

تاريخ الإرسال (2020-07-06)، تاريخ قبول النشر (2020-10-13)

أ. محمد موسى المرقطن

اسم الباحث:

قسم الإدارة والمناهج - كلية العلوم التربوية - جامعة  
الشرق الأوسط للدراسات العليا - الأردن

اسم الجامعة والبلد:

\* البريد الإلكتروني للباحث المرسل:

E-mail address:

[Tmmoh2008@yahoo.com](mailto:Tmmoh2008@yahoo.com)

## تخطيط تعاقب القيادات في وزارة التربية والتعليم وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر مديري المدارس في محافظتي عمان والزرقاء

### الملخص:

هدفت الدراسة التعرف إلى تخطيط تعاقب القيادات في وزارة التربية والتعليم وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر مديري المدارس في محافظتي عمان والزرقاء. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، إذ تكونت عينة الدراسة من (468) مديراً ومديرة من مديري المدارس الحكومية في محافظتي عمان والزرقاء، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية. وأظهرت النتائج أن درجة تخطيط تعاقب القيادات في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر مديري المدارس في محافظتي عمان والزرقاء جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (3.55)، وأن مستوى الأداء الوظيفي للإداريين في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر مديري المدارس في محافظتي عمان والزرقاء قد جاء بمستوى متوسط وبمتوسط حسابي بلغ (3.42)، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة تخطيط تعاقب القيادات في وزارة التربية والتعليم والأداء الوظيفي للإداريين، وأوصت الدراسة ضرورة إلقاء وزارة التربية والتعليم المزيد من الاهتمام لخطط تعاقب القيادات من خلال تشكيل فرق عمل متخصصة لذلك، والحرص على إعداد الموظفين وإكسابهم المهارات القيادية بشكل يؤهلهم لتولي المناصب القيادية المستقبلية من خلال عقد الدورات التدريبية بشكل مستمر.

كلمات مفتاحية: تخطيط تعاقب القيادات، الأداء الوظيفي، وزارة التربية والتعليم.

### Planning succession of leaders in the Ministry of Education and its relationship to job performance from the viewpoint of school principals in Amman and Zarqa governorates

#### Abstract:

The study aimed to identify the succession planning of leaders in the Ministry of Education and its relationship to job performance from the viewpoint of school principals in Amman and Zarqa governorates. The study used the relational descriptive approach, whereby the study sample consisted of (468) principals and principals from the principals of public schools in Amman and Zarqa governorates, who were chosen by the stratified random method. The results showed that the degree of succession planning for leaders in the Ministry of Education from the point of view of school principals in Amman and Zarqa governorates was moderate with mean totalling (3.55). The level of job performance for administrators in the Ministry of Education from the viewpoint of school managers in Amman and Zarqa governorates was moderate as well with mean totalling (3.42). Furthermore, there was a positive correlation relationship with statistical significance between the degree of succession planning for leaders in the Ministry of Education and the job performance of administrators. The study recommended that the Ministry of Education should pay more attention to the succession plans of leaders through the formation of specialized work teams for that. Moreover, ensuring the preparation of employees and provide them with leadership skills in a manner that qualifies them To assume future leadership positions by holding training courses on an ongoing basis.

**Keywords:** Succession planning, Job performance, Ministry of Education.

## المقدمة:

لقد حرصت المملكة الأردنية الهاشمية على تجويد العملية التعليمية التعليمية وتطويرها بشكل مستمر، إذ حازت العملية التعليمية على أهمية محورية فيها، لما لها دور كبير في تحقيق الرفاهية والعيش الرغيد للأفراد والمجتمع على حد سواء، ولما أضحت العملية التعليمية عملية متغيرة ومتجددة تحتاج إلى أساليب إدارية حديثة ومتطورة تقوم بإدارة وتنظيم عملياتها، وتضمن الاستمرارية والريادة والتحسين الدائم في أدائها، كان لا بد أن تقوم الإدارات التربوية بإيجاد حلول جذرية للارتقاء بالمستوى التعليمي وتجويد أساليبه.

وتعد عملية القيادة التربوية حجر الأساس في النهوض بالمؤسسات التعليمية وتطويرها، إذ تشكل القيادة أمراً جوهرياً لتنظيم طاقات المعلمين والعاملين وجهودهم وفقاً لإطار خطط المؤسسة التعليمية بهدف تحقيق أهدافها المستقبلية وضمان نجاحها، كما يسعى القائد التربوي وبشكل مستمر إلى إدارة التغيير وتطوير المؤسسة التعليمية نحو الأفضل، وببذل قصارى جهده في سبيل تقليل السلوك السلبي، بحيث يوجد بيئة عمل أفضل وأكثر إنتاجية، وبالتالي يجب أن يمتلك القائد الخصائص والمهارات التي تمكنه من تأدية دوره القيادي على أكمل وجه، وتحقيق الإبداع وتحسين العملية التعليمية وتطويرها، إضافة إلى تطوير المدرسة وتزويدها بطابع مناسب يلئم احتياجات المجتمع ولا يتم ذلك إلا من خلال تخطيط تعاقب القيادات وتهيئة العاملين للقيام بهذه الأدوار بالشكل المناسب (الغامدي، 2013: 1069).

ويعد تخطيط تعاقب القيادات فلسفة إدارية ومنهجية دقيقة لتحديد وتعزيز القدرات والخبرات الإدارية للأفراد العاملين الذين لديهم القدرة على شغل مناصب قيادية في البيئة التعليمية. ويؤثر في المدارس على أداء المؤسسة بشكل طبيعي بسبب التغيير في عملية الاتصال وصنع القرار التي تحدث بين المدير والمعلمين، كما تؤثر أيضاً الاختلافات الموجودة في الشخصية والخبرة العملية والمعرفة حول المؤسسة بين المدير القديم والجديد على أداء المؤسسة التعليمية، إذ يقدم كل مدير جديد أسلوباً شخصياً مختلفاً قد يؤثر على الأداء العام للمؤسسة وعلى تميزها ونهوضها (Keller, 2018: 10).

وتكمن أهمية تخطيط تعاقب القيادات في أنها تجذب القادة الموهوبين المحتملين وتنمي مهاراتهم وتحفظ بهم، فضلاً عن تحديد الثغرات في خط المواهب القيادية، لتمكين القيادات التربوية العليا من التأكد من أن الأشخاص المناسبين ينتقلون إلى أدوار القيادة الصحيحة في الوقت المناسب، وأن الفجوات المحتملة في الممارسات القيادية يتم رصدها مبكراً ومعالجتها بشكل يضمن سير العملية التعليمية. كما يهدف تخطيط تعاقب القيادات اكتشاف القادة المستقبليين الذين يمتلكون المهارة والمقدرة على إشغال مناصب قيادية في حال مغادرة القائد الحالي لأسباب الاستقالة أو إنهاء الخدمة، أو حتى الوفاة، ويتم من خلال هذه العملية تقييم الأفراد لتمرير الدور القيادي لهم وضمان استمرار نشاط المؤسسة التعليمية بكفاءة (Sanschagrin, 2019: 11).

ويسهم تخطيط تعاقب القيادات في تحقيق التنمية البشرية من خلال تطوير قادة المستقبل وتنظيم وتشجيع الموظفين على المشاركة في فرص التعلم والتطوير واكتساب المهارات المختلفة وتبادل الخبرات وتناقلها، كما يخلق تخطيط التعاقب مسارات وظيفية للموظفين تعزز لديهم المثابرة والعمل بجهد، الأمر الذي بدوره قد يرفع من مستوى مهاراتهم وقدراتهم وبالتالي تحسين أدائهم (Ali, Mahmood & Mehreen, 2019: 113).

ويعد الأداء المفتاح الرئيس في تقييم الموظفين والأنشطة التنظيمية، إذ يشتمل الأداء الوظيفي على ما يفعله القادة والموظفون، والذي يهدف إما إلى تحسين الهدف التنظيمي في المؤسسة أو زيادة الإنتاجية التعليمية وتطويرها، وتتمثل عناصر الأداء الوظيفي في قدرة الموظف وسرعته على إنجاز الأعمال الموكلة إليه بفاعلية وكفاءة عالية، بحيث يكون أدائه خالياً تقريباً من العيوب والزلزلات، وعلى مستوى جودة عالٍ يساهم في تحسين مستوى المخرجات التعليمية وزيادة التنافسية بين المؤسسات المختلفة، إذ يشمل الأداء الوظيفي عناصر سلوكية تتمثل قلة التغيب عن العمل بدون سبب جوهري، وعدم التكاسل في إنجاز المهام والواجبات، وإنجاز العمل بطريقة ترتقي بالمؤسسة التعليمية وتنهض بها (المحاسنة، 2013: 32).

كما تكمن أهمية الأداء الوظيفي في مقدرته على الحفاظ على مستوى أداء متميز للمؤسسة، والذي يُمكنُها من إحراز مخرجات تعليمية متفوقة، فضلاً عن تعزيز مهارات التخطيط التربوي، وزيادة الكفاءة الإدارية في اتخاذ القرارات التربوية التي تعود على المعلمين والطلبة والعاملين بالنفع والفائدة، التي تتيح الفرصة لتحقيق مركز تعليمي متميز ومنافس، كما تكمن أهمية الأداء الوظيفي بأنه يمكن القيادات العليا من التنبؤ بالأخطار ووضع استراتيجيات للتصدي لها ومواجهتها، وحل المشكلات الحالية (الخضير، 2018: 16).

#### مشكلة الدراسة:

في ظل التغيرات المتتالية في وزارة التربية والتعليم الأردنية وتعاقب القيادات باستمرار، وانطلاقاً من النهج السائد في معظم دول العالم ببنّي استراتيجيات وخطط لتعاقب القيادات بالشكل الذي يضمن استمرارية عمل المؤسسة ويحافظ على مستوى أدائها لكن لا بد من تسليط الضوء على ضرورة تخطيط تعاقب القيادات، ومن خلال عمل الباحث كمدير مدرسة تابعة لوزارة التربية والتعليم وجد أن هناك ضعف في آليات واستراتيجيات تخطيط التعاقب القيادي في وزارة التربية والتعليم وارتباطها بعدة مشكلات كوجود أشخاص غير مؤهلين بالشكل الكافي لشغل المناصب القيادية المستقبلية وعدم وضوح أسس اختيار القيادات المستقبلية، بالإضافة إلى عدم تركيز الوزارة على الدورات التدريبية التي من شأنها أن تنقل خبرات القادة الحاليين ومهاراتهم إلى الأفراد المؤهلين ليكونوا قادة، وقد وأكد عبد العزيز (2019: 23) أن غياب تخطيط التعاقب القيادي أحد أهم مشكلات تدني أداء المؤسسة وتراجعها، وأشار الداود (2020: 139) في دراسة أجراها حول أهمية تخطيط تعاقب القيادات أنه من الضروري أن تقوم المؤسسة بإعداد الأفراد وتطويرهم وتدريبهم بشكل يؤهلهم لشغل المناصب القيادية المستقبلية.

وتواجه اليوم مؤسسات التعليم في الأردن بعض القصور في الأداء الوظيفي وذلك بسبب التخطيط غير الفعّال لتعاقب القيادات (خليفة والمطارنة، 2010: 603)، إذ يسهم ذلك في ضعف أدائها بسبب عدم توفير قيادات لديها المقدرة على مسك زمام الأمور، وإدارة المؤسسة واتخاذ القرارات فيها بالشكل الصحيح والمناسب، إذ إن ضعف تخطيط تعاقب القيادات قد يرجع إلى ندرة المتخصصين الذين يستطيعون توفير قيادات بديلة ومستعدة لأداء واجباتها على أكمل وجه، فضلاً عن قلة الدعم المادي والمعنوي لخطط التعاقب، كما أن هناك خللاً وقصوراً في نظام الحوافز، وبالتالي أثر ذلك على الأداء الوظيفي للقيادات الحديثة التي يتم تعيينها بشكل سلبي، وكان على القيادات العليا أن تعي أهمية توفير نظام لتخطيط تعاقب القيادات بشكل يساعدها على مواجهة مثل هذه التحديات في المستقبل. ومن هنا جاءت أهمية الدراسة في الكشف عن تخطيط تعاقب القيادات في وزارة التربية والتعليم وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر مديري المدارس في محافظتي عمان والزرقاء.

#### أسئلة الدراسة:

تتلخص الدراسة الحالية في الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة ممارسة تخطيط تعاقب القيادات في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر مديري المدارس في محافظتي عمان والزرقاء؟
2. ما مستوى الأداء الوظيفي لدى الإداريين في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر مديري المدارس في محافظتي عمان والزرقاء؟
3. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة تخطيط تعاقب القيادات في وزارة التربية والتعليم وبين مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر مديري المدارس في محافظتي عمان والزرقاء؟

#### أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى ما يأتي:

1. الكشف عن درجة ممارسة تخطيط تعاقب القيادات في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر مديري المدارس في محافظتي عمان والزرقاء.
2. الكشف عن مستوى الأداء الوظيفي لدى الإداريين في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر مديري المدارس في محافظتي عمان والزرقاء.
3. معرفة إذا ما كان هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة تخطيط تعاقب القيادات في وزارة التربية والتعليم وبين مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر مديري المدارس في محافظتي عمان والزرقاء.

#### أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة في الناحيتين النظرية والتطبيقية:

#### الأهمية النظرية وتتلخص بالجوانب الآتية:

من خلال ما يؤمل أن تقدمه الدراسة الحالية من معلومات جديدة إلى المكتبة العربية والمعرفية الإنسانية حول موضوع متغيرات الدراسة الرئيسية (تخطيط تعاقب القيادات، والأداء الوظيفي) بشكل يساهم في تحليل مضامينها وتعرف أهميتها، وزيادة مستوى الوضوح في مفاهيم وأبعاد المتغيرات الرئيسية والفرعية عن طريق جمع وتحليل آراء المبحوثين (مديري المدارس الحكومية)، ومن المؤمل أن تقدم هذه الدراسة للباحثين والمهتمين في هذا المجال تصوراً جديداً حول تخطيط تعاقب القادة وأثرها على أدائهم في مواقعهم الوظيفية.

#### الأهمية التطبيقية وتتلخص بالجوانب الآتية:

يؤمل أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة الجهات الآتية:

1. القيادات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم للتعرف على أهمية تخطيط تعاقب القيادات بشكل فعال ومناسب.
2. مديرو المدارس في التعرف على طرق اكتساب المهارات والخبرات التي تؤهلهم ليصبحوا قيادات عليا في المستقبل.
3. طلبة الدراسات العليا لإجراء دراسات أخرى مشابهة من خلال استخدام متغيرات أخرى بالاعتماد على نتائج هذه الدراسة وتوصياتها.

#### حدود الدراسة:

1. الحدود البشرية: اقتصرَت الدراسة على مديري ومديرات المدارس الحكومية.
2. الحدود الزمانية: تم إنجاز هذه الدراسة خلال الفصل الثاني من العام الدراسي (2019/2020).
3. الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة على المدارس الحكومية في محافظتي عمان والزرقاء.
4. الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة على متغيري الدراسة وهما: المتغير المستقل وهو تخطيط تعاقب القيادات، والمتغير التابع وهو الأداء الوظيفي (الانضباط الوظيفي، العمل والإنجاز، أخلاقيات العمل).

#### مصطلحات الدراسة

تناولت الدراسة العديد من المصطلحات التي تم تعريفها مفاهيمياً وإجرائياً على النحو الآتي:

#### مفهوم تخطيط تعاقب القيادات

عملية منظمة ودقيقة يتم فيها تعيين الموظفين وتطوير قدراتهم ومهاراتهم بهدف شغل دور رئيسي وقيادي داخل المنظمة، بحيث تهدف إلى ضمان استدامة القيادات ذات الكفاءة والخبرة المتفوقة في الوظائف القيادية، والحفاظ على رأس المال المعرفي والفكري لاستبدال القادة القدامى أثناء مغادرتهم أو تقاعدهم أو موتهم (Keller, 2018: 18).

**ويعرف إجرائياً** بأنه الاستراتيجيات والآليات التي تقوم من خلالها وزارة التربية والتعليم باختيار القيادات المستقبلية وتأهيلهم لذلك من خلال اكسابهم المهارات والخبرات القيادية اللازمة الدرجة، والذي سيتم قياسه من خلال استجابة مديري المدارس على استبانة تخطيط تعاقب القيادات التي قام الباحث بإعدادها لهذا الغرض.

#### **مفهوم الأداء الوظيفي:**

قيام الموظف بمهام وواجبات ومسؤوليات وظيفته، والتي يكلفه بها مسؤوله المباشر في المنظمة التي يعمل بها، بحيث يتم تسليم مخرجات العمل بالوقت المحدد وبالجودة المطلوبة. وبالتالي فالأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة التفاعل ما بين سلوك الموظف والنتائج التي ينبغي أن يبلغها (1: Mehndiratta, Kumar & Pandey, 2015).

**ويعرف إجرائياً** بأنه مقدار الجهد المبذول من الأفراد العاملين في وزارة التربية والتعليم ودرجة انضباطهم الوظيفي ومستوى انجازهم للمهام الموكلة إليهم بكفاءة وفاعلية بما يحقق أهداف الوزارة، والذي سيتم قياسه من خلال استجابة مديري المدارس على استبانة الأداء الوظيفي التي قام الباحث بإعدادها لهذا الغرض.

#### **الإطار النظري والدراسات السابقة:**

##### **تخطيط تعاقب القيادات:**

يرتكز أداء المؤسسات وتقدمها بشكل كبير على القيادات التي تتولى عملية القيادة من ذوي الكفاءات والخبرات القيادية المتميزة والتي بدورها تؤثر تأثيراً إيجابياً في الأداء المؤسسي؛ ولذلك تهتم المؤسسات باستمرار بعملية استقطاب القيادات المؤهلة والموهوبة وتحفظ بالخبرات والكفاءات لديها، ويعد مغادرة أو ترك هذه الكفاءات للمؤسسة لأي سبب كان خطر يهدد أدائها واستمرارها. وبالتالي لا بد من أن تخطط المؤسسة لعملية تعاقب القيادات بوضع الخطط التي تركز على إعداد الكوادر القيادية البديلة لتولي المناصب القيادية المستقبلية من خلال تحديد القدرات والطاقات الكامنة داخل المؤسسة وتميئتها وتطويرها (2: Oduwusi, 2018).

##### **مفهوم تخطيط تعاقب القيادات:**

عرف السكيري (8: Sukayri, 2016) تخطيط تعاقب القيادات بأنها عملية يتم من خلالها تحديد احتياجات المؤسسة من المهارات الفكرية والقيادية في جميع أقسامها وإعداد الموظفين بطريقة تمكنهم تولى مسؤوليات الوظيفة الحالية والمستقبلية. أما الدليمي (470: Aldulaimi, 2017) فقد عرفها بأنها خطة تضعها المؤسسة لإعداد الأفراد العاملين فيها وتأهيلهم لتولي عملية القيادة كبديل عن القيادات الراهنة عند ترك أو مغادرة مناصبهم بسبب المرض أو الانتقال إلى مؤسسات أخرى أو التقاعد أو الترقية، بشكل يضمن استمرارية العمل بكفاءة وفاعلية.

بناء على ما سبق يمكن تعريف تخطيط تعاقب القيادات بأنه خطة تقوم بوضعها المؤسسة لتحديد الاحتياجات المستقبلية من القادة وكيفية إعداد الأفراد بشكل يؤهلهم لتولي المناصب القيادية عند اللزوم بشكل يحافظ على استمرارية سير العمل بكفاءة وفاعلية.

##### **أهمية تخطيط تعاقب القيادات:**

تبرز أهمية تخطيط تعاقب القيادات في زيادة الدافعية والحماس نحو العمل، لكونها تمنح العاملين في المؤسسة فرصة لتولي المناصب القيادية مما يدفعهم للعمل بجد وتحسين مستوى أدائهم، كما ويساعد تخطيط تعاقب القيادات المؤسسة الحفاظ على مستوى أدائها والاستمرارية بالعمل، وإشراك القيادات العليا في تقييم كفاءة الموظفين وقدرتهم على تولى المناصب القيادية مما يعزز عملية إعادة فحص الهيكل التنظيمي للمؤسسة (5: Santora & Sarros, 2013).

وتضمن عملية تخطيط التعاقب عدم حدوث فجوة في عملية القيادة عند مغادرة أو ترك القادة المؤسسة، بإخضاع الموظفين للتدريب لكي يتمكنوا من الإشراف على الأدوار والمهام القيادية التي يؤديها القادة، ويخفض تخطيط التعاقب تكاليف

التوظيف، من خلال إدارة المؤسسة عملية التوظيف داخلياً، وعدم الإخلال في نظامها ورؤيتها التي تتبنى تحقيقها، مما يسببها القدرة على تحقيق قدرة تنافسية عالية على الصعيدين المحلي والدولي (Goldsberry, 2018: 40).

#### أهداف تخطيط تعاقب القيادات

تهدف عملية تخطيط تعاقب القيادات إلى إيجاد القيادات البديلة والمؤهلة لتولي الوظائف القيادية المؤثرة والمهمة في المؤسسة، بهدف ضمان جودة الأداء الوظيفي بشكل فاعل عند مغادرة أحد القادة منصب القيادة، ويكون ذلك بتحديد الموظفين المتميزين ممن يملكون المهارات القيادية التي ترشحهم للترقية إلى منصب القيادة عند الحاجة، بالإضافة إلى استقطاب الكفاءات القيادية إلى المؤسسة (Donner, Gridley, Ulreich & Bluth, 2017: 126).

ومن أهداف التخطيط لتعاقب القيادات في المؤسسة كما ذكرتها الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية (2019: 12)

الآتي:

- **تحقيق نمو المؤسسة على المدى البعيد:** وذلك من خلال اتباع أسلوب منهجي في إعداد القادة المستقبليين من ذوي الكفاءة العالية، وتقييم هذه الكفاءات بما يتناسب مع أهداف المؤسسة، وبالتالي وضع القائد المناسب في الوقت المناسب في الوظيفة المستهدفة.
- **كفاءة القيادات البديلة:** وتتمثل بكفاءة ومقدرة الموظفين المرشحين للانتقال إلى المناصب القيادية في المؤسسة، فالمؤسسات تواجه باستمرار تغييرات مرتبطة بالموظفين وإعادة الهيكلة مما يستلزم توافر الكفاءات القيادية البديلة بشكل يضمن سير العمل في المؤسسة.
- **استمرارية أداء وعمل المؤسسة:** إن فقدان قائد المؤسسة قد يؤثر بشكل سلبي على فاعلية الأداء والإنتاجية في المؤسسة، وعليه فمن المهم وضع الخطط واتباع الإجراءات اللازمة لتقليل مخاطر تعاقب القيادات، لضمان استمرارية أداء وعمل المؤسسة.
- **تحدد مستوى الموارد البشرية المتاحة:** إن التخطيط لتعاقب القيادات يعطي تصوراً عن مستوى الموارد البشرية المتاحة في المؤسسة من جهة المقدرة والخبرة والكفاءة والجاهزية.
- **تحفيز الموظفين:** يحفز تخطيط تعاقب القيادات الموظفين ذوي الكفاءات العالية، إذ يشعرون بأهمية الاستثمار الذي تقوم به المؤسسة في إعدادهم وتأهيلهم للمناصب القيادية. بالإضافة إلى تحفيز بقية الموظفين لتحسين أدائهم ومقدراتهم ليكونوا من نخبة الكفاءات.

#### خطوات تخطيط تعاقب القيادات

تتم عملية تخطيط تعاقب القيادات وفق مجموعة من الخطوات كالآتي (Pandey & Sharma, 2014: 153):

1. تحديد المناصب القيادية الرئيسية المهمة في المؤسسة والتي تأخذ دوراً مهماً في تحقيق أهدافها ونموها.
  2. تحديد مهارات القيادة التي يجب أن تتوفر في الموظفين وتدريبهم لاكتساب هذه المهارات وتنميتها.
  3. تحديد الوقت المناسب لإعادة شغل المناصب القيادية المهمة.
  4. دراسة كفاءة ومقدرة الموظفين المتميزين في كافة أقسام المؤسسة باستمرار، وتدريبهم وتنمية مهاراتهم ومقدراتهم والحرص على استمرارهم في العمل.
  5. تقييم الخطة التي تم وضعها لتعاقب القيادات بهدف تحسينها وتطويرها.
- وأشار كوتين (Cotten, 2007: 17) إلى نموذج تخطيط تعاقب القيادات من خلال عدة خطوات متسلسلة كما يأتي:
- أولاً: تحديد المناصب القيادية التي تتطلب مهارات وخبرات مهنية متقدمة.

- **ثانياً:** بناء ملامح الوظيفة القيادية وتحديد عوامل نجاحها ومدى كفاءة الموظفين المرشحين لها ويتم ذلك من خلال تقييم الأداء وجمع المعلومات المهمة التي تشمل المعرفة والمهارة والمقدرة والسمات التي يتمتع بها كل موظف بشكل يسمح له تولي منصب القيادة بكفاءة وفاعلية.
- **ثالثاً:** المقارنة بين مستوى الكفايات الحالية للموظفين واحتياجات المؤسسة المستقبلية.
- **رابعاً:** توفير فرص التدريب والتطوير للموظفين وتدريب المرشحين منهم للمناصب القيادية بهدف إكسابهم المهارات والمقدرات القيادية التي تمكنهم من تولي القيادة وتحقيق أعلى مستويات النجاح داخل المؤسسة.
- **خامساً:** الحرص على تطوير مهارات الموظفين الحالية باستمرار بما يتناسب مع الاحتياجات المستقبلية للكشف عن أي ثغرات ووضع الخطط المناسبة لسد أوجه القصور.

### الأداء الوظيفي

يعد موضوع الأداء الوظيفي من الموضوعات المهمة التي نالت اهتمام الباحثين، وذلك لأن الأداء الوظيفي من العوامل المهمة التي تسهم في تحقيق أهداف العمل، كما أنه يعكس مستوى التقدم الحضاري للمجتمعات والدول على حد سواء، وتسعى المؤسسات بمختلف أشكالها إلى رفع مستوى أدائها والوصول إلى أعلى المستويات بالجودة والكفاءة والفاعلية ولا يكون ذلك إلا بتحسين مستوى الأداء الوظيفي لموظفيها والتركيز على المجهود الذي يبذله القادة لتحقيق الأهداف المنشودة (قطيشات والقضاة، 2018: 522).

### مفهوم الأداء الوظيفي

عرف خليفات والمطارنة (2010: 603) الأداء الوظيفي بأنه الأثر الصافي للمجهود الذي يقوم به الموظف في إنجاز المهمات الموكلة إليه وتأدية وظيفته على أكمل وجه. كما عرفه قدومي والخوالدة (2014: 148) بأنه قيام الفرد العامل بتأدية الأعمال وإنجاز المهمات وتحقيق الأهداف بالطريقة الصحيحة واستثمار موارد المؤسسة المتاحة بالشكل الأمثل. وعرف الخماسية وأبو زهرة (2019: 255) الأداء الوظيفي بأنه الجهد أو المهارة أو النشاط المبذول سواء كان فكري أم جسدي لإنجاز المهمات المطلوبة وتحقيق الأهداف المنشودة ضمن إطار محدد من الأنظمة والتعليمات. وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف الأداء الوظيفي بأنه الجهد المبذول من قبل الموظف في إنجاز عمله والمهام الموكلة إليه بالشكل الصحيح الذي يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

### عناصر الأداء الوظيفي

- يُبنى الأداء الوظيفي على مجموعة من الأسس التي تكون بمثابة القاعدة الصلبة للأداء المتميز، وحتى يتحقق الأداء الوظيفي بالشكل المطلوب لا بد من توافر مجموعة من العناصر كما يأتي (بلال وكشوب، 2020):
- الإلمام بضروريات الوظيفة: وتشمل البراعة الفنية الإدارية والعلمية والإلمام التام بكل ما يخص الوظيفة ويرتبط بها.
  - الانضباط الوظيفي: وتتمثل بدرجة الالتزام بالتعليمات وأوقات العمل والتسلسل الإداري في المؤسسة.
  - العمل والإنجاز: وتتضمن الحرص على متابعة وتنفيذ الأعمال وإنجازها.
  - جودة العمل: وتتضمن النظام والدقة والإتقان والتمكن الفني والمقدرة على تنفيذ المهمات والوظائف بشكل صحيح يخلو من الأخطاء.
  - كمية العمل: وتتمثل بمقدار العمل المنجز وسرعة الإنجاز في ظروف العمل العادية والظروف الاستثنائية.
  - الجد والمثابرة: وتشمل الجدية والتفاني في العمل والالتزام وتحمل المسؤولية وإنجاز المهمات في وقتها المحدد.
  - أخلاقيات العمل: وتتضمن بالقيم الأخلاقية كالتعاون والاحترام والأمانة في العمل ومحاربة المحسوبية.

وأوضح الحراشة (2011) أن الوظيفة تشكل جزءاً أساسياً من السلسلة الهرمية للمؤسسة وتلعب دوراً جوهرياً في تنفيذ خططها وتحقيق أهدافها، لذلك تعد البيئة التنظيمية ومناخ العمل بما يتضمنه من إشراف وتوجيه ووفرة الموارد وطبيعة الأنظمة والتعليمات والهياكل التنظيمية وتوفير فرص التدريب والتطوير من العوامل التي لها تأثير كبير على جودة العمل وأداء الموظفين ومستوى الإنتاجية في المؤسسة.

#### الدراسات السابقة

تناولت الدراسات السابقة كلاً من الدراسات العربية والأجنبية، مرتبة وفقاً لتسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث كما يأتي:

#### أولاً: الدراسات العربية

أجرت الشريف (2013) دراسة هدفت التعرف إلى أثر المسألة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة، أجريت الدراسة في فلسطين، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، تكونت عينة الدراسة من (320) إدارياً في وزارة التربية والتعليم العالي، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، وأظهرت نتائج الدراسة مستوى الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة قد جاء مرتفعاً، كما جاء كل من الانضباط الوظيفي، والعمل والانجاز، وأخلاقيات الوظيفة جاءت جميعاً بدرجة مرتفعة.

وأجرى البواردي (2017) دراسة هدفت التعرف إلى تحديات خطط تعاقب القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت أداة الدراسة بالاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (360) مديراً من مختلف المستويات الإدارية في الأجهزة الحكومية، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، وأظهرت نتائج الدراسة أن من أبرز تحديات خطط تعاقب القيادات الإدارية وجود ضعف في نظام تقويم الأداء الوظيفي المستخدم في إعداد القيادات المستقبلية، ووجود ضعف في أسس ومعايير اختيار القيادات المستقبلية وتعيينهم، وعدم عقد الدورات والبرامج التدريبية بالشكل الكافي لإعداد القيادات الإدارية المؤهلة لشغل المناصب المستقبلية، ووجود ضعف في إعداد الخطط لرفع أداء الأفراد بالشكل المطلوب.

وقام الخضير (2018) بدراسة هدفت التعرف إلى درجة تطبيق المديرين والإداريين في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية لمبادئ الحوكمة وعلاقتها بمستوى أدائهم الوظيفي، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (370) مديراً وإدارياً في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية، وتوصلت النتائج إلى أن مستوى الأداء الوظيفي للمديرين والإداريين قد جاء بمستوى متوسط، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجة تطبيق المديرين والإداريين لمبادئ الحوكمة وبين مستوى أدائهم الوظيفي.

وأجرى الداود (2020) دراسة هدفت الكشف عن التخطيط لتعاقب الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة شقراء والقصيم في ضوء نموذج روثويل للتعاقب الوظيفي، أجريت الدراسة في المملكة العربية السعودية، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت أداة الدراسة بالاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (21) عميداً من جامعة شقراء، و(38) عميداً من جامعة القصيم، تم اختيارهم بالطريقة المسحية، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة التخطيط لتعاقب الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة شقراء والقصيم قد جاء بدرجة منخفضة، وأشارت نتائج الدراسة أن من متطلبات التخطيط لتعاقب القيادات المستقبلية تحديد الوظائف التي تحتاج إلى قيادات مستقبلية والعمل على إعداد الأفراد وتطويرهم وتدريبهم بشكل يؤهلهم لشغل هذه الوظائف.

#### ثانياً: الدراسات الأجنبية

أجرى خيرماند، فاليلو ولطفي (Kheradmand, Valilou & Lotfi, 2010) دراسة هدفت التعرف إلى توضيح العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي في شركة داديفارز جوياء، أجريت الدراسة في إيران، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (35) موظفاً في شركة داديفارز جوياء، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة موجبة بين جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي وعوامله المتمثلة بالخبرة والمقدرة الشخصية، ودعم المؤسسة للموظفين، ووضوح الدور،

والدافعية نحو العمل، وتقييم الأداء إذ إن كلا منهما يعد داعماً للآخر، وينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة وتحسين إنتاجها وتحقيق أهدافها.

أجرى أكينيلي، أغباري، أكينيلي وديبيا (Akinyele & Ogbari & Akinyele & Dibia, 2015) دراسة هدفت التعرف إلى تأثير تخطيط التعاقب الوظيفي وتأثيره على البقاء التنظيمي، أجريت الدراسة في نيجيريا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت أداة الدراسة من الاستبانة والمقابلات الشخصية، تكونت عينة الدراسة من (50) موظفاً من الإدارة العليا والوسطى في جامعة العهد، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك تأثيراً كبيراً لتخطيط التعاقب الوظيفي على البقاء التنظيمي، كما أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي للتطوير الوظيفي على تخطيط التعاقب الوظيفي وبالتالي على بقاء واستمرارية المؤسسة.

وقام كل من هاشم، وكامل، وحמיד (Kamil, Hashim, & Hamid, 2016) بدراسة هدفت التعرف مستوى فعالية تخطيط التعاقب في مؤسسات التعليم العالي الماليزية، أجريت الدراسة في ماليزيا، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (400) أكاديمي من ثلاثة جامعات حكومية ماليزية حيث تم اختيارهم بالطريقة الطباقية العشوائية، وقد تم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى فعالية تخطيط التعاقب في مؤسسات التعليم العالي الماليزية قد جاء مرتفعاً، كما أشارت النتائج إلى أن من المتطلبات الهامة لتخطيط التعاقب تنظيم التسلسل الهرمي للمؤسسة والتأكد من أن الأشخاص المناسبين ذوي المهارات المناسبة يجلسون في الأماكن المناسبة في الوقت المناسب لتلبية احتياجات المؤسسة.

كما وأجرى كل من سليم، أسلم، بين وراو (Saleem, Aslam, Yin, & Rao, 2020) دراسة هدفت التعرف إلى أنماط القيادة لدى المديرين والأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر الإدارة الوسطى، أجريت الدراسة في الباكستان، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة (292) موظفاً من موظفي الإدارة الوسطى في المدارس الثانوية المختلطة في لاهور في الباكستان، وأظهرت النتائج أن أسلوب القيادة الذي يتبعه مدير المدرسة له تأثير كبير على الأداء الوظيفي للمعلمين، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين نمط القيادة التشاركية والأداء الوظيفي للمعلمين، كونه يعد من الأساليب الداعمة والموجهة نحو الإنجاز ويشرك المعلمين في عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

## الطريقة والإجراءات

### منهجية الدراسة

لتحقيق هدف الدراسة الحالية تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي بصفته أحد الطرق العلمية لجمع المعلومات بهدف تحليل البيانات الأولية من خلال توزيع أدوات الدراسة على عينة الدراسة.

### مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظتي عمان والزرقاء، والبالغ عددهم (1219) مديراً ومديرة وفقاً لإحصائيات وزارة التربية والتعليم للعام 2019/2020، والجدول (2) يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً للمحافظة والجنس:

الجدول (1): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفق المحافظة والجنس

المحافظة	المديرين الذكور	المديريات الإناث	المجموع
الزرقاء	138	243	381
عمان	314	524	838
مجتمع الدراسة الكلي	452	767	1219

## عينة الدراسة

استخدمت الدراسة أسلوب العينة العشوائية الطبقية نظراً لملاءمته لتحقيق هدف الدراسة، إذ تكونت عينة الدراسة من (468) مديراً ومديرة في محافظتي عمان والزرقاء، وذلك بالرجوع إلى جدول تحديد حجم العينة من حجم المجتمع الذي أعده كريجسي ومورجان (Krejice and Morgan, 1970). وقد تم استخدام الإحصاء الوصفي لاستخراج التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة كما هو موضح في الجدول (2):

الجدول (2): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديمغرافية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	191	40.8%
	أنثى	277	59.2%
المؤهل العلمي	ماجستير	206	44.0%
	دكتوراه	262	56.0%
سنوات الخدمة	5 سنوات فما دون	19	4.1%
	5-10 سنوات	111	23.7%
	10 سنوات فأكثر	338	72.2%

يشير الجدول (2) أن نسبة الذكور من عينة الدراسة (40.8 %) في حين كانت نسبة الإناث من عينة الدراسة (59.2 %). كما يتبين أن نسبة الحاصلين على شهادة الماجستير (44.0 %)، وكانت نسبة الذين يحملون شهادة الدكتوراه (56.0 %). وأن نسبة من سنوات خدمتهم (5 سنوات فما دون) بلغت (4.1 %)، في حين كانت نسبة من سنوات خدمتهم (5-10 سنوات) من عينة الدراسة (23.7 %) في حين جاءت نسبة من سنوات خدمتهم (10 سنوات فأكثر) من عينة الدراسة (72.2 %).

## أدوات الدراسة وطرق جمع البيانات

لتحقيق غرض الدراسة الحالية، اعتمدت الدراسة على مصدرين لجمع البيانات، وهما:

1- **المصادر الثانوية:** وهي البيانات التي تم الحصول عليها من المصادر المكتبية والمراجعة الأدبية للدراسات ذات الصلة، وذلك لوضع الأسس العلمية والإطار النظري مثل:

- المراجع والمصادر المتعلقة بموضوع البحث وهو تخطيط تعاقب القيادات في وزارة التربية والتعليم وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر مديري المدارس في محافظتي عمان والزرقاء والوثائق المتعلقة بالبيانات.
- المجالات والمؤلفات العربية والأجنبية المحكمة لتغطية الجانب النظري.
- المعلومات المتوفرة على الشبكة العنكبوتية (الإنترنت).

2- **المصادر الأولية:** وهي البيانات التي تم الحصول عليها من خلال أداة الدراسة، إذ قام الباحث بتطوير استبانة لتقيس تخطيط تعاقب القيادات في وزارة التربية والتعليم وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر مديري المدارس في محافظتي عمان والزرقاء، احتوت على المتغيرات الديمغرافية للعينة، ممثلة في (الجنس، والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة)، على النحو الآتي:

- المتغير الأول: تخطيط تعاقب القيادات، ويشتمل على (15) فقرة.
- المتغير الثاني: الأداء الوظيفي للإداريين في وزارة التربية والتعليم، ويشتمل على (17) فقرة موزعة على (3) مجالات كما يأتي:

المجال الأول: الانضباط الوظيفي ويشتمل على (5) فقرات.

المجال الثاني: العمل والإنجاز ويشتمل على (7) فقرات.

المجال الثالث: أخلاقيات العمل ويشتمل على (5) فقرات.

وقد طور الباحث الاستبانة وأخذ بعين الاعتبار عند تصميمهما تسلسل الأسئلة وترابطها ووضوحها، وقد تم سؤال أفراد العينة لتحديد مستوى تقييمهم لكل عبارة بحسب مقياس ليكرت الخماسي، إذ تم إعطاء كل عبارة من العبارات الخاصة بكل فقرة من أبعاد الدراسة من الاستبانة درجات لتتم معالجتها إحصائياً على النحو الآتي: أوافق بشدة (5) درجات، أوافق (4) درجات، محايد (3) درجات، لا أوافق (2) درجات، لا أوافق بشدة (1) درجة واحدة.

#### صدق أداة الدراسة

تم التحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، وذلك من خلال عرضها على (10) من المحكمين والمتخصصين من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية والمتخصصين في مجال التربية وبعد الأخذ بآراء وتعليقات المحكمين فقد أضيفت وحذفت بعض الفقرات وعدل البعض الآخر، وبذلك خرجت الاستبانة بصورتها النهائية المكونة من (32) فقرة.

#### ثبات أداة الدراسة

من أجل التأكد من أن الاستبانة تقيس ما أعدت لقياسه، تم إجراء اختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، إذ تم تقييم تماسك الاستبانة بحساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وذلك لأن اختبار كرونباخ ألفا يعتمد على اتساق أداء الفرد من فقرة إلى أخرى، وهو يشير إلى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات الاستبانة، إضافة للثبات.

**الجدول (3): معامل ثبات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لأبعاد استبانة تخطيط تعاقب القيادات في وزارة التربية والتعليم**

**وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر مديري المدارس في محافظتي عمان والزرقاء**

الرقم	البعد	عدد الفقرات	قيمة (α) ألفا
1	تخطيط تعاقب القيادات	15	0.809
2	الأداء الوظيفي للإداريين في وزارة التربية والتعليم	17	0.796

وتدل معاملات الثبات كما هي مبينة في الجدول (3) بتميز الأداة بمعامل ثبات قادر على تحقيق أغراض الدراسة، إذ يتضح من الجدول أن معامل الثبات لمجال تخطيط تعاقب القيادات بلغ (0.809) فيما يلاحظ أن قيمة معامل الثبات لبعد الأداء الوظيفي للإداريين في وزارة التربية والتعليم كان (0.796)، وهو ما يشير إلى إمكانية ثبات النتائج التي سيسفر عنها تطبيق الاستبانة، إذ تعد قيم معامل الثبات ( $\alpha > 0.60$ ) مناسبة من أجل تطبيق الاستبانة على الدراسة.

#### معيار الحكم على النتائج

الحد الأعلى للمقياس - الحد الأدنى للمقياس/عدد الفئات =

$1-3=3/4=3/1=1.33$  طول الفئة وبهذا تصبح الفئات على النحو الآتي:

الوسط الحسابي من (1-2.33) يقابله درجة منخفضة.

الوسط الحسابي من (2.34-3.67) يقابله درجة متوسطة.

الوسط الحسابي من (3.68-5) يقابله درجة مرتفعة.

#### المعالجات الإحصائية:

بعد أن تمت عملية جمع البيانات والمعلومات اللازمة حول متغيرات الدراسة، تم ترميزها وإدخالها إلى الحاسب الآلي لاستخراج النتائج الإحصائية، إذ تمت الاستعانة بالأساليب الإحصائية ضمن برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة البيانات التي تم الحصول عليها، من خلال الدراسة الميدانية للعينة المبحوثة، وبالتحديد فإن الباحث استخدم الأساليب الإحصائية الآتية:

1- اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha): وذلك لاختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة.

2- التكرارات والنسب المئوية: لمعرفة نسب توزيع العينة على المتغيرات الديمغرافية.

3- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: للإجابة على السؤال الأول والثاني تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية وذلك لوصف آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة، ولتحديد أهمية العبارات الواردة في الاستبانة.

4- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation): لمعرفة إذا كان هناك علاقة ارتباطية بين درجة تخطيط تعاقب القيادات في وزارة التربية والتعليم وبين مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر مديري المدارس في محافظتي عمان والزرقاء، وذلك للإجابة عن السؤال الثالث.

#### نتائج الدراسة ومناقشتها

##### الإجابة عن أسئلة الدراسة:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة تخطيط تعاقب القيادات في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر مديري المدارس في محافظتي عمان والزرقاء؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تخطيط تعاقب القيادات في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر مديري المدارس في محافظتي عمان والزرقاء، ويظهر الجدول (4) ذلك.

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة تخطيط تعاقب القيادات في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر مديري المدارس في محافظتي عمان والزرقاء مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التخطيط
4	تهتم وزارة التربية والتعليم بإعداد وتطوير قيادات مستقبلية.	3.78	0.97	1	مرتفعة
6	توفر وزارة التربية والتعليم الإمكانات والموارد اللازمة لتطوير العاملين فيها وتأهيلهم كقادة مستقبليين.	3.77	1.02	2	مرتفعة
8	تحرص وزارة التربية والتعليم على الاحتفاظ واستقطاب الكفاءات القيادية المميزة.	3.75	0.71	3	مرتفعة
3	وجود متخصصين في وزارة التربية والتعليم لتنفيذ خطط تعاقب القيادات.	3.72	0.92	4	مرتفعة
1	تحدد وزارة التربية والتعليم القادة المرشحين للترقية وفقاً للكفاءة والمؤهل العلمي.	3.61	0.97	5	متوسطة
2	تقدم وزارة التربية والتعليم هيكلة واضحة للكفاءات الحالية والاحتياجات المستقبلية.	3.59	0.92	6	متوسطة
11	تشجع وزارة التربية والتعليم النساء على شغل المناصب القيادية.	3.59	0.90	6	متوسطة
12	تقوم وزارة التربية والتعليم بربط نقاط الضعف والقوة للقادة بالأهداف الاستراتيجية المستقبلية للوزارة.	3.59	0.90	6	متوسطة
5	وضوح لوائح اختيار وتعيين القادة من قبل وزارة التربية والتعليم.	3.58	0.99	7	متوسطة
13	توفر وزارة التربية والتعليم مناخ عمل إيجابي يشجع القادة على رفع كفاءاتهم.	3.55	0.6	8	متوسطة

10	تعدّد وزارة التربية والتعليم الدورات التدريبية باستمرار لرفع كفاءة العاملين وتأهيلهم لشغل المناصب القيادية.	3.50	1.12	9	متوسطة
7	توفر وزارة التربية والتعليم خطة واضحة للإحلال وتعاقب القيادات.	3.40	0.79	10	متوسطة
15	تعطي وزارة التربية والتعليم الأولوية في شغل المناصب القيادية للموظفين العاملين فيها.	3.35	0.99	11	متوسطة
14	تحرص وزارة التربية والتعليم على نقل الخبرة والمعرفة من القادة الحاليين إلى القادة المستقبليين.	3.30	0.93	12	متوسطة
9	تضع وزارة التربية والتعليم خطة لمعالجة وتحسين الأداء المتدني.	3.19	0.84	13	متوسطة
	درجة تخطيط تعاقب القيادات في وزارة التربية والتعليم	3.55	0.61		متوسطة

تشير نتائج الجدول (4) إلى المتوسطات والانحرافات المعيارية، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.19-3.78)، وجاءت درجة تخطيط تعاقب القيادات في وزارة التربية والتعليم بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (3.55). وقد يعزى ذلك إلى أن وزارة التربية والتعليم لا تهتم بالشكل الكافي بوضع وإعداد خطط تعاقب القيادات التي تتضمن التركيز على الاحتياجات المستقبلية من القادة وتحديد أهم المهارات التي يجب توافرها في الأفراد المؤهلين لشغل المناصب المستقبلية وإعدادهم وتنمية قدراتهم القيادية من خلال الدورات التدريبية، واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الداود (2020) التي أظهرت نتائجها أن درجة التخطيط للتعاقب الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة شقراء والقصيم قد جاء بدرجة منخفضة.

وجاءت الفقرة (4) التي تنص على أنه: " تهتم وزارة التربية والتعليم بإعداد وتطوير قيادات مستقبلية." في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.78)، وانحراف معياري بلغ (0.97) وبدرجة مرتفعة، وقد تفسر هذه النتيجة إلى أن وزارة التربية والتعليم المحافظة تحرص على تعزيز ورفع جودة الأداء من خلال إعداد كفاءات وأفراد متميزة لتولي المناصب القيادية في حال مغادرة أو ترك أحد القادة الوزارة مما يحافظ على استمرارية العمل بفاعلية وعدم حدوث فجوة أو تراجع في تنفيذ خطط الوزارة وأهدافها، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة داود (2020) التي أشارت نتائجها أن متطلبات تخطيط التعاقب العمل على إعداد الأفراد وتطويرهم وتدريبهم بشكل يؤهلهم لشغل الوظائف القيادية المستقبلية. وجاءت الفقرة (9) والتي تنص على أنه: " تضع وزارة التربية والتعليم خطة لمعالجة وتحسين الأداء المتدني" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.19)، وانحراف معياري بلغ (0.84)، وبدرجة متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى أن وزارة التربية والتعليم لا تقوم بتطبيق خطط تحسين الأداء المدني بطريقة منهجية وصحيحة وفق الاستراتيجيات والطرق والآليات المناسبة لذلك بالإضافة إلى عدم توجيه الجهود نحو الأفراد ذوي الأداء المتدني، وتقديم الدعم للأفراد الذين يمتلكون مهارات قيادية وتميزون بأداء متفوق، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة البواردي (2017) التي أظهرت نتائجها وجود ضعف في إعداد الخطط لرفع أداء الأفراد بالشكل المطلوب.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى الأداء الوظيفي لدى الإداريين في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر مديري المدارس في محافظتي عمان والزرقاء؟**

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات مستوى الأداء الوظيفي لدى الإداريين في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر مديري المدارس في محافظتي عمان والزرقاء.

**الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات مستوى الأداء الوظيفي لدى الإداريين في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر مديري المدارس في محافظتي عمان والزرقاء**

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مجالات الأداء الوظيفي
متوسط	0.54	3.34	الانضباط الوظيفي
متوسط	0.48	3.56	العمل والإنجاز

متوسط	0.55	3.37	أخلاقيات العمل
متوسط	0.41	3.42	المجالات ككل (الأداء الوظيفي)

يظهر الجدول (5) أن مستوى الأداء الوظيفي لدى الإداريين في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر مديري المدارس في محافظتي عمان والزرقاء قد جاء بمستوى متوسط، بمتوسط حسابي بلغ (3.42)، وانحراف معياري بلغ (0.41)، وقد يعزى ذلك إلى عدم توافر الحوافز المادية والمعنوية بالشكل الكافي التي من شأنها أن تؤثر في مستوى أداء الإداريين، بالإضافة إلى وجود ضعف لدى بعض الإداريين في الالتزام والانضباط وإنجاز المهمات المطلوبة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الخضير (2018) التي أظهرت نتائجها أن مستوى الأداء الوظيفي للمديرين والإداريين في وزارة التربية والتعليم الأردنية قد جاء بمستوى متوسط، وتختلف مع دراسة الشريف (2013) التي أظهرت نتائجها أن مستوى الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة قد جاء مرتفعاً. وفيما يلي عرض لمجالات الأداء الوظيفي وفقرات كل منها ونتائجها:

#### أولاً: مجال الانضباط الوظيفي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الانضباط الوظيفي لدى الإداريين في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر مديري المدارس في محافظتي عمان والزرقاء، ويظهر الجدول (6) ذلك.

**الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى الانضباط الوظيفي لدى الإداريين في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر مديري المدارس في محافظتي عمان والزرقاء مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية**

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الانضباط الوظيفي
17	يلتزمون بساعات الدوام الرسمية.	3.56	0.93	1	متوسط
20	يخبرون المدير المباشر عند مغادرة العمل أو التغيب عن العمل.	3.52	1.01	2	متوسط
18	يراعون التسلسل الهرمي في العمل.	3.29	1.14	3	متوسط
19	يحرصون على حضور ورش العمل والاجتماعات والدورات التدريبية.	3.22	1.07	4	متوسط
16	يلتزمون بالتعليمات واللوائح المنظمة لطبيعة عملهم.	3.14	0.69	5	متوسط
	الانضباط الوظيفي	3.34	0.54		متوسط

تبين نتائج الجدول (6) المتوسطات والانحرافات المعيارية، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (3.14 - 3.56) كما جاء مستوى الانضباط الوظيفي متوسطاً، بمتوسط حسابي بلغ (3.34)، وقد يعزى ذلك إلى ضعف التزام بعض الأفراد العاملين بوزارة التربية والتعليم بالنظام الخاص بالوزارة ووجود بعض التجاوزات التي تخر بمستوى الانضباط، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة الشريف (2013) التي أظهرت نتائجها أن مستوى الانضباط الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة قد جاء مرتفعاً.

وجاءت الفقرة (17) التي تنص على أنه: " يلتزمون بساعات الدوام الرسمية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.56)، وانحراف معياري بلغ (0.93) وبمستوى متوسط، وقد يدل ذلك إلى وجود نظام رقابي ومساءلة من قبل وزارة التربية والتعليم حول الالتزام بساعات العمل كما قد يدل ذلك إلى إدراك الإداريين بأن ذلك سيؤثر في تقييم أدائهم مما يدفعهم للالتزام بساعات الدوام الرسمية، وجاءت الفقرة (16) والتي تنص على أنه: " يلتزمون بالتعليمات واللوائح المنظمة لطبيعة عملهم " بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.14)، وانحراف معياري (0.69)، وبمستوى متوسط، وقد يعزى ذلك إلى أن هذه التعليمات قد تكون غير مرنة وجامدة بعض الشيء بحيث لا تتناسب مع مواقف وظروف العمل المختلفة، وكما قد يدل ذلك إلى أن كثرة القيود التي تفرضها وزارة التربية والتعليم على الإداريين بالشكل الذي لا يمنحهم الفرصة للتميز والإبداع والابتعاد عن النمطية في العمل.

## ثانياً: مجال العمل والإنجاز

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال العمل والإنجاز لدى الإداريين في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر مديري المدارس في محافظتي عمان والزرقاء، ويظهر الجدول (7) ذلك.

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب لمستوى العمل والإنجاز لدى الإداريين في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر مديري المدارس في محافظتي عمان والزرقاء مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتبة	مستوى العمل والإنجاز
22	يحرصون على إنجاز المهمات وفق خطة عمل الوزارة.	3.88	0.68	1	مرتفع
21	ينفذون المهمات الموكلة إليهم بكفاءة وفاعلية.	3.67	0.83	2	مرتفع
23	يتملكون القدرة على التواصل وإدارة النقاش مع زملاء العمل.	3.61	0.89	3	متوسط
25	ينتهجون نهج التجديد والتطوير في عملية الإدارة.	3.57	0.91	4	متوسط
27	يحرصون على متابعة الأعمال وتنفيذها بالشكل الصحيح.	3.51	0.88	5	متوسط
24	يستخدمون الوسائل التكنولوجية في إنجاز المهمات.	3.42	1.08	6	متوسط
26	يسعون إلى تحسين مستوى أدائهم وتطوير خبراتهم باستمرار.	3.24	0.79	7	متوسط
	العمل والإنجاز	3.56	0.48		متوسط

تبين نتائج الجدول (7) المتوسطات والانحرافات المعيارية، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (3.24- 3.88) كما جاء مستوى العمل والإنجاز متوسطاً بمتوسط حسابي بلغ (3.56)، وقد يعزى ذلك إلى وجود الكثير من ضغوط العمل التي بدورها تؤثر في مستوى الإنجاز وجودة العمل، بالإضافة إلى وجود ضعف في قدرات ومهارات بعض الأفراد العاملين في وزارة التربية والتعليم بالشكل الذي يؤثر على مستوى العمل والإنجاز، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة خيرماند، فاليلو ولطفي (Kheradmand, Valilou & Lotfi, 2010) التي أظهرت نتائجها أن الإنجاز والدافعية نحو العمل أحد متطلبات الأداء الوظيفي التي تسهم في تحسين أداء المؤسسة وإنتاجها وتحقيق أهدافها، كما وتختلف مع دراسة الشريف (2013) التي أظهرت نتائجها أن مستوى العمل والإنجاز للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي يقطع غزاة قد جاء مرتفعاً.

وجاءت الفقرة (22) التي تنص على أنه: "يحرصون على إنجاز المهمات وفق خطة عمل الوزارة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.88)، وانحراف معياري (1.68) وبمستوى مرتفع، وقد تفسر هذه النتيجة بأن الإداريين حريصين على تحملهم المسؤولية الملقاة على عاتقهم في تحقيق أهداف وزارة التربية والتعليم من خلال اتباع خطة عمل دقيقة ومنهجية تفرضها الوزارة وتقرها، وتنفيذ المهمات التي تساعد في ذلك من أجل الوصول إلى أعلى مستويات النجاح والفاعلية، وجاءت الفقرة (26) والتي تنص على أنه: "يسعون إلى تحسين مستوى أدائهم وتطوير خبراتهم باستمرار" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.24)، وانحراف معياري (0.79)، وبمستوى متوسط، وقد يعزى ذلك إلى انشغال الإداريين بالمهام والوظائف والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم في الوزارة وبالتالي عدم امتلاكهم الوقت الكافي باستمرار لتطوير خبراتهم من خلال الدورات التدريبية وورش العمل.

## ثالثاً: مجال أخلاقيات العمل

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال أخلاقيات العمل لدى الإداريين في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر مديري المدارس في محافظتي عمان والزرقاء، ويظهر الجدول (8) ذلك.

**الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى أخلاقيات العمل لدى الإداريين في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر مديري المدارس في محافظتي عمان والزرقاء مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية**

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى أخلاقيات العمل
32	يتعاملون مع زملاء العمل بكل احترام وتقدير.	3.68	1.03	1	مرتفع
30	يتعاونون مع زملاء العمل بروح الفريق الواحد لتحقيق الأهداف المنشودة.	3.46	1.20	2	متوسط
31	يحاربون المحسوبية في العمل.	3.41	1.00	3	متوسط
29	يتقبلون النقد البناء بإيجابية.	3.22	1.07	4	متوسط
28	يحرصون على تطبيق المساواة والعدالة في التعامل مع الموظفين.	3.09	1.08	5	متوسط
	<b>أخلاقيات العمل</b>	<b>3.37</b>	<b>0.55</b>		متوسط

تظهر نتائج الجدول (8) المتوسطات والانحرافات المعيارية، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (3.09 - 3.68) كما جاء مستوى أخلاقيات العمل متوسطاً وبمتوسط حسابي بلغ (3.37)، وقد يعزى ذلك إلى أن هناك ضعف في منظومة القيم التي يمتلكها بعض الأفراد العاملين في وزارة التربية والتعليم وتصرفهم بطريقة غير أخلاقية في التعامل مع الآخرين وتختلف هذه النتيجة مع دراسة الشريف (2013) التي أظهرت نتائجها أن مستوى أخلاقيات الوظيفة للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة قد جاء مرتفعاً.

وجاءت الفقرة (32) التي تنص على أنه: " يتعاملون مع زملاء العمل بكل احترام وتقدير" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.68)، وانحراف معياري (1.03) وبمستوى مرتفع، وهذا يدل على أن الإداريين يدركون أهمية وقيمة أخلاقيات العمل، ويحرصون على توفير وتأسيس بيئة عمل سليمة وصحية يسودها الاحترام المتبادل والعلاقات الطيبة بحيث ينعكس على الأداء والمخرجات الأكاديمية بشكل إيجابي. وجاءت الفقرة (28) والتي تنص على أنه: "يحرصون على تطبيق المساواة والعدالة في التعامل مع الموظفين" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.09)، وانحراف معياري (1.08)، وبمستوى متوسط، وقد يعزى ذلك إلى وجود اختلاف في جودة العمل ودرجة الإنجاز والفاعلية لكل موظف مما يجعل الإداريين يعاملونهم بشكل مختلف.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:** هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة تخطيط تعاقب القيادات في وزارة التربية والتعليم وبين مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر مديري المدارس في محافظتي عمان والزرقاء؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب قيم الارتباط لتحديد العلاقات الارتباطية باستخدام معاملات ارتباط بيرسون بيرسون (Pearson Correlation) بين درجة تخطيط تعاقب القيادات في وزارة التربية والتعليم وبين مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر مديري المدارس في محافظتي عمان والزرقاء والجدول (9) يوضح ذلك.

**الجدول (9): العلاقات الارتباطية بيرسون (Pearson) بين درجة تخطيط تعاقب القيادات في وزارة التربية والتعليم وبين مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر مديري المدارس في محافظتي عمان والزرقاء**

المجال	المعاملات	الانضباط الوظيفي	العمل والإنجاز	أخلاقيات العمل	مستوى الأداء الوظيفي
درجة تخطيط تعاقب القيادات في وزارة التربية والتعليم	معامل الارتباط	.462**	.429**	.633**	.651**
	مستوى الدلالة	.000	.000	.000	.000
	العدد	468	468	468	468

يشير الجدول (9) العلاقات الارتباطية بين درجة تخطيط تعاقب القيادات في وزارة التربية والتعليم وبين مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر مديري المدارس في محافظتي عمان والزرقاء، إذ تبين وجود علاقات دالة إحصائية بين جميع درجات

مجالات الأداء الوظيفي ودرجة تخطيط تعاقب القيادات في وزارة التربية والتعليم عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) إذ كانت موجبة ودالة إحصائياً. وبلغت قيمتها للمجالات الكلية (0.651). وقد تفسر هذه النتيجة بأن تخطيط تعاقب القادة والعثور على الكفايات المستقبلية وتطوير قدراتهم وتأهيلهم لاستلام زمام الأمور في المناصب القيادية يسهم بشكل فاعل في زيادة الدافعية للعمل وضمان جودة الأداء والإنجاز والاستمرارية في العمل مما ينعكس إيجاباً على الأداء الوظيفي. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الخضير (2018) التي أظهرت نتائجها وجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجة تطبيق المديرين والإداريين لمبادئ الحوكمة وبين مستوى أدائهم الوظيفي. كما تتفق مع دراسة سليم، أسلم، بين وراو (Saleem, Aslam, Yin, & Rao, 2020) التي أظهرت نتائجها وجود علاقة ارتباطية موجبة بين نمط القيادة التشاركية والأداء الوظيفي.

#### التوصيات:

بناءً على النتائج السابقة، يوصي الباحث بالآتي:

1. ضرورة إيلاء وزارة التربية والتعليم المزيد من الاهتمام بخطط تعاقب القيادات من خلال تشكيل فرق عمل متخصصة لذلك، وتحديد آليات واستراتيجيات لتحسين الأداء المتدني.
2. يجب أن تحرص وزارة التربية والتعليم على نقل الخبرة والمعرفة والمهارات التي يمتلكها القادة الحاليين إلى الأفراد المؤهلين للمناصب القيادية المستقبلية من خلال عقد الدورات التدريبية لهم.
3. أن تعطي وزارة التربية والتعليم الأولوية للعاملين فيها لشغل المناصب القيادية والمؤهلين لذلك بدلاً من استقطابهم من خارج الوزارة.
4. يجب على الإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم الالتزام بدرجة أكبر بالتعليمات والقوانين الخاصة بالوزارة وتحسين مستوى انضباطهم الوظيفي.
5. تحفيز الإداريين على تحسين مستوى أدائهم وتطوير خبراتهم باستمرار وتوظيف التكنولوجيا في إنجاز مهماتهم بشكل يحسن من مستوى أدائهم
6. على وزارة التربية والتعليم تعزيز القيم الأخلاقية لدى الإداريين العاملين في الوزارة كالعادل والمساواة ورفض المحسوبية في التعامل مع الموظفين.

#### المصادر والمراجع

##### المراجع العربية:

- الأقرع، نور (2020). دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة قلقيلية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 28(2)، 133-164.
- بلال، زروق، وكشوب، أحمد (2020). أثر الأخلاقيات الإدارية على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية بمحافظة ظفار بسلطنة عمان، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 4(4)، 51-68.
- البواردي، فيصل (2017). تحديات خطط تعاقب القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة، 37(2)، 195-217.
- الحراشنة، حسين (2011). إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- الخضير، ممدوح (2018). درجة تطبيق المديرين والإداريين في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية لمبادئ الحوكمة وعلاقتها بمستوى أدائهم الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن.

- خليفات، عبد الفتاح، والمطارنة، شيرين (2010). أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن، *مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية*، 26(3)، 600-642.
- الخميسة، عمر، وأبو زهره، شهلا (2019). الذكاء الاجتماعي وعلاقته بمستوى الأداء الوظيفي لدى مرشدي ومرشدات مديرية تربية وتعليم منطقة عمان الثالثة، *دراسات، العلوم التربوية*، 46(1)، 253-270.
- الداود، حسن (2020). التخطيط للتعاقب الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعتي شقراء والقصيم في ضوء نموذج روثويل للتعاقب الوظيفي، *مجلة جامعة شقراء*، 13(13)، 136-194.
- الشريف، حنين (2013). أثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- عبد العزيز، خميس (2019). الخبرة الأمريكية في تخطيط التعاقب القيادي بمدارس التعليم العام وإمكانية الاستفادة منها في مصر، *مجلة الإدارة التربوية*، 24(24)، 14-163.
- الغامدي، علي (2013). درجة جودة أداء القيادة التربوية وتنمية الموارد البشرية في المدارس الثانوية والمتوسطة بالمدينة المنورة. *دراسات، العلوم التربوية*، 40(3)، 1068-1096.
- قدومي، منال، والخالدة، تيسير (2014). الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلمي تلك المدارس، *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية*، 2(6)، 141-172.
- قطيشات، دلال، والقضاة، محمد (2018). أنموذج مقترح لتقييم الأداء الوظيفي لموظفي الجامعات الأردنية الحكومية استناداً إلى قواعد القيادة الأخلاقية، *دراسات، العلوم التربوية*، 45(4)، 521-541.
- المحاسنة، إبراهيم (2013). إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، عمان: دار جرير للنشر والتوزيع.
- الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية (2019). الإطار العام لتخطيط التعاقب الوظيفي وتطوير نخبة الكفاءات في الحكومة الاتحادية، دليل استرشادي، الإمارات العربية المتحدة.

#### المراجع الأجنبية:

- Abdelaziz, K. (2019). The American Experience in Planning Leadership Succession in Public Schools and the Possibility of making use of it in Egypt (in Arabic), *Journal of Educational Science*, 24(2), 14-163.
- Akinyele, S., Ogbari, M., Akinyele, F., & Dibia, K. (2015). Succession planning and its impact on organizational survival. *Journal of Research in National Development*, 13(2), 1-10.
- Al-'aqraa, N. (2020). The Role of e-Management in Improving Job Performance of the Employees of Governmental Institutions in Qalqilya Governorate (in Arabic), *IUG Journal of Economics and Business Studies*, 28(2), 133-164.
- Al-bwardy, F. (2017). Challenges of administrative leadership succession plans in government agencies of the Kingdom of Saudi Arabia (in Arabic), *Arab Journal of Administration*, 37(2), 195-217.
- Al-dawud, H. (2020). Planning the succession of academic leaders at Shaqra University and Qassim University in light of the Rothwell succession model (in Arabic), *Shaqra University Journal*, 13(13), 136-194.
- Aldulaimi, S. (2017). The role of leadership improvement with succession planning. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 5(6), 468-476.
- Al-Ghamdi, A. (2013). The Quality of the Performance of Educational Leadership and Human Resource Development in High Schools and Middle in Al-madinah Al-munawwrah (in Arabic), *Dirasat: Educational Sciences*, 40(3), 1068-1096.

- Al-Harahsheh, H. (2011). **Total quality management and job performance** (in Arabic), Amman: Dar Osama for Publishing & Distribution.
- Ali, Z., Mahmood, B., & Mehreen, A. (2019). Linking succession planning to employee performance: The mediating roles of career development and performance appraisal. **Australian Journal of Career Development**, 28(2), 112-121.
- Al-Khamisa, O. & Abu Zahra, S. (2019). Social Intelligence and its Relationship to Job Performance Level of the Counselors, Educational Directorate and the Education of the Third Amman (in Arabic), **Dirasat: Educational Sciences**, 46(1), 253-270.
- Al-Khudair, M. (2018). **The degree of applying governance principles by the managers and administrators in Jordanian ministry of education and its relation to the level of their job performance** (in Arabic), Master Thesis, Middle East University, Amman, Jordan.
- Al-Mahasna, I. (2013). **Management and evaluation of job performance between theory and practice** (in Arabic), Amman: Dar Jareer for Publishing & Distribution.
- Al-Sharif, H. (2013). **Administrative Accountability and its relationship to job performance of managerial employees in the Ministry of Education and Higher Education in Gaza Strip** (in Arabic), Master thesis, Islamic University of Gaza, Palestine.
- Bilal, Z. & Kashoob, A. (2020). The Impact of Managerial Ethics on Job Performance - A Field Study in the Industrial Companies in Dhofar Region, Sultanate of Oman (in Arabic), **Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences**, 4(4), 51-68.
- Cotten, A. (2007). **Seven steps of effective workforce planning**. IBM Center for the Business of government.
- Donner, E., Gridley, D., Ulreich, S., & Bluth, E. (2017). Succession planning and management: the backbone of the radiology group's future. **Journal of the American College of Radiology**, 14(1), 125-129.
- Federal Authority for Government Human Resources (2019). **The general framework for succession planning and developing elite competencies in the federal government** (in Arabic), Guidance Document, United Arab Emirates.
- Goldsberry, P. D. (2018). **Principles for Success in Succession of the Senior Leader**. Doctoral Dissertation, George Fox University.
- 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.
- Keller, K. (2018). **Building the Case for Succession Planning in Higher Education: A Study of Succession Planning Pilots within the Minnesota State Colleges and Universities System**. Doctoral Dissertation, St. Cloud State University
- Khalifat, A. & AL-mataranah, S. (2010). The impact of job stress upon the performance of the principals of the government school in the southern Jordan (in Arabic), **Damascus University Journal for Educational Sciences**, 26(3), 600-642.
- Kheradmand, E., Valilou, M. & Lotfi, A. (2010). The relation between quality of work life and job performance. **Middle – East Journal of Scientific Research**, 6(4), 317-323.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. **Educational and Psychological Measurement**, 30(3), 607–610.
- Mehndiratta, M., Kumar, M. & Pandey, S. (2015). Tremor Assessment - On Disability Scale and Functional Performance Test. **Molecular Biomarkers & Diagnosis**, 6(4), 1-4.
- Oduwusi, O. (2018). Succession planning as a key to effective managerial transition process in corporate organizations. **American Journal of Management Science and Engineering**, 3(1), 1-6.
- Pandey, S., & Sharma, D. (2014). Succession planning practices and challenges: study of Indian organizations. **Procedia Economics and Finance**, 11(3), 152-165.
- Qaddoumi, M. & Al- Khawaldeh, T. (2014). Practicing management by walking around among the vocational schools Principals and its relationship with the degree of job performance among

- these school (in Arabic), **Journal of Al-Quds Open University for Educational and Psychological Research and Studies**, 2(6), 141-172.
- Qteishat, D. & Al- qutat, M. (2018). A Proposed Model for Evaluating the Performance of Public Jordanian Universities Staff Based on the Rules of Ethical Management (in Arabic), **Dirasat: Educational Sciences**, 45(4), 521-541.
- Saleem, A., Aslam, S., Yin, H. B., & Rao, C. (2020). Principal Leadership Styles and Teacher Job Performance: Viewpoint of Middle Management. **Sustainability**, 12(8), 2-15.
- Sanschagrin, S. R. (2019). **Succession Planning For K–12 Leadership: Educators' Perceptions Of A Public School District Leadership Development Program**. Doctoral Dissertation, University of New England.
- Santora, J., & Sarros, J. (2013). Introduction to the special issue on succession planning in nonprofit organizations. **International Leadership Journal**, 5(3), 3-9.
- Sukayri, R. (2016). **Succession Planning in the United Nations System Organizations**. United Nations, Geneva.