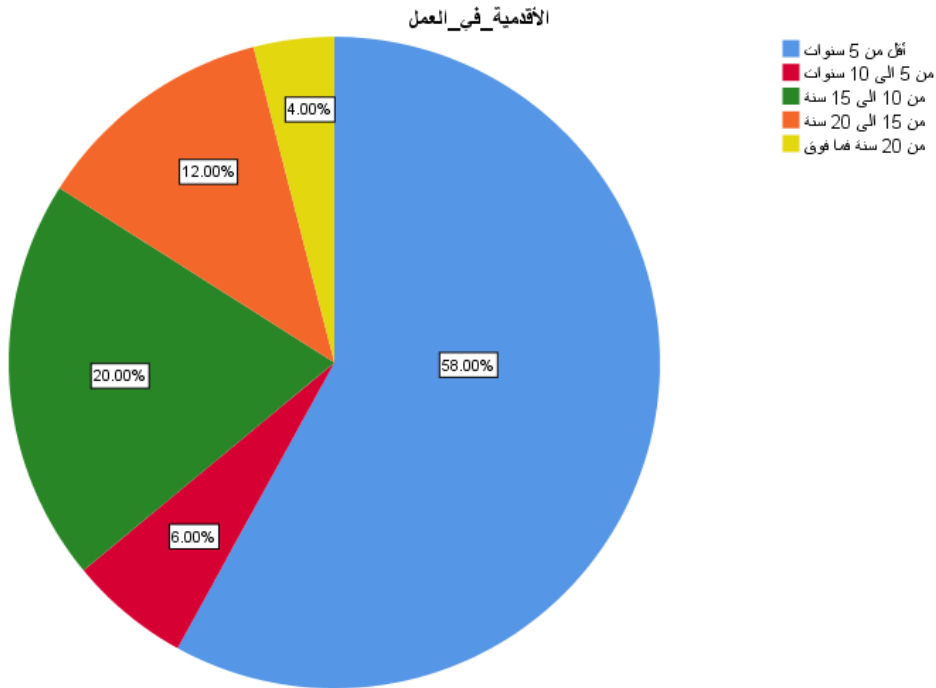


المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS V.26

خامسا : توزيع العينة حسب الأقدمية في العمل

نلاحظ من خلال النتائج أن النسبة الغالبة في سنوات العمل هي أقل من 5 سنوات بنسبة 58 % أي أن 29 عامل من عينة الدراسة لديهم تجربة عمل أقل من 5 سنوات و أنهم في بدايات حياتهم المهنية مما يعني أنهم سيكونون أكثر تحمسا للتعلم و التطور فما يليها فئة من 10 إلى 15 سنة بعدد عمال قدره 10 عمال بنسبة 20 % أما فئة من 15 إلى 20 سنة فقدر عدد العمال فيها بـ 6 عمال بنسبة 12 % مما يعني أن لديهم خبرة طويلة الأمد و قد واكبو بعض عمليات إنتقال القيادة و فئة من 5 إلى 10 سنوات كانت النسبة 6 % أي 3 مدة لا بأس بها يمكنهم من خلالها المشاركة في طرح أفكار حول برامج تخطيط التعاقب و في الأخير تبقى عاملان يفوقان الـ 20 سنة عملا في مؤسسة تيكنو مودارن للقرطاسية بنسبة 4 % هذه الفئة الأقل تمثيلا مما يعني أن هذا العاملان كانوا مع الشركة لفترة طويلة جدا غالبا ما يكونون في مناصب قيادية

الشكل رقم: ( 02-09 ): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الاقدمية في العمل



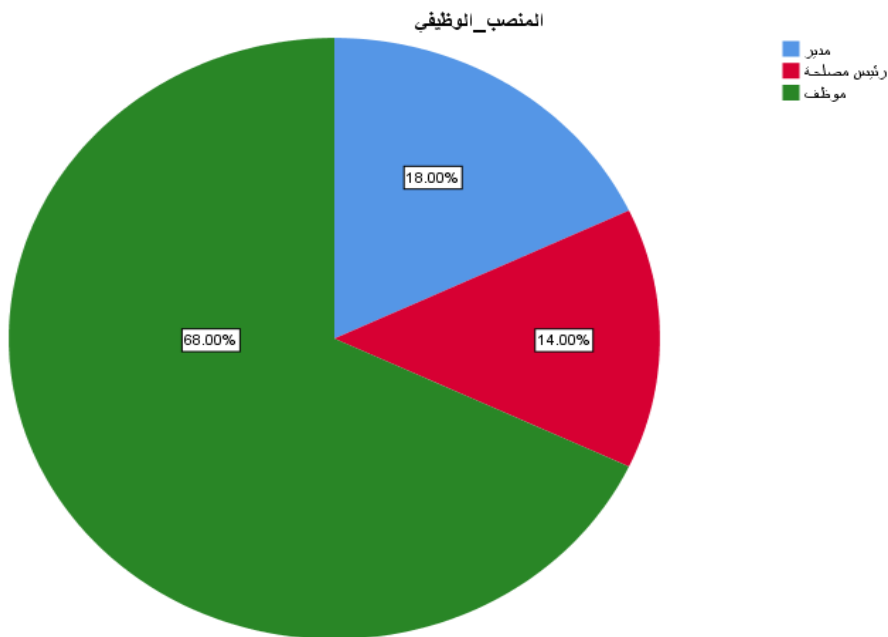
المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS V.26



## سادسا : توزيع العينة حسب المنصب الوظيفي

بالنسبة للمنصب الوظيفي يتضح أن الفئة الغالبة في عينة الإستهبان هي فئة موظف عادي بـ 34 عامل قدرت نسبتها بـ 68 % تشكل هذه النسبة الجزء الأساسي للمؤسسة وحب تطويرهم حسب برامج تطوير الكفاءات يليها منصب مدير بعدد قدره 9 عمال بنسبة 18% من عينة الإستهبان حيث هم من يعملون على وضع الاستراتيجيات لتطوير الموظفين و تأهيلهم لمناصب قيادية و يكونون على دراية بتوجه المؤسسة لتسهيل إنتقال القيادة و أخيرا رؤساء المصالح بعدد قدره 7 عمال بنسبة 14 % من يعملون على توجيه و تنسيق العمل داخل المؤسسة و يشكلون القيادات الحالية و يجب أن يكونو على إستعداد لتدريب القيادات الجديدة كل هذه المعطيات تأتي موضحة في الشكل التالي :

الشكل رقم: ( 02-10 ): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي



المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS V.26

المطلب الثاني : تحليل محاور و اتجاهات الدراسة لمجتمع العينة

تمثل الجداول الموالية نتائج المحصلة من المؤسسة محل الدراسة ، وهذا بالاعتماد على الإحصاء الوصفي الإستدلالي من خلال الوسط الحسابي و الإنحراف المعياري

المحور الأول : تخطيط التعاقب

جدول رقم ( 05 ) : نتائج تحليل العبارات المتعلقة بمحور تخطيط التعاقب

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تجاه	النتيجة
01	لدي معرفة بمفهوم تأثير تخطيط التعاقب على المؤسسة	1.960	1.124	2	موافق
02	لدي إلمام بمراحل تخطيط التعاقب	2.260	1.242	1	موافق
03	تخطيط التعاقب له تأثير ايجابي على تنمية و نجاح القادة	1.820	0.873	3	موافق
<b>البعد الاول: المفهوم</b>					
04	تلتزم الادارة بإعداد خطة التعاقب	1.520	0.953	6	موافق بشدة
05	يتم نشر منهجية تخطيط التعاقب لكافة الموظفين بكافة وسائل المتاحة	1.760	1.153	3	موافق بشدة
06	يتم توعية الموظفين حول المخاطر المحتملة جراء عدم إجراء تخطيط التعاقب	1.840	1.201	1	موافق
07	تستخدم المنظمة معايير رسمية لتحديد الخلفاء المحتملين لمناصب القيادة الرئيسية	1.720	1.213	5	موافق بشدة
08	يتم تحديد الكفاءات القادرة على الخلافة لدى الموظفين	1.720	1.107	4	موافق بشدة
09	تخصص القيادة العليا جزءا من وقتها لنقل الخبرة للمرشحين	1.500	0.763	7	موافق بشدة
10	يتم تدريب الموظفين ذو الكفاءة على المهارات القيادية لتحقيق أهداف الاستدامة	1.820	0.962	2	موافق
<b>البعد الثاني: الالتزام</b>					
11	يتم متابعة خطة تخطيط التعاقب دوريا	1.760	1.041	1	موافق بشدة
12	يتم قياس اثر تطبيق خطة التعاقب على الرضا الوظيفي	1.680	1.186	2	موافق بشدة
13	يتم العمل باليات معتمدة لتحسين تخطيط التعاقب بناءا على نتائج التقييم	1.660	1.136	3	موافق بشدة

موافق بشدة	الثاني	1.121	1.700	البعد الثالث: التقييم والمتابعة
موافق بشدة		1.073	1.771	الدرجة كلية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.26

نلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإستجابة أفراد عينة الدراسة في مؤسسة تيكنو على محور تخطيط التعاقب حيث أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية يساوي 1,771 و الإنحراف المعياري 1,073 هذا يدل ان محور تخطيط التعاقب جاء بدرجة عالية جدا

المحور الثاني : إنتقال القيادة

جدول رقم ( 06 ): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة محور إنتقال القيادة

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة	إتجاه
14	لديك معرفة بمفهوم انتقال القيادة	1.480	0.953	9	موافق بشدة
15	كنت شاهدا على عملية انتقال قيادة في المؤسسة خلال مسار عملك في المؤسسة	2.080	1.383	3	موافق
16	تتم عملية انتقال القيادة في المنظمة بشكل سلس	1.760	1.153	6	موافق بشدة
17	يتم توفير الفرص للمشاركة في عملية انتقال القيادة	1.880	1.206	5	موافق
18	يملك القائد الحالي القدرة على التعامل مع الضغوطات	1.700	.055	7	موافق بشدة
19	يملك قائد منظمك المهارات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة	1.560	0.972	8	موافق بشدة
20	ترى نفسك قائدا للمنظمة في المستقبل	2.080	1.259	2	موافق
21	تدعم المنظمة كل الافراد لترشح لمناصب قيادية	1.980	1.286	4	موافق
22	تواجه المنظمة صعوبات في العثور على مرشحين داخليين مؤهلين خلال عمليات انتقال القيادة	2.440	1.445	1	موافق
	الدرجة كلية	1.884	1.190		موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.26

نلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإستجابة أفراد عينة الدراسة في مؤسسة تيكنو على محور إنتقال القيادة حيث أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية يساوي 1.884 و الإنحراف المعياري 1,190 هذا يدل ان محور إنتقال القيادة جاء بدرجة عالية

### المطلب الثالث : إختبار فرضيات الدراسة

نسعى في هذا المطلب إلى إختبار تخطيط التعاقب و علاقته بإنتقال القيادة سعياً منا لإختبار مدى صحة الفرضيات الموضوعية من طرفنا التي بنينا عليها بحثنا هذا كما نسعى للتأكد من صحتها أو خطأها من خلال الأساليب الإحصائية المناسبة :

أولاً: اختبار الفرضيات بمعامل ارتباط (Pearson)

#### 1- اختبار الفرضية بين أبعاد تخطيط التعاقب و إنتقال القيادة

$H_0$ : لا يوجد علاقة بين محور انتقال القيادة و ابعاد محور تخطيط التعاقب ( المفهوم، الالتزام،التقييم و المتابعة) عند مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$  .

$H_1$ : يوجد علاقة بين محور إنتقال القيادة و أبعاد محور تخطيط التعاقب ( المفهوم،الالتزام،التقييم والمتابعة) عند مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$  .

#### الجدول رقم ( 07 ) قيم الارتباط بين محور انتقال القيادة و أبعاد تخطيط التعاقب

تخطيط التعاقب	تقارير حول: انتقال القيادة	النتيجة
البعد الاول: المفهوم	0.231	يوجد علاقة
البعد الثاني: الالتزام	0.627	يوجد علاقة
البعد الثالث: التقييم و المتابعة	0.610	يوجد علاقة
الارتباط ذو دلالة معنوية عند مستوى $(\alpha \leq 0.01)$		

المصدر: من إعداد الطلبة بإستخدام برنامج SPSS V.26.

من خلال الجدول نرى:

- أن معامل بيرسون يساوي 0.231 فإن هناك علاقة طردية موجبة ضعيفة بين بعد المفهوم لدى محور تخطيط التعاقب ومحور إنتقال القيادة
- أن معامل بيرسون يساوي 0.627 فإن هناك علاقة طردية موجبة متوسطة بين بعد الإلتزام لدى محور تخطيط التعاقب ومحور إنتقال القيادة هذا يعني أن الإلتزام له تأثير على عملية إنتقال القيادة و نجاحها و بالتالي يجب التركيز على تعزيز الإلتزام في عمليات تخطيط التعاقب لتحقيق نتائج إيجابية في إنتقال القيادة

- أن معامل بيرسون يساوي 0.610 فأن هناك علاقة طردية موجبة متوسطة بين بعد التقييم و المتابعة لدى محور تخطيط التعاقب ومحور إنتقال القيادة بالتالي يجب التركيز على تعزيز الإلتزام في عمليات تخطيط التعاقب لتحقيق نتائج إيجابية في إنتقال القيادة ومنه نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  التي تنص أنه هناك علاقة بين محور إنتقال القيادة و بين أبعاد محور تخطيط التعاقب ( المفهوم . الإلتزام و التقييم و المتابعة ) في نظر عمال مؤسسة تيكنو مودارن للقرطاسية

## 2- اختبار الفرضية بين تخطيط التعاقب و إنتقال القيادة

- $H_0$ : لا يوجد علاقة بين محور تخطيط التعاقب و محور إنتقال القيادة عند مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$ .  
 $H_1$ : يوجد علاقة بين محور تخطيط التعاقب و محور إنتقال القيادة عند مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$ .

### الجدول رقم ( 08 ) نتائج معامل الارتباط بين محور تخطيط التعاقب و إنتقال القيادة

الفقرات	الإحصائيات	تقارير حول: انتقال القيادة	الدلالة الإحصائية
التخطيط التعاقب	معامل بيرسون	.651	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	.000	
	حجم العينة	50	
** مستوى الدلالة $(\alpha=0.01)$ .			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.26.

من خلال الجدول نرى أن معامل بيرسون يساوي 0.651 فأن هناك علاقة متوسطة طردية موجبة بين تخطيط التعاقب و إنتقال القيادة يعني منها أنه كلما كان تخطيط التعاقب أفضل كان إنتقال القيادة أكثر سلاسة و منه نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرضية  $H_1$ : يوجد علاقة بين محور تخطيط التعاقب و محور إنتقال القيادة عند مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$ .

ثانيا: اختبار الفرضيات بالانحدار البسيط

$H_0$ : لا يوجد اثر بين محور تخطيط التعاقب و محور إنتقال القيادة عند مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$ .

$H_1$ : يوجد اثر بين محور انتقال القيادة محور التخطيط التعاقب عند مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$ .

الجدول رقم ( 09 ) : نتائج تحليل التباين للانحدار للفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	10.374	1	10.374	35.304	.000 <sup>b</sup>
الخطأ	14.104	48	.294		
المجموع الكلي	24.478	49			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.26

\*مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$

الجدول رقم ( 10 ) : تقدير النموذج للفرضية الرئيسية

معامل التحديد $R^2$	$0.42 \approx 0.424$
معامل الارتباط R	0.651
تقدير النموذج	$Y = 0.552 + 0.740X_1 + ei$

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.26

نجد ان معامل الإرتباط بين محور تخطيط التعاقب و محور إنتقال القيادة ككل تبلغ قيمته 0.651 و هذا يدل على إرتباط موجب متوسط إلى قوي بين المتغيرين معناه أن كلما زادت فعالية تخطيط التعاقب زادت إحتتمالية نجاح عملية إنتقال القيادة

كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي 0.42 هذا يعني أن 42 % من التغيرات التي تحدث على مستوى إنتقال القيادة يفسرها تخطيط التعاقب أما الباقي يرجع الى عوامل أخرى

و لدينا حسب الجدول القيمة F تساوي 35.304 وبما أن دلالة الاختبار تساوي 0.000 وهي أقل من

مستوى دلالة 0.05 تعني أن هناك دلالة إحصائية وبناءا على ذلك

نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  و نقبل الفرضية  $H_1$  التي تؤكد وجود أثر بين تخطيط التعاقب و إنتقال القيادة في

نظرا موظفي مؤسسة تيكنو مودارن.

ثالثاً: اختبار الفرضيات بالفروقات

1. الفروق من حيث الجنس :

- بالنسبة لمحور تخطيط التعاقب :

$H_0$  : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في موقف الموظفين من تخطيط التعاقب حسب المتغير السوسيو- مهني (الجنس) عند مستوى الدلالة  $(0.05=\alpha)$

$H_1$  : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في موقف الموظفين من تخطيط التعاقب حسب المتغير السوسيو- مهني (الجنس) عند مستوى الدلالة  $(0.05=\alpha)$

- بالنسبة لمحور إنتقال القيادة :

$H_0$  : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في موقف الموظفين من إنتقال القيادة حسب المتغير السوسيو- مهني (الجنس) عند مستوى الدلالة  $(0.05=\alpha)$

$H_1$  : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في موقف الموظفين من إنتقال القيادة حسب المتغير السوسيو- مهني (الجنس) عند مستوى الدلالة  $(0.05=\alpha)$

الجدول رقم ( 11 ) : نتائج الفروق من حيث الجنس

الفروق	الدلالة الاحصائية	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	
لا توجد فروق	.473	.785	.70702	1.8205	33	ذكر	تخطيط التعاقب
فروق		.922	.41293	1.6742	17	انثى	
لا توجد فروق	.604	-.522	.75706	1.8242	33	ذكر	انتقال القيادة
فروق		-.559	.61231	1.9353	17	انثى	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.26

بالنسبة لمحور تخطيط التعاقب :

- نلاحظ من خلال الجدول بالنسبة لمحور تخطيط التعاقب و الجنس أن الدلالة الإحصائية تساوي 0.473 أكبر من مستوى الدلالة 0.05 و منه نرفض الفرضية البديلة  $H_1$  و نقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  التي تقول أنه لا يوجد فروق في موقف الموظفين من تخطيط التعاقب حسب المتغير السوسيو مهني الجنس

بالنسبة لمحور إنتقال القيادة :

- كما نلاحظ من خلال الجدول بالنسبة لمحور تخطيط التعاقب إنتقال القيادة و الجنس أن الدلالة الإحصائية تساوي 0.604 أكبر من مستوى الدلالة 0.05 و منه نرفض الفرضية البديلة  $H_1$  و نقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  التي تقول أنه لا يوجد فروق في موقف الموظفين من إنتقال القيادة حسب المتغير السوسيو مهني الجنس

2. الفروق من حيث السن :

بالنسبة لمحور تخطيط التعاقب :

$H_0$  : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في موقف الموظفين من تخطيط التعاقب حسب المتغير السوسيو- مهني (السن) عند مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$

$H_1$  : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في موقف الموظفين من تخطيط التعاقب حسب المتغير السوسيو- مهني (السن) عند مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$

بالنسبة لمحور إنتقال القيادة :

$H_0$  : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في موقف الموظفين من إنتقال القيادة حسب المتغير السوسيو- مهني (السن) عند مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$

$H_1$  : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في موقف الموظفين من إنتقال القيادة حسب المتغير السوسيو- مهني (السن) عند مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$

الجدول رقم ( 12 ) : نتائج الفروق من حيث المستوى السن

الفروق	الدلالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
لا توجد فروق	.561	.693	.273	3	.820	بين المجموعات	تخطيط التعاقب
			.394	46	18.145	داخل المجموعات	
لا توجد فروق	.457	.884	.445	3	1.334	بين المجموعات	انتقال القيادة



			.503	46	23.144	داخل المجموعات	
--	--	--	------	----	--------	----------------	--

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.26

**بالنسبة لمحور تخطيط التعاقب :**

- نلاحظ من خلال الجدول بالنسبة لمحور تخطيط التعاقب و السن أن الدلالة الإحصائية تساوي 0.561 أكبر من مستوى الدلالة 0.05 و منه نرفض الفرضية البديلة  $H_1$  و نقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  التي تقول أنه لا يوجد فروق في موقف الموظفين من تخطيط التعاقب حسب المتغير السوسيو مهني السن

**بالنسبة لمحور إنتقال القيادة :**

- نلاحظ من خلال الجدول بالنسبة لمحور إنتقال القيادة و السن أن الدلالة الإحصائية تساوي 0.457 أكبر من مستوى الدلالة 0.05 و منه نرفض الفرضية البديلة  $H_1$  و نقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  التي تقول أنه لا يوجد فروق في موقف الموظفين من إنتقال القيادة حسب المتغير السوسيو مهني السن

**3. الفروق من حيث المستوى التعليمي :**

**بالنسبة لمحور تخطيط التعاقب :**

$H_0$  : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في موقف الموظفين من تخطيط التعاقب حسب المتغير السوسيو- مهني (المستوى التعليمي) عند مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$

$H_1$  : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في موقف الموظفين من تخطيط التعاقب حسب المتغير السوسيو- مهني (المستوى التعليمي) عند مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$

**بالنسبة لمحور إنتقال القيادة :**

$H_0$  : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في موقف الموظفين من إنتقال القيادة حسب المتغير السوسيو- مهني (المستوى التعليمي) عند مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$

$H_1$  : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في موقف الموظفين من إنتقال القيادة حسب المتغير السوسيو- مهني (المستوى التعليمي) عند مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$

**الجدول رقم ( 13 ) : نتائج الفروق من حيث المستوى التعليمي**

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الاحصائية	الفروق
بين	.399	1	.399	1.031	.315	لا توجد

فروق						المجموعات	
			.387	48	18.566	داخل المجموعات	
لا توجد فروق	.482	.501	.253	1	.253	بين المجموعات	انتقال القيادة
			.505	48	24.225	داخل المجموعات	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.26

#### بالنسبة لمحور تخطيط التعاقب :

- نلاحظ من خلال الجدول بالنسبة لمحور تخطيط التعاقب و المستوى التعليمي أن الدلالة الإحصائية تساوي 0.315 أكبر من مستوى الدلالة 0.05 و منه نرفض الفرضية البديلة  $H_1$  و نقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  التي تقول أنه لا يوجد فروق في موقف الموظفين من تخطيط التعاقب حسب المتغير السوسيو مهني المستوى التعليمي

#### بالنسبة لمحور إنتقال القيادة :

- نلاحظ من خلال الجدول بالنسبة لمحور إنتقال القيادة و المستوى التعليمي أن الدلالة الإحصائية تساوي 0.482 أكبر من مستوى الدلالة 0.05 و منه نرفض الفرضية البديلة  $H_1$  و نقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  التي تقول أنه لا يوجد فروق في موقف الموظفين من إنتقال القيادة حسب المتغير السوسيو مهني المستوى التعليمي

#### 4. الفروق من حيث الحالة العائلية :

#### بالنسبة لمحور تخطيط التعاقب :

$H_0$  : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في موقف الموظفين من تخطيط التعاقب حسب المتغير السوسيو- مهني (الحالة العائلية) عند مستوى الدلالة  $(0.05=\alpha)$

$H_1$  : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في موقف الموظفين من تخطيط التعاقب حسب المتغير السوسيو- مهني (الحالة العائلية) عند مستوى الدلالة  $(0.05=\alpha)$

#### بالنسبة لمحور إنتقال القيادة :

$H_0$  : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في موقف الموظفين من إنتقال القيادة حسب المتغير السوسيو- مهني (الحالة العائلية) عند مستوى الدلالة  $(0.05=\alpha)$

$H_1$  : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في موقف الموظفين من إنتقال القيادة حسب المتغير السوسيو- مهني (الحالة العائلية ) عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

الجدول رقم ( 14 ) : نتائج الفروق من حيث الحالة العائلية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الاحصائية	الفروق
تخطيط التعاقب	بين المجموعات	2	.424	1.100	.341	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	47	.385			
انتقال القيادة	بين المجموعات	2	1.749	3.917	.027	توجد فروق
	داخل المجموعات	47	.446			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.26

بالنسبة لمحور تخطيط التعاقب :

- نلاحظ من خلال الجدول بالنسبة لمحور تخطيط التعاقب و الحالة العائلية أن الدلالة الإحصائية تساوي 0.341 أكبر من مستوى الدلالة 0.05 و منه نرفض الفرضية البديلة  $H_1$  و نقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  التي تقول أنه لا يوجد فروق في موقف الموظفين من تخطيط التعاقب حسب المتغير السوسيو مهني المستوى الحالة العائلية

بالنسبة لمحور لإنتقال القيادة :

- نلاحظ من خلال الجدول بالنسبة لمحور إنتقال القيادة او الحالة العائلية أن الدلالة الإحصائية تساوي 0.027 أقل من مستوى الدلالة 0.05 و منه نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  و نقبل الفرضية البديلة  $H_1$  و التي تقول أنه يوجد فروق في موقف الموظفين من إنتقال القيادة حسب المتغير السوسيو مهني الحالة العائلية

5. الفروق من حيث الأقدمية في العمل :

بالنسبة لمحور تخطيط التعاقب :

$H_0$  : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في موقف الموظفين من تخطيط التعاقب حسب المتغير السوسيو- مهني (الأقدمية في العمل) عند مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$

$H_1$  : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في موقف الموظفين من تخطيط التعاقب حسب المتغير السوسيو- مهني (الأقدمية في العمل) عند مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$

بالنسبة لمحور إنتقال القيادة :

$H_0$  : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في موقف الموظفين من إنتقال القيادة حسب المتغير السوسيو- مهني (الأقدمية في العمل) عند مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$

$H_1$  : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في موقف الموظفين من إنتقال القيادة حسب المتغير السوسيو- مهني (الأقدمية في العمل) عند مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$

الجدول رقم ( 15 ) : نتائج الفروق من حيث الأقدمية في العمل

الفروق	الدلالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
لا توجد فروق	.493	.864	.338	4	1.353	بين المجموعات	تخطيط التعاقب
			.391	45	17.612	داخل المجموعات	
لا توجد فروق	.297	1.266	.619	4	2.477	بين المجموعات	انتقال القيادة
			.489	45	22.001	داخل المجموعات	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.26

بالنسبة لمحور تخطيط التعاقب :

- نلاحظ من خلال الجدول بالنسبة لمحور تخطيط التعاقب و الأقدمية في العمل أن الدلالة الإحصائية تساوي 0.493 أكبر من مستوى الدلالة 0.05 و منه نرفض الفرضية البديلة  $H_1$  و نقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  التي تقول أنه لا يوجد فروق في موقف الموظفين من تخطيط التعاقب حسب المتغير السوسيو مهني الأقدمية في العمل

**بالنسبة لمحور إنتقال القيادة :**

- نلاحظ من خلال الجدول بالنسبة لمحور إنتقال القيادة و الاقدمية في العمل أن الدلالة الإحصائية تساوي 0.297 أكبر من مستوى الدلالة 0.05 و منه نرفض الفرضية البديلة  $H_1$  و نقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  التي تقول أنه لا يوجد فروق في موقف الموظفين من إنتقال القيادة حسب المتغير السوسيو مهني الاقدمية في العمل

**6. الفروق من حيث المنصب الوظيفي :**

**بالنسبة لمحور تخطيط التعاقب :**

$H_0$  : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في موقف الموظفين من تخطيط التعاقب حسب المتغير السوسيو- مهني (المنصب الوظيفي) عند مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$

$H_1$  : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في موقف الموظفين من تخطيط التعاقب حسب المتغير السوسيو- مهني (المنصب الوظيفي) عند مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$

**بالنسبة لمحور إنتقال القيادة :**

$H_0$  : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في موقف الموظفين من إنتقال القيادة حسب المتغير السوسيو- مهني (المنصب الوظيفي) عند مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$

$H_1$  : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في موقف الموظفين من إنتقال القيادة حسب المتغير السوسيو- مهني (المنصب الوظيفي) عند مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$

الجدول رقم ( 16 ) : نتائج الفروق من حيث المنصب الوظيفي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الاحصائية	الفروق
تخطيط التعاقب	بين المجموعات	2	.413	1.071	.351	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	47	.386			
انتقال القيادة	بين المجموعات	2	1.070	2.251	.117	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	47	.475			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.26

#### بالنسبة لمحور تخطيط التعاقب :

- نلاحظ من خلال الجدول بالنسبة لمحور تخطيط التعاقب و المنصب الوظيفي أن الدلالة الإحصائية تساوي 0.351 أكبر من مستوى الدلالة 0.05 و منه نرفض الفرضية البديلة  $H_1$  و نقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  التي تقول أنه لا يوجد فروق في موقف الموظفين من تخطيط التعاقب حسب المتغير السوسيو مهني المنصب الوظيفي

#### بالنسبة لمحور إنتقال القيادة :

- نلاحظ من خلال الجدول بالنسبة لمحور إنتقال القيادة و المنصب الوظيفي أن الدلالة الإحصائية تساوي 0.117 أكبر من مستوى الدلالة 0.05 و منه نرفض الفرضية البديلة  $H_1$  و نقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  التي تقول أنه لا يوجد فروق في موقف الموظفين من إنتقال القيادة حسب المتغير السوسيو مهني المنصب الوظيفي

## خلاصة الفصل :

في هذا الفصل، تم استعراض أثر تخطيط التعاقب على عملية انتقال القيادة داخل مؤسسة تيكنو مودارن. ومن خلال التحليل المعمق من خلال أدوات الدراسة التحليلية و في ضوء الأهداف الموضوعية تم إثبات صحة الفرضية الأولى: يؤثر تخطيط التعاقب (المفهوم، الإلتزام، التقييم والمتابعة) على إنتقال القيادة في المؤسسة وكذا إثبات وجود علاقة بين محور إنتقال القيادة و أبعاد محور تخطيط التعاقب ( المفهوم ، الإلتزام ، التقييم والمتابعة) بحيث تبين لنا أن التخطيط الجيد للتعاقب يعزز و يساهم نجاح عملية إنتقال القيادة وكذا تجنب الفجوات التي قد تؤثر سلباً على الأداء المؤسسي. كما أظهرت الدراسة أن وجود خطة تعاقب واضحة ومنظمة يسهل عملية نقل المهام والمسؤوليات بين القادة كما تم نفي الفرضية الثانية التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في موقف الموظفين من تخطيط التعاقب حسب بعض المتغيرات السوسيو-مهنية (الجنس، السن، الحالة العائلية، الفئة المهنية، المستوى التعليمي، الدخل، الأقدمية)

و نفي الفرضية الثالثة التي تقول أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في موقف الموظفين من إنتقال القيادة على مستوى المؤسسة حسب بعض المتغيرات السوسيو-مهنية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة العائلية، الأقدمية في العمل، المنصب الوظيفي)

ماعداء الفرق الخاص بمتغير الحالة العائلية و محور إنتقال القيادة الذي أثبتت الدراسة أنه يوجد فروق في موقف الموظفين من إنتقال القيادة حسب المتغير السوسيو مهني الحالة العائلية كل هذا إنطلاقاً من الإجابات التي تم جمعها من طرف مؤسسة تيكنو مودارن للقرطاسية

خاتمة عامة



## خاتمة

ختاما هدفنا من خلال هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أثر تخطيط التعاقب على إنتقال القيادة في مؤسسات القطاع الخاص من خلال دراسة مؤسسة تيكنو مودارن للقرطاسية على المستوى الوطني و بعد الإجابة على إشكالية ما أثر تخطيط التعاقب على إنتقال القيادة في مؤسسات القطاع الخاص ؟

تبين لنا إثبات صحة الفرضية الأولى التي تنص على أن تخطيط التعاقب (المفهوم، الإلتزام، التقييم والمتابعة) يؤثر على إنتقال القيادة في المؤسسة من خلال هذا يظهر لنا أن تخطيط التعاقب الجيد يلعب دورا حاسما في ضمان إستمرارية الأعمال و إستدامتها من خلال تأثيره على إنتقال القيادة الذي يجعله سلسا من خلال هذا أظهرت دراستنا الميدانية في مؤسسة تيكنو مودارن للقرطاسية أن هذه المؤسسة تعتمد على تطبيق تخطيط التعاقب من خلال الإجابات الخاصة بالعينة المستهدفة , مما يسهم في تحسين الاداء التنظيمي لدى الموظفين و زيادة الرضا الوظيفي لديهم و الطموح الذي يسعون من خلاله إلى تولي مناصب قيادية في المؤسسة في المستقبل و من أهم النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة :

- أن تخطيط التعاقب يعد جزءا أساسيا من إستراتيجيات الإدارة الحديثة مما يساهم في ضمان إستمرارية العمليات و تقليل الفجوات التنظيمية
- تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة حيث يساعد تخطيط التعاقب في ضمان وجود قادة مؤهلين و جاهزين لتولي المناصب القيادية هذا ما رأيناه في مؤسسة تيكنو مودارن حيث يتم تدريب الموظفين ذو الكفاءة على المهارات القيادية لتحقيق أهداف الاستدامة
- تعزيز الثقافة التنظيمية من خلالها تنشأ بيئة عمل إيجابية هذا ما تم تحليله من خلال دراسة مؤسسة تيكنو حيث هناك رضا وظيفي كبير من طرف العاملين فيها
- التحديث المستمر للإستراتيجيات هذا من خلال التقييم الدائم لعمليات تخطيط التعاقب ليوكب دينامكية بيئة الأعمال و ضمان تحقيق الأهداف على المدى القريب و البعيد
- تقليل مخاطر الفجوات القيادية من خلال التدريب المستمر للكفاءات الموجودة و توفير بدائل قيادية بسرعة مما يحافظ على رسالة و أهداف المؤسسة
- تحسين العلاقات بين الإدارة و الموظفين من خلال زيادة الشفافية و تقديم مسارات واضحة للتطور و الأزمات هذا ما تقوم به مؤسسة تيكنو بنشر منهجية تخطيط التعاقب لكافة الموظفين بكافة وسائل المتاحة

إختبار الفرضيات :

- تأكيد الفرضية الأولى: يؤثر تخطيط التعاقب (المفهوم، الإلتزام، التقييم والمتابعة) على إنتقال القيادة في المؤسسة
- نفي الفرضية الثانية : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في موقف الموظفين من تخطيط التعاقب حسب بعض المتغيرات السوسيو-مهنية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة العائلية، الأقدمية في العمل، المنصب الوظيفي).
- نفي الفرضية الثالثة : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في موقف الموظفين من إنتقال القيادة على مستوى المؤسسة حسب بعض المتغيرات السوسيو-مهنية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة العائلية، الأقدمية في العمل، المنصب الوظيفي) إلا في متغير الحالة العائلية

التوصيات :

- تطوير سياسات واضحة للعمل و الإلتزام بتخطيط التعاقب لضمان إستمرارية القيادة و نقل الخبرات و تقليل الأثر السلبي للتغيرات القيادية المفاجئة التي تحدث فجوات تنظيمية داخل المؤسسة
- تعزيز برامج التدريب و التطوير المهني المستمر للموظفين و ضمان جاهزيتهم لتولي مناصب القيادة عند الحاجة لدى مختلف المؤسسات .
- تعزيز ثقافة القيادة المشتركة من خلال تمكين العمال في المشاركة في العمل الجماعي للإستفادة من الجميع من خلال الإحتكاك و تبادل الآراء
- الإستفادة من التكنولوجيا من خلال العمل بالأدوات الحديثة لدعم عمليات تخطيط التعاقب و تسهيل إدارة البيانات و تحليلها لإتخاذ قرارات مستنيرة

المراجع

- beak, t. (1971). organizational crisis and change . *journal of applied behavioral science*, p. 15 .
- bridges. (2003). *managing transitions*. NEW YORK: PERSEUS BOOKS.
- citirne, n. q. (2005). *lesson from the top the searvh for americans best business leader*. new york.
- collins. (2000). *good to greqt : why some companies make the lead and other dont*. new york: harper business.
- fisher. (1998). *dont blow your new job* . new york.
- Gabbaro. (1987). *the dynamics of taking charge*. boston: harverd school press.
- scharmer, otto c. (2007). U theory leading from the future as it emerges. *cambridge Ma society for organizational learning sol*.
- Yeonsoo Kim. (2006). *A Thesis in Workforce Education and Development*. The Pennsylvania State University.
- أحمد فرحات , عتيقة حرايرية. (2021). القيادة واملستويات القيادية في الملتزمات: وسيلة أفكار وآفاق. 165 ,  
الاعا, ر. ع. (2008). المهارات القيادية لدى مسؤولين شركة الاتصالات الخوية فلسطين. فلسطين, غزة.  
البواردي, فيصل بن عبد الله, (2017). يونيو. (تحديات خطط تعاقب القيادات الادارية في الأجهزة الحكومية في المملكة السعودية. *المجلة العربية للإدارة*. 198. p ,
- الدوسري, رنا عبدالله, (2023). جانفي 20. (أثر تطبيق استراتيجية تخطيط التعاقب القيادي في تحقيق إستدامة منظمات الأعمال ) دراسة ميدانية على قطاع الاعمال ) *المجلة الدولية لنشر البحوث و الدراسات*. 436. p ,
- العدلوني, م. ا. (2000). *الفائد الفعال*. المملكة العربية السعودية: قرطبة الانتاج الفني.
- النبي, أحمد محمد نبوي حسب. (2022). سيناريوهات لإعداد الصف الثاني من القيادات التربوية في ضوء اتجاهات الفكر الإداري الحديث : رؤية مستقبلية. *مجلة كلية التربية - جامعة عين شمس*, 99-98.
- النبي, أحمد محمد نبوي حسب. (2022). سيناريوهات لإعداد الصف الثاني من القيادات التربوية في ضوء اتجاهات الفكر الإداري الحديث : رؤية مستقبلية. *مجلة كلية التربية - جامعة عين شمس*. 97 ,
- أمل عبد الفتاح محمد محمد , هناء شحتة السيد مندور . (2021). *نموذج مقترح لتخطيط التعاقب القيادي في الجامعات المصرية*. كلية التربية - جامعة عين شمس - مصر.
- أمل عبد الفتاح محمد محمد , هناء شحتة السيد مندور , (2021). أكتوبر. (نموذج مقترح لتخطيط التعاقب القيادي في الجامعات المصرية. *مجلة الإدارة التربوية*. 383 - 381. pp ,
- أمل عبدالفتاح محمد محمد , هناء شحتة السيد مندور . (2021). نموذج مقترح لتخطيط التعاقب القيادي في الجامعات المصرية. *مجلة الإدارة التربوية*, 425-357.
- ديوان الخدمة المدنية. (2020). *الدليل الارشادي لتخطيط التعاقب في الخدمة المدنية*. المملكة الاردنية الهاشمية, المملكة الاردنية الهاشمية.
- طالب, أحمد كرم النجار سهام عبد النبي ابو, (2022). مارس 16. (تطوير أداء القيادات الادارية في شركات السياحة المصرية في ضوء عملية تخطيط التعاقب الوظيفي. *المجلة الدولية للتراث و السياحة و الضيافة*. 3. p ,

- عنتر محمد أحمد عبدالعال, نبيل سعد خليل, (2022). اغسطس 19. (تخطيط التعاقب القيادي كالية لبناء القيادات الجامعية " دراسة تحليلية ". شباب الباحثين. 706 - 707 , pp.
- غنيم, صلاح الدين عبد العزيز. (2016). تخطيط التعاقب القيادي في وزارة التربية التعليم المصرية. المركز القومي للبحوث التربوية و التنمية شعبية بحوث التخطيط التربوي. 16-25, pp.
- غنيم, صلاح الدين عبد العزيز. (2016). تخطيط التعاقب القيادي في وزارة التربية و التعليم المصرية. المركز القومي للبحوث التربوية و التنموية شعبية بحوث التخطيط التربوي. 19-25, pp.
- فيصل اسامة المحيسن, محمد مفضي الكساسبة. (2021). أثر تخطيط التعاقب في الاحتفاظ بالموهب في شركة أورانج الأردن. المجلة الاردنية في ادارة الاعمال. 130, p.
- قارة إبتسام, قصاص فتيحة , بشكير عابد. (2020). دور المهارات القيادية في تعزيز الولاء التنظيمي بالشركات العائلية. ابحاث كمية و نوعية في العلوم الاقتصادية الادارية. 35, p.
- قحف, عبد السلام ابو. (2001). السلوك التنظيمي. مصر: الدار الجامعية للنشر و التوزيع.
- قصاص فتيحة, قارة إبتسام , بشكير أحلام. (2020, 11 09). دور المهارات القيادية في تعزيز الولاء التنظيمي بالشركات العائلية. مجلة أبحاث كمية و نوعية في العلوم الاقتصادية و الادارية. 34 - 35, pp.
- نبيل سعد خليل, عنتر محمد أحمد عبد العال , محمد عبد العظيم عبد المجيد, (2022). أوت 19. (تخطيط التعاقب القيادي كالية لبناء القيادات الجامعية " دراسة تحليلية نظرية ". مجلة شباب الباحثين. 702 - 703, pp.
- نوفي رقية, الداوي الشيخ. (2023, 07 25). دراسة تحليلية للعوامل المؤثرة على إنتقال المؤسسات العائلية. مجلة المؤسسة. 115-127, pp.
- نوفي رقية, الداوي الشيخ. (2023). دراسة تحليلية للعوامل المؤثرة على إنتقال المؤسسات العائلية - حالة عينة من المؤسسات الجزائرية. مجلة المؤسسة، 115-127.
- همام , إيمان أحمد حسن. (2022). تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسة التعليم العالي في كل من كندا و استراليا وإمكان الاستفادة منها في مصر. مجلة كلية التربية- جامعة عين شمس، 50-55.
- همام, إيمان احمد حسن. (2022). تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي في كل من كندا و استراليا و إمكان الافادة منها في مصر. مجلة كلية التربية. 55, p.

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة ابن خلدون تيارت

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم تسيير



تخصص: إدارة أعمال

قسم علوم التسيير

### إستمارة الإستبيان

الأخ العزيز، الأخت العزيزة ، تحية طيبة وبعد ، في سياق إعداد مذكرة التخرج التي تعتبر جزءاً من متطلبات الحصول على شهادة الماستر في قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، بموضوع: أثر تخطيط التعاقب على إنتقال القيادة في مؤسسات القطاع الخاص ، نقدم لكم هذا الاستبيان. نأمل أن تقوموا بملئها عن طريق وضع علامة في الخانة المناسبة.

نود أن نبلغكم أن إجاباتكم ستستخدم فقط لأغراض علمية نقدر تعاونكم واحترامكم لنا.

إشكالية البحث :

- ما أثر تخطيط التعاقب على إنتقال القيادة في مؤسسات القطاع الخاص ؟

## التعريف بمصطلحات الدراسة

تخطيط التعاقب : عملية ممنهجة تهدف لاكتشاف الافراد من القادة المستقبليين القادرين على تولي المناصب خلفا للقادة الحاليين في حال مغادرتهم بسبب إنهاء الخدمة أو الترقية أو الوفاة ويتم من خلال هذه العملية تقييم الأفراد لتمرير الدور القيادي داخل المؤسسة و تضمن هذه العملية إستمرار النشاط بكفاءة.

إنتقال القيادة : عملية وضع قادة مناسبين في مكان قادة آخرين في ظل التغير المتسارع في بيئة الأعمال و كذا العالم ومختلف الأسباب التي تجبر العديد من المؤسسات على تعيين وإعادة تعيين الأفراد بشكل متكرر في أدوار جديدة للحفاظ على إستمرارية و إستدامة المنظمة و القائد هو من له القدرة على توجيه و إدارة فريق أو منظمة نحو تحقيق أهدافها و رؤيتها بشكل فعال.

## الجزء الأول : البيانات الشخصية

الجنس: ذكر ( ) انثى ( )

السن: من 20 حتى 30 سنة ( ) من 30 حتى 40 سنة ( )

من 40 حتى 50 سنة ( ) من 50 سنة فما فوق ( )

المستوى التعليمي: إبتدائي ( ) متوسط ( ) ثانوي ( ) جامعي ( )

الحالة العائلية: أعزب ( ) متزوج ( ) مطلق ( ) أرمل ( )

الأقدمية في العمل: أقل من 5 سنوات ( ) من 5 إلى أقل من 10 سنوات ( )

من 10 إلى أقل من 15 سنة ( ) من 15 إلى أقل من 20 سنة ( )

أكثر من 20 سنة ( )

المنصب الوظيفي: مدير ( ) نائب مدير ( ) رئيس مصلحة ( ) موظف ( )



## الجزء الثاني: محاور الاستبانة

## المحور الأول: تخطيط التعاقب

رقم	العبارات	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>المفهوم</b>						
01	لدي معرفة بمفهوم تأثير تخطيط التعاقب على المؤسسة					
02	لدي إلمام بمراحل تخطيط التعاقب					
03	تخطيط التعاقب له تأثير إيجابي على تنمية ونجاح القادة					
<b>الإلتزام</b>						
01	تلتزم الإدارة بإعداد خطة التعاقب					
02	يتم نشر منهجية تخطيط التعاقب لكافة الموظفين بكافة الوسائل المتاحة					
03	يتم توعية الموظفين حول المخاطر المحتملة جراء عدم إجراء تخطيط التعاقب					
04	تستخدم المنظمة معايير رسمية لتحديد الخلفاء المحتملين للمناصب القيادية الرئيسية					
05	يتم تحديد الكفاءات القادرة على الخلافة لدى الموظفين					
06	تخصص القيادة العليا جزءا من وقتها لنقل الخبرة للمرشحين					
07	يتم تدريب الموظفين ذو الكفاءة على المهارات القيادية لتحقيق أهداف الاستدامة					
<b>التقييم و المتابعة</b>						
01	يتم متابعة خطة تخطيط التعاقب دوريا					
02	يتم تقييم أداء الموظفين الذين تم اختيارهم دوريا					
03	يتم قياس أثر تطبيق خطة التعاقب على الرضا الوظيفي					
04	يتم العمل بآليات معتمدة لتحسين تخطيط التعاقب بناء على نتائج التقييم					

## المحور الثاني : إنتقال القيادة

رقم	العبارات	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	لديك معرفة بمفهوم انتقال القيادة					
02	كنت شاهدا على عملية إنتقال قيادة في المؤسسة خلال مسار عملك في المؤسسة					
03	تتم عملية إنتقال القيادة في المنظمة بشكل سلس					
04	يتم توفير الفرص للمشاركة في عملية انتقال القيادة					
05	يملك القائد الحالي القدرة على التعامل مع الضغوطات					
06	يملك قائد منظمتك المهارات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة					
07	ترى نفسك قائدا للمنظمة في المستقبل					
08	تدعم المنظمة كل الأفراد للترشح لمناصب قيادية					
09	تواجه المنظمة صعوبة في العثور على مرشحين داخليين مؤهلين خلال عمليات إنتقال القيادة					

## الملحق 02: معامل Cronbach's Alpha لمحاور الإستهبيان :

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.875	22

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.831	13

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.786	9

## الملحق 03: المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان

## Statistiques

تلتزم الادارة بإعداد خطة التعاقب  
تخطيط التعاقب له تأثير ايجابي على تنمية و نجاح القادة  
لدي إمام بمراحل تخطيط التعاقب  
لدي معرفة بمفهوم تأثير تخطيط التعاقب على المؤسسة

N	Valide	50	50	50	50
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		1.9600	2.2600	1.8200	1.5200
Ecart type		1.12413	1.24228	.87342	.95276

## Statistiques

يتم تحديد الكفاءات القادرة على الخلافة لدى الموظفين  
تستخدم المنظمة معايير رسمية لتحديد الخلفاء المحتملين لمناصب القيادة الرئيسية  
يتم توعية الموظفين حول المخاطر المحتملة جراء عدم إجراء تخطيط التعاقب بكافة وسائل المتاحة  
يتم نشر منهجية تخطيط التعاقب لكافة الموظفين بكافة وسائل المتاحة

N	Valide	50	50	50	50
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		1.7600	1.8400	1.7200	1.7200
Ecart type		1.15281	1.20136	1.21286	1.10730

## Statistiques

يتم قياس اثر تطبيق خطة التعاقب على الرضا الوظيفي  
يتم متابعة خطة تخطيط التعاقب دوريا  
يتم تدريب الموظفين ذو الكفاءة على المهارات القيادية لتحقيق أهداف الاستدامة  
تخصص القيادة العليا جزءا من وقتها لنقل الخبرة للمرشحين

N	Valide	50	50	50	50
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		1.5000	1.8200	1.7600	1.6800
Ecart type		.76265	.96235	1.04119	1.18563

### Statistiques

تتم عملية انتقال القيادة في المنظمة بشكل سلس  
كنت شاهدا على عملية انتقال قيادة في المؤسسة خلال مسار عملي في المؤسسة  
لديك معرفة بمفهوم انتقال القيادة  
يتم العمل باليات معتمدة لتحسين تخطيط التعاقب بناء على نتائج التقييم

N	Valide	50	50	50	50
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		1.6600	1.4800	2.0800	1.7600
Ecart type		1.13587	.95276	1.38269	1.15281

### Statistiques

ترى نفسك قائدا للمنظمة في المستقبل  
يمتلك قائد منطمتك المهارات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة  
يمتلك القائد الحالي القدرة على التعامل مع الضغوطات في عملية انتقال القيادة  
يتم توفير الفرص للمشاركة

N	Valide	50	50	50	50
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		1.8800	1.7000	1.5600	2.0800
Ecart type		1.20611	1.05463	.97227	1.25909

## Statistiques

تواجه المنظمة صعوبات في العثور على  
مرشحين داخليين مؤهلين خلال عمليات انتقال  
القيادة  
تدعم المنظمة كل الافراد لترشح لمناصب قيادية

N	Valide	50	50
	Manquant	0	0
Moyenne		1.9800	2.4400
Ecart type		1.28556	1.44505

## الملحق 04: البيانات الشخصية

## Statistiques

المنصب\_الوظيفي      الأقدمية\_في\_العمل      الحالة\_العائلية      المستوى\_التعليمي      السن      الجنس

N	Valide	50	50	50	50	50	50
	Manquant	0	0	0	0	0	0

## Table de fréquences

الجنس

Fréquence      Pourcentage      Pourcentage  
valide      Pourcentage  
cumulé

Valide	ذكر	33	66.0	66.0	66.0
	أنثى	17	34.0	34.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

السن

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
من 20 الى 30 سنة	19	38.0	38.0	38.0
من 30 الى 40 سنة	21	42.0	42.0	80.0
Valide من 40 الى 50 سنة	7	14.0	14.0	94.0
من 50 سنة فما فوق	3	6.0	6.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

## المستوى\_التعليمي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ثانوي	7	14.0	14.0	14.0
Valide جامعي	43	86.0	86.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

## الحالة\_العائلية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أعزب	27	54.0	54.0	54.0
متزوج	22	44.0	44.0	98.0
Valide مطلق	1	2.0	2.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

## الأقدمية\_في\_العمل

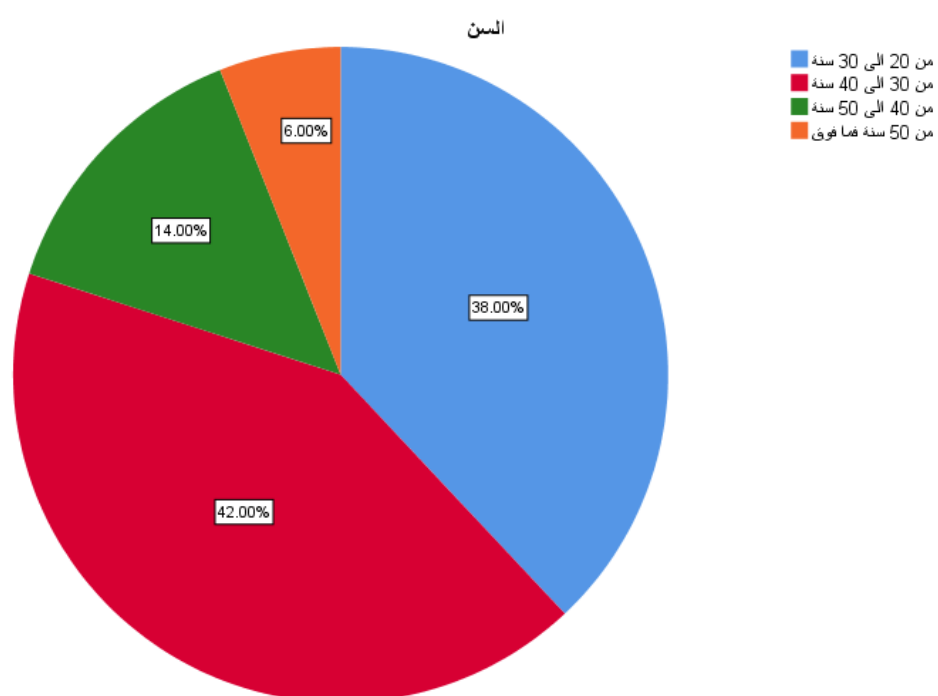
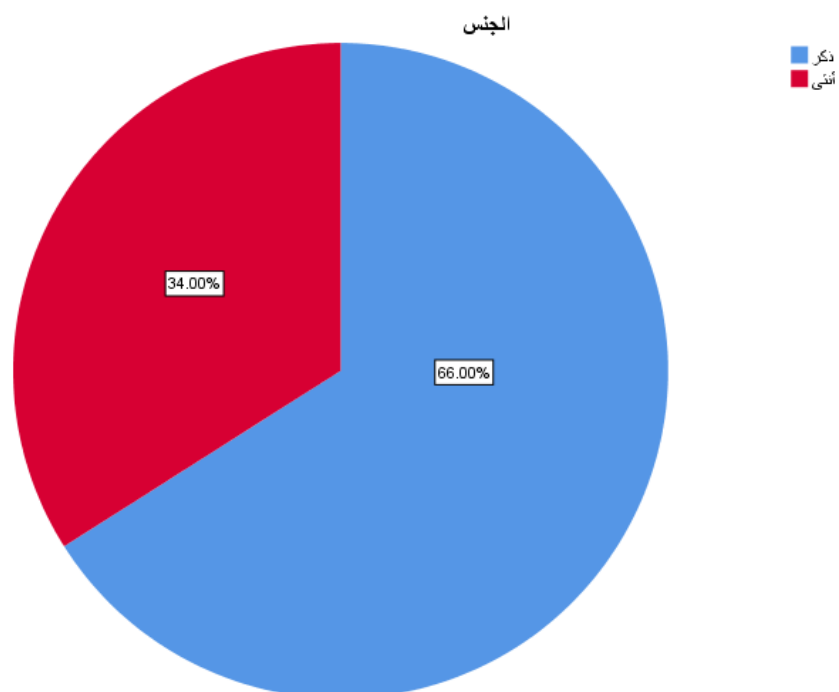
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 5 سنوات	29	58.0	58.0	58.0
من 5 الى 10 سنوات	3	6.0	6.0	64.0
من 10 الى 15 سنة	10	20.0	20.0	84.0
من 15 الى 20 سنة	6	12.0	12.0	96.0
من 20 سنة فما فوق	2	4.0	4.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

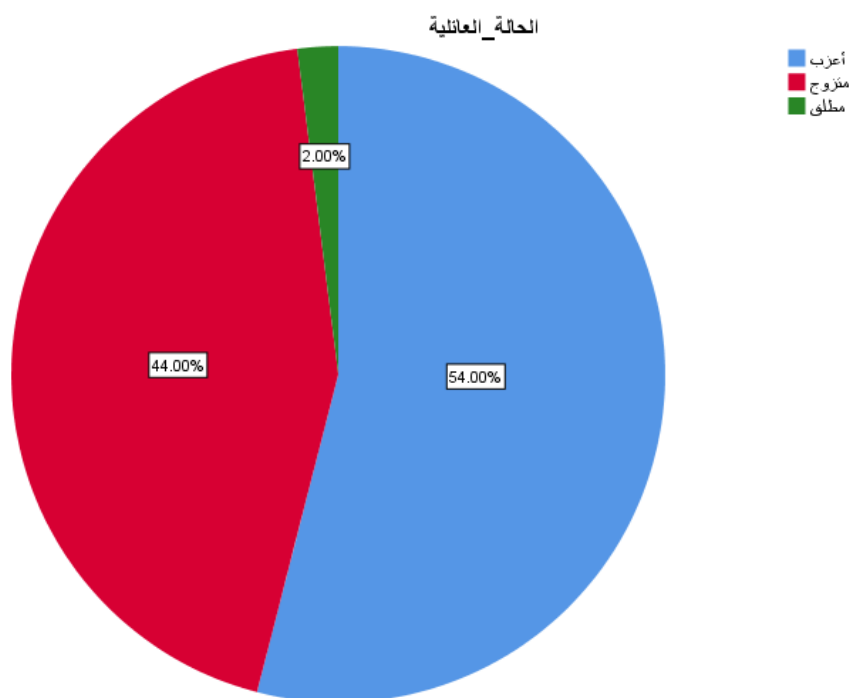
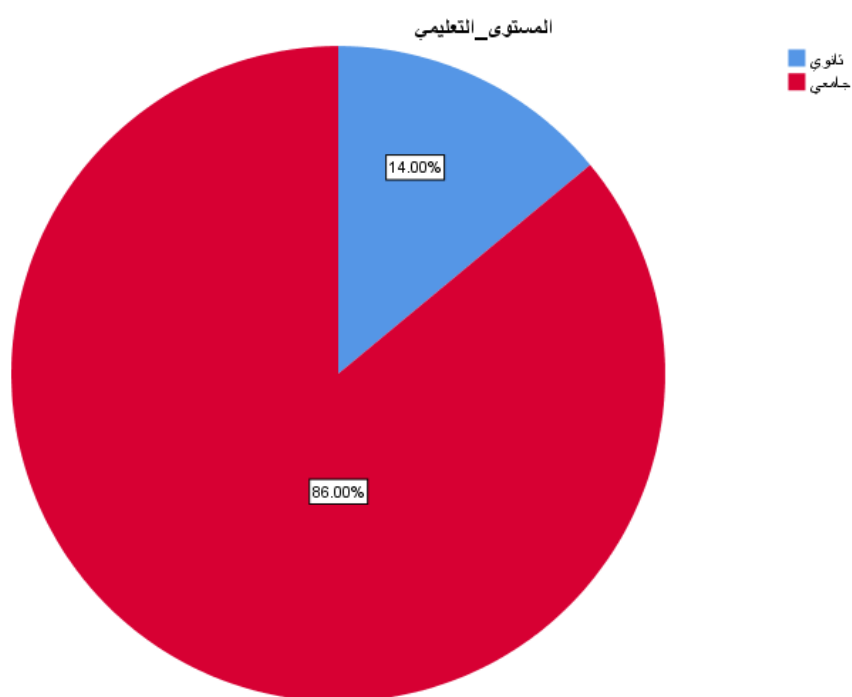
## المنصب\_الوظيفي

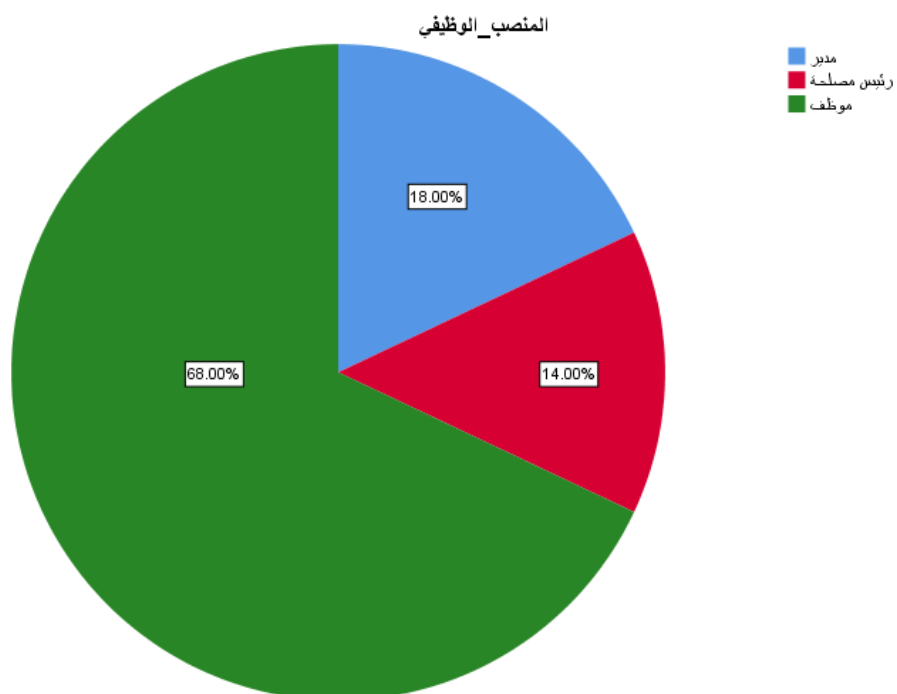
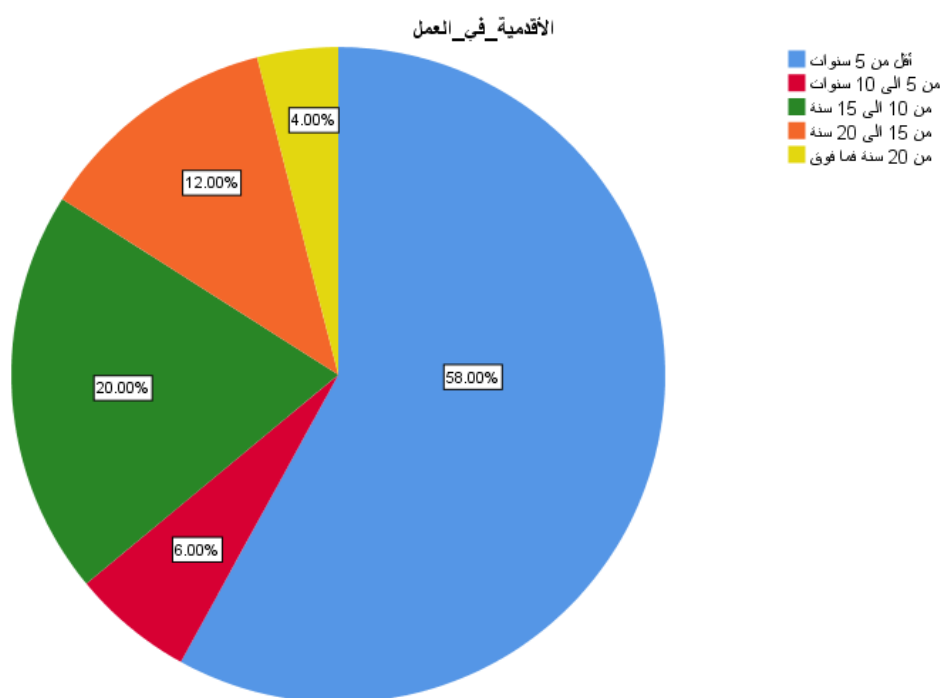
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
مدير	9	18.0	18.0	18.0
رئيس مصلحة	7	14.0	14.0	32.0
موظف	34	68.0	68.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	



## Graphique circulaire







الملحق 05: اختبار العلاقة بين المحور الثاني : إنتقال القيادة وابعاد المحور الأول: تخطيط التعاقب

### Corrélations

		إنتقال القيادة	المفهوم	الالتزام	التقييم و المتابعة
إنتقال القيادة	Corrélation de Pearson	1	.231	.627**	.610**
	Sig. (bilatérale)		.106	.000	.000
	N	50	50	50	50
المفهوم	Corrélation de Pearson	.231	1	.375**	.240
	Sig. (bilatérale)	.106		.007	.093
	N	50	50	50	50
الالتزام	Corrélation de Pearson	.627**	.375**	1	.587**
	Sig. (bilatérale)	.000	.007		.000
	N	50	50	50	50
التقييم و المتابعة	Corrélation de Pearson	.610**	.240	.587**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.093	.000	
	N	50	50	50	50

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق 06: اختبار العلاقة بين المحور إنتقال القيادة المحور تخطيط التعاقب

### Corrélations

		تخطيط التعاقب	إنتقال القيادة
تخطيط التعاقب	Corrélation de Pearson	1	.651**
	Sig. (bilatérale)		.000
	N	50	50

	Corrélation de Pearson	.651**	1
انتقال القيادة	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	50	50

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق 07: اختبار اثر بين المحور إنتقال القيادة المحور تخطيط التعاقب

#### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variabes introduites	Variabes éliminées	Méthode
1	تخطيط التعاقب	.	Introduire

a. Variable dépendante : انتقال القيادة

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

#### Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.651 <sup>a</sup>	.424	.412	.54207

a. Prédicteurs : (Constante), تخطيط التعاقب

b. Variable dépendante : انتقال القيادة

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	10.374	1	10.374	35.304	.000 <sup>b</sup>
	de Student	14.104	48	.294		
	Total	24.478	49			

a. Variable dépendante : إنتقال القيادة

b. Prédicteurs : (Constante), تخطيط التعاقب

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	.552	.233		2.367	.022
	تخطيط التعاقب	.740	.124	.651	5.942	.000

a. Variable dépendante : إنتقال القيادة

Statistiques des résidus<sup>a</sup>

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Valeur prédite	1.2919	3.3401	1.8620	.46012	50

de Student	-1.04357	1.25994	.00000	.53651	50
Valeur prévue standard	-1.239	3.212	.000	1.000	50
Résidu standard	-1.925	2.324	.000	.990	50

a. Variable dépendante : إنتقال القيادة :

الملحق 08: اختبار الفروق من حيث الجنس

### Statistiques de groupe

الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
تخطيط ذكور	33	1.8205	.70702	.12308
التعاقب أنثى	17	1.6742	.41293	.10015
إنتقال القيادة ذكور	33	1.8242	.75706	.13179
أنثى	17	1.9353	.61231	.14851

### Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes	
		F	Sig.	t	ddl
تخطيط التعاقب	Hypothèse de variances égales	7.019	.011	.785	48
	Hypothèse de variances inégales			.922	47.104

انتقال القيادة	Hypothèse de variances égales	.153	.698	-.522	48
	Hypothèse de variances inégales			-.559	39.023

### Test des échantillons indépendants

Test t pour égalité des moyennes

		Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard
تخطيط التعاقب	Hypothèse de variances égales	.437	.14630	.18646
	Hypothèse de variances inégales	.361	.14630	.15868
انتقال القيادة	Hypothèse de variances égales	.604	-.11105	.21259
	Hypothèse de variances inégales	.579	-.11105	.19855

### Test des échantillons indépendants

Test t pour égalité des moyennes

Intervalle de confiance de la différence à 95 %

		Inférieur	Supérieur
تخطيط التعاقب	Hypothèse de variances égales	-.22860	.52121
	Hypothèse de variances inégales	-.17289	.46550
انتقال القيادة	Hypothèse de variances égales	-.53849	.31638
	Hypothèse de variances inégales	-.51265	.29055



## الملحق 09: اختبار الفروق من حيث السن

## ANOVA

السن		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
تخطيط التعاقب	Intergruppes	.820	3	.273	.693	.561
	Intragruppes	18.145	46	.394		
	Total	18.964	49			
إننتقال القيادة	Intergruppes	1.334	3	.445	.884	.457
	Intragruppes	23.144	46	.503		
	Total	24.478	49			

## الملحق 10: اختبار الفروق من حيث المستوى التعليمي

## ANOVA

المستوى التعليمي		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
تخطيط التعاقب	Intergruppes	.399	1	.399	1.031	.315
	Intragruppes	18.566	48	.387		
	Total	18.964	49			
إننتقال القيادة	Intergruppes	.253	1	.253	.501	.482
	Intragruppes	24.225	48	.505		
	Total	24.478	49			

## الملحق 11: اختبار الفروق من حيث الحالة العائلية

## ANOVA

الحالة_العائلية		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
تخطيط التعاقب	Intergruppes	.848	2	.424	1.100	.341
	Intragruppes	18.116	47	.385		
	Total	18.964	49			
إننتقال القيادة	Intergruppes	3.497	2	1.749	3.917	.027
	Intragruppes	20.981	47	.446		
	Total	24.478	49			

## الملحق 12: اختبار الفروق من حيث الأقدمية في العمل

## ANOVA

الأقدمية_في_العمل		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
تخطيط التعاقب	Intergruppes	1.353	4	.338	.864	.493
	Intragruppes	17.612	45	.391		
	Total	18.964	49			
إننتقال القيادة	Intergruppes	2.477	4	.619	1.266	.297
	Intragruppes	22.001	45	.489		
	Total	24.478	49			

## الملحق 13: اختبار الفروق من حيث المنصب الوظيفي

## ANOVA

المنصب_الوظيفي		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
تخطيط التعاقب	Intergruppes	.827	2	.413	1.071	.351
	Intragruppes	18.138	47	.386		
	Total	18.964	49			
إننتقال القيادة	Intergruppes	2.140	2	1.070	2.251	.117
	Intragruppes	22.338	47	.475		
	Total	24.478	49			

## الملحق 14: إستمارة صدق المحكمين



جامعة ابن خلدون . تيارت .

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



تخصص: ادارة اعمال

قسم: علوم التسيير

إستمارة صدق المحكمين

الجامعة	المحكم	الرقم
جامعة ابن خلدون . تيارت .	الأستاذ . زياني عبد الحق	01
جامعة ابن خلدون . تيارت .	الأستاذة . مجدوب خيرة	02
جامعة ابن خلدون . تيارت .	الأستاذ . بلعجين رياض	03

## الملخص :

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تخطيط التعاقب على إنتقال القيادة في مؤسسات القطاع الخاص " دراسة حالة مؤسسة تيكنو مودارن للقرطاسية " و قد تمثلت أبعاد تخطيط التعاقب في ( المفهوم . الإلتزام , التقييم و المتابعة ) كم تم أيضا تحليل محور إنتقال القيادة و دراسة الأثر بين المتغيرين حيث تم الإعتماد على الأستبيان و المقابلة لجمع البيانات و كانت الدراسة على عينة مكونة من 50 فرد بغية أختبار فرضيات الدراسة ثم تحليل البيانات عبر برنامج SPSS إضافة إلى مجموعة من الأساليب الإحصائية و قد تمثلت نتائج الدراسة في :

- مستوى تطبيق تخطيط التعاقب في مؤسسة تيكنو مودارن للقرطاسية مرتفع
  - أن تخطيط التعاقب يعد جزءا أساسيا من إستراتيجيات الإدارة الحديثة
  - يوجد أثر بين تخطيط التعاقب و إنتقال القيادة
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في موقف الموظفين من تخطيط التعاقب و إنتقال القيادة حسب بعض المتغيرات السوسيو-مهنية
- الكلمات المفتاحية :** تخطيط التعاقب , إنتقال القيادة , الإلتزام , التقييم و المتابعة , المتغيرات السوسيو مهنية

## **ABSTRACT :**

The study aimed to determine the impact of succession planning on leadership transition in private sector organizations, specifically through a case study of Techno Modern Stationery Company. The dimensions of succession planning included (concept, commitment, assessment, and follow-up). The study also analyzed the leadership transition and examined the effect between the two variables. Data were collected using questionnaires and interviews from a sample of 50 individuals to test the study hypotheses. The data were analyzed using SPSS software along with various statistical methods. The study results indicated:

-The level of succession planning implementation at Techno Modern Stationery Company is high.

-Succession planning is an essential part of modern management strategies.

-There is an impact of succession planning on leadership transition

-There are no statistically significant differences in employees' attitudes towards succession planning and leadership transition based on certain socio-professional variables.

**KEY WORDS :** SUCCESSION PLANNING , LEADERSHIP TRANSITION  
COMMITMENT , ASSESSMENT AND FOLLOW-UP , SOCIO-PROFESSIONAL  
VARIABLES