

Received on (27-06-2023) Accepted on (04-10-2023)  
<https://doi.org/10.33976/IUGJEPS.32.1/2024/7>

## The level of job Succession Planning in the Palestinian Universities in the Southern governorates

A. Maryam Mahmoud Dahman<sup>\*1</sup>, Dr. Raed Hussein Al-Hajjar<sup>\*2</sup>  
International Relief Agency in Gaza<sup>\*1</sup>, Al-Aqsa University in Gaza<sup>\*2</sup>  
<sup>\*</sup>Corresponding Author: [mariam.dahman81@gmail.com](mailto:mariam.dahman81@gmail.com)

### Abstract:

The study aimed to identify the level of job succession planning in the Palestinian universities in the southern governorates in the light of some classification variables. The analytical descriptive approach was followed, & a questionnaire consisting of (28) items distributed over four areas was developed. The study sample consisted of (274) holders of supervisory titles in the major Palestinian universities (Islamic, Al-Aqsa, Palestine), representing (79.4%) of the study population. & it was selected using the comprehensive survey method, & the results showed that the level of career succession planning in the Palestinian universities got a relative weight (69.02%), that is, to a large degree, The order of the succession areas was in descending order as follows: List of important and leadership positions with a relative weight of (70.16%), followed by "Talent Management and Candidate Lists" with a relative weight of (69.82%), then came the field of "Clarity of the Concept of Succession Planning" with a relative weight of (69.76%) and all of them To a large extent, and finally the field of "training and development" with a relative weight of (66.82%) and a moderate degree, It the average scores of the study sample members' assessment of the reality of succession planning in Palestinian was also found that there are no statistically significant differences at the level of significance ( $\alpha \leq 0.05$ ) between universities due to the university variable, except for the field of "list of important and leadership jobs," where differences were found in favor of the Islamic university. It was also found that there were no statistically significant differences due to the two variables (years of service, job position), except for the field of "clarity of the concept of career succession planning", where differences were found in favor of those whose years of service were less than 10 years, & in favor of those whose job position is head of an academic department - Assistant Head of Academic Department. **The study recommended** activating the human resources unit in the Palestinian universities, to carry out succession planning, & assigning the task of completing a written & clear succession planning guide for guidance to the most senior employees from all university faculties..

**Keywords:** succession planning, Palestinian universities, Southern governorates.

### مستوى التخطيط للتعاقب الوظيفي في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية

أ. مريم محمود دهمان<sup>1</sup>، د. رائد حسين الحجار<sup>2</sup>  
وكالة الفتوح الدولية بغزة<sup>1</sup>، جامعة الأقصى بغزة<sup>2</sup>

#### المخلص:

هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى التخطيط للتعاقب الوظيفي في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية في ضوء بعض المتغيرات التصنيفية، وقد تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير استبانة مكونة من (28) فقرة موزعة على أربعة مجالات، وتكونت عينة الدراسة بطريقة المسح الشامل من (274) من أصحاب المسميات الإشرافية بالجامعات الفلسطينية الكبرى (الإسلامية، الأقصى، فلسطين) يمثلون (79.4%) من مجتمع الدراسة، وقد أظهرت النتائج أن مستوى التخطيط للتعاقب الوظيفي في الجامعات الفلسطينية حصل على وزن نسبي (69.02%)، أي بدرجة كبيرة، وكان ترتيب مجالات التعاقب الوظيفي تنازلياً كالآتي: قائمة الوظائف المهمة والقيادية بوزن نسبي (70.16%)، يليه "إدارة المواهب وقوائم المرشحين" بوزن نسبي (69.82%)، ثم جاء مجال "وضوح مفهوم التخطيط للتعاقب الوظيفي" بوزن نسبي (69.76%) وجميعها بدرجة كبيرة، وأخيراً مجال "التدريب والتطوير" بوزن نسبي (66.82%) وبدرجة متوسطة، كما تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha 0.05$  بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لواقع التخطيط للتعاقب الوظيفي في الجامعات الفلسطينية تُعزى لمتغير الجامعة، ما عدا مجال "قائمة الوظائف المهمة والقيادية"، حيث وجدت فروق لصالح الجامعة الإسلامية، كما تبين أنها لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغيري (سنوات الخدمة، المنصب الوظيفي)، ما عدا مجال "وضوح مفهوم التخطيط للتعاقب الوظيفي"، حيث وجدت فروق لصالح الذين سنوات خدمتهم أقل من 10 سنوات، ولصالح الذين منصبهم الوظيفي رئيس قسم أكاديمي - مساعد رئيس قسم أكاديمي. وقد أوصت الدراسة بتفعيل وحدة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية للقيام بالتخطيط لعملية التعاقب الوظيفي، وإسناد مهمة إنجاز دليل لتخطيط التعاقب الوظيفي مكتوب وواضح للاسترشاد به لأقدم الموظفين من جميع كليات الجامعة.

الكلمات المفتاحية: التخطيط للتعاقب الوظيفي، الجامعات الفلسطينية، المحافظات الجنوبية.

## مقدمة:

تسعى جميع المؤسسات إلى ضمان بقائها، وتعمل على نموها، وتطويرها، وتحقيق أهدافها، وإرضاء أصحاب المصلحة المختلفين، التي يتم تحقيقها من خلال تحسين أدائها المؤسسي، وبذلك يصبح تحسين الأداء حاجةً ملحةً وضروريةً لكل مؤسسة ترغب في الاستمرارية والمنافسة؛ لتحقيق موقع أفضل، وتعظيم مردودها في سوق العمل، من خلال الاهتمام الكبير في بيئتها الداخلية، وتهيئة قادة يكونوا قادرين على تحقيق أهداف المؤسسة بشكل فعال.

لذلك؛ فإنَّ المؤسسات الفعّالة لا تنتظر المستقبل بشكل سلمي، بل يبتكرونه من خلال استثمار وقتهم وأفكارهم وتخطيطهم من أجل ضمان استمرارية موهبتهم القيادية، وهذه العملية تعرف باسم تخطيط التعاقب الوظيفي، إذ يُعد أكثر من كونه مجرد استبدال للوظائف التي ستصبح شاغرة، بل هي عملية مستمرة لتحديد المواهب وتقييمها وتطويرها؛ لضمان استمرارية القيادة والإدارة والإشراف في جميع أنحاء المنظمة، إضافةً إلى ذلك؛ للحفاظ على أداء المؤسسة، وينصب التركيز الرئيس على أنَّ البدائل قد تمَّ إعدادها لملء الشواغر الرئيسة في غضون مهلة قصيرة، وأنَّ الأفراد لديهم القدرة على التنمية لتحمل مسؤوليات أكبر، وممارسة مهارة فنية متزايدة، ودور إداري موسع في عملهم (المطيري والزبيدي، 2021: 146).

ويُعد تعاقب القيادات إحدى الأولويات المطلوبة لتحقيق الخطط الاستراتيجية للمؤسسات؛ نظرًا لأنَّ القيادات الإدارية هي المسؤولة عن تحقيق ذلك، من خلال توفير البديل المناسب في المكان والوقت المناسبين لتحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية (آل حفيف، 2018: 65).

ويساعد التعاقب الوظيفي في فهم أهداف وغايات المؤسسة قصيرة الأجل والطويلة منها، إضافةً إلى تحديد الاحتياجات التطويرية، وتحديد اتجاهات وتوقعات العاملين، لذلك؛ فإنَّ خطة التعاقب الفعّالة هي ضرورة لنجاح المؤسسة في المستقبل، وتجنبها من التعرض لأي طارئ يمكن أن يحدث، إضافةً إلى أنها تساعد جيل القادة القادم لمنع تكرار أخطاء التعيين وزيادة الاحتفاظ بالموظفين (صالح ومصطفى، 2020: 249)، لذلك يمكن الإشارة إلى التعاقب الوظيفي بأنه منهجية علمية منتظمة تهدف إلى التركيز على الموظفين ممن يتمتعون بالسمات القيادية القادرة على تنفيذ أهداف المؤسسة في الوقت الحاضر ومستقبلاً، وذلك من خلال الاحتفاظ بهم وتنمية قدراتهم (Seniwoliba, 2015: 2).

ويتجاوز تخطيط التعاقب الوظيفي التخطيط البسيط للتعاقب، فهو محاولات استباقية هادفة لاستمرار القيادة من خلال إعداد الموهبة من داخل المؤسسة بواسطة برامج التطوير، فالتعاقب الوظيفي هو أداة من أدوات تنفيذ الخطط الاستراتيجية (Rothwell, 2010: 12)، والتعاقب هو منهجية تطويرية لبناء القيادات في المؤسسة، بحيث تساعد هذه المنهجية في تطوير قادة المؤسسة الحاليين، وضمان وجود قيادة بديلة على الأمد البعيد، لتولي جميع الأدوار التي تتناط بهم في جميع الأوقات ولجميع الظروف (Zuleger, 2016: 4).

ويُعد تخطيط التعاقب الوظيفي لجميع المناصب القيادية من الأمور الحيوية للصحة التنظيمية، ويتم من خلاله التطلع للمستقبل على نحو ملائم من أجل ضمان استمرار وجود قيادة ملائمة للأعمال على مستوى المنظمة؛ لذا يُعد خيارًا يجب أن تكون جميع المؤسسات مستعدة للاستفادة منه، ويجب أن لا يتجاهلوه؛ لأنَّ البحث عن تتابع الموظفين والرئيسيين هو مهمة صعبة دون وجود سياسة مناسبة وتخطيط لتعاقب الموظفين (Adebola, 2019: 17).

ويعد التوجيه والتدريب من أبرز عناصر نجاح تخطيط التعاقب الوظيفي، وذلك من خلال تنمية مواطن القوة لدى الموظفين، ومعالجة نقاط الضعف، ليصبح الموظف يمتلك قدرًا كافيًا من المعرفة والخبرة التي تؤهله للقيادة في المستقبل (Chinonye, 2020: 31-32).

كما أنَّ التطوير المستمر للأداء المؤسسي ضرورة للبقاء في ظل التنافسية العالية؛ لذا لا بُدَّ من صناعة الجديد وليس انتظاره، حيث تواجه الجامعات الفلسطينية بكل عناصرها العديد من التحديات نتيجة التطورات والتحويلات العالمية والمحلية، والتي أضحت

تشكل واقعًا جديدًا يفرض ضرورة إعادة النظر في جميع أساليب التخطيط للتعاقب الوظيفي. فتطوير الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية يؤدي إلى استثمار الموارد البشرية بكفاءة عالية تجعلها تحقق مخرجات ونتائج جوهرية، من أجل احتلال الصدارة ضمن الجامعات المنافسة محليًا ودوليًا؛ مما يجعلها رائدة وقادرة على التنافس ومواكبة التطور العالمي.

وهنا عرض أكثر تفصيلاً لجهود الباحثين التي تناولت التخطيط للتعاقب الوظيفي، فقد أجرى جورمان ودوموه (Gorman & Dwumoh, 2022)، دراسة هدفت التعرف إلى تخطيط التعاقب في الجامعات التقنية بغانا مع جامعة كيب كوست التقنية كحالة، وتمّ تطبيق الدراسة على تسعة من كبار الموظفين الإداريين، واتّبعت الدراسة المنهج النوعي، وكانت أداة الدراسة عبارة عن مقابلة، وقد تمّ استخدام أسلوب العينة القصدية، وأظهرت نتائج الدراسة أنّ الجامعة ليس لديها سياسة تعاقب ولا ترتيب رسمي لتدريب وتوجيه الموظفين لملء الأدوار القيادية، وأظهر الموظفون الذين تمت مقابلتهم تصورًا إيجابيًا لتخطيط التعاقب على الرغم من أنه كان قائمًا على المعرفة الأساسية للمفهوم.

كما أجرى أوليفا روميرو (Oliva Romero, 2022)، دراسة هدفت التعرف إلى دور إدارة المواهب في تخطيط التعاقب الوظيفي الداخلي، وتمّ تطبيق الدراسة على مديري مؤسسات التعليم العالي المكثف في كندا، واتّبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمناسبه لطبيعة هذه الدراسة، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة، وقد تمّ استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة، وأظهرت نتائج الدراسة أنه على الرغم من وجود مبادرات تدريبية قوية لجميع فئات الموظفين (الأكاديميين، والنفائيين، والإدارة)، إلا أنّ مواردها لا تُستخدم بأكثر الطرائق فعالية.

في حين أجرى شاكري ونصري (Shakeri & Nasri, 2021)، دراسة هدفت التعرف إلى أثر تخطيط التعاقب الوظيفي على الفاعلية التنظيمية، وتمّ تطبيق الدراسة على جميع العاملين في مدرسة آمول للتربية في إيران، واتّبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمناسبه لطبيعة هذه الدراسة، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة، وقد تمّ استخدام أسلوب المسح الشامل، وأظهرت نتائج الدراسة أنّ المنظمة التي تولي مزيدًا من الاهتمام لجذب وتوظيف الأشخاص الموهوبين في المنظمة تكون أكثر فعالية. وأجرى السواعير (2020)، دراسة هدفت التعرف إلى درجة تعاقب القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الدراسة أداة الاستبانة، وتكوّنت عينة الدراسة من (278) من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان، وأظهرت نتائج الدراسة أنّ درجة تعاقب القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة لدى أعضاء هيئة التدريس جاءت متوسطة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدرجة استجابة أعضاء هيئة التدريس لتعاقب القيادات الأكاديمية تُعزى لمتغيري الرتبة الأكاديمية، وسنوات الخدمة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور.

وقام صالح ومصطفى (2020)، بدراسة هدفت التعرف إلى تأثير تخطيط التعاقب في تطوير القيادة الجامعية لدى الجامعات الحكومية والكليات الأهلية في محافظة بغداد، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة أداة الاستبانة، وتكوّنت عينة الدراسة من (115) فردًا من رؤساء الأقسام في الجامعات الحكومية والكليات الأهلية المبحوثة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير تخطيط التعاقب في تطوير القيادة الجامعية في عينة الكليات الحكومية، كما ظهر هذا التأثير ضعيفًا في الكليات الأهلية المبحوثة، وتوفير الخلف المناسب للمناصب المهمة.

وأجرى الداود (2020)، دراسة هدفت التعرف إلى واقع التخطيط للتعاقب الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعتي شقراء والقصيم في ضوء نموذج روثويل من وجهة نظر عمداء الكليات، والمتطلبات الواجب توفرها لرئاسة الأقسام العلمية بالجامعات، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الدراسة أداة الاستبانة، وتكوّنت عينة الدراسة من (21) عميدًا من جامعة شقراء،

و(38) عميداً من جامعة القصيم، وأظهرت نتائج الدراسة أنّ واقع التخطيط للتعاقب الإداري لرئاسة الأقسام العلمية بجامعتي شقراء والقصيم متحقق بدرجة ضعيفة.

كما أجرى عودة (2020)، دراسة هدفت التعرف إلى واقع التخطيط للتعاقب الوظيفي في وزارة التربية والتعليم العالي وسبل تطويره، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة أداة الاستبانة، وتكوّنت عينة الدراسة من كامل مجتمع الدراسة من المديرين العامين ونوابهم ومديري الدوائر ورؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية والبالغ عددهم (155) فرداً، وأظهرت نتائج الدراسة أنّ درجة وضوح مفهوم التخطيط للتعاقب الوظيفي جاءت كبيرة، فيما كانت درجة موافقة المبحوثين على مجالي "إدارة المواهب وقوائم المرشحين"، "التدريب والتطوير" متوسطة، فيما جاء مجال قائمة الوظائف المهمة والقيادية النسبة الأعلى تأثيراً على واقع التخطيط للتعاقب الوظيفي، حيث بلغ الوزن النسبي (69.08%)؛ أي بدرجة كبيرة، كما تبين أنّ لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول واقع التخطيط للتعاقب الوظيفي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، ومتغير عدد سنوات الخدمة، ومتغير المسمى الوظيفي، في حين توجد فروقات تُعزى لمتغير عدد مرات الانتقال لوظائف أعلى لصالح من انتقلوا مرتين لوظائف أعلى.

وقام ندونجورو (Ndunguru, 2018)، بدراسة هدفت إلى تقييم ممارسة تخطيط التعاقب الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي، وتمّ تطبيق الدراسة على العاملين في مؤسسات التعليم العالي في تنزانيا، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمناسبتها لطبيعة هذه الدراسة، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة، وقد تمّ استخدام أسلوب المسح الشامل، وأظهرت نتائج الدراسة أنه لم يتمكن معظم المشاركين من إظهار دليل على عمليات تخطيط التعاقب الشامل مثل تقييم احتياجات تنمية القيادة الفردية.

بينما ركّزت دراسة كامل وآخران (Kamil et al, 2016)، على كشف مستوى فعالية تخطيط التعاقب في مؤسسات التعليم العالي الماليزية، وتمّ تطبيق الدراسة على الأكاديميين من ثلاث جامعات حكومية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمناسبتها لطبيعة هذه الدراسة، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة، وقد تمّ استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية، وأظهرت نتائج الدراسة أنّ مستوى فعالية تخطيط التعاقب في مؤسسات التعليم العالي الماليزية قد جاء مرتفعاً، كما أشارت النتائج إلى التأكيد من أنّ الأشخاص المناسبين ذوي المهارات المناسبة يجلسون في الأماكن المناسبة في الوقت المناسب لتلبية احتياجات المؤسسة.

وأخيراً أجرى أكينيلي وآخرون (Akinyele et al, 2015)، دراسة هدفت التعرف إلى تأثير تخطيط التعاقب الوظيفي وتأثيره على البقاء التنظيمي، وتمّ تطبيق الدراسة على العاملين من الإدارة العليا والوسطى في جامعة العهد في نيجيريا، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمناسبتها لطبيعة هذه الدراسة، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة، وقد تمّ استخدام أسلوب المسح الشامل، وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي للتطوير الوظيفي على تخطيط التعاقب الوظيفي، وأنه ينبغي إعطاء الأهمية الرئيسة والاهتمام للتطوير الوظيفي للموظفين في المؤسسة من قبل جميع الأطراف.

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة نجد أنّ معظم الدراسات السابقة اتبعت المنهج الوصفي بأنواعه، ما عدا دراسة جورمان ودوموه (Gorman & Dwumoh, 2022) باتباع المنهج النوعي. وقد انفتحت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات في اتباعها المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الدراسة الحالية الاستبانة أداة للدراسة كأغلب الدراسات السابقة ما عدا دراسة جورمان ودوموه (Gorman & Dwumoh, 2022) التي استخدمت المقابلة، فيما تنوعت عينات الدراسات السابقة، فمنها ما كانت من المديرين العامين ونوابهم ومديري الدوائر ورؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم العالي مثل: دراسة (عودة، 2020)، ودراسات اقتصرت على رؤساء الأقسام في الجامعات كدراسة (صالح ومصطفى، 2020)، ودراسات استهدفت الموظفين الإداريين بالجامعات كدراسة (Gorman & Dwumoh, 2022)، ودراسة أوليفا روميرو (Oliva Romero, 2022)، ودراسات استهدفت أعضاء هيئة التدريس في الجامعات كدراسة (السوايعر، 2020)، ودراسة كامل وآخرون (Kamil et al, 2016)، ودراسات استهدفت

العاملين في مؤسسات التعليم العالي كدراسة ندونجورو (Ndunguru, 2018)، ودراسات استهدفت العاملين في مدرسة للتربية كدراسة شاكري ونصري (Shakeri & Nasri, 2021)، ودراسات استهدفت عمداء الكليات الجامعية كدراسة (الداود، 2020)، وأخيراً دراسات استهدفت العاملين من الإدارة العليا والوسطى في الجامعات كدراسة أكينيلي وآخرون (Akinyele et al, 2015)، فيما استهدفت الدراسة الحالية أصحاب المسميات الإشرافية كقادة إداريين وأكاديميين بالجامعات الفلسطينية.

وقد استقادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري، وفي بناء أداة الدراسة.

ومن منظور بحثي، يجد الباحثان أنّ الدراسات خرجت بتوصيات تهدف لتطوير واقع التخطيط للتعاقب الوظيفي مثل دراسة (عودة، 2020)، التي أوصت ببناء نظام ولائحة لتخطيط التعاقب الوظيفي للقيادات في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، ودراسة (المطيري والزيدي، 2021)، التي أوصت بضرورة تعزيز دور تخطيط التعاقب الوظيفي من خلال الاختيار للقيادات الإدارية التي تتمتع بالرؤية الواضحة، كما أوصت بضرورة تحسين أدوار إدارة الموارد البشرية من خلال منحها مساحة أوسع لاستحداث شعبة تعنى بتخطيط التعاقب الوظيفي ورعاية المهنيين، ودراسة (Chinonye, 2020)، التي أوصت بضرورة إعادة رسم النظام من خلال إعادة هندسة الإجراءات والممارسات بطريقة تساهم باكتشاف ودمج المواهب الشابة والاحتفاظ بها والعمل على تطويرها لتسهيل نقل المعرفة من المدربين إلى المتدربين، ودراسة (صالح، ومصطفى، 2020)، التي أوصت بضرورة التزام الإدارات الجامعية بالمدة الزمنية المحددة بموجب الأنظمة والتعليمات للبقاء في المنصب وخاصة لمناصب (رئيس القسم، ومعاون العميد) للحيلولة دون احتكار المنصب، وإتاحة الفرصة لتطوير أكبر عدد ممكن من التدريسيين.

#### مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

يعد التخطيط للتعاقب الوظيفي أحد المداخل التي يمكن استخدامها في تطوير وتحسين الأداء المؤسسي والارتقاء بنوعية الخدمات المقدمة في الجامعات الفلسطينية، إلا أنه يعد من أحد الأمور المهملة في ممارسات الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية، بل يمكن القول إنه يعد واحداً من أكثر الحلقات المفقودة في الجهود المبذولة لضمان استدامة تطوير الأداء المؤسسي، وهذا ما يدعو إلى دراسة التخطيط للتعاقب الوظيفي في محاولة لوضع نموذج مقترح للتخطيط للتعاقب الوظيفي كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية.

واستناداً إلى نتائج الدراسات السابقة التي توصلت إلى أهمية التخطيط للتعاقب الوظيفي كدراسة (المطيري، والزيدي، 2021)، التي أشارت إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية إحصائياً بين تخطيط التعاقب الوظيفي وتنمية رأس المال البشري، وبالتالي وجود دور لتخطيط التعاقب الوظيفي في تنمية رأس المال البشري وتعزيز معرفة وقابليات وإمكانات الموظفين، وبالتالي صناعتهم كبدلاء مهنيين للتعاقب الوظيفي، ودراسة (Chinonye, 2020)، التي أكدت أنّ المنظمات الناجحة هي نتاج ترتيبات قوة عاملة عالية الجودة من خلال إدارة المواهب الفعالة وسياسات تخطيط التعاقب، ودراسة (صالح ومصطفى، 2020)، التي توصلت إلى أنّ واقع التخطيط لمجالات التعاقب الوظيفي "إدارة المواهب وقوائم المرشحين"، "التدريب والتطوير" في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية جاءت غير كبيرة.

وعلى الرغم من أهمية ذلك، فقد لاحظ الباحثان قلة تناول الباحثين الفلسطينيين للتعاقب الوظيفي، وبالتالي فإنّ الدراسة الحالية ستسهم في معالجة فجوة بحثية معرفية بتطرقها لدراسة التعاقب الوظيفي، إضافة إلى معالجتها لفجوة بحثية مكانية بتطبيقها على الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية. وبناءً على ما تقدم تبرز مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:

1. ما مستوى التخطيط للتعاقب الوظيفي في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية من وجهة نظر أصحاب المسميات الإشرافية؟

2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لواقع التخطيط للتعاقب الوظيفي في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية تُعزى لمتغيرات (الجامعة، سنوات الخدمة، المنصف الوظيفي)؟

#### أهداف الدراسة:

- التعرف إلى مستوى التخطيط للتعاقب الوظيفي في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية من وجهة نظر أصحاب المسميات الإشرافية.
- الكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات تقدير عينة الدراسة لواقع التخطيط للتعاقب الوظيفي في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية تُعزى لمتغيرات (الجامعة، سنوات الخدمة، المنصب الوظيفي).

أهمية الدراسة: وتنقسم إلى:

#### أ. الأهمية العلمية:

- تبنيت أهمية التخطيط للتعاقب الوظيفي؛ كونه وسيلة فعالة لتحقيق التطور المهني، وتحقيق تقدم في حياة العاملين المهنية وتطوير مهاراتهم ومعرفتهم.
- إثراء المكتبة العلمية والبحث العلمي بدراسة تعزز مفهوم تخطيط التعاقب الوظيفي كمفهوم يمثل أداة فعالة لاستقطاب واحتفاظ المواهب في المؤسسات بما فيها الجامعات.
- يمكن أن تفتح هذه الدراسة الباب لدراسات مستقبلية يسترشدها الباحثون.

#### ب. الأهمية التطبيقية:

- تقدم للمسؤولين في الجامعات منهجية علمية لتخطيط التعاقب الوظيفي فيها.
- مساعدة إدارة الجامعات الفلسطينية على تبني إجراءات علمية سليمة يمكن من خلالها الحفاظ على اندماج الموظفين في بيئة عملهم وتأهيلهم للمستقبل.
- تقييد المسؤولين في الجامعات بإعادة هيكلة الموظفين ضمن المناصب التي تصلح لشخصياتهم وقدراتهم وتخصصاتهم بما يسهم في تطوير الجامعات بطريقة علمية سليمة.

#### مصطلحات الدراسة:

**تخطيط التعاقب الوظيفي:** هو استراتيجية تعتمد على القيادة العليا في المنظمة لتأهيل الأفراد ذوي المواهب والقدرات القيادية المتميزة، وجعلهم على استعداد لقيادة المنظمة بالمسار الذي يحقق أهدافها في حال حدوث شواغر في المناصب القيادية (عبد الكريم، 2018: 123).

● **ويعرف الباحثان تخطيط التعاقب الوظيفي إجرائيًا بأنه:** هو منهجية إدارية لتأهيل قيادات الجامعات الفلسطينية الحالية والمستقبلية، والتي تشمل تحديد الوظائف المستهدفة، وتحديد الكفاءات والمهارات المطلوبة، وتحديد الموارد البشرية المستهدفة، وتقييم وتطوير الموارد البشرية المستهدفة، وتنفيذ استراتيجية التعاقب الوظيفي، وتقييم فاعلية التعاقب الوظيفي بحيث تساعد في تولي جميع الأدوار التي تناط بهم بمختلف المناصب الإدارية، وبالوقت الذي تحتاجه الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية، حيث يقاس التعاقب الوظيفي في المؤسسة بالدرجة التي توافق عليها عينة الدراسة من خلال أداة الدراسة التي ستعد خصيصًا لهذا الغرض.

**حدود الدراسة:** اقتصرَت الدراسة على أصحاب المسميات الإشرافية بالجامعات الفلسطينية الكبرى (الإسلامية، الأقصى، فلسطين) للعام الدراسي (2022-2023م).

**منهج الدراسة:** اتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لموضوع الدراسة وأهدافها.

مجتمع الدراسة: تمثل بجميع أصحاب المسميات الإشرافية بالجامعات الفلسطينية الكبرى (الإسلامية، الأقصى، فلسطين)، والبالغ عددهم (345) قائدًا إداريًا وأكاديميًا، والجدول الآتي يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب الجامعة والمنصب الوظيفي.

جدول (1): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغيري الجامعة والمنصب الوظيفي

المنصب الوظيفي	الجامعة الإسلامية	جامعة الأقصى	جامعة فلسطين	المجموع
نائب الرئيس	2	2	2	6
عميد - نائب عميد	33	24	10	67
رئيس قسم أكاديمي	45	47	14	106
رئيس قسم إداري	28	55	18	101
مدير إداري	21	19	25	65
المجموع	129	147	69	345

العينة الاستطلاعية: تم اختيار عينة استطلاعية قوامها (30) قائدًا إداريًا وأكاديميًا من خارج العينة الفعلية، وقد تم اختيارهم بشكل عشوائي، وتم تطبيق الأداة المستخدمة في الدراسة الحالية على العينة الاستطلاعية بهدف التحقق من صلاحية الأداة للتطبيق على أفراد العينة الكلية، وذلك من خلال حساب صدقها وثباتها بالطرائق الإحصائية الملائمة.

عينة الدراسة الفعلية: بعد استثناء أفراد العينة الاستطلاعية، استقرّ مجتمع الدراسة على (315) قائدًا إداريًا وأكاديميًا، تم مسحهم مسكًا شاملاً، وقد تم استرداد (274) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي؛ أي بنسبة (86.98%)، وهي نسبة ملائمة لإجراء المعالجات الإحصائية؛ كونها تجاوزت عينة الحد الأدنى بحسب معادلة ستيفن ثامبسون لحساب حجم العينة:

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[ \left[ N-1 \times (d^2 \div z^2) \right] + p(1-p) \right]}$$

N: حجم المجتمع. Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96.

d: نسبة الخطأ وتساوي 0.05. p: نسبة توفر الخاصية والمحايدة.

$$n = \frac{345 \times 0.5(1-0.5)}{\left( (315-1) \times (0.05^2 \div 1.96^2) \right) + 0.5(1-0.5)} = 173$$

وفيما يلي توصيف دقيق لعينة الدراسة باستخدام الجداول بما يسهم في تكوين تصور دقيق لتوزيع عينة الدراسة وتكوينها:

#### وصف العينة:

بعد جمع الاستبانات، قام الباحثان بإدخال البيانات بهدف تحليل النتائج باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية

SPSS، وفيما يلي وصف عينة الدراسة:

جدول (2): توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب المتغيرات التصنيفية

المتغيرات التصنيفية	الفئة	التكرار	النسبة %
الجامعة	الجامعة الإسلامية	98	35.8
	جامعة الأقصى	120	43.8
	جامعة فلسطين	56	20.4
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	11	4.0
	أقل من 10 سنوات	47	17.2
	10 سنوات فأكثر	216	78.8
	نواب الرئيس	3	1.1

المتغيرات التصنيفية	الفئة	التكرار	النسبة %
المنصب الوظيفي	عميد - نائب عميد	49	17.9
	رئيس قسم أكاديمي - مساعد رئيس قسم أكاديمي	73	26.6
	رئيس قسم إداري	90	32.8
	مدير إداري - نائب مدير إداري	59	21.5
المجموع		274	100.0

أداة الدراسة: بعد اطلاع الباحثين على الأدب التربوي والدراسات السابقة كدراسة (السوايعر، 2020)، ودراسة (عودة، 2020)، ودراسة (صالح ومصطفى، 2020)، قاما بتطوير استبانة التخطيط للتعاقب الوظيفي، وتكوّنت في صورتها الأولية من (28) فقرة موزعة على أربعة مجالات، هي: مجال وضوح مفهوم التخطيط للتعاقب الوظيفي، وتكوّن من (7) فقرات، ومجال إدارة المواهب وقوائم المرشحين، وتكوّن من (7) فقرات، ومجال التدريب والتطوير، وتكوّن من (7) فقرات، ومجال قائمة الوظائف المهمة والقيادية، وتكوّن من (7) فقرات.

صدق الأداة:

أولاً/ صدق المحكمين:

قام الباحثان بعرض الصورة الأولية للاستبانة على عدد من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الإسلامية، جامعة الأقصى، وجامعة القدس، وذلك بهدف معرفة ملاحظاتهم حول تحقيق مجالات الاستبانة وفقراتها لأهداف الدراسة، ومدى انتماء الفقرات لمجالاتها، وسلامتها من حيث الصياغة اللغوية، وبعد استعادة الاستبانة قام الباحثان بتفريغ مجموعة الملاحظات التي أبدتها المحكمون، وفي ضوءها قام الباحثان بإثراء الاستبانة من خلال إضافة فقرة واحدة للمجال الثالث "التدريب والتطوير"، بينما تم حذف فقرة واحدة من المجال الرابع "قائمة الوظائف المهمة والقيادية"؛ لكون الأعم الأغلب من السادة المحكمين أجمعوا على عدم انتمائها لمجالها، فيما بقيت الاستبانة محافظة على مسميات مجالاتها، لكونها تعبر عن السمة المراد قياسها "التخطيط للتعاقب الوظيفي"، حيث استمدت من الأدب التربوي المتعلق بها، حيث وصلت أداة الدراسة إلى صورتها النهائية على النحو الآتي: مجال وضوح مفهوم التخطيط للتعاقب الوظيفي، وتكوّن من (7) فقرات، ومجال إدارة المواهب وقوائم المرشحين، وتكوّن من (7) فقرات، ومجال التدريب والتطوير، وتكوّن من (8) فقرات، ومجال قائمة الوظائف المهمة والقيادية، وتكوّن من (6) فقرات، وتتم الاستجابة على الاستبانة وفقاً لتدرج خماسي على طريقة ليكرت (بدرجة كبيرة جداً- بدرجة كبيرة- بدرجة متوسطة- بدرجة منخفضة- بدرجة منخفضة جداً)، وتصحح على التوالي بالدرجات: (5-4-3-2-1)، وجميع الفقرات إيجابية التصحيح، ويتم احتساب درجة المفحوص على الاستبانة بجمع درجاته على كل مجال وجمع درجاته على جميع المجالات لحساب الدرجة الكلية للتخطيط للتعاقب الوظيفي، وتتراوح الدرجة على الاستبانة ككل بين (28-140 درجة)، وتعتبر الدرجة المنخفضة عن ضعف تقدير عينة الدراسة لمستوى التخطيط للتعاقب الوظيفي في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية؛ فيما تعبر الدرجة المرتفعة عن قوة تقديرهم لدرجة هذا المستوى.

ثانياً/ صدق الاتساق الداخلي:

بعد تطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية قوامها (30) قائداً إدارياً وأكاديمياً من كلا الجنسين من خارج العينة الكلية، قام الباحثان بحساب معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية لمجالها، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط ما بين (0.443 - 0.931)، وهي بمستوى دال إحصائياً.

ثالثاً/ الصدق البنائي: تراوحت قيم معاملات الارتباط بين مجالات الاستبانة ودرجاتها الكلية ما بين (0.775-0.922)، وهي قيم مرتفعة، ومؤشر على أنّ الأداة تتسم بدرجة عالية من الصدق.

2. ثبات الأداة: قام الباحثان بتقدير ثبات استبانة "التخطيط للتعاقب الوظيفي" في صورتها النهائية بحساب معامل ألفا كرونباخ للمجالات الأربعة المكونة للاستبانة وللدرجة الكلية لها، وذلك بعد تطبيقها على العينة الاستطلاعية، وقد تراوحت قيم الثبات بطريقة التجزئة النصفية لمجالات الاستبانة ما بين (0.878-0.974)، وكانت قيمتها على الدرجة الكلية للاستبانة (0.983)، فيما تراوحت قيم الثبات بطريقة ألفا كرونباخ لمجالات الاستبانة ما بين (0.896-0.931)، وكانت قيمة معامل ألفا كرونباخ للدرجة الكلية للاستبانة (0.965)، وجميع قيم الثبات مرتفعة، ومؤشر على أن الأداة تتسم بدرجة عالية من الصدق والثبات.

**المعالجات الإحصائية المستخدمة:**

1. تمّ تفريغ وتحليل ومعالجة البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) Statistic Package for Social Sciences.
2. تمّ استخدام المعالجات الإحصائية الآتية للتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة:
  - معامل الارتباط بيرسون: للتأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، وذلك بإيجاد معامل "ارتباط بيرسون" بين فقرات كل مجال والدرجة الكلية للمجال نفسه، والتحقق من الصدق البنائي للاستبانة، وذلك بإيجاد معامل "ارتباط بيرسون" بين مجالات الاستبانة ودرجتها الكلية.
  - معامل ارتباط سبيرمان براون للتجزئة النصفية المتساوية، ومعادلة جتمان للتجزئة النصفية غير المتساوية، ومعامل ارتباط ألفا كرونباخ؛ للتأكد من ثبات أداة الدراسة.
3. تم استخدام المعالجات الإحصائية الآتية لتحليل نتائج الدراسة الميدانية:
  - المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية، لمعالجة السؤال الأول.
  - اختبار T. test independent sample، لمعالجة الفروق بين مجموعتين (سنوات الخدمة).
  - تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA)، لمعالجة الفروق بين أكثر من مجموعتين، وخاصة الفروق المتعلقة بـ (الجامعة، المنصب الوظيفي).
  - اختبار (Scheffe' Test)، للكشف عن اتجاه الفروق تبعاً لمتغيري (الجامعة، المنصب الوظيفي).

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

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

**جدول (3): يوضح المحك المعتمد في الدراسة**

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

**نتائج الدراسة وتفسيرها:**

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول وتفسيرها، والذي ينص على: ما مستوى التخطيط للتعاقب الوظيفي في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية من وجهة نظر أصحاب المسميات الإشرافية؟ للإجابة عن هذا السؤال، تمّ استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب، والجدول الآتي يوضح ذلك.

جدول (4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لمستوى التخطيط للتعاقب الوظيفي في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية

م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة
4	قائمة الوظائف المهمة والقيادية	3.51	0.80	70.16	كبيرة
2	إدارة المواهب وقوائم المرشحين	3.49	0.74	69.82	كبيرة
1	درجة وضوح مفهوم التخطيط للتعاقب الوظيفي	3.49	0.72	69.76	كبيرة
3	التدريب والتطوير	3.34	0.78	66.82	متوسطة
	<b>التخطيط للتعاقب الوظيفي ككل</b>	<b>3.45</b>	<b>0.67</b>	<b>69.02</b>	<b>كبيرة</b>

يبين جدول (4) أنّ المتوسط الحسابي لجميع فقرات التخطيط للتعاقب الوظيفي يساوي (3.45)، وبذلك فإنّ الوزن النسبي (69.02%)، وهذا يعني أنّ هناك موافقة بدرجة كبيرة على فقرات التخطيط للتعاقب الوظيفي بشكل عام. ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أنّ القائمين على الجامعات الفلسطينية يدركون أهمية التعاقب الوظيفي في الحفاظ على رأس المال الفكري المتمثل بالموارد البشرية فيها، خاصة الموهوبون والتميزون من الموظفين خلال ترشيحهم للارتقاء الوظيفي عبر شغل المراكز الوظيفية المهمة والأعلى في الهيكل التنظيمي، بل وتمتد أهمية التخطيط للتعاقب الوظيفي إلى تنمية هذه المواهب لتصبح أكثر تأهيلاً وقدرة على القيام بالمهام المستقبلية حال شغلها للمراكز الوظيفية التي سيكون مستقبلها الشغار قريباً.

وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (السوايعر، 2020)، التي توصلت إلى أنّ درجة تعاقب القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان لدى أعضاء هيئة التدريس جاءت متوسطة.

كما اختلفت مع دراسة (صالح ومصطفى، 2020)، التي توصلت إلى عدم تركيز الكليات على أهمية تخطيط التعاقب في إعداد قيادتها وتوفير الخلف المناسب للمناصب المهمة.

ويتضح أيضاً من الجدول (4) أنّ المجال الأول "درجة وضوح مفهوم التخطيط للتعاقب الوظيفي" قد حصل على المرتبة الثالثة، حيث بلغ الوزن النسبي (69.76%). ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أنّ وضوح مفهوم التخطيط للتعاقب الوظيفي لدى المسؤولين في الجامعات الفلسطينية أمر مطلوب وبيدهي؛ لما لهذا الفهم من تأثير في صنع السياسات وبناء الخطط التي تحول هذا الوضوح للمفهوم إلى آليات عملية وممارسات ميدانية، وتجعله جزءاً من النظام الجامعي الذي يضمن تجديد الدماء فيها، ويثير روح التنافس بين المستويات الوظيفية المختلفة، وينمي الطموح الإداري والأكاديمي لدى الموظفين فيها.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (عودة، 2020)، التي توصلت إلى أنّ درجة وضوح مفهوم التخطيط للتعاقب الوظيفي من وجهة نظر المديرين العاملين ونوابهم ومديري الدوائر ورؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، جاءت كبيرة.

كما اتفقت مع دراسة (Gorman & Dwumoh, 2022)، التي توصلت إلى أن الموظفين الذين تمت مقابلتهم أظهروا تصورًا إيجابيًا لتخطيط التعاقب على الرغم من أنه كان قائمًا على المعرفة الأساسية للمفهوم.

وقد حصل المجال الثاني "إدارة المواهب وقوائم المرشحين" على المرتبة الثانية، حيث بلغ الوزن النسبي 69.82%.

**ويعزو الباحثان** هذه النتيجة إلى أن الإدارات العليا بالجامعات الفلسطينية تفرز وحدة خاصة بإدارة الموارد البشرية فيها، من ضمن مهامها: الاستفادة من المواهب المتميزة، وذلك عبر نقل خبراتها لزملائهم الأقل خبرة، إلى جانب تقديم المحفزات التي تضمن الحفاظ على هذه المواهب كرسيد استراتيجي للجامعة يرفع من أدائها ومكانتها وتصنيفها الأكاديمي بين الجامعات.

وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (عودة، 2020)، التي توصلت إلى أن درجة إدارة المواهب وقوائم المرشحين من وجهة نظر المديرين العامين ونوابهم ومديري الدوائر ورؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، جاءت متوسطة.

بينما حصل المجال الثالث "التدريب والتطوير" على المرتبة الرابعة والأخيرة، حيث بلغ الوزن النسبي 66.82%.

**ويعزو الباحثان** هذه النتيجة إلى وجود عقبات وصعوبات عديدة تحول دون جعل التدريب والتطوير منهجية ذات ديمومة واستمرارية في الجامعات الفلسطينية كحاجة ملحة لمواكبة سمة التطور المعرفي والمهني في مجالات العمل الأكاديمي، والارتقاء بمستوى الكادر الوظيفي إلى أفضل المستويات، ليكون مميزًا وقادرًا على تقديم خدمات نوعية لجمهور المستفيدين، ويجلب السمعة الأكاديمية المطلوبة لتحقيق الميزة التنافسية للجامعة بين الجامعات الأخرى على المستوى المحلي الإقليمي والدولي، ومن أبرز هذه الصعوبات المالية تلك التي تتعلق بتمويل برامج التدريب.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (عودة، 2020)، التي توصلت إلى أن درجة التدريب والتطوير من وجهة نظر المديرين العامين ونوابهم ومديري الدوائر ورؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، جاءت متوسطة.

كما اتفقت مع دراسة أوليفا روميرو (Oliva Romero, 2022)، التي توصلت إلى أنه على الرغم من وجود مبادرات تدريبية قوية لجميع فئات الموظفين (الأكاديميين، والنقائين، والإدارة)، إلا أن مواردها لا تُستخدم بأكثر الطرائق فعالية.

لكنها اختلفت مع دراسة (Gorman & Dwumoh, 2022)، التي توصلت إلى أن الجامعة ليس لديها سياسة تعاقب ولا ترتيب رسمي لتدريب وتوجيه الموظفين لملء الأدوار القيادية.

وأخيرًا، حصل المجال الرابع "قائمة الوظائف المهمة والقيادية" على المرتبة الأولى، حيث بلغ الوزن النسبي (70.16%).

**ويعزو الباحثان** هذه النتيجة إلى أهمية إعداد قائمة الوظائف المهمة والقيادية، والتي عليها المعول والمركز في تكريس سياسات تضمن التنافس الإيجابي داخل الجامعة بما يؤدي إلى تطوير الأداء، كما يُعد إعداد قائمة الوظائف المهمة والقيادية، خاصة التي يُتوقع أن تصبح شاغرة في المستقبل القريب (الخمس سنوات المقبلة)، مطلبًا أساسيًا لإعداد الكوادر الوظيفية المؤهلة لشغل هذه الوظائف؛ لكون عملية الإعداد تستهلك الكثير من التشخيص والاختبارات لمستوى التقدم في القدرات، وبما تحتاج من وقت وجهد وتنظيم للدورات وتبادل الخبرات وورش العمل، وغيرها من استراتيجيات الإعداد والتأهيل.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (عودة، 2020)، التي توصلت إلى أن درجة قائمة الوظائف المهمة والقيادية من وجهة نظر المديرين العامين ونوابهم ومديري الدوائر ورؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، جاءت بوزن نسبي (69.08%)؛ أي بدرجة كبيرة.

**تحليل فقرات مجال "درجة وضوح مفهوم التخطيط للتعاقب الوظيفي"**

تمّ استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة.

**جدول (5): تحليل فقرات مجال "درجة وضوح مفهوم التخطيط للتعاقب الوظيفي"**

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة

كبيرة	72.04	0.83	3.60	تُحدد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية بشكل دوري.	3
كبيرة	70.88	1.01	3.54	تُحدد الجامعة المرشحين للترقية بناء على الكفاءة والمؤهلات العلمية.	6
كبيرة	70.58	0.90	3.53	تعتمد احتياجات التعاقب الوظيفي لتدريب وتطوير الموظفين.	2
كبيرة	69.64	0.87	3.48	تُقيم متطلبات التخطيط الوظيفي المتعلق بالمناصب الرئيسية.	5
كبيرة	68.98	0.88	3.45	تُطور كفاءات الموظفين لسد احتياجات الجامعة الحالية والمستقبلية.	4
كبيرة	68.98	1.10	3.45	تمتلك دليلاً لتخطيط التعاقب الوظيفي مكتوب وواضح للاسترشاد به.	1
متوسطة	67.23	0.95	3.36	تقيس أثر ترك الموظفين للعمل على أداء الجامعة من حيث إنتاجيتها وميزتها التنافسية.	7

### يُتَبَيَّن من جدول (5) أنَّ أعلى فئتين في هذا المجال كانتا:

– الفقرة رقم (5)، والتي نصّت على "تُحدد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية بشكل دوري"، احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (72.04%). ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أنَّ الجامعات الفلسطينية تعمل جاهدة على تحسين مستوى جهوزيتها من خلال توفير متطلبات العمل الجامعي المختلفة، سواءً البشرية أو الإدارية أو التقنية وغيرها، فهي تعد الموارد البشرية أهم متطلبات هذا العمل، وهو المحور الذي تعتمد عليه في التطوير والتجويد، ولكون المسيرة الأكاديمية في العالم المحيط بفلسطين في تغير وتجدد دائم، ولحجم الانفجار المعرفي والتقني، أصبح لزاماً على الجامعات الفلسطينية توفير واستقطاب موارد بشرية تستطيع التعامل مع التغيرات المستقبلية والمستحدثة، وموارد تمتلك العلم والتقنية والقابلية للتغيير.

وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة ندونجورو (Ndunguru, 2018)، التي توصلت إلى أنه لم يتمكن معظم المشاركين من إظهار دليل على عمليات تخطيط التعاقب الشامل مثل تقييم احتياجات تنمية القيادة الفردية.

– الفقرة رقم (6)، والتي نصّت على "تُحدد الجامعة المرشحين للترقية بناء على الكفاءة والمؤهلات العلمية"، احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (70.88%). ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى حرص الجامعات الفلسطينية على الالتزام بمعايير المهنية والشفافية في الترشيح للترقيات كالتدرج في المراكز الوظيفية الأعلى، والحصول على الرتب العلمية الأعلى وغيرها، ومن هنا فإنَّ أهم معايير المهنية والشفافية تطبيق معياري الكفاءة والمؤهلات العلمية مما يضفي مصداقية لعملية الترقية في نظر جميع عناصر المجتمع الجامعي الفلسطيني، إلى جانب أنه يفرز الكفاءات ويقدمها عمّا سواها، ويحقق الميزة التنافسية بين العاملين في الجامعة الواحدة والسمة الأكاديمية بين الجامعات.

### وأنَّ أدنى فئتين في هذا المجال كانتا:

– الفقرة رقم (1)، والتي نصّت على "تمتلك دليلاً لتخطيط التعاقب الوظيفي مكتوب وواضح للاسترشاد به"، احتلت المرتبة السادسة بوزن نسبي قدره (68.98%). ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أنَّ بعض الجامعات الفلسطينية تعتمد على الهيكل التنظيمي لتحديد المراكز الوظيفية في المؤسسة، ومن ثم تعتمد على وضع تعليمات تضمن من خلالها الالتزام بشروط معينة يتم بموجبها اختيار الأشخاص الأقدر على القيام بالمهام الوظيفية بحسب التوصيف الوظيفي لهذه المراكز، إذ تتضمن عملية التعاقب الوظيفي عمليات التأهيل والتدريب للعناصر المرشحة والمتقدمة، وعملية قياس وتشخيص لأهليتهم وقدرتهم على شغل هذه المراكز الوظيفية.

وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة ندونجورو (Ndunguru, 2018)، التي توصلت إلى أنه لم يتمكن معظم المشاركين من إظهار دليل على عمليات تخطيط التعاقب الشامل مثل تقييم احتياجات تنمية القيادة الفردية.

– الفقرة رقم (7)، والتي نصّت على "تقيس أثر ترك الموظفين للعمل على أداء الجامعة من حيث إنتاجيتها وميزتها التنافسية"، احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (67.23%). ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أنَّ الامتيازات المادية والمكانة المجتمعية

التي يحظى بها الموظفون في الجامعات الفلسطينية تمثل طموحاً لدى العديد من الفئات العاملة، لذا تندر حالات ترك العمل في الجامعات الفلسطينية بشكل عام، وتقتصر في الغالب على موظفي العقود؛ مما يقلل من الآثار المترتبة عن ترك البعض منهم لعمله بالجامعة، فيما الموظفون من ذوي الخبرة يبقون بها وهم يمثلون مرتكزاً أساسياً في تطوير أقسامهم وكلياتهم، وبالتالي فإن الجامعات الفلسطينية تحافظ على إنتاجيتها وميزتها التنافسية، بل تسعى لاستقطاب الكفاءات وضمهم إلى كادرها الوظيفي.

#### - تحليل فقرات مجال "إدارة المواهب وقوائم المرشحين"

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة.

#### جدول (6): تحليل فقرات مجال "إدارة المواهب وقوائم المرشحين"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة
5	تُقدم تغذية راجعة للعاملين تتعلق بمستوى أدائهم.	3.60	0.89	71.97	كبيرة
3	تستفيد من الموهوبين في تحسين نقاط القوة لدى الجامعة.	3.58	0.95	71.61	كبيرة
4	تحتفظ بملفات إنجاز الموظفين.	3.56	0.92	71.17	كبيرة
1	تمتلك رؤية طموحة لجعلها حاضنة للمواهب.	3.54	0.87	70.73	كبيرة
7	تستفيد من خبرات الموهوبين في تدريب باقي الموظفين.	3.41	0.96	68.25	كبيرة
2	توفر مختلف الفرص التعليمية والتدريبية للعاملين لتنمية مواهبهم كجزء من تنميتهم المهنية.	3.41	0.93	68.10	كبيرة
6	تستثمر روح المنافسة بين الموظفين.	3.35	0.98	66.93	متوسطة

#### يتبين من جدول (6) أنّ أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا:

الفقرة رقم (5)، والتي نصّت على "تُقدم تغذية راجعة للعاملين تتعلق بمستوى أدائهم"، احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (71.97%). ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى الدور المؤثر الذي تؤديه التغذية الراجعة المقدمة للعاملين بالجامعة في تحديد نقاط القوة في أدائهم، وبالتالي قيام العاملين بوضع الخطط الإثرائية والتطويرية لتدعيم هذه النقاط، وتشخيص أوجه الضعف في أدائهم ليعيدوا خططاً علاجية من أجل التغلب عليها، وتجاوز آثارها السلبية.

الفقرة رقم (3)، والتي نصّت على "تستفيد من الموهوبين في تحسين نقاط القوة لدى الجامعة"، احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (71.61%). ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أنّ فئة الموهوبين تتميز بطرحها لأفكار وآراء متقدمة عن الواقع الذي تحياه الجامعة، وتحاكي الطموحات المستقبلية لسنين وعقود قادمة، كما أنهم الأقدر على تقديم الحلول الإبداعية للمشكلات والمعوقات التي تعترض الخطط التعليمية في الجامعات، فالموهوبون هم خزان بشري مليء بالطاقات يُستعان به في بناء المشاريع العلمية وضمان الوصول بالجامعة إلى مستويات متقدمة من النجاح.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة شاكري ونصري (Shakeri & Nasri, 2021)، التي توصلت إلى أنّ المنظمة التي تولي

مزيداً من الاهتمام لجذب وتوظيف الأشخاص الموهوبين في المنظمة تكون أكثر فعالية.

#### وأنّ أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا:

الفقرة رقم (2)، والتي نصّت على "توفر مختلف الفرص التعليمية والتدريبية للعاملين لتنمية مواهبهم كجزء من تنميتهم المهنية"، احتلت المرتبة السادسة بوزن نسبي قدره (68.10%). ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أنّ توفير الفرص التعليمية والتدريبية للعاملين يحتاج إلى تكلفة مالية كبيرة، لتغطية الفعاليات من ورش عمل وبرامج ودورات تدريبية وأيام عمل ولقاءات، وغيرها؛ مما

يتقل كاهل ميزانية الجامعات الفلسطينية، وهي ميزانيات مستنزفة أصلاً وتعاني من أزمات عدة، كما أنّ الإدارات العليا بالجامعات تعول في تنمية مواهب العاملين على لجوء العاملين للتنمية المهنية الذاتية. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الداود، 2020)، التي توصلت إلى أنه يتم ربط التدريب والإعداد للوظائف القيادية بسجل نمو مهني.

الفقرة رقم (6)، والتي نصّت على "تستثمر روح المنافسة بين الموظفين"، احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره 66.93%. ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أنّ تغذية روح المنافسة بين الموظفين تعتمد على وجود نظام حوافز مغرٍ وذو ديمومة، وهذا أمر صعب في ظل تذبذب المدخولات المالية للجامعات نتيجة الأوضاع الاقتصادية المتردية في المحافظات الجنوبية لفلسطين، وبفعل الحصار الصهيوني والانقسام الداخلي البغيض، والتراجع الكبير في الدعم المقدم للجامعات الفلسطينية فيها إلى حدود تصل للانقطاع الكامل.

#### تحليل فقرات مجال "التدريب والتطوير"

تمّ استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (7).

جدول (7): تحليل فقرات مجال "التدريب والتطوير"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة
1	تقوم بتنفيذ برامج تطويرية محددة لتطوير الموظفين بما يتلاءم مع برنامج التخطيط للتعاقب الوظيفي.	3.53	0.88	70.58	كبيرة
2	تقوم بتدريب الموظفين الجدد باستمرار.	3.41	0.93	68.25	كبيرة
7	تمتلك نظاماً دقيقاً لقياس أداء الموظفين لتتبع تقدمهم وتطورهم الوظيفي.	3.36	0.96	67.23	متوسطة
4	تتيح فرص التدريب الخارجي والداخلي للقيادات المستقبلية.	3.34	0.93	66.86	متوسطة
3	توفر آلية مكتوبة لتدريب وتطوير الموظفين المرشحين لشغل وظائف قيادية في المستقبل.	3.31	0.96	66.13	متوسطة
8	تُقيم مدى الاستفادة من البرامج التدريبية في توفير المرشحين للمناصب القيادية.	3.30	0.99	65.91	متوسطة
2	تقوم بتدريب الموظفين بما يضمن نجاحهم في الوظائف المستقبلية.	3.28	0.90	65.69	متوسطة
6	تُخصص موازنة لتنفيذ استراتيجيات إدارة الكفاءات.	3.19	1.01	63.87	متوسطة

يتبين من جدول (7) أنّ أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا:

الفقرة رقم (1)، والتي نصّت على "تقوم بتنفيذ برامج تطويرية محددة لتطوير الموظفين بما يتلاءم مع برنامج التخطيط للتعاقب الوظيفي"، احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (70.58%). ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أنّ تصميم وتنفيذ برامج تطويرية محددة لتطوير الموظفين، تعد متطلباً أساسياً لرفع مستوى القدرات المهنية ومهارات العمل التي يجب أن تتوفر في المرشحين للوظائف المهمة والقيادية المستقبلية، وهذا ما تدرّكه الإدارات العليا بالجامعات الفلسطينية لإيمانها بأهمية التعاقب الوظيفي وما يحققه من تجديد للعمل الأكاديمي وتطويره.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما أوصت به دراسة أكينيلي وآخرون (Akinyele et al, 2015)، من أنه ينبغي إعطاء الأهمية الرئيسة والاهتمام للتطوير الوظيفي للموظفين في المؤسسة من قبل جميع الأطراف.

الفقرة رقم (2)، والتي نصّت على "تقوم بتدريب الموظفين الجدد باستمرار"، احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره 68.25%. ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أنّ الجامعات الفلسطينية تمتلك كوادر بشرية مؤهلة وذات خبرات متنوعة، وعمل بعضها في

جامعات ذات سمعة أكاديمية متميزة، والعديد منها تمّ ابتعاثه لتلقي التأهيل والتدريب وتبادل الخبرات مع جامعات دولية وإقليمية، مما أهلها لتقديم خبراتها في تدريب الموظفين الجدد، كما أنّ الكليات والأقسام بالجامعات تولي اهتماماً متزايداً تجاه مجال التدريب والتأهيل عبر تبادل الخبرات والفعاليات الجامعية المختلفة كمؤسسة أكاديمية منوط بها عقد وتنظيم العديد من الدورات ذات الطابع التدريبي والتطويري للموظفين؛ بل ويمتد كخدمة لتطوير قدرات من يرغب بذلك من أفراد المجتمع الفلسطيني.

#### وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا:

الفقرة رقم (5)، والتي نصّت على "تقوم بتدريب الموظفين بما يضمن نجاحهم في الوظائف المستقبلية"، احتلت المرتبة السابعة بوزن نسبي قدره (65.69%). ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أنّ التدريب الذي تنظم فعالياته الجامعة في حدود إمكاناتها لا يعنى دوماً ضمان نجاح الموظفين في الوظائف المستقبلية التي يتوقع أن يشغلوها، فتحقيق هذا النجاح يعتمد على أمور عدة، منها: نوعية وجودة التدريب ومستوى الطموح الذي يمتلكه الموظف، وإتاحة الفرصة للموظف لتطبيق ما تمّ تدريبه عليه من مهارات تطبيقياً ميدانياً يسهم في مراكمته الخبرات التي تلزمه لتحقيق النجاح في الوظائف المستقبلية.

وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (Gorman & Dwumoh, 2022)، التي توصلت إلى أنّ الجامعة ليس لديها سياسة تعاقب ولا ترتيب رسمي لتدريب وتوجيه الموظفين لملء الأدوار القيادية.

الفقرة رقم (6)، والتي نصّت على "تُخصص موازنة لتنفيذ استراتيجية إدارة الكفاءات"، احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره 63.87%. ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أنّ تنفيذ استراتيجية متكاملة كاستراتيجية إدارة الكفاءات بما تتضمنه من عمليات تشخيص دقيق للكفاءات اللازمة لشغل الوظائف المستقبلية ومقارنتها بالكفاءات المتاحة بالجامعة، ومن ثم إعداد وتنفيذ البرامج التأهيلية والتدريبية لجسر الفجوة بين المستويين، ومعالجة أوجه الضعف والقصور، فإنّ ذلك يحتاج إلى خطة متكاملة الأوجه وتطويرية طويلة الأجل (خمسية)، ما يترتب عليها الحاجة إلى موارد بشرية ومالية كبيرة والاستعانة بخبراء وعقد شراكات دولية لنقل الخبرات، وهنا تضطر الجامعات الفلسطينية إلى انتظار تمويل أو دعم مالي يحقق لها جزءاً من الغايات التي تهدف إليها استراتيجية إدارة الكفاءات.

#### - تحليل فقرات مجال "قائمة الوظائف المهمة والقيادية"

تمّ استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (8).

جدول (8): تحليل فقرات مجال "قائمة الوظائف المهمة والقيادية"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة
1	تحدد الموظفين المتوقع تقاعدهم في السنوات الخمس القادمة.	3.84	0.96	76.86	كبيرة
3	توفر قاعدة بيانات تتضمن مهارات ومؤهلات الموظفين.	3.59	0.93	71.82	كبيرة
2	تقوم بترقية المسؤولين حسب معايير موثوق منها.	3.42	1.03	68.47	كبيرة
5	تحدد المهارات والكفاءات بشكل واضح ومحدد للمناصب الإدارية.	3.41	0.99	68.25	كبيرة
6	تطبق سياسات توظيف تسهم في توفير الكفاءات المطلوبة في الوقت والمكان المناسبين.	3.41	1.02	68.10	كبيرة
4	تحدد المهام التنموية عالية النفوذ للموظفين لتطوير المعرفة والمهارات اللازمة.	3.37	0.91	67.45	متوسطة

يتبين من جدول (8) أنّ أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا:

الفقرة رقم (1)، والتي نصّت على "تحديد الموظفين المتوقع تقاعدهم في السنوات الخمس القادمة"، احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (76.86%). ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أنّ التعاقب الوظيفي يبدأ بعملية التخطيط السليم المبني على دراسة تحليلية للبيئتين الداخلية والخارجية للجامعة، ويشمل تحليل البيئة الداخلية تشخيص واقع الموارد البشرية فيها، وفي ظل أنّ التعاقب الوظيفي يقوم على نظرة مستقبلية إلى المراكز المحورية والتي تؤثر في سياسات الجامعة ومستوى أدائها، فإنّ فقدان كفاءات عدة خبيرة وذات قدرة تأثيرية أمر ذو ارتدادات سلبية على الأداء الجامعي العام، وعليه فإنّ تأهيل مَنْ سيقوم بمهام هذه المراكز مستقبلاً أمر لا يتم بين عشية وضحاها، بل يستهلك الوقت الكثير من الإعداد والتأهيل، لذا فإنّ الجامعات الفلسطينية تقوم بالتحديد الدوري لهذه الوظائف من خلال تحديد الموظفين المتوقع تقاعدهم في السنوات الخمس القادمة، كخطوة استباقية يترتب عليها إعداد برامج تدريب وتأهيل.

الفقرة رقم (3)، والتي نصّت على "توفر قاعدة بيانات تتضمن مهارات ومؤهلات الموظفين"، احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (71.82%). ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أنّ الجامعات الفلسطينية تقوم بأرشفة بيانات الموظفين فيها، بما في ذلك جميع المعلومات اللازمة لتشخيص مستوياتهم العلمية وقدراتهم والدورات التي التحقوا بها، وبالتالي ملاحظة مستوى التطور الحاصل لدى الموظفين كموارد بشرية مؤهلة بما تمتلكه من مهارات وخبرات، لتكون قادرة على القيام بالمهام المنوطة بالمراكز المستقبلية كنتيجة حتمية لعملية التعاقب الوظيفي.

#### وأنّ أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا:

الفقرة رقم (6)، والتي نصّت على "تطبيق سياسات توظيف تسهم في توفير الكفاءات المطلوبة في الوقت والمكان المناسبين"، احتلت المرتبة الخامسة بوزن نسبي قدره (68.10%). ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أنه ونتيجة للظروف المالية الصعبة التي تمر بها الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية بفلسطين، فإنها أصبحت أكثر اعتماداً على نظام العقود لجلب الكفاءات المطلوبة، حيث إنّ نظام العقود أقل كلفة على ميزانية الجامعات، ولكن ذلك يقود من جانب آخر إلى تسرب هذه الكفاءات من الجامعات حال وجدت الكفاءات المستقطبة عقوداً وامتيازات أكثر إغراءً أو وظائف دائمة تضمن من خلالها الحصول على الأمان الوظيفي.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة كامل وآخرون (Kamil et al, 2016)، التي توصّلت إلى أنّ من المتطلبات المهمة لتخطيط التعاقب، التأكد من أنّ الأشخاص المناسبين ذوي المهارات المناسبة يجلسون في الأمكنة المناسبة في الوقت المناسب لتلبية احتياجات المؤسسة.

الفقرة رقم (4)، والتي نصّت على "تحديد المهام التنموية عالية النفوذ للموظفين لتطوير المعرفة والمهارات اللازمة"، احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (67.45%). ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى الحاجة لبذل جهود كبيرة في تحديد المهام التنموية عالية النفوذ للموظفين، إذ ترتبط بتشخيص العديد من القدرات النوعية لدى الموظفين ذوي الرتب كالأحاطة بالبيانات الاقتصادية والاجتماعية الخاصة بالبيئة الخارجية للجامعة، ومتطلبات السوق المحلي من الكوادر البشرية، ومواصفات تلك الكوادر من حيث التأهيل والخبرات، إلى جانب امتلاك القدرة على تحليل البيانات التي تمّ تجميعها من البيئتين الداخلية والخارجية، ومن ثمّ إصدار التقارير اللازمة في إعداد الخطط والاستراتيجيات التي تحقق إنتاجية مميزة للخدمات التي تقدمها الجامعة بما يتناسب ومتطلبات السوق والنهوض بالمجتمع وتطويره، وبالتالي فإنّ تحديد هذه المهام يتطلب جهوداً وأدوات تشخيص عديدة، إلى جانب رفض العديد من القيادات النافذة في الجامعات للخضوع لذلك التشخيص؛ كونهم يعدون ذلك قدحاً في قدراتهم وكفاءاتهم.

2. النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني وتفسيرها، والذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≤ α) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لواقع التخطيط للتعاقب الوظيفي في الجامعات الفلسطينية

بالمحافظات الجنوبية تُعزى لمتغيرات (الجامعة، سنوات الخدمة، المنصف الوظيفي)؟، ويمكن عرض الإجابة عنه على النحو الآتي:

أ. الفروق تبعًا لمتغير الجامعة:

تمّ استخدام اختبار "التباين الأحادي"، والجدول الآتي يوضح ذلك.

جدول (9): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - الجامعة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
درجة وضوح مفهوم التخطيط للتعاقب الوظيفي	بين المجموعات	2.727	2	1.363	2.685	0.070
	داخل المجموعات	137.611	271	0.508		
	المجموع	140.338	273			
إدارة المواهب وقوائم المرشحين	بين المجموعات	0.911	2	0.456	0.823	0.440
	داخل المجموعات	150.016	271	0.554		
	المجموع	150.927	273			
التدريب والتطوير	بين المجموعات	0.174	2	0.087	0.141	0.869
	داخل المجموعات	167.552	271	0.618		
	المجموع	167.726	273			
قائمة الوظائف المهمة والقيادية	بين المجموعات	4.991	2	2.496	*3.951	0.020
	داخل المجموعات	171.186	271	0.632		
	المجموع	176.177	273			
التخطيط للتعاقب الوظيفي ككل	بين المجموعات	1.401	2	0.700	1.550	0.214
	داخل المجموعات	122.479	271	0.452		
	المجموع	123.880	273			

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

- تبيّن من النتائج الموضحة في جدول (9) أنّ القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة 0.05 لمجال "قائمة الوظائف المهمة والقيادية"، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول هذا المجال تُعزى لمتغير الجامعة، أما بالنسبة لباقي المجالات فقد تبيّن أنّ القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول هذه المجالات تُعزى لمتغير الجامعة.

ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أنّ عملية التعاقب الوظيفي تتم في جميع الجامعات الفلسطينية؛ لأنها تمثل حاجة طبيعية لديمومتها كمؤسسة ولتطوير أداؤها، فالتعاقب الوظيفي يضمن شغل جميع الوظائف من خلال تعيين موظفين مؤهلين بالقدر الذي يرشحهم لذلك، وللقيام بالمهام المنوطة بهذه الوظائف مستقبلاً، وبدون عملية التعاقب الوظيفي تحدث فجوات وظيفية تتعكس سلبيًا على إدارة الجامعات وتطورها.

- وفيما يلي نتائج اختبار شيفيه لمقارنة متوسطات فئات الجامعة لمجال قائمة الوظائف المهمة والقيادية.

جدول (10): نتائج اختبار شيفيه لمقارنة متوسطات فئات الجامعة لمجال قائمة الوظائف المهمة والقيادية

الجامعة	المتوسط الحسابي	الجامعة الإسلامية	جامعة الأقصى
الجامعة الإسلامية	3.69		

الجامعة	المتوسط الحسابي	الجامعة الإسلامية	جامعة الأقصى
جامعة الأقصى	3.41	*0.28	
جامعة فلسطين	3.40	*0.29	0.01

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

- تبين من النتائج الموضحة في جدول (10) أن هناك فروقًا بين متوسطات كل من الذين يعملون في الجامعة الإسلامية وبين متوسطات الذين يعملون في جامعة الأقصى وجامعة فلسطين، وذلك لصالح الذين يعملون في الجامعة الإسلامية، بينما تبين عدم وجود فروق بين متوسطات كل من الذين يعملون في جامعة الأقصى وبين متوسطات الذين يعملون في جامعة فلسطين. ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن الجامعة الإسلامية جامعة متميزة على مستوى جامعات فلسطين وذات خبرة وأداء جيد، وتسعى للتميز عربيًا وعالميًا، كما أنها تصنف من الجامعات العامة أو الأهلية التي تكون أحرص على تحقيق أهدافها وإنجاز خططها، فتسعى دائمًا إلى تحديد قائمة الوظائف المهمة والقيادية.

ب. الفروق تبعًا لمتغير سنوات الخدمة:

تم استخدام اختبار " T - لعينتين مستقلتين"، والجدول الآتي يوضح ذلك.

جدول (11): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - سنوات الخدمة

المجال	سنوات الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
درجة وضوح مفهوم التخطيط للتعاقب الوظيفي	أقل من 10 سنوات	58	3.68	0.68	*2.282	0.023
	10 سنوات فأكثر	216	3.44	0.72		
إدارة المواهب وقوائم المرشحين	أقل من 10 سنوات	58	3.61	0.74	1.355	0.177
	10 سنوات فأكثر	216	3.46	0.74		
التدريب والتطوير	أقل من 10 سنوات	58	3.47	0.73	1.462	0.145
	10 سنوات فأكثر	216	3.30	0.79		
قائمة الوظائف المهمة والقيادية	أقل من 10 سنوات	58	3.60	0.79	0.959	0.339
	10 سنوات فأكثر	216	3.48	0.81		
التخطيط للتعاقب الوظيفي بشكل عام	أقل من 10 سنوات	58	3.58	0.65	1.712	0.088
	10 سنوات فأكثر	216	3.42	0.68		

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

- تبين من النتائج الموضحة في جدول (11) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T - لعينتين مستقلتين " أقل من مستوى الدلالة 0.05 لمجال "درجة وضوح مفهوم التخطيط للتعاقب الوظيفي"، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول هذا المجال تُعزى لمتغير سنوات الخدمة، وذلك لصالح الذين سنوات خدمتهم أقل من 10 سنوات.

ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن العاملين في الجامعات الفلسطينية ذوي سنوات الخدمة الأقل أكثر اهتمامًا بعملية التعاقب الوظيفي، والتي تضمن لهم إمكانية الارتقاء الوظيفي وشغل مراكز عليا أو مراكز يطمحون لإشغالها، وبالتالي فإن ذلك الاهتمام ينتج عنه التحري والتعرف إلى مفهوم التخطيط للتعاقب الوظيفي؛ للمشاركة في وضع الخطط في أقسامهم لضمان تزودهم بالمهارات التي تؤهلهم لتحقيق ما يرغبون به من الاستفادة من مخرجات عملية التعاقب الوظيفي.

أما بالنسبة لباقي المجالات، فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول هذه المجالات تُعزى لمتغير سنوات الخدمة. ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن مجالات التخطيط للتعاقب الوظيفي واضحة وملموسة لأفراد العينة بغض النظر عن سنوات خدمتهم.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (عودة، 2020)، التي توصلت إلى أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات الباحثين حول واقع التخطيط للتعاقب الوظيفي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية تُعزى لمتغير سنوات الخدمة.

ت. الفروق تبعا لمتغير المنصب الوظيفي:

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخدام اختبار "التباين الأحادي"، والجدول الآتي يوضح ذلك.

جدول (12): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - المنصب الوظيفي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
درجة وضوح مفهوم التخطيط للتعاقب الوظيفي	بين المجموعات	6.660	3	2.220	*4.484	0.004
	داخل المجموعات	133.678	270	0.495		
	المجموع	140.338	273			
إدارة المواهب وقوائم المرشحين	بين المجموعات	3.407	3	1.136	2.079	0.103
	داخل المجموعات	147.520	270	0.546		
	المجموع	150.927	273			
التدريب والتطوير	بين المجموعات	3.455	3	1.152	1.893	0.131
	داخل المجموعات	164.271	270	0.608		
	المجموع	167.726	273			
قائمة الوظائف المهمة والقيادية	بين المجموعات	1.562	3	0.521	0.805	0.492
	داخل المجموعات	174.616	270	0.647		
	المجموع	176.177	273			
التخطيط للتعاقب الوظيفي بشكل عام	بين المجموعات	3.295	3	1.098	2.460	0.063
	داخل المجموعات	120.585	270	0.447		
	المجموع	123.880	273			

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

تبين من النتائج الموضحة في جدول (12) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة 0.05 لمجال "درجة وضوح مفهوم التخطيط للتعاقب الوظيفي"، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول هذا المجال تُعزى لمتغير المنصب الوظيفي.

أما بالنسبة لباقي المجالات، فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول هذه المجالات تُعزى لمتغير المنصب الوظيفي. ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن التعاقب الوظيفي يُعد عملية شاملة لجميع المستويات والمناصب الوظيفية، سواء الإدارية أو الأكاديمية، وبالتالي فإن كل قسم أو كلية تحتاج إلى عملية التعاقب الوظيفي مثلها في ذلك مثل المناصب القيادية العليا بالجامعة، فالتعاقب الوظيفي يمثل سمة مؤسساتية لأي مؤسسة ترغب في تحقيق النجاح والتطور.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (عودة، 2020)، التي توصلت إلى أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول واقع التخطيط للتعاقب الوظيفي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي. وفيما يلي نتائج اختبار شيفيه لمقارنة متوسطات فئات المنصب الوظيفي لمجال درجة وضوح مفهوم التخطيط للتعاقب الوظيفي.

### جدول (13): نتائج اختبار شيفيه لمقارنة متوسطات

#### فئات المنصب الوظيفي لمجال درجة وضوح مفهوم التخطيط للتعاقب الوظيفي

رئيس قسم إداري	رئيس قسم أكاديمي - مساعد رئيس قسم أكاديمي	عميد - نائب عميد فأعلى	المتوسط الحسابي	المنصب الوظيفي
			3.51	عميد - نائب عميد فأعلى
		-0.217	3.73	رئيس قسم أكاديمي - مساعد رئيس قسم أكاديمي
	*0.347	0.130	3.38	رئيس قسم إداري
0.047	*0.394	0.177	3.33	مدير إداري - نائب مدير إداري

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

- تبين من النتائج الموضحة في جدول (13) أنّ هناك فروقاً بين متوسطات كل من الذين منصبهم الوظيفي رئيس قسم أكاديمي - مساعد رئيس قسم أكاديمي وبين متوسطات الذين منصبهم الوظيفي رئيس قسم إداري ومدير إداري - نائب مدير إداري، وذلك لصالح الذين منصبهم الوظيفي رئيس قسم أكاديمي - مساعد رئيس قسم أكاديمي، بينما تبين عدم وجود فروق بين باقي الفئات الأخرى.

**ويعزو الباحثان** هذه النتيجة إلى أنّ الموظفين في الجامعات الفلسطينية الذين منصبهم الوظيفي رئيس قسم أكاديمي - مساعد رئيس قسم أكاديمي، هم الأكثر عملياً وإفادة لأصحاب القرار والتخطيط لعملية التعاقب الوظيفي، وبالتالي أكثر إدراكاً لمفهوم التخطيط للتعاقب الوظيفي، وهم يمثلون جزءاً أساسياً للترشح للمراكز المستقبلية؛ لكونهم يجمعون بين العمل الإداري والعمل الفني الأكاديمي، ولديهم العديد من الخبرات العملية التي اكتسبوها خلال منصبهم الحالي.

#### التوصيات:

- بناءً على توصلت إليه الدراسة من نتائج، وبالتركيز على المجالات والفقرات التي جاءت بدرجة متوسطة، وبالاستفادة من اطلاع الباحثين على توصيات الدراسات السابقة ذات الصلة، فإنهما يوصيان بما يلي:
- إعداد برامج تدريبية متخصصة وفقاً لتشخيص موضوعي ودقيق للاحتياجات التدريبية للموظفين في الجامعات الفلسطينية، لتطوير كفاءات الموظفين بهدف سد احتياجات الجامعة الحالية والمستقبلية.
  - تشكيل لجنة متخصصة ضمن وحدة الموارد البشرية تقيس أثر ترك الموظفين للعمل على تطوير أداء الجامعة من حيث إنتاجيتها وميزتها التنافسية، ووضع الخطط اللازمة لمنع ذلك.
  - تخصيص جزء من ميزانية الجامعة لتحفيز روح المنافسة بين الموظفين، وتبني المشاريع الرائدة لهم.
  - تصميم برنامج دبلوم بهدف توفير فرص لتدريب وتطوير الموظفين المرشحين لشغل وظائف قيادية في المستقبل.
  - ابتعاث القيادات المرشحة لشغل مناصب قيادية لدورات تعقدها مراكز وجامعات ريادية؛ لتطوير قدراتهم ومهارات ذات الصلة.
  - إدراج بنود موازنة دائمة تُخصص لتنفيذ استراتيجيات إدارة الكفاءات.
  - تمتلك نظاماً دقيقاً لقياس أداء الموظفين لتتبع تقدمهم وتطويرهم الوظيفي.

- تشكيل لجنة متخصصة لتحديد المهام التنموية عالية النفوذ للموظفين؛ لتطوير المعرفة والمهارات اللازمة.

#### المراجع:

- آل حفيظ، تريحيب بن عماش (2018). دراسة تحليلية لواقع تخطيط التعاقب للمديرين بالهيئة الملكية للجبل وينبع بالمملكة العربية السعودية. *المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية- حلوان*، 32(3)، 63-102.
- الداود، حسب بن عبد العزيز (2020). التخطيط للتعاقب الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة شقراء والقصيم في ضوء نموذج روثويل للتعاقب الوظيفي. *مجلة جامعة شقراء- السعودية*، ع(13)، 163-194.
- السواعير، حسام محمد (2020). تعاقب القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- صالح، صلاح ومصطفى، تمارة (2020). أثر تخطيط التعاقب في تطوير القيادة الجامعية دراسة تطبيقية مقارنة لعينة من الكليات الحكومية والكليات الأهلية في محافظة بغداد. *مجلة الدنانير*، 1(18)، 235-268.
- عبد الكريم، علي (2018). تقييم المتغيرات المؤثرة في تخطيط التعاقب الوظيفي دراسة استطلاعية في كليات وأقسام جامعة تكريت. *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 44(2)، 120-133.
- عودة، آلاء محمود (2020). واقع التخطيط للتعاقب الوظيفي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية وسبل تطويره (رسالة دكتوراة غير منشورة)، الجامعة الإسلامية. فلسطين.
- مركز الإحصاء، أبو ظبي (2017)، دليل تنفيذ استطلاعات الرأي، أدلة المنهجية والجودة - دليل رقم (11)، أبوظبي، الإمارات العربية المتحدة، الطبعة الأولى.
- المطيري، محمد والزيدي، ناظم (2021). دور تخطيط التعاقب الوظيفي في تنمية رأس المال البشري في المنظمات بحث ميداني في معهد التدريب النفطي ببغداد. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 27(125)، 145-169.
- Adebola, S (2019). *Why Do Organizations run Talent Programmes Insights from UK Organizations In Managing Talent*. Cham: Palgrave Macmillan.
- Akinyele, S., Ogbari, M., Akinyele, F., & Dibia, K (2015). Succession planning & its impact on organizational survival. *Journal of Research in National Development* 13(2), 1-10.
- Chinonye, W. (2020). Talent management & succession planning: A conceptual assessment of Rivers State owned tertiary institutions in Port Harcourt. *London Journal of Research in Management & Business*, 20(1), 24-36.
- Gorman, G. E., & Dwumoh, J. S. (2022). Succession Planning in Ghana's Nascent Technical Universities: The Case of Cape Coast Technical University. *East African Journal of Education & Social Sciences (EAJESS)*, 3(4), 24-37.
- Kamil, B., Hashim, J & Hamid, Z. (2016). Managing Talents in Higher Education Institutions: How Effective the Implementation of Succession Planning?, *Sains Humanika*, 8(4-2), 67-72.
- Ndunguru, G. (2018). *The Practice of Succession Planning in Tanzania's Higher Learning Institutions: A case of Local Government Training Institute (LGTI)* (Unpublished PhD thesis), Mzumbe University, Tanzania.
- Oliva Romero, F. A. (2022). *The Role of Talent Management on Internal Succession Planning for Higher Education People Managers: An Interpretative Phenomenological Study* (Unpublished PhD thesis), University of Liverpool, United kingdom .
- Rothwell, W. (2010). *Effective Succession Planning Ensuring Leadership Continuity & Building Talent from Within*. 4th ed. United States of America :American Management Association.
- Seniwoliba, A. (2015). Preparing the next Generation Workforce for the University for Development Studies. *Research Journal of Educational Studies & Review*, 1(3), 1-10.
- Shakeri, S. S., & Nasri, M. H. (2021). Study of succession planning & its impact on organizational effectiveness Department of Education Amol. *Journal of Social, management & tourism letter*, 1-18.
- Zuleger, S. (2016). *Identifying impediments of succession planning in credit unions*. (Theses and Dissertations), Pepperdine University, U.S.A.